

ミャンマー一国
国有企業に係る情報収集・確認調査
報告書

平成25年2月
(2013年)

独立行政法人
国際協力機構(JICA)

株式会社日本経済研究所

株式会社大和総研

産公
JR
13-017

目次

1.	調査の概要	1
1.1	背景と目的	1
1.2	業務の概要	2
1.3	実施体制	3
2.	産業構造、製造業、輸出入の状況	5
2.1	産業構造	5
2.1.1	「ミ」国における経済体制の変遷（占領下→社会民主主義→社会主義→軍政下での市場経済化）	5
2.1.1.1	英国占領下での「ミ」国経済：外国による搾取	6
2.1.1.2	社会民主主義的体制（1948～1962年）：外国資産国有化、民間資本容認	6
2.1.1.3	ビルマ式社会主義前期（1962～1974年）：国有化及び鎖国化	7
2.1.1.4	「ミ」国式社会主義後期（1974～1988年）：鎖国政策緩和	7
2.1.1.5	軍による市場経済化前期（1988～1997年）：民間部門の拡大	8
2.1.1.6	軍による市場経済化後期（1997～2011年）：軍による管理強化、輸入規制の復活	9
2.1.1.7	経済自由化（2011年以降）	12
2.1.2	統計から見る産業構造	13
2.1.3	国有企業の占める地位	15
2.2	製造業の概要	17
2.2.1	製造業の現状	17
2.2.2	調査対象業種の現状	19
2.2.2.1	繊維	19
2.2.2.2	乗用車	21
2.2.2.3	タイヤ	24
2.2.2.4	セメント	26
2.2.2.5	農業機械	30
2.2.2.6	薬品	32
2.3	輸出入動向	34
2.3.1	統計データの問題と貿易収支の推移	34
2.3.1.1	為替レート	34
2.3.1.2	カバレッジ	34
2.3.2	輸出先・輸入元の動向	36
2.3.3	主要品目の動向	38
2.3.4	部門別の輸出入動向	41
2.3.5	貿易構造	41
2.3.6	ASEAN 経済共同体	42
2.4	投資状況	44
2.4.1	資本形成	44
2.4.1.1	総資本形成	44
2.4.1.2	政府資本支出	45
2.4.2	対内直接投資	47
2.4.2.1	全体の動向	47
2.4.2.2	外国投資法	47
2.4.2.3	業種別・国別の状況	48
2.4.2.4	組織形態別の状況	49

2. 4. 2. 5	主要投資企業	50
2. 4. 3	経済特別区 (Special Economic Zone, SEZ)	50
2. 4. 3. 1	経済特区法	50
2. 4. 3. 2	現在の経済特別区	52
3.	国有企業に係る政策・制度	55
3. 1	国有企業関係法令	55
3. 1. 1	国有企業の法的根拠	55
3. 1. 2	国有企業の組織に関する規定	57
3. 1. 3	国有企業の投資許認可	58
3. 2	工業省傘下国有企業の位置付け	58
3. 3	工業省傘下国有企業の経営体制	61
3. 3. 1	工業省、国有企業、国有工場の経営上の関係	61
3. 3. 2	工業省と国有企業の人事面の関係	63
3. 3. 3	法人ユニット (Corporation Unit) 化に伴う影響	64
3. 4	工業省傘下国有企業の財務状況	66
3. 4. 1	国庫・政府予算と国有企業の財務上の関係	66
3. 4. 1. 1	2011-12年度までの国家基金勘定概要	66
3. 4. 1. 2	2012-13年度の制度変更	67
3. 4. 1. 3	国有企業に関する税制	67
4.	国有企業民営化の現状	69
4. 1	民営化に関する制度的枠組み	69
4. 1. 1	民営化に関する方針	69
4. 1. 2	JV・リース・民営化に関する政府内プロセス	70
4. 1. 2. 1	JV	70
4. 1. 2. 2	リース	71
4. 1. 2. 3	資産売却	71
4. 1. 3	JV・リース・民営化に関する制度上の課題	72
4. 1. 3. 1	JV	72
4. 1. 3. 2	リース	72
4. 1. 3. 2	資産売却	73
4. 2	民営化事例の検証 (民営化後の政府との関係の検証を含む)	73
4. 2. 1	民営化事例	73
4. 2. 1. 1	民営化事例1: 繊維工場のリース	73
4. 2. 1. 2	民営化事例2: 工業用アルコール製造工場JV	74
4. 2. 1. 3	民営化事例3: 飲料製造工場のリース (1995年契約)	75
4. 2. 2	民営化後の政府との関係の検証	76
4. 2. 2. 1	民営化後の国有企業と政府の財務面の関係	76
4. 2. 2. 2	民営化後の国有企業と政府の経営面・人事面の関係	77
5.	国有企業の経営状況および課題	78
5. 1	工業省傘下の国有企業および調査対象国有企業	78
5. 2	調査対象国有企業の経営状況および経営課題	83
5. 2. 1	重工業公社 (1) 第12工場 (自動車、自動車部品; トンボ)	85
5. 2. 1. 1	工場の概要	85
5. 2. 1. 2	経営	85
5. 2. 1. 3	財務	87
5. 2. 1. 4	生産	88
5. 2. 1. 5	流通	89

5.2.1.6	課題	90
5.2.2	重工業公社 (1) 第14工場 (ディーゼルエンジン; タガヤ)	92
5.2.2.1	工場の概要	92
5.2.2.2	経営	92
5.2.2.3	財務	94
5.2.2.4	生産	95
5.2.2.5	流通	97
5.2.2.6	課題	97
5.2.3	重工業公社 (1) 第16工場 (農業機械; シンデ)	100
5.2.3.1	工場の概要	100
5.2.3.2	経営	100
5.2.3.3	財務	102
5.2.3.4	生産	103
5.2.3.5	流通	104
5.2.3.6	課題	105
5.2.4	重工業公社 (2) 第22工場 (ラジアルタイヤ; ビリン)	107
5.2.4.1	工場の概要	107
5.2.4.2	経営	107
5.2.4.3	財務	109
5.2.4.4	生産	110
5.2.4.5	流通	112
5.2.4.6	課題	113
5.2.5	重工業公社 (3) 第31工場 (湿式セメント; タエット)	115
5.2.5.1	工場の概要	115
5.2.5.2	経営	115
5.2.5.3	財務	117
5.2.5.4	生産	118
5.2.5.5	流通	120
5.2.5.6	課題	121
5.2.6	重工業公社 (3) 第32工場 (湿式セメント; チャンギン)	123
5.2.6.1	工場の概要	123
5.2.6.2	経営	123
5.2.6.3	財務	125
5.2.6.4	生産	126
5.2.6.5	流通	128
5.2.6.6	課題	129
5.2.7	重工業公社 (3) 第33工場 (乾式セメント; チャウセ)	131
5.2.7.1	工場の概要	131
5.2.7.2	経営	131
5.2.7.3	財務	133
5.2.7.4	生産	134
5.2.7.5	流通	136
5.2.7.6	課題	137
5.2.8	薬品・食品公社 第1工場 (薬品; ヤンゴン)	139

5.2.8.1	工場の概要	139
5.2.8.2	経営	139
5.2.8.3	財務	141
5.2.8.4	生産	142
5.2.8.5	流通	143
5.2.8.6	課題	144
5.2.9	繊維公社 第1工場（繊維；シュエダン）	145
5.2.9.1	工場の概要	145
5.2.9.2	経営	145
5.2.9.3	財務	146
5.2.9.4	生産	147
5.2.9.5	流通	149
5.2.9.6	課題	150
5.2.10	繊維公社 第3工場（繊維；サガイン）	152
5.2.10.1	工場の概要	152
5.2.10.2	経営	152
5.2.10.3	財務	154
5.2.10.4	生産	155
5.2.10.5	流通	157
5.2.10.6	課題	157
5.3	財務シミュレーションによる投資可能性の検証	159
5.3.1	財務シミュレーションの前提	159
5.3.2	各国有企業（工場）の投資可能性	159
6.	調査対象国有企業別の改善策・民営化への提言	161
6.1	制度・政策的観点からの提言	161
6.1.1	国有企業・工場の分類と、分類ごとのリストラ方針策定	161
6.1.2	国有企業のコーポレートガバナンス関連法制の整備	161
6.1.3	国内民間投資家への設備投資資金提供によるJV・リース促進	162
6.1.4	外資企業にとっての投資環境改善	162
6.2	調査対象国有企業別の改善策・民営化への提言	162
6.2.1	グループA（チャウセの乾式セメント工場およびヤンゴンの薬品工場）	163
6.2.1.1	現状	163
6.2.1.2	改善策・民営化への提言	164
6.2.2	グループB（タガヤのディーゼルエンジン工場、ビリンのラジアルタイヤ工場、シュエダンの繊維工場）	164
6.2.2.1	現状	164
6.2.2.2	改善策・民営化への提言	165
6.2.3	グループC（タエットおよびチャンギンの湿式セメント工場）	166
6.2.3.1	現状	166
6.2.3.2	改善策・民営化への提言	166
6.2.4	グループD（トンボの自動車工場、シンデの農業機械工場、サガインの繊維工場）	167
6.2.4.1	現状	167
6.2.4.2	改善策・民営化への提言	167

略称一覧

ADB	アジア開発銀行	Asian Development Bank
ASEAN	東南アジア諸国連連合	Association of the South East Asian Nations
BPI	ビルマ薬品工業	Burma Pharmaceutical Industries
CBM	ミャンマー中央銀行	Central Bank of Myanmar
CSO	ミャンマー中央統計局	Central Statistical Organization
DICA	投資企業登録局	Directorate of Investment and Company Administration
IMF	国際通貨基金	International Monetary Fund
JV	合弁	Joint Venture
MEB	ミャンマー経済銀行	Myanma Economic Bank
MIC	ミャンマー投資委員会	Myanmar Investment Commission
MOC	商業省	Ministry of Commerce
MOFR	財政歳入省	Ministry of Finance and Revenue
MOI	工業省	Ministry of Industry
MNPED	国家計画経済開発省	Ministry of National Planning and Economic Development
MPF	ミャンマー薬品工場	Myanma Pharmaceutical Factory
ODA	政府開発援助	Official Development Assistance
SEE	国有企業	State Economic Enterprise
SEZ	経済特別区	Special Economic Zone
SFA	国家基金勘定	State Fund Account
SLORC	国家法秩序回復協議会	State Law and Order Restoration Council
SME	中小企業	Small and Medium Enterprise
SOE	国有企業	State-Owned Economic Enterprise
SPDC	国家平和発展評議会	State Peace and Development Council
UFA	連邦基金勘定	Union Fund Account

1. 調査の概要

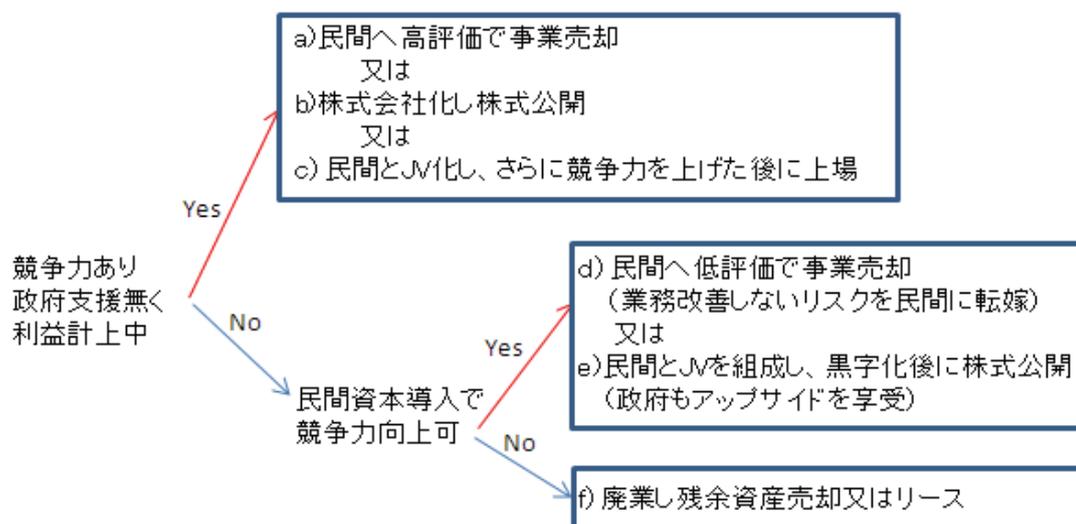
1.1 背景と目的

ミャンマー国（以下「ミ」国）では1988年の市場経済移行後、国有企業が経済活動に占める比率は低下しつつあるものの、1989年国有企業法で政府が行うべきとされる以外の分野でも民営化されずに残存している国有企業も多く、当該セクターの活性化・効率化は不可欠と考えられる。2011年3月に発足した「ミ」国新政権は、今後の経済発展において国有企業改革も重視する意向を表明しており、テイン・セイン大統領が主導で進める改革開国路線に沿ってあらゆる改善策が期待される。

本件調査においては、「ミ」国における国有企業の状況並びにそれを取り巻く事業環境を把握の上、工業省傘下国有企業の経営診断を実施し、さらに民営化を含む国有企業経営改善のための諸施策を提案することを目的とした。本件終了時の具体的成果としては、以下を想定した。

- (1) 国有企業に関する関係法令、民営化計画、統計情報、関係機関の役割等を整理し、省庁によって違いのあるものについては、主として工業省傘下の国有企業を対象とする。
- (2) 工業省傘下の国有企業（10社程度）を抽出し企業・生産分析を行うことを通じて、国有企業が抱える経営面、財務面、生産面、流通面等の課題を事例として整理し、民間企業とのパートナーシップや民営化を通じた業務改善の可能性を検討する。

図表 1-1. 民間とのパートナーシップ及び民営化を活用した国有企業業務改善のイメージ



- (3) 民営化、外資系企業もしくは「ミ」国民間企業とのパートナーシップ強化、あるいは国有企業の経営改善に向けて必要とされる諸政策・改革（案）を、「ミ」国政府関係者及び我が国関係者に提案する。

1.2 業務の概要

上記の目的を達成するために、以下の方針に従って調査を実施した。

- (1) 国有企業関係法令、民営化計画、関係機関の役割に関しては、「ミ」国における官民様々なソースからの情報を国有企業全般に関するものと工業省に関するものに体系的に整理し、抽出された 10 社の分析結果と併せて、短期・中期の改善案を検討した。

図表 1-2. 調査対象 10 工場一覧

No.	工場名 (所在地名)	所管	製品
①	第 12 工場 (Htonebo)	重工業公社 (1)	車輛、同部品
②	第 14 工場 (Thargaya)	No.1 Heavy Industries Enterprise	ディーゼルエンジン、同部品
③	第 16 工場 (Sinde)		農業機械、ポンプ、他部品
④	第 22 工場 (Bilin)		重工業公社 (2) No.2 Heavy Industries Enterprise
⑤	第 31 工場 (Thayet)	重工業公社 (3)	セメント
⑥	第 32 工場 (Kyangin)	No.3 Heavy Industries Enterprise	セメント
⑦	第 33 工場 (Kyaukse)		セメント
⑧	第 1 繊維工場 (Shwedaung)	繊維公社 Myanmar Textile Industries	糸、生地、織物
⑨	第 3 繊維工場 (Sagain)		糸、生地、織物
⑩	第 1 製薬工場 (Yangon)	薬品・食品公社 Myanmar Pharmaceutical & Foodstuff Industries	薬品、ワクチン

- (2) 分析対象となる 10 社については、事業環境、国際競争力、「ミ」国の産業振興策、日系企業との連携可能性等を念頭に、経営、財務、生産、流通等多面的な分析を行い、経済価値を極大化させる改善策及び民営化オプションを検討した。

本件調査業務は以下の通りに進めた。

図表 1-3. 業務フローチャート



1.3 実施体制

本件調査は、日本経済研究所と大和総研による企業共同体を組んで実施した。

株式会社日本経済研究所は金融、産業振興、インフラ整備等を中心とした国内外の調査に従事し、海外においては、金融セクター、産業政策や人材育成等の調査、コンサルティングに長期にわたって取り組んでおり、国有企業の民営化に関してもベトナムやラオスでの実績を有する。

株式会社大和総研は、国内外の経済動向や、法制度を含む資本市場などの情報収集・調査・分析を主な業務の1つとして取り組んでおり、近年は「ミ」国においても本邦政府機関や国際機関より委託された案件などを通じ、経済・金融発展に資する調査・技術支援のほか産業振興や人材育成など広範囲に亘る情報収集や政策提言などの実績を有する。

本件調査では両社協力のもと、また大和総研が有する現地ネットワークを最大限活用し、業務を遂行した。

2. 産業構造、製造業、輸出入の状況

2.1 産業構造

本セクションでは、農業、鉱業、製造業といった業種別、及び、官民や外資系といった所有形態別に「ミ」国の産業構造を俯瞰する。なお、本件の調査に当たっては、公式統計である中央統計局(Central Statistical Office、CSO)発行の統計年鑑(Statistical Yearbook)及び月次経済指標(Monthly Economic Indicators)、国際機関の貿易統計、現地調査における政府、民間ビジネスマンやコンサルタントへのヒアリング及び各種報道を中心とし、過去の研究を参考にした分析を行うが、「ミ」国国内統計のカバレッジ、信頼性の低さから、定性的な分析を中心とする。

2.1.1 「ミ」国における経済体制の変遷(占領下→社会民主主義→社会主義→軍政下での市場経済化)

「ミ」国の産業構造を分析する際に陥りがちな錯誤は、同国を中国やベトナムといった共産主義国と同列に考えることである。特に、国有企業について検討する際には、「ミ」国が独立以来イデオロギーとしての共産主義を採用しておらず、ビルマ式社会主義の末期でも多くの民間事業者が存在していたという事実を認識することが重要と考えられる。

1962年以來の軍政は、尾高煌之助氏が「無思想型経済運営」¹と表現する通り、資本主義や社会主義といった経済政策の思想的系譜がはっきりせず、便宜主義的なものであった。民間や外資系企業に対する政策も、経済発展の為に「許容・奨励」する時期と、経済支配の為に「規制・冷遇」する時期が交互にあり、現在は軍による統制が2011年に緩和され、民間による自由競争を重視した「許容・奨励」政策に転じた直後であると言える。

今回調査対象となった10工場の設立時期は大きく以下の3つに分類出来るが、これらは国家指導者の経済に対する方針及び政治・経済体制の変遷を反映したものである。

- (1) 独立後の外国権益処理として国有化されたもの(1930年代後半から1950年代)
今回訪問した工場では、タエットのセメント工場(1937年設立)、ヤンゴンの製薬工場(1958年設立)がこれにあたる。ともに、その後日本や中国などの海外からの資金及び技術で、拡大、更新を行って現在に至る。
- (2) ビルマ式社会主義下の輸入代替政策により、日本の戦後賠償その他の対外援助によって設立されたもの(1960年代から1980年代)
今回訪問した工場では、シンデの農業機械工場(1965年設立)、トンボの自動車工場(1967年設立)、チャンギンのセメント工場(1970年設立)、サガインの繊維工場(1970年設立)、シュエダンの繊維工場(1980年設立)がこれにあたる。

¹ 「ミャンマー経済の新しい光」 勁草書房、2012年9月15日、p31

(3) 社会主義が放棄され、市場経済化が進行していたにも関わらず、軍の輸入代替政策に基き、中国の支援で設立されたもの（1990年代後半以降）

今回訪問した工場では、チャウセのセメント工場（2002年設立）、タガヤのエンジン工場（2009年設立）、ビリンのタイヤ工場（2010年設立）がこれにあたる。

産業構造について議論する前に、近代「ミ」国経済の変遷について概観したい。

2.1.1.1 英国占領下での「ミ」国経済：外国による搾取

尾高煌之助氏によれば、王朝下の「ミ」国には米作農業に基礎を置く地域経済圏があり、その中で商取引や職人的職業が誕生していた。英国占領下の時代になると、精米・コメ流通、石油・鉱業、林業、内航業などの収益性の高い経済活動は全て英国の支配下におかれ、工業製品等は高値で英国から輸入されたとのことである²。

英国は「未開の地」だったエヤワディデルタを開墾してコメ生産能力を高め³、これを現地農民に耕作させてその精米、流通、輸出から利益を得た。同時に、石油・鉱物等の資源開発、鉄道や道路網、港湾設置を行ったが、これら活動の資本家的利益は当然に英国に帰したことに加え、石油業や工業に従事したのはインド人と中国人が中心で、ビルマ人への恩恵は小さかった。

2.1.1.2 社会民主主義的体制（1948～1962年）：外国資産国有化、民間資本容認

英国による「搾取」への反動からアウン・サン、ウー・ヌーなどの独立指導者は「社会主義ビルマ」のイメージを持ち、「究極的に全ての土地の国有化と農業を含む重要産業全ての段階的国有化を目指す」とした。独立直後から、英国資本の下にあったインフラ、基幹産業が国有化され、1950年代には英国資本の電力会社や映画会社、市場までもが次々と国有化されていった⁴。

但し、この当時考えられていた社会主義は穏健なもので、市場経済も認めながら農民や労働者の保護を目指す社会民主主義的なものであった。アウン・サンは「basis of Burmese democracy」とのスピーチの中で「社会主義国家の建設を心配しても、（現在のビルマには）資本主義的企業すら存在しない。だからこそ我々はまだ資本家的企業を支援しなければならない」としている⁵。ウー・ヌー政権下でも、1955年6月には「軍需と自然資源採掘を除く外資による資本形成歓迎」との公式方針が発表されている。この方針の背景には、少数民族軍との戦闘の中で財政が逼迫していたために外国資本もある程度認めざるを得ない状況にあったことが考えられる⁶。

² 「ミャンマー経済の新しい光」 勁草書房、2012年9月15日、p3

³ 「ミャンマー経済の新しい光」 勁草書房、2012年9月15日、p164

⁴ 「ミャンマー経済の新しい光」 勁草書房、2012年9月15日、p61

⁵ 「ミャンマー経済の新しい光」 勁草書房、2012年9月15日、p45

⁶ 「ミャンマー経済の新しい光」 勁草書房、2012年9月15日、p62

2.1.1.3 ビルマ式社会主義前期（1962～1974年）：国有化及び鎖国化

ウ・ヌー政権による外国資本許容方針は、軍内部から建国時の目標であった「社会主義建設の精神に反する」との反発を受けた。1962年にクーデターで政権を奪取したネ・ウィン政権は「社会主義へのビルマの道（Burmese way to socialism）」を発表し、合弁会社、銀行、商社などの外資系企業のみならず、国内の製造業、卸売業や小売業までも国有化した⁷。さらに、外国との接触を制限する「鎖国政策」を採用し、共産主義大国であるソ連や中国とも距離を置いた。

民間企業の国有化に伴う利潤動機の欠落と、経営に疎い軍人が国有化された企業の幹部として送り込まれたことで経済活動は低迷した。「鎖国体制」の中で輸入代替を進めるため、日本からの戦後賠償を含む必要最小限の対外援助資金を用いて国有工場が設立されたが、これらの工場は閉鎖経済の中で高コストな少量生産を行っており、また、「地方の工業化」を目的に僻地に設立されたものが多かった。設立当初こそ外国人技術者の指導で高品質の製品を生産したものの、その後の更新投資不足に伴う製品の陳腐化や外国人技術者帰国に伴う生産技術の低下で国民の評価を低下させることとなる。

但し、この時期の「国有化」が広い範囲に亘って実施されたことは事実ながら、軍人経営で行き詰まった経済活動を再び民間事業者に委ねる動きがすぐに始まったとの話が、現地調査で聞かれた。ある華僑系ビジネスマンは、「父親が経営していた工場が1963年に国有化されたが、軍人に経営ノウハウが無かったためほどなく閉鎖に追い込まれた。彼の父親に工場そのものが返還されることは無かったが、新規事業を立ち上げる為の政府融資が提供し、家業は再建された」と語っていた。

2.1.1.4 「ミ」国式社会主義後期（1974～1988年）：鎖国政策緩和

経済停滞を打破するため、1974年に軍による革命評議会はビルマ社会主義計画党に権限を委譲し、同時に国有企業に一定の経営自主権を与える措置や、農民に生産誘因を与えるための農作物供出価格の引き上げを行った。この形式上の民政移行にともなって鎖国政策も緩和され、外国からの援助資金受け入れも再開された。一時的に経済が成長したものの、1980年代後半には経済が再び停滞し、不況と対外累積債務の両方に苦しむこととなった。

前述の通り国有化後に再び民間企業を許容、奨励する政策がとられたこともあり、1980年代後半には中小企業を中心に多くの民間企業が存在していた。図表2-1の通り1986年時点で製造業の54.2%、運輸業の59%が民間で構成されており、サービスや商業などでも既に過半を占める存在であった点は認識すべきである。なお、農業、畜産、漁業は90%以上が民間とされているが、工藤年博氏によれば、農民は組織化されていなかったとはいえ計画栽培・供出制度によって厳しく管理されており、市場メカニズムは機能していなかったとのことである⁸。なお、協同組合とは、特定の経済目的を達成するために5人以上のミャ

⁷ 「ミャンマー経済の新しい光」 勁草書房、2012年9月15日、p62

⁸ 「ミャンマー経済の新しい光」 勁草書房、2012年9月15日、p172

ンマー国民（18歳以上）で構成される集団である⁹。

図表 2-1. 1986 年度 産業別国内生産の所有形態別構成比（％）

	国有	協同組合	民間
農業	0.1	6.4	93.4
畜産・漁業	1.3	2.6	96.1
林業	38.0	4.4	57.6
エネルギー	na	na	na
鉱業	89.8	2.2	8.0
製造業	41.6	4.2	54.2
電力	100.0	0.0	0.0
建設	88.3	1.0	10.8
運輸	36.0	4.9	59.1
通信	100.0	0.0	0.0
金融	98.9	1.1	0.0
商業	33.9	135	52.6

出所：工藤年博「ミャンマー軍政下の工業発展」2012より抜粋。

2.1.1.5 軍による市場経済化前期（1988～1997年）：民間部門の拡大

不況で鬱積した国民の不満は民主化運動として顕在化した。これによる国内統治の混乱を恐れた軍は1988年9月にクーデターを起こし、国家法秩序回復協議会（State Law and Order Restoration Council、SLORC）を結成した。SLORCは「社会主義はもうこりごり」との国民感情も背景に、1965年制定の社会主義経済建設法を廃止し、1988年の外国投資法で一定の条件の下に外資導入も容認するなど、市場経済化、対外開放路線に舵を切った。1989年には国有企業法が施行され、政府が独占的に行うべき12分野を列挙した上でそれ以外の分野には民間企業の参入を認め、民間による経済活動を「原則禁止」から「例外付の原則自由」に変更した。

この市場経済化政策により、外国から不動産や観光関連を中心に投資が流入し（詳細は後述）、国内民間資本も国家が独占してきた鉱業で採掘権を得る、不動産ブームの恩恵を受けて建設業に参入するなどして拡大した。金融業については、国有企業法で政府が独占的に行う分野であるが、1990年の金融機関法で民間銀行の設立が正式に許可されることとなり、1992年から1997年までに20行が設立された¹⁰。図表2-2は各産業の1998年GDPに占める国有、協同組合、民間の比率を示すが、鉱業、建設、金融、商業などで民間が大きく伸びていることが分かる。

⁹ 協同組合省ウェブサイトより。www.myanmarcoop.gov.mn

¹⁰ 「ミャンマー経済の新しい光」勁草書房、2012年9月15日、p151

図表 2-2. 1998 年度産業別国内生産の所有形態別構成比 (%) と 1986 年度
比増減

	国有	協同組合	民間	'86 年比 民間増
農業	0.2	1.9	97.9	4.5
畜産・漁業	0.3	1.1	98.6	2.5
林業	46.2	0.6	53.2	-4.4
エネルギー	99.9	0.1	0.0	n.a
鉱業	10.8	1.0	88.2	80.2
製造業	28.2	0.9	70.8	16.7
電力	99.9	0.1	0.0	0.0
建設	45.8	0.2	54.0	43.2
運輸	29.8	1.0	69.2	10.1
通信	100.0	0.0	0.0	0.0
金融	54.8	14.4	30.7	30.7
商業	21.3	2.4	76.3	23.7

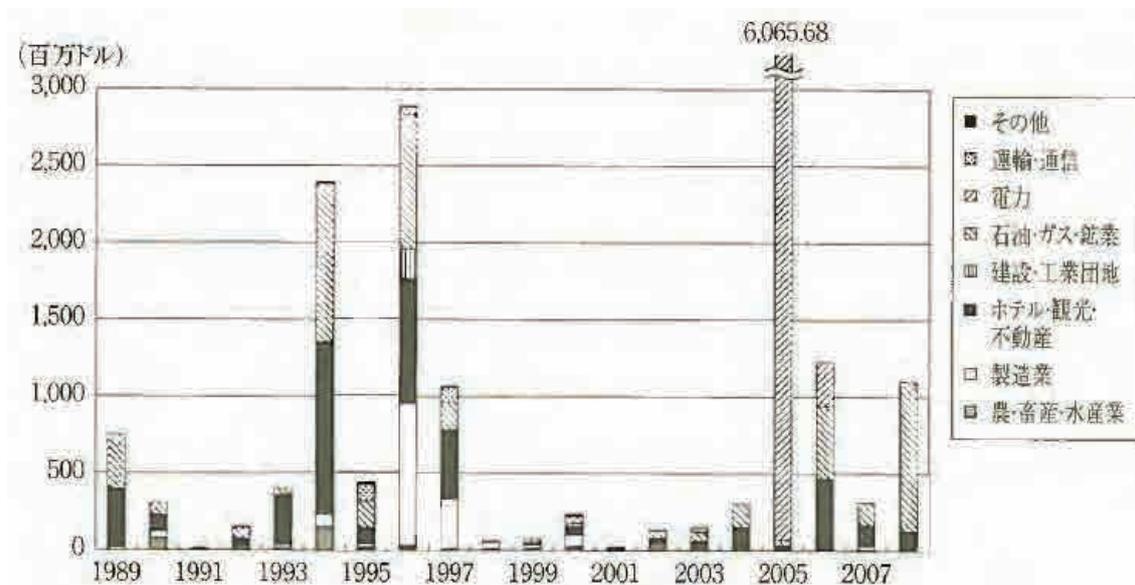
出所：工藤年博「ミャンマー軍政下の工業発展」2012 より抜粋。

一方、国有企業については、1995 年 1 月には国家平和発展評議会のキン・ニユン第一書記を議長とする民営化委員会と資産評価を行う評価委員会が設置され、「例外なき民営化」が宣言されたものの、抜本的な改革はなされなかった。実際に、民営化されたのは映画館、精米所、製材所、修理工場等小規模施設が中心で、国有工場は逆に新設が相次いだ。市場経済化の流れに反して国有工場が増設された理由について、現地調査中に工業省を含む複数の政府関係者に聞いたが、「地方での雇用創出」や「ミャンマーの民間部門には重工業に進出する資金力、ノウハウが無かった為に政府が実施主体になるしかなかった」等の答えが返ってきたものの体系だった説明は得られなかった。

2. 1. 1. 6 軍による市場経済化後期 (1997～2011 年) : 軍による管理強化、輸入規制の復活

民間及び外資主導による市場主義化は、1997 年に発生したアジア危機を機に大きく後退する。図表 2-3 が示す通り、「ミ」国への直接投資が急減したという外部要因もあるが、「タイやインドネシア等が IMF や先進国の債権者からの介入を受けるのを目の当たりにして、『外国からの自立』との建国以来の防衛本能が働いた結果」とのコメントも聞かれた。

図表 2-3. 「ミ」国への直接投資許可額推移



出所：工藤年博「ミャンマー軍政下の工業発展」2012より転載。

現地調査での民間事業者へのヒアリングでも、この時期の軍は市場経済という制度は表面的に残しながら経済活動のあらゆる部分に介入し、統制を強めていたとの意見が多く聞かれた。1997年にSLORCから名称変更された国家平和発展評議会（State Peace and Development Council、SPDC）の下で貿易政策評議会（Trade Policy Council）が組成され、必需品以外の輸入を禁止するExport First Policyやいわゆる輸出税（商業税8%、所得税2%）など、外貨流出を抑え、外貨収入を政府に吸い上げる政策を度入すると同時に、貿易以外の経済活動にも強い影響を及ぼすようになった。外国の干渉を排除するために政府に外貨を集中するとの要請は、2000年から本格化した天然ガス輸出によって緩和されたはずであるが、インフォーマルな経済管理によって利権を得るようになっていた軍は、2010年まで管理を緩めることは無かった。輸入代替政策も維持されており、2010年にミャンマータイムスに掲載された記事でも、当時の第一工業大臣が「政府の輸入代替政策にも関わらず消費者が輸入品に頼り、GDPを弱体化させている」と苦言を呈している¹¹。

インフォーマルな経済統制で利益を得ていた軍は1997年に国有企業法を改定して軍による100%子会社MEC(Myanmar Economic Corporation)及びUMEHL(Union of Myanmar Economic Holdings)を設立、収益性の高いビジネスの多くを政府から移管し、また、これら持株会社によって特権的に設立した。Cronyと呼ばれる軍と密接なつながりを有する新興ビジネスグループも、この時期に多く組成されている。政府が経済を管理するという意味では社会主義時代と類似しているが、工藤年博氏によれば「途上国にありがちな腐敗は社会主義時代のビルマではかなり抑えられていたが、ビルマ人が誇りにしてきた清廉さが

¹¹ “Minister urges local firms to register”, Myanmar Times Vol.26, No.514, 2010, mmtimes.com

この時期に失われた」とのことである。¹²

図表 2-4 は市場化前期である SLORC 時代末期の 1996 年と比較した GDP に占める民間部門比率の変化を示すが、SPDC 時代には SLORC 時代に大きく伸びた建設及び金融部門に占める民間比率が低下する一方、製造業、電力、運輸、サービス、商業が増加している。民間製造業の伸びは食品加工業等の中小企業を中心としたものと考えられるが、民間には MEC や UMEHL も民間部門に含まれる点に留意が必要である。また、製造業の数値には 2000 年から輸出の主役となっている天然ガスが含まれる為¹³、過大評価されている可能性がある。

図表 2-4. 2007 年産業別国内生産の所有形態別構成比と 1998 年比増減

	国有	協同組合	民間	'98 年比 民間増
農業	0.4	2.4	97.2	-0.7
畜産・漁業	0.1	0.7	99.2	0.6
林業	50.0	0.3	49.7	-3.5
エネルギー	76.3	9.3	14.4	14.4
鉱業	2.9	0.2	96.9	8.7
製造業	9.2	0.2	90.6	19.7
電力	79.5	0.3	20.2	20.2
建設	60.1	0.0	39.9	-14.1
運輸	1.5	0.1	98.4	29.3
通信	100.0	0.0	0.0	0.0
金融	68.9	3.8	27.3	-3.4
商業	5.0	2.4	92.7	16.4

出所：工藤年博「ミャンマー軍政下の工業発展」2012 より抜粋。

商業部門の民間比率が 92.7%となっている点については、現地調査における「流通部門の国有企業民営化は完了している」との商業省幹部コメントと合致している。運輸部門も、都市部で見られるバス運行（トラックの荷台を改造したものを含む）等に民間企業が参入して支配的な役割を担っている現状と一致するが、通信分野の民間移行は全く行われておらず、航空や内航海運、鉄道等は引き続き殆どが国有である。なお、電力は中国などによる発電セクターへの投資による寄与が大きいと考えられる。

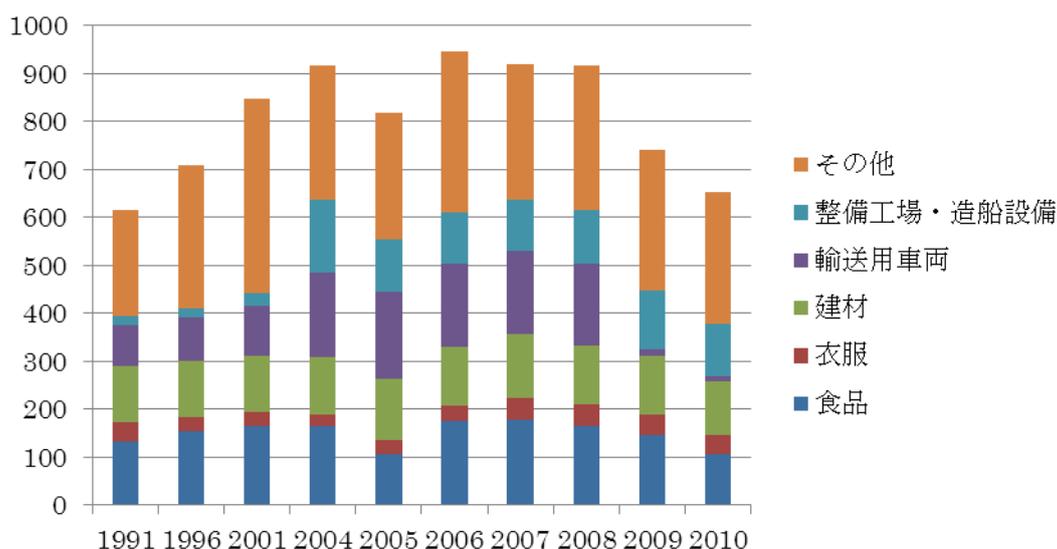
国有企業の民営化については、1995 年に民営化委員会（Privatization Commission）設置され、工場、土地、建物、製材工場や精米所など百数十件の資産が民営化されたにも関

¹² Industrial Policy, Structure and Locations during the Transition toward a Market-oriented Economy in Myanmar, Toshihiro Kudo, IDE-JETRO 2010

¹³ 「ミャンマー経済の新しい光」勁草書房、2012 年 9 月 15 日、p296

ならず、国有企業総数は鉄道・航空関連や輸送車両を中心に増加傾向にあった。しかし、民営化は2009年以降に大きく加速し、2010年の1年間だけで110の国営企業、32の建築物、246のガソリンスタンド、ヤンゴン港の8つの埠頭が売却されたと報道されている。部門別では輸送用車両の減少が最も大きく、食品がこれに続く一方、殆ど社数が変化していない業種も多くあり、民営化が収益性の高い特定業種に偏っていた。

図表 2-5. 「ミ」国における国有工業企業数の推移（3月末時点）



出所：中央統計局（CSO）統計年鑑（Statistical Yearbook 2010）より作成。

この民営化の加速は「経済自由化」への序章と好意的に捉える見方がある一方、民営化プロセスが不透明で、「政府の優良資産を軍関係者が経済自由化直前に私物化したもの」との否定的見方もある。

2.1.1.7 経済自由化（2011年以降）

2008年の新憲法承認、2010年の総選挙実施を受け、2011年3月にSPDCは廃止され、テイン・セイン大統領への民政移管が行われた。新政権は、アウンサン・スーチーを自宅軟禁から解き、多くの政治犯を釈放するなど政治の面での自由化を進めたが、同時に、輸入規制緩和や、経済活動への干渉を低下させる方針に転換した。現地調査で面談した民間人の多くが「軍のナンバー4だったが、テイン・セイン大統領の政策は評価する」とコメントするように、言論の自由の高まりと同時に経済活動の自由化も進んでいる。2011年9月には自動車輸入規制を大幅に緩和し（「2.2.2.2 自動車」で詳述）、2012年4月には為替レートを市場レートに一本化し、Export First Policyも廃止した。商務省へのヒアリングでも、輸入物品の80%に対する関税が5%以下にまで引き下げており、また、農業機械など一部品目についてゼロ関税にした上で輸入許可の自由化も進めている。この開放政策を受

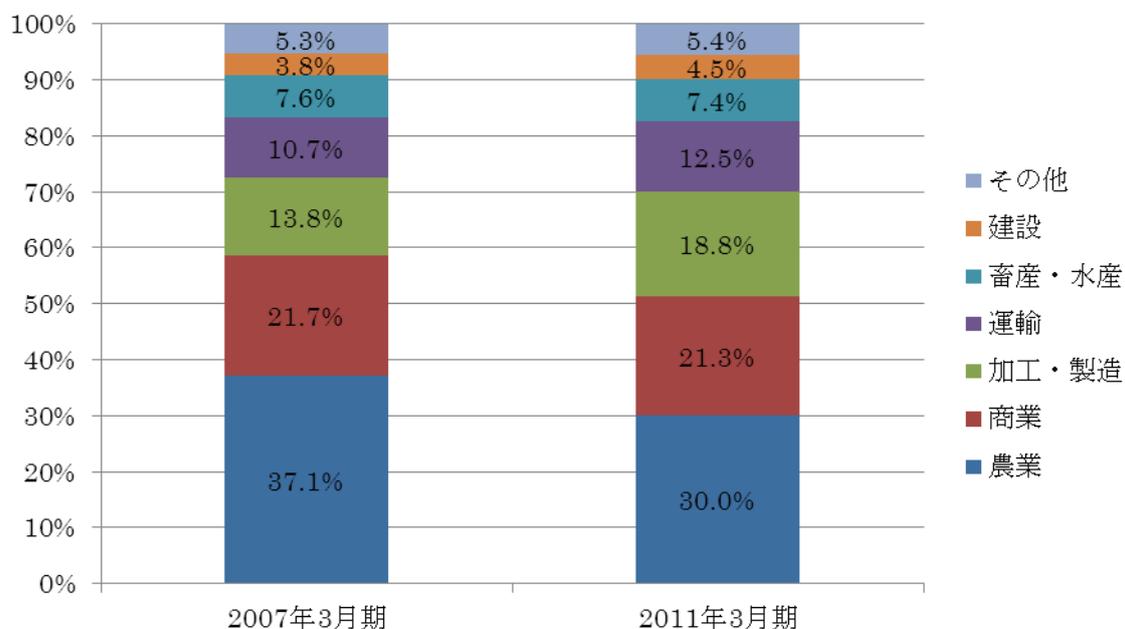
けて外国企業の進出で大都市のオフィスやホテル、高級住宅建設が活況を呈し、自動車流通業が勃興した上、観光業界も外国人客の増加の恩恵を受けている一方、国有工場を含む国内製造業は増加する輸入品との競争激化を危惧しており、民間事業者は国会議員を通じて輸入や外国企業の活動に対する制限を要請している。

国有企業の民営化についても、2012年6月に副大統領を委員長、経済閣僚をメンバーとする形に変更され、「不透明」との批判も多かったプロセスの改善を図っている。民営化の目的は、「経済自由化の中で、政府の役割をプレーヤーから審判に変更する」との政策的背景もあるが、財政の大きな負担となっている赤字国有企業の縮小との差し迫った要請もある。ただし、民営化を推進する国家計画経済開発省でも「JVやリースを通じ、赤字国有企業の再生に民間の資金、ノウハウを活用したい」との意見が聞かれた一方、「競争力を持たない赤字国有企業に投資する民間パートナーが存在するのか」といった現実に応じた検討が深く為されていないと考えられる。

2.1.2 統計から見る産業構造

中央統計局（CSO）発行の統計年鑑によれば、2011年3月期で農業が依然3割を占めてトップであり、これに商業、加工・製造業、運輸業が続いている。5年前の2007年3月期と比較すると、順位こそ変動していないものの農業の比率が低下し、加工・製造業の占有率が大きく伸びていることが分かる。

図表 2-6. 「ミ」国 GDP に占める各産業の割合



出所：中央統計局（CSO）統計年鑑（Statistical Yearbook 2010）より作成。

しかしながら、「ミ」国経済をマクロの観点から分析するにあたって統計が不備である点は、以前から多くの研究者に指摘されてきている。今回調査対象となったセメント生産でも国有企業の7倍近い規模を誇る国内民間セメント会社の生産量がGDPの計算に含まれていないことが判明し、また、現地調査に訪れた複数の工場で「統計用に報告している数字は中期計画に沿ったもので実態より水増ししている」との説明を受けるなど、カバレッジ及び信頼性に大きな疑問がある。

上記グラフで2011年3月度に18.8%となっている製造業の比率は、複数の理由から過大評価されている可能性がある。もっとも影響が大きいと考えられるのが上記経済統計に用いられていた1ドル6チャットの公定為替レートであり、実勢レート（1ドル850チャット前後）に比して輸出産業である鉱業、林業が過小評価されている。また、統計に捕捉されていない商取引や密輸も無視しえない規模と考えられるため、商業も過小評価されている可能性が高い。

「ミ」国でヒアリングした民間ビジネスマンやコンサルタントは、一様に「工業製品を含む加工品は天然ガスや農産物、宝石を輸出した資金で輸入している。廉価な労働力はあるものの、2010年までの軍による場当たりの経済運営、インフラ等の未整備等の理由で、「ミ」国は製造業に向かない」とコメントしており、実際にヤンゴン等にあるスーパーマーケットでは、清涼飲料水やスナック菓子の多くがタイやシンガポールからの輸入であり、電化製品、農業機械やタイヤの販売店でも同様であった。UN Comtradeのデータベースを用いて「ミ」国の貿易相手国が提出した貿易統計を集計した結果が図表2-7及び図表2-8であるが、これは現地ヒアリングや小売店調査の結果に合致したものであった。

図表 2-7. 2011年「ミ」国の主要輸出品（百万ドル）

輸出品目	金額	主要輸出先
天然ガス	3,075	タイ 3,075
コルク・木材	969	インド 590、中国 278
野菜・フルーツ	905	インド 586、中国 72
衣料品	845	日本 346、韓国 233
非鉄鉱石（宝石）	798	中国 777
魚類、貝類	286	日本 67、タイ 61、中国 58
鉄鉱石・スクラップ	248	中国 229
ゴム	217	中国 105、マレーシア 96
穀類	155	コートジボワール 59、インドネシア 20
履物	102	日本 88、韓国 5

出所：UN Comtrade データより調査団作成。

図表 2-8. 2011 年「ミ」国の主要輸入品（百万ドル）

輸入品目	金額	主要輸入元
輸送車両	1,306	中国 762、日本 214、タイ 183
鉄	1,119	中国 670、インド 154、韓国 144
特殊機械	1,019	中国 352、タイ 229、韓国 164、日本 113
紡績糸、繊維	930	中国 591、タイ 150、韓国 80、日本 54
石油	920	タイ 408、シンガポール 289、中国 141
鉄製品	530	中国 221、ロシア 144
植物油	492	マレーシア 296、インドネシア 147
一般機械	449	中国 253、シンガポール 65、タイ 48
電気機器	412	中国 178、タイ 83、シンガポール 48
発電機	355	中国 230、ロシア 39、シンガポール 38

出所：UN Comtrade データより調査団作成。

まず、輸出であるが、2011 年の総輸出額 80 億ドルの約 4 割を占めるのはタイへの天然ガス輸出であり、これに次ぐ 12%がインド及び中国への木材輸出、11%がインド向けを中心とした野菜輸出が続く。唯一の加工品である衣料品を挟んで 10%で続くのは、主に中国向けの宝石である。2013 年にラカイン州から中国までの天然ガスパイプラインが整備されれば、現在でも約 4 割を占める天然ガスの輸出に占める割合はさらに上昇すると考えられる。天然ガス以外でも、輸出上位 10 種合計で全輸出額の約 95%を占めており、輸出は特定品目に偏っている。

一方、輸入総額 122 億ドルの構成品目は分散しており、トップの車輛（トラック、2 輪車、乗用車、バス等）でも全体の 11%で、これに 9%の鉄、8%の特殊機械、繊維製品、石油が続く。輸入上位 10 種を合計しても輸入総額の 62%にしかならず、食糧自給率は高い一方で加工食品及び飲料を約 6 億ドル輸入するなど、輸入が多岐に亘っている。2011 年に開始された自由化で輸入額は機械類を中心に大幅に増加しており（日本からの自動車輸出台数は 10 月までで昨年比 5 倍以上に）、2012 年では輸入総額の大幅な伸びが予想される。

2.1.3 国有企業の占める地位

近代「ミ」国において、国有工場は輸入代替及び産業近代化の担い手として設立されながら赤字経営に陥る歴史の繰り返しであった。最初の例は、英国による植民地化前の 19 世紀後半、1852 年の英国による下ビルマ併合に対抗したコンバウン朝のミンドン王による殖産興業化政策である。英国に対抗するための近代化を目指し、ミンドン王はフランス、イタリアから技術を導入し、絹織物、綿織物、製糖、武器弾薬等の官営工場を設立した。しかしながら、これら工場は安価な輸入品の流入で赤字に陥り、逆に財政を圧迫したとのこ

とである¹⁴。今回の調査対象となっている工業省傘下の 10 工場の多くが輸入品との競争によって苦境に立たされている点は、百年以上の時を経ても同じ構図である。

図表 2-9 は、2007 年時点の各産業における政府と民間のシェアである。この表の通り、エネルギー、電力、建設、金融、通信では国有企業は独占または支配的な地位を維持しており、これに加えて国内航空でも主要な地位を有し、内航海運、鉄道などもほぼ独占している。一方、製造業分野ではシェアは 1 割以下となっているが、2007 年以降に民間企業が大きく成長していることから、国有企業のシェアはさらに低下していると考えられる。今回の調査対象となった業種においては、製品の市場シェアで 1 割程度を有していると考えられるのは製薬とセメントのみで、その他はより小さいと考えられる（各産業のセクションで詳述）。

図表 2-9. 2007 年度 産業別国内生産の所有形態別構成比（％）

	国有	協同組合	民間
農業	0.4	2.4	97.2
畜産・漁業	0.1	0.7	99.2
林業	50.0	0.3	49.7
エネルギー	76.3	9.3	14.4
鉱業	2.9	0.2	96.9
製造業	9.2	0.2	90.6
電力	79.5	0.3	20.2
建設	60.1	0.0	39.9
運輸	1.5	0.1	98.4
通信	100.0	0.0	0.0
金融	68.9	3.8	27.3
商業	5.0	2.4	92.7

出所：工藤年博「ミャンマー軍政下の工業発展」2012 より抜粋。

「ミ」国政府関係者や援助関係者の多くは国有企業改革といえば異口同音に「市場化」や「企業化、民営化」を唱えるが、これは政府が独占または支配的な地位を占める電力、金融、通信、航空などについてのみ妥当する。既に市場化が進み、国有企業のシェアが 10%以下に縮小している分野については、民間企業にとって投資対象となりうる国有企業は速やかに民営化し、社会的、経済的価値の低いものについては縮小閉鎖を検討すべき時期に来ていると考えられる。一方、政策的に重要性の高い国有企業については、個別の状況に応じて、政府の一部として維持する、政府所有のまま公社として独立させる、民間の活用を通じた効率化

¹⁴ 「ミャンマー経済の新しい光」勁草書房、2012 年 9 月 15 日、P6

を図るなどの選択肢があるが、今回調査対象の工業省では該当するものは特定できなかった。

2.2 製造業の概要

2.2.1 製造業の現状

製造業に関する詳細な統計資料は、現地調査でも特定出来なかった。現地の有力調査会社も「政府統計はそもそも未整備であり、信頼性も低いため、産業調査はヒアリング中心に成らざるを得ない」とコメントしており、短期間での調査では実態把握に限界がある。ここでは、もっともカバレッジが高いと考えられる民間企業登録数データを元に、文献調査及び現地ヒアリングの結果と併せて分析を行いたい。

「ミ」国では、1990年民間製造企業法に基づき、「動力設備3馬力以上または従業員10人以上の民間企業には工業省工業管理・検査局（Directorate of Industry Supervision and Inspection、DISI）への登録が義務付けられている。登録状況は不定期で公表されるが、2007年統計によれば約4万4千社が登録されている。但し、2010年にミャンマータイムスが報じた記事によれば、当時の第一工業大臣は「実際に登録すべき企業は12万社あり、5万5千社が法的義務を果たしていない」とコメントしており、この時点では登録社数が6万5千社まで増加していた可能性がある。登録された企業は、人数10人以上50人未満が「小規模」、50人以上100人未満が「中規模」、100人超または動力設備50馬力超で「大規模」と分類されているため、大規模といっても日本の中小企業に類する場合も多いと考えられる。

図表 2-10. 登録民間企業（工業）の業種別割合（企業規模別）

No.	業種	カテゴリー				シェア (%)
		大規模	中規模	小規模	合計	
1	食品・飲料	1,867	3,931	23,053	28,851	65.89
2	建材	446	499	2,117	3,062	7.00
3	衣類・アパレル	275	370	1,256	1,901	4.34
4	鉱物・石油	174	310	1,200	1,684	3.85
5	個人用品	267	299	452	1,018	2.32
6	家庭用品	113	69	125	307	0.70
7	印刷・出版	18	69	190	277	0.63
8	工業原料	92	254	407	753	1.72
9	農業機器	13	27	45	85	0.19
10	機械・装置	12	82	170	264	0.60
11	輸送車両	139	12	78	229	0.52
12	電気製品	29	10	21	60	0.14
13	その他	165	809	4,324	5,298	12.10
	合計	3,610	6,741	33,438	43,789	100.00

出所：ジェトロヤンゴン所長 水谷俊博「ミャンマーのビジネス・投資環境」（2012年2月）より和訳、原資料は2009年9月29日付 ミャンマー産業開発作業委員会資料

業種別では食品・飲料が約 2 万 9 千社と最も多く、小規模企業の比率が高くなっている。輸送車両や電気製品は登録社数が少ない一方、大規模企業の比率が高くなっているが、輸送車両は 2.2.2.2 で詳述する通り、輸入規制回避を目的とした組み立て工場が多いと考えられる。

次に企業の分布であるが、大規模企業の半数近くがヤンゴンに集中する一方、中規模の企業はヤンゴンとマンダレーにそれぞれ 24%、28%ずつが集積し、その他は各地に分散している。

図表 2-11. 登録民間企業（工業）の地域分布

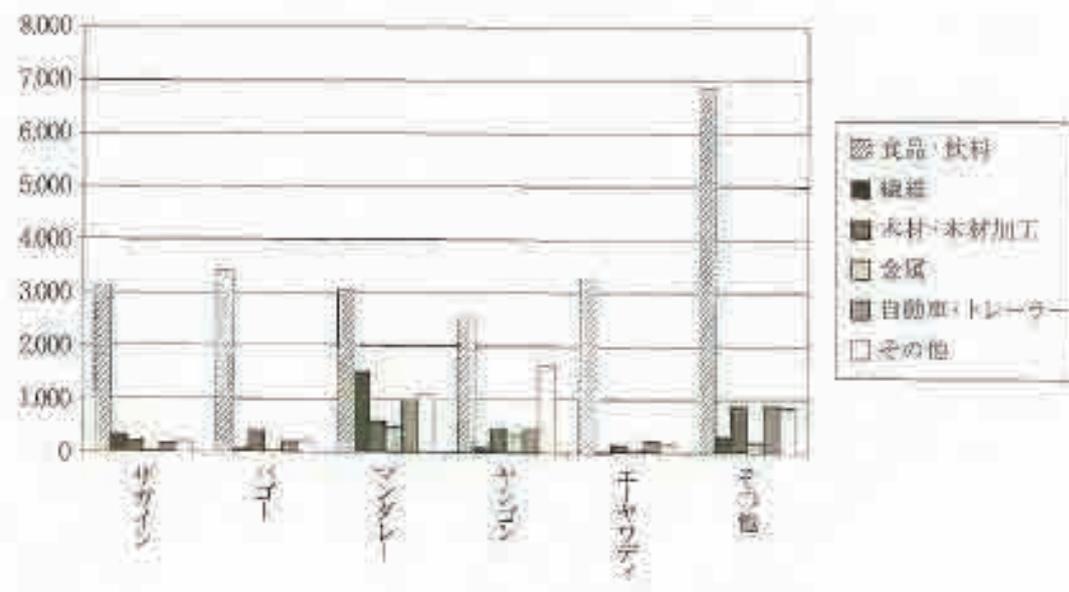
	管区・州名	企業数				シェア (%)
		大規模	中規模	小規模	合計	
1	カチン	20	88	880	988	2.26%
2	カイン(カレン)	8	219	146	373	0.85%
3	カヤー	41	19	503	563	1.29%
4	チン	-	1	539	540	1.23%
5	ザガイン	230	741	3,739	4,710	10.76%
6	タニンダーリ	119	77	697	893	2.04%
7	バゴー	187	607	3,973	4,767	10.89%
8	マグウェー	82	224	1,923	2,229	5.09%
9	マンダレー	772	1,876	5,120	7,768	17.74%
10	モン	124	226	1,999	2,349	5.36%
11	ラカイン	69	61	2,017	2,147	4.90%
12	ヤンゴン	1,512	1,632	2,947	6,091	13.91%
13	シャン（南部）	88	141	2,356	2,585	5.90%
14	シャン（北部）	49	203	1,003	1,255	2.87%
15	エヤワディ	310	626	5,595	6,531	14.91%
	合計	3,611	6,741	33,437	43,789	100.00%

注：2009 年 9 月 30 日時点

出所：工業省ウェブサイト（2012 年 3 月 7 日アクセス）より作成。

産業別の地域分散は図表 2-12 のようになっており、食品・飲料が全ての都市と地方に分散する一方、繊維、木材加工、金属、輸送車両（自動車・トレーラー）はマンダレー地区に集中していることが分かる。食品・飲料はそもそも鮮度が要求されるために分散せざるを得ないことに加え、食品加工業者の多くが精米や搾油などの農産物加工に従事していることもその理由と考えられる。

図表 2-12. 主要地域における業種別民間企業登録数（2007 年 4 月）



15

出所：工藤年博「ミャンマー軍政下の工業発展」2012 より転載。

工藤年博氏によれば、ヤンゴンの工業集積は主要 5 種以外のゴム・プラスチック製品、非金属製品、出版・印刷、化学製品、紙などに多様化している一方、マンダレーには王朝時代からロンジーや綿ブランケットの織物業者が集中しており、また、自動車スペアパーツ工場、修理工場も 1990 年代初頭に整備された工業団地に集積しているとのことである。自動車修理工場が発達した背景には 2011 年までの厳しい自動車輸入規制によって車齢の高い車が多数存在する状況があった。自動車修理産業は自動車輸入規制が緩和される中で変化が求められると予想されるが、他の機械でも同様のケースが多数存在すると考えられる。

2. 2. 2 調査対象業種の現状

2. 2. 2. 1 繊維

現地調査でのヒアリングでは、繊維関連製品も輸入品によって国内市場の大半は占められているとの意見が多かった。UN Comtrade のデータベースを用いて「ミ」国との貿易相手国が提出した貿易統計を集計すると、「ミ」国の繊維及び衣料関連輸出入は以下の通り約 2 億ドルの純輸入となるが、これは繊維公社の 2012 年 3 月期売上上の 4 倍に当たる¹⁶。しかし、この輸出統計に表れない国境貿易による密輸品も多く出回っており、実際の国産シェアは 20%よりさらに低い可能性もある。

¹⁵ 「ミャンマー経済の新しい光」勁草書房、2012 年 9 月 15 日、P183

¹⁶ 繊維公社の 2012 年 3 月期売上 K44,180mm を 1 ドル 850 チャットで計算

図表 2-13. 繊維関連製品の 2011 年輸出入額（千ドル）

	輸入	輸出	純輸入
紡績糸、繊維生地	930,458	9,806	920,652
繊維	22,360	825	21,535
衣料品	97,446	844,580	-747,134
合計	1,050,264	855,212	195,052

出所：UN Comtrade データより調査団作成。

ヤンゴン、マンダレー、ネピドー等のショッピングモールで販売される衣料品またはその材料となる繊維の多くは輸入品と考えられ、繊維公社の製品は工業省傘下の小売店「ウイントゥーザー」を通じ、地方村落を中心に販売されている。

国有企業で生産された紳士用シャツ及び婦人用ブラウス



(2012 年 12 月現地調査時撮影)

紡績糸、繊維生地は「ミ」国の主要輸入品の一つで 2011 年には 9 億 3 千万ドルが輸入されたが、その 63%が中国、16%がタイからである。

図表 2-14. 2011 年「ミ」国への繊維生地輸出上位国（千ドル）

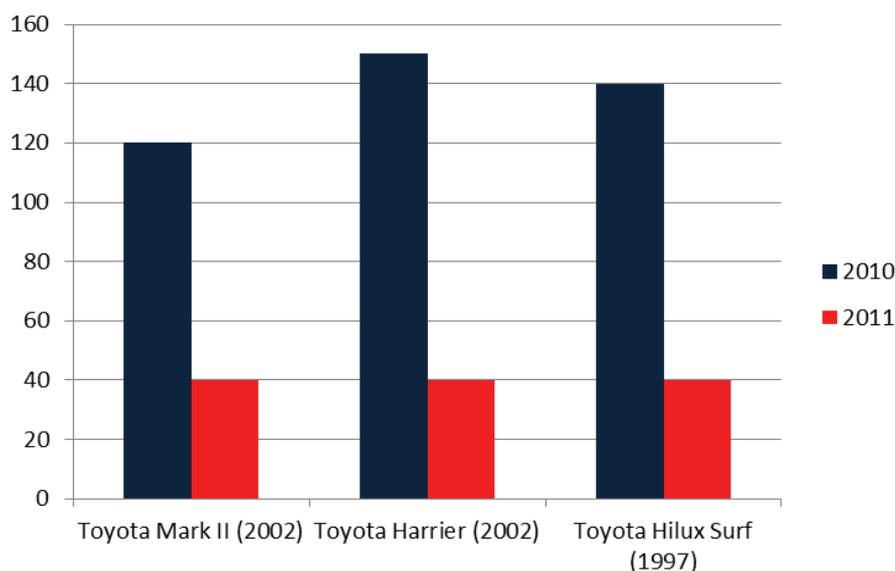
国名	輸出額
China	591,232
Thailand	149,868
Rep. of Korea	80,420
Japan	57,812
Indonesia	15,712
Hong Kong	11,275
India	10,355
Singapore	4,712
Malaysia	2,837
Italy	2,276

出所：UN Comtrade データより調査団作成。

2.2.2.2 乗用車

「ミ」国の民間事業者は冗談めかして「ミャンマーには 300 を超える民間乗用車メーカーがあった」と口にするが、それら事業者が実際に行っていたのはディスマントルド・ノック・ダウン（DKD）と呼ばれる「海外で解体された乗用車の組み立て作業」である。このような DKD が発展したのは完成車輸入規制が課されていた為であり、海外で完成車を分解し、これを個別に輸入して「ミ」国国内で組み立てることで「ミャンマー製」のお墨付きを得ることが目的であった。従来「ミ」国ではこのような「国内再組立車」、外国航路船員や在外「ミ」国人による輸入車が、希少価値から国際価格の数十倍で取引されていた。2011 年 9 月に開始された「20～40 年前に製造された乗用車の廃車を条件にした 1995 年以降製造車輸入」解禁で「ミ」国国内における自動車価格は大幅に低下しており、上記のような「乗用車メーカー」も急速に存在意義を失った。

図表 2-15. 「ミ」国における人気車種の価格変化（百万チャット）



出所：Thuraswiss Newsletter, May 10, 2012 より転載。

乗用車輸入規制緩和の対象となる輸入車は、当初 CIF ベースで 5,500 ドル以下とされたが、2012 年 1 月には 66,000 ドルまで増額され、さらに、2012 年 5 月には国有の Myanmar Foreign Trade Bank (MFTB) または Myanmar Investment and Commercial Bank (MICB) に外貨を預金することを条件に、2007 年以降に生産された乗用車輸入が自由化されている。この措置により、2012 年 5 月まで 27 万台程度で推移していた自動車登録台数は、10 月までに 30 万 6 千台へと 13% 増加した¹⁷。日本からの中古車輸出も 2011 年に前年比 156% 増の 19,625 台¹⁸であったが、2012 年は 11 月までにこの 578% 増にあたる 113,373 台が輸出されている¹⁹。

2011 年の「ミ」国への乗用車輸出では日本が突出するが、トラック、バス、2 輪車を含む車輛 (Road Vehicle) 全体では、中国が最大となっている。2012 年は乗用車輸入の急増で、日本からの輸出額の大幅な増加が予想される。

¹⁷ Selected Monthly Economic Indicators, October 2012, Central Statistical Organization

¹⁸ 中古車輸出統計 2011、Planetcars ウェブサイト

¹⁹ 日本輸出自動車検査センターウェブサイト

図表 2-16. 2011 年「ミ」国への道路車輛輸出上位国（千ドル）

国名	輸出額	内、乗用車
China	761,606	17,239
Japan	213,836	137,380
Thailand	183,294	28,685
Singapore	52,590	3,804
Indonesia	32,266	0
Rep. of Korea	32,103	1,519
India	10,092	54
Malaysia	4,394	32

出所：UN Comtrade データより調査団作成。

「ミ」国の自動車輸入は急速に拡大しつつあるが、年間百万台近くの新車を売り上げるタイやインドネシアに比較すると、非常に低いレベルにとどまっている。2012年の販売台数は日本からの輸入のみでも84,000台と年間10万台に迫る勢いだが、これは15年にわたって抑圧されてきた需要が解放された反動によるであり、買い替え、新規購入が一巡した後の年間販売台数は未知数である。このため、本格的に現地生産を検討する自動車メーカーは、2012年11月に再参入を発表したスズキ以外には聞かれない。

スズキは2013年2月6日、資本金700万ドルの100%子会社スズキ・ミャンマー・モーター社を設立して現地生産を再開すると発表した。スズキは1999年に工業省と合弁を組み、ヤンゴンでワゴンRや軽トラック、バイクなどを生産し、2010年に合弁を解消後も現地に技術者を残してきたとのことである。但し、合弁会社でスズキが生産していた台数は平均数百台、最盛期でも年間1,200台で²⁰、スズキ・ミャンマー・モーター社での生産も小規模にとどまる見込みである。2010年までの合弁では、日本で110万円程度のワゴンRが3万ドルで販売されていたとのことであるが²¹、輸入車規制が緩和された現在では競争力のある価格ではなく、マーケットシェアを取るためには規模の経済を達成することが求められる。本格的な大量生産にはティラワ工業団地の整備など大規模工場設置を可能にするインフラ整備に加え、「ミ」国としての輸入制限を含む自動車産業政策が必要であろう。

工業省は現在でもトンボ工場で乗用車を生産しているが、製品に対する国民の需要は低い。トンボ工場では日本の戦後賠償で技術移転された「マツダジープ」を生産していたが、技術の陳腐化に加えて品質面の評価も低く、生産台数が低迷して2008年に生産中止となった。

²⁰ 2012/11/12 日経 「スズキ、ミャンマーでの生産再開へ 政府に申請」

²¹ 2010年10月 日本ミャンマー友好協会ウェブサイト 「豊田通商が自動車合弁事業から撤退」

工業省が 2008 年まで生産していたマツダジープ



(2012 年 11 月現地調査時撮影)

現在生産している「グランドタイガー」は、中国の中堅メーカーであるズンハイオート (ZX Auto) から技術供与を受け、中国から輸入した鋼板をカット、プレスして車体を製造し、これに中国から輸入したエンジンや複数国から輸入した電装品等部品、国内で製造した内装材を装着するノックダウンである。輸入車に比して廉価（新車で約 250 万円）であるにも関わらず品質面への不安や評判の低さから民間需要は低く、軍や警察など政府機関による購入が殆どである。軍や警察の購入量も、「自由経済政策」の元で減少傾向にある。

工業省が現在生産するグランドタイガー



(2012 年 12 月現地調査時撮影)

2.2.2.3 タイヤ

タイヤの販売は一般的に自動車メーカー向けと買い替え（アフターマーケット）向けがあるが、「ミ」国では自動車製造が限定的であるため、アフターマーケットが主体である。「ミ」国は道路の舗装状況が粗悪でタイヤの買い替え期間は半年から 1 年と短い、2011 年までの自動車輸入規制で国内の自動車登録台数は 2012 年 10 月現在で 30 万台と少なく、市場規模は小さい。

現在国内には工業省のタトン（バイアスタイヤ）とビリン（ラジアルタイヤ）のタイヤ工場のほかに、昨年製造を開始した民間メーカーのヤンゴンタイヤなどがあるが、市場は中国やインドネシア、インドなどからの輸入品によって席卷されている。

民間初のタイヤメーカー、ヤンゴンタイヤの製品



(2012年12月現地調査時撮影)

図表 2-17 は UN Comtrade のデータベースを用いて、「ミ」国の貿易相手国が提出した貿易統計を集計したタイヤ輸出上位国であるが、乗用車大国であり、国境を接する中国、タイ、インドからの輸入が多く、シンガポール、インドネシアからも少量が輸入されている。ヤンゴン、マンダレーに加え、地方都市であるパイでもタイヤ販売店を訪問したが、販売の主力は廉価な中国、タイの地場メーカーであり、ブリジストンやミシュランといった国際的ブランドは高級マーケット向けに少量販売されているのみであった。

図表 2-17. 2011 年「ミ」国へのタイヤ輸出上位国（千ドル）

国名	輸出額
中国	78,064
タイ	60,908
シンガポール	12,460
インド	12,360
インドネシア	6,167
韓国	4,376
日本	1,340

出所：UN Comtrade データより調査団作成。

ビリンタイヤ工場の 2012 月 3 期売上は 14 億 5000 万チャットであり、1 ドル 850 円で換算した場合には 170 万ドルと、輸入総額 1.8 億ドルの 1%未満となっている。

2.2.2.4 セメント

統計の不備から正確な数字は不明であるが、工業省及び民間事業へのヒアリングによれば「ミ」国の年間消費量は 500 万トン程度と考えられる。この内、国内生産が約 260 万トン（内、工業省 60 万トン）、輸入が約 240 万トンと想定される。セメントは輸送コストの高い製品であるが、これに加えて「ミ」国の国内交通インフラの不備もあり、国内市場は港に近い南部が輸入品優位、北部がマンダレー付近で生産される国産品優位と、市場が 2 分されている。

タイから輸入されたセメントの看板（ヤンゴンのセメント販売店にて）



(2012 年 12 月現地調査時撮影)

図表 2-18 は、セメント輸入のながれ及び国内セメント工場の位置を示している。国内事業者は主たる市場である北部の大都市であるマンダレー周辺に最も多く、さらに大消費地に近いネピドーに 2 件、カラン州 HpaAn に国内最大の MEC 工場、さらに、エヤワディ川沿いに今回訪問したタェットとチャンギンの工場がある。

図表 2-18. 「ミ」国におけるセメント輸入及び工場分布



出所：International Cement Review, April 2012 より転載。

まず輸入であるが、UN Comtrade に基づく 2011 年の「ミ」国への総セメント輸出額ではタイが約 1 億 3000 万ドルで突出しており、これに中国が約 2,800 万ドル、マレーシアが約 100 万ドルが続いている。輸送コストの問題からその他の国からの輸出は限定的である。調査団が訪問したヤンゴン、マンダレーの販売店でも、タイ製ばかりが売られていた。なお、図表 2-18 ではバングラデシュからの輸入も描かれており、バングラデシュ南部のテクナフ港 (the Port of Teknaf) から「ミ」国へセメントやアルミ製品が輸出されているとの報道もある²²が、UN Comtrade にはデータエントリーが無い為金額は不明である。

²² BBC News “Bangladesh bids to boost trade with Burma”, Dec 18, 2012

図表 2-19. 2011 年「ミ」国へのセメント輸出上位国（千ドル）

国名	輸出額
タイ	128,742
中国	27,955
マレーシア	1,135
パキスタン	602
韓国	248
インドネシア	225
シンガポール	64
インド	60

出所：UN Comtrade データより調査団作成。

次に国内工場であるが、MEC の Hpa An プラント（日産計 4,800 トン）を除き、殆どの既存工場は小規模である。セメントの生産コストを下げるには大量生産が望ましいが、「ミ」国は国内の道路事情が劣悪で燃料となる石炭及び完成品の大量輸送に問題がある。内陸部の工場の多くが日産 500 トン以下と小規模なのはこの為であり、また、小規模がゆえに運転の容易な湿式を採用しているケースが多かった。

図表 2-20. 国内セメント工場一覧（トン/日）

事業者	場所	プロセス	生産能力	拡張計画
Ministry of Industry	Thayet, Magway	湿式	700	
Ministry of Industry	Kyangin, Ayeyarwady		1,600	
Ministry of Industry	Kyaukse, Mandalay	乾式	500	
Mandalay Cement Ind			250	
AAA		湿式	800	*400
Tiger Head			300	700
UMEHL			1,100	
YCDC			Thazi, Mandalay	500
NDC	Laeway, Napyitaw	湿式	500	1,000
Max Cement			500	1,500
Dragon Cement	Pinlaung, Shan		湿式	400
MEC	Hpa An, Kayin	乾式	4,800	
一日当たり生産能力計			11,950	4,700

* AAA の拡張契約はミャンマー投資委員会（MIC）許可取得済

工業省工場は現地調査結果。その他は International Cement Review, April 2012 より抜粋。

但し、経済成長を背景に新設工場は日産 1000 トン規模と過去に比して大きく、乾式を選択している。立地はマンダレー周辺が多く、セメント製造で大量消費される燃料はシャン州やチン州など北部で算出される石炭を使用することである。

図表 2-21. MIC が許可済、または、審査中のプロジェクト（2012 年 4 月時点）

許可済		(トン/日)		
事業者	場所	プロセス	生産能力	建設状況
Shwe-Taung	Pyinyaung, Thazi	乾式	1,000	開始済
Htoo			1,000	開始済
KBZ	Pangpet, Taungyi		1,000	開始済
Yuzana	Tharabwin, Tanasary		1,000	
一日当たり生産能力計			4,000	
審査中				
Myanmar Cowntone	Banmaw	乾式	1,000	
Thandawmyat	Kyaukse		1,000	
Tatluyinn	Thazi		1,000	
Minn Anawrahta	Pinlaung		1,000	
Ngwey Yi Pale Mining	Naungcho		1,000	
Nyinyar Swan-arr	Kalaw		1,000	
June Satmu	Kyake-maraw		1,000	
一日当たり生産能力計			7,000	

出所：International Cement Review, April 2012 より抜粋。

さらに、民間企業が政府に新設申請中の工場として、以下が報道されており、国内のセメント生産能力は数年以内に倍増する可能性がある。

図表 2-22. 政府に申請されたセメント工場新設計画（2012年4月時点）（トン/日）

事業者	場所	プロセス	生産能力
Sun Lin Int	Wai Maw, Kandaw Yan	乾式	1,000
Jade Land Myanmar	Banmaw, Sinn-Khann		1,000
Tun Thwin	Kalay, Indine-gyi		1,000
Asia Phyo	Zinn village, Kant-balu		1,000
IGE	Kyaukse, Taung-daw		1,000
Group of four	Pyinyaung, Thazi		1,000
Green Asia			1,000
Edin			1,000
Tarmoe Nye	Larsho, Mal-han		1,000
Pacific Link	Kyake-maraw, Kawt-panaw		1,000
Zay Kabar	Kyake-maraw, Ni-tonn		3,300
Farmar Phoyazar	Kyake-maraw, Mayangon		1,000
United Cement	Hpa An, Kaw-pyin		1,000
一日当たり生産能力計			15,300

出所：International Cement Review, April 2012 より抜粋。

また、タイやインドネシアのセメント製造会社が「ミ」国国内に工場を建設するとの報道が聞かれるが、その場合にはインドネシアからの輸入炭使用及びヤンゴンへの出荷が容易なアンダマン海沿い（タニンダーリ地域）に立地すると予想されている。

2.2.2.5 農業機械

UN Comtrade に基づく農業機械（トラクターを除く）の「ミ」国への輸出額は 3,157 万ドルとなっており、これは工業省シンデ工場の 2012 年 3 月期の耕運機売上の 25 倍ほどになる。「農民へ廉価な農業機械を供給する」との政策により、輸入関税が撤廃され、且つ、輸入許可も自動発行されるなどしており、2012 年以降輸入はさらに拡大していると考えられる。

図表 2-23. 2011 年「ミ」国への農業機械（除く、トラクター）輸出上位国（千ドル）

国名	輸出額
中国	14,179
タイ	11,977
韓国	2,652
シンガポール	1,019
インド	895
マレーシア	526
日本	247

出所：UN Comtrade データより調査団作成。

シンデ工場で生産される耕運機



(2012 年 12 月現地調査時撮影)

なお、シンデ工場では生産されていないものの、日本メーカーが輸出に注力するトラクターでは、中国を抜いてタイが首位になっている。ヤンゴン及びマンダレーの小売店に陳列されていた日本ブランドの機械も、多くはタイからの輸入であった。

図表 2-24. 2011 年「ミ」国へのトラクター輸出上位国（千ドル）

国名	輸出額
タイ	8,303
中国	5,651
韓国	3,950
インド	2,948
日本	1,508

出所：UN Comtrade データより調査団作成。

マンダレーの店頭で陳列される日本ブランドのトラクター



(2012年12月現地調査時撮影)

2.2.2.6 薬品

工業省へのヒアリングでは「国有工場の市場シェアは10%で、残りの90%は輸入」との説明であったが、UN Comtradeによる2011年の「ミ」国の薬品輸入総額は233百万ドルであり、これに対して第一製薬工場の2012年3月期の売上は6,594百万チャット（1ドル850チャットで約8百万ドル）と3%程度に留まる。民間製薬会社についてはサプリメント的な健康食品を製造する企業が存在するとのことであるが、民間事業者へのインタビューでは「国有工場の独占状態を維持するため、政府が非常に厳しい参入条件を付している」とのコメントも聞かれた。

輸入元のシェアではジェネリック薬品製造大国で隣国でもあるインドがシェア32%で首位であり、これに24%のタイ、11%の中国が続いている。

図表 2-25. 2011年「ミ」国への薬品輸出上位国（千ドル）

国名	輸出額
インド	75,090
タイ	56,256
中国	25,549
ベルギー	15,740
インドネシア	10,885
フランス	8,421
マレーシア	7,346
シンガポール	7,009
韓国	5,250
ドイツ	4,402

出所：UN Comtrade データより調査団作成。

マンダレーの薬局に並ぶ工業省製造のサプリメント及び錠剤

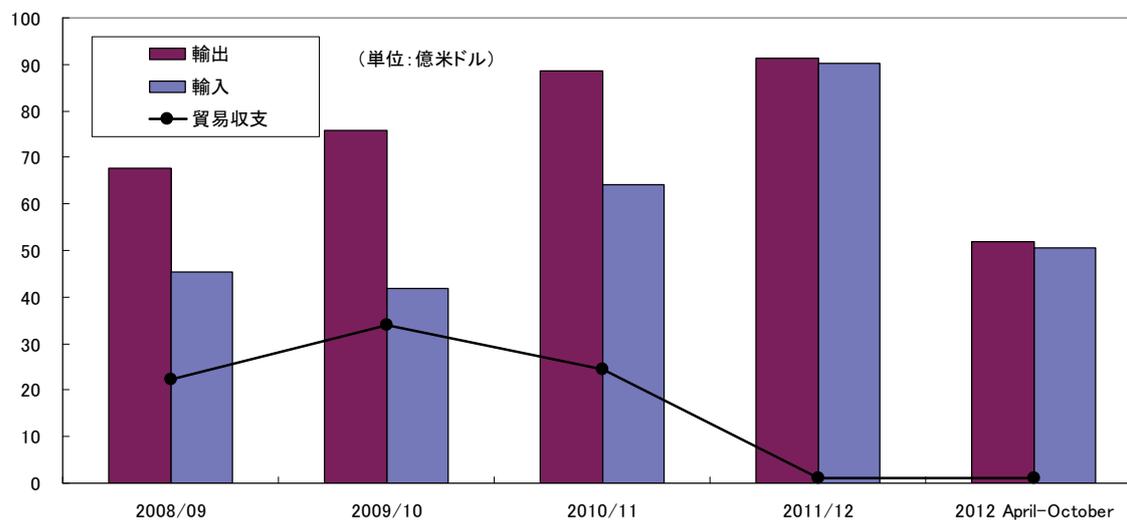


(2012年12月現地調査時撮影)

2.3 輸出入動向

2.3.1 統計データの問題と貿易収支の推移

図表 2-26. 貿易収支の動向（米ドル建て）



出所：中央統計局（CSO）Selected Monthly Economic Indicators, October 2012 より作成。

2.3.1.1 為替レート

これまで「ミ」国政府が発表してきた貿易統計はチャット建てであり、それは、換算為替レートとして、市場レートとはかけ離れた公定レートを使ったものであった。そのため、輸出入の規模を GDP 比で見ると、2007 年以降、輸出・輸入ともに 0.1% となるなど、現実的な数字ではなかった。

だが、2012 年から、中央統計局（CSO）は、米ドル建ての貿易統計を発表するようになった。それに拠れば²³、2011 年度の輸出は 91.4 億米ドル、輸入は 90.4 億米ドル、貿易収支は 1.0 億米ドルの黒字となった。貿易収支は、1990 年代は赤字が続いていたが、天然ガスの生産・輸出が本格化してからは黒字に転換している。しかし、2011 年度は、輸出が微増（前年比 3.1%）だったのに対し、輸入が +40.9% と大きく増加したため、貿易黒字は急減した。2012 年度（4 月～10 月）では、輸出は 51.8 億米ドル、輸入は 50.7 億米ドル、貿易収支は 1.1 億米ドルの黒字である。

2.3.1.2 カバレッジ

統計の問題は為替レートだけではない。カバレッジにも大きな問題があると考えられる。下表は、国連（UN Comtrade）統計と CSO 統計を比較したもの。国連統計は、「ミ」国の貿易相手国からの報告を合算したものである（ただし国連統計は歴年統計、CSO 統計は年

²³ 中央統計局（CSO）Selected Monthly Economic Indicators, October 2012 による。

度統計である)。

図表 2-27. 輸出入統計の比較 (単位: 百万ドル)

輸出(対世界)			
国連統計		CSO統計	
CA2011	8,043.1	FY2011	9,135.6
CA2010	6,391.1	FY2010	8,861.0
CA2009	5,840.4	FY2009	7,586.9
CA2008	5,202.1	FY2008	6,779.1

輸入(対世界)			
国連統計		CSO統計	
CA2011	12,203.8	FY2011	9,035.1
CA2010	8,843.3	FY2010	6,412.7
CA2009	6,070.9	FY2009	4,181.4
CA2008	5,384.1	FY2008	4,543.3

輸出(対中国)			
国連統計		CSO統計	
CA2011	1,679.9	FY2011	2,214.3
CA2010	966.1	FY2010	1,203.6
CA2009	646.1	FY2009	617.2
CA2008	647.5	FY2008	617.7

輸入(対中国)			
国連統計		CSO統計	
CA2011	4,821.5	FY2011	2,786.8
CA2010	3,475.5	FY2010	2,168.5
CA2009	2,261.2	FY2009	1,258.2
CA2008	1,977.8	FY2008	1,208.2

出所: UN Comtrade および中央統計局 (CSO) Selected Monthly Economic Indicators, October 2012 より作成。

両者を比較すると、輸出よりも輸入で大きく食い違いますが、その大半は中国からの輸入の違いである。この理由は²⁴、「中緬国境の雲南省側の国境には、16ヶ所（主要なものだけで11ヶ所）の国境ゲートが設置されているのに対し、現在、「ミ」国側には正式には3ヶ所の国境ゲート（ムセ105マイル、ルウェジェー、チンシュエホー）しか設置されて」おらず、「これら3ヶ所（中国側では4ヶ所）の国境ゲートを通過した財のみが、「ミ」国政府の統計に捕捉される国境貿易ということに」なり、「他の国境ゲートを通過して輸出入された財については、「ミ」国政府の統計には出てこない」点にある。この国境ゲートの数の違いは、「中緬国境の国境ゲートの多くは、「ミ」国側では少数民族勢力が実効支配する『特区』に設置されているため、「ミ」国政府の正式な国境ゲートと認められていない」ことにある。

²⁴ 工藤年博、「中国の対ミャンマー政策：課題と展望」、アジア経済研究所、2012年8月20日。

こうした国境貿易の問題に加えて、貿易相手国の統計でも把握されていない密輸入も大きいと考えられる。

以下の議論では、直近までのデータが取れる CSO 統計を基に、適宜、国連統計も参照する。

2.3.2 輸出先・輸入元の動向

CSO 統計で輸出先を見ると（2012 年度 4～10 月）、タイが全体の 45.42%をも占める。次いで、中国が 24.1%だが、近年の伸び率は非常に高い。タイ・中国で全体の 7 割を占め、以下、インド、日本、シンガポールの順となる。国連統計でもおおむね似た傾向にある。

図表 2-28. 輸出の国別構成（CSO 統計）

輸出（百万USドル）	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	
					(4月～10月)	構成比
タイ	2,631	3,216	2,905	3,824	2,351	45.4
中国	618	617	1,204	2,214	1,248	24.1
インド	804	1,013	872	1,046	612	11.8
日本	184	177	237	320	228	4.4
シンガポール	833	670	457	543	174	3.4
韓国	63	76	148	215	155	3.0
マレーシア	312	153	438	152	52	1.0
インドネシア	28	37	41	41	22	0.4
ドイツ	54	41	38	42	20	0.4
フィリピン	9	27	22	34	15	0.3
パキスタン	30	20	20	23	12	0.2
香港	673	948	1,895	41	12	0.2
英国	52	37	35	17	6	0.1
米国	1	3	2	29	2	0.0
その他	488	552	547	594	271	5.2
合計	6,779	7,587	8,861	9,136	5,182	100.0

出所：中央統計局（CSO）Selected Monthly Economic Indicators, October 2012 より作成。

図表 2-29. 輸出の国別構成（国連統計）

輸出（百万USドル）	2008年	2009年	2010年	2011年	
					構成比
タイ	3,377	2,782	2,814	3,268	40.6
中国	648	646	966	1,680	20.9
インド		1,182	1,122	1,262	15.7
日本	315	341	385	590	7.3
韓国	116	78	160	299	3.7
マレーシア		145	229	234	2.9
シンガポール	89	118	83	86	1.1
ドイツ	102	81	78	84	1.0
インドネシア			32	71	0.9
英国	64	52	52	66	0.8
その他	491	415	469	403	5.0
合計	5,202	5,840	6,391	8,043	100.0

出所：UN Comtrade より作成。

CSO 統計で輸入元を見ると(2012年度4~10月)、中国が31.79%、シンガポールが26.9%でともに伸び率は高い。その次が日本で、2011年度以降急速に増えている。以下、タイ、マレーシア、韓国となっている。一方、国連統計では、輸入額がかなり増え、構成も中国とタイの比率が大きく上がり、シンガポールがかなり下がっている。これは、前述の「ミ」国・中国間、および「ミ」国・タイ間の国境貿易によるものであろう。

図表 2-30. 輸入の国別構成 (CSO 統計)

輸入 (百万USドル)	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	
					(4月~10月)	構成比
シンガポール	1,050	1,202	1,645	2,516	1,607	31.7
中国	1,208	1,258	2,169	2,787	1,361	26.9
日本	166	259	256	502	624	12.3
タイ	395	379	709	691	391	7.7
マレーシア	350	160	145	303	197	3.9
韓国	189	224	304	452	185	3.7
インド	146	194	195	325	161	3.2
インドネシア	210	140	275	432	110	2.2
ドイツ	47	33	52	95	61	1.2
米国	80	19	59	264	39	0.8
フランス	21	36	41	65	13	0.2
英国	6	6	19	27	8	0.2
香港	33	11	8	10	6	0.1
その他	640	262	533	565	303	6.0
合計	4,543	4,181	6,413	9,035	5,068	100.0

出所：中央統計局 (CSO) Selected Monthly Economic Indicators, October 2012 より作成。

図表 2-31. 輸入の国別構成 (国連統計)

輸入 (百万USドル)	2008年	2009年	2010年	2011年	
					構成比
中国	1,978	2,261	3,476	4,821	39.5
タイ	1,318	1,545	2,073	2,846	23.3
シンガポール	1,286	891	1,159	1,213	9.9
韓国	244	406	479	667	5.5
マレーシア		211	370	559	4.6
日本	188	202	262	503	4.1
インド		208	273	456	3.7
インドネシア			284	359	2.9
ロシア	32	45	63	270	2.2
オーストラリア	27	46	73	67	0.5
その他	312	255	333	443	3.6
合計	5,384	6,071	8,843	12,204	100.0

出所：UN Comtrade より作成。

2.3.3 主要品目の動向

図表 2-32. 主要輸出品目の動向

輸出（百万USドル）	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	
					(4月～10月)	構成比
天然ガス	2,385	2,927	2,523	3,503	2,145	41.4
豆類	745	930	800	986	499	9.6
縫製品	292	283	379	498	368	7.1
木材	429	513	615	625	367	7.1
魚介類	272	274	283	443	229	4.4
米	198	254	198	267	114	2.2
生ゴム	23	75	154	130	45	0.9
ベースメタル・鉱石	32	33	42	71	40	0.8
ゴマ等	31	34	45	58	32	0.6
宝石	656	939	2,017	34	9	0.2
とうもろこし	26	2	11	47	3	0.1
タマリンド	4	3	2	9	3	0.1
皮革	2	3	5	4	3	0.1
たまねぎ	4	1	-	0	2	0.0
その他	1,680	1,315	1,787	2,460	1,323	25.5
合計	6,779	7,587	8,861	9,136	5,182	100.0

出所：中央統計局（CSO）Selected Monthly Economic Indicators, October 2012 より作成。

主要輸出品目を見ると（2012年度4～10月）、圧倒的に多いのは天然ガスで全体の41.4%を占め、ほぼ全量がタイへ輸出される。「ミ」国から中国へのガスパイプラインが完成すると（2013年予定）、さらに輸出は拡大しよう。次いで、緑豆などの豆類（9.6%）で、インド向けが多い。縫製品（7.1%）は、かつて1990年代末から2000年代初頭にかけて、欧米向けの輸出で急成長し輸出を主導したが、その後の経済制裁により急減していた。だが、2010年度以降、急増しており、現在の輸出先は日本・韓国である。ほぼ同じ輸出額なのが、チーク材・堅木といった木材（7.1%）でインド向けが多い。魚介類（4.4%）は日本・タイ・中国向けが多い。縫製品を除くと、全て一次産品が輸出品目の上位を占めている。

図表 2-33. 主要輸入品目の動向

輸入（百万USドル）	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	
					(4月～10月)	構成比
一般機械・輸送機械	1,328	900	1,201	1,824	1,251	24.7
精油	586	674	1,391	1,927	1,063	21.0
ベースメタル等	334	365	553	947	436	8.6
植物油	295	179	202	395	200	3.9
電気機械	174	179	348	466	186	3.7
合成繊維	150	143	208	254	183	3.6
プラスチック	167	158	247	312	174	3.4
医薬品	125	146	181	218	156	3.1
セメント	27	57	140	150	84	1.7
紙・紙加工	72	58	70	98	62	1.2
ゴム製品	47	64	61	79	49	1.0
乳製品	46	52	55	79	47	0.9
化学製品	33	45	49	59	58	1.1
科学機器	34	27	49	64	36	0.7
織物等	30	38	51	34	19	0.4
タバコ	15	1	1	26	13	0.3
肥料	2	11	15	20	10	0.2
スパイス等	1	2	2	2	10	0.2
綿織物	34	26	24	15	7	0.1
染料	8	10	12	13	7	0.1
縫製品	4	3	14	8	5	0.1
石炭・コークス	2	1	6	6	4	0.1
小麦	*	0	*	0	1	0.0
原油	-	*	-	*	*	*
その他	1,050	1,047	1,525	2,035	1,008	19.9
合計	4,543	4,181	6,413	9,035	5,068	100.0

出所：中央統計局（CSO）Selected Monthly Economic Indicators, October 2012 より作成。

主要輸入品目を見ると（2012年度4～10月）、一般機械・輸送機械が24.7%、精油（主にディーゼル油）が21.0%で、2大品目となっている。次いで、ベースメタル等が8.6%となっており、これらは首都ネピドー等の建設需要によるものが大きいと見られている。最近の一般機械・輸送機械の増加については、2011年9月に中古乗用車輸入の規制が緩和され、日本からの輸入が急増していることも大きい。これらに次ぐのが植物油で、マレーシア・インドネシアからのパームオイルの輸入が多い。

次表に、国連統計による2011年の貿易統計（国別・商品別）を掲げる。これを見ても、前述の傾向は確認できる。

図表 2-34. 2011 年の輸出入マトリックス (単位: 百万米ドル)

ミャンマーから輸入(2011年)		ミャンマーへの輸出(2011年)																																					
合計	8,043	天然ガス	木材等	野菜等	衣類等	非金属鉱物	海産物	鉱物	ゴム	穀物	雑物	電気製品	光学製品	油種子	合計	12,203	車両	鉄鋼	特殊機械	繊維	石油	金属製品	植物油	一般機械	電気機械	発電機	通信機器	食品	飲料	非金屬鉱物	薬品	その他製品	プラスチック	ゴム	その他運輸				
合計	8,043	3,075 38%	969 12%	905 11%	845 10%	788 10%	288 4%	248 3%	217 3%	155 2%	102 1%	69 1%	50 1%	42 1%	12,203	1,306 11%	1,119 20%	1,019 28%	930 36%	920 43%	530 48%	492 52%	449 55%	412 59%	355 62%	341 65%	289 67%	285 69%	233 73%	232 75%	223 77%	199 79%	189 80%						
タイ	3,268	41%	278	72	777	58	229	105	6	6	0	0	5	0	中国	762	670	352	591	141	221	0	253	178	230	205	25	30	85	26	107	11	88	143					
中国	1,680	21%	0	590	566	0	0	0	3	0	0	0	0	0	タイ	183	97	229	150	408	73	47	48	83	10	47	156	244	56	58	74	67	3	0					
インド	1,262	16%	0	6	25	346	9	67	0	0	88	0	2	27	シンガポール	53	12	87	5	289	32	1	65	48	38	58	6	7	16	70	15	14	0	0					
日本	590	7%	0	2	30	233	0	2	0	13	7	5	0	1	韓国	32	144	164	80	2	5	0	12	12	1	6	1	5	9	34	5	1	0	0	0				
韓国	299	4%	0	20	39	3	40	8	96	9	0	0	0	0	マレーシア	4	19	7	4	3	20	12	16	16	4	2	11	2	5	7	21	1	0	0	0				
マレーシア	234	3%	0	13	10	1	3	12	0	5	0	0	0	0	日本	12	113	113	58	0	20	0	24	6	9	4	0	0	1	14	4	2	1	0	0	0	0	0	
シンガポール	86	1%	0	0	0	79	0	0	0	3	0	0	0	0	インド	10	154	8	10	2	16	0	8	19	2	3	1	75	10	7	13	7	0	0	0	0			
ドイツ	84	1%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	インドネシア	32	1	40	16	1	2	147	3	8	0	0	5	11	0	7	6	0	0	0	0	0	0	0	
インドネシア	71	1%	0	0	45	0	1	0	0	2	0	0	0	0	ロシア	7	0	1	0	0	143	0	7	6	39	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
英国	66	1%	0	10	35	0	18	0	0	2	0	0	0	0	オーストラリア	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
豪州	63	1%	0	6	51	0	0	0	0	0	0	0	0	0	香港	0	0	0	0	0	0	0	0	59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
香港	60	1%	0	0	0	4	8	13	0	0	1	0	19	0	スベイン	0	0	0	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
スベイン	47	1%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	合計	1,306	1,119	1,019	930	920	530	492	449	412	355	341	289	285	233	232	223	199	189						
オーストラリア	43	1%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	累計	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821	4,821		

出所: UN Comtrade より作成。

2.3.4 部門別の輸出入動向

最近公開された IMF レポート²⁵の輸出入額は、CSO 統計より国連統計に近い数字である。これによると、CSO 統計では 1 億米ドルの黒字だった 2011 年度の貿易収支は、1 千万ドルの赤字となっており、2012 年度以降はその赤字が拡大傾向となる予想である。

この統計独自の情報としては、部門別の数字が取れる。それによると、輸出の内、公的部門の割合は過半であり、その 6 割程度が天然ガスである。一方、輸入は民間部門が 7 割程度を占めている。

図表 2-35. 部門別の輸出入動向（単位：百万米ドル）

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度 推計値
輸出(主としてf.o.b.)	6,446	7,241	7,139	8,980	10,170
公的部門	4,061	4,562	4,105	5,388	5,593
(輸出に占める割合、%)	63	63	58	60	55
天然ガス	2,282	2,849	2,480	2,657	3,282
(公的部門に占める割合、%)	56	62	60	49	59
民間部門	2,256	2,607	2,963	3,502	4,576
輸入(主としてc.i.f.)	5,522	6,938	7,067	8,184	10,180
民間部門	4,031	5,551	4,947	5,892	6,617
(輸入に占める割合、%)	73	80	70	72	65
貿易収支	924	302	72	796	-10

	2012年度 予測値	2013年度 予測値	2014年度 予測値	2015年度 予測値	2016年度 予測値	2017年度 予測値
輸出(主としてf.o.b.)	11,308	12,907	15,170	16,475	18,223	20,426
公的部門	6,101	7,415	8,723	9,556	10,497	11,623
(輸出に占める割合、%)	54	57	58	58	58	57
天然ガス	3,538	4,444	5,891	5,754	5,569	5,422
(公的部門に占める割合、%)	58	60	68	60	53	47
民間部門	5,207	5,492	6,447	6,920	7,727	8,804
輸入(主としてc.i.f.)	12,621	13,984	15,946	17,775	20,305	23,351
民間部門	8,077	9,229	10,843	12,620	14,721	17,279
(輸入に占める割合、%)	64	66	68	71	72	74
貿易収支	-1,313	-1,077	-776	-1,300	-2,082	-2,924

出所：IMF, Myanmar: Staff-Monitored Program, January 2013 より作成。

2.3.5 貿易構造

このように、一次産品を輸出し、消費財から資本財まで多くを輸入に依存している構造は、長期的なものである。英領ビルマ時代はチーク材やコメが主要輸出品であったが、過去 20 年の推移を見ても（次表）、豆類、木材、海産物、宝石等が上位を占め、今世紀に入ってから、天然ガスが輸出の 3～4 割を占めている。

これまでで唯一、貿易構造高度化の可能性が見られたのは、縫製産業である²⁶。縫製産業は、1990 年代末から 2000 年代初頭にかけて、主にアメリカ・EU 向けに輸出で一大ブーム

²⁵ IMF, Myanmar: Staff-Monitored Program, January 2013.

²⁶ 縫製産業について詳しくは、工藤年博、「ミャンマー縫製産業の発展と停滞 —市場、担い手、制度—」、天川直子編『後発 ASEAN 諸国の工業化 —CLMV 諸国の経験と展望—』、アジア経済研究所、2006 年、所収。

となり、一時は輸出全体の3割を占めたこともあった。しかし、2003年のアメリカの経済制裁で急減し、その後は低迷が続けたが、近年は日本・韓国向けに輸出を伸ばしてきている。

図表 2-36. 輸出上位5品目の推移（カッコ内は構成比）

年度	FY1990	1995	2000	2003	2004	2005
第1位	木材(34)	豆類(27)	縫製品(30)	天然ガス(25)	天然ガス(35)	天然ガス(30)
第2位	豆類(17)	木材(21)	豆類(13)	木材(15)	木材(13)	木材(13)
第3位	米・米製品(6)	海産物(12)	天然ガス(9)	縫製品(14)	豆類(8)	豆類(9)
第4位	海産物(6)	米・米製品(9)	海産物(7)	豆類(12)	縫製品(7)	縫製品(8)
第5位	宝石等(3)	縫製品(6)	木材(6)	海産物(7)	海産物(6)	宝石等(7)

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012/4~10
天然ガス(39)	天然ガス(40)	天然ガス(35)	天然ガス(39)	天然ガス(29)	天然ガス(38)	天然ガス(41)
豆類(12)	宝石等(10)	豆類(11)	宝石等(12)	宝石等(23)	豆類(11)	豆類(10)
木材(10)	豆類(10)	宝石等(10)	豆類(12)	豆類(9)	木材(7)	縫製品(7)
宝石等(7)	木材(8)	木材(6)	木材(7)	木材(7)	縫製品(5)	木材(7)
縫製品(5)	海産物(5)	縫製品(4)	縫製品(4)	縫製品(4)	海産物(5)	海産物(4)

出所：中央統計局（CSO）統計年鑑（Statistical Yearbook 2010）および Selected Monthly Economic Indicators より作成。

大川・小浜²⁷は、貿易構造変化に着目した経済発展局面を以下のように分けている。

- [1] 伝統産品輸出の時期
- [2] 第1次輸入代替期（非耐久消費財すなわち軽工業品の輸入代替）
- [3] 第1次輸出代替期（伝統産品輸出に代わって軽工業品輸出が主流になる）
- [4] 第2次輸入代替期（生産財や耐久消費財などの重工業品の輸入代替）
- [5] 第2次輸出代替期（軽工業品輸出に代わって重工業品輸出が主流となる）

「ミ」国は長らく、[1] 伝統産品輸出の時期に留まり続けている。

2.3.6 ASEAN 経済共同体

「ミ」国は1997年にラオスとともにASEANに加盟しており、2015年にASEAN経済共同体に組み込まれる予定となっている。

ASEAN経済共同体と欧州連合、経済連携協定(Economic Partnership Agreement, EPA)の対象範囲を比較すると、下表の通りである。ASEAN共同体は、欧州連合とは、域外共通関税や政府調達解放等で違いがある。国有企業との関わりでいえば、2015年のASEAN経済共同体に加入後でも、政府調達を国有企業の製品の販売先として利用することはできる。

なお、このような貿易自由化に反対する民間事業者の動きも見られ、議会の力が高まるにつれ、議会への圧力を強めるようになってきている。

²⁷ 大川一司・小浜裕久、『経済発展論 日本の経験と発展途上国』、東洋経済新報社、1993年。

図表 2-37. ASEAN 経済共同体と欧州連合、EPA の対象範囲の比較

	欧州連合	ASEAN 経済共同体	EPA (経済連携協定)
関税撤廃	○	○	○
非関税障壁撤廃	○	○	△
域外共通関税	○	×	×
規格相互承認	○	△	△
サービス貿易自由化	○	○	○
投資自由化	○	○	○
人の移動	○	△	△
知的所有権保護	○	○	○
政府調達開放	○	×	△
競争政策	○	△	△
域内協力	○	○	○
共通通貨	○	×	×

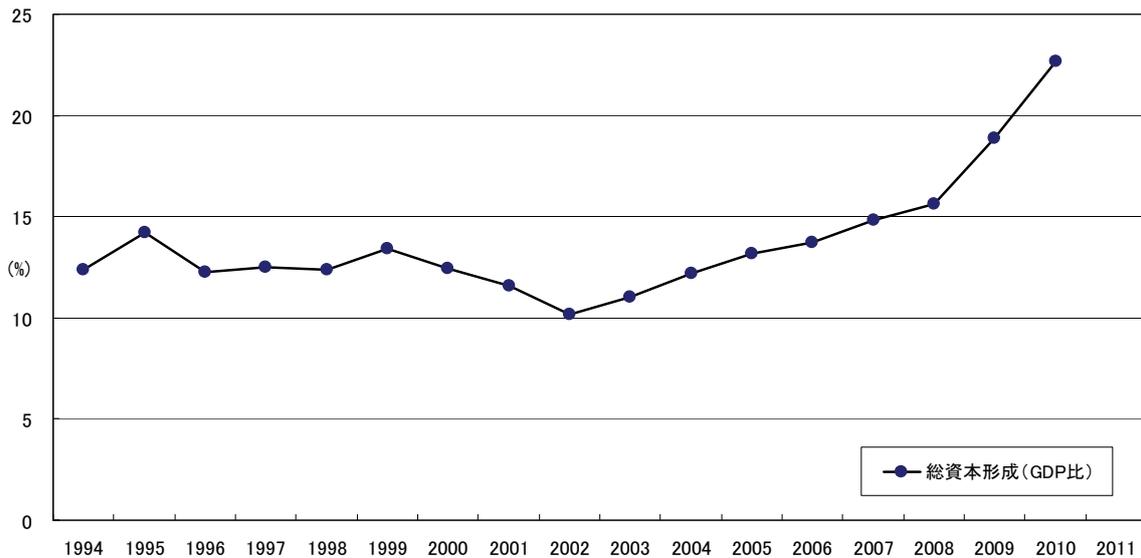
注：○は実現、△は対象としているが実現は不十分、×は実現していない、あるいは対象としていない。
 出所：石川幸一、『ASEAN 経済共同体』構想の過去・現在・未来」、亜細亜大学アジア研究所「ASEAN 共同体」セミナー、2012年8月10日。

2.4 投資状況

2.4.1 資本形成

2.4.1.1 総資本形成

図表 2-38. 投資率（総資本形成 GDP 比）の推移



出所：ADB, Key Indicators for Asia and the Pacific 2012, August 2012 より作成

「ミ」国の投資率（総資本形成 GDP 比）は、長らく 10%～15%で推移していたが、2009 年度以降大きく上昇し、2010 年度は 22.7%と 20%を超えた。

総資本形成の内訳を示す統計については、かつて、部門別（公的・民間）の内訳が出ていた（下表）。

図表 2-39. 総資本形成の内訳（GDP 比）

	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度
総資本形成	14.2	12.3	12.5	12.4	13.2
総固定資本形成	13.7	14.9	13.4	12.9	11.0
公的部門	6.8	7.2	6.1	4.9	3.7
民間部門	6.9	7.7	7.3	7.9	7.3

出所：IMF, Myanmar: Statistical Appendix, January 2001 より計算（原出所は、Data provided by the Myanmar authorities となっている）。

現地調査では、総資本形成・国民貯蓄に関するデータ提供を、国家計画経済開発省、財政歳入省、中央銀行に対し要請したが、いずれも不明とのことであった²⁸。

なお、最近公開された IMF レポート²⁹の財政統計では、政府 (Union government) および国有企業 (State Economic Enterprises、SEE) の資本支出が掲載されている。それによれば、近年の政府資本支出は GDP 比で 6~8%程度、国有企業資本支出はわずか 1.0%程度である。

図表 2-40. 総資本形成の内訳 (GDP 比)

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度 推計値
総資本形成	14.8	15.9	19.8	25.2	
総固定資本形成	14.5	16.0	19.9	24.9	
在庫変動	0.3	-0.1	-0.1	0.3	
総資本形成 (公的部門)	6.9	5.8	7.5	8.8	7.7
政府資本支出	5.8	4.6	6.2	7.8	6.6
国有企業資本支出	1.2	1.2	1.3	1.0	1.0

出所：「総資本形成」「総固定資本形成」「在庫変動」は、ADB, Key Indicators for Asia and the Pacific 2012, August 2012 の数字、「政府資本支出」「国有企業資本支出」「名目 GDP」は IMF, Myanmar: Staff-Monitored Program, January 2013 の数字を使用して計算。なお、前掲のグラフ「投資率 (総資本形成 GDP 比) の推移」は、ADB 統計の「名目 GDP」に基づくため、本表とは多少相違する。

2.4.1.2 政府資本支出

政府資本支出の内訳については、国家計画経済開発省より、データ (次表) の提供を受けた³⁰。

これによると、ビルマ式社会主義体制から軍政に移った 1988 年度には、生産部門が 64.1%、中でも製造業が 15.1%と最大の支出セクターとなっている (次いで、運輸セクターの 12.7%)。その後、製造業等の生産部門への支出が減少し、代わってサービス部門、なかんづく行政機構への支出が増えている。2006 年以降は、行政機構への支出が過半となったが、これは新首都ネピドーの建設費用が大きいものと見られる。直近のデータでは (2009 年)、生産部門への支出は 26.5%で、電力 7.9%、建設 6.7%、製造業 6.2%が大きいところで、主要産業の一つである農業への支出は 4.9%に留まる。サービス部門は 73.5%で、行政機構が 61.7%とほとんどを占め、他は運輸の 7.1%ぐらいである。

²⁸ 国家計画経済開発省によると、国民経済計算 (SNA) の統計整備は非常に遅れており、いまだ 93SNA に対応しておらず、68SNA によるとのこと。聞き取り調査 (2012 年 11 月 8 日) による。

²⁹ IMF, Myanmar: Staff-Monitored Program, January 2013.

³⁰ 2012 年 12 月 27 日付送付。

図表 2-41. 政府資本支出の内訳（年度、％）

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
生産部門	64.1	49.7	33.1	31.8	33.6	28.2	33.8	34.8	30.8	43.8	43.8	43.6	49.8	52.6	45.6	41.7	40.9	34.7	28.9	27.6	35.6	26.5
農業	8.9	7.6	5.3	4.3	6.7	7.5	11.1	16.7	10.9	11.6	13.6	12.1	21.5	10.2	10.6	8.5	6.9	7.8	5.6	5.3	8.2	4.9
畜産業・漁業	2.6	1.2	1.0	1.3	1.0	0.5	0.2	0.3	0.4	0.2	0.3	0.1	0.2	0.3	0.3	0.5	0.4	0.3	0.3	0.2	0.1	0.2
林業	4.0	3.3	1.9	1.1	1.4	1.3	0.7	0.8	1.0	0.9	0.8	1.0	0.9	0.8	0.6	0.4	0.3	0.2	0.2	0.2	0.4	0.3
エネルギー	4.8	2.0	0.7	0.6	0.5	0.3	0.5	**	0.4	0.4	0.6	0.7	1.5	1.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.3	0.2	0.3	0.3
鉱業	7.8	4.8	1.1	0.8	0.7	0.9	0.3	0.3	0.2	0.1	**	**	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	**	**	**	**
製造業	15.1	10.7	6.1	3.9	4.9	2.3	1.2	1.3	1.9	4.0	8.9	7.5	9.0	11.4	14.3	12.8	12.5	6.5	6.3	7.0	8.8	6.2
電力	11.0	9.8	6.9	4.5	5.0	3.7	3.7	3.3	4.1	6.1	3.9	4.2	2.8	4.3	4.3	4.5	7.5	8.0	8.6	9.6	12.9	7.9
建設	9.9	10.3	10.1	15.3	13.4	11.7	16.1	12.1	11.9	20.5	15.7	18.0	13.8	24.3	15.3	14.8	13.1	11.7	7.6	5.1	4.9	6.7
サービス部門	33.8	46.8	64.2	64.1	62.6	69.2	63.9	63.2	68.0	55.3	55.6	55.9	49.7	46.6	53.7	58.1	58.7	65.1	70.9	72.3	64.4	73.5
運輸	12.7	11.8	8.3	8.6	8.0	9.5	11.0	13.5	15.5	14.7	13.8	11.3	5.5	9.6	12.2	12.6	11.9	16.6	7.3	6.7	6.3	7.1
通信	2.4	1.3	3.8	1.5	1.5	1.6	1.5	1.9	1.9	1.9	1.6	1.1	1.1	1.3	1.6	1.1	2.5	1.1	1.4	2.3	1.9	1.5
社会サービス	7.9	8.8	21.0	24.7	22.1	13.8	11.3	11.7	16.9	12.4	7.7	9.2	13.1	12.3	20.3	12.2	12.9	4.6	5.0	4.2	3.6	3.1
金融	0.6	0.6	1.5	1.3	1.6	1.8	1.8	1.1	0.5	0.7	0.3	0.3	0.5	0.5	0.5	0.2	0.3	0.3	0.2	0.1	0.1	0.1
行政機構	7.6	14.5	22.2	20.8	29.4	42.5	38.3	35.0	33.2	25.6	32.2	34.0	29.5	22.9	19.1	32.0	31.1	42.5	57.0	59.0	52.5	61.7
地方自治体	2.6	9.8	7.4	7.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
貿易部門	2.1	3.5	2.7	4.1	3.8	2.6	2.3	2.0	1.2	0.9	0.6	0.5	0.5	0.8	0.7	0.2	0.4	0.2	0.2	0.1	**	**
合計	100.0																					

出所：Ministry of National Planning and Economic Development 提供データによる。

2.4.2 対内直接投資

2.4.2.1 全体の動向

「ミ」国に対する対内直接投資の動向は次表の通り。認可ベースの数字と実行ベースの数字（国際収支統計より）が毎年大きく食い違っていることに注意が必要である。以下の分析では、より詳細な中身の分かる認可ベースの数字を使う。

図表 2-42. 対内直接投資の動向

(単位：百万米ドル)

	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度 4～10 月
認可ベース	205.7	984.8	329.6	19,999.0	4,644.5	411.9
実行ベース	715	976	963	969	2,863	
名目 GDP	20,182	31,367	35,225	45,380	51,925	

出所：認可ベースの数字は、中央統計局（CSO）統計年鑑（Statistical Yearbook 2010）および Selected Monthly Economic Indicators, October 2012 より作成。実行ベース（国際収支統計）の数字は、IMF, Myanmar: 2011 Article IV Consultation, May 2012 より（但し 2011 年度は推計値）。

2.4.2.2 外国投資法

「ミ」国における外資規制や優遇措置を規定する法律として 1988 年 11 月 30 日に施行された外国投資法（Foreign Investment Law）があったが、2012 年 11 月 2 日に同法が改正された。新法では従前と比べ、ミャンマー投資委員会（Myanmar Investment Commission、MIC）の権限が強化され、現地人雇用を義務付けるなど、以下のような改正内容となっている。

図表 2-43. 外国投資法の新旧比較	旧外国投資法	新外国投資法
最低資本金	○製造業：USD500,000 ○サービス業：USD300,000	ミャンマー投資委員会（MIC）による検討後、政府承認を経て決定
独資による投資	可能	MIC が認める分野は可能
合弁形態での投資	外資は 35%以上出資	制限無し
土地リース期間	最長 40 年（初期 30 年、5 年延長が 2 回認められる）	最長 70 年（初期 50 年、10 年延長が 2 回認められる）
法人所得税の免税期間	3 年間	5 年間
雇用義務	無し	会社設立後、2 年以内にミャンマー人従業員比率を最低 25%。同 4 年以内に最低 50%、同 6 年以内に最低 75%の義務。

出所：JETRO「外国企業の会社設立手続き・必要書類」、DICA ウェブサイトより

さらに、個別具体的な手続きや詳細規定については別途 2013 年 1 月 31 日に国家計画経済開発省の投資企業登録局 (Directorate of Investment and Company Administration、DICA) より同法細則が公表された。同細則は 2 つの通達 (ミャンマー投資委員会、国家計画経済開発省) で構成され、前者では「外国企業 (個人) による投資が制限される分野」が定められ、後者では「ミャンマー企業 (個人) のみに許される事業 (同法第 4 条)」、として制限されていた事業分野が具体的に記載されている。

本件で同法を適用する場合、工業省傘下の国有企業に対する外国資本による出資や合弁などが認められるかどうかであるが、改正法の下でも特別規制されていないため、MIC 及び政府 (工業省) による承認が得られれば国有企業への資本注入や合弁は成立する。

2. 4. 2. 3 業種別・国別の状況

2011 年度の対内直接投資 (認可ベース) は 46 億 4,450 万米ドルと、前年の 60 倍に膨れ上がった 2010 年度の反動で、76.8%の大幅減少となった。業種別の内訳を見ると、電力分野が 43 億 4,398 万米ドル、石油・ガス分野が 2 億 4,770 万米ドルと、両分野で 98.9%を占めている。製造業分野は 3,225 万米ドルとわずか 0.7%と非常に少なかった。

国別に見ると、中国が 43 億 4,573 万米ドルと 93.6%を占める (水力発電建設など)。他は、英国 9,983 万米ドル、インド 7,300 万米ドル、マレーシア 5,186 万米ドルなどで、日本は 432 万米ドルに留まった。

2012 年度 (4 月～10 月) は 4 億 1,186 万米ドルと低調で、電力が 1 億 9,378 万米ドル (47.0%)、石油・ガスが 1 億 1,890 万米ドル (28.9%) とこの 2 セクターが相変わらず中心だが、製造業も 8,853 万米ドルと 21.5%を占めた。

国別に見ると、中国が 1 億 9,763 万米ドル、香港が 6,375 万米ドルで、両者で 63.5%を占める。他は、シンガポールが 4,922 万米ドル (11.9%)、韓国 2,779 万米ドル (6.7%) などである。

図表 2-43. 業種別対内直接投資（認可ベース）

(単位：百万ドル、%)

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度4月～10月	
	金額	金額	金額	金額	金額	金額	構成比
農業 建設業				138.8		9.7	2.3
水産業	12.0						
鉱業	5.0	856.0	2.5	1,396.1	19.9		
石油・ガス	170.0	114.0	278.6	10,179.3	247.7	118.9	28.9
製造業	18.7		6.0	65.3	32.3	88.5	21.5
運輸					0.6		
ホテル・観光		15.0	15.3				
不動産開発							
工業団地		-0.2	27.2				
電力				8,218.5	4,344.0	193.8	47.0
その他						1.0	0.2
計	205.7	984.8	329.6	19,998.0	4,644.5	411.9	100.0

図表 2-44. 国別対内直接投資（認可ベース）

(単位：百万ドル、%)

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度4月～10月	
	金額	金額	金額	金額	金額	金額	構成比
カナダ						1.0	0.2
中国		856.0	2.5	8,269.2	4,345.7	197.6	48.0
ドイツ	2.5						
香港			6.0	5,798.3		63.8	15.5
インド	137.0				73.0	11.5	2.8
日本		3.8		7.1	4.3	9.2	2.2
韓国	12.0	-4.0		2,676.4	25.6	27.8	6.7
マレーシア			237.6	76.8	51.9	4.3	1.0
パナマ					26.0		
ロシア		94.0					
シンガポール	38.0		27.2	226.2			
タイ	16.2	15.0	15.3	2,146.0			
UAE			41.0				
英国				799.0	99.8	39.4	9.6
ベトナム		20.0			18.1	8.0	1.9
計	205.7	984.8	329.6	19,998.0	4,644.5	411.9	100.0

出所：両表とも、中央統計局（CSO）統計年鑑（Statistical Yearbook 2010）および Selected Monthly Economic Indicators, October 2012 より作成。

2.4.2.4 組織形態別の状況

組織形態別の状況を見ると、生産物分与契約とジョイントベンチャーが多く、次いで全て外資によるものとなっている。生産物分与契約は、外国企業が資源保有国の資源開発に参加する形態として良く使われるものであり、業種別のところで見たとおり石油・ガス分野への直接投資が多いため、この形態が多くなっているものと考えられる。ジョイントベンチャーの相手は、ほとんどが国有企業（State Economic Enterprises, SEEs）である。

図表 2-45. 組織形態別対内直接投資（認可ベース）

（単位：百万ドル、％）

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	累計
	金額	金額	金額	金額	金額	金額	金額	金額
全て外資	4.3	15.7			19.5	14.8	51.0	2,725.7
JV	32.6		6,030.0	281.2	16.2			9,203.1
国営	30.0		6,030.0	281.2	16.2			8,330.5
民間	2.6							480.1
その他								392.5
生産物分与	54.3	142.6	35.7	438.5	170.0	970.0	278.6	4,126.8
計	91.2	158.3	6,065.7	719.7	205.7	984.8	329.6	16,055.6

出所：中央統計局（CSO）統計年鑑（Statistical Yearbook 2010）より作成。

2.4.2.5 主要投資企業

前述のように、「ミ」国に対する直接投資は、石油・ガス分野と電力分野に集中しており、両分野への主要投資企業を見る。

天然ガスについては、Chevron（米）、Total（仏）、大宇・韓国ガス公社（韓）、Petronas（マレーシア）、PTTEP（タイ）、CNOOC・CNPC・Sinopec（中）、ONGC（インド）等が開発・生産を行っている³¹。

発電については、中国華能集団・中国大唐集団・中国電力投資集団が事業を展開している³²。

2.4.3 経済特別区（Special Economic Zone, SEZ）

2.4.3.1 経済特区法

現行の経済特別区法は2011年1月に制定されたものである（近い将来の法改正が予想されている）。

現行法の概要は、下記の通り。

<p>経済特別区内で投資が可能な業種 （第6条）</p>	<p>(a) 製品加工業、ハイテク生産業、工業、農業、畜産及び水産業、鉱業並びに林業を含む製造業</p> <p>(b) 貿易、ロジスティクス及び運輸、倉庫、ホテル・観光、教育・健康、住宅関連、インフラ供給及び支援センター、自然環境保護・保全関連、リクリエーション・リゾートセンターを含むサービス業。</p> <p>(c) 道路、橋梁、空港、港湾、電気、通信、水資源の環境保全・保護、廃棄物管理を含むインフラ建設業。</p> <p>(d) 政府認可の下、中央委員会が決定するその他の産業。</p>
----------------------------------	---

³¹ 坂本茂樹、「ミャンマー：民主化・経済開放政策に転じたミャンマーの石油ガス開発の展望」、2012年、同「Chevron 事業から見るアジア太平洋ガス開発」、2010年、同「ミャンマー：沖合ガス田、ガス売買・覚書に調印（Shwe ガス田／CNPC 向けガス販売、M-9 鉱区／タイ PTT 向けガス販売）」、2008年、同「ミャンマー：Shwe ガス田オペレーターの大手、中国（CNPC）向けガス輸出に賛意」、2007年、同「ミャンマー：政治・社会的混乱の天然ガス事業への影響」、2007年、同「ミャンマー：M-09 鉱区ガス田開発への期待、Shwe ガス田開発の行方」、2007年、同「ミャンマー：シュウエ（Shwe）ガス田開発の行方（LNG 事業化か?）、最近の探鉱状況」、2007年、いずれも石油天然ガス・金属鉱物資源機構。

³² 末廣昭、「中国の対外膨張と東南アジア」、アジア経済研究所、2011年。

<p>所得税 (第 17 条)</p>	<p>(a) 生産またはサービス開始日から起算し、最初の 5 年間の輸出収益について、所得税の免税を申請することができる。</p> <p>(b) 2 期目の 5 年間の輸出収益について、現行法に定める所得税の 50%減税を申請することができる。</p> <p>(c) 3 期目の 5 年間については、輸出収益を再投資する場合は、当該投資利益に対し、現行法に定める所得税の 50%減税を申請することができる。</p>
<p>関税その他税 (第 24 条)</p>	<p>(a) 輸出加工区に設立された輸出向け加工の企業へ、原材料、機械、機器を、関税及びその他の税を免税処置にて、輸入すること。</p> <p>(b) 規定の下、投資事業に使用する自動車及び機械を、事業開始から起算し 5 年間は、関税及びその他の税を免除、その後 5 年間については、関税及びその他の税を 50%減税措置にて、輸入すること。</p> <p>(c) 輸出加工区を除く、経済特区のその他の区域は、現行法の下において、ミャンマー連邦共和国及び外国より投資事業に関連する原材料を、免税及び減税措置にて輸入する権利を有する。</p>
<p>土地利用 (第 35 条)</p>	<p>(a) 政府認可の下、土地のリース料または利用料を支払った開発者または投資家に対して、最短で 30 年の土地のリースまたは利用を許可することができる。</p> <p>(b) 大規模の投資企業が、上記(a) 項で許可された期間満了後も事業の継続を希望する場合、期間満了後 30 年間と、更に 15 年間の延長を行うことができる。</p> <p>(c) 中規模の投資企業が、上記(a) 項で許可された期間満了後も事業の継続を希望する場合、期間満了後 15 年間と、更に 15 年間の延長を行うことができる。</p> <p>(d) 小規模の投資企業が、上記(a) 項で許可された期間満了後も事業の継続を希望する場合、継続した 5 年間の延長を 2 回まで行うことができる。</p>

出所：「ミャンマー連邦共和国経済特区法 2011」より抜粋。

訳文は、駐日ミャンマー連邦共和国大使館および国際機関日本アセアンセンター投資部による。

2.4.3.2 現在の経済特別区

現在、「ミ」国には経済特別区および同予定地として、ダウエイ (Dawei)、チャウピュー (Kyaukpyu) ティラワ (Thilawa) の3カ所がある。いずれも、既存の港湾³³を深海港にして、その後背地に特区を作るという計画であるが、地政学的観点からそれぞれを支援する国が違っている。

図表 2-46. 経済特区、同候補地の位置



出所：経済産業省貿易経済協力局、「ミャンマー経済情勢と日ミャンマー経済協力関係」、2012年9月21日。

(1) ダウエイ

ダウエイは、南東部タニンダーリ地域にある。タイの総合建設会社イタリアン・タイ・デベロップメント (Italian-Thai Development) が独占営業権を取得し、「ミ」国最初の経済特区に指定された。ベトナムのホーチミン、カンボジアのプノンペン、タイのバンコクを通る南部経済回廊と接続されれば、インドシナ地域とインド洋とをつなぐ物流ルートとなると期待されたが、その後の開発は非常に遅れている。

³³ いずれも運輸省傘下のミャンマー港湾公社 (Myanmar Port Authority, MPA) の管理下にある。

最近のタイの国家経済開発庁（National Economic and Social Development Board、NESDB）の見積りでは³⁴、当初の費用見積りを6割ほど上回り、総計3,250億バーツに上るとされている（下表）。

図表 2-47. ダウェイ・プロジェクトの投資推計

（単位：百万バーツ）

	第1フェーズ (2015年まで)	第2フェーズ (2020年まで)	合計
「ミ」国国内での投資 (深海港、道路・鉄道など)	148,700	100,000	248,700
タイ国内での投資 (道路など)	55,989	20,300	76,289
合計	204,689	120,300	324,989

出所： Dawei Development Company Limited ウェブサイトより作成。

（2）チャウピュー

チャウピューは、西部ラカイン州にある。チャウピュー港から中国・雲南省まで石油・ガスパイプラインが建設中で、これにより、ラカイン州沖合のガス田からの天然ガス、および中東・アフリカ産の原油を、マラッカ海峡を通ることなく中国に輸入する計画である³⁵。中国主導で、港の後背地に経済特区を作る予定だが、これも進んでいないと言われている。

（3）ティラワ

ティラワ港はヤンゴン市の南東約25kmに位置し、その後背地に日本が協力して「ティラワ経済特別区」を開発する計画である。開発予定面積は約2,400ヘクタールで、ヤンゴン都市圏に隣接する。

これまでの経緯および現行の想定スケジュールはおおよそ以下の通り。

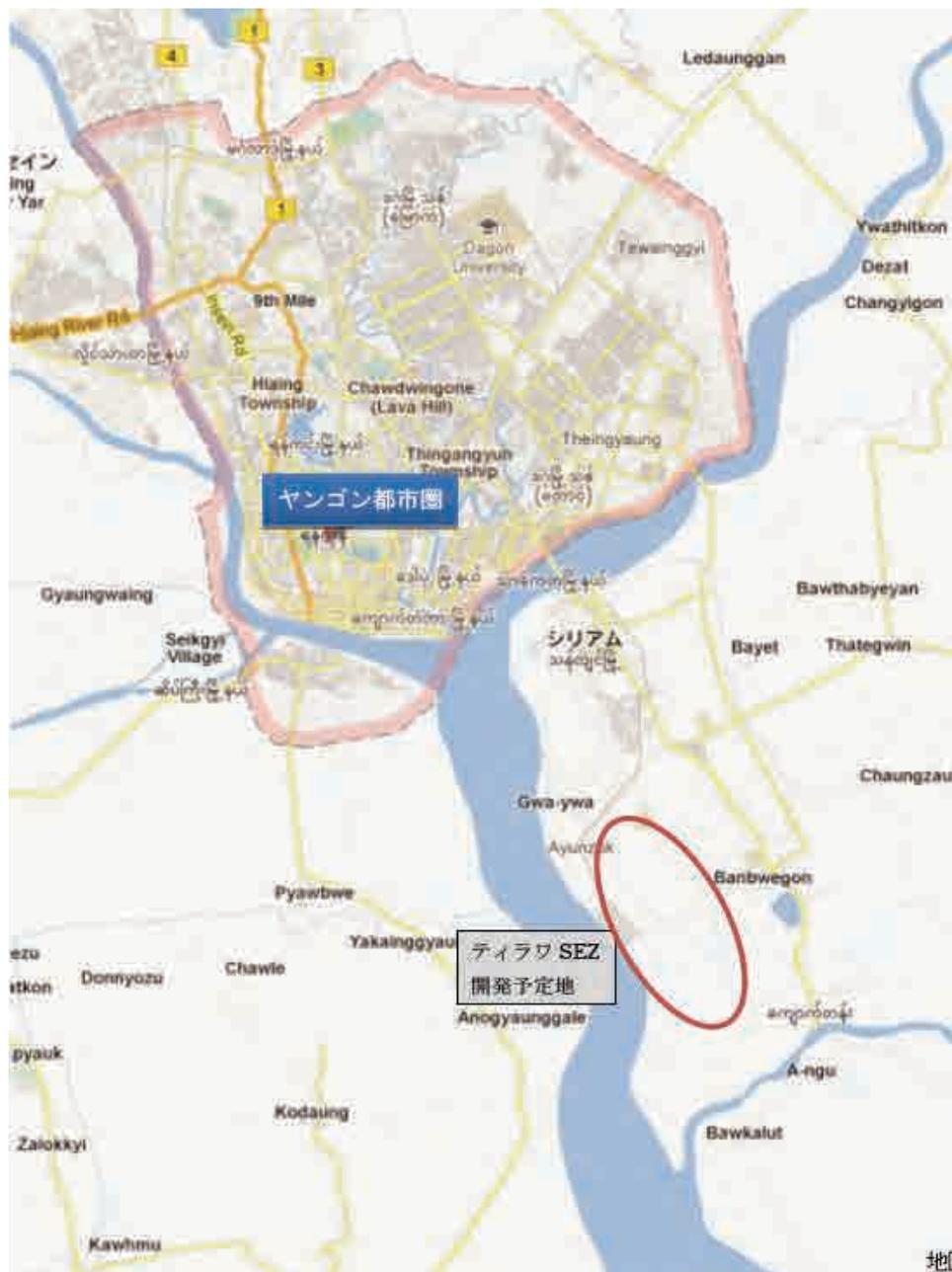
2011年11月	日緬首脳会談、日経済産業大臣・緬国家計画経済開発大臣会談
2012年1月	閣僚級経済産業対話
2012年4月	日緬首脳会談、「ティラワ・マスター・プラン策定のための協力に関する意図表明覚書」を締結
2012年4月～	商社連合（三菱商事・丸紅・住友商事）による投資判断のための F/S JICA による関連インフラ整備（電力・上下水道）のための F/S

³⁴ NESDB の Deputy Secretary-General, Charnwit Amatamatuchart 氏の House Committee on Economic Development での証言（2013年1月9日）。

³⁵ 中国の石油輸入量の約8割がマラッカ海峡を通じたものであることからくる安全保障上の脆弱性は、「マラッカ・ジレンマ」と呼ばれる。

- 2012年12月 「ティラワ経済特別区開発のための協力覚書」が締結
- 2013年～ 日緬共同事業体を設立して、土地開発・造成、企業誘致（予定）
- ODAにより周辺インフラ整備・建設（予定）
- 2015年～ 商業的運用を開始（予定）

図表 2-48. ティラワ経済特別区



出所：国際協力機構、「ティラワ経済特別区関連インフラ整備事業」案件概要書、2012年4月27日。

3. 国有企業に係る政策・制度

3.1 国有企業関係法令

「ミ」国における国有企業（公社）は、経営実態上、政府機関の一部である。最近になっていわゆる法人ユニット（Corporation Unit）として、独立した経営を行う国有企業が運輸省傘下で出てきている³⁶ものの、工業省の傘下の国有企業には、政府から独立した経営を行っている国有企業は現時点ではない。これらの国有企業は、企業というよりは政府機関の一部、もしくは政府保有の生産部門であると言える。

以下で国有企業に全般に関する法的根拠、個別の国有企業設立に関する法的背景を説明する。

3.1.1 国有企業の法的根拠

「ミ」国の国有企業（State-owned Economic Enterprises）は、基本法である国有企業法（1989年3月31日付け国家法秩序回復評議会法律第9号）に基づき設立されるものであり、会社法もしくは特別会社法に基づいて設立される会社ではない。

国有企業法の制度趣旨は、政府独占事業の領域を規制・限定する仕組みを創出している点にあり、同法第3条に基づき、政府は次の事業活動を独占する権利を有する。

- (a) チークの伐採及び連邦内外への売却
- (b) 林業農園の耕作及び維持。但し、村落が所有する林野での該当する村落により自らのために耕作されるものを除く
- (c) 石油及び天然ガスの探査、採掘及び販売
- (d) 真珠、ヒスイ及び宝石の探査、採掘及び販売
- (e) 政府によって調査のために保護された魚類、海老の養殖及び製品化事業
- (f) 郵便及び通信事業
- (g) 航空及び鉄道輸送事業
- (h) 銀行及び保険事業
- (i) 放送及びテレビ事業
- (j) 金属の調査及び採掘事業
- (k) 法律によって許可される民間または協同組合の発電以外の発電事業
- (l) 時において告示される公安及び防衛に関する製品の製造事業。

そして、同法第6条に基づき、「誰でも第3条に定めた政府が独占的に管理する事業を除き、事業を行う権利を有しなければならない」としている。

しかし、現状、同法第7条「第6条の規定に基づき前もって判断されるものを除き、政府は連邦にとって必要と思われる状態にある企業について、第3条に定められた事業に加えて、政府によって独占的に管

³⁶ 2012年10月に、運輸省（Ministry of Transport）傘下の①Myanmar Airways（航空）、②Inland Water Transport（水運）、③Myanma Shipyard（船舶・造船）、④Myanma Port Authority（港湾）の4社が法人ユニットとなった。

理させることができる。」に基づき、規定の政府独占事業以外の事業領域においても国有企業が存在している。

工業省傘下の国有企業は、自動車・重機・農機（重工業公社(1)）、工作機械・発電機・タービン・送電線・タイヤ・酸素（重工業公社(2)）、セメント・レンガ・陶器・ガラス・鏡（重工業公社(3)）、薬品・食品（薬品・食品公社）洋紙・新聞用紙、生活用紙・板紙・水素・酸素・自転車（製紙・生活用品公社）、糸・生地（繊維公社）の製造を行っており、国有企業法で定められる独占 12 分野に該当しないものの、上記第 7 条に基づき、事業活動を行っている。

なお、国有企業法は、全 6 章、12 条から成り、章別構成としては以下の通り。

- 第 1 章 名称及び定義（第 1 条—第 2 条）
- 第 2 章 政府独占事業（第 3 条—第 5 条）
- 第 3 章 その他の企業の営業権（第 6 条—第 7 条）
- 第 4 章 組織化の権利（第 8 条—第 8 条 A）
- 第 5 章 罰則（第 9 条—第 10 条）
- 第 6 章 雑則（第 11 条—第 12 条）

同法の手続きについては、国有企業関連規則（1989 年 12 月 6 日付け政府告示第 15 号）があり、全 7 章、15 条からなり、章別構成としては以下の通り。

- 第 1 章 表題及び定義（第 1 条—第 2 条）
- 第 2 章 国有企業の営業許可手続き（第 3 条—第 4 条）
- 第 3 章 状態及び禁止（第 5 条—第 6 条）
- 第 4 章 経済機関の営業権（第 7 条—第 8 条）
- 第 5 章 組織（第 9 条—第 10 条）
- 第 6 章 管理委員会の構成（第 11 条—第 13 条）
- 第 7 章 雑則（第 14 条—第 15 条）。

上記の通り、国有企業は、会社法もしくは特別会社法に基づいて設立される会社ではなく、一般の会社が必要とする国家計画・経済開発省（MNPED）の営業許可や法人登記手続きは不要である³⁷。

個別の国有企業の設立に関する法的根拠は、設立時に発行される告示（Notification）である³⁸。国有企業を設立するためには、内閣の承認を受ける必要があり³⁹、この承認を受けた上で、告示が発行される。

³⁷ 工業省からの聴き取りによる。

³⁸ 法務長官府からの聴き取りによる。

³⁹ 工業省からの聴き取りによる。

3.1.2 国有企業の組織に関する規定

国有企業法に経営機構・運営に関する詳細規定はない。国有企業は、会社法もしくは特別会社法に基づいて設立される会社ではないため、経営機構や従業員などの諸規定も会社法には準拠しない。民間会社が行う営業許可や法人登記（所管：国家計画・経済開発省 投資企業管理局）などの諸手続きも不要である⁴⁰。

また、国有企業は会社法上の会社ではないため、会社法に規定された機関の一つである株主総会は存在しない⁴¹。国有企業内の経営機構・組織体制などは特に法令で定められておらず、個別に定められる。この法的根拠は、以下の国有企業法第8条による政府が行う国有事業の「組織化の権利」であると考えられる。

第8条

(a) 政府は、告示により、第3条及び第7条に定めた企業について、下記の各号の事項を定めることができる。

- (1) 定めた職務権限の下に責任を持った機関を組織すること
- (2) 必要に応じて、変更及び定めた職務権限のために現在の企業を改組すること
- (3) 必要に応じて、定めた職務権限の第1号及び第2号の組織の管理のために1つ以上の管理機構を組織すること。

(b) 第a項に関連する組織は、維持組織及び公印をもって法人とする。また法人名称を有しなければならない。

国有企業内の経営機構・組織体制は、上記の通り法令で定められておらず、個別に定められるが、組織体制を決定するためには、組織体制案を工業省の執行委員会（Executive Committee）が作成し、国家計画・経済開発省に提出して、さらに内閣（Cabinet）から承認を受ける必要がある⁴²。

一方、国有企業が外資企業または民間企業と合弁企業を設立する場合、当該企業は、「特別会社法（1950）」に基づく会社となる。特別会社の組織・運営については、定款等に適用除外が定められていなければ一般法たる「会社法（1913）」が適用されると解される（特別会社法第3条「ミャンマー会社法の規定については、本法、定款または規約によって、適用が明確に排除される場合を除いて、本法に基づく会社にも適用されるものとする」）。

また、外資企業の設立根拠法は「会社法（1913）」であり、同法に基づき設立された外資企業の組織・運営についても「会社法（1913）」が適用されると解される（外国投資法第6条(b)「上記の形態(第5条規定の外国投資)については、業務の遂行において及び事業の清算において、他の国内法の適用も受ける」）。

したがって、「ミ」国の会社法制において、経営機構やコーポレートガバナンス等について国有企業は特別の取り扱いを受けている。そして、明文規定がないため、国有企業の設立に際して、所管省庁が閣議・

⁴⁰ 工業省企画局からの聴き取りによる。

⁴¹ 工業省企画局からの聴き取りによる。

⁴² 工業省企画局からの聴き取りによる。

議会の承認に基づき企業の組織形態を自由に設計することができる。

3.1.3 国有企業の投資許認可

一般会社及び特別会社を新設し投資を行う場合には、ミャンマー投資委員会（MIC）の投資認可および監督官庁からの推薦状（Recommendation）またはNo-objection Letterを取得する必要がある。投資許可を入手することにより、投資家は各種のインセンティブを享受することができる。

国有企業が外資企業と共同で設立した合弁企業の場合は、特別会社となるため、投資委員会への投資認可申請を行って投資奨励インセンティブを享受することも出来る。その場合、当該特別会社から申請された申請書類を所管省庁が投資委員会へ提出する手続きフローとなる。

これに対して、国有企業が投資を行う際には、国家計画・経済開発省と財政歳入省の承認を受ける必要があることに加え、国会（Parliament）の承認が必要である⁴³。投資に対する承認は、一般会社・特別会社の場合とは違い、投資委員会は投資許可が行うものではなく、また投資インセンティブを目的としたものではない。

法的根拠、組織規定、営業許可。投資認可のまとめ

	準拠法	組織に関する規定	営業許可	投資認可
一般会社 ・ 「ミ」国国内企業 ・ 外資系企業	会社法	会社法に準拠	必須（営業許可および推薦状）	任意（MIC承認）
特別会社 ・ 国有企業と「ミ」国企業・外国企業のJV	特別会社法	会社法に準拠	必須（営業許可および推薦状）	任意（MIC承認）
国有企業	国有企業法	告示で決定	不要	必要（国家計画・経済開発省、財政歳入省、国会）

3.2 工業省傘下国有企業の位置付け

工業省は、2012年にミッション・ビジョンを改訂したものの、改訂前・後ともビジョンとして「ミャンマーの現代産業国家への転換に向けて極めて重要な役割を果たす。」ことを掲げている。

しかし、ミッションとして記載されている内容は大きく異なる。2012年以前のミッションは「工業セクターの量的・質的なニーズを満たすため、各種の機械・設備を製造する」とされていたが、2012年以降のものでは、「①国家的使命として、農業をベースとした生産システム、サービスおよび工業セクターの発展に最善の努力を尽くす。②中小企業の振興に重点を置きながら国民の雇用機会を確保し、重工業の設立と拡大を目指す。」とされている。

⁴³ 工業省企画局からの聴き取りによる。

これらを見ると、2012年までは、工業省自体が工業製品を製造することを主要な目的とし、工業化のための政策の立案や規制を行う「審判」としての役割ではなく、「プレイヤー」としての位置づけであったものの、2012年からは、民間振興に重点を移そうとしている意図が確認できる。

図表 3-1. 2012年以前の工業省ビジョン・ミッション

<p><u>Mission</u></p> <ul style="list-style-type: none">- To produce a variety of machinery & equipment both qualitatively and quantitatively to satisfy the needs of the industrial Sector <p><u>Vision</u></p> <ul style="list-style-type: none">- To play a vital role in transforming the nation into a new modern developed industrialized country <p><u>Strategies</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Maximize the production capacities in the existing industries- Produce machineries, equipment, spare parts etc., for industrial and public use- Establish new industries for utilization of natural resources & human resources- By research & development, for the production new materials and machinery spare part as import substitution <p><u>Objective</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Creation of technical-trained manpower around the nation- Creation of job opportunities for youth to take up industrial employment- Adoption of production technology and quality control techniques at factories- Mass production of qualified machine tools for the development of the industrial sector- Production & distribution of Tools, Die, Jig & Fixtures for the optimum production at state-owned & private-owned factories- Production of more value-added products utilizing the basic raw materials in the country for uplifting social, economic and promoting green & state-of-art technologies- Intensification of research & development activities for the establishment of competent design and to improve innovative approach for future products
--

出所：工業省ホームページ

1962年から88年までのビルマ式社会主義の体制の中で、米・チークの輸出で獲得した外貨で、国有

企業を主たる担い手とする輸入代替産業を育成することが開発戦略とされていたため⁴⁴、工業省傘下の国有企業の多くも同様に輸入代替産業を育成することを目的として設立されたものと考えられる。工業省傘下の国有企業・工場による製品は、基本的には国内消費を目的としたものであり、輸出はほとんど行われていない。

ただし、工業省傘下の国有企業設立に関する告知は公開されておらず、また現地調査を通じても告示を入手することができなかつたため、工業省傘下の国有企業の設立根拠や位置づけを確認することはできない。

2000年代に入ってから軍政下で新設されたり、設備更新が行われたりした工場も多い。これらの設備投資は、2000年代（2004～2009年）に中国からの借款を受けて実施されている。例えば、車両工場に中国製車両の製造ラインが設置されたり、繊維工場に紡績機械が設置されたりしている。これは、軍事政権下で輸入が制限されていたため、国内に必要な物資の調達を行うため、中国からの支援により設備投資を行い、国内生産を行おうとしたものであると考えられる。

しかしながら、2011年の民政移管以降、輸入に関する規制が解除されつつあることなどから、輸入額は大幅に増加しており⁴⁵、輸入代替や国内での調達拡充などの意義は失われつつある。例えば、重工業公社(1)は、第12工場（Htonebo）に中国からの支援を受けた自動車製造ラインを新設したものの、2011年に自動車の輸入規制が緩和されたため⁴⁶、現在では比較的新しい中古輸入車が市場に出回るようになり市場での存在感はない。国有企業の製品は、少量生産にしか対応できないためコスト競争力もなく、輸入品により市場から駆逐されつつあるケースが見られる。

このような流れを受けてか、2012年3月の大統領スピーチでは、民間振興を行う必要に言及するとともに、上記の通り2012年に作成された工業省のビジョン・ミッションでは、民間振興を志向したものに改訂されている。

図表3-2. 2012年策定のビジョン・ミッション

<p><u>Mission</u></p> <ul style="list-style-type: none">- To make utmost efforts for the development of an updated and modernized system of agricultural-based production, services and industrial sector with increased momentum as a National Task- To open up employment opportunities for the people by giving priority to the implementation of small and medium industrial enterprises and proceeding from that stage to the setting up and expansion of heavy industries. <p><u>Vision</u></p>
--

⁴⁴ 財団法人 国際金融情報センター、ASEAN新規加盟4ヶ国の経済の現状と課題、平成13年2月

⁴⁵ JETRO ホームページ <http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2012/pdf/2012-mm.pdf>

⁴⁶ JETRO ホームページ http://www.jetro.go.jp/world/asia/mm/trade_05/

- To play a vital role in transforming the nation into a new modern developed industrialized country

3.3 工業省傘下国有企業の経営体制

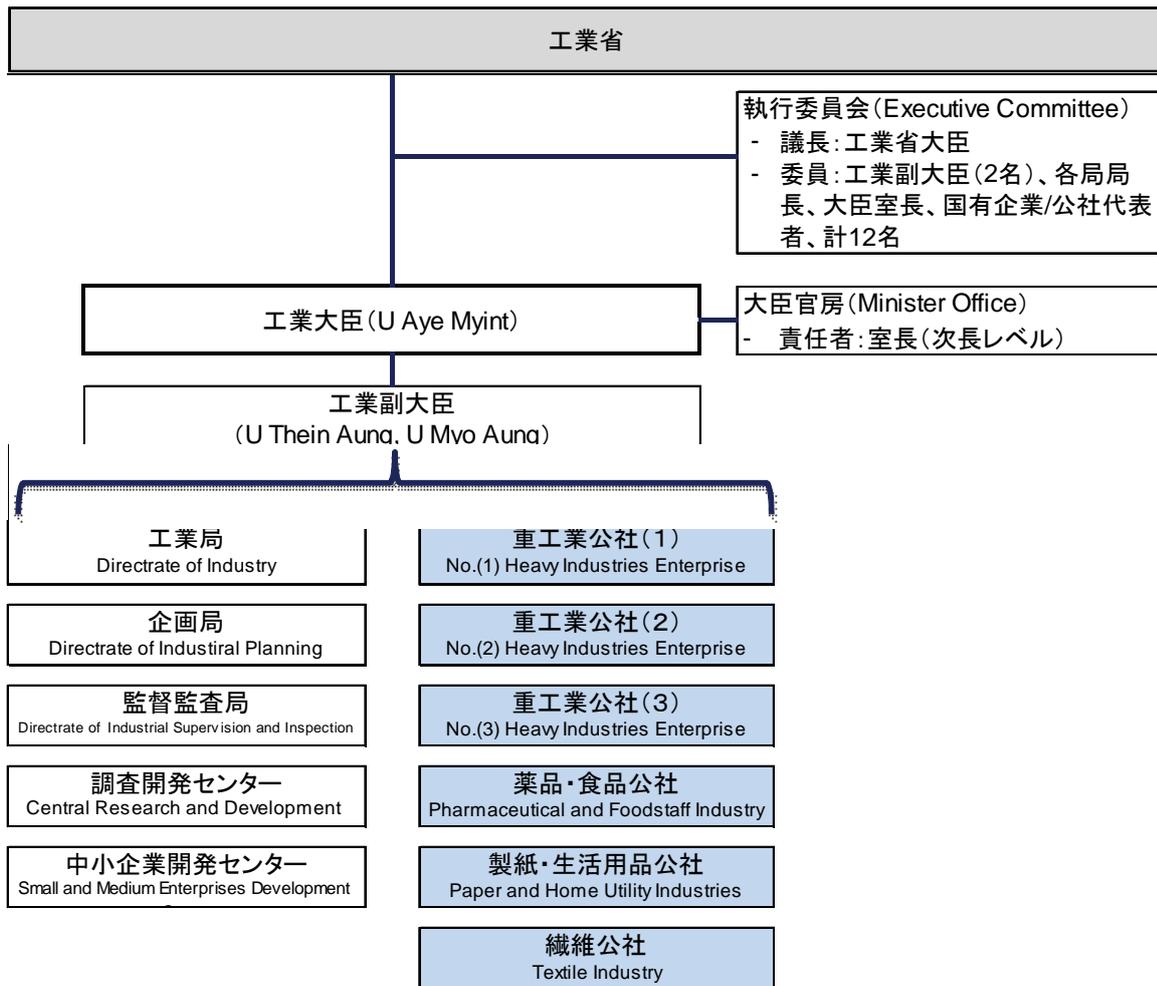
ここでは、工業省傘下の国有企業を対象に、工業省と国有企業の経営上・人事上の関係性を説明する。

3.3.1 工業省、国有企業、国有工場の経営上の関係

工業省には、現業部門である6つの公社（重工業公社（1）、重工業公社（2）、重工業公社（3）、薬品・食品公社、製紙・生活用品公社、繊維公社）と、バックオフィス部門である6つの局（企画局、工業局、監督監査局、調査開発センター、中小企業開発センター、大臣官房）がある。

上述の通り、工業省傘下の国有企業は政府機関の一部という位置づけであり、独立した経営体制を持っているわけではない。組織図からも、国有企業は、他の部局と並列の関係にあることがわかる。

図表 3-3. 工業省組織図



出所：工業省ホームページ及び現地インタビューに基づき調査団作成（2012年12月）

工業省の意思決定機関として最も重要なものは執行委員会（Executive Committee）である。執行委員会は、大臣、副大臣2名、国有企業総裁（Managing Director⁴⁷）6名、部局長5名、大臣官房（Ministry Office）室長で構成されている。委員会の議長は大臣が務める。

執行委員会は、工業省内の全般的な意思決定のみならず、国有企業に関する意思決定にも深く関与している。執行委員会が行う国有企業に関する承認の範囲は、国有企業に関しては、調達、月次生産量、職員の処遇、職員の昇進など、多岐にわたる⁴⁸。

工業省内での承認プロセスは以下の通り。

- ① 各局局长、国有企業総裁が提案書を大臣官房に送付。
- ② 提案書が官房から大臣に送られ、大臣が内容を確認。大臣は確認後、各局局长・国有企業総裁に対して、提案書を執行委員会に送付するよう指示。
- ③ 毎週1回開催される執行委員会で、承認が行われる。

執行委員会で、国有企業総裁からの申請に対して、修正が加えられることも多く、形式的な承認機関ではない。これらの承認については、承認は大臣としてではなく、執行委員会として行われる。ただし、実際には議長である大臣の意見により意思決定が行われることがほとんどであり、多数決などで意思決定が行われるわけではない。また、執行委員会の承認を受けないものも少なくはないが、他省庁などで最終承認が行われるもの（政策の策定など）に限定されている⁴⁹。

上記から、国有企業には経営面の独立性は与えられていないことが確認できる。工業省全体が1つの企業体であるとすれば、執行委員会がその取締役会にあたる意思決定を行っており、国有企業はその一部局（生産部門）であるとも捉えられる。

工業省と国有企業、国有工場の責任分担は、以下の通りである。

組織	責任者	責任範囲
工業省	工業大臣及び工業省内の執行委員会	経営に関する権限
国有企業	総裁（Managing Director）	日常の業務執行
工場	工場長（General Manager）	生産管理（決められた生産計画の実行とコスト予算の執行）

工場での原材料の仕入れや、販売先・販売数量の決定や、販売価格の設定など経営基本方針に沿った日常業務における仕入・販売業務に関しては、国有企業の申請に基づき、工業省の執行委員会で決定される。

国有企業の本部は、ネピドーの工業省庁舎内にあり、日常業務の執行を行う。国有企業の財務面を管理

⁴⁷ 国有企業総裁は、局長と同レベルである。また、国有企業についての経営上の決定権限を有しているわけではない。

⁴⁸ 工業省からの聴き取りによる。

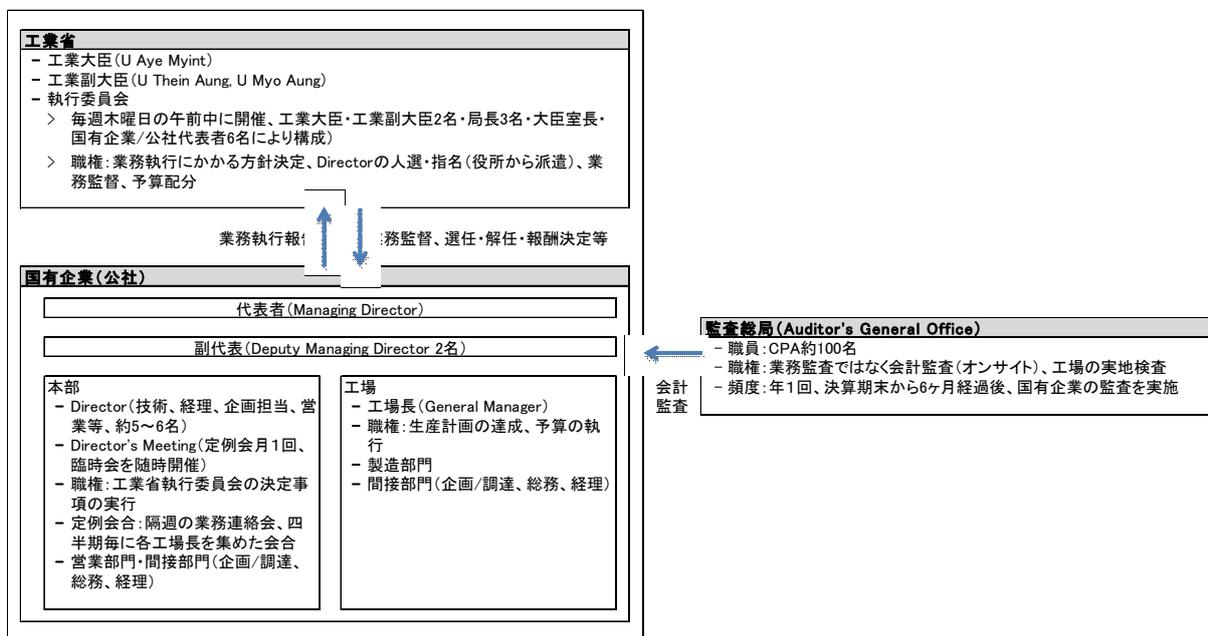
⁴⁹ 工業省企画局からの聴き取りによる。

し、他省への販売交渉を含むマーケティング活動を行うのも国有企業の本部である。上記の通り経営上の意思決定は、工業省執行委員会で行われるため、国有企業は、意思決定に基づいた業務執行を行っていると考えられる。

国有企業傘下の工場は、生産を担当するのみであり、財務面には関与していない。毎月国有企業本部から各工場に生産指示が行われ、それに応じて工場で生産を行っている。上記の通り受注も国有企業本部で行われるため、工場でマーケティングに関する活動が行われることはない。

なお、国家予算における予算措置が必要な設備投資や利益処分・資産処分については閣議承認が必要となる。また、監査総局 (Auditor's General Office) による定期的な会計監査 (オンサイト) も実施される。

図表 3-4. 「ミ」国工業省傘下国有企業 (公社) の経営機構



3.3.2 工業省と国有企業の人事面の関係

経営面の関係と同様に、国有企業は工業省の一部であるため、工場を含む国有企業と工業省の他部署の間の人事異動も頻繁に行われる。

国有企業総裁の任命は、工業省執行委員会が行う。工業省職員であることが条件であり、外部人材を配置することはできない。国有企業の総裁以下も、現状政府職員のみとなっている⁵⁰。なお、国有企業総裁は、工業省局長と同レベルである。

国有企業・工場の従業員は、工業省の職員であり、国有企業の従業員の処遇についての規定は、連邦公務院 (Union Civil Service Board) が決定する⁵¹。給与水準は、政府の給与テーブルに基づいて決められ

⁵⁰ 工業省企画局からの聴き取りによる。

⁵¹ 工業省企画局からの聴き取りによる。

る。なお、給与テーブルは内閣（Cabinet）の決定事項であり、全省で同じものが使用されている⁵²。

従業員の採用は、各省から公共サービスセンター（Public Service Center）に申請して行われる⁵³。各省は余剰人員がいたとしても、解雇を行うことはできず、職員に自発的に退職する意思があるかどうかを確認し、従業員自身が去就を決める⁵⁴。

3.3.3 法人ユニット（Corporation Unit）化に伴う影響

最近になって、国有企業を国庫から切り離すために、法人ユニット（Corporation Unit）が進められている。運輸省（Ministry of Transport）傘下の①Myanmar Airways（航空）、②Inland Water Transport（水運）、③Myanma Shipyard（船舶・造船）、④Myanma Port Authority（港湾）の4社を2012年10月に法人ユニット化を行った⁵⁵。これらには一部、民間経営者を入れて、経営の効率化を進める方向である⁵⁶。

法人ユニット化によって、会社法に基づく株式会社や、特別会社法に基づく特別会社になったわけではなく、これまで同様に国有企業である。これは、国有企業法第8条Aでの「国家財政によるものでなく、関連する職員組織による基金からの投資によって事業を行うことができる」との規定によるものである⁵⁷。そのため、法人ユニット化とは、国家財政に依存しない経営とするとの意味であり、株式会社化を行うものではない⁵⁸。

国営企業法 第8条A

第8条A

(a) 国家経済の発展に寄与、国家財政からの出資を抑制及び国家公務員の福祉に関する手段として、政府は、告示をなし、国家財政によるものでなく、関連する職員組織による基金からの投資によって、事業を行うことができる。

(b) 第a項に基づく告示は、下記の各項目を含まなければならない。

- (1) 許可される企業の形態
- (2) 管理機構及びその職務権限
- (3) 被管理機構及びその職務権限
- (4) 投資資産
- (5) 財務事項
- (6) 監査事項
- (7) その他の必要事項

(c) 第a項により構成した組織機能の管理については、省に関連して組織または各組織に

⁵² 第一重工業公社からの聴き取りによる。

⁵³ 第一重工業公社からの聴き取りによる。

⁵⁴ 第一重工業公社からの聴き取りによる。

⁵⁵ 民営化委員会および法務長官府からの聴き取りによる。関連する告知（Notification）の入手はできない。

⁵⁶ 民営化委員会からの聴き取りによる。

⁵⁷ 聴き取り調査では、政府関係者は「法人化（Corporatization）」という用語を使っているものの、対象の国有企業が政府機関の一部であることは変わらず、一般的に理解されている法人化とは異なる。

⁵⁸ 法務長官府からの聴き取りによる。

別個に与えられなければならない。

- (d) 第 a 項に関連する組織は、維持組織及び公印をもって法人とする。また法人名称を有しなければならない。

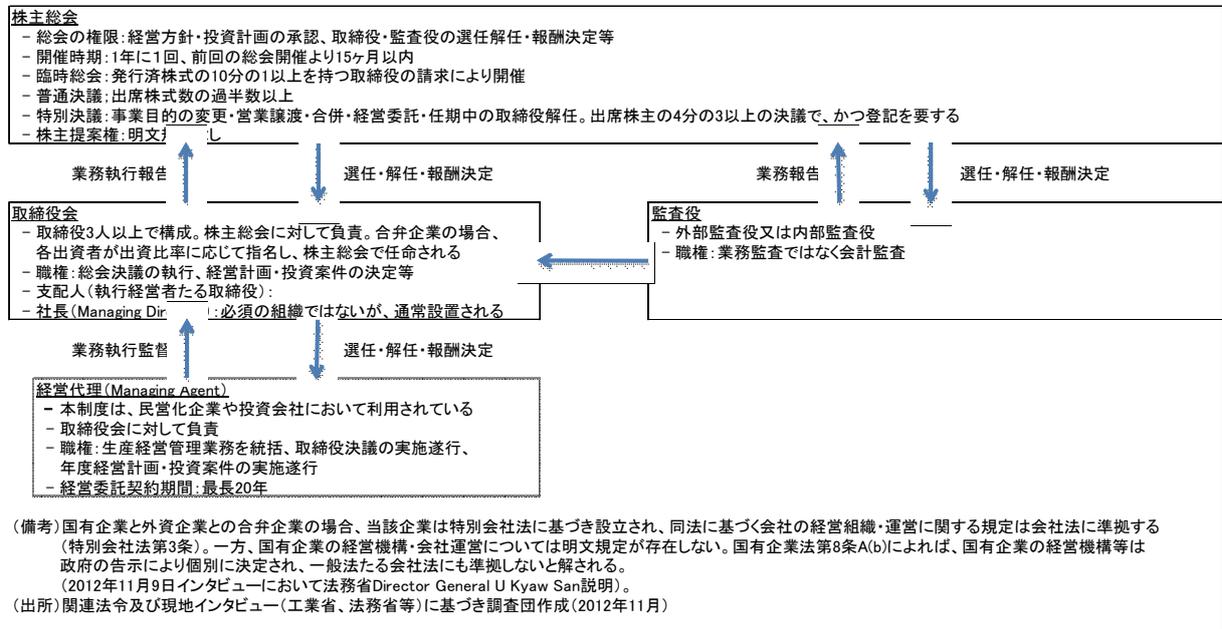
法人ユニット化を行うことによって、従業員の給料を引き上げたりボーナスを支払ったりすることが可能になっている。ただし、従業員は政府職員であるため、給料を減額したり、解雇したりすることはできない⁵⁹。また、2012-13 年予算法に基づいて、借入が行えることになった⁶⁰。

これらの株式会社化 (Equitization) については、政府内でも時期尚早との意見であり、現在のところ検討は進められていない⁶¹。

なお、比較のために以下の Box で、会社法に基づく会社の組織機構を説明する。対比は容易ではないが、工業省を 1 つの会社と見立てれば、取締役会にあたるのが工業省執行委員会にあたるものであるといえる。他方、国有企業を会社法上の会社の組織構造には類似性はない。

会社法に基づく会社の経営機構

ミャンマー会社法に基づき設立された会社は、その経営体制につき、会社法規定に準拠して下図記載の経営機構を配置しなければならない。国有企業が民間企業または外資企業との合弁企業を設立した場合も、当該合弁企業は特別法上の「特別会社」と看做され、その経営機構につき会社法の規定に従う (特別会社法第 3 条)。



⁵⁹ 法務長官府からの聴き取りによる。

⁶⁰ 民営化委員会からの聴き取りによる。

⁶¹ 民営化委員会からの聴き取りによる。

3.4 工業省傘下国有企業の財務状況

3.4.1 国庫・政府予算と国有企業の財務上の関係

3.4.1.1 2011-12年度までの国家基金勘定概要

2011-12年度までは、国有企業による入金・支出は、国家基金勘定（State Fund Account、SFA）に統合されており、国有企業の財務面の独立性は認められていなかった。国有企業の生産コストに対して国家基金勘定を通じて政府予算が配分される一方⁶²、国有企業が得た売上は同様に国家基金勘定に吸い上げられる形になっている⁶³。損失の予想額や実績額に対して政府予算が配分されるわけではないため、国有企業は収益・損失についての責任を持たないようになっていたと言える。

この運用のために、国有企業はミャンマー経済銀行（Myanmar Economic Bank、MEB）に、引出口座（Drawing Account）と預金口座（Deposit Account）を持っていた。引出口座には、政府予算が入金されるが、引出制限（Drawing Limit）が設定されており、予算配分額以上の引き出しはできないようになっている。他方、預金口座（Deposit account）に売上代金の入金が行われるが、国有企業が引き出しを行うことはできず、国家基金勘定に吸い上げられる⁶⁴。

このように、生産コストなどの支出は全て国家基金勘定から支払われ、売上の入金は逆に国家基金勘定に吸い上げられるため、この差が国有企業の利益額であるといえる。

図表 3-5. 国家基金勘定（SFA）による工業省傘下国有企業との受取・支払額

	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
受取	137,426	177,380	284,601	333,483	388,286	359,070
支払	139,468	168,550	274,229	334,289	380,722	368,754
合計	(2,042)	8,829	10,372	(805)	7,565	(9,685)

出所：Statistical Yearbook 2010, 国家計画・経済開発省

2009-10年度には、国家基金勘定から工業省傘下の国有企業へ368,754百万チャットの入金が行われている。これは、国有企業の生産コストや、人件費支払いのための予算配分が行われたものである。これに対して、国有企業から国家基金勘定へは359,070百万チャットの支払いが行われている。これは、国有企業の売上代金が、国家基金勘定へ入金されたものである。

2008-09年度は、国家基金勘定による国有企業からの受取（国有企業の売上）は支出（国有企業のコスト）を超過しているため、工業省傘下の国有企業は黒字を計上していたと言えるが、2009-10年度は赤字を計上している。

工業省傘下国有企業の赤字額は、2012-13年度以降さらに増加する可能性がある。これは、2012年3

⁶² 予算編成の際には、予算年度の始まる4月からの予算年度開始にあわせて、国有企業は3月には翌年度の生産計画を作成し、提出する。

⁶³ 工業省からの聴き取りによる。

⁶⁴ 財務歳入省からの聴き取りによる。

月までは二重為替レートにより、政府から暗黙の補助金を受けていたものの、これが廃止されたことにより、コストが増加するためである。例えば、車両工場は必要な原料・資材の多くを輸入に依存しているものの、実勢の為替レートよりも有利な公定レート（1米ドル5.45 チャット、2011-12年度後半）が適用されていたためコストが極めて低く抑えられていたが、実態の為替レート（1米842 チャット、2013年1月時点）を使用した場合、これよりも大幅にコストが増加することになる。

3.4.1.2 2012-13年度の制度変更

国家基金勘定に関する制度は、2012-13年度より変更された。これまでの国家基金勘定は、連邦基金勘定（Union Fund Account、旧国家基金勘定）と、その他勘定（Other Account）の2つに分割されている。

「連邦基金勘定」では、国有企業による給料、年金積立、メンテナンス、その他製造コストなどの支払いや、借入の返済、金利支払いなどが行われる。これらは、政府予算により100%カバーされる。これは、これまでの国家基金勘定とほぼ同様である。

「その他勘定」からは、生産のための原料・燃料の支出が行われるほか、売上代金の入金が行われる。原料・燃料コストの22%に対して政府予算の配分が行われ同口座に入金されるが、残りの78%については売上入金分をコスト支払いに充当する。これにより、国有企業に一定に収益の責任を持たせる体制に転換が図られている。

「その他勘定」の支払い代金が不足する場合には、国有企業はミャンマー経済銀行から金利4%で借入を行うことになる。これは2012年4月（2012-13年度）から導入された制度であり、2012年12月時点で、ミャンマー経済銀行から実際に借入れを行った国有企業はない。

なお、この制度のための貸付は、ミャンマー経済銀行が管理されている政府基金から拠出されるものであり、国有企業から依頼を受けると、国有企業の口座に入金される。ミャンマー経済銀行がリスクを取って行う貸付ではないため、ミャンマー経済銀行が融資の審査を行うことはない。

また、経常支出とは異なり、設備投資は引き続き全額が国家財政から行われ、国有企業が独自に行うことはない。設備投資が必要になった場合には、国有企業は工業省を通じて予算申請を行う。申請された設備投資予算は、財務歳入省によりチェックされ、不必要と判断されれば減額もしくは却下される。

なお、予算編成は予算法（Budget Law）に基づいて行われ、最終承認は議会が行う⁶⁵。

3.4.1.3 国有企業に関する税制

国有企業は、売上のうち、一定額を財務歳入省に商業税（Commercial tax）として支払う。商業税の料率は、販売する物品ごとに設定されていたが、2012年4月に原則5%に変更された⁶⁶。

また、国有企業は、利益のうち25%を法人税として財務歳入省に支払う。これは、「ミ」国で設立された法人（居住者）および外国投資法に基づいて設立された法人（居住者）と同じ税率である。

国有企業は、税金を支払った残額を政府貢献（Government Contribution）として支払うため、実質的

⁶⁵ 工業省企画局からの聴き取りによる。

⁶⁶ 工業省からの聴き取りによる。JETRO ホームページでも同様の記載。 http://www.jetro.go.jp/world/asia/mm/invest_04/

には売上、利益の全額を国庫に戻す形となっていた。上記の通り、国家基金勘定に売上入金は全て吸い上げられるため、利益を計上したとしても、国有企業に利益が残ることはなかった。

2012年4月からは、利益のうち、55%を内部留保として残すことができる措置が開始されている。国有企業は、この内部留保から、人件費、年金の支払い、生産コストなどを行う⁶⁷。

⁶⁷ 薬品・食品公社及び財政歳入省からの聴き取りによる。

4. 国有企業民営化の現状

4.1 民営化に関する制度的枠組み

4.1.1 民営化に関する方針

これまで、民営化を行うにあたり、資産売却が中心的に行われてきた。民営化の対象となった国有資産は映画館や工場などである。民営化委員会によれば、「ミ」国政府関係者の民営化に関する知識が十分であったとは言い難く、政府の資産売却を行ったのみであった。最近になって、これに対する反省からか、政府資産の売却は行わず、①JV、②リース、③法人化 (Corporatization) を優先的に進めることとなった⁶⁸。これは、2012年3月の大統領スピーチでも、「民営化は大規模な政府資産の売却を意味しない」と言われており、各省でもこれに基づいて、資産売却よりもJV・リースを優先している。

図表 4-1. 2012年6月大統領スピーチ抜粋

We need to stop budget deficit as it hurts the national economy and beget ill consequences in the long-run. In doing so, our expenditures must be effective for the programs beneficial to the nation and the people.

In addition we must trim down uneconomical and redundant enterprises and cut expenses, while shrinking the State-owned business sector and encouraging privatization. Here, privatization covered by the second phase of reform strategy doesn't mean a big sell-off of government-run businesses. First we will make an assessment of the communication, electricity, energy, forestry, education, health and financial sectors where the ratio of government ownership is large.

Then we will increase the ratio of private ownership in these sectors as per the international rules and practices followed by the government encouragement for efficiency promotion. Accordingly, we will form a new Privatization Commission with Vice-President at the helm for a change of methods in reassessing, reviewing and reforming Union ministry-wise scope of operations and ownership ratio.

出所：ミャンマー大統領府ホームページ

上記と同じスピーチの中で新・民営化委員会の立ち上げが行われることが説明され、より効率的かつシステマティックに民営化を進めることを目的として、2012年6月に、新・民営化委員会が設立された。民営化委員会によれば、JV、リースなどの対象となる国有企業の選定基準は、①非効率な運営をしていること（設備が古いなど）、②損失が大きいこと、の2点としている。

なお、文書では確認できないものの、聴き取り調査を通じて、JV・リースを行う際の政府の優先事項が政府職員の継続雇用であることが確認されている。JV・リースを行う際には、民間側に工場に勤務してい

⁶⁸ 民営化委員会からの聴き取りによる。

る従業員（政府職員）を全員引き取るように求められており、引き取る人数については交渉の余地がないようである。

従業員は、JV・リース開始後に、政府職員としてのステータスを維持することも、民間ベースの雇用とするか、いずれかを選択することができる。政府職員のステータスを維持する場合には、給料は民間ベースではなく、政府職員の給与テーブルにより設定される。給与の資金は、民間企業側が支弁する。政府の職員であるため、給与の引き下げや、解雇を行うことはできない。

民間ベースの雇用契約となる場合には、政府を退職することになり、政府の年金・退職金を受け取る。通常の民間雇用と同様に、労働関連法規が適用され、解雇などの対象となりえる。

なお、過去に行われた政府資産売却事例（国有工場など）では、民間側に従業員を引き取らせることは基本的になく、従業員は、他で開始された政府プロジェクトなどに転換されていた。他方 1995 年前後に行われた政府資産リース事例では、従業員が全員民間側に引き取られていることが確認できている。近年、資産売却よりも JV・リースが優先されるのは、政府プロジェクトが行われなくなったことにより、資産の売却をした場合、職員の転換が容易でないことも背景であるものと思われる。

4. 1. 2 JV・リース・民営化に関する政府内プロセス

JV・リース・民営化の対象や、方式（JV、リース、売却）については明確なルール・基準は存在せず、担当省庁の裁量で決められるようである。売却は、上記の通り、過去の反省からか優先度が下がっている。JV・リース・売却を行う場合の、政府内プロセスはそれぞれ異なる。

4. 1. 2. 1 JV

JV を行う場合には、国有企業総裁の申請に基づき、工業省執行委員会が決定し、投資委員会の承認を受ける⁶⁹。対象となる国有企業の取り扱い分野が資源関係である場合には、JV に関する投資申請は各省を通じて行われるのに対して、資源以外であれば、JV 企業が直接投資委員会に申請することが出来、やや簡素な手続きとなる。民営化委員会は承認に関与しない。投資委員会の投資認可（Permit to invest）にかかるチェックポイントは技術面と実行可能性である⁷⁰。

JV 企業に対しては政府が国有資産を現物出資する。現物出資分の資産評価は工業省が行っている。JV 企業に対して、政府予算配分による資金支援が行われることはないが、民間銀行である SME Development Bank は会長が工業省大臣でもあるため、同行を通じて JV 企業に便宜が図られる可能性がある。

SME Development Bank は政府基金による低利融資プログラムを 2012 年より開始しており、JV 企業もこの対象となりえる。ただし、2012 年 12 月時点では、実際に借入を行った JV 企業はなく、また、政府基金額もそれほど多くないことに加え、1 社あたりの借入金額も 50 百万チャットと限定されているため、大規模な設備投資資金を調達できるわけではない。

⁶⁹ 工業省からの聴き取りによる。

⁷⁰ ミャンマー投資委員会からの聴き取りによる。

4.1.2.2 リース

国有資産のリースは、担当省庁による承認のみで手続きが可能であり、投資委員会の認可も不要であるとともに、民営化委員会も関与を行わない。

リースに関する定められた手続きは存在しない。リースを行う際には、新聞広告によりアナウンスが行われる。入札を行うことが前提となっているものの、関心を持つ民間企業が1社だけであっても手続きを進めることは可能であり、また、政府と民間企業の直接交渉によりリース契約が進められているケースもある。

リース価格の決定方法は、人件費・減価償却費と、リース後の利益額によって決定される。人件費（政府職員として残る場合には年金基金への積み立て含む）・減価償却費により、リース料のベース価格が決定され、見込み利益額を加味し、リース料を決定する。ベース価格を交渉する余地はないが、見込み利益額については交渉可能である⁷¹。リース価格の決定も担当省庁が行い、投資委員会や民営化委員会が関与することはない。

なお、JVであってもリースであっても、資産の使用目的は基本的には変更できないようである⁷²。同一の製品（例えば飲料）で違う種類のものを製造することは問題ないが、全く異なる製品（車両など）に転換することはできない。JVであれば製品を変更するのであれば、投資委員会の承認が必要になり、リースの場合は工業省承認が必要になる。リース契約に基づき生産を行っているのであれば、生産内容が変わることにより予想収益が変わることになるため、リース料金が増えることが考えられる。ただし、交渉により使用目的が限定されることは契約書に明記されていないこともあるようであり、交渉を通じて使用目的を変更する余地はあると思われる。

4.1.2.3 資産売却

資産売却を行う場合には、工業省から民営化委員会に連絡。民営化委員会主導により入札が行われる（入札は必須）。価格決定は、民営化委員会傘下の評価委員会が行う⁷³。国有資産の売却には投資委員会は関与しない。

民営化委員会傘下に評価委員会 (Valuation Committee) と土地分析委員会 (Land Analysis Committee) がある。両機関とも、農業省、工業省、法務省、財政歳入省、内務省、ヤンゴン市開発委員会 (YCDC)、マンダレー市開発委員会 (MCDC) など 10 省庁からメンバーが参加している。

⁷¹ 薬品・食品公社からの聴き取りによる。

⁷² 薬品・食品公社からの聴き取りによる。

⁷³ 工業省からの聴き取りによる。

図表 4-2. JV・リース・資産売却にあたる手続き承認、資産評価、金融支援のまとめ

	手続きの承認	資産評価（含むリース価格 決定）	政府による 融資などの支援
JV	投資委員会	工業省	可能性あり
リース	工業省	工業省	なし
売却	民営化委員会	民営化委員会 (評価委員会)	なし

4. 1. 3 JV・リース・民営化に関する制度上の課題

4. 1. 3. 1 JV

外資企業の経営に対する政府介入の懸念

外資企業にとって、国有企業と外資企業のJVの場合、その設立は会社法ではなく特別会社法に基づくが、同法第4条、第5条、第6条、第9条には、会社設立にかかる基本的な事項につき政府による介入を認めているものと解される⁷⁴。

結果、外資企業にとっては、法的予見性が低くならざるを得ず、JVの阻害要因となる可能性がある。

新ミャンマー外国投資法制の問題点

新ミャンマー外国投資法（2012年）第13章は、外国企業に対する一般的投資保証を宣言したものとなっている。同法による許可に基づいて設立された企業は政府により国有化されないことを保証しており（第28条）、さらに、「外国為替の権利（第30条）」についても規定している。

しかしながら、当該基本的権利の実効性については、特に外国企業にとっては、企業間紛争に係る法的処理システムが不十分という問題があり、法的に担保されているとは言い難い。実務上、外資企業は窓口となる投資委員会（MIC）、商務省などの所管省庁に申請して調停・斡旋を依頼することが多いが、窓口である投資委員会は同調停・斡旋についての法的義務を有していないことがその理由である

なお、「ミ」国では外国仲裁判断の承認及び執行に関するニューヨーク条約については、現在、議会における批准に向けた作業をしているところである。

4. 1. 3. 2 リース

リース関連法の未整備

国有企業が外資企業に対してリースしたケースは見当たらない。また、リースが、制度上可能であるかやや不透明である。これは、法令上、外国企業はリース契約を5,000 エーカーを限度に、期間10～30年間（50年まで延長可能）で締結でき、これにより土地使用権を得ることができる⁷⁵とされるが、他方、不動産譲渡制限法、Transfer of Immovable Property Restriction Law 1987) 第5条では、企業の土地賃借

⁷⁴ 例えば、告示により、会社の名称を定めたり、当初の社員を任命できるなどの条項がある。

⁷⁵ JETRO ホームページより。

契約は1年未満であるとされている。この点、今後、法的予見性を高めるよう別途法令の制定が望ましい。

4.1.3.2 資産売却

土地関連法制の未整備

上記により土地使用権を得ることができたとしても、一定期間の事業運営後、当該不動産（土地使用権、建物所有権）を譲渡することができない可能性があることも課題の一つである。外資企業は不動産譲渡制限法第4条により不動産（土地使用権、建物所有権）を譲渡できないとされており、一定期間の事業運営後、当該不動産を譲渡することができない可能性があるためである。

資産譲渡をできるとしても、資産・土地使用権の評価算定方式にかかる法令が未整備であることも課題となる。

4.2 民営化事例の検証（民営化後の政府との関係の検証を含む）

4.2.1 民営化事例

4.2.1.1 民営化事例1：繊維工場のリース

リース契約概要、交渉経緯

- ・ 2011年9月に政府と契約を結び、繊維工場2工場のリースを開始。
- ・ もともとは大統領から本件の話を受けたものであり、入札は行われていない。
- ・ リース契約を行った際の政府としての優先順位は、従業員を引き取ることだった。
- ・ リース料については、利益の出る水準を説明し、工業省と交渉したところ認められた。

契約開始後の事業内容

- ・ 工場では、日本企業・韓国企業との契約に基づき、男性向け衣料品、女性向け衣料品、子供服などの縫製を委託生産で行っている。

従業員の扱い

- ・ リース契約を締結するにあたり、工場の従業員850人全員を引き取った。そのうち、650人が自社従業員に切り替わっており、政府が退職金を支払った。残り200人については政府職員のままだが、政府基準による給料を支払っている。また、政府の基準に基づいて年金の積み立ても行っている。
- ・ 従業員のスキルについては問題ない。ただし、従業員の平均年齢が40歳超とやや高く、スピードや作業効率性に問題がある。

政府による金融面の支援

- ・ 政府から本件を引き受けるにあたりインセンティブなどは受けられなかった。国有銀行からの借入や、低金利の融資も受けられなかった。

その他

- ・ 工場のリースを行うにあたり、繊維産業を継続することに条件となっており、例えば、自動車関連の産業に転換することはできない。ただし、繊維産業であればよく、縫製から生地作成などに転換することは可能。将来的に繊維産業の継続ができないということになれば、交渉する余地はあるかもしれない。

4. 2. 1. 2 民営化事例 2 : 工業用アルコール製造工場 JV

契約概要、交渉経緯

- ・ 2011年に民間企業と政府が、工業用アルコールの製造を行うJV企業を設立した。
- ・ JV企業の資本金は60億チャットであり、出資比率は政府70%、民間30%。

契約開始後の事業内容

- ・ 工場のもともとの設立は1987年。政府（工業省）は、建物・機械・土地使用权により現物出資を行った。株式の政府持ち分は工業省が保有（財政歳入省ではない）。
- ・ 民間からの出資は現金で行われ、設備投資及び運転資金に使用された。設備投資は、もみ殻ボイラー設備など。以前はガスボイラーを使っていたが、為替レートの一元化により天然ガス価格が高騰したことから、設備の入替が行われたもの。
- ・ 工場では工業用アルコール（エタノール）を製造。JV組成前は、商品を市場で販売していたが、現在は民間株主企業に全量を販売している。
- ・ 取締役会は7人の取締役で構成されており、議長は薬品・食品公社のManaging Director Dr. Cho Win Mawが務める。取締役7名のうち、4名が薬品・食品公社職員。同4名は非常勤取締役であり、現在、役員報酬も受け取っていない。
- ・ JV企業の社長は民間側から出されている。JV企業・工場のオペレーションに、薬品・食品公社が関与することはない。

従業員の扱い

- ・ 工場の従業員数は139人。もともと政府職員だったが、全員が工場との雇用に移り替わっている。JV企業は従業員の給料を下げることはできない。民間雇用への切り替えにあたり、政府は年金を支払っている。

政府による金融面の支援

- ・ JVに提供している資産はもともと国有資産であることもあり、担保として供することができない。

- SME Development Bank に工業省から紹介状を書いてもらい、低利融資を受けることが可能ではないかと考えている。

その他

- 政府持ち分（資本金の 70%にあたる 42 億チャット）の資産評価は、2011 年時点に旧民営化委員会傘下の評価委員会（Valuation Commission）が行った。同委員会には、Ministry of Construction や財政歳入省などのスタッフが参加している。
- 民営化委員会の再編が 2012 年に行われたこともあり、今後の JV にあたり、民営化委員会が資産評価などに参加することはない（民営化委員会は資産売却のケースにのみ関与する）。
- JV 企業が利益を計上した場合、工業省は配当金を受け取るが、工業省側の取締役が個人的にボーナスなどを受け取ることはない。配当金は工業省予算に組み込まれ、財政歳入省や国庫に返納されることはない。
- 土地の価格が高騰しているため、現物出資を行った際の政府分の持ち分が大きくなってしまったため、JV を組成しにくくなっている。
- これまで地方部や遠隔地に工場を設立したため、インフラ（配電、道路、ガスパイプラインなど）投資が行われてきたが、これらも JV の資産となるため、政府の出資額が大きくなってしまった。なお、政府の現物出資対象となる資産評価には、減価償却後の簿価が用いられる。

4. 2. 1. 3 民営化事例 3：飲料製造工場のリース（1995 年契約）

契約概要、交渉経緯

- 1995 年に、政府とヤンゴン市内の 2 工場とマンダレー工場に関するリース契約を締結し、清涼飲料の製造を開始。
- 上記 3 工場のリース期間は 20 年間。リース料は極めて低く設定されている。

契約開始後の事業内容

- リースをした工場の他に、自社で工場を建設し、生産設備を拡充している。取り扱い商品の拡充も行ってきた。

従業員の扱い

- 従業員は、1995 年のリース開始時に政府から全員引き取った。現在では、全員が会社との直接契約になっており、政府職員としての身分を有している職員はいない。

政府による金融面の支援

- ・ リース契約を開始した際に、設備の入替が行われた。設備投資は、1995年に政府予算により行われており、機械設備も含めて同社にリースされている。
- ・ この他に政府による金融面の支援は行われておらず、自社で資金調達している。

その他

- ・ 2009年にはマンダレー工場を政府から500億チャットで買い取った。残り2工場についても、政府と交渉中である。買い取りの際には、入札が行われた。政府側の交渉相手は、民営化委員会であり、工業省の参加はなかった。

4.2.2 民営化後の政府との関係の検証

4.2.2.1 民営化後の国有企業と政府の財務面の関係

国有企業がJV・リースされた後は、政府予算からは明確に切り離されており、政府予算が配分されることはない。後述する人件費についても、政府予算が配分されることはない。1995年にリースされた事例では、民間側の資金負担を少なくするよう、リース契約開始前に政府予算により設備投資を行い、設備も含めて国有資産（工場土地・建物）のリースが行われているが、近年このような事例は確認できていない。政府の資金的な負担を増やさないことが前提になっているものと思われる。

JV・リースを行ったあとに、国有銀行から融資が行われた事例も確認できていない。JV企業については、工業省と繋がり深い民間銀行であるSME Development Bankから低利融資を行う可能性があるが、小額であるため、大規模な設備投資に充当できるものではなく、資金支援が手厚く行われる可能性は低い。また、政府が現物出資した固定資産（土地、建物）が、担保として金融機関に提供できない可能性もあり⁷⁶、資金調達が困難になっている可能性もある。

リースを行う民間企業SME Development Bankによる融資プログラムの対象となりえるが、工業省が同様の便宜を図るかどうかは不明である。これまでリースを行う民間企業が融資プログラムを利用した事例は確認できていない。また、JV同様、リース資産が担保提供できない可能性が高い。

SME Development Bankによる低利融資プログラムの概要

<貸出条件>

- ・ 新融資プログラムによる貸出条件は、金利8.5%（市場金利13%）、期間3年であり、1社あたりの融資上限金額は50百万チャット。
- ・ 主な資金使途は設備資金だが、輸出も対象となる。

<融資申請・審査手続き>

⁷⁶ 薬品・食品会社からの聴き取りによる。

- ・ 融資申込みの窓口は工業省 SME Center であり、申込みの受付は 2012 年 12 月に開始。
- ・ 2012 年 12 月 1 ヶ月だけで民間企業 200 社からの申請を受け、申込み企業のうち 3%が貸出実行済み、7%が審査中。残り 90%の企業については、却下済み。却下したのは、申込企業が家族経営の会社であり、担保となる資産を保有していないことが理由である。
- ・ これまで国有企業と民間企業による JV 企業から融資申込は受けていないが、JV 企業が融資申込みを行うことは制限されていない（JV 企業も SME Development Bank の融資対象となりえる）
- ・ 企業からの融資申し込みを受けると、まず当センターが、企業の概要と営業内容を確認する（含む工場実査、所用日数 1〜2 週間）。確認後に、当センターは「推薦状」⁷⁷を発行する。その後、SME Development Bank が土地・建物担保の確認を 2 週間程度で行う。融資額は資産価値の 30%が上限となる。
- ・ 融資実行後 6 ヶ月後に、融資対象の機械・工場の稼働状況を確認する。

出所：SME Service Center からの聞き取り調査

4. 2. 2. 2 民営化後の国有企業と政府の経営面・人事面の関係

JV 企業の場合には、国有企業職員が JV 企業の取締役会に参加するものの、実質的な経営は民間企業が行っており、国有企業側の取締役の役割は財務面のモニタリングにとどまっており、民間側は経営の独立性を有する。リースの場合には、政府は取締役の配置や、財務面のモニタリングも行っておらず、民間企業は経営の独立性を保っている。

国有工場の従業員は、JV・リースが行われる際に原則として民間側が引き受けることになる。JV・リースいずれの場合でも、政府は従業員の引き取りを最優先の交渉事項としており、従業員の引き取りを民間側が拒否する場合、契約が成立する余地はないとされる。これは、政府が人員の削減を通じて、政府支出を抑制しようとしているものであると考えられる。

なお、民間に引き取られることになる従業者（政府職員）は、以下のなかから、処遇を選択することができる。

- ① 政府職員のステータスを残して工場で働く。政府基準の給料を民間側が行う。
- ② 政府職員のステータスはなくなり、工場の従業員となる。民間ベースの給料支払いを受けるとともに、政府の年金を受け取る。
- ③ 政府の別機関に異動。例えば地元などの政府機関への異動を行う。

政府の職員とのステータスを持っていれば解雇や、給料引き下げの対象となることはない。多くの従業員が②民間ベースの雇用に切り替えるものの、安定性を求めてか、①政府ステータスを残すことを選択する従業員も一部いる。③の別政府機関への移動を希望するものは極めて少ないようである。

⁷⁷「保証状 (Guarantee Certification)」を発行するとの発言であったが、確認したところ、当センター・政府とも保証履行を行うものではないため、実態としては「推薦状」である。

5. 国有企業の経営状況および課題

5.1 工業省傘下の国有企業および調査対象国有企業

工業省傘下には、以下の6つの会社がある：重工業公社(1)、重工業公社(2)、重工業公社(3)、薬品・食品公社、繊維公社、製紙・生活用品公社。それぞれの会社が生産する主要製品は以下の通りである。

- 重工業公社(1)：乗用車、トラック、SUV、建設機械、農業機械、ディーゼルエンジン等
- 重工業公社(2)：タイヤ、工作機械、ケーブル、LED、タービン、発電機等
- 重工業公社(3)：セメント、レンガ、陶器、ガラス、鏡等
- 薬品・食品公社：医薬品、ワクチン、衛生製品、飲料水(ろ過水)、プラスチック等
- 繊維公社：糸、布、衣類、編物
- 製紙・生活用品公社：用紙、新聞用紙、生活用紙、板紙、過酸化水素、自転車、ステンレス家具、ミシン、履物等

また、6会社の傘下には、2012年11月現在で重工業分野24工場、軽工業分野30工場の計54工場が存在する(次頁の図表を参照)。このうち、工業省と協議の上、以下の10工場を調査対象国有企業として調査を行った。

図表 5-1. 調査対象国有企業(工場)

公社	工場	地域
重工業(1)	第12自動車	トンボ
	第14ディーゼルエンジン	タガヤ
	第16農業機械	シンデ
重工業(2)	第22ラジアルタイヤ	ビリン
重工業(3)	第31セメント	タエット
	第32セメント	チャンギン
	第33セメント	チャウセ
薬品・食品	第1薬品	ヤンゴン
繊維	第1繊維	シュエダン
	第3繊維	サガイン

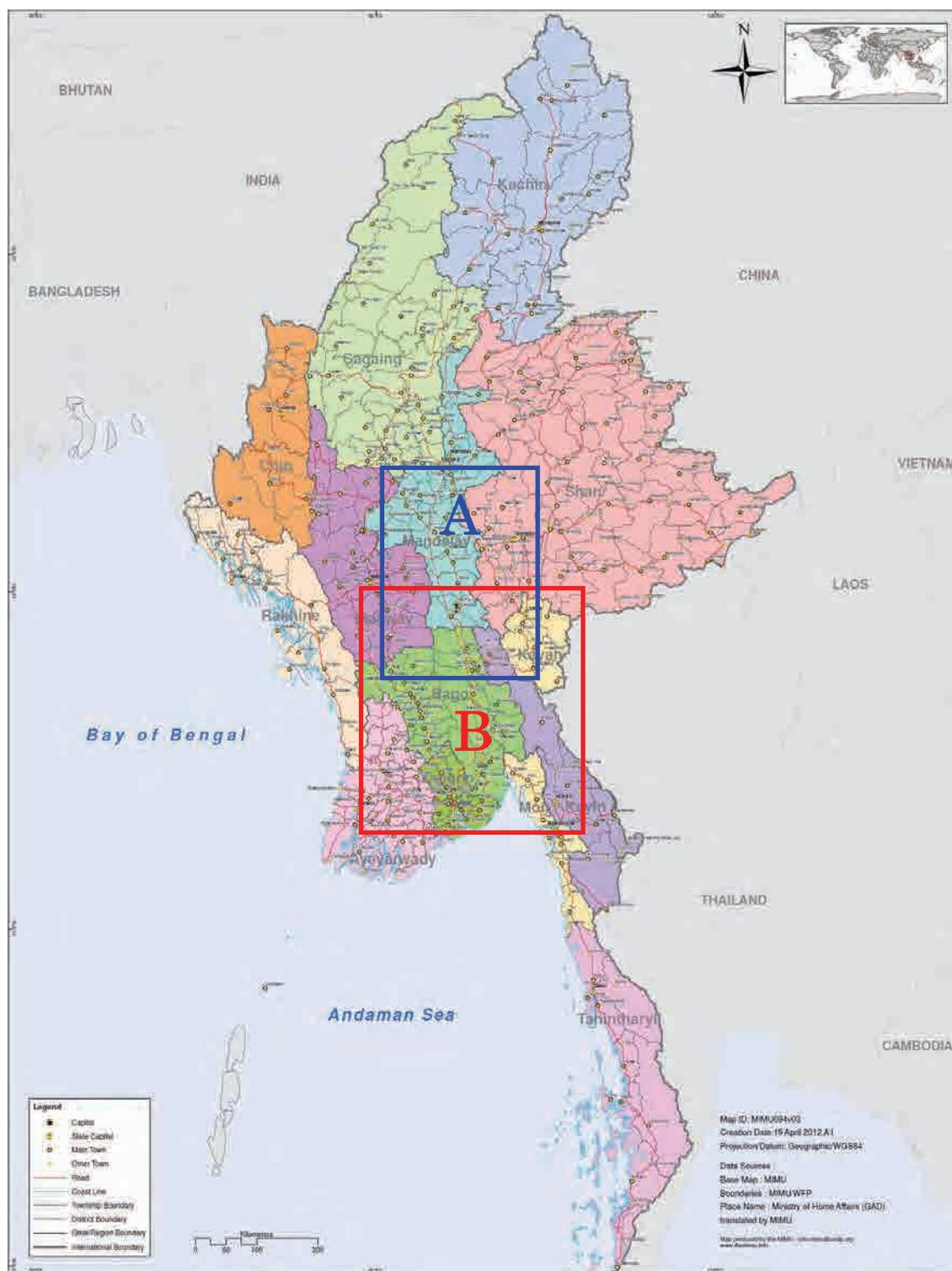
図表 5-2. 工業省傘下の国有企業（工場）一覧

	#	工場名	場所	主要製品
重工業 公社 (1)	1	No.(11)	Mayangone, Yangon	Car, Truck, Tanker, Wagon, Jeep
	2	No.(12)	Padaung, Bago	Cab, Sport Utility Vehicle
	3	No.(13)	Magwe, Magwe	Truck, Mini Bus, Gear Box, Transmission
	4	No.(14)	Yaydashe, Bago	Engine
	5	No.(15)	Yaydashe, Bago	Bulldozer, Excavator, Fork Lift
	6	No.(16)	Sinde, Bago	Seeder, Tiller, Pump, Reaper
	7	No.(17)	Malun, Magwe	Tractor, Trailer, Rice Thresher, Rice Mill
	8	No.(18)	Kyaukse, Mandalay	Diesel Engine, Combined Harvester, Gear Box
重工業 公社 (2)	1	No.(21)	Thaton, Mon	Vehicle Tyres, Motor Cycle Tyre
	2	No.(22)	Belin, Mon	Radial Tyre
	3	No.(23)	Padaung, Bago	Machine Tool, Engineering Product, Cable
	4	No.(24)	Dagon, Yangon	Battery, Oxygen, Acetylene, LED
	5	No.(25)	Pakokku, Magwe	Machine Tools, Lathe, Drilling Machine
	6	No.(26)	Yedashe, Bago	Francis Turbine, Generator
重工業 公社 (3)	1	No.(31)	Thayet, Magwe	Cement
	2	No.(32)	Kyangin, Ayeyarwaddy	Cement
	3	No.(32)	Mhawbe, Yangon	Asbestos Cement (Roofing, Ceiling Sheet)
	4	No.(33)	Kyaukse, Mandalay	Cement
	5	No.(33)	Kyaukse, Mandalay	Fire Clay Brick, High Alumina Brick
	6	No.(34)	Thayawaddy, Bago	Ceramic Tableware, Sanitaryware, Tile
	7	No.(34)	Insein, Yangon	Clay Brick, Chrome Magnesite Brick
	8	No.(35)	Chauk, Magwe	High Voltage Insulator
	9	No.(36)	Kyaukse, Mandalay	Glass, Mirror
	10	No.(36)	Pathein, Ayeyarwaddy	Sheet Glass
製紙・ 生活用品 公社	1	Cultural Paper Mill	Thabaung, Ayeyarwaddy	Bleached Bamboo Pulp Cultural Paper
	2	Paper Mill	Kyaukse, Mandalay	Newsprint Paper, Tissue Paper
	3	Paper Mill	Yeni, Bago	Kraft Sack Paper, Cardboard Paper, CTMP Pulp
	4	H2O2	Chauk, Magwe	H2O2(50%)
	5	Bicycle Factory	Kyaukse, Mandalay	Bicycle
	6	Home Utility Factory acre	Kyaukse, Mandalay	Stainless Steel Ware and Steel Furniture
	7	Sewing Machine Factory	Kyaukse, Mandalay	Sewing Machine Arm Bed
	8	Footwear Factory	Kyaukse, Mandalay	Various Kinds of Footwear
繊維公社	1	No.(1) (Shwedaung)	Pyay, Bago	Yarn, Fabric
	2	No.(1) Branch (Mayangone)	Mayangone, Yangon	Yarn, Fabric
	3	No.(2) (Paleik)	Sinkkaing, Mandalay	Yarn, Fabric
	4	No.(2) Branch (Myingyan)	Myingyan, Mandalay	Yarn, Fabric
	5	No.(3) (Sagaing)	Sagaing, Sagaing	Yarn, Fabric
	6	No.(3) Branch (Sagaing)	Sagaing, Sagaing	Garment
	7	No.(4) (Pwintphyu)	Pwintphyu, Magwe	Yarn, Fabric
	8	No.(5) (Pakokku)	Pakokku, Magwe	Yarn, Fabric
	9	No.(6) (Sarlingyi)	Sarlingyi, Sarlingyi	Yarn, Fabric
	10	No.(6) Branch (Monywa)	Monywa, Sagaing	Yarn, Fabric
	11	No.(7) (Myitthar)	Myitthar, Mandalay	Yarn
	12	No.(7) Branch (Wundwin)	Wundwin, Mandalay	Yarn, Fabric
	13	No.(8) (Pyawbwe)	Pyawbwe, Mandalay	Yarn
	14	No.(8) Branch (Yamethin)	Yamethin, Mandalay	Fabric
	15	No.(9) (Kyaukse)	Kyaukse, Mandalay	Knitting
	16	No.(9) (Insein)	Insein, Yangon	Knitting
	17	No.(10) (Taungtha)	Taungtha, Mandalay	Knitting
	18	No.(11) (Pakokku)	Pakokku, Magwe	Garment
薬品・ 食品公社	1	Pharmaceutical Factory	Insein, Yangon	Medicine, Vaccine, Health Material
	2	Pharmaceutical Factory	Inyaung, Mandalay	Syringe, Purified Drinking Water
	3	Plastic Factory	Kyaukse, Mandalay	Plastic
	4	Horses & Sheep Breeding Farm	Yanpe, Magwe	Integrated Corn Products Factory

合計 54 工場

出所：工業省受領資料より作成。

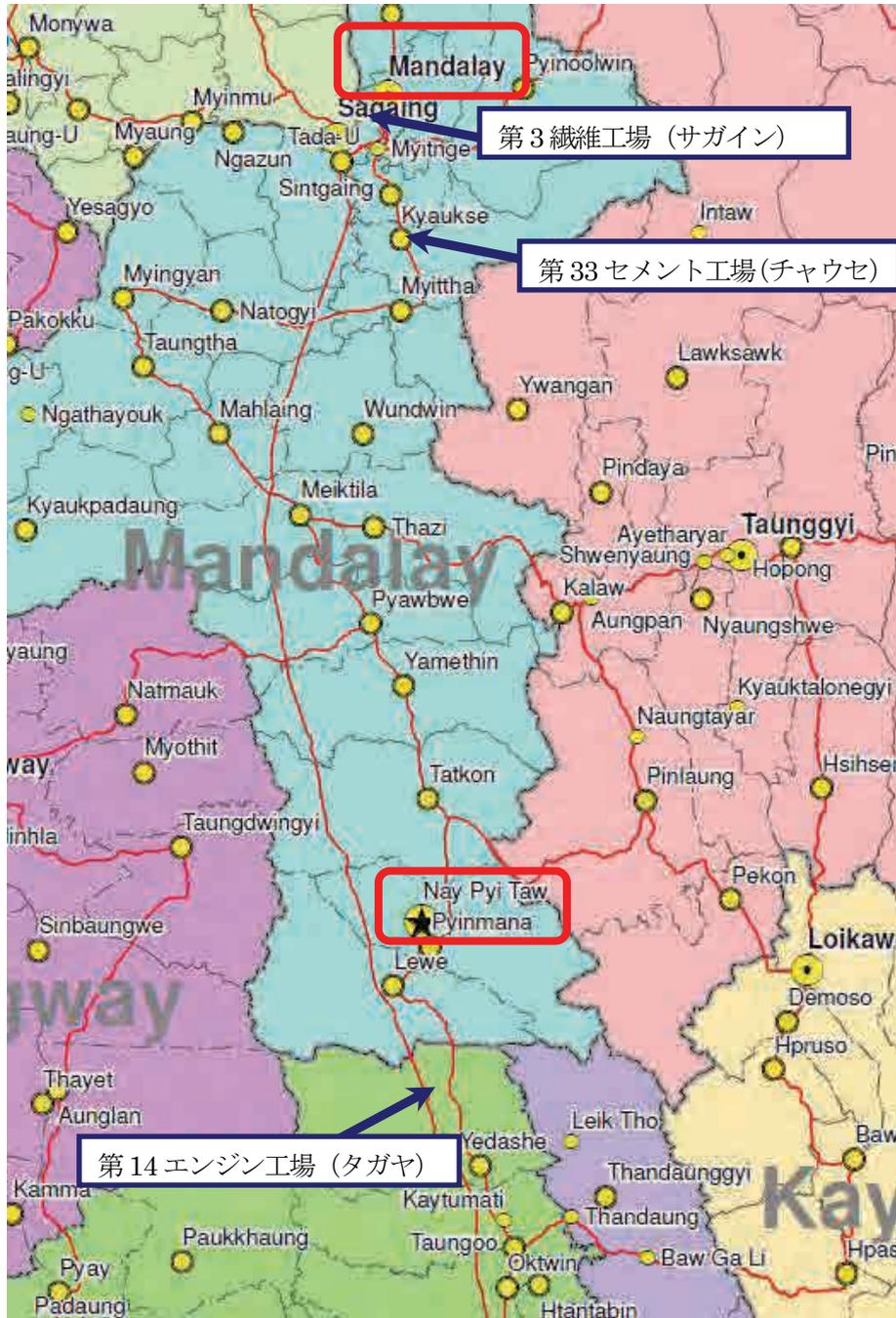
図表 5-3. 調査対象工場プロット図 (全国図)



出所：Myanmar Information Management Unit (MIMU) ウェブサイトより。

(http://www.themimu.info/download.php?file=docs/MIMU694v03_120419_Myanmar%20Overview%20Map_Eng_A1.pdf)

【詳細地図 A】



5.2 調査対象国有企業の経営状況および経営課題

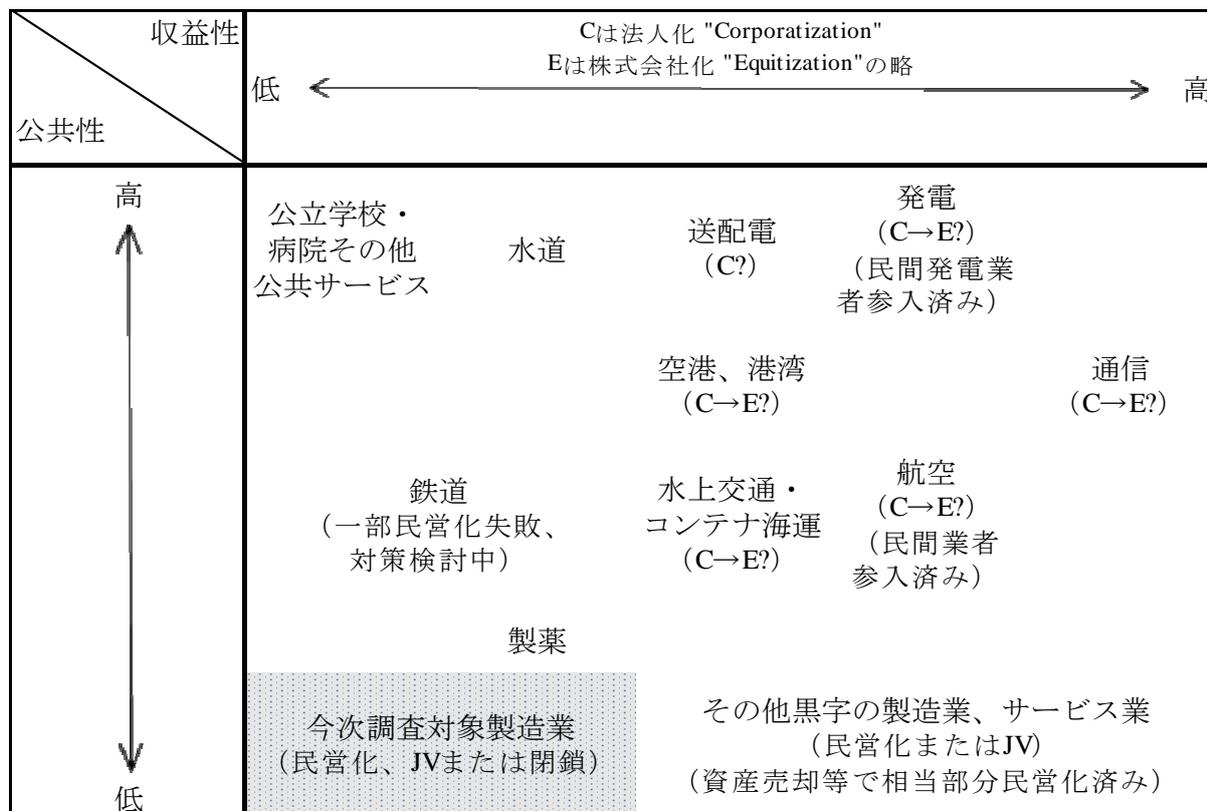
2012年11月および同年12月に調査対象国有企業（10工場）を訪問し、取材および工場見学を行った。10工場の考察を以下の表にまとめ、考察の詳細を工場ごとに記す。

図表5-4. 調査対象国有企業（工場）の考察概要

公社	工場	2012/3期の状況			予測	
		営業収支 (実質為替 レート計算)	競争環境、コスト、需要	設備	営業収支	要因
重工業(1)	第12自動車 (トンボ)	赤字	*廉価な輸入品と比べて 価格・品質競争力に欠ける *高い輸入原材料コスト *低需要	老朽化	赤字	*低需要 *公定為替レート廃止に よる輸入原材料のコスト 増
	第14ディーゼル エンジン (タガヤ)			新しい		
	第16農業機械 (シンデ)			老朽化		
重工業(2)	第22ラジアルタイヤ (ピリン)			新しい		
重工業(3)	第31セメント (タエツト)	赤字	*輸入品との競争激しい *低品質だが北部での需 要多い *需要増 *チャウセは立地面で優 位、代替燃料使用可能	老朽化	赤字に転落 する可能性	廉価な内陸ガスの枯渇 による燃料費の高騰
	第32セメント (チャンギン)			比較的 新しい		
	第33セメント (チャウセ)	黒字	廉価な内陸ガスの供給 が来年度停止予定			
薬品・食品	第1薬品 (ヤンゴン)	黒字	*輸入品との競争激しい がブランド力あり *高い輸入原材料コスト *需要横ばい	老朽化	赤字	公定為替レート廃止によ る輸入原材料のコスト増
繊維	第1繊維 (シュエダン)	赤字	*廉価な輸入品と比べて 価格・品質競争力に欠ける *低需要			老朽化
	第3繊維 (サガイン)					

また、工業省傘下の産業群は、政府が独占的に事業を行わなければならないような公共性の高いもの（次ページの図表を参照）とはいえ、当該産業群における民間企業の生産シェアもすでに高い。ただし、安全保障や社会保障の観点からはもとより、自国技術の強化・蓄積の主導や自国における生産の強化などの観点から、政策的に政府が重要と判断する産業に属する企業を国有企業として存在させる判断もありうる。

図表 5-5. 「ミ」 国国有企業の民営化検討状況



出所：国家計画経済開発省ヒアリングを元に調査団作成。

5.2.1 重工業公社(1) 第12工場(自動車、自動車部品; トンボ)

2012年11月12日に工場を訪問し、取材および工場の視察を行った。当該工場の考察のポイントは以下の通り。

- 自由化の進んだ市場において輸入中古車と競争できず、販売価格および売上高が減少
 - 輸入中古車の大幅増に比べてトンボ工場の自動車販売が少ないため、市場での認知度はかなり低い
 - 2012年4月からの公定為替レート廃止に伴う輸入原材料費の高騰により、収益性が大幅に悪化
 - 2012-2013年度は9ヶ月間の販売実績が80台程度にしか過ぎず、目標を大幅に下回っている模様
- 工場の概要、経営面、財務面、生産面、流通面の考察および課題は以下の通りである。

5.2.1.1 工場の概要

重工業公社(1)の傘下にある第12工場では、1970年(創設)からマツダのジープ型4輪駆動車(マツダX2000)などを生産してきた(工場竣工:1973年、生産開始:1974年)。現在は、主にピックアップトラックのMyanmar Double Cab(4ドア)およびMyanmar Single Cab(2ドア)を生産している。両者とも、2008年から中国のZX Autoより導入されている車両(車種名称:Grand Tiger)である。このほか、エンジン部品の鋳造用設備を利用して、農業用エンジンの部品なども生産している。

工場に勤める従業員数は1,073名(本部資料では1,059名)。うち、アシスタント・マネージャー以上の管理職が41名(同40名)、その他の従業員1,032名(同1,019名)となっている。

トンボ工場は沿岸部から離れた内陸部にあり、周辺都市からのアクセスも悪く(近隣のピイから悪路を約1.5時間)、立地面での優位性は低い。

5.2.1.2 経営

国有企業(工場)の経営面の分析について、以下の項目を調査した。①経営ビジョン・戦略、②経営陣・組織の構成、運営、③経営判断の決定プロセス、④ビジネスモデル、⑤経営者の資質、⑥経営倫理、⑦事業計画、⑧事業の公共性(雇用機会の提供)、⑨製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境。

① 経営ビジョン・戦略

経営のビジョンや戦略は、工業省がすべて策定している。工場に重要な決定権はない。

② 経営陣・組織の構成、運営

工場長、副工場長(現在は空席)の下に、企画部、総務部、財務部、生産部(および品質管理部)がある。企画部、総務部、財務部、生産部は、6名のアシスタント・ジェネラル・マネージャーが分担している。比較的小規模な品質管理部はマネージャーが管理する。品質管理部以外の4部署は、アシスタント・ジェネラル・マネージャーの指揮の下で14名のマネージャーが担当する3~6のセクションでそれぞれ構成されている。

③ 経営判断の決定プロセス

基本的に工業省が経営判断を行い、工場が実際の生産を遂行するトップダウンのパターンであると考えられる。ただし、従業員の昇進・異動やオペレーションのコントロール（スケジュール管理）に関する事項は、工場長が権限を持っている。

④ ビジネスモデル

工業省が生産量、調達先や販売先を決定し、原材料・部品・燃料等を調達する。工場は調達された原材料・部品・燃料等を使ってから自動車および関連製品を生産する。特に工場がビジネスモデルを策定することはない。

⑤ 経営者の資質

工場長には自動車生産を統括するための知識や経験が豊富な人材が着任している。現在の工場長は機械工学の学士で、工業省に約 28 年間勤めている。海外（シンガポール、日本、中国等）で自動車生産に関連する研修を受けた経験もある。

⑥ 経営倫理

工場・工業省が組織として行うべき規範の原理は、工場ではなく工業省が決定する。自動車生産に関連する標語のような掲示が工場内の多くの場所で見かけられた。

⑦ 事業計画

需要に応じて工業省が年間の生産目標を決定しており、工場が事業計画を作成することはない。

⑧ 事業の公共性（雇用機会の提供）

従業員（1,073 名）の 8 割は周辺地域を含む地元出身ということで、雇用創出には一定の貢献はしている。市街地から離れていることもあり、従業員の多くが隣接する社宅（約 500 件）に居住している。

⑨ 製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境

トンボ工場で生産される自動車の大半は官公庁向けに販売されている。主力の Double Cab の顧客別販売状況は、防衛省向けが全体の約 80%（販売価格は 23.8 百万チャット）、他の省庁（内閣、内務省（警察）等）向けが全体の約 20%（同 25 百万チャット）で、民間向け（同 25 百万チャット）はほとんどない。

販売価格は、生産開始時の 50 百万チャットから徐々に引き下げられ、現在は半値程度（23.8 百万～25 百万チャット）になっている。省庁向け販売でも「市場原理、Free Trade」が政府の基本方針であるため、製品仕様に合わせた市場価格での販売が求められている。

2011 年末に施行された中古車輸入規制緩和後は日本からの輸入中古車などの価格競争にさらされており、民間市場ではほとんど売れていない。なお、市場シェアは1%以下と推測される。

市場競争については、生産コストの抑制による販売価格の低減、品質の向上などで対応する方針との話が合ったが、現状では具体的な対策案があるわけではない。

5.2.1.3 財務

国有企業（工場）の財務面の分析について、以下の項目を調査した。①収益性、②成長性、③安全性。

① 収益性

工場の過去3年間の投下資本利益率（＝利払・税引前収支率×長期固定資本回転率）は異常に高く、2009-2010年度が2,127.94%、2010-2011年度が3,700.02%、2011-2012年度が2,577.06%であった。投資資本利益率が高い原因として、他の調査対象国有企業工場と比較しても非常に長期固定資本が低く、長期固定資本回転率が極端に高くなっている点が挙げられる。ちなみに、平均長期固定資本は2011-2012年度が8.3億チャット（借入金2.1億チャット、自己資本6.1億チャット、政府・本部勘定なし）であり、他の調査対象国有企業工場の平均長期固定資本の1%～12%程度の大きさとなっている。

なお、2011-2012年度は公定為替レートが使われていたが、当該年度の輸入原材料費を市場為替レート（1USドル＝800チャット）で再計算するとともに、売上高を実勢価格で修正し、営業収支を求めたところ、報告されている155億2,590万チャットの黒字から16億3,000万チャット（推計値）の赤字へと悪化することが判明した。

② 成長性

2011-2012年度の売上高（27.9億チャット）は、2010-2011年度の売上高（42.8億チャット）と比べて35%減少した。今後も引き続き海外からの安い輸入品との価格競争にさらされると想定される。また、市場価格を勘案し、政府から引き続き販売価格の下方修正を強いられる可能性が高い。そのため、たとえ顧客である省庁からの需要が安定したものであっても、売上高は減少すると予想する。

③ 安全性

工場の貸借対照表には、対政府資金勘定の項目（Government Account 1、Government Account 2、またはInvestmentと呼ばれる項目）がある。これは、政府から供給される予算（運転資金）となる。2011-2012年度までは、事業が赤字であっても運転資金の供給および補填があったが、2012-2013年度からは、運転資金の中で事業をやりくりし、利益を出すことが求められている。一方、運転資金で利益を出すことができずに赤字が発生した場合は、その分の金額を政府から借り入れる形をとることとなった。このように供給方法の違いはあるものの、工場が国有企業として存続する場合は業績の良し悪しにかかわらず政府から継続的に運転資金や借入金として資金が供給されるため、安全性は高い

と考えられる。

5.2.1.4 生産

国有企業（工場）の生産面の分析について、以下の項目を調査した。①生産部門の運営体制、②生産計画、③生産技術（生産効率）、④工程管理、⑤作業管理、⑥原価管理、⑦設備管理、職場環境。

① 生産部門の運営体制

生産部には6つのセクションがあり、3名のアシスタント・ジェネラル・マネージャーの管理下で6名のマネージャーが1名ずつ配属されている。

② 生産計画

年間の生産量は工業省が策定し、工業省が調達した原材料、部品、燃料等をもとに工場が生産する仕組みとなっている。原則政府からの受注生産であり、工場が政府顧客以外の潜在顧客の発掘をしたり生産計画の変更を行ったりすることはない。

③ 生産技術（生産効率）

部品および原材料の調達などに関する契約を結んでいる中国企業（ZX Auto）などから輸入した部品および原材料（エンジン、ワイヤーハーネス、電子部品、ガラス類など）と、国内で調達した部品、自社製部品（ボディなどの鉄板加工で作られる部品、フレーム、インストルメント・パネルなど）を組み立てて、完成車に仕上げている。

2009-2010年度から2011-2012年度における工場の一人当たり売上高は、それぞれ月に239万チャット、328万チャット、220万チャットで、今回調査対象となっている重工業公社（1）の3工場の中では最も高い。ただし、直近期（2011-2012年度）は販売台数の減少に伴い、前年比で大幅に低下している。

④ 工程管理

工業省が決定した生産量に基づき、工場が原材料・部品・燃料等を算定し、工場が工業省に調達を依頼する仕組みとなっている。原材料・部品・燃料等の量により生産できる量が決まるため、十分に調達できない場合は、生産工程の管理が難しくなる。

年間の生産台数計画に応じて、部品および原材料の調達などに関する年契約を中国企業（ZX Auto）と結んでおり、毎年更新している。中国からコンテナで輸入する部品や原材料はヤンゴン港からトラックで陸送されている。工場で生産するパーツや部品の金型も中国から輸入。他方、バッテリー、内装部品（シンデで製作）とタイヤは「ミ」国国内で調達している。

手作業に頼る工程が多く、生産台数が少ないため（2012-2013年度は年間400台）、量産効果によって価格競争力を高めるのも難しい。

⑤ 作業管理

工場従業員の勤務時間は原則 8 時から 16 時で、その間 1 時間の休憩時間がある。作業方法は標準化されているようだが、工場の稼働率が低いため、作業管理の改善以前に需要の問題があると考えられる。

⑥ 原価管理

2011-2012 年度における工場の製造原価の内訳は、材料費が製造原価の 67%と過半数を占め、外注人件費 20%、労務費 8%などとなっている。

2012-23 年度から為替が公定レートから市場レートに変更されたことで、部品を含む材料費の高騰が懸念される。US ドル建て・Euro 建てで調達する原材料の購入価格が大幅に上昇することで収益性を大きく引き下げられることが見込まれる。

⑦ 設備管理、職場環境

2000 年代後半に導入された中国製の設備等もあるが、1970 年代から使われている生産設備の多くは老朽化が進んでいる。また、エンジン等の生産をやめてしまっているため、限定的な稼働にとどまっている生産設備が多く、なかには事実上休止しているものもある。工場内ではサンダル履きでヘルメット不着用の工具が散見され、安全面や保健面での職場環境は必ずしも適切ではないと感じられた。

5.2.1.5 流通

国有企業（工場）の流通面の分析について、以下の項目を調査した。①市場動向、②マーケティング・販売戦略、販売計画、③流通部門の運営体制、顧客管理、④外部連携（卸売・小売）。

① 市場動向

「ミ」国の自動車販売は、日本を中心とする海外からの輸入中古車が市場の大勢を占めている。2012 年の中古車の輸入台数は前年比 5 倍以上の 11 万台超に達したと思われる。質が良く安価な日本からの中古車に加えて、2015 年の ASEAN 経済共同体発足後に新車の輸入が本格化すれば、タイ、マレーシア等との競合も懸念される。

② マーケティング・販売戦略、販売計画

政府からの受注生産であり、工場は自動車を防衛省、内閣、内務省（警察）等に販売している。ヤンゴン市内に誰でも訪問可能なショールームを設けているが、訪問者は少ない様子で、最近では民間向けの販売実績がほとんどない。工場が直接マーケティング、販売戦略や販売計画を策定することはなく、工業省がトップダウンで決定した計画を遂行することが求められている。

年間の生産可能台数は Double Cab は 1,500 台、Single Cab は 200 台だが、2012-2013 年度の生産

計画は Double Cab 354 台（255 台の前期末の在庫があるため、同年度の販売計画は 609 台）、Single Cab 46 台である。

2013 年 1 月末に重工業公社（1）の訪問時に確認したところ、2012-2013 年度は 9 ヶ月間の販売実績が 80 台程度にしか過ぎず、目標を大幅に下回っているとの話が合った。官公庁を含めて需要が落ち込んでおり、2012-2013 年度の収益性が大幅に悪化する可能性が高い。

③ 流通部門の運営体制、顧客管理

工場から政府機関に直接出荷している。完成車は、ヤンゴン経由でネピドーまで、1 台毎の自走で運搬し、その後取引省庁へ納車される。販売台数が少なく、それらを工場の裁量で変更できないため、特に顧客管理が必要な立場にいるとは考えられない。

④ 外部連携（卸売・小売）

政府機関に直接販売しているため、卸売・小売に関する外部との連携はない。

5.2.1.6 課題

以上の考察を踏まえると、以下の課題が挙げられる。

経営：

- 日本等からの輸入中古車が急増していることで、製品競争力の乏しいトンボ工場の自動車がシェア拡大を目指すのは難しい。
- 政府需要の急増を見込むことができない。2012-2013 年度の販売実績は目標を大きく下回っている模様。
- 工業省が経営判断や戦略の決定権を握っているため、工場の裁量権は人事に関する事項やオペレーションのスケジュール管理等に限られている。経営に関する自主性が問われていないため、経営の資質、事業計画の作成能力や競争原理の知識が不足している。

財務：

- 成長性（1 人当たり売上高、1 人当たり営業利益）に関しては、価格競争に伴う販売価格の低下が想定され、たとえ顧客である省庁からの需要が安定したものであっても、売上高は減少する可能性が高い。また、部品を含む輸入原材料の価格上昇で生産コストが増加し、収益性が大きく低下することが見込まれる。

生産：

- 手作業に頼る工程が多く、生産台数が少ないため（2012-2013 年度は年間 400 台）、量産効果によって価格競争力を高めるのも難しい。
- 2012-23 年度から為替が公定レートから市場レートに変更されたことで、部品を含む材料費の高騰が

懸念される。US ドル建て・Euro 建てで調達する原材料の購入価格が大幅に上昇することで収益性を大きく引き下げられることが見込まれる。

流通：

- 「ミ」国の自動車販売は、日本を中心とする海外からの輸入中古車が市場の大勢を占めている。2012 年の中古車の輸入台数は前年比 5 倍以上の 11 万台超に達したと思われ、トンボ工場の自動車の市場認知度は極めて低い。
- 質が良く安価な日本からの中古車に加えて、2015 年の ASEAN 経済共同体発足後に新車の輸入が本格化すれば、タイ、マレーシア等との競合も懸念される。
- 沿岸部から離れた内陸部に位置し、周辺都市からのアクセスも悪く、立地面での優位性は低い。

トンボ・自動車工場の状況 (2012 年 11 月撮影)



5.2.2 重工業公社(1) 第14工場(ディーゼルエンジン; タガヤ)

2012年11月8日に工場を訪問し、取材および工場の視察を行った。当該工場の考察のポイントは以下の通り。

- 自由化の進んだ市場において輸入品と競争できず、販売価格および売上高が減少
- 2012年4月からの公定為替レート廃止に伴う輸入原材料費の高騰により、赤字幅が大幅に拡大
- 現在の少量生産態勢から大量生産態勢に移行し、量産効果によって価格競争力を高めることは困難
- 政府が市場価格よりも高い「コスト+価格」で購入することが生産継続への条件となると考えられるが、実行は困難
- 設備が新しいため、民間企業とのリース、JV、完全民営化などを検討することが可能であると考えられる

工場の概要、経営面、財務面、生産面、流通面の考察および課題は以下の通りである。

5.2.2.1 工場の概要

重工業公社(1)の傘下にある第14工場は、2009年12月に設立されたディーゼルエンジン工場である。実際の生産(ノックダウン生産)は2011年11月から開始された。ドイツのDeutzおよびMWMからライセンスを取得した中国のHenan Diesel Engine Industry Co., LTD. (河南柴油机重工有限責任公司、以下HND)が、工場に対して技術支援を行っていた。

主要製品は、6v(産業用ジェネレーター)、8v(産業用ジェネレーター、小型船)および12v(鉄道、船舶)のディーゼルエンジンである。現在16vのディーゼルエンジンは生産していないが、すでに列車向けのテストを実施しており、今後生産する予定である。なお、6vのディーゼルエンジンに関しては、産業用ジェネレーターの用途のほかに上記の第12工場(トンボ)で中国の技術を使って生産されている「Grand Tiger」と呼ばれる軽トラックに搭載する100馬力のエンジンを生産する予定であり、中国の東風商用車の技術支援を受けて試作機を製造した。中型ディーゼルエンジンの生産台数は月に3~4機程度である。

従業員数は518名(管理職が36名、その他従業員が482名)。最大1,200名程度まで雇用することができるが、工場がフル稼働していないため、そこまで多くの従業員を雇う必要はない。

また、工場は首都ネピドーから東南約50kmの内陸部に位置し、立地面の優位性は低い。

5.2.2.2 経営

国有企業(工場)の経営面の分析について、以下の項目を調査した。①経営ビジョン・戦略、②経営陣・組織の構成、運営、③経営判断の決定プロセス、④ビジネスモデル、⑤経営者の資質、⑥経営倫理、⑦事業計画、⑧事業の公共性(雇用機会の提供)、⑨製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境。

① 経営ビジョン・戦略

経営のビジョンや戦略は、工業省がすべて策定している。工場に決定権はない。

② 経営陣・組織の構成、運営

工場長、副工場長の下に、企画部（96名）、総務部、財務部および生産部がある。企画部には、材料企画課（15名）、技術企画課（修理・メンテナンス課等が存在する。生産部には3つのセクションがあり、それぞれスーパーバイザーが1名ずつ配属されている。また、その下にワークショップ・マネージャー、アシスタント・マネージャーおよびスタッフがいる。

③ 経営判断の決定プロセス

基本的に工業省が経営判断を行い、工場が実際の生産を遂行するトップダウンのパターンであると考えられる。ただし、従業員の昇進・異動やオペレーションのコントロール（スケジュール管理）に関する事項は、工場長が権限を持っている。

④ ビジネスモデル

工業省が生産量、調達先や販売先を決定し、原材料を調達する。工場は調達された原材料からディーゼルエンジンを生産する。特に工場がビジネスモデルを策定することはない。

⑤ 経営者の資質

工場長には工業省の職員が割り当てられており、工場が生産する製品に関する知識が豊富な人材が着任している。

⑥ 経営倫理

工場・工業省が組織として行うべき規範の原理は、工場ではなく工業省が決定する。工業省が策定した生産活動に係る原則が工場の入り口付近に掲載されていた。

⑦ 事業計画

工業省が1年間の生産量を決定し、別途生産すべきと考える新製品があれば計画を作成する。工場は、手元にある原材料の量に応じて生産することが求められており、事業計画を作成することはない。

⑧ 事業の公共性（雇用機会の提供）

現在518名の従業員が工場で働いており、その多くは他の工場から異動してきた人々である。従業員は周辺地域の住民や、トレーニングセンターから雇われた人員から成る。従業員の8割は工場の宿舎で生活している。また、周辺の村に住む従業員に対しては、通勤用に工場がシャトルバスを提供している。この工場は、閉鎖経済の下で地域雇用の拡充や地方の工業化を政策目標として設立された典型的な輸入代替モデルの工場だが、市場が自由化され、消費者が良質で廉価な輸入品を購入することができるようになった現在となっては活動の意義を失っている。

⑨ 製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境

ディーゼルエンジンの市場では、質の良い日本製の中古品に対する需要が高いが、市場のほとんどが中国などの民間企業の製品で占められている。この工場生産されるディーゼルエンジンは、防衛省、運輸省および海軍に販売されている。顧客は政府関係のみである。市場では当該工場の製品への需要がなく、製品競争力がないため、民間には販売していない。2010年の輸入品に対する関税の撤廃、2015年のASEAN経済共同体の設立や周辺国製品の高い競争力に伴い、工場のビジネスに影響が出る可能性はあるが、政府機関が顧客であるため顧客基盤は盤石であると工場は考えている。そのため、悪影響の深度に関してさほど懸念していない様子であった。ただし、他社の製品と競争する場合は、運送費（港から遠いため高い）、光熱費、人件費や原材料費の低減および技術の高い人材の登用や技術改善が必要であるとの見解を持っている。

5.2.2.3 財務

国有企業（工場）の財務面の分析について、以下の項目を調査した。①収益性、②成長性、③安全性。なお、分析には日本の同業種企業との比較を含む。

① 収益性

工場の過去3年間の投下資本利益率は極めて低く、2009-2010年度が0.07%、2010-2011年度が0.15%、2011-2012年度が-0.6%であった。2011-2012年度の投下資本利益率がマイナスに陥った原因として、前年度と同じレベルの生産高であったにもかかわらず、売上高が前年度の38%程度と大幅に減少した点、製造原価が売上高を超えてしまった点や、長期固定資本の政府・本部勘定が大幅に増加し、長期固定資本回転率が低下した点が挙げられる。

日本の同業種企業であるダイハツディーゼル、神戸発動機やトーハツ（非上場）の2012年3月期の投下資本利益率（すべて非連結ベース）は、それぞれ15.46%、4.23%、8.56%であり、タガヤ工場の投下資本利益率よりも高く、収益率が高いと言える。これら日本企業の長期固定資本回転率は120%を超える一方で、利払・税引き前収支率は6%程度となっている。逆にタガヤ工場の長期固定資本回転率は7%程度、利払・税引き前収支率は赤字のためマイナスとなっており、長期固定資本に対する売上高比率が極めて小さいことを意味している。

なお、2011-2012年度は公定為替レートが使われていたが、当該年度の輸入原材料費を市場為替レート（1Euro=1,060チャット）で再計算し、営業収支を求めたところ、報告されている3億1,480万チャットの赤字から16億750万チャット（推計値）の赤字へと悪化することが判明した。

② 成長性

2011-2012年度の売上高（4.5億チャット）は、2010-2011年度の売上高（11.8億チャット）と比べて62%減少した。今後も引き続き中国など海外からの安い輸入品との価格競争にさらされると想定される。また、政府も市場価格を勘案し、販売価格を下方修正することを検討している。そのため、

たとえ顧客である省庁からの需要が安定したものであっても、売上高は減少すると予想する。

③ 安全性

工場の貸借対照表には、対政府資金勘定の項目（Government Account 1、Government Account 2、または Investment と呼ばれる項目）がある。これは、政府から供給される予算（運転資金）となる。2011-2012 年度までは、事業が赤字であっても運転資金の供給および補填があったが、2012-2013 年度からは、運転資金の中で事業をやりくりし、利益を出すことが求められている。一方、運転資金で利益を出すことができずに赤字が発生した場合は、その分の金額を政府から借り入れる形をとることとなった。このように供給方法の違いはあるものの、工場が国有企業として存続する場合は業績の良し悪しにかかわらず政府から継続的に運転資金や借入金として資金が供給されるため、安全性は高いと考えられる。

5. 2. 2. 4 生産

国有企業（工場）の生産面の分析について、以下の項目を調査した。①生産部門の運営体制、②生産計画、③生産技術（生産効率）、④工程管理、⑤作業管理、⑥原価管理、⑦設備管理、職場環境。

① 生産部門の運営体制

生産部には3つのセクションがあり、それぞれスーパーバイザーが1名ずつ配属されている。また、その下にワークショップ・マネージャー、アシスタント・マネージャーおよびスタッフがいる。

② 生産計画

年間の生産量は工業省が策定し、工業省が調達した原材料の量をもとに工場が生産する仕組みとなっている。原則政府からの受注生産であり、工場が政府顧客以外の潜在顧客の発掘をしたり生産計画の変更を行ったりすることはない。

③ 生産技術（生産効率）

ドイツの企業から技術のライセンスを取得した中国会社（HND）の技術を導入し生産している。

工場全体では、HNDの機械が665機導入されており、すべてが使用可能な状態である。マシン工場（1）では147機、マシン工場（2）では89機、鍛工場では50機、鋳物工場では130機、熱処理工場では130機、組立工場では119機が配置されている。しかし、工場内で稼働していなかった機械も非常に多く見受けられ、稼働率は低い。

2009-2010年度から2011-2012年度における工場の一人当たり売上高は、それぞれ月に6万チャット、19万チャット、7万チャットと低い。また、同期間における営業利益は3期連続の赤字である。したがって、この工場の生産効率は非常に低いといえる。

④ 工程管理

工業省が決定した生産量に基づき、工場が原材料の量を算定し、工場が工業省に原材料の調達を依頼する仕組みとなっている。原材料の量により生産できる量が決まるため、原材料が十分に調達できない場合は、生産工程の管理が難しくなる。

必要部品の海外依存度が約9割と高く、たとえばディーゼルエンジンを生産するために必要な部品数は600だが、そのうち工場で生産しているのは67部品である。その他の部品は中国などからの輸入に依存している。輸入部品はティラワから工場までコンテナで15～20時間かけてトラックで輸送されて時間がかかるため、原材料の発注からディーゼルエンジンが完成するまで3か月程度を要する。原材料が入手できないときは、完成まで6か月程度かかる場合もある。

また、主要原材料である鉄（一部鉄以外の材料も配合されている）は、中国のHNDから輸入し、銑鉄はインドから輸入している。原材料の多くをHNDに依存しているため調達が滞り、生産がスケジュール通りに完了しないこともある。さらに、配合されている原材料の内容が不明なため、調達が滞った場合の代替調達方法や生産方法がわからず、製品の生産が滞ってしまうことがある。

なお、原材料が不足した場合は、工業省に追加の調達を依頼することができるが、緊急時には工場長の判断で国内において原材料を調達することは可能である。ただし、調達後に政府に報告する義務がある。電力供給は、付近に基幹送電線があるため安定的である。

⑤ 作業管理

工場の従業員から10名程度を選抜し、中国で6か月間のトレーニングを受講させた。トレーニングの帰国後、工場の従業員に対して作業の研修を行い、作業方法を標準化している。

中型ディーゼルエンジンについては、フル稼働の場合、2シフト制にして毎月9～11機程度を生産することができる。しかし、注文数が少ないため、実際は1シフトで毎月6～7機、毎年100機程度を生産するにとどまっている。工場によると、現在の工場の稼働率は5～6割程度。しかし、工場を見学した限りでは稼働していなかった機械が半分以上と多く見受けられたため、実際の稼働率は高くても2～3割程度ではないかとみられる。2009年に入手した中国製の機械で生産しているが、上述の通り稼働していなかった機械も散見され、工場が効率的に活用されていない。

作業方法は標準化されているが、工場の稼働率が低いため、作業管理の改善以前に需要の問題があると考えられる。

⑥ 原価管理

工場の製造原価の内訳のトレンドとしては、2009-2010年度から2011-2012年度において、材料費が製造原価の5割程度と大きな割合を占めている。一方、労務費は2割程度、水道光熱費は1割程度を占め、減価償却費はこの3期間で4%から27%まで増加している。

製品の生産を継続させるためには、政府が市場価格よりも高い「コスト+価格」で購入することが条件となると考えられる。しかし、顧客である政府が市場価格をベースとした販売価格を要求する状

況の下、2012年4月の公定為替レートの廃止に伴って今後も増加が想定される製造原価やその他のコストを販売価格に転嫁することは難しく、当該条件の実行は困難であると考えられる。

⑦ 設備管理、職場環境

2009年に設立された新しい工場であり、設備の管理状態や職場環境は良好である。民間への工場売却を検討する余地はあると考えられる。

設備のレイアウトやライン編成としては、広いスペースにまばらに機械が配置されている場所が多く、そのような観点からは生産の効率性があまり考慮されていないと考えられる。

5.2.2.5 流通

国有企業（工場）の流通面の分析について、以下の項目を調査した。①市場動向、②マーケティング・販売戦略、販売計画、③流通部門の運営体制、顧客管理、④外部連携（卸売・小売）。

① 市場動向

工場で生産したディーゼルエンジンは民間に販売していないため、市場に出回っていない。市場では日本製の中古ディーゼルエンジンに対する人気が高いが、値段が高いため廉価な中国製のディーゼルエンジンが多く出回っている。

② マーケティング・販売戦略、販売計画

政府からの受注生産であり、工場はディーゼルエンジンを防衛省、運輸省および海軍に販売している。顧客は政府機関のみであり、市場には販売していない。工場が直接マーケティング、販売戦略や販売計画を策定することはなく、工業省がトップダウンで決定した計画を遂行することが工場に求められている。

③ 流通部門の運営体制、顧客管理

工場から政府機関に直接出荷している。立地面の優位性がないため、運送費が高くついている。顧客数および販売数が少なく、それらを工場の裁量で変更できないため、特に顧客管理が必要な立場にいるとは考えられない。

④ 外部連携（卸売・小売）

政府機関に直接販売しているため、卸売・小売に関する外部との連携はない。

5.2.2.6 課題

以上の考察を踏まえると、以下の課題が挙げられる。

経営：

- 市場では工場の製品への需要がなく、製品の競争力がない。市場自由化の環境の下で市場シェアの拡大を目指すのは難しい。
- 政府需要の急増を見込むことができない。現在の少量生産態勢から大量生産態勢に移行し、量産効果によって価格競争力を高めることは困難。
- 工業省が経営判断や戦略の決定権を握っているため、工場の裁量権は人事に関する事項やオペレーションのスケジュール管理等に限られている。経営に関する自主性が問われていないため、経営の資質、事業計画の作成能力や競争原理の知識が不足している。

財務：

- 収益性に関しては、日本の競合他社の投下資本利益率と比べると非常に低く、2011-2012年度についてはマイナスとなっている。輸入品との熾烈な価格競争にさらされ、また低品質な製品を生産しているため、競争に太刀打ちできない。さらに、2012年4月から実施された公定為替レートの廃止に伴う輸入原材料費の高騰により、赤字幅が大幅に拡大すると想定される。収益性の改善は見込めない。
- 成長性（1人当たり売上高、1人当たり営業利益）に関しては、価格競争に伴う販売価格の低下が想定され、たとえ顧客である省庁からの需要が安定したものであっても、売上高は減少する可能性が高い。また、生産コストの上昇が見込まれ、営業利益の改善を見込むことは難しい。

生産：

- ドイツの企業から技術のライセンスを取得した中国会社の技術を導入し、ノックダウン生産を行う工場であるため、現状では原材料・部品の調達や製品の設計・仕様などを変更することが難しく、コスト削減を達成しにくい。
- 必要原材料や部品の海外依存度が非常に高い。原材料や部品の調達不足や遅延により、生産スケジュールが滞る。
- 工場の規模や稼働能力と比べると実際の需要が小さいため、工場の稼働率が低く、効率が悪い。
- 配合されている原材料の内容が不明なため、調達が滞った場合の代替調達方法や生産方法がわからず、生産スケジュールが滞る。
- 政府が市場価格よりも高い「コスト+価格」で購入することが生産継続への条件となると考えられるが、実行は困難。

流通：

- 工場が内陸地に位置するため、立地面で優位性がなく、運送費が高い。コスト削減が難しい。
- 顧客は政府機関のみであり、またマーケティングや販売戦略を工場が独自に策定することができないため、市場のニーズに適した製品を生産することができない。更なる収益機会を逃している。

タガヤ・ディーゼルエンジン工場の状況（2012年11月撮影）



5.2.3 重工業公社(1) 第16工場(農業機械; シンデ)

2012年11月12日に工場を訪問し、取材および工場の視察を行った。当該工場の考察のポイントは以下の通り。

- 主力の耕運機では中国からの輸入品との競合が激化
 - コンテナ輸送貨車や第12工場向けの自動車部品を手がけるなど、現有の設備を活用する工夫は試みられている
 - 他の工場向けの部品等も生産している鑄造設備の老朽化で生産能力の低下が懸念される
 - 2012年4月からの公定為替レート廃止に伴う輸入原材料費の高騰により、収益性が悪化する見込み
- 工場の概要、経営面、財務面、生産面、流通面の考察および課題は以下の通りである。

5.2.3.1 工場の概要

重工業公社(1)の傘下にある第16工場では、エーヤワディー川沿いのピイ市の対岸に位置するシンデ(ヤンゴンから北へ約272km)の農業機械の生産工場である。耕運機、農業用ポンプ、くわ用金属刃などを生産している。また、鑄造設備では農業機械の部品に加えて、セメント工場のキルン用部材、化学プラントの部品、日本へ輸出するフライホイールハウジングなども生産している。近年、コンテナ輸送貨車の生産も行われている。

工場に勤める従業員数は1,030名。うち、アシスタント・マネージャー以上の管理職が45名となっている。

シンデ工場は沿岸部から離れた内陸部でエーヤワディー川の西岸に位置しており、立地面での優位性は低い。

5.2.3.2 経営

国有企業(工場)の経営面の分析について、以下の項目を調査した。①経営ビジョン・戦略、②経営陣・組織の構成、運営、③経営判断の決定プロセス、④ビジネスモデル、⑤経営者の資質、⑥経営倫理、⑦事業計画、⑧事業の公共性(雇用機会の提供)、⑨製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境。

① 経営ビジョン・戦略

経営のビジョンや戦略は、工業省がすべて策定している。工場に重要な決定権はない。

② 経営陣・組織の構成、運営

工場長、副工場長の下に、企画部、総務部、財務部、生産部および品質管理部がある。企画部、総務部、財務部、生産部は、8名のアシスタント・ジェネラル・マネージャーが分担している。比較的小規模な品質管理部はマネージャーが管理する。品質管理部以外の4部署は、アシスタント・ジェネラル・マネージャーの指揮の下で15名のマネージャーが担当する3~6のセクションでそれぞれ構成されている。

③ 経営判断の決定プロセス

基本的に工業省が経営判断を行い、工場が実際の生産を遂行するトップダウンのパターンであると考えられる。ただし、従業員の昇進・異動やオペレーションのコントロール（スケジュール管理）に関する事項は、工場長が権限を持っている。

④ ビジネスモデル

工業省が生産量、調達先や販売先を決定し、原材料・部品・燃料等を調達する。工場は調達された原材料・部品・燃料等を使ってから農業機械等を生産する。特に工場がビジネスモデルを策定することはない。

⑤ 経営者の資質

工場長は政府の関連業務に 19 年従事しており、工場運営については経験十分な人材が配置されている。

⑥ 経営倫理

工場・工業省が組織として行うべき規範の原理は、工場ではなく工業省が決定する。農業機械生産に関連する標語のような掲示が工場内の多くの場所で見かけられた。

⑦ 事業計画

需要に応じて工業省が年間の生産目標を決定しており、工場が事業計画を作成することはない。

⑧ 事業の公共性（雇用機会の提供）

従業員（1,030 名）のほとんどは、家族で工場の寮に居住している。約 120 名が近辺からの採用で、バス等で通勤している。雇用創出への貢献は限定的といえる。

⑨ 製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境

「ミ」国の農業機械市場は、中国、タイ、インドなどからの輸入製品がその大半を占めている。例えば、マンダレーで訪問した農業機械商社では、シンデ工場の主力製品でもある耕運機について、中国等からの輸入製品を年間 22,000～23,000 台で販売している。年間販売台数 900 台程度のシンデ工場製品の市場シェアは数%以下と推測される。また、中国からの輸入品との競合が激化している。耕運機は、自社製品価格が 120 万チャットであるのに対して、競合する中国製品（Good Brother 社）の価格が 180 百万チャット（パイ市内の販売店では 120 万チャット程度）であるものの、中国製品のシェアが増加しているもよう。パイやマンダレー市内の店舗で扱われている耕運機の大半が中国製でシンデ工場の製品は見かけられなかった。卸売・小売部門の民間企業の販売戦略が奏功していると思われる。

5.2.3.3 財務

国有企業（工場）の財務面の分析について、以下の項目を調査した。①収益性、②成長性、③安全性。なお、分析には日本の同業種企業との比較を含む。

① 収益性

工場の過去3年間の投下資本利益率は、2009-2010年度が7.22%、2010-2011年度が13.98%、2011-2012年度が12.22%であった。2010-2011年度の投下資本利益率が前年度と比較して大きく伸びた原因として、売上高が前年度の49%程度と大幅に増加した点が挙げられる。

日本の同業種企業である井関農機、タカキタ、ヤンマー（非上場）の2012年3月期の投下資本利益率（すべて非連結ベース）は、それぞれ2.80%、9.14%、4.48%であり、シンデ工場の投下資本利益率よりも低く収益率が低いと言える。これら日本企業の長期固定資本回転率は125%を超える一方で、利払・税引き前収支率は2%~6%程度となっている。逆にシンデ工場の長期固定資本回転率は5割程度、利払・税引き前収支率は23%程度となっており、日本企業と比べて長期固定資本に対する売上高比率は小さいが売上高に対する利払・税引き前収支比率が高いことを意味している。

なお、2011-2012年度は公定為替レートが使われていたが、当該年度の輸入原材料費を市場為替レート（1Euro=1,060チャット、1USドル=800チャット）で再計算し、営業収支を求めたところ、報告されている4億9,560万チャットの黒字から12億4,170万チャット（推計値）の赤字へと転換することが判明した。

② 成長性

2011-2012年度の売上高（37.2億チャット）は、2010-2011年度の売上高（52.3億チャット）と比べて29%減少した。今後も引き続き中国など海外からの安い輸入品との価格競争にさらされると想定される。そのため、たとえ顧客である省庁からの需要が安定したものであっても、販売価格が低下し売上高は減少すると予想する。

③ 安全性

工場の貸借対照表には、対政府資金勘定の項目（Government Account 1、Government Account 2、またはInvestmentと呼ばれる項目）がある。これは、政府から供給される予算（運転資金）となる。2011-2012年度までは、事業が赤字であっても運転資金の供給および補填があったが、2012-2013年度からは、運転資金の中で事業をやりくりし、利益を出すことが求められている。一方、運転資金で利益を出すことができずに赤字が発生した場合は、その分の金額を政府から借り入れる形をとることとなった。このように供給方法の違いはあるものの、工場が国有企業として存続する場合は業績の良し悪しにかかわらず政府から継続的に運転資金や借入金として資金が供給されるため、安全性は高いと考えられる。

5.2.3.4 生産

国有企業（工場）の生産面の分析について、以下の項目を調査した。①生産部門の運営体制、②生産計画、③生産技術（生産効率）、④工程管理、⑤作業管理、⑥原価管理、⑦設備管理、職場環境。

① 生産部門の運営体制

生産部には5つのセクションがあり、5名のアシスタント・ジェネラル・マネージャーの管理下で5名のマネージャーが1名ずつ配属されている。

② 生産計画

年間の生産量は工業省が策定し、工業省が調達した原材料、部品、燃料等をもとに工場が生産する仕組みとなっている。原則政府からの受注生産であり、工場が政府顧客以外の潜在顧客の発掘をしたり生産計画の変更を行ったりすることはない。

③ 生産技術（生産効率）

自社の鑄造設備などを使って多くの部品を生産しているが、原材料やベアリング、タイヤを含むゴム部品、インジェクション、ノズル、エアクリナーなどは輸入している。農業機械製品に加えて、鋳物、鑄造品、プレス加工品など、他工場で使う部品を製造する機能も担っている。鑄造設備の老朽化で生産能力の低下が懸念される。

2009-2010年度から2011-2012年度における工場の一人当たり売上高は、それぞれ月に29万チャット、42万チャット、30万チャットで、今回調査対象となっている重工業公社（1）の3工場の中では2番目の水準である。

④ 工程管理

工業省が決定した生産量に基づき、工場が原材料・部品・燃料等を算定し、工場が工業省に調達を依頼する仕組みとなっている。原材料・部品・燃料等の量により生産できる量が決まるため、十分に調達できない場合は、生産工程の管理が難しくなる。

原材料、ベアリング、ゴム部品、インジェクション、ノズル、エアクリナーなどの輸入は自社では直接行わず、「ミ」国内の商社などを経由している。例えば、原材料の鉄は「ミ」国内の商社から、燃料はエネルギー省からそれぞれ購入している。また、ベアリングは中国とインドから、インジェクション、ノズル、エアクリナーは中国からそれぞれ輸入している。

手作業に頼る工程が多く、生産台数が少ないため（2011-2012年度は年間約900台）、量産効果によって価格競争力を高めるのも難しい。製品に対する需要が限られており、全般に稼働していない機械も多く、生産能力を十分に活かしていないとの印象を受けた。

⑤ 作業管理

作業方法は標準化されているようだが、工場の稼働率が低いため、作業管理の改善以前に需要の問題があると考えられる。

⑥ 原価管理

2011-2012 年度における工場の製造原価の内訳は、材料費が製造原価の 65%と過半数を占め、労務費 18%、水道光熱費 11%などとなっている。

2012-23 年度から為替が公定レートから市場レートに変更されたことで、部品を含む材料費の高騰が懸念される。US ドル建て・Euro 建てで調達する原材料の購入価格が大幅に上昇することで収益性を大きく引き下げられることが見込まれる。

⑦ 設備管理、職場環境

2000 年代後半に導入された中国製の設備等もあるが、1970 年代から使われている生産設備の多くは老朽化が進んでいる。また、当工場の製品に対する需要に限られており、全般に稼働していない設備も多い。一方、コンテナ輸送貨車や第 12 工場向けの自動車部品を手がけるなど、現有の設備を活用する工夫は試みられている。工場内ではサンダル履きでヘルメット不着用の工員が散見され、安全面や保健面での職場環境は必ずしも適切ではないと感じられた。

5.2.3.5 流通

国有企業（工場）の流通面の分析について、以下の項目を調査した。①市場動向、②マーケティング・販売戦略、販売計画、③流通部門の運営体制、顧客管理、④外部連携（卸売・小売）。

① 市場動向

「ミ」国の農業機械は、中国、インド、タイなど、海外からの輸入製品が市場を占有している。主力の耕運機については中国製品が強い。パイやマンダレー等の小売・卸売店では、1 機 120 万～130 万チャット程度の中国製の耕運機が大量に販売されている。農業振興の観点から農業機械に対する需要は増加傾向が続くと予想される。

② マーケティング・販売戦略、販売計画

シンデ工場で生産される農業機械の多くは地方政府（管区政府）を通じて農民向けに販売されている。主力の耕運機の 2011-2012 年度の販売実績は 913 台で、分割払いで管区政府に販売している。内訳は、エーヤワディー管区約 700 台、ラカイン州約 100 台、パゴー管区約 100 台となっている。耕運機の年間生産キャパシティは 1200 台。管区政府は購入した耕運機を農民へ分割払いで販売する。受注は安定的に推移している。

中国からの輸入品との競合が激化している。品質の差をあまりないとシンデ工場は認識しているが、

製品の市場への浸透度で大きな差が開いている。中国企業およびその代理店が販売現場を中心に積極的なマーケティングを行っているのに対し、工業省製品については直営店やショールームではなく、放送回数が限られている TV コマーシャルが中心になっている。

③ 流通部門の運営体制、顧客管理

工場から主に地方政府に納入している。販売した製品に故障等が発生した際には、生産部門の担当者が修理を行う場合が多い。修理代としては部品代を徴収するのみであり、サービス料（工賃）は徴収しない。購入後 6 カ月間の修理は原則無償である。修理依頼は年 2 回の収穫期に集中する傾向にある。

④ 外部連携（卸売・小売）

地方政府に直接販売しているため、卸売・小売に関する外部との連携はない。

5.2.3.6 課題

以上の考察を踏まえると、以下の課題が挙げられる。

経営：

- 「ミ」国の農業機械市場は、中国、タイ、インドなどからの輸入製品がその大半を占めている。主力の耕運機についても、シンデ工場製品の市場シェアは数%以下と推測され、その公共性は低い。
- 工業省が経営判断や戦略の決定権を握っているため、工場の裁量権は人事に関する事項やオペレーションのスケジュール管理等に限られている。経営に関する自主性が問われていないため、経営の資質、事業計画の作成能力や競争原理の知識が不足している。

財務：

- 成長性（1 人当たり売上高、1 人当たり営業利益）に関しては、価格競争に伴う販売価格の低下が想定され、主要顧客である地方政府からの需要が安定したものであっても、売上高は減少する可能性が高い。また、為替レートの変更に伴う輸入原材料の価格高騰で生産コストの上昇が見込まれ、収益性は悪化する可能性が高い。

生産：

- 手作業に頼る工程が多く、生産台数が少ないため、量産効果によって価格競争力を高めるのも難しい。
- 製品に対する需要が限られており、全般に稼働していない機械も多く、生産能力を十分に活かしていないとの印象を受けた。
- 自社工場の部品や他の工場向けの部品などを生産している鑄造設備は老朽化で生産能力の低下が懸念される。

流通：

- 競合する中国からの輸入品と比べて、製品の市場への浸透度で大きな差が開いている。中国企業およびその代理店が販売現場を中心に積極的なマーケティングを行っているのに対し、工業省製品については直営店やショールームなどではなく、放送回数に限られている TV コマーシャルが中心になっている。

シンデ・農業機械工場の状況（2012年11月撮影）



5.2.4 重工業公社 (2) 第22工場 (ラジアルタイヤ; ビリン)

2012年11月14日に工場を訪問し、取材および工場の視察を行った。当該工場の考察のポイントは以下の通り。

- 自由化の進んだ市場において輸入品や国産品と競争できず、販売価格および売上が減少
- 市場が求めているサイズのタイヤを生産していないため、需要が低い
- 現在の少量生産態勢から大量生産態勢に移行し、量産効果によって価格競争力を高めることは困難
- 政府が市場価格よりも高い「コスト+価格」で購入することが生産継続への条件となると考えられるが、実行は困難
- 設備が新しいため、民間企業とのリース、JV、完全民営化などを検討することが可能であると考えられる

工場の概要、経営面、財務面、生産面、流通面の考察および課題は以下の通りである。

5.2.4.1 工場の概要

重工業公社 (2) の傘下にある第22工場は、2010年から生産を開始したラジアルタイヤの工場である。中国から3,300万USドルのローンおよびChina CAMC Engineering Co., Ltd. (中工国際工程股份有限公司、以下CAMC) から技術支援を受けて、事業を開始した。

主要製品は、12種類のラジアルタイヤである。工場によると、2013-2014年度に新たな5種類のタイヤの販売を開始する予定とのことであった。ゴムホース (水やオイル用) も生産しているが、現時点では市場調査中のため販売していない。工業省から承認を得られれば2013年から販売を開始する予定であるが、公社によるとまだ市場調査を行っているとのことであった。また、タイヤの完成品の生産のほか、タイヤの未成品 (半製品) の生産も行い、委託加工賃を受領している。この委託加工は、「ミ」国では一般的にCMP (Cutting, Making and Packing) と呼ばれている。工場は国内の民間企業から原材料を無料で譲り受け、工場で半製品を生産し、当該民間企業から委託加工賃を受領する仕組みとなっている。

従業員数は542名 (管理職が45名、その他従業員が497名)。最大873名 (管理職70名、その他従業員803名) まで雇用することができるが、工場がフル稼働していないため、そこまで多くの従業員を雇う必要はない。

また、工場はヤンゴンから東に約125キロに位置する。工場の付近には天然ゴム園が広がっており、ゴム原材料の調達という観点からは利便性は高い。さらに、他の調査対象の工場と比較すると、最大の消費地であるヤンゴンからの距離も近く、立地面で優位性がある。

5.2.4.2 経営

国有企業 (工場) の経営面の分析について、以下の項目を調査した。①経営ビジョン・戦略、②経営陣・組織の構成、運営、③経営判断の決定プロセス、④ビジネスモデル、⑤経営者の資質、⑥経営倫理、⑦事業計画、⑧事業の公共性 (雇用機会の提供)、⑨製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境。

① 経営ビジョン・戦略

経営のビジョンや戦略は、工業省がすべて策定している。工場に決定権はない。

② 経営陣・組織の構成、運営

工場長、副工場長の下に、企画部、総務部、財務部、生産部および品質管理部がある。直下にマネージャーおよびスタッフが配属されている品質管理部以外は、それぞれの部にアシスタント・ジェネラル・マネージャー、マネージャーおよびスタッフが配属されている。

③ 経営判断の決定プロセス

基本的に工業省が経営判断を行い、工場が実際の生産を遂行するトップダウンのパターンであると考えられる。ただし、従業員の昇進・異動やオペレーションのコントロール（スケジュール管理）に関する事項は、工場長が権限を持っている。

④ ビジネスモデル

工業省が生産量、調達先や販売先を決定し、原材料を調達する。工場は調達された原材料からタイヤを生産する。特に、工場がビジネスモデルを策定することはない。

⑤ 経営者の資質

工場長の前職は工業省傘下にある別の工場の工場長であり、生産管理の経験のある人材が着任しているといえる。

⑥ 経営倫理

工場・工業省が組織として行うべき規範の原理は、工場ではなく工業省が決定する。

⑦ 事業計画

工業省が1年間の生産量を決定し、別途生産すべきと考える新製品があれば計画を作成する。工場は、手元にある原材料の量に応じて生産することが求められており、事業計画を作成することはない。

⑧ 事業の公共性（雇用機会の提供）

現在 542 名の従業員が工場働いており、その半数は工場の宿舎で生活している。残りの半数はビリンの町から通勤している。工場が通勤用のシャトルバスを提供している。この工場は、閉鎖経済の下で地域雇用の拡充や地方の工業化を政策目標として設立されたが、市場が自由化され、消費者が求める良質な輸入品を購入することができるようになった現在となつては活動の意義を失っている。

⑨ 製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境

2012-2013 年度まで、この工場で生産されるタイヤは、防衛省などの省庁および卸売業者 1 社 (Shwe Thang Lwin、以下 STL) に販売されていた (なお、2012 年 11 月に STL より販売契約の解約要請があった)。タイヤの市場はタイ、インド、中国、ベトナムなどの民間企業の輸入品や国内民間企業の製品で占められている。

2011 年 9 月に中古車輸入の規制が緩和されたことに伴い、輸入中古車台数が急激に増加し、市場ではタイヤの需要が増加している。質の良い、高い日本製タイヤを購入する消費者もいるが、大半はタイ、インド、中国、ベトナム製の廉価な輸入タイヤを購入している。また、ヤンゴンタイヤ (乗用車用タイヤを生産) やミャンマー・タイヤ・アンド・ラバー (トラック用タイヤを生産) などの国内メーカーが市場に参入しており、競争は激化している。一方、市場の大勢を占める比較的年式が新しい日本製中古車に合致するサイズのタイヤを工場が生産していないため、需要が低い。したがって、工場のタイヤは市場で販売されてはいるものの、市場シェアは極めて低く製品競争力がないといえる。工場としては、輸入中古車の台数が今後もさらに増加すれば、工場が生産するタイヤへの需要は高まると期待している。

なお、公社によると、2013 年 1 月現在「ミ」国の民間企業数社との間で JV の検討を進めている。工場には製造、廉価な原材料調達やマーケティングに関するノウハウが欠けているが、設備が新しいため協力に興味を示す民間企業が存在する。

5.2.4.3 財務

国有企業 (工場) の財務面の分析について、以下の項目を調査した。①収益性、②成長性、③安全性。なお、分析には日本の同業種企業との比較を含む。

① 収益性

工場の過去 2 年間の投下資本利益率は低く、2010-2011 年度が 2.28%、2011-2012 年度が 1.97% であった。2011-2012 年度の売上高が前年度の売上高より増加したにもかかわらず、同年度の投下資本利益率が低下した原因として、製造原価が前年度と比較して 2 倍以上に増加した点が挙げられる。製造原価の急増の要因は、材料費および減価償却費の大幅な増加である。

日本の同業種企業であるブリジストン、住友ゴム工業、横浜ゴム、東洋ゴム工業の 2012 年 3 月期の投下資本利益率 (すべて非連結ベース) は、それぞれ 3.65%、5.34%、4.15%、3.27% であり、ピリン工場の投下資本利益率よりも高く、収益率が高いと言える。これら日本企業の長期固定資本回転率は 100% を超えるものがほとんどである一方で、利払・税引き前収支率は 4% 程度となっている。逆にピリン工場の長期固定資本回転率は 7% 程度、利払・税引き前収支率は 27% 程度となっており、長期固定資本に対する売上高比率は極めて小さいが、売上高に対する利払・税引き前収支比率は高いことを意味している。

なお、2011-2012 年度は公定為替レートが使われていたが、当該年度の輸入原材料費を市場為替レ

ート（1USドル=800チャット）で再計算し、営業収支を求めたところ、報告されている2億7,350万チャットの黒字から3億5,160万チャット（推計値）の赤字へと転換することが判明した。

② 成長性

2011-2012年度の売上高（14.5億チャット）は、2010-2011年度の売上高（8.4億チャット）と比べて72%増加した。今後も引き続き海外からの安い輸入品との価格競争にさらされると想定される。また、赤字を避けるためにタイヤ自体の生産を減少させ、2012-2013年度に関しては輸入原材料を輸入せずに在庫を販売する態勢をとっているため、売上高が極端に減少することが考えられる。さらに、売上高の25%を占めてきたSTLの後任となる卸売業者の選定が容易でない場合は、たとえ委託加工業務が増え、顧客である省庁からの需要が安定したものであっても、売上高は減少すると予想する。

③ 安全性

工場の貸借対照表には、対政府資金勘定の項目（Government Account 1、Government Account 2、またはInvestmentと呼ばれる項目）がある。これは、政府から供給される予算（運転資金）となる。2011-2012年度までは、事業が赤字であっても運転資金の供給および補填があったが、2012-2013年度からは、運転資金の中で事業をやりくりし、利益を出すことが求められている。一方、運転資金で利益を出すことができずに赤字が発生した場合は、その分の金額を政府から借り入れる形をとることとなった。このように供給方法の違いはあるものの、工場が国有企業として存続する場合は業績の良し悪しにかかわらず政府から継続的に運転資金や借入金として資金が供給されるため、安全性は高いと考えられる。

5.2.4.4 生産

国有企業（工場）の生産面の分析について、以下の項目を調査した。①生産部門の運営体制、②生産計画、③生産技術（生産効率）、④工程管理、⑤作業管理、⑥原価管理、⑦設備管理、職場環境。

① 生産部門の運営体制

生産部には4つのセクションがあり、それぞれアシスタント・ジェネラル・マネージャーおよびマネージャーが1名ずつ配属されている。また、その下にスタッフがいる。工場全体の従業員の7割以上が生産部に配属されている。

② 生産計画

年間の生産量は工業省が策定し、工業省が調達した原材料の量をもとに工場が生産する仕組みとなっている。原則政府からの受注生産であり、工場が政府顧客以外の潜在顧客の発掘をしたり生産計画の変更を行ったりすることはない。生産能力は年産30万ユニットだが、実際の生産量は2010-2011年度が26,000ユニット、2011-2012年度が55,000ユニットであった。

③ 生産技術（生産効率）

工場で使われている機械のほとんどが中国製で、230種類、352機導入されており、すべてが使用可能な状態である。また、最終検査機械（Dynamic Balancer）は品質が要求される日本製を導入している。しかし、工場内で稼働していなかった機械も多く見受けられ、稼働率は低い。

2010-2011年度と2011-2012年度における工場の一人当たり売上高は、それぞれ月に17万チャット、23万チャットと低い。また、同期間における一人当たり営業利益はそれぞれ月に5万チャット、4万チャットである。したがって、この工場の生産効率は非常に低いといえる。

④ 工程管理

工業省が決定した生産量に基づき、工場が原材料の量を算定し、工場が工業省に原材料の調達を依頼する仕組みとなっている。原材料の量により生産できる量が決まるため、原材料が十分に調達できない場合は、生産工程の管理が難しくなる。

主原料はゴム（天然、合成）およびカーボンなどの添加剤である。国内で調達可能な原料は天然ゴムと添加剤の一部など4品目に過ぎない。合成ゴムやその他添加物など42品目、9割以上を1社（CAMC社）のみからの輸入に依存しているため、調達リスクが大きい。原材料の発注から材料が工場に配達されるまで1か月程度を要する。

また、輸入材料は、すでに配合された状態で輸入される。工場では配合比率などの情報を持ち合わせていないため、調達が滞った場合の代替調達方法や生産方法がわからず、製品の生産が滞ってしまうことがある。なお、調達量は政府が持つ外貨に左右されるが、年に1回程度調達が行われる。

生産量の90%はグレードA、7%はグレードB、残りの3%はグレードR（Rejected）に分類される。グレードAの製品が販売され、グレードBの製品については工場に販売の決定権はない。グレードRの製品は動力車には使用されないが、周辺地域の動力車以外の車に使われる。電力供給は安定的とは言えず、月に5回程度10～15分から数時間程度の停電が発生する。その際影響を受けた製品がグレードRとなることが多い。工場を見学した際、タイヤを一つ一つ検査しているセクションがあり、機械化が中途半端な印象を受けた。

⑤ 作業管理

CAMCから中国人トレーナーが工場に1年間滞在し、工場の従業員の一部に対して研修を行った。CAMCが作成したマニュアルを基に工場がマニュアルを作成した。マニュアルはミャンマー語ではなく英語で記載されているが、ミャンマー語で研修し、新人であれば1か月程度で作業内容（自身が担当する作業のみ）を習得することができる。このように、工場の従業員に対して作業の研修を行い、作業方法を標準化している。

上述の通り、工場を見学した限りでは稼働していなかった機械が多く見受けられ、手作業も多かったため、稼働率は低く工場が効率的に活用されていない。

作業方法は標準化されているが、工場の稼働率が低いため、作業管理の改善以前に需要の問題があると考えられる。

⑥ 原価管理

2011-2012 年度における工場の製造原価の内訳は、労務費が製造原価の 33%、減価償却費が 27%、材料費が 22%を占めている。

製品の生産を継続させるためには、政府が市場価格よりも高い「コスト+価格」で購入することが条件となると考えられる。しかし、顧客である政府が市場価格をベースとした販売価格を要求する状況の下、2012 年 4 月の公定為替レートの廃止に伴って今後も増加が想定される製造原価やその他のコストを販売価格に転嫁することは難しく、当該条件の実行は困難であると考えられる。

⑦ 設備管理、職場環境

2 年前に設立された新しい工場であり、設備の管理状態や職場環境は良好である。民間への工場売却を検討する余地はあると考えられる。設備のレイアウトやライン編成としては、広いスペースにまばらに機械が配置されている場所が多く、そのような観点からは生産の効率性があまり考慮されていないと考えられる。

5.2.4.5 流通

国有企業（工場）の流通面の分析について、以下の項目を調査した。①市場動向、②マーケティング・販売戦略、販売計画、③流通部門の運営体制、顧客管理、④外部連携（卸売・小売）。

① 市場動向

工場で生産したタイヤは市場に出回っているが、市場ではタイ、インド、中国やベトナム製の輸入品がシェアの多くを占め、国産タイヤも販売されている。工場のタイヤのシェアは極めて低い。

② マーケティング・販売戦略、販売計画

政府からの受注生産であり、工場はラジアルタイヤを防衛省などの省庁および市場に販売している。工場が直接マーケティング、販売戦略や販売計画を策定することはなく、工業省がトップダウンで決定した計画を遂行することが工場に求められている。

③ 流通部門の運営体制、顧客管理

工場から政府機関および民間の卸売業者（STL）に直接出荷している。政府機関に対しては、特に顧客管理が必要とは考えられない。ただし、民間の卸業者に対しては、市場ニーズの理解を深め、営業活動や顧客満足度の向上を図る一環として顧客の属性、購買履歴や問い合わせ履歴などを管理する必要があると考えられる。

④ 外部連携（卸売・小売）

2012-2013 年度までは民間卸業者の STL と卸売で連携し、STL の販売額が全体の販売額の 25% を占めていた。しかし、2012 年 11 月に STL から販売契約解約の申し出があったため、2013 年 1 月末現在では次の候補企業の選定を進め、テスト販売を行っていた。なお、小売について外部との連携はない。

5.2.4.6 課題

以上の考察を踏まえると、以下の課題が挙げられる。

経営：

- 市場では工場の製品への需要がなく、製品の競争力がない。市場自由化の環境の下で市場シェアの拡大を目指すのは難しい。
- 政府需要の急増を見込むことができない。現在の少量生産態勢から大量生産態勢に移行し、量産効果によって価格競争力を高めることは困難。
- 工業省が経営判断や戦略の決定権を握っているため、工場の裁量権は人事に関する事項やオペレーションのスケジュール管理等に限られている。経営に関する自主性が問われていないため、経営の資質、事業計画の作成能力や競争原理の知識が不足している。

財務：

- 収益性に関しては、日本の競合他社の投下資本利益率と比べると低い。輸入品との熾烈な価格競争にさらされ、また市場のニーズに合わない製品を生産しているため、競争に太刀打ちできない。さらに、2012 年 4 月から実施された公定為替レートの廃止に伴う輸入原材料費の高騰により、赤字幅が大幅に拡大すると想定される。収益性の改善は見込めない。
- 成長性（1 人当たり売上高、1 人当たり営業利益）に関しては、価格競争に伴う販売価格の低下が想定され、たとえ顧客である省庁からの需要が安定したものであっても、売上高は減少する可能性が高い。また、生産コストの上昇が見込まれ、営業利益の改善を見込むことは難しい。

生産：

- 海外からの原材料や部品の輸入に関しては、中国の CAMC1 社からのみ調達している。現状では原材料・部品の調達先を変更することが難しく、また、配合されている原材料の内容が不明なため、調達が滞った場合の代替調達方法や生産方法がわからず、コスト削減を達成しにくい。
- 工場の規模や稼働能力と比べると実際の需要が小さいため、工場の稼働率が低く、効率が悪い。
- 政府が市場価格よりも高い「コスト+価格」で購入することが生産継続への条件となると考えられるが、実行は困難。

流通：

- マーケティングや販売戦略を工場が独自に策定することができないため、市場のニーズに適した製品を生産することができない。更なる収益機会を逃している。

ビルン・ラジアルタイヤ工場の状況（2012年11月撮影）



5.2.5 重工業公社(3) 第31工場(湿式セメント; タエット)

2012年11月14日に工場を訪問し、取材および工場の視察を行った。当該工場の考察のポイントは以下の通り。

- 自由化の進んだ市場における輸入品および国産品との激しい競争により、販売価格が低下する可能性
 - 海洋産出の天然ガスの調達価格に関する暫定措置が終了して燃料費が莫大に増加することになれば、収益性を保つことが難しくなる
 - 1960年代に導入されたプラントの老朽化は進んでおり、安定的に大量生産されたタイからの輸入品などと比べて、市場から高い評価は得られていない
 - 輸入品の値段が高くなる北部地域や公共事業で使用されており、一定の需要は確保できるであろう
- 工場の概要、経営面、財務面、生産面、流通面の考察および課題は以下の通りである。

5.2.5.1 工場の概要

重工業公社(3)の傘下にある第31工場は、英国政府が1937年に開設したものを再利用している湿式のセメント工場である。開設当時に敷設されたサイロや12マイル(約19.3km)離れたガス田から伸びるパイプラインが現在でも使用されている。その他の設備は1960年代に日本から提供されたものが中心だが、2000年前後に中国および国産の設備も導入している。タエット市中心部から2マイル(約3.2km)離れたエーヤワディー川(旧称イラワジ川)沿いにある209.71エーカー(0.84平方km)の敷地内に、32.28エーカー(0.13平方km)の工場区域が位置している。

設備容量が日産400トン級のセメントプラントが3機稼動している。原材料の運搬や加工等に関わる付帯設備と合わせて、1968年に稼動を開始した日本製(川崎重工業)、1999年稼動の中国製(YTG社)、2000年稼動の「ミ」国製の湿式プラントでセメント生産がそれぞれ進められている。

過去9年度間の平均年間生産量は12.6万トンで、重工業公社(3)の傘下のセメント3工場の中では2番目の規模となっている。

従業員数も重工業公社(3)の傘下のセメント3工場の中では2番目に多い。工場長の配下に5つの部署が組織されており、836名が勤めている。うちアシスタント・マネージャー以上の管理職は64名を占める。

5.2.5.2 経営

国有企業(工場)の経営面の分析について、以下の項目を調査した。①経営ビジョン・戦略、②経営陣・組織の構成、運営、③経営判断の決定プロセス、④ビジネスモデル、⑤経営者の資質、⑥経営倫理、⑦事業計画、⑧事業の公共性(雇用機会の提供)、⑨製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境。

① 経営ビジョン・戦略

経営のビジョンや戦略は、工業省がすべて策定している。工場に重要な決定権はない。

② 経営陣・組織の構成、運営

工場長の下に、企画部総務部、財務部、生産部および品質管理部がある。企画部、総務部、財務部、生産部は、副工場長クラスのデプュティ・ジェネラル・マネージャーが統括している、比較的小規模な品質管理部はアシスタント・ジェネラル・マネージャーが管理する。品質管理部以外の4部署は、アシスタント・ジェネラル・マネージャー等が分担する3~4のセクションで構成されている。

③ 経営判断の決定プロセス

基本的に工業省が経営判断を行い、工場が実際の生産を遂行するトップダウンのパターンであると考えられる。ただし、従業員の昇進・異動やオペレーションのコントロール（スケジュール管理等）に関する事項は、工場長が権限を持っている。

④ ビジネスモデル

工業省が生産量、調達先や販売先を決定し、工場は決められた生産量のセメントを生産する。特に、工場がビジネスモデルを策定することはない。

⑤ 経営者の資質

工場長はセメント生産に長年従事しており、セメント生産については経験十分な人材である。

⑥ 経営倫理

工場・工業省が組織として行うべき規範の原理は、工場ではなく工業省が決定する。セメント生産に関連する標語のような掲示が工場内の多くの場所で見かけられた。

⑦ 事業計画

需要に応じて工業省が年間および月次の生産目標を決定しており、工場が事業計画を作成することはない。

⑧ 事業の公共性（雇用機会の提供）

従業員836名の約9割が地元での採用ということで、雇用創出には一定の貢献はしている。

⑨ 製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境

ターゲット工場で生産されるセメントは公共事業に使われることが多い。過去9年度間の平均では、政府向けが80%を占め、油井用（同3%）と社会（学校・病院等）向け（同1%）を除くと、民間向けは17%に過ぎない。公共事業向けの需要も多いが、民需を支える輸入や民間製品の市場シェアが高い。

経済が発展するにつれて、セメントの需要は急激に伸びている。セメント市場は品質の高いタイからの輸入品と、国内民間企業が生産する国内製品および国有企業製品で占められている。国内のセメント

需要は年間 500 万トン程度と想定されている。そのうち輸入は 240 万トン、国有企業を除く国内産は 200 万トン、国有企業の 3 工場で生産しているのは 60 万トン（市場シェア 12%）程度と考えられる。高品質なタイ産セメントの輸入や、国内民間企業の市場参入に伴い、国有企業の市場シェアは低下している。また、2013 年にタイのサイアム・セメントが「ミ」国国内に工場および販売店を 4 件建設する予定もあり、販売価格や品質の競争は激化する一方である。国有企業が生産するセメントは輸入品と比較すると品質が安定していないと市場では考えられており、競争による販売価格の低下も懸念される。

国有企業製品は公共事業に使用されることが多く、また高い運送費が追加されることによって輸入品が高くなる北部地域では、輸入品よりも廉価な国有企業製品に対して一定の需要が見込まれることから、公共事業や北部における需要は増加する可能性はある。ただし、マンダレーを中心とする北部地域にはタエット工場からかなりの距離があるため、北部のチャウセ工場と比べれば輸入品に対する優位性は低い。

5.2.5.3 財務

国有企業（工場）の財務面の分析について、以下の項目を調査した。①収益性、②成長性、③安全性。なお、分析には日本の同業種企業との比較を含む。

① 収益性

工場の過去 2 年間の投下資本利益率は、2010-2011 年度が 10.7%、2011-2012 年度が 12.53%であった。2011-2012 年度の投下資本利益率が前年度と比較して上昇した原因は、主に売上高の増加したことによる長期固定資本回転率の上昇である。

日本の同業種企業である住友大阪セメント、トクヤマ、デイ・シイ、琉球セメント（非上場）の 2012 年 3 月期の投下資本利益率（すべて非連結ベース）は、それぞれ 3.16%、3.94%、5.91%、4.67%であり、タエット工場の投下資本利益率よりも低く、高コスト体制のため収益率が低いと言える。これら日本企業の長期固定資本回転率は 8 割程度である一方で、利払・税引き前収支率は 6%程度となっている。逆にタエット工場の長期固定資本回転率は 36%程度、利払・税引き前収支率は 35%程度となっており、日本企業と比べて長期固定資本に対する売上高比率は小さいが売上高に対する利払・税引き前収支比率が高いことを意味している。

なお、2011-2012 年度は公定為替レートが使われていたが、当該年度の燃料費（海洋天然ガス費用）を市場為替レート（1US ドル=800 チャット）で再計算し、営業収支を求めたところ、報告されている 13 億 4,760 万チャットの黒字から 73 億 7,450 万チャット（推計値）の赤字へと大幅に悪化することが判明した。

② 成長性

2011-2012 年度の売上高（69 億チャット）は、2010-2011 年度の売上高（53.3 億チャット）と比べて 29%増加した。セメント業界の需要としては、建設需要の高まりによって今後大きな増加を見込む

ことができる。しかし、引き続き海外からの輸入品との価格競争にさらされると想定される。また、燃料である海洋天然ガスの供給価格が2013年6月以降に現在の百万BTU当たり5USドルから（たとえば11USドル程度まで）値上げされると想定した場合、燃料費増加によりコストが上昇し、生産量が減少する可能性もある。需要面においては、公共事業において一定の需要を確保することと、競争力の高い北部において需要を取り込むことが重要である。ただし、工場の継続操業には、安定的でコストに見合う燃料の供給が大前提となる。

③ 安全性

工場の貸借対照表には、対政府資金勘定の項目（Government Account 1、Government Account 2、またはInvestmentと呼ばれる項目）がある。これは、政府から供給される予算（運転資金）となる。2011-2012年度までは、事業が赤字であっても運転資金の供給および補填があったが、2012-2013年度からは、運転資金の中で事業をやりくりし、利益を出すことが求められている。一方、運転資金で利益を出すことができずに赤字が発生した場合は、その分の金額を政府から借り入れる形をとることとなった。このように供給方法の違いはあるものの、工場が国有企業として存続する場合は業績の良し悪しにかかわらず政府から継続的に運転資金や借入金として資金が供給されるため、安全性は高いと考えられる。

5.2.5.4 生産

国有企業（工場）の生産面の分析について、以下の項目を調査した。①生産部門の運営体制、②生産計画、③生産技術（生産効率）、④工程管理、⑤作業管理、⑥原価管理、⑦設備管理、職場環境。

① 生産部門の運営体制

生産部門は、副工場長クラスのデプューティ・ジェネラル・マネージャーが統括する。その下に3つのセクションがあり、うち、2つのセクションにはそれぞれアシスタント・ジェネラル・マネージャー、マネージャーおよびスタッフが配属されている。残り1つのセクションにアシスタント・ジェネラル・マネージャーは配属されておらず、副工場長の直下にマネージャーおよびスタッフが配属されている。従業員の定員ベースでは生産部が工場全体の約55%を占める。

② 生産計画

年間の生産量は工業省が策定し、その生産量をもとに工場が生産する仕組みとなっている。原則として政府からの受注生産であり、工場が政府顧客以外の潜在顧客の発掘をしたり生産計画の変更を行ったりすることはない。

③ 生産技術（生産効率）

1968年に稼働を開始した日本製（川崎重工業）、1999年稼働の中国製（YTG社）、2000年稼働の

「ミ」国製の湿式プラント 3 機が稼働している。工場の南西に位置する石灰石の採掘場から全長 3.6km のロープウェイを使って、石灰石の運搬を行っている。粉碎された石灰岩は、他の原料とともに湿式の原料粉碎機（原料ミル）でさらに加工される。その後ロータリーキルンで焼成されてできたクリンカーを、セメント粉碎機で最終製品のサイズにまで細かく粉碎している。出来上がったセメントは 1 袋 50kg に梱包され、搬出されている。

設備の老朽化は進んでいるようだが、日々メンテナンスを施しながら 7:00～16:00 と 16:00～23:00 の 2 シフト制で生産を進めている。品質については、安定的に大量生産されたタイからの輸入品などと比べて、市場から高い評価は得られていないようだ。

運搬用のロープウェイが生産上のボトルネックになっており、工場全体として生産能力上限での生産を行えていない。ロープウェイは、800 トン/日の運送能力があるが、500 トン/日のみしか運搬できない状況。運搬用バケツ（0.7 トン容量）は当初 120 台が現在 100 台に減少している。加えて、1982 年に大規模な修理を行い使用してきたが、5 ヶ月前（2012 年 6 月）にロープが破損した。応急措置を行って使用しているため、フルキャパシティでの運転は避けている。改善には追加投資が必要になる。

2009-2010 年度、2010-2011 年度および 2011-2012 年度における工場の一人当たり売上高は、それぞれ月に 79 万チャット、52 万チャット、69 万チャットと調査対象のセメント 3 工場のうち最も低い水準にある。

④ 工程管理

工業省が決定した生産量に基づき、工場が原材料や燃料の量を算定・生産する仕組みとなっている。原材料や燃料の量により生産できる量が決まるため、原材料や燃料が十分に調達できない場合は、生産工程の管理が難しくなる。

主要原料の石灰石については調達に問題はない。採石場が工場から道のりで 4.5km 南西部に位置しており、4,420 万トンの石灰岩が埋蔵している。年間消費量 41 万トンで計算すると約 108 年分に相当する。

燃料となっている天然ガスには大きな課題がある。従来は内陸産出の天然ガスを使っていたが、産出量が大幅に減少しており、2011-2012 年度から海洋産出の天然ガスにシフトしている。生産量が大きく落ち込んでいるわけではないが、高額なため、生産コストを増加させる要因になっている。

⑤ 作業管理

従業員の研修にはマニュアルを使用しており、工場の従業員に対して作業の研修を行い、作業方法を標準化している。セメント 3 工場の中では最初に開設されており、管理職にもベテランが多く、長年の経験を活かして生産作業が管理されている。

市場では、工場で生産されるセメントの品質が不安定で、また 1 袋当たりの重量も一定でないとの見解が聞かれた。作業管理のマニュアルは整備されているが、品質管理という観点からは改善が必要

である。

⑥ 原価管理

2011-2012 年度における工場の製造原価の内訳は、燃料費等が製造原価の 58%と過半数を占め、材料費 37%、その他 5%となっている。

主要な燃料として内陸産出の天然ガス（インランドガス）を使っていたが、2011-2012 年度途中から、その大半を海洋産出の天然ガス（オフショアガス）に切り替えている。インランドガスは国内用途で消費されるためチャット建てで清算される一方、オフショアガスはタイ等への輸出されるため、US ドル建てで調達額が決まる。購入単価については、2013 年 5 月までの暫定措置として、市場価格（約 11US ドル／百万 BTU）の半分以下に相当する 5US ドル／百万 BTU となっている。暫定措置が終了して燃料費が莫大に増加することになれば、収益性を保つ原価管理が困難になると考えられる。

⑦ 設備管理、職場環境

1960 年代の生産設備は老朽化が進んでいるが、限定された部品等を使ってできる限りの修繕を行っている。可能な範囲で最善のメンテナンスを実施することによって生産計画に沿った操業を維持している。工場内ではサンダル履きでヘルメット・マスク不着用の工具が散見され、安全面や保健面での職場環境は必ずしも適切ではないと感じられた。

5.2.5.5 流通

国有企業（工場）の流通面の分析について、以下の項目を調査した。①市場動向、②マーケティング・販売戦略、販売計画、③流通部門の運営体制、顧客管理、④外部連携（卸売・小売）。

① 市場動向

国有企業の工場は合計で年に約 60 万トン程度のセメントを生産している。一方、国内民間企業は年 200 万トン程度のセメントを生産し、タイから年に 240 万トン程度のセメントが輸入されている。タエット工場は 2011-2012 年度に 12.4 万トンを生産しており、セメント市場に占めるシェアは 2.5%程度と推計される。

② マーケティング・販売戦略、販売計画

政府からの受注生産であり、工場はセメントを省庁および市場に販売している。工場が直接マーケティング、販売戦略や販売計画を策定することはなく、工業省がトップダウンで決定した計画を遂行することが工場に求められている。

③ 流通部門の運営体制、顧客管理

50kg 詰め袋に入れられたセメントの 75%は、船で対岸の町からネピドーやヤンゴンへ陸送される。

25%はマンダレーに直接船で輸送を行うがエーヤワディー川を上るため約5日かかる。

政府機関に対しては、特に顧客管理が必要とは考えられない。ただし、民間の卸業者に対しては、市場ニーズの理解を深め、営業活動や顧客満足度の向上を図る一環として顧客の属性、購買履歴や問い合わせ履歴などを管理する必要があると考えられる。

④ 外部連携（卸売・小売）

卸売・小売については、省庁向けが多く、民間企業等と大型の代理店契約を結んでいるような事例はないようだが、ヤンゴンやマンダレーの市場調査で訪問した複数の卸売・小売店で国有工場製のセメントを扱っていた。

5.2.5.6 課題

以上の考察を踏まえると、以下の課題が挙げられる。

経営：

- 建設需要の増加に伴い、セメントの需要は上昇すると考えられるが、工場の製品の品質は輸入品や他の国内民間企業の製品と比べると不安定である。そのため、製品の競争力を維持するには価格、販売地域（北部）や公共事業で勝負するほかない。
- 海洋産出の天然ガスの調達価格に関する暫定措置が終了して燃料費が莫大に増加することになれば、価格競争力を維持することは容易ではない。
- 工業省が経営判断や戦略の決定権を握っているため、工場の裁量権は人事に関する事項やオペレーションのスケジュール管理等に限られている。経営に関する自主性が問われていないため、経営の資質、事業計画の作成能力や競争原理の知識が不足している。

財務：

- 成長性（1人当たり売上高、1人当たり営業利益）に関しては、価格競争に伴う販売価格の低下が想定され、たとえ顧客である省庁からの需要が安定したものであっても、売上高は減少する可能性が高い。また、燃料費が上昇することになれば、生産コストが上昇し、営業利益の減少または営業損失に陥る可能性もある。

生産：

- 1960年代に導入され老朽化が進んだプラントにより生産することで、輸入セメントに対して品質の競争力に欠ける。
- 運搬用のロープウェイが生産上のボトルネックになっており、工場全体として生産能力上限での生産を行えていない。応急措置を行って使用しているため、フルキャパシティでの運転は避けている。改善には追加投資が必要になる。

流通：

- マーケティングや販売戦略を工場が独自に策定することができないため、市場のニーズに適した製品を生産することができない。更なる収益機会を逃している。

タエット・セメント工場の状況（2012年11月撮影）



5.2.6 重工業公社(3) 第32工場(湿式セメント; チャンギン)

2012年11月15日に工場を訪問し、取材および工場の視察を行った。当該工場の考察のポイントは以下の通り。

- 自由化の進んだ市場における輸入品および国産品との激しい競争により、販売価格が低下する可能性
 - 海洋産出の天然ガスの調達価格に関する暫定措置が終了して燃料費が莫大に増加することになれば、収益性を保つことが難しくなる
 - 稼働から30年から40年近く経過したプラントの老朽化は進んでおり、安定的に大量生産されたタイからの輸入品などと比べて、市場から高い評価は得られていない
 - 輸入品の値段が高くなる北部地域や公共事業で使用されており、一定の需要は確保できるであろう
- 工場の概要、経営面、財務面、生産面、流通面の考察および課題は以下の通りである。

5.2.6.1 工場の概要

重工業公社(3)の傘下にある第32工場は、1970年度(1971年3月期)に創設された湿式のセメント工場で、主工場地区145.5エーカー(0.59平方km)、石灰岩採石場3,840エーカー(15.54平方km)を含む7,697エーカー(31.15平方km)の敷地に立地している。

1970年代から80年代にかけて、3度にわたる円借款による機材・設備の導入(工場新設、工場拡張、電動機関車敷設)によって、セメント生産が拡充されてきた。まず、1975-76年度に日産400トン級のセメント製造装置2機が新設された。続いて、1980-1981年度から始まった工場拡張では、日産400トン級のセメント製造装置2機が追加され、1985-1986年度から稼働している。そして、原材料や完成品を運ぶための電動機関車は1986-1987年度に敷設されている。

設計最大生産量は年間48万トン、計画生産量は年間36万トンで、重工業公社(3)の傘下のセメント3工場の中では最大規模となっている。燃料の供給さえ安定すれば生産可能な水準で、2006-2007年度には約42万トンの年間生産量を記録している。

従業員数も重工業公社(3)の傘下のセメント3工場の中では最も多い。工場長の配下に5つの部署が組織されており、1,302名が勤めている。うちアシスタント・マネージャー以上の管理職は81名を占める。

5.2.6.2 経営

国有企業(工場)の経営面の分析について、以下の項目を調査した。①経営ビジョン・戦略、②経営陣・組織の構成、運営、③経営判断の決定プロセス、④ビジネスモデル、⑤経営者の資質、⑥経営倫理、⑦事業計画、⑧事業の公共性(雇用機会の提供)、⑨製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境。

① 経営ビジョン・戦略

経営のビジョンや戦略は、工業省がすべて策定している。工場に重要な決定権はない。

② 経営陣・組織の構成、運営

工場長の下に、企画部、総務部、財務部、生産部および品質管理部がある。企画部、総務部、財務部、生産部は、副工場長クラスのデプティ・ジェネラル・マネージャーが統括している、比較的小規模な品質管理部はアシスタント・ジェネラル・マネージャーが管理する。品質管理部以外の4部署は、アシスタント・ジェネラル・マネージャー等が分担する3~5のセクションで構成されている。

③ 経営判断の決定プロセス

基本的に工業省が経営判断を行い、工場が実際の生産を遂行するトップダウンのパターンであると考えられる。ただし、従業員の昇進・異動やオペレーションのコントロール（スケジュール管理等）に関する事項は、工場長が権限を持っている。

④ ビジネスモデル

工業省が生産量、調達先や販売先を決定し、工場は決められた生産量のセメントを生産する。特に、工場がビジネスモデルを策定することはない。

⑤ 経営者の資質

工場長はセメント生産に数十年従事しており、セメント生産については経験十分な人材である。

⑥ 経営倫理

工場・工業省が組織として行うべき規範の原理は、工場ではなく工業省が決定する。セメント生産に関連する標語のような掲示が工場内の多くの場所で見かけられた。

⑦ 事業計画

需要に応じて工業省が年間および月次の生産量を決定しており、(2012-2013年度は月産20,500トン、年産246,000トン)、工場が事業計画を作成することはない。

⑧ 事業の公共性（雇用機会の提供）

従業員1,302名の約4割は隣接する社宅に住んでおり、残りの6割は近隣の町から通っている。地元の雇用創出には一定の貢献はしている。

⑨ 製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境

チャンギン工場で生産されるセメントは、公共事業に使われるため政府向けが大半を占め、民間向けは1~2割程度。公共事業向けの需要も多いが、民需を支える輸入や民間製品の市場シェアが高い。

経済が発展するにつれて、セメントの需要は急激に伸びている。セメント市場は品質の高いタイからの輸入品と、国内民間企業が生産する国内製品および国有企業製品で占められている。国内のセメ

ント需要は年間 500 万トン程度と想定されている。そのうち輸入は 240 万トン、国有企業を除く国内産は 200 万トン、国有企業の 3 工場で生産しているのは 60 万トン（市場シェア 12%）程度と考えられる。高品質なタイ産セメントの輸入や、国内民間企業の市場参入に伴い、国有企業の市場シェアは低下している。また、2013 年にタイのサイアム・セメントが「ミ」国国内に工場および販売店を 4 件建設する予定もあり、販売価格や品質の競争は激化する一方である。国有企業が生産するセメントは輸入品と比較すると品質が安定していないと市場では考えられており、競争による販売価格の低下も懸念される。

国有企業製品は公共事業に使用されることが多く、また高い運送費が追加されることによって輸入品が高くなる北部地域では、輸入品よりも廉価な国有企業製品に対して一定の需要が見込まれることから、公共事業や北部における需要は増加する可能性はある。ただし、マンダレーを中心とする北部地域にはチャンギン工場からかなりの距離があるため、北部のチャウセ工場と比べれば輸入品に対する優位性は低い。

5.2.6.3 財務

国有企業（工場）の財務面の分析について、以下の項目を調査した。①収益性、②成長性、③安全性。なお、分析には日本の同業種企業との比較を含む。

① 収益性

工場の過去 2 年間の投下資本利益率は、2010-2011 年度が 17.40%、2011-2012 年度が 13.09%であった。2011-2012 年度の投下資本利益率が前年度と比較して減少した原因として、前年度と比べた売上高の増加率が 10%であったのに対し、燃料費を含むその他間接費が 46%上昇したため利払・税引前収支率が低下した点が挙げられる。

日本の同業種企業である住友大阪セメント、トクヤマ、デイ・シイ、琉球セメント（非上場）の 2012 年 3 月期の投下資本利益率（すべて非連結ベース）は、それぞれ 3.16%、3.94%、5.91%、4.67%であり、チャンギン工場の投下資本利益率よりも低く、高コスト体制のため収益率が低いと言える。これら日本企業の長期固定資本回転率は 8 割程度である一方で、利払・税引き前収支率は 6%程度となっている。逆にチャンギン工場の長期固定資本回転率は 30%程度、利払・税引き前収支率は 44%程度となっており、日本企業と比べて長期固定資本に対する売上高比率は小さいが売上高に対する利払・税引き前収支比率が高いことを意味している。

なお、2011-2012 年度は公定為替レートが使われていたが、当該年度の燃料費（海洋天然ガス費用）を市場為替レート（1US ドル=800 チャット）で再計算し、営業収支を求めたところ、報告されている 51 億 7,330 万チャットの黒字から 111 億 6,120 万チャット（推計値）の赤字へと大幅に悪化することが判明した。

② 成長性

2011-2012年度の売上高（191.1億チャット）は、2010-2011年度の売上高（173.6億チャット）と比べて10%増加した。セメント業界の需要としては、建設需要の高まりによって今後大きな増加を見込むことができる。しかし、引き続き海外からの輸入品との価格競争にさらされると想定される。また、燃料である海洋天然ガスの供給価格が2013年6月以降に現在の百万BTU当たり5USドルから（たとえば11USドル程度まで）値上げされると想定した場合、燃料費増加によりコストが上昇し、生産量が減少する可能性もある。需要面においては、公共事業において一定の需要を確保することと、競争力の高い北部において需要を取り込むことが重要である。ただし、工場の継続操業には、安定的でコストに見合う燃料の供給が大前提となる。

③ 安全性

工場の貸借対照表には、対政府資金勘定の項目（Government Account 1、Government Account 2、またはInvestmentと呼ばれる項目）がある。これは、政府から供給される予算（運転資金）となる。2011-2012年度までは、事業が赤字であっても運転資金の供給および補填があったが、2012-2013年度からは、運転資金の中で事業をやりくりし、利益を出すことが求められている。一方、運転資金で利益を出すことができずに赤字が発生した場合は、その分の金額を政府から借り入れる形をとることとなった。このように供給方法の違いはあるものの、工場が国有企業として存続する場合は業績の良し悪しにかかわらず政府から継続的に運転資金や借入金として資金が供給されるため、安全性は高いと考えられる。

5.2.6.4 生産

国有企業（工場）の生産面の分析について、以下の項目を調査した。①生産部門の運営体制、②生産計画、③生産技術（生産効率）、④工程管理、⑤作業管理、⑥原価管理、⑦設備管理、職場環境。

① 生産部門の運営体制

生産部門は、副工場長クラスのデプティ・ジェネラル・マネージャーが統括する。その下に4つのセクションがあり、うち、2つのセクションにはそれぞれアシスタント・ジェネラル・マネージャー、マネージャーおよびスタッフが配属されている。その他2つのセクションにアシスタント・ジェネラル・マネージャーは配属されておらず、副工場長の直下にマネージャーおよびスタッフが配属されている。従業員の定員ベースでは生産部が工場全体の約57%を占める。

② 生産計画

年間の生産量は工業省が策定し、その生産量をもとに工場が生産する仕組みとなっている。原則として政府からの受注生産であり、工場が政府顧客以外の潜在顧客の発掘をしたり生産計画の変更を行ったりすることはない。2012-2013年度は月産20,500トン、年産246,000トンを目指している。

前年度比 2 割減の水準だが、4-10 月の実績 (160,040 トン) は目標値 (143,500 トン) を約 12% 上回っている。

③ 生産技術 (生産効率)

1970 年代から 80 年代にかけて導入された川崎重工業の製品を軸とした湿式プラント 4 機が稼働している。工場の南 5.5 マイル (8.9km) に位置する採石場で採取された石灰岩は一次砕石機で 150mm 立方に砕かれ、電動機関車で工場まで運ばれる。二次砕石機で 25mm 立方にまで砕かれた石灰岩は、他の原料とともに湿式の原料粉碎機 (原料ミル、川崎重工製) でさらに加工される。その後ロータリーキルン (川崎重工製) で焼成されてできたクリンカーを、セメント粉碎機 (仕上げミル、神戸製鋼製) で最終製品のサイズにまで細かく粉碎している。出来上がったセメントは袋詰め機 (川崎重工製) で 1 袋 50kg に梱包され、搬出されている。

設備の老朽化は進んでいるようだが、年間 300 日、1 日 3 シフト、1 シフト 8 時間で月産平均 30,000 トンのセメントを生産している。品質については、安定的に大量生産されたタイからの輸入品などと比べて、市場から高い評価は得られていないようだ。

2009-2010 年度、2010-2011 年度および 2011-2012 年度における工場の一人当たり売上高は、それぞれ月に 133 万チャット、111 万チャット、119 万チャットと調査対象のセメント 3 工場のうち 2 番目の水準にある。

④ 工程管理

工業省が決定した生産量に基づき、工場が原材料や燃料の量を算定・生産する仕組みとなっている。原材料や燃料の量により生産できる量が決まるため、原材料や燃料が十分に調達できない場合は、生産工程の管理が難しくなる。

主要原料の石灰石については調達に問題はない。Htone Taung 採石場が工場の 5.5 マイル (8.9km) 南に位置しており、3,840 エーカー (15.54 平方 km) に 5,660 万トンの石灰岩が埋蔵している。この採石場から南 2 マイル (3.2km) および南西 8 マイル (12.9km) の 2 ヶ所に、予備の採石場 (埋蔵量はそれぞれ 11 百万トンおよび不明) もある。

燃料となっている天然ガスには大きな課題がある。創業以来 30 年以上にわたって内陸産出の天然ガスを使っていたが、産出量が大幅に減少しており、2010-2011 年度から海洋産出の天然ガスにシフトしている。生産量が大きく落ち込んでいるわけではないが、高額なため、生産コストを増加させる要因になっている。

⑤ 作業管理

従業員の研修にはマニュアルを使用しており、工場の従業員に対して作業の研修を行い、作業方法を標準化している。セメント 3 工場の中では最大規模で、管理職にもベテランが多く、長年の経験を活かして生産作業が管理されている。

市場では、工場で生産されるセメントの品質が不安定で、また1袋当たりの重量も一定でないとの見解が聞かれた。作業管理のマニュアルは整備されているが、品質管理という観点からは改善が必要である。

⑥ 原価管理

2011-2012年度における工場の製造原価の内訳は、燃料費等が製造原価の63%と過半数を占め、材料費28%、その他9%となっている。

主要な燃料として内陸産出の天然ガス（インランドガス）を使っていたが、2010年9月以降、その大半を海洋産出の天然ガス（オフショアガス）に切り替えている。インランドガスは国内用途で消費されるためチャット建てで清算される一方、オフショアガスはタイ等への輸出されるため、USドル建てで調達額が決まる。購入単価については、2013年5月までの暫定措置として、市場価格（約11USD/百万BTU）の半分以下に相当する5USD/百万BTUとなっている。暫定措置が終了して燃料費が莫大に増加することになれば、収益性を保つ原価管理が困難になると考えられる。

⑦ 設備管理、職場環境

1970-1980年代の生産設備は老朽化が進んでいるが、限定された部品等を使ってできる限りの修繕を行っている。可能な範囲で最善のメンテナンスを実施することによって生産計画に沿った操業を維持している。工場内ではサンダル履きでヘルメット・マスク不着用の工員が散見され、安全面や保健面での職場環境は必ずしも適切ではないと感じられた。

5.2.6.5 流通

国有企業（工場）の流通面の分析について、以下の項目を調査した。①市場動向、②マーケティング・販売戦略、販売計画、③流通部門の運営体制、顧客管理、④外部連携（卸売・小売）。

① 市場動向

国有企業の工場は合計で年に約60万トン程度のセメントを生産している。一方、国内民間企業は年200万トン程度のセメントを生産し、タイから年に240万トン程度のセメントが輸入されている。チャンギン工場は2011-2012年度に35.6万トンを生産しており、セメント市場に占めるシェアは7%程度と推計される。

② マーケティング・販売戦略、販売計画

政府からの受注生産であり、工場はセメントを省庁および市場に販売している。工場が直接マーケティング、販売戦略や販売計画を策定することはなく、工業省がトップダウンで決定した計画を遂行することが工場に求められている。

③ 流通部門の運営体制、顧客管理

セメント業者が工場から直接セメントを運搬している。政府機関に対しては、特に顧客管理が必要とは考えられない。ただし、民間の卸業者に対しては、市場ニーズの理解を深め、営業活動や顧客満足度の向上を図る一環として顧客の属性、購買履歴や問い合わせ履歴などを管理する必要があると考えられる。

④ 外部連携（卸売・小売）

卸売・小売については、省庁向けが多く、民間企業等と大型の代理店契約を結んでいるような事例はないようだが、ヤンゴンやマンダレーの市場調査で訪問した複数の卸売・小売店で国有工場製のセメントを扱っていた。

5.2.6.6 課題

以上の考察を踏まえると、以下の課題が挙げられる。

経営：

- 建設需要の増加に伴い、セメントの需要は上昇すると考えられるが、工場の製品の品質は輸入品や他の国内民間企業の製品と比べると不安定である。そのため、製品の競争力を維持するには価格、販売地域（北部）や公共事業で勝負するほかない。
- 海洋産出の天然ガスの調達価格に関する暫定措置が終了して燃料費が莫大に増加することになれば、価格競争力を維持することは容易ではない。
- 工業省が経営判断や戦略の決定権を握っているため、工場の裁量権は人事に関する事項やオペレーションのスケジュール管理等に限られている。経営に関する自主性が問われていないため、経営の資質、事業計画の作成能力や競争原理の知識が不足している。

財務：

- 成長性（1人当たり売上高、1人当たり営業利益）に関しては、価格競争に伴う販売価格の低下が想定され、たとえ顧客である省庁からの需要が安定したものであっても、売上高は減少する可能性が高い。また、燃料費が上昇することになれば、生産コストが上昇し、営業利益の減少または営業損失に陥る可能性もある。

生産：

- 稼働から30年から40年近く経過し老朽化が進んだプラントにより生産することで、輸入セメントに対して品質の競争力に欠ける。

流通：

- マーケティングや販売戦略を工場が独自に策定することができないため、市場のニーズに適した製品

を生産することができない。更なる収益機会を逃している。

チャンギン・セメント工場の状況（2012年11月撮影）



5.2.7 重工業公社 (3) 第33工場 (乾式セメント ; チャウセ)

2012年12月13日に工場を訪問し、取材および工場の視察を行った。当該工場の考察のポイントは以下の通り。

- 自由化の進んだ市場における輸入品および国産品との激しい競争により、販売価格が低下する可能性
- 現在使用している内陸天然ガスの調達が2013-2014年度から不可能となった場合、代替燃料として石炭を使用し、多額の追加投資を必要とせずに生産を継続することができる
- 市場や代替燃料候補である石炭岩採掘所から近く立地面では有利だが、燃料を石炭に変更した場合の販売価格が民間と同レベルまたはそれよりも高く設定される可能性があり、価格競争力の維持は難しい
- 輸入品と比較すると品質が劣るため品質の競争力は低いが、輸入品の値段が高い北部や公共事業で使用されており、一定の需要は確保できる

工場の概要、経営面、財務面、生産面、流通面の考察および課題は以下の通りである。

5.2.7.1 工場の概要

重工業公社 (3) の傘下にある第33工場は、中国の China National Constructional & Agricultural Machinery Import & Export Corporation (以下 CAMC) から技術支援を受けて2003年に生産を始めた乾式のセメント工場である。投資額は1,650万USドル (当時の公定為替レートで1億600万チャット) と63億チャットの合計約64億チャット。

工場の敷地は684.62エーカーで、海拔300フィートに位置する。石灰岩の山頂は930フィート。採石所の高さは以前780フィートであったが、現在は730フィートとなっている。採石所は工場から1kmと近い距離にあり、ベルトコンベアで採掘した石灰を輸送する。なお、石灰岩の埋蔵量は7,000万トンと推定されている。工場付近に民間のセメント会社5社 (MECを含む) の工場があり、同じ石灰岩から採掘をしている。採石可能期間は300年程度と見積もっている。なお、第33工場では年間10万トンを採石している。

従業員数は294名 (管理職が48名、その他従業員が246名)。最大666名を雇用することができる。

また、工場はマンダレーから南に約40kmの内陸部に位置し、原材料となる石灰岩や北部市場に近い観点から立地面の優位性は比較的高いと考えられる。

5.2.7.2 経営

国有企業 (工場) の経営面の分析について、以下の項目を調査した。①経営ビジョン・戦略、②経営陣・組織の構成、運営、③経営判断の決定プロセス、④ビジネスモデル、⑤経営者の資質、⑥経営倫理、⑦事業計画、⑧事業の公共性 (雇用機会の提供)、⑨製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境。

① 経営ビジョン・戦略

経営のビジョンや戦略は、工業省がすべて策定している。工場に決定権はない。

② 経営陣・組織の構成、運営

工場長の下に、企画部、総務部、財務部、生産部および品質管理部がある。品質管理部、財務部、総務部の直下には、アシスタント・ジェネラル・マネージャー、マネージャーおよびスタッフが配属されている。企画部と生産部には、それぞれの部に副工場長1名ずつ、マネージャー、アシスタント・マネージャーおよびスタッフが配属されている。

③ 経営判断の決定プロセス

基本的に工業省が経営判断を行い、工場が実際の生産を遂行するトップダウンのパターンであると考えられる。ただし、従業員の昇進・異動やオペレーションのコントロール（スケジュール管理）に関する事項は、工場長が権限を持っている。

④ ビジネスモデル

工業省が生産量、調達先や販売先を決定し、工場は決められた生産量のセメントを生産する。特に、工場がビジネスモデルを策定することはない。

⑤ 経営者の資質

工場長の前職は工業省傘下にある別の工場の工場長であり、生産管理の経験のある人材が着任しているといえる。

⑥ 経営倫理

工場・工業省が組織として行うべき規範の原理は、工場ではなく工業省が決定する。

⑦ 事業計画

需要に応じて工業省が年間および月次の生産量を決定しており、工場が事業計画を作成することはない。

⑧ 事業の公共性（雇用機会の提供）

現在 294 名の従業員が工場で働いており、そのほとんどは工場の宿舎で生活している。東に約 10km 離れたチャウセの町から通勤する従業員は少ない。

⑨ 製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境

この工場で作られるセメントは、公共事業に使われるため省庁向けに販売されることが多く、販売地域はマンダレー、サガイン、カチン州などの北部である。なお、ネピドーは販売地域に含まれていない。セメントの市場は品質の高いタイからの輸入品と、国内民間企業が生産する国内製品および

国有企業製品で占められている。国内のセメント需要は年間 500 万トン程度と想定されている。そのうち輸入は 240 万トン、国有企業を除く国内産は 200 万トン、国有企業の 3 工場で生産しているのは 60 万トン（市場シェア 12%）程度と考えられる。

経済が発展するにつれて、セメントの需要は急激に伸びている。前述の通り、国有企業の市場シェアは 12%程度であるが、高品質なタイ産セメントの輸入や、国内民間企業の市場参入に伴い、国有企業の市場シェアは低下している。また、2013 年にタイのサイアム・セメントが「ミ」国国内に工場および販売店を 4 店建設する予定もあり、販売価格や品質の競争は激化する一方である。国有企業が生産するセメントは輸入品と比較すると品質が安定していないと市場では考えられており、競争による販売価格の低下も想定される。ただし、国有企業製品は公共事業に使用されることが多く、また高い運送費が追加されることによって輸入品が高くなる北部では、輸入品よりも廉価な国有企業製品に対して一定の需要が見込まれることから、公共事業や北部における需要は増加する可能性があると考えられる。なお、燃料を内陸天然ガスから石炭へと変更し、燃料負担の増加分を販売価格に追加した場合は、価格競争力を維持することが容易ではないと考えられる。

5.2.7.3 財務

国有企業（工場）の財務面の分析について、以下の項目を調査した。①収益性、②成長性、③安全性。なお、分析には日本の同業種企業との比較を含む。

① 収益性

工場の過去 2 年間の投下資本利益率は、2010-2011 年度が 19.72%、2011-2012 年度が 8.24%であった。2011-2012 年度の投下資本利益率が急激に低下した原因として、工場の修復を受けて 3 か月間にわたり生産が停止したことにより売上高が減少した点が挙げられる。また、製造原価および販売原価がこの 2 年間であまり変化がなかった点も原因としてあげられる。

日本の同業種企業である住友大阪セメント、トクヤマ、デイ・シイ、琉球セメント（非上場）の 2012 年 3 月期の投下資本利益率（すべて非連結ベース）は、それぞれ 3.16%、3.94%、5.91%、4.67%であり、チャウセ工場の投下資本利益率よりも低く、高コスト体制のため収益率が低いと言える。これら日本企業の長期固定資本回転率は 8 割程度である一方で、利払・税引き前収支率は 6%程度となっている。逆にチャウセ工場の長期固定資本回転率は 3 割程度、利払・税引き前収支率は 27%程度となっており、日本企業と比べて長期固定資本に対する売上高比率は小さいが売上高に対する利払・税引き前収支比率が高いことを意味している。

② 成長性

2011-2012 年度の売上高（36.5 億チャット）は、2010-2011 年度の売上高（48.6 億チャット）と比べて 25%減少した。この売上高の減少は一時的な現象であり、前述の通り、工場の修復を伴い 3 か月間にわたり生産が停止したことによるものである。2012-2013 年度からは、修復が完了しているため

工場の稼働率を上昇させることができる。セメント業界の需要としては、建設需要の高まりによって今後大きな増加を見込むことができる。しかし、引き続き海外からの輸入品との価格競争にさらされると想定され、また 2013 年に燃料の内陸天然ガスの供給が停止し石炭に変更した場合の燃料費増加によりコストが上昇した場合は、生産量が減少する可能性もある。公共事業において一定の需要を確保することと、競争力の高い北部において需要を取り込むことができれば、競争力を維持することができる。

③ 安全性

工場の貸借対照表には、対政府資金勘定の項目（Government Account 1、Government Account 2、または Investment と呼ばれる項目）がある。これは、政府から供給される予算（運転資金）となる。2011-2012 年度までは、事業が赤字であっても運転資金の供給および補填があったが、2012-2013 年度からは、運転資金の中で事業をやりくりし、利益を出すことが求められている。一方、運転資金で利益を出すことができずに赤字が発生した場合は、その分の金額を政府から借り入れる形をとることとなった。このように供給方法の違いはあるものの、工場が国有企業として存続する場合は業績の良し悪しにかかわらず政府から継続的に運転資金や借入金として資金が供給されるため、安全性は高いと考えられる。

5.2.7.4 生産

国有企業（工場）の生産面の分析について、以下の項目を調査した。①生産部門の運営体制、②生産計画、③生産技術（生産効率）、④工程管理、⑤作業管理、⑥原価管理、⑦設備管理、職場環境。

① 生産部門の運営体制

生産部直下には副工場長が配属されている。その下に 4 つのセクションがあり、うち、2 つのセクションにはそれぞれアシスタント・ジェネラル・マネージャー、マネージャーおよびスタッフが配属されている。その他 2 つのセクションにアシスタント・ジェネラル・マネージャーは配属されておらず、副工場長の直下にマネージャーおよびスタッフが配属されている。工場全体の従業員の 6 割弱が生産部に配属されている。

② 生産計画

年間の生産量は工業省が策定し、その生産量をもとに工場が生産する仕組みとなっている。原則政府からの受注生産であり、工場が政府顧客以外の潜在顧客の発掘をしたり生産計画の変更を行ったりすることはない。生産能力は日産 300 トン、年間実働 10 か月。

③ 生産技術（生産効率）

工場で使われている機械は中国製で、CAMC から導入されたものである。工場見学では生産設備（キ

ルン) の隙間からクリンカーが漏れているのが確認された。会社によると、最大 1 割程度のロスが発生している可能性があるという。また、CNG や他工場のニーズに応えるために燃料の内陸天然ガス供給量が制限されており、工場は稼働率を 7 割程度と見積もっている (1 日当たり 220 万キュービックフィートが必要だが、実際は 150 万キュービックフィートしか供給されていない)。工場は 1 日 8 時間、3 シフトで 24 時間生産している。1 年のうち、メンテナンス期間は通算 2 か月程度。

2009-2010 年度、2010-2011 年度および 2011-2012 年度における工場の一人当たり売上高は、それぞれ月に 193 万チャット、155 万チャット、115 万チャットと他の調査対象となっているセメント工場 (タエットおよびチャンギン) と比べても高い水準にある。また、同期間における一人当たり営業利益はそれぞれ月に 61 万チャット、43 万チャット、12 万チャットである。2011-2012 年度に一人当たり売上高および一人当たり営業利益が低下しているのは、工場修復に伴う生産停止の影響によるものだが、他の 2 工場と比較して、この工場の生産効率は高いといえる。ただし、生産されたセメントは 1 袋 50kg の袋に梱包して出荷されており、他の国内民間企業と同様にバルクでの出荷体制は整っていない。そのため、バルクで出荷できる体制を構築している海外のセメント会社と比べると、生産効率は下がる。

④ 工程管理

工業省が決定した生産量に基づき、工場が原材料の量を算定・生産する仕組みとなっている。原材料の量により生産できる量が決まるため、原材料が十分に調達できない場合は、生産工程の管理が難しくなる。

主原料は石灰岩、ボーキサイト、粘土や石膏である。石灰岩は工場から 1km 離れた敷地内にあり、粘土も工場内で採掘が可能である。一方、ボーキサイトや石膏は工場からそれぞれ 130km、180km 離れた場所にある。他の 2 工場と比較すると、工場の近くで原材料を調達することができるため、調達リスクは小さい。ただし、前述の通り、燃料の内陸天然ガス供給量が制限されているため、工場がフル稼働できない状態となっている。

⑤ 作業管理

従業員の研修にはマニュアルを使用する。新しく雇用された従業員への研修期間は約 6 か月である。このように、工場の従業員に対して作業の研修を行い、作業方法を標準化している。また、必要に応じて、チャンギン工場の従業員がチャウセ工場に赴き、乾式プロセスの研修に参加することもある。

市場では、工場で生産されるセメントの品質が不安定で、また 1 袋当たりの重量も一定でないとの見解が聞かれた。作業管理のマニュアルは整備されているが、品質管理という観点からは改善が必要である。

⑥ 原価管理

2011-2012 年度における工場の製造原価の内訳は、燃料費等が製造原価の 60% と過半数を占め、材

料費が21%、減価償却費が12%を占めている。

燃料に海洋天然ガスを使用しているタエットおよびチャンギンとは異なり、チャウセ工場は現時点では廉価な内陸天然ガスを使用することができる。しかし、ラカイン州と中国の間を結ぶLNGパイプラインが2013年に完成した後は、内陸天然ガスの供給が停止されることとなっており、代替燃料として海洋天然ガスまたは石炭を活用する必要がある。石炭を活用する場合は、セメント1袋(50kg)あたり1,500チャットのコスト増となり、輸入品の販売価格と同程度の販売価格(5,300チャット)となると工場は想定している。一方、海洋天然ガスを活用する場合は、現在(2013年5月まで)の割引供給価格である百万BTU当たり5USドルよりも高い百万BTU当たり11USドル程度まで上がると想定すると、燃料費が莫大に増加することとなり、原価管理が困難になると考えられる。

⑦ 設備管理、職場環境

2003年に設立された比較的新しい工場である。一部の設備(キルン)の管理状態が芳しくなく、クリンカーが漏れ出している部分もあり、修理が必要である。ただし、修理の予算は認められないとのことであった。

5.2.7.5 流通

国有企業(工場)の流通面の分析について、以下の項目を調査した。①市場動向、②マーケティング・販売戦略、販売計画、③流通部門の運営体制、顧客管理、④外部連携(卸売・小売)。

① 市場動向

国有企業の工場は年に約60万トン程度のセメントを生産している。一方、国内民間企業は年200万トン程度のセメントを生産し、タイから年に240万トン程度のセメントが輸入されている。チャウセ工場は1日300トン、年に8~9万トン程度生産していると予想され、セメント市場に占めるシェアは1~2%程度と想定される。

② マーケティング・販売戦略、販売計画

政府からの受注生産であり、工場はセメントを省庁および市場に販売している。工場が直接マーケティング、販売戦略や販売計画を策定することはなく、工業省がトップダウンで決定した計画を遂行することが工場に求められている。

③ 流通部門の運営体制、顧客管理

セメント業者が工場から直接セメントを運搬している。政府機関に対しては、特に顧客管理が必要とは考えられない。ただし、民間の卸業者に対しては、市場ニーズの理解を深め、営業活動や顧客満足度の向上を図る一環として顧客の属性、購買履歴や問い合わせ履歴などを管理する必要があると考えられる。

④ 外部連携（卸売・小売）

省庁向けの販売が多く、卸売・小売について特に外部との連携は存在しない。

5.2.7.6 課題

以上の考察を踏まえると、以下の課題が挙げられる。

経営：

- 建設需要の増加に伴い、セメントの需要は上昇すると考えられるが、工場の製品の品質は輸入品や他の国内民間企業の製品と比べると不安定である。そのため、製品の競争力を維持するには価格、販売地域（北部）や公共事業で勝負するほかない。しかし、輸入品や国産品との価格競争や、燃料費の増加が想定される 2013-2014 年度からは、価格競争力を維持することは容易ではない。
- 工業省が経営判断や戦略の決定権を握っているため、工場の裁量権は人事に関する事項やオペレーションのスケジュール管理等に限られている。経営に関する自主性が問われていないため、経営の資質、事業計画の作成能力や競争原理の知識が不足している。

財務：

- 成長性（1人当たり売上高、1人当たり営業利益）に関しては、価格競争に伴う販売価格の低下が想定され、たとえ顧客である省庁からの需要が安定したものであっても、売上高は減少する可能性が高い。また、燃料費の上昇に伴う生産コストの上昇が見込まれ、営業利益の減少または営業損失が見込まれる。

生産：

- 品質が一定しないため、品質の競争力に欠ける。
- 生産設備（キルン）の修復が必要であり、またバルクでの出荷体制が構築されていないため、生産効率が低い。

流通：

- マーケティングや販売戦略を工場が独自に策定することができないため、市場のニーズに適した製品を生産することができない。更なる収益機会を逃している。

チャウセ・セメント工場の状況（2012年12月撮影）



5.2.8 薬品・食品公社 第1工場（薬品；ヤンゴン）

2012年11月15日に工場を訪問し、取材を行った。なお、工場の視察は許可されなかったため行っていない。当該工場の考察のポイントは以下の通り。

- 自由化の進んだ市場における輸入品との激しい競争により、販売価格が低下する可能性
 - 公定為替レート廃止による輸入原材料費の増加分を販売価格に十分転嫁することができなければ、競争力、売上高や営業収支が低下
 - 輸入品との競争は激しいが、ブランド力がある
 - 輸入品と比較すると品質が劣るため品質の競争力は低い、政府からの一定の需要は確保できる
 - 今後コストの増加に伴い収支が赤字となった場合には、他の工場と同様に抜本的な改革が必要となる
- 工場の概要、経営面、財務面、生産面、流通面の考察および課題は以下の通りである。

5.2.8.1 工場の概要

薬品・食品公社の傘下にある第1工場は、1958年にイギリスの会社により設立された工場である。現在は合計160種類にのぼる錠剤・カプセルなどの医薬品、ワクチン・血清、衛生製品、マラリア薬およびB型肝炎ワクチン等を生産している。近年、中国、タイ、韓国のローンによる設備更新・新設を三度行ったが、多くの設備はいまだ古いままである。

設備の新設等により、過去3年間従業員数を増やしている。2011-2012年度の従業員数は1,641名（管理職が154名、その他従業員が1,487名、前年度比11.5%増）。2010-2011年度の従業員数は1,472名（管理者105名、その他従業員1,367名、前年度比5.6%増）、2009-2010年度の従業員数は1,394名（管理職99名、その他従業員1,295名）であった。

また、工場は国内最大の市場であるヤンゴンに位置し、立地面の優位性は高い。

5.2.8.2 経営

国有企業（工場）の経営面の分析について、以下の項目を調査した。①経営ビジョン・戦略、②経営陣・組織の構成、運営、③経営判断の決定プロセス、④ビジネスモデル、⑤経営者の資質、⑥経営倫理、⑦事業計画、⑧事業の公共性（雇用機会の提供）、⑨製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境。

① 経営ビジョン・戦略

経営のビジョンや戦略は、工業省がすべて策定している。工場に決定権はない。

② 経営陣・組織の構成、運営

工場長の下に、企画部、総務部、財務部、生産部および品質管理・リサーチ部がある。品質管理・リサーチ部以外のそれぞれの部に副工場長が1名ずつ配属されている。また、生産部は製品の種類別に5つのセクションに分かれている。

③ 経営判断の決定プロセス

基本的に工業省が経営判断を行い、工場が実際の生産を遂行するトップダウンのパターンであると考えられる。ただし、従業員の昇進・異動やオペレーションのコントロール（スケジュール管理）に関する事項は、工場長が権限を持っている。

④ ビジネスモデル

工業省が生産量、調達先や販売先を決定し、原材料を調達する。工場は調達された原材料から薬品を生産する。特に、工場がビジネスモデルを策定することはない。

⑤ 経営者の資質

工場長は機械工学の学位、また企画部および生産部の副工場長は植物学や動物学の学位を持ち、製薬に関連する学位や経験のある人材が着任しているといえる。

⑥ 経営倫理

工場・工業省が組織として行うべき規範の原理は、工場ではなく工業省が決定する。

⑦ 事業計画

工業省が1年間の生産量を決定し、別途生産すべきと考える新製品があれば計画を作成する。工場は、手元にある原材料の量に応じて生産することが求められており、事業計画を作成することはない。

⑧ 事業の公共性（雇用機会の提供）

現在1,641名の従業員が工場で働いており、ヤンゴン近郊から通勤している。

⑨ 製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境

この工場で生産される薬品は、保健省等の省庁向け、販売代理店を通じて民間向けに販売される。また、工業省の直営販売店において小売も行っている。販売地域は全国。薬品市場は輸入品が多く、工場によると国有企業の工場で生産している薬品の市場シェアは10%程度とのことだが、実際は3%程度と想定される（前述「2.2.2.6. 調査対象業種の現状 薬品」より）。

工場が生産する薬品は、1988年まではBPI（Burma Pharmaceutical Industry）というブランド名で販売されていた。その後MPF（Myanmar Pharmaceutical Factory）というブランド名となり、2011年からは再びBPIのブランド名で販売されている。国内におけるBPIのブランド力は引き続き高い。前述の通り、国有企業の市場シェアは3%程度であり、残りはインド、バングラデシュ、中国からの輸入品が占めている。国有企業の薬品は比較的販売価格が低く、価格競争力はあると見受けられる。一方、「ミ」国独自の品質管理基準は存在せず、イギリスが以前適用していたガイドラインを使用しているため、品質の競争力は価格競争力ほど高くないと考えられる。省庁向けの需要は安定して

おり、民間向けの販売額は近年増加しているが、輸入品との価格・品質競争は激しい。なお、2012年4月に廃止された公定為替レートの影響を受け、2012-2013年度から輸入原材料費が大きく増加することとなる。製造原価が増加し、その増加分を販売価格に転嫁することは容易ではなく、価格競争力の維持が難しいと考えられる。

5.2.8.3 財務

国有企業（工場）の財務面の分析について、以下の項目を調査した。①収益性、②成長性、③安全性。なお、分析には日本の同業種企業との比較を含む。

① 収益性

工場の過去3年間の投下資本利益率は、2009-2010年度が7.20%、2010-2011年度が3.80%、2011-2012年度が4.12%であった。2010-2011年度の投下資本利益率が2009-2010年度と比べて半減した原因として、輸入原材料の配達遅延に伴い生産量が減少した点が挙げられる。

日本の同業種企業である富士製薬および日水製薬の2012年3月期の投下資本利益率（すべて非連結ベース）は、それぞれ10.44%、11.27%であり、ヤンゴン工場の投下資本利益率よりも高く、収益率が高いと言える。これら日本企業の長期固定資本回転率は5割以上である一方で、利払・税引き前収支率は10%~20%となっている。逆にヤンゴン工場の長期固定資本回転率は2割程度、利払・税引き前収支率も2割程度となっており、当該日本企業と比べて長期固定資本に対する売上高比率は小さいが売上高に対する利払・税引き前収支比率が同等程度または高いことを意味している。

なお、2011-2012年度は公定為替レートが使われていたが、当該年度の輸入原材料費を市場為替レート（1Euro=1,060チャット）で再計算し、在庫も勘案した上で営業収支を求めたところ、報告されている15億8,880万チャットから3,110万チャット（推計値）へと黒字が減少することが判明した。

② 成長性

2011-2012年度の売上高（65.9億チャット）は、2010-2011年度の売上高（45.3億チャット）と比べて45%増加した。今後も引き続き海外からの輸入品との価格・品質競争にさらされると想定される。また、公定為替レート廃止に伴う輸入原材料コストの増加を見込んで、2012-2013年度の原材料購入予算が大幅に削減される。このため、2012-2013年度に関しては輸入原材料の輸入量が減少し、生産量および売上高が減少することが考えられる。製造原価の増加に伴い販売価格を上昇させる場合は、価格競争力の維持が難しくなり、成長性が低下する可能性がある。

③ 安全性

工場の貸借対照表には、対政府資金勘定の項目（Government Account 1、Government Account 2、またはInvestmentと呼ばれる項目）がある。これは、政府から供給される予算（運転資金）となる。2011-2012年度までは、事業が赤字であっても運転資金の供給および補填があったが、2012-2013年

度からは、運転資金の中で事業をやりくりし、利益を出すことが求められている。一方、運転資金で利益を出すことができずに赤字が発生した場合は、その分の金額を政府から借り入れる形をとることとなった。このように供給方法の違いはあるものの、工場が国有企業として存続する場合は業績の良し悪しにかかわらず政府から継続的に運転資金や借入金として資金が供給されるため、安全性は高いと考えられる。

5.2.8.4 生産

国有企業（工場）の生産面の分析について、以下の項目を調査した。①生産部門の運営体制、②生産計画、③生産技術（生産効率）、④工程管理、⑤作業管理、⑥原価管理、⑦設備管理、職場環境。

① 生産部門の運営体制

生産部直下には副工場長が配属されている。その下に、5 つに分かれた製品別セクションがある：錠剤・カプセル・粉薬などの医薬品、ワクチン・血清、衛生製品、マラリア薬およびB型肝炎ワクチン。

② 生産計画

年間の生産量は工業省が策定し、工業省が調達した原材料の量をもとに工場が生産する仕組みとなっている。原則政府からの受注生産であり、工場が政府顧客以外の潜在顧客の発掘をしたり生産計画の変更を行ったりすることはない。2011-2012年度の省庁向け計画売上高は19.9億チャット、民間向け販売代理店経由の計画売上高は20.1億チャットであった。2012-2013年度の省庁向け計画売上高は、73.7億チャットと非常に高くなっている。これは、対象となるいくつかの省庁の予算が5倍程度増えたためである。しかし、どの製品の生産を増加させるかは決定されておらず、2012年10月現在の実際の省庁向け売上高は17.2億チャットであった。当該計画売上高が達成される可能性は低いと考えられる。

③ 生産技術（生産効率）

1958年に設立された古い工場であるため、設備は老朽化している。工場で使われている機械の多くはイギリス製であるが、近年タイ、中国および韓国からのローンを受けて設備を更新または新設している。タイのローンでは注射器や衛生製品の製造にかかる機械設備を更新し、中国のローンでは錠剤生産ラインの更新を行った。また、2012-2013年度から韓国ローンを受け、B型肝炎ワクチンの生産工場を建築した。工場がフル稼働した場合は一日3シフト態勢で生産することができるが、平均1日2シフト態勢で生産している。公社は工場の稼働率を8割程度と見積もっている。

2009-2010年度、2010-2011年度および2011-2012年度における工場の一人当たり売上高は、それぞれ月に35.8万チャット、25.7万チャット、33.5万チャットとなっており、高い水準ではない。また、同期間における一人当たり営業利益はそれぞれ月に10.5万チャット、5.5万チャット、8.1万チャット

ットである。2009-2010年度と比較して2011-2012年度に売上高が上昇しているにもかかわらず一人当たり営業利益が低下しているのは、この3年間に工場が従業員数を247名(17.7%)増加させた点が要因のひとつと考えられる。この工場の生産効率は、高いとはいえない。

④ 工程管理

工業省が決定した生産量に基づき、工場が原材料の量を算定し、工場が工業省に原材料の調達を依頼する仕組みとなっている。原材料の量により生産できる量が決まるため、原材料が十分に調達できない場合は、生産工程の管理が難しくなる。

前述の通り、2010-2011年度において、輸入原材料の配達遅延に伴い生産量が減少した。原材料の6割を輸入に頼っているため、調達リスクが高いことが原因である。香港、インド、シンガポール、タイなどが主な輸入先として挙げられる。また、原材料の発注から材料が工場に配達されるまで2~3か月程度を要する。

⑤ 作業管理

従業員の研修にはマニュアルを使用し、作業方法を標準化している。また、品質管理においては、WHO(世界保健機関)で研修を受けた従業員に品質をチェックさせている。

⑥ 原価管理

2011-2012年度における工場の製造原価の内訳は、材料費が製造原価の39%と一番多くを占め、労務費が29%、減価償却費が15%を占めている。

2012年4月から公定為替レートが廃止になり、2012-2013年度からの輸入原材料費が上昇することは確実である。2013-2014年度の原材料費に充てられる予算額は前年度の予算額よりも大きく削減されることが決定されており、今後の原価管理は難しくなると考えられる。

⑦ 設備管理、職場環境

工場の視察が許可されなかったため、この項目についての調査は行っていない。

5.2.8.5 流通

国有企業(工場)の流通面の分析について、以下の項目を調査した。①市場動向、②マーケティング・販売戦略、販売計画、③流通部門の運営体制、顧客管理、④外部連携(卸売・小売)。

① 市場動向

インド、バングラデシュ、中国からの薬品が輸入され、輸入品の市場シェアは9割を超える。国有企業が生産する薬品は市場に出回っており、ブランド力も高いが、市場シェアは極めて低い。

② マーケティング・販売戦略、販売計画

政府からの受注生産であり、工場は薬品を省庁および市場に販売している。工場が直接マーケティング、販売戦略や販売計画を策定することはなく、工業省がトップダウンで決定した計画を遂行することが工場に求められている。

③ 流通部門の運営体制、顧客管理

政府機関に対しては、特に顧客管理が必要とは考えられない。ただし、民間の販売店に対しては、市場ニーズの理解を深め、営業活動や顧客満足度の向上を図る一環として顧客の属性、購買履歴や問い合わせ履歴などを管理する必要があると考えられる。

④ 外部連携（卸売・小売）

省庁向けの販売は半分程度であり、残りの半分が民間の販売店を通じた販売となっている。

5.2.8.6 課題

以上の考察を踏まえると、以下の課題が挙げられる。

経営：

- 輸入品との価格競争や輸入原材料費の増加が想定され、価格競争力を維持することは容易ではない。
- 工業省が経営判断や戦略の決定権を握っているため、工場の裁量権は人事に関する事項やオペレーションのスケジュール管理等に限られている。経営に関する自主性が問われていないため、経営の資質、事業計画の作成能力や競争原理の知識が不足している。

財務：

- 成長性（1人当たり売上高、1人当たり営業利益）に関しては、2013-2014年度から原材料の予算が大幅に削減されることに伴い生産量の減少が想定され、たとえ顧客である省庁からの需要が安定したものであっても、売上高は減少する可能性が高い。また、輸入原材料費の上昇に伴う生産コストの上昇が見込まれ、営業利益の減少が想定される。

生産：

- 必要原材料の海外依存度が高い。原材料の調達不足や遅延により、生産スケジュールが滞る。
- 近年に設備更新を行うも、多くの機械は老朽化が進んでおり、生産効率が高くない。

流通：

- マーケティングや販売戦略を工場が独自に策定することができないため、市場のニーズに適した製品を生産することができない。更なる収益機会を逃している。

5.2.9 繊維公社 第1工場（繊維；シュエダン）

2012年11月16日に工場を訪問し、取材および工場の視察を行った。当該工場の考察のポイントは以下の通り。

- 自由化の進んだ市場において輸入品と競争できず、販売価格および売上高が減少
- 低品質な国産綿花の使用や設備の老朽化により、市場が求める製品を生産することが難しく、市場での需要が低い
- 「ミ」国国内では低い人件費を活かした縫製産業が伸びると期待されているだけに、高品質の糸や布を安価に生産できるようになれば、大きな需要が期待される

工場の概要、経営面、財務面、生産面、流通面の考察および課題は以下の通りである。

5.2.9.1 工場の概要

繊維公社の傘下にある第1工場は、紡績、織物、仕上げの各機能を備えた繊維工場である。1980年代に輸入代替を目的に設立された。当初は紡績と織物を行っていたが、数年遅れて仕上げ工場も世銀の融資で設立され、最終製品まで製造できるようになった。

1990年からは綿花から最終製品までの一括生産を開始し、国内市場への製品供給に特化してきた。当時は相対的に製品の質は高く、マーケットシェアを大きく広げた経緯がある。

工場長の配下に5つの部署が組織されており、1,935名が勤めている。うちアシスタント・マネージャー以上の管理職は70名を占める。

シュエダン工場はヤンゴンから北北西約230kmのエーヤワディー川沿いに位置し、近隣のピイ市から車で30分程度のところにあり、他の国有工場と比べると立地は悪くない。

5.2.9.2 経営

国有企業（工場）の経営面の分析について、以下の項目を調査した。①経営ビジョン・戦略、②経営陣・組織の構成、運営、③経営判断の決定プロセス、④ビジネスモデル、⑤経営者の資質、⑥経営倫理、⑦事業計画、⑧事業の公共性（雇用機会の提供）、⑨製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境。

① 経営ビジョン・戦略

経営のビジョンや戦略は、工業省がすべて策定している。工場に決定権はない。

② 経営陣・組織の構成、運営

工場長の下に、企画部、総務部、財務部、生産部および品質管理部がある。企画部、生産部は、副工場長クラスのデプティ・ジェネラル・マネージャーとアシスタント・ジェネラル・マネージャーが統括しており、各部署はマネージャーがそれぞれ管理する3~4つのセクションに分かれている。一方、総務部、財務部、品質管理部はマネージャーが分担しており、1つのセクションから成る品質管理部以外は、4~5つのセクションからそれぞれ構成されている。

③ 経営判断の決定プロセス

基本的に工業省が経営判断を行い、工場が実際の生産を遂行するトップダウンのパターンであると考えられる。ただし、従業員の昇進・異動やオペレーションのコントロール（スケジュール管理）に関する事項は、工場長が権限を持っている。

④ ビジネスモデル

工業省が生産量、調達先や販売先を決定し、原材料を調達する。工場は調達された原材料から糸や布を生産する。特に工場がビジネスモデルを策定することはない。

⑤ 経営者の資質

工場長には繊維工場を統括するための知識や経験が豊富な人材が着任している。現在の工場長は繊維工学の学士で、工業省に32年近く勤めている。

⑥ 経営倫理

工場・工業省が組織として行うべき規範の原理は、工場ではなく工業省が決定する。

⑦ 事業計画

工業省が1年間の生産量を決定し、別途生産すべきと考える新製品があれば計画を作成する。工場は、手元にある原材料の量に応じて生産することが求められており、事業計画を作成することはない。

⑧ 事業の公共性（雇用機会の提供）

1,935名の従業員のうち600世帯が隣接する寮に居住している。その他の多くも工場周辺から通勤しており、地元の雇用創出には一定の貢献はしている。

⑨ 製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境

「ミ」国の繊維市場では、海外からの輸入品が急増しており、インド、中国、タイなどの民間企業の製品で占められている。国有企業の製品は比較的販売価格が低く、価格競争力はあるかもしれないが、品質面で劣り、市場での競争力は乏しい。国の開放が進むにつれて、ロンジーに代表される民族衣装を着る機会が減った国民が増えていることも苦戦の要因になっている。

5.2.9.3 財務

国有企業（工場）の財務面の分析について、以下の項目を調査した。①収益性、②成長性、③安全性。なお、分析には日本の同業種企業との比較を含む。

① 収益性

工場の過去 3 年間の投下資本利益率は 3 期連続のマイナスであり、2009-2010 年度が-0.31%、2010-2011 年度が-18.57%、2011-2012 年度が-2.04%であった。2010-2011 年度の投下資本利益率が急激に低下した原因として、国内の他工場に在庫売却し、計画に基づいて生産された糸の生産量と実際の受注量に大幅な乖離が生じ、過剰在庫を公定為替レートで中国へ直接輸出したために為替差損が発生した点が挙げられる。

日本の同業種企業である新内外綿の 2012 年 3 月期の投下資本利益率（非連結ベース）は、3.73%であり、サガイン工場の投下資本利益率よりも高く、収益率が高いと言える。当該日本企業の長期固定資本回転率は 200%程度である一方で、利払・税引き前収支率は 2%程度となっている。逆にシュエダン工場の長期固定資本回転率は 23%程度、利払・税引き前収支率は赤字のためマイナスとなっており、当該日本企業と比べて長期固定資本に対する売上高比率が小さいことを意味している。

② 成長性

2011-2012 年度の売上高（28.4 億チャット）は、2010-2011 年度の売上高（66.1 億チャット）と比べて 57%減少した。今後も引き続きインドや中国など海外からの安い輸入品との価格競争にさらされ、また、市場が求める製品を生産するためには設備更新が必要であるが、設備更新の予算がないことや、国内綿花の品質改善が望めないことなどから需要の上昇を見込むことは難しく、売上高は減少すると予想する。

③ 安全性

工場の貸借対照表には、対政府資金勘定の項目（Government Account 1、Government Account 2、または Investment と呼ばれる項目）がある。これは、政府から供給される予算（運転資金）となる。2011-2012 年度までは、事業が赤字であっても運転資金の供給および補填があったが、2012-2013 年度からは、運転資金の中で事業をやりくりし、利益を出すことが求められている。一方、運転資金で利益を出すことができずに赤字が発生した場合は、その分の金額を政府から借り入れる形をとることとなった。このように供給方法の違いはあるものの、工場が国有企業として存続する場合は業績の良し悪しにかかわらず政府から継続的に運転資金や借入金として資金が供給されるため、安全性は高いと考えられる。

5. 2. 9. 4 生産

国有企業（工場）の生産面の分析について、以下の項目を調査した。①生産部門の運営体制、②生産計画、③生産技術（生産効率）、④工程管理、⑤作業管理、⑥原価管理、⑦設備管理、職場環境。

① 生産部門の運営体制

生産部は、紡績・織物、仕上げなどの 4 つのセクションに分かれている。生産部には、副工場長、

アシスタント・ジェネラル・マネージャー、マネージャーおよびスタッフが配属されている。

② 生産計画

工場での生産は計画に基づいて行っている。工場では年間の生産計画を作成し、工業省が承認する。月間の生産量は工業省から指示で決められている。原則政府からの受注生産であり、将来の需要を見込んで先行的に生産するようなことはしない。

③ 生産技術（生産効率）

2000年代に中国製品を導入した織物部門を除いて、多くの機械は老朽化が進み、生産効率は低い状態にある。特に、1980年代後半に導入された仕上げ部門の設備の更新が重要な課題となっている。財源の制限によって新しくできない設備を長年の経験によるメンテナンスでカバーしているようだが、性能の低い設備では質の高い糸や布が作れないことが最終製品の品質に大きく影響している。

「ミ」国国内では低い人件費を活かした縫製産業が伸びると期待されているだけに、高品質の糸や布を安価に生産できるように生産設備を整備できれば、大きな需要が期待される。ただし、多額の設備投資と高品質な綿花の調達はその必要条件となる。

2009-2010年度から2011-2012年度における工場の一人当たり売上高は、それぞれ月に15.5万チャット、34.1万チャット、12.2万チャットである。また、同期間における営業利益は3期とも赤字で、生産効率は非常に低いといえる。

④ 工程管理

工業省が決定した生産量に基づき、工場が原材料等の量を算定し、工場が工業省に原材料の調達を依頼する仕組みとなっている。原材料等の量により生産できる量が決まるため、原材料が十分に調達できない場合は、生産工程の管理が難しくなる。

必要な材料の多くは国内で調達が可能である。しかし、国内の綿花農家が転作してより利益率の高い豆などを生産するようになったため、供給量が減少し原材料の綿花の調達が難しくなっている。輸入綿花の使用を一部始めることで、調達リスクの軽減を図っている。

⑤ 作業管理

生産は、6:00～14:30と14:30～23:30の2交代制で行っている。作業方法は標準化されているが、工場の稼働率が低いため、作業管理の改善以前に需要の問題があると考えられる。

⑥ 原価管理

2011-2012年度における工場の製造原価の内訳は、材料費が製造原価の70%占め、労務費17%、その他13%となっている。

上述の通り、国内の綿花農家がより利益率の高い豆等の作物に転換することで、綿花の供給量が減

少し単価の上昇が続いている。国産綿花の価格上昇が製造原価をさらに押し上げる要因になる可能性はある。また、より高品質で市場ニーズの高い製品を生産するために海外産の高級な綿花をより大量に調達することになれば、原材料費の増加分を製品価格に転嫁する必要があり、一層厳しい原価管理が求められる。

⑦ 設備管理、職場環境

1980年代後半に導入された設備が多く、老朽化が進んでいる。織物部門は2000年代に一部新しい設備に更新したが、仕上げ部門などの設備更新は重要な課題と認識されている。設備のメンテナンスは工場内のワークショップで行う。部品代として年間50百万チャット程度の支出が発生している。

5.2.9.5 流通

国有企業（工場）の流通面の分析について、以下の項目を調査した。①市場動向、②マーケティング・販売戦略、販売計画、③流通部門の運営体制、顧客管理、④外部連携（卸売・小売）。

① 市場動向

繊維市場は、インドや中国からの廉価で良品質な輸入品に席卷されており、国有企業の工場で生産された製品のシェアは低い。シュエダン工場で生産した制服やシャツ、ロンジーなどは卸業者を通じて民間市場でも販売されているようだが、ヤンゴンやマンダレーなどのスーパーや洋服店で見かけることはなかった。

② マーケティング・販売戦略、販売計画

製造している制服やシャツ、ロンジーなどについては、自社でデザインをしており、柄の種類は700程度ある。近年、高品質で安価な輸入品が市場に増えており、販売数量の減少および価格の低下に苦しんでいる。ジーンズに似た生地での衣服の開発なども進めているようだが、品質が劣る国産綿花を老朽化した設備で加工しているだけに、輸入品に勝るような販売戦略をとるのは容易ではない。

③ 流通部門の運営体制、顧客管理

卸売業者などは、新規顧客の場合、工場の生産設備なども見たうえで、発注内容・数量を決定するのが通常である。通常品に加えて、特注品の生産も受けているが、市場競争力がある輸入品に対抗できるような市場開拓には結びついていない。

④ 外部連携（卸売・小売）

工場内にも完成品を展示しており、取引に関心のある卸売業者などを工場に招き入れている。

5.2.9.6 課題

以上の考察を踏まえると、以下の課題が挙げられる。

経営：

- 「ミ」国の繊維市場ではシュエダン工場の製品への需要が低く、中国等からの輸入製品に対する競争力が乏しい。
- 工業省が経営判断や戦略の決定権を握っているため、工場の裁量権は人事に関する事項やオペレーションのスケジュール管理等に限られている。経営に関する自主性が問われていないため、経営の資質、事業計画の作成能力や競争原理の知識が不足している。

財務：

- 収益性に関しては、日本の競合他社の投下資本利益率と比べると非常に低く、3年間連続でマイナスとなっている。熾烈な価格競争にさらされ、また品質面で劣るため、輸入品との競争に太刀打ちできない。
- 成長性（1人当たり売上高、1人当たり営業利益）に関しては、価格競争に伴う販売価格の低下が想定され、売上高は減少する可能性が高い。また、綿花の価格等の生産コストの上昇が見込まれ、営業利益の改善を見込むことは難しい。

生産：

- 織物部門を除いて、多くの機械は老朽化が進み、生産効率は低い状態にある。特に、1980年代後半に導入された仕上げ部門の設備の更新が重要な課題となっている。性能の低い設備では質の高い糸や布が作れないことが最終製品の品質に大きく影響している。
- 「ミ」国国内では低い人件費を活かした縫製産業が伸びると期待されているだけに、高品質の糸や布を安価に生産できるように生産設備を整備できれば、大きな需要が期待される。ただし、多額の設備投資と高品質な綿花の調達がその必要条件となる。

流通：

- シュエダン工場生産した制服やシャツ、ロンジーなどに対する市場における認知度は低い。
- ヤンゴンから北北西約230kmに位置し、他の国有工場と比べると立地は悪くない。

シュエダン・繊維工場の状況（2012年11月撮影）



5.2.10 繊維公社 第3工場（繊維；サガイン）

2012年12月14日に工場を訪問し、取材および工場の視察を行った。当該工場の考察のポイントは以下の通り。

- 自由化の進んだ市場において輸入品と競争できず、販売価格および売上高が減少
 - 低品質な国産綿花の使用や設備の老朽化により、市場が求める製品を生産することが不可能であり、需要が低い
 - 繊維公社は国内18工場で分業体制を敷いているが、需要量に応じた最適な生産体制が構築されていないため非効率であり、改善の見込みは薄い
 - 不要と判断された場合は、他の用途への転換も含めて、資産売却などの閉鎖が検討されるべき
- 工場の概要、経営面、財務面、生産面、流通面の考察および課題は以下の通りである。

5.2.10.1 工場の概要

繊維公社の傘下にある第3工場は、1972年6月に生産を開始した紡織工場である。日本の政府開発援助を通じて株式会社トーメン（現在の豊田通商株式会社）が工場に対して技術支援を行った。

主要製品は、7s、10s、21s、32sの綿糸、幅44”、47”のポプリン生地、32”のガーゼ、21”の包帯である。製品は基本的にパレイク、シュエダン工場向けに製造コストベースで提供される半製品であるが、製品売上の3割は毛布や包帯の完成品が占める。

従業員数は1,226名（管理職が29名、その他従業員が1,197名）。最大2,001名（管理職44名、その他従業員1,957名）まで雇用することができるが、工場がフル稼働していないため、そこまで多くの従業員を雇う必要はない。

また、工場はマンダレーから西南約16kmの内陸部に位置し、立地面の優位性は低い。

5.2.10.2 経営

国有企業（工場）の経営面の分析について、以下の項目を調査した。①経営ビジョン・戦略、②経営陣・組織の構成、運営、③経営判断の決定プロセス、④ビジネスモデル、⑤経営者の資質、⑥経営倫理、⑦事業計画、⑧事業の公共性（雇用機会の提供）、⑨製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境。

① 経営ビジョン・戦略

経営のビジョンや戦略は、工業省がすべて策定している。工場に決定権はない。

② 経営陣・組織の構成、運営

工場長、副工場長の下に、企画部、総務部、財務部、生産および品質管理部がある。企画部および生産部にはそれぞれ副工場長、アシスタント・ジェネラル・マネージャー、マネージャーが配属され、その下にスタッフがいる。また、財務部、総務部、品質管理部にはマネージャーとスタッフが配属されている。

③ 経営判断の決定プロセス

基本的に工業省が経営判断を行い、工場が実際の生産を遂行するトップダウンのパターンであると考えられる。ただし、従業員の昇進・異動やオペレーションのコントロール（スケジュール管理）に関する事項は、工場長が権限を持っている。

④ ビジネスモデル

工業省が生産量、調達先や販売先を決定し、原材料を調達する。工場は調達された原材料から糸や布を生産する。特に工場がビジネスモデルを策定することはない。

⑤ 経営者の資質

工場長には元軍人（少佐）が割り当てられており、工場経営にかかる資質は問われていない。工場長は2年前に就任した。

⑥ 経営倫理

工場・工業省が組織として行うべき規範の原理は、工場ではなく工業省が決定する。

⑦ 事業計画

工業省が1年間の生産量を決定し、別途生産すべきと考える新製品があれば計画を作成する。工場は、手元にある原材料の量に応じて生産することが求められており、事業計画を作成することはない。

⑧ 事業の公共性（雇用機会の提供）

現在 1,226 名の従業員が工場働いており、そのほとんどが敷地内の宿舎で生活している。また、サガイン周辺に住む従業員に対しては、通勤用に工場がシャトルバスを提供している。この工場は、閉鎖経済の下で地域雇用の拡充や地方の工業化を政策目標として設立されたが、市場が自由化され、消費者が良質の輸入品を購入できる現在となつては活動の意義を失っている。

⑨ 製品の市場シェア、民間企業との競合・競争環境

この工場で生産される糸や布のうち、7割は製造コストベースで半製品として他の国有企業繊維工場に販売され、残りの3割（完成品）のうち包帯は保健省に、そして毛布は市場に販売されている。繊維市場は、ほとんどインド、中国などの民間企業の製品で占められている。

市場では、工場が生産することができる幅の布よりも大きい幅の布に対する需要が高い。また、良品質で廉価なインドや中国からの輸入糸への需要も高い。国有企業の製品は比較的販売価格が低く、価格競争力はあると見受けられる。しかし、当該工場が生産し市場に販売している毛布を例にとると、低品質なため製品への需要が低く製品競争力はない。2010年の輸入品に対する関税の撤廃、2015年

の ASEAN 経済共同体の設立や周辺国製品の高い競争力に伴い、今後の民間企業との競争環境は激しさを増すと考えられる。工場としては、新機材が投入されれば競争力の向上と ASEAN 諸国からの需要に期待できると考えているが、引き続き市場が求めるより大きな幅の製品（幅 80”の布）や良品質な製品を生産できない場合は、競争は困難である。また、現在の繊維 18 工場の分業体制を見直さない限り生産効率性は向上しないため、競争力は低下する一方であると考えられる。

5.2.10.3 財務

国有企業（工場）の財務面の分析について、以下の項目を調査した。①収益性、②成長性、③安全性。なお、分析には日本の同業種企業との比較を含む。

① 収益性

工場の過去 3 年間の投下資本利益率は極めて低く、2009-2010 年度が 0.80%、2010-2011 年度が -25.14%、2011-2012 年度が -6.20% であった。2010-2011 年度の投下資本利益率がマイナスに陥った原因として、計画に基づいて生産された糸の生産量と実際の受注量に大幅な乖離が生じ、過剰在庫を公定為替レートで中国へ直接輸出したために為替差損が発生した点が挙げられる。また、2011-2012 年度も投資資本利益率がマイナスとなったのは、同様に生産量と受注量との乖離が原因であるが、この年度は中国に輸出せずに余剰生産分で包帯を生産し、保健省などの省庁に販売して消化した。ただし、この包帯販売による利益は上げておらず、生産コストは省庁と工場が負担する形となっている。

日本の同業種企業である新内外綿の 2012 年 3 月期の投下資本利益率（非連結ベース）は、3.73% であり、サガイン工場の投下資本利益率よりも高く、収益率が高いと言える。当該日本企業の長期固定資本回転率は 200% 程度である一方で、利払・税引き前収支率は 2% 程度となっている。逆にサガイン工場の長期固定資本回転率は 2 割程度、利払・税引き前収支率は赤字のためマイナスとなっており、当該日本企業と比べて長期固定資本に対する売上高比率が小さいことを意味している。

② 成長性

2011-2012 年度の売上高（17.4 億チャット）は、2010-2011 年度の売上高（29.0 億チャット）と比べて 40% 減少した。今後も引き続きインドや中国など海外からの安くて良質な輸入品との競争にさらされると想定される。また、市場が求める製品を生産するためには設備更新が必要であるが、設備更新の予算がないことや、国内綿花の品質改善が望めないことなどから需要の上昇を見込むことは難しく、売上高は減少すると予想する。

③ 安全性

工場の貸借対照表には、対政府資金勘定の項目（Government Account 1、Government Account 2、または Investment と呼ばれる項目）がある。これは、政府から供給される予算（運転資金）となる。2011-2012 年度までは、事業が赤字であっても運転資金の供給および補填があったが、2012-2013 年

度からは、運転資金の中で事業をやりくりし、利益を出すことが求められている。一方、運転資金で利益を出すことができずに赤字が発生した場合は、その分の金額を政府から借り入れる形をとることとなった。このように供給方法の違いはあるものの、工場が国有企業として存続する場合は業績の良し悪しにかかわらず政府から継続的に運転資金や借入金として資金が供給されるため、安全性は高いと考えられる。

5.2.10.4 生産

国有企業（工場）の生産面の分析について、以下の項目を調査した。①生産部門の運営体制、②生産計画、③生産技術（生産効率）、④工程管理、⑤作業管理、⑥原価管理、⑦設備管理、職場環境。

① 生産部門の運営体制

生産部は、紡績、織物および服飾の3つのセクションに分かれている。生産部には、副工場長、アシスタント・ジェネラル・マネージャー、マネージャーおよびスタッフが配属されている。

② 生産計画

年間の生産量は工業省が策定し、工業省が調達した原材料の量をもとに工場が生産する仕組みとなっている。原則政府からの受注生産であり、工場が政府顧客以外の潜在顧客の発掘をしたり生産計画の変更を行ったりすることはない。年間の生産能力は、糸は163万ポンド、布は264万ヤード。

③ 生産技術（生産効率）

1972年に導入されたトーメン等の機械を使って生産している。また、2000年代に中国製の機械を導入し設備更新を一部行ったが、大部分の機械は老朽化が進み、生産効率は低い状態である。

工場全体では、機械が977機導入されており、そのうちの97%にあたる945機が使用可能な状態である。紡績セクションでは222機（うち10機は使用不可）、織物セクションでは646機（うち22機は使用不可）、毛布セクションでは109機（すべて使用可能）が配置されている。しかし、低い需要から工場内で稼働していなかった機械も多く見受けられ、稼働率は低い。

2009-2010年度から2011-2012年度における工場の一人当たり売上高は、それぞれ月に11.4万チャット、15.6万チャット、11.5万チャットと低い。また、同期間における営業利益は2009-2010年度の月1,000チャットを除いて2期連続の赤字である。したがって、この工場の生産効率は非常に低いといえる。

④ 工程管理

工業省が決定した生産量に基づき、工場が原材料の量を算定し、工場が工業省に原材料の調達を依頼する仕組みとなっている。原材料の量により生産できる量が決まるため、原材料が十分に調達できない場合は、生産工程の管理が難しくなる。

必要な材料の多くは国内で調達が可能である。しかし、国内の綿花農家が転作してより利益率の高い豆などを生産するようになったため、供給量が減少し原材料の綿花の調達が難しくなっている。輸入綿花の使用を一部始めることで、調達リスクの軽減を図っている。

綿花のうち、Grade Aは幅40”、Grade Bは幅32”である。2011-2012年度に使用した原材料のほとんどがGrade C（幅21”）であった。2012-2013年度より、一部の綿花をアメリカから調査目的で輸入したが、現時点では商品化されていない。電力や水の供給は安定的であり、問題はない。

⑤ 作業管理

従業員に対して毎年訓練プログラムを受講させており、紡績、織物でそれぞれ4コースを設けている。1コースごとの研修期間は、操作は2か月間、修復は3か月間。マニュアルを作成して作業方法を標準化している。新型機が導入された場合には、すでに導入済みの工場に従業員を派遣して研修を受けさせる。2011年に中国から機材を導入した際には、中国（天津）に従業員3名を3か月間派遣した。

2 シフト制にして生産しているが、注文数が少ないため、工場によると、現在の工場の稼働率は3割程度。また、繊維工場間で分業が行われており、時間が浪費されている。繊維公社全体として工場が効率的に活用されていない。

作業方法は標準化されているが、工場の稼働率が低いため、作業管理の改善以前に需要の問題があると考えられる。

⑥ 原価管理

工場の製造原価の内訳のトレンドとしては、2009-2010年度から2011-2012年度において、材料費が製造原価の7割程度と大きな割合を占めている。一方、労務費は2割程度を占めている。

上述の通り、国内の綿花農家がより利益率の高い豆等の作物に転換し、綿花の供給量が減少し単価の上昇が続いている。国産綿花の価格上昇が製造原価をさらに押し上げる要因になる可能性はある。2012-2013年度においては、国内から500トンの綿花を、そして海外（アメリカ、オーストラリア、エジプト、インド等）からも500トンの綿花を調達する予定である。2012年4月の公定為替レート廃止に伴って、海外からの綿花調達はコスト増加の要因となり、一層原価管理が難しくなると考えられる。

⑦ 設備管理、職場環境

1972年に設立された工場であり設備の老朽化は進んでいるが、97%の機械が使用可能な状況に整備してある点を鑑みると、設備の管理状態や職場環境は良好であると推測する。しかし、生産量が低いため稼働していない設備が多く、稼働率や生産性は低い。

5.2.10.5 流通

国有企業（工場）の流通面の分析について、以下の項目を調査した。①市場動向、②マーケティング・販売戦略、販売計画、③流通部門の運営体制、顧客管理、④外部連携（卸売・小売）。

① 市場動向

工場で生産した糸、布、包帯は民間に販売していないため、市場に出回っていない。生産された毛布のみ市場で販売されている。糸、布、毛布については、インドや中国からの廉価で良品質な輸入品に席卷されており、国有企業の工場で生産された製品のシェアは低い。

② マーケティング・販売戦略、販売計画

政府からの受注生産であり、工場は糸、布、包帯を保健省等の省庁に販売している。また、毛布は市場にも販売している。工場が直接マーケティング、販売戦略や販売計画を策定することはなく、工業省がトップダウンで決定した計画を遂行することが工場に求められている。

③ 流通部門の運営体制、顧客管理

市場で販売される毛布の完成品も含めて、工場から政府機関に直接出荷している。搬送は70%が陸送（トラック）で、30%が水運となっている。パレイク、シュエダン工場で製品化された後、一部の生地はササイン縫製工場（調査対象の工場近隣に位置する）に搬送される。顧客数および販売数が少なく、それらを工場の裁量で変更できないため、特に顧客管理が必要な立場にいるとは考えられない。

④ 外部連携（卸売・小売）

政府機関や国営企業の繊維工場に直接販売しているため、卸売・小売に関する外部との連携はない。

5.2.10.6 課題

以上の考察を踏まえると、以下の課題が挙げられる。

経営：

- 市場では工場の製品への需要が低く、製品の競争力がない。市場自由化の環境の下で市場シェアの拡大を目指すのは難しい。
- 工業省が経営判断や戦略の決定権を握っているため、工場の裁量権は人事に関する事項やオペレーションのスケジュール管理等に限られている。経営に関する自主性が問われていないため、経営の資質、事業計画の作成能力や競争原理の知識が不足している。

財務：

- 収益性に関しては、日本の競合他社の投下資本利益率と比べると非常に低く、2010-2011年度および2011-2012年度についてはマイナスとなっている。輸入品との熾烈な価格競争にさらされ、また低品

質な製品を生産しているため、競争に太刀打ちできない。収益性の改善は見込めない。

- 成長性（1人当たり売上高、1人当たり営業利益）に関しては、価格競争に伴う販売価格の低下が想定され、たとえ顧客である省庁からの需要が安定したものであっても、売上高は減少する可能性が高い。また、綿花の価格等の生産コストの上昇が見込まれ、営業利益の改善を見込むことは難しい。

生産：

- 繊維公社は国内 18 工場で分業体制を敷いているが、需要量に応じた最適な生産体制が構築されていないため非効率であり、改善の見込みは薄い。
- 低品質な国産綿花の使用や設備の老朽化により、市場が求める製品を生産することが不可能であり、需要が低い。

流通：

- 工場が内陸地に位置するため、立地面で優位性がない。
- 顧客は政府機関が多く、またマーケティングや販売戦略を工場が独自に策定することができないため、市場のニーズに適した製品を生産することができない。更なる収益機会を逃している。

サガイン・繊維工場の状況（2012年12月撮影）



5.3 財務シミュレーションによる投資可能性の検証

以下では、財務シミュレーションによる投資可能性の検証を行う。2009-2010年度から2011-2012年度までの財務実績をベースにして、販売数量や設備投資予算などに関する前提を設定し、2012-2013年度から2015-2016年度までの財務面に関するシミュレーションを実施する。その結果を用いて、各国有企業（工場）に対する民間企業からの投資可能性について検証する。

5.3.1 財務シミュレーションの前提

財務シミュレーションを行うに当たって、以下のような前提を設定した。

- 1) 市場為替レート（800チャット/USドル、1,060チャット/Euro）等を用いて修正した2011-2012年度の財務データを基準として、2012-2013年度から2015-2016年度までのシミュレーションを行った。
- 2) 販売数量は今後3年間一定の水準で推移し（トンボ工場を除く）、輸入原材料購入は市場レートで決済される。
- 3) 原材料価格の上昇等によるコストアップは製品価格に転嫁しない。
- 4) 平均従業員数は2012年3月末から変化しないが、平均人件費単価は年率1.33%で増加。
- 5) 設備投資予算は年間一律20%のペースで削減されるが、これによる生産活動（売上高等）への影響はない。
- 6) 2013年3月期より法人税率、国庫納付率は従来の各々30%、70%から同25%、20%へと引下げられる。

5.3.2 各国有企業（工場）の投資可能性

2009-2010年度から2011-2012年度までの財務実績および上記の前提を使って財務シミュレーションを行った。各国有企業（工場）の投資可能性は以下の通りである。

重工業公社（1）のトンボ工場については、自社製品（自動車）に対する需要が低迷し、2012-2013年度以降の年間売上高が2011-2012年の実勢値の4分の1になるという前提を設けた。その結果、営業収支の赤字が続き、財務面から見て投資可能性は低くなるという試算になった。一方、タガヤ工場では、営業収支の赤字額が増え、負債として計上されている対政府資金勘定が増加することになる。純資産のマイナス額も増加し、財務的な試算から見ると投資可能性は低く評価される。また、シンデ工場は、市場為替レートの適応による原材料費の上昇等によって営業赤字に転換する。事業継続には政府からの資金的な支援が必要であり、投資可能性は低くなると試算された。

重工業公社（2）のピリン工場については、営業収支の赤字が続くことで、純資産が減少し、債務超過の金額が拡大する可能性がある。負債として計上されている対政府資金勘定も増加すると試算されており、政府からの資金的な支援が継続しない限り、民間企業からの投資可能性は低いと思われる。

重工業公社 (3) のタエット工場およびチャンギン工場については、市場為替レートが適応されたことで主燃料である天然ガスの燃料費が大幅に増えるため、営業収支は赤字に転落し、負債として計上されている対政府資金勘定も増加することになると試算された。政府からの資金的な支援がなくなると、民間企業からの投資可能性は低くなると思われる。一方、チャウセ工場については、2012-2013年度については営業黒字が確保されるが、内陸産出の天然ガスが使えなくなると仮定した2013-2014年度からは、燃料費の高騰により収益性が大幅に減少すると予想される。

ヤンゴンの薬品工場については、市場為替レートの適応による原材料費の上昇もあって黒字額は小さくなるが、営業収支の収益性は確保する見込み。法人税率、国庫納付率の改定により、債務超過は解消する見通し。一方、高水準の設備投資の影響等によって、負債として計上されている対政府資金勘定は増加する見込み。政府からの資金的な支援がなくなれば、財務面から見た投資可能性は低くなると思われる。

繊維公社のシュエダン工場およびサガイン工場については、営業収支の赤字が増加し、負債として計上されている対政府資金勘定が増加する。既に債務超過になっている純資産も回復することはないとの試算結果となった。財務シミュレーションの観点から見ると、両工場とも民間企業からの投資可能性は低いと判断される。

以上のように、財務シミュレーションによる投資可能性については、総じて厳しい結果となった。市場為替レートの適応による輸入原材料価格の上昇による収益性が悪化し、財務面から見れば、民間企業の投資対象になる可能性は小さくなるとの評価になった。加えて、輸入製品との競合がさらに激しくなり、売上高が減少するようになれば、シミュレーション結果以上に厳しい状況に陥る可能性もある。

ただし、シミュレーションの前提条件が変わるような改善策が実施されれば、将来的に投資可能性が大きく好転する可能性はある。立地の優位性、管理・技術の専門知識、設備およびブランド力など、財務以外の観点からの考察も踏まえた具体的な改善策については、次章において各国有企業（工場）別に報告する。

6. 調査対象国有企業別の改善策・民営化への提言

6.1 制度・政策的観点からの提言

6.1.1 国有企業・工場の分類と、分類ごとのリストラ方針策定

現在、「ミ」国政府は、不採算な国有企業・工場をJV・リースにより国家財政から切り離すこと、工場従業員を民間側に引き取らせることを重視している。

国有企業には、資源・電力・インフラなど政策的に重要な分野をカバーする企業がある一方、工業省傘下の企業・工場のように、民間事業者・輸入品などとの競合が発生しており、国有企業としての意義を有していないものもある。

そのため、「ミ」国政府としては国有企業・工場を、政策面での重要性・採算性により分類し、分類に応じたリストラの方向性を明確にする必要があるものと思われる。国有企業は、政策面の重要性・採算性から、以下のように分類できる。

- (1) 独立採算を実現でき、かつ政策的にも重要な国有企業・工場
- (2) 独立採算を実現できるが、政策的に重要ではない国有企業・工場
- (3) 独立採算を実現できないが、政策的には重要な国有企業・工場
- (4) 独立採算を実現できず、かつ政策的にも重要ではない国有企業・工場

国有企業・工場を上記の通り分類したのち、分類ごとのリストラ方向性を検討する。例えば、(1)については政策的に重要である以上は採算割れしないような経営努力が求められよう。(2)であれば、法人化・株式会社化を行い経営効率の改善を図らせる他、民間事業者とのJV・リースなどの方向性を検討する。(3)については自国技術の強化・蓄積の主導や自国における生産の強化などの観点から、政策的に政府が重要と判断する産業については意図的に国有企業として存在させる判断もありうる。この場合、企業運営を継続するには補助金などの予算措置や事業効率を改善させるなどして採算性を改善させることが必要となる。(4)であれば、操業停止、閉鎖が選択肢になるため、資産の売却や従業員の配置転換をいかに行うかが焦点となる。

6.1.2 国有企業のコーポレートガバナンス関連法制の整備

「ミ」国において国有企業（公社）は一般法としての会社法の適用外であると解されており、国有企業の経営組織・運営については法令の定めがない。しかし、現状、「ミ」国国有企業（公社）民営化にかかる政府内の議論としては、まず、「法人化（corporatization）」を目指すとの基本方針が示されている。

そこで、今後の法人化にかかるプロセスにおいては、その後の「株式会社化（equitization）」や「民営化（privatization）」を視野に入れつつ、国有企業の経営組織・運営・コーポレートガバナンスに関して定めた法令の制定が望ましい。あるいは、法体系の整合性の観点から、会社法の組織規定を法人化された国有企業に準用することも考えられよう。

6.1.3 国内民間投資家への設備投資資金提供によるJV・リース促進

国有工場により民間事業者とJV・リースを行う場合、民間事業者が関心を示したとしても、設備が老朽化しているため、民間事業者が設備投資を行う必要性が生じる。

民間事業者が、国内金融機関から設備資金を調達することは困難であるケース多く、これがJV・リースを進めためのネックになっている可能性がある。例えば、Shwedaung 繊維工場については、「関心を持っているが、設備投資がネック」との発言を行っている民間投資家もいるが、銀行借入が困難でもあるため、投資資金を提供できる外国投資家を探している。

必ずしも外国投資家を見つけることは容易でないため、国有工場のJV・リースをより効率的に進めるため、民間事業者に対して、国有銀行から設備資金を融資することを検討する。

6.1.4 外資企業にとっての投資環境改善

前述の通り、外資企業が「ミ」国国有企業とのJV、資産リース、資産購入等を検討する場合、①特別会社法として設立される外資企業への政府介入の懸念、②外国投資法の問題（不十分な企業間紛争処理システム）、③資産リースにかかる法令の未整備、④資産売却及び資産・土地使用権評価算定方式にかかる法令の未整備、といった外資企業の前向きな投資判断を阻害するような懸念材料が散見される。

特に、外資企業にとって初めての「ミ」国投資となる場合、こうした懸念は増幅する可能性もある。今後、それぞれの懸念材料を一つ一つ払拭すべく、外資企業の「ミ」国における事業活動にかかる法的予見性を高める形で法整備を進めていくことが望ましいであろう。

6.2 調査対象国有企業別の改善策・民営化への提言

2012年11月および12月に行った現地調査の結果と考察に基づき、調査対象国有企業別の改善策・民営化への提言を以下に記す。

今回調査の対象となった国有企業傘下の10工場を現状および考えられる改善策に応じて以下の通りグループAからDまでの4つに分類した。現状は立地面の優位性、管理・技術の専門知識、設備およびブランド力に分けた。改善策としては、法人化（民営化させない）、民間企業との合弁事業（JV）、リース、完全民営化および改善策なしを挙げている。

図表 6-1. 調査対象国有企業（10 工場）の現状と改善策の概要

グループ	公社	工場	現状		改善策
A	重工業公社(3)	第33セメント工場(チャウセ)	立地面の優位性	有利	①法人化して自立させる(民営化はしない) ②財務や生産の専門知識を有する民間企業と合併事業(JV)を行う ③完全民営化する
			管理・技術の専門知識	可	
	薬品・食品公社	第1薬品工場(ヤンゴン)	設備	可	
			ブランド力	可	
B	重工業公社(1)	第14ディーゼルエンジン工場(タガヤ)	立地面の優位性	不利	①リース ②財務、生産やマーケティングの専門知識を有する民間企業と合併事業(JV)を行う ③完全民営化する
			管理・技術の専門知識	欠如	
	重工業公社(2)	第22ラジアルタイヤ工場(ピリン)	設備	良	
			ブランド力	欠如	
	繊維公社	第1繊維工場(シュエダン)	立地面の優位性	可	
			管理・技術の専門知識	欠如	
			設備	不利	
			ブランド力	欠如	
C	重工業公社(3)	第31セメント工場(タエツ)	立地面の優位性	不明	石灰岩の採掘が可能だが、高い海洋天然ガスの代替となる燃料が現時点では見つからないため検討中
			管理・技術の専門知識	可	
		第32セメント工場(チャンギン)	設備	可	
			ブランド力	可	
D	重工業公社(1)	第12自動車工場(トンボ)	立地面の優位性	不利	特になし 民間企業にアピールできる魅力に乏しい
			管理・技術の専門知識	欠如	
	繊維公社	第16農業機械工場(シンデ)	設備	不利	
			第3繊維工場(サガイン)	ブランド力	

6. 2. 1 グループ A (チャウセの乾式セメント工場およびヤンゴンの薬品工場)

6. 2. 1. 1 現状

グループ A には、チャウセの乾式セメント工場およびヤンゴンの薬品工場が分類されている。これらの工場に共通する点は、立地面で優位に立っていること、専門性の高い製造または長年の操業で管理や技術の専門知識が備わっていること、設備は稼働可能であり稼働率は比較的高いこと、また、ブランド力が高いということである。(工場の立地については前章の図表 5-3 を参照。)

チャウセの乾式セメント工場は原材料である石灰岩採掘地が広大な工場敷地付近にあり、また、「ミ」国北部の市場や天然ガスの代替燃料として活用できる石炭採掘地からも比較的近いこと、他の 2 つのセメント工場と比べると立地面で優位に立つ。2003 年に操業を開始したが、乾式セメント製造に関して他の工場の従業員を研修できるほどの専門知識を有している。キルンからクリンカーが漏れ出しているが、設備も

比較的新しく、24時間3シフトで70%程度の稼働率を達成している。国有企業製造のセメントとしてのブランドを確立しており、認知度は高い。

しかし、チャウセのセメント工場の場合、現在廉価な内陸天然ガスの供給を受けているが、2013年中にラカイン州と中国間のLNGパイプラインが完成した後は、内陸天然ガスの供給が停止され、海洋天然ガスまたは石炭への燃料転換が必要となる。海洋天然ガスに転換した場合は赤字になると考えられるが、石炭に転換した場合はコスト増となり、価格面で輸入品との競争力が低下する。継続的に操業するためには、今後のコスト増加を見込んだコスト管理が重要となってくる。

ヤンゴンの薬品工場は、「ミ」国最大の消費地であるヤンゴンに位置し、立地面の優位性がある。1958年の設立以来長年操業を行っているため、管理や技術に関する専門知識を有している。近年3回設備を更新・新設しているが、大部分の機械は老朽化している。しかし、稼働率は8割と比較的高い。以前はBPIというブランドで販売していた。BPIというブランドは国民に高く認知されている。

また、ヤンゴンの薬品工場においては、原材料の6割を輸入に頼っているため、公定為替レートの廃止がコスト増加の要因となっている。官需は大きく安定した需要が見込める可能性があるが、原材料調達コストの低下を実現させることが重要である。

6.2.1.2 改善策・民営化への提言

チャウセのセメント工場とヤンゴンの薬品工場は、現状を踏まえると政府の援助なしで競争力を保ち、収益性を確保することが可能であると考えられる。したがって、改善策としては、①民営化はせずに法人化して自立させる、②財務や生産の専門知識を有する民間企業とJVを行う、または③完全民営化をするというオプションが考えられる。

セメント工場の立地はよく、工場の敷地も広大であり設備拡張の余地がある。民間企業と協働することによって、技術や管理知識を向上させたり、広大な土地を活用して工場を拡大したり、設備を修理したりできると考える。また、薬品工場の立地も同様によく、製品のブランド力も高い。技術や管理知識を向上させたり、老朽化した設備の更新を行ったりできると考える。このように、民間企業が工場経営に関与することにより、工場の競争力のさらなる増強や収益性の向上が見込まれるため、当該2工場については上述の3つのオプション（法人化、JV、完全民営化）から改善策を実行することが望ましいと考えられる。

6.2.2 グループB（タガヤのディーゼルエンジン工場、ピリンのラジアルタイヤ工場、シュエダンの繊維工場）

6.2.2.1 現状

グループBには、タガヤのディーゼルエンジン工場、ピリンのラジアルタイヤ工場、シュエダンの繊維工場が分類されている。タガヤのディーゼルエンジン工場およびピリンのラジアルタイヤ工場に共通する点は、立地面の優位性は低いこと、海外技術への依存により管理や技術の専門知識が十分ではないこと、設備は新しいこと、また、ブランド力が低いということである。さらに、シュエダンの繊維工場では、立地面の優位性はあるが、老朽化した設備の使用で新しい技術の専門知識がないこと、またブランド力が低

いことが挙げられる。

タガヤのディーゼルエンジン工場は内陸部に位置し、立地面では優位性はない。中国の技術や原材料を多く使ったノックダウン方式で製造するため、工場に技術の専門知識が蓄積されているわけではない。また、中国などからの輸入品との競争が激しく、工場の製品は民間市場にほとんど出回っていないため、ブランド力は極めて低い。ただし、2009年に設立された工場であるため、設備は新しい。

ビリンのラジアルタイヤ工場は工場周辺に天然ゴム園が存在するため、ゴム原材料調達の観点からは立地の優位性があるが、それ以外の観点からの優位性は低い。中国の技術を使っているが、操業を開始して3年程度であり、管理や技術に関する専門知識が高いとは言えない。また、輸入品や国産品との競争が激しく、現時点では市場が求めるサイズのタイヤを製造することができないため、ブランド力は低い。ただし、2010年から生産を開始した工場であるため、設備は新しい。

シュエダンの繊維工場は内陸部に位置しているが、比較的ヤンゴンに近く広大な敷地があり、立地面の優位性が認められる。1980年に設立されたため設備は老朽化している。2004年に一部の設備を更新したものの、大部分の設備は老朽化しており、稼働率は低い。また、新しい製品を生産する技術の専門知識を持ち合わせていないとともに、低品質で価格の高い国内産綿花を使って生産しているため、競争力がない。したがって、市場でも多く販売されることはなく、ブランド力が極めて低い。

6.2.2.2 改善策・民営化への提言

タガヤのディーゼルエンジン工場、ビリンのラジアルタイヤ工場、シュエダンの繊維工場は、現状の赤字経営を踏まえると政府の援助なしで競争力を保ち、収益性を確保することは難しいと考えられる。ただし、民間の支援を受けることができれば、競争力や収益性の改善は可能であると思われる。したがって、改善策としては、①リース、②財務、生産やマーケティングの専門知識を有する民間企業とJVを行う、または③完全民営化をするというオプションが考えられる。

タガヤのディーゼルエンジン工場の設備は新しい。民間企業と協働することによって、生産のノウハウや原材料の調達方法を向上させたり、新商品生産への投資を行ったり、完成品のマーケティングを支援したりすることができる。ビリンのラジアルタイヤ工場の設備も新しい。工場付近には天然ゴム園が存在するため原材料の調達は容易に行える。この工場でも、民間企業と協働することによって、生産のノウハウや原材料の調達方法を向上させたり、新商品生産への投資を行ったり、完成品のマーケティングを支援したりすることができる。また、シュエダンの繊維工場は、比較的ヤンゴンに近く、工場の敷地も広大であり設備拡張の余地がある。民間企業と協働することによって、広大な土地を活用して工場設備を改修・最新化したり、輸入原材料の調達方法に関する支援や完成品のマーケティングを支援したりすることができる。このように、民間企業が工場経営に関与することにより、工場の競争力の増強や収益性の向上が見込まれるため、当該3工場については上述の3つのオプション（リース、JV、完全民営化）から改善策を実行することが望ましいと考えられる。

6.2.3 グループC (タエットおよびチャンギンの湿式セメント工場)

6.2.3.1 現状

グループCには、タエットおよびチャンギンの湿式セメント工場が分類されている。これら両工場に共通する点は、石灰岩を調達することは可能だが立地については追加の調査が必要であること、長年の操業で管理や技術の専門知識が備わっているが近代的な大量生産には対応できないこと、設備の稼働が可能であること、また、ブランドが広く認知されているということである。

両工場は原材料である石灰岩を調達することはできるが、立地に関してはさらに調査が必要である。長年にわたりセメントを生産しているため、管理や技術知識は備わっているが、セメントを50kgの袋に詰めるなど、近代的な大量生産には対応できない生産システムとなっている。タエット工場の設備は1960年代に日本から導入された機械が中心で老朽化が進んでいるが、2000年代に入ってから設備更新を一部行い、メンテナンスを施しながら稼働させている。ただし、フル稼働はしていない。チャンギン工場の設備も1971年から導入された機械で老朽化しているが、メンテナンスを施しながら稼働させている。また、国有企業の工場が生産したセメントのブランド力は高く、多くは公共事業に使用されている。なお、セメント業界自体は、建設需要の高まりに伴い今後もセメントの需要が増加すると想定される。

両工場に共通する主な問題点は、湿式であるため燃料を多く消費する生産方式であり、乾式と比べるとコストが高くなるという点である。また、両工場とも従来燃料として利用していた内陸天然ガスが枯渇したため、現在は海洋天然ガスを利用している。海洋天然ガスの価格が高いため、市場における輸入品や国産品との競争が難しい点も問題である。工場に供給される海洋天然ガスの供給価格は2013年5月まで百万BTU当たり5ドル(通常は11ドル程度)で設定されているが、2013年6月以降の価格は未定である。したがって、輸出価格と同様の11ドル程度に引き上げられた場合は収支が悪化する。また、2011-2012年度までは公定為替レートを適用していたためドル建ての燃料費は高くなかったが、2012-2013年度以降は市場為替レートを適用しているため収支は大幅な赤字に転落すると想定する。したがって、輸入品との価格競争力が低下する。継続的に操業するために石炭等の代替燃料を検討したり、石油ガス省とガスの低価格・長期供給を交渉したりしているが、現時点では明確な解決策はない。

6.2.3.2 改善策・民営化への提言

タエットおよびチャンギンの湿式セメント工場は、燃料費が高く、代替燃料が利用できない現状を踏まえると政府の援助なしで競争力を保ち、収益性を確保することは難しいと考えられる。また、民間から支援を受けたとしても競争力や収益性を改善させることは困難と想定する。したがって、法人化、リース、JVや完全民営化は改善策としては考慮されない。つまり、両工場を今後とも継続的に操業させるためには、政府の補助金が不可欠となる。

6.2.4 グループD（トンボの自動車工場、シンデの農業機械工場、サガインの繊維工場）

6.2.4.1 現状

グループDには、トンボの自動車工場、シンデの農業機械工場、サガインの繊維工場が分類されている。これらの工場に共通する点は、立地面の優位性が低いこと、長年の操業で管理や技術の専門知識が備わっているが市場が求める製品を生産できていないこと、設備が老朽化していること、また、ブランド力が極めて低いということである。

トンボの自動車工場は内陸部に位置し、立地面の優位性は低い。ノックダウン方式で製造するため、工場に技術の専門知識が蓄積されているわけではない。1974年に生産を開始した工場であるため、設備が老朽化している。日本などからの輸入中古車との競争が激しく、工場の製品は民間市場に少数出回っているものの、評判がよくないためブランド力は極めて低い。官公庁を含めて需要が落ち込んでおり、2012-13年度の収益性が大幅に悪化する可能性が高い。

シンデの農業機械工場は内陸部に位置し、立地面の優位性は低い。1965年に設立された工場のため鋳物を含む設備が老朽化している。また、中国などからの輸入品との競争が激しく、マーケティングを戦略的に行うことができないため、ブランド力は低い。

サガインの繊維工場は内陸部に位置し、立地面では優位性は低い。1972年に生産を開始した設備は老朽化している。2000年代に一部の設備を更新したものの、大部分の設備は老朽化しており、稼働率は低い。また、新しい製品を生産する技術の専門知識を持ち合わせていないとともに、低品質で価格の高い国内産綿花を使って生産しているため、競争力がない。したがって、市場でも多く販売されることはなく、ブランド力が極めて低い。

6.2.4.2 改善策・民営化への提言

トンボの自動車工場、シンデの農業機械工場、サガインの繊維工場は、輸入代替および地方の工業化を目的に設置された工場であり、原材料を輸入して少量生産を行っている。価格、品質ともに輸入品との競争は困難な状況にある。低い製品競争力（低需要）、老朽化した設備や不利な立地を踏まえると、たとえ政府の援助があったとしても、貿易自由化が進む中で少量の政府調達のみでは黒字化が難しいと考えられる。また、民間から支援を受けたとしても競争力や収益性を改善させることは困難と想定する。したがって、法人化、リース、JVや完全民営化は改善策としては考慮されない。つまり、これら3工場の人材がもつ知識やスキルを民間に移転させ、工場の敷地や設備を透明性の高い方法を用いて処分することで、工場がもつ資産を有効に再活用する方策を検討すべきである。

以上