

B. コンサルタント団員によるコスタナイ州（コスタナイ市）での調査（1月14日～18日）

B-1. コスタナイ州農業局

面談相手先

訪問先	コスタナイ州農業局			
訪問日時	2008年1月14日（月）	11時～12時30分	所在地	コスタナイ市
面談相手	Mr. Zhusupov, Deputy Director			

調査団側

訪問者	杉本	（記入者）杉本
	（同伴者）	（通訳）Sergei

入手資料

無し

聴取内容

<ol style="list-style-type: none"> 1. コスタナイでは600万トンの小麦、20万トンの肉、6万トンの原乳の生産をしている。 2. 中央政府（農業省）と州政府共同でクラスター戦略を進めている。これには、農業局内にあるマーケティング部門も参加しており、農産物の生産から加工、販売にいたるサプライチェーンを対象としている。クラスターとしては肉のクラスターとミルクのクラスターが想定されている。 3. ただ、クラスターの参加者の利害が異なっており、共通の目標に向かって協力的な活動をするのに困難がある。例えば、原乳の生産者はミルク工場に少しでも高い値段で売ることを望んでいるが、工場は安い値段を求めているし、工場はミルク製品を高く流通セクターに売りたいが、流通部門では少しでも安い値段で製品を仕入れたいと考える。 4. 牛乳生産は、大手の10の加工業者が垂直統合を進めている。 5. クラスターへの支援は主にクレジットであるが、これはクラスター関係企業だけでなく、他の食品企業も同様の扱いである。コスタナイには249の食品企業がある。 6. 加工技術についてのアドバイスは政府機関ではまったく行っていない。民間の機械業者一主にドイツ企業とカナダの企業一が加工業者の相談に応じているだけである。 7. 技術カレッジはコスタナイ州に14ある。また、家畜や農産生産物を検査する公的機関もある。 8. クラスター戦略のアクションプランは当局では策定していない。もし策定しているとしたら企業局である。

所感

<ol style="list-style-type: none"> 1. コスタナイにおける農業・食品クラスター推進の中心的組織であると想定してヒアリングをしたが、クラスターの状況について具体的な話はほとんどなかった。それもそのはずで、当局の紹介でこのあと面談した検査部ディレクターなどによると、クラスター推進の動きは1年以上前に止まっており、その後の進展は何もないからである。 2. また15日に放送された地元テレビ局によると、ミルククラスターは昨年で活動を止めてしまったとのこと。テレビ局によると止めた理由は3つあり、1つは、クラスターについて正しく理解されていないこと。多くの方は、クラスターを、ソビエト時代の産業コンプレックスと同様のものと考え、ただ名称が目新しく変わったにすぎないと思っている。2つ目の理由は、加工業者がクラスターの活動に参加したがること、3つ目の理由は、原乳の庭先価格がリッター
--

—35テンゲであるが、市場ではこの2.5～3倍ぐらいの値段で売られているので、農家が加工業者に売るよりも市場で直接消費者に売ろうとする傾向があること、があげられている。

B-2. コスタナイ州食品検査局

面談相手先

訪問先	コスタナイ州食品検査局		
訪問日時	2008年1月14日(月) 14時～15時	所在地	コスタナイ州
面談相手 (電話、Fax)	Mr. Mustafin, Director, Ph D, Professor 53-28-44, 53-25-90, Fax: 54-29-39, Cellphone: 8-701-270-53-54		

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

1. 当中央ラボは家畜の検査や農産物、原乳、農産加工品などの検査や食品工場の検査室の能力をチェックしている。58名のスタッフがいる。地方には50の検査事務所があり、両方あわせると250名のスタッフが仕事をしている。そのうち200名は技術者である。地方の事務所で解決が難しい問題はここに持ち込まれる。
2. 農家から持ち込まれる検査・分析の依頼は、クラスターに関係している農家であろうとなかろうと、すべて無料で応じている。
3. 2005年にクラスター戦略が始まった。農業省が主導し、コスタナイではクラスター戦略に42の大農場(農家)と4つの食品工場が参加した。また、当検査部も参加している。
4. まずクラスターの現状分析をし、どのような問題があるかを出し合った。問題の中では、原乳の品質が大きな問題として取り上げられた。
5. 原乳の品質が異なっても同じ価格で工場に買われるので、品質を良くしようというインセンティブになっていない。また、工場から離れたところにある農家の原乳も、近いところにある農家の原乳も同じ価格で工場に買われる。工場から離れたところにある農家は、原乳の輸送費がかかるのもっと高く買ってほしいという気持ちが強く、クラスターとしてのまとまりをつけにくい。
6. 当検査室の分析機器は古いので新しいものに更新したい。また技術スタッフに専門技術のトレーニングを先進国で受けさせたい。

所感

1. 農産物や農産加工品の検査についてコスタナイ州全体を統括するところであり、ミルククラスターの1アクターとしてクラスターに参画している。しかし、他の面談でも明らかになったように、クラスターの活動は止まっており、最近の動きは聞けなかった。
2. クラスターは本来、参加者の共通の利益を追求していくところに狙いがあるはずであるが、面談者によると、参加者(特に農家)は利害の相反する面にとらわれ、自己の利益を追求することだけをクラスターに期待していたようである。

B-3. コスタナイ州企業局

面談相手先

訪問先	コスタナイ州企業局		
訪問日時	2008年1月14日(月) 16時～17時	所在地	コスタナイ市
面談相手	Karplyuk Serge, Director (企業局長)		

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

1. コスタナイ州で進めているクラスターは食品クラスターである。イブカ…という大企業は50,000haで穀物栽培をし、2つの機械工場(50馬力のトラクター組立、ロシア企業との合弁)、1日3,000トンの能力の製粉工場を持つ、垂直統合の大企業(従業員2万人)であるが、このような企業は自前でやるのでクラスターとはならない。クラスターのアクターはもっと小さな生産者や企業を想定している。
2. クラスター戦略は2005年に大統領令で始まった。食品クラスター戦略は4つのコンポーネントからなり、1つは穀物・製粉クラスター、2つは農業クラスター、3つ目はクラスターの問題分析、4つ目はクラスターのための組織化である。しかし、これを進めるにあたってのアクションプランはない。現在はまだ第1ステージにある。問題は、クラスターの概念を正しく理解する者が、州政府側およびアクターに少なく、誤解されていることである。
3. 企業局がSMEのために行っていることは、小企業発展基金からの融資を促進することが中心である。この貸付金利は15%以下であり、コマーシャルバンクより低い。しかしこの融資は、1年前に仕組が変わり、政府がコマーシャルバンクに貸し付け、コマーシャルバンクはそれを政府の指定する利率で中小企業に貸し付けるという2ステップローンになった。州政府にはこのほかに、起業等のリスクの高い企業に貸し付ける制度もある。
4. 中小企業が、起業し、登録や免許を取得するのに、これまでビューロクラシーのため手続きに時間をとられていた。これを簡略化するため、事業を行うのに必要な免許の数を減らし、またワン・ストップ・サービスで手続きができるようにしたので、現在では3日で設立登記や免許取得が完了するようになった。
5. 中央の産業貿易省のいうビジネス・サポート・センターはコスタナイにはないし、聞いたこともない。強いて言えば、彼らが想定している可能性のあるものは、先にあげた小企業発展基金か、全国16の州・特別市政府にある企業局のことかもしれない。地方政府の企業局は昨年設立されている。

所感

1. コスタナイ州政府の食品検査機関からクラスター戦略の中心的公的機関と聞かされ、急速アポ取りができた。当企業局でも、クラスター戦略は掛け声だけの段階にとどまっているようである。アクションプランを作っていないし、現在、クラスター戦略がどの段階にあるのか、きちんと把握されていない。このままでは、クラスター戦略の看板だけは残っていても実践はなく、クラスター戦略は霧散しそうである。

2. クラスタ戦略は時間がかかり関係者の範囲が広い。そのうえ概念を正しく理解しにくいので、大上段に構えたクラスタ戦略ではなく、そのボトルネックになっていることだけに集中して改善していったほうがよいという意見があるが、と問いかけると、面談者もまったくそのとおりであるとの回答であった。また、ポーターのいうクラスタは自由主義経済を前提としたものだが、カザフスタンの場合は、市場経済が十分に発達していないので、違ったクラスタ開発の進め方が必要だと発言したが、これについて具体的な言及はなかった。
3. 中小企業振興をするうえで、ワン・ストップ・サービスやファイナンス以外にも多種の支援が必要だと思われるが、企業局の考える支援メニューはかなり限定的なものである。企業のニーズをよくつかんでいるかという点で疑問が残る。
4. 産業貿易省は小企業発展基金か州政府の企業局をBSCと想定しているのではないという意見であり、少なくともコスタナイにBSCに該当する組織がないことがわかった。

B-4. コスタナイ商工会議所

面談相手先

訪問先	コスタナイ商工会議所			
訪問日時	2008年1月14日(月)	17時10分～18時10分	所在地	コスタナイ市
面談相手 (電話、Fax)	Ms. Tribush Naya、会頭 8(3142)54-24-42, www.PALATA.KZ			

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

リーフレット2冊

聴取内容

1. 当商工会議所は、1974年に設立、現在約100社の製造企業が加盟している。大企業はほとんどすべてが加盟している。
2. 商工会議所の運営経費は国からの援助はなく、すべて自前で行っている。加盟企業からの会費やセミナー・トレーニングの参加費徴収などによる収入による。2005年に商工会議所に関する法律が改正され、商工会議所は民営化され、非営利団体となった。
3. 商工会議所の活動として50種類のサービスをしている。そのうち主なものとして、商品展示会開催やWebサイトによる広報活動のほか、セミナー(昨年は130名の参加)、OJTや融資斡旋、事業計画作成支援、法的支援(土地や無体財産権の保護)などがある。このために専従のコンサルタント2名が商工会議所にいる。そのうち1名は大学の教授を兼務している。トレーニングのためにロシアやドイツからインストラクター派遣の支援を受けている。
4. 昨年は、コマーシャルバンクによる、SME向け融資に関するセミナーを開き、今年も3月に同様のセミナーを開催する予定である。
5. また、ロシアとの国境に接する15プロビンスの商工会議所およびロシアの商工会議所と、国境をまたがる商取引に関して共同で検討会を開いている。また、共同で商品展示会も開いている。
6. 企業が機械や技術の更新、さらに原材料の調達をスムーズに行うため、商工会議所は、海外

の機械メーカー、原材料供給業者との仲介も行っている。中国、ドイツ、英国、イタリアや CIS諸国、バルチック諸国などがその相手国である。

7. ISOはコスタナイ州の24企業ですでに取得されている。取得しているのはミルク製造などの食品企業が多い。商工会議所はISO取得のために必要な設備や技術更新の斡旋をしている。

所 感

1. コスタナイ市の企業局ディレクターに商工会議所との面談斡旋を依頼したところ、当日のうちにアポがとれ、急遽訪問したところである。快く面談に応じていただいた。
2. 最初にクラスターについて状況を聞いたが、これについてまともな回答は何一つなかった。穀物・ミルククラスターについては知っているが、これにほとんど関与しているという気配がなかった。
3. 中小企業支援については、商工会議所自体は自由主義経済国のものと比較的よく似たサービスを行っているが、企業を代表して、中央・地方政府に要望を具申するという活動はあまりしていないようである。
4. 中小企業がどういった点に問題があるか聞くと、ファイナンスという回答はすぐに返ってきたが、そのほかにも多くの国ではマーケットへのアクセス、マシンや技術の更新やマネジメントのレベルアップなどがよくあるのだが、と例を挙げていってもこれに類する回答はなかった。
5. アメリカのサブプライムローンに端を発して、アメリカの銀行がカザフスタンの銀行への融資を引き上げたため、昨年11月からカザフスタンでは強烈的な貸し渋りがおこり、資金繰りに苦しむ企業が多発しているとのこと。

B-5. Tiaole Industry Company

面談相手先

訪問先	Tiaole Industry Company		
訪問日時	2008年1月15日(火) 11時~13時	所在地	コスタナイ市
面談相手 (電話、Fax)	Mr. Amantayev, Deputy Director Cel: 8-705-460-02-22		

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

1. 現在もクラスターとして活動しているのは、全国で輸送クラスター等2つのクラスターだけであり、農業・食品クラスターはスタート時は盛り上がったが、今では沈静化し、誰も関心を持たなくなっている。この分野のクラスターは全国ベースでこれまで15回の会議が開かれ、最初は、農業省の副大臣が兼務でクラスター会議の議長をしていたが、副大臣が替わり、新任の副大臣は議長ではなくなった。最後の会議は2006年1月に開かれたきりで、その後クラスターに関して何の活動もない。

2. ソビエト時代からのお役人は、クラスターについてソ連時代の産業コンプレックスと違ったアプローチであることをまったく理解できないでいる。
3. コスタナイのクラスターは家畜生産とミルク生産が中心であった。
4. クラスターを振興させるため、これまでオーストラリア、ニュージーランドやブラジルからコンサルタントを招きアドバイスをしてもらったが、コンサルタントの出身国とカザフスタンとは気候が違うので、ほとんど役に立たなかった。大金を使ったがリコメンデーションは何もなかった。
5. クラスターの振興をするために政府の支援がもっと必要で、例えば同じような気候のカナダでは牧草地 1 haにつき 300US\$ の政府支援をしているが、カザフスタンでは 75US\$ にすぎない。また、ロシアは養鶏について必要な電気代や飼料代に補助金を出しているが、カザフスタンでは支援がない。ミルク生産や肉生産に占める飼料代は大きいですが、飼料生産に対し政府の税制上の優遇措置がないので、競合作物の小麦の値段がよければ、農家は飼料の草をつくらず、小麦の栽培をする。
6. 製品の輸送費が高いこともクラスターの発展に支障となっている。ミルクや肉はコスタナイの需要以上にたくさん生産される。余剰分をアスタナやアルマティに売ろうとすると、輸送費が高くつくので、企業は超過輸送費を支払ってこれ以上市場を拡大しようという意欲が低い。
7. クラスター振興に重要な課題を 4 つあげると、①飼料生産の拡大・低コスト化、②牛の病気（血液に関係する病気）の解決、③加工業者と製品市場との距離、飼料生産地と家畜農家との距離を低コストで運べるロジスティックスの確立、④家畜の飼養場所で伝染病が蔓延しないよう、離れて立地させるようにすること、がある。

所 感

1. 昨年、JBICが調査したときに面談した人物との再面談である。州政府の農業局 Deputy director を辞めていたが電話で面談を申し込むと、面談のためにわざわざホテルまで出向いていただいた。
2. すでに公的な立場を離れているので、農業・食品クラスターの現状について率直な意見が出されている。これまで面談してきた人たちとは違って、クラスターの振興のボトルネックになっている問題を具体的に指摘しており、この分野についての見識は高いようである。
3. 北カザフスタンも同じような状況にある可能性が高いが、少なくともコスタナイの状況から判断すると、誤解が大きく熱の冷めてしまった農業・食品クラスターの振興にこれから支援をすることは、困難だと思われる。しかし、農業・食品加工分野では支援して意味のある分野はたくさんある。

B-6. DEP, Ltd.

面談相手先

訪問先	DEP, Ltd.			
訪問日時	2008年 1月15日 (火)	15時～16時10分	所在地	コスタナイ市
面談相手 (電話、Fax)	Alexes Fefelov, Dupty Director of Affair +7-701-531-94-44			

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

1. 昨年のJBICとの面談以降、変化のあったことは、チーズとアイスクリームの製造工場を増設していることと、アメリカ製のNimkoというブランドの包装機械を導入したことである。Nimkoは牛乳用の紙容器の包装機である。
2. 容器のデザインは外部に委託するのではなく、自社専属のデザイナーが行う。その版下を包材メーカーに渡し、印刷して納入してもらっている。包装材料やデザインでロシアの企業に負けるとは思わない。包装容器の改善について政府機関で民間企業の支援をすることは無理ではないかと考えている。
3. 現在最も深刻な問題は、クレジットである。第1に借入入れを申し込んで実行されるまでの期間が長い。今は貸し渋りの状況なので具体的にその期間がどれだけかかるかはいえない。2つ目に借入利率が高いことである。当社は現在、設備投資をしているし、百数十km離れたところに専門工場を2つ建設する計画があるので、資金がタイトな状態である。
4. ロシアにも製品を輸出しているが、ロシア製品と比べて、品質では勝っている。というのは、ロシア製品や国内の競合企業は、原料に粉乳を使っているが、当社は、生乳から直接加工してヨーグルトやアイスクリームを製造しているからである。価格は品質との対比でいえば他社よりも高いとは思わない。
5. 技術や新しい機械設備の情報は自社で収集している。インターネットでロシアやEUの情報を集めている。技術やその情報提供に関して政府から支援を受けたことはない。
6. ロシアや国内で行われる食品フェアに出品している。食品フェアに参加する際、政府から援助を受けることはない。
7. 従業員やマネジャーの教育訓練はロシアでのトレーニングに参加させている。国内では政府機関によるものを含めてよいトレーニングコースがない。

所感

1. 面談者によると当社の給与は他社よりもかなり高いとのこと。案内された従業員食堂は趣向を凝らし中級以上のホテルのレストラン並みのつくりになっている。従業員はメニューを選ぶ都度カネを支払う必要はなく、各自用のカードで決済し、給料から天引きできるようになっている。
2. 政府に支援を期待するのではなく、独立覇気の強い会社である。
3. この後訪問したコスタナイ州立大学の学生のインターンシップの有力な派遣先になっており、多くの卒業生も受け入れている。
4. 外部から工場内部を一望した限りでは、工場の衛生管理や設備管理のレベルは中の下程度のようなのである。工場回りの整理整頓は劣っており、5Sが必要である。しかし、ISOは取得している。

B-7. コスタナイ州立大学農学部

面談相手先

訪問先	コスタナイ州立大学農学部		
訪問日時	2008年1月15日(火) 16時～17時10分	所在地	コスタナイ市
面談相手 (電話、Fax)	Mr. Muslimov, Dean of the Institute 8(3142)55-85-68		

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

<ol style="list-style-type: none"> 1. 昨年、ミルククラスターの会合があったが、それ以降、クラスターの活動は止まってしまっている。 2. コスタナイは全国で2番目にミルクの生産の多い地域で、ミルククラスターは重要だと考えている。当大学の科学者・技術者はクラスターに参加する用意がある。 3. 大学には700名の在校生がいる。コースは4つあり、獣医、サニタリー(各5年コース)とフードプロセッシングテクノロジー、テクニシャン(各4年コース)である。毎年の卒業生は150名前後いる。 4. 45名の教員がおり、そのうち6名は博士号、25名は修士で、そのほかの教員も長いキャリアを持っている。 5. 当大学の卒業生は、コスタナイ、ペトロパブロフスクを含む北部カザフスタン地域に就職することが多い。同分野で同じくらいの卒業生を輩出する大学はこのほかにも、アルマティやアスタナ等に5箇所ある。 6. 入学者の80%は農家の出身で貧しい家庭の者が多い。学費の70～72%(学生1人につき年間16～18万テング)は国から補助され、学生の負担は28～30%(7～10万テング)である。大学の予算は主に教育省から出ている。 7. 農家や企業で実地に学ぶインターンシップがあり、1年目と2年目は各1ヶ月、3年目2ヶ月、4年目4ヶ月、5年目は年の半分をインターンシップに当てている。このため、DEP(乳製品メーカー)や農家とは良好な関係を保っている。 8. 学生の教育以外に、短期専門コースを設け、主に農家から学びに来ている。 9. ミルククラスターを発展させるには、①乳牛農家の設備を新しくすることと、②飼料生産の不安定さを解消することが重要である。①をするためには、最低限ロットとして400頭の乳牛が必要である。②は畑地を小麦栽培と牧草栽培で競合するので、小麦のほうが増えるときは牧草生産が減ってしまうことである。 10. 政府かドナーから支援してほしいのは、①実験設備を新しくすること、今の設備だと、企業が使用しているものより古いので、教える技術が業界のレベルに追いついていない、②食品加工のためのテスト生産設備の導入、③教員を先進国に派遣し、新しい技術を学ばせる機会をつくることである。
--

所 感

1. 農業・食品加工クラスターの活動は昨年来止まっているというのは、別の面談者が一昨年から、というのと違っているが、いずれにせよ、活動は現在休止していることをはからずも証言している。
2. 面談者は、ミルククラスターのボトルネックに飼料生産を指摘している。2007年版の統計年鑑と照合すると、これはきわめて深刻な問題であることがわかる。すなわち、2002年と2006年で対比すると牛の頭数は5年間で24%増えており、羊・ヤギにいたっては36%増えているが、この間、これらの家畜の飼料(ヘイやサイレージ)の生産は4~15%減少している。また、この間の肉の国内消費量は37%増え、乳製品の消費量も21%増えている。すでに最終製品の需要増に供給が追いつかない状況になっており、肉の輸入量は2.7倍増え、その依存度は18%、乳製品の輸入量は1.7倍増え、その依存度は8%になっている。
3. したがって、クラスターの発展という点から見ると、①単収の高い牧草や・栄養価の高い牧草の導入、②飼料効率の高い家畜への品種改良、③フスマ(小麦を製粉するとき出てくるヌカの部分、約25~30%)、綿実の絞り粕、ビートの絞り粕等の現時点で利用が不十分な副産物を配合飼料に活用する、等の課題が出てくるだろう。しかし、この面談者を含め、この面での言及がほとんどないのは不思議なことである。

B-8. KazAgro Marketing in Kastanai

面談相手先

訪 問 先	KazAgro Marketing in Kastanai		
訪 問 日 時	2008年 1 月 16 日 (水) 10時~11時	所在地	コスタナイ市
面 談 相 手 (電話、Fax)	Ms. Andrusenko Olga, Director 54-42-76		

調査団側

訪 問 者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

1. KazAgro MarketingについてのBrief summary 2. 農産物価格調査レポート3枚

聴取内容

1. ここはKazAgro Marketingのリージョナル・オフィスで、5名の職員がいる。内訳は、ディレクター、会計、コーディネーター、マーケティングとコンサルタントが各1名ずつである。コーディネーターは世銀の支援による農産物競争力強化のプロジェクトを担当している。地方には34名おり、コンサルタントとマーケティングの担当者が組み合わせている。近々、リストラをしスタッフを8名減らす予定である。
2. 農業の技術や農産物のマーケティングに関する情報を農家に提供することを主な仕事としている。技術を普及させるため、トレーニング、セミナーやワークショップも開催している。
3. 農産物の市場価格のデータは、農産物別・地域別に毎日調べ、データベース化している。このデータは地方事務所にも送っている。
4. KazAgroが農業省と地方政府の協賛を得て主催する商品展示会には、地域ベースのものと、全国ベースのものがあり、展示品は農産物と農産加工品である。地域ベースの展示会は月3

回行われる。この展示会は生産者と消費者が直結するダイレクトマーケティングの場になっている。生産者は加工業者に売るより、生産物を高く売れるので喜ばれているし、消費者は生産者から直接安く買えるので喜ばれている。

5. 昨年12月、農産物をサイバーマーケットを通じて商取引をするためのセミナーを行った。
6. ミルク生産農家にとって重要な課題は、設備の近代化であるが、そのためのファイナンスが緊喫のテーマである。農民へのマイクロファイナンスは1戸当たり1,000~2,000US\$であり、農家はこれによって子牛を買い、飼養頭数を増やそうとする。このマイクロファイナンスにしても貸付条件が大変厳しい。民間銀行もあるが、銀行と農家との距離が離れすぎていることが多いので、農家が銀行を利用することが難しい。
7. 個人的な意見であるが、ミルククラスターが頓挫した原因の最大の理由は、副知事(注：ラウル・アルベルト氏、ミルククラスターのワーキング・グループの議長を兼務)が辞めたことにあると思う。

所 感

1. KazAgro Marketing本部では抽象的な回答が多かったので、もっと具体的な活動状況を知るために面談した。しかし、ここでわかったことは、KazAgro Marketingの活動が本当に農家に役に立っているか疑問であるということであった。月3回実施するという農産物の展示即売会は、コスタナイ市だけで行われており、地方では行われていない(後日、ペトロパブロフスクで視察した展示即売会は、バザールの一面に間口1.2mほどのコマを臨時に10程度横に並べたものであった)。農産物の市場情報を農家に提供しているというが、広大な地域に分散し通信手段を持たない農家が、地域のKazAgro Marketingの事務所に農産物の最新価格情報を容易に聞くことができるとは思えない。
2. 統計年鑑により調べた、肉・ミルクの消費量の推移、家畜の飼養頭数の推移、家畜飼料生産の推移を述べ、このままでは飼料生産のボトルネックから、肉やミルクの輸入が現に増えているし、今後さらに急速に増えるであろうと説明したが、このような基礎的な状況をよく把握しておらず、また関心もないようであった。

B-9. North-Kazakhstan Credit Fund

面談相手先

訪 問 先	North-Kazakhstan Credit Fund		
訪 問 日 時	2008年1月16日(水)	11時10分~12時20分	所在地 コスタナイ市
面談相手 (電話、Fax)	Oleg Arapov, President +7(7142)54-34-33, e-mail: NKCF@yahoo .com		

調査団側

訪 問 者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

1. 当ファンドは主に零細企業と小企業へのクレジットを供与するためにNGOとして設立された。資金援助はオランダのAMRO Bankが行っている。貸付先へのコンサルティングもやっており、4名のコンサルタントがいる。
2. 現在、貸付先は300社あり、取引が休眠中のものを含めると400社になる。
3. 貸付限度額は、企業規模や地域、業種によって異なるが、一例をいうと、零細企業だと4万テング、小企業だと100万テングである。
4. 政府系の信用保証機関があるが、ここでも担保を要求されるので、担保が不足したり担保のない企業にとって、信用保証機関はあまり意味がない。
5. ミルククラスターがうまくいかない理由として、①農家の原乳価格が安すぎることで、②加工工場がクラスターに積極的でないこと、③品質の良いミルクも悪いミルクも同一価格で扱われるので、品質を良くしようとするインセンティブが働かないこと、④クラスターのアクターがクラスターについてよく理解していないこと、⑤これを管轄する公的機関もクラスターについてよく理解していないこと、などを指摘している。
6. 中小企業の問題として、もっとも深刻なファイナンスの問題を別にすれば、経営、マーケティング、品質管理、生産管理、財務管理・会計や人事管理などに関する知識が不足していることがある。借入をするには、事業計画書、財務諸表や過去3年間の監査報告が必要であるが、これらを中小企業が準備できないのも、クレジットへのアクセスを困難にしている1つの理由になっている。
7. 5年前だと、このような知識に関しアドバイスするコンサルタントが活動できる土壌が企業にはなかったが、現在はそうでもない。コンサルタントのアドバイスを受け入れる企業が出てきている。一方で、コンサルタントのレベルに差は大きいのが問題である。
8. この面から、優秀なコンサルタントの養成は重要である。ゼネラルなコンサルタントだけでなく、マーケティングや品質管理など専門分野に特化したコンサルタントの養成も重要である。
9. 政府機関の役人による企業への賄賂要求は当たり前になっている。たとえば、食品工場をつくって許可を得ようとするが、設備が衛生基準に合っていないと、許可を授与する見返りに賄賂を要求される。ロシアとの貿易でも、税関に賄賂を渡して関税逃れをする者が多い。この種の密貿易は当たり前になっている。
10. したがって、政府が中小企業に対して支援する組織をつくり、サービスを始めても、この組織が企業から信用を得ることはまったく無理である。

所感

1. 政府機関に属さないファイナンス機関であるからか、政府の活動をほとんど評価していないことを率直にいつている。ネガティブな意見の1つの例と見ることができが、いくつかの示唆を得られるように思われる。
2. その1つは、政府機関は企業からほとんど信用されていないことである(この種の意見はDepという乳製品メーカーからもあった)。このため、SME振興を行うための政府機関を作って企業の指導をするとか、JETROのような貿易促進機関を作っても企業がこれに乗ってこないため、うまくいかない可能性が高いことが予想される。このため一案としてSMEの振興は、政府と民間が共同で設立する第三者機関か、既存の大学をベースにした組織で行うのが望ましいかもしれない。
3. 大企業は分社化して納税をうまく軽減するなどをしている。中小企業と大企業との格差は大きくなる一方であるが、ファイナンスをはじめ中小企業への支援策は実質的に十分でない。

い。中小企業のニーズを的確に把握した政策がなされていない可能性が高いことが2つ目の示唆である。この面から、中小企業の意見を政府の政策に反映させる審議会などの諮問機関があるのか、中小企業施策がどのようなプロセスを経て策定されているのか、調査する必要があろう。

B-10. コスタナイ州立大学経済・財政学部

面談相手先

訪問先	コスタナイ州立大学経済・財政学部		
訪問日時	2008年1月16日(水)	16時30分～17時30分	所在地 コスタナイ市
面談相手 (電話、Fax)	Ms. Andrusenko Olga、学部長 54-42-76		

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

1. 面談者は、コスタナイ州の農業・食品加工クラスターのワーキンググループのメンバーの1人。政府の委員会にも出席している人物である。
2. クラスターは、第1に農家の生産物を今より高く売れるようになることにつながるのよい。現在の原乳の価格は安すぎる。第2に生産者は安定したよい原料を入手できようになる。現在は品質よい原乳も品質のよくない原乳も同じ価格で引き取られている。第3に、ミルク加工品の競争力が高まる。
3. 一方で問題もある。クラスターのステークホルダーの考え方が成熟していないし、役所の担当者の考え方も適切でない。
4. コスタナイ州の副Akimo(副知事)がクラスターのワーキンググループの長をしていたが昨年、辞めたのでクラスター活動は影響を受けている。彼は、同時にカザフスタンで唯一のIndustrial Free Economic Cluster (FTZ、380ha) をコスタナイにつくり、このなかには食品企業も入っている。このゾーンは900haに拡張する予定である。
5. 大統領が最近強調しているのは、8.5%の高いインフレ率を政策目標である3.5%にしようということである。マネーサプライを引き締めるとともに、生産性の上昇を上回る人件費の上昇を、生産性の向上によって改善しようということをいっている。

所感

1. これまでの面談では、コスタナイにおけるミルククラスターは活動が止まってしまっているという人ばかりであるが、どうしてなのかと聞くと、クラスターは経済的にいかにメリットがあるか、滔々とまくし立てられた。
2. 面談者は、専門の経済学的な面から、クラスターは優れた経済的なメカニズムであることを強調していたが、一方で参加者間の信頼関係や協調を必要とする社会的なメカニズムが必要である。この面で反論すると同意したが、クラスターを一面からしか見ていない、という印

象である。

3. 統計年鑑から明らかなように、物価の上昇率は表面上8～9%であるが、デフレーターや給与の上昇率から判断すると、年率20%以上のインフレが少なくとも5年間続いている。一方、為替相場はこの5年間で20%上昇している。このことは、交易条件が急速に悪化していることを示している。輸入品が増え、輸出しにくくなっている。大統領の発言にあるようにインフレを抑止し、国際競争力を増す方法として、SMEにおける生産性の向上を支援テーマにできるかもしれない。

B-11. コスタナイ技術・経済大学

面談相手先

訪問先	コスタナイ技術・経済大学		
訪問日時	2008年1月17日(木) 10時～11時40分	所在地	コスタナイ市
面談相手 (電話、Fax)	Mr. Isumuratov、学長他 教授等8名 (7142)28-02-57		

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

1. 当校は1997年に設立された私立大学で在籍学生は7,000名いる。15の学部がある。学長はじめ、多くの教授はコスタナイ州立大学で教えていた者がこの大学に移ってきた。当大学からミルククラスターに3名の教授がメンバーとなっている。
2. 担当の教授たちによるとミルククラスターの問題点として、①飼料の生産、②原乳の品質、③乳牛の死亡の多いこと、④blood disease、⑤クラスター振興に政府の投入される予算が少なすぎる(ミルククラスターには150万テンゲが投入されただけであり、価格調査しかできなかったとのこと)などを指摘していた。
3. 乳牛の品種的にはロシアと比べて負けてはいない。ここから北に100km離れたロシアでは250農家が参加してクラスターを進めている。彼らの乳牛1頭当たりの年間搾乳量は6,000lであり、こちらでも同じような記録を出している。それより大きな問題は飼料の生産であるが、この面での政府の支援は一切ない。
4. また、中小企業のニーズが政策に反映されない。たとえば、農業分野の企業は規模によって4種類に分けられる。National Economic Chamber(NEC)に入っているのは会費の関係から大企業(1万ha以上)だけである。大企業はNECを通じて政府の施策に働きかけることができるが、中小零細企業はそのような手段がない。
5. 農業省が農家に融資するのは現在、7つの組織を通じてであるが、中小企業も加入する商工会議所があれば(現在は無い)、そこを通じて融資したほうが農家にとって利用しやすい。
6. 大学の卒業生の多くが農家に戻っているため、彼らにはクラスターへの参加を呼びかけやすい。
7. コスタナイは隣接するロシアに1,100万人の市場があるので、乳製品の輸出基地として有望

である。当大学は、ミルククラスター推進の核となりうる、と考えている。

所 感

1. 昨日、訪問したコスタナイ州立大学の経済学部とともに、当大学はミルククラスターへの関心や参加意欲が大変高い。州政府の農業局や企業局のクラスターへの冷めた関心と対照をなしている。
2. ポーターがいうようにクラスターへの大学の関与が大変重要であるという点から見ると、このような大学の意欲の高さは教科書的には利点のように映る。
3. しかし一方、彼らの発想がそれぞれの専門性からの一面的、率直に言えばタコソボ的な考えに基づいており、その通りにしてうまくいくかという疑問が残る。クラスター振興にとって、利害の共通する技術的な問題や経済的な問題を解決することは重要な活動であるが、これだけでは不十分である。ある面では利害の反する参加者が協同して共通の問題を解決していく社会的、政治的なメカニズムがうまく働いてこそ、これらの問題解決が行われるはずである。ミルククラスターが頓挫しているのは、この面で参加者が成熟していないことが主な原因になっているが、彼らはこのような社会的、政治的メカニズムを考慮しているようには窺えない。

B-12. コスタナイ州穀物検査部

面談相手先

訪 問 先	コスタナイ州穀物検査部		
訪問日時	2008年1月17日(木) 12時~13時	所在地	コスタナイ市
面談相手 (電話、Fax)	Ms. Khatira Salimovia 53-14-23		

調査団側

訪 問 者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

1. ここは、小麦や油糧穀物等の穀物の検査をする、農業省に属する機関であり、17年前に設立された。同じような機関は、カザフスタンにもう1箇所ある。
2. ここは全国16地域(14州+2特別市)にそれぞれあるテストング・ラボとシード・ラボの一つであり、総勢70名のスタッフでやっている。ランチで行う分析は簡単なものであるが、ここでは物理的、化学的、微生物学的分析をすべて行っている。生産農家から依頼のある分析の費用は原則として無料であるが、企業からの分析依頼は有料で行っている。
3. 分析機器には、成分分析機(小麦粉を投入すると主たる成分の含有量がすぐに表示される)、クロマトグラフィーなど高価なものをはじめ、各種のものが揃っている。Toxin(おそらくカビの一種である発がん性の強いアフラトキシンのことと思われる)や放射線の分析を行っている。
4. 穀物のグレイディングは、州の別組織で行っている。

5. 穀物種子の検査も行う。これは種まきの前に行い、その証明書は農家がクレジットを申請するときに添付しなければならない書類の一つになっている。
6. 当検査機関は、ISO17025を申請中であり、おそらく今月(1月)には取得できるであろう。

所 感

1. 面談予定者が急用のため、代理の者が対応してくれたが、説明は技術的な面が多かった。
2. 農家が融資を受ける条件の一つに、これから蒔く種子の検査証明書をつける必要があることがわかった。このほかにも、他で多く聞かれたものは担保である。

B-13. Irina & K社

面談相手先

訪問先	Irina & K社		
訪問日時	2008年1月17日(木)	15時~16時10分	所在地 コスタナイ市
面談相手 (電話、Fax)	Mr. Korchinski, President 28-54-24, 28-49-24		

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

会社案内、工場写真6枚

聴取内容

1. 1991年創業の当社は、最初は建設業からスタートした。現在では、肉加工品、魚加工品と建設の3部門があり、売上は各部門でほぼ3分の1ずつになっている。従業員は200名で、そのうち120名が食品である。
2. 肉加工品には缶詰とソーセージがあり、30種類ある缶詰はターキーミートやマトンを原料とし、1日2万缶を製造している。この値段(小売価?)は50セントから2US\$である。賞味期限は5年。ソーセージは100種類の製品があり、合わせて1日2トンを製造している。ソーセージの賞味期限はスモークをしているものは冷蔵庫で15日、ボイルしたものは同10日である。ソーセージの賞味期限が短いのは、ロシア製品のように食品添加物を一切使っていないからである。
3. 原料肉はすべて地元から調達している。原料の仕入れのため70%の前払いを農家にするが、このための運転資金の調達に必要な支払利息は17%である。政府は利息の80%を上限として、補助してくれるので助かっている。また原料肉の調達1kgにつき90テンゲの補助金が出る。この補助金は輸入肉を使えば出ない。このような補助金は農家を支援しようとする政策から出たものであり、この特典は当社だけでなく同じような企業は公平に享受できる。
4. 空缶やラベルなど包装材料はすべて国内調達である。
5. 当社の市場は全国にある。コスタナイ市には得意先の小売店が120ある。販売はコスタナイ市内は自社が小売店やスーパーに直接卸しているが、地方は代理店が商品在庫を抱え、小売店に卸している。
6. 肉クラスターを進めるうえでボトルネックになるのは、①原料肉の供給が十分でないことが

ある。これは増大させなければならない。②次にコスタナイ市の市場は過当競争にあり、輸出市場を拡大させる必要がある。コスタナイ市には肉工場が50あり、その処理能力は1日200トンあるが、肉の消費量は20トンである。工場の中には衛生基準を守らず低品質の肉製品を製造するところもあり、取締りが必要である。他方で、近くにコスタナイ市の10倍以上の人口を抱えるロシア市場があるので輸出拡大をすべきである。以前は検疫の理由で輸出できなかったが今はできるようになった。しかし、カザフスタン政府は輸出促進について何の支援もしない。JETROのような組織もないし、海外の展示会に出展するとき補助金を出すようなこともない。③3つめに低利の融資制度、④最後に簡明な税制度である。

7. 当社は政府に要望があれば、農業大臣などに直接、要求している。ただお役所の動きは緩慢で、企業のあとについてきているという感じである。

所 感

1. 当社は昨年JBICが訪問しているので、重複を避け、主に中小企業振興の面からヒアリングをした。
2. 工場内部の視察を希望したが、衛生上の理由で断られた。代わりに工場内部を写した写真を6枚入手できた。写真で判断する限り、途上国における同規模程度の食品工場の衛生レベルでは明らかに「下」の範疇に入る。帽子をしていない作業者が散見されるし、肉を扱っている作業者が手袋をしているものは誰もいない。仕掛品を入れたコンテナの床への直置きも映っている。また工場内部の不適切な照明方法や機械の塗装の剥がれ等が見られる。現場に入ればおそらくさらに多くの問題が見つかるだろう。
3. 一般に食品の包装材料の質やデザインはロシアからの輸入品に比べて見劣りするようだが、と問いかけると、面談者はロシアでの展示会でも幾多の賞を受賞していることを示し、そのようなことはないといっていたが、率直に言って、包装のレベルはかなり見劣りしている。
4. 4種類のソーセージを試食させてもらったが、味はいいレベルである。日本では普通である肉へのインジェクションはしていないようで肉の旨味があった。しかし、賞味期限切れに近い古い原料肉を使用しているときに感じるような、独特の風味があった。
5. 当社のように異業種から食品製造に参入した経営者は、他の国でも、当社のように自社のレベルを他社と比べて客観的に見ず、自己満足する人が多いので即断はできないが、カザフスタンでは衛生や品質向上、生産性の向上といってもその必要性を認識しない経営者が多くいる可能性がある。

B-14. Union of Farmers in Kostanai Oblast

面談相手先

訪 問 先	Union of Farmers in Kostanai Oblast		
訪 問 日 時	2008年1月18日 (金)	11時～12時30分	所在地 コスタナイ市
面談相手 (電話、Fax)	Mr. Satmuhambetov (Chairman for Kostanai Oblast), Mr. Amantayev (Executive director) 8(7142)54-89-16		

調査団側

訪 問 者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

1. Union of Farmersは3年前に設立された自主的な団体であり、本部はアスタナにある。ここはコスタナイ州のUnionの事務所である。
2. 農業省による農家への金融の90%の資金は、農業省傘下のKazAgro Holdingsからその傘下の7社の金融機関を通じて農家に貸し付けられる。残る10%は州政府(Oblast)を通じて貸し付けられている。問題は資金の貸し付けにからんで賄賂が横行していることである。カネを借りる農家がスムーズに借り入れできるよう金融機関の担当者に賄賂を渡すこともある。また、貸し付けが大農場中心になっていることも問題である。農家は農業資材(肥料、農薬や機材)もこの組織を通じて買うが、この組織の担当者は農業資材のメーカーから賄賂を取っている。このような状況でありながら、農家はこれに何ら意義申し立てをする手段がないことが問題である。
3. コスタナイ州には7,200の農家があるが、政府資金の貸し付けの裨益を得ている農家はわずかである。
4. 農地は土地に関する法律によって、私有が認められている。その場合、固定資産税(評価額の0.01%か0.0001%?)を納めなければならない。これを避けるため多くの農地(90%以上)は州政府の所有で、農家は100年の賃貸契約を結んで農地を使っている。そのため、農家が金融を受けようとする担保物件がない。これも多くの農家が借り入れできない理由になっている。
5. 小農にも資金を行き渡るようにするには、資金の流れを変えなければならない。そのために、貸し付けをUnion of Farmersを通じてするのがよいと考えている。
6. 当ユニオンでは、地方に50km圏内の地域を設定し、ミルクの生産者と加工業者を組み合わせ消費はその圏内を想定している。1つの事例として加工業をロシア企業(51%の出資)と地元企業(49%の出資)の合弁でつくる予定である。この構想には農家の賛同を得ているが地元大企業は興味を持っていないからだ。地元で消費しきれない分は粉乳にして近隣のロシアに輸出したい。コスタナイから170km離れたとことにトロイック、260kmにチェリャビンスクなどの大きなロシア都市がある。これらの都市はコスタナイよりも大きい。ロシア市場はアスタナやアルマティより有利であると見ている。
7. このような50kmの圏内を設定して原料生産・加工・消費を完結させようとするのは、カザフスタンは広大な土地に人口が少なく、新鮮な原乳を集めにくいからである。搾乳した原乳は10℃まで冷やして保管しなければならない。これを加工業者が毎日、農家に集荷に行けばよいのだが、運送の都合で2、3日に一度しか集めに行けない。この場合、3日前に絞った原乳を加工することがあり、衛生上、問題があるからだ。

所感

1. Executive DirectorのMr. Amantayevはすでに15日にも面談した人物で、昨年まで6年間、コスタナイ州農業局のDeputy directorをしていた。Chairmanは食品企業の社長をしている。
2. Union of Farmersであるが、農家の組織率はきわめて低いようである。農協的な活動を目指していると受け止められるたので、日本の農協の例(農家からカネを預かり、必要な農家にこれを貸し付けたり、農業資材の販売を農家に行ったり、原料加工から小売のCoopも持っていること)を話すと興味深そうに聞いていた。また、50km圏内のクラスターを想定していると受け止められる発言もしていたので、確認すると、まさにその通りとの返事であった。
3. 直接の発言はなかったが、彼らの構想ではJICAからの支援を得たいようであった。

B-15. Kazakh Grain Company

面談相手先

訪問先	Kazakh Grain Company		
訪問日時	2008年1月18日(金) 14時30分～15時30分	所在地	コスタナイ市
面談相手 (電話、Fax)	Mr. Aitykov Kairat, Director 87777994436		

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

<ol style="list-style-type: none"> 1. 当社は全国に6工場を持ち、そのうち3つは製粉も行う穀物の大企業。小麦粉の輸出はカザフでは最初に手がけ、現在でも扱量はトップ。訪問した工場は製粉のほかにパスタ、スパゲティの製造も行う。 2. 原料はすべて地元の農家から調達している。小麦は大型トラックで搬入され、荷受場所から自動的に小麦がエレベーターでサイロに入れられる。 3. 小麦の生産は全国で1,600万トンあり、コスタナイ州はそのうち550万トンを生産している。小麦粉の生産量は全国で260万トン(原料小麦換算で360万トン)、コスタナイ州で50万トン(同70万トン)ある。さらに、マカロニの全国生産は10万トン弱、コスタナイ州で5千トンである。 4. このように小麦の生産量の8割近くは加工されず、そのまま輸出されている。当社もロシアや中近東に大量の小麦を輸出している。輸出が多いのはカスピ海に近いところにある工場である。小麦の輸出価格は去年は1トン150～160US\$であったが、今年は230～240US\$と値上がりしている。小麦の国際相場を決めるのはカザフスタンではない。カナダがプライス・セッターになっている。それとシカゴ相場である。カナダは栽培面積を減らしているし、穀物の生産国であるウクライナが不作であったため値段が上がっている。 5. 当工場としては付加価値をつけた製品の輸出をしたい。小麦より小麦粉、小麦粉よりマカロニを輸出したい。 6. 原料の小麦の買い付けは前金を農家に払う場合もあり納入時に支払う場合もありでケースバイケースである。 7. 製粉工場の機械は4、5年前に入れたものでほとんどがイタリア製である。製粉技術はトルコと中国から導入している。中国は安いけど技術レベルは高くない。 8. 製粉すると小麦重量の30%がフスマ(精米に出る糠のようなもの)として出る。これを配合飼料にして売ることを何度も検討したが、配合に使う他の原料が高くて採算が合わない結果になっている。だからフスマのまま農家に売っている。農家はこれを飼料の一部として利用している。飼料工場はソビエト時代に各リージョンに1つずつあったが、現在ではほとんどがなくなり、コスタナイ州に残っているのは1つだけである。 9. 販売促進について、政府でやっていることは輸出相手国との政府間交渉と、軍隊で使う需要の提供ぐらいである。輸出促進の支援は一切ない。

所 感

1. 小麦のサプライチェーンは、小麦→小麦粉→パスタ・パン・菓子、が主な流れであるが、小麦を製粉するときに出る副産物のフスマは小麦重量の25～30%ある。これは配合飼料の一部になる。中国では生活水準の急上昇から肉の消費量が増え、並行して家畜の飼料メーカーが急成長している。タイではメイズや米の穀物業者が、配合飼料生産→ブロイラーや豚の飼養→肉の生産、と次々と前方垂直統合を進め、鶏肉を日本に年10万トン近く輸出するまでになっており、競争力が高い。
2. カザフスタンでも、穀物のクラスターとして畜産を含めたものを想定でき、そのポテンシャルはある。たとえば肉の消費量は、2006年/2002年対比で37%増え、ミルクの消費量も同期間に21%増えている。この間、国内生産も増えているがこれだけでは間に合わず、肉では輸入量が2.8倍、乳製品では同1.7倍に急上昇し、国内消費に占める輸入の依存度は、肉で20%、乳製品で10%に達している。
3. 一方、肉になる牛の平均体重は300kg前後、乳牛が1年に生産するミルクは2,200kgほどで畜産先進国と比べるとかなり小さく、この面の改良は遅々としている。家畜の品種にもよるが、配合飼料で育てている国では、牛の体重は550kg、ミルクの生産量は7,000kgになる。
4. カザフスタンには、このように畜産品の需要はあり、配合飼料で畜産品の生産性を改善できる余地が大きいだが、穀物を基点とした畜産を含むクラスターを展開できる可能性があることを、この企業も含めて政府関係者も認識していないようである。

C. 調査団全体でのアスタナでの公式協議及び面談（1月24日～25日）

C-1. Ministry of Economy and Budget Planning

面談相手先

訪 問 先	経済予算計画省投資政策計画局		
訪問日時	2008.01.24. (木) AM10:00-11:10	所在地	Astana
面談相手 (電話、Fax)	Ms. SHVARTSKOPF Ilona Ms. MASSERBAEVA Bibigul 8-7172-743304(援助調整課長)	投資政策計画局 局長 投資政策計画局 援助調整課 課長	

調査団側

訪問者	十郎、鶴原、有光、岩瀬	(記入者) 鶴原
	(同伴者) 武市	(通訳) 岡林

入手資料

無し

聴取内容

1. クラスター振興は冶金工業、運輸・ロジスティクス、建材、食品加工産業、観光、石油・天然ガス設備の分野で政府主導で行われてきており、成功裡に終わっている。
2. 食品加工については北カザフスタン、東カザフスタン、アルマトイの3州で、採油、乳製品、食肉、果物・野菜、穀物の分野で行われてきており、これら分野の企業の統合を進めてきた。南カザフスタンでは綿花クラスターを振興。綿糸、布などの企業ができています。また南カザフスタンでは自由経済圏も設定されている。

3. 石油・天然ガス設備クラスターはアクタウを中心に作られることになっている。30程度の企業・団体が属しており、計画の構造化を行ったり、資金調達源を探している。
4. 産業振興は産業貿易省所掌だが、全体調整は同省所掌。クラスター振興は主に産業貿易省所掌。クラスター振興は定期的に政府内で見直しを行っているため、各省連絡会なるものは存在しない。
5. クラスター振興の具体的分野設定はCMARの仕事であったが、具体的分野が設定された時点でCMARはKAZYNA（持続的発展基金）傘下に移され、輸出振興促進を担当することになった。
6. 政府内に残っているクラスター振興担当部門は首相府戦略研究センター（政府および国立銀行付属国家分析センター）である。
7. 優先産業プログラムが存在する地域には共和国予算から地方に予算を拠出している。食品加工クラスターは北カザフスタン州のプログラムであり、優先順位が高く、農業振興（育種・交配、単収増加、品質向上、加工製品品質向上など）のための予算を拠出している。
8. KazAgro Holdingsは農業関連産業complexを担当。
9. 北カザフスタン州ではこれまでにライベックグループという大企業ができたこと、バイオ燃料や小麦などの分野での成果が挙げられる。また、KazAgro Holdingsをはじめとする農民に対する融資・支援機関もできた。
10. 同省内では経済セクター開発局（料金政策や産業振興担当）がクラスター振興についても担当している。しかし、具体的な政策推進は産業貿易省をはじめとする各省である。
11. クラスター振興に対するドナーからの支援はこれまでにない。
12. 要請2案件については実施機関と話を進め、同省には文書による報告があればよい。各合意事項も実施機関と行い、同省は署名に参加しない。カザフスタン国内で活動する日本人の身分保障等は技術協力協定が締結されているので、同省が参加せずとも問題ない。

所 感

1. 対外援助取りまとめ部署であることから、具体的なクラスター振興に関する情報は提供されなかったが、関連省庁間の関係や予算の流れはこれまでの調査を裏付ける内容であった。
2. 北カザフスタン州の食品加工産業クラスターについては、その重要度が省に認知されており、同州単独での要請ではないことが裏付けられる。

C-2. 産業貿易省 企業振興局／産業イノベーション政策局

面談相手先

訪 問 先	産業貿易省 企業振興局／産業イノベーション政策局		
訪 問 日 時	2008. 01. 24. (木) 12:00-14:00	所在地	Astana
面 談 相 手	Ms. IRGALIEVA Lyazzat Muratovna 企業振興局 Mr. ALKEEV Kuralbaj Nuskabajuly 産業・科学技術振興委員会 課長 Mr. SAKISHEV Ermek 産業イノベーション政策局 産業分野振興課 課長代行		

調査団側

訪 問 者	十 郎、鶴 原、有 光、岩 瀬	(記入者) 有 光
	(同行者) 阿部KJC専門家	(通訳) 岡 林

入手資料

無し

聴取内容

冒頭、調査団長より本調査団の目的を説明した後、JICAのスキームについて有光より説明を行った。その後、先方からの要請2案件「中小企業振興」、「北カザフスタン州クラスター振興計画」について、以下の通り協議が行われた。(敬称略)

1. 「中小企業振興」案件について

(企業振興局) 本案件は日本からの協力が決まっていると考えてよいのか?

(十郎) 本案件の背景、内容について不明な点、不確実な点が多いため、今回の調査結果でそれらの点をクリアにし、日本帰国後に協力の如何を決める。

(企業振興局) (不明な点、不確実な点について) できるだけ具体的に話をしていきたいため、何を知りたいか、質問表を用意してほしい。当方はプロジェクトを複数抱えており、アポイントメントが重なっている状況にある。

(岩瀬) 知りたいことは明確である。以下3つの質問への回答を今、教えていただきたい。

① Business Support Center (BSC) は存在するのか、あるのであれば、どう機能しているか。

② もしBSCが機能していないのであれば、地方の産業振興機関として位置づけられているSPKを、本案件の実施機関として想定しているのか。

③ JICAの協力にはカウンターパート(C/P) となる技術移転先機関が必要だが、産業貿易省の場合、中央政府、州政府ではどこがC/Pとなりうるか。

(企業振興局) BSCはBSCという名前の機関が存在しているのではなく、各州に存在する業界団体(ATAMEKEN傘下の地域別・セクター別組織など)のことを指して、一般名称として用いている。具体的な業界団体の種類や規模などの詳細情報が必要であれば、データベースからの情報を提供することができる。

以前、他ドナーが本案件を実施しようとしたが頓挫したためJICAに要請した。本案件への協力にかかる合意文書に署名する場合は産業貿易省と署名をすることになるが、実際の支援先は入札で適当な業界団体を選ぶことになる。

(十郎) BSCの活動を具体的に教えてほしい。

(企業振興局) 会員となっている企業への法務・コンサルティング業務(簿記・帳簿・登記の仕方について、など)と、その地域でその業界が抱えている問題の解決が主な業務である。コンサルティング業務は有料である。以前、他のドナーが協力した際のメカニズムは、各州の業界団体が一つずつ支援プログラムを出し合い、その中から入札で1つ選んだものに対して協力を実施するというものであった。

業界団体は民間団体でカザフスタン政府(産業貿易省)が直接関与する(入っていく)ことはできないため、日本の知見、新しい発想を生かし、各州で一つずつでも業界団体機能の強化をしてもらえると有難い。

(十郎) JICAは政府機関をC/Pとして一緒に仕事をする。中央政府として、予算を配分している中小企業支援の取り組みにどのようなものがあるか、教えてほしい。(セルビアへのJICA協力事例を紹介)セルビアの事例を参考にして、カザフ側にアイデアがあれば、是非協力したい。

(企業振興局) 政府機関としてのBSCはカザフスタンにはない。「中小企業振興」案件は現状のままでは協力は難しいということか?

(十郎) 政府職員をC/Pとして中小企業支援のために何ができるのかを考えるのが技術移転であるため、貴方が今、説明した枠組みのままでは本案件への協力は難しい。

2. 北カザフスタン州クラスター振興計画について

(Mr. Alkeev) クラスター・イニシアティブでは7つの産業を取り上げているが、その中の

食品加工産業については国と民間が共同で取り組んでいきたいと考えている。果物・野菜の加工や小麦の加工（粉、パン、バイオ燃料など）をはじめとする穀物の加工、また畜産加工の分野で日本と協力できればと考えている。協力のあり方として、日本とのJoint Venture企業の創設や、カザフスタン南部地域での野菜・果物加工工場の展開などが考えられるが、日本としての協力方針を教えてください。

(有光：JICA協力メニュー説明)

(Mr. Sakishev) クラスタ戦略を実施するにあたって課題と感じているのは以下2点である。北カザフスタン州に限らず、中央政府で取り組むクラスタ振興にも協力してほしい。

- ① クラスタ振興をどうモニタリングしていくか。
- ② 民間のビジネス(意向)と国の政策をどうマッチングさせるか。

(十郎) ①について、産業貿易省としてクラスタをどう振興するかが明確になっていれば、モニタリングすることは難しくはないのではないかと。我々のイメージするクラスタの主役は民間であり、政府はあくまで民間のサポーターとなるべきであると考えている。生産者、加工業者、販売者などのさまざまなアクターが集まり、課題を話すなかで、政府が果たす役割は決まってくるだろう。クラスタの専門家を派遣する場合、そうした具体的な活動の中でアドバイスをすることができるだろう。

②について、民間セクター開発の主役は民間であり、民間企業がカザフスタンの優位性のある分野を判断して発展させるものである。国は民間の意向、取り組みをどうサポートするかという一言に尽き、国の政策に民間を従わせようとする考え方が間違っているのではないかと。

中央政府におけるクラスタ振興について、既にパイロット・プロジェクトを実施し、戦略(プログラム)もあり、また予算もついているという状況の中で、具体的に何が足りていないのかがわかれば協力の可能性はある。例えば、中央政府としてマスタープランを有していないなど。

(Mr. Sakishev) 中央政府がクラスタ振興として何をしたいのか、何に協力してほしいのか、レターにまとめて来週(1月31日に決定)手交したい。そうすることで、クラスタ振興戦略の内容をより理解してもらえよう。

(岩瀬) ①例えばマスタープラン策定に日本が協力するに当たって、M/Pをもとに具体的に活動する実施機関が必要となるが、その一つの実施機関として北カザフスタン州を位置づけることは可能か?②仮に北カザフスタン州の食品加工クラスタを扱うと想定した場合、農業省との調整、関係はどうなるか?

(Mr. Sakishev) ①についてはもちろん可能である。②について、北カザフスタン州政府農業局は中央農業省の出先である。なお、北カザフスタン州政府企業振興局は産業貿易省の出先である。

現在はクラスタ形成のプロセスがどうしても上位下達型になっており、何も無いところに政府が新しいものを作ろうとしている(例:大統領主導で建設したアスタナの医療クラスタ)。一方で、国際的企業が保有・運営するカラガンダの冶金工業クラスタなどはコアとなっている大企業(注:国際的金属企業グループに急成長したルクセンブルグ立地のミッタル社)の輸出増加には結びついたかもしれないが、中小企業の支援にはつながっておらず、むしろ中小企業が大企業に吸収されるという状況が生まれている。

「日本・東アジアでの事例」

クラスタが発展するための基盤は政府が作る必要があると考えており、まったく

何もないところにクラスターは生まれないと考えている。カザフスタンで取り組んでいるクラスター振興のコンセプトは、まずその地域・業種の中でコアとなるチャンピオン企業を育成し、そのコア企業の活動に関連する中小企業から形成されるクラスターを振興しようというものである。

(十郎) 北カザフスタン州の案件は農産品加工に限定しているのか？

(Mr. Sakishev) 北カザフスタン州では歴史的産業が農業なので、クラスターで対象とするのも農業加工品だろう。日本に期待するのは、①クラスター発展プログラムのモニタリングについて、日本では政府としてどのような取り組みを行い、どのようにその評価をしているか、また、②日本政府が実施しているクラスター政策に民間ビジネスをどうやって適用させているのか、を教えてください。

(十郎) ①について、日本では政府の持つモニタリングシステムにしたがってモニタリング・評価しているはずなので、研修で日本に来て勉強することも考えられる。

(Mr. Sakishev) 日本で勉強するよりも専門家にカザフスタンに来てもらい、現場の状況、起こっていることに対応してもらおうほうが実践的である。

(十郎) 専門家の要請を出す場合は、「中小企業振興(クラスター振興)にかかるCapacity Building」というタイトルをつけ、具体的な課題を記載してほしい。

3. その他

(Mr. Sakishev) 専門家による技術移転とは、イノベーション技術でなくマネージメント技術と考えてよいか。マネージメント技術に関し、日本はビジネス経営手法を得意としていると聞いている。カザフスタンでは2015年までの産業・イノベーション発展戦略の中でビジネス経営手法分野に予算をつけて各州政府でセミナーを実施していく予定であるため、この分野への日本の協力も考えられる。

(十郎) ビジネス経営手法は日本人材開発センターで研修を実施しているので、民間企業に限らず政府職員にも学んでもらいたい。

C-3. 農業省 (Ministry of Agriculture)

面談相手先

訪問先	農業省対外関係投資局、加工・WTO局、農業COMPLEX戦略局		
訪問日時	2008. 01. 24. (木) 16:00-17:30	所在地	Astana
面談相手	Mr. SHARBIEV Nurken 農業COMPLEX戦略局 副局長 Mr. KASENOV Asenbek Nurmukhambetovich 対外関係投資局対外関係投資部投資課チーフスペシャリスト 555994 他1名		

調査団側

訪問者	十郎、鶴原、有光、岩瀬	(記入者) 鶴原
	(同行者) なし	(通訳) 岡林

入手資料

無し

聴取内容

1. 北カザフスタン州関連では、省として補助金、税優等の政策を打ちだしたり、州政府農業局を通じた情報提供、コンサルテーション、ビジネスプラン指導等を行っている。省は政策策定、州は実施を担当している。
2. クラスタ振興は加工・WTO局（クサイノヴァ局長）が担当。
3. 農業省関連組織は全16州に存在し、トレーニングやコンサルテーションを行っている（KazAgro Marketing）が、いずれも設立後3～4年程度であり、協力してもらう可能性を有する。日本の農機リースシステムや農業普及員制度をつくりたいのだが、うまくいっていない。
4. Kazagro Holdingsが農業消費共同組合の設立促進に取り組んでいる。日本ほど整った制度かどうかはわからないが、加工業者に対する機材購入補助、クレジット供与、廉価での機材リースも行っている。
5. 農学研究では加工を専門にしたものもあり、（成果のほどは不明だが）クラスタに活かしているものもある。大学、研究所の他、KazAgro Innovation（2007年創設）にも農業関連学術機関が入っている。
6. 北カザフスタン州の案件について省は知らなかったが、加工分野であれば州企業産業局が妥当。要請は州政府が更なる具体的振興策を策定するのに困難を感じていることの現れではないか。
7. 農業金融についてはKazagro Holdingsが担当している。省からKazagro Holdingsに出資し、そこから各農業関連団体に融資をしている。また省から州に出資し、州の当該部局やKazagro Holdingsを通じて融資を行っている場合もある。これら以外にも（例えば小企業発展基金）農業融資を行いうる機関はあるが、食品加工業者がこれら機関を利用している割合は高くはないのではないかと。
8. 農業省には市中銀行で借りの場合の金利分を補助する制度がある。またKazagro Holdingsを通じたマイクロクレジットも行っている。
9. 融資に際しては換金性評価を行ったり、担保の有無を確認している。また農業組合で相互保証を行い、融資につなげる場合もある。融資はいずれも高額ではないことから返済実績があれば、次の融資額を増やすこともできる。
10. 農業加工業振興のための具体的目標としては加工度の向上、輸出比率の増加、輸入代替を増やすことである。これらは2002年から農業強化策として謳われており、これに伴い予算配賦を行っている。詳細計画は地方で策定されている。研究関連の資金はKazagro Innovationに配賦している。パイロットプロジェクトでは研究成果と民間企業の実益が結びつくように心がけている。
11. 世界銀行プロジェクトでは9つの州および60の検査ラボの機材設備更新を行ったほか、国内外での研修も行われ、ラボで処理できる事柄の増強を考えている。

所感

1. 面談者の中にJICA研修参加者がいたためか、直接、同省に関係しない案件にも関わらず極めて好意的な対応であった。
2. 「クラスタ振興」の枠組みでは必ずしもないものの、農業生産や食品加工分野において同省がさまざまな対策をとっていることが窺える。「北カザフスタンクラスタ振興」案件においては今後、関連が出てくる可能性がある点につき留意が必要。

C-4. 穀物加工業者・パン製造業者協会

面談相手先

訪問先	League of Kazakhstani Gran Processors and Bakers		
訪問日時	2008. 01. 25. (金) 10:10-12:00	所在地	Astana
面談相手	Mr. Evgeniy A. GAN, President 6, Potanina str, Astana, 010000, Tel/Fax: (7172)39 30 98		

調査団側

訪問者	十郎、鶴原（途中退席）、有光、岩瀬	（記入者）有光
	（同行者）なし	（通訳）岡林

入手資料

<ol style="list-style-type: none"> 1. 小麦輸出・生産量（2000～2006年） 2. 小麦輸出先（2006年） 3. 農業省クラスター計画調整委員会リスト、活動記録
--

聴取内容

<ol style="list-style-type: none"> 1. 当組織は25法人会員から成る非営利団体である。会員には傘下に10以上の小企業を有するような大企業もあれば、小麦粉の生産が100トン／1日程度の小企業、また、パン製造企業もある。会員は全国の小麦関連会社のうちごく一部のみであるが、ほぼ全ての大企業と関係を有している。 2. 当組織の活動の目的は、①会員法人の利益を守ること、②（問題が起きないように、予防的視点からの）ビジネス環境整備である。 3. カザフスタンの小麦粉輸出量は世界第一位であり、うち、約8割はタジキスタンとウズベキスタンに輸出している（注：小麦粉の生産量・輸出量・輸出先の資料を入手）。近年、特に小麦粉の輸出が増加している（例：2004年約54万トン、2007年約150万トン）。一因としては、これまで非合法に輸出されてきたものが合法的に輸出されるようになったという背景もある。北カザフスタン州では全国の3分の1に相当する500万トン生産されている。 4. カザフスタンの小麦は単収は少ない（約1トン／1ha）一方で品質が高く、他国では国産小麦と混ぜて小麦粉全体の品質を向上させるために使われている。品質が高い一因として農業を使っていないことが挙げられる。 5. CMARがクラスター振興の優先産業分野を策定した際、CMARは当初、小麦産業を優先度が低い産業と判断していなかったが、その後、当業界からの働きかけを受け、また具体的な輸出量の増加を受けて、小麦の競争力が認められた。 6. 政府決定のクラスター振興計画は大枠の方向性を提示したものであった。その方向性を受けて、農業省傘下に業界団体もメンバーとなった調整委員会が編成され、業界団体の提案をベースに具体的な施策が策定された。（注：調整委員会のメンバーと活動概要に係る資料を入手） 7. 食品加工分野では①コスタナイの乳製品、②南部の果実・野菜、③穀物が取り上げられた。③穀物のクラスター振興計画は多少、実行されたが、①、②はほとんど実行されなかった。その原因は政策決定者と施策実施者がつながっておらず、実行のためのメカニズムが存在しないことにある。 8. クラスター振興のためには国とビジネス界が力を合わせる必要があるとあり、国には管理ではなく、業界の問題を解決するための振興策を求めている。例えば、近隣国への小麦、小麦粉、
--

ドライグルテンなどの輸出を増加させるために、輸送に必要となる鉄道車両の運行や輸送料金の引き下げのための鉄道会社への働きかけや、在外公館や在外商工部による外国市場へのマーケティングなどを期待している。

9. 業界団体のイニシアティブとしては、中国向け輸出を実現するための複数企業共同の大ロット生産や、小麦粉・パスタ・マカロニの国家共通ブランドの作成、また国際品質の認証取得に取り組む予定である。
10. ソ連時代には「ゴスト」という国家標準があり、穀物製品もすべてその標準に従ってきたという背景があり、標準製品以外のものを作ることには精神的に大きな抵抗があった。しかし、今の穀物業界の成功の秘訣は標準に捉われず、消費者の求めるニーズ、レベルに合わせた商品開発を行った点にあると考えている。
11. (北カザフスタン州からの要請案件について) 計画作りを目的とするのではなく、優先分野の特定を、その優先分野を発展させるためのメカニズム (いかにクラスター化できるか) まで具体的に提案することが必要である。

所 感

1. 本人が「思ったことは率直に何でも言う」というとおり、実利的・市場経済的な思考を持っており、政府に対する不満や問題点を率直に聞くことができた。
2. 北カザフスタン州からの要請案件について、クラスター振興の優先分野の選定を外国のコンサルタントが実施したことが頭にあったからか、「カザフに住んでいる政府の役人本人がやらなければ意味がない」と繰り返し指摘していた。
3. 個々の農家や加工会社の抱える問題まで把握しているかどうかは不明であるが、業界全体としての課題に対する問題意識を強く持っており、課題解決のため力強く舵取りをしているという印象を受けた。

C-5. カズアグロ・国家ホールディングス社

面談相手先

訪 問 先	JSC “National Holdings “KazAgro”” (カズアグロ・国家ホールディングス社)		
訪問日時	2008. 01. 25. (金)	15:15-16:30	所在地 Astana
面談相手	Mr. Smalinov Alikhan Askanovich, Cairman of Board Ms. Mussina Liliya Sakenova, Deputy Chairman of the Board Mr. Shakkaliyev Arman Abayevich, Director of Department of Strategic Development and Analysis Mr. Burzhumbayev Baurzhan Alpanovich, Deputy Chariamn of the Board of JSC “KazAgro Marketing” Mr. Makzhana Aygul Amangeldinova, Director-Cordinator of JSC “KazAgro Marketing” Ms. Khamzin Alma Nazimbekovich, Deputy Director of Department of Projects Coordination of JSC “National Holdings “Kazagro””		

調査団側

訪問者	有光、岩瀬	(記入者) 岩瀬
	(同伴者) 無し	(通訳) Omurkan

入手資料

1. KazAgro関連各社の北カザフスタン州ペトロパブロフスクでの連絡先一覧

聴取内容

1. KazAgro Holdings社は政府（農業省）が100%の株式を有する国営農業関連事業会社である。利益追求を目的とする会社ではなく、政府の農業・農産物加工振興の政策・戦略に基づき、それを具現化するための各種インフラ（ハード、ソフト両面）の整備や事業を行う国営事業法人である。同社では過去1.5～2年の間に、同社傘下の7つの関連企業による融資・リース事業等を通して約40の農業・農産物加工振興に資するプロジェクトを実施した。
2. 現在、農業分野では政府方針によって、農産物の加工度を上げることが重要課題となっている。これを受けて同社としても2008年予算では、加工度の向上に資する事業の予算を約30%増加させる。それにより将来的な国家の食糧安全保障にも資することになる。
3. 農業省は政府としてKazAgroの全体的な戦略を策定・承認することになっており、政府（同省）は同社の2008～2012年の中期事業戦略をすでに承認している。また、KazAgroの事業実施に必要な予算措置は、農業省が策定した予算計画に基づいてカザフスタン政府の所定の手続き（経済予算計画省での調整・決定、議会での承認等）に従ってとられる。
4. カザフスタンの農業・農産物加工クラスターの振興は、穀物加工、乳業・乳製品、果物・野菜の3つの分野で行われる（または行われている）ことになっており、同社は同分野での個別プロジェクトにおいてクラスター振興に関与・貢献している。
5. 例えば、穀物加工関連で現在、注目を集めているバイオ・エタノールやバイオ燃料の研究・生産に関して、同社（及び傘下の企業）と民間企業が50%ずつ出資して事業を行うなどのPPP（Public Private Partnership）のイニシアティブをとる等の間接的な関与を行っている。南部カザフスタンの綿クラスターの振興に関しては、木綿原料の一次処理、製糸、綿布紡績、綿油等の一連の加工処理を行う工業団地の開発・形成に係わる事業を行っている。果物・野菜クラスターでは先進国にあるような卸売市場や物流ターミナルの開発・整備等を検討している。
6. （国家の経済・社会基盤整備に資する事業やこれを実施する機関に対するJICA技術協力の方法として、専門家派遣、M/P策定、F/S、トレーニング、本邦研修等があることを説明したことを受けて）上記5を始めとする同社の事業に関して、JICAの技術協力専門家の知識・ノウハウ・経験を利用させてもらうことができれば大変、嬉しい。例えば、今、思いついたアイデア段階ではあるが、①農産物加工振興に係わる農業系金融機関のノウハウの向上、②農産物加工クラスター振興に係わる政府の支援のあり方に対する研究（マスタープラン？）とKazAgro職員に対するノウハウの技術移転、等が考えられる。
7. 北カザフスタン州からのクラスター振興マスタープラン策定のJICAへの技術協力要請については承知していなかったが、同州は農業・農産物加工の重要な拠点でもあり、技術協力が実現することは有意義だ。同州で、クラスター振興アプローチを進める場合や、それに基づく最終的な個別事業を行う場合は、KazAgro社の関与が必ず発生する。まず、同州の州知事・副知事、州政府（農業局）とよく協議してもらうことが重要だと思うが、同州農業局がうまく調整していれば、当然、KazAgro各社にも声がかかっているだろう。
8. 北カザフスタン州のクラスター振興マスタープラン調査だけでなく、中期的にKazAgro社として、農業・農産物加工に係わるハード・ソフトの整備と能力向上に係わるJICA技術協力には強い興味があるので、具体的な要請方法や支援メニュー等についてぜひ今後、教えてほしい。

所 感

1. 本面談をアレンジしてくれたKazAgro Marketing社副会長（調査団コンサルタントが1月11日（金）に面談済み）から適切な情報提供が行われていたせいか、6名の調査団メンバーが来訪する予定に対して、先方も会長、副会長を含めたHoldings社（統括親会社）の幹部が勢ぞろいする会合となり、同社の組織能力の高さを感じた。同面談にて、ペトロパブロフスクのKazAgro各社のコンタクト先を教えてくださいようリストを送ってほしいと頼むと、同日夕刻にはEメールでリストがさっそく送付され、さらにその印象を強くした。
2. 先方はJICAとの接触は初めてのようで、当方のJICA技術支援の説明に対して徐々に興味の程度を増した模様。農業または農産物加工に関してKazAgro各社が行っている事業や活動に関して中期的にぜひ、JICAの技術支援を受けたいとの発言が会長からあった。また、JICAが技術支援を行う場合、どの程度の予算投入が行われると期待できるのかという質問があり、予算額については明言できないが、支援ニーズに応じた複数の専門家（コンサルタント）の投入、トレーニング、本邦研修等の組み合わせになると回答した。
3. KazAgro社は100%国営の準国家機関であるため、農業・農産物加工振興に係わるカザフスタン全体の能力向上のためにハード、ソフト両面のインフラ整備に係わる能力向上支援（専門家派遣、トレーニング、M/Pスタディ、F/S、本邦研修等）をJICAが同社を実施機関として行うことは不可能でないだろう、との当方説明に対して、具体的な技術支援ニーズを今後、まとめたいので、その際の具体的な要請の手順、フォーマットをぜひ知りたい、とのことであった。
4. これを受けて、当方からは、「所定の要請書にしたがって、上部官庁（＝農業省）、最終的には経済予算計画省を通じてJICAに具体的な要請を出すことが必要だ」と説明し、さらに、技術支援先となる確実な「実施機関」と「日本側専門家と協働するC/P（要員）」を用意することが最低限の必要条件だということを示した。
5. 先方はWeb情報検索でJICA情報を予めサーチした模様だが、2005年くらいの古い情報しか出てこなかったとのこと。「ぜひ、アスタナでのコンタクト先を教えてください」と要請されたのでJICAアスタナ企画調査員の連絡先を教示した。
6. 今回要請案件（北カザフスタン州案件）に関しては、KazAgro社は間接的な協力者や裨益者にしかならないと思われるが、中期的な視点からは同社を実施機関とする案件を形成することは極めて意義があるものと思料する。要請手続きその他について、引き続きアスタナ企画調査員が詳細説明や先方ニーズの確認などを行っていくことが肝要であろう。

C-6. 産業貿易省（Ministry of Industry and Trade）副大臣

面談相手先

訪問先	産業貿易省 副大臣		
訪問日時	2008.01.25.（金） AM16:10-16:40	所在地	Astana
面談相手 （電話、Fax）	Mr. Sovietsky Vyacheslav Krestyanovich, Responsibility Secretary TEL:7172-299002 FAX:7172-241516		

調査団側

訪問者	十郎、鶴原	（記入者）鶴原
	（同伴者）阿部	（通訳）岡林

入手資料

無し

協議内容

【要請案件：中小企業振興について】

団長：要請書に記載されているBSCを技術協力対象とするのは困難と考えている。その理由は日本の技術協力は政府関係者と技術を共有することを目的としているが、今回要請されている対象機関は民間だからである。

【要請案件：北カザフスタン州クラスター振興について】

(副大臣がカザフ側同席者に本案件の説明を求めたが、明確な回答がなかったため)

団長：北カザフスタン州にはJBICが2年前に調査を実施し、クラスター形成手法に係るセミナーを行った。それを基にカザフスタン側から要請をいただいたと理解している。本要請は北カザフスタン州でクラスター振興のためのマスタープランを策定したい、というもの。クラスターの概念は国ごとに異なるので日本のクラスターの特徴をカザフスタンの現実に合わせるような形でのマスタープラン策定につながれば、と考えている。日本の技術協力は相手側と一緒に活動するのが特徴であり、一方的にマスタープランを策定することは想定していない。

(「北カザフスタン州はいったい何のクラスターをやろうとしているのか」、との副大臣問いに対し、「やはり穀物では？」とカザフスタン側回答)

副大臣：JBICの食品クラスターパイロットプロジェクトに2006年に署名したが、今回の調査団の調査テーマとまるで同じであり、①本件の方向性、②共同（開発）調査の結果、一体何が生み出されるのか？、という疑問がある。JBIC調査についてはカザフ側は署名事項を履行したにもかかわらず、JBIC側からはこれまでに具体的な回答がない。北カザフスタンではGTZが畜産分野で何億ドル（？）ものプロジェクトを行っている。開発調査や市場調査が大切なのもわかるが、具体的に実施していく必要がある、と考えている。

副大臣：JBIC調査についてはカザフスタン側実施者が誰だったのか、どのぐらい関心をもっていったのか。担当者も異動してしまったのかもしれない。(北カザフスタン案件について)共和国レベルで重要なプロジェクトであれば当然我々も承知しているはずである。農村対象の小規模プロジェクトであれば省まで上げる必要はない。北カザフスタン州知事を知っているので詳しく聞いてみることにする。

団長：カザフスタン国の中央と地方の関係、また地方でのマスタープランに中央がどのぐらい関与しているか明確にする必要があると考えている。

【終わりに】

副大臣：いい話があがっているので、この方向性で具体的な形にしてほしい。よい調査だと考えており、また日本・カザフスタンの関係にも好影響を及ぼすであろう。当省の扉はいつでも開いているのでよろしくお願ひしたい。情報交換が大切だと思うので、現在の企業概況や統計情報を当省から提供することはできる。逆に日本の技術協力についての情報提供があれば、それがカザフスタンの状況に見合うものか判断もできよう。カザフスタンは国土面積が大きい国で地域によって様々なことができる。先進国としての日本の能力とわが国のニーズを結びつけることが重要。援助といっても、ビジネス振興につながるものがそろそろあってもよいはず。次回来訪の折には是非企業振興担当副大臣にも会っていただきたい。

団長：今般調査では貴省関係者に面談設定など協力いただいたが、今後ともご協力いただけるよう副大臣にもお願いしたい。調査結果は1月31日産業イノベーション振興局にて報告する予定。

所 感

1. 今般調査で北カザフスタン案件が本省に認知されないまま、経済予算計画省から日本側に提出された様子であることが判明したが、一方でその存在を副大臣まで周知できたことは成果であった。また疑念はあるとはいえ、本件に副大臣が関心を寄せているということは我方にとってよいことである。
2. 副大臣にとっては署名をしておきながら調査結果報告を受けていないJBIC調査に引き続き、JICAが再度、同様の調査を行うのではないかと、ということに強い懸念を抱いている様子であった。
3. 具体的なビジネス振興につながる案件を、という意向が明示されたことも本協議の特記事項である。

C-7. SEDF (小企業発展基金) アスタナ支店

面談相手先

訪問先	Small Enterprise Development Fund (SEDF) アスタナ支店		
訪問日時	2008. 01. 25. (金) 17:00-18:30	所在地	Astana
面談相手	Mr. Erken Zhakatayev、支店長+副支店長を含む中心スタッフ4名が同席		

調査団側

訪問者	有光、岩瀬	(記入者) 岩瀬
	(同伴者) 無し	(通訳) Omurkan

入手資料

無し

聴取内容

1. SEDFは1997年に設立され、市場経済化に資する中小企業の振興を目的として、優遇金利での融資(貸し付け)と窓口相談(簡単なコンサルティング)を業務としてきた。起業しようとする個人(アントレプレナー)がビジネスプランを持ってきて、それについてのアドバイスや開業資金の融資等を行う。特に、製造業を中心とする付加価値サービスを提供できる企業への融資を指向してきた。
2. その結果、これまでに約7,000件の融資を行い、約2万人の雇用創出に貢献してきた。融資残高は約370億テンゲ(約330億円)である。これはカザフスタンの金融貸出残高の5%に満たない小規模なものである。
3. しかし、SEDFがKAZYNA傘下に入り、同傘下の政府系金融機関(注:KDB、KIF等)との機能分担をより適切に行う一方、SME融資において民業圧迫をすべきでないとの流れからSEDFからの直接的な新規のSME融資を現在、停止している。特に、昨年秋からのサブプライム問題による金融市場の流動性不足を解消するために、政府が昨年末に、4億US\$をSEDFを通して民間商業銀行に供給し、これを民間商業銀行がSMEに融資するという新たな形態となった。2008年には16億US\$のSME融資資金が同様にSEDFを通して民間商業銀行に供給さ

れる予定である。

4. 上記の融資は、SEDFから商業銀行への資金供給が公定歩合（11%）で行われ、これに商業銀行のコストと利益を上乗せした15%を金利上限としてSMEに融資されることになっている。ただし、15%を超えた金利設定やどのようなSMEに対して融資先として商業銀行が貸し出しているか等については、今後、モニタリングが必要である。審査業務自体も商業銀行に移管されている。一方、これに関連してSME融資に係わる審査・与信業務に係わる各商業銀行へのノウハウの移転は特に行っていない。
5. SMEへの直接的な新規融資を行わなくなったSEDFの現在の主要機能は、①過去の貸出債権の管理、②商業銀行を通じたSME融資のモニタリング、の2つである。融資審査業務そのものは現在、商業銀行が行っており、以前SEDFが行っていたこの段階での相談・コンサルティング機能は現在、同行では行っていない。ただし、新規融資のモニタリングの一環として今後、半年に1回程度、SEDF職員が融資先のSMEを訪問して、融資が適切に利用されているかの確認を含めた一定のコンサルテーションを行うことを想定している。
6. SEDF全体として要員削減（リストラクチャリング）を実施しており、アスタナ支店では以前22名だった職員数が現在は12名に減少している。北カザフスタン州ペトロパブロフスクにも支店があるが現在、その職員数は9名に減少した。SEDFは都市部にしか支店網を持っておらず、地方農村部の農業・農産物加工関連のSMEには手が届かないのが実情だ。地方農村部の小規模金融分野は潜在性の高い分野だが、KazAgro Holdings傘下の農業系金融機関が主な資金供給者であろう。
7. ビジネス・サポート・センター（BSC）については過去に、その概念が重要視されたが、実態として機能しているものはない。しかし、産業組織を始めとしたSMEとのブリッジ役は必要だと考えている。
8. クラスタ振興についてはカラダダの金属コンプレックスや、二期作（二毛作）ができる南部の農業地帯を中心に、可能性の高い地域があるが、SEDFとして特別な関与はしていない。

所 感

1. 発足から11年たったSME金融の中心機関だが、その役割と機能は満足すべき成果を挙げられなかったと見られ、現在、縮小（場合によっては廃止？）の道をたどっていると感じた。
2. アスタナ支店の雰囲気は明るいものとはいえず、職員の能力や覇気もあまりないように見受けられた。能力不足により、縮小の道をたどったか、リストラクチャリングの流れの中で縮小均衡の雰囲気が増幅したかは定かではないが、SME金融の中心として期待された機関であるため、ある意味で残念に感じた。
3. サブプライム問題を受けてカザフスタン金融市場が動揺していることを示唆する情報には、ある意味で衝撃を受けた。面談で入手した商業銀行へのSEDF経由の資金供給という事実（情報）は、一種の民間銀行への公的資金注入と流動性確保による金融市場安定化策であると見られる。これは、現行プロジェクトの続行や大企業の資金繰り確保に資金供給（融資）が優先され、そのあおりを受けて、SME向けの新たな融資の道が閉ざされつつあることを示唆している。本格的かつ機能的なSME金融のあり方について、カザフスタン政府が検討・策定すべき課題は多いと感じた。

D. コンサルタント団員による北カザフスタン州（ペトロパブロフスク市）での事前調査
（1月24日～25日）

D-1. The Department of Agriculture of North Kazakhstan Oblast

面談相手先

訪問先	The Department of Agriculture of Petropavlofsk Oblast.		
訪問日時	2008年1月24日（木）	15時～15時40分	所在地 ペトロパブロフスク市
面談相手	Deputy Director		

調査団側

訪問者	杉本	（記入者）杉本
	（同伴者）	（通訳）Sergei

入手資料

無し

聴取内容

<ol style="list-style-type: none"> ここ3年、北カザフスタンは穀物（小麦）の生産が豊作であった。ha当たりの単収は1,600kgである。小麦のロシアへの輸出価格は上昇し、農家収入が増えたので現在、新しい機械や設備を買っている農家が多い。 この地方の農家は、小麦生産、家畜の飼養とミルクの生産の3つを同時に複合経営しているところが多く、農地は3,000haが平均的である。 原乳は工場のトラックが個々の農家に集荷に行く。仕入代金の支払いは以前は1週間に一度であったが、最近では原乳の仕入の都度、支払われるようになっている。 （クラスターの現況はとの問いに）クラスターは存在する。養豚や養鶏、牛の飼養が多いし、油糧作物（ひまわり）の栽培と搾油工場、乳製品工場などである。 （クラスターの参加者の相互関係や全体としての活動はとの問いに）乳製品の関連工場がある。それらは1つの親会社の元にコントロールされている。市内には乳製品工場が5～6ある。 （関係機関、企業訪問のアレンジメント）

所感

<ol style="list-style-type: none"> 面談者は、クラスターの意味について一般とは違った理解の仕方をしているようである。個々の家畜飼養や食品加工を取り上げ、それをクラスターと考えているようだし、企業や原料生産者の関係を尋ねると、関係のあるいくつかの工場の名をあげるが、それらの工場は1つの親会社の元にある子会社群にすぎなかったりする。クラスターとしての活動も具体的な回答はなかった。 北カザフスタン州から日本に出されたプロポーザルを見せると、当プロポーザルは農業局ではなく、企業産業局から提出されたものであることが判明した。 当州はコスタナイ等と違って、食品加工は農業局ではなく企業産業局の所轄となっている。実際、食品工場訪問にアテンドしてくれた州政府の職員は農業局であったり、企業産業局であったりして、きちんと分担が決められていないようである。しかし、両局の協力関係はよさそうである。

D-2. Department of Entrepreneurship and Industry of North Kazakhstan

面談相手先

訪問先	Department of Entrepreneurship and Industry of North Kazakhstan		
訪問日時	2008年1月25日(金) 10時～11時20分	所在地	ペトロパブロフスク市
面談相手 (電話、Fax)	Mr. Pindurin, DirectorおよびDeputy Director 3152-46-08-23, E-mail: IgorMP_2004@mail.ru		

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

<ol style="list-style-type: none"> 1. 訪問の意図説明 2. (クラスターの概要についての問いに対し) 当州には、小さい企業を含めて20の食品企業があり、製造業におけるシェアは43%ある。食品加工企業として多いのは、1に穀物加工、2に肉加工、3に乳製品である。2位と3位はほとんど差がない。そのほかの製造業としては機械、オイルが盛んである。 3. 月曜日以降の訪問アポ取りの確認。

所感

<ol style="list-style-type: none"> 1. 最初にDeputy directorと面談し、アポ取りをしてもらった。事前にJICA事務所からの依頼に応えて、月～水までの予定表を作ってくれていたが、さらに当方の希望を伝えて、農業と産業の2つの局との合同ミーティングや検査部門、大学、企業、銀行訪問等のアポ取りを自ら電話ですぐ行い、セッティングをしてもらった。また、11時にDirectorが少し事務所に出てくるので会う機会を作ってもらった。Directorはこのあとすぐ地方視察のために出張すること。Deputy directorはフットワークのいい人物のようである。 2. 先方で作り直した訪問予定表はすぐには当方には渡さず、一旦Vice Akim (副知事) のサインをする必要があるとのことで、時間を改めて再訪し予定表をもらった。コスタナイに比べてこの点で、ソビエト時代の官僚主義的影響が残っている印象はあるが、検査部門に行くときには農業局の職員が同行して丁寧に対応してくれている。
--

D-3. 北カザフスタン州穀物検査所

面談相手先

訪問先	北カザフスタン州穀物検査所		
訪問日時	2008年1月25日(金) 15時～16時	所在地	ペトロパブロフスク市
面談相手 (電話、Fax)	Mr. Tleubergenov, Director (8-7152)34-44-46		

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

<ol style="list-style-type: none"> 1. 当ラボは公営の穀物検査ラボであり、30名のスタッフがいる。地方には11のブランチがあり、各ブランチには2～3名の検査官がいるので、アドミ等を含めると総勢で100名いる。当ラボは小麦以外に大麦、米、ソバなども分析しているが、地方のラボは小麦だけの分析である。また、当ラボは穀物の品質のほかにも重金属、放射能、アフラトキシン等のセーフティの検査もするが、地方のラボは品質の検査だけである。 2. 分析機器はほとんど1990年に導入したものである。 3. ここで検査して発行する証明書は、品質証明書とフードセーフティの証明書の2種類である。輸出するときには、この2つのほかに原産地証明書が必要だが、これは州政府の違う部局で発行される。 4. 小麦の検査はトラックごとまたは60トンごとに必要である。1検体につき検査費用は4,500テンゲであり、この収入は当ラボの主な収入になっている。収入にはこのほかに州政府から配賦される予算もあるが、あまり多くはない。当ラボは、当州で生産される小麦の60～70%の検査をしている。2005年80万トン、2006年120万トン、2007年140万トンが検査した量である。検査が多いのは9月から5月である。 5. クラスターに関して、最初の会議に一度だけ出たきりで、その後、関係を持っていない。 6. 地方にはあと20のラボが必要である。また、分析機器が古いので、新しいものがほしい。

所感

<ol style="list-style-type: none"> 1. 17～18年前の分析機器だが、毎日使っている機器ばかりだからと知っているが、メンテナンスは実によく行われている。 2. 運営予算は州政府からも出ているが、主たる収入は検査料金収入によるものである。 3. クラスターへの関与は初めのころに会議に一度出たきりで、その後は関与していない。
--

D-4. North Kazakhstan Branch Republican Veterinary Laboratory

面談相手先

訪問先	North Kazakhstan Branch Republican Veterinary Laboratory		
訪問日時	2008年1月25日(金)	16時20分～17時30分	所在地 ペトロパブロフスク市
面談相手 (電話、Fax)	Mr. Tleubergenov, Director 他1名 3152-42-22-64		

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

1. 当ラボは北カザフスタン州に15の支所を有する家畜(魚も含む)・食品の検査・分析ラボの本部である。各支所には8～12名のスタッフがおり、当所を含めると総勢180名のスタッフがいる。支所のラボは家畜の検査を行っており、食品検査も行っているのは当ラボだけである。
2. 当ラボ予算は農業省から配賦されている。
3. 昨年、ドイツの援助で新しい分析機器を多く入れた。今年の当ラボのテーマは新しい分析手法をマスターすることと、家畜の新品種を導入することである。これまでスタッフのトレーニングのため、主としてロシアかトルコに派遣している。
4. 昨年、アメリカから専門家が来て食品安全のセミナーを開催してくれた。また、中央アジア地域全体を対象にしたセミナーに関連して、EUから8名の専門家が来た(何のスキームでセミナーが開催されたか尋ねたが、よく知らなかった)。
5. 食品企業が新しい製品を開発したら、販売する前に当ラボによる検査証明書を取得する必要がある。ここでは成分などを書類とサンプルで調べ許可を出している。食品工場の検査もここで行っている。新工場ができて操業する前の検査や既存工場の検査を行っている。
6. 食品の賞味期限は企業が独自で設定するのではなく、Food Institutionが設定する。

所感

1. 機器のメンテナンスはよく行われており、職員のしつけ教育も徹底しているようである。あらかじめ我々の訪問を知らされていたらしく、細かく分けられた検査室に入る都度、その職員が立って迎えてくれた。
2. クラスタについて質問するが、よく知らず、何ら関与していないとのことである。

E. 調査団全体での北カザフスタン州(ペトロパブロフスク市)での公式協議及び面談
(1月28日～29日)

E-1. The Government of Northern Kazakhstan State 副知事

面談相手先

訪問先	北カザフスタン州副知事(農業担当)		
訪問日時	2008.01.28.(月)	11:50-12:30	所在地 Petropavrovsk
面談相手	Mr. ESKENDIROV 副知事(農業担当)		

調査団側

訪問者	十郎、鶴原、有光、岩瀬、杉本	(記入者) 鶴原
	(同伴者)	(通訳) 岡林

入手資料

無し

聴取内容

1. 北カザフスタンの主要産業は農業。ここ数年、農業は近代化され魅力を備えつつある。カザフスタン国内の高品質小麦の28%を同州が生産している。
2. ビオヒム社が粗悪な小麦からバイオエタノールを抽出することに成功したのが第1の（穀物）クラスターといえる。現在、同社を中心に畜産開発を行いつつある。10万頭の豚肥育畜産複合体計画があり、うち5万頭はすでに稼動済。カナダから800頭を仕入れ、生産加工を自前で行える乳業クラスターもある。畜産振興に世界や日本の経験が活かされれば有難い。
3. 2008年首相指示により、小企業振興のために州予算から10億テングゲが割り当てられる予定。この予算は先進国の後追いではない、何か新しい農業イノベーションのために使いたいと考えている。
4. （技術指導、品質改善等のSME支援センターや連携促進センターの有無の質問に対して）品質改善を目的とした試験場がある。またテクノパークは中小企業と大企業の連携を仲介する組織であるが、これは農業局ではなく企業産業局傘下となる。また、SMEと大学の連携促進機関としてテクノパークがある。
5. 中央政府と州政府の関係について、中央政府予算で行われるプログラムは中央政府が中心となるが、州内社会問題など中央政府があまり知らない事項については州政府主導となる。中央政府の関与を「干渉」とはとらえておらず、「協力関係」と考えている。
6. SPKについて、トボールというSPK（本部はコスタナイ州コスタナイ市）の支部が同州内にある。SPKは国家資産をより効果的に使う機関で、公費を活用し（SPKが）効果的開発を進めるのが目的であるが、農業関連での実績はまだない。「（州が）土地を抛出し、SPKが水・暖房・熱源供給等の住宅インフラを整備して州政府に戻す」というプロジェクトが州内初のSPKプロジェクトである。
7. 州内中小企業が抱える問題としてはマーケティングやビジネスの進め方であろう。特に「生産したものはカザフスタン国内で販売する」という固定概念があり、これが国外進出の妨げとなっている。近くにはロシアもあり、輸出の可能性はあろう。民間人材であればこのような問題を認識している人材があろうが、州政府関係者にはいたとしても少ない。輸出振興政策・戦略等の分野で日本からの支援があれば歓迎である。
8. この場合、支援の受け手は1つの機関に限定されず、ふさわしい部局・人材をグループ化することが望ましい。教育関連機関を受け手とするとどうしても理論的になるため、より実務的なものが受け手となることを希望する。具体的にはマネージメント、ISO基準での食品管理、日本企業での実習（最長6ヶ月ぐらいか）。これらの人材が国に戻り、成果を広めてもらう、ということが考えられる。

所感

1. 問題点とそれに対する解決案が副知事から提示されたのはプロジェクト形成を行ううえで極めて有益である。

E-2. 北カザフスタン州農業局／企業産業局

面談相手先

訪問先	北カザフスタン州農業局			
訪問日時	2008. 01. 28. (月)	14:30-16:40	所在地	Petropavlovsk

面談相手	Mr. TASHENOV Serik Sergalievich	農業局 農業局長
	Mr. POLISCHUK Gregorij Andreevich	農業局 副農業局長
	Ms. AYAGANOVA Zajra Mazhkenovna	企業産業局 副企業産業局長
	Ms. TSYMBALYUK Oljga Ivanovna	企業産業局 企業支援部 部長
	Ms. MALINOVSKAYA Tatjyana Vasiljevna	企業産業局 産業部 部長代行
	Ms. IKBAEVA Aliya Dosbolovna JSC	小企業発展基金 北カザフスタン州支部 チーフスペシャリスト

調査団側

訪問者	十郎、鶴原、有光、岩瀬、杉本	(記入者) 有光
	(同行者) Serugei	(通訳) 岡林

入手資料

企業・産業局 組織図

聴取内容

(十郎) JICAからの協力を通じて達成しようとしている目標を教えてください。

(農業局長) クラスターの概念はカザフスタン国内で統一されておらず、一つの大きなホールディング会社を中心とするものや、小企業で加工・販売まで行うものなど、様々な規模のクラスターが存在している。

大規模クラスターの一つであるバイオヒム社は小麦を加工してグルテン、飼料、バイオエタノールの生産している。バイオエタノール生産については昨今の食料品価格の高騰の影響で、食料品を原料に燃料を生産することに対する批判の声が上がっているのも事実である。また、輸送の問題によって結局バイオエタノールの輸出は叶わなかった。バイオエタノールの副産物を飼料に用い、畜産業に生かす計画もある。

バイオヒム・クラスター傘下のバスコという企業では2008～09年にかけて豚の飼育増を計画している。

北カザフスタン州では穀物(生産量500万トン/年は全国の26～28%に相当)、小麦粉、採油植物を輸出している一方で、多くの食料品を輸入に頼っているという現状がある。

北カザフスタン州で生産されている食料品の多くは国内消費用であり、輸出は一部のみである。農業局が目指しているのは、輸出力の強化である。

(十郎) 要請のあったM/P策定では具体的に何を達成するための計画を想定しているか？

(農業局長) 具体的には、WTO加盟に伴い必要となるヨーロッパ標準の導入など、輸出製品の生産ができるようになることが目的である。

現在の農業・食品加工分野の企業はソ連時代の大規模な企業が分割・小分化され、個々の小企業が活動している状況にある。小企業では人材・資金が不足しているため、国内市場を見据えた品質レベルで留まっており、海外市場を見据えた高品質の商品を生産することに対する手段がない。したがって、例えば組合という形態で小企業が団結して人材育成や新技術の導入といった課題に取り組める体制を作りたい。

具体的には、生産者が仲介業者によって安価で買い叩かれ、十分な利益が得られていない状況に対し、生産者が共同で組合を形成して仲介業者を介さず出荷する体制を作るなどの案が考えられる。しかし、この取り組みはそれぞれの生産者が資金を出し合うことがネックとなりうまく進んでおらず、生産者は仲介業者に売ることが簡単でよいと感

じているようである。これまでに政府主導で外国（西ドイツ、カナダなど）から家畜種を導入したがうまくいかなかったことがあり、必ずしも政府による支援が信用されるわけではない。

なお、販売面では共和国の調達制度を利用する手もあるが、予約買い付け価格が市場価格を下回っており、生産者にとって魅力がない。人材育成面では、生産部門のニーズが大学などの教育機関での教育内容にうまく反映される仕組みになっていない点が課題である。大企業には大学生を研修としてなかなか受け入れてもらえない。

(十郎) 現場の課題は理解した。これら課題への解決策はM/Pとして提案できるかもしれないが、生産者側に団結・統合の機運がなければM/Pを策定しても活用されないのではないか？

(農業局長) 農民の機運が全くないわけではなく、当方が期待するレベルに達していないという意味である。大企業を中心とする企業の集まりは10ほどある。それ以外に、耕作面積の22%を占める3,700ほどの小農について、統合プロセスを加速化させるのが狙いである。

(十郎) 要請内容は人材育成、新技術導入、小農の統合といった課題に対する州政府としての処方箋が必要ということだと理解した。これら課題に対しては既に取り組んできたがうまくいっていない、という状況か？

(農業局長) 対策をとるための予算がなく、実質的には取り組めていない。畜産業のための2008年州政府予算は2,800万テングである。中央政府による生産段階に対する補助金制度はあるが、輸出促進のための補助金制度はない。また、ISO取得費用の50%は中央政府が補助する制度があるが、それでも大企業でないと投資できていない。小農は市中銀行から融資を受けて機材を購入している状況にある。

国としての歳入は増加しており、州政府の予算増が見込めるため、そのための具体的な取り組みを日本と一緒に準備しておきたい。

共同購入・仕入れをして利益を分配するという消費協同組合の編成にはカザフスタン全体で2年間、30億テング費やし取り組んできた。北カザフスタン州には2億テング配分されたが、結果的には3,200万テング使って、組合が1つ形成された。現在もいくつかのプロジェクトが継続している。配分予算は農業機械を組合に提供するために費やされる。担保を有するような大規模企業が組合に参加するメリットを見出していないことが難しい点である。

国が設けている小農向け融資を活用しているが、貸し手が設定している条件が多く、アクセスしづらい。貸し付け条件の緩和を金融機関に申し入れているが、受け入れられていない。

畜産業そのものの成長率は7～8%ある一方で、企業のクラスター化や国際標準の導入、輸出増はなかなか進んでいない。

(十郎) M/Pの使われ方はよくわかった。州政府内にM/Pの作成に携わる人材はいるのか？

(農業局長) 農業については農業局が、加工については企業・産業局が担当で必要な人材、データはある。

(十郎) JICAはM/P作成の経験を多く有している。具体的な協力の方法としてはコンサルタントチームを派遣してカザフスタン側の参加のもとにM/Pを策定する方法と、M/P策定はカザフスタン側が行い、長期専門家がその内容にアドバイスをするという方法の2つが

考えられる。

(農業局長) 州政府職員は多忙で即座の対応は難しいかもしれないが、アポイントメント手配や移動手段(車両)の確保、職員の出張旅費などの手当て負担できる。州政府(農業局?)には42人の職員がいるが、その内、直接関係するのは耕作部4名、畜産部4名、加工マーケティング部3名となる予定である。企業産業局は31人の職員がいる。

(十郎) 農業局の担当部署と企業産業局の担当部署がM/P策定のためのチームを編成し、そこに日本人専門家を派遣するという体制が考えられる。

(農業局長) 言語の壁はあるか?

(十郎) 日本にはロシア語を話せる人材が限られているため、カザフスタン側に露一英通訳を手配してもらう必要があるだろう。

(十郎) 北カザフスタン州に来る前に中央の産業貿易省、農業省を訪問したが、本要請について把握されておらず残念であった。また、なぜ北カザフスタン州なのか、という中央政府としての方針を聞くことができなかつたことも残念であった。

(農業局長) 中央政府が本要請のことを把握していなかつたのは意外であるが、北カザフスタン州が要請内容を必要としていることは確かである。また、北カザフスタン州とコスタナイ州が穀物輸出の可能性を有する地域であり、高度技術を用いた生産が可能な企業がいくつか存在している。畜産加工については北カザフスタン州は生産量が余剰であり、他州に提供している。また、バイオヒム社の養豚プロジェクトは大統領が策定した30の企業リーダー・プロジェクトの中の一つに選ばれている。

また、北カザフスタン州には人口が70万人(公式発表では60万人)おり、食糧は冬季は一部南部から仕入れているが、概ね自給できる。

(岩瀬) 日本への協力要請は企業産業局から提出されており、要請の内容は有望セクターのクラスター振興と書かれているが、食品加工分野という理解でよいか?他の業種は含んでいないか?

(農業局長) 食料加工分野のみである。

(岩瀬) 食品加工クラスターに関係する対象の範囲は、農家、企業家、梱包会社など、どのアクターか?

(農業局長) すべてである。

(杉本) 食料加工品はほぼ輸入している状況にあるが、クラスター振興を通じて目指しているのは輸入代替か?

(農業局長) 輸入代替も課題の一つである。

(岩瀬) クラスターを振興する側の機関として、SEDFやカズアグロマーケティングなどが関係すると思われるが、その他にはどのような関連組織があるか?

(農業局長) 商工会議所である。クラスターを振興する関連組織には副州知事もしくは農業局を通じて参加を呼びかけることになるので心配ない。

(岩瀬) 農業局、企業産業局の予算状況を教えていただきたい。

(農業局長) 企業産業局の予算については承知していない。農業局予算は、州政府予算から2007年は5,200万テンゲ、2008年は4,600万テンゲ配分された。また、輸送・共同出資・補助金などに当てる2008年予算として、農業省を通じて共和国予算より80億テンゲが配分されている。2007年の補助金用予算は33億テンゲであった。

(鶴原) 今後、仮に日本からの協力を受けるにあたって、中央政府は関係するか?

(農業局長) 協力を開始する際に中央の農業省に話をしてくれれば問題ない。

(副企業産業局長) 企業産業局としても、中央の産業貿易省に話が通れば州政府企業産業局まで話が降りてくるはずである。

(鶴原) 今後JICAアスタナ事務所から連絡を取る際の事務レベルの窓口担当者を紹介してほしい。

(副企業産業局長) 自分が担当窓口となる。

所 感

1. 農業局長は協議前半において北カザフスタン州でのクラスターの活動がどの程度進んでいるか、また北カザフスタン州の食料生産・加工地としてのポテンシャルがどれだけあるか、という点について、熱を入れて繰り返し強調・アピールをした。しかし、協議中盤以降は州として抱えている課題や問題意識に言及し、日本側の質問に対して柔軟に対応する話しぶりになった。結果的に農業局長は日本側と問題意識を共有できたことに満足し、日本による協力を期待しているという様子であった。
2. 協議には農業局長、副農業局長に加え、企業産業局副局長も同席しており、両局の間にはC/P機関として共同で取り組む体制を作れる関係があることを印象付けた。その後の北カザフスタン州における協議、視察にはすべて農業局もしくは企業産業局の職員（部長レベル）が同行し、要請元としての主体性と責任感を感じさせた。

E-3. カズアグロマーケティング北カザフスタン州支所

面談相手先

訪 問 先	KazAgro Marketing		
訪 問 日 時	2008. 01. 29. (火) 11:35～13:00	所在地	Petropavlovsk
面 談 相 手	Ms. MUSABEKOVA Asem Serikovna	Director	

調査団側

訪 問 者	十 郎、鶴 原、有 光、岩 瀬、杉 本	(記入者) 有光
	(同行者) Ms. TSYMBALYUK Oljga Ivanovna 北カザフスタン州企業産業局 企業支援部 部長	(通訳) 岡林

入手資料

1. カズアグロマーケティング活動紹介資料 (英文)
2. 農業機械雑誌
3. 世銀コンクール受賞者リスト
4. カズアグロ・クレジット会社パンフレット

聴取内容

1. 当支所は2005年に設立し、州内各地区にコンサルタントを配置している。中央の農業省と州政府に活動の報告義務を有している。
2. 主な活動内容は以下の通り。
 - ① 州内・国内・海外マーケットの商品の種類、価格情報や、関連物品の販売店舗情報や買取店舗情報、また、融資プログラム、融資を受けるためのビジネスプランの作成方法に関する情報を無料で提供している。2007年は4,000件の相談を受け、内30%は国による支援制度に関する問い合わせであった。

- ② マイクロ・クレジットや起業などの分野のセミナーを開催している。2007年は70回開催した。
- ③ 世界銀行プロジェクト「Agricultural Competitiveness Project(ACP)」の支援を受けて、2007年には農村で新技術の導入やその他農民の希望するテーマについて300回のセミナーを開催した。また、同プロジェクトの一環で2007年に無償資金援助を受けられるコンクールが開催され、北カザフスタン州の13農業生産者が合計8,100万テンゲを獲得した。
(注：獲得者リスト、資金用途が記載された資料を入手)
- ④ 地区・州・国レベルの市場で週2回、原料価格（小麦、大麦、採油植物、燃料など）のモニタリングを実施している。
- ⑤ 当組織の本部で月刊新聞、また4半期に1回、農業機械情報雑誌（ドイツ出版社と協力、400部発行）を発行している。
3. 当組織では農産品生産者、加工業者のデータベースを有しているので、市場調査やアンケート調査を実施する場合は協力できる。2007年夏の調査時点で北カザフスタン州には農産品生産者は4,000以上、加工業者は180存在していた。穀物加工業者数は安定しているが、ソーセージ加工などの畜産加工業者数は少し増加傾向にあるように感じる。
4. クラスタ振興には当組織の本部が参加している。州支所では中央本部からの指示に基づきデータを収集するのみで、具体的な作業は中央本部で行われている。2007年にはクラスタ振興関連でひまわり油と乳児用食品に関する調査を実施した。
5. 現在は畜産よりも穀物（小麦）栽培が盛んである。農民は畜産業をすることで年間を通じた収入が入る一方で、畜産は穀物栽培に比べて資金回収に時間を要し、かつリスクが高いため金融機関からの融資を得づらい。国は畜産業支援プログラムとして新品種の開発に取り組んでおり（今年で2年目）、その一環でハイブリッド・センターを設置しようとしている。
6. 先日、農業省が開催した「コレギウム」というイベントに首相が参加し、畜産製品の輸出というターゲットを明確に打ち出した。具体的には国際基準の取得などを通じて品質の向上を目指すとのこと。
7. カズアグロ・国家ホールディングス傘下のカズアグロ・クレジット社は「農村消費組合推進プログラム」を通じ、組合に対して低金利で農業機械の購入を融資するという事業を実施している。北カザフスタン州ではこれまでに乳業組合が一つ設立され、低温殺菌などの一次加工を共同で実施できる体制が整備された。
8. カズアグロ・クレジット社は農村地域に対して、①農村信用組合での相互保障融資（共和国予算）、②消費組合推進プログラムを通じた機材購入融資（州支所が直接実施）、③農業以外の小事業への融資を実施している。
9. 農業に従事する形態としては、①有限会社（ソ連時代のソフホーズ・コルホーズが母体）、②個人事業者、③株式会社（Joint Stock Company）、④合資会社、⑤生産協同組合の5種が法律で規定されている。数としては①、②が一番多く、②が①に統合されるケースが増えている。

所 感

1. 面会した支所長はJBIC調査団の来訪を覚えていた。
2. 質問に対して単純明解に答え、必要な情報や何か協力を依頼するに当たっても、開けた姿勢で柔軟に話を聞いてくれるだろうとの印象を受けた。

E-4. Techno Park

面談相手先

訪問先	テクノパーク		
訪問日時	2008.01.28. (月) 16:50-17:50	所在地	Petropavrovsk
面談相手 (氏名、地位) (電話、Fax)	Mr. TKACHENKO Sergej Vasiljevich Director Ms. ZHAROVA Kuralaj Amangeljdievna Vice Director (同行 Ms. MALINOVSKAYA Tatjyana Vasiljevna 企業産業局 産業部 部長代行)		

調査団側

訪問者	十郎、鶴原、有光、岩瀬、杉本	(記入者) 鶴原
	(同伴者)	(通訳) 岡林

入手資料

北カザフスタン州立テクノパーク概要紹介

聴取内容

1. テクノパークという名のビジネスインキュベーター。管理部門9名(うちビジネスコンサルティング担当5名)に加え用務員等9名。州からの支援はなく、独立採算制の国家公益企業で、経営管理権に基づく、州企業産業局傘下の団体である。新築テクノパークを2008年春から建設予定。2棟の内の1棟がオフィスやラボ、もう一棟が生産棟となる。2～3年間起業家を支援し、その後は独り立ちしてもらうことを想定している。
2. 機械製作、建材開発、農産品加工の3ラボを設置予定。機械製作はソ連時代にあったものが停滞しており、それを復活させたいため。建材は大統領方針により住宅建設が強化されているため。農産品は州生産高の30～40%を占めるため。農産品加工品としては肉加工(ペルミニなどの水餃子)やグルジアの加工技術を活用した製品など。
3. 入居企業から入居費は徴収するが、900テンゲ/㎡と安い(市中心部では1,500～2,000テンゲ/㎡)。現在も満杯で、引き続き入居希望があり多くは25～35歳の起業家である。個人事業者であることが入居資格。入居31企業のうち4社が半食品加工業者、1社が製パン。
4. ビジネスプラン策定支援以外(マーケティング、法関連、インベスター探し、機材紹介)は無料。5名のコンサルティング担当だけで対応できない高度な内容については外部コンサルタントに任せている。
5. よくある相談は設備サプライヤー関連情報だが、情報はそろえているので対応できている。融資源に関する相談も多い。入居企業に対する特別融資斡旋はない。いずれも市中銀行を利用することとなる。
6. イノベーション・コンクールも実施しているが、各方面から応募がある。州予算を活用することにより賞金も増えた。加えて、インターネットを活用しパートナー企業の紹介も行っている。
7. 起業家支援の問題点としては資金源を見つけるのが難しいこと、市中銀行が独創的なプロジェクトに融資したがるということがあげられる。

所感

1. 起業家支援としては有効に機能している模様。自信をもって説明をしてくれた副社長が印象的であった。

2. クラスター形成には直接関与はしていないものの、パートナー企業紹介など企業間の連携も進めようとしている様子である（ただし、クラスター形成が目的ではない）。

E-5. North Kazakhstan Chamber of Commerce and Industry

面談相手先

訪問先	北カザフスタン州商工会議所		
訪問日時	2008.01.29. (火)	10:00-11:15	所在地 Petropavrovsk
面談相手 (氏名、地位) (電話、Fax)	Kukushkina Nelly, Chairwoman (同行 Ms. TSYMBALYUK Oljga Ivanovna 州企業産業局企業支援部 部長) Tel/Fax : (7152)460568, (7152)465443 ttp@mail.online.kz		

調査団側

訪問者	十郎、鶴原、有光、岩瀬、杉本	(記入者) 鶴原
	(同伴者)	(通訳) 岡林

入手資料

会議所案内

Recommendation on the work of the Chamber of Commerce and Industry of the North Kazakhstan Region

聴取内容

1. 商工会議所は任意加盟。大中小企業に対するコンサルティングが目的。
2. 94年活動開始。現在、加盟企業は106社。各種情報サービス、資産評価、セミナー、見本市開催（国内外）など。加盟企業には一部無料、一部割引価格でサービスを提供、非加盟企業には有料でサービスを提供している。
3. 財政的には独立しているが、州企業産業局、KazAgro Marketing、小企業発展基金等、各種企業支援団体と密接な協力関係にある。州諮問委員会にも参加している。役員は各業界を代表するようになっている。例えば、現会長はコンサルタント会社社長、ある役員は乳業連盟副会長。
4. 99年から各種プロジェクトにも参加。実績としては2002年にUSAIDプロジェクトにて起業家に対するセミナーを開催。また2002～2003年世界銀行プロジェクトへの tender に参加した結果、企業の情報へのアクセス改善、ビジネスプラン策定指導等を中心とするプロジェクトを委託実施した。
5. 国家プロジェクトにも参加。2004～2005年には小規模ビジネスを対象とする産業貿易省の300万テンゲのプロジェクトに応札して受注。受注期間中は無料で年間1,000件のビジネス・コンサルティングを実施し、セミナーを開催した。2006年からはこれらプロジェクト実施権限が州に移管されたが、北カザフスタン州ではその後、このようなプロジェクトは発注されていない。
6. 食品産業競争力強化のためには良い原料生産への支援（補助金）が必要だと考えている。穀物生産ではある程度の規模の生産者に対してのみ補助金が支給されたため、結果として8割が組織化された。一方、畜産品生産はソ連解体時に8割が小規模生産体となり、また穀物生産体のような組織化への動機付けが弱く、質の向上が難しくなっている。小規模生産体ではそもそも加工に回せる生産量がなく、また種畜の導入も各生産体では困難。何らかの支援が必要であろう。

7. クラスタ振興政策への関連はない。この政策は政府プログラムであり、提言も国家機関から出されている。北カザフスタン州は穀物クラスタ振興地域に入っているはず。穀物貯蔵エレベーターもあるし、生産者も多い。また大企業ビオヒム社も有する。食品加工関連で約200企業あり、加工業者ネットワークができる基盤はある。畜産（乳業、食肉加工）への取り組みも必要となろう。
8. （北カザフスタン州の）クラスタ振興策については知らなかったが、州職員の1人が発案したものと思われる。発案者は州の実情をよく把握している。中央で作られる政策を州レベルで実行する計画を策定できる人材が足りないので援助があったらありがたい。
9. 食品加工業については発展の可能性あり。関連業種も発達すべき。食品梱包材はロシアやフィンランドからの輸入であるが、最近ようやくウクライナから設備を導入し、州内企業が梱包材をつくれるようになる予定。これはこの企業独自の試みで、州の支援を得たものではない。
10. 州内企業のうち法律、簿記会計、コンサルティング関連企業は多く、資産評価やマーケティングを行う企業もあるが、生産や品質管理を指導できるコンサルティング会社はない（あまり儲からないのではないか？）。
11. ISOは取得に資金が必要なので本商工会議所では扱っていない。
12. （商工会議所内に事務所があるGTZプロジェクトは） 企業家社会団体支援プロジェクトで、いくつかの州で実施中。原産国証明（EU基準）に関するセミナーに同会議所の専門家が参加予定。ドイツの商工会議所での研修にも参加した。

所感

1. 競争力強化には原料生産に問題があると考えていること、穀物よりも畜産に問題意識があること、その解決のためには補助金が必要と考えている。この分析は正しい一方、加工業者の改善努力を見落としている可能性がある。
2. 加工業について、関連業種も発展すべきと考えているあたりは、クラスタ振興につながる考え方である。

E-6. LLP Maslo Del Petropavlovsk

面談相手先

訪問先	LLP Maslo Del Petropavlovsk		
訪問日時	2008年1月29日（火）	14時～15時	所在地 ペトロパブロフス市
面談相手	社長		

調査団側

訪問者	十郎、鶴原、有光、岩瀬、杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者) 農業局職員	(通訳) 岡林

入手資料

無し

聴取内容

1. 1928年創業の乳製品メーカー。国内資本100%。従業員数184名。うち乳製品生産に関わる人員は50名で残りは間接部門にいる。社長は乳製品工業組合の理事長を務める。

2. 製品として、牛乳、ヨーグルト、チーズ等で45品目を生産。
3. 市場として2,000km内の8州に製品を販売している。輸出はしていない。
4. 生乳の調達には500kmの圏内から行っている。その80%は小農から買っている。買入れは品質に関わりなく均一の値段で買っている。調達仕入れコストに占める調達物流費は12%と高い。
5. 製品輸送と原料調達に要する輸送費は年間6,000万テンゲで、52台の車両を使用している。
6. 原料不足のため、地元で販売する牛乳が足りない。原乳の調達とその質が一番の問題点である。原乳の一般細菌数は10の6乗(150万)/mlもあり、脂肪分は3.5~4%、蛋白質は3.2~3.4%、悪いものだと2.6%といったものもある。
7. カザフスタン全体では原乳の生産は500万トンであり、加工されるのは450万トンである。原乳が不足しているため輸入した粉乳を使用して200万トンの加工乳が作られている。
8. 当社では粉乳を成分調整用に使っている。また、チーズの原料としても使っている。
9. 製造技術について、オムスク(ロシア)の大学の協力を得ている。またロシアのモスクワやサンクトペテルブルクの研究機関の協力も得ている。
10. コスタナイ、アクモラと北カザフスタンの3州で乳製品クラスターが取り上げられたが、少なくとも北カザフスタン州のクラスターは機能していない。

所感

1. 北カザフスタン州農業局長が、畜産業は小農が多いので統合する必要があることを強調していたが、当社最大のボトルネックが原料調達にあることを鑑みると、納得できる面がある。
2. 不足する原料を求めて広域から原乳を調達せざるを得ず、そのため調達物流費がかかることはもちろん、食品衛生面からみても大きな問題がある。細菌数はある水準までは経時変化によって指数的に増殖する。そのため、細菌数が10の6乗レベルの原乳が出てくるのだろうが(日本の法律では400万以下となっているが)、気温の高い夏場は大変危険である。

E-7. Mol Soutz社 乳製品工場

面談相手先

訪問先	Mol Soutz社		
訪問日時	2008年1月29日(火)	15時30分~16時20分	所在地 ペトロパブロフスク市
面談相手	工場長		

調査団側

訪問者	十郎、鶴原、有光、岩瀬、杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者) 農業局職員	(通訳) 岡林

入手資料

無し

聴取内容

1. 当工場のほかにも工場を有する大企業。当工場の従業員は230名。4~8月は最盛期で4シフト、24時間体制、その他のシーズンは2シフト、12時間体制。
2. 当工場の製品として飲料乳、濃縮乳がある。
3. テトラパックを使用したアセプティック包装をしている。テトラパックの包装紙はスウェーデンから輸入されたものを使用。

4. 全州に18の営業支店があり、ここを通じて製品を販売している。
5. 原料調達には原料部のスタッフが行い、農家の指導もしている。農家から直接工場というのではなく、集荷拠点を設けて原乳を集めている。原料の50%は個人農家から購入している。
6. もっとも問題であるのは、原乳の量が不足、その質が良くないということである。

所 感

1. 工場見学が主で、落ち着いてヒアリングできなかつたが、現場から判断できることは、古い工場だが予想以上に清潔さが保たれており、アセプティック包装やCIP(定置式洗浄)が導入されていることである。設備投資にはカネを惜しまない、という姿勢が見られる工場である。
2. ここでも原料の量・質の面でボトルネックがあることが表明されている。乳製品クラスターを検討する場合、サプライチェーン上のボトルネックを解消する方策が盛り込まれることが必要となろう。

F. コンサルタント団員による北カザフスタン州（ペトロパブロフスク市）での事後調査と北カザフスタン州政府とのラップアップ協議（1月30日～2月1日）

F-1. Halyk Bank

面談相手先

訪 問 先	Halyk Bank		
訪問日時	2008年1月30日（水）	9時20分～10時20分	所在地 ペテロパブロフスク市
面談相手 (電話、Fax)	Mr. Beinertov, Deputy Director 他2名 7-3152-46-95-70		

調査団側

訪 問 者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者) 州政府企業局職員	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

1. 中小企業と個人客を主な客とする、32支店を全国すべての州に有する銀行である。行員数500名。100%民族資本。
2. 顧客の中小企業には、零細企業や小売店もある。
3. HALYK AGROという農業・農産加工業者向けの当行独自のクレジットは2005年に開始し、現在まで10社に貸し付けている。貸し付けている加工業者として乳製品メーカーや肉加工業者がある。返済期間は5～7年であり、毎年均等返済が普通である。返済猶予期間は次の収穫までであり、最長1年である。利率は顧客の信用状態によって異なってくるが、一般に16～17.5%である。
4. 借入は、初めて借入する企業や人にとってその手続きが難しいかもしれないが、2回目以降は簡単である。当行では借入手続きに要する期間は1ヶ月で、書類審査は5日のできる。はじめて借入する人には書類の準備の仕方についてアドバイスをしている。
5. 当行は農家や企業が政府資金を借り入れる際、信用保証をしている(政府資金の貸し付けを

銀行を通じて行うようになったため)。そのために担保をとっているが、担保物件は建物だけでなく機械設備、土地も含む。

6. 当行からクラスターの観点から見ると、現実には小農に貸し付けるのはたいへん困難である。それは収益性が低いからである。大農は利益率が高い。以前は大農が収穫等に機械を使い終わった後に、小農は大農から機械を借りていたが、現在は借りられなくなっている。そこで小農は古い機械を使うので、ますます大農と収益性で差が出てきているからである。
7. 政府の支援として期待するのは、小農や中小企業がクレジットへのアクセスを容易にするための制度作りである。例えば、政府による金利の補助や、ビジネス環境を整備し、それを継続することが必要である。

所 感

1. 当行の預貸率や業種別貸し付け件数なども聞いたが、銀行らしくガードが固く答えを得られなかった。
2. 政府の提供するクレジットを銀行を介して農家や企業に貸し付けるとき、銀行が融資先から担保をとって信用保証しているという表現は、銀行が政府クレジットの信用保証機関になっているという認識であることを示している。
3. 他の面談(コスタナイ)では、銀行は政府資金の貸し付けを政府指定の利率ではなく、それより上乗せして企業や農家に貸し付けており問題であるという指摘もあった。

F-2. KAZKOM Bank

面談相手先

訪 問 先	KAZKOM Bank			
訪 問 日 時	2008年1月30日(水)	10時20分～11時10分	所在地	ペテロパブロフスク市
面談相手 (電話、Fax)	Mr. Salimbayev, Deputy Director 7-7152-58-51-01			

調査団側

訪 問 者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者) 州政府企業局職員	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

1. 1996年設立の銀行。行員数136名、4支店がある(うち3支店はペトロパブロフスク市内)。外国為替取引も行う。
2. 小企業をメインの融資先にしている。貿易業、食品加工、肉加工、建築資材、建築業などの得意先が多い。規模別の貸付先は現在、小企業が250社、中企業が10社である。
3. 2008年1月時点の貸付総額は、25,154,000テンゲ、うち協同組合が8,700,000テンゲ、中企業5,732,000テンゲ、小企業が10,722,000テンゲの貸付残高である。中企業の貸付額のうち40%が小麦業者、25%が肉加工業者、25%が建築業と貿易業者、10%が飲料メーカーである。小企業への貸付額の50%は貿易業と輸送業者へ、40%は小麦粉生産者へのものである。
4. 預貸率(預金合計に対する貸付残高の割合)は54%である。

5. 長期クレジットの条件について、最長7年、据置期間は6ヶ月～1年、貸付金利は15～16%であるが、国際金融を通じたクレジット(ドル建て)だと利息は14%である。
6. 政府のM/AGプログラムでは、肉加工、乳製品、野菜加工、植物油加工等の業種に1社当たり上限12,250,000テンゲの貸し付けが行われている。この貸付金利は14.5%であるが、うち11.6%の利息には政府からの補助がでるので、借り手が実質的に負担するのは2.9%である。
7. 貸倒れになる割合は2～4%ある。貸倒れは個人や小企業への貸し付けに多い。しかし、担保を取っているので実質的な損害はあまりない。

所 感

1. 多くの企業でファイナンスがもっとも大きな問題であると聞くが、一方、銀行の預貸率は予想以上に低い。日本の銀行の預貸率は70～80%であることと比べると、カザフスタンの銀行は預かったカネを貸し出しに回す割合が低い。これは、サブプライムローン問題でカザフスタンでも貸し渋りが起きていることが理由の1つと考えられるが、他方で、銀行が安心して貸し付けできる先(確実に貸付金を回収できる借り手)が少ないことも理由として考えられる。

F-3. Esil Agricultural College

面談相手先

訪 問 先	Esil Agricultural College		
訪 問 日 時	2008年1月31日(木) 12時20分～14時	所在地	北カザフスタン州
面 談 相 手 (電話、Fax)	Mr. Edresov Kairly、学長 87154323208		

調査団側

訪 問 者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者) 州政府農業局職員	(通訳) Sergei

入手資料

学校紹介のリーフレット

聴取内容

1. 1885年に設立された当カレッジは最初はロシア人科学者を育成するためのものであったが、1923年に中央州で唯一の農業カレッジに変更された。
2. 現在、学生数は1年コースのプライマリー・スクールに250名、2.5年コースのプロフェッショナル・スクールに250名いる。プライマリーを卒業してプロフェッショナルに入学するというシステムをとっている。専門コースは9つある。卒業生のほとんどは北カザフスタン州で就職している。
3. 授業料は2つのコースを除き原則無料である。教員は86名いる。
4. 学生は実務実習のため農家にいくが、農機を見るだけでさわらせてもらえないという問題がある。カレッジにあるトラクター等は20～30年も昔の古いものばかりである。
5. クラスタについては知っている。一度、クラスタの会議に出席するよう要請されたがキャンセルになってしまった。クラスタを進めている企業はゼンチェンコやヨアヒムという企業であり、垂直統合を進めている。
6. 畜産で問題があるのは、個人(小農)が牛の多くを保有していることである。そのため、肉やミルクの生産性が低く、改善がうまく進まない。

所 感

1. 農産加工も教えたいといていたが、加工設備がないため、実際には教えていない。
2. 農業機械の修理も教えているが、実習で使うパーツはたいへん古く、農家で実際に使用しているものより一世代か二世代旧式のものであった。

F-4. LLP Yakor SK, Yakor Farm

面談相手先

訪 問 先	LLP Yakor SK, Yakor Farm		
訪問日時	2008年1月31日(木) 10時～11時30分	所在地	ペトロパブロフスク郊外
面談相手	社長		

調査団側

訪 問 者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者) 農業局deputy director	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

1. 採卵用の養鶏業者。養鶏場を3ヶ所経営する。1日の鶏卵生産量は1万9千個。
2. 飼料は原料を買い自前で配合している。微量成分を除く原料はすべて国内調達でまかなえる。グレイン(フスマ)は地元、大豆搾りかすはアルマティからで、ビタミンとミネラルは輸入品を使用。餌代の生産コストはkg当たり35テンゲである。
3. 養鶏設備はウクライナ製を導入している。
4. 1㎡当たりの飼養は4～5羽、卵の生産の効率が高いのは4ヶ月間で、この間の鶏が卵を産む割合は92%。4ヶ月という数字は他の国に比べて短い。6ヶ月が他国の平均である。ヒナも育てているので、卵を生産する羽数割合は全体の72%である。
5. 卵は大中小の3つのサイズに分けている。重さは60～80gまでである。
6. ヒナはロシアから買って育てている。
7. 卵は全国のバザールと小売店で販売している。1卵の卸価格は平均5テンゲである。
8. 昨年の売上高利益率は17%あったが、今年は飼料コストが上がっている所以で12%になる見通しである。
9. 政府は鶏肉生産に対して、肉1kg当たり、昨年は47テンゲ、今年は65テンゲの補助金を出しているが、鶏卵には補助金が出ないので不利である。

所 感

1. 同行した農業局Deputy directorによると、現在、北カザフスタン州で15万羽の養鶏が行われている。倒産した養鶏場の経営を州政府が引き継ぎ、州全体の養鶏羽数を2倍の30万羽にする計画とのこと。
2. 飼料のほとんどを国内調達できることは、養鶏の潜在力があることを示している。飼料の生産コストも競争力があるようだ。
3. 養鶏や鶏肉のクラスターを進めるには、輸入した種鶏から卵を生産し、卵からヒナを育てることや飼料生産の支援部門が必要と思われる。

4. 卵の重量は若い鶏の生産したものは軽いもの、老鶏では重いものになる傾向があるが、現場を見る限り大小の差が他国のものより大きい。

F-5. Bocharova Maet processing Plant

面談相手先

訪問先	Bocharova Maet processing Plant			
訪問日時	2008年1月31日(木)	13時30分～14時30分	所在地	ペトロパブロフスク市
面談相手	社長			

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者) 州政府企業局職員	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

- 1998年設立のソーセージ・ハム工場。従業員25名で80%は女性である。以前は国営のミート・スタッフィング工場であったのを、一部分買取り、工場にした。経営者は技術大学を卒業している。
- 設備は2006年に更新した。設備はドイツ製、ポーランド製とロシア製がある。設備更新に50万ユーロを投資した。
- 43品目の生産をしており、1日の生産量は2～3トン(原料肉換算)である。工場の稼働率は30%である。
- 原料肉は契約農家から購入しているが、量が足りない。
- ケーシング(ソーセージの肉を詰めるプラスチック包材)はロシア製をアルマティから買っている。ケーシングにデザインを印刷しているのはロシアである。ケーシングや包装容器を生産する国内企業はない。ケーシング購入の最小ロットは(1種類につき)3kmであるが、当社は100km単位で購入している。納期は45日である。
- 賞味期限は、ボイルしたソーセージは冷蔵庫で20日、スモークしたものは同20～45日である。マーケットは全国である。
- 経営上の問題として、第1にファイナンス、第2に原料の不足、第3に販売網の構築である。

所感

- 設備は一流のものを使用しているが、衛生状態はよくない。
- 食品で使用する包材は段ボールや普通のラベルは国産で調達できるが、ケーシングなどのような特殊な包材は国産していない。これらの包材は、同業者が業界組合を通じて共同仕入れ(輸入)するとメリットが出てくるが、そのような活動をしている業界組合はこれまでのインタビューではなかった。クラスター形成を考えると、輸入資材の共同購入は取り上げるべき課題の1つとなるだろう。
- ここでも原料肉の不足を指摘している。

F-6. LLP Sbi Agro

面談相手先

訪問先	LLP Sbi Agro			
訪問日時	2008年1月31日(木)	15時～16時30分	所在地	ペトロパブロフスク市
面談相手	Director			

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者) 州政府企業局	(通訳) Sergei

入手資料

無し

聴取内容

1. 豚、牛・馬の屠殺から肉生産、ソーセージ・ハム加工を行っている。1888年設立で、1908年に缶詰肉を生産するようになった。その後、民営化した企業である。従業員はファームに250名、工場に250名いる。
2. 1日の屠殺量は豚130～150頭である。豚は自社ファームで5千頭飼っているが、1万頭に増やす予定。牛は2,200頭、馬は1,000頭飼っている。牛、豚と馬の30%は自社ファームから調達、70%は農家から調達。12,000haの農場で小麦、ジャガイモを栽培し、餌を作っている。
3. 原料豚は特に冬場には不足する。
4. 豚の屠殺時体重は110～115kgである。
5. 包装材料はロシアのラストフ市(4～5千km離れている)から購入している。
6. 原料の使用量は1日6～7トンで、130種類の製品を生産している。
7. 市場はアスタナまで売っている。品質がよいので特に宣伝をしていない。
8. 3年前は同業者は全国で98社あったが、現在は減っている。その理由は、1に原料不足で、2に設備を更新できなかった企業が新技術に付いてこれなかったからである。
9. この分野は大統領が力を入れている業界であるが、現実にはロシアからの輸入品の脅威がある。しかし、ソーセージは競争力があると考えている。
10. 当社の技術は、民営化前の伝統があり、新しい技術はロシア、ドイツ、スイス、フィンランドへ技術者を研修に派遣して習得させている。

所感

1. 昔からの国営の大きな食肉工場の一角を買い取った企業であり、建物は古い。しかし、ソーセージ製造設備は最新のものを導入している。
2. 衛生状態は中レベル。
3. 宣伝をしなくても売れるといった社会主義経済の下にあるような発言があったが、マーケティング志向が希薄であることを感じさせる。

F-7. North Kazakhstan Cattle Breeding and Veterinary Research Institute

面談相手先

訪問先	North Kazakhstan Cattle Breeding and Veterinary Research Institute			
訪問日時	2008年2月1日(金)	11時～12時30分	所在地	ペトロパブロフスク市郊外

面談相手 (電話、Fax)	Mr. Minzhasov, Director 315-38-2-13-44
------------------	---

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

ライプストック・クラスタープラン (Comlex Program of Livestock Breeding in North-Kazakhstan Oblast for 2006 – 2010)

聴取内容

<ol style="list-style-type: none"> 45年前に設立された牧畜・獣医研究所。5名の教授、30名の修士のほかに、41名の研究者がいる。 畜産農家からの相談に有料で応じている。相談料は10万テンゲ。このほかの活動として、州の指示により農業省から要求のある研究テーマについて半年に1回、研究報告書を作成している。 ディレクターは州のライプストック会議の議長を務めている。 当研究所ではライプストック・クラスターのアクションプラン(2006～2010年)を持っている。 去年はクラスター(コンプレックス・プログラム)の会議を6、7回、行っている。 畜産農家向けにリーフレットを発行し、無料で配布している。
--

所感

<ol style="list-style-type: none"> コンプレックス・プログラムをクラスターととらえている点、ライプストックと限られた範疇でとらえて点で疑問の余地があるが、クラスターに関係する研究を止めないで地道に進めている組織があることは驚きであった。 しかし、畜産の改善を進めるには予算が足りなすぎることを嘆いていた。

F-8. 北カザフスタン州政府 (Department of Entrepreneurship and Industry of North Kazakhstan Oblast)

面談相手先

訪問先	Department of Entrepreneurship and Industry of North Kazakhstan Oblast		
訪問日時	2008年2月1日(金) 14時30分～15時40分	所在地	ペトロパプロフスク市
面談相手 (氏名、地位) (電話、Fax)	Mr. Pindurin (Director), Mr. Mamasharipov (Deputy Director), Ms. Ayaganova (Deputy Director), Ms. Tsyumbaluk (Head of the Business Support Division), Ms. Malinorvskaya (Head of the Processing Industry division)		

調査団側

訪問者	杉本	(記入者) 杉本
	(同伴者)	(通訳) Sergei

入手資料

2冊(農業開発の書籍とクラスターに関する小冊子)

聴取内容

1. (北カザフスタン州から政府を通じてJICAに出された要請書は、産業貿易省は関知していないといっている。どのような経路で提出されたものか、の問いに対し) 我々は普段は産業貿易省と緊密な関係を保ちながら仕事をしているが、あの要請書は経済予算計画省に直接提出したものである(Director)。
2. (ここに調査団が討議して作成したプロジェクトの概要書がある。これはあくまで仮のものだが、これに関し何か質問があればしてほしい、との問いに) 4ヶ月という短い期間の援助ということか(Director)。
3. (カザフスタンは経済成長が早いし、政府の組織等もめまぐるしく変化している。JICAの開発調査では普通1年から2年かける場合が多いが、これでは情勢の変化に対応しにくいので短期間の支援が良いのではないかと考えたわけだ、との回答に対し) その通りである(Director, Deputy Director)。
4. 日本での研修はないのか(Director)。
5. (それもあろう。やるとすれば、マスタープランを作成中は難しいので、その後になるのではないか。日本の北にある北海道がここに似た産業が盛んなので、行けば参考になるだろう)
6. 想定される専門家分野には、畜産や穀物生産の専門家を入れるべきではないか(Deputy Director)。
7. (そのような要望のあったことを皆に伝えておく。)
8. (プロジェクトを実施するには適切なタイミングというものがある。それは北カザフスタン州政府が予算検討に入る前にマスタープランを完成させると都合がよいというものだ。そうすればマスタープラン実施に必要な予算措置ができるからだ。来年度の予算はいつから検討が始まるのか、との問いに対して) 予算の検討は10月から始まる。マスタープランはその前月の9月にはきちんと固めておく必要がある。4ヶ月の協力期間ならば、4月からこのプロジェクトが始まるのが望ましい(Director)。
9. 北カザフスタン政府としてこのプロジェクトにどのような分担が必要になるのか(Director)。
10. (JICAは専門家の派遣費用、つまり人件費、交通費、宿泊費、ここでの生活費などは全額負担する。北カザフスタン政府から提供してもらいたいのは、このビル内に専門家が執務のできる一室、電話、調査で外に出るときの車両、英露語の通訳などである。)
11. 専門家のパソコンはどうなるのか。国際電話の料金はどうなるのか(Deputy Director)。
12. (パソコンは専門家が持参するので問題ない。国際電話は、もし日本とのやり取りが必要になってもメールで通信するので、原則として専門家が使うことはないだろう。)
13. マスタープランの策定には企業は参加するのか(Director)。
14. (調査団はマスタープラン作りに企業の参加が不可欠と考えている。) その企業は誰が選ぶのか(Director)。
15. (企業産業局が選ぶことになるだろう。)
16. (以前、企業産業局の組織図をもらったが、当局にはこの図に示している以外に部署はあるのか)この図で示したものがすべてである(Director)。
17. (このプロジェクトの実際の窓口になるのはどのセクションか、との問いに対し) 企業産業局の産業部が窓口になるが、関係する部門のメンバーも含むチームをつくることになるだろう(Director)。
18. (この案に対する回答は、との問いに対し) 農業局と協議した上、きちんとした文章で返答したいのでもう少し時間がほしい(Director)。
19. (私は明日帰るので、返事はアスタナにあるJICA事務所の武市か阿部にしてもらいたい。できれば2月8日までに頂きたい) わかった。それより早く回答できるだろう(Director)。

20. あなたが昨夜、テレビで養鶏場がヒナをロシアから買っているのは高くついているので、種鶏を買いヒナをここで生ませたほうがよいといったが、良いアイデアだと思う。乳牛について何か意見はあるのか(Deputy Director)。
21. (いろいろなところで聞くのは、素牛を海外から導入し、在来種と掛け合わせて、品種改良しようという動きである。これは必要なことだが、品種を定着させてミルクの生産量を改善するには長い時間がかかる。乳製品の工場では、作れば売れるのだが、原料の供給が少ないことが最大のボトルネックだと指摘している。これは私見だが、乳牛に与える餌を改善すれば、ミルクの生産性の改善効果は短期間に出てくると考えている。この面の言及がこれまでの面談ではほとんど聞かれなかったのは不思議なことだ。たんぱく質、炭水化物、脂質やビタミン、ミネラルを適切に配合した飼料が搾乳期には必要だ。)

所 感

1. 当日の午前、農業局のディレクターに挨拶をしたいと呼ばれて行った。初めて会ったとき(1月28日)よりずっと柔らかい表情で、カザフスタンの農業開発について書かれた立派な書籍を贈られた。これは午後から企業産業局と打合せに使う書類だが、とってプロジェクトの概要案を渡した。
2. 企業や関係機関に行くときは、企業産業局または農業局の職員が必ず同行してくれ、両局とも時間通りにきちんと対応してくれた。
3. 今回の会合では、地方出張が多い期間中にもかかわらず、関係する部局の責任者を集め、対応してくれた。対応のよさでは、北カザフスタン政府は上位にランク付けできるだろう。
4. 北カザフスタン州でクラスターのマスタープラン立案をJICAプロジェクトにするとき、事前に次の3点でカウンターパート(C/P)ときちんとした調整が必要と思われる。1つは、クラスターの対象製品を畜産製品や乳製品にすると、顕在化している大きなボトルネックは家畜や原乳の供給量不足にあり、この面を回避したプロジェクトではC/P(たとえ企業産業局が窓口になるにせよ)から価値があまり置かれまいであろうということである。畜産や酪農の専門家を入れるかどうかは別にしても、実際のワーキンググループのメンバーには、少なくとも地元の研究機関から専門家を何名か入れるべきであろう。2つめは、北カザフスタン州政府には、クラスター形成は大企業を軸とした垂直統合を図ることだという認識があり、JICAの、中小企業をクラスターの重要なアクターとみる認識とではかなりの違いがあり、どこまでJICAの考え方がC/Pに理解できるかが問題となろう。3つめに、これまで中央・地方政府主導で進めてきたクラスター形成と、民間企業の意向を重視するクラスター形成の違いである。プロジェクトでは、企業でのヒアリングはもとより、ワークショップやセミナー等を通じて、民間の考えをマスタープランにきちんと反映させる必要があることをC/Pがどこまで理解できるかがポイントの1つとなろう。

G. 調査団(官団員)によるアスタナ市でのラップアップ協議と面談(1月31日)

G-1. 産業貿易省 産業イノベーション政策局

面談相手先

訪問先	産業貿易省 産業イノベーション政策局		
訪問日時	2008. 01. 31. (木)	14:15-15:00	所在地 Astana
面談相手	Mr. SAKISHEV Ermek 産業イノベーション政策局 産業分野振興課 課長代行		

調査団側

訪問者	十郎、鶴原、有光、岩瀬	(記入者) 有光
	(同行者) 阿部KJC専門家	(通訳) 岡林

入手資料

無し

協議内容

(十郎) 北カザフスタン州政府と要請案件について協議をしてきた。北カザフスタン州政府は本要請を出していることについて中央政府が知らなかったことに驚いていた。JICAとしても、州政府の動きを中央政府が把握されていないと困惑するため、カザフスタン政府側で州レベル、中央レベルでしっかり手続きをしてほしい。JICAとしても経済予算計画省を窓口で正式な手続きを行う。

(Mr. SAKISHEV) クラスタ政策の実施にあたっては個々の施策は州政府が策定、実施することになっており、中央政府は方法論を指導し、各州政府の取り組みのモニタリングをし、方法論が誤っていると判断した場合のみ州政府に対して指導するという役割分担になっている。各州は中央政府に報告を行うことになっているが、中央政府に報告が届くまでに2～6ヶ月かかり、また中央政府で分析し、アドバイスを策定するのに半年～1年かかるため、州政府で起きていることを即座に全て把握することはできない状況にある。

(十郎) 外国と正式に技術協力を行うことについても中央政府が把握していないというのは大変、不思議である。州政府としては食品加工製品の輸出競争力をつけたいものの、現状は輸出できるほどの生産量がないとのことである。

北カザフスタン州での調査を通じて、同州における課題は特に畜産加工分野にあることを理解した。加工業者は原料を大量に入手することが困難であり、また、入手する原料の品質が悪いため生産量を増やせないとのこと。この場合は原料生産者と加工業者との間の連携が課題として挙げられ、その他にも輸出を見据えた場合は、輸送や梱包などの関連産業との協力が鍵となる。こうした異業種の協力関係を築くことはクラスタ振興を通じて可能であり、北カザフスタン州の抱える課題へのアプローチ手法としてクラスタ振興が妥当であると感じた。

北カザフスタン州での関係者との良い議論を行うことができ、JICAとしても協力の可能性があると考えている。協力の方向性のアイデアをまとめた協力(案)を昨日、作成したのでお渡しする。北カザフスタン州政府にはまだ手交できていない。

(Mr. SAKISHEV) 協力(案)の1. 調査項目(5) 具体的施策(アクションプラン)の提言に大変興味がある。これまで数年かけて施策について話し合ってきており、参考にできる具体例として他国の事例を求めている。

経済発展に国がどれだけ干渉できるのか、問題意識を持っている。ご存知のようにカザフスタンでは経済発展は政府機関ではなく、業界団体などの民間団体がイニシアティブをとっている。

(十郎) 先日の協議の場でも話したが、政府機関の役割は民間が求めるものに如何に答えられるかにあると考えている。「干渉」という言葉はふさわしくなく、「支援」という表現が当てはまる。

北カザフスタン州と共同で実施する調査の過程では、日本のやり方をそのまま押し付けたり当てはめたりするのではなく、日本の経験を応用して、文化や民間のビジネス感覚の異なるカザフスタンにおいて適応可能なアクションプランを関係者と議論しながら作っ

ていきたい。その過程では、多くのアイデアを持っている民間企業も巻き込んでいきたい。
 (Mr. SAKISHEV) 北カザフスタン州で実のある協議ができたようでよかった。中央政府では引き続きモニタリングしていきたい。一般的に州政府は中央政府からの指示に基づいて行動するケースが多いが、中央政府は地方の状況を十分に把握できていないので、JICAの協力で実施する調査では現地のニーズをよく反映してほしい。

北カザフスタン州へのJICAの協力は州対象のプロジェクトであることを理解した。中央政府として協力してほしいアイデアがあれば、別途、連絡することにする。

(十郎) 今日、報告した案件は州政府に対する協力ではあるが、国際協力として協力する以上、中央政府が本取り組みをモデルとして認識し、他州に適用する体制を考えることを期待する。

次回、日本から調査団が来た際は、本協力の枠組みについて合意文書に署名することになるが、その文書には中央政府としての本協力の位置づけを明記して合意に至りたい。

(Mr. SAKISHEV) 了解した。状況把握を続け、良い結果が出れば中央政府として有効活用することを考える。次回調査の合意文書については現時点では言及できないが、意向は理解した。

(十郎) 最後に、日本の北海道という地域で地場産業振興に取り組んでいる機関のクラスター振興活動に関する資料を参考までにお渡しする。

(注：24日の面会の際に、31日の本面会までに中央政府の産業貿易省として日本に期待する協力の内容を書面にまとめておくことになっていた（口頭での約束）が、同担当官が多忙のため対応できなかったとのことで、追って阿部KJC専門家に手交することとなった。）

所 感

1. 1月24日に面会した担当官との2回目の面会であった。同担当官はクラスター政策への中央政府の関与の仕方について具体的な問題意識を有し、外国の事例を学びたいという意欲を有している様子であった。他のアポイントの都合上、時間をとって協議をすることはできなかった。
2. 大統領というトップからの掛け声と、実質的にはなかなか具体的な取り組みが進まない地方に挟まれ、中央政府のポジショニングの難しさにジレンマを感じているように見受けられた。
3. 協議は産業貿易省の昼休みの時間帯に担当官の執務室スペースで行われた。同担当官は大変、忙しくしている一方で、その他の担当官は特段、忙しいようには見受けられず、組織として業務を遂行しているという体制にはなっていないと感じた。

H. コンサルタント団員によるアスタナ市での事後調査（2月1日）

H-1. 三菱商事

面談相手先

訪 問 先	三菱商事		
訪問日時	2008. 01. 31. (木)	12:00 - 13:20	所在地 Astana
面談相手	Mr. Hirokatsu SAITO, General Manager, Almaty Office, Mitsubishi Corporation		

調査団側

訪問者	鶴原、岩瀬	(記入者) 岩瀬
	(同伴者) 阿部KJC専門家	(通訳) -

入手資料

無し

聴取内容

1. カザフスタン経済は昨年秋のサブプライム問題による国際金融界の動揺の影響を受けている。2007年の第4四半期のGDP成長率は目標を下回った可能性がある。インフレが高進しており、実質ベースではマイナス成長の状態にあると考えられる。
2. 格付け会社のS&Pがカザフスタンの格付けを1ランク落としたこともあり、カザフスタンの商業銀行が国際金融市場での流動性資金の調達が難しくなっているという状況がある。これに対してカザフスタン政府は早々と公的資金の注入を決め、2007年に40億US\$、2008年に80億US\$の合計120億US\$を国内金融市場に供給することを決め、実施している。
3. 120億US\$という額はカザフスタンの金融機関が保有する対外債務の年間返済額に相当するといわれており、これに相当する資金を供給することで、国内の流動性を確保して建設投資を始めとする内需と消費を冷え込ませないようにしていると考えられる。それでも、マネーの流れに混乱が生じ、インフレが高進していることで投資や悪影響が出ていると見られる。今後、インフレの抑制をしつつ、これまでの想定を若干、下回るGDP成長率を確保していくという難しい財政・金融政策が必要となる。
4. このため、中央銀行は通常、発表する3ヵ年中期計画を今年は2ヵ年中期計画として発表し、その中で標準シナリオと悲観シナリオを想定している。原油市況上昇のプラス要因もあって、国家財政は十分に余裕があり政府の財政・金融政策が当面、破綻する恐れはないが、2008年は商業銀行の短期債務の償還時期になるといわれていることから今後の国際金融界全体が一層、動揺する場合にはその余波をさらに受ける恐れもある（原油市況が90US\$を維持すると月に7～8億US\$の余剰収入が発生するといわれている）。また、カザフスタンは国家全体で約400億US\$の準備金を有しているといわれる。
5. カザフスタン経済の中長期目標が、非石油・ガス部門の高付加価値化（加工度の向上）であることは間違いないが、地勢学的位置（ユーラシア大陸の内陸に位置）や広大な土地に人口わずか1,500万人という市場の小ささを考えると、加工製造業が成立する条件には恵まれない。日系製造企業も、カザフスタンに立地するメリットはほとんど感じていない。
6. 石油以外の銅、アルミ、ウラン等の鉱物資源は確かに魅力的だが、カザフスタン政府は採鉱と同時に加工を行う投資家（企業）を求めており、現実にどれだけの投資家が参入するかはわからない。現在、約70%が石炭火力となっている発電分野での一層の投資・開発も主要な方針である。
7. 加工産業において、食品加工は確かに一つの有望分野だが、輸出まで考えた場合、どこをターゲットにしてどのように他国製品と差別化していくかは難しい課題だ。

所感

1. カザフスタンが優先分野としている7つの戦略クラスターについて、実際に産業連関強化による付加価値連鎖強化を図ることは容易でないと改めて感じた。1,500万人という狭小な国内市場と内陸立地・広大な国土という条件は大規模製造業の立地・集積条件としては最悪である。その意味では、食品加工は大規模な設備投資がならず、日本の製造企業にとっての脅

威となる要素も少なく、日本の支援分野としては最も対応しやすい分野であると改めて感じた。

2. カザフスタン金融市場の動揺とインフレ懸念の高まりを改めて感じた。プロジェクト実施に係わる直接的要因ではないものの、実施の前提となる外部条件としてのカザフスタンの経済・金融情勢の安定度について継続的に注視していく必要があると感じた。

H-2. 二次冶金工業会

面談相手先

訪問先	Secondary Metallurgy Association		
訪問日時	2008. 02. 01. (金)	14:00-14:45	所在地 Astana
面談相手	Mr. Dovaretskiy Vladimir Yakovlevich Executive Director		

調査団側

訪問者	岩瀬	(記入者) 岩瀬
	(同伴者) 無し	(通訳) Omrkan

入手資料

無し

聴取内容

1. (SME・クラスター振興に関連してJICAがプロジェクトの形成・実施中との説明に対して) このような技術協力はカザフスタン産業界の競争力強化にとって有益なのでJICAがプロジェクトの形成・実施を考えていることを嬉しく思う。「競争力強化」はカザフスタンにとって重要な課題となっている。
2. 私(面談相手)は二次冶金工業会の会長だけでなくATAMEKENの理事やサリアルカSPKの理事も務めている。ATAMEKENではカザフスタンの金属工業会を代表する形で理事職を務めている。2005年に検討が始まったSPKの設立・運営に係わる構想の検討・計画策定にも関与してきた。
3. 金属クラスター振興アプローチの活動にも関与してきたが、金属クラスターにおいて金属素材の下流製品や金属加工業を振興するためにはいかにして原材料を確保するかという大きなボトルネックがある。鉄鋼やアルミ産業において、素材の上流から加工製品までの産業チェーン(サプライチェーン)ができておらず、鉄スクラップ、粗鋼、アルミ地金等の流通・消費は国際的大企業が独占しており、周辺のSMEにはこれらを利用するすべがない。従って、二次冶金工業会というのは、実質、スクラップ集荷・処理・販売業者の集まりであり、金属加工製造業者はほとんどいない。
4. 二次冶金工業会には約100社のスクラップ処理業者が加盟している。カザフスタンでは年間約400万トンの鉄スクラップが発生するが、その内150万トンが国内消費され250万トンが輸出されている。主要な輸出先は中国である。鉄鋼業では国際企業のアルセロール・ミッタル傘下のKarmet社(注:旧カラガンダ製鉄所)があるが、現在、この巨大企業とカザフスタンの(金属関係の)民間企業、周辺産業との産業連関は極めて希薄だ。
5. 新たに設立されたSPKの事業と金属クラスター振興の関連で今後、注目されるのはカラガンダにおける工業団地開発プロジェクトだ。カラガンダは鉬工業、特に鉄鋼、石炭をベースとした金属産業の中心地で、ここに金属加工産業の集積地としての工業団地を造成、企業誘致

することで、金属クラスターの振興が促進される可能性がある。約670haの土地はすでに手当てされている。この工業団地開発には約1億ドルが必要だと考えられており、約50%をSPKが出資し、残り半分を出資して加工産業への投資を含めた実質的な運営を行ってくれる投資家を探すことになる。

所 感

1. 有望な7つのセクターとされている冶金工業クラスターに直接、関係する有力者の話を聞くことができたという意味で有意義だった。
2. しかし、冶金工業、特に鉄鋼製品製造においては、Karmetという突出した大企業がほぼ孤立した形でカラガンダに存在し、そこから国内出荷される製品は極めて少なくアルセロール・ミッタル社という世界最大の国際鉄鋼企業傘下にあるKarmet社の企業戦略に沿って、ほぼ全量が輸出されているという実態が改めて浮き彫りとなった。したがって、金属加工産業が成立する前提となる冷延鋼板や鍍金鋼板等の原材料は必然的に輸入に頼らざるを得ず、輸送コストがかかる内陸のカザフスタンではこれらの産業が効率的に立地できる条件は極めて厳しい。中国から金属加工製品の完成品を輸入する方が経済的メリットがあると思われる。
3. 現在、Karmet社と周辺産業との連関は、Karmetからの鉄スクラップ（自家発生屑）の外部供給や一部の機械修理・保全業務等であると推定される。Karmet社が国営のまま残っていたとすればカザフスタンの製造業分野では最大かつ最良だと想定される同社の資本（ストック）と技術（ストック）を活用して金属加工製品産業振興に活用する手立てがあったかもしれないが、ミッタル社の所有となって12年が経過する現在、同社との産業連関強化を前提とした金属加工産業振興はほとんど現実味はないと考えられる。

(注) カザフスタン鉄鋼業と周辺産業の状況については報告書本編のBoxを参照

H-3. カザフスタン開発銀行 (KDB)

面談相手先

訪 問 先	Development Bank of Kazakhstan (KDB)		
訪 問 日 時	2008. 02. 01. (金)	15:00-16:15	所在地 Astana
面 談 相 手	Mr. Dinar Akhmetbekov, Director of Project Structuring and Analysis Department Mr. Zhanat Ansaganove, Deputy Director, Project Structuring and Analysis Department Ms. Viktoriya Vidruk, Manager, Corporate Affairs		

調査団側

訪 問 者	岩瀬	(記入者) 岩瀬
	(同伴者) 無し	(通訳) Omrkan

入手資料

無し

聴取内容

1. クラスタ振興アプローチに関連して、KDBは2002年以降、南部のシムケントでの繊維クラスター振興支援を、輸出指向の繊維企業に長期融資を行うことを通じて行っている。マーケット、製品の市場調査や製糸（綿糸）－紡績－衣料品等の産業チェーンに沿って融資候補先企業のコンサルタント的機能を果たしながら設備投資に関連する最長20年の長期融

資を実行している。

2. 同繊維クラスターではベネトン社の衣料品のOEM生産を行って輸出しているメーカーもある。繊維原料の製造から衣料品までの一連の産業チェーン強化を図ることが重要だと考えている。同地での工業団地（SEZ）形成にも融資しており、ここではロシア等海外投資家とカザフスタン企業との合弁事業推進にも支援を進めたい。
3. この独自の繊維クラスター振興の経験から2005年以降、政府が主導しマイケル・ポーター教授が参加したクラスター振興アプローチにも参加した。7つの有望クラスター業種の選定やこれらの振興計画策定などほぼすべての局面にKDBは関与した。ただし、KDBは500万ドル以上のプロジェクト（資本集約的プロジェクト）への融資、または輸出を指向するSMEの100万US\$以上の契約に係わる融資しか法律で認められないため、クラスター振興アプローチで提言のあった具体的プロジェクトに対しての融資実績は少ない。
4. KDBの今後の優先融資分野としては、①電力を含めたエネルギー、②交通ネットワーク整備、③採鉱から加工までの冶金工業、④石油化学・肥料等の化学、⑤農産業複合体、⑥観光業、⑦機械設備製造、等で、クラスター7分野と重複する。食品加工産業は1次産品価格が高騰していることもあり、カザフスタンにとって今後、さらに重要になる。
5. 北カザフスタン州での融資案件としては、①ビオヒム社（ドイツの技術・設備を導入、6,000万US\$の融資）、②Janabas（農産物加工プロジェクト、とうもろこしを購入し穀物加工を行う・食肉処理なども行う？（注：詳細不明）、総額5,000万US\$のプロジェクトのうち、1,500万US\$をKDBが融資）
6. 政府が行ったクラスター振興アプローチはトップダウンで行われた。クラスターの概念そのものが不明確だったり矛盾を抱えているという問題もある。経済主体である企業にとっては、経済的利益があらゆる活動への最大のインセンティブとなるが、クラスター振興は各企業によるボランティア活動といったイメージとなった側面がある。効果的にクラスター振興を進めるには経済的メリットを明確にしつつ、参加者のメンタリティを変えていくことが必要だ。
7. SPKは開発可能な案件に関して適切な投資家を探して確保することが主要業務だ。南部に設立されたSPKが最近、野菜・果物加工クラスタープロジェクトへの参加を打診してきたが、これまでに実質的なSPKとの協力を行ったことはない。
8. JICAが技術協力を行う際には、KDBの専門家も2国間の相互研修等に参加できるとありがたい。これまでに日本との関係では政策投資銀行との交流があるだけだ。

所 感

1. 政府（KAZYNA傘下）の長期融資専門金融機関としての風格としっかりとした組織能力を有する機関である。SME支援やクラスター振興に関する直接的な関与が期待される機関ではないが、技術協力案件でM/Pやアクション・プランを策定する際、大口かつ長期の融資資金供給者として忘れてはならない重要機関である。

H-4. 石油・ガス関連産業連盟（KazEnergy）

面談相手先

訪問先	Kazakhstan Association of Oil-Gas and Energy Sector Organization (Kazenergy)		
訪問日時	2008. 02. 01. (金) 16:30-18:00	所在地	Astana
面談相手	Mr. Erlan Esenov, Senior Specialist 他1名		

調査団側

訪問者	岩瀬	(記入者) 岩瀬
	(同伴者) 無し	(通訳) Omrkan

入手資料

1. KazEnergy関連資料 (パンフレット)

聴取内容

1. 石油・ガスセクターの健全な発展を促進させるために2005年11月に創設された産業組織。海外オイルメジャーを含めた約40社を会員にもつ。石炭火力をベースとした電力事業を行っている企業も2社入っている。業界内や政府との対話を進め、短・中・長期の各課題に対する対応策を考えていくフォーラムである。
2. 現在、理事会の下に課題別の6つの調整委員会 (Coordinating Council) が設置されているその一つは「投資プロジェクトにおけるローカルコンテンツ」に関する調整委員会。これまで石油・ガス開発プロジェクトは (海外) 投資家が計画・調達・建設・操業・保守のすべてを行ってくれた。その結果、この分野でのローカルコンテンツは当初、ほぼゼロだったが現在は30%程度にまで上がってきている。さらに、これを増加させて周辺産業との連関を強めることが目指す一つの方向性である。今後、特にサプライヤーであるカザフスタンSMEと海外 (技術) 企業との提携やJVを進めたい。
3. 中長期的な課題として「省エネルギー」も重要かつ興味を有している分野である。カザフスタンの省エネルギー・プログラムに係わる法案検討作業が2008年から始まり、2009年には議会に上程される予定である。KazEnergyはこの作業に参加していくが、JICAが日本の経験や技術を基礎にこのような作業を支援してくれることが、将来のJICA支援分野として考えられるのではないか？

所感

1. カザフスタンで最大かつ資金力ある業界の産業組織だけに、事務所も豪華である。クラスター振興優先7分野の一つは石油・ガス設備であるが、同組織は掘削・輸送の専門企業 (オイルメジャー等) の集まりで、同分野のクラスター振興には限定的な役割や影響を果たしていると感じた。
2. 石油・ガス開発に係わる海外投資家にとって (日本企業を含めて)、カザフスタン国内でサプライヤーを育成・強化するよりは、これまでに実績のある海外の様々なサプライヤーから調達を行うほうがより効果的・効率的であると考えられ、この面での同組織の貢献は大きく期待できないであろう。
3. 面談相手が指摘した省エネルギーに係わる分野は今後の技術支援のテーマとして重要であろう。特に、豊富な石炭資源を利用した石炭火力発電の需要と生産は今後、伸びると見込まれており、これに関連して省エネルギー・環境対策を講じた石炭火力開発に関連した技術支援 (CDMを含む) ニーズはあると思われる。ただし、カザフスタンは京都議定書に署名はしているが現時点で批准していない。

I. コンサルタント団員によるアルマティ市での（事後）調査（2月4日）

I-1. カザフスタン食品・加工業連盟

面談相手先

訪問先	Union of Producers Food and Processing Industries of Kazakhstan		
訪問日時	2008年2月4日（月） 10時～11時	所在地	アルマティ市
面談相手 （氏名、地位） （電話、Fax）	Ms. Nina S. Bezrukova (Vice President) Mr. Petr M. Potapov (General Director of Vita Soy Company) Mr. Ten Anatoliy Nikolayevitch (President of Apashka LLP)		

調査団側

訪問者	岩瀬、杉本	（記入者）杉本
	（同伴者）	（通訳） Ms. Alexandra Mazurina

入手資料

無し

聴取内容

<p>1. 当食品・加工業連盟は大企業のイニシアティブで1998年に設立され、50社が加盟している。加盟企業は、食用油、ウォッカ、ビール等のセクターの大企業や中小企業で、業種別組合も参加している。組合の運営は加盟企業の会費によって成り立っている。当連盟はATAMEKENとExport Councilのメンバーでもある。北カザフスタンの加盟企業としては当連盟の最初の会頭を務めた乳製品の企業があったが、現在は乳製品連盟を独自に設立し、その会長になったので脱退している。</p> <p>2. 連盟の活動は加盟企業の利益保護につながる法整備やビジネス環境向上のためのロビーイング、産業貿易省や農業省との情報交換や交渉、食品展示会の開催（今年は4月16～18日に15カ国からの参加を得て開催を予定）、WTO/ITC (International Trade Commission) との協力等である。また、ドナー支援によるプログラムもを行う。2年前に食用油のISO (HACCP) についてITCの専門家（スイス人）がセミナーを開催した。4年前にはJETROの専門家が缶メーカーを視察しナチュラル・チーズ等に興味を持っていた。</p> <p>3. クラスタはまだアイデアの段階であり、概念が確立されていないと考えている。北カザフスタンでクラスタを考えるには、この州はマーケットが小さいことを考慮すべきである。クラスタには確実な市場が必要である。南カザフスタンで生産した食品は北イランにも輸出されており、ウラル～バイカル地域の広域市場を念頭に置く必要がある。</p> <p>4. 南カザフスタンは日照時間が長く、灌漑された200万haの畑があり、野菜の栽培が盛んである。また大豆の生産も多い。大豆を原料にした食用油は需要量の50%しかまかなえていないが、搾りかすが蛋白質なので飼料になる。トウモロコシの生産も盛んである。コーンは果糖シロップの原料として用途がある。ブドウ糖を生産している工場が2社ある。また菜種も生産している。これらの豊富な原料をどのように加工産業として育成するかがクラスタ振興の課題だ。</p> <p>5. 瓶詰め野菜（キュウリピクルスやトマトなど）で使う瓶は国産で対応している。瓶メーカーはSAFという企業（在アルマティ）1社しかない。ブリキ鋼板の蓋はロシア、トルコ、リトアニアから輸入している。ロシアのものは品質がよくないのでリトアニアとトルコのものを主に使っている。ラベルは国内印刷。</p>
--

6. 新技術は、イタリアやブルガリアの展示会に視察に行って吸収してくる。標準制度については、以前はGOSTという旧ソ連標準だったが現在はSTRK (Standard of Republic kazakhstan) というものになった。少々、詳細すぎる規定が問題である。しかし、まもなくHACCPが標準となる。

所 感

1. Vita Soyの社長の話によると、南カザフスタンには飼料原料になるトウモロコシや副産物(大豆搾りかすや菜種の搾りかす)が豊富にあることがわかり興味深かった。
2. ソ連時代の名残で広域の分業体制にあったので、カザフスタンという一国でもってしても包材等のサポーター・インダストリーが未発達であり、大半は輸入せざるを得ないことを前提条件としたクラスターを考える必要がある。この点で、よく引き合いに出される、ミラノやシリコンバレーのようなクラスターをモデルにすることは疑問である。

I-2. EBRD-BAS

面談相手先

訪 問 先	EBRD (Business Advisory Service (BAS) オフィス)		
訪 問 日 時	2008. 02. 04. (月) 14:00-14:45	所在地	Almaty
面 談 相 手	Mr. Gabriel Al-Salem, Regional Director for Central Asia, BAS Program		

調査団側

訪 問 者	杉本、岩瀬	(記入者) 岩瀬
	(同伴者) 無し	(通訳) 無し

入手資料

無し (ただし後日、北カザフスタン州を含めたカザフスタン北部地域でのBASの関係先企業リストを入手)

聴取内容

1. (産業貿易省をC/P機関とするSME振興プロジェクトの形成は困難である一方、北カザフスタン州での食品加工分野SME支援プロジェクト形成の可能性はあるとの当方指摘に対して) 確かに中央政府である産業貿易省とプロジェクトを実施していくことは難しいと感じる。地方に軸足をおいたクラスター振興支援をパイロット的に実施することは良いアプローチではないか。ペトロパプロフスクでのSME振興によって中間所得層を増加・育成するという視点はよいと思う。
2. JICAが北カザフスタン州 (ペトロパプロフスク) でのSME強化に係わる調査・プロジェクトを実施した結果として、おもしろいビジネス案件が出てくればBASとしても積極的に協力・支援したい。SME強化に係わるコンサルティングにおいてBASは半額補助を行うことが可能で、BASとしては北カザフスタン州を含む地方部で支援対象企業を増やしていきたいと考えている。
3. 現在、BASではアルマティの他に4ヶ所 (全国5ヶ所) に事務所を有し毎月10件程度の新規案件を増やしている。できるだけ地方部での支援先 (SME) を拡大したいと考えており、JICAが実施するプロジェクトで強化すべきSMEや具体的ビジネスが明確になれば、それらに対して支援を行うことは十分に可能だ。また、「Market Development」という名称でコンサルタ

ントの育成・強化も図っている。

4. BASに登録しているカザフスタンのコンサルタントは現在、約120社である。ただし、北カザフスタンにどうかは承知していない。SMEに対する主要なコンサルティング・サービスの分野はマーケット調査・マーケティング、経営戦略、品質管理（ISO）、財務・会計、情報システム等である。

所 感

1. EBRD-BASプログラムは2001年から日本の資金により開始されたSMEに対するコンサルティング支援サービス（1万USUS\$を上限として必要コストの最大50%を供与する）で、活動の継続によりカザフスタンSMEの能力向上にある程度の成果を出しているものと思われる。
2. EBRDはBAS以外に、カザフスタンの商業銀行を通じたSME向け2ステップローンの供与も行っており、北カザフスタン州での食品加工SME支援に係わるJICAプログラムが実施される場合には、マスタープラン中のアクション・プランにおいて、EBRDのBASやマイクロファイナンス・プログラムとの連携・利用等について検討する必要があると考えられる。

I-3. CMAR

(1) KJC阿部専門家による事前訪問（2008年1月18日）

面談相手先

訪 問 先	Center for Marketing and Analytical Research (CMAR)		
訪 問 日 時	2008.01.18. (金) 18:00-19:30 p.m.	所在地	Almaty
面談相手 (氏名、地位) (電話、Fax)	Mr. Gaziz Myltykbayev, Deputy Chairman Mr. Yerlan Danenov, Director, Corporate Development Department Ms. Saule Akhmetova, Managing Director Mr. Samat Gusmanov, Managing Director, HR Mr. Gulbahyt Sultanova, Advisor to the Borad's Chaiman Mr. Alibek Nurbekov, Consultant +7-727-259-0690, www.cmar.kz ; www.thinktank.kz		

調査団側

訪 問 者	阿部	(記入者) 阿部
-------	----	----------

入手資料

1. CMAR概要紹介パワーポイント

聴取内容

1. CMARはこれまでCenter for Marketing Analysis and Researchとしてももとはは経済予算計画省の傘下であり、クラスタープロジェクトの実施を主な業務内容としていた。その後、Kazynaの管轄に移され、また今月にはCorporation for Export Development and Promotion (CEDP) と名称が変わり、JETROのような機関になることが期待されている。
2. 今回先方からJICAおよびKJCに要請があった内容は下記のとおり。
 - ① JETRO所属またはJETROに詳しい短期専門家の派遣（CEDP 5カ年戦略計画作成への支援）。
 - ② 輸出政策、貿易振興システム作りを学ぶための本邦または第三国研修。

- ② 輸出政策、貿易振興システム作りを学ぶための本邦または第三国研修。
- ③ KJC河口講師によるBalance Score Card (BSC) 受講後、実際に自分たちで作成したBSCへのアドバイス、コンサルティング。
- ④ アジア各国との輸出振興ネットワーク構築支援。
- ⑤ 出版物支援。
- ⑥ 食品加工、石油化学、機械産業の専門家育成を目指したトレーニング実施にかかる専門家派遣。
- ⑦ マーケットリサーチデータベース会員費援助。

上記要請については、河口講師からのBSCコンサルティング要請以外はJICAに限った要請ではなく、数あるドナーのうちのどこかからの支援がほしいということのようである（他ドナーは出版物発行にかかる費用援助などのスキームもある）。

- 3. ただし、「ドナーならどこでもよい」というわけではなく、CEDP自体が若い組織であるため、政府上層部を説得するためには、「一流」国からの「一流の」アドバイザーが必要とされるため、特に5ヵ年戦略計画策定支援専門家は日本などからお願いしたいと考えている。
- 4. 研修については、KOICAが第三国研修として、シンガポールおよびマレーシアなどで実施済み。
- 5. 専門家育成を目指している3分野（食品加工、石油化学、機械）については、クラスタープロジェクトからの継続的な要素もあると思われるが、新たにパイロットプロジェクトを行う予定。具体的には、輸出するに値する製品を作っている会社を選び出し、それらの会社に対しての技術支援などを行うとのこと。そのために、例えば食品分野ではHACCP専門家などを希望している。一方で、食品などに関しては、ターゲット市場はEUや日本ではなく、まず国内それから先はロシアを見据えている模様。
- 6. SPKとの補完関係は特にない。

所 感

- 1. 全体に若くて活気のみなぎっている組織。2004年に行われたクラスター・プロジェクトの経験者もおり、これまでの教訓をきちんと理解している。また、組織のTORがわかり、目標達成のための知識・経験が自らにないことをよくわかっている。トップをはじめ、ほとんどの職員は大統領奨学金制度などを利用しての欧米留学経験があり、英語も堪能。未だにソビエト官僚的で抽象的な話しか聞けない省庁とは違い、議論ができる素地があるためCP機関として適切と考えられる（ただし、公式にはJSCの形態になっているので表向きは産業貿易省が関与しないといけないことになるかどうかの確認は必要）。
- 2. 一方で、面談後（1月23日）の政府発表によると、Kazynaのトップが交代したこともあり、Kazyna全機関がこれからどのようにかわっていくのか、安定性と持続性について再確認が必要と思われる。
- 3. 河口専門家によるコンサルティングに関しては、KJCとして対応可能かどうか、ビジネスコース一括委託先であるユニコの総括と検討中。

(2) 調査団コンサルタントによる訪問（2008年2月4日）

面談相手先

訪問先	Center for Marketing and Analytical Reserch (CMAR)		
訪問日時	2008. 02. 04. (月)	16:00-17:30	所在地 Almaty

面談相手	Mr. Gaziz Myltykbayev, Deputy Chairman Mr. Yerlan Danenov, Director, Corporate Development Department Ms. Saule Akhmetova, Managing Director Mr. Samat Gusmanov, Managing Director, HR Mr. Gulbahyt Sultanova, Advisor to the Borad's Chaiman Mr. Alibek Nurbekov, Consultant Mr. Daniyar Kopishev, Consultant
------	--

調査団側

訪問者	杉本、岩瀬	(記入者) 岩瀬
	(同伴者) 無し	(通訳) Ms. Alexandra Mazurina

入手資料

1. CMAR概要紹介資料 (パワーポイント)

聴取内容

- CMARは2006年に設立された2つの国家持株会社 (National State Holding Company) の内の1つであるKAZYNAの傘下会社である。2006年以前には2005年にハーバード大学のマイケル・ポーター教授やJ. E. Austin Associatesの協力を得て「カザフスタン・クラスター・イニシアティブ」を主導した。2005年には石油化学産業振興計画を策定し、2006年にはアルマティ地域金融センターの計画作りを行うなど、これまで産業振興に係わる研究・コンサルティング機関として機能してきた。
- 2008年2月に制定される予定の「Corporation for Export Development and Promotion (CEDP) に関する法」に基づいて輸出振興機関に機能を変更することになっている。この一環で、食品、化学、機械製造の3つのパイロット・セクターを対象に今後、セクターや各企業の輸出潜在性や競争力の現状と課題について分析・評価する予定。現在、68名の職員がいる。JICAが今後、食品加工業関連で技術協力プログラムを検討する際には、CMARとの連携やCMAR関係者や食品加工会社関係者の日本での研修等を検討してほしい。
- 2005年に実施したクラスター・イニシアティブにおいて食品クラスターについては、乳製品と野菜・果物の2つのセクターにおいて、関係者を集めた作業グループを形成し、様々な課題に対する解決策についての分析・提言を行った。乳製品クラスターでは、コスタナイにおいて10の加工会社、11地域の農民、コスタナイ州政府が、野菜・果物クラスターではアルマティでは10の加工会社、アルマティ市政府等が参加した。いずれも食品加工業者連盟と果汁品製造業者連盟が協力し、官民協力を行うことが主眼となった。
- この結果、アルマティでは食品加工クラスター・マップが作成されるなど一定の成果があがったものの、主に民間企業側が熱意を失っていった結果、次第に作業グループやクラスター振興アプローチが停滞するようになった。「クラスター振興」というアプローチが1つのファッションではあったものの、会社同士はライバル (競争相手) で、協調・協力を企業同士がしたがらない、という傾向が強かったためである。クラスター内の大会社は情報を出したがらず、SMEは資金調達等の個別企業ニーズは主張するものの、官民協力の中で問題解決や競争力向上を図ろうとする姿勢に欠けていた。その結果、問題解決・競争力向上の土俵としてのクラスター作業グループが次第にロビーイングのための組織の様相を呈するようになった。
- 国が主導するクラスター・イニシアティブは、上記のような経緯を受けて2006年後半からは

停滞しているが、その後、EUの協力により2006年9月から2007年4月までの7ヶ月間、南部カザフスタンとアルマティ地域での乳製品と野菜・果物セクターにおける食品標準の（EU標準への）調和に係わる分析・提言が行われた。EUの契約コンサルタントであるAtkins社が提言をまとめるとともに、デンマークでの関係者の研修等が行われた。このプロジェクトには、生産者や加工業者だけでなく、ラインベック等の容器メーカー（ボトラー）やフードマスター等の大手流通業者も参加した。

6. 上記EUのプロジェクトの結果、民間関係者が国家の標準委員会（Standard Committee）に参加することになり、ガラス容器の共同購買を行って調達価格を引き下げる（1回の協働購買のみ）等の成果を得ることができた。しかし、プロジェクト終了後は参加企業は再びバラバラになり、その後、共同購買などはうまくいっていない。各企業は競争者意識が強く、常にクラスター・グループを調整・モニターする担い手がいないとバラバラになってしまう。
7. このような経緯を経て、CMARとしてはクラスター振興アプローチの活動は停止している。民間の意識や官民パートナーシップの重要性に係わる理解が民間に不足している点が問題だ。また、クラスター・アプローチの定義や意義がはっきりと浸透していない点も問題である。
8. CMARは北カザフスタン州の食品加工会社等の情報も有しており、潜在性ある食品加工会社等の見当もついている。JICAが同州で食品加工振興関連のプロジェクトを実施する際には何らかの形で役に立てるものと思う。

所 感

1. KAZYNAの傘下で新たな機能を担うことが予定されており、新たな業務機能やプロジェクトを進めていくために、資金・技術面での協力者をドナー中心に積極的に求めたいとする姿勢を強く感じた。
2. 一方、カザフスタンの政府関係機関はKAZYNAの構成機関を含めて再編成・リストラクチャリングの途上であり、CMAR（CEDP）が今後、どのような政府予算措置や組織構成の元に、中期的・継続的な業務を担っていくかについては不明な点も多い。多くのドナーの協力を取り付けることで、自分達の存在と機能の正当性を増加させたいという雰囲気を目撃している。
3. 食品クラスター振興については、CMARやEUのプロジェクトが一定の活動を行っているが、必ずしも参加各企業の内部競争力向上に資する具体的なものでなかった模様で、参加者に失望とクラスターという言葉・概念に対する不信感を増幅させたという印象を受けた。これら過去の失敗の教訓をよく理解した上で、JICAが食品加工分野でのSME支援を行う際には、現場や参加企業の競争力向上に係わる目に見える成果を出して参加者の参加意識を高めながら、より高いレベルでの競争と協調が行えるような仕組みづくりを考えていく必要がある。

I-4. カザフスタン日本人材開発センター（KJC）

面談相手先

訪 問 先	Kazakhstan-Japan Center for Human Development (KJC)		
訪 問 日 時	2008. 02. 04. (月)	19:00-20:00	所在地 Almaty
面 談 相 手	中村所長、丸山業務調整員、阿部専門家、山内ビジネスコース専門家（ユニコ社）		

調査団側

訪問者	杉本、岩瀬	(記入者) 岩瀬
	(同伴者) 無し	(通訳) 無し

入手資料

無し

聴取内容

調査団側から、プロジェクト形成調査の結果概要を報告し、北カザフスタン州での「食品加工産業競争力強化調査」を実施する可能性を中心に今後、調査結果をJICA本部で検討し、必要に応じて案件採択に向けて関係機関との協議・調整を行うことになる旨を説明した。これに対して、次のようなコメントがKJC側からあった。

1. 今後、実施が検討される技術協力案件は開発調査か技術協力プロジェクトになるのか。(同質問に対して、両方の可能性を中心に今後、検討・精査することになると回答した。)
2. 北カザフスタン州でプロジェクトが実施されることを前提として今後、事態が推移する場合にはKJCと緊密な情報交換を図りながら、効果的な連携を取ることを意識してほしい。
3. KJCはアスタナでのビジネスコースの運営を中心に、アルマティやアスタナ以外の地方都市でのビジネス・セミナーの開催等も検討しており、ペトロパブロフスクでJICAプロジェクトが実施される場合は、KJCのビジネスコース専門家によるセミナーを同地で開催するなどの連携も考えられる。
4. カザフスタンでは民間セクター開発に係わるJICAのプロジェクトやリソースが少ないので、当該プロジェクトが実施される場合には、KJCとの緊密な情報交換や連携が特に重要である。

所感

1. 同国のSMEの人材育成を図るKJCとの情報交換・連携は本技術協力案件を今後、検討・実施する際に大変、重要であり、引き続き緊密な情報交換・連携を模索・実施することが重要だと考えられる。