

## ウズベキスタンにおけるビジネス環境改善と 日本企業の進出可能性

筆者は昨年从今年にかけて、国際協力機構(JICA)からの委託調査のためウズベキスタンを2度にわたり訪問し、ウズベキスタン国内のビジネス環境に関して情報収集を行う機会を得た。

そこで、今回から3回に分けて、ウズベキスタンのビジネス環境と日本企業の事業機会や今後のウズベキスタン国内の政策動向の注目事項等について考察を行う。

### 【第1回】

#### 1. はじめに

第1回目の今回は、ウズベキスタンに関する基礎情報と日本との関係について紹介する。

ウズベキスタンはユーラシア大陸のほぼ中央に位置し、独立国家共同体<sup>1</sup>(Commonwealth of Independent States: CIS)の中で第5位(日本の約1.2倍)の面積を誇り、同地域最大規模の人口(約3,000万人)を擁する中央アジア地域の主要国の1つである。

<sup>1</sup> バルト3国を除く旧ソ連諸国12カ国(ロシア、ベラルーシ、カザフスタン、ウズベキスタン、タジキスタン、キルギス、アゼルバイジャン、アルメニア、モルドバ、トルクメニスタン、ウクライナ、ジョージア(旧グルジア))によって結成されたゆるやかな国家連合体(コモンウェルス)。2009年8月にジョージアが脱退し、現在の加盟国は11か国。

図 1 ウズベキスタンの地理的位置



地理上の最大の特徴は、世界でリヒテンシュタインとウズベキスタンの2カ国しか該当しない「二重内陸国(海へ出るために国を2つ越える必要がある国家)」という点である。国内に目を向けると、内陸国の河川流域という特性上、海へと直接つながる国内河川がなく、領土の10%にも満たない灌漑農業用地や河川流域のオアシスに似た土地で集中的に農業が行われており、残りの領土の大部分がキジルクム砂漠と険しい山々で占められている。経済面では2000年半ばから主要輸出品である綿花、銅、金、天然ガスの交易条件の改善を背景に高い経済成長を維持している。2015年も、ロシア等の主要貿易相手国の景気低迷の影響が懸念されたが、上期の経済成長率は8.1%と好調を維持しており、今後も7-8%の高い経済成長が続く見込みである<sup>2</sup>。一方、経済成長の内実を見ると、輸出品の市場価格高騰によって得た収入を公共事業に投資したことで実現した部分が多く、経済成長の根幹となる経済インフラをはじめとする産業基盤は脆弱なままである。そのため、国際市場における天然資源の価格変動といった外部環境の変化に対して脆弱であり、ウズベキスタン政府が目標として掲げている2030年までの高中所得国入り<sup>3</sup>のためには、市場化を通じた経済成長と経済成長の恩恵を社会・経済インフラの開発に活用することが必要である。また、2016年9月には、ソ連時代末期から約27年にわたって同国を統治してきたイスラム・カリモフ大統領が逝去し、大統領選挙でシャフカト・ミルジヨエフ首相が大統領に選出されるなど、国としても新たな一歩を踏み出そうとしている。

## 2. 日-ウズベキスタン関係

日本とウズベキスタンとの国家レベルの外交関係は、1992年の国交樹立を契機に開始された。しかし、実際の両国関係は、第二次世界大戦後のシベリア抑留において、多くの大日本帝国軍人がウズベキスタンを含む中央アジアへと連行され、旧ソビエト連邦軍によって強制労働を課せられたことに始まる。この時、中央アジアへ連行された旧日本兵は、タシュケントを含むウズベキスタンの各地域で劇場やダムなどの施設建設作業に従事した。実は、日本ではあまり知られていないが、ウズベキスタン国内では日本製品に対する信頼が非常に高い。これは、上記のシベリアから連行された日本兵が首都タシュケント市内に建設した「ナボイ劇場」が、1966年のタシュケント大地震にあっても倒壊しなかったため、日本製品への信頼が高まったためである。上記のナボイ劇場以外にも、ファルハドダムなど、旧日本兵が建設に携わったインフラが現在でも利用されている。

また、ウズベキスタン国内には青の都サマルカンドや旧市街地が世界遺産に登録されているブハラなど、日本人観光客に人気の高い観光名所が多く存在するため、2001年4月にウズベキスタン航空による日本とウズベキスタンの定期便が関西国際空港に初めて就航し、2002年11月には成田国際空港から週1回の定期便の運航が開始されている。また、2016年12月に署名された大統領令により、2017年4月1日より、ウズベキスタン入国時に必要となっていた観光査証(ビザ)が免除されることが決定された<sup>4</sup>。こうした歴史的な関係に加え、2002年7月には来日したカリモフ大統領と小泉純一郎内閣総理大臣(当時)との会談時に、橋本龍太郎元首相に提案されたシルクロード外交を発展させる「日本とウズベキスタンとの間の友好、戦略的パートナーシップ、協力に関する共同声明」の発表と署名が行われた。この両国のパートナーシップ構築を契機に、2006年6月には日本-ウズベキスタン技術協力協定、2008年8月には日本-ウズベキスタン投資協定が締結され、経済・外交関係の緊密化が進んでいる。

<sup>2</sup> 世界銀行による分析 (<http://www.worldbank.org/en/country/uzbekistan/overview>)

<sup>3</sup> 世界銀行グループ、UNDP、ウズベキスタン政府の3者による共同イニシアティブ ([https://ieg.worldbankgroup.org/Data/reports/clr\\_uzbekistan\\_2016.pdf](https://ieg.worldbankgroup.org/Data/reports/clr_uzbekistan_2016.pdf))

<sup>4</sup> 新たなビザ免除国は15カ国。30日間までの滞在はビザが不要になる。日本以外では英独伊やオーストリア、デンマーク、スペイン、ルクセンブルク、オランダ、フィンランド、スイスの欧州10カ国に加え、オーストラリア、韓国、シンガポール、カナダが対象となる。一方、米仏中などからの観光客は55歳以上に限りビザを免除する。(時事通信2016年12月7日)

## 【第2回】

第2回目となる今回は、ウズベキスタンのビジネス環境と日本企業による進出状況について紹介する。

### 3. ウズベキスタンのビジネス環境

ウズベキスタンは1991年の独立から24年間統治を続けるカリモフ大統領の下、漸進的な市場経済への移行を続けてきた。

一方、漸進的な体制転換を重視するあまり、ビジネス面でも国有企業のプレゼンスが維持され、現在でも厳しい外貨管理規制や複雑な輸入手続きが設定され、旧社会主義国特有の国が主導する経済体制が維持されるなど、ビジネス・投資環境整備が遅れている。

ただし、近年、ウズベキスタン政府はビジネス環境整備に向け、近代的な会計制度の導入やコーポレートの導入といった取組を進めている。直近では、2016年11月に一定額までの外貨申告の廃止や輸出外貨の強制売却の撤廃などを含む「外為政策の優先的な方針に関する大統領決定(案)<sup>5</sup>」案が公表されたのに続き、12月21日に外為自由化法の大統領決定案が公表<sup>6</sup>された。右外為自由化法が実現すれば、これまで最大の課題であったウズベキスタンからの外貨の持ち出しが実現することになり、企業や輸出業者にとって大きな事業環境の改善となる。一方、後述するとおり、ウズベキスタンへの日系企業の進出は限定的である。2016年度の進出企業を国別でみると、従来から関係が深いロシア企業(102社)が進出数では第1位であるものの、中国企業(95社)と韓国企業(55社)の存在感が徐々に増している<sup>7</sup>。

### 4. 日本企業による進出状況

上記の外貨管理規制等の影響もあり、これまでの日本からウズベキスタンへの民間投資は、良好な二国間関係に見合うだけの規模には達していない<sup>8</sup>。これまでの主な民間投資では、本邦商社が出資するサマルカンドでのいすゞ自動車株式会社による中型バス・トラック組立事業といった投資成功事例は存在するものの、日本企業の活動は円借款に加え、ADB や世銀といった公的ローンを活用した輸出ビジネスがほとんどである。そのため、経済・通商関係をどのように構築していくか、という点が引き続き日-ウズベキスタン関係の大きな課題となっている<sup>9</sup>。

民間投資が伸び悩む中で、日本からウズベキスタンに対する投資は、主に経済援助を中心に行われてきた。日本の経済協力を所管する独立行政法人国際協力機構(Japan International Cooperation Agency: JICA)は、ウズベキスタンに対して運輸・エネルギーを含む経済インフラの更新・整備、市場経済化の促進と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援、社会セクターの再構築支援(農業改革・地域開発、保健医療)の3分野を中心に協力を行ってきた。例えば、ウズベキスタンの電力セクターの改善に向けて、2010年に「タリマルジャン火力発電所増設事業」、2013年に「ナボイ火力発電所近代化事業」、2014年には「トラウクルガン火力発電所建設事業」、2015年には「電力セクター能力強化事業」及び「タシケント熱電併給所建設事業」に対して円借款を供与するとともに、ウズベキスタンの電力セクター関係者を日本に招いて「電力会社マネジメント研修」と「ガスタービン研修」を実施するなど、ハード・ソフトの両面からアプローチしてきた。このように、日本政府はODAを中心とする経済協力を中心にウズベキスタンの社会・経済発展を支援するとともに、インフラや法制度支援を行うことで同国のビジネス環境の整備を進めてきた。

今後は、これまでJICAの重点協力分野であったハードインフラに加えて、コーポレート・ガバナンスや民営化促進のための法整備など民間投資を呼び込むための制度・環境構築への協力が期待される。

<sup>5</sup> Uzbekistan to launch large-scale liberalization of the monetary policy in 2017. (29 November 2016)

<http://www.azernews.az/region/105769.html> (2017年3月7日アクセス)

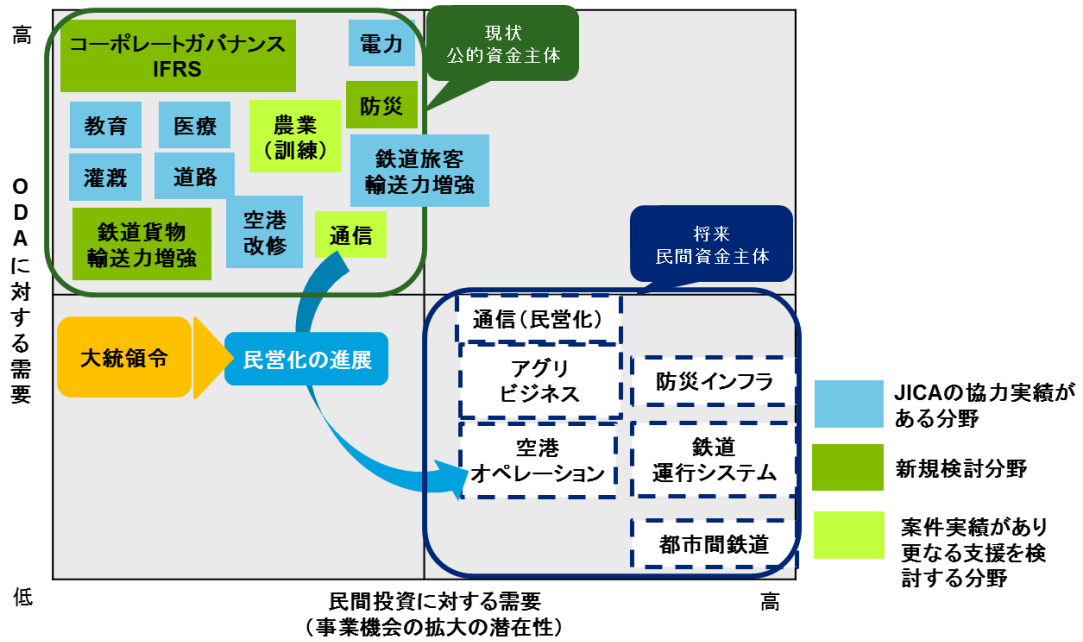
<sup>6</sup> JETRO HP「ウズベキスタン概要 経済動向」[https://www.jetro.go.jp/world/russia\\_cis/uz/basic\\_01.html](https://www.jetro.go.jp/world/russia_cis/uz/basic_01.html) (2017年3月7日アクセス)

<sup>7</sup> 2015年11月時点で現地進出済の中国企業は480社、韓国企業は410社であり日本企業(18社)を大きく引き離している(株式会社国際協力銀行(JBIC)加藤学「概況 NOW: ウズベキスタン『ウズベキモデル—ウズベキスタン漸進主義の現状—(2015年11月)』」。

<sup>8</sup> 2008年までに約24億円(財務省業種別・地域別直接投資統計、2009年以降は該当データなし)。

<sup>9</sup> JETROによれば、2016年7月時点での進出企業は商社を中心に18社である。【駐在員事務所】伊藤忠商事、住友商事、丸紅、三井物産、三菱商事、豊田通商、日本電気、清水建設、日本交通技術、海外貨物検査、東電設計、JEX、金子産業、名古屋大学、オガワ精機、クボタ、【現地法人】ITS Nippon Ltd、【合併企業】サムオート(中型バス・トラック組み立て)(JETRO HP「ウズベキスタン概要 経済動向」)。

図 2 日本の経済協力と今後協力が期待される分野



出所: 外務省 HP 等を参考に作成



### 【第3回】

本連載の最終回となる今回は、ウズベキスタンへの本邦企業の参入可能性と今後のウズベキスタンにおける経済改革の注目点を紹介する。

#### 5. ウズベキスタンへの本邦企業の参入可能性

上記のとおり、日本は政治・経済の両面から漸進主義を進めてきたウズベキスタンとの関係を緊密化させてきた。以下では、今回の現地調査を踏まえ、ウズベキスタンへの本邦企業の参入可能性について課題と利点の双方を踏まえ、検討していく。

#### 外国企業の進出を阻む課題

日本企業の現地進出を阻む最大の要因が、ウズベキスタン政府による為替管理である。ウズベキスタン政府は、国内での商取引で自国通貨スムの使用を義務付けているため、外国企業が現地で取引を行う場合、スムで支払いを受けることになる。また、外国との商取引でドルを使用する場合、企業は外貨購入に際して銀行に対して「兌換申請書」と「外国パートナーとの契約書」を提出し、ウズベキスタン政府公認銀行からの通貨両替許可を受けた上で取引所外市場で外貨購入を行うことが許されるなど、国内通貨の兌換性が極めて低い<sup>10</sup>。また、スムの外貨交換レートは取引所外市場での交換レート、マネーサプライの動向およびインフレーションの動きを考慮に入れて中央銀行により決定される<sup>11</sup>など、厳しい為替管理が行われている。上記の為替管理に加え、送金などの銀行システムも脆弱であるため、外国企業が進出しても、売上を国外へ持ち出すことが極めて困難である。また、国家規模で見れば順調に経済成長を続けているもの、1人当たりGDPは2,000ドルにとどまっており、外国製品や国外から輸入した商品を買える人口が非常に限られている。政府の統制の強さもあり、進出企業にとって長期の需要予測が立てにくく、事業投資計画が立てにくい点も、企業の進出を阻む要因となっている。

表1 CIS諸国の1人当たりGDP(2014)

タジキスタン	キルギス	ウズベキスタン	トルクメニスタン	カザフスタン
1,114ドル	1,269ドル	2,037ドル	9,032ドル	12,602ドル

出所:WB database 等より作成

#### ウズベキスタンへの進出の利点

##### ① 市場としての将来性と日本企業のアドバンテージ

次に、日本企業のウズベキスタンへの進出の利点を検討する。先述した通り、多数の課題を抱えるウズベキスタンであるが、市場としての魅力は中央アジア諸国の中でも最大級である。

下記は、中央アジア5か国の社会・経済情勢を示したものである。

もっとも目につくのは、国土・経済規模ともにトップクラスを誇るカザフスタンである。同国は、ベースメタル、石油、ウラン、レアアースの埋蔵量が豊富で近年の資源価格の高騰を背景に、豊富な資源を誇る資源大国としても注目されており、投資環境も中央アジア5か国の中で群を抜いてすぐれているため、魅力的な投資先となっている。トルクメニスタン、タジキスタン、キルギスは人口規模・国土面積から考えても急速な経済成長の期待は薄い。

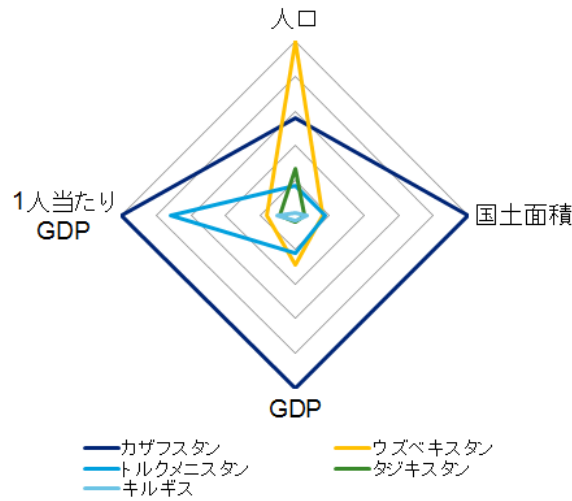
ウズベキスタンを見ると、3,000万人以上の人口規模による人口ボーナス期であることが分かる。また、外貨規制という最大の障壁はあるが、ビジネス環境を見ると「許可取得までに時間はかかる」ものの、「契約履行の強制力は強い」という特色があり、一度参入すれば商契約の執行は比較的安定的に行われていることが分かる。

上記のような、人口ボーナスやビジネス環境の改善状況を鑑みると、ウズベキスタンは市場としての魅力と成長の潜在性を徐々に高めていると言える。

<sup>10</sup> JETRO HP「ウズベキスタン:外国企業の会社設立手続き・必要書類  
([https://www.jetro.go.jp/world/russia\\_cis/uz/invest\\_09.html](https://www.jetro.go.jp/world/russia_cis/uz/invest_09.html))」

<sup>11</sup> 閣僚会議決定第422号「国内外国為替市場での交換レート統一に関する諸措置について」(2001年10月25日付)  
閣僚会議決定第294号(2001年7月10日付)付属書第2号規則「取引所外外国為替市場での外貨の売買に関する取引遂行  
手続について」

図3 中央アジア5カ国の社会・経済情勢



出所: WB database 等より作成

表2 ビジネス環境ランキング 2016(ウズベキスタンは前年比 16 位上昇)

	カザフスタン	ウズベキスタン	キルギス	タジクキスタン	トルクメニスタン
GDP (億ドル)	2319	568	72.26	85.08	418.5
Ease of Doing Business Rank	41	87	67	132	n/a
新規事業の開始	21	42	35	57	n/a
建設許可の取得	92	151	20	152	n/a
電力受給	71	112	160	177	n/a
不動産登記	19	87	6	102	n/a
資金調達	70	42	28	109	n/a
少数株主の保護	25	88	36	29	n/a
税金支払額	18	115	138	172	n/a
対外貿易	122	159	83	132	n/a
契約の強制力	9	32	137	54	n/a
破産処理	47	75	126	147	n/a
FDI (US\$ million)	3680.84	751	757.6	377.4	3164

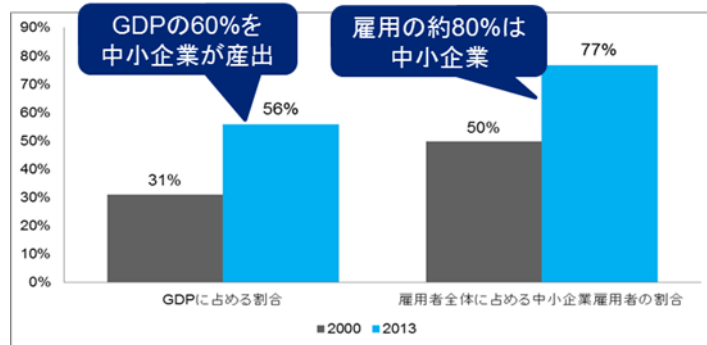
出所: Doing Business 2016 Rank: ADB: WB: OECD database より作成

## ② 日本企業の強みが活かせる事業環境

また、ウズベキスタンの産業構造を見ると、日本企業にとって参入しやすい環境であることが分かる。

まず第一に、ここ数十年でウズベキスタン国内で私企業の活動が活発化している点である。先述した通り、基幹産業では国営企業を中心とした産業構造が残されているものの、過去 10 年間で GDP の 60%、雇用の 80%を中小企業が占めるまでに成長するなど、急速に国内で私企業が勃興している。

図 4 ウズベキスタン国内の中小企業の成長(2010-2013)



出所: JICA「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト評価調査結果要約表(2015)」

実は、こうしたウズベキスタン国内での中小企業の増加にも日本の協力が貢献している。例えば、大臣会議令及び大臣令によって設立された教育分野の NPO である「ウズベキスタン日本人材開発センター(以下センター)」では、ウズベキスタン国内の中小企業の経営者・幹部層向けの「ビジネス人材育成コース」と日本語学習者向けの「日本語コース(初級・中級レベル)」の 2 種類の研修を実施している。

同コースの受講者の大半は中小企業(従業員 50 名以下が約 80%)の経営者や幹部層である。業種別の比率は製造業約 20%、非製造業約 80%であり、これまでに多数の卒業生を輩出している。

こうした日本の経営手法を学んだ優秀な中小企業経営者・幹部が存在していることも、日本企業にとってウズベキスタンへ進出する際には大きなアドバンテージである。

また、やや停滞気味であるが、ウズベキスタン政府は経済体制の近代化を促進するための法整備を進めている。例えば、2015 年 4 月に旧ソビエトの経営方式からの近代化促進と外資による投資促進に向け、全ての JSC を対象としたコーポレート・ガバナンスの強化に関する大統領令(UP-4720)が公布された。

これにより、2015 年 7 月以降、全ての JSC とその子会社は財務諸表の公表と 2018 年を目途に IFRS に基づいた財務報告と国際監査基準(International Standards on Audit: 以下 ISA)に基づいた外部会計監査を行うことが義務付けられるなど、近代的経営手法が徐々にウズベキスタンでも導入されつつある。

このように、人口規模や高い成長の潜在性、また日本企業に有利な事業環境の存在など、実はウズベキスタンは日本企業にとって進出しやすい環境が整備されつつあるのである。また、ウズベキスタン政府も漸進的に外資誘致のための事業環境整備や民営化を促進する方向であるため、近い将来、外貨規制が緩和/撤廃される可能性は十分存在する。こうした機が熟した際に、諸外国企業との進出競争に打ち勝ち、事業機会を獲得するためにも、現時点からウズベキスタンへの進出可能性の検討など、準備を進めることが肝要である。

## 6. まとめに変えて：道半ばの経済改革・新たな大統領の手腕に期待

以上、ウズベキスタンのビジネス環境の分析を通じて、日本企業の同国への進出可能性を検討してきた。本パートでは、まとめに変えて、過去の日本の経験から、今後のウズベキスタンの経済改革の注目点を指摘したい。

最大の注目点は、為替制限の撤廃、具体的には国際通貨基金(IMF)協定第8条国への移行である。

IMFは、自由貿易による国際貿易の拡大と為替の安定を目的に設立された組織である。そのため、IMF協定第8条<sup>12</sup>では經常取引に対する為替制限は禁じている。しかし、各国の社会・経済状況には差異が存在するため、運用上の特別措置として、暫定的に為替制限等の措置を続けること(過渡期規定)が14条で認められており、為替制限を実施している国は「14条国」と呼ばれる。

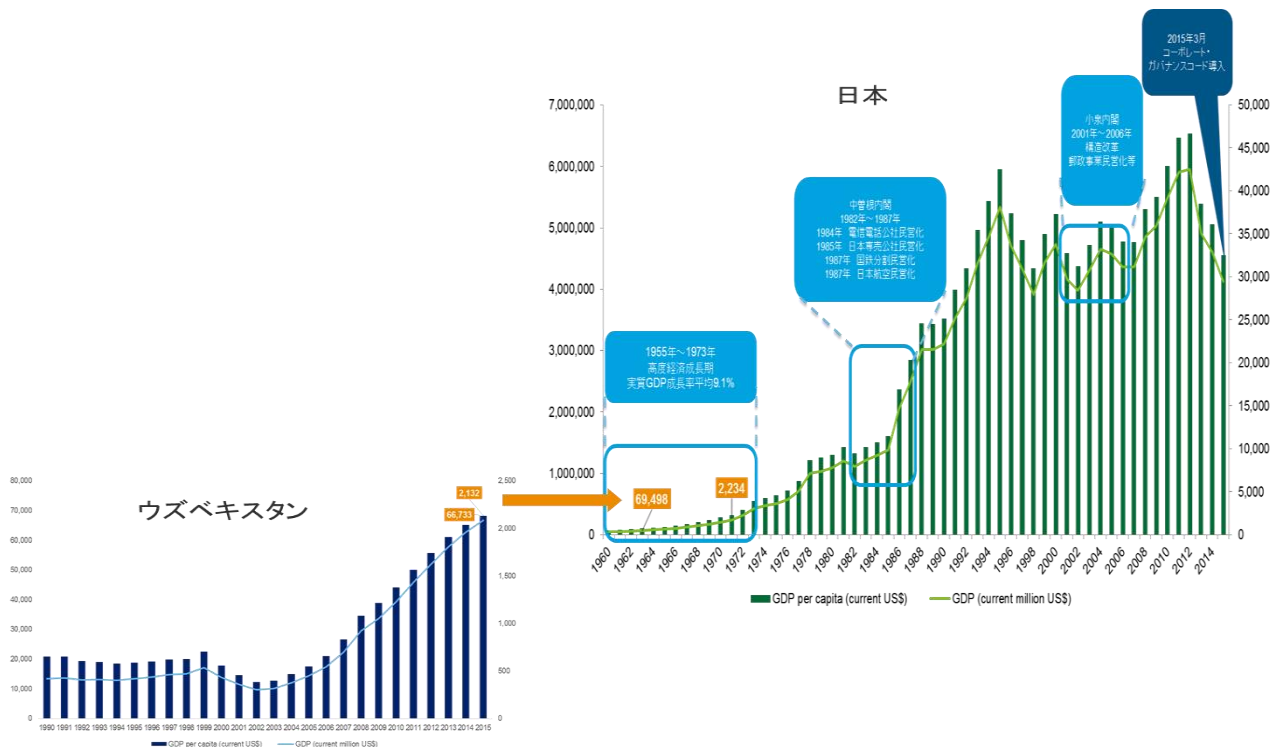
何故IMF第8条に注目すべきかといえば、現在のウズベキスタンのGDPと1人当たりGDPを見ると、戦後日本がIMF第8条国へ移行した時期と重なっているためである(図5)。現在でこそ経済大国化している日本も、下記のとおり、段階的に外貨規制を撤廃し、経済自由化への道を進んできたのである(表3)。

ミルジョエフ新大統領の下で、カリモフ時代に停滞していた経済改革がどれほど進むのか、またIMF8条国への移行が実現するかが今後のウズベキスタンの経済成長のターニングポイントとなる。

表3 日本の外貨規制撤廃の歴史

- 1949年 外国為替及び外国貿易管理法制定
- 1950年 外資に関する法律制定(外国為替及び外国貿易管理法の特別法)
- 1952年 IMF加盟(為替制限が認められる14条国)
- 1950年代後半 高度成長局面
- 1959年 IMF総会で為替制限撤廃要求
- 1960年 日本政府は貿易為替自由化促進閣僚会議設置(1月)  
「貿易為替自由化計画大綱」を決定(6月)
- 1964年 IMF8条国へ移行(為替制限の撤廃)
- 1970年代以降 国際収支の黒字基調化を背景に資本取引の自由化が急速に進む

図5 ウズベキスタンの経済成長と日本の経済成長との比較



出所: WB database 等より作成

<sup>12</sup> IMF協定第8条(為替制限の撤廃) (1)經常為替取引の制限の撤廃、(2)複数為替レートや2国間の支払協定などによる外国通貨間の差別的措置の撤廃、(3)經常的な為替取引で非居住者の取得した通貨の交換性の保証



本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

## 有限責任監査法人トーマツ

パブリックセクターアドバイザー ODA インフラチーム

原田 幸憲

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル

Tel: 03-6213-3620 Fax: 03-6213-3699

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュートーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人およびDT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組みクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュートーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事業に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2017. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.