

序章（はじめに）

著者は 1996～1997 年ウズベキスタンの首都タシケントで、商社マンとして駐在した。その際にいろいろな出会いを通して、文化・慣習の違い、人間関係の複雑さ、イスラム教との触れ合いなど素晴らしい経験、体験をした。学生時代からロシア語を専攻して、モスクワ、サンクトペテルブルク（旧レーニングラード）に駐在生活を過ごしたが、ロシア人とは違う、ウズベキスタン人の誇り、優秀さ、人情を知った。またイスラム圏でありながら、ソビエト連邦、すなわち共産主義の影響もあり、「ソフト・イスラム教」と言われているやさしいイスラム教を知った。彼らはお酒を飲み、豚肉を食べるウズベキスタン人に、違和感はなく、逆に親しみを感じている。そんなウズベキスタンに魅せられて、今回修士論文のテーマに「ウズベキスタン市場に於ける民間ビジネス活性化の一方策」を掲げた。駐在の体験及び最近の現地調査の結果を踏まえ、本論文に具体的な事例を多く取り入れた。

当初中央アジア諸国の資料、データを入手することが困難であり、入手しても古いデータ・資料しかなかった。しかし、2015 年 10 月安倍首相がモンゴル、中央アジア 5 カ国を訪問したお蔭で、今年になって、直近の資料・データが外務省、JETRO、JICA から出てきたので、大変助かった。

0-1 研究の背景

1991 年にソビエト連邦が解体されて、中央アジア地域ではウズベキスタン、カザフスタン、キルギス、タジキスタン、トルクメニスタンの 5 か国が独立した。以来、この 5 か国は市場経済の導入や産業基盤の構築、貿易為替管理制度の整備などに取り組みながら国づくりを進めた。やがて 2000 年代にはグローバル化の進展の中で、エネルギー・鉱物を始めとする資源供給国、貿易・投資対象国として国際社会の注目を集めるようになった。政治的には専制型の政権運営、ビジネス環境の整備の遅れなど課題も多いが、5 か国は今着実に新たな新興国として、将来 1 億人市場としての存在へと変貌しつつある。但し中央アジア 5 か国をよく検証すると 資源のある国とない国との一人当たりの GDP 格差がある。また民族・宗教問題を抱えている国もある。

1992 年の国交樹立以来 日本とウズベキスタンは不定期的に日本国首相、カリモフ大統領

領による首脳会談が時々行われるなど、「シルクロード外交」をベースとした戦略的パートナーシップの基で友好関係を何とか築いてきた。また生活、産業インフラを中心とした継続的なウズベキスタンに対する日本の ODA 支援はウズベキスタン国の QOL の向上や産業の発展に大きく貢献しており、ウズベキスタン国における日本のポジションは益々高まっている。

一方、民間レベルにおける事業交流、とりわけ中堅・中小企業レベルについては長年、日本・ウズベキスタン経済合同委員会にて鋭意検討されてはいるものの、大きな進展は見られないのが実情である。近年、ウズベキスタン市場では、韓国、中国などの国々が官民挙げて積極的に展開しており着実に市場での存在感を高めている。一方ウズベキスタン企業は日本との取引を熱望しているものの、日本企業の多くが「知らない」「遠い」「興味がない」など地理的、また市場性の違いなどの理由で消極的対応になっており、未だ本格的な市場進出にまったく至っていない。また、JICA 主催のウズベキスタン・ジャパンセンター（通称 UJC）が運営する MBA、ビジネススクールでは既に受講修了者が 1,500 名以上に達しているが、受講修了者からは「日本企業との出会いがない、相手にされない」「仕方なく韓国、中国、インドの企業と取引している」との声が多く寄せられている。この状況が続くならば近い将来、ウズベキスタン市場、さらには中央アジア市場への民間企業進出が一段厳しくなる。最悪の場合、市場進出の機会を失うことも想定される。しかしかなり出遅れているが、2015 年 10 月、日本のトップである安倍首相が中央アジア 5 か国を訪問し、ODA 等を締結したことは中国へのけん制には効果があったと考えるが日本国として中長期的な戦略として、民間ビジネスに関する明確な支援策もなく、具体的な進出構想もないと考えられる。すなわち、ODA という種まきは一生懸命されるが、民間ビジネスが低迷していれば本場の刈り入れがオールジャパンとしてできていないと考えられる。

0-2 研究目的

中央アジア・ウズベキスタンは旧ソ連圏であり、イスラム圏である。地政学上アジアの一部であり、中国の新シルクロード経済圏の中心的な地域である。今、アジア及びシルクロード経済圏は成長が著しく、今後益々注目される市場である。ウズベキスタンはソビ

エト連邦より独立して約 25 年（1991 年 12 月独立）が経ったが、経済数値を見る限り、大きな経済成長もなく、経済発展も伸びていない。日本はそのウズベキスタン市場へ ODA（政府開発援助）を着実に実施し実績を残している。しかし一般民間ビジネス、貿易取引の発展、成長がない。一方同じ経済環境で、中国、韓国は民間ビジネス、貿易・投融資取引が急拡大している。その相違はどうか、その要因は何か、を検証し、日系企業への新たなビジネス戦略のヒントを得て提案したい。仮説として、もし民間ビジネス活性化が進展すれば、日本・ウズベキスタン両国の経済発展と成長に貢献でき、日本企業の進出に伴いウズベキスタン市場では新たな雇用が創出される。最終目的は両国が Win-Win の関係を築き上げ、ウズベキスタン社会の安定と、そしてテロの排除、麻薬の減少へ繋がり、平和をもたらし、真の友好国になれると考えられる。そして日本企業進出による雇用の対象者は現地で JICA 主催の MBA ビジネススクール受講修了者である約 1,500 名であり、更に日本へ留学した、又は日本へ留学している優秀な若者は、毎年 100 名程度が勉強のため来日している学生も対象である。著者は 1996-1997 年に首都タシケントにて商社の初代駐在員として赴任してから ウズベキスタンは親日国であり、日本文化、語学にも関心が高く、ウズベキスタン人の若者は日本に対して尊敬の念も含めて日本企業で働きたいニーズは高かった。その当時の 孫崎初代日本国大使からも日本企業に対し、特に日本語堪能な人材を雇用するよう依頼を受けていた。それから約 20 年、雇用環境・実績は全く変わっていないのが現実である。そこで 2017 年以降、著書はウズベキスタンにてビジネスコンサルタント（貿易、物流、マーケティング）として、駐在体験を生かし、得意なロシア語を駆使して、両国の民間ビジネス活性化の為に是非貢献したいと考えている。そして最終目的として現地ウズベキスタン市場に進出している日本企業に、是非働きたいと熱望しているウズベキスタン人に対して、新たな雇用を創出できるように貢献したいと考えている。

0-3 研究方法

中央アジア諸国のデータ、情報収集が当初から困難であり、なかなか各政府が経済指標等を公表しない市場である。その中で必要なデータ・情報を出来るだけ収集する為に、以下方法を実施した。

- A) シンクタンクであるロシア N I S 経済研究所、ジェットロ、Web 等の文献調査を実施した。又ウズベキスタンだけでなく、大国中国、ロシア、米国、そして韓国、トルコ、

欧州等から見るウズベキスタン市場へのビジネス展開、動向・戦略等の情報収集は、主として文献調査及びインタビューを実施した。

- B) ウズベキスタンへ訪問して現地調査・現地企業視察実施した。特に現地ビジネスマン、コンサルタントへのインタビュー実施を特に重視した。

調査手法： 個別インタビューによる定性調査

調査対象者リストは以下の通りで、表1は現地ウズベキスタンでビジネスマンを主にインタビュー実施し、表2は日本国内でウズベキスタンの研究者を主にインタビューを示す。

表1. 2015年9月4日～11日までウズベキスタン訪問。現地でインタビュー実施

	国籍	会社名	役職・氏名	業務内容
1	ウズベキスタン人	Murad Buildings	ムラッド社長	建設
2	ウズベキスタン人	Karavan saray	ウミッド社長	旅行社、貿易商
3	ウズベキスタン人	Ernst & Young	ガイラト代表	会計士、コンサルタント
4	ウズベキスタン人	Dekos	ハサン代表	文具貿易、印刷
5	ウズベキスタン人	Farg Ona	アフメドフ社長	繊維
6	タジク人	Bafu Potato	バクチヨル社長	食品加工
7	ウズベキスタン人	New Max	アクマル CEO	タクシー、IT
8	ウズベキスタン人	西遊旅行社	マリカ部長	旅行、コンサルタント
9	日本人	在ウズベクスタン 日本大使館	加藤大使	経済産業省出身
10	日本人	在ウズベクスタン 日本大使館	針生二等書記官	経済担当
11	日本人	ウズベキスタン・ ジャパンセンター	石田所長	JICA 出身
12	日本人	JETRO タシケン ト事務所	下社所長	日本貿易振興機構
13	日本人	丸紅(株)タシケント 事務所	藤井所長	総合商社 主業務 ODA

出所： 筆者作成

表 2. 2015 年 ～ 2016 年 日本にてインタビュー実施。

	日時	会社名	役職・氏名	業務内容
1	2015 年 2 月	日本ウズベキスタン協会	正岡理事	観光関連で法政大学にて修士号取得
2	2015 年 2 月	(株)パデコ	近松部長	JICA 指定コンサルタント
3	2015 年 2 月	(有)シー・エンタプライズ	浅海社長	物流。元日通。
4	2015 年 2 月	SCF(株)	藤田社長	JICA コンサルタント・ウズベキスタン担当 10 年目
5	2015 年 6 月	参議院議員	中山恭子氏	第三代日本大使 大蔵省出身
6	2015 年 11 月	ロシア NIS 貿易会	輪島部長	シンクタンクにてロシア・CIS 研究家
7	2015 年 6 月	ロシア NIS 経済研究所	坂口部長	シンクタンクにてロシア・CIS の自動車業界の専門家
8	2016 年 3 月	ロシア NIS 貿易会	中馬瑞貴氏	シンクタンクにてロシア・CIS 研究家
9	2016 年 4 月	(株)ロシア・ユーラシア政治経済ビジネス研究所	隈部社長	元日本輸出入銀行。元モスクワ所長
10	2016 年 4 月	(有)ユーラシア研究所	清水社長	元アジア経済研究所。元一ツ橋大学教授

11	2016年5月	帝京大学経済学部専任 講師	ビクトリア・カー ン先生	ウズベキスタン 人で中小企業論 の専門家で、一 ツ橋大学で博士 号取得
12	2015年10月	㈱JEX	石黒社長	中央アジアの物 流専門家

出所： 筆者作成

本題に入る前に ウズベキスタンの周辺地図を確認したい。周りは中央アジア諸国に囲まれているが、南はアフガニスタンに隣接している。 内陸にあり典型的な大陸性気候で、夏は暑く、冬は比較的寒い。昼夜の気温差も大きく、降水量は少なく、乾燥している。

図 1. ウズベキスタン地図



出所： Web より

ユーラシア大陸の文字どおり中央に位置するのが中央アジアである。その中央アジアの中でも中央に位置しているのがウズベキスタンである。ソビエト連邦以前から、ウズベキスタンは外部世界の人々にとって長い間秘境地域であった。ソビエト連邦時代では、貿易交渉窓口はモスクワにある各貿易公団があった為、ウズベキスタンへ出張することは本当にまれであった。ソビエト連邦より 1991 年独立後からは、観光目的に外国人が増え始めた。

第1章 ウズベキスタン市場の現状と課題

1991年以來当選が続く、現職ウズベキスタン大統領カリモフ氏の政治安定度があり、漸進的改革路線で計画経済から市場経済へゆっくりと着実に堅持した為、良い意味で国際経済の流れから独立することで、堅調な経済運営を進めたとの評価がある。しかし市場レートである二重為替や厳しい外貨規制などが独立後、そして今も民間ビジネスの障害になっている。また、独裁者カリモフ大統領も80歳近くになり後継者問題が浮上し、今後の政治はどうなるのか注目される。

独立後 現地通貨スムの公定レートと市場レート（闇レート）が存在し、経済の健全性は乏しく、その原因は慢性的にドル需要に対する供給がタイトになっていることが分かる。ウズベキスタンには綿花、金、天然ガスといった主要輸出品目があるが、国際市況が低迷している。高付加価値輸出品であるGMウズベキスタン製乗用車は、主な輸出先であるロシア市場が 欧米の経済制裁、資源の原価下落で、経済が冷え込んでいるために、2015年1～7月の販売台数は2014年同期比55.2%減にまで落ち込んでいる。

更に210万人とも言われるロシアへの出稼ぎウズベキスタン労働者からの送金額は、2015年1月～3月送金額は、2014同期に比較して49.1%減っており、46,300万ドルにとどまった。2014年の出稼ぎウズベキスタン労働者の送金総額はウズベキスタンのGDPの実に12.9%に相当していた。

世界的な景気低迷により、ロシアだけでなく、中国、韓国などなどの経済見通しも厳しい為、ウズベキスタンの外貨規制も更に厳しく、二重為替も当分継続されると考えられる。しかし ウズベキスタン市場には希望がある。 先ず人口が現在3,100万人を超え特に首都タシケントでは、富裕層、中間層は確実に増えていることが感じられる。

ここ4年間の街並みを見ても、欧州レストラン、寿司バー、高級マンション、GM乗用車の増加、更に高級スーパーマーケット、ブランドショップ、宝石店が多くオープンされ、確実に富裕層、中間層が増えている。

2000年代ロシアのプーチン政権になって、ロシアが資源の高騰もあり急に成金が増えた

時代には、やはり、高級車、大型スーパー、西側高級ホテル、億ション、高級ブランドショップなどが急増した。まるで現在のウズベキスタンの首都タシケントは「ミニモスクワ」ではないかと感じている。

さて、他国の民間ビジネスの実態はどうか、を調査したが、なかなかデータ、資料が見つからないのが実態である。その中で中国、韓国がウズベキスタン市場への進出拡大している資料をやっと見つけたので以下まとめてみた。その後、韓国、中国の他に政治、歴史に近いロシア及び宗教、民族、言語的に近いトルコをまとめてみた。

1-1 中国、韓国の企業進出状況

2015年6月、ウズベキスタンのアジモフ第一副首相兼財務相らは、中国に飛び、シルクロード構想に協力する覚書を締結した。ウズベキスタンは中国が主導するAIIB(アジア・インフラ投資銀行)にも先陣を切って加盟を決定している。ウズベキスタンのカリモフ大統領と習近平国家首席の両国首脳は、多数のビジネス関係者を帯同のうえ、相互訪問を重ねており、2014年の両国貿易高は約45億ドル、ウズベキスタンに進出する中国企業は約480社に達している。

韓国の場合は両国貿易高約20億ドル、ウズベキスタン市場へ韓国進出企業は約410社となり、在留韓国人は約2,000人にのぼった。日本の場合は両国貿易高約2億ドルで、在ウズベキスタンの日本企業は10数社で在留邦人は約100名程度である。著者が駐在していた1996年～97年には日系進出企業は10社程度であったのでこの20年間日系進出企業数はほとんど変化がなかったことになる。その間中国企業、韓国企業の進出は確実に拡大した。

中国、韓国企業がウズベキスタン市場に積極的に進出している理由は何か、なぜ日本企業は進出が消極的なのか、それぞれの政府、官民政策、戦略はどういう違いがあるのか、など日本企業との違いが分かればそこに日本企業活性化のヒント、気づきもあると考えられる。表3には中国、韓国の進出状況をまとめたが、他国の進出状況に関する資料の入手が不可でした。やっと中国と韓国企業の進出に関する報告書を見つけることができた。

表 3. ウズベキスタン市場への国別の民間企業進出状況

国名	進出企業数	貿易額	状況
中国	約 480 社	約 45 億ドル	パイプライン、鉄道、道路のインフラ事業。 中国は鉄鋼、セメント、建機など輸出。 ウズベクは天然ガス、GM 車など輸出。
韓国	約 410 社	約 20 億ドル	通信、繊維産業に進出。在留韓国人は 2,000 人。 スターリン時代に強制移住により在ウズベキスタンに高麗人が約 20 万人が移住。
日本	約 10 社	約 2 億ドル	2015 年 10 月安倍首相ウズベキスタン訪問。 約 127 億円の ODA を決める。火力発電所、化学 肥料プラントの有償案件、医療機器の無償案件。 在留日本人は約 100 人。

(出所) JOI 2015 年 11 月号「ウズベキスタン漸進主義の現状」から筆者作成。

以上の如く、著者がウズベキスタンに駐在していた 1996 年～1997 年の当時も日本企業進出は総合商社、NEC 等 10 社程度でした。この 20 年間ほとんど日本企業の進出企業数はほぼ横ばいとなる。なぜ日本企業の進出は消極的なのか。一方同じビジネス環境でありながら、中国、韓国等の場合は民間企業が積極的に進出し急拡大している。その理由として考えられるのは以下の通りである。

- ① トップの大統領、首相の経済外交が盛んで、トップダウン方式で官民合同の協力体制がしっかり確立されている。
- ② 中国企業では国有企業進出もあり政府の決定権が強く、また韓国ではオーナー経営企業が多いので、意思決定が早く、契約締結も早くなる。一方日本企業は契約締結に慎重になり時間がかかる。