

ルーマニア

農業・貿易振興要請背景調査

報告書

平成15年10月

国際協力機構  
アフリカ・中近東・欧州部

ルーマニア

農業・貿易振興要請背景調査

報告書

平成15年10月

国際協力機構  
アフリカ・中近東・欧州部

## 序文

ルーマニアは2007年のEU加盟を目指して、準備を進めている。1999年12月及び、2002年7月に実施し、JICAのプロジェクト確認調査では、強い協力ニーズがある分野として市場経済化支援、環境保全、農業、経済・社会インフラ整備の4分野があることが確認された。特に、農業分野では産業振興という観点から農産物加工業の振興、市場経済化支援分野では、貿易振興や中小企業振興が重要な課題であることが確認されている。また、本年6月に実施したモルドバでのプロジェクト形成調査では、ルーマニアが国境を接し貿易を行い得る最大のパートナーであることから、ルーマニアとモルドバの国境貿易を拡大することが、極めて重要であることも確認された。

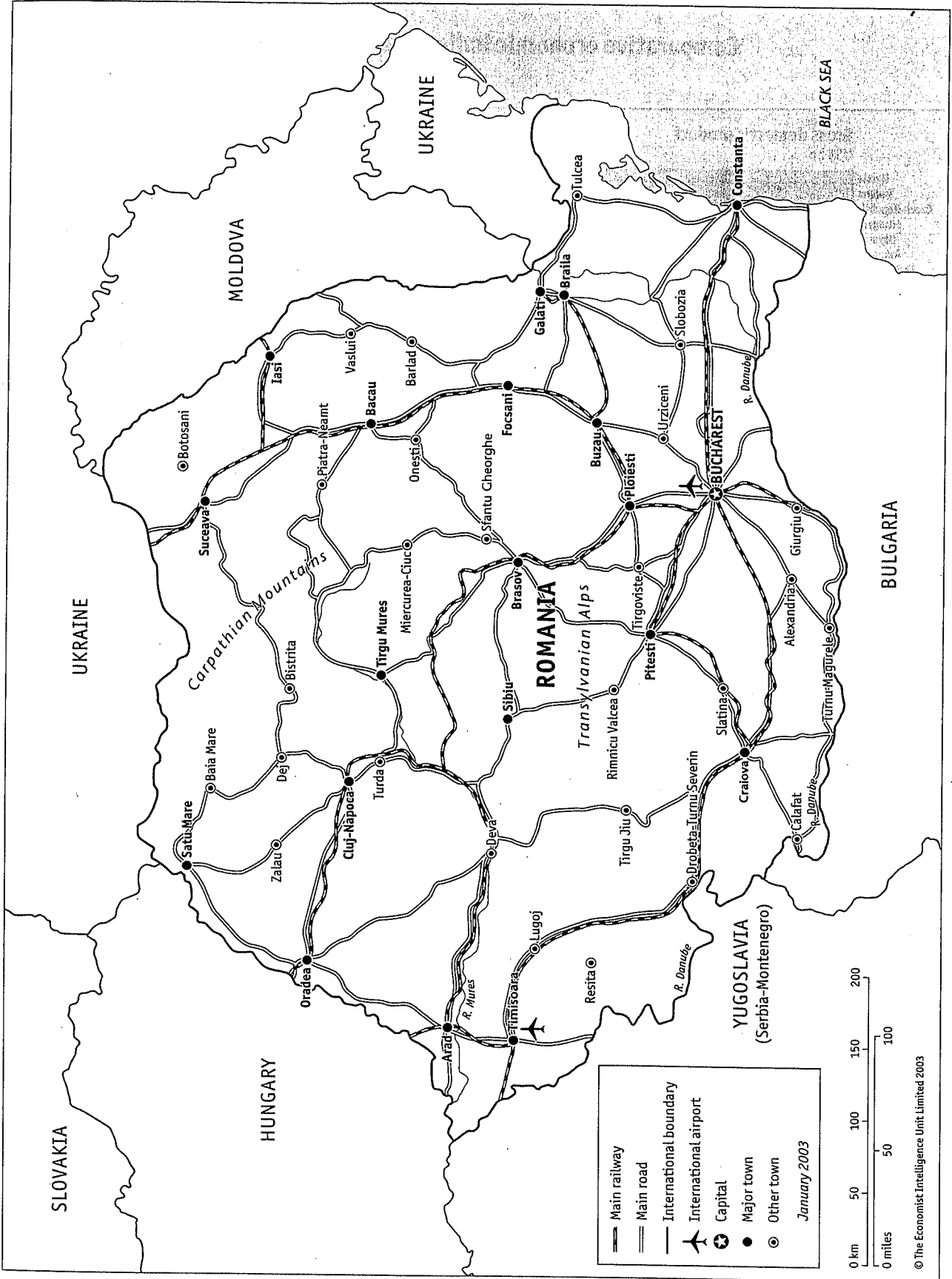
また、ボランティア事業も念頭に、東欧に対する協力をいかに効果的に行っていくのかという観点から調査を行った。

本報告書は同調査団の調査結果をまとめたものである。

終わりに今回の調査団派遣に協力いただいた関係機関の方々に深甚なる謝意を表するとともに併せて、今後のご支援をお願いする次第である。

2003年10月

国際協力機構  
アフリカ・中近東・欧州部部長  
小野田勝次



# CENTRAL AND EASTERN EUROPE



The boundaries and names shown and the designations used on this map do not imply official endorsement or acceptance by the United Nations.

## ルーマニア農業・貿易振興要請背景調査

### 1．商工会議所での協議



### 2．ヤシ市WTCでの協議



### 3．Innovation and Technology Transfer Center での協議



### 4．ヤシ大学協議





## 5 . ヤシ大学ビジネスセンター



7 . Melcrest 社 (アルミ、プラスチック建材加工会社)



8 . Conex Industrial Group (自動車パーツを製造) 旧国営企業



9 . JICA 研修生により紹介される “ 5 S ”





7 . Melcrest 社 (アルミ、プラスチック建材加工会社)



8 . Conex Industrial Group (自動車パーツを製造) 旧国営企業

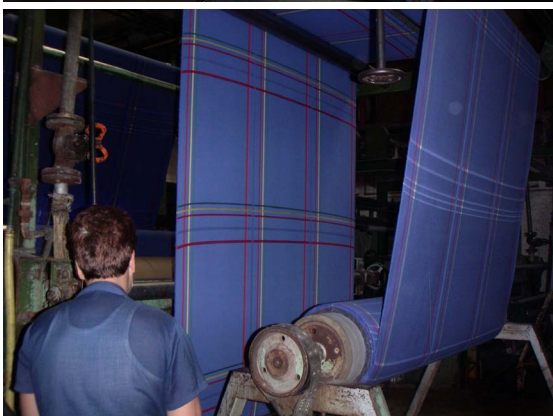


9 . JICA 研修生により紹介される “5 S”





10 . Prodin SA ( タオル、 テーブルクロス等各種リネン用品製造会社 )  
独、仏、伊に輸出 1950年、60年代の機械をそのまま使用している。



## ルーマニア農業貿易振興 要請背景調査報告書目次

序文

地図

### 第1章 序論

1. 1	調査の背景、目的	1
1. 2	調査の方針、方法	2
1. 3	調査団の構成	2
1. 4	調査の日程	2
1. 5	調査結果の概略	2

### 第2章 経済産業の開発目標と現況

2. 1	国家開発計画における開発目標	4
2. 2	マクロ経済の推移	6
2. 3	産業を取り巻く環境	7
2. 4	ルーマニア産業の強み、弱み、機会、脅威	11
2. 5	開発目標と現況とのギャップ	13

### 第3章 振興政策と実施体制

3. 1	産業振興のための政策施策と実施体制	15
3. 2	政策施策と実施体制の課題	18
3. 3	他ドナーの活動	19
3. 4	日本によるこれまでの産業関連協力	21

### 第4章 貿易動向とルーマニアを拠点とした対モルドバ支援の可能性

4. 1	ルーマニア貿易の動向	22
4. 2	ルーマニアモルドバ経済関係の現状	23
4. 3	モルドバ現代史概略及びルーマニアモルドバ政治関係の現状	25
4. 4	ルーマニアを拠点としたモルドバ支援の可能性	26

### 第5章 JICAによる今後の協力可能性

5. 1	JICA協力の位置づけと方向	27
5. 2	日本の協力可能性が高い領域、低い領域	29
5. 3	具体的協力案と対応方法	32

### 附属資料

附. 1	議事録	35
附. 2	入手資料リスト	79
附. 3	調査団スケジュール	80

## 第1章 序論

### 1. 1 調査の背景、目的

ルーマニアは2007年のEU加盟を目指し、法整備や制度・基準作りに重点をおき、加盟準備を進めている。1999年12月及び、2002年7月に実施されたJICAのプロジェクト確認調査では、ルーマニアより引き続き強い協力ニーズがある分野として市場経済化支援、環境保全、農業、経済・社会インフラ整備の4分野があることが確認された。特に、農業分野では農産物加工業の開発振興、市場経済化支援分野では、貿易振興が重要な課題であることが確認されている。また、本年6月に実施されたモルドバでのプロジェクト形成調査では、モルドバ国にとって、ルーマニアは国境を接し貿易を行い得る最大のパートナーであることから、ルーマニアとモルドバの国境貿易を拡大することは、極めて重要であることが確認された。

また、早ければ2007年にEUへの加盟が見込まれるルーマニアについては、他の先進国が卒業プログラムを立案し始めている。このため、ODAが今後減少した場合でも同国との関係が継続発展し得る可能性も考慮し、わが国の「大学との交流」や国民参加型事業として今後拡大が見込まれるボランティア事業のうち、市場経済化に豊富な業務経験を生かせる「シニアボランティア事業」の実施可能性を併せて検討する。

農業分野支援については2001年から開始した農業協同組合設置に向けた協力を行っている。ルーマニア農業は国営農場の民営化により小規模個別経営農家を多数誕生させたがその経営は逼迫しており、農産物流通・販売、農産品加工技術の向上など、農業の国際化に対応できる農業経営を目指している。今次、調査では農業分野そのものではなく、産業振興という視点から特に農産品加工分野で、乳製品、瓶詰めの野菜や果物などに関する品質管理システムについて調査する。

市場経済化支援の中で貿易振興はニーズの高い分野であったがこれまでJICAはルーマニアに対して研修員受け入れのみを行ってきた。2002年7月より投資促進庁が独立機関となり、また2003年7月の機構改革により首相府内に中小企業庁や対外貿易促進庁が設置され経済政策に積極的に取り組んでいる。今次調査では、ルーマニアと経済的、歴史的、地理的に関係が深い隣国モルドバに対する支援も念頭におき、ルーマニアを拠点とした第三国への技術協力の可能性を探る。

今次調査では、ルーマニアの農業、特に農産物加工分野の振興、貿易振興について平成16年度新規技術協力案件の形成を行う。また、隣国モルドバ・ルーマニア間の貿易促進の可能性を探ることにより、今後のルーマニアを協力の拠点とした、モルドバに対する技術協力の必要性について情報収集を行う。



## 1. 2 調査の方針、方法

本件調査では、平成16年度に実施する案件についてルーマニアのニーズなど情報収集を行う。

農業振興、特に農産品加工分野の振興についての可能性を探る。貿易促進、特にモルドバ、ルーマニア間の貿易促進の可能性を探る。

これらの調査結果を今後の協力への提言にフィードバックする。

## 1. 3 調査団の構成

団長／総括	黒川 清登	JICA 中近東・欧州課	課長代理
農業・貿易振興	舟橋 学	JICA 国際協力研修所	Jr 専門員
協力企画	内田 浩子	JICA 中近東・欧州課	Jr 専門員

## 1. 4 調査の日程

平成15年8月26日ー9月7日（それぞれの日程は付属資料3の通り）

## 1. 5 調査結果の概略

今回の調査では、JICA ルーマニア事務所の周到な手配により、国境の都市 Iasi では、モルドバとルーマニアの特別な関係を効率良く調査することができた。また、中小企業振興の分野でも、これまでの生産性向上などの成果をさらに発展させえる素地を見つけることができた。

## 総括

### 1. 地方に普及させる仕組み作り

今回は Iasi の商工会議所などの紹介により、比較的 success している企業を数社訪問することができた。その限りでは、これまでの本邦研修、生産性向上（KAIZEN などの生産管理手法）などの専門家派遣の成果が定着しつつあることが感じられた。

今後は、これまでの本邦研修の成果などを活用した「技術移転を全国に広めるための仕組み作り」が必要である。

### 2. 大学の活用

Iasi 大学では、実務者向けのビジネススクールを開講、また、SME 向けのコンサルティングも行っており、この大学を今後の協力の拠点として活用し、わが国の大学などとの協力関係を構築すれば、援助卒業プログラムとしても有効と思われる。

### 3. 対モルドバ支援の拠点としての可能性

ルーマニアとモルドバの国境貿易については、両国が歴史的にもつながりが強く同一

の言語を使用することから、特別な自由貿易協定が結ばれており、国境の周辺都市にも税関が設けられ、迅速な通関を行い得る体制が整っている模様である。また Iasi 大学にも年間 1000 人ものモルドバ人の学生が留学しており、特にルーマニアでの対モルドバ向けの第三国研修は効果的と思われる。

#### 4. シニアボランティアのニーズ

中小企業振興については、ルーマニア側はマネージメント等に要望が強く、オランダが派遣したシニアボランティアについても高い評価が聞かれた。その他にも、わが国の実務経験を生かせる機会が多々あり、具体的な受け入れ候補をリストアップすることも可能と思われる。

#### 5. 企画調査員の派遣

11月に派遣が予定されている企画調査員については、経済省内にも席を設け経済政策アドバイザーとして情報収集にあたることが可能な見込みである。

#### 6. 環境分野での協力

環境分野については、国立環境開発研究所（ICIM）のレファレンスラボとしての機能強化のニーズは高く、これまでの環境関連での協力を総括、集約して、本研究所での協力の可能性を検討する必要がある。特に放射能分析、水質汚染対策、廃棄物についてはニーズが高いことが確認された。

#### 7. 本邦研修

今回の調査結果について、「経済改革努力支援」「生産システム改善技術」などの国別特設コースを担当する国内センターに説明を行い、地方都市でのニーズに対応する方法やモルドバをルーマニアの国別特設に含めることも含めて、内容の見直しを行う必要がある。

#### 今後の案件形成の可能性について：

- ・特に中小企業の振興についての専門家派遣およびシニアボランティアの派遣。
- ・大学を拠点としたビジネス人材育成プロジェクト。
- ・国立環境開発研究所を拠点とした環境案件、長期専門家派遣。
- ・ルーマニアおよびモルドバに対する国別特設研修の新規立ち上げ。

## 第2章 経済・産業の開発目標と現況

### 2. 1. 国家開発計画における開発目標

ルーマニアにおける長期開発戦略としては、National Strategy for Sustainable Development 2000-2020 があり、その産業部分の目標は大きく分けて2つ、1つには産業競争力を保持するための開発を推進すること、2つ目には安定して環境にもやさしい経済成長を達成することにあるとしている。

また、これに基づき、National Strategy on Medium and Long Term of Economic Development of Romania (2001-2004)、The Program of Accession to European Union、The Governing Program (2000-2004)、The National Development Plan of Romania (2001-2004)といった各種短期政策ペーパーがあるが、その中でも、直接産業に影響力を持つものとしては、1つ目の National Strategy for Medium-term Economic Development 2001-2004 が現在進行中である。

#### 2. 1. 1. 工業生産の増加

この計画には、大きく2つの目標が設定されているが、第1の点は、2003年に工業生産を7~8%増加させることである。具体的には、以下を必要な実施事項として掲げている。

- (1) 民営化の加速
- (2) 直接投資の誘致
- (3) 世界経済を補完することが出来るようなセクターの実現
- (4) 汚染の減少と省エネルギーの実現
- (5) 中小企業を中心とした民間セクターの開発
- (6) EU法に即した法律の制定

ただし、中身的には次の2点目とオーバーラップする項目も多く、その内容を見てからその意味を考えることとする。

#### 2. 1. 2. 2003年にGDPの5%成長を達成すること

- (1) 望ましいマクロ経済の枠組み構築
- (2) 独占の廃止
- (3) 産業の近代化

- (4) 産業構造の高度化
- (5) 工業製品の質向上
- (6) 投資家にとって望ましい環境の整備

これら2点を要約すれば、次のようになろう。

まずEUに準拠した法制度の整備を進めた上で、民営化の推進により競争を促進する。

次に、直接投資を活用した産業構造の転換と技術レベルの向上を目指し、同時に国内企業、特に中小企業を育成することによって、底上げを図る。

また、その際には環境に配慮した方策を模索する。

### 2. 1. 3. 重点セクター

ところで、上記政策には補足的に重点セクターが明記されているが、これらは次の通りである。

- (1) 工業セクターを下支えする分野としての金属と軍需産業
- (2) 今後の産業での活用がさらに大きくなる分野としてのIT、テレコム関連産業
- (3) 食料供給の安定をもたらす分野としての農業機械、肥料、食品加工産業
- (4) 健康をもたらす分野としての薬品産業
- (5) 近代化をもたらす分野としてのインフラ整備事業

ただし、IMFといった典型的な競争促進を重視する機関のみならず、EUに至っても通常は特定産業に特化した、日本の60～70年代の機械産業振興法のような政策は、競争環境を歪めるとの理由から認めない方向にある（これについて日本の経済産業省は競争を歪めるものではないとの見解もあるが、これに関する議論はここでは割愛する）。

従って、これらの重点セクターは明記されているからといって特別措置がなされるとは考えられにくい。しかしながら、現行の政府がどの分野により優位な状況にあるリソースが国内に存在し、有望と考えているかを知る手がかりとなろう。

そのような観点から考えると、例えば3点目の重点セクターとして、食品加工産業とそのための原料を供給する農業の生産性を向上するために寄与する農業機械などが取り上げられるなど、GDPの13%を占める農業に関連したセクターが、引き続き産業にも大きな影響を及ぼすことが予想できる。



## 2. 2. マクロ経済の推移

### 2. 2. 1. 概観

ここでルーマニアの産業を詳細に見る前に、マクロ経済について概観する。ただし、ミクロなデータが不足しがちな東欧諸国も、マクロ経済状況に関するデータについては、世界銀行、IMF といった機関のみならず、Economist Intelligence Unit など各種シンクタンクも多く報告書を公表している。従って、ここではあくまでも産業を見る前の前提として知るべき最低情報のみを掲載することとする。

まず、2002 年の一人当たり国内総生産（GDP）を見てみると、統計を掲載する機関により数字が上下するが、おおよそ 1,915 ドル（JETRO 海外情報ファイル）であり、前年と比較して実質成長率も 4.9%を達成している。1999 年までの数年間はマイナス成長で 2000 年によろやく 1.8%成長を実現した（Economist Intelligence Unit, Country Profile 2003 Romania）ことを考慮しても、徐々に軌道に乗り始めている表れと言えよう。対外債務に関しても 2002 年の 147 億ドルという数字は、GDP 比で 32.7%とほぼ安全圏にあることに加えて（短期債務比率は 2000 年に 3.5%）、失業率も 8.1%（数字はいずれも Economist Intelligence Unit, Country Profile 2003 Romania）と比較的低くなっている。

これらに関しては、世界銀行が 2001 年に作成した Country Assistance Strategy の中で、順調な成長を実現した場合と、そうでない場合の 2 つのシナリオを用意していたが、結果的に前者のシナリオを採用したことから、その肯定的な評価が分かる。

また、EU 加盟において 2002 年の Regular Report によると、一歩リードされている感のあるブルガリアも一人当たりの GDP ではほぼ同額であるが、ルーマニアは人口が 2,170 万人（JETRO 海外情報ファイル）と、800 万人を切ったブルガリアだけではなく、中東欧の中でもポーランドに次いで 2 番目の大きさであることから、GDP 総額ではブルガリアを大きく上回っており、政府予算等でも各機関の施策実施の効率性という点で、規模の経済の利点を発揮出来るかに今後の開発が左右されよう。

なお、海外からの直接投資も含めた固定資産への投資総額の成長率は 2002 年には前年比で 7.8%と、2000 年、2001 年のそれぞれの成長率 4.6%、6.6%（数字はいずれも Economist Intelligence Unit, Country Profile 2003 Romania）と比較しても順調に伸びている。このような 4.9%の GDP 成長が 7.8%の総投資額の成長によって達成されているという事実は、他国と比較しても及第点を与えてもよい程度とも言うことが出来、今後、投資を増加させると共に、生産性の伸びにより投資効率が高まれば、目標の GDP6%成長も可能となる。

### 2. 2. 2. 懸念事項

インフレ率は 2000 年の 45.7%から考えると 2002 年には 22.5%（Economist Intelligence

Unit, Country Profile 2003 Romania) と収まりつつあるものの、他 EU 加盟準備国よりも依然として高い水準にある。また、財政収支も-3.8%と必ずしもポジティブな評価が得られる状態ではないのに加えて、インフォーマルな経済の割合が 1992 年の 6.7%から 1999 年には 21%に急増している（世界銀行 Country Assistance Strategy for Romania) との報告もあり、これらの克服が、国債の格付けを初めとする経済安定性の判断基準に影響を及ぼすであろう。参考までに 2003 年 2 月時点での格付け会社によるルーマニアの外債建て長期国債のレーティングは、Moody's が B1 (ブルガリアと同等)、Fitch Ratings が BB- (ブルガリアは BB) であった。

## 2. 3. 産業を取り巻く環境

### 2. 3. 1. 外部・中間環境

さて、2. 1. で見てきた目標を掲げるルーマニア政府の産業政策であるが、実際に産業構造とそこに存在する企業、特に 98%以上を占める中小企業の現状を次に見る。

まずは、ルーマニア産業を取り巻く環境を全体的に知るため、企業に対する外部、中間、内部環境 (注1) という観点から Figure 1 にまとめ、その俯瞰を試みた。なお、この図中で触れられている各機関のプログラム内容については、後ほど詳述するので、ここでは全体像の把握という目的からの説明にとどめることとする。

注1：ここでは、企業内部の経営ノウハウ・技術等に関わる事項を内部環境として、法制度・対外関係などを外部環境として、さらに、両者のどちらにも微妙に属するが、完全にはどちらとも言えない金融制度・輸出関連等の事項を中間環境としてまとめた。

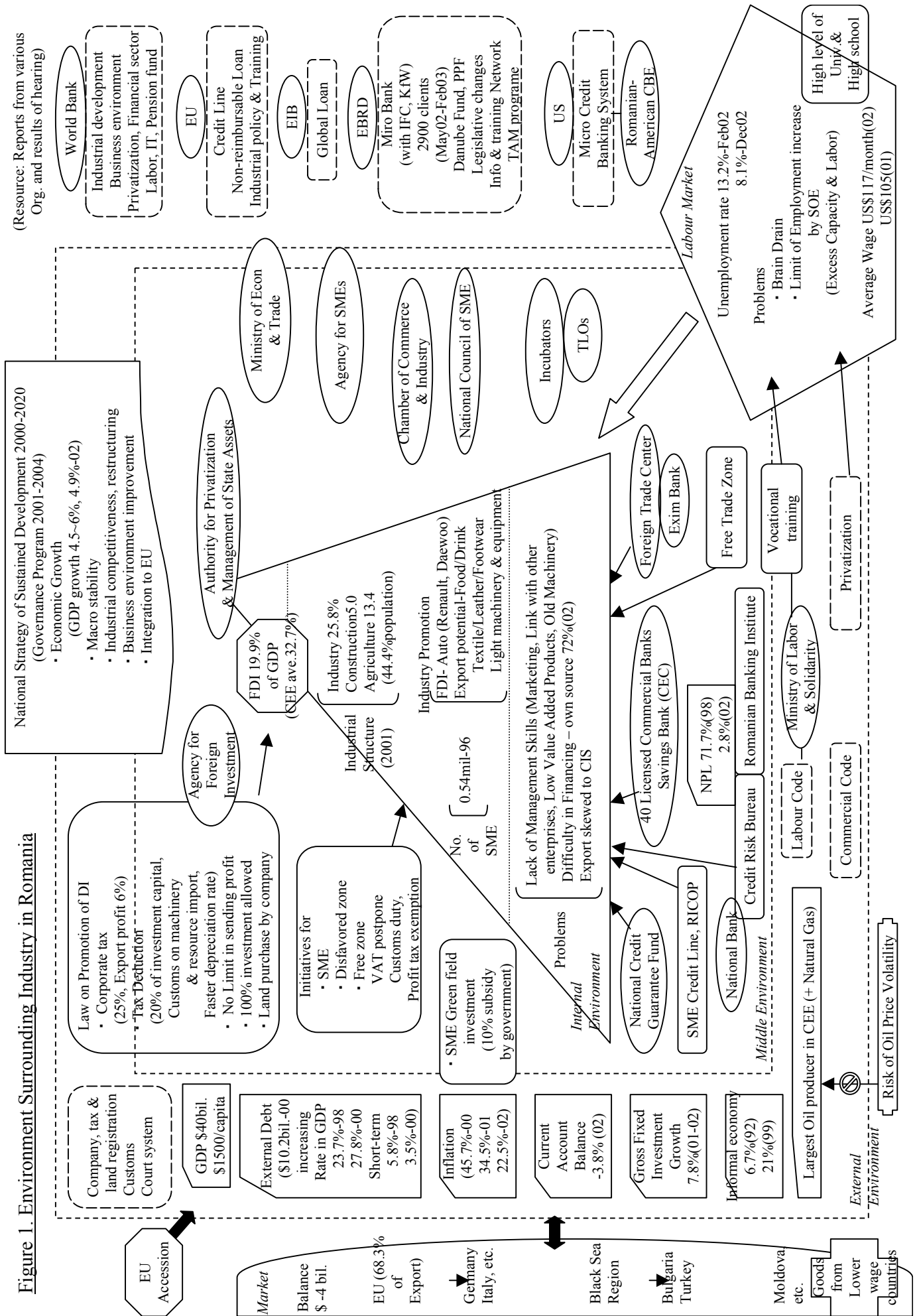
なお、外部環境、内部環境という言葉は、現在では一般的に使われるようになってきた概念であるが、中間環境という言葉は、これまで一般的に使われてはいない。しかし、私自身がより正確に全体像を把握する上で、必要と判断し作った概念であるので、予めご了解願いたい。

また、この図の中で、中心部にある三角形で表されている内部環境の中に、産業の概要、企業の問題点等を示している。これに対して、どのようなサポート機能が組織され、どのような施策を実施しているかを表しているのが、楕円で表示された個別の組織と、角丸長方形で示したそれら機関が実施するプログラム或いは法制度である。

これらプログラムや法制度を、その性格上、中間・外部環境の中に配置したのであるが、例えば、Commercial Code はビジネス周辺環境を形作る外部環境であるといった具合である。

ただし、税制は産業構造を決める、或いはビジネス環境を整える外部環境的側面を

**Figure 1. Environment Surrounding Industry in Romania**



持つが、同時に企業経営にダイレクトに影響を与えるものであるため中間環境にも属し、ゆえに Law on Promotion of Direct Investment に含まれる税制は、両方にかかる形で配した。

なお、この図中の角丸長方形が実線ならば既に実施されているもの、破線ならば予定中（政策に載っているものとアイデア段階のもの両方を意味する）、或いはその内容の是非が議論されており変更可能なものであることを示す。

ここから見られる特徴としては、それぞれの環境ごとに以下の点が挙げられる。ただし、内部環境に関しては、次の項で民間セクターの現況をもう少し詳しく見る必要があるため、後述することとする。

#### (1) 中間環境

- 1) 投資促進優遇策を整備
- 2) 複数のドナーによる資金供給により銀行融資スキームが増加
- 3) 信用保証、クレジット・リスク分析が徐々に進展
- 4) Non-Performing Loan 率が大幅に低下（1998年の71.7%から2002年には2.8%へ）
- 5) 貿易実務ノウハウの欠如
- 6) CIS 諸国に偏重した輸出
- 7) 自由貿易地区を多数設立

#### (2) 外部環境

- 1) EU 加盟準備の進展
- 2) マクロ経済は安定化の傾向（堅調な成長とインフレーションの鈍化）
- 3) 政府再編により経済通商省と中小企業庁を設立
- 4) 優秀な頭脳（技術）を持つ人材は国外へ流出
- 5) 労働法により労働力の流動性が阻害
- 6) インフォーマル経済の拡大
- 7) 失業率の低下
- 8) 主要産業での民営化の遅れ

### 2. 3. 2. 民間セクターの現況

上記のビジネス環境面において、産業、特に中小企業を初めとする民間セクターの課



題を考えたが、ここで企業を訪問した際に気づいた点を踏まえて、その現況について、さらに詳細に考えてみよう。今回の政府関係機関、民間団体を除いた民間企業への訪問数はわずか7社であり、比較的成長している企業が多かった。そのため、そこでの意見には偏りが見られるかもしれない。

しかし、ある程度うまくいっている会社の意見を参考として、今後、他社が成長していく手がかりを得るという観点から考えると、必ずしも偏った意見だとも言えないはずで、成長のための参考意見として考えることが出来る。そこで、以下に企業へのヒアリングで気づいた点を列挙する。

- (1) 経営者は大学でエンジニアリングを学んだ人材がほとんどであり、従業員レベルでは大卒、高卒が混在する。なお、高卒では工業高校が多くを占めており、定期的なトレーニング・プログラムを実施している企業がほとんどである。
- (2) 敢えて西側諸国と競合する製品群は避け、若干低技術の領域に自らをポジショニングしている。
- (3) 生産機械はEU加盟国製がほとんどで、国内製は少ない。
- (4) まずは国内市場をターゲットに据え、そこである程度のシェアを確保した後に輸出を考えている企業が多い。
- (5) マネジメント・スキルの不足を痛感している。
- (6) 資金は内部留保金の活用が多く、銀行からの融資はなるべく受けないようにしている。
- (7) マーケットや技術に関する情報のリソースは一定しないが、トレード・フェアの活用が多い。
- (8) 外部環境面では税制、商法等がネックとなっている。

上記の点を見て、まず言えるのは、うまくいっている企業ほど自社のポジショニングを良く見据えた上での経営を行っているということである。つまり、むやみやたらに輸出と考えるのではなく、輸出はある程度の規模がある国内市場で成功してからとしており、そのために製品群もハイエンドではなく、ローエンド或いはその中間を狙っている。また、品質管理面も含めてトレーニングには小規模な企業であろうとも、節約せず定期的にも実施していることも特筆できる。

品質管理に関しても腐心している企業が多かったが、やはりある程度の質を確保するには先進国製の機械が必須条件となっており、国内機械の質を高めることによってコストのさらなる低下をもたらす可能性が非常に高いとも言える。さらに、これが可能となれば、設備投資のための資金調達の悩みも提言されるであろう。

一方で、成功しつつある企業においても、自らの経営スキルに絶対の自信を持っているわけではなく、引退した先進国企業での経験者からの経営・技術アドバイスに対して、

大きな要望があることも確認出来た。また、情報のリソースが安定していないことは、うまくいっていない企業においては、この点が一層ネックになっている可能性が高いことも示唆している。

さて、これらを前項と同じように、内部環境という観点からまとめ直すと次のようになる。

#### (1) 内部環境

- 1) 経営スキル（マーケティング、品質管理等）の欠如
- 2) 生産用機械の老朽化（信頼できる国産の生産機械が少ない）
- 3) 敢えて先進国企業のハイエンド製品と競合せず、それ以外の領域に自らをポジショニング
- 4) 複数の民間経済団体が設立され活動
- 5) 市場開拓のための情報が不足
- 6) 大学、高校卒業する人材のポテンシャルが高い
- 7) 首都と地方の経営情報の格差が大

### 2. 3. 3. 企業から見た外部環境の課題

企業からの意見として、外部環境に関する課題についても数点が挙げられた。これについては、例えば商法・労働法に関する問題点も複数の企業から聞かれたが、特に税制に関する不満がほとんどの企業から聞かれたことが特筆される。

これは、単純に法人税・社会保障費が高いというだけでなく、法律として制定されているはずの優遇税制も、実際は実施されていないなど、運用面での問題が多々存在することが明らかとなった。以上を総合して、外部環境面での課題として、前項の項目に以下を加えることとする。

#### (1) 外部環境

- 1) 商法に規定された契約が遵守されないケースが多数
- 2) 法人税負担が大

### 2. 4. ルーマニア産業の強み、弱み、機会、脅威

#### 2. 4. 1. SWOT 分析

次に、上の内外中間環境で挙げた項目を、ルーマニア産業の持つ強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) という 4 つの観点に分類した SWOT 分析を行うと、Figure 2 のようになる。

Figure 2. ルーマニア産業の SWOT 分析

Strength	Weakness
人材のポテンシャルが高い (内) ハイエンド製品以外の領域に 自らをポジショニング (内) 投資促進優遇策を整備 (中) Non-Performing Loan 率が大幅に低下 (中) 失業率の低下 (外)	経営スキル(マーケティング、 品質管理、貿易実務等)の欠如 (内) 生産用機械の老朽化(内) 市場開拓のための情報が不足 (内) 商法に規定された契約が遵守されない ケースが多数 (外) 法人税負担が大 (外) 労働法により労働力の流動性が阻害 (外) 主要産業での民営化の遅れ (外)
複数の民間経済団体が設立され活動 (内) 複数のドナーによる資金供給により 銀行融資スキームが増加 (中) 信用保証、クレジット・リスク分析が 徐々に進展 (中) 自由貿易地区を多数設立 (中) EU 加盟準備 (外) マクロ経済は安定化の傾向 (外) 経済通商省と中小企業庁の設立 (外)	首都と地方の経営情報の格差が大 (内) 輸出は CIS に偏重 (中) 優秀な頭脳 (技術) を持つ人材は 国外へ流出 (外) インフォーマル経済の拡大 (外)
Opportunity	Threat
(出所：各種報告書、ヒアリング結果を基に作成)	

SWOT 分析を行う意味は、Strength を活かしながら Opportunity の波に乗り、同時に Weakness を克服しながら Threat の影響を受けにくい体質を作り上げるという観点から、全体の構造を考え易くすることであるが、これをルーマニア産業にそのまま当てはめて

考えると、次のように表現出来る。

つまり、EU加盟を目指してその法律に準拠した法制度の整備を進め、加盟準備国の中では最も遅れているとは言われながら、徐々に整いつつある。しかし、商法での契約履行の遵守が守られないケースが多いということに見られるように、その運用面での遅れが企業にとって大きな負担となっている。

また、インフレ率はまだまだ高いが、マクロ経済が安定し始めたことにより直接投資が加速される可能性も高いが、それら投資の重要な決定要因ともなる、ルーマニア国内の部品産業（特に中小企業）の技術力の低さは依然として大きな障害となっている。これに関しては、生産機械の老朽化によるところも大きいですが、経営ノウハウ、生産管理技術の欠如に起因するところも多々あり、投資優遇制度を議論する以前の、根本的な妨げとなっている。

ただし、良い傾向が見られないわけではない。特にドナーの協力もあり、中小企業金融の活性化が、信用保証制度やクレジット・リスク管理といった側面からも整備されつつあることに加えて、頭脳流出は一方で起きているものの、一方でポテンシャルの高い人材が工業高校など中等教育レベルからも多く輩出されていることは、その典型的な例と言える。なお、上記傾向のうちポジティブな点も、地方に行くに従い薄れてしまうという懸念があり、その是正は今後も最も大きな課題として残る可能性が高い。

## 2. 5. 開発目標と現況とのギャップ

### 2. 5. 1. 残された課題

これまでの議論から、開発のための政策目標として掲げている内容と、現状を比べてみて、そのギャップを埋めるための行動がルーマニア政府の取るべき内容、或いはドナーが協力するプライオリティーの高い分野ということになる。そこで、このような観点から考えると、ギャップが未だ埋められていない、つまり、いまだに解決のための道筋が付けられていない項目、或いは克服するための試みは始まってはいるものの進展具合が芳しくない項目を考える必要があり、ルーマニアの産業にとっては、以下が考えられ得る。

- (1) 民営化の加速
- (2) 中小企業を中心とした民間セクターの開発による産業構造の近代化、高度化（製品の質向上を含む）
- (3) 汚染の減少と省エネルギーの実現



冒頭の政策に含まれていた目標が 12 項目あっただけに、ギャップとして引き続き残っているのが 3 項目というのは、非常に少なくなっているように見える。しかし、実際のところは 12 項目中には類似項目も含まれるため、それらを同一項目としてまとめると、結果的に 3 項目となるということであり、投資環境整備といったある程度実施されつつある項目と比べると、特に 2 つ目の民営化と 3 つ目の産業構造の近代化、高度化など、その克服が非常に困難な項目が残ったと言えよう。

結論として、ルーマニア産業の振興を図るには、現時点では、いくつかの銀行、通信関連など大型案件が残っているとは言えるものの、数年内には解決される見込みの高い (1) の民営化については、粛々と進捗するのを待つことになる。

しかし、(2) 中小企業を中心とした民間セクターの開発による産業構造の近代化、高度化（高付加価値化）は、必ずしも解決のためのロードマップが明示されている分野とは言えないこともあり、その克服が鍵となると見られる。（環境関連に関しては別途環境対策のための協力の枠組みが考えられているので、ここでは割愛する）

その際には、**Strength** を活かした方策を考えても、**Figure 2** でも分かるように、その項目数が少なく（4 項目）インパクトも小さいが、**Weakness** を克服する対策ならば、その項目数が多い（9 項目）だけに、そのインパクトも大きく、その分対策も早急に望まれている。

## 第3章 振興政策と実施体制

### 3. 1. 産業振興のための政策・施策と実施体制

第2章の2. 3. において、産業を取り巻く環境として大まかに見た政策・施策とその実施体制であるが、ここで、機関毎に詳細に分析する。

なお、ここで挙げる機関が産業に関係した全ての組織ではないが、代表的なものであることには間違いなく、これらが産業関連の大枠を決定し、過半以上の影響力を持つと考えてもよいものである。

#### 3. 1. 1. 政府機関

##### (1) Ministry of Economy and Trade

2003年7月の省庁再編により、それまでの産業資源省を母体として首相府にあった貿易関連局を統合して出来た新しい省である。これに伴い、各部門の活動の見直しが5月より行われていたが、産業に関する主要な部局としては、以下の Directorate が設置された。

なお、下記の1)~3)、4)、5)~7)はそれぞれ異なる3名の次官 (Secretary of State) の下にある局である。

- 1) Studies, Synthesis, Investments
- 2) Industrial Policy
- 3) Improvement and Monitoring of Business
- 4) Energy Policy
- 5) Bilateral Relations
- 6) Trade Policies
- 7) Export Promotion

1) ~3) はEUとの交渉項目でもある Chapter 15 “Industrial Policy”で義務付けられている局であり、ここを拠点として産業に関する情報収集、分析、政策策定、施策実施という一連の流れを持つ活動を行うこととなっている。

現在のところ、26のプロジェクトが形成されつつあるが(リスト等は未作成とのこと)、この過程においては、企業経営者や労働組合との対話の場を設け、民間セクターからの課題や問題点に関する意見も吸い上げることに留意している。

なお、同省は中小企業の観点からの政策も考慮するものの、基本的には産業全体を

含めた政策の立案、実施に責任を持つ。

## (2) Agency for Small and Medium-sized Enterprises & Cooperatives

省庁再編により従来省として独立していたものが首相府直轄の庁になった。しかし、機能的には全く変わっていない。組織の中で主要な Department としては Policy、Monitoring & Technical Assistant、Internal Trade、Cooperatives の 4 つがあり、その他には経理、人事などのサポート部門がある。現在の職員数は 90 名であるが、中小企業に直接関連した部門では 30 名程がいる。

政策に関しては、現行のものは 2004 年までであり、現在 2004-2007 年の政策を策定中である。また、これに関連して、セクター別分析、地域別分析も行っている。

なお、中小企業に対する優遇措置の代表的なものとしては、グリーン・フィールド・インベストメント総額に対する政府からの 10%の補助金等がある。

## (3) Foreign Investment Agency

同庁は 2002 年 7 月に新たに発足したばかりの首相府の下に位置する組織であり、その前身は各省に分散されていた投資関連部局である。ただし、組織は新しいとは言っても、同庁が発足する前より投資促進には力を入れており、現在ある優遇策等は、ほとんど前身となる各省の部局によって作成、制定されたものである。

具体的な投資優遇策としては、直接投資促進法により 100 万ドル以上の直接投資に対して以下のものがある。

- 1) 利益の海外送金は無制限
- 2) 設備輸入関税の免税
- 3) 操業開始翌月の 25 日まで付加価値税の支払いを延期
- 4) 投資額の 20%分の税控除
- 5) 損失の計上を 5 年まで先送り可能
- 6) 加速減価償却が可能

また、上記優遇策以外にも、例えば工業団地の設置に関しても、工業団地法により上の優遇策に類似した内容が定められ、それ以外に、最大 5 年間の地方税を減税するなどの措置がある。実は、工業団地に関しては、スタートしたのが 2002 年 12 月であり、現在までにわずか 8 ヶ月しか経過していないが、既に全国 37 ヶ所において設立されたことから分かるように、順調な滑り出しを見せている。

全般的に見て、これら投資優遇策は、中東諸国と比較すると見劣りするものの、ブ

ルガリアなど周辺国と比較すると、IMF 等との交渉の兼ね合いから現在のルーマニア政府が取りうる限界に近いものであると考えられ、次のステップとしては、さらなる優遇策の立法化よりも現行法の運用強化が課題となろう。

なお、投資庁としての活動自体は軌道に乗ってきたが、地方自治体レベルで考えると、各県で 2~3 名しか経済担当がおらず、投資を呼び込むためのキャパシティが十分とは言えない。従って、**Regional Development Agency** を活用した、地方の投資促進能力を向上させるプログラム等が今後考慮されていく必要が認識されている。

#### (4) Foreign Trade Center

経済通商省の下部組織である同センターは、企業から上がってくる各種貿易に関する情報への質問に対して対応している他、他国企業とルーマニア企業のマッチ・メイキング、各国で開催される **Trade Fair** への企業参加の仲介、外国からの経済ミッションへの対応といった業務を行っている。

また、貿易実務セミナーも時折開催しているが、その内容としては、スイスにある **International Trade Center** からのサポートを受けて、**e-commerce** 関連（テキスト等の供与も含む）等があり、それ以外にも、コンサルタント派遣による家具・繊維企業を対象にしたデザイン、マーケティング、人事管理に関するアドバイスをを行っている。

#### (5) National Credit Guarantee Fund

1992 年にカナダ政府の技術・資金協力により設立された信用保証基金。中小企業のための公的な金融支援プログラムとしては、この他に中央銀行によるクレジット・リスク管理や銀行人材育成のための **Banking Institute**、輸出入銀行等があり、民間の商業銀行も約 40 行が業務を行っている。

### 3. 1. 2. 民間団体

#### (1) Chamber of Commerce and Industry of Romania and Bucharest

民間の経済団体としては最大規模を誇り、その活動は、各種情報誌の定期的な発行による関連法制度の紹介や、経済全般・各セクターの分析を含める情報提供を中心として、民間セクターの意見を政策に反映させるための政府関係者も招いたセミナー・会議の主催、ビジネス・スクールの運営、ワン・ストップ・ショップの運営等を行っている。

また、その他にも、ルーマニア国内のみならず外国でのトレード・フェアへの参加

等を通じた外国ビジネス・パートナーとの仲介役も果たしているのに加えて、独自の企業分析ツールキットの構築を行い、各企業が EU 内での競争に対してどれくらいの準備が出来ているかを見極めるための簡易診断も行っており、これらプログラムは商工会議所の正式なメンバーになっていない企業も活用出来る。

上記活動の中でも、特にビジネス・スクールは、マネジメント、貿易、流通といった内容で、1週間単位の集中コースから数ヶ月にわたるものまで多様なメニューを揃えている。なお、民間経済団体としては、商工会議所以外に、National Council of Small and Medium-sized Enterprises 等、数多く存在する。

## (2) Incubators

全国に展開されているビジネス・インキュベーターは、UNDP による零細企業向けのものから、米国の大学の協力により設立されたヤシ大学経済経営学部内にある中小企業開発センター、或いは同じくヤシにある Innovation and Technology Transfer Center のような Technology Licensing Organization に相当するものまで数多く存在する。

### 3. 2. 政策・施策と実施体制の課題

前項で確認した関連機関であるが、政府関係の組織については、省庁再編が為されたのが 2003 年 7 月であることから、その施策実施能力については未知数のところが多い。しかしながら、少なくとも、これまでの前身となる組織の実態を考える限りでは、例えば、中小企業協同組合庁は、省であった頃からその政策立案と施策実施の両面においての脆弱性が指摘されており、それは調査団の同庁訪問時における議論内容からも図らずも明らかとなった。首相府の下に置かれることは、つまり重要事項であるがゆえに首相が直轄で管理するということであり、それ程この分野が重要視されていることを意味しているが、どこまでトップ・ダウンで意思決定を行い、少ない人員を効率的に活用して施策を実行するかで今後の評価も分かれるところである。

また、経済通商省の産業関連部局は、想定している活動の方向性という点では期待が持てるが、実施が伴うかどうかについては、やはり危惧するところが大きいと認めざるを得ない。加えて、ブカレスト近郊のみならず地方への政策・施策の伝播という観点からは、地方行政組織の脆弱性がネックとなる。

このように考えると、政策の運用の際には、下部組織である外国貿易センターのような実施機関のみならず、商工会議所を初めとする民間団体のリソースとネットワークを活用した方策を構築し、実施することが求められる。

### 3. 3. 他ドナーの活動

既に産業を取り巻く環境の中でも触れられていることであるが、ここで主要な他ドナーによる産業関連の活動状況を見てみると、概ね以下の通りとなっている。

#### 3. 3. 1. 国際機関

##### (1) EU

最大のドナーである EU は、PHARE、SAPARD、ISPA といったスキームを通じたプログラムを数多く実施しており、1991 年以降の資金累計は PHARE だけでも 14 億ユーロとなっている。産業に関するものとしては産業政策に関する専門家派遣を中心とするプログラムがあったが、これは 2003 年 10 月に終了する予定である。

ただし、産業政策とは言っても、EU 向け Chapter 15 “Industrial Policy” のポジション・パーパー作成への協力であったという意見も聞かれるため、その成果については成功であったと言えるものかどうかは不透明である。

また、SAPARD に関しても、一定比率を自己負担した場合に限っての資金供給であることもあり、そもそも自己負担分を調達できない地域企業などが続出し、合意された金額が現場に行き渡らなかったという問題が生じている。

##### (2) 世界銀行

Country Assistance Strategy を作成した時点では、その後の経済成長を考慮した上で High と Low の 2 つのケース・シナリオを用意していたが、結果的に民営化を含む Enterprise Reform、Financial Sector Reform、社会保障を含む Governance and Institutional Reform への協力を柱とする High Case シナリオを採用した。(総額 10 億ドル程度)

その中でも、Industrial Development Project は 2001 年に終了したが、クレジット・スキームに関しては 1,400 万ドルもの資金が中小企業に行き渡ることなく終わってしまったなど、必ずしも成功したとは言えないものであった。

なお、世銀グループでは、IFC による民間セクターへの投資も、1.7 億ドル程に上っている。

##### (3) IMF

2001 年 10 月に約 3 億 8000 万ドルのスタンバイ・クレジットに合意し、現在までに 4 回のトランシェ (総額 2 億 5100 万ドル) が実施された。第 5 回目に係る協議は、

2003 年秋に行われる予定である。

#### (4) EBRD

中小企業金融を目的とした銀行への出資（8,000 万ユーロ）を含め、1999 年より新たに合計 2.8 億ユーロの資金を拠出した。また、EBRD 版シニア・ボランティア制度とも言える Turn Around Management Programme により、これまで 10 社に対して西欧の引退したビジネスマンを派遣済みであり、2003 年には 6 名がさらに追加投入される。なお、これに準じたプログラムは、オランダ、カナダといった国々も実施している。

#### (5) European Investment Bank

中小企業への Global Loan のために 8.5 億ユーロを拠出している。また、その他民間セクターへの投資も、総額で 23 億ユーロ程になる。

#### (6) UNIDO

食肉、牛乳、野菜・フルーツの 3 食品加工サブセクターの近代化、品質向上のためのプログラムを実施する予定となっている。

#### (7) UNDP

ビジネス・インキュベーターを地方に展開中である。

### 3. 3. 2. 2 国間協力

#### (1) USAID（米国）

マイクロ・クレジット資金供与や銀行セクターへの制度に関するアドバイスなどを実施した。また、政府だけではなく、米国の大学が独自予算でヤシ大学経済経営学部へのビジネス・スクール設立支援のための協力を実施した実績も持つ。

#### (2) CIDA（カナダ）

信用保証基金設立に関する資金・技術協力を実施済みである。



### (3) International Trade Center (スイス)

外国貿易センターでのトレーニングセミナーを実施した。

#### 3. 4. 日本によるこれまでの産業関連協力

##### 3. 4. 1. 技術協力

日本は JICA による技術協力に関しては 1991 年より事業を開始したが、その中心は研修員受け入れ事業であり、国別特設研修として「経済改革努力支援」での経済政策に係る内容を全般的にカバーした。また、「生産システム改善技術」において品質管理と生産性向上に関する研修を行った。しかし、いずれも 2003 年が最終年となっている。その他には、産業政策、中小企業振興、海外貿易振興政策、生産管理といった東欧特設の研修に年間 1~2 名を受け入れていた。

研修以外では、「生産性向上及び品質管理」に関して、旧産業資源省経営情報局に 2003 年 3 月まで 3 年間に渡って長期専門家が派遣された他には、この専門家の活動に付随した短期専門家として 2 名が、それぞれ「生産性診断と現場改善」、「生産性向上とその応用」の分野で各 1 ヶ月間程度、2001 年 11 月から 2002 年 3 月までの間に派遣されたのみである。なお、今回の調査に関連した他協力としては、農産物の「販売・加工」分野での短期専門家が、現在派遣中の「農業協同組合」分野の長期専門家を補完する形で、2002 年 9 月より 2 ヶ月間派遣された。

ところで、市場経済化への間接的な協力とも言える分野として、以下の有償資金協力で挙げるコンスタンツァ港案件と連携する形で、開発調査「コンスタンツァ港開発計画調査」が実施されたのに加えて、これも有償資金協力の鉄道近代化と合わせて、同分野の短期専門家が 2003 年 9 月より 3 ヶ月間の予定で派遣中である。

また、JETRO によるセミナー対応専門家派遣も若干行われており、14 年度は生産性向上がテーマであったが、15 年度は食品加工が主要課題として選定される予定である。

##### 3. 4. 2. 有償資金協力

JBIC による円借款事業としてはインフラ整備が中心であり、これまでに「コンスタンツァ南港整備計画」、「道路整備計画」（いずれも平成 9 年に E/N 署名）の他、平成 13 年には「ブカレスト・コンスタンツァ鉄道近代化計画」について E/N 署名がなされた。

## 第4章 貿易の動向とルーマニアを拠点とした対モルドバ支援の可能性

### 4. 1. ルーマニア貿易の動向

#### 4. 1. 1. 貿易の概観

モルドバとの関係を考える前に、ルーマニアの貿易動向とその課題を整理してみる。まず、2002年の輸出額は13.9億ドル、輸入額が16.5億ドルであり、2.6億ドルの入超であった。ただし、これらを2001年と比較すると、輸出は21.8%増、輸入は14.8%増であることから、その差は3.5億ドル程縮まっている。(数字はいずれも Economist Intelligence Unit, Country Profile 2003 Romania)

Table 1. Commodity Structure of Trade Flows, 2001 (US\$ mil.)

	Export	Import
Machinery & equipment	1,680	3,527
Cars & vehicles	246	735
Mineral products	784	2,237
Chemicals	503	1,218
Clothing & textiles	2,979	2,500
Footwear	982	254
Metallurgical products	1,516	1,138
Furniture & lighting	533	128

Source: National Institute for Statistics

Table 2. Main Trading Partners, 2001 (% of total)

	Exports to	Imports from
Italy	24.9	19.9
Germany	15.6	15.2
France	8.1	6.3
Turkey	4.0	-
UK	5.2	3.5
US	3.1	3.2
Netherlands	3.4	2.1
Austria	3.0	2.8
Hungary	3.3	3.9
Russia	2.8	7.6

Source: IMF, National Institute for Statistics

さて、これらを製品別、国別に見たものが Table 1. と Table 2. である。

これら表からも分かるように、ルーマニアの輸出に貢献しているセクターは軽工業であり、機械、金属も善戦しているものの、繊維の半分程にとどまっている。また、輸入では、機械が飛び抜けて多く、繊維も入超とまではいかななくても 2 番目に多くなっていることは特筆に価する。

従って、繊維製品の輸入先が、人件費がより安いモルドバ等の旧 CIS 諸国というわけではない。これら繊維製品は、まずイタリアからのものが 41% を占め、さらにその半分程がドイツからとなっており、量的には多くはないであろうが、高付加価値のブランド商品である可能性が高い。また、それ以外には、これら先進国の企業から委託を受けて生産しているルーマニア企業が、その原料を輸入していることが考えられる。

#### 4. 1. 2. 主要相手国

次に、主要な貿易相手国を見てみると、やはり EU 域内国が中心であり、ルーマニア輸出の 68.3%、輸入の 58.3% を占めている（数字はいずれも Economist Intelligence Unit, Country Profile 2003 Romania）。なお、近年、EU 以外にブルガリア、トルコといった黒海沿岸諸国との結びつきを強めつつあることも特徴と言えよう。

ところで、税関における実際のモノの流れであるが、2004 年に EU に加盟するハンガリーと 2007 年に予定されるブルガリアとの国境の場合はもちろんのこと、その他のセルビア・モンテネグロ、ウクライナ、モルドバとの国境に関しても、EU との交渉項目である Free Movement of Goods など関連次項に準じた手続きが整いつつある。

また、関税は予定通り引き下げられつつあり、必要機材も独自予算で購入するなど対応しているため、一部で担当官の汚職問題が残り問題視されているが、概ね想定されるスピードで転換が進んでいると言える。

なお、税関手続きに関しては、財務省税関局と商工会議所との共催で、中小企業を対象としたセミナーも開催しており、民間企業も含めたノウハウ向上に対する独自努力も進みつつある。

#### 4. 2. ルーマニア・モルドバ経済関係の現状

##### 4. 2. 1. ルーマニア・モルドバ間

次に、モルドバにとってのルーマニアという観点から考察してみよう。Table 3. ではモルドバの主要貿易相手国とその内訳を示した。これから、まず、モルドバにとって最大の輸出相手国はロシアであり、ルーマニアは第 2 グループに入っているものの、ロシ

アの6分の1程度に過ぎないことが分かる。また、対ルーマニアの内訳に関しては、食品と食用油で50%を超えており、農業関連が大部分を占めている。

次に、ルーマニアからモルドバへの輸出（つまりモルドバの輸入）を見ると、その67%は石油、天然ガスといった燃料が占めている。これは、ルーマニアが中東欧最大の石油輸出国であることを、そのまま反映していると言えよう。ただし、中東欧最大とは言っても、その輸出先は先進国よりも周辺の小国であるということは、小国も購入出来る程度の原油価格でしか売れない原油質であることの表れとも取ることが出来る。

Table 3. Direction and Composition of Trade, 2000 (US\$ '000)

Exports	Russia	Italy	Romania	Germany
Food	46,045	489	9,828	5,069
Beverages & tobacco	129,466	0	2,163	184
Oilseeds	629	247	7,822	11
Machinery & transport equipment	13,554	188	1,072	182
Clothing	105	26,877	229	25,271
Total	208,201	35,716	34,748	34,228
Imports	Russia	Romania	Ukraine	Germany
Food	1,716	5,230	3,945	2,545
Beverages & tobacco	490	2,544	3,673	27,214
Mineral fuels	88,201	80,408	55,022	521
Chemicals	6,677	7,768	10,577	9,313
Paper & manufactures	2,656	6,696	2,193	1,241
Textile fibres, yarn, cloth manufac.	1,536	2,528	594	20,154
Non-metallic mineral manufactures	1,001	3,457	3,879	470
Metal & manufactures	1,644	2,385	9,399	4,091
Machinery & transport equipment	10,990	2,701	7,753	13,093
Total	119,627	119,103	105,551	87,653

Source: Global Trade Information Services

なお、ルーマニアとモルドバの間には1994年以来、自由貿易協定が結ばれており、税関での手続き等には、これまでに特に大きな問題は生じていない。また、この協定はルーマニアがEUに加盟した後も、継続される予定である。

#### 4. 2. 2. モルドバ・他国間

これに関連して、モルドバは、他の EU 加盟予定国やバルカン諸国との貿易もここ 1 年間で急増させており、例えば対ブルガリアは 5.8 倍、対ポーランドは 5 倍、対クロアチアも 3.7 倍にもなっている。これは、モルドバが南東欧安定化協定に加わった影響が顕著に現れた例であると言え、経済面のみならず政治的な安定も経済成長に必要な要件であることを如実に物語っている。

最後に、経済的な観点から考えたルーマニアを拠点としたモルドバ協力であるが、税関等での接点での問題もそれ程大きくなく、両国の経済的つながりも突出したものではないことを勘案すると、その必要性は低いと言わざるを得ない。

#### 4. 3. モルドバ現代史概略及びルーマニア・モルドバ政治関係の現状

##### 4. 3. 1. モルドバ現代史概略

モルドバはルーマニアとウクライナに囲まれる南東欧の内陸国で、ルーマニアとの国境沿いにはプルート川が、ウクライナとの国境付近にはドニエストル川が流れる。両河川に挟まれた地域はベッサラビアとも呼ばれ、文化的にルーマニアと近く、国旗はルーマニア国旗に国章を付け加えたものが使われ、モルドバ語はルーマニア語の地方語ともいわれる。

歴史的にルーマニアとロシアの係争地になってきた地域で、第二次世界大戦後、ソ連邦に編入された。モルドバに居住するのはルーマニア人であるが、スターリンは本国のルーマニア人と離間するため「モルドバ人」という新概念を導入、またモルドバ領の一部とウクライナ領の一部を入れ替えることでモルドバに人工国家の性格を与えた。

ソ連解体の過程で、1991 年 5 月に国名を「モルドバ共和国」に変更し、1991 年 8 月 27 日には独立を宣言した。1991 年に CIS に加盟し、1992 年に実質的に独立した。1994 年に制定された憲法では、私有財産権の保障と自由な市場経済を経済体制の基本とすることがうたわれている。外交は西側諸国、旧ソ連諸国と現実的な外交を進めている。なかでもロシア、ウクライナ、ルーマニアとの関係が重要となっている。

最大の懸案である民族問題では、沿ドニエストル地方に居住するロシア系住民が 1990 年に「ドニエストル共和国」の独立を宣言したことで武力衝突に発展した。1992 年 5 月には同地に駐留するロシア軍がドニエストル側について戦闘が激化した。1994 年 10 月にロシア軍の 3 年以内撤退でロシア側と合意が成立したが、ロシア軍撤退とドニエストル共和国の法的地位をめぐる対立は依然解決していない。現在、OSCE、ロシア、ウクライナの仲介の下、交渉が続けられている。モルドバ南部に居住するガガウス人も同様に「ガガウス共和国」設立を宣言したが、モルドバ政府が大幅な自治権を認めたこと

で事態の收拾が図られた。

#### 4. 3. 2. ルーマニア・モルドバ政治関係の現状

ルーマニアにとって近隣諸国の中でもモルドバとの関係はきわめて重要である。ルーマニアは対モルドバ関係について同一民族、同一言語・文化を有する兄弟国として特別な国として位置づけている。他方、両国の統一は現実的ではないという状況の下、モルドバの独立と主権を尊重するとの基本的な立場を維持すると同時に、経済関係の強化と文化面でのつながり強化を望んでいる。

ルーマニアはモルドバとの関係につき、NATO加盟問題を視野に置きながら関係改善につとめているが、モルドバとの間に政治基本条約はまだ締結されていない。両国間では政治基本条約の締結交渉も進められているが、ルーマニアが「二つのルーマニア人国家」として特別な関係を条約に反映させたいとしているのに対し、モルドバ側は独立した二国間の標準的条約にしたいとの思惑の違いがある。世論調査によればモルドバ国民でルーマニアとの統一を望むものは10%以下の少数派にすぎない。

2001年2月にモルドバ共和国において親ロシアの共産党政権が成立した後は冷却化が顕著となっていたが、2003年4月にブカレストで両国外務省間協議が開催される等歩み寄りが見られる。

#### 4. 4. ルーマニアを拠点としたモルドバ支援の可能性

モルドバに対する経済協力は現在ウクライナ大使館が兼轄しているが、地理的にはブカレスト、キシニョフ間の方がキエフ、キシニョフ間より近く、交通のアクセスがよい。しかし、JICA案件の要請書取り付けなど手続きについてはウクライナ大使館を通して行うこととなることから、現時点では、新規案件発掘などに従事する広域の企画調査員をルーマニアに派遣することは現実的とはいえない。

しかし、開発の問題点で共通する課題を抱えていることや、モルドバのロシア系住民以外はルーマニア語を理解すること、地理的な利便性の良さから第三国研修の可能性や日本での対ルーマニア・モルドバ国別特設研修を立ち上げることは効果的であろう。また現在、ルーマニアに対して行っている「地震災害軽減プロジェクト」でルーマニアに移転した技術をモルドバにも波及させることは有益である。

今後、対ルーマニアだけでは裨益効果が限られていた分野についてモルドバも対象に加えることにより裨益効果が拡大できる案件を発掘できる可能性は高い。

## 第5章 JICA による今後の協力可能性

### 5. 1. JICA 協力の位置づけと方向

ルーマニアの国家開発計画、マクロ経済の推移、産業を取り巻く環境を勘案しつつ、これまでの JICA の取り組みを省みれば、JICA としての協力の方向性はおおよそ見えてくるものと思われる。

まず、これまでは「生産性向上」に代表されるハード面、エンジニアリング部門が協力の中心であった。これについては、国営工場の民営化が始まる前段階においても、幅広く受け入れられ、一定の成果をあげることができた。

しかし、市場経済化がこの10年で相当に進んできており、多くの大型国営企業が解体され民営化が進んでくると、これまでのハード中心の協力では十分に被援助国側のニーズに応えられなくなってきた。今後はこれまでのものに加え、マネジメント、マーケティング、ファイナンス、さらには ISO14001 等のソフト分野のニーズが高まるとと思われる。

さらに、EU 加盟については、2007 年を目標としているルーマニアは、残り4年であり、協力の目標着地点を仮に4~5年後と考えると、それまでに JICA の協力の効果をさらに高め、今後の「援助卒業後のビジョン」(Graduation Programme) を明確に立ち上げる必要がある。

#### 5. 1. 1. 地方への展開

今回の調査で、中小企業振興については、これまでの本邦研修、特に生産性向上(KAIZEN などの生産管理手法)などの専門家派遣の成果が定着しつつあることが感じられた。また、今後はこれら都市部での成果を地方に広めるための仕組み作りが必要であろう。

これについては、専門家派遣での対応や本邦研修での対応では不十分で、商工会議所や大学をこの目的に活用することが重要である。

#### 5. 1. 2. 大学を協力の拠点として活用

Iasi 大学では、米国などからの協力を得て、既に実務者向けのビジネススクールを開講、また、SME 向けのコンサルティングも行っており、相当の実力をつけている。しかし、ルーマニアから見れば、ポーランド、ハンガリーまで進出してきている日本企業、及びその関連の日系合弁企業を、如何にルーマニアに呼び込むことができるかは最大の関心事のひとつであり、この点については JICA への強い期待がある。

一方、わが国の大学においては、(1) 若年層の人口が少なくなってきたことによる



大学の競争の激化、(2) 社会人の生涯教育の場としての大学の役割の増大、(3) MBAに代表されるビジネス、実務志向の高まり、(4) 国立大学の独立行政法人化の動きなどから、大学の国際化が急速に進展している。既に多くのわが国の大学が東欧を調査研究の対象とするのみならず、研究協力を行うための大学間協定を締結するところも現れている。

従って、ルーマニアの大学を今後の協力の拠点として活用することは、わが国の安定的な国内リソースを確保し、今後の援助卒業後の関係強化を図るうえでも援助卒業プログラムとしても有効と思われる。

#### 5. 1. 3. 第三国協力、特に対モルドバ支援の拠点として

援助卒業プログラムとしては、まず周辺の途上国への第三国研修の拠点としての活用が重要である。ルーマニアについては、これまで第三国研修を本格的には行っていないが、今後はこれを強化する必要がある。特にルーマニアとモルドバの国境貿易については、両国が歴史的にもつながりが強く同一の言語を使用することから、特別な自由貿易協定が結ばれており、国境の周辺都市にも税関が設けられ、迅速な通関を行い得る体制が整っており、モルドバの中小企業振興、貿易の振興については、これまでの技術協力の成果の地方への展開のひとつとしても考えられる。また Iasi 大学にも年間 1000 人ものモルドバ人の学生が留学しており、特にルーマニアでの対モルドバ向けの第三国研修は効果的と思われる。

#### 5. 1. 4. シニア・ボランティアのニーズ

中小企業振興については、ルーマニア側はマネジメント等に要望が強く、オランダが派遣したシニア・ボランティアについても高い評価が聞かれた。その他にも、わが国の実務経験を生かせる機会が多々あることが確認されたので、シニア・ボランティアの派遣の可能性について、具体的な受け入れ候補をリストアップすることも可能と思われる。本件については、JICA 本部内 JOCV 事務局とも打ち合わせしながら、今後の派遣実現に向けて JICA ルーマニア事務所を中心に調査をさらに進めることを検討したい。

東欧での中小企業振興分野でのシニア・ボランティアの派遣については、ブルガリアが先行して要望書を取り付けて派遣準備に入っているため、これが参考になると思われる。

#### 5. 1. 5. 企画調査員（経済アドバイザー）の派遣

11月に派遣が予定されている企画調査員について、経済省内にも席を設け情報収集

にあたることが可能な見込みである。経済政策、中小企業政策などについては、政策のみならず、組織などの変更が多々あることから、この可能性について引き続き経済省と交渉を行っていく必要がある。本件はルーマニア側にとっても EU の協力内容を客観的に見られる立場としてのわが国の経済政策アドバイザーへのニーズは高いと思われる。

#### 5. 1. 6. 環境分野での協力

環境分野については、国立環境開発研究所（ICIM）のレファレンスラボとしての機能強化のニーズは高く、これまでの環境関連での協力を総括、集約して、本研究所での協力の可能性を検討する必要がある。わが国としては分析技術向上のための技術移転分野を EU の機材供与などのスキームと協力して行うことも視野に入れつつ協力の可能性を探りたい。特に放射能分析（ウクライナ、ブルガリアの原子力発電所の万が一の事故に備え今後強化が必要とされている）、水質汚染対策（鉱廃水対策を含む）、廃棄物についてはニーズが高い。

#### 5. 1. 7. 本邦研修

今回の調査結果について、「経済改革努力支援」「生産システム改善技術」などの国別特設コースを担当する国内センターに説明を行い、地方都市でのニーズや今後の第三国研修の拠点として活用するための準備、また、モルドバをルーマニアの国別特設に含めることも含めて、内容の見直しを行いたい。

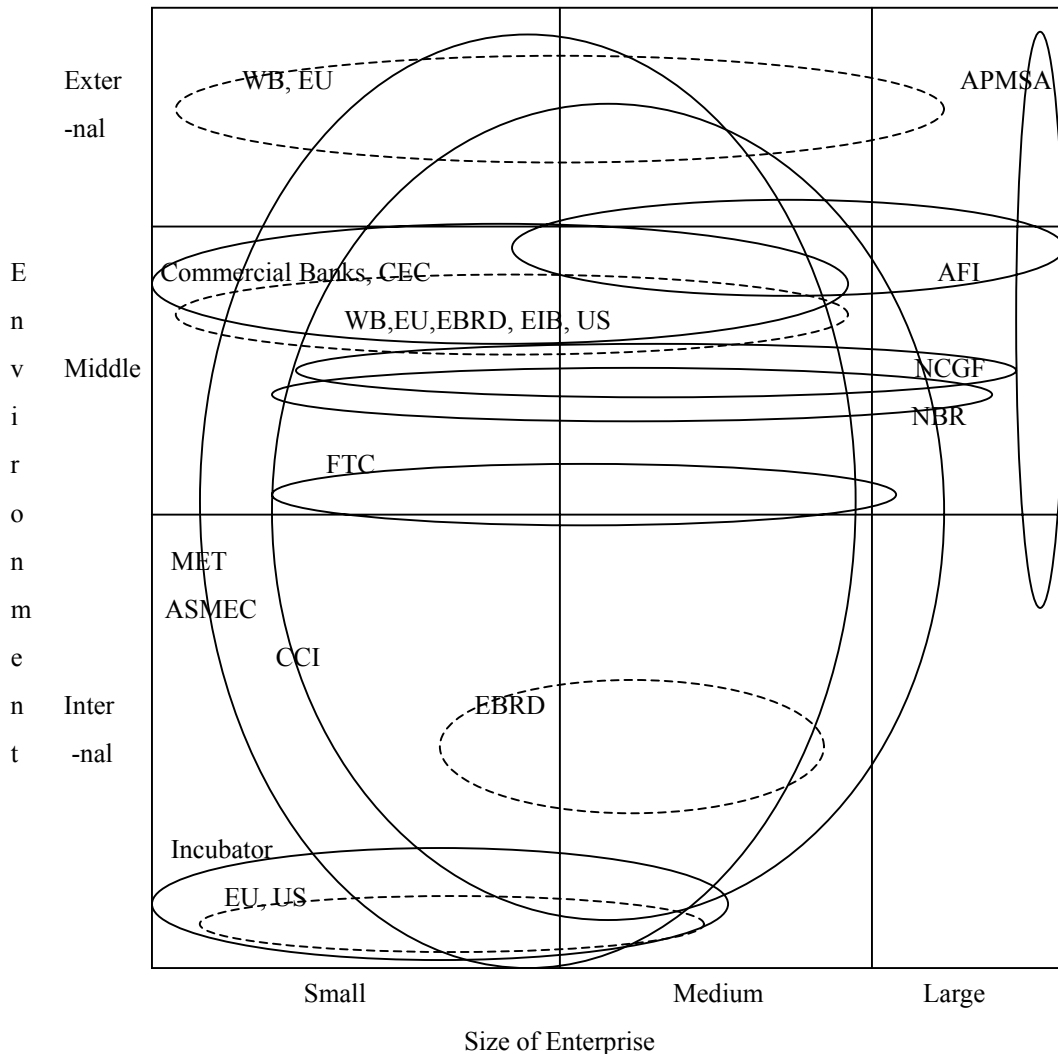
### 5. 2. 日本の協力可能性が高い領域、低い領域

#### 5. 2. 1. 政府機関・他ドナーの活動領域

次に、これまでの考察も考慮に入れた上で、ルーマニア政府だけでなく他ドナーも含めた産業向け機関の活動領域と日本が可能な協力領域を考えてみる。日本以外の機関のそれぞれのプログラムが、内中外部環境と大中小企業のどこをターゲットとして実施された、或いは予定されているのか、その領域を表したのが Figure 3 である。

この図を考えることによって、例えば、日本が参入しても二番煎じに終わらない領域はどこか、各ビジネス環境にどのようなサポートが既に行われているか、或いはまだ何も手が付けられていないか、といったことを考える。

Figure 3. Domain of SME Support



(Source : Various reports and the results of hearing)

Abbreviation :

MET : Ministry of Economy and Trade, ASMEC : Agency for Small and Medium-sized Enterprises and Cooperatives, AFI : Agency for Foreign Investment, APMSA : Authority for Privatization and Management of State Assets, NCGF : National Credit Guarantee Fund, NBR : National Bank of Romania, CEC : Savings Bank, FTC : Foreign Trade Center, CCI : Chamber of Commerce and Industry, WB : World Bank, EIB : European Investment Bank

ここでは、ルーマニア政府関係機関、或いはルーマニア民間団体の活動範囲を実線の楕円で、国際機関など他ドナーの活動範囲を破線の楕円で示した。ここに挙げられた組

織が産業に関わっている組織全てではないが、主要なものであることは確かであり、これらが、民間企業向け施策の大部分を実施している、或いは実施予定であると言っても過言ではない。

## 5. 2. 2. 日本の可能領域

この図を見ると、特に中間環境の領域には多くの楕円が集中していることがわかるだろう。これは先の SWOT 分析の中で、**Weakness** に中間環境に属する項目が無く、**Opportunity** に金融関連プログラムが多く含まれていたことと同義である。つまり、既に多くのドナーによる事業が実施され、ルーマニアに中小企業への融資目的で流入している資金量が、EBRD と EIB だけを見ても 10 億ユーロ以上あり、これに EU と世界銀行を合算すると、日本が他国で実施した中小企業向けツー・ステップ・ローンの供与額を優に上回る。

ここから読み取れることは、中小企業にとって資金調達に関する状況が全て好転したわけではなく、供与された資金が全て有効に中小企業に流れているわけではないが、中小企業金融、信用保証制度、クレジット・リスク管理といった考えられうる施策がほとんど実施されている状況では、日本がルーマニアに投入出来る予算等を勘案すると、敢えて参入する意味が少ないということである。

では、外部環境面ではどうだろうか。これについても、民営化の遅れは、おそらく EU がルーマニアは市場経済が機能していないと 2002 年の **Regular Report** でも述べている最も大きな理由であろうが、残っている企業が通信、電気、銀行といった大型案件ばかりであり、一部、国有鉄道へのアドバイス等を行う以外には、JICA のような技術協力にはそぐわない状況にある。

また、法制度に関しては、ルーマニアが新たに制定する或いは改正する法律が EU 法に準拠している以上、この改正が行われる部分でのグリップは EU が握っていることになり、他ドナーが敢えて参入し貢献出来る余地はほとんど無いと言ってもよいであろう。従って、法制度については、EU を向いている国に対して日本が協力を行う意義は低いと言わざるを得ない。

外部環境面では、かろうじて政策策定の可能性は残るが、とりあえず 2007 年を目標としている EU 加盟まで残り 4 年であり、ひとまずの技術協力の目標着地地点を 4~5 年後と考えると、最終裨益者の企業が、それまでに JICA 協力から派生すると予想される恩恵を受ける可能性はやはり低いと判断せざるを得ない。従って、これに関しても敢えて今参入する必要性があるかどうかは疑問である。

このように考えてくると、内部環境面での対策が残るが、これに関しては **Figure 3** を見ても、経済省、中小企業協同組合庁、商工会議所等によるプログラムの内容や広がりといった濃淡さにもよるが、他ビジネス環境よりもスペースが空いていることが確認出

来る。従って、この領域への協力実施によるルーマニアに与えるインパクトは、他領域と比較して大きくなることが期待出来る。

### 5. 3. 具体的協力案と対応方法

#### 5. 3. 1. ターゲット分野と対応スキーム

最後に、これまでの議論を基に、具体的な協力のための案を考える。まず、内部環境面でも特に主眼を置いて対応を図る必要がある分野として、以下の **Weakness** があった。

- (1) 経営スキル（マーケティング、品質管理等）の欠如
- (2) 市場開拓のための情報が不足

1点目に関しては、中小企業協同組合庁と EU PHARE による調査結果でも、1995 年には企業が必要とするサポート・ニーズの中でもそれ程重要度が高くなく、10 番目に過ぎなかったマネジメント・スキルを習得するためのトレーニング・プログラムが、2002 年には資金不足に次いで 2 番目に必要な事項に躍進するなど、ここ数年よりニーズが高まっている分野でもある。

また、今回訪問した企業の中で、比較的的成功しており、他からのサポートをほとんど必要としていない企業も、引退したビジネス・パーソンがアドバイザーとして派遣され、個別企業に対して指導を行うことについては肯定的に考えていることから、その期待の高さが伺える。

そこで、企業での経営・技術等を担当していたシニア・ボランティアの派遣により、より多くの企業への指導を行う事業は非常に有用であると考えられる。具体的な指導科目としてニーズが高い分野としては、少なくとも政府機関、民間団体も含めたヒアリングの結果を総合すると、経営戦略、品質管理、マーケティングの3つがコアとなると考えられる。

#### 5. 3. 2. 活動拠点

ところで、これらシニア・ボランティアを派遣する際の活動の拠点であるが、本来は中小企業協同組合庁になるべきであろう。しかし、この組織の脆弱性を勘案すると各種セミナーや指導の実施体制に不安が残る。この点で、ルーマニアの民間団体で最大の商工会議所は、既に自前のビジネス・スクールにおけるトレーニングや各種サポート・サービスを実施していることに加えて、多くのメンバー企業を有するネットワークは、地

方でのセミナー実施でも生かすことが出来ると考えられる。

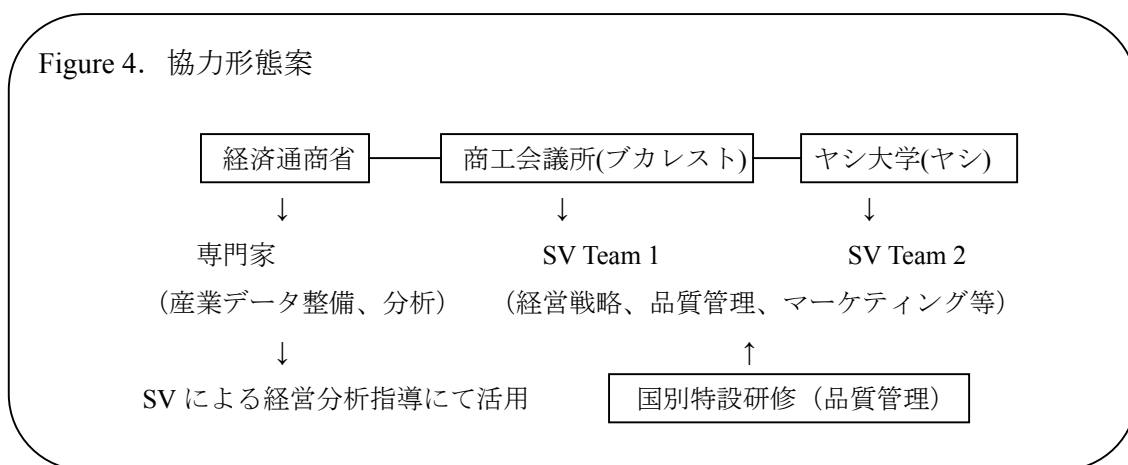
なお、今回訪問したモルドバとの国境に近い地方都市ヤシでは、ヤシ大学ビジネス・スクールが中小企業センターを開設して一部中小企業へのアドバイス・サービスを実施している他、イノベーション・テクノロジー・インスティテュートという民間組織は Technology Licensing Organization の役割を果たしている。そこで、実務と研究の接点という観点からの協力が可能なシニア・ボランティア・チームを派遣することが出来れば、現場に即した協力と若干アカデミックな色彩を帯びた協力という、2つの異なる毛色のアプローチ方法で、多面的な展開が期待出来る。

### 5. 3. 3. その他スキーム

さらに、上記派遣と平行して、産業政策の流れをウォッチし、指導方法に生かすという点からも、ルーマニア経済通商省での情報収集パイプを太くする必要があるが、そのために専門家或いは企画調査員などが頻繁に出入りして、経営指導等に活用できるような産業データ整備と分析を行うことが望ましい。この点で、2003 年秋からは、市場経済化に関する企画調査員が派遣されることになっており、この投入で対応することが現実的な方法として考えられよう。

なお、市場経済化に関する企画調査員には、シニア・ボランティア活動に関しても、各機関間、シニア・ボランティア・チーム間をまとめる全体的なマネジメントなどの調整業務と地方でのセミナーのアレンジと実施について担当することが期待される。

また、上記プログラムを補完する意味から、国別特設研修で既に今年度で終了した「生産システム改善技術」に関するコースを、品質管理といったテーマで継続させることが望まれる。以上の体制を Figure 4 でまとめ、図示した。



なお、指導の実施に際しては、第2章の冒頭に取り上げた、産業政策に盛り込まれて

いる重点分野である食品加工産業といったセクターに、重点的に実施するという方法も可能であろう。

2点目の市場開拓のための情報不足に対しては、直接寄与するプログラムを実施するわけではないが、上記シニア・ボランティアによるマーケティング指導の際に、情報収集チャネルの開拓なども内容に盛り込む他、拠点とする商工会議所への提言という形で、必要情報ソースの開発を議論することで対応することとする。

#### 5. 3. 4. その他分野

ところで、上記経営スキルに関する項目以外に、輸出実務に関する必要性もいくつかの機関で聞かれた。これについてもニーズは高いと思われるが、一方で、今回訪問した企業が成功している要因として考えられるのは、SWOT分析中の**Strength**にも挙げたが、自社のポジショニングを無理して先進国企業のハイエンド製品と競合するようなことはせず、国内でもロー（或いはミドル）エンド市場（つまり相対的に付加価値が低い製品の市場）にターゲットを絞っていることが大きいという点が見られた。

従って、必ずしもルーマニアの中小企業振興が、即輸出振興というわけでもないということが明らかになった。これはルーマニアの2,000万以上というある程度大きい人口がゆえに可能となっているとも考えられる。いずれにせよ、輸出実務に関する指導も余裕があれば実施するに越したことはないが、それが必須であるという状況にはないということである。

以上を勘案すると、貿易に関しては、東欧特設研修等で協力を継続しつつ、そこでの参加者のフィードバックをセミナー開催などにより実現するという形態で、ひとまずは十分であると考えられる。

なお、同じく貿易に関連して、モルドバとの国境における税関手続きなどに対する協力についても、先方のニーズとその逼迫性を勘案すると、第4章で述べたように、現状では日本が対応出来ることは無い。

## 付属資料

付属資料 1. 調査議事録

付属資料 2. 入手資料リスト

付属資料 3. 調査スケジュール



## 付属資料 1. 調査議事録

### JICA ルーマニア事務所

日時：2003年8月27日（水）9：00～9：45

ルーマニア側出席者：古川洋 所長

日本側出席者：内田団員、舟橋団員

議事録作成者：内田

（面談要旨）

調査団訪問概要を説明した。SV 派遣について事務所はルーマニア側の環境整備を必要としており、体制が整えば積極的に派遣の可能性を探りたいと考えている。

（所感）

SV 派遣を実施するにはルーマニア側の体制および JICA ルーマニア事務所の体制などに多くの問題が残っている。SV を派遣する際は調整員が必要である。

（面談記録）

1. （内田より）本調査団の調査目的と経緯について説明した。
2. （古川所長より）今年度、内田が日本に帰任したため、事務所の人員が削減され、技術協力に専属で取り組む者がいないため、困っていたところ、時宜を得た、調査団の派遣を大変嬉しく思っている。要望調査説明会を6月に行ったが、ルーマニア側より何の返答もない状況である。JICA からある程度、働きかけないとルーマニア側は動かない状況であり、本来ならば、事務所が行わなければならないことを調査団に来ていただき短期間でも調査をしていただき、案件発掘を行っていただけることはありがたい。実際、来年度は「ネタ切れ」状態で大変懸念をしていたところである。
3. （内田より）JICA 本部のシニアボランティア課はSV の新規派遣対象国を拡大したいと考えている。東欧は比較的治安もよく、また熱帯の病気もないため、SV 派遣に適しているとの意見も多い。技術協力の投入は限られている状況でありSV と連携して協力の可能性も今次調査において考えたい。

（古川所長より）SV を派遣について、ルーマニアは既に大使館から外務公電で東京の本省に投げられているが、ルーマニア側に多くの問題が残っている。技術協力協定も結ばれておらず、また青年海外協力隊派遣取極についても効力がないとのことをルーマニア側が主張している状況である。このような状況の中、SV 派遣取極を結ぶのはきわめて困難である。またA1の効力もうたがわれている中、滞在の資格を証明することができない事態が発生しないとはいえない。これらの問題を解決しない限り、日本側が派遣をしたがっても、受け入れの状況が整備されているとは言えない状況である。これらの問題を解決し、受け入れ環境を整備しなければならないという課題が残っている。

## 在ルーマニア日本大使館

日時：2003年8月27日（水）10：00～10：45

大使館出席者：好井正信 一等書記官

飛林良平 三等書記官

日本側出席者：黒川団長、内田団員、舟橋団員

議事録作成者：内田

入手資料：経済通商省関連新聞記事

（面談要旨）

調査団訪問概要を説明した。市場経済化支援についてはJETROとのデマケーションが必要である。来年は選挙の年なのでルーマニア側の体制が再度変わることが懸念される。

（所感）

大使館と連携し、時限的な援助の中、現時点で優良案件を発掘することが重要である。ODAタスクフォースの中でルーマニア側の要請を汲み取ってもらいたい。

（面談記録）

1. （内田より）本調査団の調査目的と経緯について説明した。特に、JICAはルーマニアのEU加盟が想定されている2007年までは現在の投入量を維持する予定であり、5年の期間が残っている現時点で協力を行うことは重要である。今次調査団派平成16年度案件の市場経済化支援分野での優良案件発掘を目的としており、技術協力は投入量が限られているのでSVとの連携事業も考えている。またモルドバ支援についてもルーマニアを拠点とした協力の可能性について考えている。
2. （好井書記官より）
  - （1）EU加盟は2007年とも2010年ともいわれているが、2007はルーマニアの目標として設定されている。2007年後に加盟できなくてもそれまで技術協力は続けるのか？  
（内田より）状況を見ながら判断することとなろう。
  - （2）市場経済化支援については、民営化庁がJETROとともに行ったデュッセルドルフ投資促進セミナーのような支援と連携していくあるいは役割分担をすることが重要と考える。市場経済化支援分野では国営企業の解体が大きなテーマであり、特にエネルギーセクター、金融セクターでの民営化を進める必要がある。国営企業を解体する際に雇用促進のため中小企業振興に取り組むケースが見られ、米国やUNDPなどもこのような協力を行っているので日本独自でやっていくのかということも精査しなければならない。
  - （3）ルーマニアは中小企業の占める割合も少ないし、中小企業が発展する素地もない状況である。中小企業振興分野でSVをうまく活用することは有益と思うが専門家との役割分担を明確にする必要があるだろう。
  - （4）省庁再編について、元の産業資源省は経済通商省になった。経済通商省の中の通商部門に通商担当大臣として元首相府経済担当補佐官のデジマレスクが就任した。

ルーマニア人労働党のチェルネイ大臣が率いる中小企業省も首相府の中の中小企業庁という位置づけになった。このように組織は変わったが依然としてその機能について役割分担が明確にできている状態ではないようである。また、来年は選挙の年であり、選挙結果次第では、人の入れ替わりが予想される。

- (5) モルドバ支援については外務省の都合と JICA の都合は違うことについて理解している。旧ソ連が解体した際にモルドバをルーマニアが見ることにならなかった理由は基本的に旧ソ連の国々で大使館が設置されなかった国についてはロシア大使館が見ることとしたが、全ての国を見ることができないのでウクライナ大使館が見ることとなった敬意がある。またモルドバにはロシア系住民、ルーマニア系住民で構成されており、政治的な理由も多分にあった。どちらが見るのが都合がよいかは、JICA の問題である。キエフからキシニョフへの定期便は飛んでいないが、ブカレストからは定期便が飛んでいる。ウクライナからモルドバに入る際に通過しなければならない沿ドニエストル地域を通らなくてもよいという観点からもルーマニアから国境を越える方が都合はよいだろう。モルドバは欧州の最貧国のひとつであり、リスクを要請し、デフォルト状態であるように一筋縄ではいかない国であるのでまだ円借款という話になるのは先の話であろう。EU 加盟交渉を行うかどうかはまだ先の話である。ルーマニアはそれでもモルドバを EU の方に向かせたいと考えている。
- (6) 市場経済化支援は農業や環境とちがい技プロ化がしにくい。世銀の日本基金からの協力でルーマニアでは農業の灌漑プロジェクト（8 千万ドル）を行ったが、そのうち水利組合のレジスレーションの部分はオランダが受け持っている。他のドナーと協力しながらうまく役割分担を行いつつ、協力ができないものだろうか。
- (7) ビジネスインキュベーターの協力について、米国は米国企業の進出を促進するような協力を行っている。

3. 調査終了後に調査結果を報告する予定。

## 市場経済化支援分野議事録

### Ministry of Economy and Trade

日時：2003 年 8 月 27 日（水） 11：00 ～ 12：00

ルーマニア側出席者：

Mr. Andrei Grigorescu (Secretary of State)

Mr. Tudor Irimescu (Deputy General Director, General  
Directorate Syntheses, Strategies, Industrial policy,  
Development Programs)

Mr. Mihail Puiu (General Division for Cooperation and  
Investment)

Mrs. Neacsu Paulima (General Directorate Syntheses,  
Strategies, Industrial policy, Development Programs)

Mr. Constantin Ioanitescu (Program Manager, S.C.

Termoelectrica S.A. 他 1 名

日本側出席者：内田団員、舟橋団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：Romanian Industry –Industrial Fields and Investment Opportunities 2003

Investment projects in the Energy and Industry Field

(面談要旨)

産業・中小企業振興に関するルーマニア側の方向性を確認した上で、協力そのものに関しては必要であるとの共通した認識を持つに至った。また、協力の具体的な内容についても想定される案を説明した上で、2度目の協議で詳細を詰めることとなった。なお、その他分野としてルーマニア側より提起されたエネルギー関連の F/S 調査に関しては、JBIC との協議の上で検討することとした。

(所感)

先方の考えている今後の方向性が、予想以上に調査団側が想定していた内容に近かったため、具体的な協力案の検討にまで入り込んで意見交換出来た。先方は自発的に中小企業庁との意見交換も行うとのことであり、2度目の協議では具体案を確定させることも可能であろう。

(面談記録)

1. 同省は 2003 年 7 月の省庁再編により、Ministry of Industry and Resources が母体となって誕生した省である。これに伴い、各部門の活動の見直しが 5 月より行われていたが、産業に関する主要な部局としては、以下の Department が設置された。

Industrial Policy

Resource Policy (Energy)

Business Environment

Foreign Trade

Industrial Policy は EU との交渉項目でもある Chapter 15 “Industrial Policy”で義務付けられている局であり、ここを拠点として産業に関する情報収集、分析、政策策定、施策実施という一連の流れを持つ活動を行うこととなっている。

2. 現在のところ、26 のプロジェクトが形成されつつあるが(リスト等は未作成とのこと)、この過程においては、企業経営者や労働組合との対話の場を設け、民間セクターからの課題や問題点に関する意見も吸い上げることに留意している。
3. 中小企業はルーマニア産業を形成する重要な存在であり、例えば自動車産業においては、既に進出している Renault や Daewoo には、それぞれ 260~280 社の中小企業が部

品を製造・供給している。従って、今後も外国からの直接投資を促進するためにも、その振興が必要であるとの認識は政府内でも一致している。また、これに関連した工業団地も設置されつつある。

4. 産業・中小企業振興に関する他ドナーの動きに関しては、世銀（IFC 含む）を初めとして協力が行われてはいるが、例えばドイツ政府からの協力は木材加工産業に限られたものである。従って、省庁再編後求められている上記一連の活動をカバーするための協力は少なく、データ整備・分析といった前段階的な内容も含め日本からの協力を期待している。
5. 上記内容を考慮した上で、産業・中小企業振興のための想定されるプログラム案に関して、調査団側より4パターンを説明、翌週までにルーマニア側がこれに対するコメントをまとめ、再度協議を行うこととなった。  
また、2度目の協議の場で、内容的に双方が合意した場合には、現在進行中の要望調査スケジュールに乗ることが出来るよう、要請書の作成に関しても併せて調査団側よりアドバイスすることとなった。
6. また、中小企業以外の分野ではエネルギーを重視しており、京都議定書にも関連したプロジェクトとして、国営企業のリハビリテーションに関して JBIC からの資金供給が検討されている。このため F/S 調査の実施が求められているが、そのノウハウに関して JICA の協力を検討してもらいたいとの申し出があった。これに関しては、調査団が帰国後、JBIC 担当者と協議した上で、対応を考えることとなった。

## **Ministry of Economy and Trade**

### **Department for Foreign Trade**

日時：2003年8月27日（水） 13：00～14：00

ルーマニア側出席者：Mr. Mihai Burghel (Director, Asia Dept.)他2名

日本側出席者：内田団員、舟橋団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：無し

（面談要旨）

貿易実務に関連した国別特設を設置する方向で、貿易振興に関する協力を実施していくべく、先方が用意するメモを基に、再度協議することとなった。

（所感）

国別特設を地域特設として実施すれば、モルドヴァからも研修員を受け入れることが可能となろう。

（面談記録）

1. これまでに外国貿易省、商業省、外務省、首相府とその存在する組織を度々変えられてきた貿易関連局は、2003年7月の省庁再編により経済通商省に組み込まれること

となった。ただし、その役割は再編後もほとんど変わりなく、貿易に関する政策の策定と2国間貿易の推進を担当している。

また、日本のJETROに相当する業務を行うForeign Trade Centerは、同部局の下部組織という位置づけである。

2. 貿易促進、特に輸出を妨げている問題点としては、何よりも企業における関連貿易知識の欠如が挙げられる。例えば、そもそも輸出を行う外国のパートナーをどう探すかといった情報へのアクセスから、具体的な必要手続きをどう進めるかなど、実務を学ぶ機会がほとんど無い状態である。従って、経営者を主なターゲットとしたトレーニングにより、実務知識の習得が求められているが、このための講師派遣などはどうかとの意見がルーマニア側より提起された。
3. JICAとしては、輸出振興の専門家派遣により実施できる内容は、専門家の派遣元等を考慮すると、国内企業のダイレクトリ作成や投資情報整備など、既にルーマニア側が独自に行っているような内容に落ち着く可能性が高いことを説明した。その上で、例えば国別特設研修により貿易実務に関する研修を実施し、この研修を受けた人材が、帰国後、経営者に対して講師として指導出来るような形態にもっていくことが望ましいのではとの調査団側より先方に示し、概ね受け入れられた。

これを受けて、今週中にルーマニア側が希望する研修内容に関する1ページメモを作成し、それに基づいて翌週に再度協議することとなった。

### **Chamber of Commerce and Industry of Romania and Bucharest Municipality**

日時：2003年8月28日（木） 9：00～11：00

ルーマニア側出席者：

Mr. Stefan D. Popa (Vice President)

Mrs. Ancuta Conta (EU Affairs Manager, Foreign Relations Dept.

and European Integration Office) 他2名

日本側出席者：内田団員、舟橋団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：Romania your Business Partner 2003, Doing Business in Romania, Economic Panorama Romanian Investment Partnership System, Industrial parks in Romania, Romanian Insight, Economic Messenger

(面談要旨)

JICA 協力に対しては、既存のビジネススクールを通じた講師派遣など可能性は十分あるが、商工会議所のネットワークを使って終わりというのではなく、プログラム運営にも同組織を積極的にインボルブすることが望まれる。

(所感)

非常に多様なビジネスサポートのためのメニューを取り揃えた組織であり、かなりしつ

かりしている。JICA が協力を行うとしても、講師の養成や地方でのセミナーなど、まだ十分に実施されていない内容を考える必要がある。

(面談記録)

1. ルーマニア商工会議所の活動は、各種情報誌（収集資料参照）の定期的な発行による関連法制度の紹介や、経済全般・各セクターの分析を含める情報提供を中心として、民間セクターの意見を政策に反映させるための政府関係者も招いたセミナー・会議の主催、ビジネススクールの運営、ワンストップショップの運営等を行っている。また、その他にも、ルーマニア国内のみならず外国でのトレードフェアへの参加等を通じた外国ビジネスパートナーとの仲介役も果たしている。  
特にビジネススクールは、マネジメント、貿易、流通といった内容で 1 週間単位の集中コースから数ヶ月にわたるものまで多様なメニューを揃えている。（調査団は協議後、同建物内で開催中の講義を見学し、翌週にブカレストの別地域にあるビジネススクールを視察することとなった）  
また、独自の企業分析ツールキットの構築を行い、各企業が EU 内での競争に対してどれだけの準備が出来ているかを見極めるための、簡易診断も行っている。  
なお、上記の各種プログラムは、商工会議所の正式なメンバーになっていない企業も活用出来る。
2. 商工会議所メンバーのうち 90%以上を占める（国内全体では 96%以上）中小企業の抱えている問題としては、まず内部環境面では資金の不足が挙げられるが、その他にも経営スキルの欠如も重大であり、ビジネススクールを開催しているのもそのためである。  
また、外部環境面では、各種手続きに時間がかかるなどビュロクラシーの問題と、一部税関等で袖の下を要求することにも見られる腐敗が深刻であり、公平な競争の妨げとなっている。さらに、高い税率（法人税 25%）も、企業経営の重荷となっている。
3. JICA からの協力が得られるのであれば、ビジネススクールにおける講義の中でも現状では手薄となっている、ビジネスプラン策定、マーケティング、IT 活用といった実務に直結した分野で、専門家等がセミナー・講義等を行うことを望んでいる。また、それに加えて、コンスタンツァ近郊に、これらコースの講師を養成する施設があるのだが、ここで将来的な講師・指導者の育成も実施されることが望ましい。  
なお、他国からの産業関連事業の実施の際には、商工会議所が多く企業とのネットワークを有することから協力を要請されることが多く、実際に他ドナーによる協力を商工会議所が直に受けている例としては、EU Twinning Project による輸出振興コースへのドイツ人講師派遣がある。
4. 調査団より、上記希望協力内容に対応するには、専門家だけではなく、シニアボランティアのスキームを活用する可能性について説明し、セミナー講師としてだけではなく、商工会議所のワンストップショップにおける商工相談といった形態でも協力が

考えられるといった案を紹介した。

5. なお、正式な要請書は省庁から提出されるとしても、実質的にこれらシニアボランティアを商工会議所が受け入れて活動することが可能かどうかを確認したところ、前向きに検討する用意があるとの回答を得た。ただし、その際には、ルーマニア政府との協議内容について、商工会議所側に知らされない状態におかれると、単に使われて終わりという感も拭えず、逐一その動きを知らせるなど、積極的にインボルブしてもらいたいとの意見が先方より出された。

### **World Bank Romania Office**

日時：2003年8月28日（木） 11：15 ～ 12：00

ルーマニア側出席者：

Mrs. Doina Visa (Operations Officer, Infrastructure and Energy Unit)

Mr. Sorin Teodoru (Consultant)

日本側出席者：舟橋 団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：Project Portfolio Romania

(面談要旨)

2年前に終了した中小企業金融に関する世銀プロジェクトは成功とは言えないものであったが、その後同分野をめぐる状況は好転しつつある。また、信用保証制度もある程度機能しているが、地方企業が恩恵を受けるための次の方策が必要である。

(所感)

金融に関しては、問題が無いわけではないが、他ドナーも力を入れている分野であり、予想外にリスク管理についても中央銀行が乗り出しているため、日本が参入できる余地は非常に少ないであろう。

(面談記録)

1. 世銀の中小企業向けプロジェクトであった Industrial Development Project は 2001 年に終了したが、クレジットスキームに関しては 1400 万ドルもの資金が中小企業に行き渡ることなく終わってしまうなど、必ずしも成功したとは言えないものであった。現在も EBRD 等から中小企業金融のための資金が出ているが、資金流通量は昨年比で 33% 増加するなど、ポジティブな傾向も見られる。
2. また、中央銀行内には Credit Risk Bureau が設立され、2 億レイ以上の貸付に関する全ての貸し倒れ等の情報がデータベースとして整備されつつある。これにより銀行が貸付を行う際の審査に役立てられることとなり、中小企業金融のための環境は整いつつあると言えるだろう。
3. 信用保証基金に関しては、カナダの資金・技術協力により 1992 年に設立され、ある程度軌道に乗ったとも言える。しかし、窓口がブカレストにのみ存在するため、実質的



に地方企業がその恩恵を受けることはほとんどない。

4. 世銀は現行の **Country Assistance Strategy** が作成された際には、経済成長が順調に進んだ場合と進まなかった場合を想定して、2つのシナリオを用意していたが、結果的に順調に進んだ場合のハイ・シナリオを採用した。これに続く新たな **Strategy** は来年作成されることになっているが、経済関連で新しい項目としては、住宅整備のための協力等が盛り込まれることとなろう。

### **Ministry of Public Finance**

日時：2003年8月28日（木） 13：00～13：30

ルーマニア側出席者：

Mrs. Monica Jon (Director, General Custom Directorate)

Mr. Octavian Flesariu (Head of Division, Customs Integration and  
International Affairs)

Mrs. Andrea Birsan (Customs Expert)

日本側出席者：舟橋団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：無し

(面談要旨)

税関に関する限り、対モルドヴァも含めて特に問題はなく、EU以外の国からの協力は考えていない。

(所感)

そもそもルーマニアにとって、モルドヴァとの貿易自体がそれほど重要ではない状況の中で、ルーマニアを拠点としてモルドヴァからの輸入を促進するといったことはあまり意味がないのかもしれない。モルドヴァの輸出促進を行うならば、やはりモルドヴァに主体を置いて、ルーマニアのみならず他国も視野に入れた協力を行うべきであろう。

(面談記録)

1. ルーマニアとモルドヴァの間には自由貿易協定が結ばれており、税関での手続きには特に大きな問題は生じていない。
2. また、その他の国との間においても、関税は予定通り引き下げられつつあり、EUからの協力はもちろん受けているものの、必要機材も独自予算で購入する等対応している。従って、他国からの技術協力等については、こと税関に関する限り、今のところ必要性を感じていない。
3. 財務省内でも他部局で JICA への協力を要請したいと考えているところがあるかもしれないが、JICA に関する情報を省内で共有するとの提案が先方よりなされた。

## Foreign Investment Agency

日時：2003年8月28日（木） 14：15～15：00

ルーマニア側出席者：

Mr. Robert Donose (Counsellor)

Mrs. Iustina Ciobanu (Expert)

日本側出席者：舟橋団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：Investor's Guidebook 2003, Investment guide Romania, Brochure of agency,

### Industrial Parks in Romania

(面談要旨)

投資庁自体は発足後1年しか経過していないものの、その活動は軌道に乗りつつあり、JICA 協力は地方自治体におけるキャパシティビルディングの方が、効果が高いものとなるであろう。

(所感)

意外にしたたかに投資促進を推進しつつあるとの印象を受けた。従って、投資促進専門家がた国で行っている内容を考えると、この分野に関して日本の協力が参入できる余地は少ないであろう。

(面談記録)

1. 外国投資庁は2002年7月に発足したばかりの首相府の下に位置する組織であり、その前身は各省に分散されていた投資関連部局である。ただし、組織は新しいとは言っても、同庁が発足する前より投資促進には力を入れており、現在ある優遇策等は、ほとんど前身となる各省各部局によって作成、制定されたものである。(具体的な投資優遇策は収集資料を参照)
2. ルーマニアとEU加盟に関してほぼ並んでいるブルガリアは、投資促進のための優遇策をEUからの指示により避ける傾向にあるが、ルーマニアは少なくとも2005年までという年限の間は、積極的に進める予定である。これはハンガリーやポーランドも行ってきたことであり、これにより加盟交渉が遅れるとは考えておらず、逆に投資をより促進することが、市場経済化をより進めることになるとの認識を持っている。  
また、優遇策以外にも、例えば工業団地の設置に関しては、スタートしたのが2002年12月であり、わずか8ヶ月しか経っていないが、既に全国37ヶ所において設立されたことから分かるように、順調な滑り出しを見せている。
3. 投資促進に関するJICAの協力に関しては、投資庁としての活動自体は軌道に乗ってきたため、特に必要としている項目は今のところない。しかし、地方自治体レベルで考えると、各県でせいぜい2～3しか経済担当がおらず、投資を呼び込むためのキャパシティが十分とは言えない。従って、Regional Development Agencyを活用した、地方の投資促進能力を向上させるプログラムは意味があるのではとの見解が先方より示された。

## 日本コンサルタント (Nicon)

日時：2003年8月28日（木）14：30～15：50

面談者：元光洋ルーマニア社長 堀 肇

日本側出席者：内田 団員

議事録作成者：内田

入手資料：Nicon 概要

（面談要旨）

モルドバ貿易について情報収集を行った。ルーマニアで駐在経験のある有識者をつのり設立したコンサルタント会社である Nicon 社の概要について聴取した。数々の新しい取り組みについて教示してもらった。

（所感）

古川所長の計らいで急遽訪問することとなった。ルーマニアでのビジネスに対する発想が新鮮であった。モルドバ貿易はC I S諸国市場を向いていることが分かった。

（面談記録）

1. （内田より）調査団訪問の趣旨を説明するとともに、モルドバ貿易についてお尋ねしたい旨述べた。
2. （堀社長より）
  - （1）ルーマニアからモルドバをターゲットにしているルーマニアの会社は最終的にはロシア市場を見ている。モルドバからはロシアに対して輸出がしやすい状況になっている。一般にモルドバ人はスターリン時代に民族融和が進められ、ロシア系、ルーマニア系の融和が進んでいるが、それでも約8割が、ルーマニア語を話す。ルーマニアの言葉を話す人は結局ルーマニアをひいきにするのでルーマニア人にとってのビジネス環境は悪くはない。モルドバにはワイン以外何もない。生産したワインの6割はロシアに行く。ブレジネフ時代に作ったワインケラーは車で入っていくが何キロと奥が深い。1億から2億本あるといわれている。
  - （2）モルドバの人件費はルーマニアの約半分であるが、デンソーや光洋のような企業は安い人件費だけではだめでEUに入って安定した環境、制度が整ったところでビジネスをするほうがより望ましい。もちろんダイヤモンドチップや鋼材のための油などを調達しなければならないという条件も重要である。しかし、たたんで、次、たたんで、次と人件費の安いところに移るいわゆる「キャラバン工場」のような企業（投資規模が少なく、例えば自動車の手作業でしかできないような小さな部品を作るような会社）であればモルドバに進出できるであろう。キシニョフ市内は電気ガスの供給とも安定している。
  - （3）通関に関してはルーマニアよりよい。キシニョフ市内には街中にフリーゾーンがある。日用雑貨などはそこからロシア、ウクライナに行く。その倉庫はキャパシティが大きい。ルーマニアからはたばこなどの嗜好品が多く輸出されている。

- (4) モルドバにはこれといった産業がない。ドイツの下請けで冷蔵庫を生産している工場を見たことがあるが、日本人が見るとおもちゃのような工場である。
- (5) 現在政府はロシアよりであるが、キシニョフ市長はルーマニアよりで、EU を向きたい、ルーマニアを向きたいと考えている。キシニョフ市内には日本料理店もある。ロシア人がオーナーで立派なつくりである。
- (6) ブカレストからキシニョフは毎日 1 便定期便が飛んでいるし (40 分で着く)、車でも約 5 時間で着く。ヤシからは 1 時間半しかかからない。招待状は必要だが、入国ビザも空港で取れる。
3. 日本コンサルタントの仕事は日本ルーマニアの経済発展のために、日本からの企業進出、および進出後に直面する諸問題の解決補佐などコンサルタント業務を行っている。7月に営業を開始したばかりである。まだ始めて間もないが、今後のクライアントである光洋ルーマニアに対しビジネスサポートを行っている。山九運輸株式会社よりルーマニア進出について相談にのっている。JBIC よりルーマニアに進出している 9700 社のドイツの製造業に対してその立地条件について調査依頼が今後ある予定である。また、慶応大学の建築学科の先生がモルドバ地方の修道院修復のために建築家安藤氏とともに修復センターを建てる予定であるが、その資金管理を依頼されている。ウィーンで製造しているゲームソフトをルーマニアでパッキングし、ジョルジュウの自由貿易ゾーンから全欧州に向けて輸出している、インクバトールという会社があり、その支援も行っている。また現在考えているのが、飲み水をくみ上げるまわりの農家などに対して浄化槽をつける話である。これに関しては政府が補助金をだすことを望んでいる。浄化槽は安いもので 390 ユーロ、7-8 人用で約 1000 ドルである。現在の垂れ流しをやめないと飲み水などが危険な状態になる。

### **Delegation of the European Commission in Romania**

日時：2003 年 8 月 28 日 (木) 16:00 ~ 17:00

ルーマニア側出席者：

Mr. Mihai Dumitru (Team Leader – Agriculture & Internal Market)

Mr. Cristian Butuman (Task Manager – Industrial Policy)

日本側出席者：内田団員、舟橋団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：

(面談要旨)

産業政策に関するプロジェクトは間もなく終了し、おおむね目標は達成出来たが、C/P 側のミドルマネジメントの不在など、実施上の問題も多々見られた。

(所感)

経済通商省との協議の場で、今回のプロジェクトの成果であるはずの政策が明確に示さ

れなかったこともあり、政策支援の成果については、必ずしも先方の評価を鵜呑みには出来ないと思われる。

(面談記録)

1. EUによる Twining Project 産業政策は、英国人専門家を中心として実施され、2003年10月に終了予定である。これまでに各種セミナーを政府関係機関のみならず商工会議所とも共同で行った他、競争力分析のためのベンチマークの構築などに関して活動が行われた。担当者としては、概ね目標を達成出来たと考えている。
2. ただし、目標はある程度達成出来たとは言っても、省庁側の C/P のコミットメントに関しては、必ずしも十分であったとは言えず、また、幹部クラスとテクニカルスタッフのレベル間での意思疎通が行われにくい体質にあるため、ミドルマネジメントの不在による、プロジェクトの実施体制の不備は否定出来ない。
3. このような技術協力以外にも、産業関連では無償やクレジットスキームによる資金供与を行っており、食品加工産業といった分野に対しては、SAPARD を通した地域インフラの整備や市場開発に従事してきている。  
しかしながら、SAPARD 資金については、ルーマニア側企業・農家による自己負担の比率が 50%と高いため、予想以上に資金が活用されず、満足する結果を得られていない。従って、現在、この比率の変更による自己負担の軽減措置を、ルーマニア政府から EU に対して要請中である。
4. なお、産業政策関連のプロジェクトはひとまず終了し、新たにこれを受けた継続的な案件は予定されていない。

### **JETRO Bucharest**

日時：2003年8月28日(木) 17:30～18:30

先方出席者：Mr. Hiroyuki Nara (General Director)

Mr. Anton Andreescu-Bembea (Economic Director)

日本側出席者：内田団員、舟橋団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：Synthesis – Foreign Trade – Fruit and Vegetable Market

(面談要旨)

中小企業向けの協力にしても、ブカレストでは既に数多くのプログラムがあり、飽和状態とは言わないが、同じお金をかけるならば地方で実施する方が効果は大きいと思われる。

(所感)

地方展開をすべきという必要性和、言葉の面からもシニアボランティアを地方に送ることの困難さという 2 つが、どこで接点を持つことが出来るかで、協力が可能かどうかも見えてくると思われる。

(面談記録)

1. ルーマニア農業に関しては、EUのSAPARDからも資金が入り、活用出来るような状況にあったにもかかわらず、自己負担比率の関係もあり、活用されていない。一方で、マイクロ・ローン等の申し込みは殺到し、資金を得られない農家等も数多くいる。従って、このような資金配分という課題を解決する必要がある。(農業全般についてのプレゼンテーションが行われたが、内容は収集資料を参照)
2. 農家に限らず、中小企業という観点から見ても、ルーマニアではブカレストにはノウハウを習得するためのコースを初めとして様々なリソースが既に存在するが、地方にはそういった恩恵がほとんど行き渡らない。従って、協力を行うには、地方の活性化といった観点で進める必要がある。
3. JETROでは短期専門家の派遣も行っているが、昨年度はForeign Trade Centerの活動に絡めた輸出振興のためのセミナーを行った。今年度は、まだ確定ではないが、食品加工に関する全般的な経営・技術セミナーのための専門家が派遣される予定である。なお、専門家の分野は東京サイドで決定することであり、現地事務所に決定権は無い。
4. 商工会議所はルーマニア企業とのアポが必要、セミナーを開催するといった場合に、よく協力してもらっているが、基本的に信頼出来る組織である。なお、その他の民間企業団体としては、National Council of Small and Medium EnterprisesやNational Council of Private Enterprisesといった組織もあるが、商工会議所と比較すると小規模で、共同で事業が行えるかどうかについては未知数である。

### 在ルーマニア・モルドバ大使館

日時：2003年8月29日(金)9:30～10:15

面談者：Lilia RUSSU Consilor Economic

日本側出席者：舟橋団員、内田団員

議事録作成者：内田

入手資料：貿易統計に関する資料

(面談要旨)

モルドバ貿易が拡大傾向にあることが確認できた。ルーマニア・モルドバ貿易関係についてモルドバ側は積極的に関係を強化していきたいと考えているが、政治的な要素の影響を受けやすいことが分かった。

(所感)

モルドバは貿易振興に力を入れており、政治的な問題ではあるが、ロシアよりも中東欧を向き始めている。ただし、まだ政治状況により流動的な印象を受けた。

(面談記録)

1. (舟橋・内田より) 調査団訪問の趣旨を説明するとともに、モルドバにはJICA事務所もないし、日本大使館もないので現状ではウクライナ大使館からモルドバを見てい

るが、モルドバに行く際に沿ドニエストル地域を通ることもあり、ルーマニアから見たほうがよいのではないかとの意見もある。モルドバ貿易及びルーマニア・モルドバについてお尋ねしたい旨述べた。

## 2. (Russu 氏より)

(1) モルドバ経済省の同僚の中に JICA 研修に参加した人がいたので JICA の活動については聞いているが、モルドバに JICA 事務所がないのは残念である。二日前に当地に赴任したばかりである。

(2) モルドバとルーマニアの貿易関係については現在拡大傾向にある。しかし全体で見るとロシア、ウクライナ、ドイツについて 4 位である。2003 年 1 月—5 月のルーマニアとの全体貿易量は 75.2 百万ユーロ、輸出が 42.8 百万ユーロ、輸入が 32.4 百万ユーロである。この数字は昨年比 61% の増加である。主な輸出品目は小麦、ひまわり油、農産物加工品、機械、野菜、輸入品目は石油、ガソリン、たばこである。また中欧諸国との貿易も拡大している。昨年比でブルガリアとの貿易は 5.8 倍、クロアチアとの貿易は 3.7 倍、ポーランドとの貿易は 5 倍ほど拡大している。これはモルドバがロシアよりも中東欧を向いてきていることを示している。また南東欧貿易協定の加盟国となったことも影響している。Moldova Export Promotion Organization が輸出振興促進に携わっている。

(3) モルドバはルーマニアの他、CIS の 12 カ国、南東欧安定化協定加盟国の加盟国全てと自由貿易協定を結んでいる。

3. 在ルーマニア・モルドバ大使館は 6 人の外交官が働いており、それぞれ経済省、教育省など担当省庁より派遣されている。私はここに赴任する前は経済省のマクロ経済分析部に働いていた。モルドバは 450 万人で資源のない小さな国であり多くのドナーがキシニョフに事務所をおかず、ブカレストから支援を考えている。是非、JICA 研修や専門家の派遣など技術協力を行ってほしいと考える。

## 農業省全国営農指導局

日時：2003 年 8 月 29 日（金） 17:00 ～ 18:00

照沼専門家：

日本側出席者：内田団員、舟橋団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：無し

(面談要旨)

農業分野では農業銀行の民営化もあり資金不足が深刻であり、このため加工段階の企業では、老朽化した機械の購入さえも出来ない状態である。

(所感)

老朽化した農産品加工のための機械などは、外国製を想定しており、国内で質を満たし

た機械を生産することが出来るようになれば、より安価な機会を導入できるようになると思われる。

(面談記録)

1. ルーマニアの農産品加工産業は、ハム、牛乳、チーズなどの乳製品の他、小麦、ひまわり種、野菜などに関しても、現在ではほとんどが民間企業となっている。これら企業は、例えば EU の SAPARD 資金の対象となっているのであるが、これには 50% は自己負担しなければならないという制約がある。従って、それら自己資金の調達が出来ず活用されていないケースが多々見られる。

また、農業銀行はオーストリアの Raiffeisen Bank により買収され民営化したことに伴い、農家対象の貸付は行わなくなってしまい、農村部での資金不足は深刻な問題となっている。

2. 一般的に、外国直接投資、或いは外国のビジネスパートナーを有する企業（養鶏におけるイスラエル企業の例がある）以外は、旧国営企業時代の旧式の生産機械を使用している企業が多く、生産性の向上という点でも大きく遅れを取っている。

これに対して、政府は土地を集約した（10ha 以上、牛 30 頭以上等の条件あり）グループには補助金を出しているが、個人農家、企業には適用されない。従って、協同組合を組織して、これら政府補助金、或いは前述の SAPARD 資金などを活用できるようにする仕組み作りが必要である。

3. 専門家としても、今後は、営農促進のためのパイロットプロジェクトを 8 ヶ所において立ち上げ、協力隊員等の投入を行う予定であるが、同時にこれに併せて農産加工の国別特設コースも企画している。

### **Foreign Trade Center**

日時：2003 年 8 月 29 日（金） 14：00 ～ 15：00

ルーマニア側出席者：

Dr. Dumitru Badica (Deputy General Director)

Mrs. Lucica Sticlaru (Head of Dept.)

Mrs. Andreea Cios (Expert, Programme Management Unit)

日本側出席者：舟橋団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：RFTC Brochure

(面談要旨)

センターはスイスを中心にサポートを受けているが、アジアへのルーマニア企業のビジネスチャンスの拡大という観点からも日本でのビジネス環境を学ぶための研修員派遣を望んでいる。



(所感)

センター側からは頻繁に、数名の研修を行った後に、如何に裨益者を多くするかが重要との言葉が聞かれ、研修終了後に帰国者が実際に貿易実務のアドバイザーとして活用される可能性は大きいと感じられた。

(面談記録)

1. 経済通商省の下部組織である同センターは、企業から上がってくる各種貿易関係情報の質問に対して対応する他、他国企業とルーマニア企業のマッチ・メーカー、Trade Fair への企業参加の仲介、経済ミッションへの対応といった業務を行っている。また、貿易実務セミナーも時折開催している。
2. 同センターはスイスにある International Trade Center からのサポートを受けており、その主な内容としては、e-Commerce 関連のセミナー開催（テキスト等の供与も含む）、コンサルタント派遣による家具・繊維企業を対象にしたデザイン、マーケティング、人事管理に関するアドバイスをを行っている。これに関しては既に終了しているが、来年からの新たな協力プログラムを現在要請中である。  
また、同じくスイスの Swiss Import Promotion Office の協力により、センターのスタッフのトレーニングを行っている。  
さらに、その他にはギリシャの機関を通して、ギリシャ企業とのマッチメーカーを推進している。
3. 概して企業が入手出来る情報というのはヨーロッパ市場・企業に限られており、これまでドナーから受けている協力もヨーロッパ中心である。しかし、日本を初めとするアジア諸国も、ルーマニア企業が EU に入った後も生き残っていくためには必要であり、今後関係を深めていく必要がある。そこで、JICA に期待したいことは、研修等を通じて日本のビジネス環境を理解出来る人材を育成してもらい、それら人材が帰国した後に、多くのルーマニア企業にその経験をセミナー講師、貿易実務コンサルタントとして、そのノウハウを広げていくということである。  
このような研修が可能となるならば、センターとしても帰国後研修員が学んだことを紹介するようなセミナーの機会を数多くアレンジする用意がある。
4. 研修内容に関しては、まず先方の考えている必要実務知識とは何かを 1 ページメモにまとめ、翌週中に提出してもらうこととなった。

### **Electra SRL**

日時：2003年9月1日（月） 13：50～15：20

ルーマニア側出席者：Mr. Marian Berdan (General Manager) 他1名

日本側出席者：黒川団長、内田団員、舟橋団員、アガキ現地職員

議事録作成者：舟橋

入手資料：Company Brochure

(面談要旨)

設立以来順調に成長しているため、特にサポートを要請したいことはないが、オランダ政府による引退したビジネスマンを派遣して指導するというプログラムからは、過去に恩恵を受けた。

(所感)

成功している企業のため問題点が少なく、政府から期待していることも大きくないが、そのような企業にとっても SV の類似プログラムを評価していることは特筆に値する。

(面談記録)

1. Electra 社は、1991 年に設立されたエレクトロニクス関連部品製造の企業であり、主要製品としては、Printed Circuit Board、カード読み取りによるインターコム等が挙げられる。2002 年の売上高は約 100 万ユーロ、現在の従業員数は 90 名であり、2002 年には TUV から ISO 9001 を取得した。

主要マーケットはルーマニア国内であるが、これまで 13 年間は順調に業績も推移しており、今年から来年にかけて 50 万ユーロを投資して、新たに工場を建設、機械を設置する予定である。また、それに伴い、従業員数も 2004 年には 140 名となる予定。

2. 外部環境

一般的なビジネス環境に関しては、ルーマニアでは必ずしも整っているわけではないが、各種登録に伴う手続き、労働法に関連した制約は所与のものとして考え、特に問題視はしていない。ただ、登録等に伴う手続きが頻繁に変更されることはフォローするだけでも大変であり、解決されるのに越したことはない。

また、EU 加盟を機会と捉え、EU 内で生き残るためにどこまで生産性を上げるかを課題として考えている。

3. 内部環境 (経営資源)

- (1) ヒト

経営者は元々大学でエンジニアリングを学んだ人間であり、会社を設立するまでは国営企業、国営リサーチ・インスティトゥートで働いていた。従って、経営をきちんと学んだわけではない。しかし、エンジニアリングと、数字で会計等を考え、計画を策定する経営とは相通じるものがあると考えており、例えば 2007 年までの 5 カ年経営計画も独力で作成した。

また、ルーマニアの技術系大学では、基礎的なマネジメントも必須となっているケースが多く、初歩の初歩しか学ばないとは言っても、これが技術者にもある程度の経営の知識を身に付けさせることに役立っている。

他の従業員に関しては、30%が大学、70%が工業高校卒であり、入社時点での技術レベルには概ね満足している。しかし、新たな生産機械に熟練するためには定期的なトレーニングが必要であり、そのためのプログラムを毎年実施している。なお、工業高校などで技術を学ぶモチベーションが、体制変換後低くなり、教育レベルが低下す

ることは懸念される。

## (2) モノ

同社で生産する製品の質は、先進国企業と競争できるレベルにはないが、敢えてハイエンドではなく、ロー（或いはミドル）エンドの製品で市場での地位を確立することが目標である。なお、生産機械はドイツ製であり、この分野で機械の差による生産性への影響は大きく、新規機械を導入した昨年は、前年比でコストを半分にすることに成功した。

また、日本企業では既に時代遅れとなった機械でも、ルーマニア企業にとっては現在使用するものよりも新しいというケースも多々あるため、先進国での古い機械を安価でルーマニア企業に売却するような事業があれば、恩恵を受ける企業が多いであろう。

## (3) カネ

上記 50 万ユーロの新規投資資金のうち、半分は企業内部の留保金を充て、4 分の 1 は商業銀行からのローンで賄うことになっている。融資はユーロ建てであり、金利 8 ～9%、担保としては企業の土地、建物、経営者個人の資産を充てている。（通常、これらは資産価値の 50% しか担保として見てもらえない）

また、残りの 4 分の 1 は EU の PHARE と RICOP からのクレジットであるが、これも無償ではなく、当然のことながら返済義務がある。

## (4) 情報

現在は国内市場中心であるが、輸出を増やすことも検討しており、そのためにイタリアでの見本市にヤシ市長・他企業と共に参加し、イタリア企業をビジネスパートナーとして確立しつつある。

また、それ以外のマーケット情報のリソースとしては、商工会議所、International Fair、World Trade Center（全てメンバーである）を活用しているが、ヤシの商工会議所はそれほど活発であるとは言えず、活用にも限界がある。

4. 同社はこれまでも独自にビジネスチャンスを広げてきた実績もあり、JICA からの技術協力に特に期待していることはないが、過去にオランダ政府により、引退したフィリップスの技術者を派遣して指導してもらったことがあり、このプログラムからは現場での指導と報告書などポジティブな成果があった。従って、同様なプログラムは歓迎したいと考えており、他社にも有用であると思われる。

5. 面談後、工場を視察した。

### **Propast SRL**

日時：2003 年 9 月 1 日（月） 16：00 ～ 17：10

ルーマニア側出席者：Mr. Liviu Rotaru (Director Commercial)

日本側出席者：黒川団長、内田団員、舟橋団員、アガキ現地職員

議事録作成者：舟橋

入手資料：無し

(面談要旨)

ドイツ資本の存在もあり資金的には安定しており、また、自社の位置づけをあくまでも国内市場での地位確立に現在のところ注いで堅実な経営を行っている。なお、外部環境に関して、何よりも商法の遵守による契約の履行を求めている。

(所感)

商工会議所など国内サポート機関をあまり頼っておらず過去のマネジメントスキルのためのセミナーにも否定的であったにも関わらず、少なからず評価すべきコースがあったことは、協力の内容選択を慎重に行う必要性を示唆している。

(面談記録)

1. Propast 社は、1994年に設立されたパスタ、スープ粉末、トマトペースト等を製造する食品加工の企業である。現在使用しているオフィス・工場の建物は、旧国営企業の施設ではなく、更地に新たに建設したものであり、ルーマニアとドイツの資本によるジョイント・ベンチャーである。(出資比率は当初はドイツ投資家が過半数を占めていたが、現在はルーマニア側が50%以上を所有)
2. ルーマニアの食品加工業では、1日の生産能力が5t以下の会社を小規模、旧国営企業系を中規模、新規投資で設立された会社のうち上位4社を大規模と考えているが、同社は生産・売上規模から業界3位の位置づけである。ただし、売上は毎年順調に伸びてきているわけではなく、2002年には対前年比マイナス8%であった。
3. 外部環境  
最も負の影響を被っているのは商法であり、これに規定されている契約等の遵守が行われていないことが問題である。従って、制定された法律の運用がきちんと行われなければ、経営も先が読みにくくなってしまう。
4. 内部環境 (経営資源)

(1) ヒト

現在の従業員数は120名であり、およそ25%が大学卒、残りの75%ほどが工業高校か職業訓練校(食品加工コースあり)を修了している。

また、経営者は会社設立時に商工会議所のマネジメント・コースに参加したが、古い知識中心であり役に立ったとは思えない。その他にも1995年から2000年にかけて別のコースにも参加していたが、これも敢えて肯定的に評価するような内容ではなかった。

ただし、3ヶ月前に参加したInter-departmental Communicationというコースは、企業内の各々が如何に連携して情報を共有し経営に生かすかという内容であったが、これからは得るものが大きかった。

(2) モノ

元々、会社を設立した時は、スパゲッティ、マカロニといった所謂 Long Pasta のみを生産していたが、1998 年に Short Pasta 用の機械（イタリア製）を導入したことにより製品の幅を広げた。

また、スープ用粉末など新製品シリーズを投入したが、現在のところ国内市場のみをターゲットとして考えており（一部モルドヴァに輸出）、目標シェアは 2000 年に概ね達成した（ルーマニア市場では外資企業は 7% のシェアしか占めておらず、競争相手は専ら他国内企業である）。

輸出は為替の変動リスクが大きいので、ルーマニアがユーロ圏になるなら別であるが、今は敢えてモルドヴァ以外に輸出に乗り出すインセンティブは無い。

さらに、今後は、Soft wheat と呼ばれる従来ルーマニアで使用されていた小麦から、Hard wheat というドウラム麦を使用した、より品質の高い製品を導入する予定である。ただし、このドウラム麦は国内では生産されていないため、原料を輸入に頼ることになる。なお、今のところ原料はほとんど国内から調達しているが、トマトペーストの原料はギリシャからも輸入している。

### (3) カネ

会社設立時の投資は、前述のようにドイツとルーマニアの投資家による投資であり、その後、新製品を投入するために機械を導入するなど大きな資金が必要な場合にも、内部留保金で対応してきた。従って、銀行から融資を受けたことは無い。

### (4) 情報

マーケット情報に関しては、製品流通を委託している 2~3 の企業からの情報が重要であり、ここから市場の定性的なトレンドを捉えるようにしている。また、ニールセンなど外資マーケティング会社や統計局からの情報も有用であり、これによりセクターの定量情報を得ている。

商工会議所の情報も活用しないわけではないが、情報の信憑性など必ずしも信頼できるわけではなく、これに頼ることはしない。

5. 今後、ビジネスに最も大きなインパクトをもたらすものはマーケティングであるとの認識を持っており、その中でもビジネス・パートナーの発掘による新たな流通チャネルの確立などが重要であろう。

なお、他社ではカナダのコンサルタントが来て技術指導を行ってもらった等の話を聞いたことがあり、このような指導には興味がある。

## **World Trade Center Iasi**

日時：2003 年 9 月 1 日（月）10：00 ～ 11：00

ルーマニア側出席者：Dan GALEA Executive President 他 1 名

日本側出席者：舟橋団員、内田団員、アガキ現地職員

議事録作成者：内田

入手資料：無し

(面談要旨)

ルーマニアにある WTC はブカレストとヤシだけであるが、ヤシでは特に若い中小企業家たちを育成していくのに今後も尽力していきたいとのことであった。また体制転換から 13 年たった現在でもビジネスに対する精神的な改革が必要とされている。大学町であるヤシならではの産官学が一体となった取り組みを試行錯誤しながら行っているようであった。モルドバとの貿易は地理的には近くに位置するにもかかわらずルーマニア側はあまり関心を示していない。

(所感)

ブカレストに今後派遣する専門家の指導科目によっては地方での活動としてヤシ WTC でのセミナー講師としてのニーズがあることが確認できた。発起人が政治家ということもあり、地方のビジネスは政治深いつながりがあるとの印象を受けた。モルドバとの貿易はあまり積極的ではないようだ。

(面談記録)

1. (Galea 氏より) World Trade Center はヤシ県およびモルドバ地方 (ルーマニア) を対象に貿易促進事業に携わっている。George Ionescu 氏 (建設業) が 1995 年よりイニシアティブをとり、建物を建て WTC に必要なインフラ整備に携わった結果、1996 年より機能し始めた。その後、ニューヨークで認可をとり設立に至った。(Galea 氏は 1990 年より 1997 年までヤシ県の知事を終えた後、この事業に本格的に取り組みはじめた。またヤシ工科大学で経営学を教えている) 現在、ヤシ県およびモルドバ地方 (ルーマニア) の 882 の企業が参加し、それぞれの企業の需要・供給について情報提供ができるよう Web-site で公開している。しかし、企業によっては新しい情報の更新が遅れていたり、情報シートが空の状態であったり、アクセスした外国の貿易相手が満足できるような状態にあるとはいえない。
2. 年間予算は 2002 年が 5 万ドル、2003 年の上半期が 27000 ドルである。3 人が専任で、15 人が非常勤で勤務している。2 つの会議室があり、そのうちひとつは 250 人規模の大会議室である。同じ建物内に付属施設として、四つ星ホテル Hotel Europe (1 泊 95 ユーロ) が設置されている。
3. 中小企業の啓蒙活動を行う上でビジネス教育が整備されていないことが最大の問題である。専門家によるマーケティング、コンピューターなどの教育が必要である。また e-commerce の重要性の認識度も低い。新しいものを受け入れていく中小企業家のメンタリティーの問題も大きい。WTC では外国から講師を招き、トレーニングコースやセミナーを行ったりしている。イギリスから講師を招き若者を対象にしたビジネスコースも開催した。大学関係者の紹介などで講師を招聘している。これまでにデボノ氏を招聘したこともある。また、EU ファンドによるセミナーが隣のネアムツ県などでこれまで開催されたが参加費の 40% を負担が難しいこともあり、ヤシ県から参加した

ものは少なかった。また USAID にプロポーザルを出したこともある。

4. これまでにモルドバとの貿易を促進しようとしたが、成功したとはいえない。その理由はモルドバが貧しいということ、モルドバの企業が CIS を向いていることである。これは政治的な問題でもある。これまでにルーマニアを通して医薬品をカナダに輸出するというのでこの WTC でフェアを開催したこともあるし、また定期的に会議などを開催するためにここにミッションは来ている。
5. ヤシ商工会、ブカレスト商工会など他機関との協力連携関係は必ずしもうまく言っているとはいえない。彼らが行っているセミナーやトレーニングコースなど今後相互に協力していく必要があると考える。
6. ヤシ県が現在積極的に取り組んでいるのは、①ヤシ空港の Cargo 拡大、②WTC③地方の潜在性を生かした工業団地 (Industrial Park) の開発である。これはヤシにある5つの大学が協力し、技術移転と技術開発を企業とともにやっていくというものである。

### **Innovation and Technology Transfer Center**

日時：2003年9月1日(月) 12:00 ~ 13:30

ルーマニア側出席者：Prof. Vitalie Belousov (General manager, National Inventives Institute)

Dr. Gheorghe Doncean (Technical Advisor)

Mr. Liviu Mihail Negara (Financial Analyst)

Prof. Gabriela Dobra

Prof. Octavian Ioan Baltag (Terraflux Control)

Mr. Antohi Constantin Marin (President, Romanian Inventors Society) 他3名

日本側出席者：黒川団長、内田団員、舟橋団員、アガキ現地職員

議事録作成者：舟橋

入手資料：Institute Brochure

他研究書籍

(面談要旨)

ヤシの大学は特許取得数でも優位性があるが、それを生かした事業化がうまく進んでいない。そのため、日本での TLO の経験を学びたいと考えている。

(所感)

試み自体はおもしろいものであるが、出席者が教授中心だったこともあり、学術的な話に偏り過ぎていたきらいがある。

(面談記録)

1. ヤシは元々ルーマニア最初の大学が設立されるなど、大学街として知られるが、同インスティトゥートはこのような環境の元で、日本で言うところの Technical Licensing

Organization のように、大学での研究成果を企業と結びつけ、事業化することを目的とした民間の組織である。設立は 2003 年 6 月と新しい。

2. 現在のところ、8 名の PhD（ほとんどが大学での教授職を兼ねる）と 6 名の博士課程学生が所属しており、その他にも組織の運営関連で 15 名、テンポラリーな研究スタッフとして 22 名が登録している。
3. 研究内容は多岐に渡っているが、大きくは以下の 4 つに分けられる。

(ア) Human Performance Base

(イ) Technical Creation Methodics

(ウ) Psycho-Socio-Gnoseo-Pedagogy of Technical Creation

(エ) Systemic Strategies and Inventics Publications

また、上記以外にも Interdisciplinary な研究も行っている。

4. 設立後、まだ 2 ヶ月しか経っていないため、その事業の評価を出来る段階にはないが、敢えてその前身時代からの流れを考えると以下のようなろう。

これまでに 11 の研究成果が事業化されたが（インスティテュート設立前からの分を含む）、そのうち利益を出して成功していると言えるのは 4 つのみである。成功している企業が少ない要因としては、そもそも事業をスタートする段階で、マネジメントの問題などもあり最も困難に直面し、この段階でのノウハウ不足を痛感している。

ヤシのポリテクニクは、学生一人当たりの特許取得数が世界で最も多い大学であり、この優位性を生かしつつ事業化する方法を確立するのが鍵である。

5. 日本からの協力としては、上記で触れたように、Technology Transfer のノウハウとそれに伴う小企業マネジメントスキルなどの指導でその経験を教えてもらうことが望まれる。また、関連した内容として、インキュベーターの運営方法も興味深い。
6. 面談後、ミーティング参加企業より、各社の製品説明などプレゼンテーションを受けた。

### **Conex Industrial Group**

日時：2003 年 9 月 2 日（火） 15：00 ～ 16：15

ルーマニア側出席者：Mrs. Tereza Prisecaru (Group managing Director)

Mrs. Tatiiana Ghizdovat (Executive Director)

Mr. Marius Marin (Vicepresident, Operations & Strategy)

Mr. Adrian Baicu (Export Manager)他 2 名

日本側出席者：黒川団長、内田団員、舟橋団員、アガキ現地職員

議事録作成者：舟橋

入手資料：会社概要

(面談要旨)

JICA 研修で学んだ品質管理を実践することにより ISO 9001 も取得でき、今後さらにその



活動を充実させていきたいと考えている。

(所感)

日本での研修が地方で生かされている成功ケースであり、このような企業を如何に増やしていくことが出来るかが今後の協力の鍵となろう。

(面談記録)

1. Conex 社グループは、元々ペンキ製造を行っていた 1993 年設立の前身企業が急成長を遂げた後に、旧国営企業であった自動車部品生産メーカーが 2000 年に民営化される際を買収した結果、形成された企業グループである。その主要製品は自動車のガス排気部分の部品、自動車ボディパーツ、工業用鋳造部品、プラスチック部品等である。

また、自動車以外にもトラクター、トラック部品も製造している。主要な納入先はルーマニアの自動車会社である Dacia であるが、Reneau 等にも供給している。

過去 9 年間、売上高は毎年成長を続け、2002 年にはグループ全体で 5,100 万ドルを達成している。従業員数は約 3,000 名。

2. 外部環境

これまでのところ大きな問題は生じていない。

3. 内部環境 (経営資源)

(1) ヒト

マネージャークラス以上は 100%が大学卒であり、各部門に応じた内容 (エンジニアリング、会計等) を学んだ人材を配置している。また、生産従事者は高校卒が大部分を占めているが、入社後も内部でのトレーニング・プログラムを実施して技術向上を目指している。

(2) モノ

工場では生産工程ごとに 86 のチームに分け (グループ全体)、日本の 5S を導入するなど品質管理に注力している。これに関してはチーム間での競争を実施し、最優秀チームには賞金を与えるというインセンティブを与えることによってその成果を高めている。

なお、同社で品質管理を担当している役員は、JICA の国別特設研修に参加して日本的生産性向上を学んだ人物であり、面談の 1 週間前に ISO 9001 を取得したばかりである同社の品質管理は、この研修コースで得た知識を活用しているとのこと。(実際に、工場の各部でその実践が目に見える形で表現されている)

(3) カネ

新規投資は銀行よりもオーナーの自己資本で行うケースがこれまでほとんどを占めていたため、資金調達上の問題は生じていない。

(4) 情報

マーケット情報は重要であるが、何よりも技術を如何に向上させるかが成功の鍵を握っていると考えており、外国企業との提携などによる技術移転が今後必要となつて

くる。また、生産性向上と品質管理は引き続き重要であると認識しており、日本人による現場指導は是非とも受けたい内容である。

4. 面談の途中で工場を視察した。

### **Romanian-American Center for SME Development**

#### **at University of Iasi**

日時：2003年9月2日（火） 10：00～12：00

ルーマニア側出席者：Prof. Dumitra Oprea (Rector, University of Iasi)

Prof. Vasile Cocris (Dean, Faculty of Economics and Business

Administration, University of Iasi) 他3名

日本側出席者：黒川団長、内田団員、舟橋団員、アガキ現地職員

議事録作成者：舟橋

入手資料：Burochure of ELITEC, Prospectus 2003 Entry

(面談要旨)

1992年に設立されたビジネススクールの運営はこれまで順調に進んでおり、独自予算での外国講師招聘なども行っている。また、同スクール内の中小企業センターは、相談窓口を開設するなど、地域ビジネスの振興活動も行っている。

(所感)

ルーマニア最古で最大の大学であるためだけでなく、学部のたゆまない開発努力によって、ビジネススクールは設立後間もないにも関わらず軌道に乗っている。ここでの協力を考えるならば、アカデミックな面を強調したい学部側とのやり取りの中で、プラクティカルな面の比率を上げていくという、両者の接点を模索する必要がある。

(面談記録)

1. 同中小企業センターは、1992年9月に設立されたヤシ大学経済経営学部にあるビジネススクール内にあり、当初はアメリカのネブラスカ大学オマハ校 Business Development Center の協力を受けていた。しかし、現在は、アメリカの大学だけではなく、世界銀行、EU PHARE といった機関からの資金的なサポートも受けている。

上記ビジネススクールの年間入学者は約200名であり、そのうち同センター関連の中小企業経営を専攻する学生数は約60人。

2. センターの事業内容は、ビジネススクールの授業の一部として中小企業マネジメント、国際ビジネスといった科目を開講している他、地域のコンサルタント養成のための特別プログラムを実施している。

コースの内容については、企業の本質的な問題を解決するとの目的の元で内容を考えているが、中小企業の問題点として企業経営者からよく聞かれる、資金が無いという問

題は、センターとしては最も本質的な問題とは捉えていない。むしろそれ以前に、マネジメント・スキル不足がより深刻であるとの認識を持っており、そのために、コース内容もそのようなノウハウの習得にも力点を置いている。

特に、New Technology、New Communication System といったテーマは、これからの中小企業経営に不可欠と考えており、この分野を強化するため、今年から来年にかけて、新たに1200万ドルの資金を投入することにより Interactive Knowledge Center を設立する予定である。これは中小企業のためのセンターとも連携することとなる。

また、このような新規コース以外では、オーソドックスではあるが、マーケティングのスキルがビジネスの拡大の上で必要不可欠であると考えている。

3. 上記コース以外では、中小企業経営相談ヘルプデスクを開設しており、経営に関する各種相談を受けた上で、それら質問に答えられる適切な人材を紹介するシステムも有している。企業からの問い合わせ数は季節により上下するが、年間平均では約120件である。
4. ビジネススクールの正規コースにはルーマニアからだけではなく、英・仏・米・ハンガリーを初めとする他国からの講師を独自予算で招き（一部世銀資金を活用）講義を行っている。

また、6週間の集中コースとして、ヤシ周辺地域のビジネスに関するケーススタディも実施しており、これにより地域ビジネスコミュニティとのコンタクトを密に取ることを目指している。

5. 大学自体もビジネススクールの成功を認識しており、実際に現在の学長は全ビジネススクールの Dean であった。この学長は積極的に大学の経営に乗り出している。その一つの傾向として学生数の増加が挙げられ、ヤシ大学全体の学生数は、1989年の3,000から2003年には42,000へと、急激に増加している。

なお、このうちモルドヴァからの留学生が1000名近くに達するなど、同国との関係が深いことも特徴である。

6. 面談後、ビジネススクール施設を周り、図書館、コンピューター施設等を視察した。

### **Melcrest Group**

日時：2003年9月2日（火） 12：30～14：00

ルーマニア側出席者：Mr. Constantin Sergiu (Deputy Director General)

Mrs. Airinei Carmen (Director of Production)

Mr. Veliscu Catalin (project Specialist)

日本側出席者：内田団員、舟橋団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：無し

(面談要旨)

外部環境面で、税制、法制度の頻繁な改正はビジネス遂行の上でのネックとなっており、政府の改善を期待したい分野である。また、内部環境面では、マーケティング、生産マネジメントの技術指導は有用であろう。

(所感)

順調に成長してきている会社であるが、法制度の複雑さは効率的なビジネス環境の妨げとなっていること、技術的な面でも貪欲であることは、日本による協力の可能性があることを示唆するものである。

(面談記録)

1. Melcrest 社グループは、1990年に設立された、従業員数88名(季節労働者もいるため、年平均の数字)のアルミ、プラスチック建材の加工会社である。主要マーケットはルーマニア国内(一部モルドヴァに輸出している)であり、同業界では最も大きい企業のカテゴリーに位置する。

2. 外部環境

法人税を初めとして各種税金が36種類もあり、その負担は非常に重荷になっている(2002年で合計250ドル)。また、登録に関する法制度などが頻繁に変更されるため、専属の法律専門家に絶えず情報をチェックさせているほどである。

商法に関しては、契約の度に分厚い契約書を用意するなど可能な限りリスクに事前に分散させるよう対応しているため、会社設立後これまでに被った契約関連被害は3件のみである。また、契約書を通してだけでなく、事前に商工会議所を通じた信用情報の入手なども行い、取引先を見極めることに注力している。

3. 内部環境(経営資源)

(1) ヒト

全従業員のうち、およそ70%が大学卒であり、残りが工業高校を初めとする高校卒業者である。また、入社後も、ポリテクニクとの協力を得た定期的なトレーニングプログラムにより、品質管理等に関する従業員のスキルアップを行っている。これにより生産工程だけではなく、経理や販売などの部門でもQC活動を導入する準備が出来ている。

(2) モノ

同社で生産される製品自体は、先進国並みのハイエンドな製品ではないが、必ずしも価格の安さで勝負するわけではなく、今のところは中の上の品質をその活動領域として市場で競争している。

また、製品の品質は、ギリシャの品質に関する認証を受けており、50年間保証も付けるなど、品質第一というイメージアップに注力している。なお、加工機械はイタリア製とギリシャ製を使っている。

(3) カネ

新たな機械の導入には内部留保金と銀行からの融資を利用しているが、金利に関し

ては決して低くないものの、いくつかの銀行金利を比較して低い方を利用できるなど、資金調達面での困難はさほど感じられない。

#### (4) 情報

マーケット情報に関しては、販売会社からの現場情報の他、商工会議所、メタル製品協会、インターネット等トを活用しており、製品に関する新しいアイデアについても、ギリシャのビジネスパートナーから情報を得ている。

4. 技術協力に関しては、マーケティングと生産マネジメントに関する指導を求めている、特に日本的な改善などは有用であろう。
5. 面談後、工場を視察した。

### **ROMTRANS**

日時：2003年9月2日（火）16：30～17：30

ルーマニア側出席者：Dan Florin MURARU Director

Catarina TIMOFTE Marketing, IT, Resouse Department

Iuliana COZLOSCHE Quality Department

日本側出席者：黒川団長、内田団員、舟橋団員

議事録作成者：内田

入手資料：企業パンフレット

(面談要旨)

元国営企業が民営化した大手運送会社のヤシ支社。民営化後、社員のモチベーションを高めるために新しい試みを行うなど企業内での自助努力を行っている。

(所感)

元国営企業で民営化に成功した企業のひとつ。国営企業時代の独占状態を維持しつつ、事業を拡大しているが、税関の手続き、鉄道セクターの結びつきに強いなど国営企業時代のつながりを強力に維持している。

(面談記録)

(MURARU氏より)

\*ブカレスト商工会副会頭 Popa氏が副社長を勤める会社として訪問を薦められ、今回訪問することとなった。

1. ROMTRANSは1952年に設立され、昨年50周年を祝った。元国営企業が民営化された会社である。従業員数は2000人。ルーマニア国内の大中規模都市に10箇所の支店、100の小規模支店を持っている。鉄道、船、航空機、トラックでの運送に携わっている。1990年以前には、トランスシベリア鉄道でナホトカまで輸送していたが、現在は特にCIS諸国ではモルドバ、ウクライナ、ベラルーシ、タジキスタン、グルジアまで運送を行っている。海外での支店はモスクワ、トビリシ、ウィーン、ミュンヘン、パリ、イタリア、スロヴェニアに支店を設置している。現在ドナウ川は水量が低下しているの

でドナウ川を使用した船での輸送は行っていない。2003年8月にはISO9001を取得した。

2. 特に国営企業だったということもあり、外国に輸出するために必要な手続きにつき企業のコンサルティングサービスも行っている。そのうち50%は中小企業である。また、中小企業が自社で使用するための機材輸入にも携わっている。
3. 社内での従業員のモチベーションを高めるために35歳までの従業員を参加対象として社内コンテストを行っている。このコンテストには秘書から運送に携わるもの、運転手など社内全てのものが参加できるようなシステムになっている。8月28日のRomTRANS設立記念の日にこのコンテストの優勝者を決める。
4. 昨年はモルドバからの農産物輸入（小麦）に多く携わったが、今年は少ない。モルドバへは洗剤、建設資材（特に、コンクリートをつなぐ鉄杭）、タイルを輸送している。モルドバからCIS諸国にその後、運ばれる場合も多いが、沿ドニエストル地域を通過する際には様々な問題が発生している。
5. ルーマニア国営の鉄道インフラ会社の貨物会社とも協力している。彼らのインフラを使用し、ROMTRANSの調整で運送する商品も多い。

#### **Customs Regional Directorate Iasi**

日時：2003年9月3日（水）10：00～11：00

ルーマニア側出席者：Eugen BUTOR Director 他4名

日本側出席者：黒川団長、内田団員、舟橋団員

議事録作成者：内田

入手資料：無し

（面談要旨）

特に自由貿易協定を結んでいるモルドバの間では国境の税関手続きについて特段の問題はないようである。税関に関するセミナーを開催するなど商工会と協力した活動も積極的にやっている。

（所感）

税関事務所側からは、事務的手続き、法制度、人材育成について大きな問題点は聞かれなかったが、むしろ個々の中小企業の税関手続き担当者や実際に商品を運ぶ運転手などの苦労は大きいのではないかと感じた。EU加盟に向けEUの東の国境となるヤシ県では今後EUとの協力により国境警備が強化されることとなり、それに伴った人材教育などが必要となる様子であった。

（面談記録）

（BUTOR氏より）1985年よりヤシ税関で働いているので共産党体制時の税関体制から現在に至るまで把握している。

1. 主にルーマニア企業がモルドバに対して輸出する際の手続きなどに関し、助言を行

っている。税関の観点からも中小企業支援は重要と考える。商工会と協力して輸出の際の税関手続きについてのセミナーなども行っている。8月には首相が主催し、ピアトラネアムツ市で中小企業振興のセミナーを行ったがその際に税関での手続きに関するセミナーを開催した。また、バカウで行われた研修では EU からルーマニアを通過し、第三国に輸出される商品に対する手続きについてのセミナーを行った。

2. 1994年にモルドバとの間に結ばれた自由貿易協定により、モルドバの間では貿易がスムーズに行われている。また1995年にはモルドバとの間でバーター取引を行う協定も結ばれているこれにより経済通商省からの許可を取らずに2万ドルの商品を上限にバーター取引ができることとなっている。商品の原産地証明についてモルドバ側はモルドバ商工会がルーマニア側は税関が担っている。税関での各種規制についてはEUと同様の規制を目指している。またCEFTA加盟国、トルコ、リトアニア、イスラエルについては自由貿易協定を結んでいるのでモルドバと概ね同様の措置をとっている。
3. モルドバからの商品が過剰に入ってくるのを緩和することにも努めている。モルドバの間ではシール、署名、印について情報交換を積極的に行うよう心がけている。1997-1998年にはルーマニアからモルドバに赴き、税関手続きが迅速化するための会議を開催した。
4. 税関におけるコンピューター化も促進している。コンピューターの導入による手続きの迅速化を目指している。犯罪対策、二重目的（軍事および危険物質対策）で使用される可能性のある物品についても対策を強化している。
5. EU加盟後もルーマニアと近隣諸国の間で独自に自由貿易協定を維持することができるので加盟後も対モルドバ貿易には影響はない。モルドバからルーマニアを通過し、EUに商品が流れる際は原産地証明により規制される。
6. ヤシ県の近隣でモルドバの国境となっているのは、Albita-Leuseni間である。ここには税関事務所が設置されており、検疫体制が整っている。主に車両による貿易がされている。鉄道による輸送の国境はUngeniの国境である。現在、車両ではキシニョフ・ヤシ間は税関手続きを含め約3,4時間で往来できる。
7. 野菜や果物の検疫ができるのは近隣ではAlbita国境のみである。家畜飼料は厳検疫がなされる。また20kg以上の精肉を輸入することはできず、加工されていなければならない。これらは国内に入り検疫検査がされるが、植物の種子は規制が厳しく国境で検査することになっている。動物検疫については家畜は30日以内、ペットは健康診断書必要である。
8. 税関事務所が抱えている問題は人材不足、手続きが煩雑で時間がかかることである。今後もこれらの税関での業務を改善していくために商工会などの協力を得て、開催すべきセミナーなどは多い。例えば、中小企業が自社で使用するための機材をどこから輸入すれば、手続きが簡単で、関税がかからないのか、輸入するのに必要なプロセスはどのようになっているのかについて、情報にアクセスできる中小企業を拡大してい

かなければならない。

## **SC IMA SA**

日時：2003年9月3日（水） 11：40～13：00

ルーマニア側出席者：Mr. Neculai Vitelaru (President)

Dr. Ioan Tenu (Manager)

日本側出席者：黒川団長、内田団員、舟橋団員、アガキ職員

議事録作成者：舟橋

通訳：Mrs. 岩永ヨヌツア

入手資料：会社概要

(面談要旨)

AOTS 研修で学んだ品質管理を重視しており、現在でもセミナー等には積極的に参加している。

(所感)

工場視察が出来なかったため、どこまで品質管理を実践しているかは判断できなかったが、事業を実施する際には他社へのインパクトを高めるためにも協力をお願いしたい企業である。

(面談記録)

1. IMA 社は、小麦・とうもろこしのミルを中心に、食品加工のための機械、トラクタ一用部品を製造している旧国営企業であり、1996年に民営化が完了した。現在、株式は面談者2名が41%を所有している。

売上高は2002年には前年比で若干落ち込み287億レイ（約90万ドル）であったが、税引き前利益は過去4年間コンスタントに伸び、2002年には23億レイ（約7万ドル）であった。従業員数は約200名。

2. 外部環境

何よりも税率の高さが大きな負担となっている。通常は法人税その他全てを合わせると利益の50%程度が税金として徴収されてしまう。また、ビジネスがかなり軌道に乗らない限り季節労働者のような人員を雇う方法を取らざるを得ないが、労働法による規定はこれを妨げるものであり、ルーマニアの経営の現実に即した内容になっているとは言えない。

3. 内部環境（経営資源）

(1) ヒト

全従業員のうち半数が生産に従事しているが、これら技術者のスキルアップのためのトレーニングプログラムを年に2～3実施している。また、設計従事者には特別のトレーニングを用意している。その他には、研究開発にも12名の人員で取り組んでおり、小麦ミルとしてはルーマニアで唯一の横型（通常は縦型）を開発し生産して



いる。

マネジメントのメンバーは、日本的改善に非常に影響を受けており、うち 1 名は AOTS の研修で日本にも来たことがあるなど、外部のセミナーシンポジウムにも積極的に参加して知識を吸収するようにしている。なお、AOTS アラムナイ組織が中心となって毎年改善セミナーを開催しており、2003 年にもブカレストと他 1 都市で 8 月と 9 月に開催する。

#### (2) モノ

前述したように研究開発にも力を入れているため、他者とは違う独自性を製品に出すようにしているが、先進国企業との室の面での競合は避け、ハイエンド製品よりも中間程度の質の製品にポジショニングしている。

従って、輸出先も西側諸国は想定しておらず、今のところ CIS 諸国をターゲットに、まずはモルドヴァとウクライナに輸出している。

#### (3) カネ

新規機械の導入などの際には銀行融資を利用することもあるが、現在のインフレ率の元で金利が 30%程度であり、融資を受けることには慎重にならざるを得ない。また、基本的に顧客からの注文を受けると、まず 30%の支払いをアドバンスに受けて原材料を購入、その上で製造するという形態が多い。

#### (4) 情報

各種技術、経営情報はセミナー等への参加により収集するケースが多い。

3. JICA による協力が得られるならば、やはり生産性向上、品質管理についての指導を一番お願いしたい。また、他社への伝播については National Council of Small and Medium-sized Enterprises は商工会議所よりも信頼がおけ、このような機関を活用することも考えられよう。

### ルーマニア経済通商省

日時：2003 年 9 月 4 日（木）9：30 ～ 10：30

ルーマニア側出席者：Tudor IRIMESCU Deputy General Director General Directorate  
Synthesis, Strategies, Industrial Policy, Development Programs  
Mihail PUIU General Division for Cooperation and Investment

日本側出席者：黒川団長、内田団員、舟橋団員

議事録作成者：内田

入手資料：無し

(面談要旨)

今後の専門家派遣の可能性について話したが、積極的な回答は得られなかった。トップダウンのシステムが強く課長レベルでは話し合うことができなかった。次官が今次会合に出席しなかったため特段の案件形成につながるような話し合いはされなかった。しかしな

がら、経済通商省としては積極的に協力関係を築きたいと考えているようであり、企画調査員の経済通商省での活動に結び付けられるよう話し合いを行った。

(所感)

今後、人選のほぼ決定している企画調査員とルーマニアのニーズについて話し合い、経済通商省の受け入れについて更なる協議が必要である。10月に行う予定のプロジェクト形成調査の際に、確認することとしたい。

(面談記録)

(Irimescu 氏より)

1. 8月27日の JICA 調査団との話を受け、中小企業庁とも話し合いを持った。中小企業に対する更なる研修コースの必要性という点では意見は一致した。もし、JICA が研修コースを行う場合には、経済通商省や中小企業庁のみではなく、National Counciller for SMEs などの協力も得て実施すべきと思う。
2. 中小企業振興については現在 Action Plan を作成中であり、生産管理や人材育成、品質管理、投資促進など数多くの取り組みを行う必要性のある分野がある。また大学や研究機関との連携、つまり産官学の連携を強化していくべきと考える。
3. (産業のセクター別分析を行っているのかと舟橋団員が尋ねたところ) 中央統計局が産業データを収集、管理しており、経済通商省独自のデータ収集機関はない。中央統計局が EU の EUROSTAT と協力し、データ収集や管理の EU 化に向けた協力を行っている。
4. 今年10月まで続く協力であるが、Twinning Program で DTI から派遣された英国人専門家は3社において企業診断およびベンチマーキングを行い、今後20社において同様の活動を行う予定である。本件プロジェクトは企業からの評価も高く成功したといえる。

(JICA 専門家の派遣可能性についてたずねたところ) 調査分析局よりも産業政策局の方が適切と思う。執務室の準備などは基本的には問題ないと思われるが、Grigorescu 次官および Berinde 次官の意見を聞き、最終的な許可を得なければ回答することはできない。マネジメント能力の改善など数多くの助言をいただきたい分野はあるが、欧州基準のアプローチを進めているところである。

### **Romanian Business School of the Chamber of Commerce and Industry**

日時：2003年9月4日(木) 11:00 ~ 12:00

ルーマニア側出席者：Felicia Ana Zarojanu Director General

Constantin Stoian Psychologist

Ancuta Conta Chamber of Commerce

日本側出席者：黒川団長、内田団員、舟橋団員

議事録作成者：内田

入手資料：The Romanian Business School of the Chamber of Commerce and Industry

(面談要旨)

商工会が独自に持っている 1992 年に設立されたビジネススクールである。全国規模でスクールは設置されている。決して安いとはいえない授業料にも関わらず、多くの社会人が仕事をしながらビジネススクールに通っている。本来のビジネススクールの科目以外にも外国語の授業やコンピューターの授業などニーズにあわせた授業を行っている。

(所感)

Rom Expo 内に設置されているビジネススクール。日本の協力としては今後セミナー講師派遣などが想定できるが、商工会がすでに独自のネットワークを利用し、かなりのことを実施しているとの印象を受けた。ブカレスト市内にこのビジネススクール以外に大学内に設置されている同様のスクールがないか確認の必要がある。

(面談記録)

(Zarojaru 氏より)

1. 1992 年に設立された。このビジネススクールのプログラムデザインは主に大学の先生が行っている。もちろんケーススタディを含むビジネスベースのものであり、講師の中にはビジネス界からの者も多い。このビジネススクールは商工会からの基金で設立されており、34 箇所に設置されている（33 は地方に設置）。全国規模のビジネススクールである。85% が社会人教育であり、仕事を持つ人のための夜間学校である。スラティナとアルバユリアに 2 つの大学センターも設置している。全国レベルの教育機関としてのレベルを保っており、また地方にも設置されていることからネットワークが確立されている。ブカレストのこのビジネススクールは 300 人の学生が在籍している。授業料は 30-40 時間コースで 100 米ドル、コース終了後、教育省が認可する卒業証明書を授与する。
2. 今年は、世界銀行の支援で輸出入、マーケティング、マネジメントに関する 19 のセミナーを全国で行った。また税関との協力も得て海外貿易に関するセミナーも開催した。また、EU のレオナルドダヴィンチプログラムでもトレーニングを実施した。
3. ビジネススクールの講師の中には大学の先生が数名いるが、当初彼らは学生に対し、学説を教えたことしかなかったので現実生活に直結する実用的なビジネスについて教えることや、社会人学生との対話の持ち方について苦労したようである。
4. 最近、EU 市場だけを見るのではなく、EU 加盟後、自国の市場だけを見ているわけにはいかないとの考えから、EU 以外の貿易相手との関係を強化すべきであると考えている。アジア、ソ連、中近東との貿易を視野にいれた教育を行い、ロシア語の授業を始めた。
5. European Computer driving Licence という EU、米国などで共通のライセンス取得、共通テスト受験のためのコースを設けコンピューター教育に力を入れている。

## Agency for Small and Medium-sized Enterprises and Cooperatives

日時：2003年9月4日（木） 14：30～15：30

ルーマニア側出席者：Mr. Florin Ioan Rosu (Director, Strategy, SME Policy & EU

Integration Dept.

Mr. Constantin Costandache (Councillor)

日本側出席者：黒川団長、内田団員、舟橋団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：無し

（面談要旨）

庁として発足したばかりであるが、機能は全く変化していない。JICA 協力については、経営者向けのトレーニング・プログラムのニーズが高まっているので望ましいが、経済通商省とも議論することとなっている。

（所感）

面談者の局長は人の話を聞くよりも話し続けるタイプの人物であり、同庁に専門家を派遣する、或いはSVの拠点とするにしても活動が行いにくい状況になることが予想される。

（面談記録）

1. 2003年7月より従来の省が首相府の下の庁になったが、機能的には全く変わっていない。他国でも中小企業を省として分離させているのはクロアチア、インドネシアくらいであり、同じレベルに合わせたと考えるとよい。組織の中で主要な Department としては Policy、Monitoring & Technical Assistant、Internal Trade、Cooperatives の4つがあり、その他には経理、人事などのサポート部門がある。現在の職員数は90名であるが、中小企業に直接関連した部門では30名程がいる。

JICA については研修等を知っているが、1ヶ月間という期間は長いため、人が少ない状況ではなかなか派遣することも出来ず、2週間程度のものならばより人を送りやすくなると思われる。

2. 政策に関しては、現行のものは2004年までであり、現在2004-2007年の政策を策定中である。また、これに関連して、セクター別分析、地域別分析も行っている。
3. 中小企業経営者を対象にしたトレーニング・プログラムは、ニーズは高い。1995年にEU PHAREで企業のサポート・ニーズを調査した際には、ビジネス・スキルは10番目にやっと出てくる程度であったが、昨年には2番目に重要な分野として挙げられるようになっている。また、具体的な内容としては、以下のものが挙げられよう。

- ① Business Plan & Strategic Management
- ② Leading Change in Business
- ③ Marketing
- ④ Production Restructuring
- ⑤ Integrated Management System (Environment, Safety related)

#### ⑥ Lobbying & Negotiation

なお、中小企業庁でも独自のトレーニング・スクールを有しているが、現在のところはあまり強力ではない。

4. 中小企業の中でも農業や観光に関連したセクターはルーマニアのリソースを考慮すると重要であるとの認識を持っている。特に、食品加工に関しては UNIDO の協力に基づき、食肉、牛乳、野菜・フルーツの3サブセクターの近代化、品質向上のためのプログラムを実施する予定である。(予算：Euro 144,000)
5. JICA 協力については経済通商省とも議論することになっている。

#### Ministry of Agriculture and Food

日時：2003年9月4日(木) 16:00～16:45

ルーマニア側出席者：Dr. Gyemant Andrei (Expert, Directorate for Animal Production and Food Industry)

日本側出席者：舟橋団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：Industria Alimentara (ルーマニア語)

(面談要旨)

農業銀行の民営化による農業金融からの撤退は、少なくとも食品加工産業では影響を受けていない。

(所感)

産業政策にも重視しているセクターとして明記されているため、SVによる指導のターゲット・セクターとして重点的に事業を実施するのも一案であろう。

(面談記録)

1. ルーマニアの農業は 9.3ha の土地を活用した主要産業であり、GDP 比では 14% を占めており、雇用数では 40% を超えている。また、食品加工産業もそのような背景を受けて重要視されているセクターであり、12 (ベーカリー、乳製品、食肉、缶入フルーツ・野菜、食用油、砂糖・菓子、飲料、ビール、ワイン、他アルコール、スターチ、加工魚) のサブ・セクターに分類される。現在の企業数は 42,509 社 (90% 以上が中小企業) であり、全て農業省よりライセンスを供与された企業である。(食品加工産業での雇用者数は 240,000 人)
2. 社会主義体制崩壊後の食品加工産業の生産推移は、まず 1990～1996 年はそれまでの生産レベルを維持したものの、その後 1999 年まで減少を経験した。しかし、2000 年からは増加に転じている (2001 年には前年比 17% の成長を記録)。  
ここ数年の好調の要因としては、EU 加盟準備における SAPARD 資金の流入などが上げられる。また、農業銀行の民営化と農業金融からの脱皮により負の影響を受けているとも言われるが、同銀行の融資先は主に国営企業であったため、現在では 100% 民営化

が終了している食品加工産業では、それ程の影響は受けていない。

3. 同セクターに属する企業は、農業生産が行われている地域、つまり原料の収穫される地域に存在し全国に分散しているため、これら食品加工企業への指導の実施は、どこの県を選択しても対象企業が存在する。

### **Prodin SA**

日時：2003年9月5日（木） 10：00～11：30

ルーマニア側出席者：Mr. Paul Vasile (General Manager)

日本側出席者：黒川団長、内田団員、舟橋団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：無し

（面談要旨）

輸出が堅調に推移していることもあり新たな投資を考えているが、銀行からの融資は望み薄である。また、輸出を奨励するための優遇策は、名ばかりで実行されていない。

（所感）

面談者は AOTS 研修の参加者とのことであつたが、実際にその成果を工場にて見て取ることは出来なかつた。ただ、老朽化した建物、機械を考えると、出来る精一杯の努力はしているように見受けられた。

（面談記録）

1. Prodin 社は、綿、麻等を原料とするタオル、テーブルクロス、バスローブなど各種リネン用品に関して、糸の染色から製生地、そして加工までを一貫製造する会社である。設立は 1952 年に遡るが、1977 年に現在の所在地に移り、90 年代に民営化を完了した。また、他 2 ヶ所にも工場を有している。現在の従業員数は約 300 名。
2. 外部環境  
社会保障負担も含めた各種税金の率が高く、例えば従業員一人当たり 100 ドルの給料を支払うには、政府に 190 ドルを払わなければならない。また、輸出を奨励するために設けられている各種関税に関する優遇策は、実行までに時間がかかる或いは実行されず、実質優遇を受けていないのと同じである。
3. 内部環境（経営資源）
  - （1）ヒト  
生産に関わる従業員（ほぼ全員女性）は、少なくとも 10 年間の初等・中等教育を受けた人たちであり、職業高校で繊維に関して学んだ人材もいる。
  - （2）モノ  
原料は主にチェコやロシアといった国から輸入している。製品のモデル数は約 20,000 種類あり、社内にデザイン部門も有している。  
輸出先はドイツ、フランス、イタリア、スイス、オランダ、ベルギーといった国で

あり、例えばイタリアでは Ungaro といったブランドの製品を製造している。同社で製造し 13 ドルで Ungaro に買い取られる製品は、実際にはブランド名が付くことにより、100 ドル程度で販売される。

(3) カネ

過去の投資の際に、銀行より貸付を受けたが、まだ返済を終えるまでに 5 年間かかる。そのため、新たな融資を受けにくい状況にあるため、近いうちに考えている新しい生産設備の購入は、3 つのうち 1 つの工場サイトを売却することによって得られる資金で賄う予定。

(4) 情報

ドイツやイタリアで開催されるトレード・フェアに積極的に参加することにより、ビジネス・パートナーに関する情報は得るようにしている。

4. 面談後、工場を視察した。

**BTC Glass Design**

日時：2003 年 9 月 5 日（木） 13：00 ～ 14：00

ルーマニア側出席者：Mr. Valentin Preda (General Manager)

Mrs. Corina Dinica (Export Coordinator)

日本側出席者：黒川団長、内田団員、舟橋団員

議事録作成者：舟橋

入手資料：無し

(面談要旨)

設立後 3 年しか経っていない若い会社であり、今のところは順調に業績も上がってきており、今年に入ってから新たな人材を雇い、現在訓練中である。また、過去にカナダのボランティアの指導を受けたことがある。

(所感)

カナダの引退したボランティアによる指導は非常に高い評価を受けており、日本の SV の可能性を感じた。

(面談記録)

1. BTC 社は、2000 年に設立されたオーダーメイドのガラス製品製造の会社であり、現在は 20 名以下の人員で稼働している。経営者（設立者）は 2 名いるが、どちらも 20 年以上ガラス関係の業務に従事した人物であり、業界には精通している。

現在の事務所兼工房は、旧国営企業があった場所であるが、最近、元々設立されたサイトより移ってきた。その理由としては、ガラス加工に不可欠なバーナーに酸素を送り込む必要があるが、新しいサイトでは、同じ敷地内にそのための工場が存在し、パイプラインを通して供給を受けることが可能となるからである。これにより、コストを大幅に低下させることが出来た。

## 2. 外部環境

ビジネス環境は望ましい形になっているとは言えないが、今のところ特に要望はない。

## 3. 内部環境（経営資源）

### （1） ヒト

実際のガラス加工に従事している人数は現在9名であるが、別途10代後半から20代前半の若い人材を採用し、経験年数40年以上のベテランがボランティアとして名乗りを上げてくれたこともあり、彼の指導によってトレーニング中である。なお、中級レベルの仕事が出来るようになるためには、通常、2～5年間の訓練が必要である。

また、過去にカナダ（CESO : Canadian Expert Service Organization ?）の引退したボランティアによる経営・技術指導を受けたことがあり、経営陣も含めた人員のノウハウ習得に、非常に役に立った。

### （2） モノ

商品は顧客からの要望にそって、全品手作りで作られるため、価格は決して安いとは言えないが、ギフト用の準高級商品をメインとした市場をターゲットとしている。

また、原料はチェコ、ドイツ、米国から輸入している。

### （3） カネ

これまでの事業資金は、設立者個人の資産等の活用にとどまっており、銀行融資を受けたことはないが、今後、事業の拡大によってその可能性もありうる。

### （4） 情報

マーケット情報の収集や宣伝活動は、過去にフランクフルト、パリ、ミラノ、ドゥッセルドルフといった都市でのトレード・フェアに参加することによって行っており、JETRO主催の日本でのフェアにも参加したことがある。（日本にはまだ顧客はいない）

また、その他にもインターネットのHPで宣伝活動を行っている。

4. JICAによる協力が得られるならば、カナダのボランティアから受けたような経営に関するアドバイスや技術的な指導を受けられることが出来れば有用となると思われる。

5. 面談後、工房を視察した。



## 環境分野議事録

### ルーマニア農業・森林・水利・環境省

日時：2003年8月27日（水）15：00～15：40

ルーマニア側出席者：Ion JELEV 局長（省庁再編により次官より局長に降格）

Gabrian Florea モニタリング課課長、Gineral 課長

日本側出席者：内田団員、舟橋団員、大垣専門家

議事録作成者：内田

（面談要旨）

調査団訪問概要の説明を行った。環境の個々の案件について協議した。大気汚染対策は長期専門家の人選が難しいこともあり、行政ではなく技術指導で3ヶ月に短縮することとした。騒音対策は引き続きニーズが高いとのことであった。ルーマニア水利・環境保護省は7月の省庁再編によりルーマニア農業・森林・水利・環境省になった。今後も環境分野のJICA協力を積極的に要請していく予定である。

（所感）

Jelev 局長は JICA 支援に積極的であり、理解を示している。他のドナーとの重複がないよう強く念を押したが、実際ドナーに対してはとにかくやってもらえるものは要請を出そうとする傾向にある。今後、国立環境開発研究所（ICIM）の支援を積極的に行ってほしいとのことであった。ICIMとの話し合いを行い、検討していく。

（面談記録）

1. （内田より）調査団訪問の趣旨を説明するとともに、この機会に環境案件について協議したく訪問した旨伝えた。ICIM（国立環境研究所支援、2年前に要請がでてい）について現状について質問した。
2. （Jelev 局長より）ICIM は国立環境研究所であるが、環境省に対してデータの提供を自主的にこれまで行ってきた。Self financing institution である。現在の計画では、ICIM の中に National Environmental Agency を設置し、政府のための公的機関という位置づけにすることを予定でしている。しかし、政府決定としてまだ承認されていない。2000年以降 Phare による支援はされていない。JICA の有害廃棄物調査団（開発調査）からは原子吸光器を供与してもらった。

（内田より）今後、ICIM に対して支援を行うとしても最初は専門家派遣から始めることとなろうと述べたところ（Jelev 局長より）環境中の放射線濃度についての専門家や水質汚染対策についての専門家などに来ていただきたい。また研修などを行ってほしい。大気に関してはデンマークおよびノルウェーより支援を受けている。詳細は ICIM と協議してほしい。

3. 今年度採択の案件について（Florea 課長より）大気汚染行政の専門家派遣については日本側の人選が難しいとのこと、ブカレスト市に限定し、大気汚染の技術指導の専

門家を3ヶ月間という要請に変えていただきたい。(A1は後日再提出の予定)騒音対策については、簡易装置を設置し、測定しているが、対策は十分にはとられていない。是非、専門家に来ていただき指導をお願いしたい。

4. 省庁再編についてこれまでの水利・環境保護省は、農業・森林・水利・環境省となった。環境省にいた二名の次官が局長に降格した。

#### ルーマニア国立環境調査開発研究所

日時：2003年8月28日(木) 12:00～13:50

ルーマニア側出席者：

Dr. Gh. CONSTANTINESCU Director Technic

Liviu N. POPESCU Main Researcher Head of Water Department

Luminita STEFANESCU Head of Waste Department

日本側出席者：大垣専門家、内田団員

議事録作成者：内田

入手資料：National Research and Development Institute for Environmental Protection - ICIM  
Bucharest, Mediul Inconjurator Nr.2/2003 Bucuresti Romania

(面談要旨)

来年度 ICIM での協力についての可能性について話し合った。ICIM は日本からの専門家受け入れを積極的に考えており、来年設置予定の Agency でもその活動は期待されることであった。放射能対策、水質汚染対策、廃棄物対策の分野で支援を検討することとし、A1を取り付けることとなった。

(所感)

国立環境レファレンスセンターとしての ICIM がルーマニアに果たす影響は大きく、潜在性も高いので来年度は是非、ICIM に専門家を派遣したい。分野については日本側の人選の可能性を見ながら検討する。

(面談記録)

1. (内田より) 調査団訪問の趣旨を説明するとともに、この機会に環境案件について協議した旨を伝えた。ICIM (国立レファレンスセンター支援、2年前に要請がでている) について現状について質問した。
2. (Constantinescu 所長より) ICIM はレファレンスラボラトリーとして重要な役割を果たしている。ICIM では現在 300 人の研究者、技術者が働いている。国立の研究所であるが、契約に基づき自主的に採算性をあげていく企業のような研究所であり、クライアントを探さなければならず、政府からの直接予算はない。現状では 60% がルーマニア環境省からの仕事を請けている。今後、ICIM の中に環境省のためにデータ分析などを請け負う環境保護庁が設置される予定であるが、この機関が設置された後もレファレンスラボとしての機能は残る。政府決定を待っているところである。昨年 2002 年

は約 1.47 百万ドルの予算であった（人件費など全てを含む）。

3. （Popescu 課長より）水分野では EU との間で 5 つのプロジェクトを今後行う予定である。特に国際河川であるドナウ川の水質のモニタリングを行っている。
4. （Stefanescu 課長より）廃棄物分野では、昨年 JICA の有害廃棄物調査団より供与された原子吸光器がたいへん役に立っている。また廃棄物の National Strategy 作成に JICA の開発調査の結果を取り入れている。現在、埋立地の問題や Field Waste 問題に積極的に取り組んでいる。
5. 日本との協力については全ての分野において専門家を受け入れたいほど技術指導および機材も不足している。ISO 取得など認証資格の専門家の派遣も検討してもらいたい。大気分野ではすでにノルウェーおよびデンマークのクライアントの依頼を受け、彼らの必要なデータを提供した。放射能分野については対応が遅れている。ルーマニア国内、チェルナボダ原子力発電所、ブルガリア国境にあるコズノロイ原子力発電所、ウクライナにある状況の把握できない原子力発電所での万一の事故に備え強化しなければならないが、何もできていないのが現状である。特に測定機材が不足している。
6. （内田より）JICA の技術協力について説明し、A1 の書き方、フォーマットの書き方、要望調査の流れについて説明した。今後メールでやり取りを行う予定。

## EU 事務所

日時：2003 年 8 月 28 日（木）17：00 ～ 17：15

ルーマニア側出席者：Cezar NICURESCU

日本側出席者：内田団員、舟橋団員

議事録作成者：内田

（面談要旨）

EU の環境支援について、今後の予定について情報収集を行った。ICIM（国立環境調査開発研究所）支援について EU はすでにいくつかのプロジェクトを予定しているが、EU 支援と協力して機材供与は EU、技術指導は日本など役割分担をしながら協力を行うことも有益である。

（所感）

今後の EU 支援の予定などルーマニア側より聴取できなかった情報が収集できた。ルーマニア側はドナーに対して積極的に情報公開を行わない傾向にある。EU と役割分担しながら協力の可能性があることを認識した。

（面談記録）

1. （内田より）来年度 JICA は ICIM に日本人の専門家を派遣することを検討しているが、EU との重複をさげたいので率直にアドバイスをほしいと述べた。
2. （Nicurescu 氏より）ICIM では 2000-2001 年にデンマーク、ノルウェーが大気汚染の協力を行った。しかし本件は既に終了している。2002 年予算で 2004-2005 年にかけて

行う予定の大気汚染対策のプロジェクトでは約百万ユーロの支援を予定している。また ICIM 内に設置予定の環境保護庁に関し、Phare2002 の予算から 30 万ユーロ拠出予定である。放射能分野において観測ネットワークを設置することを考えており、これも Phare 2 0 0 2 の予算で 7 百万ユーロ拠出される予定である。

3. EU により研究環境の整備はされていくが、それに伴う分析能力や、モニタリング、サンプリングなどの技術指導は十分にはなされていない。日本から期待するところは大きい。要請書を書く場合、活動場所として ICIM および新しく設置予定の環境保護庁という書き方しておくのが望ましい。大気汚染は現在も専門家がブカレスト環境保護署に派遣されて指導を行っているので、水、廃棄物など分野の技術指導のニーズは高い。また、EU と役割分担をすることも大切であるが、協力することも可能であり、特に放射能分野での支援は EU のプロジェクトの中で日本が技術指導をできると考える。

#### ルーマニア農業・森林・水利・環境省

日時：2003年8月29日（金）14：00～14：30

ルーマニア側出席者：Florin Stadiu Secretary of State

Dumitru Dorogan Counsellor

日本側出席者：内田団員、舟橋団員

（面談要旨）

ルーマニア黒海沿岸侵食開発調査についてルーマニア環境省は 7 月の省庁再編による実施体制に問題はなく、早期開発調査の実現を望んでいることが確認された。

（所感）

省庁再編による問題（人事異動など）はなく、できるだけ早く開発調査を始めてほしいとの意思が強く伝わってきた。

（面談記録）

1. （内田より）黒海沿岸侵食の開発調査は日本側で採択される寸前であり、後は環境省の採択を待つのみである。今回、省庁再編により実施体制に問題がないか確認しにきた旨述べた。
2. （スタディウ次官より）7 月の省庁再編による変化は省の名前が変わっただけで特に人事異動もないし、実施体制になんの問題もない。National Program を遂行する上でもできるだけ早く JICA の開発調査を送ってほしい。ルーマニア側には何の問題もない。
3. （内田より）帰国後、日本側環境省と協議しできるだけ早く開発調査が実施できるよう話し合う。
4. （Dumitru 氏より）沿岸侵食の National Plan を作成するにあたり、侵食される恐れのある海岸の土地所有者および周辺の建物所有者の責任および権限について言及されている日本の良い資料があれば探してほしい。

付属資料 2.  
収集資料リスト

提供元	資料リスト
Ministry of Economy and Trade	Romanian Industry-Industrial Field and Investment Opportunities 2003 Investment Project in the Energy and Industry Field
Chamber of Commerce and Industry of Romania and Bucharest Municipality	Romania your Business Partner 2003, Doing Business in Romania, Economic Panorama Romanian Investment Partnership System, Industrial parks in Romania, Romanian Insight, Economic Messenger
World Bank Romania Office	Project Portfolio Romania
Foreign Investment Agency	Investor's Guidebook 2003, Investment guide Romania, Brochure of agency, Industrial Parks in Romania
JETRO Bucharest	Synthesis – Foreign Trade – Fruit and Vegetable Market
Embassy of Moldova in Romania	モルドバ・ルーマニア貿易資料
Foreign Trade Center	RFTC Brochure
Innovation and Technology Transfer Center	Institute Brochure
Romanian-American Center for SME Development at University of Iasi	Burochure of ELITEC, Prospectus 2003 Entry
Romanian Business School of the Chamber of Commerce and Industry	The Romanian Business School of the Chamber of Commerce and Industry
Ministry of Agriculture and Food	Industria Alimentara (ルーマニア語)
その他	企業情報パンフレット

付屬資料 3.

Advisory Study on Agriculture and Trade Promotion in Romania  
Tentative Mission Schedule (Mr. Funabashi)

Date	time	schedule	tel etc	hotel/remarks
1 2003. 08. 27 Tue		Arrival at Bucharest AF1088	Mr. Hiroshi FURUKAWA Mobile : 0744-586-199 JICA Office TEL : +40 21-231-6723 Mr. Funabashi : 0742-535-730	Bucharest IBIS Hotel Calea Grivitei 143, sector 1 Tel. 021-222-2722 Fax. 021-222-2723
2 2003. 08. 27 Wed	9:15 ~ 10:00 ~ 11:00 ~	<b>JICA Romania Office</b> (str. Aleea Alexandru 9A 3rd Floor) <b>Embassy of Japan</b> (str. Polona 4) <b>Ministry of Economy &amp; Trade</b> ○ (General Division for International Economic Cooperation) Mr. Cristian ISTODORESCU/ General Director (Calea Victoriei 152) Topic: Identification of the development direction for industries, the current situation of related laws and regulations, and programmes by other donors	TEL : +40 21-231-6723 TEL : +40 21-210-0790 TEL : +40 21-211-0820	Bucharest IBIS Hotel
3 2003. 08. 28 Thu	9:00 ~ 11:30 ~ 13:00 ~	<b>Government of Romania-Department for Economic Policy/ Mr. Mihai BURGHIEL</b> (str. Ion Campineanu 16) Topic: Same as Ministry of Economy & Trade Discussion with Mr. Terunuma (JICA Expert) ○ <b>Chamber of Commerce &amp; Industry</b> ○ Mr. Stefan POPA/Vice-President, Ms. Ancuta CONTA/ Area Manager for Japan Mr. Stefan VARTOLOMEI, Business Advisor, Topic: Organization activities and obstacles of enterprise development Topic: Support programmes for management & technical skills, and information network, etc. (Bd. Octavian Goga 2) <b>World Bank</b> ( Ms. Doina VISA/ Mr. Sorin TEODORU) (Bd. Dacia 83) <b>Ministry of Public Finance</b> ○ ( General Customs Dire	TEL : +40 21-401-0524 TEL : +40 21-322-9535 TEL : +40 21-327-3402 TEL : +40 21-201-0317 TEL : +40 21-315-5858	Bucharest IBIS Hotel

			Mr. Octavian FLESARIU/ Chief of Dep. (str. Matei Millo 13) <b>Romanian Agency for Foreign Investment ARIS</b> (Mr. Robert DONOSE ) (Bd. Primaveraii 22) Topic: Programmes for export promotion	TEL :+40 21-233-9103	
	14:00 ~		<b>EU Office (Mr. Cristian BUTUMAN)</b> Task Manager Industrial Policy) (str. Jules Michelet 18) <b>JETRO Romania Office O</b> Mr. Hiroyuki NARA/ General Director	TEL :+40 21-203-5400	
	16:00 ~		Topic: Obstacles of FDI by Japanese manufacturers and the potential of Romanian enterprise	TEL :+40 21-250-9601	
	17:30 ~		<b>Embassy of Moldova</b> Ms. Lilia RUSSU, First Secretary/ responsible for economic affairs) (Aleea Alexandru 40) <b>Romanian Foreign Trade Center</b> Mr. Marius VITTONESCU (str. Apolodor 17) Topic: Current situation of investment, env. and future dir	Driver: ALFRED Mobile: 0722-236-002 TEL :+40 21-230-0474	Bucharest IBIS Hotel
	9:30 ~	4 2003. 8. 29 Fri		TEL :+40 21-335-3445	
	14:00 ~		Move to Iasi by car (Mr. Funabashi, Ms. Uchida)	Driver: ALFRED Mobile: 0722-236-002	
		5 2003. 08. 30 Sat		Transfer driver: ALFRED Mobile: 0722-236-002	Iasi MOLDOVA Hotel (str. Anastasie Panu 31) TEL :+40 232-219-621/ FAX: +40 232-219-621
		6 2003. 08. 31 Sun			Iasi MOLDOVA Hotel
	10:00 ~	7 2003. 09. 01 Mon	<b>World Trade Center Iasi (WTC)</b> (Dan GALEA/ Executive President) (str. Anastasie Panu 26) <b>National Institute for Inventions</b> <b>Tehnologic Transfer and Innovation Centre</b> (Mr. Liviu Mihail NEGARA/ President)) (Str. Anastasie Panu 26, 5th Floor)/ WTC <b>S. C. ELECTRA S. A.</b> (Mr. Sorin POPA/ Technical Director) (Bd. Chimiei 8)	TEL :+40 232-242-000	Iasi MOLDOVA Hotel
	12:00 ~			TEL :+40 232-258-520 Prof. Gh. DONCEAN Mobile: 0788-398-435	
	14:00 ~			TEL :+40 232-214-370	

						TEL: +40 232-232-577		
8	2003.09.02	Tue	16:00 ~ 10:00 ~ 15:00 ~ 16:30 ~	<p><b>PROPAST S.A</b> (Mr. Giani CANSCHI/ Director General) (Iasi, Sos. Iasi-Tomesti nr. 12) Topic: Business environment</p> <p><b>Romanian-American Centre for SME Development</b> (Mr. Dumitru OPREA/ Executive Director) (Bd. Carol I/ rector s UTICE, UNIVERSITY BUILDING)</p> <p><b>Tess Conex SA/ ASAM SA</b> (Mr. Marius MARIN/ Vice-presedinte) (str. Aurel Vlaicu 77)</p> <p><b>RomTrans</b> (Mr. MURARU/ Director) (str. Fantani 3) Topic: Business environment</p>	<p>Iasi MOLDOVA Hotel</p> <p>TEL: +40 232-201-425</p> <p>TEL: +40 232-276-228 Mobile: 0742128805 (Mr. Marius MARIN) TEL: +40 232-231-948</p>			
9	2003.09.03	Wed	10:00 ~ 12:00 ~	<p><b>Customs Regional Directorate Iasi</b> (Mr. Eugen BUTUR/ Director) (str. Nicolae Iorga 10C)</p> <p><b>IMA SA</b> (Mr. Neculai VITELARU/ President) (str. Pavlov 14) Move to Bucharest</p>	<p>Iasi</p> <p>Transfer to Bucharest by car</p> <p>Bucharest MINERVA Hotel (str. Gh. Manu 2-4) TEL: +40 21-212-8526 FAX: +40 21-312-3963</p>			
10	2003.09.04	Thu	9:30 ~ 11:00 ~ 14:30 ~ 16:00 ~	<p><b>Ministry of Economy &amp; Trade</b> (Mr. Andrei GRIGORESCU/ Secretary of State)</p> <p><b>Business Romanian School (ROMEXPO)</b> Ms. Felicia ZAROEANU, Entrance B, Room 27</p> <p><b>Agency for Small &amp; Medium Enterprises O (SME Strategies and Policies and European Integration Directorate/ Ms. Anca POPESCU/ Director)</b></p> <p>Mr. Florin ROSU/ Deputy Director (str. Poterasi 11)</p> <p>Topic: Current situation of SME development and future direction / policies / programmes</p> <p><b>Ministry of Agriculture, Forestry, Waters and Environmental Protection (Directorate for Animal Production and Food Industry/ Mr. Andrei GYEWANT/ Counsellor)</b> (Bd. Carol I 24)</p>	<p>Bucharest MINERVA Hotel</p> <p>TEL: +40 21-211-0820</p> <p>TEL: +40 21-212-5165</p> <p>TEL: +40 21-335-2880/126</p> <p>TEL: +40 21-307-2400</p>			



11	2003.09.05	Fri	10:00 ~ 11:00 ~ 16:00 ~ 17:00 ~	<p>Topic: Food Processing Industry Discussion within the team</p> <p><b>PRODIN S.A.</b> Mr. Paul VASILE (Calea Vitan 289) <b>BTC Glass Design</b> Mr. Narcis BLIDARU/ General Dir Ms. Corina DINCA/ Commercial Dir (Str. Drumul Tarlaelor 41-45)</p> <p><b>Embassy of Japan</b> Discussion within the study team</p>	<p>TEL: +40 21-346-5690</p> <p>TEL: +40 21-256-2981</p>	<p>Bucharest MINERVA Hotel</p>
12	2003.09.06	Sat	10:00 ~	<p>Mr. Funabashi, Ms. Uchida (RO 391) → London</p>	<p>Transfer driver: ALFRED Mobile: 0722-236-002</p>	<p>in-flight</p>

**Advisory Study on Agriculture and Trade Promotion in Romania  
Tentative Mission Schedule (Ms. Uchida)**

Sep./03/2003 JICA Romania Office

Date	time	schedule	tel etc	hotel/remarks
1 2003.8.26 Tue	22:50	Arrival at Bucharest AF1088	Mr. Hiroshi FURUKAWA Mobile : 0744-586-199 JICA Office TEL:+40 21-231-6723 Ms. Hiroko UCHIDA Mobile: 0744-911-092 Transfer driver: ALFRED Mobile: 0722-236-002	Bucharest IBIS Hotel Calea Grivitei 143, sector 1 Tel. 021-222-2722 Fax. 021-222-2723
2 2003.08.27 Wed	9:15 ~ 10:00 ~ 11:00 ~	<b>JICA Romania Office</b> (str. Aleea Alexandru 9A 3rd Floor) <b>Embassy of Japan</b> (str. Polona 4) <b>Ministry of Economy &amp; Trade (Andrei GRIGORESCU/ Secretary of State)</b> General Division for International Economic Cooperation) Mr. Cristian ISTODORESCU/ General Director (Calea Victoriei 152) Topic: Identification of the development direction for industries, the current situation of related laws and regulations, and programmes by other donors	TEL:+40 21-231-6723 TEL:+40 21-210-0790 TEL:+40 21-211-0820	Bucharest IBIS Hotel
	13:00 ~ 15:00 ~	<b>Government of Romania-Department for Economic Policy/ Mr. Mihai BURGHELE</b> (str. Ion Campineanu 16) Topic: Same as Ministry of Economy & Trade <b>Ministry of Agriculture, Forestry and Environmental Protection</b> (State Secretary- Mr. JELEV) (Mr. GABRIAN/ Integrated Monitoring Dep.)	TEL:+40 21-401-0524 TEL:+40 21-410-0243 Mobile: 0745-309-000 (Mr. Jelev)	

3	2003. 08. 28	Thu	18:00 ~ 9:00 ~		(Bd. Libertatii 12) Topic: Support for ICIM Discussion with Mr. Terunuma (JICA Expert) ○ <b>Chamber of Commerce &amp; Industry</b> ○ Mr. Stefan POPA/Vice-President,  Ms. Ancuta CONTA/ Area Manager for Japan Mr. Stefan VARTOLOMEI, Business Advisor, Topic: Organization activities and obstacles of enterprise development Topic: Support programmes for management & technical skills, and information network, etc. (Bd. Octavian Goga 2) <b>ICIM</b> Director ○ (Director Ovidiu IANCULESCU) (Splaiul Independentei 294) Topic: Support for ICIM <b>Ministry of Public Finance</b> ( General Customs Directorate ) Mr. Octavian FLESARIU/ Chief of Dep. (str. Matei Millo 13) <b>Romanian Foreign Trade Centre</b> (Mr. Marius VITIONESCU/ Director ) (str. Apollodor 17) Topic: Current situation of investment environment and future directions <b>EU Office</b> (Mr. Cristian BUTUMAN) Task Manager Industrial Policy) (str. Jules Michelet 18) <b>JETRO Romania Office</b> Mr. Hiroyuki NARA/ General Director Topic: Obstacles of FDI by Japanese manufacturers and the potential of Romanian enterprise Topic: Obstacles of FDI by Japanese manufacturers and the potential of Romanian enterprise	TEL:+40 21-322-9535 TEL:+40 21-327-3402  TEL:+40 21-221-9226 Driver: IULIAN 0723-641-859 TEL:+40 21-315-5858 Mobile: 0722-576-223  TEL:+40 21-335-3445  TEL:+40 21-203-5400  TEL:+40 21-250-9601 Driver: ALFRED Mobile: 0722-236-002 Driver: ALFRED Mobile: 0722-236-002	Bucharest IBIS Hotel  IBIS Hotel	
4	2003. 8. 29	Fri	9:30 ~		<b>Embassy of Moldova</b> Ms. Lilia RUSSU, First Secretary/ responsible for economic affairs)	TEL:+40 21-230-0474	Bucharest IBIS Hotel	



10	2003.09.04	Thu	9:30 11:00 14:30	<p>Move to Bucharest</p> <p><b>Ministry of Economy &amp; Trade</b> (Mr. Andrei GRIGORESCU/ Secretary of State)</p> <p><b>Business Romanian School (ROMEXPO)</b> Ms. Felicia ZAROJEANU, Entrance B, Room 27</p> <p><b>Agency for Small &amp; Medium Enterprises O</b> (SME Strategies and Policies and European Integration Directorate/ Ms. Anca POPESCU/ Director)</p> <p>Mr. Florin ROSU/ Deputy Director (str. Poterasi 11)</p> <p>Topic: Current situation of SME development and future direction / policies / programmes</p> <p><b>Ministry of Agriculture, Forestry, Waters and Environmental Protection</b> (Directorate for Animal Production and Food Industry/ Mr. Andrei GYEMANT/ Counsellor) (Bd. Carol I 24)</p> <p>Topic: Food Processing Industry Discussion within the team</p>	<p>TEL:+40 21-211-0820</p> <p>TEL:+40 21-212-5165</p> <p>TEL: +40 21-335-2880</p> <p>TEL:+40 21-307-2400</p>	<p>FAX: +40 21-312-3963</p> <p>Bucharest MINERVA Hotel</p>
11	2003.09.05	Fri	10:00 13:00 16:00 17:00	<p><b>PRODIN S.A.</b> Mr. Paul VASILE (Calea Vitan 289)</p> <p><b>BTG Glass Design</b> Mr. Narcis BLIDARU/ General Dir Ms. Corina DINCA/ Commercial Dir (Str. Drumul Tarlalelor 41-45)</p> <p><b>Embassy of Japan O</b> Discussion within the study team</p>	<p>TEL:+40 21-346-5690</p> <p>TEL:+40 21-256-2981</p>	<p>Bucharest MINERVA Hotel</p>
12	2003.09.06	Sat	10:00	<p>Mr. Funabashi, Ms. Uchida (R0 391) → London</p>	<p>Transfer driver: ALFRED Mobile: 0722-236-002</p>	<p>in-flight</p>

**Advisory Study on Agriculture and Trade Promotion in Romania  
Tentative Mission Schedule (Mr. Kurokawa)**

Date	time	schedule	tel etc	hotel/remarks
1 2003. 08. 31 Su	22:50 ~	Arrival at Bucharest AF1088 Narita(NH205)→Paris (AF1088) →Bucharest	Mr. Hiroshi FURUKAWA Mobile : 0744-586-199 JICA Office / Tel: +40 21-231-6723 Transfer Driver: IULIAN Mobile: 0723-641-859	Bucharest IBIS Hotel Calea Grivitei 143, sector 1 Tel. 021-222-2722 Fax. 021-222-2723
2 2003. 09. 01 Mo	6:00 ~ 14:00 ~ 16:00 ~	Move to Iasi by Intercity train <b>S. C. ELECTRA S. A.</b> (Mr. Sorin POPA/ Technical Director) (Bd. Chimiei 8) <b>PROFAST S. A.</b> (Mr. Giani CANSCHI/ Director General) (Iasi, Sos. Iasi-Tomesti nr. 12) Topic: Business environment	TEL:+40 232-214-370  TEL:+40 232-232-577 Driver: ALFRED Mobile: 0722-236-002	Iasi MOLDOVA Hotel (str. Anastasie Panu 31) TEL:+40 232-219-621 FAX: +40 232-219-621
3 2003. 09. 02 Tu	10:00 ~  15:00 ~ 16:30 ~	<b>Romanian-American Centre for SME Development</b> (Mr. Dumitru OPREA/ Executive Director) (Bd. Carol 11/ Rector's Office, University Building) <b>Tess Conex SA/ ASAM SA</b> (Mr. Marius MARIN/Vice-president) (str. Aurel Vlaicu 77) <b>RomTrans</b> (Mr. MURARU/ Director) (str. Fantani 3) Topic: Business environment	TEL:+40 232-201-425  TEL:+40 232-276-228 Mobile: 0742128805  TEL:+40 232-231-948 Driver: ALFRED Mobile: 0722-236-002	Iasi MOLDOVA Hotel
4 2003. 09. 03 We	10:00 ~  12:00 ~	<b>Customs Regional Directorate Iasi</b> (Mr. Eugen BUTUR/ Director) (str. Nicolae Iorga 10C) <b>IMA SA</b> (Mr. Neculai VITELARU/ President) (str. Pavlov 14) Move to Bucharest	TEL:+40 232-208-300  TEL:+40 232-143-170 Driver: ALFRED Mobile: 0722-236-002	Iasi  Transfer to Bucharest  Bucharest MINERVA Hotel (str. Gh. Manu 2-4) TEL:+40 21-212-8526 FAX: +40 21-312-3963
5 2003. 09. 04 Th	9:30 ~	<b>Ministry of Economy &amp; Trade</b>	TEL: +40 21-211-0820	Bucharest

