

# ユーラシア巡見

第4回 ウズベキスタン経済の産業組織:

制度的慣性と変化の予兆

一橋大学経済研究所助教授 岩崎 一郎

## はじめに

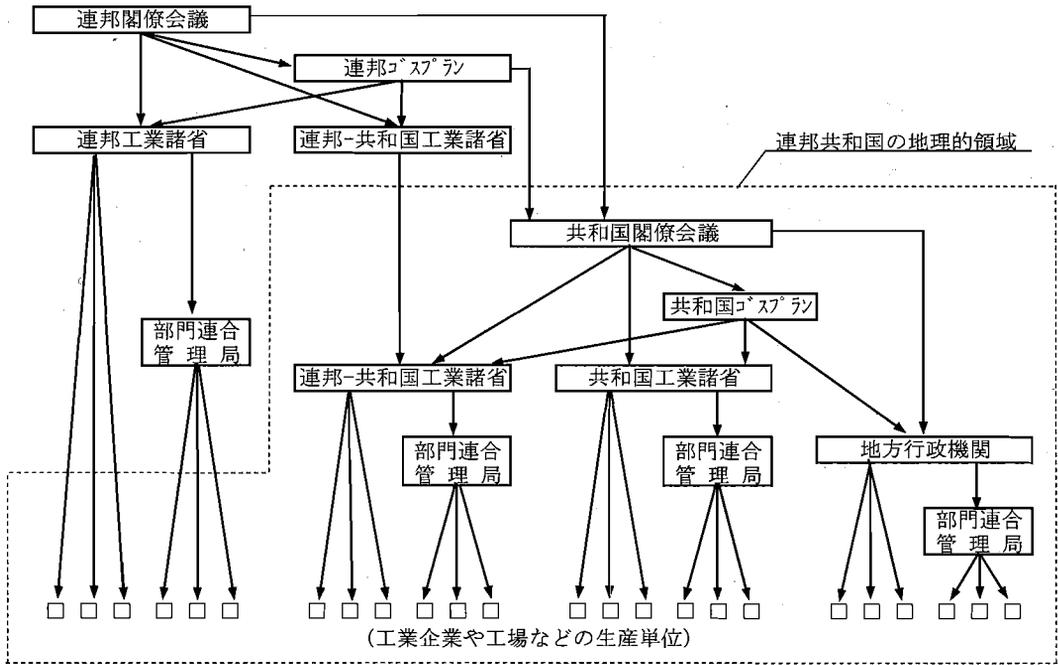
2006年11月1～3日、私は、日本経済産業省とウズベキスタン対外経済・投資・貿易省が共同開催した「ウズベキスタン日本ビジネス・フォーラム」、ならびに同会議に付随した企業訪問調査に同行する機会を得た。ビジネス・フォーラムは、同年8月に実現した小泉純一郎総理（当時）のウズベキスタン公式訪問時になされたイスラム・カリモフ大統領との首脳会談の合意内容を引き継ぐものであり、両国の経済関係を、実務者レベルでより一層深化させるために企画されたものである。日本側は、経済産業省欧州中東アフリカ課が、ウズベキスタン側は、対外経済・投資・貿易省と共に、カリモフ大統領の長女カリモヴァ女史が理事長を務める「ウズベキスタン文化芸術フォーラム基金」が、同フォーラムの組織と運営を担った。胡麻をする積もりは毛頭ないが、ロシアNIS貿易会から同行されたスタッフの方々も、大変機動的に日本代表団の側面支援をされていた。旧ソ連諸国の中でも官僚機構の優秀さでは飛び切り定評のあるウズベキスタン政府のおかげなのか、3日間の滞在中、プログラム運営に係るロジスティックはなかなかのものだった。

ウズベキスタン側のフォーラム参加者には、関係省庁や国家委員会の高級官僚や大手企業

の経営トップらに、アジモフ副首相兼財務相、ガニエフ対外経済・投資・貿易相、コジャエフ経済相ら主要経済閣僚が加わり、まことに錚々たるものであった。私がそうであるように、日本側代表団メンバーの多くは、正直これほどの面々がビジネス・フォーラムに勢揃いするとは思ってもみなかったであろう。ウズベキスタン側の並々ならぬ意気込みが感じられた。しかし私は、「実務者レベル」であるはずのこうした会合の席が、これほどハイクラスの人々で埋め尽くされるところに、否、埋め尽くされなければ物事が進まないところに、ウズベキスタンという国家の意思決定システムが、中央アジアにおける1990年代の体制転換プロセスに関する私の比較研究（岩崎2004a）から得た結論に違わず、依然として大いに中央集権的であることも同時に強く感じた。

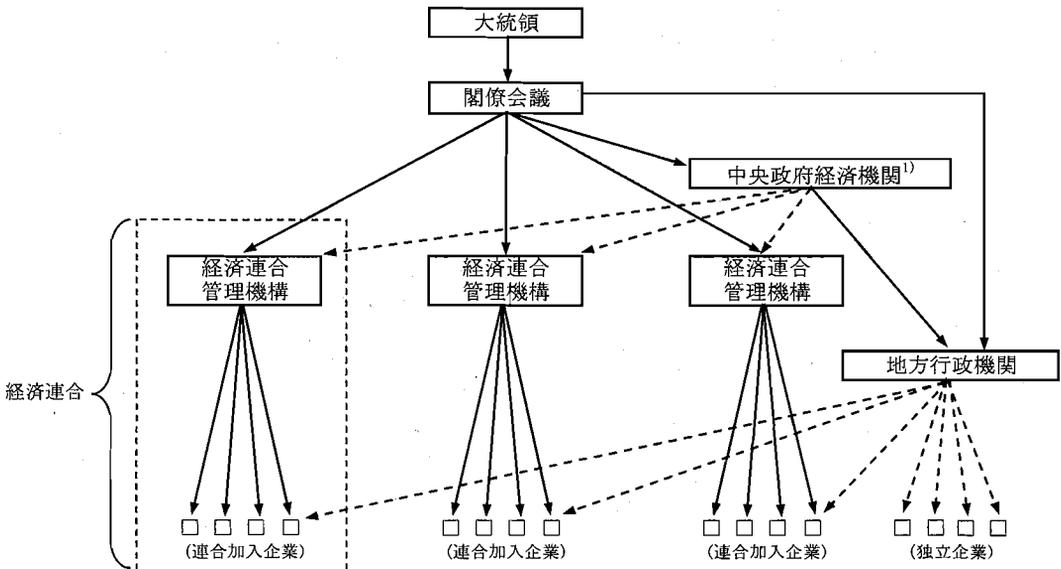
フォーラムの様子は、やはり日本側代表団の一員であった財団法人金属資源情報センターの澤田賢治審議役が、同センターのホームページ上（[http://www.jogmec.go.jp/mric\\_web/current/06\\_92.html](http://www.jogmec.go.jp/mric_web/current/06_92.html)）で詳しい報告をされているから、私は、今次訪問で得られた幾つかの事実発見を踏まえて、ウズベキスタン経済の産業組織の実情に関する所感をここに述べておきたい。

図1 ノ運期の工業管理機構 (1990年代)



(出所)岩崎(2004a, 124頁)より転載。

図2 現在の生産管理機構



(出所)岩崎(2004a, 125頁)掲載の図4.2を一部訂正の上、転載。

(注1) 対外経済関係・投資・貿易省、経済省、財務省、国家資産管理委員会など。

(注2) 点線の矢印は、実線で示される関係よりもより弱い結合状態を示す。

## ソ連 社会主義時代の

### ウズベキスタン経済システム

そもそも話は、社会主義時代にまで遡る。ウズベキスタンもその一部を構成していたソ連経済は、まがりなりにもマルクスの社会主義構想を標榜しつつ建設された経済システムであった。この意味するところを端的に表現すると、国民経済全体をあたかも「一つの工場の如く組織する」ということになる。つまりレーニンをはじめとするソ連の指導者は、①土地を含めたありとあらゆる生産手段を国家が保有し、②中央計画機関（ゴスプラン）が生産ノルマや投入財を末端の企業や工場等に割り当て、③連邦と共和国の経済省庁がこれら企業や工場の生産・分配活動を指揮・監督するという、実に大掛かりな经济管理機構を作り上げたのである。国民経済全体の問題だけに止まらず、企業経営に係る事細かな意思決定権までもが中央政府に集中した社会主義計画経済、これを経済学の用語では「集権制」と呼ぶ。集権制は、単純かつ未発達な経済社会で、例えば重工業部門を優先的に発展させるために、国の資源を集中的に動員する場合に極めて高い能力を発揮する。この意味で、ウズベキスタン経済の近代化にとってソ連の集権制がもたらした肯定的な効果は強調してしすぎることはないとは私は考える。しかし、経済発展に伴い、産業構造や市民の消費行動が相当程度に多様化すると、集権制は、市場経済との比較においてとたんにその優位性を失ってしまった。ソ連経済の破綻とは、とどのつまりこの弱点をどうやっても克服できないことであつたといえよう(岩崎2004b)。

ソ連崩壊を受けた市場経済化とは、従って、革命後70年をかけて作り上げられたこの集権制を放棄して、政府と企業の支配・従属的關係を解消することに他ならない。この方向で構造改革を進めたのがロシアのエリツィン政

府やキルギス共和国のアカーエフ大統領であつたとすれば、カリーモフ大統領は、市場経済へのドラスティックな体制転換ではなく、図1に示されたソ連型生産管理メカニズムの中に連邦政府消失の結果生じた「制度的真空」を補正し、共和国経済のシステムとしての首尾一貫性を回復させるという方策によって経済再建を進めたのであつた(岩崎2004a, 119-128頁)。社会主義時代の共産党機構とその人的資源を継承する形で権力基盤を固めたカリーモフ政権にしてみれば、このような改革路線は、誠に合理的な選択だったのであろう。なお、程度の違いはあるが、同様のやり方で移行期の経済危機を乗り切つたのが、独裁国家と揶揄されているトルクメニスタンや超保守的な移行国ベラルーシである。これら3カ国が、IMFや世界銀行などの国際金融機関によって「改革遅滞国」のレッテルを貼られている所以はここにある。

### 業界団体以上の存在としての経済連合

新しい経済環境の下で社会主義時代に構築された集権制を可能な限り「リサイクル」した結果、新生独立国家ウズベキスタンに生み出された経済システムは、市場経済化の本来的な狙いとは裏腹に、ソ連経済との強い連続性を特徴とするものになった。そして、その産業組織面の制度的な支柱としての役割を果たしているのが、図2に登場している業種別企業団体組織の「経済連合」(economic association)である。経済連合とは、ソ連時代の部門別省と部門連合管理局を本部組織とし、連合が管轄する産業分野のほとんど全ての有力企業(主として国有ないし旧国有私有化企業)を傘下に治めた垂直型の企業集団として理解することができる。経済連合の本部組織は、大抵の場合、国有株式会社として営利法人化されており、形式上は中央政府機構から

分離された存在であるが、政府から傘下企業の国有株式を排他的に委託管理されていることや、本部長の多数が実質的には経済閣僚並みの待遇と地位を享受していることから容易に想像される通り、政府指導部による産業界の掌握と産業政策上の意向を実現する「政治的用具」として機能していることは、疑いを容れない。実際、先に触れたビジネス・フォーラムにも、多数の経済連合幹部が、ウズベキスタン財界を代表する大企業の社長らと共に顔を並べていた。彼らが、会議の休憩時間やレセプションの機会を利用して、アジモフ副首相ら中央政府の大立者とあたかも同僚のごとく親しげに話を交わしているのが、私の記憶に鮮明に残っている。

1990年代前半に相次いで設立されたこれら経済連合は、2006年現在も健在であるばかりか、移行期に設立された新規企業や合弁会社及び国有・私有化企業からスピノフした新設分割企業を含めて、その組織的規模は、発足時よりもむしろ拡大すらしている。今回のタシケント訪問で明らかになったことだが、例えば、「軽工業協会」（ウズベクエンギルサノアト）は、1995年の設立時には国有工場50社の管理を政府から委任される形で発足したが、現在は約150社の傘下企業を擁している。また、正確な数字は分からないが、筆者が確認した限りでも現在30弱の経済連合が存在し、その活動分野は、鉱業、エネルギー産業、製造業、農業、サービス業、運輸・流通業と広範囲に及んでいる。以上の通り、ウズベキスタンの経済システムを理解する上で、経済連合は絶対に無視できない存在なのである。恐らく日本のビジネスマンも、ウズベキスタン国内で合弁事業や大型の売買契約の商談を進める際には、必ずといっていいほどこれら経済連合と係わり合いを持っているはずである。ちなみに「経済連合」は、法律上の一般名称

であり、実際には、「企業連盟」、「生産協会」、「産業協議会」等々、多様な看板を掲げて活動している。

**市場経済化の制度的障害としての経済連合**

以上に述べた発足経緯から、また、連合本部自身の政治・経済的インセンティブという観点からも、経済連合に「市場経済化のプロモーター」としての役割を期待することには無理がある。第1に、垂直的に組織された企業団体の上部組織が、メンバー企業間の競争や淘汰を促進するモチベーションを持つとは考えにくい。むしろ逆に、傘下企業の経営難や破産からの危機を乗り越えるために、中央政府に対して政策的保護や財政支援を求めるロビー活動を行うことすら進んでやりかねないのが、このような組織の常である。事実、破綻同然の経営状態にあるメンバー企業が、破産法や会社更生手続の適用も受けずに存続しているケースは、ウズベキスタンにおいて決して珍しくはない。今回の訪問調査でもそのような事例が複数確認された。

**表1 2006～08年私有化プログラム**

部 門	プログラム対象企業		売却予定国有株式の全発行株式に占めるシェア (%)
	実数 (件)	構成比 (%)	
石油・ガス	250	11.72	26～100
織物	43	2.02	25～100
電力	30	1.41	35～50
食品	30	1.41	25～100
化学	15	0.70	26～100
エレクトロニクス	10	0.47	50～90
鉄道	9	0.42	39～90
農業機械	7	0.33	26～100
通信	2	0.09	25～50
その他	1,686	79.04	25～100
合計	2,133	100.00	25～100

(出所) 日本ウズベキスタン経済委員会 (2006, 58頁)

を一部訂正。

(注) 部門別物件数の総計と表内の「合計」に示された値が一致しないが、そのまま記した。



ウズベキスタン・日本ビジネスフォーラムの全体会議



フォーラム2日目のウズベクエネルギーへの訪問

また第2に、外国投資家への売却を含めたメンバー企業の完全私有化は、当該企業の連合脱退やライバル企業化を招来しかねないから、連合本部をしてこれに本格的に取り組ませるよう仕向けることは極めて困難である。筆者は、産業界における経済的利権のコントロールを政権維持の基本的源泉と見なしているカーモフ大統領以下政府指導部と、企業私有化の推進が自らの存在と矛盾する連合本部幹部のインセンティブが基本的に合致している限り、ウズベキスタンにおいて企業私有化が目覚ましい成果を収める可能性は低いと考えている。

なお現在、ウズベキスタン政府は、2,133の企業及び商業施設を対象とした「2006～08年私有化プログラム」(表1)に取り組んでおり、先述した「ビジネス・フォーラム」の場においても、高級官僚から同プログラムの実施に関する強い政策意欲の表明を耳にした。その一方、日本代表団が実施した経済連合幹部に対するヒヤリング調査から、今次私有化プログラムで選定されたメンバー企業の国家保有株式の入札や落札者の選定には、経済連合が国家資産委員会と協同する形で主体的に関与することが確認されている。これまでも数度となく同様の方式で私有化対象企業株式の公

開売却が試みられ、十分な政策効果をあげなかったという実績も勘案すると、今回の私有化プログラムも否定的な結果を繰り返す可能性は低くないと考えられる(岩崎2004a, 135-146頁; 岩崎・片山・輪島2004, 19-20頁)。恐らく、今回ビジネス・フォーラムに参加した日本政府や実業界の方々も、政府閣僚の意気揚々たるスローガンにも係らず、同様の危惧を抱いたことであろう。

### 連合本部・傘下企業関係の多様化

以上の様に、経済連合は、総じてウズベキスタン経済の市場経済化にとってはむしろ「制度的障壁」ともいえる存在なのではあるが、今回の企業訪問を通じて、1990年代末の状況との比較において、見逃すことが出来ない変化を見て取ることもできた。それは、連合本部とメンバー企業の関係が、過去数年間に活動分野の特性や市況を反映してかなりの程度多様化している点である。具体的には、政府の積極的な規制や関与を余儀なくする自然独占体やいわゆる「戦略的重要産業」、並びに工芸用農作物の国家発注を含む国家の産業保護策に強く依存している産業分野では、経済連合とメンバー企業の間、株式所有を通じた旧態依然の関係が強固に維持されており、

真の意味での民間資本や外国投資家が参入する余地は、体制転換が開始されて早や15年以上が経過した今もかなり限定的であるのに対して（例：電力分野を管轄する「ウズベクエネルギー」や先出の「ウズベクエンギルサノアト」、それ以外の産業分野における連合本部とメンバー企業の関係はより緩やかで、連合幹部も、メンバー企業の私有化や管轄部門の市場開放に対して慎重ではあるが比較的容認主義的な考えを持っているように思われる（例：化学産業部門の「ウズキミョサノアト」）。

この傾向が極めて顕著に現れているのが、エレクトロニクス産業の「ウズエルテフサノアト」である。電気機器や電子部品の製造を本業とする株式会社や有限会社40社で構成されるこの企業協会において、協会本部は、原則としてメンバー企業の会社経営に主体的に関わることはなく、自らが果たすべき機能を日本の業界団体に近いそれ（政府へのロビー活動やメンバー企業への情報提供サービス等）に限定している。メンバー企業には、完全民間企業や合弁企業が十数社含まれており、残る国有企業や私有化企業の国家保有株式の売却にも協会本部は大変積極的な姿勢を示している。他の経済連合と較べて「ウズエルテフサノアト」の経営方針やメンバー企業との関係が相対的に自由主義的である理由を質した筆者の質問に対して、ウマロフ協会長は、「外国製品との競争が激しく、技術変化のスピードが速いエレクトロニクス産業では、迅速な意思決定を可能とする経営体制の確立がサバイバル戦略の重要なファクターであり、企業戦略のあり方に関していちいち「お上」の意向を仰がなければならない一昔前の政府＝連合本部＝傘下企業間の相互関係のあり方は、エレクトロニクス産業ではもはや有害ですらある」と答えてくれた。製品市場での企業間競争が特に激しい産業や技術体系が知識

集約的で従ってR&D活動が極めて活発な部門では、企業経営者による自立的でスピーディな意思決定を可能とするような経営組織に対するニーズが大いに高まることは、先進諸国の企業研究(Grundeis and Talaulicar 2002等を参照)によって繰り返し実証されており、この経済的ロジックが、ウズベキスタンにおいても現実に通用していることは、大変興味深い事実である。

### 銀行セクターの動き

肯定的変化は、金融セクターにも見られる。これまでウズベキスタンの商業銀行は、政府の厳しい業界規制と国家財政及び中央銀行から付与される「ソフトな予算制約」(不良債権の中銀特融によるファイナンスや国有企業大型投資プロジェクトに対する政府保証の付与)という「鞭」と「アメ」の存在により、融資活動の自由度を大変制限されており、今もその基本的体質は決して払拭されていないと考えられている。しかし、自動車産業や繊維産業に専門化していた「アサカ銀行」や、2003年に設立され、現在破竹の勢いで業績を伸ばしている「クレジット・スタンダード銀行」での聞き取り調査によれば、これら2つの有力商業銀行は、ウズベキスタンにおける銀行業務のユニバーサル化に伴い、民間中小企業向け融資や法人リテール・サービス分野に向けて業務活動を大幅に拡大し、いまやこれらを国有大企業向け融資に勝るとも劣らない収益の柱にしようとしている(図3)。商業銀行の対中小企業向け融資の活発化は、収益性の高い民間投資プロジェクトの実現を介して、製品市場における国有企業と民間企業との間の競争を促し、事実上の「無風状態」であったウズベキスタン産業界に望ましい変化をもたらす可能性がある。仮にその効果が十分に大きければ、先述したエレクトロニクス

産業の事例が示すように、他の産業分野においても、連合本部とメンバー企業との間の関係を見直す機運が生まれる可能性はあろう。

図3 アスカ銀行の中小企業向け投資額  
(10億スム)

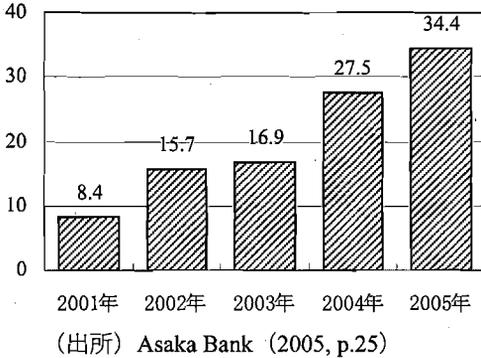
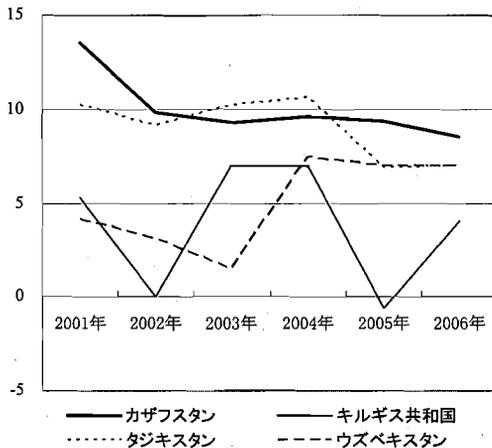


図4 中央アジア4カ国の実質GDP成長率  
(%)



おわりに

以上の2点は、しかしながら、ウズベキスタン経済の産業組織内部に生じた肯定的変化の予兆を示唆する現象に過ぎず、それ自身が、同国経済の制度的な硬直性を突き崩すほどの経済的インパクトを秘めているとは考えがたい。資本主義諸国の繁栄と社会主義諸国の手

酷い失敗が示唆しているように、集権的な経済システムは、いくらその内部メカニズムを精緻化しても、一定水準以上に成熟した市場経済システムには決してかなわない。ソ連解体を引き鉄とした経済危機がほぼ終息した近年、苦難の中で市場経済化を進め、一定の成功を収めつつあるカザフスタンやタジキスタンが、ウズベキスタンを上回る経済成長を謳歌しているのは決して偶然ではない(図4)。経済連合本部の関与を最小化するような私有化方式の採用とこれに基づく私有化プログラムの徹底した貫徹、同時に国内企業の市場競争を促進する一連の補完的な産業・経済政策の断行が、ウズベキスタン政府に求められている。また、日本政府には、以上の意味での抜本的構造改革の実現を促すような働きかけが期待される。カーリーモフ大統領が政権の座にいる間は、この点、あまり楽観的にはなれないが。

【参考文献】

Asaka Bank (2005), *2005 Annual Report*, Tashkent.  
 EBRD (European Bank for Reconstruction and Development) (2006), *Transition Report 2006: Finance in Transition*, London: EBRD.  
 Grundeit, Jens and Till Talaulicar (2002), Company law and corporate governance of state-ups in Germany: legal stipulations, managerial requirements, and modification strategies, *Journal of Management and Governance*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-27.  
 岩崎一郎 (2004a) 『中央アジア体制移行経済の制度分析: 政府・企業間関係の進化と経済成果』 東京大学出版会。  
 岩崎一郎 (2004b) 「市場経済移行とマクロ経済実績: 分極化する経済システム」 岩崎一郎・宇山智彦・小松久男編著『現代中央アジア論: 変貌する政治・経済の深層』日本評論社、177-199頁。  
 岩崎一郎・片山博文・輪島実樹 (2004) 「中央アジア諸国の改革・開発・環境: 体制転換プロセスの立体的な把握に向けて」『ロシア東欧貿易調査月報』10月号、1-38頁。  
 日本ウズベキスタン経済委員会 (2006) 『第8回日本ウズベキスタン経済合同会議報告書』、5月。