

第3回 ウズベキスタンの政治経済の変化とビジネスチャンス



アンドレイ・
P・ロジオノフ



植村哲士



アリーナ・D・
イリーナ



谷口麻由子

CONTENTS

- I 中央アジア・コーカサスで最も顕著な変化を示すウズベキスタン
- II ミルジヨエフ政権の政策変更
- III 改革開始後2年間の成果
- IV 前向きな取り組みが期待される日本企業

要約

- 1 シルクロード沿線諸国の中で人口3000万人以上を擁するウズベキスタンでは、前カリモフ大統領の逝去に伴い、2016年12月にミルジヨエフ新大統領への政権交代が平穏裡に実現した。
- 2 ミルジヨエフ政権は経済改革を進めており、近隣国との関係改善やエネルギー分野以外の産業の育成に取り組んでいる。
- 3 大臣や大使、官僚の成果主義を徹底しており、各分野で五月雨式の変化が生じつつある。特に観光と農業では顕著な変化が見られ、ビザの解禁、外国人観光客の増加、農業用ハウスの増加、ロシア向け農業輸出の増加などが生じている。
- 4 スルタン主義の前政権に慣れた日本の関係者は、人材流動性が激しい直近のウズベキスタン政府に戸惑っている様子も見られるが、変化は絶好のビジネス機会であり、より積極的な対応が期待される。
- 5 ウズベキスタン側は成果を出すための知恵も含めて日本側に協力を求めてきており、ナレッジ共有を含めた事業提案を行うことが期待される。

I 中央アジア・コーカサスで最も顕著な変化を示すウズベキスタン

旧ソ連邦のシルクロード沿線諸国において、ウクライナ危機や資源価格の変化に伴い政治経済運営上の変化が見られるが^{文献1}、顕著な変化は、2016年12月以降のウズベキスタンおよび18年5月以降のアルメニアで生じている。

特にウズベキスタンでは、カリモフ大統領からシャフカト・ミルジヨエフ（Shavkat Mirziyoyev）大統領に代わって以降、経済モデルや外資誘致の取り組み姿勢に顕著な変化が生じている。野村総合研究所（NRI）は、ウズベキスタンにおける日本企業のビジネスの可能性について既に16年にもレポートをしている^{文献2}が、17年、18年の顕著な変化を受けて、あらためてウズベキスタンの直近の政策における変化を概説し、日本とウズベキスタンとの間のビジネス機会を探索する好機であることを紹介する。

II ミルジヨエフ政権の政策変更

1 | カリモフ政権時代で疲弊した社会・経済システム

前カリモフ大統領は、旧ソ連崩壊後の1992年からウズベキスタンの指導者となり、2016年に逝去するまでの24年間、ウズベキスタンを率いた。

カリモフ大統領は、在任時に新家産主義（neopatrimonialism）^{注1}、スルタン主義^{文献1}と呼ばれる政権運営を行っていた。中央政府と郡・村レベルを直結し、元来力の強かった地域エリートや地域閥を排除し、大統領に行

政レベルのトップの任命・解任権、国会の解散権、中央銀行総裁といった重要機関のトップの承認権を集約していた^{文献3}。一方で、カリモフ政権の政治体制は単なる独裁ではなく、中央政府と末端の地方を結ぶ官僚機構や付随する経済活動の中での多数の受益者に支えられたものであった^{文献4}。このため、カリモフ政権からミルジヨエフ政権への移行においても、大きな混乱は生じていない。

カリモフ政権の末期（12～16年）には、国家や社会保障についての制度疲労と資本や貿易の自由化という戦略的ジレンマによって政策変更の必要性が高まっていた。しかしながら、国家は引き続き、経済運営や投資規制、税制、経済プロセスに支配的な役割を果たしていた。これらの強力なくびきによって市場メカニズムは大きく歪められ、競争は生み出されておらず、経済効率性（投資効率性）は低下していた^{注2}。魅力的でない投資環境によって外国直接投資は大幅に減少し、その結果、最新の技術導入も十分に行われなかった。

前大統領の逝去に伴う16年後半に起きた大統領交代の後に、非効率な鎖国政策、輸入代替政策、経済に関する国家規制は、トップダウンで見直された。

17年2月に、ミルジヨエフ新大統領は、ウズベキスタン経済を悪化させている原因として次の7点を指摘している^{注3}。

第一に、主要セクターにおける生産減少が生じている。ウズベクネフチガス（Uzbekneftegaz）は10年から16年にかけて200億ドルの投資を行ったにもかかわらず、16年の石油生産量210万t、天然ガス628億m³から、17年は石油生産量80万6000t、天然ガス564億

mに減少し、石油・天然ガスの輸入は1.3倍に増加した^{注4}。また、GMとUzAvto社による合弁会社が生産した自動車台数は、14年の24万6000台から17年には13万5500台に減少した。同時に完成車輸入が増加し、国内の自動車販売台数のうち、国内生産が占める割合が20%を切るようになった^{注5}。

第二に、主要な国家プロジェクトが軒並み失敗に終わっている。

第三に、ガス供給システム会社（Uztransgas社）およびエネルギー資源会社（国営企業JSC「Uzbekenergo」）が巨額の負債を抱えている。

第四に、10年には176カ国であったウズベキスタンの輸出対象国が、16年には138か国に減っている。

第五に、製薬関係で高度なエンジニアリングを行う企業であるUzfarmsanoat社では、輸入が輸出の10倍の規模になっている^{注6}。

第六に、建材や石油関係設備については、Uzstrojmateriali社とUzbekneftegaz社が製造しているが、輸入の25～30%しか生産できていない。

第七に、近代的な要求水準を満たせる設計会社が不足している。設計会社の知見と技術水準は依然として1980年代にとどまっている。

このような状況に対して、ミルジヨエフ大統領は17年2月7日の法令により、17年から21年までの5年間における開発の優先分野で行動戦略を示した（表1）。特に、企業活動に関連するものは、3項目目の「経済の発展と自由化」と、5項目目の「安定と良い隣人の確保」である。

「経済の発展と自由化」について、17年から

18年にかけてほぼすべての分野でダイナミックな改革が行われている。また「安定と良い隣人の確保」についても、ミルジヨエフ大統領就任後の17年9月にキルギスとの国境画定、17年11月にカザフスタン・トルクメニスタンとの国境画定、18年3月にタジキスタンとの国境を画定し、隣国との関係を大幅に改善している。タジキスタンとは一時休止していた交通網も再開しており、空路（17年4月）、鉄道（18年2月）、定期バス（18年5月）、両国間の人・物の直接的な動きが再開している^{注7}。

このようにウズベキスタンの変革は掛け声だけでなく、着手可能な問題から確実に実施されてきている。ここでは、行政改革と経済規制改革に絞って、その概要を紹介する。

2 | 行政改革

ミルジヨエフ大統領の就任以降、次のような事項が行政改革として実施中である。

- すべてのレベルで公務員の地位、雇用、昇進、評価のシステムが見直された
- 国有財産管理の効率性が低い、つまり、国営企業が規制行政と事業運営を同時に担うことで市場の独占や公平な競争環境が担保されないため、サービス水準が低い状態にとどまるだけでなく、企業の運営効率も低いままであり、海外の同種企業との競争にも勝てないため、国営企業の機能分離や事業運営の民営化を検討している^{注12}
- 政府機関は民衆に対して閉ざされており、政策などがマスメディアで表立って議論されることも少なかった。また、大統領など政府高官が民衆と直接対話する

表1 ウズベキスタンの政権交代と経済改革の変遷

期間	1992～2004年 ^{注8}	2005～2016年	2017～2018年
政権	カリモフ		ミルジヨエフ
経済モデル	カリモフ大統領による、国家主導の緩やかな市場経済への移行を目指したいわゆる「ウズベクモデルの改革」（カリモフ大統領いわく「古い家を壊さず、新しい建物を作る」）		政府のすべての分野の強力な改革と自由化
主要な経済規制	<ul style="list-style-type: none"> 持続的な経済成長を目指して、経済における直接的な行政管理を利用した工業化の加速化政策を開始した 経済自由化と外国競争への移行に先立ち、まず競争力を確保しなければならないと考えた 1996年の夏と秋に、政府は自由な為替を制限し、投資プロジェクトを中心とした通貨資源の再分配の仕組みの確立を決定した。その結果、市場改革は事実上凍結された 	<ul style="list-style-type: none"> 2005年、経済の自由化と民間部門の拡大政策を発表したが、改革は非常に遅かった 大統領は、投資環境を改善するために、2014年1月20日いくつかの立法改正案に署名し、外国人投資家が外国人労働者を活用できるようにするために、州からより多くの保証を提供するだけでなく、従業員のためにマルチ入国ビザを取得できるようにした 2011～2015年の工業化とインフラ整備の計画に加えて、一部の部門の国家所有をやめるために、2015年と2016年に国有資産の民営化の新しいプログラムを実施することとした 貿易・投資環境を改善するために、税関手続きの簡素化、税関文書の簡素化、制度間の共通電子データベースの作成、輸入契約の登録解除などを実施し始めた 	<p>就任直後（2016年12月14日）、大統領は2017年2月7日の法令により、17年から21年までの5年間にわたる開発の優先分野について行動戦略を採択した。この戦略は5段階で実施され、それぞれは、公表された年に政策を推進するためのキャンペーンが行われている^{注9}</p> <ul style="list-style-type: none"> 国家と公共施設の改善（民主的改革と近代化の深化、行政制度の改革、公共サービスのための組織的・法的基盤の整備、電子政府の制度の改善における議会や政党の役割の強化、公共サービスの質と効率の改善、社会的統制、市民社会機関とメディアの役割強化 司法制度の改革（司法の独立を強化し、市民の権利と自由を守り、行政、刑事、民事、経済の立法を改善する、犯罪と闘うシステムの有効性を改善する、法的援助および法律サービスを改善する） 経済の発展と自由化（マクロ経済の安定を強化し、高い経済成長率を維持し、競争力を高め、農業を近代化し集中的に発展させ、経済における国家の存在を減らすための制度改革を継続し、中小企業および民間起業家精神の発展、地域と地方自治体の統合されたバランスの取れた社会経済開発、投資環境の改善による経済と地域の外国投資の積極的な誘致） 社会分野の開発（雇用と人口の漸進的増加、市民の社会保障と保健システムの改善、女性の社会的・政治的活動の増加、手頃な価格の住宅建設のための目標プログラムの実施、開発教育、文化、科学、文学、芸術、スポーツの開発分野、州の青少年政策の改善など） 国家の独立と主権の強化、ウズベキスタン周辺の安全保障綱領の作成、安定と良い隣人の確保、国の国際的イメージの強化）、安全保障、国家間調和、宗教寛容の確保
主要な外交政策	<p>大国との等距離外交が基本政策</p> <ul style="list-style-type: none"> ウズベキスタンは、ロシア・カザフスタン・ベラルーシ・アルメニア・キルギスが加盟するユーラシア経済同盟には入っておらず、また、アフガニスタン派兵に関して米国に近づきすぎないようにしている。米軍に対して食料品を提供したり、中国から借款を受けたりしているが、大国と近づきすぎない外交方針である 内外のリソースを使用して独自の治安を強化 隣国関係として、ウズベキスタンは、カザフスタンとトルクメニスタンとの二国間協力が依存し、タジキスタンとキルギスタンと関係を悪化させた 		<p>外交政策が強化され、中央アジア諸国との関係改善は最優先課題であると宣言。同時に、輸出指向の開発モデルの実施、輸出者への政策支援、市場拡大のための国家政策の一環として、経済面の重要性を高めた</p> <ul style="list-style-type: none"> 周辺国との貿易障壁（国境の閉鎖、複雑なビザ制度、登録など）の排除を実施^{注10} 輸送と通信分野における地域間の協力の強化、生産者の輸送コストの削減、輸送の増加^{注11} 大統領のキルギス訪問、キルギス共和国大統領アトンバエフのウズベキスタン訪問（2017年秋）によって水、エネルギー、輸送、通信、国境画定の問題の実用的解決を可能にした。タジキスタンは、二国間貿易の拡大に一定の肯定的な変化があったことから、国境、水管理、水配分に関する敏感な問題に対する相互に受け入れ可能な解決策の探索を開始した

表2 ウズベキスタンの国際競争力を高めるために2017年に公表された主要政策

項目	政策内容
長期的な経済計画と規制制度の近代化	2007年7月27日ウズベキスタン共和国大統領令「ウズベキスタン共和国におけるプロジェクト管理システムの実施措置」については、プロジェクト管理の統一された国家情報システムを確立し、州および地域プログラムの実施、投資プロジェクト、資金の支出を行った。ウズベキスタン共和国大統領の下でのプロジェクト管理のための国家機関が創設された
	毎年承認されている国家投資プログラムのシステムの代わりに、10～15年の視点で計画された戦略オリエンテーションの開発のための州プログラムを導入する予定である。それらは、セクター別、地域別、およびターゲット・ポートフォリオに基づいて形成される。これは、投資プログラムの形成、資金調達の仕組み、提案された投資プロジェクトの選択の透明性と有効性を改善するための新しい手順になる予定である
	公的開発プログラムへの特別基金が創設され、責任者は、投資、革新的開発、自由経済および小規模工業地帯の活動の調整、観光担当の副首相になる
	国家計画の開発と実施の調整は、経済省とともに公共投資委員会によって実施される。国家計画の承認は、大統領の下でのプロジェクト管理のための国家機関の肯定的な結論の後のみ可能である
国の革新的発展の管理	イノベーション発展省の主なタスクは、戦略的計画、革新的なフォームの実装のためのシステムの確立を含む国の革新的な発展の領域における国家政策の開発と実装である。科学技術革新の発展のための近代的なインフラストラクチャーの形成、投資誘致、研究と革新を支援し、促進するための法的枠組みの改善、先進技術の積極的な導入を行う
国家のより大きな開放政策の実施	開放的な輸出志向型経済の実現のために、行政体制の体系的な変化を伴う必要があり、民衆や事業者と国家を直接結び付けるような仕組みや、社会と政府関係者の間の新しい相互作用の仕組みを作る必要がある。このため、公務員が参加する政策トークショーをテレビで放映したり、政策などを報道する24時間ニュースチャンネルのニュースチャンネルウズベキスタン24が開局されたりした
	政府は、ビジネスの権利と利益の保護の観点から、法律の執行に関する議会の統制の形態を強化するために、ビジネスオンブズマン研究所を設立した

ことも少なかった。このような状況を変え、大統領と民間の間を近づけようとしている

改革の目的は、国家の権力体制の活性化と経営の効率化であり、国家の競争力を高めるために問題を解決することである。2017～18年には、特に表2の政策が公表されている。

3 | 経済改革

国家元首のプログラム演説では、経済改革の目標として、①経済における民間部門のシェア拡大、②現代の管理基準の導入、③障壁や制約を排除し起業家精神を強化、④経済分野のさらなる近代化と多様化、⑤経済の省エネルギー効率を高める、⑥インフラの近代化・ローカリゼーションプログラムの拡大、

などが設定されている。

2030年までにGDPを2倍にする戦略的目標が設定され、経済構造における産業のシェアを40%にしようとしている。このために17～18年に経済構造改革政策として表3のものが公表されている。

4 | 他の分野における改革

行政改革・経済改革以外にも、現在、次の分野での改革が検討されている。

- 財政分権を含む予算改革
- 天然独占を含む公開企業の再編と改革
- 株式市場の改革
- 年金改革
- 教育改革
- 医療改革

表3 ウズベキスタンのGDPを2030年までに倍増させるために公表された経済構造改革政策

項目	政策内容
輸出支援	ウズベキスタン共和国大統領令「輸出促進と国内市場競争力強化のための追加措置」(2017年12月15日)は、すべての商品の輸出関税を廃止し、特定の商品の輸出許可を撤廃した
通貨規制の自由化	現行業務のための自由な通貨換算の仕組みの導入。市場メカニズムを利用した外貨に対する国内通貨の形成
	公式および非公式の為替レートの統一。その結果、国内通貨の公定歩合はほぼ100%切り下げられた。同時に、法人は自由に両替できるようになり、個人も一部制限はあるが両替できるようになった
	輸出業者の外国通貨の強制売却制度の廃止
	対外的な経済活動の参加者が外国為替取引を行う際に、個々の企業や特定の業種を優遇することなく、平等の条件で外国為替取引をできるようになった
通貨循環の改革	政府が別途規定した場合を除き、国外の現金外貨を使用目的の制限なしで10,000米ドルに相当する額まで持ち出せるようになった
通貨循環の改革	外国為替市場の自由化と中央銀行の金融政策の改善は、実勢レートが適用されていた現金決済と公定レートが適用されていた非現金による決済の差を最小限に抑え、インフレ率を低下させた。10,000と50,000スムの金種を発行した
税制改革	労働に対する税金(所得税)の減税、一般的な課税制度による税負担の軽減、減税、税務行政の簡素化(税制改革議論のためにコンセプトが公表され、改革自体は2019年に実施される予定)
銀行改革	中央銀行から商業銀行機能の切り離し、中央銀行の独立性の向上、金融市場における競争の激化などにより、業務の質が向上し、顧客の小口銀行業務の手数料がなくなる
行政改革	事業活動を行う上でいくつかの障壁が排除され、競争を促進する方策が計画されている
農業分野の強制的な国家調達制度の廃止	農産物の強制的買い上げ制度の廃止を含む農業改革は、農家の土地所有権を強化した
セクター開発戦略	非鉄および希少金属、炭化水素、繊維、皮革および履物、製薬産業、食品加工および建材製造の化学工業の開発、加工を目的とした8つの中期特別プログラムを採用し、実施
	観光開発の分野では、2018年から2019年の観光開発のための優先措置プログラム、国内観光、地域プログラムの開発に関する政府の決議を採択した

● 司法改革

ウズベキスタンにおける改革がどの程度の実行力を持つかは、エリートの力とエリート間の合意形成のバランスにかかっている。新大統領によって行われた改革の提案は、ウズベキスタン社会において基本的に歓迎されているが、改革の進捗はまだまだ不透明であり、若干ながらも、現在までの規制・統制が継続するリスクも存在している。

Ⅲ 改革開始後2年間の成果

前述のようにウズベキスタンでは大統領の

号令の下、国を挙げて改革を実施しているが、もちろん、保守派と革新派の対立も見られる。大統領は、トップ人事を積極的に行うことで改革を前に進める努力を行っているが、結果が出ている分野は必ずしも多いとはいえない。その中で、現在および今後のウズベキスタン経済成長を支える観光と農業、およびすべての商取引の基礎となる為替管理政策では、既に顕著な成果が出ている。ここでは、その成果を紹介し、ウズベキスタンの変化が既に経済分野で実を結びつつあることを紹介する。

図1 サマルカンド・レジスタン広場全景

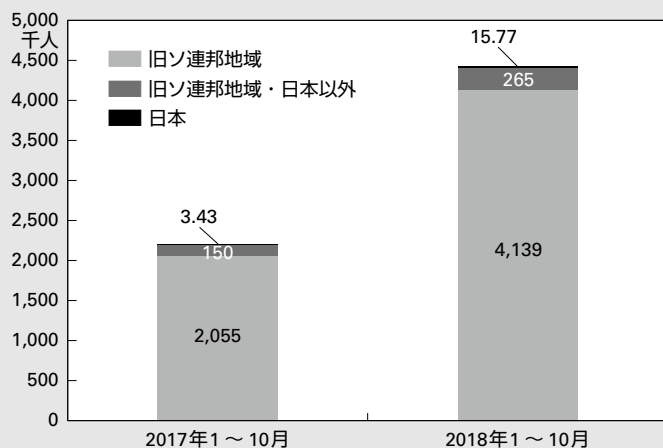


図2 ウズベキスタンの外国人観光客の推移と観光関連輸出



出所) World Travel & Tourism Council (2018) TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT 2018 UZBEKISTAN, <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/uzbekistan2018.pdf>

図3 ウズベキスタンの2017年1～10月、2018年1～10月の外国人観光客数



出所) ウズベキスタン tourism registration office 注13

1 | 観光分野

ウズベキスタンには、ヒバ、ブハラ、シャフリサブス、サマルカンド（図1）の4つの世界遺産（文化遺産）があり、中央アジアでも有数の観光資源を有している。

2013年、14年で海外からの観光客は年間200万人に達していたものの、15年には160万人台まで減少した。政権交代後の17年、18年で再び観光客数は増加に転じており200万人を超える水準まで回復してきている（図2、3）。

世界旅行ツーリズム協議会（WTTC）の統計では、18年も200万人程度の外国人旅行者数とされているが、ウズベキスタンのTourism Registration Officeの最新の統計によると、18年1～10月で既に442万人の外国人旅行者が同国を訪れている。これは、17年の同時期の2.0倍である。

この背景として、18年2月に日本、韓国、イスラエル、インドネシア、マレーシア、シンガポール、トルコの7カ国を対象に観光ビザが解禁になったことが挙げられる。

ビザ解禁に尽力した前観光庁長官のAziz Abdukhakimov氏によると、欧州諸国を含めより多くの国をビザ免除の対象国に入れたかったが、国内の観光インフラが不足しており、急激な観光客の増加に対応できないとの観点から7カ国に限定してビザの解禁を実施したとのことであった。実際に、日本人の観光客は17年1～10月期に3428人だったのが、18年1～10月期には1万5772人（4.6倍）に増加している。

ウズベキスタンの観光分野において、老朽化したホテル、観光地のトイレ、鉄道駅・空港などの幹線交通拠点から観光地までの公共交通の脆弱さなどは、今後の観光振興の課題

になっている。これらの点について、ウズベキスタン政府も理解しており、観光地のトイレの改修、ホテルなど観光インフラへの海外直接投資の優遇などを検討している。

また、観光客をより多く受け入れるために、ウズベキスタン航空を航空行政、航空サービス、空港運営に分割し、近隣国とのオープンスカイ政策を推進するための議論も始まっている。この動きについて、世界銀行グループがウズベキスタン政府を支援しているものの、改革対象のウズベキスタン航空が反対しており、今後の推移を見守る必要がある。

2 | 農業分野

ウズベキスタンにおいて、農業分野は変化が顕在化している分野の一つである。政府は、綿花や小麦などの商品作物から、野菜・花卉・果物などの作付け作物の多様化を進めている。また、従来は綿花や小麦などの商品作物を除いて基本的に国内消費が主目的であった野菜などについても輸出を積極的に進めていくように方針転換を図っている。

綿花では国家調達制度に基づいて生産計画、種子・肥料の供給、原綿の一次加工について政府が管理している^{文献3}が、野菜・果実などについては政府管理の対象外であるため、農家は自らの才覚でビジネスの拡大が可能になる。従って、綿花等以外の作付けが奨励されるということは、農業分野において国家管理の度合いが低下する（民営化が進む）ことを意味している。

これを受けて、一部のフェルメル（5ha前後の耕地を持つ農家）は、トマトなどの輸出目的の野菜栽培を拡大している。ウズベキスタンではカリモフ政権時代から、アンディジ

ャン州の農村などで輸出目的にトマトのハウス栽培が私的な生産活動として行われてきた^{文献3}。2016年以降、韓国、スペイン、トルコ、オランダから農業用ハウスや水耕栽培システムを輸入し、農業指導員（アグロノミスト）もスペインやトルコ、ウクライナなど海外から招聘し、外部の力を借りて、多くの農家がトマト、キュウリなどの輸出用野菜や、国内消費用のバナナなどの作物の栽培を始めている（図4、5）。

栽培されているトマトは、日本のサカタのタネのピンクパラダイスという品種が人気である。16年度に大統領が交代し、新たな農業の輸出振興の方向性が示されると、フェルメルのイノベーターは、ウズベキスタン国内で行われた農業展示会でトマトやキュウリなど

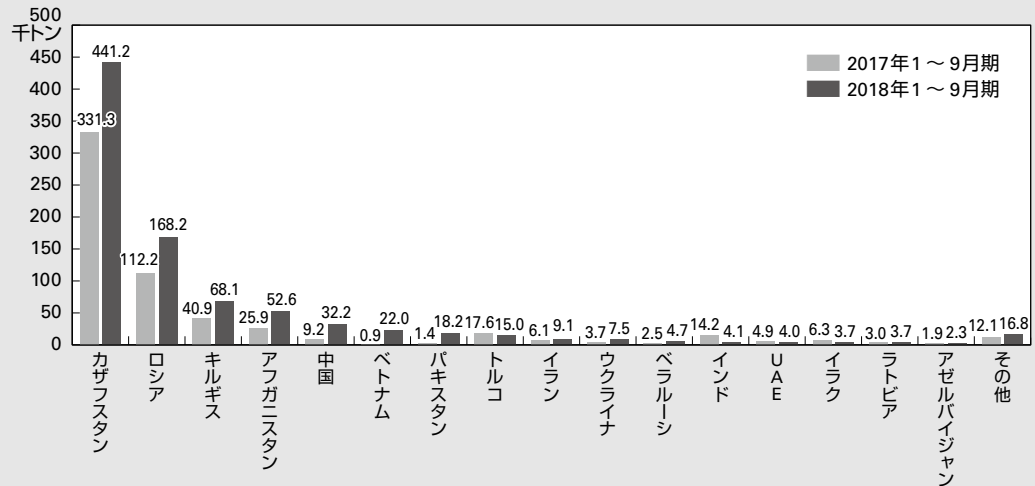
図4 ウズベキスタンの農業用ハウス



図5 農業用ハウス内の水耕栽培の様子



図6 ウズベキスタンからの野菜・果物の輸出



出所) ウズベキスタン統計局資料より作成

の苗をすぐに購入し、17年度に試験的に栽培、試験栽培した結果を17年秋の農業展示会で展示し、ロシアのバイヤーと18年度以降の長期・大量購入契約を締結するという速度で事業を展開している。これらのフェルメルはロシアとの売買契約を担保に政府から借入れを行い、農業ハウスを建設している。現時点で、これらのフェルメルはトマトの露地栽培が難しい冬季のロシア市場をターゲットにしているため、ウズベキスタン国内の日照量の多さを活用した秋季のトマトのハウス栽培に注力している。

このような取り組みの結果、ウズベキスタンの野菜・果物の輸出は大きく伸びている。17年1～9月期は594千tであったものが、18年1～9月期は873千t（17年同時期比1.47倍）に増加している。特に、カザフスタン・ロシアへの輸出は顕著に増加している。ウズベキスタンが未加盟のユーラシア経済同盟にカザフスタンは加盟していること、また、カザフスタンとウズベキスタンの関税が低いた

めに、カザフスタン向けの多くの輸出はそのままロシアに再輸出される。これを考慮すると、ウズベキスタンからロシアへの輸出は1年間で15万トン前後増加したといえる（図6）。

ウズベキスタンから欧州ロシアへの物流は通常一週間程度かかるが、梱包をしっかりとすること、また、冬季の移動であることから、冷蔵車でなくとも輸送に問題は生じていないとのことである。しかしながら、一部のフェルメルは、既に夏季にもロシア市場へのトマトの輸出を想定し始めており、トマト以外の多様な農作物の輸出が活発化するであろう。その際に農産物のコールドチェーンがさらなる輸出増加の課題になってくることが懸念される。

3 | 為替管理政策の自由化

ミルジヨエフ大統領が就任して約1年後の2017年9月3日に「通貨政策の自由化に係る優先的措置に関する大統領令（大統領令第

5177号)」が出され、為替の自由化が実現された。具体的な内容は次の3点である^{文献5}。

- 経常取引の自由化
- 国内決済のスム化
- 為替レートの一歩化

以前から経常取引について通貨取引は法律上可能であったが、為替管理制限のために実務上困難であったものが、為替レートの一歩化などによって実務的に可能になった。

また、この為替管理制度の自由化により、為替相場はドル連動制から管理変動相場制に移行している。これらのことから、ビジネスを行う上で、為替について他国と比較して特段の障害はなくなっている状況である。

IV 前向きな取り組みが期待される日本企業

前章で紹介した観光分野・農業分野・為替管理における新しい動きは2017年度、18年度の2カ年で生じており、ウズベキスタン政府が公表する統計やCOMSTATなどの貿易統計で十分に確認することは難しい^{注14}。また、国家発展計画にのっとった計画的な変化ではなく、大統領令に基づく五月雨式の着手の結果として生じている変化であり、体系立てて変化を説明したり、その効果を分析し、将来の変化を予測したりすることも難しい。しかしながら、現地を訪問し、ウズベキスタンの政府関係者やビジネスマンと議論すれば、確実に変化が生じていることを確認できるであろう。

カリモフ前政権と良好な関係を構築してきた政府関係者や日本企業からすると、直近2年間の変化はあまりにも急速で、かつ流動的であり、アプローチに困るものようであ

る。またウズベキスタン側も、長年の付き合いの日本を優遇するのではなく、急速に世界に門戸を開こうとしている。このような開放政策によって、ウズベキスタンにおける日本のポジションが揺らぎつつあるとの声をしばしば聴く。

筆者らも既に何社かの日本企業にウズベキスタンの直近の変化を紹介したが、グローバル戦略における対象地域外などの理由で、ほぼ、即答でお断りされる。しかしながら、ビジネスにおいて、変化は新たな事業機会である。大統領は、閣僚や大使、官僚に成果を求め、日々プレッシャーを掛けている。前政権で自ら動く機会の少なかつたウズベキスタンの閣僚や大使、官僚は、成果を出すための方策に飢えており、日本側が方法論を提示すれば、日・ウズベキスタンの新たなビジネス機会は以前よりも作りやすくなっている。ウズベキスタン側からの要請は熟度の低いものも多いため、日本側からの積極的な逆提案と、熟度を高めるための支援が必要であるが、逆にいえば、ウズベキスタン側からの要請にしっかり応えることで、日本側もスペックイン活動をしやすい時期ともいえる。対外債務が少なく、借入余力もあり、国際援助機関を活用した仕掛けも可能な国である。

本稿では顕著な変化が数字で把握できる観光・農業について事例紹介したが、このほかにも、老朽化したエネルギーインフラの更新、省エネ化、航空セクターのアンバンドリング、空港の民営化、オープンスカイ政策の実効化、製造業の生産性改善など、多くの事業機会が動き出しつつある。各社の事業計画上の対象地域外という門前払いをするのではなく、一歩立ち止まって、現地現物で変化を

確認した上で、ウズベキスタンとのビジネスにおけるかかわりを再考すべき時期といえる。

謝辞

本稿の作成にあたり、在京ウズベキスタン大使館からデータ提供などの支援を得た。ご厚意に感謝するとともに残された本稿内の誤謬は筆者らの責である。

注

- 1 スルタン主義と同様にマックス・ウェーバー (Max Weber) が伝統的統治体制の一類型として提示し、1970年代にイスラエルの社会学者 (S.N. Eisenstadt) が接頭辞neoをつけて近代的な文脈に適用する提案を行った。新家産主義は、パトロネージ (官職などへの親族・知己の推薦・優先任用) やクラン (部族) ネットワークのようなインフォーマルな手段と、権力行使機構などのフォーマルな手段の双方を活用した統治体制のこと^{文献3}
- 2 カザフスタンと比較し、ウズベキスタンは、一人当たりGDPで見ると、国内における資源利用の効率性が低い
- 3 <https://president.uz/ru/lists/view/187>
Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя
15.01.2017. Доклад Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева на расширенном заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2016 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2017 год
- 4 http://www.cdu.ru/tek_russia/articles/1/488/
<https://kapital.kz/world/66021/uzbekistan-vpervye-raskryl-statistiku-po-energoresursam.html>
- 5 <https://auto.vercity.ru/statistics/production/asia/2017/uzbekistan/01-12/>
- 6 Kommersant.Uz <http://kommersant.uz/prezident-likvidiroval-kontsern-uzfarmsanoat/>
- 7 「両国大統領が会談、経済交流復活へ (ウズベキスタン・タジキスタン)」ジェトロ・ビジネス短信 (022d1f4bc945e494) <https://www.jetro.go.jp/biznews/2018/08/022d1f4bc945e494.html>
- 8 地域閥の代表であったイスモイル・ジュラベコフが2004年に、ティムール・アリモフが05年に大統領顧問を解任されたことにより、カリモフ大統領の地域閥を関与させない支配体制が確立した
- 9 2016年は「健康な母親と子供の年」、17年は「対話」、18年は「積極的な支援の起業家精神、革新的なアイデアや技術」となっている。なお、ウズベキスタンでは毎年、優先目標が示され、その達成に集中的に取り組むこととされている
- 10 オーストラリア、オーストリア、英国、ドイツ、デンマーク、スペイン、イタリア、カナダ、ルクセンブルク、オランダ、韓国、シンガポール、フィンランド、スイス、日本の15カ国からの観光客のためのビザ制度緩和が2017年4月1日から不要になる予定であった。また、ベルギー、インドネシア、中国 (観光客の一員として)、マレーシア、アメリカ、フランス、ベトナム、イスラエル、ポーランド、ハンガリー、ポルトガル、チェコ共和国など12カ国からの55歳以上の観光客には、ビザ免除を検討していた。最終的に、18年2月に日本、トルコを含む7カ国のビザが解禁された
- 11 ロシア・ウズベキスタンの農作物輸出のための関税手続きの簡素化 (グリーン回廊) や、ウズベキスタンからトルクメニスタン-イラン-オマーン向けの輸送アクセスの改善 (輸送回廊) の構築に関心がある
- 12 顕著な例が、航空行政、旅客・貨物運輸サービスおよび空港運営の機能をすべて担うウズベキスタン航空の分割・民営化問題である。世界銀

行・IFCがウズベキスタン政府とウズベキスタン航空の分割・民営化について議論しているが、ウズベキスタン航空の反対にあい、進んでいない

- 13 Tourism Registration Officeの外国人旅行客数データは、在京ウズベキスタン大使館より提供
- 14 本稿で紹介しているウズベキスタンの統計は、在京ウズベキスタン大使館のサポートを得て情報収集している。ウズベキスタン大使館によると、ウズベキスタン統計局のWebサイトでは最新情報はQuarterly Report (<https://www.stat.uz/en/181-ofytsyalnaia-statystyka-en/2806-quarterly-reports>)に記載されており、分野別などのページの更新は遅れているとのことである

参考文献

- 1 アンドレイ・P・ロジオノフ、植村哲士「シルクロード沿線諸国の近年の政治経済変化と市場としてのポテンシャル」『知的資産創造』2018年11月号 pp.58-73
- 2 又木毅正・山田秀之「ウズベキスタン共和国の製造業振興の課題と日本企業にとっての事業機会」『NRIパブリックマネジメントレビュー』December 2016 vol.161
<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/region/2016/12/ck20161203.pdf>
- 3 樋渡雅人「ウズベキスタンにおけるパトロネージ・ネットワークの分析：政治経済学的な視点から」『比較経済研究』2015年52巻1号、比較経済体制学会
- 4 宇山智彦「頑健な権威主義体制の行方——ウズベキスタン・カリモフ大統領の死」『世界』2016年11月号、岩波書店
- 5 ヤラシェフ・ノディルベック「新政権下のウズベキスタン：市場開放に向けられた法改正の最新動向（3）為替管理政策の自由化」『JCAジャーナル』2018年4月号、一般社団法人日本商事

仲裁協会

著者

アンドレイ・P・ロジオノフ (Andrei Petrovitch Rodionov)

野村総合研究所 (NRI) モスクワ支店副支店長
専門はロシア・CIS地域の政治・経済分析、事業戦略、当該地域への市場参入戦略、鉱物資源産業の動向
Ph.D. (International Economy)

植村哲士 (うえむらてつじ)

野村総合研究所 (NRI) グローバルインフラコンサルティング部上級研究員

専門は人口減少時代のインフラ整備や公共財の管理、インフラの海外輸出、インド・インドネシア・ロシア・イランなどの新興国・資源国における地域開発・事業戦略など

Ph.D. (Geography)、日本証券アナリスト協会検定会員 (CMA)、Project Management Professional (PMP)、Certified Business Analyst Professional (CBAP)、Certified Asset Management Assessor (CAMA)、専門地域調査士

アリーナ・D・イリーナ (Alina Dmitrievna Ilyina)

野村総合研究所 (NRI) モスクワ支店アソシエートコンサルタント

専門はロシア／ドイツ法、市場分析、競争分析など。直近で、ウズベキスタンの農業分野、国土交通分野のプロジェクトを実施

谷口麻由子 (たにくちまゆこ)

野村総合研究所 (NRI) 金融コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は地域創生 (観光・農業・6次産業化など)、国内・海外 (特にロシア・CIS地域) における観光・農業・医療、食品などの輸出戦略、経営戦略・マーケティングなど

農業経営アドバイザー