

## 第2章 中小企業振興

### 2 - 1 要請背景調査結果のまとめ

#### 2 - 1 - 1 調査の概況

今回調査の期間中に訪問した政府管轄省庁、主要援助機関、中小企業振興関連機関、大学、並びに企業は合計51か所にのぼる。その内訳は、表2 - 1のとおりである。

表2 - 1 訪問先サマリー：集計表

	訪問数	訪問先等
政府管轄省庁	2	経済貿易省ほか
主要国ドナー	6	UNDP、EBRDほか、オランダ、米国、ドイツ、カナダの各大使館
官民間連機関	8	SMEカウンスル、フォーリン・トレード・センター、業界団体ほか
商工会議所	7	ブカレスト、ブラショフ、ティミショアラ、オラデア、クルージュ・ナポカ、ピアトロ・ネアムツ、コンスタンツァの各会議所
大学	5	Academy of Economic Studies, Bucharest : University of Transilvania, Brasov : West University, Timisoara : University of Oradea, Oradea : Al. I. Cuza University (University of Iasi), Iasi
企業	23	ブカレスト6社、ブラショフ2社、ティミショアラ3社、オラデア3社、クルージュ・ナポカ2社、ピアトロ・ネアムツ4社、ヤシ2社、コンスタンツァ1社
合計	51	

なお、今回の調査における訪問先企業の選定にあつたてはそのほとんどをブカレスト商工会議所並びに各地の商工会議所の協力を得て行った。大学に関しては、その地域を代表すると目され、かつMBAコースを設けるなどビジネスマン教育に積極的に取り組んでいる所を選んで訪問した。なお、訪問先県(カウンティ)の合計はルーマニア全人口のおおよそ3分の1に相当する(表2 - 2参照)。

訪問調査では、以下の事項に留意して実行した。

- (1) 政府とその関連機関における中小企業政策実施の状況並びに国際機関と主要援助国の支援活動分野・範囲を前回の要請背景調査を基に確認することにより、我が国の技術協力優先分野を明らかにすることを視野に入れて考察する。
- (2) 中央、地方における中小企業の実態を把握するとともに、問題点とニーズを明確化して、中小企業振興のための緊急かつ優先すべき課題と我が国援助の方向性を見出す。
- (3) 主要県における商工会議所等民間経済団体並びに大学等教育機関が行う中小企業支援プログラム実施の現状を把握し、それらの機関と、我が国援助の連携可能性と方向づけを行う。

表 2 - 2 訪問先の県人口と都市化の状況

County	Population	% of population	Town inhabitants	Urbanization, %
Bcharest*	1,921,751	8.9	1,921,751	100.0
Ilfov	300,109	1.4	30,548	10.2
Bihor	619,529	2.9	307,777	49.7
Brasov	627,800	2.9	474,231	75.5
Cluj	721,874	3.3	479,098	66.4
Constanta	747,103	3.4	542,322	72.6
Iasi	842,126	3.9	420,237	49.9
Neamt	587,140	2.7	235,901	40.2
Timis	700,033	3.2	425,129	60.7
Totals	7,067,465	32.6	4,836,994	68.4
Romania, total	21,698,181			

\*注：Includes Ilfov.

出所：National Institute of Statistics: Preliminary data of 2002, March 18 census, and Oaggitur 2002-2003, Pgini Aurii S. A.  
URL：www.paginiaurii.ro

(4) 我が国からの中小企業支援はSV派遣により行われるであろうことを説明し、それに対する意見と期待する分野を求めた。

以下、訪問調査を基に各中小企業振興支援機関、国際機関・主要国ドナー、大学等の活動状況を概括し、次に企業の抱える問題点と課題、並びに我が国援助に対するニーズを総括することとする。

#### 2 - 1 - 2 中小企業支援活動実施の状況

まず、今回の形成調査において明らかとなった中小企業支援活動の動きとその方向性について、注目すべき次の4事項をあげておきたい。

(1) 大学のビジネスマン教育と各地商工会議所の行うトレーニング活動との分野の違い、棲み分けについてである。主要都市をまわり、大学を訪問して、まず驚くのは大学生数の急膨張と大学院レベルにおけるビジネスマン教育の普及である。拠点都市の国立大学はじめ、主要私立大の多くはMBAないしは、それに準ずる資格を与え、若い管理者たちに、後述するヤシ大学で週末2日を主体に開講して便宜を図るなどの例があるように、彼らが職を離れることなく学位を取得できるようプログラムが広範に準備されている状況にある。一方、主要県にある商工会議所は、一部ブカレスト会議所の主導するビジネススクールのようなビジネスマン向けのプログラムがあるにせよ、主に会社経営実務に直結するトレーニングコースを提供しており、ここで大きく棲み分けされ、共栄している図式が明白である。

(2) 国際機関並びに各国ドナーの中小企業支援実働の実態は、専門性の高いSVによる活動が

主力で、多岐の分野にわたって人材を派遣するU. S. Peace Corpsやドイツの少数の長期派遣者(例えば、木工の専門家2人が数年間にわたり滞在する等の例)を除けば、多くは2週間から2か月間の短期派遣で、対象企業に直接派遣されている。欧州諸国からの派遣は、活動が活発であるとみられるCIDAでも年間で30名の派遣といわれるように、それが短期であることを勘案すれば、ルーマニア全土に対して十分な人数であるとはいえない。

(3) 各ドナーの地方重視の視点と地方再生・活性化のためのインキュベーター・プロジェクトの活用プランが動き出していることである。ブルガリアとの国境の町ジュルジュウではドイツの援助で地域の振興に直結するセクターの7ベンチャーがこのプロジェクトに参加したところであり、また、UNDPは地域再生と雇用創出をねらってブラショフほか2か所で各20社を限度としてインキュベーターを立ち上げた。いずれも資金的裏づけをもってこれらのベンチャー企業を持続可能なかたちでサポートする戦略の展開を行い、現実性のある地方中小企業の振興を図ろうとしている。

(4) 新たな管理方式を導入・展開することにより中小企業振興を進めようとするもので、企業を単独で改善ないしは効率化するのではなく、サプライヤーをも組み込んだひとつのシステムとしての効率化をめざす動きである。クラスター戦略であり、ロジスティクス、サプライ・チェーン・マネジメントと呼ばれる手法の活用である。経済通商省とその関連機関並びに企業を調査して明らかになったのは、同省でいう大企業・下請企業のネットワーク構築(リーダー企業がサプライヤーの供給するコンポーネントを製品に仕上げるかたちをイメージしている)は、まさに多くの企業で指摘のあった部材・製品のデリバリーとその遅れ、サプライヤーにおける品質保証などの問題に符合する。ルーマニアのこの分野における課題の特定と解決は現在のところ手付かずの状況にある。

上述の(3)、(4)に関連して図2-1を参照願いたい。

プロジェクトでめざすのは現実性のある中央・地方の中小企業振興である。1990年代に多くのインキュベーター・プロジェクトが消え去ったのは、多くは新技術・新方式に固執する( ' - ' )か、持続性ある戦略展開の失敗によるもので、財政難により運営がうまくいかなかった例が多くみられる。もうひとつの方向は、伝統的な生産性・品質の管理を重視しながら、システム化志向の管理方式の導入・展開( - - )を図ることである。2つのアプローチに関しては、日本政府支援のプロジェクト化を図るうえで考慮すべき事項となろう。

#### 1) 商工会議所の支援活動

訪問地の商工会議所の支援活動状況をここでは概括する。なお、各会議所の活動は主に県内に限定され、通常県名が会議所名に付されている(カッコ内は会議所所在地を示す)。

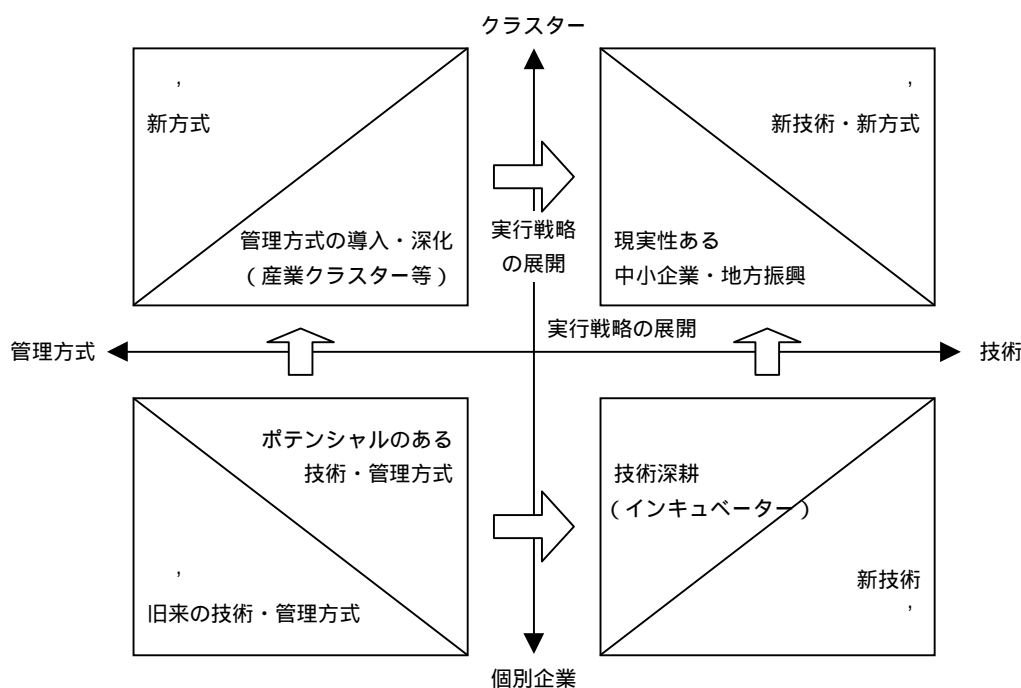


図 2 - 1 中小企業・地方振興へのアプローチ

#### ブラショフ県( Brasov )

伝統産業としての木材・家具製造、それにトラック・トラクター等機械関連産業が存在する。後者は停滞気味で民営化にからみ構造変革が課題であり、失業率も全国平均よりもかなり高い。管内企業数は2万1,000社。IT(コンピューター)、アカウンティング(EU標準)等3週間単位の12のトレーニング・モジュールほか、ショートコースを提供している。

#### ティミス県( Timisoara )

ハンガリーに接し、ルーマニアのなかでは開発度の高い地域である。今までに接点のなかったアジア諸国、特に日本との連携に期待を寄せている。

企業数2万4,000社、うち5,100社がドイツ・イタリア・米国などからの外資系企業で、投資額もブカレストに次いで第2位。出荷額では機械・電気が55%を占め、繊維・靴などの軽工業が12%である。輸出は機械・電気が54%を占め、軽工業製品、プラスチック・ゴム製品と続くが、製品はほとんどがヨーロッパ向けで国内で使われる比率は低い。

商工会議所会員企業は1,000社、職員数は57名の規模があり、マーケティング、関税手続き等1クラス20名以下のショートコースを頻繁に開催している。

#### ビホール県( Oradea )

県内の企業数は1万5,500社、工業部門は4,116社(2002年末現在)、うち靴等皮革・繊維製品がGDPベースで36.9%、次に食品27.1%、木製品、機械・機器、建設資材・

化学製品等が続く。国境の立地を生かしての軽工業品等の加工基地としての利点がある。

商工会議所会員数は600社(会議所プロシユアによる)、17名の職員による小規模の活動で、企業の設立申請、輸出関連認証事務ほかビジネス運営上の相談を受けているが、トレーニング・プログラムの実施等の活動は限られている。ブカレストのビジネススクールの協力で貿易実務セミナーを行っているほか、アカウンティング・コース(3か月)も開催するが、まだまだ断続的な実施にとどまっている。

#### クルージュ県( Cluj-Napoca )

人口35万人、大学都市で学生数は4万人を数え、IT産業へのソフト人材を供給している。私企業は4万3,000社、うち4,000社が外資系。食肉加工品とミルク製品、後者には最大級の国内ブランドメーカー2社のほか、産業機械、繊維・被服加工(ドイツ、イタリア等から生地を輸入し、製品として輸出する形態)、化学製品(国内最大の化粧品メーカーがある)、医薬品(国内生産第2位)、紙パルプ、建設資材ほかノン・メタル製品がある。

商工会議所会員企業は1,000社、職員数は30名、以前の100名を50名そして現在の人数へとアウトソーシングなどでスリム化、多面的なプログラムの展開と相談・指導、手続き一括引き受け、仲裁、トレードショー、外国からのオファーに対するマッチング・サービス等具体性のある活動が目立つ。ブカレストの会議所とは独自の路線を進める姿勢が強い。トレーニング・プログラムは、ビジネスコースとボケーショナル・コースを設けており、10月を例にとると、合わせて100名の参加があった。2～3日間のショートコースが多いが、プログラムによってコンピューターなど3か月に及ぶものがある。

#### ピアトロ・ネアムツ県( Piatra-Neamt )

県内の企業数は1万7,300社、地域の二大産業のひとつ化学繊維等を生産の国営企業( FibreXnylon S. A. )は盛時1万人ともいわれる従業員を雇用したがほぼ壊滅の状況にあり、石油産業用のスチール・パイプ製造国営企業( Petrotub S. A. )が斜陽で、1997年末で6,900人を雇用したのが2001年で4,100人、更に減少しているとみられるなどで失業者が増え、多くが県を去ったものの失業率は18～19%ともいわれる。木材・木製品、セメント等建材、繊維・被服加工、木工・農業機械等、輸出を担うのは木製品と衣服加工である。

600社がメンバーで、会議所の従業員は16名。小規模ではあるが、大学ほかに、これといった民間団体のないこの地域での中小企業振興・トレーニングセンターとして機能している。国際機関等の支援プログラムもいくつかの協力実績がある。セミナー等は2002年の7月以降で8回開催、テーマは、経営の統合システム(2日間)、経営システム

化の内部監査(ドイツの協力で3日間)、輸出企業設立準備とコンサルティング(5日間)、Webデザイン(1年4か月)、EU適合会計規則(1月29日~2月15日)、不動産管理(3月3~17日)、経営統合システム(4日間、ドイツの協調)、食品産業の衛生システム(4日間、ドイツ協調)。参加者は、EU会計が65名(50社)のほかは、15名から20数名(8~15社程度)で、法制度と手続き、実務に関するコースが主体で、ビジネスマン教育をめざす広範なプログラムは提供されていない。

#### コンスタンツァ県( Constanta )

商工会議所管内事業所数は1万7,000社、会員数は1,200社、キーワードは観光・環境と貿易である。この地域の重点へのツーリストは年間100万人、黒海沿岸リゾート地の総ベッド数12万のうち7万9,000を占める観光業とそれに関連する食品加工、環境問題には神経を尖らせている。学生都市でもある。大学のなかったこの都市で1990年代に急膨張、今では4万人を数える。

トレーニング・セミナーは需要の高い分野に絞ったの実務型プログラムで、不動産取引、食品取り扱い規制の変更と国内取引・衛生問題、商工会議所ビジネススクール・プログラムとの協調、ポスト・ハイスクール・レベルでの会計やアシスタントマネージャー教育がある。Phareプログラムとして、観光業トレーニングの教育を行ったほか、フランスからトレーナーを招き、調理人や給仕の教育なども予定される。

## 2) 国際機関並びに主要国ドナーの支援活動

ここでは国際機関並びに主要国(ドナー)が行う中小企業支援プログラムと活動の広がりを主に概括する。

#### 国連開発計画( UNDP )

National Agency for SMEsをルーマニア側のカウンターパートとしてインキュベーター・プロジェクトを立ち上げ、2003年度(初年度)予算は33万USドル、2004年度は40万~50万USドルの追加を期待する。実施の方式としてアドミニストレーターをRegional Development Agencies(8地方にそれぞれ独立した機関として設けられている)に配置して、助言とコンサルティングを行いながら、ベンチャーの持続・成長を図る。1990年代に設立されたプロジェクトのほとんどが援助資金が不足したため持続できなかったという教訓から、中小企業向けの金融機関ミロ・バンクなどの銀行から融資協力を得る。また入居するベンチャーは、1年目が賃借料ゼロ、2年目には25%をベンチャーが負担、3年目は50%、4年目の卒業時には全額負担となるようにした。さらに、受益側であるベンチャーはマーケティングとマネジメントの能力に欠けているのが現状で、トレーニングなどの補強が必要である。NGO(コンサルティング会社等)が協力することになっている。

このプロジェクトでは3地域を対象としている。トラック製造の基盤のあるブラショフ、鉄鋼のフネドアラ、ポテンシャルがありそうなアルバユリアで、それぞれ20社以下のベンチャー立ち上げを計画している。ブラショフでは工科大学が機械製造技術等の分野で協力することになっている。地域ニーズ志向のプロジェクトで、いままでの産業・技術基盤のうえにプロジェクトを育てて雇用創出をねらうとしている。

#### 欧州復興開発銀行( EBRD )

選別された特定の中堅企業に対する融資が業務で、8プロジェクトが現在進行中であり、今までの合計プロジェクト数は40件、TAMプログラムとは別に取り仕切られている。小企業向け支援は小企業専門銀行(例えばミロ・バンク)への一括融資を通じて実行される。西欧民間企業投資促進の最前線で公的機関としてのEBRDが支援する構図である。中小企業支援対策を考えるうえでは、むしろTAMが焦点となる。シニア・アドバイザー等の指導により対象企業の経営改善を行うこととなるが、前回の背景調査にもあるように、今までに10数社への派遣にとどまっている状況だけに活動の広がり限界を感じる。

#### オランダ

EU加盟支援のシニア・アドバイザー派遣と少数企業に限って重点的に支援するプロジェクト方式の2本立ての援助活動。シニア・アドバイザー派遣の期間は通常2～3週間、分野は多岐にわたる。プロジェクト方式の援助は農業・食品、産業・技術、運輸、エネルギー・環境等の分野で実施しており、オランダの民間企業に協力を委託し、ルーマニアの私企業が受益者となる方式で、プロジェクト数は限定されている。

#### 米国国際開発庁( USAID )

ルーマニアでの全プログラム予算は2,900万ドルで、民間セクター開発、地方政府管理体制強化と市民の参加、婦女子の健康・福祉に重点を置く。最近では、政府主導の援助から民間主導への路線変更、ルーマニアでのビジネス環境整備に注力する。

#### U. S. Peace Corps

Peace Corpsでは現在200人前後の青年海外協力隊( JOCV )が従事しており、滞在期間は2年間、隊員の活動は、コミュニティーの経済開発、青少年開発、環境と健康、英語教育など多方面にわたる( USAID等での聞き取り調査による )。

#### ドイツ

EU加盟支援のための中小企業融資と地域と地域産業をターゲットとした職業訓練・指導プログラムを実施している。EU加盟支援のためにドイツが独自に行う対ルーマニア中小企業向け資金供与には、EBRDほかのファンドによりミロ・バンクなどの数行による融資と、EU Twinning Projectの一環として行われる資金協力がある。ポケーショ

ナル・エデュケーションがもうひとつの柱で、アラドでは木工製品に関する長期専門家2名がこのプロジェクト当初より6年間ついている。必要に応じて短期の専門家も送っている。GTZは、コンスタンツァのリージョナル・フェアへの協力等の活動がある。

#### カナダ

MBA教育での協力、中小企業への信用保証制度、インキュベーター、SVの派遣など多様で、部門に特化した代表部をブカレストにおいて活動している。ボランティアの活動の評判がよい。アカデミーが実施するMBAコースは10年を経て自立したプログラムとして機能し、いままでの500名の卒業生(MBAs)が育ち、年間50~60人が巣立っている。CIDAによる中小企業に対する融資保証制度がある。100社の保証の実績がある。融資額の70%の保証が限度となっている。シビウとブラショフではインキュベーター・プログラムがある。また、Canadian Executive Services Overseas(CESO)がブカレスト・オフィスをもっており、派遣期間は3~8週間が多く、平均2か月の短期で、衣服加工会社やホテルなどにもボランティアとして入っている。

### 3) 大学並びに大学院における支援活動

今回の調査では5大学を訪問した。企業管理者等ビジネスマンへの教育プログラム、要望並びに提案のあった事項を主に概括する。

#### Academy of Economic Studies Bucharest

ドイツの提案による援助プログラムとしてインキュベーター・プロジェクトを立ち上げたところである。地方産業振興を視点を置いており、産業開発分野での成果が期待される。なお、当アカデミーは経済関連部門での総合・大型大学で、ビジネス教育を提供、Distance Learningのプログラム推進に積極的である。

ブルガリアとの国境の町ジュルジュウにドイツをパートナーとする今後5年間にわたるインキュベーター・プログラムを2年の準備期間を経て2か月前に立ち上げている。その町にあるアカデミーの経済学部を基盤として、その地域の開発に貢献することを目的に7ベンチャーの進出が決まり、開設されたサイトで5年間にわたって育成される。ベンチャー当たり5万ユーロを限度に資金を供給し、法律家、エコノミスト、情報専門家等により評価と支援を行い、ひとり立ちできる企業としての卒業を予定する。1ベンチャーが成功すれば定められた報酬をインキュベーターがその企業から受けるコントラクトを結んでいる。選ばれた7ベンチャーは、地域がただちに恩恵を受けるようなセクターで、農業・エコロジー、薬品関連、ワイン、ITディーラーなどに代表される。

当アカデミーの学生数は3万人、50%がキャンパスにおり、あとの50%がいわゆるDistance Learning(特定短期間のキャンパスでの教育が要請される)の学生である。Distance Learningのために全国14か所にセンターを設置している。学部による学位マ



スターコース(2年)のほかに、それに準ずるMBAでは英国・フランス二方式によるコースを設けてマネジメント教育を提供するほか、世界銀行等国際機関からの援助のほか、学生・教授の交換プログラムを実施している。韓国の資金供与によるインターネット・センターが本校建物内の一角に設けられている。

Transilvania University of Brasov

地方総合大学だが地域の需要に沿ったカリキュラムとビジネス関連プログラムを用意する。森林・木工等地方色が濃く、地域の需要に応える姿勢がうかがえる。講師派遣等日本の協力形態を提案している。対応に積極性があり具体的である。

大学院レベルでは、2年コースのMBAと、マーケティング等特定分野を専攻する1年のディプロマ・コースがある。MBAは例年40名前後の卒業生があるが、2002年は25名と少なかった。理由は2年と長いので経済負担が大きいことと卒業基準が厳しいためであるという。そのかわり、サーティフィケートを与える80~100時間(最長120時間)のショートコースと1年間のディプロマ・コースでは合わせて200名がプログラムを終了している。そのほかにLeonardo da Vinciのスキームでイタリアの協力で行う学部レベルの「アントレプレナーシップ」といったプログラムもある。

この学部で日本から期待される分野としては、プロジェクト・マネジメント、ファイナンシャル・マネジメント、マーケティング、木工技術、ロジスティックス、国際経営、企業と経済環境、アントレプレナーシップ。事例・ケースを取り入れた2~3日、短期の8~10時間コースの「モジュール」としてカリキュラムに、あるいはスペシャリストの養成プログラムに盛り込んでいくことが提案されている。講師は学者である必要はなく、その方面に通暁した実務・経営経験者であってよい。

West University Timisoara

MBAよりは短期のコース(モジュール)を地域産業の要望に応じて提供している。日本との協力に対して熱心である、西部の拠点としての協力先として考慮に値する。

面談の教授は英国のMBAをもつ経営国際比較研究(Comparative Management Studies)が専門、研究対象国はドイツ・フランス・イタリア・英国・米国のほか日本。トヨタ生産方式などのオペレーショナルな分野のみならず、広く日本文化に興味をもち研究を進めている。日本を訪問したことがあり、日産工場を見学、カルソニックスでは終日管理の方式をみている。1990年の初頭まで、ルーマニアで立ち上がった500ccクラスの2気筒4サイクルエンジンの独自小型車を生産するティミショアラの本社工場で生産部門の責任者を務めた経験がある。なお、この工場は6,000人に及ぶ従業員を雇用、4,000台の完成車を出荷したのみで終止符が打たれた。

同大学は、ビジネス・アドミニストレーションの修士号を与えるが、これは旧来のア

カデミックな大学院教育で、ビジネスマン教育をめざすMBAコースとは異なる。なお、この修士号コースの生徒数は21名。実業者向けには10のサブジェクト(ファイナンス、マーケティング等)についてサーティフィケートを与える6か月コース(土日10時間で18モジュールを組んでいる)が主で、年間400~500人のビジネスマンが参加している。短期間のカイゼン・コースを企画したこともあったがこれは実現していない。

日本との協力で、2~3週間を単位とするショートコース(例えばJIT)、ないしはモジュールを開発して社会人対象にプログラムを組みたい。人事管理(HRM)、組織の戦略経営、パブリック・アドミニストレーション計画・経営等を対象に、ひとつのアイデアとして、金曜日に4時間、土曜日に4~8時間(例えば9~15時)、3~4週間後に参加研修生たちが現場での研究結果を持ち寄り、プレゼンテーション・討議・講評するコースで、サーティフィケートを与える。研修生は1ユニット25人を限度として編成する。なお同教授は日本の大学との研究面での交流を強く求めている。

University of Oradea

1990年代に急膨張した大学。Phareによる中小企業振興プログラムが進んでいる。この地域でのビジネスマン向けの教育は手薄であるだけに、Phareプロジェクト終了以降の当大学ビジネスセンターへの協力は有効であろう。

現在3万5,000人を抱える大学に急成長した。18学部があり、地域の産業を反映してFaculty of Textiles and Leather Worksがあるのも特徴のひとつ。社会人向けのコースなどは、この学部に関する限りでは、目立ったプログラムは提供されていないようである。

2003年の5月にPhare資金援助によるプログラム、“Action Learning for SMEs in Bihor, Salaj and Stiu Mare”が始まった。プログラム継続期間は1年間、Phareからの資金供与は40万ユーロ、うち半額は、EUとの交流促進を図るヨーロッパ・センターとビジネスマン教育のためのビジネスセンターの建設費用にあてられ、残りがプログラム機関の運営費用で、1年後(2004年5月)には両センターは自立していることが想定されている。ビジネスセンターでは24名のプロモーター(プログラムの推進役)がそれぞれ7名ずつ中小企業のマネージャーをまとめ、全体で170名が教育の対象となる。170名が代表する企業の従業員総数は5,000人に及ぶ。教育方法は、7名のグループによる相互啓発をベースに企業経営のための10のモジュールを38回にわたるワークショップによって進める。

面談したHorga氏がヨーロッパ・センター、Mester氏がビジネスセンターがプログラム終了後の運営を行うことになる予定である。Mester氏が本プログラム後(2004年5月以降)の日本からの中小企業トレーニングに関する支援(例えば、組織効率向上コー

スを担当する等)を望んでいる。なお、ビジネスセンターの活動には、このトレーニングのほかに「Business Opportunities(企業ニーズのマッチング)」と中小企業振興関連プロジェクトが計画されている。

Alexandru Ioan Cuza University( University of Iasi )

USAIDと世界銀行の支援の下に現実的なMBAコースの立ち上げを成功している。参加のビジネスマン層が広汎である。MBAと中小企業関連プログラムに実績があり、学部の規模と対象参加者の広がりが見られる大学である。

経済・経営学部だけで1万1,000人の学生を抱える巨大大学である。その学部の教授20名が、USAIDの援助で米国のネブラスカ大学に2か月間の中小企業マネジメントに関する研修を受け、Romanian-American SMEs Development Centerを学内に設置し、中小企業関連カリキュラムを組んで活動を始めた。現在、同センターにはモルドバを含め、周辺4～5の県の範囲で300企業が登録されており、随時トレーニング・輸出・経営等のコンサルティングを行うが、常勤の職員は2名で、あとは約10名の教授とほかに4～5名のコラボレーターが専門分野で対応している。

1997年には世界銀行の資金41万USドルでMBAプログラムを立ち上げた。現在500人のビジネスマンを主体とした生徒がこの2年コースのプログラムに参加しており、モルドバと周辺8県から集まっている。主に週末2日を利用して、セメスター当たり17週間、年間2セメスター制なので年間で34週間、各週14時間以上の受講となり、年間440時間、2年間の合計で880時間相当の参加でMBAが取得できる。なお、Distance Learningの方式は導入されておらず、キャンパスでの授業による教育である。

日本から派遣されるシニア専門家、大学教授等と当学部の教授とで混成チームを編成し、JICAの資金支援を得て共催プログラムとし実施する試案が提案された。対象分野は、SMEsに対するプロジェクト・マネジメント、経営計画、日本の経験等がその例である。

### 2 - 1 - 3 中小企業の抱える問題点と援助へのニーズ

国際機関、EU、各国ドナーが多様な支援を繰り広げるなかで、中小企業とその支援関連機関は何を企業成長の問題としているのか、が問われる。表2 - 3は今回の調査であげられた問題点と課題を調査対象機関別にまとめている。なお、問題点に関し、複数箇所と同じ事項ないしは同義語があるのは、その事項を複数機関・企業から聴取したことを示す。

表 2 - 3 訪問先種別分類結果：経営・産業上の問題点並びに日本からの技術援助が期待される分野

政府所管省庁等	大 学	企 業
<p>ヒューマン・リソース・ポリシーの確立 (メンタリティーの変革)</p> <p>経営管理者の啓もう・スキル向上 企業家マインドの啓もう・推進 旧体制方型の尊大な経営態度 経営管理層の旧態依然とした管理能力 大学での実務教育 大学・高校レベルでのマーケティング・ 経営実務教育の欠如 実務教育・訓練の弱さ 規模の零細性、 プロジェクト・マネージメント能力</p> <p>国内外の直接投資に対するSMEsのアクセス 対象国への投資促進 顧客ニーズにあった商品開発 マーケティング・アティテュード 海外顧客の開拓 輸出マーケティング</p> <p>下請大企業の関係構築 購買管理(サプライ・チェーン・マネー ジメント) 大企業・中小企業ネットワークの構築</p> <p>現場の運営技能 低い生産性と賃金水準 生産技術の向上 価格・品質の不安定性</p> <p>高課税、高金利、高エネルギー・コスト、原 材料費の高騰 高課税、高賃借料、高インフレ 法制度の頻繁な改変、ビューロクラシー</p> <p>銀行借入の困難性 運転資金ショート 金融問題</p> <p>地場・地域産業の振興 旧工業地帯の雇用創出 企業誘致</p> <p>業界組織の弱いこと 業界団体は中小企業を代表していない 団体活動の地方展開</p> <p>環境汚染 環境保全</p>	<p>ビジネス教育の推進 ビジネスマン教育の充実 地方産業の振興(国境の 町の視点で) 交流強化</p>	<p>優秀な人材の海外流出(人材確保が困 難) 管理者能力 職人の確保 従業員の訓練と確保 ワーカーの確保 高校での実務教育</p> <p>新技術と機械の導入 設備更新を含む設備生産性の向上 IT技術の高度化 実験・プロトタイプ・システムの更新</p> <p>顧客の開拓・確保 顧客開拓 欧州拡販、国内市場開拓 海外市場開拓 業態の転換 マーケティング・プラクティス</p> <p>ロジスティックス分野の未発達 原料・部材のデリバリー 日程の遅れ 木材加工業者のオン・タイム・デリバ リー</p> <p>操業効率の向上 設備稼働率の向上 工場内のプロセス管理 金型不良、工程間のムラ 作業管理 生産性の向上 組織効率の向上(下請を含むコスト削 減、生産性向上) 不良率の削減と品質保証システム 品質の維持向上 検査精度の向上 品質保証</p> <p>利益(コスト)管理</p> <p>原材料不足と仕入れ価格の高騰</p> <p>設備資金の銀行借入れ 融資を受けることの困難さ 銀行借入不能と資金難 小企業金融の困難性と買掛の長期化 銀行融資</p> <p>業界団体の結成 業界団体の機能向上</p> <p>水処理等環境規制と水処理システム、 分析機器</p>

指摘された問題点・課題を評価すると、次の事項に焦点をあわせることができると思われる。

- (1) 1989年以降、急激な混乱を回避しながら市場経済化を進めてきたルーマニアは、依然としてその市場化の途上にある。企業化マインドの啓もう・変革を訴えながら、旧態依然とした経営管理者能力を自己批判しつつも、その一方で、教育課程、特に大学教育における経営実務教育の欠如とそのあり方に対する疑問を提起している。企業家にとっては、海外流出も含めた従業員の高い流動性をいかに食い止め、質の高い従業員を確保するかが緊急の課題となっている。
- (2) 今回の調査において訪問したかなりの企業では、新しい設備と同時に相当の新技术を取り入れたいいくつかの模範企業のようなところもみられたが、大半の企業にあっては旧ソ連時代からの老朽設備を手で賄うかたちでの操業が目立つ。アイデアと工夫を顧客のニーズに対応する既存市場開拓型の企業もあるが、創造性を生かすというよりは、軽工業(被服加工等)でみられるように、イタリア、フランスなどからのいわゆるブランド物の賃加工でもって企業として成功している例が多い。このような事情から、設備更新を可能にし、かつ新技术の導入を実現するための海外からの投資を待望する企業が相当に存在する。
- (3) 商品開発、マーケティング、内外顧客・市場の開拓といった市場対応能力の不足を課題とする企業がかなり見受けられた。西欧市場に対して展示会などによって商品のアイデアやコンセプトを提案したり、尖兵となる駐在員派遣を計画するなどの中堅家具企業の例を別とすれば、大部分の企業にあっては、どう市場化への波に対応していけばよいのか、困惑している状況にある。
- (4) 現在、ルーマニア官・民の課題として取り上げられつつあるのが、ものの生産・サービス・プロセスの中核を構成するロジスティックス(物の流れの総合的管理) 言い換えれば、購買管理ないしはサプライ・チェーン・マネジメントの効率化に関する問題である。原材料・中間加工品のデリバリーの遅れが生産活動を停止させるなど、サプライヤーへの指導を含めた統合的管理のあり方である。個別企業の改善のみでは解決できない分野でもある。
- (5) 生産工程など現場での経営改善手法としての生産性向上・品質改善活動を問題としてかかげる企業が依然として多い。作業効率の低さ、高い不良率、高コスト等の伝統的手法の徹底が欠けることに問題がある。現場視察企業の多くには、金型不良によるバリ取り・手直し、機械整備のための生産ラインの乱れ、不徹底な不良率管理などでの改善余地がいたるところに見受けられる状態であった。
- (6) 企業活動振興のインフラとみられる環境条件に高い障害が残っていることが指摘される。高課税、高金利、高エネルギー・コスト、法制度の頻繁な改変とビューロクラシー、金融機関からの借入れの困難性などが、訪問時に頻繁かつ執拗に繰り返されてきたテーマであり、個別の企業だけの努力では克服できない類の問題である。にもかかわらず、業者の横の連

絡・協調機能は希薄で、同業者団体ないしは協同組合等の組織化は進んでいない。今回の調査で数社を訪問する機会があった家具関連業者を例にとれば、そのうちブカレストのわずか1社が全国組織である家具製造業者協会のアクティブ・メンバーであったほかは、地方で訪問した企業はすべて同協会には属していない状況で、活動の地方展開には至っていないと思われる状況にあった。電気・機械、食肉加工等に同業者協会の中央組織があると聞いたが、地方業者には無縁の存在であるのが現在の状況である。

さらに、今回の調査では、それでは何を日本からの技術援助に期待するか、についての意見を求めた。表2 - 4はその結果をまとめたものである。複数回数の特定事項の繰り返しは、複数機関・企業からの同様の期待が寄せられたことを意味する。

当然のことながら、問題点の解決を期待するとの見地から、期待事項との重なり合いが主流をなしている。技術援助に期待されるセクター並びに注目される分野について、以下のことがあげられる。

- (1) 工業部門における産業セクターでは木工品加工・家具業界がまずあげられる。なお、どうセクターをあげる意見は木工業者の多い地域のみならず、広く全国的に取り上げられている。他の工業部門セクターでは、繊維・衣料加工、機械・器具製造、それにガラス製品をあげる回答もあった。サービス部門では、観光に期待するとした回答が目立ち、ルーマニアにおける観光業の重要性を示唆している。
- (2) 企業にあっては、新技術並びに海外からの投資・提携に関する期待が大きい。中小企業にとってこの種の情報とアクセスは、特に地方においては限られているのが現状で、ニーズと投資情報のマッチング・サービスに乗り出す支援機関の動きが出つつある。
- (3) 国内外の新市場・顧客の開拓はそれらの市場へのアクセスを含めて期待の多い分野である。特に実務的かつ具体的なマーケティングの進め方に対する要望が強い。
- (4) 大企業と中小企業、親企業と下請企業・サプライヤーとの効率的関係の構築があげられる。システム開発といった面でのサポートのほかに、企業現場レベルでのロジスティクス管理、効率化への実地指導が欠かせないし、実地改善がなければ関係構築は宙に浮く。
- (5) 作業のプロセス管理、無駄の排除といった生産性向上技術、品質管理等品質保証システムの構築は依然として要望の強い分野である。コスト削減、利益管理など財務面でのサポートを合わせてプログラムを提供する等のアプローチが求められる。
- (6) 環境汚染・環境保全に関する方策を望む声は根強い。観光との関連で取り上げられることも多く、両者の組み合わせで支援を進めることも考えられる。
- (7) 市場化経済への移行期にあることに疑いはない。特に地方にあっては、旧態依然とした経営アティテュードなど、経営の実務に沿ったかたちでの啓もうプログラムが期待されている。

表 2 - 4 訪問先種別分類結果：経営・産業上の問題点並びに日本からの技術援助が期待される分野

政府所管省庁等	大 学	企 業
観光、家具、衣服等の業界動向 木製品、繊維製品、観光 衣服、観光、機械製造、ガラス製品 木製品加工ほか  経営者のメンタリティー変革 経営実務訓練 市場化対応への実務教育 経営意識の改革 経営管理層の旧態依然とした管理能力の改革  新商品の開発・評価  マーケティング、業種としてはIT、機械、 電子 マーケティング・経営実務トレーニング 輸出マーケティング マーケティング・アティテュード  大・中小企業サポート・ネットワークの構築 下請大企業の関係構築、 サプライ・チェーン・マネージメント 生産技術の向上  経営管理技術の向上 経営・作業現場での運営技法 新規事業開始の方法  環境汚染対策 環境保全	日本の協力でモジュール・プログラムを編成、セーマは、プロジェクト・マネージメント、マーケティング、木工技術・林産物 ロジスティックス・リサーチ、国際経営、企業経営と経済環境、アントレプレナーシップ、マイクロ・マクロ経済  日本人の協力でスペシャル・プログラムを編成、テーマは、ヒューマンリソース・マネージメント、組織の戦略経営、パブリック・アドミニストレーション、「カイゼン」  学内ビジネス・センターのプログラムへの参画、組織効率向上  日本との共催プログラムの展開、分野はプロジェクト・マネージメント  経営計画、日本の経験等	管理者能力 業界の動向と経営・投資の決断 外国からの投資 市場・業界・技術の潮流と企業経営  テクノロジー情報の交換 新技術をもつパートナーとの提携  新市場開拓 マーケティング・プラクティス マーケティング 顧客開拓のマーケティング  内外市場の開拓 市場へのアクセス（市場開拓） 顧客開拓 海外顧客の開拓 商品輸出戦略  サプライヤーを含む組織効率化 原料・部材のデリバリー日程の遅れ ロジスティックス管理 オン・タイム・デリバリー  生産計画の効率的実行 作業プロセス管理の向上 無駄の削減 原木使用部分比率極大化 設備稼働率の向上 作業管理の改善 工程管理 操業効率の向上 生産性の向上 生産性向上  品質保証システムの確立 品質保証システム 品質保証システムの構築 工程での品質保証 不良率の低減 不良率の削減 メンテナンス  コスト削減 利益（コスト）管理 財務戦略  水処理管理の向上

## 2 - 2 地方における中小企業の現況、課題

表2 - 5は労働力人口の分布を示している。北東部が200万人を超え、西部が127万人と低いほか、分布はブカレストを含め比較的平準化している。

表2 - 5 ルーマニア地域別格差の状況：労働力、2001年

Region	Civil employments <sup>a</sup> (1,000 persons, end of year)	Employees <sup>b</sup> (1,000persons, average)	Workforce, totals <sup>a+b</sup> (1,000 lei/person)	Breakdowns by region (Romania=100)
Romania, totals	8,562.5	4,619.0	13,181.5	100.0
Northeast	1,401.8	635.9	2,037.7	15.5
Southeast	1,070.7	571.5	1,642.2	12.5
South	1,270.4	605.2	1,875.6	14.2
Southwest	944.3	425.5	1,369.8	10.4
West	808.8	466.0	1,274.8	9.7
Northwest	1,176.9	590.0	1,766.9	13.4
Central	1,044.8	613.8	1,658.6	12.6
Bucharest-Ilfov	844.8	711.0	1,555.8	11.8

注： Northeast includes Bacau, Botosani, Iasi, Neamt, Suceava and Vaslui; Southeast includes Braila, Buzau, Constanta, Galati, Tulcea, and Viancea; South includes Arges, Calarasi, Dambovita, Girugiu, Ialomita, Prahova and Teleoman; Southwest includes Doij, Gorj, Mehedinti, Olt and Valcea; West includes Arad, Caras-Severin, Hunedoara and Timis; Northwest includes Bihor, Bistrita-Nasaud, Cluj, Maramures, Satu Mare and Salaj; Center includes Alba, Brasov, Covasna, Harghita, Mures and Sibiu; and Bucharest includes Ilfov and Bucharest Municipality.

出所： Romanian Statistical Yearbook 2002, National Institute of Statistics, 2003: Compiled by Wada.

この労働力の平準化された分布は生産性と豊かさの平準化を必ずしも促すものではないことが表2 - 6に顕著に表されている。ブカレストに比較して1人当たりのGDPは半分ないしはそれ以下で、格差の大きさは歴然としている。ただ、留意すべきは、地域内での格差がむしろ問題で、例えばNorthwestの低さはクルージュ・ナポカとその周辺地域の格差の大きさが根底にあることによるもので、同様のことは、Westとティミショアラ、Northwestとオラデアにもいえることでもある。中小企業が圧倒的に多い地方では、それら企業の生産性が極めて低位にあることがその理由で、核都市を軸とする地域開発の重要性が示唆されるところである。



表 2 - 6 ルーマニア地域別格差の状況：1人当たりGDP（2000年）

Region	GDP per person (1,000 lei/person)	% gap (Romania=100)	% gap (Bucharest=100)
Romania, totals	35,826	100.0	48.4
Northeast	25,068	70.0	33.8
Southeast	31,853	88.9	43.0
South	29,207	81.5	39.4
Southwest	30,010	83.8	40.5
West	36,767	102.6	49.6
Northwest	33,313	93.0	45.0
Central	38,386	107.1	51.8
Bucharest-Ilfov	74,082	206.8	100.0

注： Northeast includes Bacau, Botosani, Iasi, Neamt, Suceava and Vaslui; Southeast includes Braila, Buzau, Constanta, Galati, Tulcea, and Viancea; South includes Arges, Calarasi, Dambovita, Girugiu, Ialomita, Prahova and Teleoman; Southwest includes Doij, Gorj, Mehedinti, Olt and Valcea; West includes Arad, Caras-Severin, Hunedoara and Timis; Northwest includes Bihor, Bistrita-Nasaud, Cluj, Maramures, Satu Mare and Salaj; Center includes Alba, Brasov, Covasna, Harghita, Mures and Sibiu; and Bucharest includes Ilfov and Bucharest Municipality.  
出所： Romanian Statistical Yearbook 2002, National Institute of Statistics, 2003: Compiled by Wada.

では、このように全国に分散する一方で、格差を抱えた地方企業も合わせルーマニア全体としてみた場合の中小企業の経営内容は、東欧諸国との比較においてどのように評価を得るのであるのか。

世界銀行が東欧・西欧企業500万社の財務情報を網羅する“ Amadeus Database ”を用いて分析した調査結果(表 2 - 7 参照)を基に、ルーマニアの中小企業を素描すれば、次のとおりとなるであろう。

「運転資金が逼迫している状況が明らかで、借入れを含めた負債がかさみ、仕入れ等に対する支払期間が長期化している。反面、機械・設備を合わせた総資産は相対的に低く、売り上げも小さい。ROEとROAは資本効率の高さと収益性のよさを示しているようにみえるが、これは過小な資本と資産を反映したもので、売り上げの減少と売り上げレベルの低さから経営の先細りが懸念される。なお、借入れ等負債は全部が短期債務で占められているが、これは東欧諸国全体にみられる現実で、長期資金調達の難しさを示唆している」

この素描は、後述する同国中小企業の課題として、今回の訪問調査から得られた結果と多く事項で符合する。

表2 - 7 ルーマニア中小企業の経営：東欧諸国とのメディアン値による比較  
(10人以上250人未満従業員を雇用する非金融・私企業)

	All firms*	Romania
No. of observations	79,723	25,535
Total no. of employees	5,277,815	1,025,099
Employees (median)	35	22
Sales (USドル)	457,712	252,177
Assets (USドル)	353,173	121,310
Age	6	6
Liabilities/equity	1.08	1.68
Debt/equity	0.98	1.55
Short-term debt/equity**	0.88	-0.33
Acct pay/equity	0.18	0.55
Short-term/total debt	1	1
Current ratio*	1.07	0.94
Cash ratio*	0.08	0.07
Fixed assets/total assets	0.43	0.38
ROE*	0.09	0.21
ROA*	0.06	0.09
1-yr sales growth	-8.14	-15.83
Agriculture %	0.11	0.12
Industry %	0.45	0.55
Service %	0.41	0.33

\*注：Sample includes all non-financial, private, and publicly traded firms with more than 10 employees in 15 countries, including Bosnia-Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Romania, Russia, Slovakia, Slovenia, Ukraine and Yugoslavia. Current ratio equals the ratio of current assets to current liabilities. Cash ratio equals the ratio of cash to current liabilities. ROE equals the ratio of net income to equity. ROA equals the ratio of EBIT to total assets.

\*\*：“-0.33” for Romania may be reviewed for correction.

出所：Small-and Medium-Size Enterprise Financing in Eastern Europe, World Bank, 2002

## 2 - 3 セクター別中小企業の現状、産業集積の度合

経済規模をGDPベースでみたのが表2 - 8である。予想されたところではあったが、ブカレストはGDP全体の21%を占め、産業の集積を思わせる。

表2 - 8 ルーマニア地域別格差の状況：GDP、2000年

Region	GDP (billions of lei)	% gap (Romania=100)	% gap (Bucharest=100)
Romania-total*	803,773	100.0	476.2
Northeast	96,348	12.0	57.1
Southeast	92,868	11.6	55.0
South	98,071	12.2	58.1
Southwest	74,889	9.3	44.4
West	75,268	9.4	44.6
Northwest	95,010	11.8	56.3
Central	101,775	12.7	60.3
Bucharest-Ilfov	168,792	21.0	100.0

\*Remark : Romania-total of GDP includes “extra-regions” on statistics, resulting a minor difference from the sum of regions.

注 : Northeast includes Bacau, Botosani, Iasi, Neamt, Suceava and Vaslui; Southeast includes Braila, Buzau, Constanta, Galati, Tulcea, and Viancea; South includes Arges, Calarasi, Dambovitza, Girugiu, Ialomita, Prahova and Teleorman; Southwest includes Doij, Gorj, Mehedinti, Olt and Valcea; West includes Arad, Caras-Severin, Hunedoara and Timis; Northwest includes Bihor, Bistrita-Nasaud, Cluj, Maramures, Satu Mare and Salaj; Center includes Alba, Brasov, Covasna, Harghita, Mures and Sibiu; and Bucharest includes Ilfov and Bucharest Municipality.

出所 : Romanian Statistical Yearbook 2002, National Institute of Statistics, 2003: Compiled by Wada.

ただ、このブカレストのGDPのシェアの大きさは、必ずしも鉱工業の集積が高いことからもたらされたものではない状況は表2 - 9によって明らかである。むしろその大きさは、鉱工業のみならず商業・サービス業を含む複合的な産業基盤の優位性が寄与しているとみられる。

このあたりの状況を1人当たりのGDPに影響をもたらす外国からの投資についてみたのが表2 - 10である。ブカレストへの投資額が群を抜いており、次いでWestとCentralが続いている。ここで留意しておきたいのは、ブカレストへの投資が鉱工業へ向かうというよりは、むしろ商業・サービス部門に対して行われていることである。それを反映して、各地域における鉱工業セクターのGDP比率は、ブカレストが20.4%であるのに対し全国平均は27.3%となっており、事実、CentralとWestの鉱工業部門GDPはブカレストと肩を並べる規模にある。その反面、ブカレストにおけるその他のセクター別GDP比率は、商業で18.0%(全国平均12.6%)、郵便・通信7.2%(同3.8%)、金融・保険3.1%(同1.5%)、不動産・その他のサービス21.0%(同13.0%)等、商業・サービス部門において高くなっている。この都市機能の集積が更に投資を呼ぶといった循環がブカレストの優位性といえる。

地方の産業集積について、各地で重要産業とされる繊維・衣服加工、食品加工といった分野で

表 2 - 9 ルーマニア地域別格差の状況：GDP及び鉱工業、2000年

Region	GDP (billions of lei)	Breakdowns by region (GDP in totals, %)	GDP in Industry (billions of lei)	Breakdowns by region (GDP in Industry, %)
Romania-total*	803,773	100.0	219,480	100.0
Northeast	96,348	12.0	25,577	11.7
Southeast	92,868	11.6	25,548	11.6
South	98,071	12.2	30,733	14.0
Southwest	74,889	9.3	24,698	11.3
West	75,268	9.4	20,738	9.4
Northwest	95,010	11.8	23,728	10.8
Central	101,775	12.7	33,535	15.3
Bucharest-Ilfov	168,792	21.0	34,500	15.7

\*Remark : Romania-total of GDP includes "extra-regions" on statistics, resulting a minor difference from the sum of regions.

注 : Northeast includes Bacau, Botosani, Iasi, Neamt, Suceava and Vaslui; Southeast includes Braila, Buzau, Constanta, Galati, Tulcea, and Viancea; South includes Arges, Calarasi, Dambovita, Girugiu, Ialomita, Prahova and Teleoman; Southwest includes Doij, Gorj, Mehedinti, Olt and Valcea; West includes Arad, Caras-Severin, Hunedoara and Timis; Northwest includes Bihor, Bistrita-Nasaud, Cluj, Maramures, Satu Mare and Salaj; Center includes Alba, Brasov, Covasna, Harghita, Mures and Sibiu; and Bucharest includes Ilfov and Bucharest Municipality.

出所 : Romanian Statistical Yearbook 2002, National Institute of Statistics, 2003; Compiled by Wada.

も地域ないしは業界としてのまとまりはみられない。特に衣服加工に関しては、業者がそれぞれ欧州諸国の顧客とコンタクトをもち、顧客指示どおりの製品を賃加工(多くの場合、材料支給)する形態をとり、いわば全国どこでも加工でき、また企業として成り立つことができる状況にある。旧体制崩壊以降、化繊を含む繊維産業のほとんどを失ったルーマニアの繊維・衣料業界は、繊維等原材料供給の基盤を失い輸入に依存する状況にある。このことは、ティミス県とビホール県での靴加工業界にもいえることである。イタリア、フランスのブランド製品を多数の中・小規模企業が賃加工するかたちで存在しており、業界の組織化等の動きは聞かれない。

表 2 - 10 ルーマニア地域別格差と投資状況

Region	GDP per capita* (USドル/person)	% gap (Romania=100)	% gap (Bucharest=100)	Foreign investment (USドル/person)
Romania, totals	3,964	100.0	70.2	111.4
Northeast	3,011	76.0	53.3	38.7
Southeast	4,142	104.5	73.3	59.8
Mountain South	3,680	92.8	65.2	57.3
Oltenia Southwest	3,875	97.8	68.6	64.7
West	4,556	114.9	80.7	147.6
Northwest	3,563	89.9	63.1	79.3
Central	4,089	103.2	72.4	120.7
Bucharest-Ilfov	5,648	142.5	100.0	787.1

\*注 : Judged to be the figures on purchasing power parity (PPP) basis. Details of original sources are unknown.

出所 : Chamber of Commerce and Industry, 2003.

## 2 - 4 地方における中小企業サポート事業の現況、課題

地方行政機関の中小企業支援活動はあまり聞こえてこない。企業申請手続き等法制度に関連して、ワン・ストップ・サービス実施に協力して実施したなどの動きがティミショアラやピアトラ・ネアムツでみられた。全国に8独立機関あるといわれるRegional Development Agencyについては、今回の調査では訪問の機会がなかった。前述のUNDPが行うインキュベーター・プロジェクトに関し協力を得ているなど、地方開発に関連する機関として留意しておきたい。

## 2 - 5 協力優先分野、セクター

今回の調査において期待度の高かった産業セクターと経営分野、また経営上欠かせないと判断した分野( IT等 )に関してまとめたのが表2 - 11である。

表2 - 11 協力優先分野・セクター

付番は優先順位(暫定的)を示す。各セクターにおいて重要と思われる分野について×マークを記してある

産業セクター	経営分野						
	1. マーケティング 全般	2. 輸出 戦略	3. 生産・ 現場管理	4. サプライ・チェーン・ マネージメント	5. 経営 計画	6. 環 境	7. IT
1.木工品・家具	×	×	×	×			
2.観 光	×					×	
電気機器				×			
トラクター・トラック	×		×	×			
衣料・靴	×	×					
食 品	×					×	
ソフトウェア							×

注：調査期間中に特定できなかったものはあえて空白とした。

産業セクターについては、まずあげられる木工品・家具と観光についてはルーマニアの重要産業として認知されているので、優先度が高いのは当然と理解される。付番のない電気機器とトラクター・トラックは、特にサプライ・チェーン・マネージメントを意識して取り上げた。衣料・靴は大きなセクターにはちがいないが、自社独自の製品を加工・販売する業者は少数派で、賃加工業者が圧倒的に多く地方産業への波及効果は限られるので、協力の対象としての優先度は高くないと判断し順位をつけなかった。自社製品など波及効果の高い製品を加工する業者に対しては、むしろ積極的に地方のモデル企業として支援の対象とする方向でよいと思われる。食品は全国に広がる地方の雇用創出効果が大きいので、地場産の農業・酪農産品を活用した食品工業等、付番はつけていないがモデル企業の対象として順次協力を進めるのが妥当と思われる。

協力対象となる経営分野については、マーケティングを筆頭に生産・現場管理、サプライ・チェーン・マネージメントと続く。なお、表2 - 11のサプライ・チェーン・マネージメントは、

高度のシステムを導入することを目的とするのではなく、現実的には購買管理等サプライヤーとの関連とその経営を指導するなど、漸次外延的にシステム化を志向する項目の総称としてここに掲げている。

上記の優先セクターに対するアプローチについて付記する。

ひとつは業界団体との協力によるアプローチで、全国組織である家具協会(Romanian Furniture Manufacturers Association)連携で進める方式、更には観光協会(例えばコンスタンツァ)との連携を図りながら環境問題もプロジェクトの視野に入れて支援を展開する方策が有効であろう。

特定企業との連携を軸に、親企業と多数のサプライヤー企業との効率化システムの構築をめざす方式である。ヤシの家庭用機器メーカーは、部品・コンポーネント等の外部からの調達比率は40~50%、約200社から購入しているが、外部調達の問題は、納入・品質に時々波があること、納期限を過ぎることで生産に影響を受けるなどの問題を抱えているが、いまだ調達先の削減、システム化を進めるといった体制には至っていない企業である。このような企業をサンプルとして取り上げ、改善効果をアピールすることになる。機械・機器関連ではブラショフのトラック・トラクターが考えられるが、ここにはUNDPがインキュベーター・プロジェクトを主体とする地域振興プログラムを展開しつつあり、支援の内容を見極めて考慮する必要がある。

このほか、中小企業支援の方法としてはインキュベーターの成長促進に関する支援がある。ここで留意すべきは、既にプロジェクトを立ち上げ、設備並びに運営資金とともに経営コンサルタントや法律相談員等をパッケージでオファーしているドナー側(例えば、クルージュでのスポンサーであるドイツ側、それに実施するAcademy of Economic Studiesやブラショフほかでインキュベーター・プロジェクトを始めたUNDP)との協調関係に関する微妙な調整を迫られよう。なお、ヤシのInnovation Technology Transfer Centerの技術移転企業のベンチャー事業の展開支援に関してはそのような関連は無縁である。

## 2 - 6 支援協力機関との連携と受入れ態勢

各地の商工会議所を中小企業支援プロジェクトのパートナーとして協力していくことは重要不可欠ではあるが、会議所間の活動と活動能力の差が大きく、かつ各地の独立民間機関として独自色があるところから、全国レベルでの統一の見解ないしは活動を期待することができにくい組織と思われる。案件に応じ、原則的には個別の商工会議所との協力関係を築くのが妥当であろう。

前記の家具協会は、今回始めてコンタクトしたことであり、協力関係を確認するのは次回日本側からのより具体的なオファーを待って話し合いが始まる段階にある。面談した執行社長は事柄をわきまえた人物であり、いい協力関係ができると思っている。

SVの協力先となる大学は日本の支援プログラムに対して積極的ではあるが、日本からの人材受入れに関して、今回の訪問において明確な打診はしていない。今後の交渉次第だが、ポジティブな対応を期待したい。