

SCHEMES FOR IMPORTING TEXTILE MACHINERY

名 称	1. BMR スキーム
S.R.O. No.	S.R.O. 456 (1) / 88 the 26th June 1988
対 象 品 目	国産されていない繊維機械
対 象 業 種	繊維
免 税 対 象	関税
再 輸 出 条 件	なし
そ の 他 条 件	<ul style="list-style-type: none"> • BMR のため。 • 染色仕上げとガーメント産業は新規設置および拡張も可。 • 賠償補償契約書提出。 • 購入期間制約 バランスングと近代化は工場操業後3年、更新は12年後 • 輸入者と税関との間で、国産品の有無をめぐって紛争があった場合、国産機械が存在しない旨の証明書を関係政府機関から取りつける必要がある。

名 称	2. 機械類保税輸入加工制度 Scheme for Manufactures in Bond
S.R.O. No.	S.R.O. 962 (1) 90, the 12th Sep. 1990
対 象 品 目	国産されていない機械類、プラント、スペアパーツ
対 象 業 種	紡績を除く、繊維製品、衣類他7業種
免 税 対 象	関税、セールスタックス、課徴金、イクラ・サーチャージ
輸 入 量 制 限	なし
再 輸 出 条 件	製品についてあり
そ の 他 条 件	<ul style="list-style-type: none"> • 原材料保税輸入加工規則のもとで利用が可能。 • 輸入後1年間以内に生産。生産後3カ月以内に輸出。 • 輸入後7年間は他の用途に使用不可。 • 賠償補償契約書の提出。 • 銀行保証書提出。 • 国内販売分についてペナルティーが課せられる。 <p>(70%以下輸出の場合)</p> <p>輸入時に支払うべきであった関係諸税担当額の10%を毎年支払う。</p> <p>(70%以上の輸出の場合)</p> $\frac{\text{国内販売額}}{\text{生産総額}} \times \frac{1}{10} \times \text{輸入時に支払うべきであった関係諸税担当額}$ <p>以上に加え、ペナルティー査定日から実際の支払い日までの期間について、年率15%のサーチャージが課せられる。</p>

IMPORT NEGATIVE LIST FOR TEXTILE PRODUCTS

Heading No.	Commodity Description
1	2
4818.2000	Handkerchiefs, cleaning tissues, towels, table-cloths,
4818.3000	serviettes, bed sheets and similar household, sanitary or
4818.5000	hospital articles, articles of apparel and clothing
4818.9000	accessories, of paper pulp, paper, cellulose wadding or webs of cellulose fibres.
5007.1010	Taffeta, other than striped taffeta.
5007.1090	Other (woven fabrics).
5007.2090	Other (woven fabrics).
5007.9010	Taffeta, other than striped taffeta.
5007.9090	Other (woven fabrics).
5111.0000	Woven fabrics of carded wool or of carded fine animal hair, other than:-- <ul style="list-style-type: none"> (i) Karakuli and alpaca cloth. (ii) Fabrics used as lining material.
5112.0000	Woven fabrics of combed wool or of combed fine animal hair, other than:-- <ul style="list-style-type: none"> (i) Karakuli and alpaca cloth. (ii) Fabrics used as lining material.
5208.0000 to 5212.0000	Woven fabrics of cotton, except the following:-- <ul style="list-style-type: none"> (i) Grey cloth (fabric containing 100% by weight of cotton, unbleached and not mercerised). (ii) Tyre cord fabric. (iii) Karakuli cloth. (iv) Umbrella cloth. (v) Ribbon cloth/tape-cloth for typewriter and similar ribbons. (vi) Fabrics used as lining material.

5407.0000 5408.0000	Woven fabrics of synthetic filament yarn and of artificial filament yarn, except the following:--
	(i) Karakuli cloth.
	(ii) Umbrella cloth.
	(iii) Tyre cord fabrics.
	(iv) Striped taffeta.
5512.0000 to 5516.0000	Woven fabrics of synthetic staple fibres and of artificial staple fibres, except the following:--
	(i) Karakuli cloth.
	(ii) Striped taffeta.
	(iii) Umbrella cloth.
5603.0090	Other (non-wovens, whether or not impregnated, coated, covered or laminated).
5605.0000	Metallised yarn, whether or not gimped being textile yarn, or strip or the like of heading No. 54.04 or 54.05, combined with metal in the form of thread, strip or powder or covered with metal.
5606.0000	Gimped yarn, and strip and the like of heading No. 54.04 or 54.05, gimped (other than those of heading No. 56.05 and gimped horsehair yarn); chenille yarn (including flock chenille yarn); loop wale-yarn.
5609.0019	Other (articles of yarn, strip or the like of heading No.
5609.0090	54.04 or 54.05, twine cordage, rope or cables, not elsewhere specified or included).
5701.0000 to 5705.0000	Carpets and other textile floor coverings, except synthetic turf for hockey fields.
5801.0000 to 5811.0000	Special woven fabrics, tufted textiles; lace; tapestries; trimmings, embroidery, except the following:--
	(a) Cotton banding for driving machines and mechanical appliances.
	(b) Corduroy velveteen.
	(c) Laminated laces.
	(d) Special ribbon for outside wrapping including boldue.
	(e) Synthetic/nylon tapes for manufacture of rubber hose.
	(f) "Velcro" tape.
	(g) Velvet fents, not exceeding one metre in length.

- (h) Woven printed and embroidered labels.
 - (i) Articles of felt used in domestic electric appliances.
 - (j) Polyester braided thread.
 - (k) Cloth ribbon for typewriters.
 - (l) Elastic tapes/webbings and trimmings consisting of textile materials combined with rubber threads.
- 5905.0000 Textile wall coverings.
- 5907.0019 Other (textile fabrics otherwise impregnated, coated or covered).
- 6001.0000 Knitted and crocheted fabrics, except 'Lycra'.
6002.0000
- 6101.0000 Articles of apparel and clothing accessories, knitted or
to crocheted, except elastic bands and straps, falling in sub-
6117.0000 heading No. 6117.9010.
- 6201.0000 Articles of apparel and clothing accessories, not knitted
to or crocheted, except the following garments, falling in
6217.0000 sub-headings Nos. 6217.1010 and 6217.1090:--
- (a) Shoulder or other pads for garments.
 - (b) Shoulder strips for garments.
 - (c) Bows for brassiers.
- 6302.0000 Bed linen, toilet linen and kitchen linen.
- 6303.0000 Curtains (including drapes) and interior blinds; curtain
or bed valances.

Source : Import Policy Order 1991-92

CUSTOMS IMPORT TARIFF & SALES TAX

No.	Description of Goods	Statutory Rate of Duty	Rate of Sales Tax
52.05	Cotton yarn (other than sewing thread), containing 85% or more by weight of cotton, not put up for retail sale.	40% ad val	12.5%
52.06	Cotton yarn (other than sewing thread), containing less than 85% by weight of cotton, not put up for retail sale.	40% ad val	12.5%
52.07	Cotton yarn (other than sewing thread), put up for retail sale.	40% ad val	12.5%
52.08 5208.1100 ~ 5208.1900	Woven fabrics of cotton, containing 85% or more by weight of cotton, weighing not more than 200g/m ²	80% ad val	12.5%
5208.2100 ~ 5208.5300	Plain weave, weighing not more than 100g/m ²	90% ad val	12.5%
52.09 5209.1100 ~ 5209.1900	Woven fabrics of cotton, containing 85% or more by weight of cotton, weighing more than 200g/m ²	80% ad val	12.5%
5209.2100 ~ 5209.5900		90% ad val	12.5%
52.10 5210.1100 ~ 5210.1900	Woven fabrics of cotton, containing less than 85% by weight of cotton, mixed mainly or solely with man-made fibres, weighing not more than 200g/m ²	80% ad val	12.5%
5210.2100 ~ 5210.5900		90% ad val	12.5%
52.11 5211.1100 ~ 5211.1900	Woven fabrics of cotton, containing less than 85% by weight of cotton, mixed mainly or solely with man-made fibres, weighing more than 200g/m ²	80% ad val	12.5%

5211.2100 ~ 5211.5900		90% ad val	12.5%
52.12 5212.1100	Other woven fabrics of cotton weighing not more than 200g/m ²	80% ad val	12.5%
5212.1200 ~ 5212.1500		90% ad val	12.5%
5212.2100	Weighing more than 200g/m ²	80% ad val	12.5%
5212.2200 ~ 5212.2500		90% ad val	12.5%
54.01	Sewing thread of man-made filaments, whether or not put up for retail sale.	Rs.30 per kg	12.5%
54.02	Synthetic filaments yarn (other than sewing thread), not put up for retail sale, including synthetic monofilament of less than 67 decitex.	Rs.30 per kg	12.5%
54.03	Artificial filament yarn (other than sewing thread), not put up for retail sale, including artificial monofilament of less than 67 decitex	Rs.30 per kg	12.5%
54.04	Synthetic monofilament of 67 decitex or more and of which no cross sectional dimension exceeds 1mm: strip and the like (for example, artificial straw) of synthetic textile materials of an apparent width not exceeding 5mm.		
5404.1000	Monofilament -other	80% ad val	12.5%
5404.9010	Yarn and strip of a width not exceeding 5mm, consisting of a core of plastic film whether or not coated with aluminium dust, sandwiched by means of a plain or coloured adhesive between two layers of artificial plastic material or covered by means of artificial or other materials on one or both sides.	40% ad val	12.5%

5404.9090	Other	60% ad val	12.5%
54.05 5405.0000	Artificial monofilament of 67 decitex or more and of which no cross-sectional dimension exceeds 1mm, strip and the like (for example, artificial straw) of artificial textile materials of an apparent width not exceeding 5mm.		
5405.0010	Yarn and strip of a width not exceeding 5mm, consisting of a core of plastic film whether or not coated with aluminium dust, sandwiched by means of a plain or coloured adhesive between two layers of artificial plastic material or covered by means of artificial or other materials on one or both sides.	40% ad val	12.5%
5405.0090	Other	80% ad val	12.5%
54.06	Man-made filament yarn (other than sewing thread), put up for retail sale.		
5406.1000 ~ 5406.2000	Synthetic filament yarn	Rs. 30 per kg	12.5%
54.07	Woven fabrics of synthetic filament yarn, including woven fabrics obtained from materials of heading No. 54.04	90% ad val	12.5%
54.08	Woven fabrics of artificial filament yarn, including woven fabrics obtained from materials of heading No. 54.05	90% ad val	12.5%
55.01	Synthetic filament tow.	Rs. 15 per kg	12.5%
55.02	Artificial filament tow.	Rs. 15 per kg	12.5%
55.03	Synthetic staple fibres, not carded, combed or otherwise processed for spinning.	Rs. 15 per kg	12.5%
55.04	Artificial staple fibres, not carded, combed or otherwise processed for spinning.	Rs. 15 ⁽¹⁾ per kg	12.5%

55.05	Waste (including noils, yarn waste and garnetted stock) of man-made fibres.	Rs. 15 per kg	12.5%
55.06	Synthetic staple fibres, carded, combed or otherwise processed for spinning.	Rs. 15 per kg	12.5%
55.07	Artificial staple fibres, carded, combed or otherwise processed for spinning.	Rs. 15 ⁽¹⁾ per kg	12.5%
55.08	Sewing thread of man-made staple fibres whether or not put up for retail sale.	Rs. 30 per kg	12.5%
55.09	Yarn (other than sewing thread) of synthetic staple fibres, not put up for retail sale.	Rs. 30 per kg	12.5%
55.10	Yarn (other than sewing thread) of artificial staple fibres, not put up for retail sale.	Rs. 30 per kg	12.5%
55.11	Yarn (other than sewing thread) of man made staple fibres, put up for retail sale.	Rs. 30 per kg	12.5%
55.12	Woven fabrics of synthetic staple fibres, containing 85% or more by weight of synthetic staple fibres.	90% ad val	12.5%
55.13	Woven fabrics of synthetic staple fibres, containing less than 85% by weight of such fibres, mixed mainly or solely with cotton, of a weight not exceeding 170g/m ²	90% ad val	12.5%
55.14	Woven fabrics of synthetic staple fibres, containing less than 85% by weight of such fibres, mixed mainly or solely with cotton, of a weight exceeding 170g/m ²	90% ad val	12.5%
55.15	Other woven fabrics of synthetic staple fibres.	90% ad val	12.5%
55.16	Woven fabrics of artificial staple fibres.	90% ad val	12.5%
61.01 ~ 61.14	Garments	90%	12.5%
61.17	Clothing Accessories	90%	12.5%

SOURCE : Custom Tariff and Trade Controls
Thirteenth edition 1991-92 Part I & II

DUTY FREE IMPORT SYSTEM FOR TEXTILE MACHINERY

機械の種類	1993年6月まで	1993年6月以降
<p>シャトルレス織機、編み機 染色仕上げ機械、ガーメント タオル製造機械および これらのスペアパーツ</p>	<p>S.R.O. 597の臨時措置に より、輸入関税免除。場 合により輸入課徴金、イ クラ・サーチャージも免 除。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • BMRスキームにより 限度額まで関税免除。 • 機械類保税輸入加工制 度により、セールスタ ックス、輸入課徴金、 イクラ・サーチャージ 免除。
<p>紡績機械</p>	<ul style="list-style-type: none"> • BMRスキームにより 限度額まで関税免除。 	<ul style="list-style-type: none"> • BMRスキームにより 限度額まで関税免除。
<p>上記繊維機械のうち国産され ているものと同じ機械類</p>	<p>通常輸入 (免税不可)</p>	<p>通常輸入 (免税不可)</p>

第3章 輸入政策

原材料、機械類の輸入に関する制度、政策については前章でみたとおりである。ここで問題となるのは、ガーメントが輸入ネガティブ品目となっている点である。その影響もあって国内に大きな国際性のあるガーメント市場が存在しない。国内にガーメント市場があれば、ガーメント産業にとってデメリットよりメリットの方が多であろう。

現に多くのガーメント輸出国は、国内にガーメント市場をもっている。ガーメントの外国製品が国内に入れば、国際性をもったガーメント市場に刺激を与え、市場が多様化し、メリットが多いと考えられる。シャルワール・カミーズと呼ばれる伝統的な民族服は今後、国民所得の増大とともに国際性をもったガーメントとは併存可能と思われる。

国内にガーメント市場がある場合の利点としては、まず第一にガーメント産業にとっての需要規模が大きくなることを意味する。輸出市場が不振のときは、ある程度、国内市場でカバーすることも可能となる。次に何よりも、国内市場からのフィードバック効果が大きな利点である。より具体的にいえば、国内の消費者の素材、デザイン、品質、耐久力等における嗜好の要求が、メーカーにより迅速に伝わり、メーカーとしては、これらの要求を満たすために品質向上、デザイン向上、良い素材への探求努力を図ることになる。この結果、製造技術、経営、マーケティングのレベルアップへのきっかけがつけられるわけである。消費者全般のデザイン、ファッション意識も向上し、ガーメント産業およびその関連産業にも良い影響を与え、繊維産業全体のレベルアップが可能となる。現状では、パキスタンのガーメント産業は、このようなメリットを受けているとはいえない。国内に大きなガーメント市場をもつASEAN諸国の同産業と比べてもハンディキャップを負っているといえよう。国内にガーメント市場が存在せず、国内市場向けにガーメントを生産している企業も皆無に近い現状からして、国産品保護の必要性について疑問が多い。

第4章 投資促進政策

4-1. 概況

投資規制は、ここ数年、漸次、緩和されてきた。現在投資許可が必要な産業は、武器弾薬、紙幣の印刷、造幣、高性能爆発物、放射性物質の4業種のみであり、他は不要である。また、外国人投資が禁止されるセクターも農地、森林、漁業、不動産、放射性鉱物、保険、医療の7業種に減らされた。外資の出資比率についても政府の許可を得る必要はなく、100%出資が可能となった。投資元本と収益は本国送金が可能となり、外貨借入は、

無制限に可能となり、生産額の50%以上を輸出する企業は無制限に国内金融機関からの借入が可能となった。居住、非居住者が外貨を持ち込んだり、保有したり、持ち出しも自由になるなど、大幅に為替管理が自由化された。外国人技術者、経営者についてワークパーミットは不要となった。一連の自由化措置により、投資許認可、出資比率、外資参入可能業種の面では自由化され、為替管理も自由化された。

カントリーリスクの分析を専門としているある研究機関の投資環境評価を参考までに紹介する。一般的にみた投資市場としてのパキスタンは、国際比較した場合、必ずしも高く評価されていない。投資リスクの少ない順にA B C D Eの5段階評価で行われているがパキスタンは、総合的にみるとCマイナスレベルに位置する。Cマイナスレベルに相当するその他の国としては、メキシコ、ウルグアイ、ハンガリー、チュニジアがある。インドは、Cレベルであり、わずかにパキスタンより上位に位置している。パキスタンの投資リスク評価を要因別にみると経済（マクロ経済）要因がC、政治要因がB、社会要因がC、市場要因がC、データの信頼性要因がBとなっている。

本評価は、絶対的なものではない。しかし、外から投資市場としてパキスタンを評価したひとつの見方である。投資環境の向上すなわちビジネスをやりやすくする環境をつくる上での問題点として考えられるものを以下に列挙してみる。

4-2. 制度、規制にかかわる問題

パキスタンを投資先として考えた場合、最大の問題は、ビジネスを行ううえで関係してくる制度的問題である。まず第一に、すでに第2章でも記述したように各種の制度が大変複雑にできており、かつその内容が頻繁に変わることである。有力なパキスタン企業にとっても理解が難しいということは、投資する外国企業にとっては一層、難しいということである。この種の問題は、投資が長期的計画に基づいて行われる性質のものだけに投資阻害要因となる。

政府の投資勧誘PRガイドブックを読むと投資にかかわる規制は投資の許認可、外国為替管理の面で大幅に自由化されたことがわかる。これは4-1. 概況でも述べたことである。しかし、ビジネスに関連する多くの法律、規則がそのままになっているため、投資家は依然として、40もの連邦、州、市が設けている多くの規制をクリアしなければならない状況にある。たとえば、外国企業による100%出資が認められるようになったと一般にいわれているが、実態は資本金1億ルピー以上の外国企業は、株式公開が義務づけられ、かつ、株式の50%以上をパキスタン人に売却しなければならないと株式発行情令で規定されている。

第二に政府が規則を変更し、新しく自由化措置を発表しても、実際にそのとおり運用されていないケースが見受けられる。そのため、ビジネスマンは、政府の発表をそのまま、信じない傾向も一部にある。例をあげると、パキスタン政府は、1991年初頭に抜本的な為替管理制度の自由化を発表し、外国人であろうとパキスタン人であろうと外からパキスタンに持ち込んだ外貨は、持ち込んだ範囲内で国外に持ち出せることとした。しかし、実際には、ほとんどこのとおり運用されていない。

本調査団自身の経験をあえて紹介したい。本調査団も出国前にルピーの残額をドルに交換する必要があった。ある銀行では、50ルピーまでドルへの交換が可能といわれ、別の銀行では、500ルピーまで可能といわれた。結局、最後に立ち寄った銀行と交渉した結果、銀行側担当者が中央銀行に連絡し、外貨持ち出しは、制度的に許されていることを確認したのち目的を達することができた。この間の時間的ロスも極めて甚大であった。このように政府の発表する新措置が、迅速に関係実施機関に周知徹底され、実際に運用されない場合は、ビジネスは大変やりにくいものになる。このような事例が多ければ投資環境としてイメージの悪化をもたらし、投資阻害要因となる。

4-3. 情報提供にかかわる問題

ビジネスを行ううえで必要な情報が容易に集まるか否かも投資環境として重要なポイントである。外国企業のみならずパキスタン企業の多くが感じていることのひとつは、制度や規則にかかわる正しい情報が得にくいということである。情報を必要としてもどこにいけば、それが得られるのかわからないという悩みである。例としてパキスタンの大手企業でも原材料保税加工制度の適用を受けるために確かな情報を得ようとして関係官庁をたらい回しにされた経験をもっている。また、情報入手先によって情報の内容が常に一定でないという実態も存在する。

現状では、外国人が、複雑で頻繁に変更される制度情報、しかもそれぞれ異なった情報入手し、それを完全に理解するには、多大なる困難が伴う。政府の情報提供担当窓口が明確でないうえに、制度情報を分かりやすく説明した解説書、ガイドブックの種類も諸外国に比べて少ないといえよう。

パキスタンへの潜在的投資国に対するパキスタンの投資環境についてのPRも例えば、ASEAN諸国と比べて見劣するのが現状である。ASEAN諸国は、頻繁に諸外国に投資誘致ミッションを送り、投資セミナー等を開催、盛んにPR活動をし、情報提供しているが、この点でパキスタンは、活発とはいえない。

4-4. 外国企業駐在員生活環境

人種を問わず、ひとつの家族が自分達の生まれた国から別の環境の異なる国にある一定期間移り住む場合は、種々の問題に遭遇する。気候、風土については、移り住んだ人間がその中に溶け込むしか方法がない。しかし食習慣の違いの問題は、重要である。なぜなら、長年、慣れ親しんだ味や嗜好は、特に成人に達してからは変えるのが難しいからである。

今日、ASEAN諸国においては、政府が加工食品輸入を自由化しており、現地でほとんどあらゆる食品の調達が可能となった。しかし、食品確保が生活上の問題となる地域も少なくない。そうした地域の一部の国々では、輸入の加工食品を中心とした日常生活品を販売するドルショップを政府の許可制のもとで民間に営業させている。加工食品の輸入を自由化する場合は、外貨準備を減らすことになるが、ドルショップの場合は、むしろ外貨を稼ぐ効果もでてこよう。パキスタンではドルショップの設立が検討中と聞くが、まだ実現に至っていない。

第5章 金融制度

現在、制度金融として長期の設備投資資金の貸与を行なっているケースとしては、世界銀行（IBRD）のファンドを源資とし、Bank Equity Ltd.を実行機関とするいわゆるマイクロ・エンタプライズ・ファイナンス・スキームと呼ばれている制度がある。融資額限度は、2,000万ルピーが限度ということである。IDBP（Industrial Development Bank of Pakistan）は、中小規模工業プロジェクトのための信用供与、地方の小規模プロジェクトへの融資、既存企業の工場設備のBMRのための融資を行うことになっている。PICIC（Pakistan Industrial Credit and Investment Corporation）も中長期融資を行うことになっているが、十分とはいえない。

企業面談、アンケート調査を通じて得た企業側の多くの意見では、商業銀行は短期の運転資金を比較的よく貸してくれるが、長期の設備投資資金を貸してくれる銀行がほとんどないとのことである。アンケート調査票を返送してくれた52社のうち36社は、融資制度についての問題点を指摘している。指摘事項は、低金利融資の欠如、融資枠の低さ、手続きの時間的遅延、等となっている。国産機械の導入に係る低金利融資制度はあるものの、輸入機械購入に係る同様の融資制度は存在しない。特に高付加価値化をめざす繊維業界、特にプロセッシング部門およびパワールームセクターを中心に設備の近代化ないし拡張は、急務を要する状況において由々しき問題である。

一方、パワールームセクターの企業は中小・零細企業であり、多くは担保能力が十分でない。信用保証協会、信用保険公庫といった機関もパキスタンには存在しないため、融資が円滑でないという問題もある。

中小織布業者の集まりであるパワールームセクターの大部分は、資金力がないため旧式なシャトル織機で生産している。ガーメント用のより品質の高い織物を行おうとする場合、シャトル織機では難しい面がある。特にパワールームセクターは、高付加価値部門への織物供給の多くを担うという重要な役割を負っている。今後、同セクターは、協業化、分業化も含めて生産の合理化、近代化が必要とされるが、これに伴って設備の近代化、特にシャトルレス・ルームへの転換が必要とされる。とりあえずは、低速度回転の、低廉なタイプのシャトルレス織機の導入が望まれる。

また、繊維産業のなかで、もっとも相対的に設備的、技術的に弱体とされるのが、染色、仕上げ部門である。しかし、高品質製品、高付加価値製品の製造においては染色、仕上げもキーポイントのひとつでもある。とりあえず、最も早急に必要とされるのが設備の近代化である。染色仕上げ設備は價格的に高額である。以上により、パワールームセクター、染色仕上げ部門を中心とした繊維業界は低利の長期設備投資金融を必要としている。

第6章 政策立案機構

パキスタン政府の工業省の概略組織図のなかで明確に担当分野が判明するのは労使関係 (Industrial Relations)、投資 (Investment)、食品 (Food)、開発 (Development)、価格とマーケティング (Price & marketing) の5分野である。これら担当部門それぞれに1人の joint secretaryが配置されている。各々の joint secretaryに2人の deputy secretaryが配置され、そして各々の deputy secretaryの下に2人の research officerが配属されている。

工業省が本来、担当すべき役割、責任範囲としては、縦断的に単一の工業サブセクターに関係するものと、複数のサブセクターに横断的にまたがって関係するものの2種類に大きく分けられる。パキスタン工業省内組織でみる限り、まず、縦断的組織が不十分で、重要なサブセクター担当部門が存在しなかったり、横断的組織にしても、重要な分野の担当部門が欠如しているケースが見受けられる。

まず、単一のサブセクターを専門的に担当する縦断的組織をみると食品、ギー油セクタ

一担当部門はある。しかし、他のサブセクターについては存在しない。従って、それらの国内産業の実態について、実情把握したり、政策立案は、どの役職が担当しているのか不明である。繊維産業各サブセクターの実情把握と政策立案業務の担当部門が工業省内に必要と思われる。開発担当の Joint Secretaryはいるが、繊維産業の開発を専門としているわけではない。

産業公害問題、技術開発、地域開発といった重要な横断的問題について、当然、工業省も重大な関心をもつべきにもかかわらず、工業省内にはこの種の問題を継続的にフォローしている役職担当が存在するかどうか、はっきりしない。産業公害問題にしても、すべて環境、都市問題省にまかせておけばよいという問題ではない。

繊維産業に限って組織上の問題を考えてみたい。本省に繊維担当ユニットが存在しないため、工業省全体として繊維政策を検討、提言に取り組む機能が弱体のように見受けられる。強力な組織体制が工業省に存在しない場合は、繊維産業にかかわる産業振興、原料問題、輸出振興策、公害規制、インフラ整備等について関係官庁との有効な調整、協議ができないばかりか、政策立案において積極的にリーダーシップを取ることが難しい。ことばを変えていうと、業種別の産業政策の実施、各種振興政策プログラムの実施において工業省主体のフォローの体制がない。

工業省傘下のテキスタイル・コミッショナーズ・オーガニゼーションの本部がカラチにあり、ファイサラバードに支所がある。主に情報収集と業界・政府間の調整を担当しているが、情報をフィードバックすべき相手すなわち政策立案の中枢があるイスラマバードの本省に組織担当ユニットが存在しない。

繊維省を工業省から独立して設置すべきという意見が一部に存在する。しかし、財政負担、行政機関の肥大化の観点から得策とは思われない。しかし、繊維産業の工業全体に占める大きさに鑑みて繊維産業における輸出入、投資、金融、税制、工業立地、といった分野における情報収集、調査、基本政策の立案、業界助成策の立案を主な仕事とし、その他、各種繊維業界団体、関係他省の繊維関連部門との情報交換や調整機関としての役割、政府関連諮問委員会の事務局としての役割を一元的にはたす政府の窓口（ユニット）が欠如していると思われる。

参考までに日本の通産省の組織図を付録に添付したが、これでも判明するとおり、まず、縦断的組織と横断的組織が明快に分れており、それぞれが局、部、課、に分かれて、責任範囲と業務内容が決められている。全ての産業について各々、縦断的に担当課が決まっている。また産業インフラ、地域開発、公害規制、中小企業育成、エネルギー、技術開発と

いった工業セクター間にまたがるいわゆる横断的政策課題についても、担当する課も明快に決められている。これまでなかった工業セクターが出現しても縦断的組織内のいずれかの産業セクター担当課が担当するように直ちに決められるか、産業として規模が大きければ単独でその産業を担当する課が新しく設けられる。また、これまでに現存しなかったような産業間にまたがって関係するような問題が出現すれば、同様に担当課が決められる。通産省では、縦断的組織と横断的組織はしばしば意見を異にするが、この両者の間の議論からよりよい考えが生まれるケースが多い。従って、両者の調整 (coordination) が、極めて重視される。

第7章 マーケティング支援策

商務省のEPBでは、繊維を含む輸出業界に対する種々のマーケティング支援策を用意している。主なものをあげると次のとおりである。

- 1) 外国見本市参加
- 2) 国内見本市開催
- 3) 海外へのトレード・デリゲーション派遣
- 4) セミナー、ワークショップ開催
- 5) 輸出情報および相談センターをカラチにて運営、国内輸出企業情報、関税情報等を提供、ラホール、ペシャワールにおいても小規模インフォメーション・センターを運営

この種の輸出マーケティング支援策は、輸出振興の観点からますます重要性を帯びてくると思われる。特に中小規模の企業は、海外に支店や連絡事務所をもっておらず、かつ海外出張もままならないため、海外マーケット情報の入手においてハンデキャップを負っており、海外情報の収集手段をもっていないところが多い。EPBの情報提供活動を強化すれば、極めて効果的と思われる。ただし、情報収集に当たっては、ビジネスに通じた人間がその任に当たる必要がある。

参考までに日本では、第二次世界大戦後、多くの中小企業を中心とする民間企業は、海外支店、出張所網を保有する余裕がなく、海外市場情報に事欠き、輸出相手国市場の実態を知らずして取引する時代があった。いわゆる盲貿易といわれる時代である。そのため、1951年、民間貿易企業の発案で、政府の援助を受けて海外市場調査会（現在のジェトロ）と称する機関を設けた。本調査会は海外に事務所網を設置し、輸出振興を目的に海外市場調査に従事し、民間企業、特に海外事務所を持たない国内の中小企業への海外市場情報の提供に努め、それなりに輸出振興に貢献した。その後、韓国、台湾、香港も同様な組織を設置し、輸出促進を行って成果をあげている。

これら外国の貿易促進機関に相当するのが商務省のEPBであるが、投資促進を担う工業省の投資促進局IPB (Investment Promotion Bureau) と一体化して事業を行えばより効果的とおもわれる。なぜなら、商業と工業、貿易と投資は密接不可分の分野であるからである。

第8章 工業標準化制度

8-1. 規格化の現状

パキスタンの工業標準化は、PSI (Pakistan Standards Institution) が実施している。工業標準化 (規格制定・品質管理) の方針および制度については、かなり整備されつつある。現在、繊維関連規格は403規格存在するが、強制規格はない。強制規格化には、産業界、特にAPTMA (All Pakistan Textile Manufactures Association) が時期尚早との判断であるほか、個々の企業側も検査官の工場への立ち入り検査が煩わしい、何かと時間と経費がかかる、などの理由によって、難色を示している。さらに、工場間 (mill-sector と power loom sector 間等) で生産技術・装備水準の格差が存在しており、規格をどの水準に合わせて設定するか、sector間の利害もあって、強制化は極めて困難な状況にある。なお、繊維分野以外では、規格に達しない場合、Penalty Clauseによって1,000ドルの罰金が科せられることもある。

現在、企業のほとんどがバイヤー規格を採用しており、バイヤーの要求を満たしさえすれば、それで事が足りたとの考えが支配的である。本調査で実施したアンケート調査 (Questionnaire Survey) に回答した44社 (一部企業複数回答) による規格採用の状況は以下のとおり。

*バイヤー規格を採用している企業：	36社
*自社規格を採用している企業：	15社
*その他：	8社
うち；パキスタン規格	7社
国際および特定国規格	7社

バイヤー規格を採用している企業が圧倒的に多いことが一目瞭然としている。バイヤー規格をクリアーしていることで、自社製品の品質に自信をもっている企業は多い。しかしながら、今後、製品の高付加価値化を追求する過程では、各企業ごとにさらにいっそうの品質向上努力が求められるが、同時に各分野でも品質の向上が達成されなくてはならない。

一方、企業でも品質の向上を図るべく、検査機器を設置しているところが増えてきているが、検査規格が標準化されていないため、各企業は自社製品の品質がどの水準にあるか客観的判断が極めて困難な状況にある。関係機関および業界の一部から製品の品質向上を図る上で、品質の統一的な評価基準として検査規格の標準化が必要との認識が出ている。

パキスタン製品の品質水準を正しく把握し、その国際競争力の維持強化という観点からも、検査規格の標準化が求められる。

下流から上流への後方連関効果を実現するには、下流の要求に応えられる高品質な製品ないしサービスの供給が必要である。従って、紡績、織布、染色・仕上げの各部門において、製品規格の標準化および検査規格の標準化に向けての取り組みが望まれる。

8-2. 関係機関の概要

PSI以外ではCTL (Central Testing Laboratories)、TIRDC (Textile Industry Research and Development Centre)、PICRT (Pakistan Institute of Cotton Research and Technology)、PCSI (Pakistan Cotton Standards Institute)などが標準化ないし品質管理に関係する業務に従事している。それぞれの主要業務は、以下のとおり。

P S I : 規格の制定およびその普及

C T L : 工業製品の検査委託試験

T I R D C : 機械・設備のメンテナンスおよび品質管理に関する技術指導

P I C R T : 綿の新種開発・改良指導、試験機器の提供

P C S I : 綿の等級・格付け、クラッサーの育成、等級別価格システムの確立

これらの機関の中には、監督官庁を異にしつつも、検査設備・機器を相互利用しているところなど、一部で相互連携関係にある。なお、PSI、CTL、TIRDCは工業省所轄、PICRT、PCSIは農業省所轄の機関である。

第9章 研究開発への政策的支援

9-1. 研究開発機関の現状

公的な繊維関連の研究開発は、工業省および農業省所轄の主に以下の機関で実施されて

いる。

T I R D C (Textile Industry Research and Development Centre)

P I C R T (Pakistan Institute of Cotton Research and Technology)

このうち、T I R D Cは工業省の所轄で紡績から縫製までの研究開発を、P I C R Tは農業省の所轄を受けて綿花の研究開発を行なっている。

上記機関は、UNDP、UNIDO、FAOなどの国連関係機関および各国からの援助協力をを受けて設立に至っている。今日、こうした研究開発機関は、①施設および関連機械設備・器材の老朽化②人員不足、といった問題を抱えており、このため所期の目的にそった活動が十分に展開できない状況にある。

9-2. T I R D Cの研究開発

企業から持ち込まれる技術的問題について、T I R D C内に設置されているR & D委員会がその解決に取り組んでいる。人材や機器材等が不足しているため、工場に出向いて研究開発活動を展開することもある。R & D委員会は3カ月ごとに会合し、プロジェクトの進捗状況を把握している。十分な研究開発活動には、予算の増大が不可欠とのことである。

T I R D Cは各種事業の中で、今後は研究開発事業の発展に注力したい意向である。すでに、International Institute for Cotton Research and Development Centreなどの関係国際機関と関係を維持しているが、さらに各国との協力関係の発展に期待している。

第10章 人材育成への政策的支援

10-1. 現状認識

繊維産業の持続的発展には、製品の品質向上やその高付加価値化が達成されなくてはならない。そのためには、政府による政策的配慮や民間サイドの努力等いろいろな要因が指摘されるが、そのなかで人材育成は繊維産業の持続的発展を支える最も基礎的な要因と位置付けられる。

パキスタンにおける繊維関係の人材育成の機構 (Organizations)は、直接および間接を含め、大きく以下の4つに分類出来る。

- (1) 学校教育
- (2) 各種職業訓練機関
 - 国公立
 - 団体および私立
- (3) 企業内教育および訓練
- (4) 海外機関および企業
 - 各種教育および訓練機関
 - 関連企業（合弁先、ビジネス関連）

10-2. 学校教育の現状

パキスタンの教育制度は、初等教育5カ年、中等教育5カ年（前期3年、後期2年）を経て、11年次より高等教育、すなわち工科(Technical institutions)進学課程および一般大学(Colleges & Universities) 進学課程がスタートする（但し、入学年は13年次）。

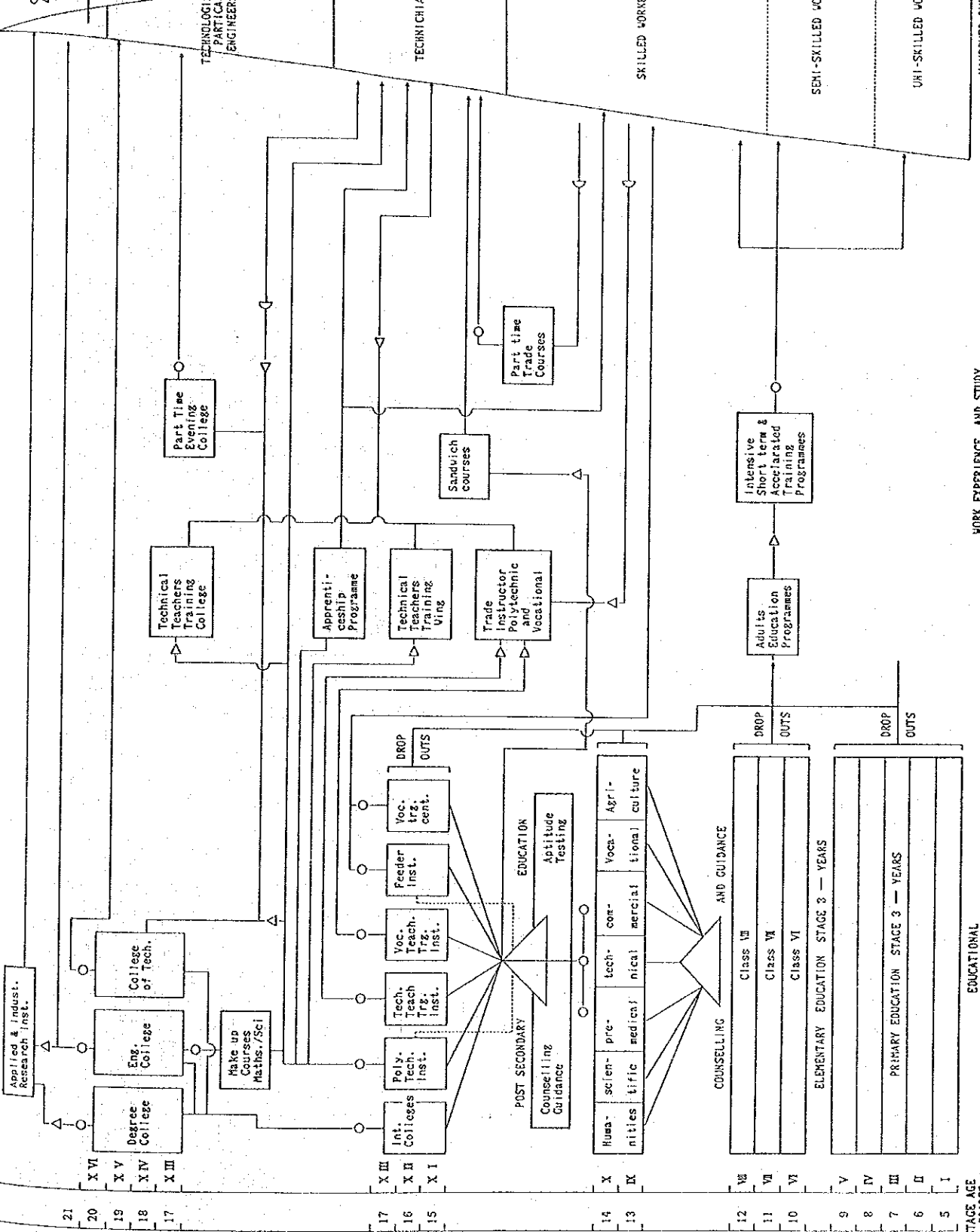
エンジニア (Engineers, Degree level)、専門技術者 (Technicians, Diploma level)、熟練工 (Skilled Workers, certificate level) 等を育成する技術教育は、上記教育課程を構成する。すなわち、職業教育は通常、中等教育段階の前期終了後の9年次から、また専門技術者教育 (Technician education) は11年次から実施される。技術系大学 (Engineering & Technical colleges) の入学は13年次からとなっている。この他、特別技術教育プログラム (Teacher & Instructor training Programmes, Apprenticeship programmes, Short-term trade programmes 等) が一般教育課程から派生して設けられている。ここでは、主に実務的かつ職業に根ざした教育および訓練が中心となっている。繊維関係の人材育成もこうした学校教育の中に組み込まれている。

企業および工場では、こうした技術教育課程を出た人たちが、熟練工 (Skilled workers) 以上の技術レベルをもつ人材層を形成している。この人材層の下には、各教育段階からドロップ・アウトしたSemi- & Un-skilled workersの層が形成される。

10-3. 繊維分野における人材育成の現状

繊維分野における人材育成は、主に(1) 9つの教育および訓練機関、(2) 民間 (In-plant & On-the-job training、団体立の教育および訓練機関) で実施されている。このほか、(3) 国家訓練局 (National Training Board) が所轄する職業訓練機関でも一部実施されている。パキスタンの繊維産業はSpinningおよび Weavingに比重が高いことから、

INDEX
 ○ : EXAMINATION
 △ : SELECTION TEST
 ◊ : RE-ENTRY TO EDUCATION



HIGHER STAGE II
 X VI
 X V
 X IV
 X III

HIGHER STAGE I
 X III
 X II
 X I

SECONDARY STAGE
 X
 IX

ELEMENTARY STAGE
 VIII
 VII
 VI

PRIMARY STAGE
 V
 IV
 III
 II
 I

STAGE AGE GRADES

WORK EXPERIENCE AND STUDY
 Source : Technical Education in Pakistan - Mir Muhammad Afi

TRAINING FACILITIES FOR THE TEXTILE INDUSTRY
INSTITUTIONS AND DETAILS OF PROGRAMMES OFFERED

1988/89

Name of Institution	Min. Qualification for Admission	Duration of Course	Award	Status in Industry after Qualifying	Annual Capacity (No. Students)
1. National College of Textile Engineering Faisalabad	B Sc Pre-Engineering	4 years	B Sc Engineering Spinning Weaving & Finishing	Assistant	128 (92年)
2. Govt. College of Tech, Karachi	matric. with Science	3 years	Diploma in Spinning & Weaving	Supervisor	70
3. Govt. Woolien Centre, Jhang	Matric	2 years	Certificate	Jobber/ Supervisor	30
4. Govt. Weaving & Finishing Inst. Shahdara	Matric. with Science	2-1/2 years	Diploma in Weaving & Finishing	Jobber/ Supervisor	40
5. Govt. College of Technology, Multan	Matric	3 years	Diploma in Spinning & Weaving	Jobber/ Supervisor	88
6. Clothing Dept. Pak Swedish Inst. of Tech, Karachi	Matric	3 years	Diploma in Clothing Technology	Supervisor	25
7. Labour Directorates of Punjab and Sind Govt.	Literate	Short term (6-8 months)	Certificate	Jobber/ Skilled Worker	100
8. Pakistan Inst. of Cotton Research & Tech, Karachi	B Sc Pre-Engineering	2-12 weeks	Certificate of Attendance	Quality Controller	25
9. Textile Industry Res. and Develop. Centre, Karachi	Matric	Various Short Courses	Certificate	All level from Operatives to Manager	400

繊維分野における人材育成プログラムはこの分野に多い。

10-3-1. 人材育成の最大の問題点

現在、人材育成における最大の問題点として、(1) 教育および訓練機関における教師不足、(2) 企業および工場における中間管理者および専門技術者不足、(3) 熟練工不足、が指摘できる。

10-3-2. 教師不足の現状と問題点

教師不足というよりは教師確保難といったほうが適切である。つまり、今回の調査では、①民間との給与格差が大きく、公的機関の教師が民間に引き抜かれるケースが多発している、②教育および訓練施設および装備（機械・設備等）が老朽化かつ未整備で十分な教育ができず、教師としての能力が発揮できない、従って教職は魅力にかける、との現実が教師不足の背景にあることが判明した。

教師不足は教育および訓練内容を貧弱にし、受け手の向学心や彼らの技術・知識の修得水準に影響を与えかねない。教育および訓練内容の質の高低は、そこから生み出される人材を通じて産業界の発展に直接しかも長期的な影響をもつ。製品の品質向上や高付加価値化には、先進機械・技術の導入なども考えられるが、まず、それを扱う人材の育成が先行されなくてはならない。

関係教育および訓練機関でのインタビュー結果から整理した教員不足の実態

教育および訓練機関名	教師定員	現在の 教師数	給与水準その他
Government college of technology(Karachi)	6名 (繊維部門のみ)	2名	給与水準は 民間の1/7
Government college of technology (Multan)	8名 (繊維部門のみ)	4名	最近1名工場に引き抜かれた
Government weaving & finishing inst. (Shahdara)	10名(織布5名、 染色5名)	7名	教員がよく引き抜かれる
National college of textile engineering (Faisalabad)	25名	不足	給与水準(卒業直後) 教員、3,000ルピー、工場、 6,000ルピー、工場マネージャー、 100,000ルピー
Pakistan Swedish institute of technology (Karachi)	6名	不足	卒業生は全て民間に就職
Textile industry research & development centre, TIRDC (Karachi)	35名	17名	指導先でInstructorを 引き抜かれた

また、教育および訓練施設および装備面では、National college of textile engineering (Faisalabad) を例外として、その他の上記教育および訓練機関は、(a) 機械設備が老朽化しており更新したい、(b) 授業および訓練内容を改善したい、との希望をもっている。50年代、60年代の機械を使って指導しているところや、老朽化しているため機械はあっても指導用として使えない、あるいは使っていないところなどがあつた。機械設備が更新されない理由として、予算不足をあげている。

なお、TIRDCは15,000㎡を確保し、施設の移転・拡張を計画している。

10-3-3. 中間管理者および専門技術者育成の現状と問題点

ここでいう中間管理者および専門技術者とは、Diploma レベルの有資格者と定義できる。前記のManpower Pyramidでは Techniciansの階層に位置する人たちといえる。教育および訓練機関でDiploma を取得したものは誰でも企業から引っ張りだこで、目下需要が供給を大きく上回っている状況にある。

Diploma レベルの有資格者である中間管理者および専門技術者は、多くの場合州政府が所轄する教育および訓練機関で育成されている。ここでは、すでに見たように教師不足や教育資器材の老朽化等深刻な問題を抱えており、中間管理者および専門技術者の育成に十分な教育環境が用意されていない状況にあるといつてよい。従って、中間管理者および専門技術者の育成には州政府が所轄する教育および訓練機関の強化が不可欠といえる。

業界サイドでは、こうした人材不足を補うため独自に学校やInstitute を設立あるいは設立準備している。特に、APTMA (All Pakistan Textile Mills Association) 等では一部具体化している。

APTMAによれば、繊維業界の人材確保のため、以下のとおりカラチにすでに1校を設立し、さらにパンジャブ地区に1校を設立すべく計画中である。

91年11月より、3クラス、週3回で期間6カ月の Evening classを開設。2日をテキスタイル関連の授業に、残り1日を経営およびコンピュータ・デザインの授業にあてている。現在第1期生42名が在席しているが、在席者全てがMillから来ている。在席者の内訳は、Spinningクラス12名、Weaving クラス12名、Processingクラス18名。将来的には、定員を200名まで増員する予定。入学資格は、①学校での成績、②筆記試験、③面接、となっており、卒業生にはDiploma in Textile (高校卒業程度) が授与される。

92年12月頃Degreeコースを設置する予定。ここには、Spinning、Weaving、Prossing、Knitting、Clothing、Management、Apparel の各コースを開設する予定で、期間は3～4年、将来的には、定員を200名まで増員する計画。米国のある大学を姉妹校とし、学生・教師および情報の交換を図るべく、米国へ視察チームを派遣したこともある。将来的には、日本などとも交流関係を構築していきたい。教師の資格は、①Textile university (Doctor course) 卒業、②10年間のMill Managerの経験、③Textile Institution でのしかるべき経験者、④APTMAの Consultant の推薦でAPTMAが承認した者。教師には給与面等で有利な条件を提供している。

この他、企業の管理者 (Executives) 向け特別コースの設置や Womenコース (デザイン関係、6 カ月) を設置したい意向にある。

T I R D Cとは協力関係を構築していきたい。なお、UN I D Oは同校建設に資金援助を約束している。

パンジャブ地区 (ラホール) の学校建設については、目下土地を物色中。教育および訓練は Spinning と Weaving 分野のみとなる予定。

この他、PK S E A (Pakistan Knitwear and Sweaters Exporters Association) では、パキスタンのニット産業の人材確保、製品の品質向上を目的に、Pakistan Knitwear Training Instituteを設立しており、すでに卒業生を出している。教師は2名で、このうち1名はスリランカから専門家を招へいしている。

また、P R G - M E A (Pakistan Readymade Garments Manufactures and Exporters' Association)もニューヨークのInstitute と提携してGarment Institute の設立プランを検討中である。

さらに、P C F A - M E A (Pakistan Cotton Fashion Apparel Manufactures and Exporters Association)もFashion Apparel Design and Training Instituteを設立し、91年12月から6カ月のガーメント技術コースをスタートさせている。

業界サイドは、人材育成に向け学校やInstituteの設立に意欲的であり、その運営面で日本との協力関係を構築したい意向にある。

10-3-4. 一般労働者に対する職業訓練の現状と問題点

一般労働者に対する職業訓練は、ほとんどが工場内での On-the-job trainingやWorkshopでの訓練が一般的である。ただ、職場は生産現場であることから、どうしても教育および訓練の場という観念がうすくなる。“誰が、何を、誰に、どこまで教えるのか”、ということをしっかり整理して十分な On-the-job trainingやWorkshopを実施することは、かなりのコストと時間を必要とする。加えて、中間管理者および専門技術者不足に悩んでいる繊維企業にあっては、“誰が”の部分が多く、工場内での訓練はこの面から制約を受けやすい。企業内で熟練工を養成するのはなかなか容易ではないといった状況にある。

さらに、労働者の教育水準が低く、識字率が高くないことから、“誰に”の部分で指導および訓練の深度に限界があることは否定できない。これは、一般労働者の中で教育課程をドロップ・アウトしていたり、教育をあまり受けずに地方や田舎から都市に上京就職した者の割合が比較的高いことに原因の一端があると判断される。前記のManpower Pyramidでは Un- & Semi-Skilled Workers の階層を形成している人たちと位置づけられよう。

On-the-job training については、企業ごとに独自のやり方を採用している。そのうち、(1) 採用後6カ月間訓練 (Unskilled workerの期間)、その後さらに6カ月間訓練 (Semi-skilled worker の期間) し、熟練工として企業認定しているところ、(2) TIRDCからインストラクターを派遣してもらい定期的に技術指導を受けているところなどがあったが、こうしたやり方は、系統的であり効果があると判断される。

10-4. TIRDC

繊維部門（紡績、織布、染色）の研究開発と人材育成の中心機関で、1973年UNIDO & UNDPの援助を得て設立、現在工業省の所轄を受けている。その主な活動は以下のとおり。

- (1) Training (In-plant, Institutional)
- (2) Consultancy
- (3) Productivity Survey
- (4) Publications & Seminars
- (5) Specialised Testing
- (6) Applied Research
- (7) Government Assignments
- (8) Feasibility Study

このうち、トレーニングでは、工場スタッフ (Departmental heads, Supervisors, Machine fitters, Quality controllers, Operators) に対する on-the-job training に力を入れている。UNIDOの専門家と共同開発したトレーニング・コースを毎年20コース前後開設している。91年のトレーニング・コース開設暫定スケジュールによれば、紡績8コース、織布6コース、染色・仕上げ6コース（化繊染色3コースを含む）、その他3コースの開設が予定されている。セミナーでは、最新技術・知識の紹介と普及が行われている。

TIRDCは国際および国内関係機関との関係強化に努めている。国際的には、スリランカ、トルコ、英国、米国、インドなどの繊維協会 (Textile Institutes) や綿研究・開発センター (International Institute for Cotton Research and Development Centres) などの関係を維持している。国内的には、政府関係機関、パキスタン規格協会 (Pakistan Standards Institution)、投資促進局 (Investment Promotion Bureau)、繊維機械公社 (Textile Machinery Corporation) に対し、定期的なサービスを提供している。

TIRDCは施設を移転し、業務の拡大、充実を図りたい意向にある。現在、業務遂行上の改善点としてTIRDCが指摘している点は、(1) 新指導方法および新システムの導入、(2) 機械・設備類の充実、(3) 指導スタッフ（インストラクター）の増強、である。

10-5. 女性に対する人材育成の現状

教育および訓練機関における女性数は男性数に比べ圧倒的に少ない。前記9の教育および訓練機関に学ぶ女学生は皆無といってよい状況にある。Government Weaving and Finishing Instituteは女性の入学を認めていない。また、Pakistan-Swedish Institute of Technologyは、入学定員（30人）の半分にならないと、女性に対する教育および訓練は進めにくいとしている。

パキスタンの繊維産業における労働力をみると、ガーメント部門（労働力のほぼ50%が女性）を除くと、紡績、織布および染色部門とも労働力のほとんどが男性である。

参考事例)

職場施設の未整備や通勤手段の未発達（主に地方立地の場合）を理由に女性の採用を見送っている企業もある。状況は違うが、カラチ輸出加工区（KEPZ：Karachi Export Processing Zone）では、ガーメント関係企業労働力の75%が女性労働者である。バスによる送迎を行うなどの女性の通勤体制が整えられていることや職場環境がよいことが女性労働力の増加につながっていると判断される。

なお、女性労働力が比較的多いガーメント部門においても、NIESやASEAN（労働力の90%以上が女性）に比較すると、パキスタンの女性労働力の占める割合はまだ低い水準にある。

第11章 環境保護政策

11-1. 現状と問題点

“これまでのところ、環境問題が社会的に提起されたことはない。しかし、重要な問題と認識しており、目下環境規制関係の法体系を整備しようとしている”（工業省）

現在、パキスタンには環境基準はあるが、強制実施するほど深刻な状況には至っていないといえる。繊維産業の場合、環境への影響が最も懸念されるのは、工場用水の確保とそ

の排水の処理である。本調査で訪問した各企業の工場用水の確保と排水処理の状況は以下のとおり。

A社：シンド州の公共用水（主に水道水、以下同じ）を使用。排水は公共の排水路で排水。公害処理設備は特になし。

B社：50%は公共用水を使用。不足分は井戸水か外部から購入。外部購入価格は公共用水の5倍。

C社：公共用水を使用。カラチは水不足が深刻。排水は公共の排水路で排水。

D社：公共用水の確保面で問題あり、約80%は公共用水を使用、残りは特別にパイプラインでひいている。排水は公共の排水路で排水。

E社：井戸水を使用。公共用水確保に問題なし。排水は公共の排水路で排水。

F社：公共用水は地下水に依存。排水は公共の排水路で排水。

また前44社に対するアンケート調査では、工場用水の来源として、①公共用水：23社、②井戸水：19社、③河川水：2社で、確保面では、量的確保に問題ありと回答したところが12社、質的（含塩、泥水等）に問題ありと回答したところが12社、問題なしが8社であった。そのほか工場用水の事前処理（主に硬水の軟水化）を実施しているところが12社、実施していないところが21社であった。なお、排水処理設備の有無については、未回答の企業が多かったが、3社があり、17社がなしと回答している。

以上の結果から、工場用水の確保面では、現状では量的にどうにか確保しているものの、今後量的質的に問題が生じる可能性が高い。排水はほとんど公共の排水路で排水しており、しかも企業のほとんどが排水処理設備を設置していないと思われることから、環境汚染の可能性があると判断される。

第VI部

結論と勧告

第VI部 結論と勧告

第1章 結 論

1-1. マスタープラン策定のフレームワーク

ここで「フレームワーク」(Framework)とは、「なんらかの問題に対処する、あるいはなにをなすべきかを考察するに際して準拠すべき一定のルール、考え方、確信などを包括する概念」("A particular set of rules, ideas or beliefs which you use in order to deal with problems or to decide what to do.")^(*)と定義する。

^(*) *Collins: COBUILD English Language Dictionary*

「繊維産業振興マスタープラン」のコンセプトは、繊維産業全体の均衡ある発展を長期的目標とし、この実現に向けての産業政策体系 (Industrial policy framework for development of textile industries) と考える。

マスタープランの策定に先立って、まずパキスタン繊維産業の現状について包括的な分析を行い、その結果に基づいて、繊維産業振興の最終目標を「繊維産業全体としての整合的かつ輸出指向型発展」に置くこととした。

その最終目標に沿った政策課題を抽出するために、繊維産業としての総体的発展ないし輸出の高度化を阻害している要因を分析した。次に、それら阻害要因を除去し、繊維産業全体としての均衡ある拡大、高付加価値化、輸出の高度化を実現するための企業戦略、政策的サポートの方向性について検討した。

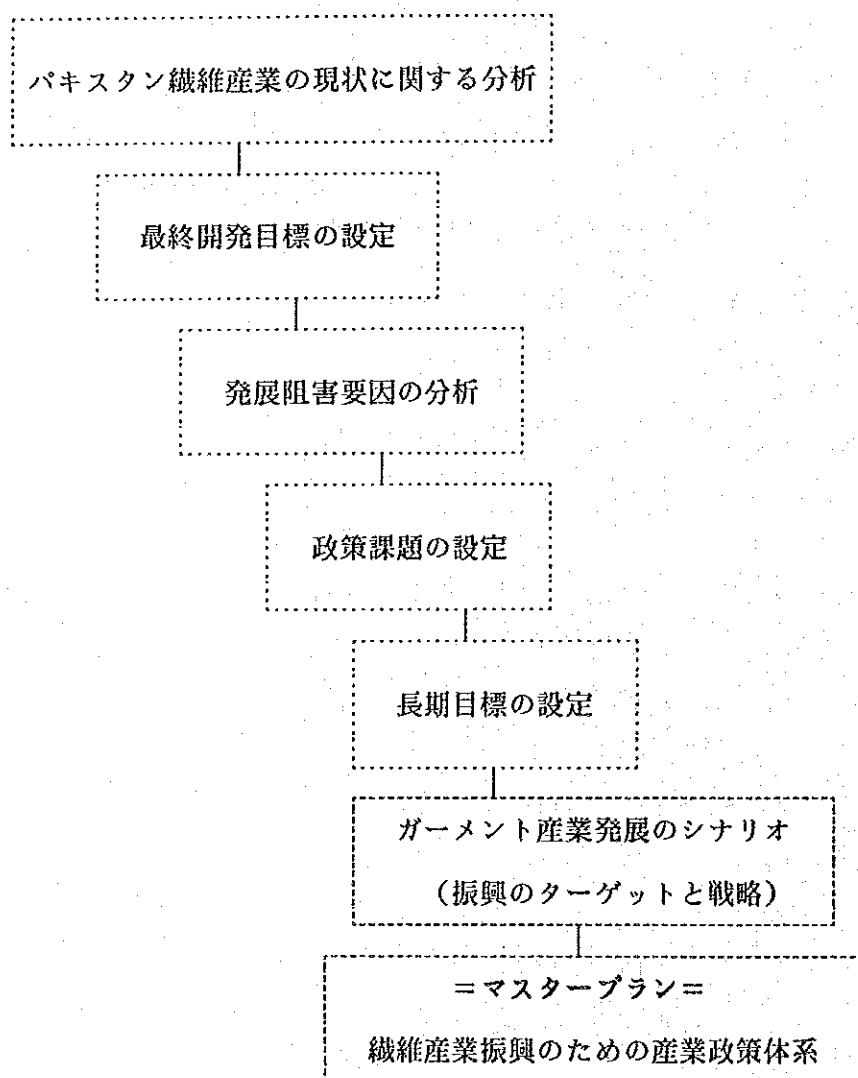
現状では、繊維産業の均衡ある拡大・高度化が上流から下流への後方連関効果によって起動され、それによって活性化された下流から上流に向けての後方連関がさらに全体の拡大をもたらす、という発展プロセスが機能する環境は整っていない。

すなわち、繊維産業全体の高度化を阻害している要因は、市場メカニズムおよび市場の歪みによって、上流部門の高度化が遅延し、従って下流の製品多様化、高付加価値化が妨げられていることにある。

こうした状況の下では、繊維産業全体のバランスのとれた輸出指向型発展のための起動力は、下流から上流への後方連関に求められる。すなわち、下流（前方）から上流（後方）に向けての連関効果の創出が政策的に促進されなければならない。ここに下流部門（特に輸出ガーメント部門）の政策的育成を重点目標とする必要が生ずる。また、上・中・下流部門間の自然な産業連関を阻害している市場の歪みを取り除くための政策調整も必要である。並行的に、上流部門の高度化・高付加価値化に対する政策的支援、主として技術的支援が強化されなければならない。

主たる政策課題は、輸出ガーメント部門の育成、国内産業連関の阻害要因の除去、上・

マスタープラン策定のフレームワーク



中流部門の高度化である。特に輸出 garments 産業の政策的育成は、繊維産業振興計画の重点目標と位置付けられ、マスタープランの中核を成すものである。

そこで輸出 garments 産業育成に関して「発展のシナリオ」を作成した。発展のシナリオは、「振興のターゲット」と「発展のための戦略」から構成される。

以上を政策理念としてマスタープランを策定した。マスタープランの趣旨は、輸出 garments 産業をして設定されたターゲットに到達せしめ、これを原動力として繊維産業全体としての高度化、拡大を図ろうとするものである。

マスタープランの策定は以上のようなプロセスを経て設定されたが、この間、パキスタン政府関係者および企業との議論、団内討議、外部学識者との意見交換等から得られたところを参考としている。マスタープラン策定のフレームワークを以上の手順と考えれば、そのプロセスは前掲のようなダイアグラムとして表示できよう。

1-2. 繊維産業振興マスタープラン

繊維産業の現状総括

綿糸およびこれを素材とする織物、ニット、さらには二次製品に至るまで、国際的なレベルで見ればパキスタンの品質水準は低い。原材料面の比較優位に支えられ、いずれの製品カテゴリーも、現状では価格競争力を有するものの、インド、インドネシア、トルコなどに追い上げられる危惧に直面している。従って、製品の高級化を図る等によって現在の最下層市場セグメントから脱し、上方市場への移行を図る必要があるとみられるが、少なくとも上流および中流部門のほとんどの企業は、現状に満足しており、高級化や差別化に向けての動きはみられない。

ここ数年来、綿糸の輸出が極めて好調に推移してきたため、紡績部門は空前の投資ブームに沸いている。このため、競争関係の変化に備えて製品の高級化を図る、輸出ガーメント部門からの需要に備える等の将来的対応を考えている企業は、極めて例外的である。輸出ブームに加え、輸出インセンティブ政策が紡績部門の目をいっそう海外需要に向けている。中流部門（織布および染色）も、同様の傾向にある。このため、輸出ガーメント部門は、必要とする素材の調達に困難を感じている。

ガーメント部門も、ここ数年来、輸出に特化した形で好況を謳歌しているが、この部門には、現在の最下層市場セグメントから脱出し、上方市場を指向しようとする、上・中流部門にはみられない動きがある。国産素材の供給に質的・量的な限界がある現状において、輸入素材を取り入れ、より高品質な製品を製造しようとする積極的な動きである。

上・中流部門が上述のような状況にある現在、政策的な刺激によってこれら部門のレベルアップへの動きを起動せしめることは容易ではない。現在の商況が、レベルアップに向けての努力を業界に要求していないからである。上流がアクションを起こさなければ、上流の高級化が下流に波及するという状況は発生し得ない。一方、下流部門には高級化を指向する前向きな姿勢がみられ、この部門を政策的に支援した場合は、業界がこれに反応する可能性は極めて高い。業界が反応すれば、この部門の質的向上、量的拡大が期待できる。下流部門のレベルアップおよび量的拡大が実現すれば新しい後方連関の動きが生まれよう。

以上の考察から、下流部門を政策的に刺激した場合の効果は、上・中流部門を政策的に刺激した場合よりも大きいと考えられる。ここから、繊維産業のバランスの取れた拡大・発展のための最優先の政策課題は、輸出ガーメント部門の政策的育成にあるとの結論が導出される。

よって、繊維産業振興マスタープラン (Masterplan for the development of textile industry) は、以下の2方向からのアプローチによって構成される。(図VI-1-1)

2方向からのアプローチ

同マスタープランは、繊維産業の高度化およびさらなる拡大に向けて、ふたつの方向からのアプローチを採るべきこと、まず、下流から上流への後方連関効果の発生に期待し、さらにその結果生じてくるであろう前方連関効果、そしてこれら双方向の産業内連関効果によって繊維産業全体のスパイラル的発展および高度化を期待すべきことを示している。二つのアプローチは、以下のとおりである。

a) 輸出ガーメント部門の政策的育成： 繊維産業内の後方連関を刺激し、上・中流部門の高度化を促すために輸出指向型ガーメント産業の政策的育成を図る。換言すれば、繊維産業全体としての整合的発展の牽引力とすべく、当面、輸出指向型ガーメント産業を育成する。

具体的には、既存の輸出ガーメント用素材輸入スキーム、同関税免除スキームを再編・統合するとともに、5年後には素材の輸入自由化を実施し、関税を段階的に引き下げる。これによって素材の入手を容易にし、輸出ガーメント部門の輸出指向型発展を加速する。

b) 上・中流部門の近代化・高度化の推進： 一方において、上・中流（原綿、紡績、織布、染色・仕上げ）の各部門の技術的レベルアップ、品質の向上、およびノンミルセクターの近代化等を政策的に推進する。

具体的には、TIRDCなど公的技術指導機関、人材育成機関の充実・拡大を図り、紡績、織布、染色・仕上げなど上・中流部門の技術的レベルアップを支援する。また、金融・税制措置を通じて織布、染色・仕上げ部門の投資促進および近代化を推進する。

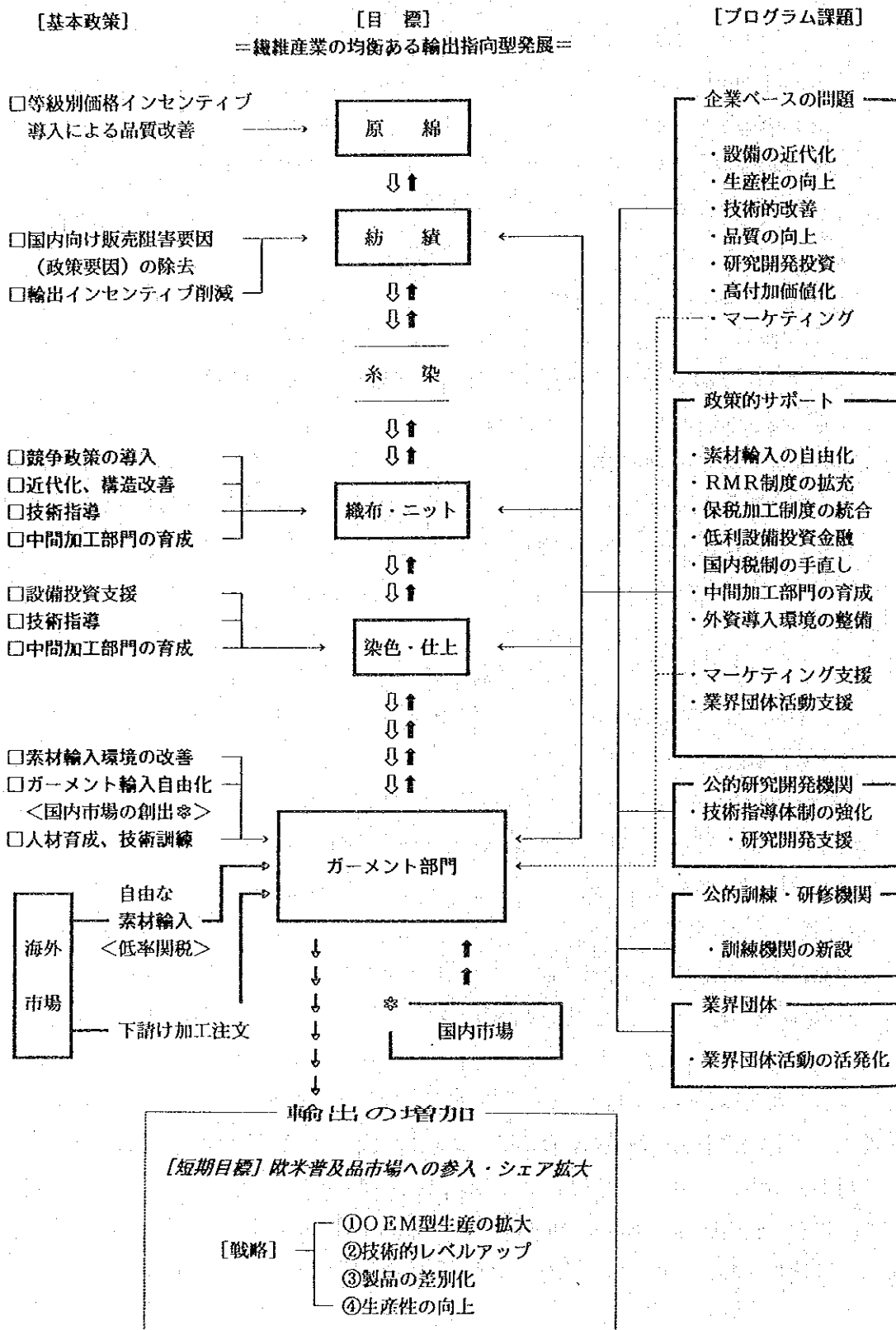
上・中流部門の技術的レベルアップ、生産・経営の近代化は、それ自体の輸出の高度化を促すとともに、結果的に輸出ガーメント部門の拡大および高度化をサポートすることにつながる。

まず、輸入原材料を活用した輸出指向型ガーメントセクターの拡大と高度化を可能にするような制度的環境を政策的に創出する。輸出ガーメント部門の拡大に伴って同部門からの量的需要が拡大すれば、高度化した質的要求も素材部門にとっては従来よりも受容しやすくなる。そのフィードバック効果によって上・中流部門の高度化が誘発され、次には逆に、高度化された上流から下流への前方連関効果が働く。こうした後方および前方への双

図VI-1-1 繊維産業振興マスタープラン

- <コンセプト> ○輸出指向型 garments 産業を政策的に育成する（後方連関効果の創出）
 ○上・中流部門の近代化、構造改善を政策的に支援する（前方連関効果の促進）
 ○産業内双方向連関効果による繊維産業の統合的発展

(注) ↓前方連関、↑後方連関



方向の連関効果によって、繊維産業全体の均衡ある発展が期待できる。

原動力としてのガーメント部門の拡大・高度化を待つ間、政策的に上流および中流部門の高度化・近代化を推進する。綿花の品種改良、等級区分、等級別価格システムの確立、原綿価格形成システムの改善、これらによる原料素材のアップグレードが、まず不可欠である。同時に、紡績、織布、染色・仕上げの各部門の近代化、技術的レベルアップ、品質の向上、これに伴う上級カテゴリ製品への移行が政策的に支援されなければならない。特に、非近代的織布部門および染色・仕上げ部門の近代化ないし構造改善を組織的、政策的に推進する。上流から下流への素材供給を阻害している要因を分析し、市場の歪みを取り除くための政策も講じられねばならない。これらの政策的アプローチを通じて上・中流部門の高度化・近代化を図り、輸出ガーメント部門の拡大および高度化をサポートする。

上流部門の高度化の遅れ

マスタープランが根幹の目標とするところは、上・中流部門をも含めた繊維産業全体の均衡ある発展である。素材から製品までバランスのとれた産業組織体系が、産業全体としての高度化、高付加価値化をもたらす要因として無視できないからである。上流部門の高度化が下流産業の振興につながり、下流産業の高度化が上流産業の高度化をさらに促進する。これが産業全体の水準を押し上げる。繊維産業の均衡ある発展は、このような産業発展モデルに従って、本来、自然発生的にもたらされるはずのものであろう。

しかし、パキスタンの繊維産業の現状をみる限り、その40年を越える歴史にもかかわらず、上・中流部門の高度化は遅々として進んでいない。パキスタンでは、紡績・織布部門の企業のほとんどが依然として低規格製品の生産に満足している。従って、上流からの素材に依存した縫製部門においても、その製品展開は限定されたものとなる。素材部門の高度化は下流の製品展開の可能性を増幅する。しかし、パキスタンの繊維業界には、そうした構造は存在しない。

上流の高度化が阻害されている最大の要因は、下流から上流への要求のフィードバックを阻害する次のような状況が存在するためである。

- a) 綿糸、綿布については輸出需要が旺盛なため、紡織部門は国内下流部門からの高度化要求に耳を貸す必要に迫られていない。
- b) 海外需要がパキスタンに求めるものは低規格の綿糸および綿布の供給である。従って、海外ソースからも、高度化への要求はない。
- c) 国内にガーメント市場が存在しない、海外市場から遠いなどの背景もあって、ガー

メント部門への市場からのフィードバックがない。このため、ガーメント部門から素材部門に対する高度化要求も、非常に弱い形でしか顕在化しない。

- d) 素材輸入面の制約から高度化への意欲が殺がれている。当然、ガーメント部門からは素材部門に対して高度化要求が上がっていかない。

前方連関を阻害する市場の歪み

さらに、糸、織物などの素材、特に上質の素材が下流に供給されにくい、従って前方連関が阻害されるという構造的問題も存在する。これは政策によってもたらされた市場の歪みともいえるものである。すなわち、好調な輸出需要の中での輸出へのインセンティブ、国内販売に伴う財政的デメリットなどから、紡績部門は綿糸の国内供給に積極的でない。織布部門も同様である。下流への素材供給が阻害される状況は、以下のような要因によって作り出されている。

- a) 輸出需要が旺盛であることに加えて、輸出のほうが財務的メリットが大きい。

①綿糸・綿布ともに、輸出の場合は輸出所得控除が得られる。一方、国内販売扱いの間接輸出については所得控除はない。

②綿糸の場合、国内販売税（CED）は出荷前に前払いする必要があるが、輸出した場合の輸出税は後払いでよい。しかも、CEDと輸出税の税率は同率（キロ当たり6ルピー）である。（*）

③綿糸・綿布ともに、輸出のほうが現金化が早い。

（*）91年10月現在。92年7月1日現在、39番手以下のみ、2ルピー／キロ。

- b) 紡績部門にとっては独立織布部門からの需要、織布部門にとってはガーメント部門からの需要が輸出需要に比して小規模である。輸出ブームのなかで、国内ソースからの小ロットの注文は受注しにくい。

整合的発展の起動力

上に見てきたのは、下流からの要求が上流に遡及しにくい、上流からの前方連関が発生しにくいというパキスタン繊維産業の現状である。需給関係がある種の膠着状態に置かれている状況である。こうした状況においては、上流の高度化を政策的に始動せしめることは困難といわねばならない。発展のための突破口は、下流部門の高度化、そしてそれによってもたらされる上流へのフィードバック効果に求めざるを得ない。繊維産業の高度化は、下流部門、特に輸出ガーメント部門の高度化および拡大、そこから発生するインセンティ

ブの上流への遡及によって起動されなければならない。

輸出ガーマント産業の拡大は、繊維産業の総体的発展の起動力となり得るのみならず、いずれ紡績・織布産業の景気を支える存在ともなる。パキスタンの紡績・織布産業は、目下のところ好調な海外需要に支えられて爆発的な投資ブームの最中にある。が、現在輸出されている20番手糸を中心とした製品カテゴリーの競争力が低下し、その時まで高規格製品の輸出へと輸出構造を転換させる準備が整っていなかったとしたらどうなるか。その時に、国内にその生産力を吸収する部門が存在しないとしたら、どうなるか。紡績・織布産業が衰退の道を辿ることは自明のことである。輸出ガーマント部門の拡大は、紡績部門にとっての需要の確保にもつながる道である。

急がれる上流の高度化

繊維産業は、英国から米国へ、そして日本からアジアへとその生産センターを移してきた。一国の繊維産業の歴史は、生成と衰退の歴史であった。衰退に際して採られた生き残り策は、いずれの国においてもまず近代化・合理化であり、次には高度化、そして差別化であった。パキスタンの紡績産業、織布産業は、すでに近代化・合理化の必要に迫られている。

次に必要とされるのは高度化への対応である。現在の製品カテゴリーの競争力が低下した時には、より高規格の製品カテゴリーへの転換を迫られることになる。その時になってから対応を開始しても遅すぎよう。高規格製品への転換のための研究開発投資、近代化投資は、輸出が好調なときにこそ積極的に行われるべきである。紡績・織布部門の高度化は、急務といわねばならない。

織布部門に対する保護政策の見直し

パキスタンの織布産業は、40年を越える歴史を有し、紡績部門と同様、もはや輸入代替期から輸出指向期への移行を完了したといえる。しかるに、一方では織布を輸出しつつ、対外的には輸入を制限するという保護政策が据え置かれている。輸入代替期を過ぎた織布産業に対する行き過ぎた保護政策は、保護の必要性を長引かせるのみならず、その産業の体質の脆弱化を招く。国際市場においてすでに一定の競争力を備えた織物のいっそうの品質改善は、輸入品との競争という積極的な政策を通じて行われるべきである。織物の輸入は原則自由とし、関税による保護も見直されるべきである。

「永い期間にわたる保護が行われた後になっても、効率的になれない企業は廃止されるの

がいちばんよい。適者生存の原則が、資本主義的な効率性改善の方法である」(*)

(*) Oshima, H.T., 1987, *Economic Growth in Monsoon Asia*: University of Tokyo Press

織物、副素材の輸入の自由化および関税引き下げが、国内織布産業、あるいはその他の関連産業に打撃を与えるとは考えるべきでない。むしろ、それらの部門を含めた繊維産業全体の総合的な体質強化につながると考えるべきである。織布、副資材の高関税による産業保護の政策効果について再考してみる必要があるだろう。実際問題として、織物の輸入禁止措置、輸入関税が産業保護の効果を挙げているかどうかについては疑問が多い。すなわち、一方における特別輸入許可制度による輸入、あるいは密輸の形での市場への大量流入が事実上存在し、産業保護効果を相殺しているのが現実である。

しかし、織物の輸入自由化は、一定の準備期間を置いた後に行われるべきであって、急激な自由化は避けるべきである。関税の引下げも、一定の準備期間の後に、段階的に行われるのがよい。

織物の輸入自由化と合繊産業

織物の輸入自由化や関税率引下げが成長途上にある合成繊維産業に与える影響についても、同様に考えられるべきである。合成繊維長繊維・短繊維および合繊短繊維糸については関税による保護は存在するものの、輸入はすでにともに自由化されている。合繊織物についても、輸入禁止規制や高関税による保護政策とは関わりなく、輸出ゲーム素材として必要な量はRMR制度などを通じて無税で輸入されている。また、国内市場向けには密輸の形での輸入が行われている。

このように輸入品との競合があるにも拘らず、合繊産業への投資は、外資による投資を含め、緩慢ながら拡大基調を辿っている。これは、ひとり保護政策の結果というよりは、むしろ需要の増大によるものとみるべきであろう。ちなみに、ポリエステル長繊維の国内生産は、81/82年度の1,650トンから91/92年度には38,000トンへと過去10年間に23倍に拡大しており、輸入代替率も5.5%から81.3%にまで上昇している。産業の輸入代替期には保護を必要とするにしても、マイナスにならない程度の保護を前提とすべきであろう。

目下のところ、国内の紡績・織布産業におけるポリエステル繊維の投入量は、生産・輸入合わせて約5万トン(90/91年度)と綿糸の消費量50万トンに比較して10分の1の規模である。すなわち、合繊化率は約9%に過ぎない。合繊化率の上昇に伴ってポリエステル

製品への国内需要が拡大すれば、いきおい国産化に弾みが付き、自ずから輸入代替は進行する。その際、合成繊維産業がなんらかの困難に直面しているか否かが問題である。もし、輸入品との競合など、なんらかの困難に直面しているのであれば、そのときこそ政策的支援によって輸入代替を促進すべきであろう。

しかし、織物の自由化までに5年間程度の準備期間を置き、かつ、関税の引下げについても5年の準備期間が過ぎた後に段階的に実施することとすれば、その間に、合繊産業はその体質を強化するための十分な時間を持つことができよう。

また、現時点においては綿産業を優先するのか、合成繊維産業を優先するのかの問題として捉えることもできる。すなわち、産業構造の選択の問題である。当面の課題は、国産資源である綿の有効活用、すなわち綿産業の高度化、輸出綿製品の高級化であり、そのための輸出ガーマメント部門の育成である。原料部門としての合成繊維産業の政策的育成は、第2次輸入代替の問題として捉えるべきであろう。

素材輸入の自由化

ガーマメント産業の国際競争力（品質および価格）強化のために緊急に必要とされる政策的措置は、輸出向けガーマメントの製造に必要とされる主素材（織物、ニット生地）、副素材を入手する上の阻害要因を除去すること、すなわち現在、輸入規制の対象とされている織物、副素材の輸入を、5年間程度の予告期間を経た後に、自由化することである。

これらの素材は、現在でも輸入可能とはされている。しかし、輸入を可能とする特別措置は「RMRスキーム」および「簡単な加工のための一時的輸入スキーム」のみである上、種々の制約的条件を伴い、極めて狭隘な輸入チャンスしか提供していない。特にRMRについては、過去の輸出実績の一定比率までという制約があり、1年以内の製品輸出義務やペナルティで拘束されている。さらに、このスキームは極めて複雑なその他の規則・条件で制約されており、手続き処理に多くの時間的ロスを伴うといわれる。これらの複雑な規則が、競争的であるべき輸出ビジネスの効率を大きく阻害していることは、否定できない。

少なくとも、5年後の輸入自由化までの過渡的措置としてRMRスキームの条件的緩和を図り、より自由な素材輸入の道を開くべきである。

関税率の段階的引き下げ

織物、副素材の関税による保護措置も問題である。関税免除のための各種政策措置はいくつか存在するものの、それら政策措置それ自体が多くの問題を含むものである。保税加工 (Manufacturing in Bond) スキーム、輸出加工工場 (EPU: Export Processing Unit) スキームなどがそれである。これらの制度も極めて複雑な条件で修飾されている。それら条件を満たすための手続きの複雑さ、時間的ロスなどによる効率の低下が、ひいては国際競争力の阻害要因となっている事実を考慮すべきである。

いっそ関税率を低率なものに引き下げ、関税免除のための面倒かつ複雑な手続きからゲーム企業を開放し、制度管理のためのコストを低減するほうが、経済的・社会的便益は増大する。ビジネスの効率、ひいては競争力を阻害するような要因は取り除かれるべきである。

当面は現存のいくつかのスキームの統合、条件的緩和、手続きの簡素化で対処することとし、5年後の輸入自由化後は、段階的な関税引き下げで代替されるべきである。

素材の一括輸入の必要性

素材輸入のロットスケールが小さいことが、輸入コストを割高なものにしている。この事実があまり認識されていない。ゲーム産業の規模は全体として小さく、従って素材の輸入需要規模はもともと小さい。にもかかわらず、前述のRMRスキームにしろ、保税加工スキームにしろ、それらスキームを活用するためには、素材輸入は個々の生産単位において、しかも受注単位で行わなければならない。このため調達ロットはますます小さく分割され、調達単価はいっそう割高になる。これが素材コストを引き上げ、企業収益を圧迫し、かつ対外競争力を削減している側面は、重視されるべきであろう。一括輸入によるコストダウンを考慮する必要があるだろう。

素材輸入のためのRMRスキーム、関税免除のための保税加工スキームが、工場毎、受注単位毎の申請を前提としている点を抜本的に改善する必要がある。個々のユーザーに代わって一括輸入し、リピートオーダーの確実な定番品素材についてはストックも持つような、そうした民間流通企業を育成する必要があるだろう。素材調達をそうしたコンバーターの機能を持つ専門企業に依存できれば、ゲームメーカーは素材調達コストを低減できるだけでなく、素材調達のための時間、オーバーヘッドコストを大幅に節減できることになる。

輸入素材への依存

国産素材（織物）を使用して国際競争力のある製品（ガーメント）を生産できることが、要素比較優位を活かし、より大きな付加価値を生み出す上で重要である。しかし、国産素材の品質に問題がある間は、その使用を強制することによってガーメント製品の国際競争力を弱めるような政策は採るべきでない。当面は、輸入素材に依存することによって品質面の競争力を確保することこそ重要である。競争力がない限りは、海外バイヤーからの委託加工注文を受注することは困難だからである。

過去25年間で最も高い成長を遂げ、外的環境の変化に適応し得たのは外向的産業政策を採った国々である。こうした政策が採られれば、雇用や所得の増大のみならず、効率的な資源配分、規模の経済の恩恵、海外との競争による技術開発の促進といった成果も得られる。輸出促進に成功してきた途上国の戦略は、「輸出のために必要な輸入財の容易かつ関税免除での入手」という要素を必ず織り込んだものであった。

国内ガーメント市場の創出

国内にガーメント市場が存在しないことは、ガーメント産業育成上の重大な阻害要因である。前述のとおり、国内に市場が存在すれば、そこからフィードバックされる要求がガーメント産業の成長を内部から促進する。が、民族衣装一色の市場からは国際市場におけるファッションアパレル戦略に役立つ手掛かりのフィードバックは期待できない。ガーメント産業の育成には、国民の衣料習慣に変化をもたらし、国内に国際性のあるガーメント市場を創出する必要がある。

現在、ガーメントの輸入は禁止され、かつ高関税によって保護されている。しかし、輸出指向型産業として生成したガーメント産業は、いずれにせよ海外において競争にさらされている。とすれば、なんのための保護なのか。そもそも、輸出指向型産業の育成に輸入代替産業育成型の保護政策を適用することは適切とはいえない。輸入禁止によるガーメント産業保護政策は、撤廃されるべきである。予告期間、準備期間を設ける必要もない。直ちに撤廃されてよい。国内市場を基盤としていないガーメント産業に対する輸入による被害を云々することはあまり意味がない。それよりもパキスタンにおける現在の衣生活へのインパクトを重視すべきである。需要は供給を生むが、供給は需要を刺激する。ガーメント輸入を自由化することによってわずかでも近代的衣料が市場に出回れば、国民の衣生活に変化をもたらすキッカケとなろう。軍隊、警察が洋服を採用しているように、政府・公共機関、学童・学生、産業労働者が、機能性を重視して服装を洋式化するのも、ひとつの突破口となろう。

輸入関税については、財政上の理由から現在の水準を急激に引き下げることにもし困難があれば、当面は現行税率が維持されてもよい。ただし、長期的には、国民が入手しやすい価格でガジェットが輸入されなければならないことにも留意すべきである。

発展途上国の関税政策は、一般的にいて、産業保護と財政収入確保というふたつの側面をもつ場合が多いが、産業育成の目的から関税収入をある程度犠牲にせざるを得ない場面は少なくない。その場合は、関税収入の減少という短期的コストに拘泥せず、産業所得の増大、これに伴う法人所得税の増収によって補填する方向を採るべきである。

国産機械の使用奨励について

インドでは、一般的に機械および原材料は、自国で調達することが義務付けられていた。従って、あらゆる産業は、品質の悪い国産の資本財や投入財に依存せざるを得ない状況に置かれていた。自給自足の建前のもと、ほとんどの資本財、投入財は国産されていたため、すべて産業は効率の悪い国産財の使用を余儀なくされたのが実態であった。こうしてインドの輸出産業は、国際競争条件において不利な立場に立たされ、伝統的技術や低賃金という好条件に恵まれながら、品質の良い機械、原材料、部品を海外から安価で調達できた他のアジア諸国に、国際市場で敗退していったのである。(*)

(*) Bhagwati, J.N. and Desai, P., *India: Planning for Industrialization*; Oxford University Press, 1972)

インドの繊維工業は、アジア諸国のなかでは最も永い歴史を有する。しかし、70年代、80年代を通じてインドの繊維製品輸出の伸びは、アジアNIES、ASEAN諸国のそれに比較してかなりの低水準にあった。輸出不振の主な理由のひとつは、手厚い政策的保護を受けた資本集約産業からコスト高と品質不良が持ち込まれてきたことである。インドの犯してきた過ちを繰り返すべきではない。そのインドも、最近では生産財の輸入自由化に踏み切っていることに学ぶべきであろう。資本財の輸入代替は、アジアNIESにおいても、現状、韓国にわずかな例をみるのみである。パキスタンにおける繊維機械の国産奨励は、まだ、時期尚早といわねばならない。

「造る」能力の重要性

OEM型生産、すなわち委託加工生産に対応するには、とりあえずパイヤーの要求する製品仕様、品質、価格を満たせるだけの技術的能力を備えていることが、最も重要な条件

である。象徴的にいえば、「造る能力」の体得が必要となる。特に、低価格市場を脱し、普及品市場への進出を図るためには、「より良いものを、より安く造る」能力、さらには「差別化された商品」を開発する能力も要求される。

パキスタンのガーメント製品の欧米向け輸出が伸張し続けている現状からみれば、すでに多くのガーメント企業が欧米の低・中級品市場に製品を供給できる技術を体得したか、またはその途上にあるといえる。しかし、そうした段階に達していない企業も多い。

技術は、供給源を探し求めている外国企業の下請けとして、その指導を通じて習得するのが最も効果的である。しかし、外国企業は、多くの企業のなかからすでに一定の技術水準に達している企業を提携のパートナーとして選択しようとする。従って、パキスタンの企業にとって最大の課題は、外国企業の選択の対象となり得る技術水準をいかに早く体得するかである。企業は、あらゆる手段を通じて自社の技術スタッフの育成を図り、企業全体としての技術水準の向上を図らねばならない。

そのためには、製品の多様化を図るよりも製品ラインを絞り込むこと、特定の製品カテゴリーに特化することが技術に習熟する早道でもある。技術的差別化ができれば自社の特徴を打ち出すことにもなり、市場参入の上でも有利な立場を確保することになる。

政策的サポート

一方、企業努力を、政府がいかにサポートするかの問題がある。政策的サポートは、電力、用水、交通などの産業インフラ整備を最重点とし、資金調達、人材養成、研究開発、情報収集、環境対策など、企業ベースでの対応が困難な問題に関して提供されるべきである。政策サイドからのサポートは、産業インフラの整備、資金、人材などの分野において渴望されている。政策的サポートは、また、設備近代化、生産性向上、製品の高級化・差別化のための研究開発、情報収集（市場調査、競合産業調査、技術情報）、販売促進活動等を対象とすることができる。先発工業国の例にみるように、政策的サポートのほとんどは、産業インフラ拡充のための公共投資であり、近代化投資などに対する財政的・金融的支援であり、あるいは、技術的訓練や研究開発の場を提供することである。

インフラ、資金、情報などの面でサポートを提供するのみならず、前に述べたとおり、上流の高度化を妨げている要因、流通市場に歪みを生ずるような政策、あるいは企業活動の効率や競争力を阻害するような政策について、これらを是正することも、政策当局の重要な責務である。たとえば、ガーメント用素材の輸入面での制約の撤廃、紡績部門に対する輸出インセンティブ（特に輸出所得控除）の廃止、国内販売税（CED）の前納制度の

改善、中間加工部門に対する産業育成措置の導入などである。

繊維産業担当ユニット

上述のような政策レベルでの対応をタイミング良く立案し、実施していくには、繊維産業を担当する縦割りの行政ユニットの設置が必要である。工業省内にそうした行政ユニットは、目下のところ存在しない。繊維産業の動向を常にウォッチする。統計データを収集・分析する。業界が直面している問題や困難を的確に把握する。問題・困難を解決するための適切な政策措置を、他省庁との政策の調整あるいは他法令との関係の整合を図りながら立案し、法令を起案する。法令の施行、政策実施までのプロセスをフォローし、政策を実施に移していく。政策の浸透の過程をモニターする。さらには政策実施の効果を評価し、政策の手直しを行う。こうした機能を持った政策ユニットの設置について検討すべきである。

産業の多様化が遅れている一部の開発途上国のなかには、最大産業セクターのみの政策を担当する特別の省（例えば繊維省など）を設けている国もあるが、鉱工業および商業を統括する商工省を設けるのがより一般的かつ効率的である。しかし、その商工省のなかに産業セクター別の政策担当ユニット、すなわち「縦割り組織」という概念を持ち込んでいる国は多くない。（縦割り行政組織については、日本のMITIの組織および政策立案機構に関する解説をANNEX-IVとして添付したので参照されたい。）

パキスタンでは上述の縦割り組織に近似した機能を持つ機構としてTCO (Textile Commissioner's Organization) がある。TCOは技術的専門知識を有し、業界の抱える問題や要求をとりまとめ、これらを政策に活かすために政策提言を行うなど、繊維産業の円滑な発展に寄与している。TCOは、政府と業界の橋渡し役を果たしているともいえよう。TCOは、業界と緊密なコンタクトを維持し、内外の統計データを含めて業界の実情を詳細に把握しており、繊維産業サブセクター間の関係についても明るい。TCOは、その情報・データ収集力、知識・経験を通じて政策立案に寄与している。しかし、その諮問機関 (Advisory Body) 的な性格からして、他省庁との調整、他法令との整合を図りながら政策を決定する過程に参画する権限そのものは与えられていない。また、政策実施までの過程をフォローする機能ないし権限、政策浸透の過程をモニターする機能なども欠く。

TCOの永年にわたって培われた経験・知識は、これを活用するのが効率的である。その役割の重要性に鑑み、専門スタッフ（例えば、少なくとも産業エコノミスト）の雇用、職員に対する研修、パソコンなど事務機器の配備、ライブラリーの設置、主要輸出市場および競合国との情報リンクの確立などの措置を講じて、TCOの機能を強化すること

が必要であろう。

強化されたTCOは、工業省内において繊維産業問題を総合的に取り扱う政策ユニットとなり得る。当該政策ユニットには、政策立案権限、政策を実施する権限、政策実施をフォローする権限を付与する。カラチ、ファイサラバード、ムルタンなどの主要産地には当該政策ユニットの出先を設ける必要もあろう。出先機関は、必要があれば、その構成規模において本省の政策ユニットを上回っても差し支えはない。

なお、工業省の機構については、機構全体の見直しが必要ないように見受けられる。

投資促進のための環境

政策による規制や管理は、最小限に留められるべきである。規制や管理が多ければ多いほど、経済活動の効率性は妨げられ、生産性の低下、競争力の低下を招く。のみならず、管理のためのコストも増大し、国家財政を圧迫する。その意味で、貿易、投資、為替、金融の諸分野における最近の一連の規制緩和は、高く評価される。ただし、外資法のみでの緩和では、投資者の手数はあまり緩和されないことに留意すべきである。IPBの投資認可が不要になったというだけでは、手続きが1つ、減ったというに過ぎない。他法令関係の手続きが、旧態依然として緩和されないまま残っているのでは、手続きが緩和されたとはいえない。

また、制度的な改革や変更だけで投資の増加を期待できるわけではない。政治的・社会的不安定は、投資家が最大の経済的リスクとみなすものである。投資家が安心して資源を投入できる政治的・社会的投資環境の醸成こそがより重要な課題である。一般教育機関での基礎教育の充実、産業インフラ整備の重要性については、すでに十分に認識されているとおりである。

パキスタンに駐在する外国人にとっての身近な問題、快適な生活環境というものがどういふものかについて、真摯な検討がなされる必要もあろう。外国企業は、海外投資に当たっては、通常、自社スタッフを現地に派遣する。しかし、生活環境の厳しい地域への赴任は忌避される傾向が強い。投資企業にとって治安や生活環境に問題のある地域への要員の派遣は、頭の痛い問題のひとつである。従って、企業が投資先を選定するに当たっては、当該地域の治安、生活インフラの充実度を選定基準のひとつとして重視するのが現実である。

パキスタンの生活環境についていえば、例えば、加工食品や品質の良い生活用品の現地

調達が困難であることが、まず挙げられる。このため、多くの駐在員は外国へ出掛けて食品、生活物資等を調達することを余儀なくされている。また従来は、海外で調達した生活物資を持ち込むに際して、空港税関でのチェックを無事に通過することが大変な難事であった。この点は、最近、通関チェックが簡易化され、大きな改善として非常に高く評価されている。しかし、さらにいえば、政府の認可を受けた民営のドルショップで加工食品等が外貨で調達できるようなファシリティが設けられれば、駐在員の生活の利便は大幅に改善されよう。

その他の生活インフラとしては、衛生・医療環境、公共のユーティリティ（水道、ガス、電気）、レジャー・スポーツ施設の有無などが重要なファクターである。

「投資規制の大幅な緩和・自由化に拘らず、外国投資が増加しないのはなぜか」を問う人は多い。しかし、「外国人にとっての快適な生活環境とは、なにか」という問題に関して関心を示す人は、残念ながら少ない。

1-3. 輸出 garments 産業育成プラン

(1) なぜ、garments 産業か

繊維産業開発の究極の目標は、産業総体としての整合的かつ輸出指向型発展である。これは、上流から下流に至る各生産加工段階での高付加価値化であり、かつ、国産の高付加価値素材を活かした縫製品への展開である。換言すれば、糸および織物の高付加価値化、輸出の高度化であり、同時に糸・織物から縫製品への輸出製品構造の高度化である。

こうした均衡ある発展を導くものは市場メカニズムに基づいた産業内連関効果であろう。しかし、パキスタン繊維産業の現状をみるに、紡績部門における輸出ブームおよび輸出奨励政策を背景として、上流部門においては技術的改善努力が軽視され、下流の必要とする素材の供給が等閑に付されている。加えて、下流からの需要サイズがまだ小さい上、国内供給の財務的メリットも少ないため、上流が下流の要求を吸い上げる構造にない。こうした市場構造のもとでは、上流から下流への前方連関は十分に機能しない。上流の高度化を促すような市場要因が作用しない状況にあるといえよう。

こうした硬直的構造に変化をもたらすであろう第一の要因は、国際需給動向の変化に伴って綿糸、綿布の輸出に陰りが生ずることであろう。91年の世界経済成長率は戦後初めてマイナスに落ち込み、92年にも人口増加を上回る成長は望めそうにない状況にある。一方、過剰気味の世界の紡織設備は、アジア諸国を中心とした増設でさらに膨らんでいる。綿糸、綿織物の供給企業のポジションが短期的に改善されることは望めそうにない。買手市場のなかでバイヤーにとっては代替輸入ソースを見付けることは容易であり、その品質条件、取引条件はますます厳しさを増そう。一定の技術的要請に基づいて、輸入業者は糸、織物を手当てし、それら素材を加工業者に提供する。ここで顧客の要請である技術的仕様は完全に満たされていないなければならない。要求された品質基準を満たせない紡績、織布企業は競争から敗退せざるを得ない。後発輸出国の追い上げに伴い、20番手糸を中心とした現在の製品展開にいずれ限界がくることも想定しておかなければならないだろう。

そうなれば紡績部門は、世界的競合関係の中で、生き残り策を模索しなければならない状況に直面しよう。究極の課題は、棲み分けの分野をどこに見出すかの問題である。必然的に当面は、製品高度化の必要に迫られる。高度化とは、品質の改善、さらには定番品から上級カテゴリーへの移行である。

紡績および織布部門は、現在の輸出路線の拡大を図りつつも、将来あり得べき市場の変化への対応努力を開始すべき時にきている。輸出が減少し、企業体質が脆弱化してから対

応を開始するのでは、適切な対応は困難となる。企業収益が輸出によって好調に推移している現時点においてこそ、品質の改善、生産性の向上、高番手糸の開発など、技術開発投資に取り組むべきである。上流の紡績部門では、高度化に向けての企業努力が特に期待される。従って、上流部門の高度化については、主として技術的改善のための政策的サポートが必要とされよう。

もうひとつ、上流部門に高度化を促す要因は下流部門からの要求の遡及である。下流からの品質の良い素材に対する需要が強まれば、かつ、その需要が十分な量的規模を備え、素材輸出以上の利益をもたらすものであれば、素材部門がこれに対応するのは市場メカニズムの帰結するところである。しかし、現状の下流部門、すなわち輸出ガーメント産業の生産規模は極めて小さく、紡績部門の生産余剰を輸出に代わって吸収するだけの規模には至っていない。より高品質の素材に対する需要はあるものの、その量的需要規模は外需に比して依然として小さい。

上のような背景から、輸出ガーメント部門の規模拡大および技術的改善が必要である。しかし、国産素材にしる、輸入素材にしる原材料調達に制約が多い、染色・仕上げ加工部門にネックがある、基礎的技術に習熟していないなど、輸出ガーメント産業の拡大を市場機能に求めるには各種の困難がある。こうした問題点を除去し、輸出ガーメント産業の規模拡大を促すために、なんらかの政策的措置が必要となる。

繊維産業の均衡ある発展という究極の目標に到達するためには、なによりも上・中流部門の高度化努力およびその政策的支援を必要とする。しかしそうした企業努力、政策努力と並行して、政策的に輸出指向型ガーメント産業の拡大を図ること、それによって下流から上流への遡及効果を創出することが、より大きな成果を生み出すものとして優先されなければならない。

以上から、上・中流部門の高度化計画を進める一方、輸出ガーメント産業の政策的育成を図ることを繊維産業振興の長期重点目標とする。

(2) ガーメント産業発展のシナリオ

パキスタンにはいわゆるガーメント市場は存在しないといってよい。国民の日常衣料は「シャルワーズ・カミーズ」と呼ばれる男女共通デザインの伝統的な民族衣装である。消費者は生地屋で好みの布を買い、町の仕立屋に注文して仕立てる。洋服、工場生産、既製服というガーメントの概念には当てはまらない。しかし、都市部の高所得階級の若い女性層には近代的衣生活への関心が緩慢ながら芽生えつつある。中・高所得層の男性が背広を

着る機会も、増加傾向にある。

国内にガーメント市場と呼べるものが存在しない環境から、パキスタンのガーメント産業は、本来的に輸出指向産業として生成し、かつ成長しつつある。伝統的な民族衣装からいわゆる洋服への転換をみることは、その可能性を否定はできないにしても、少なくとも短期的には期待しがたい。輸出型産業として生成したガーメント産業は、今後とも輸出指向産業として、その育成が図られるべきである。

パキスタンのガーメント製品は、目下、製品開発を全面的にバイヤーに依存し、価格競争力のみを武器とした形で、主として欧米の低価格品市場に供給されている。しかし、価格メリットのみに依存した輸出競争力が、後発国の追い上げに伴って、遅かれ早かれ喪失されることは歴史的推移であろう。当面は、現状のマーケティングを継続・強化する必要があるが、中期的には低価格品市場からの脱出、普及品セグメントへの浸透というマーケティング戦略が必要とされる。こうした現状から、ガーメント産業振興のターゲットは「欧米市場における普及品市場への参入およびシェア拡大」に置かれるのが現実的である。

そのための戦略としては、「国際委託加工貿易の取引慣行を活用する」のが、最も実際的かつ効果的である。委託加工の場合は、自社に製品開発能力を有することは緊急の要件ではなく、海外市場での販売能力も要求されない。バイヤーあるいは市場の要求する製品要件を満たす技術力、価格的要求を満たすための生産性のみが、そこでは最重要課題となる。ただ、普及品市場への参入には製品の差別化戦略が有効であり、そのためには自己開発商品をバイヤーにオファーできる能力を持つことが理想である。また、生産提携および販売提携は、バイヤーからの技術移転の機会を提供する。

もちろん、バイヤーのみを介して最終市場と間接的に結合する状態は、市場の状況に関して盲目である。バイヤーの要求への忠実な対応こそが唯一の課題だとしても、市場の実態を知らずしてバイヤーの要求を十分に満たすことはほとんど不可能である。よりよい製品を造るためには、市場の状況を自ら把握し、市場の要求を製品に昇華しなければならない。目標市場に関する調査など、情報収集は不可欠である。まして、より上級の市場セグメントへの進出を試みる際には、市場に関する情報収集はいっそう重要な課題となる。

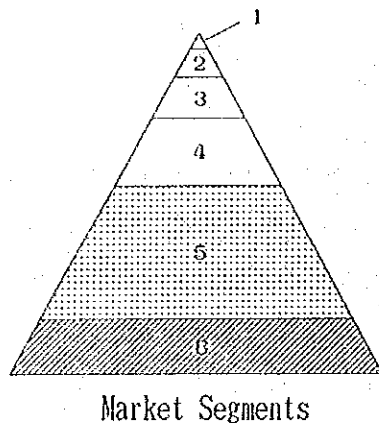
(2-1) ガーメント産業振興のターゲット

市場区分(Market segmentation)

企業ベースでは、よりミクロの市場細分化(Market segmentation)に基づいてマーケテ

ィング戦略を立案する必要がある。しかし、 garments 産業全体のマクロのマーケティング戦略を考える上では、下に示したような大まかな市場区分概念に基づいた検討を行えば十分であろう。

[市場区分概念図]



- 1: Haute Couture
- 2: Designer's Brand Market
(Boutiques in first-class hotels)
- 3: Designer's Pret-a-Porter
(High-class speciality shops)
- 4: Ready-made Garment
(Department stores)
- 5: Mass-production Market
(Mass retail chain stores)
- 6: Lower-end Market
(Discount chain stores, Road-side shops)

オートクチュール市場（セグメントー1）： オーダーメイドに近い超高級品市場といってよい。国際的な一流デザイナーのプロデュースによる一点商品が、最も富裕な所得層を対象として製造、販売されている。他の市場セグメントに比較して製造・販売のプロセスがまったく異質といわねばならない。

デザイナーズ・ブランド市場（セグメントー2）： 既製服としては最高級品であり、一流デザイナーの作品が極めて限定的な数量規模で、最高級の小売店において販売されている。ここに参入を図るには、最初から、通常の工場生産方式とは異なったマーケティング戦略が必要とされる。一国の産業を単位として、その開発を論ずる場合、考慮の対象とするに適切な市場セクターであるとはいえない。

デザイナーズ・プレタポルテ市場（セグメントー3）： セグメントー2よりはやや多めの数量規模ながら、やはり限定的な規模で有名デザイナーの作品を製造・販売する市場で、アウトレットは高級専門店である。デザイナーズ・ブランド市場との境界は、必ずしも明瞭ではない。いわゆる高級品市場と呼べるもので、イタリヤ製品が特に強い。

レディメイド・ garments 市場（セグメントー4）： デザイナー個人の知名度をマーケティングの基本とした市場とは異なり、いわゆる「ブランド」の知名度、「多品種小量生産」がマーケティング戦略の基本である。プレタポルテ市場と境を接し、それを侵食する存在であるが、常に量産品市場との競争にもさらされている。有名デパート、専門店が主なアウトレットである。いわゆる中級品市場である。欧米製品、日本製品を主体とする

が、香港製品の一部は、すでにこの市場に進出している。

量産品市場（セグメント-5）： 量販店（大量小売りチェーンストア、メールオーダーハウス等）で扱われている商品で、いわゆる普及品ないし大衆品である。台湾、韓国の製品が圧倒的なシェアを占めているが、最近では、ASEAN製品の進出もみられる。日本市場のこのセグメントは、欧米市場のそれとはやや、趣を異にする。すなわち、欧米においては「価格に見合った品質」が必要条件とすれば、日本では「価格を上回る品質」が求められるという点にある。

低価格品市場（セグメント-6）： 量販店、メールオーダーハウスの目玉商品、ディスカウント商品として導入される商品、あるいはディスカウント・チェーン、ロードサイド・ショップで販売されている低価格商品である。台湾、韓国、ASEAN、中国、西アジア等の製品が主体とみられる。また、米国ではカリブ海諸国製品、EC市場ではモーリシャスや地中海諸国製品の進出が目立つ。

振興のターゲット

パキスタンのガーマント産業が、現在供給している市場は、ごく一部の例外的な製品を除けば、低価格品市場（セグメント-6）であろう。しかし、この市場は後発国製品の参入してくる市場であり、いつまでもここに留まっていれば、いずれ市場を後発輸出国に譲り渡すことになる。量産品市場（セグメント-5）は中間所得層が需要層である。従って、数量的にも、金額的にも、最大の市場規模を有する。輸出拡大には、最も効率的な市場である。

なかでも、欧米先進国の量産品市場は、比較的、参入し易い市場構造をもつ。なぜなら、日本市場に比べて、相対的に低価格の製品から高価格品まで幅広い需要構造を内包し、品質的な要求も日本ほど厳しくないからである。パキスタンのガーマント産業は、当面、この市場セグメントへの進出およびシェア拡大を目指すべきである。ガーマント産業振興のターゲットは、「欧米市場における普及品市場への浸透およびシェア拡大」に置かれるべきである。（図VI-1-2）

MFAに基づく数量規制という制約の中で輸出を拡大するには、金額的な拡大を図らねばならない。その必要性からしても、製品の高付加価値化、上級市場セグメントへの移行を図る必要がある。

(2-2) 戦略

基本戦略

上記のターゲットに到達するためには、次のような戦略が採られるべきである。まず生産面では、海外バイヤーのアウトソーシング政策 (Outsourcing policy) とのタイアップ、すなわちOEM型生産の拡大 (Expansion of OEM-type production)、バイヤーの要請、すなわち海外市場ニーズに対応できる技術力の体得、生産性の向上とともに、製品の高級化・差別化によってバイヤーを魅き付ける必要がある。

また、マーケティング面では、市場および販売チャネルの多角化、情報収集活動の強化、販促活動の強化などの戦略を追求する必要がある。(図VI-1-2)

MFAをどう考えるか

輸出拡大を阻害する大きな要因として、MFAを軸とした先進諸国における保護主義的措置がある。第4次MFA (MFA-IV) は、91年7月末で期限切れとなったが、ガット・ウルグアイラウンドにおいて、とりあえず92年12月末まで延長されることとなった。

MFAに基づく輸出割り当て枠 (Export Quota) は、各国の過去の輸出実績に基づいて算出されるため、香港、韓国、台湾などの先発輸出国 (地域) のクォータは相対的に大きい。しかし、同時に、後発途上国の市場参入を容易にしている側面も見逃すべきではない。すなわち、アジアNIESなどの輸出増加を抑制する一方、ASEAN諸国やバングラデシュなどの繊維輸出後発国からの輸入を優遇する政策を欧米では採用しているからである。先発国のクォータの伸び率を0~1%に抑え、ASEAN諸国に例えば8%の増枠を認めるなどである。ただしこの措置は、ASEAN諸国製品が競争力を持ち、市場サイドでASEAN製品に対する需要が増加しているという背景がなければ可能とはならない。需要の増加しないものに関する枠が拡大される必然性はない。もちろん、発展途上国としてのパキスタンは、その輸出枠に関して優遇されるべき立場にある。従って、需要さえ開拓できれば、パキスタンの繊維製品の輸出クォータを、比較的早いペースで増加させることは不可能ではない。

さらに、92年末の期限後のMFAの取り扱い、長期的には、廃止の方向で議論されている。その結末については楽観できる状況にはないが、仮に漸進的にでも撤廃の方向が打ち出されれば、その時こそ、各国繊維産業の実態としての競争力が問われることになる。

ターゲットと戦略

パキスタン製品の現状

市場セグメンテーション

販売戦略

生産戦略

販売

生産

○「売る」能力の本格的強化
 =オリジナルブランドの確立
 =製品イメージの高揚
 =販売チャネルの高級化
 (デパート、専門店)

○「造る能力」のさらなる強化
 =新技術の導入・開発による技術的レベルアップ
 =新製品の開発
 ○製品の高級化、差別化

◇ターゲット： 欧米市場における普及品市場への参入・シェア拡大

5 普及品市場
 (Mass-production Market)

◎◎E.M型生産の拡大
 =設備能力拡張投資

◎バイヤーズブランドによる商品の供給

◎「造る」能力の向上
 =市場のニーズに対応できる生産技術の体得
 =生産提携を通じての技術移転

◎「売る」能力の強化
 =海外市場の多様化
 =販売チャネルの多様化
 (生産業者、デパート、量販店とのタイアップ)

◎生産性の向上
 =生産設備の近代化

=情報収集(市場調査、競合国産業調査、技術情報)

*普及品市場の下部セグメント

△△E.M型生産 → △△E.M型市場
 =国際委託加工生産 への供給

△定番品の生産 …… △欧米市場への供給

↑ ↑

6 低価格製品市場

△定番品の生産 …… △欧米市場への供給

○市場からの漸進的撤退 →

◎普及品市場への移行

△定番品の生産 …… △ソ連市場への供給

○ソ連市場の維持

(注)

▼ 否定的現状

△ 肯定的現状

◎◎ 採るべき戦略

管理貿易という観点でいえば、MFAだけが問題なのではない。発展途上地域では、いまだに高関税や非関税障壁で事実上の輸入制限を行い、自国産業を保護している国が多い。繊維製品に関して完全な自由貿易を実施しているのは、香港、マカオ、シンガポールといった自由貿易地域と先進国では日本くらいのものである。そうした制約的状況下で、相対的な競争力を有するものが市場シェアを拡大してきているのが実態である。いずれの輸出国にとっても制約的環境下に置かれているという点では条件は同じである。とすれば、その環境のなかで競争に打ち勝ち、市場を広げていく以外に、輸出拡大の余地はない。

日本市場をどう捉えるか

日本は、主要先進国のなかではMFAを発動していない唯一の国である。日本市場への浸透は、その意味では輸出拡大の最も有効な手段である。日本では所得の平準化に伴って消費者嗜好が高度化しているのは確かである。結果として、低価格品の市場が他の先進諸国に比して狭小である。さらに、低価格品といえども仕様および品質面での要求はそれなりに厳しい。従って、技術的に難点のある製品は、低価格であっても売れない。80年代半ば頃に、アジアNIES製の安価な家電製品が日本市場に溢れたことがあったが、2～3年の短いブームに終わった。欧米先進国の工業製品でさえもが日本市場への進出に困難を感じている最大の要因は、日本の消費者の品質的要求があまりにも繊細で、厳しいことにある。

しかし、最近では、日本の消費者の購買態度にも、やや変化がみられることが指摘されている。需要が高度化する一方、需要の多様化も顕著であり、低価格の実用品に対する需要も潜在的に増加してきているというものである。いずれにせよ、日本の低価格製品市場において、香港、台湾、韓国、ASEAN諸国、中国などの製品が一定の市場シェアを固めつつある現状は、パキスタン製品の日本市場開拓が不可能ではないことを示している。

日本市場に参入するためには、パキスタン製品としてのなんらかの特徴をもつこと、すなわち差別化が重要である。それは製品カテゴリーでもよいし、材質でも、品質でも、あるいはデザインでもよい。現在、パキスタン製ガーメントについての日本の業界の一般的評価は、品質において中国製品とほぼ同水準にあるが、海上運賃、納期の点でパキスタン製品が不利な状況に置かれているというものである。

品質、価格、その他非価格要因を含めた総合的な競争力が要求される市場では、特定競争要因を捉えた差別化が、販売政策上、重要かつ有効である。パキスタンの低番手綿糸の良さを活かした製品開発、これによる差別化が、とりあえずは効果的と考えられる。太い糸は、太い糸なりの良さ、風合いを有する。当面は低番手綿糸の品質の向上を図り、特徴

あるパキスタン綿糸の開発を急ぐ必要がある。綿花の品質改良が進めば、競争力ある中番手綿糸の開発、その綿糸を活かした製品開発へと進むことができよう。

パキスタン・ガーメント産業の立場

アジアN I E S諸国の軽工業製品は、欧米および日本の普及品市場から日本製品を駆逐する形で発展してきた。逆の見方をすれば、日本製品の競争力の低下に対応して、委託生産や投資という形で日本企業が生産拠点をアジアに移転し、これがアジア諸国への工業化の波及を促してきたといえる。繊維産業、ガーメント産業についても、同様の工業化の波及プロセスがみられた。

近年は、ガーメント市場における香港などアジアN I E S諸国のシェアの低下、一方におけるASEAN諸国、中国のシェア増大がとみに顕著である。N I E S諸国のガーメント産業は、ASEAN諸国、中国のガーメント産業の追い上げを受け、かつて日本企業がそうしたように、その生産拠点をASEAN、中国、その他地域へ移転することによって競争力の維持を図ろうとしている。アジアN I E S企業の資本移転あるいは技術移転によって、ASEAN諸国、中国のガーメント産業はますます規模を拡大し、競争力を増大させている。

ASEAN諸国、中国のガーメント産業を追い上げる立場にあるのが、バングラデシュ、スリランカ、パキスタンなどのガーメント産業であろう。バングラデシュ、スリランカは、アジアN I E S、さらにはASEAN諸国ガーメント産業の生産拠点化によって、ガーメント産業を育成する方向にある。スリランカ、バングラデシュでは、タイのガーメント製造企業からの委託加工の受注がすでに開始されている。最近では、ベトナムが有力な投資先として注目を集めている。

パキスタンのガーメント産業は、第一に、現在の米国市場、EC市場との直接のリンクを大切にし、そこでの市場拡大を目指さねばならない。M F A規制が存在する間は、ガーメント輸出を拡大することによって金額的な輸出増加を図らねばならない。同時に、外国企業との製造・販売提携によって技術の吸収を図り、品質の向上を通じてクォータの拡大に努力することも重要である。外国企業との提携については、欧米企業のみを対象とせず、香港、台湾、韓国、さらにはASEAN諸国の欧米向け輸出企業との提携をも積極的に進めるべきである。

かつて日本に供給源を求め、60年代から70年代はアジアN I E Sへ調達先をシフトした米国サプライヤーは、その後ASEANに転じ、特に80年代後半以降はカリブ海諸国に生

産拠点を移転してきた。同様にEC諸国は、地中海諸国やアフリカに供給体制を構築しつつある。もし、こうした供給構造が定着かつ拡大する方向にあるとしたら、ASEAN製品はこれら地域の製品や南西アジア製品との競合にさらされ、次第に低価格品市場からの撤退を余儀なくされる。ASEAN諸国のゲーム産業は、ますます普及品市場、さらには中級品市場を目標としてマーケティングを強化することになる。

パキスタンは、EC、米国の低価格品市場でのシェア拡大を図りつつ、製品差別化による普及品市場への参入に当面の目標を置くべきであり、また、日本の低価格品市場への新規参入にも努力すべきであろう。カリブ海諸国、地中海諸国、他の南西アジア諸国と競合しつつ、ASEAN製品の市場に参入する形で欧米市場の拡大、日本市場への進出を図るべき立場にあるのが、パキスタンのゲーム産業である。

今日、象徴的にいわれていることは、「高級品」はイタリア、「中級品」は香港、「普及品」は韓国、台湾という棲み分けである。今後とも、こうした国際分業はさらに加速されよう。その国際分業体制のなかにパキスタンのゲーム産業がどうビルトインされていくかが問題である。

第2章 勸 告

企業、政策、公的機関の各レベルで採るべき問題点への対応策を以下に提示する。現状の問題点と対応策を「表VI-2-1」に総括的にまとめた。また、「表VI-2-2」には、対応策のうち、特に重要なプロジェクトの概要を示した。

企業レベルでの対応は、主として技術的改善策であり、各企業ベースでの改善努力が求められるものである。また、個々の企業による対応が困難な問題については、業界が一丸となって対応すべき問題も含まれる。技術移転に関しては、先進諸国の提供する民間ベース技術協力学キームを活用することによって外国技術者の派遣を求め、その指導を受ける方法もあることを示唆している。

政策レベルでの対応は、現行政策体系をレビューした上で、繊維産業の総体的・統合的発展を実現するための政策課題を提示している。「第1章 結論」において、繊維産業の統合的発展に行き着くための起動力を輸出指向型ガーメント部門の拡大・発展に求めるとした。従って、当面の政策目標を輸出ガーメント部門の育成に置き、そのために必要と思われるいくつかの政策修正を提言した。それらの提言は、単にガーメント部門にのみ関わる政策にとどまらず、ガーメント部門へ素材を供給する織布部門、サポーティング部門としての染色・仕上げ部門、さらには上流の紡績部門、原料（原綿）部門に関わるものにまで及ぶ。

また、政策レベルの対応については、繊維産業の現状を常にウォッチしつつ、実情に応じた適切な政策を立案し、他省庁との政策の整合・調整を図りながら、政策を実行していく機能を持った行政ユニットの必要性についても触れている。その他、投資環境、規格標準化、人材育成、環境対策についても若干の考察を行った。

公的機関の活動・機能については、最重要課題とみられる人材育成、技術訓練の面で不十分と思われる部分の補強・拡充策を提言している。これはひとえに、現在の繊維産業が上流から下流に至るまで全体として低レベルの技術水準にとどまっており、これがパキスタン繊維産業の持続的発展にとって最大の阻害要因となり得るとみられるが故である。経営者の意識ないし経営ポリシーの問題を別にすれば、その主たる要因は中間管理技術者の技術レベルの低さおよび量的な不足にある。こうした事実を鑑み、人材育成、技術訓練あるいは技術指導の面で、さまざまな施策が早急に講じられねばならない。

業界団体にあっては、業界の組織化をさらに推進し、技術の向上、人材育成、経営の近代化・合理化、規格標準化などの問題に取り組む必要がある。

表VI-2-1 問題点と対応策

[振興ターゲットからみた問題点]	[対応策への動機]	[対応策]
<p>品質上の問題</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇繊維製品の規格・品質が一般に低水準 ◇生産管理/品質管理/設備保守の不備 (中堅技術スタッフの不足) ◇工業標準化制度および同制度に基づく検査制度の不備。検査規格なし。 	<p>品質水準向上の必要性</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇輸出需要、国内需要ともに低規格品に傾斜 ◇生産管理、品質管理、設備保守に関して中堅管理者を教育しなおす必要がある。 ◇品質向上、高付加価値化のために官民協調による標準化の体制整備が必要 	<p>品質水準向上プログラムの実施</p> <ul style="list-style-type: none"> (綿糸の品質改善は、需要の構造変化からくるインパクトに待つ必要あり。中・下流は政策的に高度化を推進) ○生産管理、品質管理、設備保守管理のための民間技術指導 ◎検査規格の統一と企業別品質評価。「パキスタン規格・品質管理庁」の設立を促進、運営面での官民協調を図る。
<p>素材部門の経営体質</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇設備が古い。零細経営のため生産性が低い。生産コストが高い。 	<p>下流部門の高度化を阻害</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇生産性向上のため、設備および経営の近代化、共同化を図る必要あり。 	<p>素材部門高度化プログラムの実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎「設備近代化融資制度」の新設 (とくに中流部門が対象) ◎「集団化資金融資制度」の新設 (とくに中流部門が対象)
<p>インフラ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇投資規制の緩和と他法令規制との整合性 ◇電力事情が悪い (頻繁な停電) ◇工業用水が不足 ◇治安、生活環境に問題あり。 	<p>外国投資を阻害</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇他法令規制、法制間の整合性欠如は投資を阻害 ◇生産能力、工程管理、品質、納期に悪影響 ◇生産能力、工程管理、品質、納期に悪影響 ◇外国企業との合弁・技術提携促進には、治安、生活環境の改善が課題 	<p>政策的対応</p> <ul style="list-style-type: none"> △他法令間関係規制の見直し、整合性の確保 △第8次計画で対策検討 (繊維産業に限った問題ではない) ○「染色団地」の検討 ○社会不安、治安、生活環境の改善
<p>ガーマメント産業界育成上の問題</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ガーマメント素材の輸入規制・高関税 ◇設備機械類の輸入制約 (国産機械優先政策および高関税) 	<p>輸出ガーマメント部門の成長阻害</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇現行の輸入および関税免除制度に欠陥。手間、経費は製品高度化、生産効率、競争力を阻害 ◇現行免税輸入制度は、機械・部品の入手難を解決しない。投資、近代化、高度化を阻害 	<p>政策的対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎ガーマメント素材の輸入環境の改善 (RMR改善、保税在庫制度&保税加工制度の統合 → 5年後輸入自由化/関税率引き下げ) ◎繊維機械・部品の輸入環境の改善 (BMR・EPUの廃止、時間的無税輸入措置の廃止 → 輸入関税率引き下げ/国産機械優先政策見直し) ◎中間加工部門に対する産業界育成措置の導入 ◎輸出所得控除制度の紡織部門への適用停止、CED徴収システムの改善などの政策調整
<p>支援機関の機能</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇技術面の問題が多いのは、中堅技術者不足、熟練度の低さが原因。人材養成機関の設備の不備、老朽化、スタッフの不足 	<p>業界共通の問題には行政支援が必要</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇中堅技術者の養成・再訓練、設備・スタッフの充実には政策サイドからのサポートが必要 	<p>人材養成・技術指導プログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎TIRDC (カラチ) の拡充・近代化 ◎繊維訓練センター (中流部門に重点) の新設 ◎ガーマメント技術センター (モテリ工場併設) ○公的職業教育・訓練システムの強化

2-1. 技術的問題点と対応策

現地調査時、観察されたパキスタンの繊維産業各分野の主要な問題点および阻害要因は第Ⅲ部で記述したとおりである。パキスタン全体では企業ごとの設備内容、技術レベルに差があるので問題点も一様ではないと推察されるが、本調査の目的に従って輸出産業としての視点から見た場合パキスタンの繊維産業全般について共通する主な技術的問題点およびその対応策を整理し以下にまとめた。

対応策の殆どは企業自身による改善努力が求められるものであるが、ある期間外国の専門家の指導を受けられれば効果が期待できる。また、公的な支援機関および業界団体による支援活動が有効な解決手段として考えられるものについては本章「2-3 振興プログラム」としてとりあげた。

以下にまとめた問題点で各部門共通に「品質管理の実施が不十分である」と指摘している点に関連して、本節の末尾に〔参考資料Ⅵ-01〕として品質管理の重要な点と実際の応用例を添付した。

2-1-1. 原綿

パキスタンにおける繊維工業の発展を阻害する重要な要因として、まず原綿の品質の問題がある（詳細は第Ⅲ部1、2章に記述）。繊維加工企業において種々の改善がなされても、原綿の品質が現状のままではパキスタンの繊維製品（糸、生機、染色織物、ガーメント）の評価の向上は困難である。この問題に対応して既にパキスタン綿花標準機構（PCSI）が国連の協力のもとに綿花の格付け標準化、クラッサーの養成を実施し、その普及と格付けによる価格のランク付けを提案している。従ってここでは、本件が重要な問題点であることを強調し、繊維加工企業および関係業界が積極的にPCSIの提案の実施について強力に支援し、協調しつつその役割を果たすことを勧告する。以下に提示する対応策はPCSIの提案を参考にしている。

問題点（阻害要因）

対応策（勧告する処置案）

1. 原綿に品質の問題がある

- ・異物の混入が多い
- ・葉ゴミの混入が多い
- ・未熟綿が混入している
- ・水分を過剰に含む
- ・繊維の損傷が大きい

1. 綿花の摘み採り方法を改善する

- －ピッカーに対する作業教育を強化する
- －摘み採り歩合給を改善する
(重量制よりも格付け別歩合制を重視する)
- －早朝の摘み採りを禁止する
- 綿花の集荷方法、ジニングを改善する

• ロット内で染着度の差がある

－実綿運搬、綿花包装材料を変更する
（ジュートから綿布に変更する）

－仲買人による混綿を禁止させる

－ジンニング設備を更新する

綿花の標準、格付けシステムを普及させる

－実綿、綿花の品質評価、格付けシステムを
確立する

－格付けによる買取価格ランク付けを実施す
る

－クラッサーを育成し活用する

2. 繊維加工業者からの原綿品質改
善の要求が弱い

2. 繊維加工業者から原綿供給側への品質改善要
求のフィードバックを強化する

工業省、農業省の主導により原綿品質改善の
阻害要因除去に関し繊維加工業界と原綿供給
側の改善に努力する

2-1-2. 紡績部門

問題点（阻害要因）

対応策（勧告する処置案）

1. 製品糸の品質が不良である

1. 原綿品質の問題点を改善する

生産技術、特に保全技術を向上する

設備、機械、技術力に相応した機械速度を選
定する（機械速度過大により品質、生産量が
落ちている）

2. 設備の整備、保安全管理がよくな
い

2. 設備保全の重要性に関する認識を向上する

保全設備を設置し有効に活用する

予防保全、錘別管理、消耗品・予備部品の在
庫管理を導入する

設備の整備保全技術を向上する（保全要員を
育成強化する）

3. カードの保全ができていない

3. カード研磨機の精度を向上、老朽研磨機を更
新する

適正な砥石を選択する

研磨技術およびゲージセッティング技術を向上する（カード保全の管理技術の一例を〔参考資料VI-02〕に示す）

4. ドラフトローラーの管理ができていない

4. ローラー研磨機の精度を向上する、老朽研磨機を更新する

研磨機の偏芯検定方法を改善する

ベアリングへのグリースの補給、周期を適正化する

過熱ベアリングをチェックする

ローラー表面処理技術を向上する、老朽処理機を更新する

5. 各工程で重要なトラブルが放置されている

5. 管理者の管理意識を向上させる

工程上の問題点を早期に発見処置をとる

主な工程異常の対策

(1)混打綿工程

各部のゲージセッティングの精度を上げる

(2)カード工程

カードの保全技術を向上する

(3)練条、粗紡工程

トップローラーの管理技術を向上する

(4)精紡工程

トップローラーの管理技術を向上する

リングおよびトラベラーの選定を適正にする

スピンドルおよびテープの状態を正常に保つ

(5)ワインダー工程

ストップモーションの調整を正しく行う
摩擦または傷のついたガイド類をとりかえる

6. 品質管理の実施が不十分である

6. 経営者、工場幹部の品質管理に関する関心を高める
品質管理の基礎技術のレベルを向上する

2-1-3. 織布部門

(A) 工場制部門 (Aグループ)

問題点 (阻害要因)

対応策 (勧告する処置案)

1. 設備が旧式化している

1. 織機の近代化投資を促進する (シャトルレス化)

2. ウィーバースピームの品質が不良である

2. 準備工程の技術を向上する
- 整経機、糊付機の整備を実施する
- 糊付技術を改善する
柔軟平滑剤 (油剤) を変更する

3. 製布品質が不良である

3. 織機の整備調整技術を向上する
付属備品・部品を質的に向上する
適正な製布検査を実施する
検査結果に基づく修正を行う (品質管理の実施)

4. 織布技術者が不足している

4. 中堅技術者、技能者を教育訓練により育成する

5. 品質管理の実施が不十分である

5. 品質管理に対する関心を高める
品質管理教育を実施する

(B) 非工場制部門 (Bグループ)

問題点 (阻害要因)

対応策 (勧告する処置案)

1. 企業経営の基盤が弱い

1. 企業の集約化または協業化を進める

2. 設備が旧式化している

2. 織機の近代化投資を促進する（シャトルレス化）
織機の改造を行う（経糸切れ停止装置の取付）

3. ウィーバースビームの品質が不良である

3. 準備工場の設備を改善・更新する
ーワーカーリールの入れ替えを行う（H型に更新）
ー糸切れ停止装置を取り付ける
整経業者に対する整経、糊付け技術教育を実施する
柔軟平滑剤（油剤）の品質を向上する
原糸およびビームの梱包・輸送方法を改善する

4. 製布品質が不良である

4. 織機の整備保全を実施する
品質の良い付帯部品を使用する
適切な製布検査を実施し、検査結果に基づいた生産管理体制を確立する
共同検査場を設置する

5. 技術水準が低い

5. 工場企業の技術指導を強化する<指導訓練機関の設置>

2-1-4. ニットウェア

問題点（阻害要因）

対応策（勧告する処置案）

(1) ニット工程

1. 原糸の品質が不良である

1. チーズの包装方法を改善する
ー袋詰めをパッキングケース梱包にし、糸・紙管の損傷を防止する
ーニット用原糸の規格を設定、普及する

2. 原糸の種類が限られている

2. 紡績部門に高級糸の供給を要望する
ー細番手糸（30 s 以上）

ー合撚糸（40／2、60／2など）など

先染め糸を使用する<先染め設備の設置>

3. 編成生地の品質管理が不十分である

3. 適正な編成生地検査を実施し、検査結果に基づく修正処置を実行する

4. ニット技術者が不足している

4. 訓練教育施設を強化し、ニット技術者を育成する

(2) 染色工程

1. 製品の品質レベルが低い

- ・洗濯収縮率が高い
- ・色の鮮明さが欠ける
- ・綿特有の艶がない

1. 染色機、染色法を変更する（低張力条件での染色）

ーウインスよりも液流式染色機がよい

乾燥法を変更する（染色中の伸び歪を回復させる）

ータンブラー式（パッチ）またはネットコンベヤー式乾燥機がよい

ーポリエステル綿混にはヒートセット機が必要である

マーセライジング加工を採用する

染色用水を軟化処理するか金属イオン封鎖剤を使用する

2. 染め斑、染め差が見られる

2. 染色基礎技術（各種染色仕上げ法の知識）を向上する

生産技術（温度、濃度、流量、圧力など生産条件の制御を含む）を向上する

染色仕上げ設備の整備保全技術を向上する

3. 染色技術者が不足している

3. 訓練教育施設を強化し、染色技術者を育成する（基本的訓練は織物の染色技術と共通でよい）

4. 品質管理の実施が不十分である

4. 染色布の検査を実施し、検査結果に基づき工程でのアクションをとる

(3) 縫製工程

ガーメント部門と共通

2-1-5. 染色部門

問題点(阻害要因)

対応策(勧告する処置案)

1. 染色仕上げ設備(特に反染め設備)が旧式で老朽化している

1. 染色設備の見直しを行い近代化投資を促進する
工程設備の重要部分を自動化する(温度調整、処理時間、試薬投入など)

2. 製品品質のレベルが低い

- 染めムラ、バッチ間染め差が多発している
- 色相に艶がない

2. 精練技術を向上する

染料、薬品管理を適正化する
- 適正な染料、薬品を使用する
- 調色技術を向上する
素材(布)の事前検査システムを実施する
工程処理の用水を改善する(前処理設備の設置)
マーセライジングを採用する
製品検査方法を改善強化する
- 一定長管理法(幅、長さ)を採用する
- 罰点法による製品格付けを実施する
製品の品質試験(堅牢度、収縮率など)を実施する

3. 設備管理が十分できていない

3. 機械設備の保全技術を向上しシステム化する
機械設備の定期的な清掃を実施する

4. 染色技術者の技術、管理レベルの向上

4. 中堅技術者、管理者を再教育訓練する
現場実践面での技術習得を重視する
採用技術者の教育訓練システムを確立する

5. 品質管理の実施が不十分である

5. 品質管理に対する意識を高める
品質管理教育を実施する

6. 生産工場が環境が悪い

6. 職場の整理整頓に関する意識を高める
素材、中間製品、製品の取扱いを改善する
設備レイアウトを改善する（近代化投資の際
に既設設備を再配置する）

2-1-6. ガーメント部門

問題点（阻害要因）

対応策（勧告する処置案）

1. 量産技術が確立されていない

1. 作業を標準化し均一な品質の製品を生産する
製品ごとの工程分析、工程手順編成、標準時
間測定に基づく適正な工程設計、機械配置計
画を実施する
作業分析により工程改善を行い標準化する
作業者に製品についての理解と関心をもたせ
る教育を実施する

2. 品質レベルが低い

2. 型入れ、裁断、縫製、仕上げなど基本的なも
の作りの技術を高める
品質のよい素材を使用する
素材の種類を増やす
- 細番手糸使いの織物、無地染めの織物など
- 色調の鮮やかな素材を増やす
ボタン、裏地など品質の良い付属品を使用す
る
海外とのデザイン、技術についての交流を活
発にする

3. 設備の保安全管理が十分できてい
ない

3. 機械設備の日常点検および整備作業を実行さ
せる
ミシン類
- ベルトのゆるみ、糸みちの傷、ボビンケー
スの調子の点検、釜送り歯の糸屑の除去