

---

# ヤンゴン郊外地域における海外進出企業事業展開 中国系H社と日系S社の考察を中心に

季 増 民

## 要旨

本稿はミャンマーで実施してきた一連の研究成果を集大成した「ヤンゴン郊外地域変化研究シリーズ」第2弾である。椋山女学園大学研究論集52号（社会科学篇）に掲載される、第1弾である「高度経済成長期におけるヤンゴン郊外地域構造の変化」は、シリーズ「骨格」に当たり、それ以降の「血肉」にあたる第2弾から第4弾の各続篇を統括する枢要となる論文である。合わせて一読頂きたい。

本稿の目的は、進出数が最も多い中国系企業と日系企業を調査事例にし、ヤンゴン郊外地域における事業展開の特徴を明らかにする。多視角にたつて、大都市ヤンゴン郊外における地域構造の変化を考察するため、調査対象企業の経営者から直接に事業展開過程や労働力の確保などを聞き取る方法を採用した。

また、全文を閉じる前に、文末に補記を設けた。論述の理解に欠かせないヤンゴン市街地と郊外とのボーダーゾーンについて現地観察や写真も踏まえながら概観しておいた。併せて、ヤンゴンにおける二回目（2019/3/20～3/24）と三回目（9/5～9/11）の調査内容を概括しておいた。補記は全文を補足する重要な部分であり、合わせて一読頂きたい。

ミャンマーの通貨はチャット（Kyat）である。210524日現在、1 JPY = 14.34250 MMK、1 MMK = 0.06978 JPYである。

また、周知のように、ミャンマー国軍は2021年2月1日、全土に非常事態を宣言し、国家の全権を掌握したと表明した。アウン・サン・スー・チー国家顧問率いる政権を転覆したクーデターが起きた。事態の行方に、世界が注目している。

---

## 第1章 研究目的

---

### 1. 研究経緯と目的

周知のように、ミャンマーでは2011年、軍政から民政移管が実施され、テイン・セインは大統領に就任した。各法律が整備されるようになった。2013年、アウン・サン・スー・チーさんが当選し民政化が加速した。

民政化に合わせて、外資導入や企業誘致をはじめ

めとする経済の活性化が大々的に進められるようになった。主要貿易相手国を見ると、輸出では中国、タイ、日本、シンガポール、インド、輸入では中国、シンガポール、タイ、日本、インドネシア（ミャンマー中央統計局（2017/18年度）のように、アジア諸国との経済交流が活発に行われるようになった。

一方、日本との経済交流を象徴する出来事で見ると、2014年には、日系メガバンク3行に営業許可、2015年には、ティラワ経済特区で企業の開業開始、2016年には、日本企業のミャンマー商

工会議所会員数は、2011年53社だったが、300社を超えた。このうち110社強が建設関連の企業である。2017年、当時の安部首相がミャンマー訪問、ODAで800億円の拠出を発表した。

2018年まで、ミャンマーに進出した日系企業は7倍以上に増え、2019年4月現在、日本商工会議所に加入している企業数は、400社手前の388社に上っている。また、2019年にはトヨタは車両の組み立て工場を稼働させることを発表している。

本稿の目的は、進出数が最も多い中国系企業と日系企業を調査事例にし、ヤンゴン郊外地域における事業展開の特徴を明らかにする。多視角にたつて、大都市ヤンゴン郊外における地域構造の変化を考察するため、調査対象企業の経営者から直接に事業展開過程や労働力の確保などを聞き取る方法を採用した。JETRO 2019年7月8日付ビジネス短信「ミャンマーへの投資、中国が日本を上回る」によると、日系は、整備されたインフラや手続き面の容易さなど、安心できる投資環境を求めてティラワSEZへ投資するケースが多い。中国は労働集約型が中心なので、その集積地であるヤンゴン市北部のラインタヤ地区やシュエピタ地区

への投資が多い。

以上のような地域特徴を踏まえ、対象企業はミャンマー政府が造成したヤンゴン郊外の工業団地から中国系企業を、ミャンマー・日本の政府や民間企業から構成されるMJTD (Myanmar Japan Thilawa Development Ltd.) 社が造成したティラワ経済特区 (SEZ) における日系企業をそれぞれ選んだ。

なお、全文を閉じる前に、文末に補記を設けた。論述の理解に欠かせないヤンゴン市街地と郊外とのボーダーゾーンについて写真も踏まえながら概観しておいた。併せて、ヤンゴンにおける二回目 (2019/3/20～3/24) と三回目 (9/5～9/11) の調査内容を概括しておいた。補記は全文を補足する重要な部分であり、合わせて一読頂きたい。

## 2. 研究対象と研究方法

図1に示された「ヤンゴン郊外地域変貌研究シリーズ」構成論文の第2弾としての目的を達成するため、本論は、近年自国人件費の高騰や米中経済摩擦などの原因でアセアン諸国への南下を加速している中国系企業と、既進出国 (マレーシアなど) における人件費高騰、中国や韓国などの台頭

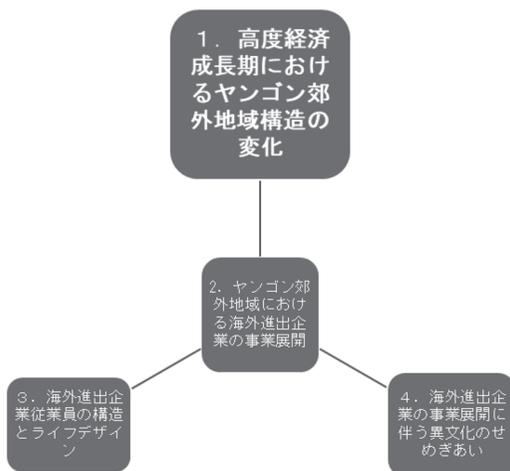


図1 ヤンゴン郊外地域変化研究シリーズの構成

で価格競争が激化し、海外生産拠点の最適化を迫られた日系企業を調査対象とした。

なお、調査対象である中国系企業H社と日系企業S社は、いずれも安い人件費を求めてヤンゴンへの進出を決めた点で共通している。2018年の日系企業新入社員の平均給料は2.2万円と、アジアの中で最低ランクの賃金水準である。また、大量の労働力、特に女性労働力を必要とする労働力密集型生産工程を移管していることでも類似している。

ミャンマーへの中国の投資は、縫製品、製靴、製鞆（せいほう）など労働集約的な産業が60%以上を占めている。布地などを輸入して衣料品に仕上げ再輸出する縫製産業が多い。日系企業の投資はインキ、接着剤、食品、たばこ、プラスチック製品、自動車部品など、産業が多岐にわたっており、縫製品は件数で見ると全体の10%を下回る。さらに日系企業は主に欧米向けの輸出、中国企業は主として日本向けの輸出のための生産拠点拡大でも似ている。

一方、中国系企業が中国江蘇省などで行っていた生産ラインを、原材料、生産管理職員とともに丸ごとヤンゴンに移したのに対し、日系企業は海外生産拠点の最適化を図る使命も担っている。中国系企業は、中国国内企業活動の単純な南下延伸、いわゆる縦型な展開に対し、日系企業は、日本国内の同社企業よりも既進出国マレーシアとの横のつながり（生産連関）を重視した立地である。

時間軸に沿って並べてみると、日系企業は早くも1990年代からマレーシアへの独資進出を果たし、2003年のベトナム工場の設立に次ぐ3か国目への進出である。一方、中国系企業は20数年も遅れて2012年から漸く海外への進出を検討し始めた後発企業である。先発の日系企業と後発の中国系企業を、アセアンを取り巻く社会経済状況の変化と結び付けて比較するうえでも、この2社は適切な研究対象であろう。

なお、2021年3月に公表された<sup>1)</sup>、「高度経済成

長期におけるヤンゴン郊外地域構造の変化」はヤンゴン郊外地域変化研究の主要課題と総まとめ、並びに研究を通じて得た知見を集成している。本稿とシステマチックな構成であるため、ぜひあわせて参照頂きたい。

## 第2章 中国アパレル企業H社の事業展開

### 1. ミャンマー進出の経緯

H社は、ヤンゴン市北西部シュエピタ（Shwe Pyi Thar Township）にあるShwe Pyi Thar Industrial zone（1）に位置する。シュエピタ工業団地は、Shwe Pyi Thar（1）135ha、Shwe Pyi Thar（2、3、4）計399haから構成され、ヤンゴン北部における大規模な工業団地の一つである。Shwe Pyi Thar Townshipは第1章で触れたように、ヤンゴン市New Suburbsに属し、市内から車で約1時間かかる。2014年、本社が中国江蘇省南通市に置かれる新林グループのヤンゴン進出第一号として、H社はヤンゴン市とミャンマー中部と結ぶ縦貫幹線道路Lower Mingalardon Rd沿いに立地した（写真2-1）。

他の業種と同様、アパレル企業にとって重要なのは発注側需要の充足と生産コスト削減との両立である。H社は、中国国内人件費の高騰を受け、人件費を削ることにより利益の最大化を図るた



写真2-1 H社

め、ベトナム、カンボジア、ラオス、バングラデシュなどの国で生産工場の適地を探していた。2013年にプノンペン市に新林グループカンボジア事務所を置き、同国における生産工場建設の可能性を模索していた。東アジア諸国の中で、ミャンマーに比較的早く進出したのは韓国、日本、台湾であった。日本との取引に特化しているH社は、取引先の日系企業から人件費の安いミャンマーが今後の進出先として有望であることが紹介された。それを受けて、試しに台湾企業が当時経営していたミャンマー工場に少量の製品試作を依頼したところ、期待していた品質に近い完成度を確認することができた。H社は、もともと中国で生産していた製品をミャンマーでの生産に切り替えたい意向を、得意先である日本の取引先に伝え、その了解を得た。2012年から、中緬両国の関係、交通輸送条件、人文環境、国民性などについて工場立地調査を本格的に始めた。

立地調査においては、まずは労働力を確保しやすい工業団地を優先的に選び、次に交通の利便性が高い幹線道路に近い場所などを条件にした。極力回避しようとしたのは、土地権利が複雑で、地元と争議がまだ続いている物件である。調査の結果、人件費が中国の約3分の1と格安で、且つ大量の安価労働力を継続的に確保できること、関税フリーによるコストメリットが見込めること、ミャンマー政府は外資投資を奨励していることなどを踏まえ、ミャンマーへの進出を決めた。

中国で生産していた製品を日本に輸出する場合は8~12%の関税がかかる。一方、アセアン加盟国であるため、ミャンマーから日本に輸出した場合は非課税である。ミャンマーは綿花の産地ではないため、縫製産業に必要な原料は全量中国国内から輸入している。そのため、いわゆる「来料加工」の経営モデルを採っている。来料加工とは輸入材料が国外企業から提供され、経営企業は輸入代金を支払う必要が無い。国外企業の要求に基づき加工或いは組み立てを行い、加工費用を受け取

る。完成品は国外企業が販売する経営活動である。

しかし、一方、輸送費は生産用の生地、関連パーツや補助材料が中緬陸路経路のため、中国国内生産より若干高くなった。生産用の生地、関連パーツや補助材料は、沿海地域の南通市にある新林グループの物流センターで検反機による検反され、記録される。品質と数量が確認されたあと、上海に拠点を置く中国系提携運送会社によって陸路で1,500km離れた南西部にある雲南省の中緬国境ムセ(MUSE)にある倉庫に一旦運ばれ、そこで通関手続きを行う(図2、写真2-2)。通関後、上記の中国運送会社とミャンマーとの合弁企業によってトラックに積み替え、一路に南下し、2日間をかけて800km離れたH社の倉庫に運ばれる(写真2-3)。上海から出発してから、工場までの所要時間は通常約6日である。

生産初期のリスクを避けるため、H社は2014



写真2-2 H社と提携するコンテナ



写真2-3 H社の倉庫



図2 ミャンマーと中国・タイ・インドとの国境貿易ルート  
出所：ジェトロ作成

年に買収した台湾企業から土地、建屋、機械、ワーカーなどをそのまま引継ぎ、短期間に生産活動を開始した。この台湾企業は2011年1月に設立され、日本大手スーパーイオンの認定工場としてシャツ、スカートなどを生産していたが、その後経営不振のため、売却することにした。H社は2014年3月に買収後、生産効率を上げるため、既存の機械を順次に淘汰し、中国国内工場からウエスト付けや裾上げなどの先進的な縫製機械を導入した。主力縫製製品は婦人用、綺麗めパンツ、カジュアルパンツ、スーツなどで2019年には、月間生産量500万枚の規模に達した。

進出2年の間、現地の地場産業や立地条件調査会社との協力関係が次第に成熟したため、H社は独自で立地調査を行うことができるようになった。生産規模拡大に伴い、2017年にはNew forest

社（従業員1,000人）を設立した。2018年には経営不振に陥った中国企業を買収し、新林グループ Saiform社として（従業員1,000人）設立し、主に「布帛」（綿・麻・絹、または、それらを混合したものを原糸とする布、織物といった、ニット以外の繊維製品の総称＝織物全般のことをいう）を生産している。また、2019年6月には新林グループ5番目の工場としてNew plusが正式に稼働した。2019年9月現在の従業員は900人であり、最終規模は1,200人と予定している。2019年現在、この4社はH社から車で30分以内、ヤンゴン川の支流であるライン（Hlaing）川西側にある工業団地に集積し、H社を含む5社の年間生産量は1,200万枚に達した。

2018年には、新林グループ5社がミャンマー工場から日本スーパー大手イオン(株)への年間出荷量

は200万枚に達している。

2019年4月、6番目の工場として土地の賃貸契約などの手続きが完了し、建屋の造成が行われていて、2019年12月に竣工する予定である。16本の生産ライン配置、1,000人従業員の規模と計画され、イオン(株)に主に供給するカットソー（ニット素材（編物）の生地を裁断（cut）・縫製（sew）して作られる衣服の総称）を生産する予定である。2019年8月から、布団、枕、シーツなどベッド関連用品の生産に特化した7番目の工場を建設しており、2019年12月に竣工する予定である。ベッド関連用品の主な出荷先は日本とアメリカ、それぞれ50%前後と予定している。

2019年末に、7つの工場が全部稼働すると、従業員の規模が6,000人以上に達し、新林グループ最大の海外主要生産拠点となる。2019年末には、新林グループミャンマー工場から日本スーパー大手イオン(株)への年間出荷量は400万枚に達し、新林グループ全生産量の25%を占める。

## 2. 従業員の構成

従業員の概況 H社1,800人の従業員は、農村出身者が80%を占め、残りの20%はヤンゴン周辺の出身者である。従業員の平均年齢は22歳と若い。学歴的には小卒が70%、中卒は20%、高卒は数えられるほど少ない。ミャンマーでは、高校2年で中退する人が多いため、高卒者は中間レベルの人材として珍重され、アパレルよりよい環境に恵まれている企業に就職するケースが多い。出身地別で見ると、ミャンマー南部の出身者は80%を占める（写真2-4）。

H社に勤めるミャンマー人ワーカーの給料は地付きミャンマー企業より1~2%ほど高く設定されている（写真2-5）。また、ミャンマー人ワーカーには食事や住宅手当てとして平均して毎月10ドルが支給されている（写真2-6）。

従業員は80%が工場周辺に点在する貸家に寝泊まりし、残りの20%は自宅または親戚の家に

住んでいる（写真2-7）。工場から幹線道路を一本隔てた集落には、地付き住民の母屋の一部や建て増した貸家が立ち並び、10数mの貸家には3~4人が家賃をシェアしながら共同生活している（写真2-8）。居住環境は劣悪であり、ルームメートは交代で体を休める（写真2-9）。貸家の1階に簡易な洗濯場兼水浴び場が設けられている（写真2-10）。貸家が集まる集落道路両側には、夕方になると貸家に暮らす出稼ぎ労働者を顧客にする地付き住民が経営する飲食店やコーヒーショップ、雑貨屋、各種の屋台がひしめく（写真2-11）。

H社は、年間1万5千ドルの賃貸料で地元の運送会社と契約を結び、1,000人従業員のために15両の通勤フェリートラックを確保している。従業員の平均通勤時間は30分以内が最も多く、工場



写真2-4 作業場



写真2-5 社員食堂



写真2-6 風通しの良い社員休憩所



写真2-7 道路を挟んだ工場向かい側にある貸家



写真2-8 狭小且つ粗末な貸家



写真2-9 狭い貸家内部 (4人シェア、1人5千K)



写真2-10 貸家付設簡易な水浴び場



写真2-11 夜は出稼ぎ労働者を顧客とする屋台村に変身



写真2-12 工業団地の人材確保用良質なアパート

周辺集落から徒歩で通ってくる人が2番目に多い。最も通勤時間の長い従業員でも40分前後である。40分を超える距離は通勤の限界である。

2018年からミャンマー政府は、工業団地に勤める優秀人材の定着を図るため、ヤンゴン周辺に教員やライン長レベル以上の中間管理層向けに、5万人から7万人を収容できる賃貸アパートの造成に着手している。それに合わせて、シュエピタ工業団地管理委員会は、幹線道路から数百メートル離れた空き地に居住環境が比較的に良好なアパートを建てている。部屋作りは個人や家族向け20m<sup>2</sup>前後の面積に、エアコン・パラボラアンテナやシャワーが併設されている(写真2-12)。アパート団地には警備員が配置されている。アパート団地から勤務先への通勤利便性を確保するため、フェリートラックも運行されている。

### 3. 生産活動の展開

1) 工場の管理運営 現地工場の運営管理のため、新林グループ本社から、中国人管理職員や縫製技術指導員などが65人ヤンゴンに派遣されている。グループ会社5社を競い合わせるため、各社はそれぞれ独立採算制を採っている。物流・渉外・貿易担当など数人を除いて、5社の間では管理職員や技術指導員など人員同士の相互交流が行われていない。一方、倉庫の利用、原料配送、ダンボールなどの資材購買は互いに協力し合ってい

る。新林ヤンゴン支社所属の65人は年に一度催されている旧正月会食の時にだけ一堂に集う。

オーダーは江蘇省南通市にある新林グループ本社が一括して受けたうえで、ミャンマー支社に伝えられる。支社製造管理統括マネジャーは、各工場の機械設備・生産特徴に合わせて作業の割り振りを行う。支社長は主に5工場の生産調整を担い、その配下に5工場を統括する、前述の製造管理統括マネジャーのほか、貿易担当マネジャーが1人、計2名が配置されている。そのほか、原料の入庫担当1人、カット・縫製担当4人、仕上げ工程ごとに担当マネジャー1人ずつが配置されている。このコアメンバーから構成される支社運営会議は週に1回の割合で開催され、主な議題は2ヶ月先のオーダー確保状況を確認することであるという。

H社には中国人管理職員が12人駐在している。その内訳は、工場長1人、貿易部長1人、製造マネジャー1人、設計・デザイン・見本・サンプル担当1人、物流・倉庫担当1名、原料カット担当1人、縫製現場管理主任1人とアシスタント3人、仕上げ(アイロンがけ、ボタン付けなど)1人、中華料理を作る専属料理人1人となっている。12人のうち11人は単身赴任、工場敷地内にある宿舎に住み込み(写真2-13)、妻帯者である貿易担当マネジャーだけは工場近くの賃貸アパートに家族4人で暮らしている。



写真2-13 エアコン完備のH社中国人職員宿舎

中国人管理職員は赴任手当を含めて、月に1,600ドルの給料を受け取っており、それは中国国内在勤同格管理職員の約2倍に当たる。しかし、残業の場合も、手当は支給されない。毎年4月に

ミャンマー最大の連休期間中に、会社の交通費負担で1回10日間前後、中国に帰省することができる。しかし、中国伝統的な旧正月には帰省することができない。現地赴任期間は、本人の希望と能力に基づいて本社が決める。

一方、ミャンマー人管理職員は、中卒以上の学歴を持っている。その内訳は、管理部門所属としては人事担当マネジャー2人、財務部長1人とアシスタント3人、製造現場所属としてはワーカー38人から40人ごとにミャンマー人生産ライン長が配置されている。ピラミッド状の縦型日系企業の管理システムとは異なり、H社は生産活動の順調展開をめぐる横のつながりを重視し、緩やかなネットワーク型管理システムを構築している。

ミャンマー人管理職員の場合、部長級（財務、人事マネジャーレベル）は600ドル以上、製造現場総合マネジャーは400～500ドル、ライン長と品質管理責任者は180～200ドル、一般ワーカーは120～140ドルである。基本給のほか、業績優秀な職員には基本給より4割増しの能力給が、突出した業績を上げた職員には基本給より2倍の報奨金がそれぞれ支給される。

2) 協力関係の構築 H社は、生産協力会社として、検品・検針関連は10社前後、物流（フォワーディング及び通関）10社、完成品の水洗関係8社、プリント関連5社、ロゴ刺繍関連5社、包装ビニールやガムテープ供給関連8社、輸送用のカートンボックス供給10社などと協力関係を持っている。

カートンボックスを例にすると、まずは、支社の納入と財務担当者はカートンボックス10社に見積もり書と試作品を提出させる。価格や質、納品などを総合的に検討した上で10社のうちから1社を専属供給指定工場に認定する。グループ会社5社は共同でこの指定工場からカートンボックス

を購入する。

言葉や風俗習慣、商習慣が近いため、水洗・プリントなど製造工程関係の協力会社はほとんど中国系である。中国系協力企業とは中国国内においてすでに生産協力関係を有したのはごく一部であり、大部分はヤンゴンに進出後、新たに協力関係を結んだ。また、上記の生産協力会社は同一工業団地内か、車で30以内の近距離にある。シュエピタのような中国企業の集積地に接近して工場を建てるのは、H社を含む中国系企業の立地特徴である。

H社製品のほとんどが日本向けであるため、品質保証や出荷迅速化を図るため検品や物流は基本的に日系企業と契約している（写真2-14）。パイヤーによる物流業者指定がある場合は、それに基本的に従う。物流業者指定が特にない場合は、日通運輸、浪速、大森、鴻池などの日系物流会社に見積を出させ、サービス内容に大差がない前提下、価格で選定する。

現在、H社の日本向けフォワーディングの30%から40%は、サービスが行き届き且つ、価格安いN社に依頼している。N社とは、上海センター時代から協力関係を続けてきた取引先の一つになっていた。

40フィートコンテナ輸送の場合、海運は900ドル、陸上・海運の組み合わせだと3,500ドルに、



写真2-14 日系企業の5S掲示板

航空便だと6,800ドルにはね上げる。2019年現在H社の場合、95%は海運、5%程度は陸路経由、泰緬国境を通りタイ側の海港から日本に運ばれる、いわゆる陸・海運方式を主に取っている。納期が迫っている出荷のみ、航空便に乗せる。

一方、ミャンマーの地場産業は業種的にも品質的にまだ十分に需要に応えられる状態にないため、生産関連提携、部品や材料の供給はまだ始まっていない。現在取引している包装ビニールやガムテープ工場は、実質的な経営者は台湾人であるが、その妻はミャンマー国籍を持っているため、一応、ミャンマー地場企業と称されている。しかし、妻はミャンマー生まれの中国人(華僑)であるため、厳密にいうと、地場産業に属しない。

#### 4. 現地化への努力と今後の展望

##### 1) 中国語力のある職員による橋渡し役

生産現場におけるミャンマー人ワーカーとのコミュニケーションをより円滑に図るため、H社は在緬華人と中国語力のあるミャンマー人、計6人を専属通訳として雇っている。

この6人の内訳は、男性2人、女性4人である。在緬華人は4人であり、ミャンマー北部在住の中国人父母に生まれ、6時から8時までは中国語による授業を受け、9時から15時30分まではミャンマー語の授業に参加し、16時30分から18時30分までは、再び中国語の授業を受ける。中国語の学力は中卒に相当し、ミャンマーの学力は高卒相当(大学受験資格あり)と認定されている。在緬華人は中国語の会話力のほか、漢字を書くこともできる。家では親と移住前の雲南省方言を使い、中国語の会話力は大陸出身の中国人と全く同じである。ほとんどが独身者であるため、工場敷地内の中国人管理職員宿舎に泊まり、工場から三食が提供される。通訳は、中緬職員同士のコミュニケーションを橋渡しするほか、ミャンマーの習慣や風俗を熟知する特徴を活用し、生産現場管理の一部もアシストしている。

一方、中国語力のあるミャンマー人男女2人は中国語を独自で勉強し、通常の会話は問題なくできるが、漢字を書くことができない。男女2人はヤンゴンに在住し、いずれも既婚者である。38歳の男性は倉庫管理の責任者として、35歳の女性は生産ラインの通訳として活躍している。

在緬華人と中国語力のあるミャンマー人は、ミャンマー版We Chatに掲載された公募を見て、電話で応募してきた人から選考された人である。月収は300から500ドルである。

##### 2) 業績優秀な職員の育成

2018年、中国人管理職員や技術指導員の推薦により、工場を支える業績優秀な職員を30人ほどセレクトして、幹部候補者として重点的に養成している(写真2-15)。2018年、優秀な職員を5人(当初、10人の予定であったが、パスポート取得事情のため、5人は出発できなかった)選拔し、会社の交通費負担で中国研修に派遣した。10日間の滞在期間に、南通市にある本社のほか、中国国内にある関連縫製工場を見学してきた。

X氏は高校卒業後、2015年10月7日に採用された在緬華人である。出身は緬北のモゴク(Mogok、マンダレー地方のピンウールウィン地区にある都市で、マンダレーの北200km)であり、現在は22歳である。2016年にいここ(2019年現在28歳、



写真2-15 H社の管理・事務職員室

父の姉の娘)も通訳としてH社に呼び寄せた。平日は中国人管理職員宿舎に泊まり込みながら、通訳をこなしている。夜はテレビ鑑賞やネットサーフィン、休日は1時半をかけてバスでヤンゴン市内にショッピングに出かける。1年のうち、ミャンマーの正月に相当する「水かけ祭り」期間だけ、片道2日間をかけて10日前後帰省する。

2015年から4年間経った2019年現在、生産現場の通訳を経て現在は事務室主任を兼任する管理職に抜擢されている。流ちょうな中国語とミャンマー語を駆使して、中国人管理職員の貿易関連業務のアシストや、中国人とミャンマー人との意思疎通で重要な役割を果たしている。幹部候補の一人として嘱望され、月収も普通の通訳の1.5倍に相当する600ドルとなっている<sup>3)</sup>。優秀な能力を持つため、2020年からミャンマー人の研修・労務管理・昇任・昇給の考査も任されるようになった。今後は段階的に中国人管理職員なみの月収1,600ドルに引き上げられる予定である。

現状では、平均すると、ミャンマー人従業員100人に、中国人管理職員1人という割合になっている。ミャンマー人によるミャンマーのための企業経営を推進するため、数年をかけて中国人管理職員を徐々に減らしていき、今の12人体制を半減し、6人以下にする予定である(写真2-16)。最終的には中国人管理者を1名置くだけに

する予定である。

### 3) 黄金期活用による業績アップ

現在の見通しでは、2028年～2030年までアパレル企業にとって急速な発展が見込める、いわゆる黄金期に当たる。2011年以降、鎖国から開放への転換が図られ、高度経済成長が始まると、衣食住の順序で生活改善を行うミャンマー人の衣服に対する需要は飛躍的に増大した。農作業や農地から解放された大量の元農民は就職先を渴望していた。また、高度な技術力を要しない労働集約型産業であるアパレル産業は、就職先の確保を急ぐミャンマー政府にとっても、貧困から脱出し、家計を助きたい南部出身の若い女性にとっても、大量の労働力吸収の受け皿である。

しかし、今から10数年が経過する2030年前後になると、電子部品などハイレベルの産業は、アパレル産業に取って代わり、主要な産業に成長してくる。低学歴に基づく安価な労働力を大量に確保できるアパレルを取り巻く環境が一変することが予想される。また、経済成長につれて、ヤンゴン周辺の地価が徐々に上がり、安価な労働力の確保も難しくなってくる。ヤンゴン周辺から生産コストがもっと安い地方への移転をこれから10年の間決断しなければならない。2015年、ティラワに加え、南東部ダウエー、西部チャオピューもSEZに指定されている。西部チャオピューに、新たな企業集積地として、ミャンマー進出中華系企業が関心を示している。

このような立地戦略を視野に、H社はヤンゴン都市圏北部からマンダレー市との間に2,000人規模の工場を増設する計画を考えている。マンダレー市は労働力豊富などの立地条件に恵まれる上、外資の進出がまだ少ない。マンダレーより北部は、地形などの自然環境の制約のほか、道路に代表されるインフラ整備などが著しく遅れているため、工業適地が少ない。同時並行の形で、ミャンマー以外では目下、人件費のメリットが期待できるケニア、エチオピアを次の事業展開候補地と



写真2-16 H社ミャンマー人管理職員室

して立地調査を続けている。

## 5. まとめ

ヤンゴン郊外におけるH社の生産活動展開の特色として、以下のようにまとめることができる。

1) まずは、発注側の日系企業とのウィンウィン関係をしっかりと築いたうえで、進出5年の間、生産規模の拡大を進めながら、進出先への地元貢献や現地化を進めている。H社は、発注側の日系企業、進出先であるミャンマー企業、自社、この3者がそれぞれ持つ特長を活かし、進出先ヤンゴンの地において、その時々需要状況に適切に対応できるような組み合わせ（ベストミックス）を追求している。3者の特長とは、H社が持つ成熟生産技術や安定した原材料供給網、日系企業からの安定的な発注と品質への高い要求、ヤンゴン周辺の豊富な安価労働力・地代と日本向け輸出品の非課税を指す。この3者のコラボにより、ウィン・ウィン・ウィンの相互関係安定化と持続性を推進していく。

現地化の目標として、まずは管理運営のマニュアルをミャンマーに実情に合わせてきちんと整備する。将来的には、工場管理の司令塔として中国人管理職員1人のみを残す計画である。経営方針の伝達や実際の運営など神経に当たる部分はミャンマー人管理職、生産現場はミャンマー人ライン長や班長などの末端実行責任者にそれぞれゆだねる。

2) 進出初期のコストの削減や稼働リスクを回避するため、ゼロから工場を立ち上げるのではなく、工業団地内入居企業買収を通じて、既存の建屋や従業員及び他の生産関連企業とのネットワークを活用したスタートとなった。しかし、進出後は、素早く自力で地元根付くりサーチを行い、工場運営を続ける過程で、独自色の濃い生産システムと生産ネットワークを段階的に築き上げた。

生産工程を中国からミャンマーに移転した場合、生産コストのうち、製造加工費用（人件費）

は約50%を占め、輸送費用はわずか0.2%しか占めていない。中国から原料・機械・生産・管理体制などを丸ごとミャンマーに持ち込み、進出先の安価な地代と人件費を活用した進出パターンといえよう。残された十数年のビジネス黄金期を利用し、いかにコストパフォーマンスの最大化を限られた期間に実現できるのかは最大の課題である。そのため、少数精鋭で高い業績を上げることができる「短期決戦」型経営・管理チームが中国ら派遣された。

3) 進出先での事業展開過程において、華人の人脈やネットワーク活用による生産活動のスムーズな推進は、H社の特筆すべき事項と言えよう。まず、進出にあたっての買収相手企業の経営者は台湾人と在緬華僑である。また、言葉や風俗習慣、商習慣が近いため、水洗などの生産工程を請け負ってくれる企業は、ほとんど昆明・ミャンマールート経由で南下した大陸系企業である。

さらには、ネイティブミャンマー人、中国語ができるミャンマー人、ミャンマー人と中国人に生まれたハーフ、在緬華人という従業員構成と言語力を踏まえ、生産管理やミャンマー人職員との意思疎通を図るため、両国の文化や習慣を熟知している在緬華人通訳を介在させることにより、中国人管理職員とミャンマー人職員との円滑な交流やきめ細かい生産工程のスムーズな進行が大きく推進されている。

---

## 第3章 アセアン域内における日系企業事業展開

---

2019年9月10日10:30~12:30、ティラワ経済特別区（SEZ）に入居した日系企業S社を訪問し、アセアン域内における事業展開のプロセスと、マレーシア工場とミャンマー工場との横の連関関係について聞き取り調査を行った。対応したI相談役と副社長はいずれもミャンマー工場の立ち上げ段階から一貫して、工場建設と経営管理に携

わっている。

## 1. アセアン域内へのS社の進出

S社は兵庫県姫路市に本社があり、世界初、塩化ビニール製手袋を開発し、それ以降、家庭用・作業用・産業用約2,000種手袋の製造・販売をしている。

アセアン域内においては、1989年8月、マレーシアペナンに工場を設立した。進出の理由は、①進出先との合弁ではなく、全額出資が認められたためである、②生産に必要な天然ゴムといった原材料が豊富である、③生産工程に必要なきれいな水・電気・ガスの供給が可能なインフラが整備されている、④周辺農村地域から豊富な労働力の確保が可能である、などが挙げられる。

2019年8月、マレーシア工場設立30周年の記念行事が行われた。現在の従業員が約1,800人である。

2003年に、ベトナムホーチミン市から20キロはなれた郊外にある、シンガポール主導工業団地

にベトナム工場を建てた。面積は16ヘクタール、従業員が1,500人に上る。

上記のマレーシアペナン工場とは別の商品（アイテム）を製造している。

## 2. ミャンマー進出の経緯

上述のように、S社はマレーシアやベトナム、そして米国に生産拠点を有し、20年以上前から欧米向けを中心に輸出に取り組み、輸出は売上げの4割を占める。他方、国内は飛躍的な売上げの伸びは期待できず、海外は、既進出国における人件費高騰、中国や韓国などの台頭で価格競争が激化し、海外生産拠点の最適化を迫られた<sup>4)</sup>。

2013年8月にはジェットロ主催の「ミャンマービジネス開拓ミッション」に参加し、現地企業や進出日系企業の工場、ティラワ経済特別区（SEZ）等を視察し、消費市場やビジネス環境の実態を直接確認した。「生の情報」に触れることができたのが貴重であった。単独では接触することのなかった現地関係者から聞く生の声は、進出決定の

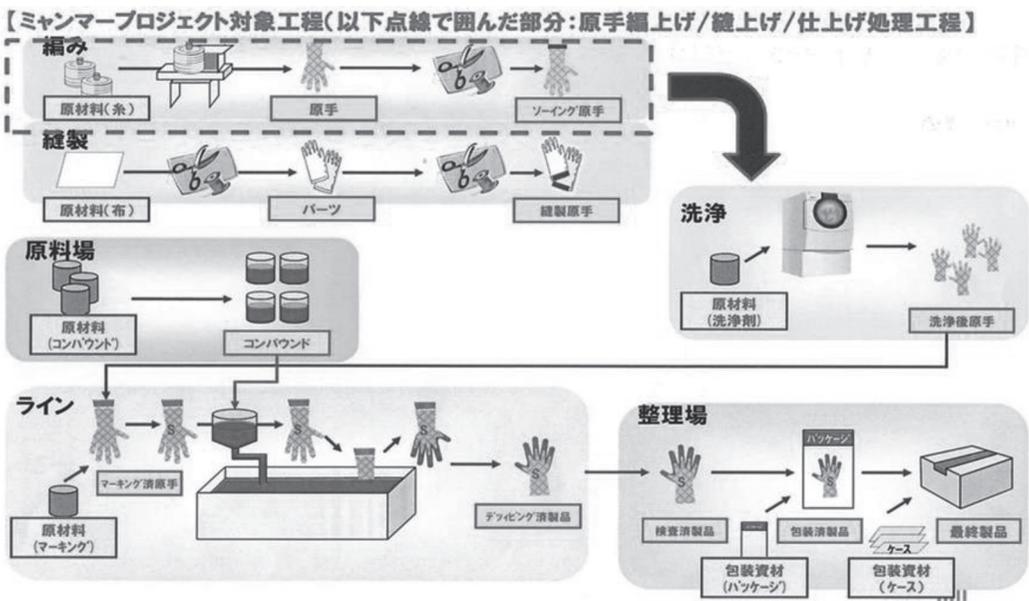


図 S社ミャンマープロジェクト対象工程（点線で囲んだ部分）

### <原材料・設備>

- ・ **手袋編み機**  
⇒約200台からスタート、最大2,850台程度へ
- ・ **糸などの原材料**  
⇒既存仕入先と新ミャンマー法人とで直接取引

### <現地の重要確認事項>

- ・ **電力**  
⇒安定的な電力確保は編み機の稼働に不可欠
- ・ **一定の湿度、温度を維持管理できる部屋**  
⇒原手の編み上がりに湿度、温度が影響するため
- ・ **豊富な労働力**  
⇒800人程度の規模を想定、60人程度からスタート
- ・ **英語でコミュニケーションが出来る管理者**
- ・ **マレーシアやベトナムへの輸送物流インフラ**
- ・ **整理/整頓/清潔な作業環境**

図 ミャンマーにおけるS社の事業展開

重要な判断材料となった。S社は、「電気や水道などインフラが未整備」、「人件費は安価だが定着率が低い」などミャンマーにはマイナス面もあるが、その国の良いところを活かしてビジネスに繋がりたい」として、製品の生産性向上と安定供給を図るため、製品加工の一部をミャンマーに移管する考えである<sup>5)</sup>。

ミャンマーは、アセアン域内では3番目の進出国であり、100%出資のミャンマー現地法人である。ミャンマーには、塩化ビニール手袋を生産するうえで欠かせない、きれいな水・電気・ガスといったインフラの整備がまだきちんとできていない。S社は安定的な電気を確保するため、自家発電機を購入した。電気供給という最大の課題をクリアできたため、原手編み上げ、縫い上げ、仕上げ処理工程を、マレーシア工場からティラワ経済特区に分業した。主力製品の枚数で見ると、マレーシア工場から8割がミャンマーに移管したことになる（S社ミャンマープロジェクト対象工程図を参照）。

なお、本稿に掲載されるS社関連の3枚図は、

2019年9月同社訪問の際、用意してくれた説明資料から引用したものである。

S社は、ティラワ経済特区で編み機を使って手袋を編んでいる。原料である糸はパキスタン、インド、バングラデッシュなどから輸入している（ミャンマーにおけるS社の事業展開図を参照）。編み上げた手袋はコンテナに積まれ、船便で約1週間から10日をかけてマレーシア工場に運ばれ、そこでラバーと言われる装着層がコーティングされる。最終製品として完成後全量検査を経て、オランダ、アメリカ、カナダの海外販売拠点を通じて各拠点担当地域に出荷される（S社の海外生産・販売拠点図を参照）。

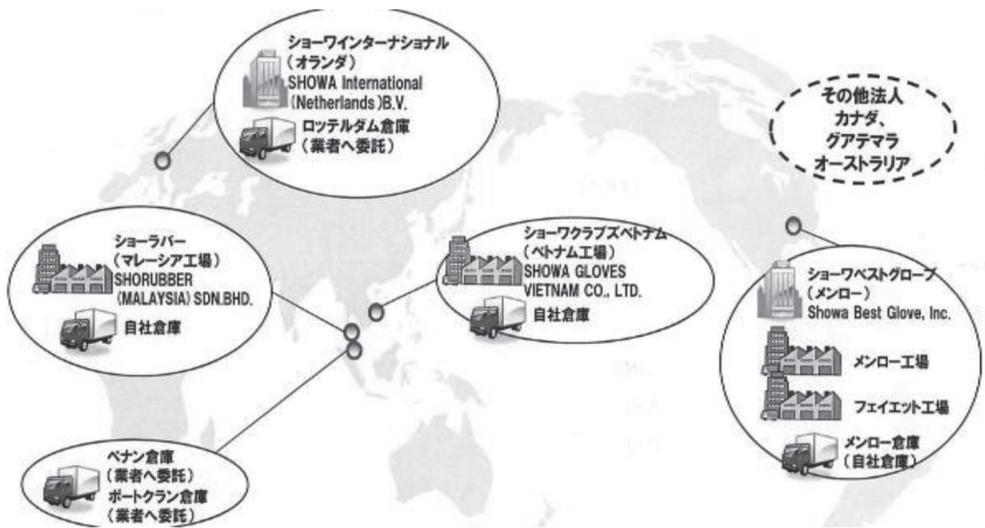


図 S社の海外生産・販売拠点

### 3. 労働力の確保

周知のように、ミャンマーの経済をこれからけん引するのは、安価な労働力を背景にした「工場誘致」である。ミャンマーへの分業を決断したS社も、ほかでもなく労働力の確保できることが最大の理由である。マレーシアは人口が少なく経済の発展に伴い労働力不足が顕在化している。S社のマレーシア工場もスリランカ、ベトナム、インドネシア、ミャンマーなどから外国人労働者を導入している。ベトナムでは外国企業の進出に伴い人件費が高騰しつつある。一方、後発国であるミャンマーは豊富で安価な労働力が魅力である。

2014年にミャンマー現地法人を立ち上げた時、S社は、エンジニア8人とワーカー12人を採用し、まずベトナム工場で実習させた。建屋完成に合わせてミャンマー工場に呼び戻した。2016年に量産体制に入った。2016年の時は夜、停電に備えて、日本人経営者も3交代体制で工場に待機していた。面積は4.8ヘクタールである。幹部職員はチャーターカーを利用してヤンゴン市内から通っているため、渋滞に巻き込まれないよう、夕方の

ラッシュアワーを避け終業時間を4時半に早め、1時間ぐらいで市内に戻れるように措置した。

2019年現在の従業員数は800人前後、そのうち女性従業員は8割を占める。従業員の70%は、ティラワ経済特区の所在地であるヤンゴン管区タンリン郡(約35%)とチャウタン郡(約35%)の在住者である。

2019年9月から3交代を2交代に変更しはじめた。その背景には、周辺地域からの労働力の確保が厳しくなってきた、入居企業は次々と給料の引き上げていた事情がある。S社の場合、1年のうち50%のワーカーが入れ替わる。

そこで、従来の8時間シフトから12時間シフト、3交代から2交代に改めた。増えた4時間分を割り増し残業代支給の形で実質的な給料アップを進めている。企業にとって大きな支出となる。一方、従業員の健康管理のため、毎日の作業時間中、休憩時間を増やすとともに週間の勤務時間上限を決める。

発展段階で見ると、ミャンマー人ワーカーは収入の増加を第1目標としている。休みや余暇、自

分の時間を大事にする余裕がない。政府の施策や経済成長の成熟によって、収入獲得と休憩のバランスを重視するように従業員の価値観や考え方がいずれは次のステージに移行していく。マレーシア、ベトナムを経験してきたI相談役の見方では、ミャンマー人は次のステージに移行するのに長い時間がかかるだろう。

実家が遠くて通勤時間が2時間以上かかる従業員のために、S社は工場周辺地域に地付き住民から一軒家貸家を、4軒借り上げた。そのうち男子用1軒、女子用3軒、それぞれ20人前後、計40人従業員を無料で宿泊させている。通勤の利便性を高めるため、チャーターしたフェリートラックを貸家に立ち寄らせて従業員をピックアップしている。

ミャンマー人知識人は、勉強意欲を持っているため、通勤時間2時間以上の企業だとロス時間が多く、勉強時間が確保できない理由で敬遠される。効率アップとコストダウンの両立を図るのは進出企業に課せられた最大の課題である。

周辺の地付き住民は、独立した一軒家貸家の経営に乗り出すケースが現れ、工場労働者を顧客とする商業施設やホテルなども作られている。数年後、「工場労働者街」ができるかもしれないと、I相談役が推測している。

一方、ミャンマー政府は、ティラワ経済特区周辺に住宅団地、商店街、金融街からなる都市建設を計画して、街ができると従業員確保が容易になるかもしれない。

#### 4. 管理・運営システム

日本人経営者である相談役、社長、副社長3人と、現地ミャンマー人幹部職員4人（オフィスや総務担当1人、技術担当2人、設備関連1人）、計7人はコアメンバーを構成する。2週間に1回の割合で定期的に現地経営会議を開く。緊急な案件が発生した場合は、随時集まって対策を相談する。意識レベルはそれぞれ異なるため、ミャンマー人

の構成員には主体的な参加姿勢を求め、ともに工場の経営に関わっているという主人公意識を高めようとしている。

マレーシア工場は幹部だけで60人もいて、経営理念や実施方策の周知徹底が相当難しいが、ミャンマー工場は幹部職員7人と少なく、比較的簡単に周知させることができる。

7人はコアメンバーの下位には、オフィス系スタッフ職員は14人、全員英語ができ、うち1人は日本語も話せる。技術系スタッフ職員は20人である。日常のコミュニケーションは英語で行われている。

ミャンマーには鎖国状態から脱出してから時間が経っていないため、現代的な企業経営や事務を経験した者が少ない。技術者にはねじの締め方、事務職員には伝票の作成方法、のように基本から教育し、従業員を育てていく。しかし、従業員の過保護はしない。できるだけ若い人を採用し、能力の自発的な習得を常に促している。

海外法人に駐在する日本人管理職員は、既存製造品のより効率的生産や空間的最適配置などについて本社や技術開発部門とのコミュニケーションを密にしている。また、常に新しい商品を、開発部門から持ってきてほしいと本社に要請している。

#### 5. まとめ

経済発展段階の視点に立って見ると、マレーシアはアセアン域内の中進国として位置できる。人口が3,200万と少ないうえ、経済発展段階の進化に伴い、労働力不足が顕在化している。S社周辺農村地域の若者は、地元よりも都市、それもクアラルンプールのような大都市を志向するようになった。その不足分を補うため、S社マレーシア工場は、インド、バングラデッシュ、スリランカなどから外国人労働者を受け入れている。

また、経済成長段階によって、労働力密集型産業から付加価値の高い産業へのシフトが進み、自動車や家電の組み立て工場への若者の就職が増え

るようになった。20世紀90年代の進出当初の優位性が次第に失われていく。

一方、マレーシアより経済発展が大幅遅れている後発国であるミャンマーは、人件費の安さを生かした、労働集約型の工場を建てている。安価な労働力が豊富に存在しているため、アパレルや単純な部品をつくっている。アセアン域内における他の先発国と比べれば、いわゆる第一段階にとどまっている<sup>6)</sup>。

このように、S社は労働力不足や人件費の高騰に悩むマレーシア工場から原手編み上げ工程をミャンマーに移管した。インフラと技術がすでに成熟しているが、マンパワーが足りないマレーシアから、豊富で安価な労働力が存在するが、インフラ整備や技術力がまだ未熟なミャンマーへの移管により、それぞれの国が持つ資源や強みはいかなく発揮することできるようになる。

経済成長段階に応じて、それぞれの国や地域が有する強みを活用し、相互に補いあいながら最適立地を図っている。現段階のミャンマー工場は、原料を生産する第一工程に当たり、生産関連は近隣のマレーシア工場と横で繋がっている。中長期的にはミャンマーにもインフラ基盤が出来上がったら、原料から完成品までの一貫生産を目指す。

S社は、アセアン域内における事業展開において、各国の経済発展段階や生産活動に欠かせない、インフラ整備や労働力といった諸要件、将来の潜在力などを十分に勘案しながら、ベストミックスを目指している。

---

## 第4章 結論

---

1. 中国系企業H社と日系企業S社の事業展開の共通点として、以下のように要約することができる。

1) 異国の地への進出に当たって、初期コストの削減や稼働リスクを回避するため、H社は企業

買収を通じて、既存の建屋や従業員及び他の生産関連企業とのネットワークを活用したスタートとなった。S社の場合は、整備されたインフラと安心できる投資環境を求めてティラワSEZを選んだ。立ち上げの時、マレーシアに長期間駐在したベテラン管理者を初代社長に迎えた。

2) 企業の円満な運営、ミャンマー人職員の管理、現地化の進行を図るにあたって、在緬華僑を活用するH社と、ミャンマー人管理職員（コアメンバー4人とオフィス系スタッフ職員14人）を優遇するS社は類似している。

1年のうち50%のワーカーが入れ替わるという事態に対処するため、H社は作業マニュアルの整備、S社は、安定的生産活動の展開を担えるチームの確保により、「変わらぬシステム」を以て目まぐるしく入れ替わる現場作業員の変化に対処する。

3) 言語力のある職員を活用して、経営陣と地付き従業員とのスムーズな意思疎通を図る方法も両社で採用されている。H社では、中国語力に応じて中国語のできるミャンマー人や流ちょうな中国語在緬華人をそれぞれ倉庫や縫製ライン現場、または管理ポストに配置し、中緬職員同士のコミュニケーションを橋渡ししてもらおう。一方、S社では、ミャンマー人管理職員18人は全員英語ができるため、日本人の経営方針などはこのグループを通して生産現場に伝えられる。

4) 今から10数年が経過する2030年前後になると、電子部品などハイレベルの産業は、アパレル産業に取って代わり、主要な産業に成長してくる。低学歴に基づく安価な労働力を大量に確保できるアパレルを取り巻く環境が一変することが予想される。

両社とも2020年から2030年までの時期を急速発展が見込める黄金期に位置づけ、規模拡大、連携強化といった短期決戦によって業績アップを図る。

2. 両社の相違点を簡潔にまとめると、以下の

ようになる。

1) 中国系企業は、中国国内企業活動の単純な南下延伸、いわゆる縦型な展開に対し、日系企業は、日本国内の同社企業よりも既進出国マレーシアとの横のつながり（生産連関）を重視した立地である。

2) H社は、自社が持つ成熟生産技術や安定した原材料供給網、日系企業からの安定的な発注と品質への高い要求、ヤンゴン周辺の豊富な安価労働力・地代と日本向け輸出品の非課税を指す。この3者のコラボにより、ウィン・ウィン・ウィンの相互関係安定化と持続性を推進していく。

S社は労働力不足や人件費の高騰に悩むマレーシア工場から原手編み上げ工程をミャンマーに移管した。インフラと技術がすでに成熟しているが、マンパワーが足りないマレーシアから、豊富で安価な労働力が存在するが、インフラ整備や技術力がまだ未熟なミャンマーへの移管により、それぞれの国が持つ資源や強みはいかなくなり発揮することできるようになる。

上記のような事業展開の共通点と相違点をクロスすれば、おそらく以下のような全体像を描き出すことが可能だろう。

両社は、進出先の経済成長段階に応じて、自社が有する強みと弱みを踏まえ、絶えず相互に補いあいながら最適立地を図っている。生産規模の拡大を進めながら、進出先への地元貢献や現地化を進めている。中長期的には、生産活動に欠かせない、インフラ整備や労働力といった諸要件、将来の潜在力などを十分に勘案しながら、事業展開のベストミックスを目指していく。

## 付記

本研究は、令和2年度日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究C研究課題「大規模都市化に伴う郊外地域の変容に関する地誌学的研究」（課題番号17K03260、研究代表者：季増民）、令和元年度学園研究費助成金（B）「アジアにおける郊外

地域変貌の比較研究」、及び令和2年度学園研究費助成金（B）「高度経済成長期における郊外地域構造変貌のメカニズム」研究成果の一部である。

## 謝辞

本調査の実施に当たって、松田奈菜さんを始め、H社やS社担当者に多大なる協力をいただきました。ここに記して深くお礼を申し上げます。

## 注

- 1) 季増民（2021）：「高度経済成長期におけるヤンゴン郊外地域構造の変化、稻山女学園大学研究論集52号、社会科学篇、pp. 59-70.
- 2) 水谷俊博・堀間洋平 <https://docsplayer.net> > 105283709 によると、中国国境の町であるムセを通じた国境貿易は、ミャンマーの貿易全体の3割を超える水準まで高まっている。
- 3) <https://asia-magazine.com/archives/14936> によると、ミャンマー人の平均賃金は日本円で月5,000円から8,000円ほどと言われている。多少の外国語を話すことができれば給料は30,000円ほど、どれか1つの国の言語がビジネスレベルくらいであれば50,000円ほどの給料が相場になっている。
- 4) 日本貿易振興機構ジェトロ：ジェトロ活用事例、「ショーワグローブ株式会社：ミャンマー進出へ、生産性向上と安定供給面で優位」による。
- 5) 同上
- 6) JICA池上彰が見る！考える！ASEAN南部経済回廊1200キロを走破アジアの未来のつくりかた。 [https://www.jica.go.jp/aboutoda/2016\\_ASEAN/vol5\\_page03](https://www.jica.go.jp/aboutoda/2016_ASEAN/vol5_page03) によると、  
途上国への工場進出には3つの段階があると梁井さんは言います。  
「まず、その国の人件費の安さを生かした、労働集約型の工場をつくる。つくられたものはほとんどがその国から輸出されていきます。アパレルや単純な部品をつくっている段階ですね。カンボジアなどがこの段階です。その国が経済成長して人件費が少し上がると、工場でつくるものは付加価値の高いものへシフトしていきます。自動車や家電の組み立て工場が出てくるタイミングです。この場合も、製品は大半が輸出に回ります。ベトナムがこの段階ですね。さらに経済成長して人件費が上がると、つまり地元の人たちの購買力が上がると、その国の国内市場向けの工場が進出するわけです。タイがこの段階です」

## 補記

本論を閉じる前に、論述の理解に欠かせないヤンゴン市街地と郊外とのボーダーゾーンについて写真も踏まえながら概観しておく。併せて、ヤンゴンにおける二回目（2019/3/20～3/24）と三回目（9/5～9/11）の調査内容を概括しておく。

### 1. 市街地と郊外とのボーダーゾーンの確認

車で市街地から西北方向に向かって進み、出発してから45分ぐらい経過し、ヤンゴン国際空港を過ぎたところで、ヤンゴン市街地と郊外を分ける境界地域を確認した。

市街地と郊外と交わる境界地域と認定した理由のその1は、ここはヤンゴン市バスの終点ターミナルにあたり（写真補記-1）、ターミナル周辺には郊外に向かう客を対象とするバイクタクシーが



補記-1 ヤンゴン市バス郊外終点



補記-2 客を待つモーターバイクタクシー

多く待機している（写真補記-2）。その2は、おそらく外資企業駐在員を対象とするYCDCゴルフクラブがあり、City Golf Resortも併設されている。その3は、ヤンゴン環状線と北上する鉄道の分岐点（タニユインコン駅）に当たり、環状線沿いにはゴルフコース、刑務所、ハイウェイバスターミナル、生鮮市場といった郊外地域に特有な施設が分布している。

一方、国際協力機構の報告書（2013年）<sup>1)</sup>によると、ヤンゴン市の人口は中心部であるCBD、Outer Ringでは、1998年から2011年にかけて0.1%、0.03%減少している一方で、New Suburbs（Shwe Pyi Thar, Hlaing Tharyar, North Dagon, South Dagon, East Dagon Dagon Seikkanの7タウンシップから構成される）では、6.01%と急激に増加している。また、81.5%のヤンゴンの製造業事業所はNew Suburbs地域に集中している<sup>2)</sup>。

この辺りは、景観・土地利用・施設・人々の表情などの面で、1980年代改革開放初期における上海市街地の近郊地域とよく似ていた。多少牽強付会かもしれないが、ヤンゴン国際空港を、1980年代の上海市西郊外にある虹橋国際空港とみなせば、ヤンゴン国際空港周辺地域はヤンゴン市街地と郊外を分ける境界地域にあたる。

なお、ヤンゴン駐在歴3年以上の松田奈々氏に確認したところ、筆者と同様にヤンゴン国際空港周辺地域を、市街地と郊外との境界地域として認識している。

### 2. 二回目（2019/3/20～3/24）の概要

1) 3/20 中部国際空港からベトナム航空347便でハノイ（HAN）に移動した。

10時過ぎ、駐機場から滑走路に向かい始めたベトナム航空347便は操縦プログラムの不具合により、二度もボーディング・ブリッジ（boarding bridge）に引き返した。その後、全員が待合室に下ろされた。

中部国際空港からの出発が定刻より4時間近く

遅れたため、ハノイ（HAN）空港到着予定時刻である13：25より4時間近くも遅延した。ハノイ空港で16：30発のベトナム航空ヤンゴン行き957便に乗り継ぐことができなかった。

ヤンゴンに調査に行くという重要な約束があるとはいえ、よくも故障した飛行機に再搭乗したなど、後になって冷や汗をかき、身震いした。

ハノイ空港に到着後、同機に乗ってきた三人の日本人ビジネスマンとともに、ベトナム航空が用意してくれたシティ（旧市街地）にあるホテルに宿泊した（写真補記-3）。

2) 3/21 2011年から起算すれば、8年ぶりのハノイ再訪となった。

午前、ハノイシティ（旧市街地）周辺の開発状況について徒歩で観察した。高層ビルが数棟造成されているほか、タワークレーンが林立する大規模な開発を観察することができなかった（写真補記-4）。

午後、市街地からハノイ空港に向かうタクシーの車窓から、空港線沿線における工業団地や流通団地の造成やゴルフコースの整備状況を観察することができた。

ハノイを16：30分出発し、1日遅れて、18：00にヤンゴンに到着

3/22 ヤンゴン環状線沿線における土地利用や景観に関する現地調査（写真補記-5）

ヤンゴン環状線からみたヤンゴン郊外地域開発の特徴を視察（写真補記-6）。

環状鉄道沿線における土地の不法占拠（写真補記-7）、バラック住居、欧米人観光客の増加（写真補記-8）などについて環状鉄道に同乗したミャンマー人から説明を受けた。

3) 3/23 9：00専用レンタカーでホテルからヤンゴン郊外に出発。幸運にも2月訪緬の際にお世話になった同じレンタカードライバーに巡り会えた。

10時から日新（ミャンマー）会社関連企業であるH社の再訪（詳細は第2章を参照）

同社の丁美業貿易部長から、①ミャンマーにおける中華系企業同士の生産連携、②工場所在地の概要、立地選定の過程、土地や建屋の所有・利用、周辺地域の状況（農村・農業）、貸家経済、労働力の確保、③工業団地内に入居する生産関連企業と協力、④現地化を目指す企業の取り組みなどの説明を受けた。

なお、丁氏は、新林グループのヤンゴン進出第一号工場H社の立ち上げから今日に至るまで企業生産活動に展開に一貫して携わってきた。また、新林グループミャンマー支社では、配下にあるグループ5工場を統括する貿易担当マネージャーとして支社長をずっと支えてきたキーマンの一人である。

昼食後、丁氏貿易部長の案内で、①HANJEN MFG従業員が工場周辺農家から借りた貸家、②HANJEN MFG中国本社から派遣された工場管理職員が住むアパート、③地元工業団地管理委員会が、入居企業の管理職員、大卒以上の人材、教員・技術者のため整備を進めている質高アパート建設現場などを現地視察した。

別れる際に、同社従業員20名へのアンケートを依頼したところ、快諾を得た。

午後から日新（ミャンマー）株式会社再訪  
訪問の概要

面談者1 日新（ミャンマー）株式会社 流通加工センター長 富家治夫氏

同氏から、先進国である日本、新興国の中国（上海、深圳、広州）、そして後発国であるミャンマーでの滞在体験をふまえて、それぞれの共通点と違いや現在の加工流通センター運営管理の実態、さらには現在センター運営管理にミャンマー人管理職やワーカーをどのように活用しているかについて語ってもらった。また、同氏が10数年間も体感してきた、それぞれの駐在国における日系企業の海外展開特徴（具体的な事例）と、通底する共通性に関する説明も受けた。

面談者2 流通加工センター営業アシスタント



補記-3 ハノイ旧市街地にあるホテル



補記-4 ハノイ中心部における高層ビル建設現場



補記-5 ヤンゴン中央駅



補記-6 ヤンゴン環状線列車



補記-7 ヤンゴン環状線沿線土地の不法占拠



補記-8 ヤンゴン環状線車内の欧米人観光客

マネージャー Phyo Win Htike 氏

同氏から、現在の職場への就職に至る経過、流通加工センターにおける仕事内容、ミャンマー人管理職同士のチームワーク、通勤や居住などにつ

いて説明を受けた。

16:00に流通加工センターからヤンゴン空港に出発したが、途中ヤンゴン名物である大渋滞に会い、20キロ前後の移動距離に1時間40分もか

かってしまった。信号機が少なく道路状況があまりよくないといったハード面の原因以上に、大小車同士の交互強引な割り込みや歩行者の突然横断など人為的な原因は渋滞をさらに悪化させている。

4) ヤンゴンからベトナム航空956 Yangon (RGN) 18:55 ハノイ (HAN)

21:20 ハノイからベトナム航空346で名古屋に向かう。機中泊

3/24 6:00に日の出とともに中部国際空港に無事帰着した。

### 3. 三回目 (9/5～9/11) の調査概要

1) 9/5 中国東方航空MU720にて中部国際空港から 19:10から21:10上海に移動

台風13号による遅延とヤンゴン空港閉鎖のため、予定していたMU2099便はキャンセルされた。上海に宿泊

2) 9/6 (金) 中国東方航空が用意した臨時便MU209Q便で上海からヤンゴンに移動

HOTEL G Yangonにチェックイン

3) 9/7 午前: 午前、HISへの調査関連諸費用の支払いや打ち合わせ

ヤンゴン都市構造や土地利用・景観を視察

午後: ヤンゴン中心市街地から郊外地域にかけて都市構造や土地利用・景観の変化、中心市街地から郊外地域を分ける境界地域の確認 (ヤンゴン国際空港周辺を中心に)

4) 9/8 (日): 松田奈々さんからヒアリングと打ち合わせ

調査日程の確認、ミャンマー進出日系企業の物流変化、ミャンマー従業員との異文化クロス

5) 9/9 (月): ①9時 HIS手配車にてホテルピックアップ

②10:30～13:00: 縫製会社HNNJEN MFG訪問  
同社丁美業貿易部長から、①ミャンマーにおける中華系企業同士の生産連携、②工場所在地概要、立地選定・所有、周辺の状況 (農村・農業)、貸家経済、労働力の確保、③工業団地内に展開企業

と協力、④現地化を目指す取り組みなどの説明を受けた。

3月に実施したアンケート調査結果に関する確認

③13:40～15時半: 日新 (ミャンマー) 株式会社

総務担当カイザー氏から流通加工センターにおける仕事内容、ミャンマー人管理職同士のチームワーク、通勤や居住などについて説明を受けた。

④17時: ホテルに戻った。

6) 9/10: ①8時: HIS手配車にてホテルピックアップ

②9:30: MJTDティラワ四朗園様

ティラワ工業団地の進捗状況と今後の展望などについてヒアリングした。

10:30～12:20 ショーワグローブ訪問 井上相談役、岩佐副社長

ミャンマー進出の背景、現況、今後の展開予定、敷地面積、従業員規模、アジア他地域との連携、現地化の推進、ミャンマー人従業員の育成、幹部職員の養成などについてヒアリングした。

③16:00: ホテル戻り

④夜: ホテル車両にて空港に向かう

9/11 MU2100でヤンゴン2:35から8:50上海に移動、MU291に乗り継ぎ、15時過ぎ中部国際空港帰着

### 注

1) 国際協力機構 (2013年)、ミャンマー国ヤンゴン都市圏開発プログラム形成準備調査 (和文要約版)、6頁による。

2) 同上8頁

全文了。

き・ぞうみん / 文化情報学部教授  
E-mail: zengmin@sugiyama-u.ac.jp