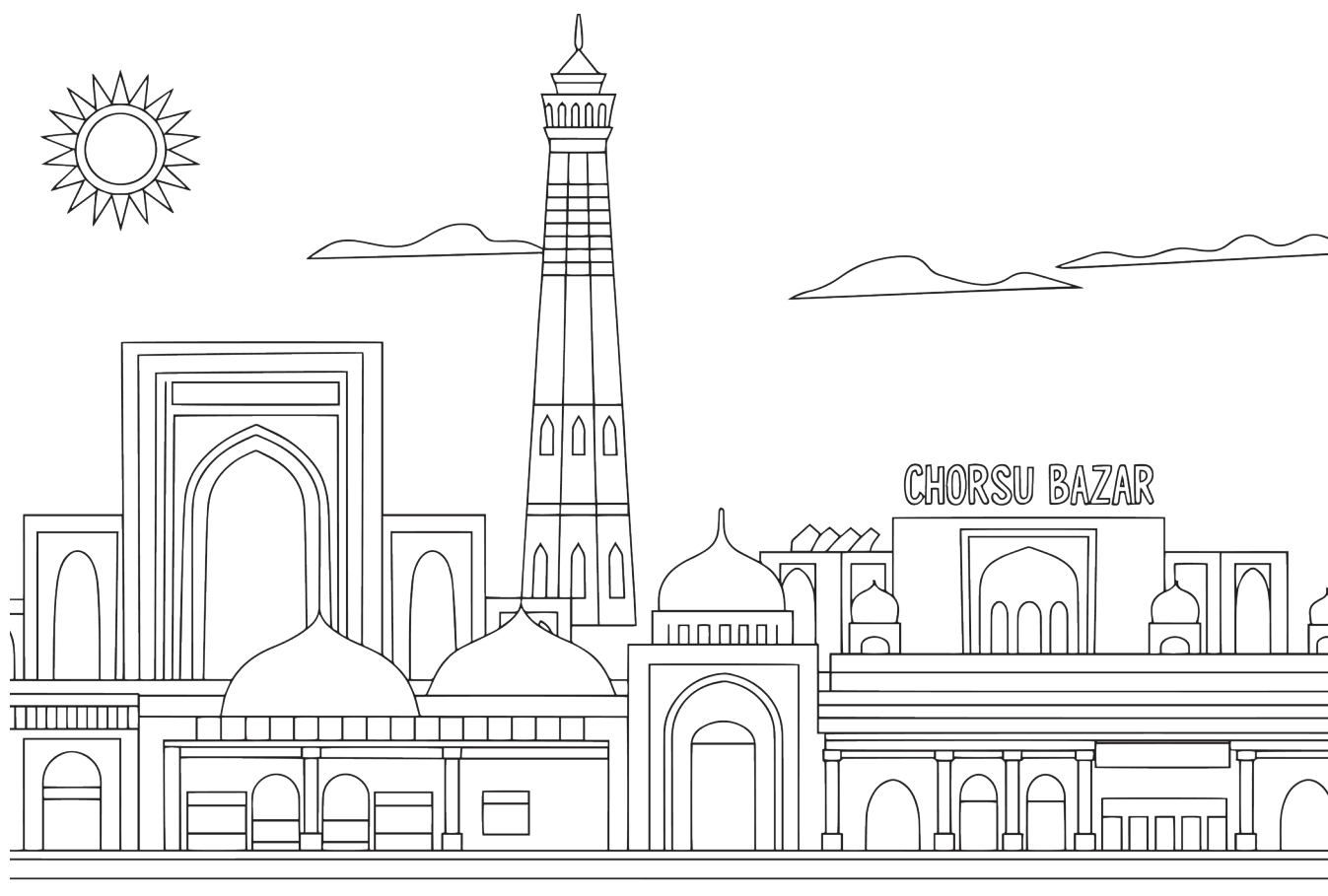


# Business Model Association Journal

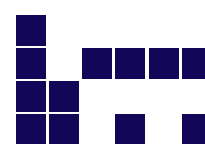
ビジネスモデル学会誌  
BMAジャーナル



## 変容するウズベキスタン

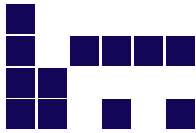
# 26

No.1, 2026



Business Model  
Association

日本ビジネスモデル学会  
Business Model Association



**【巻頭言】**

ユーラシアの中心に芽吹く改革——学会ウズベキスタン訪問記	3
前 日本ビジネスモデル学会 会長 平野 正雄	

**【コンベンション報告】**

ウズベキスタン海外コンベンション実施報告	5
窪田 光洋 岡村 広美	

ユーラシア大陸のど真ん中で“世界最後の空白地帯”だったウズベキスタン。 日本人がこの国を深く理解しておくべき理由	8
中山 淳雄	

ウズベキスタンにおける日本コンテンツ市場の現状と映像流通構造の考察	18
渡辺 哲也	

「青の都」ウズベキスタン——コンテンツ市場の可能性	20
丸茂 礼	

## 巻頭言

# ユーラシアの中心に芽吹く改革 ——学会ウズベキスタン訪問記

平野 正雄

前 日本ビジネスモデル学会 会長

2025年9月初頭、韓国仁川空港で飛行機を乗り継ぎ、天山山脈を越えると間もなくウズベキスタンの首都のタシュケントの国際空港に到着する。夏の夕刻に降り立った日本ビジネスモデル学会の一行を、砂漠からの乾いた風が心地よく出迎えてくれた。

中央アジアの広大な大地、その心臓部に鎮座するウズベキスタンは、歴史の壮大な流れの中で常に重要な結節点であり続けてきたところである。この国は、単なる現代の国家区分ではなく、東洋と西洋の文化、宗教、そして商品が交錯したシルクロードの最も華やかな記憶が刻まれた場所でもある。多くの探求者や歴史家、そして旅人を惹きつけてきたこの国に初めて立つことができたのは、学会での訪問とは言え僥倖である。

ウズベキスタンは、中央アジアを構成する五つの国、すなわちカザフスタン、キルギス、タジキスタン、トルクメニスタンのすべてと国境を接する、この地域の地理的なハブとしての役割を担っている。同時に、海への出口を二重に閉ざされた二重内陸国という、世界でも稀な地理的宿命を背負う。この厳しい環境下で、いかにして高度な文明が築かれ、維持されてきたのか。この矛盾こそが、ウズベキスタンという国の根源的な魅力である。

空港から市内へのバスの車窓から、この国の現在を感じ取ることができる。ソビエト連邦時代の計画都市の名残りといえる広大な道路、その上を埋めつくす中国製の電気自動車、時折目に飛び込むイスラム国家を象徴するモスクの尖塔、そしてウクライナ戦争を逃れてきた多くのロシア人が住んでいると言われる高層マンション群。複雑な地政学的な情勢の中にあいながら、中央アジアで最大の人口を擁するこの国は、2016年以降のシャフカト・ミルジヨエフ政権下により経済改革を推し進めており、この国の高い経済成長のポテンシャルが注目されているところである。

実は今回の訪問は、当学会プリンシパルの帝京大学露木教授を通して現地中央政府から経済改革のプログラムの参考として、我が国のコンテンツ産業の紹介を求められたことに端を発する。そのためにTV局やコンテンツIP産業関係者や我が国エンタメ産業の研究者など方々を含めて今回の訪問団は組織化されたものである。4日間の現地滞在中には、これらのメンバーによりウズベキスタンデジタル技術省および文化省映画製作庁の高官との面談をはじめ、複数の有力大学の訪問、ソフトウェア開発施設の見学などを精力的に実施し、有益な意見交換を行ってきたところである。その結果、今回の訪問は現地政府関係者から高く評価されて、今後も継続的なアドバイス提供を求められるまでの大きな成果を残すことができた（実際に、12月には要請により参加メンバーの一部がウズベキスタン再訪を果たしている）。

さて、立て込んだ日程の中でも足を延ばした古都サマルカンドにあるティムール朝の建造物の荘厳さ

と、とりわけ天空の深さを写したような青色の見事さは息をのむほどであった。だが、個人的に深く心に残るのは、タシケントの市民墓地の一角にある日本人抑留者が眠る共同墓地を訪れ、手向けることができたことである。終戦直後に当時のソビエトによりシベリアに連行された日本兵の一部はウズベキスタンにまで送り込まれ、現地のインフラ整備や建設事業に強制的に従事させられたことを多くの日本人は知らない。彼らは勤勉に働き、高い技術力を発揮して現地に貢献したことから、ソ連時代に日本人墓地を整理しようという動きがあった際も、当時の指導者はこれを退け、墓地を長年にわたり手厚く保護するよう指示したというエピソードが残っている。この墓地は、今も現地の人々によってよく手入れされており、日本とウズベキスタンの友好の証として守られている。

2025 年年末

## コンベンション報告

## 2025年度コンベンション報告 1

## ウズベキスタン海外コンベンション実施報告

窪田 光洋 岡村 広美

今回日本ビジネスモデル学会海外コンベンションの運営を担当した日本ビジネスモデル学会代表幹事を務めている iYell 株式会社代表取締役社長兼 CEO 窪田光洋および同社岡村広美による運営側の角度にて、実施報告を致す。

## 【はじめに】

本学会では、数年に一度のペースで海外コンベンションを実施している。過去には、エストニア、中国深圳、ヒューストンなどを訪問し、各国や地域が持つ産業、制度、文化を実地で観察し、各国のビジネスモデルについて議論する機会を設けてきた。

海外コンベンションにおいては、国際的に注目される国や、本学会の研究・実務の文脈で接点を持ってきた国を訪れ、現地の制度、法律、産業構造、人の動きに直接触れることを重視している。

また、海外コンベンションの結果として抽象的な理解に留まらず、「それが実際に形にするとしたらどうなるのか」と常に日本企業との協業計画等具体化する姿勢を持ちながら対話を掘り下げていくことを重視しているその積み重ねが、本学会の海外コンベンションをより有意義なものにしている。

今回のウズベキスタン訪問は、急速な経済改革が進む同国と、日本の「コンテンツビジネス」の交点の一つの切り口として、新たな可能性を探求するものとして実施された。

前段の通り本海外コンベンションでも「具体化」の成果は表れた。例えば、文科省映画製作庁との対話では、

日本人が建設に大きく関わったウズベキスタンを代表する国立オペラ・バレエ劇場であるナヴォイ劇場に触れながら、「もしそうしたアニメ映画を題材にしたら、どのような世界展開が良いのか」といった、具体的なイメージを伴う問いが交わされた。言葉を重ねるごとに、各参加者の頭の中に場面が立ち上がり、対話は次第に深まっていった。

また印象的だったのは、その想像がその場限りで終わらなかった点である。現地で生まれた対話はその後を繋ぐきっかけとなり、海外コンベンション終了後4か月経過した現在も参加メンバーと、現地のプロジェクトメンバー間で、対面での交流も含め、動きは継続されている。

このような、「具体化」こそがビジネスモデル学会の海外コンベンションの価値であると感じている。

## 【本題】

改めて、運営側としては、現地事情に精通する一般財団法人 国際情報化協力センター (CICC) の岡田氏の全面的協力のもと、参加者の新たな視点や対話が生まれる場となるよう、構成や動線を検討した。

最初の2日間は、世界遺産や偉人に触れる機会、そして実際の暮らしを感じ取れる機会を設けながら、ウズベキスタンの文化的背景を理解する時間となった。

そして後半は、政府機関、教育機関、関連施設の訪問を軸に構成し、単発の見学に終わらず、連続性のある理解が得られるような設計となった。

加えて、移動や非公式な場での対話も含め、参加者同士が自由に意見を交わす時間を確保したことは、今回の



## コンベンション報告

重要な時間となった。参加者との協働によって場が形づくられていった点は、運営として強く印象に残ったものだった。

日本ビジネスモデル学会は、アカデミアとビジネスの知見が交差する場であり、多様な専門性を持つ会員が集うことに特徴がある。多様なバックグラウンドを持つメンバーが、それぞれの視点から常に気付きや問いを投げかけ、議論を重ねることで、当初想定していなかった視点が移動中においても次々と生まれていった。

今回の海外コンベンションを通じて得られた知見は、今後のあり方や、学会としての国際的な取り組みを考える上で多くの示唆を与えてくれた。今後も、本学会ならではの視点を活かし、学びと実践を往復する場を丁寧に設計していきたい。

最後に、本海外コンベンションの実現にあたり、多大なるご協力をいただいた現地訪問先の皆様をはじめ、CICC 岡田氏、通訳の Ulugbek 氏、本学会元会長平野先生、今回の視察のきっかけを作ってくださった露木先生、そして共に議論を深めてくださった参加者の皆様に、心より感謝申し上げます。

### 窪田 光洋

日本ビジネスモデル学会代表幹事

2007年にSBIホールディングスに入社し、SBIモーゲージ（現SBIアルヒ）に配属。当時、最年少で執行役員に就任。2016年にiYell株式会社を設立。住宅ローン業務支援システム「いえーる ダンドリ」を始めとしたサービスを幅広く展開。累計98.5億円の資金調達、従業員290名（グループ会社含む）、グループ8社を展開し、アナログな業界の変革を目指し、デジタル化を推進中。

### 岡村 広美

日本ビジネスモデル学会事務局

2021年にiYell株式会社へ入社。住宅ローンの借り換え分野における顧客対応後、YouTubeチャンネル「ゆっくり不動産」のマネジメントを担当。

## コンベンション報告

9/5(金)	(移動) ウズベキスタン到着
9/6(土)	タシケント → サマルカンド (特急列車) IT Park (サマルカンド) サマルカンド市内観光：世界遺産 シャーヒ・ズィンダ廟群 レギスタン広場 サマルカンド→タシケント (特急列車)
9/7(日)	ハズラティ・イマーム広場 チョルスー・バザール ティムール博物館 アミール・ティムール広場 タシケント地下鉄駅 (複数駅) タシケント・シティ・ショッピングモール ウェルカムディナー
9/8(月)	International Business Center JETROタシケント事務所 (一瀬所長) Uzbekistan Japan Center (UJC) IT Investment Center (ITIC) Uzクリエイティブ協会 会長 面談
9/9(火)	日本人墓地 日本人抑留者資料館 IT Park (タシケント) 桜井デジタル技術省大臣顧問 デジタル技術省 Jamol Makshdov 副大臣 Inha University in Tashkent アリシエル・ナヴォイ劇場 マジックシティ・パーク
9/10(水)	文科省映画製作庁 Cinematography Agency under the Ministry of Culture Kodirov国際局長 Japan Digital University デジタル技術省法務部門 フェアウェルディナー
9/11(木)	(移動) 日本到着

表1 日程表

## コンベンション報告

## 2025 年度 コンベンション報告 2

 『ユーラシア大陸のど真ん中で “世界最後の空白地帯” だった  
ウズベキスタン。日本人がこの国を深く理解しておくべき理由』

中山 淳雄

 2017 年に「開かれた」ばかりのウズベキスタン、  
Next ロシアで集まる注目

中央アジアは日本にとって久しく「異界」だった。旧ソ連の一部であったこの地域が、ウズベキスタン（以後ウズベク）・カザフスタン・タジキスタン・トルクメニスタン・キルギスという5か国に分離したのが1991年（スタンは「～の国」という意味）。経済でも観光でもよく出てくるのがカザフとウズベクだが、この2か国は資源国のカザフ（人口2000万、GDP3000億ドル、一人当たりGDP1.5万ドル）と非資源国のウズベク（人口3600万、GDP1100億ドル、一人当たりGDP0.3万ドル）でくっきりと分かれている。ウズベクの主要産品である金、銅、綿、化石燃料などの輸出相手はロシア、中国、トルコなど。日本からみると自動車や繊維機械などを輸出する年660億円という金額は小さなものだし、ウズベクから輸入する野菜や肥料の27億円は本当にごくわずか。

経済のみならず、そもそも関わりのある日本人の数自体も相当に少ない。ウズベクの在留邦人はたったの160人程度、中央アジア5か国全部でも500人足らずという在住者の数は「ラオス」1か国の580人にも満たない。ウズベクにとっても、ここ数年シルクロードの要所としての歴史も手伝って年1000万人以上もの人が訪れるようになった“観光大国”でありながら、半分以上は中央アジア内の観光客。ロシアで70万人、トルコ・中国・インドなどの周辺大国からも年6～10万人、といったなかで日本人でいうと2万人強と全体の3%にも満たな

 い<sup>1</sup>。

だがウズベクはたったこの数年の間に「一大観光立国」として注目されるようになったのもまた事実。1991年の建国だが、2016年までは年100～200万人で推移していたところ、2017～19年に急増して700万人、コロナ明けの2021～23年であっという間に1000万人を超えるようになった。急転の理由は2016年に就任した“2代目”大統領のシャフカト・ミルジヨエフ氏だ。1991～2016年と長い間就任してきた前大統領イスラム・カリモフ氏（1938-2016）の後継者となってから、外資誘致とWTO加入、オープンな観光施策などで国を開きはじめた。「まだ開国後10年経っていない」といえば、逆にそのポテンシャルは計り知れない。

経済的にも観光的にも先行していたカザフに対して、2017～19年で観光に開かれるようになったウズベク・タジキスタン・キルギス（トルクメニスタンは現在も政府公認ツアーでないと観光できない状態）。これらの変わり始めていた中央アジアというエリアが「一気に国際的に注目された」のは、2022年のロシアのウクライナ侵攻が大きく関係している。経済制裁も含めてロシアへの資源依存を分散すべく、米国・中国・欧州・アジア各国にとってその近接地帯である中央アジア・東欧（これは以前にポーランド特集した東欧も同様である <https://gamebiz.jp/news/399316>）への注目が集まり始めたのだ<sup>2</sup>。

1 <https://time.luft.co.jp/ja/economy/asia/uzbekistan/international-tourist-arrivals>

2 <https://jp-ca.org/wp/wp-content/uploads/2021/02/Uzbekturizm.pdf>

コンベンション報告



テック人材への投資も始まったばかり。エンタメ未開の地

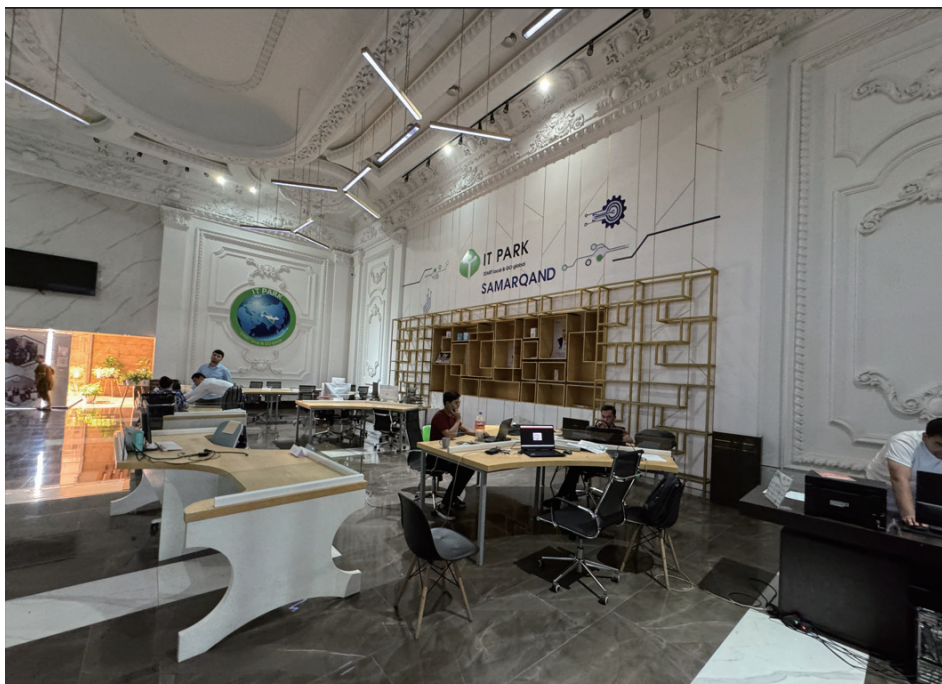
食はおいしく、安全で、人も親切、そして歴史的建造物が豊富。図1でみるように、この数年のウズベクの観光地としてのプレゼンスはうなぎ上りだ。次にくるのは「経済」だろう。ウズベクが今後力をいれようとしているのがIT、いわゆるSTEM人材である。人口3800万人の6割が30歳未満という若い労働人口を武器として、いかにそこから海外でも稼げる人材を育成していくかに政策資源をかき集め、「ITPark」への投資は賃料を1年間無料にしたうえで、所得税も30→7.5%に減税、住民税も5%まで減税、それ以外はすべてが無税と太っ腹な政策を掲げたのが2019年。誘致を受けて（中小企業が中心だが）外資企業は14社（2020）→529社（2024H1）と増加中、彼らの本国業務に雇用されることでウズベクのSTEM人材を育成する目論見だ。すでに日本企業でも21社参画で100名ほどの雇用を生んでいる。国としてはIT・テック領域の輸出額を1.7億ドル（約250億円、2020）→9億ドル（約1300億円、2024）と伸ばし、これを50億ドル（2030）まで成長させようとしている。

それでもITエンジニアはインド(493万人)、米国(454万)、中国(350万)、日本(144万)、ロシア(108万)

と各国大量の高度人材を養成しており、その日本からしても150万人規模を擁するベトナムが主要なアウトソーシング先。まだまだそこまでの競争力を生むには相当な時間と投資を擁するだろう。（個人的には過ごしやすいウズベクにロシアのエンジニアが流れ込む動きは勝機ありとも感じた）。外資の誘致に必要なのはとにかく「語学」。現状でもロシア語700万人、英語500万人、トルコ語100万人、ドイツ語&スペイン語55万人ずつ、アラビア語10万人などさすがの中継国でバイリンガル・トリリンガルの数は多い。

だが一方でSierなどのIT・テクノロジー教育は一定の「鑄型」があっても、実際に映画・アニメ・ゲームのようなクリエイティブ職になると一段その難易度はあがる。IT Investment Centerにミニゲームを開発するゲーム会社があったが欧州企業の受託型、まだ国産のヒットゲームは出てきていない。アニメの協会設立の動きもあるが、最大手でも10名所帯でまだまだ「制作で稼ぐ」という状態にはない。国産の映画プロジェクトは政府をあげて推進されており、2024年に年54作の国産映画を目標とし、そのうち18本を国際合作映画として作っていくことが期待されている。その一例でもあるウズベキスタン×日本合作映画「草原の英雄ジャロロフ～東京への道～（原題：Yengilmas Tokioga yo'l）」が完成して

コンベンション報告



サマルカンドの ITPark、外資 10 社で 140 人が入居しており、2024 年には 1 千万ドルの輸出額になったセンター



NEC の欧州・ロシア駐在員などを経て、その通信・放送インフラ知見を買われてデジタル技術省大臣顧問に就任した桜井明博氏からのプレゼン

## コンベンション報告

いる。まだ単館映画で興行収入としてめばしい数字がでる種類のものではないが、ボクシングをテーマに作られた秀作である。

生産者としてのクリエイティブは時間がかかるが、消費者としてのリテラシーはうなぎ上りだ。40年前に「おしん」がヒットして以来ドラマ・映画が入ってくることはほとんどないが、『NARUTO』、『ONE PIECE』、『ドラゴンボール』、『進撃の巨人』、『セーラームーン』はロシア語放送版で視聴しており、ファンの熱量は他国と遜色がない。『ドラえもん』は2000年代に放送で入ってきており、実は国営放送もされた『アンパンマン』が人気だったという声すらあった。

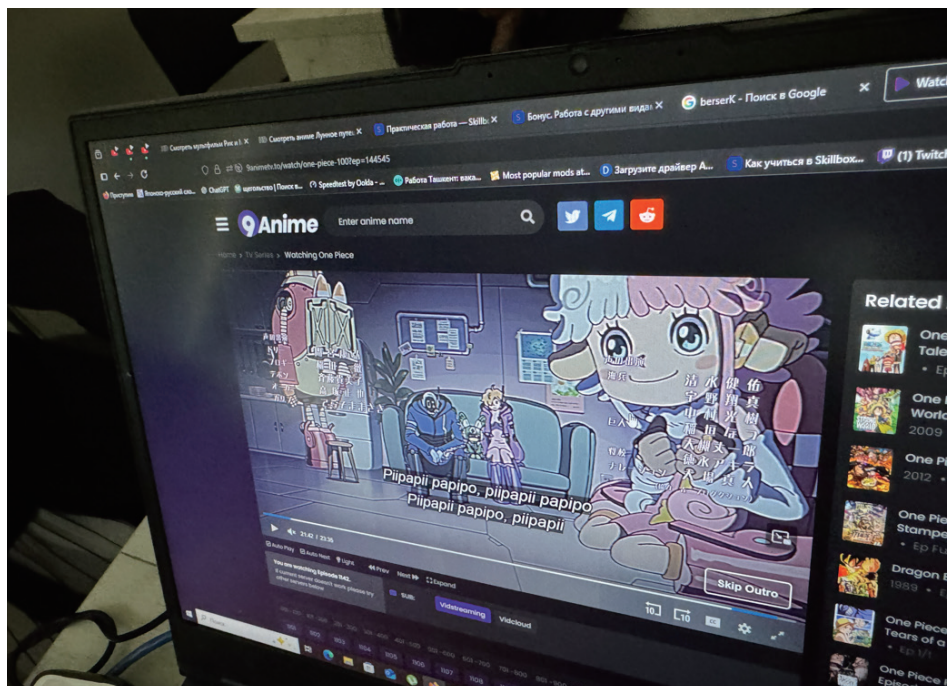
『呪術廻戦』『ダンダダン』など最近のアニメも十分に視聴されている。だが若者が視聴するのはまだ高額のNetflixよりもYouTubeや9Anime（海賊版サイト）で広告をみながらの無料視聴が中心だ。まだ自覚もない学生が「僕はONE PIECEの字幕を入れるバイトをしているんです！」と誇らしげに報告してきたが、それがこの海賊版サイトだったりする。国産OTTのClick TV

は月額2万スム（260円）で比較的廉価だが、アニメ作品がそろっていないという。

配信以外でのコンテンツへのアクセスは悪い。「映画鑑賞」はいまだ“大人の娯楽”で恋人同士ではいくが、家族で視聴する習慣もないし、安心して連れていける映画は少ない。グッズもさんざん探し回って街の最大手デパートの露店コーナーでようやく専門店を1店舗みつけられるレベル。並んでいるのはほとんどが「フィギュア」で、単価は2000～3000円（現地の感覚でいえば1万円近い）。裕福な子供たちが買い集める。当然ながら「公式」なんてものもなく、中国製で不出来なクオリティのものが出回っている。

マンガ本もほとんど見当たらず、基本は英語版（英国）やロシア語版が流れてきた商品であり、直接的に中央アジアの間屋や小売とメーカーがつながっている、ということでもなさそうだ。ニーズがあるのは確かだが、価格もアクセシビリティも含めて、20年前の東南アジアといった感覚だ。

それでも2020年代コロナ禍のなかで動画配信が中央



海賊版アニメサイト 9Anime、多くの学生はこれが最新日本アニメの視聴インフラになっている

## コンベンション報告

アジアにも日本アニメを広げたことは確かだし、Z世代・α世代でアニメから始まった日本への興味も強い。政府が「ウズベキスタンでもアニメやゲームを」と鼻息荒く主張する背景もわからなくはない。いまだ経済の6割を国営企業が支える部分など、社会主義の残り香が色濃いこの地域で、日本はロシア・インド・中国などの大国市場のすそ野としての中央アジアにどう取り組むべきなのだろうか。

### 7～10世紀の黄金時代。シルクロード要衝地として中国・トルコ・インド・イスラムに囲まれて

ウズベクを本当に理解しようとするれば、その長い長い「歴史」を振り返ることは避けられないだろう。ここは東は中国、西は欧州、南はインド・イランに、西はトルコ・アフリカまで、すべて大国に囲まれたユーラシア大陸の「へそ」である。実は絹の取引がされる「シルクロード」の7～10世紀ごろの時代よりもはるか昔、BC3500年ごろから楼蘭（現：新疆ウイグル自治区チャルクリク）が存在し、美しい石としての「玉」が中国に流され、宝石としてのラピスラズリが西に流されるウルヤルクソール（エジプト）などに交易される中継地点として活況を呈してきたエリアだ。ウズベクを代表する「サマルカンド」もまたその一つで、この都市は常に大国に囲まれるという地形的“脆弱性”ゆえに、それがアドバンテージとなってその盟主を入れ替えながらも交易の中心だった。

ソグド人が紀元前6世紀から長らく支配してきたが、紀元前3世紀にギリシャのアレキサンダー大王が到達し、その支配はヘレニズム人傘下へと入れ替わる。紀元後3世紀以降はイラン系クシャナ朝、遊牧国家エフタル、イスラム系サーマーン朝、トルコ系カラハン朝などが入れ替わり立ち代わり、イスラム教の興りとともに安定するイスラム世界は唐と結びついて「7～8世紀のシルクロードは、比類ない繁栄を示した」と語られる。

このシルクロードが停滞を見せるのが13世紀のチンギス・ハンの時代、「チンギス・ハンが破壊し、ティムールは建設した」という諺が示すとおり、サマルカンドや

ブハラなどはモンゴル勢によって破壊された。だがチンギス・ハンもなにも支配者の享楽として徒らに破壊をしたわけではない。彼自身はサマルカンドを冬の別荘地と見立て、インドやロシア、ヨーロッパを制圧する戦略地点としており、この地を愛していた逸話なども残っている。それよりも7～13世紀の間にイスラム商人たちの利権で凝り固まったコンスタンティノープル→ホルムズ→カシュガル→敦煌→上都(北京)にいたる「砂漠の道(シルクロード)」を解体する必要がある、むしろ（現在はロシアである）自分たちが新たに構築できるタラス→カラコルムに至る「草原の道」を優先するために、こうした交易ルートの変革を図った戦略的な破壊でもあった、と言われる。

モンゴル帝国こそは駅伝制（ジャム）による移動の高速化と安全な東西交易路をつくり、ユーラシアを初めて大々的に東西につなげた帝国であり（同時にペストなどの伝染病が興り、14世紀に黒死病で当時人口の三分の一が死亡するような大惨事も引き起こした）、陸を通じた交易は最後の爛熟期といえるのが13～15世紀だろう。現在、ウズベクには日本人は100人程度だが、実は「高麗人」といわれる朝鮮半島からの移民は50万人に及ぶ。唐の時代からユーラシアはつながっており、現在も中国・韓国のゆかりの人々は日本人に比べると桁の違う人口が存在している。

近年モンゴルや中央アジア諸国に投資する日系企業も多く、その主要な理由は「ロシア・中国・朝鮮半島に挟まれた地政学的重要性」を挙げる。日本は地理的文化的にかなり独自の“孤立した国”でもある（サミュエル・ハンチントンが第八の文明として称するくらい）。こうした地政学には極めて疎い国民性だが、1000年前から韓国や中国からは中央アジアに人がわたり続けてきた。

### 「砂漠の道」の終わり。大航海時代で地政学的優位性を失ったウズベキスタン

前述のとおり、ウズベクの英雄といえばティムールである。ティムール帝国（1370～1868）は唯一「中央アジア人による中央アジアの支配」できた黄金時代である。

コンベンション報告



一番の売れ筋は Labubu、日本アニメのフィギュアは台座がとれていたり、原作からかけはなれた手描きの表情・頭身で質が低い完全な海賊版。並行輸入品すら少ない市場

コンベンション報告



子供向けグッズは Disney、サンリオ、ちいかわなど著作権系 3 割と  
ふわっと名前のないかわいい動物キャラ 7 割といった印象



普通の路面書店で唯一見つけた日本著書は『世界から猫が消えたなら』（川村元気、2013）、  
『彼女と彼女の猫』（新海誠、2016）。ともにロシア語版

コンベンション報告



日本マンガコーナー。まとめ読みできるようにロシア語・英語の重装版が並んでいる（約3千円価格帯）



コスプレは世界を一つにする。ウズベキスタンでも NARUTO のコスプレヤーが存在する

## コンベンション報告

ティムールは直接血のつながりはないものの、バラバラになった帝国の権威を継承し、自分こそがチンギス・ハンの意志をつぐものと明言していた。遊牧民の軍事力とオアシス民の経済力をかけあわせ、西はオスマントルコ、東は明朝の中国にも迫り、彼が早逝していなければ「いまは中国ではウズベキスタン語が話されていたはず」と言われるほどに当時は軍事の天才であり（ティムールは1405年に明朝への遠征中に没した）、帝国は栄華の極みにあった。「青の都」と言われるように、鮮やかなタイル装飾と100メートルを超える巨大なドーム建築はペルシャ・トルコからインドに至るまで多くの技術者をウズベクに集めて当代随一の最高建築を作り上げた。

ウズベクでは救世主といわれるティムールも、インドから見れば真逆だ。インド遠征でデリー・スルタン朝を制圧したときにはヒンドゥー寺院を破壊・略奪し、インド側では「破壊者」とされている。こうしてみると英雄の評価というのはあくまで一地点・一文化の視点にすぎない。現代に残る近世最高建築として、またインドを代表する「タージ・マハル」は、ムガル帝国第5代皇帝シャー・ジャハーンによるものだが、彼こそはティムールの玄孫として中央アジアからインドにうつり、覇権を握るとともに技術移転・技術進化をした結果でもある。まさかインドの最高峰建築が、中央アジアを出自とするものであることは私自身もあまりに似通っていて驚いた。

シルクロードが衰退していくのは複合的な要因だ。モンゴル帝国分裂で陸の交易路が安全ではなくなった（マルコ・ポーロはまさにこの最後の時期にヴェネチアから北京まで踏破）、15～16世紀にティムール朝が分裂して不安定になった、オスマン帝国が「シルクロードの出口」であるコンスタンティノープルを支配することになった、などあるが一番にはポルトガル・スペインを中心に海洋交易が中心となり、「陸の道」よりもホルムズ→ゴア→マラッカ→泉州を使った「海の道」が優先されるようになったことだろう。

そこから1991年まではソビエト連邦の一部としてあったウズベクが、2代目大統領の指揮下で再び世界に開かれるようになっていった2017年以降の動きは前述のと

おりである。

**世界地図上の最大の大空白地帯、21世紀のユーラシアを占う、日本人が知っておくべき場所**

ティムール帝国の終焉は1868年にロシアの南下が原因だ。英国にとられまいとした競争から始まった侵攻だが、この19世紀後半に“未開の中央アジア”として忘れ去られた地域が再び注目を浴びはじめる。「世界地図上の最後の大空白地帯」と言われた中央アジア・新疆ウイグル自治区・チベットといった地域はロシア・ドイツ・イギリス、いずれに属すべきかの覇を競いあいの場となり、各国が探検隊を送って“学術的な”分析が行われるようになった。

その一人がスウェーデンのスウェン・ヘディン（1865-1952）であり、彼がタクラマカン砂漠を横断したり、過去のシルクロードの軌跡を分析する様はまるで19世紀末に「大航海時代」が再び咲いたかのようだった。欧州人にとっては13世紀のマルコ・ポーロ以来、はじめて中央アジアが調査対象になったのだ。スウェンが「楼蘭」を“発見”した1901年、『史記』にも記されてはいたが、誰もシルクロードをつないだ古代より続くオアシス都市の存在を信じてはいなかった。「ヒマラヤ山脈」もまたスウェンの手によって“発見”されている。

世界大戦が繰り広げられる20世紀、地理学は国家間の闘争と深く強く結びついていた。歴史と地理的な接続性を主張することは、自国の国益にも直結していたし、海の時代に全世界に植民地をはりめぐらせていた大英帝国に続き、新興国のドイツやロシア、スウェーデンといった国々はいかに自国と結びつく橋頭保を中央アジアにも築いていくかは国家的課題であった。

ウズベクの歴史を知るにつけ、地政学的な「島国の絶対優位性」を実感せざるをえない。日本もイギリスも、さらに言えばアメリカも“島国”であり、気候条件的にロシア、高い山に囲まれた地理条件的にインドといった国も、常に他国からの侵入を拒む要衝としての特性があった。そうした国は独自の言語、民族、文化の体系を備え、またそれをインキュベートする余裕をもってきた。ウズベクを含めた中央アジア

## コンベンション報告

諸国はその点では真逆だ。

私自身にとってウズベキスタンは「日本人が学んだ世界史」においてアフリカや南米などと並んで「大空白地帯の一部」であった。隣接しないがゆえに、またロシア/中東/トルコ/中国/インドの中間地帯という遠い話であったがゆえに、ほとんどその実態を知ることはなかった。だがここは韓国や東南アジアにとっては重要な地政学的立地にあり、特に中国が経済的にも政治的にも深く結びつこうとしている点などもほとんど新しく目利きし、学びになることばかりであった。戦時中にはシベリア抑留のなかでウズベキスタンに送られた日本人が存在し、彼らが作ったナヴォイ劇場のような現地を象徴する建築物を残し尊敬も受けており、客死した日本人が手厚く埋葬されていた事実を一切知らなかったことに恥ずかしさも覚えた。

中央アジアは“日本人の地政学に対する鈍感さ”を象徴する場所であり、今ロシアの新しい動きに世界的情勢が大きく動いており、東欧、中東、中央アジア、インド、モンゴル、朝鮮半島などその隣接地域の相対的重要性があがってきている中で、ぜひとも我々自身も自覚的に理解しにいくべきエリアである、ということを実感した旅であった。こうした機会をいただいたビジネスモデル学会に感謝とともに、この寄稿文を投稿する。

### 中山 淳雄

エンタメ社会学者。事業家（エンタメ専門の経営コンサル Re entertainment 創業 <https://www.reentertainment.online/>) や Plott などベンチャー企業役員・顧問をしながら研究者（日本芸大特任教授、慶應・立命館大研究員）・政策委員（経産省コンテンツ主査）・協会理事（Licensing International Japan、ATP）などを兼任し、日本エンタメの海外展開をライフワークとする。以前はリクルートスタッフィング・DeNA・デロイトを経て、バンダイナムコスタジオ・ブシロードで、カナダ・シンガポールでメディアミックス IP プロジェクトを推進&アニメ・ゲーム・スポーツの海外展開を担当。著書に『エンタメビジネスの教科書』『キャラクター大国ニッポン』『クリエイターワンダーランド』『エンタメビジネス全史』『エンタの巨匠』『推しエコノミー』『オタク経済圏創世記』など。



## コンベンション報告

## 2025 年度 コンベンション報告 3

# ウズベキスタンにおける日本コンテンツ市場の現状と 映像流通構造の考察

渡辺 哲也

ウズベキスタンは、アジア諸国のなかでも珍しく日本のコンテンツが十分に浸透していない「不毛の地」である。

多くの国では正規・海賊版を問わず日本アニメやマンガの露出が街中にあふれているが、ウズベキスタンでは主要ショッピングモールでさえも日本アニメ関連の商品展開は、ロシアや第三国から流入したと思われる雑多なグッズや書籍がわずかに置かれる程度である。これは同国の映像流通構造が、旧ソ連圏特有のロシア語圏インターネット文化と、近年急伸する国内デジタル経済の狭間で揺れる特殊な状況にあるためではないかと推察される。

映像視聴において特徴的なのは、海賊版ストリーミング文化の強さである。9anime や Aniwave のクローン、RuTracker といった国際的違法サイトは、ロシア語字幕の豊富さ、更新速度の速さ、無料アクセスの容易さから若年層を中心に強い支持を集めている。特に 10～20 代のアニメ視聴者や欧米ドラマファンは、VPN と Telegram を併用し、正規サービスでは提供の遅い最新話を違法に視聴する傾向が顕著である。ウズベキスタンでは著作権保護制度そのものは整備途上にあるものの、実効性のあるブロッキングや摘発体制が不十分で、海賊版が市場の一定割合を占め続けている。

他方、近年では正規配信事業が通信キャリアを中心に急速に整ってきている。正規の OTT サービスは、映画・ドラマ・アニメ等をモバイル通信と統合したバンドル型モデルを採用し、通信インフラを基盤とした市場拡大を進めている。「Beeline TV」の通信量ゼロサービスや「Megogo」の多言語カタログ、さらに決済アプリ

Click が運営する「Click TV」のローカル志向（ウズベク語作品および家族向けコンテンツの強化）は、市場の家庭視聴セグメントを安定的に拡張している。「Aqlvoy」をはじめとする児童向け放送の受容は、正規市場の文化的基盤形成に寄与している。

「Netflix」は料金構造、通信コスト、英語・ロシア語中心のラインナップといった要因から利用者層は都市部中間層に限られ、アニメ視聴の主要選択肢ではない。一方「Crunchyroll」は正式サービスが未展開であり、VPN 経由の利用に依存するため認知度は極めて低い。このため、最新アニメへのアクセス需要が正規プラットフォームでは不十分であり、若年層が海賊版へ流入する構造が固定化している。

ウズベキスタンの映像市場は「最新性を重視する若年層が非正規ルートへ、家族・一般層が正規 OTT へ吸収される」という二層のメディア構造を呈している。この状況下で日本コンテンツを展開するには、制度的条件を整備し、海賊版との代替関係を縮小する必要がある。日本のコンテンツは、正規流通の確立を通じてウズベキスタンのみならず中央アジア・ロシア語圏全体に向けて大きなポテンシャルがあると考えられる。

## 渡辺 哲也

新卒で電通入社。メディア・コンテンツ領域において、プロデュース全般を担当。映画、ドラマから、バラエティ番組、経済番組、アニメなど、民放の全系列において幅広く企画・プロデュース。特にアニメなどの権利ビジネスや、事業会社への投資事業、海外でのビジネス展開に精通。グローバル部門においては、海外事業でのビ

## コンベンション報告

ビジネスや M&A などを担当。中国の上海メディアグループとの合弁企業設立に参画。現在は円谷フィールズホールディングスにてグループ全体のコンテンツビジネスを担当。

国内外での講演多数。

MBA 修了(早稲田大学ビジネススクール)。博士(メディアデザイン学) 慶應義塾大学。

円谷フィールズホールディングス株式会社 上席執行役員。



コンベンション報告

2025 年度 コンベンション報告 4

「青の都」ウズベキスタン——コンテンツ市場の可能性

丸茂 礼

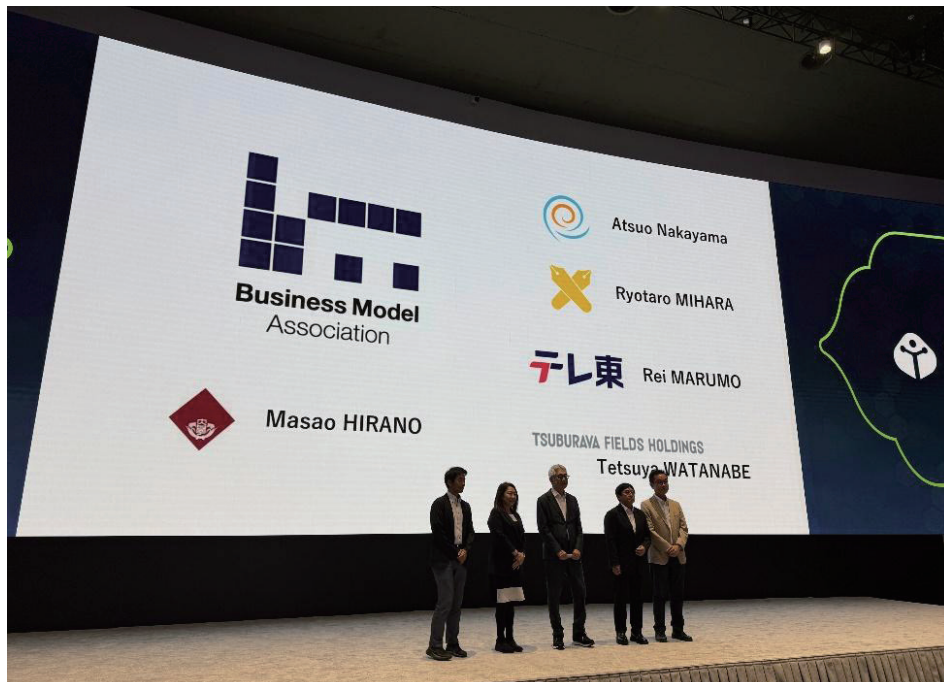
9月5日から9月11日まで、ビジネスモデル学会のみなさんと、ウズベキスタンに行ってきました。前会長の平野正雄早稲田大学ビジネススクール教授のもと、今回は、エンタメ系のプレゼンをする、ということで、昨年秋のビジネスモデル学会でトークセッションを行ったメンバー、エンタメ社会学者の中山淳雄氏、慶応義塾大学の三原遼太郎先生、円谷フィールズホールディングスの渡辺哲也氏と共に、ウズベキスタン技術省、日本ウズベキスタンセンター、ITPark、ジャパンデジタル大学などを訪問しました。

ウズベキスタンは、二重内陸国で、隣接する国がすべ

て陸国という地球上でも稀有な国です（あともうひとつはリヒテンシュタイン）。そんな中、平均年齢が28歳、30歳以下が60%というとても若い国で、人口も増加傾向にあります。

今回は、ウズベキスタンに日本のアニメなどのコンテンツを普及させるお話と、ウズベク人材を日本のエンタメ業界で活用できないかというお話と、日本とウズベキスタンでコンテンツの共同制作ができないかというお話など、多岐にわたる意見交換をしてみました。

デジタル技術省では、大臣の顧問を務められている桜井明博氏からご説明をいただきました。現職のシェルマ



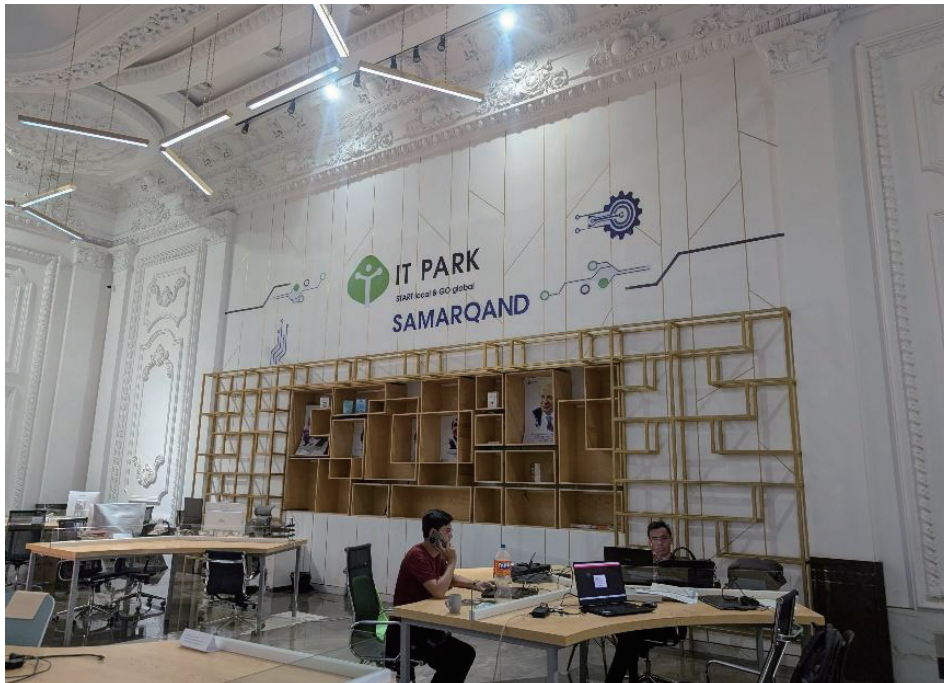
コンベンション報告



コンベンション報告



コンベンション報告



コンベンション報告

トフ大臣は、前職は教育担当大臣で、国民からとても人気のある方だそうで、若い人材の教育や IT エンジニアの育成に力を入れていらっしゃるとのこと。その後マクシュドフ副大臣と面談を行い、日本のコンテンツの説明と協働ビジネスやコンテンツの共同制作について意見交換を行いました。

文化庁映画制作庁では、映画のセットや撮影機材などを見学し、ウズベキスタン×日本合作映画「草原の英雄ジャロロフ」が第一弾、第二弾「桜の香り(仮)」というウズベキスタン人と日本人の恋愛映画の企画があることなどを伺いました。

Japan Digital University では、日本のアニメやコンテンツが大好きな学生と交流し、日本語を流暢に話す学生たちと楽しく交流できました。ウズベキスタンの人たちは、母国語のウズベク語のほかに、ほとんどの人がロシア語を理解しますし、英語も話せる人が多いです。さらに、日本や韓国のコンテンツも若い人たちには人気で、歴史的に民族、文化の交流地点だったことが伺えます。

IT PARK では、税制の優遇などの説明と、24 時間

365 日体制で世界中とつながり稼働しているというご説明がありました。日本企業の参入を増やしていくために、IT 人材の養成や IT 開発の拠点として国をあげて取り組んでいる様子が伺えました。

ITIC では、クリエイティブ協会会長から、ソフトウェア開発やデジタルプロジェクト支援などのサービスを提供し、ゲームの開発やアニメの開発も行っているという説明がありました。実際に制作したアニメーション映像を見せていただきました。

初めて訪れたウズベキスタン。テレビ「世界遺産」で観たことがある、青いタイルの建物の国、というぐらいしか知識はありませんでしたが、実際行ってみると、とても清潔。安全。そしてとても親日国で、人柄も穏やかで親切です。食べ物もおいしく、初めて行ったのにどこか懐かしく、ウズベキスタンという国が大好きになりました。

これからも、日本とウズベキスタンの交流、エンタメビジネス面での発展に、力を尽くしていきたいと思っております。

丸茂 礼

早稲田大学政治経済学部出身。1995 年テレビ東京に入社。番組宣伝部で「新世紀エヴァンゲリオン」などの宣伝を担当。2009 年～アニメ局で「妖怪ウォッチ」「ポケットモンスター」「NARUTO」など 30 作品以上にに関わり、2024 年～アニメ局長としてアニメ事業全体を統括し、2025 年 4 月株式会社テレビ東京ホールディングス アニメ・IP 戦略室長就任。

アニメビジネスでの実績 テレビ東京におけるアニメ事業で、宣伝・編成・製作・ライツビジネス・国際展開など、プログラママネージャーとして、企画・製作投資・編成調整・原作会社との交渉などを担当。



BMA ジャーナル / Business Model Association Journal

Vol. 26 No. 1 (2026)

発行 2026年3月31日

ISSN 2432-1850

特定非営利活動法人日本ビジネスモデル学会

BMA ジャーナル編集委員会

Email: [journal@biz-model.org](mailto:journal@biz-model.org)