

ウズベキスタン共和国  
キルギス共和国

# 中央アジア中小企業振興に係る 基礎情報収集・確認調査報告書

平成24年12月  
(2012年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部

産 公
J R
12-135

ウズベキスタン共和国  
キルギス共和国

# 中央アジア中小企業振興に係る 基礎情報収集・確認調査報告書

平成24年12月  
(2012年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部

## 序 文

中央アジア諸国は、1991年の独立以降、民主化・市場経済化の改革が進められており、独立後20年を経て政治・経済両面における多様化が進行しています。特に経済面では、資源の有無により経済格差が増大する傾向にあり、同地域における格差是正のためには産業の多角化や雇用創出のために重要な役割を果たす中小企業の役割が大きくなっています。

国際協力機構（JICA）はこれまで、東南アジア地域をはじめ、アフリカ、南米地域において中小企業振興分野における支援を実施してきましたが、中央アジア地域における今後の支援の方向性・あり方を検討するにあたり、2012年7月～8月に基礎情報収集・確認調査を実施し中央アジア地域における中小企業振興、特に企業の競争力を高めるための経営資源の強化に関する支援の可能性及び方向性を検討しました。なお、本調査はそれぞれの国の経済規模や産業構造、支援ニーズ等を踏まえ、中小企業分野における産業人材育成に対する支援ニーズの高いウズベキスタン共和国を中心に、ウズベキスタン共和国及びキルギス共和国の2カ国において実施されています。

本報告書は、同調査団の調査結果を取りまとめたもので、中小企業振興分野における今後の支援の円滑な実施に寄与するとともに、両国の友好、親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

調査団派遣にご協力頂いた日本・ウズベキスタン共和国、キルギス共和国の関係各位に対し、深甚の謝意を表すとともに、今後のプロジェクトの実施にあたり、引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

平成24年12月

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部長 入柿秀俊

# 目 次

序 文  
目 次  
地 図  
写 真  
略語表  
要 約

第1章 調査の概要	1
1-1 調査の経緯と目的	1
1-2 調査団員の構成	1
1-3 現地調査日程	2
第2章 ウズベキスタン共和国	7
2-1 ウズベキスタンの概要	7
2-2 ウズベキスタンの産業構造、貿易・投資の概況	7
2-2-1 産業構造	7
2-2-2 貿易概況	9
2-2-3 外国直接投資	12
2-2-4 雇用	14
2-3 国家開発計画「福祉向上戦略文書 2008～2010 年 (Welfare Improvement Strategy Paper of the Republic of Uzbekistan 2008-2010 : WIS)」	16
2-4 ウズベキスタンの中小企業振興の基本的枠組み	17
2-4-1 中小企業の定義	17
2-4-2 中小企業振興関連法・関連政策	17
2-4-3 税制	18
2-4-4 中小企業金融	19
2-5 中小企業の現状と課題	20
2-5-1 中小企業をとりまくビジネス環境	20
2-5-2 中小企業の現状	22
2-5-3 中小企業の課題	22
2-6 中小企業振興に係る関係機関	27
2-6-1 政府関係機関	27
(1) 対外経済関係・投資・貿易省 (MFERIT)	27
(2) 経済省 (Ministry of Economy)	28
(3) 法務省 (Ministry of Justice)	28
(4) 国家非独占化・競争力強化委員会 (State Committee on Demonopolization and Development of Competition)	29
2-6-2 民間関係機関	29

(1) ウズベキスタン商工会議所 (CCI-UZ) .....	29
(2) 皮革・靴企業協会 (The Association of Leather and Shoe Enterprises) .....	33
(3) 食用油・食品協会 (The Association of Oil and Food Industry) .....	33
(4) 綿花・綿製品協会 (Uzpakhtasanoat) .....	34
(5) 米国商工会議所 (AmCham) .....	35
(6) ウズベキスタン女性ビジネス協会 (BWA) .....	35
(7) 民間ビジネススクール .....	36
(8) 民間コンサルタント .....	36
2-7 関連するわが国の援助活動 (終了年度が 2007 年度以降) .....	37
2-7-1 ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト (フェーズ 2) (2005 年 11 月～2010 年 11 月) .....	37
2-7-2 ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト (2010 年 12 月～2015 年 11 月) .....	39
2-7-3 企業活動の発展のための民法及び行政法令の改善プロジェクト (2005 年 10 月～2008 年 9 月) .....	41
2-7-4 倒産法注釈書 (旧：民事取引を促進する法制度) プロジェクト (2005 年 11 月～2007 年 9 月) .....	41
2-7-5 税務行政改善プロジェクト (2008 年 5 月～2011 年 3 月) .....	42
2-7-6 民間セクター活性化のための行政手続改善プロジェクト (2010 年 4 月～2012 年 3 月) .....	44
2-8 関連する他ドナー等の援助活動 .....	46
2-8-1 ドナー活動 (総括) .....	46
2-8-2 アジア開発銀行 (ADB) .....	47
2-8-3 欧州復興開発銀行 (EBRD) .....	49
2-8-4 欧州連合 (EU) .....	49
2-8-5 ドイツ国際協力公社 (GIZ) .....	50
2-8-6 国際金融公社 (IFC) .....	51
2-8-7 イスラム開発銀行 (ISDB) .....	52
2-8-8 ドイツ復興金融公庫 (KfW) .....	53
2-8-9 韓国国際協力団 (KOICA) .....	53
2-8-10 大韓貿易投資振興公社 (KOTRA) .....	55
2-8-11 国連開発計画 (UNDP) .....	55
2-8-12 米国国際開発庁 (USAID) .....	55
2-8-13 世界銀行 .....	57
2-9 ウズベキスタンにおける調査総括 .....	57
2-9-1 中小企業振興に係る問題の所在 .....	57
2-9-2 今後の JICA 支援の方向性 .....	58
2-9-3 団長所感 .....	61

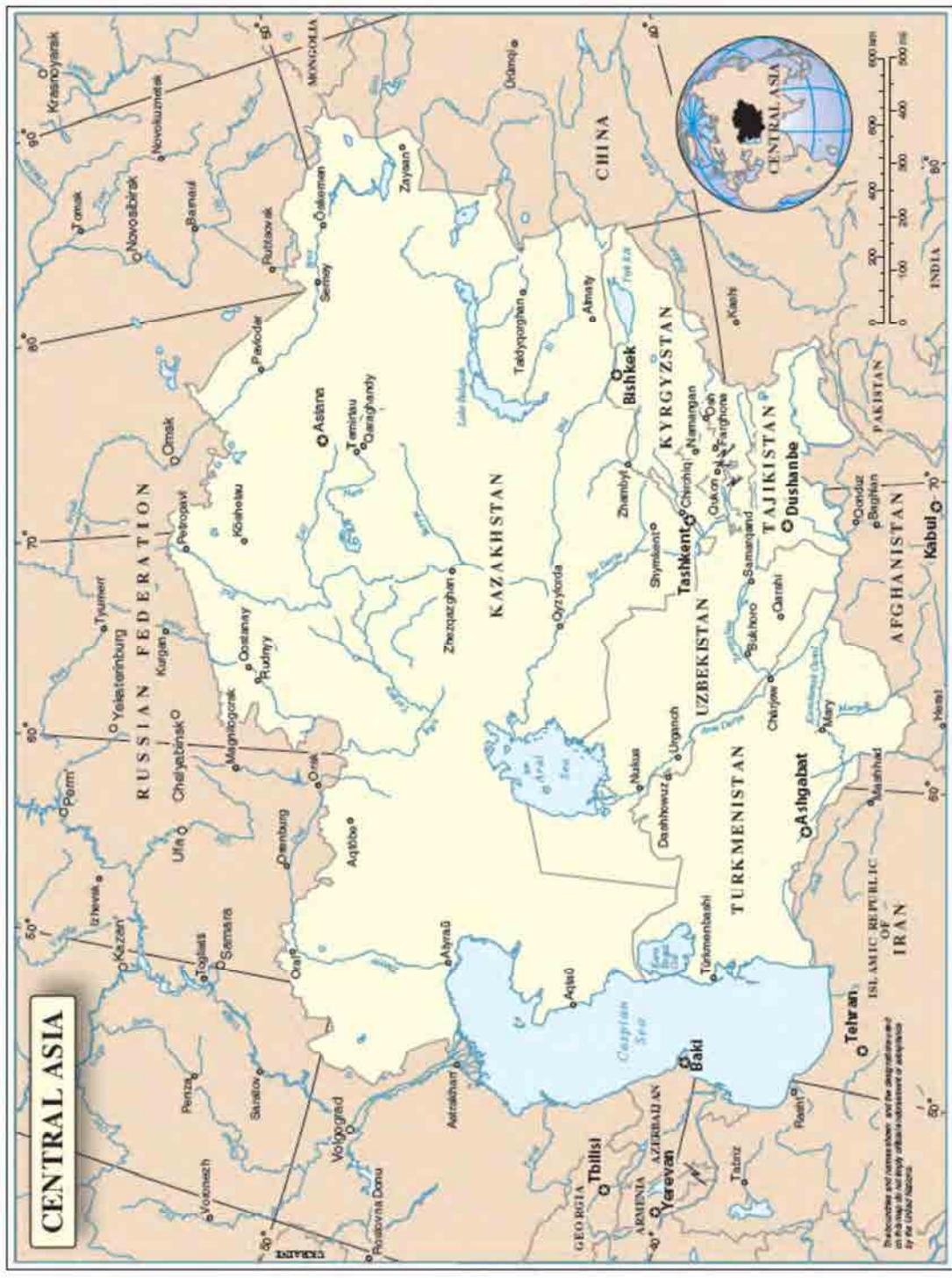
第3章	キルギス共和国	65
3-1	キルギスのマクロ経済概況	65
3-2	キルギスの産業構造、貿易・投資の概況	65
3-2-1	産業構造	65
3-2-2	貿易構造	66
3-2-3	外国直接投資構造	70
3-2-4	雇用	70
3-3	国家開発政策「キルギス中期開発プログラム（2012～2014年）：The Medium-term Development Program Kyrgyzskoy Republic for 2012-2014」	71
3-4	中小企業振興の基本的枠組み	73
3-4-1	中小企業の定義	73
3-4-2	中小企業振興関連法・関連政策	74
3-4-3	税制	80
3-4-4	中小企業金融	83
3-5	中小企業の現状と課題	84
3-5-1	中小企業をとりまくビジネス環境評価	84
3-5-2	中小企業の現状	85
3-5-3	中小企業の課題	85
3-6	中小企業振興関係機関（政府・民間）	89
3-6-1	政府関係機関	89
	（1）経済・独占禁止政策省（MEAP）	89
	（2）キルギス政府ビジネス開発・投資協議会	90
3-6-2	民間関係機関	93
	（1）キルギス商工会議所（CCI-KR）	93
	（2）国際ビジネス協議会（IBC）	93
	（3）若手企業家協会（AYE）	94
	（4）ビシュケクビジネスクラブ（BBC）	94
	（5）キルギス銀行協会（UKB）	95
	（6）マイクロファイナンス機関協会（AMI）	95
	（7）会計士・監査人ユニオン（UAA）	96
	（8）キルギス企業家ユニオン（UKE）	96
	（9）パブリックビジネスマンユニオン（PUB）	97
	（10）民間コンサルタント	97
3-7	関連するわが国の援助活動（終了年度が2007年度以降）	97
3-7-1	キルギス日本人材開発センタープロジェクト（2003年4月～2008年3月）	98
3-7-2	一村一品アプローチによる小規模ビジネス振興を通じたインククリ州 コミュニティ活性化プロジェクト（2011年12月～2014年12月）	100
3-7-3	キルギス共和国日本人材開発センター（フェーズ2） （2008年4月～2013年3月）	101
3-8	関連する他ドナー等の援助活動	103

3-8-1	ドナー活動（総括）	103
3-8-2	アジア開発銀行（ADB）	103
3-8-3	欧州復興開発銀行（EBRD）	105
3-8-4	ユーラシア開発銀行（EDB）	107
3-8-5	欧州連合（EU）	108
3-8-6	ドイツ国際協力公社（GIZ）	109
3-8-7	国際金融公社（IFC）	113
3-8-8	ドイツ復興金融公庫（KfW）	114
3-8-9	スイス開発協力庁（SDC）	114
3-8-10	国連開発計画（UNDP）	115
3-8-11	米国国際開発庁（USAID）	116
3-8-12	世界銀行（WB）	117
3-9	キルギスにおける調査総括	118
3-9-1	中小企業振興に係る問題の所在	118
3-9-2	今後の支援の方向性	119
3-9-3	団長所感	119

#### 付属資料

1.	ウズベキスタン主要省庁リスト	123
2.	キルギス主要省庁リスト	124
3.	JICA 支援の可能性（ウズベキスタン）	125
4.	政府、民間、ドナーによる支援マトリクス（ウズベキスタン）	127
5.	政府、民間、ドナーによる支援マトリクス（キルギス）	130
6.	参考文献リスト	133

地 图



MapInfo, 5th Ed. Rev. 7 UNITED NATIONS  
 Department of Fleet Support  
 Cartographic Section  
 December 2011

## ウズベキスタン共和国



対外経済関係・投資・貿易省との協議



国家非独占化・競争力強化委員会との協議



ウズベキスタン商工会議所 (Andijan) センター



商工会議所 (Fergana) センターでのセミナー



企業との面談 (繊維)



ウズベキスタン日本人材開発センター (UJC)

## キルギス共和国



ビシュケクビジネスクラブとの協議



若手企業家協会との協議



企業との面談（食品加工）



企業との面談（ボイラー製造）



キルギス日本人材開発センター（KRJC）



同左

## 略 語 表

略 語	正式名称	日本語名
ABCC	Agribusiness Competitiveness Center	アグリビジネス競争力強化センター
ACF	Anti-Crisis Fund	危機対応基金
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
ADF	Asian Development Fund	アジア開発基金
AII	Association of Insurance Institutions	保険企業協会
AmCham	American Chamber of Commerce in Uzbekistan	米国商工会議所（ウズベキスタン）
AMI	Association of Microfinance Institutions	マイクロファイナンス協会
ASMD	Association of Suppliers, Manufacturers and Distributors	生産・製造・流通業者協会
AYE	Association of Young Entrepreneurs	若手企業家協会
BAS	Business Advisory Service	ビジネスアドバイザーサービス
BBC	Bishkek Business Club	ビシュケクビジネスクラブ
BDS	Business Development Service	ビジネス開発サービス
BoP	Balance of Payments	国際収支
BWA	Business Women's Association of Uzbekistan	ウズベキスタン女性ビジネス協会
CAP	Certified Accounting Practitioner	公認会計実践士
CAREC	Central Asia Regional Economic Cooperation	中央アジア地域経済協力
CBU	Central Bank of Uzbekistan	ウズベキスタン中央銀行
CCI	Chamber of Commerce and Industry	商工会議所
CCI-KR	Chamber of Commerce and Industry of Kyrgyz Republic	キルギス商工会議所
CCI-UZ	Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan	ウズベキスタン商工会議所
CIPA	Certified International Professional Accountant	公認国際専門会計士
C/P	Counterpart	カウンターパート
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
EDB	Eurasian Development Bank	ユーラシア開発銀行
EGP	Enterprise Growth Programme	企業成長プログラム
EU	European Union	欧州連合
FDI	Foreign Direct Investment	外国直接投資
FEZ	Free Economic Zone	自由経済特区
FRRU	Fund for Reconstruction and Development of Uzbekistan	ウズベキスタン復興開発基金
F/S	Feasibility Study	実行可能性調査
GDP	Gross National Product	国内総生産

略 語	正式名称	日本語名
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
GLF	Global Line Financing	グローバルラインファイナンス
GNI	Gross National Income	国民総所得
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point	危害要因分析必須管理点
HRM	Human Resource Management	人材管理
IBC	International Business Council	国際ビジネス協議会
ICIP	Investment Climate Improvement Program	投資環境改善プロジェクト
IFC	International Finance Cooperation	国際金融公社
IFRS	International Financial Reporting System	国際財務報告システム
ILAC	International Laboratory Accreditation Cooperation	国際試験所認定協力機構
IMC	Institute of Management and Consultants	経営者・コンサルタント協会
ISDB	Islamic Development Bank	イスラム開発銀行
ISO	International Standards Organization	国際標準化機構
ITC	International Trade Center	国際貿易センター
IYF	International Youth Foundation	国際青少年育成財団
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JMP	Junior Management Program	ジュニアマネジメントプログラム
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau	ドイツ復興金融公庫
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
KRJC	Kyrgyz Japan Center for Human Development	キルギス日本人材開発センター
MEAP	Ministry of Economy and Antimonopoly Policy of the Kyrgyz Republic	経済・独占禁止政策省
MFERIT	Ministry of Foreign Economic Relations, Investments and Trade	対外経済関係・投資・貿易省
MFN	Most Favored Nation	最恵国待遇
MOE	Ministry of Economy	経済省
MOF	Ministry of Finance	財務省
MTP	Management Training Program	マネジメントトレーニングプログラム
MTP	Management Training Programme	経営管理訓練プログラム
NAC	National Accreditation Center	国家認証センター
NOBIV	Nederlandse Organisatie Voor Internationale Bijstand (National Organization for International Assistance)	国家国際支援機構

略 語	正式名称	日本語名
OJT	On-the-Job-Training	オンザジョブトレーニング
OSS	One-Stop-Shop	ワンストップショップ
PMP	Professional Management Program	プロフェッショナルマネジメントプログラム
PPP	Public Private Partnership	官民連携
PTB	The Physikalisch-Technische Bundesanstalt	物理・技術連邦政府機関
PUB	Public Union of Businessman	パブリックビジネスマンユニオン
QC	Quality Control	品質管理
SCO	Shanghai Cooperation Organization	上海協力機構
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation	スイス開発協力庁
SME	Small and Medium Enterprise	中小企業
STC	State Tax Committee	国家税務委員会
TOR	Terms of Reference	委託事項
ToT	Training of Trainers	トレーナー訓練
TPM	Total Productivity Management	総合生産性管理
UAA	Union of Accountants and Auditors	会計士・監査人ユニオン
UJC	Uzbekistan Japan Center for Human Development	ウズベキスタン日本人材開発センター
UKB	Union of Kyrgyz Banks	キルギス銀行協会
UKE	Union of Kyrgyzstan Entrepreneurs	キルギス企業家協会
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development	国連貿易開発会議
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国連工業開発機関
USAID	US Agency for International Development	米国国際開発庁
VAT	Value Added Tax	付加価値税
WB	World Bank	世界銀行
WIS	Welfare Improvement Strategy	福祉向上戦略
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関

# 要 約

## 1. 調査の背景

中央アジア諸国は、1991年の独立以降、民主化・市場経済化等の改革が進められてきたが、独立後20年を経てそれぞれの政治・経済両面における多様化が進行しており、特に経済面では、エネルギー資源の有無により国家間の経済格差が増大する傾向にある。同地域における経済格差の是正のため、産業の多角化や雇用創出のために重要な役割を果たす中小企業の経営資源強化に資する支援の重要性はますます高まっている。

中小企業振興支援分野における今後の支援の方向性・あり方を検討するにあたって、各国をとりまく政治・経済状況、社会情勢、政府の体制、企業の状況等を勘案することが必要であるが、本調査においては、それぞれの国の経済規模や産業構造、支援ニーズを踏まえ、民間人材育成に対する支援ニーズが高いウズベキスタン共和国（以下、「ウズベキスタン」と記す）を中心に、ウズベキスタン及びキルギス共和国（以下、「キルギス」と記す）の2カ国において、中小企業振興、特に企業の競争力を高めるための経営資源強化に関する支援の可能性及び方向性について検討するための基礎情報収集・確認調査を行うこととした。特に、ウズベキスタンでは、多額の投資を必要とせず品質・生産性の向上を行うことができる日本的品質・生産性管理（カイゼン）への関心が高まっており、商工会議所がカイゼンセンターを設立し、自前でローカルコンサルタントを育成することを計画中との情報を事前に入手していたため、当該分野における協力の妥当性・方向性について検討を行った。

## 2. ウズベキスタンにおける調査結果

### (1) ウズベキスタンの概要

ウズベキスタンは、国土面積は約45万km<sup>2</sup>（日本の約1.2倍）、中央アジア地域最大の約2,820万人（世銀2012年）の人口をもつ内陸国である。古代よりオアシス都市と農業が発達し、東西交易の要所としての地位を築いていたが、1924年にソ連に併合され、ウズベク・ソビエト社会主義共和国が設立した。1991年のソ連崩壊後は、同年の第1回大統領選で選出されたイスラム・カリモフ大統領を国家元首とする共和制をとっており、政権の長期化や野党勢力に対する弾圧、反政府的活動に対する人権抑圧等、欧米諸国や人権団体からの批判は根強いが、国内の政治的な安定を重視し、緩やかに市場経済化を進める漸進主義をとっているからか、近隣国と比べて2008年の世界的金融・経済危機の影響は少なかった。

2010年の名目GDPは617,940億スム（389.63億米ドル）であり、2011年以降も年率6.5～8.3%の実質経済成長率が見込まれている。また、GDPに対する各セクターの占める割合（2010年度）は、工業（23.9%）、農業（17.8%）、建設（6.4%）、サービス業（44.1%）となっている。

### (2) 国家開発政策「福祉向上戦略文書2008～2010年“Welfare Improvement Strategy Paper of the Republic of Uzbekistan 2008-2010 : WIS”」

ウズベキスタンは、世銀、ADB、UNDP等の支援を受け、2007年に国家開発政策として「福祉向上戦略文書2008～2010年“Welfare Improvement Strategy Paper of the Republic of Uzbekistan 2008-2010 : WIS”」を作成し、2015年までに国民の生活水準向上のため毎年7～8%の経済成

長を達成し、世界で競争力をもつ近代的で多様化された経済、所得の公平な分配と保健、教育分野におけるサービスの質の向上を実現することを明記している。

### (3) ウズベキスタンのビジネス環境

ウズベキスタンにおける外国直接投資は、2007 年以降大幅に増加しており 2010 年には 8 億 2,200 万米ドルの外国直接投資が流入している。ウズベキスタン政府は、国内への外国投資促進のために投資環境整備を進めており、外国投資家の権利保護や法人税の減免や輸出品への付加価値税の免除、関税の免除等優遇策などの法的枠組みを整備してきたほか、UZINFOINVEST などの投資誘致機関を通じた投資家への情報提供を行っている<sup>1</sup>。しかし、ウズベキスタンにおいては、外資法により利益送金が保証されているものの、外貨送金には中央銀行による外貨送金許可が必要であるためその時点の外貨準備高によって遅れる場合があるほか、二重三重の為替レートが存在しているため、外国企業は利益送金や原料輸入のための外貨確保に支障を来すなどの問題に直面している。

さらに、外国企業が政府の査察により脱税や違反を指摘され、莫大な追徴課税を要求されたり営業停止処分に追い込まれるなどといった事例がたびたび報告されており<sup>2</sup>、その結果外国企業が撤退するなど、同国において外国企業がビジネスを展開するのは容易ではない。中央アジア最大の人口を有するウズベキスタンの市場の大きさから同国への進出に関心を示す日本企業は多いものの、昨今のビジネス環境について知るにつけ進出に踏み込むことを躊躇している。一方で、中国、韓国企業の同国への進出が進んでいる。

### (4) 中小企業振興の現状と課題

#### 1) 中小企業をとりまくビジネス環境

ウズベキスタンでは、2010 年度現在 45 万 9,500 社の中小企業が存在しており、GDP に占める中小企業の割合が 53%、労働人口の 74%以上が中小企業で雇用されているなど中小企業が同国における経済活動において果たす役割は大きい。ウズベキスタン政府による中小企業の施策の導入が独立直後から順次実施されており、中小企業に対して税制面や為替管理において優遇策が与えられているが、政府手続きが煩雑である、政府規定の実施基準が不透明である、日常的に公務員への賄賂が蔓延しているなど民間企業をとりまく環境は厳しく、元政府職員が役員であるなどの例外を除き、政治力のない中小企業は政府機関による介入を恐れて、目立たないように組織運営を行っている。

また、同国においては、中小企業が税制面や為替管理において与えられている優遇策の適用を受けるために、企業が形式上、事業を分割して中小企業として登記している例が多くみられ、政府の中小企業に対する優遇策が、逆に企業の事業規模拡大に対するインセンティブを削ぐ結果となっている。さらに、中小企業に対する小口の貸付を提供するファイナンスの提供が不十分であり、また企業自身も融資を受けるための金融リテラシーが不十

<sup>1</sup> 詳細はジェトロ HP を参照 ([http://www.jetro.go.jp/world/russia\\_cis/uz/qa/03/04J-010339](http://www.jetro.go.jp/world/russia_cis/uz/qa/03/04J-010339))。

<sup>2</sup> 例えば、本調査期間中にロシア系通信会社の MTS が脱税等を理由として 10 日間（その後、3 カ月に延長）の営業停止に追い込まれ約 900 万人の通信に支障が出たほか、2006 年からウズベキスタンに生産拠点を置いていた欧州系のビールメーカーが政府による査察を受けた後、同国における一時的な生産停止を発表している。そのほか、英系の Oxus Gold が政府に出資金の 50% を政府に収用されるといった事例があるほか、政府の介入を理由としてトルコやインド系の企業が撤退している（参考：<http://www.bbc.co.uk/news/business-19250420>）。

分であるため金融機関、中小企業の双方の能力強化による金融アクセスの向上が課題となっている。

## 2) 企業自身の経営能力

企業の企業規模や設立年数、立地により直面する課題は異なるものの、一般的に中小企業は、事業計画立案、マーケティング、人材育成管理、生産管理等の課題を抱えているが、意欲あるビジネス人材は英米系ビジネススクールや日本人材開発センターによるビジネスコースへの参加や、民間コンサルティングサービスの利用によりビジネス知識を得るために研鑽を重ねている。しかし、地方においては、ビジネスに関する情報提供組織が少なく、企業がビジネスのための知識を得る機会が少なくなっている。

## (5) 中小企業振興に係る政策・施策の基本的枠組み・関連機関の体制等

ウズベキスタンにおいては、日本の中小企業庁のように包括的に中小企業振興を所管する省庁・部局は存在せず、関係各省がそれぞれの所管分野に係る中小企業関係施策を実施している。対外経済関係・投資・貿易省（Ministry of Foreign Economic Relations, Investments and Trade : MFERIT）は貿易・投資振興政策の策定、経済省（Ministry of Economy : MOE）はマクロ経済成長のため国内調整、法務省は企業登録から企業活動、企業解散にかかわる法務手続き、国家非独占化・競争力強化委員会は、独占防止等ビジネス環境の改善のための施策を実施しているが、それぞれの機関の連携が図られておらず、また各機関の職員数、予算は限られており、職員の能力向上が課題となっている。

また、1991年の独立直後から「企業活動に関する法律」をはじめ、1995年の「中小企業支援に対する国家的枠組み」等により、順次中小企業関連の法的枠組みの整備が進められている。特に、2011年は大統領令により「小企業と民間企業の年“Year of Small Business and Private Enterprises”」と定められ、小企業のためのビジネス改善プログラムが採択され、小規模ビジネスの振興のための取り組みを積極的に実施していく姿勢をみせているが、登記やライセンス等手続き的な規定が追加的な法律や大統領令により順次定められていることから、法体系の整理が十分に行われていないという問題が発生している。

2006年にはマイクロファイナンスに関する法律を制定し、マイクロファイナンス機関に対する法的な位置づけを定めたほか、商業銀行が新規起業や小口貸付のための低金利マイクロファイナンス基金の設立を行った場合、税制面での優遇策をとるなど中小企業の金融アクセスの向上に係る努力を行っている。また、中小企業に対しては法人税の税率引き下げや、通常の企業は輸出で得た外貨の50%を銀行に預けなければならないが、小企業はその義務を担保されているなど、中小企業に対する優遇策をとっている。しかし、特に地方においてはその優遇策を政府職員が知らず適用が受けられない、また企業自身も存在を知らないため優遇策の適用を申請しないといったことがあり、制定した優遇策の政府職員や国民への周知を確実に実施する必要がある。

## (6) 民間ビジネス振興機関

ウズベキスタン商工会議所（Chamber of Commerce and Industry of Uzbekistan : CCI-UZ）はウズベキスタンのビジネス環境整備を目的として、民間企業に対する各種サービスの提供や

海外投資促進のためのビジネス環境整備、民間企業を代表して政府との交渉等に当たっている。中小企業に対して、ビジネスコンサルテーションの実施や政府施策に関する情報提供を行っているほか、輸出促進の観点からセミナーや展示会を実施している。ドイツ国際協力公社 (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit : GIZ)、国連開発計画 (United Nations Development Programme : UNDP)、欧州連合 (European Union : EU) 等ドナーからの支援を受けており、特に GIZ からの支援により、品質・生産性向上 (カイゼン) に関する企業コンサルティングの実施やカイゼンコンサルタントの育成のための事業を実施している (後述)。

また、個別の経営団体・産業団体 (食用油・食品協会、皮革・靴協会等) が存在し、加盟企業の利益保護を主たる目的とした活動を展開しているほか、米国商工会議所 (American Chamber of Commerce in Uzbekistan : AmCham) が CCI-UZ と協力して外国企業の声を集約して政府と交渉するなどの活動を行っている。

企業経営に関する知識の獲得に意欲的な企業経営者や幹部は、ロシア系ビジネススクールや日本人材開発センターのビジネスコースを受講している。また、タシケントでは現地コンサルタントが活躍しているが、その数は少なく、その技能も向上の余地がある。

#### (7) 他ドナーによる中小企業振興関連の支援

アジア開発銀行 (Asian Development Bank : ADB)、イスラム開発銀行 (Islamic Development Bank : ISDB)、ドイツ復興金融公庫 (Kreditanstalt für Wiederaufbau : KfW)、世界銀行 (World Bank : WB)、国際金融公社 (International Finance Cooperation : IFC) 等は金融面からの支援 (銀行、マイクロクレジット機関に対する資金提供を通じた中小企業支援) あるいはインフラ整備支援を中心とした活動を展開している。一方、EU、GIZ、UNDP、米国国際開発庁 (US Agency for International Development : USAID) 等は、主として技術面からの支援を実施しており、GIZ、UNDP、EU が CCI-UZ を C/P としてプロジェクトの実施を行っている。GIZ は、中央アジア地域における貿易障壁である行政手続きの改善や生産技術の向上を目的とした地域プログラムである“Support of regional economic cooperation in Central Asia”のなかで、ウズベキスタン企業の国内、海外市場での競争力強化を目的としたカイゼンの企業指導や企業指導を実施できるローカルコンサルタントの育成を行っている。また、UNDP は、政府と民間企業の対話促進のための Business Forum of Dialogue の開催や地方への中小企業支援機能の展開のための Business Facilitation Center の設立を支援しているほか、EU が中小企業人材及び中小企業支援人材 (現地コンサルタント) の育成 (SMEs Management training programme) を 2012 年に開始予定である。

なお、かつて欧州復興開発銀行 (European Bank for Reconstruction and Development : EBRD) がウズベキスタンにおいて資金融資のほか、TAM/BAS プログラム (TurnAround Management/Business Advisory Service Program) を通じて日本人を含む国際コンサルタントの召集や現地コンサルタントの企業への派遣を行っていたが、現在は政治的な理由により EBRD が同国からは撤退しているため TAM/BAS プログラムも停止されている。しかし、EBRD の TAM プログラムにより派遣された日本人コンサルタントを、EBRD 支援が終了した後も自己資金により招へいし、現場カイゼンの指導を定期的を受けているほか、当該日本人コンサルタントの紹介により日本とのビジネスを行おうとしている企業があることが確認できた。

## (8) JICA 支援の方向性

### 1) 基本方針

ウズベキスタンにおける中小企業振興の体制・法制度は十分とはいえないが、近年では 2011 年を「小企業と民間企業の年」と定め、民間ビジネス振興のためのプログラムを採択するなど中小企業振興に向けた積極的な姿勢がみられる。

しかし、中小企業庁といった中小企業振興を包括的に所管する省庁が存在せず、かつ、関連機関の連携がとられていないウズベキスタンでは、中小企業振興のための施策が適切に実施されておらず、また、必要な関連法の整備も行われていないのが現状である。そのような状況のなか、政府の体制整備や中小企業基本法の策定を実施する必要性は認められるものの、政府体制・法制度にかかる技術協力は政府による強いコミットメントがない限り実施が困難であり、政府からの支援要請がない現状では技術協力プロジェクトや専門家の派遣を通じた体制整備や中小企業基本法策定支援の実施の実現可能性は低い。また、公務員によるビジネスへの嫌がらせが日常的に発生している現状をかんがみると、中小企業の発展のためには企業に直接裨益する支援を実施することが望ましい。

### 2) 支援オプション

ウズベキスタンにおける中小企業振興支援として、①政府機関の設立・法策定、②CCI-UZ の能力強化、③日本人材開発センターによる企業コンサルティングの提供、④本邦・第三国研修の実施、⑤ファイナンス支援といった支援オプションが考えられる。

しかし、上記のとおり、①政府機関の設立・法策定は先方政府の強いコミットメントがない限り実施が困難であり、また、②CCI-UZ の能力強化については、CCI から支援の要請があったカイゼンセンターの設立支援（企業のコンサルティングサービス提供のためのコンサルタント育成や体制整備、カイゼン普及）は C/P である CCI のみならず、ウズベキスタン企業に直接裨益する事業であることから、JICA として将来的に実施を検討していく価値はある。しかし、限られた人員と予算により活動している CCI を C/P としてプロジェクトを実施するためには更なる検討が必要である。

なお、ウズベキスタンにおいて、JICA はウズベキスタン日本人材開発センター（Uzbekistan Japan Center for Human Development : UJC）を運営しており（現行プロジェクト期間は 2010 年 12 月から 2015 年 11 月を予定）、同国における、中小企業振興支援を検討するにあたっては、UJC のアセットを活用していくことが望ましいことから、③UJC による企業コンサルティングの提供は将来的に本格的な実施を検討するに値する。UJC では、ビジネス講座参加者の経営する企業に対する企業コンサルティングの提供を本年 8 月からパイロット的に開始しており、その成果を踏まえつつ、将来的に UJC を拠点とした企業コンサルティングの実施を拡大していくことも一案である。その際、CCI を何らかの形で巻き込むことも考えられるが、企業コンサルティングを実施するためには財務諸表等の企業情報へのアクセスが必須である。しかし、課税逃れ等のため二重帳簿を作成している企業が多く存在しているウズベキスタンでは、民間機関とはいえ政府との距離が比較的近い CCI-UZ から派遣されたコンサルタントに対して企業情報を開示することを躊躇する企業もある可能性に注意が必要である。また、UJC を拠点とした企業コンサルティングを実施する場合、ビジネスコースの受講等を通じて企業との間に信頼関係を醸成した UJC 講師

(専門家)がコンサルティング業務を担うこととなるのが望ましいが、コンサルティングを通じて入手した現地企業の情報が専門家の個人的なナレッジとして蓄積されるだけでなく、日本企業とのビジネスマッチング等のために活用されることを確保すべきである。

同国における中小企業振興の重要性をかんがみると、同国における何らかの支援を実施する意義は高いが、これまで述べたとおり、政府機関やCCIをC/Pとして技術協力支援を実施していくのは現状では困難である。今後、UJC以外の追加的な支援を実現する場合には、比較的实施が容易な④本邦・第三国研修の実施を通じた知的支援が現実的な選択肢となるが、中小企業の発展のためには技術指導のみならず金融アクセスの提供が必要となってくることから、将来的には⑤ファイナンス支援についても検討していくことが必要である。

#### (9) 団長所感

ウズベキスタン経済は、2010年8.5%、2011年には8.3%の成長率（いずれも対前年GDP比）を示し、CIS諸国のなかでは最も高い経済成長率となっている。また、これらの経済成長を支えているのは自動車製造関連、石油化学関連、食品、建築資材などの産業が担っている。投資、輸出についても堅調で、それぞれ、対前年比で11.2%、15.4%の増加となっている。また、2011年については、これらのうち、GDPにおける中小企業の占める割合は50%以上であり、また、総雇用者数の70%以上が中小企業によって創出されている。中小企業による総貿易額は、貿易額全体の約32%（輸出17%、輸入62%）となっている状況である。さらに中小企業の企業数も年々増加しているとのことで、ウズベキスタン経済牽引のうえでの重要な位置を占めるようになってきている。

ウズベキスタン経済における、中小企業のこのような重要な位置づけに対し、ウズベキスタン政府は、2010年、「Industrial Modernization and Infrastructure Development Programme 2011-2015」を策定し工業開発の基本的な方向性と開発優先分野を定めた。また、2011年には、同年を「中小企業年」と定め中小企業振興にかかる施策を発表している（政策ではなく手続き面での改善）。こうした状況のなか、同国においては中小企業の位置づけが重要になってきているにもかかわらず、中小企業振興にかかる包括的な政策、施策については、いまだ作成されていないことが確認された。特に中小企業向けに特化したものとしては、金融面での中小企業向け低利融資スキーム等があることが確認されたが、その実態は中小企業に有利に機能はしていない状況である。また、中小企業振興を一元的に所管する省庁はなく、今次調査で訪問した経済省、法務省、対外経済関係・投資・貿易省、国家非独占化委員会、中央銀行などの各機関が、それぞれの機能別に対応している状況であり、中小企業の支援の現状、諸問題を包括的に分析し、包括的に中小企業の振興を図る政策等を立案する組織は、現状ないものと思料される。他方、政府機関以外では、中小企業の活動を支援するべくウズベキスタン商工会議所(CCI)をはじめ、各種業界団体が中小企業の声を吸い上げ、関連政府機関に、提言という形で進言する仕組みができているほか、民間のBDSプロバイダー、コンサルタントなどがあり、中小企業に対し各種のサービスを提供しているとのことだが、十分な量と質が確保できているとはいえない。

このような状況から、今後そのパフォーマンスの向上や重要性が期待されるウズベキスタンにおける中小企業支援については、その事業環境改善のための課題解決に向け、政府レベ

ルでの中小企業振興を一元的に所掌する仕組みの創設・組織の設置、中小企業関連法制度の策定、中小企業支援（実施レベル）の枠組みの策定などの、政府レベルでの大きな枠組み検討の必要性があることはいうまでもない。また、非政府レベルでは、今次調査で確認された企業向けサービス（ビジネスコンサルティング等）、カイゼンの普及等への期待・要望については、政府による政策・施策の整備を待たずに、民間組織を通じての短・中期的な対応が可能であると思料する。

特にカイゼンについては、CCI 会頭から調査団に対し協力してほしいとの要望が出された。具体的には CCI にカイゼンセンターを創設し（日本型）カイゼンの普及、コンサルタントの育成を図りたいというものである。カイゼンについては JICA 事務所側からもその実施の可能性について検討してほしいとの要望があることも確認された。さらに民間企業からの要望もあることから、その要望に応えることは一定の意義はあるものと思料する。ただし、CCI の事業実施能力、また、協力終了後の持続可能性などの観点も含め、CCI が適切な実施機関となり得るのかなど、要望に応えるためには今後更なる検討が必要である。また、併せて、ウズベキスタン中小企業に対するカイゼン普及の意義にかんがみ、UJC 等他の機関との連携等も含めてのいくつかの協力オプションを今次調査のなかで検討すべきと思料する。

### 3. キルギスにおける調査結果

#### (1) キルギスの概要

キルギスの名目 GDP（2010 年度）は、2,122 億ソム（46.15 億米ドル）であり、GDP に対する各セクターの占める割合（2010 年度）は、農業・漁業・林業・畜産業（20.7%）工業（28.0%：うち製造業 17.8%）、サービス業（51.3%）となっている。

#### (2) 国家開発計画「キルギス国中期開発プログラム（2012～14 年）」

国家開発政策は「キルギス国中期開発プログラム（2012～14 年）」である。中小企業振興に関する政策として、「小企業に対する国家支援法（2007 年）」、「企業権利保護に関する法律（2008 年）」が策定されている。これらの法律において、さまざまな取り組みの必要性が記載されているが、これら事項を実施するための具体的な手順は、明記されておらず、具体性がない内容となっている。

#### (3) 中小企業の現状と課題

キルギスの中小企業（小企業、中企業、個人企業、農家）の GDP に占めるシェアは 41.4%（2011 年度）である。キルギスは、政治的に不安定な状況となっているため、政府の体制も政治により大きく左右されることとなっており、かつ政府機関職員の人員や能力が限られているほか、汚職が蔓延しているなど、政府が民間ビジネス、特に中小企業を振興・保護するための法制度や体制が整っているとはいえない。また、人口約 540 万人と比較的市場が小さいため、経済発展のためには国外貿易を視野に入れた中小企業を含む産業振興を行っていく必要があるが、内陸国であり貿易に関するコストがかかるほか輸出できるサービスや製品が限られており、産業人財育成、製品開発から貿易・投資促進のための体制整備、手続き簡略化まで幅広い能力構築が求められている。

#### (4) 中小企業振興に係る政策・施策、関連機関の体制等

キルギスにおいては、経済・貿易・投資全般を包括的に所管している経済・独占禁止政策省（Ministry of Economy and Antimonopoly Policy of the Kyrgyz Republic：MEAP）が所掌事項の一環として、中小企業振興政策・施策を担当している。また、キルギス政府ビジネス開発・投資協議会等の機関もビジネス環境改善のために各種調査等を実施している。中小企業振興に限らず、キルギスにおいて政府機関の職員の数や予算は限られており、職員の能力向上が課題となっており、中小企業振興分野においても例外ではない。

#### (5) 民間のビジネス振興機関

キルギスにおいては、キルギス商工会議所（Chamber of Commerce and Industry of Kyrgyz Republic：CCI-KR）や各種経営・産業団体が会員に対してビジネス振興のための活動を行っているが、CCI-KRはCCI-UZほど積極的に活動しておらず、その他団体も比較的小規模であり、これらの団体はドナーからの資金提供を受けながら、活動を展開している。民間ビジネスコンサルタントも存在しているが、その多くがドナー支援によるプログラムのもとで活動している。

#### (6) 他ドナーによる中小企業振興関連の支援

ADB、EBRD、WB等の主要ドナーは、金融面からの支援（銀行、マイクロクレジット機関に対する資金提供）あるいはインフラ整備支援を展開している。他方、ADB、EBRD、EU、GIZ、スイス開発協力庁（Swiss Agency for Development and Cooperation：SDC）、USAID、WB等の主要ドナーは、主として技術面からの次のような支援を展開している。すなわち、ADB：投資環境改善、税金・関税管理機能の強化、EBRD：BASプログラムを通じた技術移転と技術移転のための補助金の提供、EU：繊維等のセクター支援、GIZ：現地コンサルタントの育成と実際の企業を通じた中小企業支援、政策改革（貿易・投資促進）、バリューチェーン構築支援、SDC：食品加工セクター支援、USAID：関税改革・貿易促進 - 政府・民間機関（経営団体）の職員に対するキャパシティビルディング、WB：経済開発・投資協議会への政策立案支援、投資環境整備、ローカルガバナンス強化、農業生産性支援等。

#### (7) JICA 支援の方向性

キルギスの中小企業をとりまく事業環境は厳しく、また政府による中小企業振興体制や政府の技術協力プロジェクトへのコミットメントが十分とはいえないなか、JICAが何らかの政府関係機関をC/Pとして中小企業支援のための政府体制整備や法整備のための技術協力プロジェクトや専門家の派遣を実施することは時期尚早である。しかし、現在、Invest Promotion Center Public Fundにシニアボランティアの派遣が行われ、キルギスのビジネス環境に関する日本企業等への情報発信を行っており、将来的に中小企業振興分野においても派遣先の役割や体制を見極めつつ政府関係機関や民間ビジネス団体への短期専門家の派遣を検討する余地がある。

将来的に、JICAがキルギスにおいて、中小企業振興分野において何らかの支援を実施する場合、①中小企業振興に関する法制度整備支援、②中小企業振興政策策定・実施のための体制整備支援、③中小企業診断・指導のための現地コンサルタントの育成及び国際コンサルタ

ントの派遣支援、④本邦研修、第三国研修を通じた政府・民間関係者の能力強化支援等が考えられるものの、現状では、既存のキルギス日本人材開発センター（Kyrgyz Japan Center for Human Development：KRJC）を通じた現地の民間人材育成及び情報収集を進めるほか、本邦研修、第三国研修を通じた政府・民間関係者の中小企業振興政策・施策立案のための能力強化や民間関係者の日本マーケットの理解に資する研修から始め、先方政府の能力を見極めつつ、今後の支援を検討していくのが現実的ではないかと思われる。

#### （8）团长所感

キルギスにおいては、2日間のみの調査期間中（除くコンサルタント）、民間企業、政府機関、業界団体、他ドナーを通じ、現状では中小企業振興に特化した政策、施策等については小企業支援法があることを確認した。また、同法律を所管するMEAPが中小企業を一元的に所管するとのことであるが、これらの施策等が確実に中小企業支援に資するものかは不明である。基本的には、税制、監査などを所掌しているものであるが、これらは中小企業のみの特化するものではなく、民間企業全体をカバーするものと推察される。また、同省では、現在、上述の小企業支援法に加え、中大企業権保護法を作成する予定であり、そのなかで企業タイプの定義づけを明確にしたいと考えているとの由である。この作成作業にあたり、他援助機関に支援を打診したが、どこの機関も関心を示さないとの発言もあった。ちなみに、同省は約200名の職員規模で、マクロ経済、財政政策、税制、投資政策、FDI誘致、PPP促進、貿易政策、工業政策、企業関連規制・制度、許認可、監査等を所掌しているとのことで、オーバーキャパシティの感が否めない。

このような状況から、これらの業務の一部は、世銀等の支援の枠組みのなかで実施されているものと考えられる。かかる業務に対応するための公務員の能力向上などは喫緊の課題と考えられる。また、この国の特徴的な政府組織として、「ビジネス開発・投資協議会」があり、民間企業・団体と政府（首相、副首相、省庁）との橋渡しをしているが、これらは中小企業に特化したものというより、民間企業一般の 이슈を取り扱っており、特に中小企業を支援する仕組みとして、直接政府に声を届ける機関として設置されているものではない。事実、中小企業支援のための意見・コメントなどは同機関からは聞こえてこなかった。

民間企業からの要望には、ビジネスコンサルティングに関するものが認められるが、これらに対しては、現状においても、KRJCをはじめ他ドナーによる支援が行われている。このような支援のうち、EBRDでは同機関の支援を通じ、既に数百の企業に対するビジネスコンサルティングを実施するなど一定の成果を上げているとの由である。このようにEBRDによって、これまで、個々の企業がそれぞれに抱えている問題への対処はなされてきたが、同支援の終了後については、同様の事業を継続的に実施していくべき枠組みや、そういったコンサルタント業務に対応できるコンサルタントの育成や能力強化などを図る仕組みもキルギス側にはないところ、今後の課題と思料する。

2011年には、特にサービス業の成長を梃に5.7%の経済成長率を示したキルギスであるが、同国の産業規模や市場規模・拡大の可能性が大きく見込まれない現状を踏まえると、中小企業支援に特化した協力を検討する前に、まず、キルギス産業全体の構造を把握し、そのなかでの中小企業の位置づけを確認することが先決と思料する。かかる状況のなかで、中小企業関連の支援をするのであれば、その方法としては、（ニーズは当然あるので）民間企業活動を

直接的に支援できるような方策、例えば KRJC のような既存の支援の枠組みのなかでコンサルタント人材の養成を図るとか、企業コンサルティングを組み入れる等の支援を検討すべきである。また、産業振興としての中小企業振興ではなく、同国の課題とされている失業問題対策、貧困削減等の視点からとらえた中小企業振興という位置づけも考えられるところ、例えば起業支援に資するような協力も意義があるかもしれない。

# 第1章 調査の概要

## 1-1 調査の経緯と目的

中央アジア諸国は、1991年の独立以降、民主化・市場経済化等の改革が進められているが、独立後20年を経てそれぞれの政治・経済両面における多様化が進行し、特に経済面では、エネルギー資源の有無により国家間の経済格差が増大する傾向にある。国家間の経済格差是正のため、産業の多角化や雇用創出のために重要な役割を果たす中小企業の経営資源強化に資する支援の重要性は益々高まっており、JICAは同分野における今後の支援のあり方・方向性を検討するにあたって、同地域をとりまく政治・経済状況、社会情勢、政府の体制、企業の状況等の確認のために本調査を実施した。

民間セクター開発分野において、これまでJICAはウズベキスタン、カザフスタン、キルギスに設置された日本人材開発センターを通じて同地域におけるビジネス人材育成を支援してきたほか、ウズベキスタンにおいて行政手続法や倒産法に関する法制度整備支援を行ってきた。また、ウズベキスタンにおいては、多額の投資を必要とせずに品質・生産性の向上を行うことができる日本的品質・生産性管理（カイゼン）への関心が急速に高まっており、商工会議所がカイゼンセンターを設立し、自前でローカルコンサルタントを育成することを計画中との情報があったことから、本調査は、経済規模や産業構造、JICAの支援方針等を踏まえ、中小企業の経営資源強化に対する支援ニーズが高いウズベキスタンを中心に、ウズベキスタン、キルギスの2カ国において調査を行うこととした。

## 1-2 調査団員の構成

担当分野	氏名	所属	現地派遣期間
団長	永江 勉	JICA 客員専門員	7月22日～27日(ウズベキスタン) 7月27日～8月3日(キルギス)
調査企画	鈴木絵美里	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易課	
中小企業振興政策	小西 国洋	(株) 日本開発サービス	7月8日～27日(ウズベキスタン)
ビジネス開発サービス	清水 敬之	(株) 日本開発サービス	7月27日～8月11日(キルギス)

### 1-3 現地調査日程

現地調査は、2012年7月9日から8月11日までの期間で実施された。

調査日程の概要は以下のとおりである。

月 日	曜日	面談先
7月9日	月	JICA ウズベキスタン事務所
		ウズベキスタン日本人材開発センター (Uzbekistan Japan Center for Human Development : UJC)
		日系商社
10	火	UNDP (United Nations Development Programme)
		USAID (United States Agency for International Development)
		民間企業 (旅行代理店)
		民間企業 (家具生産)
11	水	Center of Expertise and Clear Production
		民間企業 (広告宣伝)
		民間企業 (イベント開催)
		JICA ウズベキスタン事務所
12	木	GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
		UJC
		Education and Training Center under Chamber of Commerce and Industry
13	金	商業銀行
		マイクロクレジット銀行
		ADB (Asian Development Bank)
		日系商社
14	土	
15	日	【Tashkent から Fergana に移動】
16	月	Chamber of Commerce and Industry (CCI) in Fergana Region
		民間企業 (プラスチック生産)
		【Fergana から Andijan に移動】
17	火	CCI in Andijan Region
		民間企業 (衣服生産)
		【Andijan から Namangan に移動】
		民間企業 (衣服生産)
18	水	【Namaqngan から Tashkent に移動】
		CCI in Tashkent Oblast
19	木	Association of the Leather and Shoe Enterprises (Uzbekchampionoyabzali) (皮革・靴協会)
		KOICA (Korea International Cooperation Agency)
		民間企業 (食品加工)
20	金	民間企業 (知的財産権を扱う民間企業)
		民間企業 (冷蔵庫・家具生産)
		Uzavtosanoat (自動車生産協会)
		National Bank of Uzbekistan
		Uzpakhtasanoat (綿花・綿製品協会)

月 日	曜日	面談先
21	土	
22	日	
23	月	IFC (International Finance Cooperation)
		JICA ウズベキスタン事務所
		UJC
		ウズベキスタン商工会議所 (Chamber of Commerce and Industry in Uzbekistan : CCI-UZ)
		民間企業 (家具生産)
24	火	法務省 (Ministry of Justice)
		ウズベキスタン中央銀行
		経済省 (Ministry of Economy : MOE)
25	水	民間企業 (食品加工・不動産管理・商社)
		米国商工会議所 (American Chamber of Commerce and Industry : AmCham)
		民間企業 (コンサルティング)
26	木	Association of Oil and Food Industry (食用油・食品協会)
		民間企業 (ボイラー生産)
		KOTRA (Korea Trade-Investment Promotion Agency)
		UJC
		国家非独占化・競争力強化委員会 (State Committee on Demonopolization and Development of Competition)
		対外経済関係・投資・貿易省 (Ministry of Foreign Economic Relations, Investments and Trade : MFERIT)
27	金	在ウズベキスタン日本大使館
		JICA ウズベキスタン事務所
		【Tashkent から Bishkek に移動】
28	土	
29	日	
30	月	JICA キルギス事務所
		GIZ
		IFC
		Invest Promotion Center Public Fund
		キルギス日本人材開発センター (Kyrgyz Japan Center for Human Development : KRJC)
31	火	経済・独占禁止政策省 (Ministry of Economy and Antimonopoly)
		キルギス政府ビジネス開発・投資協議会 (Business Development and Investment Council under the Government of the Kyrgyz Republic)
		キルギス商工会議所 (Chamber of Commerce and Industry of Kyrgyz Republic : CCI-KR)
		EBRD (European Bank for Reconstruction and Development)
8月1日	水	民間企業 (食品加工)
		JICA キルギス事務所
		在キルギス日本大使館

月 日	曜日	面談先
2	木	Association of Suppliers, Manufacturers and Distributors (サプライヤー・製造・流通業者協会)
		Association of Microfinance Institutions (マイクロファイナンス協会)
		Eurasian Development Bank
		Union of Accountants and Auditors (会計士・監査人協会)
		Union of Banks (銀行協会)
3	金	KRJC
		Union of Kyrgyzstan Entrepreneurs (キルギス企業家協会)
		Public Union of Businessman (経営者団体)
		ABCC (Agribusiness Competitiveness Center)
4	土	
5	日	
6	月	Institute of Management and Consultants (経営者・コンサルタント協会)
		Association of Insurance Institutions (保険企業協会)
		民間企業 (法律コンサルティング)
		民間企業 (食品加工)
		民間企業 (旅行代理店)
		民間企業 (システム開発)
		キルギス一村一品プロジェクト
JICA キルギス事務所		
7	火	民間企業 (コンサルティング)
		民間企業 (自動車販売代理店)
		民間企業 (ボイラー生産)
		民間企業 (飲料水生産)
8	水	Association of Young Entrepreneurs (若手企業家協会)
		Project for development of textile and sewing industry (GIZ)
		International Business Council (経営団体)
		FEZ Association (経営協会)
9	木	KRJC
		Bishkek Business Club (経営団体)
		ADB
		民間企業 (コンサルティング)
10	金	JICA キルギス事務所
		商業銀行
		EBRD
		民間企業 (家具生産)

(ウズベキスタン共和国)

## 第2章 ウズベキスタン共和国

### 2-1 ウズベキスタンの概要

ウズベキスタン共和国（以下、「ウズベキスタン」と記す）は、国土面積は約 45 万 km<sup>2</sup>（日本の約 1.2 倍）、中央アジア地域最大の約 2,820 万人（WB 2012 年）の人口をもつ内陸国である。古代よりオアシス都市と農業が発達し、東西交易の要所としての地位を築いていたが、1924 年にソ連に併合され、ウズベク・ソビエト社会主義共和国が設立した。1991 年のソ連崩壊後は、同年の第 1 回大統領選で選出されたイスラム・カリモフ大統領を国家元首とする共和制をとっており、政権の長期化や野党勢力に対する弾圧、反政府的活動に対する人権抑圧等、欧米諸国や人権団体からの批判は根強いが、国内の政治的な安定を重視し、緩やかに市場経済化を進める漸進主義をとっているからか、近隣国と比べて 2008 年の世界的金融・経済危機の影響は少なかった。

2010 年の名目 GDP は 617,940 億スム（389.63 億米ドル）であり、2011 年以降も年率 6.5～8.3% の実質経済成長率が見込まれている。

表 2-1 ウズベキスタン GDP/Per Capita GDP/経済成長率（2009～2016 年）

項目	2008 年 (実積)	2009 年 (実積)	2010 年 (実積)	2011 年 (暫定値)	2012 年 (予測値)	2013 年 (予測値)
名目 GDP (10 億スム)	37,747	49,043	61,794	77,751	96,893	117,844
名目 GDP (100 万米ドル)	28,605	33,461	38,963	45,353	51,572	57,886
名目 Per Capita GDP (米ドル)	1,039	1,195	1,367	1,559	1,751	1,942
実質経済成長率 (%)	9.0	8.1	8.5	8.3	7.0	6.5
物価上昇率 (%)	8.0	7.4	7.3	7.6	-	-

出所：IMF（2011），“Uzbekistan：Staff Visit, May 21-25, 2012 Aide Memoire”より作成  
(<http://www.imf.org/external/np/ms/2012/052512.htm>)

### 2-2 ウズベキスタンの産業構造、貿易・投資の概況

#### 2-2-1 産業構造

ウズベキスタンのマクロ産業構造（2010 年）は、工業（23.9%）、農業（17.8%）、建設（6.4%）、サービス業（44.1%）、税金分（7.8%）となっている。2005～10 年の間に、農業セクターの GDP シェアが大幅に下がっている一方（2005 年：26.3%→2010 年：17.8%）、工業（2005 年：21.1%→2010 年：23.9%）及びサービス業（2005 年：37.2 %→2010 年：44.1%）は GDP シェアを伸ばしている。

表 2-2 各セクターの GDP に対するシェア

(単位：%)

セクター	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
工業	21.1	21.8	21.0	23.5	23.4	23.9
農業	26.3	25.1	23.2	19.7	17.9	17.8
建設	4.8	5.1	5.9	5.6	6.6	6.4
サービス	37.2	37.9	39.8	41.3	43.7	44.1
税金 (純)	10.5	10.1	10.1	9.9	8.4	7.8
合計	100	100	100	100	100	100

出所：Center for Economic Research (2011), “Uzbekistan Economic Trends Information and Analytical Bulletin for 2010 year”

金額ベースでみたセクター別 GDP 額の推移は、表 2-3 のとおり。

表 2-3 金額ベースでみたセクター別 GDP 額の推移 (名目)

(単位：10 億スム)

セクター	2000 年	2005 年	2010 年
GDP (10 億スム)	3,255.6	15,923.4	61,831.2
工業	462.3	3,359.8	14,777.7
農業	979.9	4,187.9	10,820.5
輸送・通信	195.3	764.3	3,957.2
建設	250.7	1,687.9	7,667.1
流通・公共事業	351.6	1,401.3	5,564.8
その他	608.8	2,834.4	14,221.2
税金相当分	407.0	1,687.9	4,822.8

出所：Center for Economic Research/Economic Review Magazine/IndexInfo-marketing Research, (2011), “Uzbekistan 2011 Almanac”

#### 【参考】ウズベキスタンの工業開発

ウズベキスタンは工業開発に関する優先政策大統領令 (2011~2015)<sup>3</sup>により、持続可能な工業開発を進めるため、産業の多角化や競争力強化のための構造改革を実施することを目的として、工業開発分野に関する優先課題を明らかにしている。本大統領令では、エネルギー分野への過度な偏りを解消するため、食料加工や軽工業、機械工業の GDP シェアに占める割合の具体的な数値目標を示しているほか、各製品の具体的な製造量等まで示している。また、Center for Economic Research “Uzbekistan Economic Trends Information and Analytical Bulletin for 2010 year” がまとめている工業セクターの現状 (2010 年) は、表 2-4 のとおり。

<sup>3</sup> Resolution by the President of the Republic of Uzbekistan No 1442 On the Priorities of Industrial Development of the Republic of Uzbekistan in 2011-2015

表 2-4 工業セクターの現状 (2010年)<sup>4</sup>

セクター	現状
機械工学 (Mechanical engineering)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対前年比成長率 (2010年) 11.6%</li> <li>・成長に寄与しているサブセクターは、バッテリー (220%増)、農耕機 (180.3%)、パワーケーブル (178.7%)、トラクタートレーラー (148.9%)</li> <li>・特に、自動車関連では、対前年比成長率 (2010年) は 109.3%である。生産金額は 333,360 億スムであり、総輸出額は 483.6 百万米ドル</li> </ul>
農業機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産額 (2010年) は 17,170 億スム、うち輸出金額 (2010年) は 5.3 百万米ドル (カザフスタン、トルクメニスタン、キルギスへ輸出)</li> </ul>
電機関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産額 (2010年) は 5,330 億スム、対前年比成長率は 136.4%、うち輸出金額 (2010年) は 97.7 百万米ドル</li> <li>・輸出品目は、ケーブル製品 (総輸出の 75.1%)、変圧器 (17.4%) 等 (トルコ、スイス、アラブ首長国連邦へ輸出)</li> </ul>
化学関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対前年比成長率 (2010年) は 115.4%、うち輸出金額 (2010年) は 680 百万米ドル (対前年比 12.9%増)</li> </ul>
燃料・動力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・燃料の対前年比成長率 (2010年) は 103.5%、動力の対前年比成長率 (2010年) は 104.5%、総輸出に占めるエネルギー・石油の海外輸出の割合は 35.2%</li> <li>・動力関連の生産額 (2010年) は 282,230 億スム、燃料関連の生産額 (2010年) は 644,010 億スム</li> <li>・他方、燃料オイルは対前年比マイナス 65.6%</li> </ul>
軽工品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産額 (2010年) は 448,910 億スム、対前年比成長率は 117.4%、うち輸出金額 (2010年) は 1,925.3 百万米ドル (対前年比 150.6%増)</li> <li>・主要品目はメリヤス、カーペット、ニット・シルク製品等</li> </ul>

## 2-2-2 貿易概況

### (1) 国際収支

2010年度のウズベキスタンの財の輸出は 12,772 百万米ドル、財の輸入は 12,549 百万米ドルであり、貿易収支全体では 222 百万米ドルの貿易黒字である。他方、2010年度のサービス収支は黒字 (2010年度: 500 百万米ドル) であり、所得移転も黒字 (2010年度: 381 百万米ドル) となっている。経常収支全体では、黒字 (2010年度: 1,624 百万米ドル) である。また、資本・投資収支も黒字 (2010年度: 500 百万米ドル) となっている。総合勘定全体では、2,213 百万米ドルの黒字である (この総合勘定の赤字は外貨準備増減において相殺されている)。国際収支構造に関して特徴的なのは、貿易収支において輸出額と輸入額が粗均衡し、開発途上国に一般的にみられる貿易収支の赤字はウズベキスタンにおいてはみられないことである (資源を中心とした輸出が大きく寄与している)。

<sup>4</sup> Center for Economic Research (2011), "Uzbekistan Economic Trends Information and Analytical Bulletin for 2010 year"から抽出・記載。

表 2 - 5 国際収支 (2009~2010 年)

(単位：百万米ドル)

勘定項目	2009 年度	2010 年度
貿易収支 (純)	-19	222
輸出	11,679	12,772
輸入	11,698	12,549
サービス (純)	621	500
所得移転	422	381
経常収支 (純)	878	1,624
資本・投資収支 (純)	1,001	500
総合収支	1,879	2,218
外貨準備高増減	-1,879	-2,218

出所：WB (2012), "At a glance Uzbekistan"

## (2) 貿易構造

ウズベキスタンは中央アジアの内陸国に囲まれる二重内陸国であり、欧米の国際市場にアクセスするためには製品・原材料の輸送コストや輸送時間の面で極めて不利な状況におかれているほか、欧米市場の求める品質の製品を製造する技術やマーケティング能力が不足しており、貿易相手国はロシアや近隣の中央アジア諸国、中国、韓国等が中心となっている。

## 1) 輸出構造

2010 年のウズベキスタンの最大の輸出先相手国はロシアであり総輸出額の 34.0% (4,441 百万米ドル) を占め、次いで中国 (6.9%)、カザフスタン (6.5%)、トルコ (5.5%)、

表 2 - 6 ウズベキスタンの主要輸出先相手国

(単位：百万米ドル)

輸出国	2009 年度	2010 年度	2010 年度 構成比 (%)	2009-10 年 伸び率 (%)
	金額	金額		
ロシア	2,257.20	4,441.20	34.0	96.8
中国	489.00	899.90	6.9	84.0
カザフスタン	513.70	852.10	6.5	65.9
トルコ	406.90	721.90	5.5	77.4
アフガニスタン	703.80	663.30	5.1	△ 5.8
イラン	538.00	573.90	4.4	6.7
ウクライナ	691.10	175.70	1.3	△ 74.6
韓国	102.60	158.20	1.2	54.2
シンガポール	67.50	155.80	1.2	130.8
英国	110.80	131.50	1.0	18.7
日本	15.00	16.50	0.1	10.0
輸出総額	11,771.30	13,044.50	100.0	10.8

出所：ジェトロ世界貿易投資報告より作成 ([http://www.jetro.go.jp/world/russia\\_cis/uz/](http://www.jetro.go.jp/world/russia_cis/uz/))

アフガニスタン（5.1%）の順となっている。また、主要輸出品目は、エネルギー製品であり、輸出品目の34.2%を占めている（表2-7）。

表2-7 主要輸出品目 シェア（%）

輸出品目	2009年	2010年	伸び率
エネルギー製品	34.2	24.8	-19.8
綿繊維	8.6	11.3	46.0
食料品	6.0	9.7	77.3
サービス	8.8	9.1	14.7
鉄鋼・非鉄金属	5.0	6.8	52.7
機械・設備	2.9	5.5	210.0
化学品・プラスチック製品	5.0	5.1	12.9
その他	29.5	27.7	3.9
輸出総額	100.0	100.0	

出所：Center for Economic Research（2011），“Uzbekistan Economic Trends Information and Analytical Bulletin for 2010 year”

## 2) 輸入構造

ウズベキスタンの最大の輸入元相手国はロシアであり、2010年には総輸入額の22.0%（1,936.4百万米ドル）を占め、次いで韓国（16.6%）、中国（13.5%）、カザフスタン（10.9%）、ドイツ（4.9%）の順であり、これら上位5カ国の輸入シェアの合計は67.9%を占めている。主要輸入品目は、機械・設備であり、輸入全体の56.5%を占めており、次いで化学品・プラスチック製品（11.1%）、食料品（9%）となっている（表2-9）。

表2-8 ウズベキスタンの主要輸入元相手国

（単位：百万米ドル）

輸入国	2009年度	2010年度	2010年度 構成比（%）	2009-10年 伸び率（%）
	金額	金額		
ロシア	2,190.7	1,936.4	22.0	-11.6
韓国	1,125.8	1,456.5	16.6	29.4
中国	1,562.4	1,185.4	13.5	-24.1
カザフスタン	793.5	956.2	10.9	20.5
ドイツ	417.0	432.8	4.9	3.8
ウクライナ	834.9	376.9	4.3	-54.9
トルコ	267.1	238.0	2.7	-10.9
ブラジル	181.6	231.6	2.6	27.5
イタリア	147.8	135.2	1.5	-8.5
米国	221.1	130.4	1.5	-41.0
日本	124.0	105.9	1.2	-14.6
輸入総額	9,438.3	8,799.7	100.0	-6.8

出所：ジェトロ世界貿易投資報告より作成（[http://www.jetro.go.jp/world/russia\\_cis/uz/](http://www.jetro.go.jp/world/russia_cis/uz/)）

表 2-9 主要輸入品目 シェア (%)

輸入品目	2009 年	2010 年	伸び率
機械・設備	56.5	44.1	-27.3
化学品・プラスチック製品	11.1	14.3	20.3
食料品	9.0	10.9	13.2
鉄鋼・非鉄金属	6.3	8.4	23.7
エネルギー製品	3.5	6.0	61.0
サービス	4.4	4.7	1.7
その他	9.2	11.6	16.8
輸入総額	100.0	100.0	

出所：Center for Economic Research, (2011) “Uzbekistan Economic Trends Information and Analytical Bulletin for 2010 year”

なお、日本とウズベキスタンの貿易量は、2010 年には 77 百万米ドルであり、日本からウズベキスタンへの主要輸出品目は、車両 (2,269 万米ドル)、シャーシ (1,828 万米ドル) 等である。一方、ウズベキスタンから日本への輸出品目は、未加工金 (1 億 7,000 万米ドル) であり、輸入総額全体 (172 百万米ドル) の 99%を占めている (表 2-10)。

表 2-10 日本とウズベキスタンとの貿易

(単位：百万ドル)

年	日本からの輸出 (A)	日本への輸出 (B)	(A) - (B)
2006	16	179	-163
2007	65	161	-96
2008	76	312	-236
2009	85	103	-18
2010	77	172	-94

出所：JETRO ホームページ ([http://www.jetro.go.jp/world/russia\\_cis/uz/](http://www.jetro.go.jp/world/russia_cis/uz/))

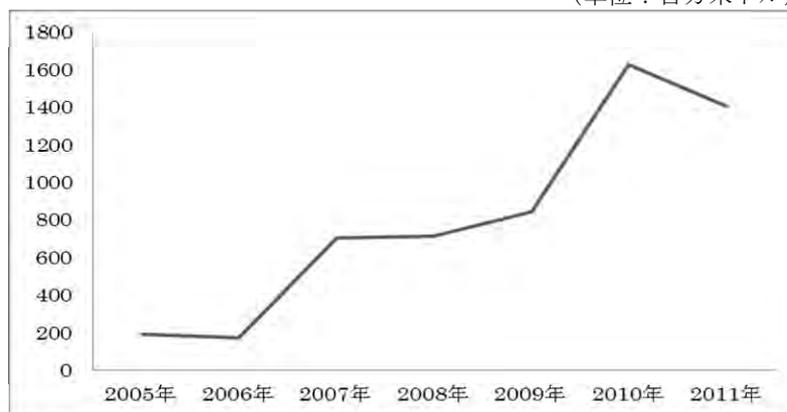
### 2-2-3 外国直接投資

ウズベキスタンへの外国直接投資 (Foreign Direct Investment : FDI) は、2007 年以降大幅に増加しており、2009 年の世界金融危機後も FDI は流入し続けている<sup>5</sup>。

<sup>5</sup> 2010 年に石油・天然ガスのゼロマックス (スイス) が撤退したものの、2011 年にロシア石油大手ルクオイルによる天然ガス開発事業 (3,145 百万米ドル) や韓国企業のコンソーシアムによるガス化学関連の開発事業 (16 億 9,400 米ドル)、GM パワートレインによるエンジン製造工場への投資 (5 億 2,200 万米ドル) 等の大型投資案件があった。

表 2-11 ウズベキスタン外国直接投資（FDI）推移

(単位：百万米ドル)



出所：UNCTAD “World Investment Report 2012”

表 2-12 国内のセクター別投資先（2009～2010年）

(単位：%)

セクター	2009年	2010年
製造・建設等	75.7	71.8
内 工業	28.4	28.6
農業	3.1	3.1
運輸・通信	31.4	29.2
その他	12.8	10.7
非製造・非建設等	24.3	26.4
住宅関連	9.5	14.7
教育	8.1	2.6
その他	6.7	11.1

出所：Center for Economic Research (2011), “Uzbekistan Economic Trends Information and Analytical Bulletin for 2010 year”

ウズベキスタン政府は、国内への外国投資の促進のために投資環境整備を進めており、外国投資家の権利保護や法人税の減免や輸入品への付加価値税の免除、関税の免除等優遇策などの法的枠組みを整備してきた<sup>6</sup>。外国投資の形態としては、既に設立されている企業への資本参加や私有化された企業の買収、また 100%外資による会社設立も可能となっており、特にインフラ整備と製造業への外国投資を歓迎している。

しかし、ウズベキスタンにおいては、現地通貨スムと外貨の変換が容易ではなく、また為替レートが公定レート以外に二重、三重に存在しているほか、外国企業が政府の査察により脱税や違反を指摘され、莫大な追徴課税を要求されたり営業停止処分に追い込まれるなどといった事例がたびたび報告されており<sup>7</sup>、その結果外国企業が撤退するなど同国において外国企業がビ

<sup>6</sup> 詳細は JETRO HP を参照 ([http://www.jetro.go.jp/world/russia\\_cis/uz/qa/03/04J-010339](http://www.jetro.go.jp/world/russia_cis/uz/qa/03/04J-010339))。

<sup>7</sup> 例えば、本調査期間中にロシア系通信会社の MTS が脱税等を理由として 10 日間（その後、3 カ月に延長）の営業停止に追い込まれ約 900 万人の通信に支障がでたほか、2006 年からウズベキスタンに生産拠点を置いていたデンマーク系のカールスバーグが政府による査察を受けた後、同国における一時的な生産停止を発表している。そのほか、英系の Oxus Gold が政府に出資金の 50% を政府に収用されるといった事例があるほか、政府の介入を理由としてトルコやインド系の企業の撤退事例がある（参考：<http://www.bbc.co.uk/news/business-19250420>）。

ビジネスを展開するのは容易ではない。

2012年6月4日、対外経済関係・投資・貿易省（MFERIT）は国内の投資環境改善を目的としたラウンドテーブルを開催し、外国企業と外国機関から合わせて56名が参加した。このラウンドテーブルにおいて、MFERITは、ラウンドテーブルに先だって実施した日本企業を含む外国企業へのアンケートの結果を発表し、「投資先としての全体の評価」は「とてもよい」が47%、「よい」が29%、「満足」が22%、「悪い」が2%と、投資先としての評価の高さを強調したが、日本企業の回答を集計して提出したJETROは、日本企業の回答では「悪い」が75%を占めており、個別に回答した他国の企業は回答者が特定されることを懸念して肯定的な回答をしたのではないかと分析している<sup>8</sup>。また、アンケートにおける外国企業からの回答では、「投資先としての魅力」では、3,000万人という人口と政治的安定、税制、原材料の調達の容易さ等が挙げられたものの、「ビジネス上の課題」としては銀行取引の困難さ等金融面での課題や、電力やガスの安定供給等インフラの整備を求める声が挙げられた。

なお、2012年8月現在、ウズベキスタンには13社の日系企業が進出しているが、日本企業は同国におけるビジネス環境の問題点として現地通貨と外貨の両替が困難であることや政府による経済活動への干渉、物流面での課題を挙げている。ウズベキスタン政府は、日本からの投資を促進するため、2011年6月8日にタシケントにおいて第1回日本・ウズベキスタン・ビジネス環境にかかわるワーキング・グループを開催し、日本側からは経済産業省、現地日系企業が参加したほか、ウズベキスタン側からは、MFERIT、その他関係省庁等から関係者が出席した。日本側から現地通貨から外貨への交換が極めて困難等の問題提起がなされたが、ウズベキスタン側からは、制度上は問題ないとしてので個々のトラブルが発生した際に連絡してほしいと述べるにとどまっていた。

#### 【参考】UZINFOINVEST（ウズインフォインヴェスト）<sup>9</sup>

ウズベキスタンに対する外国投資促進のため、外国投資家に対してビジネス案件、統計、法律等の情報提供を実施しているほか、外国貿易促進のための見本市の開催を行っている機関がMFERITの傘下に置かれている。

#### 2-2-4 雇用

ウズベキスタンの雇用者数は約1,100万人（2010年）であるが、セクター別では農業が最も多く約300万人、次いで、教育・科学関連（約160万人）、工業（160万人）となっている（表2-13）。

<sup>8</sup> JETRO 通商弘報 2012.04.26 参照  
(<https://news.jetro.go.jp/aps/QJTR/main.jsp?uji.verb=GSHWD0320&serviceid=QJTR&rqid=1&kino=QJTR4f98b1a077a10&PARASETID=jwb>)

<sup>9</sup> UZINFOINVEST WEB サイト：<http://www.investuzbekistan.uz/>

表 2-13 セクター別雇用数

(単位：1,000 人)

セクター	2000 年	2005 年	2010 年
工業	1,145	1,348	1,552.7
農業・林業	3,093	2,967	2,874.5
建設	676	849	1,005
輸送・通信	382	488	594.7
小売・卸売等	754	904	1,245.8
非製造サービス	251	316	391.7
健康・文化・福祉	587	736	888.8
教育・文化・芸術	1,146	1,385	1,614.1
金融・リース・保険	52	54	65.3
公的サービス	146	165	217.4
その他	751	984	1,124.8
合計	8,983	10,196	11,624.8
人口	24,888	26,021	28,001.0

出所：Center for Economic Research/Economic Review Magazine/IndexInfo- marketing Research (2011), “Uzbekistan 2011 Almanac”より作成

また、セクター別の賃金バランスは表 2-15 のとおり。すべてのセクターの賃金（月給）の平均を 100 として、各セクターの賃金を指数化したものである。工業（賃金バランス指数：171）、建設（162）、運輸・通信（135）等の賃金が高く、教育・文化・化学（79）、健康・体育・スポーツ・社会的保護（78）、林業（62）等のサービスセクターの賃金が低くなっている。

表 2-14 セクター別賃金（月給）バランス（2010 年）

セクター	指数
賃金平均	100
工業	171
建設	162
運輸・通信	135
その他非製造セクター	123
流通・政府調達	118
教育・文化・化学	79
健康・体育・スポーツ・社会的保護（Social Protection）	78
その他製造セクター	75
林業	62
非製造セクター（Household service）	46

出所：Center for Economic Research (2011), “Uzbekistan Economic Trends Information and Analytical Bulletin for 2010 year”

## 2-3 国家開発計画「福祉向上戦略文書 2008～2010 年“Welfare Improvement Strategy Paper of the Republic of Uzbekistan 2008-2010 : WIS”」

ウズベキスタンは、2007 年に世銀や ADB、UNDP の支援を受けて国家開発戦略である「福祉向上戦略文書（2008～2010 年）：“Welfare Improvement Strategy Paper of the Republic of Uzbekistan 2008-2010”」を策定した<sup>10</sup>。WIS では、強固で包括的な経済成長により人々の生活水準を向上させ、世界で競争力をもつ近代的で多様化された経済を実現し、更に所得の公平な分配と保健、教育分野におけるサービスの質の向上を実現することをめざしている。

WIS の第 2 章において、中小企業振興に関係する事項（産業政策、民間セクター開発）が記載されているが、ともに 1～2 ページの記載にとどまり、この内容から具体的な活動がみえてこない。また、本戦略書全体として、ロードマップのようなスケジュール等も不足しているほか、国家開発政策、産業政策、中小企業振興政策等の一連の首尾一貫した政策が欠けている。

（ウズベキスタン 福祉向上戦略文書：2008～2010 年）

（産業政策）

- ・以下の事項に関する取り組みが必要である。
  - これまでオイル、ガス、動力、非鉄金属加工等のセクター開発を重視しているが、市場メカニズムの機能、民間財産の保護、法システムの整備、企業経営管理等に関する調査を行うこと
  - 競争力のある環境をつくり出すこと
  - 国の干渉を減らすこと
  - 資源、エネルギーの効率化を促進すること
  - 競争力をもたせるため、税金を減らすこと
  - 高付加価値製品の生産を行うこと
- ・特に、育成すべきセクターは、エネルギーセクター（オイル、ガス等）とサービスセクター（通信、金融、銀行、輸送等）及び公共事業である。

（民間セクター開発）

- ・以下の事項に関する取り組みが必要である。
  - 小ビジネス企業の工業セクターへの参入（小ビジネスの多くは農業関連の企業となっている）
  - 生産性向上
  - 小ビジネス企業の輸出促進
  - 小ビジネス企業の市場開拓促進とインフラ整備

<sup>10</sup> 2007 年 8 月の採択以降、改訂版は策定されていない。

## 2-4 ウズベキスタンの中小企業振興の基本的枠組み

### 2-4-1 中小企業の定義

ウズベキスタンにおける中小企業の定義は表2-15のとおり。業種により従業員数の上限は異なっている。

表2-15 中小企業の定義

タイプ	分類基準
個人企業家	・登録した個人企業家（他の労働者の雇用は認められていない。）
零細企業	・製造業：従業員10名以下 ・サービス業、小売・卸業、その他：従業員5名以下
小企業	・零細企業より多くの従業員を雇用し、かつ、 - 40名未満（製造業） - 20名未満（建設業、農業、卸売、工業関連その他サービス） - 10名未満（科学研究・サービス、小売、その他非工業関連）
中企業	・小企業より多くの従業員を雇用し、かつ、 - 100名未満（製造業） - 50名未満（建設業） - 30名（農業、卸売、公共サービス、工業関連その他サービス） - 10名未満（小売、その他非工業関連）
その他	・Dekhan farm：家族型小規模経営：農業 - 登録、非登録型が存在 ・Private firm：登録した農業企業（農業協同組合）

出所：JICA（2011），“Sector Analysis Paper On Small and Medium Business Promotion in the Republic of Uzbekistan”

国家統計委員会（Uzbekistan 2011 Almanac）によれば、2010年のウズベキスタンにおける中小企業数は45万9,500社、中小企業雇用者数は約863万人であり、総雇用に占める中小企業雇用者の割合は74%である。また、中小企業のGDPに占める割合は、53%となっている（表2-16）。

表2-16 中小企業雇用数・GDPシェア推移

項目	2000年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
操業数（1,000社）	149.3	268.6	346.1	392.0	398.6	422.9	459.5
雇用者数（1,000名）	4,316.5	6,679.0	7,258.6	7,762.8	8,024.1	8,402.3	8,638.3
総雇用に占める中小企業雇用者の割合（%）	49.7	66.5	69.3	72.3	72.7	74.2	74.3
GDPシェア（%）	31.0	38.2	42.1	45.7	48.2	50.1	52.5

出所：Center for Economic Research/Economic Review Magazine/IndexInfo-marketing Research “Uzbekistan 2011 Almanac”

### 2-4-2 中小企業振興関連法・関連政策

ウズベキスタンでは、1991年の旧ソ連からの独立以降「企業活動に関する共和国法（1991年制定）」、「中小企業・私有企業家の追加的な発展振興策に関する大統領令（1995年）」、「小企業活動及び私有企業活動発展促進に関する共和国法（1995年）」、「中小企業発展促進のための

追加的措置に関する共和国法（1998年制定、2003年に改訂）等の法や大統領令、政府決定により中小企業振興に係る法的・制度的枠組みが整備されてきたが、日本における「中小企業基本法」のような中小企業振興に関する一連の規定を定めた包括的な法律が存在しない。また、日本における中小企業庁、中小企業基盤整備機構等の中小企業支援の立案・実施を担う公的機関が存在せず、関係機関がおのおのの所掌の範囲内で中小企業振興策を実施している。

中小企業振興を含むビジネス環境整備のための施策が大統領令等によりランダムに発出されているため、施策の全体像を把握しにくくなっているという弊害はあるものの、ウズベキスタン政府は同国経済において中小企業が果たす役割の重要性を認識しており、2011年を「小企業と民間企業の年（Year of Small Business and Private Enterprises）」と位置づけ、カリモフ大統領は同年2月に小企業のためのビジネス環境改善のためのプログラム<sup>11</sup>を採択し、ビジネス環境整備のための法整備や税制改革、イノベーション技術の導入、関係者のキャパシティビルディングの実施を行うこととしている。また、2012年7月には「ビジネス環境の更なる基本改善と企業の自由を強化するための手段に関する大統領令<sup>12</sup>」を発令し、起業促進のための施策や、貿易手続きや外国人労働者のビザ発出等の手続きに係る時間短縮等の具体的施策を実施することを明らかにしている。

## 2-4-3 税制

### (1) 企業利潤税（法人税）・付加価値税・企業活動税

企業利潤税（法人税）、付加価値税、企業活動税の税率は表2-17のとおりである。

表2-17 法人税・付加価値税・企業活動税<sup>13</sup>

税金の種類	課税対象・税率
法人税	法人税の基準税率は9%（ただし、例外は以下のとおり） 【特例】 ・商業銀行：15% ・公演・コンサート事業を行うライセンスを有する法人や自然人（非居住者を含む）を参加させる方法で、競売の実施や大衆見世物興業の運営により収入を取得する法人：35% ・中小企業 <sup>14</sup> ：基本税率6%、ただし製造業の場合5% ・サービス業：売上高に対して6%もしくは所得に対する9%課税を選択可能
付加価値税	付加価値税：20% （付加価値税の課税対象となるのは、物品、労務、サービスの販売及び輸入に関する取引）
企業活動税	法定最低賃金に乗じた額を賦課するものであり、2011年12月1日現在の法定最低賃金は月額62,920スムと規定されている。

<sup>11</sup> The Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan dated February 7, 2011 No. PP-1474

<sup>12</sup> Degree of the President of the Republic of Uzbekistan 18 July 2012, Nr UP-4455 On measures for further cardinal improvement of the business environment and strengthening the freedom of entrepreneurship

<sup>13</sup> ウズベキスタン共和国法第136号「国税基本法」（2007年12月25日付、2008年1月1日施行、2009年12月30日付改訂）に基づくもの。詳細はJETRO（[http://www.jetro.go.jp/world/russia\\_cis/uz/invest\\_04/](http://www.jetro.go.jp/world/russia_cis/uz/invest_04/)）やUzinfoinvest（[http://www.uzinfoinvest.uz/eng/investment\\_guide/](http://www.uzinfoinvest.uz/eng/investment_guide/)）から入手可能。

<sup>14</sup> 中小企業：従業員100名未満（製造業）、50名未満（建設業）、30名（農業、卸売、公共サービス、工業関連その他サービス）、10名未満（小売、その他非工業関連）

## (2) 関税政策

関税は、貿易の観点から中小企業振興にも影響を与える政策のひとつであるが、WTOのデータベースより作成した品目別輸入関税の平均（2011年）は、表2-18のとおり。

表2-18 ウズベキスタン 輸入関税率平均（2011年）

品目	平均関税率 (MFN <sup>15</sup> 対象)	品目	平均関税率 (MFN対象)
動植物	13.5	鉱物・資源	14.5
乳製品	7.5	石油	18.0
果物・野菜	29.2	化学	9.0
コーヒー・お茶	15.8	木・紙	16.4
穀物・その他	20.4	繊維	24.5
油脂・油	7.2	衣服	31.2
砂糖・菓子類	26.4	皮革・靴	16.5
飲料・タバコ	31.8	非電機機械	8.0
綿花	10.0	電機機器	12.6
その他農産加工	10.7	輸送	12.9
魚・魚加工品	5.0	製造物	17.2

出所：WTO（2012）

<http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBTariffPFView.aspx?Language=E&Country=UZ>  
より作成

### 2-4-4 中小企業金融

ウズベキスタンには、商業銀行が約30行、マイクロクレジット機関(Micro Credit Organization)が約40機関、Pawn Shop（質屋）は50機関以上存在している。

ウズベキスタン政府は、2006年にマイクロファイナンス及びマイクロファイナンス機関に関する法律<sup>16</sup>を制定し、マイクロファイナンス活動に対する法的な位置づけを行ったことからマイクロファイナンス機関がウズベキスタン全国で設立されることとなった。また、中央銀行は、商業銀行が新規起業や小口貸付のための低金利のマイクロファイナンスファンドを設立した場合、税金面で優遇するなど中小企業の金融アクセスの向上のための努力を行っている。

しかし、依然として現行の金利は高水準であり、中小企業にとって、金利及び融資の担保設定が課題となっている。商業銀行の金利水準は、一般ローンで約20%、マイクロローンで約60%であるが、マイクロファイナンス機関の貸出金利は現金貸出で40~60%の金利を設定している。そのため、資金の借入が可能となるのは、金利に利益を上乗せできるサービス業（貿易や小売業）などの短期の資金繰りを行う中小企業に限られており、製造業のように長期に資金が必要となるような企業では資金の借入を行うことは困難である。ウズベキスタンの民間セクターの発展のためには製造業も含めた民間企業が銀行、証券等さまざまなチャネルを通じた資金調達が可能となる環境を整備する必要がある。

<sup>15</sup> MFN：Most Favored Nation（最恵国待遇）

<sup>16</sup> The laws “On microfinance” and “On microcredit organizations”, [www.mixmarket.org/mfi/country/Uzbekistan](http://www.mixmarket.org/mfi/country/Uzbekistan), [www.themix.org/publications/mix-microfinance-world/2011/03/uzbekistan-2009-microfinance-analysis-and-benchmarking-r#ixzz254GoqKq4](http://www.themix.org/publications/mix-microfinance-world/2011/03/uzbekistan-2009-microfinance-analysis-and-benchmarking-r#ixzz254GoqKq4)

また、中小企業が金融機関からの借入を行う際、企業のビジネス経験・資金調達経験の不足、申請書類の未整備、抵当の不足等が障害となっており、特に、地方に所在する企業は、融資審査の際に金融機関が提出を求めるビジネスプランや財務諸表の作成能力が低く、そういった企業に対する能力強化が必要である。

表 2-19 金利一覧表<sup>17</sup>

金融機関、支援機関、企業	融資額	金利（年率、%）	備考
・商業銀行	・一般ローン （1件当たり平均 200～300百万スム）	・19%+抵当	・融資期間1年
	・マイクロローン （1件当たり平均 50～60百万スム。最 大70百万スム）	・プライムレートに管 理費1%を加算した 利率。（例）12%+ 1%=13%	・期間：3年まで
・国営商業銀行	・商業銀行のローン	・基本レート （現在 14%+ $\alpha$ ）	・2年、5年間の長期貸し 出しも実施している。
・マイクロクレジット オーガニゼーション	・マイクロクレジット （1件当たり 5～6 百万スム）	・現金 ・月利3～4% （年率では36～48%）	・貸出対象：個人及び小企 業（商業銀行から融資を 受けられない個人と企業 が対象） ・融資期間： サービス業向け：～1年 農業者向け：～2～3年 製造業向け：～3年以内 貿易・サービス向け短期 貸付（1年以内）

## 2-5 中小企業の現状と課題

### 2-5-1 中小企業をとりまくビジネス環境

世界銀行/IFCが毎年実施している中小企業のビジネス環境調査（Doing Business）によれば、2012年のウズベキスタンのビジネス環境は調査対象183国/地域中166位、2011年度は164位であった（表2-20）。

<sup>17</sup> 調査期間中に実施したインタビューに基づき策定。金利水準は銀行やマイクロファイナンス機関の政策によりさまざまである。このほか、中小企業は Pawn Shop からの借入により資金調達を行うことがあるが、Pawn Shop の金利は月利16%程度と高率である。

表 2-20 ウズベキスタンのビジネス環境指数 世界順位

(単位：位)

評価項目	2012年ランク	2011年ランク
起業 (Starting a business)	96	106
建設許認可 (Dealing with construction permits)	145	145
電力アクセス (Getting Electricity)	170	N/A
所有権登記 (Registering property)	136	135
金融アクセス (Getting a credits)	159	138
投資家保護 (Protecting Investors)	133	132
税金支払 (Paying taxes)	157	154
貿易 (Trading across borders)	183	169
契約遵守 (Enforcing contracts)	43	44
破産解決 (Resolving Insolvency)	117	N/A
退出 (Closing a business)	N/A	112
総合ランク	166	150

出所：World Bank (2012) “Doing business in 2012 & 2011”

また、国際金融公社 (International Finance Corporation : IFC) が実施した中小企業<sup>18</sup> に対する調査の結果は表 2-21 のとおり。

表 2-21 企業に対するビジネス環境調査 (調査期間：2008年4月～8月、366社対象)

項目	主要回答内容
犯罪	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 賄賂が政府職員に必要であると回答した企業：59.5%</li> <li>・ 作業開始証を入手するのに賄賂が必要であると回答した企業：58.9%</li> <li>・ 輸入許可証を入手するのに賄賂が必要であると回答した企業：70.5%</li> </ul>
金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 抵当を伴う借入が必要とした企業：98.7%</li> <li>・ 借入金額に対する要求される抵当引当額：129.7%</li> <li>・ 銀行を通じた投資を行っている企業：7.72%</li> </ul>
インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1カ月に電気が不足する (停電する) 回数：3.2回</li> <li>・ 1カ月に電気が不足する (停電する) 時間：7.7回</li> <li>・ 電力不足が制約要因と考える企業：31.7%</li> </ul>
標準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国際基準を満たしていると考える企業：1.32%</li> </ul>
実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業による能力 (人的・設備) の活用率：72.3%</li> </ul>
貿易	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 輸出のためのカスタムズクリアランス所要日数：5.1日</li> <li>・ 輸入のためのカスタムズクリアランス所要日数：52.5日</li> <li>・ 国内向け生産 (輸出に向けられない製品)：99%</li> </ul>
労働	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内教育実施率：9.6%</li> <li>・ 正規雇用率：23.6%</li> </ul>

出所：IFC (2012), “Enterprise Survey 2008” <http://www.enterprisesurveys.org/>

<sup>18</sup> The Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan dated February 7, 2011, No.PP-1474

## 2-5-2 中小企業の現状

ウズベキスタンでは、GDP に占める中小企業の割合が 53%、労働人口の 74%以上が中小企業で雇用されている。1991 年の旧ソ連からの独立直後から、中小企業に対する優遇策の導入が順次行われており、2011 年は大統領令により「小規模企業・個人企業年」と定められ、企業活動により多くの自由を与え、国の管理機能と許可規定を緩和し、国家機関、監督機関が事業主の経営活動に介入することを大幅に削減し、小企業、事業主の設立、登記手続きの簡略化を推進している<sup>19</sup>。しかし、ウズベキスタンの政府手続きは煩雑で、政府規定の実施基準が不透明であり、日常的に公務員への賄賂が蔓延しているなど民間中小企業をとりまく環境は厳しく、元政府職員が役員であるなどの例外を除き、政治力のない中小企業は政府による介入を恐れて、目立たないように組織運営を行っている。また、同国においては現地通貨スムと外貨の変換が容易ではなく、また為替レートが公定レート以外に二重、三重に存在しているほか、銀行への外貨預金義務があるなど、特に外国とのビジネスを展開するのは容易ではない。

なお、ウズベキスタンにおいては 100 名以下の小企業に対する税制面や外貨の取り扱いに関する優遇策があるが、その優遇策の適用を受けるため、事業規模の拡大にあたって会社を分割し、登記上は中小企業を継続する例がみられる。具体的には、150 名の従業員を抱える企業が、中小企業として存続を続けるため会社を分割して登記するほか、従業員の一部を雇用促進の観点から従業員数から控除される職業訓練学校の卒業生や内職作業者を雇用している<sup>20</sup>。

## 2-5-3 中小企業の課題

中小企業の課題は、中小企業自身の能力の問題〔下記（1）～（5）〕と外部の問題〔下記（6）～（7）〕に大別できるが、おおむね以下のとおりに分類できる。

### （1）経営・人材

一般的にウズベキスタンの教育水準は高いが、旧ソ連時代の組織運営から市場経済化への転換には経営者、労働者の意識改革が必要である。優秀な人材の確保は規模を問わず民間企業にとって大きな問題となっているが、十分な人的資源をもたない中小企業にとっては限られた人材の活用が必須であり、既存人材育成のため、特に、管理、財務、営業、マーケティング、機械工学、電子技術等の分野での能力開発が重要である。

### （2）品質・生産性

ウズベキスタンでは、いまだ旧ソ連時代の老朽化した生産設備を使用して製造している企業が多く、老朽化した生産設備の刷新のほか、新技術の導入やデザイン能力の向上、製品検査機能の強化等が、国内に流入する中国、韓国製品との競合や海外市場の開拓のためにも必要となっている。

ウズベキスタンでは、GIZ 等のドナーの支援により、製品の品質・生産性向上のための企業指導（カイゼン）が実施されているが、品質・生産性向上活動の浸透のためには継続した指導の実施が必要であり、現地企業からの更なるカイゼン指導ニーズも高い。調査期

<sup>19</sup> The Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan dated February 7, 2011, No. PP-1474

<sup>20</sup> 訪問した企業からの聞き取りによれば、20 名を上限として職業訓練学校の卒業生や、30 名を上限として自宅での内職作業者を雇用した場合、雇用促進の観点から従業員数から控除される仕組みとなっている。

間中、GIZ 支援によりカイゼンを導入した食品加工業の工場を訪問したところ、カイゼンは一部門のみにおいて実験的に導入されているのみであり、カイゼン活動を他部門に展開し全社的に進めていくため、経営トップを巻き込んだ展開を進めていく必要性がみられた。また、訪問した別の冷蔵機器製造会社ではカイゼンの一部である 5S の実践により、工場内レイアウト、ポスター・作業指示の「見える化」が可能となったものの、建屋外の在庫品置き場は依然として雑然としており、カイゼン活動の徹底のためには更なる指導が必要となっており、企業自身からも更なる指導の要望があった。

### (3) マーケティング

海外への輸出を促進するためには、海外市場に係る知識、経験が必要であるが、ウズベキスタンでは外国企業の参入が少なく、海外市場の情報も限られていることから、輸出のためのビジネスパートナーの発掘や販売ネットワークの構築に苦勞している企業が多くみられる。輸出に関する市場調査のため、インターネットを活用している企業もあるが、マーケティングにしても基本的な知識・情報が不足しているケースも多く、そういった企業に対してウズベキスタン商工会議所 (CCI-UZ) がマーケティングのための知識の提供を行っているほか、国際展示会の開催や海外展示会への参加支援を行っている。

### (4) 金融

マイクロファイナンス法が整備され、小企業向けの銀行マイクロローンやマイクロファイナンスの貸出制度はあるが、金利が高く、貸出期間も短期間のものが多いため、設備投資等のため長期借入が必要な製造業にとっては特に資金調達が課題となっている。

起業や設備投資のための資金は自己資金や親戚・友人からの借入で賄っていることが多いが、企業側にも資金調達経験やビジネス経験が不足しているため、資金借入のノウハウをもたず、必要書類が準備できないといった問題がある。

### (5) 情報

企業の財務状況に関する情報の入手が困難であり、それは企業が利益を上げ、事業を拡大していくと政府の干渉があることを恐れてのことである。調査時、多くの企業の情報(売上高等)の確認ができていない。政府統計でも GDP データなど、経済の基本的統計データなども信頼性がない。中小企業との面談でも、政府の政策面の話になると口をつぐんでしまう様子があり、政策・施策への批判は聞けなかった。

企業にとって必要な政府の施策や規制などの情報も、特に地方都市では十分でない。CCI-UZ は各地の支部を通じて、こうした基本的な情報を中小企業に提供する役割を果たしており、地方の情報ニーズに対応するため、UNDP は、Business Facilitation Centre (情報、アドバイスの OSS 機関) の設立を支援している。

### (6) 法の運用

ウズベキスタンにおいては、ビジネス活動に関する環境整備のための法令の導入が独立直後から順次行われているが、一般的に手続きが煩雑であり、法令の運用について窓口担当者の裁量の余地が大きく何を基準に法律の運用(処罰の適用等)が行われるのかよくわ

からない、手続きに時間がかかる、日常的に公務員に対する賄賂が蔓延しているといった問題がある。また、特に地方において中小企業家が法・行政手続きについて理解しておらず、中小企業に対する法・行政手続きに関する理解向上のための仕組みづくりが必要である。

#### (7) 金融機関と外貨預金義務

現金を銀行に預けると、引き出しを自由に行うことができないほか、銀行職員から不正な手数料を要求されるリスクがあることから、企業や個人は銀行を積極的に活用せず、現金を自ら保有していることが多いといわれている。また、外貨の銀行への預金義務があり、外国貿易のための代金支払いについて自由に行うことができないといった弊害がある。

表 2-22 訪問した中小企業一覽表

業種	企業規模 (中小零細)	会社概要	ビジネスの概要	企業が抱える 課題・支援ニーズ	これまでの 支援経験の有無	コメント
旅行代理店	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設立年：2003年</li> <li>・ 従業員数：16名</li> <li>・ 所属団体：ATU（観光業協会）</li> <li>・ 売上高・規模： <ul style="list-style-type: none"> <li>- パックツアー：1000人</li> <li>- フォトツアー：6,000件</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内外の観光旅行手配</li> <li>・ 国外観光手配：85%</li> <li>・ 外国客誘致：15%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材確保・育成 (財務、マーケティング、営業)</li> <li>・ マーケティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ UJC</li> <li>・ 米国、ドイツでマネジメント研修受講</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本人材開発センターで学んだ改善活動を実施している。</li> <li>・ 営業担当者が常に客先対応できるように、担当表を作成し、ボードに日割りを示している。実践意欲は高い。</li> </ul>
製造業(家具)	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設立年：2006年</li> <li>・ 従業員数：56名</li> <li>・ 所属団体：なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ オフィス家具、調度品の製造・販売</li> <li>・ 海外：10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材確保・育成</li> <li>・ その他製品の品質向上、マーケティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ UJC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員の育成には、個人コンサルタントを使ったこともある。今回は家具置き場を見ただけであるが、雑然と置いてあり、改善の余地がある。</li> </ul>
サービス (広告・宣伝関係)	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設立年：1998年</li> <li>・ 従業員数：63名</li> <li>・ 所属団体：Tashkent Advertisement Association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広告パネル、印刷</li> <li>・ 国内向け。海外：僅少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特になし。社内セミナーを毎週実施している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ UJC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小零細企業に応用可能な事例をもっと学びたい。</li> <li>・ 個別企業の課題を解決するような支援に興味がある。</li> </ul>
サービス (イベント、旅行、飲食店)	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設立年：2006年</li> <li>・ 従業員数：40名</li> <li>・ 所属団体：Association of Private Travel Companies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イベントの運営、旅行手配サービスからスタートし、飲食店を開業している</li> <li>・ 国内のみ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材：人数不足</li> <li>・ 人材：管理者育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ UJC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イベント事業については経験のあるスタッフがいるが、新規に開業した飲食店については人材の育成が必要。現場で見て、指導するニーズがある。</li> </ul>
製造業(プラスチック用品)	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設立年：1997年</li> <li>・ 従業員数：48名</li> <li>・ 所属団体：CCI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ペットボトル、家庭用プラスチック用品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 品質向上</li> <li>・ 生産性改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ USAID</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ USAIDの技術指導を受けた経験がある。在庫多い。雑然としている。</li> </ul>
繊維産業	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設立年：2000年</li> <li>・ 従業員数：160名</li> <li>・ 所属団体：CCI及びUzbekistan Textile Association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 綿布～綿製品 - シャツ、ローブ、ベツドリネン等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外市場調査</li> <li>・ 品質向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ UJC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 作業現場は活気があるが、製品の在庫、ライオンのレイアウトなどに改善の課題がある。</li> </ul>
縫製業	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設立年：2000年</li> <li>・ 従業員数：120名</li> <li>・ 所属団体：CCI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 紳士服、子供服、シャツ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 機械工、電子技術者不足</li> <li>・ マーケティング</li> <li>・ 予算実績管理</li> <li>・ 債権管理</li> <li>・ 品質向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ライオンのレイアウト、工場内のスペース区分(作業スペースと通路)はよく工夫されている。紳士服などの製品も、仕上げ処理も良好であり、かなりのレベルの企業であるとの印象である。</li> <li>・ ドナーの Training を受講はしていないが、品質、財務管理向上に関心がある。</li> </ul>
食品加工業	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設立年：1999年</li> <li>・ 従業員数：100名</li> <li>・ 所属団体：CCI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 果物、野菜のジュース・濃縮液</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 工場の KAIZEN の促進(深堀)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ GIZ - KAIZEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ KAIZEN の実施は一部部門にとどまっており、工場他部門に広がっていない。</li> </ul>

知的所有権ビジネス	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：2003年</li> <li>従業員数：50名</li> <li>所属団体：なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特許、商標、デザイン登録、法的対応のサービスなど</li> <li>スーパー向け冷蔵ショーケース、冷蔵車等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的所有権に関する先進国の情報（ノウハウの保護、ブランドの価格設定など）</li> <li>人材不足（スペシャリスト、デザイナー）</li> <li>KAIZENの深堀</li> </ul>	なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>特殊、専門的な分野であり、日本の支援の対象にはならない。</li> <li>熟練工に頼り、人材不足である。</li> <li>KAIZENも「見える化」は継続しているが、在庫の置き場など秩序がない。</li> </ul>
製造業（冷蔵機器）	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：1999年</li> <li>従業員数：70名</li> <li>所属団体：CCI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>車両、エンジン製造</li> <li>販売先：国内・輸出が半々</li> <li>GM（乗用車）</li> <li>SAMAUO（バス）</li> <li>MANブランド（トラック）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GIZ - KAIZEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UJC 受講生3名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>傘下企業に対する研修。教育を実施している。</li> <li>技術専門学校設立</li> <li>Turin Polytechnic University に出資</li> </ul>
製造業（車両・エンジン）	大企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：2008年</li> <li>従業員数：約18,000名</li> <li>所属団体：CCI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出比率：30%（カザフスタ向け）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産工程の合理化</li> <li>マネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GIZ - KAIZEN（継続的なKAIZEN指導の希望がある）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通貨兌換問題、輸出入通関問題には苦勞している。</li> <li>UJCのコースにも関心がある。</li> <li>KAIZEN支援については有料の場合、費用次第である。</li> </ul>
家具製造販売	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：1990年</li> <li>従業員数：150名</li> <li>所属団体：CCI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスセンターが主力事業で、入居者の80%は外資系企業。</li> <li>菓子工場では、研修生を入れている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社の課題： <ul style="list-style-type: none"> <li>生産現場の改善</li> <li>人材（良い人材のリクルート）</li> <li>支援ニーズ： <ol style="list-style-type: none"> <li>資金計画（管理会計）</li> <li>マーケティング</li> </ol> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UJC（社長がA,Bコース受講生）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員教育のため、UJCのコースに関心を有している。</li> </ul>
食品製造（菓子、パッケー、サービス）（ビジネスセンター）	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年： <ol style="list-style-type: none"> <li>菓子工場：2003年</li> <li>建物不動産管理：2009年</li> <li>パッケージ工場：2010年</li> </ol> </li> <li>従業員数：(1)：120名、(2) (3)：40名</li> <li>所属団体：CCIの元メンバー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ボイラー製造（工業用、家庭用）</li> <li>エネルギーコンサルテーション</li> <li>販売先は国内90%、輸出10%。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社の課題： <ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理</li> <li>資金計画と管理</li> <li>ロジスティクス（輸送、通関、輸入）</li> <li>支援ニーズ： <ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理の深堀</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UJC</li> <li>TAM Program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場を別々の会社として小企業の恩典を受けている。</li> <li>現在、日本の技術者の個人的な指導を得て満足している状況。</li> </ul>
製造業	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：1991年</li> <li>従業員数：200名</li> <li>所属団体：なし</li> </ul>				

## 2-6 中小企業振興に係る関係機関

ウズベキスタンにおいて、日本の中小企業庁、中小企業基盤整備機構に相当する中小企業振興に関する政策立案・実施を包括的に所管する省庁は設置されておらず、各政府機関が自身の所掌範囲のなかで中小企業に関する政策・施策を策定・実施している。中小企業振興に関連する政策・施策を所管している主な省は、対外経済関係・投資・貿易省（MFERIT）、経済省（Ministry of Economy）、法務省、国家非独占化・競争力強化委員会である。また、民間機関としては、商工会議所（CCI-UZ）が民間企業を支援する代表的な機関として重要な役割を果たしている。

### 2-6-1 政府関係機関

#### (1) 対外経済関係・投資・貿易省<sup>21</sup>（MFERIT）

MFERIT は「Decree “On improvement of management system in foreign economic and trade relations, attracting foreign investment”」に基づき 2005 年 7 月 21 日に設置された。現在、約 200 名の職員が在籍しており、対外経済活動、輸出促進にかかわる国家政策の策定や貿易に関する情報収集・分析、競争力強化のための潜在的輸出プログラムの構築を行っているほか、地域協力や国際機関との調整の窓口機能を担っている。また、民間企業の輸出入促進のため、毎年ビジネスフォーラムを開催し、国内企業と国際企業のビジネスマッチング支援を行っているほか、輸出可能な商品の開拓、民間企業の国際ビジネスフォー

#### 【(参考) MFERIT 内部部局一覧】

- Senior information and analytical department
- Senior department on marketing and forecasts of global markets and development of sustainable partnership relations
- Senior department on monitoring of investment proposals and evaluation/expertises of investment projects and contracts
- Senior department on monitoring of export – import operations; licensing, registrations, and records
- Department on attraction of foreign investments
- Department on records and monitoring of projects that are implemented under cooperation with international institutions and donor countries
- Department on monitoring of implemented of investments and projects (records and control)
- Department on cooperation of international trade companies
- Department on transportation for foreign economic relation
- Legal department
- Department on analysis of import and developing proposals to improve localization of production
- Department on protective measures, antidumping and compensation fees/duties
- Department of on development of regional foreign economic activities
- IT department
- Financial and Economic department
- Protocol and Accreditation department
- Human resource department
- Information department

<sup>21</sup> MFERIT WEB サイト (<http://www.gov.uz/en/authorities/ministries/1309>)

ラムへの参加支援、MFERIT 傘下企業（Uztarbirkorexport : State-owned Company）を通じた個別のビジネスの促進、貿易手続き等のトレーニング機会の提供を行っている。さらに、投資促進のため傘下に UZINFOINVEST を設置し、外国企業の投資促進活動を実施しているほか、Uzvneshtrans（海運、www.uzvt.uz/）、Uzinterimpeks（綿花企業、uzinterimpeks.uz/）、O'zmarkazimpeks（綿花貿易企業、uzmarkazimpex.com/）等の国営企業も管理している。

## （2）経済省（Ministry of Economy）

経済省（MOE）<sup>22</sup>は、タシケントに 150 名、地方事務所を含めると 1,800 名の職員を有している。経済省は、市場経済化と持続的な経済成長のための戦略策定や戦略実施のための効果的なメカニズムの構築・調整、社会経済開発プログラム策定のための組織化・調整、マクロ経済指標分析等を行っている。MOE には 3 つの局が存在し、それぞれに担当副大臣が置かれており、それぞれ、①マクロ経済関連、金融収支関連、投資関連、②近代化関連、産業インフラ開発関連、③農業セクターを所管している（図 2-1）。

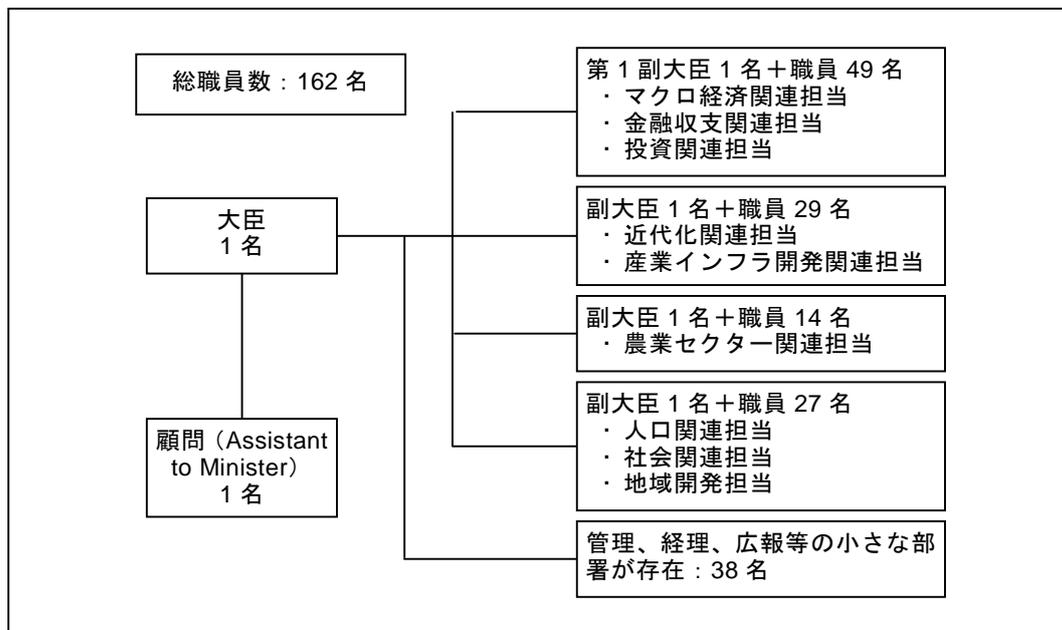


図 2-1 経済省（本部）の組織基本図

【参考】外局として以下の機関がある。

- ・ Republic Center on the commodity markets trends study and evaluation of investment projects and programs
- ・ Agency on Transfer of Technology
- ・ Design Institute
- ・ Magazine ‘Uzbekeconomic news’
- ・ Ministry of Economy of Republic Karakalpakstan/Senior provincial economic department/Economic department of Tashkent
- ・ District Economic divisions/Town level economic division (municipal government)

## （3）法務省（Ministry of Justice）

法務省は 1993 年に設立された機関であり、全国に約 250 カ所の事務所と 5,000 名の職員

<sup>22</sup> MOE WEB サイト (<http://www.gov.uz/en/authorities/ministries/1294>)

2003 年に「Ministry of Macro economics and statistics」から名称が経済省に変更となった。

数を有し、20の局から構成されている。法務省は、企業活動に関して、企業登録から企業活動、企業解散にかかわる手続きに関する法律、規制の作成等を実施している。特に、2000年に企業の保護の必要性を含む法律を制定し、その後、省内に「企業権利保護局 (Department of Protection of Entrepreneurs Right)」を設立し、さまざまな活動を展開しているほか、2003年には外国投資と資本を保護する局を設置している。また、中央、地方に法務省が管轄する法律の遵守を確認するスタッフを約1,500名有し、日常的に企業を訪問し、査察を行っている。

さらに、近年では民間セクターの活動を活性化するため、2012年までに113の規定内容の変更を行っており、新規ビジネスの登録手続きの時間短縮（最長2日間）、政府当局者による企業財務情報へのアクセス制限、中小企業の係争に関する支援等を実施している。

#### (4) 国家非独占化・競争力強化委員会 (State Committee on Demonopolization and Development of Competition)

国家非独占化・競争力強化委員会<sup>23</sup>は2002年に設立された機関であり、400名の職員を有している。国家非独占化・競争力強化委員会は、民間企業のビジネスの開始、市場への参入障壁削減のため、許認可の簡素化や税務署への報告回数削減を求めて法務省等関係機関と協議を実施しているほか、不当な独占企業の排除に関する活動を実施している。

### 2-6-2 民間関係機関

ウズベキスタン商工会議所 (CCI-UZ) が民間企業を支援する代表的な機関として重要な役割を果たしているほか、各分野の経営団体・産業団体（食用油・食品協会、皮革・靴協会等）が存在し、加盟企業の利益保護を主たる目的とした活動を展開している。また、米国商工会議所 (AmCham) がウズベキスタンに進出している企業の取りまとめ役として、同国におけるビジネス環境の改善のため CCI-UZ と協力して政府との交渉にあたっている。

#### (1) ウズベキスタン商工会議所 (CCI-UZ)

##### 1) 組織概要

CCI-UZ は2004年に設立された民間非営利団体であり、加盟者数は約4万5,000社（サービス業70%、製造業20%）である。ウズベキスタンの民間企業のほか、国営企業や金融機関が任意で加盟している。年間活動資金は約2百万スム、うち30%は政府の補助金であり、それ以外は会費や寄付により賄われている。CCI-UZ は、常任委員会 (Executive Committee) の下に15支部及び2センターを有し、全国に約450名の職員を配置している（図2-2）。

<sup>23</sup> PPP を実施するための技術支援を望んでいる。また、破産法に関する支援のような支援を望んでいる。

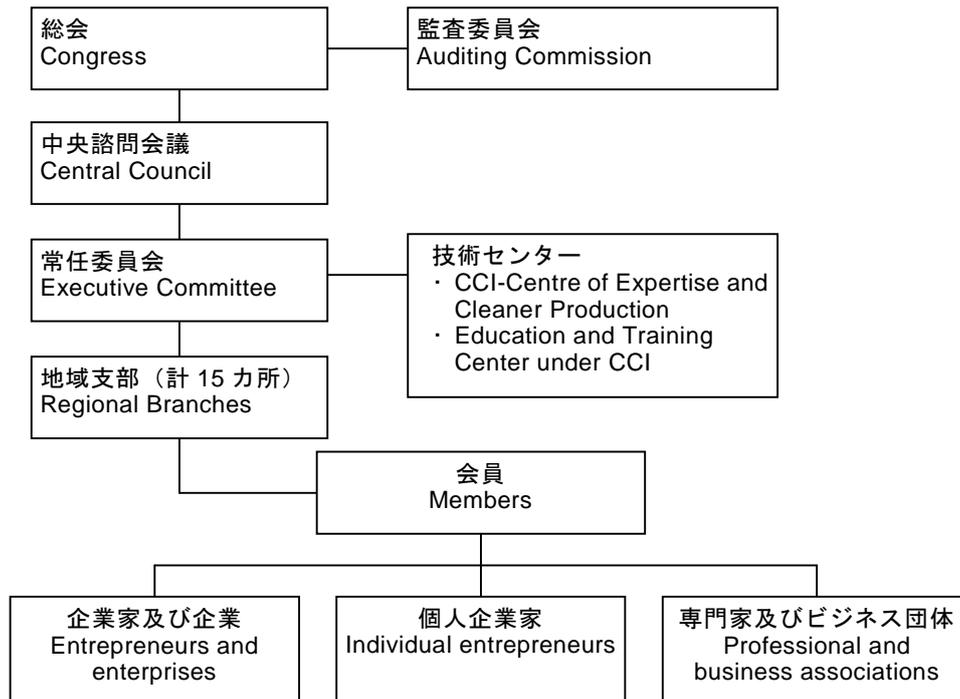


図 2 - 2 CCI-UZ 組織図

地域支部 : Karakalpak Republic, Andijan Region, Bukhara Region, Jizzakh Region, Jizzakh Region, Kashkadarya Region, Navoi Region, Namangan Region, Samarkand Region, Surkhandarya Region, Syrdarya Region, Tashkent Region, Fergana Region, Khorezm Region, Tashkent city

## 2) 主な活動

CCI-UZ はウズベキスタンのビジネス環境整備を目的として、民間企業に対する各種サービスの提供や海外投資促進のためのビジネス環境整備、民間企業を代表して政府との交渉等に当たっている。また、GIZ、UNDP、EU 等ドナーからの支援を受けて、中小企業に対する支援を実施しているほか、中国企業の出資を受けて、外国企業のインキュベーター施設の建設を行う活動も実施している。

特に GIZ からの支援では、中央アジア地域における貿易障壁である行政手続きの改善や生産技術の向上を目的とした地域プログラムである“Support of regional economic cooperation in Central Asia”の一部として、ウズベキスタン企業の国内、海外市場での競争力強化を目的としたカイゼンの企業指導や企業指導を実施できるローカルコンサルタントの育成を行う“KAIZEN/Lean Production Project”を 2009 年 10 月から実施しているほか、UNDP は、政府と民間企業の対話促進のための Business Forum of Dialogue の開催や地方への中小企業支援機能の展開のための Business Facilitation Center の設立を支援している。また、EU が中小企業人材及び中小企業支援人材（現地コンサルタント）の育成 SMEs Management training programme を 2012 年に開始予定である。さらに、JICA は過去に CCI-UZ に対してシニアボランティアを 2 年間派遣したことがある。

中小企業向け活動としては、ビジネスコンサルテーション（ビジネスプラン作成、企業登録手続き、金融ローン借入のためのプラン作成等のセミナー）、情報提供（新しい法

令・大統領令の紹介、その他ビジネスに関連する事項等)等を実施しているほか、民間企業と政府の対話の場として“Days of open doors”を開催し、金融、企業登録等をテーマに、市の幹部、銀行、税関等と企業が対話を行う機会を提供している。

そのほか、輸出促進のためのセミナーや展示会を開催し、国内企業と外国のパートナーとの貿易のマッチングや、技術分野での提携の促進等を継続的に行っているが、技術分野では、現在、ソーラーエネルギー、バイオ、グリーンハウスシステム等の分野で特に力を入れている。また、CCI-UZ は、海外の商工会議所 (Islamic Chamber of Commerce and Industry, Confederation of Asia-Pacific Chamber of Commerce and Industry, Business Council of Shanghai Cooperation Organization 等) との情報交換等を行っている。

### 3) カイゼンプロジェクト

2009年10月から開始されたGIZ支援によるKAIZEN/Lean Projectにおいて、企業に対するコンサルティングやToTが実施され、CCI-UZの職員も将来的に企業指導ができるようになるため、ToTに参加していた。CCI-UZは、GIZのプロジェクトが終了した後もCCI-UZが引き続き会員企業に対してカイゼンコンサルティングを実施するため、カイゼンセンターを設立し、カイゼンの普及や人材育成を行うことを計画している。具体的には、企業へのカイゼン指導のための教材作成や人材育成、カイゼン普及のための広報活動の展開を行うこととしているが、設立資金については、JICAを含むドナーに支援を求めている。

CCIによれば、既存のCCI-Centre of Expertise and Cleaner Production (後述) をカイゼンセンターと改称し、カイゼントレーニングの実施のための教材作成やコンサルタントの育成、企業に対するトレーニングの提供のほか、国内におけるカイゼン普及のための広報活動を行い、ウズベキスタンの実情に合ったカイゼンの普及をめざすこととしている。

なお、CCI-UZは、外部コンサルタントではなく、CCI-UZの職員をカイゼンセンターのコンサルタントとして育成することを想定しているとのことだが、CCI-UZの職員は管理業務に忙殺されているため、GIZのトレーニングにおいてもToTを受ける時間的余裕があまりなかったとのことであり、また、CCI-UZの職員は基本的には事務系の職員であり、コンサルタントとして十分な経験があるわけではないことに注意が必要である。さらに、これまで、GIZの支援により、25名程度にカイゼンコンサルティングのためのToTが実施されたが、GIZ支援ではコンサルティングの質の確保のためのフォローアップシステムの構築が行われておらず、今後のカイゼンセンター事業ではToT実施のみならず、ToT後のフォローアップシステムの確立をめざす必要がある。

#### 【(参考) 地方支部及び技術支援センターへの訪問結果】

本調査の期間中、調査団は、首都タシケントのほか、フェルガナ及びアンディジャン、及びナマンガンの支部及びCCI-UZ傘下のトレーニングセンター(CCI-Centre of Expertise and Cleaner Production 及び Education and Training Center under CCI) を訪問した。

(1) タシケント支部

CCI-UZ は計 15 カ所に地方支部をもっており、地方支部では主にセミナー、ビジネスコンサルティング等を通じた企業支援を実施している。タシケント支部では年間 40～50 回程度、1～2 日間のセミナーを開催しているが、セミナー講師は基本的に現地人材である。ただし、まれに外国人コンサルタントを呼ぶこともある。首都タシケントは産業が集中していることから、ビジネス研修に関するニーズが高く合計 75 名の職員がいるが、地方では限られた職員により組織の運営及び研修の実施が行われている。

(2) フェルガナ支部

フェルガナ支部は、2004 年に設立され、12 名の職員を有し、加盟企業は約 2,000 社である（そのうち 60～70%は製造業）。フェルガナ支部では、職員がビジネスプラン作成や企業登録手続きに関する企業へのコンサルティングを担当しているが、ときには外部の現地コンサルタントを招いて銀行手続きや税務に関するセミナーを開催することもある。

(3) アンディジャン支部

アンディジャン支部は、2004 年に設立され、現在、支部に 18 名のほか、14 の district office に 2～3 名ずつの職員を配置している。加盟企業は約 650 社であり、70%は製造業企業である。

アンディジャン支部の 1 階は企業に対する情報提供のためのワンストップサービス機能を有するセンターとなっており、職員 11 名が配置されている。具体的には、新技術紹介、サプライヤー紹介、展覧会開催、法律相談（起業に関して）、輸出・輸入手続き、仲裁手続き、税制度等に関する相談・情報提供（CCI 加盟企業は無料）を行っている。一番多い相談は金融関連事項であり、展覧会参加に関する事項、技術情報収集等と続いている。

(4) ナマンガン支部

ナマンガン支部は、2004 年に設立され、28 名の職員が他の支部と同様にビジネスコンサルティングや情報の提供等の企業支援を行っている。

(5) CCI-Centre of Expertise and Cleaner Production（タシケント）

2002 年に UNIDO のサポートにより設立されたが、2007 年以降、UNIDO 支援は実施されていない。職員数は 4 名であり、事務所は CCI より、家賃、インフラの提供を無料で受けており、CCI の傘下で企業のビジネス改善を支援するため、ビジネスプロセスの最適化（Business Process Optimization）、品質管理システム（Quality Management System）、環境マネジメントシステム（Environment Management System）、カイゼン等のセミナーやトレーニングの実施を行っている。研修実施機関は、通常 20 日程度、費用は約 2,000 米ドルとなっている。

## (6) 教育・訓練センター Education and Training Center under CCI (タシケント)

教育・訓練センターは、2004年7月に設立され、職員数は7名である。現地職員6名とドイツ人コンサルタント1名からなっている。事務所はCCIより、家賃、インフラを無料で供与されている。CCI-UZの傘下で、CCI-UZのメンバー企業に対する研修を行うことが役割である。

例えば、①共同ワークの仕組みづくり (Team Building)、②時間管理 (Time Management)、③海外経済活動 (Foreign Economic Activities) 等の研修を外部の現地講師を招いて実施しており、通常、研修期間は2日間、月当たり2～3セミナーを実施している。ドイツ人コンサルタントは、GIZの支援により派遣されており、研修プランの作成やGIZ調整業務を行っている。本センターは、職員の賃金や事務所経費を自らの収入で賄う建前になっているものの、事業として採算がとれているかは疑わしい。なお、本センターに対して、ドイツ政府はGIZによるコンサルタントの派遣のほか、年2回、1回につき20～25名(年間約50名)のドイツへの招へい事業を行っている。ただし、ドイツ政府は、現地のホテル代を含む諸経費を負担するが、航空券及び研修費用は参加者の負担である。

## (2) 皮革・靴企業協会 (The Association of Leather and Shoe Enterprises)

### 1) 組織概要

皮革・靴企業協会は2000年に設立され、現在職員数は18名である。皮革、靴業界に対するコーディネーションを行うことが協会の目的であり、会員数は73名(全国には252の企業があるが、当協会に加盟しているのは73名)で、そのうち99%は中小企業である。企業の規模は、従業員が平均で50～150名であり、メンバーの年会費は20万～50万スムである(年間予算は非公表)。会員の業種は、皮革原皮供給、なめし、靴メーカー、その他皮革業者であり、分野別にみると、皮革メーカー50%、靴メーカー40%、皮革製品メーカーが10%くらいの比率になっている。

### 2) 主な活動

協会の活動は、生産からマーケティング、財務会計まで広く、中小企業の活動を支援している。また、協会は、展示会への出展、新技術の紹介、ローンの情報・手続きの案内等を実施している。活動経費は、会員の会費で賄っており、国による助成はない。

### 3) 業界が抱える課題

製品の輸出をめざす加盟企業は、新技術の導入や経営、マーケティング、ISO取得手続きのための支援を必要としているため、協会としては当該分野での会員企業に対する支援を検討している。

## (3) 食用油・食品協会 (The Association of Oil and Food Industry)

### 1) 組織概要

当協会は2011年11月に食肉・ミルク協会と食用油協会が合併してできた組織であり、職員数は50名である。協会目的は会員の利益を守ることであり、140名の会員が所属し

ている（そのうち、約 30 社が大企業であり、例えば、ネスレ、コカコーラ等の有名企業も加入している）。会員の業種は、食用油、食品（お菓子等）、飲料、乳製品、食肉、食品検査機関等（飲料会社のなかには、アルコール製造企業は含まれない）である。

## 2) 主な活動

主な活動は、食品振興の国家戦略（品質標準づくり等）のルールづくりへの参画、会員会社への情報提供、政府に対するロビー活動、政府と企業の橋渡し等である。

協会も一部出資している協会メンバー企業のなかに“Design Institute”なる企業がある。この機関は訓練センターを有しており、将来的には、このセンターを独立した訓練機関としたいとの意向を有している〔現在、このセンターで企業のエンジニア担当者等に対する教育（1 回当たり 10 日間程度）を展開している〕。

他方、協会は、現在ローカルミニスパリティーによって調査された有望な農家を審査し、技術支援（ビジネスプラン作成、資金計画作成支援）を行い、2013 年には国から優先的に資金提供ができるような支援を検討している。

## 3) 業界が抱える課題

加盟企業の抱える課題は、マーケティング能力の不足であり、経営管理一般の能力が不足している。特に、マーケティング能力の不足は、品質向上の不足とも深く関連している。なぜなら、食肉・食用油の品質について、現在国際基準を満たせておらず、ウズベキスタンからこれらの品目の輸出ができていないためである。品質向上の不足は、海外マーケティングの不足につながっている。

また、検査機能の不足も業界が抱える課題の 1 つとなっている。例えば、さまざまな食品は、出荷前の検査が重要であるが、現在有する検査ラボラトリーの検査機能（食品検査施設、検査技術者）が不足している（検査機能の充実は、今後協会が取り組むべき重要な事項の 1 つとなっている）。

## (4) 綿花・綿製品協会（Uzpakhtasanoat）

### 1) 組織概要

綿花・綿製品協会は 2004 年に設立された協会であり、職員数は 100 名である。本協会は、100% 国営の組織であり、加盟メンバー 142 企業のうち、製造企業 99 社は Joint Stock Company であり、国が 51% の株式を所有している。残りの会社は LLC（Limited Liability Company）である。中小企業は存在しない。協会の目的は綿花業界の取りまとめ及び支援であり、全国 13 地区のそれぞれで組合を形成し、142 の会員企業に対して調整及び支援を行っている。業界の年間生産量は、業界全体で綿花 340 万 t、ファイバー 110 万 t 及び種子 160 万 t であり、業界の輸出比率は、ファイバーの 65~70% を輸出（中国が最大の輸出先）している。

### 2) 主な活動

綿花・綿製品協会の主な活動は、国が決める綿花の生産量及び販売計画（国内、輸出）に基づいて、その実施を調整し取りまとめることである。

### 3) 業界が抱える課題

国産化推進・工場の近代化が必要である（5年間で、99工場のうち42工場の近代化、または再生を行った）。

なお、綿花・綿製品協会は、国家が定める生産、販売計画を忠実に進める国有セクターであり、大企業中心の業界であり、中小企業振興の観点からは JICA の支援の対象にならない。

## (5) 米国商工会議所 (AmCham)

### 1) 組織概要

米国商工会議所は、1997年に設立された（1999年に実質的にスタートした）機関であり、現在の職員数は3名、会員企業数は、110機関・企業である。AmChamは、米国だけでなく、ヨーロッパ、アジア等のウズベキスタンに存在するインターナショナルビジネスに係るすべての国の企業及び機関に開かれた非営利組織のアドバイザリーグループであり、メンバーに対するウズベキスタンのビジネス情報の提供やウズベキスタン政府との対話の場をもち、投資環境の改善に協力することをめざしている。

### 2) 主な活動

5つの部会があり、それぞれがテーマに基づきイベントや交流を企画・実施している。

#### 【(参考) 部会のテーマ】

- ・税・会計部会 (The Tax & Accounting Committee)
- ・貿易・投資部会 (The Trade & Investment Committee)
- ・メンバーシップ部会 (The Membership Committee)
- ・観光・ホスピタリティ部会 (The Tourism & Hospitality Industry Committee)
- ・企業の社会的責任部会 (The Corporate and Social Responsibility Committee)

## (6) ウズベキスタン女性ビジネス協会 (Business Women's Association of Uzbekistan : BWA)

ウズベキスタン女性ビジネス協会は、1991年に中央アジアで設立された初の女性による非政府組織であり、現時点でウズベキスタン最大の女性による経営団体である。BWAは全国の14地域に96の支部をもち、女性の経済的、社会的地位の向上と企業活動を支援することを目的に活動している。

BWAの主な活動は起業、ビジネスプランの作成、会計、マーケティング、マネジメントなどのビジネス研修、職業訓練、法務、リーダーシップ等の訓練、あるいは輸出、展示会を通じてのビジネスマッチング、マーケット調査等である。また、1998年からは女性や低所得家庭のグループを対象に、マイクロクレジットプログラムの取り扱いを始めているが、UNDPが2005年を「国際マイクロクレジットの年」と定めて貧しい低所得層に対する金融アクセスの機会を強化・促進するプロジェクト（“Sustainable Income Generation Project”）を開始して以来、UNDPの主要なパートナーとして各地の支部を活用して協力をしている。

これまでの活動により、女性に対する職業訓練では5万320名が訓練を受けたこと、ビジネス技術の訓練を受けた4万3,000名の女性のうち、75%が自分の仕事をもつようにな

ったこと、また、リーダーシップ教育では 6,000 名が受講したという成果が出ている。女性の地位向上に取り組み、会員のなかから女性の国会議員や地方議員が生まれており、その活動が評価されて UNDP、国家国際支援機構（Nederlandse Organisatie Voor Internationale Bijstand : NOVIB）、オランダ大使館等から助成金（Grants）を受けている。

#### （7）民間ビジネススクール

民間企業の人材育成に対する関心は高く、UJC が提供しているビジネスコースは入学の倍率が 3 倍以上となっているほか、EU や GIZ が提供している中小企業の経営者・管理者向けビジネスコースにも現地中小企業から高い評価を得ている。また、タシケント市内には英米やロシア系のビジネススクールが設立されており、多くのビジネス人材が学んでいる。また、ロシアや欧米においてビジネスを学ぶ企業関係者も多く、調査中に訪問した企業の 1 つは、UJC の PMP を修了し、更に Kelajak ilmi International Business School<sup>24</sup> のビジネスコースに参加しているほか、毎年ロシアに出かけて短期ビジネスコースを受講しているとのことであった。

#### （8）民間コンサルタント

ウズベキスタンでは、企業コンサルティングの実施にあたり特段資格要件を求めているが、税務や企業監査の実施、ISO 審査を行うには資格要件がある。首都タシケントでは民間の現地コンサルタントは一定数存在し<sup>25</sup>、UJC でも現地コンサルタントを講師として雇用している。しかし、地方においてはビジネス支援ができるコンサルタントは質、量ともに不足しており、産業が集中しているタシケントとの地域格差を解消するためにも地方における人材育成が必須である。企業側の指導ニーズは、人材育成、マーケティング、生産管理等ビジネスに関する基礎的領域に関する指導からブランド構築、ロジスティクス等より高度な領域まで多岐にわたっているが、地方においては政府施策・手続きの情報、輸出の販売先の探し方等、基本的なニーズが多くなっている。

なお、EBRD がウズベキスタンにおいて活動していた時期には、TAM/BAS プログラムを通じて日本人を含む国際コンサルタントの召集や現地コンサルタントの企業への派遣が行われていたが、EBRD がウズベキスタンでの活動を停止しているため、現在は TAM/BAS プログラムも停止されている。しかし、現在でも TAM プログラムを通じて知り得た日本人コンサルタントを引き続き自費で召集して、コンサルティングを受けているほか、当該日本コンサルタントの紹介により日本とのビジネスを行っている企業があることが調査期間中に確認できた。

<sup>24</sup> タシケント経済大学、高等中等専門教育省、米国アーカンサス大学が 1991 年に共同設立した民間教育機関。海外提携大学から短期派遣講師を招集しているほか、現役トップマネジメントや銀行家を招いて学生とミーティングを行う機会の提供を行っている。

<sup>25</sup> 具体的な数は明らかではないが、現地コンサルタントから聞き取ったところではタシケントに 30～50 社程度のコンサルティング会社があり、100 名以上がコンサルタントとして活動しているとのこと。ただし、国際的な水準に達している者は 20 名程度と数が限られているという。

表 2-23 中小企業向けコンサルタントの活動状況に関するインタビュー結果

質問項目	A (現地コンサルタント)	B (現地コンサルタント)
専門分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業に対するコンサルティング：事業戦略、リエンジニアリング、ビジネスプロセス、ファイナンス、マーケティング、法律、人材育成、IT&amp;情報管理、ISO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業に対するコンサルティング：戦略、ビジネスプロセス、ファイナンス、マーケティング（広告宣伝、ブランディング）、法律問題、人材育成、IT 及び情報管理、ISO</li> </ul>
コンサルタント料金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 70 ユーロ/時間という例もある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 30～100 米ドル/時間、仕事の内容で変動する。</li> <li>・ Central Bank に対するコンサルタントのケースでは、90 ユーロ/時間であった。</li> <li>・ 支払方法は、銀行経由。</li> </ul>
引合いの方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ロコミが大部分。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Web（グーグル等）</li> <li>・ ロコミ</li> </ul>
活動地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ISO 審査は全国的に需要が多い。</li> <li>・ その他はタシケントとサマルカンドが多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ タシケントが主である。他の地域でも需要はあると思うが、自分は分からない。</li> </ul>

## 2-7 関連するわが国の援助活動（終了年度が 2007 年度以降）

中小企業振興に関連するわが国の援助活動のうち、主要なプロジェクトの概要は以下のとおりである。

### 2-7-1 ウズベキスタン日本人材開発センター（UJC）プロジェクト（フェーズ 2）（2005 年 11 月～2010 年 11 月）

プロジェクトの目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) UJC におけるビジネスプログラム運営を通じ、ウズベキスタンの市場経済化に資する人材を育成すること</li> <li>(2) UJC のビジネスプログラム部門スタッフ及び現地講師に対して技術移転を行い、持続的なビジネスプログラムの運営を可能とすること</li> </ul>
成果目標 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビジネスプログラム運営に関し、UJC が効率的に運営される体制とシステムが確立される。</li> </ul>
成果目標 2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業経営に関する実践的な知識やスキルが民間セクターに効果的に提供されるプログラムが実施される。</li> </ul>
成果目標 3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ウズベキスタンにおける UJC ビジネスプログラムの認知度が高まる。</li> </ul>
活動内容（ビジネスコース）	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) A コース（PMP：Professional Management Program） <ul style="list-style-type: none"> <li>- 期間：5 カ月間</li> <li>- 目的：経営・経済の基礎や、ビジネスプラン策定の知識及びスキルの習得</li> </ul> </li> </ul>

	<p>(2) B コース</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 期間：1～3 週間</li> <li>- 目的：経営改善または起業に必要な能力の向上</li> </ul> <p>(3) C コース</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 期間：半日～3 日</li> <li>- 目的：日本の最新の産業動向や企業経営の潮流などに関する知識の伝達</li> </ul> <p>(4) D コース</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 期間：半日～3 日</li> <li>- 目的：地方において市場経済化にあたり企業が必要とする経営管理の知識やスキルの習得</li> </ul> <p>(5) 小企業コンサルティング</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 期間：1 企業あたり複数回</li> <li>- 目的：コンサルティングを希望する企業及び個人が、経営改善や起業を行うための知識の取得及びスキルの向上</li> </ul>	
<p>目標の指標と達成状況</p>	<p>・上位目標・プロジェクト目標・成果と指標・ベースラインデータとの比較（下表参照）</p>	
<p>（目標・成果、指標及び終了時調査結果の比較）</p>		
<p>目標・成果</p>	<p>指 標</p>	<p>終了時調査結果 (2008 年 6 月)</p>
<p>目標 ・ウズベキスタンにおける市場経済化に資する人材が育成される。日本とウズベキスタン両国の相互理解が促進される。</p>	<p>①UJC ビジネスプログラム修了者の所属企業のうち、収益及び効率化が向上した企業数 ②UJC ビジネスプログラム修了者のうち起業した数 ③UJC ビジネスプログラム修了者のうち学習した知識やスキルを自らの実務へ活用した人数</p>	<p>①56%（回答数 25 社中、14 社） ②28 名（PMP1-9 回答数 303 名中、9%の 28 名） ③95%（回答数 303 名中、288 名）</p>
<p>目標 ・ウズベキスタンにおける「市場経済化に対応する人材育成」及び「ウズベキスタン・日本の相互理解促進」を行う拠点として UJC の機能が強化される。</p>	<p>①ビジネスプログラムスタッフの職務遂行能力（自己評価及び管理者による評価） ②ビジネスプログラム修了者数 ③ビジネスプログラムの採算性 ④ウズベキスタンにおける UJC ビジネスプログラム認知度</p>	<p>*2006 年 9 月から 2008 年 6 月まで、A4 回、B11 回、C4 回、D6 回を実施 ①Gulnora (3.8) Dilmurad : (3.2) Olesya (3.2) ②合計：981（総数） A：255、B：344、C：180、D：202 ③収入：92,904 米ドル（PMP：82,950 B：9,004 D：950） ④認知度 36%（一般）</p>

成果1 ビジネスプログラム運営に関し、ウズベキスタン UJC が効率的に運営される体制とシステムが確立される。	①ビジネスプログラム部門の管理文書（組織図・業務分担表）の数 ②スタッフ OJT 計画に基づくスタッフ研修の数 ③講師・通訳・見学先データベースの登録数 ④域内連携活動数 ⑤現地講師活用率 ⑥現地講師に対する評価	①組織図、業務分担表、A コースマニュアル（作業中）、B コースマニュアル、C コースマニュアル、D コースマニュアル（ドラフト） ②セミナーやワークショップ参加 4 回（年平均 2 回/人） ③講師：現地 12 名、日本人 8 名 通訳：7 名、見学先企業：20 社 ④特になし ⑤PMP：76%（含むプリコース）、全体（B、C、D 含む）：64% ⑥5 段階評価で 4.5 ポイント
成果2 企業経営に関する実践的な知識やスキルが民間セクターに効率的に提供されるプログラムが実施される。	①ビジネスプログラムの実施数 ②受講者数 ③受講者評価結果 ④商工会議所、経済団体と連携して実施したプログラムの数	①2006 年 9 月から 2008 年 6 月まで、A4 回、B11 回、C4 回、D6 回、コンサルティング 4 回を実施 ②合計：981（総数） A255、B344、C180、D202 ③4.5/5.0 ④3 件/年
目標・成果	指 標	終了時調査結果
成果3 ウズベキスタン UJC ビジネスプログラムの認知度が高まる。	①ホームページ更新頻度 ②ML メンバー数・送信数 ③メディアに取り上げられた数（新聞、雑誌、テレビ、ラジオ等） ④広報イベント実施回数（説明会、「教育フェア」などのイベント参加）	①A コース 2 回、BCD コース実施都度 1 回 ②698 名、1 回/月 ③TV20 回、ラジオ 8 回、新聞 5 回 ④2 回（年平均）：ジョブフェア PMP 説明会

出所：JICA ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）（2005 年 11 月～2010 年 11 月）業務完了報告書

2-7-2 ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト（2010 年 12 月～2015 年 11 月）

プロジェクトの目標	・UJC において、人材育成及び日本とウズベキスタンの両国関係強化のための活動を持続的に運営できる体制が確立し、その人材育成活動を通してウズベキスタンの市場経済化に資する人材が輩出される。
期待される効果	・UJC においてウズベキスタンの中小企業の経営改善に資する実践的な BC（ビジネスコース）が継続的に提供される。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネットワーク及び現地リソースの活用によって自立的運営が可能な体制及び事業内容が整備される。</li> </ul>
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professional Management Program を継続実施する。</li> <li>PMP 修了生が組織する同窓会 (“A-Club”) に対するフォローアップとして、B コースの開講を通じて企業経営の人材ネットワークを構築する。</li> <li>Junior Management Program (“JMP”) コースを実施する。</li> <li>タシケント以外の地方都市の中小企業に対し、ビジネス教育の必要性を認識するための、啓発的な D コースを実施する。</li> <li>事業別会計の導入と全事業活動の段階的有料化を実施する。</li> <li>相互理解促進、日本語コース及び聴覚障害者向け IT コースを実施する。</li> </ul>
目標の達成状況 (第 2 年次 : 2011 年 10 月 ~ 2012 年 3 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>本プロジェクトが終了する 2013 年 3 月までの BC (ビジネスコース) の主要活動日程を記した作業文書である BC マスタープラン (“BC/MP”) を更新し、毎週水曜日の BC 定期進捗で JC 内の関係者と情報共有を行っている。</li> <li>持続可能性に配慮し、BC/MP 書式の改善・高度化を行った。</li> </ul>
課題	<p><u>BC/MP の作成・更新</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>BC 内での業務分掌見直しに伴い共同所長に対する週次報告業務を BCC から BCM に変更したことによって、BCM の業務量が増大している。</li> <li>新様式や BC 運営効率化に資する有用ツールの知識を BCC と共有する必要がある。</li> </ul> <p><u>PMP の計画・実施・評価</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>受講生管理における多数の個別課題への対応のため BCM や BCC の作業負荷が増大している。</li> <li>受講生の試験準備期間の短さや、科目間における試験様式・難易度の不統一が課題になっている。</li> </ul> <p><u>B コースの計画・実施・評価</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>B コースの新規科目の開発のためには、科目の体系化が重要な前提となる (ビジネスの要素に対応した 6 項目の知識体系<sup>26</sup>を提案した)。</li> </ul> <p><u>JMP の計画・実施・評価</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JMP-3 では応募者が定員数をわずかに上回るにとどまり、受講生数も定員割れとなった。</li> </ul> <p><u>D コースの計画・実施・評価 (地方都市での講座開催)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地方コースの実施における費用超過は不可避であり、従来以上に効率的な運営が必要である。</li> </ul> <p><u>その他の課題</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カリキュラム開発、コンテンツ開発、A-Club 活動支援、講師育成、スタッフ育成等</li> </ul>

出所：JICA ウズベキスタン日本人材開発センター ビジネス人材育成プロジェクト ビジネスコース運営管理-プロジェクト業務進捗報告書 (第 2 年次) 2012 年 3 月

<sup>26</sup> 「経営管理・マーケティング」「財務・会計」「組織・人材開発」「運営・プロジェクト管理」「IT・ソフトスキル」「経営環境」

2-7-3 企業活動の発展のための民事法及び行政法令の改善プロジェクト（2005年10月～2008年9月）

プロジェクトの目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場経済が機能する基本的な法制度の改善を上位目標として、法令情報が広く社会に提供され、中小企業の活動を保証する法令が整備され、運用が改善される。</li> </ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法令データベースが公開される。</li> <li>・法令データベースの維持管理が行われる。</li> <li>・行政手続関連法の草案が、中小企業が活動しやすくなる内容で作成される。</li> <li>・行政手続法の求める下位法令が、中小企業が活動しやすくなる内容で準備される。</li> <li>・中小企業向けの行政手続法の広報がされる。</li> <li>・公務員の行政手続法運用に対する理解が促進される。</li> <li>・抵当法草案が、中小企業が活動しやすくなる内容で作成される。</li> <li>・司法省担当部局において、抵当法の理解が促進され、改善点が認識される。</li> </ul>
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本側は、長期専門家2名、短期専門家約10～15名の投入のほか、法令データベースシステム関係機材を投入し、2～5名/年の本邦研修員生受入れを行った。</li> <li>・ウズベキスタン側は、作業グループの任命と配置、執務室の提供、関係資料の閲覧、提供、各種セミナー・シンポジウムの開催支援を行った。</li> </ul>

出所：JICA プロジェクト基本情報 企業活動の発展のための民事法及び行政法令の改善プロジェクト（2005年10月～2008年9月）

2-7-4 倒産法注釈書（旧：民事取引を促進する法制度）プロジェクト（2005年11月～2007年9月）

プロジェクトの目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウズベキスタン全土で、倒産事件を扱う経済裁判所裁判官の倒産法に関する解釈の統一を上位目標として、倒産関連法を効果的かつ統一的に運用するための注釈書が常に整備され、裁判官に広く活用される体制が整う。</li> </ul>
成果目標及び（評価）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実務における使用に耐える倒産法注釈書が作成される。 （裁判官からの評判は良く、注釈書によって倒産法の適用が統一化されたという回答が得られている。）</li> <li>・倒産法注釈書が経済裁判所等に備え付けられている。 （注釈書は、ロシア語で3,000部出版され、ウズベキスタン経済裁判所の全裁判官の執務室等に配布されている。）</li> <li>・経済裁判所裁判官等が注釈書を活用するための道筋が立っている。 （注釈書活用を促進する目的で、セミナー・研修に活用されている。）</li> <li>・注釈書作成のノウハウが蓄積されている。 （注釈書作成に係ったワーキング・グループメンバーは、立法趣旨の検討などに関する法解釈の理解を深めた。また、読者にとって分かりやすい法律書を作成するためのノウハウも認識されている。）</li> </ul>

活動内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本側は、長期専門家・短期専門家の派遣、本邦研修員受入れ、現地活動費、コンメンタール編集・印刷費、機材供与を行った。</li> <li>・ウズベキスタン側は、プロジェクト体制の組織化、セミナー開催の会場及び関連資機材、事務管理費用等の提供を行った。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・注釈書の活用促進や継続的な注釈書の改定のための具体的な計画や予算処置がないこと。</li> <li>・倒産手続きの利用者である民間セクターへ周知させること。</li> </ul>

出所：JICA 終了時評価結果要約表 倒産法注釈書プロジェクト（2007年）

## 2-7-5 税務行政改善プロジェクト（2008年5月～2011年3月）

プロジェクトの目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タックスアカデミー及びタックスカレッジの教員を対象に税務調査及び納税者サービスなどの税務行政を担う職員向けの訓練やスキルアップを施すための人材育成計画の開発と改善指導を行う。この人材の育成を通じて、国家税務委員会（State Tax Committee：STC）が組織としてウズベキスタン税務行政を適切に運用できることをねらいとする。</li> </ul>
成果目標及び評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各成果の達成度を指標に照らし合わせて計る。</li> </ul> <p>成果1. 「プロジェクト実施体制が確立する。」  （成果1は達成された。成果を計る指標と活動実績は下記のとおり。）</p> <p>1-1 「STC、タックスアカデミー、タックスカレッジ及び関係機関の職員ほかプロジェクト・メンバーとして任命される。」  第1年次第2次現地調査にてプロジェクト C/P12 名が任命され、JCC（合同調整委員会）メンバーも任命される。</p> <p>1-2 「年間活動計画が策定され、合同調整委員会によって承認される。」</p> <p>1-3 「プロジェクト活動をモニタリングし、半期レポートが合同調整委員会を通じて STC と JCC に提出される。」</p> <p>1-4 「プロジェクトの成果を共有するため、ワークショップを開催する。」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・第1年次の第1次現地調査時にセミナーを実施、下記分野に関し日本の状況、手法について移転した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 日本における税制及び税務機関の組織の概要</li> <li>- 日本における税務大学校の概要</li> <li>- 日本の税務調査の概要</li> <li>- 日本における徴収事務の概要</li> <li>- 日本における「納税者サービス」の現状</li> </ul> </li> </ul>

- ・第2年次の第7次現地調査時にタックスアカデミー学生、講師、C/P、税務職員 200 名を対象に日本の税制・税務行政制度について質疑応答形式のセミナーを実施した。
- ・第2年次の第8次現地調査時に業務改善セミナーを通じ、STC 幹部、タックスアカデミー、タックスカレッジ教授に、日本の税務行政制度や技術を踏まえたウズベキスタンでの税務行政改善案を提示した。導入可能な事項の特定を検討、協議し、実現された提言も出ている。
- ・第2年次の第8次現地調査時、「日本の税務行政の目標と執行の現状について」「日本の税務調査」の2回の特別セミナーを通じウズベキスタン STC 職員約 200 名に、税務行政に携わる職員モラルや税務調査の考え方を移転した。
- ・税務調査基礎編、納税者サービス、徴収に関する実験授業を講師、学生対象に実施、講義のポイントや講義手法を移転した。
- ・第2年次第9次現地調査時に税理士制度セミナーを実施、税理士分野の改善案を提示した。参加者は STC 職員、財務省職員、タックスアカデミー教員、タックスカレッジ教員、国際機関職員、国会議員等。
- ・第3年次第13次現地調査でプロジェクト成果を共有するため、終了時報告セミナーを実施した。参加者は STC 職員、タックスアカデミー教員、タックスカレッジ教員、国際機関職員等。

成果 2. 「税務行政の現状が把握される。」

- ・調査を基に、ウズベキスタン税務行政の改善案を作成、第2年次第8次現地調査時に業務改善セミナーを開催した。ウズベキスタン側で検討された結果、税務調査においてはバザールにおける STC の単独管理、同業者間の申告事績の比較による調査対象者の選定を導入、徴収においては滞納者との接触の記録が導入され、徴収の年間計画策定の提案に対しては、滞納金を減少するための計画、各滞納者に対する業務計画として実施されている。納税者サービス分野においては「税金週間」が実施され、納税者の質問・意見の把握に関しては全国的なアンケートが実施されるに至った。

成果 3. 「タックスアカデミー、タックスカレッジにおける、納税者サービス及び税務調査に関する人材育成プログラムが改善される。」

- ・上記成果は達成された。

成果 4. 「改善された人材育成プログラムが実施される。」

- ・第3年次に達成された。

成果 5. 「改善された人材育成プログラムの評価を行い、人材育成プログラムが再改定される。」

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本成果の達成度は部分的なものといえる。部分的となった理由として、プロジェクト開始時、教材は既存のものを改定することであったが、ウズベキスタンの実態に即した実務教材は存在しておらず、新規開発となり、その分教材の完成が遅れたことがある。ゆえに再改定をするには時間が不足してしまった。一方その過程で、ウズベキスタン側 C/P と日本人専門家が共同で教材を一から作成したことで、ウズベキスタン側 C/P には技術移転を図れたので、自助努力で再改定する力は身につけている。</li> </ul> <p>成果 6「税理士制度、税理士教育システムにかかる改善案が提示される。」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・第 2 年次に達成した。</li> </ul>
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本プロジェクトにおいては税務調査基礎編、税務調査技術編、税務調査応用編、徴収、徴収カレッジ版、納税者サービス教材を共同で開発した。今後も税制改正や大統領令により、税務行政事務も変わり、教材の改定が必要となるが、これら C/P は自ら教材を執筆したことにより、その変更を教材に反映させることが可能な力を身につけている。教員の能力は高まったといえる。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 職員の能力向上及び志気向上策</li> <li>(2) 具体的な取り組み方法</li> <li>・より効果的なセミナー等をめざして</li> <li>・税理士制度定着の準備</li> <li>・納税者組織の育成</li> <li>・「税金週間」の制定について</li> <li>・定期刊行誌を通じた情報提供の充実</li> <li>・納税者の質問・意見等の把握体制の整備</li> <li>・租税教育の普及・定着の努力</li> <li>・納税者に便利な組織の実現</li> <li>・日本の経験を活用すること</li> <li>・職員の意識改革を進めること</li> </ul>

出所：JICA ウズベキスタン国税務行政改善プロジェクト - 業務完了報告書（要約）（2011 年）

## 2-7-6 民間セクター活性化のための行政手続き改善プロジェクト（2010 年 4 月～2012 年 3 月）

プロジェクトの目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政手続きの過程における国と私人との間の権利及び義務の発生、変更、終了といった企業活動における法的関係を整理し、まとめる<sup>27</sup>。</li> </ul>
-----------	---

<sup>27</sup> ウズベキスタン共和国司法省・国際協力機構（JICA）刊、タシケント 2012 年「企業家のための行政手続ハンドブック」日本語版

<p>成果目標及び (評価)</p>	<p>(1) プロジェクト成果の確認</p> <p>成果1:「企業活動の自由の保障法」マニュアル作成及びその普及活動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「企業活動の自由の保障法」に係るマニュアルは、行政職員向けと企業家向けの双方とも、既に完成し利用され始めていることが確認された。行政職員向けのマニュアルには企業活動に伴う行政手続きの詳細な要件が記載されており、企業家向けのものコンパクトで馴染みやすい分量であるが、企業家へのインタビューによれば、マニュアルにより、企業家のもつ権利及びその権利を行使する手続きが明らかになると確認され、本マニュアルはウズベキスタンでビジネスを開始しようと考えている者や、法律家を雇えない小企業及び地方の企業に対して特に有効であることが確認された。また、日本企業へのインタビューでは、「本マニュアルにより、自身のウズベキスタン法制度に対する断片的な知識が整理され、体系化することができた」「ウズベキスタンで経験していない制度の予備知識を得ることができる」「本マニュアルは、ウズベキスタンで事業を開始しようとする外国企業、あるいは既に事業を実施している外国企業に有益」との評価を得た。</li> <li>・また、企業家向けマニュアルは、企業家の日常業務に利用できるだけでなく、登記や免許取得手続きのなかで、正当な理由なしに金銭や追加の書類を要求する行政職員に対抗し、自身の正当な権利を守ることに利用できるとの意見が多くみられた。他方、行政職員向けマニュアルは、職員の担当分野のみならず、窓口を持ち込まれる企業家からの各種照会に対する回答マニュアルとして活用されていることが確認された。司法省によれば、プロジェクト終了後もマニュアル普及のためのセミナーを国内各地で継続して開催する予定であり、2012年度（ウズベキスタン会計年度で2012年1月～2012年12月）についてはセミナー実施のための予算も確保されている。また、マニュアルの電子版のLex.UZ<sup>28</sup>への掲載はプロジェクト終了前にも行われる見込みであり、さらに、関連法令が改正された場合に、司法省自身でマニュアルを改訂していくことも予定されている。</li> </ul> <p>成果2:モデル行政規則及び手引書の作成 (許認可法モデル行政規則(案)は作成済みであり、モデル行政規則手引書も2012年2月10日にドラフトを受領した。)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・なお、モデル行政規則の対象となる許認可法は、いまだ施行されておらず、2012年3月に下院での第二読会が予定されている(司法省によれば、第一読会で法案のコンセプトが議論されるのに続き、第二読会では技術的な事項が議論の対象となるとの説明であり法案の文面の検討協議を行うとみられる)。第二読会が短期で終了した場合は、2012年3月に終了し、許認可法の施行は3月末～4月頃となる見込みであり、第二読会が長期間かかる場合は、2012年6月に終了し、許認可法の施行は8月頃となる見込みとのことである(ただし、第二読会通過の時点で法案の内容はほぼ固まる見込みである)。</li> </ul>
------------------------	--

<sup>28</sup> National Database of Registration of the Republic of Uzbekistan HP [www.lex.uz/ru/main](http://www.lex.uz/ru/main)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・許認可法の審議状況によって、モデル行政規則及び手引書の内容が大幅に変動する可能性は大きくないとみられる。</li> </ul> <p>成果3：法令運用調査（モニタリング）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・法人登記に係る法令運用調査の結果が報告書としてまとめられ、モニタリングの際に使用された質問票とともに印刷され冊子の形となっており、今後のモニタリングの参考として、司法省内で配布される予定である。また、法令運用調査の手法を広く共有することを目的としたセミナーを実施する予定である。</li> <li>・司法省は、プロジェクト終了後においても、「企業活動の自由の保障法」の適用される分野をはじめとして同省所轄の行政手続き規定に関するモニタリングを予定し、2012年には税務手続き、教育分野での登記及び免許取得手続きについてモニタリングを実施する予定であり、このための予算も確保している。また、保健分野では既にモニタリングを実施している。</li> </ul>
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本の専門家派遣、ウズベキスタンのワーキンググループの設置により行政手続きの現状把握、整理が行われた。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本調査中に「企業活動の自由の保障法」のマニュアルに関し、UJC から関心が示されたことから、UJC 所長ほか関係者と面談し、UJC におけるマニュアルの利用や本プロジェクトの連携の可能性について意見交換を行った。UJC では、経営者や中間管理職を対象とした PMP コース（6 カ月で 19 科目を履修）、PMP 卒業生及び一般のビジネスマンを対象とした B コース（1～2 週間で 1 科目）を実施している。UJC のコースでは、ビジネス法規に係る講義に対するニーズが特に高いことから、B コースで「企業活動の自由の保障法」マニュアルを講義する科目の設置を検討できる可能性がある。</li> <li>・企業家向けマニュアルの今後の課題は、いかにニーズのある企業家に情報を届けるかである。</li> <li>・継続的な更新</li> </ul>

出所：JICA ウズベキスタン民間セクター活性化のための行政手続改善プロジェクト - 終了時評価調査（2012年）

## 2-8 関連する他ドナー等の援助活動

### 2-8-1 ドナー活動（総括）

ウズベキスタンにおいて、ADB、ISDB、KfW、WB/IFC 等のドナーは金融面からの支援（銀行、マイクロクレジット機関に対する資金提供を通じた中小企業支援）、インフラ整備に関する支援を中心とした活動を展開している一方、他方、EU、GIZ、UNDP、USAID 等の主要ドナーは、主として技術面からの支援〔UNDP：政府と民間企業の対話促進 - Business Forum of Dialogue の開催、地方への中小企業支援機能の展開 - Business Facilitation Center の設立支援、EU：中小企業人材及び中小企業支援人材（現地コンサルタント）の育成 - SMEs Management training programme、GIZ：現地コンサルタントの育成と実際の企業を通じた中小企業支援 - Kaizen/Lean System project、地方の農村を中心とした所得創出推進 - Income generation project、

EU/GIZ：貿易障壁の軽減のための関係機関のキャパシティビルディング、USAID：中央アジア全体の地域協力としての貿易促進等]を展開している。

## 2-8-2 アジア開発銀行（ADB）

アジア開発銀行は、Country Operations Business Plan（2011-13）に基づきウズベキスタンにおける支援を行っており、2011～13年は①インフラ整備（地域住民啓蒙、地域サービスの充実を含む）、②民間セクターの金融アクセス拡大を重点分野としている。中小企業振興に資する主要な重点活動（2011～13年）は、表2-24のとおりである。

表2-24 ADBの主な活動

支援分野	支援内容・金額	
(1) 金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関の仲介機能の改善</li> <li>・中小企業への金融アクセスの推進</li> <li>- 具体的には、以下の銀行に対する Credit Line（50 百万米ドル）の提供 （政府に対しては Guarantee をとったうえで、商業銀行に貸し出している。）</li> <li>1) Hamkor Bank：20 百万米ドル</li> <li>2) Agro Bank：20 百万米ドル</li> <li>3) Ipal Yuli Bank：10 百万米ドル</li> <li>* 民間活動を優先するため、ADB は、商業銀行に対して、企業に対する最終貸出金利の上限は設定していない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2011～13年</li> <li>・50 百万米ドルの提供 （2006 年以降合計：150 百万米ドル）</li> </ul>
(2) マルチセクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働集約産業の育成</li> <li>・地域開発</li> <li>・投資促進</li> <li>・中小企業環境整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2011～13年</li> <li>・400 百万米ドルの提供 （2011 年に初めて実施）</li> </ul>
(3) 農業・資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農業生産増</li> <li>・灌漑促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2011～13年</li> <li>・450 百万米ドルの提供 （2006 年以降合計では、600 百万米ドル）</li> </ul>

(4) エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギーの効率的活用</li> <li>・民間企業の参加促進</li> <li>・民間セクターのエネルギーセクター参加促進</li> <li>・エネルギーの輸出促進（エネルギーのロス低減）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2011～13年</li> <li>・405.1百万米ドルの提供（2006年以降合計では、1,105百万米ドル）</li> </ul>
(5) 輸送	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国境の輸送道路整備</li> <li>・関税の効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2011～13年</li> <li>・1,586百万米ドルの提供（2006年以降合計では、2,775百万米ドル）</li> </ul>

出所：ADB（2011），“Country Operations Business Plan July 2011, Republic of Uzbekistan 2011–2013”及びADBとの面談より作成

上記活動のほか、ADBは中央アジア地域経済協力（Central Asia Regional Economic Cooperation：CAREC）を推進しており、中央アジア地域の貿易・投資促進のための輸送（特に道路整備）網の整備、それに付随するクロスボーダーの整備（通関整備、貨物の迅速な通過整備）及びエネルギーの安定供給（動力輸送の整備）のための支援を実施している。1996年にADBがイニシアティブをとり、地域経済協力の一環として活動が開始されており、ADBのほかEBRD、IMF、ISDB、UNDP、WBが参加して、CAREC加盟国10カ国（アフガニスタン、アゼルバイジャン、中国、カザフスタン、キルギス、モンゴル、パキスタン、タジキスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタン）において、以下の活動を実施している<sup>29</sup>。

（CARECプロジェクト一覧：2007年以降）

プロジェクト名	分野	対象国	支援機関	タイプ	開始年
CAREC Corridor 2 Road Investment Program, Project 3	Transport	UZB	ADB, GUZB	Loan	2012
CAREC Corridor 6 (Marakand-Karshi) Railway Electrification Project	Transport	UZB	ADB, Shared	Loan	2011
CAREC Corridor 2 Road Investment Program II, Tranche 1	Transport	UZB	GUZB, ADB	Loan	2011
Talmarjan Transmission Project	Energy	UZB	WB, GUZB	Loan	2011
CAREC Corridor 2 Road Investment Program, Project 2	Transport	UZB	ADB, GUZB	Loan	2011
CAREC Corridor 2 Road Investment Program, Project 1	Transport	UZB	ADB, GUZB	Loan	2010
Locomotive Re-Powering Project	Transport	UZB	EBRD	Loan	2001
National Road Rehabilitation (Osh-Batken-Isfana) - Second Additional Financing	Transport	KGZ	WB	Loan, Grant	2011
CAREC Transport Corridor 1 (Bishkek-Torugart Road), Project 3	Transport	KGZ	ADB, GKZ	Loan	2011
National Road Rehabilitation (Osh-Batken-Isfana) Project - Additional Financing	Transport	KGZ	WB	Loan, Grant	2010
Power Sector Improvement Project (formerly Transmission and Distribution Metering Project)	Energy	KGZ	ADB, Shared	Loan, Grant	2010
CAREC Regional Road Corridor Improvement Project - Supplementary	Transport	KGZ	ADB, GKZ	Loan	2010
Emergency Energy Assistance Project - Additional Financing	Energy	KGZ	WB	Grant, Loan	2009
National Road Rehabilitation (Osh-Batken-Isfana) Project	Transport	KGZ	WB, GKZ	Loan, Grant	2009
CAREC Transport Corridor 1 (Bishkek-Torugart Road), Project 2	Transport	KGZ	ADB, GKZ	Loan, Grant	2009
Osh-Isfana Road Upgrading Project	Transport	KGZ	EBRD, WB, EU	Loan	2009
Energy Emergency Assistance Project	Energy	KGZ	WB	Grant, Loan	2008
CAREC Transport Corridor 1 (Bishkek-Torugart Road), Project 1	Transport, Trade Facilitation	KGZ	ADB, GKZ	Grant	2008
CAREC Regional Road Corridor Improvement Project (Kyrgyz Republic Component)	Transport, Trade Facilitation	KGZ	ADB, GKZ	Grant	2007

<sup>29</sup> 詳細は CAREC（2012），“A Strategic framework for Central Asia Regional Economic Cooperation CAREC 2011-2020”及び CAREC/Projects 参照

### 2-8-3 欧州復興開発銀行 (EBRD)

EBRD は、過去に中小企業に対するツーステップローンの提供や企業への経営・技術指導のためのコンサルタント派遣事業 (TAM/BAS プログラム<sup>30</sup>) を実施していたが、現在はウズベキスタンにおける活動を停止している。

### 2-8-4 欧州連合 (EU)

EU は、“European Community Regional Strategy Paper for Assistance to Central Asia for the period 2007-2013”に基づきウズベキスタンにおける活動を実施しており、現在、母子保健や貧困削減、社会サービス分野における支援を実施している。

表 2-25 ウズベキスタンにおける EU の主な支援分野 (2011~2013 年)

(単位：百万ユーロ)

活動分野	予算 (3 年間)
Raising Living Standards through Rural and Local Development Scheme	19
Rule of Law and Judicial Reforms, and Support to Local Government Boddies	18
Enhancing Mutual Trade, Business Climate and SME Development	14

出所：EU (2010) “Central Asia DCI Indicative Programme (2011 - 2013)”

2012 年から 3 年間の予定で CCI を C/P とした SMEs - Management Training Programme (MTP) の立ち上げ準備中であり、ウズベキスタン国内でのトレーニングの後、EU 企業における約 1 カ月のインターンシップを提供し、起業家や企業のマネジメント担当者の育成を行う。

表 2-26 EU プロジェクト

プロジェクト名	主要活動内容
SMEs - Management Training Programme (MTP)	<p>実施機関：2012 年～2015 年 C/P 機関：CCI-UZ 予算：300 万ユーロ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・起業家や企業における管理者層の育成を目的として、ウズベキスタン国内でのトレーニングの後、EU 企業におけるインターンシップを実施する (派遣期間 1 カ月程度)。</li> <li>・対象者は主に民間ビジネスマンだが、少数の CCI-UZ 職員や現地コンサルタント等も参加予定。</li> <li>・訓練分野：ビジネスプラン、財務会計、マーケティング、デザイン、人材育成、生産工程の分野</li> </ul>

出所：EU Project Browser (2012)

[http://ec.europa.eu/europeaid/where/asia/country-cooperation/uzbekistan/projects\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/where/asia/country-cooperation/uzbekistan/projects_en.htm) 及び

EU (2010), “Action fiche No.1 for Uzbekistan”より作成

<sup>30</sup> 詳細は後述 (キルギスにおける EBRD の活動：3-8-3) を参照。

2-8-5 ドイツ国際協力公社 (GIZ)<sup>31</sup>

(1) Support of regional economic cooperation in Central Asia (2005～2014年、予算：1,100万ユーロ)

GIZは、中央アジア地域における貿易障壁である行政手続きの改善や生産技術の向上を目的とした地域プログラムである“Support of regional economic cooperation in Central Asia”を実施中である。C/Pは、MFERIT、State Customs Committee、Uzstandard Agency 及び CCI-UZであり、同地域における貿易障壁の削減のため、ISO・TQM（総合的品質経営）の導入や国際標準化への対応、税関の手続き効率化等を支援している。

C/P機関の1つであるCCI-UZに対しては“KAIZEN/Lean System Project”として、民間企業の生産性向上のためのコンサルティングの提供のほか、現地コンサルタントの育成を行っている。

【(参考) KAIZEN/Lean Project の詳細】

① 民間企業に対する座学の実施

2009年10月、2010年3月、2011年9月の3回にわたり、ロシア人講師によりカイゼンの理論に関する講義を実施したところ55社の企業から約100名が参加した。

② 企業に対するカイゼン指導を通じた現地コンサルタントの育成

CCI-UZの職員や現地コンサルタント、民間企業の経営者・管理職に対して Training of Trainers (ToT) を実施。講師はロシアの Kaizen Institute Russia から召集し、対象企業12社<sup>32</sup>の選定はすべてCCIが行った。

これまで、2010年5月、2011年9～10月の2回に ToT が開催されており、計22名<sup>33</sup>が受講している。受講22名のうち5名は1期、2期ともに継続して研修を受講しているが、実際にコンサルタントとして活動できるレベルまで到達したのは5～6名ではないか、と参加した現地コンサルタントの1人<sup>34</sup>は考えていることが調査期間中に実施したインタビューを通じて明らかになっている。

(2) Promotion of Microfinance in Central Asia (2008～2013年)

ウズベキスタン、キルギス、タジキスタンの3カ国の中央銀行を対象としてマイクロファイナンス普及のための環境整備を支援している。具体的には、マイクロファイナンスに関する法制度整備支援や、講座管理、リスク管理等に関するセミナーの開催により関係者の能力強化を図っている。

<sup>31</sup> <http://www.giz.de/en/SID-1F3353A6-0DBF6004/worldwide/364.html>

<sup>32</sup> 12企業：Deutsche Kabel AG, Carlsberg, Green World, Nikapharm, Decorimex, Keng Makon, UzTEX, Alson Plastic, Asklepiy, AZN Techno, Etiqod, Green Line profile

<sup>33</sup> ToT受講者の内訳

年	育成人数	育成された現地リソースの内訳
2010年	・12名	・CCI-UZ職員：7名 ・現地コンサルタント：2名 ・企業に所属する経営者・中間管理者：3名
2011年	・15名（新規10名及び前年からの継続5名）	・現地コンサルタント：新規10名 ・（継続の5名のうち）CCI職員：3名、現地コンサルタント：2名

<sup>34</sup> 当該コンサルタントは、コンサルタントとして企業指導を実施しているほか、日本センター講師としても活躍中。

## 2-8-6 国際金融公社 (IFC)

IFC は、中小企業振興に資する以下の活動を展開している (表 2-27)。

また、プロジェクトのほか、Enterprise Survey を実施してビジネス環境の調査を行っている。また、IFC は、税制管理に関する改革支援を検討するための準備調査を実施しており、この調査は“Central Asia Investment Climate Enabling Project”の一部として、中央アジア地域協力の一環として、2012 年 4～9 月の期間に総計 2 百万米ドルの予算で実施されている。

税制管理に関する改革支援が実現すれば、1～2 年のプロジェクトとなる予定であり、主たる支援内容は、①政府の税管理の課題を明らかにし、②中小企業が更なる成長のためのインセンティブを考えることである (支援はあくまで税管理のあり方に関するもので、税政策には踏み込むものではない)。なお、現在この取り組みが検討されている背景は、以下のとおりである。

企業は 100 名未満の雇用者数を有している場合、中小企業として税制面で優遇策を受けることが可能である。すなわち、中小企業の定義に合う企業であれば、製造業の場合、①売上高に対して 5%の利潤税、またサービス業では、売上高に対して 6%の利潤税もしくは②9%の所得に対する課税を選択することができる。この場合、企業が業容を拡大するインセンティブがなく、従業員数が 100 名を超えると、企業を分割し、企業数だけが多くなる状況となっている。企業の成長を促す税制度に改革する必要がある。そのための支援を実施し得るかを検討するための準備調査を行っている。

表 2-27 IFC 活動分野

プロジェクト名	主要活動内容
Azerbaijan and Central Asia Leasing Facility Advisory Service Project	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウズベキスタン、キルギス、タジキスタン、及びアゼルバイジャンにおける金融アクセス整備 (クレジット情報の共有、リスク管理教育の提供、金融機関職員に対する認証等)</li> <li>特に、ウズベキスタンでは、リスク管理、財務分析、リースモニタリングに関するセミナーを実施したほか、“Law on Leasing”の法律草案支援等を実施している。</li> <li>- 2009 年～現在</li> </ul>
Central Asia Investment Climate Enabling Project	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウズベキスタンの中小企業が税金支払いにかかる実コスト (報告書類の準備、監督官庁への報告、査察官調査にかかるコスト等を含む) に関する調査の実施 (Tax Compliance and Reporting Costs Survey in Uzbekistan)</li> <li>- 企業 : 1,280 社、個人起業家 : 143 名に対する調査</li> <li>- 2009 年実施</li> <li>上記の調査を通じて、IFC は 2010 年に中小企業振興にも資する税制面からの提言を IFC (2010)、“Tax Compliance and Reporting Costs for business in Uzbekistan”としてまとめており、以下の点に関する提言がなされている。</li> </ul>

	<p>(1) Access to Tax Information 〔税に関する情報提供、税法に関する更なる説明（事例紹介）、無料コンサルテーション、税委員会のアドバイザーサービスの質向上等〕</p> <p>(2) Tax Bookkeeping and Filing （無料ソフトの配布を通じた税会計の電子化促進、税報告フォームの電子媒体による配布、税査察官との対面による税報告の削減等）</p> <p>(3) Tax Regime Graduation （税会計、報告システムの簡素化、税の報告フォームの統一化）</p> <p>(4) Mandatory Reporting （税項目数の削減、税の報告回数の削減、個別企業の税情報に関する国の機関間の共有、必要でない情報の税務署への報告義務の削減等）</p> <p>(5) Tax Inspection （コンピュータによるリスク分析システムの導入推進、査察の質を評価する基準の作成、査察回数の削減等）</p>
--	---

出所：IFC（2012），“IFC in Uzbekistan”

#### 2-8-7 イスラム開発銀行（ISDB）

ISDB は、55 カ国が加盟しており、以下の活動を展開している。ウズベキスタンは 2003 年に ISDB に加盟しており、この加盟後、ISDB による具体的な活動が開始され、2007 年に ISDB による具体的な金融面からの支援として、Asaka Bank、Ipoteka Bank 及び Uzpprostroy Bank に対する資金提供<sup>35</sup>（15 百万米ドル）がなされており、2009 年には、更なる資金提供（35 百万米ドル）が 5 つの銀行（Asaka、Uzpprostroy Bank、Agrobank、Hmakor bank、Ipak Yuli Bank）に対して開始されている（貸出金額の上限は最低 10 万米ドル、最高 2 百万米ドルと設定されている）。また、その他の中小企業振興に資する資金提供としては、CAREC 関連（輸送・貿易体制整備等）のための資金提供（2005～10 年：716 百万米ドル）がある。

特に、近年、2007 年に ISDB がウズベキスタンを締結した 3 年間（2008～10 年）の協力プログラムでは、教育、健康、インフラ整備（水供給、住宅、公共設備）、エネルギー、小企業開発及び農業に関する支援が提供されている（総額 463.8 百万米ドル）。さらに、2011 年 6 月には、2011～13 年の 3 年間の協力プログラムとして、ISDB はウズベキスタン政府に対して、インフラ整備を中心として、総額 655.5 百万米ドルに達する支援を行うことを締結している<sup>36</sup>。

#### 2-8-8 ドイツ復興金融公庫（KfW）

KfW は、以下の分野を重点取り組み分野として活動を展開している（表 2-28）。

<sup>35</sup> この資金は“Global Line Financing：GLF”と呼ばれている。

<sup>36</sup> 出所 JICA（2011），“Sector Analysis Paper On Small and Medium Business Promotion in the Republic of Uzbekistan（March, 2011）” Islamic Development Bank（2012）  
<http://www.gov.uz/en/business/international/membership/3138>

表 2-28 KfW 優先分野

支援分野	支援内容
<p>経済と健康 (Economy and health)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小/零細企業に対するローン資金の提供</li> <li>・中長期ファイナンス市場の育成のための資金提供 (31 百万ユーロ)</li> <li>・住宅ローン市場の形成支援及び貸し出しを担当する職員の教育 (1,800 万ユーロ)</li> <li>・IT、建設セクターの職業訓練 (GIZ と協力)</li> <li>・健康促進 (病院ベッド増)</li> <li>・家族計画の啓蒙促進</li> </ul> <p>(参考)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・銀行に対する資金提供 (第 1 期 1997 年開始 : 5 百万ドイツマルク) (第 2 期 1999 年開始 : 9 百万ドイツマルク) (第 3 期 2010 年開始 : 6 百万ユーロ) (第 4 期検討中 : 17.9 百万ユーロ + 技術支援 1.5 百万ユーロ)</li> </ul> <p>注)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・借入を受けることのできる企業は製造業であり、主として設備関連の購入にあてられる。</li> </ul> <p>KfW は審査過程を次のように設定している。 企業→銀行→Credit Committee of Uzbekistan → Bank Consultant → KfW</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・もし、審査が認められた場合、資金は銀行からではなく、KfW より設備購入の相手先企業に直接振り込まれることになる。</li> </ul>

出所 : JICA (2010), “Sector Analysis Paper on Small and Medium Business Promotion in the Republic of Uzbekistan”及び KfW Browser (2012)

[http://www.kfw-entwicklungsbank.de/ebank/EN\\_Home/Countries\\_and\\_Programmes/Asia/Uzbekistan/index.jsp](http://www.kfw-entwicklungsbank.de/ebank/EN_Home/Countries_and_Programmes/Asia/Uzbekistan/index.jsp)

#### 2-8-9 韓国国際協力団 (KOICA)

韓国国際協力団 (Korea International Cooperation Agency : KOICA) は、CIS 諸国のなかでウズベキスタンに対して最も多くの支援 (予算割り当て) を提供している。ウズベキスタンにおいては、教育、保健を重点分野とした活動を展開しており、現在継続中のプロジェクトは、表 2-29 のとおりである。

表 2-29 KOICA の活動（現在継続プロジェクト）

No.	プロジェクト名	期間	予算 (百万米ドル)
1	The Project for strengthen capacity of the University of World Economy Diplomatic	2012～13 年	1.5
2	The project for capacity building of vocational training education in Samarkand region	2012～15 年	5.5
3	The greenery plants in the territory of Navoi Free Industrial economic zone	2012～15 年	2.5
4	The project of establishment of pilot greenhouse	2011～13 年	4.0
5	The project of master plan for reduction of distribution loss and pilot installation of AMR (Automatic middle reader) and billing system in Navoi	2011～13 年	2.5
6	The project of establishment of Electronic libraries at the University of Oriental Studies, Nizami Pedagogical University	2011～13 年	2.5
7	The project of creation of educational center on preparation of the national technologies on a supply with information of urban-planning activities	2011～13 年	1.5
8	The project for quality improvement of medical care rendering to patients with infectious diseases	2009～12 年	3
9	The project for the development of the vocational training capacity*	2007～12 年	4

注)\* 韓国人講師を招いての現地職業訓練教師訓練の実施（機械、プレス、自動車部品等に関する訓練）  
出所：KOICA（2012）“Project list in Uzbekistan（as of 2012.07.19）”

上記プロジェクトのほか、KOICA は、主として政府職員を対象としてさまざまな研修、留学の機会を提供している（表 2-30）。

表 2-30 研修・留学（2012 年度予定）

研修・留学	研修人数	研 修 例
研修	63 名 (49 コース)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The government Policy on financial support of small enterprises (17 日間/15 名)</li> <li>- Rural community development (15 日間/14 名)</li> <li>- Capacity development for Korean language teachers (15 日間/14 名)</li> <li>- National Standards System and Precision Measurement (Management level) (10 日間/2 名)</li> <li>- Competition Law and market economy growth (116 日間/3 名)</li> </ul>
スカラシップによる留学	6 名	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Public/Policy (1 年/1 名)</li> <li>- International trade and International business (1.5 年/1 名)</li> <li>- International development policy (13 カ月/1 名) 等</li> </ul>

出所：KOICA（2012），“Year 2012 KOICA Training program for Uzbekistan”

## 2-8-10 大韓貿易投資振興公社 (KOTRA)

韓国は、日本のJETROに相当する貿易振興のための政府機関として1962年に大韓貿易投資振興公社 (Korea Trade - Investment Promotion Agency : KOTRA) を設立した。海外76カ国 (111カ所) に海外拠点を設置しており、ウズベキスタンにおいては、韓国からの投資家に対する情報提供、特に、韓国ビジネスマンに対するアテンドを通じた企業進出促進の実施を行っている。

KOTRAによれば、現在、ウズベキスタンに進出している韓国企業は約60社であり、うち11社が自動車産業である。現在、韓国とウズベキスタンとの間で大きな投資が進められている。ウズベキスタンのSURGIL (ガス会社) とJVでプラスチックの原材料を製造する会社を2013年に着工する予定である (2016年稼働をめざしている)。

## 2-8-11 国連開発計画 (UNDP)

UNDPは、Country programme document Uzbekistan (2010-2015) に基づきウズベキスタンに対する支援を実施しているが、CCI-UZをC/PとしたBusiness Forum of Uzbekistan Project Phase 1&2 2007-13<sup>37</sup>のなかで中小企業振興のための活動を展開している。同プロジェクトでは、ビジネスフォーラムの開催を通じて政府関係機関と民間企業の対話の機会を提供し、ビジネス環境改善のための政策提言を行っているほか、民間企業支援のためのCCI-UZの能力強化、首都タシケントと情報格差のある地方におけるBusiness Facilitation Center (BFC) の設立を通じた地方企業支援を実施している。BFCは既に、Siralaryu district、Gulistam city、Fergana cityの3カ所で設立されているが、今後、順次全国での設立を進めていく予定である。現在、各センターには5名程度の職員が在籍している。

### (1) Business Forum of Uzbekistan Project [Phase 1] (2007~10年、予算：2百万米ドル)

四半期ごとにNational Business Forumを開催し、政府レベルでステークホルダーが相互にビジネスを促進するための対話や政策提言の機会を提供しているほか、官民連携のプラットフォームづくりや政策提言 (責任の明確化、透明性、効率化の推進) を実施している。また、地方においては、毎週金曜日を“Day of Open Doors”として、地方のメイヤー、税務署、地方銀行及び中小零細企業等を招いた意見交換会を実施している。

### (2) Business Forum of Uzbekistan Project [Phase 2] (2011~13年、予算：1百万米ドル)

Phase 1 に続いてNational Business Forumの開催のためのCCI-UZに対する支援を行っているが、官民連携の推進や、地方におけるビジネスや行政に関する情報格差是正のために企業に対して情報やアドバイスの提供を行うBusiness Facilitation Centerの設立を支援する。

## 2-8-12 米国国際開発庁 (USAID)

USAIDはウズベキスタンにおいて、農業に対する支援を長期的に実施しており、プロジェクトの90%は農業関連となっている。中小企業振興に資する活動として、USAIDは以下の活動を展開している (表2-31)。

<sup>37</sup> プロジェクトページ：<http://bfu.uz/en/>

Business Forum (phase1) <http://www.undp.uz/en/projects/project.php?id=101>

Business Forum (Phase2) <http://www.undp.uz/en/projects/project.php?id=168>

表 2-31 USAID 主要プロジェクト<sup>38</sup>

プロジェクト名	予算 (米ドル)	主 要 活 動 内 容
Agriculture Linkage Plus Program	1,600 万米ドル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・園芸作物（フルーツに特化：高付加価値作物 例：リンゴ）の栽培・輸出促進のための栽培技術支援、化学肥料使用方法支援、米国での研修機会の提供等を実施している。</li> </ul> <p>これまで、7 カ所の District で実施しており、最終的には 2012 年中には 26 カ所に広げたいと考えている。</p> <p>- 2008 年～2015 年</p>
Regional Economic Cooperation Activity	2,225 百万米ドル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アフガニスタン、カザフスタン、ウズベキスタン等を含む地域協力の可能性検討（キルギス→ウズベキスタンへの農産品輸出、アフガニスタン企業との貿易の可能性調査等）</li> <li>・このプロジェクトでは、アフガニスタンをターゲットとして、①市場調査（特にアフガニスタンへの輸出可能性調査、②輸出のパートナーシップグループの設立、③実際の輸出促進（建設資材、水、トマトペースト等）が実施されている。</li> <li>・上記プロジェクトは、ウズベキスタン側の意向で、“Regional Economic Integration Activity”から“Regional Economic Cooperation Activity”へと変更となっている。</li> </ul> <p>- 2011 年 10 月～2015 年 9 月</p>
Regional Energy Security, Efficiency and Trade (RESET)	16.5 百万米ドル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電力関連の地域配分連携の推進支援</li> <li>・電力の安定供給推進</li> <li>・水資源の地域管理支援</li> </ul> <p>を目的に案件が立ち上げられたが、ウズベキスタン側は不参加となっている。</p> <p>(当初予定、タジキスタン、ウズベキスタン、カザフスタン、トルクメニスタンが支援対象となっている。2011 年 10 月～2013 年 9 月)</p>

出所：USAID Project Browser (2012) 及び USAID との面談より作成

<http://centralasia.usaid.gov/uzbekistan/economic-development>

<sup>38</sup> 金融面からの支援として、中央アジアの広域プログラム“Central Asia Micro Finance Alliance”において、マイクロファイナンス機関職員のキャパシティビルディング等を 2009 年まで実施していた。

## 2-8-13 世界銀行

世界銀行は、“Doing business”に代表される国別ビジネス環境調査のほか、インフラ整備、金融面からの支援を除いた中小企業振興に資する以下の活動を実施している（表2-32）。

表2-32 WB主要プロジェクト（2009～2012年）

年	案件名	総予算
2012年	・ Advanced Electricity Metering Project（2012-17年）	246.10 百万米ドル
2011年	・ Health System Improvement Project（2011-16年）	101.00 百万米ドル
	・ Talimarjan Transmission Project（電力関連：2011-15年）	18.66 百万米ドル
	・ Syrdarya Water Supply Project（2011-17年）	100.00 百万米ドル
2010年	・ Energy Efficiency Facility for Industrial Enterprises（2010-16年）	34.60 百万米ドル
	・ Fergana Valley Water Resources Management Phase-I Project（2009-16年）	81.85 百万米ドル
	・ Uzbekistan Bukhara and Samarkand Sewerage Project（2009-16年）	63.00 百万米ドル
	・ Second Basic Education（2009-14年）	36.00 百万米ドル

出所：WB Project Browser（2012）及びWBとの面談より作成

<http://www.worldbank.org.uz/external/default/main?menuPK=294219&pagePK=141155&piPK=141124&theSitePK=294188>

上記活動のなかで、中小企業振興に資する案件は「企業（工業）のエネルギーの効率化促進プロジェクト“Energy Efficiency Facility for Industrial Enterprises”（2010-2016年）」である。

これは、省エネ投資のための資金提供メカニズムの設計・確立を通じた工業企業のエネルギーの効率化推進を図ることを目的としたプロジェクトであり、2つのコンポーネント（①エネルギー効率化推進支援、②銀行のクレジットラインの提供）から構成されている。

このプロジェクトにおいては、経済省の省エネ政策立案支援を含むものであり、主たる対象は中小企業である。

## 2-9 ウズベキスタンにおける調査総括

### 2-9-1 中小企業振興に係る問題の所在

ウズベキスタン政府は、独立直後から中小企業の施策を順次実施しており、2011年を「小企業と民間企業の年」と定め、小企業のためのビジネスカイゼンプログラムを採択し、小規模ビジネス振興のための取り組みを積極的に実施していく姿勢をみせているものの、支援策が大統領令等により順次発布されているため施策が整理されておらず、支援策が確実に実施されていないほか、民間企業にとっては政府の中小企業政策を理解するのが困難な構造となっている。また、中小企業に対して税制面や為替管理において優遇策が与えられているが、政府手続きが煩雑である、政府規定の実施基準が不透明である、日常的に公務員への賄賂が蔓延しているなど民間企業をとりまく環境は厳しく、元政府職員が役員であるなどの例外を除き、政治力のない中小企業は政府機関による介入を恐れて、目立たないように組織運営を行っている。

さらに、同国においては、中小企業が税制面や為替管理において与えられている優遇策の適用を受けるために、企業が形式上、事業を分割して中小企業として登記している例が多くみら

れ、政府の中小企業に対する優遇策が、逆に企業の事業規模拡大に対するインセンティブを削ぐ結果となっている。さらに、中小企業に対する小口の貸付を提供するファイナンスの提供が不十分であり、また企業自身も融資を受けるための金融リテラシーが不十分であるため金融機関、中小企業の双方の能力強化による金融アクセスの向上が課題となっている。

## 2-9-2 今後の JICA 支援の方向性

### (1) 基本方針

ウズベキスタンにおけるビジネス環境は中小企業にとって厳しいものであり、さらに、中小企業振興を実施する体制・法制度は十分とはいえないが、政府による中小企業の施策の導入が独立直後から順次実施されているほか、2011年を「小企業と民間企業の年」と定め、民間ビジネス振興のためのプログラムを採択するなど中小企業振興に向けた積極的な姿勢がみられる。

中小企業振興に係る施策を包括的に所管する省庁や体系的な中小企業基本法が存在しない、かつ、関係省庁の連携もとれていない状況がみられるなか、政府の体制整備強化の必要性は認められるが、体制整備や法整備など体制に直接影響する支援は政府による強いコミットメントがない限り進展が困難であり、政府の支援要請がない現状では技術協力プロジェクトや専門家派遣による技術支援の実施は困難である。また、公務員によるビジネスへの嫌がらせや賄賂の要求が日常的に発生している現状をかんがみると、中小企業の発展のためには企業に直接裨益する支援を実施することが望ましい。

### (2) 支援オプション

#### 1) 中小企業支援のための政府機関の体制整備・関連法の整備

##### 【支援内容】

ウズベキスタンにおいては、中小企業振興を包括的に所管する日本の中小企業庁に相当する機関が存在せず、また、中小企業施策に関する関係機関の連携体制がととのっていないことから、中小企業振興を所管する機関・部局の設立、もしくは関連機関の連携体制の整備を支援する必要性が認められる。

さらに、中小企業振興に関する法令等の整備は独立後から順次発布されているが、法令が整理されていないため、企業のみならず施策を施行する公務員が支援策を理解していないために優遇策が確実に実施されない、また企業によって活用されていないといった例が多くみられることから、中小企業振興に関する包括的な法律の策定並びに法律の適切な運営のための職員のキャパシティビルディングが必要である。

##### 【問題点】

政府機関の体制整備・法策定に係る支援は政府機関の強いコミットメントが必要であるが、現状では当該分野に係る支援の要請が先方政府から寄せられていないことから実施が困難である。

#### 2) CCI-UZ の能力強化

##### ① カイゼンセンターの設立

### 【支援内容】

CCI-UZ は、2009 年から GIZ の支援により中小企業に対する品質・生産性向上（カイゼン）のためのコンサルティングを実施し、今後も企業に対してカイゼンコンサルティングを継続的に提供するためのカイゼンセンターの設立を計画している。このカイゼンセンター設立のため、専門家派遣（カイゼンコンサルタントの育成、教材の作成、メディアを通じたカイゼンの普及活動、企業に対するコンサルティング実施）を行う。

### 【問題点】

CCI-UZ は、ウズベキスタンのビジネス環境整備のため幅広い活動や、民間企業に企業経営改善に向けたサービスの提供を実施しているウズベキスタン最大の民間組織であり、同国における中小企業振興に重要な役割を果たしている。また、GIZ、UNDP、EU 等のドナーからの支援の経験があるほか、JICA もかつてシニアボランティアを派遣した実績がある。しかし、UJC において、2012 年 8 月からビジネス講座参加者の企業に対する UJC 講師による企業コンサルティングをパイロット的に提供しており、CCI-UZ を C/P としてカイゼン支援をした場合、類似の支援が並行して実施されることとなるほか、CCI-UZ の人員や予算が限られているなか、カイゼンセンター設立にどの程度の人員や予算が割り当てられるかが不透明であり、JICA として CCI-UZ を C/P としてプロジェクトを開始することに対して慎重に検討する必要がある。さらに、コンサルティングを行うにあたり企業の内部情報に踏み込むこととなるが、CCI-UZ が企業情報にアクセスすることを躊躇する企業が存在することが予想されるため、結果として国有企業もしくは政府に近い企業に対するコンサルティングが中心となることが予想される。

## ② 地方における中小企業支援の強化

### 【支援内容】

UNDP が、首都タシケントと地方の情報格差是正のため、地方の中小企業に対する情報・アドバイスの提供を行うワンストップサービス機関（Business Facilitation Center : BFC）と連携し、地方における中小企業支援のための人材育成（ToT、企業指導）を行う。支援分野はマーケティング、財務会計、人材育成管理、生産品質管理等が考えられる。

### 【問題点】

将来的には実施を検討することも一案であるが、UNDP との支援の重複を避けつつ、相乗効果を生む支援を検討する必要がある。また、地方において中小企業支援を行える人材が限られているため、人材育成にあたっては、地方人材の育成と並行して、首都タシケントの民間コンサルタント等を地方に派遣する仕組みの構築を検討する必要がある。

### 3) UJC による企業コンサルティングの提供

#### 【支援内容】

UJC では、ビジネス講座参加者の企業に対して UJC 講師による企業コンサルティングを本年 8 月からパイロット的に開始しており、その成果を踏まえつつ、将来的に UJC を拠点とした企業コンサルティングの実施を拡大していく。なお、UJC を拠点とした企業コンサルティングを実施する場合、ビジネスコースの受講等を通じて企業との間に信頼関係を醸成した UJC 講師（専門家）がコンサルティング業務を担うこととなるのが望ましいが、コンサルティングを通じて入手した現地企業の情報が専門家の個人的なナレッジとして蓄積されるだけでなく、日本企業とのビジネスマッチング等のために活用されることがを確保すべきである。

#### 【問題点】

UJC を拠点とする企業コンサルティングを実施する際、CCI 職員をコンサルタントとして育成するための OJT を実施するなど、何らかの形で CCI を支援することも考えられるが、企業コンサルティングを実施するためには財務諸表等の企業情報へのアクセスが必須であり、民間機関とはいえ政府との距離が比較的近い CCI-UZ から派遣されたコンサルタントに対して企業情報を開示することを躊躇する可能性がある。また、UJC のリソースにも限りがあり、新たな事業を実施するためにはウズベキスタン政府との調整が必要であることに注意すべきである。

### 4) 国別・第三国研修の実施

#### 【支援内容】

政府関係者や CCI-UZ 職員の中小企業振興に関する知的支援として本邦研修や第三国研修を実施する。

#### 【問題点】

他のオプションと比べて実現可能性は高いが、研修員を政府関係者のみならず、CCI 職員、民間関係者から幅広く選定を行うことが必要。

### 5) ファイナンス支援

#### 【支援内容】

民間企業に対して小口金融を実施する。

#### 【問題点】

ウズベキスタンの商業銀行は、抵当をもち、財務諸表を作成している企業を中心とした貸し出し（金利 20%程度）を行っている一方、マイクロファイナンス機関は、抵当を必要とするが、商業銀行よりは緩やかな審査（場合によっては、過去に遡って税金支払い実績を要求しない等）に基づき、高金利（金利 40～60%）により貸し出しを行っている。したがって、現状では、借入を行えるのは金利に利益を上乗せできるようなサービス業（貿易企業等）に限定されているため、起業にあたり大規模な設備投資が必要な製

造業がマイクロファイナンス機関から借入を行うことは困難である。

中小企業の発展のためには、経営技術のみならず資金の提供が必要となってくることから、JICA としても将来的にファイナンス支援を検討していくのも一案であるが、他ドナーが既にマイクロファイナンス支援を実施していることもあり、支援の検討を行うにあたり、他機関との重複がないよう留意する必要がある。

### (3) 今後の方向性

CCI から要請があった、カイゼンセンターの設立支援（企業のコンサルティングサービス提供のためのコンサルタント育成や体制整備、カイゼン普及）は C/P である CCI のみならず、ウズベキスタン企業に直接裨益する事業であることから、JICA として将来的に実施を検討していく価値はある。しかし、上記のとおり、現状では CCI を C/P としてプロジェクトを実施することには慎重に対応する必要があり、また、ウズベキスタンにおいて、JICA は UJC を運営しており、同国における中小企業振興支援を検討するにあたっては、UJC のアセットを活用していくことが望ましい。UJC では、ビジネス講座参加者の企業に対する UJC 講師による企業コンサルティングを本年 8 月からパイロット的に開始しており、その成果を踏まえつつ、将来的に UJC を拠点とした企業コンサルティングの実施を拡大していくことを将来的に検討していくべきだが、現行プロジェクトの枠組みをプロジェクト途中で変更することは先方政府との関係上、困難であるため、現行プロジェクト終了時に今後の支援拡大について本格的に検討することが現実的である。

同国における中小企業振興の重要性をかんがみると、同国において何らかの支援を実施する意義は高いが、これまで述べたとおり、政府機関や CCI の体制強化のための技術協力支援や金融機関に対するツーステップローンの実施は現状では困難である。今後、UJC 以外の追加的な支援を実現する場合には、比較的实施が容易な国別研修の実施、もしくは課題別研修への参加を通じた知的支援の実施が現実的な選択肢となろう。

### 2-9-3 団長所感

ウズベキスタン経済は、2010 年 8.5%、2011 年には 8.3%の成長率（いずれも対前年 GDP 比）を示し、CIS 諸国のなかでは最も高い経済成長率となっている。また、これらの経済成長を支えているのは自動車製造関連、石油化学関連、食品、建築資材などの産業が担っている。投資、輸出についても堅調で、それぞれ、対前年比で 11.2%、15.4%の増加となっている。また、2011 年については、これらのうち、GDP における中小企業の占める割合は 50%以上であり、また、総雇用者数の 70%以上が中小企業によって創出されている。中小企業による総貿易額は、貿易額全体の約 32%（輸出 17%、輸入 62%）となっている状況である。さらに中小企業の企業数も年々増加しているとのことで、ウズベキスタン経済牽引のうえでの重要な位置を占めるようになってきている。

ウズベキスタン経済における、中小企業のこのような重要な位置づけに対し、ウズベキスタン政府は、2010 年、「Industrial Modernization and Infrastructure Development Programme 2011-2015」を策定し工業開発の基本的な方向性と開発優先分野を定めた。また、2011 年には、同年を「中小企業年」と定め中小企業振興にかかる施策を発表している（政策ではなく手続き面での改善）。かかる状況のなか、同国においては中小企業の位置づけが重要になってきているにもかかわらず

ず、中小企業振興にかかる包括的な政策、施策については、いまだ作成されていないことが確認された。

特に中小企業向けに特化したものとしては、金融面での中小企業向け低利融資スキーム等があることが確認されたが、その実態は中小企業に有利に機能をしていない状況である。また、中小企業振興を一元的に所管する省庁はなく、今次調査で訪問した経済省、法務省、対外経済関係・投資・貿易省、国家非独占化委員会、中央銀行などの各機関が、それぞれの機能別に対応している状況であり、中小企業の支援の現状、諸問題を包括的に分析し、包括的に中小企業の振興を図る政策等を立案する組織は、現状ないものと思料される。

他方、政府機関以外では、中小企業の活動を支援するべくウズベキスタン商工会議所（CCI）をはじめ、各種業界団体が中小企業の声を吸い上げ、関連政府機関に、提言という形で進言する仕組みができているほか、民間のBDSプロバイダー、コンサルタントなどがあり、中小企業に対し各種のサービスを提供しているとのことだが、十分な量と質が確保できているとはいえない。

かかる状況から、今後そのパフォーマンスの向上や重要性が期待されるウズベキスタンにおける中小企業支援については、その事業環境改善のための課題解決に向け、政府レベルでの中小企業振興を一元的に所掌する仕組みの創設・組織の設置、中小企業関連法制度の策定、中小企業支援（実施レベル）の枠組みの策定などの、政府レベルでの大きな枠組み検討の必要性があることはいうまでもない。

また、非政府レベルでは、今次調査で確認された企業向けサービス（ビジネスコンサルティング等）、カイゼンの普及等への期待・要望については、政府による政策・施策の整備を待たずに、民間組織を通じての短・中期的な対応が可能であると思料する。特にカイゼンについては、CCI会頭から調査団に対し協力してほしいとの要望が出された。具体的にはCCIにカイゼンセンターを創設し（日本型）カイゼンの普及、コンサルタントの育成を図りたいというものである。

カイゼンについてはJICA事務所側からもその実施の可能性について検討してほしいとの要望があることも確認された。さらに民間企業からの要望もあることから、その要望に応えることは一定の意義はあるものと思料する。ただし、CCIの事業実施能力、また、協力終了後の持続可能性などの観点も含め、CCIが適切な実施機関となり得るのかなど、要望に応えるためには今後更なる検討が必要である。また、合わせて、ウズベキスタン中小企業に対するカイゼン普及の意義にかんがみ、UJCなど他の機関との連携等も含めてのいくつかの協力オプションを今次調査のなかで検討すべきと思料する。

(キルギス共和国)

## 第3章 キルギス共和国

### 3-1 キルギスのマクロ経済概況

約540万人の人口を有するキルギス共和国<sup>39</sup>（以下、「キルギス」と記す）の名目GDPは、2010年度（暫定値）でみた場合、2,122億ソム（46.15億米ドル）であり、Per Capita GDPは863米ドルである（表3-1）。2011年以降、年率5.7～6.0%の実質経済成長率が見込まれており、2016年には名目GDPは4,449億ソム（2010年比2.1倍）が予測されている。

表3-1 キルギスのGDP/Per Capita GDP/経済成長率（2009～2016年）

項目	2009年 (実績)	2010年 (暫定値)	2011年 (予測値)	2012年 (予測値)	2013年 (予測値)	2014年 (予測値)	2015年 (予測値)	2016年 (予測値)
名目GDP (10億ソム)	201.2	212.2	250.5	286.0	320.1	360.5	401.7	444.9
名目GDP (百万米ドル)	4,683	4,615	5,187	5,695	6,187	6,766	7,319	7,870
名目Per Capita GDP (米ドル)	880	863	960	1,044	1,123	1,216	1,302	1,366
実質経済成長率 (%)	2.9	-1.4	6.0	6.0	6.0	5.8	5.8	5.7

出所：IMF（2011），“Staff Report for the 2011 Article IV Consultation and Request for Three Year Arrangement Under the Extended Credit Facility（June 2nd 2011）”資料より作成

### 3-2 キルギスの産業構造、貿易・投資の概況

#### 3-2-1 産業構造

キルギスのマクロ産業構造は、以下のとおりである（表3-2）。2010年度の実績値でみた場合、GDPに対する各セクターの占める割合は、農業・漁業・林業・畜産業（20.7%）工業（28.0%：うち製造業17.8%）、サービス業（51.3%）であり、過去20年に農業・漁業・林業・畜産業、工業はGDPシェアを下げており、サービス業の占める割合が高い。特に、製造業に関しては、ソビエト連邦崩壊後、国営であった企業等が衰退し、GDPシェアは減少している。

表3-2 各セクターのGDPに対するシェア

年		1990年	2000年	2010年
農業・漁業・林業・畜産業		34.2	36.7	20.7
工業		35.8	31.4	28.0
	うち製造業	27.7	19.5	17.8
サービス業		30.0	31.9	51.3

出所：WB（2011），“At a glance – Kyrgyz”

各セクターの10年間ごとの年平均成長率でも、工業は2000～10年の期間にわずか平均1.13%の成長率となっている一方、サービス業は2000～10年の同期間に平均9.6%のプラス成長となっている（表3-3）。

<sup>39</sup> キルギスは7州（バトケン州、チュイ州、ジャララバード州、ナリン州、オシ州、タラス州、イシククリ州）及びビシュケク特別市の8の自治体から構成されている。

表 3 - 3 各セクターの年平均成長率

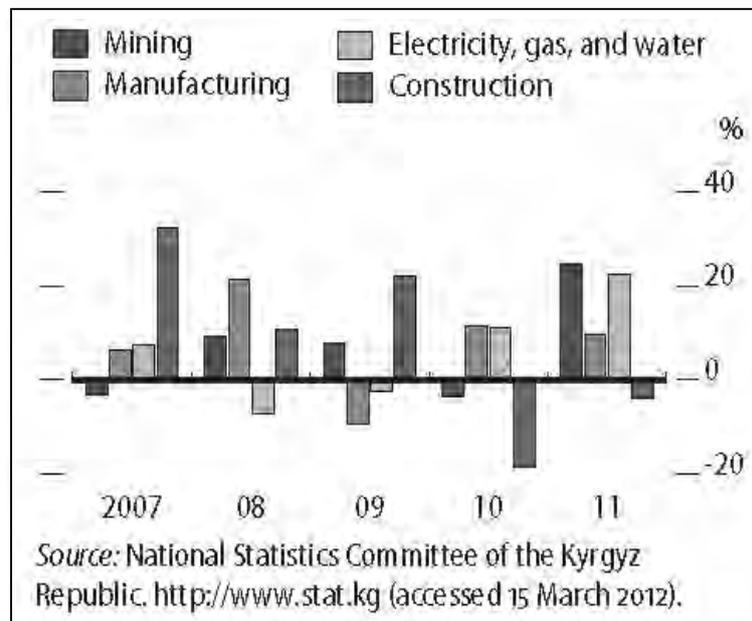
(単位：%)

年	1990～2000 年	2000～2010 年
農業・漁業・林業・畜産業	1.5	0
工業	-10.3	1.1
うち製造業	-7.5	0.6
サービス業	-4.9	9.6

出所：WB (2011), “At a glance – Kyrgyz”

また、2007 年から 2011 年の工業サブセクター別の GDP 成長率でみた場合、2011 年度においては、鉱業（金採掘）、電気・水道・ガスの寄与度が高い（表 3 - 4）。

表 3 - 4 GDP 成長率（2007～2011 年） - 4 カ月ごと推移



出所：ADB (2011), “Outlook 2012 - Confronting Rising Inequality in Asia”

### 3 - 2 - 2 貿易構造

#### (1) 国際収支

2009 年度、2010 年度のキルギスの国際収支（Balance of Payments : BoP）の推移は、表 3 - 5 のとおりである。2010 年度でみた場合、財の輸出は 1,119.8 百万米ドル、財の輸入は 2,980.9 百万米ドルであり、貿易収支全体では 1,198.3 百万米ドルの貿易赤字である。2009 年度も同様に貿易収支は赤字（1,198.8 百万米ドル）である。他方、2010 年度のサービス収支は赤字（344.8 百万米ドル）であるが、所得収支は黒字（1,391.3 百万米ドル）となっている。経常収支全体では、赤字（151.8 百万米ドル）である。資本収支は赤字（62.1 百万米ドル）であり、資本収支は黒字（318.7 百万米ドル）となっている。資誤差及び脱漏を含めた総合勘定全体では、56.3 百万ドルの黒字である（この総合勘定の赤字は外貨準備増減において相殺されている）。

表 3 - 5 国際収支 (2009~2010 年)

(単位：百万米ドル)

勘定項目	2009年度	2010年度
貿易収支	-1,119.8	-1,198.3
輸出	1,693.8	1,782.6
輸入	-2,813.6	-2,980.9
サービス	-198.4	-344.8
受け取り	881.5	722.2
支払い	-1,080.5	-1,067.0
所得移転	1,207.1	1,391.3
受け取り	1,292.1	1,532.7
支払い	-85.1	-141.4
経常収支	-111.6	-151.8
資本収支	-14.0	-62.1
投資収支	586.7	318.7
誤差・脱漏	-239.1	-48.5
総合収支	221.9	56.3
外貨準備高増減	-221.9	-56.3

出所：IMF (2011), “Staff Report for the 2011 Article IV Consultation and Request for Three Year Arrangement Under the Extended Credit Facility (June 2nd 2011)” 資料より作成。

国際収支構造に関して特徴的なのは、貿易収支において、財の輸入が輸出を大幅に上回っており、また所得収支の黒字に関しては、労働者の海外送金が大きいことが挙げられる。

## (2) 貿易構造<sup>40</sup>

### 1) 輸出構造

キルギスの2010年度の最大の輸出先相手国はロシアであり、総輸出額の34.5% (340.3百万米ドル) を占め、次いでウズベキスタン (21.1%)、カザフスタン (16.8%)、中国 (6.4%)、アラブ首長国連邦 (5.1%) の順となっており、これら上位5カ国の輸出シェアの合計は84.0%を占め、近隣の一部の国に集中した輸出構造となっている。特に、近年、中国に対する輸出が伸びているのが特徴的である (2010年/2009年：44.29%の伸びとなっている)。

<sup>40</sup> 貿易構造に関しては、University of Central Asia (2012), “Trends and patterns in foreign trade of Central Asian countries (May 2012)” も参考になる。この報告書において、アフガニスタン、カザフスタン、キルギス、タジキスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタン各国の貿易推移 (2000~10年の輸出・輸入額全体) が記載されている。また、品目別の輸出先相手国シェア、輸入元相手国シェア (2010年及び2000年) も記載されているが、あくまでシェア (%) の記載であり、その金額は記載されていない。各国において同じ項目が記載されており、中央アジア諸国の比較が容易である。

キルギス - 2000~10年の期間に実質輸出額は29%増となったが、輸入は250%増となっている。2000年 (金額ベース) では、金の輸出は40%未満であったが、2010年では、約45%のシェアとなっている。他方、輸入に関しては、機械・設備が約5%程度減少しているが、エネルギー関連製品の輸入 (20%→30%以上) が増えている。国別では、ロシアからの輸入が増えている (20%→30%以上)。

表 3-6 キルギスの主要輸出先相手国

(単位：百万米ドル)

輸出国	2009 年度	2010 年度	2010 年度 構成比 (%)	2009～10 年 伸び率 (%)
	金額	金額		
ロシア	331.2	340.3	34.5	2.75
ウズベキスタン	203.1	208.7	21.2	2.76
カザフスタン	161.0	165.5	16.8	2.80
中国	43.8	63.2	6.4	44.29
アラブ首長国連邦	47.5	50.5	5.1	6.32
アフガニスタン	40.2	40.3	4.1	0.25
トルコ	28.6	28.1	2.8	-1.75
タジキスタン	19.0	19.5	2.0	2.63
フランス	21.2	3.8	0.0	-82.08
スイス	0.1	0.1	0.4	0.00
輸出総額	958.8	986.3		2.87

出所：ADB (2011), “Key Indicator for Asia and the Pacific 2011”より作成

備考) 輸出総額は、上記国以外のすべての輸出先相手国を含むものである。

輸出金額は1～12月の期間で計算されている。

主要輸出品目 (2010 年) は、綿繊維、資源関連 (燃料及び燃料精製品) 等である (表 3-7)。綿繊維が主要輸出品目であり、全輸出額の 21.8% を占めており、資源関連 (燃料及び燃料精製品) 21.6%、化学 (非有機系)、希少金属等 (8.6%)、車両 (7.8%) と続いており、輸出品目全体としては、製品よりも綿繊維、資源及び資源を加工した品目が主となっている。

表 3-7 2009～2010 年 主要輸出品目 シェア (%)

輸出品目	2009 年	2010 年
資源関連 (燃料及び燃料精製品)	48.3	21.6
綿繊維	10.3	21.8
化学 (非有機系)、希少金属等	7.5	10.4
銅・銅製品	5.3	8.6
車両 (鉄道関連を除く)	4.3	7.8
その他	24.3	29.8
輸出総額	100%	100%

出所：International Trade Center (2012), “Trade Competitiveness Map Analyses country and product competitiveness with trade flow”HP より作成

[http://legacy.intracen.org/appli1/TradeCom/TP\\_EP\\_CI.aspx?RP=860&YR=2009](http://legacy.intracen.org/appli1/TradeCom/TP_EP_CI.aspx?RP=860&YR=2009)

## 2) 輸入構造

キルギスの 2010 年度の最大の輸入相手国は中国であり、総輸入額の 64.5% (4,509.5 百万米ドル) を占め、次いでロシア (14.7%)、カザフスタン (4.8%)、ウズベキスタン (2.1%)、トルコ (2.0%) の順であり、これら上位 5 カ国の輸入シェアの合計は 88.1% を占めている。特に、近年、中国からの輸入が大幅に伸びているのが特徴的である。

表 3-8 キルギスの主要輸入元相手国

(単位：百万米ドル)

輸入国	2009 年度	2010 年度	2010 年度 構成比 (%)	2009-10 年 伸び率 (%)
	金額	金額		
中国	5,750.4	4,509.5	64.5	-21.58
ロシア	999.7	1,027.3	14.7	2.76
カザフスタン	329.5	338.6	4.8	2.76
ウズベキスタン	140.0	143.9	2.1	2.79
トルコ	154.0	142.1	2.0	-7.73
韓国	110.1	113.1	1.6	2.72
ベラルーシ	72.3	102.2	1.5	41.36
米国	57.1	86.2	1.2	50.96
ウクライナ	92.2	82.7	1.2	-10.30
ドイツ	69.6	53.3	0.8	-23.42
輸入総額	8,124.9	6,989.1		-13.98

出所：ADB (2011), “Key Indicator for Asia and the Pacific 2011”より作成

備考) 輸入総額は、上記国以外のすべての輸入元相手国を含む。

2010年度の中国からの輸入減は、2009年通貨危機の影響を受けたためである。

輸入金額は1～12月の期間で計算されている。

主要輸入品目(2010年)は、ボイラー・機械、車両(鉄道関連を除く)等であり、2品目合計で全輸入額の35.0%を占め、電機・電子機器(6.7%)、鉄・鋼鉄(5.1%)、医療製品(4.9%)と続き、輸入品目全体としては、製品、加工品が主となっている。

表 3-9 2009～2010 年 主要輸入品目 シェア (%)

輸入品目	2009 年	2010 年
ボイラー・機械等	19.3	19.7
車両(鉄道関連を除く)	12.1	15.3
電機・電子機器	6.0	6.7
鉄・鋼鉄	4.2	5.1
医療製品	3.5	4.9
その他	54.9	48.3
輸入総額	100%	100%

出所：International Trade Center (2012), “Trade Competitiveness Map Analyses country and product competitiveness with trade flow”HPより作成

[http://legacy.intracen.org/appli1/TradeCom/TP\\_IP\\_CI.aspx?RP=860&YR=2009](http://legacy.intracen.org/appli1/TradeCom/TP_IP_CI.aspx?RP=860&YR=2009)【(参考) 日本とのキルギスの貿易<sup>41)</sup>】

日本からキルギスへの輸出品目は、機械、輸送機械、自動車、建設・鉱山用機械であり、輸出総額は63.6億円(2011年)である。他方、キルギスから日本への輸入品目はアルミニウム、同合金等であり、輸入総額は1.7億円(2011年)にとどまる。

<sup>41)</sup> 外務省 WEB サイト (<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/kyrgyz/data.html#04>) 参照。

### 3-2-3 外国直接投資構造

外国直接投資（Foreign Direct Investment：FDI）は2008年までは順調に伸びていた。2009年の世界金融危機後、FDIの流入はいったん減少したが、2010年から徐々に回復基調にある。

表3-10 キルギスの外国直接投資（Foreign Direct Investment：FDI）推移

（単位：百万米ドル）

年	流入（Inflow）	流出（Outflow）
2005年	43	0
2006年	182	0
2007年	209	0
2008年	377	0
2009年	190	0
2010年	234	0

出所：UNCTAD（2011），“World Investment Report 2011”

なお、現在、キルギスに進出している日系企業はジャパンワールド（小売業）のほか、トヨタの現地販売代理店であるトヨタモーター<sup>42</sup>がある。

#### 【（参考）日本キルギス投資環境整備ネットワーク】

- ・ 日本とキルギス間の貿易・投資推進を目的として、日本キルギス投資環境整備ネットワーク（Japan-Kyrgyz Network for Investment Environment Improvement）<sup>43</sup>が2009年8月に設置された。
- ・ 日本側関係機関は、経済産業省、外務省、在キルギス日本国大使館、（社）ロシアNIS貿易会、JETRO、JICA等で構成され、（社）ロシアNIS貿易会が事務局を務めている。他方、キルギス側関係機関は、経済・独占禁止政策省、キルギス政府直轄ビジネス開発・投資協議会、外務省、各種経営団体等で構成され、経済・独占禁止政策省が事務局を務めている。

### 3-2-4 雇用

キルギスにおいて、雇用規模雇用者数でみた場合、小企業には5万200人、中企業には3万8,600人、個人企業家としては、24万4,900人が雇用されており、中小企業全体で33万3,700人が雇用されている（表3-11）。

<sup>42</sup> 2012年、活動開始。

<sup>43</sup> <http://www.jp-kg.org/>

表 3-11 中小企業規模別雇用者数

中小企業規模別雇用者数	雇用者数 (人)
中小企業合計	333,700
小企業	50,200
中企業	38,600
企業家 (individual entrepreneur)	244,900

出所：キルギス国家統計委員会 (National Statistical Committee of Kyrgyz Republic) (2012) <http://stat.kg/images/stories/docs/Express/MSP/Exp.%20SP%202011.xls>

### 3-3 国家開発政策「キルギス中期開発プログラム (2012~14年) : The Medium-term Development Program Kyrgyzskoy Republic for 2012-2014」

2011年のアタムバイエフ大統領による新政権樹立後、2011年12月にそれまでの国家開発“Kyrgyz Republic Country Strategy 2009-11”<sup>44</sup>の改訂という形ではなく、2012年以降の新しい中期開発計画である「キルギス国中期開発プログラム (2012~14年) : “The Medium-term Development Program Kyrgyzskoy Republic for 2012-2014”」が策定され、現在、達成すべき経済目標を以下のよう

に設定している。

<sup>44</sup> “Kyrgyz Republic Country Strategy 2009-11”の「第3章 開発ビジョンと目標 2009-2011 (DEVELOPMENT VISION AND GOALS FOR 2009-2011.)」において、開発の目標が記載されているが、数値の目標設定ではなく、労働生産性の向上、税制度改革、公的機関の改革等の重要性の明記の表現にとどまり、具体性に欠けている。また、第8章の中の“CREATION OF FAVORABLE INVESTMENT CLIMATE AND ENVIRONMENT FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESS DEVELOPMENT”において、中小企業振興に関する以下の事項が提唱されている。

(主要活動)

- The Investment Council の設立を通じた投資促進 (法整備を通じた投資プロセスの簡素化)
- 官民連携の促進 (官民連携がしやすい環境整備 : 法整備)

(キルギス中期開発プログラム 2012～2014 年)

第1章	初めに (INTRODUCTION)				
第2章	解決されていない課題 (UNSOLVED PROBLEM)				
第3章	プログラムの目的 (PURPOSE OF PROGRAMS)				
第4章	経済的発展 (ECONOMIC DEVELOPMENT)				
経済改革の目標					
改革	項目	2011	2012	2013	2014
改革がなされなかった場合	GDP (10 億ソム)	258.0	296.4	337.3	384.4
	GDP 成長率 (%)	6.7	6.6	5.8	6.0
改革が適切になされた場合	GDP (10 億ソム)	258.0	304.8	358.1	420.1
	GDP 成長率 (%)	6.7	8.0	8.2	7.9
取り組むべき改革分野及びプロジェクト数・金額					
分野	プロジェクト数	金額 (百万米ドル)			
道路輸送 (インフラ整備)	10	2.5			
通信・情報	5	0.05			
土壌	4	0.6			
エネルギー	8	4.7			
建設	1	0.04			
農業	5	0.15			
公的サービスの自動	1	0.025			
全体	40	8.3			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・道路・運輸インフラ整備：幹線道路の整備、ウズベキスタン、キルギス、中国を結ぶ鉄道建設等</li> <li>・通信関連：ハイテク技術の開発、電子政府、デジタル放送への移行、国営企業の改革等</li> <li>・資源関連：イシュタムベルディ、バズムシャック、ゼルウ、タルドゥ・ブラク・レボベレズヌの4カ所の金鉱床採掘など</li> <li>・エネルギー分野：ダトカ・ケミン変電所の建設、カンバラタ1号ダムの建設、ナリン川の小型水力発電所建設、カラ・ケチの熱電併給プラント建設等</li> <li>・建設関連：4,000 万米ドルの住宅ローン基金創設など</li> <li>・農業分野：種子栽培や系統育種農場の開設、ソフトローンの提供、灌漑開発（南部に新たな灌漑施設の開発）など</li> <li>・社会制度：個人保険、個人年金制度の導入など</li> </ul>					
第5章	財政政策 (FISCAL POLICY)				
第6章	環境開発整備 (IMPROVING THE ENVIRONMENT DEVELOPMENT)				
第7章	社会開発 (SOCIAL DEVELOPMENT)				
第8章	安全 (SECURITY)				
第9章	地域開発 (REGIONAL DEVELOPMENT)				
第10章	結論 (CONCLUSION)				
出所：IMF (2012), “The medium-term development program Kyrgyz Republic for 2012-2014” <sup>45</sup>					

<sup>45</sup> 財務省が2011年に発行している“Medium-term Budget Framework for 2012-2014 (英文版あり)”では、国家の産業別シェアの目標を以下のように設定している。

セクター	2011	2012	2013	2014	Average2011-14
GDP シェア (%)	100	100	100	100	100
農業	17.7	17.3	17.1	17.1	17.2
工業	19.3	18.5	17.8	16.8	17.7
建設	6.7	7.6	8.2	8.7	8.2
サービス	45.6	45.7	45.9	46.4	46.0
税収分	10.8	10.9	11.0	11.1	11.0

第4章の経済的発展（ECONOMIC DEVELOPMENT） - 経済改革の目標において、より具体的なマクロ経済の目標が設定されている。この点は評価し得るものである。しかしながら、本計画書全体として、やはり言葉による説明が多く具体的な活動内容、ロードマップのようなスケジュールは明記されていない。中小企業振興に特化した政策は網羅されていない。

### 3-4 中小企業振興の基本的枠組み

#### 3-4-1 中小企業の定義

キルギスの中小企業の定義は以下のとおりである。雇用規模、売上高及び所属するセクターによって、中小（零細を含む）企業の定義が異なっている（表3-12）。

表3-12 中小企業の定義

タイプ	従業員数による分類（雇用者人数）	
	Iタイプ	IIタイプ
小企業	50名未満	15名未満
零細企業	15名未満	7名未満
中企業	51～200名	16～50名
タイプ	売上高による分類（ソム）	
	Iタイプ	IIタイプ
小企業	500,000まで	500,000まで
零細企業	150,000まで	230,000まで
中企業	500,000～2,000,000	500,000～2,000,000

Iタイプ：Agriculture, Hunting, Forestry, Mining, Processing, Construction Industries, as well as energy, gas, water production and distribution

IIタイプ：Trade, Restaurant, and Hotel business, Remount of vehicles, Electric appliances, Transportation and communication, Education, Health, Dealings with real estates

出所：National Statistical Committee of Kyrgyz Republic (2011), “Small and Medium Entrepreneurship in the Kyrgyz Republic 2006-2010, Bishkek 2011”

また、中小企業数（2011年度）は、以下のとおりである（表3-13）。小企業が1万987社、中企業が797社であり、個人企業家（22万4,900人）を含めると、総中小企業数は、25万6,684社・人となる。さらに、個人あるいは家族労働だけで運営し、法的登録を行っていない農家（Enterprise farmers）の人数（約33万1,059<sup>46</sup>）を含めると、58万7,743社・人となる。また、3-2-4「雇用」で記載したように、規模雇用者数でみた場合、小企業には5万200人、中企業には3万8,600人、個人企業家としては、24万4,900人が雇用されており、中小企業全体で33万3,700人が雇用されているが、この中小企業に関して、設立はされているが活動を展開していない、あるいは、休眠している企業が多く存在している。また、全国的な調査も実施されておらず、キルギスの明確な中小企業数、規模に関するデータがないのが現状である。

<sup>46</sup> この数値のみは、National Statistical Committee of Kyrgyz Republic (2011), “Small and Medium Entrepreneurship in the Kyrgyz Republic 2006-2010, Bishkek 2011”のデータに基づいている。また、さまざまな面談において、大企業数の確認を試みたが、今回調査では把握できなかった。

表 3-13 キルギスの中小企業数

中小企業	2011 年
中小企業総数	256,684 社・人
小企業	10,987 社
中企業	797 社
個人企業家	244,900 人
中小企業雇用者数	333,700 人
小企業	50,200 人
中企業	38,600 人
個人企業家	244,900 人

個人企業家 (Individual entrepreneurs) : 法的に登録せずに、ビジネスを行うことが認められている企業家。

出所 : National Statistical Committee of Kyrgyz Republic (2012), “Express Information”

現在、キルギスの国家統計委員会がまとめているデータ (National Statistical Committee of Kyrgyz Republic Express Information March 2012) によれば、小企業、中企業、個人企業家、農家を含めた企業・農家の GDP に占めるシェアは 41.4% (2011 年度) である (表 3-14)。

表 3-14 規模別 GDP シェア (%)

企業規模	2010 年度	2011 年度
小企業	7.4	7.0
中企業	5.2	4.9
個人企業家	11.6	11.6
農家 (farmer)	17.0	17.9
合計	41.2	41.4

出所 : National Statistical Committee of Kyrgyz Republic (2012), “Express Information”

### 3-4-2 中小企業振興関連法・関連政策

ウズベキスタンと同様に、キルギスでは、日本の「中小企業基本法」に相当するような基本法は制定されておらず、中小企業に特化した支援の立案・実施機関 (日本では中小企業庁、中小企業基盤整備機構) も存在していない。また、中小企業に特化した具体的な振興政策もほとんど存在していない。(中小企業振興に関連する政策に関して、経済・独占禁止政策省との面談において、「経済・独占禁止政策省は、既に“Strategy for development of Entrepreneurs in the Kyrgyz Republic for 2012-2014”なる政策書を策定している。この政策書は中小企業だけでなく、大企業も含めた政策書である。」との情報を得たが、現段階では、まだ国会にも提出しておらず、外部機関に政策の内容を公開することはできないとのことであった。)

特に、「中小企業基本法」のような中小企業振興の要となる法律は策定されていない。キルギスにおいて、中小企業振興を担当する機関、基本的な法律が整備されていない点は、大きな課題であるが、中小企業振興に関係する以下のさまざまな法律、政策が策定されている。

(1) 小企業に対する国家支援法 (Law on State Support for Small Entrepreneurship)

小企業に対する国家支援法 (2007年5月25日発効) は、以下に掲げるような構成になっている。

小企業に対する国家支援法 (Law on State Support for Small Entrepreneurship) の概要

- Article 1. Legal regulation of the state support to small entrepreneurship
- Article 2. The division of powers between the state authorities of the Kyrgyz Republic and local state administration and local government bodies in the area of supporting small entrepreneurship
- Article 3. Subjects of small entrepreneurship
- Article 4. State registration of subjects of small entrepreneurship
- Article 5. Procedure for submitting the reporting by small enterprises  
The state statistical and accounting reporting of small enterprises is submitted according to procedures approved by the Government of the Kyrgyz Republic, providing for simplification of procedure and form of reporting that contain only information necessary for taxation purposes.
- Article 6. The state support to small entrepreneurship  
The state support to small entrepreneurship is provided for the following directions :
  - formation of infrastructure for support and development of small entrepreneurship;
  - creating of favorable/preferential conditions for the use by subjects of small entrepreneurship of public financial, materials and equipment, and information resources, as well as research & development, and technologies;
  - establishment of simplified procedure for registration of subjects of small entrepreneurship, for licensing of their activities, certification of their products, submission of state statistical and accounting reports;
  - support to non-economic activities of subjects of small entrepreneurship, including assistance to development of their trade, research & development, industrial, information links with foreign business entities;
  - Organize the training, retraining and skills development for small enterprises.
- Article 7. State programs for supporting small entrepreneurship
- Article 8. Foundations for supporting small entrepreneurship
- Article 9. Taxation of subjects of small entrepreneurship
- Article 10. Accelerated depreciation
- Article 11. Preferential lending to subjects of small entrepreneurship
- Article 12. Societies of mutual lending to subjects of small entrepreneurship
- Article 13. Insurance of subjects of small entrepreneurship
- Article 14. Participation of subjects of small entrepreneurship in producing goods and commodities (services) for government needs
- Article 15. Support for foreign trade activity of subjects of small entrepreneurship
- Article 16. Support for subjects of small entrepreneurship in information area
- Article 17. Industrial and technological support of subjects of small entrepreneurship
- Article 18. Support for subjects of small entrepreneurship in the area of training, retraining and personnel development
- Article 19. Unions (associations) of subjects of small entrepreneurship
- Article 20. Non-profit associations of subjects of small entrepreneurship

出所：「г.Бишкек от 25 мая 2007 года N 733АКОН КЫРГЫЗСКОЙ О РЕСПУБЛИКИ государственной поддержке малого предпринимательства」の章目次を基本とし、英訳している。(原典のボリュームは、A4 サイズ約 6 ページに相当)

特に、第 3 条では、支援法作成当時の支援対象となる小企業が規定され、第 6 条では、法律が実施すべき内容が記載されている。

(第 6 条)

- 1) 小企業の支援と開発のためのインフラの整備
- 2) 小企業に対する公的資機材、情報リソース、R&D、技術に関するより良い環境の整備
- 3) 小企業のすべての手続きの簡略化（登録、ライセンス、証明書、政府への統計報告等）
- 4) 小企業の非経済的活動支援（海外取引にかかわる R&D、産業情報提供、貿易の開発）
- 5) 小企業に対する訓練、再訓練、スキル開発

第 7 条以降、各条項において、さまざまな取り組みの必要性<sup>47</sup>が記載されているが、これら事項を実施するための具体的な手順は、明記されておらず、具体性がない内容となっている<sup>48</sup>。

特に、ある協会の方との面談では、「この法律があっても、改訂すべき法律が改訂されていない。この法律と他の関係する法律がリンクしていないことが、この法律を意味あるものにしていない。」とのコメントがあった。キルギスでは、法律が策定されても、それに連動する形で他の関連する法律がすぐに改訂されないことも大きな課題の 1 つである。

(2) 企業権利保護に関する法律 (Law on Protection of Entrepreneur's Rights)

企業権利保護に関する法律（2000 年 12 月 29 日発効 2008 年 12 月 1 日改訂）は、2 つの章（“Section I. General Provision”及び“Section II. State support to entrepreneurship”）から構成されている。

---

<sup>47</sup> (第 4 条 全文例) Article 4. State registration of small Business : The subject of small business from the time of application prescribed by the Government of the Republic of Kyrgyzskoy sample is registered and receives a corresponding status. The registration authority has no right to impose additional conditions for the registration of small businesses to the conditions laid down by laws and other regulations of Kyrgyzskoy Republic. Evasion of the state registration of small businesses or unreasonable refusal of state registration may be appealed to the court in the prescribed manner with compensation to the plaintiff initially paid the state fee in the event of a decision in his favor. Collection of this fee is made with the defendant. In the event that illegal actions by the court registrar shall reimburse the latter, transferred to the account of a small business after its registration on the basis of the decision of the court.

(上記の内容からわかるように、一般的な内容の記載にとどまっている。)

<sup>48</sup> 経済・独占禁止政策省との面談では、「この法律と企業権利の保護に関する法律 (Law on Protection of entrepreneur's rights) の見直しを行い、1 つの法律にする必要である」とのことであった。

## 企業権利保護に関する法律（Law on Protection of Entrepreneur's Rights）の概要

### （SECTION I. GENERAL PROVISIONS）

Article 1. Legislation of the Kyrgyz Republic on protection of rights of entrepreneurs

Article 2. Main Concepts Used in this Law

Article 2-1. The main principles of ensuring conditions for carrying out entrepreneurial activity

Article 3. Freedom of entrepreneurship

Article 4. Guarantees and protection of the rights of entrepreneurs

Article 5. Forms of entrepreneurship

Article 6. State registration subjects of entrepreneurship

Article 7. Licensing of entrepreneurial activities

Article 8. Unions (associations) of subjects of entrepreneurship

Article 9. Activities of foreign entrepreneurs

Article 10. Scientific and staffing support of entrepreneurship

Article 11. Accounting and reporting of entrepreneurial activity

Article 12. Occupational Safety and Health in the process of entrepreneurial activity

Article 13. Insurance of entrepreneurs, social security and social insurance of workers engaged in entrepreneurship

Article 14. Termination of entrepreneurial activity

### （SECTION II. State support to entrepreneurship）

Article 15. State support to entrepreneurship

Article 16. Industrial and technological support of subjects of entrepreneurship

Article 17. Financing of entrepreneurship

Article 18. Participation of subjects of entrepreneurship in implementing government contracts and purchase orders of large enterprises

Article 19. Support of subjects of entrepreneurship in the information field

Article 20. Privatization of state property by subjects of entrepreneurship on favorable terms

Article 21. Inspection/checking of activities of subjects of entrepreneurship by state controlling bodies

Article 22. Responsibility of state controlling bodies and officials

Article 23. Resolution of economic disputes by subjects of entrepreneurship

Article 24. Entrepreneur's responsibility

Article 25. Article 21. Entry into force of this Law

出所：「ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ О защите прав предпринимателей (с дополнениями от 01.12.2008 г.)」の章目次を基本とし、英訳している。（原典のボリュームは、A4 サイズ約 11 ページに相当）

「Section I General Provision」の第 1 条において、法律の目的が説明されている。

（法律の目的：企業権利の保護）

- 1) ビジネス主体による多様な規範的關係の統合
- 2) ビジネスのさまざまなカテゴリーに対する異なる政府支援実施の保証
- 3) ビジネスを行ううえでの諸条件を改善する原則的な立法の統合

また、各条項（第2条～第14条<sup>49</sup>）の言葉の定義及び説明がなされている。しかしながら、法律の目的自体の表記がとても不明確である。また、“Section II State support to entrepreneurship<sup>50</sup>”においては、第15条～第21条は各条項の役割を記載しているが、一般的な表現であり、具体的な内容は記載されていない。

「小企業に対する国家支援法」の場合と同様に、各条項に記載されている内容を実施するための具体的な手順は、明記されていない。また、キルギスでは、法律が策定されても、それに連動する形で他の関連する法律がすぐに改訂されないことも大きな課題の1つである。

### （3）首相令（法令“Regulation” by the prime minister）（例）

また、以下に記載するように、キルギスの場合、首相令（法令“Regulation” by the prime minister）の形でさまざまな法律が出されている。しかしながら、以下の例にあるように、国の政策に大きな影響を与える法令が出されているわけではない。

#### （法令 例）

##### 1) 国家参加があるビジネス企業に関する改善法令<sup>51</sup>

(Regulation of PKR July 20, 2012 No. 513 on measures to improve management of business entities with state participation July 26, 2012)

- 企業ガバナンス改善、国家参加があるビジネス企業の効率性に関する改善のための委員会設立（会長は、Fund for State Property Management から選出され、政府機関代表、地域代表、ビジネス団体代表、有識者から構成される。）この規則は、委員会設立にかかわる事項のみを記載し、具体的な内容は記載されていない。

##### 2) 記録経営に関する代表的なツールに関する法令

(Regulation of PKR July 23, 2012 No. 517 of the typical instructions for Records Management in the Republic of Kyrgyz)

- 最新の IT を活用した記録管理改善指導(“instructions for the Model Records Management”に基づくビジネス記録の実施)のためには、以下の機関にコンタクトすること  
(State Registration Service under the Government of the Republic and its territorial bodies to the ministries, state committees, administrative departments, local state administrations, local authorities, organizations and businesses, regardless of ownership)

<sup>49</sup> (例)第14条 全文(Article 11. Accounting Business : Business entities maintain their accounting records of production and economic activity, shall prepare and present statistical reports and are responsible for its accuracy in accordance with the applicable legislation of the KR.

<sup>50</sup> (例)第16条 全文(Article 16. Industrial and technological support of businesses : State executive authorities and local governments develop and implement a set of measures aimed at promoting business entities with modern equipment and technology to create a network of technology parks, leasing companies, business incubators, integrated business centers, industrial and technological centers and other facilities, creating and organizing specialized wholesale markets, fairs, and to provide buildings, facilities, equipment, manufacturing and office facilities, other property owned by the state, established by the Government of the Republic of Kyrgyzskoy order.)

<sup>51</sup> キルギス政府 HP <http://www.gov.kg/?p=13424> 参照。

3) マクロ経済投資協議会に関する改訂令

(Regulation of PKR July 23, 2012 No. 515 on amendments to the Resolution of Government of the Kyrgyz Republic “On the Coordinating Council on macroeconomic and investment policies under the Government of the Republic” on May 13, 2011 No. 215)

- 規約の中の表現変更に関する法令

(“Ministry of Economic Regulation” → “Ministry of Economy and Antimonopoly policy”; “Department of Economics and Strategic Development” → “Department of Economics and Investment”)

(他の法令 例)

Regulation of PKR July 23, 2012 No. 519 of the Report on the financial performance of the Social Fund Kyrgyz Republic for 2011

Regulation of PKR April 18, 2012 No. 251 of granting land to the limited liability company “Central Eyzha Tin Company”, located in the Ak-Suu district of Issyk-Kul region Kyrgyz Republic, for temporary use

Regulation of PKR April 18, 2012 No. 252 of granting land to the limited liability company “Central Eyzha Tin Company”, located in the Jeti-Oguz rayon, Issyk-Kul region Kyrgyz Republic, for temporary use

Resolution of the Government of the KR dated July 17, 2012 No. 506 “On the Plenipotentiary of the Government of the Kyrgyz Republic in the field”

Regulation of PKR July 4, 2012 No. 473 on amendments to the resolution of RCC “On additional measures of state support for people living in severe, adverse climatic conditions of high altitude and remote inaccessible areas” on April 2, 2010 No. 206 等

出所：キルギス政府 HP <http://www.gov.kg>

(4) その他（関税政策）

関税は、貿易の観点から中小企業振興にも影響を与える政策の1つである。WTOのデータベースより作成した品目別輸入関税の平均（2011年）は、表3-15のとおりである<sup>52</sup>。

<sup>52</sup> 今回調査において、キルギスについては輸入関税に関する詳細な情報を入手することはできなかった。

表 3-15 キルギスの輸入関税率平均 (2011 年)

品 目	平均関税率	平均関税率 (MFN*対象)	輸入シェア (%)
動植物	10.2	7.6	2.1
乳製品	11.5	10.8	0.7
果物・野菜	15.6	9.7	1.1
コーヒー・お茶	10.6	6.8	2.6
穀物・その他	12.0	8.3	7.2
油脂・油	10.9	6.0	2.4
砂糖・菓子類	9.7	5.9	2.8
飲料・タバコ	20.7	15.6	3.9
綿花	10.0	0.0	0.0
その他農産加工	10.6	2.3	0.3
魚・魚加工品	10.2	10.0	0.4
鉱物・資源	5.5	3.6	18.7
石油	7.1	2.0	0.2
化学	5.4	2.5	12.5
木・紙	0.7	0.4	6.3
繊維	8.7	6.5	4.3
衣服	11.9	11.5	4.8
皮革・靴	9.3	4.4	4.6
非電機機械	6.6	2.2	10.4
電機機器	6.6	3.4	4.9
輸送	9.0	4.7	7.3
製造物	7.3	4.8	2.7

出所：WTO (2012),

<http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBTariffPFView.aspx?Language=E&Country=KG>  
より作成

MFN：Most Favored Nation (最恵国待遇)

### 3-4-3 税制

キルギスにおける税制の概要は表 3-16 のとおりであるが、キルギスにおいては税率の改訂が頻繁に行われているため税制が複雑になっており、税務署員が税制を理解していないといった混乱が頻繁に生じている。

雇用者数 30 名未満の中小企業は簡易税制を利用することができることとなっており、簡易課税制に基づく単一課税制度が適用された場合、収益税、売上税の支払いが免除され、農産品加工、生産及び販売からの収入の場合 4%、他の活動からの収入の場合 6%の税制を支払うこととなる。

ただし、VAT 納税者 (年間所得 400 百万ソムを超える企業)、免許ベース課税の納税者、金融、保険サービスを行う事業体、投資会社、証券会社は簡易税制の適用をうけることができない。

表 3-16 税金の種類<sup>53</sup>

税金の種類	税率	備考
(1) 収益税 (利潤に対して課税)	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>課税対象：国内法人、キルギスで恒久的施設を通じて事業を行う外国法人、自営業者、個人、及び外国法人に支払いをする法人。 (国内法人とは、キルギスの法の下で組織化された法人であり、外国法人は、外国の法の下で設立された法人、会社、工場、基金、機関またはその他組織である。)</li> </ul>
(2) 所得税	10%  a) 5% b) 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>課税対象：キルギスの市民である自然人、非キルギス市民である居住者自然人、非キルギス市民で、キルギスの源泉から収入を受け取る非居住者自然人、そしてキルギスにおける源泉からの収入を、自然人に支払う自然人または法人。</li> <li>a) 通信、輸送、保険に対する課税率</li> <li>b) 上記以外に対する課税率</li> </ul>
(3) 付加価値税 <sup>54</sup> (VAT : Value Added Tax)	12% (ゼロ税率、課税対象用品を除く)	<ul style="list-style-type: none"> <li>課税対象：年間売上が 400 百万ソムを超える企業</li> <li>課税対象品：キルギス国内での商品の供給、キルギス国内での有料の労働、サービスの供給、キルギス国からの商品の輸出。</li> <li>ゼロ税率対象用品：金合金と純金を除く商品の輸出、国際旅客輸送、荷物、及び鉄道輸送以外の船積貨物、トランジット飛行と国際鉄道輸送以外の関連する国際輸送ケーターリング・サービス</li> <li>課税対象輸入品：キルギスの関税区に輸入された商品</li> </ul>
(4) 物品税	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>物品税対象商品 (国内製造品、輸入品)：エチルアルコール、モルトビール、アルコール飲料、アルコールと非アルコール飲料の混合物、タバコ製品、宝石、及び貴金属で作られた物品、または貴金属でメッキされた金属で作られた物品、石油及び石油製品</li> </ul>

<sup>53</sup> 表 3-16 は以下の資料より作成 (Kalikova & Associates より入手)

- General Information on Taxes under Tax Code of the Kyrgyz Republic 2012

- Business in the Kyrgyz Republic : Legal Aspects<sup>77</sup> Information and Reference Guide 2012 (English)

- Business in the Republic : Legal aspects information and reference 2010 (投資促進の日本人シニアボランティアが和訳)

<sup>54</sup> 売上税は、だれであれ、製品、サービスを取引する際に必要となる税であり、VAT は、最終生産物の価値に対して課税される税である。VAT は年間売り上げが 400 百万ソムを超える企業が支払い対象者となるが、売上税は、売上高に関係なく課税される。

(5) 売上税	1~3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課税対象：物品の販売、労働の成果、サービス</li> <li>・VAT 納税者による物品の販売、労働またはサービスの場合、及び VAT が免除されている物品の販売、労働、またはサービスの場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 1%：貿易事業及び農産品の生産加工事業の場合</li> <li>b) 2%：a) 以外の事業に対して</li> </ul> </li> <li>・VAT 納税者以外の物品の販売、労働、またはサービスの場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 2%：貿易事業に対して</li> <li>b) 3%：貿易事業以外のビジネスに対して</li> </ul> </li> </ul>
(6) 下層土使用税	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課税対象：下層土使用に関して 2 種類存在 <ul style="list-style-type: none"> <li>- ボーナス（ボーナスは、鉱物探査と採掘のため下層土を使用するのに支払う一時金）</li> <li>- ボーナスの納税者は、鉱物探査及び採掘のライセンスをもっている国内の法人、キルギスで恒久的施設を通し事業を行う外国法人、及び自営業者</li> <li>- ロイヤリティ（ロイヤリティは、採掘するために下層土を使用のために支払う経常的支払い）</li> <li>- ロイヤリティの納税者は、鉱物資源の採掘（再生利用）に従事している国内法人、キルギスに恒久的施設を通じて事業を行う外国法人、及び自営業者</li> </ul> </li> </ul>
(7) 地租	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課税対象：土地所有者として扱われた法人、または土地利用権が標準的権利証券により証明されている利用者として扱われた法人、そして土地の実質上の所有者、そして/または土地の利用者</li> <li>・課税対象は、所有権、一時的所有権、農地利用権、地租支払い区域（課税ベースは、土地の面積） （備考）N/A：対象によって異なる計算方式が適用される。</li> </ul>
(8) 資産税	0.35 ~ 0.8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課税対象：課税対象資産を所有している法人と自然人 <ul style="list-style-type: none"> <li>- ビジネス目的に使用していない住居（グループ 1）：0.35%</li> <li>- 住居、下宿、保養所、サナトリウム、リゾート、製造、管理、工業及びその他の建物、及びビジネスを意図して、またはビジネスに使用される構築物（グループ 2）：0.8%</li> <li>- キオスクや、コンテナや、同様の資産で、ビジネスに使用される金属やその他の材料で作られた仮設施設（グループ 3）：0.5%</li> <li>- 輸送車両（グループ 4）：0.5%</li> </ul> </li> </ul>

### 3-4-4 中小企業金融

1991年にキルギス中央銀行(The National Bank of Kyrgyzstan)が設立され、1995年半ば以降、商業銀行を中心とした金融セクター体制が確立されてきた。しかしながら、高金利、複雑な融資手続きが存在している。特に、中小企業にとって高い金利及び融資に際しての高額な担保など、金融アクセス条件の改善は重要である。金利水準についてみると、中小企業に対する金利水準は、商業銀行の一般ローンで約20%、マイクロローンで60~70%である。金利に加えて担保が課されるが、その担保額が中小企業については、ローン額の2~3倍といわれている。さらに、中小企業の金融アクセスを困難にしている条件として、融資審査がある。銀行の融資審査でマネジメント、クレジット履歴、借手の所在地・登記、財務諸表、抵当物件、支払能力等をチェックして融資を決定するが、新規起業をする場合、クレジット履歴のない、財務諸表を作っていない個人事業主にとっては、借入が困難である。こうした金融環境のため、今回調査のため訪問した企業の多くは、個人資産や家族・知人からの借入資金によって起業しているケースが多い。

銀行、企業、機関からヒアリングした金利は表3-17のとおりである。今回訪問した商業銀行では、一般企業向けの商業ローンは14%、マイクロクレジットローンは17%ということであり、他の機関や企業から聞いている金利に比べると低い。これは、金利水準は必ずしも固定的でなく、金融機関が融資のリスク、採算性にに基づき決定しており、企業や担保によっても変動するものであると推定される。なお、現在キルギスで活動している商業銀行は22行<sup>55</sup>、マイクロファイナンス機関は622機関<sup>56</sup>である。また、Pawn Shop(質屋)も多く存在している。

表3-17 金利一覧表

(企業金融機関、支援機関、企業)	商業・マイクロ	金利(年率、%)
A 商業銀行	・商業銀行のローン	14
	・マイクロクレジット	17
Association of Microfinance Institute (民間経営団体)	・商業銀行のローン	20~38
	・マイクロクレジット	60~70
Union of Kyrgyzstan Entrepreneurs (民間支援機関)	・商業銀行のローン	20
	・マイクロクレジット	60~70
Union of Kyrgyz Banks (民間経営団体)	・商業銀行のローン	18~30
	・マイクロクレジット	26~27
Public Private Partnership and Invest Promotion Center Public Fund (民間経営団体)	・商業銀行のローン	20
	・マイクロクレジット	70
B 企業	・商業銀行のローン	28
	・マイクロクレジット	22~24

<sup>55</sup> National Bank of the Kyrgyz Republic (www.nbkr.kg/)

<sup>56</sup> Association of Microfinance Institute より聞き取りを行った。

【参考】商業銀行（A 銀行）の融資状況

面談した A 銀行によると、中小企業向けは融資金額は 1 件当たり平均 5 万米ドル、小口では 1 万米ドルの融資を行う場合もある。返済不能となるケースは従来 2%程度であり、返済期間は運転資金用で約 2 年まで、投資プロジェクト用で最大 5 年までとなっているが、通常のローンは 1 年間の期間が多く、支払い猶予期間は最大 6 カ月間としている。貸付審査ではマネジメント、クレジット履歴、借手の所在地・登記、財務諸表、抵当物件、支払能力等を審査することとなっている。

### 3-5 中小企業の現状と課題

#### 3-5-1 中小企業をとりまくビジネス環境評価

世界銀行の Doing Business によれば、キルギスのビジネス環境は調査対象 183 国/地域のなかで、総合で 70 位（2012 年度）であり、2011 年度（44 位）と比較して 26 位ランクを下げている（表 3-18）。これは、新たに評価項目となった電力アクセスが 181 位であること、及び、税金支払（Paying taxes）、貿易（Trading across borders）と建設許認可（Dealing with construction permits）の評価項目のランクがいずれも大きく下がった（10~20 ランク程度）ことに起因している。このように、キルギスの中小企業をとりまくビジネス環境は厳しい。

表 3-18 キルギス ビジネス環境指数 世界順位

（単位：位）

評価項目	2012 年ランク	2011 年ランク
起業（Starting a business）	17	14
建設許認可（Dealing with construction permits）	62	43
電力アクセス（Getting Electricity）	181	N/A
所有権登記（Registering property）	17	17
金融アクセス（Getting credits）	8	15
投資家保護（Protecting Investors）	13	12
税金支払（Paying taxes）	162	150
貿易（Trading across borders）	171	156
契約遵守（Enforcing contracts）	48	54
破産解決（Resolving Insolvency）	150	N/A
退出（Closing a business）	N/A	138
総合ランク	70	44

出所：World Bank（2011/2012），“Doing business in 2012 & 2011”

IFC はキルギス企業 235 社<sup>57</sup> に対する詳細調査（調査期間：2008 年 9 月～2009 年 3 月、235

57

セクター	製造業：94 社、小売：53 社、その他サービス：88 社
企業規模	100 名以上：37 社、20~99 名：100 社、5~9 名：99 社
所在地	Bishkek：103 名、Jalal-abard：55 名、Osh：33 名、Issykul：29 名、Chui：15 名
労働	・社内教育実施率：29.7% ・正規雇用率：46.4%

出所：IFC（2012）“Enterprise Survey 2009”（<http://www.enterprisesurveys.org/>）

社対象) を実施している。下記に指摘されているように、賄賂はビジネス全体の活動に影響を与えており、そのことが円滑な貿易実務を阻害する要因の1つとなっている。

表3-19 企業に対するビジネス環境調査

項目	回答内容
犯罪	<ul style="list-style-type: none"> <li>・賄賂を問題と考える企業：58.9%</li> <li>・建設認可に賄賂が必要と回答した企業：56.3%</li> <li>・政府関連契約に賄賂が必要とした企業：53.0%</li> </ul>
金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>・抵当を伴う借入が必要とした企業：85.1%</li> <li>・借入金額に対する要求される抵当引当額：128%</li> </ul>
インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1カ月に電気が不足する（停電する）回数：2.6回</li> <li>・1カ月に電気が不足する（停電する）時間：3.3回</li> <li>・電力不足が制約要因と考える企業：58%</li> </ul>
標準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際基準を満たしていると考える企業：16.2%</li> </ul>
実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業による能力（人的・設備）の活用率：57.7%</li> </ul>
貿易	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸出のためのカスタムズクリアランス所要日数：15.8日</li> <li>・輸入のためのカスタムズクリアランス所要日数：7.3日</li> <li>・国内向け生産（輸出に向けられない製品）：93%</li> </ul>
労働	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内教育実施率：29.7%</li> <li>・正規雇用率：46.4%</li> </ul>

出所：IFC（2012）“Enterprise Survey 2009”（<http://www.enterprisesurveys.org/>）

### 3-5-2 中小企業の現状

キルギスの中小企業（小企業、中企業、個人企業、農家）のGDPに占めるシェアは41.4%（2011年度）である。

キルギスは、政治的に不安定な状況となっているため、政府の体制も政治により大きく左右されることとなっており、かつ政府機関職員の人員や能力が限られているほか、汚職が蔓延しているなど政府が民間ビジネス、特に中小企業を振興・保護するための法制度や体制が整っているとは言い難い。また、人口約540万人と比較的市場が小さいため、経済発展のためには国外貿易を視野に入れた中小企業を含む産業振興を行っていく必要があるが、内陸国であり貿易に関するコストがかかるほか、輸出できるサービスや製品が限られており、産業人財育成、製品開発から貿易・投資促進のための体制整備、手続き簡略化まで幅広い能力構築が求められている。

### 3-5-3 中小企業の課題

#### （1）経営・人材

中小企業の経営者は、経営の課題として人材の質・量の不足を第一に挙げており、管理、財務、営業、マーケティング、IT技術等幅広い分野での能力開発が必要となっている。また、食品加工企業の経営者複数から従業員の安全衛生意識の欠如に対する不満が聞かれた。

## (2) 生産・技術

旧ソ連時代の設備・技術を引き続き使用している企業が多く、新技術の導入が課題となっている。農産品や飲料の輸出をめざす企業・団体にとっては検査設備・技術の向上が課題であるほか、工場の作業用機材（フォークリフト）や製品・原材料の輸送車両の不足など、作業や生産効率を下げている現実の課題もあった。また、食品セクターについては、家畜の健康管理、製品検査のニーズがあるが、設備及び技術が不足しており、ドナーによる支援を希望している。縫製産業では、日本製のミシンが使用されているが、トルコの商社経由で輸入され、使用方法やメンテナンスについての指導がない。そのため、使い方の指導やデザインの指導を日本の専門家から直接学びたいという希望があった。

## (3) マーケティング

旧ソ連時代のビジネス慣行の影響から、顧客開拓、輸出市場調査、パートナー発掘、ネットワーク構築に関する知識と経験が不足しており、経営者・従業員ともに市場が求めるものを開発し販売するという意識改革が必要である。キルギスの中小企業は国内市場だけでなく近隣のカザフスタン、ロシア等への輸出を視野においているが、今後、輸出をめざす企業は海外市場開拓に取り組むために、海外市場調査や情報収集などの必要性がますます高まってくる。

## (4) 金融

現行の中小企業向け銀行ローンやマイクロファイナンスは20~40%程度であり、特に設備投資のための長期借入が必要となる製造業や事業拡大のための資金調達を必要とする中小企業は金融アクセスの問題に直面している。金利は中央銀行が低金利融資を指導しているが、最終的な貸出金利は市場任せであるため、金融機関にとって貸出リスクの高い中小企業に対する金利は依然として高水準のままとなっている（詳細は、3-4-4「中小企業金融」参照）。また、小企業にとっては、銀行の融資条件<sup>58</sup>を満たすことも容易ではない。

## (5) 情報

キルギスでも政府の制度・規制（税制度等）に関する中小企業の知識不足がある。税法（Tax Code）の内容が複雑で分かりにくく、現場の税務署でも企業に対する課税率について混乱がある。こうした情報サービス活動については、ウズベキスタンでは、商工会議所（CCI-UZ）が全国のネットワークを駆使して積極的に取り組んでいるが、キルギスでは商工会議所（CCI-KR）の活動が不十分であり、代わりに各産業セクター別の経営団体や中小企業振興機関がその役割を果たしているとの印象を受けた。

（訪問した中小企業の概要に関しては、表3-20参照）

<sup>58</sup> 例えば、A銀行は、貸付審査のチェックポイントとして次の点を挙げている。  
- マネジメント、クレジット履歴、借手の所在地・登記、財務諸表、抵当物件、支払能力等。

表 3-20 訪問した中小企業一覽表

業種	企業規模 (中小等細)	会社概要	ビジネスの概要	企業が抱える 課題・支援ニーズ	これまでの 支援経験の有無	コメント
食品店	小企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：2012年</li> <li>従業員数：12名</li> <li>所属団体：なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の低所得者向けに安価な食品を提供</li> <li>販売先：自宅近隣の低所得者向け</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成（従業員の接客、販売能力、業務のスピード、衛生・安全意識向上）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KRJC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KRJCで学んだ事業計画を実現させている。</li> <li>事業拡大の夢があるが、まず現在の事業を成り立たせたい意欲がある。</li> </ul>
製造業（繊維）	零細企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：2011年</li> <li>従業員数：5名</li> <li>所属団体：なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生ファブリック製造・販売（使用済み繊維材料を回収して、ブランケット、クッション、床マットの充填材料として再生）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在は課題・支援ニーズは漠然として</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KRJC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要規模の把握など、マーケティング分野の学習・実践が必要と思われる。</li> </ul>
旅館業	零細企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：2007年</li> <li>従業員数：5名</li> <li>所属団体：なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダストハウス経営</li> <li>販売先：外国人旅行者対象</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後事業拡大を検討中であり従業員を増やすことになれば、従業員の育成（特に、接客対応）</li> <li>ブランド構築（外国客へのPR）</li> <li>自分自身の更なる研修（例：日本の経営ノウハウや文化等）</li> <li>自宅で営業している為、家族の生活とのコンフリクトがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KRJC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在の旅館の物理的改善とサービス充実を図りながら、自宅とは別な立地で事業に取り組むべきである。</li> </ul>
コンサルタント	小企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：1992年</li> <li>従業員数：14名</li> <li>所属団体：なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営・電子システムの開発等のコンサルテーション</li> <li>国内のみ、私企業向け60%、政府向け40%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業の課題： <ul style="list-style-type: none"> <li>金融アクセス</li> <li>地域の経済的・政治的不安定さ（停電、国境閉鎖等）</li> <li>ローン手続き（高金利、長い手続き）</li> <li>金融に関する知識不足</li> <li>マネジメント</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(KRJCの講師)</li> </ul>	
コンサルタント	零細企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：1996年</li> <li>従業員数：なし（独立コンサルタント）</li> <li>所属団体：なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KRJCの講師を務める傍ら、WBのプロジェクト等に参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業の課題： <ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント</li> <li>マーケティング</li> <li>意思決定の技能</li> <li>生産技術</li> <li>HRM</li> <li>金融アクセス</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(KRJC講師)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルタントから見た課題： <ul style="list-style-type: none"> <li>CCIは力不足である。</li> <li>家族労働から雇用へと労働環境が変化しているのに、企業経営者の頭が切り替わっていない。</li> </ul> </li> </ul>
食品加工	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：2002年</li> <li>従業員数：80名</li> <li>所属団体：Association of Fruit and Vegetable Enterprises 他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加工食品製造・販売（野菜、果物）、トマトペーストの生産が主力（90%）</li> <li>国内向け：80%</li> <li>輸出向け：20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術者の高齢化</li> <li>マーケティング（顧客開拓）</li> <li>人材育成（会計、IT活用等）</li> <li>製品検査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KRJC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場を参観したが、食品加工工場としては、衛生面の配慮がない。</li> </ul>
冷凍食品製造	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：1998年</li> <li>従業員数：112名</li> <li>所属団体：CCI, Association of Suppliers, Manufacturers and Distributors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>冷凍食品（ダンプリング、カツレツ、ミートボール）の製造販売。</li> <li>輸出：2010年4月～現在まで、ガザフスタン向け輸出が全面停止していた（本年7月、2年半ぶりに再開）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>支援ニーズ： <ul style="list-style-type: none"> <li>特定の分野の掘り下げた情報・指導。例えば、家畜の健康管理。</li> <li>プロフェッショナルな実務体験者の話を聞ける機会。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KRJC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KRJCのコースを評価しているが、更に個別の企業のニーズに対する支援を期待している。</li> </ul>
旅行代理店	大企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：1999年</li> <li>従業員数：130名</li> <li>所属団体：LATA、BBC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>旅行の One Stop Shop（ビザ、航空券、ホテル等の一括手配）</li> <li>欧州、日本の旅行代理店と提携しており、海外向け比率が20%である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な労働力の確保</li> <li>社員の労働意欲の喚起</li> <li>社員の接客対応</li> <li>他社に不正な行為</li> <li>顧客の契約不履行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KRJC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KRJCで学んだ経営技法に傾倒している。</li> <li>支援ニーズについては、1週間位の短期コースを希望している。</li> <li>日本の専門家との現場での指導については期待したいが、自社に合ったテーマを期待している。例えば、スベンチャリスト（ツアーオペレーター）の体験に基づくセミナー等。</li> </ul>

調査・コンサル タレント	小企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：1998年</li> <li>従業員数：11名</li> <li>所属団体：BBC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トナーからの受託で、調査、セミナー講師等を提供している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属トレナー育成</li> <li>有料での顧客確保</li> <li>中小企業の課題： <ul style="list-style-type: none"> <li>借入</li> <li>マネジメント</li> <li>マーケティング</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KRJC 講師</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>支援ニーズは、特になしということであるが、市場調査、ホスピタリティという特定分野の調査・コンサルタレントなので、その分野ではプロだという意識のようである。</li> </ul>
飲料・スナック菓子	大企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：1992年</li> <li>従業員数：300名+季節労働者(夏期)</li> <li>所属団体：BBC、CCI他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミネラルウォーター、ナショナルドリリング、クラフト(スナック菓子)等の製造・販売</li> <li>現在輸出の準備中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要の季節変動</li> <li>人材育成(労働意欲、動機付け)</li> <li>経営及びマーケティングに関する革新的な考え方を学びたい。具体的には、JICA 専門家が日本の経営について当社の役員会で講義してほしい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KRJC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地のコンサルタレントは実体験がないので、日本の専門家からこそ日本の経営文化を学びたいという希望がある。</li> </ul>
法律事務所	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：2002年</li> <li>従業員数：20名</li> <li>所属団体：-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外企業(米国、カナダ、オーストラリア、カナダ、UK等)を中心とした外国企業進出の際の法律コンサルティンクを行い、また、企業が進出した後のフォローも行っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>税制の課題： <ul style="list-style-type: none"> <li>税法の内容が複雑で分かりにくい。そのことは、現場の税務署においても、企業に対する課税率においても、混乱を招いている。</li> <li>もつと、シンプルで分かりやすいものに必要がある。</li> </ul> </li> </ul>	-	-
IT(システム開発)	小企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：1992年</li> <li>従業員数：15名</li> <li>所属団体：BBC、キルギス IT 協会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>派遣人材管理システムの開発、CRM システム開発、人材育成管理システム開発等</li> <li>輸出比率：ほとんど輸出</li> <li>日系企業 80%、その他海外：米国、オーストラリア、韓国等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材確保が困難である。</li> <li>この国が抱える課題： <ul style="list-style-type: none"> <li>政府関係者にビジネスマインドを有している人が少ない。</li> <li>雇用拡大につながる大きなプロジェクトばかりに目がいつているが、政府が小さなビジネスに目を向けることは重要である。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>JICA プロジェクトの経験あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「多くの中小企業は短期的であり、長期的視野に立った経営理念を有している企業経営者が不足している。」とのコメントがあった。</li> </ul>
車両販売	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：2012年</li> <li>従業員数：32名</li> <li>所属団体：-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>車両販売業(新車車両の輸入販売)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査官(税、消防、衛生等)が頻繁に訪れる。その対応にかなりの時間を要している。</li> <li>また、毎月税務署に収支状況を報告しなければならぬ。このことにおいても、時間を要する。</li> <li>車両のカザフスタンからの輸入に関して、国境で輸入業務が突然ストップすることがある。これは、顧客への納期が遅れる原因となる。</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>開税同盟については、キルギスの企業にとってメリットとデメリットがある。</li> <li>企業登録については、以前は、税務署、社会保障基金等に個別に書類を提出しなければならなかったが、現在は、法務省1カ所での登録で済むシステムとなっている (ADB の支援の成果)。</li> </ul>
製造業	中企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立年：1995年</li> <li>従業員数：110~115名</li> <li>所属団体：-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ボイラー製造・販売企業</li> <li>輸出比率：国内 10%、海外 90% (ロシア、カザフスタン、ウズベキスタン、アフガニスタン等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上の減少</li> <li>運転資金不足</li> <li>商品、原材料(鉄板)運搬用の車(トラック)が不足</li> <li>フォークリフトが不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBRD の EGP プログラムを活用して、日本人専門家に来場指導を受ける。具体的な改善をしてもらう予定である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の希望： <ul style="list-style-type: none"> <li>現地コンサルタレントよりも国際コンサルタレントによる支援がほしい。</li> <li>国際コンサルタレントによる本場の現場改善指導を希望する (理論の講義はもういい)。</li> <li>JICA による企業の課題を本場に解決する技術支援を望む。</li> </ul> </li> </ul>

### 3-6 中小企業振興関係機関（政府・民間）

キルギスは、2010年の革命以降、政治が不安定となっており、各省の幹部職員が頻繁に交代するほか、職員数も少なく、政府の政策策定・施策能力は一般的に脆弱であるとされている。同国における中小企業振興分野の政策・施策は、経済・独占禁止政策省企業・政策局が所掌しているが、同局は中小企業にとどまらず民間セクター全体を所掌しているにもかかわらず、職員数は局全体で11名と少なく、具体的な企業経営に関する技術指導等を直接に中小企業に実施することは困難な状況である。また、キルギス政府ビジネス開発・投資協議会が、ビジネス環境改善のため経済団体と政府対話促進のための活動を行っている。

#### 3-6-1 政府関係機関

##### (1) 経済・独占禁止政策省（MEAP）

MEAP<sup>59</sup>は、経済政策の策定・実施、貿易・投資促進、中小企業振興を所掌しており、中小企業振興に取り組む政府の中心的機関となっている。

MEAPは、総計約200名のスタッフを有し、3つの実施部門（①総務、②経済発展とビジネス環境、③貿易、サービス、独占禁止・規制の部門）に対して、それぞれ副大臣を任命しているほか、政策開発部、収入・資産を担当する官房及び議定局を設置している（図3-1）。

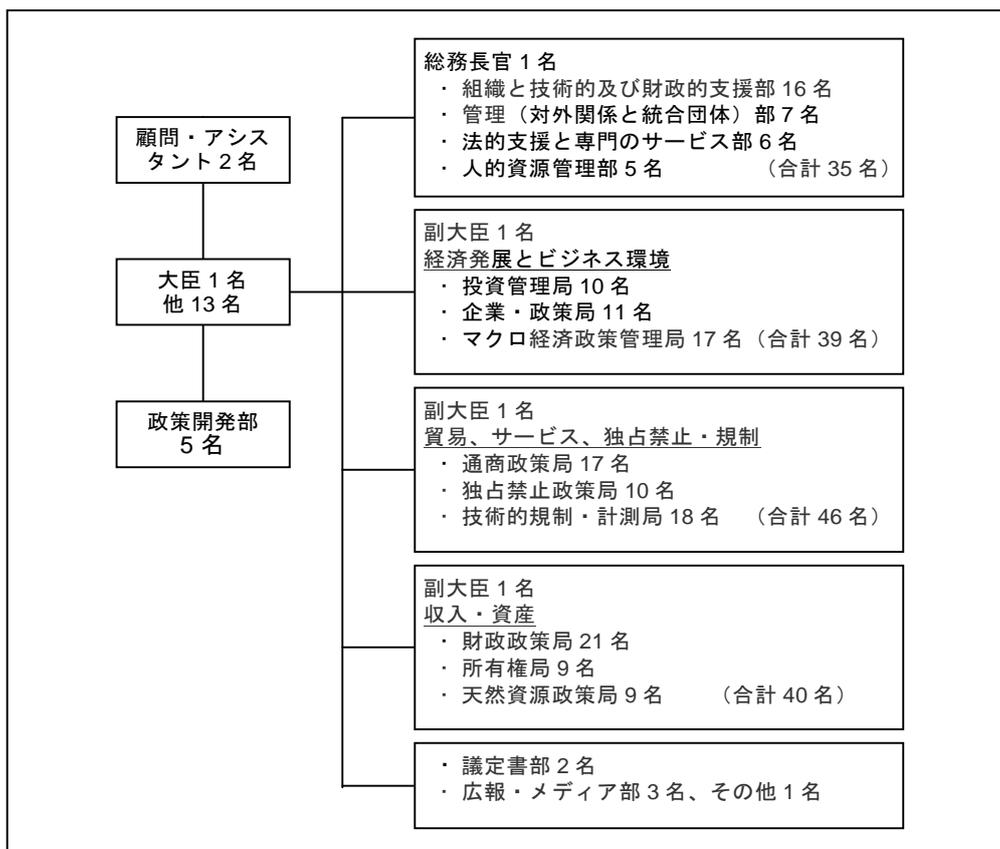


図3-1 経済・独占禁止政策省 組織図

<sup>59</sup> 経済・独占禁止政策省 WEB  
([http://www.mert.kg/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=27&Itemid=213&lang=en](http://www.mert.kg/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=27&Itemid=213&lang=en))

中小企業振興を所掌する「企業・政策局 (Entrepreneurship Policy Department)」は、MEAP の「経済発展とビジネス環境」を担当する副大臣の下、2012年3月に設置された。職員数は11名(局長を含む)であり、ライセンス・許認可課、規制・制御課、企業・政策課の3つの課から構成されている。各課の主な活動は、以下のとおり。

1) ライセンス・許認可課 (ライセンス・許認可に関する政策の立案) : 4名

現在の主な活動は、2008年で560あったライセンス・許認可を現在100に絞るための関係法令のドラフト作成。2012年9月以降、各省庁、国会で討議されていくことになる。

2) 規制・制御課 (企業の監査に関する政策の立案) : 4名

キルギスにおいて、企業に対する監査を実施する政府機関は16(12の省庁+中央銀行、税務署、内務関係、金融査察)にまたがっているが、機関横断的な査察マニュアルが存在しなかったため、規制・制御課が中心となって査察マニュアル (Procedures for conducting inspection of business entity) を策定し、2012年5月に国会で承認された。

3) 企業・政策課 (企業促進に関する政策の立案) : 2名

企業・政策課は、「キルギスにおける企業発展戦略 (2012~14) “Strategy for development of Entrepreneurs in the Kyrgyz Republic for 2012-2014”」のドラフトを策定したが、国会には未提出。当該戦略は、中小企業だけでなく、大企業も含めた民間企業の発展のための施策を取りまとめたものであり、地方の中小企業の強化と政府金融の改善(地方における減税の実施等)や企業に対するビジネス情報の提供、賄賂撲滅の取り組みに関する施策の提言を行っている。

また、MEAPは中小企業に関連する法律“State support for small businesses”、“Law on Protection of entrepreneurs rights”の2つを所掌しているが、相互に矛盾する内容が記載されているため、2つの法律を1つにまとめ、改訂を行う必要があると考えているが、どのドナーも関心を示さないため手つかずの状況となっているとのこと。

(2) キルギス政府ビジネス開発・投資協議会

キルギス政府ビジネス開発・投資協議会<sup>60</sup> (The Council for Business Development and Investment under the Government of the Kyrgyz Republic) (以下、「経済開発・投資協議会」と記す)は、元来、大統領直轄の機関として2007年に設立された政府機関であるが、2010年の革命後、首相直轄の機関となっている。現在は専務理事1名のほか、3名のスタッフが活動している。

キルギスの経済開発・投資環境改善を図ることを目的に、ビジネスコミュニティ(経営団体)と政府の対話を促進するための協議会議を年4回程度開催しており、キルギス首相、

<sup>60</sup> キルギス大統領直轄ビジネス開発・投資協議会 HP 及び面談より作成。

[http://investmentcouncil.kg/index.php?option=com\\_content&task=view&id=34&Itemid=51&lang=en](http://investmentcouncil.kg/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=51&lang=en)

IBC (International Business Club) との面談では、「首相が参加するので、他の会議よりも結論が出るのがより早い」とのコメントがあった。

キルギス副首相、経済・独占禁止政策省大臣、ドナー機関代表者2名（現在はドイツ政府とADB）、経営・産業団体代表者（26の機関）、経済開発・投資協議会代表が参加しており、2011年には、以下の内容が討議された（表3-21）。

表3-21 Action plan of business Development and Investment Council under the Government of the Kyrgyz Republic for 2010-2012 : アクションプラン（2010～2012年）

年	提言・討議内容	推進者
2011年1月 /2月	・法整備関連	IBC、BBC
	・脱税の評価、国際基準に沿った税報告の推進	Chamber of Tax Advisors
	・Agricultural Land Redistribution Fund の活用状況把握	Association of Agribusiness men
	・建設業促進活動プラン作成 (2010～15年)	Association of Constructors
	・官民連携推進	UE、IBC
	・リース（銀行）の促進	Union of Banks
	・抵当流れ手続きの改善	Union of Banks
	・知的財産権の保護	American Chamber of Commerce
2011年4月 /5月	・ビジネス監査の推進	Union of Kyrgyzstan Entrepreneurs
	・リース（通信分野）の促進	Association of Communications Operators
	・ビザ手続きの改善	Association of Tour Operators
	・ハイテクパーク設立のための活動	Association of Software and Service Developers
	・保険料率の改革	Chamber of Tax Advisors
	・宝石産業の活動レビュー	Association of Jewelers
	・貿易環境討議	Association of markets, trade enterprises and in service sphere
2011年8月 /9月	・税管理改善	Union of Kyrgyzstan Entrepreneurs
	・リースの育成（進捗）に関する討議	Union of Banks
	・外国貿易の Single Window 化推進	Union of Kyrgyzstan Entrepreneurs
	・ビジネス規制の法的枠組みに関する報告	IBC
	・保険セクターの改善	BBC
2011年11月 /12月	・これまでの活動報告	経済開発・投資協議会
	・観光産業育成のための手段	UE、Association of Tourism of the Silk Roads
	・これまでの経済的競争力の改善のためのキーとなる アプローチに関して	経済開発・投資協議会

また、経済開発・投資協議会は、政府に対してビジネス、投資環境整備に関する提言を行っており、具体的な提言の内容は、各セクター（観光、保険、銀行等）や政府手続き（税

制度、関税制度、貿易制度、投資制度等) など多岐にわたり、それぞれ関係する経営・産業団体が内容を討議しつつ提言を作成している。経済開発・投資協議会の提言は、これまでに98%は受け入れられたという(調査時インタビューによる)。さらに、2011年からは、投資環境整備のため世銀と協議を重ねており、政府に対する以下3つの政策提言をまとめつつある。

- 1) 税制改善(透明性の確保、ムダの削減)
- 2) 保険改善(保険制度に関する法整備)
  - ①雇用主の雇用者に対する保険(従業員の勤務中の事故に対する補償)、②危険品を運搬する際の保険、③危険品を製造する企業に対する第三者保護保険(例: 鉱山採掘による河川汚染を通じた地域住民への悪影響に対する補償)、④乗客輸送に関する保険に関するこれまでの整備に加えて、⑤車両保有者が人的、物理的損害を与えた場合の補償を行う保険の必要性を促している。
- 3) 調達(Procurement)改善(電気、水道、汚水処理等のインフラ整備)

(参考) 国家標準化・度量衡検査協会

国家標準化・度量衡検査協会(State Inspection of Standardization and Metrology)は、国家レベルでの標準化・度量衡を規定するため、“Regulation on State Inspection of Standardization and Metrology under the Government of Kyrgyz Republic as of 30th August 1996”のDegreeに基づき、1996年8月正式に設立された機関であり、中小企業を含む企業の生産した製品の認証を行っている。

国家標準化・度量衡検査協会は以下の組織体制で運営されており、国家標準化・度量衡検査協会の下部組織として標準化・度量衡検査共和国センターが全国に存在し、更に地域ごとに地域団体が存在している(図3-2)。

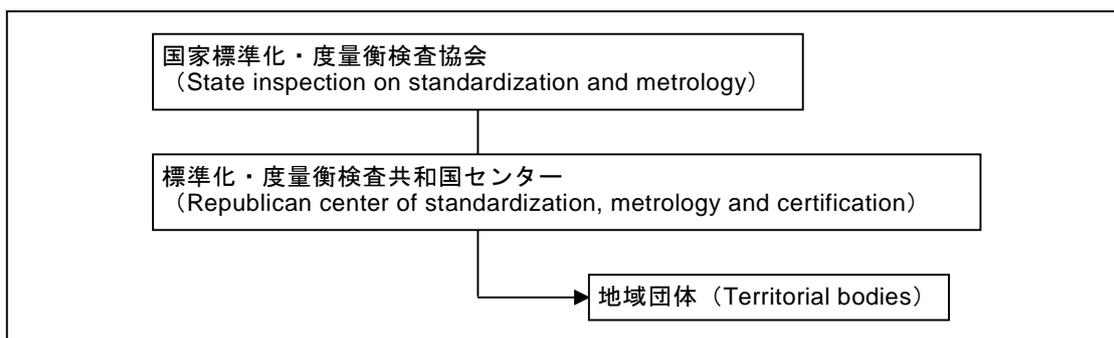


図3-2 国家標準化・度量衡検査の組織(全体)

基本的な主要業務(13項目)は、以下のとおりである。

- 1) キルギスにおける標準化、度量衡、認証に関する普遍的な技術政策を提供すること
- 2) 国家の標準化推進の分野において、組織的・制度的管理を行うこと
- 3) 法律的な品質、安全でない製品、作業、サービスの点に関する政府と消費者の利益保護を図ること

- 4) National Standard Fund を設立すること
- 5) 製品検査、認証を行う（国内）
- 6) 海外製品検査・認証機関との連携
- 7) 標準化、度量衡、認証に関する規制を行うこと
- 8) 普遍的な測量システムの構築（国家標準の物理的保管）
- 9) 標準化のためのリサーチの実施、普遍的な測量システムの提供及び製品・サービスに対する認証
- 10) 実施時の中央と地方の交流
- 11) 組織、企業管理
- 12) Kyrgyz Standard として決定された事項は法的拘束力を有する
- 13) 国家認証機関としての役割

### 3-6-2 民間関係機関

キルギスの中小企業振興に関しては、民間レベルの中小企業振興機関として、経営・産業団体（キルギス商工会議所、国際ビジネス協議会、若手企業家協会、ビシュケクビジネスクラブ、キルギス銀行協会等）が存在している。今回の調査で、民間の経営・産業団体を訪問し、その組織・活動について調査を行ったが、訪問した 14 の団体のうち、10 の団体が、産業振興のために政府に対するロビー活動や政府と企業の意見交換の場を設定するなど、政府と企業の架け橋として民間の声を政策に反映することを活動の目的に挙げている。

ウズベキスタンでは、商工会議所（CCI-UZ）が組織的に中央、地方のネットワークを生かして実質的な中小企業支援活動を行っているが、キルギスでは商工会議所（CCI-KR）の活動があまり活発でなく、代わって各産業セクターの振興機関や経営団体がそれぞれの会員の支援のために情報提供、セミナー、トレーニングを実施しているのが特徴的である。

#### （1）キルギス商工会議所（Chamber of Commerce and Industry of Kyrgyz : CCI-KR）

キルギス商工会議所は 1959 年に設立され、ビジネス環境整備のための民間企業に対する各種支援の提供及び政府と企業の調整を行っている。CCI-KR の職員数は、本部と国内 7 支部 を合わせて約 60 名（うち本部は 20 名）であり、加盟企業数は大企業から小企業まで合わせて約 520 社である。CCI-KR の活動はウズベキスタンと比べると小規模であるが、会員企業の貿易促進のためのトレードフェアの開催や海外でのセミナー開催、ビジネストレーニング、セミナー・ワークショップの開催、ビジネスフォーラムの開催、原産地証明書の発行、工業所有権サービスの提供等を実施している。

#### （2）国際ビジネス協議会（International Business Council : IBC）

国際ビジネス協議会は、2000 年に設立され、10 名の職員を有する。会員数は 160 名（95 名：私企業、55 名：ドナー、経営団体、NGO 等）の団体である。年会費は、賛助会員が 400 米ドルであり、法人会員は法人の規模により、A～D のランクに分かれている（650 米ドル～3,900 米ドル）。年間予算は 100,000 米ドルである。

協会のミッションは、①ビジネス環境を改善すること、②政府に働きかけて民間投資家の声を政策改革に反映させること、③汚職と戦い、社会と経済的な正義公正の立場から、

法と手続きの改善を促進することとなっている。

政府に対する政策提言のため、毎月テーマを決めて国会議員、政府、IBC 職員が意見交換を行っているほか、公開討論会（Open Meeting）を開催して、政策提言にあたり、広く民間からの声を受け入れることをめざしている。また、セクターごとの部会（Sub Committee Meeting）を開催し、それぞれのセクターにおける問題点を明らかにし、その問題解決のための支援を行っているほか、政府が開催する関係審議会に幹部が出席している。そのほか、会員サービスとして年 2 回マガジンの発行も行っている。

### （3）若手企業家協会（Association of Young Entrepreneurs : AYE）

若手企業家協会は 2006 年に設立され、9 名の職員〔ビシュケク（Bishkek）：5 名、うち 2 名はパートタイム。地方ではオシ（Osh）：2 名、タレス（Talas）：1 名、ジャララバード（Jalal-abard）1 名〕を有し、6 カ所〔ビシュケク、オシ、ジャララバード、タレス、ナリン（Narin）、イシククリ（Issyk-kul）〕に企業代表者を置いている。会員数は 300 社で、その業種別構成は、流通（小売、卸売、貿易、TV、ラジオ、建設資材、食品等）が 47% であり、製造業（繊維、既製服製造等）が 2% 以下である（ビシュケク 157 社、オシ、ジャララバード、タレス合わせて 130 社、ナリン、イシククリには 5～6 社程度ある）。加盟企業の年会費は 750 ソム/月（企業登記していない場合）、1,500 ソム/月（企業登記している場合）である。本協会は、近年、加盟企業数を大幅に伸ばしており（1 年間で約 80 社）、中小企業に対するセミナー、大学との連携、オフィス・工場の見学会の開催など、活発に活動している。

会員に対する情報提供のため、週 2 回メルマガを発行しているほか、毎月各種セミナーを開催し、ビジネス成功者（Kyrgyz Concept 会長、AKUN、Shoro 社長等を招へい）、政府関係者（経済・独占禁止政策省大臣、局長等）や大学関係者（Kyrgyz Russia Slavic University、Turkey Manas University 等）の話聞く機会を会員に対して提供している。また、国外から国際コンサルタントを招いてセミナー（1～2 日間の短期間が多い）を実施し、会員の実践的なビジネススキルの向上の支援や大学生向けセミナーを開催して、将来の起業家育成に努めている。

さらに、政府支援により、中国での貿易実務・製造業研修を実施しているほか、会員に対するサーベイを実施し、企業の状況調査や政府に対する提案の策定を行っている。

### （4）ビシュケクビジネスクラブ（Bishkek Business Club : BBC）

ビシュケクビジネスクラブは 2002 年に設立され、7 名の職員を有している。会員数は 25 企業（経営者、弁護士等）であり、会費は年間 200 米ドルである（年間予算は 400,000 米ドル）。ミッションは、①キルギスの発展に貢献すること、②政府と投資家の意見交換に寄与すること、③若者を対象として企業家教育を行うことであり、特に、若者の起業活動支援を積極的に行っている。

（具体的な支援例）

- 400 件のビジネスプランを募集し、その評価結果で応募者を選抜し、1 週間の研修でビ

ビジネスプランの改善指導を行う。このなかで、特に優秀な 40 名の起業家を選び、ビジネスプランを実施する資金として 500 米ドルのバウチャーを提供するものである。本年度のビジネスプランの例では、床屋、小売店、果物店、衣類製造、写真スタジオ、カフェ、ファストフードのプランが選ばれ、小規模ながら実際のビジネスが実現している。研修内容は、起業に必要なビジネス知識、すなわち、人材管理（Human Resource Management : HRM）、マーケティング、税、マネジメント等々である。資金は米国の国際青少年育成財団（International Youth Foundation : IYF）<sup>61</sup> が援助している。この「若者の起業活動支援」の具体策として開業のためのバウチャー制度を組合せた支援はユニークであり、小規模ビジネスを数多くつくり出そうという試みには成果を期待したい。

#### (5) キルギス銀行協会（Union of Kyrgyz Banks : UKB）

キルギス銀行協会は 2005 年にメンバーの保護及びトレーニングサービスを提供する目的で設立された。現在の職員数は 9 名である。会員は、銀行が 22 社（うち、アクティブが 20 社）及びマイクロファイナンス機関（MFI）が 4 社である。IFC、EBRD、IBC、CCI も協会の賛助会員となっている。協会の年間予算は、メンバー費及びトレーニング費で賄われている。

UKB の主な活動は、セミナー、トレーニングの実施であり、1～10 日の短期セミナーを年間 95 回程度開催している。UKB のセミナー講師は、現地の実務家（企業や銀行の幹部、コンサルタント会社、大学の講師等）が中心だが、外国人講師を招へいすることもある<sup>62</sup>。

#### （参考）セミナーのテーマ及びセミナーの実施例

- 財務報告書の作成〔Financial Report（Accounting）〕 10 日間
- リスクマネジメント（Risk Management） 4～5 日間
- 通貨規則（Monetary Regulation） 1 日間

#### (6) マイクロファイナンス機関協会（Association of Microfinance Institutions : AMI）

マイクロファイナンス機関協会は 2005 年に設立された会員数 36 社の協会であり、職員数は 3 名。AMI は、①メンバー間のネットワークの形成、②政府機関に対するロビー活動、③会員に対するトレーニング機会の提供、④ノンバンクセクターと顧客の間の信頼醸成等に関する活動を展開している。会員は、Microfinance Companies、Auditing Companies、Rating Companies であり、セミナー等の催事収入、会員の年会費及びドナーの支援で年間 5 百万ソムの予算がある。なお、会員の年会費は、会社の規模により、A ランク会員が 2,000 米ドル（5 社）、B ランク会員が 1,000 米ドル（3 社）、その他の会員が 400 米ドルとなっているが、活動資金（TV、リーフレット等のキャンペーン費用）の不足が課題となっている。

マイクロファイナンス機関の保護のため、法的支援（法務相談、情報提供）を提供して

<sup>61</sup> www.iyfnet.org/参照

<sup>62</sup> 外国人講師への謝礼は 1 日 200 米ドル程度。ロシア、ヨーロッパから招へい例あり。

いるほか、政府、議員、中央銀行職員を招へいして特定のテーマについての意見交換の場の提供、ローン返済状況などの統計データ作成、人材育成（Loan Officer、Accountants、Financial officer、CEO に対するトレーニング）<sup>63</sup>を実施している。人材育成の講師は、各分野の専門家（大学教授など）、マイクロファイナンス会社の役員、監査会社の専門家など経験あるプロに依頼しており、セミナーは有料となっている。

#### （7）会計士・監査人ユニオン（Union of Accountants and Auditors：UAA）

会計士・監査人ユニオンは 1998 年に設立され、メンバーに裨益する研修・情報の提供と政府へのロビー活動を行っている。会員数は、加盟人数 872 名（会員候補：42 名、会員：795 名、正式会員：35 名<sup>64</sup>）である。会員の年会費は一律 1,200 ソム/年間である。年間予算は、2 百万ソムで、会員の年会費より訓練収入が主な収入源である。

会員は最低毎年 40 時間のトレーニングの受講が義務づけられており、1 カ月に 1～2 度、会計管理事項の変更、監査法律の改訂事項、IFRS システムの変更等のトレーニングが開催されている。また、外部向けにも企業会計に関するトレーニング〔会計基礎、監査基礎、労働法基礎、意思決定（会計の立場から）、財務諸表の読み方、リスク管理等〕を企業の財務担当者に対して提供しており、例えば、短期間のコース（最低 4 時間、4 時間×4 日間＝16 時間）あるいは、60 時間に及ぶコース等、さまざまな科目を提供している。参加費用は、800 ソム～3,200 ソム/1 日間程度である。

#### （8）キルギス企業家ユニオン（Union of Kyrgyzstan Entrepreneurs：UKE）

キルギス企業家ユニオンは 2002 年に設立され 4 名の職員で運営されている。国内の 7 州に事務所をもち、約 300 社（ビシュケク：約 100 社、地方 200 社）が加盟している。会員の約 65～70%は製造業であり、ビシュケクには比較的大きな企業<sup>65</sup>もあるが、地方は小企業が中心となっている。メンバーの年会費は 20,000～40,000 ソム（企業規模によって異なる）である。

協会としての活動は、①政府に対するロビー活動、②会員に有利な活動（例えば、年 1 回程度、ビシュケクにて、会員企業による展覧会の実施）、③各事務所は法律家と契約しており、会員会社に対して法律相談を実施すること等である。ドナーとの関係では、現在、USAID による支援<sup>66</sup>を受けている。

<sup>63</sup> 2012 年は、貸付の方法、税務、融資業務会計処理、抵当及び不動産の評価、企業文化・従業員の動機づけ、顧客ビジネスの分析等のセミナーを実施した。

<sup>64</sup> ・会員候補（Candidate）：International Financial Reporting Standards（IFRS）の資格保持者  
・会員（Member）：IFRS だけでなく Certified Accounting Practitioner（CAP）の認定を受けた者+1 年以上の会計経験者（CAP 受験科目：経営、会計、税、法律）  
・正式会員（Full member）：IFRS、CAP だけでなく Certified International Professional Accountant（CIPA）の認定を受けた者+3 年以上の会計経験者

〔CIPA 受験科目：財務分析（上級）、MIS（経営情報システム）、監査等の 5 科目〕

<sup>65</sup> コカコーラ（飲料）、Gold-filts（鉱業）、Manas Resources（鉱業）等。

<sup>66</sup> “Reforma” と呼ばれるプログラムであり、政府が策定する規制に関する評価を実施している。

(9) パブリックビジネスマンユニオン (Public Union of Businessman - Business Professional Network<sup>67</sup> : PUB)

パブリックビジネスマンユニオンは、2002年から活動を開始している。職員数は2名(会計1名、秘書1名)で、国内事務所はビシュケクのみである。会員は40社であり、例えば、ガーメント、パン屋、木工、食品加工(チーズ等)、人形生産等の中小企業が加盟している。会費も企業の規模に関係なく、年間50米ドルと一律である。

主な活動は、政府に対するロビー活動(企業登録、税に関するロビー活動)の実施や、会員企業に対するセミナー(企業間の経験共有のためのセミナー)の開催であるが、セミナーの開催にあたっては、会員の希望を徴取するためのサーベイを実施している。

(参考) セミナーの例

- 人的資源の育成、時間管理、会計の基礎、IT技術の取得基礎等のテーマで、1日間(2,500ソム)~4日間(3,800ソム)の料金を設定しており、メンバー企業の従業員が参加する場合には、低い料金が設定されている。年間30回程度開催している。
- 講師は15名程度の現地リソースを有しており、このなかから選んで講義を行ってもらっている。また、キルギスの大学で講師をしている外国人にセミナーの講師をお願いすることもある。現地講師の講師料は、100米ドル/1日間で基本である。
- 毎年、国際コンサルタント(スイス人)に市場開発、人材育成、財務計画の講義を担当してもらっている(これは、1996年からSDCの支援を受けたのが縁で実施されている。現在は、SDCからファンドはもらっていない)。

(10) 民間コンサルタント

民間ビジネス開発サービス(Business Development Service : BDS)あるいは支援人材としての現地コンサルタントは、主にドナーの支援活動のなかで活動している。また、多くの中小企業が現地コンサルタントよりも国際コンサルタントによる技術支援を望むことが多く、支援の提供側と需要側の間に支援内容・レベルの差が存在している。特に、地方に在住する中小企業家は、都市部とは異なり、より基本的な内容(マーケティング、人材管理、事業計画等)を求めているが、地方では、支援を受ける機会自体が不足している。このように、支援人材の育成及びこれら人材による地方を含めた支援の実施は、今後取り組むべき課題の1つとなっている。

### 3-7 関連するわが国の援助活動(終了年度が2007年度以降)

中小企業振興に関連するわが国の援助活動について、主要なプロジェクトの概要は以下のとおりである。

<sup>67</sup> Business Professional Network (PUB) のウェブサイトによれば、PUBはキルギス、ニカラグア、ルワンダ及びベニンの各国で中小企業に対するビジネスノウハウ、コーチング、ローンについての支援を行っている。  
(PUB HP : [www.bpn.ch/index.php?id=1&L=1](http://www.bpn.ch/index.php?id=1&L=1))

3-7-1 キルギス日本人材開発センター (KRJC) プロジェクト (2003年4月～2008年3月)

[キルギス日本人材開発センタープロジェクト (2003年4月～2008年3月) の概要]

プロジェクトの目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) KRJC がキルギスの市場経済化に対応する人材の育成において重要な役割を果たすようになる。</li> <li>(2) KRJC による情報提供及び各種イベントを通して両国の相互理解が促進される。</li> </ul>
成果目標 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ KRJC が効率的かつ効果的に運営され、一般市民に対して広く開かれたセンターとなる。</li> </ul>
成果目標 2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市場経済化に必要な実践的な知識及び技術を教えるビジネスコースが継続的に提供され、ビジネスコース運営が徐々に現地化される。</li> </ul>
成果目標 3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本語コースが一般市民及びビジネスパーソン、公務員、日本語現地講師のニーズを満たすために継続的に提供され、日本語コース運営が徐々に現地化される。</li> </ul>
成果目標 4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本の経済や文化、社会に関する印刷物、視聴覚機材等が提供され、KRJC が両国の相互理解を促進するための活動に活用される。</li> </ul>
活動内容 (ビジネスコース)	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) A コース (実践的ビジネスマネジメントコース) : 期間 : 3 カ月間</li> <li>(2) B コース (フォーカスインダストリーコース) : 期間 : 3 週間</li> <li>(3) C コース (フォーカストピックスコース) : 期間 : 約 10 日間</li> <li>(4) D コース (各種セミナー) : 期間 : 1 日</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 10 名のフルタイムスタッフを含めた約 30 名のスタッフ・講師が配置され、専門家からのオンザジョブ・トレーニング等による技術移転により能力を向上させ、KRJC は効率的かつ効果的に運営された。</li> <li>・ 収支バランスについては、2005 年 9 月から受講料や会員費を徴収できる体制が整ったものの、総支出に対する収入の比率は 6～16%の水準にとどまっている。</li> </ul>
(成果目標と成果の比較表)	
<p>成果 1.</p> <p>KRJC が効率的かつ効果的に運営され、一般市民に対して広く開かれたセンターとなる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 10 名のフルタイムスタッフを含めた約 30 名のスタッフ・講師が配置され、専門家からのオンザジョブ・トレーニング等による技術移転により能力を向上させ、KRJC は効率的かつ効果的に運営された。</li> </ul>
<p>成果 2.</p> <p>市場経済化に必要な実践的な知識及び技術を教えるビジネスコースが継続的に提供され、ビジネスコース運営が徐々に現地化される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビジネスコースでは、市場経済化のための実践的な知識・技術の提供が行われ、受講生の満足度も高く、成果は達成されている。</li> <li>・ 受講生は、A コース 140 名、B コース 41 名、C コース 267 名、D コース 1,797 名である。</li> <li>・ 現地講師の育成が進み、現地講師による講義時間のシェアはプロジェクト初期の 13.4%から 2007 年 4～7 月では 51.3%と、大幅に増加し、徐々に現地化が進んでいる。</li> </ul>

<p>成果 3. 日本語コースが一般市民及びビジネスパーソン、公務員、日本語現地講師のニーズを満たすために継続的に提供され、日本語コース運営が徐々に現地化される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主に以下のコースが提供され、受講生の満足度も高いことから、ニーズに即した日本語教育が実施されたと見える。</li> <li>(1) レギュラーコース (210 名修了)</li> <li>(2) 上級者コース (42 名修了)</li> <li>(3) ビデオコース (225 名修了)</li> <li>(4) 日本語検定試験対策コース、通訳・翻訳家コース (62 名参加)</li> <li>・十分な能力と経験を有する現地講師が国内に不足しており、現地講師への技術移転は課題として残っている。</li> </ul>
<p>成果 4. 日本の経済や文化、社会に関する印刷物、視聴覚機材等が提供され、KRJC が両国の相互理解を促進するための活動に活用される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・以下のとおり、KRJC が両国の相互理解を促進するための活動に活用されるという成果は達成された。</li> <li>- 日本映画上映会、さつき祭り、音楽祭等合計 46 のイベントが実施され、参加者は 1 万 1,000 名以上に達した。</li> <li>- 和太鼓、書道、折り紙、生け花等の文化サークル活動が定期的に行われ、約 80 名以上の参加を得ている。</li> </ul>
<p>まとめと課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本プロジェクトは、両国の政策の面でもターゲット・グループのニーズの面でも高い妥当性をもち、各事業の実施を通じたこれまでの成果を受けて、今後の活動の継続により、より高いインパクトの発現が期待される。一方、より効率的な事業運営を行うと同時に、将来的な自立発展性を高めていくためには、キルギス側関係機関との連携強化等を図っていく必要がある。</li> </ul>

出所：JICA キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト（評価結果要約表）（2008 年）

3-7-2 一村一品アプローチによる小規模ビジネス振興を通じたイシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト（2011年12月～2014年12月）

〔一村一品アプローチによる小規模ビジネス振興を通じたイシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト（2011年12月～2014年12月）の概要〕

項目	内容
プロジェクト名称	・一村一品アプローチによる小規模ビジネス振興を通じたイシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト
目的	・中小企業振興に関連するわが国の援助活動として 「一村一品アプローチによる小規模ビジネス振興を通じたイシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト」の実施
プロジェクト期間	・2011年12月～2014年12月
推進母体	One Village One Product Association
関係機関（C/P）	日本側：JICA キルギス側：経済省、イシククリ州政府
予算	・3年間で、2億円未満（事業経費1,000万円を含む）
産品	・特に限定していないが加工・保存食品、工芸品等の製造販売
テスト販売	・現地テスト販売を開始しているが、人気は上々で、7月だけで5,000米ドル程度、売り上げている。ロシア、カザフスタンからの観光客や地元客が購入している。 ・2012年10月にはビシュケクにもパイロットショップを開く予定である。
課題	・キルギスにも、イシククリ州にも「一村一品」を推進する担当セクションがないことが課題であった。その対策としてプロジェクトに参加する70のグループによる One Village One Product Association をつくった。 ・情報の共有、共同買入れ・出荷計画、デリバリーシステム構築などを行う。 - 共同活動に経験のないメンバーの調整、支援が必要である。
その他 （法的裏づけ）	Community-based Organization Law（2006年施行）

出所：JICA 一村一品アプローチによる小規模ビジネス振興を通じたイシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト（2011年12月～2014年12月）業務報告書 2011年度 第1回目派遣 1月24日～4月2日（70日間）

3-7-3 キルギス日本人材開発センター（フェーズ2）（2008年4月～2013年3月）

[キルギス日本人材開発センター（フェーズ2）（2008年4月～2013年3月）の概要]

プロジェクトの目的	(1) 市場経済化に向けて KRJC のキルギスの中小企業振興分野における人材育成機能が強化される。
成果目標 1.	・受講者の理解度/満足度
成果目標 2.	・技術移転 - 現地講師による講義時間数の割合 - 現地スタッフ人員配置 - 現地スタッフによる運営管理の実施
成果目標 3.	・財務的自立発展性 - 受講料収入と現地講師謝金等の割合
成果目標 4.	・ネットワーク構築
活動内容（ビジネスコース）	(1) A コース運営管理（実践経営コース） (2) C コース運営管理（経営改善コース） (3) ビジネスコース運営管理（全体） [ビジネスコーススタッフに対する研修、現地講師の育成、経済団体・学術機関、他国の日本センター等とのネットワークづくり（新規講師の発掘）、新規コースの開発・設計・実施（修了生向け短期集中プログラム）、地方展開の可能性検討、修了生のフォローアップ、学生向け講義、A コース成績優秀者の日本研修、広報活動等] (4) D コース（各種セミナー）
(成果目標と成果の比較)	
成果 1：受講者の理解度/満足度	・ビジネスコース実施方針、コース計画を策定した。
成果 2：技術移転 - 現地講師による講義時間数の割合 - 現地スタッフ人員配置 - 現地スタッフによる運営管理の実施	・2008 年以降、「2006～2008 年ビジネスコース運営管理マニュアル」の改訂が全くされていなかった。それゆえ、2011 年 7 月に新たに派遣された JICA 専門家（ビジネスコース運営管理）は現地スタッフの運営管理マニュアルの見直しを支援した。現在、すべてこのマニュアルに基づき業務の実施・モニタリングが行われている。
成果 3：財務的自立発展性 ・成果指標 3.1：受講料収入と現地講師謝金等の割合 ・成果指標 3.2：受講者数及び応募者数	・(3.1) 2011 年 9 月～2012 年 2 月までの期間では、A コース、C コースのほか、新たに修了生向けのセミナー、個別チュートリアルが実施されている。この期間のビジネスコース全体の収支状況は、日本人専門家（共同所長 1 名、企画調査員 1 名、ビジネスコース運営管理専門家 1 名、派遣される各分野の日本人専門家 3 名）のコスト、運営のための必要な現地スタッフ（ビジネスコース、経理・IT 担当等）のコスト、事務諸経費、施設使用料、電気代等の費用すべてを勘案すると赤字である。その点には十分留意する必要がある。第 2 フェーズのビジネスコース開催回数（2012 年 2 月現在）は、基本的には、設定した開催回数を上回っている。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(3.2) これまでの各コースの応募者数及び受講者数は、A コースは目標値を大きく上回り、B1 コースも目標値に達している。C コースは事業所数では目標値を下回っているが、受講者数は813名と目標値を大幅に超えた。特に、Round 10においては、企業に対する個別指導だけでなく、現地講師の育成も加味したCコースとして実施されている。また、Round10では、初めての試みとして、修了生向け個別チュートリアルを実施している。</li> </ul>
<p>成果4：ネットワーク構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・成果指標 4.1： 日本センター内3事業間の連携活動</li> <li>・成果指標 4.2： 他団体等との連携・交流の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(4.1) KRJC 相互理解事業「さつき祭り」でのビジネスコースの紹介（プロモーションDVD 映写とパンフレットの配布）あるいは2011年7月にKRJCが実施した地方（Issyk-Kul）でのビジネスセミナー開催時における日本語・文化紹介などの活動が、日本センター内3事業の連携活動として実施された。</li> <li>・(4.2) 現在、以下の経済団体・学術機関、人材とのネットワークを構築している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 現地講師派遣の協力可能機関 <ul style="list-style-type: none"> <li>American University of Central Asia (AUCA) (マーケティング:2011年新規)</li> <li>Academy of Management under the President of Kyrgyz Republic</li> <li>Bishkek Academy of Finance and Economics (BAFE)</li> <li>Kyrgyz National University (KNU)</li> <li>Kyrgyz Russia Slavic University (KRSU)</li> <li>Media partners</li> <li>Union of Accountants and Auditors</li> <li>Institute of Management Consultants (組織・人的資源管理:2011年新規)</li> <li>Private consultant companies (マーケティング・組織・人的資源管理:2011年新規)</li> </ul> </li> <li>- 受講者募集協力機関 <ul style="list-style-type: none"> <li>Bishkek Business Club (会員向け)</li> <li>Congress of Business, Kyrgyz (会員向け)</li> <li>Teach-Ex and ED-Net (当該機関の研修卒業生、現地講師、コンサルタント向け)</li> <li>EBRD/BAS program (契約コンサルタント向け)</li> <li>Tourism Association (会員向け)</li> <li>Bishkek Evening News</li> </ul> </li> <li>- セミナー等の開催を中心とした協力機関 <ul style="list-style-type: none"> <li>EBRD/BAS Program (B1コース連携等)</li> <li>現地高等教育機関(KNU、KEU、KRSU、BAFE、Teach-EX、IAAU等)(情報交換)</li> <li>JOVC、JICA 派遣専門家</li> <li>その他</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p>[Kyrgyz HR Club (Bishkek)、BARAKAT Educational Center (Osh)、Young Entrepreneur Association (Osh)、Central Asia Free Market Institute (Bishkek)、AIESEC Kyrgyzstan (Bishkek)、BAFE、ROTOBO 等]</p>

まとめと課題	<p>・KRJC の活動は、評価が高く、JICA の支援活動のキーになっている。収支バランス（採算性）についてはなかなか困難であるが、C/P との連携・協力を強化して改善を図る努力が続けられている。</p>
--------	---

出所：キルギス日本人材開発センター ビジネスコース フェーズ2 専門家派遣（ビジネスコース運営管理）業務完了報告書（案）平成24年2月24日

### 3-8 関連する他ドナー等の援助活動

主要ドナーの中小企業振興に関する取り組みは、以下のとおりである。

#### 3-8-1 ドナー活動（総括）

ADB、EBRD、WB 等の主要ドナーは、金融面からの支援（銀行、マイクロクレジット機関に対する資金提供を通じた中小企業支援）あるいはインフラ整備（ADB：道路、電力整備、EBRD：水管理、廃棄物管理、都市輸送整備、WB：灌漑、道路整備等）に関する支援を中心とした活動を展開している。

他方、ADB、EBRD、EU、GIZ、SDC、UNDP、USAID、WB 等の主要ドナーは、主として技術面からの次のような支援を展開している。すなわち、ADB：投資環境改善、税金、関税管理機能の強化、EBRD：ビジネスアドバイザーサービス（Business Advisory Service：BAS）プログラムを通じた技術移転と技術移転のための補助金の提供、EU：繊維等のセクター支援、GIZ：現地コンサルタントの育成と実際の企業を通じた中小企業支援（Kaizen/Lean System project）、政策改革（貿易・投資促進）、バリューチェーン構築支援、SDC：食品加工セクター支援、BAS プログラムに対する資金提供、UNDP：社会的経済開発（貧困緩和促進）、USAID：関税改革・貿易促進、民間機関（経営団体）の職員に対するキャパシティビルディング、WB：経済開発・投資協議会への政策立案支援、投資環境整備、ローカルガバナンス強化、農業生産性支援等。

JICA も同様に、キルギスタン日本人材開発センター（KRJC）の機能を活用した民間企業人材の育成活動のほか、一村一品アプローチによる小規模ビジネス振興を通じたイシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト支援等の活動を実施している。

キルギスの場合、国の規模が小さく、ウズベキスタンと比べてドナー支援の活動規模も小さい。係る状況下ではあるが、中小企業に対する技術支援では、GIZ、EBRD の取り組みが大きいのが特徴である。特に、JICA が中小企業に対する技術的支援を展開するのであれば、この分野で主要な活動を展開しているこれらドナー支援との重複を避けること、あるいは、連携を図ることを検討することが重要になる。

#### 3-8-2 アジア開発銀行（ADB）

ADB は、現在、3つの分野〔インフラ（輸送）整備、投資環境整備、地域開発〕を中心に活動を展開している。

ADB は、「国別取り組み事業計画（2011～12年）：“Country Operations Business Plan 2011-12”」において、以下の分野で、中小企業振興を間接的に支援する事項を実施している（表3-22）。

表 3-22 国別取り組み事業計画（2011～2012 年） - 中小企業振興関連

支援分野	支援内容・金額	
(1) 輸送	・幹線道路の整備・修復	・2011～12 年、ADF：Asian Development Fund より 61 百万米ドルの提供
(2) 地域インフラ・サービスの整備	・農村部の水資源の修復、自立的管理能力の強化等	・2011～12 年、ADF：Asian Development Fund より 20 百万米ドルの提供
(3) エネルギー	・サブステーション、伝送システムの修復、電力企業のコーポレートガバナンス強化支援等	・2012 年、ADF：Asian Development Fund より 45 百万米ドルの提供
(4) 公的セクター管理支援	・税金・関税管理の機能強化、ビジネス環境・投資環境整備	・2011～12 年、ADF：Asian Development Fund より 40 百万米ドルの提供

出所：ADB（2011），“Country Operations Business Plan - 2011-12”及び ADB との面談より作成

上記以外の ADB の中小企業振興に資する現在（2012～13 年）及び将来に対する取り組みは、以下のとおりである。

1) 投資環境整備

- ・2008 年から進められているプロジェクトであり、投資環境改善プロジェクト（Investment Climate Improvement Program：ICIP）と呼ばれるものである。具体的には、投資関連の法整備を行うものであり、500 あるライセンスを 100 に削減するための法整備支援を行っている。予算は 20 百万米ドルであり、法整備がなされた段階で、政府にさまざまな改革の実施のための予算を提供するものである（2012 年 9 月～12 月中には法整備が完了する予定）。

2) 税管理改善プロジェクト

- ・2007 年から実施されているプロジェクト（総予算 1,000 万米ドル）であり、新しいソフトウェア、ハードウェアを導入することで、賄賂の介在を少なくさせるものである（このソフト・ハード関連の予算は 200 万米ドル、2013 年に完了予定）。

3) 関税管理改善プロジェクト

- ・2004 年から実施されているプロジェクト（総予算 1,000 万米ドル）であり、新しいソフトウェア、ハードウェアを導入することで、賄賂の介在を少なくさせるものである。2012 年 12 月完了予定である。これは、一度入力したデータは上位責任者の許可なく、変更することはできないシステムである。

#### 4) その他：マイクロファイナンス

- ・ ADB の日本ファンドに対してプロポーザルを提出している。女性の起業促進プロジェクトであり、女性にマイクロファイナンスを提供することが主となる（2012年～4年間：1,500万米ドル）。

まだ、検討段階であるが ADB 全体として、2013 年以降には以下の分野に特化した活動を展開する予定である。

- インフラ（輸送）整備
- 地域開発
- エネルギー（水力発電開発：5,200 万米ドル等）
- 投資環境整備
- 教育関連（まだ決まっていない。）

#### 3-8-3 欧州復興開発銀行（EBRD）

EBRD は 1999 年以降、BAS プログラム<sup>68</sup> 及び企業成長プログラム（Enterprise Growth Programme : EGP）プログラムを通じた小ビジネス支援（Small Business Support : SBS）を実施している（表 3-23）。

##### （1）ビジネスアドバイザーサービス（Business Advisory Services : BAS）

BSA プログラムは 2005 年から開始され、民間企業が現地コンサルタントを雇上する際のコンサルティング費用を、EBRD が 50～70%（支援額の上限は 10,000 ユーロ）程度負担するプログラムである。これまで、756 プロジェクトに対して、合計 6.3 百万ユーロを支援している。

BAS プログラムは、非政府の組織で起業後 2 年以上経過した現地中小企業を対象に支援を行っているが、タバコ、アルコール、武器製造などの企業は支援対象から除外されている。起業に派遣される BAS コンサルタントはキルギス国内で約 150 名が登録されており、そのうち、活動的なコンサルタントは約 60 名となっている。コンサルタントの平均年齢は 30 代であるが、BAS 認定コンサルタントとして登録されるためには、少なくとも 2 つのプロジェクトのコンサルティング経験があり、かつ、EBRD 指定のトレーニングプログラム（①How to start business : 2 日間、②Core consultant skill : 3 日間）を受講する必要がある。現地コンサルタントは平均年齢は 30 代であり、マーケティングリサーチ、事業計画、MIS、省エネ、再生利用、バイオガス等の支援を行っている。

##### （2）企業成長プログラム（Enterprise Growth Programme : EGP）<sup>69</sup>

EBRD は 1999 年以降、EGP を通じた中小企業支援を実施している。EBRD による EGP プログラムの実施数は、これまで 33 プロジェクト（支援金額 2 百万ユーロ）に達している。資

<sup>68</sup> BAS プログラムの詳細は、<http://www.ebrd.com/pages/workingwithus/sbs/how/bas.shtml> 参照。

<sup>69</sup> EGP の詳細は、<http://www.ebrd.com/pages/workingwithus/sbs/how/egp.shtml> 参照。

金は EU、Early Transition Countries (ETC) Fund<sup>70</sup> 等のドナーが残りの資金を提供し、EBRD が実施を担当している。EGP は企業が国際コンサルタントに依頼するコンサルティング（経営ノウハウ、会社のガバナンス、高度な技術支援等）に対して、50%を基本として、コンサルティングフィーを補助するプログラムである。国際コンサルタントは、会社の CEO あるいは取締役経験者に限定するものである。

表 3-23 EBRD 活動の重点分野

項目	活動内容
1) 現地企業の育成	<p>(BAS/EGP プログラムの活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・BAS プログラムは、企業に対して、現地コンサルタントの専門家派遣を実施するものである。キルギスにおいて、2005 年以降、総計 4.8 百万ユーロが費やされ、2011 年現在、累計 364 のプロジェクトが実施されており、147 名の現地コンサルタントが従事している。</li> </ul> <p>(BAS プログラムでは、基本的には、現地コンサルタントの活用にかかる費用の 50%の補助金が企業に対して提供されている。)</p> <p>(EGP プログラムの概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国際コンサルタント（企業を退職したトップ経営者、高度な技術を有する技術者）による企業支援の実施であり、BAS プログラムと同様に、50%の補助金が提供されるプログラムであるが、国際コンサルタントを活用した EGP プロジェクトの平均額は 75,000 米ドル、かつ、1~1.5 年の比較的長期的な場合が多い。年間約 10~15 件であり、生産ラインに関する支援が多い。</li> </ul>
2) 金融セクターの安定と育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関に対するローン資金の提供（金融アクセスの整備）</li> <li>・キルギスにおいて、ファイナンス面からの支援も実施している。</li> </ul> <p>- 例：Demir Bank への資本金提供</p> <p>Micro-co-finance：50%をローカル銀行（Demir bank）に提供。（1 企業に対する最大貸出は 5,000 米ドル）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・EBRD による企業への直接貸付（50 万米ドル以上：プロジェクトファイナンス）</li> </ul>
3) インフラ整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インフラ整備（水管理、廃棄物管理、都市輸送等）のための資金提供（co-finance）</li> </ul>
4) 対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対話（投資環境整備の重要性、法整備等）及びキルギス大統領直轄ビジネス開発・投資協議会（Secretariat of the Council for Business Development and Investment）に対する技術支援の実施</li> </ul>

出所：EBRD（2011），“Strategy for the Kyrgyz Republic - As approved by the Board of Directors at its Meeting on 1 September 2011”，“EBRD Business Advisory Service (BAS) Kyrgyz Republic June 2011”及び EBRD との面談より作成

<sup>70</sup> Early Transition Countries Fund：2004 年に開始した CIS 及び中央アジア諸国向けのドナーファンドであり、現在の適用国はアルメニア、アゼルバイジャン、グルジア、キルギス、モルドバ、モンゴル、タジキスタン、ウズベキスタン（2004 年から）及びベラルーシ、トルクメニスタン（2010 年から）である。

資金を提供しているドナー国はカナダ、フィンランド、ドイツ、アイルランド、日本、韓国、ルクセンブルク、オランダ、ノルウェー、スペイン、スウェーデン、スイス、台湾、英国となっている。

今回 EBRD との面談時に得られた BAS プログラムに関する情報を以下に記載する。

### 3-8-4 ユーラシア開発銀行 (Eurasian Development Bank : EDB)

EDB は 2009 年に世界的な金融危機に対処するために設立された銀行であり、キルギスは 2012 年 1 月 1 日より、EDB の正式なメンバーとなっている<sup>71</sup>。

現在、キルギスは危機対応基金 (Anti-Crisis Fund : ACF) に、1 百万米ドルを拠出しており、ACF に対する金融アクセスの上限は、255.39 百万米ドル (ファンド全体の 3% の相当<sup>72</sup>) となっている。現在、キルギスからの資金借入 (政府予算に関する借入 : 106.7 百万米ドル) と要請が出されており、EDB は、キルギスの社会的、経済的開発に関する分析作業を現在実施している<sup>73</sup>。また、EDB は、企業に対するファイナンスの提供も実施している。貸出金利は 8~10% 程度とかなり低く抑えられており、主たる対象セクターはエネルギー、輸送、農業等である。また、現在 EDB は、以下のプロジェクトを検討中である。

#### 1) 農業用 HUB センターの設立

- ・ 農業生産者は、生産物が消費市場に届くまで、多くの仲介機関 (卸売) を通しており、利益は限られている。それゆえ、EDB は、農業生産者の生産物を集め、品質検査、洗浄、パッキングを行い、直接消費者市場に品物を提供するための HUB センターを建設することを検討している。現在、UNIDO とも協議中であり、このための F/S 調査を実施することを検討中である。JICA にも働きかけており、実施の場合の技術支援も考えている。もし実施するとすれば、2013 年以降であり、最低 50~60 百万米ドル程度の予算規模が想定される。

#### 2) 農業設備のリースプロジェクト

- ・ 農業生産者が使用する農業設備のリース提供の実施を検討中である。

(予算規模的には 20~30 百万米ドル程度が想定される。)

農業設備のリースを行うためには、金融機関が必要となるが、3 つの方法があり得ると考えている。

- EDB がこのための金融子会社を設立し運用する。
- 農業銀行を選んで運用させる。
- 国を C/P 機関としてを選んで運用させる。

<sup>71</sup> 現在の加盟国はアルメニア、ベラルーシ、カザフスタン、キルギス、ロシア、タジキスタンの 6 カ国である。キルギスからのメンバー代表は財務省大臣となっている。(実際、EDB Kyrgyz の事務所の設置は 2012 年 3 月である。)

<sup>72</sup> 国別 ACF に対する金融アクセスの上限額 (一覧)

国名	ACF 貸出枠 (%)	金融アクセス上限額 (百万米ドル)
アルメニア	13	1,106.69
ベラルーシ	21	1,787.73
カザフスタン	24	2,043.12
キルギス	3	255.39
ロシア	37	3,149.81
タジキスタン	2	170.26

出所 : EDB HP <http://acf.eabr.org/eng/about/limits/>

<sup>73</sup> 出所 : EDB HP [http://eeas.europa.eu/delegations/kyrgyzstan/projects/list\\_of\\_projects/projects\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/kyrgyzstan/projects/list_of_projects/projects_en.htm)

上記1)、2)のプロジェクト案とも、まだ具体的な話は固まっていない。政府からはプロポーザルを提出するように要請を受けている段階である。

### 3-8-5 欧州連合 (EU)

EUは、“European Community Regional Strategy Paper for Assistance to Central Asia for the period 2007-2013”の中期計画に基づき、中央アジア全体に対して、さまざまな活動を展開している(詳細は、Part I ウズベキスタン 第2章 2-8-4「欧州連合 (EU)」を参照)。係る方針の下、実施されている中小企業振興に資するEUプロジェクトは、表3-24のとおりである。

表3-24 EUプロジェクト

プロジェクト名	予算 (ユーロ)	主 要 活 動 内 容
Strengthening Central Asian - European partnership and co-operation in the fashion sector – “EURASIA-FASHION” (Central Asia Invest instrument)	459,435	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キルギス、カザフスタン、ウズベキスタンを対象とした繊維産業、皮革産業支援 (EU 企業とのパートナーシップの推進支援)</li> </ul> <p>- 2011年1月～2012年7月</p>
Strengthening Tourism Business Intermediary Organizations for Sustainable Economic Development in Kyrgyzstan and Central Asia (Central Asia Invest Instrument)	429,727	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光産業振興支援 (特に、キルギス山間部)</li> </ul> <p>- 2011年1月～2013年1月</p>
Support to economic diversification through improving the agro processing sector in the Kyrgyz Republic (Development and Cooperation Instrument)	946,800	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農家のアグリビジネス支援 (技術支援)</li> </ul> <p>- 2010年10月～2012年10月</p>

出所：EU Project Browser (2012) より作成

[http://eeas.europa.eu/delegations/kyrgyzstan/projects/list\\_of\\_projects/projects\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/kyrgyzstan/projects/list_of_projects/projects_en.htm)

3-8-6 ドイツ国際協力公社 (GIZ)

GIZ は、中小企業振興に資する以下の具体的な活動を展開している (表 3-25)。

表 3-25 GIZ 主要プロジェクト

プロジェクト名	主要活動内容
<p>Promotion of sustainable economic development</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策改革支援 (貿易・投資促進)</li> <li>・バリューチェーン構築支援 (専門家の助言サービスの提供: 製品開発、マーケティング、認証、品質改善等)</li> </ul> <p>(バリューチェーン構築支援 例: Project for Development of Textile and sewing industry の概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実施期間: 2007~15 年 (予定)</li> <li>・予算: 25 万ユーロ/年</li> <li>・支援目的: 繊維、ガーマメントセクターのバリューチェーン構築</li> <li>・C/P 機関: 経済・独占禁止政策省、エネルギー・工業省</li> <li>・裨益対象: 繊維、ガーマメントセクター</li> <li>・主要な活動             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 政府に対する支援: 繊維産業育成の戦略立案支援等</li> <li>- 産業団体に対する支援: トレードフェア参加促進、トレーニング開催 (ビジネスマネジメント、改善セミナー) 支援等</li> <li>- 企業支援: 縫製機械購入資金の提供 (金利は 10~12% 程度の低金利)</li> </ul> </li> </ul> <p>(今回、GIZ 及び縫製協会の方々との面談時、「多くの縫製機械・設備はトルコ、ロシアから購入しているが、機械・設備の使い方の訓練が不十分であるうえに、縫製機械・設備の保守・修理ができていない。多くの企業にとって、この点は大きな課題となっている。JICA によって、縫製機械・装置の扱い方に関する専門家派遣をお願いできないかと思う。」とのコメントがあった。)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域経済の開発 (ナリン、オシ) のビジネス環境を改善するためのプラットフォームとネットワークの構築</li> <li>・金融アクセス支援 (貯蓄貸付組合の人材育成: 融資能力強化等)</li> </ul> <p>- 2007 年~2017 年</p>
<p>Support to regional economic cooperation in Central Asia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中央アジア 5 カ国を対象とした貿易手続き診断・改革 (貿易障害の明確化)</li> </ul> <p>- 2005 年~2014 年</p>

<p>Promotion of Microfinance in Central Asia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 3 つの中央銀行（Central banks of the three countries : National Bank of the Kyrgyz Republic, National Bank of Tajikistan, Central Bank of the Republic of Uzbekistan）を対象とした職員のキャパシティビルディング、関係ステークホルダー（CCI-UZ 等）との連携強化</li> </ul> <p>- 2008 年～2013 年</p>
<p>Single Window for foreign trade project</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象国はウズベキスタン、キルギス、カザフスタン、タジキスタンであり、予算は 4 カ国全体で、年間約 200 万ユーロが予算となっている（ADB、WB が資金を提供し、GIZ が支援の実施を担当している）。</li> </ul> <p>(活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ “Single Window for foreign trade”という貿易に関する OSS センターの設置支援（貿易手続き、情報に関する一元化された情報提供機能の整備）</li> </ul> <p>①センターの職員の教育（マーケティング部、インフォメーション部、法務部等の職員） - センター職員の教育は英国の会社が行う（まだセンターは設置されておらず、これから行う本格的な活動は 2012 年 9 月からであり、各センターを設置し相互をインターネットでつなぐ予定）。</p> <p>- 2006 年～2014 年</p>
<p>Improvement of National Quality Infrastructure</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象国はウズベキスタン、キルギス、カザフスタン、タジキスタン）であり、予算は 4 カ国全体で、（約 200 万ユーロが予算となっている。 - ADB、PTB（ドイツ政府の検査機関）が資金を提供し、GIZ が支援の実施を担当している。</li> </ul> <p>(活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 水の分野に特化した検査機能の強化支援 (水の品質検査の強化、標準化を通じた水の品質の向上)</li> </ul> <p>①キルギスの“National Accreditation Center : NAC”と呼ばれる認定機関の職員に対するキャパシティビルディング</p> <p>②国際的認定機関である国際試験所認定協力機構（International Laboratory Accreditation Cooperation : ILAC）から NAC が認証機関として認定を受けること（この認定を受けることによって、NAC が認証する品目は、自動的に ILAC の認証を受けたことになり、水の輸出が容易となる）。オランダの会社が支援を行う。</p> <p>③検査装置の導入（ADB、WB）</p> <p>- 2006 年～2014 年</p>

<p>Provision of Training to local consultants and enterprises (Improvement of potential efficiency of business sector through Quality Management System and LEAN/KAIZEN)</p>	<p>・これは、ウズベキスタンで実施された KAIZEN/LEAN System project と全く同じスキームである。 - 中央アジア域内協力の一環である。</p> <table border="1" data-bbox="579 371 1407 1984"> <thead> <tr> <th data-bbox="579 371 715 416">年度</th> <th data-bbox="715 371 1407 416">活動内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="579 416 715 499">2009 年</td> <td data-bbox="715 416 1407 499"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業を招いての 1～2 日間セミナー開催 (約 100 社 : KAIZEN/LEAN Management の重要性の啓蒙)</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="579 499 715 1984">2010 ～ 11 年</td> <td data-bbox="715 499 1407 1984"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現地企業の実際の改善を通じた現地コンサルタントの育成 (Training of Trainers)</li> </ul> <p>(第 1 回)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2 企業をモデル企業として、ロシア人コンサルタント 1 名による現場改善と現地コンサルタントに対する ToT の実施</li> <li>- 紙生産企業 : 原材料をシート、カートンまで作り上げる : 従業員約 100 名</li> <li>- 繊維 (既製服) 生産企業であり、ロシアにも輸出 : 従業員 80 名</li> <li>- 現場指導内容 : 5S、TPM、Balancing of Line、Creation of small cell production 等 - 1 週間</li> <li>- ToT を受けた現地コンサルタント数 : 17 名</li> </ul> <p>(第 2 回)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現地企業の実際の改善を通じた現地コンサルタントの育成 (Training of Trainers) :</li> </ul> <p>3 企業をモデル企業として、ロシア人コンサルタント 1 名による現場改善と現地コンサルタントに対する TOT の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 繊維企業 : 従業員約 100 名</li> <li>- 食品加工 (Dumpling) 生産 : 従業員 80 名</li> <li>- 繊維企業 : 従業員 : N/A</li> <li>- 現場指導内容 : 5S、TPM (Total Productivity Management)、designing for textile 等 - 1 週間×3 企業=3 週間</li> <li>- ToT を受けた現地コンサルタント数:当初 13 名であったが、最終的には 10 名が最後まで参加している。</li> <li>- 2011 年には育成したコンサルタントに対する評価、試験を実施し、最終的には 11 名に GIZ 認定 Certificate を授与している。</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	年度	活動内容	2009 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業を招いての 1～2 日間セミナー開催 (約 100 社 : KAIZEN/LEAN Management の重要性の啓蒙)</li> </ul>	2010 ～ 11 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地企業の実際の改善を通じた現地コンサルタントの育成 (Training of Trainers)</li> </ul> <p>(第 1 回)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2 企業をモデル企業として、ロシア人コンサルタント 1 名による現場改善と現地コンサルタントに対する ToT の実施</li> <li>- 紙生産企業 : 原材料をシート、カートンまで作り上げる : 従業員約 100 名</li> <li>- 繊維 (既製服) 生産企業であり、ロシアにも輸出 : 従業員 80 名</li> <li>- 現場指導内容 : 5S、TPM、Balancing of Line、Creation of small cell production 等 - 1 週間</li> <li>- ToT を受けた現地コンサルタント数 : 17 名</li> </ul> <p>(第 2 回)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現地企業の実際の改善を通じた現地コンサルタントの育成 (Training of Trainers) :</li> </ul> <p>3 企業をモデル企業として、ロシア人コンサルタント 1 名による現場改善と現地コンサルタントに対する TOT の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 繊維企業 : 従業員約 100 名</li> <li>- 食品加工 (Dumpling) 生産 : 従業員 80 名</li> <li>- 繊維企業 : 従業員 : N/A</li> <li>- 現場指導内容 : 5S、TPM (Total Productivity Management)、designing for textile 等 - 1 週間×3 企業=3 週間</li> <li>- ToT を受けた現地コンサルタント数:当初 13 名であったが、最終的には 10 名が最後まで参加している。</li> <li>- 2011 年には育成したコンサルタントに対する評価、試験を実施し、最終的には 11 名に GIZ 認定 Certificate を授与している。</li> </ul>
年度	活動内容						
2009 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業を招いての 1～2 日間セミナー開催 (約 100 社 : KAIZEN/LEAN Management の重要性の啓蒙)</li> </ul>						
2010 ～ 11 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地企業の実際の改善を通じた現地コンサルタントの育成 (Training of Trainers)</li> </ul> <p>(第 1 回)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2 企業をモデル企業として、ロシア人コンサルタント 1 名による現場改善と現地コンサルタントに対する ToT の実施</li> <li>- 紙生産企業 : 原材料をシート、カートンまで作り上げる : 従業員約 100 名</li> <li>- 繊維 (既製服) 生産企業であり、ロシアにも輸出 : 従業員 80 名</li> <li>- 現場指導内容 : 5S、TPM、Balancing of Line、Creation of small cell production 等 - 1 週間</li> <li>- ToT を受けた現地コンサルタント数 : 17 名</li> </ul> <p>(第 2 回)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現地企業の実際の改善を通じた現地コンサルタントの育成 (Training of Trainers) :</li> </ul> <p>3 企業をモデル企業として、ロシア人コンサルタント 1 名による現場改善と現地コンサルタントに対する TOT の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 繊維企業 : 従業員約 100 名</li> <li>- 食品加工 (Dumpling) 生産 : 従業員 80 名</li> <li>- 繊維企業 : 従業員 : N/A</li> <li>- 現場指導内容 : 5S、TPM (Total Productivity Management)、designing for textile 等 - 1 週間×3 企業=3 週間</li> <li>- ToT を受けた現地コンサルタント数:当初 13 名であったが、最終的には 10 名が最後まで参加している。</li> <li>- 2011 年には育成したコンサルタントに対する評価、試験を実施し、最終的には 11 名に GIZ 認定 Certificate を授与している。</li> </ul>						

2012 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中央アジア 4 カ国の代表（コンサルタント、政府）を招いて LEAN Management Forum を実施する予定である。</li> <li>・また、実際に活動しているコンサルタント 8 名に対する Follow-up を行うことを検討している（ロシア企業での 1～2 週間のインターンシップ）。</li> </ul>
<p>(備考)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現地コンサルタントは、生産管理の専門家だけでなく、マーケティング等の分野から幅広く選択している。</li> <li>・現地コンサルタントからは基本的には、1 回の ToT につき、5,000 ソムを徴収している（ロシア人コンサルタントは、600 ユーロ/1 日間を支払っている）。</li> <li>・ToT が目的であるゆえ、GIZ による企業に対するコンサルティング料は無料である。</li> <li>・この期間の ToT を通じて、最終的には 11 名が GIZ の修了書を得ているが、実際にこの KAIZEN/LEAN 分野で活動しているのは、8 名程度である。</li> <li>・現地コンサルタントは自立して活動できていない。ほとんどは BAS プログラムの活動として、コンサルティングを実施している。もし、BAS プログラムがなければ、彼らは活動できない。</li> <li>・ToT を行ううえでの課題（GIZ コメント） <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 週間（1 週間×3 回）の業務従事期間は、現地コンサルタントにとって、長すぎる。1 週間程度が適当ではないかと思われる。</li> <li>- 企業に対するコンサルティングの幾つかの項目は幾つかの企業にとってまだ早すぎた感がある（5S 程度で十分な企業があった。ラインバランス等の詳細支援はまだ早い企業があった）。</li> </ul> </li> <li>・この KAIZEN プロジェクトの将来的な政府の受け皿機関に関してまだ決まっていない。政府の関係機関に説明をしていきたいと考えている。</li> </ul> <p>(JICA と GIZ の連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・GIZ によって育成された現地コンサルタント 1 名は KRJC のビジネスコースの生産管理の講義（3 日間コース）を 2012 年（Round11）より担当している。</li> <li>・具体的には、Round 11（2012 年 5 月）において、日本人講師が 3 日間のサービス業をターゲットとした生産・品質管理講義（3 日間）を行い、GIZ から派遣された現地講師が製造業をターゲットとした生産・品質管理講義（3 日間）を行っている。</li> </ul>	

	<p>・この際、日本人講師の講義を現地コンサルタントは聴講し、日本人コンサルタントは現地コンサルタントの講義を聴講・評価している。Round11（2012年5月）では、講師となった現地コンサルタントは1名であったが、Round12（2012年12月）には、更に現地コンサルタントを増やし、OJTを通じた現地講師の育成を図るものである。また、現在、これら現地コンサルタントの日本での育成研修も検討されつつある。</p> <p>将来的には、KRJCの現地コンサルタントの現地講師としての活用を視野に入れたものである。これは、キルギスにおける中小企業振興分野に関するGIZとJICAの初めての連携活動となっている<sup>74</sup>。</p>
--	---

出所：GIZ Project Browser（2012）及びGIZとの面談より作成  
<http://www.giz.de/en/SID-033DE09A-4E5ACB0A/worldwide/356.html>

### 3-8-7 国際金融公社（IFC）

IFCは、中小企業振興に資する以下の活動を展開している（表3-26）。

表3-26 IFCプロジェクト

プロジェクト名	予算 (米ドル)	主要活動内容
Azerbaijan and Central Asia Leasing Facility Advisory Service Project	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウズベキスタン、キルギス、タジキスタン、及びアゼルバイジャンにおける金融アクセス整備 (クレジット情報の共有、リスク管理教育の提供、金融機関職員に対する認証等)</li> <li>・リースに関する法律整備</li> </ul> <p style="text-align: center;">- 2009年～現在</p>

出所：IFC Azerbaijan – Central Asia Leasing Facility AS Project HP（2012）  
<http://www.ifc.org/ifcext/acalf.nsf/Content/Home>

上記プロジェクトのほか、継続して“Enterprise Survey”と呼ばれる企業に対する調査を実施しているほか（概要は、第3章3-5-1「中小企業をとりまくビジネス環境評価」に記載）、税制に関する以下の取り組みを展開している。

#### 1) 税制（Investment Climate Advisory Services Project in the Kyrgyz Republic）

- ・税査察の手続きに関する査察官の教育

<sup>74</sup> この現地講師による生産・品質管理（製造業）の講義の実施（Round 11：2012年5月）は、2011年11月のGIZからの申し入れによるものである。その背景として「GIZが育成した現地講師はKRJCの場を借りて、将来的に、生産・品質管理に関する個別コンサルテーションのための顧客を開拓することができる」とGIZは考えており、KRJCはサービス業の生産・品質管理の講義に特化でき、KRJCとGIZの双方にメリットがある（受講生のほとんどはサービス業に属している）。

- ・政府の監査システムの改善

(例)

- ビジネス規制に関して、監査官と企業間の関係を透明にするために、データベースを構築中である。法律により監査官は検査立ち入りの 10 日前に、検査立入日と検査官名を事前通知することが義務づけられている。データベースでは、監査官事務所、検査官の情報が検索できるようになる。

- ・中小企業に対する税制訓練機会の提供

(例)

- ビジネス及び地方都市での 1～2 日間の無料セミナー（税の専門家派遣）
- 情報提供（税務署におけるパンフレット等の資料の無料配布）
- 税手続きの簡素化を政府に働きかけてきた成果として、21 存在していた監査機関（Inspector Agency）が 12 に削減されている。

### 3-8-8 ドイツ復興金融公庫（KfW）

KfW は、雇用の創出と健康促進を重点取り組み分野として活動を展開している（表 3-27）。

表 3-27 KfW 優先分野

支援分野	支援内容
自立した経済 発展 (Sustainable Economic Development)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Kyrgyz Investment and Credit Bank (KICB) の設立支援</li> <li>・ 銀行を通じた農村部の中小企業への資金提供</li> <li>・ 中所得者層をターゲットとした住宅ローン市場の形成支援（18 百万ユーロ）</li> <li>・ 健康促進（病院ベッド増）</li> <li>・ 家族計画の啓蒙促進</li> </ul>
健康（Health care）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 結核撲滅</li> <li>・ 母子健康保持・増進</li> <li>・ 緊急医療関連施設の充実（3.6 百万ユーロ）及び緊急時になすべきことの啓蒙</li> </ul>
農村インフラ (知的)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民主的、社会的、公的管理の充実</li> </ul>

出所：KfW HP（2012）より作成

[http://www.kfw-entwicklungsbank.de/ebank/EN\\_Home/Countries\\_and\\_Programmes/Asia/Kyrgyzstan/Priority\\_areas\\_of\\_cooperation.jsp](http://www.kfw-entwicklungsbank.de/ebank/EN_Home/Countries_and_Programmes/Asia/Kyrgyzstan/Priority_areas_of_cooperation.jsp)

### 3-8-9 スイス開発協力庁（SDC）

SDC<sup>75</sup> は、民間セクターに関して、ビジネス環境整備（ビジネス法改革、管理業務の簡素化等）、金融アクセス整備、中小企業に対する直接支援、近隣諸国に対する輸出促進を主要テーマとして活動を展開している（表 3-28）。

<sup>75</sup> SDC (Uzbekistan) は、水管理、農村開発関連 [Water Management Skills Development、Rural Enterprise Support Project -Phase II (RESP-II)、Anti-Money Laundering、Bukhara and Samarqand Water Supply] 等のプロジェクトの実施が中心となっており、直接中小企業振興に資する活動は展開していない。

表 3-28 SDC 活動分野

支援分野	支援内容・金額	
(1) ビジネスアドバイザリーサービス [2005年から実施されており、現在はフェーズ III (2010-12 年) の段階にある。]	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業に対する直接支援 (BAS プログラムに対する資金提供)</li> </ul> (具体的な実施、コーディネーションは EBRD が担当している。)	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.525 百万ユーロの提供 (フェーズ III)</li> </ul>
(2) 投資環境アドバイザリーサービス (2008-13 年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資手続きの簡素化</li> <li>企業に対する投資手続き (法律) に関するセミナー開催</li> <li>政府関係者に対する新しい手続きに関する訓練の実施</li> <li>民間企業に対する投資環境調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.6 百万米ドルの提供</li> </ul>
(3) 金融市場インフラ整備に関するアドバイザリーサービス (2009~12 年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>アゼルバイジャンと中央アジア (キルギス、タジキスタン、ウズベキスタン) をターゲットとした金融市場整備 (クレジット情報共有化のための法整備、金融仲介機関のクレジット提供を促進するためのキャパシティビルディング、クレジット情報シェアリング促進のためのキャパシティビルディング、金融機関職員の認証促進、クレジット情報シェアリング及びリスク認証の重要性に関する啓蒙)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.4 百万米ドルの提供</li> </ul>

出所：SDC (2012), "Activity in Kyrgyzstan"

[http://www.swiss-cooperation.admin.ch/centralasia/en/Home/Activities\\_in\\_Kyrgyzstan](http://www.swiss-cooperation.admin.ch/centralasia/en/Home/Activities_in_Kyrgyzstan)

### 3-8-10 国連開発計画 (UNDP)

UNDP は、以下の分野を中心に活動を展開している (表 3-29)。

表 3-29 UNDP 主要プロジェクト

活動分野	主要活動内容
社会的経済的開発と失業率提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成支援</li> <li>貧困緩和に資するエリアベース/コミュニティベースのアプローチ (例：農業生産性向上・収入増)</li> <li>若年層に対する職業訓練支援 (cash-for-work、農業技術)</li> </ul>
公的管理改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>中央、地方政府職員のキャパシティビルディング (ガバナンス等)</li> </ul>
環境保護・災害リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然環境管理、廃棄物管理に関する啓蒙</li> </ul>
異人種間の調和と安全	<ul style="list-style-type: none"> <li>対話の促進、治安強化</li> </ul>

出所：UNDP (2011), "Country programme document for Kyrgyzstan (2012-2016)"

3-8-11 米国国際開発庁 (USAID)

中小企業振興に資する活動として、USAID は以下の活動を展開している (表 3-30)。

USAID は農業に対する支援を長期的に継続して実施しているほか、中央アジア全体をターゲットとした活動 (水管理、電力管理等) を展開している。

表 3-30 USAID 主要プロジェクト

プロジェクト名	予算 (米ドル)	主 要 活 動 内 容
Economic/Policy Reform Project “REFORMA”	7,700,000 (このみ KGS 表示)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関税改革・貿易促進</li> <li>- 政府機関 (投資担当等)、民間機関 (経営団体) の職員に対するキャパシティビルディング</li> <li>- 2011 年 9 月～2013 年 9 月</li> </ul>
Kyrgyz Agro-Input Enterprise Development Project	3,000,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業インプットセクター及び食の安全に関する支援 (市場へのインプット供給体制整備、技術移転、民間セクター開発支援、安全な餌供給等)</li> <li>- 2010 年 9 月～2012 年 9 月</li> </ul>
Local Development Program	26,999,010	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域開発支援 [ビジネス・投資環境整備 (ローカルでの借入・資本投資の促進、農産加工を含む競争力のあるセクターの推進、教育の高度化、ベストプラクティスの実施、国家レベルの経済的改革、管理改革の推進等)]</li> <li>- 2010 年 9 月～2013 年 8 月</li> </ul>
Regional Economic Integration Activity	2,225,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アフガニスタン、カザフスタン、ウズベキスタン等を含む地域協力の可能性検討 (キルギス→ウズベキスタンへの農産品輸出、アフガニスタン企業との貿易の可能性調査等)</li> <li>- 2011 年 10 月～2013 年 9 月</li> </ul>

Regional Energy Security, Efficiency and Trade (RESET)	16,500,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 電力関連の地域配分連携の推進支援</li> <li>・ 電力の安定供給推進</li> <li>・ 水資源の地域管理支援 (タジキスタン、ウズベキスタン、カザフスタン、トルクメニスタンが支援対象となっている。)</li> </ul> <p>- 2011年10月～2013年9月</p>
Regional Trans-Boundary Waterway Dialogue Support		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中央アジア5カ国の国境沿い水資源の地域管理支援</li> </ul> <p>- 2010年9月～2012年9月</p>

出所：USAID Project Browser (2012) より作成  
<http://kyrgyzstan.usaid.gov/kyrgyzstan/economic-development>

### 3-8-12 世界銀行 (WB)

WB は、キルギスにおいて、Doing business に代表される中小企業に係る国別ビジネス環境調査のほか、以下の活動を実施している (表 3-31)。中小企業振興に資する案件は中央アジア全体を対象地域とした地域プロジェクトである“**Agricultural Productivity Assistance Project**” (2011～15 年) (農業生産性支援プロジェクト) である。内訳は、穀物生産支援 (16%)、農業普及・研究 (8%)、管理能力向上、法律遵守 (8%)、世界的な食糧危機対応 (45%)、滋養・食の安全 (35%)、農村部サービス・インフラ関連支援 (20%) である。当該プロジェクトでは、農業省を C/P としてアグリビジネス競争力強化センター (Agribusiness Competitiveness Center : ABCC) の活動を支援しており、農業生産性向上のために、①農業従事者への種購入資金の提供 (ローン)、②水源の計測を中心とした天気予報の精度向上、③農家を対象として、天候等の不測の事態 (異常気象等) になった場合の対処の仕方に関する訓練機会の提供を行っている。具体的な活動予算は 6.8 百万米ドルであり、うち 3.95 百万米ドルはクレジットラインとして提供される。

表3-31 WB主要プロジェクト(2011~2012年)

年	案件名	総予算
2012年	・ Building Demand-side Capacity for Effective Local Governance (2012-15年)	1.61 百万米ドル
	・ KG Financial Sector Development Project (2012-17年)	13.00 百万米ドル
	・ Additional Financing -SECOND ON-FARM IRRIGATION PROJECT (2011年 - N/A)	18.66 百万米ドル
2011年	・ Additional Financing -SECOND ON-FARM IRRIGATION PROJECT (2011年 - N/A)	18.05 百万米ドル
	・ National Road Rehabilitation (Osh-Batken-Isfana) Project Additional Financing (2011年 - N/A)	16.00 百万米ドル
	・ Additional Financing to cover a gap of the Disaster Hazard Mitigation Project (2011年 - N/A)	1.00 百万米ドル
	・ Additional Financing 2 Kyrgyz Health and Social Protection (2011年 - N/A)	24.00 百万米ドル
	・ Agricultural Productivity Assistance Project (2011-15年)	7.63 百万米ドル

出所：WB Project Browser (2012) より作成

<http://web.worldbank.org/external/projects/main?pagePK=64283627&piPK=73230&theSitePK=305761&menuPK=305792&Projectid=P126873>

### 3-9 キルギスにおける調査総括

#### 3-9-1 中小企業振興に係る問題の所在

キルギスは、金以外の資源に乏しく、人口540万人と比較的小さな市場であることから、外国企業にとって魅力的な投資先とはいえ、そもそも国際競争力のある商品やサービスに乏しく、内陸国であるため輸送に時間的・金銭的なコストがかかるなど地理的に不利な状況におかれているうえ、政治的混乱により突然、国境が閉鎖されることがあるなど、同国における民間ビジネスをとりまく環境は厳しい。

また、キルギスは、近年、政治的に不安定な状況が続いており、政府の要人が頻繁に交代するなど政府の体制整備や政策実施能力の大きな障害要因となっている。さらに、政府の予算・人員が限られており、中小企業振興分野においても例外ではない。中小企業振興を担っているのは経済・非独占化政策省企業・政策局であるが、同局の職員はわずか11名であり、企業促進に関する政策の立案を行っている企業・政策課は職員数2名となっている。したがって、同局が進めている「小規模企業振興に関する法令 (Law on State Support for Small Entrepreneurship)」や「企業の権利保護に関する法律 (Law on Protection of Entrepreneur's Right)」の改訂作業は、ドナー支援なしに当該法令の整備を進めることは困難である。さらに、具体的な中小企業に対するビジネス支援の提供を実施できる人材の確保が困難であるため、政府による中小企業に対する直接の支援は十分になされていない。

一方で、非政府組織である、キルギス商工会議所や国際ビジネス協議会、若手企業家協会、ビシュケクビジネスクラブ、キルギス銀行協会等の民間ビジネス振興機関は会員企業に対してビジネス支援を実施しているが、いずれの団体とも予算規模が小さく、ドナーからの支援が主な活動資金となっている。また、民間のビジネスコンサルタントのほとんどがビジネススペース

ではなく、ドナーからの資金によるプロジェクトで活動しており、民間 BDS サービス市場が存在しているとは言い難く、同国における中小企業に対するビジネスサポートの実施体制は厳しい環境にある。

### 3-9-2 今後の支援の方向性

キルギスの中小企業をとりまく事業環境は厳しく、また政府による中小企業振興に向けた取り組みも十分とはいえない。また、中小企業支援を実施する非政府機関の多くも、活動資金をドナーからの供与に頼っているのが現状である。

キルギスにおいても、中小企業振興は重要な課題であると認められるものの、上記のとおり政府機関の予算や人員が限られており、政情が不安定であるといった状況をかんがみると、JICA が政府機関をカウンターパートとして当該分野における支援を実施するのは時期尚早であると考えられる。また、非政府機関についても調査期間中に支援を実施するのに適当と考えられる機関の特定をすることはできなかった。しかし、現在、Invest Promotion Center Public Fund にシニアボランティアの派遣が行われ、キルギスのビジネス環境に関する日本企業等への情報発信を行っており、将来的に中小企業振興分野においても派遣先の役割や体制を見極めつつ政府関係機関や民間ビジネス団体への短期専門家の派遣を検討する余地がある。

将来的に、JICA がキルギスにおいて、中小企業振興分野において何らかの支援を実施する場合、①中小企業振興に関する法制度整備支援、②中小企業振興政策策定・実施のための体制整備支援、③中小企業診断・指導のための現地コンサルタントの育成及び国際コンサルタントの派遣支援、④本邦研修、第三国研修を通じた政府・民間関係者の能力強化支援等が考えられるものの、現状では、既存のキルギス日本センターを通じた現地の民間人材育成及び情報収集を進めるほか、本邦研修、第三国研修を通じた政府・民間関係者の中小企業振興政策・施策立案のための能力強化や民間関係者の日本マーケットの理解に資する研修から始め、先方政府の能力を見極めつつ、今後の支援を検討していくのが現実的ではないか。

### 3-9-3 団長所感

キルギスにおいては、2日間のみの調査期間中（除くコンサルタント）、民間企業、政府機関、業界団体、他ドナーを通じ、現状では中小企業振興に特化した政策、施策等については小企業支援法があることを確認した。同法律を所管する経済・独占禁止政策省が中小企業を一元的に所管するとのことであるが、これらの施策等が確実に中小企業支援に資するものかは不明である。基本的には、税制、監査などを所掌しているものであるが、これらは中小企業のみの特化するものではなく、民間企業全体をカバーするものと推察される。また、同省では現在の小企業支援法に加え、中大企業権保護法を作成する予定であり、そのなかで企業タイプの定義づけを明確にしたいと考えているとの由である。この作成作業にあたり、他援助機関に支援を打診したが、どこの機関も関心を示さないとの発言もあった。ちなみに、同省は約 200 名の職員規模で、マクロ経済、財政政策、税制、投資政策、FDI 誘致、PPP 促進、貿易政策、工業政策、企業関連規制・制度、許認可、監査等を所掌しているとのことで、オーバーキャパシティの感が否めない。このような状況から、これらの業務の一部は、世銀等の支援の枠組みのなかで実施されているものと考えられる。かかる業務に対応するための公務員の能力向上などは喫緊の課題と考えられる。また、この国の特徴的な政府組織として、「ビジネス開発・投資協

議会」があり、民間企業・団体と政府（首相、副首相、省庁）との橋渡しをしているが、これらは中小企業に特化したものというより、民間企業一般の 이슈を取り扱っており、特に中小企業を支援する仕組みとして、直接政府に声を届ける機関として設置されているものではない。事実、中小企業支援のための意見・コメントなどは同機関からは聞こえてこなかった。民間企業からの要望には、ビジネスコンサルティングに関するものが認められるが、これらに対しては、現状においても、KRJCをはじめ他ドナーによる支援が行われている。このような支援のうち、EBRDでは同機関の支援を通じ、既に数百の企業に対するビジネスコンサルテーションを実施するなど一定の成果を上げているとの由である。このようにEBRDによって、これまで、個々の企業がそれぞれに抱えている問題への対処はなされてきたが、同支援の終了後については、同様の事業を継続的に実施していくべき仕組みや、そういったコンサルタント業務に対応できるコンサルタントの育成や能力強化などを図る仕組みもキルギス側にはないと、今後の課題と史料する。

2011年には、特にサービス業の成長を梃に5.7%の経済成長率を示したキルギスであるが、同国の産業規模や市場規模・拡大の可能性が大きく見込まれない現状を踏まえると、中小企業支援に特化した協力を検討する前に、まず、キルギス産業全体の構造を把握し、そのなかでの中小企業の位置づけを確認することが先決と史料する。かかる状況のなかで、中小企業関連の支援をするのであれば、その方法としては、（ニーズは当然あるので）民間企業活動を直接的に支援できるような方策、例えばKRJCのような既存の支援の仕組みのなかでコンサルタント人材の養成を図るとか、企業コンサルティングを組み入れる等の支援を検討すべきである。また、産業振興としての中小企業振興ではなく、同国の課題とされている失業問題対策、貧困削減等の視点からとらえた中小企業振興という位置づけも考えられるところ、例えば起業支援に資するような協力も意義があるかもしれない。

## 付 属 資 料

1. ウズベキスタン主要省庁リスト
2. キルギス主要省庁リスト
3. JICA 支援の可能性（ウズベキスタン）
4. 政府、民間、ドナーによる支援マトリクス（ウズベキスタン）
5. 政府、民間、ドナーによる支援マトリクス（キルギス）
6. 参考文献リスト

## 1. ウズベキスタン主要省庁リスト<sup>76</sup>

Ministry of Economy of the Republic of Uzbekistan  
Ministry of Finance of the Republic of Uzbekistan  
Ministry of Agriculture and Water Resources of the Republic of Uzbekistan  
Ministry of Labor and Social Security of the Republic of Uzbekistan  
Ministry of Higher and Secondary Special Education of the Republic of Uzbekistan  
Ministry of Public Education of the Republic of Uzbekistan  
Ministry of Public Health of the Republic of Uzbekistan  
Ministry of Internal Affairs of the Republic of Uzbekistan  
Ministry of Defense of the Republic of Uzbekistan  
Ministry of Emergency Situations of the Republic of Uzbekistan  
Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Uzbekistan  
Ministry for Foreign Economic Relations, Investments and Trade of the Republic of Uzbekistan  
Ministry of Justice of the Republic of Uzbekistan  
Ministry of Culture and Sports of the Republic of Uzbekistan

State Committee of the Republic of Uzbekistan on statistics  
State Committee of Republic of Uzbekistan on Demonopolization and Development of Competition  
State Tax Committee of the Republic of Uzbekistan  
State Customs Committee of the Republic of Uzbekistan  
State Committee of the Republic of Uzbekistan for Nature Protection  
State Committee of the Republic of Uzbekistan on Geology and Mineral Resources  
State Committee of the Republic of Uzbekistan for Architecture and Construction  
State Committee of the Republic of Uzbekistan on Land Resources, Geodesy, Cartography and State Cadastre  
Committee for State Property Management of the Republic of Uzbekistan

Uzbek Agency of Automobile and River Transport  
Press and Information Agency of Uzbekistan  
Agency "Uzarhiv" under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan  
Communication and Information Agency of Uzbekistan  
"Uzkommunxizmat" Agency of Uzbekistan  
Standardization, metrology, certification Agency of Uzbekistan  
Agency of the precious metals at the Central Bank of the Republic of Uzbekistan  
Agency on Intellectual Property of the Republic of Uzbekistan

---

<sup>76</sup> ウズベキスタン政府ウェブサイトより作成 (<http://www.gov.uz/en/resources/>)

## 2. キルギス主要省庁リスト<sup>77</sup>

Ministry of Agriculture and Land Reclamation  
Minister of Culture and Tourism  
Ministry of Economics and Antimonopoly Policy  
Minister of Education and Science  
Minister of Energy and Industry  
Ministry of Finance  
Ministry of Foreign Affairs  
Ministry of Transport and Communications  
Ministry of Health  
Ministry of the Interior  
Ministry of Justice  
Ministry for Social Development  
Ministry of Youth, Labour and Employment  
Ministry of Emergency Situations  
Ministry of Defense  
State committee on National Security  
State committee for Water Management and Land Reclamation  
Investment Council under the President of the Kyrgyz Republic

State Agency on Environment Protection and Forestry  
State Agency of Physical Education and Sport  
State Agency Construction and Regional Development  
State Agency for the Gology and Mineral resource  
State Agency on Communication

---

<sup>77</sup> キルギス国政府ウェブサイトより作成 (<http://www.gov.kg/?cat=35>)

3. JICA 支援の可能性 (ウズベキスタン)

付属資料 3 JICA 支援の可能性 (ウズベキスタン)

スキーム	支援内容	C/P 機関	概要・留意点等
技術協力プロジェクト/ 開発計画調査 型技術協力/ 専門家派遣	1) 中小企業支援のための政府機関の 体制整備・関連法の整備	政府機関 (MFERIT、CCI-UZ 等)  CCI-UZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業振興を所管する機関・部局の設立、もしくは関連機関の連携体制の整備。</li> <li>・実施には、人員・予算配置を含む政府の強いコミットメントが必要。</li> <li>・現時点では、実施可能性は低い。</li> </ul>
	2) CCI-UZ の能力強化	政府機関 (MFERIT、司法省等)  CCI-UZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウズベキスタンにおける中小企業基本法の策定及び施行のための人材育成。</li> <li>・実施には、人員・予算配置を含む政府の強いコミットメントが必要。</li> <li>・現時点では、実施可能性は低い。</li> </ul> <p>① カイゼンセンターの設立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CCI-UZ が設立を検討中の「カイゼンセンター」の設立を行う。具体的には、中小企業に対して品質・生産性向上（カイゼン）を中心としたコンサルティングサービスを提供するほか、カイゼン指導を実施できる人材の育成を行う。</li> <li>・実施には、人員・予算配置を含めた CCI-UZ による強いコミットメントが必要。また、他ドナーとの支援の重複を避ける必要がある。</li> <li>・実施に対する CCI-UZ からの要請はあるものの、先方の予算・人員配置を確保するとともに、中小企業振興に関する JICA 支援の方向性をかんがみつつ実施を検討する必要がある。</li> </ul>
	3) 日本センターによる企業コンサル ティングの提供	ウズベキスタン日本人材開 発センター	<p>② 地方における中小企業支援の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CCI-UZ は、UNDP の支援により、Business Facilitation Center (BFC) を地方に展開し、首都タシケントと地方の情報格差の是正のための取り組みを行っているが、BFC を拠点として、中小企業に対して BDS を提供するための人材育成・体制整備を行う。</li> <li>・BFC に対する UNDP の支援と重複を避けつつ、相乗効果をもつような支援の内容を検討する必要がある。</li> <li>・BDS へのアクセスに関する首都タシケントと地方の中小企業の格差是正の必要性は認められるものの、実施には CCI-UZ による予算・人員配置を含めた強いコミットメントが必要。</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本人材開発センター講師による中小企業に対する企業コンサルティングの提供。</li> <li>・実施にはウズベキスタン政府との調整や人員・予算を含めたリソースの確保が必要。</li> </ul>

スキーム	支援内容	C/P 機関	概要・留意点等
本邦研修/ 第三国研修	4) 国別・第三国研修の実施	政府機関 (MFERIT、司法省等) CCI+UZ 民間企業等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政府関係者、民間企業等の中小企業振興に対する理解を深めるための研修を実施する。</li> <li>・中小企業振興分野に係る JICA 支援の入リロとして、他のオプシヨンに比べて、実現可能性が高い。</li> </ul>
円借款	5) ファイナンス支援	商業銀行、マイクロファイナンス機関等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地商業銀行やマイクロファイナンス機関を通じた小口金融を実施する。</li> <li>・現時点では、実現可能性は低い。</li> </ul>

4. 政府、民間、ドナーによる支援マトリクス（ウズベキスタン）

付属資料 4 政府、民間、ドナーによる支援マトリクス（ウズベキスタン）  
 (○は短期間のセミナー形式を意味する。)

政府機関、民間の 中小企業振興機関、ドナー (政府機関)	政策・法律立案 提言・実施	貿易・投資 振興・法整備	主要支援分野				金融面	インフラ整備	その他
			技術支援・訓練						
			経営 管理	市場 開拓	人材 育成	生産・ 品質管理			
・ 対外経済関係、投資・貿易省 (政府機関)	・ 対外経済活動、輸出促進に 関る国家政策の実施	・ 投資促進 (外国投資誘 致、外国企業登録関連 手続き) ・ 輸出入促進 (輸出入統 計等の情報提供、輸出 企業に対するメリッ ト提供等) ・ 地域協力の推進 (WTO、 SCO、2 国間協力の窓 口)							
・ 経済省	・ 関係するすべてのセクター の活動を推進するためのコ ーディネーション								・ ウズベキスタンの経済・社会情勢の包括的かつ 体系的なマクロ経済指標分析、社会経済開発動 向及び現在の経済的不均衡の把握・除去等に基 づく経済の年次及び四半期報告書の作成・実施
・ 法務省	・ 中小企業関連：企業登録・ 活動・企業解散に関する手続 きに関する法律、規制の作 成等								
・ 国家非独占化、競争力強化委 員会	・ 企業の競争力強化につなが る活動 (例：許認可の簡素 化) ・ 独占の排除 ・ 公共事業管理 ・ 大統領令等の法令草案づく り								
(民間中小企業振興機関)									
・ CCI-UZ (ウズベキスタン商工 会議所)	・ 政府に対する提言		○	○	○				・ その他 (ビジネスマッチング等)
・ CCI-UZ (タシケント、フェル ガナ、アンティジャン、ナマ ンガン)	・ 政府に対する提言		○	○	○				・ その他 (Day of Open seminars の開催)
・ CCI-Centre of Expertise and Cleaner Production			○						・ GIZ の KAIZEN/LEAN プロジェクトの実施機関
・ CCI-Education and Training Centre under CCI (教育・訓練 センター)			○	○	○				・ その他 (チームワーク、時間管理等)
・ The Association of Leather and Shoes Enterprises (皮革・靴協 会)	・ 政府に対する提言		○	○	○				・ その他 (展示会への出展支援、新技術の紹介、 ローンの情報・手続き案内等)
・ The Association of Oil and Food Industry (食用油・食品協会)	・ 政府に対する提言		○	○	○				・ その他 (食肉、乳製品の検査ラポラトリー建設 のための取り組み)

<ul style="list-style-type: none"> <li>The Association of American Chamber of Commerce and Industry in Uzbekistan (ウズベキスタン米商工会議所)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府に対する提言</li> </ul>																			<ul style="list-style-type: none"> <li>5つの部会がそれぞれのテーマに基づき、イベントや交流を企画し実施している。(税・会計、貿易・投資、メンバースhip、観光・ホスピタリティ)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Business Women's Association of Uzbekistan : BWA (ウズベキスタン女性ビジネス協会) (ドナー)</li> <li>ADB</li> </ul>																				<ul style="list-style-type: none"> <li>マイクロファイナンス機会の提供</li> <li>金融機関の仲介機能の改善及び中小企業への金融アクセスの推進 - 3つの銀行に対する資金提供</li> <li>インフラ整備 (地域住民啓蒙の充実を含む) - エネルギーの効率的活用 (民間企業の参加促進)</li> <li>国境の輸送道路整備、関税の効率化</li> <li>マルチセクター育成 (労働集約産業の育成、地域開発、投資促進、中小企業環境整備)</li> <li>農業・資源・農業生産増、灌漑促進</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>EU</li> </ul>																				
<ul style="list-style-type: none"> <li>GIZ</li> </ul>																				<ul style="list-style-type: none"> <li>所得創出プロジェクト (3地域: Andijan, Karakalpakistan, Surkhandarya) の開発</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ISDB</li> </ul>																				<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業振興に資するその他の資金提供: CAREC関連</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>KfW</li> </ul>																				<ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ整備 (水供給、住宅、公共設備、エネルギー、小企業開発及び農業に関する支援提供)</li> <li>小・零細企業に対するローン資金の提供</li> <li>中長期ファイナンス市場の育成のための資金提供</li> <li>住宅ローン市場の形成支援及び貸し出しを担当する職員の教育</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>KOICA</li> <li>UNDP</li> </ul>																				<ul style="list-style-type: none"> <li>主な活動: 教育、健康分野に特化</li> <li>Business Facilitation Center の設立支援 (BFC: 地方において中小企業に対する情報提供・アドバイザー提供の機能を有する OSS 機関の設立支援)</li> </ul>



5. 政府、民間、ドナーによる支援マトリクス（キルギス）

付属資料5 政府、民間、ドナーによる支援マトリクス（キルギス）  
表 4.2 キルギス 中小企業振興に資する活動を展開している政府機関、民間の中小企業振興機関、ドナーによる支援マトリクス  
(○は短期間のセミナー形式を意味する。)

政府機関、民間の 中小企業振興機関、ドナー (政府機関)	主要支援分野							その他
	政策・法立案 提言・実施	貿易・投資 振興・法整備	技術支援・訓練			金融面	インフラ整備	
			経営 管理	市場 開拓	人材 育成			
・経済・独占禁止政策省 (政府機関)	・マクロ経済分析 ・独占禁止関連 ・企業開発	・企業促進 ・貿易促進 (WTO、SCO を含む) ・投資促進 ・官民連携促進						・破産関連 ・国有物管理 (民営化促進を含む) ・技術規制・度量衡 ・反贈賂関連
・キルギス大統領直轄ビジネス 開発・投資協議会	・ビジネス環境整備に関する 提言	・投資環境整備に関する 提言						
・国家標準化・度量衡検査協会	・国家レベルでの標準化・度 量衡の規定、認証							
(民間中小企業振興機関)								
・CCI-KR (キルギス商工会議 所)	・政府に対する提言		○	○	○	○	○	・その他活動 (トレードフェアの開催、トレーデ イングリッション派遣、原産地証明書の発行等)
・IBC (国際ビジネス協議会)	・政府に対する提言		○	○	○	○	○	・その他 [公開討論会 (Open Meeting) の開催等]
・AYE (若手企業家協会)	・政府に対する提言		○	○	○	○	○	・その他 (大学生向けセミナー開催 (将来の起業 家育成)
・BBC (ビシケクビジネス クラブ)	・政府に対する提言		○	○	○	○	○	・その他 (若者の起業支援：開業のためのパウチ ヤー提供)
・UKB (キルギス銀行協会)	・政府に対する提言							
・AMI (マイクログラフィアイン スティアティエート協会)	・政府に対する提言							・その他 [ラウンドミニング：政府、議員、 Central Bank を呼んで特定のテーマについての 意見交換、ローン返済状況などの統計データ作 成等]
・UAA (会計士・監査人ユニオ ン)	・政府に対する提言							・その他 (会員企業による展示会の実施)
・UKE (キルギス国企業家ユニ オン)	・政府に対する提言		○	○	○	○	○	・その他 (会員企業間による企業従業員に対して 経験を説明するセミナー開催等)
・PUB (パブリックビジネス マンユニオン)	・政府に対する提言		○	○	○	○	○	
・IMC (経営者・コンサルタ ント協会)	・政府に対する提言		○	○	○	○	○	
・ASMD (生産・製造・流通業 者協会)	・政府に対する提言							・設立もない機関であり、会員間の情報交換活 動が主な活動となっている。
・FEZ (経済特区協会)	・政府に対する提言							・設立もない機関であり、活動はこれからであ る。
・ABCC (アグリビジネス競争 力強化センター)	・政府に対する提言							・農業セクター支援である。
・AII (保険協会)	・政府に対する提言		○	○	○	○	○	
(ドナー)								

・ADB										・女性起業家に対するマイクロファイナンスの提供 (検討中)	・輸送(幹線道路の整備・修復) ・地域インフラ・サービスの整備(農村部の水資源の修復等) ・エネルギー(サブステーション、伝送システムの修復等)	
・EBRD	・対話促進(投資環境整備の重要性、法整備等)及びビジネス開発・投資協議会に対する技術支援の実施									・金融セクターの安定と育成(金融機関に対するローン資金の提供)	・インフラ整備(水管理、廃棄物管理、都市輸送等)	
・EDB												(検討中のプロジェクト) ・農業用HUBセンターの設立 ・農業設備のリースプロジェクト ・キルギスからの資金借入要請(検討中)
・EU	・繊維産業、皮革産業支援 ・観光産業振興支援 (EU企業とのパートナーシップの推進支援)											・観光産業振興支援 ・農家のアグリビジネス支援(技術支援)
・GIZ	・貿易窓口単一化支援 (Single Window for foreign trade project)									・3つの中央銀行 (National Bank of the Kyrgyz Republic, National Bank of Tajikistan, Central Bank of the Republic of Uzbekistan)を対象とした職員のキャパシティビルディング		
・KfW										・Kyrgyz Investment and Credit Bank (KICB)の設立支援 ・銀行を通じた農村部の中小企業への資金提供 - 中所得者層をターゲットとした住宅ローン市場の形成支援		
・SDC										・BASプログラムへの資金提供		
・UNDP	・公的管理改善[中央、地方 政府職員のキャパシティビルディング(ガバナンス等)]											・社会的経済的開発と失業率提言 -人材育成支援、貧困緩和に資するエリアベース/コミュニティベースのアプローチ(例 農業生産性向上・収入増)、若年層に対する職業訓練支援(cash-for-work、農業技術)

・ USAID										<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 電力関連の地域配分連携の推進支援</li> <li>・ 電力の安定供給推進</li> <li>・ 水資源の地域管理支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業インフラ開発</li> <li>・ 地域開発支援（ビジネス・投資環境整備）</li> </ul>
・ WB/IFC	・ ガバナンス	・ 税管理改善								<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金融セクター育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各種調査（ビジネス環境調査 - WB）</li> <li>・ 各種調査（企業サーベイ、税の実態 - IFC）</li> <li>・ 農業生産性向上 - WB</li> <li>・ 税制改革に関する支援 - IFC</li> </ul>
・ WB/IFC	・ リースに関する法整備 - IFC ・ 税制管理改革支援 - IFC									<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リース資金の提供 - IFC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各種調査（ビジネス環境調査 - WB）</li> <li>・ 各種調査（企業サーベイ - IFC）</li> </ul>

6. 参考文献リスト

付属資料 6 参考文献リスト

著者名・団体著者名 (ウズベキスタン)	出版年	資料・書籍名、URL	出版元
ADB	2011	Country Operations Business Plan July 2011, Republic of Uzbekistan 2011-2013	ADB
ADB	2011	Key Indicator for Asia and the Pacific	ADB
ADB	2012	Outlook 2012 Confronting Rising Inequality in Asia	ADB
CAREC	2012	A Strategic framework for the Central Asia Regional Economic Cooperation Program CAREC 2011-2020 及び CAREC/Projects	ADB
Center for Economic Research	2011	Uzbekistan Economic Trends Information and Analytical Bulletin for 2010 year	Center for Economic Research
Center for Economic Research/Economic Review Magazine/Index Info- marketing Research	2011	Uzbekistan 2011 Almanac	Center for Economic Research
EU	2010	Central Asia DCI Indicative Programme (2011 – 2013)	EU
EU	2010	EU Action fiche No.1 for Uzbekistan	EU
EU	2008	European Community Regional Strategy Paper for Assistance to Central Asia for the period 2007-2013	EU
GIZ	N/A	GIZ Portfolio in Uzbekistan	GIZ
GIZ	2012	Introduction of “Kaizen/Lean production” management system in Uzbekistan	GIZ
GIZ	2012	“KAIZEN/Lean production” project	GIZ
GIZ	2011	Program support to regional economic activities (power point)	GIZ
Government of Uzbekistan	2009	Decree of the President of the Republic of Uzbekistan on Investment program of the Republic of Uzbekistan for 2010 (Bulletin of Oliy Majlis (Parliament) of the Republic of Uzbekistan, 2009, No 10, page 403)	Government of Uzbekistan
Government of Uzbekistan	2012	Decree of the President of the Republic of Uzbekistan 18 July 2012, Nr UP-4455	Government of Uzbekistan
Government of Uzbekistan	2010	Resolution by the President of the Republic of Uzbekistan No 1442 On the Priorities of Industrial Development of the Republic of Uzbekistan in 2011-2015	Government of Uzbekistan
Government of Uzbekistan	2009	Resolution of President of Republic of Uzbekistan No PP-1072, March 12, 2009 on	Government of Uzbekistan

著者名・団体著者名	出版年	資料・書籍名、URL	出版元
		program of major project implementation measures for modernization, technical and technological re-equipment of manufacture for the period 2009-2014	
Government of Uzbekistan	2011	The Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan dated February 7, 2011, No. PP-1474 on the state program "THE YEAR OF SMALL BUSINESS AND PRIVATE ENTREPRENEURSHIP" (English and Russian)	Government of Uzbekistan
Government of Uzbekistan	2007	Welfare Improvement Strategy of Uzbekistan, Full Strategy Paper for 2008-10	Government of Uzbekistan
IFC	2011	IFC in Uzbekistan	IFC
JICA	2011	Sector Analysis Paper On Small and Medium Business Promotion in the Republic of Uzbekistan (March, 2011)	JICA
JICA	2009	ウズベキスタン日本人材開発センター（フェーズ2 ビジネスプログラム運営 - 業務完了報告書）平成21年3月（2009年）	JICA
JICA	2012	ウズベキスタン日本人材開発センター ビジネス人材育成プロジェクト ビジネスコース運営管理 プロジェクト業務進捗報告書（第2年次）2012年3月	JICA
JICA	N/A	プロジェクト基本情報 企業活動の発展のための民事法令および行政法令の改善プロジェクト	JICA
JICA	N/A	プロジェクト基本情報 倒産法注釈書（旧：民事取引を促進する法制度）プロジェクト	JICA
JICA	2007	終了時評価調査結果要約表 倒産法注釈書プロジェクト	JICA
JICA	2011	ウズベキスタン国税務行政改善プロジェクト 業務完了報告書（要約）	JICA
JICA	2012	ウズベキスタン民間セクター活性化のための行政手続改善プロジェクト 終了時評価調査 帰国報告	JICA
JICA	2012	企業家のための行政手続きハンドブック	JICA
KOICA	2012	KOICA Project list in Uzbekistan (as of 2012.07.19)	KOICA
KOICA	2012	Year 2012 KOICA Training program for Uzbekistan	KOICA
University of Central Asia	2012	Trends and patterns in foreign trade of Central Asian countries (may 2012)	University of Central Asia
UNCTAD	2011	World Investment Report 2011	United Nations
WB	2012	Uzbekistan At a glance	WB
WB/IFC	2010	Doing business 2011	WB/IFC
WB/IFC	2012	Doing business 2012	WB/IFC

著者名・団体著者名 (WEBサイトからの情報)	出版年	資料・書籍名、URL	出版元
BAS		BASプログラム : <a href="http://www.ebrd.com/pages/workingwithus/sbs/how/bas.shtml">http://www.ebrd.com/pages/workingwithus/sbs/how/bas.shtml</a>	
Business Women's Association		HP : <a href="http://bwa.uzorg.net/index_eng.html">http://bwa.uzorg.net/index_eng.html</a>	
CAREC		CAREC プロジェクト <a href="http://www.carec/Program.org/index.php?page=careC/Projects-list">http://www.carec/Program.org/index.php?page=careC/Projects-list</a>	
EGP		EGP : <a href="http://www.ebrd.com/pages/workingwithus/sbs/how/egp.shtml">http://www.ebrd.com/pages/workingwithus/sbs/how/egp.shtml</a>	
EU		EU Project Browser <a href="http://ec.europa.eu/europeaid/where/asia/country-cooperation/uzbekistan/projects_en.htm">http://ec.europa.eu/europeaid/where/asia/country-cooperation/uzbekistan/projects_en.htm</a>	
GIZ		Project Browser <a href="http://www.giz.de/en/SID-1F3353A6-0DBF6004/worldwide/364.html">http://www.giz.de/en/SID-1F3353A6-0DBF6004/worldwide/364.html</a>	
Government of Uzbekistan		ウズベキスタン政府HP : <a href="http://www.gov.uz/en/resources">http://www.gov.uz/en/resources</a>	
IFC		「Enterprise Survey 2008」 <a href="http://www.enterprisesurveys.org/">http://www.enterprisesurveys.org/</a>	
IMF		“Uzbekistan: Staff Visit, May 21–25, 2012 Aide Memoire” <a href="http://www.imf.org/external/np/ms/2012/052512.htm">http://www.imf.org/external/np/ms/2012/052512.htm</a>	
ISDB		ISDB の取り組み : <a href="http://www.gov.uz/en/business/international/membership/3138">http://www.gov.uz/en/business/international/membership/3138</a>	
JETRO		ジェトロ世界貿易投資報告年次 Uzbekistan <a href="http://www.jetro.go.jp/world/russia_cis/uz/">http://www.jetro.go.jp/world/russia_cis/uz/</a>	
JETRO		ウズベキスタン 税制度 : <a href="http://www.jetro.go.jp/world/russia_cis/uz/invest_04/">http://www.jetro.go.jp/world/russia_cis/uz/invest_04/</a>	
KfW		HP : <a href="http://www.kfw-entwicklungsbank.de/ebank/EN_Home/Countries_and_Programmes/Asia/Uzbekistan/index.jsp">http://www.kfw-entwicklungsbank.de/ebank/EN_Home/Countries_and_Programmes/Asia/Uzbekistan/index.jsp</a>	
KOTRA		HP : <a href="http://kotra.uz/index.jsp">http://kotra.uz/index.jsp</a>	
MFERIT		HP : <a href="http://www.gov.uz/en/authorities/ministries/1309">http://www.gov.uz/en/authorities/ministries/1309</a>	
MFERIT		HP : <a href="http://www.mfer.uz/rus/podvedomstvennie_organizai/">http://www.mfer.uz/rus/podvedomstvennie_organizai/</a>	
NOVIB		HP : <a href="http://www.oxfamnovib.nl/en-home.html">http://www.oxfamnovib.nl/en-home.html</a>	
Microfinance Information eXchange		<a href="http://www.themix.org/publications/mix-microfinance-world/2011/03/uzbekistan-2009-microfinance-analysis-and-benchmarking-r#ixzz254GoqKq4">www.themix.org/publications/mix-microfinance-world/2011/03/uzbekistan-2009-microfinance-analysis-and-benchmarking-r#ixzz254GoqKq4</a>	
Mix Market		The laws “On microfinance” and “On microcredit organizations”, <a href="http://www.mixmarket.org/mfi/country/Uzbekistan">http://www.mixmarket.org/mfi/country/Uzbekistan</a> ,	
MOE		HP : <a href="http://www.gov.uz/en/authorities/ministries/1294">http://www.gov.uz/en/authorities/ministries/1294</a>	

著者名・団体著者名	出版年	資料・書籍名、URL	出版元
National Database of Legist ration of the Republic of Uzbekistan		www.lex.uz/ru/main	
O' zmarkazimpeks		http://www.uzmarkazimpex.com/	
UNDP		Business Forum of Uzbekistan Project Browser : Business Forum (phase1) ttp://www.undp.uz/en/projects/project.php?id=101 Business Forum (Phase2) ttp://www.undp.uz/en/projects/project.php?id=168	
USAID		USAID Project Browserhttp://centralasia.usaid.gov/uzbekistan/economic-development	
Uzinfoinvest		http://www.investuzbekistan.uz/	
Uzinfoinvest		http://www.uzinfoinvest.uz/eng/investment_guide/	
WB		WB Project Browser : http://www.worldbank.org.uz/external/default/main?menuPK=294219&pagePK=141155 &piPK=141124&theSitePK=294188	
WTO		関税率 (ウズベキスタン国) http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBTariffPFView.aspx?Language=E&Country=-UZ	
日本外務省		日本の外務省 HP 「ウズベキスタン国」 http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/uzbekistan/data.html#04	
(キルギス)			
ADB	2011	Country Operations Business Plan, Kyrgyz Republic 2011-12	ADB
ADB	2011	Key Indicators for Asia and the Pacific 2011	ADB
ADB	2012	Outlook 2012 Confronting Rising Inequality in Asia	ADB
EBRD	2011	ACR 2011 Kyrgyz Republic	EBRD
EBRD	2011	Business Advisory Services (Bas) Kyrgyz Republic (2011.June)	EBRD
Government of Kyrgyz Republic	2009	Kyrgyz Republic Country Development Strategy 2009-11	Government of Kyrgyz Republic
Government of Kyrgyz Republic	2007	Law of the Kyrgyz Republic on the State Support for small entrepreneurship (英語：要約)	Government of Kyrgyz Republic
Government of Kyrgyz Republic	2007	г.Бишкек от 25 мая 2007 года N 73 ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ О государственной поддержке малого предпринимательства (ロシア語)	Government of Kyrgyz Republic
Government of Kyrgyz Republic	2008	Law on protection of entrepreneur's rights (英文：要約)	Government of Kyrgyz Republic

著者名・団体著者名	出版年	資料・書籍名、URL	出版元
Government of Kyrgyz Republic	2010	ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ О защите прав предпринимателей (с дополнениями от 01.12.2008 г.) (ロシア語)	Republic Government of Kyrgyz Republic
IMF	2012	Medium-term Development Program of the Kyrgyz Republic for 2012-2014	IMF
IMF	2011	Staff Report for the 2011 Article IV Consultation and Request for a Three Year Arrangement Under the Extended Credit Facility (June 2 <sup>nd</sup> 2011)	IMF
JICA	2007	キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト (評価結果要約表)	JICA
JICA	2011	一村一品アプローチによる小規模ビジネス振興を通じたイシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト(2011年12月～2014年12月)業務報告書 2011年度 第1回目派遣 1月24日 - 4月2日 (70日間)	JICA
JICA	2012	キルギス共和国日本人材開発センター ビジネスコース フェーズ2 専門家派遣 (ビジネスコース運営管理) 業務完了報告書 (案) 平成24年2月24日	JICA
Kalikova & Associates Law Firm	2012	Business in the Kyrgyz Republic: Legal Aspects Information and Reference Guide 2012 (in English)	Kalikova & Associates Law Firm
Kalikova & Associates Law Firm	2012	Business in the Republic: Legal aspects information and reference 2010 (投資促進のJICA日本人シニアボランティアが和訳)	Kalikova & Associates Law Firm
Kalikova & Associates Law Firm	2012	General Information on Taxes under Tax Code of the Kyrgyz Republic 2012	Kalikova & Associates Law Firm
National Statistical Committee of Kyrgyz Republic	2011	Национальный статистический комитет Кыргызской Республики МАЛОЕ И СРЕДНЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ 2006-2010 БИШКЕК 2011 (ロシア語) (英語名 : Small and Medium Entrepreneurship in the Kyrgyz Republic 2006-2010 National Statistic Committee, Bishkek 2011)	National Statistical Committee of Kyrgyz Republic
National Statistical Committee of Kyrgyz Republic	2012	Main indicators for SMEs Express information 6 March 2012 (ロシア語)	National Statistical Committee
UNCTAD	2011	World Investment Report 2011	United Nations
UNDP	2011	Country programme document for Kyrgyzstan (2012-2016)	UNDP
University of Central Asia	2012	Trends and patterns in foreign trade of Central Asian Countries (2012)	University of Central Asia
WB	2011	Kyrgyz Republic At a glance	WB

著者名・団体著者名	出版年	資料・書籍名、URL	出版元
WB/IBRD	2010	Doing business in 2011	WB/IFC
WB/IBRD	2012	Doing business in 2012	WB/IFC
(WEBサイトからの情報)			
Business Professional Network		<a href="http://www.bpn.ch/index.php?id=1&amp;L=1">www.bpn.ch/index.php?id=1&amp;L=1</a>	
EU		EU Project Browser <a href="http://eeas.europa.eu/delegations/kyrgyzstan/projects/list_of_projects/projects_en.htm">http://eeas.europa.eu/delegations/kyrgyzstan/projects/list_of_projects/projects_en.htm</a>	
EDB		EDB 加盟 : <a href="http://eeas.europa.eu/delegations/kyrgyzstan/projects/list_of_projects/projects_en.htm">http://eeas.europa.eu/delegations/kyrgyzstan/projects/list_of_projects/projects_en.htm</a>	
EDB		国別 ACF に対する金融アクセスの上限額 (一覽) : <a href="http://acf.eabr.org/about/limits/">http://acf.eabr.org/about/limits/</a>	
GIZ		GIZ Project Browser <a href="http://www.giz.de/en/SID-033DE09A-4E5ACB0A/worldwide/356.html">http://www.giz.de/en/SID-033DE09A-4E5ACB0A/worldwide/356.html</a>	
Government of Kyrgyz Republic		<a href="http://www.gov.kg/?p=13424">http://www.gov.kg/?p=13424</a>	
Government of Kyrgyz Republic		<a href="http://www.gov.kg/?cat=35">http://www.gov.kg/?cat=35</a>	
IFC Azerbaijan		Central Asia Leasing Facility AS Project <a href="http://www.ifc.org/ifcext/acalf.nsf/Content/Home">http://www.ifc.org/ifcext/acalf.nsf/Content/Home</a>	
IFC		IFC “Enterprise Survey 2009” : <a href="http://www.enterprisesurveys.org/">http://www.enterprisesurveys.org/</a>	
ITC		Trade Competitiveness Map Analyst country and product competitiveness with trade flow : <a href="http://legacy.intracen.org/appli1/TradeCom/TP_EP_CI.aspx?RP=860&amp;YR=2009">http://legacy.intracen.org/appli1/TradeCom/TP_EP_CI.aspx?RP=860&amp;YR=2009</a>	
International Youth Foundation		<a href="http://www.iyfn.net.org/">www.iyfn.net.org/</a>	
Ministry of Economy and Antitrust Policy of the Kyrgyz Republic		<a href="http://www.mert.kg/index.php?option=com_content&amp;view=category&amp;layout=blog&amp;id=27&amp;Itemid=213&amp;lang=en">http://www.mert.kg/index.php?option=com_content&amp;view=category&amp;layout=blog&amp;id=27&amp;Itemid=213&amp;lang=en</a>	
National Bank of the Kyrgyz Republic		<a href="http://www.nbkr.kg/">www.nbkr.kg/</a>	
SDC		SDC Activity in Kyrgyzstan : <a href="http://www.swiss-cooperation.admin.ch/centralasia/en/Home/Activities_in_Kyrgyzstan">http://www.swiss-cooperation.admin.ch/centralasia/en/Home/Activities_in_Kyrgyzstan</a>	
USAID		USAID Project Browser : <a href="http://kyrgyzstan.usaid.gov/kyrgyzstan/economic-development">http://kyrgyzstan.usaid.gov/kyrgyzstan/economic-development</a>	

著者名・団体著者名	出版年	資料・書籍名、URL	出版元
WB		WB Project Browser : <a href="http://web.worldbank.org/external/projects/main?pagePK=64283627&amp;piPK=73230&amp;theSitePK=305761&amp;menuPK=305792&amp;Projectid=P126873">http://web.worldbank.org/external/projects/main?pagePK=64283627&amp;piPK=73230&amp;theSitePK=305761&amp;menuPK=305792&amp;Projectid=P126873</a>	
WTO		関税率（キルギス国） <a href="http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBTariffPFView.aspx?Language=E&amp;Country=KG">http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBTariffPFView.aspx?Language=E&amp;Country=KG</a>	

