

2013 年 6 月 21 日

グローバルレポート

ミャンマー連邦共和国(2)

先行者メリットとミャンマー固有の本質的リスクの見極めを

コンサルティング・国際事業本部 国際本部 グローバルコンサルティング部 部長 恩田 達紀

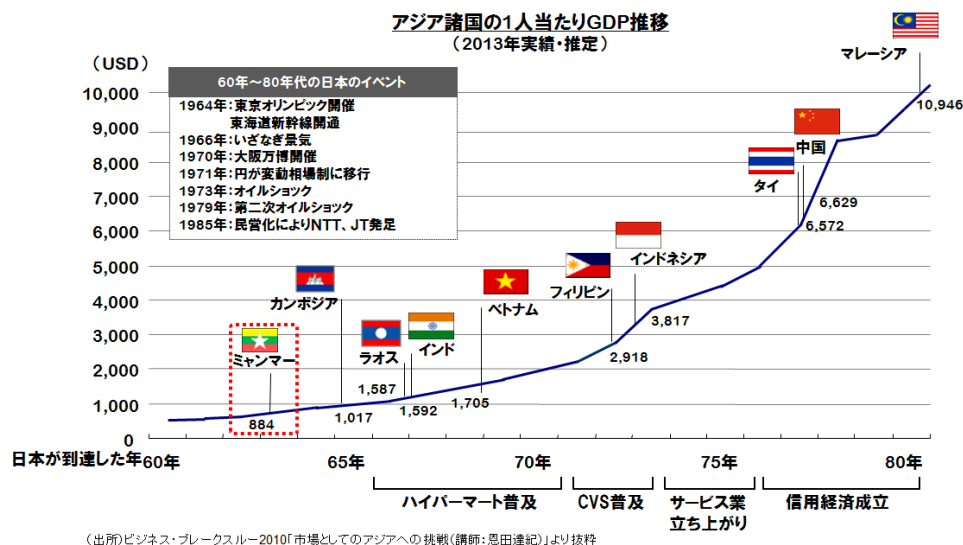
ミャンマーは、前回のコラム(「経済制裁解除間近の巨大フロンティア」、2012 年 1 月)で述べたように、欧米の経済制裁が解除の方向へと向かい、ご承知のとおり、急速な開放シナリオの道を選びました。2013 年以降は、日本企業もミャンマーについて本格的な参入検討段階にあります。

■先駆者メリットは 2015 年まで〜ブランド認知を獲得するには最終段階

新興国での先行者メリットを享受するには、特に消費財関連では、主要都市の 1 人当たりの国内総生産(GDP)が 3000 ドル直前には参入することがポイントで(大前研一氏学長のビジネス・ブレークスルー大学「市場としてのアジアへの挑戦(講師: 恩田達紀)」)、この 1~2 年が勝負となります。日本と相性が良い新興国のミャンマーといえども、2015 年までが、このフロンティア市場での先行者メリットを享受できる最終段階となるでしょう。

タイ、中国、インドネシアでも経験してきたように、“消費活動のクリティカル・ポイント(閾値または臨界点)である 1 人当たりの GDP が 3000 ドル”を超えた時点では、すでに外資の消費財商品が行き渡り、日本式コンビニも成り立つ消費段階に到達することになります。このレベルでリスクを取り、先んじて市場に参入した外資は、その新興国でのブランドとなり、認知度は計り知れないものとなるのです。日本企業にとっては、ネスレ、ユニリーバ、P & G、コカ・コーラなどのグローバル戦略をまねし追随することではなく、まずは冷静に 3000 ドルに到達する前の都市を見すえ分析することが第一歩です。次に、リスクをも十分に見極め、この定石を踏まえた参入戦略やマーケティング戦略を練っていくことが、新興国市場での次世代のグローバル戦略となります。

今、1 人当たり GDP はミャンマー全体ではまだ平均 1000 ドル程度ですが、ヤンゴンには既に 2000 ドルを超え、消費が活性化する 3000 ドル到達はこの先 2 年程度に迫っています。あまり話したくないのですが、すでに日系企業を含む外資の大所のメーカーやサービス業の進出検討は、水面下でかなり緻密に進んでいます。弊社グローバルコンサルティング部でも直近の 2 年間で、多くの大手企業のミャンマー財閥や企業とのパートナーリング戦略やマーケティング戦略、交渉支援を行ってきているのが実情です。



「日本企業はNATO(No Action Talk Only)視察や話だけで何も行動しない」という言葉は、ミャンマーでもよく聞かれます。しかし、経営者には社員の生活もかかっており、何とやゆされようが、今のミャンマーをしっかりとみて、本当のリスクを知った上で参入して欲しいと思っています。実際ミャンマーは、ポテンシャルは確実に大きいものの、中国や他の東南アジア諸国連合(ASEAN)諸国に比べ、進出は非常に難しい国なのです。NATOといくら皮肉られても、ミャンマー・リスクをしっかりと捉え進出することが大事です。

■ミャンマーのパートナーリング戦略は慎重かつ緻密な分析が必須

ミャンマーのポテンシャルを考えると、今やハネムーン状態のように一部のマスメディアやコンサルティング会社などがはやし立てているのも無理もないと思います。しかし、この記事をお読みになる皆様には、表面的な時流に流されることなく、ミャンマー進出の本質的なリスクのいくつかを知ってもらいたいと思っています。今回はミャンマーの「本質的なリスクの見極めの1つめ」をお話しします。実際に民主化が進む前から見てきている人間として、このリスクは、今も全く変わっていないものです。

新興国ではパートナー候補になるローカル企業の企業経営状況について事前に調査を行うことは当然ですが、ミャンマーでの固有リスクの筆頭は、パートナー候補企業となるミャンマー企業の実態を正確にとらえることで、その際には企業・経営陣に関する以下の点がポイントとなります。2015年までは初期段階でこれらの詳細調査を行い、順を追って分析することが必須なのです。

- (1)「武器輸出に直接的間接的に関与してきた企業か否か？」
- (2)「アヘン取引に直接的間接的に関与してきた企業か否か？」
- (3)「経営者や周辺に武器輸出やアヘン取引関係者がいるか否か？」
- (4)「欧米の経済制裁リストに載せられている企業または個人であるか否か？」
- (5)「制裁リスト企業や個人は関連があるか否か？」

- (6)「軍関連企業か否か？」
- (7)「経営者に軍関係者がいるか否か？」
- (8)「過去から対立している少数民族系企業か否か？」
- (9)「過去にテロの標的とされたことがある企業か否か？」
- (10)「前元首タン・シエ(独裁者といわれた)に近い企業か否か？」

オバマ大統領や安倍首相らがテイン・セイン大統領やアウン・サン・スー・チー氏に会った今でも、米国財務省 US Department of Treasury の OFAC(Office of Asset Control)リスト(米国のミャンマー経済制裁リスト)はほとんど解除されていないという事実を知っていただきたいのです。米国議会としては 2015 年まで経済制裁リストを本格的に解除する方向ではないのです。「経済制裁リストを易々と解除しないことが、米国の最後の“ミャンマー・カード”」なのです。民主化方向といえども、実質軍事政権である今のミャンマーに対しては、次期総選挙の 2015 年までに憲法改正を含む民主化が進まない限り、米国も二枚舌の戦略を取らざるを得ないのです。そのため、日本企業が最初に制裁企業と組した場合には、米国や欧州でのレピュテーション・リスク(風評リスク)を負うことを十分考慮しておかねばなりません。

経済制裁リストは米財務省のWEBページで公に見られても、その背景や制裁理由の詳細を解読することは困難です。特に注意が必要なのは、現在の軍事政権や国の利権にかかわる業界や関連業種の企業がパートナーとなる場合です。我々が支援させていただいている進出プロジェクトでは、進出のスキームや戦略検討の前に、実はこの詳細調査分析を初期段階で実施し、早期に事実を捉え対策を打つことがポイントとなります。

ミャンマー企業・財閥の見極めの7つのポイント

- 企業の生い立ち・成り立ち・生業の詳細調査分析は必須(調査順序は文中の(1)~(10))
- #1 従来からの軍系大手企業と民営企業の2つに分かれる
- #2 軍系企業は、中国の国営企業の共産党支配に近い企業管理形態、資源等の利権は独占
- #3 民営企業は、ビルマ族系、少数民族系に分かれる。流通やサービス業など比較的新しい業態の台頭
(軍人・元軍人の株主、役員には注意)
- #4 軍系、利権を有する企業はテロに注意(少数民族のターゲットになる可能性)
- #5 民営企業は少数民族の系列に要注意
- #6 米国制裁ブラックリストに要注意(武器輸出、アヘン、木材?)
- #7 前元首タン・シエに近い関連企業に要注意

(本稿は日本経済新聞社が運営するWebサイト「日経 BizGate」に掲載された記事を抜粋し、抜き刷りにものです。禁無断転載。
日本経済新聞社)

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。当社までご連絡下さい。