

スリランカにおける尾道造船コロムボドックヤードの 位置づけとその事業展開 —Colombo Dockyard PLC 見聞記録から—

樋口 博美

はじめに

周囲を海で囲まれている日本では、経済活動を含むその生活に必要な物資の多くを海外に依存してきたのであり、現在、日本の輸出入貨物量の 99.7%が船で運ばれているという。また、大小の島々から成る日本では古くから海上交通が盛んであり、船が日本人の生活にとって欠かせない身近な手段・道具であり続けてきたことは、同時にそれが船を造る技術の蓄積の歴史であったことも物語る。近代以降、日本海運の海外航路進出にともなって近代的大型船舶の建造も進むようになり、特に戦後は国による計画造船に頼らざるを得ない局面もあったものの、日本の造船業は 1956 年にはイギリスを抜いて建造量世界一となって以降、世界のトップリーダーとして存在してきた。その後、第 2 次オイルショックと円高の影響を受けた国内造船業界の不況を機に、その座を韓国へ、近年では中国へと譲ったものの、それでも日本造船業は今日世界第 3 位の座にある。ここで取り上げる尾道造船は、国土交通省海事局によれば、国内竣工量ランキング 12 位（2016 年）の企業であり、修繕と新造双方を手がける国内でも数少ないタイプの造船企業である。

一方、同じく周囲を海に囲まれたスリランカでは、地場産業としての造船業の歴史や集積があったわけではない。しかし、グローバルな視点からすれば、地理的好条件を備えたコロムボの地にはイギリス統治時代に設立された名門の造船所が長らく存在してきた。これがコロムボドックヤードである。そして、この造船所をスリランカ内戦ただ中の 1993 年に合弁企業として提携したのが尾道造船株式会社であったわけだが、尾道造船はなぜ、どのようにスリランカの造船所を合弁化し出資することになったのであろうか、それはスリランカの社会経済状況とどのようにかかわっているのだろうか。本稿では、これらを尾道造船コロムボドックヤードでの聞き取りで得た、スリランカ進出企業にとってのメリット（強み）とされている 1. 地理的条件、2. 政策的条件、3. 人的条件の 3 つの観点から整理し、一方で国の抱える課題にも触れながら、スリランカにおける日系重工業企業の位置づけや役割、課題について記述していく。

本稿は、専修大学社会科学研究所の 2018 年度春季実態調査で訪れたコロムボドックヤードでの聞き取り記録、見学記録をもとにまとめたものである。調査は 2019 年 3 月 9 日に説明お

よび聞き取り、ドック見学、質疑応答という形で行われた。

1. コロンボドックヤードの沿革

ここでは、(1) コロンボドックヤードの概要と(2) 所有する4つの乾ドックから造船所としての沿革を述べ、(3) 尾道造船が経営参入した経緯に焦点化させながら、コロンボドックヤードが伝統的な技術と時代に柔軟に対応してきた造船所であることを述べていく。

(1) 会社概要

コロンボドックヤードは、1993年に尾道造船株式会社¹⁾がスリランカの国営企業であった造船会社を取得して運営を始めたものであり、船舶造修業、各種エンジニアリング事業を業務内容とする企業である(資本金7.1億ルピー、売上高107.3億ルピー(2016年時))。尾道造船株式会社が主要株主として51%の資本を持ち、尾道造船以外では、スリランカの政府年金機関が16.3%、保険会社10%、港湾局3%、その他19.7%の割合で株を所有する。

従業員数は、会社説明の資料によれば(2016年時)、本工1,570人、研修生280人、下請工1,150人で、プロジェクトによって変化はあるものの、総数3,000人程度とある。日本人メンバーは、私たちが訪問した時期は、尾道造船から会長の竹原氏をはじめとする5名であったが、通常は2~3名が2年~5年で交代しているという(今回いつもよりも日本人社員が多いのは「プロジェクトがあるから」とのことであった)。

関連会社は2社ある。1981年設立のDGES(Dockyard General Engineering Service)は、機械建設等の重工業機械の会社であり、コロンボドックヤードの重機部門を担っている。1976年に設立されたCSA(Ceylon Shipping Agency)は、シンガポールにある会社であり、コロンボドックヤードが購入する物品を届ける業務を行っている。

(2) 4つのドックに見る沿革

コロンボドックヤードは、1906年に大英帝国イギリスコロンボ修繕所として創業され、主に海軍艦艇の修繕を行っていた(写真1)。現在のコロンボドックヤードは、総面積76,000㎡の敷地のなかに4つの乾式ドックを持っている。それぞれの時代が反映されたドック竣工の過程からコロンボドックヤードの沿革をみていく。

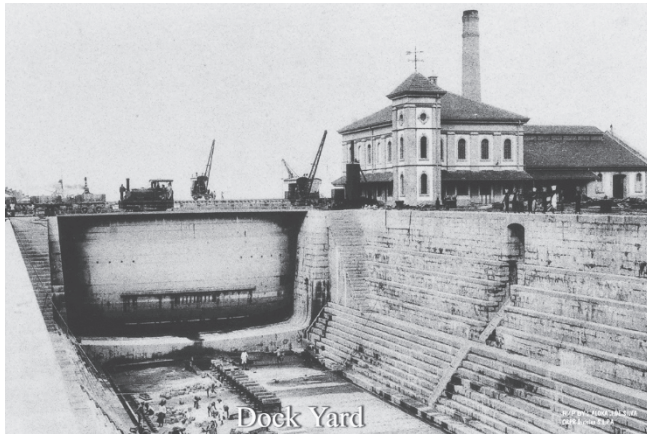


写真1：イギリス時代のドックヤード

出所：Colombo Dockyard PLC (www.cdl.lk/)

まず海側の埠頭にある1号ドックは、1906年に竣工（着工は1800年代）した最も古いドックで、長さ213m×幅26m、30,000DWTの容量を持っている。イギリス軍修繕ヤード時代の面影が残るこのドックは26mのドック幅も竣工当時のままである。改修を重ねて今日まで100年以上使用されてきた。ここは、一般貨物船、コンテナ船、オフショア支援船、セメント運搬船に使用されている。かつての船の形に合わせてドック内側が階段状になっているため（近年のドック内側はU字型）最近の船は入ることができない。そのため「今となってはとても不便」で、現在はドックを削って拡大している。見学の折、1号ドックでは次週までの予定とのことでLPG船（7,955GT/12,136DWT 131.35m×20m）の修繕が行われていた（写真2）。

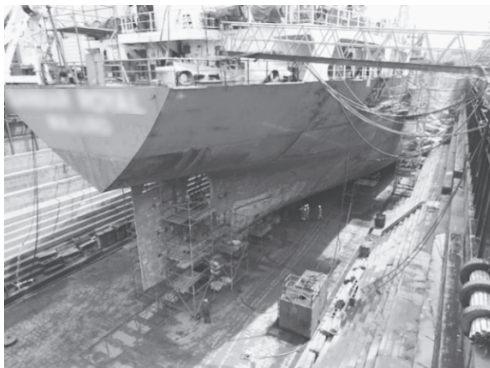


写真2、写真3：第1号ドックで修繕中のLPGタンカー（筆者撮影）

2号ドックは、1号ドックに連なるようにその奥に配置されている。1号ドック同様イギリス統治下の1938年に竣工したものであり、長さ107m×幅24m、9,000DWTの容量を持っている。ここも階段状の古い形のドックであったが、一番狭かった幅18m部分を24mに、ドックゲートの狭い部分も切削し、拡張を行った。通常2号ドックは新造船を建造するドックだが、現在、新造船がないため、次期プロジェクトまでの間修繕船用に使用されているとのことであった。

3号ドックは、第二次世界大戦中に潜水艦を収容するために建設されたものであり、長さ123m×幅16mの細長い構造に8,000DWTの容量を持っている。大英帝国が建設に着手したものが未完成のまま戦後を迎えた。1948年にスリランカがイギリスから独立した後、政府系の会社Colombo Port Commissionが管理することになり、そのもとで1965年に完成したのが3号ドックである。ここでは、オフショア支援船、タグボート、スリランカの海軍船、作業船、そして漁船などを含めて比較的小さい船を収容している。見学時には海軍修繕船が入っていた。

その後1974年に、コロンドックヤードはColombo Dockyard LimitedとしてCeylon Shipping Corporationのもとで子会社化（半官半民化）し、ここからタグボートのような小型船に始まる新造船を手がけるようになる。

4号ドックは、長さ263m×幅44m、125,000DWTの容量を持つコロンドックヤードの中で最大の乾ドックである（写真4）。1988年に日本の鹿島建設に委託されて建設された。見学時、4号ドックでは一度に4隻の小さな船が入り、修繕されていたが、ここでは通常ドックの大きさを生かしてタンカー、バルクキャリアなど大型の船が入る確率が高い。さまざまな船舶やオフショア掘削リグなどにも対応している。



写真4：会議室から見える第4号ドックと修繕中の船（左）（筆者撮影）

(3) 尾道造船とコロomboドックヤード

1980年代後半、コロomboドックヤードはスリランカ内戦の影響と、船舶大型化への対応に向けたドック建造のための借入金負担によって経営上の資金繰りを悪化させていた^{注2)}。また同時期に、同じく船舶大型化対応として修繕技術向上を図るために JICA に修繕工事専門家派遣を依頼しており、その専門家としてスリランカに技術指導に来た(88年～89年)のが尾道造船のスタッフであった。スタッフの帰国後も JICA を通じたコロomboドックヤードからの要請に応じる形でエンジニアクラスの人々と現業部門の責任者を研修生として尾道造船が受け入れるといった技術協力による関係が続いた。このことが、のちに尾道造船株式会社とコロomboドックヤードがむすびついていくきっかけになったという。

一方、80年代の尾道造船では、1979年の第2次オイルショックと、その後の韓国造船業界の台頭などを背景に操業短縮の措置が行われていた。1984年には修繕船部門も受注競争へと駆り立てられていく。さらに1986年の円高によって、日本は「輸出船王国」の座を韓国に明け渡し、日本造船業全体が危機的状況に陥っていた。このような世界事情を背景に、日本造船業界全体の修繕船工事が減少し続ける中、尾道造船は修繕船事業の提携先を海外に求めていた^{注3)}。そして同じ頃、1983年以降にスリランカで進められていたのは外国企業の誘致と国営企業の民営化であり、この政策の具体的な対象となったのがコロomboドックヤードであった。

民営化を進めるスリランカ政府が株式公開を行ったコロomboドックヤードへ入札した尾道造船はシンガポールの会社と競合するが、シンガポールの会社が示した条件がスリランカ政府の求める条件と合わなかったため、政府は最終的には合弁・提携相手を尾道造船とすることを決定した^{注4)}。こうして1993年、スリランカ国が保有していた51%の株が尾道造船に売却され Colombo Dockyard PLC が誕生した。

尾道造船によるコロomboドックヤードの合弁・提携は、スリランカがインド洋の主要な海上交通路付近に立地していて、近隣には有効なドックもほとんどなく、尾道造船にとって船の修繕事業を展開させるのに良い立地であると判断されたこと(地理的条件)、スリランカの民営化と外国企業誘致という政策(政策的条件)が尾道造船の海外展開への先見と合致したこと、そしてコロomboドックヤードの船舶修繕レベルつまり労働者のスキルレベルが高かったこと(人的条件)が、尾道造船が資本参加を決める主な理由となった。ここにはかねてより技術交流があり、尾道造船がコロomboドックヤードの技術や労働力の状況を把握していたことも後押しになったといえる。

船の受注から引き渡しまではおよそ1年、2年～3年かかる場合もあるという。その間に社会経済状況は常に変化するのであり、造船業界が国内外の経済情勢の影響をストレートに受けるのは受注産業としての宿命ともいえる。このような造船業を取り巻く時代状況のなかで、尾

道造船とコロンボドックヤードが手を携えるにあたって両企業が修繕業に始まる歴史を持っていたことは重要な要素であったにちがいない。尾道造船が資本のみならず集積された造船技術や具体的な技能をコロンボドックヤードへ提供することによってその後も多様なニーズへの対応を可能にすることになる。

2. 造船事情とコロンボドックヤードの製品セグメント

ここでは、コロンボドックヤードが、尾道造船との合併後に造船需要と業界の変化に合わせて展開してきた修繕船、新造船、重工業といった3つの事業について、実際に手がけてきた船などを取り上げながら記述する。

(1) 製品セグメントと主力の修繕船

コロンボドックヤードの直近(2018年)の売上高比率による製品セグメントは、修繕船と新造船で45%・52%と半々であったが、それ以前のデータでは、新造船が全体の3分の2、修繕船が4分の1程度で推移している^{注5)}。もともと修繕船事業から始まったコロンボドックヤードにとって修繕船による売上げは比較的安定的であるという。ドックヤードとしての長い歴史を背景に、技術的にはあらゆる船の修繕を可能としている。現在、修繕船は年間約150~160隻入ってくるという、かなり「ビジーな状況」である。

そして、これら修繕船と新造船の他に会社売上高の10%程度を占めているのが重工業であり、ここ5~6年でこの割合が増えていることが近年の製品セグメントの特徴である。重工業関連はドックヤード内でも受注・生産しているが、関連会社のDGESによっても受注・生産されている。まだLNG船(液化天然ガス輸送タンカー)には参入できていないものの、重工業部門ではLPG船(液化石油ガス輸送タンカー)のタンクや配管システム、他に国内ダムのゲートの修理なども受注している。

(2) 新造船の拡大

上に記したように、コロンボドックヤードの主力は修繕船である。ドックはほとんど修繕に使用されており新造船の比率が特に高いというものではなかった。むしろ新造船の売上げは年によって波があるという。しかし、2000年に入るとタグボートやパトロールボート、ドレックジャー(深層砂採取船)などの小型船をはじめとする特殊船の新造が徐々に増え、陸上で建造可能な20~30m程の大きさの新造船をスリップウェイで進水させる形で生産を行ってきた。内戦の終結に近い2007年頃になると、コロンボドックヤードでは新造船の建造を本格化させて

いく。もともと幅 18m だった 2 号ドックの幅を新造船のために 24m に広げ、22.5m 幅までの船（全長 100～120m、4,000DWT クラスの船）の建造を可能としたのは 2018 年である。オフショア支援船^{注6)}を建造できるように整備したという。

2007 年に海洋開発事業で使用されるオフショア支援船の新造に参入し、それが新造船拡大の端緒となる。それまでもオフショア支援船の修繕を請け負い、2003 年にオフショアエンジニアリング部門を立ち上げている。オフショア支援船の一つであるアンカーハンドリング・タグ・サプライ船は、リグ移動の際のけん引力が 200 t もある船である。このような特殊船の建造が 2007 年頃から造船業界においてもブームとなり、リーマンショックの影響を受けることなく好調を維持し、コロンボドックヤードでもその後インドやシンガポール船主向けに 20 隻以上建造したという。

2009 年にはインド向けの 250 人乗り客船を 2 隻建造して旅客船の新造へ参入する。その後、2012 年、2014 年にやはりインドから発注のあった 400 人乗りの旅客船（5,939GT/1,179DWT）は付加価値の高い船であり、「大きなものを大量生産する」のではなく、「小さくとも密度の高い船の建造」が目指されることとなった。

しかし、2015 年に始まる石油価格の下落によって石油運搬タンカーの需要が減少すると、オフショア船の需要は落ち込み「発注がぴたっと止まって」しまう。世界的にも新造船ブームが去り、そのマーケットは縮小していった。現在、シンガポールなどでもこの種の船が港に係留されたままという状態が多いという。そのような中で新たなマーケットとして登場したのがケーブル敷設船である。

コロンボドックヤード見学の際、進水を終え、岸壁で艀装中であつたケーブル敷設専用船（全長 110m）を間近に見ることができた。2017 年に受注し 2018 年 4 月に起工、9 月に進水、すべての完成まで（2017 年 7 月建造開始）約 2 年を予定しているというこの船が現在の新造船のメ



写真 5、写真 6：岸壁で艀装中のケーブル敷設船（筆者撮影）

インとのことであった。船の発注主である KCS（国際ケーブル・シップ株式会社、KDDI のグループ会社、川崎市）は、海底ケーブルの建設や保守、それらに付帯する電気通信工事の設計施工などを行う企業である。KCS の依頼を受け、コロンボドックヤードでは国際通信ケーブル 5000 トンの敷設が日本—アメリカ間を 2 回の航海で可能^{注7)} というキャパシティを持った船 (9,800GT/5,700DWT) を建造中であった。塗装前のケーブル敷設船の船体には“KDDI CABL INFINITY”と下書き状態の船名が刻まれていた (写真 5、写真 6)。日本最新鋭の船であり、完成すれば 2019 年 7 月頃には日本に向けて就航する予定となっていた^{注8)}。また、船に積載するケーブル敷設に関する機器はオーナー船主の支給品 (指示) であり、この場合はイギリス製であった。その完成した姿が写真 7 である。



写真 7：日本にむけてコロンボを出航する KDDI ケーブルインフィニティ

写真提供／KCS（国際ケーブル・シップ株式会社）

このように、コロンボドックヤードは造船業界を取り巻く環境に応じて、決して大型ではないが、多様で複雑な需要に応える高い修繕能力と造船能力を持つ造船所として存在してきた。それは修繕に生き立ちを持つ日本の尾道造船と重なる特徴を持っている。

3. スリランカのロジスティクスと産業政策

ここでは、尾道造船がコロンボドックヤードを合弁化する理由となったスリランカの (1) 地理的条件、(2) 政策的条件とそこから派生する (3) 裾野産業の弱さとしての課題、について見ていく。

(1) 地理的条件 —西南アジア、環インド洋経済圏のハブとして—

スリランカは地政学的な利点を持ち、ロジスティクスという点では「非常に優れている」。海運では東のアジアと西のヨーロッパの真ん中、両者を結ぶ地点にあり、市場の拡大は、東南アジア、西南アジア、そしてアフリカにも拡大している。製造拠点としても貿易拠点としても強みをもった地域である。

コロンボドックヤードは、コロンボ港からやや北東に位置し、目の前を港に出入りする世界各国の船が往来していく。修繕船の船籍はインドが多く、インドはコロンボドックヤードの主要客である。インド船主たちは自国での造船・修繕よりもコロンボでの修繕を選好し、インド国営の船もコロンボドックヤードの得意客としてスリランカに入ってくる。背後にインドという大きな需要を抱えつつ、近年ではヨーロッパ、シンガポールやパキスタンなどからも修繕の受注がある。ヨーロッパのドックに比べてコロンボの方が安いという理由もあるようだが、スリランカを往来する船、たとえばヨーロッパからの船舶が積み荷をインドで空にすると、それを機にスリランカで船を修繕していくといった具合のようである。

実際、スリランカ最大の港であるコロンボ港は、ハブ港としても環インド洋経済圏の物流拠点として注目を集めてきた。スリランカの沖合を通る海上交通路は世界のタンカーの約3分の2、コンテナ船の約半分が通過する重要航路であり^{注9)}、現在コロンボ港でのコンテナ取扱量は700万TEU（コンテナ基準 twenty-foot equivalent unit）で、全世界の港のなかで22番目の規模にある。4～5年前までは500万TEUで東京港と並んでいたが、その後「一気に抜き去って」22位となった。ロジスティクスにおいてコロンボが良いポジションにあることがわかる。

特に、インドの港湾は浅く、深さが10メートルほどしかない。大きな20,000t以上の積載船は入港できないため、コロンボで4,000tほどの平積みの船、フィーダー船^{注10)}に積み替えて運ぶことになる。コロンボ港の収益は70%がインド向けの積み替え荷物から得られるものであり、インド向けの物流拠点になっている^{注11)}。コンテナ貨物取扱量（TEU）は2013年にムンバイのJNPT港を抜いて南アジア最大となっている。

(2) 政策的条件—外資製造企業への政策とその課題—

スリランカにおける外資企業がスリランカ進出のメリットとして挙げるものにFTA（Free Trade Agreement）を活用できること、がある^{注12)}。スリランカは2001年にインド、2005年にパキスタン、そして2018年にはシンガポールとの間にFTAを結び（発効）、現在は中国やタイとも締結準備の交渉を開始している。自由貿易による関税撤廃は、先に見た地理的条件である締結国との間のアクセスの良さと併せて外資企業にとっての大きな強みとなる。コロンボドックヤードも、これまでFTA活用によってインド需要のみならずシンガポールなど他のアジア、欧

米、中東等からも民生・軍用の船舶の造船・修繕の受注を可能にしてきたのであり、近年ではスリランカの輸出品目のなかで対インド、対シンガポールにおける「船舶」の存在感が増しているという^{注13)}。

現在、コロomboドックヤードは、スリランカ全体の輸出額1兆円程度のうちの「1%、100億円の貢献」をするスリランカ有数の輸出企業として存在している。その要因の一つには、国の機関であるBOI（スリランカ投資庁）の輸出促進制度による税金優遇策の後押しがあるのだという。BOIは輸出に貢献できる企業のFDI（直接投資）を増やすためにつくられた外資誘致実施機関である。投資のための統括的窓口として免税、税制優遇策、関税・為替管理法の非適用の提供のために投資家との契約締結の権限を持っており、条件を満たした企業に対する優遇措置を行う^{注14)}。

BOI登録によれば、外国企業によるスリランカへのFDIは、たとえば2012年には内戦時から倍以上の13億ドルへと上昇してきた。しかし、その数値も2012年当初の目標額であった20億ドルには届いておらず^{注15)}、2014年のピーク時でも16億ドル、2016年は8億ドルとなっている。スリランカへの海外直接投資の流入はASEANに比べると低調で、尾道造船以外にもノリタケ（1973年）、YKK（2000年）のような日系企業の進出もあってはいえ、累積絶対数は少なく、日本からの製造業投資は決して多いとはいえない状況という^{注16)}。ここから見えてくるのは外資製造業に対するFDIの政策的な課題である。

先に、尾道造船がコロomboドックヤードを合併化したのはスリランカ政府による民営化・規制緩和による民間部門の振興策が実施された時期であることを記述したが、それは当時内戦による経済成長の停滞によって工業の高付加価値化が進まない状況であったことが背景にあった。1980年代のスリランカにおける自由主義的開放経済への転換（経済自由化「第2の波」と呼ばれる）は、外資導入による繊維産業中心の軽工業を発達させ、1986年には衣類等の輸出が紅茶等のプランテーション製品を上回り、労働集約的製品の“多様化”を進めたとされたが、さらなる展開としての産業の“高度化”はなかなか進められずにきた^{注17)}。高度化としての高付加価値な製造業の展開はなぜ妨げられているのだろうか。

（3）裾野産業の弱さとBOI機能の弱さ

コロomboドックヤードの現在の課題は「下請けとなる加工外注の会社がないこと」であるという。船の材料、資材、機器、消耗部品（工業製品）は輸入に頼るしかないというのが現状である。たとえば、スチール・ファブリケータのような製造加工会社がコロomboの町中になくともメッキやネジ切りのような、日本ではどこにでもある「地場産業」がスリランカには少ないため、部品をはじめとする造船に必要な工業製品は日本もしくはシンガポール近辺等から

すべて購入しなくてはならないという。コロomboドックヤードの関連会社である物流業者 CSA はコロomboドックヤードにとってこのような部品・機材を調達し、物流を補完するための会社であり、コロomboドックヤードの持つ課題を補っている。

そして、コロomboドックヤードが抱えるこれらの課題は、スリランカの製造業を支える裾野産業の弱さに起因する。繊維産業をのぞいては、製造業一般とそれを支える素材・裾野産業の製造業支援サービスの基盤は弱く不十分であり、それが裾野産業の弱さに影響するのである^{注18)}。日台韓やASEAN といった「先行国による生産拠点の海外展開の波はスリランカにはほとんど届いておらず」、そのために外資が流入し、地域内分業を形成しながら製品や産業が高度化していくといった現象がほとんど見られず、ゆえに製造業への投資も工業の高付加価値化や活性化が進まないのである。

さらに、この状況に対して問題として指摘されているのが、輸出産業高度化を促すような高付加価値な製造業への FDI が不足がちであるという点である。スリランカの製造業への FDI の流入は伝統的な繊維・革製品部門に対するものが主体であり、技術革新や産業の高度化につながるような高付加価値な部門への流入は限定的である。これまで、これら問題の要因は「内戦のため」とされてきたが、近年ではインフラや貿易開放のための投資環境の整備不足にあると言われている^{注19)}。宮本・高橋は、現地資本の裾野産業が少ないことに加え、「BOI のワンストップ機能がまだまだ弱い」ことが課題であると述べている。スリランカには BOI による輸出産業の認可を受けながら部材の輸入をもっとスムーズに進めたいと考えている日系企業は多いものの、日系・欧米サプライヤーの進出が繊維産業をのぞいては少ないこと、高度な加工業が質量ともに不十分であり、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ことが指摘されている^{注20)}。

政策的条件は、一定の効果と成果をもたらしつつも、輸出志向型製造業の不足、民間産業構造の狭さ、素材・裾野産業の広がり少なさ、これらに対する政府の政策的対応やテコ入れの不十分さといった課題を抱えていた。

4. コロomboドックヤードを支える技能者と技術者

ここでは、合弁化のメリットとして挙げられていた「労働力の質」に着目した「人的条件」について、特に技能や技術の維持に関わる労働力状況について記述する。

(1) 人的条件 —経験と技能の蓄積—

聞き取りの中で興味深い話をうかがった。「コロomboドックヤードには、ドックヤードとして

の100年という長い歴史があるため、たとえば100年前のモーターが壊れた場合でも分解して中の線の巻き直しをして修理のできる専門工がいることが強みである」という。修繕という「ポテンシャルの高い仕事」が既存のものとしてあり、これは企業が海外へ進出する際に必要とする多くの本社社員の現地派遣、現地でのゼロからの教育・指導負担が軽かったことを意味し、立ち上げの際のメリットにもなったという。豊富な経験・知識と高い技能を持つ従業員の造船、修繕、鉄鋼機械加工に関する伝統的な技能の蓄積によって、2. のところで見たとような「付加価値の高い船」を製造する人的パワーが大きいこともまたコロomboドックヤードの「強み」である^{注21)}。

とはいえ、尾道造船の資本参入以降、新造船や重工業の展開のためにはスリランカの技能労働者が日本の造船技術を習得し維持するための新たな適応とそのためのしくみづくりは不可欠であったろう。スリランカでは労働力が勤勉であり手先が器用なこと、また識字率をはじめとして教育水準が高いことも外資企業の評価を得ている点であり、これら人的条件は新たな展開に柔軟に対応する源でもある。

(2) 現場技能者と技能訓練

裾野産業がないことも関連し、スリランカには溶接工を養成するような工業高校や造船専門の学科を持つ学校がない。スリランカには高校卒業後、職業訓練校に入り、そこで課程を終えて NVQ (全国職業資格) の認定を得る人たちがいる。コロomboドックヤードは社内に CDPLC トレーニングセンターを持っており、上記学校のトレーニング過程である実務の場として生徒の受け入れを行っている。溶接や電気配線といった現場での OJT 実践による実務を経験させて、職業訓練校^{注22)} に研修生(生徒)を返すのだが、現在は20校から350名以上の研修生を受け入れている。

さらに、コロomboドックヤードではその中から「優秀な」人材を年間10%程度本採用(年によって採用人数は異なる)しており、このしくみは熟練した人材を確保し、生産の需要に対応する上でも重要な役割を果たしているといえる。これら現場技能者の学歴は多くが高卒である。研修生からの本採用は、会社にとってメリットであることはもちろん、研修生にしてみても研修終了後にコロomboドックヤードへの採用に至らなくとも、就職先を探す際には「ドックヤード卒業生」としてかなり有利になるため、彼らの満足度は比較的高いという。

また、コロomboドックヤードでは合併後の90年代から技能者に対して日本の尾道造船での技術研修を提供してきた。およそ50人単位のグループで、日本への半年間の技術派遣を実施し、累積では400人以上が日本に渡って研修に参加、技術習得を行ってきたことになるという。多くの人材がここで日本式の造船技術を現場OJTで学んだことになる。コロomboドックヤード

にとって「世界品質」を維持する重要なしくみの一つであったといえるだろう。現在も特殊な塗装やメッキの方法を習得するために、毎年5人ほどの単位で技能者が日本に派遣され、短期の座学や研修が実施されている。

(3) エンジニア人材と大卒者

コロomboドックヤードには大卒従業員が100名程度おり、設計・技術（開発）のみならず、オフィスでの発注等の事務職も大卒であり、現場で指示するフォアマンも大卒である。出身大学はモラトゥワ Moratuwa 大学、フェラデニア Peradeniya 大学、カラン Kelaniya 大学、マタラ Matara 大学などスリランカ国内でも上位に位置する大学の卒業者が多く、なかでも多いのが大卒エンジニアである。学歴が高いだけでなく、特に開発途上国としてはめずらしく、優秀な工学系の人材が多いことがスリランカという国の「強み」であるという^{注 23)}。一般的に開発途上国の議論として言われることは「エンジニアリング系人材の不足感^{注 24)}」であるが、スリランカの現在の状況はその逆である。むしろこのような優秀な学生たちが卒業後に思うようなところへ就職できていないことがスリランカにとっての大きな課題となっている。機械工学を出て「どこに行くか」というと、コロomboドックヤードに入るか海外に出るしかないといい、コロomboドックヤードは理工系学生のあこがれでもあるという（海外での仕事の多くはサービス業となる）。現在大卒後の若者が国外へ流出してしまうことを危惧するスリランカ政府は、コロomboドックヤードに対して、さらなる雇用の拡大を要請している。

これらの事情も背景にあつてか、コロomboドックヤードの従業員の離職率は低く毎年95%以上が就業継続している。給料の良さもほとんど辞めない要因なのだという。アジア・オセアニア進出日系企業の実態調査によれば、スリランカは製造原価に占める人件費の割合（26.1%）ランキングが高く（3位）、賃金条件も従業員の定着率の高さにつながっている^{注 25)}。

おわりに

ここまで、スリランカ進出企業にとってのメリットとされている1. 地理的条件、2. 政策的条件、3. 人的条件の3つの観点から、日系企業であるコロomboドックヤードの聞き取りで得た内容を、合弁後の事業展開に照らし合わせる形で記述してきた。そこには課題もあったが、スリランカを持つメリットを最大限に活かし活用しつつ、新たなしくみや対応を重ねる企業の姿を垣間見ることができた。

尾道造船がコロomboドックヤードを合弁してから20年以上、売上げは「着実に伸びているとはいえない」という。本論で見てきたように、造船業は世界的な状況の影響を受けやすく、ま

たスリランカの国内事情や政策も外国企業という立場からすれば必ずしもメリットではなかった。コロomboドックヤードが得意とする修繕船については現在インドが競争を強めてきており、価格で競争せざるを得ない状況であり「決して楽な経営ではない」とのことであった。造船の世界は、さらに高度化、大型化、多機能化していき、当然増していくだろう技術競争のなかで、つねにリスクと背中合わせのものづくりの世界はさらに厳しくなっていく。

コロomboドックヤードのこれからの事業戦略は、まずは既存事業である特殊船や高付加価値船の安定成長を維持し、輸送機械やプラント機器、システム化など新規事業の創造を行いながら、鉄鋼インフラ製品等近年製品セグメント割合を増やしつつある重工業を成長事業として拡大させていく、というものであった。このようなプランの背景には、コロomboドックヤードが将来的には南アジアにおける「先進重工業メーカー」を目指す、ということが意図されている。日本からの新技術や他社とのコラボレーションを行いながら、さらにヨーロッパの新技術なども取り入れてインド洋圏の重工業のリーディングカンパニーとなることを目指している。そのためには、安定的な造船を確保し伸ばしていく必要があり、さらに新展開としての重工業のところを伸展させていく必要がある、と考えているのである。それは、3. のところでみたスリランカ内外で期待されている高付加価値化、高度化、重工業化というスリランカの今後の産業展開に重なるものである。コロomboドックヤードのスリランカにおける位置づけと役割は、世界品質を意識した事業展開において、今後さらにその存在感を増すことになるだろう。

謝辞

コロomboドックヤードの皆様には、お忙しい時期に私たちの訪問を受け入れていただき、見学や質疑応答、また執筆過程での問い合わせにもご丁寧に対応いただきましこと、ここに改めて深く御礼申し上げます。また、本文中に取り上げました国際ケーブル・シップ株式会社様には写真をご提供いただきましたこと御礼申し上げます。

[注釈]

注1) 尾道造船株式会社(代表取締役社長:中部隆氏)は、1943年に創業し、現在は兵庫県神戸市に本社、広島県尾道市に2つの製造拠点を持つ。HPによれば資本金1億円、売上高452億円(2018年度実績)、主な事業内容は、1. 船舶の製造、修繕、解体並びに運営、2. 各種構築物及び機械の製作・修繕、3. 土木、建築、鋼構造物、管工事の設計、施工及び監理の請負、4. 船舶の貸渡、等で、船舶生産能力は、新造船500,000 DWT/年、修繕船4,000,000 DWT/年である。コロomboドックヤードは、尾道造船株式会社が持つ8つのグループ会社の1つであり、唯一海外に生産拠点を持つグループ会社である。

注2) コロomboドックヤードは船舶の大型化に対応するために民間からの借入資金によって修繕船修理用の大型の4号ドック(10万トン)を建造した。

注3) 曾波[2004]p.95

- 注 4) シンガポールの造船所は、従業員を一旦全員解雇し採用し直すという条件を出したが、尾道造船はそのまま引き継ぐ、という条件を出して、それが決定の決め手になったという。
- 注 5) Annual Report 2018: 'Laying the Keel for a New Course' (Colombo: Colombo Dockyard PLC, 2018).
Annual Report 2017: 'Staying on Course' (Colombo: Colombo Dockyard PLC, 2017).
Annual Report 2014: 'Sailing Ahead with Quality and Efficacy' (Colombo: Colombo Dockyard PLC, 2014).
- 注 6) 海底油田などから原油を掘削・生産する櫓・装置を搭載した、石油プラットフォームともいうリグを引っ張って移動させるオフショアリグサービスをする船のこと。陸上から資材をリグに届けたり、交代する人員を輸送したりもする。
- 注 7) 1 回目の敷設がハワイのあたりまで、それから一度日本へ戻り、再度積載してもう一度航海すれば、およそ 2 回で日本からアメリカまでのケーブルを引くことが可能である。
- 注 8) その後、コロンボドックヤードの NEWS Letter に 2019 年 6 月 21 日完成の記事が掲載されている。
<http://www.cdl.lk/wp-content/uploads/2019/09/COLDOCK-BUZZ-VOL-12.pdf>
- 注 9) 鈴木[2016a]p.9
- 注 10) 基幹航路のコンテナ船が寄港する中心的な港ハブ港と基幹航路を外れた港フィーダー港を結ぶ船のこと。
- 注 11) 鈴木[2016a]p.9
- 注 12) 宮本・高橋[2015]p.22
- 注 13) 鈴木[2016b]p.62
- 注 14) BOI は、それまでの SLFP (Sri Lanka Freedom Party) による輸入代替工業化政策に代わって、UNP (United National Party) のジャヤワルダナ政権による対外的開放的な自由化政策が 1977 年に始まると、翌年 1978 年に設置された (鈴木[2016a]pp.7-8、宮本[2014]p.20)。BOI 法 17 条の元に認可された企業は、投資額やその他の条件を満たすことを条件に、原材料や資本財の輸入に関する関税免除などの優遇策が適用される。また 25 万ドル以上の投資を条件に、BOI16 条の元に認可された企業は、関税などの優遇措置はないが、BOI より投資手続きの支援やビザ発給の便宜供与を受けることができる。
Invest in Sri Lanka <http://investsri.lanka.com/wp-content/uploads/2019/03/BOI-Leaflet-2019-Feb-English-Web.pdf>
- 注 15) 宮本・高橋 [2015] p.22、鈴木[2016b]p.72
- 注 16) GRIPS 開発フォーラム[2017]p.2。また近年のスリランカへの直接投資全体のうち 25%以上をサービス業が占めるようになってきている。最も多いのがホテル・レストラン関係、IT、BPO (Business process outsourcing) であるという (ジェトロ・コロンボ事務所 [2017])。
- 注 17) 1988 年に IMF から構造調整融資を受け、財政赤字削減を主眼に置いた改革を実施するも 1990 年には湾岸戦争の影響による紅茶輸出の減少や出稼ぎ労働者からの送金減少で国際収支を悪化させたことも要因である (鈴木[2016a]p.71)。
- 注 18) 2016 年の輸出における工業製品シェア 77%のうち、60%以上がアパレル製品であった (GRIPS 開発フォーラム [2017] p.2)。
- 注 19) 鈴木[2016b]pp.57-58
- 注 20) 宮本・高橋[2015]pp.22-24
- 注 21) 一方で、コロンボドックヤードでは旧態依然たる労働慣行があるとの話もうかがったが、これは尾道造船との合弁前の労働力がそのまま引き継がれたこととも無関係ではないだろう。ただしそれが仕事のボイコットやストライキになるわけではなく、仕事があれば仕事をし、残業があれば時には 150 時間の残業も積極的にするのだという。
- 注 22) たとえば、CGTTI (Ceylon-German Technical Training Institute) という自動車関連を中心とする金属機械系訓練校がある。1959 年に西ドイツの支援を得て、メルセデス製のコロンボ市バスのメンテナンスのために設置された。訓練専門で、研究や企業指導はしないのだが、ここの卒業生需要は高く、採用を希望する企業も多いため、採用枠を満たすことができないほどであるという。そのなかの溶接コースの OJT と採用のほとんどがコロンボドックヤード向けであるという (GRIPS 開発フォーラム[2017] p.8)。
- 注 23) スリランカに工学系のレベルの高い人材が輩出される要因として、コロンボドックヤードでの聞き

取りによれば「ロシアとの付き合いがある国であること」に要因があるのではないかと推察されていた。かねてからロケット製造技術をもつようなロシアに交換で留学する若者も多く、そのことが工学系人材の優秀さに反映されているのではないかとのことであった。

注 24) 宮本・高橋[2015]p.19

注 25) これには売上減少のなかでも基本的には雇用を維持しなくてはならず、また、利益が上がれば賃金を上げる必要があるが一度上げると下げることができない、という「社会主義国の宿命」があるという。

[引用・参考文献, サイト]

GRIPS 開発フォーラム [2017] 『スリランカ出張報告』

<http://www.grips.ac.jp/forum/newpage2008/whatsnew/news17.htm>

JETRO 『地域分析レポート スリランカ』 2018.4.2/2018.6.7/2019.3.15/2019.4.26

JETRO 『ビジネス短信』 2019.2.13/2019.4.15/2019.6.6

JETRO 海外調査部アジア大洋州課・中国アジア課 [2018] 『2018 年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』

ジェトロ・コロombo事務所 [2017] 『コロomboスタイル』 JETRO

小森雅彦 [2016] 「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」『亜細亜大学経営論集』 第 51 巻第 1-2 号合併号 pp.31-48

中川敬一郎 [1992] 『戦後日本の海運と造船』 日本経済評論社

日本造船学会 [1997] 『日本造船技術 100 年史』

曾波洋司 [2004] 「尾道造船株式会社」日本造船学会誌『TECHNO MARINE』 880 号 pp.496-500

スリランカ投資委員会 [2015] 『スリランカ投資ガイド』

鈴木一成 [2016a] 「スリランカ経済の軌跡と発展への課題:求められる輸出産業の高度化 (特集 内戦後のスリランカ経済:持続的発展のための諸条件)」『アジア研ワールド・トレンド』 22(1)pp.6-9

鈴木一成 [2016b] 「スリランカ経済の軌跡と発展への課題」 荒井悦代編『内戦後のスリランカ経済』 アジア経済研究所 pp.33-77

宮本琢也・高橋宏幸 [2015] 「スリランカにおける日系企業進出の利点と課題」『Global Business Journal』 第 1 巻第 1 号 pp.18-25

吉識恒夫 [2007] 『造船技術の進展—世界を制した専用船—』 成山堂書店