

女性企業家 オーラルヒストリー

— ミャンマー 編 —



JICA LIBRARY



1224717 [7]

JICA
104
21.4
IL
LIBRARY



CONTENTS

03

I. ミャンマー概要

1. 地理
2. 歴史・政治・経済
3. ミャンマーでの女性の“立場”

ミャンマー連邦共和国 商工会議所連盟共同事務局長インタビュー
ミャンマー連邦共和国 日本人材開発センター所長インタビュー



06

II. 「諦めず、一瞬のチャンスを 決して逃がさない」

バイレックス・トレーディング社 代表
プリンセス・アマラ社 代表

ティンティンセットさん

Ms. Thinn Thinn Sett



12

III. 「臆することなく 激動の時代を走りぬける」

デバ・ワディ社 会長／ニュー・ステップ・サービス社 会長
スクエア・パワー・グループ 会長／ミャンマー女性企業家協会 会長

フラワディさん

Ms. Hla Waddy



18

IV. 「勇気と努力で ビジネスを成功に導く」

マルコポーロ旅行社 代表
ビティ・バン外国語センター 代表

キンニニソウさん

Ms. Khin NiNi Soe



① 地理

ミャンマーはインドシナ半島の北西部に位置し、67.7万平方キロメートルの面積を有してあり、南北に伸びる長い国土が特徴。陸上では、中国タイラオスロイとラオングラデシュと国境を接し、国境線の総延長距離は約4,600kmに達する。海側はアンダマン海とベンガール湾に面し、海岸線の全長は約2,000kmである。国土は中部平原に広がる乾燥地帯と、中部平原の南端からデルタ全域にかけて広がる湿潤地帯から形成されている。

② 歴史・政治・経済

1948年にイギリスから独立。独立直後から、ビルマ共産党や少数民族武装勢力との戦闘が始まり、政治は不安定な状況となる。1962年に国軍がクーデターにより全権を掌握し、ネ・ウイン政権が社会主義経済政策を推進。1988年に経済悪化に対する国民の不満が爆発し、民主化デモが発生、大衆運動化する。デモを国軍が鎮圧し軍事政権となる。その後23年間続いた軍事政権は、2011年に民政移管を果たし、テインセイン大統領を国家元首とする新政権を発足し、民主化を推進。

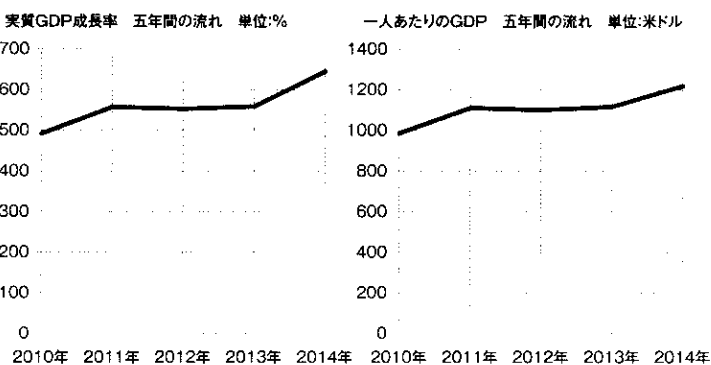
長い間、軍事政権下にあり、経済制裁を課されていたが、民政移管後、民主化と対外経済開放を推し進め、国際社会への復帰を実現。アメリカやEUからの経済制裁も緩和され、それ以降、着実な経済成長を遂げている。

また、政府としても経済特区を設けるなど、外国企業が投資・進出しやすい環境整備に力を入れているものの、電力、上下水道、工業団地などのインフラ整備が急務であり、マネジメントを担い得る高等人材の不足や制度面の未整備も指摘されている。今後、ASEAN経済共同体域内における生産物流ネットワークへの参入により、地勢上の優位性を活かしたビジネス機会の増大と着実な経済発展が期待される。

ミャンマー連邦共和国基礎データ

指標	データ	データ年次
人口	51.4百万人	2014年 ※1
面積	67.7万平方キロ(日本の約1.8倍)	
民族	ビルマ族はじめ、カチン族、カレン族、チン族、カヤ族、モン族、シャン族、ラカイン族等、130以上の多民族が存在	
言語	ミャンマー語	
人名	一般的に姓は持たない。必要な時には両親いづれかの名と自分の名が併用される。	
宗教	仏教(89.4%)、キリスト教(4.9%)、イスラム教(3.9%)、ヒンドゥー教(0.5%)	
主要産業	農業、商業、製造業、運輸・通信業	
経済成長率	7.69%	2014年 ※2
国内総生産(GDP)	628億ドル	2014年 ※2
一人あたりGDP	1,221ドル	2014年 ※2
出生時の平均余命	66歳	2013年 ※3
成人識字率	約95%	2013年 ※4
幼児死亡率	1,000人当たり48人	2011年 ※3
人間開発指数(HDI)	0.483(149位)	2011年 ※5
外国人訪問者数	約350万人	2014年 ※6

出典 ※1 ミャンマー移民・人口省 ※2 IMF-World Economic Outlook Database ※3 WHO ※4 ミャンマー教育省 ※5 UNDP-Human Development Report ※6 ミャンマー観光省



ミャンマー略史

1948年	英国からの主権を回復し、共和制連邦国家として独立。国軍によるクーデターでネ・ウインが大統領に就任。
1962年	「ビルマ式社会主義」体制を敷く。
1974年	ビルマ式社会主義に基づく新憲法公布。新国名は、ビルマ連邦社会主義共和国。
1981年	ネ・ウインが大統領辞職。その後も軍事独裁体制を維持。
1988年	全国的な民主化デモにより、社会主義政権が崩壊。デモを鎮圧した国軍が、クーデターにより全権を掌握。
1989年	軍政が、国名の英文呼称をビルマから、ミャンマーに変更。
1990年	30年振りの総選挙実施。国民民主連盟(NLD)が圧勝。軍政はNLDへの政権移譲を拒否。
1997年	軍政、国家法秩序回復評議会から国家平和発展協議会に改名。米国、EUが経済制裁を発動。ミャンマーがASEANに加盟。
2003年	軍政、民主化に向けたロードマップを発表し、保守派と対立。
2005年	政府機関、ヤンゴンから中部ピンマナ近郊に行政首都へ移転開始。
2006年	行政首都ネピドーへの遷都を公表。
2007年	軍出身のテインセインが首相に就任。軍政主導の政治体制の改革を開始。
2008年	軍政は、新憲法承認の国民投票を強行。投票率98%、賛成率92%で、「承認」と発表。
2010年	軍政、1990年以来20年振りの総選挙を実施。軍政系の連邦連帯発展党(USDP)が圧勝。
2011年	軍事政権解散。テインセイン大統領を国家元首とする新政府発足。ASEAN首脳会議がミャンマーの2014年議長国就任を承認。
2012年	上下両院・地方議会の補欠選挙実施。NLDが圧勝。



I. ミャンマー概要

③ ミャンマーでの女性の“立場”

ミャンマーにおける女性について、一般的に男女差別は少なく、社会経済活動にも制約がないと伝えられている。例えば、2011年の国家公務員に占める女性職員の割合は52%であり、特に教育省や科学技術省などにおいては75%近くが女性である。また、ASEAN諸国の労働参加率に関する世界銀行のデータによれば、男女差が少ないことが示されている。しかしながら、公務員の場合でも、意志決定を伴う上位職に占める女性の割合は少ない。特に、国会議員における女性の割合は極めて低い。「国別ジェンダー情報整備調査報告書(2013

年JICA)では、「家父長的なイデオロギーと伝統的な性別役割負担」が根強く残っていることで、女性が不利な状況下に置かれていることを指摘している。また、都市部と農村部で地域間格差がみられ、農村地域における女性や子どもは、教育や保健医療等の行政サービスへのアクセスが低いことなどを示している。民政移管以降、改善の傾向は見られるものの、影響力の高い地位に就いている女性の割合は低く、政府としても、女性の地位向上に向けた取り組みを強化することが求められている。



ミャンマー商工会議所連盟 (UMFCCI) 共同事務局長

テツテツカイン氏

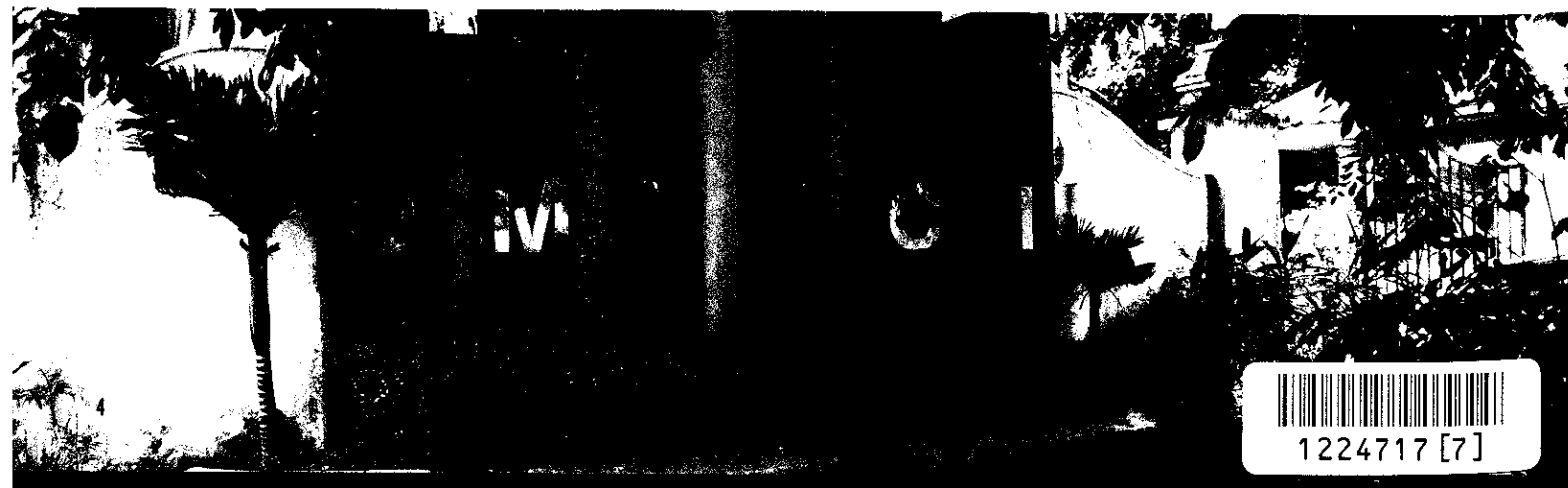
Dr. Thet Thet Khine

この国では、基本的に男女差別は少ないと思われます。ただし都会と違って、地方では教育面において女性に不利な面があることは事実です。また、高齢化した家族の面倒をみるために、女性と子どもに頼り、教育が疎かになることもあります。そのほか、職場において、結婚し、出産した後では、圧倒的に女性にかかる負担が大きく、仕方なく離職する女性が多数います。これを解決するためには、配偶者によるサポートや、こうした女性が仕事を続けられるような支援制度を、雇用者側が設ける必要があります。

女性が企業家として成功するためには、女性特有の課題を克服していかなければなりません。一方で、成功を収めた女性が増えてくると、男性とは違った視点からの“付加価値”の増大や、さまざまなイノベーションが期待されます。収益が上がれば、それを家族の教育や健康の保持、高齢化した身内の介護など、家庭やコミュニティへ還元することにも期待ができ、社会の安定と福祉の増進にも良い影響を与えられると考えています。

ミャンマー商工会議所連盟は民間企業の発展を支援するミャンマー経済界代表する組織です。ミャンマーの主要な産業は農業、製造業、サービス業ですが、建設業や縫製業も伸びています。ミャンマーでは、起業を考えた場合、必要な資金確保が難しい場合も多く、起業の活性化を促す金融的な環境整備が必要です。また、道路、通信などインフラ整備や産業人材の育成も重要な課題です。さらに、ビジネスを拡大するためには、付加価値のある製品開発と海外市場の開拓が不可欠です。

ミャンマー商工会議所連盟





ヤンゴン中心部にある
スーレバゴダ



ミャンマー日本人材開発センター（MJC）所長

ミョウテット氏

Dr. Myo Thet

であり、増加傾向にあります。主な受講目的としては、日本式の経営手法を学び、ビジネス・ネットワークを拡大させ、より良い就業機会を得ることにあります。しっかりとした目的意識をもって、土・日曜日や早朝の勤務時間外にでも、熱心に学習する受講者の姿勢には感心させられています。

女性が社会に進出し起業する上で、男性の場合と比べて困難が多いとは思われません。かなり以前には、女性は家事を中心に家庭を守ることが必要との考え方もありましたが、現在では、外で仕事することに男女の差別は少なくなっています。ただし、資金確保と技術開発の両面が、女性起業家にとって大きな課題となっています。また、経営に専念する立場にある人にとっては、家庭と仕事を両立させることは容易ではなく、「ワークライフバランス」に配慮することが重要であり、効果的にサポートする制度等が必要と思われます。今後、潜在力を有する多くの女性が、思う存分に活躍できる社会にしていける必要があると思っています。

ミャンマー日本人材開発センター（MJC）設立の主たる目的は、ミャンマーの産業・商業分野における人材育成と日本とミャンマーの間での人材交流の推進です。また、設立の背景としては、民政移管以降、国内の民主化及び市場経済化の動きが進展、持続的な経済発展が期待されており、それを支える人材育成に対応することが急務であったことが挙げられます。

MJCへの主たる参加対象者は、企業のシニア・中堅経営管理者及び起業家です。ビジネスコースの女性受講者の比率は57%

ミャンマー日本人材開発センター

MYANMAR - JAPAN CENTER

諦めず、一瞬のチャンスを 決して逃がさない

Foreword

政治の混乱はいつでも民衆を弄ぶ。

エリートであるがゆえ、傷ついてしまった父、慈善に身を投じた祖母。

ティンティンさんの人生は「無もないところ」から始まったのだ。

「決して挫けない」。

彼女のひたむきな努力と閃きが、暗雲から覗く一条の光を手繰り寄せ、自らを輝かせる。

その創造的な感性と積極性がビジネスを成功に導いていく。

不遇な経験をプラスにし、現在ではミャンマー有数の企業を率いながらも、裾野に位置する人への配慮も忘れない。一人で、ここまで来られたわけではないことを彼女は知っている。

そんな、謙虚で強い彼女の生き様を追う。

History 01

1971

ヤンゴン

Myanmar

Thinn Thinn Seti (ティンティン) さん
ハルニクス・ドレイブリンズ社 代表
ワシントン・マラ社 代表

1971年、旧首都ヤンゴン生まれ。

大学卒業後、運送会社のオフィスレディなどを経て、1999年、外国資本の医薬品販売会社のパートナー企業を設立し、ミャンマー屈指の医薬品会社に育て上げる。また同国の観光産業に着目、レンタカー事業にも進出した。現在、両社とも順調に業績を伸ばしており、同国内でも注目される女性企業家の一人となっている。

諦めず、一瞬のチャンスを決して逃がさない

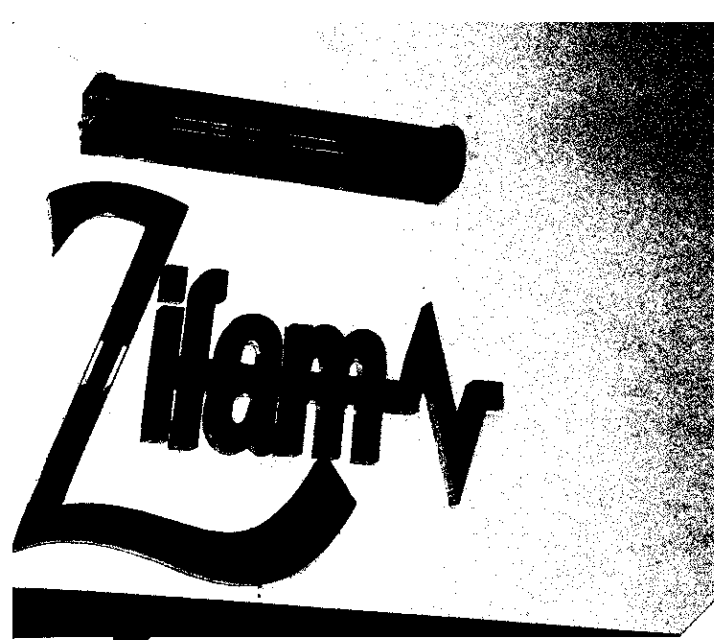
した。そして販売部門の代表として、医師に医薬品の効能を伝え、販売するという仕事に就くことができた。これは“やり甲斐”そのものであった。同社での具体的な仕事は、ターゲットとなる医師や病院関係者のニーズを把握のうえ、取り扱っている医薬品を販売促進することであり、まさに「マーケティング」であった。医薬品の販売は人命にも関わるため、徹底した商品知識を身につける必要があり、大学で学んだ動物学の知識が大変役に立った。

ところが、そんな幸せも束の間、ポジティブ・ヘルスケア社が本社の意向で閉鎖され、ミャンマーから撤退することになった。一瞬、絶望感に襲われたティンティンさんだが、同社のインド国籍の重役、カナ氏が、ミャンマーの市場を失うのは忍びないとして、「ジファム社」というオーストラリアに本社を置く新会社を1996年に設立し、医薬品販売を続けることを決断した。そして、同氏は、ティンティンさんの熱心な仕事ぶりを高く評価し、ジファム・ミャンマー社の販売部長として共に働くことを持ちかけたのだ。当時は、外国産品を輸入販売するには、ミャンマー人が代表を務める会社とパートナーを組まなければならなかったため、ミャンマー側のパートナー会社として、彼女は1999年にパイレックス・トレイディング社という会社を立ち上げるようになった。当時、彼女には十分な資金がなかったが、カナ氏が支援をしてくれた。こうして、ジファム・ミャンマー社とパイレックス・トレイディング社は一体となってティンティンさんのもと、事業を展開することになったのだ。

一 困難を克服、限りなき挑戦

彼女の努力で、会社は急成長を遂げた。しかし、これまでの道のりは、決して順風満帆ではなかった。相対した難題の一つとして、まず「品質管理」の問題があった。医薬品をミャンマー全土に販売拡大するためには、一定の温度と湿度を保持できる適正な貯蔵施設を備えた卸売店を確保する必要がある。しかし、当時は電力事情が悪く、停電が頻発する状態だったため、温度と湿度の管理には不安が伴った。

パイレックス・トレイディング社の販売医薬品



ジファム・ミャンマー社
(パイレックス・トレイディング社)

一 「マーケティング」との出会い

ティンティンさんは、ヤンゴン中心部に位置する、医薬品販売を行う「ジファム・ミャンマー社」の販売部長であり、同時に、「パイレックス・トレイディング社」の代表を務めている。この2社は、一体となって運営されている共同企業体で、現在のミャンマーでの年間売上は、約3千万ドルにのぼる。今や19の支店と従業員366人を擁する同国指折りの企業を率いる彼女だが、謙虚さは忘れない。「ここに来るまでには、紆余曲折がありました。」彼女は続ける。「自分自身、“それなりの努力”はしたと思います。けれども、こんな私を支えてくれる人や、幸運もあったのだと思っています。」

そもそも、この「業界」への就職など考えてもいなかった。優秀な成績で大学を卒業した。その後の進路として、大学に残って研究を続ける道もあったが、何しろ“先立つもの”が無かった。経済的に厳しい家庭に育ったため、できるだけ早く自立しなければならなかったのだ。それゆえ20歳の時、卒業してすぐにドイツの運送会社の受付係として働き始めた。小さい時から家で教えられた英会話が役に立ったという。就職当初は、得意な語学能力を活かした仕事が楽しかったが、「会社」のワークフローを見ているうちに、机に座って電話を取り次ぐような事務作業よりも、自分には、外に出て多くの人に会って調査や販売をする仕事の方が向いているのではないかと考えるようになった。「市場開発から販売までを行う『マーケティング』という仕事は、とても創造性の高い仕事で、私の性格に向いていると思えたのです。」

以来、彼女は“マーケティング”を意識するようになる。そして、それは天職とも言える職種との出会いでもあった。23歳の時に運送会社を辞めて、「ポジティブ・ヘルスケア社」というオーストラリアの医薬品販売会社に転職

そこでヤンゴンから直接配送するシステムの構築をはかったが、それが新たな問題を生み出す。全国各地への配送を監視するシステムも構築されていなかったため、運転手による持ち逃げなど、予期せぬ出来事に直面し、頭を悩ませることが多々出て来た。試行錯誤の末、ミャンマー各地に配置された本社直轄の支社と契約ベースの卸売店の連携を軸としたビジネス・ネットワークを構築した。卸売店とは、銀行保証付きの契約を締結しており、それゆえ、代金回収もスムーズで、安全なはずだった。ところが金融危機により銀行が閉鎖、お金がタイムリーに回収できないなど、多大な損失が生じた。この結果、「卸売店販売網」システムは崩壊することとなり、本社直轄の販売システムに頼らざるを得なくなった。それは2003年のことである。「結果的にシステム変更は良かったとは思いますが」と、彼女は言う。「それだけでなく、実はほかにも問題はたくさんあったのです。」と、彼女は続けて語る。医薬品販売は人命に関わるビジネスなので、いつも緊張感を持って注意深く対応していかなければなりません。薬が合わなかった人から、健康を害したとして、裁判で訴えられたこともあります」。特に海外から輸入した医薬品であり、初めてミャンマーで使う場合もあるので、慎重を期しても、なおこのような問題が生じたのだという。

彼女にとって苦難との闘いも修羅場の克服も、振り返ってみれば人生のよき経験であるという。「挫折を重ねるたびに、それは成長するための訓練の場であると受け止めています。どんな困難に直面しても、逃げないで前向きに取り組んでいけば、必ず道は開かれるのです」。

―新たなチャンス“掴む”

医薬品販売が軌道に乗り始め、収益が出るようになった頃のことである。ティンティンさんは経済活動が活性化することが期待されるミャンマーにおいて、前々から必

要性を感じていた、車両レンタルのビジネスに挑戦することを決断した。

経済成長が期待されるミャンマーは、「アジア最後のフロンティア」として世界から注目されている。それゆえ、ミャンマーに進出を考えている外国企業も多く、また、これからミャンマーを訪れる外国人観光客も増大することは予想に難くない。今こそ起業の絶好機であると直感し、彼らを対象とした新規ビジネスを起こすことを考えた。そうはいつても、これまでとは全く違う業種であり、周囲から反対する意見も上がった。しかし、経営は「戦略とタイミング」と認識している彼女にとって、機会を逸することはできなかった。2010年には、「プリンセス・アマラ社」という名前の車両レンタルサービスを行う新会社を立ち上げたのだ。創業に際しては、多くの車両を調達するために苦心を重ねたが、医薬品販売を通じて得た収益を資金にした。社名は、長女の名前「アマラ」を冠したものであり、娘を愛する思いから名づけられた。新会社を設立して5年になるが、今や売上高は設立年の約2倍の伸びを示しており、120台の車両を保有、155人の従業員を擁するほどの急成長を遂げている。

この間、顧客拡大に向けたセールス活動を積極的に展開するとともに、運転手の英会話能力や接客サービスの向上に力を入れた。最初は、採用された運転手の中には、不慮の事故に遭遇した際、乗客への対応を優先しなかったり、病院や警察などへの緊急連絡を怠ったりした者もあり、頭痛の種にもなった。業務の性質上、乗客とのトラブルが発生しやすいこともあり、運転手の適切な管理、教育は欠かせない。顧客からの信頼を確保し、安定した経営体制を築くためにも、安全な運転技術に加え、円滑なコミュニケーション能力および質の高い接客サービスなど、運転手のレベルアップに注力した。こうしたことが奏功し、JICAやUNICEF、UNDP、FAO等の国際機関やグローバル企業からの利用リピート率も高くなっていった。

少女時代を過ごしたアパートで“社会貢献”を行う



諦めず、一瞬のチャンスを決して逃がさないがけた。自分でも手芸品を製作し販売するなどしてお金を貯め、自らの学費はもちろん、弟たちの学費も捻出していた。このように、当時はお金を稼ぎ出すことに汲々としていたので、コンプレックスを感じていたという。「何より、友だちに私の『本当の姿』を知られるのが怖かったです」。

ービジネス成功の要諦は人材育成

ティンティンさんは、ビジネス成功の要諦は人材育成にあると考えている。“プリンセス・アマラ社”では、運転手を含む社員全員に対し会社のビジョンやミッションを理解させ、社員一人ひとりの活力を引き出せるように環境を整えている。それぞれの個性を押さえつけることなく、しかし統率を乱させることもなく、全社員が「一体」となって働けるよう鋭意指導している。特に、顧客満足度を高めるために、運転手に対して、接客サービスの基本や礼儀正しいマナーをはじめ、外国人の乗客とのコミュニケーションを円滑にする英会話の研修受講を必須にした。さらに、乗客が車内で突然倒れた時の緊急対応のあり方などについて、徹底的に教え込む。また、衣類から発せられる臭いの除去や笑顔で接する対応の仕方に至るまで、清潔な印象を与えるべく、繰り返し細やかに注意し、常に自分の姿勢を正して、能力の向上に努めることが重要であることを教えている。初めは関心を示さなかった従業員も、教えられたことを実践に移すことで、乗客に満足感を与えられるとともに、自分の能力向上にもつながり、充実感を味わえるようになったということで、積極的に研修に参加するようになった。パイレックス・トレイディング社の社員に対して、医薬品の安全管理などについて徹底的に指導し、高いプロ意識を植え付けている。

夫とは大学時代に会った



彼女にとって家族は大切な宝である

ー「不遇な環境」から 育まれた起業家精神

今でこそ「成功者」の顔を持つティンティンさんだが、ビジネスを起こすことは、夢の実現に向かう手段の一つであるという。その夢は、単なるサクセスストーリーではない。大きくなったらビジネスで成功し、「家族や周りの人を豊かにしてあげたいと願う夢」である。若い頃に遭遇した「修羅場」こそが、彼女の起業家精神を育ててきた。彼女のドラマチックなヒストリーはまさに「生まれた時」から始まったのだ。

ティンティンさんは、1971年にヤンゴンで生まれた。父は、国営航空会社のチーフエンジニアだった。国費で英国ロンドンに留学後、花嫁としてイギリス人女性をミャンマーに連れ帰り家庭を設けたが、生活習慣や価値観の違いで悩むなど、外国人が暮らすには厳しい現実があり、彼女は子どもとともに英国に帰ってしまった。父は失望の中、ミャンマー人と再婚、新たな人生を歩み始めたが、荒れた生活を送り借金ができ、苦しい経済状況が日常となっていたという。その両親のもとで最初に生まれたのがティンティンさんだった。そのうえ、祖母が他界する前に自宅を寺院に寄進する約束をしていたため家も失い、止む無く小さなアパートに移り住むことになった。

ティンティンさんは大学に入る前、2つの夢を持っていた。一つは厳しい経済的理由からビジネスウーマンになることであった。また、年々年老いていく祖父をケアするために、「医者になりたい」と思ったこともある。結果的に、ヤンゴン大学に入学して専攻したのは動物学だったが、2年目から、将来のためになると考えて、経営管理学を学び始めた。大学時代も、金銭的に苦しい生活は続いていたので、通学にバスを使わず歩いた。欲しいものを買うのも控えたりするなど、徹底的に節約することを心

Princess Amara

愛娘の名前を冠する「プリンセス・アマラ社」

彼女が人材開発の重要性を認識したのは、これまで、日本をはじめシンガポールや米国でのビジネス研修に参加する機会があり、経営の根幹となる大切なことを教えてもらったことが契機になっている。具体的には、ミャンマー日本人材開発センター(日本センター)の支援による経営戦略セミナーや日本企業への視察、関西経済連合会主催のASEANリーダーシップマネジメントフォーラム、海外産業人材育成協会(HIDA)主催の企業経営セミナーなどに参加しており、「ためになることばかり」と言う。特に、トヨタ自動車を訪問した際には、家族が普段働いている職場を見学し、会社の事業活動への理解を深めることを目的とした「従業員家族向け職場見学会」を知る機会になった。帰国後、それを足がかりにして、社員の家族を大切にす諸制度の導入を実現させたという。このように、現場訪問を通じて会得できる“臨場知”は極めて意義深く、これからもチャンスがあれば、積極的に参加したいと考えているようだ。また、日本センターのさまざまなビジネスコースに、両社の社員を各自の学習目標に応じて参加させることにより、社員の能力向上に努めているのは、経営の要諦を認識している証しでもある。

プリンセス・アマラ社を訪問した際、男性販売部長のミョウトゥンさんを紹介された。彼は運転手として採用され、まじめに職務に従事していたが、日頃の業務ぶりから、マネージャーの才覚があると判断したティンティンさんにより、2年前に販売部長に“大抜擢”されたという。ミョウトゥンさんは語る。「マネージャーとしての仕事をするようになって、初めは戸惑うこともありましたが、今は、新たな領域にも挑戦しなければなりません。種々のセミナーに参加して、能力の向上を図ることができ、やり甲斐も感じています。チャンスを与えてくれたボスに深く感謝しています」。このようなことから、彼女は向上心のある意欲的な人には、大いなるチャンスがあることを教え、みんなの活力を引き出し、会社全体にインパクトを与えようとしていることが窺えた。

―“今後の展開”への期待

彼女は、これまでの業績で自信をつけ、更なるビジネスの拡大に向けて、次なる構想を練っている。医薬品を販売しているパイレックス・トレーディング社では、ヤンゴンの南東に位置する「ティラワ経済特区」の中に、薬品製造工場を建設する計画を進めている。外国の企業との共同出資で、近々工場建設に着手する運びである。これからは医薬品の販売だけでなく、製造にも乗り出し、事業を拡大させる方針だ。工場が完成したら、500人規模の従業員が働くことになり、就業の機会を増大させるとともに、経済的な効果も期待できると考えている。

他方、車両レンタルサービスを行っているプリンセス・アマラ社については、顧客満足度向上に向けて、社員の研修に磨きをかけていきたいとしている。また、ヤンゴンでは宿泊施設が不足していることに鑑み、ホテル建設を計画している。すでに同市郊外の豊かな自然が残されている場所にホテル用地を確保しており、5年計画でホテル建設を実現する方向で、現在、建築設計を準備している。ホテルを運営する人は、プリンセス・アマラ社の従業員の中から選ぶことを考えているという。

―家族は「宝」

彼女が32歳になった時に、大学時代に知り合った心から信頼し合えるパートナーと結婚した。結婚後も、激務に追われる状態で、家庭と仕事を両立させることに苦労したが、夫のチョウナインさんに物心両面にわたりサポートしてもらえたことに感謝をしている。彼女は言う。「夫はビジネスパートナーでもあるのです」。夫婦は二人の子ども(現在11歳の長女、9歳の長男)にも恵まれた。彼女は続ける。「家族は私の一番大切な『宝』なのです」。子どもたちは、期待通りにすくすくと成長しているが、それは、彼女がどんなに忙しくても、子どもたちとの対話を重視し、何でも話し合える関係を作っているからだ。彼女の

働く職場にも、子どもたちが自由に顔を出せるようにしており、親が働く場を見せる機会を設けている。彼女は、社員が職場で安心して意欲的に働くためには、家族を大事にすることが不可欠であると考え、社員の家族に対しても温かい支援の手を差し伸べている。長期的観点から、国の安定的発展を考えた時、人口の着実な増加は不可欠な要素であり、女性が安心して子どもを出産し、育児と仕事の両立を支援できるような制度が必要であると認識しているからだ。

この会社では、社員の子どもに対する支援策として、①学費の半額を会社が負担する、②病気の際には、会社の車で病院に連れて行く、③育児ヘルパーを備上する経費の半額を会社が負担するなどの制度を構築し、子どもを持つ女性が安心して働ける環境を作っている。また、毎月1回、社員の子どもたちをバスに乗せ、見学会を開いているが、そこでは母親同士の勉強会も行う。彼女は、家族を大切にするという信念に基づいてビジネスを拡大させることが、多くの人たちに就業の機会を与え、能力や所得の向上を意識させ、幸せな家庭生活を作ると考えているのだ。

夫のチョウナインさんは、企業家として、また妻、母としての彼女を語る。「素晴らしい事業家であり、子どもの教育にも力を入れています。無駄なお金は使わず、家計のやり繰りが上手な満点の妻です」。

一 祖父からの教訓

最も尊敬する人は、幼い頃、いろいろなことを教えてくれた今は亡き祖父である。彼女は、懐かしそうに当時の思い出を語り始めた。「祖父は、英国の植民地時代に英国式の教育を受けた人で、強い意志を持った規律正しい人でした。両親が喧嘩をした際には、居心地が悪く、いつも祖父の所に行っていたので、いかに生きるべきか、何を大切にすべきかなどについて、価値あることをたくさん教えられました。具体的には、モラルのない“金持ち”よりも、貧しくともモラルを持った人の方が尊敬されるべきであることや、何ごとにも原因と結果があることを教えられました」。彼女は続けて言う。「また、『自分に価値ある教訓や経験談を伝えてくれる人は、自分の先生だと思え』という言葉もよく覚えています」。

幼い頃に尊敬する祖父と過ごした小さな住居は、彼女の思想形成の原点とも言える思い出の場所であり、大切に保存している。1年半前にその住居で、教育を受けられなかった貧しい農村女性を対象に、能力開発を目的とした社会貢献プロジェクトを立ち上げた。ミシンを5

諦めず、一瞬のチャンスを決して逃がさない

台購入し、現在、7人の若い女性が手芸品の製作に取り組んでいる。彼女たちが目を輝かせて、とても楽しそうに働いている姿からは、こうした女性たちにとっての“就業の機会”の重要性があらためて浮かび上がる。そのプロジェクト現場の近くで、かつて、父親の靴を修理してくれたことがある老職人を見つけ、何の気取りもなく、優しい言葉をかけるその姿からも、彼女の思いやりの深さを見ることができた。

一 女性企業家を目指す

彼女からの女性企業家へのメッセージがある。「いつも社会の底辺にいる人への思いやりを忘れず、前向きな考え方を持つことが大切です。また、何より“実践できる知恵”を会得することが重要です」。彼女はゆっくりと、しかし強い口調で、「身についた知恵こそはその人の生き方を支える柱になります。」と国の将来を担っていく若い世代への言葉として、自らを振り返るように語る。「幅広い視野に立って学習し続けること。例え多くの可能性があっても、時の流れは速いので、無駄に時を過ごすことなく、チャンスをしっかりと掴んで欲しいのです」。

国際機関や海外の公的機関も「常連客」だ



History 02

1949

エーヤワディ

Myanmar



Illia Waddy (フラワディ)さん
デバ・ワディ社 会長 / ニュー・ステップ・サービス社 会長
スクエア・パワー・グループ 会長 / ミャンマー女性企業家協会 会長

1949年、エーヤワディ管区バヤーズ村生まれ。
大学卒業後、教員や国家公務員など複数の職業を経て、“必要に迫られ”建設業界に身を投じる。それ以来、倒産の危機などを回避しながら社の発展に注力。現在は3つの建設系事業の会社を率いる。

臆することなく 激動の時代を走りぬける

Foreword

貧しい農村に生まれ、血のにじむような努力で学業を修めた。
めまぐるしく変わる社会の荒波の中で、たくさんの仕事も経験した。
しかし、幾多の挫折を経験する中で、チャンスを逃さずつかみ、ミャンマーでも有数の建設企業のグループを育て上げた。
現在は、経営者として、母として、女性の起業支援家として多忙な日々を送る。
ここまで来られたのは「家族がいてくれたから」。

家族を支え、支えられながら、新しい時代へ踏み出す“お母さん”の物語。



一偶然の建設業起業

フラワディさんが設立した会社は、次の3社である。建築物の杭打ち基礎工事を行う「デパ・ワディ社(長女が社長)」、コンクリート供給と建設工事用車両のレンタルサービスを行う「ニュー・ステップ・サービス社(長男が社長)」、それに工業省管轄下の大規模セメント工場を営む企業体「スクエア・パワー・グループ」。この3つを併せた従業員数は約300人である。彼女の主要な任務としては、デパ・ワディ社では会長として財務面を中心に、ニュー・ステップ・サービス社では会長として経営面全体に関わっており、それぞれ実務面は社長に任せている。さらに、スクエア・パワー・グループでは、会長として全体の運営を行っている。一方、彼女はボランティアとしてさまざまな活動に携わっており、具体的には、ミャンマー女性企業家協会(MWEA)の会長、ミャンマー商工会議所連盟(UMFCCI)の経営委員、ミャンマー女性問題連盟(MWAF)社会経済部会の常務委員を務めている。

人によってビジネスを起業する“きっかけ”はさまざまだが、長年温めてきた計画を実行に移す、あるいは若い頃、漠然と描いていた夢を実現しようとするケースが多い。しかし、フラワディさんの場合は少し違っていた。目の前で起きた「事故」を解決するため、無我夢中で対応してきた結果、気がついたら建設ビジネスの世界に身を置いていたというものだ。

それは、ミャンマーで民主化運動が始まった1988年以前のことであった。フラワディさんは自宅を建設するために、ある建設業者と契約を交わしたが、民主化運動が引き起こした政治的混乱の影響から、経済活動が停滞、自宅の工事も途中でストップしてしまった。建設業者からも、工事を続行する意志が読み取れず、どう対処してよいものか途方に暮れてしまった。「けれど、建設途中



建設現場を視察するフラワディさん

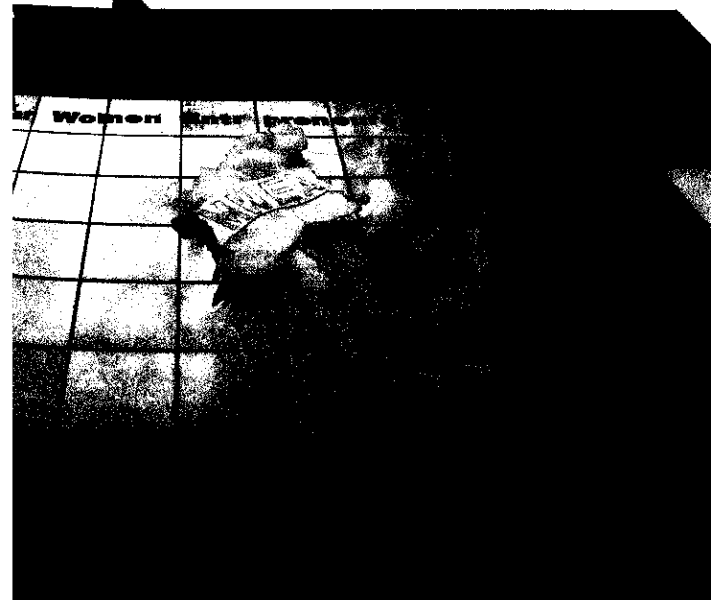
のまま放置しておくわけにも行きませんでした。」と彼女は回想する。「私自身で残りの工事を行って、家を完成させようと思いました」。これはまさに一大決心だったと言う。なにしろ建築工事にはさまざまな専門分野の職人が関わっており、素人が簡単に手を出せる領域ではない。何度も途中で投げ出したくなる“地獄の苦しみ”を味わうことになったが、挫けてしまえば、ただ大損害を被るだけだ。いろいろな人に頼み込み、その力を借りて、一心不乱に対処し続けた結果、ようやく自宅が完成した。

「でき上がった家は、予想以上に完成度が高かったのでしょう。私の姉や隣人から、自分たちの家も建設して欲しい、と依頼されたのです。」と、彼女は懐かしむように語る。「でも、それが良いきっかけになりました。起業への不安もあり、大変悩みましたが、『建設』は将来に向けて有望な職種であるということがわかり、建設業を興すことを決めたのです」。彼女にとっては、偶然に遭遇した危機との闘いの中から編み出した結論だったが、それは人生の大きな転機となる決断でもあった。「人生の変化はいつでも劇的です。運や不運の巡り合わせは予測し難いものですね」。“しかし”と、彼女は続ける。「やる気さえあれば、“何とかなる”ということを実感できた貴重な体験でした。この時から、一度や二度の失敗で挫けてはいけません。また、どんな苦境に陥った時でも、楽観的な考え方が必要だということを生涯の教訓として学びました」。

一無我夢中で歩んだ経営者の道

こうして、フラワディさんは、デパ・ワディ社の前身にあたる「ダイナスティ社」を設立した。1989年のことであった。それから10年近く、あまたの困難とも闘いながら、無我夢中で経営者として道を切り開いてきた。その結果、建設業の運営に自信が持てるようになり、1999年にダイナスティ社の事業を承継し、デパ・ワディ社を設立、杭打ち基礎工事を行う事業に乗り出した。

MWEA外観(フラワディさんの住居もこの中にある)





ヤンゴン市内は交通量も多い

土木・建築構造物を支え安定させるための杭打ち基礎工事は、地質分析の高度な技術が必要とされる極めて重要な建設工程であり、ミャンマーの経済発展に伴い需要が増大してきた。フラワディさんが建設業を始めてからは、主に6階建てから12階建ての中高層ビルの建設を行っていたが、1997年に「SPA (Serge Pun & Associates)グループ」とのビジネス・パートナーとしての提携が実現し、ヤンゴン郊外にあるFMI(First Myanmar Investment)シティ開発の建設業者に指定され、そこでの建設ビジネスに専念するようになった。そして今日に至るまで同シティの中で、住宅を300戸、庭園、銀行、レクリエーションセンター、スポーツクラブや総合病院などの建設に当たってきた。FMIは、ミャンマー投資法が制定された1992年に設立されたSPAグループのファイナンスサービス部門に位置する会社であり、ミャンマーで最初の公共投資会社である。SPAグループは、従業員数3,500人以上を抱えるミャンマー最大の財閥の一つであり、彼女がサージ・パン会長(香港生まれのミャンマー人)と巡り会えたことは、大きな転機になった。

デパ・ワディ社は、現在、ミャンマーで有数の杭打ち基礎工事会社として発展してきている。当初は、専門外の仕事だったために、戸惑うことも多かったが、自身の家を建てた時のように何度も「現場」に足を運び、建設工事の重要なポイントの把握に努めた。事業が軌道に乗り仕事が面白くなってきた頃、「顧客の要望に何でも応える、顧客満足度の高い仕事をする人」として、同国の著名な雑誌に取り上げられ、注目を集めたこともある。彼女は語る。「この会社の企業理念は、設立時以来何ら変わりはありません。それは、自分たちの周りにいる人たちを支援することで、より良い世界をつくることです」。

2009年には、コンクリートを供給するニュー・ステップ・サービス社を設立した。2004年にSPAグループのサージ・パン会長から、海外企業の株式の一部を引き受け、社長に就任して欲しいという要請に従ったことがある。5年間その重責を担ってきたが、外国籍の会社であった

ために、経営面で、“振り回される”ことが多々あった。この悪影響を避けるため、この会社の仕事を引き継ぐ形で設立したのが、ニュー・ステップ・サービス社である。2015年からは、コンクリート供給の仕事を減らし、社内に保有されているたくさんの建設工事用車両をレンタルサービスする事業に乗り出した。

一 修羅場で磨かれた経営センス

このように、フラワディさんは、紆余曲折を経て現在の成功にたどり着くことができたが、その道程で味わったさまざまな試練や挫折は忘れられない。頭痛の種は、資金繰り、技術的な課題、人材確保などに加え、競争相手への対応だったという。「それは“いばら”の道でした。」と、彼女は当時を振り返る。「資金繰りについては、銀行が機能していない時代でもあり、入出金のタイミングを誤ると倒産の危機に陥るため、うまく回せるよういつも神経を尖らせていました。技術的な課題については、建築士や職人から教えてもらい、必死に学びました。鉄筋やセメント工事など、建築施工の重要なポイントを押さえられるまでになるには、相当の時間と労力を要したものです」。

彼女にとって、とにかく“苦勞する場”にはことかかなかった。「人材や競争相手に関しては、近年、建設業が活発になってきたことにより、シンガポールや中国などから参入してきた大規模な建設業者が、社員を魅力的な条件で公募するようになったのです。せっかく苦勞して育ててきた従業員も、簡単に競争相手の大規模な会社に移っていくため、経験豊富な人材を確保し続けることが困難になり、受注競争でも太刀打ちできなくなるなど、苦難の連続でした」。

彼女が振り返る「最大の危機」は、ダイナスティ社を運営していたころに訪れたという。1990年に金融危機が起り、「資金繰り」に行き詰まりそうになった。原材料価格も2倍に高騰したり、まさに「泣き面に蜂」という状態になってしまった。契約期間内に事業を完成させることができずに、大損害を出し、倒産寸前の状態に陥ったとい

う。その時に手を差し伸べたのが、SPAグループのサージ・パン会長であり、彼から、必要な資金を借りるなどの支援を受け、ようやく倒産の危機を脱することができた。

彼女は語る。「サージ・パン会長への恩は忘れません」。そして、その恩に報いるべく、また子どもたちに励まされたことも力になって、一心不乱に働いてきた。やっとの思いで負債を完済することができたのは、5年後になってからだった。「若い時の苦労は買ってでもせよ」という言葉があるが、これは、若い頃の苦労は自分を鍛え、それが必ず成長につながるという意味である。フラワディさんも、「どんなに苦境の時にも、決して逃げないで頑張り続ければ、必ず道が開けるのです。」と語る。「経営者としては、専門知識の修得も大切ですが、置かれた状況を的確に把握することが肝要です。常に変化する現場に立って、未来を見て半歩先を読み、タイムリーに決断を下す『洞察力』と『判断力』も重要ですし、社員にやる気を起こさせ、衆知を結集させることのできる『人間力』に欠けていてもいけません。こういったことは書物からではなく、“修羅場”での厳しい試練を通して磨かれるものだと思います」。

―従業員は大切なパートナー

フラワディさんは、「従業員は、共に働く大事な『パートナー』であり、企業の発展を支えてくれる重要な『柱』です。」と話す。また、「従業員に期待していることは、仕事を通じて能力開発を行うこと、健全経営の基となる収支バランスに協力すること、さまざまな変化に対応するため、法律改正やビジネスの動向に注目することであり、自分に与えられた任務は、責任を持ってやり遂げることで。」と語り、常に自己研鑽に努め、組織力の強化を図ることを期待している。それは、企業の業績を上げるためには、相互の信頼関係を構築し、上下関係にこだわらずに率直に話し合い、共通の目標に向かって進むなど、最高のチームワークを発揮することが必要とされているからだ。

安らぎのひと時—家族とともに



女性販売部長のケイトウェさん（向かって左）

従業員には、業績向上により収入を増やし、幸福な家庭を築いて欲しいと考えており、勤労意欲を高めるため、ボーナスとして従業員に年間収益の一部を付与することになっている。また、従業員にローンを提供しているが、ローンの数パーセントはCPF(Central Provident Fund:退職貯蓄制度)のために使用されている。また、CSR(Cooperate Social Responsibility:企業の社会的責任プログラム)として、従業員の家族の中から成績が秀逸な学生を選び、奨学金を提供している。このように、従業員が会社への帰属意識を増し、仕事にやり甲斐を感じられるように、さまざまな対策を講じている。女性販売部長のケイトウェさんは、フラワディ会長について「仕事面では厳しいところもあるが、いつも私たち従業員と家族のことを思いやって、温かい手を差し伸べて下さるお母さんのような存在です。」と笑顔で語った。

―生まれ故郷への恩返し

フラワディさんは、1949年にヤンゴンから南西約150kmに位置するエーヤワディ管区にある小さな村に生まれた。父は農業に従事しながら、村長の役割を担っていた。母は食料雑貨店を営んでいた。彼女には3人の兄と3人の姉がおり、末っ子の7番目として生まれた。父親からはお金を大事に使うよう、節約の大切さとともに、将来大人になって成功しても、生まれ故郷を忘れず大事にするようにと教えられた。母親からは、家事をしっかり手伝い、常に礼儀正しく人に迷惑をかけないように躡けられた。時代が流れて、消費が盛んに行われるようになった現在でも、父親から教えられた節約の精神は、心に深く刻まれているという。



幼少の頃からフラワディさんは、学業成績が優秀で、生まれた村の期待の星だった。それまで村から、大学での教育を受けるケースはなく、彼女が先駆けとなったという。1968年にパテイン県にあるパテインカレッジ(短大)に入学し、2年間学業に励んだ。そして、1970年にラングーン芸術・科学大学に移り、子どもの頃から得意だった数学を専攻し学士号を取得した。学費は、村から入学したということで特別に免除されていた。そのため、彼女には、村全体で育てられたという感謝の気持ちが強く、大学の休みで故郷に帰ってくると、村の女性と共に、畑仕事や田植えなどの軽作業に精を出した。このような仕事で得られたお金は、村や寺院のために使っていた。

彼女は、生まれ故郷の人たちの温かい支援への恩返しのため、社会貢献事業として、故郷に病院を建てたり、農業の機械化を推進したり、農民の生活向上を図ることに力を入れている。これらの社会貢献事業は、彼女が現世利益よりも、「輪廻転生」の教えを大切にしていることに起因している。輪廻転生を信じるミャンマー人には、社会貢献・社会還元を行うことは当然の責務と受け止められている。生まれ故郷に恩返しをしたいという願いが、フラワディさんの横顔に映えていた。

―あくなき夢を追う

フラワディさんの事業意欲は衰えることはない。新しいビジネスプランは「ホテル産業」だと聞く。ヤンゴンから車で5時間くらいの所にある有名なチャウンター・ビーチに、すでに用地を確保し、ホテル建設を計画している。「これまでのビジネスは、デパ・ワディ社の社長である私の長女やニューステップサービス社の社長である長男

に任せています。私は新しい事業を起こしていきたいのです」。彼女の企業家人生は、建設業から始まり、社会のニーズに対応して多様化してきた。彼女は続ける。「けれども、将来は自分の原点でもある建設業を発展させたいのです」。その熱く語る表情にはやる気が溢れていた。実際に、スクエア・パワー・グループが扱うセメント工場に出資する外国人投資家を積極的に探し、ビジネスの拡大を図りたいとも考えている。

彼女には、次世代の人たちに送りたいメッセージがある。「いつも明るく楽天的で、健康に留意し、実直さを貫くことが大切です。人生を豊かにさせるためには、正しい考え方で、誰に対しても誠実で公平に接することです。他方、どんなに高度な教育を受けても、正しい考え方を維持できなければ、決して成功に辿り着くことはできないと思います」。また、起業を目指す女性に対しては、こう語る。「どんな人でも、潜在的に大きな力を持っています。その力は、自身が自分の家族のため、自分の地域のため、自分の国のために役立ちたいと奮闘することによって発揮され、必ず自らを成功に導いてくれると信じています。女性には、力仕事よりも、頭を使って付加価値を増すような仕事が合っていると思われるので、女性に向けたビジネスの世界で活躍して欲しいのです」。

―愛する家族に囲まれて

フラワディさんは、両親をはじめ、夫と子どもたち全員に心から感謝している。「家族の絶大な支援がなければ、今日の成功はなかったと思います。両親は農家出身にも拘わらず、自分に高等教育を受けさせるために全力を尽くしてくれました。私も子どもたちの成長のために、

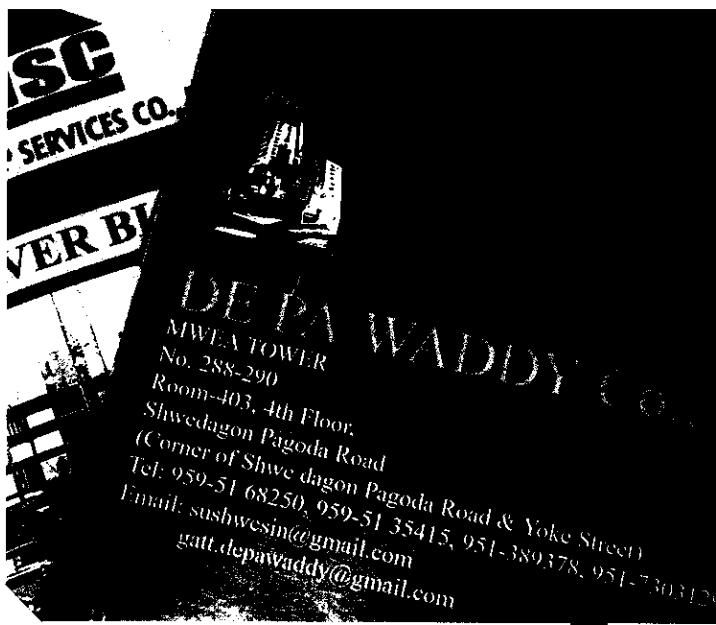
フラワディさんの会社が請け負った工事の現場



臆することなく激動の時代を走りぬける

性が男性と対等にビジネスを立ち上げるケースは少なく、その分苦勞も多くありました。しかし、現在では男女の差別なく、等しく可能性があります。だから、厳しい環境のビジネス社会において、女性が何かを成し遂げることができれば、多くの少女たちや若い女性たちに夢を与え、自分たちの可能性を開花させることができ、良い影響をもたらせると思うのです」。一般に母親が子どもたちの成長を願う思いは大変強く、教育を行い次世代の育成につなげるという意味で、女性は男性よりも大きな影響力を持っている。だから女性たちが社会的な力をつけ、社会で成功することは、他の女性に対する「ロールモデル」を示すこととなり、その影響は意義深い。MWEAの設立には、フラワディさんが深く関わっている。彼女は1995年に北京で開催された「第4回世界女性会議」で、ヤンゴン経済大学の教授と知り合いになった。その席で意気投合し、ミャンマーにおいても、国際的な行動綱領に則り、「女性の地位向上とエンパワーメント」を推進するための新たな組織づくりが必要であるとの結論に至った。そこが、MWEA設立のスタートとなったのだ。

彼女は、1995年の組織設立当初からこれまで、事務局長や副会長、会長として一貫して関わってきた。女性の地位向上とエンパワーメントについては、誰よりも高い問題意識を持って取り組んできたという自負心が、毅然と話す姿勢に表れていた。彼女は、この協会の事業として、人びとに夢や希望を与え、勇気づけ、活力を引き出すことに力を入れているという。人びとをエンパワーするためには、「教育の機会」を与えることが最重要事項であり、誰にも等しく最低限小学校教育だけは受けさせたいと考えている。そのため両親がいない子ども、家族が多すぎて通学させる余裕のない家庭に属する子ども、貧困のため学校に行けない子どもたちへの支援を実施しているという。さらにMWEAのメンバーからの援助資金を活用して、女性が教育を続けられるよう支援するとともに、コミュニティの人たちの健康増進を図り、社会的なつながりが強化されるよう尽力している。一人の力では動かし難いことも、グループとして一緒に働くことができれば、成功をもたらすことができると信じており、農村開発を推進するためにも、MWEAのメンバーを中心にした組織化が必要だと考えている。「花畑の近くで車輪が泥の中に埋まった時、一人では沈んだ車を動かすことができなくても、グループで結束して対応すれば動かすことができる」。相互に助け合うことの重要性を説く名言であり、それを信じ実践する彼女は、まさに頼もしい存在であった。



フラワディさんが経営する会社のパンフレット

教育の重要性を認識し最善を尽くしてきました。そして、何人かの子どもたちのために海外留学の機会もつくりました。それゆえ、私が子どもたちに対して行ったように、彼らも自分たちの子どもが将来、教養豊かな実業家になるために尽力して欲しいと願っています。そして、新しい世代の者が、自分よりも大きな成功を取って欲しいと思っています」。

彼女にとって、仕事以外では、可愛い孫たちと一緒に過ごすことが、何にも代え難く貴重で、くつろげる時だという。フラワディさんの夫であるチョウソウさんに、経営者として、母親として、妻として、彼女の人物像を聞いたところ、「経営者としては、大きなパワーを持っており、懸命にビジネスの拡大のため頑張ってきた。母親としては、自立した立派な社会人になるよう、子どもたちに高等教育を受けさせるなど、その役割もしっかりと果たしてきた。妻としても、自分のことをきめ細かく気遣ってくれるなど、一人で3役を立派にこなす『ゴッドマザー』のような存在だと思っています。」との最大の賛辞が返ってきた。

また、デパ・ワディ社の社長である長女のシュエジンさんは、母親のイメージについてこう語る。「母親からは、『いつも正直で正しいことをしなさい』と、いかに生きるべきかについて教えられた。また、ビジネス経営面においても、経営の心構えや貴重なヒントを示唆されるなど、男性経営者に引けを取らない、ロールモデルになる女性だと思います。」と、尊敬の念を隠さない。

ミャンマー女性企業家協会の会長として

フラワディさんは、「ミャンマー女性企業家協会(MWEA)会長」の立場から、女性が起業に成功する意義についてこう語る。「自分が起業した時代には、女

勇気と努力で ビジネスを成功に導く

Foreword

“一家を貧しさから救う。”

少女は懸命に働き、青春を家族のために費やした。

しかし、そんな日々続く厳しい状況に流されることなく、彼女は、自身の可能性を信じ続けた。

堅固な意思、誰にも負けない努力で困難を克服してきた。

類まれな語学センスと、温厚な人柄、よき仲間たちが彼女を彩っていく。

さらなる高みへ、彼女の新たな旅立ちが始まった。

若い「ミャンマー女性企業家」が歩んできた道程を紹介する。

History 03

1979

ヤンゴン

Myanmar



Khin Ni Ni Soe ニニさん
マルコポーロ旅行社 代表
ビティン外国語センター 代表

1979年、旧首都ヤンゴン生まれ。家庭の収入を一手に担った少女時代を乗り越え、大学卒業後の2003年に外国語教育学校を設立。学校経営のかたわら、2011年に友人4名と旅行会社を興し、ユニークなツアー企画で事業の拡大を図っている。

勇気と努力でビジネスを成功に導く

なみに現在開設している語学コースは、人気順に、英語、フランス語、スペイン語、イタリア語、日本語、中国語、韓国語、ロシア語である。

—5人の共同経営で、観光ビジネスに挑戦

ピティ・パン外国語センターの経営が、ある程度軌道に乗ってきた段階で、ニニさんは他のビジネスにも乗り出したいと考えるようになった。観光ビジネスを思いついたのには、いくつかの理由がある。その一つは、「外国人観光客の急増」である。ミャンマーは、手つかずの自然や仏教遺跡などの観光資源がたくさんあるが、外国人観光客を長期間受け入れて来なかった。そのため、「アジア最後の秘境」といったイメージが強く、民主化の進展と共に外国人観光客が急増していることを踏まえて、ビジネスチャンスがあると考えたのだ。二つ目の理由は、外国語センターに来る生徒の中に、ツアーガイドを目指して勉強に励む人も多く、観光ビジネスはそういった人に就業の機会を与え得る可能性があると考えたこと、三つ目の理由は、旅行好きの友人と話す中で、観光関連事業で起業するというアイデアについて、前向きに受け止められたということだった。

しかしながら、ミャンマーでは銀行からの借入れが容易ではなく、会社設立に必要な資金集めができなければ起業することはできない。頭を悩ませていたところ、信頼できる4名の友人が趣旨に賛同を示し、各自が同額の資金を出資することに合意してくれた。かくして2011年に、「マルコポーロ旅行社」が創設された。社名をマルコポーロとしたのは、イタリア語が堪能な彼女に、イタリア人観光客をターゲットにしたいとの思いがあったためだという。また、13世紀の終わり頃にバガンを訪れたマルコポーロは、『東方見聞録』の中で、「黄金の塔・白銀の塔（通称パヤー）」の威容について述べており、ミャンマーと縁があるということも、社名に選んだ理由の一つである。

ピティ・パン外国語センターの生徒たちと



—得意の語学力を活かした初めての起業

ニニさんは、幼い頃から勉強することが大好きだった。小学生の時には自宅で母親から英語とアラビア語を教わるなど、学校の教科以外の勉強にも注力した。英語については、基本的なことが中心だったが、アラビア語については、家庭がムスリムでもあり、イスラム教の聖典を理解する上で不可欠な言葉として、丁寧に教えられた。彼女の優れた語学能力は、この頃から培われた。

高校時代には、週末に仏教僧院で開かれるイタリア語とスペイン語のクラスに通った。彼女は、驚異的な速さで二カ国語をマスターし、教師の辞職に伴って、弱冠17歳で、イタリア語とスペイン語の講師を任されることになった。

「芸は身を助ける」という言葉があるが、彼女の語学能力は「スキル」であり、まさに“抜きん出で”いた。多言語を同時に学びマスターできる才能を柱に、懸命に努力を積み重ねた結果、現在では、英語、イタリア語、スペイン語、フランス語、アラビア語など、数多くの外国語をマスターした。一緒に学ぶもなかなか上達できなかった友だちは、すでに“やっかみ”を乗り越して一目置いていた。

こうして身につけた語学力を基に、将来は小さなビジネスを起こしたいと思うようになり、まず、大学を卒業した2003年に、アジアとヨーロッパの言語を教える「ピティ・パン(至福の花との意)外国語センター」を設立した。初めは、2つの教室のある事務所を借り上げて、1人で教えていたが、その後生徒が増え、1日に5~6クラスを開設できるようになった。現在でもセンター全体で生徒数が増大しつつあるが、広い教室を設けなければならない、教える言葉も8ヶ国語に増えて、講師も増やしているため、全体の収益に大きな伸びがあるわけではないという。ち

マルコポーロ旅行社はヤンゴン中心部に位置する



ミャンマーは、2011年に民政移管されて以来、着実な経済発展を遂げている。観光分野については、ミャンマーを訪れる外国人旅行者の数が、2012年に100万人を突破し、2013年には200万人を超え、2014年には350万人に至るなど、飛躍的な伸びを示している。2013年にネビドーで開催された「世界経済フォーラム東アジア会議」において、ミャンマー政府としては、近年増加を続ける観光分野を主要産業の一つと位置づけ、2020年までに750万人の外国人観光客を誘致する方針を打ち出している。

マルコポーロ旅行社は、ニニさんを含む5人による共同責任、共同経営という形式をとっているが、代表を務めているのは、「ツアーガイド」の資格を保持し、人を惹きこむプレゼン能力や明確なビジョンを持っている、一番年下のニニさんだ。

ミャンマーには、約1,800もの旅行社が存在している。新規参入会社として、ビジネスを成功に導くためには、いかに他社との差別化を図り、特色を出せかか大きな鍵となる。彼女は、これまで研鑽を積んできた外国語能力や環境保全分野の知識を活かす形での、外国人観光客の受入れを提案した。特にヨーロッパの人たちをターゲットにした顧客確保と、若い世代への啓蒙にもなる環境保全をテーマにしたエコツアーの充実に力を入れたいと考えたのだ。それゆえ、外国人旅行者のニーズ把握のために、綿密な市場調査を行うとともに、エネルギー消費を問題にしたり、文化遺産を保存したりするという「テーマ性」を持った旅行を提供することを計画した。マルコポーロ旅行社が目指している「エコツーリズム」とは、地域固有の魅力を観光客に伝えることで、観光客と地域住民によるその価値や大切さの理解と保全を目指すという仕組みだ。

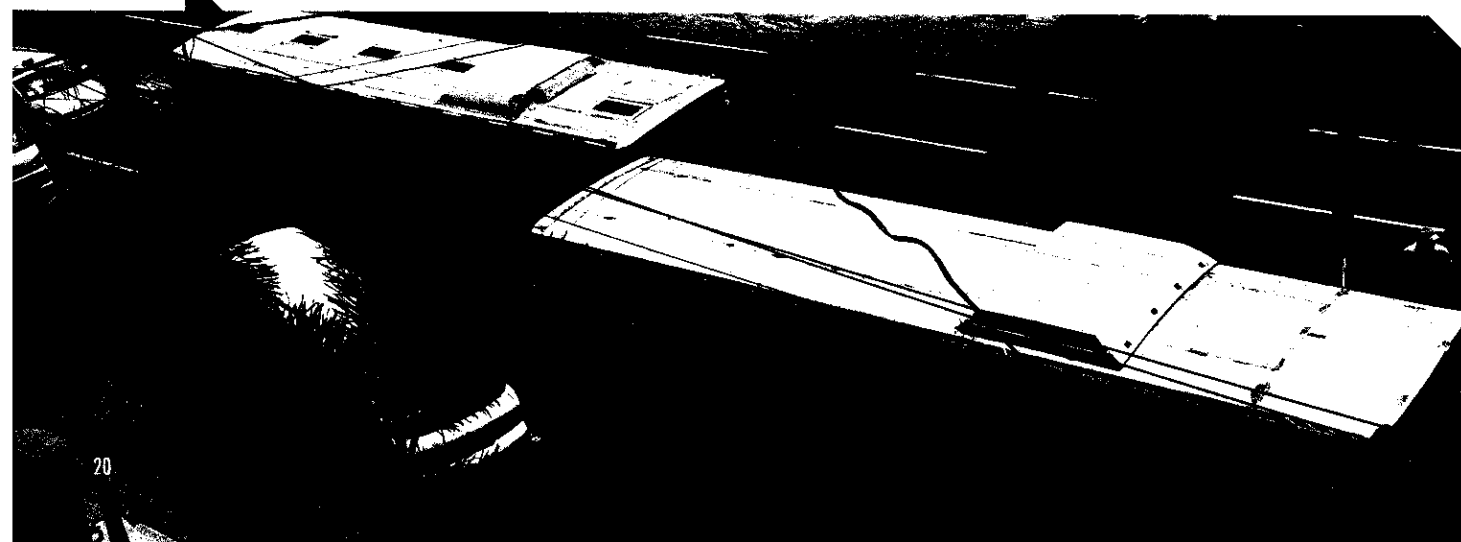
ニニさんは、これらのツアーを通じて、幅広い視点から、環境面や社会面のインパクトについて問題提起できれば、それこそが主催するツアー自体の大きな特色にな

ると考えている。そのためには、包括的で信頼できる最新情報を顧客に提供することが最大のポイントであると捉え、環境専門家やNGOなどからの支援を得て、持続可能な観光旅行の開発について研究を進めている。現在の従業員数は11人と多くはないが、事業の「伸び」については、売上高は、設立年の約2倍、ツアーパッケージの販売数は、外国人向けでは約3倍、ミャンマー国内向けでは約5倍近くになるなど、着実な成果を上げている。

一生ある限り学び続けること

彼女は、幼い頃から勉強熱心だったが、それは、「ゆりかごから墓場まで知識を求めよ」というイスラム教預言者ムハンマドの教えを忠実に実行してきたからだという。また、その中で、彼女が最も大切にしている言葉は、「自分の能力を最大限発揮して、コミュニティや社会に役に立つ優秀な人材を目指しなさい」という教えである。彼女は生ある限り学び続けることを心に刻んでいる。知的好奇心も旺盛であり、少しでも時間がある時には、徹底して読書に専念した。連邦記念日に開催されるエッセイコンテストには、毎年応募した。的確な問題意識を持って一生懸命構想を練り、関係する本をたくさん読み、自分なりの考えをまとめるのが楽しかった。その結果、多くの応募者の中から最優秀賞に選ばれるのが常だった。また、クイズやさまざまな競技会にも積極的に参加し、優秀な成績を修めた。このように熱心に学習してきたことや、さまざまな知識を身につけたことも大きな力となって、2012年には「ヤンゴン・フォトエッセイ」という有名なコンテストで最優秀賞を受賞した。また、2014年のオランダ外務省主催の観光開発事業にかかるビジネスコンテストに応募、入賞した。これはミャンマー旅行業協会に加盟している旅行社及びツアーオペレーター約1,500人を対象に実施されたコンペで、入賞は容易なことではない。しかし、ニニさんは、これまで積み上げてきた研究成

マルコポーロ旅行社より市街をのぞむ



勇気と努力でビジネスを成功に導く

に道がある」というアメリカ第16代大統領リンカーンの名言を挙げた。「私にとって、人生とは行動意志を持って、社会とのバランスを考えながら前向きに挑戦し続け、来るべき困難を乗り越えていくことだと考えています」。少女時代の話から、17歳頃のニニさんを想像すると、パキスタンで女子教育の権利を求め、闘い、2014年にノーベル平和賞を授与された、聡明で堅固な意志を持った少女の「人物像」と重なって見えた。

一 中間層の家庭育ちの少女時代

ニニさんは1979年に、モン族のエンジニアで公務員だった父と、ビルマ族のエンジニアだった母との間に生まれた。18歳になった時に、父側の親戚と懇意にしていたため、モン族への所属を選んだという。家族構成は、両親と姉1人、弟2人という6人家族の構成であり、中間層の平均的な家庭に育ち、穏やかな生活を送っていた。

ニニさんは、どの学年でもトップの優秀な成績で、他の人たちともよく協調し行動する性格だったので、学内ではリーダー的存在として、周りの人から絶大な信頼を集めていた。小学生時代には、ずっとクラスの級長役に選ばれていたこともあり、リーダーシップ・スキルについて学ぶことが多かった。そして、模範生徒として、学校の役に立つために、どんなことでも先頭に立って積極的に行動した。学校では、植物への水やりをするのが楽しく、日課にしていた。その時以来、植物や自然環境に関することに興味を抱くようになったという。ヤンゴンにある33のタウンシップ(郡区)の中で、優秀な生徒各1人が郡区代表として表彰される制度があったが、彼女は毎年のように郡区代表の模範生徒に選ばれていた。このことは、新聞等に報道されており、彼女は郡区ではよく知られた存在だった。

マルコポーロ旅行社は、独自のツアー企画で利用者のニーズに応える



ミャンマー日本人材開発センターで研修を受ける

果や実践経験をもとに、ビジネスプランを作成、見事最優秀賞15名のうちの一人に輝いた。さらに、その副賞として、アムステルダムで開催されたセミナーに招待され、プレゼン審査の結果、ミャンマー代表に選ばれた。そして2014年5月に、ジュネーブで開催された大会にミャンマー代表として登壇、ミャンマーの観光分野の見通しと問題点についてプレゼンする機会が与えられた。「継続は力なり」という言葉があるが、地道に努力を重ね、学習を継続していけば「努力はいつか必ず報われる」ということを、彼女は身をもって経験し、示している。

「ミャンマー日本人材開発センター」(日本センター)に関心を持ったのも、「知的好奇心」からだ。マルコポーロ旅行社を立ち上げた当初、ターゲットにしている欧州地域からの観光客受け入れ実績が伸びない状況下で、どうすればこの難題を打開し、事業を拡大できるか悩んでいた時期のことであった。日本センターの起業家育成コースに参加し、ビジネスプランニング、戦略マーケティング、人材管理などについて学んだ結果、貴重なヒントを得ることができ、その後のビジネス展開につながる効果があったという。日本センターでは、働いている人が受講しやすいように、週末や早朝にコースを開設していることも、彼女を助けた。受講を続け優秀な成績を修めた結果、受講者の中から選ばれて、本邦でのJICA研修プログラムに参加できることになった。彼女は語る。「宮崎県延岡市の中小企業関係者とのネットワーキング交流や企業訪問を行いました。企業と大学が連携して共同研究していることも大変刺激になり、自分にとって大変価値がある日本研修となりました。特に印象に残っているのは、パナソニックを訪問した際、創業者、松下幸之助氏の哲学でもある『モノをつくる前に人をつくる』という人材育成重視の経営姿勢を学んだことです」。その時の写真は、彼女のアルバムの中に大切に貼られていた。

彼女は自らを支えている言葉として、「意志あるところ



マルコポーロ旅行社は5人の仲間で運営している

一両親の失職による 極貧との闘いの日々

ニニさんが15歳の時、父親が病気で働くことができなくなり、母親も糖尿病のため失明する不幸に襲われた。こうして、両親の収入が断たれたため、一家は突如として、最貧困層の家庭となり、彼女が家族全員の生活を支えていかざるを得なくなった。そして、それを嘆く暇さえなかったという。「私の姉は『お嬢様』で、“お金を稼ぐ”タイプではなかったので、私が一人で家計を背負う覚悟でいました」。それからの生活は予想以上の経済的な厳しさを伴っていた。極貧との壮絶な闘いが日常生活そのものであった。特に、多額の経費がかかる大学時代は、学費や生活費を捻出するために朝から晩まで働き続けざるを得ない状態で、大学生ではあっても授業に出る時間はほとんどなく、期末試験を受け、やっと単位を取得するという有様だった。彼女は述懐する。「実は、大学時代の成績は良くありませんでした。仲の良い級友数人が、授業のノートを貸してくれるなど助けてくれたおかげで、何とか卒業することができました」。

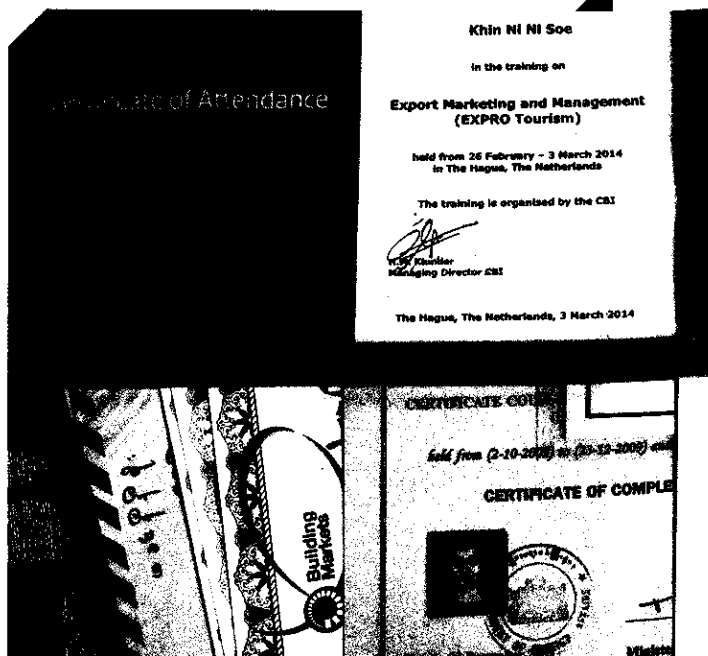
当時の彼女の日課は、まさに生活を支えるために組まれていた。今でこそ、にこやかに語るニニさんだが、その猛烈な労働時間が、圧倒的に彼女の上のしかかっていたことは明白である。具体的には、家庭教師として、毎日、6~7人の生徒の自宅を訪問し、朝6時半から夜の8時半まで、それぞれの家庭で各2時間集中して、受験科目を指導した。もちろん昼食など取る時間的なゆとりもない。1人の生徒に対して、週4日程度訪問指導する行程で、9科の指導科目について入念な事前準備のため、寝る暇もないほどの激務が続いた。しかも指導する相手は、彼女と2~3歳しか変わらない裕福な家庭環境で育てられている生徒だった。しかし、彼女は多感な少女時代

の記憶を、何ら恥じ入ることもなく、それも当たり前であるかのように語る。「病気で倒れた両親の役に立ちたかったのです」。

一多様な価値観を 受容できる広い心

ムスリムの彼女が、尊敬する人は、キリスト教徒のマザー・テレサだという。「全てを捨て、最も貧しい人の中で働くように」という神の啓示に従って、苦しみのなかにいる人々に安息をもたらすために、長期間にわたり献身的に働いてきたマザー・テレサの生き方に教えられ、励まされるところがあったようだ。彼女は語る。「信じる宗教は違っていても、マザー・テレサの生き方には人間として共感できるところがたくさんあり、彼女は私が最も尊敬する人です。」また、マルコポーロ旅行社の5人の共同経営者の内、彼女以外は仏教徒であり、異なる価値観や宗教を乗り越えて、5人の調和を保つことに意を用いている。

数々の賞状や証明書はニニさんの足跡でもある



会社の白板には、「私にできないことが、あなたにはできます。あなたにできないことが、私にはできます。力を合わせれば、きっと素晴らしいことができるでしょう」というマザー・テレサの言葉が英語で記されており、チームワークを重視する共同経営の真髄を垣間見たような気がした。

激務の日々を送っている彼女にとって、家庭が“憩いの場”であり、愛する家族との団らんが、彼女に最も安らぎを与えてくれるという。夫のセイントウンさんとは、イタリア語を教えている時に知り合い、結婚した。フリーのツアーコンダクターである彼は、妻の起こした観光ビジネスについてこう語った。「私も同じ旅行業界で働いており、一緒に仕事ができるので、ぜひ成功してほしいと思っています。そのためにも、彼女の家事負担を少なくするよう努めています。12歳の娘も、母親のことを誇りに思い、憧れを抱いています。」と、最大限の支援を惜しまない。家族の存在が彼女の心身を支えているのだ。

ニニさんは、この仕事を通じて多くのビジネスリーダーに会える機会が増えたことを喜ぶ。そして、それが彼女の活力の源ともなっているという。彼ら彼女らの言動から、いかに適確に物事を管理し、巧みに人々をリードするかを学ぶことができた実感しているのだ。彼女は、出会って感銘を受けた一人として、アジア域内で有名な通販ビジネスの「Nulife」創設者であるカーン博士を挙げた。Nulifeは香港で最も価値ある会社の一つと評価されている。この会社は、起業することにより夢を実現しようと考えている多くの人に、臆せず前進するように励まし、必要な支援を与えている。彼女もその助言を受けた一人だ。彼女は尊敬する人たちとの交流を通して、自らの人生哲学をさらに成長させてきた。

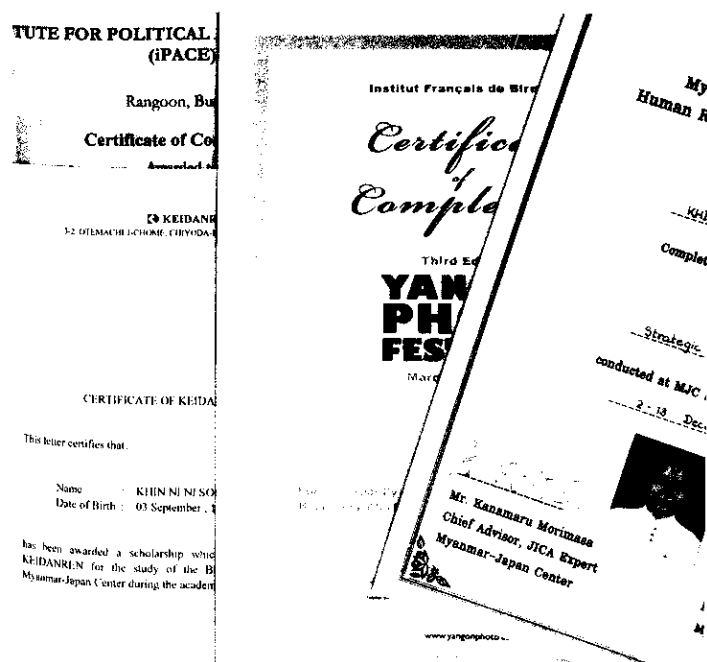
一 夢の実現に向けて

ニニさんは、仕事を通して得られた貴重な知識、ノウハウや経験を、ミャンマーの発展のために役立たせたいと考えている。ミャンマーは、2011年の民政移管以降、着実に経済発展してきており、今後国際社会で、強固な信頼関係を構築していく必要がある。彼女は、「観光業の発展を通じて、就業の機会を増大させることで、貧困緩和に貢献できます。また、観光業はミャンマーの経済発展を支える中心的産業であり、将来に向けて、ビジネスの拡大を図っていきたいです。」と語る。

将来の夢は、「グリーンホテル・チェーン」を構築することだ。具体的には、ミャンマー国内5ヶ所の自然環境の豊かな場所に、小規模のグリーンホテルを建設し、環境に配慮した観光ツアーの催行を考えており、2016年から3ヶ年計画で推進する意向とのこと。第1期計画として、ヤンゴンから北東に約600km離れたカヤー州に用地を確保済みであり、ホテルの建設工事を準備中で、その他4州にも建設する計画である。「ミャンマーでは、ホテル数が非常に限られており、最盛期には部屋代が高額になるため、多くの観光客を受け入れられる、安価でサービスの質が高いホテルを提供することが、極めて重要だと感じていました」。彼女は日本への研修に参加した時のことを振り返ってこう語った。「日本でのホームステイ・プログラムの経験を通して、“おもてなし”に有用なヒントをたくさん与えてもらいました」。日本滞在経験によって、視野が広げられたことで、この『グリーンホテル・チェーン構想』が思い浮かび、将来に向けてより良いビジネスの展開に期待が持てるようになったとのこと。しかし、その構想を実現させるには、多額の資金を要し、信頼できるパートナー探しも必要となり、まだ解決すべき課題も多いという。

“女性企業家”について、彼女は語る。「女性企業家に必要とされる資質は、勇気と信頼性です。人は、生涯を通して学習し続け、何にでも意欲的でイニシアティブを発揮するとともに、常に先を洞察しながら、新たな市場の開拓に力を入れる必要があります」。彼女の言葉が熱を帯びていく。「起業を考えている人に対しては、諦めることなく、有益な事業として実現させていこうという強い意志を持って欲しい。起業することは、国の経済成長につながり、社会に活力を与えていきます」。彼女は続ける。「そして成長し、変化していく社会に、柔軟に対応できる人をつくって行くことを後押しするのです」。

ニニさん自身の物語も、ここで幕を降ろすわけではない。彼女のこれから描くストーリーこそが、ミャンマーの女性全体を照らす鏡となっていくに違いない。





Myanmar