

平成29年度 産油国等連携強化促進事業費  
補助金(石油天然ガス権益・安定供給の確保に  
向けた資源国との関係強化支援事業のうち  
中東等産油・産ガス国投資等促進事業  
(ロシア等産油・産ガス国投資等促進事業))

# カスピ海産油国の石油依存脱却と 産業多角化への取り組み

2018年3月

一般社団法人ロシアNIS貿易会  
ロシアNIS経済研究所

## 序 文

近年の石油国際情勢の変動により、日本への原油の安定的供給が重要な課題となっているところ、エネルギー安全保障の観点から中東産油国のみならず、同様に豊富な炭化水素資源埋蔵量を持つロシア・中央アジア・コーカサス地域諸国との連携強化が、わが国にとって極めて重要な課題となっている。本事業は、同地域との投資促進等を通じた関係強化の推進を目的とし、ロシア等産油国に関わるエネルギー関連産業調査、また石油精製・加工あるいは石油関連の省エネルギー・環境技術等の提供・交流を行うことにより、有数のエネルギー資源国である同地域との関係を発展させ、日本企業の産業活動に必要な不可欠であるエネルギーの安定供給の確保を目指すことを目的とする。

独立以来、カザフスタン、アゼルバイジャン、トルクメニスタンのカスピ海産油3カ国は石油・天然ガスの恩恵により、同時期に独立した他の旧ソ連諸国に比して順調な経済発展を遂げてきた。しかしその結果、同諸国経済のこれら資源への依存度は深化し、国際油価の動向に対する脆弱性を増した。石油・天然ガス等の地下資源の場合、その恩恵を享受できる期間には限界があることから、経済の長期的かつ安定的な発展を図るには、産業多角化が不可欠の課題であることは自明である。

こうした認識に鑑み、本調査はカザフスタン、アゼルバイジャン、付随的にトルクメニスタンを対象に、両国で現在進められている経済多角化、すなわち製造業育成と優先分野に対する外国投資誘致のための具体的取り組みについて、その政治・経済的背景に関わる情報とともに収集・分析し、日本企業の進出ならびに日本政府による協力政策策定の参考に資することを目的に実施した。第I章カザフスタンはKazakhstan Institute for Strategic Studies、第II章アゼルバイジャンはProfile Analytical Unitと、それぞれ各国の現地調査機関の協力のもとに作成されており、当会の組織的見解とはいかなる意味でも無関係であることをお断りしておく。

本報告書は石油特別会計補助事業の一貫として、経済産業省の助成を得て刊行された。関係各位のご協力に謝意を表するとともに、本報告書がその業務の一助となればまことに幸甚である。

2018年3月

一般社団法人 ロシアN I S貿易会  
会長 村山 滋

## 目 次

### I. カザフスタン

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 1. カザフスタン経済の現状                | 1  |
| (1) 経済動向                      | 1  |
| (2) 石油依存：鉱工業生産の構造、国家予算、貿易構造等  | 5  |
| 2. 石油・ガス依存からの脱却のための経済多角化の試み   | 12 |
| (1) 現行の産業政策：概要と主要課題           | 12 |
| (2) 多角化、特に製造業育成のための具体的施策      | 16 |
| 1) 税制上のインセンティブ                | 17 |
| 2) 経済特区とインダストリアル・ゾーン          | 18 |
| 3) 製造業向け外国投資誘致政策              | 20 |
| (3) 石油部門の経済多角化への貢献を確保するための諸方策 | 23 |
| 3. 結論：多角化の現状と課題               | 27 |

### II. アゼルバイジャン

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 1. アゼルバイジャン経済の現状                    | 29 |
| (1) 経済動向                            | 29 |
| (2) 産業構造、国家予算、貿易における石油依存            | 34 |
| 2. 石油及びガスへの依存を減らすための産業多角化への取り組み     | 41 |
| (1) 現行の産業政策：概要と重点課題                 | 41 |
| 1) 農業関連産業における生産の発展                  | 44 |
| 2) ロードマップ                           | 46 |
| (2) 製造業育成のための具体的施策                  | 54 |
| 1) 課税減免と関税減免                        | 54 |
| 2) 経済特区・インダストリアルゾーン等                | 56 |
| 3) 製造業むけ外国投資誘致政策                    | 65 |
| (3) 製造業育成への石油産業の貢献（石油基金、土地使用税、民営化他） | 68 |

|                  |    |
|------------------|----|
| (4) 結論：多様化の現状と課題 | 70 |
|------------------|----|

付属資料：現地調査記録

|   |     |
|---|-----|
| 1. 派遣日程   | 75  |
| 2. 面談概要   | 78  |
| (1) カザフスタン  | 78  |
| 1) カザフインベスト、投資発展省   | 78  |
| 2) Center for Strategic Initiatives                           | 81  |
| 3) 大統領付属戦略研究所 (KISI)  | 83  |
| 4) National Bureau of Economic Research                       | 85  |
| 5) Risks Assessment Group                                     | 88  |
| 6) University of International Business                       | 92  |
| 7) EUROBAK  | 98  |
| (2) アゼルバイジャン  | 102 |
| 1) 経済改革・コミュニケーション分析センター                                       | 102 |
| 2) アゼルバイジャン共和国経済省、経済省付属経済改革研究所、アゼル<br>バイジャン輸出投資促進基金 (AZPROMO) | 105 |
| 3) Profile Analytical Unit                                    | 109 |
| (3) トルクメニスタン  | 113 |
| 1) 外務省  | 113 |
| 2) 財務・経済省、トルクメニスタン安定的発展・戦略研究所                                 | 114 |
| 3) トルクメンガス、トルクメンネビト   | 115 |
| 4) トルクメニスタン産業家・企業家同盟  | 116 |

I

カザフスタン

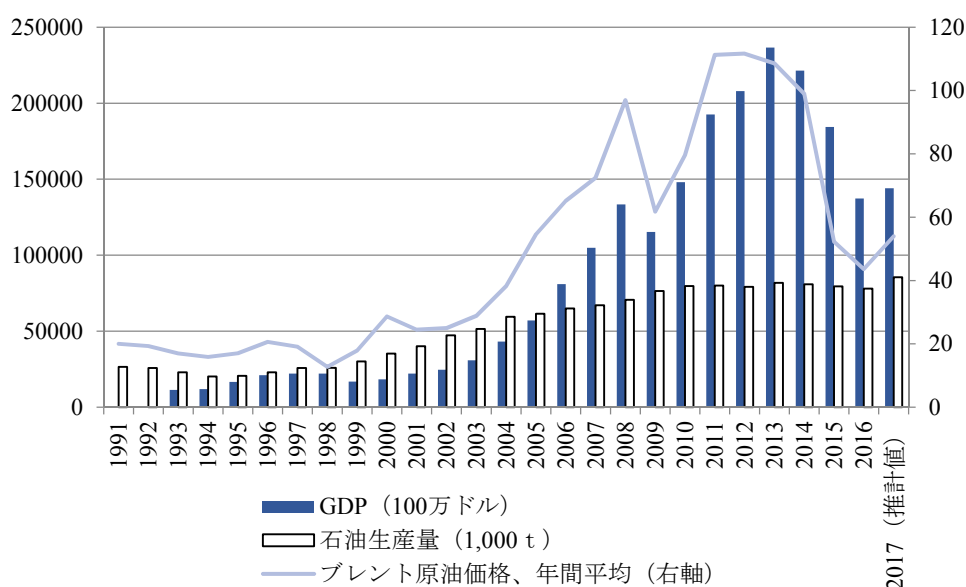
---

# 1. カザフスタン経済の現状

## (1) 経済動向

近年のカザフスタンの経済動向は、主要指標の悪化に特徴付けられる。2016年の経済成長率は対前年比わずか1.1%であったが<sup>1)</sup>、過去5年にわたりこのように控えめな成長が続いており、同期間のGDP平均成長率は3.5%であった<sup>2)</sup>。これに先立つ2000～2010年の10年間の平均成長率は8.6%であったため、これほど急激な成長鈍化はカザフスタンらしくない現象であった。

第1図 1991～2017年のカザフスタンのドル建てGDP、国際原油価格および石油生産量の推移



(出所) カザフスタン共和国国家経済省統計委員会『カザフスタン共和国主要社会経済指標』、同『カザフスタン共和国の鉱業・採石業の鉱工業生産』、U.S. Energy Information Administration website., “Data 1: Europe Brent Spot Price FOB (Dollars per Barrel)”(<https://www.eia.gov/petroleum/data.php>)、カザフスタン共和国中央銀行『2017年の外国通貨公定為替レート』(<http://www.nationalbank.kz/cont/2017%20pyd0.pdf>)、以上2017年12月22日アクセス。

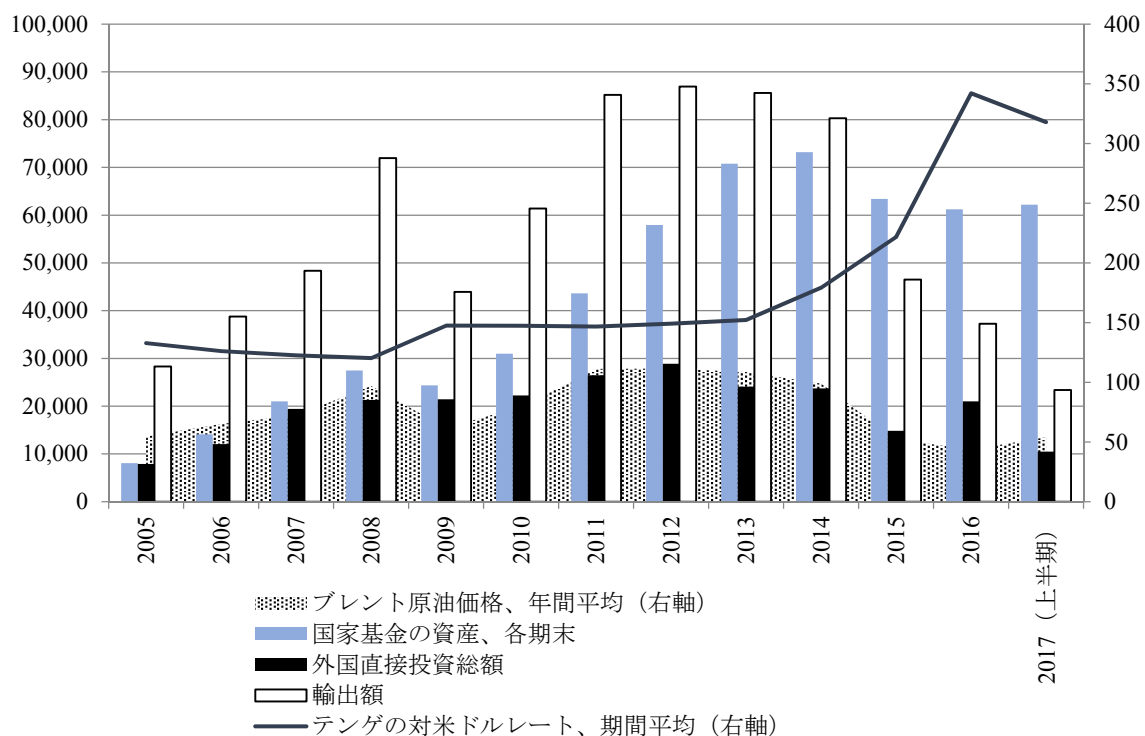
2017年、停滞による成長鈍化の傾向はストップした。GDPの成長は急激に加速し、同年1～9月期の成長率は前年同期比4.3%に達し、通年でも4%前後になるものと見込まれている。1～9

<sup>1</sup> カザフスタン共和国国家経済省統計委員会『2016年1～12月の生産面からみた国内総生産』(速報No.37-2/67、2017年2月17日/同委員会ウェブサイト <http://www.stat.gov.kz> 以下、特に断りのない限り同：2017年3月7日アクセス)

<sup>2</sup> カザフスタン共和国国家経済省統計委員会『総合経済/生産面からみた実質GDP成長率』(2017年3月7日アクセス)のデータに基づき算出。

月期の鉱工業の成長率はGDPを構成する全ての要素の中で最大の8.4%に達し、これにより経済成長の加速が達成された。鉱工業の成長に寄与した主要な分野は石油生産で、1～9月期の増加率は12.5%、生産量は6,400万tに達した<sup>3)</sup>。石油生産の急速な増加により採掘業全体としても11.3%と大幅な伸びがみられたが、その一方で製造業の成長率は比較的控えめな5.7%であった。

第2図 2005～2017年のブレント原油価格とカザフスタンの主要マクロ経済指標の推移



(出所) 以下の資料のデータに基づき作成。U.S. Energy Information Administration website, “Data 1: Europe Brent Spot Price FOB (Dollars per Barrel)” (<https://www.eia.gov/petroleum/data.php>)、カザフスタン共和国国家経済省統計委員会『カザフスタン共和国主要社会経済指標』、カザフスタン共和国中央銀行『カザフスタン共和国の国際収支：分析報告』(<http://www.nationalbank.kz/?docid=343&switch=russian>)、同『外国直接投資家の経済活動種類別対カザフスタン直接投資総額』(<http://www.nationalbank.kz/?docid=680&switch=russian>)、同『カザフスタン共和国の外貨準備と国家基金の資産』(<http://www.nationalbank.kz/?docid=285&switch=russian>)、同『2017年の外国通貨公定為替レート』(<http://www.nationalbank.kz/cont/2017%20pyd0.pdf>)、以上2017年12月22日アクセス。

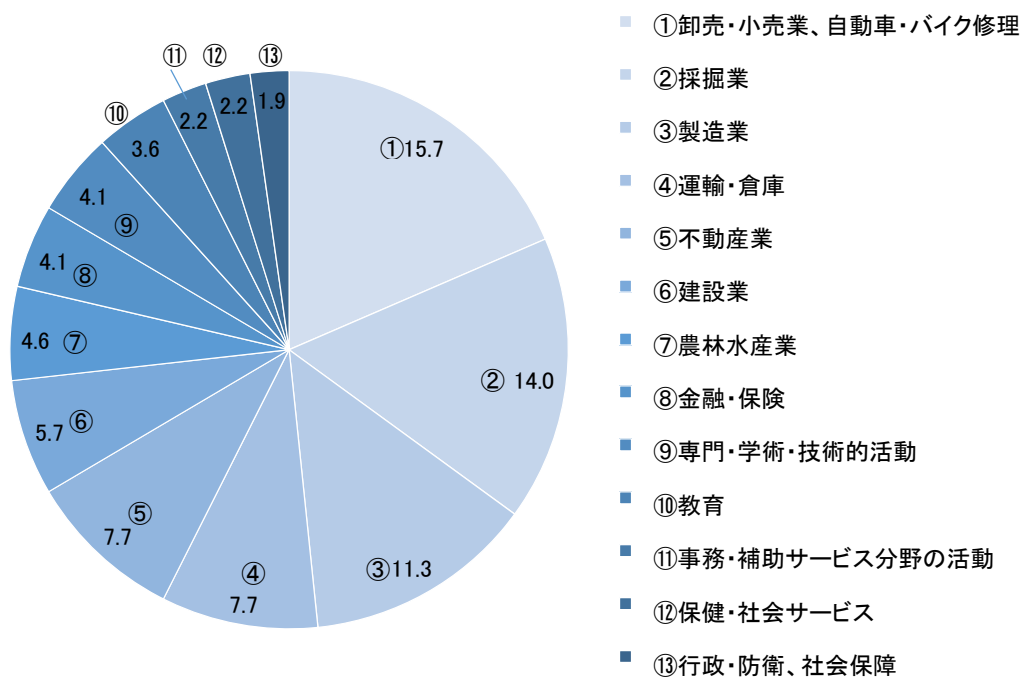
油価と最も強い相関関係がみられるのは輸出額で、油価が高い時期には石油・ガス輸出が輸出額全体の約80%を占め(現在、炭化水素資源を含む鉱物資源は輸出額の69%を占めている<sup>4)</sup>)、2005～2017年のこの二つの項目の相関係数は0.95であった。直接外国投資額も油価と強い相関関係に

<sup>3)</sup> 『鉱工業生産指数が108.3%に』カザフスタン共和国国家経済省統計委員会(2017年12月21日アクセス)。

<sup>4)</sup> カザフスタン共和国国家経済省統計委員会『2017年1～10月の輸出品目構成』(2017年12月25日アクセス)。

あり、上記期間のこれら二つの相関係数は0.75であった。その理由は、対カザフスタン直接外国投資の69%が採掘業、特に石油部門に集中しているためであり<sup>5)</sup>、直接外国投資の大部分を占めているのは留保利益、すなわち外資が参加するカザフスタン企業の収入における外国投資家の取り分である。近年、再投資収益（カザフスタン企業の留保利益における外国投資家の取り分）は対カザフスタン外国直接投資純流入額のかなりの部分を占めてきた。その割合は、2014年は59%、2016年は54%、2010～2016年の平均値は約35%であった。資源部門の収入は国際原油価格の直接的影響を受けるため、油価の上昇は留保利益の増加、ひいては外国直接投資の流入額の増加を意味する。逆に、油価が下がると資源部門の収入は減少し、外資企業の留保利益も減少するため、外国直接投資の流入額も減少する。

第3図 2017年1～9月期のカザフスタンの主要経済活動(1.5%以上)別GDP構成(%)



(出所) カザフスタン共和国国家経済省統計委員会『生産面からみたGDP構成』(2017年12月25日アクセス)。

また、テンゲの為替レートも油価に大きく左右され、油価に反比例し、油価が下落するとテンゲの価値も下がり続ける。それほどではないが、カザフスタンの資源部門からの税収が蓄積されている国家基金の資産額も油価の影響をかなり受けている。カザフスタンの予算編成プロセスは

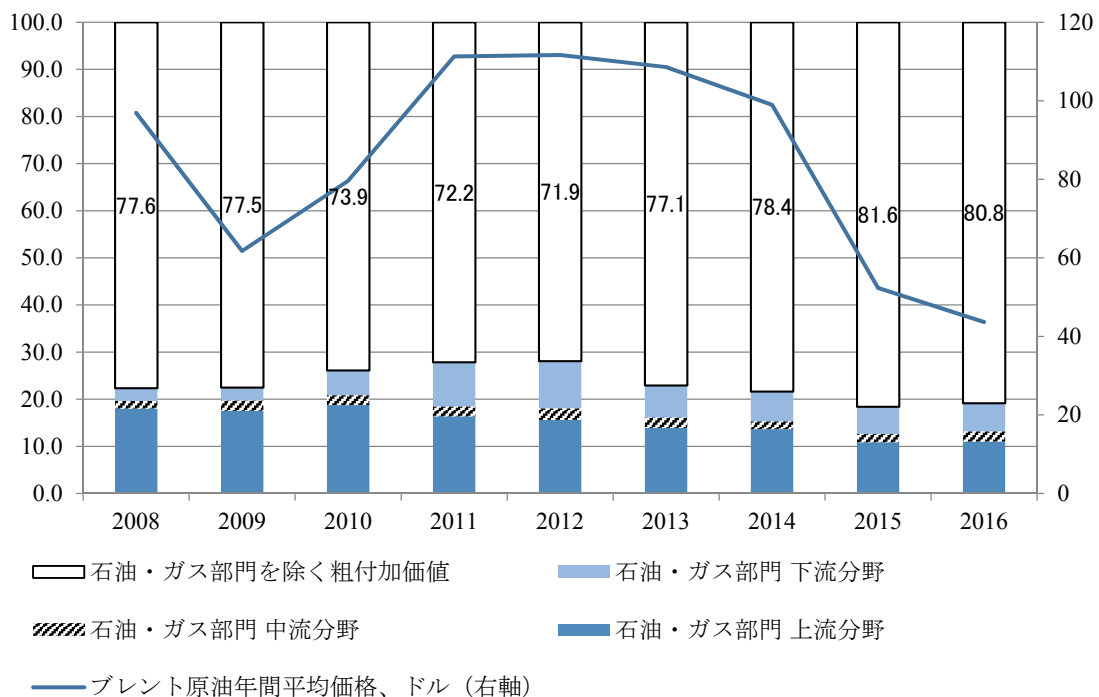
<sup>5)</sup> カザフスタン共和国中央銀行『カザフスタン企業の経済活動種類・主要相手国別対外債務』  
<http://www.nationalbank.kz/?docid=679&switch=russian> (2017年12月25日アクセス)。



国家基金からの振替に大きく依存しており、近年は国家基金からの振替が国家予算収入の35～50%を占めてきたため、振替が大幅に削減されると予算収入にも圧力がかかる可能性がある。

世界の石油市況は、経済成長と鉱工業生産の伸びの相関関係によりカザフスタン経済への主な影響を及ぼしている。鉱工業はGDPへの寄与度が最も高く、GDPの27.3%を占めている。さらに、石油生産が基盤を成す採掘業は、統計で分類される鉱工業の四つの部門の中で最大の部門であり、GDPの14%を占め、GDPの部門別構成では商業に次いで2番目となっている（第3図）。

**第4図 カザフスタンの粗付加価値(部門別)に占める石油・ガス部門の粗付加価値の割合の変動と国際原油価格の動向(%)**



(出所) 以下の資料のデータに基づき作成。U.S. Energy Information Administration website, “Data 1: Europe Brent Spot Price FOB (Dollars per Barrel)” (<https://www.eia.gov/petroleum/data.php>)、カザフスタン共和国国家経済省統計委員会『2008年の生産面からみた国内総生産』(速報No.E-05-02/224、2009年7月30日)、同2009年版(速報No.E-05-02/252、2010年7月30日)、同2010年版(速報No.E-05-03/248、2011年7月29日)、同2011年版(速報No.E-05-03/280、2012年7月30日)、同2012年版(速報No.E-05-03/264、2013年7月30日)、同2013年版(速報No.E-05-03/280、2014年7月30日)、同2014年版(速報No.E-41-02/269、2015年7月30日)、同2015年版(速報No.E-37-02/277、2016年7月29日)、同2016年版(速報No.36-2/273、2017年7月31日)、以上2017年12月26日アクセス。

なお、石油生産を中心とする上流分野だけでなく、中流(石油精製、石油産業関連建設事業)や下流(当該部門の様々なサービス)分野も含めると、石油・ガス部門全体でGDPの18%を上回る。2016年のGDPは46兆9,711億5,000万テンゲ、石油・ガス部門の粗付加価値(GVA)は8兆4,982億440

万テンゲであった<sup>6</sup>)。油価が高い時期にはGDPに占める割合は上記よりはるかに大きかったが、この割合も油価に依存していることが明らかである(第4図)。

石油生産量が比較的安定していた過去10年間にわたり、粗付加価値の構成において大きな役割を果たすようになったのは価格要因である。粗付加価値における石油・ガス部門の割合がピークに達したのは、油価が最も高かった2011～2012年である。逆に、2015年の油価急落後は、カザフスタンの粗付加価値への石油・ガス部門の寄与度は最も低くなり、18.4%となった。

このように、油価ならびに石油生産量は、カザフスタンのマクロ経済動向にとって、GDPの変動から部門別指標や通貨レートに至るまで、ほぼ全ての分野において最も重要な要因となっている。次節では、カザフスタン経済の各分野に対する石油要因の影響について考察する。

## (2) 石油依存: 鉱工業生産の構造、国家予算、貿易構造等

カザフスタン経済に対する石油部門の影響は、特定の産業分野においてより強く表れる。2017年1～11月期、石油・ガス生産は採掘業生産の80%および鉱工業生産全体の45%を占めた。石油・ガス産業は鉱工業における最大の部門であり、その比重は冶金を含む他の全ての部門を上回っている(第5図)。

このように、石油・ガス生産と関連部門(石油製品生産、鉱業分野の技術サービス)を合計すると、現在、カザフスタンの鉱工業生産の半分以上を占めている。なお、近年は国際原油価格の下落を背景としてこの比重は低下しているが、2008～2014年には鉱工業における石油部門と採掘業の比重が非常に大きく、製造業の割合は現在より低かった(第6図)。

カザフスタンの鉱工業生産の構造の変化の長期的推移をみると、総じて石油生産を中心とする採掘業の比重が拡大し続ける一方で、製造業の割合は低下し続けている。1990～2014年の25年間にわたりこのような傾向が続いてきたが、2014年末に油価が急落し、その後の2015～2016年も油価が低迷したことにより、ストップした。しかし、2017年に油価が回復しはじめると同時に、鉱工業生産の構造も、石油部門と採掘業の比重拡大ならびに製造業の比重の縮小という従来の路線に戻りはじめた。なお、製造業の中では、事実上の資源部門である冶金(50%弱)、そして石油製品生産など石油生産の関連部門(製造業の8%)の比重が大きいことを指摘しなければならない。高付加価値の完成品を生産する加工度の高い製造業の割合は依然として低い。鉱工業生産における機械製造の割合は3.9%、製薬は0.3%、軽工業は0.4%などとなっている。

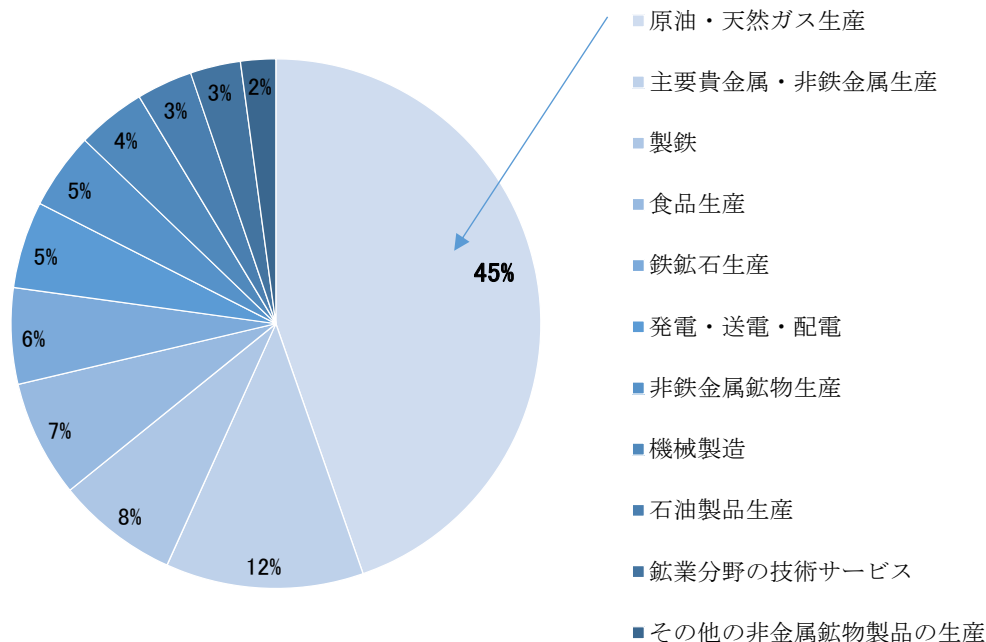
石油部門がより大きな影響を及ぼしているのは、貿易である。上述の通り、輸出額は国際原油価格に大きく左右されるが、その理由はカザフスタンの輸出品目構成においてエネルギー資源が

---

<sup>6</sup> カザフスタン共和国国家経済省統計委員会『2016年の生産面からみた国内総生産』(速報No.36-2/273、2017年7月31日)、2017年12月25日アクセス。

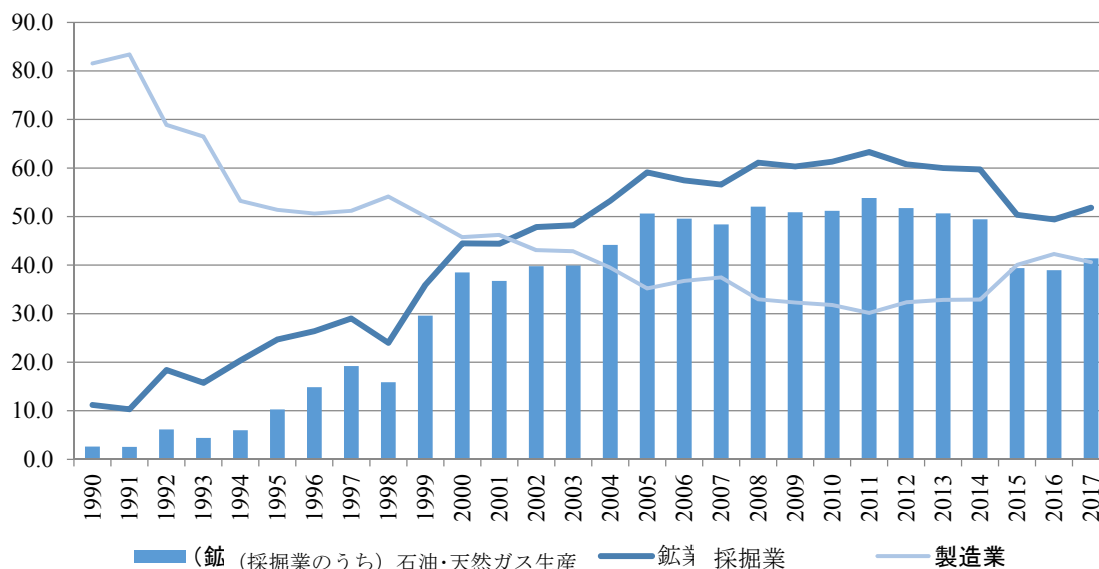
大勢を占めているため、現在は約3分の2となっている(第7図)。主な輸出品目は鉱物製品で、その90%以上が燃料・エネルギー製品である。

第5図 2017年1～11月の鉱工業生産における主要部門の割合



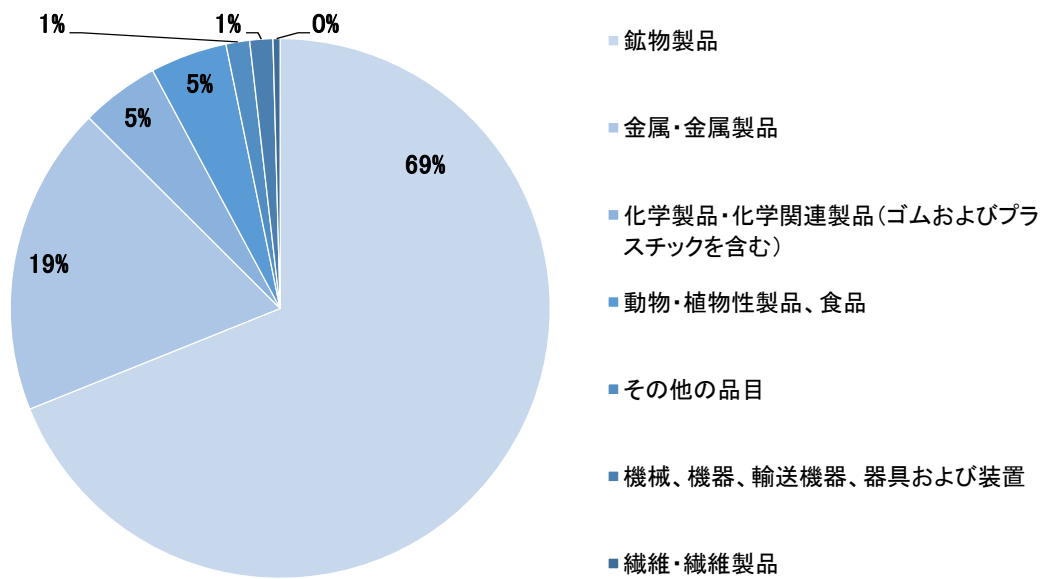
(出所) カザフスタン共和国国家経済省統計委員会『2017年1～11月の経済活動種類別鉱工業生産』(2017年12月27日アクセス)。

第6図 カザフスタンの鉱工業生産における石油・ガス生産の割合の変動の長期的推移(%)



(出所) 以下の資料のデータに基づき作成。カザフスタン共和国国家経済省統計委員会『カザフスタン共和国の経済活動種類別鉱工業生産』(2017年12月26日アクセス)。

第7図 2017年1～10月のカザフスタンの輸出品目構成(輸出総額に対する%)



(出所) カザフスタン共和国国家経済省統計委員会『2017年1～10月の主要品目分類別輸出構成』(2017年12月27日アクセス)。

第1表 2005～2016年のカザフスタンの主要輸出品目(100万ドル)

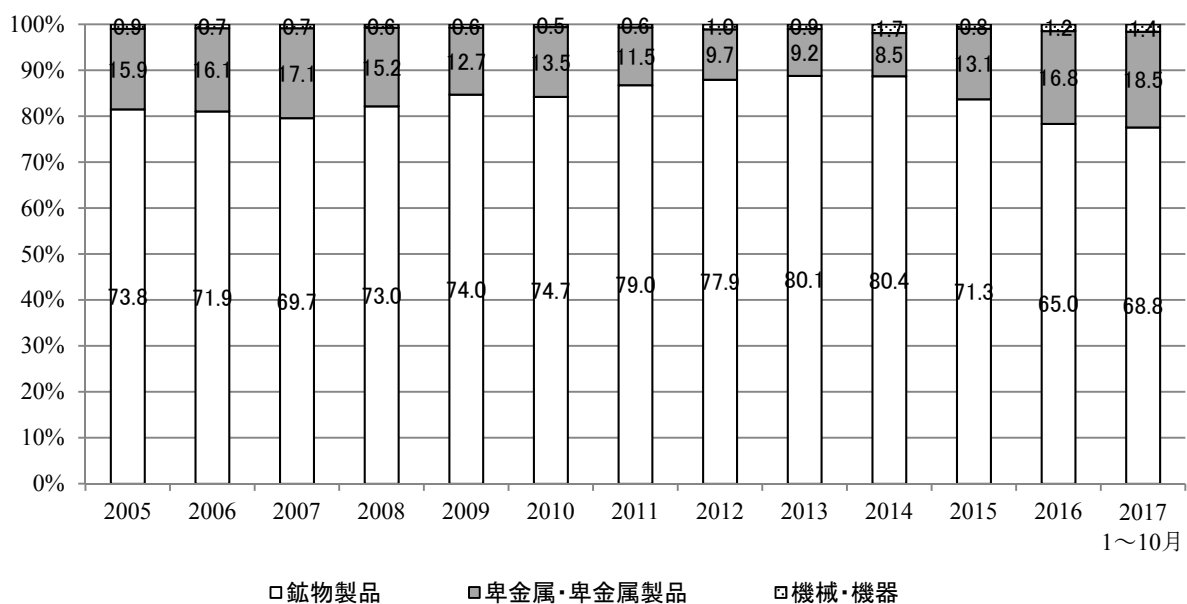
| 年    | 輸出総額      | 鉱物製品     | 卑金属・卑金属製品 | 機械・機器   |
|------|-----------|----------|-----------|---------|
| 2005 | 27,849.00 | 20,553.3 | 4,419.1   | 245.1   |
| 2006 | 38,250.30 | 27,510.9 | 6,159.5   | 275.7   |
| 2007 | 47,755.30 | 33,276.1 | 8,176.2   | 350.1   |
| 2008 | 71,183.50 | 51,987.3 | 10,811.1  | 457     |
| 2009 | 43,195.70 | 31,952.4 | 5,484.8   | 273.4   |
| 2010 | 60,270.80 | 45,034.3 | 8,127.1   | 307.5   |
| 2011 | 84,335.90 | 66,620.2 | 9,665.8   | 500.1   |
| 2012 | 86,448.80 | 67,326.4 | 8,387.4   | 824.1   |
| 2013 | 84,700.40 | 67,872.4 | 7,802.2   | 752.2   |
| 2014 | 79,459.80 | 63,890.5 | 6,771.4   | 1,339.2 |
| 2015 | 45,955.80 | 32,753.1 | 6,014.9   | 367.2   |
| 2016 | 36,736.90 | 23,890.6 | 6,163.4   | 438.6   |

(出所) 以下の資料のデータに基づき作成。A.E.メシムバエヴァ編・カザフスタン共和国統計庁『2007年カザフスタン統計集』(アスタナ、2008年)、p.494;カザフスタン共和国統計庁『2008～2012年カザフスタン共和国貿易統計集』(アスタナ、2013年)、p.215;カザフスタン共和国経済省統計委員会『2012～2016年カザフスタン共和国貿易統計集』(アスタナ、2017年)、p.227。

その他の主要な輸出品目は金属で現在の割合は19%であるが、これもやはり資源である。したがって、カザフスタンの輸出における資源製品の割合は合計88%だが、一方で機械製造などハイテク分野の製品の割合は極めて低い。こうした製品の輸出額は長期的な増加の傾向を示し、2014年までこの傾向が続いたが、その後は再び急減し、完成品の輸出拡大による輸出多角化のプロセスはストップした（第1表）。

なお、過去12年間にわたり資源輸出（二つの主要品目、すなわち鉱物製品と卑金属から成る）の割合はほとんど変化しておらず（第8図）82～90%の範囲で推移してきたが、この変化は、国際原油価格の変動による鉱物製品の割合の縮小または拡大によるものであった。カザフスタンの輸出にとって重要な品目である鉱物製品の割合は、2008～2014年には油価の上昇と並行して拡大し、2015～2016年には油価の下落とともに縮小した。

第8図 2005～2017年のカザフスタンの主要輸出品目の割合の推移（輸出総額に対する%）



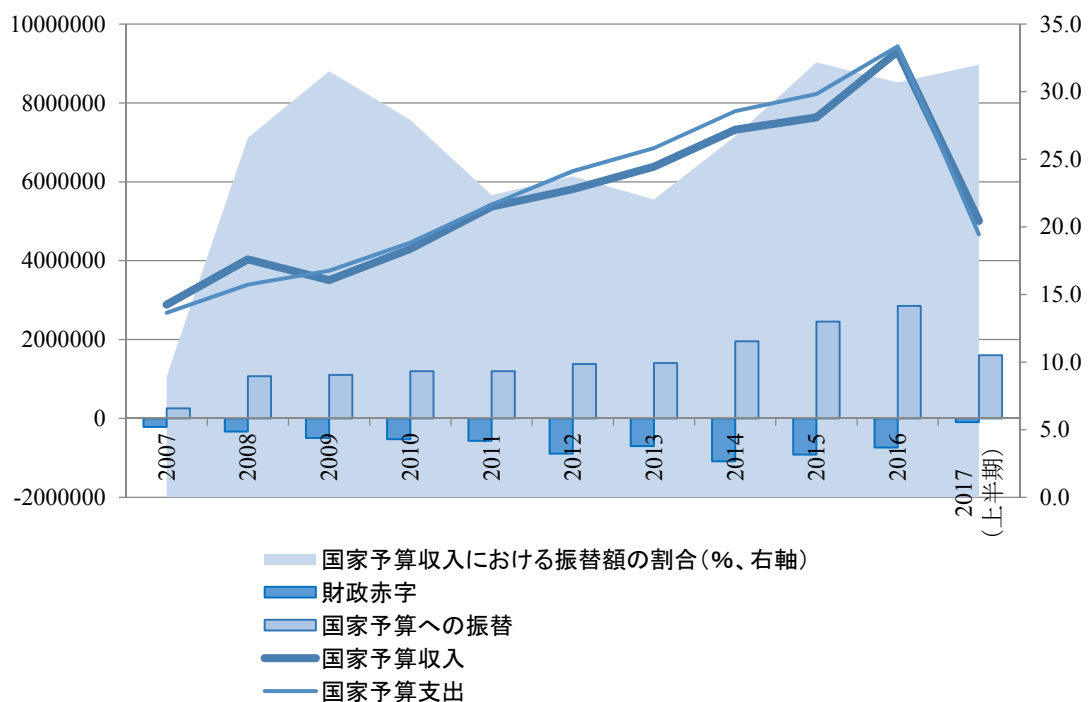
（出所）以下の資料のデータに基づき作成。A.E.メシムバエヴァ編・カザフスタン共和国統計庁『2007年カザフスタン統計集』（アスタナ、2008年）、p.494；カザフスタン共和国統計庁『2008～2012年カザフスタン共和国貿易統計集』（アスタナ、2013年）、p.215；カザフスタン共和国経済省統計委員会『2012～2016年カザフスタン共和国貿易統計集』（アスタナ、2017年）、p.227；同『2017年1～10月の主要品目分類別輸出構成』（ウェブサイト、2017年12月27日アクセス）。

輸出に占めるハイテク製品の割合の変動も小さかった。カザフスタンのハイテク製品としては機械が挙げられるが、上記12年間の輸出に占める機械・機器の割合は0.5～1.4%の範囲で推移してきた。しかも、この変動は、機械・機器の輸出額の増減というよりは、（油価の変動に起因する）鉱物製品の輸出額の変動の結果として輸出構成全体が変化したことにより生じたものであった。

このように、国際原油価格の変動は、ハイテク製品などの非資源品目を含むカザフスタンの輸出構成の変化の要因となっている。

さらに、世界の石油市況は、国際収支において輸出収入と密接に関連する通貨テングのレートの変動から国家財政および企業財務の状況に至るまで、カザフスタンの金融部門にも影響を及ぼしている。国家財政は国際原油価格に直接的にはないが間接的にかなり大きく左右される。この相関関係は三つの主な分野においてみられる。第一に、カザフスタンの石油・ガス部門の収益性、ひいては国家基金に蓄積される税金は国際原油価格に左右される。油価の下落は国家基金の税金の減少につながるが、その一方で国家基金の共和国予算への振替支出は継続され、むしろ危機対策プログラムにより増えることもある。したがって、油価が下落すると国家基金の資産額は減少する。その推移を前掲の第2図のグラフに示した。

第9図 2007～2017年の国家予算の主な指標(特記しない限り、100万テング)



(出所) 以下の資料のデータに基づき作成。カザフスタン共和国財務省『カザフスタン共和国財務省統計速報No.1(109)』(2008年1月)、同『2017年6月カザフスタン共和国財務省統計速報』、同『2014年1月カザフスタン共和国財務省統計速報』、同『2011年1月カザフスタン共和国財務省統計速報』、カザフスタン共和国国家経済省統計委員会『カザフスタン共和国主要社会経済指標』。

第二に、油価の下落およびそれに起因する経済成長の減速は、国家予算により実施される危機対策プログラムが必要であること、すなわち予算収入が減少する中で予算支出が増加することを

意味する。これは、一方では財政赤字を、他方では国家基金からの振替額の増加をもたらす。2001年に設立された国家基金から国家予算への振替は、2007年以降定期的に行われるようになった。通常の条件下では、国家基金からは保証された振替が行われるが、(まさしく油価の下落に起因する) 厳しい経済状況下ではこれに加えて目的別振替も行われ、危機対策の実施に充てられる。したがって、油価が低く危機対策が実施される時期には国家予算に占める国家基金からの振替の割合が増え、30%を上回る(第9図)が、カザフスタン経済が安定的に成長している時期にはこの割合は23~25%である。

カザフスタンの金融システムと油価の相関関係は、第三に、政府債務を含む債務指標にみられる。油価が下落すると債務額が増加するが、これは予算収入が減少する中で予算支出を増やす必要があることならびに通貨の切り下げによるもので、外貨建て債務をテングに換算するとその分だけ増えることになる。2008~2009年の危機の時期にはこのようなシナリオに基づき債務が増えたが、2015年以降も同じように増加している。カザフスタンの対外債務総額は2012~2016年の間に300億ドル(22%)増加したが、カザフスタン企業の債務の増加の大部分をもたらした企業間債務(外国の親会社に対するカザフスタン企業の債務)は約400億ドルも増え、現在、カザフスタンの対外債務総額の63%を占めている。

**第2表 2007~2017年の国家金融システムの主要指標の推移(特記しない限り、100万米ドル)**

| 年             | 財政赤字<br>(対GDP比、%) | 政府債務   | 政府対外債務 | 対外債務総額  | うち<br>企業間債務 | テングの年間<br>平均レート<br>(テング/ドル) |
|---------------|-------------------|--------|--------|---------|-------------|-----------------------------|
| 2007          | ▲1.7              | 7,631  | 2,099  | 96,893  | 30,081      | 122.55                      |
| 2008          | ▲2.1              | 11,016 | 2,167  | 107,933 | 40,199      | 120.30                      |
| 2009          | ▲2.9              | 14,113 | 3,722  | 112,867 | 49,632      | 147.50                      |
| 2010          | ▲2.4              | 21,282 | 5,111  | 118,223 | 52,275      | 147.35                      |
| 2011          | ▲2.0              | 22,015 | 5,493  | 125,321 | 62,576      | 146.62                      |
| 2012          | ▲2.9              | 25,397 | 5,945  | 136,918 | 67,608      | 149.11                      |
| 2013          | ▲1.9              | 28,756 | 6,259  | 150,033 | 74,179      | 152.13                      |
| 2014          | ▲2.7              | 31,014 | 8,702  | 157,561 | 79,582      | 179.19                      |
| 2015          | ▲2.2              | 26,577 | 12,874 | 153,385 | 96,132      | 221.73                      |
| 2016          | ▲1.6              | 34,314 | 13,674 | 163,715 | 104,356     | 342.16                      |
| 2017<br>(上半期) | N.A.              | 36,829 | 13,959 | 167,952 | 106,140     | 318.00                      |

(出所) 以下の資料のデータに基づき作成。カザフスタン中央銀行『期末時点の対外債務:分析報告』(2017年12月29日アクセス)、カザフスタン共和国財務省『政府債務統計』(2017年12月29日アクセス)。

油価が低い時期には、政府債務も対外・対内債務ともに増加した。2013年から2017年上半期までに政府対外債務は2倍以上に増えて約140億ドルに達し、政府債務全体では28%増の368億ドルに達した。なお、最近の油価下落時の政府債務の増加は、2.8倍に増えた2007～2010年よりは控えめであった。過去10年にわたり、カザフスタンの金融分野の主要指標は総じて悪化の傾向を示しているが、この傾向はまさしく世界金融危機およびそれに起因する資源価格下落の時期により強くなった（第2表）。



## 2. 石油・ガス依存からの脱却のための経済多角化の試み

### (1) 現行の産業政策: 概要と主要課題

カザフスタンには、正式に作成され然るべく構成された文書、あるいは所管省の具体的な活動方針として理解される産業政策は存在しない。しかも、現在のカザフスタンには、産業に特化した所管官庁さえ存在しない。以前は産業・貿易省、その後は産業・新技術省という省が存在したが、現在は投資・発展省と改称され、これに対応して省の活動の重点もシフトした。

カザフスタンにおける産業の発展について定めているのは、テーマやカバーする範囲が異なる複数のプログラム文書である。産業発展の問題に関係する最も総合的な文書は『戦略「カザフスタン2050」』（2012年のカザフスタン共和国大統領の年次教書）であり、その中では、『2010～2014年の産業・イノベーション発展促進プログラム』に続く工業化フェーズ実施の課題とともに、複数の長期目標が掲げられている。具体的には、以下のような目標が設定されている。

- 輸出総額に占める非資源品目の割合を2025年までに2倍、2040年までに3倍に増やさなければならない
- 2050年までに国内の全ての製造施設を最新の技術基準に従い更新しなければならない
- 輸出志向型非資源部門の拡大に重点を置いた新規製造施設の開発
- 国際的合弁企業およびカザフスタンにとって有益なパートナーシップの創設と発展を通じた産業設備の輸入と技術交流
- 2030年までに世界の宇宙サービス市場におけるカザフスタンのニッチを拡大する<sup>7)</sup>

現在のカザフスタンの主な経済プログラムは、外的脅威（油価下落）への対応策として採択され、危機対策の性質を持つ『2015～2019年国家インフラ開発プログラム「ヌルィ・ジョリ」』である。このプログラムでは産業の発展を促進するための複数の課題が設定されているが、それらはどちらかと言えば様々な種類の有利な条件の整備を通じた間接的な課題となっている。具体的には、産業インフラ開発、統一電力システムにおけるエネルギー・インフラの強化、国内機械製造業の支援、輸出支援といった課題が設定されている<sup>8)</sup>。

産業政策に関する近年で最も網羅的な文書は、各産業・イノベーション発展プログラムである。これらの文書の歴史は2003年5月に採択された『2003～2015年カザフスタン共和国産業・イノベ

<sup>7)</sup> 『国民のリーダー・ヌルスルタン・ナザルバエフ・カザフスタン共和国大統領のカザフスタン国民向け教書「戦略“カザフスタン2050”：独立国家の新たな政策方針」』より。（カザフスタン共和国大統領公式ウェブサイト [http://www.akorda.kz/ru/events/astana\\_kazakhstan/participation\\_in\\_events/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-lidera-nacii-nursultana-nazarbaeva-narodu-kazahstana-strategiya-kazahstan-2050-novyi-politicheskii-](http://www.akorda.kz/ru/events/astana_kazakhstan/participation_in_events/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-lidera-nacii-nursultana-nazarbaeva-narodu-kazahstana-strategiya-kazahstan-2050-novyi-politicheskii-)、2018年1月4日アクセス）。

<sup>8)</sup> 『2015～2019年国家インフラ開発プログラム「ヌルィ・ジョリ」』より。（カザフスタン共和国国家経済省公式ウェブサイト <http://economy.gov.kz/ru/kategorii/gosudarstvennaya-programma-infrastrukturnogo-razvitiya-nurly-zhol-na-2015-2019-gody>、2018年1月4日アクセス）。

ーション発展戦略』に遡るが、その目的は「国家経済のさらなる近代化、多角化および競争力向上により資源部門からの脱却を促進する持続的発展の達成、サービス・技術経済への長期的移行のための環境整備」であった<sup>9)</sup>。また、この文書では、多角化、資源依存経済の克服、製造業の育成と工業製品の輸出拡大といった課題も掲げられた。この戦略では、知識集約・ハイテク製造業をGDPの1.3%に増やす、GDP構成における研究活動と研究・イノベーション活動のサービスの割合を2005年の0.5%から2015年までに1.7%に増やす、GDP構成における製品生産の割合を46.8%に増やす、GDP構成における製造業の割合を13%に増やす、2015年までに製造業の成長率を8%にする<sup>10)</sup>などの目標値も設定された。これらの目標値のほぼ全てが、戦略実施期間の中盤までには達成不可能であることが明らかになった。たとえば、GDPにおける製造業の割合は2003年には14.2%に達していたが、2009年には11%を下回った。また、2003～2009年の製造業の成長率は年間平均5%であったが、採掘業は6.9%で、投資についても大部分が採掘業向けであった。

こうした中、新たに『2010～2014年産業・イノベーション発展促進国家プログラム』が策定され、2010年3月に採択された。このプログラムの内容は、現在、カザフスタンにおいて実施されている産業政策の基盤とみなすことができる。同プログラムの目的は、経済の多角化と競争力向上を通じて持続的かつバランスの取れた経済成長を確保することであり<sup>11)</sup>、つまり、国家経済多角化の方針が明確に示された。同プログラムの課題として掲げられたのは、経済の多角化と競争力向上を可能にする優先部門の育成、優先部門の育成と投資プロジェクト実施の社会的効率の強化、工業化のための良好な環境の整備、合理的な地域の経済的ポテンシャルの組織化に基づく経済成長センターの形成、優先部門の育成プロセスにおける政府と企業の効率的な連携の確保である。

同プログラムの採択時にも、GDPにおける製造業の割合を12.5%以上に、輸出総額における非資源品目の割合を40%以上にするなど、経済と輸出の多角化にかかる具体的な目標値が記載されていた。しかしながら、前の戦略のケースと同様に、状況の変化によりこれらの目標の達成は不可能であることが間もなく明らかになり、2013年8月にはプログラムが修正され、目標値は削除され、その代わりにもはや多角化ではなく輸出代替、すなわち政府機関、国営企業、地下資源利用者、システム上重要な企業の調達における国産品の比率に関する新たな目標値が追加された。

この修正の1年後の2014年8月、同プログラムの新たな工業化プログラムである『2015～2019年のカザフスタン共和国国家産業・イノベーション発展プログラム』が承認され、上記プログラム（2010～2014年）の発展・継続版とされた。このプログラムの目的は、「労働生産性の向上と製

<sup>9)</sup> 『2003～2015年カザフスタン共和国産業・イノベーション発展戦略』（カザフスタン共和国投資・発展省公式ウェブサイト <http://mid.gov.kz/ru/pages/strategiya-industrialno-innovacionnogo-razvitiya-respubliki-kazahstan-na-2003-2015-gody-0>）、2018年1月4日アクセス。

<sup>10)</sup> 同上。

<sup>11)</sup> 『2010～2014年カザフスタン共和国国家産業・イノベーション発展促進国家プログラム』（カザフスタン共和国産業・発展省公式ウェブサイト <http://www.mid.gov.kz/ru/pages/gosudarstvennaya-programma-po-forsirovannomu-industrialno-innovacionnomu-razvitiyu-respubliki>）、2018年1月4日アクセス。

造業による製品の輸出拡大を目的とする、「製造業の競争力の重点的促進」である<sup>12)</sup>。同プログラムの課題は、以下の4点である。

- 1) 伝統的な部門における企業の近代化による効率的な基盤産業の創設の完了
- 2) 大規模な部門形成プロジェクトの実施による新たな産業発展拠点の創設
- 3) 輸出および（または）不断の労働生産性向上を志向する効率の高い産業企業活動を出現させるための環境整備
- 4) イノベーションに積極的な最低必要数の企業を出現させるための前提条件の整備

このプログラムでは、GDPや輸出における先進的部門の比重に関する目標値はもはや示されておらず、優先分野の成長に関する目標値の達成のみが想定されている。具体的には、2019年までに、製造業による製品の輸出額を2015年の水準より19%増やすこと、製造業の労働生産性を2015年の水準より実質22%伸ばすこと、プログラム実施期間中の製造業の固定資産投資を総額4兆5,000億テングにすること、製造業のエネルギー・インテンシティを2014年の水準より7%以上削減することが計画されている。

これらの目標値を分析すると、極めて控えめで、工業発展の問題の範囲に限定されており、カザフスタン工業の実質的な近代化に貢献するものではない、ということ指摘せざるを得ない。たとえば、製造業の輸出額は、工業用金属の価格が近年で最低となった2015年の非常に低い水準をベースとしている。冶金は製造業の約40%を占める最大の部門であるため、国際価格がこの最低値より若干上昇しただけでも目標値は容易に達成できる。現在までに、カザフスタンの冶金部門にとって重要な一連の金属の価格はすでに2015年の水準に比べて約50%上昇しており、何もしなくても製造業の輸出額は増加する。労働生産性も、価格要因、つまり国際価格の上昇により決定されるため、商品市場の動向次第で目標値は容易に達成可能である。製造業の固定資本投資も大部分がテングの大幅切り下げにより左右されるため、プログラム実施の最初の数年間で目標値を上回ることが可能である。このように、現行の産業・イノベーション発展プログラムの目標値は、経済の実質的な多角化および先進的なハイテク製造業の育成にかかる政府の積極的な措置を促進するようなものではない。

過去15年間に実施されてきた各産業発展プログラムは、GDPの部門別構成や鉱工業生産の多角化という点において目立った成果を上げていないが、このことはGDPにおける製造業の割合の推移をみると明らかである（第10図）。逆に、カザフスタン経済における製造業の役割の拡大を想定する各プログラムの実施中、製造業の割合は低下した。特に、『2003～2015年の産業・イノベーション発展戦略』および『2010～2014年の産業・イノベーション発展促進プログラム』の両文書の実施期間中にこのような傾向がみられた。製造業の割合が拡大しはじめたのは2016年であるが、主

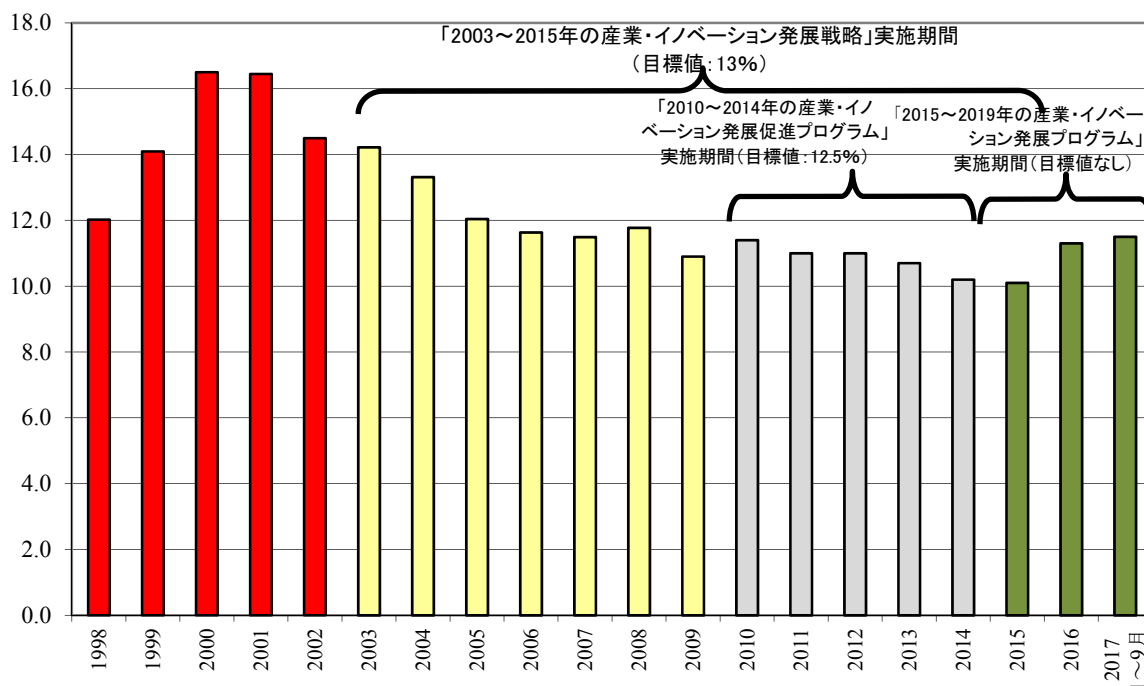
---

<sup>12)</sup> 『2015～2019年のカザフスタン共和国国家産業・イノベーション発展プログラム』カザフスタン共和国首相公式ウェブサイト <https://primeminister.kz/ru/page/view/gpiir>（2018年1月4日アクセス）

として油価の下落とそれによる鉱業生産額の減少が原因であり、国家プログラムの役割は二次的で、目立った成果はみられなかった。

第10図 各産業発展プログラムの実施期間中のカザフスタンのGDPにおける製造業の割合の推移

(%)



(出所)カザフスタン共和国国家経済省統計委員会ウェブサイト『生産面からみたGDP構成』より作成 (2017年12月25日アクセス)。

第3表 製造業における主要部門の割合の推移 (%)

|         | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 食品産業    | 28.6 | 20.6 | 24.8 | 19.9 | 18.1 | 17.2 | 15.9 | 16.6 | 18.1 | 18.8 | 18.0 |
| 石油製品生産  | 2.6  | 10.0 | 7.3  | 8.3  | 8.5  | 8.5  | 11.5 | 13.5 | 9.1  | 7.6  | 7.8  |
| 化学製品生産  | 5.3  | 5.3  | 3.2  | 2.9  | 2.7  | 3.1  | 3.3  | 3.2  | 3.8  | 4.0  | 3.5  |
| 主要医薬品生産 | 0.2  | 0.1  | 0.3  | 0.4  | 0.5  | 0.6  | 0.6  | 0.6  | 0.6  | 0.6  | 0.6  |
| 冶金産業    | 17.1 | 34.7 | 44.5 | 37.3 | 41.5 | 40.4 | 36.1 | 29.9 | 31.4 | 35.8 | 42.0 |
| 機械製造    | 15.4 | 11.1 | 5.6  | 9.8  | 9.8  | 11.2 | 12.6 | 14.7 | 14.9 | 11.2 | 9.5  |

(出所)カザフスタン共和国国家経済省統計委員会ウェブサイト『カザフスタン共和国の経済活動種類別鉱工業生産』より作成 (2017年12月26日アクセス)。

しかも、GDPにおける製造業の割合そのものは、鉱工業の先進性の水準や近代化プロセスにおける達成度を示すものではない。カザフスタンの製造業の特徴は、原料の一次加工のような加工度が低い部門の割合が高く、完成品の製造、特に付加価値が高くハイテクといえるような分野の割合は依然として極めて低いことである。第3表に示したのは1990～2016年の製造業の主要部門の割合で、その推移を見ると、この期間に（機械製造や化学産業等の）ハイテク分野の割合が低下したことおよび冶金、石油精製、食品産業等、原料の一次加工をベースとする部門の割合が増加したことが明らかである。

製造業のうち比較的ハイテクと認められる分野（機械製造、化学、製薬業）の割合は、2016年には合計13.6%となり、1990年の水準（20.9%）だけでなく『産業・イノベーション発展促進プログラム』実施1年目の2011年（14.9%）よりも低くなった。このように、各産業・イノベーション発展プログラムが実施された7年間で、経済における製造業の役割の拡大だけでなく、製造業自体の部門別構成の改善においても、プラスの成果は上がっていない。

## (2) 多角化、特に製造業育成のための具体的施策

産業多角化を含む工業化は、主に『国家産業・イノベーション発展プログラム』（施策計画に基づき実施されている）ならびに『2020年までのカザフスタン共和国発展戦略計画』の枠組みにより推進されている。課題と目標値の達成のための具体的施策には、様々な国家予算支出、政府開発機関による資金供与、優先部門の発展と輸出を支援する非資金的施策、投資家に対する様々な優遇措置の提供、行政障壁の軽減、経済特区の設置などが含まれる。『国家産業・イノベーション発展プログラム』の進捗報告書は投資・発展省のウェブサイトにおいて入手可能である（<http://dep-strateg.mid.gov.kz/en/kategorii/analitika-1>）。

上記の施策の特徴は、非常に多様で幅広いことである（税制上のインセンティブ、経済特区、外国投資誘致施策）。たとえば2016年には、『国家産業イノベーション発展プログラム』の様々な分野において以下の施策の実施が計画されていた。

- 株式会社「カザフスタン発展銀行」の融資による投資プロジェクトの資金調達
- カザフスタンの輸出ブランドの創設と推進を含む輸出支援サービス
- 産業・イノベーション事業に携わる企業の国産工業製品のプロモーションにかかる経費の補填（47社、50件の申請に対して総額2億8,000万テンゲが補填された）
- 株式会社「企業活動発展基金 Damu」を通じた第2層銀行の融資金利の補助（総額3,318億テンゲ、2,121件のプロジェクトに対し、306億テンゲの補助金が支払われた）
- 株式会社「企業活動発展基金 Damu」を通じた優先部門における第2層銀行の融資にかかる保証（総額269億テンゲの融資にかかる保証契約950件が締結され、保証金額は27億9,000万テンゲであった）



- 経済特区「国家石油化学工業団地（NIPP）」、経済特区「アスタナ・ニューシティ」のインフラ建設（「NIPP」に対しては出力310MWのガスタービン発電所の建設費として2014～2016年に国家基金から総額1,030億テンゲが拠出され、このうち2016年の拠出額は100億テンゲであった）
- TechGardenCup<sup>13)</sup>のスタートアップの間での入札開催による準国家機関のハイテク製品（商品・サービス）調達メカニズムの開発を通じたイノベーション需要の確保（国営企業の技術的課題の解決を目的とするプロジェクトの融資契約5件が締結され、地下資源利用者である「バルハシ・サルィシヤガン」社と「カズアゾト」社が5件のプロジェクトに融資した）<sup>14)</sup>

以下では、カザフスタン経済の多角化促進の具体的施策について考察する。

## 1) 税制上のインセンティブ

税制上のインセンティブ（優遇措置）は、経済の優先部門に誘致される投資家に対する一連の国家支援施策の枠組みにより提供される。現在、優先部門と認められているのは、農産複合体、機械製造、化学・石油化学、商業、インフラ、鉱業・冶金複合体である<sup>15)</sup>。税制優遇措置以外にも、投資優遇措置、輸入関税と輸入に際しての付加価値税の免除、国有地・資産の無償貸与、投資補助金、経済特区の入居企業向け優遇措置といった国家支援策がある。上記の措置の多くにおいて、税制上のインセンティブも適用されている。

投資優先プロジェクトおよび投資戦略プロジェクトという2種類の優先的プロジェクトに対して税制上およびその他のインセンティブが適用されるが、優遇措置の適用期間はそれぞれ若干異なる。投資優先プロジェクトに対しては、以下の税金にかかる優遇措置が適用される。

法人税：減税もしくは100%の免税。会計年度末の各グループ（サブグループ）の簿価につき税法典第120条第2項に定められた最大減価償却率の50%以上の償却率を適用することにより各グループ（サブグループ）の簿価の減価償却費を算定する（投資優先プロジェクトの実施にかかる投資契約により法人税の100%免除が定められている場合）。この優遇措置は最大10年間適用される。

土地税：投資優先プロジェクトを実施するために利用している土地については、土地税の税率に係数0が適用される。この優遇措置も最大10年間適用される。

<sup>13)</sup> アルマトィの経済特区「ITパーク」が主催する技術コンテスト。

<sup>14)</sup> カザフスタン共和国投資・発展省公式ウェブサイト『2015～2019年のカザフスタン共和国国家産業・イノベーション発展プログラムの2016年進捗報告書』

(<http://dep-strateg.mid.gov.kz/ru/pages/otchet-o-realizacii-gosudarstvennoy-programmy-industrialno-innovacionnogo-razvitiya-respubliki>) より。

<sup>15)</sup> 投資促進・支援国家企業「カザフインベスト」公式ウェブサイト (<http://invest.gov.kz>) より『優先部門』、2018年12月5日アクセス。

資産税：カザフスタン共和国において初めて稼働を開始した施設の資産税は、課税ベースに対して税率0%で算定される。この優遇措置の適用期間は最大8年である。

投資戦略プロジェクトについても同様の優遇措置が適用されるが、適用期間が若干異なり、土地税については最大10年でなく7年、資産税については最大8年でなく7年となっている<sup>16)</sup>。

さらに、関税および付加価値税（VAT）に関する優遇措置もある。具体的には、投資契約の枠組みにより投資プロジェクトを実施するカザフスタン共和国の法人は、技術機器およびその部品とスペアパーツ、原料および（または）資材の輸入に際して関税を免除される。また、投資プロジェクトを実施する投資家は、2017年1月1日以降、輸入品の付加価値税を免除される（投資契約の枠組みにより輸入に際して付加価値税が免除される原料と資材のリストは2016年4月28日付カザフスタン共和国投資・発展大臣命令第408号により承認された）<sup>17)</sup>。

## 2) 経済特区とインダストリアル・ゾーン

現在、カザフスタンには10の経済特区（SEZ）と22のインダストリアル・ゾーン（IZ）がある。これらの特区では、合計271件、うち経済特区において157件の投資プロジェクトが実施されている。経済特区では約6,900億テンゲの投資が行われ、11,750人以上の雇用が創出された。経済特区のインフラ建設には国家予算から約2,830億テンゲが拠出された。税金という形で1,120億テンゲが国家予算に還元された<sup>18)</sup>。一方、IZのステータスは最近まであまり明確になっておらず、法律では主に経済特区における活動の利点が定められていた。2017年12月28日、法案『経済特区とインダストリアル・ゾーンについて』が提出されたが、これによりIZに関する法律の不備が解決される見込みである。マジリス（議会下院）にこの法案を提出した投資・発展省のエルラン・ハイロフ次官は、経済特区とIZの発展のための課題には、2018年以降、両特区で年間合計1,000億テンゲ以上のプロジェクトを実施すること、2020年末までに経済特区において2万人以上の正規雇用を創出すること、経済特区の発展のため、さらに戦略的パートナーを誘致することが含まれると述べた。

現在、カザフスタンにおける経済特区の活動については以下の法令に定められている。

- 『税法典』：経済特区の入居企業に対する課税に関して
- 法律『経済特区について』：経済特区の活動について規定する基本法
- 『関税同盟の関税領域における自由（特別）経済区および自由関税区の通関手続きに関する協定』：経済特区における関税に関して（2017年1月1日まで時限的に適用）

<sup>16)</sup> 同上『投資家ガイド／税制優遇措置』、2018年1月8日アクセス。

<sup>17)</sup> 同上『投資家ガイド／輸入関税と輸入VAT免除』、2018年1月8日アクセス。

<sup>18)</sup> カザフスタン法律情報ウェブサイト「Zakon.kz」掲載記事『カザフスタン共和国投資・発展省：国家工業化第2段階の後、カザフスタンにおける特別経済区の繁栄が見込まれる』（2017年12月28日付/<https://www.zakon.kz/4896349-mir-rk-rastsvet-sez-v-kazahstane.html>）、2018年1月8日アクセス。

第11図 カザフスタンの経済特区



(出所)企業活動発展基金Damuウェブサイト(<https://business.gov.kz/ru/free-economic-zone/>)より,2018年1月8日アクセス。

現在、カザフスタンでは以下の10の経済特区が機能している。

- SEZ『アスタナ・ニューシティ』アスタナ市（軽工業、自動車製造、航空産業、化学産業）
- SEZ『アクタウ港』マンギスタウ州（軽工業、化学産業、冶金）
- SEZ『南（オントゥスティク）』南カザフスタン州（軽工業、繊維産業）
- SEZ『国営石油化学工業団地』アティラウ州（石油化学産業）
- SEZ『ブラバイ』アクモラ州（観光）
- SEZ『パヴロダル』パヴロダル市（化学・石油化学産業）
- SEZ『サルィアルカ』カラガンダ州（冶金、機械製造）
- SEZ『ホルゴス—東の窓口』アルマトィ州（物流）
- SEZ『ケミカルパーク・タラズ』タラズ市（化学産業）
- SEZ『ITパーク』アルマトィ市（ITイノベーション）

SEZ『アスタナ・ニューシティ』を除く全ての経済特区は、管理会社が運営している。管理会社を設立することができるのは、カザフスタン政府、地方行政府、外国企業を含む民間法人である。国家機関のイニシアティブにより経済特区が設置された場合、政府が管理会社の議決権付株式の50%以上を保有しなければならない。一方、民間法人のイニシアティブにより経済特区が設置された場合、政府は議決権付株式の26%以上を保有しなければならない。このように、経済特区の



活動への参加を希望する（外国投資家を含む）民間投資家は、管理会社の創設者となることができる。それにより、投資家は、自らの活動に直接的な影響を及ぼす意思決定に参加することが可能になる。管理会社は、経済特区の入居企業に「ワンストップ」原則に基づきサービスを提供するが、このことは、申請者の様々な書類収集・作成手続きへの関与を最小化し、役人との直接のやり取りを軽減することを意味する。

経済特区における優遇措置については、税法典および法律『カザフスタン共和国の経済特区について』に定められており、以下の措置を含む。

- 税制優遇措置：法人税の免除。土地税の免除。資産税の免除。経済特区設置の目的に合致する事業を実施するために使用される製品を経済特区において販売する際、カザフスタン共和国政府が定めた製品リストに基づき、0%の付加価値税が課される。2018年1月1日に施行された改正税法典には、経済特区において事業を行う組織のための税制優遇措置に関するより詳細な記述が追加された（第709条）<sup>19)</sup>。
- その他の優遇措置：外国人労働者の雇用手続きが簡略化される（地方行政機関による外国人労働者の雇用許可発行の手続きが簡略化され、国内労働市場において候補者を探す必要がなくなる）。最大10年にわたり土地が無償で貸与される。

税制優遇措置を受ける条件は以下の通りである。

- 1) 経済特区において納税者として登録されていること
- 2) 経済特区外に一部部門や子会社が存在しないこと
- 3) 年間総所得の90%以上（SEZ『ITパーク』については70%）が、経済特区の優先業種に基づき自社で生産した製品の販売収入から成ること

### 3) 製造業向け外国投資誘致政策

製造業向け外国投資誘致政策は、カザフスタンの製造業投資家に対しても適用される。実際は、優先部門と認められている部門のプロジェクトを実施する投資家に対して優遇措置を適用するもので、6つの優先部門（農産複合体、機械製造、化学・石油化学、商業、インフラ、鉱業・冶金複合体）のうち3つ（農産複合体（食品生産）、機械製造、化学・石油化学）が製造業であり、鉱業・冶金複合体にも採掘だけでなく製造業（冶金）が含まれる。このように、優先部門の大部分が製造業に属し、それらへの投資は上述の優遇措置やインセンティブの対象となるというわけである。

また、現行のプログラムに基づき最大限の国家支援を受けることができる「投資優先プロジェクト」には、より幅広いインセンティブが適用される。これらの措置には、税制優遇措置（法人税の100%免除、土地税率に対する係数0の適用、資産税の課税ベースに対する税率0%の適用）だけでなく、投資補助金や国有地・資産の無償貸与も含まれる。

<sup>19)</sup> 2017年12月25日付カザフスタン共和国法典第120-VI号『税金およびその他の強制的納付金について』（税法典）より。テキストは前出Zakon.kz ([http://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=36148637#pos=853;-93](http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36148637#pos=853;-93))、2018年1月8日アクセス。

投資補助金とは、国家予算による助成金の一種であり、投資優先プロジェクトの実施にかかる投資契約を締結したカザフスタン共和国の法人に対する投資優遇措置として返還不要・無償で供与される。投資補助金は、地域開発の促進を目的として、カザフスタン共和国政府の決定に基づき投資優先プロジェクトを実施する投資家に対して供与される。投資補助金は、建設・据付工事および機器購入の実際の費用（付加価値税・物品税抜き）の最大30%を証明書類に基づき補填することにより供与されるが、カザフスタン共和国の法律に定められた手順に従い国家監査を受けた計画書類に記載されている経費の範囲内とされる<sup>20)</sup>。

国有地・資産の無償貸与とは、投資プロジェクト実施のため、カザフスタン共和国の法人に対して一時的に無償で利用するためにカザフスタン共和国が所有する資産または土地を貸与することであり、その後、無償で所有権または土地利用権が与えられる。無償で提供され得るのは、土地区画、建物、施設、機械・機器、コンピュータ、計器・制御装置、輸送機関（乗用車を除く）、製造・事務用備品である。国有地・資産無償貸与の最高額は、カザフスタン共和国の法人の固定資本投資額の30%以下である<sup>21)</sup>。

上記の製造業の優先部門向け投資支援策に加えて、別の形式による外国投資家との連携およびカザフスタンへの投資誘致施策もある。たとえば、1998年以降、カザフスタン共和国大統領と外国投資家がカザフスタンにおける投資活動およびカザフスタンの投資環境の改善に関する問題を効率的に解決するための直接対話を行うことを目的として、大統領付属外国投資家協議会が機能している。同協議会の主な任務は、大統領と政府に提出するため、カザフスタンの投資政策の主要方針、すでにカザフスタンに投資を行っている国際的企業が直面している問題の特定によるカザフスタンの投資環境の改善、経済多角化、工業化、中小企業活動の発展のための良好な投資・法的環境の創出に関する問題など、カザフスタンの投資政策と経済発展の重要な側面に関する提言と提案を作成することである。大統領が議長を務める同協議会の年次総会において、意見交換と協議会メンバーの提言の発表が行われる。

同協議会の下には、イノベーション・技術開発と経済多角化に関するワーキンググループを含め、複数のワーキンググループがある。同ワーキンググループの主な任務は以下に関する提言の作成である<sup>22)</sup>。

- 外国投資家によるカザフスタンのイノベーション・技術開発と経済多角化の促進に関する共同戦略と国家機関の活動の調整
- 外国投資家によるカザフスタンのイノベーション・技術開発と経済多角化の促進における制度・行政・予算障壁の撤廃

---

<sup>20)</sup>投資促進・支援国営企業「カザフインベスト」公式ウェブサイト (<http://invest.gov.kz>) より『投資家ガイド／投資補助金』、2018年1月9日アクセス。

<sup>21)</sup> 同上『投資家ガイド／国有地・資産無償貸与』、2018年1月9日アクセス。

<sup>22)</sup> 同協議会公式ウェブサイト『イノベーション・技術開発と経済多角化に関するワーキンググループ』([http://fic.kz/rus/work\\_groups/rgitrde/](http://fic.kz/rus/work_groups/rgitrde/))、2018年1月9日アクセス。

- 外国投資家によるカザフスタンのイノベーション・技術開発の促進
- 外国投資家によるカザフスタンの経済多角化の促進、すなわち、資本や収入を失うリスクを減らすため、カザフスタン経済の様々な部門の間で投資や融資を配分すること
- エネルギー部門の改善
- ローカルコンテンツの開発
- 石油・ガス部門の改善

このように、外国投資家協議会のメンバーとなっている大手外国企業の代表者は、自社の問題および製造業向け投資を含む外国投資誘致分野の現状に関するビジョンをカザフスタンの大統領と首相に直接報告するとともに、ワーキンググループを通じてこの分野の国家政策に影響を及ぼす機会を得ている。

投資を誘致するための作業は、すでにカザフスタンに進出している外国企業のレベルだけでなく、国際金融機関との協力という形でも実施されている。たとえば、2017年8月、カシムベク投資・発展大臣は、世界銀行と共同で『2018～2022年の国家投資戦略』を策定したと発表した。同戦略における主な重点は、輸出を志向する非資源部門向けの外国直接投資の誘致に置かれている。同戦略が首尾よく実施された場合、直接投資流入額が5年にわたり段階的に増加し、対2016年比26%増、そして効率向上、換言すれば輸出を志向する投資は50%増となる見込みである。世界銀行と共同で効率向上を志向する優先部門が選定されたが、これらは以下の2つのグループに分けられる。食品産業、得率の高い石油・ガス・鉱物資源の精製・加工、機械製造などの「現実的なポテンシャルを有する部門」、そして情報・コミュニケーション技術、観光、金融などの「将来的に有望な部門」である。

同戦略の枠組みにおいては、以下の2つの方向性で作業が行われる。

- 1) カザフスタンの投資環境の改善：投資政策の透明性と予測可能性の強化、査証・移民制度の改善施策、投資家の権利保護に関する法律の整備
- 2) 効率的な運用措置の実施と新たな投資誘致アプローチの導入：この目的のために、投資誘致に特化した国営企業「カザフィンベスト (Kazakh Invest)」が設立された。同社には外国駐在事務所や地方支部のネットワークがあり、「ワンストップ」原則に基づき投資家に対応する。また、事前に綿密且つ十分な調査を行わずにプロジェクトが「破綻」するケースを完全に排除するため、投資プロジェクトの情報モニタリング・システムが導入される予定である<sup>23)</sup>。

カザフスタンは、経済の多角化と近代化の枠組みにおいて世界の主要機関とも協力しており、たとえば、経済協力開発機構 (OECD) とは、2015年1月に署名された2年間の計画であるカント

<sup>23)</sup> カザフスタン共和国首相公式ウェブサイト掲載記事『カザフスタン共和国政府が対カザフスタン外国直接投資を増やすための施策パッケージを策定』(2017年8月15日付／<https://primeminister.kz/ru/news/all/pravitelstvo-rk-podgotovilo-paket-mer-po-uvlicheniu-pryamih-inostrannih-investitsii-v-kazahstan-15133> )、2018年1月9日アクセス。

リー・プログラムに基づき密接に連携している。このプログラムでは、様々な部門や分野においてカザフスタンがOECDのベストプラクティスと合致するか否かに関する13件のレビューが実施された。カザフスタンにとって、世界の先進国の上位30カ国以内に入ることを目指す戦略において、OECDとの協力は戦略的優先事項である。カントリー・レビューの第2フェーズでは、経済多角化、金融部門の動員、効率的な環境規制、民営化メカニズムによる国家の役割の削減といった分野に関する体系的分析の実施と提言策定を目指している<sup>24)</sup>。

このように、経済多角化および製造業の先進的分野の育成のためにカザフスタンで実施されている施策は、主要国際機関との協力から優先分野で事業を行うことを希望する投資家のための税制およびその他の具体的なインセンティブ措置に至るまで、多層的且つ包括的なものである。

### **(3) 石油部門の経済多角化への貢献を確保するための諸方策(国家基金、地下資源利用税、民営化等)**

採掘業部門からの税収と多角化を可能にする部門への投資の間に直接的な関係がないことから、カザフスタンには、石油部門の経済多角化への貢献を確保するための政策は事実上存在しない。採掘業の影響があるとすれば、油価が高くなると国家基金の収入および国家基金から共和国予算への振替が増え、経済近代化プログラムのための予算支出が増えるという間接的な影響のみである。

カザフスタンの税制には、石油・ガス部門を含む地下資源利用者に課される一連の税金や納付金が含まれる。これらはカザフスタン共和国税法典において「地下資源利用者特別納付金・税」と称され、ボーナス、ロイヤリティ、超過利潤税、生産物分与におけるカザフスタン側の取り分を含む。加えて、石油と石油製品の輸出業者等も納税者となる輸出レント税がある。輸出レント税の税率は国際原油価格に連動して0～32%の範囲内で柔軟に変動する(ただし、最高税率は190～200ドル/bblという油価を前提としているため、理論的な数字でしかない)。さらに、石油・ガス企業は、法人税をはじめとする一般的な税金も支払わなければならない。

しかし、地下資源利用者の税金およびその他の納付金は、カザフスタン共和国税法典に基づき、予算ではなく国家基金の収入となる。国家基金は貯蓄と安定という二つの主な機能を果たしており、経済の発展、近代化または多角化に関する直接的な任務は負わず、国の貯蓄を保管する場所に過ぎない。このように、石油・ガス部門の企業の税・納付金は経済多角化をもたらすものではないが、危機的状況下で作動するとともに戦略的準備金を成すセーフティクッション形成の機能を果たしている。

---

<sup>24)</sup> ウェブサイト「Atameken Business Channel」掲載記事『カザフスタンはOECDの処方箋に従い行動する』(2017年6月15日付/<http://abctv.kz/ru/news/kazahstan-budet-dejstvovat-po-receptam-ot-oesr>)、2018年1月9日アクセス。

国家基金の資金の一部は保証された振替と目的別振替という2種類の振替により予算に組み込まれ、経済の近代化や多角化のためにもある程度は使われるが、このような目的のための予算支出は極めて少ないということを考慮しなければならない。産業発展のための予算支出は「産業、建築・都市計画・建設事業」という項目により実施されるが、この項目は予算支出の15項目の中で最も少ないものの1つであり、この状況は、カザフスタンの予算編成プロセスにとって伝統的なものである（第4表）。10年前もこの項目は予算支出の中で最も少なく、国家予算支出総額のわずか0.3%であったが、現在も依然として非常に少ない（2016年は予算支出総額の0.5%）。

第4表 2007年および2016年のカザフスタン共和国予算支出構成

|                                  | 2007年            |            | 2016年            |            |
|----------------------------------|------------------|------------|------------------|------------|
|                                  | 100万テンゲ          | 構成比 %      | 100万テンゲ          | 構成比 %      |
| <b>国家予算支出</b>                    | <b>2,068,292</b> | <b>100</b> | <b>9,433,745</b> | <b>100</b> |
| 1. 一般的な国家サービス                    | 120,536          | 5.8        | 622,484          | 6.6        |
| 2. 防衛                            | 160,866          | 7.8        | 438,499          | 4.6        |
| 3. 社会秩序、安全、法・司法・刑事執行活動           | 196,696          | 9.5        | 584,170          | 6.2        |
| 4. 教育                            | 148,655          | 7.2        | 1,669,398        | 17.7       |
| 5. 保健                            | 100,830          | 4.9        | 1,039,576        | 11.0       |
| 6. 社会的支援と社会保障                    | 462,667          | 22.4       | 1,977,315        | 21.0       |
| 7. 住宅・公共サービス                     | 72,329           | 3.5        | 507,185          | 5.4        |
| 8. 文化、スポーツ、観光、情報空間               | 62,964           | 3.0        | 326,653          | 3.5        |
| 9. 燃料・エネルギー複合体と地下資源利用            | 50,635           | 2.4        | 100,423          | 1.1        |
| 10. 農林水産業、特別自然保護区、環境・野生生物保護、土地関係 | 93,196           | 4.5        | 414,528          | 4.4        |
| <b>11. 産業、建築・都市計画・建設事業</b>       | <b>5,499</b>     | <b>0.3</b> | <b>46,324</b>    | <b>0.5</b> |
| 12. 運輸・通信                        | 217,272          | 10.5       | 761,990          | 8.1        |
| 13. その他                          | 149,620          | 7.2        | 410,181          | 4.3        |
| 14. 債務返済                         | 33,735           | 1.6        | 523,214          | 5.5        |
| 15. 振替                           | 192,791          | 9.3        | 11,804           | 0.1        |

(出所)以下の資料のデータに基づき作成。カザフスタン共和国財務省『カザフスタン共和国財務省統計速報No.12 (108)』（2007年12月）、同『2017年1月カザフスタン共和国財務省統計速報』、ともに同省公式ウェブサイトより入手、2018年1月17日アクセス。

インフラ開発や住宅建設支援のための国家予算支出は建材工業や化学工業などの関連産業の発展も促進するため、経済の非資源部門の多角化と発展は、予算支出のうち「運輸・通信」、「住宅・



公共サービス」といった別の項目によってもある程度は促進される。たとえば、カザフスタンにおけるセメント生産量は2011～2015年の4年間で3倍以上(44億9,100万tから151億t)に増加した<sup>25)</sup>。しかし、このような例は、産業近代化を目的とする国家政策の結果というよりは、輸出収入とこれに基づく内需の伸びをもたらす対外経済情勢の好調に起因する経済環境の全般的な改善の結果である。一方、長年にわたり経済政策の公式な優先事項となっているハイテク製造業の発展は極めて遅いペースで進んでおり、依然として初期段階にある。

民営化も、経済多角化の手段として一義的に位置付けることはできない。カザフスタンの主要な民営化プログラムは1900年代に実施され、4つのタイプの民営化、すなわち小規模民営化(対象はサービス分野を中心とする小規模企業)、国民に給付された民営化バウチャーを利用した一般民営化(採掘業を含む様々な分野の中・大企業約3,700社)、農産複合体の民営化、個別プロジェクトの民営化(旧カザフ・ソビエト社会主義共和国の経済の基盤であった最大手の採掘業企業)が行われた。当時の民営化の成果は一義的ではなく、産業の多角化と近代化にプラスの影響を与えたと結論付けることはできない。逆に、民営化された製造業の企業の大部分はその後閉鎖されたり、業種を変えたり、あるいは著しく弱体化して生産を縮小したりした。以前は存在した機械製造部門は事実上消滅し、鉱工業生産に占める機械製造の割合は1990年の12.5%から2000年の2.6%に減少した。こうした経験から、民営化を産業の近代化と多角化のファクターとして見なすことはできない。

カザフスタンでは現在も引き続き民営化が行われている。2016年1月、カザフスタン共和国政府は、約900の企業を対象とする2016～2020年の民営化総合計画を承認した。現在までに、すでに373の企業が総額1,570億テンゲで売却された。他の企業の売却による収入はこれよりはるかに多くなる見込みで、国家経済省は35億～55億ドルになるものと評価している。最大規模で魅力的な民営化対象企業の大部分は、現在は国民福祉基金「サムルク・カズィナ」傘下にある国営企業で、それらの株式はIPO(新規株式公開)により売却される予定である。このような企業47社の中には、たとえば「カザフスタン・テミル・ジョリ」(カザフスタン国営鉄道)、「カズムナイガス」、「カザトンプロム」(カザフスタン原子力公社)、「サムルク・エネルゴ」、「エア・アスタナ」、「カズポチタ」(カザフスタン郵便)、「タウケン・サムルク」が含まれている。民営化対象企業の業種をみると、石油・ガス部門10社、鉄道11社、電力8社、民間航空5社(株式会社「エア・アスタナ」を含む)、原子力4社、防衛5社、その他が5社となっている<sup>26)</sup>。

民営化により得られた資金も国家基金の収入となるが、上述の通り、国家資金の収入と経済多角化のための支出の間に直接的な関係はない。経済多角化に対する民営化の間接的な影響があるとすれば、投資家を買収した企業を垂直統合型で発展させ、加工度の高い関連製造業を創出した

<sup>25)</sup> 情報サイト「Kursiv.kz」掲載記事『カザフスタンのセメント市場の展望』(2014年1月28日付/<https://www.kursiv.kz/news/kompanii/Perspektivy-tsementnogo-rynka-Kazahstana/>)、2018年1月18日アクセス。

<sup>26)</sup> 情報サイト「Atameken Business Channel」掲載記事『政府は民営化による国家基金の収入が35億～55億ドルになるものと見込んでいる』(2018年1月18日付/<http://abctv.kz/ru/news/kabmin-ozhidaet-dohod-nacfonda-ot-privatizacii-v-3-5-5-5-mlrd-dollarov>)、2018年1月18日アクセス。

場合だが、これは単なる仮説に過ぎない。より可能性が高いのは、民営化された企業が現行の業種を維持し、カザフスタンの産業のマクロレベルでの構造的近代化にはつながらないというシナリオである。

### 3. 結論:多角化の現状と課題

経済成長の源泉となるべき多角化の現状は、依然としてあまり好調とは言えない。鉱工業生産における製造業の割合の形式的な増加は、主として資源価格（主に油価）の下落およびそれによる鉱業生産額の減少に起因するものである。現状におけるプラスの要素は、経済の近代化と多角化の重要性に関する一般的な認識、製造業と特定のハイテク分野（たとえばグリーン・エネルギーなど）の発展を目的とする一連のプログラムの存在、インフラ・プロジェクトにより一部の部門の急成長が促進されていること、等である。一方で、ハイテク製造業育成の努力は不十分であり、製造業における一部の成功事例は、製造業、特にハイテク産業の急成長により産業構造を変化させるにはあまりにも規模が小さすぎる。

資源市場と油価の回復とともに採掘業の比重が再び増加しはじめた。資源部門の成長ペースは製造業のそれを上回っており、国内全体およびカシャガン油田における石油生産量の増加により、経済におけるイノベーション産業の比重を高めるためのあらゆる努力が無効となっている。

ハイテク製造業の育成に伴う問題は、カザフスタン経済における資源部門の独占と国際資源価格の回復のみでなく、先進的技術の導入とハイテク産業向け外国投資誘致を困難にしている特殊な要因にも起因している。これらの要因は非常に幅広く、官僚主義、汚職、行政障壁（ただし、この問題は近年軽減されている）、国内市場の需要が少ないこと、労働力と教育システムの質が十分でないこと、長期融資の不足、完成品の輸出ポテンシャルの低さによる問題が含まれる。

こうした問題は、今後も製造業のハイテク分野の発展における深刻な障害となるであろう。そして、実質的な経済多角化は、バリューチェーン（たとえば石油生産－石油化学－化学産業）の拡大に基づく既存の製造業の関連産業の段階的な発展の枠組みという、限られた範囲においてのみ可能性がある。カザフスタンの資源・人的・技術的ポテンシャルの現実と展望ならびに現状における外国投資家の意向に鑑みれば、機械製造等、ハイテク分野における完成品の大量生産をゼロから育成しようとしても、うまくいくことはないであろう。

多角化を軌道に乗せるための課題は、明確に策定され、戦略的発展目標として承認され、長期国家プログラムの基盤となるべきである。これらの課題は、製造業の具体的なサブセクター、特に現実的な展望のある製造業種の発展目標という形で明記されるべきである。発展の課題とともに、具体的な数値的目標値とそれらの達成スケジュールも付記されなければならない。さらに、多角化の課題を実施する上では、資源部門からの収入などの資金源（イノベーション発展および産業構造の多角化のために毎年一定の割合で配分する形で）、国家支援策および経済的インセンティブによる裏付けが必須条件である。なぜならば、こうした課題、目標、目標値、資金源、国家支援策のパッケージは、明瞭且つ然るべく構成され、具体的な計画の時間軸を伴う産業政策にまとめられ、産業政策の実施は特定の省（現在は事実上存在しない）だけでなく所管分野にかかわらず



国家機構全体の優先事項とならねばならない。このようなアプローチの下でのみ、産業の発展、多角化および近代化における前進が可能となるのである。

## II

### アゼルバイジャン

---

# 1. アゼルバイジャン経済の現状

## (1) 経済動向

アゼルバイジャンでは石油産業が伝統的に経済を牽引してきた。その傾向はソビエト連邦時代に形成されたものであり、一方、すでに当時から、農業の発展、大規模工業企業の設立等、国家経済を多角化する試みが始められていた。同様のプロセスは独立後も続き、国際金融機関は、石油セクターの割合逡減のため経済多角化政策をより積極的に進めるよう、アゼルバイジャン政府に常に提言してきた。またこうした改革の実施は、国際金融機関の信用供与のためのコンディショナリティの1つともなっていた。しかし基本的にこのような改革は進展が遅く、終わりの見えない性質のものだ。結局のところ石油産業の重要性は増大し続け、特に世界市場で原油価格が大幅に上昇した折には、莫大な収入が政府にもたらされた。

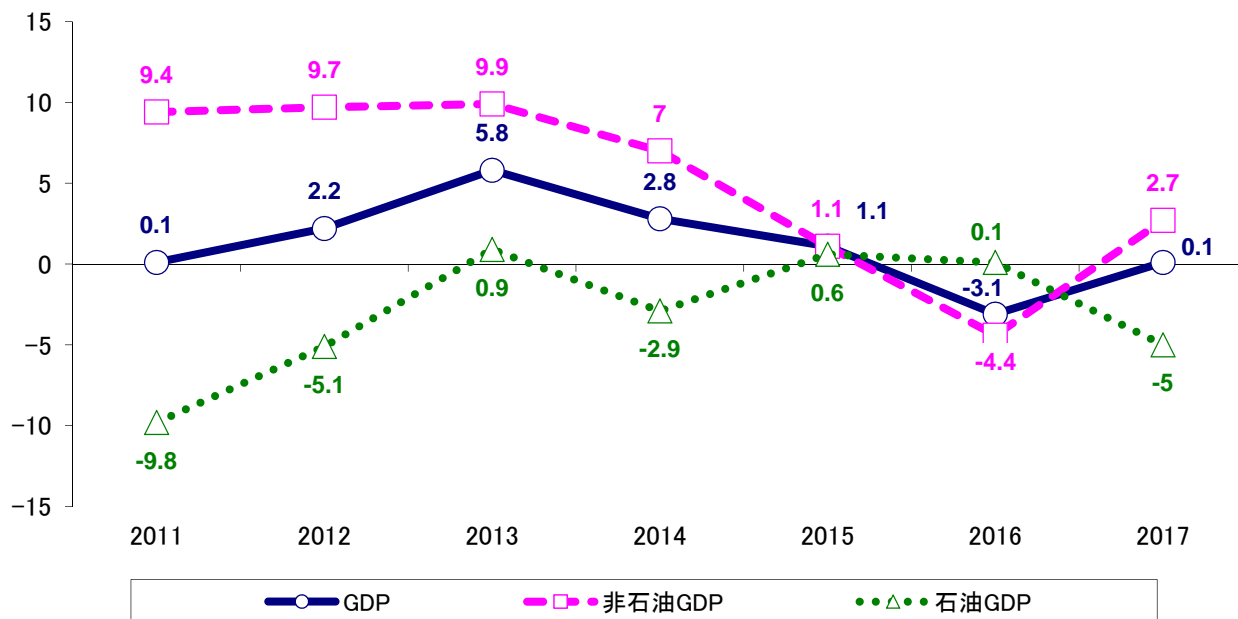
2014年後半に始まった石油価格の急激な下落により、発展の偏りに起因するアゼルバイジャンにおけるあらゆる経済問題とリスクが露わとなってきた。また2011年以降、アゼルバイジャンでは既存の油田が枯渇に向かう一方で新しい大型油田が見つからないことによる石油生産量の自然減が進んだ。しかし2011～2013年の間は、生産量の減少が高い油価で補償されたことで、政府は原油輸出による多額の利益を確保し続けることができた。

2014年後半に国際石油市場で起きた危機は、アゼルバイジャン政府の経済政策が非効率的であることを白日の下に晒した。それまで政府は、明らかに衰退している分野の改革においてうわべの対応に注力するのみで、経済における総合的制度改革はむしろ全力で回避してきた。また政府は高い石油価格に慣れてしまい、その急激な下落に対する準備が全くできていなかった。

危機から脱出するためアゼルバイジャン政府は、新しい経済モデル「ポスト石油時代」に2015年から移行するという決定を下した。当初、ポスト石油時代の開始は2030年以降になると予測されていたが、2015～2016年の石油市場危機がそれを早めた。あらゆる予想が、近い将来において100ドル/bblまで油価が上昇することは考え難いとの見解を示したためである。現在では油価は60～70ドル/bblのレンジで予想されており、それが生産者にとっても消費者にとっても妥当な水準とみなされている。

過去2～3年における石油市場の変動が強く作用した結果、2015年後半からアゼルバイジャンのマクロ経済指標に景気後退の徴候が現れ始めた。インフレは加速し、2015年のインフレ率対前年比4.0%に対し、2016年には12.4%、2017年には12.9%に達した。このように動向は芳しくないにもかかわらず、政府は早くも2018年にはインフレが一桁（6.1%）の水準まで落ち着くと予測している。しかしながら、このような期待は2017年にも見られたものであるが、実際にはインフレ傾向が強まる結果となった。

第12図 アゼルバイジャンのGDPの推移(%)



(出所) 各種資料よりThe Profile Analytical Unit作成。

2015年のアゼルバイジャンのGDP成長率は1.1%であった。しかし2016年度は3.1%の下落、2017年度には0.1%増とわずかに上昇した。つまり、2015年から2017年までのアゼルバイジャンにおける経済成長率はマイナスであった(第12図)。2018年は、今のところわずかな経済成長(1.5%)が期待されている。2019~2020年の間、経済成長率は約3%の水準になると予想されている。

世界市場における石油価格の下落は、アゼルバイジャンの外貨獲得能力にも問題を生じさせた。2004~2010年の間は石油生産量の増加と、国際石油市況が良好であったことから、輸出量は増加し、国際収支にも改善が見られた。たとえば2004年のアゼルバイジャンの経常赤字は約58億ドルであったが、2005年にはこれが黒字に転じた。2005~2014年のアゼルバイジャンにおける国際収支の累積経常黒字は1,100億ドルに達し、2014年の経常黒字は約170億ドルまたは対GDP比25.8%と過去最高を記録した。

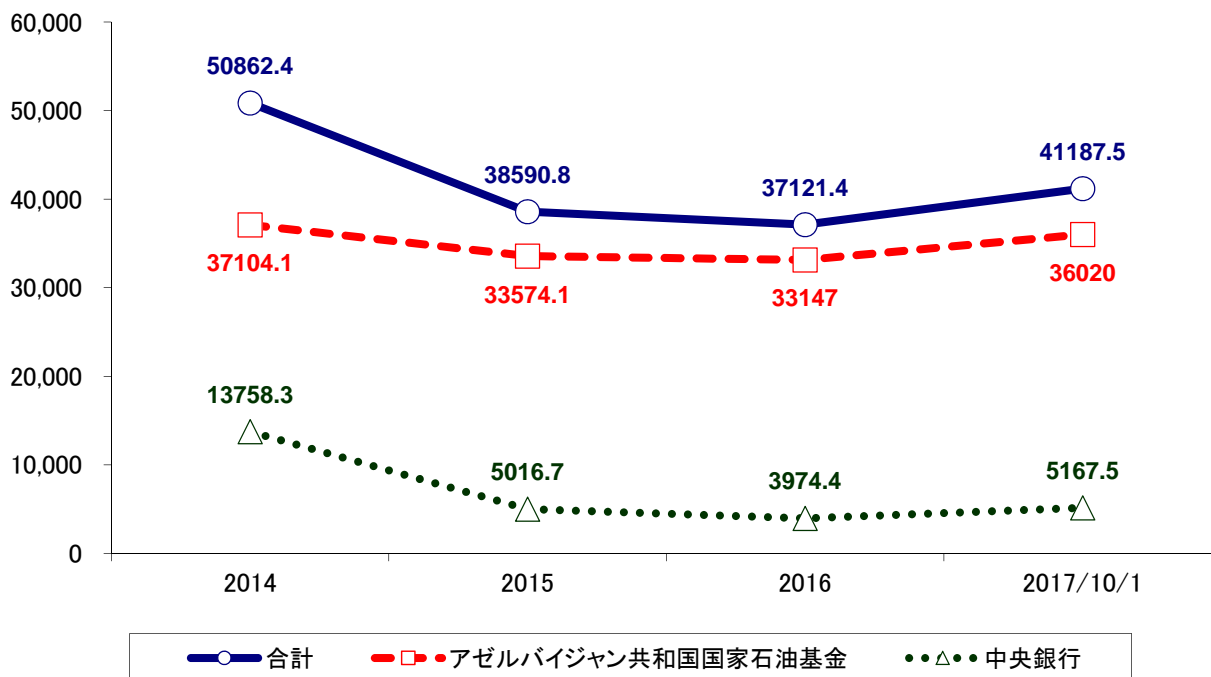
指摘されるべきは、この期間の国際収支に生じたすべての肯定的な事象は、石油の貢献により達成されたものであるということだ。2004~2014年の非石油部門における経常赤字は560億ドルで、2014年は赤字が2004年度比で4倍に増加した。これは潤沢な石油収入の条件下においてアゼルバイジャン経済が非石油輸入の増加に強く依存していたことを示している。これらすべてが自国通貨の為替相場の柔軟性における潜在的风险、外貨準備減少のリスクの発生につながった。

石油市場での価格下落はアゼルバイジャンの国際収支指標をたちまち悪化させた。2015年には、2004年以降初めて経常収支が赤字となった(2億2,200万ドル)。これは貿易収支の黒字が

190億ドルから60億ドルまで急激に減少したことが影響している。資本移転および金融収支の赤字は1年間で3倍に増加し、90億ドルとなった。さらに2016年には経常赤字が13億6,000万ドルまで増加した。2017年になってようやく石油市場の圧力が弱まり、国際収支の経常勘定は黒字の範囲に戻り（黒字が9カ月で10億ドルを超えた）、政府の予想によれば2018年には経常黒字が24億ドルとなる。ただし、この予想は油価45ドル/bblをベースにしていることを考慮する必要がある。現在の石油価格はこれより遥かに高く、さらに大きな黒字を期待する根拠を政府に与えるものとなっている。

また、否定的状況は、通貨マナトの減価につながった。2015年初には1ドル当たり0.78マナトであったものが、2015年末には1ドル当たり1.55マナトと、マナトがドルよりも安くなった。この傾向は2016年も続いたが、同年のマナトの減価は約13%にとどまった。2017年に入り為替相場はようやく安定、マナトは対ドルで逆に4%増価した。これは為替政策の厳格化と為替市場における需要制限の成果であった。巷ではマナトの新たな切り下げが定期的に話題になるものの、おかげでマナトは安定し、為替市場での投機もやや沈静化した。

第13図 アゼルバイジャンの外貨準備(100万ドル)



(出所) 各種資料よりThe Profile Analytical Unit作成。

第5表 アゼルバイジャンの直接および保証付き対外債務

|              | 2013年   | 2014年   | 2015年   | 2016年   | 2017年7月1日 |
|--------------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| 対外債務(100万ドル) | 6,058.9 | 6,478.2 | 6,894.3 | 6,913.2 | 7,172.6   |
| GDP比債務額(%)   | 8.2     | 8.6     | 19.8    | 20.4    | 18.9      |

(出所) 各種資料より The Profile Analytical Unit 作成。

また、国の外貨準備が減ったこともネガティブに作用した。2015年に政府は自国通貨の為替相場を支えるため外貨準備を最大限活用しようとした。しかし為替相場への圧力が非常に強かったため、2015年には国の外貨準備が509億ドルから386億ドルまで減少し、2016年にもこれ程の速度ではないにせよ、こうした傾向は維持された。2016年末までに外貨準備は371億ドルまで減り、減少率は1年で4%となった。2017年には状況がいくらか改善した。2017年の9カ月間で外貨準備は45億ドル増えた(第13図)。このように外貨準備は徐々に回復傾向にあり、これは政府が力を入れている分野の1つとなっている。

原油価格の下落は、対外債務の返済に充てられる財政支出額の増加をもたらした。2014年にアゼルバイジャンの対外債務返済にかかる支出が3億7,890万マナトまたは財政支出の2%だったのに対して、2015にはこれが7億440万マナト(財政支出の4%)、2017には15億マナト(財政支出の8.6%)に達した。2018年に国家予算から対外債務返済に充てられる支出は22億6,300万マナト(財政支出の10.7%)となる見通しで、これは2017年より49%多い。このように5年間(2014年~2018年)で対外債務の返済に充てられるアゼルバイジャンの支出は6倍に増えた。

2018年に対外債務の返済にかかる支出が増えたのは、アゼルバイジャン国際銀行の債務返済に伴うものである<sup>1</sup>。アゼルバイジャン政府は2018年に4億4,200万マナトを、アゼルバイジャン国際銀行の対外債務再構成の枠内で発行された債券の利払いに充てる予定である。この資金は、財務省発行債券の保有者であるアゼルバイジャン国際銀行外国債権者への支払いに充てられることになる。

アゼルバイジャン国際銀行の対外債務再構成は2017年9月1日に完了したが、財務省が最後に公開したのは2017年7月1日現在のアゼルバイジャンの対外債務指標に関する情報である。アゼルバイジャン国際銀行の債務再構成の枠内で財務省が24億ドルの債券を発行したことを考慮すると、2017年10月1日現在のアゼルバイジャンの対外債務は少なく見積もっても95億ドルと

<sup>1</sup> アゼルバイジャン国際銀行健全化の枠内で、金額にして33億4,000万ドルの自発的な債務再構成が表明された。銀行はニューヨーク裁判所に債務再構成の手続きにおける支援を求めた。2017年5月12日に下された裁判所の決定に従い、銀行が国外債務を自発的に再構成する過程で外国の債権者はアゼルバイジャン国際銀行の資産を請求することができない。再構成の枠内で銀行の外貨債務は国家に直接移転される。先にアゼルバイジャン政府は、銀行の対外債務再構成後にアゼルバイジャン国際銀行を民営化する意向を表明している。政府の予想によると、手続きは2018年以降に開始される。

なる（アゼルバイジャンの対外債務に関する情報を第5表に示した）。我が国の大統領が、対外融資調達政策を厳格化し、対外債務を減らす政策を実施するよう求めたのは、驚くべきことではない。総じて、今のところアゼルバイジャンの対外債務は許容水準にあるが（GDPの約26～27%）、すでに政府は対外債務管理戦略の立案に取り組んでいる。

2009～2013年の国際市場での原油価格の上昇は住民の所得増を伴った。こうした状況下で、融資商品をはじめとする銀行商品の需要が急増した。住民は消費者金融を積極的に利用するようになり、銀行は金融に対して膨らむ住民の欲求を満たそうと喜んで努めた。だが2012～2013年の段階でMoody'sに代表される国際格付機関は、消費者金融の野放しな成長はアゼルバイジャンの銀行システムに非常に大きな問題を引き起こす可能性があるとして、アゼルバイジャン中央銀行および政府に警告していた。

問題が起こりうる時期は2016～2017年と言われていた。しかし世界市場で原油価格が急落したことがこの時期を早め、アゼルバイジャンの銀行部門は危機的状況に陥り、いまだにここから脱せずにいる。しかも調整機関（金融市場監督局）が既存の問題を効果的に取り除けないため、中期的展望において銀行部門の状況が改善するとは考えにくい。

**第6表 銀行の信用供与額および個人預金に関する指標**

|                   | 2013年    | 2014年    | 2015年    | 2016年    | 2017年12月1日 |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|------------|
| 経済への信用供与(100万マナト) | 15,442.9 | 18,542.6 | 21,730.4 | 16,444.6 | 12,222.6   |
| 外貨貸付の比率(%)        | 18.2     | 17.2     | 49.6     | 47.3     | 40.6       |
| 銀行の個人預金(100万マナト)  | 6,395.8  | 7,188.3  | 9,473.9  | 7,448.7  | 7,370.6    |
| 個人外貨預金の比率(%)      | 39.2     | 38.5     | 85       | 79.6     | 69         |

(出所): 各種資料よりThe Profile Analytical Unit作成。

銀行システムを何より強く苦しめたのは、1年でマナトがドルに対してほぼ半分に安くなった2015年の通貨マナトの切り下げである。安定した為替相場は常にアゼルバイジャン政府にとってマクロ経済を安定させる要石であったことから、マナトの切り下げは銀行部門に少なからぬ打撃を与えた。これは預金および貸付におけるドル化水準の急激な上昇、15.5%までの延滞債権の増加、銀行の倒産、資本の問題、流動性の低減などを引き起こした。2016～2017年にはこれらの問題で12銀行がライセンスを失い、さらに2つの銀行が合併した。この結果、2018年初めには銀行数が30行まで減少した。2016～2017年に銀行部門で解決できた問題は一部にとどまり、ドル化の比率は依然として高いままで、銀行に対する住民の信頼は低下し、市場では銀行および非銀行金融機関による貸付額が減少している（第6表）。

民間銀行の場合は、既存の問題を解決するために国の支援を当てにできないことから、状況が深刻化している。民間銀行に対する国の支援と言えば、調整機関が資本状態の回復に猶予期間を設け、未決済外国為替ポジションの問題に一定期間「目をつぶった」のがすべてである。財政支援などによる現実的な提案を民間銀行が国から得ることは結局なかった。

国から実際に支援を受けられたのは、上に述べたように、国内最大の銀行であるアゼルバイジャン国際銀行だけである。アゼルバイジャン国際銀行からは150億マナトの不良資産も取り除かれ、国は銀行の資本化のために巨額の財政注入を実施せざるをえなかった。

## (2) 産業構造、国家予算、貿易における石油依存

2004～2014年に原油価格が高かったおかげで、アゼルバイジャン経済は成長率で世界の主要国に入った。この期間のアゼルバイジャンにおける年平均GDP実質成長率は10.6%だった。この間に国の名目GDPは7.6倍に、1人当たりのGDPは6.5倍にそれぞれ増えた。貧困率は2004年の40.2%から2015年には4.9%まで減少した。

この期間は石油収入が大きかったため、アゼルバイジャンの経済モデルは「積極的な資本投資」をベースにしていた。石油収入が1,000億ドルを超えたことで、アゼルバイジャンはマクロ経済の安定、経済への投資増、財政収入の増加を実現することができた。また、石油収入は住民の平均所得増加も実現した。この結果、2004年には（世界銀行の統計により）住民1人当たりの国民所得水準で貧困国の1つとされていたアゼルバイジャンは、早くも2009年には平均以上の所得がある国に仲間入りした。

アゼルバイジャンの2004～2014年は、経済発展と進歩の期間と名付けることができる。この間の石油部門は、アゼルバイジャン経済を発展させる触媒の役割を担っていた。とりわけ石油収入により、建設部門、サービス部門、国家運営、社会保障への財政注入を増やすことができた。2004～2010年のアゼルバイジャンにおける年平均GDP成長率は16.9%だった。これは石油収入の一部が経済に移転されたことと関係している。この間の世界の年平均GDP成長率は12.9%で、このうちCIS諸国では12.6%だった。この時期の成長は、主に国内で石油ガス生産が増えたことと関係している。この結果、2004～2010年の年平均成長率は石油部門で24.9%、非石油部門で11.7%となった。

2010年から状況が変わり始め、建設などへの大型投資により非石油部門が支配的地位を占めることになった。これにより2010～2014年にはアゼルバイジャンの非石油GDP平均成長率が8.8%となり、これに対して石油部門の年間成長率は2.9%だった。総じて、この間にアゼルバイジャンのGDP年平均成長率は3%まで鈍化した。

高いGDP成長率という条件下で、アゼルバイジャンは世界経済フォーラム（WEF）のランキングにおけるポジションを改善することができた。とりわけ2008～2014年にアゼルバイジャン



は「マクロ経済環境」の指標で36位から9位に躍進し、国民所得におけるGDPの比率では9位に、対GDP比での公的債務残高では12位につけた。

高い原油価格という条件下で実施される経済政策では、公的部門の発展を優先することで、国家の需要に経済成長を依存させていた。しかし国家が民間部門の発展を疎かにするという問題が残った。

オイルダラーの流入によりアゼルバイジャン政府は、大型の社会経済プロジェクトを実施し、必要なインフラを整備することができた。このときアゼルバイジャン政府は「国家資本主義」モデルを積極的に活用した。このため国家予算とは石油収入を経済へと流し替えるための幹線水路であった。

2010～2014年のアゼルバイジャンのGDPはすでに非石油部門に負うところが大きくなっており、非石油GDPに占める非石油産業の割合はわずか8%だった。

2004～2014年にはアゼルバイジャンでの投資活動も活発だった。この期間のアゼルバイジャン経済への総投資額は1,489億マナトで、このうち54.1%が国内投資、45.9%が外国投資だった。GDPに占める投資の割合は36.3%で、非石油GDPに占める非石油投資の割合はこれよりも高い50.7%だった。

この期間の投資規模が大きかったのも石油と関係があった。2004～2014年にはアゼルバイジャン国家石油基金に900億ドルが入金され、このうち610億ドルまたは3分の2が経済に向けられた。この資金の92%が国家予算経由で（アゼルバイジャン共和国国家石油基金からの移転による）、また8%が大型インフラプロジェクトおよび公共プロジェクトへの出資により、経済に向けられた。

国内からの投資は805億マナトで、このうち47.7%が公的資金（資本支出）によるものだった。2014年には国内支出の比率が68.2%だった。

2007年までアゼルバイジャン経済への主な投資源は外国直接投資（FDI）だった。だが近年は様相が変わり、石油収入の経済への注入による国内投資が増え始めた。しかしながらGDPに占めるFDIの割合を見ると、アゼルバイジャン経済は地域の他諸国に遅れている。アゼルバイジャンではこの指標が25%で、これに対してジョージアでは74%、カザフスタンでは61%、トルクメニスタンでは55%、ウクライナでは49%、キルギスでは48%、モルドバでは46%となっている。

2004～2015年のアゼルバイジャン経済へのFDIは520億ドルで、このうち85%が石油部門、15%が非石油部門となっている。ただし、非石油部門へのFDI増加率は、石油部門への投資を上回っていた。この間のFDI年平均増加率は石油部門で8.2%だったのに対して、非石油部門では32.5%だった。総じて非石油部門へのFDIは、まだ既存ポテンシャルを下回っている。例えば、2004～2015年の工業部門へのFDIはわずか45億ドル、またはこの間における経済への外国直接投資総額の8.6%でしかなかった。

この期間、経済への投資は増えたが投資効率は低下した。2004～2010年の経済への年間投資増加率が17.9%だったのに対して、2011～2014年にはこれが11.9%に低下した。投資の低下は6ポイント、経済成長率の低下は14ポイントで、これは採用された経済モデルが大型公共投資に「刺激」を与えられなかったことを示している。こうした状況で国は、国内投資の多くを民間部門に肩代わりさせようと試みた。

総じて、2004～2014年のアゼルバイジャンにおけるマクロ経済政策は、財政政策および通貨為替政策の2方向で経済成長を支えることを指向していた。高い原油価格と大きな収入が得られたおかげで、この時期のアゼルバイジャンはマクロ経済が安定している諸国に仲間入りすることができた。マクロ経済および財政が安定したことで、財政政策を改善し、経済成長に巨額の国家財政を投じることができた。2004～2014年には財政支出が12.5倍になり、GDPに占める比率が14%から32%まで増加した。財政の拡大は、国家予算からの公共投資によって実現された。この期間には国家予算の経常支出が8倍となり、他方で予算の資本支出は41.5倍となった。このときのネガティブな場面としては、非石油収入の比率が64%から34%まで減少したことがあげられる。しかし非石油の税収および関税収入は7倍に増え、63億マナトとなった。

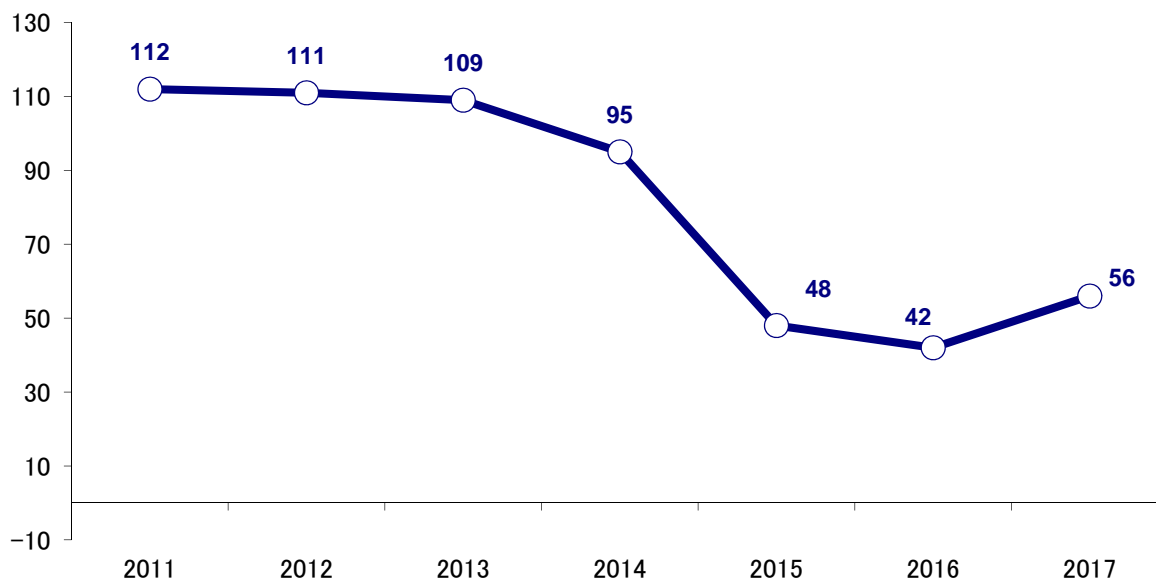
原油市場での状況が好ましかったことで2004～2017年にはアゼルバイジャン共和国国家石油基金に1,080億ドルの入金があり、このうち約70%が国家予算への移転により経済に投入され、また公共プロジェクトおよびインフラプロジェクトへの出資に使用された。

石油および石油収入の要因は、通貨および為替政策の輪郭にも影響を与えていた。国際通貨基金の評価によると、2004～2014年にアゼルバイジャン政府は、事実上、自国通貨の為替相場ターゲットに基づいた金融政策を実施していた。こうした政策があったため、中央銀行は輸入インフレを弱めることができた。総じて、2004～2014年には自国通貨のマネタリーベースが18倍に増え、115億マナトとなった。現金流通量は21倍に増え、銀行のコルレス勘定における資金は銀行流動資産額の3.3倍となった。

この期間にマネーサプライM2は25倍に増えて170億マナトとなり、経済のマネタイゼーション（対GDP比で見たマネーサプライM2）は8%から30%まで増え、銀行の信用供与は19倍増の180億マナトまたはGDPの30%となった。2015～2017年にはこれと逆の様相が見られ、インフレ抑制を目的とした現金流通量の縮小があった。2017年12月1日現在のマネーサプライM0は2014末の指標より29.6%、M1は21.3%、M2は31.1%、それぞれ低かった。これらはすべて、石油収入が減ったことで国の資金力が低下し、必要なマネーフローを経済に確保しなくなったことを表している。

好景気により住民の銀行預金額が増加した。その額は2015年までに11倍に増え、ドル預金は44ポイント下げて36%となった。2015～2017年には住民の銀行預金が2.5%しか増えなかったが、これは2015年の通貨切り下げ、また銀行システムに対する信頼の低下によるものである。

第14図 プレント原油の平均価格(ドル/バレル)



(出所) 各種資料よりThe Profile Analytical Unit作成。

石油部門から大きな収入が得られた政府は、税率を巧みに操作すること、また特定の税金について減免を与えることができた。これは石油収入で損失を補填できたことによる。このためアゼルバイジャンにおける税負担は大き過ぎるとは見なされていない。世界銀行のデータによると、アゼルバイジャンにおける税負担は39.8%と評価されており、この6～7年間変化していない。これは別段驚くべきことではない。この間に政府の減税計画（9種類の国税）について様々な話し合いが数多く行われてきたが、現実には何も変化しなかったためである。

2014年以降、すでに指摘したように、アゼルバイジャンのマクロ経済環境は原油市場での景気悪化を受けて変化し始めた。2014年末には原油価格が年始比で44%下落し、1バレル当たり62ドルとなった（原油価格推移は第14図を参照）。2015年には原油価格が一時期1バレル当たり30ドルを下回り、アゼルバイジャン経済を激しく混乱させた。だが早くも2016後半には市場状況が安定し、2017年には価格状況がさらに改善し、2018年初頭には原油が1バレル当たり70ドルまで値上がりした。

アゼルバイジャンの経済発展は石油に強く依存している。政府の想定によると、ポスト石油時代にはアゼルバイジャンでの原油減産と低い原油価格が伴うことになる。この傾向は直近の3年で明確に現れている。国内の原油生産量は2015年に0.8%、2016年に1.4%、2017年に5.6%、それぞれ減少している。少なくとも2018年にはこの傾向が維持される。

第7表 アゼルバイジャンにおける原油生産量

|              | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 | 2014年 | 2015年 | 2016年 | 2017年 |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 原油生産量(100万t) | 50.8  | 45.6  | 43.4  | 43.6  | 42.1  | 41.6  | 41    | 38.8  |
| 推移(%)        | +0.8  | -10.3 | -4.8  | +0.5  | -3.5  | -1.2  | -1.4  | -5.6  |

(出所) 各種資料よりThe Profile Analytical Unit作成。

第8表 石油ガス関連の工業生産が占める割合

|                             | 2010年  | 2011年  | 2012年  | 2013年  | 2014年  | 2015年  | 2016年  | 2017年<br>12月1日 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| 産業全体(100万マナト)               | 27,978 | 35,027 | 34,565 | 33,898 | 32,110 | 26,369 | 32,300 | 35,650         |
| 採掘産業(100万マナト)               | 20,862 | 26,894 | 25,607 | 24,655 | 21,981 | 16,362 | 21,192 | 24,900         |
| 石油およびガスの採掘<br>(100万マナト)     | 20,199 | 26,055 | 24,747 | 23,658 | 20,977 | 14,723 | 18,853 | -              |
| 工業生産に占める石油お<br>よびガス採掘の割合(%) | 72.2   | 74.4   | 71.6   | 69.8   | 65.3   | 55.8   | 58.3   | -              |

(出所) 各種資料よりThe Profile Analytical Unit作成。

石油の重要性は、石油ガス関連の工業生産が占める割合の高いことにも現れている。石油ガス産業は、その比率が若干減ったとはいえ、工業生産での支配的地位を維持している（第8表）。こうした状況は少なくとも中期的展望において維持される。

2004～2014年に経済がバランスを欠いていたこと、また経済政策における石油の要因が大きかったことから、2014年にはアゼルバイジャンの非石油輸出の年平均増加率が17%、16億ドルとなった。当該輸出量は石油輸出の16分の1、非石油輸入の5分の1だった。つまり非石油輸出は非石油輸入を補うことができなかった。

この期間における非石油輸入の年間増加率は18%だった。2011年に始まった経済成長率の鈍化はアゼルバイジャンの製品輸入量にも影響を与え、14億ドル減少して79億ドルとなった。2014年には1人当たり900～1,100ドルまで減少した。

貿易構造は非常にアンバランスであったが、総じて、石油の生産および輸出の増加が貿易指標に好影響を与えた。2004年には30億ドルの貿易赤字だったが、2014年には190億ドルの貿易黒字が達成された。2004～2014年に輸出が6倍、輸入が2.6倍となった。

しかし不安定な原油市場が災いして、アゼルバイジャンの貿易取引高が減少し始めた。2015年には貿易高が33.3%減少して207億ドルとなり、貿易黒字は5.7分の1に減って22億ドルとなった。2016年には貿易が19.5%減少して177億ドルとなった（黒字は6億1,080万ドルに減った）。2017年に原油市場状況が幾分改善するやいなや、すぐに貿易指標にもポジティブな傾向が現れた。2017年には貿易高が226億ドルまで増加した（黒字が50億ドルまで増えた）。

だが貿易高そして黒字の増加は、もっぱら輸出構造において石油が支配的地位を占めていることによるものである（第9表）。

第9表 アゼルバイジャンの輸出に占める石油ガス部門の比率(%)

|       | 原油輸出の比率 | ガス輸出の比率 | 石油製品輸出の比率 |
|-------|---------|---------|-----------|
| 2011年 | 86.23   | -       | 5.75      |
| 2012年 | 84.63   | 2.71    | 5.53      |
| 2013年 | 84.44   | 2.93    | 5.04      |
| 2014年 | 84.32   | 1.4     | 6.25      |
| 2015年 | 77.61   | 1.76    | 6.58      |
| 2016年 | 71.14   | 10.62   | 4.48      |
| 2017年 | 77.52   | 8.64    | 2.46      |

(出所) 各種資料よりThe Profile Analytical Unit作成。

第10表 国家予算収入に占める石油部門の比率

| 指標                 | 2013年  | 2014年  | 2015年  | 2016年 | 2017年 | 2018年                |
|--------------------|--------|--------|--------|-------|-------|----------------------|
| 国家予算の石油収入(100万マナト) | 14,267 | 12,144 | 10,220 | 9,225 | 7,879 | 11,096 <sup>1)</sup> |
| 比率(%)              | 73.2   | 66%    | 58.4   | 52.7  | 47.9  | 55.1 <sup>1)</sup>   |

注: 1) 予想値。

(出所) 各種資料よりThe Profile Analytical Unit作成。

国家石油基金を設立し、ここに多額の資金を蓄えることで、国は予算運用を拡大し、予算の拡張のために基金の資金を使用することが可能となった。このため徐々に政府は、国家予算収入の確保におけるアゼルバイジャン共和国国家石油基金の役割を強化するようになり、国家石油基金からの移転が、国家予算収入の平均50%を占めるようになった。総じて、2004年以降、石油部門からの予算収入の比率が36%から55%まで増加した(第10表)。

だが国家予算への国家石油基金の移転が多かったため、国家予算における非石油の不足が拡大した。2004年末の非石油予算不足が非石油GDPの11%だったのに対して、2017年末にはこの指標が41%に達した。当該指標のピークは2008年の61%だった。政府は非石油収入を、予算の経常支出を賄う主要資金源と見ていた。政府は非石油収入で経常支出の100%を賄えると考えていたが、2017年末に国家予算の非石油収入で賄えた国家予算の経常支出はわずか78.4%でしかなかった。

2015～2017年には石油輸出収入が減少したため、政府は国家石油基金から国家予算に移転する政策をいくらか見直した。2015年にはその規模が38%縮小されて49億マナトとなった。ところが2016年には予算収入を維持するため移転が76億マナトまで拡大され、2017年に政府は再度、移転額を61億マナトまで削減、しかし早くも2018年にはこれを92億まで拡大することが計画されている。

## 2. 石油およびガスへの依存を減らすための産業多角化への取り組み

### (1) 現行の産業政策:概要と重点課題

世界市場で原油価格が下落する状況下で、悪影響を最小限に抑えてマクロ経済の安定を維持することが、アゼルバイジャン政府の主要課題となった。このため国の指導部により、総合的な経済改革を徹底する必要性、国家運営体制の改善、目的税および関税の減免による事業環境の改善といった政策決定が下された。実施される改革を調整するため、経済改革担当大統領補佐官という専門の役職が新設され、（首相が統率する）財政安定協議会が設けられた。政府の評価によると、実施される総合的な改革の効果が最初に現れるのは2020年以降のことである。

この総合改革の主要成分の1つが、その時の経済傾向また要請に柔軟かつ迅速に対応できるようにすることを目的とした国家運営体制の改革だった。このため一連の国家機関を整理統合する決定が下された。この結果、土地および地図作成国家委員会、有価証券国家委員会が解体され、住民社会保障国家基金が住民社会保障および労働省に併合され、通信・高度技術省と運輸省が合併した。このとき国家機関および企業を整理統合する傍らで、アゼルバイジャン政府は新たな国家機関の設立を主導していた。例えば、公開型株式会社Azerbaijan Industrial Corporation、バクー運送機構、非公開型株式会社AzerGold、公開型株式会社「食品加工供給」、公開型株式会社Azeravtoyolなどがあげられる。これらの国家機関はすべて活発な商業活動を行っている。こうした状況下で、市場で財政的に上手くいっている企業は、国家または個別の高級官僚との直接または間接的な繋がりをもっている。

現在、官庁の設立を特徴とする新たな改革の流れが国家運営システムに見られる。例えば、エネルギー省、運輸・通信・高度技術省の傘下で、2つの官庁を設立する決定が2017年12月に下され、自動車道路庁が設立され、先には食品安全庁も設立されている。こうした状況は、国にとって最適な国家運営体制の明確なビジョンを政府がまだもっていないと考える根拠となるものである。

アゼルバイジャンでは2014年12月に公共団体法が承認され、2015年から政府が個別の国家機関を公共団体として活動させ始めた。この組織形態において国家機関は、各方面で国の政策を実施する機関として留まりながら、様々な商用サービスを提供することにより自主的に収入を得る権利を得た。政府の構想では、こうした活動形態を採ることでこれら機関への支出が減り、一定の公的資金が節約されるはずだった。

公共団体活動の先駆けとなったのは、財務省（保険市場の調整）、中央銀行（銀行部門の調整）、有価証券国家委員会（有価証券市場の調整）の一部機能を統合し、金融市場のメガ調整機関として2015年3月に設立された金融市場監督局である。近年、このような公共団体が20件まで数を増やした。

だが実際には、こうした国家部門改革から期待される効果は得られていない。例えば、金融市場監督局による2年間強の活動は、これが効果的でないことを示した。とりわけ現在、アゼルバイジャンの金融・銀行システムで起きている危機的状況下で、このことが顕著となった。

2015年に政府は、非石油部門の主要原動力となる積極的な工業化政策など、企業活動の発展を目的とした改革実施のための総合的施策の準備を開始した。改革には、生産部門の投資家に対する課税減免および関税減免の提供、アゼルバイジャン製非石油製品の輸出支援、輸出企業への補助金交付、事業への介入件数削減などが含まれる。

企業活動の発展、投資誘致、産業に適した環境整備のため、以下が実施された。

- 2015年10月20日に企業活動調査実施停止法が採択された。同法は2015年11月1日に発効し、国家機関による調査の実施を2年間禁止することを定めている（税務調査、また経済的国益を損なう可能性がある場合を除く）。2017年11月にイルハム・アリエフ大統領が企業活動調査実施停止法の改正を承認したことにより、事業者は2021年1月1日まで調査を免除された。総じて、本法施行前の25カ月間に実施された調査件数が12万1,000件だったのに対して、施行後の25カ月間（2015年11月1日～2017年12月1日まで）に事業者に対して実施された調査件数はわずか143件である。
- 企業活動の発展を促進するため、ライセンスおよび許認可の発行手順変さらに関する決定も下された。例えば、2015年10月19日付の大統領令に従い、2015年11月2日からすべての業種（我が国の国家安全保障にとって重要と見なされる分野を除く）に対するライセンスがASANセンターで発行される。ライセンス交付の関係書類はすべて経済省で判断される。経済省がライセンスの交付を承認した場合、事業者はこれをASANで受け取ることができる。この後、2016年12月21日に大統領は企業活動分野での追加措置に関する命令に署名し、これに従い、ライセンスを必要とする業種の数が59件から37件まで削減され、またすべてのライセンスが無期限となった。この他にも、事業者のライセンスに課せられる国税が約半分に減額され、ライセンス取得の手続きが簡素化された。

この方向で改革を継続する枠内で、2016年6月1日から許認可を得る必要のある業種数が4分の1の86件まで削減された。これ以外にも、経済省が作成した専用ポータルサイト「ライセンスと許認可」を活用することで、当該分野の基本的な疑問をすべて解決できるようなる。このポータルサイトは2018年に開設される。

- 2016年1月18日にイルハム・アリエフ大統領は追加投資奨励策に関する命令に署名した。これにより投資奨励書の交付手続きが承認された。事業者は経済省からこの書類の交付を受けることで、税法典および関税率法に規定された減免を利用することができる。投資奨励書を有する事業者は7年間、土地税の納付を免除され、所得税および所得税の納付時に50%の減免が受けられ、機械、生産設備、装置を輸入する際に付加価値税および関税の支払いを全額免除される。



経済省は2016～2017年に、213件のプロジェクトを実施する枠内で、194件の投資奨励書を事業者に交付した。これらプロジェクトの総投資額は18億マナトで、これを実施することにより1万3,000人以上の新たな雇用が創出される。これらの事業者が受けた減免の総額は4,400万ドル以上と評価される。

- 企業活動分野の改革において重要視されているものの1つに、国際市場に参入する輸出業者への支援が挙げられる。危機前のアゼルバイジャンでは非石油輸出の比率が9～10%を超えることがなく、これは長年にわたり我が国の貿易構造における伝統となっていた。これはすべて、原油、ガス、石油製品の輸出で得られる大きな利益で埋め合わせがなされていた。このため我が国の貿易取引額が増えている間は、輸出構造が重視されなかった。2014～2016年の危機では、石油製品の輸出量が減少し、これに伴い利益も減っただけでなく、非石油製品の輸出量も減った。この結果、2016年にはアゼルバイジャンの非石油輸出量が16.4%減少して、12億3,710万ドルとなった。

こうした状況下で、アゼルバイジャン政府は、国内企業の製品の海外での販売を促進するメカニズムの導入を決定した。2016年1月18日に大統領は、非石油製品の輸出促進にかかる追加措置に関する指令に署名した。この指令に基づき経済省は、Made in Azerbaijanの統一ブランドによるアゼルバイジャン産農産製品の売り込みを目的とした国外代表団の組織、製品を輸出する新しい市場の選定を目的とした国外市場調査の実施、国家予算から資金の一部を還付することで輸出業者に補助金を与えるメカニズムの導入を開始した。

2016年10月5日、輸出代表団を組織する手続きがアゼルバイジャン大統領により承認された。これに従い、経済省は毎年最低でも10回の輸出代表団を組織しなくてはならず、その期間は4日を越えてはならず、代表団の参加者数は20社に制限された。この他にも、国外市場調査の実施に対して国は2万マナトを支払うことになる（各調査につき）。2017年に経済省は10回の輸出代表団を組織した。代表団派遣の過程で、アゼルバイジャン企業により約30件の協定が締結された。現在、このうち10件の協定が実施段階にある。残念ながら、輸出代表団の枠内でアゼルバイジャン企業が締結した契約の総額を経済省は公表していない。このため、その効果を評価するのは難しい。

アゼルバイジャン大統領が2018年1月11日に署名した指示に従い、毎年の輸出代表団数が10回から25回に、その継続期間は4日から6日に、参加者数は20社から30社へと、それぞれ増やされた。この決定から、当該代表団により一定の効果が得られていると推測することができる。例えば、Made in Azerbaijanブランドを売り込む枠内でアゼルバイジャンワイン会館を2018年に上海（中国）に開設する決定がすでに下された。このため2017年11月にアゼルバイジャン投資および輸出奨励基金（Azpromo）と国際貿易取引センターShanghai Waigaoqiao（ITOC）が協力覚書に署名した。覚書の枠内で、アゼルバイジャン側は倉庫と商品の展示に適した場所をITOCから賃借することになる。ITOCはマーケットネットワークDirect Imported Goods（DIG）

のオーナーでもある。このため次の段階では、DIGのネットワークでアゼルバイジャン製品を販売することが計画されている。

総じて、中国はアゼルバイジャンで生産されるワインなどアルコール飲料の非常に重要かつ魅力的な市場である。今日、アゼルバイジャンの8メーカーが中国にワインおよびその他のアルコール飲料を供給している。確かに、アゼルバイジャンの非石油製品の総輸出量に占めるワインおよびアルコール飲料の比率はわずか2～3%でしかない。2017年の10カ月間には300万ドル分のワインおよびアルコール飲料が輸出された。だが政府はワインの輸出量を数倍に増やすという目標を設定している。上海にアゼルバイジャンワイン会館を開設することで、アジア市場に向けたアゼルバイジャン産アルコール飲料の輸出を拡大するための条件が整備される。アゼルバイジャンは中国市場を、アゼルバイジャン産ワインおよびその他のアルコール飲料をできるだけ広範な地域に供給するためのハブとして活用する意向である。

輸出を促進するため、2016年10月6日に内閣は、非石油製品の輸出に従事する者に対する奨励金支払いの手続きを承認した。政府決定に従い、輸出奨励金の基本額は、実際に輸出された物品の輸出申告書に記された通関費用の3～6%である。このとき物品には、製品の輸出価値に応じた1から2までの異なる係数が適用される。

アゼルバイジャン政府の考えによると、国外でのアゼルバイジャン産非石油製品の売り込みでは通商代表部が積極的な役割を担う必要がある。2017年に、ロシア、中国、アラブ首長国連邦駐在のアゼルバイジャン通商代表が任命された。これらの国が特に選ばれたのは偶然ではない。現在、ロシアは農産製品の主要供給市場である。中国は東南アジア市場に出るための中心地、アラブ首長国連邦はペルシャ湾アラブ諸国に製品を輸出するための中心地とみなされている。

アゼルバイジャンの非石油輸出の普及を容易にするため、アゼルバイジャン経済改革およびコミュニケーション分析センターは、アゼルバイジャンの生産者が輸出注文を受けられるポータルサイトAzexport.azを2016年12月に開設した。2017年にアゼルバイジャン企業がこのポータルサイトを通して受けた商品の輸出注文は総額4億7,500万ドル、つまり月平均で4,000万ドルだった。総じて、71カ国からこのポータルサイトに注文が入った。

## 1) 農業関連産業における生産の発展

農業はアゼルバイジャンにおける改革基本方針の1つである。このため2015後半から政府は、農業関連産業での生産を発展させるための施策実施を活発化させてきた。これは農業機械の調達、ここ10年で衰退したかつての伝統産業（綿花栽培、養蚕業、タバコ栽培、セイヨウハシバミ栽培、茶栽培、柑橘類栽培）の発展に関するものである。この他にも政府は農業部門を対象とした包括的助成金を拡大する。例えば、2016年～2017年に、養蚕業者（1kg当たり5マナト）、綿花生産者（1kg当たり0.1マナト）、タバコ生産者（10kg当たり0.05マナト）、ピーズ生産者（1g当

たり4マナト)に助成金を与える決定が下された。綿花農家に交付される助成金額は、年間3,000万マナトと評価されている。

政府は2016~2017年に、綿花栽培の発展に必要な農業機械を購入するため、国家予算から2億9,500万マナトを拠出した。2018年にアゼルバイジャンは、新しい穀物コンバイン、綿花コンバイン、トラクター、その他の装置の購入に、1億6,000万マナトを拠出する。これらの機械は事業者にリースされることになる。2017年には土壌改良および灌漑システムの改善に4億6,100万マナトが拠出された(国家予算および総合予算の資金、また対外債務の調達による)。

これらの施策により農産物生産量の拡大が可能となった。国家委員会のデータによると、2017年にアゼルバイジャンで収穫された綿花は20万7,000 tで、2016年の同指標は8万9,000 t、2015年は3万5,000 tだった。つまり3年で生産量が6倍に増えたことになる。これに関連して政府は、2023年までに国内の綿花収穫量が50万 tに達すると見込んでいる。綿花収穫量の増加に伴い、当該商品の輸出収入も増えた。2017年の10カ月間で、金額にして2,720万ドルとなる1万8,500 tの綿花が輸出された。この輸出量は2016年10カ月間との比較で6.5倍増、当該商品の輸出売上高は8.5倍に増えた。

蚕の繭については、2015年の国内生産量がわずか200kgだったのが、2016年には同指標が70 t、2017年には245 tに達した。2018年の生産量は450~500 tに達する見込みである。総じて、2026年までに新鮮な蚕の繭の生産を6000 tまで拡大するという目標が設定されている。このため、2018~2019年に生産者国家支援のメカニズムを改善し、2018~2025年に当該分野を発展させるためのクラスターのシステムを採用することが計画されている。これ以外にも、この期間に、種子および苗木の確保や灌漑などの養蚕インフラが改善され、当該分野に外国投資家が誘致され、生産者への補助金交付、養蚕製品の輸出促進が実施されることになる。

タバコ生産量は2016年に3,500 tだったのが、2017年には5,200 tに達した。

現在、農産製品輸出の主な収入項目は果物および野菜(11カ月で5億300万ドルまたは非石油輸出全体の32.7%)で、これにはトマト(1億5,160万ドル)、精製セイヨウハシバミ(1億1,450万ドル)が含まれる。2018年にはセイヨウハシバミおよびトマトの輸出収入が増える見通しである。2017年にはアゼルバイジャンで1万8,000haのセイヨウハシバミ園が開設された。これによりアゼルバイジャンにおけるセイヨウハシバミ園の総面積は5万5,000haに達した。目標は8万haまで面積を広げ、2億ドルの輸出売上高を実現することである。この他にもアゼルバイジャンでは、現在、面積400ha以上の新しい複合温室施設の建設作業が進められており、これにより野菜の輸出が著しく増加する。

2017に採用された施策により非石油輸出量は24%(15億ドル以上)増加した。

## 2) ロードマップ

2015～2017年に発生したプロセスが、地域でも、グローバル経済でも、新たな要請に適應するため一連の制度改革を実施し、世界金融危機がアゼルバイジャンに与える影響を最小限に抑え、質的に新しい経済発展モデルを構築することを余儀なくさせた。各所に開いた穴を塞ぐという旧来のやり方では対応できないことが明白となったのだから尚更である。これを根拠として、すべての優先的経済部門をカバーする総合的な改革を実施するという決定が下された。こうした理由から、アゼルバイジャンでは外国人専門家たちと協力して国民経済および11の主要経済部門に関する戦略的ロードマップ案が作成され、2016年12月中にアゼルバイジャン大統領がこれを承認した。

1. アゼルバイジャン共和国における国民経済の展望に関する戦略的ロードマップ
2. アゼルバイジャン共和国における石油およびガス産業（化学品含む）の発展に関する戦略的ロードマップ
3. アゼルバイジャン共和国における農産物の生産および加工に関する戦略的ロードマップ
4. アゼルバイジャン共和国における中小企業レベルでの消費財生産に関する戦略的ロードマップ
5. アゼルバイジャン共和国における重工業および機械製造の発展に関する戦略的ロードマップ
6. アゼルバイジャン共和国における専門観光産業の発展に関する戦略的ロードマップ
7. アゼルバイジャン共和国における物流および商業の発展に関する戦略的ロードマップ
8. アゼルバイジャン共和国における適正価格での住宅供給の発展に関する戦略的ロードマップ
9. アゼルバイジャン共和国における職業教育および訓練の発展に関する戦略的ロードマップ
10. アゼルバイジャン共和国における金融サービスの発展に関する戦略的ロードマップ
11. アゼルバイジャン共和国における通信および情報技術の発展に関する戦略的ロードマップ
12. アゼルバイジャン共和国における公益事業（電力、暖房エネルギー、水、ガス）の発展に関する戦略的ロードマップ

ロードマップは、2016～2020年度作業計画および経済発展戦略、2025年までの長期的展望、2025年以降の目標で構成されている。ロードマップの課題は、長いあいだ石油部門によって発展してきたアゼルバイジャン経済のバランスをとることにある。このために政府は「先駆的」な経済部門に焦点を絞り、採掘から精製へ、国営企業から民間企業へ、利益の少ない市場での活動

から利益の大きな市場での活動へ、高い技術をもつ労働力の育成へと重点を移すことなどを計画している。

政府は、事業環境の今後の改善、中期的支出戦略の枠内での新政策の採用、金融・銀行システムの再建、変動為替相場を基盤とした金融政策の改善、国外市場への進出拡大により、国民経済構造が改善されると考えている。こうした理由から、国民経済展望の枠内で4つの戦略目標が選ばれた。

- 目標1 変動為替相場制度に基づいた金融政策の形成ならびに財政安定の確保。財政政策と為替政策を調整することでマクロ経済の安定が確保される。
- 目標2 国が大株主となっている法人の活動における生産性の向上と、民営化の実施による経済の活性化。
- 目標3 人的資本の育成。これは労働市場の発展が国民経済の見通しに左右されるためである。
- 目標4 事業環境のさらなる改善。

中長期的展望において、アゼルバイジャン経済は様々な要因の影響を受ける環境で発展することになる。想定外のことが起こる可能性も高いが、ここ数十年の間、いくつかのグローバルな傾向がグローバル経済に作用していることを示す最初の指標が、今すでに認められる。こうした要因の中でも、グローバルな経済力の中心がアジアに移動すること、技術革新の多大な影響、移ろいやすい地政学的構造、原油価格およびガス価格の変動の4つは、アゼルバイジャンにとって極めて重要となる可能性がある。

政府は2020年までの基本目標を、経済の専門化と多様化、収入増、雇用問題の解決としている。ここ10年は石油収入により住民の雇用が拡大した。それでも石油部門では労働集約度が依然として低く、この部門で働く労働者数は就業人口のわずか1%でしかない。

2020年までの課題には、国外市場に進出する機会をさらに増やすこと、経済、国家予算、為替の石油依存度を下げること含まれている。

マクロ経済安定の維持、事業環境の改善、民間部門による投資の促進および公的部門による支援、これらの項目は2025年までのアゼルバイジャン経済を発展させる基盤である。ロードマップでは、2025年までにアゼルバイジャンの金融セクターで短期的な安定が確保され、中期的には構造改革の実施により発展が勢いづき、長期的には国際舞台での自由競争に金融セクターが備えることになっている。

これ以外にも、政府は資本市場を発展させる意向であり、これにより柔軟な現地投資が可能となり、このことが過渡期の投資先を探している投資家にとって非常に重要となる。この優先項目の主な目的は、大勢の国内債権者ならびに資本市場で融資を必要としている者を呼び込むことにある。資本市場が柔軟であれば、市場が不安定になった場合でも中央銀行は効果的な金融政策を実施することができ、最後の貸し手として行動することができる。

アゼルバイジャンで多様な運輸および物流を利用できることが輸出拡大の基盤となる。このため2025年にアゼルバイジャン経済は、国内鉄道網とジョージア、トルコ、イランの鉄道網を結ぶ、バクー・トビリシ・カルス鉄道とアスタラ・アスタラ鉄道プロジェクトから、またカスピ海沿岸地域におけるバクー国際海洋貿易港の建設から、一定の配当金を得ることになる。将来的には2025年までに、インフラ整備に民間をもっと密接に参加させることが計画されており、これもまた経済効率の向上につながる。

CIS諸国、トルコ、ジョージア、イランのような地域の重要な諸国との有利な貿易協定に基づいた低料金での効率的な通関手続きは、2025年の経済展望において、地域の商業中心地としてアゼルバイジャンの地位を強化することにつながる。商業分野での地域の統合は、アゼルバイジャンの地政学のおよび経済的な状況にとって大きな意味をもっている。例えば、アゼルバイジャンの農産物および食品の90%近くが、ロシア、ジョージア、中央アジア諸国に輸出されている。近隣諸国と貿易協定を締結することで、アゼルバイジャンはより有利な条件で外国市場に向けた商品およびサービスの輸出を拡大できるようになる。

政府は2025年以降の目標を、高い人間開発指数の実現および社会保障の改善を可能とする最適な経済構造また高度技術の発展に基づいた、包括的経済ならびに強い競争力を形成することとしている。政府の評価によると、この結果、2025年以降のアゼルバイジャンの多様化された安定した経済において、全般的な付加価値の4分の3が非石油部門によって築かれる。

#### ◆戦略的ロードマップの目標

ロードマップで扱われている期間が長いため、政府は2025年までの基本目標を次のように定めた。

- 2025年までのアゼルバイジャンにおけるGDPの年平均実質成長率を3%とする。
  - 追加で45万人分以上の雇用を新たに創出し、このうち新規雇用の15万人までを商業およびサービス分野とする。
  - 石油GDPに向けられる外国からの直接投資の割合を2.6%から4%まで増やす。
  - 非石油輸出を国民一人あたり170ドルから450ドルまで増やす。
  - アゼルバイジャン共和国国家石油基金からの移転に対する国家予算の依存度を減らす。
- 現在、公共部門で支出されている通貨マナトの半分が、国家石油基金の移転によって賄われている。この指標は2025年までに15%まで減らさなくてはならない。国家石油基金の移転額は、その収入および石油価格と緊密に結びついていなくてはならない。

総じて、2020年までの「国民経済および主要経済部門の戦略的ロードマップ」で設定された戦略目標の実現に対する投資額は、270億マナトと評価されている。

## ◆分野別ロードマップの目標

1. アゼルバイジャンの金融サービスの発展に関する戦略的ロードマップの実現には、2020年までに1億1,500万マナトの投資が必要となる。このうち、銀行のデジタルトランスフォーメーションを加速するための規制メカニズム改善事業には1億マナト、発行機関および金融仲介機関に好ましい環境の整備事業には1,000万マナト、信用情報交換システム改善事業には500万マナトの投資が、それぞれ必要となる。

評価によると、結果的に、このような投資は2020年に7億5,000万マナトGDPを増加させる。銀行システムの資本化および流動性の確保は1億3,000万マナト、保険市場の発展は1億2,500万マナト、発行機関および金融仲介機関に好ましい環境の整備は1億2,500万マナト、銀行におけるリスク管理の健全化は2億3,500万マナト、銀行のデジタルトランスフォーメーションを加速するための規制メカニズムの改善は1億3,500万マナト、2020年度のGDPを増加させると期待される。

ロードマップには、ダイナミックかつ健全な機関で構成された金融システムの構築、金融市場の発展、インフラの強化、監査および規制メカニズムの改善、金融知識の向上といった、5つの戦略目標が記されている。

2. アゼルバイジャン政府は2020年までの農業関連産業の発展に必要な投資額を11億7,000万マナトと評価している。このうち、競争力のある農産物および加工業の生産力強化事業には4億4,000万マナト、総合プロジェクトを実施するための官民パートナーシップ推進事業には3億2,500万マナト、アグリビジネスの振興を支えるインフラ整備事業には3億5,000万マナト、農産物および加工品の輸出支援および奨励事業には4,000万マナト、エコ農産物生産の振興事業には1,500万マナトの投資が必要となる。

結果的に、このような投資は2020年までにGDPを12億3,500万マナト押し上げる効果があると期待されている。政府の評価によると、競争力のある農産物および加工業における生産力の強化は4億5,000万マナト、総合プロジェクトを実施するための官民パートナーシップの推進は1億3,000万マナト、アグリビジネスの振興を支えるインフラ整備は3億5,500万マナト、農業関連産業における融資メカニズムの改善は2億1,000万マナト、農産物および加工品の輸出支援および奨励は9,000万マナト、中期的にGDPを押し上げる効果がある。これらの施策は2020年までに農業関連産業に2万人分以上の雇用を創出する見通しである。

3. アゼルバイジャン政府は2020年までの観光の発展に必要な投資額を3億5,000マナトと評価している。バクーでの広告活動には1億マナト、バクーでの観光インフラ整備には1億マナト、文化観光ルートの整備には9,500万マナトの投資が必要とされ、残りは様々な観光を売り込むその他の施策に使用される。

評価によると、観光振興施策による2020年までのGDP増加額は4億6,500万マナトとなる。例えば、バクーでの観光インフラ改善では7,000万マナト、様々な観光施策のバクーでの実施では2億3,000万マナトのGDP増加を中期的に見込める。

現在、観光がアゼルバイジャンのGDPに占める比率は4.5%、雇用に占める比率は3.3%である。戦略によると、2020年にはバクーのホテルに宿泊する外国人旅行者数が最低でも365万人に達する（2015年には80万人）。これ以外にも2020年にはアゼルバイジャンを訪れる低予算旅行者数が26万5,000人に達し、文化観光枠内での旅行者数は18万人を超える。ヘルスツーリズム施設の客室利用率は、2015年の40%から2020年には60%に拡大する見通しである。

文書では旅行者が、アゼルバイジャン国民、トルコ、イラン、ロシア、ジョージアなど近隣諸国の国民、ペルシャ湾沿岸諸国の国民、CIS諸国の国民、マスツーリズムが発展した諸国（カナダ、中国、EU、インド、日本、韓国、米国）の国民といった、5つの優先グループに分けられている。総じて、2020年までにアゼルバイジャンの観光分野で2万5,000人分の新たな雇用を創出することが計画されている。これ以外にも、アゼルバイジャン政府は2025年までに欧州の大都市に向かう直行航空便数を倍増して100便にすることを計画している。また政府は、低価格航空便を積極的に展開する意向である。

4. アゼルバイジャンの中小企業による消費財生産に関する戦略的ロードマップの実現には、2020年までに6億9,300万マナトの投資が必要となる。このうち、中小企業に特化した工業地帯の整備事業には6億3,000万マナト、ビジネスインキュベータおよびスタートアップの整備ならびにモデル企業の設立にかかる事業には5,000万マナト、中小企業中央機構の設立事業には1,000万マナト、中小企業向け金融サービスの拡大ならびに直接外国投資の誘致にかかる事業には300万マナトの投資が必要となる。これらの投資は、結果的に、2020年に12億6,000万マナトGDPを増加させ、3万4,240人分の雇用を創出する効果がある。

総じて、アゼルバイジャン政府は、GDPに占める中小企業の比率を2025年以降は最低でも60%まで増やす意向でいる。2015年にはアゼルバイジャンのGDPに占める中小企業の比率は4%だった。ロードマップに従い、政府は、中小企業の振興、GDPに占めるその比率の増加、雇用に占める中小企業の比率を、今後10年の間に行う予定でいる。こうした施策により、GDPに占める中小企業の比率は、2020年に15%まで、2025年に35%まで、それぞれ増える見通しとなっている。このため、事業環境の改善、中小企業振興支援のための特別プロジェクトの実施、その他の施策が予定されている。

政府の評価によると、中小企業が振興することで、そこでの雇用数が増加する。文書によると、雇用に占める中小企業の比率は、2020年に20%まで（2015年には6.3%）、2025年に40%まで、2025年以降は70%まで、それぞれ増える見通しとなっている。



政府は非石油製品の輸出に占める中小企業の比率を増やすことも考えている。2020年にはこの比率を10%まで、2025年には25%まで増やし、2025年以降は40%にすることが計画されている。

5. 手頃な価格の住宅の供給に関する戦略的ロードマップの実現には、2020年までに9億マナトの投資が必要となる。戦略では、手頃な価格の住宅供給の計画と実現、住宅建設庁（MIDA）への追加権限の付与、手頃な価格の住宅市場を機能させるための有利な条件を生み出すメカニズムの採用といった、3つの基本目標を定めている。これらの目標を実現することで、2020年にGDPが2億4,900万マナト増加し、建築部門では約1万人の雇用が生まれると期待される。

6. アゼルバイジャン政府は2020年までの専門教育およびトレーニングの発展に必要な投資額を1億8,800万マナトと評価している。雇用者との協力体制を築くには1億6,500万マナトの投資が必要となる。この他にも、専門教育制度の発展への追加資金源を確定するためさらに2,300万マナトが必要である。

戦略の枠内で、職業教育の実験企業10社を設立、職業教育企業に入る学校卒業生数を25%増、職業教育企業での学習者数を50%増、各コース参加者数の年間増加率17%の確保が、2020年までの優先目標として定められている。

政府の評価によると、専門教育制度を推進することで他の産業部門が発展するため、アゼルバイジャンのGDPが10億マナト増加するという間接的な影響が期待できる。

7. アゼルバイジャン政府は2020年までの公益事業部門の発展に必要な投資額を81億5,000万マナトと評価している。国内公益事業生産の発展に19億5,000万マナト、発電所の能力および効率の向上に10億7,500万マナト、ガス供給システムにおける損失最小化に15億1,500万マナト、給水インフラの改善に11億5,300万マナト、送電システムの改善および電力損失の最小化に4億マナトなどの投資が必要となる。

アゼルバイジャンの住宅公益事業分野では2020年までに6,600人以上の新たな雇用の創出が計画されている。

ロードマップに定められた施策の実施により、電力システムの出力を1,900MW増やすこと、電力損失をバクーで8.5%から7%に、地方で12%から8%に減らすこと、ガス供給システムにおける損失を8%まで減らすこと、水の商業的損失を20%から14%に減らすこと、供給網での水の損失を31%から25%に減らすこと、熱供給分野の収益率を向上することが可能となる。

評価によると、当該部門に行われた投資は、結果的に、2020年に8億3,200万マナトGDPを押し上げる効果がある。

8. アゼルバイジャンにおける物流および商業の発展に関する戦略的ロードマップの実現には、2020年までに31億6,000万マナトの投資が必要となる。物流分野の業務改善に14億マナト、アリヤト集落のバクー港新複合施設、バクー・トビリシ・カルス鉄道、アスタラ（アゼルバイジャン）・アスタラ（イラン）鉄道の建設に12億マナト、バクーを地域の商業中心地にする事業に4億3,000万マナト、バクーおよび国内各地の物流・商業拠点の構築に1億3,000万マナトの投資が必要である。これらの施策は、結果的に、2020年に6億500万マナトGDPを押し上げ、1万8,900人の雇用を創出する効果がある。
9. アゼルバイジャン政府は2020年までの通信および情報技術分野の発展に必要な投資額を5億8,500万マナトと評価している。公的機関の情報システム改善に2億9,000万マナト、電気通信市場の自由化に1億2,500万マナト、政府機関が提供する電子サービスの改善に9,500万マナト、モバイルインフラへの投資拡大に6,000万マナト、デジタル決済の拡大に1,500万マナトの投資が必要である。

中期的に当該部門の主な投資資金元となるのは、国家予算、予算外基金、企業活動支援国家基金、アゼルバイジャン投資会社、地方組織、任意の所有形態（国有、地方自治体所有、民間）による企業の資金、直接外国投資、国内銀行の貸付および寄付、国際組織の資金、外国の貸付、技術および財政支援、金融市場手段などの財源である。

情報通信技術分野での主な課題の1つとして、アゼルバイジャンにおけるLTEおよび他の無線技術を使用したブロードバンドサービスのカバーエリア拡大があげられる。ブロードバンドサービスのカバーエリアを毎年10%ずつ拡大していくことで、2020年には70%まで、2025年には85%まで、2025年以降は100%まで広げる計画である。

また政府はブロードバンドネットワークにおける1人当たりのインターネット回線速度を2020年に20Mbit/sec、2025年に50Mbit/sec、2025年以降は先進国並みにする意向である。この他にもアゼルバイジャンは2020年までに国際ゲートウェイに接続されるオペレーターの数を現在の2つから3つに増やすことを考えている。これらすべての施策が、結果的に、2020年までに2億3,500万マナトGDPを押し上げ、1,450人の新たな雇用を創出すると期待される。

10. アゼルバイジャン政府は2020年までの重工業および機械製造の発展に必要な投資額を29億マナトと評価している。鋳業および金属工業の発展に20億マナト、輸入代替の推進支援に3億3,000万マナト、代替的奨励メカニズムの採用に2億7,000万マナトなどの投資が必要である。総じて、政府は、重工業および機械製造を発展させ、2025年以降に当該製品を外国に輸出できるようにする考えである。ここでは当該産業に占める民間の比率を増やすことが優先項目の1つとなっている。

政府の評価によると、鉱業および金属工業の発展は10億マナト、生産性の向上は2億5,000万マナト、輸入代替の推進は1億4,500万マナト、それぞれ中期的にGDPを押し上げる効果がある。

ロードマップに示された施策の実施により、重工業における労働生産性を20%まで上げることができる。この他にも、当該部門の新会社を最低でも5つ設立すること、また10企業の事業転換、農業機械の製造に必要な部品の輸入を65%削減、掘削装置の製造に占める輸入部品の比率を45%まで削減、重工業製品の輸入を20%削減することが、2020年までの戦略目標に入っている。

政府はアゼルバイジャンの石油ガス産業の発展に関するロードマップをまだ公開していない。国の外貨収入における当該産業の重要性、GDPに占める割合、雇用問題の解決を考えると、今のところこの方面での政府の基本目標は見当がつかない。

総じて、ロードマップでも、また分野別ロードマップでも、アゼルバイジャン経済が直面する主な問題が取り上げられている。しかし政府が目標を達成できるのか否かを現時点で評価するのは難しい。多くの目標が相互に関連している。例えば、金融セクターの発展は銀行の状態に左右される。銀行の現状では2020年までにすべての問題を克服することは期待できない。これは金融セクターに関してロードマップに示された時期を修正する必要があることを意味している。アゼルバイジャン政府は、競争力のある金融システムを構築する方針について過去にも表明したことがあるが、その後この表明に進展は見られなかった。銀行業界は依然として限定的であり、競争が乏しく、かなり独占化されている。また中長期的な将来に、外国の銀行が我が国の銀行システムにアクセスできるようになることはないだろう。このためロードマップに記された金融セクターに関する多くの事項は、このまま文書で終わるだろう。

同様に、公益事業部門の発展に関してロードマップに記された課題の実現も考えにくい。提供するサービスの質が重視される正常なシステムを築くには、大手国営公益事業会社を民営化する以外にないことは、これまでも繰り返し指摘されてきた。こうした公益事業会社を民営化するという政府の意向は、ロードマップからは窺えない。むしろ逆に、政府は住宅公益事業に巨額の投資を続ける意向とみられる。

観光、農業関連産業、住宅建設投資の発展に関して、ロードマップに提示された施策の実施は、より現実的に思える。この方針の推進には政府も関心をもっており、農業および観光のインフラ整備に積極的な投資を行っている。またこれらの分野では、最高権力に近い企業の独占的地位が強力である。このため、これら企業のために快適な活動条件が整えられることになる。

## (2) 製造業育成のための具体的施策

### 1) 課税減免と関税減免

税・関税制度は、外国投資家にとって国の魅力进行评估する要因の1つである。国際組織は様々な格付けを行うときに、まさに税・関税制度の透明性と単純さを評価することが多い。

このためアゼルバイジャンでは税・関税制度における様々な改革が定期的実施されている。直近では、課税制度の簡素化を目的とした改革が2016年に実施された。「個別アプローチ」の原則に基づいた新しい税務行政メカニズムでは、納税者に対するアプローチを多様化し、効果的かつ柔軟で透明性のある行政を行うことができる。このアプローチの特徴は、中小事業者、大企業、特殊事業者に対する業務の原則が多様化されていること、企業集団ごとに個別アプローチが行われること、財政負担および行政負担の配分がなされていることにある。

改革の枠内で、200カ所以上の改正が行われた改正税法が2017年1月1日に発効した。こうした改正のすべてが実業界や社会で受け入れられているわけではないが、総じて、この改正は、中小企業を振興させるための好条件を整備し、税務機関と事業者の間の信頼関係を高め、租税環境の魅力を増すことで経済への投資を奨励するものである。

税法典における一連の改正は大企業に向けられたものである。例えば、1,000万マナトを超える何某かの大型契約を締結するとき、事業者は最終税額が記載される書類を受け取るため予め税務機関に赴かなければならない、という項目が法典に設けられた。改正に伴い、年間50万マナトを超える取引に適用される法律に移転価格操作（Funds Transfer Pricing）の概念が導入された。現在の法律では、居住納税者と外国に設立された納税者における収支の正確な配分、これら収支の市場価格への一致を、管理することができない。このような事実を防止するため、租税回避地に登記された納税者との取引にも適用される、移転価格に関する項目が法律に加えられた。

電子決済に対する監督にも一定の変更が加えられた。法人の取引額が年間20万マナトを超えるとき（つまり付加価値税の納付者である）、1カ月の間、法人は3万マナトを超える現金での業務取引（商品およびサービスの購入）を行うことができない。口座からの現金引き出しには制限がなく、全額でも構わないが、このとき改正で導入された1%の現金引き出し税を納めることになる。そして上記の金額を超えない現金での業務取引を行うことになる。この改正は、すべての業務取引がキャッシュレス方式で行われるようにし、銀行からの現金の流出を防ぐことが狙いである。

また国内企業とオフショアカンパニーの間の取引には今後10%の源泉税が課せられる。このため、アゼルバイジャンの居住者または非居住者による、税制優遇国に登記された事業者への直接的または間接的な支払いが、アゼルバイジャンに源がある収入として分類され、この支払いから源泉税が徴収される。こうした変更の目的は、様々な手法を駆使しながら、オフショアカンパニ

一を利用してアゼルバイジャンで得られた収入や利益を隠す者を特定し、こうした取引に対して課税することにある。

アゼルバイジャン政府は2016年に個別商品に対する輸入関税率の段階的引き上げも開始した。この政策の主な目的は、国内生産者の保護にあった。例えば、トマト、キュウリ、果物、セメント、タイルおよび床張り用タイル、煉瓦などを含む、農産物および工業製品に対する輸入関税が2016年10月24日から引き上げられた。これまで当該品の輸入に対する関税率はマナトで表示されていたが、2016年10月からは関税がドルで徴収されるようになった。この結果、関税は平均で2倍に増額された。

この他にも政府は、2018年1月1日から新しい関税制度に移行するという決定を下した。例えば、内閣が「対外経済活動商品目録を、輸出入関税率として」認めた。この決定に基づき、2018年からアゼルバイジャンでは、0.5～15%からなる三段階の税率が採用された。総じて、新しい関税制度では97製品群が対象となり、多くの製品群について関税率の引き上げを定めている。

2016年10月、2017年1月と3月にも政府は、材木、薪、枝、枯枝、その他の燃料材に代表される木材製品（2017年4月から）、各種銅製品（2017年2月から）、大型有角家畜の毛皮、羊および子羊の未加工の毛皮に代表される未加工および加工済みの毛皮（2016年11月から）の輸出に対する、輸出関税の適用に関する決定を下した。この他にも、内閣はアゼルバイジャンに輸入される商品に対する新しい物品税率を承認した。この決定により、2018年1月22日からアルコールおよびタバコの輸入に対する物品税率が引き上げられる。平均で関税は2倍に増額される。

アゼルバイジャンでは、ここ2年間、タバコ栽培など伝統産業の振興に対して積極的に資金が投入されている。タバコ製造工場の建設が予定されている。この他にも、政府は既存のワイン醸造工場をフル稼働させようとしている。このため、現状で国内生産者を保護しようとするのは自然なことである。

しかし同時に財政的な問題もある。原油価格の下落は2014年以降のアゼルバイジャン国家予算収入にいくつかの問題を引き起こした。このため輸入品に対する関税および税率の変更は、国家税関委員会で予算収入を増やすのが目的だったと推測される。2015年度の家計委員会による国家予算収入の伸びは5%で、その直接的な金額は16億マナトだった。だが早くも2016年には収入の伸びが44%となり、2017年度には14%となり、直接的な収入額は26億マナトまで増え、つまり2016～2017年の家計委員会での国家予算への入金額は10億マナト、または62.5%だった。こうした伸びは関税率の見直しと直結している。

関税制度における改革の重要要素の1つとして、関税国境を通過する輸送機関および物品輸送を対象とした新しい通過システムが2016年8月1日から採用されたことがあげられる。新しい規則では、アゼルバイジャンへの物品の搬入について、税関に4種類のゲートが導入される。この中で最も重要なのが、いわゆる「緑のゲート」である。「緑のゲート」の原則では、事業者が電子申告書に記入した後、この申告書がリスクの観点から評価される。搬入予定の物品が「緑のゲート」の原則に一致している場合は、提出された電子申告書に基づき手続きが行われ、物品は

検査されずに国内に搬入される。「緑のゲート」の原則のメリットは、通関手続きの数を減らせることにある。この場合、ワン・ウィンドウの原則が適用されるため、事業者は役人と接触しない。この新機軸は事業者の役割向上と手続きの電子化を目的としている。

「青のゲート」の原則に一致する事業者の貨物は、今後は税関で直接検査される。この場合も事業者は輸入に関する電子申告書を提出し、その後、貨物の検査が実施され、国内への搬入に関する決定が下される。「黄のゲート」は特別な証明書を必要とする貨物のために設けられた。例えば、医師や獣医などの証明書を必要とする物品である。このゲートでは物品が品質証明書に一致しているか検査された後、アゼルバイジャン市場への搬入に関する決定が下される。「赤のゲート」に持ち込まれる貨物は、必ず検査される。事業者が提出した申告書に基づき、数量、品質、機会価格について、貨物の検査が行われる。

これに先立ち2016年4月4日から、関税国境を輸送機関および物品が通過する際の、物品の電子申告システムの採用が始まった。この新機軸もまた税関業務の透明性向上を目的としている。

## 2) 経済特区・インダストリアルゾーン等

経済政策（非石油部門の発展、工業化、輸出向け製品の増産）の優先性を考慮し、2011年からアゼルバイジャンで工業団地建設プログラムの実施が始まった。工業団地建設の主な目的は、競争力のある工業生産の発展とこれに対する事業支援、非石油部門の発展、国内外投資家のための好条件の整備、製造業の雇用拡大にある。

現行法に従い、工業団地の居住企業は様々な減免および優遇措置を受けることができる。例えば、すべての居住企業は、工業団地に登記された時点から7年間、資産税、土地税、所得税の納付、また製造機械、設備、装置の輸入関税の納付が免除される。さらに工業団地内では必要な産業インフラ、最小限の借地料、ソフトローンの利用、電力・上水道・熱供給・ガス供給の割引料金を利用することができる。

この他にも、国内で活動する居住企業の請負業者および下請業者には、一定の減免が与えられる。例えば、2016年5月1日から5年の期限で、こうした業者にはゼロ税率の付加価値税が課せられる。また、請負業者および下請業者によって工業団地の居住企業に搬入されるすべての物品も、2016年5月1日から5年間、付加価値税の支払いが免除される。

現在、アゼルバイジャンでは、スムガイト化学工業団地、ガラダグ工業団地、バラハニ工業団地、ミングチャウル工業団地、ピララヒ工業団地の、5つの工業団地が活動している。総じて、アゼルバイジャンの工業団地プロジェクトへの投資は35億ドルと評価されている。工業団地ではこれまでに1万人以上の雇用が創出され、将来的にはさらに5,000人の雇用創出が期待されている。

## ◆スムナイト化学インダストリアルパーク

2011年12月21日付の大統領令により設けられ、現在505.64haの面積をもつ国内最大の工業団地である。敷地では古い建物や設備が撤去され、時代の要求に沿った工業団地インフラ整備の第一期建設据付工事が完了した。また工業団地では、管理棟、試験場、専門技術学校、労働者および学生のための寮、コンベンションセンター、物流センター、税関出張所、医療施設、鉄道拠点、消防出張所、倉庫、貨物取扱所など、各施設の建設作業が続けられている。

現在の工業団地の居住企業は「Azertexnolayn」「SOCAR Polymer」「Azerbaijan Fibro Cement」「AzerFloat」「Baku Non Ferrous and Foundry Company」「SIKA」「MST Engineering」「Aqrokimya Azerbaijan」「Alco Lubricant Company」「SumPlast」「SOCAR尿素工場」「Tabaterra」「STP」「Azerxalca」「STDC」の15社である。このうち数社はすでに稼働しており、一部は2018年度中、その他は近年中に稼働を開始する。工業団地内のプロジェクトへの総投資額は27億ドルと評価されており、現在、工業団地では生産および建設に5,700人以上が従事している。

有限責任会社Azertexnolaynはトルコ、ドイツ、中国の技術をベースに、2013年から工業団地でスチール管、ポリエチレン管、機械設備、水利設備など、主に輸出向けの製品を生産している。

2017年には有限責任会社Alco Lubricant Companyが活動を開始した。同社では、自動車、航空機、船舶、農業、鉱業、電力産業で使用される年間3万tの各種高品質潤滑油の生産が計画されている。ドイツの技術をベースに設立された同社では常に100人が働いている。

アメリカParkerの技術をベースに2017年に始動した有限責任会社MST Engineering Servicesでは、高圧に耐えられるホースおよび継手を生産している。これらの製品は、石油化学産業、機械製造業などの工業分野で高い需要がある。

この他にも、2017年12月にGilan Groupの一員である有限責任会社Aqrokimya Azerbaijanが駆除剤の生産を開始した。Aqrokimya Azerbaijan社の複合施設は製造エリア5カ所、梱包エリア4カ所、製品および原料の保管所5カ所で構成される。同社の年間生産能力は第一期で1万tであり、第二期には2万tの生産量達成が計画されている。ここでは145種類の駆除剤が生産されている。会社設立には経済省企業活動支援国家基金から950万マナトのソフトローンが提供された。工場はイタリアおよびトルコの一流企業の最新テクノロジーを使用して建設された。

2017年末には、有限責任会社STDCのプロジェクトであるData-Center（情報処理・登録・転送センター）も稼働を開始した。プロジェクトには6,000万ドルが投資された。同センターの設立目的は、情報通信技術分野における製造業向け活動の促進、当該分野におけるイノベーションの採用、応用研究活動の拡大、輸出志向プロジェクトの実施、当該分野への外国投資の誘致にある。同社は、様々なタイプの情報の処理、保管、転送、また情報セキュリティの分野で、国内外の顧客にサービスを提供することになる。将来的にはプロジェクトの枠内で高生産計算センターをアゼルバイジャン国内の各地に建設することが計画されている。この計算センターは、取引を記録する電子コードブックの機能をもつブロックチェーン技術をベースに、任意の種類の分散型

台帳取引の保護および確認処理にかかる信頼性の高いインフラを構築するものである。これまでアゼルバイジャンには、外国の民間および公共のブロックチェーンネットワークに統合したり、国内でブロックチェーン取引を確認したりするためのインフラが存在しなかった。当該センターが稼働を開始すると、アゼルバイジャンの様々な経済分野においてブロックチェーンの展開および採用が著しく増加する。プロジェクトの枠内で初期段階において100人の雇用が確保される。

2019年には工業団地でSOCAR社の一連の大型プロジェクトが始動する予定となっている。ポリプロピレン18万tと高密度ポリエチレン12万tを生産するSOCAR Polymer社である。これは、そのタイプおよび規模において、過去40年間にアゼルバイジャンの石油化学工業で実現された最大プロジェクトの1つである。工場建設プロジェクトの総工費は7億5,000万ドルで、40%をSOCAR Polymerの株主が、残りを公開型株式会社ガスプロムバンクが融資する。SOCARはこれら2つの工場の活動から80億ドル程度の輸出売上を期待している。

2018年には年間65万～66万tの窒素肥料を生産するSOCAR尿素工場が稼働を開始する。現在、プロジェクトに従った建設据付工事が続けられており、この作業には1,800人が招集された。プロジェクトへの投資額は7億5,000万ドルと評価されている。SOCARの評価によると、尿素の輸出でアゼルバイジャンは年間1億4,000万～1億5,000万ドルの収入を得ることになる。

Baku Non Ferrous and Foundry Company（非鉄金属および合金鉄バクー工場）はイタリアの技術をベースに設立される。ケイ素およびカルシウムを製造する企業では、年間5,000tの建設混合物が生産されることになる。

有限責任会社Azerbaijan Fibro Cementでは年間600万m<sup>3</sup>の繊維セメント板の生産が、タバコ工場Tabaterraでは年間70億本のタバコの生産が、SumPlastでは国際標準に適合する産業用ポリ袋の生産（プロジェクトの各段階でポリプロピレン製のフレキシブルコンテナバッグが製造される計画）が、それぞれ予定されている。

AzerFloatはドイツ企業HORN Glass Industries AGの技術をベースに設立される。同社では熱成形法により年間800万m<sup>2</sup>のガラスが生産される予定。工場の製品は、ロシア、ジョージア、中央アジア諸国に輸出される計画となっている。同社では180人が働くことになる。工場の稼働開始は2019年が予定されている。

また工業団地の敷地内に公開型株式会社Azerxalcaの紡績染織工場が建設される。同社では紡毛糸および純毛が生産される予定。同社では年間に紡毛糸370tおよび純毛195tの生産が計画されている。ここでは住民から買い付けた原毛を加工した後、ここから紡績糸および純毛が生産される。工場では染織も行われる。同社では100人が働くことになる。

#### ◆バラハニ・インダストリアルパーク

建設に関する大統領令が2011年12月28日に署名され、2012年12月に着工した。工業団地の総面積は7ha。バラハニ工業団地のインフラ整備および工場建屋の建設は公的資金で行われた。



バラハニ工業団地では、居住者のために内外のインフラが整備され、道路が敷設され、送電線、ガス、上水、下水、通信が敷地に引かれ、必要な通信システムが設けられ、生産フロア、オフィス、作業棟が建設された。総面積1万2000m<sup>2</sup>の格納庫タイプの工場建屋15棟が居住者のためにすでに完成している。バラハニ工業団地では、準備段階において全体で約400人の常時雇用が創出される。工業団地がバラハニ一般固形廃棄物処理場、廃棄物分別焼却場から近い場所にあり、ここが交通結節点となっていることが、物流、原料およびエネルギーの供給における好条件を作り出しており、また生産品を市場に供給するのにも便利である。

現在、工業団地にいる居住者は5社（Ekokat、Az.Ekol、Ecotire、Metak、自然人であるエチバル・エミノフ）である。工業団地の居住者による総投資額は2,300万マナトである。

Az.Ekolはペットボトルを再処理して得られるプラスチック片を生産している。プロジェクトへの投資額は150万マナトである。同社の年間生産能力は1,500 tである。ペットボトルを加工することで得られる高品質プラスチック片の外国への輸出が見込まれている。将来的には、プラスチック片から得られる最終製品となるプラスチック紡績糸の生産も予定されている。

Ekokatは使用済みエンジンオイルを再処理している。100万マナトが投資された同社の年間生産能力は3,000 tである。会社は企業活動支援国家基金から20万マナトのソフトローンを受けた。このソフトローンを使ってトルコおよび中国で処理装置を調達した。

個人事業者エチバル・エミノフの印刷会社Caparもバラハニ工業団地の居住者である。ここでは廃紙を使用した印刷物が生産される。プロジェクトへの総投資額は100万マナト、生産能力は348 tである。企業はすでに受注を開始している。

METAKは、廃プラスチック製品を再処理することで、多様なプラスチック包装材を生産する。プロジェクトへの投資額は1,700万マナトと評価される。プロジェクトの実施に企業活動支援国家基金は120万マナトのソフトローンを提供した。同社の年間生産能力は1万2,000 tである。ここでは140人以上の常時雇用が生まれる。

有限責任会社Foreillaはスポンジの再処理と家具の製造を行っている。プロジェクトへの投資額は350万マナトと評価され、同社は企業活動支援国家基金から200万マナトの貸付を受けた。同社の年間生産能力は、客室、寝室、キッチン家具3,000セット、椅子10万脚、テーブル1万卓である。同社では150人が常時雇用される。

現在、工業団地の居住者数を増やす活動が行われている。多数の事業者から工業団地での生産拠点整備申請が提出されている。工業団地で可能な生産とは、ポリエチレンおよびポリプロピレンの廃棄物から作られる製品、またカートリッジ、粘着テープ、バイオディーゼル、飼料および肥料、梱包容器の再処理である。

#### ◆ミンゲチャウル・インダストリアルパーク

2015年2月26日付のアゼルバイジャン大統領指令に基づき設立された。工業団地は2016年9月に着工された。工業団地の総面積は14.8haである。

工業団地のインフラ整備事業には6,000万ドル以上、装置および工具の調達には1億5,000万ドル以上の投資が予定されている。ミンゲチャウル工業団地には9つの工場が建設される。工業団地で各社は、綿糸、毛糸、アクリル糸、革製品、靴下、靴を生産することになる。ミンゲチャウル工業団地におけるプロジェクトへの初期投資額は1億マナトを超える。工業団地の各社では初期段階で2,000人が雇用される。工業団地がフル稼働に入った後は、労働者数が5,500人以上まで増える。

工業団地最大の企業となるのはMingachevir Textile LLCで、ここは2018年第1四半期に綿糸製造工場を立ち上げる予定である。プロジェクトへの投資額は4600万ドルと評価されている。同社は年間2万tの生産能力をもつ綿糸製造工場を建設する。工場ではRingおよびOpen Endの2つの方法で糸が生産される。これは南コーカサスで最先端の繊維工場となる。ミンゲチャウル工業団地で生産される綿糸の輸出で得られるアゼルバイジャンの収入は、年間2,500万ドルを超える可能性がある。ここで生産される糸の1万tまでを輸出することができる。工場では常時550人が働くことになる。有限責任会社「ミンゲチャウル繊維工業」は2017年5月に、アゼルバイジャンのミンゲチャウル工業団地で最初の居住者のステータスを得た。

この他にも工業団地では、アゼルバイジャンで大きな需要のあるアクリル糸を製造する工場の建設が計画されている。初期段階で、年間3,000tの製品が生産される予定である。これは輸入依存を部分的に解消するものとなる。また毛糸製造会社では年間3,000tの製品が生産されることになる。

靴下製造会社の建設により、初期段階で靴下類に対するアゼルバイジャンの需要の50%が満たされる見通しである。ここでは最初に3,500万足、第2段階で7,000万足の靴下およびストッキングが生産される予定である。靴製造会社では年間150万足の革靴が生産される予定である。

先端技術が導入された企業だけでなく、工業団地では医療化粧品製造会社の開設も計画されている。同社では木綿繊維および糸の廃棄物の再処理が予定されている。廃棄物から消毒綿、包帯、コルセット、綿棒、メイク落としパッドが製造される。

#### **◆ガラダグ・インダストリアルパーク**

2015年6月3日付のアゼルバイジャン大統領指令に基づき設立された。工業団地の総面積は72haである。現在、工業団地の居住者は法人1社のみで、それはBP-Azerbaijan社および非公開型株式会社Caspian Shipping Companyの注文を受けて船舶を建造しているバクー造船工場である。プロジェクトへの総投資額は4億7,000万ドル、創出される総雇用数は2,000人以上である。

#### **◆ピララヒ・インダストリアルパーク**

2016年9月14日付のアゼルバイジャン大統領指令に基づき設立された。工業団地の内外のインフラを整備するため、国家予算から初期段階で400万マナトが拠出された。工業団地には医薬品製造会社が開設される予定である。工業団地の総面積は30haで、現在、工業団地の居住者は、

Hayat pharm、アゼルバイジャンとイランの合弁会社、アゼルバイジャン企業Diamed Coの3社である。

2016年11月にバクーのピララヒ工業団地で、アゼルバイジャン・ロシア企業Hayat pharmの工場が着工された。工場では多様な医薬品が製造される予定である。同社では全部で89種類の医薬品、58種類の国際一般名（INN）が生産される。工場の生産能力は2,250万箱または5億錠・カプセルである。プロジェクトの参加企業は、アゼルバイジャン投資会社、Vita-A社（アゼルバイジャン）、R-Farm（ロシア）である。製薬工場の投資額は7,400万ドルである。工場の第1段階の操業開始は2018年末を予定している。

2017年1月にピララヒ工業団地で、アゼルバイジャンとイランの合弁製薬工場が着工された。プロジェクトでは、49%がTPICO（イラン）、26%がAzersun Holding（アゼルバイジャン）、25%がアゼルバイジャン投資会社の持分となっている。工場の年間生産能力は、第1段階で錠剤およびカプセルが2億個以上、第2段階で有効成分54種類、第3段階で医薬品84種類となっている。工場建設の第1期工事への投資額は2,060万ドルと評価されている。

有限責任会社Diamed Coは使い捨て注射器の製造工場を建設する。Diamed Co社の工場を建設するため、ピララヒ工業団地の敷地内に1haの土地が割り当てられた。工場での製品の生産には国内外の原料が使用される。工場の生産能力は使い捨て注射器が年間5,500万～5,800万本である。現在、当該製品の国内需要はすべて輸入で賄われている。生産される製品を、ロシア、ジョージア、イラン、中央アジア諸国などに輸出することも計画されている。工場では常時50名が働くことになり、プロジェクトへの投資額は不明である。

工業団地では輸液および注射液の製造工場も建設される見通しで、プロジェクトへの投資額は1,700万ドルと評価されている。プロジェクトの参加企業は公開型株式会社Azerbaijan Investment Company（AIC）および民間株式会社Indar（ウクライナ）となる予定で、両社は2017年11月に工場建設の了解覚書に署名した。工場の建設は2年以内に実施される。

企業活動分野での中小企業の振興を目的とした近代的な生産環境を整えるため、2014年からアゼルバイジャン政府はインダストリアルゾーンの整備を推し進めてきた。アゼルバイジャン大統領は2014年10月8日に、工業地区の活動に対して法的根拠を与える大統領令に署名した。工業地区には必要なインフラが整備され、これにより事業者は支出を抑えることができる。

インダストリアルゾーンで活動する企業には、ソフトローンの利用、行政手続の簡素化、最小限の借地料負担といった、一定の減免を受ける権利がある。

現在、アゼルバイジャンでは、ネフトチャラ、マサッル、ハジュガブル、サビラバドの4つのインダストリアルゾーンが活動中また建設中である。

#### **◆ネフトチャラ・インダストリアルゾーン**

2015年2月2日付の大統領指令により設立された。インダストリアルゾーンにおけるプロジェクトへの総投資額は4,530万マナトで、現在、9企業と1工場が活動している。最大プロジェクトの1つがアゼルバイジャンとイランの合弁による自動車製造工場で、年間生産能力は1万台である。プロジェクトへの投資額は2,400万マナトである。プロジェクトの参加者は、アゼルバイジャン企業Azevrocar、アゼルバイジャン投資会社、イラン企業Khodroである。同社の稼働開始は2018年春が予定されている。

この他にも工業地区では魚の餌を生産する企業が活動しており、ここの投資額は1,200万マナトである。また2017年には農業用容器を製造する企業（プロジェクトへの投資額は135万マナト）が業務を開始したほか、いくつかの企業が2018年初めに稼働開始する。

#### **◆マサッル・インダストリアルゾーン**

2016年6月13日付けの大統領指令により設立された。この工業地区には非石油部門の生産企業および加工企業、またサービス企業が開設される。アゼルバイジャン経済省はマサッル工業地区の建設工事を2018年上半期に完了する計画である。工業地区では第1段階で、総面積が7,006m<sup>2</sup>となる生産棟3棟、総面積が1,251m<sup>2</sup>となる管理棟2棟を建設し、すべての必要なインフラを整備することが予定されている。工業地区のオペレーターであるアゼルバイジャン投資会社はこれまでに、プロジェクト33件の工業地区での実施にかかる提案を受けており、これは投資額にすると3,300万マナトとなる。プロジェクトは主に、家具、建設資材、プラスチック容器、絨毯、ミネラルウォーター、食品、農産物の生産に関するものである。工業地区ですべての企業が活動を始めると、ここで600人が働くことになる。

#### **◆ハジュガブル・インダストリアルゾーン**

アゼルバイジャン大統領は2017年7月25日に、ハジュガブル工業地区の設立に関する指令に署名した。工業地区の面積は20haである。工業地区に必要なインフラを整備するため、経済省に対して国家予算から400万マナトが拠出された。ハジュガブル工業地区の建設は2018年1月末までに始まる。工業地区では、機械製造、特殊車両製造、自動車製造、複合金属製造分野の専門企業が活動することになる。この工業地区では、羊毛刈り、綿織り、木製品の製造、プラスチック製品の製造、建設資材の製造、農産物の加工を行う企業も活動する予定である。工業地区では物流センターも活動する。生産される製品は国内市場に供給されるだけでなく輸出もされる。生産される製品の潜在的市場は、CIS諸国、アフリカ、近東である。

#### **◆サビラバド・インダストリアルゾーン**

設立に関する指令には、2017年11月27日にアゼルバイジャン大統領が署名した。サビラバド工業地区では製造およびサービス分野の企業が活動することになる。工業地区の面積は20.3haで

ある。経済省は工業地区に公共インフラおよびその他のインフラを整備する上で必要な業務を行うよう指示された。アゼルバイジャン政府はサビラバド・インダストリアルゾーンでの活動にイランの投資家を誘致したいと考えている。例えば、イラン企業にはバスの共同生産が提案されている。

### ◆テクノパーク

アゼルバイジャン政府の主要目標の1つに、情報通信技術などの最新技術がベースとなったイノベーション経済の構築がある。政府は情報通信技術の分野で企業を設立することで、こうした製品の輸入依存を減らし、またこれを少なくとも地域諸国に輸出したいと考えている。このため2014年5月15日にアゼルバイジャン大統領は、国内でテクノパークが活動するための法的根拠を規定する大統領令に署名した。構想によると、テクノパークでは革新的製品および情報通信技術製品を生産する企業が開設され、技術開発を行う研究所が活動することになる。こうした企業をテクノパークで正常に機能させるため、必要なインフラ、様々なビジネスインキュベータ、技術センターが設けられる。

これに先立ち2012年11月5日に大統領は、ピララヒ・ハイテクパークの設立に署名した。ハイテクパークの主要課題は、情報通信技術、宇宙、エネルギー効率、ハイテク導入などの分野で研究を行うことである。ハイテクパークには50haの土地が割り当てられた。現在、ハイテクパークの建設作業は遅れており、これは運輸・通信・高度技術省に改組された通信・高度技術省で2015年～2017年に制度改革および人事改革が実施されたことが影響している。

2015年2月26日に大統領は、ミンゲチャウル・ハイテクパークの設立に関する指令に署名した。ここには1.3haの土地が割り当てられた。ハイテクパークの設立目的は、安定した経済発展の確保、競争力の向上、最新科学およびテクノロジーの成果をベースにしたハイテクおよびイノベーション分野の拡大、研究の実施、新技術を開発するための新しい複合施設の構築にある。このハイテクパークの居住者は7年間、特定の物品を輸入する際に関税の支払いを免除される。当該減免措置は、次に上げる物品の輸入に対して適用される：記憶装置（磁気ディスク装置など）、コンピュータ用装置（主にコンピュータシステムで使用されるモニター、電子モジュール）、集積回路・プロセッサ、メモリ装置、変換器、論理回路、増幅器、同期装置。ハイテクパークには居住者がHTECH Investの1社しかいない。同社は2016年から活動を開始し、現在、国営企業のために数多くの注文を処理している。

2017年11月8日にアゼルバイジャン大統領は、国家科学アカデミー（ANAS）ハイテクパーク（YT Park）の設立に関する指令に署名した。ハイテクパークはバクーにあるANAS試験工場の敷地内に設けられる。ハイテクパーク設立の目的は、国の安定した経済発展の確保、競争力の向上、イノベーションおよび情報技術の採用拡大、研究および新技術開発案件の増数である。アカデミーの傘下でハイテクパークの活動を確保および組織するために、OON「YT Park ANAS」が設立される。最初の半年が終わるまでに、ANAS、経済省、教育省は、ハイテクパークにおけ

る研究活動また開発事業の方向性を特定しなければならない。またこの期限までに、ハイテクパークで生産される製品に対する政府調達メカニズムにかかる提言を提出する必要がある。

#### ◆農産業団地

アゼルバイジャンの経済発展では、農業に対して常に特別な注意が向けられてきた。アゼルバイジャンの気候条件では多様な農作物栽培および畜産を発展させられることから、これは驚くべきことではない。農業部門の発展のために1999年から当該部門で活動する事業者のために様々な課税減免が適用されてきた。2004～2015年には国家予算から農産製品の生産者に対して総額9億3,490万マナトの補助金が支給された。この他にも彼らにはこの間に13億5,000万マナトのソフトローンが提供されている。

国の産業ポテンシャルの拡大を約束する工業団地および工業地区の設置と並行して、国内各地に農産業団地を設立するという決定がアゼルバイジャンで下された。こうした農産業団地の設立は、企業活動の発展、新たな雇用の創出、輸出志向製品および輸入代替製品の生産を促すことになる。当初は最低でも10の農産業団地を国内各地に設立すると言われていたが、現在では国内28地域で42の農工業団地の設立に向けた作業が様々な段階にある。これら農産業団地には、肉乳、食品加工、補助企業（飼料など）に代表される、各方面の主要な農業企業が開設される。アゼルバイジャンにおける農産業団地の設立に対する総投資額は12億マナト以上と評価される。これら農産業団地の総面積は18万haである。これまでにハチマズ地区、シャムキル地区、ジャリラバド地区で農産業団地設立の第1段階が完了した。

アゼルバイジャンにおける農産業団地の設立に投じられた国家投資およびソフトローンの額は約2億4,000万マナトである。その内訳は、国家投資が1億4,000万マナト、さらに9,800万マナトが企業活動支援国家基金によるソフトローンである。とりわけ企業活動支援国家基金からは、サムフ地区、ゴランボイ地区、アグジャバディ地区、シャブラン地区、サリヤン地区、シャマフ地区、フィズリ地区、ジャリラバド地区、イスマユル地区における農産業団地の設立にソフトローンが提供された。これらの設立に対する投資額は2億700万マナトと評価される。アゼルバイジャンの農産業団地で居住者が活動するために交付された投資奨励書は3億5,000万マナトだった。

総じて、工業団地、工業地区、農産業団地を設立することで政府は、外国投資家を含めた投資家たちに、彼らが活動するための条件とインフラを整備する用意のあることを示そうとしている。いくつかの団地（パーク）には疑問があるにせよ、この方針は正しいとみなすことができる。とりわけテクノパークの活動からは、まだ実感される成果が見られない。3つのテクノパークは居住者が非常に少ないが、その設立に向けた作業はまだ続けられている。政府は3つのテクノパークを個別に設立するのではなく、1つのテクノパークを設立して、ここにすべての潜在的居住者を集めることも可能だろう。一方で、工業団地および農産業団地の場合は、ここで活動することを求める需要が発生する。このため、ここで活動する機会を投資家に等しく与えることが重要と

なる。さもないと個々の国営企業または役人兼オリガルヒ（寡頭資本家）に近い会社がメリットを享受することになる。この場合、国が（課税減免、関税減免により）オリガルヒのために新たな優遇措置を設けたことになってしまう。

## 2) 製造業むけ外国投資誘致政策

アゼルバイジャン政府は、外国投資の誘致が見込めるいくつかの部門を絞り込んだ。その1つが工業である。2004年から2015年までのアゼルバイジャンでは、工業化および地域の産業構造改善が基本優先事項の1つと定められ、エネルギー問題の解決に向けた対策が講じられ、国は天然ガスおよび電力の輸入国から輸出国へと転換し、産業インフラが改善された。この期間に、インフラプロジェクトと並行して、一連の生産プロジェクトに対する国家投資が行われ、民間実施のプロジェクトに国から優遇融資が与えられた。

アゼルバイジャンでは2014年が「産業年」と宣言されるほどだった。2014年12月に大統領は、2015年～2020年の産業発展国家プログラムを承認した。製造会社が競争力を向上し、国際市場への進出を容易にする能力を獲得するため、国は産業支援策を明確化した。石油収入により国の安定した財源の形成が促され、既存の産業ポテンシャルを利用する可能性が広がった。この結果、2004～2013年の間に工業生産が2.7倍に増えた。近年、工業化の速度が遅くなったが、これは石油生産量が減少したこと、当該分野への国家投資額が制限されたことが影響している。2016～2017年には、非石油部門に若干の成長が見られたにもかかわらず、工業生産が低下した。しかし非石油工業生産が占める割合はまだそれほど大きくない。

工業化施策の枠内で産業が多様化され、新しい生産施設が供用開始され、最新技術をベースとした競争力のある企業が活動を開始した。この分野で重要な役割を担っているのが企業活動支援国家基金であり、そのソフトローンにより国内各地で毎年70～80の新しい生産企業が操業に入っている。

国内産業の多様化を目的に、近年、アルミニウム生産コンプレックス、アゼルバイジャン鉄鋼生産コンプレックスが操業を開始し、造船工場が稼働体制に入り、ギャダベクおよびダシュキャサンでは金および銅の精製工場が建設され、新しいセメント工場ならびに数十の加工企業が操業を開始した。これらの施策は、輸入代替のための国内生産の拡大、そして生産される製品の輸出に必要な条件の構築といった、2つの重要な目標を達成するためのものである。

これと並行して、防衛産業の構築を目指したプロジェクトが実施された。当該分野では短期間で約70の生産施設が新たに開設された。

この10～12年にバクーおよび地方では、繊維工業、衣類、革製品、靴、紙類、家具の製造、その他の非石油加工産業の分野で、新しい企業が建設され、操業に入っている。一方では農業の発展が、他方では地方でのインフラ改善が、近年、食品生産の分野で競争力のある新しい企業の設立を後押ししてきた。イミシュリでは砂糖工場が、アブシェロンでは塩工場が、スムガイトで

は植物オイル加工工場が、オグズではトウモロコシ加工およびグルコース生産工場が、また各地で乳製品コンプレックス、缶詰工場、その他の食品生産企業が、操業を開始した。

アゼルバイジャンには、将来的に産業が発展していくための条件が十分に備わっている。それはインフラ（交通およびエネルギー）の存在、原料、国際市場にアクセスしやすい立地である。これ以外にもアゼルバイジャンは現在50カ国以上と二重課税排除に関する租税条約を締結しており、これには多くの欧州諸国も含まれる。これらすべての要因は、工業部門をはじめとする投資の誘致に役立てることができる。

アゼルバイジャン政府は7～8年前に、農産物また工業製品について輸入代替を徐々に推し進めていく方針を立てた。残念ながら、ここ2年間の国内自給率に関するデータを政府は公開していない。輸入代替の問題はまだ解決しておらず、このことは2017年にバターや他の食料品が急激に値上がりするなどの形で顕在化した。このため産業の発展には、輸入代替への移行だけでなく、輸出志向生産モデルへの移行も求められる。このことから政府は、まず初めに、国産原料をベースにした競争力のある重工業製品の生産を拡大する必要があるとした。これに関連してアゼルバイジャンでは、5つの工場で構成される新しい冶金コンプレックスの設立が計画されている。この投資額は12億2,500万ユーロと評価されている。コンプレックスはスムガイトに建設され、これにはイタリア企業Danieli & C. Officine Meccaniche S.p.Aとアゼルバイジャン企業Baku Steel Companyが参加する。操業開始は2020年頃を予定している。プロジェクトの枠内で建設期間中は4,000人の新たな雇用が創出され、コンプレックスが操業を開始すればさらに1,200人の雇用が生まれる。コンプレックスが稼働すれば、アゼルバイジャンは鋼材輸入の5億ドルを毎年節約することができる。コンプレックスで生産される鋼材を、需要の大きなイランおよびトルコに輸出することが想定されている。総じて、コンプレックスで生産する製品の50%が輸出に回される。

アゼルバイジャンでは他の加工産業部門で新しい生産施設を設けることも十分に可能である。こうした産業部門で生産量を拡大するのと並行して、化学、冶金、機械および機器の製造、代替エネルギー装置および機器、防衛産業といった、他の分野で新しい加工企業を開設する施策を導入し続けるのが理にかなっている。また産業の競争力強化は、エネルギー料金規制の柔軟性、税制および関税制度の柔軟性、生産企業の設立に対するソフトローンの拡大、リースメカニズムの拡大により、実現することができる。今の時代には、生産企業を設立するだけでなく、賢明なマーケティング政策を調整することも求められる。生産企業をこのように支援していく中で、国は自らの役割を演じることができる。総じて、産業に外国投資を呼び込むことで、次の結果を得ることができる：非石油産業を輸出増の中心に据える、工業生産に占める地方の比率の増加、就業構造に占める工業の比率の増加、主に中・高度技術企業の開設に伴う工業における新たな雇用の創出、技術革新を取り入れた企業数の増加、工業における国際標準の採用拡大。

現在、アゼルバイジャン政府は、投資家に完全に開かれた国として自国を位置づけようとしており、ポジティブなイメージの形成に大きな注意を向けている。2017年6月2日に大統領は



「国際格付における国のポジションおよび事業環境の改善に向けた行動計画」に署名した。これらの施策は2021年までの期間を対象としている。この計画には中小企業振興機構の設立も構成要素の1つとして含まれている。その設立に関する指令は2017年12月28日にアリエフ大統領により署名された。当該機構は経済省の管轄下に置かれる。機構の役割には、アゼルバイジャンにおける中小企業の振興を支援すること、中小事業者に様々な役務を提供することが含まれている。同機構の構成として中小企業会館が活動することになる。

総じて、行動計画では次に示す18分野にかかる施策の実施が定められている：融資調達および金融市場の発展、効率的な運営とマクロ経済指標、労働市場、インフラの改善、契約履行、紛争解決、倒産および企業閉鎖の制度改善、司法制度改革、投資家の権利保護と企業経営の改善、外国貿易と貿易関税、税金と報告書、人的資本開発、技術およびイノベーションの発展、国境貿易の発展、保健制度の発展、食品市場の効率と構造、エネルギーシステム接続プロセスの簡素化、建築許可の発行、汚職対策と透明性向上、不動産登記、防犯コスト。

国際格付機関および国際金融機関の評価によると、アゼルバイジャンでは経済多様化プロセスの進展が弱い。国の指導部は、改革を実施したおかげで経済の石油依存を減らすことができたと表明している。だが実際には石油依存の減少が認められるのは、非石油部門の比率が約60%を占めているGDP構成においてのみである。これ以外では石油の要因が依然として支配的である。これは非石油部門の比率が約10%となっているアゼルバイジャンの輸出構造、または採掘産業が70%を占めている工業生産構造を見るだけで十分である。

総じて、アゼルバイジャンにはいくつかの重要な問題が残っており、これが事業の発展を妨げ、我が国に外国投資家が来る障害となっている。それは、独占が強いこと、競争環境が欠如していること、オリガルヒの立場、とりわけ支配ファミリーの立場を強めるよう条件が整えられることである。この他にも、司法制度や税制がオリガルヒの強い影響下にあり、特定事業者の利益のために、気に入らない事業者への圧力的手段としていつでも使うことができる。

2015年～2016年にはアゼルバイジャン経済への外国投資額が減少した（第11表）。

**第11表 アゼルバイジャン経済への外国投資(100万ドル)**

|          | 2010年   | 2011年   | 2012年   | 2013年   | 2014年   | 2015年   | 2016年   |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 総投資額     | 8,247.8 | 8,673.9 | 10,314  | 10,541  | 11,698  | 10,719  | 10,161  |
| 石油部門への投資 | 2,955.3 | 3,407.8 | 4,287.8 | 4,935.2 | 6,730.7 | 6,622.7 | 5,617.4 |
| 合弁会社     | 659.6   | 886     | 1,094.5 | 1,041   | 1,318.5 | 860.4   | 1,706.2 |
| その他      | 1,225   | 667.7   | 1,794.2 | 1,906.5 | 1,750.9 | 1,023.8 | 639.6   |

(出所)各種資料よりThe Profile Analytical Unit作成。

### (3) 製造業育成への石油産業の貢献(石油基金、土地使用税、民営化他)

アゼルバイジャン指導部は常に国家石油基金（ARDNF）を、非石油部門を発展させるための資金源と見てきた。この目的のためにアゼルバイジャン共和国国家石油基金の資金は、国家予算への移転または投資プロジェクトへの直接融資という2つの方法で利用されてきた。2003年から2017年9月30日までのアゼルバイジャン共和国国家石油基金からアゼルバイジャン国家予算への移転総額は758億マナト、このうち2017年1～9月が43億マナトである。

投資プロジェクトに関しては、通常、基金を活用して、大型インフラプロジェクト、エネルギープロジェクト、社会プロジェクトに融資されてきた。例えば、2002～2007年にアゼルバイジャン共和国国家石油基金の資金から、バクー・トビリシ・ジェイハン石油パイプライン（BTCパイプライン）の建設に2億9,800万マナト、避難民の生活環境改善に20億8,020万マナト（2001年から）、アゼルバイジャン投資会社の資本金の増資に9,000万マナト（2006年）、サムール・アブシェロン水路の改修に13億4,910万マナト（2004年から）、オグズ・ガバラ・バクー水道の建設に7億7,960万マナト（2006～2011年）、バクー・トビリシ・カルス鉄道の建設に6億4,030万ドル（2008年）、アゼルバイジャンの若者の留学に1億9,960万マナト（2008年から）、プロジェクト「南ガス回廊」に37億4,910万マナト（2014～2015年）、トルコでの石油精製工場STARの建設に13億9,280万ドル（2013～2017年）、石油ガスおよび石油化学コンプレックスの建設に2億8,500万マナト（2015年）、セミサブマーシブル・リグ（半潜水型掘削装置）の建設に8億9140万ドル（2013～2017年）が拠出された。

このように、社会、インフラ、金融分野のプロジェクト11件の実施に対してアゼルバイジャン共和国国家石油基金から51億マナトおよび66億7,360万ドルが拠出され、この大部分がアゼルバイジャンで実施された。こうしてアゼルバイジャン共和国国家石油基金から融資を受けたプロジェクトが、燃料エネルギー産業や建設産業に波及効果を与えた。

アゼルバイジャン政府は、石油の資金を活用するこうしたモデルを、国際貸付を受けるより都合が良いと考えている。ましてや融資されたプロジェクトのすべてに対して、外国でプロジェクトを得られるわけではない。しかしながら、一部のプロジェクトは10年ないしそれ以上も融資を受けており、これにより当然ながらプロジェクトの費用が増えていることから、こうした形による融資の効果に対する疑問も生じてくる。

これだけでなく、投資効果を評価するのに必要な、プロジェクトの商業特性、なかでもその実施により見込まれる収益を、政府はいまだに公開していない。もちろんこれは、直接収益をもたらさない社会プロジェクト（避難民住宅の建設、サムール・アブシェロン水路の改修、若者の留学）には当てはまらない。

一方で、石油精製工場STAR建設プロジェクトで得られる収益は年間6億～8億ドルと評価されており、10～12年で投資額を回収することができる。このことは南コーカサス・ガスパイプライン・プロジェクトについても言えることで、こちらは415億ドルと評価され、アゼルバイジ

ヤンの持分は115億ドル、その実施からアゼルバイジャンが得られる収益は400億～500億ドルである。このためアゼルバイジャン共和国国家石油基金の資金によるこうした投資は正当化される。現在、アゼルバイジャン共和国国家石油基金の資産収益性は2%未満であり、国際金融市場の複雑さを考慮すると、現実に利益となる投資元を見つけるのは難しい。だがこの場合でも、政府にとってアゼルバイジャン共和国国家石油基金によるプロジェクトへの融資を妥当と見なせるのは最大3～4年であり、単一プロジェクトへの長期的な融資は、その費用を膨らませ、経済的妥当性が低下することから、認められない。

国有財産利用効率を評価する際にも経済的妥当性は大きな意味をもっている。2014年後半に始まり2015～2016年に深刻化した危機が、国有財産の民有化問題を再燃させた。アゼルバイジャン大統領は2016年1月のダボス経済フォーラムで、様々な企業に民間投資を呼び込み、非石油部門を発展させるため、広範な民有化を実施し、また国が非生産的資産を手放すという、アゼルバイジャン政府の計画について表明した。

この後、アリエフ大統領は2016年6月19日に、国有財産民有化プロセスの加速ならびにアゼルバイジャン国有財産の管理効率化に関する大統領令に署名した。この大統領令に基づき、民有化対象企業リストが作成され、また分析された。ここでは、潜在的競争力がありながら事業を停止した地方企業の民有化が最優先される予定となっていた。作成されたリストには352件の国有財産が記載され、これには大企業も数社含まれていた。

これら企業の民有化は一連の問題を解決することができる。第一に、これら物件の維持および運用にかかる財政支出が削減される。第二に、これらの物件に投資を呼び込むことで、時代の要請に合わせてこれを更新することができる。第三に、これは大企業の事業効率化および再構築の観点から重要である。

すでに2016年12月にはシャヒン・ムスタファエフ経済大臣が、民有化の新しい波の始まりと、これら物件の迅速な民有化を公表した。だが結局、2017年はリストに記載された物件の1つも民有化されなかった。

民有化の新しい波についてアゼルバイジャンの指導部が表明したのは、原油価格が1バレル当たり25～35ドルの範囲で揺れ、政府がこのプロセスを、国家予算を補充する資金源の1つと見なしていた時期のことである。例えば、2017年には民有化から2億マナトの財政収入が見込まれていたが、実際に得られたのは1億650万マナトだった。今日、原油は1バレル当たり70ドル前後の価格で取引されており、政府は広範な民有化の計画を早くも忘れかけている。むしろ国は、資本金が大きな新規国営企業の設立を主導しており、また民有化が予定されていた既存国営企業の資本化を積極的に拡大している。このことから、財産の非国有化が公的資金また既存生産資産およびその他の資産の効率的な運用に役立つと期待されるにもかかわらず、国は現段階ですでに民有化を投資家誘致および国政改革の構成要素と見なしていないと結論づけることができる。

#### (4) 結論:多様化の現状と課題

アゼルバイジャンで非石油民間部門の成長をベースとした新しい経済成長モデルに移行するには、多方面での広範な改革を継続することが不可欠である。こうした改革を分野別に見ると、構造改革（国政制度改革を含む）、マクロ経済の安定と民間部門の発展を目指した改革、金融銀行システム改革に、グループ分けすることができる。これらすべての分野の改革は、これを効果的にするため、並行して実施するのが妥当である。

1. マクロ経済の安定と民間部門の発展を目指した改革は、競争力の向上、事業開始手続きの簡素化、教育および人的資本への投資を増やすための環境整備を目的に、実施するのが妥当である。これらの改革が社会的弱者と結びついている事実を考慮し、これを慎重かつ段階的に実施するのが妥当である。2015～2017年にはこの方面での改革がいくつかの基本的な事項について進められた。それは通貨政策の変更、変動為替相場への移行（実現済み）で、これらの政策のバランスの保たれた進め方であるが、後者は容易なことではない。2017年1月12日からアゼルバイジャン中央銀行は変動為替相場の採用へと移行した。しかしながら中央銀行により採用されたモデルは、まだ柔軟性に乏しく管理されていることから、典型的な市場モデルとみなすことができない。こうした条件下で、自国通貨の相場形成に対する中央銀行の強力な行政介入が2017年後半から確認される。

今日、マクロ経済の安定にとって主要な弊害の1つとなっている高いインフレの要因も勘定から外すわけにいかない。国際金融機関の専門家の評価によると、二桁のインフレが認められる状況にあるアゼルバイジャンでは、厳しい通貨金融政策の実施が急がれる。しかしながら厳しい通貨金融政策は金融部門の発展に一定の問題を引き起こし、融資の増加を抑制するという事実を考慮する必要がある。このため通貨金融政策の厳しさが度を越さないことが肝要である。アゼルバイジャン中央銀行は、早くも2018年には年平均インフレ率を6～8%まで鈍化させたいとしている。インフレが低ければ、不確実性が排除され、家庭や企業で長期的な投資判断や貯蓄計画を立てられるようになる。

同時に、マクロ経済の安定に影響を与える内的小および外的な要因がある。それは世界市場での原油価格の下落、主要パートナー諸国における経済状況の悪化である。これ以外にも、世界的な食品価格の高騰が輸入インフレの上昇をもたらす可能性がある。マクロ経済の安定には、金融仲介機能回復の問題、不良債権の増加、銀行部門における状況の悪化も影響を与える。こうした状況で政府および中央銀行には、こうしたリスクを管理するマクロ経済対策の能力が求められる。アゼルバイジャン政府は2018年に、マクロ経済目標を達成するため、保有する金融商品を適切かつ柔軟に利用する予定である。金融商品の利用に際しては、銀行部門の流動性水準を考慮する必要がある。

この間に中央銀行は、財政政策における幾分の緩和を考慮して、2018年には保守的な通貨政策の実施を継続すると表明した。この政策の枠内で、インフレ動向およびインフレ期待が考慮され、15%の公定歩合が維持される予定である。この他にもアゼルバイジャン中央銀行は、外部の衝撃を効果的に吸収するため変動相場政策の実施を継続する。銀行は短期的な相場の変動を予防するため、為替市場取引への限定的な介入を予定している（これがマクロ経済的要因と関連していない場合）。

原油市場で危機が起きたことで、政府は国内の経済成長を回復させるため新たな可能性と収入を探す必要に迫られた。政府は世界銀行やアジア開発銀行といった国際金融機関と協力してこの分野に取り組んでいる。この分野における国際金融機関の主な助言は、経済多角化の加速である。上場商品および送金への依存度を減らすため、経済の多角化に向けた構造改革なしで、中期的展望の改善、雇用の創出、生活水準の向上を実現するのは難しい。

中期的展望における財政状況の悪化を防ぐ目的で、施策の実施を継続するのが妥当である。莫大な国家財政と大量の準備金を有するアゼルバイジャンが、財政統合への圧力に絡んだ問題に直面している。本国通貨の相場に対する圧力の維持、銀行延滞債権の増加、急速なインフレにより、政府は安定を維持するために通貨金融政策を厳しくする必要に迫られた。このような状況下で、国は為替市場への介入を減らしている。相場の安定を維持しようとするなら、準備金を使い続けざるを得ないからである。これによりどのような問題が起きたかは、2015年のアゼルバイジャンにおける外貨準備高の推移を見れば十分である（第13図を参照）。

2. 新世代の制度構造改革を国内で徹底させること、事業環境を改善することは、総じて、経済成長の実現における重要な要因である。制度構造改革の新しい波は、国内生産量を増やすこと、生まれる需要に対してより柔軟に対応することを可能とする。これがひいては、経済の多角化、輸入依存の削減、中期的展望での価格の安定を促すことになる。

短期的展望において構造改革の重要優先事項となりうるのは、税務行政改革、また経済における非正規雇用問題の解決に向けた歩みである。

構造改革のもう1つの方針として、石油収入と非石油収入のバランスが保たれた、安定した中期的予算編成が挙げられる。これまでアゼルバイジャン政府は石油収入への依存を可能な限り減らそうとしてきた。近年、国家予算の非石油収入の増加が認められるが、この増加では国家予算の経常支出を賄うのに不十分であることが判明した。現在、国家予算収入の50%以上が石油部門に頼っている。こうした条件下で、予算バランスは往々にして予想が難しい国外市場の状況に負うところが大きい。このため政府にとっては、石油収入と非石油収入における最高のバランスを見つけることが優先事項の1つとなっている。このため中期的展望において、アゼルバイジャン共和国国家石油基金から国家予算への移転を制限する「黄金律」の導入が予定されている。今日の政府は、アゼルバイジャン共和国国家石油基金から

の移転により、アゼルバイジャンの経済成長を促進するためのプロジェクトが実施できているという政策を堅持している。

非石油部門からの税収を増やすには、課税ベースの拡大を目的とした制度改革の実施、税務行政への信頼および透明性の向上が求められる。勅許公認会計士会（ACCA: Association of Chartered Certified Accountants）のデータによると、2016年にアゼルバイジャンは「闇経済」の規模が最も大きな諸国リストで1位だった。調査結果によると、アゼルバイジャンの「非公式」部門の規模はGDPの67.04%と評価されている。これについては2025年までに状況がわずかに改善され、指標が58.38%まで下がると予想されている。だが非常に高い指標であることに変わりなく、これは非石油部門からの国家予算収入を増やす非常に大きな余地が政府にあるという証でもあるのだが、政府には然るべきメカニズムが作れなかった。

世界銀行（WB）の調査によると、アゼルバイジャンで銀行口座をもっている企業は65～67%で、平均指標が85～87%の南コーカサスさえも下回る。これは新会社を設立することで非石油収入を増やせる大きな余地があることを証明している。アゼルバイジャンが地理的位置に恵まれているということを忘れるべきではない。これは地域諸国に進出するために合弁会社を開設し、貨物輸送量を増やすという、新たな可能性を民間部門に拓くものである。この分野での改革は、新たな雇用の創出、住民の生活状態の改善、失業率が急増した若年雇用問題の解決、若者を中心とする国外移住の防止に、肯定的な影響を与えている。

こうしたことを踏まえ、民間部門の生産性を向上するため、技能向上、専門技術教育、労働市場の結びつきを改善する追加策を検討することができる。さらには、これまで以上に利用しやすい融資を中小企業が得られるよう条件を整え、また農業支援センターを開設するのも有意義である。この他にも、活動していない国営企業を民営化することで活性化を促せば、これも雇用の創出を助けることになる。

国家行政システムの改善を継続することも重要である。1990年代末から2000年代初頭にかけてアゼルバイジャンにおける主要問題の1つであったのが、緩慢な行政機構、強い官僚主義であり、これは住民にとっても、事業者にとってもそうであった。このためアゼルバイジャン政府はこの方面で定期的に様々な改革を行ってきた。改革には、期待された成果が得られなかったものも、成功したものもある。成功した改革として、住民および事業者への簡単なサービスの提供における官僚体質を大幅に排除することを可能としたASAN Xidmetシステムの構築が挙げられる。今日ではASANを介したサービスで官僚主義が大幅に縮小したとはいえ、事業者が建築許可を受ける場合などには依然として問題が残っている。この方面では、行政サービス利用の簡易化、「役人・事業者」の原則に基づく直接接触を避けられる電子サービスの向上、サービス、ライセンス、許認可の申請に対する審査プロセスの迅速化を目指した改革を実施するのが妥当である。これらはすべて、不透明な経済、強い官僚主義、行政機構による圧力が存在する国で働くことを避けたい外国投資家にとってアゼルバイジャンが魅力的となるうえで重要である。

国際金融機関は、国家行政システム改善のためアゼルバイジャン政府に協力する用意のあることをすでに表明した。世界銀行および国際通貨基金はこの分野で技術支援をする用意があり、アジア開発銀行は5億ドルの借款を提供する。

3. 戦略的改革方針の1つに、世界市場での原油価格下落、マナトの切り下げ、その後遺症による被害が最も大きかった金融・銀行システムの健全化にかかる施策の実施がある。銀行部門における脆弱性の除去および融資活動の回復は、アゼルバイジャンが直面している主要かつ喫緊の課題である。銀行部門は、市民の預金金利低下につながるクレジットポートフォリオの急速な減少や資本不足といった慢性的な問題に悩まされている。

こうした問題は銀行間に著しい階層化をもたらした。高級官吏と近い関係にあるPASHA Bank、Capital Bank、Xalq Bankなどの銀行は、銀行市場で自らの立場を強化し、利益を拡大した。国立銀行であるアゼルバイジャン国際銀行は、資本注入、不良資産処理、対外債務の繰り延べなど、国から全面的な支援を受けた。この結果、早くも2017年度に、アゼルバイジャン国際銀行は8億マナトを超える純益を得た。その他の銀行は、国から支援が受けられないため、遥かに難しい状況にある。このため銀行部門健全化のプロセスは3～4年長引く可能性がある。

アゼルバイジャンの金融・銀行システムが回復すれば、国内のビジネスの活性化が促される。アゼルバイジャン政府は2017年末に、この方向で一連の措置を講じた。例えば、アゼルバイジャン抵当基金の廃止ならびに資本金4億6,600万マナトの公開型株式会社「アゼルバイジャン抵当・信用保証基金」の設立に関する指令が大統領が署名した。アゼルバイジャン抵当・信用保証基金の役割は、社会的信用を含めた抵当信用の供与、事業者が受けるマナトでのクレジットおよび抵当信用にかかる保証の提供、事業者に供与されるクレジットの利子の一部補填を目的とした公的資金による補助金の交付などである。この他にも基金は、債務管理やリスク評価についてコンサルティングサービスを事業者を提供すること、公的資金、クレジット、補助金、その他の資金を効果的に運用すること、抵当信用供与のために債券を発行すること、基金の発展のために投資を誘致することが予定されている。基金は早くも2018年第1四半期に信用保証のメカニズムを導入できる見込みである。

融資活動を回復するため、アゼルバイジャン政府は公開型株式会社Azercreditguaranteeの設立を主導した。2017年12月に大統領は当該基金の業務規程を定める文書一式を承認した。Azercreditguaranteeの資本金は1億マナトである。基金の主な活動目的は、事業者による資金利用の機会を増やすこと、金融部門におけるリスク分散を目的とした信用制度を形成することにある。こうしたことから基金は、公認銀行から事業者に供与される自国通貨での貸付を保証する機関となる。貸付利子の一部は、政府補助金として基金により補填される。

この他にも基金は、事業者のリスク評価や債務管理などの分野でコンサルティングサービスを提供する。

これらの施策は、銀行の融資負担を減らし、貸付市場をいくらか活気づけるものである。しかしながら、これらの施策がアゼルバイジャンにおける広範な銀行部門健全化プログラムの一構成要素でしかないことは明白である。



## 付属資料：現地調査記録

---

## 1. 派遣日程

出張者： 中居 孝文 (一社) ロシアNIS貿易会ロシアNIS経済研究所 調査部長  
 輪島 実樹 (一社) ロシアNIS貿易会ロシアNIS経済研究所 研究交流部長  
 森 彩実 (一社) ロシアNIS貿易会ロシアNIS経済研究所 研究員

派遣日程：平成29年12月10日（日）～12月17日（日）

|   | 日付           | 時刻  | 日程   | 宿泊地   |
|---|--------------|---|--|-------|
| 1 | 12/10<br>(日) | 09:00<br>11:40<br>13:00<br>16:55<br>18:45<br>20:30    | 成田(OZ107):森<br>ソウル(仁川)<br>ソウル(仁川)(KC910)<br>アルマティ<br>アルマティ発(KC991)<br>アスタナ着<br>※輪島、合流  | アスタナ  |
| 2 | 12/11<br>(月) | 10:00<br><br>11:30<br><br>14:30<br><br>20:30<br>22:15 | <p>■カザフインベスト、投資発展省<br/>Aidos Izmagambetov, General Manager(カザフインベスト)<br/>Alida Tuyebekova, Manager(カザフインベスト)<br/>Ainur ZHUMANBAYEVA, Manager(カザフインベスト)<br/>Yerlan Kalimzhanov, Senior Manager(カザフインベスト)<br/>Zhan Farabi Seitzhan, Leading Specialist(カザフインベスト)<br/>Maksat Baizhasanov, Expert(投資・発展省)</p> <p>■Center for Strategic Initiatives<br/>Yernar ZHARKESHOV, 専務理事<br/>Olzhas KHUDAIBERGENOV, シニアパートナー<br/>Darmen SADVAKASOV, シニアパートナー</p> <p>■大統領付属戦略研究所(KISI)<br/>Dr. Sanat KUSHKUMBAYEV, 副所長<br/>Dr. Vyacheslav DODONOV, 主任研究員<br/>Anastasia RESHETNYAK, 安全保障担当</p> <p>アスタナ発(KC996):輪島、森<br/>アルマトイ着</p> | アルマトイ |
| 3 | 12/12<br>(火) | 09:00<br><br>10:00                                    | <p>■National Bureau of Economic Research<br/>Kasymkhan KAPPAROV, 代表</p> <p>■Risks Assessment Group<br/>Dosym SATPAEV, 代表</p>   | アルマトイ |

|   |              |       |   |        |
|---|--------------|-------|---|--------|
|   |              | 12:30 | 日系企業駐在員との昼食会<br>安田透・三菱商事アルマトイ事務所長<br>浅野・三菱東京UFJ銀行アルマトイ事務所長<br>大崎・SONYカザフスタン・中央アジア&コーカサス地域ゼネラルマネージャー<br>山下・YKK地域(中央アジア)マネージャー  |        |
|   |              | 16:30 | ■University of International Business<br>Magbat SPANOV, 副学長   |        |
|   |              | 22:30 | ■カザフスタン欧州ビジネス協会(EUROBAK)<br>Margulan OSPANOV政策・企業活動委員会議長  |        |
| 4 | 12/13<br>(水) | 10:35 | アルマトイ発(KC111):輪島、森  |        |
|   |              | 12:35 | バクー着  |        |
|   |              | 16:00 | ■経済改革・コミュニケーション分析センター<br>Dr. Zaur GARDASHOV, ポータルマネージャー<br>Dr. Ramil HUSEYN, 戦略企画・開発部長<br>Rashad HUSEYNOV, プロジェクト部長   | バクー    |
|   |              | 23:35 | モスクワ(DME)発:中居(S7 4547)  |        |
| 5 | 12/14<br>(木) | 03:25 | バクー着:中居<br>※中居、合流   |        |
|   |              | 15:00 | ■経済省、経済省付属経済改革研究所、アゼルバイジャン輸出投資促進基金(AZPROMO)<br>Rufat ATAKISHIYEV 経済省外国投資局経済協力部長<br>Guntakin MIRZAYEVA 経済省外国投資局アドバイザー<br>Murad ABDULLAYEV AZPROMO・副代表<br>Maxmud ALIYEV AZPROMO・マーケティングマネージャー<br>Aliya SHABANOVA 経済省付属経済改革研究所・持続可能開発地域部主任専門家<br>Shargiya ASLANOVA 経済省付属経済改革研究所・産業開発地域部主任専門家 | アシガバード |
|   |              | 16:00 | ■Profile Analytical Unit<br>Akif ABUDULLAEV代表   |        |
|   |              | 22:15 | バクー発(LH612):中居、輪島、森   |        |

|       |   |                         |  |        |
|-------|---|-------------------------|--|--------|
| 6     | 12/15<br>(金)  | 00:40                   | アシガバード着  | アシガバード |
|       |   | 10:00                   | <b>■外務省</b><br>Bayram KLYCHIMAMMEDOV, アジア太平洋局長<br>Gurban AMANLYEV, Third Secretary, アジア太平洋局三等書記官   |        |
|       |   | 11:00                   | <b>■財務・経済省、トルクメニスタン戦略計画・経済発展研究所</b><br>Galina ROMANOVA, 統合室長(トルクメニスタン財務・経済省)<br>Keyyik NIYAZBERDIYEVA, 国際部統合室専門官(トルクメニスタン財務・経済省)<br>Akgozel DURDYEVA, 対外経済部長(トルクメニスタン戦略計画・経済発展研究所)<br>Maya MAMMEDOVA, 対外経済部専門員(トルクメニスタン戦略計画・経済発展研究所) |        |
|       |   | 12:30                   | 勝亦大使との食事会  |        |
|       |   | 14:30                   | <b>■トルクメンガス、トルクメンネビト</b><br>Valentin KIM トルクメンガスファイナンス部主任専門家<br>Dovlet REJEPOV トルクメンガス対外経済関係・投資部長<br>Yagmyr ANNASAHEDOV トルクメンネビト国際部長<br>Sapaly HUMMADOV トルクメンネビト経済部長   |        |
| 16:30 | <b>■トルクメニスタン産業家・企業家同盟</b><br>Tahir ATAHANOV, 国際協力部長<br>Bayrmali BAYRAMALIYEV, 経済部長<br>Timur REJEPOV, 産業・交通・通信部長<br>Allaberdi HAJIYEV, 国際部上級専門官<br>Guljermal KURBANOVA, メジリス議員兼産業家・企業家同盟機関紙「Rysgal」編集長 |                         |  |        |
| 7     | 12/16<br>(土)  | 03:10<br>07:10<br>11:30 | アシガバード発(LH613)<br>フランクフルト着<br>フランクフルト発(LH4948)   | 機中泊    |
| 8     | 12/17<br>(日)  | 06:55                   | 羽田着  |        |

## 2. 面談概要

### (1)カザフスタン

#### 1) カザフインベスト、投資発展省

日時：2017年12月11日（月）10:00～11:30

面談： Aidos IZMAGAMBETOV, General Manager（カザフインベスト）

Alida TUYEBEKOVA, Manager（カザフインベスト）

Ainur ZHUMANBAYEVA, Manager（カザフインベスト）

Yerlan KALIMZHANOV, Senior Manager（カザフインベスト）

Zhan Farabi Seitzhan, Leading Specialist（カザフインベスト）

Maksat BAIZHASANOV, Expert（投資・発展省）

内容：

#### 経済多角化に関する国家プログラム

（IZMAGAMBETOV）

- 経済多角化のプログラムとして主要なものは、オランダ病脱却を目的とした「産業イノベーションプログラム（カザフスタン共和国産業イノベーション発展促進国家プログラム）」。加工業のPEに占める割合は、2010年から今日までに2倍（9%から18%）になった。経済危機などの影響はあるかもしれないが、それでも数値上の外国投資における加工業の割合は増えている。同プログラムの第一段階（2010～2014年）は終了し、現在は第二段階（2015～2019年）の実行途中である。2000年代より政府は多角化に積極的になった。（つまり現在の産業イノベーションプログラムは概ね順調に進んでいると考えているのかという問いに対し）カザフインベストは国に準ずる組織なので、「大変成功している」と思っている。
- 産業イノベーションプログラムよりヒエラルキーでさらに上にあるのは国家プログラム「カザフスタンの第3次近代化」（意識・社会・経済発展などコンセプトが幅広い）。産業イノベーションプログラムと同等なものとしては、電子サービスの拡大のために作られた国家プログラム「デジタル・カザフスタン」がある。産業多角化に関しては「産業イノベーション発展促進国家プログラム」、「デジタル・カザフスタン」、「カザフスタンの第3次近代化」の3つが重要。

#### カザフインベストの活動目的

（IZMAGAMBETOV）

- 2017年8月に採択された投資環境改革に関するプログラム「国家投資戦略」（産業イノベーション発展促進国家プログラムと並んで重要視されている）に沿って、カザフインベストは設立された。カズネクスインベストから国営企業への転換について、同プログラムに記されている。

(TUYEBEKOVA)

- （カズネクスインベストとの違いは①省下のエージェンシーから国家のエージェンシーへの転換、②各州にコンタクト先（副州知事）の設定、③海外ネットワークの拡大かという問いに対し）国営企業になったが、投資発展省が株主であり、投資発展省、投資委員会と密接に協力をしている。取締役会には外務大臣、財務大臣も入っている。また、地方支社との協力も大切にしている（大きな国なので地方へ出向くのはなかなか難しいが）。海外支部については、カズネクスインベストの時も海外スタッフはいたが、より規模を拡大しようとしている。

(BAIZHASANOV)

- カザフスタンにおける経済多角化の重要分野は機械製造業と農業であり、カザフインベストの設立目的はここにある。カザフインベストは交渉の段階から投資家の支援を行う、コンサルタントの役割を担っている。経済特区での優遇措置（法人税最大10年免除、輸出関税最大8年免除）が主な活動。

(TUYEBEKOVA)

- 経済多角化は政府の重要課題であり、まず投資誘致の優先分野の特定が行われた。投資家は政府令により国（投資発展省投資委員会）と投資契約を結び、これにより投資分野に応じた優遇措置が適用される。
- 投資家のカテゴリーは通常投資家と巨額投資家（月額指標の200万倍、現レートだと1,400万ドル以上の投資額）の2つに分かれる。巨額投資家への優遇措置は①関税免除、②3種の税金免除、③国家グラント（国家資産を無料で利用できる）、④国からの補助金。通常投資家への優遇措置は①関税免除、②輸入時のVAT免除、③国家グラント。

(KALIMZHANOV)

- （経済多角化における外国投資と国内投資の割合への質問に対し）法律上、国内投資と外国投資は区別されていない。カザフインベストは海外の最新ノウハウや最新技術を導入するため、外国にアクセントを置いている。公共投資における割合については、国家比率が70%を超えているため批判もあるが、これを受けて民営化プログラムも採択され、現在第一段階が実行中である。カザフインベストは確かに外国投資家に向けた組織だが、だからと言って国が国内の投資に目を向けていないわけではない。

## 日本との協力の可能性

(IZMAGAMBETOV)

- (近年、カザフスタンとの協力においてROTOBOは環境関連技術や水関連技術に力を入れているという発言を受け)Green Kazakhstanプロジェクトが採択され、環境分野には関心がある。水分野では、西部のアティラウ州で水不足の問題があるため、技術への需要がある。(国と優先分野を掛け合わせたマトリックスなどはあるかという問いに対し) 国や分野の特別な表などは作成していないが、いずれにせよ加工業には力を入れている。
- 日本との協力では、JETROのカザフスタン支部設立について11月に話し合いを行った。この交渉は2016年から始まっており、2018年から国際金融センターアスタナと協力して金融コンサルティング事業を行う計画である。

### 地下資源法・税法典・外貨管理法の改正

(IZMAGAMBETOV)

- (地下資源法や税法の改正を投資家にどのように説明しているかという問いに対し) 税法典の改正については、課税ペースが少なくなり税金が減るというプラス面がある。産業多角化で大統領はデジタル分野にアクセントを置いているので、デジタル分野については課税率が縮小する。行政による徴収手続きも簡略化する。
- 地下資源法の改正については、投資誘致の照準は加工分野により向いている。オーストラリアの土地分配モデルを取り入れており、最初に来たものが最初に取りするというシステムは効率を高めると私は考えるが、専門家からの反対意見もある。

(TUYEBEKOVA)

- 新しい税法には外国投資家の経験・意見が反映されている。例を挙げると、既存の税法では元々の投資プロジェクトから収入の90%が入らなければ優遇措置は得られなかったが、それがなくなった。既存の地下資源法は、かつて石油プロジェクトが国内で生まれたばかりの時に外国投資誘致のため立ち上げたもの。新たな地下資源法には投資家にとってマイナスとなる点はない。
- カザフインベストは石油・ガス・穀類の分野には全く関与しない。これらはすべて別々の企業が管理している。資源利用にかかるサービスや石油加工も管轄外である。明確な分野分けがあるわけではないが、基本的に石油精製分野には関与しない。
- 外貨規正法はまだ策定途中で調整の段階にある。外為法は税法と密接に関係しており、税法の改正時に矛盾のないよう外為法も変えることになっている。外為法の話が出たとき、登録などの面で外国投資家からの強い反発があったが、新しい法では登録作業の90%が省かれ、この障壁がなくなる。
- (話題になっていた外国の支社(営業活動を行う)と駐在員事務所(営業活動は行わない)のステータスが同じになるという問題について) カザフスタン欧州ビジネス協会(EUROBAK)から強い反対のレターが入り、中央銀行にも会計事務所から書簡が出された。投資環境の悪化になるため、省かれることになった。

## 経済特区とインダストリアルゾーン

(KALIMZHANOV)

- (インダストリアルゾーンの経済特区との違いについて) 第一に、経済特区は大規模だがインダストリアルゾーンは小規模である。また経済特区には一連の優遇措置や、特有の法制度・制限があるが、インダストリアルゾーンにはない。インダストリアルゾーンは決められた区画に土地とインフラがあるのみ。しかしその分ビジネスの自由がある。

(Zhan Farabi)

- 経済特区とインダストリアルゾーンはどちらも国のイニシアチブでも、州のイニシアチブでも作ることができるが、インダストリアルゾーンの方が地方のイニシアチブで作ることが多い。

(KALIMZHANOV)

- (投資家が参入しやすいよう、設立にかかる手続きが簡単なインダストリアルゾーンを作ったのかという問いに対し) その通り。インダストリアルゾーンは全部で43カ所（実際に稼働しているのは22カ所、建設中が13カ所、計画中が8カ所）あり、最近ではコスタナイ州に新たに設立された。現段階では企業法の1項目に則って設立されているが、既存の経済特区法が改正され、経済特区とインダストリアルゾーンに関するそれぞれ新しい法が作られる。2018年第1四半期頃には採択される見込み。

## **2) Center for Strategic Initiatives**

日時：2017年12月11日（月）11:30～12:30

面談： Yernar ZHARKESHOV, 専務理事

Olzhas KHUDAIBERGENOV, シニアパートナー

Darmen SADVAKASOV, シニアパートナー

内容：

## 日本企業との協力の可能性

(SADVAKASOV)

- CSIは商業関係、企業倫理に基づき、コンサルタントの立場でクライアント企業の利益のため最善策を提案する民間企業。トムソン・ロイターやマッキンゼー、ボストンコンサルティンググループとの協力関係がある。ROTOBOとも協力していきたい。

(ZHARKESHOV)



- 在カザフスタン国連常駐調整官の下村憲正氏の元で以前仕事をしていた。勝茂夫カザフスタン・ナザルバエフ大学学長ともコンタクトがある。

#### (KHUDAIBERGENOV)

- 元在カザフスタン日本大使館とつながりがあり、以前大使から、日本企業は50社ほどの駐在事務所をもっているが、活動的なのは5社ほどしかないと聞いたことがある。事業の交渉、実施におけるGR担当者の必要性など、トヨタの件の後、解決策をいくつか提案した。
- カザフスタンへの投資誘致では、中国が最もアクティブ（CSIに中国のクライアントはいないが）で、150ものプロジェクトを発表している。個人的には日本の方が技術もビジネス経験もより良いものをもっていると思うので、共有していきたい。加えて政治的な面からしても、日本企業からの投資には政治的要素がないため、日本からの投資の方が中国からの投資より正しいと考える。1つ成功例があれば、他の企業も続くことができるだろう。CSIは契約から実行まで、そうした日本企業のためのガイド役を果たすことができる。国と外国企業、両方の利害を理解しているため、仲立ちして妥協点を見出す手伝いができる。外国企業の抱える問題を制度の改定レベルで解決することも可能。

#### (SADVAKASOV)

- （中国企業はガイド役なしでビジネスをしているのかという問いに対し）誰がガイド役になっているのかはよく分からないが、中国が活動的なのは確かである。日本企業や研究組織との協力で言えば、「デジタル・カザフスタン」では協力ができるのではないだろうか。プログラム担当の副首相がおり、「デジタルオフィス」というのも作られた。「デジタル・カザフスタン」については情報・通信省が公表しているはず。またこのプログラムを作ったZERDE社も紹介できる。最近クライアントのカズポーチタでもデジタル化が推進されており、Eコマースやデジタルトランスフォーメーションの開発案件がある。
- 教育・ソフトパワー面での日本との協力について、日本の技術・工科大学をカザフスタンに開校するという提案をしたい。日本の先端技術を導入し、日本の教授陣が講義をすることを想定している。日本の長期的なプレゼンスが見込め、ロイヤリティの形成にもなり、その後の関係強化にもつながる。（良いアイデアなので、公式なルートで提案してほしいとのROTOBOのコメントに対し）カザフスタン教育省から日本大使館に伝えるようにしたいと思う。

### カザフスタンの投資政策と投資環境

#### (KHUDAIBERGENOV)

- 今年、新たな投資戦略「戦略2025-成長ドライバー」が採択された。方向性としては、①現行プロジェクトの問題解決、②新たな投資プロジェクトのための環境整備の2つに分かれる。国内投資活性化のため、様々なプロジェクトが始まる予定。どの分野の投資家にとっても興味深いものが見つけられると思う。

- カザフスタンはWTOに2015年に加盟し、2016年からWTOの規則が施行されている。2019年からは日本の銀行がカザフスタンに直接支店を開設できるようになったのではないかと。今後外的環境は悪化すると考えられているが、投資誘致発展計画は外的環境の改善、悪化どちらのパターンも想定したものが用意されている。つまりカザフスタンは油価が下がれば下がるほど投資に対してオープンになっていく。
- 銀行分野では、悪いことはすべて起こりきったのでこれからは安定化する。
- (投資家との仲介役としてカザフインベストが作られたのではという問いに対し) カザフインベストは確かに投資家のガイド役になることを目的に作られたが、官僚主義や不確定要素の多さといった国営企業特有の特徴がある。公的なチャンネルとしてカザフインベストへのアクセスは最大限あった方がよいとは思いますが、CSIの方がより効率的なプロセスで制限のない解決策を提案できる。個別の問題であれば良いが、総合的に見ると、やはりカザフインベストだけに頼っては、問題は解決しないと思う。カザフインベストだけでなくCSIにも頼ることで、どこをカザフインベストに任せればよいかなどを指示することができ、より効率的な解決が可能となる。
- (経済多角化の話をするとうカザフスタンではすぐ外国投資の話になるのはなぜかという問いに対し) カザフスタンの予算には国家基金から毎年一定額の拠出がなされており、拠出額は近年減る傾向にはあるが、この予算は経済成長のために使われる公共投資である。しかし国だけによる投資はあまり有効でないため、官民パートナーシップが発展してきている。投資の回収や採算性など、プロジェクトの運営では民間の方が、ファイナンス管理がはるかに上手い。このような理由で、カザフインベストでも外国の民間投資の話になるのだろう。

### 3) 大統領付属戦略研究所(KISI)

日時：2017年12月11日（月）14:30～15:30

面談： Dr. Sanat KUSHKUMBAYEV, 副所長

Dr. Vyacheslav DODONOV, 主任研究員

Anastasia RESHETNYAK, 安全保障担当

内容：

#### カザフスタンの経済多角化政策

(DODONOV)

- カザフスタンには独立以降、常に何らかの、様々なプログラムがあった。最近では「産業イノベーション発展促進国家プログラム」(2003～2015年)が「最も良いもの」ではあるが、基本的な指標（GDPに占める加工業の割合を13.5%にする）を14年経った今も達成できていな

い。もう少し専門的なプログラムでは、「輸入代替プログラム」や「クラスター発展プログラム」などがあったが、多くのプログラムは達成されていない。

- ▶ しかし経済多角化は常に政府のアジェンダに入っており、現在は5カ年計画の第2フェーズが行われている途中である。産業イノベーションプログラムでは目標値が12%に下げられたが、それでも達成できないことが分かり、「資源以外の分野で40%」という形に書き直された。しかしそれでも達成できず、最終的に数字の目標値はなくなり、よく分からない文章だけが残ってしまった。この失敗の原因は、政府の行動というよりは、この2002年～2003年に石油分野が2.5～5倍伸び、石油の割合が大きくなったという客観的な要素にある。加工業が石油分野を上回る伸びを記録したと政府は発表しているが、これは単に油価が下がって生産量が落ち、加工業の割合が増えたように見えただけである。
- ▶ 2017年の新たな要素としては、止まっていたカシャガン鉱床のプロジェクトが動き出した。過去3年間生産量は減少し続けていたが、すでにピークの8,200万tを記録し、前年比6～7%プラスの8,500万tの生産量になる見込みである。これに伴い、今年はGDPにおける資源の割合が高くなるだろう。
- ▶ 不況下においてもカザフスタンではインフラや住宅の建設ラッシュは止まらなかったため、加工業で建材が増えたが、他の分野では進展はない。鉄鋼や冶金分野（加工業のうち3%）は最終製品ではなく鉄を作ることに終始しているため、高度技術を要する加工業は発展していない。加工深度の高い分野でもGDPで3%程度にしかならないのではないだろうか。高度技術を用いた最終製品の製造は個別案件に留まっており、組み立てなどのプロジェクトはあるが、トヨタやユーロコプター、機関車の例を含め現地生産の規模が小さく、現地化のレベルは低い。ユーラシア経済共同体の市場は大きいので、大規模な生産をゼロから行うなどして発展させるべきである。

## 経済多角化における外国投資・国家投資

(ROTOBO)

- ◆ カザフスタンでは経済多角化の話をするとうすぐに外国投資の話になり、経済発展省、カザフインベストとの面談でも、国家投資は国家基金の予算拠出がなされているということだったが、外国投資・国家投資の割合についてどう考えるか。

(DODONOV)

- ▶ 省の考えは正しい。これは資金だけの問題ではなく、カザフスタンにない海外の技術やマネジメント、人材などの導入も踏まえている。高度な加工業は外国投資なしには行えない。公共投資については、面白いプロジェクトに国が共同出資する、あるいは税制や土地の使用権などの優遇措置を図ることは可能性として十分考えられる。加工業はカザフスタンで25年間発展させることができなかった分野であり、国としてもできる限りの支援をしていこう。国家基金に石油の利益を集めて予算に組み込み、インフラや景気刺激プログラムに使うとい

うのが正しい石油利益の使い方である。建設やインフラ、輸送に基金の資金を拠出する景気刺激策が最近行われ、産業多角化においてそれなりに役割を果たしている。

## 中国の影響

(KUSHKUMBAYEV)

- (中国の影響の増大をカザフスタン政府はどう考えているのかという問いに対し) 石油分野の投資額や権益では、中国より欧州や米国の方がプレゼンスは高い。中国は参入が遅かったため、割合で言えば多くても4分の1程度だろう。しかし急速に伸びているのは確かで、それには中国の提案する条件が良いということが関係している。また、中国のプレゼンスが大きいのはアフリカでも同様で、南部のキジルオルダ州でカナダが断ったプロジェクトをCNPCが買って続けた例もある。中国の投資の特徴として、政府が支援をしているという点が大きなメリットとなっている。
- 一方リビアやスーダンなど北アフリカでも大規模な投資を行っているが、必ずしも成功しているわけではない。どこの国でも経済の多角化を行う際にはリスクの多角化も行うものなのだろう。
- 中国はカザフスタンにとって重要なパートナーの1つ。地理的に近いのも利点で、新疆ウイグル自治区では石油の生産も行っている。現在は一帯一路が魅力をより高めている。

(DODONOV)

- (値段で勝てない日本企業はニッチ市場を探していかなければならないだろうというROTOBOのコメントに対し) 代替のない技術を探さなければならぬだろう。例えば車では、カザフスタンでトヨタは最も人気なメーカーで、日本車の質の高さは評判が良い。

## **4) National Bureau of Economic Research**

日時：2017年12月12日（火）9:00～10:00

面談：Kasymkhan KAPPAROV, 代表

内容：

### 国家政策・国家基金・銀行セクターの問題

- 2年前に油価が落ちたことでやっと経済多角化の機会が来た。それまでにしてきたことは特に効果はなかった。「産業イノベーション発展促進国家プログラム」は2010年に開始したが、7年間加工業の割合が伸びることはなく、逆に減ってしまった。しかしこれは人（大臣）が悪いというわけではなく、油価が高いときに経済多角化ができないのは産油国特有の問題で

ある。そういった意味で、長期的な目で見れば油価が50ドルまで下がったのは、ある意味良いニュースだったと言える。政府は他の成長源を探さなくてはいけなくなった。言い換えれば、より民間企業に頑張ってもらわなければならなくなったということである。

- ▶ 経済における最大の問題は、石油ブームの時に国が資産を買い漁ったことにある。金融危機の後、2007～2010年の10年間は、国が銀行への主な投資家になっていた。これはゾンビ銀行があった日本の失われた10年と似ている。しかし現在、政府にそれほどの資金はないため、選択を迫られている。国はマネージャーとしてもオーナーとしても有能ではなく、行われている改革は経済における国の割合を低下させるという目的で行われているものばかりである。
- ▶ 銀行システムの問題というのは、透明性の問題と経営の問題である。例えば、銀行から株主がお金を持ち出したほか、建設ブームにより抵当が高く評価された。ドミノ式の倒産を恐れた国は2007～2008年に100億ドルを国家基金から拠出し銀行に資金を注入した。その傾向は現在も続いており、2～3年に一度は同様の資金注入が行われている。銀行は本来の金融機能を果たしておらず、油価が下がってもそれは変わらない。
- ▶ (国家基金の財源を赤字の補填に充てていることについて、国内に不満はないのだろうかという問いに対し) 2年前に調査したが、やはり問題は多い。国家基金はオランダ病脱却と経済多角化のため、また次世代に資産を残すために作られたが、政府は目の前にある問題を解決するためだけに資金を使ってしまった。国は何でも金で解決すればよいという姿勢で、銀行セクター自体もなんとかしてもらえんと思っただけだった。

### 中国の影響・第3次民営化ブーム

- ▶ 現在政府は外国投資家にとって魅力となる市場を探している。例えば、土地の私有を許可するプロジェクトの計画があったが(農業への投資誘致)、これは世論の反対がなくなりなくなった。「一帯一路」については工場設立や物流面での期待をしているが、成果はホルゴスのドライポートくらいで、他にめばしい成果はない。中国の投資は主に石油分野に向けており、既存プロジェクトのオペレーションに対するものばかりである。通信や銀行セクターへの投資はまだ行われていない。
- ▶ 民営化も政府の方向性として挙げられるが、これはすでに三度目のブームである。一度目は90年代に行われた民間所有権の確立のためのもので、二度目は2011年、国民IPO(国営企業株を個人が買うことができる)の時期で、証券市場の確立が目的だった。今回の民営化の目的は、経済における国の割合を減らし、民間の割合を増やすことだが、政府は国のもつ資産をできるだけ高く売ろうとしている(安く売ると警察などに汚職を疑われる)。海外技術の導入のため国際企業に売るのが最も良いが、今の経済状況は逆に外国資本を締め出す方向に動いてしまっている。20年間カザフスタンでビジネスをしてきた米国のAESも撤退してしまった。

- (民営化には必ず反対の力が起きるというROTOBOのコメントに対し) 油価が高かった頃、実際にそのようなことがあった。サムルク・カズィナの中に別の経済があり、財政が破綻し崩壊してしまった。
- (中国労働者の流入の活発化に対する社会的な反応、世論はどうかという問いに対し) 中国の輸送インフラ(道路)への投資はほぼ借款で国の保証が付いているので、これを投資と呼ぶのは難しい。パイプラインについても、例えば、新疆・ウイグル自治区へのパイプラインは、同地区に中国が権益をもつ鉱床(中国はアクトベ州やキジルオルダ州に権益をもつ)から引く石油の精製工場を作るためのものであり、既存のプロジェクトの続きとして考えた方が良い。アジアインフラ投資銀行や一帯一路で様々なプロジェクトの話聞くが、実際に実現したものはまだ見たことがない。経験をもつ中国が新たに投資をしないということはつまり必要ない、あるいは資金が足りないということだろう。
- 中国の脅威はマスコミでも騒ぎ立てられている。個人的には過大評価だと思うが、世論では中国といえば脅威というイメージが出来上がっている。特にカザフスタンとロシアが近づくほど、中国が脅威になると思われている。
- (カザフスタン市場はある程度の品質があれば安くても良いとする市場なため、日本はトヨタ車のように高くても買ってもらえる分野を伸ばす方向性でなければ残っていけないというROTOBOのコメントに対し) 遊牧民であるカザフスタン人にとって移動手段の車は車以上の価値があるので、確かに車だけは例外となる。

### 石油利益に対する意識と汚職問題、投資家への影響

- カザフスタンは日本の明治時代の産業改革の経験や韓国の財閥(チェボル)、中国の国営企業の例を使っていきたいと考えている。明治時代の日本経済における国の割合は現在のカザフスタンよりずっと少なく、民間の方が強かった。カザフスタンの民間は弱い。
- カザフスタンは国が得る資金が石油によるものであるということが日本との大きな違いである。日本のインフラは国債で賄われ発展してきた。国民が国に金を出し、国がそれを使うというシステムであることで、国民にとってコントロールの必要意識が生まれる。石油による金では、国民の参加意識が生まれない。
- (地下資源法、税法の改正が外国投資に与える影響について) 現在の地下資源法の改革はOECDスタンダードを取り入れている。許認可の問題が解決されれば、外国人投資家にとっての障害が少なくなりプラスとなるだろうが、油価が下がっている状態で投資を誘致するにはこれだけでは不十分である。カザフスタンで投資の対象となるのは鉱物や鉄、ウランなどの非鉄金属だが、これらの分野ではすでに一定の投資が行われ蓄積があり、また輸出ルートにも限界がある。既存の契約への影響という点では、すでに施行された契約は見直されないという原則があるため、新法は既存の契約には影響しない。

- 税法については、既存の課税方式が少し変わる程度で、投資家にとってそれほど大きな変化にはならない。これまでも投資誘致のための税制度は良かったが、施行の方で問題があった。
- 汚職問題もある。クローニーキャピタリズムで国内に勢力をもつグループがいくつかあり、資金をもつグループが投資家になろうと考えているが、国内の投資家に対する法律や司法制度は弱いため、オフショア経由の投資になる。カザフスタンの投資元を見てみると、1位がオランダ、2位はスイスとオフショアがある場所で、資金源をたどればすべてカザフスタン国内である。

## 5) Risks Assessment Group

日時：2017年12月12日（火）10:00～11:00

面談：Dossym SATPAYEV 代表

内容：

### カザフスタン経済の現状

- 大統領は州知事らを経済多角化への積極性が足りないとして何度も批判している。予算面での資源への依存は今なお大きい。政府は投資誘致を積極的に行っており投資家も来てはいるが、その主な分野はやはり採取産業である。
- 先週、大統領は18社のカザフスタン企業が国外に125億ドルを所有していると発表した。この18社にはカズムナイガスなどの国営企業も含まれ、国営企業が海外に資産を貯めていることを初めて明言したことになる。この資産はもちろんただの貯蓄ではなく「黒い」貯蓄であり、大統領はこの資産をカザフスタン国内に戻し、国内で管理されるよう要求した。
- 経済多角化は本来市場競争を可能にするものだが、現在のカザフスタンでは巨大企業が経済で主な役割を果たしている状況である。大統領は先進国トップ30へのランクイン、最近では競争力のある国トップ50へのランクイン（カザフスタンは数年前に42位にランクインしたが、その後は汚職が原因で58位に落ちている）の必要性を述べた。
- 経済発展の国家プログラムは良いが、大統領は正常に機能する官僚機関を作ることはできなかった。今年は社会・経済効果を狙い、政府や国会にさらなる権利の委任をしたが、これは形だけのものであり、結局のところは未だにあらゆるものが大統領の決定に依存している状態である。汚職も残る。
- 最大の問題は、政府がカシャガン、テンギス、カラチャガナク、これらのプロジェクトの経済けん引役としての質を見直していること。政府がこのように慎重になっているのは、油価の上昇が新たなオイルマネーをもたらすことをよく分かっているからである。

## 経済多角化の財源問題

- ▶ カザフスタンの経済システムは残念ながら閉鎖的企業集団のようなものである。資産の少ない企業は国内の銀行で一定の利息のもと資産を貯めようと努めているが、国内の銀行から、主なクライアントである国営企業が資産を海外に隠すことによって、連鎖的に問題が起きている。最近では、経営危機に陥っていたRBC Bankについて、カザフムイスのオリガルヒ、キム社長が中央銀行との間で支払能力回復のための合意をし、カザフムイスが主要株主となった。
- ▶ 新プロジェクト「国際金融センターアスタナ」については、新たなオフショアの場所をカザフスタンに作りたいのではないかという印象を受ける。独自の制度や免税により、カザフスタンのビジネスエリートが資産を守るとするのが設立目的だろう。役人たちは「あらゆるイノベーション分野への投資誘致のため、ドバイのような金融センターを作る」と言っているが、ドバイと違いカザフスタンで問題となるのは政府の権限をどう移すかということである。
- ▶ 大統領は国家基金からの国家事業への拠出を減らそうとしているが、他方では新たな財源を探している。不況下の今、大企業に対しても中小企業に対しても国内で税を徴収するのが難しく、銀行の融資にも問題が起きている。このように銀行側からの融資が効果的でないため、経済多角化も難しい。銀行はもはや経済危機の際に支援を受けられる可能性の大小で競い合っており、2009年以降、国家基金の支援を最も受けたのも銀行セクターである。国家基金は当初はインフラプロジェクトの資金拠出のために創設されたが、実際のインフラプロジェクトの資金は国家基金からだけでなく、年金基金からも拠出されている。このように政府は年金基金を予備財源として利用している。
- ▶ 大統領は2016年から中銀に対し年金基金の改革を指示しており、外国企業も含む管理会社に資産の一部を渡したいと考えられている。スキームとしては、1,000万テング積み上げれば、その管理企業を選ぶことができる。5～6社の管理会社が現れることになるだろう。以前は銀行につながるカザフスタンの企業が管理していたが、これがなくなったため外国企業を誘致している。大統領は同プロジェクトの進行速度を速めたいと考えているが、政府は資産を一カ所に集めて管理したいため反対している。年金基金は鉄道をはじめとするインフラプロジェクトの財源として良いものだが、年金は銀行にあり大きなデポジットとなっている。2016年にいくつかの銀行で起きた債務不履行もこの問題によるものである。
- ▶ 結論として、カザフスタンの経済多角化の状況は私に「メリーゴーランド」を思い起こさせる。みんなでメリーゴーランドに乗っているが、そのうちの誰かは引きずられたりして、全員が満足しているわけではない。良い投資の法律が現れ、投資環境が改善されたようではあるが、隣のウズベキスタンなどを見ると、よりダイナミックで活発なプロセスが見受けられる。カザフスタンが10年かけてやってきたことをミルジヨエフ大統領が一気に行っている。これはミルジヨエフ大統領が唯一の国の主だからこそできることだろう。カザフスタ



ンにはオリガルヒなど、プレーヤーが多すぎる。彼らの多くは変化を望まない。ハリクバンクのアフメトヴァ会長は最近、ウズベキスタンの経済自由化がそのまま進んで行けば、5年後にはカザフスタンの地方における競合相手になるだろうと述べた。

### 中央管理と地方政府の自立性問題

- 経済多角化の大きな問題は地方政府にある。地方では国からの財政支援に頼らないよう、投資発展・経済発展のため独自の政策が求められ、各地方は独自に資産を集めている。
- (実際には国による中央管理なのではという指摘に対し) 州知事は国が指名するため、政治面では中央管理だが、経済面では異なる。2014年か2015年に州知事らを集めた会議で大統領は、政府を気にするのは止め、自立するよう州知事らに求めた。しかしやはり実際には不可能で、州知事たちは大統領府を恐れており、現にコントロール下にある。また何かと政府の同意を受けなければならず、時間がかかり、争いもよく起きる。さらに地方では、非公式な地方エリートの存在はかなり大きい。
- 地方での経済多角化は州知事のマネージャーとしての手腕に寄る部分が大きく、アクトベ州のサパルバエフ州知事やアルマトィ州知事のように、良い仕事をする州知事が必要とされる。問題は、州知事の交代時にその地方政策プログラムもすぐ変わってしまうという点で、これは投資家にとっても問題となる。
- 大統領は政府、国会、州知事たちに正しいことを述べ、各国家プログラムを実現させるよう働きかけているが、様々な利害の対立があり多くは実現できないだろう。大統領は権限を移そうとしているが、実際はすべて(アスタナ開発から乳製品製造、トイレ表示の形式に至るまで)の管理を試みている。こうした大統領の性質により、あらゆるレベルで自立性が生まれにくくなっている。
- また大統領は多元衛星中継放送(テレモスト)などいくつかの国家プログラムについてはその完了を見届けているものの、例えば工場の始動を見届けても、1~2年後の管理まではすることができない。ソ連の習慣で12月1日(初代大統領の日)や12月16日(独立記念日)などの祝日にこうした工場は開かれることが多く、今では逆に祝日に大統領のプレゼントとして何かをオープンさせなければならないという風潮になり、これもまた問題となっている。

### 経済多角化の妨げとなる汚職問題

- 昨日、大統領は人事異動を発表し、アサノフ元検事総長が最高裁判所の新長官になった。最高裁判所は国際金融センターアスタナで投資家を守る役割を担う。大統領令で今のカザフスタンの裁判制度は投資家を積極的に守っている(しかし裁判制度も独立性があるとは言えないので、地方でどのくらい実際に機能しているかは分からないが)。元公務・汚職対策庁長官のコジャムジャロフ氏が新検事総長になったわけだが、同氏の第一の課題は現在国外にいる

アブリャゾフ氏の問題解決だと思われる。この関連で多くのビジネス界の代表者が逮捕された。

- 二つ目の課題は地下経済、闇市場の取り締まりで、検察とクリバエフ会頭の国家企業家会議所「アタメケン」が積極的に協力し、カザフスタンでのビジネスがよりオープンなものになるよう闇市場の縮小を図り、またビジネスへの圧力となる検査数の削減を行おうとしている。これもやはり大統領の指示によるものである。
- 国の先導により国家プログラムにも良いものも多く、経済多角化の出方としては悪くない。しかしながら、官僚機関による長期プロジェクトの管理体制は酷く、経済発展に適した環境を作ることはできていない。汚職は今なおビジネスに多大なる悪影響を与え続けている。大臣や州知事が汚職で捕まっているのは、彼らがしたことが悪いからではなく、ゲームのルールを破ったからである。2016年末に捕まったビシムバエフ元国会経済大臣も同様である。閉鎖的なビジネス環境と実行力のない地方政府、不十分な国家マネジメント、これらはすべて経済多角化の妨げとなっている。

## 中国の影響

- ズベルバンクのグレフ総裁も批判しているが、ロシアがこのまま原料国家であり続ければ、何年か後には中国がロシアにとってイノベーション分野、経済分野での競合相手となり問題をもたらす。旧ソ連圏における中国の影響力は大きく、ベラルーシでは多額の投資をしており、ルカシェンコ大統領にとって中国はナンバーワンのパートナーである。ベラルーシは中国からの投資を入れることでロシアの影響力を小さくしたい意図がある。そのほか、キルギス、カザフスタンで中国は積極的に投資を行い、貿易関係を構築している。
- 中国は、カザフスタンの革新的な発展を求め変化する機会を正しく捉えた。また中国は原料分野だけでなく、加工分野、農業分野、イノベーション分野などあらゆる分野での協力を提案している。科学研究分野では、専門家を中国に招待し、様々な分野のイノベーション企業をカザフスタンに設立した。
- 2017年からは文化・情報分野での協力、ソフトパワー政策も積極的に行っており、中国の代表団によるカザフスタン訪問、カザフスタン代表団による中国の訪問が多数行われた。マスコミ分野のMOU締結や、初の合同製作映画の撮影もあった。またショービジネスにも積極的に、テレビ放送にも中国枠を設け、中国の音楽コンテストではカザフスタンの歌手（中国産ゲームの広告塔）が一位を獲得した。「中国はカザフスタンが有名になる手伝いをしている」というイメージ作りをすることでカザフスタン国民のネガティブな対中感情を払拭しようという明確な意図が読み取れる。このように、中国は貿易パートナーから文化パートナーへ戦術を切り替えた。中国には明確な戦略があり、使えるものはすべて使い、そのための資金もある。中国の様々な地方の役人もアスタナを訪問している。

- 中央アジアでは、キルギスにも中国の投資家はいるが、キルギスはまだロシアの影響が強い。タジキスタンの方が中国は活動的である。ウズベキスタンは経済多角化、投資誘致が始まったばかりだが、ミルジヨエフ大統領はアリシエル・ウスマノフ氏など個人的に関係をもつロシアのオリガルヒなどと呼ぼうとしているようだ。人材不足はロシアが助けている。

### カザフインベストの地方での力

- (新たな国営企業カザフインベストは地方行政府と中央政府の関係を変え、地方の投資環境にプラスの影響を与えるかという問いに対し) カザフインベストはいくつかの層に役割が分かれており、①投資誘致を行う外交レベル、②投資家が国との合意文書を結ぶため、投資発展省との間に入る外交レベル、③そして実際にプロジェクトを地方で行う際に、現地で投資家のサポートを行う地方支社というスキームがある。きれいな図式だが、地方でのプロジェクト実現は容易ではない。繰り返すが、地方にいるのは州知事だけではない。地方エリートの力は非常に大きく、彼らは資金ももっている。MOUなどは公式的な分野でしか機能しないだろう。カザフインベストは中央レベル、つまり合意の段階では正しく機能すると思うが、地方での機能については疑わしい。
- カザフスタン国家企業家会議所にも、全国各地に地方支社がある。国内ビジネスは国家企業家会議所、外国投資家のカザフスタンビジネスはカザフインベスト、ということになる。両組織にどのような相互関係があるのか、これもまた疑問である。地方では、投資家が来ても両組織の制度が互いに妨げになりうまく機能しないなど問題が起きるのではないか。また国家企業家会議所は「カザフスタンのコンテンツ (賄賂)」を要求するかもしれない。地方エリートは自分の会社からしかモノを買わないよう投資家に促すかもしれない。地方でよそ者が入り込めるのか疑わしい。
- アクトベ州ではCNPCがプロジェクトを行っているが、サパルバエフ州知事は3カ月に1度は文句を言っている。散々罵るが、最終的には「うまく」折り合いがついている。もはやサパルバエフ州知事の会社となっているわけだが、中国側もそれを理解し、いかに振舞えばよいか互いによく分かっている。

## **6) University of International Business**

日時：2017年12月12日 (火) 16:30~18:00

面談： Magbat SPANOV, 副学長

内容：

### カザフスタンの歴代の国家プログラム

- 石油にはプラスの面もマイナスの面もある。ソ連時代、カザフスタンでは2,500万 t の石油が生産されていたが、現在の生産量は約8,000万 t（7,600万～7,800万 t、最大で8,200万 t）で推移している。2000年代初頭に数々の国家プログラムが採択された。経済プログラムとして採択されたいくつかの「戦略」中で主要なものと考えられているのは1997年に発表された「2030年までのカザフスタン共和国発展戦略（2030年戦略）」で、石油分野に重点を置いており、プログラム上で2020年に生産量は2億 t に達することになっていた。しかしその後状況が変わり、大統領はこの戦略は達成されたと述べ、そして2012年に新たな別の国家プログラムが作られた。達成したという証拠はないが、1つの指標として、目標としていた競争力のある国世界トップ50に入ったことが挙げられる。
- 2012年発表の「2050年戦略」での新たな目標は、同ランキングのトップ30に入ることであったが、「2030年戦略」、「2050年戦略」でも石油が予算収入で大きな割合を占めるのは変わらない。例えば、2017年の予算では歳入は4.5兆テンゲ、歳出は9兆テンゲであり、赤字分は国家基金から補填している。国家基金が作られた2000年当時は、2020年までに2,000億ドルを達成するという目標を掲げていたが、多くの官僚はすでにその数字を忘れてしまった。現在、国家基金には650億ドルがあると公式的には言われているが、正確に数字を把握しているのは大統領と中央銀行だけで、実際の金額は我々国民には分からない。特別法によってこの予算に毎年80億ドルが拠出されており、その他の様々な目的のプログラムにも追加で拠出がなされている。
- 政府はできる限りのことはしていると思うが、問題なのは、現在の石油生産量約8,000万 t のうちカザフスタンが手にしているのは1,500万～2,000万 t だけで、残りが外国に行っている点である。このため現在、政府は深刻な資金不足に悩まされて、予算の面でも、投資面でも資金が不足している。
- この問題の緩和、石油依存からの脱却を図るため、2010年に政府は新たな産業イノベーションプログラムを採択し、プログラムの枠内で800の製造業の工場、企業が建設されることになった。しかしレンガ、鉄筋、セメントなどの工場はハイテクとはとても言えず、マイナスにも評価される。その他には北カザフスタン州のバイオエタノール製造工場や、カラガンダ州には倒産してしまったが、レアメタルのセリウム生産工場などがあった。プログラムの第一期（2010～2014年）は完了し、第二期（2015～2019年）が始まった。上に挙げたような工場の建設には、まず投資が必要となる。そこで、中国が提案してきたのが新シルクロード構想である。このプログラムの枠内で、大統領はカザフスタン国内に100の工場を作ることで中国側と合意した。分野としては石油、鉱業、農業など、正にカザフスタンが投資を必要としている分野である。
- 独立以来、様々な官僚が言っているが、カザフスタンへの投資額は総額1,500億ドルに上っている。しかし対外債務は1,670億ドルである。政府のデータを元にこの内訳を分析したところ、120億は銀行セクター、1,000億ドルは企業間債務（例えばカシャガンプロジェクトに米本社

や欧州企業が資金を出している)、残りの500億～550億ドルは国と国に準ずる分野の負債であった。国の負債額は公式には200億ドルと言われているが、これは必ずしも事実を反映したものではない。

- 対外債務の多さもあり、政府としては経済成長率維持のため外国投資を必要としている。油価の上昇と中国の石油ガス分野への投資の活発化により、カザフスタンの2017年の経済成長率は4%になると言われている。石油・ガス、鉱業、エネルギーに携わるすべての企業はサムルク・カズィナ（私はカザフスタン経済の中で最も効率の悪い会社だとみなしている）の中に入っている。例えば、カズムナイガスの2015年の負債額は180億ドルであったが、石油・ガスに携わっているにも関わらず赤字を出すというのは、いかに効率が悪いかというのを物語っている。この赤字を補填するため大統領がしたことと言えば、まず中央銀行がカズムナイガスの倒産を防ぐため、同社の株式を50億ドルで購入した。法律では中央銀行は経済活動を行う企業の救済は許されておらず、金融政策のみを行わなければならないはずだが、結局180億ドルのうち50億ドルは中央銀行が埋めた。また、2015年のカザフスタン鉄道の負債は120億ドルだったが、国は年金基金から60億ドルを拠出した。これらの企業は数万人、数十万人の従業員がおり、幹部にあたる人々も数千人いる。かつては省下の組織だったので省の中の50～70人が運営していたわけだが、今その数は数千人もなり、経営の非効率さをよく表している。
- （確かに非効率ではあるが、政府がいくつも「財布」をもっているというのは幸せなことだというROTOBOのコメントに対し）さらに今、強制医療保険基金というもう1つの「財布」ができようとしている。
- 1990年のGDPの内訳は国家セクターが15%、民間セクターが85%だったが、2016年には国家セクターが60～65%、民間セクターが35～40%に変わった。政府は1990年当時も石油依存からの脱却、輸入代替、輸出志向経済を掲げていたが、結局は石油依存を深める結果になってしまった。もちろん政府もこの状況をずっと続けられないのは分かっており、製造業の発展が必要だということも理解している。代替エネルギーが現れ、石油の時代が終わりつつあるというのは、社会全体においても明白な事実。
- カザフスタンが国としての長所を活かすべき分野は石油化学と農産物加工。1950年代から穀物の輸出を行っており、当時の輸出量は220億～240億tだった。当時は4,000万haの土地を使っていたが、現在使っているのは半分の2,000万haで、輸出量は1,200万～1,600万ほど。カザフスタンには全体で1億haの農地があり、ポテンシャルで言えばとても大きなものをもっているが、実際に使っているのはたった20%である。個人による土地所有法が採択されたのは、この残りの80%を使ってもらったためだった。
- 2012年に農業省が作ったプログラムでは畜産の発展が提唱され、食肉60万tの輸出が目標とされた。しかし現実では6,000tしか輸出できておらず、さらにはオーストラリアやニュージーランドなどからの輸入にも頼っている。農業国であるはずのカザフスタンがこのような状

況になっている理由としては、1990年代の改革、当時の巨大なソフホーズやコルホーズ、商品経済システムが排除され、農業組織の個人経営化が行われたためである。農場経営者のポテンシャルは小さい。実際に1990年のGDPにおける農業の割合は34%だったが、2016年には2～6%になってしまった。良い品質の農作物で食糧の安全性を高めるためにも、土地は利用されなければならない。

- 疑いをもちつつも、工業化は進行している。2014～2019年のプログラムは失敗を考慮し、産業にシフトしている。また2017年に新たな経済プログラム「デジタル・カザフスタン」が採択され、楽観的な官僚たちはデジタル経済がすべてを解決すると思っているが、難しいだろう。

### 中国の影響

- 中国の新シルクロード構想は、カザフスタン経済にも良い影響を与える。
- 2004年にカザフスタンでは土地の個人所有に関する法律が採択され、2016年の施行が予定されていた。マルクスの生産要素でいう①資本、②労働、③土地、④イノベーションのうち、①資本と②労働については1992年の段階ですでにうまく機能し始めたので、③土地を2016年から動かしたいと考えられていた。しかし国際的な政治要素がこれを妨げようとした。カザフスタンでは歴史上一度たりとも土地は個人所有の形をとっておらず、遠い昔をみても種族による所有が最初の単位であり、基本的に土地は国の所有物とされてきた。そのため、2016年に土地の売買が可能になるという話が出たとき、すぐに世間に反・中国の思潮が現れた。中国のビジネスマンがカザフスタンの土地を私有化してしまうのではないかと恐れたわけである。反対運動が起きた具体的な根拠としては、カザフスタン風の企業名をもつが経営者が中国人という企業が実際に数千haの土地を購入したことがある。同様の中国企業が8万haの土地を購入し、さらに4万haを買い足したというような例もある。こうした反対運動の結果、施行は5年間延期された。
- このような経緯があり、現在中国は農業（亜麻仁油や菜種油、穀物、畜産物、乳製品など）ではなく、主に鉱業分野に投資をすることになった。例えばアティラウ州にはカズムナイガスの中国による合弁の製油所があり、芳香族を作るためのクラッキング装置が建設されている。このプロジェクトの価格は15億ドルで所有権は50%ずつだが、実際の資金源は20%がカザフスタン開発銀行から、80%が中国人民銀行からであり、大部分は中国の出資による。
- アクタウ市ではアスファルト（ビチューメン）製造の工場が建設された。プロジェクト費用は3億ドル。工場建設により、カザフスタン国内の需要をすべて満たすことができるようになった。また、他には「輝ける道」という道路建設プロジェクトがあり、その枠内で多くの自動車用道路が建設予定である。国内のアスファルト需要は80万tだが、この工場の2016年の生産量は16万t、2017年は24万t（予定）である。ビチューメンは液体で製造し、冬も工場は稼働し続ける。2017年は初めてウズベキスタンへの輸出も行った。同ビチューメン工場

はカラジャンバスムナイガスと協力しており、現在100万 t の石油を加工してピチューメンを製造しているが、今後は150万 t に増やしていく予定。

- シムケントの古い製油所では、計画生産量は600万 t であったが、現在の生産量は400万 t。近代化が行われており、中国企業Sinopecが数百万ドルの投資をしている。2015年の段階でガソリンの生産量は100万 t だったが、2019年までにはユーロ 5 対応のガソリン250万 t の生産を予定している。また、硫黄の再利用も考えており、粉状ではなく固形のものを作られる。
- カシャガンでは昨年テスト生産が行われ、2017年は200万 t の生産量が見込まれているが、石油が「硬い」ため特別なパイプラインが必要で、現在アルマトィにこの鋼管（直径90cm～1.5m）を製造する工場が建設されている。プロジェクト全体の費用は50億ドルで出資はやはり中国、原料も中国から（こうした原料を供給できるのはドイツか中国しかない）。2018年12月～2019年にはテスト生産を開始する予定で、現段階では基礎工事が行われている。また現在シムケント製油所に石油を供給しているクムコール油田の老朽化が進み、すでに石油が枯渇しつつあり、今後アクトベからシムケントに石油を送る必要があるため、この鋼管はカザフスタン中部、北部におけるガス化のためにも需要がある。

### 石油・ガス分野の展望

- そのほか、1990年代から解決できていない問題として、西カザフスタン州のカラチャガナク鉱床がある（良いガスが採れるが、オレンブルグに送られてしまう）。1990年代末期に大統領はカザフスタンにも同様のガス加工工場の建設をするよう命じたが、18年経った今も何も無い。
- 石油では今後、カシャガンに重点を置いていくことになる。しかしOPECの減産制限があるため生産量を2万バレル下げなければならない。現在の石油生産量8,000万 t のうち2,800万 t はテンギスシェブロンオイルのもので、国の収入はわずか5～10%程度しかない。また、南部で水力発電所の建設プロジェクトがあったがなくなってしまった。丸紅と東芝が参画していた原子力発電所の建設も応援していたがなくなってしまった（2025年以降にもう一度プロジェクトに戻る話はあるが）。
- 地下資源の販売禁止のモラトリアムが外され、ここ2～3年は探鉱や調査の入札ができるようになったため、カザフスタンは外国投資を必要としている。採掘部門への外国投資に対してもオープンになりつつある。（油価が下がっている状態では入札があっても投資家は入ってこなかったらという指摘に対して）2001年にガス化を計画していたアティラウ州副知事の一人に石油の原価について質問したことがあるが、当時は随伴ガスのフレアリングを禁止する法律がなく、随伴ガスを使うガス化の原価はゼロであると言っていた（売価は1,000m<sup>3</sup>当たり6ドル）。また石油の原価については採掘にかかる費用が1バレル当たり2～8ドル、輸送費用が5～7ドルなので、総額9ドル（当時の油価は1バレル10～11ドル）ほどと言っていた。今は石油の原価について話してくれる企業はほぼないが、調査によると、カザフス

タンにおける石油の原価は1バレル当たり15～17ドルと言う人もいる。つまり油価が20ドルであったとしてもマージンが出る。このため、今の石油価格を40ドルと見積もっても、石油企業には十分プラスということになる。

- レアメタル市場では中国がその大部分を占めており、カザフスタンにはレアメタルはあるが技術がない。今後必要となるのは石油化学製品だろう。

## 社会問題

- その他のカザフスタンには労働人口率の大きな問題がある。統計によれば労働人口である16～63歳は約900万人とされているが、このうち国民経済に携わっているのは330万～350万人。残りの550万人のうち250万～300万人は個人事業主と考えられているが、残りの200万人は全くの謎である。近年、カザフスタンでは出生率が上がり続けており、例えば2007年の学校入学者は14万人だったが、2014年は35万～40万人に増加した。省は4万～5万の雇用が毎年生まれていると言うが、それではとても卒業していく生徒たちの数には足りない。
- 前国民経済大臣は、前回の経済発展計画は達成されたのでデジタル経済へ移行すると言ったが、私はもっと別の国家プログラムが必要だと考える。このまま社会や国民への圧力が続けば、世界各地で起きてきた市民革命同様、国民の不満は何らかの形で現れるだろう。1986年にはゴルバチョフ書記長の訪問後に起きた学生たちによる反ロシア抵抗運動からソ連崩壊が始まった。当時首相だったナザルバエフ大統領はこのようなことにならないよう、現在デジタル経済やサービス分野での課題を社会に課し続けている。
- 2004～2007年のピーク時の良い生活水準にカザフスタン人は慣れてしまった。アルマトイのマンションは高騰し、今では2部屋で20万ドルなどまるで東京のようである。しかし2014～2016年の1人当たりGDPが大きく減っていることから分かるように、社会生活のレベルが落ちている。
- 1990年代から2000年代初めは、間違った歩みを進め、多大な時間を浪費した。マシモフ首相時代は最も酷く、2,700%のインフレを起こしたテレシチェンコ初代首相の時代より酷かった。2009年の国のGDPは1,000億ドルだったが、この時マシモフは国家基金から100億ドルを得ており、それにより成長率は1.1%となっただけである。これはむしろ退化しているというべき。カザフスタンでは国中でこのようなことが起こり得る。
- 私はカザフスタンの発展を願っており、どちらにせよカザフスタンは前に進んでいくしかない。市民社会の実現、そして野党が質問できる環境を作っていかなければならない。経済的自由は政治的自由なしではありえず、経済的自由なしには政治的自由もありえない。
- ウズベキスタンではミルジヨエフ大統領は自身の政権を保持するため、利益を得ることに慣れた人々の領域に深く入り込もうとしている。人口の増加、民営化、財産自由化などといういろいろあるが、これらは社会的格差を招く。国民の不満を抱えながらも経済改革を続け、もし2018年も維持できれば、改革は2019年以降も続いていくだろう。カザフスタンが1990年代に



経験したことをこれからウズベキスタンも経験していくことになるが、ウズベキスタン国民は共産主義とパターナリズムに慣れきってしまっているので容易ではない。ウズベキスタンは発展していくと思うが、多くの問題が起き、その解決にも長い時間がかかるだろう。また国民の大統領への生活改善の期待も大きい。人口も多く、大使館の情報によれば、3,200万のうち60%は25歳以下とのこと。彼らの仕事が必要となる。

## 7) EUROBAK

日時：2017年12月12日（火）22:30～23:30

面談：Margulan OSPANOV カザフスタン欧州ビジネス協会（EUROBAK）政策・企業活動委員会  
議長

内容：

### 経済多角化の現状と「デジタル・カザフスタン」

- カザフスタンの経済多角化について、一言で言えば円を描いてぐるぐると回っているだけだと感じる。国はいろいろなプログラムを提唱しているが、成果は出ていない。1990年代に遡ってみても、カザフスタンには多くの工業化プログラムがあり、経済多角化と資源依存からの脱却が唱えられ、2009年には資源分野以外の投資を誘致すべきいくつかの分野が提示された。そして2017年末、これから2018年初めにカザフスタンで重要になるのは定期的な経済多角化プログラムであり、2025年までのプログラムが作成された。そこでの経済多角化というのはデジタル経済をベースにした工業化である。円を一周して、また出発地点に戻ってきた。
- デジタル経済の出所は3つあり、①マッキンゼー（政府のオフィシャルコンサルタントでこの4年はかなり活動的、オフィスも拡大した）、②ボストンコンサルティンググループ（現政府のコンサルタントその2）、③ジュマガリエフ副首相（デジタル化担当、本人もカザフテレコム、カザトムプロムのデジタル分野で働いた技術者）。コンセプトは決まったが、まだ具体的な戦略は何もない。マッキンゼーやボストンコンサルティンググループのような企業を雇うということは、後の責任逃れのためだという印象も受ける。
- また、デジタル経済についてどれだけ浸透したかというのも大きな疑問である。副首相はシスコシステムズやApple、マイクロソフト、IBMと会ったことを誇っているが、シリコンバレーやバンガロールがあるというのに、これらの企業が一体どのような理由でわざわざカザフスタンに来るといえるのだろうか。ITが急速に発展している場所なら、世界には中国南部をはじめ、他にいくらでもある。何にせよ、デジタル経済というのは我々の暗誦する新しい「マントラ」であり、我々が実行していくものである。

- (そもそもデジタル化とは何かという問いに対し) 私にとってもそれは疑問。資源の輸出など古い生産活動は確かにベースとしてあるが、資源の価値は失われるものだという事は政府も分かっている。そこで新技術やイノベーションこそ世界で今需要があるものだと考えたが、彼ら自身も「テクノロジー」とは何か、定義が分かっていない。グリーンエネルギーにしても、電気自動車への移行と言っているが蓄電池の製造、蓄電、廃棄にどれほどの電力が必要か、そのためにどれだけのガス・石炭を燃やさなければならないかは考えていない。これはデジタル経済でも同様で、デジタル化を進めるにはどれほどの電力が必要になるかという観点をもっていない。
- (急にデジタル化のコンセプトが現れたのではという問いに対し)「デジタル・カザフスタン」の登場については、政府が停滞の打開策として何か新しいことをしなければならないと考えていることは分かっていたので全くの突然というわけではない。2009年は急激な工業発展の成果はなく(総費用は550億ドルの約200のプロジェクトのうち現在も行われているのはたったの13である)、古いやり方は通用しないがプログラムは果たされなければならないという状況で、大統領にはきっとこれ以外の策がなかったのだろう。
- 産業イノベーションプログラムの基本はデジタルテクノロジーを得ることにあり、デジタル経済と同じようなプログラムである。問題はどのようにやって実行していくのかであるが、例えばすでにデジタルオイルフィールドは何度も提案され、実際に使われている。デジタルオイルフィールドは石油工業者自身にとっても、これからファイナンス管理のための計算を始めればすぐ必要になるものである。8年間もの間、カザフスタンでは主に2つの巨大企業によってモノポリー化された市場のせいで、効率的な採掘を行うことができなかった。
- (この3年間のGDPにおける非石油分野の割合増加について) 私個人の調べではそれを確認づける数字は2011年以降一度も見ただけではない。11%から25%に伸びたと言われているが、もし油価が下がったからというのであればこれはただの数字遊びでしかない。また割合の多くをもつのはカシャガン、カラチャガナク、テンギスだと政府はいつも言っている。経済多角化とは新しいテクノロジーの発展のことだが、カザフスタンは未だ新しいものなど生み出せてはいない。

### 外国投資と今後の展望

- 外国投資は主に中国からで、やはり石油ガス加工分野、農業への投資である。石油分野ではオフショア企業のあるオランダやイギリスからもある。中国のLRTについては今のところ交通システム開発ではなく、建設への投資。統計はある意味単純なものであり、いつも現実を表しているわけではない。
- (ポジティブな要素はあるかという問いに対し) 1つは、政府の語るプランが現実味のないおとぎ話だということの人々がある程度分かり始めていること。私の感覚では、政府の人間

も半分ほどは気づき始めている。2つ目は否定的な面でもあるが、少しでも早く国を捨てなければならぬということをやっと多くの人々が分り始めていること。

- 政府の肯定的な試みとしては、国際金融センターアスタナが挙げられる。運営チームの頭も悪くない。評価はいろいろあるかと思うが、インフラ整備や各国との契約などこの3年間で行わなければならなかったことは遂行してきた。これをベースに独立した国際的な裁定取引が発展していくことは良いことだろう。
- 地下資源法の改正においてはあらゆる点で批判がある。国の戦略資産は政府決議により批准し、政府決議は毎年見直しが必要だと書かれている。つまり投資家が資産を購入しても、1年後には戦略資産ではなくなっている可能性があり、安定性がない。政府は政治的安定性についても話をするのも好きだが、今のところこの安定性が保証されているのがたった「1人」だというのは明白である。巨大プロジェクトであれば最低でも10~15年は続くため、投資家の関心は次の50年は誰が保証をしてくれるのかというところにある。国際金融センターは唯一のベースとしてあるが、これを除けば他に手段はない。
- 地方に関しては、中央の役人たちは机上で空論を練るが、実際にその地方にも行ったことがないということがよくある。副首相の半数ですら同様。現地での現実を知らない。
- カザフスタンは「予算ポケットの多角化」では世界一位。

## 民営化の展望

- 2018年3月にはエアアスタナとカザトンプロムのIPOが出される予定である。カズムナイガスも株式公開のため財務指標改善を試みている。従属する（子会社の）数を減らしているのも肯定的な要素だろう。巨大な官僚主義の中でもポジティブな変化だと言えるものは確かにある。
- この2年間で民営化された67社のうち、57社はサムルク・カズィナに所属していると首相が言っていた。素晴らしい数字だが、売られた企業の株主については誰も知らない。OECDや世界銀行もカザフスタンは国家セクターの割合を下げなければならないと言っており、民営化のアイデア自体は美しく、統計上の見かけはうまくいっているかもしれないが、現実では逆に国の割合は増えている。民営化は進んでいくだろうが、買い手の条件は分からない。
- （ウズベキスタンでは静かに改革が行われているという意見に対し）第一にウズベキスタンはワンオペレーションだから、第二に、まだ国民が期待をもっているからだろう。ミルジヨエフ大統領はしっかりと改革を始めている。また大統領は経済を良く知るコンサルタントも正しく使っている。
- （民営化の真の目的は、国の資金を増やすことにあるのではないかという問いに対し）一方で国の予算収入を増やし、他方で正しい人々に企業を売りたいということだろう。しかし誰も最終的な構想を知り得ないため、企業側は売りたいと考えている。システムの透明性のなさこそ最も障害となる要素である。透明性のないシステムでは投資家もリスクを負うよ

うなことはしない(あるいは多額の金をもってリスクを取るか)。1990年代と現在を比べても、昔の方がより良い保証、より透明性のあるシステムがあった。

### 日本企業との協力

- 日本は長距離貨物輸送の技術があるので、何か特別な保存状態での輸送が必要なものなどを輸出するのが良いのではないか。例えばヨーロッパからは約1億300万ドル分の医薬品を毎年輸入している。物流面でのニッチ市場があるのでは。
- カザフスタンにおける日本企業が抱える問題としてよく日本企業が挙げるのは、自分たちのサプライヤーを他の日本企業に勧められないということ。日本企業にはかなり厳しい選抜プロセスがあり、自社との協力経験のあるカザフスタン企業グループのサービスを、他企業にも勧めるためのデータがないからである。この問題に対し私は「評価システム」の導入を提案している。具体的には、カザフスタン企業の情報をデータベースに入力し、進捗や契約の履行状況などについてROTOBOが年度末に毎年評価を行う。3～5年もすればカザフスタン企業の格付けデータベースが出来上がる。これはカザフスタンのような構造に組み込まれていない、日本的な独立データベースである。もちろん資金的な問題などはあるだろうが、このデータベースを作る価値があるだけの数の日本企業がカザフスタンにはいる。日本企業が重要視する家柄や生まれのようなものを与えることができるようになる。
- 手順としてはまず、カザフスタン企業が自社の基礎データを作り、日本企業がアクセスできるよう公開しなければならない。日本企業とカザフスタン製造企業、ROTOBOの3者によって管理されればそれは独立機関として機能する。基本情報の認証は省などの協力も仰ぎ、ロシア語と英語のデータベースを同時に作成、ROTOBOがそのデータを評価するというシステムを計画したい。
- (日本側の企業数について) 10～20社だとしても問題ない。毎年確実に増えていく。日本企業からは統一されたデータベースがないと聞き、カザフスタン企業からは日本企業とビジネスをしているが、その先の他の日本企業とのビジネスをどう発展させれば良いか分からないという話を聞いたので、この提案をしたい。カザフスタンのサービス分野は弱く、改革を国が行うのは難しい。技術的には双方にとって可能だと思うので、パイロットプロジェクトとしてぜひ検討してほしい。

## (2)アゼルバイジャン

### 1) 経済改革・コミュニケーション分析センター

日時：2017年12月13日（水）16:00～17:00

面談： Dr. Zaur GARDASHOV, ポータルマネージャー

Dr. Ramil HUSEYN, 戦略企画・開発部長

Rashad HUSEYNOV, プロジェクト部長

内容：

#### 経済改革・コミュニケーション分析センターの機能

(GARDASHOV)

- 経済改革・コミュニケーション分析センターは、油価の下落により政府が経済改革の実行を決めた際、その確実な実行のため大統領令によって設立された。経済改革の正確な分析やビジネス界と政府をつなぐ効率的なコミュニケーションセンターとしての情報提供を行うことが主な役割。

(HUSEYN)

- より正確には、センターは政府組織ではないが大統領府と直接的な関係をもつ、独立した中間的な総合組織で、省や大統領府の下に属しているわけではない。モニタリング、数値評価の他には大統領への提案の調査や分析を行っている。政府はコーディネーターを必要としており、政府が用意したデジタルユニットに我々はスタッフを提供した。

(GARDASHOV)

- また実際の戦略文書の策定においても中心となり、センター設立のすぐ後に、2030年までの戦略的ロードマップが採択された。このロードマップが他の国家プログラムや「アゼルバイジャン2020」と異なる点は、各機関に対してそれぞれ明確な課題を課しているというところ。6カ月毎に各機関で活動の成果のモニタリングを行い、100点満点で評価する。現在はロードマップの中で社会的な課題に関係するものについて細分化が行われ、追加計画や具体的なイベントが加えられている。
- ロードマップは全1,000ページに上り、省や研究所、独立機関、マッキンゼーなど様々なビジネスコミュニティや企業から5,000人以上が策定作業に関わった。マッキンゼーからは300人以上が参加した。直接的に戦略部分の策定・編集に携わったのはおよそ500人。最終的な仕上げは20～30人ほどで行った。
- モニタリングの結果は公開され、テレビやラジオでも発表している。政府もこれらの公表された数字をチェックしている。各省のスコアも発表をしているので、省側から結果の問い合わせやスコアについて揉めることもある。

## 近年の主な経済多角化の取り組みと現況

- 2017年に行われたこととしてはまず、食糧安全保障庁の創設が挙げられる。食糧の輸出入管理の近代化を目的とした庁で、国内の規制緩和にも関係している。これまでは保健省や農業省、標準化・基準認証・特許庁、経済省といった省庁が別々に許認可を出していた。つまり商品の生産、輸出、輸入ごとに別々の許認可が必要だったが、食糧安全保障庁の設立によりこの多数の許認可手続きは廃止される。食糧安全保障庁はロードマップでは農業分野の戦略に入る。
- 次に最近では、信用保証基金が創設された。アゼルバイジャンでは国が中小企業を支援するメカニズムとして新たなものである。これまでも企業を支援する基金や農業企業支援庁はあり、国が銀行に利率1%で融資し、銀行が農業企業に対し利率7%で融資をしていたが、基金が銀行とのリスクの分割には応じず、銀行だけがリスクを負っていたため齟齬を生んだ。銀行側も他の分野の融資と競合してしまうため、あまり農業企業に対して積極的に融資を行わなかった。しかし、今回は銀行に対し国が補助金を出し、利率の最大10%までを国が賄うことができるようになった。また基金も銀行と共にリスクを取るようになり、プロジェクトが重要かつプロジェクト実行者が十分に信頼できる機関であると基金の専門家により認められる場合には、抵当なしでの融資も可能になった。基金は2カ月前に大統領令により設立が決定し、2018年1月1日から活動を開始する。大統領令によって設立されるため、大統領直轄の機関である。
- さらに、金融市場の強化と銀行制度の近代化のため、数カ月前にクレジットビューローが創設された。これまでは抵当に不動産しか入れることができなかったが、動産も可能になった。
- 2017年11月までのアゼルバイジャンの非石油分野の輸出は対前年同月比27%増加しており、これは大きな成果だと考えている。主に農産品の輸出が増えたほか、新たな輸出品として金が増えた。5年ほど前に採掘企業が創設され、今年の生産量がピークに達したことが影響している。また、SOCARについても、ポリエチレン、ポリプロピレンなどの化学物質を生産しており2018年からはメタノールや尿素の輸出を開始する予定である。
- 現在、農業分野では完全な免税が実施されている。農業分野以外ではすべての商品に対する付加価値税18%と法人税20%が適用され、インダストリアル・パークや経済特区を除いてはこのような優遇措置は行われぬ。国内には1つの経済特区、3つのインダストリアル・パーク（7年間各種税金の免税）がある。それ以外には工業ゾーン、工業パークと呼ばれるものが2つずつあり、免税措置はないが、インフラが整備されている。4つの工業ゾーンのうち2つはハイテクパーク。
- 投資拠点の枠組みとして投資家の証明書（Investment Promotion Certificate）が作られた。この証明書があれば投資家はアゼルバイジャン国内どこでも工場を作ることができ、法人税の50%と関税が免除される。これまでに110の投資家にこの証明書が発行された。

- その他には、1年前に貿易の自由化措置が始まった。輸出促進のため、企業が見本市に出展する、あるいは特許などを取得する際に国からの補助金を受けられるというものである。新製品を市場に出す場合、最大10万マナトまで、輸出の際には輸出費用の最大60%までを国が支援する。これに伴い、センターは「AZEXPORT」という機関を創設した。アゼルバイジャン製品の輸出支援のためのオンラインフィールドで、輸出希望者に対しワンストップサービスを提供している。つまり1カ所ですべての許認可を取得でき、オンラインでの税関申告なども可能。AZEXPORTは国が支援する1つの電子モデルであり、AlibabaやAmazonなど海外のオンライン・マーケットにアゼルバイジャン企業が商品を出品する際には、出品料や登録料を国が負担する。この11カ月間におけるこのシステムを通じた発注金額は4億5,000万ドルに上る。
- ワンウィンドウというと経済省付属のAZPROMOにもあったものだが、彼らは大統領へのレポートを作成することもなく、あまり効率的な働きはしていない。投資家がAZPROMOにアクセスしても時間だけがただ過ぎていき、結局拒否されるということもある。経済改革・コミュニケーション分析センターの場合、投資家と大統領府との直接契約を結ぶことができる。
- 石油基金の貯蓄では外貨や金を買ひ、外貨準備高の備えや海外資産の購入をしている。また、トルコのSTAR製油所プロジェクトのような海外重要プロジェクトやカスピ海のガスをヨーロッパに輸送するTANAPなどのパイプラインのプロジェクトにも出資している。これ以外にも毎年50億マナトが国家予算に拠出されている。

## 日本との協力の可能性

(HUSEYN)

- センターには欧州諸国との協力関係もあるので、日本の政府下の経済研究組織とも将来的にプロジェクトなどで協力できるよう関係を築いていきたい。

(GARDASHOV)

- 日本の投資家へのサポート準備もできている。すでに投資家保護スキームの提供や投資家のための特別な合意をする用意がある。
- また、2018年にはアゼルバイジャンへの投資ポータルサイト（英語）が作られる。ここには投資プロジェクトも掲載されるので、日本企業にとって興味のあるものが見つかるかもしれない。特別な許認可は必要なく、投資家は税センターのサービスなども含む単純なパッケージを受けることができる。

## 投資家向け新サービス「Digital Trade Hub」

(GARDASHOV)

- 大統領令により、AZEXPORTは新しく「Digital Trade Hub」というサービスを立ち上げた。これによりアゼルバイジャン居住者および外国投資家は電子登録をすることで電子カードを

取得し、オンラインで企業登記、人員雇用や税金の支払いを行うことができるようになる。また400もの電子サービスを利用できるほか、銀行口座を開設して送金など貿易手続きを実際にアゼルバイジャンにいなくても行うことができる。開始は2018年1月1日から。

- ▶ (ASANとの違いについて) ASANはアゼルバイジャン国内の居住者のためのもので、実際にアゼルバイジャン国内にいなければ利用できない。Digital Trade Hubの場合は、日本人投資家なら最初の1回だけ在日アゼルバイジャン大使館に行ってIDカードを受け取らなければならないが後は企業登録から輸出業務まですべてを日本からできる。このようなシステムで主導権をもつのはまだ英国とマレーシアの2カ国しかなく、先進国のための特別な港だと言える。英国ではまだテスト段階だが、マレーシアではすでにすべてのオプションが利用可能な状態にある。
- ▶ (Investment Promotion CertificateもDigital Trade Hubで取得できるのかという問いに対し) Investment Promotion Certificateについては、取得にあたり企業の設備をアゼルバイジャンで所有している必要があるため、Digital Trade Hubでは取得できない。しかし、Digital Trade Hubで企業を設立して電子カードを取得した後であればアゼルバイジャン国内の土地やオフィスなど企業設備を借りることができるので、その後であればInvestment Promotion Certificateを取得できる。我々自身も面白いサービスだと考えており、最初に日本に伝えられることを嬉しく思う。石器時代が終わったのは石がなくなったからではない。油価が下がり、また上がり始めているところではあるが、改革の新時代は来なければならない。過去に戻るのを待っていてはいけない。
- ▶ 輸出者のためのワンウィンドウが作られ、以前に比べれば訪問数は10倍になった。現在残っている問題は、中小企業への銀行からの融資の効率的なファイナンスメカニズムを構築することである。

## 2) アゼルバイジャン共和国経済省、経済省付属経済改革研究所、アゼルバイジャン輸出投資促進基金(AZPROMO)

日時：2017年12月14日（木）15:00～16:00

面談： Rufat ATAKISHIYEV, 経済省外国投資局経済協力部長

Guntakin MIRZAYEVA, 経済省外国投資局アドバイザー

Murad ABDULLAYEV, 副代表 (AZPROMO)

Maxmud ALIYEV, マーケティングマネージャー (AZPROMO)

Aliya SHABANOVA, 持続可能開発地域部主任専門家 (経済省付属経済改革研究所)

Shargiya ASLANOVA, 産業開発地域部主任専門家 (経済省付属経済改革研究所)



内容：

### 戦略的ロードマップにおける3つの新プログラム

(ALIYEV)

- (戦略的ロードマップの進捗状況について) 戦略的ロードマップの枠内では、さらにいくつか新しいプログラムを立案し、現在政府で検討されている。その内の1つが「Invest in Azerbaijan」というもので、投資家探しとプロジェクト開発を目的とする。アゼルバイジャンでは地方への投資が弱く、地方企業のプロジェクトを外国投資家に知らせる力がなかった。そのため、このプログラムではまず地方のプロジェクトの可能性や貿易の可能性を調査し、次に最適な企業と契約をしてビジネスプランへのファイナンス部分を決め、その後当該プロジェクトの投資家の誘致メカニズムが始まる。方法としては、国際的な投資イベントに参加してアゼルバイジャンにおける非石油分野への投資環境についてのプレゼンテーション、広報を行うことで可能性を広げる。
- 2つ目は次の5年間の投資戦略。これはAZPROMOだけではなく基金なども策定に関係している、より広い考えをもった投資戦略である。さらに3つ目は中小企業向けのプログラム。これら3つのプログラムは現在すべて政府で検討中であり、2018年初めの大統領による承認が望まれる。
- 3つの国家プログラムはすべてロードマップと同時に現れたものである。5カ年戦略の策定だけは2015年に終わっていたが、ロードマップと内容が重複しないよう、ロードマップの方向性が固まるまで一度停止し、2018年開始の5カ年戦略に変わった。この投資戦略は投資導入だけでなく投資のすべてを包括する総合的な文書である。アゼルバイジャンのもつあらゆる投資課題に対し経済省だけでなく、税務省などあらゆる省を含み、政府が一丸となって1つのアルゴリズムで対応していくというもの。

### 「Invest in Azerbaijan」

- 「Invest in Azerbaijan」はAZPROMOに直接関係している投資誘致プロジェクトで、投資の可能性拡大を目的としている。アゼルバイジャンが現在行っている土地税などの優遇措置などはジョージアをはじめ、どこの国でも行われているが、優遇措置を行っている国が皆、投資家を誘致できているわけではない。投資家にとってすべてが常に見える状態にあることが重要となるため、検索システムの最適化などのデジタルマーケティングから毎年のアゼルバイジャンでの投資フォーラム開催まで、プログラムにはあらゆるものが詰め込まれている。
- 現在はアゼルバイジャン語の情報しかないが、今後まもなくすべての情報が公開される。「投資ガイド」(英語)の作成や動画配信、トークショーなどによる世界中のチャンネルでの広報なども計画されている。Invest in Azerbaijanとは文書名であり、その中に多くのプログラムが入っている。

(ATAKISHIYEV)

- アゼルバイジャンには現在、最適な投資家を選別するための明確な基準があり、「Invest in Azerbaijan」は非常にアクチュアルなもの。投資家に提案するプロジェクトとしては①企業向けプロジェクト、②民営化プロジェクト、③省庁が管轄するBOT方式（現在はBOT方式だが、将来的にはPPP方式を目指している）のプログラムの3つの方向性がある。

(ALIYEV)

- (Invest in Azerbaijanで具体的に投資を優先する分野について) まず、伝統的分野である農業と化学が第一。次に現在需要があるものとしては観光と食品加工分野。しかし分野を制限しているわけではない。あらゆる分野に関心がある。
- (投資を求める国としてある程度のターゲットはあるのかという問いに対し) 投資誘致プロセスにおける最大の問題は信用不足である。トルコ、ロシア、中東諸国、英国とはすでに信頼関係がある。中国は刺激的な国であるが、脅威でもあるので検討中。日本企業代表団が2016年に合同会議でアゼルバイジャンを訪問したが、契約には至らずとも、アゼルバイジャンの情報を日本まで届けてもらえるというのは重要なことである。
- (農業、化学、観光、食品加工分野が投資の優先分野として挙げられたが、これらの製品は国内市場向けのものなのかという問いに対し) 国内向けというわけではない。例えば石油からはあらゆるものを作ることが可能。化学分野には大きな市場があり、ポリマーなどは輸出向けである。また農業は伝統的な分野。観光分野はこの20年間で大きく進化した。インドネシアやパキスタンからとても多くの観光客がアゼルバイジャンを訪れている。

(ATAKISHIYEV)

- 現在アゼルバイジャンは日本の経産省、外務省と投資の相互保護に関する二カ国合意について活発に議論している。
- ピララヒ島には医療分野に特化したインダストリアル・パークがあり、すでにロシアやイランの企業と契約している。その他にはITパークもあり、同分野でも投資を誘致したいと考えている。

(ALIYEV)

- 製薬分野は、現状では輸出に頼っているため、今後面白い分野になる。戦略的な課題は出てくるだろうが、独自の道を見つけられる可能性、ニッチ市場への優遇措置が追加で増える可能性もある。
- ハイテク分野については、需要はあるが、ITパークには活動的でないスタッフもおり、現状まだ競争力はない。しかし今後発展させたいと考えている。

## 戦略的ロードマップの進捗状況

(ATAKISHIYEV)

- (ロードマップにおけるこの1年間の非石油分野について具体的な成果について) まだ2017年12月も終わっておらず数字も発表されていない。2017年は主要な方向性を定義する年だった。2018~2020年には具体的な結果が出るだろう。新しい鉱床が見つかったような時とは違い、非石油分野の成果が出るには時間がかかる。

(ALIYEV)

- ロードマップの成果は統計上の数字に直接結びついてはいないが、労働者の教化の面で顕著に変化があったと感じている。以前の官僚主義的な労働システムは改善され、人々(ロードマップに関係する企業の労働者)の意識変化が始まり対話がなされるようになった。例えば、工場の所有者が自社の問題や課題を労働者と共有するようになった。そもそもロードマップはこのようにあらゆる問題を共有し、労働グループを作り、方向性を分けていき最終的に12分野になった。

(ATAKISHIYEV)

- 国民にも直接関係しているものでは、リーズナブルな住宅に関するロードマップがある。国民が最低限の費用で居住できる策の立案を国が指示している。ロードマップには教育や福祉の課題も入っており、ビジネス面だけでなく国民の社会福祉や公共事業もカバーしている。

(ALIYEV)

- (経済改革・コミュニケーション分析センターについて) モニタリングされているためロードマップの実行者は緊張する。経済改革・コミュニケーション分析センターはAZPROMOスクールみたいなもの。AZPROMOと同じ目的で設立され、人員もAZPROMOから輩出している。互いに役割を補い合っている。
- (外国人投資家のために何かガイドブックのようなものがあると良いのではないかと意見に対し) 投資家のためのガイド「Investment Journey」が作られる予定。
- 輸出の問題は商品の証明書にある。2017年5月に世界的にも有名な証明書関係の企業の1つであるオーストラリアのTUF社を呼んだが、研究所の設立予算は300万ユーロで、現在はまだ商品の証明が行われておらず、安定した輸出ができるとは言えない状況にある。そのため輸出奨励金のシステムが作られた。WTOは輸出者への奨励金を禁止しているので、もしアゼルバイジャンがWTOに入っていたら輸出の拡大は難しいだろう。
- (アゼルバイジャンでは東南アジアのような外国資本比率の制限はあるのかという問いに対し) 制限は全くない。アゼルバイジャンにある制限は土地所有についてのみ。原則外国人が土地の100%を所有することは認められていないが、企業を設立後に企業として土地を借りることはできる。以前は、外国企業には5万ドルの資本金が必要だったが、現在はこれもなくになっている。
- 2016年にアゼルバイジャンに来たフジクラはケーブルなどを製造しているが、これもまたロードマップの関心事に入るものと言える。我々はアゼルバイジャンをグローバル・バリューチェーンの一部に入れたいと考えている。

### 3) Profile Analytical Unit

日時：2017年12月14日（木）16:00～17:00

面談：Akif ABUDULLAEV, 代表

内容：

#### 経済改革・コミュニケーション分析センターについて

- 油価の下落後に任命された経済改革担当のアミロフ大統領補佐官が、コミュニケーション能力のない非社交的な人物であるため（IMFの代表団とすら面会しなかった）、経済改革・コミュニケーション分析センターが作られた。経済省にも付属の経済改革研究所があるが、同センターはアミロフ大統領補佐官と共に、イメージ戦略やプロパガンダ、また国民からの質問に答えるという役割を担っている。
- 同センターのヴィサル・ガシムリ専務理事はもともと野党にいた方で、一時期はTuran Information Agencyで働いていたこともあり、退職後アミロフ氏と知り合い近代的な考えをもつようになった。通常国家組織は決まり文句から外れたことは言えないが、同センターは国の組織でない部分があるので、自由に話すことができたのではないかと。ガシムリ専務理事も本当は昨日の面談に参加する予定だったが、海外出張と重なってしまい参加することができなかった。
- 戦略的ロードマップに参画したマッキンゼーに対して政府はかなりの金額を支払ったと聞いている。当初作成された全体的なロードマップの具体化に追加費用1億ドルを要求したため、政府は追加費用は支払わず、後は自分たちで行うことにした。2016年1月に大統領がダボス会議に出席した際に、マッキンゼーの社長からロードマップについてプレゼンテーションを受けた。
- 国が支払っているモニタリング費のうち、いくらが実際に調査費として使われ、いくらが同センターのポケットに入っているのかは分からない。

#### アゼルバイジャンの経済多角化における問題

- ロードマップは今後2025年あるいは2030年まで続き、予算は約250億～270億ドルに上る。この予算額はACGの石油採掘が始まった頃、まだ実際の収益がなかった頃に決められたもので、見込まれる収益を非石油分野の発展に使うというIMFと世界銀行の進言により国家石油基金が作られた。しかし2014年末～2015年に油価が下落し、その頃には1,040億ドルが基金にあるはずだったが、残った額はたった370億ドルで、中銀の150億ドルと合わせても400億～500億ドルしかなかった。残りの500億を超える金額がなくなってしまった。国は地方開発や非石油分野の発展のために使ったと言っていたが、実際には何もなされていない。非石油分野の割合が増えたとすると、それは単に2010年からヨーロッパ競技大会を含む建設ブームがあった

からである。クリスタルホールやヘイダルアリエフセンター、フレイムタワーなどが建設された。大統領はその年々で「農業年」や「工業年」、「ハイテク年」などと言っているが、結果としては何ももたらしていない。

- ▶ 数年前のアゼルバイジャンの対外債務はGDPの4%で、以前は自由に使える資金があった。しかし現在は「対外債務がGDPの半分に満たないので良い」という発言さえするようになってしまった。予算約250億ドルはすでに存在しないため、今後対外債務は増える。石油基金の資金は使うことができず、また中央銀行にも今は50~60億ドルしか残っていない。
- ▶ 銀行にも問題がある。例を挙げれば、アゼルバイジャン国際銀行が抱えた大量の債務を国が肩代わりし、現在は民営化を試みている。他の銀行についても似たような状況で、ほぼすべての銀行がオリガルヒにつながっており、オリガルヒがマネーロンダリングをするために銀行を作っている。IMFや世界銀行は、アゼルバイジャンのような人口・面積の国に銀行が42行は不要、6~8行で充分と以前から言っていた。
- ▶ 国が債務を肩代わりしなかった銀行についても、統合が検討されており、例えばパシャエフ一族はわりと収益の良いCapital BankやUniBankなどの統合を検討している。しかし改革には①厳しいコントロール、②モノポリーの抑制、③透明性の確保が必要である。アゼルバイジャンは国連の「採取産業透明性イニシアティブ (EITI)」のスタンダードを採択しようとはしている。
- ▶ 地方周遊を好む大統領がたばこの生産地の訪問後に、たばこの生産量を伸ばすための大統領令を採択した。たばこの生産を2億tに伸ばすための資金を拠出すると言ったが、他方で国民に禁煙を勧めたりしている。世界中で喫煙への批判的な動きがあり、各国が禁煙への努力をしている中でアゼルバイジャンは一体誰のためにたばこの生産量を伸ばすのか疑問。
- ▶ もう1つの非石油セクターの例としては、綿花の生産を伸ばそうとしており、ソ連時代に穀物や野菜を栽培していた土地を綿花に移そうと考えている。しかし綿花というのは近隣国を見てもとても競争の激しい市場で、そもそも綿は販売価格も安い。フェルガナ盆地一帯で大量に綿花栽培が行われているが、そこに住む人は貧しい暮らしをしている。こうした政策に果たして意味があるのか、疑問に思う。また、綿花を国が買い取る仕組みになるのか、あるいはただオリガルヒが農民を搾取することになるのかも問題である。
- ▶ ロードマップにおいて競争力は重要なポイントであり、例えばイランと共同でホンダの自動車を作ろうという計画があるが、どこに売するのかという問題がある。例えばウズベキスタンでは大宇の自動車がすでに作られており、性能もはるかに良い。またカザフスタン、ロシア、トルコにはルノーがある。ナヒチェバン自治共和国ではリーファングループと共に建設した自動車工場を生産量を1,000倍に伸ばそうと計画されている。去年の生産量が数百台だったので達成するのは容易だが、いったい誰がこの車を買うのか分からない。大統領はこのジープのような車に乗るよう指示しているが、実際に大臣たちが乗っている車はベンツである。現在この車はナゴルノ・カラバフ戦争の傷痍軍人への国からのプレゼントとして使われている。

- ▶ 非石油分野の発展、石油依存からの脱却を掲げているが、国内市場だけを見ては、成長は望めない。しかし輸出を考えても、すでに参入するには遅すぎる。BTC鉄道の機関車はフランス企業が作ったものをカザフスタンから買っている状況。250億ドルを製造業に向けたところで、数年後にはその企業は潰れているかもしれない。スムガイト市にある外壁材の製造企業の例では、1～2年ほど前に納入先の建物が火事になり、商品に問題があったとして工場は倒産してしまった。ブランド力のあるシーメンスなどの有名企業をアゼルバイジャンに誘致しようと思っても、彼らにとってアゼルバイジャンは決して有利な国ではない。中国の方が、労働力のはるかに安く、ビジネス環境も整っている。中国国内の市場自体も大きく、周りには巨大なアジア市場もある。アゼルバイジャンの周りの国であるイランやトルコは自国で製造業を行っており、グルジアやアルメニアなどは中央アジア、ロシアを製造拠点としている。ルノーとの工場の話もうまくいかず、ロシアとの話もなくなった。ベラルーシにはトラクター製造工場があるが、生産量はとても少ない。トルコやパキスタン、イランに輸出したという話があるが、統計を確認した方が良さだろうと思う。

### 経済多角化の3つの優先分野について

- ▶ （経済省での有望だと言われた石油化学分野、農産品加工、観光分野について）石油化学分野については、やはりSOCARが事業を計画しており、正しい方向性だと思われるが、開始が遅すぎた。もっと前に始めていれば、アゼルバイジャンが独占市場とすることも可能だったが、現在ではトルクメニスタンですでにガス化学（ガソリン製造、95オクタン/98オクタン）が進んでおり、カザフスタンにも石油化学はある。トルクメニスタンでは日本企業が技術を提供し、2017年2月に工場の基礎工事のオープニングセレモニーが行われたと聞いている。アゼルバイジャンで何かの製造を行うのであれば、それを売る力、明確な売り先が必要となる。メタノール生産工場が稼働する予定だが、英国や米国の古くなった工場を解体し、アゼルバイジャンで再組立てをするため、環境に悪い。石油化学については「世紀の契約」がなされた頃からずっとポリプロピレンやポリエチレンの製造など、その必要性が唱えられていたが、成果はなかった。輸出先をトルコにしようとしているらしいが、実際にとってもトルコ市場における原価計算比較をしたとは思えない。政府は2003年以降に100万人分の雇用が創出されたと言っているが、アゼルバイジャンの人口からして100万人の雇用など考えられない。また、毎年10万人の子供が生まれているため、毎年10万人の雇用を作らなければならないということを副首相が言っている。そんなことを言っている人物に経済改革ができるだろうか。
- ▶ 石油化学と言い出してから、どれくらいの時間がすでに過ぎただろうか。輸出に占める原油の割合は依然として非常に大きく、ルーマニアからガソリンを買っているのが現状である。石油を売って簡単に金が入ってきた時代は、政府は給料を上げるなどして、その資金をすぐに使ってしまっていた。今になって新しい状況になんとか対応しなければと、新たな人を任命し、投資の誘致を始めた。しかしこれらは周りの国も行っていることである。

- ▶ 製薬分野についてはロシアやイランと協力すると言っている。なぜドイツではないのかというと、これは販売先が先進国ではないということを示している。アフリカ市場などを予定している。しかしアフリカにしても大きな競争があるわけで、いずれにせよ簡単ではない。
- ▶ 観光分野にも私は大きな疑念を抱いている。トルコは毎年200億ドル（12%）近い収入を観光から得ているが、アゼルバイジャンがこのようになるとは到底思えない。トルコは最初に5つ星ホテルを建設し、その後中流層向けのホテルを建設した。最も良いのはこれらのホテルの稼働率をモニタリングすることだろう。ここ数年のアゼルバイジャンの観光客は増えている。
- ▶ 増加した要因の1つは、ロシアとトルコの関係の悪化で、ロシア人観光客がアゼルバイジャンに流れたことによる。2つ目の観光客の流入元はイラン。近年イランとの関係がプラグマティックになり、イラン国民のアゼルバイジャンへの観光の制限がなくなったことによる。アゼルバイジャンの社会文化はヨーロッパに近いため、イラン人は酒を飲んで少しでも自由を謳歌しようとやってくる。他にもアラブ諸国からの観光客も多い。ここ数年オマーンやサウジアラビアの王族が狩猟をするためアゼルバイジャンに訪れており、それに追随するように国民も来るようになった。しかしこの流れがいつまでも続くわけではない。アゼルバイジャンの物価は高く、政府もそれは認めている。しかしサービスレベルは低く、ヨーロッパからの観光客は少ない。また、ホステルがないのもマイナス。文化大臣はアゼルバイジャンのメンタリティにホステルは合わない（男女が同室に寝るのは認められない）と言っている。ロシア人観光客などはホテルではなくアパートを借りたりしており、ロシアと比べても物価は高い。

### (3)トルクメニスタン

#### 1) 外務省

日時：2017年12月15日（金）10:00～11:00

面談： Bayram KLYCHIMAMMEDOV, アジア太平洋局長

Gurban AMANLYEV, アジア太平洋局三等書記官

内容：

#### トルクメニスタン政府が進める経済の多角化

- 調査の方向性は正しく、経済多角化についてはトルクメニスタンが新たな製造業を構築し、現在の単純な天然資源輸出から資源加工の産業構造に転換を図るため、中長期的な経済発展計画を策定したところ。まさに最優先課題でもある。この戦略を実現するにあたり、国際経験が豊富な国々のやり方を参考にしたいと考えており、日本はまさに工業分野で先進的な国であることから、日本と協力することには非常に意味があり、経済の多角化で日本が協力する余地はあると考える。
- 実例を挙げれば、日本との間では、豊富な天然ガスの単純輸出から脱却を図るため、ガスを高付加価値加工により製品化を図るという観点で、オヴァダン・デペのGtoG製造プラント（川崎重工業）、キャンリーのポリエチレン・ポリプロピレン製造プラント（東洋エンジニアリング）、ガラボガズの肥料製造プラント（三菱商事）の大型案件を建設中である。
- 2015年10月に安倍総理がトルクメニスタンを訪問した際、ベルディムハメドフ大統領との間で、鉄道、電力インフラ等20案件、合計180億ドルに達する経済案件の覚書文書が締結された。
- 経済政策においては、トルクメニスタン政府により新規かつ詳細な政策を策定中であり、製造業の育成、経済特区の条件整備は財務・経済省と安定的発展・戦略研究所が担当している。また、経済特区は新たに法律を制定している。
- 日本との協力においては、ガス関連案件だけでなく、農産品、製薬、医療、保健等もあり、この枠組みをもっと発展しなければならない。また、新たに設立されたトルクメニスタン科学技術総合大学において、筑波大学との協力の下で進められているような、人材育成分野における協力にも期待している。
- また、産業家・企業家同盟との接触は、トルクメニスタン外務省としても高く評価したい。ここ数年、同機関は急速に発展、数多くの民間中小企業が増加し、GDPに占める比率も増加した。中央アジア+日本外相会合においても、岸田外務大臣（当時）が訪問された際、民間中小企業の育成が提唱されている。



## 2) 財務・経済省、トルクメニスタン安定的発展・戦略研究所

日時：2017年12月15日（金）11:00～12:00

面談： Galina ROMANOVA, 統合室長（トルクメニスタン財務・経済省）

Keyyik NIYAZBERDIYEVA, 国際部統合室専門官（トルクメニスタン財務・経済省）

Akgozel DURDYEVA, 対外経済部長（トルクメニスタン安定的発展・戦略研究所）

Maya MAMMEDOVA, 対外経済部専門員（トルクメニスタン安定的発展・戦略研究所）

内容：

### 財務・経済省の機能

(ROMANOVA)

- 10月5日、財務省と経済発展省の統合により財務・経済省が創設された。この組織は、財政、予算策定、経済政策、経済予測分析、金融・保険機関に対する検査・監督、テロ資金に対する経済犯罪の取締も担っている。
- また、財務・経済省の傘下には、投資リスク庁、安定的発展・戦略研究所、発明管理、商標登録を行う特許庁がある。（安定的発展・戦略研究所とは、旧戦略計画・経済発展研究所と同じものか、との問いに対し）そうだが、活動範囲は前身の研究所より広がっている。
- 財務・経済省は、2030年までの安定的発展目標を作成する。またこれを達成するため、国家イノベーションプログラム、地域発展プログラム等、基本経済政策に基づいた分野別、省庁別、地域別のプログラムを策定している。

### トルクメニスタンの経済実績と経済政策の方向性

(ROMANOVA)

- この8～10年、トルクメニスタンは経済の多角化が順調に進み、天然資源の単純輸出から資源加工型経済モデルへの移行を強化している。投資額はGDPの43～48%におよび、うち15～20%が外国投資である。
- インフラ整備と工業化の成果により、2017年1～10月のGDP伸び率は対前年同期比6.5%を達成した。また経済部門別では、2013年以降、民営化も積極的に進めており、非エネルギー部門の民間企業比率は68.5%に達している。
- 現在、2018～2024年中期経済発展プログラムを実施中。この中で経済多角化における重要分野として示されているのは、第一に石油・ガス加工、第二に農産品加工である。特に後者は、GDPに占める農業比率が高いことから、付加価値を高める上で重要である。
- 石油・ガス加工分野について述べれば、トルクメニスタンにはトルクメンバシとセイディ、2つの製油所がある。特に前者は40品目におよぶ製品を生産することが可能で、日本企業が

改修に協力している。日本企業はポリエチレン・ポリプロピレン製造、天然ガスの液化など、この分野では活発に事業を行っている。

- ▶ その他では、鉄鋼業の発展、電子工業基盤の創設、化学肥料製造の発展、建設および建材製造業（セメント、鉄筋等）の発展等も目標に掲げられている。
- ▶ トルクメニスタンは人口の51%が農村に居住していることから、農村開発は重要な課題である。農業の83.4%は民間が営んでおり、ダイハンや土地の賃貸等、様々な経営形態が可能である。農産品を利用した食品加工、特にトマトの加工、乳製品製造、肉・魚の加工、また飲料の生産等が重要視されている。農業関連では綿花の加工も重要で、繊維産業には67社が従事しており、うち20社以上がトルコとの合弁企業である。
- ▶ GDPで大きな比率を占める他の重要分野としては運輸・通信がある。自動車・鉄道・航空機による輸送、またトルクメンバシ港を経由した海運も盛んである。鉄道はカザフスタン、イラン、アフガニスタンと接続しており、様々な方向へのトランジット輸送が可能。国際空港としてアシガバード空港、またトルクメンバシをはじめとするその他の国内空港も整備が進んでいる。
- ▶ 観光特区アワザに象徴される観光分野も順調に発展しており、外国人観光客が増加している。
- ▶ 中期経済発展プログラムの目標は、2024年まで年平均6～7%の成長率を維持しつつ、燃料エネルギー分野を除くGDPに占める非国家セクターの比率を72～73%まで高めることである。（GDPに占める燃料エネルギー分野と非燃料エネルギー分野の比率についての目標値は設定されていないのか、との問いに対し）その数値は油価の動向や、新しいプロジェクトが成立するか否か等によって左右されるため、設定するのは困難。
- ▶ トルクメニスタンでは2008年に国家予算の黒字を蓄積する「安定化基金」が設立されている。国家予算の赤字補填や、優先プロジェクトへの投資を目的としたトルクメニスタン発展銀行への出資等に使われている。

### 3) トルクメンガス、トルクメンネビト

日時：2017年12月15日（金）14:30～15:30

面談： Kim VALENTIN トルクメンガスファイナンス部主任専門家

Dovlet REJEPOV トルクメンガス対外経済関係・投資部長

Yagmyr ANNASAHEDOV トルクメンネビト国際部長

Sapaly HUMMADOV トルクメンネビト経済部長

内容：

#### トルクメンガスが関心を有する将来案件

- 石油化学分野においては、東洋エンジニアリングと韓国・現代エンジニアリング（HEC）と連携し、キャンリーで60万tの製造能力を有するポリエチレン・ポリプロピレン製造プラントを建設中である。
- また、現在、川崎重工業とトルコ・ルネサンス社の間で進めているオヴァダン・デペでは欧州（デンマークのトプソー社）の特許技術を利用し、ガスから直接ガソリンを製造する世界最大級のGtoGプラント建設中であり、今のところ、2019年初めには稼働するものと理解している。これの新たな案件であるGtoG2についても関心がある。
- 伊藤忠商事とHECが計画しているGTL（Gas To Liquid）プラント案件と第2期キャンリーポリエチレン・ポリプロピレン製造プラントについては、直接投資により関心を有する企業が出資し、PSA（生産物分与協定）的な方法で製品を分配する方式に関心がある。（それは従来のようなEPCではなく、合弁企業形式に変えたいということか、という問いに対し）いや、合弁企業のようにその後、外資が経営にも参加するか否かは、議論を要する。どちらかと言えば、資源開発事業におけるPSAのような形態になると思われるが、詳細は、トルクメニスタン政府部内で検討中であり、今後、何らかの結論が出ることとなろう。
- （油価の下落により構造転換を進めているのかとの問いに対し、）直接的な関係はなく、もともとその方針にあった。現在、トルクメニスタンは経済の多角化を進めており、天然資源を単純輸出するのではなく、高度加工し、付加価値を高め、輸出を行うよう産業構造の転換を図ろうとしている。
- 冒頭に挙げた2案件の輸出先の可能性については、国内市場が小さいため、大半は海外市場も考えられるが、マーケティングを通じ、輸出の可能性も視野に入れつつ、問題解決にあたりたい。なお、トルクメンガスは川上から川下まで全て担当しているが、石油部門については、川上はトルクメンネビトが担当し、川下についてはトルクメンバシ製油所が担当している。

#### 4) トルクメニスタン産業家・企業家同盟

日時：2017年12月15日（金）16:30～17:30

面談： Tahir ATAHANOV, 国際協力部長

Bayrmali BAYRAMALIYEV, 経済部長

Timur REJEPOV, 産業・交通・通信部長

Allaberdi HAJIYEV, 国際部上級専門官

Guljermal KURBANOVA, メジリス議員兼産業家・企業家同盟機関紙「Rysgal」編集長

内容：

## 産業家・企業家同盟の役割と活動の現状

(HAJIYEV)

- トルクメニスタンは開放的市場経済の構築を目指しており、その一環として民営化が進められている。そうしたなか、産業家・企業家同盟の使命は、市場経済化の牽引車となり、また輸入代替産業基盤を創設して国内需要を満たし、さらに輸出につなげることである。そしてその産業は、国内の資源基盤を活用するものでなければならない。
- この活動におけるプレーヤーは民間セクターであり、政府の役割はゲームのルールを作り、管理すること。ただし、国家の戦略分野である石油・ガスおよび電力は当面、国営のまま残される。
- 産業家・企業家同盟は国家機関ではなく、非営利・民間・社会組織である。プロジェクト・インキュベーターとして輸出志向の輸入代替プロジェクトと、同時に雇用も創設する。
- 現在の会員数は1万7,500社で全て中小企業。

## 経済特区と日本企業への要望

(REJEPOV)

- 産業家・企業家同盟が関わるプロジェクトの1つに、アシガバード市内に整備中の経済特区がある。面積は260ha、150の会員企業が入居予定である。うち20以上が年内に建設を終え、事業を開始する。
- 経済特区の根拠となる法律として、経済特区法が採択された。他の特区についてはわからないが、産業家・企業家同盟の経済特区については、レジデントとなれるのは会員企業のみで、特区の管理は産業家・企業家同盟が行う。日本を含む外国企業は、同盟の会員企業と合弁企業を作ることで、特区のレジデントとなることが出来る。なお、合弁企業においては支配比率（51%以上）をトルクメニスタン側が保有すべきことが法律で定められている。
- 是非、日本企業を家電品製造に誘致したい。トルクメニスタンは政治的に安定しており、労働力の質も良く、エネルギーが豊富、輸送網も発達しているなど、理想的な進出先であると思う。同盟は投資誘致のための条件作りにおいてイニシアチブをもっており、もし国内で家電品の組み立てを行ってくれるなら、独占的環境を提供する用意がある。つまり、外部から競合製品が国内市場に入らないよう、国内産業として保護の対象とするように政府に掛け合うことが出来る。
- （特区において事業分野に制限、あるいは逆に優先分野はあるかとの問いに対し）軍需産業は出来ないが、それ以外は国内法に則る限り、事業分野の制限はない。優先分野は、輸出志向の輸入代替産業である。技術と投資力ともった外国パートナーを求めている。
- 特区では税的優遇の他に、レジデント企業の社員であれば、査証取得手続きの簡素化も期待できるだろう。

- 同盟は国家の支援を受けて、特区の境界まで電気・ガス・上下水道を整備する。年内に電気とガスの整備を終え、来年、上下水道を整備する予定。特区内は各レジデントが自己の区画内を自力で整備する。

---

---

平成29年度 産油国等連携強化促進事業費補助金（石油天然ガス権益・安定供給の確保に向けた資源国との関係強化支援事業のうち  
中東等産油・産ガス国投資等促進事業  
（ロシア等産油・産ガス国投資等促進事業）

## カスピ海産油国の石油依存脱却と 産業多角化への取り組み

2018年3月発行

編集・発行

一般社団法人ロシアNIS貿易会  
ロシアNIS経済研究所  
東京都中央区新川1-2-12  
電話 (03) 3551-6218

---

---

©禁無断転載