

## 付 属 資 料

- 1 . 訪問先別のサマリー：  
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
- 2 . インタビュー・サマリー( 中小企業振興)
- 3 . 面談者リスト
- 4 . 収集資料リスト



1. 訪問先別のサマリー：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

訪問先企業名等の名称	業種	訪問都市	従業員数	経営・産業の問題点	日本からの援助が期待される分野
Ministry of Economy and Trade	中小企業管轄省	ブカレスト		大企業・中小企業ネットワークの構築	大・中小企業サポート・ネットワークの構築
Chamber of Com. and Ind., Bucharest	商工会議所	ブカレスト		企業化マインドの啓発・推進	観光、家具、衣服等の業界動向
National Agency for SMEs	中央政府	ブカレスト		業界組織の弱いこと	日本からオファーの援助プログラムのなかで選択する
Romanian Foreign Trade Centre (CRCE)	貿易促進機関	ブカレスト		国内外の直接投資に対する SMEs のアクセス	マーケティング、業種としては IT、機械、電子
National Council of SMEs (CNIPMMR)	中小企業団体	ブカレスト		業界団体は中小企業を代表していない 下請大企業の関係構築、マーケティング・アティテュード	下請大企業の関係構築、マーケティング・アティテュード
Academy of Economic Studies Bucharest	大学	ブカレスト		地方産業の振興（国境の町の視点で）	
Institute of Management and Information	省傘下トレーニング・センター	ブカレスト		ノレッジ・マネジメント	
Ipacri Romania	ソフトウェアの開発	ブカレスト	50	優秀な人材の海外流出（人材確保が困難）	
Promodex	アパレル縫製ニット加工	ブカレスト	270	管理者能力、マーケティング・プラクティス、原料・部材のデリバリー日程の遅れ、小企業金融の困難性と買掛の長期化	管理者能力、マーケティング・プラクティス、原料・部材のデリバリー日程の遅れ
UNDP	国際機関援助ドナー	ブカレスト		旧工業地帯の雇用創出 購買管理（サプライ・チェーン・マネジメント）	木製品、繊維製品、観光 サプライ・チェーン・マネジメント
Embassy of the Netherland	主要国ドナー	ブカレスト			（要請に基づき特定しない）
USAID	主要国ドナー	ブカレスト		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	衣服、観光、機械製造、ガラス製品 マーケティング・経営実務トレーニング
Embassy of Federal Republic of Germany	主要国ドナー	ブカレスト		実務教育・訓練の弱さ	木製品加工ほか、経営実務訓練
Embassy of Canada	主要国ドナー	ブカレスト		現場の運営技能	（産業分野等特定せず支援している）経営・作業現場での運営技法
CD Trade S. R. L.	家具製造・輸出	ブカレスト	900	新技術と機械の導入、品質の維持向上、融資を受けることの困難さ、原材料不足と仕入れ価格の高騰	工程での品質保証
Phoenix Trans Speditions S. R. L.	国際物流ベンチャー	ブカレスト	8	ロジスティックス分野の未発達、業界団体の機能向上	ロジスティックス管理
Gourmet	食肉加工	ブカレスト	138	水処理等環境規制、水処理システム、ラボ・マシン	水処理管理の向上
S. C. "H. Q. Trust" S. R. L.	祭礼用等家具製造	ブラショフ	7	職人の確保、銀行借入不能と資金難	市場へのアクセス（市場開拓）

訪問先企業名等の名称	業種	訪問都市	従業員数	経営・産業の問題点	日本からの援助が期待される分野
Chamber of Com. and Ind., Brasov	商工会議所	ブラショフ		地場・地域産業の振興	
Transilvania University of Brasov	大学	ブラショフ			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
Rovaexim S. R. L.	木材・木製品輸出	ブラショフ	5	木材加工業者のオン・タイム・デリバリー、銀行融資、品質保証業界団体の結成	オン・タイム・デリバリー、品質保証システム
Silva Cartat Prodimpex S. A.	ベニア加工品製造	ブラショフ	230	従業員の訓練と確保	原木使用部分比率極大化、メンテナンス、生産計画の効率的実行
Chamber of Commerce, Industry and Agriculture, Timisoara	商工会議所	ティミショアラ		高課税、銀行借入の困難性、高賃借料、高インフレ、経営管理層の旧態依然とした管理能力、法制度の頻繁な改変、ビューロクラシー、運転資金ショート等	経営管理層の旧態依然とした管理能力の改革
Leonardo Collection S. R. L.	既製服製造販売	ティミショアラ	40	設備資金の銀行借入	市場・業界・技術の潮流と企業経営
EE Test S. A.	エレクトロニクス・デバイス製造販売	ティミショアラ	60		テクノロジー情報の交換
Welding Equipments and Technolies (TES) S. A.	溶接機器の製造	ティミショアラ	40	工場内のプロセス管理	新技術をもつパートナーとの提携、新市場開拓作業プロセス管理の向上
West University of Timisoara	大学	ティミショアラ		ビジネスマン教育の充実、交流強化	日本人の協力でスペシャル・プログラムを編成、テーマハは、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」
Chamber of Commerce and industry, Bihor	商工会議所	オラデア			新規事業開始の方法
Perindo S. A.	ブラシ・プラスチック製品製造	オラデア	140	金型不良、工程間のムラ	無駄の削減、不良率の低減、工程管理
S. C. Electrometal C. C. A.	エア・オイル・フィルター等製造	オラデア	200	設備稼働率の向上、検査精度の向上、作業管理	外国からの投資、品質保証システムの確立 設備稼働率の向上、作業管理の改善
RomTrans Auto SLE Oradea	国際貨物運輸	オラデア	100	顧客の開拓・確保	顧客開拓のマーケティング
University of Oradea	大学	オラデア		ビジネス教育の推進	学内ビジネス・センターのプログラムへの参画、組織効率向上等
Cluj Chamber of Commerce and Industry	商工会議所	クルージュ・ナボカ		経営管理者の啓もう・スキル向上	経営管理技術の向上

訪問先企業名等の名称	業種	訪問都市	従業員数	経営・産業の問題点	日本からの援助が期待される分野
S. C. Tehnomat Inginerie Industriala S. R. L.	精密産業機器 の製作	クルージュ ・ナボカ	69	不良率の削減、品質 保証システム、操業 効率の向上	不良率の削減、品質保証システム の構築、操業効率の向上
Star Societate de Confectii	被服縫製加工	クルージュ ・ナボカ	50	顧客開拓	顧客開拓
TETAROM S. A.	ハイテク工業 団地	クルージュ ・ナボカ		企業誘致	
Chamber of Commerce and Industry in Neamt	商工会議所	クルージュ ・ナボカ		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)	経営者のメンタリティー変革
Nord Arin International S. R. L.	家具製造	ピアトラ・ ネアムツ	300	利益(コスト)管理、 欧州拡販、国内市場 開拓	利益(コスト)管理、国内外市場 の開拓
General Union of Industrialists in Romania, Neamt	経営者団体支 部	ピアトラ・ ネアムツ		大学での実務教育	市場化対応への実務教育
S. C. Feromet 'M' SRL	金属製アウト ドア用品製作	ピアトラ・ ネアムツ	260	高校での実務教育、 生産性の向上	生産性向上
Moara Gliga SRL	パン製造	ピアトラ・ ネアムツ	140	業態の転換	業界の動向と経営・投資の決断
Augsburg SRL	ニットウエア 製造・輸出	ピアトラ・ ネアムツ	200	ワーカーの確保	
Innovation Technology Transfer Center	ハイテク技術 移転機関	ヤ シ		海外顧客の開拓、顧 客ニーズにあった商 品開発	海外顧客の開拓、新商品の開発・ 評価
Alexandru Ioan Cuza University	大 学	ヤ シ			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জে メント、経営計画、日本の経験等
S. C. Tehnoton S. A.	家庭用・産業 用機器の製作	ヤ シ	750	設備更新を含む設備 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)	生産性向上、コスト削減
S. C. Coseli S. A.	食品香料・車 両部品製造	ヤ シ	120	実験・プロトタイプ 用システムの更新	財務戦略、マーケティング
Constanta Chamber of Com., Ind., Ship'ng, Agric.	商工会議所	コンスタン ツァ		金融問題、旧体制方 型の尊大な経営態 度、環境汚染	経営意識の改革、環境汚染対策
S. C. Dobragea S. A.	パン・粉食製 品製造・販売	コンスタン ツァ	1,600	海外市場開拓、IT 技術の高度化	商品輸出戦略、サプライヤーを含 む組織効率化
European Bank for Reconstruction & Development (EBRD)	主要国ドナー	ブカレスト		対象国への投資促進	
Romanian Furniture Manufacturers Association	業界団体	ブカレスト		高課税、高金利、高 エネルギー・コス ト、原材料費の高騰 と価格・品質の不安 定性、低い生産性と 賃金水準、環境保 全、技術、輸出マー ケティング、団体活 動の地方展開	環境保全、生産技術の向上、輸出 マーケティング
National Association of Software Companies (ANIS)	業界団体	ブカレスト		規模の零細性、プロ ジェクト・マネーजे メント能力	

## 2. インタビュー・サマリー（中小企業振興）

Ministry of Economy and Trade	
日 時	2003 年 10 月 15 日（水）
ルーマニア側出席者	Mr. Tudor Irimescu, Deputy General Director, General Director, Studies, Syntheses and Investment Ms. Ec Aurica Sereny, Director General Adjunct, Promotion Parteneriat, General Industrial Policy Direction 他 1 名
日本側出席者	舟橋団員、和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	なし
面談要旨	前回 8 月の訪問以降、組織の手直しがあつたが機能が変わってはいない。UE との整合性をもたせることを柱に産業構造の高度化を図っていくとする姿勢は感ずる。
所 感	大企業とサポーティング・インダストリーの連携強化に焦点がある。従来からいわれている視点であるが、この国で、そして地方での展開がどう可能かのディスカッションは調査終了前の段階となろう。
面談記録	<p>Mr. Tudor Irimescu との面談</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 前回 8 月の訪問以降に組織の手直しがあり、従来の Industrial Policy Department から EU 交渉項目 Chapter 15 (Industrial policy) への対応と必要となる産業、貿易、投資等のデータ作成が局として明確化された。スタッフは 26 名。</li> <li>2. なお、Industrial policy は、政策の作成・実施・モニタリング、セクター別分析、労働組合を含む関係諸機関との調整を行い、60 人の職員、次官は代わらず、National Agency of SMEs が中小企業の政策を担当することは同じである。</li> <li>3. 競争力強化のために 3 つの調査を進めたいと考えている。ひとつは、1999 年の SME に関する 133 号法律の EU との整合性をもたすための見直し、2 つめは、中小企業への融資、保証、ベンチャー促進、コンサルティング・サービスへのアクセシビリティ、それに 3 つめとして、国内外の下請企業等中小企業のネットワークの構築である。自動車産業を例にとれば、ルノーと大宇はサブコントラクター 200 社を参加に擁しているが、その大企業と中小企業を包括するネットワークをイメージしている。</li> <li>4. サブコントラクターが作るコントーネットをリーダー企業（大企業）が製品に仕上げる形態は重要であると思う。シャツ（90%を輸出）、家具などがよい例で、法令、競争促進、関連機関のサポート機能の構築等のビジネス環境を整備することが必要であり、日本からのボランティアのサポートが考えられる分野であろう。</li> </ol> <p>Ms. Ec Aurica Sereny との面談</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. UK 主導による Twinning Project はこのほど完了した。成果があり継続するよう要請しているが見通しは立っていない。日本の産業政策には興味をもっている。中小企業は多様なセクターを抱えており、開発しなければならない。調査団側からのボランティアと今後その道筋を調整する人物を JICA が派遣することに関し、（長期専門員が）当デパートメントにどのような頻度と期間でいてもらっても私としては歓迎であるが、次官である Grigorescu 氏の承認を必要とする。</li> <li>2. Grigorescu 氏とは今週か来週早々に面談できるよう日程を調整し連絡したいとのことであった。</li> </ol>

Chamber of Commerce and Industry of Romania and Bucharest Municipality	
日 時	2003年10月15日(水)
ルーマニア側出席者	Mr. Stefan D. Popa, Vive President Ms. Ancuta Conta, EU Affairs Manager, EU Integration Office, Foreign Relations Department and European Integration
日本側出席者	舟橋団員、和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Economic Panorama, Quarterly Review 1-2, 2003; Romanian Insight, September 2003, No.151, Year 13
面談要旨	SV等 JICA スキームの説明とサポートの対象となる分野の明確化を視점에話し合った。日本側が調査を続け、11月の再度のミーティングを約束した。
所 感	小農経営からの離脱に関するコメントが長かったのは意外だが、経営マインドの改革の必要性を強調したのだと思う。地方産業の実態をみたくうえで再考したい。
面談記録	<p>調査団側から今回の会議所訪問では、特にどんな分野で、どこに、どんな人を派遣すれば役立つのかをうかがいたい、と希望したことに関し以下の質問とコメントがあった。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. JICA の援助パッケージ(例えばオランダの援助では宿泊設備・費用・経費等の負担が必要だった)についての確認があり、JICA 方針を説明した。</li> <li>2. 日本とルーマニアでは大きなギャップがあり、日本での具体的かつ現実的なアプローチなどの事例を基にして、対話をベースにコミュニケーションしてほしい。ビューロクラシー、汚職の規制等にとっても興味がある。</li> <li>3. 小農の人たちは「その日だけ食べれば十分だ」として、農地を経営し、規模を拡大し、輸出しようといったアイデアが欠如する。どう企業家マインドを啓発・推進するかが重要である。ルーマニアの農業資産は大きなポテンシャルがあると思っている。観光、家具、衣服も対象分野であろう。</li> <li>4. 日本での研修効果は大きい。双方の利益にも直結する。地方都市での調査を踏まえて更にディスカッションを進めたいとの希望であった。</li> </ol>

National Agency for Small and Medium-sized Enterprises and Cooperatives	
日 時	2003年10月15日(水)
ルーマニア側出席者	Ms. Florentiana Ionescu, Ph. D., Counselor Mr. Constantin Costandache, Counselor, Stragies and Policies Department
日本側出席者	舟橋団員、和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	なし
面談要旨	依然として組織固めの状況にある。中小企業戦略レポートの作成は成果か。
所 感	内向き志向が先行し、本題であるべき中小企業振興に力が入らない感じを受ける。人のターンオーバーも激しく主導性に欠け、パートナー機関としては疑問をもたざるを得ない。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 繊維組合等業界組織が弱いことから、経営管理者能力向上が望まれる。IT、電子、衣服業界も同様である。</li> <li>2. 地方行政組織の能力が欠ける。当エージェンシーでも同様で、スタッフは若く、訓練が必要である。</li> <li>3. 調査団側からどんなトレーニングコースを希望するのかとの質問に対し、構造改革資金へのアクセス、行政組織スタッフの訓練、IT による経営品質の向上等エージェンシーに関する事項が先行しがちであった。クライアントである中小企業の人たちに対しては、との問いに、JICA からトレーニングコースの</li> </ol>

	<p>リストを提出してもらるのが先決であるとし、面談最後でもその提出を求めている。</p> <p>4. EC に対して 60 ページに及ぶルーマニア中小企業の 2006 年までを展望する戦略に関するドラフト・レポートを提出した。ここ 2 週間以内にコピーを渡すことができるだろうとのことであった。</p>
--	--

在ルーマニア日本大使館	
日 時	2003 年 10 月 15 日 (水)
出席者	飛林書記官、古川所長、舟橋団員、和田団員
報告書作成者	舟橋
面談要旨	中小企業について SV をどうするかについては調査団本体との議論を行うこととし、それまでの調査では、専門的見地からの分析で分野を特定することを期待する。
報告書作成者所感	SV の派遣には多くの困難が予想され、短期専門家による対応などの可能性も探る必要があると考えられる。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 調査団より今調査の概要について説明した後、以下のコメント、情報が大使館、JICA / JOCV 事務所よりあげられた。</li> <li>2. 中小企業のセクターに関しては、農産加工、IT、繊維、ガラス、革靴、陶磁器が目立っている。また、それに加えて矢崎がワイヤーハーネス生産のために進出し、既に操業を始めていることから、自動車部品が将来的に有望である考えられる。</li> <li>3. 大学との連携という観点からは、ブカレスト、ヤシ、クルージュが代表的な大学のある街であり、それ以外ではせいぜいティミショアラくらいが対象地になるのではないかと。また、専攻別では、情報科学系の学部の人気が高く、IT 関連で起業をねらう若い人材が集まる傾向にある。</li> <li>4. 他ドナーとの連携を図る協議の場でも、その議論のほとんどは、どの分野の何に対して協力が必要であるかが占めており、どのようなスキームによって、という話は出てこない。もちろん日本側内で最終的にそこまでを決定する必要はあるが、SV も含めて何で対応するかについては、本部より調査団の団長が来てから議論することとし、それまでは、まずは専門的見地から分野を特定することに専念する必要がある。</li> <li>5. 環境に関しては、2003 年の中央省庁再編により、省の名前から「資源」が消えてしまい、経済通商省と環境省でどちらが資源関係のことを管轄していくのかがはっきりしない。したがって、今回の調査では、調査遂行上アレンジ等の面でも困難が予想されるが、これまであまり情報を収集していない分野であり、地方での現場視察も含めて結果に期待したい。</li> </ol>

Romanian Foreign Trade Centre (CRCE)	
日 時	2003 年 10 月 16 日 (木)
ルーマニア側出席者	Ms. Lucica Sticlaru, Head of Department Ms. Anca Stefanescu, Counselor, Promotion Actions
日本側出席者	舟橋団員、和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	CRCE-RFTC (Brochure and MD); Romania: Investment Guide (FD); Romania (CD); Brochures including Wood processing and furniture industry, Building materials industry, and Glass, ceramics and porcelain industry, and, Balkan Trade Bulletin, No.8, 2002



面談要旨	全国展開可能な組織力をもつ。インターナショナルな活動・リンケージも広がりを見せている。
所 感	重点分野の特定等提案とアクションの方向が具体的であり、かつ力強い。今後のパートナーとして信頼できる。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 前回 8 月の訪問時に日本で研修コースに何を希望するのか検討するよう依頼し、そののち速やかにその回答を受けていたレターの 4 重点分野（マーケティング、IT、機械製造業、電子・通信機器）について、コースが実現するとすれば、マーケティングとマネージメントに重点に講義の後、希望業種の企業を訪問するのが現実的であろうと調査団側はコメントした。企業の直接投資に関しては中小企業がアクセスするのが難しいとの指摘がありコースに追加してもよい項目と思われる。なお、IT 等の特定専門技術分野はむしろ専門家派遣が向いているだろうと応答し、支援希望の分野が特定されれば要請書の提出を検討するよう説明した。いずれにしても、現地オフィスをルーマニアにもつ JETRO のスキームと関連するので同センター・ JICA 側双方ともに何が最もふさわしいか、適切な対応が望まれる分野であることを指摘しておいた。</li> <li>2. 国内にブカレスト本部を入れて 12 の地域センターが活動しており、さらに 2 か所に設立準備を進めており、同センターが標榜するスノーボール方式（提供するサービスと情報を波及的に全国の中小企業へ提供できる体制）が実現に向かいつつある。</li> <li>3. 現在、ギリシャとの間でコマーシャル情報の交換とマッチメイキングのためのネットワークを構築し、同センター内にそのためのオフィスを設け、専任スタッフをトレーニングして配属の計画である。なお、アルバニア、ブルガリア、ギリシャ、トルコ、ルーマニア等バルカン諸国で Balkan Regional Center for Trade Promotion (BCTP) を構成し、トレード・フェアなどの貿易促進活動を行っている。</li> </ol>

National Council of Small and Medium Sized Private Enterprises in Romania (CNIPMMR)	
日 時	2003 年 10 月 16 日（木）
ルーマニア側出席者	Ms. Rodica Stica, General Manager
日本側出席者	舟橋団員、和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Brochure of CNIPMMR
面談要旨	中小企業の全国組織として設立され、ソーシャル・ダイアログの場として機能している。
所 感	財政・組織面でのスケールとその活動の範囲は限定されている。商工会議所の影響力と指導性に格差を感じず。中小企業振興の BDS のひとつとして考慮しておく必要はある。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 11 年前の設立、会員数は 5 万 5,000 で個別中小企業とその業界団体で構成される。商工会議所が中・大企業を対象とするのに対し、CNIPMMR は中小企業がメンバー。ブカレストの本部は 30 名の陣容で行政上の法人資格をもつが、地方の 74 のブランチの多くは任意に設けられた（例えば企業に付設される等の）形態である。</li> <li>2. 組織の運営予算に関しては、政府からの補助金はゼロ、会員からの会費（10% 足らず）と提供するコンサルティングやトレーニングコース等サービスからの報酬、それに重要なのは EU その他からのプロジェクト委託による収入で、財務、マーケティング、イノベーション、スタンダード等に関連する 12 のテーマでトレーニング等を実施している。なお、CNIPMMR は中小企業テクニ</li> </ol>

	<p>カル・センターを運営しており、欧州標準に適合するコンピューター使用方法のトレーニング、品質標準・環境のオーディット等の活動を行っている。</p> <p>3. 中小企業が当面する問題点としては、1990年代中ごろに作られたインキュベーターの多くが死滅してしまった、中小企業庁は人の交代で1年未満の経験のスタッフばかり、業界団体（特に地方）は大企業ないしは少数企業がメンバーであるなど小企業を代表していない、下請けと大企業の関係構築がなされていない、マーケティング・アティテュードはもっと日本に学ばねばならない分野である、等のコメントがあった。</p>
--	---

Academy of Economic Studies Bucharest (大学)	
日 時	2003年10月16日(木)
ルーマニア側出席者	<p>Dr. Ion Gh. Rosca, Professor and Prorector</p> <p>Dr. Ion Ivan, Professor</p> <p>Dr. Constanta-Nicoleta Bodea, Professor</p> <p>Dr. Felicia Andronic, Director, Department for Public Relations</p>
日本側出席者	舟橋団員、和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Brochure of the Academy (with MD); Economy Informatics, vol. II, Nov.1, 2002; Economic Informatics Department: Monograph, Faculty of Economic Cybernetics, Statistics and Informatics
面談要旨	地方産業開発をめざすベンチャーを立ち上げたところ、5年間にわたる具体性のある実験が開始された。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。
所 感	ドイツによるベンチャーの提案と援助プログラムがとても印象的である。ハイテク志向でなく、地方産業振興の視点に具体性を感じる。
面談記録	<p>1. ブルガリアとの国境の町ジュルジュにドイツをパートナーとするインキュベーター・プログラムを2年の準備期間を終えて2か月前に立ち上げたところである。その町にあるアカデミーの経済学部を基盤に、その地域の開発に貢献することを目的に7ベンチャーを選定し、開設されたサイトに5年間入居してもらい、1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。ベンチャーが成功すれば定められた報酬を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ベンチャーはハイテク部門からではなく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。ほかのポリテクニカ、クルージュ等ほかの大学でベンチャーの例はあるが、地域振興を志向するこのタイプのプログラムは比較的新しい試みであり、成果が問われるところである。現在7社選定の追加計画はなく、経過と成果を待つこととなる。</p> <p>2. 同アカデミーは経済関連分野の総合大学で、経済、農協・食品、商業、マーケティング、ファイナンス、外国語による経済研究、会計、インターナショナル・ビジネス、経営、情報の10学部で構成される。Ph. D.コースの人たちを除き生徒数は3万人、50%がキャンパスにあり、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おり、高度のマネージメント教育を提供している。国際機関からの援助は相当にのぼり、世界銀行からは1998~2002年までに150万USドルを受けたほか、TEMP、Leonardo da Vinci、</p>

	Copernicus 等によるドイツ、フランス、英国、イタリア等と学生・教授の交換プログラムを行っている。訪問時にはちょうど大韓民国（韓国）から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できたところで、風船やポスターでにぎやかな状況にあった。
--	--

Institute of Management and Informatics	
日 時	2003 年 10 月 16 日（木）
ルーマニア側出席者	Ms. Ioan Catona, Deputy Director General 他 3 名
日本側出席者	舟橋団員、和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Productivity and Quality Center (A presentation material)
面談要旨	Institute の組織は財政的には独立し動きやすくなったが、生産性技術移転の継続が難しい状況にある。
所 感	専門家が帰国してすべてが終わるのではないか。トレーニングセンターの名称を考えているようだが名実ともに生産性とは離れていくように思える。
面談記録	<p>1. 松田専門家が 3 月に帰国以降の組織並びに組織の機能の変更についての説明があった。同専門家が駐在したトレーニングセンターは財務上切り離されるかたちで自主採算性による運営形態をとり、そのプロフェッショナルたちは成果に応じて給与が支払われる仕組みができあがり、有能な人材を確保できることが可能となった。</p> <p>2. 専門家が帰国して以来、生産性関連のセミナーやコースは開かれておらず、人材もいないようで再開予定の具体的計画はない。今後は Knowledge management を進めるのだという。生産性はどうなるのかは、もちろんコースに入れることはできるものの、具体案の提示はない。短期専門家が指導した生産測定に関するマニュアルは印刷の予定であるとのことであったが、どう活用できるかが課題となる。</p>

Ipacri Romania (ソフトウェアの開発)	
日 時	2003 年 10 月 17 日（金）
ルーマニア側出席者	Mr. Mihai Popescu, Business Development Manager
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Company brochure
面談要旨	基盤のあるソリューション提案会社である。業界でのリーダー格と思われ、滞在中にさらにコンタクトを続ける必要がある。
所 感	一般的 IT ビジネス環境の説明に終始、面談者はその任にないのか、自社の経営に関する状況と問題点が明らかにならなかった。Ipacri Romania 代表者の Adrian S. M. Mircea 氏は National Association of Software Companies の Vice President を務める。面談者は、業界の要望ないしは問題点を Mircea 氏ほかと相談しメモとして渡したいと約束してくれたので期待したい。Romanian Foreign Trade Centre のワーク・ショップ会場で会った Romanian Association for Electronic and Software Industry の Executive Vice President: Florin Vrejoiu 氏が 10 数名のメンバーによる視察団を組織し日本を訪問する計画で、同視察団帰国後の 11 月 10 日に会う予定である。インキュベーター・プロジェクトを計画しているとのこと、それに関連して日本からの技術援助の可能

	性を話したい意向と思われる。この業界のニーズを知るうえでもよい機会であろう。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>1994年イタリアのITカンパニー ELSAG がそのグループ会社として発足したソフトウェア・ソリューションの開発企業である。ルーマニア人総勢 50 名の企業でオン・オフショアのアウトソーシングでのメジャー・プロバイダーをめざしている。分野は、モバイル・スタッフ・セールス・マネージメント、リスク・マネージメント、ファイナンシャル・システム、ポータル・システム等多岐にわたる。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>ルーマニアはこの分野で優れた人材がポリテクニカ（大学）をはじめとして供給されている。しかし、優秀な人材ほど米国等に流れてしまうので、いかに食い止めるだけの魅力ある産業を興すかが課題となる。</p> <p>3. 技術と革新</p> <p>クライアント企業に対しソリューションを提案し解決する過程で技術を高め、並びにソリューションのコンセプトを商品化する企画で競争力を維持している。</p> <p>4. 経営プロセスの管理</p> <p>多岐にわたる開発を並行的に行うのでファイナンスをも含め、そのマネージメントに苦労があるようである。</p> <p>5. 課題と要望</p> <p>人材確保が最大の問題。次の問題は、他の産業と同様であるが、官との仕事は汚職並びに官僚体質により非常に不透明であることで、政府内に相当のコネクションをもつ当社でも今は民間の仕事がほとんどの状況にある。</p>

Promodex (アパレル縫製・ニット加工)	
日時	2003年10月17日(金)
ルーマニア側出席者	Ms. Maria Anton, General Manager Mr. Dragos Brezeanu, Commercial Manager 他1名
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Company brochure
面談要旨	縫製・ニット既製アパレル加工輸出で成功している業者。バランスのよい経営で、従業員の長い経験と良好な機械により品質を維持し、小ロット受注生産に対応し、よく海外のブランド顧客をつかんでいる。
所感	受注が十分あり、管理の程度は原始的ながら安定、作業効率等の問題があるにせよ顕在化する状況にはない。現在、同社の経営に対し、特に外部からのサポートの要請はない。業界の問題として、管理者の経営能力とマーケティングに指摘があった。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>1993年の創業のフランスをはじめとする西欧のブランド物アパレル・メーカー、1996年に現工場に移り設備を一新、製品の97%を輸出する。従業員は270名、2シフトの操業である。東欧周辺諸国の価格が上がってきたことから相対的に加工価格が割安感をもたらす受注は満杯の状況にある。200~300着以上を受注単位とするが小ロットの受注生産であるために、中華人民共和国(中国)製品等の大量安価の製品との競合はない。なお、当社は業界団体へは加盟していないが、商工会議所には加入している。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>従業員のほとんどは1996年以降ずっと勤めている人たちであるという。作業</p>

	<p>している人たちをみると、ほとんどすべてが中年の女性である。縫製加工部門ではベテランの現場管理者が指示を与え進捗状況をチェックしている。いたって伝統的な手法を踏襲している。なお、労組は従業員側の任意によるものだというので現在のところ組織されていない。</p> <p>3. 技術と革新性 生地からカット、縫製加工へと進む部門とニット縫製機からの半製品を仕上げていく工程の2つに分かれるが、いずれもジューキ社やブラザー社製の機械は新しく、稼働率も高い。小ロット・ブランド物をうまくプロセスに流せることが同社の技術力といえる。</p> <p>4. 経営プロセスの管理 給与は仕立てた着数で決まるがノルマはそんなに高くないとのジェネラル・マネージャーの談、すべて口頭により行い、割り当ての数量、目標、進捗状況等一切の表示がなく、日本とその管理方式浸透しつつある国々の現場とは異なった状況である。物の流れをみると、半製品が床や工程間に一見雑然と思われるようなやり方で積み上げられている個所が多く見受けられる。それでも不良率はとても低いということで、問題が顕在化されるには至っていない。1つの部材の納入が遅れると工程全体が止まってしまう、製品の納期がずれてしまうといった事態が時々発生することから、今後の課題として指摘される。</p> <p>5. 課題と要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・原料・部材のデリバリー日程の管理は同社のみの問題ではなく東欧諸国のそれぞれが抱える課題と同社では理解している。</li> <li>・業界の問題としては、税公課が高く、1人の従業員を雇うと100の給与を払うのに80を加えて負担しなければならず、これでは人を雇ってどんどん拡張するわけにはいかない。</li> <li>・経営者層は一般的にマネジメント能力が低いこととで、商売のやり方にしてもしなれば30年前と同じで、マーケティング技法は活用されるに至っていない。</li> <li>・金融は中小企業にとって難しくかつ高利息で採算にあわない。実質十数%の利子で国際機関からの転貸ローンを機械購入に借りたが利益を生むことができなかった経験がある。一般的には、融資を受けられないので当然原料等の仕入れの決済期間が長くなり、通常30~90日分の買掛金を抱えることになる。</li> </ul>
--	--

Romanian-Bulgarian Interuniversity Europe Center Giurgiu (BRIE)	
日時	2003年10月17日(金)
出席者	Prof. Gabriel Popescu (Director) Ms. Raluca Ionel (Economist) Prof. Ion Ivan (Director of Economic Informatics Dept., Academy of Economic Studies) 他5名、 舟橋団員
報告書作成者	舟橋
入手資料	Master of Business Informatics Handbook
面談要旨	南東欧安定化協定とドイツが中心になって国境地域の経済開発のためのビジネス人材育成プログラムが実施されており、ほぼ軌道に乗ってきた。
報告書作成者所感	これだけの規模の協力を行い、さらに国境での学生の行き来を容易にするため入国管理局とも交渉していることには頭が下がると同時に、JICAが投入できる規模を考えると、ドイツの影に隠れてしまうのは避けられないであろう。
面談記録	1. BRIEは南東欧安定化協定からの資金により設立された大学コースである

	<p>が、その目的はドナウ川を挟んでルーマニア側の国境の町であるクルージュと、ブルガリア側の Rousse を中心に、同地域の経済開発をめざすことである。具体的には、ビジネス人材の育成のための学位取得コースの他、リサーチ・センター、ビジネス・インキュベーターの運営を行っている。</p> <p>2. 学位取得コースには、Diploma、Bachelor、Master のためのプログラムがあり、修士のコースは Business Informatics を専攻とするものである。参加者はルーマニアとブルガリアからが主であるが、その他にもマケドニア、セルビア・モンテネグロ（コソボからも別途参加）、アルバニアから学生が参加しており、授業は英語あるいはドイツ語で行われる。なお、両国間の国境において学生が容易に行き来できるようにするため、入国管理所も巻き込んだ交渉を行っている。</p> <p>3. 講師は国境を挟んだ2つの国からの派遣が中心であり、ルーマニア側はブカレストの Academy of Economic Studies から教授陣が毎週クルージュを訪れている。また、その他にはドイツの German Rectors' Conference から派遣され、集中講義を行っている。</p> <p>4. ビジネス・インキュベーターは1か月前にオープンしたばかりであり、旧国営企業の施設をリフォームした建物を使用している。現在入居している零細企業は7社であり、どれも当然のことながら起業されたばかりであるが、インキュベーターに毎週やって来る法律や経営の各種アドバイザーのアドバイス・サービスも無料で受けられ、他のコンピューター等の施設に関しても、5年間は無料で使用できることになっている。ただし、5年間の期間の後に、予定どおり企業が成長して他オフィスに移る際には、施設料を払うことになっている。</p> <p>5. 関係者との懇談の後、Master コースの新学期開講式に列席した。また、ビジネス・インキュベーターを視察した。</p>
--	---

UNDP	
日 時	2003 年 10 月 20 日 (月)
ルーマニア側出席者	Mr. Florin Banateanu, National Officer, Head of Socio-Economic Section
日本側出席者	舟橋団員、和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	なし
面談要旨	地域志向のインキュベーター・プログラムを雇用創出をねらって3地域で立ち上げたところである。
所 感	旧ソ連邦時代の遺産としての産業・技術基盤を生かして地域おこしを図ろうとするのはおそらく本道であろう。産業集積があり人的資源・技能が基盤にあるとはいえ、裾野は膨大で、また入居者数も多く、意欲先行の印象を受け、試練のプロジェクトと予想される。日本の SV の協調・支援できる可能性もあり得る。
面談記録	1. 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たところである。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。1991 年以降、かなりのインキュベーター・プロジェクトが生まれたが、ほとんどは当初の 1～2 年の活動のみで 3 年とはもたなかった。世界銀行が中西部の貧困の鉱山地域で建てた建物が運営資金枯渇のまま活用されなかった例もある。資金援助が不足で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

	<p>クなど銀行からの融資協力を得る。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も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、トレーニング等補強が必要である。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。</p> <p>2. 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、鉄鋼のフナドラ、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の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。あくまでも地域ニーズ志向のプロジェクトで、いままでの基盤の上に失職した人たちの雇用創出をねらう。</p> <p>3. 前述の Regional development agencies は欧州資金の供給経路として役割をにない、Ministry of European Integration を経由して地方政府ないしは直接民間企業に流れる仕組みとなっている。</p> <p>4. ルーマニアでポテンシャルのある分野は木製品、繊維製品、観光（特に有望）である。経営管理部門では、購買管理（サプライ・チェーン・マネジメント）が重要だと思っている。</p> <p>5. ルーマニアにおいて、中小企業の経営改善を支援するための Small Enterprise Development Programme（SEDEP）は、いま UNDP の承認プロセスにあり、まだ実現していない。</p> <p>6. National Agency for SMEs は明らかにスタッフ不足だが、このプロジェクトを総括するトップが精力的で経済関連に精通し信頼できる。</p>
--	---

Embassy of the Netherlands	
日時	2003年10月20日（月）
ルーマニア側出席者	Ms. Lotte (C.S.) Schippers, Second Secretary, Economic Affairs and Environment
日本側出席者	舟橋団員、和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Project Overview Romania 1996-2002
面談要旨	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。SVの活動分野は多岐にわたる。
所感	シニア・アドバイザー派遣の期間は短期に限られている。スポット的なセミナー、助言等が主体と思われ、活動の深さと持続性に限界を感じる。
面談記録	<p>1. 日本のSVに相当するシニア・アドバイザー制度（多くはリタイアした人たちを対象にする）による海外派遣を要請に基づいて行う NMCP（Netherlands Management Cooperation Programme）がある。派遣期間は通常2～3週間、分野は多岐にわたる。そのプログラムのなかに東欧諸国を対象とする Pre Accession Support Programme として PUA プログラムがあり、同様に2～3週間の短期間の派遣である。いずれも本国の Ministry of Foreign Affairs が管轄する。</p> <p>2. プロジェクト方式の援助には、政府職員を派遣する PSO プログラム（Programme for cooperation with countries in Central and Eastern Europe）があり、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いる。援助方式は、オランダの民間企業（例えば Fokker）に協力を委託し、ルーマニアの私企業が受益者となる。2002年で野実績は11件、2004年度25の案件を受理している。申請があってから決定までには1年程度</p>

	を要する。
--	-------

USAID	
日 時	2003年10月20日(月)
ルーマニア側出席者	Mr. Rodger Garner, Director Ms. Corina Marau, Deputy Director, Private Enterprise Office
日本側出席者	舟橋団員、和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	なし
面談要旨	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。Peace Corps の活動は多方面にわたる。
所 感	自国企業の事業展開サポートの路線を鮮明にしている。事業の実践技法を学部教育レベルから推進しようと訴える。現実的なアプローチと理解できる。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IMF の支援プログラムが成功し次の締結が見込まれ、経済は十分でないにしても数%の成長を続け諸指標はポジティブで、EU 加盟に向かいつつある。半面では、高課税に賄賂の横行が重なり企業の負担は深刻、さらに年 20 回もの税関連監査を強いられるなどで政府・行政が民間を食いつぶしているのは日本の官民が協調しているのと対照的である。</li> <li>2. 米国としては、資金等の援助を対象となる政府機関ないしは企業に直接行ってきた従来の方式からコマーシャル・リンケージをサポートする方向に転換しつつあり、ルーマニアの企業が事業展開の機会をつかめるようなプログラムを提供しようとしている。世界銀行が年間 6 億 5,000 万 US ドルの援助規模にあるのに比較して、米国の援助は 2,800 万 US ドルと少なくない。総額の 50% は民間産業分野に対する援助で、対象は銀行等金融市場、農業関連、水資源、エネルギー、中小企業、等である。</li> <li>3. 米国として注力する分野は、官僚的な法規制と手続きの環境、金融・融資問題、技術支援、の 3 つの分野である。第 3 点の支援には、マネジメント、財務、世界市場等に対する知識能力の開発に重点を置いている。MBA などの民間が実施する大学院生・レベルの教育はかなりあるが、大学の学部レベルでは実際に役立つビジネス・マネジメントのスキルに関しては全く教育されていない。卒業生は新規企業をどう立ち上げるのか、国際市場参入のためにはどのように取り組むことがよいのか、といった知識の不足であり、特にマーケティングとマネジメント技法にそれが顕著である。大学だけではなく、工業高校等にも同じことがいえる。</li> <li>4. ルーマニアの成長が見込める産業は、衣服、観光、機械製造、ガラス製品であろう。日本の自動車産業の発展の歴史などに興味をもっている。</li> <li>5. Peace Corps では、現在 200 人前後の隊員が従事している。滞在期間は 2 年間である。</li> <li>6. 近いうちに、前述の注目する第 3 点についてのレポートを完成する。できればお渡ししたい。Booz-Allen ほかいろんな機関が関与した。</li> </ol>

Embassy of Federal Republic of Germany	
日 時	2003年10月20日(月)
ルーマニア側出席者	Ms. Janine Kreuz, 2nd Secretary for Economic Cooperation
日本側出席者	舟橋団員、和田団員
議事録作成者	和田



入手資料	Projektauswahl, Marz 2003 (ルーマニア中小企業に対する技術援助とファイナンス・プログラムのドイツ語によるサマリー)
面談要旨	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。
所感	特定の地域産業を持続的にサポートする息の長さが印象的である。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. EU 加盟支援のためにドイツが独自に行う対ルーマニア協力には中小企業への資金供与があげられる。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で、ドイツからは総額 100 万 US ユーロが拠出されている。</li> <li>2. そのほかに、EU Twinning Project の一環として行われる資金協力があり、ドイツからのルーマニアに対する負担額は 600 万ユーロである。</li> <li>3. ボケーショナル・エデュケーションがもう一つの柱で、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の当初から 6 年間ずっとかかわっている。必要に応じて短期の専門家も派遣している。</li> </ol>

Embassy of Canada	
日時	2003 年 10 月 21 日 (火)
ルーマニア側出席者	Mr. Octavian Bonea, Trade Development Officer Mr. Gilles Potvin, Commercial Counsellor
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Finfoocus, Sept. 23; an article of Reista imm, Aug-Sept, 2003/10/21
面談要旨	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。中小企業のビジネス環境は劣悪だと理解しているが、改善の動きもある。
所感	ボランティアの活動の評判のよさを自己評価しているだけに、日本からの現場志向の SV の活動の分野を特定できれば効果を期待できるのではないかと思われる。
面談記録	<p>面談者はカナダ企業の投資促進を主な業務とする。どこの、どの企業とコンタクトすればよいのかなどを商工会議所からの協力を得ながら行っているとしながらも以下のコメントを得た。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ルーマニアへの協力では、アカデミーが実施する MBA コースの協力がある。10 年を過ぎた現在では、既にアカデミー自体の自立したプログラムとして機能している。いままでの 500 人の卒業生 (MBAs) が育ち、年間 50~60 人が巣立っている。コースは、全日制のインテンシブ 1 年プログラムと、パートタイム制の 2 年コースがある。ルーマニアでの協力校はここだけである。</li> <li>2. 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。Sibiu とブラショフではインキュベーター・プログラムがあるが、CIDA は別に Agency としてのオフィスがあるので詳しくはそちらに聞いてほしい。</li> <li>3. リタイアード・ボランティアに関しては、CESO (Canadian Executive Services Overseas) がブカレスト・オフィスをもつので詳細はわからないが、派遣期間は 3~8 週間が多く、平均 2 か月の短期で、衣服加工会社とかホテルなどにもボランティアが入っている。航空運賃は政府が負担するが、現地での宿泊、食費等は現地側が面倒をみることになる。</li> <li>4. ルーマニアのビジネス環境だが、ビューロクラシーと汚職の度合いはひどい。60~70 の税金があるといわれ、大企業・世界企業ならまだしも小企業にとっては負担があまりにも大きすぎる。また会計上の監査も相当の回数にのぼり中小企業ではそれで帳簿全体をチェックされるなど業務がストップしてし</li> </ol>

	<p>まうし、その都度、賄賂を必要とすることになる。担当部門が別だということで何度にも分かれて調べられるので企業への負担は甚大である。こんな面倒を避けるための方策としてブラック・マーケットが 20～30%（人によってははるかにこれ以上）に達することとなる。会社設立・許認可等手続きすると、すぐには返答が出ないまま放置されることとが多く、それが暗黙の承認として理解されることとなるが、その一方で更に手続きを進めると、今度は前の段階での承認証をみせろといわれるなど、すべてにわたって大変な遅延となってしまう。この場合であれば、企業の設立自体をあきらめることにもなる。ルーマニアでの企業率が低いのはこのような背景のあることによる。</p> <p>5. とはいえ、改善の動きもみられる。ティミショアラでは相談・手続きの窓口（代表部）をシティー・ホールの 1 か所にまとめたワン・ストップ・サービスを開始した。また監査の重複を避けるために所定のフォームを義務づけるなどの手を打っている。</p>
--	--

CD Trade S. R. L. (家具製造・輸出)	
日時	2003年10月22日(水)
ルーマニア側出席者	Mr. Dinu Cojocru, Managing Director Ms. Istina Cojocru, Director
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Company brochure
面談要旨	訪問会社は日本へも輸出する業界での先進企業。ルーマニアの政府の業界への対応と官民を問わず官僚的体質がこの産業の発展の障害になっていることを指摘している。
所感	具体的なアプローチの提案があり、SVの派遣可能性を更に見極めるためにも後日、業界団体を訪問することとしたい。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・家具輸出会社として発足、1992年の設立で、代表者は20年以上の業者経験がある。1998年には2つの家具メーカーを傘下におさめ、今では Bacau、Arad に工場をもつ製造・輸出業者として900人を雇用する。製品の90%は輸出向けで、当初から日本へも輸出、商社が日本での輸入窓口になっている。訪日の経験は数多ある。</li> <li>・業界は1,600社がひしめいている。小規模で競争力のない業者は淘汰されつつあるのが現状だが、木製家具の欧州各国との輸出入は関税ゼロであり、EUに加盟したから急に倒産が急増するといった状況ではない。</li> <li>・当社は大学との連携はないが、例はブラショフにみられる。大学がテクニカルな面で業者に協力しているという。</li> </ul> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>傘下におさめた工場部門は輸出標準の品質を保証するためには機械のみならず人の課題が多いとみられる。</p> <p>3. 技術と革新性</p> <p>古い伝統的な機械と人手を主にしている状況で、どう顧客の要望に効果的に対応していくのかといった課題を抱える。</p> <p>4. 経営プロセスの管理</p> <p>新しい技術への対応と新しい機器の導入が当社の最大の課題である。品質管理で、品質標準をいかに維持・向上させていくのか、に取り組んでいる。</p> <p>5. 課題と要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ルーマニア家具業界の最大の問題点は原木・木材の形態で何の規制もなく輸</li> </ul>

	<p>出してしまうことにある。オーク材はなくなり、現在ではカナダや米国から輸入している状況で、事実、中国からの木材買い付けもある。原料の木材価格はこれらの原木ないしはそれに近いかたちでの輸出が増えた結果で高騰してしまい、家具業界への影響が大きいので、その輸出を中止するよう政府にはたらきかけているが、政府は事態の深刻さを理解せず、全く動こうとしない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい機械を購入しようとするのだが、銀行は4か月も経過するのに結論が出ない。事業がうまくいっている同社でさえ民間の銀行がこの対応で、ましてや小企業では融資が極めて受けにくいのが現実である。</li> <li>・新技術への対応がアドバイスできるようなシニア・アドバイザーなら大歓迎である。日本からのSVの支援についての進め方の一案は、日本から業界に通じたエンジニアを派遣し、業界団体であるRomanian Association of Furniture Industryに拠点を置いて一定期間企業実態をみたくうえで、何が最初にスタートすべき課題であるかを明確にして始めるのがよいのではないかと、このアドバイスを受けた。なお、同協会は数年前に設立され、業界の大手業者はほとんど加盟しているという。前述の政府に対する要望の取りまとめとロビーイングではいまだ大きな成果をあげるに至っていないが、業界団体として機能しているとのことである。</li> </ul>
--	--

Phoenix Trans Spenditions S. R. L. (国際物流ベンチャー)	
日時	2003年10月22日(水)
ルーマニア側出席者	Ms. Liana Antonia Ionita, Executive Manager
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Company brochure
面談要旨	新生の物流ベンチャー。国際物流を演出する展望は壮大である。
所感	EU統合を機に拡大が見込める分野である。包括的に機能する資金を含む経営資源のバランスが取れるのか、障害もあろう。ビジネスそのものといった感じで、技術協力・支援とは無縁の領域。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>2003年4月に発足したばかりの国際物流会社。少数精鋭の8名が陣容で、ルーマニアとポーランドの2国間トラック物流を手がけることから開始した。代表者はドイツの物流企業での経験を生かし起業したもので、現在のターンオーバーは8万~9万ユーロで収支を既に賄えているという。小型トラックによる荷主での集荷からフルサイズの20tトラックによる国際輸送、相手国での配送までの一連の流れを一括ないしは分割して請け負い、コントラクトを結んだトラック業者、通関等のエージェン트에委託するなどして運営する。他の中・西欧諸国と既にコンタクトのある中東諸国を視野に入れて拡張を画策しており、海上運送への進出を予定する。</p> <p>業界団体としてUSERがあるが、一般的な情報の列挙ないしは連絡にとどまり、何のために情報があるのかが問われておらず役に立たない。商工会議所と比べて劣る。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>人材はその分野のスペシャリストをチームとして機能させるよう少数に絞ったことが成功している。</p> <p>3. 技術と革新性</p> <p>近い将来の切実な課題としては、ドイツ・フランス等ヨーロッパ拠点となるオ</p>

	<p>フィスの開設、海上輸送のパートナー選定、自社独自の倉庫、の3つがある。総合ロジスティクス企業としてのサービスを提供するのに必要となる新機能である。</p> <p>4. 経営プロセスの管理 銀行は一行取引で、決済取引を主体としているようで、問題はないという。</p> <p>5. 課題と要望 前述の3つの課題が、戦略であり、国際物流企業としての成否を問われる段階でもある。まさに正念場にさしかかっている。</p>
--	--

Gourmet (食肉加工)	
日時	2003年10月22日(水)
ルーマニア側出席者	Mr. Mihai Lungu, Director General
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Company brochure
面談要旨	ブランド・ミート商品メーカーで、ヨーロッパの技術と経営・管理方式を堅持している。
所感	中小業者の段階では、環境対応問題やほかにも日本の技術に対して相当のニーズがあるとも思われるが、この訪問では特定するには至らなかった。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・“Gourmet”ブランドとしてスーパーで知られたミート商品で、85%がオーストリア資本による中堅規模のミート・パッカー。6年前に現在の新工場を建設、機械は99%がドイツ製で、すべてがドイツの技術による。年商は3.5ユーロ、138名を雇用する。製品は100%国内市場向けである。</li> <li>・同業者組合としてRomanian Meat Associationがある。面談者は2001年に会長を務めていた(自分が会長だったからではないが)、しっかりした組織の団体だから、訪問してみても、と進められた。</li> <li>・ミート加工業者は約1,000社、20~30人規模の小企業が多く、トップ50企業で市場の80%を生産する。水処理等環境規制が厳しくなり、小企業は工場移転を契機に廃業していく例が多い。</li> </ul> <p>2. 人的資源とその管理 機械のみならず、人と管理の方式も100%ドイツ方式である。</p> <p>3. 技術と革新性 同社の生産性は業界のトップクラスにある。設備と効率のよさが自慢。</p> <p>4. 経営プロセスの管理 同社としての日本の技術に関する興味は分析機器と水処理システムであり、いまだ改善の余地がある。6年前にある大学に協力してもらって建設した水処理システムが動かなかった苦い経験がある。まさに机上の空論であったと思っていると。</p> <p>5. 課題と要望 日本に対しては、新技術の動向以外には興味がない。別の方向を向いている企業である。</p>

S. C. "H. Q. Trust" SRL ( 祭礼・装飾用等家具製造 )	
日 時	2003 年 10 月 23 日 ( 木 )
ルーマニア側出席者	Mr. Sburlan Mircea, Owner and carpenter
日本側出席者	和田 団員
議事録作成者	和田
入手資料	Product brochure
面談要旨	自身の腕を支えに伝統的装飾家具を生業としている。人材と資金に問題をもっているが、事業への意欲は旺盛である。
所 感	コテージ・インダストリーのレベルから抜け出せないかを模索する段階の企業である。銀行からは一切融資の途を断たれ、自力で立たざるをえない段階ではあるが、商工会議所にコンタクトできるレベルの業者である。新たな商売、ビジネス・コンタクトに対する意欲は強い。ただ、新しいマーケット（例えば日本）でどんな厳しい要求があるのか、それに対応できるのかといったことには経験皆無で、意欲というより希望的観測を先行させるきらいがある。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>7 才のときから彫刻祭具用家具の道に入り、それを生業として 35 年、今では法人組織として 7 名の従業員を雇用してはいるが、家内工業的な経営そのものの経営である。特技は、ルーマニア正教会の公認する教会の扉のほか祭礼用家具類である。国内に同等の技術をもつのは 10～12 業者（人）だという。ただ、そのようなアートワークばかりでは生活できないので、個人用の注文家具を相当に作っており、作業場で実物をみた限りでは比較的単純なデザインでの大ぶりの家具類である。ほとんどが国内向けであるが、ブルガリア、イタリア、オーストリアへの輸出実績もある。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>訪問時に会った従業員の 2 名は中年夫婦で、工場自体家族といった感じである。1 人前になるには 10～15 年の経験が必要なのと、所定の時間を働いてお金をもらえばいいと思う人たちが多く、真剣に職人であろうとする人を探すのがとても難しい。事業を維持し広げるうえでの大変な障害である。</p> <p>3. 技術と革新性</p> <p>極めて単純・素朴で最小限の設備、それを駆使して後は手作業に依存、家具工場のイメージからはほど遠い。木材の切れ端が積み上げられ、雑然とした雰囲気、オーナーの居場（オフィス）は透明ビニールシートで作業場の塵から遮断されているといった素朴というより原始的なたたずまいである。</p> <p>4. 経営プロセスの管理</p> <p>2 年前に知人の手を借りてホームページを開設した。それを通じてのコンタクトがかなりあった。</p> <p>5. 課題と要望</p> <p>銀行からの資金融資の途は、同社だけではないが、自分たち小企業には全く閉ざされている。資金があればもっと大きな機械を買いたいし、原料も確保できるのに、それができない。政府は何もやってくれなかった。</p> <p>日本や、ほかのどんな仕様の要望も受けてみたいと思っているという。</p>

Chamber of Commerce and Industry in Brasov	
日 時	2003 年 10 月 23 日 ( 木 )
ルーマニア側出席者	Ms. Luisa Palos, Director, International Relations Ms. Daniela Giol, Training Department Manager
日本側出席者	和田 団員
議事録作成者	和田
入手資料	Chamber of Commerce and Industry: Economic Potential of Brasov County (A slide presentation material)
面談要旨	伝統産業としての木材・家具製造、トラクター等機械関連産業が存在する。産業は停滞気味で、失業率も全国平均よりもかなり高い。貿易を含めた商業・流通部門の付加価値依存の構造が顕著で、また民営化が進んでいない部門(トラクター製造等)の低生産性が読み取れる。
所 感	重点となる 2 業種の構造的な弱さがある。木材関連産業でみられるように設備の古さもさることながら、両業種とも企業は数多あるとはいっても集積効果を与えるにはいかない(販売に結びつかない)問題が内在すると思われる。課題が深刻なだけに、総合的な協力を地域産業クラスターとして取りあげてことを検討してみたいところである。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. マネージャー教育のために IT (コンピューター・トレーニング) アカウ ンティング (EU 標準) 等 12 モジュールを提供している。ひとつのモジュー ルに通常 3 週間を要する。語学教育コースもある。</li> <li>2. ブラショフ県の経済状況の説明により明らかとなった事項をまとめると以 下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ GDP の成長率は 2001 年で 4.1% と、全国の平均 4.9% より若干低かった。</li> <li>・ 企業数は 2 万 1,000 社</li> <li>・ 1 人当たりの GDP は PPP ベースで 4,089US ドル (200? 年) で、ブカレ ストに比べると 30% 近く低い水準にあり、全国平均とほぼ同じである。</li> <li>・ 就業人口は 23 万 4,000 人、失業率は 10.4% (2003 年 4 月) で全国平均の 8.1% と比較して高い。</li> <li>・ 産業構造は、GDP ベースで製造業が 43%、商業が 41%、建設 4%、サー ビス 10%、農業 2% となっている。商業部門が就業者の構成比率が 14% で あるのに比べてその突出が目立つ。原木輸出などがかなり多いのだという。 観光地をひかえてサービス業の就業人口が 3 割に達するが、GDP では 10%、統計などには表れない活動が多いと推測される。</li> <li>・ ブラショフ県での民営化比率は就業者ベースで 78%、国営部門に比較して 収益性の高さが目立つ。</li> </ul> </li> <li>3. 今回の訪問では、商工会議所トップ (ないしはブラショフ県の業界を代表 する人たち) に会うことができず、会議所としての日本に対する期待と対応 に切実さを感じることができない。限られた訪問日程と事前の訪問目的等意 思疎通の問題があったとしても、なんら訪問先のアポイントメントは取られ ておらず、急で企業とのコンタクトではどうしようもない。しかも週末であ る。結局は、この地域で訪問したいと思っていたトラックとトラクターや機 械関連メーカーへの訪問ができなかった。商工会議所への今後の協力のあり 方とスタンスについて考えさせられる。</li> </ol>

Transilvania University of Brashov (大学)	
日 時	2003年10月24日(金)
ルーマニア側出席者	Prof. univ. dr. Dorin Lixandroi, Dean Lecturer, Ph.D. Dana Boscor, Deputy Dean 他1名
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	University brochure
面談要旨	地方総合大学だが地域の需要に即したカリキュラムとビジネス関連プログラムを用意するなどしている。
所 感	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。コース項目は例として出てきたもので整理・検討の必要はあろうが、実務でのSVの活動と組み合わせるなどすれば面白い展開があり得ると思う。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1940年創立の国立大学、機械、エンジニアリング、マテリアル・サイエンス、電気・コンピューター工学、森林工学、木工産業、数学・コンピューター・サイエンス、エコノミック・サイエンス、音楽、薬学、語学、体育、法律・社会学、13の学部がある。森林・木工など地方色が濃く、地域の需要に応える姿勢がうかがえる。</li> <li>2. Faculty of Economic Sciences が経営・経済学部に対応する。マーケティング・観光、ファイナンス(経済理論はこのなかの一部)、経営とコンピューターの3つの学科がある。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、今年は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かったためという。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。</li> <li>3. この学部で更に必要とされ、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、林産物トランスポーターション・システム(ロジスティクス)の研究、国際経営、企業経営、企業と経済環境、ミクロ・マクロ経済、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考えられる。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。</li> </ol>

Rovaexim S. R. L. (原木・木材・木製品の輸出)	
日 時	2003年10月24日(金)
ルーマニア側出席者	Ms. Lili Vulpasin, General Manager
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	なし
面談要旨	小規模ながら日本へも輸出する専門商社。デリバリー、品質確保の難しさなど業界の抱える問題の指摘がある。
所 感	木材・家具半製品加工段階での問題は根が深い。機械だけではなく管理自体の問題もあると思われる。先のブカレストでのインタビューで原木輸出反対の動きが

	ブカレストの家具業者から出されていたが、産地であるトランシルバニアでは原木・木材など加工度の低い製品の輸出が健在であり、業界の複雑さを思わせる。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>1990年まで国営企業での貿易実務経験を生かして、1993年に創業、原木と多くの場合は木材と木製品（半製品）を専門に輸出する。輸出先は当初スエーデン、デンマーク等北欧諸国が多かったが、いまではオーストリア、ドイツ、ポルトガル、スペイン、トルコ、日本などに広がった。最近ではチェリー、ウォルナットといった高級種は減ってしまい、ビーチ材、コニフェラス・スプルー系系の物になっている。同社としては原木輸出を増やしたいが、木材あるいは半製品が増加してきている。</p> <p>日本との関連は長く、秋田のヤシマとフジシマ2社の家具メーカーに対して、木材に手を加えた半製品輸出を続けている。11月には日本の商社が業者（家具メーカー等）をひきいてブラショフでベニア加工会社2社ほかを視察するが、その後下旬には同社の代表者（面談者）は日本を訪れ、取引先を増やすよう活動を予定する。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>最小限の組織（代表者のほかにエンジニア、アカウント、セクレタリー、それに非常勤の法律家）で経営している。代表者の個人経営といった形態の営業である。</p> <p>3. 技術と革新性</p> <p>代表者個人の顧客との信頼関係が基盤となっている企業で、手堅さを感じる。</p> <p>4. 経営プロセスの管理</p> <p>上記の第3点である品質保証に関しては、業界としても深刻である。ほとんどの木材加工業者の機械はイタリアやドイツからの中古品であり精度が落ちる。品質確保のために同社代表者自身が納入されるデリバリーの現場にいつも立会い現品チェックをするが、5～10%の不良品はいつものことであるという。</p> <p>5. 課題と要望</p> <p>経営面でネックとなっている事項は、以下の3つである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・納入元である木材加工業者等からのデリバリーの納期がオンタイムに行われない</li> <li>・ローンやクレジットを組んだとしても銀行から融資を即座に受けることが難しく、資金繰りに苦労する</li> <li>・輸出のための品質を確保するのに相当の時間と努力を要する。</li> </ul> <p>トランシルバニア地域の木材並びに加工業者を結集する団体をつくる動きもあるが実現していない。ブカレストとは違った問題もある。</p>

Silva Cartat Prodimpex S. A. (ベニア加工品製造・輸出)	
日時	2003年10月24日(金)
ルーマニア側出席者	Mr. Draguion Ion, Director Economic Ms. Brigitte Cirlanaru, Export Manager
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	なし
面談要旨	地場資源を使ってベニア製品製造を行い、ほとんどを輸出。工場の操業効率を高めること、及び従業員の教育・確保に腐心している。
所感	問題の所在と、それに対する日本側からのサポートがどんなかたちで、どのようにしたら受けられるのか、遅きに失したということのないようにしたいと、熱心であった。SVの活動分野としては適当であろう。



面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>5年前にレバノン資本で設立されたベニア製造・加工の中堅業者である。主製品は木製ベッドの底部分に組み込まれるアーチ状の支えにあたる部分で、ほかにも建材等を加工し、製品の99%を輸出している。輸出先はドイツ、イタリア、フランス、スペイン、英国などの西欧諸国であり、主に、中近東へは少しあるがアジア向けはない。同業者組合（APMR）はブカレストにあることは知っているが加入していない。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>従業員の獲得はエンプロイメント・オフィス（公営の人材紹介機関）から行うが、スペシャリストやエンジニアを求めるとなるとかなり難しい。従業員は一般的にいいとよく働くがスキルをもっておらず、訓練する必要がある。新規雇用した非熟練者を1年がかりでいような持ち場を経験させることにより、配置の柔軟性等効果を期待したい。ただ、せっかく育てた従業員は容易に西欧諸国に職を求めていってしまうのは残念だが、それらの諸国では給与が3倍だから手がつけれない。なお、本社には労働組合はない。</p> <p>大学と高校に対して学生のインターン生として受け入れることを意図したことがあったが、何故か、1件も応募がなかった。学生側の学問志向と教師の現場経験と意欲のなさが影響したのではないかと思われる。</p> <p>3. 技術と革新性</p> <p>機械はほとんどがドイツ、イタリア、スイスからの中古品で構成されている。</p> <p>4. 経営プロセスの管理</p> <p>従業員は230名で、組織は販売と生産の2部門がある。事務部門は20名、機械部門（40名）がメンテナンスなどを担当する。2シフト操業、時には3シフトの操業を行う。工程は原木の購入に始まり、切断・ヒーティング等処理をしてからピーリング、加工工程でプレスウッドかプライウッドとして仕上げる。なお、金融・融資に関しては本社レバノン側が取り仕切っているので問題はない。</p> <p>5. 課題と要望</p> <p>同社の問題は工程の管理分野にある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・原木の使用部分比率（歩留まり）の極大化</li> <li>・機械設備のメンテナンスとその計画</li> <li>・生産・販売計画の実行とメンテナンス活動の効率的統合</li> </ul>
------	---

Chamber of Commerce, Industry and Agriculture in Timisoara	
日 時	2003年10月27日（月）
ルーマニア側出席者	Mr. Emil Mateescu, President Ms. Menuta Iovescu, Director, Department of External Economic Relations and European Integration Ms. Dana Suegan, Head of the Office, ditto
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Timis County: Best Choice for Your Business Location (CD in English/Romanian); A Summary note of Economy in Timisoara (in English); Guide of Services (in Romanian); Top Companies in Timis County (in Romanian)
面談要旨	欧州圏に接しルーマニアのなかでは開発度の高い地域、それだけにヨーロッパ志向が目立つ。ただ、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。

所 感	今回の訪問に対し日本側の支援に関する希望が 5 項目の提案として添付のとおりに出されている。トレーニング、ジャパン・デスクの設定等である。積極的アプローチと協力姿勢が印象的である。
面談記録	<p>プレジデントのブリーフィングから力点が置かれた主要点はつぎのとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ティミショアラは 1995 年の EU15 指標による評価で中東欧のなかでナンバーワンの評価を受けて発展した年でもある。民営化はほぼ完了した。交通インフラはハイウェイ、国際空港等の開発が進んでいる。</li> <li>2. 産業は、機械、化学、繊維製品、電子・電気、建材、皮革・靴、木製品、食品などがある。</li> <li>3. 国立大学は 4 校、私大が 6 校、全大学生は 4 万人にのぼり、外国語教育が盛んで国際色は豊かである。30 の銀行（ほとんどは欧米外銀）と 850 社の輸出業者があり、全県の中の 3 位、セルビア・モンテネグロとハンガリーとの三角地点にあって 3 つのボーダー・ポイントがあり居住外国人も多彩である。半径 500km の円内にウィーン、ブダペストなどヨーロッパの 10 の首都が入る。官民のパートナーシップもうまくいっている。</li> <li>4. ワン・ストップ・サービスを実現したベンチャーの申請等行政手続簡素化に関して米政府から敏速かつ簡素化された手続きを評価され、5 つ星都市として表彰された。現在そのセンターは Trade Register Office にある。</li> <li>5. 県には 2 万 4,000 社が登録され、そのうち 5,100 社が外資系企業で、イタリア、ドイツ系が最も多い。外資系が占める資本の割合は 50% である。外国からの直接投資は 3 億 8,000 万 US ドルで、ルーマニアでは第 2 位にあり、投資順位はドイツ、イタリア、米国の順。</li> <li>6. 現在、海外の 40 機関とアグリーメントを結んでいるが、日本との締結はない。98% を占める SMEs は 1990 年以降の誕生で若いだけに問題を抱えている。列挙すると、高課税、銀行借入の困難性、高賃借料、高インフレ、経営管理層の旧態依然とした管理能力、法制度の頻繁な改変、ビューロクラシー、運転資金ショート等である。</li> </ol> <p>続いて、ディレクター Iovescu 氏から産業構造等の補足があった。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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。</li> <li>2. 自動車関連製品は、タイヤ、シート、エレクトリック・コンポーネント (Siemens) 等で、電気電子製品にはモバイル・ホーン、コンポーネント (Solectron) が含まれる。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。欧州に隣接することが外国からの投資に対する優位性は県の魅力でもある。</li> </ol> <p>なお、入手した CD には、雇用者数は、5 万 1,000 人、生産は 2002 年の 11 か月は前年比 11.5% の伸びで、失業率 4.1%、最低賃金は月間 250 万 ROL (70US ドル、170hrs/mo) となっている。</p> <p>また、翌 28 日に再度会議所の Iovescu 氏を訪ね、明らかとなった事項は次のとおりである。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 日本側に対する提案のメモランダムにあるジャパン・デスクについて、オランダ、フランス、イタリアの事例を基にして希望する協力形態の説明があった。会議所の協力でデスク (オフィス) を設置し、パーマネントにあるいは時期を限って運営する。通常は当該国から代表が常駐し、ルーマニア人を雇って活動するといった本格的ともいえる形態が念頭にあるようである。</li> <li>2. ビジネススクールについては、マーケティング、関税手続きなど 1 クラス 20 名以下のショートコースをはじめ年間で 1 万人の参加があったというが、どうも既存のトレーニングコースとの区別が判然としない。商工会議所のトレ</li> </ol>

	<p>ーニング・プログラムの一環としてビジネススクールが組み込まれているとみられる。</p> <p>3. 会議所の活動は 13 部門のセクションと 57 名の職員により、約 1,000 社の会員企業へのサービスを行っている。なお、会員企業は企業全体の売り上げのなかで 60～70%を占めている。</p>
--	---

Leonardo Collection SRL (既製服製造・販売)	
日 時	2003 年 10 月 27 日 (月)
ルーマニア側出席者	Mr. Ion Leonardi, Owner and Manager of the company
日本側出席者	和田 団員
議事録作成者	和田
入手資料	A picture advertised on the TV screen
面談要旨	繊維製品卸の商売と流行への感覚を生かして自社ブランドの既製服ビジネスを立ち上げた。ティミショアラ地域を当面のマーケットとし、国内での拡販よりはむしろ輸出を次のステップとしている。
所 感	経営者は夫婦共ファッション関係に身をおいた人たちではない。企業として商売の才覚を発揮した感がある。特に際立った問題も銀行融資以外にはない。自立発展中の若い企業である。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>1993 年以来国内向け繊維製品卸売業者として創業、2001 年 3 月に現在の既製服の製造を開始し、直営小売店舗 4 店 (別会社 2 社の経営としている) を経営するまでに成長している。従業員数は製造部門で 40 名 (デザイナーと型紙の作成が合わせて 2 名を含む)、小売店舗では別に 14 名。国内のみの販売で、輸出はない。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>“Leonardo Collection” の自社ブランドの婦人・紳士服を取り扱う。婦人服は、デザインから始めて、生地仕入れ、仕上げまでの自社一貫生産で、100～500 着のロット生産を行うが、紳士服は同社のデザインと原料となる生地を支給しての下請業者 (隣接のオラデアに所在) による加工の形態をとっている。なお、生地は 98%が外国製で、その 90%はブカレストの輸入業者から仕入れている (なお、ルーマニアの生地メーカーは旧ソ連時代の工場が倒産して以降希望する生地を供給する業者がないので輸入することになるという)。販売促進策として 1 日に 3 回の TV スポットを流している。</p> <p>3. 技術と革新性</p> <p>本社工場は、廃業した旧国営繊維工場の一角を間借りしての操業で、マシン 1 台で始めた作業場は 22 台 (ほとんどがジューキ社製の新品を購入) にまで増え、極めて手狭の状況にある。移転を検討中であるという。</p> <p>4. 経営プロセスの管理</p> <p>従業員は、自社で訓練するゆとりがないのですべて熟練者を雇用。人を確保するのは難しいが他社より給与を高く払って対応している。年間 15%程度の従業員の入れ替わりがある程度で、特に大きな支障はない。</p> <p>5. 課題と要望</p> <p>同社が困っているのは銀行融資の問題。当初は運転資金に事欠く状態であったが、いままで徐々に利益を蓄積して自己資本で機械を増やしてきた。移転するとなると資金が必要である。銀行融資のこともあるのですがすぐには実行できないのが実情である。新しい市場・業界の動き、技術の動き、企業経営について知りたい。情報提供があればと思う。</p>

EE Test SA (エレクトリック・デバイス製造販売)	
日 時	2003年10月27日(月)
ルーマニア側出席者	Mr. Toma Misca, Owner and Manager of the company
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Products brochure of the company
面談要旨	小規模での電気制御・デバイス製造販売で、徐々に拡大を志向している。市場のニッチを探し独自の経営を進めている。
所 感	得意分野で顧客との接触で確かめながら、需要のある製品を、ハイテクではないが、コンスタントに供給しており手堅い印象を受ける。差し迫った外部からの支援は必要ない。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>3つの電子・電気関連会社を経営する。1991年創業のトレーディング・ファームEEE、1994年に始めた自動電気制御装置とキャビネット製造のEETest、それに2000年開業の計測機器・電気制御デバイス製造のEETimである。それぞれの従業員は、EEE 21名、EETest 21~25名、EETim 15~22名となっている。全体の60名のうちの10名がセールス・エンジニアである。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>製品はすべて受注生産で、制御装置は1台ごとの国内外からの受注、機器・デバイスは数十個のロットで受注・生産を行う。機械は岡野社製の15年前の機械等で古い。訪問時には聞き・デバイス部門の機械は3階に移設することによって、すべて手作業による加工・組立・検査が小ロットでこじんまりと進行中であった。</p> <p>3. 技術と革新性</p> <p>技術者雇用は、この地域で毎年大学から電子関連の卒業生が200名、高校から200名の卒業生があるが、電子関連には海外有力会社、例えばSoletron、Alcatel、Siemens Electronics などがあるので苦労する。給与面で優遇する等で確保している。</p> <p>4. 経営プロセスの管理</p> <p>短期の資金繰りは困らないが、いま実施中の3階工事は自己資金で行う。銀行からの長期借入れは通常難しいし、借入れには頼らない。</p> <p>5. 課題と要望</p> <p>テクノロジーの潮流等情報交換を日本と行いたい。</p>

Welding Equipments and Technologies (TES) SA (溶接機器の製造)	
日 時	2003年10月28日(火)
ルーマニア側出席者	Mr. Ioan Arjoca, General Manager 他1名
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Product Brochure
面談要旨	この道一筋の企業で技術が売り物。どうしようもないほど古い客先の機械、半製品、部品が詰まった工場で技術と価格面で客の要望に合ったアイデアを生み出している。
所 感	溶接・機械マニアといった人たちの集団である。協力するパートナーがあれば面白い展開をする契機をもった企業とみることができる。

面談記録	<p>1. 企業の背景と環境          代表者は1970～1990年の間 National Institute of Welding に勤務、1991年に溶接部門を分離した際に新会社として発足させた。旧会社は自動車メーカー Dacia のメタル・パイプ等を製作していた。新会社は旧会社の一角を借りて営業するが既に Dacia との関連はなく、トラック・トラクターの補修マーケット向けの溶接部品、繊維機械補修部品、建設部材等小ロットの受注生産を行っている。この製造部門が売り上げの50%を占め、残りの半分は補修、中古の機械（例えば旋盤）を使って顧客の希望する溶接機能を製作搭載する等のアイデア商品の開発納入などして特注の溶接機械を製作、それにコンサルティング等による収入である。40%が中東欧諸国ほかの輸出向け、あとの60%が国内市場への納入である。</p> <p>2. 人的資源とその管理          従業員は40名、エンジニアとワーカーとの比率は50～50である。15～20年間当社に勤務する人たちが多く、新規に技術者確保は難しく、大学4年生をインターン生として来てもらうなどして手を打っている。なお代表者は大学講師を務める。</p> <p>3. 技術と革新性          どんな客の要望でも機能はよく安価（例えば特殊溶接機1台が新品だと10万USドルのところを5万USドルで製作・納入する）などの技術が売り物。機械類は20～30年間使った古いものがほとんどだが、自社製作の機械設備も目立つ。</p> <p>4. 経営プロセスの管理          工場内は納入する製作済みの製品、部材が床に直接積んであったり、客が持ち込んだ機材、自社設備などが渾然としている状況、そのなかを単品受注の機械、小ロットの部品がプロセスされていく。</p> <p>5. 課題と要望          海外からのパートナーをジョイント・ベンチャー等のかたちで望んでいる。日本からはロボットほかのテクノロジーがほしい。パートナーと組むことにより海外市場への輸出を図りたい。同社の要望は新市場と技術で、従業員の仕事とサラリーの決定等で頭を悩ますがこれは私（社長）の問題で、助けを求めるわけにはいかないという。</p>
------	---

West University Timisoara (大学)	
日時	2003年10月28日(火)
ルーマニア側出席者	Prof. Nicolae A. Bibu, Ph.D., Faculty of Economic Sciences, Management Department
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	なし
面談要旨	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。
所感	セミナー等提案が具体的であり、西部の拠点としての協力先として考慮に値する。
面談記録	1. 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、カルソニックでは終日管理の方式をみている。1990

	<p>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、いまは建物のみ、1994 年に大宇が工場設置を検討したこともあったが実現していない。同自動車メーカーのツーリング部門は分離され、今では企業として存続・発展している。</p> <p>2. 同大学は、Master of Business Administration を与えるが、これは通常の大学院コースで、いわゆる MBA ではない。なお、このコースの生徒数は 21 名。実業者向けは 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ようである。</p> <p>3. 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 9:00～15:00）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 名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。</p>
--	---

Chamber of Commerce and Industry in Bhor	
日 時	2003 年 10 月 29 日（水）
ルーマニア側出席者	Mr. Ioan Glajaru, President 他 1 名
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	County brochure
面談要旨	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。
所 感	プレジデントは多忙で挨拶のみ、職員ひとりの対応。みな職員は掛け持ちで仕事をこなしている様子で、活動能力には限界があると感じられる。国境の町は別として県を形成する周辺地域の GDP ベースの所得が低いので、この県の所在する北西地域は全国平均より 10% 低く、ブカレストの 63% のレベルにとどまる。
面談記録	<p>1. 17 名の職員による小さな会議所。ビホール県内の企業数は 1 万 5,500 社で会員はそのうちの 127 社（商工会議所での聞き取り）にとどまる。</p> <p>2. 入手した会議所プロシユアによると、工業部門の業者数は 4,116 社（2002 年末現在）うち食品が 27.1%、石油・ガス、繊維製品 36.9%（あとで確認要）、木製品（同）6.2%、機械・機器 4.6%、建設資材・化学製品 7.4% 等となっている（なお、パーセンテージは企業数によるものか、他の基準によるものかは更に確認の必要がある）。県の人口は 60 万人、労働力人口が 27 万人、給与所得者 15 万 5,000 人のうちの 51% が製造業と 1 次産業、残りのほとんどが商業・サービス業に従事する（会議所プロシユア）。観光は重要産業であるという。</p> <p>3. トレーニング・プログラムは、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た（180 時間）ようだが、どうなったのか詳細はわからなかった。ほかアカウンティング・コース 60～80 時間（3 か月）もあったとのことである。どのようにビジネスを始め、どう販売するのか、といった分野が</p>

	今後重要だろうとのコメントがあった。
--	--------------------

Perind S. A. ( ブラシ・プラスチック製品製造 )	
日 時	2003 年 10 月 29 日 ( 水 )
ルーマニア側出席者	Mr. Mihai Manea, Economic Director Mr. Ioan Ciorba, Technical Manager Mr. Ciprian Manea, Marketing Department
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Company brochure
面談要旨	国内消費財マーケットにおいてブラシから始まって製品ラインを広げ、特に大衆家庭用マーケットで地歩を築きつつある。経営技術の面では課題も残されるが、順調に業況を拡大している。
所 感	歴然としたプロセス管理上の問題があり、支援すれば効果を大きく期待できる。モデル企業として適当である。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>ルーマニア最大のブラシ・メーカー、1922 年の創立で現在 140 名を雇用し 2002 年の売り上げは 450 万ユーロ ( 6 億円 ) の規模、この 2~3 年間で急速にスーパーなどへ拡販、規模を拡大した。取り扱い品目は 800 に及ぶということで、家庭用・産業用ブラシ・刷毛のほかポリバケツ等のプラスチック射出成型製品、厨房用等の木製品を製造する。販売の 60% を自社で生産、残り 40% はイタリアなどから輸入、プラスチック・レジンもハンガリーから輸入する。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>役員を含む全社員 140 人のうち、90~100 人が製造に従事、残りは購買、倉庫、配送、それにオフィス部門に配属される。代表者・役員従業員の子息・親戚が同じ会社に勤めており、従業員の持ち株制度があるなど、会社は家族のようなものだという。従業員に対しては年 1 度は作業を見直し、社内です再教育するようしているが、新しい技術等に関しては外部のセミナー等へ参加して知識を得るようにしている。貿易や IT のコースを商工会議所で受講したり、ティミショアラ商工会議所のファイリングの 5 日間コースに参加したりしている。</p> <p>3. 技術と革新性</p> <p>機械は旧式の木工機械から始まり、ブラシ処理加工・ブラシ植付け等製造機器、プラスチック成型加工機器等、新旧多様である。生産工程は、機械単体によるバッチ生産で、それぞれ 1 人の作業員が担当する。作業状況は機械の稼働、従業員の作業状況にムラが目立ち、機械のメンテナンス、作業標準等見直しの必要がある。射出成型部門では、作業が成型された製品 ( プラスチック製のトイレ用ブラシのホルダーにあたる容器部分 ) を 1 個 1 個ナイフで削り取って手直ししていた。明らかに金型精度に問題があるので、後できいてみたところ、金型メーカー ( 国内のローカル・メーカー ) に手直しを指示するがどうしてもうまくいかないということで、しかもそれが何年ものことだという。なお、倉庫の物の配置等は管理以前の状況にある。</p> <p>4. 経営プロセスの管理</p> <p>出荷は、5 台の大型トラックを自己所有・運行し、スーパーマーケットへは直接配送、小売店用は卸売業者の倉庫まで配送している。納入後 40~60 日サイトでの支払いで資金繰りには支障がないよう。機械等設備購入代金の決済は 12 か月の月賦払い、中古機械は前払いで 10~40% 安く購入している。トラックは 5 年払いで利率は特別に低い利率のアレンジメントで 6% だった。</p> <p>5. 課題と要望</p>

	同社の課題は、運営のオペティマイゼーションだという。不良率は 3~4%ととのことであるが、前述のとおり工程間のムラもあり、改善を手がければ相当の効果が期待できる。
--	---

S. C. Electrometal C. C. A. (エア・オイル・フィルター、電気関連製品製造)	
日 時	2003 年 10 月 29 日 (水)
ルーマニア側出席者	Mr. Vidican Iacon, Assistant to Director
日本側出席者	和田 団員
議事録作成者	和田
入手資料	Company products brochure
面談要旨	伝統的な製品分野ではあるが、それなりの基盤をもつ企業。内部プロセスの管理等に問題はあるものの、それよりも業況拡大等に期待する。
所 感	ルーマニア機械加工産業の典型的な課題を抱えた企業。多面的にアプローチすべき対象であるが、一步一步をかためてのコンサルティングを要するよう相手である。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>創業は 1949 年、Cooperative の形態で営業、1990 年以降、現在の独立法人として経営する。当初のポンプ等産業機械の電気系統制御機器が減り、トラック等輸送機器、産業機器のエア・オイル・フィルター（すべてアフター・マーケット向け）の製造が多くなっている。現在、このエア・オイル・フィルターが全体の売上げの 65~68%、電気関係が 12%、残りの 20%が配電トランスのサポート・メタル製品ほかの輸出である。最初の 2 つのフィルターと電気関連機器はほとんど国内需要先への出荷である。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>従業員は全部門あわせて 200 人、トレーニングまではとても手がまわらないし、外部のコースは高いということで、旧態依然としたオペレーションが続いている。ルーマニア一般にいえることであるが、特に今までの 10 年間は労働市場が収縮したことから労働者に対してまで目が行きわたらないとのことである。</p> <p>3. 技術と革新性</p> <p>機械設備は溶接機械等に若干の新しい設備がある程度で、ほとんどは 1960~1970 年代のもの（工場を見たところではもっと古いものも結構ある）がほとんどで、数多の手作業との組み合わせで作業をこなしている状況で、生産性は低い。設備効率は部門によって多少前後するが、設備稼働率は償却済みだとはいえ平均 30%台でこれも低い。ハイテク製品はなく、生産はいかに効率よく生産するかにあるはずだが、管理の状況はそこまで進んでおらず管理以前の段階とみられる。計測・検査機器は特に精度が低いという。ブラショフの National Institute of Automotive Research への計測・テスト機器開発プロジェクトに参加しており、機器の試作をする等の協力を続けており、これはまさに同社の利益となる分野でもある。</p> <p>4. 経営プロセスの管理</p> <p>同社が希望するのは、外国からの投資の導入である。EU レベルまで生産と管理を高めるために機械を新しくし生産技術の向上により輸出比率を倍増したいと思うが、ローンは実質年利 30%あまり（名目金利 42~48%マイナス物価上昇インフレ率 15%）の高利率ではとても採算に乗らない。</p> <p>5. 課題と要望</p> <p>課題は品質保証システムの確立である。いまの最終製品不良率は 0.5~1.0%で</p>



	あるが市場の信頼性を保持するには十分のレベルではない。特に中間プロセスでの手直し・不良も多いとみられるので、かなりの改善余地があろう。ISO-9001 取得のために一步を踏み出したところである。
--	---

Rom Trans Auto SLE Oraeda (国際貨物運輸)	
日 時	2003年10月30日(木)
ルーマニア側出席者	Mr. Preoteasa Radu, Director 他1名(Director in charge of Groupage)
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	なし
面談要旨	旧国営会社としての同社の独占が崩れつつあるものの、総合的な国際物流業者としてのネットワークが同社の強み、それを生かし欧州向け貨物の確保をねらう。
所 感	北西部からの対欧州輸送の全面的増加を期待したいところであるが、当面は靴・繊維など軽工業製品にみられるように原料輸入・製品輸出の賃加工型取引が目立つ。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>RomTrans は国際貨物運輸企業として国内に9支店と200のワーキングポイントのサブ支店網をもつ。Oraedaはその支店の1つで、オーストリア、ドイツ、フランス向けの拠点となっている(それに対し、ティミショアラはバルカン、イタリア向け拠点となる)。Romtrans は、ドイツにミュンヘンをはじめとして3物流拠点(2つは100%の子会社、ひとつはジョイント・ベンチャー)を置き、ウィーンとベルギーにも拠点があり、それぞれの国のエージェントと業務委託の契約をしている。またそれとは別に、DHL とは欧州とルーマニアでの集配に関して全面的な相互集配業務の提携関係にある。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>主要現行業務は、長距離国際輸送(20tトラックによる)、小口集配送(Groupage)、通関手続きの代行、倉庫保管業務(保税倉庫を含む)などである。ほかに、コンテナ・鉄道輸送を行うが最近では減少しトラック輸送が中心となってきている。なお、従業員は100人内外、半数はトラックのドライバーである。</p> <p>3. 技術と革新性</p> <p>支店の管轄はトランシルバニアの一部まで入るが、Oraedaの所在するBihor県に限れば、靴、繊維製品、家具の出荷が多い。靴は、イタリア資本が支配的で、原皮をイタリアから輸入し、製品として欧州各地へイタリアの発注業者それぞれのブランド製品として出荷する荷動きが大きい。この地域の小規模製靴メーカーもイタリア業者ないしはエージェントのオフアーに応じ賃加工する例が多い。繊維製品はイタリアが支配の業界ではないが、原料となる綿布等を輸入し加工輸出する荷物の搬送を引き受けている。</p> <p>4. 経営プロセスの管理</p> <p>当業界でも最近では競争激化が一段と進んできた。長距離輸送では帰り荷は原価を割ってでも引き受ける例が多くみられるなど、採算はとみに低下し、新しいトラックを4年で更新していたのが、とてもそんな期間で月賦を支払うのは難しくなり最近では6~7年の長期払いとしている。ISO-9001を取得したのも輸送品質と顧客確保をねらったことである。</p> <p>5. 課題と要望</p> <p>顧客の開拓と確保が最優先課題である。ネットワークの拡大と顧客サービスの向上を柱としている。</p>

University of Oradea (大学)	
日 時	2003年10月30日(木)
ルーマニア側出席者	Prof. Ioan Horga, Ph.D., Chair Jean Monnet, Head of International Office Mr. Dinu Mester, Assistant Manager, Phare Programme: Action Learning and SMEs from the counties of Bihor, Salaj and Satu Mare
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Action Learning puntru IMM-uril din judetele Bihor, Salaj si Satu Mare (Brochure of the Phare program)
面談要旨	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。
所 感	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。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 国立大学として、1989年には生徒数800人だったのが、1998年に1万8,000人、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。経営・管理に関してはFaculty of Economicsでカリキュラムが組まれており、ファイナンス、アカウンティング、マネージメント、マーケティング、ツーリズム、インターナショナル・コマースで構成され、いわゆる経済学は見当たらない。この学部の大学院はまだ充実していないとのことで、またMBAコースは設けられていない。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。</li> <li>2. 今年の5月にPhare資金援助によるプログラム、“Action Learning for SMEs in Bihor, Salaj and Satu 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、うち半額はヨーロッパ・センターと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。</li> <li>3. 24名のプロモーター(プログラムの推進役)がそれぞれ7名づ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名に及ぶ。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。</li> <li>4. 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。</li> </ol>

Cluj Chamber of Commerce and Industry	
日 時	2003年10月31日(金)
ルーマニア側出席者	Ms. Agatha C. Neamtu, Executive Director
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Cluj Chamber of Commerce and Industry: Support for Your Thriving Business, 2003; and Gaseta afacerilor, 21-27 Octombrie 2003(会議所発行の

	週刊誌)
面談要旨	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、仲裁等具体性のあるプログラムが組まれている。ビジネス関連ショートコースが多い。
所 感	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。会議所の組織能力・活動効率が高いだけに、協力目標と分野が定まればパートナー機関としては期待できる。
面談記録	<p>1. クルージュ・ナポカ市の人口 35 万人、クルージュ県で 70 万人の規模、大学都市で学生数は 4 万人を数える。主要産業をあげると、食品（特に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 社を含む）、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が 90%を占める）、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、IT 産業（特にソフト、多数の若い技術者を大学が供給している）などである。ある地域に特定産業が集中して存在するといった状況ではなく混在している。商工会議所は 2002 年には 23 のトレード・ショーを開催し企業活動をサポートしている。</p> <p>2. 当会議所は 1,000 社の会員を擁しブカレストを超え国内最多であり、90%は中小企業で、会員企業が労働力人口の 50%を占め、企業ベースでは 31%が大・中企業、69%が小企業である。サービス活動は、会社設立の法手続き一括引き受け等のサポート（収入の 21%を占め、7 名の職員が担当）、法律相談・仲裁、ビジネス情報の提供、前述のトレード・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、原産地証明手続き等である。職員数は 30 名、以前は 100 名いた職員を 50 名に、更にコントラクトするなどで現在の人員とした。</p> <p>3. 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。当会議所はタブロイド版十数ページの週刊誌を発行しており、誌上にスケジュールを載せて募集している。Phare の協力では、Women's business、Quality management、Awareness to supermarkets、さらにイタリア、ドイツの協力で SME に関するコースがあった。なお、ブカレストが行うビジネススクールのプログラムとの連携はない。当会議所はブカレストとは別の独立機関であり、そのプログラムをここで展開する立場にはないという。</p> <p>4. ビジネス・コミュニケーションで痛感するのは、いまだに伝統的な考えや手法が一般的であることで、収入から支出を引けば利益で、それがすべてであるといった状況にある。ROI や Breakeven point というような考えとは程遠い。徐々に改まっているとはいえモチベーションに欠ける面があると思うと。特に日本に対する要望・提案はなかった。</p>

S. C. Tehnomat Inginerie Industriala S. R. L. (精密産業機器の製作)	
日 時	2003 年 10 月 31 日 (金)
ルーマニア側出席者	Dr. Ec. Mihai E. Serban, Director General
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Company and products brochure (CD)
面談要旨	高品質の精密機器製作会社としてのフランスでの実績を積んでいる。だが内部には品質保証システム上の課題を抱える。
所 感	代表者自身は経済の Ph. D.をもつが経営者に徹しており、品質保持・顧客保持

	に精力的に取り組んでいる。基盤のある企業だけに現場協力効果の期待できる相手である。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境  同社は、海外、特にフランスからの精密搬送・機械製作の受注生産を行うために設立された企業。設立は5年前、精密コンベア・システムや金属加工機械などを受注生産しており、現在はほとんどがフランス向け、一部 Dacia (Renault) の国内向け製品がある。高品質の製品供給体制と顧客との信頼が基盤となっている。</p> <p>2. 人的資源とその管理  オペレーション部門の組織には製造のほか、購買・ロジスティクス部門、設計を含むエンジニアリング部門、品質管理部門があり、従業員数は69名。品質志向が濃厚で、(代表者のように)本来ゼロであるべきQC部門(実態は納入検査部門)に5名を配属している。エンジニアを主体とする集団で、一般的技能では賄えず、外部教育は不能、自社で教育しており、同社が技術のパイオニアであるとの自負がある。採用に関しては、リクルート会社に依頼して、心理テストをしてもらうなど、面接・評価を繰り返している。</p> <p>3. 技術と革新性  設備・機械は相対的に新しく維持・操業されている。研究開発を大学等研究機関と共同で行ったことはなく、顧客とのエンジニアリング上のソリューションを解決提案するかたちで製作・努力し、その過程で要望に応える技術の維持に努めている。</p> <p>4. 経営プロセスの管理  現在、自社部品・部材の加工3分の1、残り3分の2を15の下請加工業者からの納入に依存する。納入される部品等は通常20~30%の確率で下請業者に返品して手直し、ないしは作り直してもらう。そのために上述の5名のQCエンジニアが必要となっている。詳細に返品理由・指示書を作成し、下請現場での指導を行っている。ISO-9001を2年前から実行して品質保証を図っており、加工と組み立てに従業員が自己責任をもつことなど基準にそって作業している。なお、実際に認証取得したのは2003年8月である。</p> <p>5. 課題と要望  同社の最大の課題と、日本からの協力を期待したいのは、不良率の削減策、品質保証システム、機械等効率操業等のマネジメント技術、この3項目である。</p>

Star Societate de Confectii (衣服縫製加工)	
日時	2003年10月31日(金)
ルーマニア側出席者	Mr. Rad Constantin, Owner and Managing Director
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	なし
面談要旨	ドイツの顧客からの賃加工を請け負うメーカー。下請をまとめて納入する地道な営業だが、将来に対しての懸念と希望をあわせもっている。
所感	この賃金加工形態はここではかなり全般的に見受けられるが、それぞれの業者は個別に操業、相互のつながりには欠ける。当社も自社の営業で独立・独歩といった企業であるが、企業としてはそれなりに安定した基盤で操業している。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境  1991年に国内市場向けの被服加工業を始め、1996年には従業員を増やした等</p>

	<p>の試行錯誤を経て、1999 年以降ドイツ警察とドイツ・ポストのユニフォームの加工を始めた。固定した顧客を相手にするだけに、その信頼確保、すなわち品質保証と納期厳守に留意している。</p> <p>2. 人的資源とその管理 50名の従業員（女性がほとんど）を雇用するが、退職するのは年間15%程度で安定している。作業現場では指導担当員が細かく指示を与えている。</p> <p>3. 技術と革新性 ミシン等の機械はほとんどがドイツとスイス製、少数ずつ更新を繰り返し比較的新しい機械設備に保たれている。“Gore Tex”のライセンス（サーティフィケート）を受けており、防水生地加工などファッション製品にはない技術をもっている。将来に、パターンのデザインとカットに新しい機械を購入したいと考えているが、その際はヤシの大学にその技術について学びに行かねばならないと考えている。</p> <p>4. 経営プロセスの管理 原料となる生地等はすべて発注先である顧客からの支給、自社で生産するほか4~5社に下請させており、それらをまとめて出荷する。したがって、納入期限と品質に関してはいつもプレッシャーがかかるが、ほとんど不良品もない状況とのことである。週に1度は代表者自身と技術者が下請を訪問する等のチェックと指導を行っている。</p> <p>5. 課題と要望 チェコやポーランドはこの国より賃金は高いが受注を確保しているように、高い技術力による製品の加工・輸出を今後の方針とする。当面はドイツ等に顧客を増やしたい。現在は借り工場なので、新しく自社工場を購入したい。投資が大きくなるが、銀行借入はせず自己資本で賄いたい。また、どこへ同社が進めばよいのか、どんな技術を確保すればよいのか、が同社の課題である。2年前の現製品加工当初の段階であれば別だが、現在は工場の経営にさし迫った問題はなく、外部からのサポートの必要はない。</p>
--	--

TETAROM S. A. (ハイテク工業団地)	
日時	2003年10月31日(金)
ルーマニア側出席者	Ms. Alexandra Maria Rusu, Marketing Manager
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Brochure of the industrial park
面談要旨	建設中のハイテク志向の工業団地。インキュベーター・サイトの建設も予定される。
所感	この団地を核として特定産業の集積化が進むといった見通しはないが、地域振興の一環として留意するにとどめる。
面談記録	<p>1. Phare によるプロジェクトで、資金供与が 560 万ユーロ、地元で残りを負担し、計 1,000 万ユーロの規模で、インキュベーター・サイトのほかに 23 企業のための工業団地を造成中で、2004 年の 5 月の完成をめざす。外国からハイテクないしは非公害型の産業誘致により地元のハイテク市場の振興と雇用の創出を意図する。</p> <p>2. ルーマニアは賃金レベルが中欧諸国に比べて 30%以上低いので、ハンガリーの外国企業がルーマニアへ移転するなどの動きがあり、当団地への進出は期待がもてる。インターナショナル・エアポートがあるし、カーゴ・ターミナルの開設も予定される。矢崎の訪問があったが、完成が 2004 年ということで、ブカレスト近郊に決定してしまった。</p>

Chamber of Commerce and Industry, District Neamt	
日 時	2003 年 11 月 3 日 (月)
ルーマニア側出席者	Mr. Radu Climescu, President Ms. Mhaela Soian, Relations, Fairs, Exhibitions Department
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	County Profile; Evaluation of the companies between 1993-2002; Exporters' Directory of the North-East Region of Romania 2002 (with CD); and Top Companies, Neamt County (with CD)
面談要旨	小規模ではあるが、大学のほか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。
所 感	県での地方振興推進の民間機関としての基点であり協力関係を維持すべき対象であろう。この県では、商工会議所を含めて、いわゆるビジネスマン教育と目されるプログラムは全く供与されていない。ヒューマン・リソース・ポリシーといった教育テーマが出てくる所以かもしれない。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主要産業は、木材・木製品、セメント等建材、繊維・被服加工、木工・農業機械等である。輸出を担うのは木製品と衣服。この地域の二大産業であった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ほか、化学繊維等を生産した国営企業 (Fibrexnylon S. A.) は盛時 1 万人ともいわれる従業員を雇用したが、それがほぼ壊滅の状況にあり、失職者が増え、多くが県を去ったものの失業率は高い。政府統計は 9%だが、実際にはもっと高く、2 年前に推計された数値では 18~19%で、今でも基調は変わっていないということである。</li> <li>2. 県の企業数は 1 万 7,300 社、600 社がメンバーで、出荷高と従業員数全体の 40%をメンバー企業で占める。会議所の従業員は 16 名。なお、会議所が入居する建物の一角では企業の申請手続き等に関連して 5 つの機関が 1 か所に集まったワン・ストップ・サービスセンターが 2 年前から設けられており、多くの人たちが出入りしていた。</li> <li>3. この地域での業界団体等民間機関は、経営者団体支部を除いては存在しない。業者同士が横の連絡を取りあう動きもない。なお、この県には大学はなく、ヤシの大学から教師がやってきて (Distance Learning の生徒に対する指導と思われるが) キャンパスに行けない生徒をフォローしている。</li> <li>4. 会議所が行ったセミナー等は 2002 年の 7 月以降で 8 回開催されている。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 人 (50 社) のほかは、15~20 数人 (8~15 社程度) である。</li> <li>5. この地域の経営者・マネージャーに最も強く望まれるのは、市場経済化に対する経営の変革、いうなればメンタリティーの変革であり、ヒューマン・リソース・ポリシーの確立である。いまだに待ちの姿勢が強く、政府が何かしてくれると思っている。日本からのトレーニング等の技術支援は、この面から歓迎であり、日本の経験から多くを学びたい。</li> </ol>

	6. USAID が輸出振興に関し、サポートしているほか、オランダが 100 万ユーロを都市部の環境プロジェクトに供与するなど、いくつかの国際機関・諸国の援助を受けている。
--	--

Nord Arin International S. R. L. (家具製造)	
日 時	2003 年 11 月 3 日 (月)
ルーマニア側出席者	Mr. Viorel Cretu, Managing Director
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Products brochure
面談要旨	原木伐採から輸出まで行う総合家具製造企業として成長、オペレーショナルな改善活動と利益管理システム等管理面での効率化志向が目立つ。フィンランド、オランダからの SV の活動とその成果が顕著である。
所 感	ルーマニアでの企業視察で始めて出合った本格的な管理志向の企業である。代表者の率先・垂範の行動力が評価される。現段階では、日本からの支援はむしろ行うべきでない相手ではあるが、SV の活動と成果をあげつつある事例として注目しておくに値する。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>130 年前に先祖が木材を切り出し筏で搬出することから始まり、徐々に家具を製造するようになった。旧ソ連時代の衰退があったが、再建し輸出を開始した。家庭用家具と “do-it-yourself” 向けの家具である。現在、輸出が 85% でドイツ、フランス、英国、イタリアの順。国内は残りの 15% だが、スーパー等大型小売業者を主体に拡販予定で近い将来国内比率を 30% まで増やす計画である。従業員 300 人、原木の伐採から始めて、木材加工、家具製造、販売まで行う総合力を強みとして成長し、近年とみに力をつけてきた。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>週 1 回 10 分間の月曜ミーティングが行われ指示事項の徹底が図られている。地元の高校と提携して生徒の実習場を提供するなど採用にも役立っている。従業員の定着性は、管理事務部門の人たちはよいが、ワーカーは全体の 80% が長年勤務、残り 20% の人たちが長くは続かない。ワーカー全体での退職率はそれでも 1.4% (月間) で、まずまずの状況である。ワーカーの学歴は 30% が高卒、70% はそれ以下である。定年は男 62 才、女子が 65 才。</p> <p>3. 技術と革新性</p> <p>設備は新しい機械が多くよく整備されていて、床のおが屑などは、たえず清掃されてクリーンに保たれている。作業所内外の環境が配慮され、200m<sup>3</sup> の集塵処理ヒーティング・システムを建設するなどしている。製品デザインの保護等に関しては、商品登録などの手続きは煩瑣で実行できないのでデザインをたえず新しくしていくなどで対応している。各地のトレード・フェアに参加するなどしてデザイン・機能の斬新さを追及している。</p> <p>4. 経営プロセスの管理</p> <p>部門ごとに利益センターを設けて経理処理されており、それぞれの収支が比較・検討できるようになっている。工程間でもこの考えをもとに不良中間加工部材を前工程に差し戻す方式でチェックし品質向上を図っているが、現在のところ差し戻し不良率が 2% あるということで、さらに低減するよう努めている。不良率提言を示すグラフ等の掲示がないので聞いてみると、改善思想に基づいて進めているのだが 2004 年には実行できる見通しであるという。</p> <p>EBRD の援助プログラムの一環としてフィンランドの SV から継続的に 1 週</p>

	<p>間単位での指導を受けている。オランダからのボランティアからも8日間の指導を受けたなどの実績がある。その指導によりビジュアルな経営を工場内で実行している。作業セクションごとに掲示板があり、それに作業内規則（細かい文書）作業方針（手書き）良品・不良品の様々な見本が掲げられ、傍には製品・部品の概略図ファイルが備えてある。ISO-9002を2～3年前に取得したが、9001への移行を予定しておらず、独自のやり方で管理を進めていく方針であるという。輸出に関して、当社にとってISOは全く関係ないとのことである。</p> <p>5. 課題と要望</p> <p>利益・コスト・コントロールでも向上すべき事項が多く残されているとみられる。EU企業に比較して生産性は7分の1（付加価値ベース）ということである。欧州地区でのマーケティング・顧客コンタクト・維持のために1名駐在させることを計画している。</p>
--	---

Uniunea Generala a Industrialsilor din Romania, Filiala Neamt (経営者団体 Neamt 支部)	
日 時	2003年11月3日(月)
ルーマニア側出席者	Mr. Ion Ivescu, President
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	なし
面談要旨	本格的な組織としての活動は最近のことである。商工会議所との連携で動き出しつつある。
所 感	商工会議所でも同様であるが、市場化への対応、管理者意識の改革などの指摘が真っ先に上がってくるところに、この地域がまさに民営化を含めその渦中にあることの証左であろう。先進地域としてのブカレストやティミショアラと比べて後進性と同時に地域のもつ難しさを感じる。
面談記録	<p>1. この経営者団体が正式に法律上認められたのは2003年3月、代表者は弁護士・コンサルタント。現在、会員会社数は約100社、民間企業のみがメンバーである。</p> <p>2. 中小企業の問題点は、民営化以降のリストラの継続、市場化に対する経営、経営者と経営のアドミニストレーションの分離である。経営者はもっと地域経済をリードするような役割を果たすよう経営の実務をマネージャーに移管すべきであるが、人材が不足している。問題は大学教育にある。理論を教えても、経営実務に関してはほとんど無縁であり、現在、何をしなければいけないのかを教えていないという。</p>

S. C. Feromet 'M' SRL (金属製アウトドア用品製作)	
日 時	2003年11月4日(火)
ルーマニア側出席者	Mr. Ion Murgulet, General Manager 他2名
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Company products brochure
面談要旨	ガーデン・ファニチャー・メーカーとして確かな地歩をもつ業者である。従業員対策では積極的に動いて定着性を高め、雇用を確保するなど手を打っている。設備とその管理はかなりの高いレベルにある。
所 感	管理面はしっかりしており、経営には自信をもって進めている企業である。差し



	迫った支援を必要としている企業ではない。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>ガーデン・ファニチャー並びに家具関連金具の製造を行う。創立は 1990 年、ベルギーからの資本が 20%入っているが、あとの 80%は代表者とその家族が所有する。別に、代表者が 100%所有する別会社 2 社があり、1 社は同社の使用する木工部材の加工、もう 1 社は社員全部が消費する酪農産物を産出する小規模会社で 32ha の土地を管理・経営する。全体の売上げは 2002 年で 350 万ユーロ、2003 年には 400 万ユーロに達する見通しである。製品の 85%は輸出で仕向け先はオーストリア、ドイツ、スイス、ベルギーなどのヨーロッパ諸国が主体、残りの 15%が国内向けで、工場とは別の場所にガーデン関連製品の総合展示即売場をもつ。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>グループ全体の従業員数は 260 人。数年前は年間離職率が 30%に達したことがあり、労働環境の見直し、住環境（アパートの供与）前記の酪農会社の経営に乗り出すなどして現在では 7~8%のレベルにまで下がった。従業員確保のために学校管理行政当局と交渉し、スカラシップや実業訓練クラスの供与などを行うことも始め、優秀な学生を入社させるよう目論んでいる。</p> <p>3. 技術と革新性</p> <p>鉄材の購入から始まり、製品に至るまでの一貫生産体制をとり、メッキに関連する工場廃水の自家浄化処理施設ももつ。機械設備は新しいものが目立ち、設備と労働環境は整然としており、管理のレベルは高い。Phare プログラムによる機械供与などの支援〔資金供与 30 億レイ（15 万 US ドル）〕を 2003 年受けたという。製品のデザイン、カタログなどはかなり洗練されている。なお、業界団体もなく、経営・技術上の横の関係は全くない。</p> <p>4. 経営プロセスの管理</p> <p>ISO-9001 を取得している。経営の基本を高品質、納期厳守、価格優位性の保持に置いているが、生産性はまだまだ低く、中期目標としては給与も 3~5 倍増としたいと意気さかんである。</p> <p>5. 課題と要望</p> <p>学校での実務教育の欠如、それに工程上もフォーミング・プロセスほかにも、まだまだ隠れた問題があると思われるので日本からのシニア・アドバイザーは歓迎である。なお、外国からの技術面での支援は、英国人が 2~3 日、来たことがあったがそれ以降何のフォローもなかった経験があるのみである。</p>

Moara Gliga SRL (パン製造)	
日時	2003 年 11 月 4 日 (火)
ルーマニア側出席者	Mr. Moara Gliga, Gneral Manager
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Company products brochure
面談要旨	地道に利益を投資することを繰り返し、現在の中堅規模まで拡張するのに成功してきたが、ここにきて事業展開の転機にさしかかっている。
所感	生業としてのパン屋でもなく、かといって広汎な事業展開するに至っていない中間規模業者の難しさがあるのだろう。業態転換の正念場にある。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>1940 年に事業を小さな規模で始め、徐々に儲けを投資していまの 140 人の規模になった。パンとパン菓子を全般的に加工し顧客店舗まで配送する。丁度い</p>

	<p>まこの地域では初めての食品総合展示会が行われており、同社を含め 30 社が参加した。コンサルティング会社の主催によるもの。核となる食品加工業者の団体があるわけでもないし、また組織される気配はないという。</p> <p>2. 人的資源とその管理          人員構成は生産部門が 80 名、配送 20 名、メンテナンス等技術部門に 20 名、それに事務関連が 15 名あまりとなっている。2~3 シフトの操業。特に目新しいトレーニング等は行っていないが、清掃等衛生管理上の現場指導を主体とした教育をしている。</p> <p>3. 技術と革新性          中堅規模の設備で、主力となるパン加工には 3 ライン (6 オープン) を設置し、また別に小規模のオープンを置くなどして多品種生産に対応している。米国人スペシャリスト (65 才) が 1 週間同社に来たことがあり、パン作りに関して指導したが、全く現状に合わなかった経験がある。その人が提案したのは 6 時間かかる加工工程であるが (それでも原案よりはかなり短くしてもらったのだが)、同社が作っている時間の倍以上であったこと、さらにパンの品質だけに注力し、見た目と形を無視するもので、消費者が志向するパンのイメージとは全く違っていた。</p> <p>4. 経営プロセスの管理          製パン 3 ラインにそれぞれに数人づつの従業員を配置するシステムである。設備規模が小さく 3 つに分かれてしまっているなどで効率が分散され、現在の設備での生産性向上には明らかに限界がある。</p> <p>5. 課題と要望          原料 (小麦) 価格がこの半年 (5~11 月) で 30% も上がるなど波が大きく、安定した経営を行える状況になく、設備効率を抜本的に革新し規模を拡張するまでの意思決定はし難い。決断をしたのが、設備を現状維持するとして、新規にこの町の中心地にファンシーなパン菓子店とファースト・フード・レストランを一体化したセンターを開設する計画で、銀行融資等の見通しもつけた。現在は、すべてが新規事業の方へ目が向いていると思われる。</p>
--	---

Augsburg SRL (ニットウエア製造・輸出)	
日 時	2003 年 11 月 4 日 (火)
ルーマニア側出席者	Ms. Lucia Matasa, Director
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	なし
面談要旨	ヨーロッパ・ブランドのニットウエア加工・輸出での中堅企業。設備投資等意欲的に事業を拡張している。
所 感	地方の産業集積とは、全く別に事業展開し得る分野なのであろう。企業として成功しているが、事業として支援するにしても波及効果を望める対象ではない。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境          欧米ヘニット婦人用ブランド物製品を加工・輸出する企業として 1991 年の創業、98% をフランス・ドイツ・イタリア、次いで米国へ輸出し、従業員 200 名を雇用する中堅業者にまで発展している。なお、ダウンタウン 1 か所にショールームを開設している。いずれは自社商品の国内展開を図りたい意向もある。</p> <p>2. 人的資源とその管理          従業員に対する訓練は、新しい機械の導入に伴うオペレーション上で機械の</p>

	<p>サプライヤー側から提供される研修が主体であるようである。機械購入時のドイツでの訓練のほか、日本（Shima Seiki）での2名の研修は有効で、両名とも同社に勤続中である。質のいい従業員の確保のために、最近、地方教育担当政府に提案し、職業専門学校（初等学校とハイスクールの間レベルの教育機関のよう）と提携し、現場教育を提案し、それに応じて生徒を当工場に送ってもらい、能力の高い生徒を最終的には使用するために計画している。</p> <p>3. 技術と革新性 デザインやアイデアを企画提案するというよりも（これもたまにはあるが）、むしろ顧客の注文に応じて客の求める素材を使い製品に仕上げて納入できる加工業としての形態をとる。順次利益を投資にまわし、現在、ドイツ・ユニバーサル製ニッティング・マシン8台と日本 Shima Seiki 製30台のニッティング・マシンと縫製加工機器（ジューキ社製ほか）等周辺機器を備えた本格的ニット加工業者に成長した。2~3シフト・オペレーションを維持し、操業度は高い。</p> <p>4. 経営プロセスの管理 精度の高い機能をもつ機械に従業員を割り当てるかたちで操業、受注に応じたロット生産方式を維持している。訪問した新工場は、瀟洒な木造建てで、事務所・工程内も清掃がゆきとどいている。</p> <p>5. 課題と要望 従業員の確保と訓練が最大の課題なので上述のように手を打っている。中国製品の進出ぶりはわかっているが、製品の品質・納期いずれも今のところ優位にあり直接のダメージを受けるなどの状況はない。</p>
--	--

Innovation Technology Transfer Center（ハイテク技術移転機関）	
日時	2003年11月5日（水）
ルーマニア側出席者	Mr. Florin Mihai Fluturel, Chief Negotiator Mr. Gabriel Negara, President of Administration Council, Henry Coanda Research Center Prof. Donceon Gh, PhD
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Presentation slides of the Center
面談要旨	いくつかの商品化例が出つつある。今後、アイデア商品のマーケティングが課題である。なお、今回の訪問は、前回8月に引き続き2回目となる。
所感	中小企業振興の波及効果をねらうというよりは、同センターの個別移転対象商品を生産しようとする企業への関連でコンサルティングするかたちでの協力対象とすることは可能であろう。
面談記録	<p>1. 11月11~16日にブリュッセルで開かれる World Exhibition of Innovation, Research and New Technology でのプレゼンテーション・スライドには6プロダクトが成功例として紹介される。バイオ・デコンタミネーション・トンネル、装飾塗装剤、道路上マーキング材、建設用タイル、飲料水活性剤、騒音吸音パネル等である（最初の4プロダクトについて商品化した企業名等が明記されている）。なお、現在、新センター建設を進めており、いずれ移転の予定であるという。</p> <p>2. 同センターの目的は、商品化できる技術を事業化しようとする企業へ譲渡していく（売っていく）ことにあるのであろうから、このあたりを焦点に意見を交換した。協力の方向は、技術自体に関するアセスメントの深化と市場での商品化を視点にプロダクトをレビューし修正・開発する方向が考えられるが、特に後段に関与しコメントを与えるなどが現実的アプローチであろう。プロダク</p>

	ト自体の顧客探し、ルーマニアでの商品化を行う企業のための市場進出に対する直接支援等は、めざす方向としてはわかるが、協力支援の枠を超えらると思われる。
--	--

Alexandru Ioan Cuza University (大学)	
日時	2003年11月5日(水)
ルーマニア側出席者	Prof. Vasile Isan, Vice Dean, Faculty of Economics and Business Administration (FEAA)
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Brochure of FEAA
面談要旨	USAID と世界銀行の支援を基に現実的な MBA コースを立ち上げ成功している。参加のビジネスマン層が広汎である。
所感	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ある大学だけに、日本からの支援効果が期待できよう。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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。このセンターには現在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、随時訓練・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にいて対応しているということである。</li> <li>2. 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県から集まってきている。週末2日を利用して、1セメスター当たり17週間(ペーパー準備、試験等の2~3週間を含む)年間2セメスターなので年間で34週間、各週14時間以上の受講となり、2年間合計で440時間相当の参加でMBAが取得できることになる。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。</li> <li>3. ディスカッションを通じ、日本との協力について具体性のあるかたちが提案として出てきたのは、派遣されるシニア専門家(SV)ないしは大学教授等と当学部の教授とで混成チームを編成し、大学のネットワークを基に、JICAの資金支援を得て共催プログラムとし実施する試案である。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、日本の経験等々である。</li> </ol>

S. C. Tehnoton S. A. (家庭用・産業用機器の製作)	
日時	2003年11月5日(水)
ルーマニア側出席者	Mr. Liviu Sufaru, General Manager Dr. Cristinel Badea Technical Manager Mr. Alexandru Bejan, Director
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Company and company's products brochure
面談要旨	家庭用と産業用の製品群双方をもつ電気総合メーカー。企業・技術戦略上からも転機を迎えつつある企業でもある。
所感	代表者が「改善」に熱心である。工場内オペレーションに限らず、部品・コンポ

	ーネットのサプライヤーを含めた包括的モデル企業としての確な対象であろう。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>1972年の設立で、当初ラジオや通信関連機器を製作していたが、中国等アジア製品に押されてラジオ部門からは撤退、現在では、1992年に製品化した家庭厨房用のオープン付きの調理器（クッカー）、電気洗濯機等の家庭用機器と産業用の電気・金属・プラスチック製品、注文に応じて個別に設計・製作・納入する産業用機器部門を柱として営業する。クッカーはマーケット・シェア25%（国内市場で第2位）を占めるまでに成長している。販売高ベースでは、家庭用機器が60～70%、産業用が30～40%の割合となっている。グループ会社として、Tehnotonのメジャー株主でもあるコミュニケーション・サービス会社であるOMEGAのほか、家具会社、フルーツ・プロセッシング会社、木材加工会社がある。Tehnotonの従業員数は750人、グループ全体では2,000人を超える。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>従業員の60～70%は高卒、残りの30～40%は職業学校（8年間の初等教育を終えてから2年間の職業訓練を行う）の出身である。離職率は年間平均12%前後で、まずはよいほうだと思われる。年に1度、リーダーとその候補となるであろう人たちに対し1～2週間の作業終了後研修プログラムを組んでおりコンサルタント等外部講師を利用するなどしている。特定大学・高校との特別のアレンジメントはない。</p> <p>3. 技術と革新性</p> <p>家庭用製品はロー・テクで、都市ガス用のクッカー、二槽式と一槽式（洗濯機能のみ）の洗濯機でまさにローエンド製品。同社としての技術と成長性はむしろ産業部門にあるとみられる。家庭用に関する中国製品の浸透はいままでのところないが、本格的に入ってくるとするならば、コンポーネントを中国にサブコントラクトするのだということ、前のラジオの経験があり今度は違うのだというが、抜本策があり得るのかどうかは疑問である。金型機械の一部と塗装工程が新規の設備として目立つが、金属加工機械はほとんどが古い機械での手作業が多く、効率は高いとはいいがたい。金型精度に問題があるところもみられる。</p> <p>4. 経営プロセスの管理</p> <p>大半の金型加工は内製。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。外部調達の問題は、納入品質に時々波があること、期限がたまたま遅れるなどで生産に影響を受けることがある、ことなどである。調達先の削減、システム化を進めるといった体制にはまだないと思われる。面談した代表者自身が1998年に4週間の日本研修を受けるチャンスがあり、クボタやパナソニックを見学、研修の成果を現場で従業員に見えるかたちで掲示（例えば生産、サプライヤー等部門別の不良率等）しているし、工場内の機械整備と配置、整頓の状況に努力のあとがみられる。</p> <p>5. 課題と要望</p> <p>最も同社が望むことは、との質問に真っ先にあがってきたのは新技術・機械に対する支援（資金援助）、次にオペレーショナルな組織効率の向上、言い換えれば納入価格も含めコスト低減、生産性・品質向上が課題であるとしている。</p>

在ルーマニア日本大使館	
日時	2003年11月5日（水）
出席者	杉内大使、好井書記官、飛林書記官、古川所長、黒川課長代理、内田団員、梶間団員

議事録作成者	内田
面談要旨	黒川代理より今後の中東欧諸国に対する技術協力の方向性について EU 加盟が見込まれる国より撤退する方向で南東欧のバルカン諸国に対してシフトさせていくという JICA 内での議論及びこれまでの外務省技術協力課との話し合いの内容について説明した。また、2002 年に行われた中東欧地域援助検討報告会での議論のなかでの発展度合いに応じた 4 つのグループ分けについて説明した。また、中東欧諸国への全体の予算は減るが展開の仕方を SV 事業を重視していくなど変えていく予定であることを説明した。チュニジアのボランティア事業の例を紹介した。SV 事業について杉内大使より S1 フォーム要請書の取り付けで個々のケースで要請を拾っていくことに関して賛同を得た。今回、プロジェクト形成調査の鉱山、鉱廃水対策について梶間団員より説明した。
面談記録	<p>杉内大使及び好井書記官からのコメントは以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ルーマニアが中東欧諸国のなかで第 3 グループに属しており、ブルガリアと同じグループに入れられているが、厳密にいうとこの 2 国も同じペースで EU 加盟まで進んでいくとはいえないとの見方をしている。ルーマニアはブルガリアよりも時間がかかるであろう。</li> <li>2. 技術協力協定については、ウクライナが抱えている免税特権の問題とは異なる。ルーマニアの場合はルーマニア側も協定を結びたいと考えているが、国内法上、援助機関となる Competent Authority の定義が外務省となっておらず、欧州統合省となっている。そのため、この協定にルーマニア外務省が責任機関となる場合、ルーマニア外務省の設置法を変えなければならないこととなる。この問題のために話し合いが進んでおらず、ルーマニア側から待ってほしいという話しになっている。</li> <li>3. 援助卒業論については、昨日行われた援助機関の会合で報告があったが、世界銀行の Poverty Assessment Report よるとルーマニアの貧困レベルはピーク時の 34% から現在は 29% まで改善された。このレベルで 4 年後を目標とする EU 加盟が現実的かどうかは疑問である。ルーマニアは地方格差が大きく、特に北東部のモルドバ地方は貧しい地域である。</li> <li>4. SV の派遣についてはルーマニアでは SV 事業が馴染む国であると思う。JOCV 事業も始まって約 7 年が経過し、ルーマニア側も日本の SV 事業に慣れてきた時期といえる。ただ、専門家とはちがうのでルーマニア側からボランティアということで軽くみられないよう、対外的にはあくまでも専門性の高い人に活動してもらうということを強調すべきである。チュニジアの例ではグループで派遣したということであるが、専門家派遣との役割分担を含め、配属機関、職種などに配慮しながら派遣すべきである。中小企業振興分野などではニーズもあると考えている。技術協力協定が結ばれない状況でそれを待っていても時間がかかるという状況もあるので「鶏が先か卵が先」かという状況であり、このままだと何も進まないのので要請を取り付ける方向でやってみた方がよい。その場合、事務所の体制などを整え、人員を増やすようにしてほしい。</li> <li>5. モルドバとの兼轄について 2004 年夏にも在ルーマニア大使館がモルドバも兼轄する方向で動く見込みである。それに伴って JICA ルーマニア事務所もモルドバを兼轄するのが手続き面でもやりやすくなると思う。モルドバとの協力をセットで考えるにあたり、JICA ルーマニア事務所の体制を整備した人員を増やす必要がある。</li> </ol>

CESO International Services	
日時	2003 年 11 月 5 日 (水)
出席者	Florian Ionita Resident Representative

	黒川団員、梶間団員、内田団員、長野企画調査員
議事録作成	内田
入手資料	CESO SACO International Services Client Application Form and Guidelines Canadian expertise you can count on around the world ルーマニア語版 CESO 説明資料
面談要旨	カナダが中小企業振興に重点を置き、ルーマニアで SV 事業を行っていることがわかった。また柔軟性のあるプログラム、民間企業に対する直接の支援、専門性の高いアドバイザーの短期派遣による様々な行政面でのトラブル回避など事業そのものに学ぶべき点は多かった。
所 感	フレキシブルな事業展開をルーマニア人の所長が任されていた。経費を最小限に抑え、実りのある活動を行っているという面でカナダの事業に学ぶところは大きい。日本の SV というネーミングを工夫すべきでカナダが使っている、ボランティア・アドバイザーという名前は専門性の高いことがわかりやすいと思った。日本も既存の SV 事業にとらわれず、短期派遣事業など考えていくべきであると思う。
面談記録	<p>Ionita 所長の話しは以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1992 年にルーマニアで活動を始め、これまで 340 のプロジェクトをルーマニア全国で展開してきた。中小企業振興分野での協力が 70% を占め（そのほとんどが製造業）その他に環境保全（市役所の下水処理事業など）観光、エネルギー、警察支援、少数民族に対する支援なども行っている。年間約 30 の要請を取り付けており、約 30 名のアドバイザーを派遣している。ボランティア・アドバイザーは 3~6 週間、最も長くて 2 か月間活動する。そのほとんどが 20~30 年の経験を有する人で年齢は 40~80 歳までが応募可能であるが、そのほとんどは 50~65 歳である。</li> <li>プロジェクトの要請書取り付けは私がすべて行っている。大々的に宣伝すると多くの要請がくるので、人から人へ口コミで宣伝し、要請を取り付けるようにしている。毎年春と秋に要請を取り付け、派遣するためには一定のプロセスを踏むので要請書の取り付けから派遣までには約半年を有する。CESO の事業はボランティア・アドバイザーとクライアント（ルーマニア側）のパートナーシップによる事業である。ルーマニアの EU 加盟を支援する協力である。CESO トロントへ報告もするが、義務ではない。ルーマニアのカナダ大使館との協力、意見交換も頻繁に行っている。</li> <li>CESO のプログラムで派遣されるボランティア・アドバイザーは企業もっている人が多く、将来的には貿易のパートナー探しや投資の機会をみつけることもできる。活動期間終了後は何をやるのも自由である。将来的なビジネスチャンスにつながるという意味では東欧諸国よりもメキシコなどの方が人気はある。リピーターも多く最高で 5 回のリピーターもいる。リピーターの場合 6 か月から 1 年ぐらいい間は間をあけている。またクライアント側が指名してくるケースもある。</li> <li>航空賃、現地滞在費などは CESO がもち、滞在中の宿泊費、食費、交通費などは現地側が支払う。募集要項にはボランティア・アドバイザーの活動対価について記載する欄があり、例えば 1 日当たり 350US ドル分のコンサルタントサービスを行うと自己申告する。その情報をクライアント側は採用する際の判断材料とする。実際にその額が払われるわけではない。</li> <li>短期滞在型なので査証や税金に関する問題は一切ない。また活動先での問題も特にない。ルーマニアでは英語やフランス語ができる人も多いので言語の問題もない。この点は日本人のボランティアが直面する最大の問題であると思う。</li> </ol>

	6. これまで活動を展開してきた東欧諸国の場合、ハンガリーは 2 年前に終了し、チェコ、スロバキア、バルト三国も 3 月までに活動を終了する予定である。ルーマニアも EU 加盟を目処にプログラムを終了していく。モルドバでも事業を展開しており、モルドバに事務所がある。
--	---

S. C. Coseli S. A. (食品用香料・車両用ブレーキ・パッドの製造)	
日 時	2003 年 11 月 6 日 (木)
ルーマニア側出席者	Mr. Ioan Budeanu, General Manager 他 3 人
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Company and products brochure
面談要旨	食品関連と産業資材と全く異った 2 部門をもつ企業。香料等の食品部門が身体障害者を雇用し活況である。
所 感	事業意欲旺盛である。技術面でもまだまだ改善の余地のある企業である。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境</p> <p>1990 年の設立、当初自動車用のブレーキ・パッドとメタル・アスベストを製造したが、1992 年に食品・飲料用の香料と添加物の製造を開始、現在では後者の香料用製造が主力の企業。1998 年には、香料・添加物製造プロセス工程で身障者作業場としての認定を受け、正常作業者との混成チームを編成、税制上の恩典を受け事業として成功させている。</p> <p>2. 人的資源とその管理</p> <p>全体の従業員数は 120 名、香料等プロトタイプを試作・分析のラボラトリーに 30 名 (高卒が 80%)、同製造部門 (一部機械・治具加工担当者を含む) に 49 名 (大半は職業学校卒でそれに高卒者が加わる) でそのうち 35 名が身体障害者で構成されている。なお、ブレーキ・パッド等の産業用製品は現在 8 名にとどまる。上記以外の約 40 名が、管理・販売等の部門に配置されている。</p> <p>3. 技術と革新性</p> <p>香料・添加物部門での試作・分析用の設備と機器が設置され、ここでの製品開発が同社の強み。産業用実験・検査装置もあるが、受注量と他社・顧客等との共同開発プロジェクトが限られ、今のところ主役になり得ていない。</p> <p>4. 経営プロセスの管理</p> <p>身体障害者 10 名と健常者 4 名で編成するかたちで作業を運営するのが特色。作業の方法は、治具等機械工作部門担当者と協同でいろいろな工夫が加えられている。産業部門は、Dacia 向けのブレーキ・パッドを最終組み立て加工している手作業工程を見たが、活況といえる状況からは程遠い。</p> <p>5. 課題と要望</p> <p>産業部門の事業拡大を画策するがなかなか実らない。インドからコンタクトに応じニューデリーへ行くことなども考えている。香料部門は現在 2 か所に分かれている作業を統合したい計画、また古くなっている実験システムなどの設備更新を図りたいが資金上の問題がある (日本から資金援助してもらいたいのとジョイント・ベンチャー等の仕事がほしいのが本音)。技術面での支援に関し、ファイナンス・ストラテジー、マーケティング等のマネージメント技法とラボのシステム・技術の向上を図りたいとの意向である。まだまだ市場経済化に乗り切れていないことを感じているとのことである。</p>



ルーマニア外務省	
日 時	2003年11月6日(木)
出席者	Andreea Pastarnac Vice Director Aurelian Neagu Counsellor 古川所長、長野企画調査員、黒川団員、内田団員
議事録作成	内田
面談要旨	調査団訪問の目的を説明した。特にこれまでのルーマニアに対する支援の重点分野であった環境のなかでも鉱廃水対策について今回調査を行う旨を説明した。また市場経済化支援のなかでは中小企業振興が重要な課題であり、SV 事業を展開することを検討している旨を説明した。現在、技術協力協定の締結が遅れているが、それはルーマニア外務省が多忙極まりないということもあるという事情を理解していただきたいとのことだった。
所 感	担当官が最大限の努力を行い、JICA 事業を支援していることは理解できたが技術協力の内容に踏み込むまでもなく、多忙であり、書類を右から左に出すだけの役割しか果たせていない。技術協力協定もいつ締結できるか目処はほとんどたたないように思われた。
面談記録	Neagu 職員との意見交換の内容は以下のとおり。 1. ルーマニアは昨日 EU より出された国別評価報告書で市場経済はまだ十分に機能していないとの指摘を受けた。汚職が多く、司法も独立しておらず、法律の機能が劣っているなどの指摘を受けている。日本からの市場経済化支援で最も望むことは日本企業がルーマニアに対し、投資を行ってくれることであるが、その環境が整っておらず、インセンティブがないこともわかっている。またルーマニアはドナーからの財政的支援や技術的支援を上手く利用し、使うことができず、せっかくのチャンスを能力不足のために不意にしているといった状況であることも否めない。 2. しかし、外務省は人員が不足しており、オーストラリアや東南アジアに行くミッションのアレンジから日本の JICA 活動まで自分 1 人が担当している。最大限の努力は行うが手薄になってしまうところを勘弁いただきたい。JICA、JBIC との ODA タスクフォースも 11 月中には時間をつくらることができる状態にない。 SV 事業についてはこれまでの専門家派遣事業と同じような手続きで進むことは理解した。技術協力協定締結に向けても最大限の努力をしているが、責任機関の問題を解決するのにしばらく時間を要することを理解していただきたい。

Embassy of Canada	
日 時	2003年11月6日(木)
出席者	Annick Amyot Head of Aid Technical Cooperation (from CIDA) Octavian Bonea Consilier Comercial Canadian 黒川団員、内田団員、長野企画調査員
議事録作成	内田
入手資料	Canadian Technical Cooperation Programme Romania 2002-2007 Charting of Course to 2010
面談要旨	2004～2010年のロシア・中東欧諸国に対するカナダの援助方針について聴取した。ODA for Central Europe (ODACE) 卒業支援、バルカン支援強化、中央アジア支援強化の3点である。
所 感	カナダは戦略的に援助の中期計画をたて、それに基づき支援を行っている。手続き面でのトラブルのないようにでき得る範囲でスムーズな援助を行うようにしている。CESO や CTAM プログラムなど財団法人のようなところに委託し、現地

	職員を雇用した効率的な援助体制を整えている。
面談記録	<p>Amyot CIDA 職員との意見交換の内容は以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>カナダは 2004～2010 年の計画について以下の 3 点を予定している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>ODA for Central Europe ( ODACE ) 卒業支援 ヴィシェグラード 4 か国とバルト 3 国及びスロベニアの 8 か国に対する支援は 2005 年 4 月をもって卒業する。しかし、ポーランド、ハンガリー、チェコ、スロバキアに対してはそれから 5 年計画つまり 2010 年までドナー化支援を Co-Finance で行う。</li> <li>バルカン支援強化 ボスニア・ヘルツェゴビナとセルビア・モンテネグロ（コソボ支援を含む）に対して保健医療、教育、エネルギー、法の支配の 4 分野に重点を置き支援を強化する。</li> <li>中央アジア支援強化 旧ソ連のなかでは中央アジアに対して支援を強化していく。</li> </ul> </li> <li>ルーマニアに対する支援では 15 分野の多岐にわたり支援を行っている。プロジェクトは 2～4 年の期間行われ、カナダの専門家が短期で投入され、現地チームと共同でプロジェクトを進めるというものである。また、将来的にはルーマニアに対しても卒業プログラムを作成していくことになる。市場経済化支援では地方都市でのマイクロクレジット導入支援なども行っている。株取引に関する支援も行っている。Canadian Tern Around Management Program もルーマニアで行っている。</li> <li>CIDA はルーマニア政府との間に技術協力協定のようなものは結んでおらず、免税特権などもない。供与する機材はほとんどが現地調達で付加価値税などは支払っている。ブルガリア、モルドバにカナダ大使館はないのでルーマニアが兼轄している。中東欧諸国では CIDA 職員が大使館に入り経済協力活動を担っている。</li> </ol>

Institute of Management and Informatics	
日 時	2003 年 11 月 6 日（木）
出席者	Bogdan Director Viorel Buruiana Counsellor 長野企画調査員、黒川団員、内田団員
議事録作成	内田
入手資料	Productivity and Quality Center
面談要旨	IMI の機能が 7 月の省庁再編の結果、財政的に独立し活動がしやすくなったとの説明を受けた。埋め合わせ方式（Compensation System）による企業間の電子マネー取引（物品取引）による手数料や宿泊施設等により得る資金で組織を運営している。
所 感	松田専門家が帰国し、当時のカウンターパートも転職したようで、閑散としていた。生産性センター構想を日本からの支援で続けたいとの希望は理解できたが、組織としては活気がなく、SV を派遣することは躊躇される。日本の専門家が来ることにより、自分たちの採算性を上げ、組織維持に役立てたいとの意図がみられた。
面談記録	<p>Buruiana 職員との意見交換の内容は以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>松田専門家帰国後、7 月の中央省庁再編により、訓練センターは財務上、独立し、自主採算性の運営形態となったため、有能な人材を確保できることになった。フルタイムの職員は 4 名のみである。ひとつの大きな機能としては、Compensation System による企業間の電子マネー取引の支援業務、IT 分</li> </ol>

	<p>野のコンサルタントサービスを行うことで、資金を稼いでいる。また宿泊施設の提供も行っている。</p> <p>2. 日本から専門家又はSVの方に来ていただけるのであれば、生産性センター構想の4つのピラーである、生産性と品質向上（この分野は松田専門家に移転してもらった技術の蓄積がある）、データベース、産業競争力開発及びトレーニング、コンサルティング、職業訓練の4分野の専門家に支援していただければありがたい。</p> <p>3. 松田専門家が帰国した後、セミナーなどは開催されておらず、日本人の技術移転ができる専門家の必要性を感じている。ルーマニア側だけでセミナーを開催するような能力はない。短期専門家が指導した生産測定のマニュアルの作成は行う予定である。</p>
--	---

Constanta Chamber of Commerce, Industry, Shipping and Agriculture	
日 時	2003年11月7日(金)
ルーマニア側出席者	Mr. Ion Danut Juganaru, Managing Director
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Constanta County: Economy, Business Opportunities and Cooperation Proposals, May 2002; Products and services for export; Investment framework in Romania; Exports and imports regime in Romania; Tourist die Tousistische
面談要旨	貿易、観光の特徴をもつリジョン、それに焦点をあててのコメントが目立つ。
所 感	会議所会員数は多く、かなり活発な動きをしているとみられる。観光と環境がひとつの柱となるので、この分野で対応できるシニア専門家が望まれよう（なお、コミュニケーションの行き違いがあり、面談予定の会長は不在、Juganaru氏が急遽対応してくれ、午後の企業訪問を画策してくれた）
面談記録	<p>1. 会議所管内事業所数は1万7,000社、会員数は1,200社で、販売額・従業員数では全体の会員企業が優に50%を超える。</p> <p>2. この地域の重点産業として、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、造船業、隣接するMangaliaには大宇（造船）の5,300万USドルの投資と港湾施設、民営化されたペトロケミカル・コンビナート、いくつかの家具産業、100人規模の意味の中企業を主とする繊維加工業などがあげられる。</p> <p>3. 研修セミナー等は、需要の高い分野に絞って行っている。そのなかには、不動産取引、食品取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、観光業訓練・教育を行ったほか、フランスからトレーナーを招き、調理人やウエイターの教育なども予定する（なお、会議所のトレーニング・プログラムは改定中なので来週メールで送りたいとのことであった）。またNational Agency for SMEsによるリージョナル・フェアを今月下旬に開催する。これはドイツのGTZの協力があり地方官庁と会議所が協力することで実現する。</p> <p>4. 中小企業者が最も困っているのは金融の問題で、インフレが収まりつつあるので借り入れ意欲を高める条件は整いつつある。保証制度が利用されつつあるが、それでも担保条件が厳しいのがネックとなっている。また依然として古いタイプの経営者は「私は何でも知っている」といった態度をもっており、市場経済化過渡期の問題として続いている。センシティブな事項だがとして、観光</p>

	<p>関連の環境汚染等の問題はとても重要であるとの指摘で、この分野での日本の協力があり得ると思う。</p> <p>5. コンスタンツァにはもともと大学はなかったが、国立の Ovidius 大学が 1990 年に創立され、いまでは生徒数 1 万 7,000 人、この都市全体での大学生は私学を含めて 4 万人に膨れ上がった。いささか質が問題視される。MBA やビジネスマン向けのショートコースがあるというのが詳細はわからない。今日の今日ではアポイントメントもとれないので、次回に紹介したいとのことである。</p>
--	---

S. C. Dobrogea S. A. (パン・菓子・粉食製品製造・販売)	
日 時	2003 年 11 月 7 日 (金)
ルーマニア側出席者	Dr. Maria Toma, Vice President
日本側出席者	和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Company product brochure
面談要旨	この地域、県内での最も知られたブランドであり、スパゲッティ、シリアル等はスーパーをはじめとして全国ブランド商品でもある。輸出拡大の意向がある。
所 感	現場視察をしていないので、オペレーショナルな面での指摘とディスカッションができていないが、コスト効率の視点からはデリバリーをはじめ、効率運営に問題がありそうである。あとは特定商品の輸出開発戦略となるが、現段階ではあまりに一般的で広がりすぎており、ターゲットの絞込みが先決となる。
面談記録	<p>1. 企業の背景と環境 42 年前の創業。商品は、パン、ケーキ、クッキー、パスタ、シリアル、調理用粉、のほかケイタリング・サービスまで幅広く、県内に 32 店の直営小売店舗 “ Dobrogea ” を経営する。モルドバ、ウクライナ、アフリカ諸国の一部へわずかだが輸出している (販売の 5~6% という)。</p> <p>2. 人的資源とその管理 従業員総数は 1,600 人、デリバリー等の輸送部門 (最近別会社化したという) 210 人を含む。ヒューマン・リソース部門が、自社独自のプログラムを編成しており、ワーカー用、マーケティングなど機能別トレーニング、それにコミュニケーションやネゴシエーション等の特定テーマによるコースなどを実行している。必要に応じ、外部からコンサルタント等外部講師を招聘している。</p> <p>3. 技術と革新性 機械設備は新旧機械ともよく整備されているようであるが、金曜日の午後 3 時の訪問時は工場の操業は終了しており、視察はできなかった。なお、デリバリー用を主体に 150 台の自社トラックを保有する。</p> <p>4. 経営プロセスの管理 ISO-9001 認証工場。県内を 18 ロケーション・7 コスト・センターに分けて管理する方式が機能している。オペレーション上での課題を特に意識していない様子である。</p> <p>5. 課題と要望 3 つの課題が提示され、その分野での支援を希望している。 輸出拡大のためのマーケットと商品の潮流についての情報 (日本市場等)、 インターナショナル・トレードの教育・訓練、 IT による組織効率向上のための統合システム見直し (生産計画・配送システムのレビューと提言など)。</p>

Academy of Economic Studies Bucharest	
日 時	2003年11月7日(金)
出席者	Dr. Ion Ivan Professor Dr. Felicia Andronic, Director, Department for Public Relations 黒川団員、内田団員、長野企画調査員
議事録作成	内田
入手資料	
面談要旨	ジュルジュウのインキュベーター・プログラムについて説明を受けた後、大学構内を見学した。韓国からのコンピューターセンターは学生やセミナーで大いに利用されていた。
所 感	SV が活動できる場は十分にあるが、大学などで教鞭をとった経験のある人がニーズにあっている。
面談記録	面談要旨は10月16日及び17日のブカレスト経済アカデミー及びルーマニア・ブルガリア・インター大学、欧州センタージュルジュウの面談記録と同じ。

Agency for Investment Promotion	
日 時	2003年11月7日(金)
出席者	Traian IORDANESCU Director Mihaela GOJ Counsellor 黒川団員、内田団員
議事録作成	内田
入手資料	
面談要旨	日本人のSVに是非、投資庁に来て頂き日本からの投資促進を強化したい。しかし、初めての試みであるのでグループ派遣よりも最初は1名のみを受け入れたい。
所 感	SVへのニーズは大きいですが、2004年の選挙によりこの機関がなくなる可能性もあることが懸念される。しかし、政権交代があった場合でも投資庁の役割を担う機関はどこかに残るので、最初の試みとしてSVの要請を取り付けるべきである。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ルーマニア投資庁は首相府の管轄にある機関であり、2002年7月から機能している。現在、投資庁職員は約35名である。</li> <li>2. 日本からの専門家に来ていただけるのであれば、投資促進のためのホームページづくり、投資環境づくりのアドバイス、日本との投資促進に向けた戦略づくり、などを行ってほしい。</li> <li>3. 2003年度ルーマニア外務省で行われた日本大使館、JICAの要望調査説明会に出席したが、日本からの専門家を受け入れる場合、住宅等はこちらが支給しなければいけないと聞いた。住宅手当てや専門家の手当てを日本側が負担していただけるのであれば、まず最初の試みとして1名の専門家を受け入れたい。執務室などはこちらで準備できる。</li> </ol>

European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)	
日 時	2003年11月10日(月)
ルーマニア側出席者	Mr. Daniel Borrego, Principal Banker, Southern and Eastern Europe and the Caucasus
日本側出席者	黒川団長、内田団員、和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Financing with the EBRD; EBRD Portfolio Romania; and EBRD information
面談要旨	選別された特定の中堅企業に対する融資が業務で、TAMプログラムとは別に取

	り仕切られている。小企業向けは小企業専門銀行（例えばミロ・バンク）への一括融資を通じて実行される。
所 感	西欧民間企業投資促進の最前線で公的機関としての EBRD が支援している構図である。我々が今回のルーマニア支援対策を考えるうえでは、むしろ TAM が焦点となろう。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ルーマニアでは、8 プロジェクトが現在進行中であり、現在までの合計プロジェクト数は 40 件（プロジェクト）である。コーディネーターがロンドンにいて取り仕切っている。融資対象は、SME のなかでは大きな企業、産業分野は自動車とそのサプライヤー、他に紙・パルプ、アルミなどの一次金属等。</li> <li>2. 対象となる融資企業は、資本力が十分にあり財務上でも返済能力があることが条件となる。融資機関は、運転資金では 1.5～2.5 年が限度、設備資金が 7～9 年、環境関連が 15 年どまりとなる。エクイティー・ファイナンスは直接・間接を含めて 3 年ないしは 5～7 年。プロジェクト・ファイナンスもあるが、今はカンパニー・ファイナンスが主力である。</li> <li>3. 融資の返済確保のために政府の保証を取り付けることになる。エコノミック・チームがマクロ経済とカントリー・リスクを評価（年 2 度の戦略見直しを行う）し、クレジット・デパートメントが企業審査をロンドンで行う。ポジティブな審査の結果が、さらに民間セクター（銀行）の協調融資を促すことにもつながる。</li> <li>4. 小企業へは、TAM を経由することになるが、担当外で詳細はわからない。小企業向けの融資機関であるミロ・バンクに対して EBRD が融資し、それが小企業への貸し出しへと流れていく。</li> </ol>

Romanian Furniture Manufacturers Association（業界団体）	
日 時	2003 年 11 月 10 日（月）
ルーマニア側出席者	Mr. Aunel Rizea, Executive President 他 1 名
日本側出席者	内田団員、和田団員
議事録作成者	和田
入手資料	Members directory, and Product brochure of the members
面談要旨	業者 400 社を抱える業界団体では基礎は固まっている。支部設立等活動の地方展開も視野に入ってきてつつある。
所 感	予想したより、はるかにしっかりした団体との印象を受けた。家具業界がほぼ全国に拡散している状況から、ルーマニアの重要産業の一角である家具業界を日本からの支援対象とする場合には、同協会と協力しながら進めることが有効であり、かつ必要であると思われる。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 当協会メンバー 400 社のうち 100 社が輸出業者である。全産業のなかでは、GDP ベースで家具業界は 3% を占めるが、輸出では 5% に達している。家具の 2002 年の輸出総額は、6 億 400 万 US ドル、それに対して輸入は 1 億 US ドル。輸出超過でルーマニアの貿易バランスに貢献している。輸出先は 80% が西ヨーロッパ。家具の輸出総額では、ルーマニアは世界の 23 位にあるが、この 3 年間の平均伸び率は 10%、今年は 1～8 月で前年比 30% 増である。1990 年までは 40% が東側への輸出であったが、この 10 年あまりで西側向けの輸出に変わった。しかし、再度東側への輸出を見直す方向にあり、モスクワの世界フェアには同協会が呼びかけ 23 社の家具製造企業が参加することとなった。</li> <li>2. 素材である木材の 90% は国内で産出される。この 10 年間では、年間 1 億 US ドルに達する設備投資が行われ、高い技能をもつ労働力と適応性のある若い管理者が存在する業界ではあるが、平均給与が 100US ドルと低いのが問題</li> </ol>

	<p>である。要は生産性の向上であるが、ルーマニア家具産業の組織化がなされていないことがその背景にある。ヨーロッパの業界では、木材加工、半製品製造、組立等がそれぞれ専門化され効率的に生産される仕組みになっているが、ルーマニアの業者は、家具業界だけではないが、個々の企業が一貫生産体制をとっており、極めて効率が悪い。</p> <p>3. 全国での家具業者は2,000社、メンバーは400社だが、出荷額では全体の60%を占める。協会は政府に対してメンバー企業の利益のための要請を行うほか、会員の利点としては、フェアのブースの賃料負担が50%軽減されること、EU加盟に向けてのデザインコースへの参加などがある。中小企業に会員になることを勧めている。会費は、売り上げ規模によって決まり、入会の制限はない。業者はトランシルバニアに多いが、ティミショアラやクルージュにも多い。2004年には、協会支部を発足させる計画で準備を進めている。</p> <p>4. 参考としてのデータだが、世界のなかで家具生産のトップはイタリア、日本は4位にあるが、(日本の)輸出は25位にとどまる(2001年)</p> <p>5. 業界全体の問題としては、高課税、高金利、効率の悪い国有企業が価格を牛耳ることによる高エネルギーコストがある。原木・木材の輸出については、原木というよりは木材のかたちで輸出されることが多いが、材料費の高騰につながり、家具メーカーとの利害が相反するほか、価格並びに品質がまちまちで安定しないといった問題も出てきている。</p> <p>6. SVに学ぶことは多いと思う。環境保全、技術、マーケティング(特に輸出)に関連して問題が多い。75%の業者が何らかのかたちで輸出にかかわる。情報も必要であり、国内マーケットは小さいので輸出の促進は欠かせない。</p> <p>7. 今回は初の顔合わせである。次の機会にはより具体的なオファーを期待したいとしている。</p>
--	--

ルーマニア商工会議所	
日 時	2003年11月10日(月)
場 所	ルーマニア商工会議所
出席者	ポパ副会頭、黒川課長代理、長野
議事録作成者	長野
面談記録	<p>1. (黒川) JICAのSVスキームにより同商工会議所に最大3名程度のアドバイザーの派遣が可能。分野は、日本語ホームページ作成支援などを通じた投資促進アドバイザーと中小企業経営人材育成など。</p> <p>2. (ポパ副会頭) 趣旨に賛同する。ルーマニア産業界において日本の評判はよく、その経営技術を学びたいというニーズがあるとともに、投資を呼び込みたいと考えている。ただし、正式要請の時期については、様々に配慮すべき要因があり、現時点では明確にできない。</p> <p>3. 同商工会議所にも付属の経営者研修所があり、法制度や財務管理の研修を行っているが、JICAのアドバイザーの場合は、ケーススタディや精工体験の分析が中心となるため、別途に考えたい。過去、IHI(石川島播磨重工業)が、ルーマニア発注のタンカーを建造するに際して、ルーマニアの造船技術者を受け入れてくれた。この経験が、日本産業界に関するよい評判につながっている。直接投資にあたっては、政治的な難しさもある。1970年代半ばにホンダが進出する話があったが、フランスやドイツがルーマニア政府に猛烈に抗議し、結局フランスのシトロエンが来ることになった経緯もある。</p> <p>4. 今後、JICAルーマニア事務所と同商工会議所との実務レベルにおいて、2004年以降の協力について、協議を継続することとした。</p>

National Association of Software Companies (ANIS) ( 業界団体 )	
日 時	2003 年 11 月 11 日 ( 火 )
ルーマニア側出席者	Mr. Adrian S. M. Mircea, Vice President
日本側出席者	和田 団員
議事録作成者	和田
入手資料	なし
面談要旨	業界団体としては若い。SIPPO ( Swiss Import Promotion Programme ) ほかの協力を得ながら働きを活発化させているのが注目される。
所 感	中小企業振興のなかで IT 分野の果たす重要性は、政府並びに関連諸団体からも確認できている。今後のコンタクトと協力関係持続が望まれる業界団体である。
面談記録	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 面談者は、10月17日に訪問した Ipacri Romania 社 ( ソフトウェア開発 ) の社長でもある。業界団体としては、別に Romania Association of Electronics and Software Industry ( ARIES ) があり、電気・電子関連ハードウェア企業とソフトウェア企業双方を会員 ( 会員企業数 180 社 ) としている。Mircea 氏は ARIAS とも通じており、紹介するとのことであった。今回は時間切れで訪問できないが、今後コンタクトすべき業界団体のひとつであろう。</li> <li>2. ANIS は 1998 年の創立、会員数は 70 社。トップ 10 のメンバー企業でも業種規模は小さく 5 ~ 15US ドル程度、ましてそれより下の企業はごく小規模で、今後生き残りをかけての合併・吸収等の動きが顕在化することになるだろうとの見方をしている。小規模業者は、特にプロジェクト・マネージメント能力に欠けるといふ。</li> <li>3. Mircea 氏はソフトウェア業界のニーズに関し、現在進行しているプロジェクトを例示し、それらのプロジェクトに要請されるスキルタイプを記述したメールを 1 週間以内に私宛に送付することを約束してくれた。同氏はそのメモが日本からの SV 選定の際に役立つことを期待している。</li> <li>4. パブリック・アドミニストレーションや司法関連のほか、経済貿易省等が関連する “ E-Market ” 構想等ソフトウェア業界は、官が需要の面でも動き出している。それだけに人材と同時に、技術上のアイデアとアドバイスを日本から受けることが業界にとって重要であるとのコメントがあった。</li> </ol>



### 3 . 面談者リスト

#### **Ministry of Economy and Trade**

Mr. Tudor Irimescu, Deputy General Director, General Director, Studies, Syntheses and Investment

Ms. Ec Aurica Sereny, Director General Adjunct, Promotion Parteneriat, General Industrial Policy

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

Mr. Stefan D. Popa, Vice President

Ms. Ancuta Conta, EU Affairs Manager, EU Integration Office, Foreign Relations Department and European Integration

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

Ms. Florentiana Ionescu, Ph.D., Counselor

Mr. Constantin Costandache, Counselor, Strategies and Policies Department

#### **Romanian Foreign Trade Centre (CRCE)**

Ms. Lucica Sticlaru, Head of Department

Ms. Anca Stefanescu, Counselor, Promotion Actions

#### **National Council of Small and Medium Sized Private Enterprises in Romania (CNIPMMR)**

Ms. Rodica Stica, General Manager

#### **Academy of Economic Studies Bucharest**

Dr. Ion Gh. Rosca, Professor and Prorector

Dr. Ion Ivan, Professor

Dr. Constanta-Nicoleta Bodea, Professor

Dr. Felicia Andronic, Director, Department for Public Relations

#### **Institute of Management and Informatics**

Ms. Ioan Catona, Deputy Director General 他 3 名

#### **Ipacri Romania**

Mr. Mihai Popescu, Business Development Manager

#### **Promodex**

Ms. Maria Anton, General Manager

Mr. Dragos Brezeanu, Commercial Manager 他 1 名

#### **UNDP**

Mr. Florin Banateanu, National Officer, Head of Socio-Economic Section

#### **Embassy of the Netherlands**

Ms. Lotte (C. S.) Schippers, Second Secretary, Economic Affairs and Environment

#### **USAID**

Mr. Rodger Garner, Director

Ms. Corina Marau, Deputy Director, Private Enterprise Office

#### **Embassy of Federal Republic of Germany**

Ms. Janine Kreuz, 2nd Secretary for Economic Cooperation

**Embassy of Canada**

Mr. Octavian Bonea, Trade Development Officer

Mr. Gilles Potvin, Commercial Counselor

**CD Trade S.R.L.**

Mr. Dinu Cojocru, Managing Director

Ms. Istina Cojocru, Director

**Phoenix Trans Sponditions S.R.L.**

Ms. Liana Antonia Ionita, Executive Manager

**Gourmet**

Mr. Mihai Lungu, Director General

**S. C. "H. Q. Trust" SRL**

Mr. Sburlan Mircea, Owner and carpenter

**Chamber of Commerce and Industry in Brasov**

Ms. Luisa Palos, Director, International Relations

Ms. Daniela Giol, Training Department Manager

**Transilvania University of Brashov**

Prof. and Dr. Dorin Lixandroi, Dean

Lecturer, Ph. D. Dana Boscor, Deputy Dean 他 1 名

**Rovaexim S. R. L.**

Ms. Lili Vulpasin, General Manager

**Silva Cartat Prodimpex S. A.**

Mr. Draguion Ion, Director Economic

Ms. Brigitte Cirlanaru, Export Manager

**Chamber of Commerce, Industry and Agriculture in Timisoara**

Mr. Emil Mateescu, President

Ms. Menuta Iovescu, Director, Department of External Economic Relations and European Integration

Ms. Dana Suegan, Head of the Office, ditto

**Leonardo Collection SRL**

Mr. Ion Leonardi, Owner and Manager of the Company

**EE Test SA**

Mr. Toma Misca, Owner and Manager of the Company

**Welding Equipments and Technologies (TES) SA**

Mr. Ioan Arjoca, General Manager 他 1 名

**West University Timisoara**

Prof. Nicolae A. Bibu, Ph.D., Faculty of Economic Sciences, Management Department

**Chamber of Commerce and Industry in Bihor**

Mr. Ioan Glajaru, President 他 1 名

**Perind S.A.**

Mr. Mihai Manea, Economic Director

Mr. Ioan Ciorba, Technical Manager

Mr. Ciprian Manea, Marketing Department

**S. C. Electrometal C. C. A.**

Mr. Vidican Iacon, Assistant to Director

**Romtrans Auto SLE Oraeda**

Mr. Preoteasa Radu, Director 他 1 名 (Director in charge of Groupage)

**University of Oradea**

Prof. Ioan Horga, Ph. D., Chair Jean Monnet, Head of International Office

Mr. Dinu Mester, Assistant Manager, Phare Programme: Action Learning and SMEs from the Counties of Bihor, Salaj and Satu Mare

**Cluj Chamber of Commerce and Industry**

Ms. Agatha C. Neamtu, Executive Director

Mr. Ionut Raita

**S. C. Tehnomat Inginerie Industriala S. R. L.**

Dr. Ec. Mihai E. Serban, Director General

**S. C. Tehnomat Inginerie Industriala S. R. L.**

Dr. Ec. Mihai E. Serban, Director General

**Star Societate de Confectii**

Mr. Rad Constantin, Owner and Managing Director

**TETAROM S.A.**

Ms. Alexandra Maria Rusu, Marketing Manager

**Chamber of Commerce and Industry, District Neamt**

Mr. Radu Climescu, President

Ms. Mhaela Soian, Relations, Fairs, Exhibitions Department

**Nord Arin International S. R. L.**

Mr. Viorel Cretu, Managing Director

**Federation of Industries in Romania, Neamt Branch**

Mr. Ion Ivescu, President

**S.C. Feromet 'M' SRL**

Mr. Ion Murgulet, General Manager 他 2 名

**Moara Gliga SRL**

Mr. Moara Gliga, General Manager

**Augsburg SRL**

Ms. Lucia Matasa, Director

**Innovation Technology Transfer Center**

Mr. Florin Mihai Fluturel, Chief Negotiator

Mr. Gabriel Negara, President of Administration Council, Henry Coanda Research Center

Prof. Donceon Gh, Ph.D.

**Alexandru Ioan Cuza University**

Prof. Vasile Isan, Vice Dean, Faculty of Economics and Business Administration (FEAA)

**S. C. Tehnoton S. A.**

Mr. Liviu Sufaru, General Manager

Dr. Cristinel Badea Technical Manager

Mr. Alexandru Bejan, Director

**S. C. Coseli S. A.**

Mr. Ioan Budeanu, General Manager 他 3 名

**Constanta Chamber of Commerce, Industry, Shipping and Agriculture**

Mr. Ion Danut Juganaru, Managing Director

**S. C. Dobragea S. A.**

Dr. Maria Toma, Vice President

**European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)**

Mr. Daniel Borrego, Principal Banker, Southern and Eastern Europe and the Caucasus

**Romanian Furniture Manufacturers Association**

Mr. Aunel Rizea, Executive President 他 1 名

**National Association of Software Companies (ANIS)**

Mr. Adrian S. M. Mircea, Vice President

#### 4 . 収集資料リスト

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

入手資料 : *Economic Panorama, Quarterly Review 1-2, 2003; Romanian Insight, September 2003, No. 151, Year 13*

##### **Romanian Foreign Trade Centre (CRCE)**

入手資料 : *CRCE-RFTC (Brochure and MD); Romania: Investment Guide (FD); Romania (CD); Brochures including Wood processing and furniture industry, Building materials industry, and Glass, ceramics and porcelain industry; and Balkan Trade Bulletin, no.8, 2002*

##### **National Council of Small and Medium Sized Private Enterprises in Romania (CNIPMMR)**

入手資料 : Brochure of CNIPMMR

##### **Academy of Economic Studies Bucharest**

入手資料 : Brochure of the Academy (with MD); *Economy Informatics, vol. II, Nov.1, 2002; Economic Informatics Department: Monograph, Faculty of Economic Cybernetics, Statistics and Informatics*

##### **Institute of Management and Informatics**

入手資料 : *Productivity and Quality Center (A presentation material)*

##### **Embassy of the Netherlands**

入手資料 : *Project Overview Romania 1996-2002*

##### **Embassy of Federal Republic of Germany**

入手資料 : *Projektauswahl, Marz 2003 ( ルーマニア中小企業に対する技術援助とファイナンス・プログラムのドイツ語によるサマリー )*

##### **Embassy of Canada**

入手資料 : *Finfocus, Sept.23; an article of Revista imm, Aug-Sept, 2003/10/21 Canadian Technical Cooperation Programme Romania 2002-2007 Charting of Course to 2010*

##### **CESO International Services**

入手資料 : *CESO SACO International Services Client Application Form and Guidelines Canadian expertise you can count on around the world ルーマニア語版 CESO 説明資料*

##### **Chamber of Commerce and Industry in Brasov**

入手資料 : *Chamber of Commerce and Industry: Economic Potential of Brasov County (A slide presentation material)*

##### **Chamber of Commerce, Industry and Agriculture in Timisoara**

入手資料 : *Timis County: Best Choice for Your Business Location (CD in English/Romanian); A Summary note of Economy in Timisoara (in English); Guide of Services (in Romanian); Top Companies in Timis County (in Romanian)*

##### **University of Oradea**

入手資料 : *Action Learning puntru IMM-uril din judetele Bihor, Salaj si Satu Mare (Brochure of the Phare program)*

**Cluj Chamber of Commerce and Industry**

入手資料 : *Cluj Chamber of Commerce and Industry: Support for Your Thriving Business, 2003; and Gaseta afacerilor, 21-27 Octombrie 2003* ( 会議所発行の週刊誌 )

**TETAROM S. A.**

入手資料 : Brochure of the industrial park

**Chamber of Commerce and Industry, District Neamt**

入手資料 : *County Profile; Evaluation of the companies between 1993-2002; Exporters' Directory of the North-East Region of Romania 2002 (with CD); and Top Companies, Neamt County (with CD)*

**Innovation Technology Transfer Center**

入手資料 : *Products for the Technology Transfer* (Presentation materials for Brussels Eurika)

**Alexandru Ioan Cuza University**

入手資料 : Brochure of FEAA

**Constanta Chamber of Commerce, Industry, Shipping and Agriculture**

入手資料 : *Constanta County Documentary, Nov. 2003; Constanta County: Economy, Business Opportunities and Cooperation Proposals, May 2002; Products and services for export; Investment framework in Romania; Exports and imports regime in Romania; Tourist die Tousistische*

**European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)**

入手資料 : *Financing with the EBRD; EBRD Portfolio Romania; and EBRD information*

**Romanian Furniture Manufacturers Association**

入手資料 : Members directory, and Product brochure of the members