

付 属 資 料

1. 主要面談者リスト
2. 調査員所感・議事録
3. 収集・参考資料リスト

1. 主要面談者リスト

〈カザフスタン〉

1. 関係国家機関

(1) Ministry of Industry and Trade of the RK

Mr. Ivan KRAVCHENKO	First deputy minister
Ms. Asiya NURABAEVA	Councilor of first deputy minister
Mr. Vyatseslav SOVETSKII	Director of department entrepreneurs development
Ms. Nasima NURMADIEVA	Deputy director of department entrepreneurs development
Mr. Baurjan KUDIYARBEKOV	Main specialist of department entrepreneurs development
セミナー参加者	
Ms. Nasima NURMADIEVA	Deputy director of department entrepreneurs development
Mr. J. JANGAZIEB	Director/Administration of entrepreneurs and tourism development
Mr. K. SEITKOJAEV	Director/ Section of finance and credit policy development
Ms. A. KASLYMOVA	Deputy director / Department of industry and innovation development
Mr. A. KULISEITOV	Director / Administration of basic and manufacturing industry development
Ms. A. SEKISHEVA	Director / Section of analysis and manufacturing industry development
Mr. G. MUSIN	Councilor of president
Ms. L. IBRAGIMOVA	Branch office / Fund of SME development
Mr. Baurjan KUDIYARBEKOV	Main specialist of department entrepreneurs development
Mr. I. KUDABEKOV	Main specialist of department entrepreneurs development

(2) Ministry of Economy and Budget Planning of the RK

Ms. Vera KNYUKH	Director of the department of tax policy and planning
Mr. R. MUKASHEV	First deputy minister
Mr. T. MANAEV	Deputy chairman, committee of registration
Ms. A. AITKALIEVA	Director of international law department
Mr. A. JAISANBAI	Director of permissions registration organization and control of movables department
Mr. S. RLYBAK	Main specialist population registration organization department

(3) Ministry of Justice

Mr. R. MUKASHEV	First deputy minister
Mr. T. MANAEV	Deputy chairman, committee of registration
Ms. A. AITKALIEVA	Director of international law department
Mr. A. JAISANBAI	Director of permissions registration organization and control of movables department
Mr. S. RLYBAK	Main specialist population registration organization department

2. その他関係機関

(1) Almaty Association of Entrepreneurs

Ms. Munavara PALTASHEVA Director

(2) Joint stock company "National Innovation Fund"

Mr. Talgat KUKENOV Deputy chairman

Mr. Askar SHAYAKHMETOV Project manager

(3) Kazinvest

Ms. Victoria PATRAKOVA Advisor to president of Kazinvest

Ms. Aigul BEKZATOVA Head of the information & consulting services department

(4) International Tax & Investment Center

Mr. Moukhit AKHANOV Vice-president and managing director

(5) Association of Customers Brokers of Kazakhstan

Mr. Gennady SheSTAKOV Chairman

(6) Kazkommertsbank

Ms. Tatyana FEDOROVA Head of marketing department

Ms. Natalya MIKHAILOVA Deputy director pf marketing department

(7) Almaty Technology Park

Mr. Yerik DUKENBAEV President

Mr. Yevgeny ABISHEV Vice-president

(8) Business-Incubator

Mr. Kanat KERIMKULOV Director

(9) Investment Fund of Kazakhstan

Mr. Timur ZAKSELEKOV Deputy chairman of the board

(10) Alkor (民間企業)

Mr. Alexander NESTERTSOV Director

Ms. Svetlana RUBTSOVA Finance director

(11) ATF Bank

Ms. Aliya SHYNYBAEBA Head of methodology and education division SME department

Ms. Shynar DILMAGAMBETVA Deputy director of SME department

(12) Engineering and Technology Transfer Center

Mr. Bauyrzhan ABDRASSILOV Director

(13) Forum of Kazakhstan Entrepreneurs

Mr. Raimbek BATALOV Chairman

(14) Union of the Chambers and Industry of Kazakhstan

Mr. Kairat SADVAKASSOV Adviser

(15) JSC Small Entrepreneurship Development Fund

Mr. Beket KOPBOSSYNOV Managing director

Ms. Zaure BITIMBAYEVA Chief expert

(16) State insurance corporation for the insurance of export credit and investment

Mr. Alikhan SMAILOV Chairman of the executive board

- Ms. Zhanara AITBAEVA Deputy head of marketing and sales department
- (17) Technology Transfer(Engineering and Technology Transfer Center)
- Mr. Abdel KIPSHAKBAEV President
- Mr. Talgat BATPENOV Vice-president
- Ms. Alma ALKEYEVA Director / Innovation management department
- Ms. Aliya TELKARAEVA Head manager / innovation management department
- (18) National Union for Entrepreneur and employer “Atameken”
- Mr. G. MUSIN Councilor of president

3. ドナー

(1) USAID

- Ms. Erin NICHOLSON Private sector development officer
- Mr. Timur OMOEV Project management specialist

(2) World Bank

- Mr. Pedro RODRIGUEZ Senior economist

(3) EBRD

- Mr. Zhanibek SULEIMENOV National director
- Mr. Sergei LYSENKO Project officer

4. 現地コンサルティング会社 Ernst & Young

- Mr. Graeme HUGGINS Senior tax manager
- Mr. Artiom V. KOZLOVSKI Manager
- Mr. Nur BAKBERGENOV Marketing manager
- Mr. Marlen KOZHAMURATOV Executive senior of business risk services department

〈キルギス共和国〉

1. 関係国家機関

(1) Ministry of Finance

Mr. Uhhkunbek TASHBAEV Head of investment policy department, external relation division
Mr. Marat MARATAEV External assistance coordination / Head of division

(2) Ministry of Economic Development, Industry and Trade

Mr. Sabyrbek MOLDOKUROV First deputy minister
Mr. Zamirbek OMURKANOV Deputy director of department entrepreneurs development
Ms. RAKHMANOVA

(3) Bishkek Mayor's Office

Mr. Igor KOROTKEVICH Head of entrepreneurship support department

(4) State Committee for Management of State Properties

Mr. Anatolii MAKAROV Deputy chairman

(5) Gosstandard

Mr. Patidin ATAKHANOV Director
Mr. Eldyar KAZAKBAEV Head of standards information center

2. その他関係機関

(1) Union of Accountants and Auditors

Ms. Albina GRISCHUK Executive director

(2) Bishkek Business Club

Mr. Marat JAANBAEV Executive director

(3) International Business Council

Mr. David GRANT Director
Mr. Dimitri PETROV Partner
Ms. Irina KIM Deputy director

(4) Consultant (Consulting company)

Mr. Zakir ABDRAHIDOV Executive director

(5) Eurasia Foundation

Ms. Sarah JEWETT Associate country director
Ms. Perizat OROZALIEVA Program Associate

(6) Investment Round Table

Mr. Rafkat HASANOV Executive administrator, adviser to Vice-Minister

(7) Kyrgyz Investment and Credit Bank

Mr. Kwang Young CHOI Chief executive officer
Mr. Bektur ALIEV Executive director

(8) Nuristan Ltd (export-oriented production of dried vegetables)

Mr. Rustam NURMATOV Commercial director

(9) IKEEN Group (IT software)

Mr. Pavel PRONIN Director

(10) SHORO

Mr. Taabyldy EGEMBERDIEV President

(11) The Celestial Mountains Tour Company

Mr. Ian CLAYTOR President

3. ドナー

(1) USAID

Mr. Andrzej SCHAFERNAKER Enterprise development project (Pragma) / Country director

Ms. Irina KRAPIVINA Country office / Program officer

Ms. Nursulu AKHMETOVA Trade and foreign investment / Deputy director

Mr. Arnoldt HOITINK Economic policy reform project / Director

(2) EBRD

Ms. Juldyz GALIEVA Deputy resident representative

Mr. Shaktybek IMASHEV Project office (BAS) / Director

(3) SECO

Ms. Cathrine CUDREMAUROUX Deputy country director

(4) GTZ

Mr. Ulrike ROESIER Coordinator

(5) ITC (UNCTAD)

Ms. Indira KADYRKANOVA National program manager

(6) UNDP PRP, SME Component

Ms. Nuria CHOIBAEVA Program manager

〈タジキスタン〉

1. 関係国家機関

(1) Ministry of Economics and Trade

Mr. Devlatali HOTAMOV Director, The agency of standardization, metrology, certification
and trade inspection

(2) Ministry for state Revenue and Tax Collection - MOFA

Mr. Gulon BOBOEV Mininter

Mr. Rakhmatov AKRAM Deputy director of customs department

(3) Ministry of Industry

Mr. Djabor RASULOV Deputy Minister

(4) Agency for Antimonopoly Policy and Entrepreneurship under the Government of the Republic of Tajikistan

Mr. NAIMOV Deputy director

Mr. Daylatmozot DJUMAEV Chief of department support for entrepreneurship

(5) The center for support and Development of Entrepreneurship under Dushanbe Municipality

Mr. Ashurali RAKHMATZODA Director

Mr. Faridun USMATOV Head of economy, administration of Dushanbe city

Others (Round table)

2. その他関係機関

(1) Aga Khan Fund for Economic Development

Mr. Abdul NURMOHAMED Regional director

Mr. Mansoor DHANANI Chief financial officer

(2) The first Micro Finance Bank

Mr. Jim EGAN Chief executive officer

(3) National Association of SME

Ms. Matluba ULJABAEVA Chairman

Others (Round table)

(4) Tajikistan Camber of Trade and Industry

Mr. Asnali KARAMARIEV Deputy chairman

Mr. Muhtor IBRAGIMOV Main specialist of department of foreign economic relations

Ms. Adlot MIRZOTOEVA Specialist, foreign-economic department;

(5) Private Company "Sharbatho"

Mr. Vaisiddin SANGOV Director

(6) LLC "Stroyinvest"

Ms. Tamara KHOLIKOVA General director

Mr. Aliz NABIEV Senior engineer, member of "Stroyinvest"

Mr. Shakar ERMACHMADOV member of "Stroyinvest"

Mr. Nazarghoh NOSIROV Director, member of "Stroyinvest"

- Ms. Zepo ZARIPOVA Credit specialist of project management by World Bank and Government Tajikistan
- (7) Agroinvest Bank
- Mr. Niezmurod SAIDMURADOV Chairman of the board
- Mr. Iskander RAJABOV Head of financial institutions department
- Mr. Babomurad YAKUBOV Deputy director of credit department
- (8) JSC Industrial Financial Corporation "Olimi Karimzod-L"
- Mr. Shavkat MAKHKAMBAEV General director
- Mr. Ismat TURSUNOV Chief of monitoring department
- Ms. Shohlo ABIDJANOVA Chief of quality control department
- Ms. Gulnora TURSUNBAEVA Specialist of monitoring department
- Mr. Daler ABDURAKHMANOV Lower of "Olimi Karimzod-L"
- (9) Private Company "Doro"
- Mr. Abdouakhad ASHOUROV General director
- (10) LLC "Tonus"
- Mr. Umed JURAEV Director
- (11) Club of young Entrepreneurs of Tajikistan
- Mr. Kabirdjon JURAEV Committee of young people at government of Tajikistan / Deputy chairman
- Ms. Oulchekhira TUEVA Committee of young people at government of Tajikistan / Chief of external constraint department
- Ms. Uriniso KURBONSHOEVA Committee of young people at government of Tajikistan / Senior specialist of external constraint department
- Mr. Khairullo SHARIPOV Club of the young businessman / General director
- Mr. Amrialy PHAKIROV Club of the young businessman / Deputy director
- Mr. Kiemiddin MIRAMIEV Information orientation center for young people / Director
- (12) Trade Promotion Program by ITC (International Trading Center)
- Mr. macqsud ODINAEV National program manager
- (13) International Organization for Migration
- Mr. Naderi MAHMOUD Chief of mission
- Mr. Muzafar ZARIPOV Director of IOM information resource center for labor migrants
- (14) Tourism Company "Vostok Trading Tour"
- Ms. Aziza MIRALIEBA General director
- Mr. Igor SHABOZOV Deputy general director

3. ドナー

- (1) USAID
- Mr. Peter ARGO Country representative
- Mr. Beau TAYLOR Enterprise development project / Deputy director
- Mr. Akbar MURATOV Trade facilitation and investment project / Deputy director

(2) EBRD

Mr. Muzafar USMANOV Mission adviser

(3) International Finance Corporation

Mr. Alsher ISAEV Economy Policy Adviser

(4) ADB

Mr. tariq ANWAR Portfolio management specialist

(5) UNDP

Ms. Tashmina KARIMOVA Project on promoting transparency and accountability / Project
manager

2. 調査員所感・議事録

カザフスタンビジネス振興政策について

05.8.22 和田正武

1. 全体の経済状況とSME振興策

カザフスタンの経済は近年、石油、その他資源の価格高騰、需要の増大により好調である。2000年以来10%前後の伸びを示し、一人当たりGDPは2003年で1,995USドルとロシアに迫り、他の中央アジア諸国から抜きん出た豊かさを誇っている。首都アスタナは現在建設ブームであり、巨大な建造物が次々に立ち上がり、砂漠の中に一大近代都市が出現し始めている。しかし、経済はますます石油、天然ガス、金属鉱物資源への依存を強め、外国投資は1993～2002年で累積は210億USドルに達し、近年は40～50億USドルを記録するがこれもまた鉱業分野に集中、産業の多角化は進んでいない。農業分野は穀物、綿花などを生産、輸出もするがそれらも原料のまま輸出され、その加工度を高めることが最優先の政策課題とされている。

こうした中2001年12月に“Strategic Plan of Development of the Republic of Kazakhstan up to 2010”が出されている。ここではカザフスタンの経済状況の問題が詳しく分析され、それへの対策も盛り込まれている。その後2003年には“Innovation Industrial Development Strategy from 2003 to 2015”が発表され、産業の加工度を高め、産業分野の多様化を図ることがさらに強調されることとなった。

しかし現実には、2003年の統計年報によれば、鉱業部門の収益率が平均で3～40%に達しているのに対し、製造業は数%、場合によっては赤字を記録、賃金水準も前者は平均を大きく上回るという状況の中で、資金の流れを鉱業から製造業へ変えることは難しいといえる。政策当事者の問題意識と現実の市場の動きは必ずしも一致しない。

2. 中小企業政策

中小企業の重要性は1997年頃より認識され、1997年にはSME Development Fundが政府100%株式を所有するかたちで設立され、SMEへの優遇金融政策が採られ始めている。その後、ここを通じてEBRDと協力してマイクロファイナンスなども行われている。さらに2003年には大統領令で“The State Program for the support and development of SMEs in KR for 2004 to 2006”が出され、それは“Law on the State Support of SME”として法令化されている。これは、先の2003～2015年の戦略を、短期の具体的アクションにブレークダウンしたものととっても良い。ここでは5つの柱が示され、特にSMEにかかわる市場環境の改善、大企業に囲い込まれた市場の開放が主張されている。この方向はこれまでの供給ドリブンからマーケットドリブンへの経済政策の転換を示しているようにも見え、注目すべきであろう。なお、このプログラムは2004年に“The State Program for the Support and Development 2005～2007”に改訂されている。この改訂では政府の金融、財政支援の強化がうたわれているようである。

3. 現在の中小企業政策体系

カザフスタンでは全体の政策体系は大統領令として出されることが多い。また、各省の調整、取りまとめは経済予算計画省の手になり、産業貿易省、法務省などは新しい政策立案に参加はするが最終決定権は持っていないように見える。経済予算計画省で作られた政策体系の実施機関として各省があるという構図はタジキスタンの大統領府と各省の関係に似ている。

現在中小企業政策は経済予算計画省が決定、産業貿易省の中小企業局が実施するという構図になっている。中小企業局は年間予算200万USドル、職員数37名。この予算はセミナーや研修の実施、無料法律相談の実施、各種調査、手続きに関するマニュアル本の発行などに使われ、特定の政策実施機関を持つというより、その都度入札して実施している模様。中小企業局はSME development FundやInnovation Fundへの出資等には関与していないように見え、必ずしも中小企業政策全体を統括しているようではない。産業貿易省内で担当が分かれているかもしれないが、そこは不詳。なお、中小企業局でのインタビューでは中小企業政策の柱を、1) アドミネストレーションバリアの削減、2) 企業間の健全な競争の発展、3) 製品、サービスの国際市場への進出であるとの説明があった。

以下に、中小企業支援のために実際に行われている政策を、1) アドミネストレーションバリアの削減、2) 資金へのアクセス支援、3) 情報へのアクセス支援、4) 市場へのアクセス支援に分けて考えてみる。

1) アドミネストレーションバリアの削減

ここでは各種法令の調整、透明化、手続きの簡素化などが成されている。ライセンスについては1000あまりあったものを100にまとめるなどの改革がされ、また地方でも手続きができるようにするなどの改善がされているという。ただ逆に各州が、他州では通用しないライセンスをあたえることとなり、大企業にとってはかえって煩雑になったとの意見もある。Tax Codeもたびたび改訂され、税制体系はだいたい整理されている。SMEに対しては簡易課税方式、低税率が適用される。

また大統領は昨年One Stop Service Centerの設置を決定、アルマティとアスタナの2か所にセンターが置かれ、その開所式には大統領も出席したという。このセンターは法務省が所管、9つの関係省庁がライセンスを発給し、そのための各種サービス提供も行われているようである。今後これを地方に広げていくという。一方、法務省では法人登録をこれまで16か所で受けつけていた。それを183か所にふやし、企業の利便性を高めた。またここでは個人向けの運転免許発給や出生、結婚、移転などの各種届出業務のサービスを得られるようにしつつあるようである。(日本のような県以下の市町村役場的な地方機関がなく、地方機関も各省の直属のかもしれない?)

土地所有は土地法に規定されている。外国人の土地所有は認められていない。

これらビジネス環境の改善は、コラプション防止令などとともに大統領のイニシアティブによるところが大きい。その実効性はもう少し見守る必要がある。

2) 資金へのアクセス支援

全体の金融環境については今回十分に聞く機会を持てなかった。今アスタナはたいへんな建設ブームであり、また鉱業部門の増設、増産への投資も活発で資金需要は大きい。しかし、原則として輸出は好調であり、またかなりの外国資金も流入しており、資金サプライは不足しているとは思われない。しかし、中小企業への商業銀行からの融資条件は厳しく、金利15~20%、借り入れ期間は1~3年と短期であり、借り入れは容易ではない。中小企業に対して、政府は既に1997年にSME Development Fundを設立、低利融資(金利7~10%、期間5年)制度をもっている。この基金は既に7~8年の実績を持ち、EBRDなどと協力してマイクロクレジットも行っている。マイクロクレジット開設については中央銀行の許可が必要なくなり100以上が活動

しているという。また農業クレジット共同組合も70ほどあり、地方金融のネットワークもできつつある。また、政府は中小企業支援にこのところ熱心で、SME Development Fundに2005～2007年にかけて、年間7500万USドルを注入する予定という。特に、今年発表された中小企業支援プログラムに融資保障制度の設立のことが触れられており、日本の債務保証制度を見習おうとしている。(日本への調査団を派遣している。)

税制については中小企業優遇税制(簡易課税制度、一般法人が30%のところ個人企業3～6%、法人企業4～9%という低い税率)が既に儲けられている。

なお、中小企業政策というより一般の産業政策として特別経済区(SEZ)制度が大統領令ではじまった。この地域に立地する企業は法人税、VAT、土地税、資産税を免除される。現在アスタナ、アルマティ、アクタウ、チムケントに設けられ、それぞれIT、化学、繊維などある程度業種を絞って、加工度を高めた産業の振興を図ろうとしている。SEZは大統領が指定するが地方政府も土地の使用権などで重要な役割をもつようである。また地域内には各種法務サービスを行う施設も置かれる模様。

3) 情報へのアクセス

各種ビジネス関連情報を得やすくする目的で各種経済団体(アソシエーション)の設立を支援しているようである。その典型はATAMIKENTで大統領の肝いりで設立され、政府と民間との橋渡し機能を持つことが期待されている。また商工会議所法を施行、法的位置づけを明確化した。

カザフスタンには既に多くのビジネスインキュベーター、テクノパークが設立されている。アルマティはもっとも商工業の発達している都市であるが、市と民間融資がイニシアティブをとり、1999年ビジネスインキュベーターを設立した。市が建物を提供、各種セミナー、研修、法務や会計等のサービスが受けられる。このセンターは成功事例として各地のモデルとなっている。また、インキュベーターアソシエーションも結成され、情報交換も行われている。

テクノパークはインキュベーターの大型版というイメージのよう。これには国直轄、国と地方政府の共同、地方政府独自のものの3種があるという。その幾つかはSEZに指定されている。

いろいろの情報提供組織が生まれつつあるように見えるが、政府が業界団体の設立を促進しようとしていることは、逆にまだ民間企業の組織化が進んでいないことを意味している。各団体の組織率は低そうで、相互の連携も良くなさそう。情報、知識の提供をどのようなチャネルで行うかは大きな課題である。アルマティはその中では比較的組織化が進んでいるところといえる。

4) 市場へのアクセス

中小企業局での話では、企業間の健全な競争の確保、また、製品及びサービスの国際市場への進出についての重要性が説明された。カザフスタンの市場環境を知る意味で興味あるアプローチであると考えられる。その説明では、国の仕事の民間への委譲を進めつつある。ガス、石油、道路建設など基幹産業以外は民間に委ねるとの方針を大統領は出しており、全国に7,000ある国営企業(うち1,000が巨大企業という。)の株式会社化等を通じた民営化、清算、解体等による整理を行い、これまで国営大企業に囲い込まれていた市場を民間に開放するというところらしい。2005年4月に分析がおわり、7月政令ができた。国家資産運営プログラムとして分野別プログラムがあるという。また、カザフスタンにはメガホールディングという10ほどの強大企業グループがあり、関連事業を内部調達してしまい、新たな企業発生を阻害しているとの発想がある。

そこでコア以外の事業に付いては外部化、アウトソーシングするよう経済省が勧告することがあるという。ただかならずしも政府の指導は受け入れられていないという。いずれにしても、カザフスタンの市場環境は一部の巨大企業グループや国営企業に囲いこまれており、自由な中小企業の活動が狭められていることが想像される。これは手続きの簡素化、金融へのアクセスなどよりもっと基本的ビジネス環境であるといえ、その改善を支援する必要がある。

国際市場への進出政策はいわば輸出振興政策にあたる。問題意識は鉱物資源や穀物など輸出競争力のあるものは原料で輸出され、加工度が低いことを問題とし、より加工度をあげて輸出することがめざされている。しかし、そのための競争力強化への政策は見られず、むしろ国際見本市への参加支援、マーケティング技術、ISOのシステムの研修などが考えられている。

なお、技術革新については別にInnovation Fundによって設立された技術移転センターがある。この組織は、国内の企業の技術ニーズのデータベースを作り、技術移転の助けにしようとの目的をもち、自分で研究機能、技術指導機能を持つものではない。国際市場へのアクセスのためには、なにより国際競争力の向上、技術力の向上が必要であるが、特に中小企業のためには、公的技術指導・支援機関（日本の公設試験所）の設立は不可欠であろう。また、大学、旧産業別国立研究所が今後カザフスタンでの技術革新を先導する役割を果たすべきと考えれば、その活性化、職員の意識改革は不可欠であろう。（なお、技術移転センターに対し日本のテクノマートの事例を紹介したところ、後日是非紹介してほしいとの電話連絡が入り、帰国後、担当者を紹介した。）

4. 印象

カザフスタンは政府財政はかなり余裕があり、政策の実施にあたって国家予算からの支出が可能であり、近年中小企業振興について政府支援資金は潤沢に見える。その意味で、外国の支援に頼らざるを得ないタジキスタンと状況は大きく異なる。カザフスタンではお金は要らない、知りたいことは自分で調査して、その中から適切な政策を選択しようとする姿勢が見える。コンサルタントを自分の資金で雇い調査もさせている。しかし、必ずしもそこで選択された政策は現在のカザフスタンにとって最も適切であるかどうかはもう少し検討する余地がある。日本への期待は、彼等が設立し、あるいは設立を予定している制度、組織、業務内容等についての日本の経験からのアドバイスであり、政策の基本は自分自身で選択するとの自意識の強さを感じられる。

いずれにしても、現在彼等の優先課題（大統領の関心事？）は、産業の多様化（特に製造業）、加工度の向上である。しかし、先に述べたように、鉱業と製造業のカザフスタンでの収益率が大きく違っていることを考えると、資本の論理は鉱業への更なる投資を選択することとなる。鉱業で得た収益を収益率の低い製造業へ投下するには、かなりの特別の仕組みが必要であろう。その意味では鉱業セクターにおける巨大投資（調達市場）をベースにした関連産業の育成が現実的ではないかと思われる。鉱業セクターの産業連関から、その関連産業を洗い出し、鉱業関連産業クラスターを作り上げるといった戦略が考えられる。それは現在進んでいる一部SEZプロジェクトに対する、具体的支援戦略の提示ということとなる。

ただ日本として、どのような協力ができるかは、検討が必要。

カザフスタンの経済、市場状況（カザフスタン統計年報2003年より）

1. GDP (1991-2002)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
GDP(bill. tenge)*	85.9	121.8	294.2	423.5	1014.2	1415.7	1672.1	1733.3	20164.6	2600.0	3250.6	3776.3
GDP (bill.\$)			11.4	11.8	16.6	21.0	22.2	22.2	16.9	18.3	22.2	24.6
GDP per capita, tenge*	5234	74073	1796	26228	64123	90880	109045	114991	135081	174707	218830	254221
GDP per capita, \$			698	733	1052	1351	1446	1469	1129	1229	1491	1659
deflator	201.5	1497.5	1330.6	1646.7	260.9	138.9	116.1	105.7	113.3	117.4	110.1	105.8

*1991-1992 : billion roubles

2. GDPの業種構成の変化（1991-1992: mil. roubles, 1993-2002: mil. tenge）

	1991	1993	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002
鉱工業	23323	8444	237833	357452	422521	509087	864727	997072	1112960
農林漁業	25304	4837	125043	190738	148468	199354	210872	283609	301948
建設	7923	2440	65501	70723	85579	95671	134575	177752	239360
運輸	5868	2741	95000	172745	212508	212595	260172	314737	380874
通信	551	196	13203	22880	26878	30601	38342	47814	56898
商業	6970	3051	174642	261643	262654	273896	323467	392906	459465
住宅	1761	782	35734	65314					
不動産、リース					226757	241361	280895	392426	474132
地域サービス	2636	863	28753	93294					
安全	2762	892	23577	43979					
医療福祉					47497	49034	52466	68272	77519
その他社会サービス					36993	44809	49237	65513	77519
教育	4241	1273	39457	74297	78011	86268	96184	118227	132422
金融保険	2342	1840	12629	18057	29848	54603	80679	111503	130528
政府	1109	581	23794	46708	50952	52687	60740	65563	74464
その他									
合計	88488	29560	976553	1603299	1629593	1921589	2468048	3063306	3560198

3. GDPの支出構成内訳（1991-1992: mil. roubles, 1993-2002: mil. tenge）

	1991	1993	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002
最終消費支出	71149	24942	858879	1386167	1456893	1692830	1909365	2311613	2530792
家計	56206	20067	706364	1168806	1261626	1445328	1579802	1850799	2061275
政府	12433	4089	137748	207023	186870	232713	313985	436036	435876
総資本形成	20365	5892	236506	260824	273932	358450	471597	873643	964526
輸出(含サービス)	24462	11150	395269	583860	525945	856230	1481096	1511489	1788060
輸入(含サービス)	38292(-)	13752	441665	626095	604215	808943	1258202	1565112	1745788
GDP	85863	29423	1014190	1672143	1733264	2016456	2599902	3250593	3776277

5. 主要製品の生産推移 (1990年=100)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
石炭	99.2	96.3	85.1	79.6	63.4	58.5	55.3	53.1	44.4	57.0	60.2	56.1
原油	102.8	100.1	89	78.5	79.9	88.9	99.8	100.5	116.7	136.8	155.3	183.0
天然ガス	110.8	114	94	63.1	83.2	91.7	114.1	111.7	139.8	163.3	163.2	198.3
食肉	94.1	70.4	67.7	45.9	30.4	19.2	17.4	11.6	10.0	8.6	8.3	7.5
バター	89.4	72.4	82.2	54.7	35.8	18	8.1	5.1	4.2	5.1	7.1	10.6
加工乳	93.7	73.11	51.4	37.6	19	17	13.8	7.6	6.1	7.5	7.4	8.3
植物油	106.8	62.6	51.6	46.9	45.8	43	30.3	35.1	46.5	31.0	83.0	46.9
砂糖	92.5	55.3	46.7	25.6	26.0	33.0	34.2	53.1	52.7	64.5	80.0	90.0
繊維	76.5	70.2	57.8	32.9	9.6	8.7	6	3.9	3.9	2.1	3.0	5.9
セメント	91.3	77.5	47.7	24.5	21.3	13.4	7.9	7.5	10.1	14.2	24.4	25.6
鋼板	95.3	89.3	70.4	47.6	43.5	46.2	61.2	52.2	64.3	74.1	78.5	76.4
精錬銅	90.9	89.8	87	76.3	70	73.2	82.5	89.0	99.2	108.2	116.6	124.1

コメント：原油、天然ガス、銅はソ連時代の生産水準を大きく上回っているが、その他日用品の落ちこみは激しい。繊維、食肉、加工乳等はほとんど崩壊し、復旧もされていないよう。セメントなど国内需要が伸びているものさえ激減している。原材料の加工度をあげるという戦略より、ローカル市場への国内生産体制の復旧が重要に思われる。

6. 財政（地方を含む）の歳入と歳出（1999-2002年）内訳とGDP比

	1999	GDP比	2002	GDP比
歳入総額	467927(100%)	19.8%	951295(100%)	21.7%
（中央）	250352		565282	
（地方）	217575		386013	
税収	82.9		91.7	
法人税	16.6		27.8	
VAT	27.0		23.4	
物品税	5.7		3.4	
個人所得税	10.7		10.3	
資産税	4.6		3.2	
土地税	1.4		0.7	
社会税	21.3		17.8	
非税収入	6.7		5.5	
その他	10.4		3.8	
歳出総額	543547(100%)	23.2%	964450(100%)	22.1%
（中央）	328573		569975	
（地方）	214974		394475	
政府サービス	6.2		5.5	
国防	3.6		4.5	
治安	6.9		9.3	
教育	16.8		14.5	
医療	9.6		8.5	
社会福祉	33.9		24.1	
文化	2.6		2.7	
住宅、地域サービス	1.3		3.0	
燃料、エネルギー	-		0.9	
農林水産、環境	1.5		3.4	
鉱工業・建設	0.6		0.7	
運輸・通信	2.7		6.9	
その他サービス	5.6		5.8	
債務	4.2		4.7	

コメント：財政規模はGDPの20%程度。財政は近年よく均衡している。税収の伸びが大きく、それが財政健全化に寄与している。税収は法人税、VAT、個人所得税、物品税、資産税、土地税、福祉税などよりなる。比率では法人税の比率が27.8%、VATが23.4%福祉税17.8%、個人所得税10.3%などが主な物。近年、特に法人税の伸びが大きい。石油・ガス、金属産業関連の業績好調を繁栄していると考えられる。また、個人所得税も全体の税収と同じ伸びを示し、かなり好調であることをうかがわせる。

なお、中央と地方の財政規模を見ると中央政府5653億テングに対し地方は3860億テング。地方は教育、医療、社会福祉などが中心。

7. FDI

1993年～2002年の累積で211億USドルに達する。最近では年間40～50億USドルで中東欧諸国並の外資の受入れ状況にある。

累積ではアメリカが66.3億USドルと3分の1を圧倒的に大きい。次いでイギリス29.2億USドル、韓国16.6億USドル、イタリア14.7億USドル、カナダ9.7億USドル、中国8.2億USドルの順。ちなみに日本は3.9億USドルを投資している。

2001年～2002年に付いてはアメリカが1位であることに変わりはないが、イギリス、スイス、イタリア、カナダの投資が活発のよう。

業種別にみると1993～2000年の累積では鉱業が62.4%を占める。この内訳は原油・天然ガス分野が50.2%、金属鉱石採掘が11.9%である。多田氏2001～2002年では石油・ガスへ投資は依然過半を占めているが金属鉱業への投資は全体のFDIの0.1～0.3%へ激減している。

製造業への投資は1993～2000年で14.1%、2001～2002年では20%近くに増加。ただしここでいう製造業は過半が非鉄金属業への投資となっている。金属鉱業への投資の最近の減少を考えると、採掘から精錬への事業フェーズの変化があるのかもしれない。その他の製造業分野の投資は微々たるものにすぎない。通常、食品加工、飲料、洗剤など家庭用品やマクドナルドなどファーストフードなどの投資が先行することが多いが、消費市場へ外資の関心は強くなさそうに見える。

その他の分野では特に法務、会計などの対事業所サービス業の投資が11.4%と目立っている。大きいプロジェクトを展開するうえで、そうした専門的サービスの需要が大きいのであろう。また建築・エンジニアリングなどの機能も10.1%とかなりの投資累積を見る。(ちなみにアルマティのArnest & Youngは300人のスタッフをかかえているとのことであった。)

8. 貿易

貿易は輸出入共近年急上昇を示している。1999年の輸出入はそれぞれ58.7億USドル、36.6億USドルであったが、2002年には96.7億USドル、65.8億USドルへと倍増に近く、貿易収支は30億USドルの黒字である。

貿易相手国は輸出入で大きく異なる。輸出は石油・天然ガス61%、金属23%を中心にロシア16%、バーミューダ21%、中国11%、イタリア9%、スイス8%などとなっている。輸入はロシアのウエイトが高く39%。スーパーなどで見た感じでは多くの日用品がロシア経由で入っているように見える。次いでドイツ9%、アメリカ7%、中国5%、イギリス4%、イタリア、ウクライナ3%などとなっている。中国のウエイトは意外と少ない。輸入は機械類が44%、化学品16%、非金属(ミネラル)12%、金属製品11%などとなっている。ミネラルは多分建材が多いのではないかと

想像するが、詳細は不詳。化学品は金属精錬用等工業用か日用品かこれも詳細不明。貿易統計の分析が必要。

日本との貿易関係は輸出23百万USドル、輸入165百万USドルで、それぞれ全体の0.2%、2.5%にすぎない。

2001年における輸入品のうち1億USドル以上のものは以下のとおりである。

タバコ331百万USドル、ミネラルプロダクツ904百万USドル、化学品667.1百万USドル、プラスチック・ゴム製品239.8百万USドル、紙製品166.1百万USドル、ガラス製品114.2百万USドル、基礎金属889.5百万USドル、機械類1852.2百万USドル、輸送機械625.0百万USドル、精密機械159.3百万USドルなどとなっている。

各製品分野ごとの輸出入バランスを以下に示す。

セクター別貿易バランス (2001年)

	輸入	輸出	バランス
総額	6446.0	8639.1	
生きた動物	75.7	-	
野菜・穀物	69.0	392.7	
食料油	55.5	4.2	
タバコ	331.0	43.5	
鉱物製品	904.4	5028.8	
化学品	667.1	405.9	
プラスチック・ゴム	239.8	6.2	
皮革	4.2	21.5	
木製品	71.5	8.4	
紙パルプ	166.1	9.1	
繊維製品	75.6	94.9	
人毛	15.0	2.8	
ガラス・ガラス製品	114.2	3.4	
貴金属・宝石	12.3	264.6	
基礎金属	889.5	2109.9	
機械類	1852.2	132.8	
自動車など輸送機器	625.0	69.0	
精密機械	159.3	17.6	
その他	115.4	3.5	

単位：百万ドル

9. 経常収支

2002年の経常収支はマイナスである。製品貿易において24.2億USドルの大きい黒字を計上しながら、サービス取引の大幅な赤字で相殺され、また21.4億USドルのFDIも海外への株式投資(12.5億USドル)、FDIによる利益の海外送金(9.1億USドル)で相殺、結果的に-5.9億USドルのマイナスとなっている。(2004、2005年には石油価格の上昇からプラスに転じていると予想されるが…。)

10. 産業構造

鉱工業の生産額ベースでの構成及び各セクターの企業数、従業員数、賃金水準を示す。

	1999年 (構成比)	企業数	従業員数 (千人)	給与水準	2002年 (構成比)	企業数	従業員数 (千人)	給与水準
鉱業	36.1				47.9			
石炭	1.9	32	19.1	100.2	1.4	42	49.7	98.3
原油	29.1	24	31.4	271.6	39.5	48	26.8	355.2
天然ガス	0.6	4	-	-	0.4	2	0.1	293.7
金属鉱石	3.2				3.5			
鉄鉱石	1.2	6	24.8	127.0	1.2	10	22.0	105.6
非鉄鉱石	2.0	26	36.9	103.1	2.3	39	45.2	94.6
その他鉱業	0.6	146	17.5	88.4	0.6	187	20.7	80.7
製造業	50.6				43.3			
食品加工	15.8	5991	68.9	64.0	12.0	5151	69.4	56.8
繊維	1.6	577	28.2	37.6	1.7	724	24.4	37.6
皮革	0.0	45	2.7	37.1	0.1	47	1.3	40.2
木製品	0.3	625	4.5	38.9	0.3	543	3.0	39.4
紙パルプ	0.7	744	1.3	83.8	1.0	1210	1.3	97.4
石油製品	4.8	9	9.2	186.9	3.9	13	8.3	194.2
化学品	1.2	222	20.1	72.3	1.3	295	18.5	67.4
ゴム・プラスチック	0.2	127	5.7	60.0	0.4	257	5.4	61.0
その他非金属製品	0.8	422	19.9	57.3	1.3	505	19.9	74.8
金属	21.8				17.0			
鉄	8.9	12	63.7	112.3	7.1	21	59.7 (?)	123.5
非鉄金属	12.9	24	61.6	118.4	9.8	51	67.4	104.8
金属製品	0.6	413	13.4	51.9	0.7	551	16.2	79.4
機械	2.2	1876	83.2	57.7	3.1	1581	84.3	69.1
その他製品	0.5	313	12.9	65.5	0.4	445	6.9	47.0
ユーティリティ	13.3	1352	137.2	95.6	8.8	1345	125.6	80.4
電気	7.3				5.2			
ガス	0.9				0.3			
熱供給	4.1				2.6			
水道	1.0				0.7			

100 : 2000年の数字

産業構造の特徴としては鉱業が約半分を占めるということ。製造業は金属と食品加工で4分の3を占める。その他には見るべき産業がない。なお、ユーティリティの比率は比較的大きいが金属精錬のせいかな。また冬場の寒冷のための熱供給需要も大きい。

各産業の平均賃金を比較すると産業が3つのカテゴリーに別れるように見える。すなわち原油、天然ガス採掘は平均の3～4倍の高賃金を得ている。繊維、食品加工などほとんどの製造業の賃金は平均の50～60%、あるいはそれ以下である。石炭、鉱石採掘、ユーティリティは平均並。

就業者から見た産業構造は売上げからのものと大きく違いがある。産業による生産性の違いが著しい。

主要生産品の生産数量の推移 (1999~2002)

	1999	2002
鉱産物		
石炭 (千トン)	58378	73731
原油	26736	42067
ガスコンデンセート	3395	5204
天然ガス (mil. m3)	9946	14109
鉄鉱石 (千トン)	9617	17675
銅鉱石	28773	36503
亜鉛・鉛鉱石	4852	6163
濃縮銅鉱石	374	474
濃縮亜鉛鉱石	270	392
ボーキサイト	3607	4377
マンガン鉱石	944	1835
クロム鉱石	2406	2370
岩塩 (トン)	36534	173564
製造業		
バター (トン)	3580	8979
加工乳	90271	122503
砂糖	228486	390543
穀物粉 (小麦粉など)	1261857	2107124
チョコレート、菓子類	24845	39916
マカロニなど	32483	62045
ウォトカ (千L)	75859	633757
ビール	82441	201957
練り綿 (トン)	66740	137364
綿糸 (非小売品)	1783	2452
綿布 (千m ²)	9258	14204
石油製品 (千トン)	5488	7460
ガソリン	1298	1693
ディーゼル油	1830	2304
磷酸 (トン)	6476	45330
無水クロム酸	15802	14539
クロムなめし剤	17627	19992
酸化クロム	11016	11527
窒素肥料 (千トン)	10	17
磷酸肥料	26	78
ポリスチレン (トン)	1359	8730
塩素	965	636
セラミックタイル (千m ²)	159	559
セメント (千トン)	838	2129
コンクリートプレハブ	-	923
窯業系ボード (千m ²)	-	6631
セメントパイプ (トン)	-	2463
屋根材 (千m ²)	2218	12496
pig iron (千トン)	3438	4009
鋼	4105	4866
メッキ鋼板 (トン)	119643	232225
パイプ、チューブ類	11015	55266
フェロアロイ	999603	1235451
フェロクロム	731563	835743
マンガンフェロシリコン	78495	163725
クロムフェロシリコン	49282	108028
フェロシリコン	140263	145780
アルミニウム (千トン)	1158	1386
金 (kg)	9655	10959
銀 (kg)	645609	855612
精錬銅 (トン)	361890	452989
鉛	158890	162175
亜鉛	248754	286454
TVセット (台)	111773	358589
電気 (百万kwh)	47498	58331

鉱物資源は石炭、石油、天然ガスの他、銅、鉛・亜鉛、クロム、マンガン、ボーキサイト、岩塩、
燐鉱石など豊か。金、銀は銅の精錬から副産か？ かなりの量。鉱石を選鉱、濃縮過程を持つ。
化学薬品は輸入か？

石油製品はガソリン生産が740万トン。石油製品の輸出入状況は不明。燐酸、クロム産の国産あり。
化学肥料はほとんど生産なし。酸、アルカリ、アンモニアなど基礎的無機化学品の生産はなさそう。
アルミナ生産にかかわる苛性ソーダも輸入か？ (生産はほとんどなさそう。塩素の生産がわずか636トン)。
無機化学コンプレックスを作ることが考えられないか？ 石油化学より競争力ありそう。

綿花は繰り綿の段階で出荷か？ 14万トンという量は多いか、少ないか？

建材はセメントの生産は1999年の84万トンから急増しているが200万トンはまだ少ない。セメント
製品の国産はそれなりにある。(パイプ、ボード、屋根材など。輸入量が知りたいところ) 大量
に使われる石材、タイル、衛生陶器などの状況は不明。鋼材は国産化？

鉄鋼生産は銑鉄400万トン、鋼480万トン。メッキ鋼板23万トンなど。これも輸出入バランスが
知りたいところ。フェロアロイは大きい産業になっている。電炉精錬のためのレンガや電極等の
国産化は？

国内における強い産業の産業連関、サプライチェーンから新たな産業クラスター構想を構築
することが考えられる。中小企業分野としては建材、冶金関連や採鉱関連の支援産業、無機化学
品などがありえる。

11. 産業の地域分布

地域格差のこと

カザフスタンは14州と2特別市(アスタナとアルマティ)に分かれる。

GDPの分布としてはアルマティ市が全対の15.5%を占め1位。次いでカスピ海に面するAtyrau
州が11.7%、中央部にあるKarakannnda州が9.2%と続く。比較的各州に産業が分散している
ように見える。1999年と2002年との比較ではAtyrau州がそのウエイトを増している。

ただし、一人当たりのGDPを見ると急速に拡大しており、1999年から2002年にかけて、
Atyrau州が288.9千テンゲから828.6千テンゲへと3倍の増加を示したのに対し、中央南部の
Zhambylskは43.9千テンゲから80.6千テンゲと増加しているもののその絶対値は前者の10分の1
にすぎない。

産業のセクター別分布では西部4州は石油、天然ガスを産し鉱業のウエイトが高く生産額の
過半を占める一方、東部州は石炭、銅、鉛、亜鉛等野鉱物資源に恵まれ、冶金業を中心とする
製造業が主体となり産業構造に際立った違いを見せる。また、東部は金属精錬の関係でユー
ティリテ業もかなりのウエイトを占めている。

失業率は1999年と2002年と比較し大きく改善。ほとんどの地域で減少傾向にある。ただ
西北部のZapandno-Kazakhstan州は7.8%から10.0%に上昇。地域格差は最高12.5%の南部
Kyzylodinsk州、最低は中国と国境を接する東部Vosochno-Kazakhstan州の7.3%で、それ
ほど大きくない。

賃金格差は大きい。全体として西高東低の傾向が見られる。Atyrau州は最も高く、中央
南部及び北部に比べ3~4倍に達する。

1. イントロダクション

自己紹介：もともと役人。通産省に26年勤務。日本の産業発展過程に政策担当者として参加。若いカザフスタンの産業発展に寄与できる皆さんに共感。1997～2000年、ポーランドの経済省で産業政策のアドバイザー。カザフスタンには2002年11月、アジア開銀主催の国際シンポジウムに参加。アスタナは3年ぶり。発展ぶりには目を見張る。

この目覚ましい発展を皆さんも誇りに思っていよう。石油や金属など資源の国際価格の高騰はカザフスタン経済の発展に追い風。この機会（チャンス）に次の経済構造の転換を用意することが重要。

日本の戦後の発展プロセス：原料も食料も外貨もない状況。わずかな国内資源と貴重な外貨を使い、国の産業復興を始めた。輸出できるものを一生懸命作り、外貨を稼ぎ、次の産業発展のために投資を行ってきた。

カザフスタンは資源に恵まれ、幸せ。逆にその幸運に満足してしまう恐れもある。何時も将来も見て国の政策を立てること、それは皆さんの責任。チャレンジングな仕事。

2. カザフスタンの経済問題

2001年12月に出された大統領報告“Strategic Plan of Development to 2010”に詳細な分析がされている。今日その分析の多くは、なおあたっていると思う。

- ・産業構造の石油・ガス、金属資源などに大きく依存。産業の多様化が進んでいないこと。これらは競争力ある産業だが、加工度が低い。
- ・大企業、国営企業が国の経済を支配（ドミナント）しており、市場が中小企業に十分解放されていない。
- ・中小企業の、国の経済に占める割合は小さく、経済構造に柔軟性がない。
- ・地域経済の格差、失業の問題。地域に雇用機会を与え、地方に所得配分のメカニズムを用意することは社会的公平を実現するために必要。
- ・政府と民間企業間、民間企業間の連携が弱い。十分なコミュニケーションが必要。

3. 中小企業への期待

- ・世界の流れ：中小企業は、市場の変化に柔軟に対応でき、技術革新的であり、経済活動を先導とされる。中小企業のフレキシビリティ、イノバティブネス、ダイナミズムの3つが今日世界で注目され、多くの国が中小企業振興に取り組んでいる。

かつて中小企業は大企業に比べ生産性が低く、不必要な存在と思われたこともある。今日大企業ではできない、専門的経済活動分野が幅広く存在し、大企業の競争力はそれら専門的中小企業に支援されているとされるようになった。

- ・中小企業振興策：一般的に中小企業振興策は①資金へのアクセス支援、②情報・知識へのアクセス支援、③市場へのアクセス支援からなる。ここでは起業家が事業を始め、発展させるための良好な環境を用意することが目的とされている。政府の過度の介入を排除し、法令の整備、手続きの簡素化なども含まれる。

今日世界中の国が同じような政策をとっている。政策メニューはほとんど同じ。金融税制の優遇措置、中小企業支援センターの設立、ワンストップサービスなど手続きの簡素化、インキュベーター・テクノパーク・クラスター計画等。

- ・中小企業の役割は国によって異なる。：経済の発展段階、市場の成熟度、資源の保存状況などにより、政策の優先順位、実施の方法は異なる。いろいろの政策メニューから自国に最も適切な政策を選択し最も適切な方法で実施する必要がある。それは常にクリエイティブな仕事。

4. 日本における中小企業発展ケースの紹介

(1) 自動車部品産業の育成

日本の自動車産業の発展基盤は1960年代に整う。自動車産業は広汎な部品産業に支えられている。2万もの部品はすべて品質、価格、性能で競争力を持っていなければならない。1960年代初め、機械産業振興法を制定、主用部品を数十選び、海外視察、輸入部品の分解などによりそれぞれの競争力分析を行い競争力強化のための詳細な対策、計画を官民協力して策定、実施した。組立メーカー、大学の熱心な参加協力もあった。いわばナショナルプロジェクト。急速に部品の品質は向上、また大企業である組立メーカーと中小部品メーカーとのコミュニケーションも格段に向上。日本の自動車産業はアメリカのフォードシステムを超える新たな生産システム（トヨタシステム）を生み出した。しかし、このシステムはトヨタだけでなく、膨大な数の部品企業との協力でできている。

この例は、カザフスタンの基幹産業における大企業の今日の状況と比較してみると面白そう。

(2) 輸出産業の育成—カメラ産業の事例

- ・戦後何百というカメラメーカーが発生。一斉にアメリカ市場に輸出開始。アメリカ市場からクレームが殺到。衣料品なども同じで日本製品は「安かろう、悪かろう。」といわれた。政府は輸出検査制度を導入。当時の主要輸出製品数百を選び、輸出検査を行うこととした。カメラ業界は一社一社での対応は不可能として、カメラ協会（アソシエーション）で検査センターを設立、検査項目などを政府と協力して作成、輸出品の全数検査を始めた。日本製カメラの評判は急上昇、メイドインジャパンの良好なブランドイメージが確立した。この例は市場からのクレームに対するすばやい対応、政府と民間の連携、業界内の品質管理など基盤的技術の共有などが重要であることを示す。

今日輸出検査制度はなくなった。民間企業は十分力をつけ、高い品質管理を行うようになった。いつまでも政府が企業活動の指導する必要はない。

(3) 地域産業の支援—大都市市場の開拓

昨日ソビエツキ局長からカザフスタンにおける産業都市の経済立て直しの話を聞き、大変関心を持った。地域はいろいろ経済構造を持ち。ある地域経済は一つの大企業に大きく依存し、その企業の業績が悪くなると地域経済は崩壊する。またある地域はそもそもめぼしい産業を持たない。ここでは後者の例を話す。

ある県の知事（地方のガバナー）が貧しい村の発展のため、その村の持つ何か特徴ある産物を探すようにサジェスト。村の何人かが、新しい製品を作り都市市場に売り出すプロジェクトを始めた。その村では良質のしいたけ（マッシュルーム）が採れたが、それまでは地元で消費。「しいたけを育てて、ハワイに行こう！」というキャッチフレーズで、保守的な村人を

巻き込む。東京市場の調査、品質管理、出荷体制の整備、パッケージング等を改善して東京市場に進出。品質と価格が評価され成功。東京市場でブランドが確立した。何人の人がハワイに行ったかは、知らない。

ある村は焼酎（日本のウォッカ）が特産。販売チャンネルがない。ガバナーはたびたび東京で政府高官と会い、高級レストランに招待する機会がある。ガバナーはそのたびウエイトレスにその焼酎を注文。もちろん最初は「当店には置いていません。」とすげなく断られる。しかし、毎回注文するので、あるときレストランでその焼酎を用意。政府高官のロコミで「幻の焼酎」との噂が広まり、高級レストランではどこもその焼酎を置くようになった。今日本では焼酎ブーム。

5. 日本のこれらの例はカザフスタンに適用できるか？

そのままの適用は無理。カザフスタンはしいたけもないし焼酎もない。しかし、なにか参考にできることがありそう。

- (1) 政府（地方自治体を含め）と民間部門との良好な連携。政府と民間との日常的コミュニケーションの存在。
- (2) 大企業と中小企業の良い連携。専門的中小企業の育成。専門的分野の大企業によるアウトソーシングの勧め。
- (3) 政策を実施するための実施機関、組織のネットワークの構築。政策実施は政府だけではできない。地方政府、商工会議所、各業界アソシエーションとの連携が必要。

6. 最後に—カザフスタンの中小企業政策へのコメント

多くの政策が既に始まっている。財政に余裕もあり、予算措置もされている。（他の国はほとんど予算がなく、外国からの支援に依存。）

まだ産業構造は柔軟とはいえず、中小企業の自由な発展のための条件整備は必要。

我々は戦後60年中小企業の競争力強化に多くの力をさいてきた。その経験は成功もあれば失敗もある。そうした経験を共有し、カザフスタンの中小企業の育成、産業構造の高度化に協力できることがあるのではないかと思っている。

ご清聴、感謝します。

1. 全体の経済状況と中小企業の位置づけ

一人当たりGDPは2003年で240USドル。最貧国に属する。ソ連から独立後、旧共産党系とイスラム系の主導権争いで最近まで内戦状況にあり、経済は混乱していた。2001年後半よりようやく政情が安定、経済も復興機運が出始め、10%前後の高成長を示す。しかし、2004年のGDPは1989年に比較し、なお69の水準にすぎない。インフレは独立以来のハイパーインフレーションを経験したが、2004年初めて一桁台に低下している。ソ連時代から電力、アルミ、綿花の輸出国として位置づけられ、ほとんどの工業製品を外部からの購入頼り、物作りの伝統がない可能性がある。すなわち、地域市場向けの簡単な製品も輸入に頼っている。輸出はアルミ、電力（大きい水力発電所を持ち、夏場輸出している。ただ冬場は輸入し、バランスはマイナス。）、綿花で80%を超え、それにわずかの皮革、ドライフルーツなどからなり、貿易は大幅な赤字。FDIはほとんどなく、国の経済は、外国からの援助と海外出稼ぎによる送金にたよっているという状況。

国内に雇用機会が少ないことから、海外（ほとんどがロシア）へ大量の出稼ぎ労働者があり、多額の送金が行われているが、それが輸入品の購入、消費にまわり、投資されず海外へ流失してしまうといった構造をとる。ロシアによる厳しいビザコントロールが海外送金を減少させる可能性があり、それが不安定要因とされる。

EBRDの2005年5月の報告によれば、2004年にはロシアとに間で債務帳消しの交渉が行われ、300万USドルの債務が帳消しとされ、その見かえりにロシアは水力発電所の所有権と軍事基地の使用権を得ることとなっている。中期的には2つの大水力発電所建設計画（ロシア、イラン）、アルミ工場の増設計画などによる外資の流入もあり、経済拡大が続くとしている。

カザフスタンのように資源豊富な国と違い、水資源以外見るべき資源はない。山に囲まれ、産業立地論的にも有利とはいえない。しかし、サービス業を含め中小企業の生まれる余地は大きい。基本的な地域市場製品を賄うだけでも、国内に雇用機会を作り、海外送金の国内での還流を促進することになるのではないかと思われる。その仕組みをどう用意するかがポイントであろう。

	1993	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	89=100
GDP成長率	-11.0	-18.9	-12.5	-4.4	1.7	5.3	3.7	8.3	10.2	9.1	10.2	10.6	69
インフレ率	2195	350	609	418	88	43.2	27.6	32.9	38.6	12.2	16.7	7.1	

(EBRD Transition Report update, May 2005)

2. 中小企業振興政策の立案、実施機関について

現在タジキスタンでは中小企業振興政策はAgency of Anti-monopoly and Entrepreneur で行っていると考えて良い。ただこの組織は129名の職員の内中小企業関係部署は地方支部の4名を含め13名にすぎず、本務は公正取引委員会といてよい。なお、この組織のうち中小企業政策部門は国際機関からの提言もあり、9月1日から経済省に移管されるとのこと。（しかし、担当者はそのような噂はあるが、どうなるか聞いていないといていた。）

政府は既に5つの柱からなる中小企業振興コンセプトを発表しており、この9月にはそれをブレークダウンした振興戦略が発表されることになっている。おそらくこの戦略の実施、モニタリ

ングは新しい経済省の組織が受け持つこととなるのであろう。

その戦略では、2015年までの10年間の予算額は500万USドルを想定している。このうち40%は政府予算、残り60%は外国からの支援を期待している。ただ、現在の財政状況から見て政府からの財政的支援はあまり期待できそうもない。いずれにしても、この戦略ドキュメントを入手し、内容を検討する必要がある。

全体の印象としては中小企業振興の政策体系があるようには見えない。ここに来てようやく体系化が始まったところという印象。政策の主な柱は規制緩和、簡素化など政府介入機会の削減による自由な経済活動環境の整備（これは国際機関、USAIDなどからの要請。）各種情報、知識の提供サービス、資金へのアクセス支援など。基本的に一般市民の市場経済に対する理解度は低く、また政府も従来の計画経済時代の政府の役割との違いをどこまで理解しているかまた、疑わしいところがある。また、政策立案しても予算措置ができず、外国支援に依存し、また、政策実施のための手足がない。現在、国際機関などはNGOを使ったり、Associationを使ったりしているが、それら組織もまだ発展途上であり、それぞれに連携はなく、ばらばら。今後それぞれの機関が同じような事業を重複して行うことになる可能性は多い。

日本として今後の協力を考えたときどの組織を育て、協力を実施するかを選択は慎重を要する。訪問先の、支援対象機関としての適格性、可能性について以下にコメントをする。

(1) 経済貿易省及びAgency of Anti-monopoly and Entrepreneur

中小企業政策全体の構築についてのアドバイスはありえる。日本での研修によって中小企業政策の体系、実施機関の種類、機能、政府との関係などを学ぶことは意味がある。特に、政策立案と実施に関する緊密な連携体制の構築が必要。

Agencyは中央、地方合わせて170名の陣容。ただし、中小企業関係は中央9名、地方4名にすぎない。政策実施機関ではなく政策立案機関と考えるべき。9月に経済貿易省に吸収されるのは自然。

(2) 産業省

産業政策局と4つの縦割り局からなる。産業政策立案というより、管轄の企業に対する投資計画等のモニターをやっているように見えた。もう少し実態を知りたいところ。アルミや綿花等基幹産業についての具体的プロジェクトの情報がほしい。アルミ産業に付いては9月に新政策が発表されるとの話あり。タジキスタン政府のビジネスマインドを知るうえで参考になりそう。直接の支援対象にはならないか？

(3) Ministry of Revenue, Custom Department

中央にいる200名の職員を地方に大幅に回す計画がある。税関業務はここ10年で出来上がってきた。法令面でも技術面でも大きな変化の連続。職員を日本で何人も研修している。人材面でも資機材の面でも近代化が必要。実務に関する研修などはなお必要。通関に関する機材供与の可能性は？

(4) Agency of Standard, Metrology, Certification & Trade Inspection

中央200人、地方300人という大きい組織。標準の国際化とその普及、度量衡の更新、インスペクション技術の近代化・合理化など課題は多く、JICAからの支援も期待している。専門家派遣より、職員に海外研修の機会を与えたいというのが理事長の考え。

(5) 商工会議所

本来民間企業を束ね、政府と橋渡しをする役割を負うところだが、その機能を果たしてい

ない。組織率は低く、民間からもあまり期待されていないのでは？ ただ国際的にはネットワークがあり、法律で設立された民間団体ということで対外的なステータスはある。この機能を強化しつつ、政策実施機関として使っていくべきか、迷うところ。(なお、先方から日本の商工会議所と連絡を取りたいとの要望があり、帰国後日本商工会議所国際部に連絡、コンタクトが始まっている模様。ちなみに日本商工会議所は全国526の地方商工会議所の連合体で会員数150万社を数える。)

(6) National Association of Small & Medium Business

1993年設立。民間部門をある程度代表する機関か？ 政府とのダイアログなども活発に行っている模様。理事長はモバイルフォン会社 (INDIGO) の社長。経営者協会 (日経連) のような感じ。各種セミナーなど人材教育事業も行っている。ただ職員は6名、どのくらいメンバーがいるか不明。

(7) Center of Support & Development of Business, Dushanbe City

市役所が場所を提供し、企業支援を行っている民間団体。タジキスタンで最大の中小企業支援センターという。会員数は個人起業家5,000人、法人メンバー200という。職員32名を擁する。市役所と密接な連携を取り、活動は活発のようにみえた。JICAにはビジネスインキュベーター設立に協力してほしいとの要望あり。日本センターを設立するような場合、カウンターパートとして面白いかもしれない。

(8) その他

建設業協会は産業セクター別の協会として最近設立されたもの。ドシャンベを中心とする中小建設会社の集まりで、メンバー数も20社程度。ここでは技術水準の向上を図るべく協会として研修や研究会などを開催、また建築デザインセンターを設立、大きいプロジェクトの入札のための支援サービスも手がけるという。一般に移行経済諸国では中小企業は一匹狼の経営者によるオーナー企業が多く、相互連携、協力はしにくい。しかし、ここでは企業間の協力の形がうまれており、注目される。ここにはUSAIDが支援をしているという。

3. 中小企業政策の内容

(1) ビジネス環境の改善—法令、制度的バリアーの軽減

ビジネスチャンスは十分あり、国内の雇用機会の増大と所得分配 (貧困撲滅) のために起業化する必要も大きい。日用雑貨、建材、食品加工品などローカル市場を対象とした製造業も設立の可能性はある。また建設業など各種サービス業もまだまだ未発達で改善の余地は大きい。国内の中小企業で対応できる分野も輸入品に頼っている。

海外からの多額の送金 (一説に寄ればGDPに匹敵する額) があり、それが国内で消費にまわり、輸入増に繋がるという構図。

しかし、ビジネス立ち上げの環境は良好とはいえない。ビジネス環境改善として、法令、手続きの透明性の向上、簡素化、コラプション対策など既にいろいろ手はつけられている。特にIMF、世銀等国際機関やUSAIDなどは本件に熱心で政府にいろいろアドバイス、要求をしている。

日本としては、こうした分野は彼等にまかせ、むしろもっと実務的な障害の解消に協力するほうが良いのでは？ あたらしい法律の実施にあたって、実効性ある実施体制の確立のための人材育成等の協力。例えば、税務、税関業務の技術指導、標準の普及やインスペクショ

ン業務の改善、度量衡近代化支援などを目標に人材教育、一部資機材供与など。

各種法規制はすべてを廃止することはできず、WTO加盟、国際市場へのアクセスを考えるとむしろ厳しくなるところも多い。民間企業にそれに対応する知識・能力をつけることが最重要課題。国の検査機能を高めることも重要だが、個々の企業が新しい環境に対応できるような技術指導が重要。民間企業への考え方の普及と近代化への支援。民間企業の協業化による近代化モデル事業の実施は？

(2) 振興策

法令上のビジネス環境以外の問題としては ①資金へのアクセス(銀行融資が得られない、金利が高い、その他)、②情報、知識へのアクセス ③市場へのアクセス などがあり、これらは体系的中小企業政策のもとで実施することが望ましい。その意味では政府部局の中小企業担当への研修は必要かも知れない。

・資金へのアクセス：現在のタジクのマクロ経済状況から資金需給を想定すると、個人はかなりの外貨を持っている可能性があるがそれらは銀行に預金されず、筆筒預金と消費にまわされ、銀行は資金難。一方ビジネスチャンスはあり(不動産、建設、その他)、資金需要は大きいが高金利、銀行の融資機能は弱く、新規事業開設、起業化は困難な状況。マイクロファイナンスなどのチャンネルはあるが製造業への投資には向かない。

商業中心となり国産品による輸入品代替は始まらず、むしろ輸入促進につながる可能性あり。

企業家資金をどのように供給するのか、外国からの資金注入で行うのか、国内資金の投資性向を高める方策をどう作り上げるのか、検討が必要。マイクロクレジットはもう少しシステムの有効性を見てから考えるべきか。EBRDなど国際機関に任せても良い。

・情報・知識へのアクセス：ビジネスチャンスはあるように見えるが、一般市民のビジネスに関する基礎知識はかなり低い。基本的教育が必要。事業をはじめても廃業率は非常に高そうで、事業を継続できる人は少ないよう。成功者は高学歴で市場環境の変化、法制度の変化などに上手く対応しており、政府に対する不平もあまりない。(むしろ上手く対応するすべを知っているということか?)

どのようなビジネスを行うためにも、必ず法制度等ルールが決められており、それを無視することはできない。そのルールが頻繁に変わるとすれば政府の問題となるが、企業家はそのルールを理解しなければならない。かなり基本的教育が必要で、そのための仕組みを考案する必要がある。

中小企業支援センターの(設立)支援。既存の組織で各種セミナーなどを行っているところと提携する。その場合は他のドナーのプログラムとの調整が必要となる。大学との提携、専門学校への支援、場合によっては小中学校教育、TV/雑誌などでの広報等も必要か？

・市場へのアクセス

国内市場と海外市場へのアクセスを考えると、まず国内市場のポテンシャルを分析する必要がある。それには輸入統計の分析が必要。ともかく、ほとんどの工業製品を輸入に頼っており、そのうちにはかなり国内で生産する可能性のあるものもあると思われる。またサービス部門での市場開拓の余地がありそう。

なお、国内市場環境がよくわからない。特に流通経路。綿花は旧国営商社が地域独占を維持し、前貸し制度等で自作農を支配し、ほとんど自由市場はなさそうに見える。農産品

に付いても一部そのような仕組みが残っているかもしれない。ドシャンベの建物、住宅の状況は劣悪で大きい復興需要がありえる。その際、建設会社はトルコ系に握られているとの話もある。彼等の資材調達の仕組みなども知る必要がある。

いずれにせよ、国内市場は必ずしも自由市場になっていない可能性があり、そうした環境では市場面から新たな事業展開は難しい。

市役所などと共同で市場調査を実施、その情報を各センターを通じて提供するというサービスもありえる。例えばタジキスタンの建材市場調査、加工食品の市場調査など。

食品加工業の立ち上げに付いて、サプライチェーンの構築などは既に幾つかのパイロットプロジェクトが動いているが、日本も観光開発などでパイロットプロジェクトを興すことも考えられる。(水力発電所を持つノラック市の観光開発プロジェクトなど)

国際市場は輸出構造の統計を分析する必要があるが、CIS市場(その内中央アジア市場)、その他市場(そのうち日本市場へのアクセス可能性)に分けて考える。現在の輸入品が多くロシア製であり、それへの国産品代替を考えながら、中央アジア、ロシア市場への逆輸出を狙うといった戦略も考えられる。WTO加盟をどう有利に生かすかを考える。

既存の輸出品である電力、アルミ、綿花、皮革、ドライフルーツについては、その更なる競争力強化への支援(設備近代化、品質管理、海外市場の製品規格、要求に合った製品供給支援など)がありえる。また、これら以外の輸出品の開発が不可欠。有望地場産業があればそれを対象にしてモデル的に商品開発支援を行うこともありえる。当面は中央アジア、トルコ、イラン、ロシア市場などを対象とする。(品質管理、デザイン、パッケージング、マーケティング等の技術移転)。先進国市場へのアクセスについては、各種品質規制の情報提供、輸出検査制度への支援など。日本での見本市開催支援などとリンクさせる(MIPRO)のも必要か?

議 事 録

〈カザフスタン〉

アルマティ起業家組合 (Almaty Association of Entrepreneurs)

(1) 日時：2005年7月25日(月) 14:00～15:30

(2) 出席者：Dr. Munavara Paltasheva (Ms.)、Director

森、岩瀬、小林 (調査団)、Nur Bakbergenov (E&Y、他3名)

(3) 入手資料：“Business Environment”、ビジネスの手続きに関する小冊子15冊、2004年ニュースレター

(4) 主な聴取内容

① 組織概要

Almaty Association of Entrepreneurs (AAE) は、1998年3月設立のnon-profitのpublic organization。現在のメンバーは600～700社。収入は、メンバー会費(1,000テンゲ/月)、セミナー会費、各種機関によるグラント (Center for International Private Enterprise : CIPE 等) 及び国家調達・入札への参加から得ており、国家財政からの補助金はない。事務局は、President、2名のVice President、6名のスタッフ+2名のボランティアから構成されている。Forum of Entrepreneurs of Kazakhstan (FEK) は、地域別や産業別の起業家組合の連合体であり、Dr. Muneravaは1998年から2002年はAAEとFEKのDirectorを兼任していたが、AAEだけでも解決すべき課題が多いため、現在はAAEのみに専念している。

② ビジネス環境改善への活動

ビジネス環境については、アメリカの商工会議所による支援などもあったが、自分たちでロビー活動を展開しており、少しずつだが着実に成果をあげている。2002年からのtransparency fundでは、中央アジアのビジネスバリアの撤廃について、5か国で分析を行い、「行政における法律違反に係る基本法」に補足や修正を加えたりした。また、2003年には大企業を交えた企業化フォーラムを開催し、その後も法案への提言や基本法の見直しなどを行っている。また、AAEではビジネス環境についての分析を行い、「ビジネス環境」という本を発刊した(入手済み)。これには、解決不可能な行政バリア、困難であるが解決可能な行政バリア及び中小企業の振興を阻む行政バリアについて述べている。また、行政以外が原因のビジネスの障害についても記載している。中小企業にとっての制約要因については、決算書を突然提出しろといわれる、複雑な許認可システム、販売市場における競争力の欠如、登記問題、融資(金利・担保)問題、法律と法律との間のConflict、労務管理問題などがあげられる。

汚職への対策については、政府も改善の努力をしているが、我々は企業家からみた分析作業を行っている。例えば、環境に対するアセスメントが必要とされる場合に、環境専門家の評価報告作成、許可証取得、ライセンス取得、の三段階必要となるが、3つ目のライセンス取得は全く必要のないものであり、それによって賄賂の温床となっているため、この排除を提言したりしている。

③ JICAによる支援ニーズ

JICAに対して期待するのは、ビジネス環境の整備よりも、零細・小企業への支援である。彼らは、ビジネスに関する基礎知識（会計・財務、マーケティング、労務管理等）や情報収集能力が欠けており、5～6名でビジネスをしているうちはよいのだが、そこから拡大しようとする、様々なリスクを勘案できずに失敗してしまうケースが多く見られる。日本センターは、より高いレベルの企業をターゲットとしており、零細・小企業は費用を負担できずに、支援の対象から抜け落ちている。日本における中小企業支援センターのように、零細・小企業がそこに行けば、無料での確かなアドバイスを受けられる仕組みが必要である。加えて、各種ビジネスを行う際にどのような準備や行政手続が必要であるか、といったハウツー本がないことから、これらを作るニーズが極めて高く、零細・小企業から高く評価される。AAEでも小冊子を作っているが、これらを統合して充実したものを作ってほしい。

（どのような組織がC/Pとなるべきかの質問に対し）AAEがC/Pとして機能することは可能である。政府機関としては、産業貿易省の企業家発展委員会と経済予算計画省が考えられるが、前者は動きが鈍いので薦められず、後者は実務を担当する下部機関がないという問題がある。商工会議所は輸出入の適性証明書、税関のバリアの問題への取り組み、ライセンス発行などを行う機関であって、零細・小企業への支援組織としての位置づけにはなっていないと思う。

（記録：森）

National Innovation Fund

(1) 日時：2005年7月25日(月) 17:00～18:00

(2) 出席者：Mr. Talgat Kukenov, Deputy Chairman

Mr. Askar Shayakhmetov, Project Manager

森、岩瀬、小林（調査団）、Nur Bakbergenov (E&Y、他2名)

(3) 入手資料：会社概要に関するプレゼン資料

(4) 主な聴取内容

① 組織概要

政府100%出資のJoint Stock Companyとして2003年5月に設立。資本金150百万USドル。ヨーロッパ・ベンチャーキャピタル（VC）組合及びシンガポールVC組合のメンバー。社員は約70名。革新的技術に特化して出資しており、5年程度の期間で対資本利益率20～30%を達成することをめざしている。

② 出資先

現在5社のVCに対して合計約50百万USドル（1件当たり10百万USドル、資本の49%、を上限としている）を出資しており、3社は国内VC、2社はアメリカ及びドイツのVCとなっている。後者については、科学技術へのデータベースへのアクセスが目的。これらに加えて、さらに、ヨーロッパや東南アジア、アメリカのVCへの出資も検討している。また、国内の革新的技術をもつ企業7社に対して合計60百万USドルを出資（1件当たり5百万USドル、資本の49%を上限）しており、これらに加えて、12の新しい出資（合計35百万USドル）を検討中である。これらの出資先企業の活動分野は、電話、宇宙工学、

製薬・バイオテクノロジー、鉱物・ガスのサービス、ソフトウェア、IT、などである。

③ その他プロジェクト

NIF100%出資の子会社を設立してサイエンスパーク (Free Economic Zone) を建設中であり、本年9月の完成後にはアメリカの会社に運営を委託する予定。同パークでは、VAT・固定資産税を免除し、所得税を50%免除といった、政府による投資促進措置がとられることとなる。既に多くの外国企業から引き合いがきている。また、ビジネスインキュベーターを建設中であり、インキュベータの運営のトレーニングのためNIFのスタッフをアメリカへ送っている。これらのインキュベータは商業ベースで運営される。

④ 革新的技術の導入について

技術はいくらでも輸入することが可能であり、国内経済の上昇に伴って多くの需要が発生している。革新的技術への出資は、政府による経済多様化の政策と整合しており、ニーズは非常に高い。

(記録：森)

カザフスタン投資促進センター (Kazinvest)

(1) 日時：2005年7月26日(火) 10:00～11:30

(2) 出席者：Ms. Aigul Bekzatova, Head of the Information & Consulting Services Dept.

Ms. Victoria Patrakova, Advisor to President

森、岩瀬、小林(調査団)、Ms. XXX (E&Y)

(3) 入手資料：“Investor’s Guide 2004”(購入)、Kazinvestリーフレット

(4) 主な聴取内容

① 組織概要

1998年の政府決定により、投資の誘致・促進を目的とした、政府直属の機関(政府所有100%のJoint Stock Company)として設立。政府予算は受けていない独立採算制であり、ドナーの支援(有償、無償、TA)も受けたことがない。Investment Projects Dept. (投資家へのブローカー業務)、Legal Dept. (投資家への助言、関税等の優遇措置などの情報提供)、Organizational Dept. (ビジネスフォーラム開催ロジ、投資促進ミッションロジ)、Information & Consulting Services (ICS) Dept. (窓口業務)、PR Dept. (統計、投資ガイド、Website)の5部門から構成されている。香港、ドイツ、イタリア、スペイン、チェコに支部があり、北京、ロンドンにも新たに支部を設立する予定。本部の職員は30名。

② 収入源

主たる収入源としては、ブローカー業務、登記・解散等の法律手続き、雑誌の発行があげられ(年によって売上への貢献度が変動し、1位が入れ替わる)、収支全体としては「儲かっている」。(State Property Committeeが財務状況をモニタリングしており、赤字を出した場合には、最終的に民間に払い下げとなる、とのこと。)

国内投資プロジェクトと海外投資家のマッチングによるコミッション収入(投資総額の2%、年3～4件)がかつて最も大きかったが、カザフスタン開発銀行、Innovation Fund、Development Fundが設立されたため、仲介業は独占できなくなっている。デロイトトウシュ、PWC、E&Yといった大手会計・コンサルティング企業は、石油・ガスや通信セクターに特化し、またコミッションが高額であるため、基本的に競合関係にはない。

法律部では、年間100社程度の国内企業に対して、国家による育成措置や法律に関する情報提供を無償でも行っている。

外国人投資家はInvestor’s Guideを購入することから、発行・販売による収入も大きい。各州のマーケット情報を載せている投資アトラスも販売している。

③ 国家の投資政策への関与

政府の投資促進政策には間接的に関与している。法務省が法律の見直し案を作成して、議会で議論されるが、その際に各省庁へ法案が流され、Kazinvestもコメントを求められる。なお、投資促進に関して直接法案を作成する権限をもっているのは、産業貿易省の投資委員会である。

④ ビジネス環境

91年から現在まで36 billion USDのFDIが入っているが、うち70%は鉱物資源への投資である。国家戦略でも投資の多様化を謳っているが、多国籍企業は国内市場に興味をもっておらず、国内への技術移転も進んでいない。Kazinvestとしては、政府の規制に関する調査はしていない（EBRDが遠距離通信分野において行政バリアのために利益が得られないという報告書を出した、と聞いている）。

⑤ ドナー支援

ドナーによる有償やグラントの支援を受ける際には、財務省、政府及び中央銀行の認可が必要であり、規制が多く極めて困難である。技術協力については、Kazinvestの理事会レベルで受入れを決めることができるので問題ないが、これまで受けたことはない。かつてJETROに、日本の投資促進機関の有料・無料のサービスの内容、採算性、情報提供サービスの方法について聞いたが、日本語のWebsiteを示されただけで教えてくれなかったため、こうした技術協力を受けられると嬉しい。

(記録：森)

International Tax & Investment Center (ITIC)

(1) 日時：2005年7月26日(火) 12:00~13:00

(2) 出席者：Mr. Moukhit Akhanov, Vice President and Managing Director
森、岩瀬、小林（調査団）、Mr. XXX (E&Y)

(3) 入手資料：“Tax Code (英語版)”、“Special Report, March 2005”

(4) 主な聴取内容

① 組織概要

1993年に、米国のTax Foundationにより設立されたNPO。その後、アメリカのみならず、ロシア・中国を含んだ各国FDI企業からの資金を受けて、カザフスタンのTax Codeの改善のためのロビー活動、及びTax Officerの啓発事業を行っている。事務局は、理事会の監督下、MD、秘書、会計士の3名だけ。

② ロビー活動

Ministry of Economy & Budget Planningが税金の政策を策定し、Ministry of FinanceのTax Committeeが徴税実務を担っている。これらに対して、ビジネスの代表とともに会議の開催を要請し、法案に対して意見具申をしている。税法は毎年1回修正されている。

③ 啓発活動

税金の実務のスペシャリストを海外から招いて、中央・地方の税務署の職員に対して、移転価格や税務調査などに関するセミナーを開いて、徴税の実務についての啓発を行っている。トレーニングや技術移転と呼ぶと、その必要はないという結論となるため、「意見交換」と称している。また、ロシア、カザフスタン間の貿易に関するVATの扱いについて税務当局の意見交換会を開き、毎年開催することを希望している。

④ ビジネス環境

徴税に関して言えば、かつては徴税組織は「神」のように振舞い、正当な理由もなく書類をもっていってしまうなど、ビジネスが阻害される場面も多かったが、次第に改善してきている。

⑤ 日本への期待

地道な活動であるが、税金の実務のスペシャリストを招いて税務職員に対するセミナーを開いて、日本の経験を広めていくことに意義は大きい。ITICとの共同事業にすることも可能である。

(記録：森)

カザフ通関業者協会会長 (Association of Customs Brokers of Kazakhstan : ACBK)

(1) 日時：2005年7月26日(火) 14:30～15:30

(2) 出席者：Mr. Gennady Shestakov, President

森、岩瀬、小林(調査団)

(3) 入手資料：特になし

(4) 主な聴取内容

① 組織概要

Forum of Entrepreneurs of Kazakhstan (FEK) から独立する形で2000年に設立された、正規通関業者の連盟。現在、約180社ある登録免許を持つ正規通関業者のうち、28社が加盟しており通関市場の70%を占める。自分はACBK会長であると同時に、FEK、カザフスタン大企業連盟 (Conference of Employers of the Republic of Kazakhstan)、National Union of Entrepreneurs and Employers of Kazakhstanの4つの政府関係機関委員として、税関問題について分析・提言を行っている。

② 通関・税関の問題と解決の方向

2003年に税関基本法が改正されWTO、京都議定書の内容を反映したものとなった。しかし、同法にもまだ様々な問題があり最近も8～10の改訂が行われたばかり。特に、通関時の手続きや課税価格の評価・設定に関して問題があると感じている。2003年の税関基本法改正時には登録(認可)された通関業者は1社だけだったことに表されるように、市場全体の「合法化」を進めることが必要。また、通関手続きに際して電子コピーをとったり電子フォーマットで申告するなどの手続きの簡素化・透明化を進めることで、個人輸出入業者でも簡単に申告・手続きを行うことを可能として、貿易の「合法部分」を増やす必要がある。例えばカザフスタンと中国の貿易額は40億USドルに達するが、個人の国境貿易による非合法部分は20～30億USドルに達する(40億USドル超かも)と推定される。このような非合法の通関問題は税務署、税関、地方政府の三者による政府側の対応にも問題があるので、政府レベルで通関市場合法化プログラムをつくって実際の手続き面の改善を進めていく。例えば、アルマティ市政府(AKIMAT)は対象企業から毎日、徴税(集金)しているが、このようなプロセスは中央政府に一元的に集約する必要がある。また、税率を下げることで申告・徴税を増やすことも検討しており、財政・金融面からの検討も加えたい。税関や税務署のデータベース化を進めることも通関合法化の重要な一歩となる。企業家には賄賂よりも税金の法が安いという認識をもってもらえる必要がある。

③ ドナー支援について

過去にはUSAIDにウェブサイトをつくってもらったりしたが結局、タダ働きのような形になり、良い協力関係ができなかった。ドナー支援を受けたいという気はあるが、こ

れまでの経験から良い印象をもっておらず過去5年度程は距離をおいている。WTOから税関の課題に関してアドバイスを受けてはいるが本格的支援は受けていない。

(記録：岩瀬)

Kazkommertsbank (民間商業銀行)

- (1) 日時：2005年7月26日(火) 18:00～19:00
- (2) 出席者：Mr. Moukhit Akhanov, Vice President and Managing Director
森、岩瀬、小林(調査団)、Nur Bakbergenov (E&Y)
- (3) 入手資料：国際金融機関によるLine of Credit概要(ロシア語)
- (4) 主な聴取内容

① 組織概要

全国24支店、カザフスタン第3位のネットワークをもつ商業銀行。

② SME融資

EBRDからの資金を得て、最大20万USドル、金利16%、返済期間2～7年、担保100%の条件で、SMEを対象とした融資を行っている。EBRDとの合意事項によれば、すべて資金を使い果たしたあとも、同条件でSME融資を続けなければならないとのことである。他行も同じ条件であるため、特段の競争は生じていない。自己資本では、20万USドル以上のものについて、平均16%(最低14%)、返済期間12か月～4年の融資を行っている。

(担保執行に関する法律は機能しているかの問いに対して、)法廷を通さずにオークションで担保を売り払っており、担保執行に関する特段の問題はない。ボストン・コンサルティング・グループの助言を受けて、SMEに特化した課を設立して、2009年までにSME融資については業界のリーダーになる戦略をとっている。そのための、融資審査方法、金融商品、ネットワーク作りを始めつつある。なお、対象とするSMEには厳しいクライテリアを設けており、安定的に成長してきた、または成長することが見込まれるSMEにのみ融資を行う予定。

③ SME拡大の制約要因

ビジネスのアイデアはあっても、融資の100%をカバーする担保を用意できない場合が多い。保証システムは存在しない。ビジネスプランについては、作成を支援する民間コンサルタント会社(?)がいて、彼らが作っている。会計士は市場に多くいるが、マーケティングに関してはE&Yのような大手企業が高いFeeで行っているため、SMEにとって便利なコンサルタント会社はないと認識している。

(記録：森)

USAID (Office of Enterprise and Finance)

(1) 日時：2005年7月27日(水) 9:00～10:00

(2) 出席者：Ms. Erin Nicholson, Private Sector Development Officer.

Mr. Timur Omoev, Project Management Specialist

Ms. Svetlana Golovatskaya, Project Management Specialist

森、岩瀬、小林(調査団)、Altiom Kozlovski (E&Y、他1名)

(3) 入手資料：TFI Quarterly Report

(4) 主な聴取内容 (TFIについてはプロジェクトオフィスから聴取する)

① EDP

Enterprise Development Projectカザフスタンでは5か所のEDPオフィス、タジキスタン、キルギス共和国、ウズベキスタンではそれぞれ2か所ずつEDPオフィスがあり、トルクメニスタンでは1か所。EDPのコンポーネントはEnterprise Improvement Services、Gerional Trade Promotion、Accounting Reform、Association Development、Quality Managementの5つ。企業改善サービスでは、40名のコンサルタントを養成して10～500人(平均40人)の企業に対するコンサルティングを行っている(詳細についてはEDPのプロジェクトオフィスで聴取予定)。地域貿易促進では、WebsiteでのMarket place (Eコマース)を提供しており(www.smetradecenter.net)、会計改善では、国際基準に合致した会計士(Certified International Professional Accountant)のトレーニング及び認定証を発行している。企業組合開発では、企業組合に対する技術支援及びグラントを行っている。品質管理センターでは、ISO9000シリーズの認証を行っている。ISOは石油関連企業へのサプライヤーが必要とするのみならず、国内市場向けの製品を作っている企業も、将来の輸出のため、また、経営の効率化のため、認証を受けようとする動きが活発である。

② Small Enterprise Association Fund

小企業へのequity investmentを行うものであるが、安定した収益を生む企業はマイクロクレジットやEBRDなどの融資を受けられるため、ある程度リスクのある企業への投資を行うことを目的としている。しかしながら、高いリスクの企業に出資することは難しいため、結局対象企業数が極めて限られており、成功とはいえない状況にある。

③ 産業貿易省のSME局

USAIDは産業貿易省のSME局に対しても積極的に政策支援を行っている(詳細不明：アスタナで聞くのがよい)。彼らはSMEへの支援を活発に行う意識が確実にある一方で、どのようにすれば効果的な支援ができるかといった知識はないため、知的支援のニーズは大きいと思う。一方で、もし局長が変われば、方向性も変わってしまう危険性もある。

④ Office of Enterprise and Finance

USAIDの同オフィスでは、あと5年間でカザフスタンから「卒業」する予定となっており、コストシェアリングを含めて、TFIやEDPの次のフェーズについて検討しているところである。

(記録：森)

アルマティ・テクノロジー・パーク (Almaty Technology Park)

(1) 日時：2005年7月27日(水) 10:30～12:15

(2) 出席者：Mr. Yerik Dukenbaev, President

森、岩瀬、小林(調査団)、Artiom Kozlovski (E&Y、他1名)

(3) 入手資料：特になし

(4) 主な聴取内容

① 組織概要

2003年3月にアルマティ市が設立した新技術分野、技術移転に重点を置いたテクノロジーパーク(企業団地)。株式会社(JSC)組織としている。カザフスタンには(a)国家レベル、(b)中央政府と地方政府の共同事業レベル、(c)地方行政府レベルの3種類のテクノパークがあるが、当パークは3つ目の地方行政府(市)レベルのもの。3ヘクタールの土地に建物が複数あり、73社の企業が入居。新規起業家から創業5年程度までの企業を想定しているが、ずっと入居しつづけてもよい。外国企業は10社が入居しており、ドイツ、中国、韓国、インド、イスラエル、トルコ等(注：外国大企業がカザフスタン進出時のオフィス開設に利用している模様)。大企業の入居企業の技術開発や内外企業との技術提携・技術移転に関連した様々なサービスを提供する予定(注：この点が一般のビジネス・インキュベーターとは違うとの指摘)。一方、進出企業に対する税制・金融等に係る特段の優遇措置はない。アルマティ技術大学の研究所や民間ラボ2社も入居している。専任要員は約15名で将来的に30名強にしたい。設立から2010年までを5つの発展段階に分けており、(組織の)法的基盤整備、復興期(建物の修復・内装等)を経て現在は第三段階の完成期(2005年9月まで)にある。今後、5階建、総床面積16,000㎡の国際技術移転センター棟建設の第四段階(2006年9月まで)、2010年までの国際技術移転センター完成期に進みたい。誘致すべき企業の重点産業セクターは石油・ガス、鉱業、輸送、環境、エネルギー、テレコム、ユーティリティー、金属・非鉄金属、建材の9分野を想定している。

② ビジネス環境改善への活動

アルマティのSMEは1997年に約8,000社だったが現在は3万社にまで増加しており、全国でもSMEの活動が活発で成長も早い。現在、市税収の40%がSME関連で将来は60～65%に増やしたい。したがってマイクロ企業やSMEが抱えている諸課題を解決・支援することが重要。市政府はサービス業、観光、金融、ハイテクベンチャーの4分野をアルマティSME振興の重点セクターとしており、将来的にアルマティをヨーロッパのサービス都市のようにしたいと考えている。アルマティSMEの技術移転・技術開発を促進し、経営能力を高めることが当パークの目的である。具体的には、新設する国際技術移転センター2階の見本市会場に海外企業製品を常設展示したり、外国企業による技術展示会を開催して、厳選した(技術開発力の高い)国内SMEを呼んで、技術交流を促進したい。また、ロシア、サンフランシスコ、上海にパートナー事務所があり、カザフスタンに移転すべき有力技術の発掘等を行いたい。

(筆者注) 外観、建物は老朽化が激しく、活気あるパークとは見受けられなかった。

(記録：岩瀬)

アルマティ市ビジネスインキュベータ

(1) 日時：2005年7月27日(水) 14:30～16:30

(2) 出席者：Mr. Kanat I. Kerimkulov, Director (他3名)

森、岩瀬、小林(調査団)、Mr. Altiom Kozlovski (E&Y、他1名)

(3) 入手資料：なし

(4) 主な聴取内容

① 組織概要

1999年に、アルマティ市長令で設立、カザフスタンで最初にできたインキュベータ。25社の企業にオフィス&工場を提供するとともに、中小企業家の支援センター、会計サービスセンターがある。職員はDirectorを含め3名。市から人件費(5年間で2.5百万テンゲ)及び水道光熱の工事費(18百万テンゲ、完済)が出ており、ソロスカザフグラント(19百万テンゲ)で大規模修繕を行った。水道光熱費やSecurityなどの費用については賃貸料(年間3 USドル/m²)から賄っている。賃貸料収入の合計は不明だが、料金が低いことから利益は出ていない。

② オフィス・工場賃貸によるインパクト

入居企業は1999年から2005年までの間に430百万テンゲを投資しており、その結果収めた税金は147百万テンゲと、政府にとってのリターンが高い。

③ SME支援センター

ファックス、秘書業務を提供し、入居企業のみならず外部のSMEに対して法律・登記・解散などに関するコンサルティングを行っている。有料であるが、公的サービスであるため、極めて低い料金に抑えている。受益企業数は不明。

④ 会計サービスセンター

入居している企業のうへい10社の会計について、まとめて受託することにより、安い価格で会計サービスを提供している。

⑤ 今後の方向性

ISO認証のニーズが高いことから、講師を招いてISOトレーニング・認証を行うことを検討している。通常は7,000USドルのコンサルティング料+3,000USドルの認証代が必要であるが、AKIMATでやれば6,000USドルで可能である。また、現在は公的機関としてすべて低い価格でサービスを提供しているが、今後は受益企業を増やして持続性を確保するために、価格を上げていくことを検討している。

⑥ JICAへの期待

SMEに対して公的サービスを提供できる機関であるため、是非JICAに支援を依頼したい。会計や統計が整備されていないが、必要に応じて整理して提出することはできる。

(記録：森)

カザフスタン投資基金 (Kazakhstan Investment Fund)

(1) 日時：2005年7月27日(水) 17:00～18:00

(2) 出席者：Mr. Zeinulla Kakimzhanov, Chairman of the Board

Mr. Timur Zhakselekov, Deputy Chairman of the Board

Mr. Murat Kudyshev, Board Member

Mr. Samat Nabiyeu, Deputy Director of Department

森、岩瀬、小林(調査団)、Mr. Altiom Kozlovski (E&Y)

(3) 入手資料：なし

(4) 主な聴取内容

① 組織・事業概要

2003年設立、職員数150名。220百万の資本金により14～15のプロジェクト(大企業)に対して出資を行っている。出資先は石油・ガス分野ではなく、農産物加工、化学製品、冶金といった製造・加工業。

② 出資概要

最大49%のマイノリティシェア。外国企業との合弁企業に対して出資する場合や、海外に投資する国内企業に出資する場合もある。当然採算性を重視し、マネージメント能力があることも出資の条件。出資金額は百万～15百万テング。インフラプロジェクトへの出資も検討中であり、明後日に同基金への増資の回答が行われる。海外へ進出するカザフスタン企業が多いため、資金ニーズが高い。Innovation fundとは出資の分野が異なるため競合しておらず、開発銀行とは協力関係にある。当初は、当基金についての認知度が低かったこともあって、財務内容を開示して出資を受けようとする企業は少なかったが、大企業を中心に実績を上げていることから、最近では認知度に関する問題はない。出資を受けた企業は、将来、同基金出資分を優先的に買い取る権利を有しており、買い取らない場合には、同基金はカザフスタンの証券市場で株式を売ったり、第三者に売ったりしてよいこととなっている。

③ ビジネス環境

有価証券法は存在するが、法律の二重読みがおきてしまう矛盾をもっており、完全なものではない。また、全体として株式会社への規制が厳しく、コントロールしようとする官僚主義がはびこっている。大統領直属の金融監督庁と日常的なコンタクトをとって、銀行法や有価証券法などの法整備や株式会社への規制の緩和について働きかけているが、実際に法律が改正されるまでには時間がかかる。

(記録：森)

世界銀行

- (1) 日時：2005年7月28日(木) 9:00～10:00
- (2) 出席者：Mr. Pedro Rodriguez, Senior Economist, Poverty Reduction & Econ Mgt.
森、岩瀬、小林(調査団)、Artiom Kozlovski (E&Y、他1名)
- (3) 入手資料：なし
- (4) 主な聴取内容

① 活動内容

世銀は民間企業育成やビジネス環境については、融資案件がなく、特段の支援は行っていない。The Challenge of Managing Kazakhstan's Oil Boom (インターネットから入手済み) のようなリサーチを行っているのみである。

② Customs

関税に関して、何らかの協力を行うべく、準備段階に入っている。しかしながら、関税における汚職問題は組織的に行われており、極めて取り組みが困難な問題を含んでいる。地方の関税局は中央のコントロールが効かないという問題もある。まず政府としてのコミットメントが必要である。

③ 産業クラスター

産業貿易省はSupplier Developmentの一環として7つのクラスターを育成することを考えているが、具体的な実施方法についてはラウンドテーブルにおける議論が始まったばかりである。綿セクターについての会議においては、いかにして税金負担を減らすかといったRent Seeking的な話しかされていない。大企業に対して国内部品調達を進めていく方法には、例えばSupplierに対して世銀と大企業が協調融資を行い、世銀のTAも組み合わせていくことなどが考えられる。

④ その他

カザフスタン政府の大きな問題に、何でも短期間にできると思い込んでいることがある。例えばE-governmentについても、5年くらいかかるプロジェクトを数か月で実施せよ、という命令が下されたりしている。かけ声ばかりで実態が全く伴っていないため、政府と対話する場合には注意が必要である。

(記録：森)

ALCOR社 (Alcor Ltd.)

- (1) 日時：2005年7月28日(木) 11:00～12:00
- (2) 出席者：Mr. Alexander Nestertsov, President, Ms. Svetlana Rubtsova, Finance Director
森、岩瀬、小林(調査団)、Artiom Kozlovski (E&Y、他1名)
- (3) 入手資料：Alcor社パンフレット
- (4) 主な聴取内容

① 会社概要

1996年設立の金属(鉄鋼)加工・機械部品組み立てメーカー。元軍需工場が複数の民間SMEに分割・民営化された際に設立された会社の一つ。約150名の従業員の多くは元軍需工場の従業員。設立当初は米国による軍民転換JV形成プロジェクトの一つで合弁企業だったが現在はカザフスタン資本100%となった。石油・ガス関連の国有企業(国家調達)

向けの販売を主力としている。国家調達向け販売は2003年が10%、2004年が50%、2005年上期は50～80%。民間企業向けもあるが、カザフスタン進出海外企業が海外調達やグループ内調達を増やしており競争が激化している。原材料（普通鋼や特殊鋼）はロシアからの輸入が中心。高品質の原材料を調達するには輸入に頼らざるを得ない。国内のマイクロ企業からの調達も行っているが化学試験や物理試験を行う必要がある。

② ビジネス環境にかかわる課題

国家調達の競争入札が公正だとはいえない。入札条件に合う仕様の製品を納入できる業者は誰でも参加できるものの、品質の良し悪しよりも賄賂の多寡が決定するという状況。米国企業に関係する米国人仲介業者が国家調達に関与しており入札をコントロールしている。それ以外には、(a) 為替（銀行システム）、(b) 租税、(c) 税関、が三大問題。最近、輸出に活路を見出そうとしてドバイにAlcor Internationalという輸出販売拠点を設立した。しかし、カザフスタンの銀行システムがカザフスタン企業海外拠点との間の送金を実質、禁じているために海外でAlcor Internationalを通じて販売できたとしても本国に送金することができない。また、総合的な課税額が高く（実効税率が高い）、合法的な経営を行っている企業が適正な利益を上げられる税制となっていない。

（記録：岩瀬）

EBRD BASプログラム

(1) 日時：2005年7月28日（木） 16:00～17:00

(2) 出席者：Mr. Zhanibek Suleimenov, National Director for Kazakhstan
Mr. Sergei Lyssenko, Project Officer.

森、岩瀬、小林（調査団）、Artiom Kozlovski (E&Y、他1名)

(3) 入手資料：なし

(4) 主な聴取内容

① 活動内容

2001年から日本の資金を得て始められ、途中スイスの資金を得、現在は再び日本の資金により継続している。アルマティを含む4か所のオフィスにそれぞれプロジェクトオフィサー1名を配置している。コンサルタントを強化しつつ、コンサルティング・サービス（1万USドルを上限として半額支援）の提供を通じて中小企業を育成するプログラム。対象は、生産・商業・サービス部門における中小企業（定義：従業員10～500人）で、カザフスタン国民による民間法人、最低2年間の黒字経営、成長の見込みのある企業であり、不動産や酒・タバコ・軍事分野は対象外。サービスの内容は、市場調査や経営戦略、ビジネスプラン作成、ISOの認証、会計、MIS導入等。

② コンサルタント育成及び市場形成

150社のコンサルタントがデータベースに登録されており、現在も地方部を中心に毎月2～3社追加されている。登録に際しては、過去の経験や従業員数、推薦状などを必要とし、パイロット事業でテストに合格して初めて登録される。BASプログラムの中でもアクティブな10社を選んでこれまで2回強化モジュールを実施しており（無料）、3回目からは有料で実施していくことを検討中。BASプログラムでは、同じタイプのサービスを同じ企業に2回適用しないことから、2回目からは中小企業が自費でコンサルタント

に発注することが必要となるが、どの程度それが実現しているかについてデータはない。

③ 中小企業へのインパクト

これまで約300社が平均5,000~8,000USドルのサービス（平均3か月、ISOの場合は8か月）を受け、様々なインパクトが報告されている。評価報告書については、スイスの基金によるものがある（今後入手予定）。モニタリングの方法としては、サービス直後及び1年後に、中小企業の経営における質的・量的な変化についてのヒヤリングを行っている。

④ ビジネス環境

中小企業の成長には著しいものがある。制約要因としては、ワンマン社長が経営を行う場合や、距離が首都から遠い場合にコンサルタントがチームを形成できない場合など。

（注：本オフィスは企業と直接対話しているわけではないため、明確な回答は得られなかった）

（記録：森）

AFT Bank（商業銀行）

（1）日時：2005年7月28日（木） 17:30~18:30

（2）出席者：Ms. Shaynar Dilmagambetova, Deputy Director of SME Dept.

Ms. Aliya Syhnybaeva, Head of Methodology and Education Div. SME Dept.

森、岩瀬、小林（調査団）、Artiom Kozlovski, Nur Bakbergenov (E&Y)

（3）入手資料：なし

（4）主な聴取内容

① 組織概要

1995年6月設立、総合銀行をめざす。カザフスタンで資産規模第4位の銀行。98年からEBRDの融資を行い、それをベースに半年前にSME部を創設（本店5名、18支店を合わせて143名であるが、175名まで増加させる予定）。2006年7月5日現在、資産規模1,963百万USドル、自己資本207百万USドル、貸出総額1,224百万USドル。貸出額のうち、一般企業73%、SME（年間売上15百万USドル以下、資産5百万USドル以下、従業員500人以下）14%、個人13%。

② SME融資

百万USドルを上限としている。50~200人規模企業への融資が多い。貸出額の平均1.7万USドル。適用通貨は、3分の1がテング（短期、20%）、3分の2がUSドル（長期、18%）。貸出総額が2005年1月に118百万USドル→6月171百万USドルへと高い増加傾向を示している。SME向けの金融商品として、①クレジットライン：商業・不動産向け長期融資、車等のMortgage Loan、クイックローン（短期、高金利）、フランチャイズ、②オーバードラフト、③Letter of Credit、④Factoringがある。2005年7月における返済率は99%。90年代は焦げ付きが多かったが、現在は銀行のアプローチも変わった（審査能力が向上した）ため返済率が向上した。SMEが有望市場であることから、融資も長期化（平均2~2.5年）、利率の低下（平均18%）へと進んでいる。

③ ビジネス環境

小規模企業は簡易課税制度の恩恵を受けることから、財務状況を隠蔽する必要はあま

りないが、同制度の対象外となる中規模以上の企業の財務諸表の信頼性は必ずしも高くない。また、SMEにとって、税金やライセンス取得義務などは負担になっているようである。

(記録：森)

経済予算計画省

日時：8月18日（木） 11:00～11:50

場所：同省局長室

面談者：Ms. Knyukh Vera, Director of the Dept. of Tax Policy and Planning

調査団：新納、和田、小林(通訳)

聴取内容（記録＝新納）

1. SMEに対する法人所得税の優遇措置について

通常30%の法人所得税に対し、SMEは以下のような大幅な優遇税制がある。

- (1) 一時的に90日以内の営業をする個人事業者→1回限りの営業クーポンを発行し、地方政府が徴収する。その料金は場所、営業内容などの条件を勘案して決定する。従業員のいない場合は社会税は免除する。
- (2) 従業員を雇わず、年間収入が2百万テング以下の個人事業者→申告所得の3%を前払いして営業許可を得る。
- (3) 収入が年間4.5百万テング以下または従業員が15人以下の個人事業者→簡易申告による支払いが可能。税率は収入により3%から7%
- (4) 収入が年間9百万以下または従業員が25人以下の法人→簡易申告による支払いが可能。税率は収入により3%から7%

2. 経済特区（SEZ）において経済活動をする企業への優遇措置について

- (1) 政府が設置した経済特区（現在、アスタナ、アクタウ、アルマティ4つ）で活動する法人は以下の免税措置が適用される。
 - ・法人収入税50%免除
 - ・土地税、財産税免除
 - ・サービスに係る付加価値税免除
- (2) 経済特区で優遇される業態は以下のとおり。ただし各特区において別途定められる。
 - ・ソフトウェア、ハードウェアの開発
 - ・人口知能を基礎とした新情報技術
 - ・情報技術分野プロジェクト創設のための科学的研究や実験的建築業
- (3) 各特区で優遇される分野や特徴は以下のとおり。
 - ・アスタナ（建築のための輸入機械、車両、建材に対するVAT免除）
 - ・アクタウ（石油化学、ゴム、プラスチック、冶金、機械、パイプ製造）
 - ・チムケント（今年開設予定）
 - ・アルマティ（IT産業）
- (4) アクタウは最も人気があり、既に石油化学、冶金関係の会社はいっており、
- (5) アルマティはシーメンスやインダのIT企業が入居予定。チムケントは綿加工業を誘致する予定。各特区とも設立2年もたっておらず、現段階での評価はできない。

産業貿易省中小企業振興局

日時：8月16日（火） 15:30～17:30

場所：同省会議室

面談者：Mr.Kuravchenko Ivan.Michailvich,Vice Minister, Mr.Sovetskii V.K, Director of SME Promotion, Nurmadiyeva Nasima Cryamobna, Deputy Director, Nurabaeva. Asir Koishibaeba, Councilor of Vice Minister, Kudiyarbekov Bayrjan, Main Specialist of the Department

調査団：新納、和田、小林(通訳)、飯田(専門家)

聴取内容(記録=新納)

1. 今回の訪問先などの確定(次官同席の間、以下の依頼を行った)

- (1) (租税関連の調査のため、財務省との面談を依頼したところ) 租税政策は財務省ではなく経済予算計画省が作成している。(法人登録などの窓口一元化の調査のため、法務省との面談を依頼したところ) ワンストップサービスについては実施は法務省だが、免許政策はやはり経済予算計画省の別のセクションが担当。(汚職問題についての担当機関との面談を依頼したところ) 汚職問題は国家腐敗闘争委員会が担当しているので、以上の3か所との面談を申し入れる。
- (2) さらに、全国企業家・経営者連盟との面談を薦める。カザフスタンには企業団体が200以上あるが、そのうちの7割8割がたは企業保護活動を行っていない。その点、全国企業家・経営者連合(40近い経済団体が加盟)は企業家の意見を集約し、政府への提言などを行っており、企業家の利益保護に活発である。
- (3) また、中小企業関連の統計については2001年からのデータを提供してもらうことで合意。

2. 全国企業家・経営者連盟(ATAKENT)

- (1) 2005年4月大統領令により設置の半官半民団体。政府からの補助金と会員収入により賄っている。40の業界団体(セクター別団体、地域別団体)の連合体。専従職員は約百名(うち本部23人、その他は17の州レベルの支所)
- (2) 主な活動は政府の政策に対するロビーイング。今まで、税務(財務省)、法務省、裁判所などと定期会合を開催。例えば、税務では関税率の引き下げ、検査の改善、法務省では不動産センターにおける建設業の登録に必要な書類、手続きの簡素化などについて申しれを行った。また産業省に対しては現在策定中の私企業法の内容について提案を行っている。政府(特に税関と税務職員)の汚職は大きな問題と捉えている。

3. SME振興の課題

(1) 政府の煩雑な手続きの簡素化

- ・ライセンスが104分野で1,000以上あり、さらに資格の必要なライセンスもある。多くの場合ライセンスの発行地はアスタナであり、取得のためにアスタナに出向く必要がある。これらのライセンス数と煩雑さを減少させていきたい。
- ・製品の品質に関する基準認証のうち、消費者の選択に任せられるものは任意としたい。消費者保護法はソ連時代のものであり改正していきたい。
- ・ワンストップサービスについては、2年前開始。法人登録の税、定款、データの窓口を統一した。この窓口は法務省にあり、各省との調整も法務省がやっている。また、運転

免許証などの住民サービスも一部開始した。しかし、消防、衛生等については別に許可が必要となる。

(2) 国の事業の民間への委譲

- ・基幹インフラ（石油、ガス、運輸など）は政府が運営するが、民間でできる仕事は民間化すべきである。現在7,000ある国営企業（うち1,000社が大企業）を分析した結果、1,200社が非効率、赤字、休眠、法的無根拠状態であることが判明。これらの企業については解散、合併、株式会社化などの対策を採る予定である。
- ・巨大持ち株会社（石油・ガス、鉱物採掘、石炭、鉄鋼など10社）については、主業務以外の業務（社員食堂、社員寮、購買部、運送など）を民間企業に委譲するように説得しているが、抵抗も多い。

(3) 国際市場に耐えうるサービス・製品の品質向上

- ・カザフスタンは人口1600万人と市場は小さいので産業発展には輸出が欠かせない。政府としては中小企業、その中でも加工業を育てる方針。カザフスタンは欧州やアジアへの穀物の輸出国だが、市場には中国製、ロシア製の菓子やマカロニがあふれている。
- ・石油・ガス、石炭などの大企業はいいが、中小企業での製造業の品質向上が課題。
- ・そこで、中小企業が国際見本市、国際会議に参加したり、能力向上のために企業経営、マーケティング、ISOなどの研修に参加することが大事。最近商工会議所法が発効した。これによりこのような活動を活発にさせたい。
- ・当局はこのような中小企業振興促進の具体化のための予算を2億USドルもっており、コンサルタントに委託して税、会計、ITなど各種セミナーを実施したり、州ごとにコンサルタントセンターを作った。また、ハウツー本の作成や中小企業問題の調査などに予算を支出した。

4. 2005年から2007年のSME発展プログラムの概要（入手した資料から抜粋）

(1) 名称：2005～2007年度カザフスタン共和国中小企業発展に係る加速的手法

(2) プログラム作成の基盤：

- ・2005年2月18日付大統領のカザフスタン国民に対する書簡「経済、社会、政治的近代化の加速的途上にあるカザフスタン」
- ・2004年12月8日付カザフスタン共和国首相令№358-R「小企業の発展と支援問題に関するワーキンググループ創出」

(3) 作成者：カザフスタン共和国経済予算計画省

(4) プログラムの目的：SMEの活動分野を最大限に広げるための機構的諸条件を改善することにより、カザフスタンの競争力を向上させる。また、SME活動の活性化。

(5) プログラムの課題

- ・SME発展のための最大限に透明な法的基盤の創出
- ・経済における官僚主義及びアドミニストレーション・バリアーの撤廃
- ・SMEにおける闇取引の削減
- ・企業及び国家が株式を保有する株式会社のメイン業務をSMEをはじめとする市場環境

(訳者注:「市場環境」と直訳できますが、「私企業」という意味だと思ひます)に移行させる。

- ・クラスター・アプローチを基盤とした生命力あるインフラシステム創出と確保
- ・技術革新的経済への企業参加

(6) 執行年度: 2005年から2007年

(7) 予算額と予算源 (百万テング)

- ・2005年: 11181.12
- 2006年: 10215.12
- 2007年: 10000.0

共和国予算から、当プログラムの目的に対し一定額が拠出される。年ごとのプログラム予算作成の際には、一定の手順により、共和国予算からの拠出額が再確認される。

(8) 期待される結果

プログラム実行の結果として、2005~2006年に数多くの法と法規が策定され、採択される予定である。

2005年には、国家機関におけるSME管理監督機能を縮小し、またよりシステマティックにするための諸施策が取られる。

2005年には、クラスター・ネット・アプローチを基盤としたSME発展経済モデルが作成される。

2005年には金融スーパーマーケットが創設される。

2005年はじめに約160のマイクロクレジット機関が、ほとんどの地区の中心部及び小規模都市に創設される。

2005~2006年には企業及び国家が株式を保有する株式会社のメイン業務を、SMEをはじめとする市場環境(訳者注:「市場環境」と直訳できますが、「私企業」という意味だと思ひます)に段階的に移行させる。

3年間の間にSMEに対するローン貸出額を95ビリオン・テングにまで引き上げる。

政府と民間セクターとの相互関係に関する新たなイデオロギーが作られる。

以上

Small Entrepreneurship Development Fund

日時：8月15日（月） 15:45～17:00

場所：同社会議室

面談者：Mr. Beket K. Kopbossynov, Managing Director

調査団：新納、和田、小林(通訳)

聴取内容（記録＝新納）

1. SMEの実態

(1) 1997年から政府が初めて中小企業に目を向けてから、次々とSME支援策が打ち出されてきたが、実行が伴わず完遂されなかった。その後、(?)年にSME支援プログラムが打ち出され、財政支援も行うと政府が約束、当基金はこれに基づき、年間1000億テンゲ(?) (=75百万USドル??)を政府から受け取った。

我が国には中小企業が52,000社（活動中のもののみ）、そのうち中企業（従業員20～50人）が4,000企業である。したがって、残りは零細小企業である。

SMEの業種としては商業、製造、サービスである。

(2) 中小企業の弱点

- ・SME支援インフラ（インキュベーター、貸付）の不足、特に地方。
- ・政府の官僚主義
- ・大企業（石油、金属、石炭等）と小企業の連携不足。大企業には技術が弱い（からどうした??）

2. 中小企業開発基金の業務内容

(1) 市中銀行が15～20%の年利で、1～3年融資をしているのに対し、当基金は7%～10%、最大5年間の融資で、1～2年間の据置き期間があるので中小企業には有利である。

(2) “innovatiVE industrial development STRATEGY of the Republic of Kazakhstan for 2003-2015”には銀行保障、保険も重要としており、(自分たちもその業務をやっている?)

(3) 州政府と話し合って、地域保障基金(?)の設立も進めている。

(4) 当基金の2003年から2005年までの直接貸出し件数は900件(?)であり、金額は(??)USドルである。

(5) adb, ebrdからのクレジットラインを受け入れ、政府、当基金を通して民間銀行に対しマイクロファイナンス用の貸し出しを行っている。ADBは農業、農産加工が対象で金利は11%(?)、EBRDはSME一般が対象(?)で金利は18～30%である。

ebrdについては97年に開始され、累計で994百万USドル（あるいはユーロ??）の借款を受けた。これにより貸し出した件数は151,556件(?)である。ebrdは市中銀行の一部にマイクロファイナンスの部局を新設し、その部局の職員の訓練も自ら行っているため、技術協力としても役に立っている。

(6) マイクロファイナンスの業界ではいまだ儒教が供給を上回っているとみている。当基金としてもマイクロファイナンスにアクセスが困難な地方を中心にマイクロファイナンスのネットワークを作りたいと思っている。(マイクロファイナンスは中央銀行のライセンスが不要とのこと。)

(7) マイクロファイナンスの業界団体としてはmicro credit association(? 100社?)、Agricultural credit association(?), ロンバルト(??)などがある。 以上

法務省

日時：8月19日（金） 15:00～15:45

場所：同省会議室

面談者：Mr. Mukashev R. J., First Dy Minister, Manaev. T. E., Deputy Chairman, Committee of Registration, Aitkakieva, A. M., Director of International Law Dept., Jaisabai. A. S., Director of Organization and Control of Real Estate Registraion Dept., Rlybak S. K., Main Specialist of Department of Resident Registration

調査団：新納、和田、小林(通訳)

聴取内容（記録＝新納）

1. One Stop Shopについて

- (1) 大統領令により2004年9月から設立開始。目的は簡素化による汚職防止、住民へのサービス向上である。9省の管轄にまたがる行政手続をひとつの窓口で受付、関係機関（省庁）には電子情報での伝達、回答取り付けをしている。各州都に16の法務省の出先機関があつてここにOne Stop Shopを設置しているが、さらに183地区にセンターを設立した。さらに200まで増やす予定。また、アルマティ、アスタナには今年11月に大型のOne Stop Centerを設立予定。各州、各地区のセンターはこの2つのセンターの下部機関となる。両センターの開所式には大統領も出席する予定。
- (2) One Stop Shopにある会計窓口、写真撮影、ATM、通信設備、公証人窓口などのユーティリティがあるが、すべて法務省が提供している。
- (3) 主要業務は法人登録業務。民間企業振興のために企業登録を簡素化し登録時間を短縮することは大統領が直接企業家とのフォーラムで表明した政策である。
- (4) 住民サービスの提供も今後計画しており、既に住民の意見に基づき以下のサービスを展開する計画である。
 - ・パスポート写真撮影、個人税、土地税の支払い受付、運転免許の発給（将来的には出生死亡届の受理、結婚、養子、父親認知、改姓などの戸籍業務も業務としたい。）
- (5) これらのセンターができる前は法人登録は3つの政府機関に別々に申請し、承認を受ける必要があつた。所用期間は1か月だった。
 - ・法務省（出先機関）→法人認証
 - ・統計局→統計カードの提出
 - ・租税委員会→納税者証明
- (6) One Stop Serviceでは行政に必要なすべての情報を網羅した簡易フォーマットを書き込めば10日以内（小企業では3日間以内）に免許を発行することが可能。
- (7) 以上については諸外国の例を習うため、ドイツ、オーストラリア、ブラジル、ラトビア、ロシアなどの国に自ら出向き調査してカザフスタンに適合したものを作った。この過程でドナーからは一切支援をもらっていない。

2. 不動産登録センター

このほかに法務省傘下には不動産登録センターがある。96年から設立され、16州とすべての地区（ライオン）にある。これは土地登記、利用権、所有権の移転、不動産賃貸に必要な認可など、不動産にまつわるすべての業務を受け付けている。このほか、土地価格の評価を行い、評価台帳の整備などを行っている。

State Insurance Corporation for the Insurance ;of Export Credit and Investment

日時：8月15日（月） 14:45～15:35

場所：同社会議室

面談者：Ms.Alikhan Smailov, Chairman, Zhanara Aitbaeva, Dy Head of Marketing and Sales Dept.

調査団：新納、和田、小林

聴取内容（記録＝新納）

1. 会社の概要

- (1) “INNOVATIVE INDUSTRIAL DEVELOPMENT STRATEGY OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN FOR 2003-2015”に基づき 2003年設立の100%国持ち株の株式会社。業務内容は非鉱業・非原料産業に対する輸出保険、銀行保障、バイヤーズクレジット、海外投資保険など。資本金は58百万USドル。MOODY'Sの格付けはBA1。PRAGUE CLUB OF THE BERNE UNION CREDIT ALLIANCE, ASSOCIATION OF FINANCING INSTITUTIONS IN ASIA AND PACIFICの会員。
- (2) カザフスタンでは83.5%が原料輸出。残り16.5%が非原料輸出で金額は33億USドル（2004年）。これは前年比46.1%と急激に伸びているが、原料輸出も伸びているので、輸出全体に占める加工品の割合は前年の17.6%から16.5%に低下した。非原料輸出の品目としては、鉄鋼製品、石油製品、アルミナ、銅線、小麦粉など。輸出先はロシア、中国、イランが大口で、その他キルギス共和国、タジキスタン、ウズベキスタンなどの周辺国が続く。
- (3) 海外投資については、カザフスタン企業の外国投資が急増しており、2004年の第3四半期までで、56.6百万USドルに上る（前年同期は7.1百万USドル）。ほとんどは近隣国（キルギス共和国、タジキスタン、ウズベキスタン、ロシア）の銀行への投資。

2. 会社の営業内容

- (1) 料金は通常輸出価格の0.8%である。会社は今まで36プロジェクトに保険付保をし、総計は44億テングである。これは非原料輸出の1%であるが、会社としては2005年中に2%、2006年には3%までに比率を上げたい。
- (2) 会社の顧客の90%以上はSMEであるが、輸出保険の存在があまり知られていないため、各州でセミナーを開いたり、マスコミでPRしたり、Websiteを立ち上げたり、各種会議や見本市に参加したりしている。今後はダイレクトメールを可能性のある顧客へ送る予定である。

以上

エンジニアリング技術移転センター (Engineering & Technology Transfer Center)

(1) 日時：2005年7月29日(金) 10:00～11:00

(2) 出席者：Mr. Bauyrzhan Abdrassilov, Director

森、岩瀬、小林 (調査団)、Artiom Kozlovski (E&Y、他1名)

(3) 入手資料：なし

(4) 主な聴取内容

① 組織概要

「2003年～2015年国家産業革新発展戦略プログラム」に基づいて、産業貿易省傘下に2003年に設立された国家100%出資のJSC。当初10億テンゲの資本金であったが、(赤字による補填のため)45億テンゲまで出資金が膨らんでいる。Innovation Fundと合併する政府決定が2005年7月になされ、実施にむけてState Property Committeeの決定を待っている。職員数約60名。

② 活動内容

以下の3本の柱がある。

- (1) 学者・研究者のアイデアを商業化するためのエンジニアリングサービスやビジネスプラン作成サービスの提供。(Innovation Fundによる)出資に至った場合成功報酬をもらうことになる。ウラリスクテクノパークで40のプロジェクトのうち3つ出資に至り、カラカンダテクノパークで40～50のプロジェクトのうち5つが出資に至った。また学者によるコンクールを開催して、よいアイデアを選定して出資への道を探っている。
- (2) テクノパークの建設。地方テクノパーク(カラカンダ：冶金・金属加工、ウラリスク：機械・石油、アルマティ：建設・建設材料、アルマティ郊外の特別経済地区：IT)や国家テクノパーク(アラタウ：IT)に、国家・地方政府との共同出資の形でラボや機材に関する出資を行っている。
- (3) Innovation マネージャーの育成。研究者や学者が、自らのアイデアを商業化できるようにトレーニングを提供する。30人規模のセミナーを開催したり、ドイツに派遣したり、イスラエル・フランスの国家機関から人を呼んで短期のセミナーを開いたりしている。

上記による収入はそれぞれわずかなもので、実際にはほとんど国家予算から成り立っている(直接の補助金ではなく、増資の形態をとる)。

③ JICAへの期待

(1) Innovation マネージャーの育成のためのコースを開設してほしい。(2) 学者・研究者の開発技術のデータベースを作ってほしい。加えて、さらに広い地域の技術情報をデータベースに加えたい。(3) テクノパーク等のインフラ・機材への出資、(4) IT教育センターを作りたい(IT政策は情報通信庁や産業貿易省が行い、実施は本センターが行っている)

(記録：森)

Forum of Entrepreneurs of Kazakhstan

(1) 日時：2005年7月29日(金) 12:00～13:30

(2) 出席者：Mr. Raimbek Batalov, Chairman of the Board

森、岩瀬、小林(調査団)、Artiom Kozlovski (E&Y、他1名)

(3) 入手資料：なし

(4) 主な聴取内容

① 組織概要

1998年設立された、産業別・地域別の約70のAssociationの集合体。事務局は、本部アスタナ、アルマティ、及び地方支部を合計して総数30人程度。産業貿易省の中小企業委員会と密接にコンタクトしている。

② 活動内容

ビジネスを阻む官僚主義の撤廃を通じた産業の活性化を目標としている。法律レベル、省令レベル、地方の条例レベルの3つのレベルに働きかけている。特に法律レベルでは、罰金の制度や、租税・関税法の改善を政府に働きかけている。中でも、私企業法を立案して政府に提出しており、議会での議論を待っているところ。内容としては、Associationに法的基盤を与えるとともに、個々の企業家やAssociationが政府・官僚に対して直接陳情することを禁止して、中立の立場をもった専門家による諮問委員会を大臣の下に発足させて、企業家や組合は同諮問委員会に対して意見具申する仕組みを作るものである。また、頻繁に行われている税務調査を、財務諸表の提出及び年一度の税務調査へと頻度を減らすように要請したり、製品の適性証明書やライセンスの義務を減らすように要請したりしている。税関においては、Valuation systemが不備なため、輸入価格を不当に下げようとする賄賂を払うケースが多く、ICS(アメリカのサービス)を導入して価格に客観性をもたせるようになってきた。

③ JICAへの期待

中小企業家発展基金を用いて、Associationを中心に企業家支援センターを全国に設立したいと考えている。現在はアルマティに10～12か所、地方都市にそれぞれ3～4か所、地方政府やAssociationや民間企業によるものがある。内容は、法律相談、簿記代行業務、金融サービスなど。政府によるグラントは当フォーラムを通して提供するのがよいと思っている。JICAには、日本の中小企業支援の経験を伝えてほしいこと、及び知的・物的支援(トレーニング、機材、ラウンドテーブル開催、資金調達の方法等)を期待している。

(記録：森)

カザフスタン商工会議所 (Union of the Chambers of Commerce and Industry of Kazakhstan : CCI)

(1) 日時：2005年7月29日(金) 15:00～16:00

(2) 出席者：Mr. Kairat Sadvakassov, Adviser

森、岩瀬、小林(調査団)、Artiom Kozlovski (E&Y、他2名)

(3) 入手資料：商工会議所パンフレット、「経営の手引き」複数

(4) 主な聴取内容

① 組織概要

旧ソ連時代からの組織の改編が何回かなされ、商工会議所に関する法律(2005年春施

行)で規定された商工会議所の連合体組織。1つの商工会議所は15社以上の会員が必要で、全国16か所の商工会議所を束ねていることから会員総数は240社強と推察される。会員企業の新陳代謝が進んでおり、約30%が大・中企業で貿易に携わる企業が多い。会員企業以外にガス関連を始めとする超大企業とは「パートナーシップ」を結んでいる。会員企業の抱えるビジネス環境にかかわる課題を分析・政府への提言、政府(産業貿易省)委託を受けて企業向けの経営ノウハウにかかわるブックレットの作成、セミナー形式での会員企業向けの研修や各種サービスの提供、を実施している。約230名の職員・契約コンサルタントがいる。なお、カザフスタンには約150の企業連盟があるといわれる。

② ビジネス環境の課題

ビジネス環境にかかわる課題として、(1) 必要なライセンスの多さ(約100)、(2) 租税負担の重さ(付加価値税負担が重く経常利益の半分が税負担となる。一方で石油採掘企業の実効税率は15~20%で不公平)、(3) 各種検査の存在(税務、金融警察、警察、労働、防災等、特に中央政府・地方政府合計で約50機関がそれぞれ各種検査を実施する)、(4) 許可制度、(5) 司法制度(複雑で難解であることと、倒産手続き・処理に多くの時間がかかる)、(6) 資金不足(融資機会が少ない)、(7) グローバル市場アクセスにかかわる知識不足、等がある。企業家フォーラムと協力して、これらの手続きの簡素化や地方への権限委譲を促進するような提言を行っている。2004年には産業貿易省の委託で6種類の経営ノウハウ・ブックレットを作成して地方行政政府を通して無料で企業に配布した。1冊当たり1~2か月の期間をかけて作成し、それぞれ300~10,000部を印刷した。全国には約10万社の有望企業があるといわれており、決して十分な数でなく、今後、WEBサイト化を図って内容を適切に更新しつつ多くの企業家にアクセスしてもらいたいと考えている。このようなWEBサイトを通じた情報公開・啓蒙を進めつつEメールでの問い合わせ・相談に答えるWEBコンサルティングも展開していきたい。また、ビジネスに関する裁判に関して、相談・調停・和解を進める機能も有している。

③ ドナー支援について

世銀、USAID、EU-TACISから人材育成関連での支援を受けた。EU-TACISのプログラムでは会員約20名が海外研修を受けた。

(記録：岩瀬)

USAID Enterprise Development Project (EDP)

(1) 日時：2005年7月29日(金) 16:30~17:30

(2) 出席者：Mr. Ronald Ashkin, Chief of Party, Project Director General

Mr. Edward Nemeroff, Senior Advisor, Quality Management Center

森(調査団)、Artiom Kozlovski (E&Y、他1名)

(3) 入手資料：なし

(4) 主な聴取内容

① SME支援

活動の内容については、Website <http://www.casme.net>を参照のこと。現在中央アジア5か国に12のオフィスをもっており(カザフスタン6か所、キルギス共和国3か所、ウズベキスタン2か所、タジキスタン2か所、トルクメニスタン1か所)、さらに2つ追

加する予定。これまで、中央アジア全域で982社（従業員数合計37,000人…平均38人/社）にコンサルティングサービス（従業員10～500人のSMEに対して経営戦略・財務戦略策定を支援）を行っている。その結果、659百万USドル（67万ドル/社）の新規投資が行われた。

② Quality Management Center

カザフスタンでは、GOSS基準の認証機関が、(ISO認証機関でないにもかかわらず)独自の基準でISO認証を行っており、事実上品質管理基準は存在していなかった。一方、国際石油会社がカザフスタンに投資を行う場合に一定割合の国内調達に義務づけられていたため、これらの会社があらゆる分野においてポテンシャルのある国内企業をリストアップし、QMCに対してフィーを払ってこれらの国内企業の品質のレベルアップを要請してきた。QMCはカザフスタン唯一の正式のISO認証機関であり、これらの国内企業に品質管理のコンサルティングを実施してきた（必ずしもISO取得は、Supplierに求められていなかったが、実質上ISO取得へと移行してきた）。こうして、ISO取得が増加するとともに、(輸出ロジにかかるビジネス環境はいまだ悪いものの)将来の輸出の可能性を見越したISO取得がカザフスタン国内で活発化している。その結果、3年間に5社しかなかったISO取得企業が、現在では317社に増加した。ISO取得企業の40%は石油関連のSupplierであるが、60%は異なる業種である。

③ カザフスタン政府との対話

EDPのようにSMEに対して直接働きかけている場合は問題ないが、政府との協議を行うと、何か決まっても簡単に結論が覆されたり、声ばかりで実態が伴っていなかったり、政府のリアクションはきわめて悪く、何ら成果はあげられない。クラスター支援についても同様である。(なお、カザフスタンで輸出企業を支援しようとしたが、送金を含む輸出に関するあらゆる手続きにおいて障害が生じており、輸出企業の振興は不可能だと感じている)

(記録：森)

小企業開発基金 (JSC Small Entrepreneurship Development Fund : SEDF)

(1) 日時：2005年7月29日(金) 16:30～18:00

(2) 出席者：Mr. Beket Kopbossynov, Managing Director、Ms. Zaure Bitimbayeva, Chief Expert on Investment and External Loans Department
岩瀬、小林(調査団)、E&Y 1名

(3) 入手資料：特になし

(4) 主な聴取内容

① 組織概要

EBRDによる小企業向け2ステップローン実施機関(政府窓口)として1996年に政府令によって設立された融資(金融)機関。最近、SME振興政策の一環で100億テンゲの増資が行われて資本金は180億テンゲとなった。2006年と2007年にさらに100億テンゲずつ政府による増資が行われる予定。14州とアスタナに支店があり、15支部があり各支店に5～7名程度の行員がいる。アルマティ本部には約150名の職員がいる。2002年以降は商業銀行を通じた2ステップローンは行わずSEDFが小企業向けの低金利の政策性融資

を直接、実施している。各支店が1件当たり500万～1,000万テンゲの融資の自主決裁枠をそれぞれ有している。融資だけでなく研修などの面での小企業支援も始めている。

② 小企業向け融資の現状と課題

EBRD資金を利用してこれまでに従業員数50名未満、資産4万USドル以下の小企業向けに商業銀行を通じて総額7,750万USドルを融資した。特に、輸入代替製造業などの特定企業向けに融資を行ってきた。1996年に約250あったカザフスタンの商業銀行は現在、34行に集約された。40の地方都市で約140の商業銀行支店が小企業向け融資をするまでになった。現在、各商業銀行による小企業向け融資の条件は年利が最低14%、一般的には20～25%、返済期間1～3年程度。2004年末の銀行貸出残高(?)は1.5兆テンゲでそのうち、2,880億テンゲが小企業向け。小企業向け融資の96～97%を商業銀行が占め、SEDFは約3～4%を占める。SEDF融資の条件は金利7～12%、3年程度の据置期間を含めて返済期間は5年程度で、条件の良い(政策性)融資である。金利は政策によって幅があり製造業向けには10%程度、サービス業向けには12%程度。融資原資はSEDFの資本金だけでなく政策方針に基づく政府予算がつくケースもある。2003年の産業振興国家プログラムによってSME振興が打ち出されており、2005～2007年に300億テンゲの政府予算が出されることとなりSEDFの資本増強に当てられる。今後、商業銀行による小企業向け融資をSEDFが保証することや保証会社の設立・利用が検討されているが、詳細設計はこれから。今後、(1)保証の強化、(2)プロジェクトファイナンスの強化、(3)マイクロクレジット機関の発展をめざす。

③ 日本の支援について

2005年春にSEDF (Mr. Kopbossynov) を含めた金融関係の代表団が日本を訪問して中小企業金融公庫やJBICとも面談した。日本には中小企業促進のための諸機関が金融関係だけでもいくつもあるが、カザフスタンでは金融関係ではSEDFのみである。今後、製造業や技術重視企業の発展を促進するためのSME向け政策性金融の研究・発展を希望している。この面で日本が技術支援をしてくれればありがたい。また、JBICが1か月ほど前に調査に来たが、日本のODAローン供与にはカザフスタン政府の保証が必要とのことだったが、SEDFはJSC組織となっており法律により1997年以降、JSC組織への政府保証はできないことになっている。

(筆者注) JICAのカザフスタンでの過去の活動をあらかじめ調べているなど、JICAの技術支援受入れにも極めて積極的であるとの印象を受けた。支援可能分野としては「産業クラスター開発促進のための中小企業向け政策性金融の改革」(開発調査または本部とモデル都市のSEDF能力向上のプロジェクト技術協力)、「特定産業クラスター発展のための小企業向け金融制度の改革」(同)などが想定される。調査団からJICAの専門家派遣、プロジェクト技術協力、開発調査等の支援スキームを説明し、JICA支援を受けるためには具体的な支援分野・課題などについて上部政府機関(産業貿易省)と十分に情報・意見交換して要請を出す必要があること等を説明した。また、JICA調査団が8月15日の週にアスタナにて調査をして産業貿易省とも面談する予定であることを伝えると、アスタナのSEDF関係者も是非、訪問してほしいとのことであった。

(記録：岩瀬)

USAID-TFI (Trade Facilitation and Investment Project) オフィス (PRAGMA)

- (1) 日時：2005年8月2日(火) 16:00～17:00
- (2) 出席者：Ms. Nursulu Akhmetova, Deputy Director, Kyrgystan, USAID-TFI
森、岩瀬、濱田、小林(調査団)、Ms. Aisulu(ローカルコンサル)
- (3) 入手資料：パンフレット“Trade Facilitation and Investment Project Central Asia”
- (4) 主な聴取内容

① 概要と課題

TFIは本部をアルマティに置き、キルギス共和国、タジキスタン、カザフスタン、ウズベキスタンに支部を置く。TFIは貿易円滑化と制度的障害の撤廃の2つのプロジェクトからなる。貿易円滑化の方は、①WTO、②税関改革、③技術的基準・規制の3つからなる。WTOについては、第1に、キルギス共和国は98年にWTOに加盟したが、加盟後もWTO協定に整合的な新たな法律を制定するよう支援するためにプロジェクトを継続している。キルギス共和国ではWTO関連の法整備は副大臣レベルの官庁間会議で行われる。省庁間会議に対するセミナーや教育を行い会議出席者の知識を一定に保ち、WTO協定に整合的な法律の整備を図る。第2に、キルギス共和国がWTO協定上の権利を活用できるよう支援している。WTO加盟国との貿易問題や周辺国たるカザフスタンやウズベキスタンの加盟交渉に注意を払い、新しい貿易問題・規制の理解促進に努めている。税関改革については、キルギス共和国は新たな関税法典を制定しようとしている。新関税法典は、①ビジネス界から明瞭でわかりやすい規制にする、②関税評価をWTO協定に整合的なものにする、③税関とビジネス界の対話を促進させることを目的にしている。USAIDは税関の中に、税関とビジネス界の代表者からなる協議会を設置した。協議会は誰でも参加可能で、ビジネス界は税関に対する様々な要望を述べている。協議会を通じてビジネス界と税関が直接対話し問題解決の糸口を探る。議事録は税関のホームページで閲覧可能。協議会は定期的に行われており、今回は9月8日。USAIDは法令改正に際しコメントを出している。今年1月に新たな関税法が採択されたが税関は新たな改正を提案している。USAIDはこの改正案にコメントを出している。キルギス共和国はUSAIDのコメントを聞き入れてきており、例えば、輸入参照価格制度の廃止に応じた。USAIDは民間セクターの税関への介入を促進している。例えば、税関申告代理人制度の発展を支援している。申告代理人は許可制であるが業界団体があり協議会にも積極的に参加している。技術的基準・規制については、昨年5月に技術的規制に関する法律が制定された。同法はTBT協定やSPS協定に整合的であるが、キルギス共和国は旧ソ連の規格を引き継いでおり、実際に遵守することは難しい。経済産業発展省や国家規格委員会と協力して協定遵守を支援している。制度的障害撤廃のプロジェクトについては、ビジネス環境の向上、行政手続の簡素化、法令間の齟齬の防止を目指している。キルギス共和国では、企業活動に対する許可が建設、医療、運送など33分野に及ぶ。許可制度の手続は煩雑で申請書類が多くわかりにくい。USAIDは許可を伴う法令の制定に参加し、許認可の交付や剥奪に際して透明性を保障し許認可が真に必要な分野だけに限定するよう図っている。議会で審議中の新たな許可法案では、許可の財政的経済的根拠を明示することが義務付けられおり、許可法案が採択されればビジネス界からの要求によって自然な流れで許可の数は減少するであろう。許可法案では、USAIDの支援により自動的輸入許可が盛り込まれてい

る。現在は、税金、税関、衛生、技術的基準など23の行政機関が企業に出向き検査を行っている。検査には年間検査と臨時検査がある。議会で審議中の新たな検査法案では、企業家の良心を信頼し、検査を年1回に限ることとし、検査官の調書に基づき罰金や刑罰を課すことを禁止し、裁判に訴えることとなっている。税金検査は最も病んだ分野で、政府は改革に消極的である。新たな税法典改正案には、税関の検査が盛り込まれている。新たな登録法では、中央検察局にビジネス界から異議申し立てを行うことができる制度が盛り込まれており、ビジネス環境向上に役立つと思う。

② 輸出障害

USAIDは輸入や投資環境の改善に取り組んでおり、輸出には対応してこなかった。しかし、輸出には2つの問題がある。1つ目は、カザフスタンでの通過である。カザフスタンとキルギス共和国は国際自動車輸送協定を締結し、カザフスタン通過について許可制の導入に合意した。かつては、通過するために公式・非公式に様々な金を払っていた。協定締結によりお金を払う必要はなくなった。しかし、カザフスタンの検査官が公式・非公式に金を払うよう要求してきている。新たなに別の協定も結ばれたが事態は改善せず、統計によれば、キルギス共和国はトラック1台当たり1,500USドル失っているという。キルギス共和国の輸出に対する大きな障害である。2つ目は、キルギス共和国が発行した品質証明書に対する輸出国側の不信である。品質証明書は、製品そのものばかりではなく包装などにも適用される。CIS諸国では同一の規格を用いており、キルギス共和国の発行した証明書は他のCIS諸国で有効なはずであるが、カザフスタンではキルギス共和国の証明書を信頼せずわざわざカザフスタンの機関に品質証明書を再発行させている。また、キルギス共和国では、規格の見直しが進められている。新たな規格法案では、米国やEUの国際規格に準拠した国際的認証機関が発行した証明書があれば、キルギス共和国内で再検査してはならないことが義務付けられることとなった。

〈キルギス共和国〉

JICAキルギス駐在員事務所

- (1) 日時：2005年8月1日(月) 10:00～10:50
- (2) 出席者：中野智主席駐在員、阿部直美企画調査員
森、岩瀬、小林(調査団)
- (3) 入手資料：なし
- (4) 主な聴取内容

① キルギス共和国概況(ビジネス環境を含む)とJICA活動

中央アジアの地域アプローチの中でビジネス振興に関連して共通の方向性を見出すことは重要。一方で、キルギス共和国は小国で有望産業も多くはない。クムトールの金探掘も埋蔵量の限界からあと10年程度といわれている。農業・農産品加工が重点分野であることは疑いないが、原材料の品質向上などの点で農民や加工業者の意識改革が必須。中央アジアでキルギス共和国の賃金水準は低く建材などの一部製造業ではカザフスタンへ輸出する動きもあるようだが断片的。キルギス国民は部族社会から共産主義体制に一気に移行してしまった国民で素朴かつ田舎者。清冽かつ豊富な水資源を利用したシリコンウェハー製造などのアイデアもあったようだが、製造業セクターは脆弱。その中で、日本センターとITセンターで学んだ起業家に対してEBRD・ADBのマイクロクレジットを付与するなど、これまでのJICA事業を踏まえた他ドナーとの連携による起業家支援を検討中。また、経済団体強化という枠組みで日本での研修を実施している。現在、実施している開発調査「営農改善及び農畜産物加工業振興計画調査」で信用組合や農協をつくるのが先決との議論もあるように、経済・産業団体の組織化・強化が必要。ビシユケク・ビジネス・カウンシル(BBC)、観光協会、IT協会などは強化対象となりうるかもしれない。「イシククリ地域総合開発計画調査」でも観光産業振興が検討されたが、観光インフラ・サービスを充実する必要がある。対外債務は国家予算の85%にまで減少したが、IMFの強い監視体制下において公務員給与は月に20USドル程度、VATは農産物を含めて20%と厳しい経済運営を強いられている。8月14日に新大統領の就任式があるが、当面の蜜月期間を経て国民の失望が高まらないことを期待したい。日本企業のキルギス共和国進出は全くなく日本-キルギス経済合同委員会も活動を休止中の状況。欧米ドナーはビジネス環境改善に関して制度変革支援で政府に圧力をかけ続けてきたが、法制度が変わっても運用が変わらないので実態が伴わない。日本が貿易・投資促進分野を含めて制度支援に参加する意義はあまりないのではないか？

(記録：岩瀬)

在キルギス日本国大使館

- (1) 日時：2005年8月1日(月) 11:00～12:00
- (2) 出席者：笠井達彦臨時代理大使、柴田勉三等書記官
岩瀬(調査団)、阿部(JICAキルギス)
- (3) 入手資料：なし
- (4) 主な聴取内容

① キルギス共和国の状況を踏まえた調査方針に対するコメント（笠井臨大）

キルギス共和国は中央アジアで唯一、ロシアと同様、急進的な「市場経済主義」を取り入れて自由化しすぎたことでかえって裁量の余地を生んで賄賂の温床となったという経緯がある。WTO加盟後の失敗した点を改善していくことが必要。またビジネス環境改善を考える際には、WTOルールだけでなく、ロシア・CIS諸国との協定や中央アジア諸国の地域統合協定などを視野にいれつつ、法制度そのもの、法の運用、最後の砦としての司法制度の3つをよく踏まえる必要がある。キルギス共和国の高級官僚はポリティカル・アポインティーなので、大統領就任後（8月14日）の主要官僚の交代はありうる。SME振興に関連してキルギス共和国はIMF主導下の自由経済主義を標榜しているのであまり政策的な支援措置には踏み込まないと思う。IMFもそのような特定産業・セクター支援には反対の立場をとるだろう。

（記録：岩瀬）

財務省投資政策局（Investment Policy Dept. Ministry of Finance）

（1）日時：2005年8月1日（月） 11:00～12:00

（2）出席者：Mr. Uchikunbek Tashbaev, Head, External Relations Division
森、小林（調査団）、Aidai（JICA事務所）

（3）入手資料：なし

（4）主な聴取内容

① 調査団よりプロジェクト形成調査の目的について説明。

② Unikunbek氏の意見

キルギス共和国のビジネス環境分野において、これまでドナーから助言や調査といった様々な支援を受けており、政策・制度分野においては、これ以上の技術援助や助言は必要としていない。日本に期待することは、具体的な成果、即ち民間セクターの収入が支援を通じて実際に向上するようなメカニズムを構築してほしいということである。例えば、日本センターの活動を拡大するのであれば、ビジネスプランを作って実際に融資を行うところまで支援してほしい。このように、産業、中小企業を実際に育成して具体的な成果をあげるからこそがキルギス共和国の要望であり、そのところをJICAには理解していただきたい。なお、本プロジェクト形成調査ミッションのキルギス共和国における最終段階において是非再度協議をもって、どのような具体的なプロジェクトを実施するつもりであるか、話してほしい。

（記録：森）

USAID-EDP（Enterprise Development Project）オフィス（PRAGMA）

（1）日時：2005年8月1日（月） 14:00～15:00

（2）出席者：Mr. Andrzej Schafernaker, Country Director, Kyrgystan, USAID-EDP
森、岩瀬、小林（調査団）、阿部（JICAキルギス）、Ms. Aisulu（ローカルコンサル）

（3）入手資料：

（4）主な聴取内容

① 活動概要と課題

多くのSMEに対して無料でコンサルタント業務を実施している（現在、200社程度）。各コンサルタントはシニアボランティア（元米国の経営者）を含めてそれぞれ経営、マーケティング、財務等の専門家だが、各社の個別指導・メンタリングに多くの時間をとれないことが悩み。また、顧客SMEの自立発展性を確保する段階までの継続的なコンサルティングを行いきれていないという課題もある。各コンサルタントはSMEの問題解決に直結したコンサルティングを実施しており、トレーニングはほとんど行わないが、マーケティングの指導に関連してそれに必要なトレーニング的要素を組み込むことはある。顧客となるSMEは原則、従業員数10～500人、75%以上の所有権が民間、60～70%の中央アジア雇用者を有するSME。10人未満のマイクロ企業は本来、対象外だが実際には多くの顧客となっている。顧客は多くの産業セクターに分布しており、南部（フェルガナ地方）では農産物加工中心等の地域の特徴はあるが軽工業分野が多い。あまり産業セクターは意識しないようにしているが、リーダーとなるべきSME育成を意識している。対象SMEは輸出入に携わっているものも多く、貿易にかかわるアドバイスも行う。事業実施の評価手法として、顧客の財務情報を当初から情報共有して売上や利益等の経営指標を常にモニタリングしながら、それらの向上を成果指標としてとっている。SMEと財務情報を当初から情報共有することは非常に重要な要素であり、これがコンサルティング実施の前提条件ともなる。産業連盟強化も行っているがうまくいっていない。

（USAID-EDPがカザフスタンで実施しているような）品質管理センター機能は行っていない。品質管理にかかわるコンサルティングの実施で対応している。

② ビジネス環境面の課題

SMEは経営知識・ノウハウといった点でまだまだ多くの（内部的）課題を有している。政府の干渉も多い。貿易面では中国との国境貿易が増えている半面、既にWTOメンバーである小国キルギス共和国はロシア、カザフスタンとの貿易に関して冷たくされるケースがあるようだ。ISO申請（取得？）をしている企業は20社程度だろう。産業連盟が脆弱な点も課題。EDPでは産業連盟の管理組織強化に金を資金投入したが、政府と政策や制度について議論・提言をするまでに育っていない。繊維産業のトップや観光業のトップ（Kyrgyz Concept）等はいずれも優秀な起業家だが、SME全体としてのパワーはまだ小さい。

（記録：岩瀬）

EBRD

(1) 日時：2005年8月1日(金) 15:10～16:00

(2) 出席者：Ms. Jyldyz Galieva, Deputy Head of Office, Bishkek

森、岩瀬、小林（調査団）、阿部（JICAキルギス）、Aisulu（ローカルコンサル）

(3) 入手資料：EBRDプロジェクト関連資料

(4) 主な聴取内容

① ビジネス環境関連プログラム

まず、日本のこれまでのEBRD事業に対する協力に感謝する。マイクロファイナス・プログラムに関連する個人信用情報の構築や預金保険機構設立に関する調査への資金協

力だけでなく、イシュククル地域総合開発調査の技術援助成果やカザフスタン国境に近い場所でのインキュベーター構想等の協力案件が役立っている。EBRDのSME関連プログラムでは、マイクロファイナンス・プログラムで小企業向け融資を拡大してきた。1件当たり50～10万USドルの小口融資だが、500～1,000USドル程度の小口融資（地方融資、農村融資）でも効果は大きい。これまでに1500万USドルの融資枠を使い切り効果がきわめて大きいので、今後さらに2000万USドル程度の資金注入を考えており、日本には引き続き協力をお願いしたい。同プログラムではマイクロファイナンス実施機関（商業銀行）に若い人間を新規雇用しトレーニングを実施することで新たなマイクロファイナンス専門家による組織的な能力形成を図っている。融資返済率は99%以上で満足すべきもの。スイス政府と協力したTrade Facilitation ProgramではEBRDがキルギス共和国の銀行が発行する輸出信用状に保証をつけることで輸出増加を促進している。その他にEBRD-BASやEBRD-TAM等のプログラムもある（注：別途、ヒアリング予定）。なお、世銀やADBもファイナンス関連で独自のプログラムを実施したがうまくいかず、現在はEBRDのマイクロファイナンス・プログラムに協調融資している。マイクロファイナンス・プログラムでは窓口となる政府系金融機関を経由せずに直接、商業銀行に資金注入しているが、市場経済に任せるこのやり方がよいと思っている。EBRD資金を利用する商業銀行はそれと同規模の自己資金を利用したマイクロファイナンスを行うことになっている。

② ビジネス環境の課題

モルドバ、グルジア、キルギス共和国等のCIS初期移行国（Early Transition Countries: ETC）における登記、銀行法などの諸制度についてはキルギス共和国がもっとも整備されている。銀行法も近年、大幅に改善された。しかし、この制度改革の速度に運用・実施面が追いついていない。一方、税制（税法）は悲惨な状況だ。USAIDが支援して基本的な税法をつくったが、現在239もの修正条項があり、内容が難解で結果的に賄賂を増加させる温床となっている。税金にかかわる企業に対する検査を減らすことも必要。

（記録：岩瀬）

キルギス日本人材育成センター

- (1) 日時：2005年8月2日(火) 10:00～11:15
- (2) 出席者：遠藤隆夫所長
森、岩瀬、小林(調査団)、阿部(JICAキルギス)
- (3) 入手資料：なし
- (4) 主な聴取内容

① 活動概況

旧支援委員会下でのスタートから10年の歴史があり、所長は4代目(5年経過)。日本センターはキルギス共和国人材育成の実施機関として機能しているが、将来的に(各地の)日本センター運営を他機関を含めたオールジャパン体制に移行することも検討されていることから、本調査の結果も参考にさせてほしい。4か月間のAコース(企業家養成コース)、産業セクターテーマに特化した短期のBコース、個別科目に特化した短期のCコース、1日セミナーのDコースを運営している。これまでに短期(1週間)コースで延べ2,000人の人材を育成し、1日セミナーの参加者も累計1,200～1,300人を数える。キルギス共和国では有名な中堅企業である飲料メーカーのショロ(Shoro)社や観光業のキルギス・コンセプト社の社長も日本センター卒業生で日本研修を受けたり数多くの科目を受講している。また、それぞれの幹部社員を日本センターに派遣している。大規模ゼネコンであるネマン社(従業員5,000人規模)も財務部長やマーケティング部長などが受講しに来ている。JICA管轄となつてから2004年10月～2005年2月まで、唯一の4か月コース(企業化育成コース)を開催したが、製造業関係者が少ないことが特徴で1クラス40人中5～10人程度。受講者の3分の1は既に起業した者、3分の1が企業派遣生、3分の1が特に職を有していない者という構成。受講が無料であることもあつて参加希望者は多く120名の応募の中から面接で決定した。キルギス人が30～35名であるのに対して残りはロシア系、タタール系、韓国系の人だが、総じてキルギス人以外の方が優秀。キルギス人は出席率や卒業後の会社への定着性などの面で問題もある(人材の流動性が高い)。講師は全体の60%程度が日本人がカバー、残り40%がキルギス人講師(アウトソーシング)。現在、日本センターを法人登録して諸認可を取り2005年9月から開催コースを有料化する。日本センター以外には実践的なビジネストレーニングを実施する機関は少ないが、日本センター卒業生が経営するCTC(Center for Training and Consulting)社などが有料コース(4週間で1,000ユーロ)運営を始めている。ただし、内容が異なり競合関係にはない。政府関係者・公務員を対象としたコースはないが、財務省から財務・会計コースへの参加は多い。キルギス共和国では法律や諸制度などはほぼ整備されていると感じるが、基幹産業がなくどのような方向性で発展できるのかは難しい課題だ。

(記録：岩瀬)

国立ITセンター(IT人材育成プロジェクト)

- (1) 日時：2005年8月2日(火) 11:30～12:30
- (2) 出席者：織田知則業務調整員
森、岩瀬、小林(調査団)、阿部(JICAキルギス)
- (3) 入手資料：受講者リスト、IT企業リスト他

(4) 主な聴取内容

① 活動概況とIT産業・IT化の課題

IT人材育成プロジェクトはキルギス共和国のITソフト開発業者の発展に資する人材育成がプロジェクト目標として設定されていたが、よく調べてみるとソフト開発業者は10社前後とIT開発業者は少なくニーズが異なるということがわかってきた。結果としてこれまでに開催した各4回のネットワーク・コース、DBマネジメント・コースでは12名の定員に対して半分以下の受講生しか集まらないという状況でソフトウェア開発企業からの参加はない。IT開発市場の規模が小さいことから今後、IT利用者向けのコースに徐々にシフトすることを検討中。ただし、カザフスタンとの賃金格差によってキルギス共和国でのITコース開催・受講にコスト・メリットがあることから、同センターでカザフスタンIT開発人材向けのコース運営をすることは可能性の一つであると考えている。例えば、アルマティでCISCOの研修を受講するには1,000USドルが必要であるが、ITセンターの受講料は2週間弱で150USドル（注：カザフスタンにITセンターサテライトを設置するのも一案？）。また、IT開発のためのプロジェクト・マネジメント・コース開催という点ではキルギス共和国唯一の機関で、中央アジア各国からの受講ニーズもあると考える。ITユーザーでは銀行や通信会社などの大手ユーザーがあるが、いずれもロシアのパッケージソフトをカスタマイズして利用している。例えば、ロシアの有名な財務・会計ソフトの「1C」をキルギス共和国向けのリメイクして約300本（ライセンス）販売したキルギスIT企業もある。キルギス共和国で大規模ソフトの開発やシステム・インテグレーション事業が今後、成立するとは考えにくいだが、ITを利用したサービスの拡大（eガバメントやeコマース等）や大規模ソフト一部ルーチンのアウトソーシング先、コールセンターやデータセンター等のバックオフィス機能の拠点としてそれなりに発展する可能性はある。現在、キルギス共和国のITエンジニアの給与水準は200～300USドル/月が標準で、500USドル/月になるとトップクラスで引っ張りだことなる。今後、日本センターとEBRDのマイクロファイナンス・プログラムと協力・連携して、ITセンターと日本センター双方でトレーニングを受けた「ビジネスを知るIT人材」と「ITを知るビジネス人材」を企業に採用してもらおう（または起業する）とともに、その企業にマイクロファイナンスをつけるプロジェクトの実施を検討している。ITを利用したサービスの開発という点で、卸売市場の開設とIT化などもおもしろいかもしれない。

（記録：岩瀬）

ビシュケク・ビジネス・クラブ（Bishkek Business Club：BBC）

(1) 日時：2005年8月2日（火） 14:00～14:50

(2) 出席者：Mr. Marat Djanbaev, Executive Director

岩瀬、小林（調査団）、阿部、Aidai（JICA事務所）、Aisulu（ローカルコンサル）

(3) 入手資料：なし

(4) 主な聴取内容

① 組織・活動概況

2002年に設立されたビシュケクの有力ビジネスマンの集まり（NGO産業組織）。17名の企業家（社長）がメンバーでいずれも中規模企業。会員になるには企業トップである。

ことと積極的な会社内外での活動の2つの条件がある。BBCの前会長はキルギス・コンセプト社長で、現会長はM&Tコンサルティング社長。飲料メーカーのSHORO社長や家具製造、繊維、IT企業の社長も会員。BBCでは「キルギス2020」という長期ビジョンを策定し、その中で「中央アジアにおけるビジネスと金融のハブ」をめざすという方針を掲げている。そのために、法制度やビジネス環境の改善に向けて主に4つの活動を行っている。第1は税制の改正。2003年の税法改定作業にBBC会長が改定委員会の委員として参加した。労働法改定や関税改定についても同様の形でビジネス界の意見を反映させていきたい。第2は3月の革命後に新たに加わった作業で憲法改正に向けた改定案策定。BBCの6名が憲法委員会のメンバーとなり4名が作業部会メンバー（BBCが雇用した法律家を含む）となった。9月にはBBCが関与した改正案の審議・採択が行われる予定。第3は現在、検討中のプロジェクトでNational Business Agenda (NBA) というもの。税制、労働法に関してビジネス界各社の意見をコンセプトペーパー1枚に書いたものを集約して改正を働きかける。現在、このプロジェクトのパートナー・ドナーを募っている。第4はPacific Region Exchange Center (PRECS) で経営戦略にかかわるトレーニングとセミナーを開催する。メンバー方は100USドルの会員費を徴収しているが、主な資金源はドナー他からの資金援助で2005年予算は7万USドル。USAIDや米国商工会議所などから過去4年の間に4件の資金援助を得ている。専任スタッフは5名。

② ビジネス環境と課題

高い税率と複雑な税制が問題。法人税、VAT、輸出入の関税を合わせると実効税率が高い。法人税はカザフスタンでは16%、ロシアでは12%だが、キルギス共和国では20%だ。政府（役人）の行政プロセスにかかわる賄賂も依然、問題。新政権になって今後、議会の役割が極めて重要になると考えている。税制、労働、関税、企業家支援などの各委員会に積極的に参加して諸制度の改定に関与していきたい。ビシュケクではBBCのほかに3～4の有力な産業連盟がある。IBC（注：訪問予定）、Congress of Business Association、Union of Entrepreneurs (UOE) 等。ただし、UOEは前政権よりの連盟。2006年2月に議会選挙が予定されており、その結果で、各委員会のあり方やBBCの関与の仕方にも影響が出るかもしれない。

（記録：岩瀬）

会計士監査法人組合（Union of Accountants and Auditors : UAA）

- (1) 日時：2005年8月2日(火) 14:00～14:50
- (2) 出席者：Ms. Grischuk Albina Vitalievna, Executive Director
森（調査団）、阿部（JICA事務所）
- (3) 入手資料：なし
- (4) 主な聴取内容

① 組織・活動概要

UAAは現在850の会員をもつNGOである。年間400ソムの会費を徴収する一方、会員に対してセミナーやトレーニングの開催（非会員も参加可、会員価格あり）、顧客に対する会員のCVなどを含むデータベースの提供、WebsiteにおけるPortalサイトの運営（USAIDの支援により作成中）を行っている。キルギス共和国における会計士、監査法人の80%

がUAAの会員であると認識しており、独立した会計士のみならず、企業内会計士も多い。ロビー活動は行っていない。トレーニングとしては、Financial Accounting, Management Accounting, Tax & Lawについて講座を開いている（Feeはそれぞれ2,400ソム…かつてはUSAIDの支援があったが終了した）。1年以上の実務経験をもち、講座を受講して試験（USAIDの支援により500ソムに抑えている）に合格したものが、Certified Accounting Practitioner (CAP)の資格を得られる。さらに、上級のCertified International Professional Accountant (CIPA)は、キルギス共和国には8人しかいない。CAPの試験は500ソムで行っており、CIPAの試験はキルギス共和国では行っていない。AuditorのライセンスはState Commission of Accountants and Auditors（会計や監査のスタンダードを決める機関）が試験で与えることとなっているが、大学などと同様に金で資格を与えたりしている。

② ビジネス環境

キルギス共和国は98年に、中央アジアで最初に国際会計基準を正式に取り入れた国である。キルギス共和国の民間企業は毎月税務署に赴いて会計の報告をしなければならず、また、2年に1回税務署のほうから民間企業の赴く税務調査が行われる。前者は数時間から半日かかることから、賄賂を払って全く税務報告なしで済ませている企業もある。民間企業のほうから簡単に金を払ってしまうのが、そもそも悪い慣習が治らない原因でもある。また、税務署の職員が企業会計に関する知識をもった税務署職員が極めて少ないことも問題である。一方、Tax Inspectionのチーフの発案で、UAAが開催する税務に関する講座を受講したものだけがTax Inspectionを行えるという制度を取り入れた時期があって、30人が講座を受講したが、その後こうしたイニシアティブは停止してしまった。零細企業については、Patentの制度があることから、税務署との問題は発生していない。

（記録：森）

USAID

- (1) 日時：2005年8月2日(火) 15:20～16:00
- (2) 出席者：Ms. Irina Krapivina, Project Management Specialist, Enterprise and Finance
濱田、岩瀬、小林（調査団）、Ms. Aisulu(ローカルコンサル)
- (3) 入手資料：なし
- (4) 主な聴取内容

① 活動概要と課題

TFI、EDP、商法改正プロジェクト、Investment Roundtable等がビジネス環境改善に関連する主要プログラム。TFI（別途、訪問&記述）は2006年5月までのプロジェクトだが延長を検討している。EDP（別途、訪問&記述）も2006年8月で終了するが、延長する場合はローカルのコンサルタントやBSPを通して実施することを検討中。商法規制プロジェクトは企業家が商法に精通すること、商法改正案を策定することを目的としたもので、各種セミナーなどを実施している。2005年8月で一応、終了するが、産業組織と連携をとって延長する計画。Investment RoundtableはUSAIDが2001年に資金投入したNGO（注：別途、訪問予定）で官民の意見交換を図るためのシンクタンクのひとつ。最終的には投資促進庁を設立することを目的としており、投資サミットの開催や投資マトリックスの策定等を通じて、官民の対話・コンセンサス形成を行っている。USAIDの方針と

して、「民間主導」を打ち出しており、民間セクターの企業やNGOの能力向上を中心として政府の規制緩和促進を図っている。キルギス共和国の産業連盟はまだ脆弱でこれまではあまり関与してこなかった。しかし、IBCをはじめとして少しずつ進歩しており、今後は支援対象としていく可能性もある。一方、カザフスタンでは産業連盟は強く、ウズベキスタンでは産業連盟よりもシンクタンクが主流だ。旧政権は官僚的だったが新政権になって支援効果が上がることを期待している。

(記録：岩瀬)

EBRD BASプログラム

- (1) 日時：2005年8月2日(火) 14:00～14:50
- (2) 出席者：Mr. Shaktybek Imashov, National Director for the Kyrgyz Republic
Mr. Bustambek Djzlbiev, Project Officer
Ms. Salia Borbieva, Project Officer
森(調査団)、阿部(JICA事務所)
- (3) 入手資料：BASプログラム概要
- (4) 主な聴取内容

① 活動概要

2005年5月から開始され、実際には6～7月からプログラムが稼動している。70社から15社のコンサルタントを選定し、12のプロジェクトにコンサルティングサービスを提供しはじめたところ。補助金の金額は500USドル～7,000USドル。さらに、カザフスタンに事業展開を考えている医療企業に対して1万USドルの補助金によるコンサルティングサービスを提供することを検討中。顧客企業の業種は、農産加工、電気、リゾートホテル、医療、薬品倉庫、流通、印刷、E-Commerce、電子決済システム等。コンピューターによるマネージメントや財務管理のシステムを取り入れる際のコンサルティングを受けるものが全体の半分を占めており、その他はマーケットリサーチ等。ITにおけるクラスター開発に興味をもっているIT企業もある。

② EDPとのすみわけ

USAIDのEDPでは、企業戦略を立ち上げる場所に無償のコンサルティングサービスを提供しているが、BASでは、その次の段階として、比較的売上増加に直接つながるようなサービスを提供していることから、企業側も半額支払ってもコンサルティングサービスを受けようという意思が働いている。

③ コンサルタントの育成

キルギス共和国のコンサルタントの育成もBASの目的の一つではあるが、セミナーを一回開くだけにとどまっており、まだ積極的に展開する段階にない。ITや財務、市場調査に強いコンサルタントはいても、品質管理や人的資源開発(観光サービスなど)の分野におけるコンサルタントがいないことから、その育成が必要と考えており、日本センターと協調できれば非常によいと思う。

(記録：森)

USAID-TFI (Trade Facilitation and Investment Project) オフィス (PRAGMA)

- (1) 日時：2005年8月2日(火) 16:00～17:00
- (2) 出席者：Ms. Nursulu Akhmetova, Deputy Director, Kyrgystan, USAID-TFI
森、岩瀬、濱田、小林(調査団)、Ms. Aisulu(ローカルコンサル)
- (3) 入手資料：パンフレット“Trade Facilitation and Investment Project Central Asia”
- (4) 主な聴取内容

① 概要と課題

TFIは本部をアルマティに置き、キルギス共和国、タジキスタン、カザフスタン、ウズベキスタンに支部を置く。TFIは貿易円滑化と制度的障害の撤廃の2つのプロジェクトからなる。貿易円滑化の方は、①WTO、②税関改革、③技術的基準・規制の3つからなる。WTOについては、第1に、キルギス共和国は98年にWTOに加盟したが、加盟後もWTO協定に整合的な新たな法律を制定するよう支援するためにプロジェクトを継続している。キルギス共和国ではWTO関連の法整備は副大臣レベルの官庁間会議で行われる。省庁間会議に対するセミナーや教育を行い会議出席者の知識を一定に保ち、WTO協定に整合的な法律の整備を図る。第2に、キルギス共和国がWTO協定上の権利を活用できるよう支援している。WTO加盟国との貿易問題や周辺国たるカザフスタンやウズベキスタンの加盟交渉に注意を払い、新しい貿易問題・規制の理解促進に努めている。税関改革については、キルギス共和国は新たな関税法典を制定しようとしている。新関税法典は、①ビジネス界から明瞭でわかりやすい規制にする、②関税評価をWTO協定に整合的なものにする、③税関とビジネス界の対話を促進させることを目的にしている。USAIDは税関の中に、税関とビジネス界の代表者からなる協議会を設置した。協議会は誰でも参加可能で、ビジネス界は税関に対する様々な要望を述べている。協議会を通じてビジネス界と税関が直接対話し問題解決の糸口を探る。議事録は税関のホームページで閲覧可能。協議会は定期的に行われており、今回は9月8日。USAIDは法令改正に際しコメントを出している。今年1月に新たな関税法が採択されたが税関は新たな改正を提案している。USAIDはこの改正案にコメントを出している。キルギス共和国はUSAIDのコメントを聞き入れてきており、例えば、輸入参照価格制度の廃止に応じた。USAIDは民間セクターの税関への介入を促進している。例えば、税関申告代理人制度の発展を支援している。申告代理人は許可制であるが業界団体があり協議会にも積極的に参加している。技術的基準・規制については、昨年5月に技術的規制に関する法律が制定された。同法はTBT協定やSPS協定に整合的であるが、キルギス共和国は旧ソ連の規格を引き継いでおり、実際に遵守することは難しい。経済産業発展省や国家規格委員会と協力して協定遵守を支援している。制度的障害撤廃のプロジェクトについては、ビジネス環境の向上、行政手続の簡素化、法令間の齟齬の防止をめざしている。キルギス共和国では、企業活動に対する許可が建設、医療、運送など33分野に及ぶ。許可制度の手続は煩雑で申請書類が多くわかりにくい。USAIDは許可を伴う法令の制定に参加し、許認可の交付や剥奪に際して透明性を保障し許認可が真に必要な分野だけに限定するよう図っている。議会で審議中の新たな許可法案では、許可の財政的経済的根拠を明示することが義務付けられおり、許可法案が採択されればビジネス界からの要求によって自然な流れで許可の数は減少するであろう。許可法案では、USAIDの支援により自動的輸入許可が盛り込まれてい

る。現在は、税金、税関、衛生、技術的基準など23の行政機関が企業に出向き検査を行っている。検査には年間検査と臨時検査がある。議会で審議中の新たな検査法案では、企業家の良心を信頼し、検査を年1回に限ることとし、検査官の調書に基づき罰金や刑罰を課すことを禁止し、裁判に訴えることとなっている。税金検査は最も病んだ分野で、政府は改革に消極的である。新たな税法典改正案には、税関の検査が盛り込まれている。新たな登録法では、中央検察局にビジネス界から異議申し立てを行うことができる制度が盛り込まれており、ビジネス環境向上に役立つと思う。

② 輸出障害

USAIDは輸入や投資環境の改善に取り組んでおり、輸出には対応してこなかった。しかし、輸出には2つの問題がある。1つ目は、カザフスタンでの通過である。カザフスタンとキルギス共和国は国際自動車輸送協定を締結し、カザフスタン通過について許可制の導入に合意した。かつては、通過するために公式・非公式に様々な金を払っていた。協定締結によりお金を払う必要はなくなった。しかし、カザフスタンの検査官が公式・非公式に金を払うよう要求してきている。新たなに別の協定も結ばれたが事態は改善せず、統計によれば、キルギス共和国はトラック1台当たり1,500USドル失っているという。キルギス共和国の輸出に対する大きな障害である。2つ目は、キルギス共和国が発行した品質証明書に対する輸出国側の不信である。品質証明書は、製品そのものばかりではなく包装などにも適用される。CIS諸国では同一の規格を用いており、キルギス共和国の発行した証明書は他のCIS諸国で有効なはずであるが、カザフスタンではキルギス共和国の証明書を信頼せずわざわざカザフスタンの機関に品質証明書を再発行させている。また、キルギス共和国では、規格の見直しが進められている。新たな規格法案では、米国やEUの国際規格に準拠した国際的認証機関が発行した証明書があれば、キルギス共和国内で再検査してはならないことが義務付けられることとなった。

(記録：濱田)

International Business Council (IBC)

(1) 日時：2005年8月3日(水) 8:30～9:30

(2) 出席者：Mr. David Grant, Director

森、濱田、岩瀬、小林（調査団）、阿部、Aidai（JICA事務所）、Aisulu（ローカル
コンサル）

(3) 入手資料：IBC Investment Now他

(4) 主な聴取内容

① 活動概況

2000年にドナーや企業（キルギス共和国進出FDIやキルギス企業）の寄付によって設立されたビジネス環境改善にかかわる活動を実施するNGO。メンバー50社を対象にしたビジネス・サーベイを四半期ごとに行うとともに、ビジネスにかかわる制度改革や実践面の改革を提言している。現在、OSCEやSECOからの資金を受けると同時に会員からのメンバーフィーで運営を行っている。事務局は数名で事務局長の自分の給与はドイツ政府から得ている。

② ビジネス環境の課題

ビジネス・サーベイによると過去3年、最近を含めてビジネス環境に大きな改善は見られない。最新の5月調査でも景況感、ビジネス環境の評価は悪化している。ビジネス界は安定的な政権や制度改革を望んでいるが、3月革命の影響（政府機構の停滞）もあってビジネス環境改善は停滞している。一方、金融面では最近、目覚しい進歩がある。過去3年でカザフスタンの4つの銀行が進出して競争が激化した結果、金融サービスの内容がよくなっている。ただし、足元では3月革命の影響で銀行が融資をストップしているので、企業は短期的に資金繰りに苦しくなっていることが5月調査から類推される。現在、キルギス共和国はカザフスタン、中国、ロシアの成長に牽引されてそこそこの成長を遂げているが、自律的な発展過程にはあるとはいえない。政府はビジネス環境改善に向けてリップサービスはするが、実践面での改善は見られず諸手続きの不透明さ、賄賂の問題、最後の砦たる裁判所の汚職、等の問題が改善されない。公務員給与が安く賄賂がなければ生活できない構造的な矛盾があるために制度改革を実践しようとする意思も能力もない。本来は、公務員給与を上げて租税、社会保険負担等の徴収業務を政府の一部門に一元化することが理想だが、それを行うには膨大なコストと時間（少なくとも5年）がかかる。金で学位が取れる（高等）教育界の改革と質の向上も課題。政府の意思決定機構としてホワイトハウス（大統領府と首相府）が権力を有しておりIBCはこれまでこことコンタクト、ロビーイングを続けてきた。租税委員会、関税委員会の2つはホワイトハウスの直轄でここが権力を握る一方、経済貿易産業省（MEDIT）を含む諸官庁は権限が弱く実施能力も低い。租税、関税の徴収業務を独立した統一機関に移管することが望ましいが、新政権がどのような対応をとるのか注視したい。憲法改正によってこれからは議会の権限、重要性が増すので、その点を今後、留意したい。

③ ドナー支援の方向性

ビジネス環境は前述のように悪く、ドナー支援の課題はたくさんあるが、政府にそれを受け入れて消化・実践するだけの意思と能力がないことが問題だ。しかし、人材育成案件についてはいかなる政府機関についても受入れ可能だろう。ITを利用した政府手続

きの簡素化、透明化などについても可能性があると思う。

(記録：岩瀬)

SECO (スイス支援機関)

- (1) 日時：2005年8月3日(水) 11:00~12:00
- (2) 出席者：Ms. Catherine Cudre-Mauroux, Deputy Country Director
濱田、岩瀬 (調査団)、Aidai(JICA事務所)
- (3) 入手資料：SECOプロジェクト関連資料
- (4) 主な聴取内容

① 支援活動概況

SECOはスイス政府の支援機関で、スイスの中央アジア・地域プログラムの枠組みの中でキルギス共和国に対する具体的支援案件への資金拠出をしている。実施は他ドナーやコンサルタントが行っている。民間セクター開発とビジネス環境改善にかかわる主な支援プログラム(資金拠出先)は以下のとおり。

- ・ EBRDマイクロファイナンス・プログラム：小企業に対するマイクロファイナンスを商業金融機関を通して行う。
- ・ ITC貿易促進プログラム：経済貿易産業省(MEDIT)に対する貿易促進プログラム
- ・ Private Entrepreneur Partnership：IFCとの共同でアゼルバイジャン、キルギス共和国、タジキスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタンで実施するSMEビジネス環境調査と提言活動
- ・ SMEリーシング・プロジェクト：IFCと共同で、SMEのマーケットアクセスの改善とリース環境の整備を行う。
- ・ 酪農加工会社への支援：酪農会社にチーズ生産・加工技術の移転を行う個別企業への直接的援助
- ・ EBRD-BAS：9月から開始されるSMEへのビジネスアドバイザーサービス
- ・ Small Industrial and Business Development：SMEを中心とする企業の能力向上を図るプロジェクト。実施機関は継続するかもしれないが、SECOは徐々に同プログラムからの資金援助から撤退する方向。低金利融資を含んでいて金融市場を歪めていると感じている。

② ドナー協調と課題

世銀、IFC、ADB、DFIDとは常に協調的な支援を実施している。IMFのキルギス中期目標に基づいた世銀のPRSG(Poverty Reduction Strategy Grant)についてもSECOとDFIDが積極的に関与している。PRSGではビジネス環境改善、財政権限の地方委譲、社会保障政策の3つが重点課題となっている。キルギス共和国のビジネス環境改善を進めるには制度改革(法制度整備)を進めることがもっとも基本となるが、政府の実施能力が伴わないことが問題だ。

(記録：岩瀬)