

「ANAのミャンマー事業展開と留意点」

鈴木 康之氏

全日本空輸株式会社 ヤンゴン支店長

2018年12月講演

1. ミャンマー事業展開の歴史

私は2017年4月にミャンマーへ赴任し1年9ヶ月が経過しますが、ミャンマーは敬虔な上座部仏教徒が多い、利他の精神が根付いた愛すべき国で、日本とは違い苦勞もありますが、楽しくミャンマーで仕事に従事させて頂いております。

最初にANAのミャンマー事業展開の歴史をご紹介します。1996年7月16日に、関西空港からヤンゴン空港まで週3便の直行便の運航を開始しました。政情等の事情により2000年に一旦運航を中断しますが、ヤンゴン事務所は残したまま再起を願っていました。その後、2012年10月15日から成田ヤンゴン間をボーイング737型機という小型ジェット機の直行便で再就航を果たし、その1年後の2013年9月30日からは202席のボーイング767型機で毎日運航しています。ミャンマー人にアンケートで親近感を感じる国を質問すると日本がトップになるデータもあるように日本とミャンマーは古くからの友好国ですが、両国間を結ぶ架け橋としてANAも22年前から就航しています。

ミャンマーのANAヤンゴン支店は、街の中心地ダウンタウンのスーレースクエアにあり、スーレーシャングリラホテルや商業施設と棟続きで、スーレースクエアには多くの日系企業も入居しています。

ヤンゴン空港の国際線第1ターミナルが約2年前に完成しましたが、ANAのカウンターや事務所も第1ターミナルへ移転しました。久しぶりに訪緬されたお客様の中には、空港ターミナルの変わり様に驚かれる方もいらっしゃいます。空港スタッフからは新ターミナルに移転して、トイレがきれいになったことが一番うれしいという話も聞きました。その後は、ヤンゴン空港国内線ターミナルも新設され、今後の航空需要増加に空港施設が対応できるよう現在も工事が継続的に行われています。

2. ミャンマー人スタッフを成田に派遣

ミャンマー地区にはANAグループの組織が3つあります。①ANAヤンゴン支店ではミャンマー国内の統括業務、旅客営業、貨物営業管理などを行っています。また②ANAヤンゴン支店空港所に加え、③ANAホールディングスのミャンマー地区で新規事業を推進する機能もあります。

ミャンマーの法定最低賃金は日給4800チャットで、航空機を利用した旅行はまだ難しい方も多い現状ですが、人口の伸び、経済成長の伸び、国民所得の伸び、中流家庭の増加とともに、社員旅行も人気のミャンマーでは、国民の多くがLCCを利用して旅行に出掛ける時代が来ると予想されています。

現在、ミャンマー地区におけるANA社員は23名で、うち日本人駐在員・研修生が6名、ミャンマー人社員が17名となっています。

良い人材を採用するためには試行錯誤しましたが、日系人材派遣会社としっかり連携して採用活動を展開していくことが大切であると感じており、入社後の人材育成にも力を入れています。

ミャンマーの航空会社で長年働いてきた既卒者は優秀な方もいますが、前の会社で積み重ねた考え方や行動が逆に課題となるケースもあります。既卒者を高い給料で採用するよりも、例えばヤンゴン外国語大学の日本語学科を出たばかりの新卒社員を採用し、日本の航空会社の品質や改善に対する繊細な考え方を理解頂き、会社を好きになって長く働きたいと感じて頂ける育成を目指しています。

過去の経緯からミャンマーではローカルの銀行の信用度が低く、銀行口座保有率も20%未満で、現在も当社社員の給料はUSドルの現金支給です。私も日本で給料は銀行振込でしたが、海外に赴任して初めて現金で給与を受け取りました。

ミャンマー人スタッフは、2012年に成田ヤンゴン線を復便してから当社に入社した、入社6年以内の経験が浅いス

スタッフが9割を占めており、ミャンマー国外への人事異動もこれまではありませんでした。若く意欲がありポテンシャルは高いスタッフに、もっと経験を積ませる観点から、2018年4月の人事異動で、空港旅客担当の30代前半ミャンマー人スタッフ1名を、ANA 成田空港の旅客部門へ1年間の武者修行（グローバルストレッチトレーニング）にチャレンジしてもらいました。日本でがんばってみたいとの本人希望を事前に確認し、ミャンマーでは留意すべき同居する親の承諾も事前に得ました。1年間はミャンマーに残す親を養うための基本賃金支給と、日本で本人が必要な生活費の二重賃金が支払われますが、この賃金水準も一般的には大事なポイントかと思えます。

今回のグローバルストレッチトレーニングの目的は3つあり、第1の目的は日本語力の向上です。日本語は会話中心にある程度できたものの、漢字の読み書きは難しいものがあり、会話面でも日本人のクレーム対応までは心配な面もありましたが、着実に日本語力を上げてネイティブと感ぜられるレベルまで上達を果たしつつあります。

第2の目的は、成田空港で当社の航空安全品質・サービス品質や、カイゼン活動を学び、ミャンマーに持ち帰ることです。

また第3の目的は、成田空港等の社内外関係者と人間関係を築き、帰郷後の人的ネットワークを活用した課題解決力の向上です。

ミャンマー人スタッフの海外転勤は個別労働契約上のハードルがある企業も多いと思いますが、当社としてはこうした機会が、ミャンマーで展開する事業のパフォーマンス向上や、将来のマネジメント人財育成に欠かせないチャンスとなるため、今後もチャレンジを希望する者がいれば、継続して実施していきたいと考えています。

3. 成田・ヤンゴン便の路線特性

成田・ヤンゴン便は毎日202席の中型機で運航しており、今年のサマーダイヤであれば、ジェット気流の偏西風に乗って、西（ミャンマー）から東（日本）に向かうNH814（ヤンゴン21:45→成田06:50+1）は、6時間35分の所要時間になります。またジェット気流・偏西風に逆らって日本からミャンマーへ向かうNH813（成田11:25→ヤンゴン16:05）は、少し長い7時間10分の所要時間です。「東向きと西向きの所要時間の差」はサマーダイヤでは35分しかありませんが、風が強くなるウィンターダイヤはサマーダイヤと比較すると、日本→ミャンマーの西向き（向かい風）が+50分多く掛かり、ミャンマー→日本の東向き（追い風）は▲30分短くなるため、「東向きと西向きの差」がウィンターダイヤでは1時間55分まで広がります。

サマーダイヤのNH813（成田11:25→ヤンゴン16:05）は、当日中に日本各地（札幌・仙台・庄内・富山・中部・伊丹・関空・岡山・鳥取・福岡・北九州・佐賀）から、成田や羽田を経由してヤンゴンまで乗り継げるよう、成田の出発時間を昼前に設定しています。

またヤンゴン空港到着後、当日中に首都ネピトーや第2の都市マンダレーへミャンマーの国内線で乗り継ぎできるよう、ヤンゴン空港の到着時刻を16時過ぎに設定しています。ANAのミャンマー直行便は、日本国内各地からミャンマー国内主要都市まで、当日中に乗り継げるダイヤ設定が売りの一つとなっています。

ミャンマーから日本へのお帰り便は、成田空港へ朝6:45～6:50の到着となりますが、これは成田空港が騒音規制等により23～06時は発着できない関係です。そのため、成田からヤンゴンに夕方到着した機体は、ヤンゴン空港で5時間40分駐機後、折り返し22時前後に成田へ向けて出発していきます。ジェット気流が強くなる冬には、追い風の影響で40分ほど成田空港に早着することもありますので、成田空港上空でホールディングしなくて良いように、45～50分のバッファを設けて、成田空港へ6:45～6:50に到着するダイヤとしています。

成田ヤンゴン便をご搭乗頂いているお客様の約3分の2は日本発、約3分の1はミャンマー発です。国籍別では日本人が約3分の2、ミャンマー人は2割前後となります。ご利用目的は約8割が仕事関係で、ビジネス旅客中心の路線となっています。観光目的の方はまだ少ないですが、2018年10月1日から2019年9月30日迄の1年間、日本人のミャンマー観光ビザが免除になり、USD50のビザ代が不要になりました。ミャンマーにある世界三大仏教遺跡の一つ・バガンについては、2018年度上期の世界遺産登録に向けてミャンマー政府が精力的に動いています。また、2016トリップアドバイザーの全アジアビーチランキングでは、ミャンマーのガパリビーチが、名立たるアジアの人気ビーチをおさえトップに選ばれました。欧米人に人気で、日本ではほとんど知られていませんが、最近日本でもガパリビーチの紹介がはじまっています。これまで旅行会社の店頭やWEB販売では、ミャンマー向けツアー商品やパンフレットがほとんどありませんでしたが、ビザ免除化を機に少しずつ増えている状況です。

先日インターネットニュースで、HIS社員千数百人にアンケートした「2019年にブレイクしそうな海外旅行先ランキング」が記事になっていましたが、世界各国の中で1位に選ばれたのは何と「ミャンマー」でした。2位はオーストラリアのエアーズブロック（まもなく登頂禁止）、3位はモロッコとのことです。

2019年9月30日迄はUSD50のビザ代が掛かりませんので、是非この機会にミャンマーへのご旅行をご検討頂ければ幸いです。

ミャンマーは、地図を見てもすぐに場所を示すことが難しい方が多いかもしれません。これまで観光情報の発信が少なく、旅行候補先の選択肢にもなりにくいところでしたが、認知度が徐々に広がりつつあるように思われます。ミャンマーに来られた観光客の方々にもよくお会いしますが、ミャンマーの印象は「予想以上に治安が良い」「ミャンマー人の笑顔・優しさが印象的」といった内容が多いと思います。

ヤンゴンには5月後半から10月頃までグリーンシーズンで、この時期はANAの成田ヤンゴン便の搭乗率も半分程度になり、100席前後空いている日がほとんどとなります。観光客が少なくなりますので、ホテルも空室が多く、旅行代金が安くなります。

ヤンゴンより北部にある世界三大仏教遺跡都市バガンではグリーンシーズンも雨がほとんど降りませんので、すいている時期に安くミャンマーへ旅行し、雨のほとんど降らないバガン・インレー湖・カックー遺跡などへ足を延ばすのが人気のコースとなっています。

ヤンゴンも雨がほとんど降らないドライシーズンの11～2月や、人事異動・春休み・ミャンマー正月（ティンジャンホリデー）がある3月～4月中旬は搭乗率が70～80%程度まで上がります。

ミャンマーでは、旅行会社の航空券精算システム（BSP）が整っていないため、旅行会社は自社で直接航空券を発券できず、ANAカウンターで発券した航空券をお客様に販売しています。支払いは現金またはクレジットカードですが、ミャンマー人のクレジットカード保有率は1%未満に止まるため、最近あまり日本で見なくなった「航空券を店頭で現金購入する」光景が、ミャンマー人の主な航空券購入スタイルとなります。

ヤンゴンから日本への航空貨物については、最近メイド・イン・ミャンマーの衣服が日本でも増えています。ヤンゴンから日本に運ばれる貨物の8割がガーメントで、ミャンマーの縫製工場で製造された衣類となります。衣類輸送が一番混むのは9月の冬物衣類を集中的に日本へ到着させなければならない時期ですが、冬物衣類はかさばる上に、冬物販売開始時期に間に合わせなければいけない9月は、船でなく輸送時間が圧倒的に短い航空貨物で日本に輸送されています。逆に、日本からミャンマーに送られてくる貨物は、中国等から日本を経由してミャンマーに輸入されるガーメント生地が中心となります。

ミャンマーには航空会社が11社ありましたが、4社が運

航停止し、残りの7社が運航中です。ミャンマーの運輸通信省が100%出資しているミャンマー・ナショナル・エアラインズが最大規模で、国内線と国際線を運航しています。ANAがヤンゴン空港でグランドハンドリングを委託しているミャンマー・エアウェイブ・インターナショナルは、国際線運航会社となります。現在運航している7社中、残りの5社は国内線を運航しています。

ミャンマー航空各社の運航機材は、ATRという約70席のプロペラ機が中心で、機数もミャンマー・ナショナル・エアラインズの十数機が最大規模であるため、今後、機数を増やすことにより、損益分岐点を改善していくことが期待されています。

4. ミャンマー人の気質

ミャンマー事業展開時の組織運営面における留意点として、日本人とは違うミャンマー人の気質について、私の感じた点をお話させていただきます。もちろん個人によって気質は多様ですので、私の感じたような状況ではないミャンマー人も多いと思いますが、一つの意見として聞いて頂ければと思います。

まず、ミャンマー人は一般的にとっても親日的で、敬虔な上座部仏教を信仰している人が多いこともあり、仲間内では利他の精神をベースに「他がために」行動する方が多いと思います。自分のことも大切ですが、まず他人の役に立つことを考える、人に対する優しさがあると思います。

また、上座部仏教には五戒文という五つの戒めがあります。故意に殺生をしてはいけない、故意に盗んではいけない、情的な問題を起こしてはいけない、嘘を言ってはいけない、お酒を飲んではいけない、ですが、日本人の駐在員に聞くと、以前は職場の飲み会でもお酒を飲まないミャンマー人が多かったようです。

故意に盗んではいけないとの戒めの関係からか、万引きなどの軽犯罪は東京等と比較して少ないように感じます。恥ずかしながら、落とした財布が戻ってきて、びっくりした経験もありました。

ミャンマー人は誇り高い民族で、人前でプライドを傷つけられることをとても嫌います。日本人駐在トップが、遅刻してきたミャンマー人をみんなの前で叱ったところ、翌日には会社を辞めた、という話も聞きます。

（良いかどうかは別にして）日本では人前で個人を叱る土壌がありますが、ミャンマー人を人前で叱ってしまったら、この上ない辱めを受けたと感じるだけでなく、本人はやる気を失い、ひどく傷付けられて居場所がなくなり、相手に対する信頼関係はゼロを通り越してマイナスになります。

また、自由に考えて積極的に提案させる学校教育を長く

行ってこなかった関係で、指示されたことを責任もって遂行する能力は高い一方、自由に発想してプランニングする力には課題がある方もいます。但し、もともとポテンシャルはあるので、業務の中でモチベーションを上げながら、プランニングする練習をしていけば、能力を開花することができます。さまざまな場で、学校教育の見直しも検討されていますので、今後に期待しています。

他の国でもそうかもしれませんが、ビジネスをする上では「好きか」「嫌いか」が、大きく左右します。個人的な信頼関係があれば、こちらからの提示条件が劣っていても、好意的なふるまいを受けることが可能です。

ミャンマー人は、なかなか面と向かって「ノー」と言えません。もちろん、家族や親しい関係は別ですが、ビジネスシーンでは「ノー」とネガティブな意志をはっきり示しません。直接「ノー」と言えないので、誰かを通じて間接的に伝えてきたり、返答がないと思ったら「ノー」を示せずにいる場合もあります。日本人も「ノーと言えない」と言われましたが、ミャンマー人は更に数段上をいっていると感じます。

ミャンマー人の気質として、「相手に面と向かってネガティブな強い意志をストレートに伝えることは、ちゃんとした大人のすることではない」という意識があると聞きますが、私もそのように感じています。

誇り高い気質の影響もあってか、知らないことを知っているか問われた場合、「知らない」と言えないところがあると思います。対策としては、相手が「知らない」「できない」と言いにくい思考があることを念頭においておけば、あまり気にならない点かと思えます。

5. ミャンマーにおける組織運営のポイント

ミャンマーはラストミニッツの国と言われ、日本人のように用意周到な早い段階からの事前準備を行わないケースが多く、あらかじめ事前のかなり早い段階での細かい包括的な情報共有をしません。日本人は細かく早めに検討することを美徳としているため、対極にあるような印象も受けます。例えば、日本の会社のトップがミャンマーのVIPを訪問することが決定し、面会の場面に関する5W1H詳細を早めに本社報告しなければいけないところ、ミャンマー側が直前になるまで決定しないため困るという話をよく聞きます。「郷に入りては郷に従う」ことは肝に銘じていく必要があり、ミャンマー側に対しても押さえるべきポイントは押さえつつ、極力、相手のやり方や発想の範疇で進めていったり、日本側にも少しご理解頂くことが重要になります。

また、ミャンマー人は自身のマイナスポイントを指摘さ

れると、人間性を非難されたと感じ、パフォーマンスが著しく落ち、反組織的になります。一方で、相手の良い点や頑張っている点を口に出して認め、自身が評価されていると感じると、モチベーションが高まり、期待に応じて楽しくチャレンジしたいという気持ちに転じ、大きな成果を生み出す仕事ができるようになります。そこまでいけば、課題解決の質・量・スピードもUPし、組織の生産性向上までつながっていきます。

8～9割は相手の良い点を口に出して認め、1～2割は（問題点の指摘や怒りの発散ではなく）相手への期待を暖かく示していけば、目に見える成長が感じられるようになっていきます。ミャンマー人の部下に対しては、相手を認め、評価し、いいところを伸ばすようなマネジメントを心掛けて、ちゃんと口に出して「グッドジョブ」と言ってあげる。そうすれば新しいことにも楽しくチャレンジし、それをまた褒めていくことで新たな成果を生み出すパイラルにつながり易くなると思います。8～9割と1～2割の配分比が、この国で最も早く課題解決する近道の一つであると感じています。

ミャンマー人の持つポテンシャルは高いと思います。ただ、どうも引込み思案で、大きな舞台で活躍した経験がなく、勝ち慣れていないというか、アジアのトップレベルや世界のトップレベルを目指そうという発想がありません。しかし、高いレベルで勝負しようという発想・経験・モチベーションを持つと、実力を遺憾なく発揮します。

ミャンマー人の気質を踏まえた組織運営という意味では、相手を認め、モチベートし、楽しくチャレンジできるようにコーチングしていけば、どんどん枠を超えて成長をはじめます。積極的にチャレンジした上での失敗は推奨し、上司が全部かぶるようなサポートも育成初期段階では必要かもしれません。

2017年の着任時、弊社ミャンマー人スタッフはポテンシャルがあるのに控え目で、経験年数が短い社員が多い状況でした。そこでヤンゴン支店空港所では、航空機の安全性・定時性・顧客満足度など、職場目標の中で何でも良いので、アジアでトップレベルの品質実現を目指そうとの基本方針を掲げました。自社内だけに止まらず、委託先業務品質を含め改善を重ねた結果、2018年度上期にはANAの国際線を就航している海外全44空港所中、ヤンゴン空港がトップの定刻出発率を達成するまで改善を重ねることができたことも、大変良い経験となりました。

世界のトップレベルで仕事ができることを経験すれば、高い目標感で楽しく新たな目標にチャレンジすることにもつながっていくように感じられます。

6. コストコントロールと優秀なマネジャー

利益を確保するためには、コストコントロールが言うまでもなく非常に大切です。例えば、ヤンゴンではオフィスの供給が増加しており、ホテルやアパートメントも増えているので、乗務員が宿泊するホテルの単価を下げたり、オフィスやレジデンスの家賃を下げる交渉も可能です。ミャンマーではさまざまな制約により、多くの業界で収入を大きく増やすことが難しい環境があります。顧客満足度や従業員満足度は上げつつ、こうしたコストを減らすことができれば、収入の大幅増加を伴わなくても収入－コスト＝利益を創出することが可能です。こうしたコストコントロールをしている企業は、赤字幅を縮小できたり、利益を生み出すことができていると感じます。

また、ミャンマーでは合法的な寄付や社会貢献活動も大切です。政府は税収が不足しており、財閥・企業からのサポートが必要な状況です。官と民の距離が近い国なので、

ミャンマー国や業界の発展に貢献していきたい思いを伝えていくことも大切かと思います。

最後になりますが、弊支店にはミャンマー人の優秀で課題解決能力が極めて高い総務営業マネジャーがいます。彼女は人脈が極めて広く、着任直後の私が大臣にお会いしてお話したい案件が発生した時もすぐにアポを取れますし、ヤンゴン空港へ就航している航空各社からも一目置かれる存在です。

私が日本流のスピードでミャンマーのVIPと調整を行おうとした時も、彼女から「ミャンマーではそこまでされない方が良いと思います」と意見具申してくれます。郷に入れば郷に従い、弊社がミャンマーで事業を展開していくためには、優秀なミャンマー人マネジャーの存在があることも大きな要素であると感じています。

つたない話で恐縮でしたが、ご清聴ありがとうございました。