

## 5. アルメニア政府への政策提言

### 5.1. 背景認識

#### (1) 政策課題の認識

アルメニア経済は、2.3.項で検討した如く、国家財政および経済のあらゆる分野で深刻な諸問題を抱えている。図 5-1 はそれらの諸問題の内相互に関連する最も主要な問題点と相関関係を図式化したものである。

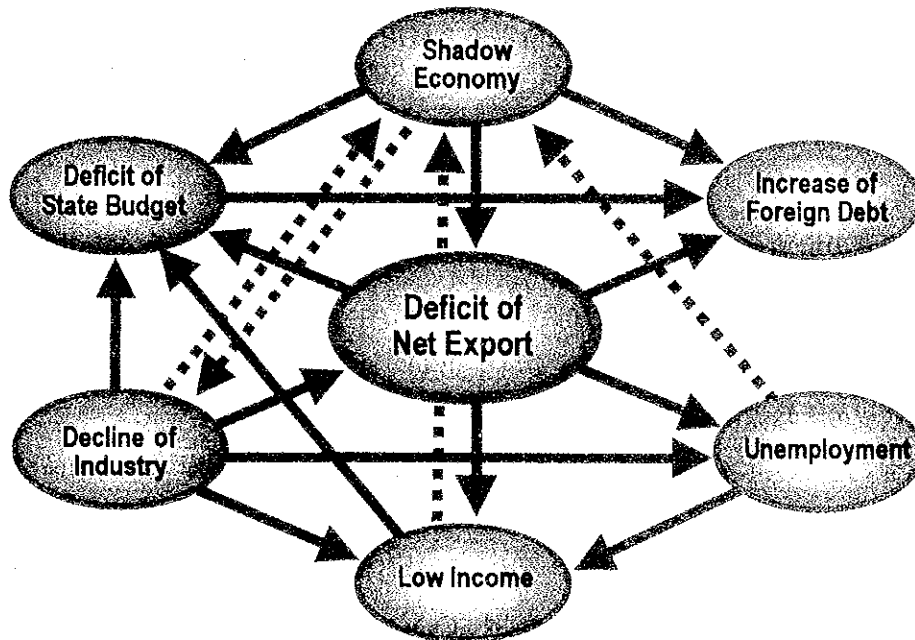


図 5-1 Causes of deficits in Armenian economy

政策立案に当たってはアルメニアの経済再生にとって何が本質的な問題であるか、その主たる原因は何か、そして問題解決の政府の政策課題は何かについて政策当事者間の意見が一致しなければならない。図 5-1 は生産と輸出の増加の重要性を示している。

調査団は、現在のアルメニア経済の主要な問題と政策課題を下記表 5-1 記載の 4 項目と認識する。

表 5-1 アルメニア経済の主要な問題と政策課題

主要な問題	主要な政策課題	(中長期の課題)
1) 大幅財政赤字	→ 財政赤字の縮小	→ 財政の均衡
2) 対外債務の増加	→ 対外債務増加の停止	→ 対外債務の削減
3) 貿易収支の大幅赤字	→ 輸出の増加	→ 貿易・サービス収支の均衡
4) 低賃金、大量の実質失業者	→ 雇用の確保	→ 所得の大幅増加

詳細説明を省き論拠だけを←印で以下に記す。

- 1) 大幅財政赤字←①低歳入←②低税收←③低収益民間セクター(工業の低迷・低収益農業・低口銭商業)←④輸出不振←⑤低付加価値・低国際競争力商品・サービスの生産(高付加価値生産不在)
- ←①国民の低所得←②雇用不足←③輸出不振←④低付加価値・低国際競争力商品・サービスの生産(高付加価値生産不在)
- ←①闇経済・脱税←②経済マフィア←③経済環境←④貧困
- ←①高金利短期国債の発行←②大幅財政赤字
- 2) 対外債務の増加←①経常収支の大幅赤字←②貿易収支の大幅赤字←③輸出の決定的不足←④輸出商品の不足←⑤低付加価値・低国際競争力商品・サービスの生産(高付加価値生産不在)
- ←①財政赤字←(上記1)の①以下と同じ)
- 3) 貿易収支の大幅赤字←(上記2)の②以下と同じ)
- 4) 低賃金、大量の実質失業者←①雇用不足←②低付加価値・低国際競争力商品・サービスの少量生産(高付加価値生産不在)

以上に見る如く、アルメニアにおけるすべての主要な相互に関連する経済問題の根源は、国際競争力のある高付加価値商品が生産されていないこと、および闇経済←貧困に行きつく。国際競争力のある高付加価値商品とサービスが、貿易収支がバランスするほど生産・輸出されるようになれば、闇経済の存在を必要としない経済環境が形成されるので、究極的には国際競争力のある高付加価値商品とサービスが生産されていないことが表 5-1 に記載の主要な 4 経済問題に共通する唯一の根源的原因とすることができる。

以上により、政府にとっての主要 4 政策課題は、セクターを問わず、生産する商品・サービスの付加価値を高め、生産と輸出を増加させることにより徐々に達成され则认为することができる。したがって、政府の最重点政策は、全産業が生産する商品・サービスの付加価値を大幅に高めて競争力のある商品・サービスの生産と輸出(輸入代替を含む)が増加することに向けられなければならない。

## 5.2. 中期開発計画ビジョンの策定

### 5.2.1. 中期開発計画のビジョン

#### (1) 計画策定の前提

- 1) 計画は中期計画(7年間)、計画の基準年を1998年、対象期間を1999～2005年とする。  
計画を「VISION ARMENIA-2005」と命名する。

アルメニアの社会・経済の現状は不安定要素がまだ多く、10年を超える長期計画は現実との乖離を大きくする可能性があり現実的でないこと、また現在のアルメニアが必要としている計画は、人々の視野に入る近い将来の、実現可能な、且つ外部環境の変化に応じて適切な修正を加えることが可能な計画である必要があるためである。

- 2) 計画の立案作業はこの目的のために特別に設置される予算に裏付けられた大統領直属の「VISION ARMENIA-2005」策定委員会により実施される。

本プロジェクトの最も重要な部分は、どのような委員によってこの委員会が構成されるかである。最優秀の人材が新聞・TV等による一般公募により動員されなければならない。

#### (2) 「VISION ARMENIA-2005」委員会の業務

##### 1) 経済のマクロ諸指標の設定

表5-2 Policy Target Figures

	Base Year	1-st year	4-th year	7-th year	
(Year)	1998	1999	2002	2005	2005/1998
- Economic growth rate					
- Structure of GDP					
- CPI/PPI					
- Population					
- Economic active population					
- Employment structure					
- Unemployment rate					
- Ratio of Budget deficit to GDP					
- Export and import amount					
- Balance of international payments					
- Balance of Foreign Debt					
- Debt Service Ratio					
- Investment amount					
- (incl. FDI)					
- Others					

4年目は、計画の中間地点として過去3年間のレビューを行い、その間に発生した外部および内部要因の大きな変化を検討し、必要に応じ4年目以降の計画に反映させる。

## 2) 民間セクター開発目標指標の設定

次に、GDPを構成する各セクターの成長目標と人、物、金の必要投入量の算定が必要となる。セクターを構成する各サブセクターについても同様の作業を行う。

### 5.2.2. 戦略と政策

上記の各計画にはアルメニアの今後の発展戦略が織り込まれていなければならない。アルメニアは今後何によって生きていくか、何を重点分野として育成・強化するか、どの分野を崩落するのに任せるかなどアルメニアのポテンシャルティの分析と評価に基づいた、特定の既存勢力の利害にとらわれない思い切った全産業の構造改革とそれに伴う重点施策の実施が見込まれていなければならない。

財政赤字の縮小は本計画のもう一つの重要課題である。歳出の今後の増加を避けるために効率的に機能する小さな政府を実現する必要がある、そのための抜本的行政改革を必要とする。即ち、「VISION ARMENIA-2005」は、経済のみならず、国の社会・経済システムが十分に機能するようになるための構造改革の実施を目的とする。

### 5.2.3. 計画策定と手法

計画策定のプロセスは下記図 5-2 に示すのとおり。

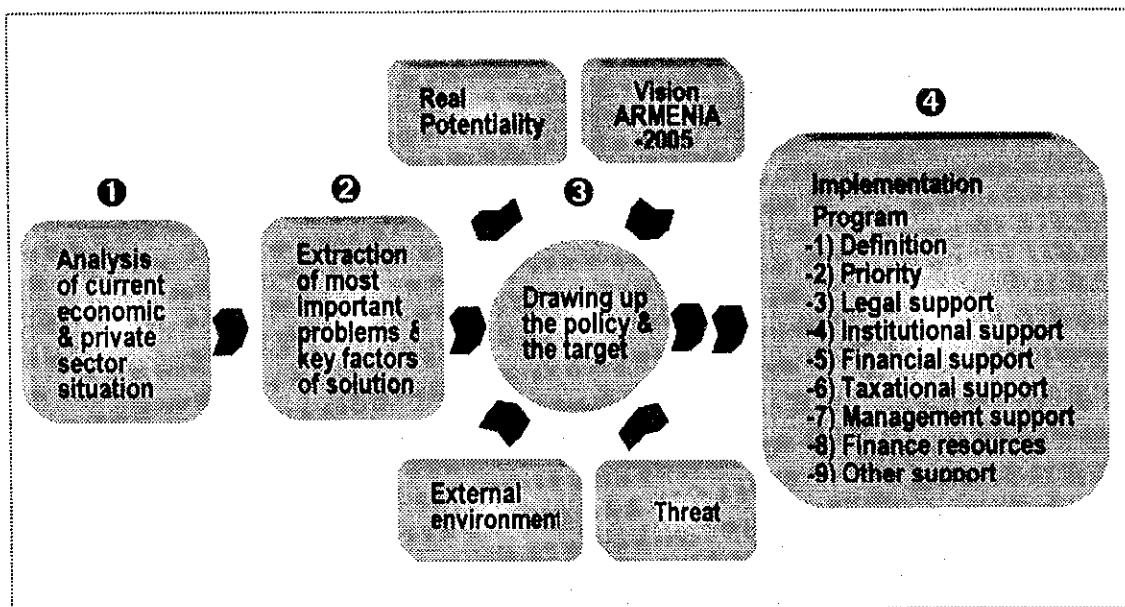


図 5-2 Process of Drawing of Development Policy

「VISION ARMENIA-2005」および「民間セクター開発計画」の数値目標の策定にはマクロ的アプローチ（表 5-2 の数値の設定）とミクロ的アプローチの両方が用いられる。

ミクロ的には、産業別計画、地域別計画、金融・財政計画、貿易計画など主要な部門別計画を作成する。本稿では、貿易政策と地域開発計画について参考までに個別に取上げる。

#### 5.2.4. 貿易計画(政策)

貿易収支の赤字状況が続けば、またこの間に国際機関および二国間の援助がなければ、アルメニアは 7 年を待たずして国際間の決済能力を欠くことになる。

本計画は、既にこれまでに見てきた如く、輸出（輸入代替を含む）産業の育成を最重要課題として、その解決のためのあらゆる可能な、具体的政策手段を投入することを目的としなければならない。そしてそれらの効果が 2001 年から徐々に現れはじめ、2005 年には状況が大幅に改善していなければならない。

例えば、2005 年の貿易収支赤字を 3 億米ドル以下にする - これが政策目標となる。

次に果たしてこの目標は現実的実現性があるか、「何によって」、また「どのようにすればこの目標を達成することができるか」、を検討するのが戦略である。

この戦略の基本を検討するためには、現在の生産、輸出、輸入、賦存資源、輸出可能な近隣諸国におけるニーズの動向などについて幅広い情報に基づく正確な理解を必要とする。特に、殆ど全ての商品と原材料を輸入し、他方輸出はほんのわずかの品目しかない現状の貿易構造と市場のマトリックス分析は重要である。

アルメニアには人材をはじめ未活用のポテンシャルが存在している。経済構造は、輸出の増加が輸入の増加を伴う構造にあるので、上記の検討は国産品の価格、非価格競争力を向上させることにより輸入を削減することと合わせて検討されなければならない。

表 5-3 は 1998 年の貿易赤字 6.7 億米ドルを 2005 年に 3 億米ドルに削減するための輸出入の数値目標、表 5-4 は輸出入の増減の対象となる主な品目の動向である。

この目標数値は 2005 年に輸出を約 560 百万米ドル増加させ、輸入の増加を約 190 百万米ドルに押さえることにより貿易赤字を約 370 百万米ドル減らしたものである。

2002 年および 2005 年の目標数値にはいくつかの政策の実施が織り込まれている。

- 開発余地のある国産農業を振興し、現在大きな金額を占める食肉、野菜などのグルジアなどからの輸入を大幅に減らす。
- 外資との合弁で近年生産が急速に回復しつつある縫製業、伝統的に得意とする製靴業を中心とした軽工業産業を振興する。

- アルメニアの知的資源を活用した外資導入、或いは提携による SOFTWARE 産業、コンピュータ関連産業の振興、金の生産、その他ニュービジネスの開発を振興する。
- テクノロジーの導入を図る（機械設備の輸入が増加する）。

表 5-3 Target Trade Figures in 2002 & 2005 (Unit: Million US Dollars)

	1996	1998	2002	2005
Export	290.3	223.4	490	785
Import	861.5	895.7	1,015	1,085
Trade Balance	-571.2	-672.3	-525	-300

表5-4 Trade Commodity to be increased/decreased (Unit: Million US Dollars)

	Export				Import			
	1996	1998	2002	2005	1996	1998	2002	2005
Total Amount	290.3	223.4	490	785	861.5	895.7	1,015	1,085
Live animals & animal products	0.1	0.1	→	→	67.4	47.5	↘	↘
Vegetable products	0.9	1.3	→	→	114.9	117.8	↘	↘
Prepared products	11.8	16.8	↗	↗	83.0	109.9	↘	↘
Mineral products	19.1	31.7	↗	→	192.2	197.6	↗	↗
Chemicals	5.4	2.2	↗	↗	56.1	74.7	↗	↗
Textile & textile article	9.7	13.6	↗	↗	21.0	31.7	↗	→
Precious stone & metal. Article	140.3	53.1	↗	↗	129.8	45.5	↗	↗
Base metal & article thereof	47.3	40.4	→	↗	10.2	20.4	→	→
Machinery & mechanical appliances	34.3	40.1	→	↗	80.5	78.8	↗	↗
Vehicle. Aircraft. Transport	2.7	3.3	→	→	12.0	47.3	↗	↗
Others		20.8	↗	↗		124.5	↗	↗
New item A (software)		0	↗	↗		0	↗	↗
New item B (Gold & others)		0	↗	↗		0	→	→

上記はあくまでも一つの考え方を示した参考であり、実際の品目別目標数値の設定は計画策定委員会により具体的振興策と共に詳細な検討を加えて作成されなければならない。

並行して目標数値を達成するために必要とされる投入資金を算出し、それらの資金源をどこからどれだけ調達できるか検討しなければならない。特に外国直接投資は資金源として最も望ましく、魅力的な受入条件の整備が不可欠である。

## 5.2.5. 地域開発計画(政策)

各地域が地域の特徴を生かして活性化することが、究極的にアルメニアの再建につながる。この意味で「アルメニアの再建は地方の再建から」と考えることができる。

各地域の現状の問題やポテンシャルティーが地域毎に調査・検討され、地域の問題は地域が解決できるよう、行政の権限と予算配分が行われる必要がある。

行政区分の見直しは、地方政府の簡素化、効率化の観点からも必要と考えられる。

アルメニアにおいては現状では地域開発政策は事実上存在していない。地域問題担当大臣はいるが、予算もなく、地域振興の問題は組織的に殆ど手が付けられていない。

公式統計のデータを見ても多くの問題で大きな地域間格差が発生している。

雇用の問題は多くの地域で深刻な問題である。

地方では近年児童の出生率が減少している。Vayots-Dzor では児童出生の減少率がエレバンの3倍になっている他、大半の地域(MARZ)がエレバンのその2倍の減少率になっている(詳細は2.3.1.項参照)。

Gumriなどの地震被災地域ではまだ多くの建造物やインフラが破壊されたままである。

各地域の現状や問題が地域毎に調査・検討される必要がある。

また、Vayats-Dzor、Tavush、Shunik、Aragatsotnなど行政単位としては余りにも人口がすくないMARZがある。地方行政の地域区分は最低限の一定の人口および経済力が必要で、アルメニアに果たしてエレバン以外に10ものMARZが必要だろうか、また中央とMARZとの予算配分は適切だろうかとの疑問が出てくる。

地域の活性化のためには、極めて限られた資源が効率的、重点的に投入される必要があり、このためには行政区分がもう少し大きいこと、簡素にして機能的な行政組織と人材の強化・育成を必要とする。

日本は行政区分が非常に細分化されている国の一つである。表5-5はアルメニアと規模が比較的似通った本州以外の3島の行政区分を比較したものである。

表 5-5 Number of Prefectures (Marz)

Island	Population(1,000)	Area (km <sup>2</sup> )	No. of Prefecture	Special status city
Hokkaido	5.731	83.452	1 pref.	1 city
Shikoku	4.219	18.798	4 pref.	
Kyushu	13.521	42.157	7 pref.	2 cities
Armenia	3.791	29.800	10 pref.	1 city

アルメニアは日本の上記3島の中では人口、面積の点で四国に近いが、四国における行政区分は4県である。最大の県が人口1,528千人、最小の県（高知県）が814千人である。日本とアルメニアでは経済規模が大きく異なるので比較にはならないが、参考までに記すと高知県財政の年間歳出額はおよそ51億米ドルである。

表5-6と図5-3は、現存の県（Marz）と地域特性を考慮した上で、行政区分を5 Marz + エレバンに統合する案の一例である。

表5-6 An example of reorganization of Marz (Unit: Billion AMD)

	New Marz	Population (1,000)	Output of Industry	Output of Agriculture
1	Shirak + Aragatsotn	526.2	3.4	63.8
2	Lori + Tabush	549.9	5.5	61.0
3	Armavir + Ararat	628.6	29.9	103.7
4	Kotayk + Gegharkunik	604.8	52.7	81.8
5	Vayots-Dzor + Shunik	232.0	10.4	41.1
6	Yerevan	1,249.7	78.3	4.4

(Source: Ministry of Statistics.) Note: Some items are excluded from the output of the industry.

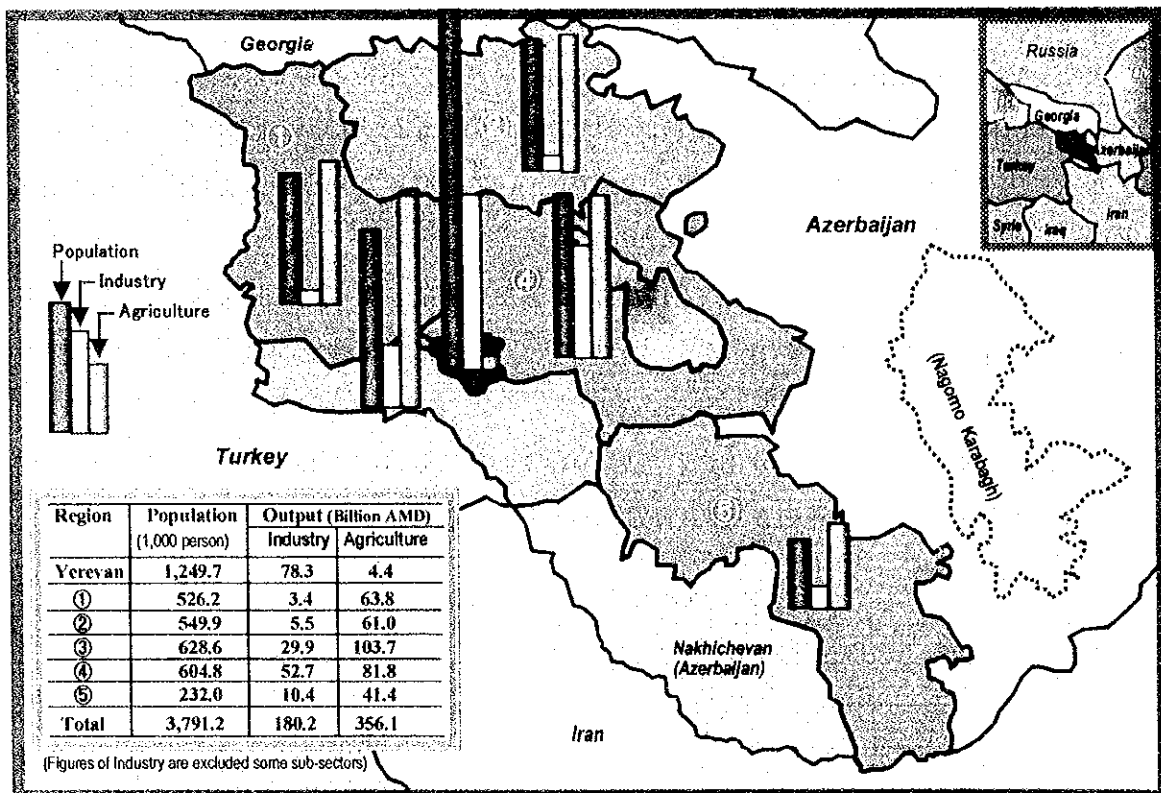


図5-3 An Example of Reorganization of Marz



以下簡単に上記 MARZ 再編のアイデア、並びに地域開発の意図を説明する。

- ① 交通の要衝である Gumri 市（アゼルバイジャン、トルコの国境封鎖問題はいずれかの時期に解決する）の再建、新たな工業の振興が重要である。鉄道が再開されれば相当量の Tufa（赤石）、セメント、軽工業製品の輸出の可能性が出てくる。
- ② 森林と峡谷の景観に恵まれた唯一の地域、水資源を利用した発電（トルコへの売電）、灌漑の改修、新設による農業の振興、既存施設を利用したリゾートの開発
- ③ 高付加価値農業、食品加工産業、軽工業の振興地域、金鉱石の精錬など
- ④ ダイヤモンド加工、宝飾品生産、セバン湖のリゾート開発と関連産業の振興、セバン湖東岸の金（ZOD）およびその他鉱物資源開発
- ⑤ 銅、モリブデン鉱山の外資導入による再開発、果実栽培、加工の振興、イランおよびイラン経由の労働集約型中小企業の輸出加工基地としての開発が考えられる（JICA 調査団はこの地域を訪問していないので、上記は文献調査に基づく提案である）。

## 5.3. 民間セクター開発計画

### 5.3.1. 開発戦略と政策

民間セクター開発計画は中期開発計画ビジョンの主要な内容を構成する。

計画の戦略と手法は、5.2.項記載のそれと基本的に同様であるが、特に以下の観点が重要である。

1) アルメニア経済の発展は起業家の活躍に依存する。国家の諸制度や経済環境は、起業家のアイデアが如何に実現し易いようになっているか、起業家の真摯な努力が効果的に相応しい結果をもたらすようになっているか、に應えるものでなければならない。

2) アルメニアには多数のエネルギーで才覚に富んだ起業家が存在している（闇経済に従事している人たちの起業家的才覚は言うまでもない）。しかしながら、現在のアルメニアの経済環境は、起業家が活躍するには余りにも多くの障害がある。

政府の主要な役割は、これらの障害を除去、あるいは軽減し、全ての起業家と企業経営者が活躍し易い環境を整えること、またそれによって闇経済を表経済化すること、ならびに国の長期的発展にとって重要な意味を持つ戦略的重点分野の育成を図ることにある。

#### (1) 開発の重点

開発の重点は、1) 財およびサービスの輸出産業、2) 輸入代替産業、並びに3) 国の長期的発展に重要な役割を果たす分野の振興とする。

上記1)の中には、原材料を輸入して一定の加工を施した後再輸出される輸出加工型産業、並びに上記3分野に良質な資源、原材料、サービスを提供する分野、研究開発の分野、科学分野における受託研究、ソフトウェア開発、外貨獲得に資する観光・リクレーションなどの分野も含まれる。

2)の輸入代替産業では、多くの輸入品の内国産化することにより価格・品質両面において輸入品との競合に勝てる可能性がある、場合によってはあらゆる努力をして勝たねばならない分野の振興を対象とする。

3)は、主として1)および2)の振興に密接に関わる幅広い分野が対象となる。

空港（ハードとしてよりも経営、利用者の便宜などソフト面）、道路、通信、ホテルなどの社会インフラ部門の改善、銅、モリブデン、金などの金属資源開発・生産の採算化、初等教育から大学、大学院までの教育の質の向上、社会人の再教育など人材育成の強化が含まれる。

## (2) 産業開発政策

産業開発政策は、5.2項で提案する中期国家開発計画「VISION ARMENIA-2005」が示す方向に合致し、整合性が取れた、且つ実現性のある産業開発計画の政策として策定される必要がある。

また、現状分析から主要な政策課題の抽出に至る政策立案の過程では幅広く民間企業の声を反映させる必要がある。企業は政府の政策がどうあるべきかについて良く知っているし、また現実的な提案を出すことができる。考慮すべき最も重要なことの一つは、産業の構造改革である。

アルメニアの開発政策の選択には実績のある参考メニューが多いほうが良い。

調査団はアルメニア政府が東アジア諸国における産業政策の立案プロセスとその実行プロセスについて研究することを提案する。アルメニアにとって参考になると考えられる調査対象国としてはシンガポール、マレーシア、中国などがあげられる。

これらの3カ国は、開発の戦略も方向もまた開発に着手した時期も異なっている。シンガポールはアジア地域における貿易と金融のオペレーションセンターになることを目指して港湾、通信、道路、オフィスなどのインフラと投資環境などのソフトインフラを整備して今日の成功に導いた。

マレーシアは日本を中心とした電気・電子産業を誘致して成功した。中国は1992年の鄧小平の南方講話以降積極的に製造業を中心に外資誘致政策を各州が競って実施して、輸出の飛躍的增加を梃子に高い経済成長を遂げ、1988年には34億米ドルであった外貨保有高が1997年末には1,400億米ドルに達するまでの経済基盤を形成した。3カ国に共通することは積極的な外資導入と高い経済成長率である。シンガポールは1996年にGDP per Capitaで30,000米ドルを超えた。

参考までに1991～1996年の3カ国の外資受入額と外貨保有高の推移を示す。

表 5-7 Dynamics of FDI acceptance in 3 countries (Unit: US\$ Billion)

	(Base)	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Foreign Currency Reserve		
								1988	1966	1997
Singapore	Approval	1.4	1.7	2.0	2.8	3.4	4.0	16.9 ↗	76.9 →	71.3
Malaysia	Approval	6.2	7.0	2.4	4.3	3.7	6.8	6.5 ↗	27.0 →	20.8
China	Execution	4.4	11.0	27.5	33.8	37.5	42.3	3.4 ↗	105.0 ↗	139.9

(Source: Economic Planning Agency, Japan)

## 5.3.2. ソフトインフラの整備と活用

### (1) 法制度・司法制度環境

潜在的な海外投資家が最初に受ける印象は、基礎情報の収集が難しいということである。彼らは自己の投資と財産を保護する権利はもちろん、自己の個人的な権利・義務を明確に知りたいと考えている。紛争または違反行為が起きた場合、彼らは自己の問題が解決または是正できることを知りたいと思っている。

問題が指摘されている点に関して投資家の関心度の順にあげると以下の通りである。

- 1) 独占からの保護および自由競争の保証
- 2) 知的所有権
- 3) 破産および債権の回収
- 4) 紛争の解決
- 5) 事業の開始
- 6) 土地使用

### (2) 税制上の優遇

#### 1) 概説

税制は、外国投資の誘致において最も重要な要素であるので詳しく記載する。

税制上の優遇措置は産業政策上の最も重要な政策手段である。輸送手段の制約等のハンデを抱えるアルメニアが、外国投資の誘致等の政策目標を達成するには大胆な税の優遇措置が必要である。利益税が税収に占める割合は10%以下であり、利益税を中心とした大胆な優遇措置を講じても、税収が大幅に減少する恐れはない。むしろ、投資の増加、および闇経済の表経済化効果により、幅広い経済分野への波及効果により、利益税は全体として増加することが期待できる。VAT および個人所得税の税収は、投資の増加に比例して増加する。産業政策上の優先順位を明確に定め、産業振興上効果が高い項目に関しては、大胆な優遇措置を限定して導入することを検討する必要がある。アルメニアの産業政策上の優先順位を考慮すると、検討対象となる税制上の優遇措置は以下のとおりである。

- 外国投資を促進するための優遇税制
- 投資を促進するための優遇税制
- 輸出を促進するための優遇税制
- 技術力強化のための優遇税制

輸出産業だけでなく、輸入代替産業の育成も重要である。輸入代替一般を優遇する制度を考案することは技術的に困難が伴うので、外国投資優遇税制や投資優遇税制において政府が重点を置く輸入代替製品を特定することにより優遇する方法が考えられる。

政府の政策は、形式的な公平性を確保するのではなくて、アルメニアの持続的経済発展に実際に資するものでなければならない。アルメニア経済の現状と投資、特に外国投資の重要性を考慮すれば、税の優遇策は複数のクライテリアを一つのシステムに総合した観点から検討されたものでなければならない。

クライテリアの一つは投資額である。外国投資に対する現在の基準額 5 億 AMD 以上は、小規模の外国投資の導入を結果的に排除しているし、他方大型投資の誘致に対する考慮が払われていないという点で不十分である。例えば、1) 20 万～100 万米ドル、2) 100～1,000 万米ドル、3) 1,000 万米ドル超の 3 区分にすることにより、多様な外資の誘致を図ることができる。

他のクライテリアで重要なのが、アルメニア経済の開発の方向、産業政策における重点開発・振興分野を考慮したプライオリティーに基づく区分である。このプライオリティーの確定に当っては様々なファクターが考慮されなければならないが、アルメニアの場合には、1)付加価値の大きさ、2)技術の先端性、3)輸出貢献（外貨獲得/節約）が最も重要なファクターにならなければならないだろう。この区分も余り細分化すると複雑になるので上記 1)～3)の各ファクターについて A、B、C の 3 段階ぐらいで良いであろう。

クライテリアの選択は、投資家、あるいは企業が選択する。

さらには投資の地域、雇用者数なども場合によっては、考慮することも検討に値するが、基本的には上記の二つのクライテリアの組合せを慎重に検討して決定される必要がある。

## 2) 導入されるべき優遇税制

上記の考えに立って 4 種類の優遇税制についての本調査団の提案の概要を以下に記す。

### a) 外国投資を促進するための優遇税制

政策意図は、特定産業に限定した優遇措置を導入することによってより効果的に実現される。具体的には、バイオテクノロジー、コンピュータソフトウェア、輸出型製造業、輸入代替産業等重点育成産業に一段の高い優遇措置を講ずることが考えられる。

また、製造業の場合、投資（会社設立）当初は利益が計上されない場合が多く、2 年間の免税措置（プラス最長 8 年の課税半減、2002 年以降は 2 年間）では投資家にとっては魅

力が少ない。製造業への投資を促進するためには、欠損金の繰越を控除した後の課税所得がプラスになった年から課税免除を開始する方法が必要である。

具体的には、現行の優遇措置を廃し、上記の考え方に立った以下のような優遇税制制度を新設することを提案する。

表 5-8 Example of Tax Holiday-Incentive for FDI

Priority	Investment Amount		US\$1.0~10.0 mln.		Over US\$10.0 mln.	
	US\$0.2~1.0 mln.		0%	50%	0%	50%
Profit Tax Incentive	0%	50%	0%	50%	0%	50%
A	3 years	4 years	5 years	5 years	5 years	7 years
B	3 years	3 years	4 years	4 years	5 years	6 years
C	3 years	2 years	4 years	3 years	5 years	5 years

免除開始時：繰越欠損金を控除した後に課税所得が発生してからとする。

なお、中国やベトナムにみられるような外国投資者が企業から所得した利益を再投資した場合に、再投資部分の利益に見合う納付税額の一定割合（例えば 40%）を還付する制度も、外国企業の継続的な再投資を促進するために導入を検討する必要がある。

また、特定の技術分野、例えばハイテク技術の導入とその持続的発展を重視するのであれば、対象分野の企業の利益税の税率そのものを現行の 25% から 15% にする方法もある。

なお、下記 b) および c) についても表 5-8 と同様の考え方を導入することができる。

#### b) 投資を促進するための優遇税制

従来あった新規設立企業に優遇を与える税制は、次々に新企業を設立し事業を移管する税逃れの温床となった。むしろ、企業への投資ではなく、企業による設備投資を促進する制度が必要である。具体的には、投資額の一定割合（例えば 20%）の税額控除が検討に値する。全産業一律ではなく、重点産業に限定して導入することも考えられる。

#### c) 輸出を促進するための優遇税制

アルメニアには現在、輸出促進を図る優遇税制はない。アルメニアにとって輸出の増加が決定的に重要であることを考えると、輸出促進を図る税制上の優遇措置は不可欠である。

具体的には、一定以上の輸出比率（例えば 60%）のある企業に、輸出比率に応じて利益税課税を減免（例えば、輸出比率×50%）する制度が考えられる。（A 法）

アルメニアにとって、真に優遇すべき企業は、単に輸出比率の高い産業ではなく、純輸出（輸出－輸入）の大きい企業であるので、輸出比率ではなく、純輸出額の高い企業をよ

り重く優遇する手法が必要である。この場合、税逃れに悪用される危険も高いので、不正な適用を排除するための工夫が必要である。

例えば、純輸出の増加額の一定割合（例えば 5%）を税額控除する方法がある。（B 法）

A 法と B 法を組み合わせ、両法により計算された 2 つの税額控除額のうち、小さい金額を控除する方法を採用すれば、税逃れの可能性を排除しつつ純輸出額の高い企業を優遇する仕組みが可能となりうる。

#### d) 技術力強化のための優遇税制

技術力の強化を図る優遇税制として、例えば技術力に関連する経費、例えば、研究開発費や教育研修費の 2 重控除（実際にかかった経費の 2 倍を課税所得の計算上、損金とする）を認める制度や、その増額の一定割合（例えば 20%）の税額控除を認める制度の新設が考えられる。しかし、このような制度は会計制度が十分発達していない場合は、税逃れの温床となる危険も孕んでいる。研究開発費や教育研修費の絶対額に着目する前者の制度より、その増加額に着目する後者の制度の方が税逃れに悪用される危険は低い。この制度は、諸外国でも一般的に見られる研究開発促進税制である。

### 3) 地方財源の確保

アルメニアには現在地方税はなく、資産税等の一定割合が地方政府の収入になっている。5.2.5.で述べた地域開発政策を進めるには、地方への予算配分を拡充することが必要になると思われるが、徴税上の問題を考えると、地方税の創設は現実的ではなく、国税の一部を地方財源とする現在の方法を拡充することが現実的である。現在の税收構造を前提に考えると、地方予算拡充のためには、付加価値税の一定割合を人口比により配分し、地方財源とすることが 1 つの方法であろう。

### (3) 金融セクター改革

#### 1) 銀行機能と規模の拡大

アルメニア経済の発展のためには金融機関の発展が欠かせない。2005 年にアルメニアの金融機関がどのような姿になっているべきか、大きな青写真が必要である。

少なくとも 2005 年にはいくつかの銀行は世界の金融界である程度の信用が得られる状態にまで成長する必要がある。例えば、アルメニアのある銀行が開設する 10 百万米ドルの信用状が、外国の銀行の確認なしに受益者に受理されるといった状態にまで国際的信用力を高めることが必要である。

預金を集める努力もせず、したがって僅かな預金しかなく、短期国債の高利回りと送金手数料で生きている 35 もの中小金融機関が銀行の名称を冠して現在ひしめいているが、果たしてこれだけの数の銀行がアルメニアに必要か。銀行の資本強化→対外的信用力向上と利用者の信頼獲得、その結果による預金の増加→投融資原資の形成に至るためには、銀行の役割も含めて冷静な検討に基づく大胆な改革が必要である。

## 2) 預金保険制度の設立

国民が銀行に預金せずにタンス預金としている現状を変える手段として預金保険制度の創設を検討すべきである。一人数千ドル程度を限度に預金元本を保護し、預金保険料を支払いの原資とする。預金保険料率を資本比率や資本の絶対額等にリンクさせて変動させる。

## 3) ノンバンク金融機関の育成・強化

アルメニアにおいては銀行以外の金融機関、即ち、証券取引業、各種の損害保険業、生命保険業、リース業、投資信託・金銭信託などの金融商品取扱業などのノンバンクが未発達である。損害保険、生命保険、医療保険などの分野で約 20 社の小規模の保険会社があるが、資金が経済活動に有効に活用される規模には程遠い発達状態にある。この最大の理由は信用の欠如である。多くの人々は、保険契約をしても必要な時に契約が履行されないであろうことを確信している。

ノンバンクの未発達は、銀行の高金利の原因の一つでもある。政府は、ノンバンク金融機関の育成を助成する措置を講じなければならない。

## (4) 企業会計と監査

下記諸点に対する対策の実施が必要である。

- 1) 新会計基準導入の促進
- 2) 現場指導による会計基準転換支援
- 3) 管理会計の重要性
- 4) 会計専門家の育成
- 5) 監査人の育成
- 6) 会計士団体の機能強化



## (5) 技術開発と品質向上

### 1) 技術開発

技術開発には2つの側面、改善と改革を並行して実行することが必要である。

- a) 事業の技術改善への支援
- b) 企業の技術革新支援

### 2) 品質向上

#### ーISOの普及促進

自国の工業標準のHST (Hiastan Standard) をGOSTベースからISOに準拠するものに順次変更を行うと共に、ISO9000や14000などについても導入準備作業を行っている。具体的な認証機関の設置や、企業への導入の働きかけはとられていない。認証機関については、スイスのSGSやイギリスのITSへの委託を検討中である。

#### a) 企業に対するISO9000の啓蒙

ISO9000の認証取得には時間がかかる。ほとんどの企業がその準備を始めてから約1年を要している。企業経営者向けの講演会や、実務担当者向けの講習会などを行う。

#### b) ISO9000用特別補助金の仕組み

中小企業にとってISO9000の認証取得は相対的に費用が高い(準備から、指導、認証取得の費用を考えるとおそらく5,000~10,000米ドルになる)。ISOは今や世界標準としての位置付けがされていると言うべきものであり、WTOと同様、国家レベルでの重要課題との認識をする必要がある。5.3.4項の(2)の「中小企業支援基金」による特別低利での優先融資や、場合によっては特別な補助金制度の導入も検討すべきである。

## (6) 人材開発

アルメニアの最大の資源は人材である。社会・経済発展の最重要のファクターである人的資源を開発、国の発展に最大限に結びつけるために、以下の6項を提案する。

- 1) 教育予算の効果的活用ー教職員数の大幅削減
- 2) 地方の教育空洞化の防止
- 3) 教育基準の早期制定
- 4) 社会人への再教育機会の提供ー大学の開放
- 5) 教師の再教育

## 6) 職業技術専門学校の整理と改革

人材開発は、社会の質的ニーズに適合した人材を育成・輩出し、結果として個人と社会の両方が恩恵を受けるようになることを究極的な目的とする。アルメニアは、

質の高い人材の輩出 → 経済の復興 → 新たな人材の需要  
という好循環へいち早く移行しなければならない。

## (7) 研究開発機関の再編成と有効活用

アルメニアの科学技術・研究開発の振興のためには下記3点の施策が必要である。

- 旧ソ連邦全体の産業発展のための科学研究機関が多数あるが、アルメニア国内の需要にあった規模に縮小、再編する必要がある。
- 研究資金不足の解決策として外国研究機関や外国企業からの委託研究、共同研究を推進する仕組みが必要である。
- アルメニアには高度な研究を行っている科学研究機関が多数あり、その研究を生かした起業を推進することが必要である。

UNDPでは、「ハイテク知的資源のマーケティング」と題した下記内容の援助プログラムを企画しており、その実施は検討に値する。

- 1) ハイテク研究機関の評価と選抜
- 2) 知的資源の世界市場の識別
- 3) ハイテク研究の“輸出”メカニズムの制度化
- 4) 選抜されたハイテク研究機関の商業化とビジネス・パートナーの組織化
- 7) 教育・訓練プロセスの商業化

本調査団は、Microbiology と Biochemistry の分野におけるアルメニアの研究所のポテンシャルに着目し、本年1月にこの分野の世界的メーカーである或る日本の会社にこれらの研究所の現況と可能な共同研究のテーマを紹介したところ、同社は興味を示し、3月に3名の専門家をアルメニアに派遣した。その結果、本年6月に同社はアルメニアの2研究所に委託研究を発注すると共に研究者の交流等を取決めた。

### 5.3.3. ツーリズムの発展を通じたインフラの改善

インフラの改善に関して、特に観光開発の観点からは重要である。観光はインフラを活用することにより、アルメニアの経済に外貨収入、関連産業の開発、雇用、農業の高度化、地

域振興など様々な肯定的波及効果をもたらす。

良好なビジネス環境（特に外国のビジネスマンにとっての）と、旅行者を惹きつける良質の環境とは共通する部分が多い。本調査団は、ホテル、国際及び国内交通などのインフラの改善をツーリズムの開発を通して行うことを提案する。

複数の開発プログラムを一つの戦略的方向に集約することは、各プログラムが個別に実行されるのに比べ費用を増加させることなく、より大きな、且つ永続的な効果をもたらすことができる。ツーリズムはインフラ開発の主要な方向となるべきものである。

アルメニアには多数の旅行者を惹きつける観光資源がある。旅行者が求めているのは、

- 1) 何か新しいもの、歴史的な古いもの、その国固有の伝統と文化遺産、美しい景色
- 2) 芸術（美術、舞踏、音楽）、文化、興味深いもの、人々の出会い
- 3) 清潔で快適な宿舎、交通手段
- 4) ローカル色豊かな美味しい食事と飲み物
- 5) 電話、FAX、E-mail など国際通信の容易さ（ホテルの自室から直接できる）
- 6) CNN、BBCなどの衛星TV放送、ケーブルTV番組などの完備
- 7) 楽しいショッピング（アルメニアの特産品、民芸品、エスニックデザインのセンスの良い衣料品、装飾品、その他のお土産品、世界的ブランド商品の免税店など）
- 8) 安全
- 9) ホテル、移動など全てのサービスの期待以上の品質と安い価格
- 10) 空港、ホテルなどでのミニマムの手続き時間

上記の各項について現状をレビュー・採点して目標年次までにどこまで、どのようにして改善するかを目標を定めて、関係者の間で一大キャンペーン運動を継続的に組織することにより多くの問題や不備が改善されるであろう。

多くの外国旅行者が訪問することが期待されている 2001 年が最初の目標年次として適当であろう。

アルメニアの観光の経験はハード、ソフト共に主として旧ソ連時代のものである。ハードもさることながら、先ず観光に関連する施設で働く、経営者を含む人々の意識が根本的に変わることが必要である。空港やホテルでは自分たちがあたかも主人であるかのごとく振舞っている従業員がいる。各職場における従業員の徹底したトレーニングが必要である。

#### 5.4. 開発計画実施機関とビジネス支援システムの構築

調査団は、アルメニアの民間セクターが振興されるためには、新たに下記6項目の制度を緊急に構築することが必要であると考え。これらの制度は、アルメニアの中期開発計画「VISION ARMENIA-2005」実施の重要な一部分を構成する。

##### (1) 国家経済開発企画省(Ministry for Economic Development and Planing)の創設

1999年6月経済・財務省は、諸般の事情で経済省と財務省に分割された。旧GOSPLANを継承した経済省と財務省の統合は、元々企画部門と歳入・歳出を司る部門が合体して一つの国家組織になるには必然性を欠いたものであったので、この分離は当然といえる。

この組織はこれまでに、ソ連邦の崩壊と相前後してGOSPLAN→経済省→経済財務省→経済省へと名称、所属、役割が変更し、この間一部の組織は産業貿易省に移管されるなどの変遷を経てきた。

今回の分離独立後の経済省が何をすところか、国家のどの業務に対して責任を負った組織であるかは、情報を持ち合わせていないが、旧経済財務省から旧経済省部分を分離しただけというのであれば、この省が経済の何をすところなのか、何に責任を負っているのかは今一つ明らかでない。他方、この省には多数の優秀なエコノミストがいる。

本章の前各項で述べてきた如く、アルメニアの経済再建には「VISION ARMENIA-2005」の如き、国家開発の中期計画の策定、計画実施のための個々の具体的政策の策定と実施が必要であり、この業務には優秀なエコノミストが必要である。また、外国援助の受入・要請業務の窓口および調整業務などの集中化の必要性もある。

当調査団は、上記の状況を考慮し、下記業務の実施を目的とする国家機関として、現在の経済省を改編して国家経済開発企画省（以下企画省）を創設することを提案する。

企画省は、アルメニア政府のシンクタンクの役割を中心に下記業務に責任を負う組織とする。

##### 1) 中期および短期経済開発計画の策定とモニタリング

- 5.2 項で提案する大統領直属の「VISION ARMENIA-2005」策定委員会の事務局としての役割を担い、「VISION ARMENIA-2005」の策定に従事すると共に、各年の計画とモニタリング、4年目の計画の見直しなどの業務を行う。

##### 2) ディアスポーラ(Diaspora)の調査、および Diaspora とのネットワーク形成

- 世界中に散らばっている Diaspora の実態を把握し、彼らとのネットワークを組織的に形成する（本件は首相府が携わっても良いが、長期の地道な調査とネットワーク作りが業務の大きな比重を占めるので、恒常的な組織と情報を蓄積したエキスパートが必要であること、政治の近くにいながら政治の影響が少ないことなどで企画省の方がより適していると判断される。）。

### 3) 外国援助の受入調整

- 従来、国際機関、ドナー国の技術援助は、経済財務省の国際協力部、および外務省、時としてその他の機関が窓口となって行われていたが、現在外国援助の受入調整がどのような優先順位の基に、どこが行っているのかが必ずしも明確でない状況になっているように見受けられた。

「VISION ARMENIA-2005」の立案と実施においては、国際機関ならびに外国ドナーの援助を効果的に活用することが必要、且つ重要である。受入れる援助は VISION との関連においてその優先度が調整されなければならない。これらの援助受入および要請の窓内業務と調整機能を基本的に企画省に集中することが望ましい。

企画省はアルメニア側のさまざまな機関や部門からの援助要請を組織的に集約する。一定の金額を超える重要案件については企画省により案件の優先順位（案）を作成し、各機関からの代表を含む委員会（議長首相）を開催して、優先順位を決定する。

- 外国人専門家の受入、外国研修へのアルメニア人専門家の派遣、外国援助機関および援助内容の調査を行う。

### 4) 複数の国家機関が関係するプロジェクトの調整

- 上記以外で複数の国家機関が関係する開発/投資プロジェクトを効果的、且つタイムリーに実施するための調整を行う。

### 5) 地域開発政策の立案と実施支援業務

- 政府の地域総合開発計画および政策の立案、ならびに各地域開発プログラムの調整を行う。

### 6) 国際機関、ドナー国の 2-STEP LOAN 受入れの窓口業務

外国援助の 2-STEP LOAN 受入れの対外的窓口となり、LOAN 受入・実施の基本的枠組みの交渉と決定を行う。

### 7) 経済白書の作成（閣議の承認を経て公表する。）

## (2) アルメニア開発銀行 (Armenian Development Bank) の創設

### 1) 創設の理由

アルメニア開発銀行 (以下開発銀行) 創設の必要性は下記三つの理由による。

a) 開発銀行の創設の必要性は、既に前各章の随所で指摘されている通り、アルメニアの民間金融機関がまだ発達幼少期にあつて極めて弱体で、民間セクター、特に製造業、輸出関連産業が必要とする資金を量的にも、融資の条件的にも提供できる状態にないためである。加えて、アルメニアの民間金融機関は平均年利率 45%~60%もの高金利の短期国債購入による安全な高収益 (実質的に所得の移転) が保証されているため、高金利の短期融資を除けば、産業の血液となる短中長期の資金をユーザーが必要とするリーズナブルな条件で提供することに関心が薄い。

b) 国際金融機関、その他援助機関および基金などによる援助の長期クレジットが、必ずしも目的にそつて有効活用されているとはいえない状況がある。

例えば、世銀の Enterprise Development Project の Credit (16,750,000 米ドル、期間 35 年、金利ゼロ、手数料 0.75%) は民間企業の育成を目的とした援助クレジットで政府が借手であるが、政府が LIBOR+2% で民間銀行に貸し、民間銀行が 8~11% 上乗せしてユーザーの民間企業に貸すため、ユーザーが支払う金利が 18~21% にもなっている。ユーザーは融資額の 200% もの担保を提供し、為替変動リスクも負っている。

先ず、指摘しなければならないのは、第 1 にこのクレジットは民間企業振興のために供与されているのであつて、政府や銀行が儲かるためではないということである。他の途上国においてもこの種クレジットの政府の手数料は 3% 前後である。鶏が卵を産むようになる環境を整備するのが現時点での政府の役割であり、鶏に与えられるべき餌を政府や金融機関が先に食べてしまつては、鶏は育たないし、卵も産まない。

第 2 に、銀行は自らが資金形成の努力をしていない調達コストゼロの他人の資金を使うのであつて高い口銭を取る根拠がない。

にもかかわらず、アルメニアの政治経済の環境下では上記の如く一方的に銀行に有利な条件となっている。

LINCY (Kerkorian) FUND (中小企業支援分 10 百万米ドル) にしても、Kerkorian 氏により中小企業の支援を目的として金利ゼロで提供されている資金であるが、ユーザーが支払う末端金利は 15% になっている。為替リスクは当初ユーザー負担とされていたが、当調査団を含む各方面の批判の結果政府負担に変更された。この場合、政府の

手数料は3%だが、民間銀行が12%もの口銭をとる。ユーザーは200%の担保を提供しなければならない。

国際的な援助のクレジットが、目的に添った2-Step Loanとして運用が可能になり、真に民間企業の振興に活用されるためには、上記の如き不条理な中間吸い上げの余地を排除した受皿 - 公的な実施機関が必要である。

- c) 民間セクターの振興のためには、アルメニアの金融機関が現在余り提供していない生産金融、輸出金融などの金融サービスを提供する必要がある。

## 2) 開発銀行の概要

- a) ステータス... ..株式会社 (JSC - State Controlled Bank)

- b) 払込資本金... ..30 百万米ドル

- c) 出資者... ..中央銀行：40%、政府：40%、一般公募：20%

(注1) 政府資金は民有化に伴う国有企業の売却資金を充当する。

- d) 融資資金... ..1) 自己資金

2) 援助機関により 2-STEP-LOAN 用に供与される長期クレジット

- e) 目的... ..民間セクター、特に財およびサービスの輸出産業、輸入代替産業の振興、国家開発の重点部門に位置付けられた産業および技術開発の振興・育成

- f) 機能... ..上記目的に合致したプロジェクトの実施に必要とされる、輸出入銀行の機能を含む、下記のファイナンス・保証機能を持つ。

① 生産技術・設備購入資金の融資

② 原材料、付属品などの購入資金の融資

③ 輸出契約受注から代金回収までの期間に対する生産資金の融資

④ 延払支払条件の輸出入契約の履行に関わる融資、並びに保証

⑤ 新技術、新商品開発の所要資金の融資

⑥ その他国家開発、民間セクター開発に有効なプロジェクト

- g) 融資限度額... ..プロジェクト実行所要資金の20%~80%

- h) 融資条件... ..① 通貨... ..外貨または外貨建て AMD

② 融資額... ..100,000~3,000,000 米ドル/1 プロジェクト

③ 金利率...6~8% p.a. (プロジェクトの内容により異なる)

④ 担保...多用な形態の担保を認める。例えば、機械購入の場合は、購入された機械(100%)、輸出の生産金融の場合は輸出契約書を担保と認めるなど。

i) 協調融資...市中銀行との協調融資を推進する。この際開発銀行はユーザーが著しく不利にならないよう可能な範囲内で自己の融資金利を調整する。

j) その他...上記のフレームの他、設立の方法、組織、職務権限と責任、職員の採用と報酬、融資プロジェクト審査の方法、融資決定のプロセス、融資契約、担保、融資先企業のモニタリングの方法など当銀行の設立と運営に関しては検討されるべき多数の問題がある。

関連する全ての問題を考慮に入れた開発銀行設立の詳細企画書の作成が必要であり、この企画書の案は利害に中立で、且つ経験に裏付けられた専門家により作成される必要がある。

### 3) 開発途上国の例

多くの開発途上国は、開発政策を実施するツールとして制度金融システムを有している。産業および輸出振興に一定の役割を果たしているアジア諸国の金融機関を以下に示す。

表 5-9 Institutional Financial Organizations in Asian Countries

Country	Name of Bank	Main function
Korea	Korea Development Bank	Finance in projects of economic reconstruction
	Export-Import Bank of Korea	Promotion of Heavy Industry Products export
	Korea Long-Term Credit Bank	More than 3 years credits to private banks
Singapore	Development Bank of Singapore	Mainly finance to SME
Thailand	Export-Import Bank of Thailand	Promotion of export & import
	Industrial Finance Corp. of Thailand (IFCT)	Midium/Long-term credit to manufacturers
Malaysia	Industrial Development Finance Berhad	Midium/Long-term credit for development of Industry
	Pembangunan dan Infrastruktur Malaysia Berhad	Long-term credit for infrastructure develop.
	Bank Industri Malaysia Berhad	Long-term credit to capital-intensive industry
	Export-Import Bank of Malaysia	Midium/Long-term credit for export & foreign investment
Indonesia	(Bank of Pembangunan Indonesia)	The bank was absorbed by the State Bank Mandiri in 1998 due to Financial crisis of the country
Philippines	The Development Bank of the Philippines	Industry support, Counterpart of 2-step loan
Vietnam	Bank for Investment & Development of Vietnam	Midium/Long-term credit to industry
	Vietnam Export-Import Bank	Promotion of export & import
India	Industrial Development Bank of India	Long/Midium-term credit to industry

Note: China has the State Development Bank, Export-Import Bank, Agriculture Development Bank



### (3) 中小企業支援基金(SME Supporting Fund)等金融支援システムの創設

中小企業支援基金は、不足している中小企業の信用力を補完する以下に提案するスキームを同時に形成することにより、利用可能な条件で中小企業の小口の資金ニーズを充足することを意図したものである。下記の3機関を設立する。

#### ① 中小企業支援基金(SME Supporting Fund、以下基金という)を設立する。

- 当初の基金の規模は10百万米ドル程度とし、政府が全額拠出する。原資は国有企業売却資金の一部を充当する(将来的には免税措置付き債券の発行により、民間資金部分を増加させる。ケーコリアンファンドが加わればなお良い)。
- 融資の対象は主として原材料調達および生産費用など1年以内の短期運転資金とし、1件当りの融資限度額は100,000米ドルとする。
- 金利は年率7~10%(案件の内容、融資実行時期および期間により異なる)。
- 融資を受ける企業は下記②の信用保証協会に出資して協会の会員にならなければならない。
- 融資を受ける際には受益者は②が付保する下記③の保険料を支払わなければならない。

#### ② 信用保証協会(Credit Guarantee Institution 以下保証協会という)を設立する。

- 基金に対して保証協会が融資契約の借手の債務弁済の保証者となる。
- 当初の出資比率は政府80%、民間企業20%。出資額は予想される保証総額を考慮して決定する。政府の出資金は国有企業の売却資金の一部を充当する。

#### ③ 中小企業融資保険機構(State SME Insurance Institution、以下保険機構という)を設立する。

- 100%政府出資により設立、当初基金100万米ドル程度
- 保証協会が基金に対して保証する代位弁済のリスクのヘッジを引き受ける(基金の融資を受ける借手は保証協会に対して保証料を支払う)。
- 保険機構の運営費は、基本的に受益者(借手)が支払う(保証協会が保険機構に付保する保険の)保険料によって賄う。

このシステムは、中小企業に不足している信用力、あるいは中小企業が融資の見返りに提供できない担保の代わりに、

- 保証協会が基金に対して債務者の債務弁済の保証者となり、
- 保険協会が保険を介して保証協会の保証リスクのヘッジ引き受ける、

- 受益者（基金の融資を受ける者）がこの保険料を支払う、  
 ことにより成立ち、中小企業の基金からの小口借入れが円滑に実行されることを支援する  
 ものである。

借手（受益者）は基金宛の融資申請書を保証協会に提出する。保証協会が融資の審査お  
 よび融資条件の決定を行い、結果を基金に通知する。

融資の申請から融資の実行までのプロセスを図示すると図 5-4 となる。

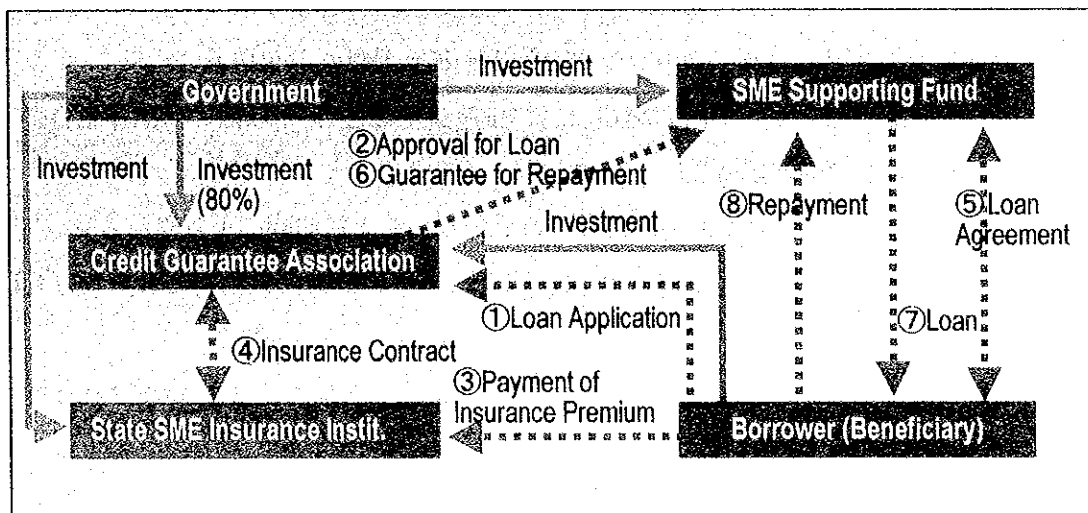


図 5-4 Financing Scheme of SME Supporting Fund

借手の債務の返済が一定期間以上滞った場合、保証協会が借手に代わって債務の残金を基金に対して代位弁済する。保証協会は、代位弁済した債務の90%を保険機構から補填される。債権回収の義務は基金から保証協会へ移管され、保証協会が回収した債権は保険機構に弁済される。

#### (4) 貿易保険制度の創設

貿易に伴うリスクには次の二種類がある。

- 非常危険 (political risk) : 相手国が内乱、革命、戦争に陥った場合。また相手国政府が輸入の禁止や為替制限により代金の送金を禁止するなどの措置に出た場合。
- 信用危険 (commercial risk) : 貿易取引の相手側が倒産などの状況に陥った場合。

当面アルメニアが考慮すべき対象は「輸出代金の回収リスク」および「原材料等輸入代金前払いに伴うリスク」の二つであろう。

保険の種類	保険求償されるリスクの対象(非常危険、信用危険)
1) 輸出代金回収保険	輸出契約をし、生産したが輸出不能になった場合 船積後代金回収が不能になった場合
2) 前払輸入保険	前払いした輸入貨物代金の回収不能

貿易保険はその性格上民間の保険会社が実施する保険業務とはなり得ず、殆どの国では国かそれに順ずる組織が直接運営にあっている。日本の場合は通産省、米国は EXIM BANK、英国では ECGD、ドイツは HERMES、フランスは COFACE が行っている。カバーされる範囲は契約高の 80 - 97%である。

アルメニアの場合保険の原資は当然国家予算ということになる。

#### (5) ADA の強化策

アルメニア経済の再建に果たす輸出と外国直接投資の重要性の認識に基づき ADA は創設されたが、実質的に権限も予算もなきに等しく、必要な人件費はおろか、コピー機の修理にも事欠く状態にある。

立派な組織図はあるが、実際に機能しているのは小人数のいくつかの小グループで、且つ数人の幹部、中堅職員の愛国的な献身的努力によってかろうじて支えられている。

ADA が、文字通り外国の投資家や国内の輸出者にとって「ONE-STOP-SHOP」となるためには、このような状態は早急に改善される必要がある。

- 2) 運営予算の増加 1) ステータスおよび役割が明確化され、強化されること
- 2) 運営予算が増額されること
- 3) 人員が質的、量的に強化されること
- 4) 資料およびデータを完備すること
- 5) 正常な国際通信機能を持つこと
- 6) 政策立案能力を持つこと

が必要である。上記各項について以下必要事項を述べる。

##### 1) ステータスおよび役割の強化

ADA は首相が議長を務める IPPD (投資促進保護委員会) の事務局であると同時に、均等の出資者である二つの省の直接の管轄下にある。このことは ADA が独自性のある活動

を行うことを著しく制約している。現状では仮に ADA が一つの政策提案をした場合、産業貿易省の次官が賛成しても、経済省の次官が反対すれば ADA は何一つできない仕組みになっている。ADA は一つの上部組織の指揮管轄下にあるべきであり、アルメニアにおける今後の ADA の役割の重要性を考慮すれば、首相直轄の組織であることが望ましい。

役割については、ADA は外国直接投資並びに輸出の促進に関して一貫通貫でサービスできる能力と機能を備えなければならない。

現在のアルメニア政府の赤字財政の状況下では、ADA 予算の増加は困難には違いないが、少なくとも、全従業員の給与の支払と正常なビジネス環境の整備とメンテナンス（OA 機器、机、椅子、文房具など）は確保されていなければならない。安物の椅子は次々と壊れて座っていて危険である。机、椅子が不足している。コピー機はメンテナンスされていないために壊れる寸前の状態にある。職員の一部は給与のないボランティアのステータスである。このような状態では正常な業務はできない。政府の理解と改善の措置が望まれる。

### 3) 人員の強化

特に重要なのが人員の質的強化である。国内外の実体経済やビジネスとは何かが分かっている人材で下記分野のエキスパートの補充が必要である。

- 外国投資アドバイザー.....2名（アルメニア投資環境の幅広い専門家、常勤）
- 法律家.....2名（外国投資家への説明、質問への回答、登録支援）...（非常勤）
- 税務専門家.....1名（税制、税額などの説明、税務トラブルの支援）...（常勤）
- 産業・企業の専門家...常勤数名、非常勤多数名（各分野の民間企業で働いている者）
- 開発政策の専門家...2名（外国投資誘致政策、貿易政策立案...適材を招聘、常勤）
- 貿易専門家...2名（国際的貿易取引実務に精通し、輸出者の相談にのる、常勤）
- マーケティング専門家.....1名（常勤）

なお、いくつかのコンサルタント会社には優秀な人材がおり、非常勤の顧問として協力してもらう方法もある。

現在在職している職員の質的強化も重要である。特に若い人たちはビジネスの基本的訓練を受けることを必要としている。また生産や販売の現場を身近に体験することも必要である。生産とは何か、利益とは何か、リスクマネジメントとは何かを身をもって知らない

限り、外国投資家や国内輸出者の相談相手にはなれない。

#### 4) 資料、データの完備

ADAにはアルメニアの経済状況や投資環境に関する資料やデータが完備していない。データベースの作成も試みられているが、人員不足で利用可能なものができていない。

#### 5) 国際通信機能の正常化

ADAにFAXを発信するのは困難を伴う仕事である。FAXが電話と兼用で手動切替式であるために、先ず電話をかけて電話に出た人にFAXモードに切替えるように頼み、その後発信する(このようなFAXマシーンを業務用に使用している国は殆どない)。FAXの側に人がいなければFAXは発信できない。投資家は外国投資の外国に向かった窓口がこんな状態では投資の意欲は起きないだろう。

ADAは世界で通常に使用されているFAX専用機を2台備えていなければならない。

LANシステムおよび外部との通信能力向上のために、SERVERは一定以上の能力を持ったコンピュータと取替えなければならない。

ADAは世界中と通信するのでVIRUSを受取ること、撒き散らすことが多い。

ADAの全コンピュータは正式の契約を結び、最新のVIRUS VACCINEが常時ダウンロードできるようにしておかなければならない。

#### 6) 政策立案機能

外国投資と輸出にかかわる部分に関して、ADAは海外を含む十分な情報を収集すると共に、アルメニアの投資環境が整備されるための政策(案)を政府に対して立案する能力を持たなければならない。このためにはADAは内部に専門家を持つと同時に、学者、実業家など外部の専門家からなるADVISORY COMMITTEEを持つことが必要である。

#### (6) 中小企業創造活動支援センター

クラスター・アンド・ネットワークの仕組みの特徴は、専門化された技術を個々の企業が自社のためだけにばらばらに用いるのではなく、他企業との間で競争関係を保ちながら、適切な分業を通してセクター全体として技術の有効活用をはかるものである。この企業の協力関係を、政府のイニシアティブによる中小企業創造活動支援センター(SME Venture Activities Supporting Center)の創設により、中小企業の経営者が必要とする経営および技術に関する共通的事項や新規のベンチャー活動(小額の資金支援を含む)の相談支援に発展、充実させ、工業セクター振興の環境作りをはかるものである。

## 5.5. 実施プログラムの提案

民間セクター開発計画調査に関連し、下記の実施プログラムを提案する。

### (1) 国家経済開発企画省(Ministry for Economic Development and Planing)の創設

- 5.4.項の(1)で提案した趣旨に基づき、新設された経済省を新たな役割を明確にして国家経済開発企画省に改編する。

### (2) アルメニア開発銀行(Armenian Development Bank)の創設

- 5.4.項の(2)で提案したアルメニア開発銀行を創設する。

本開発銀行の創設は、アルメニアの実状のみならず、設立後の運営を含めアルメニアではまだ経験が少ない専門知識とノウハウを必要とすることから、銀行創設に関する個別プロジェクトとして外国の技術協力を要請する。

設立後には一定期間外国人専門家を招聘し、融資案件の選定から融資の実行・回収に至る全プロセスに関して技術移転を受ける。

### (3) 中小企業支援基金(SME Support Fund)の創設

- 5.4.項の(3)で提案する中小企業支援基金、並びに信用保証協会、中小企業融資保険機構のメカニズム、設立の準備、運営の条件など詳細な企画書を作成する。  
必要があれば、外国に技術協力を要請する。

### (4) 輸出産業振興の案件形成の実施

- 上記(2)および(3)の実施と並行して融資資金の調達のため、世銀、EBRD、GTZ、日本の OECF(1999年10月1日付で EXIM と合併し、Japan Bank for International Cooperation となる)等に輸入代替を含む輸出産業振興のための TWO STEP LOAN の受入れ、および融資を実行する具体的案件形成を要請する。

### (5) Industrial Zone の創設

- 産業貿易省のイニシアチブでエレバン市に企画中の Industrial Zone の創設を推進する。  
創設に要する当初の資金は民有化資金を充当するが、運営は第3セクターによる独立採算経営とする(担当者は諸外国の類似施設、法律、制度、運営形態などを調査する)。

### (6) 銅、モリブデンなど非鉄金属の開発と活用の予備 F/S 実施

- 現在休業している Aragak 銅山の再開、Shahuminia 銅山の新規開発、Kadjaran 銅山と選

鋳設備の再開、Alaverdi 精製プラントの活用の可能性など非鉄金属資源の開発、および生産再開、並びに精錬から 2 次加工への事業展開の可能性に関する総合的 F/S 調査を外国援助機関に要請する。

**(7) 人口 CENSUS 実施**

- 2001 年に予定の CENSUS を実施する。実施に必要な協力を外国援助機関に要請する。要請する援助の内容は、CENSUS 実施の手法、SOFTWARE 開発などに関する技術協力、実施費用、ならびにコンピュータ等必要機器のグラント

**(8) 中小企業創造活動支援センターの創設**

- 5.4.項の(6)で提案する中小企業のための経営と技術を支援するセンターを創設し、中小企業、特に新規のベンチャー企業が抱える経営・技術に関する諸問題の相談にのり、且つ起業家たちが共通の問題について意見、経験を交換する場とする。  
一定額の資金支援も行えるようにする。

**(9) 観光開発センターの創設**

観光開発は、5.3.3.項で述べた如く、アルメニアにとって相対的に付加価値の大きい、振興すべき重要な産業である。アルメニアの観光産業の具体的開発と振興を目的として表題センターを設立する。資金はケーコリアンファンドに要請して拠出（グラント）を仰ぐと共に、観光に関連する産業の企業が出資する。当面の主な事業は、

- 1) 観光資源と関連インフラの開発（手に付くところからの改修、整備）
- 2) 外国向け広報宣伝、各国語でのパンフレット、VIDEO FILM などの作成、配布
- 3) 観光関係企業経営者および従業員の教育、トレーニング
- 4) 中型および大型観光バス各 5 台の購入（観光会社にリースする）







JICA