

## 正副団長レポート

### ■研修団長 児山 紗也

---

#### 1. はじめに

今年度のHMBA コース金融プログラム国際研修の訪問先は、多くの日系企業が進出しているタイ、そして近年成長の著しいミャンマーであった。タイは、中国の件費高騰や政治リスク等を避けるため、チャイナ・プラス・ワンとして日系企業の進出が進み、アジア戦略の中心地としての機能を果たすようになった。その中で、タイ周辺国のミャンマーがタイ・プラス・ワンとして注目され、日系企業の進出がここ数年進んでいる。

今回の研修を通じて、日系企業が、グローバル戦略において、東南アジアでのビジネスをどのように展開していくか再考する良い機会となった。以下では、日系企業のミャンマー・タイ両国との関わりという観点から、本研修を通じて学んだことについて述べる。

#### 2. ミャンマー

ミャンマーは、直近5年間で毎年8%近い実質GDP成長率を誇り、急速な経済成長の中にある。2011年に民主化し、2015年には事実上のアウンサン・スーチー政権となるなど、世界から今後の動向が注目されている。しかし、電気・水・ガス・交通等のインフラが未整備であり、今後の経済発展に多くの課題も抱えている。

##### ▶ ミャンマーへの日系企業の進出

民主化した2011年度以降、日系企業の進出が急速に進んでいる。日本政府にとって、インドと中国に隣接するミャンマーは地政学上非常に重要であり、関係強化のため工業団地開発の支援を行っている。今回訪問したティラワ工業団地は、日本とミャンマーの官民連携事業としてJICAと日本の商社が出資して開発を進めている。ティラワ工業団地内では、ミャンマーでの外資規制の適用除外になるなどの優遇政策が取られており、安い人件費を求めて日系製造業が進出してきた。しかし、ヤンゴンの都市部からの交通インフラの未整備や停電の問題などに加え、製造業での労働経験の少ないミャンマー人を雇うことの難しさなどもあり、工業団地として更なる発展を遂げるためには課題も残している段階である。

##### ▶ ミャンマーの金融概況

金融システムも多くが未整備のまま残っている。現金至上主義で、クレジットカードなどの個人向けローンは普及していない。また、通貨は、街中の両替商による闇市場が取引の大多数を占め、当局側が示すレートと実際のレートが存在するという2重マーケットとなっている。過去に3回の廃貨政策などもあり、国民の金融システムへの信頼度は非常に低い。日系企業の進出の伴い、日本のメガバンクも支店を出しているが、金融システムの

未整備により銀行業務がスムーズに行えていないのが実態である。今後、会社法の改正によって外資規制が緩和される見込みもあり、また昨年末に、ヤンゴン証券取引所が開かれて直接金融のマーケット拡大の可能性も高いことから、金融システムの整備が望まれる。

### 3. タイ

タイは、東南アジアでは第 2 位の経済規模を持つ国家であり、ミャンマーと比べると経済の成熟度は高い。しかし、ここ数年タイ経済を支えてきた輸出の不振や国内需要の減退により、実質 GDP 成長率は 2% 台で推移しており、成長の鈍化が懸念されている。

#### ▶ タイへの日系企業の進出

早くから日系企業の進出が進んでおり、特に日系自動車産業の巨大集積地となっている。世界の貿易港として十指に数えられるレムチャバン港の周辺に、日系自動車企業が生産拠点をもち、周辺機器工場も集積しており、また周辺はバンコクのベッドタウンとなっている。生産拠点と輸出港が一体化している上、労働力の確保も安定的であり、日系企業にとってはビジネス環境の整った工業団地となっている。近年では、製造業だけでなく、サービス業の進出も進んでおり、2015 年時点で 3300 社超の日系企業が進出している。(タイ商務省調査より) しかし、人件費高騰も進んでおり、ベトナム等周辺国へ生産拠点の流出も懸念されているが、現時点では日系企業にとって安定的なビジネスが運営できると見込まれている。

#### ▶ タイの金融概況

経済成長の成熟したタイにおいては、国内需要の促進も今後の経済発展の重要な要因の 1 つである。政府による個人消費刺激策として、ローン推進政策(自動車ローン推進策など)が取られ、特別金融機関などによって地方の低所得者層への金融システムのアクセスが推進されている。しかし、これにより個人債務が増大しており、過度のローン推進策によって国民の消費マインドを減退させた側面も持つ。近年では、銀行の融資審査が厳しくなり、与信残高は微増に留まっている。全体の 6 割を占める中小企業の成長が今後のタイ経済の鍵となるが、中小企業は審査の厳しい銀行から融資を受けられないという現状もある。

日系 3 メガバンクはこれまで日系の大企業への融資が中心であったが、現地の企業との関係強化や中小企業への融資拡大をひとつのビジネスチャンスとしている。例えば、BTMU は地場銀行であるアユタヤ銀行を買収した。

### 4. 今後の展望

ミャンマーにおいては、電気や交通インフラの未整備がボトルネックとなっている上、1 株でも外資系企業が株を持っていれば、外資系企業とみなされるなど外資判定基準が厳しく、外資系企業の参入が難しい。ミャンマー政府は、外資系企業のミャンマーへの参入目的や、ミャンマーの経済環境の現況に対して理解が少ないというのが現状のようだ。アウンサン・スーチー新政権が外国資本の誘致を行い、安定的なインフラが提供できる土壌を整え、また外資参入に関する法整備なども行う必要があるだろう。

タイは、一定程度のインフラは整備されているが、バンコク市内の交通渋滞がひどく、鉄道はじめとするインフラ整備は 2 兆バートの市場があると推測されている。外国資本流入を促し、実体経済の成長と結びつけることができれば、更なる成長が望める。日系企業に対する政府の理解も進んでおり、政府と企業間の対話の機会も設けられているようだ。

## 5. 謝辞

本研修を通じて多くの貴重な機会を得ることができ、ミャンマー・タイへの知見を深めることができました。本研修にご協力いただきました皆様に、厚く御礼申し上げます。特に、ご多忙中の中、我々の訪問を快諾し、様々なご配慮を下さいました企業様、如水会ヤンゴン支部・バンコク支部の皆様、事前学習から我々を指導して下さった先生方、運営を取り仕切って下さった事務局、(株)毎日エデュケーション様、そして研修を支援して下さったみずほ証券(株)様、皆様に深く御礼申し上げます。

## ■研修副団長 吉田 聡宏

---

### 1. はじめに

本研修の目的は、ミャンマー・タイに進出している日系企業・金融機関への訪問を通じて、両国の経済・金融の発展を実際に目で見て体感する事である。近年、中国の賃金上昇やカントリーリスクを避けるために、チャイナ・プラス・ワンとしてタイへ自動車産業など多くの日系企業が進出していった。その結果、東南アジアではタイを中心とした生産ネットワークやサプライチェーンが出来つつある。

直近では、中国と同様にタイでも賃金上昇が進み、タイ・プラス・ワンとして近隣諸国のミャンマーが注目されている。ミャンマーは 2011 年に民政移管した後、外資規制が緩和されてきており、急速な経済成長が望める国として日本など海外から企業が進出してきている。以下では著しい成長を遂げつつある両国への研修を通じて学んだことについて述べる。

### 2. 本研修を通じて学んだこと

本研修では事前に国・企業毎にリサーチを行い、訪問先の企業にリサーチ資料を送った上で訪問している。それゆえ、その現場で働く方々の実情を伺う事に加えて、リサーチする中での疑問点を解消する事ができ、非常に多くの学びを得ることができた。その中で印象に残った事と改めて考えさせられた事を 1 点ずつ挙げる。

#### (1) 印象に残った事

本研修の中で印象的だったのは日本とミャンマー、二国間の信頼関係が極めて深い事である。例えばヤンゴン証券取引所には大和総研と日本取引所グループで 49%

の出資をしている。ティラワ経済特区では日本が国を挙げて支援しており、経済特区の開発事業主体である MJTD には三菱商事、住友商事、丸紅、JICA の 4 社で 49% 出資している。これらはミャンマーの民政移管よりもはるか前、何十年という信用の積み重ねが実を結んだ結果である。

上記いずれの例においても経済成長の基盤となる事業であり、本来はミャンマー政府、ミャンマー国内の企業で全ての運営を担うものである。しかしミャンマーの国にはまだノウハウがなく、他国に支援して貰わなければならない。一般的には、地理的に見て近隣とは言いがたい日本が他国に先んじて参画するのは極めて珍しい。その点で、日本がミャンマーにそこまで深く入り込んでいるのは非常に興味深い事例であり、民政移管直後というタイミングも相まって貴重な経験となった。

## (2) 改めて考えさせられる事

改めて考えさせられる事は工場の自動化が進む中で、企業にとって労働コストの重要性が低下している事である。その結果として、先進国から新興国へ生産拠点を移転する歯車がどこかで止まる可能性がある。

日系企業は人件費を抑える事を目的として中国からタイへ、タイからミャンマーへ移っている。実際にワーカー（一般工職）の月給（2015 年）を比べると北京 564 ドル、バンコク 369 ドル、ヤンゴン 127 ドルである。その一方で東京は 2356 ドルである。したがって単純計算すると東京では北京の 4 倍、バンコクの 6 倍、ヤンゴンの 18 倍労働コストがかかっている事になる。

一見すると、ミャンマーでも同じように徐々に人件費が高騰していき、他国に生産拠点が移っていくプロセスが起こるように感じる。実際に人件費は向上しており、ティラワ経済特区を見学する限りその印象は変わらなかった。しかしタイの三菱自動車の工場見学をした際に、工場の自動化が進んでいる実情を目の当たりにして印象が大きく変わった。三菱自動車の新しい工場では 40% 程度が自動化されており、単純労働の占める割合が少なくなっている。つまり、更なる自動化が進むと人件費削減のために「人員」を削減する可能性がある。

今後、世界的に IoT が進む中で工場の自動化が進んでいくと考えられている。そう考えると、工場に多くの人員を割かなくなり、安価な労働コストを目的に生産拠点を移してきた今迄の海外進出モデルが崩れる。モデルが崩れるだけならばまだ良いのかもしれない。新興国に工場を作るメリットが薄まる事で、新興国の視点で考えると外資参入という成長のドライバーを失う可能性がある。

仮にミャンマーで人件費が上昇していく一方で工場の自動化が進んだ場合、雇用環境は改善していかない可能性がある。つまり、一部の高度技能者の賃金は上昇しても自動化で置き換わる一般工職の賃金は殆ど上昇しない状況に陥る。更に言えば、外資参入が思った程進まずに、全体としての雇用数が拡大しない可能性すらあるだろう。これは単にミャンマーだけでなく新興国共通の問題である。

たとえ労働コストの重要性が低下しても、輸出拠点としてのメリットがありミャンマー・タイを生産拠点とするメリットは維持されるだろう。しかし労働コストの優位性がある内に、生産拠点・輸出拠点としての魅力を生む手立てを他の新興国に先んじて行わないといけないのではないか。もっとも既に同様の危機感を持っていない訳ではないと思うものの、本研修の中で上記の課題を強く感じた。

今回の研修はミャンマー・タイの力強い経済成長を見る貴重な経験であった。その過程でミャンマー・タイへの期待だけでなく、新興国に残る課題を見出すきっかけとなった。本研修によって訪問前とは異なる視点で新興国を始めとする世界経済を捉えることができるようになった事が、私にとって大きな学びである。

### 3. 謝辞

本研修を通じて多くの事を学び、非常に貴重な経験となりました。今後の大学院生活、会社に戻った後の業務に生かせるよう邁進していきたいと考えております。本研修は多くの方々のご尽力の賜物であり、厚く御礼申し上げます。中でも日々の業務、大変お忙しい中、暖かく迎えて下さった訪問先企業の皆様に心より感謝申し上げます、ありがとうございました。最後に本研修を通じてご指導頂きました先生方、事務局、チューターの皆様に感謝申し上げます。本当にありがとうございました。