

# カザフスタン共和国 輸出開発振興プロジェクト 準備調査報告書

平成21年6月  
(2009年)

独立行政法人国際協力機構  
東・中央アジア部

東 中

J R

09-003



# カザフスタン共和国 輸出開発振興プロジェクト 準備調査報告書

平成21年6月  
(2009年)

独立行政法人国際協力機構  
東・中央アジア部



# 目 次

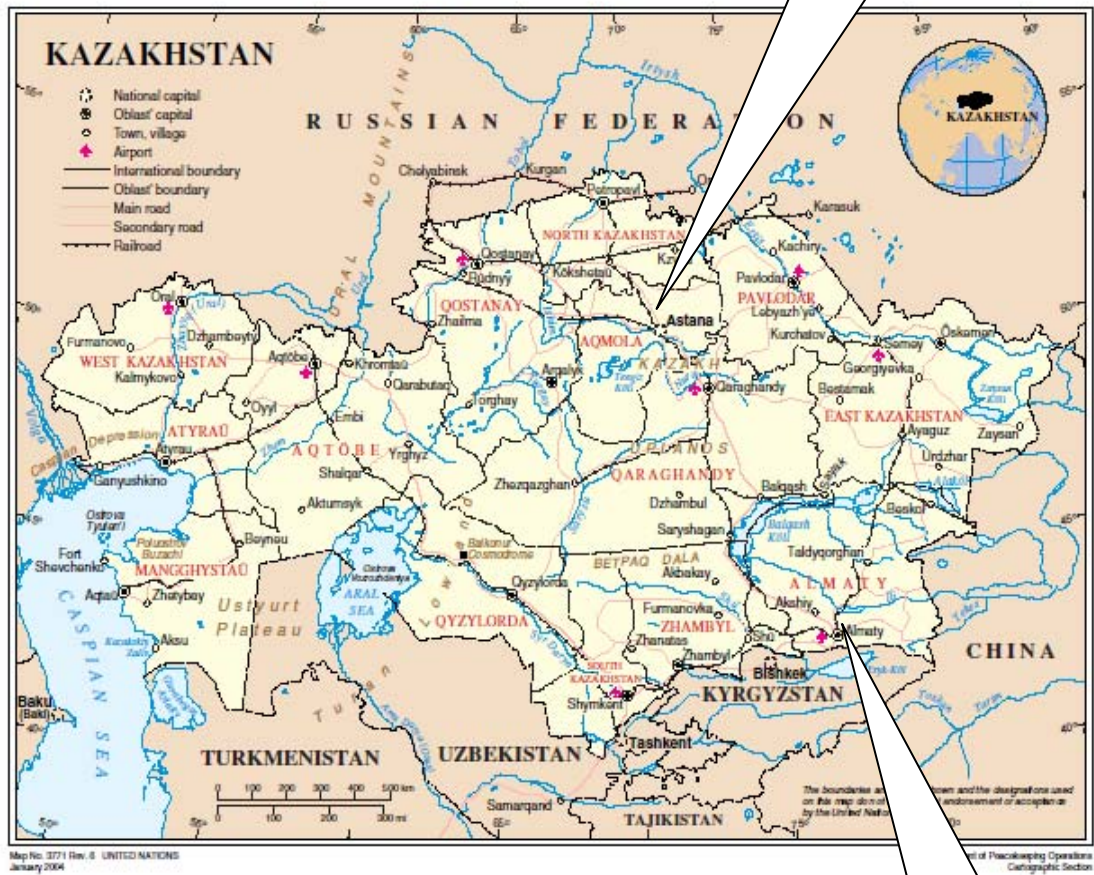
目 次  
地 図  
写 真  
略語表

第1章 調査の概要 .....	1
1-1 プロジェクト形成調査の背景 .....	1
1-2 調査の目的 .....	2
1-3 団員構成 .....	2
1-4 調査日程 .....	3
1-5 主要面談者 .....	3
第2章 カザフスタン政府による輸出振興政策と課題 .....	6
2-1 産業・イノベーション発展戦略と輸出支援プログラム .....	6
2-2 公共予算プログラム No.22「カザフスタン製品輸出振興支援」 .....	7
2-3 産業貿易省「2009-2011 年戦略計画」 .....	8
2-4 パイロット3業種の概要 .....	9
2-5 農業省の取り組み .....	11
2-6 カザフスタンがとり得る輸出振興策 .....	12
第3章 カザフスタン輸出開発振興公社（KAZNEX） .....	14
3-1 設立の経緯 .....	14
3-2 組織・予算 .....	15
3-3 主要3部署の業務概要とこれまでの実績 .....	17
3-4 主要関連機関との関係 .....	19
3-5 KAZNEX に対する企業側の期待 .....	21
3-6 KAZNEX が抱える課題 .....	22
第4章 関連分野への他ドナー及び JICA の協力 .....	24
4-1 Korea International Cooperation Agency (KOICA) .....	24
4-2 European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) .....	25
4-3 JICA：カザフスタン日本人材開発センター (KJC) .....	27
第5章 JICA の取り組みの方向性 .....	29
5-1 協力の意義 .....	29
5-2 想定される協力の内容 .....	29
5-3 今後の要調査・協議事項 .....	30
5-4 協力実施上の留意点 .....	30

## 付属資料

1. 「産業・イノベーション発展戦略（2003-2015）」4.1.5 項 .....	35
2. 「産業・イノベーション発展戦略」実施計画 2009-2011 年 .....	37
3. 2008 年公共预算プログラム No.22 「カザフスタン製品輸出振興支援」 .....	41
4. 2009-2011 年公共预算プログラム No.22 「カザフスタン製品輸出振興支援」 .....	47
5. 産業貿易省 2009-2011 年戦略計画抜粋 .....	49
6. ナザルバエフ大統領施政方針演説抜粋（2006 年及び 2007 年） .....	54
7. 企業診断プログラム概要 .....	60
8. Export Development Department のこれまでの実績 .....	61
9. Export Promotion Department のこれまでの実績：企業向けスタディツアー .....	63
10. Export Promotion Department のこれまでの実績：海外の企業一覧及び出版物に カザフスタンの輸出業者情報を掲載 .....	68
11. Export Promotion Department のこれまでの実績：海外代表事務所開設支援 .....	72
12. 国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」概要 .....	75
13. 国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」に係る覚書 .....	77
14. 国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」に係る法律 .....	85
15. Board of Directors of the Corporation for Export Development and Promotion KAZNEX .....	99
16. 主要面談録 .....	100
17. 収集資料リスト .....	124

首都アスタナ



アルマティ

Source: UN Cartographic Section







KAZNEX との協議



KAZNEX 作成のカザフスタン輸出企業・  
製品カタログと輸出のためのハンドブック



Byelkamit 社工場内



Byelkamit 社敷地内（塗装した製品）



カザフスタン産マカロニ



カザフスタン産パスタ







カザフスタン産小麦



カザフスタン産淡水魚



外国産と並べて売られるカザフスタン産  
リンゴ



カザフスタン産牛肉の缶詰



カザフスタン産牛乳



カザフスタン産トマトピューレ



## 略 語 表

CCI	Chamber of Commerce and Industry of Kazakhstan	カザフスタン商工会議所
CIS	Commonwealth of Independent States	独立国家共同体
CMAR	Center for Marketing Analysis and Research	マーケティング分析研究センター
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
ISO	International Organization for Standardization	国際標準化機構
JETRO	Japan External Trade Organization	独立行政法人 日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人 国際協力機構
JSC	Joint Stock Company	政府が保有する私企業
KAZNEX	Corporation for Export Development and Promotion	カザフスタン輸出開発振興公社
KJC	Kazakhstan - Japan Center for Human Development	カザフスタン日本人材開発センター
KOICA	Korea International Cooperation Agency	韓国国際協力団
KOTRA	Korea Trade - Investment Promotion Agency	大韓貿易投資振興公社（韓国版 JETRO）
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development	国連貿易開発会議
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関



# 第1章 調査の概要

## 1-1 プロジェクト形成調査の背景

### (1) 政治体制

カザフスタン共和国（以下、「カザフスタン」と記す）は1991年にソビエト社会主義共和国連邦（当時）より独立し、独立国家共同体（CIS）に加盟した。大統領にはソビエト連邦カザフ・ソビエト社会主義共和国時代の共産党第一書記であったナザルバエフ氏がそのまま就任した。ナザルバエフ大統領の強い指導の下、内政は比較的安定している。ナザルバエフ大統領は2005年12月の大統領選挙で3選を果たし、同国における大統領権限は強い。ナザルバエフ大統領は「中央アジア諸国連合」の設立を提唱しており、共通市場や関税同盟などの確立を通じた中央アジア諸国の緊密な経済関係の確立をめざしている。

### (2) 経済及び産業振興政策の現状

カザフスタンは、現在、原油価格の高騰を背景に天然資源（石油、ガスなど）の輸出が伸び、10%弱のGDP成長率を維持<sup>1</sup>してきた。しかし、今般の金融危機の影響を受け、それまで好調であった金融、建設・不動産、家電製品、自動車販売等の分野において、景気減速が顕著にみられる。特に建設・不動産部門へ積極的に投資してきた金融機関は、国外での資金調達コストが上昇し、従来のペースによる借り入れが困難となったため、多額の対外債務返済及び不良債権の増加に直面している。金融危機に加え、原油価格が予算策定の基準値である1バレル60ドルを下回ったことを受けて、政府は2009年のGDP成長率見通しを4.1%～2.7%に下方修正した。

一方、カザフスタンは旧ソ連体制時代にエネルギー・鉱物・一部農産品といった一次産品の供給地として位置づけられていたために、二次産業が十分に発達していない。このため、カザフスタン政府は非石油部門の育成を通じた産業構造の多角化をめざしており、国家基本計画として「カザフスタン2030」、追加措置として「産業・イノベーション発展戦略（2003-2015）」を打ち出している。

### (3) カザフスタン輸出開発振興公社（KAZNEX）の位置づけ

KAZNEXは、国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」の傘下であり、2008年2月に設立された。前身は、マーケティング分析研究センター（CMAR）であり、産業振興や技術革新にかかわる研究・コンサルティング機関として機能してきた。KAZNEXは、高付加価値製品の生産を通じた輸出品目の多角化を実現するため、輸出企業へのコンサルティングや海外進出支援、貿易に関する調査・分析などを行う日本の独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）のような機関になることが期待されている。また、「産業・イノベーション発展戦略（2003-2015）」で目標としている有望セクター3部門（機械、食品、化学）への輸出支援プログラムを実施している。しかしながら、本公社はCIS諸国でも初めての輸出振興を専門に行う機関であることから、試行錯誤を繰り返しているなかで、具体的な成果を得られないのが現状であり、組織運営能力向上や人材育成、コンサルティング能力向上などが喫緊

<sup>1</sup> GNI per Capita : 6,748 米ドル（2007、IMF 推定）

の課題となっている。

KAZNEX と産業貿易省とは密接な関係にある。産業貿易省貿易委員会が実施している公共予算プログラム No.22「カザフスタン製品輸出振興支援」の大部分の活動は KAZNEX に委託されている。

#### (4) カザフスタン政府から JICA への技術協力案件の要請

平成 20 年度要望調査に対する回答として、カザフスタン政府より「カザフスタン輸出開発振興公社（KAZNEX）能力向上プロジェクト」が要請されている。新設の同公社の組織運営や事業戦略の策定及び輸出関連企業に対する支援手法の確立に係る技術協力要請である。具体的成果として要請案件調査票に記載されているものは以下のとおりである。

- ① KAZNEX の組織的・機能的能力が向上する。
- ② KAZNEX 及び民間のビジネス・貿易仲介機関のコンサルティング能力が向上する。
- ③ KAZNEX の輸出関連中小企業に対する支援手法が確立する。

### 1－2 調査の目的

以下の項目に留意しつつ調査を行い、カザフスタンにとって望ましい協力案件のイメージを作成する。要請は技術協力プロジェクトであるが、調査の結果によっては、個別専門家、国別研修のなかから適当なものを選定し、必要に応じて組み合わせることとする。その場合は日本側のリソースを踏まえたうえで協力の実現性が高く、かつ先方の要請を踏まえた内容とすることに留意する。なお、現状では、どのような協力が適当であるかを想定できないため、ミニッツの締結は行わない。また、KAZNEX への協力は初めてであるため、カザフスタン政府の負担事項や、JICA の技術協力の特徴などについて、説明を行う。

- (1) KAZNEX との協議を通じ、同公社の現状やこれまでの活動内容を把握し、今後改善が必要な事項を把握する。
- (2) KAZNEX に関連する機関を訪問し、KAZNEX との関係を明らかにするとともに、上位組織（産業貿易省貿易委員会ほか）の意向を確認する。
- (3) カザフスタンの輸出志向企業の KAZNEX に対する期待を確認する。
- (4) 産業振興に係る協力を行ってきた欧州復興開発銀行（EBRD）等、他ドナーの動向を把握する。
- (5) カザフスタン政府が振興しようとしている産業が置かれている概況を把握し、輸出の振興に向けてどのような支援が適当であるかを確認する。

### 1－3 団員構成

1	総 括	稲村 次郎	JICA 産業開発部 次長
2	輸出・貿易促進	若林 寛之	国際貿易投資研究所 専務理事
3	協力企画	鶴原 利泰	JICA 東・中央アジア部中央アジア・コーカサス課
4	業務調整	工藤 正樹	JICA 東・中央アジア部中央アジア・コーカサス課
5	産業振興政策支援/ 人材育成	宮田 智子	JICA 企画調査員 (現地参団：在アスタナ)



#### 1-4 調査日程

日付	時間	団長/輸出・貿易促進/協力企画/業務調整
02/24	火	11:00 KAZNEX 協議
		16:00 EBRD (Mr. Zhanibek SULEIMENOV)
02/25	水	10:00 企業訪問 (Mr. DOROGOV, Sales Director, Byelkamit JSC JV : 機械)
		15:00 カザフスタン日本人材開発センター (阿部専門家)
		16:00 企業協会 (Ms. NIKOLAYEVNA, Chairperson, Association of Light Industry Enterprises)
		17:00 企業訪問 (Ms. IRINA, Head of Advertising Division, Bekker & Co : 食品)
02/26	木	11:00 企業訪問 (トランスターロジスティクス 岡本氏)
		アルマティ 17:10→アスタナ 18:55 (KC953)
02/27	金	11:00 農業省 (Ms. KUSAINOVA, Director of Department of the Processing Industry Development and WTO)
		15:00 産業貿易省産業委員会 (Mr. SARSENOV, Head of Division of Manufacturing and Minerals Industry)
02/28	土	アスタナ市場訪問
03/01	日	団内打合せ
03/02	月	12:00 経済予算計画省 (Mr. ABENOV, Head of the Division, Department of Investment Policy and Planning)
		14:00 KOICA (Mr. RHO, Permanent Representative)
		17:00 産業貿易省貿易委員会 (Mr. KAZYBAYEV, Chairman of Committee of Trade)
03/03	火	10:00 KAZNEX ラップアップ協議
		14:00 日本大使館報告 (小川一等書記官)

#### 1-5 主要面談者

(1) カザフスタン輸出開発振興公社 (Corporation for Export Development and Promotion : KAZNEX)

Mr. ARINOV Yerlan	CEO
Ms. AKHMETOVA Saule	Deputy Chairman
Ms. ABDIMOLDAYEVA Nailya	Managing Director
Mr. DANENOV Yerlan	Head of International Cooperation Sector
Mr. BULATOV Jalil	Director, Export Promotion Department
Ms. SHAKHANOVA Gaziza	Director, Corporate Development Department
Ms. KAZBEKOVA Raushan	Director, Analytical Department
Mr. SYZDYKOV Nurlan	Corporate Secretary

Ms. SALIKHOVA Aizhar PR Manager

(2) 産業貿易省 (Ministry of Industry and Trade)

Mr. KAZYBAYEV Aidar Chairman, Committee of Trade

Mr. SARSENOV Baurzhan Head of Division, Division of Manufacturing and Minerals  
Industry, Committee of Industry

(3) 農業省 (Ministry of Agriculture)

Mr. KUSSAINOVA Aina B. Director, Department of Processing Industry and WTO

(4) 経済予算計画省 (Ministry of Planning and Budget Planning)

Mr. ABENOV Arman Acting Chief of Division for Gross External Debt and  
External Aid Policy, Department of Investment Policy and  
Planning

Ms. MASSERBAEVA Bibigul Chief Expert of Division for Gross External Debt and  
External Policy, Department of Investment Policy and  
Planning

(5) 欧州復興開発銀行 (European Bank for Reconstruction and Development : EBRD)

Mr. SULEIMENOV Zhanibek National Director of Kazakhstan

Mr. AL-SALEM Gabriel Regional Director for Central Asia

(6) 韓国国際協力団 (Korea International Cooperation Agency : KOICA)

Mr. RHO Hyun-Jun Permanent Representative

Mr. JANIVEKOV Dulat Project Manager

(7) Byelkamit JSC JV

Mr. DOROGOV Yuri Sales Director

(8) 軽工業協会 (Association of Light Industry Enterprises)

Ms. KHUDOVA Lyubov Chairperson

(9) Becker & Co

Ms. AN-YAROSH Irina Director of Quality

Ms. SEVOSTYANOVA Natalya Head of the Management Systems Department

Ms. KAZI Irina Head of Advertising Division

(10) トランスターロジスティクス

岡本 剛 Member of Board

(11) カザフスタン日本人材開発センター (KJC)

阿部 直美

ビジネスコース運営管理総括専門家

## 第2章 カザフスタン政府による輸出振興政策と課題

### 2-1 産業・イノベーション発展戦略と輸出支援プログラム

#### (1) 産業・イノベーション発展戦略概要

「産業・イノベーション発展戦略（2003-2015）（Innovative Industrial Development Strategy of the Republic of Kazakhstan for 2003-2015）」は、1997年にナザルバエフ大統領が発表した「カザフスタン 2030」<sup>2</sup>の長期戦略方針を基に策定された中長期の戦略計画である。この産業・イノベーション発展戦略は、2003年5月17日に施行され、現在でも経済開発及び産業振興にかかわる政府の重要な戦略として位置づけられている。

本戦略では、資源依存型の経済から脱却し、産業の多角化により安定的な国家の発展を実現すること、及び第三次産業中心の経済へ移行するための環境を整備することを目的としている。具体的な目標としては、以下のとおりとなっている。

- 1) 加工産業の年平均成長率を8～8.4%に維持する、労働生産性を2015年までに2000年比の3倍とする、GDP電力原単位を2分の1とする。
- 2) 加工産業における固定資産生産性が向上する。
- 3) ビジネス環境整備や民間部門の活性化、付加価値向上のための産業連鎖強化に資する公的制度を確立する。
- 4) 高付加価値製品サービスによる輸出品目の多角化を図る。
- 5) 国際基準の品質を適用すること。
- 6) 地域経済と世界経済の統合をめざす。

輸出に関連して、高付加価値製品サービスによる輸出品目の多角化が目標のひとつとなっているが、2003年に施行された時点の本戦略においては、具体的な活動方針などは盛り込まれていない。

#### (2) 産業・イノベーション発展戦略 4.1.5 項「貿易政策及びカザフスタン国経済支援」

2008年7月2日に大統領法令 No.627 にて、4.1.5の項目「貿易政策及びカザフスタン国経済支援」（詳細：付属資料1. 参照）が産業・イノベーション発展戦略に追加された。本項目では、輸出に関連して、以下のような内容が織り込まれている。

- 1) カザフスタンの輸出企業は、既存の輸出潜在性を維持するとともに新しいニッチを創出する必要がある。
- 2) 政府は、長期的に高付加価値製品を海外市場へ販売することを目的として、それらの生産を可能にするような、より高度なシステムを創出する必要がある。
- 3) 最も輸出潜在性のある業界は政府が支援を行う。したがって、パイロット3業種（機械、化学、食品）の輸出支援に特化したプログラムを形成及び実施する必要がある。また、それらのプログラムは、有能な専門家を活用して、プログラムの最初の3年間は支援されるべきである。

<sup>2</sup> 1997年10月10日施行。現在においても、社会・経済開発計画の基礎となっており、7つの優先項目が示されている。このなかで、経済・民間セクター開発分野においては、市場経済化促進、規制緩和、ビジネス環境整備と外国直接投資促進、産業多角化による経済成長を重点課題としてあげている。

上述のように、本項目においては、具体的にパイロット3業種（機械、化学、食品）の輸出を支援するプログラムを実施する必要性があげられており、3-3 で後述するように、輸出開発振興公社（KAZNEX）もこの3業種に特化した輸出開発のプログラムを実施した。

### (3) 「産業・イノベーション発展戦略」実施計画 2009-2011 年

産業・イノベーション発展戦略の 2009-2011 年の実施計画書においては、本戦略を達成するための具体的な活動内容や年度ごとの予算、実施主体などの計画が一覧となっている（詳細：付属資料 2. 参照）。輸出開発振興に関しては、1.8 項「貿易政策及びカザフスタンの輸出支援」において、1.8.8 項「輸出志向型業種の開発促進及びカザフスタン国製品の輸出振興」という活動内容があげられている。1.8.8 項の実施主体は、産業貿易省及び国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」<sup>3</sup>となっており、各年度の予算はそれぞれ 2009 年が 4 億 4,820 万テンゲ、2010 年が 4 億 8,853 万 8,000 テンゲ、2011 年が 5 億 3,250 万 7,000 テンゲである。本項目は、2-2 で後述する公共预算プログラム No.22「カザフスタン製品輸出振興支援」における 2009-2011 年の計画を組み入れた形となっている。

## 2-2 公共预算プログラム No.22「カザフスタン製品輸出振興支援」

### (1) 2008 年公共预算プログラム No.22「カザフスタン製品輸出振興支援」

カザフスタン政府は、輸出開発振興に関連するプログラムとして、2008 年に公共预算プログラム No. 22「カザフスタン製品輸出振興支援」を実施した（詳細：付属資料 3. 参照）。本プログラムの基礎となっている法令のひとつは、既述の産業・イノベーション発展戦略であり、カザフスタン製品の輸出潜在性を高めるための支援を行うことを最終目標として具体的な活動が策定される内容となっている。実施主体は、産業貿易省であり、そのなかでも貿易委員会<sup>4</sup>が、本プログラムの計画、実施、モニタリングを行っている。また、本プログラムに対して、政府予算から 11 億 7,460 万 3,000 テンゲが拠出されている。

本プログラムは、輸出志向型の企業活動を刺激するような国内の環境を整備すること、またカザフスタン製品の輸出振興支援及び最も輸出潜在性のある業界を政府が支援するメカニズムを構築すること、の 2 点を目的としている。主な活動は以下のとおりである。

- 1) 海外へのスタディツアーや研修など、輸出企業の人事面での充実を図るための支援
- 2) 品質の高い製品を提供するための支援
- 3) 企業が輸出をする際に必要となる海外市場などの情報を整備
- 4) 国際見本市への参加など、海外との貿易ネットワークを構築するための支援
- 5) 海外の専門家を活用して、輸出潜在性のある企業を診断。特にパイロット3業種（機械、化学、食品）のなかから、輸出潜在性のある 30 社を選ぶ。

また、本プログラムでは、具体的な数値も含め、想定される成果についても詳細な内容が織り込まれている。

実施主体である産業貿易省貿易委員会は、入札方式により、本プログラムの受注先を決定

<sup>3</sup> KAZNEX は、国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」の傘下にあり、サムルーク・カズィナが 100%、KAZNEX の株式を取得している。詳細については、後述 3-1 及び 3-4 参照。

<sup>4</sup> 産業貿易省貿易委員会については、後述 3-4 の（1）参照。

した。その結果、KAZNEX が大半の活動を受注<sup>5</sup>することとなったが、商工会議所<sup>6</sup>や貿易政策開発センター<sup>7</sup>も一部の業務を受注した。

## (2) 2009-2011 年公共预算プログラム No.22 「カザフスタン製品輸出振興支援」

公共预算プログラム No.22 「カザフスタン製品輸出振興支援」は、2009 年から 2011 年の間も継続して実施されることになっており、産業貿易省の 2009-2011 年戦略計画（詳細：2-3 参照）のなかに本プログラムの内容が織り込まれている。2009-2011 年の活動においては、以下の表 2-1 のとおり、2008 年の活動と比べて、より具体的な数値目標が設定されている（詳細：付属資料 4. 参照）。

表 2-1 公共预算プログラム No. 22 「カザフスタン製品輸出振興支援」における数値目標

	指標の内容	2009 年	2010 年	2011 年
量に関する指標	輸出総額に占める加工製品の割合の増加	20%	28%	30%
結果に関する指標	加工製品における貿易収支の赤字額の減少（加工製品の輸入額から輸出額を差し引いた金額）	▲140 億 米ドル	▲120 億 米ドル	▲110 億 米ドル
	国内製品の輸出先拡大	125 カ国	130 カ国	135 カ国

出所：産業貿易省 2009-2011 年戦略計画より抜粋

## 2-3 産業貿易省「2009-2011 年戦略計画」

2008 年 12 月 23 日に発表された産業貿易省の 2009-2011 年戦略計画においては、国際的な貿易システムへの統合及び非資源部門の輸出振興を目標のひとつとして掲げており、輸出開発振興に関連して、表 2-2 のような活動及び目標値を設定している（詳細：付属資料 5. 参照）。また、これらの目標値を実現するための具体的なプログラムとして、公共预算プログラム No.22 の 2009-2011 年の計画が本戦略計画に織り込まれている。

<sup>5</sup> 受注した活動詳細については、後述 3-3 参照。Export Development Department と Export Promotion Department の実績として記載されている事項と同じ。

<sup>6</sup> 詳細については、後述 3-4 の (3) 参照。

<sup>7</sup> 英文名称は、Center for Trade Policy Development。

表 2-2 輸出開発振興関連の数値目標（2009-2011 年）

	2009 年	2010 年	2011 年
<b>Task 2.1.3 高付加価値製品の輸出振興</b>			
輸出志向型の企業の海外への紹介回数	40 回	40 回	40 回
輸出企業経営層に対する研修回数	50 回	50 回	50 回
国際エキスポへの参加回数	6 回	4 回	7 回
カザフスタン製品の受入国増加数	4 カ国	5 カ国	5 カ国
CIS 諸国への製品サービス拡大に関してカザフスタンの情報マーケティングセンターを利用するユーザーの増加数	300 人	1,000 人	1,500 人
国際競争力の指標のうち、以下項目について現在の順位より下がるリスクを軽減。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外市場の規模（77 位）</li> <li>・ 海外市場の取引高（49 位）</li> <li>・ 海外展開の統制（60 位）</li> </ul>			
<b>Task 2.1.4 海外諸国との貿易及び経済関係の拡大、及び国内輸出企業への利益保護提供</b>			
海外への貿易使節団派遣回数	1 回 （ロシア）	4 回 （トルコ、中国、ウズベキスタン、キルギスタン）	2 回 （ドイツ、エジプト）
国際競争力の指標のうち、以下項目について現在の順位より下がるリスクを軽減。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域売上げの範囲（79 位）</li> </ul>			

出所：産業貿易省 2009-2011 年戦略計画より抜粋

## 2-4 パイロット 3 業種の概要

### (1) 概 要

産業・イノベーション発展戦略（2003-2015）のなかで（詳細：2-1 参照）、カザフスタン政府はパイロット 3 業種（機械、化学、食品）に絞って、輸出開発振興の支援を行うことを表明している。KAZNEX によると、パイロット 3 業種の決定にあたっては、KAZNEX が前身のマーケティング分析研究センター（CMAR）<sup>8</sup>であったときに輸出振興を実現するための重点分野に関する調査分析を行い、産業貿易省に提案したものが採用されたとのことである。各業種の概要については、以下のとおりである<sup>9</sup>。

### (2) 機 械

2007 年において、製造業生産高に占める機械組み立ての割合は 9.5%、鉱工業生産高に占める機械組み立ての割合は 3.5%となっており、GDP に占める割合は 2.2%となっている。また、2007 年の生産高は、2,810 億テンゲであり、2006 年と比較して 26.6%増加した。2007 年

<sup>8</sup> 詳細については、3-1 参照のこと。

<sup>9</sup> データについては、KAZNEX が 2008 年に作成した“Machinery Industry of Kazakhstan”, “Chemical Industry of Kazakhstan”, “Food Industry of Kazakhstan”より入手。

までの5年間で生産高が増加している機械製品は、医療外科機械及び整形外科装置並びにこれらの部品、絶縁電線や光ファイバーケーブル、遠心ポンプ、電気変圧器、テレビ受信機である。

カザフスタンの製造企業2,266社のうち、1,566社が機械製造の企業であり、全体の69.1%を占めている。そのなかで、45社(2.9%)が大企業、1,521社(97.1%)が中小企業となっている。また、機械製造企業のうち、約94社(約6%)が完成品の製造に従事している。

地域別にみると、2007年は、北カザフスタン州(430万テンゲ)、カラガンダ州(410万テンゲ)、東カザフスタン州(400万テンゲ)、アクチュビンスク州(370万テンゲ)、アルマティ市(110万テンゲ)の順に機械製品の生産高が多かった。

KAZNEXによると、今後は、海外から輸入した機械を利用したより高度な機械製造や、海外の企業と共同で機械製造を行うプロジェクトへの参加など、海外との連携を深めることにより外国投資を呼び込むことが、機械産業の目標となっているとのことである。

### (3) 化 学

2007年の鉱工業生産高において、化学製品が占める割合は、2006年が0.8%に対し、2007年は0.9%に増加した。また、2007年における化学製品の生産高は701億7,100万テンゲであり、2006年と比較して23%増加した。この生産高の増加に寄与した製品は、硫黄酸化物(204.1%増)、重クロム酸ナトリウム(201.6%増)、アンモニア(590.6%増)、窒素肥料(237.4%増)、スチレン重合体(357.4%増)、などである。化学製品のうち、特に5年間で生産高が増加しているものは、リン、硫酸、ポリマー塗料及びポリマーニスである。

化学製品の売上げを地域別に見てみると、2007年に生産高が多かった地域は、アクチュビンスク州(90億4,700万テンゲ)、カラガンダ州(58億2,000万テンゲ)、アルマティ市(46億5,700万テンゲ)、南カザフスタン州(46億400万テンゲ)の順となっている。

現在、優先的に取り組んでいる分野のひとつは、バイオテクノロジーであり、特に、治療目的の血液や抗生物質、ワクチン、免疫血清などの製造分野において、生産量の増加がみられる。

### (4) 食 品

2007年末時点で、食品製造に従事する企業数は2,330社であり、そのうち、約87.6%を中小企業が占めている。また、食品製造に従事している人数は、約7万2,000人であり、製造業に従事する人数全体の10.5%を占めている。製造業売上げに占める食品加工業の割合は、約8%となっており、冶金業(16.9%)に次いで第2位である。

食品加工業のなかでは、飲料業界の売上高が製造業生産高の1.4%を占め、最も大きな割合を占めている。その次に多いのが、その他の1.2%となっており、次いで、小麦粉<sup>10</sup>及びシリアル<sup>10</sup>の加工品が0.9%、野菜油及び油脂製品が0.6%、乳製品が0.6%、肉製品が0.5%、加工もしくは保存した野菜及び果物が0.2%、魚介類が0.1%、動物の飼料が0.1%を占めている。

2007年の食品の消費量は、2000年と比較すると423.8%増加したが、一方で食品の国内生

---

<sup>10</sup> 小麦そのものは含まない。



産は対同年比で 250.9%しか増加しておらず、消費量の増加分を輸入に頼っていることが分かる。

食品加工を地域別にみると、生産する食品によって地域が限定されている。例えば、東カザフスタン州、アルマティ州、アクモラ州及びパプロダール州は肉類を生産する地域、コスタナイ州、アクモラ州及びアルマティ州は乳製品を生産する地域、アルマティ州及び南カザフスタン州を含む南側に位置する州については、果物や野菜を生産する地域、となっており、生産地域と食品の相関性がみられる。

## 2-5 農業省の取り組み

### (1) 農業分野の課題

農業省が課題としてあげるものには次のようなものがある。

第一に、国内製造の多様化である。カザフスタンでは外国からの輸入品が多い<sup>11</sup>。それは「一次産品の質が安定しておらず、加工技術が未熟であるため市場競争力がない」ことが一因となっている<sup>12</sup>。しかしながら、こうした外国依存の状態のままでいると、輸出元が製品の値上げをした場合にカザフスタン国民が被害を被ることになる。これを緩和するためにも国内製造を多様化する必要がある。国内製造の多様化については、輸出振興ともかかわる問題であるため、貿易産業省とも連携をとりながら支援を行っている。なお金融危機後は新しい試みを行うよりも、既に成功している事例を拡大することを優先しているとのことである。

第二に、食料自給率の向上である。特にカザフスタンの場合、フルーツ、砂糖（テンサイ）、油脂（植物）については小規模栽培であり、しかも季節栽培しかできていない。このため農業省では、「最低必要量（minimum norm）」を設定し、自給率の向上・確保を図っている。

### (2) 農業省の支援

以上の課題を克服するために、農業省では、①農協（agri-cooperation）の結成、②大規模農家の創出、③地元農産物の生産・消費拡大などに対する支援を行っている。

#### ① 農協（agri-cooperation）の結成の支援

農協の結成を支援し、小規模生産者を同業種ごとに統合することを促進している。

#### ② 大規模農家の創出支援

農産物の改良を促進するため、大規模農家（mega farm）の創出を支援している。例えば 100 頭程度の家畜を扱う小規模農家に対して、カナダ産の高品質の家畜を 1,000 頭輸入し、設備整備と金融面の支援などの助成と組み合わせて、規模を拡大する。他方で、高品質のものを生産するよう目標を設定し、それを達成できない場合には助成金を打ち切るというやり方で支援している。また支援の見返りに、家畜は生体販売ではなく、加工業者へ販売することを義務づけている。以上を通じてより質の高い生産を行う大規模農家の創出を促している。

<sup>11</sup> 主な農畜加工品＝輸出品：小麦（小麦粉）、綿製品、フィレ（魚加工品）/輸入品：油脂類、乳製品、牛肉（ハム・ソーセージ）を主にロシアやウクライナから輸入。

<sup>12</sup> 詳細は付属資料 16、主要面談録参照。

### ③ 地元農産物の生産・消費支援

国内（食品関連）製造業者による地元の農産品の購入を促すため、免税措置や製造用機器の更新資金援助、機器の貸し出しなどを行っている。また、地元農産品の消費を拡大するため、学校給食（畜産品）や乳幼児食業界との連携も強化している。これらは、いまだ試行段階ではあるが、中間業者を介さない形で農産品製造者と食品加工業者をつなぐことを試みている。

## 2-6 カザフスタンがとり得る輸出振興策

### (1) 輸入代替産業から輸出産業育成へ

カザフスタンは持続的経済発展を達成するために経済の多角化をめざしているが、そのねらいは次のとおりである。

- ① 旧ソ連体制時代の一次産品供給基地としての地位から脱却すること
- ② 豊富な資源（石油、天然ガス、鉱物、農畜産物等）を最大限活用し、国内に高付加価値製造（加工）産業を育成すること
- ③ 機械機器産業については、旧ソ連時代のロシアの部品供給部門としての位置づけから脱却し、高度技術を活用した機械産業の多角化と国際市場への進出をめざすこと
- ④ 以上を通じ、一次産品輸出/製品輸入の貿易構造を改善すること

産業貿易省の産業委員会（日本の製造産業局に相当）製造・鉱物資源産業部並びに農業省加工産業・WTO 部との面談から得た印象では、カザフスタンの経済政策の重点は、一次産品をそのまま輸出し製品は輸入品に依存するこれまでの貿易構造を改め、国内で産出する資源に付加価値をつけ製品化する“輸入代替”産業の育成に主眼があるように見受けられた。しかし、その結末は、国内産業の保護から国際競争力の低下を招き、国内産業が衰退してしまうことを多くの国の事例が示している。そこでは市場を開放することによって競争力のある製品を製造する産業や企業を育成し、さらには外国市場に打って出るような製品や企業を育てるという明確な輸出振興政策がないことが指摘される。

カザフスタンではそれを KAZNEX という輸出振興機関を新設することによって簡単にその目的が達成できると考えているようにみえるが、後述するように輸出振興機関に過度な期待はできないし、輸出振興を成功させるには産業育成を担う関連機関との役割分担と不断の連携作業が不可欠な要件となる。

### (2) 輸出振興政策のすすめ

単に豊富な資源を加工し輸入製品に取って代わる国産品を製造することでは、輸出振興の目的は達成できない。そこには国内産業保護の誘惑に負ける危険性が常に存在する。どこにも負けない国内産業を育成するためには国内市場を開放し、新しい技術や資本を導入しながら、国際競争力をつけていく必要がある。そのうえで輸出市場のニーズに合った製品を開発する企業を育成し、輸出につなげていかなければならない。

そのためには国レベル、産業レベル、企業レベルで輸出振興に沿った一貫性のある政策と取り組みが求められる。カザフスタンには世界が求める重要かつ希少な資源が豊富にあるため、あらゆる資源を輸入に頼らざるを得ない日本のように、外貨を獲得するために必死にな

ってより優れた製品を輸出しようとする動機が働かない。最近では地下資源には限りがあり、また急激な資源価格の変動でカザフスタン経済の脆弱性が認識されてきた結果、輸出の重要性に対する認識は深まりつつあるようだ。それでも、カザフスタンにおいては国が経済の進路を提示し、一般国民に輸出振興の重要性をより積極的に啓発していくことの必要性は、日本がそうであった以上に重要であることをまず理解して取り組むべきであろう。具体的には、まず国をあげての、大統領をトップとする輸出振興（産業育成）運動の展開（ナショナルキャンペーン）など、国家政策を国民の目に見える形で提示していくことが有効である。

産業レベルでは、業種別組織を強化して業界としての輸出振興計画を策定し、競争力強化、市場開拓などに取り組む体制を強化する必要がある。そのため、担当省庁は民間業界とのコミュニケーション強化を通じ、民間がビジネス展開しやすい環境の整備改善（税制、金融制度等の支援策並びに各種規制の撤廃）が不可欠である。そして、各企業レベルでは生産性向上と品質改善を通じた国際競争力の強化を追求し、輸出市場の確保をめざす取り組みが重要となる。

## 第3章 カザフスタン輸出開発振興公社（KAZNEX）

### 3-1 設立の経緯

KAZNEX の前身は、経済予算計画省傘下にあったマーケティング分析研究センター（Center for Marketing Analysis and Research : CMAR）<sup>13</sup>であり、クラスタープロジェクトの実施やアルマティにある国際金融センターの計画策定、輸出製品・サービスに関する調査を行うなど、市場分析や政策提言の機能を果たしてきた。2006年にCMARは持続的発展基金「カズィナ」<sup>14</sup>の管轄に移されたが、2008年2月にその機能を終え、輸出開発振興の業務を担う新たな機関として、名称をCorporation for Export Development and Promotion（KAZNEX）へと変更した。

KAZNEX の創設については、2006年及び2007年のナザルバエフ大統領の施政方針演説（詳細：付属資料6. 参照）において、高付加価値製品の輸出振興の重要性が強調され、またカズィナに対して輸出開発振興を担う機関の創設を指示したことが端緒となっている。2006年11月16日には、KAZNEX の創設に関する基本構想が、政府の特別審議会において承認された。その後、KAZNEX は、カザフスタンのビジネスの国際化を通じて、国内企業の競争力を高めることに貢献することを使命として掲げ、2008年2月20日に正式に設立<sup>15</sup>された。設立の契機となった具体的な事項は以下のとおりである。

- 1) 国際市場よりも国内市場において海外企業との競争が激化
- 2) 輸出政策をコーディネートする必要性の存在
- 3) ビジネス界における輸出実務に関する不十分な知識及び認識
- 4) 海外市場や潜在ニッチ市場などに関する情報の欠如
- 5) 海外市場におけるカザフスタンの製造業者及び製品に関する情報不足
- 6) 輸出の重要性に対する理解不足

KAZNEX は、民間企業と政府機関を効果的に結びつける仲介者としての役割を担い、民間企業の声を政府の政策に反映させることにより、非資源部門の輸出開発振興のための制度・システム構築を推進することが期待されている。また、主な業務<sup>16</sup>は、輸出企業の能力向上や海外進出支援、貿易に関する調査・分析などであり、日本のJETROに相当する機関になることをめざしている。

2008年10月に国営持株会社「サムルーク」<sup>17</sup>とカズィナの統合が発表されたことにより、現在、KAZNEX は国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」<sup>18</sup>（英文名称：「Samruk Kazyna National Wealth

<sup>13</sup> CMAR は 2003 年に設立。

<sup>14</sup> 持続的発展基金「カズィナ（Kazyna）」は、大統領のリーダーシップにより 2006 年 4 月に設立された。民間セクター開発と中小企業振興に係る既存の国家開発諸機関を統合・管理。傘下の機関は、カザフスタン開発銀行、中小企業発展基金、輸出振興機構、カザフスタン投資基金、国家イノベーション基金など。

<sup>15</sup> 2008 年 2 月 20 日に法的登録手続きを完了したことを意味する。

<sup>16</sup> 業務詳細については、後述 3-3 参照。

<sup>17</sup> 国営持株会社「サムルーク（Samruk）」は、2006 年 1 月に設立された。5 大国资企業（石油・ガス、鉄道、通信、電力網、郵便）を傘下に置いていた。

<sup>18</sup> ナザルバエフ大統領が 2008 年 10 月 13 日に金融危機対策を発表。そのなかで、国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」の創設をあげた。同基金の活動の主要原則をまとめた覚書によると、同基金の主要な目的は、「保有している国家機関、国営企業その他の法人株式を、それらの組織の長期的な利益を最大限に拡大し、国際市場における競争力を増すために運用する

Fund」)の傘下にある株式会社<sup>19</sup>という位置づけとなる<sup>20</sup>。株式については、サムルーク・カズィナが100%保有しており、KAZNEXの役員7名のうち2名<sup>21</sup>がサムルーク・カズィナの役職者である。

### 3-2 組織・予算

#### (1) 組織

##### 1) 本社所在地

本社は首都アスタナにあり、支社がアルマティにある。2009年2月に本社機能をアルマティからアスタナへ移した。KAZNEXによると、本社を移転した主な理由は、関係省庁や株主であるサムルーク・カズィナとの関係を強化するため、及び北部地域に多く存在する輸出潜在性のある企業へのアクセスをよくするため、とのことである。

##### 2) 従業員数

2009年2月1日現在の従業員数は52名。本社移転に伴い、今後しばらく人数の変動が見込まれている。

##### 3) 組織図

2009年2月1日現在の組織図は図3-1のとおりである。部署名の下に括弧書きで各部署に所属する従業員の職種が記載されている。本社移転に伴い、部署の統廃合が予定されているため、今後、組織体制も変更になる予定である。Export Development DepartmentとExport Promotion Departmentについては、統合して1つの部署になることが決定している。

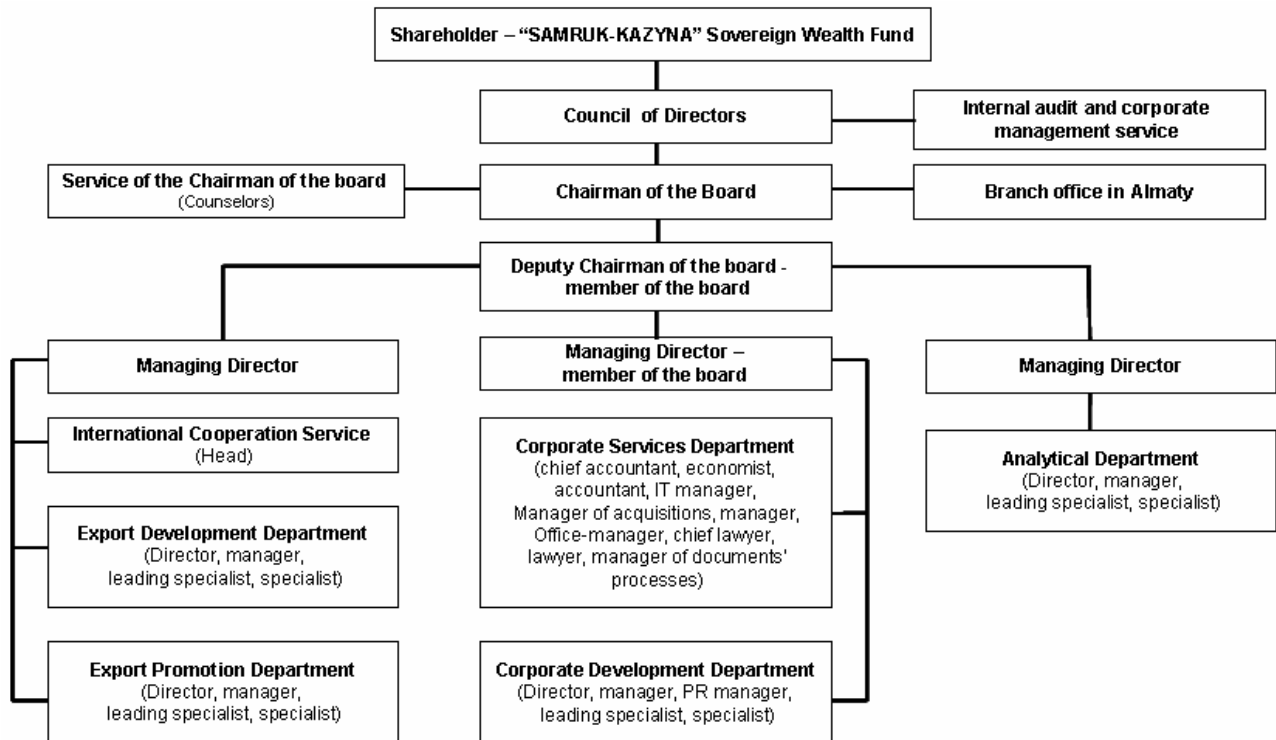
---

ことにある」となっている。

<sup>19</sup> 英文名では Government-owned Joint Stock Company (JSC：政府が保有する私企業) という言い方が一般的である。

<sup>20</sup> 2009年6月2日付カザフスタン国内の報道によると、サムルーク・カズィナは、KAZNEXを含む、傘下にある10社を産業貿易省の管理下に移すべく、手続きを始めたとのことである。この手続きは、政府の決定に従ったもので、政府は、2010年から開始する新規の産業イノベーション開発に関するプログラム“Program for Forced Industrial and Innovation Development”を実施するにあたって、産業貿易省の組織強化が必要であると判断し、今回の組織変更に至ったとのことである。また、KAZNEXによると、今回の変更に伴い、業務内容が大きく変更になることはないが、今後、新たな役割の追加が見込まれるとのことである。

<sup>21</sup> 2009年3月13日現在の役員リスト(詳細：付属資料15. 参照)による。



出所：KAZNEX

図 3 - 1 組織図

#### 4) 各部署業務概要

各部署の業務概要は以下のとおりとなっている。

- International Cooperation Service

ドナーとの協力案件や貿易振興組織との連携などを担当している。

- Export Development Department

企業の輸出能力向上のための企業診断などを実施している。

- Corporate Services Department

総務や経理などを担当する管理部門にあたる。

- Corporate Development Department

戦略計画策定、PR 及びクライアントからの問合せ窓口の役目を果たす。

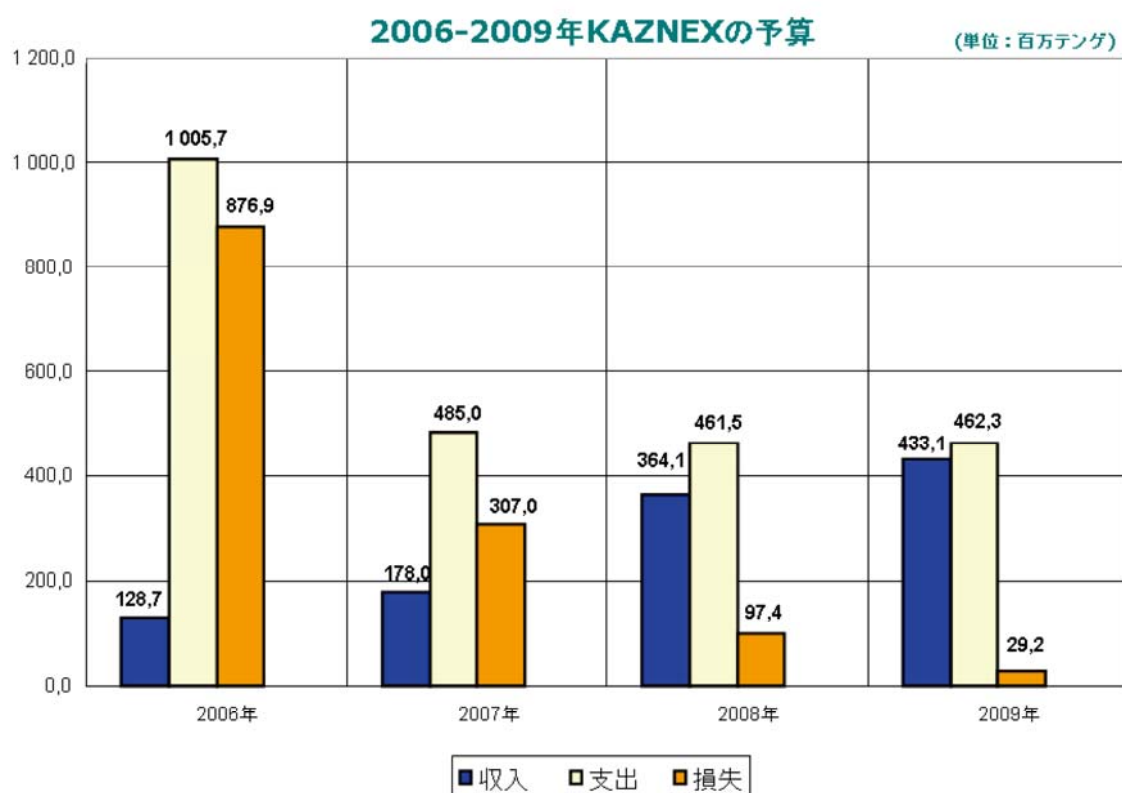
- Analytical Department

輸出開発及び輸出振興に関する調査及び分析を行っている。

#### (2) 予 算

2006 年から 2009 年までの全体予算及び収支は図 3-2 のとおりとなっている。2006 年及び 2007 年は、前身の CMAR のときの予算を表している。現在、全体の収入のうち、約 7 割を産業貿易省、約 3 割をサムルーク・カズィナからの拠出金で賄っている。産業貿易省からの予算については、産業貿易省貿易委員会が実施する輸出開発・振興のプログラムの業務を競争入札で受注し、業務委託費用を得るという形で拠出金を得ている。一方、サムルーク・カズィナからの拠出金は、主に人件費や組織管理運営費用などの管理費用に充てられている。

今までのところ、毎年損失を出しており、今後は損失を減らして収支レベルをゼロに近づけることが KAZNEX の目標のひとつとなっている。



出所：KAZNEX

図 3 - 2 予算

### 3 - 3 主要 3 部署の業務概要とこれまでの実績

#### (1) Export Development Department

##### 1) 日常業務

企業の輸出能力向上に関連して、以下の業務を実施している。

- ① 企業診断
- ② 企業診断に関して海外専門家と連携
- ③ カザフスタンにある全企業の情報蓄積
- ④ それらの企業情報を KAZNEX の出版物に掲載

##### 2) これまでの実績

- ① 2008 年に KAZNEX が実施した企業診断プログラム（詳細：付属資料 7. 参照）へリクエストがあった 237 社に対して第 1 ステージの診断を終了した。その後、海外専門家の支援の下、第 3 ステージに残ったカザフスタン全地域にある 75 の企業を訪問し、最終的に輸出振興のサポートを受けることができる 30 社を決定した。（詳細：付属資料 8. 参照）

- ② カザフスタンの輸出業者一覧 “Exporters of Kazakhstan 2008”及び輸出品一覧 “Export Products of Kazakhstan 2008”の2種類のカタログをロシア語及び英語の2ヵ国語で出版した。前者は、128社の企業情報及び300以上の輸出品、後者は237社の企業情報及び300以上の輸出品が掲載されている。
- ③ 輸出業者のためのポータルサイトが開発され、利用開始となった。  
(URL : [www.exporters.kz](http://www.exporters.kz))
- ④ 輸出を行うにあたって必要な海外市場の情報や輸出に関するノウハウなどを記載したガイドンスブックを作成し、企業へ配布した。
- ⑤ 海外専門家による9ヵ所の研究所（機械、化学、食品）への評価が終了し、国際的な評価を得るための改善策などを含んだレポートを研究所へ提出した。また、研究所のスタッフ向けにISO17025:2005<sup>22</sup>に関するセミナーを実施した。（詳細：付属資料8. 参照）
- ⑥ 研究所のスタッフを対象にブダペストにある研究所へのスタディツアーを実施し、今後協力関係をもつことに合意した。（詳細：付属資料8. 及び9. 参照）

## (2) Export Promotion Department

### 1) 日常業務

輸出振興に関連して、以下の業務を実施している。

- ① カザフスタンの企業（特に中小企業）を対象に海外の生産現場へのスタディツアーの企画及び実施
- ② 海外の出版物や企業一覧にカザフスタンの輸出業者の情報掲載
- ③ 企業協会や企業の海外代表事務所開設支援

### 2) これまでの実績

- ① 韓国、シリア、ウクライナ、ポーランド、ハンガリー、英国、イスラエル、イタリア及びドイツへのスタディツアーを実施。（詳細：付属資料9. 参照）
- ② ロシア、CIS、東ヨーロッパ及び西ヨーロッパにおける海外企業一覧にカザフスタンの輸出業者についての情報を掲載するという契約を締結した。（詳細：付属資料10. 参照）
- ③ 企業協会及び企業の海外代表事務所を以下のとおり4都市へ開設した。また、13の企業協会及び企業との間で海外代表事務所開設に関する契約を締結した。（詳細：付属資料11. 参照）

ベルリン：ユーラシア起業協会

北京：カザフスタン製品製造輸出組合及び食品加工業組合

モスクワ：食品加工業組合、軽工業企業協会及びアルコール飲料製造販売協会

イスタンブール：Otau Ushtobe LLP

<sup>22</sup> 国際標準化機構によって策定された試験所及び校正機関の品質マネージメントシステムに関する一般要求事項。



### (3) Analytical Department

#### 1) 日常業務

輸出に関連した調査・分析に関して、以下の業務を実施している。

- ① 貿易のフローや海外市場に関する情報提供
- ② 輸出に関する海外事例の調査及び分析
- ③ カザフスタンにおける様々な業種の評価・分析
- ④ 潜在的なニッチ市場発掘

#### 2) これまでの実績

- ① 2004 年から 2007 年までのカザフスタンの輸出入に関するデータベースの整備を行う。
- ② 重点 3 業種（機械、食品、化学）における現状分析及び潜在的な輸出市場に関する分析を実施した。
- ③ カザフスタンの輸出の原動力分析及び構造分析を行う。
- ④ 貿易規制に関する法律修正の検討に参加及び提言を行った。
- ⑤ 国際競争力の指標に関するデータの入手に関して世界経済フォーラムと共同で調査を行った。

### 3-4 主要関連機関との関係

#### (1) 産業貿易省

輸出開発振興に関しては、産業貿易省の管轄であり、そのなかでも特に貿易委員会が輸出振興に関連する業務を担当している。貿易委員会は KAZNEX の直接的なパートナーであり、KAZNEX によると緊密な協力関係にあるとのことである。

協力の具体例として、前身の CMAR であった 2007 年には、産業貿易省の要請を受けて、輸出製品・サービス開発プログラムに関する調査を行った。また、輸出振興を実現するための重点分野として、KAZNEX が強調した 3 業種（機械、化学、食品）をパイロットセクターとすることを産業貿易省貿易委員会が決定した。2008 年より KAZNEX は、産業貿易省の貿易委員会が実施している公共预算プログラム No.22「カザフスタン製品輸出振興支援」（詳細：2-2 参照）の大部分の活動を業務委託されており、KAZNEX はそれらの業務を受注することにより、産業貿易省から活動予算を得ている。

さらに、国連貿易開発会議（UNCTAD）/世界貿易機関（WTO）の傘下にある国際貿易センターの支援を得て、産業貿易省とともに、輸出戦略や国際マーケティングに関する企業研修、シリア及びウクライナへの使節団などの業務を実施した。

#### (2) サムルーク・カズィナ

サムルーク・カズィナは、政府が掲げる高付加価値製品の輸出振興を実現することを課題のひとつとして与えられており、その実現のために、KAZNEX や輸出ローン投資保険会社など輸出に関連する組織を傘下に置いている。サムルーク・カズィナは、KAZNEX の株式を 100% 保有しており、KAZNEX の長期的な利益を最大限に拡大し、国際的な競争力を増すために株式を運用することを目的のひとつとして考えている。

現在、サムルーク・カズィナは、KAZNEX からの予算申請を受けて、人件費や組織運営費

などの管理費用を配賦しており、その金額は、KAZNEX の全体予算の約 3 割を占めている。この出資の見返りとして、KAZNEX は、サムルーク・カズィナが指示する調査分析を行っている。今後、産業貿易省から KAZNEX への業務委託が減少するようなことがあった場合に、その分をサムルーク・カズィナが補填することを期待できる可能性があるという点において、KAZNEX にとって重要な存在であると考えられる。（詳細：付属資料 12. 参照）<sup>23</sup>

### (3) 商工会議所

商工会議所（Chamber of Commerce and Industry of Kazakhstan：CCI）は、設立されて約 50 年の歴史があり、今まで、企業の輸出活動支援をはじめとして、以下のような役割を担ってきた。

- ① 企業が海外で経済活動を行う際の支援（輸出支援、関連情報提供など）
- ② 海外での企業活動におけるコンサルティング（輸出入手続きや法律相談など）
- ③ 国内外でのビジネスフォーラムや見本市の開催
- ④ 海外取引における各種仲裁機関としての役割
- ⑤ 品質保証や産地保証に関する証明書発行機関

また、CCI は、16 の地域支部を傘下に置き、カザフスタン各地にある企業と長年にわたって良好な関係を築き上げてきた。そのため、2008 年に、KAZNEX が 200 社以上の企業を対象に企業診断プログラムを実施した際には、CCI の協力を得ることにより、様々な企業とのやりとりを行うことができたとのことである。

海外においては、各国にある商工会議所や 12 カ国の Business Council と密接な関係を構築しているとのことである。また、海外でのプレゼンスを高めるため、国際商工会議所やイスラム商工会議所、Economic Cooperate Organisation（ECO）などのメンバーになっており、KAZNEX が企業協会や企業の海外代表事務所開設の支援を行った際にも助言を行うなどの役目を果たした。それらの協力関係を象徴すべく、CCI の会頭が KAZNEX のボードメンバーのひとりとなっている。

一方、CCI は産業貿易省が実施する輸出開発振興事業の実施団体決定のための入札案件に、KAZNEX と同様に参加しており、KAZNEX とは協力関係にありながらも、競合する立場にあるといえる。具体例としては、2008 年に産業貿易省が実施した公共予算プログラム No. 22 「カザフスタン製品輸出振興支援」<sup>24</sup>の入札に CCI も参加し、“Buyer-Seller Meetings”の活動を受注した。この活動のなかで、CCI は、アスタナ、アルマティ、アクトベ及びウスチカメノゴルスクの 4 地域において輸出業者と買手のミーティングを設定し、20 件の契約を締結することができたとのことである。

### (4) 農業省

KAZNEX とは今のところ直接的なやりとりはない。とはいえ、農業省としても「輸出すべき良質の加工品があってこそ輸出振興」という意見には賛成している（面談録参照）。ただし、良質の加工品が実現できてからマーケット調査を行うよりも、先にマーケット調査を進

<sup>23</sup> KAZNEX とサムルーク・カズィナの関係は大幅に変更される見通し、詳細は脚注 20 参照。

<sup>24</sup> 詳細については、前述 2-2 参照。

めることも重要で、それは市場ニーズを把握したうえで強化すべき加工業の生産拡大・改善を図っていく、というやり方のほうが効率的な場合もあるため、と考えている。農業省としては、そうした面での KAZNEX のイニシアティブを期待している、とのことであった。

### 3-5 KAZNEX に対する企業側の期待

今回の調査で民間企業の意見を聴取する機会は時間的制約から限定されたが、既存の調査資料などで補うことにより、KAZNEX に対する企業側の期待がどの辺にあるかある程度探ることができた。

#### (1) 輸出マーケティングに関する総合調査機関としての役割(⇒輸出マーケティング調査機能)

企業は自らは収集できない輸出市場に関するあらゆる情報の提供を求めている。生産、輸出入並びに市場規模等の統計情報から、競合国・競合企業の情報、流通・販売などの市場情報、関税・貿易制度や相手国の産業政策や対外経済政策に関する制度情報等々、マクロからミクロに至る多岐にわたる情報である。KAZNEX はまず、貿易にかかわるあらゆる情報の調査分析機関であることが求められている。

#### (2) 情報提供サービス機関 (⇒情報提供サービス機能)

KAZNEX はそれら収集分析されたあらゆる情報を利用しやすい形で企業に情報提供するサービス機関であり、ビジネス相談の窓口となることが求められている。IT 時代に即した情報内容と情報サービスを提供することは当然であるが、個別の相談にも応じるコンサルティング機能が期待されている。

#### (3) 輸出促進機関としての役割 (⇒輸出プロモーション機能)

一企業が新規に外国市場を開拓するには大変な困難が伴い、限界がある。国をあげて、あるいは業界が一同となって輸出プロモーションを図る必要があり、その中心的役割が KAZNEX に期待されている。市場調査や販売促進のためのミッションの派遣、外国バイヤーの受入れ、国際見本市や海外での展示会への参加、国内でのそれら見本市の組織化などがその主な事業プログラムである。さらに、よりビジネスに近い事業として、ビジネスマッチングへの期待も高い。そして、これら事業プログラムに企業が参加しやすくするための各種支援策（助成金など）の提供が期待されている。

#### (4) 金融支援 (⇒関連機関との橋渡し機能)

企業があげる輸出振興機関に期待するサービスのトップにあげられる項目は、輸出のための金融や保険サービスである。これら金融・保険面の支援サービスを合わせ、総合的にサービス提供する輸出振興機関は前例がない。金融や保険業務はその専門機関でサービス提供されることが通常である。これを企業側に立って考えると、輸出振興機関たる KAZNEX が輸出に関する金融や保険の支援プログラムの内容に不案内であったり、関連機関の窓口との連携がないということでは、輸出振興の総合サービス機関とはなれないだろう。

(5) 政府と業界との連携支援（⇒政府機関との橋渡し機能）

輸出振興に関する業界の意向や要望を、政府や関連機関に伝える役割も KAZNEX に期待される。また、輸出市場での障壁やビジネス上の障害など、政府レベルでの解決が求められる問題等については、業界団体と連携して政府に働きかけるなどの役割が期待される。

### 3-6 KAZNEX が抱える課題

KAZNEX は、民間企業の立場に立った、輸出振興のための信頼される総合サービス提供機関をめざすべきである。

KAZNEX はサムルーク・カズィナ傘下の公的輸出振興機関（公社）として 2008 年 2 月に発足した。カザフスタンが移行経済国として市場経済化を推進するなかで、政府機関の官僚的体質や権限への固執など、まだまだ旧ソ連体制の温床が残っている印象が強いなかで、新参者の KAZNEX がどれだけ民間企業から評価され、同時に巨大官庁からも一定の役割を認められる機関になることができるか、これがまず、この機関が直面する最大の課題ではないか。それには KAZNEX 設立第 1 期中（これを 3 年間とすれば 2008～10 年、既に 1 年経過しているので残る 2 年間）に組織構築、人材の育成を図るとともに、一定の目に見える事業成果を達成していく強い意志と具体的なアクションプランがまず求められよう。そのために、①組織及び人材育成など KAZNEX 内部の課題、②KAZNEX と関連官庁や業界団体等との対外関係に関する課題、③アクションプランの課題に分けて検討する。

(1) 組織及び人材育成など KAZNEX 内部の課題と対応策

KAZNEX には先に述べたとおり、主に 3 つの機能が求められている。

- ① 輸出マーケティング調査機能
- ② 情報提供・貿易相談サービス機能
- ③ 輸出プロモーション機能

KAZNEX の組織はこれら機能に沿ってつくられており、これをベースにより具体的な事業内容やサービス提供メニューの具体化の作業に移ることになる。また、同時に各機能を担う人材育成を急がねばならない。これらを同時並行して進めるうえでタイムフレーム付きの工程表の作成が必要だろう。特に、人材育成については短期と中長期に分けた計画を最初にもつことが重要である。

(2) KAZNEX と関連官庁や業界団体等との対外関係に関する課題と対応策

KAZNEX が、縦割り行政の悪弊を断ち受益者本位のサービス提供機関をめざすなら、自らが関連省庁や産業界との仲介者（Catalyst）または橋渡し役（Bridge）を担うことが極めて重要になる。具体的には、例えば食品産業の輸出振興計画の作成にあたっては、食品業界を中心とした民間業界の集約化に加え、業界と産業貿易省及び農業省との連携を図るための仕組み（委員会など）を積極的につくり、それを食品産業輸出戦略作成の基盤とすることが考えられる。その事務局的作用を担うことにより KAZNEX の存在が認知されることとなろう。

KAZNEX が独り立ちできるまでは貿易委員会との関係は受動的とならざるを得ないが、人材が育成され、一定の経験を積んだ暁には、KAZNEX は、貿易振興業務の企画立案から事業実施と事業評価まで一貫した中核的な事業実施機関として自立性を確立し、民間サイドに立

った実効性のある輸出振興事業を展開することが期待される。

### (3) アクションプランの課題と対応策

まず KAZNEX の存在と役割がまだ産業界や政府機関内でも十分に認識されていないことを前提に、組織と事業の広報を進めなければならない。その際、悩ましいのは事業実施体制や事業実施の経験がないままに、いきなり対外サービスを開始することのリスクである。内部体制が整い、人材も育った段階で余裕をもって事業開始、サービス提供開始となればいいが、組織をつくった以上、その余裕はないだろう。

そこで、パイロット事業を立ち上げ、**On-the-Job Training** も兼ねた事業実施が有効であろう。KAZNEX では化学産業、食品産業、機械産業をパイロット産業として取り上げようとしており、候補企業の絞り込みも行われている。この3分野についてより具体的な輸出振興アクションプランを作成することから始めるのがよいだろう。その際、KAZNEX の3つの組織・機能（調査、情報提供サービス、輸出プロモーション）をつなげてそれぞれ産業分野別のアクションプランを作成することができるのではないかな。

以上、この組織立ち上げ期間に遭遇する課題とその対処策を提示したが、これが最適のものがある保証はない。むしろ KAZNEX の幹部及び職員が、カザフスタンの輸出産業の育成と輸出振興の成果をあげるために、一丸となって知恵を出し合い努力し、よりよいサービスを提供していくことが最も重要なことであろう。

## 第4章 関連分野への他ドナー及び JICA の協力

### 4-1 Korea International Cooperation Agency (KOICA)

KOICA は 1991 年に設立され、現在 28 の海外拠点をもっている。中央アジアにはカザフスタン及びウズベキスタンの 2 カ国に事務所を設置している。カザフスタンに対する様々な支援のなかにカザフスタン輸出開発振興公社 (KAZNEX) に対する支援も含まれている。

#### (1) KAZNEX に対する支援の概要

2006 年、KAZNEX 前身のマーケティング分析研究センター (CMAR) が KOICA に実施を要請。英文案件名は “Strengthening Capacity for Special Economic Zones and Export Support in Kazakhstan”。2007 年から開始し、2009 年 3 月に終了。事業は Korea Trade-Investment Promotion Agency (KOTRA) に委託実施。

●主な協力分野と概要は以下のとおり。

##### ① Global Research Paper

韓国、マレーシア、シンガポールの輸出振興制度の研究、カザフスタンの輸出振興制度の現状分析及び改革提言。

##### ② 輸出ガイドブック作成

輸出活動の開始、カザフスタン輸出関連法制と輸出振興機関のレビュー、輸出の各段階の説明（資金調達、保険、税関及びその他手続き）。

##### ③ 輸出関連パイロットセミナー<sup>25</sup>

アルマティにある Centre for Foreign Trade (CFT) にて通関や税金面、マーケティングなどについての 10 のセミナーを、KOTRA 専門家の協力を得ながら開催するもので、講師はカザフスタン人学者・コンサルタントのほか、KAZNEX 社員も担当している。KAZNEX はセミナーの宣伝や教材の提供なども行っている。KOICA はカザフスタン人講師の備上費を負担<sup>26</sup>。

##### ④ 海外研修

輸出振興制度を学ぶための韓国、オーストラリア、マレーシア、シンガポールへの研修旅行。加えて上記③の講師育成のための研修、及び経済特区に関する研修を韓国で実施。参加者は KAZNEX のほか、産業貿易省、商工会議所、カザフスタンの 4 つの経済特区の関係者、CFT 講師陣。

##### ⑤ フォーラム

第 1 回は 2008 年 5 月 28 日、アルマティで開催。テーマはカザフスタンの輸出開発・振興とプロジェクト中間報告。第 2 回は 2009 年 3 月 26 日、アスタナで開催。

#### ●投入実績

・ KOICA 側からは総額 135 万米ドルを投入。

##### ① 短期専門家（7～10 日間程度）：リーダー（2 名）、輸出促進専門家（12 名）、貿易教育

<sup>25</sup> KAZNEX 内では通称‘Learning Centre’。

<sup>26</sup> 現在は金融危機の真っ只中にあることから、企業の関心が薄い、とのこと。

センター（2名）、「Benchmark KOTRA」専門家<sup>27</sup>（7名）。

- ② 韓国研修：2研修に延べ30名を招聘。
- ③ 韓国、マレーシア、シンガポール、オーストラリアへのスタディツアー：15名招聘。
- ④ 機材供与：テレビ会議システム。

## (2) プロジェクトに対する KOICA/KOTRA の評価<sup>28</sup>

### ●KOICA/KOTRA が考える本事業の成果と課題

他国（韓国、オーストラリア、マレーシア、シンガポール）の経験を学ぶ機会を提供することにより、KAZNEX のスタッフが視野を広げることができたこと、また、KOTRA の組織や業務の進め方を学ぶことにより、輸出振興に関する業務の基礎の部分をある程度理解してもらえることができたことをあげている。また今後の課題としては、KAZNEX は輸出開発振興の基礎の部分を学び始めたばかりで、まだノウハウなどを十分に吸収できておらず、これからも引き続き外部からのインプットが必要、という点を指摘した。

### ●KOICA/KOTRA が考える KAZNEX の強みと弱み、今後克服すべき課題

弱みは、関連分野における経験やノウハウが豊富な人材が少ないこと。また、2008 年、CMAR から KAZNEX へ組織が変わったこともあり、組織体制が確立されておらず、部署の役割や業務分担などについて、内部で試行錯誤している様子が伺えることを弱点として指摘している。一方、若い世代が多く、また海外へ留学していた人材が多いため、他のカザフスタンの組織に比べて比較的柔軟性があり、仕事に対する情熱が感じられるところについては評価している。

## (3) プロジェクトに対する KAZNEX の評価

KAZNEX Vice President の Ms.Akhmetova は書物やインターネットでは入手できない知識や組織運営へのヒント、実践的手法が伝えられたことを高く評価している一方、KAZNEX 側が「理解はできたが、それを応用できるレベル」には至っていない、としている。

## 4－2 European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)

### (1) 総論

EBRD は主に民間企業の支援を行っており、KAZNEX との具体的な協力関係は今のところ特にない。他方で、民間企業を対象とした支援プログラムは JICA の支援事業とは支援対象や分野が異なることから、今後、相乗効果を見込んだ協力関係を構築することが可能である。そのためには、今後、密に情報共有をしていくことが重要となる。

### (2) EBRD と 2 つの支援プログラム

EBRD の支援の柱となっているのは通称 TAM と BAS と称される 2 つの支援プログラムである（囲み参照）。これらは、南・東ヨーロッパ地域や中央アジア、コーカサス地域の民間企

<sup>27</sup> 聞き取りのまま。「KOTRA のような組織になるよう、組織改編を指導する専門家」との解説があった。

<sup>28</sup> 調査団インタビューに対する回答であり、KOICA の公式な報告書は追って発行される。ただし、この報告書が外部公開となるかについては現在、KOICA 内で検討中。

業を支援するプログラムで、農業ビジネス、生産、ツーリズムとその支援範囲は幅広い。具体的には、ビジネスの再構築、生産性向上、事業コストの削減、国内・海外市場についての助言、ビジネス計画能力の向上などである。

(TurnAround Management: TAM)

- 目的：カザフスタン企業のマネージメント技能やノウハウを向上
- 手法：先進国から豊富なマネージメント経験を有するディレクターと上級マネージャーを雇用し、対象企業に対して新しいマネージメント文化の導入を促進
- 支援分野：マネージメント技能の改善、販売とマーケティング戦略の策定、財政戦略や計画の実施、組織のリストラ、外部資金の誘致など
- 対象企業：原則、民間企業で、負債額が適正レベルにあり、金融セクター業務に従事しておらず、成長の可能性のある会社
- 対象期間：基本は 18 ヶ月

(Business Advisory Services : BAS)

- 目的：外部コンサルタントを活用することのメリットをカザフスタン企業に認識してもらい、カザフスタン国内のコンサルタント・サービスの供給を増加し、その質を向上
- 手法：中小企業の民間コンサルタント活用を促進
- 支援分野：短期で具体的な成果が期待できる事業プロジェクトに対して企業のコンサルタント活用を支援。また、コンサルタントのトレーニングやコンサルタント会社の支援も実施
- 支援企業：原則、民間企業で、2 年間の業務経験を有し、外部コンサルタントの活用経験がなく（または、ほぼ皆無）、金融セクター業務に従事しておらず、成長可能性のある会社
- 支援期間：基本は 4 ヶ月

(3) KAZNEX との関係

EBRD は現在までのところ、KAZNEX と具体的な協力関係は特にない。EBRD のカザフスタンの輸出企業への支援はほぼ皆無であり、海産物の加工輸出業者の ISO9000 取得を支援したのが、おそらく唯一の例である。EBRD としては「KAZNEX による民間企業への輸出金融支援なども今後期待していきたい分野」としているが、現状では具体的な協力関係はない。

他方で、KAZNEX の重点支援分野である「化学製品」、「精密機器」、「食品加工」については同意している。今後、具体的な支援分野が浮上してくれば、協力の可能性はある。

(4) 今後の協力可能性

以上の現状を踏まえたうえで、EBRD と KAZNEX 支援事業との具体的な協力分野を考えた場合、少なくとも以下の 2 点があげられる。

第一に、EBRD の個別支援事業との協力である。上記のとおり EBRD は、中小企業支援などの個別の民間企業を対象に、マネージメント技能の向上（TAM）とコンサルタント・サービスの向上（BAS）を行っている。JICA による KAZNEX 支援とこれらの支援事業との間で



相乗効果を創出できるような協力の方法が可能である。ただし、具体的なプロジェクトについては、今後、両者で更なる意見交換を行っていく必要がある。

なお、EBRD は原則として民間企業を対象に、そのビジネス技能の向上をめざしている。そのため「輸出振興」に的を絞った KAZNEX とも、個別の民間企業は支援対象ではなく、公共団体（商工会議所など）への支援が基本的な対象範囲となる JICA とも異なる。そうした相違点を考慮したうえで、EBRD と JICA の支援の「ベスト・ミックス」を考えていく必要がある。

第二に、情報共有である。例えば、EBRD は「食品加工については、カザフスタン産の小麦粉は質が高いため域内でも好評であり、また海産物では、キャビアの輸出だけでなく、アラル海で獲れる淡水魚（＝スズキ等）をフィレに加工して輸出することもできるだろう」といった見解をもっており、こうした知見は貴重である。今後、KAZNEX 調査を進めていくうえで、折に触れてこちらから情報を提供すると同時に、先方から見解を引き出し、アイデアを磨いていくことは、プロジェクト成果の向上の観点から有益である。

#### 4－3 JICA：カザフスタン日本人材開発センター（KJC）

JICA では「カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト」（以下、「KJC プロジェクト」）を、カザフ経済大学（以下、「KazEU」）を実施機関として 2000 年 10 月からフェーズ 1 を、2005 年 10 月からはフェーズ 2 を実施している。フェーズ 2 では「カザフスタンにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「カザフスタン・日本の相互理解促進」を行う拠点としての KJC の機能を強化することを目的としており、その一環としてビジネスコースも実施している。

KJC プロジェクトのビジネスコースでは、生産管理や人材育成管理といった、日本の経営管理ノウハウ・知識を、現地企業の経営者及び管理職者に提供している。このほか、希望する企業に対する簡易コンサルティングやカザフスタン政府、企業団体と連携したセミナー等による知識普及等を行っている。コースやセミナーの修了生は延べ 2,000 名を数え、「日本の経験に基づく実践的な経営手法を指導するビジネスコース」として高い評価を得ている。

また、従来どおりの高品質の講座を提供し続けることに加え、他の機関が提供できない講座、例えば、コスト削減に資する環境・省エネルギー分野などを日本人専門家が提供することにより、市場の発展に寄与する役割を担っていく方針を検討している。さらに、ビジネス教育市場及びビジネスコンサルタント（BSP）の発展に寄与するため、他のトレーニング企業やコンサルタントに対する講師育成研修（TOT）の実施も検討している。

現在実施されている主なコースは以下のとおり<sup>29</sup>。いずれも民間企業対象とビジネスコンサルタント対象に細分化されている。

- マーケティング（民間企業対象）（ビジネスコンサルタント対象）
- 企業戦略（民間企業対象）（ビジネスコンサルタント対象）
- 人材マネジメント（民間企業対象）（ビジネスコンサルタント対象）

<sup>29</sup> これらのコースはアルマティ、アスタナ、コスタナイ、カラガンダ 4 都市で開催されているが、すべてのコースがすべての都市で開催されているわけではない。また KJC ではこのほかにも政府機関を対象にした「財政政策・規制」や「省エネルギー」などのコースも開催している。

- 製品管理（民間企業対象）（ビジネスコンサルタント対象）
- 品質管理（民間企業対象）（ビジネスコンサルタント対象）
- ロジスティックス管理（民間企業対象）
- 省エネルギー（民間企業対象）

## 第5章 JICA の取り組みの方向性

### 5-1 協力の意義

カザフスタンにおける近年の経済の好況は、石油、鉄鉱石、ウランなどの資源の産出量の増加・価格の高騰などによるが、それらの資源の輸出の際の加工度は低い。カザフスタン政府は、2003年に「産業・イノベーション発展戦略（2003-2015）」を発表し、高度技術導入による製造業の育成を通じた経済多角化による資源依存からの脱却をめざすことを明らかにしている。今回の協力要請元であるカザフスタン輸出開発振興公社（KAZNEX）は、「資源関連産業以外の企業の輸出振興を担当」（調査団聞き取りによる）することとなっており、イノベーション発展戦略の担い手として、重要な位置を占めるものと考えられる。

KAZNEX は、マーケティング分析研究センター（CMAR）を前身に国内企業の輸出促進を図る目的のために2008年2月に設立されたばかりの国策会社であり、政府からの予算により輸出振興事業を行っており、KAZNEX の強化を通じた輸出多様化は、カザフスタン政府の方針に合致することから、協力の意義は高いものと考えられる。

マーケットの分析については、前身組織からの経験もあり、ある程度の実力はあるものと考えられるものの、輸出促進（調査団派遣、展示会出展など）、情報提供（資料の収集と提供、資料室運営など）を含めた能力全体の向上を図る必要性は高いものと思われる。また、KAZNEX の業務対象となり得る幅広い「輸出振興」分野内の絞り込みを含めた事業戦略の策定の必要性も高いものと考えられる。

### 5-2 想定される協力の内容

KAZNEX からの要請書においては、KAZNEX の組織戦略の策定や、組織運営方法への支援など「計画立案型技術協力」として実施することも考えられたが、KAZNEX との打合せのなかで、計画をまとめた報告書の作成ではなく、各種計画を具体的にどのように実施していくのかを継続して指導してほしいとの要望が確認されたため、アドバイザー型長期専門家を中心として、特定分野・事業を指導する短期専門家と本邦（第三国）研修を組み合わせる技術協力プロジェクトによる協力が望ましいと調査団は判断した。

なお、詳細の協力内容については、詳細設計調査において詳しく検討を行う必要がある。また、協力途中での先方事情の変化があった場合の柔軟な対応を考慮する必要がある。

#### ➤ 協力内容

- ◇ 調査分析（マーケット分析）、輸出促進（調査団派遣、展示会出展など）、情報提供（資料の収集と提供、資料室運営）など、輸出促進機関として必要とされる業務実施能力（知識面だけでなく、OJT などを通じた実務面も含む）の強化
- ◇ 輸出促進機関としての組織運営に対する各種アドバイスの提供

#### ➤ 協力期間

- ◇ 3年程度（詳細設計調査において、事業計画とともに併せて検討が必要）

#### ➤ 日本側投入

- ◇ 長期専門家（アドバイザー） 1名
- ◇ 短期専門家（マーケティング全般、特定業種のマーケティング、市場情報提供） 必要に応じて複数名を複数回

### 5－3 今後の要調査・協議事項

#### ➤ 協力対象業種の明確化

産業・イノベーション発展戦略においては、機械、化学及び食品の3業種がパイロット業種として指定されており、KAZNEXの事業として実施している公共予算プログラム No.22「カザフスタン製品輸出振興支援」も当該3業種を支援している。このため、KAZNEXとしては、当該3業種への支援を求めているが、支援中の企業や、カザフスタン国内の企業リストなどを踏まえて、専門家の確保の可能性を含め、協力可能業種を確認する必要がある。

#### ➤ 製造部門の強化を行うプロジェクトとの連携

輸出の振興に際しては、輸出振興機関の能力向上以上に、対象となる製品の競争力の向上が重要になる。現在 JICA が実施中の KJC プロジェクトでの企業振興活動や、JICA が協力の準備を進めている「北カザフスタン州産業競争力強化」プロジェクト、欧州復興開発銀行（EBRD）の BAS プロジェクトなどとの連携を、協力の準備段階から検討しておく必要がある。また、既存のプロジェクトとの連携が困難な場合は、JICA が他国で行っている生産性向上分野の協力について案件形成を検討する必要があるものと思われる。

#### ➤ 長期専門家の受入れ

KAZNEX への JICA の協力は初めてであり、また、過去に KAZNEX が協力を受けた韓国国際協力団（KOICA）も短期専門家の派遣（及び研修）であった。今回、想定される協力の中心は、長期専門家であり、開始時点では具体的かつ詳細な活動内容を特定できないため、長期専門家としての派遣の必要性を十分に KAZNEX に理解をしてもらう必要がある。

#### ➤ ローカルコスト負担

同様に、JICA のプロジェクトの実施に際して、「KAZNEX が行う事業を支援する」という、JICA 協力の前提を（今回の調査において説明をし、KAZNEX の理解を得たが）再度確認する必要がある。

### 5－4 協力実施上の留意点

#### ➤ 民間企業の信頼を得ること

今回、少数ではあるが、企業や援助機関を訪問した。その多くは、KAZNEX の名前は聞いたことがあるものの、業務内容を詳しく承知していなかった。KAZNEX によれば、民間企業との関係は良好であるとのことであるが、今後 KAZNEX が事業を拡大するためには、早期に組織能力を強化するだけでなく、実際の輸出の創出という実績を示し、民間企業の理解を得る必要がある。

一方で、カザフスタンにおいては、旧ソ連時代の国有企業中心の産業構造であったことなど、企業活動に対する国の関与（及び国の関与についての企業の期待）が日本とは異なった形で存在するものと思われる。今回の調査においては、この点について詳しく聞き取りを行うことはできておらず、また、短期滞在の調査団では、把握が困難であると思われることから、長期専門家の活動のなかで、国と企業の間合いを把握していく必要があるものと思われる。

#### ➤ 企業（同業者）組合の活用

JETRO による輸出振興においては、同業者による業種別の組合の果たした役割が大きかった。カザフスタンにおいて企業組合の果たす役割についてはまだ十分に調査が済んでいないが、本件プロジェクトにおいても、個々の企業へ KAZNEX が協力するのではなく、KAZNEX の支援を受けた企業組合が輸出振興にあたって積極的な役割を果たすことが望ましいと考える。しかしながら、カザフスタン国内には、数々の企業団体があるため、協力期間中に協力相手を選択する際には設立趣旨・活動内容など、十分に検討を行う必要があるものと思われる。

➤ KAZNEX のカザフスタン政府内の位置づけ

KAZNEX からの聞き取りにおいて、現在 KAZNEX は「政府の輸出振興機関としての正式な位置づけ」を法律により規定することを政府・国会議員に働きかけているとの説明を受けた。KAZNEX によれば、以前輸出振興事業を担っていた KAZINVEST が資金難（予算不足）から活動をほぼ停止しているとのことであり、KAZNEX の位置づけの立法化は、「産業貿易省などが獲得した輸出振興関連予算が自動的に KAZNEX に委託」されることにより KAZNEX の事業基盤が安定することをめざしているとのことである。聞き取りにおいては、立法化の時期について明言はなかったが、立法化により KAZNEX の事業に何らかの影響が出る可能性があり、引き続き立法化の影響・時期などについて情報を継続収集する必要があるものと思われる。



## 付 属 資 料

1. 「産業・イノベーション発展戦略（2003-2015）」4.1.5 項
2. 「産業・イノベーション発展戦略」実施計画 2009-2011 年
3. 2008 年公共予算プログラム No.22 「カザフスタン製品輸出振興支援」
4. 2009-2011 年公共予算プログラム No.22 「カザフスタン製品輸出振興支援」
5. 産業貿易省 2009-2011 年戦略計画抜粋
6. ナザルバエフ大統領施政方針演説抜粋（2006 年及び 2007 年）
7. 企業診断プログラム概要
8. Export Development Department のこれまでの実績
9. Export Promotion Department のこれまでの実績：企業向けスタディツアー
10. Export Promotion Department のこれまでの実績：海外の企業一覧及び出版物に  
カザフスタンの輸出業者情報を掲載
11. Export Promotion Department のこれまでの実績：海外代表事務所開設支援
12. 国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」概要
13. 国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」に係る覚書
14. 国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」に係る法律
15. Board of Directors of the Corporation for Export Development and Promotion  
KAZNEX
16. 主要面談録
17. 収集資料リスト





「産業・イノベーション発展戦略（2003-2015）」 4.1.5 項

4.1.5. Trading policy and support of the Kazakh economy

The important constituent of the industrial and innovation development is the implementation of an effective trading policy. As a result of globalisation and tough competition, Kazakh exporters need to maintain their existing, and identify new “niches” (export possibilities) in the World market, in accordance with current international trading regulations.

The main goal of the trading policy of the Republic of Kazakhstan is to form an effective and efficient system of protection, and the promotion of economical and political interests. Other goals include providing access to external markets, developing the infrastructure of internal trading, and the elimination of unscrupulous competition in internal and external markets.

The trading policy of Kazakhstan will be developed in the following directions:

- Formation of statutory requirements which will have to be adhered to, in order to gain an access to Kazakh markets of products and services, in accordance with the national interests of the Republic, after Kazakhstan joins the WTO;
- formation of the mechanism to promote the economical and political interests of Kazakhstan, with the aim of creating equal access to external markets for Kazakh products and services, taking into account current WTO requirements;
- formation of a support mechanism for national exporters to promote Kazakh products;
- continuous explanatory work with Kazakh entrepreneurs into the application of economical and legal mechanisms of the WTO, particularly, the mechanism of settlement of trade arguments in an international environment;
- improving the regulation of trading activity, based upon the transparency principle;
- improving trade infrastructure, including the creation of conditions for innovative development in trade.

Up to now the economy of Kazakhstan has been dominated by the production of raw materials. Consequently, the state now needs to create a more sophisticated system, which would enable the production of high added value products, with a long term aim of selling these products to foreign markets. The new state policy will be aimed at the internal, bordering and foreign markets. Its implementation should provide the conditions, which would increase export opportunities, reduce overall operational costs,

and assist the promotion of exports to foreign markets.

The main trends for implementation of the issues of the internal market, should be the improvement of legal base, development of trade support network, assistance in HR competence development, quality control, supply of commercial information, commercial financing, and the development of other services within the trade support network.

To solve the issues of the bordering market, it will be necessary to carry out an analysis of procedures which are needed within import and export operations, in order to be able to reduce the time and number of such procedures. It is also important to create a system of regular monitoring of the implementation of trading agreements between neighbouring countries. The aim of the system would be to provide a prompt reaction to arising obstacles, and identify the mechanisms needed for the preferential allocation of land plots to exporters of non-raw materials.

The issues involving the external market are very complex. They include: the requirement to create trade and economic zones of promotion within bordering countries, assistance in the opening of representative offices for Kazakh businesses abroad, increasing the effectiveness of the country's trade representative offices, market research on demand, mechanisms and sources of finance for trading houses and warehouses abroad.

Moreover, fields with the most export potential will be supported by the state. Therefore, it will be necessary to design and implement support programs, which will concentrate on the exports of the three pilot industries (machinery construction, chemical industry and food industry) during the first three years of the program, utilising appropriately qualified experts.

2. 「産業・イノベーション発展戦略」実施計画 2009-2011 年

「産業・イノベーション発展戦略」実施計画 2009-2011 年

**Plan of activities in 2009-2011 for the Implementation of the Strategy for Industrial and Innovative Development of the Republic of Kazakhstan between 2003-2015**

Approved  
by the Decree of  
the Government of  
the Republic of Kazakhstan  
dated \_\_\_\_\_ year 200\_\_ number \_\_\_\_\_

(途中省略)

No	Activity	Form of accomplishment	Responsible for accomplishment	Terms	Estimated cost (thousand Tenge)				Financial sources
					2009	2010	2011	Total	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Incentives to increase the competitiveness between enterprises of non-row materials sector</b>									
<b>1.8. Trading policy and support of Kazakh export</b>									
1.8.1	Adopt measures on customs tariff regulation of the external economic activity, which are aiming to support Kazakh enterprises, including those, exporting its goods to the external markets	Information to the Government of the Republic of Kazakhstan	Ministry of Industry and Trade (MIT), Ministry of Finances (MF)	By the 25 <sup>th</sup> of January, annually	-	-	-	-	Not required
1.8.2	Making proposals on elaboration of the Trading Code of the Republic of Kazakhstan	Proposals into the Government of the Republic of Kazakhstan	MIT (Ministry of Industry and Trade, MF (Ministry of Finances), MEBP (Ministry of Economy and Budget Planning), MJ (Ministry of Justice), JSC “CDTP” (Centre	By the 25 <sup>th</sup> of July 2009	-	-	-	-	Not required

			of Development of Trading Policy)						
1.8.3	Carry out an analysis of internal and external markets	Information to the Government of the Republic of Kazakhstan	MIT	By the 25 <sup>th</sup> of January, annually	-	-	-	-	Not required
1.8.4	Make a proposal on conducting sector and regional seminars on trading policy issues	Information to the Government of the Republic of Kazakhstan	MIT, JSC “CDTP”	By the 25 <sup>th</sup> of July 2009	-	-	-	-	Not required
1.8.5	Finishing the bilateral negotiations with countries-members of the WTO on access of goods and services into Kazakh markets, within the bounds of Kazakhstan’s joining WTO	Information to the Government of the Republic of Kazakhstan	MIT	By the 25 <sup>th</sup> of January, annually	-	-	-	-	At the expense of budget programme “Foreign business trips” of the MFA of the RK
1.8.6	Carrying out of an analysis of the effects of Kazakhstan’s joining WTO	Information to the Government of the Republic of Kazakhstan	MIT	By the 25 <sup>th</sup> of July, annually	32.0	35.0	204.7	271.7	Republican budget
1.8.7	Carrying out of informational and explanatory work with Kazakh entrepreneurs on utilisation of juridical and economic mechanisms of solving trading disputes in international trade	Information to the Government of the Republic of Kazakhstan	MIT	By the 25 <sup>th</sup> of July, annually	36.0	36.0	36.0	108.0	Republican budget
1.8.8	Conducting activities in order to promote the development of export-oriented industries and promote the export of Kazakh produce to foreign markets	Information to the Government of the Republic of Kazakhstan	MIT, JSC “National Welfare Fund Samuryk-Kazyna” (according to an agreement)	By the 25 <sup>th</sup> of July, annually	4482 00.0	4885 38.0	5325 07.0	1469 245.0	Republican budget

1.8.9	Elaboration of choice criteria for international and national experts in trade promotion field	Information to the Government of the Republic of Kazakhstan	MIT, JSC “National Welfare Fund Samuryk-Kazyna” (according to an agreement)	By the 25 <sup>th</sup> of July, 2009	-	-	-	-	Not required
1.8.10	Develop and maintain an open access database of competent international and national experts in the field of training of enterprises for export activities	Databases	MIT	By the 25 <sup>th</sup> of July, 2009	-	-	-	-	Not required
1.8.11	Prepare and publish the catalogues of existing training services in the field of export management, as well as the reference books on services and service providers in the fields of quality and safety control	Publication of a catalogue and reference book	MIT	By the 25 <sup>th</sup> of January 2010	-	-	-	-	-
1.8.12	Conduct seminars on export promotion and business management abroad	Information to the Government of the Republic of Kazakhstan	MIT	By the 25 <sup>th</sup> of January, annually	-	-	-	-	-
1.8.13	Conduct a contest “Best exporter of a national ready produce”	Information to the Government of the Republic of Kazakhstan	MIT	By the 25 <sup>th</sup> of January, annually	-	-	-	-	-
1.8.14	Organise the participation of the RK in international expos	Information to the Government of the Republic of Kazakhstan	MIT	By the 25 <sup>th</sup> of January, annually	-	-	-	-	-
1.8.15	Develop proposals on the creation of trading and economic zones of trade promotion with Russian Federation, Kyrgyz Republic	Proposals into the Government of the Republic of Kazakhstan	MIT	By the 25 <sup>th</sup> of January, annually	-	-	-	-	Not required

	and the Republic of Uzbekistan.								
1.8. 16	Develop the mechanism of informational exchange between Kazakh representative offices abroad (trading companies, development institutes, private companies, etc) and authorised state agency	Information to the Government of the Republic of Kazakhstan	MIT	By the 25 <sup>th</sup> of January, annually	-	-	-	-	Not required
1.8. 17	Improve the effectiveness of the activity of Kazakh trading representative bodies in the Russian Federation	Information to the Government of the Republic of Kazakhstan	MIT	By the 25 <sup>th</sup> of January, annually	-	-	-	-	Not required

3. 2008 年公共予算プログラム No.22 「カザフスタン製品輸出振興支援」

2008 年公共予算プログラム No.22 「カザフスタン製品輸出振興支援」

233 – Ministry of Industry and Trade of the Republic of Kazakhstan

Administrator of the Budget Programme

**The PASSPORT of the Republican Budget Programme**

**022 “Assistance in promotion of export of Kazakh products to foreign markets”  
for the year 2008**

Paragraph 1 has been explained in the version number 581d (dated 12 Nov 08) of the Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan (see the old version).

1. **Cost:** 1,174,603 thousand tenge (one billion, one hundred seventy four million, six hundred and three thousand tenge).
2. **Standard legal basis for the budget programme:** Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated 17<sup>th</sup> of May 2003, number 1096 “About the strategy of the industrial and innovation development of the Republic of Kazakhstan for 2003-2015”, Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated 6<sup>th</sup> of April 2007, number 310 “About further measures of implementation of the Strategy of development for the Republic of Kazakhstan until the year 2030”, Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan dated 30<sup>th</sup> of April 2007, number 319 “About the approval of the Plan of activities, on carrying out a national plan of basic activities to implement annual messages of the Head of the State to the people of Kazakhstan, and to

implement the programme of the Government of the Republic of Kazakhstan for the period of 2007-2009”.

3. **The source of financing of the budget programme:** means of the republican budget.
4. **The goal of the budget programme:** assistance in the promotion of export possibilities for Kazakh products to foreign markets.
5. **The objectives of the budget programme:** to provide conditions, which would stimulate export oriented activities (internal trade issues), to assist promotion of the export of Kazakh products (external trade issues), development of the mechanisms of state support to the fields with the most export potential.
6. **The plan of activities for the implementation of the Budget Programme:**

N u m b e r	Code of the prog- ram	Code of the sub-p rog-r am	Name of the program (sub-progra m)	Activities on implementation of the program (sub-program)	Period of implementa tion	Responsible executing parties
1	2	3	4	5	6	7
1	022		Assistance in promotion of export of Kazakh products to foreign markets	1. Assistance in HR competence development: organisation of training tours and courses for enterprise managers in leading foreign enterprises-exporters; preparation and publishing of the catalogues of training services in the field of export management, as well as handbooks on services in the field of quality control and security; 2. Assistance in quality supply issues – development and formation of branding products of Kazakh exporters; - development of proposals on the research of new forms of	January- December	Ministry of Industry and Trade of the Republic of Kazakhstan



			<p>export promotion;</p> <p>3. Assistance in supply of commercial information; creation and maintenance of a comprehensive list of exporters; creation of a specialised web-site for Kazakh exporters; informational and technical support and the link-up with international databases of trading information;</p> <p>4. Assistance in development of other services of trading network: organisation of seminars concerning export promotion and foreign business; - organisation and implementation of annual meetings of “Salesmen and Customers”; organise a contest for “The best exporter of a ready made product”, and awarding the Prize of the Government of Kazakhstan; participation of the Republic of Kazakhstan in the international expo (EXPO-2008) in Saragosa (Spain), participation in the exhibitions of bordering regions of the Republic of Kazakhstan and the Russian Federation. Design of a working project on the participation of the Republic of Kazakhstan in the international expo in Shanghai (China) – EXPO – 2010.</p> <p>5. Assistance in promoting the export of Kazakh products to foreign markets: preparation and publication of an annual handbook on export products, and the issuing of a specialised magazine “Exporter” in Russian and English languages, to publicise it within foreign markets; elaboration of the complex measures for the creation of trading and economic zones within the Russian Federation, the Kyrgyz Republic and the Republic of Uzbekistan; assistance in the</p>		
--	--	--	--	--	--

				<p>opening of representative offices for Kazakh businesses abroad;</p> <p>6. Evaluation of the export potential of enterprises utilising international experts: - diagnosis of the export potential of 200 enterprises from the manufacturing industry; development and assistance in the implementation of industry strategies concerning export, and individual programmes on development and promotion of the export for not less than 30 enterprises of the 3 pilot industries (machinery construction, chemical industry and food industry), whilst utilising foreign expertise; - assistance to enterprises and laboratories in maintaining international standards.</p>		
--	--	--	--	--	--	--

## 7. Expected results of implementation of the Budget Programme:

### Immediate results:

- diagnosis of the export potential of 200 enterprises;
- evaluation of the export readiness of at list 75 enterprises, utilising foreign expertise;
- preparation and publishing of annual catalogues of Kazakh products which Kazakhstan can offer to the external world, in Russian and English (number of copies - 1000);
- publishing of the first issue of the specialised magazine “Exporter” in Russian, Kazakh and English;
- strategies of export development of the three pilot industries, and plans to increase the competitiveness and export development of no less than 30 enterprises with the most export potential;
- creation of the comprehensive list of exporters;
- preparation and publishing of the catalogues of services and service suppliers in the field of export in Kazakhstan (number of copies - 1000), in Russian and Kazakh languages;
- practical implementation of international standards of quality and security;

- evaluation of demand in resources, training and activities, which are necessary for preparation to international accreditation for 3 laboratories within pilot industries;
- creation and launch of a specialised interactive web-site for local audience in Kazakh and Russian languages;
- preparation and issue of 6 publications helping exporters, in Russian and Kazakh;
- distribution of branding products of Kazakh export through no less than 25 Embassies of the Republic of Kazakhstan;
- publishing of the results of marketing research on perspective markets for Kazakh non-raw material industry export and search for ideas for non-traditional products – no less than 30 publications in mass-media, separate issues with total number of 1000 copies – to distribute throughout enterprises and non-governmental organisations;
- development of projects on concepts for creation of trade and economic zones with Russian Federation, Kyrgyz Republic and Republic of Uzbekistan;
- participation of the Republic of Kazakhstan in the international expo in Saragosa (Spain) – EXPO-2008, as well as participation in the exhibition of bordering regions of the Republic of Kazakhstan and Russian Federation on the territory of Kazakhstan;
- design of a working project on the participation of the Republic of Kazakhstan in the international expo “EXPO – 2010” in Shanghai (China);
- creation of a contest “The best exporter of ready made product” and awarding of the Prize of the Government of Kazakhstan;
- undertaking of research work looking into new forms of export promotion, including international experience.

Final result:

- development of human resources with special knowledge and skills in the field of enlarging export abilities;
- higher productivity of state services in the field of external trade;
- creation of mechanisms for state support and the stimulation of export at an institutional level;
- increasing Kazakhstan’s rating within the business environment ratio from 63<sup>rd</sup> position (2007) to 50<sup>th</sup> position (by 2010);
- increase by 10% the local content of supply in big transnational companies, working in Kazakhstan;

- improvement in the mechanism of cooperation between private and state businesses;
- define the development of private sector services (training, standards, certification);
- phased introduction of 30 enterprises from the pilot industries, with the most expert potential to the external markets (end of 2009 – beginning of 2010);
- assistance in complying with international standards to enterprises and laboratories, concentrating on exports;
- increasing the added value of exports;
- accelerate the growth of volume, and enlarge the geography of current non-raw material export;
- development of an export orientated culture.

**Finance and economic improvement** can appear only in a long-term plan (2015-2020). In mid-term planning (3 years) the effects might be as follows: contribution to the increasing of export activities, competitiveness of Kazakh products and services in foreign markets, increase in the attractiveness of non-raw material industries for potential investment; increase of the contribution to the Kazakh GDP.

**Timeliness:** the support of the export in non-raw material industry will give the opportunity to move away from the raw-material oriented industry fields.

**Quality:** The programme will contribute to the promotion of the non-raw material sector of the economy to foreign markets.

2009-2011 年公共予算プログラム No.22 「カザフスタン製品輸出振興支援」

(産業貿易省「2009-2011 戦略計画」からの抜粋)

(途中省略)

6. Budget programmes

(途中省略)

<b>Administrator of the budget programme</b>	Ministry of Industry and Trade						
<b>Budget programme</b>	022 «Assistance to the promotion of Kazakh produce into foreign markets»						
<b>Description</b>	Allocation of financial means from the Republican budget for conducting activities on development of export oriented industries and the promotion of the export of Kazakh produce into foreign markets						
<b>Strategic aim</b>	2. Trade development						
<b>Goal</b>	2.1 Integration into international trading system and promotion of non-row materials export						
<b>Tasks</b>	<p>Task 2.1.3 Promotion of the export of finished produce with high added value into foreign markets (in the course of current activities on export promotion)</p> <p>Task 2.1.4 Widening of trading and economic relationships with foreign countries and securing of the protection of interests of domestic exporters</p>						
	Name of an indicator (characteristic)	Unit	Report period		Planning period		
			2007 (report)	2008 (evaluation)	2009	2010	2011
<i>Quantity</i>	Increase of export	%	13	15	20	28	30

<i>indicators</i>	of non-raw material goods in total export volume, %						
<i>Result indicators</i>	Decrease of a negative balance of non-raw materials foreign-trade (exceeding of a non-raw material export over import), billions USA dollars	billions USA dollars	-17,8	-16,5	-14	-12	-11
	Widening of domestic produce export geography, units	unit	115	120	125	130	135
<b>Programme implementation cost</b>		<b>Thousands of Tenge</b>	<b>-</b>	<b>1 174 603</b>	<b>448 200</b>	<b>488 538</b>	<b>532 507</b>

5. 産業貿易省 2009-2011 年戦略計画抜粋

産業貿易省 2009-2011 年戦略計画抜粋 (2008 年 12 月 23 日発表)

(途中省略)

3. Strategic areas, goals and tasks

(途中省略)

Title	Unit	Report period		Planning period		
		2007	2008	2009	2010	2011
		(report)	(evaluation)			
AREA 2. Trade development						
GOAL 2.1 The integration into international trading system and the promotion of non-raw materials export						
Goal indicators:						
Rate of growth of foreign-trade turnover	%	130,1	135,5	118,2	115,3	114,2
Increase in the share of non-raw material goods in total volume of export (total volume of export - 100%)	%	13,2	14,5	15,9	17,2	18,6
Decrease the risk of lowering the current level according to the indicators of Global competitiveness index:						
- «Level of weight average tariff» (statistic data) (47 <sup>th</sup> ranking);						
- «Import in % towards GDP» (74 <sup>th</sup> ranking);						
- «Export in % towards GDP» (55 <sup>th</sup> ranking)						
Task 2.1.1 Finishing of negotiation process on Kazakhstan’s joining WTO						
Number of signed protocols on finishing the bilateral negotiations with countries-members of Working group on Kazakhstan’s joining WTO, which are still continuing the negotiation process (USA, EU, Australia, India,	Unit	3	2	4	Signing up additional protocols in cases of initiation of bilateral negotiations by “undecided” country or a new country-member of	

Mongolia)					the Working group on Kazakhstan’s joining WTO	
Title	Unit	Report period		Planning period		
		2007 (report)	2008 (evaluation)	2009	2010	2011
The Report of the Working Group on Kazakhstan’s joining WTO	Unit				1	
<b>Task 2.1.2</b> Strengthening of trading and economy relationship of Kazakhstan in regional economic unities						
The unification of import customs duty rates of countries-members of customs union (Belorussian Republic, the Republic of Kazakhstan, the Russian Federation )	%	45,5	45,5	60	70	85-100
Decrease of the risk of lowering of a current level according to the indicators of Global competitiveness index:  - «Prevalence of trading restrictions» (123 <sup>rd</sup> ranking).						
<b>Task 2.1.3</b> Promotion of the export of finished products with high added value into foreign markets (in the course of current export promotion activities)						
Introduction of export oriented Kazakh enterprises to the foreign markets	Unit	0	30	40	40	40
Training of senior management members at the leading foreign enterprises-exporters	Unit	0	100	50	50	50
Participation of the Republic of Kazakhstan in annual international expos	Unit	3	2	6	4	7
Increase of international marketing outlets of Kazakh produce (in countries	Unit	-	-	4	5	5



perspective)						
Increase of the number of users of informational and marketing centre of the Republic of Kazakhstan on the issues of promotion of the goods and services into national markets of the countries-members of CIS	Unit	-	200	300	1000	1500
Decrease of the risk of lowering of a current level according to the indicators of Global competitiveness index:						
- «Width of international markets» (77 <sup>th</sup> ranking);						
- «External market volume» (49 <sup>th</sup> ranking);						
- «Control of international expansion» (60 <sup>th</sup> ranking).						
Title	Unit	Report period		Planning period		
		2007	2008	2009	2010	2011
		(report)	(evaluation)			
<b>Task 2.1.4</b> Widening of trading and economic relationships with foreign countries and providing of interest protection for domestic exporters						
Establishment of Kazakh trading missions abroad	Unit			1  (branch of Trading mission of the RK in the Russian Federation (Tatarstan)	4  (Turkish Republic, Chinese People’s Republic, Republic of Uzbekistan, Kyrgyz Republic)	2  (Federal Republic of Germany, Arabian Republic of Egypt)
Decrease of the risk of lowering of a current level according to the indicators of Global competitiveness index:						

- «Extent of regional sales» (79 <sup>th</sup> ranking)						
GOAL 2.2 Institutional and infrastructural development of domestic trade						
Goal indicators:						
Rate of growth of retail turnover in % by previous year	%	110,0	103,0	102,5	104,0	105,0
Task 2.2.1. Institutional support for the development of domestic trade						
Elaboration of legislative enactments in the sphere of regulation of trading activity in the domestic market	Unit	3	7	5	6	5
Title	Unit	Report period		Planning period		
		2007 (report)	2008 (evaluation)	2009	2010	2011
Task 2.2.2. Development of infrastructure of the domestic trade						
Improvement of the population's supply with trading spaces	Sqm per 1000 people	110	115	120	135	150
GOAL 2.3 Informing domestic enterprises (good-makers and service suppliers) about the mechanisms of protection of the domestic market and utilisation of economic and juridical mechanisms of the WTO						
Goal indicators:						
Number of domestic producers and service providers, informed about the mechanisms of protection of the domestic market and utilisation of economic and juridical mechanisms of the WTO	Number of enterprises	20	100	200	200	200
Task 2.3.1. Conducting seminars and conferences about the protection of the domestic market from increased dumping, and subsidiary import of goods and on utilisation of						

economic and juridical mechanisms of the WTO						
Number of seminars and conferences on the mechanisms of the protection of domestic market from increased, dumping and subsidiary import of goods	Unit	1	5	5	5	5
Number of seminars and conferences on utilisation of economic and juridical mechanisms of the WTO	Unit	4	3	18	18	18
Title	Unit	Report period		Planning period		
		2007	2008	2009	2010	2011
		(report)	(evaluation)			
GOAL 2.4 Further development of an automated system of export control, by means of increasing of the level of technical equipment of the system of control and licensing						
Goal indicators:						
Decreasing of the terms of harmonisation (coordination) by state authorities of the applications for licence issue	days	up to 30	up to 30	up to 15	up to 10	up to 5
Task 2.4.1. Assistance to the organisations in creation of inter-company systems of export control and supplying them with all necessary information and methodology support						
Number of organisations, created inter-company systems of internal control	Unit	8	9	10	11	12
Number of cases of the recall of issued licences	Unit	2	1	0	0	0
Number of cases of the suspension of licences effects (validity)	Unit	4	2	1	0	0

6. ナザルバエフ大統領施政方針演説抜粋（2006 年及び 2007 年）

ナザルバエフ大統領施政方針演説抜粋（2006 年及び 2007 年）

1) 2006 年大統領施政方針演説抜粋（該当箇所に下線）

**Kazakhstan's strategy of joining the world's 50 most competitive countries**

**Kazakhstan is on the threshold of a major breakthrough in its development**

（途中省略）

**Priority I: Kazakhstan's successful integration into the world economy  
is the basis for a qualitative breakthrough in the country's economic development.**

（途中省略）

**1.1. Implementation of breakthrough international projects, development of industries  
and production of goods and services competitive in specific niches on the world market.**

We should establish and develop manufacturing projects with a focus on exporting the  
end products; joint ventures in oil and gas, transportation, and other areas of machine  
building, metallurgy, chemical industry and agriculture.

We should develop biotechnology centers with active international participation. Our  
Information Technology Park should be developed as an IT center for the region.

The Government must develop and put to work special programs aiming to support  
competitiveness of national goods and services. We ought to have specialized  
organizations supporting private businesses and promoting their goods and services in  
the world market. We need to carefully study the experience of such organizations  
globally and adapt it to our conditions.

（以降省略）

2) 2007 年大統領施政方針演説抜粋（該当箇所に下線）

**New Kazakhstan in the New World**

**i. The 10th anniversary of the "Kazakhstan-2030" Strategy.**

**Having built a solid foundation for economy and sovereignty, Kazakhstan is confidently entering a new stage of development.**

**Dear people of Kazakhstan!**

**Distinguished members of Parliament and Government! Ladies and Gentlemen!**

(途中省略)

**I. State policy directed at Kazakhstan's successful integration in the world economy through defining and using existing and forming new competitive advantages**

*The first direction - The development and realization of a complete strategy directed at maintaining steady growth of competitiveness of the economy*

The global system of the world economy is a well developed and well functioning mechanism working by its own rules. We should work by these rules too. Nobody is especially looking forward to welcoming us in the world markets, but we have to become in demand and consolidate our position. For this purpose it is necessary:

First, to conduct a systematic analysis, monitoring and assessment of major branches of Kazakhstan's economy which have access to foreign markets in terms of the level of their export profitability and factors defining that. First of all, I mean high efficiency, low overhead expenses, availability of resources and materials which other countries do not possess, highly skilled labour force, exclusive technologies and so on. Such a work has not yet been fully implemented;

Second, to do a comparative analysis of competitive industries and sectors in other countries, as well as of trans-national corporations which are operating in the same international markets; to assess factors which lead to lagging behind of Kazakhstan's exporters and economic sectors or, on the contrary, those factors which can give them competitive edge;

Third, to determine advantages and disadvantages of certain export industries and to define priorities where it is necessary to support existing advantages and eliminate problems.

At the same time, we should evaluate the efficiency of actions already undertaken to develop promising industries, including for the domestic market, and consider opportunities of development of their export potential;

Fourth, proceeding from such systematic analysis, we should develop breakthrough

macro-projects capable of changing the structure of our industry with significant added value, multiplicative effect, export and resource saving potential;

Fifth, it is important to provide a goal-oriented system for supporting access of Kazakhstan's businesses to foreign markets.

I assign the Government to work out and implement a comprehensive Strategy of achieving a new quality level of competitiveness and export capacity of the economy.

On this basis, we should prepare an appropriate Action program as well as an assessment system of intermediate and final outcomes. It should contain recommendations prepared jointly with the "Atameken" National Union of Entrepreneurs for large, medium and small businesses, information on necessary legislation changes and real measures of state assistance in particular sectors. Proceeding from these results, we will be able to develop modern approaches to future restructuring of our economy.

I assign the Government to establish a National Council on competitiveness and export which must become the coordinating and working body.

*The second direction - Searching for, creating and gaining Kazakhstan's "niches" in the system of the world economy*

First, we need to expand areas where we can already use our achievements and successes. The main attention should be focused on markets of Russia, China, Central Asia, the Caspian and Black Sea region.

Second, we need to speed up the search for new export niches, and consider seemingly non-attractive and non-traditional ones as well. Our foreign partners can be engaged in this work on mutually beneficial basis.

Third, the development of new industries in Kazakhstan, including high technology ones capable of reaching a level of international competitiveness, will help to strengthen our positions in new export "niches".

For example, last year, as you know, we launched a unique bio-ethanol production facility in North Kazakhstan which has no analogues in our CIS neighbourhood.

This year the construction of the first integrated petrochemical complex will start in the Atyrau Oblast (Region) which will allow developing petrochemical industries of international levels in the future. Today, the Atyrau oil refinery can already produce gasoline and diesel fuel meeting European standards.

Fourth, we have to analyze our possibilities for establishing and developing new industrial production in border areas, where our neighbouring states have already

created trade, industrial, financial and service structures. Such breakthrough projects can be linked, for example, with the economic growth in China and South East Asian countries. It is expedient to establish enterprises at the border with China which could process Kazakhstan's raw materials and supply them to Chinese free trade zones as well as supply China with energy resources, fuel, etc. In the future, we could develop different services there such as transportation, distribution of goods and materials and technical maintenance by employing capabilities of the "Khorgos" international border cooperation center and establishing the "Khorgos – Eastern Gates" trade and economic zone.

The Government, primarily, the Ministry of Industry and Trade, as well as state holdings should design and launch a program to expand and occupy export "niches" for Kazakhstan's goods and services offering recommendations to our business community.

#### *The third direction – Participation in large scale and "breakthrough" projects*

Our economic achievements have determined Kazakhstan's leadership in the Central Asian economy.

Now, we have the strength to turn Kazakhstan into a "regional locomotive" of economic development and make it a successful player in the world economy.

First, the Government should create an information system for our companies on prospective regional projects and help them participate in such initiatives and receive state contracts on a competitive basis. These can be high-tech industries, infrastructure projects and others.

Second, it is necessary to stimulate the cooperation of our large corporations with trans-national companies for the purpose of implementing concrete "breakthrough" projects.

Third, Kazakhstan will promote the integration of regional financial markets around the Almaty financial centre, creating commodity markets in the region on the basis of modern technologies of international trade such as, for example, a grain exchange.

I assign the Government, all relevant bodies and institutions including state holdings with the creation of favourable conditions for Kazakhstan's transformation into a "regional centre for the provision of goods and services". However, most importantly, we need to undertake concrete measures to ensure the participation of Kazakhstan's companies in large regional economic projects.

#### *The fourth direction – Focusing the activity of state holdings and organizing their*

*operations in accordance with international standards*

We should not allow our state holdings to become uncontrollable multi-faceted conglomerates which in many cases are not competitive on international markets. We should avoid the danger of their transformation into simple financial “sinecures” with fixed system of benefits. It is necessary to make sure the state holdings do not substitute the activity of constituent national companies and organizations. On the contrary, they should consolidate such economic activity on a new level, end duplication of functions and the lack of productivity of internal competition and its closeness, and should seek to expand those companies’ effectiveness and transparency.

State holdings should primarily occupy a leading place in ensuring competitiveness and realization of national strategy aimed at Kazakhstan’s successful integration into the world economy.

First, I assign state holdings and corresponding state bodies to carry out a critical analysis of available analytic, marketing and technological achievements and to clarify further steps indicating final results and timescale for achieving them. The process of “niche” formation for our exporters and full international integration demand clear tasks and a plan of realization of concrete “breakthrough” projects.

Second, state holdings should work actively with international companies in creating joint projects and assist them in entering Kazakhstan. Such joint work is particularly important for us in non-extractive sectors.

Third, state holdings should play their role in diversifying the economy, involving, stimulating and supporting Kazakhstan’s small and medium sized businesses in this process.

Fourth, in order to accomplish these tasks, it is necessary to set up a plan of restructuring of all state holdings as one common organism as well as to create corresponding goal-oriented, fully functioning, effective, flexible and transparent internal structures. In this connection it is advisable to carry out a functional analysis of effectiveness and structural orientation which form each state holding and then to determine which assets will remain under the control of each state holding, how they will develop and what kind of assets should be brought out to competitive area.

The “Samruk” Holding

First, the main purpose of “Samruk”, as it manages the state owned companies, is to ensure the growth of their value.

Second, I entrust “Samruk” management with speeding up the preparation of a unified strategy of its own development defining activity of state companies it incorporates.



Third, “Samruk” should apply its capacities and resources to carrying out those tasks and projects which would produce a competitive edge for all national consumers of infrastructural services and relevant sectors of the economy in external markets. Namely, businesses and citizens must finally obtain unconditionally higher quality and, if feasible, cheaper energy, railroad, telecommunication and communal services.

Fourth, “Samruk” should create a clear scheme of drawing investments from pension funds, development institutions and private investors, both Kazakh and foreign, to secure its strategy.

#### The “Kazyna” Fund of Sustainable Development

“Kazyna” should formulate and implement a common strategy covering all institutions and organizations it incorporates. The goal for all should be one and consist of providing assistance and motivation to raise competitiveness and exporting capabilities of Kazakhstan’s small, medium sized and large businesses, ensuring international breakthroughs and favourable conditions for finding export “niches” and developing infrastructure.

First, the “Kazyna” Fund must deliver modern services with the view of raising competitiveness and support of most promising exports, from financing applied research to promoting Kazakhstan’s goods to foreign and domestic markets. The Fund should become the state operator in providing export support services.

Second, “Kazyna” should define how it can stimulate the introduction of new technologies and develop applied science with respect to enhancing competitiveness and exporting capacities of relevant priority sectors and companies.

Third, it is expedient that “Kazyna” provides assistance to our pioneering enterprises and, chiefly, to non-extractive industries, in improving conditions for their foreign trade and expansion of export access, including via structuring finance, export loans, export insurance, etc.

Fourth, it is necessary to comprehensively re-evaluate venture financing for new businesses on a competitive basis which could win them a niche on international markets and keep steadfast positions there. Today, “Kazyna” should possess a wide range of instruments for setting up new competitive production and sectors of Kazakhstan’s economy.

Fifth, one of the Fund’s major activities should be the invitation to appropriate international companies to set up joint ventures with export potential.

Sixth, the Fund should actively engage domestic and foreign businesses into export oriented special economic and industrial zones, and technological parks.

(以降省略)

## 7. 企業診断プログラム概要

### 企業診断プログラム概要

産業貿易省貿易委員会から業務を受注して実施した公共予算プログラム No. 22「カザフスタン製品輸出振興支援」における活動の一部。重点 3 業種（機械、化学、食品）から輸出可能性のある企業 30 社を選定して、輸出振興の支援を行うために実施したプログラム。

#### <企業診断プログラムにおける 5 段階のプロセス>

##### 第 1 ステージ：企業発掘

あらかじめ選ばれた業界に属する企業への参加を呼びかけた。KAZNEX は、企業の参加を促すため、地域の貿易団体やその他の業界代表とともにセミナーを実施。

##### 第 2 ステージ：事前スクリーニング

KAZNEX が、参加意思表示をした各企業を訪問し、最初の企業診断を実施。その結果として、70～80 社のショートリストを作成。

##### 第 3 ステージ：審査及び診断

ショートリストに残った企業は、企業運営のすべての側面、特に技術面や運営面、貿易面の詳細についての審査を受けた。また、その審査は、海外経験があり、生産工程や輸出市場、海外市場へアクセスするためのノウハウに関する実務経験をもつ業界の専門家によって実施された。

##### 第 4 ステージ：現状プロセスに関する報告

業界の専門家が、それぞれの企業に対して、SWOT 分析や、輸出信用を達成するに足る製品の有無、プロジェクトの戦略目標や要件、目標とする輸出市場へのアクセス可否についての企業の現状分析をまとめた報告書を作成。その結果、最終的に 30 社に絞られ、それらの企業が KAZNEX による輸出サポートプログラムを受けることができるようになる。

##### 第 5 ステージ：KAZNEX による輸出サポートプログラム

プロジェクトの最終報告書が提出され、企業が輸出サポートプログラムを受ける資格があることが認められ、また業界の専門家による推薦が出された後、KAZNEX による直接的な輸出振興サポートプログラムが開始となる。

**Export Development Department のこれまでの実績**

(KAZNEX 作成レポート英訳)

**企業診断プログラム**

The work on evaluation and diagnostics of the export potential of various Kazakhstan enterprises included the following:

- The diagnostics of 75 enterprises of the 3 pilot sectors have been executed by international industry experts (35 of food industry, 25 of machine building industry and 15 of chemical industry)
- 75 enterprises in 14 regions and 2 cities of Kazakhstan were visited
- The data base on 75 visited enterprises of the 3 pilot sectors (food, machinery and chemical industry) has been created
- 30 out of 75 evaluated enterprises were selected as enterprises worth state support, as they were deemed to be the closest to “export” standard. They were selected according to a range of specific factors, identified in the course of visits to these enterprises, and analysis of their evaluation marks
- The final report on the results of the evaluation of 75 enterprises of the 3 pilot sectors and their export potential (with the support of international experts) was submitted and sent to the Committee of Trade in the Ministry of Industry and Trade of the Republic of Kazakhstan
- KAZNEX has published an Export Production Manual, and An Exporters Register in Russian and English, containing information on 237 and 128 Kazakh companies-exporters and more than 300 types of produce
- Several instruction materials were supplied to Kazakh enterprises-exporters, they contained information on the following topics: instruments and international databases for trading information, international lab accreditation, market choice and research, entry into the foreign market, grant programmes and donor help.

**国際的な評価を得るための研究所へのサポート**

International experts have undertaken the evaluation of 9 Kazakh laboratories, which are involved in the pilot sector industries (food, chemical and machine manufacture) – 2 of which are calibrating laboratories, and 7 are testing laboratories. According to the results of this evaluation, the laboratories were presented with reports and recommendations on further improvement of their working practices and potential ways of gaining international accreditation. A general report has been prepared,

containing the results of the evaluation, overall conclusions and general recommendations, as well as individual report for each laboratory. Additionally, the details of 3 international accreditation bodies have been presented to various laboratories, alongside 3 prospective inter-lab collation trial programmes.

#### **研究所向けの ISO 17025:2005 セミナー**

On the 23<sup>rd</sup> of October 2008, the seminar for lab employees, enterprises and NAC (National Accreditation Centres) was organised in accordance with ISO standard 17025: 2005. The topic of this seminar was: “International Standard ISO / IEC 17025: 2005 (ISO – International Standard Organization, IEC – International Electro-technical Commission): General laboratory requirements for meeting the mandatory competence level for testing and checking (Processes and documentation of the lab according to the system of quality management)”.

#### **ハンガリーの研究所へのスタディーツアー**

5 Kazakhstan labs were granted permission to participate in an international collation trial programme, organized by VITUKI Environmental Protection and Water Management Research Institute, focussing on the assessment of pH levels of drinking water. These inter-lab collation trials were organised by KAZNEX in November 2008. Both labs were evaluated by international experts, and those recommended by the NAC have participated in these collation trials. In order to get acquainted with the activities of Hungarian laboratories, a training trip to Hungary for Kazakh lab specialists was organised in November 3-6, 2008. 10 specialists from Kazakh laboratories took part in this training, accompanied by 2 employees of KAZNEX.

**Export Promotion Department のこれまでの実績：企業向けスタディツアー**  
(KAZNEX 作成レポート英訳)

**Organisation of training tours / courses to the leading foreign enterprises-exporters for heads of Kazakh enterprises.**

In 2008, training tours were organised and carried out for 100 senior and middle managers of Kazakh enterprises, in order to develop their competences in increasing export potential and export management.

The choice of foreign countries was determined by KAZNEX, considering the sectoral structure of the industry for each state, the role of the sector within the economy, the level of export orientation within a sector, the technical infrastructure of the industry, etc. In addition to that, the specific interests of Kazakh companies were taken into consideration.

As a result, the following training tours were organised:

**1. South Korea**

Dates: 30.06.08-14.07.08

Location: Gwangyang Free Economic Zone (GFEZ), Masan Free Economic Zone (Masan FEZ), Incheon Free Economic Zone (IFEZ).

Kazakh participants: Free economic zone “Ontustyk”, Free economic zone “Astana-new city”, Free economic zone “Sea Port Aktau”, Free economic zone “Information Technologies Park “Alatau IT City” (4 people).

Results: Kazakh participants noted a high level of organisation within this training course, the importance of acquired experience in the field of development, functioning and management of a free economic zone.

**2. Syria**

Dates: 14.08.08 – 17.08.08

Location: Enterprises of machine manufacturing sector, Pharmaceutical factories.

Kazakh participants: Karashungil LLP, S M Kirov Machine-Building Plant JSC.

Results: Kazakh participants discussed the issue of further cooperation, future opportunities for joint investment projects, trade development between Kazakhstan and Syria.

### 3. Ukraine

Dates: 23.10.08 – 25.10.08

Location: “Dnepropetrovsk Factory of Mineral Fertilizers” Closed JSC, “UkrReservoirService” Ltd, Enterprises of food sector.

Kazakh participants: “Tobol” entrepreneurship corporation, National Company Food Contract Corporation JSC, Kazphosphat JSC, Munai Aspap JV, Asem Ai JSC (6 people).

Results: Reached an agreement on organisation of Ukrainian Trade mission in Kazakhstan, in order to develop and deepen commercial activities between the two countries. A Memorandum on mutual understanding and cooperation was signed between KAZNEX and the Ukrainian Trade and Investment House. The objective of the Memorandum is to represent interests of Kazakh exporters in the Ukrainian market. Additionally, the “Kazphosphat” JSC and “Dnepropetrovsk Factory of Mineral Fertilizers” Closed JSC are planning to arrange the annual supply of Kazakh phosphor flour to the value of 24 million dollars. An Intentions Protocol on introduction of automation tools, mechanics, equipment, measures and devices of ecological and fire protection was signed between “Munai Aspap” JSC, the Ukrainian Association of Woodwork Industry, and “UkrReservoirService” Ltd.

### 4. Poland

Dates: 27.10.08 – 01.11.08

Location: 1) Pharmaceutical companies such as US Pharmacia Sp., Natur Produkt Zdorovit, Polfa Pabianice Sp., Polfa Warszawa SA, Polfa Sp., 2) Medical equipment production companies, furniture companies and disposable products companies such as Balton, Bio-Lead-Lock, Farum, Pofam-Poznan Sp., GalMed, HIFA, Metallovits, 3) Sanitary wet tissues producers such as CHEMMAN, Mazowiecki Harper Hygenic, 4) Confectionery enterprises such as Lu Polska-Plonska, Cadbury Wedel.

Kazakh participants: “Fayz” Ltd, “Dostyk” Ltd, “Khimpharm” JSC, “Juldyz Kenan” JSC, “Romat” Ltd, “Dospharm” Ltd, Aktau Confectionery Factory “Volna” (10 people).

Results: Kazakh enterprises established contacts with representatives of Polish enterprises, in order to promote future cooperation; they have come to some preliminary agreements on implementation of joint projects. In particular, “Khimpharm” JSC have signed a contract with the company US Pharmacia on the promotion and distribution of medicines. Moreover, owing to the established contacts during the training tour to Warsaw and Poznan, “Khimpharm” is currently developing an export food portfolio,

actively researching the market and developing a strategy of introducing its brand to the Polish market. A Memorandum on mutual understanding and cooperation was signed between KAZNEX and the Poland-Kazakh Commerce and Industry Chamber. The goal of this Memorandum is to promote Kazakh exporters within the Polish market.

## **5. Hungary**

Dates: 03.11.08 – 06.11.08

Location: Laboratories Wessling Hungary Ltd., MOL Magyar, Balint Analitika.

Kazakh participants: “Rakhat” JSC, “Kazphosphat” Ltd., “Kazgrain Inspection” Ltd., “Centre for products and services certification” Ltd., “Oilsert International” Ltd (10 people)

Results: This tour helped Kazakh enterprises to evaluate their ability to get international accreditation. They also managed to establish contacts with representatives of Hungarian laboratories, as part of their further cooperation; they have agreed to conduct joint experiments and analysis.

## **6. Great Britain**

Dates: 22.11.08 – 29.11.08

Location: Food industry enterprises Tesco Quality and Product Development Centre, Concept Store and Distribution Centre (Chesham), Manton Wood Chilled Food Factory (Worksop), Green Core Bakery (Hull), HJ Heinz (Wigan), Campden and Chorley Wood Food Research Centre (Gloucestershire), Hook Norton Brewery (Oxfordshire).

Kazakh participants: Becker and Co LLP., Almaty Technology University, Rakhat JSC (6 people).

Results: Tour participants get acquainted with food production technologies, the production of frozen food, semi-prepared foods, sauces, and marinades, etc. The visit to Campden and Chorley Wood Food Research Centre helped to identify methods of safe food production, ways of improving the quality of food, effectiveness of production process through several research methods, introduction of new products, new technologies in food production industry.

## **7. Israel**

Dates: 29.11.08 – 02.12.08

Location: TEFEN Industrial park, Technical University Technion, cooperative agricultural enterprises (“kibbutz”), greenhouse complexes, nurseries, dairy farms, broiler plants.

*Kazakh participants:* “National Company Kazagro” JSC, “Sary-Arka” entrepreneurship corporation, “Zhetysu” entrepreneurship corporation, “Yertys”, “Caspiy”, “Batys”, “Tobol” entrepreneurship corporations, “BTA Bank” JSC, National Centre on Complex Processing of Mineral Raw Materials, “Saryarka Agro” Ltd., “KazIngElectronics” JSC, “Kromexpo - A” Ltd., “Maksat” Ltd., “Aibar” Ltd., “Agroholding Ontustik” Ltd., “Firma MBM” Ltd., and others (35 people).

*Results:* Kazakh enterprises got acquainted with Israeli experiences in high technology production, nanotechnologies export development, and the leading development trends of the agricultural sector (trickle / drip irrigation, building and functioning of greenhouses).

## **8. Italy**

*Dates:* 01.12.08 – 06.12.08

*Location:* Clothes and footwear production enterprises of the group of companies AEFEE (Alberta Feretti, Moschino, Jean Paul Gaultier, Pollini, Basso & Brooke, Authier), the group of companies GILMAR (Iceberg, Frankie Morello, Gerani, Ice-J, Ice B, Giambattista Valli), FABI, BALDININI, NEWLAD.

*Kazakh participants:* “Yerke-Nur” LLP, “Mediatex-N” LLP, “Sewing Factory “Saule” LLP, “Texti Line Kazakhstan” LLP, “Glasman” LLP, “Neman” LLP, “Yuno” LLP, “Fashion Academy “Symbat” LLP, “KazSPO-N” LLP, “Atakent Expo” LLP, and others (16 people).

*Results:* Kazakh companies familiarised themselves with the ways on how to conduct the production and technological activities of the factories, as well as their organisational, managerial, and planning activity. Not only are these factories exporting their products to the international market, but they are also holding leading positions within it. In addition, agreements were reached to research the opportunities for Italian producers to place orders to some Kazakh sewing enterprises.

## **9. Germany**

*Dates:* 01.12.08 – 06.12.08

*Location:* 1) Factories producing building / construction materials and equipment for the construction: Firma Cirkel, Haltern am See, Schwing 2) Factories producing transformers: KNUTH WERKZEUGMASCHINEN GMBH, ABB 3) Enterprises producing heating equipment 4) Beer production enterprises, non-alcohol beverage factories, confectioneries, dairy products factories: Stifsquelle, Radeberger Gruppe, Actien Brauerei, Kuchenmeister, Humana Milchunion.



*Kazakh participants:* “Rakhat” JSC, “Kapital-Senim” LLP, “Alem-Astana” LLP, “Agrotech Factory” LLP, “Caspian Beverage Holding” JSC, “Karasu” LLP, “Kantau Transformer Plant” LLP. (12 people).

*Results:* Kazakh participants noted a very high level of organisation within this training tour, the importance of acquired experience. They also established contact with representatives of German enterprises for future cooperation opportunities.

10. Export Promotion Department のこれまでの実績：海外の企業一覧及び出版物に  
カザフスタンの輸出業者情報を掲載

**Export Promotion Department** のこれまでの実績：海外の企業一覧及び出版物に  
カザフスタンの輸出業者情報を掲載（KAZNEX 作成レポート英訳）

### **Design and formation of image products of Kazakh export**

This work was conducted in two stages:

1. Preparation of the information on Kazakh products and defining (determination) of international specialised publications;
2. Undertaking the negotiations with selected international publications, agencies, etc and placing the information on Kazakh products in special catalogues:

#### *Preparation of the information on Kazakh products*

First of all, the mayors of the cities and regions were informed by KAZNEX, through the sector and regional business communities, about this initiative. In addition, there was a direct mail shot to Kazakh enterprises / producers, explaining the meaning of above-mentioned work.

Secondly, the criteria for selection of Kazakh enterprises were defined, amongst which are the requirement to have its own production facility, to be competitive in the market, and to be an export oriented producer.

As a result, 200 applications were received from the enterprises of food, chemical, machine building, metallurgic, construction, textile, furniture industry, as well as the enterprises of agricultural sector. Based on the received data, The Corporation has compiled a list of Kazakh enterprises / producers and determined potential countries, taking special interest in Kazakh companies looking for specialised publications.

It is important to note, that the database, created by KAZNEX in order to be published in foreign publications, consists of 134 enterprises from 12 different sectors, all of which are intending to publish their product information in specialised publications. There was, however, no additional objective analysis of export potential of these enterprises.

#### *Selection of international specialised publications*

Considering the information, obtained from Kazakh enterprises, the geography of foreign markets, representing a potential interest for promoting the export of Kazakh products. From the point of view of local producers, the most preferable countries are

CIS countries, Russia, as well as the countries of European Union.

In its turn, KANEX has conducted the negotiations with following publishers and advertising agencies:

1. Media One Communications (Great Britain)
2. William Reed Business Media (Great Britain)
3. Le Moniteur du commerce international (France)
4. Jahrbuch Aussenwirtschaft (Germany)
5. Die Volkswirtschaft (Switzerland)
6. The Agency of Direct Advertising “APR” (Russia, Moscow).

The analysis of the international publishing market and media agencies, specialising in business related issues, has shown that the majority of contemporary business catalogues and reference books have been published on-line or on CDs. This is because the paper-back editions are less cost-efficient, as a result of the considerable cost of printing, and the additional cost of delivery. Nevertheless, some foreign publishers are continuing to issue paper-back publications, but, due to the high cost of advertisement space in them, the placing of information in these sources does not seem possible at the moment. Other existing printed versions of business catalogues are of a very particular speciality, oriented for a very limited circle of customers. Moreover, every competent publishing company has its own, very precise schedule of formation of the database to be posted in its catalogue, and it normally finishes collecting the information no later than 6 months before the actual publication is due. That is, the database, gathered by the end of 2008, will not be published before the mid-2009, which does not meet the conditions of our agreement.

In this respect, considering all above factors, and in order to meet the conditions of the agreement, the proposal of Moscow Agency of Direct Advertising “APR” has been accepted. Agency of Direct Advertising “APR “ LLP represents a group of companies, offering variety of informational services, both in Russian and foreign markets. These services include publication of business handbooks (reference books), which are distributed across Russia and CIS countries, as well as in some foreign countries, too.

“APR” LLP steps as an advertising agent of “The Agency of business information “Business - Karta” closed JSC, on the basis of the contract number 1587-08. The Agency of business information “Business - Karta” has been active in the information services industry since 1986; it has its own printing facilities, and a well established distributor network in many countries of the World.

The following factors have been defined to be main advantages in choosing the above

mentioned agency:

- **The existence of a very large spectrum of precisely printed handbooks**, distributed both in Russia and abroad.
- **The uniqueness of each handbook**, oriented to a special-purpose (targeted business audience (for example, thematic handbooks on foreign data, such as “60 countries of the World: major producers of the chemical industry”, or “Asia – The Handbook of major producers of sewing and textile industry”, or “Western Europe – Major chemical enterprises: mechanical rubber goods and plastic goods”, etc – there are several hundred of such specified publications).
- **Publication** of each handbook’ is not less than once a year.
- **The volume of these handbooks** is usually **exceeding 400 pages**.
- The Agency already has experience in working with information about Kazakh enterprises (in 2008, they published “Kazakhstan – The Handbook (Catalogue) of major industrial enterprises”).
- **The distribution of handbooks in foreign countries through** the World’s biggest wholesale book network – **Ingram Book Group** (in the market since 1964, cooperates with 43 000 publishers around the World, the number of wholesale customers exceeds 30 000).
- Progressive and flexible system of handbooks distribution – besides the work with Ingram Book (<http://www.ingrambook.com/start/default.asp> ) and the intellectual business resource Market Research (<http://www.marketresearch.com/> ), the Agency exhibits its handbooks at 120-150 international exhibitions annually. Moreover, the Agency has a popular web-site (on-line shop) in English (hosting in the USA) - [www.planetinform.com](http://www.planetinform.com) , on which they represent progressive marketing services such as demonstration hall.
- Progressive system of circulation of the handbooks – strictly according to the order, placed by wholesalers, without fictitious circulation figures. Publication is not just once a year, but responds to the amount of orders received, i.e. depending on the demand (as a rule, new circulation every month). Moreover, the Agency carries out additional issues of the catalogues of previous years, which increases the effectiveness of the promotion of an enterprise to foreign markets.
- Obligatory backup of the information of a printed handbook on its electronic version, distributed as a pdf-format documents on CDs.

- Reasonable price policy. Flexible system of discounts, offered by the Agency.

*Conducting negotiations with selected and agreed upon international publications, and placement of information on Kazakh products in specialised catalogues.*

As a result of negotiations conducted with “APR” LLP, 5 specialised publications were selected to publicise the information about Kazakh producers:

1. Asia – The Handbook of leading companies.
2. Russia and CIS countries – Exporters and Importers. Joint-Ventures. Foreign representatives.
3. Western Europe – The Handbook of leading companies.
4. Eastern Europe – The Handbook of leading companies.
5. The whole business Moscow.

These catalogues are published both in Russian and English, and are being distributed in Russia, CIS countries, the countries of Western Europe (Great Britain, Germany, France, Spain, Italy), the countries of Eastern Europe (Ukraine, Poland, Moldavia, Latvia, Lithuania, Estonia, Czech Republic).

According to “APR” LLP requirements, the information on Kazakh enterprises has been presented in form of two-coloured, clearly structured text messages.

Due to the existing traditional annual schedule of publications issuing, the catalogues “Asia – The Handbook of leading companies – Russia and CIS” and “Exporters – Importers. Joint-Ventures. Foreign Representatives” were due on the 15<sup>th</sup> of December 2008, and the rest of catalogues (“Western Europe – The Handbook of leading companies”, “Eastern Europe – The Handbook of leading companies”, and “Eastern Europe – The Handbook of leading companies”) – on the 15<sup>th</sup> of January 2009.

As a document, confirming the distribution of catalogues amongst foreign wholesale customers, “APR” LLP has presented a letter, which guarantees further distribution of the materials during 2009.

**Export Promotion Department のこれまでの実績：海外代表事務所開設支援**

(KAZNEX 作成レポート英訳)

**The opening of Kazakh associations' representative offices abroad.**

During the current year, KAZNEX undertook to work on opening Kazakh associations' representative offices abroad, in order to be able to establish direct contacts with foreign businesses, assist in the search for potential buyers, and information support to a larger circle of foreign business associations on Kazakh products and Kazakhstan in general. As a result, the representative offices in four countries have been opened. A list of representative offices of associations and enterprises abroad is contained in Appendix 1. The work of KAZNEX in searching for associations and enterprises, who intend to open representative offices abroad, has been conducted in the following order:

**1. Informing of local sector and regional business associations and enterprises** about the work on opening Kazakh representative offices abroad. This has been done by means of official direct mail, telephone communication, meetings and publication of advertisements in official mass media sources. As a result, 20 local business associations and enterprises have agreed to open their representative offices abroad. In the course of further negotiations, several criteria were outlined as being crucial for candidates to be eligible to fill the position of a Representative Officer abroad:

A candidate should:

- be the citizen of the Republic of Kazakhstan
- know the Kazakh market
- have experience of working both abroad and in Kazakhstan
- should know Russian and another foreign language.

Considering these requirements, agreements have been reached with 13 local associations and enterprises, who were interested in the promotion of their products to the markets of such countries like People's Republic of China, Federal Republic of Germany, Russian Federation and Turkish Republic.

In accordance to that, KAZNEX has developed/designed trilateral agreements, determining the scheme of work, status and goals of these representative offices, as well as the rights and obligations of all parties. After having agreed this with the heads of associations, enterprises and representatives abroad, 7 trilateral agreements on opening representative offices abroad for Kazakh associations and enterprises have

been successfully signed up.

2. **The search of foreign experts / organizations**, willing to undertake representative functions for Kazakh enterprises and business associations abroad. The search have been conducted through the trading (commercial) representatives of foreign countries in Kazakhstan and those of Kazakhstan abroad, as well as with the help of Chamber of Commerce and Industry of the Republic of Kazakhstan, and Kazakh Diplomatic missions abroad.

KAZNEX, together with business associations and enterprises, has defined the scope of representative services and has outlined the functional duties (responsibilities) for each potential representative abroad. The names of candidates were agreed with Kazakh associations, enterprises, and the Trading Committee of the Ministry of Industry and Commerce of the Republic of Kazakhstan.

Having made enquiries on pricing proposals, KAZNEX has chosen the following companies as service providing companies to assist opening Kazakh representative offices abroad: “YTR International Trade Co. Ltd” (China), “Kazakh House Consulting GmbH” (Germany), “Perviy IT Alliance” Ltd (Russia), and “Centera Gayrimenkul Gelistirme Yatirim ve Ticaret LTD” (Turkey). The agreements have been signed up with all above-mentioned companies.

In conclusion of this work, in November of the current year, official opening ceremonies for representative offices of Kazakh business associations and enterprises have taken place in all respective countries. Representatives of KAZNEX, associations and enterprises participated in these events, which were covered by mass media sources.

Currently, the process of registration with the authorities of the above-mentioned countries of Kazakh associations and enterprises is progressing. The representative offices procedure normally takes from 45 days up to 2 months. Therefore, by February 2009, we expect all representative offices in four countries to be fully registered with the respective authorities.

(Appendix 1)

#### **Beijing, Chinese Peoples Republic**

1) Republican Association of Legal Entities ‘Union of Commodity Producers and Exporters of Kazakhstan’ (RALE ‘UCPEK’)

Association of Legal Entities ‘Union of Commodity Producers of Food and Processing Industries of Kazakhstan’ (ALE ‘UCPFPIK’) represented by the following enterprises:

2) Rakhat JSC

3) Eco Food Production Center LLP

**Berlin, Federal Republic of Germany**

4) Union of Individual Entrepreneurs and Legal Entities 'Eurasian Association of Entrepreneurs' (UIE & LE 'EAE')

**Moscow, Russia**

Association of Legal Entities 'Union of Commodity Producers of Food and Processing Industries of Kazakhstan' (ALE 'UCPFPIK')

6) Association of Light Industry Enterprises of Kazakhstan (LIKE)

Association of Legal Entities ' Association of Alcoholic Drinks Producers and Sellers of Kazakhstan KazAlco' (ALE KazAlco) represented by the following enterprises:

7) BM LLP

8) Petropavlovsk Distillery LLP

9) Innova LLP

10) Geom LLP

11) Arline LLP

12) Realma LLP

**Istanbul, Republic of Turkey**

13) Otau Ushtobe LLP



## 12. 国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」概要

### 国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」概要

#### (1) 設立の経緯

【2008 年 10 月 13 日】

ナザルバエフ大統領が当面の金融危機対策を発表。その対策のひとつとして、以下のとおり国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」の創設をあげた。

- ・「経済全体及び石油・ガス、鉱業、化学、石油化学、インフラ整備などの重点分野における将来的な発展のために、政府資産を統合する必要がある。そのため、国営持株企業である「カズィナ」<sup>1</sup>及び「サムルーク」<sup>2</sup>の 2 社を合併し、新持株会社である国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」を創設する。
- ・国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」の傘下には、化学及び鉱工業発展のための国営企業を置くものとする。

【2008 年 10 月 14 日】

マシモフ首相、金融危機対策の財源として国家石油基金<sup>3</sup>から拠出される予定の 100 億ドルのうち、「サムルーク・カズィナ」に 50 億ドルを割り当てると発表。

【2008 年 12 月 2 日】

政府は、「競争力の改善及び経済の安定」に関する大統領令（11 月 13 日付）に基づき、国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」の活動の主要原則をまとめた覚書を承認。ケリムベトフ国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」総裁は、同基金の主要な目的は、保有している国家開発機関や国営企業、その他の法人の株式を、それらの組織の長期的な価値を最大限に拡大し、国際市場における競争力を増すよう運用することにあると発表。

【2009 年 1 月 21 日】

サムルーク・カズィナ総裁、現在 700 億テングの資本金を保有する同基金は、2011 年まで国庫からの拠出金のみで運営され、新たな投資者を探すことはしないと発言。

【2009 年 1 月 28 日】

- ・マシモフ首相、大統領の決定により、国家石油基金から「サムルーク・カズィナ」に対し、2008 年に配分された 50 億ドルに加えて、40 億ドルが追加で拠出されると発表。
- ・サムルーク・カズィナ総裁、2009 年 1 月 1 日時点の同基金の自己資本額は 290 億ドル

<sup>1</sup> 持続的発展基金「Kazyna」は、大統領のリーダーシップにより 2006 年 4 月に設立。民間セクター開発と中小企業振興に係る既存の国家開発諸機関を統合・管理。傘下の機関は、カザフスタン開発銀行、中小企業発展基金、輸出振興機構、カザフスタン投資基金、国家イノベーション基金など。

<sup>2</sup> 国営持株会社「Samruk」は、2006 年 1 月に設立。5 大国営企業（石油・ガス、鉄道、通信、電力網、郵便）を傘下に置いていた。

<sup>3</sup> 国家石油基金の 2009 年 2 月末現在の準備高は、約 223 億ドル。

と発表。また、同基金は、設立から現在まで、140 プロジェクトに対して 49 億ドルを投資したことを発表。さらに、金融危機対策プログラムの枠内で 24 プロジェクトに合計 160 億ドルの投資を検討中と発言。

## (2) サムルーク・カズィナと政府との関係

国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」は、政府直系の持株会社（政府が唯一の株主）であり、サムルーク・カズィナに関する法律（2009 年 2 月 13 日施行）において、首相がボードメンバーの Chairman となることが規定されている。また、その他のボードメンバーについても、経済予算計画省や財務省、鉱物資源省、産業貿易省などの大臣を含めることが同様に規定されている。

## (3) 傘下企業数

39 社（2009 年 3 月 27 日現在）。

そのうち、サムルーク・カズィナが 100%株式保有をしているのは 27 社、50%以上 100%未満の株式保有は 6 社。

傘下企業リスト（ロシア語）については以下リンク参照。

[http://www.samruk-kazyna.kz/page.php?page\\_id=14&lang=1&parent\\_id=5](http://www.samruk-kazyna.kz/page.php?page_id=14&lang=1&parent_id=5)

## (4) 主要目的（詳細：付属資料 13. 及び 14. 参照）

保有している国家開発機関や国営企業、その他の法人の株式を、それらの組織の長期的な利益を最大限に拡大し、国際市場における競争力を増すために運用すること。

## (5) 主要な活動領域（詳細：付属資料 13. 及び 14. 参照）

- ・カザフスタン経済の持続的開発促進
- ・カザフスタン経済の近代化及び多角化促進
- ・企業の運営効率の改善

13. 国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」に係る覚書

国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」に係る覚書

*[Translated from Russian]*

(サムルーク・カズィナの主要原則を規定した覚書 2008 年 12 月 5 日付)

**Resolution**

**of the Government of the Republic of Kazakhstan dated 5 December 2008, No. 1164**

**Concerning the Approval of the Memorandum of Basic Operational Principles of Joint-Stock  
Company National Welfare Fund Samruk-Kazyna**

In pursuance of sub-clause 3) of clause 1 of the Decree of the President of the Republic of Kazakhstan “Concerning Certain Steps to Ensure Competitiveness and Resilience of the National Economy”, No. 669 dated 13 October 2008, the Government of the Republic of Kazakhstan **RESOLVES that:**

1. The attached Memorandum of Basic Operational Principles of Joint-Stock Company National Welfare Fund Samruk-Kazyna shall be approved.

2. This Resolution shall become effective from the date of its signing.

**Prime Minister**

**of the Republic of Kazakhstan**

**K. Massimov**

Approved  
by Resolution of the Government  
of the Republic of Kazakhstan  
No. 1164, dated 5 December 2008

**Memorandum**

**of Basic Operational Principles of Joint-Stock Company  
National Welfare Fund Samruk-Kazyna**

**1. General**

Joint-Stock Company National Welfare Fund Samruk-Kazyna (the “Fund”) is a national management holding that was established with a view to improving the competitiveness and resilience of the national economy and preventing possible negative impact of changes on the world markets on the economic growth of the country.

The principal goal of the Fund is to manage the shareholding (interest) in the national development institutions, national companies and other legal entities (the “companies”), which are owned by the Fund, in order to maximise their long-term value and improve their competitiveness on the world markets.

## **2. Basic Operational Principles of the Fund**

The operation of the Fund shall be based on the following basic principles:

- 1) safeguarding the interests of the State as a sole shareholder of the Fund;
- 2) transparency, efficiency and flexibility of the operation of the Fund and the companies;
- 3) consistency and operational efficiency in the decision-making process and implementation of decisions; and
- 4) responsibility and answerability.

## **3. Principal Areas of Activity, Objectives and Functions of the Fund**

The principal areas of the Fund’s activities include:

- 1) facilitation of the modernization and diversification of the national economy;
- 2) contribution to the stabilisation of the economy of the country; and
- 3) improving the operating efficiency of companies.

### **Facilitation of the Modernization and Diversification of the National Economy**

Modernisation and diversification of the national economy is a key area of the activities of the Fund and the companies in the context of the implementation of the message of the President of the Republic of Kazakhstan, Strategy of Industrial and Innovation Development of the Republic of Kazakhstan for 2003-2015, 30 Corporate Leaders of Kazakhstan Programme, goals and objectives set for the companies.

As part of work in this area, the following topical issues that have a system-level nature in the economy of Kazakhstan will be addressed:

raw-material orientation of the economy;

low productivity of the manufacturing industry;

poor development of the production infrastructure (railroad infrastructure, electric power supply industry and power transmission lines, telecommunication services and other infrastructure);

low competitiveness of domestic products;

high wear of fixed assets owned by manufacturing companies;

poor economic integration within the country, i.e. insufficient development of cross-industry and interregional linkages in the economy of Kazakhstan; and

lack by domestic companies of own funds, including for the implementation of investment projects.

The Fund is called to provide maximum assistance to the Government of the Republic of Kazakhstan by way of prompt and urgent decision-making in relation to attraction of investments into the real sector of economy, revitalization of work in the regions, strengthening cross-industry and interregional relations and maximizing the use of available advantages and opportunities.

Efficient diversification and modernization of economy shall be pursued through the implementation of investment activity, especially in priority sectors of economy, such as oil and gas sector, electric power industry, metallurgy, chemistry, petrochemistry and infrastructure.

The Fund has the following primary objectives:

1) development and support to the implementation of the investment projects on a regional, national and international scale;

2) support and modernisation of existing assets of the Fund Group companies;

3) securing the development of the regions and implementation of social projects; and

4) support to domestic manufacturers of domestic goods and services.

In the context of the said objectives, the Fund will perform the following functions:

1) developing and/or implementing and/or financing investment projects on a regional, national and international scale, including in the real sector of economy, either independently and/or with the participation of the companies, as well as in collaboration with strategic foreign and/or domestic investors, by way of equity in the charter capital or by

way of provision of loans;

2) acting as an operator of the implementation of the 30 Corporate Leaders of Kazakhstan Programme and other programmes and plans by decision of the Government of the Republic of Kazakhstan;

3) capturing new sectors of economy and acquisition of economically sound assets in and outside the country;

4) ensuring the coordinated and active investment policy upon the implementation by companies of investment and innovation projects the basic priority of which is to implement projects in the territory of Kazakhstan;

5) attraction of domestic and foreign, government and private investments and introduction of innovations in various sectors of economy;

6) balanced capital borrowings in the world and domestic capital markets;

7) financing of small-scale and medium-scale business projects;

8) establishing an efficient complex system of financial and investment instruments within the group of companies;

9) tuning the cross-regional economic linkages, including by way of the implementation of projects in the territory of the Republic of Kazakhstan; and

10) ensuring the breakthrough in the development of the regions through social business corporations.

### **Contribution to the Stabilisation of the Economy of the Country**

The global financial downturn had a strong negative impact both on the international financial markets and on the economic growth of all countries. Due to its close integration into the global economy, the Republic of Kazakhstan is not an exception.

A large corporate foreign debt, direct dependence on the prices on the world market of mineral resources and instability of the world financial system undermine the stability of the national economy and create a threat to its further effective growth.

At present the second-tier banks have to repay their foreign debt and cut down their lending to the national economy. The drop in the second-tier bank loan portfolio growth from 55% in 2007 down to 0.3 over the eight months of 2008 is observed. This in turn has a negative impact on the growth in the real sectors of economy and internal demand. The reduced lending available from second-tier banks to the national economy has manifested

itself in slackening in the rate of gross domestic product (GDP) growth and scarcity of funds available for new and developing operations by both small and medium scale and large businesses.

In this connection it is necessary to take steps to pre-empt the factors of existing and potential negative impact of external changes on the economic growth of the country in order to improve the tolerance of the national economy towards crisis, and the Fund may play a special role in this.

Under the circumstances the Fund has been assigned a task to implement stabilizing and preventive measures aimed at sustainable development of the economy.

In the context of the said objective, the Fund will perform the following functions:

1) participate in the stabilization programmes of the Government of the Republic of Kazakhstan;

2) acquire authorised voting shares in second-tier banks;

3) deposit the designated funds at second-tier banks in order to support social and economic development, including to complete construction projects, and to finance small and medium-scale businesses and agroindustrial sector;

4) facilitate the development of mortgage lending and system of housing construction savings;

5) determine, approve and monitor the procurement process compliance by the Fund and the companies which contains mechanisms to increase the domestic content in the purchases of the Fund and the companies by way of purchasing from Kazakhstan producers of goods and services, ensure the localization of production, assembly, repair and maintenance of imported equipment in Kazakhstan in the event of procurement of imported equipment by the companies in large quantity; and

6) provide trust management services in respect of the state shareholding in Joint Stock Company Distressed Assets Fund.

### **Improving the Operating Efficiency of Companies**

High efficiency of the companies in Kazakhstan is important for the economy from the viewpoint of optimization of resource use and securing future development of the country.

The companies which form part of the Fund are the backbone of the national economy, its infrastructure and are charged with the task to help the State achieve its strategic

objectives.

At the macroeconomic level, the challenge for the companies is to improve the international competitiveness of the Kazakhstani economy and to increase foreign investment inflow. The Fund must ensure diversification of the economy, improve the productivity in its sectors, reduce the dependency from mineral resources and stimulate the economic development of regions through efficient management of companies.

The world practice shows that the most effective method to improve the efficiency of the companies in which the State has interest is to improve the corporate governance. This will allow the Government which is interested, as a shareholder, in improved efficiency to get the effective instrument to improve the quality of the management and control over the operation of the companies assigned to it. High level corporate governance in the national management holding is an important condition for the effective management of the assets transferred by the State in the context of the implementation of strategic objectives that are important for Kazakhstan.

The company management will allow the Fund to ensure a systematic coordinated approach and a clear mechanism of control of financial flows, improve the internal corporate processes and procedures, and to implement the fundamental principles of corporate governance.

In order to achieve the improved efficiency of companies, the Fund must tackle the following objectives:

- 1) maximize the long-term economic value of the companies and improve their competitiveness; and
- 2) introduce the best world corporate governance practice.

In the context of the said objectives, the Fund will perform the following functions:

- 1) to improve operating efficiency of companies and create new assets;
- 2) to improve the competitiveness and facilitate the market entry by the companies;
- 3) to set goals for the companies taking into account the objectives of social and economic development of the country;
- 4) to determine the key performance indicators of the companies' operation;
- 5) to monitor the performance of the companies, to take corrective measures in case the companies fail to achieve their goals and meet the key performance indicators;
- 6) to select, motivate and ensure further training of the management personnel of the



companies;

7) to ensure preservation and development of the scientific and production potential in companies;

8) to arrange organizational support for audit and internal control in the companies;

9) to create an effective risk management system by introducing uniform methods, mechanisms and approaches to risk management in companies;

10) to pursue an active dividend policy in respect of the companies; and

11) to introduce in the companies the business social responsibility principles.

#### **4. Fund Management Considerations**

The State in the person of the Government of the Republic of Kazakhstan is the sole shareholder of the Fund.

The Government of the Republic of Kazakhstan shall determine the composition of the Board of Directors in the manner prescribed by legislation of the Republic of Kazakhstan.

The Prime Minister of the Republic of Kazakhstan shall be the chairman of the board of directors of the Fund.

The members of the board of directors shall include ministers of the ministry of economy and budget planning, finance, energy and mineral resources, industry and trade, independent directors, the chairman of the management board of the Fund and other persons.

The head of the secretariat of the Prime Minister of the Republic of Kazakhstan shall perform the duties of the corporate secretary of the Fund. However, the head of the secretariat of the Prime Minister shall not participate in the management of the Fund.

The Fund's activities shall be funded using the funds of the charter capital, dividend income received from the companies and other sources that are not prohibited by legislation of the Republic of Kazakhstan.

A resolution to sell the shares (interest) in companies shall be taken by the sole shareholder of the Fund by an appropriate resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan.

In order to ensure the proper control (monitoring) over the fulfilment by the Fund of its objectives and functions assigned to it under this Memorandum, the Fund development

strategy will reflect appropriate quantitative and qualitative performance indicators of the Fund operation.

#### **5. Relationships between State Agencies of the Republic of Kazakhstan and the Fund**

The state agencies shall interact with the Fund in accordance with legislation of the Republic of Kazakhstan.

The Government of the Republic of Kazakhstan will provide assistance to the Fund in achieving its goals and objectives in the manner prescribed by legislation of the Republic of Kazakhstan.

#### **6. Relationships between the Fund and the Companies**

The relationships between the Fund and the companies shall be carried out in the context of the corporate governance, in accordance with legislation of the Republic of Kazakhstan and the documents of the Fund and the companies.

The objectives set by this Memorandum shall be achieved by way of active participation of the Fund in the management of the companies through exercising the functions of the shareholder (participant), through the representation on the board of directors (supervisory boards) of the companies, and through financing of investment projects on a regional, national and international scale, either independently or together with companies and/or strategic foreign and/or domestic investors.

The boards of directors of the companies shall be composed of the Fund's representatives, independent directors and other persons elected in accordance with the legislation.

The relationships with the companies incorporated in foreign jurisdictions shall be based on the legislation of the jurisdiction of incorporation of such companies.

14. 国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」に係る法律

国家福祉基金「サムルーク・カズィナ」に係る法律

添付 2

*[Translated from Russian]*

(サムルーク・カズィナに関する法律 2009 年 2 月 13 日施行)

**LAW**

**OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

**Concerning National Welfare Fund**

This Law defines the legal status, operation procedure, goals, objectives and authorities of the National Welfare Fund, and certain features of the legal status of legal entities, shares (interest) in which are owned by the National Welfare Fund, and other organisations which form part of the Fund Group.

**Chapter 1. GENERAL PROVISIONS**

**Article 1. Basic Terms Used in This Law**

This Law uses the following basic terms:

1) indirect ownership means ownership of shares (interest) in a legal entity by the Fund or a company through third parties;

2) companies mean national development institutions, national companies and other legal entities fifty per cent of voting shares (interest) in which are owned by the Fund or held by the Fund on trust management;

3) Fund Group means the Fund, companies, their subsidiaries, fifty per cent of voting shares (interest) in which are owned by companies, and legal entities fifty per cent of voting shares (interest) in which are owned by said subsidiaries of the companies, in respect of which this Law establishes a special legal status.

The Fund Group does not include:

legal entities the shares (interest) in which have been acquired by a bank which forms part of the Fund Group, where a tender for the sale of pledged shares (interest) was found failed in accordance with the civil legislation of the Republic of Kazakhstan;

banks, the shares (interest) in which have been acquired by the Fund pursuant to a

decision of the Government of the Republic of Kazakhstan in accordance with the legislation of the Republic of Kazakhstan with a view to protecting the interests of bank creditors and ensuring the stability of the banking system of the Republic of Kazakhstan;

4) National Welfare Fund (the “Fund”) means the national management holding.

## **Article 2. Legislation of the Republic of Kazakhstan Concerning the Fund**

1. The legislation of the Republic of Kazakhstan concerning the Fund is based on the Constitution of the Republic of Kazakhstan and consists of this Law and other normative legal acts.

2. If an international treaty ratified by the Republic of Kazakhstan establishes other provisions than those contained herein, the provisions of such international treaty shall apply.

3. The legislation of the Republic of Kazakhstan governing the legal status of joint stock companies shall apply to the Fund Group to the extent not regulated by this Law.

4. The legislation of the Republic of Kazakhstan concerning investment funds shall not apply to the companies that are on the list approved by the Government of the Republic of Kazakhstan.

## **Article 3. Goals and Objectives of the Fund**

1. The principal goals of the Fund include:

- 1) furtherance of sustainable development of the economy of the country;
- 2) facilitation of the modernisation and diversification of the economy; and
- 3) improving the operating efficiency of the companies.

2. The Fund has the following objectives:

1) participation in the development and implementation of Kazakhstan economy diversification programmes;

2) development and implementation of investment strategic programmes on a national, inter-industry and regional scale;

3) furtherance of the attraction of investment in the economy of the Republic of Kazakhstan;

4) participation in ensuring favourable conditions for the development of entrepreneurial activities by consolidating state and private interests, and contribution to the growth in the living standards of people by way of implementation of social projects in the relevant region and facilitating the growth of business and investment activity in the regions;

5) facilitation of the creation and development of competitive Kazakhstan commodity producers;

6) ensuring the Kazakhstan content compliance through the cooperation with domestic producers of goods, work and services; and

7) increasing the competitiveness of companies through improved corporate governance.

#### **Article 4. Operational Principles of the Fund**

The operation of the Fund shall be based on the following principles:

1) safeguarding the interests of the State as a sole shareholder of the Fund;

2) transparency, efficiency and flexibility of the operation of the Fund and the companies;

3) consistency and operational efficiency in the decision-making process and implementation of decisions;

4) responsibility and answerability; and

5) legality.

### **Chapter 2. SPECIFICS OF LEGAL REGULATION OF THE OPERATION OF THE FUND GROUP**

#### **Article 5. Fund's Share Ownership Considerations**

The shares in the Fund are exclusive property of the State and may not be alienated.

#### **Article 6. Special Authorities of the Fund to Ensure National Welfare**

1. In order to improve the competitiveness and sustainability of the national economy, and to ensure national welfare, the Fund shall have the following special authorities:

1) the priority right to acquire, if decided by the Government of the Republic of

Kazakhstan, strategic facilities sold by their owners;

2) the priority right to acquire, if decided by the Government of the Republic of Kazakhstan, the bankrupt's estate upon bankruptcy of organisations, the shares (interest) of which fall within the strategic facilities in accordance with the legislation of the Republic of Kazakhstan, or organisations which are of strategic importance for the economy of the State; and

3) the right to acquire shares in banks in the manner prescribed by legislation of the Republic of Kazakhstan.

2. To the extent and subject to the terms and conditions set forth in the Law of the Republic of Kazakhstan "On Subsurface and Use of Subsurface", the State in the person of the Government of the Republic of Kazakhstan, or, if decided by the Government of the Republic of Kazakhstan, the Fund or subsurface use national company, shall have the priority right to acquire the sale subsurface use right (or part thereof) and/or shares (interest) in a legal entity that holds subsurface use right as well as in a legal entity which is able, either directly and/or indirectly, to direct and/or influence the decisions taken by such subsurface user, provided that the principal scope of business of such legal entity is connected with subsurface use in the Republic of Kazakhstan.

#### **Article 7. Procurement of Goods, Work and Services**

1. The special procedure for procurement of goods, work and services prescribed by other legislative acts of the Republic of Kazakhstan shall not apply to the procurement of goods, work and services by the Fund and organisations fifty per cent and more of shares (interest) in which are owned, either directly or indirectly, by the Fund.

2. Goods, work and services shall be purchased by legal entities referred to in clause 2 of this Article on the basis of the rules approved by the board of directors of the Fund which shall be based on the standard rules determined by the Government of the Republic of Kazakhstan pursuant to the Law of the Republic of Kazakhstan "On Joint-Stock Companies".

3. The legal entities referred to in clause 1 of this Article must have a structural subdivision which shall be responsible for compliance of the procurement with the rules approved by the board of directors of the Fund.

The head of the structural subdivision which is responsible for procurement compliance shall be appointed and dismissed by the board of directors (supervisory board) of the

organisation, fifty per cent and more of shares (interest) in which are owned, either directly or indirectly, by the Fund.

4. The Fund shall control the compliance by legal entities referred to in clause 1 of this Article with the rules of procurement of goods, work and services approved by the board of directors of the Fund.

### **Chapter 3. SPECIFICS OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE FUND GROUP**

#### **Article 8. Bodies of the Fund**

The Fund shall have the following bodies:

- 1) supreme body — sole shareholder;
- 2) management body — board of directors;
- 3) executive body — management board;
- 4) other bodies as set out in the Fund's charter.

#### **Article 9. Sole Founder and Shareholder of the Fund**

1. The Government of the Republic of Kazakhstan is the sole founder and shareholder of the Fund.

2. Resolutions on matters that fall within the competence of the sole shareholder in accordance with this Law, other laws of the Republic of Kazakhstan and/or the charter of the Fund shall be taken by the Government of the Republic of Kazakhstan.

3. The sole shareholder of the Fund shall have the exclusive competence to decide the following matters:

- 1) to introduce changes and amendments to the charter of the Fund or approve a restated version thereof;
- 2) to approve annual financial statements of the Fund;
- 3) to approve the Fund development strategy;
- 4) to decide on voluntary reorganization and liquidation of the Fund;
- 5) to decide on increasing the number of authorised shares in the Fund or changing the type of unallocated authorised shares in the Fund;
- 6) to determine the number of members, term of office of the Fund board of directors, to

elect its members and to early terminate their authorities, and to determine, at its discretion, the number of independent directors in the board of directors of the Fund;

7) to decide on the disposition of shares in the companies included in the list determined by the sole shareholder of the Fund, and to transfer such shares into trust management;

8) to decide on liquidation, reorganization of companies included in the list determined by the sole shareholder of the Fund;

9) to appoint and early dismiss the chairman of the management board of the Fund;

10) to approve the distribution of the net profit of the Fund over the reporting financial year, payment of dividend on ordinary shares and the size of dividend payable per ordinary share in the Fund;

11) to decide on non-payment of dividend on ordinary shares upon occurrence of the circumstances defined in the Law of the Republic of Kazakhstan “On Joint-Stock Companies”;

12) to determine the dividend policy of the Fund;

13) to approve the share pricing mechanism upon their redemption by the Fund in accordance with the Law of the Republic of Kazakhstan “On Joint-Stock Companies”;

14) to determine the official rates of pay and terms of labour remuneration and incentive payable to the chairman and members of the management board;

15) to decide on acquisition and disposition of the shares in banks, and on placement of such shares into trust management; and

16) other issues set forth in this Law and the charter of the Fund.

4. Resolutions on the matters set forth in sub-clause 8) of clause 3 of this Article, in respect of the companies where the Fund is not the sole shareholder (participant) shall be made by the sole shareholder of the Fund in order to determine the position of the Fund as the shareholder (participant) and subsequent voting by the authorised representatives of the Fund at the general meetings of shareholders (participants) of the companies.

#### **Article 10. Board of Directors**

1. The board of directors of the Fund shall consist of the chairman and members who shall be elected by the sole shareholder.

2. The board of directors of the Fund shall be composed from among the heads of central



executive agencies of the Republic of Kazakhstan, the chairman of the management board of the Fund and other persons.

The Prime Minister of the Republic of Kazakhstan, by virtue of his/her position, shall be the chairman of the board of directors of the Fund.

3. The board of directors of the Fund shall have the exclusive competence to decide the following matters:

1) to determine the audit organisation to conduct an audit of the Fund, and the maximum fee payable for its audit services as part of approval of the annual budget;

2) to approve the Fund's staff number;

3) to determine the procedure of provision of information regarding the Fund's activities to the sole shareholder, unless such procedure is defined in the Fund's charter;

4) to determine the size and terms of pay to independent directors;

5) to decide on the issues to be put forward to the sole shareholder for its consideration;

6) to decide on placement (sale), including on the number of shares to be placed (sold) to the extent of the authorised shares, the method and price of placement (sale);

7) to decide on the redemption by the Fund of the placed shares or other securities and the price of their redemption;

8) to determine the number of members, term of office of the management board, to elect the members of the management board and to early terminate authorities thereof;

9) to determine the number of members, term of office of the internal audit service, to appoint and early dismiss its head, to determine the procedure of operation of the internal audit service and/or coordination of the single centralised and other departments of the internal audit service within the Fund Group, the size and terms of labour pay and incentives to employees of the internal audit service;

10) to approve documents regulating the internal activities of the Fund as per the approved list of matters;

11) to assess the level of performance by reference to principal parameters under the Fund development strategy in the manner prescribed by the board of directors of the Fund;

12) to determine the mechanism of entering into transactions between organisations which form part of the Fund Group, in respect of which the Law of the Republic of Kazakhstan "On Joint-Stock Companies" requires the compliance with special conditions;

13) to decide on the liquidation, reorganization of companies, except for companies whose reorganization falls by law within the competence of the sole shareholder of the Fund;

14) to approve the annual budget and other documents relating to the Fund activity planning, and procedure and timeframe of reporting thereunder;

15) to decide on the participation of the Fund in the creation or operation of any other legal entities by way of transfer of part or more of its assets representing the aggregate of twenty-five per cent and more of the total assets of the Fund;

16) to approve the code of corporate governance and amendments thereto;

17) to decide on the increase of liabilities of the Fund by an amount representing ten per cent and more of the size of its equity capital;

18) to decide on the acquisition by the Fund of ten per cent and more of shares (interest in the charter capital) in any other legal entities;

19) to determine the Fund's risk management policy; and

20) any other matters in accordance with this Law or the charter of the Fund.

4. Resolution on the matters set forth in sub-clause 13 of clause 3 of this Article, in respect of the companies in which the Fund is not the sole shareholder (participant), shall be made by the board of directors of the Fund in order to determine the position of the Fund as the shareholder (participant) and subsequent voting by the authorised representatives of the Fund at the general meetings of shareholders (participants) of the companies.

5. An agenda of the meetings of the board of director of the Fund shall be formed by the Fund's corporate secretary. The corporate secretary of the Fund shall send a notice of a board meeting to the members of the board of directors of the Fund.

## **Article 11. Management Board**

1. The management board of the Fund shall consist of the chairman, his/her deputies and other persons.

2. The management board of the Fund shall have the competence to decide the following matters:

1) to determine the size of pay for the services of a valuer in relation to the market value of property contributed by way of payment for shares in the Fund or the property which represents the subject of a major transaction;

2) to determine the terms and conditions, and the mechanism, of conversion of securities of the Fund, and amendments thereof;

3) to create a single centralised internal audit service in a company all of the voting shares of which are owned, or held on trust management, by the Fund;

4) to determine the list of matters relating to the companies' activities which, by legislation of the Republic of Kazakhstan and the charters of the companies, fall within the competence of general meetings of shareholders (participants) of the companies, and which are to be decided by the management board or the chairman of the management board of the Fund (except for the decisions on matters relating to the companies' activities which must be taken by the sole shareholder and the board of directors of the Fund in accordance with this Law), and the procedure of making such decisions;

5) to appoint and early terminate the authorities of the heads of executive bodies of the companies all of the voting shares in which are owned, or held on trust management, by the Fund, and early terminate the employment with such persons, with subsequent review of such decisions by the board of directors of such companies;

6) to appoint and early terminate the authorities of the heads of executive bodies of the organisations which form part of the Fund, all voting shares (interest) in which are owned, either directly or indirectly, by the companies, as per the list determined by the management board of the Fund, with subsequent review of such decisions by the board of directors of such organisations;

7) to make decisions in relation to the companies or, in relation to other organisations which form part of the Fund, all voting shares (interest) in which are owned, either directly or indirectly, by the companies, to approve decisions, regarding the inclusion of provisions in the charters of such organisations to the effect permitting to manage them without forming a board of directors;

8) to approve the staff plan and organizational structure of the Fund;

9) to issue consent to organisations more than fifty per cent of shares (interest) in which are owned by subsidiaries of the companies, to participate in the incorporation and/or to acquire shares (interest) in any other legal entities;

10) to decide on the creation of branches and representative offices of the Fund;

11) to determine the information concerning the Fund and its activities which represents privileged information, commercial or any other legally protected secret;

12) to determine the terms and conditions of issue by the Fund of bonds, derivative securities or raising by the Fund of other borrowings in the amount not exceeding one per cent of the Fund's equity capital;

13) to approve standard documents in relation to legal entities more than fifty per cent of voting shares (interest) in which are owned, either directly or indirectly, by the Fund;

14) to formulate a single (including by sectors of the companies' activities) financial, investment, production, scientific and technical and other policy in relation to companies upon approval of strategies and development plans thereof;

15) to take operational measures in order to prevent any failure in terms of completeness and timeframe of the implementation of the investment decisions and investment projects; and

16) any other matters that do not fall, under this Law and the charter of the Fund, within the competence of other bodies of the Fund.

3. Decisions on matters set forth in sub-clause 4) of clause 2 of this Article, in respect of the companies in which the Fund is not the sole shareholder (participant), shall be made by the management board or the chairman of the management board of the Fund in order to determine the position of the Fund as the shareholder (participant) and subsequent voting by the authorised representatives of the Fund at the general meetings of shareholders (participants) of the companies.

4. Decisions made by the management board of the Fund under sub-clause 5), 6) of clause 2 of this Article may be overturned by unilateral decision of the board of directors of the company all voting shares (interest) in which are owned, or held on trust management, by the Fund, or organisations which form part of the Fund Group, all voting shares (interest) in which are owned, either directly or indirectly, by the companies.

5. Apart from the matters set forth in the Law of the Republic of Kazakhstan "On Joint-Stock Companies", the following matters shall fall within the competence of the

chairman of the management board of the Fund:

1) to decide on ordering inspections (audits) in companies and other legal entities, more than fifty per cent of voting shares (interest) in which are owned, either directly or indirectly, by the companies;

2) to issue direct (urgent) instructions to companies all of the voting shares (interest) in which are owned by the Fund, in relation to the issues relating to their activities;

3) to decide on other matters in accordance with this Law and/or the charter of the Fund.

## **Article 12. Fund Development Strategy**

1. The Fund development strategy shall be developed for ten years in accordance with goals and long-term priorities of the social and economic development of the country.

The development strategy shall include principal parameters and their values by reference to which the performance of the Fund will be assessed.

2. The performance in relation to achievement of principal parameters of the Fund development strategy shall be assessed in the procedure defined by the board of directors of the Fund.

## **Article 13. Cash Management**

1. The Fund shall pursue a single cash management policy in relation to the legal entities all of the voting shares (interest) in which are owned by the Fund, which shall be approved by the board of directors of the Fund.

2. Organisations which form part of the Fund Group may provide credits (loans) to other organisations, including to organisations which form part of the Fund Group, in monetary form subject to conditions of payment of interest, maturity and repayment.

3. The mechanism and terms and conditions of provision of credits (loans) under clause 2 of this Article shall be determined by the internal credit policy approved by the board of directors of the Fund.

## **Article 14. Transactions in Relation to which the Law of the Republic of Kazakhstan “On Joint-Stock Companies” Provides for Special Requirements**

Special requirements applicable to transactions under the Law of the Republic of Kazakhstan “On Joint-Stock Companies”, shall not apply if transactions are concluded between organisations that form part of the Fund Group, in the procedure defined by the board of directors of the Fund.

**Article 15. Acquisition by Organisations which Form Part of the Fund Group of Shares (Interest) in Other Legal Entities**

1. Organisations more than fifty per cent of shares (interest) in which are owned by subsidiaries of the companies may not incorporate or have interest in the charter capital of other legal entities.

2. Exceptions to the provisions of clause 1 of this Article shall be permitted by decision of the management board of the Fund.

The management board of the Fund may approve the standard regulations for certain organisations which form part of the Fund Group, which shall regulate the procedure of their participation in the incorporation of other legal entities and/or acquisition by them of shares (interest) in other legal entities.

3. The procedure of acquisition on the secondary securities market of thirty per cent and more of voting shares in joint-stock companies prescribed by the Law of the Republic of Kazakhstan “On Joint-Stock Companies” shall not apply to the Fund or legal entities more than fifty per cent of the voting shares in which are owned, either directly or indirectly, by the Fund.

**Article 16. Termination of State Ownership of the Property as a Result of its Contribution as Payment for the Shares in the Fund**

1. The state-owned property may be contributed, by decision of the Government of the Republic of Kazakhstan, as payment for the shares in the Fund.

2. The state-owned property may be transferred, by decision of the Government of the Republic of Kazakhstan, and become the property of the Fund, in return for any other property owned by the Fund in accordance with the civil legislation of the Republic of Kazakhstan.

**Article 17. Certain Issues Relating to the Management of Companies and Other**

### **Organisations which Form Part of the Fund Group**

1. The Fund Group may establish single centralised internal audit services on the companies' level all of the voting shares in which are owned, and/or held on trust management, by the Fund. A decision to establish a centralised internal audit service on the companies' level all of the voting shares in which are owned, and/or held on trust management, by the Fund, may be taken by the management board of the Fund and must be reflected in the charters of organisations in relation to which the centralised internal audit services may perform its functions.

2. The companies and/or other organisations which form part of the Fund Group all of the voting shares in which are owned, either directly or indirectly, by companies, may not have board of directors. Such decision must be set forth in the charter of a relevant company.

In such case the matters which must be decided by the board of directors pursuant to the Law of the Republic of Kazakhstan "On Joint-Stock Companies", shall fall within the competence of the sole shareholder under the charters of the companies.

3. The charter of a company all of the voting shares in which are owned by the Fund may refer the issues that fall within the exclusive competence of the general meeting of shareholders in accordance with the Law of the Republic of Kazakhstan "On Joint-Stock Companies" to the competence of the board of directors of the said company, except for the introduction of amendments to the charter or approval of the restated version of the charter, voluntary reorganization or liquidation, determination of the number of members, the term of the office of the board of directors, election and early termination of the members of the board of directors, as well as the determination of the size and terms of labour pay and incentives to the members of the board of directors, introduction and cancellation of a "golden share".

4. The charter of a company all of the voting shares in which are owned by the Fund may refer the issues that fall within the exclusive competence of the board of directors in accordance with the Law of the Republic of Kazakhstan "On Joint-Stock Companies" to the competence of the executive board of the said company, except for the issues concerning determination of the priority areas of the activities; placement (sale) of shares to the extent of the authorised shares, method and the price of their placement (sale); redemption by the Fund of the placed shares or other securities and the price of their redemption; determination of the number of members, term of office of the executive body, election of the head and members (a person who acts as a sole executive body) and early termination of authorities thereof; determination of the size and terms of labour pay and incentives to the head and members of the executive body (a person who acts as a sole executive body);

determination of the number of members, term of office of the internal audit service, appointment and early dismissal of its head, determination of the procedure of operation of the internal audit service, the size and terms of labour pay and incentives to employees of the internal audit service; appointment and determination of the terms of office of the corporate secretary, early termination of his/her authorities, and determination of the size of labour pay and terms of incentive award for the corporate secretary.

#### **Chapter 4. FINAL PROVISIONS**

##### **Article 18. Liability of the Fund and its Officers**

The Fund and its officers shall be liable in the procedure and on the grounds set forth in laws of the Republic of Kazakhstan.

##### **Article 19. Enactment of this Law**

This Law shall become effective from the date of its first official publication, except for sub-clause 3) of clause 1 of Article 6 and sub-clause 15) of clause 3 of Article 9 which shall become effective from 1 January 2009.

**President**

**of the Republic of Kazakhstan**

**N. Nazarbayev**

Astana, Akorda, 13 February 2009

No. 134-IV ZRK



15. Board of Directors of the Corporation for Export Development and Promotion KAZNEX

**Board of Directors of the Corporation for Export Development and Promotion KAZNEX**

<b>Kairat AITEKENOV</b>	Managing Director – member of the Board of Samruk-Kazyna Fund
<b>Marat KUSSAINOV</b>	Vice-minister of economy and budget planning
<b>Rapil ZHOSHYBAEV</b>	Responsible Secretary of the Ministry of Foreign Affairs
<b>Baglan MAMYTALIEV</b>	Director of the Department of legal service of Samruk-Kazyna Fund
<b>Yerlan ARINOV</b>	Chairman of the board of KAZNEX
<b>Yerlan KOZHASBAI</b>	President of Chamber of commerce and industry of Kazakhstan
<b>Nikolai RADOSTOVETS</b>	Executive director of Association of mining and metallurgical enterprises of Kazakhstan

## 主要面談録

1. カザフスタン輸出開発振興公社（KAZNEX：2月24日）
2. Byelkamit JSC JV
3. Association of Light Industry Enterprises
4. 農業省
5. 産業貿易省産業委員会
6. 経済予算計画省投資政策計画局
7. KOICA（Korea International Cooperation Agency）カザフスタン事務所
8. 産業貿易省貿易委員会
9. カザフスタン輸出開発振興公社（KAZNEX：3月3日：CEO）
10. カザフスタン輸出開発振興公社（KAZNEX：3月3日：部局別）
11. カザフスタン商工会議所

## 1. カザフスタン輸出開発振興公社（KAZNEX）

### 面談相手先

訪 問 先	カザフスタン輸出開発振興公社（KAZNEX）		
訪問日時	2009.02.24（火）、11:00～13:30、14:45～16:00	所在地	Almaty
面談相手 （電話、Fax）	Ms. AKHMETOVA Saule, Deputy Chairman （調査直後アスタナに移転済みにつき省略）		

### 調査団側

訪 問 者	稲村、若林、鶴原、工藤、宮田	（記入者）鶴原
	（同伴者）なし	（通訳）なし

### 入手資料

1. KAZNEX パンフレット 3 点
----------------------

### 聴取内容

これまでの活動について副社長から説明

#### 【これまでの活動について】

1. 世界各国の輸出振興のベストプラクティスを調査した。調査対象は先進国（英国、日本、オーストラリア）、新興国（韓国、マレーシア）、移行国（バルト3国、東欧）及び資源国（ノルウェー、オーストラリア）に分類し、政府関係者や商工会議所をはじめとする様々な関係者に対し、市場にどのようにかわるか、輸出振興に係る政府の役割はどうあるべきかについてインタビューした。
2. これらの調査結果はそのままカザフスタンの輸出振興にあてはめるのではなく、カザフスタンの現状にあわせて解釈するようにした。カザフスタンは天然資源の輸出に関しては成功しているが、今後は高付加価値製品の輸出開発振興が必要と考えている。輸出可能性のある製品を特定し、潜在能力を秘めた業者に公的支援が届くようにすべきと考えている。
3. 200 以上の業者を訪問診断し、3 部門（化学、機械及び食品）から 75 社を抽出。この 75 社に対し、さらに輸出準備具合や量的（統計指標）質的（組織管理、管理職や社員の意識）評価を行った。この結果の上位 30 社に対し、パイロットプロジェクトを実施予定で、プロジェクト内容詳細については現在協議中。
4. 国際的水準にのっとった製品認証ができる研究所に対する支援も行っている。外国の研究機関（ハンガリー）へのスタディツアーや研修会を企画した（カザフスタン国内の 5 研究所が参加）。
5. 輸出をさまたげる要因を分析し、以下の出版を行った。
  - ・ カザフスタン輸出企業・製品カタログ（含：今後輸出が期待される製品）。1,200 万テンゲ（調査時のレートで約 750 万円）をかけ、1,000 部発行。世界各国のカザフスタン大使館や貿易関連国際機関や在カザフスタンの外国企業、外国のコンサルタント会社等に配布した。これらに掲載されている 237 社はすべて KAZNEX 社員が直接出向き、適切な企業経営が行われているもののみを厳選したもの<sup>1</sup>。このカタログは外国企業までにはいき

<sup>1</sup> 企業選考はまず新聞広告で参加企業を募ったほか、地方政府と協力し、地元企業組合を通じて応募勧奨を行った。選考にあたっては経営者の質のほか、財務状況が安定していること、政府支援をただ待つだけでなく、自ら課題を解決していける意欲があること、執務環境（例えば極端に汚くない、など）が良好であることに加え、10 名以上の従業員を擁するカザフスタ

わたっていない。第 1 版のフィードバックを踏まえ、改訂版発行も検討中。

- ・ 輸出のためのハンドブック（マーケティング、外国企業・組織へのエントリーポイントなど、テーマごとに小冊子に分かれている。ロシア語及びカザフ語で出版）。各企業とも 1 部は無料で提供するが、それ以上必要な場合は代金を徴収している。
  - ・ Business Service Providers 紹介冊子。
6. 食品、化学、繊維業等の経営者のためのスタディツアーをイタリア、ポーランド、ハンガリー、イスラエル、韓国、ドイツで実施。一部現地実習も行った。
  7. 企業のための海外駐在事務所開設支援。ロシア、中国、ドイツ、トルコで開設実績有。なお開設後 1 年間の事務所賃料は KAZNEX が支援<sup>2</sup>。
  8. 繊維、化学などカザフスタンの 134 社をロシアの企業カタログに掲載。

#### 【輸出振興に係る課題】

1. 企業側にとっては各種手続きが煩雑。
2. 特に中小企業に対しては輸出振興のための融資制度も整っておらず、輸出のための情報も不十分。輸出を促進する制度が整っていない。
3. 輸出のためのマーケティング指導、海外事務所開設、企業カタログ出版、ブランド化、ウェブサイト開設や人材育成が必要である、と KAZNEX では考えており、政府への提言を行っている。

#### 【KAZNEX 運営方針】

1. 民業圧迫を回避するため、民間が手を出さない分野での活動を行っている。
2. 需要の低いサービスは、民間コンサルタント会社も提供しない。このため、需要の低いサービスを民間コンサルタント会社から得ようとする企業に対しては、最高 1 万米ドルの資金援助を行っている。しかし KAZNEX は金融機関ではなく、人材育成や情報提供を中心としたサービス提供機関である。企業側にとっては資金の問題は存在するが、カザフスタンにはベンチャー企業のための INNOVATION FUND もあるほか、民間金融機関からも（他の CIS 諸国と比べれば）比較的低利での借入れも可能である。
3. 無料のサービス提供が必ずしも成果を生み出さないことを経験した。このため、例えば外国人コンサルタントを招いてのワークショップでは参加費を徴収している。またスタディツアーでは KAZNEX は開催に係る費用は負担するが、旅費・宿泊費は参加者負担としている。
4. KAZNEX では業種別の輸出振興策が必要と考えているが、企業経営者たちは輸出振興策の策定は決定までに時間がかかるわりには絵に描いた餅に終わると考えており、期待をしてい

ン国民が経営する企業であること、を考慮した。選抜された 75 社については、KAZNEX 社員が個別にコンサルティングを行い、研修会や展示会への参加、マーケットリサーチの実施など、KAZNEX が提供できるサービスを薦めた。一例としては、6 社がモスクワでの展示会に参加。KAZNEX では展示内容に係る助言や資料の翻訳、展示ブース立ち上げなどの支援を行ったほか、モスクワの関連業者に対し、これら 6 社の出展について案内した。その結果、2 社がトルコ企業との輸出契約に至った。

<sup>2</sup> KAZNEX 独自の海外事務所設置については、この結果を踏まえ KAZNEX がすべきこと、すべきでないことを整理したうえで検討。開設するのであれば、最初の設置は 2010 年かそれ以降。設置先としては CIS 諸国や欧州が考えられるが、アジア諸国への関心も高まっている。海外事務所が設置されていない現在は、各国カザフスタン大使館経済担当官の協力を仰いでいる。経済担当官は（関連省庁アタッシュエではなく）外交官であるため、場合によっては外務本省経由で業務依頼を行っている。

<sup>3</sup> 一例としては（輸出に限定しない）カザフスタン企業の弱点分析。

<sup>4</sup> 既に調整は終了しており、残すは議会承認のみとの補足説明が KAZNEX からあった。

ない。KAZNEX は企業経営者たちの信頼を得なければ成果が出せない組織であることから(上記【これまでの活動について】に記載されているような)、より実践的な活動を行っている。ただし、食品の輸出振興政策については 2008 年 11 月 KAZNEX 限りで作成。企業側がこの食品輸出振興策を政府承認とすることに関心がないため、政府承認は求めない。

5. すべての企業とやりとりを行うのは不可能なので、商工会議所や企業家連盟と協力しながら情報交換を行っている。商工会議所や企業家連盟から（地理的に）離れたところで活動する企業についてのみ直接やりとりを行っている。

#### 【KAZNEX 運営資金】

主な収入源は国家福祉基金「サムルーク・カズィナ(Samruk Kazyna National Wealth Fund)」と産業貿易省貿易委員会。

1. サムルーク・カズィナからの出資は KAZNEX 全体予算の約 3 割を占め、主に人件費を含む組織運営費に充てられている。この出資の見返りに、KAZNEX はサムルーク・カズィナが指示する調査<sup>3</sup>を行っている。
2. 産業貿易省貿易委員会からは出資ではなく、貿易委員会が受注する業務を受託する形で資金を得ている（KAZNEX 全体予算の 7 割）。他団体と競争入札で競うことになるが、入札公示関連資料の多くは（貿易委員会が）KAZNEX に作成を指示するので、KAZNEX は受注に有利。なお現在、産業貿易省や議会に働きかけ、KAZNEX の法的地位を確立し、産業貿易省の輸出関連事業を競争入札を経ることなく受注できるよう努力している<sup>4</sup>。
3. サムルーク・カズィナと産業貿易省貿易委員会の間の業務上の連携はみられないが、輸出振興方針の大枠については合意している。KAZNEX ではこのどちらかを出資者として選び、（KAZNEX の）監督組織を一本化することは考えていない。その理由は完全に 1 つの監督組織の傘下に入ってしまうと、その組織の KAZNEX 運営に対する影響力が強まり、KAZNEX がより官僚的になってしまう可能性があるからである。

#### 【KAZNEX 職員の人材育成】

目下最大の関心事項。導入研修後、各部署に配属され OJT となる。OJT のほか、外部研修会に参加させ、データの収集・分析の訓練や事業に必要な法関連知識を身につけさせている。一方、政府ロビー方法、戦略計画策定、情報収集・提供手法、輸出振興や企業指導に係る専門知識の蓄積など、課題山積。

#### 【KOICA プロジェクト】

KOTRA（韓国版 JETRO）を韓国側協力機関として行われた。主なコンポーネントとしては①訪韓研修、②輸出ガイドブック作成支援、③Learning Center、④韓国人専門家派遣。

1. 訪韓研修では輸出促進のためのトレーナーズ・トレーニング、カザフスタン経済特区設立のための関係者研修などの韓国での研修のほか、マレーシアやオーストラリアへのスタディツアーも開催された。これらの研修には KAZNEX 職員も同行している。いずれも KOICA 負担。
2. 輸出ガイドブック作成は発行費用の支援に加え、一部、韓国人専門家が執筆を担当。
3. Learning Center は、カザフスタン人コンサルタントを講師に、カザフスタン企業に対する国

内研修を開催するもので、コンサルタント備上費用を **KOICA** が負担するもの。

4. 韓国人専門家は 10 回派遣され、マーケティング、企業プロモーション、海外事務所運営などに係る講習会を **KAZNEX** 職員及びカザフスタンからの外部参加者に対して行った。

## 2. Byelkamit JSC JV

### 面談相手先

訪 問 先	Byelkamit JSC JV		
訪問日時	2009.02.25（水） 10:00～12:00	所在地	Almaty
面談相手 （電話、Fax）	Mr. Yuri Dorogov, Sales Director Tel: +7-727-250-3356, Fax: +7-727-250-3358		

### 調査団側

訪 問 者	稲村、若林、鶴原、工藤、宮田	（記入者） 宮田
	（同伴者） なし	（通訳） Elena

### 入手資料

1. Byelkamit JSC JV パンフレット
2. 道路建設協会組織図

### 聴取内容

1. 旧ソ連時代には、武器などを製造する軍需工場であったが、1995 年より、ジョイントストックカンパニー及びジョイントベンチャーの会社形態となり、主に石油やガス、食品業界における精製装置やシャフトなどの機械装置製造、また設備建設などの業務を行っている。橋の建設なども行っており、アスタナで一番最初に造られた橋の建設にも携わった。昨年の総売上げは 30 億テンゲ（調査時のレートで約 18 億 9,000 万円）。
2. アルマティの会社に併設している工場は、中堅規模であり、大量生産を行うのではなく、顧客の要望に合わせた機械製品を製造している。（面談の後、工場見学を行った。）外国企業との取引も行っており、日本の三井にはウズベキスタン宛の小規模タンクを製造・納品した。
3. 生産過程の 5～10%において未加工原料を使用している。その原料は、大半はロシアから、それ以外はヨーロッパから購入している。
4. 輸出先は、現在ロシアのみであるが、今後更に海外市場へ進出していきたいと考えている。現時点で輸出国に対する具体的な希望はないが、ヨーロッパ、アジアあたりになるのではないかと考えている。
5. 現在、カナダの会社から製品に関する問合せがきている。最終顧客は南米だが、輸送が価格・手続き面ともに困難。また、アフガニスタン及びイランと商談中の案件がある。
6. ISO や The American Society of Mechanical Engineers (ASME) などの国際標準の資格は取得しており、国際市場へ進出する準備ができているといえる。ただし、設備が大量生産用にできておらず、顧客のニーズに合わせて製品を製造していく形態をとっているため、国際市場において決して競争的であるとはいえない状況である。
7. また、金融危機の影響を受け、工場の設備を増強及び更新することができなくなったため、海外へ進出する機会を失ったといえる。そのため、政府の支援が必要である。政府へ求めることは、資金支援や国際的な協力プロジェクト支援、また技術革新のための協力（融資）などである。また、海外企業と商談する機会や海外の情報が必要であると考えている。
8. KAZNEX とはやりとりを開始したばかりであり、具体的な支援はまだ行われていない。
9. 広報宣伝活動については、①ウェブサイト（ロシア語、英語、カザフ語）、②カザフスタン国内における石油・ガス関連の展示会へ出展、③国際見本市参加、などを通じて行ってい

る。

10. 機械業界や、製造業界、道路建設業界などに特化した企業協会があり、会員となっているが、効果的な活動ができているかどうか答えるのは、難しいといえる。



### 3. Association of Light Industry Enterprises

#### 面談相手先

訪 問 先	Association of Light Industry Enterprises		
訪問日時	2009.02.25（水） 16:00～16:45	所在地	Almaty
面談相手 （電話、Fax）	Ms. Khudova Lyubov Nikolayevna, Chairperson Tel: +7-727-273-3880, Fax: +7-727-273-3880		

#### 調査団側

訪 問 者	稲村、若林、鶴原、宮田	（記入者） 宮田
	（同伴者） なし	（通訳） Elena

#### 入手資料

なし
----

#### 聴取内容

1. 軽工業協会は、主に繊維、織物、皮革、靴製品の業界から成り立っている。
2. カザフスタンの軽工業の現状は、次にあげるとおり。①消費される軽工業品のうち 95%が輸入されている、②綿製品輸出の 80%が未加工の綿である、③羊毛の 14%がカザフスタンで加工される、④皮革製品の 30%がカザフスタンで加工される（ただし、最終製品まで加工されるのは 5%）、⑤靴製品の 99%が輸入されている、⑥軽工業品製品に必要とされる原料の大部分を輸入している、⑦カザフスタンで消費される原料は減少している。
3. 繊維産業については、クラスター振興政策の優先経済セクター7 部門のひとつとなり、カザフスタン南部に繊維産業の自由経済特区ができた。現在、カルガリ地域における羊毛加工<sup>5</sup>のクラスター振興プロジェクトを政府に要請している。
4. JETRO の協力を得て、軽工業促進プロジェクトを実施したことがある。JETRO 専門家からは莫大な費用をかけなくても生産性を向上させることができることを学んだ。
5. 政府は、繊維関連輸入品に係る関税手続きを簡素化しようとしており、2005 年 4 月に施行した政府政令 No.217 において、関税手続きを簡略化する方針を打ち出している。それに伴い、関税手続きに要する費用が軽減されることとなり、また 2t までであれば税関申告が不要になった。結果として、繊維関連輸入品の 95%の税関申告が簡略化されている。しかし国内の製造業者にとっては、必ずしも平等な機会が提供されているとはいえない。
6. その結果、中国やロシアから安い輸入品が入ってきており、国内の企業が競争力を保つことができない状況となっている。本件は政府にも訴えているが、「カザフスタン国民は安い製品も必要」との回答。
7. KAZNEX の協力を得て、昨年、モスクワに海外代表事務所を開設した。またイタリアへのスタディツアーにも参加した。今後、KAZNEX に期待することは、次にあげるとおり。①軽工業品の輸出振興支援、②JETRO から輸出振興のノウハウを修得する機会を提供してほしい、③中小企業が独自で国際市場に参入していくのは難しいので、国際見本市への参加など、国際市場への輸出振興を支援してほしい。
8. また、サムルーク・カズィナに期待することは、カルガリ地域の羊毛加工プロジェクトの

<sup>5</sup> カルガリ地域の羊毛加工業の生産性の低さは長年更新されていない機材による、人件費は欧州と比べれば安価だが中国と比べれば高い、との説明があった。

財政的な支援であり、お願いしたいと考えている。

9. 輸出振興支援に際しては、政府レベル、業界レベル、企業レベルの 3 つの段階での検討が必要であると考えている。案としては、首相直轄の助言機関を確立し、産業貿易省や農業省との橋渡しをも行うような体制が必要なのではないかと考えている。

10. 軽工業品のなかで輸出振興をしたいと考えているのは、繊維、スポーツウェア、ベットシート、ブランケットなどである。

#### 4. 農業省

##### 面談相手先

訪 問 先	Ministry of Agriculture		
訪問日時	2009.02.27（金） 11:00～13:30	所在地	Astana
面談相手 （電話、Fax）	Ms. Aina Kussainova, Director of Department Processing Industry and WTO : kdst@minagri.kz Tel: +7 7172-55-58-94, Fax: 7172-55-58-21		

##### 調査団側

訪 問 者	稲村、若林、鶴原、工藤、宮田	（記入者）工藤
	（同伴者）なし	（通訳）イネッサ

##### 入手資料

1. 後日、農業関連の統計資料等を電子メール等で受領予定
------------------------------

##### 聴取内容

<p>1. 農産物の輸出品目の内訳をみると、ほとんどが一次産品であり、加工品はほとんどない。あったとしても簡単な技術で加工できるもののみ。逆に、加工品のほとんどを外国からの輸入に頼っているのがカザフスタンの現状。</p> <p>2. 主な農畜加工品＝輸出品：小麦（小麦粉）、綿製品、フィレ（魚加工品）/輸入品：油脂類、乳製品、牛肉（ハム・ソーセージ）を主にロシアやウクライナから輸入。</p> <p>3. カザフスタン加工業の問題点：一次産品の質が低いか、または安定していない。加工技術が未熟（収穫、貯蔵、加工用機材等）であるため、市場競争力がない。</p> <p>4. それに対する農業省の支援（1）：①農協（agri-cooperation）の結成支援＝小規模生産者を同業種ごとに統合、②生産者に対する金融支援（credit partnership）</p> <p>5. 農業省の支援（2）：農産物の改良を促進するため、例えば一方策として、大規模農家（mega farm）の創出を支援している（実績：2008年2件、本年7件の予定）。例えば、100頭程度の家畜を扱う小規模農家に対して、カナダ産の高品質の家畜を1,000頭輸入し、設備整備と金融面の支援などの助成と組み合わせて、規模を拡大。他方で、高品質のものを生産するよう目標を設定し、それを達成できない場合には、助成金を打ち切るというやり方で支援。また支援の見返りに、家畜は生体販売ではなく、加工業者への販売を義務づけている。それにより、質の高い生産を行う大規模農家の創出を促している。</p> <p>6. 農業省の支援（3）：国内（食品関連）製造業者に地元農産品の購入を促すため、免税措置を講じたり、製造用機器の更新への資金援助、機器の貸し出しなどを行っている。</p> <p>7. 農業省の支援（4）：地元農産品の消費を拡大するため、学校給食（畜産品）や乳幼児食業界との連携を強めている。これらはまだ試行段階ではあるが、中間業者を介さない形で農産品製造者と食品加工業者をつなぐことを行っている。</p> <p>8. 農業省として今後強化していく分野はいまだ検討中であるが、例えば、粉末卵、粉ミルク、トマト・ペーストなどを有力視。ただし、今のところ輸入品のほうが高品質で廉価。</p> <p>9. 食料自給率の向上：フルーツ、砂糖（テンサイ）、油脂（植物）については、小規模栽培で季節栽培しかできていない。このため最低限の必要量（minimum norm）を設定し、自給率の向上・確保に努めている。</p>
---

10. 最近の試みとしては国内製造の多様化。カザフスタンでは外国輸入品が多いが、輸出元が製品の値上げをした場合には、カザフスタン国民が被害を被る。これを緩和するためにも国内製造を多様化する必要がある。産業貿易省とも連携をとりながら行っている。特に金融危機後は新しい試みを行うよりも、既に成功している事例を拡大することに注力している。
11. KAZNEX との関係： KAZNEX とは（恥ずかしながら）直接やりとりをしたことがないが、関心がある。「輸出すべき良質の加工品があつてこそその輸出振興」という意見に賛成。ただし、加工品が出来上がってから市場を探すのではなく、順番としては先に（KAZNEX が例えばロシア市場の）マーケティング調査を行い、それに応じて（農業省と連携をする形で）生産を拡大・改善していくべき。その意味で、まずは KAZNEX のイニシアティブを期待。

## 5. 産業貿易省産業委員会

### 面談相手先

訪 問 先	産業貿易省産業委員会製造・資源工業課		
訪問日時	2009.02.27（金） 15:00～15:55	所在地	Astana
面談相手 （電話、Fax）	Mr.Baurzhan SARSENOV, Head, Division of Manufacturing and Minerals Industry, Ministry of Industry and Trade Tel:7172-29-90-86, Fax:7172-24-01-82		

### 調査団側

訪 問 者	稲村、若林、鶴原、工藤、宮田	（記入者） 鶴原
	（同伴者） JETRO ウズベキスタン芝元所長	（通訳） イネッサ

### 入手資料

なし
----

### 聴取内容

1. 企業の生産活動の環境を改善することを業務としている。納税や通関に関する情報提供を行っている。資源や材料の輸入を希望する企業に対しては、カザフスタン国内で調達できるものを紹介し、無意味な輸入を行う必要がないよう、指導している。また生産量拡大のため、関連企業同士を結びつけ、より付加価値の高い製造ができるよう心がけている。
2. 機械製造企業の多くは国際水準に達していると認められるよう、国際認証を得たいと努力している。
3. 旧ソ連時代には産業セクター別の調査が行われており、新技術開発を含めた具体的産業振興政策があった。カザフスタンでは研究機関はあるが、技術水準、資金等の問題により、製造したい製品を 100%製造できているわけではない。
4. まずは国内産業を育成し、可能性を有するものについては輸出も視野に入れることになる。産業政策としては経済予算計画省作成の「産業・イノベーション発展戦略 2003-2015」のうち、天然資源、化学、機械などが当省に関連する部分としてあげられる。
5. KAZNEX とのかかわりでは、まずは国内産業育成で、輸出可能性があるものについて KAZNEX に情報を提供することになる。

## 6. 経済予算計画省投資政策計画局

### 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	2009.03.02（月） 12:00～12:30	所在地	Astana
面談相手 （電話、Fax）	Mr. Abenov Arman, Acting Chief of Division for Gross External Debt and External Aid Policy Ms. MASSERBAEVA Bibigul, Chief Expert of Division for Gross External Debt and Aid Policy Tel: 8-7172-743304（援助調整課長）		

### 調査団側

訪 問 者	稲村、若林、鶴原、宮田	（記入者） 鶴原
	（同伴者） JICA キルギス事務所吉村所員	（通訳） Dina Samenbetova

### 入手資料

なし
----

### 聴取内容

団長より今回の調査団のカザフスタン訪問の趣旨を説明した後、質疑を行った。

#### 【KAZNEX について】

1. KAZNEX はまだ法的な位置づけを得ていない。しかし監督機関であるサムルーク・カズィナのトップには副首相が就任しており、同機関は政府機関のなかでも上位に位置する。
2. 我が国は世界の先進国 50 位入りをめざしており、本案件への日本からの援助は大歓迎。
3. 案件実施のための署名については同省は関与せず、実施機関同士で行うことになる。KAZNEX もしくはその上位組織であるサムルーク・カズィナがカザフスタン側署名者になり得るが、詳細は KAZNEX と相談してほしい。

#### 【金融危機について】

1. 政府の予算不足は現在のところ 3～4%。金融危機対応として国家基金は 100 億ドルの支出を決めているが、これはカザフスタン国民総生産の 2 割にあたる。うち 50 億ドルは中小企業支援（資金支援、技術支援）に充てられ、40 億ドルは金融機関（BTM、Khalyk Bank、Alliance 等）に対するもの。
2. 大統領は国際通貨基金（IMF）や世界銀行などの国際金融機関からの支援は受けないことを言明している。
3. 政府予算は社会福祉分野を除き、減少するものと思われる。KAZNEX の重要性は認識されているが、いくらかの予算削減はあり得る。ただし削減といっても、緊急性の低い支出を次年度以降に延期する、というもの。
4. 政府と大企業の間では、大企業は現在雇用中の従業員を解雇しない旨を記したメモランダムが交わされた。また政府は公共事業を通じて失業者を雇用する予定。

## 7. KOICA

### 面談相手先

訪 問 先	韓国国際協力団（KOICA）		
訪問日時	2009.03.02（月） 14:00～15:00	所在地	Astana
面談相手 （電話、Fax）	RHO Hyun-jun, Resident Representative, Korea International Cooperation Agency Tel:7172-92-56-71, Fax:7172-92-56-72		

### 調査団側

訪 問 者	稲村、若林、鶴原、宮田	（記入者） 鶴原
	（同伴者） JICA キルギス事務所吉村所員、JETRO ウズベキスタン芝元所長	（通訳） なし

### 入手資料

なし
----

### 聴取内容

KOICA の KAZNEX に対する支援について所長より説明。

#### 【プロジェクトについて】

- 2006 年 KAZNEX 前身の CMAR（Center for Marketing Analysis and Research）から要請を受け、同年 10 月事前調査。英文案件名は“Strengthening Capacity for Special Economic Zones and Export Support in Kazakhstan”。2007 年から開始（終了は 2009 年 3 月）。KOICA は総額 135 万米ドルを投入。
- 協力分野は、①経済特別区、②輸出戦略、③貿易教育センター、④貿易のためのガイドブック。
- 事業は KOTRA（韓国版 JETRO）に委託実施。投入としては
  - 短期専門家（7～10 日間程度）：リーダー（2 名）、輸出促進専門家（12 名）、貿易教育センター（2 名）「Benchmark KOTRA」専門家<sup>6</sup>（7 名）
  - 韓国研修：2 研修<sup>7</sup>に延べ 30 名を招聘。
  - 韓国、マレーシア、シンガポール、オーストラリアへのスタディツアー：15 名招聘
  - 中間報告会（アルマティ、2008. 06）、終了時報告会（アスタナ、2009. 03）の開催
  - 機材供与：テレビ会議システム

<sup>6</sup> 聞き取りのまま。KOTRA のような組織になるよう、組織改編を指導する専門家、との解説があった。

<sup>7</sup> KAZNEX からの情報と総合すれば、輸出促進のためのトレーナーズ・トレーニング研修、カザフスタン経済特区設立のための関係者研修の 2 つ。

## 8. 産業貿易省貿易委員会

### 面談相手先

訪 問 先	産業貿易省貿易委員会		
訪問日時	2009.03.02（月） 17:00～18:00	所在地	Astana
面談相手 （電話、Fax）	Mr. Aidar Kazybayev, Chairman, Committee of Trade Tel: +7-7172-299-063, Fax: +7-7172-299-092		

### 調査団側

訪 問 者	稲村、若林、鶴原、工藤、宮田	（記入者）宮田
	（同伴者）JETRO ウズベキスタン芝元所長	（通訳）Dina Samenbetova

### 入手資料

なし
----

### 聴取内容

#### 【貿易委員会概要ほか】

- ・ 貿易委員会の基本的な方向性は、①不当廉売からの国内市場保護、②輸出振興、③国内市場の価格安定及び貿易インフラ整備、の3つである。
- ・ 現在、全輸出額の約85%を石油や鉱物資源、穀物などの一次産品関連が占めており、加工産業の育成を強化しようとしている。また、金融危機の影響による一次産品価格の下落を受け、輸出品目多角化の議論が活発になってきている。特に、繊維、食品、建設、木材加工などにおいてその動きが顕著である。
- ・ その例として、木材加工業（紙、箱など）においては、シベリアから木を輸入して、加工を行うカザフスタンとロシアのジョイントベンチャー企業が設立された。また、東カザフスタン及びアルマティに製紙会社があり、麦わらで作った低品質のトイレットペーパーなどを作っている。
- ・ 輸出振興の大部分の業務を KAZNEX へ委託しているが、輸出品目の多角化を実現するためには、世界のスタンダードに適合させることが大切だと考えており、日本の経験を学ぶ準備はできているといえる。
- ・ カザフstanは、輸出保険や輸出振興などの組織があり、輸出を実現するための基礎はできているが、加工産業に従事する輸出業者が少ない。
- ・ 昨年、ナザルバエフ大統領が日本を訪問した際の成果のひとつは、日本がカザフstanの経済多角化支援を行うというものである。JICA は、輸出振興支援の分野におけるよく知られた組織のひとつであり、JICA と KAZNEX の協力がうまくいくよう協力したいと考えている。

#### 【KAZNEX の位置づけ】

- ・ KAZNEX の位置づけについては、現在特別な法律を成立させるべきかどうか国会で議論されている。しかし、法律が成立してしまうと KAZNEX 自身にフレキシビリティがなくなり、KAZNEX のパートナーである民間企業が嫌悪感を示す可能性もある。これとは別に KAZNEX を含むサムルーク・カズィナの役割を規定する法律を制定すべく、法律案を国会で審議中である。その法律案のなかで、経済の多角化及び輸出振興が目標のひとつとして



織り込まれており、この内容が KAZNEX のステータスを表すべきものとなるはずである。

- ・ KAZNEX は、サムルーク・カズィナの傘下にあるため、産業貿易省からの業務委託が仮になくなったとしても、サムルーク・カズィナから資金援助を受けることができる。
- ・ また、KAZNEX は Joint Stock Company (JSC：政府が保有する私企業) であり、JSC に関する法律もある。
- ・ KAZNEX の業務の方向性は、①大企業（一次産品関連企業）へのマーケティングリサーチ（有料）、②加工産業へのコンサルティングサービス（無料）、の 2 つである。例えば、カザフスタン鉄道会社は、マーケティングのコストが数百万ドルであるが、KAZNEX が有料でそのリサーチを行うことも可能であり、また、石油業界へのマーケティングリサーチなどの業務を行うこともできる。

#### 【KAZNEX の事業計画】

- ・ KAZNEX は貿易委員会より業務を委託されており、非一次産品の輸出を増やすことを目標としている。その目標に対して、貿易委員会は、指標を設定している。現在、加工産業における輸出業者の数が少ないので、貿易委員会は、輸出業者が輸出からより多くの利益を得られるような支援を行っている。
- ・ 昨年、約 250 社を対象に輸出潜在性に関する企業診断を行ったが、今年は、ブランディングにフォーカスしていく予定。年末には、あらかじめ設定した指標と照らし合わせ、もし、それらの指標が達成できなかった場合は、KAZNEX へ来年の予算が配分されないこともあり得る。
- ・ KAZNEX は、現在、業種を優先して輸出振興の支援を行っており、中小企業だけにターゲットを絞っているわけではない。一方、サムルーク・カズィナは、中小企業支援を行っている。
- ・ KAZNEX は輸出開発・振興のサービスのみを企業へ提供しており、企業の設備投資を支援するようなことは行っていないが、サムルーク・カズィナとカズィナバンクに企業へ資金を配分するよう依頼ができる立場にある。

#### 【KAZNEX の問題点及び課題】

- ・ KAZNEX が抱える問題は、次に述べるとおり。①経験不足（マネージメントのグッドプラクティスがない）、②カザフスタンでの認知度が低い、③輸出業者が KAZNEX の必要性を感じていない（KAZNEX のサービスが輸出業者へ十分に伝わっていない）。

#### 【重点 3 業種（機械、化学、食品）が選ばれた理由】

- ・ KAZNEX の前身であるマーケティング分析研究センター（CMAR）のときに、クラスター振興のリサーチを行ったところから始まっている。その情報を基に、CMAR が重点 3 業種のアイデアを確立し、貿易委員会の承認を得て、輸出振興のセクターが決定された。

#### 【重点 3 業種が抱えている問題点及び課題】

- ・ 製品の品質が他の国に比べて劣っており、カザフスタンの高い人件費や生産過程における環境配慮の必要性、（カザフスタン国内への）輸入障壁の低さから、中国や CIS 諸国製品

と競合するのが難しい状況にある。

- ・ 国内及び海外におけるブランディングが確立されていない。
- ・ 政府は各産業界との対話を行ってきているが、カザフスタン国内の市場規模が非常に小さいため、多くの製品を安く国内で生産することが難しい。
- ・ 輸出の前に国内ニッチ市場に着目すべきであろう。

#### 【KAZNEX へのキャパシティビルディングに対して求めること】

- ・ キャパシティビルディングに際して求めることは、①適切なマネジメント、②組織内のスタッフを訓練、③経験の交換、などである。また、各産業におけるマネジメントシステムに関するノウハウが不足しており、今後、KAZNEX が各業界のマネジメント方式をもつべきであると考えている。KAZNEX の中にパイロットユニットをつくって、その経験を普及させるのもいいのではないか。
- ・ KAZNEX の企業へのサービスの一連の流れ及び内容を確立する必要がある。また、化学工業、機械業の業界団体が存在し、KAZAGRO は農業生産者と食品加工業者を取りまとめている。それぞれの産業が、産業ごとの発展計画をもつべきである。JICA の支援により、KAZNEX と各業界団体との連携が強まることを期待している。

#### 【その他】

- ・ 金融危機の影響について、皆が不安をもっており、原料価格の下落により、政府予算も削減された。今年の第 1 四半期の結果を見て、今後政府の予算計画の修正可否を判断する予定。政府の予算が削減されると、KAZNEX の予算も削減されることになるが、サムルーク・カズィナがその分を補填することを期待している。
- ・ サムルーク・カズィナは 100 億米ドルを金融危機支援に回した。

## 9. カザフスタン輸出開発振興公社（KAZNEX：CEO）

### 面談相手先

訪 問 先	カザフスタン輸出開発振興公社(KAZNEX)		
訪問日時	2009.03.03 （火） 10:00～11:30	所在地	Astana
面談相手 （電話、Fax）	Yarlan Arinov, CEO Nomad Business Centre, 6th-7th floors, Block B, 10 Syganak Street, Astana, Kazakhstan		

### 調査団側

訪 問 者	稲村、若林、鶴原、工藤、宮田	（記入者） 鶴原
	（同伴者） JETRO ウズベキスタン芝元所長	（通訳） Dina Samenbetova

### 入手資料

なし
----

### 聴取内容

団長の質問に CEO が回答。

#### 【JICA への期待】

- ・ KAZNEX 設立時には JETRO や Korea Trade-Investment Promotion Agency（KOTRA）のウェブサイトを参考にした。JETRO のような戦略策定、監督、評価の能力やパフォーマンスインディケーター<sup>8</sup>の活用を行っていきたいが、実力をつけていくには長期間、指導してくれるアドバイザーが必要。
- ・ 社員の育成が重要と考えている。大企業では国外市場進出の専門家もいるかもしれないが、カザフスタンにはこの分野の専門家は多くない。輸出開発・振興を担える人材を育成する訓練制度を整備したい。しかし、どのようなスキルが必要か、またそれをどのような順序で取得させていくのかについても知りたい。
- ・ 民間企業とどのように接するか、また各部署にどのような業務を担わせていくかについても知りたい。

#### 【KAZNEX 活動範囲】

（JETRO では品質管理の指導は行っておらず、日本では品質管理は別の団体が所掌している旨の団長からの説明に）

- ・ 品質管理については KAZNEX でも直接指導までは行っておらず、提言程度にとどまっている。KAZNEX の現在の活動内容は確かに多すぎである。よりテクニカルなサービス内容よりも海外との架け橋となるようなネットワーキングにフォーカスしていきたい。
- ・ （日本同様）カザフスタンにも産業連盟や企業連盟がある。これら連盟との交流を深め、KAZNEX に期待されている活動を厳選していきたい。

<sup>8</sup> JICA 技術協力プロジェクト「カザフスタン日本人材開発センター（フェーズ 2）」にてビジネスコース「人材育成」を担当いただいた河口眞一郎専門家により、コースに参加していた KAZNEX 社員が習得した人材管理手法。ただし、このインディケーターは JETRO では活用していない旨、若林団員から説明があった。

#### 【産業貿易省との関係】

- ・ 事実上のメインパートナーである。KAZNEX 予算源は産業貿易省貿易委員会とサムルー・カズィナである。KAZNEX は政府活動を担っている、といえる。戦略的な方向性を踏まえて、現在ボードメンバーを再検討中。（ボードメンバーに産業貿易省関係者が含まれていないのは何故か、という調査団側の質問に対し）ボードメンバーについては、コーポレートガバナンスの観点からも、独立した存在となっている<sup>9</sup>。

#### 【KAZAGRO<sup>10</sup>との関係】

- ・ KAZAGRO とは重複ではなく、補完関係にある。KAZAGRO は農業振興を担っており、生産者を中心としたサービス提供を行っている。KAZNEX はあくまでも輸出のための開発及び輸出促進を担っている。

#### 【KOICA プロジェクトについて】

- ・ プロジェクト投入のひとつに経済特区に係る協力があつたが、これは現在は KAZNEX 業務ではない（プロジェクト実施当時は経済特区に係る業務を一時的に受託していた）。
- ・ 短期専門家の指導は海外マーケティングや輸出振興、KOTRA 設立史や海外事務所運営などの座学のあと、部署別に指導があつた。
- ・ （KOICA が調査団に「Benchmarking KOTRA」と説明した活動は）我々は Study of World Best Practice と称しており、マレーシア、シンガポール、オーストラリア、韓国へのスタディツアーを指す。
- ・ Learning Center はアルマティに実在する Foreign Trade Center にて通関や税金面、マーケティングなどについてのセミナーを開催するもので、講師は学者のほか、KAZNEX 社員も担当している。KAZNEX はセミナーの宣伝や教材の提供なども行っている。ただし、現在は金融危機の真っ只中にあることから、企業の関心が薄い。
- ・ KOICA プロジェクトでは書籍やインターネットでは入手できない知識や組織運営へのヒントや実務的手法が提供されたが、我々には少しレベルが高かった。理解はできたが、それを応用できるレベルには至っていない。

#### 【想定され得る JICA の協力について】

団長から想定され得る JICA の協力について、あくまでも調査団限りの考え方<sup>11</sup>として紹介したところ、

- ・ 「情報へのアクセス」も協力内容に含めてほしい（輸出・貿易に関するデータベースは多く存在するが、どれが我々に適しているか分からず、また接続料もかかるため、これに係る協力）。また、各部署のデータベースを統一するなどの情報共有化のためのシステムづくりなどについてもアドバイスしてほしい。
- ・ （前述の）キーパフォーマンスインディケーターやバランススコアカードに係る指導も希

<sup>9</sup> 産業貿易省のように KAZNEX へ業務を委託する機関がメンバーに入っているのは問題があると考えている模様（ただし、先方からその旨の発言はなし）。

<sup>10</sup> 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。

<sup>11</sup> 詳細は本報告書本文内「5-2（P.29）」を参照のこと。

<sup>12</sup> JICA が ODA 企画調整アドバイザーとしてカザフスタン外国資本利用委員会に派遣（1996.09～1999.12）。

望する。

これに対し団長からは、まずは長期専門家が KAZNEX の課題を分析した後、KAZNEX に必要な指導を考えていくことを想定している旨、説明。

長期専門家については基本的には KAZNEX 執務室内に常駐となるため、社員だけでなく、CEO や副社長も日常的にやりとりを行うことになるが、そのための時間を割く必要が KAZNEX 側にもある旨を確認したところ、

- ・ 自身は経済予算計画省の前身組織に勤務時代、JICA 稲垣専門家<sup>12</sup>との勤務経験がある。JICA 長期専門家スキームは熟知しており、それを知ったうえで今回の要請をしている。長期専門家はむしろ我々が望んでいたもの。

## 10. カザフスタン輸出開発振興公社（KAZNEX：部局別）

### 面談相手先

訪 問 先	KAZNEX 部門ごとの面談		
訪問日時	2009.03.03（火） 11:50～13:20	所在地	Astana
面談相手 （電話、Fax）	Mr. Jalil Bulatov, Director, Export Promotion Department Mr. Nurlan Syzdykov, Corporate Secretary, Corporate Development Department Ms. Raushan Kazbekova, Director, Analytical Department		

### 調査団側

訪 問 者	稲村、若林、鶴原、宮田	（記入者） 宮田
	（同伴者） なし	（通訳） Dina Samenbetova

### 入手資料

なし
----

### 聴取内容

#### 【Export Promotion Department 及び Export Development Department】

- ・ 課長 Mr. Bulatov 氏は、2008 年 2 月に KAZNEX に入社し、以前は KAZInvest に勤務していた。
- ・ Export Promotion Department の今までの実績は次に述べるとおり。①海外へのスタディツアーを実施、②海外企業一覧にカザフスタン輸出業者の情報を掲載、③企業協会の海外代表事務所開設支援。
- ・ 上記活動に対する前向きな引き合いなどは、まだ活動を終えたばかりなので、特にはない。
- ・ （KAZNEX がそれぞれの活動に対して、どの程度サポートしているのかとの質問に対し、）スタディツアーの場合は、ツアー企画や通訳などについては KAZNEX が負担。参加者は、旅費のみを負担。
- ・ 海外代表事務所開設支援については、KAZNEX、企業協会及び海外側代表事務所の 3 者で契約を行った。海外事務所の代表者については、カザフスタンの居住者で、10～20 年程度その地域に住んでいる人を対象とした。海外事務所の役割は、海外市場に係る情報や、各種登録、関税関連情報提供などを行うことである。KAZNEX が事務所賃貸料を負担<sup>13</sup>、企業カタログ出版費は 100%、KAZNEX が支払っている。
- ・ 今年になって、Export Promotion Department と Export Development Department が一緒になることが決まった。Mr. Bulatov は統合した部署の Director となった。
- ・ 2 つの部署が一緒になって、スタッフの合計は 7 名となった。今後 10 名まで増員予定。スタッフのそれぞれがいろいろなセクターにかかわっている。
- ・ 今年は、昨年度の活動を引き継ぎ、企業診断プログラムで選ばれた 30 社の輸出振興支援を行っていく予定。具体的な活動内容としては、国外市場進出支援、展示会参加、研修や海外専門家との連携、スタディツアー、海外事務所を通じての広報活動など。
- ・ また今年は、（昨年の機械、化学、食品加工に加え）繊維及び薬品業界を対象に 50 社の企業診断を実施、うち 20 社を 2010 年度も引き続き支援していく予定。

<sup>13</sup> 初年度のみ。

#### 【Corporate Development Department】

- ・ スタッフは3名のみ。
- ・ 省庁や企業との連絡調整、広報、社内教育、危機管理、キーパフォーマンスインデックス等、社内総務を所掌。
- ・ KAZNEXはまだ知名度が低いため、広報が重要。プレスコンフェレンスの開催や、3重点セクターの輸出促進計画の紹介、企業のための研修会開催などを行っている。
- ・ （企業のための研修会は Export Promotion Department もしくは Export Development Department の所掌では、との調査団質問に対し）部署間で協力しながら開催している。

#### 【Analytical Department】

- ・ 課長 Ms. Kazbekova 氏は、2008年9月に KAZNEX 入社。KAZNEX のアスタナ移転前はアスタナ事務所の Head であった。それ以前は経済予算計画省などに勤務していた。
- ・ トップを含めて、現在の部署の人数は5名。
- ・ 主な業務内容は、現在の経済状況、海外市場の動向を調べ、輸出に関連して、企業が海外での活動に際して必要となる各種情報の入手・分析を行う。昨年実施された企業診断プログラムにおいては、各企業にどれだけの輸出潜在性があるかの分析を行った。
- ・ また、企業からの要望に応じ、輸出業者の潜在的可能性のある海外市場に関する簡単な分析を行っている。マーケティング調査は、各企業の責任であると考えており、現在のところ実施しておらず、KAZNEX は企業が製造する商品に係る市場情報を提供しているのみである。
- ・ 前身の CMAR での調査分析の結果、重点3業種（食品、機械、化学）に輸出潜在性があるという結論に達した。また、インドや中国などを訪問し、将来的に商談の機会があるかどうか調査を行った。
- ・ 今年は、これまでの重点3業種に加え、繊維と医薬品業界を支援することを決定した。決定に際しては、国際的なデータベースである Trade Map を利用して、情報入手や分析などを行った。
- ・ 通関や関税の統計も提供していきたいと考えている。また調査の結果として関税や通関が貿易の障壁となっていることが認められた場合には、政府への提言も行う。
- ・ 将来的には、企業が興味をもっている特別な分野において、マーケティング調査を行いたいと考えている。

# 11. カザフスタン商工会議所：Chamber of Commerce and Industry of Kazakhstan（CCI）

## 面談相手先

訪 問 先	カザフスタン商工会議所		
訪問日時	2009.03.16（月） 11:00～11:40、18:00～19:00	所在地	Almaty
面談相手 （電話、Fax）	Ms. Tatyana V. Zhadanova, Vice President		

## 調査団側

訪 問 者	宮田	（記入者） 宮田
	（同伴者） なし	（通訳） Elena

## 入手資料

CCI パンフレット、CCI 作成レポート、輸出潜在性のある企業リスト（CCI 作成）
---

## 聴取内容

### 【CCI の役割】

- CCI は政府から独立した機関であり、CCI のための特別な法律が制定されている（2005 年制定）。CCI の法的な登録については外務省が認可している。
- CCI の傘下に 16 の地方商工会議所がある。また、海外では、各国にある商工会議所や 12 カ国の Business Council と緊密な関係をもっている。さらに、海外でのプレゼンスを高めるため、国際商工会議所やイスラム商工会議所、Economic Cooperate Organisation（ECO）などのメンバーとなっている。
- CCI は設立されて約 50 年であり、カザフスタンにおいて、最も古い組織のひとつであるといえる。
- CCI の会員企業は、現在約 800 社あり、年間の会費は 150～200 米ドル程度（ただし、企業規模や地域などによって異なる）。メンバーに対しては、CCI が提供しているサービスを割引価格で利用できるようにしている。
- 提供している主なサービスは次のとおり。①企業の輸出活動支援（関連情報提供、海外へのスタディツアー実施など）、②海外での企業活動におけるコンサルティング（輸出入手続きなど）、③国内外でのビジネスフォーラムや見本市の開催、④海外取引における各種仲裁機関としての役割。
- CCI の運用資金は、会員企業からの会費と提供しているサービス収入で賄っている。

### 【輸出関連業務】

- 昨年、産業貿易省貿易委員会が実施した公共予算プログラム No.22「カザフスタン製品輸出振興支援」（2008 年）の入札に参加したが、獲得できたのは“Buyer-Seller Meetings”の活動のみであった。本プログラムの大半の業務を KAZNEX が受注した。（CCI もより多くの業務を入札で勝ち取りたいと考えていたが、結果は 1 活動のみの受注であった。）
- 本プログラムにおいて KAZNEX が受注した金額が約 3 億 8,000 万テンゲに対し、CCI は約 2,000 万テンゲであった。
- “Buyer-Seller Meetings”は、アスタナ、アルマティ、アクトベ及びウスチカメノゴルスクの 4 地域において、輸出業者と買手のミーティングを設定して、契約に結びつけるというも



のであった。対象とした業種は、農業、化学、機械、繊維など。

- ・ 各地の商工会議所支社と協力して上記活動を行ったが、その結果、20 件の契約を締結することができた。
- ・ KAZNEX と同様、Trade Map を利用して、輸出に関する情報入手や分析などを行っている。
- ・ 上記プログラムとは別で 80 社の輸出潜在性のある企業リストを作成し、ウェブで公開している。業種は様々であるが、特に食品業界が多い。
- ・ KAZNEX が設立される前は、輸出開発振興に関する業務は、主に CCI や各地域商工会議所、Export Promotion Bureau (EPB) などの団体が個別に行っていた。

#### 【輸出振興に関して企業及び商工会議所が抱える問題】

- ・ 海外市場で競争力を保てるような製品作りをするための資金が不足していること、関税手続きの煩雑さやトラブル、輸出関連の情報が不十分なこと、スタディツアーの際のビザの問題など多岐にわたること。

#### 【KAZNEX との関係】

- ・ CCI の会長である Mr. Kozhansbai は、KAZNEX のボードメンバーのひとりである。
- ・ KAZNEX が企業組合や企業の海外事務所開設支援を行ったが、開設にあたっては、CCI がかなりのサポートを行ったとのこと。
- ・ また、KAZNEX は昨年、海外専門家を活用して、企業診断プログラムを実施したが、企業の情報収集を行う際には CCI が様々な企業を紹介した。企業側にとっては、多くの情報を提供するように言われ、かなりのとまどいがあったように見受けられた。
- ・ KAZNEX の課題は、設立して 1 年のため、組織がしっかりしておらず、また輸出振興・開発についての経験がある人材がほとんどいないことといえる。
- ・ また、現在既に輸出企業として成功している企業は、KAZNEX の手を借りずに自力で努力してきたが、今後は、数少ない加工産業のなかから輸出企業を育てるという大変な役目を担っているといえる。

## 17. 収集資料リスト

### 収集資料リスト

1. サムルーク・カズィナの主要原則を規定した覚書 2008 年 12 月 5 日付
2. サムルーク・カズィナに関する法律 2009 年 2 月 13 日施行
3. カザフスタン商工会議所関連資料
  - (1) 商工会議所パンフレット
  - (2) 商工会議所作成レポート
  - (3) 輸出潜在性のある企業リスト (商工会議所作成)
4. 農業関連統計資料
  - (1) Output, export and import of processed plant-breeding raw materials for 7 months of year 2007-2008
  - (2) Output, export and import of processed livestock products for the period of 7months of 2007-2008
  - (3) Output of products by reproprocessors in Jan-Sep 2007-2008 in terms of money, KZT
  - (4) Output of processed livestock products in Jan-Sep 2007-2008, tons
  - (5) Output of processed plant-breeding raw materials in Jan-Sep 2007-2008
  - (6) Output of products by reproprocessors in Jan 2008-2009 in terms of money, KZT
  - (7) Output of processed livestock products in Jan 2008-2009, tons
  - (8) Output of processed plant breeding raw materials in Jan 2008-09
5. KOICA-KAZNEX フォーラム (2009 年 3 月 26 日) プレゼンテーション資料



