

国際協力事業団 (JICA)
アルメニア共和国アルメニア開発庁

アルメニア国
民間セクター開発計画調査
最終報告書
(要約)

1999年9月

JICA LIBRARY



J 1155191 (8)

CRC 海外協力株式会社
監査法人 トーマツ

鋳調工

JR

99-161

国際協力事業団 (JICA)
アルメニア共和国アルメニア開発庁

アルメニア国
民間セクター開発計画調査
最終報告書
(要約)

1999年9月

CRC海外協力株式会社
監査法人トーマツ



1155191 (8)

序 文

日本国政府は、アルメニア共和国政府の要請に基づき、同国の民間セクターの振興にかかる開発調査を行うことを決定し、国際協力事業団がこの調査を実施いたしました。

当事業団は、平成10年10月から平成11年7月まで、3回にわたりCRC海外協力株式会社 東勇次郎氏を団長とし、同社と監査法人トーマツの団員により構成される調査団を現地に派遣いたしました。

調査団は、アルメニア共和国政府関係者と協議を行うとともに、現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、本計画の推進に寄与するとともに、両国の友好親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査のご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心から感謝申し上げます。

平成11年9月

藤田 公郎

国際協力事業団
総裁 藤田公郎

1999年9月

国際協力事業団
総裁 藤田 公 郎 殿

伝 達 状

アルメニア国民間セクター開発計画調査最終報告書を提出いたします。
本報告書は、アルメニア国における民間セクターの開発を促進するためのマスタープランとして作成され、同国経済の主要な問題点の分析、3重点サブセクターおよびモデル企業の詳細調査ならびに経営指導等のマイクロ調査により抽出した開発ニーズの把握、アルメニア国の中期開発ビジョンの策定と開発のプライオリティーの確定、開発の戦略と手法、企業経営者への企業再建の提言、およびアルメニア国政府への実施プログラムを含む政策提言などにより構成されています。

アルメニア国の国民は、1988年のスピタク地震、アゼンバイジャンとの紛争とそれに引続く国境封鎖、ソ連邦の崩壊とNIS諸国の独立に伴う経済連関の分断、産業の崩壊、ハイパーインフレ、エネルギー危機など過去11年間未曾有の困難を経験してきました。

アルメニア国政府は、これらの困難の中にあって民主主義の理念に基づく市場経済への移行を他のCIS諸国に先駆けて着実に整えてきました。

アルメニア国の今後の持続的経済発展は、民間セクターが如何にダイナミックに開発されるかに依存しています。

本報告書においては、民間セクターの開発にとって不可欠の政府の役割と採られるべき施策の一部について具体的に提言しています。

調査団は、これらの提言を参考に、必要な開発の施策がアルメニア国政府によって策定・実施されることにより、意欲的な起業家に活躍の場を提供し、また人々の才能と勤労意欲が一層刺激されて、アルメニア国が持続的発展の軌道に乗ることを信じて疑いません。

本報告書がアルメニア国政府の政策立案に際し、いささかなりとも参考になるドキュメントとなることを願う次第です。

本調査の遂行に当り、貴事業団ならびに日本国政府関係機関の各位より多大なるご指導とご協力を賜り、深く感謝いたします。

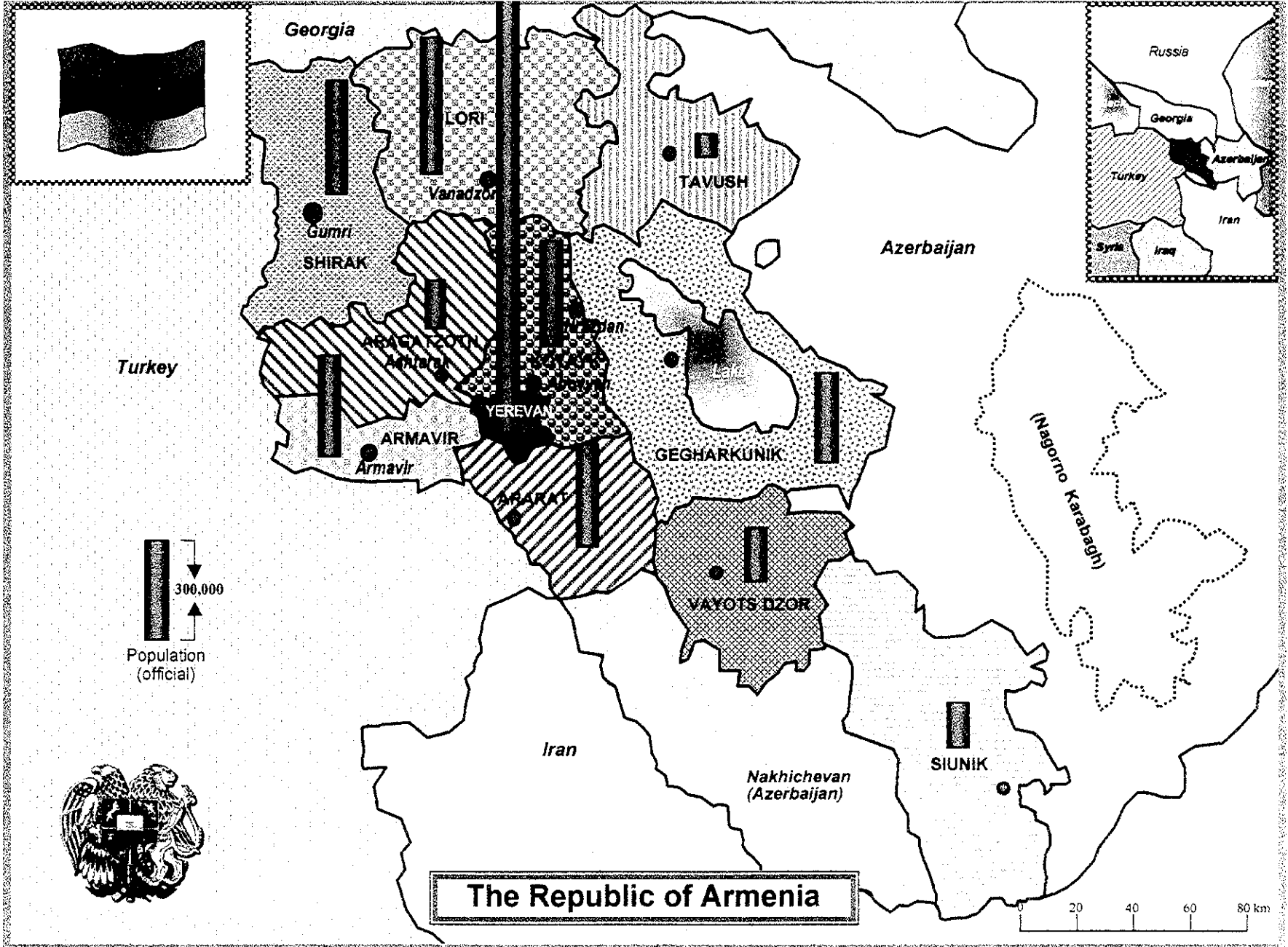
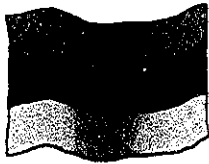
また、ADAを始め、アルメニア国政府関係諸機関並びに企業幹部の各位にその好意的ご協力に対し、厚くお礼申し上げます。

東 勇 次 郎

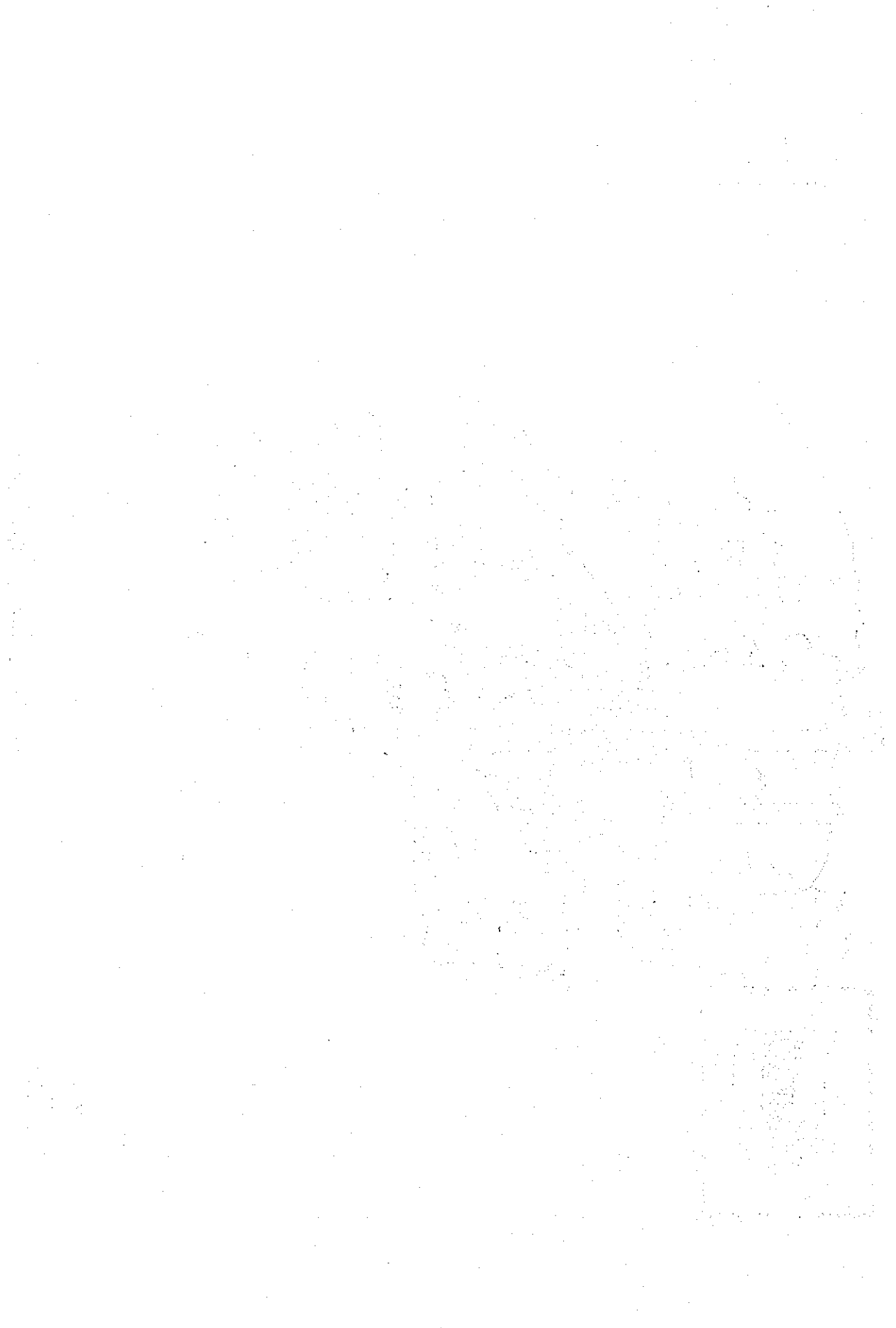
国際協力事業団

アルメニア国民間セクター開発調査団

団長 東 勇次郎



The Republic of Armenia



目 次

序 文
伝達状

1. 調査の背景と目的.....	1
1.1. 調査の背景・経緯.....	1
1.2. 調査の目的および範囲.....	1
2. 社会・経済の現況と問題点.....	3
2.1. 経済の現状.....	3
2.2. 工業セクターの現状.....	7
2.3. 主な経済問題とそれらの要因.....	10
2.4. ソフトインフラの現状.....	11
2.5. 社会問題.....	13
3. 重点 3 サブセクター企業とモデル企業.....	16
3.1. 簡易調査の目的.....	16
3.2. モデル企業に対する技術協力と経営改善指導.....	18
3.3. 開発の方向と有望製品.....	21
4. 企業に対する経営改革の提言.....	24
4.1. 経営改革.....	24
4.2. マーケティング.....	26
4.3. 技術の改善.....	28
4.4. 即時実行すべき事項.....	29
5. アルメニア政府への政策提言.....	31
5.1. 背景認識.....	31
5.2. 中期開発計画ビジョンの策定.....	33
5.2.1. 中期開発計画のビジョン.....	33
5.2.2. 戦略と政策.....	34
5.2.3. 計画策定と手法.....	34
5.2.4. 貿易計画(政策).....	35
5.2.5. 地域開発計画(政策).....	37
5.3. 民間セクター開発計画.....	40
5.3.1. 開発戦略と政策.....	40
5.3.2. ソフトインフラの整備と活用.....	42
5.3.3. ツーリズムの発展を通じたインフラの改善.....	48

5.4.	開発計画実施機関とビジネス支援システムの構築.....	50
(1)	国家経済開発企画省の創設.....	50
(2)	アルメニア開発銀行の創設.....	52
(3)	中小企業支援基金等金融支援システムの創設.....	55
(4)	貿易保険制度の創設.....	56
(5)	ADA の強化策.....	57
(6)	中小企業創造活動支援センター.....	59
5.5.	実施プログラムの提案.....	60
(1)	国家経済開発企画省の創設.....	60
(2)	アルメニア開発銀行の創設.....	60
(3)	中小企業支援基金の創設.....	60
(4)	輸出産業振興の案件形成の実施.....	60
(5)	Industrial Zone の創設.....	60
(6)	銅、モリブデンなど非鉄金属開発と活用の予備 F/S 実施.....	60
(7)	人口 CENSUS の実施.....	61
(8)	中小企業創造活動支援センターの創設.....	61
(9)	観光開発センターの創設.....	61

調査の背景と目的

1.1. 調査の背景・経緯

アルメニアは、1991年9月23日の独立以降、様々な政治的、対外的、社会的、経済的困難を抱える中で、民主主義の理念と市場経済化に向けた改革を積極的に実行し、必要な法整備と国営企業の民有化を推進してきた。

しかしながら、旧ソ連邦の崩壊は CIS 諸国間の産業連関の崩壊をもたらし、旧ソ連邦の中で高度に工業化されていたアルメニアは、工業の崩落により厳しい困難な経済状況に陥った。現在においても民有化された多くの工業企業が操業停止、あるいは部分操業の状態にある。

このような状況から、同国経済の再建に求められる外国直接投資と輸出振興を重視するアルメニア国政府は日本政府に対し、「民間セクター開発計画調査」を要請した。

この要請を受けて国際協力事業団は、アルメニア国政府との間で本調査の実施細目(S/W)を締結した。

本「民間セクター開発計画調査」は、アルメニア国政府の要請、並びにこの実施細目にしたがって1998年10月から1999年8月に亘って実施された。

1.2. 調査の目的および範囲

本件調査は、アルメニア国政府に対して、同国の民間セクター振興のマスタープランを策定し、提出することを目的として実施された。

調査団は、国際協力事業団とアルメニア開発庁(Armenian Development Agency: ADA)との間の1998年6月22日付本調査のS/Wで定められた、電気・電子産業、機械産業、化学(主に薬品)の重点サブセクターについて、詳細な調査を実施した。

調査の範囲は、下記の通りであった。

- (1) 民間セクター開発政策および現状の把握と分析
- (2) 重点サブセクターについての現状調査と分析
- (3) 重点サブセクターについて選定したモデル企業の詳細調査
- (4) 民間セクター開発マスタープランおよびその実行計画の策定
- (5) 重点サブセクター開発ビジョンおよびその実行計画の策定

本調査は上記に見る如く、アルメニアの経済、社会、政策、制度等マクロ調査、ならび

に重点サブセクター（36企業）とモデル企業の経営指導を含むマイクロ調査の両面の調査から民間セクター開発に関わる具体的政策提言を行うと共に、これらの全ての過程を通じてカウンターパートおよび調査の関係者に技術移転を幅広く行うことを特徴としている。

下記図1-1は上記の調査のフレームおよび手法を示したものである。

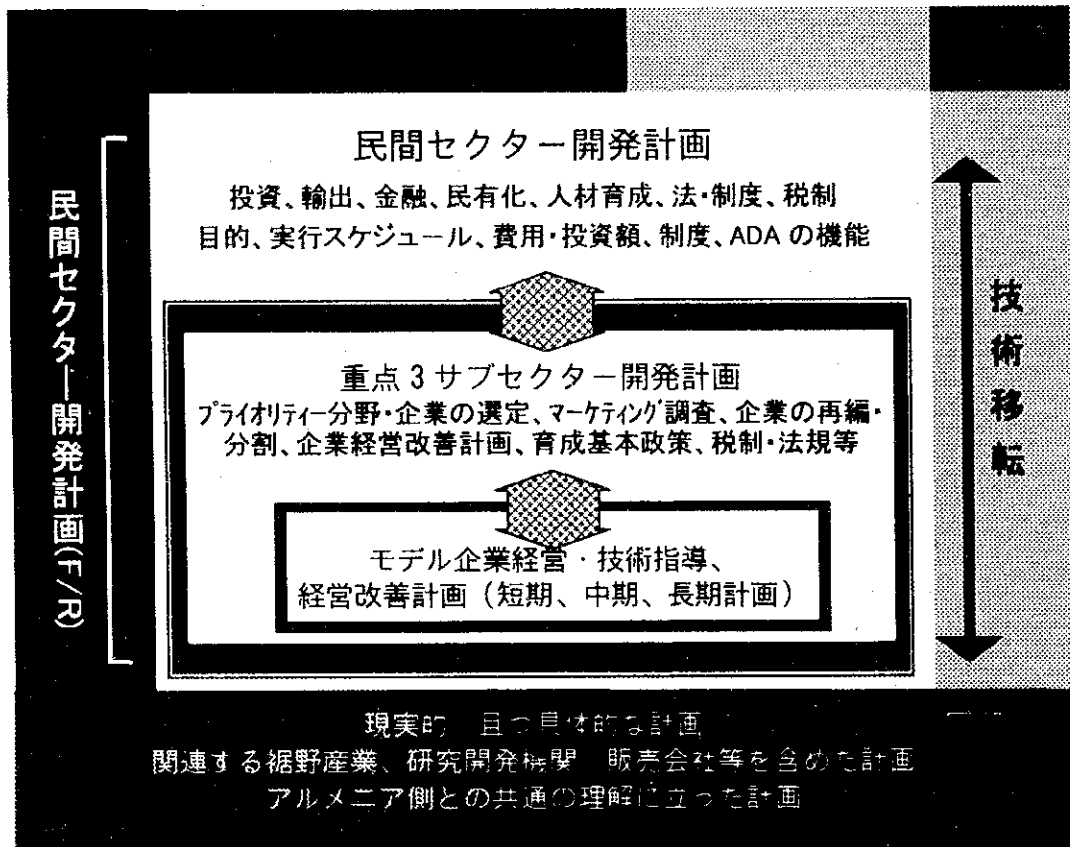


図1-1 アルメニア 民間セクター開発計画調査のフレーム概念図

重点サブセクターのモデル企業としては下記2企業が選定された。これらの企業に対しては調査団は詳細調査ならびに経営指導を実施した。

電気・電子工業分野... ..SIRIUS 社

機械工業分野... ..Hi Team 社

化学(薬品)工業分野では、モデル企業選定の選定基準に適合する企業が見当たらなかつたため、調査団は代案として、アルメニア国が保有する、潜在的可能性を含む技術を活用する、医薬用アミノ酸生産のスキームを提案した。

調査団は本調査の関係者に対して調査の内容に関する多数回のセミナーを実施した。

2. 社会経済の現況と問題点

2.1. 経済の現状

(1) アルメニアの国内総生産(GDP)は、1994年5月のアゼルバイジャンとの停戦合意以降、図2.1.1に見る如く、年平均5.6%の実質成長率で順調に回復しつつある。

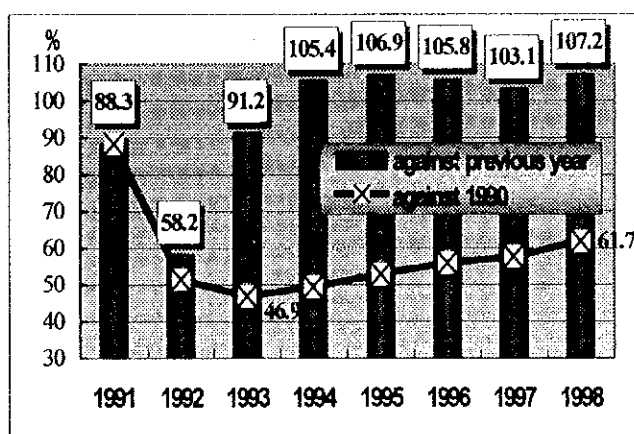
アルメニアのこの順調な経済回復は、アルメニアの政府と国民の努力が、IMFおよび世銀、並びにドナー国等の様々な金融支援、技術支援が効果的に機能して結実した結果である。

最近5カ年間の累積実質経済成長率は、1993年の1.3倍強に相当する。しかしながら、この近年の経済回復も1990年と比較すると、1998年のGDPは1990年のGDPの61.7%を回復したに留まる(図2-1参照)。1998年の同国のGDPは951,900百万AMD(1,885百万米ドル)、一人当たりGDPは497米ドルで、アルメニアは依然として困難な経済状態にある。

1994年以降の経済成長を支えてきたのは、耕地農業を主とした農業セクターと商業セクターであった。

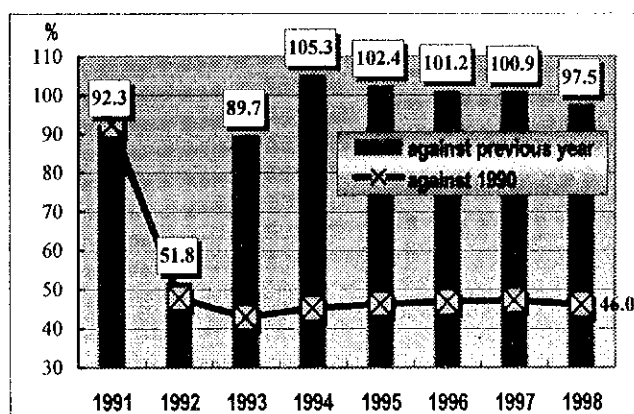
(2) 工業は依然として停滞した状態にある。アルメニアの工業生産は、図2-2に見る如く、1993年までの急激な生産低下以来回復していない。1998年の工業生産高(電力生産を含む)は1990年の46%の水準にあり、

1988年との比較では38.7%の水準である。所有形態の如何に拘わらず大半の企業が実質操業停止の状態にあり、経営再建の見通しが立っていない。



(Source: Ministry of Statistics, State Register and Analysis)

図 2-1 Dynamics of Real GDP Growth

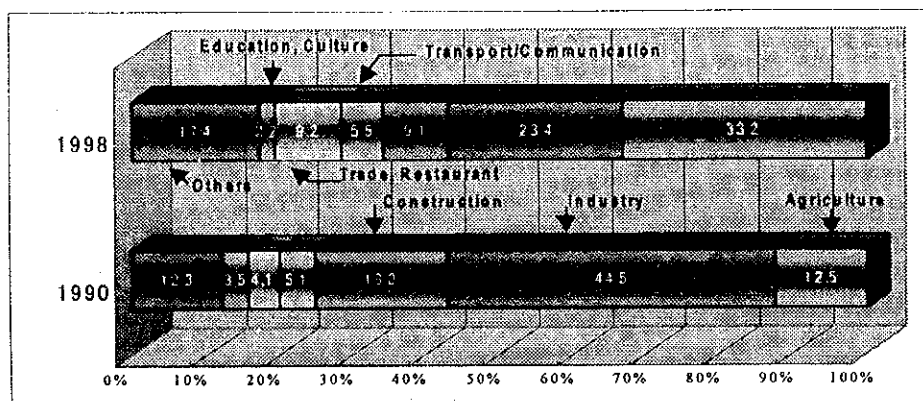


(Source: Same as Fig.2-1)

図 2-2 Dynamics of Industrial Output

(3) 1998 年の農業生産高は、耕作農業の豊作により前年比+13.1%の成長を達成し、4,021 億 AMD(796 百万米ドル)、GDP の 33.2%を産出した。農業は 1993 年以来アルメニアにおける最大の GDP 産出セクターとなっている。

(4) GDP 産出の各セクターの構成は、図 2-3 に見る如く、1990 年以来大きく変化した。



(Source: The same as Fig. 2-1)

図 2-3 Change of GDP Output Shares by Sectors

アルメニアにおいては第 1 次産業（農業・林業・漁業 - アルメニアの場合は実質的に農業のみ）が 1990 年の 12.5%から 1998 年の 33.2%に、約 2.6 倍以上に増加したのに対して、第 2 次産業（工業、建設）は 62.5%から 32.5%にほぼ半減した。

電力生産を除く工業の総生産高 340 百万米ドルは GDP の 18%を占めるが、これは日本における従業員 500~600 人の工作機械メーカー 1 社の生産高に等しい。

第 3 次産業は、商業・飲食業などの増加により 25%から 34.3%に増加した。

上記の数値は、現在のアルメニアがかつての工業国から、生産性の低い農業と商業の国に変貌していることを示している。

(5) アルメニアは CIS 諸国の中でも表 2-1、特に 1992~95 年の CPI および PPI に見る如く、最も厳しいハイパーインフレーションに見舞われた。なお、1996 年以降はいずれも相対的に安定しつつある。

表 2-1 Dynamics of PPI and CPI (unit: Times)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
CPI	2.2	10.5	9.9	48.1	3.8	1.22	1.19	1.084
Against 1990	2.2	23	229	11,000	41,800	50,996	60,685	65,782
PPI	2.2	10.5	9.9	50.6	2.7	1.19	1.14	1.134
Against 1990	2.2	23	229	11,572	31,244	37,180	42,385	48,064

(Source: Ministry of Statistics, State Register and Analysis)

(6) 国家財政収支について、アルメニア政府は近年 IMF の指導の下に財政の緊縮化に努めているが、1998 年の財政赤字額は 402 億 AMD (79 百万米ドル - GDP の 4.2%) であった。歳出は歳入の 124% を占めている。

表 2-2 に 1998 年の歳入、歳出、財政赤字額、およびそれらの GDP 比率を示す。

表 2-2 Revenue, Expenditure and Deficit of the Government Budget

	1997	1998
Revenue (Billion Dram)	126.1	165.0
(% to GDP)	(15.8)	(17.3)
Taxes	102.8	130.3
Revenue other than Taxes and Grant	23.2	34.6
Expenditure (Billion Dram)	146.8	205.2
(% to GDP)	(18.4)	(21.5)
Deficit (Billion Dram)	-20.7	-40.2
(% to GDP)	(2.6)	(4.2)

(Source: Same as Table 2-1)

歳入に関しては既に歳入額が GDP の 17.3% に達しており、これ以上の大幅増収は期待できない状況にある。唯一期待できるのは闇経済からの新規の徴税である。

国家予算の規模、および将来の赤字解消の可能性が少ないことからすれば、この財政赤字額は同国にとって非常に重い数値と考えねばならない。

政府は歳入不足の穴埋めのために短期国債を 1997 年は年利 31.5%~81.2%、年間合成平均利率 53.3% で毎月 10~45 億 AMD、年間合計 372 億 AMD 発行した。1998 年(1~9 月)は年利 31.5%~63.9%、1~9 月合成平均利率 44.5% で合計 277 億 AMD 発行した。

この高利率の短期国債の発行は、財政赤字を年間 20 百万米ドル分増加させている。

財政赤字の大幅縮小はアルメニア政府にとって「待ったなし」の課題である。1999 年以降の国家財政は一層厳しいものとなることが予想される。

(7) 1998 年の経常収支は 442 百万米ドルの赤字であった。アルメニアの経常収支は、貿易収支が大幅赤字であるため、恒常的赤字構造にある。

1999 年においても状況は良い方向には何ら改善されておらず、貿易収支の大幅赤字、経常収支の大幅赤字、対外借入れの増加の循環が拡大する懸念がある。

(8) 1995~1998 年の貿易収支を表 2-3 に示す。

アルメニアの貿易は自由圏諸国、CIS 諸国いずれに対しても大幅赤字である。対 CIS 諸国取引は輸出入ともにコンスタントに減少する傾向にある。1998 年 8 月のロシアの経済危機以降はロシア向け輸出が激減している。

表 2-3 Trade Balance of Armenia (Unit: Million US Dollars)

	1995		1996		1997		1998	
	Total	(CIS)	Total	(CIS)	Total	(CIS)	Total	(CIS)
Export	271	170	290	128	233	95	223.4	85.1
Import	674	334	856	278	893	300	895.7	221.2
Trade Balance	-403	-164	-566	-150	-660	-205	-672.3	-136.1

(Source: Same as Table 2-1)

1998年の貿易赤字額672.3百万米ドルは同国のGDPの35.7%、国家の財政歳入の4倍に相当する規模の巨額の赤字である。

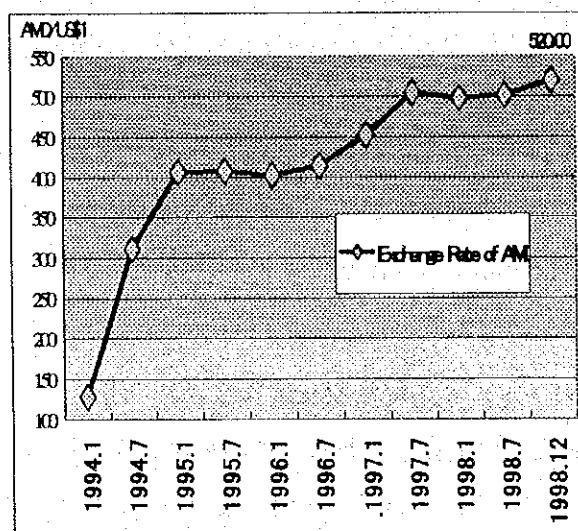
貿易収支の改善は、財政赤字の縮小と共にアルメニア経済再建の最大の課題である。

貿易収支の恒常的赤字が、経常収支の赤字の主要な原因を構成し、アルメニアの国際収支は対外借入などにより賄われ、1998年末の対外債務残高は801百万米ドル(GDPの43%)に達している。

(9) 1998年末の総外貨準備高は309百万米ドル、支払債務を差し引いた純外貨準備高は99.5百万米ドルである。

(10) 1993年12月に導入した独自通貨DRAM(AMD)の対米ドルレートは比較的安定したレートで推移している(図2-4参照)。

近年の通貨の相対的安定において、通貨供給量の管理など中央銀行が果たした役割が大きい。同時にアルメニア経済が既に相当程度米ドル化していること(住宅の売買は全て米ドルキャッシュ)、また(約2億米ドルと言われている)ロシア、米国、欧州などのアルメニア人(出稼ぎ、移住)からの送金により、市場に常時米ドルキャッシュの供給があることがレートの安定に貢献している。1999年に入ってからロシアからの送金が大幅に減少しつつある。



(Source: Central Bank of Armenia)

図 2-4 Dynamics of AMD Exchange Rate

(11) アルメニアにおける民有化は全体として順調に進捗している。農業分野の民有化は早期に着手され、既に農地の95%以上が民有化された。

工業を主とした企業の民有化では、これまでに 1,875 企業が民有化の対象とされ、内 1,460 企業が民有化された。1999 年 1 月 1 日現在の民有化の進捗状況は表 2-4 の通りである。

表 2-4 Situation of Enterprise Privatization as of 01.01.1999

Form of Privatization	Number of Enterprises	Privatized	Others		
			On process	Failed (1-st time)	Failed (3-rd time)
Open type Joint Stock Co.	1,319	1,085	29	202	3
Voucher	1,251	1,023	29	196	3
Auction	68	62	0	6	0
Closed type Joint Stock Co.	142	129	1	12	0
Selling of Assets to Tenant	184	178	2	4	0
Auction	35	16	0	16	3
Tender	154	45	4	57	48
International Tender	18	7	0	11	0
Liquidation	23	-	-	-	-
Total	1,875	1,460	36	302	54

(Source: Ministry of Privatization)

民有化された 1,460 企業の内 70% が民有化バウチャーによる民有化であった。

ArmenTel がギリシャの OTE 社に、Yerevan Cognac Factory がフランスの Pernod-Ricard 社に、Hotel Armenia、Hotel Ani など 7 企業が外国企業に売却された。

(12) 1999 年 4 月 1 日現在の失業者数は 159.7 千人で、失業率は 10.5% であった。

なお、調査団試算の潜在失業者を含む失業者数は約 50 万人(実質失業率: 32.5%)である。

(13) 1 家計当りの平均所得は約 100 米ドル。この内給与所得は 1/5 から 1/4 で (日本においては 94%)、ほぼ同額の移転所得、物品の売却、その他などにより家計が賄われている。

2.2. 工業セクターの現状

(1) 概況

工業の 1998 年の総生産額を 100 とした場合、電力生産が 34、農業省管轄の企業の生産額が 10.9、その他 1.4、管轄ならびに生産内容が公表されていない不明な分野が 34 を占め、産業貿易省が管轄する企業の生産額合計は 19.7 でしかなく、その総生産額は僅かに 512.3 億 AMD (101.5 百万米ドル)で、GDP の 5.4% を占めるに過ぎない(表 2-5)。

表2-5 Overview of Industrial Production (Unit: AMD million)

	1997	1998		1998/1997
	Production	Production	Share to GDP	
1) All Industries	266,806	260,136	100%	97.5%
2) Total excluding Energy	178,466	171,707	66.0%	96.2%
3) Total of 3 Target Sub-Sectors	19,050	14,073	5.4%	73.9%
Electric & Electronics Ind.	8,616	5,851	2.2%	67.9%
Machinery	2,954	2,466	0.9%	82.0%
Chem./Biotechnology	7,480	5,757	2.2%	75.6%
4) Total of other Sub-Sectors	36,035	37,156	14.3%	103.1%
Metallurgy	9,524	15,454	5.9%	159.4%
Precious Stones/jewelry	14,581	8,521	3.3%	57.4%
Light Industry	4,053	4,667	1.8%	113.1%
Construction Materials	7,419	7,991	3.1%	105.8%
Others	458	523	0.2%	114.2%
5) MIT total (3)+4)	55,085	51,229	19.7%	93.0%
6) Ministry of Energy	88,341	88,429	34.0%	100.1%
7) Ministry of Agriculture	47,909	28,267	10.9%	59.0%
8) Ministry of Urbanization	2,213	1,762	0.7%	79.6%
9) "Hykoop"	2,976	1,896	0.7%	63.7%
10) Unknown (Undisclosed Fields)	70,282	88,553	34.0%	126.0%
GDP	887,966	951,900		107.2%

(Note) Figures of 1997 Production are calculated based on the ratio of 98/97.

(Source: Ministry of Statistics, State Register and Analysis)

(2) 製品別生産動向

アルメニアの工業生産動向を各サブセクターの代表的製品について表 2-6 に示す。ただし、アルメニアの統計は工業の全分野の明細を同一の基準で公表していないため、一部の分野については数量の明細を欠いている。

表 2-5 は、重工業、および電気・電子産業の引続く不調と生産設備および輸送問題が少ない軽工業などの若干の生産回復基調を示している。なお、上記の数値は概ねの傾向として理解する必要がある。

ダイヤモンド加工は、De Beers との委託加工契約ができたことにより近年大きく成長した分野であるが、品質問題その他の理由で 1998 年に契約がキャンセルされたため、生産が大きく落ち込んだ。ブランドもロシア向け輸出の激減で大幅に減少した。

靴の生産は前年比大幅に低下していることになっているが、モスクワで売られているイタリア製の靴の一部は実はアルメニア製であるとの指摘もある。相対的に競争力のある消費物資の生産では、表経済では衰退しているが地下経済で発達している場合もある。

表 2-6 Output of Industrial Products

	(Unit)	1998	1997	98/97(%)	Trend
Electric Engineering/Electronics					
Large Electric Machines	set	16	43	37.2	↘
AC Electric Motors	pcs.	4,465	4,955	90.1	↘
Relay	1,000 pcs.	470	726	64.7	↘
Power Cable upto 1kWt	km	1,180	705	140.6	↗
Small size Electric Motors	pcs.	2,416	4,755	50.8	↘
Bare Capper Wire	ton	15	22	68.2	↘
Portable Generator	pcs.	75	48	156.3	↗
Electric Lamp	pcs.	0	963	-	↓
Transformer	pcs.	0	16	-	↓
Machinery					
Metal Cutting Machine Tool	set	355	529	61.7	↘
Special Purpose Machine	set	90	64	140.6	↗
Automobile	pcs.	51	27	188.9	↗
Pump Centrifugal	pcs.	3,075	5,914	56.8	↘
Chemicals/Pharmacy					
Caustic Soda				86.0	↘
Synthetic Rubber				58.2	↘
Pharmacy				127.5	↗
Paint				50.2	↘
Metallurgy					
Rolled Aluminum				207.0	↑
Aluminum Foil				67.6	↘
Capper Concentrate				135.3	↗
Light Industry					
Cotton Fabric	1000 m ²	289	149	193.1	↑
Silk Fabric	"	262	172	152.2	↗
Carpet	"	13.9	13.8	100.7	→
Socks	pair	506	473	107.1	↗
Knit Wear	1000 pcs.	913.8	422.8	216.1	↑
Cotton Yarn	ton	144.8	37.3	388.2	↑
Jacket	1000 pcs.	1,060	488	217.2	↑
Shoes	1000 pair	65.4	87.7	74.6	↘
Apparel	mln AMD	3,822	2,329	121.2	↗
Diamond, Precious Metal & Stones					
				57.4	↓
Construction Materials					
Porous Filler				138.0	↗
Clinker				124.2	↗
Cement				105.1	→
Food Industry					
Beef & Beef Products	1000 ton	44.8	43.7	102.6	→
Ice Cream	ton	718	423	169.5	↗
Brandy	1000 doz.	252	392	64.4	↘

(Source: Same as Table 2.1.2.1)

2.3. 主な経済問題とそれらの要因

(1) 考慮すべき背景

アルメニアが経験している現在の経済的苦境は、様々な歴史的背景を持つ原因に基づいている。アルメニア経済の理解においては、特に下記3項の考慮が必要である。

- 1) 1988年のスピタク地震
- 2) 1988～1994年のナゴルノ・カラバフの領有を巡るアゼルバイジャンとの紛争、およびその後の国境封鎖
- 3) 旧ソ連邦の崩壊とこれに伴う経済連関の分断、ニーズの喪失

(2) 政府、企業、家計、経済環境の問題—原因と結果

政府、企業、家計および経済環境の主要な問題とその原因は下記の通りである。

表 2-7 主要な経済問題と主要な原因と結果

	主要な問題		主要な原因(←原因、→結果)
政府	財政赤字	←	税収不足←企業収益不足/低賃金←企業販売不振 ←脱税・闇経済 ←徴税システム未整備・モラルハザード ←赤字国営企業、低所得、高失業
	経常収支赤字	→ ← →	高金利短期国債の発行→財政赤字の増加 貿易収支の大幅赤字←輸出不振 対外債務増加→国際的信用低下
企業	販売不振	← ←	CIS市場の需要の喪失←本来需要のない製品の生産 製品の競争力不足←品質・性能不足 ←マーケティング不足←経営能力不足 ←CIS諸国客先の経営不振 ←輸送の隘路・輸送コスト高
	資金不足	← → →	低価格低中級品の輸入→国内生産の低迷 原材料調達困難←輸送コスト高 投資不足→テクノロジーの老朽化
家計	低所得	← ← ← → →	雇用の大幅減少←実質倒産企業 低賃金 低生産性・低収益農業 購買力不足→消費の低迷→生産の低迷 低い貯蓄余力→投資の原資不形成
経済環境	金融システム未発達 高金利 信頼の欠如	→ → ← → →	金融システム不信→低貯蓄率→投資原資の不形成 企業の運転資金不足 金融機関の安易な経営←高金利国債購入 外国からの投資の低迷 内資の国外流出

2.4. ソフトインフラの現状

(1) 法制度

多くの重要な法律が、議会で十分な審議がなされないままに採択されてきたために、他の法律との不整合性や不透明性が残されているとの指摘がある。法律の中には対応する実施規則や細則を欠くものもある。

1998年7月民法が採択された。但し、独禁法が未制定である。外国投資法は透明性を欠いている。刑事訴訟法は可決されたが、刑事法典は議会で審議中であった。

会社の経営幹部は、ビジネス関係の法的枠組みに関して限られた知識しか持っていない。

法制度が人々により遵守されるためには、公正な法律の実施と裁判制度の公正な運用に対する人々の信頼が形成されることが重要である。

(2) 税制

1998年7月に承認された新税法は、利益税(法人)、所得税(個人)、付加価値税(VAT)、物品税、資産税、土地税を定めている。現在、国会で統一税法が審議中であり、1999年中に採択されることが予想されている。

表 2-8 主な税制と税率

税の名称		概要
利益税		法人の所得に対する税金 最高税率 25% 損失の繰越は無制限に認められる。
所得税		個人の所得に対する税金 最高税率 30%
付加価値税		EU型インボイス方式による付加価値税。税率 20%
物品税		奢侈品を中心とした課税
資産税		車、建物等に対する課税
土地税	農地	所得税に代わり、土地税として想定所得の 15%課税
	農地以外	評価額の 0.5%-1%

税制は十分にシンプルで、納税者の不満は主として運用面に向けられている。

輸出関税はすべて無税であり、輸入関税は、税率表に従い、ゼロ、もしくは 10%課税となっている。10%の課税対象となっている品目は、主として消費物質及び奢侈品であり、工業原料、機械類などは基本的にはゼロ税率となっている。輸入品の評価は税関の職員が行い、それがしばしば賄賂の原因になっているとの指摘がある。

税金滞納に対する遅延利息は非常に高く、特に 90 日以上の遅延に対しては日歩 0.3%の利率(年利にすると 100%以上)の遅延利息が課せられる。

海外投資免税は 1998 年 1 月以降 5 億 AMD (約 100 万米ドル) 以上の海外投資が対象となった。利益税が投資実行時より 2 年間免除され、その後 50%免税の期間があり、1999 年の投資は 8 年間、2000 年は 6 年間、2001 年は 4 年間、2002 年以降は 2 年間である。

(3) 金融システム

中央銀行は、良く組織化され、国の通貨政策を遂行している。金融セクターは、発達初期段階にあり、企業の現在のニーズを満足させていない。1999 年 1 月現在、アルメニアには国有銀行の SberBank を含め、35 もの中小民間銀行があり、政府の高利率短期国債の購入と外貨送金を主たる収入源としている。(短期国債発行の明細およびその問題点の詳細についてはレポート本文の 2.2.1.項に記載。)

1999 年 3 月中の短期国債の発行額は 220 億 AMD (約 42 百万米ドル) になり、過去に比べ発行額が大幅に増加してきている。

世界銀行、EBRD などが供与している無金利の 2 ステップ・ローンは政府、並びに金融機関が高いマージンを先取りしているため、ローンの本来の目的からかけ離れて、利用者 - 企業にとって不利な条件で運用されている。

LINCY FUND (【注 1】 - 14 頁参照) の無金利の資金は、当初融資期間 3 年、米ドル建て金利 12.5%-15%の融資条件の予定であったが、JICA 調査団を含む各方面の指摘が考慮されて、実施段階では AMD 建て金利 15%に改善された。国際的水準からすればこの金利水準は依然として高いが、政府の取分が少ない分だけ末端金利が下がり、また固定為替レートが適用されたことにより、地元企業にとってより利用可能な条件となった。

設備投資、運転資金のための長期投資及び貸付は、実質的には存在していない。

4 つの証券取引所があり、エレバン証券取引所には 1998 年 10 月末現在で、74 の上場企業 (但し、この内の約 70%は店頭上場) があるが、取引所の様々な努力にも拘わらず、多くの取引は取引所の外で行われている。資産の動きを他人に知られたくないためである。

(3) 会計および監査制度

国際会計基準を採択する新会計法が 1998 年末に制定された。

新監査法は、現在審議中である。財務省は現在国際監査基準に基づく新監査基準を制定中である。現在 3 つの会計士団体があるが、1 つに統合される予定である。

国際会計基準及び国際監査基準の採用は、与信、戦略的提携交渉のための財務諸表作成を促進するだけでなく、内部経営管理を充実されるよう企業を促す点においても非常に効果的である。

(5) ビジネス支援システム

現在機能している貿易・外国投資振興組織としては Armenian Development Agency (以下 ADA) がほとんど唯一の組織である。

ADA はアルメニアの内外におけるアルメニアビジネスの競争力強化の向上を主たる目的とし、特に、1)共和国の経済開発戦略の策定、2)アルメニアビジネスの競争力強化の環境整備、3)開発の促進と実施、特に外国直接投資並びに輸出プロジェクトの推進を主たる業務とし、外国の投資家および国内の輸出者にとって「ONE-STOP-SHOP」としての役割を果たすことが期待されている。

しかしながら、ADA は予算と人材を大幅に欠いており、これらの業務は限られた人材で実施されている。特に、投資、マーケティング、ファイナンス、国際決済、輸出の国際的ルールなどの問題に精通したエキスパートがおらず、外国の投資家や国内の輸出者が ADA を訪ねて、必要、且つ十分な情報やデータや助言が得られる「ONE-STOP-SHOP」としての役割を果たすには不十分な状態にある。

1999年6月に組閣された新政府は、同国経済再建における ADA の役割を重視し、ADA の強化策を検討している。ADA は、特に「ONE-STOP-SHOP」としての機能を強化すべく独自に4ヵ年計画を策定中であるが、この計画案が実行されるためには、予算が大幅に不足するため国際機関およびドナーの資金援助を必要としている。

2.5. 社会問題

(1) 人口流出

アルメニアにおける最大の社会問題は人口流出である。公式統計によれば、1998年1月1日現在のアルメニアの人口は、3,791.2千人である。

一人当たり国内総生産 (GDP per Capita) など人口数が関係する全ての経済データは、アルメニア政府当局においても、国際機関においても上記の人口数に基づいて算出されている。

しかしながら、この3,791.2千人という総人口数は実際にアルメニアに居住している人口数と大幅に乖離していると推測される。

1988年の北部地震 (スピタク地震)、1988-1994年のアゼルバイジャンとの紛争に伴う避難民の流入、ソ連邦の崩壊とアルメニアの独立などに伴う国内外への多数の人口移動があった。また、生活困難から働き盛りの男性を主に多数のアルメニア人のロシア、米国、欧州諸国への流出があり、この人口流出傾向が今日も続いている。

これらの人口移動を正確に知るデータは存在していない。何故なら、国内外への人口移

動の相当部分が住民登録の変更がなされないままに行われているからである。

1998 統計年鑑は、1992～1998 年の期間にエレバン空港を經由したアルメニア人の総出国者数から総入国者数を差し引いた数値を基に約 60 万人の同国人が国外に流出したことを認めている。陸上ルートによる流出があったことも考慮に入れると 1999 年初のアルメニアの人口は、およそ 3 百万人前後（プラス国籍未取得の避難民 313 千人）と推定される。問題はこの約 70 万人の国外流失人口の中、25～39 才の働き盛りの男性が大半を占めていると推測されることである。

レポートの本文では性別、年齢別推定人口構成を詳細に検討している。

(2) 人口流失が意味するもの

1) 人口の流失が止まるためには、雇用機会が増えること、知的労働者が能力を発揮して働ける場所が多数形成されること、給与レベルが上がる必要があること、同時に国の発展の将来展望に人々の確信が持てる状況が形成されることが必要である。

2) 25～39 才の男性の数が大幅に少なく、男女比がほぼ男 1 対女 2 になっている。結婚適齢のある年代では実際には 1 対 5 から 1 対 7 になっていると指摘する人もいる。

1,000 人当りの結婚件数が 1990 年の 8 件（年間結婚件数 28,233 件）から 1997 年には 3.3 件（年間結婚件数 12,521 件）に、2.4 分の 1（1990 年の 44%）に激減している。

出生児数は 1990 年の 79,882 人から 1997 年の 43,929 人に減少した。現状のまま推移するとアルメニアにおける児童出生率は今後さらに低下し、急速な人口減少をもたらす可能性が高い。

3) アルメニアにおける経済状況と上記のごとき人口動態は、外国資本の投資の観点からは、こと労働力に関する限り、結果として良好な投資環境を提供している。

【注1】 LINCY FUND ケーコリアン・ファンド（Kerkorian's Fund）ともいわれている。

クライスラー社の大株主で、MGM 社の実質的オーナーの一人であるアルメニア系米国人、カーク・ケーコリアン（Kirk Kerkorian）氏が供与するファンドで下記により構成されている。

- ① 企業融資 1 億ドル（うち 1,000 万ドルは中小企業向）
- ② 公共投資（黒海方面およびイラン国境付近の高速道路建設）8,500 万ドル
- ③ 米国赤十字経由のスピタク地震地域復興資金 1,500 万ドル

この資金はリンシイ財団(Lincy Foundation)からアルメニア中央銀行(アルメニア政府約束手形差入)に供与(リンシイ財団→アルメニア政府 6 年間、無利子)され、企業融資については、市中銀行(アルメニア中銀→市中銀行 3 年間、AMD 建て、金利 3%)を通じて企業(外資持分 49%以下で政

府持分 20%以下) に貸し付けられる。

①の内リンシイ財団からの(無利子だが返済義務がある)第1次融資額 1,000 万ドルに関してアルメニア政府は、融資を取扱う銀行を審査し、1999 年 3 月市中銀行 14 行を取扱適格銀行に選定した。銀行は企業に対し、1 案件 10 万~100 万ドル相当の AMD 建確定額を、期間 3 年、金利 15%以内、担保 200%の条件で融資する。1999 年 7 月、4 企業に対する融資額合計 130 万ドル相当額の一部を皮切りに貸付の実行が始まった(4 ヵ月程度の期間内で分割貸付実行)。当該企業の中に機械産業サブセクターのモデル企業 Hi Team (40 万ドル相当額、観光ホテル改修資金借入)が含まれている。更に、同財団は、農産物加工に係るアルメニア政府 (Armenia Investment Co. および ADA、実施企業 4 社) がスイス・アンドレグループ社 (同分野での世界 5 大企業の一つ) の支援を梃子に計画している、世銀および米国農務省からの援助を含む総借入額 620 万ドルの共同プロジェクトに対して 460 万ドルの融資に同意している。

なお、③の地震復興資金は、1999 年 4 月から実行に移されている。

3. 重点3 サブセクター企業とモデル企業

3.1. 簡易調査の目的

(1) 調査団は、重点3 サブセクター（電気・電子産業、機械産業および化学（薬品）工業）の企業のうち、アルメニア側との間で合意された対象企業36社（研究所等を含む）の事業活動の状況を「簡易調査」により分析して各サブセクターについてモデル企業1社を選定すると共に、これらモデル企業の経営改善計画ならびに重点サブセクターの開発計画策定の基礎とした。

(2) モデル企業の選定に当っては、1) 製品の競争力、2) 生産技術レベルと設備能力、3) 成長性、4) 経営者の資質・能力、5) 従業員の技能・協力度、6) 環境対策、7) 総合評価の各項目について加重配点した評価基準を採用した。

(3) 簡易調査は、調査対象企業を訪問し、経営者から、経営哲学、事業の現況、将来のビジョン、組織・人的資源、技術的基盤、主要な問題点等について聴取すると共に、予め用意したロシア語質問票に対する企業の回答を分析、評価する手順で実施した。

(4) 簡易調査の結果、Sirius社とHi Team社を、それぞれ電気・電子産業および機械産業のモデル企業に選定した。化学（薬品）工業については、選定基準に適合する企業がなく、代わりに、調査団は本報告書において、3.3項の(2)に記載する「医薬用アミノ酸生産に関する提案」を行った。

(5) 重点3 サブセクターの特質および共通の問題点は次の通りである。

1) 特質

- －旧ソ連時代から継承した工業全般に係る遺産を活用できること
（製造業に係る基本的ノウハウ、活用可能な多数の既存工場施設）
- －高い資質の人材と技術研究機関の有効活用が可能

2) 共通の問題点

- －旧ソ連式経営が払拭されていない（経営方針、会計システム、製品の工業規格等）
- －資金不足（金融セクター未発達、高金利）
- －脆弱、且つ高価なインフラ（電力・ガス・水の供給、通信システム、輸送）
- －不十分な制度（不透明な税法取扱規則、ロシアからの輸入材料のVAT二重課税等）

- 旧ソ連崩壊による生産連関の分断と市場喪失、原材料入手難
- 1998年8月のロシア経済危機の煽りでロシア市場に依存する企業の生産激減
- 民間工業セクター再建に対する政府支援策の欠如

上記の問題は、調査団が重点3サブセクター企業の経営者に対して実施したアンケートの結果にも表れている。(1) 運転資金不足、(2) テクノロジー・設備の老朽化、(3) 市場がない、(4) 輸送網の遮断が企業にとっての4大問題とされている。但し、アンケート結果では経営者自身の経営能力の不足、経営システムの欠陥に対する認識は薄い。

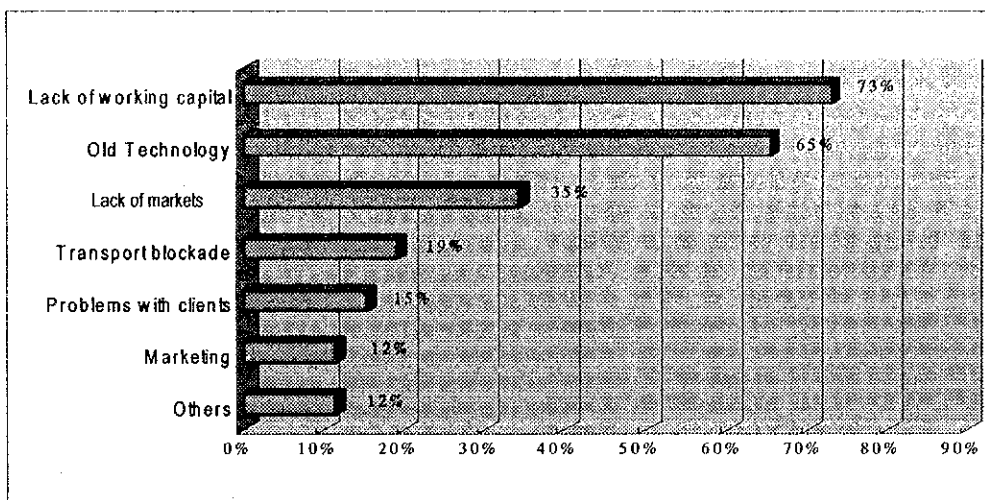


図 3-1 企業から見た企業経営の最大の問題

(6) 産業貿易省が取り纏め中の Industrial Zone 建設構想

産業復興、輸出振興、投資促進に資する目的で、エレバン市内の産業博跡地 35 ha のインフラ、建物を国際的レベルに改修して Industrial Zone とし、Zone 内の区画を活力ある企業群に低料率で貸し出す構想がある。テナントは中小企業が中心となる。

(7) アルメニア政府と国際的企業との間の協同事業の進展

アルメニア政府が国際的企業との間で折衝を行っていた、次の案件が 1999 年 7 月以降具体化に向けて詰めに入っている。

電子工業：国有 Transistor 社株式の 51% を米国 Interfoundry 社へ売却 (自動車用半導体生産)。外資の初期投資額 US\$ 2.5 百万。

自動車産業：米国 General Motors 社による自動車工場建設 (全額出資)。初期投資額 US\$ 2 百万。ミニバス・トラック・ミニトラクター生産 (国内、ロシア、近隣諸国向)。

3.2. モデル企業に対する技術協力と経営改善指導

(1) 電気・電子産業

1) モデル企業の Sirius 社は、従来からの抵抗器、PCB に新規製品のオーディオカセットテープを加えて事業の柱 (戦略事業ユニット) としている。抵抗器は、1993 年以降生産が停止しているが、コーカサス、中東を含む近隣市場で唯一のメーカーである。PCB は、僅かな注文に基づく生産を行っている。

調査団は生産再稼動・継続に重点を置いて技術協力を行った。

2) Sirius 社戦略事業ユニットの共通課題についての技術協力

- | | |
|----------------|---------------------|
| －ビジネスプランの策定 | －生産ラインの再稼動 |
| －専門技術者の採用 | －製造現場の改善, 設備保守体制の確立 |
| －新市場の需要の把握 | －製品規格の国際標準への転換 |
| －信頼性保証体制の強化・充実 | |

3) 各戦略事業ユニットについての提言・指摘

生産ラインの再構築・改善への提言、ならびに損益分岐点分析に基づく目標生産量についての指摘を行った。

4) Sirius 社への技術協力の効果

同社の経営者が気付かなかつたり大まかな数字に拠っていた、次の経営・管理に関する事項について、その重要性の認識が深められた。

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| －中長期経営計画立案の重要性 | －生産確保のためのマーケティング強化 |
| －有能な若手社員の採用 | －設備能力・工程能力把握, 設備保守 |
| －所要工数、歩留り、TAT による管理 | (注) TAT: Turn Around Time |

社内が活性化し、1999 年 7 月以降、新規輸出の受注により抵抗器の生産を再開した。カセットテープは受注増と原料調達コストの低減により採算が向上した。同社が政府に申請したローン (657 千米ドル) は認可の方向で検討されている。

(2) 機械産業

1) モデル企業の Hi Team グループは、事業活動の重点を機械製造から建設関連の金属加工 (公園/空港のベンチ、シャッター、売店、金属屋根製造等) に移し、1997 年に新規設備への投資を行い、1998 年から本格稼動を始めている。

2) 調査団は、同社の詳細調査の結果に基づいて、生産技術よりも下記に示す経営技術の向上に焦点を絞って技術協力を行った。

- | | |
|--------------------|-----------------------|
| －経営上のルール設定, 組織の改革 | －報告制度等の経営システムの整備 |
| －マーケティングの強化 | －生産性向上(標準コスト, 適正生産計画) |
| －材料費の低減 | －経営目標値の設定, 中期経営計画試算 |
| －月次経営管理制度 | －原価管理 |
| －コンピュータによる経営情報システム | －行動プログラムのための予定表 |

3) 調査団が、Hi Team 社経営者から聴取した販売予測、製造原価の構成等をベースに試算した同社 5 年事業計画シミュレーションの結果を下記表 3-1 に示す。

表 3-1 High-light of the Simulation of 5 year Business Plan
(in AMD mln)

	1999	2003	2003/1999
売上高	550	1,237	225%
税引純利益	-22	348	
利益率	-4%	28%	
損益分岐点	496.2	301.5	
新規設備投資	400	0	
同借入金	300	0	2001 完済
従業員数	177	255	144%

(注) 上記借入金中には、初度原材料購入資金 44 百万 AMD を含む。

同社の現在の計画通りに、1999 年に新規設備投資 4 億 AMD (1998 年末の固定資産簿価 2 億 400 万 AMD。) を実施した場合、5 年目の 2003 年に売上高は 225%、生産性を示す 1 人当り売上高は 156% (485.1 万 AMD) となる。損益分岐点は 1999 年の 4 億 9,620 万 AMD から 2003 年には 3 億 150 万 AMD と着実に向上する (限界利益率 33.6%→49.9%)。

4) Hi Team 社への技術協力の効果

- | | |
|------------------|--------------------|
| －企業活動の分析・評価手法の修得 | －経営上のツール: 会計の重要性認識 |
|------------------|--------------------|

ーコンピュータネットワークによる情報システムの利便性の認識

同社は、中期経営計画シミュレーションの手法を調査団の徹底的指導を受けて修得したことにより、ケーコリアン・ファンドへの設備資金融資申請のために必要な案件概要説明および損益・キャッシュフロー計画等米国サイドでの審査に適う提出書類（英文）を自力で作成し、窓口商業銀行に提出することができた。

5) また、調査団は国際会計基準 (IAS) に関して、Hi Team 社および Sirius 社の両モデル企業が希望している、USAID 支援の 'Armenian Enterprise Accounting Reform' プログラムのセミナー受講について、両社を実施機関の米国 SIBLEY INTERNATIONAL 社に紹介し、支援を行った。

3.3. 開発の方向と有望製品

(1) 開発のビジョンと実行計画

調査団は、前項で述べた現状を踏まえつつ、企業調査の結果に基づいて、付加価値生産の増大、輸出振興、投資促進等同国経済への貢献が期待されている重点 3 サブセクターの開発ビジョンおよびその実行計画を次のとおり策定した。

表 3-2 重点サブセクター開発計画

分野	開発の方向	市場	有望製品	実行方法
電気・電子	短期目標	CIS, 中東, 国内	抵抗器, プリント基板, 従来電気・電子製品のSPA-PA-ツ製造	現有生産設備, 技術, 経験, 原材料購入ルート, 人材等を巧に工場再稼働を図る。
	中長期目標	USA 他 国内	自動車用半導体等 小型水力発電設備	米国企業の子会社。 国の支援策下で実行。
	長期目標	(主として)海外	LSI 設計セツタ, 半導体テラバ 国内テラ製品	海外企業との協同活動で先端事業へ進出。 国内研究機関の独創性活用。
機械	機械加工技術の向上が工業全体の復活に役立つという共通認識の下に行動する。	国内, ロシヤ, CIS, 中東 ロシヤ, CIS, イラン他 ロシヤ, CIS, イラン他	アルミ型材, シャッター, キボク, 自動車部品下請 CNC, モーションコントロラ 溶接機器等	機械産業技術の応用・派生分野の有望製品を更に伸ばす。
	農業, 建設業, 運輸業, 商業等広角的視野をもって事業展開をはかる。	ロシヤ, CIS, イラン他, および国内	機械加工技術の各プロセスを1個の事業とする。	機械加工技術の各プロセスを個別企業の得意技として伸ばし, その協業化によって資源の有効活用をはかる。
化学	Nairit 社の技術・価格競争力が前提 国産原料が前提	ロシヤ, CIS 輸出, 国内	Nairit 社のアミノ酸 アミノ酸 ハイライトを用いたフィルター, セメント添加剤	政府の同社処分策に係る。 環境対策も必要。 EIS による検証が必要。
薬品	医薬用アミノ酸製造業形成の提案	輸出(欧州各国), 国内	医薬用アミノ酸	外国パートナー, アルミア産業界, 研究機関, 政府の協力体制確立が必要。

(2) 医薬用アミノ酸の生産に関する提案

提案の理由、その実現のための要件、外国企業との提携および国内関係者間の協力について以下に概要を示す。

1) 提案の理由

- a) アミノ酸の医薬用への利用が急速に拡大している。

- b) 医薬用アミノ酸は高付加価値製品であるため、輸送手段に制約のあるアルメニアに適した輸出品となる。輸入原料の高い輸送コストも吸収できる。
- c) アルメニアには微生物学において高い技術的土壌がある。
- d) GMP 認証取得適格の薬品製造会社 2社が既に存在し、医薬用アミノ酸製品の国内販売先となり得る。
- e) 現在操業停止中のリジン社 (操業再開見通し無し) の設備、人材の一部を活用可能である。

2) 提案が実現するための要件

a) 新規投資 (年産: 300-500 ton, アミノ酸 8種類) - リジン社現有設備の一部活用 - 公害対策 (排水・排煙処理) を実施 - 冬季凍結防止対策実施	40 百万米ドル
b) 外国からの最新技術の導入と人材育成 - 高い技術をもつ外国企業との提携不可欠 - 新技術の受容・人材育成について微生物研究所とハイテクノゾー研究所で分担	外国からの投資 又は技術提携
c) 欧州、中近東など新市場の開拓 - 主要販売先: 国内・欧州の輸液製造業者	
d) 原料: 糖源の研究と開発 - 輸入粗糖 → ポテト → キクイモ	

3) 外国パートナーとの提携

次の提携のパターンが考えらる。概念図を図 3-2 に示す。

- a) 外資 100%で、技術も出資会社から導入する。
- b) 内外投資家の出資で、アミノ酸製造会社を設立し、外国から技術導入を行う。
- c) 外国企業との合併会社

4) 国内関係者間の協力体制の確立

概念図を図 3-3 に示す。

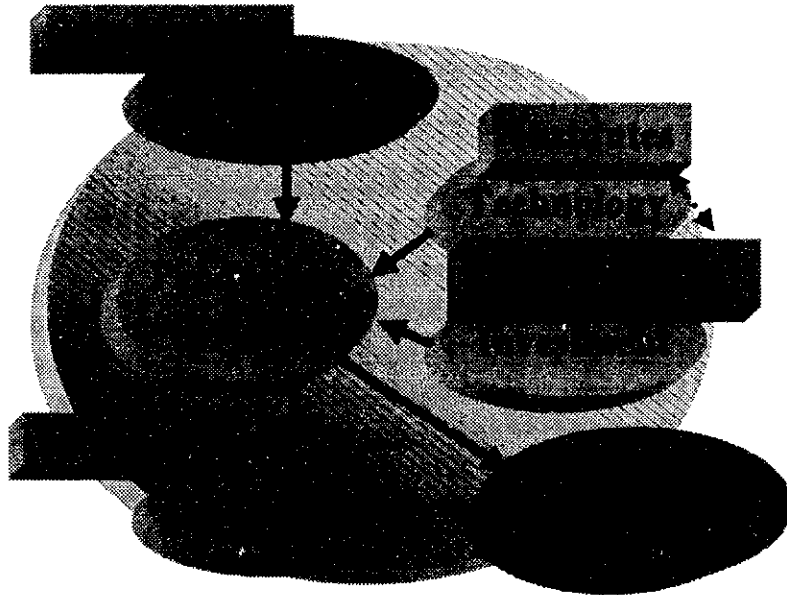


図 3-2 外国企業との提携による医薬用アミノ酸生産の概念図

AA: Amino Acid IV Solution: Intravenous Solution

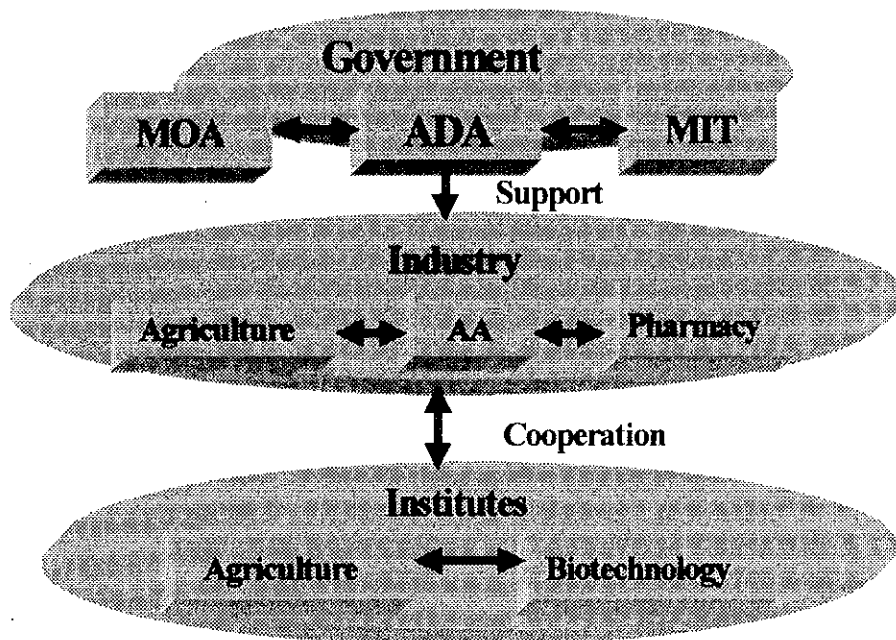


図 3-3 国内関係者間の協力関係の概念図

MOA: Ministry of Agriculture MIT: Ministry of Industry and Trade ADA: Armenian Development Agency

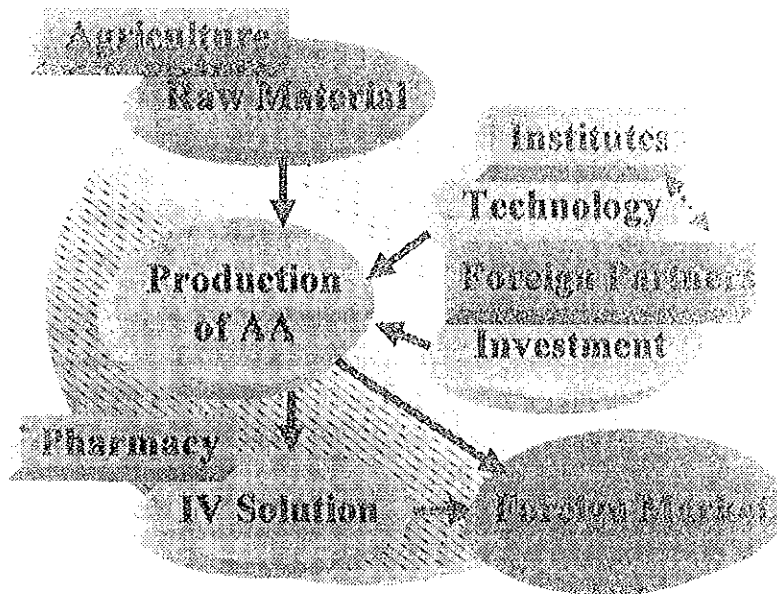


図 3-2 外国企業との提携による医薬用アミノ酸生産の概念図

AA: Amino Acid IV Solution: Intravenous Solution

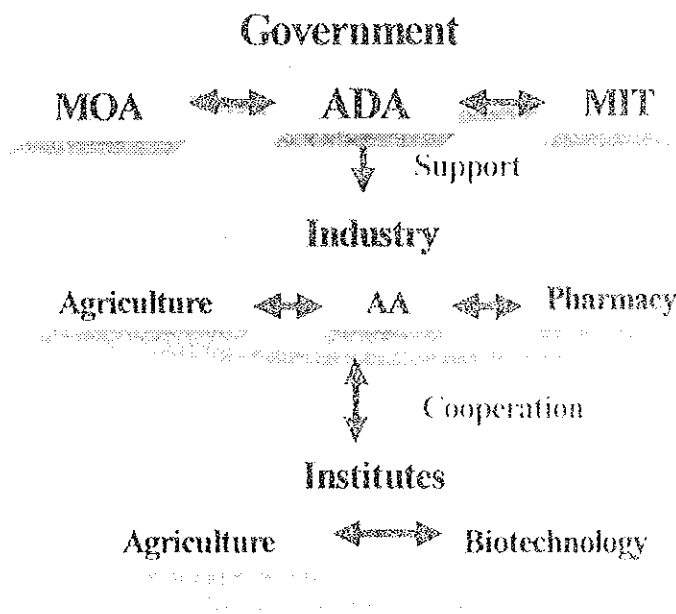


図 3-3 国内関係者間の協力関係の概念図

MOA: Ministry of Agriculture MIT: Ministry of Industry and Trade ADA: American Development Agency

4. 企業に対する経営改革の提言

4.1. 経営改革

アルメニアの民間企業は数多くの問題を抱えているが、これらの問題を、外部環境、企業経営、人材、テクノロジーの4つのカテゴリーに分類し、表4-1.に示す。

表 4-1 アルメニア企業の特徴と弱点

No.	企業の抱える弱点	外部環境	企業経営	人材	テクノロジー
1.	旧ソ連の崩壊とそれに伴う市場の混乱・縮少	X			
2.	原材料の調達困難	X	—	—	—
3.	大量、高度集中、柔軟性を欠く生産方式	—	—	—	X
4.	時代後れの生産設備	—	—	—	X
5.	技術の陳腐化	—	—	—	X
6.	封鎖による輸送制限	X	—	—	—
7.	極めて低操業率の生産	X	X	—	—
8.	有能な研究者の流出	X	X	X	—
9.	技能水準の低下	—	—	X	X
10.	自社開発力の欠如	—	X	X	X
11.	競争力のある製品の欠如	—	X	X	X
12.	品質、価格、顧客の期待、マーケティング手法および経営における国際水準の欠如	—	X	X	X
13.	工場内の若手労働力の欠如	—	X	X	—
14.	運転資金の欠如	X	X	—	—
15.	科学研究所からの支援の消滅	X	—	—	—
16.	中央集権的な経営組織と意思決定	—	X	—	—
17.	現状評価の欠如	—	X	—	—
18.	行動計画の欠如	—	X	—	—

筆頭の旧ソ連の崩壊とそれに伴う市場の混乱と縮少は、その他の問題の契機となった問題である。旧ソ連市場の需要が大幅に縮小した結果、製品が売れず、他の市場を開拓していない企業は運転資金に事欠いている。給与が得られないため、優秀な技術者や労働者は去り、競争力を持った新製品や新技術、アイデアも生まれにくい。資金不足で技術・設備の更新が行われていないために、設備は老朽化し、技術は陳腐化している。このように、上記の問題の大半が相互に関連して悪循環を形成しており、加えて交通路の封鎖や原材料

調達の困難が状況を一層複雑にしている。

アルメニアの民間企業を取り巻く経営環境は極めて厳しい。しかし、アルメニアには意欲と才能のある起業家が多数いる。ロシア、その他外国で活躍しているアルメニアの起業家は多い。調査対象企業の中にも厳しい経営環境の中、強いリーダーシップを発揮して新商品に挑み、積極的に投資を行って成功しつつある企業が少数だがあった。食品産業、軽工業、建設業、商業などの分野で急成長している企業群がある。これらの企業では、経営者に強い意欲とリーダーシップがあり、従業員は生き生きと働いている。一方、多くの停滞した企業では経営者の意欲と資質が現在の大きな困難を乗り越えるには不十分であった。

以下はこれらの企業の経営者に対する助言である。

(1) 経営者の役割

経営者は**起業家精神**を備えていなければならない。企業が求めているのは、停滞している現状を打開する、強いリーダーシップを発揮する**起業家精神旺盛な経営者**である。この適性を欠く経営者は、早急にこの能力を身につけるか、あるいはより優れた適性を持つ他の人に経営を任せることが必要である。

成功している企業では、経営者の方針や意思決定が明確で、且つ迅速である。また、上下を問わず活発なコミュニケーションが図られている。このような自由闊達な雰囲気企業の企業文化を醸成するのは経営者の指導力である。

旧ソ連市場の喪失を経営不振の理由とする経営者が多いが、このような経営者は、市場状況の変化の把握と市場へのアプローチができずにいるのであって、市場そのものが消滅したのではない。外国で働き、市場経済の感覚を備えている意欲的な経験者を経営陣に招き入れる。そのためには、思いきったインセンティブを用意することが必要である。

ほとんどの生産ラインは操業停止の状況にあり、事業計画策定も消極的な判断に傾きがちであるが、経営者は悲観的にならず、気迫と冷静な分析能力をもって、現実に立脚し、将来を見据えた**事業計画の策定**に取り組むべきである。

(2) 自社の強さ、弱さの分析

表4-1参照。観察された「弱さ」は、多くのアルメニアの民間企業に共通する。主要な現在の「弱さ」は、外部環境以外では1) 経営、2) 人材、3) テクノロジーの3つの問題の中に見出される。

(3) 有望な製品と市場の選択

国内市場の開拓にも注力する。製造業以外の農業や建設業、輸送業、商業などの分野に

も広く目を向けて事業機会を探せば、ある程度の需要が存在するはずである。

有望製品と市場の発掘は、1)~3) の手順を踏みながら作業を進める。

- 1) 自社の技術資源（知識、技能、設備）から強さや独自性のあるポイントを見つける。
- 2) 強さを有効に活用する業種（素材加工、部品加工、半完成品、完成品、システム開発、サービスの提供等）を決定する。
- 3) 市場調査を実施する。

アルメニアにおける有望分野とは、教育水準の高い豊富な人材、高い輸送コスト、限られた資源の国内産出、国内市場の小ささといった市場特性を考慮すると、開発の方向の一つは、原材料の使用が少なく、技術の集積度が相対的に高い分野ということになる。機械産業においてはメカトロニクスやファインメカニクス、マイクロメカニズムなどが、電気・電子産業においてはPCBの設計、LSIの設計などが有望である。この他にも注意して探せば有望分野はいくらでも見出せるだろう。

4.2. マーケティング

(1) マーケティング活動の拡充

1) マーケティング戦略の発展段階

訪問企業の現段階の最優先課題は現金の確保であり、マーケティングのレベルでは、下表の Phase I から Phase II の中間に位置している。

表 4-2 Marketing Strategy

Phase of Development	I Management Objectives	II Appraise	III Stabilize	IV Growth
Focus/Company	→ Cash	→ Profit	→ Growth	
Target/Market Share	→ Sell for Cash M/S Low Priority	→ Hi-Profit Segment	→ Extend Segment	
Price	→ Raise	→ Maintain	→ Lower	
Promotion	→ None	→ a little	→ Invest	
Product	→ Cut Low-Profit	→ Add Hi-Return	→ Develop Line	
Place	→ As is	→ Adapt	→ Develop	

2) 市場の魅力

現在のアルメニアは外資にとって市場の魅力にとほしい。外国投資の導入を積極推進することが必要と企業が考えるのであれば、魅力の少なさを補うための政府の施策実施を企業は政府に積極的に働きかけるべきである。

3) インフラ

公的情報の量と質の向上、通信や輸送のコストダウン、マーケティング用人材の育成、市場調査会社や広告代理店の機能の強化、企業の輸出信用供与（支払条件）などが重点解決課題となり、企業内の努力とともに、政府に対する改善への働きかけが必要である。

(2) 競争力のあるマーケティング・プログラムを策定するにはどうするか？

1) 現状の理解

情報を組織的な方法によって収集する。

不安定な経営環境下では、競争者よりも市場環境をよく理解し、自社への理解を深め、事業努力を如何に成功に結びつけるかを会得するためのマーケティング・プランの改善・開発が特に重要である。

2) 需要の基本的特性の把握

自社製品の販売や需要に適合した新製品開発のためには、消費財と生産財について需要の特性の違いに留意する。

3) マーケティング活動改善・開発機会の探求

主要な命題と探求活動の対象は次に示すとおりである。

- 何が
- 顧客への販売を増加させるか？
 - 顧客の数を増加させるか？
 - コストを削減し、顧客を満足させるか？

活動の対象 →製品、プロモーション、価格、場所(流通)、組織、知識、プロセス
(販売、保証、サービス、サービス・パーツ他)、情報システム等

4) 達成すべきマーケティング活動の目標及び計画の設定

経営者および幹部従業員の活発な議論を通して下記の手順で行動計画を策定する。

現状 → ヴィジョン → 問題の抽出 → 対策 → 動員可能な経営資源 → 行動計画
(1) (2) (3) (4) (5) (6)

(3) マーケティング・ミックス(T+4P)

標的 (Target)、製品 (Products)、価格 (Price)、セールス・チャンネル (Place)、販売促進 (Promotion) の 5 項目 (T+4P) を明確にすることにより、システムティックなマーケティング計画の基礎が得られる。

(4) 市場調査

上記に述べた T+4P の各要素の決定の際には、その根拠が明確にされなければならない。根拠が不明確な部分については仮説を立て、それを基にマーケティング要素の設定を行なう。その後で仮説に関する市場調査を行ない、仮説の検証を行う。これが市場調査の基本的手順である。

4.3. 技術の改善

(1) 品質の改善

製品の品質管理の実行段階として、アルメニア製造業の品質改善は先ず良い品質の製品の供給管理を主眼とすべきであり、出荷後の品質に関する情報収集はその次の課題となる。

製品出荷前の不良発生の原因は、設計上の誤り、生産時の不良の二つである。原因を科学的に正確に把握することが重要である。経営者はその重要性を認識し、不良原因の追求・解明に指導性を発揮する必要がある。

設計の段階で、製品の信頼性を向上させる設計を行うことは肝要である。

生産時の歩留まり低下を防ぐためには、現状ラインのプロセス能力 (ability of production process) を統計的に把握し、プロセス変動が生じても特性確保ができる設計をする必要がある。

伝統的な生産時の品質管理システムで有効なものは自信を持って生産に適用し継承していく。

顧客から集められた製品に対する (クレームなどの) 情報は、製品改善のためのフィードバック情報となり、次製品開発の重要な情報となる

(2) 生産技術の改善

世界市場の技術レベルに対する後れを取り戻し、最終的に世界市場で技術レベルでも勝者となるために、次のことを実行する。

少数でもよいから、重要な位置にキーマンとなる優秀な技術者を採用し配置する。

技術格差を認識し、世界レベルの技術を徹底的に調査し、その上で、技術導入によって

技術を身につけるのが現実的である。

企業内での技術力の育成が重要である。世界市場での競争力を確保するためにクリアすべき課題を技術的に分解し、要素技術として解決する努力の中で技術は向上する。そのようなプロセスを経て、要素技術も高度になり、独自の技術も生まれ、それを基に新製品誕生の可能性もでてくる。

更に、改善の対象となる生産技術の一つとして、情報システムがあげられる。コンピュータの迅速性、正確性は事業効率改善に最適である。

(3) 新製品の開発

アルメニアの製造業では、新製品の開発は活発ではない。それは企業活動そのものが低調であることの反映である。

新製品の開発に際しては、先ず、現在生産している製品に目を向けることである。現在の製品の周辺には開発を必要としている芽が必ずある。顧客の要望を取り入れて、従来製品の機能を拡張したり、性能を改善することなどは容易に実現できる。

どんな新製品を開発すべきかは市場の欲求による。このためには日常的な情報の吸い上げが重要である。

開発を支える組織面では、効率のよい開発のためには一人の経営者の下で開発部門と製造部門とが一緒に管理される体制が理想的である。自社内に開発能力が不足している場合には、SRIと製造会社の再統合、製造会社の中にR/D部門の新設、開発産学協同での新製品開発などの対策が必要である。

4.4. 即時実行すべき事項

企業がただちに実行すべき事項として、以下の3点を提案する。

(1) 短・中・長期の事業計画策定

短・中・長期の事業計画、並びに計画実行のための具体的な行動計画を策定する。事業計画は長期計画実現のための中期計画、並びに中期計画の第1次年度の予算に相当する短期計画を作成する。更に短期計画をフォローアップする月次計画まで作成する。

短期、中期、長期の経営計画はそれぞれが有機的に連続性を持ったものでなければならない。短期計画は直近の行動計画であり、これをいかに真剣に考え具体的な行動計画として作り上げ、実現できるかが最も重要である。

短・中・長期の各期間毎の課題をまとめたものを、表4.3.に示す。

表 4-3 事業計画の各期間毎の課題

期間	短期 (1~2年)	中期 (3~5年)	長期 (6~10年)
事業目標	需要の開拓、受注の確保、 企業の方向設定	経営基盤強化、売上拡大、 新製品の創出 1.国内需要製品の生産・ 販売=輸入品代替 2.外国企業への部品や加 工技術の輸出	世界的にユニークな製品・ サービスの輸出 世界の産業界での地位の 確立と役割分担
技術	自社の得意技術の明確化 とその強化	世界の技術レベルに追い つく	トップレベルの技術の確立 独自製品・技術の開発
活動	事業機会の発見 (業界交 流、異業種交流)	世界市場でのマーケティング、 企業連携による共同受注	世界企業との協力関係樹 立

(2) 計画管理サイクルの導入

策定した計画は、以下のサイクルを月次単位で繰り返すことにより管理 (修正) を行う。

月毎の実績値の把握 → 実績と計画との比較 → 計画達成度の評価 → 計画と実績と
が大きな乖離を示した項目の選択 → 原因の究明 → 解決策の討論 → 代替案の適用 →
達成具合の予測

(3) 計画管理書類の整備

計画の管理に当たっては管理書類の書式を定め、各担当部門による作成と報告を義務づ
ける。毎月定期的に行うことにより、経営活動の動体的な把握が可能となる。

表 4-4 計画管理書類

部門	管理書類
総務・経理	損益計算書、貸借対照表、資金収支報告書、部門別経費、 人員配置図
マーケティング・販売	販売報告書、販売結果報告書、販売促進報告書
研究開発	研究開発・技術促進報告書
購買	原材料在庫管理報告書、購買・費用削減報告書
製造	製造報告書、製造原価報告書、製品別製造原価報告書 製品在庫管理報告書