

## スリランカ「大コロンボ圏電気通信網整備事業(II)」

評価報告：2000年3月

現地調査：1999年7月

### 事業要項

借 入 人：スリランカ民主社会主義共和国政府

実 施 機 関：スリランカ通信社

(借款契約調印時にはスリランカ郵電省電気通信局)

交換公文締結：1991年1月

借款契約調印：1991年3月

貸付完了：1997年4月

貸付承諾額：10,968百万円

貸付実行額：10,175百万円

調 達 条 件：一般アンタイト

(コンサルタント部分については部分アンタイト)

貸 付 条 件：金利年 2.5%

償還期間30年(うち据置10年)

参 考

(1) 通貨単位：スリランカ・ルピー (Rs)

(2) 為替レート：(IFS年平均市場レート)

年		1990	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98
レート	現地通貨 / US\$	40.1	41.4	43.8	48.3	49.4	51.3	55.3	59.0	64.6
	円 / US\$	144.8	134.7	126.7	111.2	102.2	94.1	108.8	121.0	130.9
	円 / 現地通貨	3.61	3.25	2.89	2.30	2.07	1.83	1.97	2.05	2.02
CPI		100.0	112.2	125.0	139.6	151.4	163.1	189.0	207.1	226.5

(3) アプレイザル時レート (1990年8月)：1ルピー = 3.73円

(4) 会計年度：1月～12月

(5) 略語：

SLT (Sri Lanka Telecom)：スリランカ通信公社

SLTD (Sri Lanka Telecommunications Department)：スリランカ郵政省電気通信局

SLTL (Sri Lanka Telecom Limited)：スリランカ通信社

TRC (Telecom Regulatory Commision)：電気通信規制委員会

(6) 用語説明：

加入者回線：電話局と電話加入者間に使用されるケーブルで、幹線部分の1次ケーブル、それから分岐する2次ケーブルおよび電話加入者への接続部分の引込線に分けることができる。

加入者回線数：加入者回線のうち引込線の数。電話加入者数と同数。

電話普及率：人口100人当たりの加入者回線数(電話加入者数)の割合を%で表したものの。

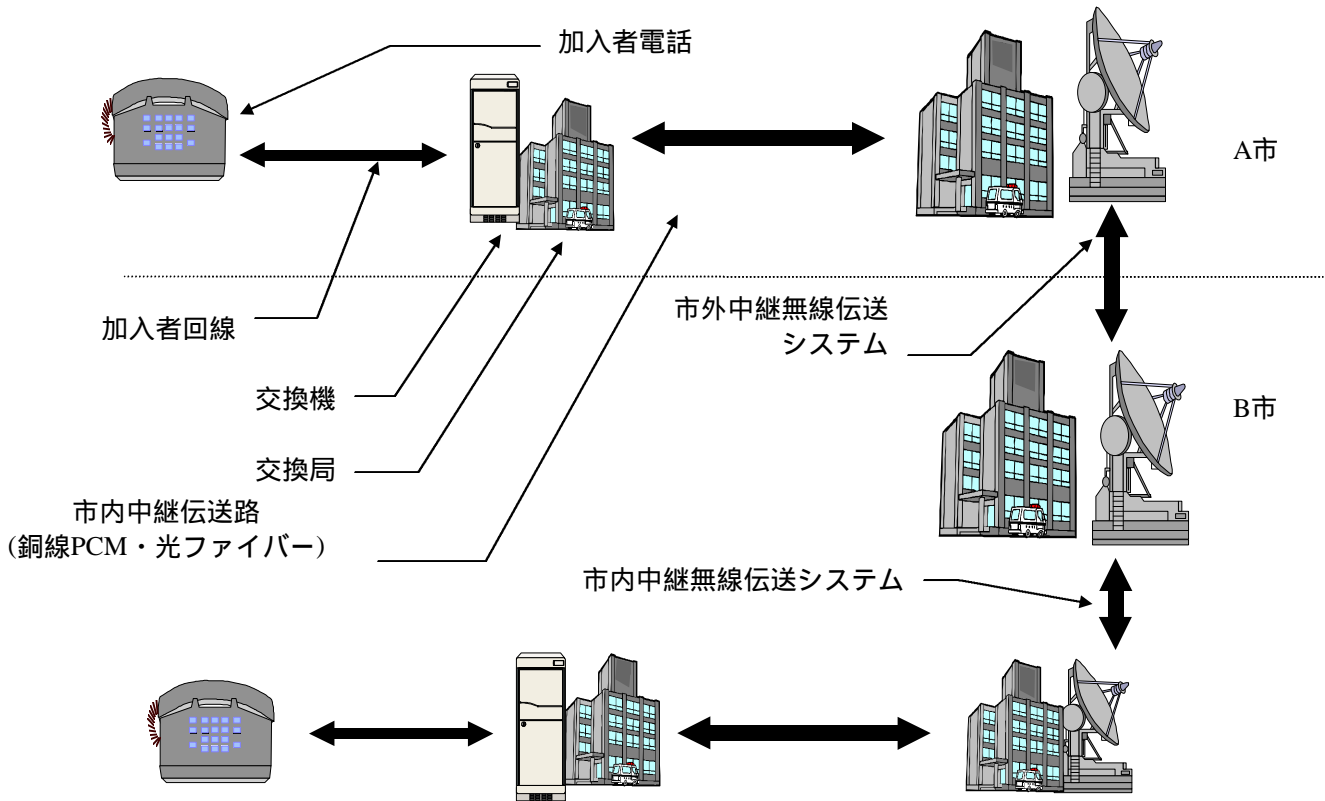
積滞数：電話架設待ち申込者数

通話完了率：通話完了した回数 / 電話をかけた回数

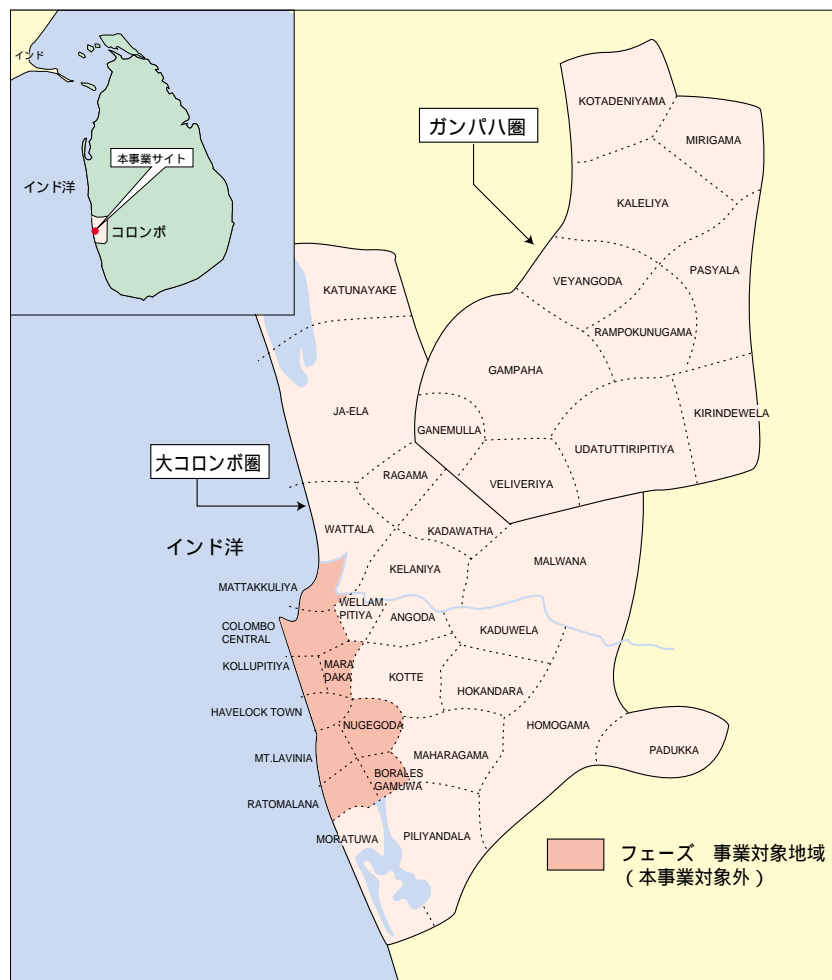
マネジメントコントラクト：経営能力向上のため、外部より一時的に人材を入れ特定の分野についての運営をまかせる形態。コンサルタントと違い、実際の経営活動に一定期間従事し、報酬も業務実績と関連付けた形で支払われることが多い。

PCM (Pulse Code Modulation)：パルス符号変調方式(アナログ信号をデジタル信号に変える最も基本的な変換方式。通信の分野で幅広く使われている。

【参考：通信網整備概念図】



# 事業地



## 1. 事業概要と主要計画/実績比較

### 1.1 事業概要と国際協力銀行分

本事業は、大コロombo圏およびその近郊ガンパ八圏において、急増する電話需要への対応、および通話品質の向上を目的に、電気通信施設を拡充するものである。事業内容は、大コロombo圏の伝送路および加入者回線1次ケーブル、ならびにガンパ八圏の伝送路、無線伝送システム、交換機および加入者回線1次ケーブルの整備である。所要資金は国際協力銀行(以下、本行)借款および自己資金によって賄われるが、融資比率方式の採用により総事業費12,903百万円の85%にあたる10,968百万円(外貨分全額と内貨分の一部)が本行借款の融資対象部分となっている。

### 1.2 本事業の背景(アプレイザル時点)

#### 1.2.1 スリランカの国家経済発展政策および電気通信セクターの位置付け

スリランカは、ゴム・紅茶等一部の商品作物が輸出額の70%を占めるモノカルチャー経済であったが、1980年代後半から90年代初頭にかけて、産業基盤となる通信・電力・運輸セクターへの効率的な投資を通じて鉱工業を育成する政策がとられた。84～88年を目標とした5ヵ年計画においても、通信基盤の整備が重要施策として挙げられていた。

一方、83年以降悪化した経済状況の建て直しを図るため、世銀・IMFとの合意に基づき、88年より財政支出の削減、国営企業の民営化、為替管理を含む規制緩和等を内容とする構造調整政策が実施されており、当初より電気通信セクターは民営化の対象として挙げられていた。

#### 1.2.2 電気通信セクターの開発方針

スリランカの電気通信基盤は、国際電気通信連合の専門家により作成された「スリランカ電気通信網発展計画」(1962-1985)に従い、大コロombo圏を中心に整備が進められていた。しかし、電話普及率は89年時点で0.69%と周辺他国の数値(タイ：2.5% マレーシア：14.1%)に比し低く、積滞も47,885回線に上っていた。こうした状況下、85年にJICAにより「全国電気通信網整備計画」(1986-2000)が作成され、当面の需要への対応を最優先目標とする開発方針が立てられていた。

電気通信セクターの整備は郵電省の一部局である電気通信局を中心として進められていたが、財政支出削減の政府方針の下、電気通信局の公社化が決定されており、電気通信法(Telecommunication Act)の成立を待って電気通信局は政府全額出資の公社とされることとなっていた。

#### 1.2.3 電気通信セクター開発における本事業の位置づけ

スリランカの政治経済の中心である大コロombo圏では、電話加入希望者が急増しており、同地域の電話需要への対応は電気通信セクター開発の最優先課題となっていた。このため本行は、85年に大コロombo圏電気通信網整備事業(I)(以下、「フェーズI事業」とする)によりコロombo市内の中継伝送路および1次ケーブルの整備に借款を供与した。しかしながら、89年時点でコロombo市の積滞数は30,447回線と、全スリランカの積滞数47,885回線の64%を占めるに至っていた。また、スリランカ全体の生活水準の向上のためには、大コロombo圏外、特に人口増加の著しいガンパ八圏等の近郊地区における通信設備の拡充も急務であった。これらの問題の解決に資する本事業(フェーズII事業)は、前述のJICAのマスタープランにおいてもその必要性が指摘される等、電気通信セクター開発の最優先プロジェクトの一つであった。

### 1.2.4 経緯

1983年	11月	JICAによる 期事業のF/S完成
85年	1月	フェーズI事業アプレイザル
	5月	フェーズI事業借款契約調印
	10月	JICAによるM/P(2000年を目標)完成
87年	11月	フェーズI事業本体契約
88年		IMF/世銀による構造調整開始
90年	8月	フェーズII事業アプレイザル
91年		電気通信法成立
91年	3月	フェーズI事業完成
		フェーズII事業借款契約調印
	9月	郵電省の一部局であるSLTDを改組、公社化し、SLTが成立
93年	6月	フェーズII事業本体契約
96年	3月	フェーズI事業事後評価実施
	8月	フェーズII事業完成
	9月	SLTを株式会社化し、SLTLが成立
97年	8月	日本電信電話株式会社(NTT)がSLTLの株式35%を取得

### 1.3 主要計画・実績比較

#### 1.3.1 事業範囲

設備内容	計画	実績	差異
<b>大コロンボ圏</b>			
中継伝送路増強：			
銅線PCM(PCM-30) 交換局間数	8区間	0	8区間
区間距離	50.60km	0	50.60km
光ファイバー(140Mb/s) 交換局間数	7区間	15区間	+8区間
区間距離	62.60km	90.10km	+27.50km
加入者回線整備：			
交換機地区数	23	18	5
1次ケーブル対数	77,000 対	88,000 対	+11,000対
<b>ガンバ八圏</b>			
市外中継無線伝送システム整備：			
区間数	1区間	1区間	差異なし
伝送システム	デジタル無線 (2GHz 34Mb/s)	デジタル無線 (6GHz 140Mb/s)	仕様変更
区間距離	23.80km	23.80km	差異なし
市内中継無線伝送システム拡充：			
区間数	6区間	5区間	1区間
伝送システム	デジタル無線 (2GHz 17Mb/s)	デジタル無線 (2GHz 34Mb/s)	仕様変更
区間距離	91.40km	68.20km	23.20km
市内中継伝送路増強			
銅線PCM(PCM-30) 交換局間数	4区間	0	4区間
区間距離	33.10km	0	33.10km
光ファイバー(34Mb/s) 交換局間数	-	5区間	+5区間
区間距離	-	31.90km	+31.90km
加入者回線整備			
交換機地区数	12地区	12地区	差異なし
1次ケーブル対数	11,150 対	26,300 対	+15,150対
交換機整備			
回線数	6,984回線	7,232回線	+248回線
交換局数	11局	11局	差異なし
<b>コンサルティング・サービス</b>	230M/M	338.5 M/M	+108.5 M/M

出所：SLTL資料

### 1.3.2 工期

	1991年				1992年				1993年				1994年				1995年				1996年				1997年							
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
土木工事・機器調達																																
入札～契約			10						12																							
製造							6			6																						
据付							10												6													
コンサルティング・サービス																																
選定	1																															
詳細設計・入札書類作成		3																														
O/M		5																														
トレーニング				10																												

出所：SLTL資料

注：アプレイザル時  
実績

### 1.3.3 事業費

単位：百万円

項目	計画		実績		差異	
	総事業費	(借款対象)	総事業費	(借款対象)	総事業費	(借款対象)
施設整備	8,886	8,886	10,605	7,960	1,719	926
局舎整地および道路建設	735	441	1,724	857	989	416
税金	1,573	0	512	0	1,061	0
コンサルタント	670	670	950	934	280	264
建中金利	556	556	424	424	132	132
合計	12,420	10,553	14,215	10,175	1,795	378
予備費	483	415				
総計	12,903	10,968	14,215	10,175	+1,312	793

出所：SLTL資料

注：アプレイザル時(1990年8月)：1Rs = 3.73円

実績：1Rs = 1.96円(91年～97年の貸付実行時レートの加重平均)

## 2. 分析と評価

### 2.1 事業実施にかかる評価

#### 2.1.1 事業範囲

事業範囲については、アプレイザル時と比較して変動がみられる。これは、大コロンボ圏および周辺地区の急速な開発により、1995年にコントラクターが行った実地調査で、詳細設計時(1992年)の予測と比較し大幅な需要の増加が判明したこと<sup>1</sup>、技術革新によりシステムの高度化が可能となったことが主な理由である。この需要の増加に対応すべく、新規加入者回線増設を優先する方針が採用され、全体で26,150回線が追加的に敷設されるとともに、中継伝送路については銅線PCM(パルス符号変調方式)から光ファイバーへの仕様変更、デジタル無線システムの伝送容量の増強が実施された。

本変更は、事業実施段階で判明した需要の実情に即し、積滞の解消という事業目的に合致する範囲で柔軟に対応したものであり、妥当な変更であったと判断される。

#### 2.1.2 工期

工期については、アプレイザル時と比較して全体で14ヶ月の遅延が生じているが、借款契約に定められた期限内に貸付実行が完了している。遅延の主な原因としては、事業範囲の変更にかかる承認手続き、および据付工事(道路掘削)時に必要な道路開発庁(Road Development Agency : RDA)との調整に時間を要したこと、当時の政情不安を背景に、治安上の理由から発破の禁止など据付工事への制限がなされたこと、事業範囲の変更に伴い据付工事に必要な期間が延びたことである。

このうちRDAとの調整については、フェーズ事業でも工期遅延の原因として指摘された問題であった。このため、本事業のアプレイザル時には実施機関およびRDAから構成される委員会(Steering Committee)が設立され、事業実施に際し、本事業で雇用された借款コンサルタントも加わり調整が図られたものの、委員会の権限不足のため十分には機能しなかった。

#### 2.1.3 事業費

事業費については、アプレイザル時と比較して総事業費で1,312百万円増加している(うち、借款対象部分は、アプレイザル時想定10,968百万円に対し実績は10,175百万円)。これは新規加入者回線を優先的に整備するという事業内容の変更により、主に新規加入者回線敷設のための土木工事が増加したことによるものであるが、当該増加分は実施機関(下記参照)により滞りなく手当、支出された。

#### 2.1.4 実施体制

##### (1) 実施機関

本事業アプレイザル時の実施機関であったスリランカ郵電省電気通信局は、借款契約調印後の1991年9月にスリランカ通信公社に改組され、独立採算制の公社となった。さらに、本事業工事完成後の96年9月には株式会社化され、スリランカ通信社(Sri Lanka Telecom Limited : SLTL)となった。この間、円借款事業担当部局についての目立った改編は行われ

<sup>1</sup> 1995年で、大コロンボ圏の需要予測57,578回線に対し実績113,571回線、ガンパ八圏の12,248回線に対し実績28,870回線となっている。



ず、事業実施上特段の問題は認められなかった。また、実施機関の改組についてもタイムリーに本行に報告がなされている。

## (2) コンサルタント

コンサルタントについては、事業の緊急性に鑑み、フェーズ 事業のコンサルタントが随意契約で雇用された。SLTL側は、事業実施にあたってのコンサルタントのパフォーマンスは良好であったと評価しており、今回の評価でも、コンサルタントに起因するような問題は何ら認められなかった。

## (3) コントラクター

本事業の資機材調達・据付工事は3パッケージ(いずれも本邦企業が受注)に分けて建設された。また、局舎建設および道路整地は、スリランカ企業が実施した。SLTL側は、これらコントラクターのパフォーマンスについて良好であったと評価しており、今回の評価でもコントラクターに起因するような問題は何ら認められなかった。

## 2.2 運営・維持管理にかかる評価

### 2.2.1 運営体制・状況

#### (1) スリランカ電気通信セクターの現状と開発方針

スリランカ政府の電気通信セクター開発方針は、積滞の解消、地方部を含む全国へのサービス提供、通話品質の改善、を主要目的として、これらの開発課題を民間参入の促進により実現させるというものである。本方針の下、独占事業体であった政府の電気通信担当部局(SLTD)が、91年の公社化(SLT成立)を経て、96年には株式会社化(SLTL成立)されるとともに、下表2.1に示すとおり、国際通信を除く多分野に民間企業が参入している。

97年8月には、政府が100%を保有していたSLTLの発行済み株式のうち、35%がNTTに売却されており、98年11月に発表された6ヵ年開発計画(1999-2004)においても、引き続き民間参入を促進し、上記開発課題の実現を図る方針が発表されている。また、政府はSLTLのさらに10.5%の株式売却を発表している。

現在、下表2.1のとおり、基本電話サービスについてはSLTLの他にランカベル、サンテルの2企業が参入<sup>2</sup>しており、移動体通信、データ転送サービスなどでも民間参入が積極的に進められている。国際通信のみSLTLの独占となっているが、2002年には民間企業の参入が認められる予定である。

表2.1 スリランカ電気通信セクターの現状

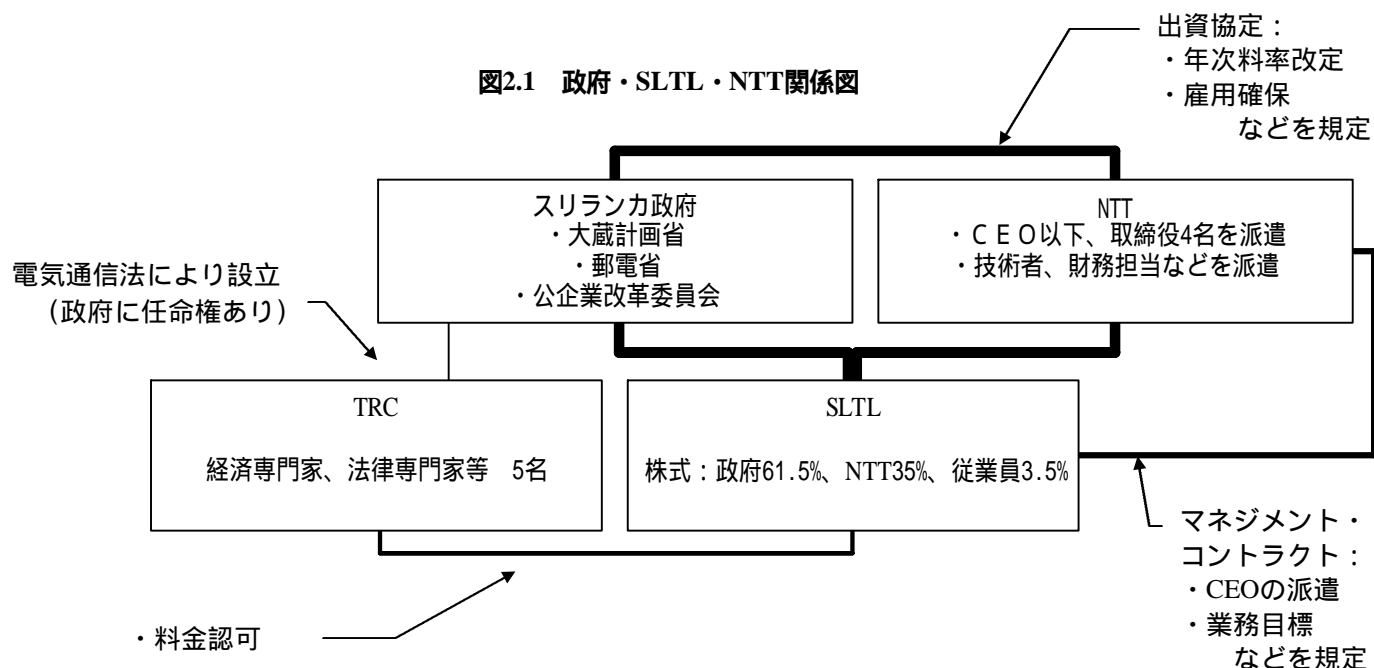
サービス内容		認可事業者
国際通信		SLTL (独占。2002年に他社の参入が認められる予定)
国内通信	基本電話サービス	SLTL、ランカベル、サンテル(寡占)
	移動体通信 など	民間企業 約20社

出所：郵電省、SLTL資料

<sup>2</sup> 1995年にこの2社の参入が認められ、1998年末現在で、スリランカ全体の加入回線数の約1割をこの2社が所有している。

## (2) 実施機関の一部民営化

先述のとおり、本事業実施機関は発行済み株式のうち35%を民間(NTT)に売却している。SLTLおよびNTT、政府の関係をまとめたものが下図2.1であり、政府はSLTLの発行株式の過半を所有する筆頭株主であると同時に、電気通信規制委員会(Telecom Regulatory Commission : TRC)を通じ、SLTLの料率改定の認可などの監督権限を有している。政府、SLTL、NTTの3者間には出資協定が結ばれており、この中で定期的な料金改定の実施、従業員の雇用確保などが定められている。



他方、SLTLとNTTの間には5年間有効のマネジメントコントラクトが締結され、SLTLが10名の取締役のうちCEO(最高執行責任者)を含む4名をNTTから受け入れ、経営効率の改善を図ることが規定されるとともに、地域間格差の是正、通話品質の向上などの課題を実現するための業務目標が設定されている。NTTは、マネジメントフィーとして、SLTLの収入の一部を得ることとなっているが、上記業務目標が達成されない場合、インセンティブとなるフィーから一定額が減額されることとなっている。SLTLは、地域間格差の是正という業務目標を達成するために地方部においても電気通信網の整備を進めている。

NTTの株式取得から2年弱が経過したに過ぎないものの、株式売却による一部民営化の効果は、後述のとおり、経営効率化の面で既に顕著である。他方、政策課題の実現という面で効果を測るには時期尚早であるが、実績として、過去2年間の年毎の新規加入者回線数は、都市・地方部<sup>3</sup>ともに業務目標値を大幅に上回っている。

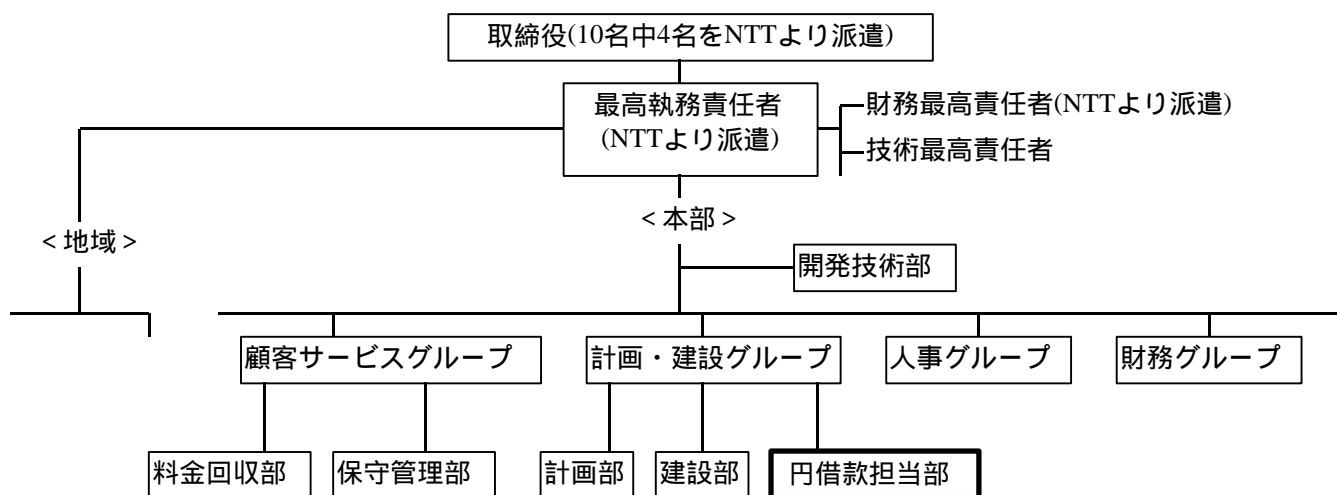
<sup>3</sup> 都市部：Colombo, Galle, Gampaha, Kalutara, Kandy, Matara, Negoda圏  
地方部：上記圏外

### (3) 組織構造

NTTの経営参画に伴うリストラクチャリングにより、組織構造が簡略化されるとともに、重点業務が絞り込まれ、必要性に即した部局再編が行われた。再編後の組織概要を下図2.2に示す。組織改編に平行し、実績・能力に基づいた業績評価および給与体系が導入されるとともに、職員の意識改革が進められている。また、出資協定において、組織合理化による職員の解雇は実施しないこととなっており、新規採用の抑制による人員削減(97年：8,755名、99年5月現在：8,569名)が実施されている。SLTLより聴取したところ、本組織改革により現場への権限委譲および組織のフラット化が進められ、意思決定期間が短縮されたことである。

なお、従業員一人あたりの加入者回線数は、99年4月現在で60回線(96年では31回線)に達しており、組織効率化の効果の一指標として取り上げることができよう。

図2.2 SLTL組織図



注：全ての部署を示すものではない。

### (4) 料率設定

低料金の国内通話による赤字を高料金の国際通話による黒字で補填する、内部補填(Cross Subsidy)の存在は、フェーズ 事業の評価(96年3月)においても要改善点として指摘されていた。そのため、民営化時の出資協定の取決めに従い、98年および99年に、国内通話料金を25%ずつ引き上げる一方、国際通話料金を8%ずつ引き下げた。国際・国内収入それぞれが総収入に占める割合を見ると、下表2.2に示すとおり、97年には国際収入が65%、国内収入が32%であったのに対し、98年には前者が60%、後者が36%となっている。すなわち、二度の料金改定の結果、内部補填は縮小されつつあり、国内収入と国際収入の比率を見ても、97年時点で1：2.04であったものが、98年には1：1.65となっている。

同じくフェーズ 事業の評価において、投資コストをカバーする収入源としての重要性にもかかわらず、低すぎる水準が問題点として指摘されていた月額基本料についても、一般・ビジネスの別なく100Rs/月であったものが、2回の料金改定を経て、一般電話で180Rs/月、ビジネスで300Rs/月へと増額されている。

料率改定については、TRCによる認可が必要であるが、SLTLの株式売却時に結ばれた出資協定においては、実際のコストに即した料金体系とするため、1998年から2002年まで年次料率改定を行っていくことをスリランカ政府は合意済みである。ただし、実際の料率改定(各項目の設定料金の決定)プロセスにおいては、TRCの認可に時間を要し、新料率の実施が半年以上遅延する等の問題点が認められる。

表2.2 国際・国内通話による収益比較

単位：百万ルピー

	1998	比率	1997	比率
国内通話収入	6,209	36.3%	4,349	31.8%
国際通話収入	10,256	60.0%	8,880	64.9%
その他	617	3.6%	456	3.3%
収入計	17,082	100.0%	13,685	100.0%

出所：SLTL資料

#### (5) 顧客サービス

民営化によるSLTLの成立後、ISDN導入などのサービスの拡充が実施された。また、顧客関係改善策が立案され、午後6時までの営業時間延長やTeleshopと呼ばれるサービスステーションの開設等が新たに実施され、苦情対応窓口の一本化も実現した。また、以前6ヶ月を要していた平均請求書発行期間も1ヶ月に短縮された。

#### 2.2.2 維持管理体制・状況

SLTLによると、電話加入者数の急増およびフェーズI事業以前の既存設備の保守レベルの低さのため、システム全体の十分な保守管理が困難とのことである。経営陣は保守管理強化の重要性を強く認識しており、97年末時点で429台であった保守車両を、99年5月現在で1,251台に増強するなど保守管理機材の追加配備を実施し、さらに現場工事従事者の意識改革のため保守ガイドラインの策定、現場監督の強化等の対策を講じている。また、保守管理費用を97年の477百万Rsから98年では817百万Rsへと増加させるとともに、保守管理をより効率化するべく組織の見直しを実施中である。

#### 2.2.3 SLTLの財務状況

SLTLの1998年度の財務諸表は以下に示すとおりである。現在、SLTLは自己資金によるプロジェクトに加え、円借款による追加整備や各国輸出信用機関によるサプライヤーズクレジット等を通じて主要なものに限っても年30件以上のプロジェクトを実施しており、有利子負債が98年には21,720百万Rsに達するなど、大規模プロジェクト実施による資金負担が増加しているため、固定長期適合率<sup>4</sup>は高まっている(表2.3参照)。

SLTLの財務的健全性の確保のためには、財務体質に大きな影響を与える料率改定水準およびスケジュール(過去2年間に引き続き、今後3年間にわたる定期的値上げにつき出資協定で合意済み)がスリランカ政府により遵守されることが重要である。なお、円借款事業については、SLTLは借款契約の借入人である大蔵計画省からRs建で転貸を受けているが、金利が年13%、償還期間が12年(うち据置2年)であり、市中銀行と比較すると、償還期間は長い、金利については同程度あるいは多少低いものとなっている。SLTLの経営指標のうち、

<sup>4</sup> 長期的な財務の安定性を示す指標。 < 固定資産 ÷ (自己資本 + 固定負債) × 100 > で計算され、値が低いほど安定性が高い。

フェーズ 事業の評価で問題点として取り上げられていた売上債権回転月数を見てみると、表2.3のとおり民営化以前に比し約2.8ヶ月短縮しており、月次請求の導入および請求書発行期間短縮の効果が認められる。

表2.3 経営分析指標

	1994	1996	1998
売上債権回転月数	8.4月	8.98月	6.13月
固定長期適合率	69.9%	92.64%	97.47%

出所：SLTL資料

表2.4 貸借対照表

(資産の部)			(負債・資本の部)			単位：百万ルピー	
科 目	98年度		科 目	98年度		金額	比率
	金額	比率		金額	比率		
流動資産	現金預金	1,159	2%	負債	買掛債務	6,178	10%
	売上債権	8,721	14%		短期借入金	3,160	5%
	棚卸資産	1,255	2%		短期前受収入	479	1%
	合計	11,135	18%		流動負債計	9,817	16%
固定資産	有形固定資産	47,104	76%	債	長期借入金	18,560	30%
	無形固定資産	2063	3%		引当金	5371	9%
	投資等	739	1%		長期前受収入	4269	7%
	長期未収金	809	1%		固定負債計	28,200	46%
	合計	50,715	82%			38,018	61%
資産合計	61,850	100%	資本	資本金	21,059	34%	
				資本準備金	188	0%	
				準備金	2,586	4%	
				合計	23,833	39%	
			負債資本合計	61,850	100%		

出所：SLTL資料

表2.5 損益計算書

単位：百万ルピー

	98年度	
	金額	構成比
営業収入	17,082	100%
営業費用	12,735	75%
営業利益	4,347	25%
営業外収益	256	1%
営業外費用	0	0%
受取利息	90	1%
支払利息	1,899	11%
経常利益	2,794	16%
法人税	1,260	7%
当期利益	1,534	9%
当期末処分利益	1,534	9%

出所：SLTL資料

## 2.2.4 環境への影響

本事業実施による、環境に対する特段の悪影響は認められない。

## 2.3 事業効果

### 2.3.1 財務的内部収益率

アプレイザル時には、便益として電話据え付け料収入、レンタル料収入、通話料収入を、費用として本事業建設費用、保守運営費、管理費を考慮し、プロジェクトライフを20年として財務的内部収益率(FIRR)は10.1%と想定されていた。直近で利用可能な実績に基づき再計算を行った結果、本事業のFIRRは25.8%である。

### 2.3.2 電気通信サービスの拡充効果<sup>5</sup>

#### (1) 本事業の効果

本事業の実施により、電気通信サービスにおける通信需要への対応および通信品質の向上が期待されていた。表2.6は、大コロポ圏およびガンパ八圏の加入者回線数、積滞数の推移を示したものである。交換機整備・加入者回線敷設などの複数事業が並行して実施され総体として効果が発現する電気通信網整備においては、一事業による全体の加入者回線数増加への寄与率を抽出するのは困難であるため、本事業による加入者回線1次ケーブル敷設の効果を見ることにする。

本事業では、大コロポ圏に引込線88,000回線分の1次ケーブルが敷設されており、これらは回線を分岐する2次ケーブル、更には各電話加入者への引き込み部分である引込線に接続されて、加入者回線数の増加へとつながる。現在、既に約2万回線が新規電話加入者に接続されており<sup>6</sup>、本事業完了(1996年)以降の大コロポ圏における加入者回線数増加分約10万回線のうち、約2割は本事業の寄与分といえる。他方、ガンパ八圏については、1996年時点で加入者回線数は6,713回線であったが1998年に16,611回線に倍加しており、積滞数も増加している。本事業でガンパ八圏に引込線26,300回線分の1次ケーブルが敷設されたため、加入者回線数の伸びに大きく寄与していくものと考えられる。

ちなみに、大コロポ圏については、電話普及率が95年時点の6.1%から99年5月時点で10.5%へ改善された。

表2.6 大コロポ圏およびガンパ八圏の加入者回線数・積滞数の推移

		1990	1995	1996	1997	1998	1999 <sup>(注)</sup>
大コロポ圏	加入者回線数	82,860	138,538	167,836	191,847	252,579	264,423
	積滞数	30,974	109,857	118,291	110,716	108,649	52,741
ガンパ八圏	加入者回線数	1,453	n.a.	6,713	10,761	16,611	n.a.
	積滞数	1,238	16,392	15,331	15,341	18,606	n.a.

出所：SLTL資料

注：1999年のデータは5月時点のもの。

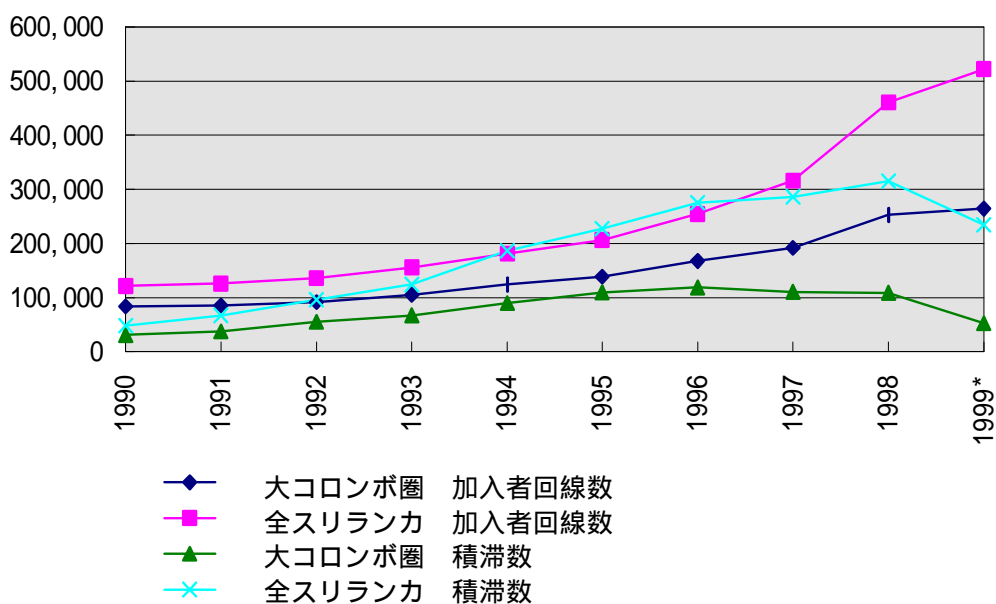
<sup>5</sup> 以降の数値は、SLTLのみのデータであり、ランカベル、サンテル分は除く。

<sup>6</sup> 更に1万3千回線が、既存の加入回線の改善に使用されている。

## (2) スリランカ全体における通信サービスの拡充

スリランカ全体としては、電話普及率が1995年時点の1.1%から99年5月時点で2.8%へと改善している。また、通話品質についても、通話完了率が98年で34.5%となり、94年時点の28%から改善が認められる。図2.3は、全スリランカと大コロombo圏の加入者回線数と積滞数の推移を示しているが、加入者回線数の伸び率が增加する一方、積滞の伸び率は低下しており、スリランカ全体として電気通信セクターにおける積滞と加入者回線数のギャップは解消の方向にある。さらに、全スリランカに占める大コロombo圏の加入者回線数の割合は減少している。

図2.3 全スリランカと大コロombo圏の加入者回線数と積滞数の推移

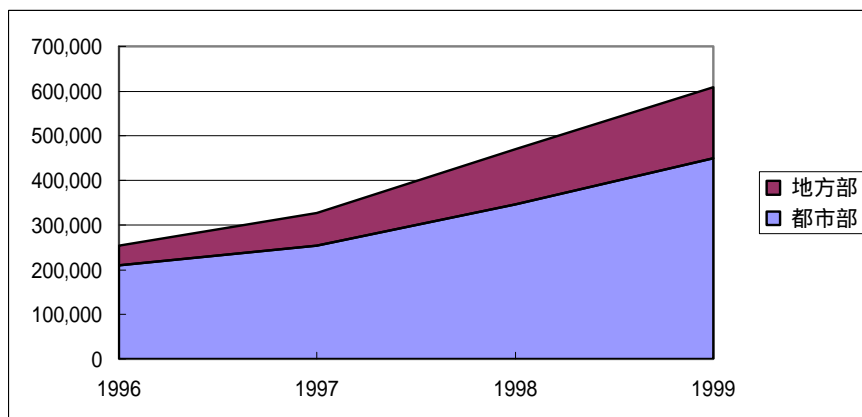


出所：SLTL資料

注：1999年のデータは5月時点のもの。

さらに、都市部と地方部の加入者回線数の推移は図2.4のとおりであり、1997年の株式売却以降、全スリランカに占める地方部の割合が1996年時点の18%から1999年の26%と増加している。また、各年の新規加入者回線増加数は表2.7となっており、1997年以降、地方部の割合が高まっている。この背景の一つとして、マネジメントコントラクトの業務目標値の達成効果があると言えよう。このように、電気通信における都市部と地方部の地域間格差は是正されつつある。

図2.4 都市部と地方部の加入者回線数の推移



出所：SLTL資料

注：1999年のデータは12月までの予測値

表2.7 各年の新規加入者回線数

	1996	1997	1998	1999
都市部	41,175 (82%)	43,593 (60%)	92,156 (64%)	102,900 (74%)
地方部	8,998 (18%)	28,864 (40%)	50,919 (36%)	35,600 (26%)
全国	50,173	72,457	143,075	138,500

出所：SLTL資料

注：1999年のデータは12月までの予測値



### 3. 教訓

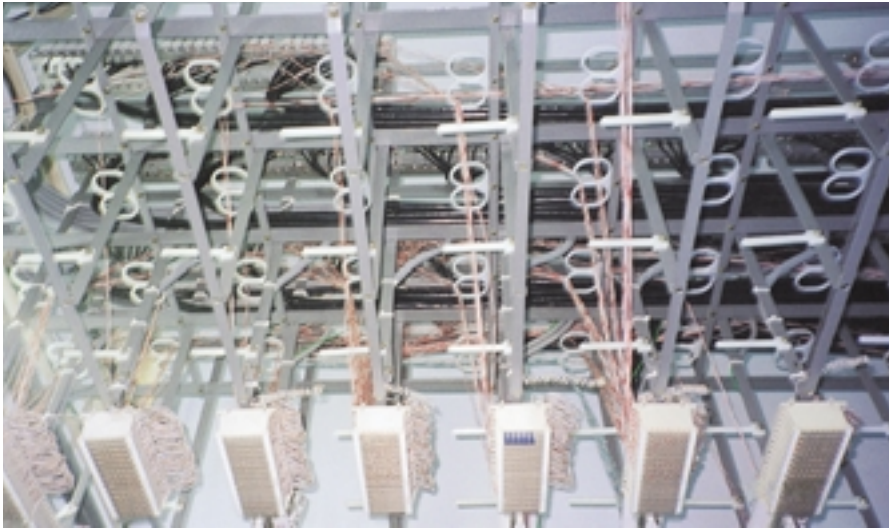
一定の収益性を見込める公益事業においては、実施機関の効率的な運営を図るために民間企業の経営への参加が有効な場合がある。その際、開発政策上の課題の実現と利潤追求との調整には、マネジメントコントラクト等の手法がある。

本事業の実施機関については、公社を株式会社化した後、株式の一部が政府から民間企業に売却され、同時に独占により高収益が確保されている国際通信分野に他の民間企業の参入を認めるという規制緩和のスケジュールも決定された。このような施策を講じつつ、実施機関の経営の効率化および開発課題の実現を図るために、株式売却に際して実施機関と民間企業の間にはマネジメントコントラクトが締結されている。

一般的に、民間企業が公的サービスの経営に参加する場合、比較的収益性の高い都市部に投資を集中させる傾向にある。同マネジメントコントラクトにおいては、都市部・地方部それぞれの加入者回線数増加目標、積滞の早期解消などの開発政策に沿った業務目標が設定され、その達成程度に応じてフィーが支払われるというスキームとなっており、参入民間企業にインセンティブを与えつつ、地域間格差の是正が図られる仕組みになっている。

株式売却による一部民営化の効果として、経営の効率化については、顧客サービス面の向上や売上債権回転期間の短縮化、従業員一人あたりの回線数の増加など、既に効果が発現している。他方、政策課題の実現については、株式売却から2年が経過したに過ぎない現時点では、民営化の効果を測るには時期尚早であるが、実績として、過去2年間の年毎の新規加入者回線数は、都市・地方部ともに業務目標値を大幅に上回っており、全スリランカにおける地方部の加入者回線地方部数の割合も増加している。

本事業のように、一定の収益性を見込める公益事業においては、実施機関の効率的な運営を図るために民間企業の経営への参加が有効な場合がある。その際に、地域間格差の是正など公的サービスとしての開発政策上の課題実現と、企業活動の原則である利潤追求という、時に相反する二つの側面の調整がポイントとなる。この調整には、マネジメントコントラクト等を通じて業務目標の設定とその達成度に応じた支払いを組み合わせることにより、参入企業にインセンティブを与えつつ開発課題の実現が図られる場合がある。



大コロambo圈に整備された交換機施設