

ミャンマーにおける インフラ開発の現状と今後の課題



劉 泰宏

CONTENTS

- I 再考すべきミャンマーへの取り組みの方針
- II ミャンマーを取り巻く諸外国の取り組み
- III ミャンマーにおけるインフラ開発の現状
- IV 日本政府・企業の活動と今後の課題

要約

- 1 一時期のブームは過ぎ去り、生産地・需要地としてのミャンマーという国を冷静に評価できるようになっている。そのため、今こそ同国の状況とあるべき姿、日本政府・企業としてのアプローチの方針を再考する好機であると考えられる。
- 2 ミャンマーへの諸外国の投資はますます活発となっている。特に国境を接し、歴史的な関係のあるタイ、中国、インドは、ミャンマーを自国経済圏の一部と見ており、投資プロジェクトの計画・運営に積極的である。一方で、欧米諸国は、いまだに解決を見ない米国制裁などの進捗を見つつ、是々非々で検討をしている。ただし今後は欧米諸国の危惧も解消される見込みであり、競争環境は一層激化していく。
- 3 こうした各国の思いに対し、ミャンマー政府内では、それらの投資計画を受けだけの国家としての基盤が整備されるまでにしばらく時間を要する。国家長期計画の策定が遅れ、明確なビジョンのない政策が履行されている。一方で、JICA（国際協力機構）や世界銀行などの国際ドナーのもと、相互に調整し合いながらの各種計画の策定支援などもあり、緩やかな進展が期待される。
- 4 海外の競合他社に比して、日本政府・企業は官民連携により積極的に関与しており、ミャンマー政府からの期待も高い。ティラワ経済特別区の開発は日本勢の成果の第1弾で、それに伴う各種案件には日本企業の参加可能性が高まる。このような流れを今後も継続的・選択的に進めていくべきである。
- 5 また、ミャンマーでは、官民連携を図りながら市場にアプローチするとともに、異業種・異国企業との連携による市場開拓がより重要となってくる。

I 再考すべきミャンマーへの 取り組みの方針

2011年の行政改革以降、日本企業を含む多くの外国企業がミャンマーを訪問し、現地を調査してきた。長期に及んだ鎖国政策により同国の基本的な情報が不足していたため、当時、多くの企業の調査の目的は、ミャンマーの「現状把握」であった。次章以降で述べるように、こうした調査でわかったことは、ミャンマーにおいては基幹インフラが未整備であり、不明確な投資規制などもあって、同国はすべての企業がすぐにアプローチできる状況ではないということであった。

それでも、鎖国からの改革ということもあって、これまでミャンマーに対しては、ある種のブームがあり、それに乗じるように多くの企業が同国への調査およびアプローチを検討してきた。情報が一定程度整備された現在は、どの企業も、生産地・需要地としてのミャンマーを冷静に評価できるようになってきている。したがって、こうした時期である今こそが、ミャンマー、および同国を取り巻く国・企業についてあらためて整理し、日本企業が今後採るべきアプローチの方針を再考する好機であると考えられる。

以上を前提とし、本稿ではこれまで3年間にわたる多くの調査や検討から、ミャンマーの現状、そして日本を含む各国政府機関・企業の取り組みを整理する。そのうえで、筆者が肝要だと考えるミャンマーへの参入の視点を述べていきたい。本稿が、「アジア最後のフロンティア」と期待されるミャンマーの事業機会を捉えるための一助となることを望む。

表1 ミャンマーへの累計外国投資承認件数と承認額（2013年8月時点）

国・地域	承認件数（件）	承認額（百万ドル）
中国	50	14,189
タイ	66	9,979
香港	57	6,446
韓国	83	3,037
英国	60	3,045
シンガポール	93	2,436
マレーシア	46	1,625
フランス	2	469
ベトナム	6	511
インド	9	283
日本	37	274
その他	91	1,382
合計	600	43,676

出所）JBIC（国際協力銀行）「ミャンマーの投資環境」

II ミャンマーを取り巻く 諸外国の取り組み

最初に、ミャンマーを取り巻く諸外国の具体的な取り組みを概観したい。

ミャンマーには多くの国々が、制裁実施中、後に投資を行ってきた（表1）。そうした国の投資目的やかかわり方はさまざまではあるが、本稿では、

①国境を接するタイや中国、インドなどの
周辺国

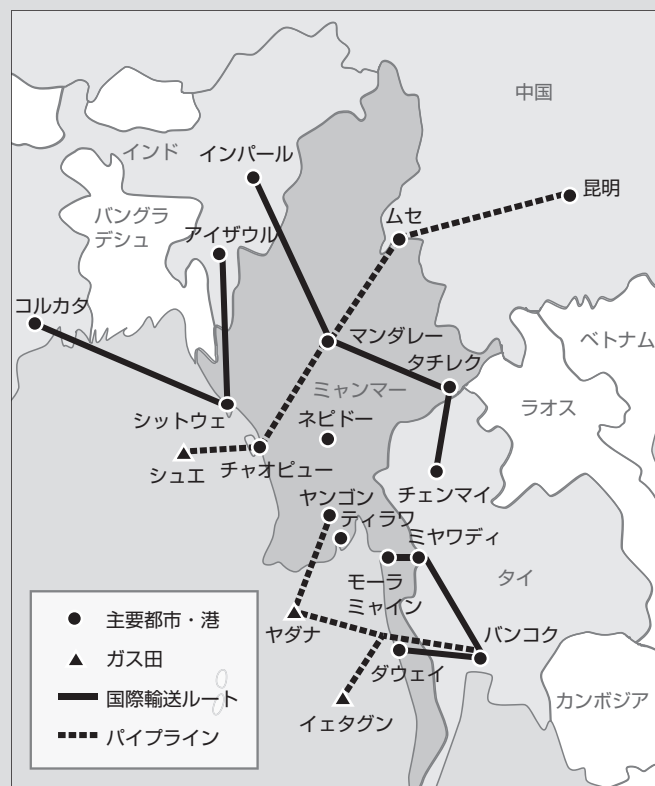
②その他の先進国

——の2グループに分けて、各国の取り組みと実績を見ていく。

1 周辺国の思惑と広域インフラ開発

タイ、中国、インドの3カ国は、各国の思惑でミャンマーに投資を続けてきている。以下に、ミャンマーに対するこの3カ国の過去と現在のアプローチの方針を見ていく。

図1 ミャンマー・周辺国間の主要国際輸送ルート（建設予定も含む）



出所) 各種資料より作成

(1) タイ

タイは、西の国境の大部分をミャンマーと接しており、両国間には古くから国境貿易や人の交流があった。2013年にミャンマー西沖合のシュエガス田の運用が始まるまでは、ヤダナとイエタグンの2大ガス田で生産される量の80%以上がタイへと供給され、両ガス田がこれまで、タイの一次エネルギー供給と経済を支えてきた。ヤダナとイエタグンの実際の開発企業は、それぞれフランスのトータル、マレーシアの国営石油会社ペトロナス（JX日鉱日石開発も参画）ではあるものの、ファイナンスおよびその他の分野でタイ政府やPTT（タイ石油公社）による協力があつたとされる。

タイにおけるミャンマーの位置づけは近年、より重要になりつつある。たとえば、タイからインド以西との交易は、今のところマラッカ海峡を通る海洋ルートしかないが、現在計画が進められているホーチミン（ベトナム）→プノンペン（カンボジア）→バンコクを経てダウエイ（ミャンマー）に至る国際輸送ルート「南部経済回廊」が開発され、ダナン（ベトナム）→サワンナケート（ラオス）→モーラマイ（ミャンマー）を結ぶ「東西経済回廊」の拡張も進めば、完成品や原材料などを陸路でより効率的に運搬できるようになる。図1に、ミャンマーと周辺国間の主要国際輸送ルートを示した。

加えて、この国際輸送ルートの完成は、ミャンマーを含むメコン経済圏の分業体制にも変化を与える可能性がある。現在、タイをハブにした自動車部品の生産分業はますます発展してきているが、そのサプライチェーンにミャンマーが組み込まれていくことは必然だからである。

ただし、それを実現するにはミャンマー南部の港湾と工業団地の開発が必須条件となる。このような背景もあって、ダウエイにおいては深海港と重化学工業地帯を形成する経済特別区（Special Economic Zone : SEZ）の計画が、タイ政府とイタリアン・タイ・デイベロップメント、PTTなどの主導で進められている。ダウエイは、タイにとっても戦略開発地域であり、投資先そのものである。

(2) 中国

タイと同様、中国も、欧米諸国や日本がミャンマーに経済制裁を科していた間も、同国と経済交流を継続してきた隣国の1つであ

る。中国西部はミャンマーの北東部と国境を接しており、活発な国境貿易が行われてきた歴史がある。

東西に広大な国土を持つ中国にとって、西部地域は1つの独立した経済圏であり、地理的な面で周辺国との協業は欠かせない。輸送面においても中国はタイと同様、国内の陸運よりも、原材料や完成品をミャンマー経由で輸出入したほうが経済的合理性にかなっている。そこで中国は、ミャンマーの首都ネピドーの西に位置するヤカイン州チャオピューで深海港の開発に参画し、同時に工業地帯の形成も企図している（ダウエイと同様に、SEZの1つとして認可されている）。

加えて、中国にとってミャンマーは、エネルギー安全保障の面からも重要な意味を持っている。チャオピューから西へ約100km沖合には、前述のシュエガス田があり、ここからミャンマー第2の都市であるマンダレーや中国国境に至るパイプラインの権益を持つのはCNPC（中国石油天然ガス集団）である。しかも、このガスパイプラインには、中国の昆明までつながる原油のパイプラインも併設されている。

CNPCはこの両パイプラインを活用して、マンダレー州にある第2の製油所マンの拡張・新規建設や、大型ガス火力発電所などの開発計画を立てている。また、ミャンマー政府の財政が逼迫していることもあって、シャン州・カチン州の大規模水力発電所も中国資本による開発である。中国の開発企業とミャンマー政府は、PPA（Power Purchase Agreement：電力購入契約）を結んでおり、現状の大部分の電力は中国へ販売されている（ただしPPAでは、ミャンマー政府は最大50%ま

で電力を買い戻すことが可能とされている）。

(3) インド

インドは上述の2カ国と比較すると現段階でのミャンマーへの影響度は大きくなく、官民連携による大規模な取り組みは見られない。ただし、民間ベースの投資案件や、政府主導による一部のインフラ開発などが徐々に出てきている。

地理的な面では、インドはミャンマー北西部と長く国境を接してはいるものの、インドの主要都市の1つであるコルカタとミャンマーの間にはバングラデシュが位置している。ミャンマー・インド北東部間の輸送にはバングラデシュを介するのが効率的であるが、バングラデシュ政府は道路インフラの未整備を理由にこれを認めていない。そのためインド政府は、チャオピューの北部シットウエの港湾設備の開発に参画し、ここからミャンマーの内航海運を経由する輸送ルートの整備を進めている（インド国内は陸運）。

シュエガス田開発の主要開発企業は韓国の大宇インターナショナルであるが、インドのONGC（Oil and Natural Gas Corporation Limited：インド石油天然ガス公社）とGAIL（Gas Authority of India Limited）も合計で30%のシェアを保有している。また、シュエガス田からのガス供給をもとに計画が立てられ、2014年度の初めにあったミンジャンのガス火力発電所の国際入札においても、複数のインド系企業の入札があったとされている。

2 先進国の支援施策と現状の取り組み

先進国の動きは、前節で述べた周辺国に比

して緩やかである。本節では、タイやインドネシアなどでの多くの案件で日本企業と競合する韓国企業と、欧米諸国の動きに関して述べる。

(1) 韓国

日本企業と比較して、韓国企業はより大きなリスクを取りながらミャンマーに投資をしてきた。2013年時点の累計外国投資承認額では、日本の約11倍にも及んでいる。

シュエガス田の主要開発企業である大宇インターナショナルは、ヤンゴンのホテル開発をはじめ分野横断的に事業機会を模索している。また電力分野では、西部発電、現代建設、ハナ大韓投資証券と不動産ディベロッパーのBKBからなる企業連合が、ヤンゴン近郊のタケタ地域で500MWのガス複合発電所を建設する事業を受託するなど、積極的な投資姿勢が見て取れる。

並行して、韓国政府の支援も緩やかながら着実に進んでいる。対外投資予算が限られる中、韓国政府は、短期的にはベトナムやインドネシアにおいて好調な韓国企業を後押ししつつ、ミャンマーを中期的な戦略国と位置づけている。具体的には、2014年までをミャンマー市場への進出段階とし、そのうえで、15～17年にかけて本格的に事業を展開し、18～20年には対ミャンマー3大投資国入りを目指すという計画を打ち出している。

「進出段階」に位置づけられる2014年までの動きとしては、韓国・ミャンマー経済協力共同委員会を設立し、送金および外貨両替に関する保障、リスク管理支援などを含めた投資保障協定の締結などを議題に挙げるとともに、韓国企業が入居できる産業団地の建設、

ミャンマーの今後の成長動力になりうる科学技術やIT（情報技術）などに関する協力策を模索している。

(2) 欧米諸国

欧米諸国の動きはより慎重、かつ緩やかで、将来的に有意な案件を、戦略的に選択している。特に、米国企業によるミャンマーへの投資は累計でも2億ドルと消極的なままである。米国企業のミャンマーへの進出規制は2012年に緩和されたものの、民間企業のセーフティネットとなるべき二国間投資協定の不在や、パートナー企業の選択肢を狭める制裁リスト（Specially Designated Nationals List）の存在が依然として米国企業の足かせとなっているからと考えられる。

ただし、これらの状況は徐々に緩和されていく方向にあり、近い将来には解消されると考えられる。2013年度も、米国エネルギー企業APRエナジーがミャンマー電力省と共同で、マンダレーに100MWのガス火力発電所を建設、2014年9月時点ですでに稼働している。同発電所の建設には米国政府の助成金が充当されている。また、ロイヤル・ダッチ・シェルやBPなどのオイルメジャー、およびGE（ゼネラル・エレクトリック）、シーメンスなどの重電メーカーも、ミャンマー政府関係者と以前から折衝を続けており、適切な案件の獲得や参入機会をうかがっている。

Ⅲ ミャンマーにおけるインフラ開発の現状

次に、ミャンマーにおけるインフラ開発の現状を概観しながら、今後、日本企業が参入

を検討するに当たって表面化している課題、および重要と考えられる点に関して述べる。

1 続く期待と進まない計画策定・履行

2011年3月のテイン・セイン政権発足後、ミャンマーは管理変動相場制の導入や貿易自由化推進など諸改革を実施し、急速な経済成長を遂げている。直近のこうした近代化政策はポジティブな成果を挙げているものの、経済成長を今後も継続するには、合理的な計画をもとにしたインフラ開発が肝要となる。

しかしながら、ミャンマーの長期計画（マスタープラン）は一部の分野についてしか立案されておらず、各計画同士の整合性もあるとは言い難い。そもそも、一般的な社会経済計画に当たる「国家長期計画」は2001年より変更されておらず、実情に合わせて改定されることが望まれている。

この国家長期計画は、第1部に経済発展目標などのマクロフレームワークが、第2部には16の政策分野別の計画が、そして第3部以降に地域別の計画や特定地域の開発計画などが記載されるはずであるが、全容はいまだに公開されていない。国家長期計画は、国の骨格となる基本方針であるとともに、各セクターのあるべき姿を定義するものでもあるため、個々のインフラ整備計画に先んじて早期に議論され、履行されるべきである。

ミャンマー政府もその重要性は認識しており、2011年から国連開発計画（UNDP）と国連人間居住計画（UN-Habitat）をそれぞれコンサルタントとアドバイザーとして受け入れ、計画づくりを始めた。その成果の途中経過である「ドラフト版」はすでに国会で議論

が始まったことから、当初は2012年12月を目途に発表されると見られていた。しかし、国会内で各種ステークホルダー（利害関係者）との調整ができず、しかも、日々変更される追加計画などを反映してきたこともあり、2014年9月段階でも発表されていない。

こうした事情から、ミャンマーにおける個々のインフラ開発計画は、場当たりの決定・変更されているのが現状である。加えて、このように定められた計画であるために、多くの計画が遅延する結果となっている。

一例として、経済の牽引役になりうるSEZの開発が挙げられる。SEZの計画は、政府の認可のもと諸外国主導で推し進められている。ミャンマーにおける重化学工業の集積地として期待されているダウェイSEZは当初、2014年初頭に第1区目の工業団地の操業を開始する計画であったが、開発企業であるイタリアン・タイ・ディベロップメントとミャンマー政府との交渉が難航している。しかもこの状況を打開するためとして、日本政府・企業には追加融資や新たな参画が求められるなど、事業実施体制を含めて不透明な部分が多く、現在の段階ではさらに遅延するものと予想されている。

ただし、こうした現実だけを見てミャンマーという国を悲観すべきではない。同様な現象はインドネシアなどでも現在まで続いている。ミャンマーの今は、同国に近代的な民主主義システムが浸透していくうえでの混迷期であると捉え、そのような政治システムの面でも、良き手本として日本が助言をしていくべきであると考えられる。

実際に、国際ドナー（支援機関）を中心とした計画支援プロジェクトはますます広範囲

に企画され、ミャンマー政府の人材と経験の不足を補っている。電力分野だけでも、JICA（国際協力機構）による「電力マスタープラン策定プロジェクト」「ヤンゴン配電設備整備計画」、世界銀行による「地方電化計画策定プロジェクト」、アジア開発銀行による「電力ネットワーク改善プロジェクト」などがあり、これらにはミャンマーの、中期における発展の方向性が描かれている。

2 求められる計画の整合性

このように、ミャンマーにおいて多く立案される長期計画（マスタープラン）は、個々が相互に関連して構想されているものであることに、十分に留意すべきである。

具体的な例として製油所を挙げたい。一般に国際競争力があると言われる、日量20万バレル程度の製油所をミャンマー国内に建設したとする。経済的にこの製油所が成り立つには、いくつかの条件を満たす必要がある。

1つは港湾設備である。このケースの場合、原油の調達には「VLCC（Very Large Crude Oil Carrier）」と呼ばれる30万トンの原油を積載できる大型タンカーを利用しなければ経済的に見合わず、コスト高になってしまう。しかし、このクラスのタンカーが入港するには、最低20m以上の喫水が必要とされ、それには深海港が製油所に隣接していることが要件となる。これは、大型の石炭火力などでも同様な条件となると想定される。

2つ目は、精製後のガソリンや軽油などの製品を需要地まで届けるための輸送ネットワークの確保である。ミャンマーの国土は南北に長いことから、たとえば、南部のダウエイに製油所を建設した場合、製品は鉄道やタン

カーで、ヤンゴン、マンダレーなどの大規模需要地の周辺まで配送し、そこを中継地点として、さらに内航水運やパイプライン、タンクローリーなどによる配送が必要となる。

このように、製油所という1つのプラント設備を考えても、さまざまなインフラ設備が相互に依存し合っており、それに基づいた設計が必須要件となる。発電プラントや送配電網、SEZなどの主要工業団地と需要立地などの関係も同様で、それぞれの個別最適を複合させながら全体最適となるように、計画を統合していかなければならない。

IV 日本政府・企業の活動と今後の課題

最後に、日本政府や企業の活動を紹介し、それをベンチマークとしたうえで、今後のミャンマー参入に当たって、筆者が重要と考える点を述べる。

1 日本政府の支援

日本政府は1988年以降、ミャンマーに対する新規円借款を凍結し、その他の支援内容も基礎的生活分野（貧困削減に資する農業・保健・教育分野）に限定していた。

しかし、テイン・セイン大統領を中心とする新政権が進める民主化・国民和解に向けた改革に一定の評価を示し、2012年4月に経済協力方針を変更した。その結果、外務省や経済産業省、国土交通省、および外務省所管のJICAなどを通じて、経済成長を促進するインフラ分野の支援を拡大させている。表2に、2014年9月時点でのJICAによる支援が決定した案件を示す。

表2 JICAによるミャンマーへの支援事例

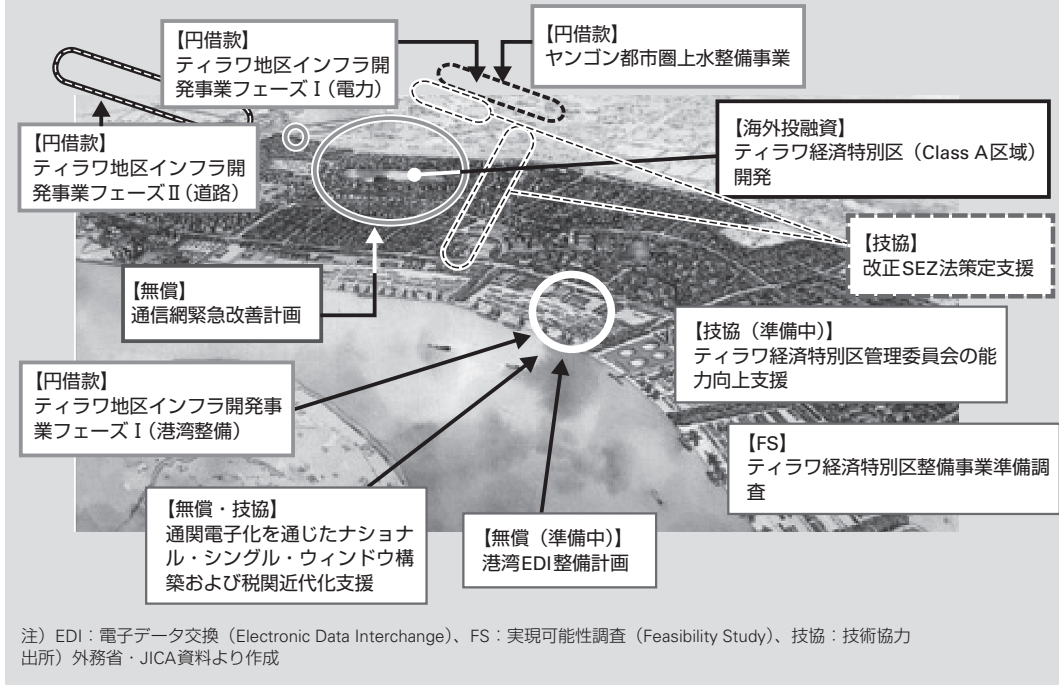
2014年度円借款（2014年9月時点）					
案件名	借款金額 (百万円)	金利 (%/年)	償還期間 (年)	据置期間 (年)	調達条件
①ヤンゴン・マンダレー鉄道整備事業フェーズⅠ	20,000	0.01	40	10	一般アンタイド ^注
②ヤンゴン都市圏上水整備事業	23,683	0.01	40	10	一般アンタイド
③ティラワ地区インフラ開発事業フェーズⅡ	4,613	0.01	40	10	一般アンタイド
④バゴー地域西部灌漑開発事業	14,870	0.01	40	10	一般アンタイド
2014年度無償資金協力（2014年9月時点）					
案件名	贈与額 (百万円)	実施機関	事業内容		
①カヤー州ロイコー総合病院、およびシャン州ラーショー総合病院整備計画	3,455	保健省	老朽化と医療機器の陳腐化が著しい両病院において、病院施設の建て替えと医療機材の整備を行い、中核病院としての機能向上に貢献する		
②ヤンゴン市新タケタ橋建設計画	4,216	建設省	タケタ橋の架け替え工事を行うことにより、同橋の交通容量の増加および混雑の改善を図り、ヤンゴン市東部・南東部を結ぶ道路ネットワークにおける物流と旅客輸送の効率化に貢献する		
③教員養成校改善計画	2,513	教育省	バゴー地域タングー市に位置するタングー教員養成校の老朽化した施設・機材の拡張・整備を行い、改善された環境のもと、より多くの小中学校教員を養成することを目指す		
④工科系大学拡充計画	2,582	教育省	ヤンゴン工科大学とマンダレー工科大学を対象に、教育・研究用の機材およびそれら機材の設置に必要な施設の整備を行うことにより、両大学の教育環境の改善を図る		
注) 一般アンタイドとは日本政府によって定められる円借款の調達条件の1つで、調達適格国をすべての国および地域とするもの 出所) 国際協力機構 (JICA) プレスリリースより作成					

このうちインフラ案件としては、空港や上下水道、発電所などに関するさまざまな調査やFS (Feasibility Study : 実現可能性調査) プロジェクトが立ち上がっている。中でも日本政府は、表2上の「2014年度円借款」③に挙がっているティラワ経済特別区の開発を重点案件として注力し、早期から案件形成に関与してきた。同経済特別区は、法制度整備、周辺インフラ整備などについて、日本政府がODA (政府開発援助) の各スキームを総動員し、包括的に支援を続けてきた好例である (次ページの図2)。SEZ開発を担う日本・ミ

ャンマー共同事業体には、日本企業とともに、海外投融資を通じてJICAも出資参画をしている。こうしたことが功を奏し、日本がイニシアティブを取ったミャンマー初のSEZ運営は、2015年度にも実現される見通しである。

このような支援は、日本の各省庁はもちろん、首相直属の会議体として組成された経協インフラ戦略会議のもとでも議論されてきた。2013年3月の第1回会議の議題がミャンマーで、ティラワ経済特別区をはじめとする重点案件・支援案件の確認、および政府間対話の枠組みなどを利用した投資促進策が議論

図2 ティラワ経済特別区（SEZ）開発に活用された政策支援ツールの全体像



された。結果として、

- ①日ミャンマー共同イニシアティブの早期立ち上げ
- ②官民合同タスクフォースおよびティラワ開発タスクフォースの設置
- ③日ミャンマー投資協定の早期締結
- ④政策課題に関するモニタリング会合の開催

—のような取り組みを推進していくことが定められた。

そして、2014年6月に開催された第11回会議では、「インフラシステム輸出戦略フォローアップ第2弾」と題し、過去1年間の官民の実績を振り返るとともに、成果目標達成に向けたさらなる取り組みとして、

- ①我が国にメリットの大きいプロジェクトへの更なる支援強化
- ②公的ファイナンスの迅速性・柔軟性の向上

- ③日本企業の事業運営権獲得への更なる支援
- ④人材育成や国際標準等ソフト面のアプローチ強化
- ⑤新たな視点からの取組（JCM〈二国間クレジット制度〉のための基金設置など）——を新規アクションプランに盛り込んでいる。

①に関しては、トップセールスによるこれまでの官からの支援をより効率よく行うために、日本企業の参画比率の高い「日本連合」の早期形成と、支援強化を打ち出している。また、③では2014年度より、事業化に必要な初期投資額の一部に無償資金協力を活用するスキームが新たに使用可能となった。タンリン製油所などでも見られるような現地国営・国有企業とのJV（Joint Venture：共同企業体）による市場参入が推奨されるミャンマー

では、このような公的支援の活用は民間企業にとって有効なオプションとなりうると想定される。

2 日本企業の取り組みと課題

ミャンマーにおいてビジネスを継続してきた日本企業の代表格は商社である。豊富な農産物と鉱物資源を有するミャンマーで、各商社は古くから貿易事業を展開してきた。そのほかには、重電メーカーや、プラントのエンジニアリング・調達・工事を請け負うEPCコントラクターが、ODAをベースとしたプロジェクトを受注したケースも見られるが、案件数は限定的である。

前述のように、ミャンマーにおける日本企業の競争相手は、中進国として成長が著しく地理的に近いという理由により投資インセンティブの強い国々や、これまでも各国で日本と投資を競ってきた韓国や欧米諸国であり、場合によってはミャンマー以外のASEAN（東南アジア諸国連合）諸国も加わる。

これまでミャンマーは日本と友好的な関係を保ち、日本の技術力を十分に評価してくれている。とはいえ、日本企業が国際入札で勝ち残れる保証はない。実際に、2013年6月末の国際携帯電話事業の入札では、技術的に優位とされたKDDI・住友商事連合が敗れ、ノルウェーとカタールの企業連合2社が落札した。

このような状況であるからこそ、「官民連携」というキーワードが重要になってくる。ティラワ経済特別区の開発は、日本政府の戦略案件でもあり、さまざまな調査・コンサルティング事業を支援したことによって、現在のように日本企業群を中心とした開発が可能

となった。今後も、周辺地域の電源開発や港湾オペレーターの国際入札、LNG（液化天然ガス）ターミナルの建設など、多くの案件がティラワ地区で事業化されると予想される。それら各案件を受注する事業者は国際入札により決まるが、日本は早期から、官民一体となって政策面・経済面・技術面での支援をしてきたこともあって、日本企業が有効な提案をできる可能性は高い。

また、「オールジャパン」という形での案件獲得の蓋然性を一層高めていくには、第Ⅲ章で述べたマスタープラン同士の整合性を分野横断的に図っていく取り組みと、官民が連携しながらミャンマー政府への理解を促進していくことが重要である。

加えて、このようなシナリオを描く際には、周辺国の思惑とその投資状況、そして今後の開発計画なども十分に注視しておくことが肝要である。中長期的に見た場合、ミャンマー政府は、大規模インフラ開発には国際ドナーを含めた周辺国からのFDI（Foreign Direct Investment：直接投資）が必須との認識を持っており、特定国や機関に常に過度な偏りを持って付き合うことには慎重になると思われる。

3 異業種・異国企業との連携による市場開拓

前節で述べた官民連携でのアプローチにおいても、また、企業単独での参入の際においても肝要となる、異業種・異国企業との連携による市場開拓を挙げたい。

(1) 異業種との連携

インフラ開発とその計画においては、単独

の産業にとどまらず、横断的な視点が不可欠であることはすでに述べたとおりである。特にミャンマーは、国家財政が安定しない中であって、今後数十年の経済活動の根幹となるインフラを構築していかなければならず、一つひとつのプロジェクトの有用性がより高まる。しかもミャンマーは、ASEAN地域の中でも最貧国に分類され、1人当たりGDP（国内総生産）などの指標においてASEAN地域の中で最下位となるような経済水準の低い国であるために、日本企業の弱みであるコスト競争力のなさが一層際立ってしまう。

このような背景があるために、1社単独ではなく、複数の企業で大きなビジョンを描き、開発方針の段階からコミット（関与）する必要があるとともに、1社では達成できない付加価値の高いソリューション（課題解決策）型の提案によって差別化を図っていくことが肝要である。

（2）異国企業との連携

インフラ分野の開発案件でも、上述のように日本企業はコスト競争力の面でどうしても劣位に立たされる。一方で、タイや中国などの国々は、自国でもインフラ開発を手がけてきた実績を持っており、知識面・技術面では、たとえば電源開発や道路インフラ、石油下流事業（石油精製・販売事業）など、日本企業と大差ないような分野もある。そのため、日本企業は選択的分業をすべきであり、地域や分野によっては、周辺企業やその他の戦略的パートナーと共同で事業開発を展開していく必要もある。

このようなアプローチはすでに多くの企業で事例がある。以下に2つ挙げる。

ある日系総合商社は、タイにおける発電事業のパートナーを、ミャンマーでも戦略的パートナーに位置づけ、そのうえで、今後需要拡大が見込めるミャンマー、およびラオスなど周辺国のIPP（Independent Power Producer：独立系発電事業者）ビジネスの国際入札への参加機会をうかがっている。

また、ヤンゴンの北部バゴー地域に建設が予定されているハントワディ国際空港の開発では、関西国際空港・大成建設のコンソーシアム（日本）、仁川国際空港（韓国）、ピンチ（フランス）、チャンギ国際空港・日揮のコンソーシアム（シンガポール・日本）が再入札に参加した（本件は、2013年度の入札でいったん仁川国際空港が落札したものの、その後、ミャンマー政府との交渉が決裂し、再入札となったという経緯がある）。チャンギ国際空港と日揮は、アジア最大のハブ空港としての同空港のオペレーション機能と、主にEPCコントラクターの日揮とが機能補完できるとして入札に参加したと考えられる。

日本企業と戦略的パートナーとのこのような連携がミャンマーでより重要となる理由として、前述のミャンマー周辺国の思惑とその関与が挙げられる。タイや中国などの周辺国は、ミャンマーを自国経済圏の一部と見ており、その意味では、同国を純粋な投資・事業開発地として捉える日本企業とは、リスクの許容範囲や考え方が異なる。また、各国政府や企業も、日本と同様に政策面による支援を通してミャンマーに参入しようという取り組みが見られるため、オールジャパンにとらわれすぎると視界を狭め、アプローチができる事業機会を失うことになりかねない。

最後に、このような連携を積極的に捉えるべきだと考える筆者の問題意識と期待を述べて本稿を結びたい。

日本企業が諸外国に参入する際は、自社の強みや、そのもととなる技術を起点に事業機会を捉えようとするのが一般的である。ところが、諸外国、特にタイや中国の企業は、市場が魅力的であるかどうかを事業機会の第1の判断基準とし、その魅力ある市場に展開するに際して、自社に不足している部分はどのように補うのか、補わずに展開できる営業手法はないのかと思考する傾向がある。日本とタイ・中国のどちらが正しいか、という議論ではないものの、少なくとも前者のような日

本的な発想では、参入できる市場は限定的になってしまいがちである。

今後ミャンマーへの参入を検討する日本企業は、各産業の計画づくりの段階から参入していくことのできる未成熟な国家体制と産業構造の国であるという、この有望な市場をより広い視点で捉えるべきである。そして願わくば、自社の可能性を最大限に拡大できるよう、チャレンジしてもらいたい。

著者

劉 泰宏 (りゅう たいこう)

インフラ産業コンサルティング部コンサルタント

専門はエネルギー分野全般、海外進出・事業戦略立案