
出張報告

ベトナム（ホーチミン市）・ミャンマー（ヤンゴン市）の現地調査記録

食品卸A社（ホーチミン市）：2018年2月5日実施

(1)公的制度による事業の限定と物流事業の位置付け

日本国内で食品卸事業を行うA社は、日系商社とその関連会社である現地企業とともに合弁会社を設立し物流事業を行っている。

現地での物流事業は、いわゆる在庫型の倉庫が一般的であり、物流＝コストという認識が強い。

(2)小売段階におけるモダントレード現状に合わせた投資

日本国内での事業で培った知見や経営資源を投入することは可能だが、トラディショナル・トレードが市場の多くを占めているため、オーバースペックとならないよう現状に応じたサービス水準を維持する簡素な投資に留めている。

(3)人を使った作業の多さ入出庫における手積み

求められるサービス水準の低さとともに人件費がまだ安価のため、倉庫内作業は人を多く使っている。

(4)職種に応じた人材を雇用

5段階程度にジョブスクリプションを設定し、それぞれのSOP（標準作業手順）に応じた従業員を募集している。

人材育成よりも仕事（ジョブ）に応じた人材を即戦力として募集することを重視している。

物流企業B社（ホーチミン市）：2018年2月5日実施

(1)賄賂との付き合い方

世界汚職度ランキングでも上位のベトナムでは、いわゆる賄賂が当たり前の慣行となっていることが多い。現時点では賄賂を完全に撤廃することは難しい状況であるため、どのように賄賂と付き合い合っていくか（どのように回避す

るか)を模索することが必要となる。

(2)ベトナム人にとっての Made in Vietnam の位置付け

ベトナム人は、一般的に同一製品同一ブランドの品質は、ベトナムよりもタイのほうが製造に関する技術も高いと考えることが多いため、ベトナム製よりタイ製のほうが優れていると認識をすることが多い。

(3)製品の特徴における海上輸送と陸上輸送の比較

重く即時性の低い製品の場合、調達時間の短さよりはコストを重視する傾向がある。したがって、陸上輸送よりは大量に安く輸送できる海上輸送でも十分対応できる。また、陸上輸送の場合、道路のコンディションが悪いこともあるため、破損等が生じる可能性がある。

食品卸C社（ヤンゴン市）：2018年2月6日実施

(1)人材の状況と基本意識

最低賃金の上昇が著しい。給与水準は高まっているが、そもそも熟練した人材は多くはない。そのため、シンガポールや日本などで仕事経験のある、いわゆるリパッドの給与はかなり高い水準にある。その他、エクセルやワードを扱える人材、交渉をできる人材、マネージャーレベルの仕事ができる人材はすぐにジョブホップをしやすい状況にある。

ジョブホップは多いものの、基本的に学びたいという意識が強いため、教育トレーニングをされることを好む。

(2)SOPを遵守しやすい土壌

ミャンマーの人たちは言われたことはやるが、それ以外はやらない。また、もともと先生やお坊さんなどを尊敬しており、仕事の役割と責任を明確にすることで人材教育はベトナム等と比べると教育しやすい状況にある。

SOPについては環境、人、法律によって違いがあるため、C社はミャンマーでは独自に構築している。

日本ではSOPを強化しすぎると日本人は工夫をしなくなる。一方、ミャンマーなどはやるべきことが定められないと業務を遂行しないため、責任と役割を明確にするためにもSOPが必要になる。

(3)ライセンス制限

これまでは1%でも外資資本が入っていれば外資企業という扱いとなっていた。内資の場合は、どのライセンスでも制限なく取得ができるが、外資の場合、ミャンマー外資法に則り、トレーディング（売買、輸出入）ができないなどの制限がある（但し、資材やトラックの輸入はできる）。

2017年に法律が改正され、その外国資本が35%未満であれば、内資企業とみなされるように変更された。

(4)インフラ関係の悪さと流通の付加価値に対する認識不足

電力の安定供給など基礎インフラがまだ安定していないため、流通インフラ等はまだまだ整備が充実していない。そのため、配達における品質管理という点に対しての意識は低い。例えば、配達はチルドの状態を保ったままであっても、納品時に軒先に置いたままにされ、果物や生鮮などの品質が劣化してしまうことがある。

(5)ブローカーの存在とその弊害

ミャンマーでは農協のような組織がなく、ブローカーの存在が大きい。例えば、物流を統括するブローカー、農業を統括するブローカーなどそれぞれの流通過程を結びつける際には、コミッションビジネスが当たり前になっている。したがって、技術の進展などがうまく整備されることがない。

そのため、外資の規制もあり、モダントレードは5%程度にとどまっている。

中堅繊維メーカーD社（ヤンゴン市）：2018年2月7日実施

(1)5Sの徹底と手を洗う大切さ

日本の5Sを基本とするが、特に縫製作業においては、手を洗うことの大切さを教える。もともとミャンマーにおいては素手で食事を食べることが多いため、縫製作業などを行う際には手の汚れがないことを徹底させる必要があるためである。

(2)見える化の徹底

3ヵ月間の投入計画、サンプル数、産出量がどのくらいなどを全員が分かるように見える化をしている。そうすることで工場内の無駄を省きコスト

ダウンを図っている。

(3)基本教育の高さ

ミャンマーの場合、学校、寺子屋など教育が充実しているため、識字率は95%程度と高い。また、勉学意欲もあるため、通信大学で資格を取得する人も多い。

(4)人材確保と人材維持と現地従業員によるコミュニケーション重視

毎日、チラシを配り、採用面接を行っている。但し、中国資本などが入ると給与を高く設定するため、流出する人材もいる。その背景には日系企業での職歴は現地企業や中国資本の企業に面接に行く際のステータスにつながる点が挙げられる。他の繊維工場に転職する人の多くは研修期間中にやめることが多い。

D社で長期に渡り働いている従業員たちには、現地のスタッフを通して月に1度ミーティングを行っている。本社で決まったことは、生産ラインの班ごとに現地従業員のマネージャークラスが連絡する。また何か相談がある場合も、班長を通して話をすることもある。もちろん直接マネージャークラスに相談することもできるようにしている。

但し、基本的になにか情報発信する場合は、現地従業員のマネージャークラスが行うようにしている。日本人社員がこうしたコミュニケーションを行うことは、通訳を介することで行うため、バイアスがかかってしまうおそれがあることを考慮しているからである。