

ミャンマーに進出する内需向け日系中小企業

兼 村 智 也

〈抄 録〉

これまで海外進出がみられなかった内需を対象とした中小企業の進出がミャンマーでみられている。これが生じた要因として国内での人手不足・従業員の高齢化といった「環境変化」がある。同時に、これらの企業で経営者の「若返り」という「内部変化」もあり、この二つの変化が海外進出を推し進めた。その際、ミャンマーが進出国となったのは将来の発展性と競合者不在という魅力をもつこと、積極的な外資受け入れがこの時期から始まったことによる。これら企業の進出目的はあくまでアジア人材の確保・活用であり、コスト低減や受注獲得ではないことが従来の進出と異なる点である。

1. はじめに

2011年、軍政から民政移管を果たし、経済開放を進めたミャンマーが「アジア最後のフロンティア」として大きな注目を集めている。日系企業の進出も加速しており、中小企業（製造業）についていえば、従来の自動車・電機など外需依存型産業を需要先とする中小企業（以下、外需向け中小企業とする）ではなく、建設・プラントなど内需依存型産業を需要先とする中小企業（以下、内需向け中小企業とする）の進出がみられている。

そもそも、こうした中小企業の海外進出は内需向けであるがゆえ、あまりみられてこなかった。それが今、なぜ海外に進出し、その進出先がミャンマーなのか。また、こうした中小企業やその進出はどのような特徴をもち、外需向け中小企業との違いは何かについて明らかにする。

2. 拡大する需要とミャンマーの中小企業

(1) 拡大する需要先

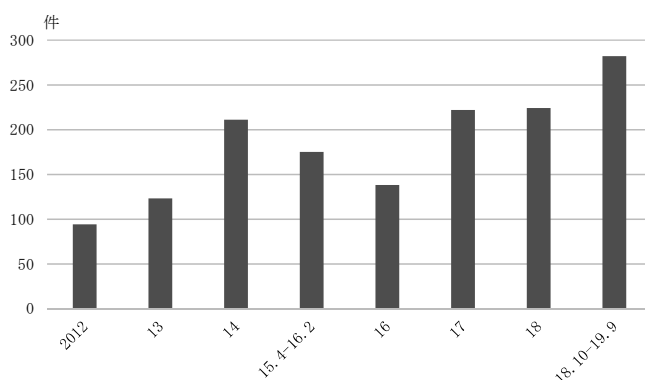
世界からミャンマーへの投資が加速している。ミャンマー投資委員会によれば、その認可件数は2012年に94件だったのが、2018年（10月～19年9月）は282件と3倍に拡大している（図1）。日本からの投資も増えており、国別にみると年々その順位を上げ、直近（2018年4～9月）では第4位となっている（表1）。日本企業はシンガポールを経由しての投資も少なくなく、実際の投資金額はさらに多いと想定される。この日本企業の進出を「ミャンマー日本商工会議所会員数」を使ってみると¹⁾、2019年9月時点で401社となっており、これは2011年（53社）の7.6倍である（図2・棒グラフ）。民政移管以来、急拡大の様相を呈していることがわかる。

ここで特徴的なのは製造業の割合が小さいこ

兼村 智也（かねむら ともや）、松本大学総合経営学部教授

1) 金額ベースで直接投資でみると大型投資の有無による振れ幅が大きくなるため、この指標を用いた。

図1 ミャンマー投資委員会（MIC）による外国投資認可件数の推移



注：本統計は、ティラワSEZへの投資やMIC認可の必要のない投資は含まれておらず、ミャンマーへの外国投資全体を表したものではない。

出所：Directorate of Investment and Company Administration (DICA) より筆者作成

表1 外国直接投資認可額の国別順位（百万\$）

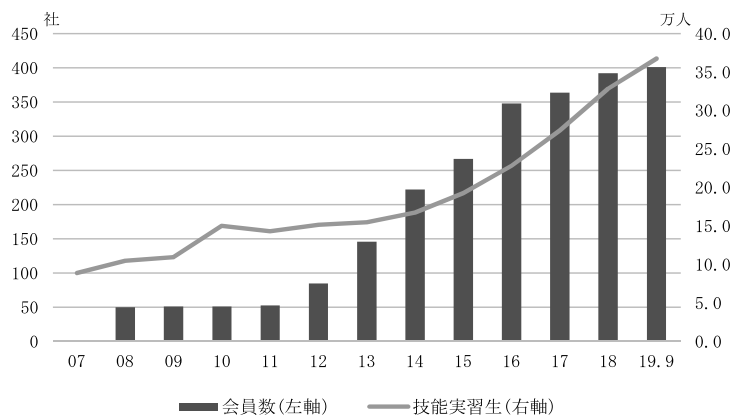
2016 年		2017 年		2018 年 (4-9 月)	
シンガポール	3,821	シンガポール	2,164	シンガポール	724
ベトナム	1,386	中国	1,395	中国	305
中国	483	オランダ	534	英国	175
タイ	423	日本	384	日本	135
香港	214	韓国	254	韓国	77
韓国	66	香港	252	香港	68
日本	60	英国	211	タイ	65
英国	54	タイ	124	ベトナム	50
マレーシア	21	マレーシア	22	マレーシア	7
オランダ	5	ベトナム	21	オランダ	0
合計	6,650	合計	5,718	合計	1,765

注1：合計は上位10ヶ国の総額と一致しない。

注2：本統計は、ティラワSEZへの投資やMIC認可の必要のない投資は含まれておらず、ミャンマーへの外国投資全体を表したものではない。

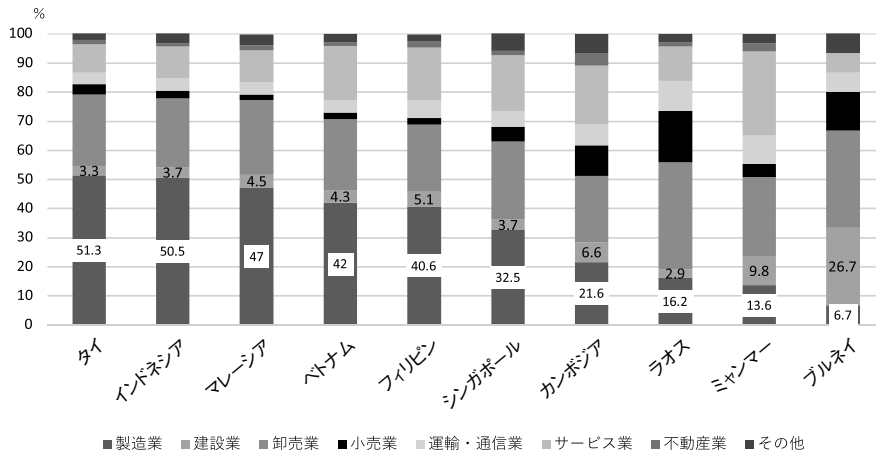
出所：図1に同じ。

図2 ミャンマー日本商工会議所会員数（棒線）と技能実習生（折線）の推移



出所：ミャンマー日本商工会議所，法務省資料より筆者作成

図3 業種別・国別（ASEAN 内）にみる日系企業進出社数構成



出所：帝国データバンク「特別企画：ASEAN 進出企業実態調査」（2016/5/17）より筆者作成

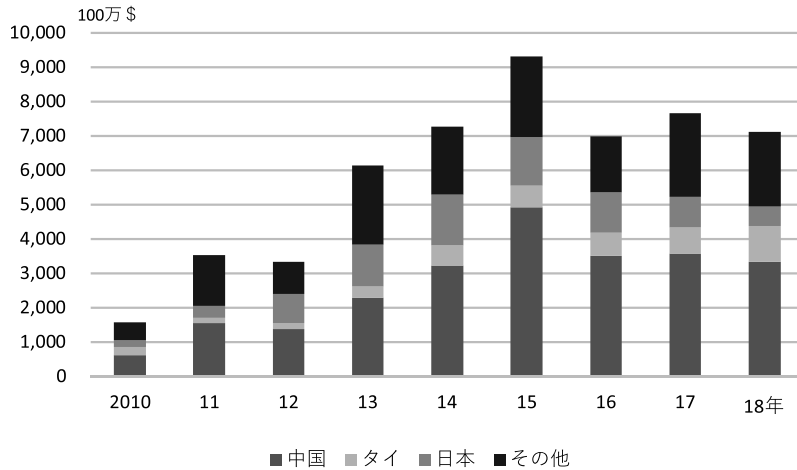
とである。先発 ASEAN（タイ、インドネシア、マレーシア）は投資のほぼ半分、同じ後発 ASEAN に属するベトナムは4割が製造業である。これに対して、ミャンマーはわずか13.6%に過ぎない（図3）。ミャンマーは本格的な外資受け入れを始めて10年足らずの初期段階であるが、同じ初期段階でも先発 ASEAN は製造業が半分を占めていた²⁾。また製造業のなかでも他国との違いがみられる。従来、製造業のアジア進出は「安くて豊富な労働力」を求めて軽工業（繊維、日用品など）³⁾や電子部品など労働集約的な分野から始まり、輸出生産拠点として成果を収め、国民所得が上昇、消費市場が形成されるようになると機械工業（電機、自動車などの耐久消費財）が進出するというパターンであった（関 2016）。ミャンマーの場合、労働集

約的分野の進出まで従来パターンを踏襲したが、機械工業への移行が進んでいない。最大の要因は、機械工業のなかで膨大な裾野産業を要する自動車産業の進出の遅れと考えられる⁴⁾。2013年になってようやく外資100%の設立の認可され、スズキが現地生産を開始するが国内生産台数は全体でも1.23万台（2018年）に過ぎず、Tier1 部品のほとんどはタイなど周辺国から輸入している。したがって Tier1 の進出も、そこを主たる需要先とする Tier2 の中小企業の進出もほとんどみられていない⁵⁾。これが製造業の進出の少なさにつながっているのである。

製造業に代わって相対的に大きいのが建設業の進出である。石油、天然ガスに恵まれ、その開発のため多くの建設・プラント関連企業が進出するブルネイを除けば、ASEAN のなかで最

- 2) 例えば、タイで1984年以前の進出をみると47.4%が製造業である（ジェトロバンコク事務所「タイ日系企業進出動向調査2014年（2015年6月19日）」調査結果による）。
- 3) ミャンマーに進出する軽工業は日系ではなく、中国系が多い（関 2019）。
- 4) スズキは乗用車3車種のセミノックダウン（SKD）生産・販売を開始。2019年、トヨタも車両生産会社を設立、2021年からハイラックスをSKD方式で年間能力2,500台で生産予定。
- 5) 一般財団法人海外産業人材育成協会（2018）p.13

図4 ミャンマーの国別機械製品等の輸入額推移



注：HS コード第 72 類～第 92 類の合計
出所：Global Trade Atlas より筆者作成

も高い割合にある。2011 年に民政移管が実現し、欧米諸国の経済制裁が解除されて以来、ヤンゴン市内を中心に現地・日本・韓国・ベトナム・香港資本などのインフラ（電力・交通・通信・環境等）施設の整備や不動産・都市開発のプロジェクトが進行している⁶⁾。この需要に対して日系ゼネコン、エンジニアリング企業等が進出しているのである。この日系に現地系、他の外資系の同業者が加わり、彼らが現場で必要とする構造物、工作物、付属物の需要も拡大している。これらの多くは大きさ・重さもあり輸送に不向きである。ものによっては現場での敷設作業も必要になるなど需要地での生産が合理的という特徴をもつ。すなわち内需であるとともに、単品生産・受注生産でスケールメリットが発揮できないことから中小企業の分野でもある。し

かしミャンマー中小企業の参入はみられず、人件費の高い中国やタイ⁷⁾からの輸入に依存している（図4）。

（2）ミャンマーの中小企業

①ミャンマー中小企業の定義

なぜ輸入代替の担い手として、ミャンマー中小企業は参入してこないのであろうか。この点についてみる前に、ミャンマー中小企業の概要を押さえておきたい。ミャンマー中小企業（製造業）の定義は、従業員規模については日本と同様 300 人以下である。小企業（日本は小規模企業）の区分が日本が 20 人以下に対してミャンマーが 50 人以下と範囲が広がっている。資本金については最大が 10 億 MMK（≒ 7.5 千万円）と日本（3 億円）の 1/4 の水準である。特筆され

6) ジェトロ・ヤンゴン事務所・田中一史所長のブリーフィング資料「ミャンマーの投資環境とセクター別動向」（2019 年 12 月 2 日）より。

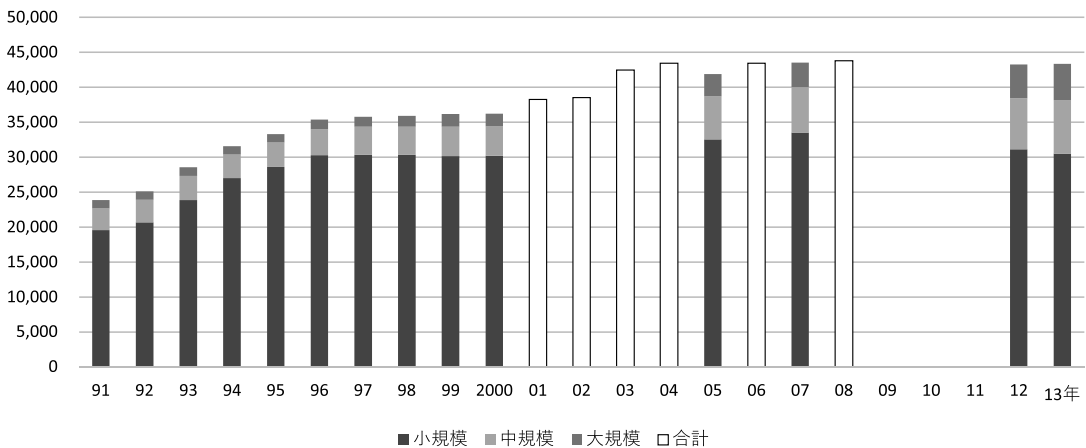
7) 製造業・作業員のミャンマーの月額基本給（手当を除いた給与、2018 年 10 月時点）は 162\$, これに対して中国は 493\$, タイは 413\$ である（ジェトロ調べ）。

表2 ミャンマーの中小企業定義

	セクター	従業員(名)	資本金(億MMK)
中企業	製造業	50-300	5-10
	労働集約型製造業	301-600	5-10
小企業	製造業	1- 50	-5
	労働集約型製造業	1-300	-5

出所：Myanmar SMEs' Participation in ASEAN and East Asian Regional Economic Integration – with a Focus on Processed Food and Apparel Manufacturing, CESD Economic Reforms Working Paper No. 1/2016, Table 11: New SME definition in Myanmar according to 2015 SME Law より筆者作成

図5 規模別民間工場数



注：白抜きグラフは規模別が不明

出所：工藤（2019）資料より筆者作成（原典はDISI.）

るのが製造業とは別に「労働集約型製造業」というカテゴリーが設けられていることで、従業員規模が600名まで拡張されていることである（資本金は製造業と同じ）。これは軽工業（縫製、アパレル等）で多くみられるC.M.P⁸⁾といわれる委託加工業に対応した分類と考えられる。

この定義に従えば、ミャンマーでは全企業（含・非製造業）の99%以上、雇用の約80%を

中小企業が占めると言われており⁹⁾、家族経営などの小企業がその大半を占めるという（水谷・キン 2018）。しかし民間製造業に限定すると、小規模・中規模工場数（2013年）は全体の88%と（図5）、中小企業全体よりも低い割合になっている。

8) C.M.PとはCut Make Packの略称で、特定外国企業から原料を無償支給され、設備も提供され、特定製品を受託加工する業態を指す。そのための技術指導も受ける。設備代は加工賃から差し引かれるために貨幣資本の調達も少なくて済む。C.M.Pの許可を得れば3年間原料の輸入関税も免税される。縫製を中心に拡大し、低賃金を武器に中小企業から成長した大企業も多い。

9) 姫路（2019）

表3 ミャンマー中小企業の類型化

分 類	内 容
在来工業型中小企業 ・ 農業・農村母体型 ・ 都市職人工業母体型	在来工業とは各国において産業革命以前の段階から見られる伝統的工業。生産様式は手工業・マニファクチュア、機械制小工業で、労働集約的。企業性の確立していない生業的経営が多い。地方都市で依然大きな比重を占めている。 ・ 米、豆等、国内農業食品を原料とする加工度の低い食品工業（アグロインダストリー）。織布（主にロンジー用）、毛布など農業繊維（輸入もあり、廃棄物もあり）を原料としている繊維工業 ・ 仏像（石工、鋳造）などの工芸品、調理器具、食器等、日用生活用品、その他
近代工業型中小企業 ・ 機械工業 ・ 非機械工業（軽工業）	近代工業とは機械化された労働集約的製造業や重化学工業及び近代的都市生活と関連が深い製造業。この分野では大企業も形成されているが、中小企業が多い。その多くは特別に恵まれたバックグラウンドがあるわけではなく、当初は資本が少なくて済む商業に携わり資本を蓄積し、アップグレードを求めて製造業に進出した。在来工業型からの近代化もある。生業性からは脱出しているが、銀行借入や他人からの出資に依存せず、得られた利潤の範囲内で徐々に設備を拡大してきたタイプが多い。 ・ トランス・鋳物部品などの（相対的）量産型企業、各種農機具・各種工作機械を設計製作するエンジニアリング型企業、機械部品の修理・製作、トラック修理など ・ 綿紡績、アパレル、ビスケット等の菓子、床材など

出所：黒瀬（2020）の分類をもとに筆者が一部加筆修正

②ミャンマー中小企業の実態

その実態について、黒瀬（2020）はミャンマーの中小企業を各国において産業革命以前の段階から見られる伝統的工業である「在来工業型中小企業」と機械化された労働集約的製造業や重化学工業及び近代的都市生活と関連が深い「近代工業型中小企業」の二つに分類している（表3）。このうち近代工業型中小企業は生産する財によって機械工業と非機械工業（軽工業）に分類可能である。2019年末、筆者は調査団の一員としてミャンマー中小企業を訪問する機会を得た¹⁰⁾。ここで訪問した企業は全て非機械工業（軽工業）に属する企業であった。具体的には食料品、紡績、印刷などで、そのなかには中小企業から大企業への発展が見られること、中小企業層内での上向も見られることが確認された¹¹⁾。

一方、輸入代替の担い手となり、ミャンマー

経済・工業化の牽引役を果たすのは機械工業に属する中小企業である。その中小企業については今回、調査訪問に含まれていなかった。そこで尾高（2014）が2013年、主要な商工業地域であるマンダレーとヤンゴンを中心に32の機械器具製造・加工・補修会社を対象に実施した調査を使って同分野の中小企業の実態をみている。それによると、これらの民間企業は社会主義原則が放棄された1988年直後の90年代初頭に開業したものが大多数であること、経済自由化（市場化）の動きの結果として機械部品の納入・加工および修理保全の国産化の必要を痛感して開業した企業が多いこと、すなわち経営チャンスを見過さずに、自由化を利用して経済的に成長しようとする意欲ある経営者とそのリーダーシップの元でまじめによく働く生産工程従事者の存在していることを指摘している。この点、前記の軽工業と同様であり、機械工業でも発展

10) NPO 法人アジア中小企業連協力機構（ICOSA）「ミャンマー研修旅行」（2019年12月2日～6日）

11) 詳細は黒瀬（2020）、津島（2020）、和田（2020）等を参照されたい。

のポテンシャルは感じ取れる。さらに、中小機械器具工場の多くは中国製や台湾製の生産設備を－しばしば中古で－購入し、自己流の技術的工夫を加えながら民需に対応してきた点も指摘している。この点からも、改善・適応能力は低くないといえる。しかし、これらの設備の更新は行われず、古い設備が依然として使われている。その要因としてあるのが資金調達の困難さである。銀行からは、設備投資に必要な長期資金を得られず、その調達のためには短期融資の借り換えを繰り返すしかない。また担保主義のため不動産を持たなければ資金調達できない¹²⁾。さらに、小企業に対しては融資額に制限(上限)があるなどの理由から会社創設以来、銀行からは資金を借りていない(借りられない)企業者が多いことが指摘されている。

こうした指摘は機械工業での創業を断念した元・技術者からも聞かれた¹³⁾。氏はミャンマーの大学で機械工学を専攻、卒業後、1990年代前半から日本の中小企業に20年間勤務する経験をもつ。そこで習得した技術を活かして創業すべく2014年に帰国したが資金調達の問題で断念、やむなくサービス業での創業に転換している。氏には200名の同級生がいるが、そのうち機械工業で創業しているのはわずか2,3名に過ぎないという。こうしたミクロの動向はマクロのデータにも裏打ちされている。世界銀行(2017)によれば「ビジネス環境における最大の障壁」として「Access to finance」が最も多く指摘されており、この指摘は小規模企業ほど多くなっている。

以上にみるように、機械工業の分野で事業拡

大したり、新規参入する環境がミャンマーに整備されていない。これにより新規参入しようとする技術者が創業を断念し、代わりに輸入商社を創業するなど輸入代替に逆行するビジネスを展開するという皮肉な現象もみられているのである。

こうした資金不足・調達困難は説得力のある理由だが、工藤(2019)は同じような状況にあった1950年代でもミャンマーの実業家は日本に来て最新の織機を購入し、製品の輸出も実施している。したがって、資金不足はミャンマー中小企業が新たな技術・機械を導入しない表面上の理由であって、背後に以下の点があると指摘する。一つにミャンマー経済の閉鎖性で特に社会主義時代(1962～1988年)、そして軍政時代(1988～2011年)の間、海外からの技術の導入が止められたこと、二つに経済停滞による消費財市場の未発達で、一方でタイ・中国・インド等の近隣諸国からの比較的品質が良く安価な製品が流入したこと、逆にミャンマー国内企業は低賃金、古い機械による低品質製品の生産で生き残ったこと、三つに企業間分業の未発達で、社会主義時代に生まれ今も残る国営企業は部品等を内製している。その一方で中小企業は技術・資金の不足から国営企業のサプライヤーになれなかったことである。この点について黒瀬(2019)も、大企業と中小企業が並行して無関係に存在し、「二重構造」ならぬ「二重状態」にあると指摘する。そして最後に、前記したインフラの未整備で、最新機械を効率的に使うための電力供給等がなされなかったことで結果、個々の企業はこうした環境に合理的に適応

12) 現地ヒアリングによる。なお短期金利は13%である。

13) ICOSA セミナーにてヒアリング調査実施(2019年8月17日)

し、それが全体として産業の停滞につながっていったとしている。

3. 日系中小企業の進出

このようにミャンマーの中小機械工業は資金調達を中心に厳しい状況にあり、国内市場が拡大する建設・インフラ関連向けにも目立った事業拡大や新規参入はみられていない。結果、前掲・図5でみた民間工場数も2000年初頭来、長期にわたって横ばいの状態にある。すなわち拡大する国内需要との供給力との間にギャップが生じている。ここの間隙を埋めているのが、資金調達などでの制約がない日系中小企業である。業種（保有技術）的には製缶・板金、鉄鋼、金属、非鉄金属といったところで、建設・インフラ関連向けの中・大物の加工品を手掛けている。

そもそも、こうした分野での中小企業のアジア進出はほとんどみられなかった¹⁴⁾。先発ASEANやベトナムでも同様の需要があったはずだが、リスクの大きい海外進出しなくても内需向けの仕事が国内で確保できたためである。その内需向け中小企業がなぜ海外進出し、その先がミャンマーなのか。理由として自社を取り巻く環境や企業内部に何ら変化があったこと、他国にはない魅力がミャンマーにあったことが考えられる。以下、ミャンマーに進出する3社の事例を取り上げ、この点を明らかにする。さ

らに、このような企業はどのような特徴をもつのか、これまでみられた中小企業の進出との違いは何か、中小企業の進出の際、とりわけ困難なヒトの問題¹⁵⁾にどのような対応をみせたのかについてもみえる。

(株)アール・ケイ

最初にみるのが3社のなかでは最も早く進出した大阪の鉄鋼商社アール・ケイ¹⁶⁾（以下、R社とする）である。日本本社の設立は1989年で、直後の1990年代からベトナムへの鋼板輸出に乗り出し、その後、タイ、バングラデッシュ、インドに販売先を広げている。国内の従業員は13名ながら年商は150億円（2018年度）に上る¹⁷⁾。ミャンマーとの取引も20年に及び、日本をはじめ海外企業が次々に撤退した軍政時代もくぐり抜け、現地法人設立の機をうかがってきた。民政移管直後の2012年、日本が官民を挙げてティラワSEZ¹⁸⁾（Special Economic Zone：特別経済区）開発に協力を表明した後、2015年に会長の個人出資として現地法人設立した。

R社は商社だが、ミャンマーでは初めて鋼板加工業¹⁹⁾に乗り出している。「川下」である加工業を手掛けるのは付加価値を高めることができるためである。この加工業は他国では既に存在しており、同社にとっての顧客でもあることから、そうした国での進出は難しい。しかし加工業者がいないミャンマーならば顧客とパッティ

14) ヒアリング調査による。

15) 直接投資企業が最も重要であるとする準備の内容は「現地人材の確保・育成」（複数回答で26.5%）である（中小企業白書2014、第3-4-45図、p.347）。

16) 2019年12月3日、進出先の現地法人・RK YANGON STEEL CO.,Ltd.にてヒアリング調査実施。

17) <https://job.rikunabi.com/2020/company/r834232003/>（2020年3月9日閲覧）。

18) ティラワSEZに関しては関（2016）が詳しい。

19) コイル状・ロール状の鉄板を平たくする、カットする。鉄筋、鉄板などを加工する作業。この加工業はユーザーである工場や建設現場からの注文に応じて鋼板を切り売りする。そのため、地域密着性が高い需要（内需）である。

ングすることもなく進出できる。もちろん新事業のゆえ、技術の獲得が必要である。これについては日本の顧客先で技能実習したベトナム人技術者（6名）を活用している。彼らが現場のリーダーとなり、ミャンマー人の作業員を指導している。その際、言葉でのコミュニケーションは難しいが、硬度とトン数がわかれば意思疎通が可能になっている。

ミャンマーには日本製鋼板の加工品を扱う業者は同社以外にない。その点では有利だが、中国製との競合はあり、日本製に比べて1割安い。このように価格では劣位にあるが、高い安全性が求められる分野（非常階段向けなど）や輸出向けでは同社の日本製が使われている。理由は高炉企業の品質保証書が必要になり、中国製にはそれが無いからである。現状、ミャンマーでは鋼材加工への需要がまだ少なく、同社も赤字である。しかし市場が成熟していない段階から進出して足場を固めるのは同社の戦略であり、これにより他社が参入してこない、同社が独占できる理由にもなっている。

現在、手掛けるのはミャンマーで需要拡大するインフラ向け鋼板（厚さ1.2ミリの以上）が中心で、日系ゼネコンが顧客だが、実績を上げるためミャンマーのゼネコンも営業開拓している。これに加え、自動車・電機など耐久消費財の現地生産を見越し、それに使われる、より付加価値の高い薄物（厚さ1.2ミリ未満）加工の新工場も現在建設中である。現地法人の従業員は200名、前記したベトナム人技術者の他、日本人駐在員も6名いる。また日本の大学を卒業後に入社した韓国人（20代後半）もチームリーダーと

して駐在している。氏は日本生まれだが、タイ育ちで「入社後はすぐミャンマー駐在」を希望していた。それに応える形で1年目から赴任、初代・新工場長に就くことが内定している。

このようにミャンマーでは、韓国人が工場全体の管理にあたり、ベトナム人による技術者の指導の下、ミャンマー人の作業員が加工にあたっている。日本の中小企業であるにもかかわらず、アジア人材の技術や活力をフルに活かす体制をつくりあげている。

X 社

次にみるのが、建築用関連資材を生産するX社²⁰⁾である。X社は1963年、現・会長の先代が設立、現在は数年前に承継した子息（三代目・1980年生）が経営にあたっている。従業員は20～30名で年商は12億円、社長の「若さ」もあって、後継者不在で廃業する周辺同業者から買収依頼を受けるなどの評価を業界では得ている。需要先は建設・インフラ産業であり、前記の特徴から海外進出の必要性もなかった。しかし、ここ数年採用難に直面し、従業員の高齢化も進んでいる。将来的に国内市場の縮小も避けられず、じり貧の状態での子息（四代目）への事業承継は避けたい。それにはアジアの人材・市場を取り込んでいくことが不可欠と考えていた。

その矢先、某仲介機関からミャンマー企業との合併が持ち掛けられる。この企業は約20年前、考古学専攻の大学教授だった現・会長（1953年生）がミャンマー第二の都市・マンダレーに設立した企業である。X社と同様、建築用関連

20) X社については仲介機関からのヒアリング調査（2019年11月2日、2020年2月14日実施）による。論文公表時点で操業前のため個別情報（社名、所在地、仲介機関）は秘匿とした。

資材を手掛け、従業員は100名程度、現在、会長の娘婿（1980年生）が経営にあっている。同社はマンガレー以北の地域では5～6割のシェアをもつが、国全体では2割にとどまる。理由は首都・ヤンゴンを中心とした南部に進出していないことであり、全国企業になるという会長の夢をかなえるためには南部への進出が不可決になっていた。但し、同社が扱う関連資材は重量があり、道路事情も悪いことからマンガレーで生産、搬送していたのではコスト的に合わない。そのため南部に工場をつくり、そこから供給する「地産地消」が望ましいが、自社単独では資金的に難しい。また中国資本が参入すれば価格競争は厳しくなり、それに対抗するにはブランド力が必要と考えていた。こうした背景から資金力があり、ブランド力もある日系企業との合併を模索、仲介機関に紹介を依頼していた。

打診を受けたX社は当初、ベトナムへの単独進出を考えていた。しかし競合者が既にあり、二番手にならざるを得ない。一方、ミャンマーは競合者が不在なこと、ベトナムを追っての発展が見込まれること、また自社の技能実習生もミャンマー人であったこと、相手側社長と年齢も同じ、考え方も共有できたことなどから進出を決意、2019年、合併会社の設立にいたった。

両社は同業であるが、取り扱う関連資材の種類が違い、顧客先業界も異にしていた。そのため補完関係になり、製品ラインアップの強化につながっている。但し、生産の機械化・自動化が進むX社に対してミャンマー企業は人手に依

存する生産方法にあり、この点での一体化・一元化は難しい。そこで当面は、それぞれの生産方法を工場内に併存させることとしている。その点、合併のメリットは享受できていないが、資材調達など集約できるところでそのメリットを追求している。経営体制はX社からは社長と工場長、ミャンマー企業からは社長とその夫人の4名からなる。合併会社の社長・工場長はX社が担当し、ミャンマー企業側は実務（営業・総務・経理・IT・ロジスティクス）を担当している²¹⁾。このためX社の社長は現地駐在となり国内が手薄になるが、買収した会社に優秀な人材がおり、氏に国内を任せることになっている。

(株)サンテック

最後に取り上げる(株)サンテック²²⁾（以下、S社とする）は現・社長（1982年生）の義父が1977年に香川県に設立したステンレス加工・溶接業である。具体的な製品としてはタンク、熱交換機、圧力容器などで、これらをプラント・エンジニアリング会社等から受注生産している。もともと社長は製造業に興味はなく、途上国振興や国際貢献に関わる仕事を志向していた。そのため米国大学に進学、卒業後も駐日・米国大使館、米国証券会社に勤務しながら、そうした仕事に就ける機をうかがっていた。2008年から義父の仕事を手伝ううちに、その高い技術力を認識、この技術を使えば途上国振興に役立つと考えるようになった。さらに義父の体調不良もあって2013年、30歳の「若さ」で社長に就任することになる。高齢な経営者が多い同業界に

21) 出資比率は先方の意向もあり当初50：50を考えていたが、投資金額が予想よりも多額になったこと、また将来のX社の生産設備、販売額等を勘案してX社が60、ミャンマー側が40の構成になった。

22) 2020年2月26日、ヒアリング調査実施。

において、将来の事業継続が確実な社長の「若さ」が見込まれ、また英語も堪能であることから海外を含め、受注が拡大した。その結果、入社時5億円だった売上が16億円に、32名だった従業員が63名まで拡大している。

このように国内で業績好調なS社がミャンマーに進出するきっかけとなったのは、2014年から始めた技能実習生の受け入れである。仕事に対する彼らの熱意・優秀さに「気づき」、帰国してからも彼らが活躍できる「場」を用意しなければならない、それこそが途上国振興につながるという「思い」から現地法人を設立するに至った。折しもミャンマーは建設・インフラ関連需要の拡大が始まっていた。その際、現地で必要になるタンク等については中国やタイから輸入していた。ミャンマーの人件費は中国・タイに比べ圧倒的に安く、一品生産で原価に占めるその割合が高いタンク類を現地生産すれば、価格的に輸入品に太刀打ちできる。品質についても、実習生が国内で使っていた設備を持ち込み、類似する仕事であれば輸入品に負けない水準を確保できると判断した。そして何よりも、こうした仕事をミャンマーで行えばミャンマー人育成の機会となり、輸入代替の役割を果たすことでミャンマー経済の振興にもつながると考えた。問題となる経営者の確保について、日本人が駐在するのではなく、ここもミャンマー人に任せることが進出の前提条件であった。実習生にそれを任せるのは難しいが、幸運にも社長の「思い」に共鳴するミャンマー人との出会いがあった。氏は実習生の送り出し機関に勤務しており、日本での生活経験や日本語も堪能であることから経営を任せることになった。社長に

よれば、この出会いがなければ、進出は実現しなかったという。そうした進出条件が揃い、2019年、仲間の日系企業との合併で現地法人を立ち上げたのである。

ミャンマーでの生産を始めることにより、日本の輸出向けの仕事の一部代替された。結果、国内生産は減少するが、ミャンマーの技術は日本に及ばず、S社のベテランスタッフが現地に指導に向く、また近年では「スマート・グラス」²³⁾を使って国内から技術指導している。そこからコンサルティング料を得るなどして人口減少社会に対応すべく、国内では製造サービス業への転換を目指している。

4. 結論

(1) 内需向け中小企業の進出理由

以上の事例をもとに、なぜ内需向け中小企業が海外進出に乗り出したのか、その進出先がなぜミャンマーなのかという本研究の問いに応えたい。

R社については付加価値向上のため製造業への進出を果たすこと、これが海外進出の目的(の一つ)であり、その際、競合者不在のミャンマーが適国であったことがある。長い間、軍政が続くなか進出のタイミングをうかがっていたが、2011年の民政移管により、その機が到来したのである。

X社、S社の進出については、この時期に生じた国内での「環境変化」が大きい。具体的には人口減少社会に突入し、人手不足・従業員の高齢化が顕著になってきたことがある。中小企業においては特に厳しく、対応策として技能実

23) メガネをかける要領で頭部に装着して使用するウェアラブルデバイスのこと。

習生の活用拡大がとられた（前掲・図2の折線グラフ）。同時期、X社、S社では経営者の交代が行われた。この若返りにより、将来を見据えた「環境変化」への対応が経営課題として意識されるようになった。その対応策が先代の時には視野にもなかったアジア進出である。このようにアジアに目が向き、進出が果たせたのも経営者の若返りという「内部変化」が「環境変化」と同時期に起きたことが大きい。

その視線がミャンマーに向けられた理由として、ミャンマー政府が外資導入に積極的な姿勢をとり、これから発展の可能性を残す「アジア最後のフロンティア」といわれた時期とも一致したことがある。再び図2をみると、日系企業の進出もこの時期から始まっている。実際、これから進出しようとする企業にとってミャンマーは将来の発展性、競合者不在という魅力をもつ国であった。加えて技能実習生の母国であることがあり、これにより身近に感じられることもあった。もちろんS社が指摘するように、彼らの仕事に対する熱意・優秀さへの「気づき」があったことも見逃せない。これらがミャンマーが進出先として選択された理由である。

以上をまとめると、ミャンマーに内需向け中小企業の進出がみられるのは、これら企業で「環境変化」と「内部変化」が同時期に生じ、それが進出の魅力（将来の発展性、競合者不在等）をもつミャンマーの発展段階の時期と一致したためといえる²⁴⁾。

（2）進出・企業の特徴

これらミャンマーに進出する内需向け中小企業を表4にまとめた。この進出・企業にどのような共通した特徴がみられるのだろうか。外需向け中小企業の海外進出と違いに留意しながら以下にまとめたい。

① 中・長期的な視点に立った進出

まず中・長期的な視点に立った海外進出ということがあげられる。これまでの中小企業、とりわけ外需向け中小企業の進出はコスト低減、受注獲得など短期的、直接的な成果を求めた進出であった。しかし、ここでみる進出はそうではない。R社の場合、従前から製造業進出の意向をもちながら、長い間、顧客であり競合者にもなる加工業者の動向や現地の政治情勢に注視し、進出の機をうかがってきた経緯がある。X社、S社についても、まだ十分な市場が形成されていないミャンマーへの進出である。あくまで「環境変化」への対応策としての中・長期的な視点に立った進出をしている。

② 進出目的はアジア人材の確保・活用

その際、視野に入れられるのがアジア人材の確保・活用である。これまでの中小企業のアジア進出でもアジア人材を活用するケースはしばしばみられた。経営資源に乏しい中小企業では海外進出に対応できる人材は社内にそう多くはいない。仮にいても海外担当になれば、国内が手薄になってしまう。そこで言葉の問題はもとより、現地事情により詳しい現地人材を手段として活用するという場合である。

しかし、ここでは手段としてではなく、外国人材の確保・活用それ自体が目的となっている。

24) X社の場合、もう少し早く「環境変化」や「内部変化」があったら進出先はベトナムであったことも考えられるとの話であった。

表 4 ヒアリング企業一覧

	R社	X社	S社
経営者年齢	73歳(1946年生)	39歳(1980年生)	37歳(1982年生)
世代(就任時期)	初代・創業者	三代目(数年前)	二代目(2013年)
進出の背景・きっかけ	民政移管による日本(官民)の 現地インフラの整備	国内採用難・高齢化、将来の市場 縮小、現地企業からの合併打診	技能実習生の熱意・優秀さ
進出目的	新事業(製造業)への進出 (人材の確保・活用)	事業の継続、人材の確保・活用	実習生が働ける場を確保、ミャン マー発展への貢献
ミャンマーの理由	将来の発展性、競合者不在	将来の発展性、競合者不在、技能 実習生の母国、合併先との相性	技能実習生の母国、将来の発展性
現法設立年	2015年	2019年	2019年
進出形態	創業者の個人出資	ミャンマー企業との合併	日系他社との合併
現地体制	経営は韓国人、技術(指導)は ベトナム人	経営は日本側、実務はミャンマー側	経営・技術ともミャンマー人
国内業績	良好(年商150億円)	良好(同12億円)	良好(同16億円)

出所：ヒアリング調査により筆者作成

S社ではミャンマーの有望な人材を活用するという目的を達成する手段として現地法人を設立した。またR社の場合も、直接的な目的は現地での製造業進出であるが、そこに必要な優秀な人材を国内で確保するため、入社早々の新人でも海外で責任ある仕事に就けることを打ち出し、その採用に成功している。この場合の優秀な人材は必ずしも日本人とは限らないが、ここでも海外進出が手段として使われている。

いずれにしても、従来みられた海外進出を進める手段としての外国人活用ではなく、優秀な外国人の確保・活用がそもそもの目的であり、その手段が海外進出になっている。「いい仕事にするためにはいい人材が必要」ではなく、「いい人材が揃えばいい仕事ができる」という逆の発想に立っているのである。

③ 経営の自立

そのアジア人材を活用して日本から経営の自立を図っている点も指摘できる。どの企業もミャンマー法人を日本でコスト低減を図るための外注先とは考えていない。現地で顧客を開拓

して受注、現地で納品して売上をたてるのを基本としている。この間のオペレーションは全て現地で行われ、優秀なアジア人材だからこそ、これが可能になる。もちろん技術力の不足もあり、その過程においてS社でみられるように日本からの指導・支援が必要になるが、これもビジネススペースで行われている。

④ 高い財務力

これら3社にとってのミャンマーの魅力は現地に競合者がいないことである。これは前記の通り、ミャンマーにまだ十分な市場が形成されていないことを意味する。この状況のなかでの進出は企業にとって先行投資となり、その回収まで耐える財務力が必要になる。この点についてみると、R社は30年前から社会主義体制下にあるベトナムに輸出ビジネスを展開している。その当初から現地有力者との関係を築くことに成功し、そこで獲得した利益がミャンマー進出の財源にあてられている。X社については、後継者不在の同業他社から買収を依頼されている。これは同業のなかで経営状況が良好であるから

に他ならない。またS社についても前記の通り、新社長就任来、海外を含む顧客から受注を集め、売上が大きく向上しているなどどの企業も高い財務力を持ち合わせている。

⑤ 経営者の若さ

最後に指摘したいのが経営者の「若さ」である。従前からミャンマーへの進出をうかがっていたR社の会長を除けば、X社、S社の経営者は30代である。中・長期的な視点に立ったビジネス展開ができるのも、アジアに進出する気力・体力があるのも、国内で顧客から仕事が集まってくるのも経営者の「若さ」が直接、あるいは間接的に関連している。経営者に「若さ」という資源や前提があるからこそ、これらが可能になっている。

加えて「若さ」は成功体験やしがらみがない分、新しいことへの取り組みを後押しする。また自社で全てを抱え込む「自前主義」の意識は低く、オープン・マインドで②で述べたアジア人材の活用はもとより、企業連携への抵抗も少ない。実際、この進出についてもX社は現地企業、S社は日系企業との合併である。

ちなみに経歴についても、先代世代には職人に象徴される技術畑の出身者が多いが、X社、S社とも文系大卒である。彼らは「技術屋」ではないが、それについての「負い目」はない。むしろ、それはベテラン技術者に任せ、自身は情報収集を図りながら経営者として戦略を構想・構築することが重要と認識している。

(3) 含意と今後の課題

① 含意

これまで内需向け中小企業は「内需」を対象にしているがゆえ、海外進出の必要性も小さく、国内での事業を中心としてきた。経営資源の乏

しい中小企業にとっては、リスクの大きい海外進出や海外企業との（価格）競争はできれば避けたい。その点からいえば、内需向けは中小企業にとって望ましい事業でもあった。しかし内需向けといえども近年顕著になる「環境変化」により、国内だけでは事業継続が難しくなっている。その対応策の一つが海外進出である。今後、この変化が大きくなることは確実であることから内需向けの中小企業の進出の必要性は高まることが考えられる。一方、その実現には「内部変化」が必要であり、その一つとして経営の若返りが指摘できる。また、この進出はコスト低減や受注獲得を目的としてきた従来の外需向けの進出と異なり、人材の確保・活用を目的としている。その意味で言えば、中小企業の新しい海外進出パターンといえよう。

これにより、進出国にもたらす影響や貢献も変わってくる。これまでの海外進出は現地に「仕事」や「雇用（所得）」をもたらすことで現地の産業発展に貢献してきた。この海外進出ではさらに現地に「人を創る・残す」というより高次の貢献をもたらすことになる。事例で紹介したR社のパンフレットには「私たちの使命はミャンマーのエンジニアを教育・訓練して高度なスキルを持つ専門家にし、この国での活躍（the development in this land）に貢献することである。R社はミャンマー製造業の発展と革新に積極的な役割を果たす」とある。それだけ「思い」を込めた進出であり、現地との新しい関係を構築する進出として大いに注目される。

一方、コスト低減を目的とした進出は軽工業、労働集約分野を中心にミャンマーに依然みられる。また近年ではリスクヘッジの観点からも中国やタイの「プラス・ワン」の拠点として進出するケースも見られている。つまり、ミャン

マーという同じ国に、人材の確保・活用を目的とした進出と従来のコスト低減や受注獲得を目的とした進出が共存している。この共存が進出する内需向け中小企業に新たなビジネスチャンスを生んでいる。前記したようにS社の現地法人では日系企業でありながら、中国、タイからの輸入品との競争に勝っている。これまで仕事を奪われてきた中国・タイ企業から、今度は日系企業が仕事を奪い返しているのである。これが可能になるのも、日系企業が活用する人材とミャンマーの安価な人件費の両面が併存しているためと考えられるが、他国ではみられない現象が後発であるがゆえに起きていることが大変興味深い。

② 今後の課題

今後の研究課題としては、今回は内需向けとして建設・インフラ産業を取り上げた。この分野を需要先とする進出中小企業が複数社確認されたからである。しかし他の内需向けにも同様の中小企業があるものと類推される。これが本論と同じ主張になるかどうかを検証する必要がある。それにより、この主張の普遍性・一般性を高めることになるからである。同時に、ここで取り上げた企業は現地法人設立してからまだ日が浅い。これからが本格的な操業といえ、狙い通りの人材の確保・活用が図れるのか、今後の動向を注視していく必要がある。

また、これらの企業の進出において外国人材、なかでも技能実習生の存在・役割が大きいことが確認された。2019年春に改正・施行された改正出入国管理法により外国人労働者受入れが拡大されたが、「環境変化」のなか実習生に依存せざるを得ない中小企業も少なくない。中小企業にとっては、これを労働力不足の一時的な補填の機会だけに留めることなく、事例でみたよ

うな自社の海外事業につなげていくことが望ましい。これは中小企業のみならず、実習生の母国の経済発展にもつながる。したがって両者にとって理想的な進出になるが問題もあるはずである。その際の課題は何か、それを可能にするにはどのような条件が必要かについて考察したい。

ところで筆者は別途研究(2019)で、中小製造業にとって東アジアは日本より新事業展開に取り組む環境に恵まれ、その成果を残す企業がみられることを指摘した。今回のミャンマー調査でも事例紹介したR社の他にも、この指摘に合致する日系中小製造業が何社か確認された。別テーマである本論のなかでは、この点についての言及・分析はできなかったが、別途機会でこの問題を取り上げたく考えている。

なお本研究は、科学研究費・基盤研究(C)(一般)「海外進出中小企業の「出口戦略」－海外での新事業展開の可能性－」(課題番号:18K01773)の助成を受けていることを付記する。

参考文献

- 一般財団法人海外産業人材育成協会 (2018)「経済産業省 平成 29 年度アジア産業基盤強化等事業 (ミャンマーにおける裾野産業育成及び産業人材育成に関する課題と解決の方向性に関する調査) 調査報告書」
- 尾高煌之助 (2014)「ミャンマー工業化論: 序論的考察」PRIMCED Discussion Paper Series, No.56, 一橋大学機関リポジトリ
- 兼村智也 (2019)「東アジアでの新事業展開の可能性ー進出中小企業の成長戦略の一つとしてー」『日本中小企業学会論集 38』同友館, pp.61-74
- 工藤年博 (2019)「ミャンマー産業の歴史的変遷ー改革開放後の製造業を展望するためにー」ICOSA セミナー資料 (2019 年 7 月 12 日開催)
- 黒瀬直宏 (2019)「ミャンマー製造企業の分類」ICOSA セミナー資料 (2019 年 7 月 12 日)
- 黒瀬直宏 (2020)「ミャンマーにおける経営環境と中小企業の変化」
<https://drive.google.com/file/d/1qWMO6uZ9V1oYuClxvgitimh1vS5QSZ10/view> (閲覧日 2020 年 1 月 25 日)
- 世界銀行 (2017)「Enterprise Surveys Myanmar 2016」
- 関 満博 (2016)「ミャンマー・ティワラ経済特区と日本企業ー東アジア最後のフロンティアー」一般財団法人日本経済研究所『日経研月報』第 456 号, pp.24-34
- 関 満博 (2019)「重層的な産業化に向かうミャンマー」りそな総合研究所(株)『りそなーれ』2019.5, pp.11-14
- 津島晃一 (2020)「ミャンマーの起業家から得たものー日本人の起業家精神の復活に向けてー」
<https://drive.google.com/file/d/1GVKxaJ8jmGahbbsBpo-msqGB3w6u9rRn/view> (閲覧日 2020 年 1 月 25 日)
- 姫路貴士 (2019)「財務総合政策研究所によるミャンマーの中小企業金融に関する支援の現状」財務省『ファイナンス』Vol.55, No.5, pp.22-25
- 水谷俊博・ミヤムムーキン (2018)「ミャンマーの新興企業事情 民主化の恩典, 新たなビジネスチャンスをつかむ」ジェトロ地域・分析レポート (2018 年 4 月 5 日)
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2018/e2dc769ed89bd99a.html> (閲覧日 2020 年 2 月 12 日)
- 和田正武 (2020)「ミャンマーで考えたこと」
<https://drive.google.com/file/d/1eX0KqLU3nK5JjrBtBUZH2aFxcUrUjlsc/view> (閲覧日 2020 年 1 月 25 日)