

# ブルガリア共和国 ビジネス人材育成センタープロジェクト 事前評価調査報告書

平成 16 年 3 月  
( 2004 年 )

独立行政法人 国際協力機構  
アフリカ・中近東・欧州部

**ブルガリア共和国  
ビジネス人材育成センタープロジェクト  
事前評価調査報告書**

**平成 16 年 3 月  
( 2004 年 )**

**独立行政法人 国際協力機構  
アフリカ・中近東・欧州部**

# ブルガリア共和国地図



Base B02231 (R01234) 6-94

<http://www.lib.utexas.edu/maps/europe/bulgaria.jpg> より引用

# 目次

## 事前評価調査票

序章 事前調査結果要約（団長所感）	1
第1章 事前評価調査団の派遣	
1. 派遣の経緯および目的	3
2. 調査団員構成	3
3. 調査期間	3
4. 調査日程	4
第2章 調査結果	
1. マクロ経済状況と中小企業を取り巻く環境	5
2. プロジェクト実施機関の現状	10
3. 合意されたプロジェクトの概要の投入	16
4. 他ドナーによる類似プロジェクトの実施状況	18
第3章 評価5項目による事前評価	
1. 妥当性	21
2. 有効性	21
3. 効率性	22
4. インパクト	22
5. 自立発展性	22
第4章 プロジェクト開始のための提言	
1. プロジェクト実施・運営体制（Joint Coordinating Committee）	24
2. 専門家派遣と人材のリクルートについて	24
添付資料	
1. ミニッツ	
2. 主要面談者リスト	
3. 会議議事録	

## 事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

案件名：ビジネス人材育成センター強化プロジェクト	
対象国：ブルガリア	実施地域：ソフィア（首都 から へ km）
実施予定期間：2004年3月2007年3月（3年間）	
<p>1. プロジェクト要請の背景（開発課題の状況について図表を活用し説明する）</p> <p>1991年にブルガリアに対するわが国の援助が開始されて以来、市場経済化の促進は同国における開発課題のもっとも重要な位置を占めている。2002年度まで600名近い研修員の受入や150名以上の専門家派遣などを実施し、市場経済に適応しうる人材の育成を図ってきた。1999年9月には、3年間の計画で、重要政策中枢支援「産業政策」プロジェクトを開始し、産業政策策定支援という、いわば上流の支援を行い、ブルガリア経済省をはじめとする行政面での人材育成、産業政策策定に必要となる産業調査、輸出振興のための各種情報ツールの開発などの貢献を行った。</p> <p>ブルガリアの経済は、国有企業民営化の遅れ、不良債権問題等から国全体の経済活動が停滞し、体制転換後からマイナス成長に苦しんできたが、1998年からはようやくプラス成長に転じ、それ以降3～5%の成長を現在まで維持するなど、マクロ経済は安定の兆しを見せている。一方、今後同国がEU加盟を目指すにあたり、外国直接投資の導入による経済発展は不可欠であり、そのためには外国投資を受け入れる国内の優良企業を多く育成する必要があるが、過去の計画経済の影響が残る民間企業、とりわけブルガリア企業全体の99%を占める中小企業の経営ノウハウに問題点は多く、ブルガリア政府としてもビジネススキルの向上と企業家精神の育成の施策を実施している。しかしながら、現状では、中小企業経営者が実践的なスキルを得る機会がほとんどなく、新たに実用的かつ中小企業経営者にとって参加可能なトレーニングプログラムの設立が急務とされている。</p> <p>このような背景のもと、ブルガリア政府から本プロジェクトの要請が挙げられた。前回プロジェクト「重要政策中枢支援（産業政策）」では上流の政策支援を実施してきたことを踏まえ、本プロジェクトではそのターゲットグループを経済活動の主体である企業経営者に当て、経営能力を向上させることで、直接的に民間セクターの競争力を高める支援を行うことを意図している。このプロジェクトの実施機関としては、ビジネスコースを持つ大学として知名度が高く、集客力が期待されるソフィア経済大学とし、ブルガリア経済省および中小企業庁からも協力が得られる予定である。</p>	
<p>2. 相手国実施機関</p> <p>プロジェクト監督機関   ブルガリア経済省、中小企業庁、輸出振興庁</p> <p>プロジェクト実施機関   ソフィア経済大学 IPS（Institute for Postgraduate Studies）</p>	
<p>3. プロジェクトの概要および達成目標</p> <p>(1) 達成目標</p> <p>1) <u>プロジェクト終了時の達成目標（プロジェクト目標）</u></p> <p>[ 目標 ]</p> <p>ビジネス人材育成センターが IPS に設立され、実践的経営手法の研修体制が整備される。</p>	

[ 指標 ]

- 1 .プロジェクトで新たに設立されたコースへの中小企業経営者の参加者数がプロジェクト終了時まで500名に到達する。(ただし、プロジェクト初期の調査にて、設立するコースのサイクル、受入可能人数を算出した後、目標設定値を再度見直す予定。)
- 2 .7割以上の参加者から、コースが彼らの経営にとって実務に適用可能である、との評価を得る。

2)協力終了後に達成が期待される目標(上位目標)

[ 目標 ]

- 1 .プロジェクトにおいて設立された研修コースに参加した中小企業経営者の経営能力が向上し、各企業において具体的な成果を生み出す。
- 2 .ビジネス人材育成センターの活動が継続され、実践的教育の質が維持される。

[ 指標 ]

- 1 .プロジェクトにおいて設立された研修コースが、半数以上の研修卒業生から「研修修了後の企業経営において具体的改善の成果を生み出すのに貢献した」との評価を得る。
- 2 .プロジェクト終了後も同数の研修受講者の数が維持される。

(2)成果(アウトプット)と主な活動

- 1 .ブルガリア企業経営者の実践的経営能力を向上するために必要な研修コースがIPSにおいて開発、改善、実施される。
- 2 .研修コースのための教育教材および教育手法が開発、維持される。
- 3 .IPSおよび関連機関から、講義を独自に実施できる研修講師が育成される。
- 4 .効果的な参加者募集システムが開発される。
- 5 .研修参加者のモニタリングおよびアフターサービス体制が構築される。

(3)投入(インプット)

a) 日本側

(長期専門家)

- |                 |    |     |
|-----------------|----|-----|
| ・企業経営戦略         | 1名 | 2年間 |
| ・マーケティングおよび販売促進 | 1名 | 2年間 |

(短期専門家)

(暫定のアイデア。プロジェクト活動の中のニーズ調査において詳細を決定する予定。)

- |                    |    |       |
|--------------------|----|-------|
| ・品質管理(製造業およびサービス業) | 1名 | 3~6ヶ月 |
| ・人材育成(人事労務管理)      | 1名 | 3~6ヶ月 |
| ・Eコマース             | 1名 | 3~6ヶ月 |

(カウンターパート研修)

(必要に応じて以下を実施)

- ・センター講師育成のための研修
- ・中小企業経営者の更なるスキルアップのための研修

総額 約 0.9 億円

(長期専門家4人年、短期専門家9人月、現地業務費150万/年を想定)

b) 相手国側

(人的投入)

- ・日本人専門家に対して、最低1名のカウンターパート講師の配置
- ・プロジェクト運営事務局的スタッフの配置

・現地運営監理委員会のメンバー配置

(施設の提供)

・セミナールーム、専門家執務室、電話・インターネット回線

・施設の維持管理費

#### (4)実施体制

本プロジェクトでは、日・ブ合同でプロジェクト運営・モニタリングを行うための現地運営委員会を設置することで合意した。

ブルガリア政府の政策を反映させるために、現地運営監理委員会の委員長 (Project Director) には経済省の Ms. Angelova 局長、コミッティメンバーとして中小企業庁、輸出振興庁が参加。プロジェクトの現場における運営面については、IPS が自らの経営の一環として行っていくため、プロジェクト実施責任者 (Project Manager) を IPS 所長である Prof. Nedel tcheva が担う。

### 4. 評価結果 (実施決定理由)

#### (妥当性)

ブルガリアにおいては、2000 年～2006 年の産業政策で「産業の競争力強化」が大きなテーマとして掲げられており、全企業数の 99% を占める中小企業の経営能力向上は、産業競争力の底上げに資するものとして、同政策に合致する。また、JICA の対ブルガリア援助重点分野として「市場経済化支援」を位置づけており、日本の援助政策との齟齬もない。今後同国が更なる経済発展を遂げるためには、ハンガリー、チェコ、ポーランドのように、海外直接投資の誘致が一つの鍵となるが、外国企業にとって魅力的な下請け産業を育成する必要性は高い。

ブルガリアはすでに、年平均 3～4% の安定したマクロ経済プラス成長を達成しており、EU 加盟交渉も順調に進行している。しかし全体の法制度、枠組みが整いつつある反面、ミクロの部分では、支援が十分行き届いておらず、経営ノウハウなど実践的技術に強い日本の協力が求められる分野でもある。その意味で、ブルガリアの開発政策に対する本プロジェクトの妥当性は高いと言える。

#### (有効性)

本プロジェクトは、ブルガリア中小企業経営者に直接裨益するプロジェクトであり、実践的技術の質の高い研修コースを作り上げ、中小企業経営者の参加しやすいシステムにより数多くの受講者を集めることが可能であることから、高い有効性 (ブルガリアの産業界に対する裨益効果) を発揮しうるものと思われる。

既にブルガリアには官民含め、いくつかの BDS (Business Development Service) 機関が存在し、それぞれが独自のサービスを提供している。本プロジェクトは日本的経営手法の強みを抽出し、他機関との差別化を図って実践的ビジネスコースの付加価値を高めている。

#### (効率性)

長期専門家 2 名 (企業経営戦略、マーケティングおよび販売促進) によるプロジェクト運営を想定。今後、コースの潜在的受講者に対するマーケティング調査により、短期専門家の指導科目を選定し、長期専門家と短期専門家が相互に連携しながら活動することで、効率性の高いプロジェクトが期待できる。

また、常に必要性に応じた投入の効率性を考え、変化する状況に対してフレキシブルに対処できるよう、プロジェクトのモニタリングが重要な要素となる。ブルガリア側を中心とした現地運営監理委員会を機能させることはもちろんのこと、日本側でも国内支援委員会により、少人数の専門家を支援する体制をとることによって、効率性が確保できる。

### **(イバ外)**

プロジェクト目標「実践的経営手法の研修体制の整備」を達成することにより、上位目標である「経営能力の向上」さらには「各企業において具体的な成果を生み出す」ことが期待される。また、将来的に他の中小企業支援機関への波及効果、優良下請企業の育成による外国投資の促進、などに正の影響を及ぼすことが期待される。

### **(自立発展性)**

本プロジェクトでは、実施機関を政府機関ではなく、独立採算で運営される大学の機関としたことで、政権交代に左右されない継続的な支援が期待できる。

### **5. 外部要因リスク（外部条件）**

- ・ 政策に変更がない。
- ・ I P S の収入が安定し、プロジェクト運営に支障を及ぼさない。

### **6. 今後の評価計画（中間評価、終了時評価の実施時期）**

- ・ 中間評価：実施の有無、実施形態、実施時期、未定。
- ・ 終了時評価：プロジェクト終了の6ヶ月前から3ヶ月前の間に終了時評価調査団を派遣。



# 序章 事前調査結果要約（団長所感）

## 1 . 中小企業の現状

中小企業はブルガリアの企業の99%以上を占め、ブルガリア政府のみならず、退役軍人などの雇用の確保も含め、EU、USAID 他ドナーの支援の中でも極めて重要な課題となっている。このため、中小企業支援のための初歩的な取り組みは既にEU、USAID などにより行なわれており、ブルガリア側としては、既に基礎的理論、訓練などは習得しているとの認識にある。従って、ブルガリア側の調査団に対する要望は、より実践に即した基礎的理論ではない、他ドナーの協力よりも一段階高いレベルの要求が多く聞かれた。

特に第三次産業の割合が拡大していることから、生産面よりもマーケティング・企業経営の分野に対する強い要望があり、研修成果が中小企業の売上増やコスト低減などに直接役立つことが期待されている。

## 2 . IPS の現状

中小企業経営に特化した実践コースは存在しない。金融・財務・労働関係・貿易・マーケティングなどの名称のコースは多く存在するが、典型的な理論を教えるもので、ブルガリア経済の現状に即した実務を教えるものではない。また、コース期間も1年など長く中小企業関係者が参加するには非現実的である。このため、特に中小企業経営の中心となる生産・製造・販売などの実務を中心とした比較的短期間のコースの必要性は極めて高いものと思われる。

## 3 . 合意したミニッツの概要

関係機関とのミニッツについては、当地での調査結果を踏まえ、以下の変更を行なった。

### (1) プロジェクトの受益者

中小企業の定義についてはブルガリアの現行法の定義もあるが、EUでの基準を準用し、Main target in the Project is “company with up to 250 employees”とした。

### (2) 長期派遣専門家の派遣分野

当初案では、生産管理も重視していたが、ブルガリアのマーケティングに対する希望が強いことから、以下の2分野とした。

-Corporate management strategy

-Marketing and sales promotion

### (3) 短期専門家

協議の結果、今後に研修ニーズを調査した後、見直しを行なうということで、その旨説

明を加え、現時点で要望の強かった特にサービス業向けの品質管理、人材開発、E コマースを具体例として例示するにとどめた。

Specialty of Short-term expert will be selected based on the needs survey in practical managerial skills of SME managers during the Project period. Potential specialties are as follows;

- Quality Management (Production and Services)
- Human Resource (Employee) Development
- E-commerce, etc.

#### ( 4 ) 特権・免除について

外務省技術協力課とも相談のうえ、特権免除条項も含めた形で先方に提示を行なった。その結果、経済省及び関係する C/P は、調査団案について理解を示し、家具、オフィススペースなどの負担事項を IPS と明示するなどの若干の変更を除き、ほぼ原案通り署名を行なうことが出来た。

一方、特権免除にかかる事項については、関係機関からのコメントがあるかもしれないとのことで、調査団としては、経済省にブルガリア内での承認に必要な猶予期間を与えることで、今回のミニッツにサインすることで合意を得る事が出来た。

## 4 . 残された課題

#### ( 1 ) 関係機関からのコメント

今回は、特権・免除の項目については、コメントがある場合は署名から 1 ヶ月以内に日本側に回答することとなっている。現時点では、関係者の理解は得られているものの、ブルガリア側から特権免除ほかについて書面での回答が提出されることも考えられる。

#### ( 2 ) BQPC との関係

これまでの BQPC に対する協力の成果は、その取り纏めを行なうとともに、今後は IPS で活かすべく BQPC 関係者に協力を求める必要がある。

#### ( 3 ) 専門家の人選

本案件の目的は、あくまでも IPS でのトレーニングの機会を強化することによる中小企業の振興であるが、参加者からは相応の費用を徴収することから、自立発展性を視野に入れ、学校経営者としてのセンスも併せ持ったプロジェクトマネージャーの派遣が不可欠と思われる。

また、長期専門家としては、ブルガリアへのシニアボランティアの派遣も予定されていることから、相応の高度な経験及びコミュニケーション能力が不可欠である。特にカウンターパートである IPS 及び若い世代は、英語が堪能なものが急速に増えており、わが国専門家に対しても高度な英語能力が望まれる。

( 派遣候補としては、例えば、類似のビジネススクールを扱う「日本センターの経験者、他の職業訓練プロジェクトの経験者など」が考えられる。)

# 第1章 事前評価調査団の派遣

## 1. 派遣の経緯および目的

1991年にブルガリアに対するわが国の援助が開始されて以来、市場経済化の促進は同国における開発課題のもっとも重要な位置を占めている。2002年度まで600名近い研修員の受入や150名以上の専門家派遣などを実施し、市場経済に適応しうる人材の育成を図ってきた。1999年9月には、3年間の計画で、重要政策中枢支援「産業政策」プロジェクトを開始し、産業政策策定支援という、経済開発の言わば上流の支援を行った。本プロジェクトでは、ブルガリア経済省をはじめとする行政面での人材育成、産業政策策定に必要となる産業調査、輸出振興のための各種情報ツールの開発などの貢献を行った。

2002年9月に上記プロジェクトが終了し、ブルガリア政府および在ブルガリア日本大使館から次の段階の協力案件として挙げられたもののひとつが本件プロジェクトである。本件は、これまで上流の政策支援を実施してきたことに鑑み、そのターゲットグループを経済活動の主体である(中小)企業経営者に移し、直接民間セクターの競争力を高める支援を行うことを意図するものである。このプロジェクトの実施機関としては、ソフィア経済大学が想定されており、ブルガリア経済省、中小企業庁および輸出振興庁からも協力が得られる旨要請書に記載されている。今回、協力のニーズ、協力および投入内容を先方政府と協議・確認を行い、本件を「ブルガリアビジネス人材育成センター強化プロジェクト」として立ち上げるべく、事前調査を行うこととなった。

本調査団の目的は主に以下の2点である。

(1)ブルガリア経済省、ソフィア経済大学、中小企業庁、輸出振興庁および他の関係機関との意見交換を通じて、本件プロジェクトに関する先方ニーズ、実施体制、カウンターパート配置体制、専門家受入体制の確認を行う。また、併せて本プロジェクト実施の妥当性を検証する。

(2)プロジェクトのPDMを共同で作成し、プロジェクト目標、期待される成果、投入、活動内容について協議、確認を行い、プロジェクト開始に際し、合意した内容を討議議事録(ミニッツ)にとりまとめ、署名する。

## 2. 調査団員構成

- |             |       |                                     |
|-------------|-------|-------------------------------------|
| (1) 団長 / 総括 | 黒川 清登 | JICA アフリカ中近東欧州部中近東欧州課課長代理           |
| (2) 企業経営指導  | 栗野 好一 | 東京リサーチインターナショナル<br>リサーチコンサルティング事業部長 |
| (3) 協力企画    | 水口 大  | JICA アフリカ中近東欧州部中近東欧州課職員             |

## 3. 調査期間

2003年7月8日(火)~7月17日(木)

#### 4. 調査日程

日	曜	日程
7月8日	Tue	10:10 成田発 15:30 ウィーン着 (OS-052) 19:45 ウィーン発 22:15 ソフィア着 (OS-3799)
7月9日	Wed	9:00 JICAブルガリア駐在員事務所 10:30 在ブルガリア日本大使館 14:00 ブルガリア経済省 17:00 EUPHARE 事務所
7月10日	Thu	9:00 中小企業庁(ASME) 11:00 輸出振興庁(BTPA) 14:00 Institute for Postgraduate Studies(IPS(プロジェクト実施機関)) 17:00 Bulgarian Quality and Productivity Center(BQPC)
7月11日	Fri	9:00 USAID事務所 10:30 Bulgarian Chamber of Commerce and Industry(BCCI) 14:00 経済省・中小企業庁 輸出振興庁・ソフィア経済大学との合同会議
7月12日	Sat	カザンラク市へ移動 カザンラク市視察 (副市長との昼食、トラキア人の墓見学、バラ製品およびバラ畑見学、女性の NGO 視察)
7月13日	Sun	ソフィアへ移動 資料整理
7月14日	Mon	午前中 団内打合せ (調査結果取りまとめおよびミニッツ文書作成) 13:30 中小企業庁再訪 (Mr.Dimitrov 副長官) 15:00 POINT L 社 (産業用機器のデザイン 制御ソフトおよびハード開発) 16:30 Daisy Multimedia 社および Cool Tech 社 (電子機器メーカー)
7月15日	Tue	10:00 経済省とのミニッツ最終協議 確認 15:00 ソフィア経済大学(Dr. Bliznakov 副学長) 16:30 在ブルガリア日本大使館報告 19:00 ミニッツ署名式および団長主催レセプション
7月16日	Wed	8:35 ソフィア発 (OS-3800) 9:05 ウィーン着 13:50 ウィーン発 (OS-055)
7月17日	Thu	8:00 関西空港着 9:55 関西空港発 (OS-8561) 11:00 羽田着

## 第2章 調査結果

### 1. マクロ経済状況と中小企業を取り巻く環境

#### 1-1. ブルガリア経済の現状

旧東欧圏の経済指標の比較

国名	国土	人口	GDP	GDP/1人	失業率	輸出	輸入
ポーランド	316	38.6	174.6	4,240	15.0	36.1	50.3
チェコ	79	10.3	56.4	5,270	9.0	33.4	38.4
スロバキア	49	5.4	20.5	3,700	18.6	12.6	14.8
ハンガリー	93	9.9	52.4	4,800	6.4	30.5	33.7
ルーマニア	236	22.4	39.7	1,710	11.2	11.4	15.6
セルビア・モンテネグロ	103	10.7	9.8	930			
ボスニア・ヘルツェゴビナ	51	4.1	4.8	1,240		1.1	3.2
スロベニア	23	2.0	18.9	9,780		9.3	10.1
クロアチア	57	4.7	19.8	4,550		4.7	8.0
マケドニア	26	2.0	3.4	1,690		1.2	1.7
<b>ブルガリア</b>	<b>120</b>	<b>7.9</b>	<b>12.7</b>	<b>1,560</b>	<b>17.9</b>	<b>5.2</b>	<b>7.2</b>
アルバニア	29	3.2	4.2	1,230			

\* 国土：単位千平方キロ 人口：単位百万人 GDP：十億ドル 国民総所得：ドル 輸出/輸入：十億ドル 資料 2001年度分 世界年鑑 2003年度版による(共同通信社)

\* 失業率：単位% IMF統計 2000年の資料

ブルガリアは、ソビエト崩壊による90年代の民主化の動きや隣国ユーゴの紛争の影響による経済の混乱を脱し、マクロ経済の面では97年以降年率3～5%代の低率ではあるが、堅調な伸びを示している。

しかしながら、解体した旧ユーゴ、アルバニアを除く、旧東欧圏の中では、GDP、一人当たり国民総所得、輸出/輸入のすべての指標で劣後している。また、他の圏内諸国が横ばい、または微減に留まっている人口は、同国では若年層を中心に減少が続いている。その原因は、若年層の海外流失と出生率の低下である。失業率は高水準にある。

産業部門別のGDP構成割合は、サービス業51.5%、鉱工業25.2%、農林業12.1%、その他11.5%となっている。

貿易収支は、98年以降赤字幅を拡大している。輸出品は、素材(40.7%：2000年)、衣料を中心とした消費財(36.8%)。輸入品は、素材(35%)、投資財、燃料・電力の順となっている。

日本との関係では、対日輸出 17 百万ドル、対日輸入 22 百万ドル（2001 年）、日本からの投資 9 百万ドル（98～01 年の累計）、進出本邦企業 1 社という状況である。

## 1 - 2 . ブルガリアの中小企業

同国では中小企業の定義は、中小企業法に定められ、従業員 10 人以下(208 千社)のマイクロ企業、50 人以下（13 千社）の小企業、100 人以下(2 千社)の中企業からなる中小企業数(223 千社)は、全企業(225 千社)の 99%を占める。さらに EU の中小企業の基準(250 人以下)を用いると、さらに中小企業数は 1.5 千社増加し、大企業の分類は 0.7 千社のみとなる。100 人以上の大企業のほとんどは公営部門である。（2000 年統計）

中小企業の雇用者総数は 836 千人、全雇用者 1,650 千人の 50.7%にあたる。96 年に比べ全雇用者が約 7%減少しているが、中小企業の雇用者は 31%増加している。また、中小企業の全産業に占める付加価値の生産シェアは、29.96%となっている。（マイクロ企業 11.86%、小企業 11.40%、中規模企業 6.70%、そして、101-250 人の企業 12.56、大企業 57.48%）

96 年からの統計では、100 人以下の中小企業数は 27%増加し(47 千社の増加)、そのほとんどがマイクロ企業であり(44 千社)、100 人超の企業数は、減少している(0.5 千社減少)。産業の中で、その他サービスを含めた中小サービス業が大きな部分を占めている。

中小企業は、大都市のある地域に集中しており、Sofia 地区に 17.7%（2000 年）、第二の都市 Plovdiv 地区に 8.97%、黒海沿岸の Varna Bourgas 地区に 14%となっている。

中小企業の 6%が輸出指向の企業であり（約 10 千社、実際に輸出を盛んに行っているのは 3 千社程度・BTPA による）、その生産物の 70%が、直接または間接的に海外に売り出されている。この輸出指向企業の大部分は、南西部の地域に集まっている。輸出 / 輸入ともにその取引量の半数は EU 向けである。

## 1 - 3 . 中小企業政策（中小企業金融、中小企業支援機関）と中小企業経営の現状

中小企業行政は中小企業庁によって運営されており、その掲げる優先課題は以下の 3 点からなっている。

- 規制緩和による経営環境の改善
- 中小企業の資金調達を支援する保証ファンドの設立
- 経営者育成・教育プログラムの開始

しかし、中小企業の政策当局には、これまで必ずしも満足の行く機能を示してはいないとの評価がある。

同国の金融機関の資金量は、2002 年で 131 億レバ（約 70 円 / 1 レバ）と少なく、さらにこの運用に占める貸出しの割合は低いと言われている（50%程度）。金融機関側も中小企業向けの与信を拡大していくことは難しく、中小企業としては高率の担保、高い金利を要求されることや、詳細な事業計画、経営見通しが求められるなどになり、中小企業にとつ

では市中金融機関からの資金調達は難しい。

また、上に述べられた保証ファンド(Guarantee fund)の設立は、まだなされておらず、さらに、中小企業振興策としての中小企業金融を専門とする機関が存在していないことが、中小企業の資金調達を難しくしている。

銀行貸出を受けることの難しいマイクロ/小企業のために、国際機関またはブルガリアの機関、NGO などによる種々の貸出、貸出の振興策が実行されているが、それにより貸し出されている金額は大きくはない。

中小企業庁(ASME)の中小企業経営環境についての報告によれば、同国での企業経営者が経営上の問題と考える事項に、

- (ア) Lower demand for goods and service
- (イ) High taxes
- (ウ) Insufficient capital
- (エ) Unfair competition
- (オ) Bureaucracy

の順で挙げられている。中小企業者の問題意識は、主に企業外部の要因に向けられている。

しかし、今回の調査で聞かれたブルガリアの中小企業政策・中小企業のビヘ - ヴィアの具体的な問題点として、以下の項目が挙げられる。

・政権基盤の不安定さによる政策の継続性への不安。そのため、長期展望に基づいた仕事ができない。

・金融面では、政策当局には中小企業金融支援のノウハウが蓄積されていない。条件がよければ支援になるが、これまでの例では、金融支援が実行されれば妨害が入る。外国から金融支援はなされているが、その運用には監視が必要である。必ずしも中小企業を利するものではない。

・企業側が、旧体制への反動からあまり国の干渉を好まず、国の影響が少なくなっていること。すなわち、中小企業政策が立案しにくい状況である。また、闇資金へのコントロールが弱い。

・企業においてビジネスへの姿勢、ビジネスを拡大していくとことに対して、モチベーションが高くない。トップは高くなっており、中堅管理者レベルでも私企業では高まりが見られるが、しかし、総体的には従来と変わっていない。社会主義の企業経営ビヘ - ヴィアの継続、労働成果へのインセンティブや評価の制度がないため、労働者の意欲を掻き立てるものがないことが主な原因となっている。

・輸出指向が伸びているが、品質が市場についていけない。国際市場の経験がなく、自分たちのレベルが測れないなど井の中の蛙的な発想。

## 1 - 4 . 中小企業支援機関

( 政府機関 )

( 1 ) Agency for Small and Medium-sized Enterprises(中小企業庁)

行政レベルでの中小企業政策の運営・執行、および中小企業に関する情報の収集・提供の機関。主要な役割のひとつに、各国・機関の支援組織、地方機関、NGO との情報の交換、協働がある。国内に 6 ケ所の地方機関をもち( Sofia, Vidin, Rousse, Boirgas, Plovdiv 他 ) 施策の地方への浸透を図っている。

( 2 ) Bulgarian Trade Promotion Agency ( BTPA )

ブルガリア経済省傘下の組織。輸出振興機関の後身として、国内の輸出指向を持つ中小企業に対する支援を主要な役割とする機関。対外的な取引関係の展開、海外市場へのアクセス、および金融面での支援を目的とし、そのためのビジネス情報、市場に関する情報の収集、提供、データベースの構築などを行っている。BTPA は ETPO ( European Trade Promotion Organization ) のメンバーであり、関係機関と協働して短期の輸出振興に関するセミナー、トレーニングコースなどを開催している。

( 民間機関 )

( 1 ) Bulgarian Industrial Association(BIA)

起業家、中小企業を支援する企業組合。国内に 74 の支所、27 の地方組織を持つ。構成は国営、民間、組合を問わず工業、商業部門の会社、銀行、大学、その他広範な参加者からなる。

投資、経済・産業動向、技術開発、法制、国際プロジェクト、外国情報・交流などの情報、アドバイスの提供を主な役割とし、国際的なセミナー、プロジェクトに関する多数のセミナー、トレーニングコースなどを主催している。特にドイツ語圏との関係が深い。

( 2 ) Bulgarian Chamber of Commerce and Industry(BCCI)

40,000 社以上の企業からなる組合で法人格を持つ。主な活動内容は、同国および外国企業に関する情報、調査活動、外国取引に関する種々のアドバイスの提供、外国取引の立ち上げに際する支援活動であり、見本市の開催、国際的な見本市、催物への参加、ビジネス・ミッションの派遣や、セミナー、コース、また起業家支援のための会議やトレーニングコースを主催する。ドイツと密接な関係がある。

国内に 28 の地方機関があり、それぞれ独立して、同様な活動を行っている。

( 3 ) Bulgarian Association of Regional Development Agencies and Business Centers (BARDA)

地方・地域開発のための NGO 組織。33 の地方組織からなる。地方レベルでの職業教育コース ( 言語、コンピューター技術、会計、マーケティングなどを含む )、中小企業への情報提供、アドバイザリー事業を行い、さらに、外国取引の情報提供、仲介機能をも行っ



ている。

そのほか、多数の政府機関、民間を問わず各種の中小企業支援機関が存在し、上記と同様な企業活動振興のため、情報、アドバイスの提供、セミナー・各種のコースの開催、技術支援、企業の交流、さらには、シンクタンク、ビジネス・インキュベーターなどの提供も進んでいる。

### 1 - 5 . 中小企業育成のための対応

今回のブルガリアの調査は、約一週間の短い期間であり、その間、中小企業の実態に触れる機会は限れていたが、一部には技術的、経営的に優れた企業も育っている様子も見られる。しかし、中小企業の育成については、総体的に経営技術、マーケティング技術など、特にソフトな技術の集積が進んでいない印象を受け、さらに、多くの企業が必ずしも事業の拡大や新事業の展開、新技術の採用・習得に関して積極的ではないことも見聞した。企業経営に関して、事業拡大、経営の革新などへのモチベーションの強化、従業員の意識改革・教育について必要性が感じられる。

また、中小企業育成のためには、中小企業金融の整備は不可欠のことであり、ブルガリアの現状は不十分なものであり、別に十分に検討されるべき大きな課題である。

その他の経営環境について、中小企業庁はブルガリアの中小企業が当面している問題は樂觀できないとして、次のようにその問題点を掲げている。

- ・国内市場の不十分な需要、ビジネスについての法制度や税システム、特に地方レベルで課される行政上の煩雑な規制の存在
- ・ブルガリア中小企業の国際マーケットでの影の薄さ。その主たる理由は、ブルガリア製品が、国際市場での要求を満たしていないこと、不十分なマーケティング技術・知識、海外の信頼できる取引相手が不足していること、さらに、製品に記載するバーコード、商標の保護などについての対応の状況が国際市場進出への障害となっている。

上に示された事情は、前者については行政レベルでの解決が求められるが、後者については、1 - 3 . に示した種々の経営の問題点を含め、行政レベルの対応とともに、個々の企業の努力と意識とにかかわる問題である。人口 8 百万人弱と狭隘な国内市場のこの国において、また、近い将来に計画されている EU への加入を考えたとき、国際市場での競争力の強化を意識した企業の対応、行政の支援・対応が考えられなければならない。

後者の指摘が示していることは、国際水準での品質管理技術、国際取引での慣習や手法・手続き・戦略についての知識・技術が不足していること、そして、それらの基となる企業の経営技術が不十分であることが示されている。

ブルガリアにおいては、全企業の 99%以上が中小企業である。特に、現状で生産活動、輸出をリードするような産業、優良企業が少ないこの国では、中小企業の支援・育成によ

り、生産活動・輸出を牽引するような優良企業を育成することが経済の発展に有効な対応であると考える。

そのために、中小企業者は、新しい経営技術の習得、グローバルなレベルでの国際取引の知識・情報の収集が不可欠であり、一方、この国の発展を支援する立場のドナーにとっても、この分野での支援は実り多いものと考える。今回のビジネス人材育成センターのプロジェクトは、中小企業支援策としての経営者育成・教育プログラムに資することになる。

## 2 . プロジェクト実施機関の現状

プロジェクト実施機関として、The University of National and World Economy (ソフィア経済大学：UNWE) の一機関である Institute of Postgraduate Studies (IPS : General Director . Prof.Bojana Nedelcheva : 本プロジェクトの IPS 側の最高責任者) が決定している。

### 2 - 1 . プロジェクト実施機関の沿革

#### ( 1 ) The University of National and World Economy について

UNWE は、80 年を超える歴史を持つ南東ヨーロッパでは、歴史のある、大規模な大学のひとつであり、知名度が高い。1920 年に設立された Free University for Political and Economic Sciences をその前身として、その後、Higher School for Financial and Administrative Science と形を変え、1947 年にソフィア大学に Faculty of Economic and Social Studies として包含された。1952 年に大学としての独立を取り戻し、カール・マルクス経済大学という名称の高等経済研究機関の形態を経て、1990 年 4 月に、現在の The University of National and World Economy へと改組された。

大学は、学部、大学院、研究機関および公共へのサービス部門からなる経済分野での高等教育機関であり、50 以上の外国大学と協力関係にある。その学術面での評価はブルガリア国内では “ best ” と評価されており、それらの学部、大学院の修了者には “ specialist ” 、 “ master ” 、 “ doctor ” の学位を授与することができる。

#### ( 2 ) Institute of Postgraduate Studies の概要

IPS は、UNWE の機関として、大学卒業者の専門教育、また、修士課程履修のために 1990 年 10 月に設立された。IPS は独立した法人組織であり、経済分野ではブルガリアでは指導的な、大学卒業資格者のための高等教育機関で、大学卒業資格者に社会の要請に従い、実務面を重視した経営学、経済学の学問的な知識を教授するために設立された組織である。

IPS は、Higher School of Finance, Accounting and Control

Higher School of Foreign affairs and International Law

Higher School of Management and Administration

Higher School of Entrepreneurship and Restructuring

の4つのHigher School および 遠隔教育センターや公共サービスのための施設を含む  
9つ種々研究センター、4つの地方事務所、2つの地方機関からなっている。

設置されている講座は、Management、Law、Accounting、Marketing、Administration、  
および、Others となっており、それぞれの講座において、下記の科目が講義されている。

IPS の開設講座、および講義内容

(IPS の広報による)

Management	Financial Management Insurance Management Management of Social Assurance <b>Management of small and middle-size Business</b> Economic Management Bank Management Management Firm's Security Management of Intellectual Property Export Management European Financial and Bank management Management of Human Resources Social Management Health Management Management of Investment Management of Portfolio Investments
Law	Law of Intellectual Property Custom Law and Agency Law of European Union Law problems of Management Foreign Trade and International Law
Accounting	Accounting and Legal Activity of the Firm Commercial Banking Accounting, Finance and Control Tax and Custom Control Certified Public Accountants Investments and Risk Capital

	Economical Informatics
Marketing	Marketing Advertising Business Communication Marketing Strategies Business Management and Marketing Business Management and Advertising
Administration	Administration Public Administration Local self-government and Local Administration Public Administration and Euro-Integration
Others	Digital Commerce Commercial Entrepreneurship Restructuring Brokerage Franchising

IPS は、大学卒業資格者に、1.5 年コースを中心とした長期コースでは、修士教育課程を行っている。1 年（実質 8 ヶ月）のコースでは、専門家教育が行われており、その修了者には、修了資格証（ディプローム）が授与されている。これらのコースは EU Union などの国際的な支援団体の支援を受けて運営されている。

受講資格は、大学卒業資格者としており、その取得者である公営または私企業を問わず、上級・中堅管理者層、経済・経営に関心のある専門家などを受講学生の主要なターゲットとしている。

以上の本来の教育活動のほかに、学歴要件を課さない数日から数週間の短期の公開コースも置かれており、また、特定の会社と契約して講師を派遣し、集団講義を行うなどの講座をも開催している。これらは実務レベルの教育であり、講座の講師は IPS の教師などが兼任する。

現在の学生の多くは、働きながら自分で授業料を払って通学している人たちで、コースを受講することにより、企業内での昇進や転職などに有利に働くからであり、そのため、IPS ではカリキュラムや講義時間帯への工夫、土・日での開講など便宜を図っている。授業料は、年間 500 レバ、3 年では 1000 レバに設定している。IPS は独立採算である。

現在の IP 運営のスタッフは 40～50 人、IPS の講義に携わる講師は、UNWE の教職を兼任しているものが多く、その他の機関からの派遣も含め 300 人のデータが集められている。そのうち 90%のものは、企業での実務経験を持たないが、政府機関などにおいて実務を経験している。

## 2 - 2 . IPS の施設、および、プロジェクトに供与される施設、人材など

### ( 1 ) IPS の立地

ソフィア経済大学のメイン・キャンパスから離れて、IPS の施設だけがソフィア市の中心部から車で 15 分ほどかかる郊外に置かれている。施設の前を市電が通るほかは、目立った建物や施設はなく、緑に囲まれた環境は教育機関として良好な立地と考えられる。校舎の建物はかなり老朽化しているようである。平屋 1 棟からなり、50 ほどの教室があり、その種類は 100 名ほどが聴講できる大教室と、20 ~ 30 名を収容できる小教室がある。その他、小規模な食堂と購買施設が付設されている。

### ( 2 ) プロジェクトに供与される施設、人材など

日本から派遣される専門家へ供与される予定の施設は、5 ~ 6 坪からなる個室と、通信設備、机・椅子などの事務設備、多少の収納家具類。個室のセキュリティーについても十分配慮されている。また、長期、短期にかかわらず派遣専門家の分野ごとにカウンターパート講師を提供すること、および、プロジェクトの運営の責任者、秘書の提供についてもプロジェクトの詳細次第ではあるが、可能であるとの回答を受けている。

以上の施設・人材の供与のほか、IPS としては機材の付加価値税、施設のメンテナンス、電気・水道・ガス・電話などプロジェクトの運営のための維持費負担には異存はない。

## 2 - 3 . プロジェクトに関する IPS の見解、要望

プロジェクトの PDM について、その内容がブルガリア側の要請に基づくものであることを説明し、ブルガリアでは実務者教育の側面が不足していること、そのために、短期の実務者向けのコースが必要であるとの考えに対しては、特に異存はなく、上に記したように施設・人材の提供にも好意的で、プロジェクトの受入には非常に積極的・協力的である。

コースの修了者に、IPS としての修了証書を発行することに問題はなく、JICA が発行することについても可能であるとの由。

IPS として、プロジェクトに参加するメリットは、新しい知識、日本の経営についての手法を知ることができることである。すでに他の欧米諸国とは交流がなされているので、今回のプロジェクトに対しては、ブルガリアの企業が求めているビジネスに直結したもの、日本的な経営技術の移転を求めている。具体的に興味のある講義内容として、以下を挙げている。

- ・ Marketing
- ・ Human Resource Development
- ・ E-Commerce
- ・ Export Knowledge

また、長期専門家の専門領域として挙げられている

- ・ Corporate Management Strategy
- ・ Marketing and Sales Promotion

の2つは、必要な領域という見解で、受入に異存はない。

この期間中に、日本からの投資を呼び込んでいきたいとの意向であり、また、プロジェクトの成果のモニタリングを行ってもらえることに期待しているとのこと。

IPSは独立した機関であり、自分でコース内容を決められる。コースの新設も既存のコースの強化も可能であるとし、中小企業者が参加しやすいコースを開発したい意向があることから、プロジェクトでは、現行コースの強化・改善ではなく、新規のコースを設立することで基本的に合意している。また、IPSとしては、今回のプロジェクトのリソースを活用して、既存のコースの充実をも図りたいとの意向もある。

また、ブルガリア国内に、6つの地方ネットワークを有しており、IPSとしてはプロジェクトの地方展開を検討、実行は可能であるが、しかし、まずはソフィアでの講座に専心したい。また、通信講座については、テクニカルな問題があり、今のところは難しい。

募集活動などに有効なIPS卒業生のネットワークは、現在のところ作られていない。

#### 2 - 4 . プロジェクト実施に際する検討事項

(1) 他の多くの国際機関、国内機関、および、欧米系のコンサルタント会社、会計事務所などが同種の講座を開催しており、IPS内においても、国際機関の支援により、同様な内容の講義がなされている。コースの内容によってはかなりコンペティティブになることが考えられる。料金設定、講義内容・方法などについてかなりの工夫と講義目的の明確化により、講義の差別化を図り、コース内容を魅力的なものにしていかなければならない。

(2) IPSの授業を見学し、また、受講経験者から話を聞いたが、講義を受け持つ講師には実務経験者が少なく、授業内容に実務者教育の側面が不足しているとのこと。また、授業見学でも感じたことでもあるが、授業の手法は座学を中心とした講師側からの一方的な講義であり、学生が講師の話す内容をただ筆写するのが授業の形態のようである。授業の参考としての資料の準備も少ないようである。また、主導的な大学およびIPSの経営陣、教員が英語を解さないものが少なくなく、欧米の新しい学術・知識、講義方法の蓄積も進んでいないのではないかと考える。

具体的な工夫としては、わが国で行われているケース・スタディー、グループ討論方式などの参加型・問題解決型の授業の採用など、また、実務経験の豊かな講師陣（派遣専門家のみならずブルガリア側の講師も）を招聘するなど、魅力的な授業方法を検討すること

が必要である。プロジェクトの当初より質の高い講義内容、新機軸を加えた講義方法などを提供することにより、口コミ、パブリシティの効果を利用して、学生募集にも大いに役立つものとする。

(3) 競合する同種の講座が多く存在することから、プロジェクトの安定的な運用には情宣・広報活動が重要であり、WEB サイトでの広報など、その手法・広報活動の組織化などが検討の要がある。

(4) 現在、立命館アジア太平洋大学と UNWE との間で連携についての計画が進められており、2003年4月には UNWE の学長が日本の立命館アジア太平洋大学を訪問している。近い将来、立命館大学からも訪問団を招待することを計画している模様である。

UNWE 側は、立命館大学との提携を含め、日本とブルガリアの架け橋としての役割を果たすことに積極的であり、プロジェクトに対するバックアップが期待できる。また、この大学間協力関係はまだ緒についたばかりであり、具体的な内容については煮詰められていないと見受けられるため、仮に立命館大学からの同意が得られるのであれば、本プロジェクトを同大学に委託、または本プロジェクトの支援機関（支援委員会の母体）として位置づけることで、もって大学間の協力とし、適切な専門家の確保や、大学としてのビジネスセンター経営アドバイスを行ってもらうことも一案である。

### 3. 合意されたプロジェクトの概要と投入

経済省、IPS、中小企業庁、輸出振興庁と協議した結果、最終的に討議議事録（ミニッツ）において合意したプロジェクトの概要は以下のとおりである。

#### （上位目標）

1. プロジェクトにおいて設立された研修コースに参加した中小企業経営者の経営能力が向上し、各企業において具体的な成果を生み出す。
2. ビジネス人材育成センターの実践的教育の質が維持され、さらにブルガリア側により発展する。

#### （プロジェクト目標）

中小企業経営者のための実践的なビジネス人材育成センターが IPS に設立される。

#### （成果）

1. ブルガリアの中小企業経営者の実践的経営能力を向上するために必要な研修コースが IPS において開発、改善される。
2. 開発、改善された研修コースのための教育教材および教育手法が開発、維持される。
3. 上記コースのための研修講師が、IPS（および中小企業庁、輸出振興庁など）などから育成される。
4. 効果的な参加者募集システムが研究され、体系的に設置される。
5. 研修参加者のモニタリングおよびアフターサービス体制が IPS に用意される。

上位目標、プロジェクト目標については、特にブルガリアからも異論はなく、実践的なビジネス人材育成センターの設立は、まさに IPS や中小企業庁をはじめとする機関がまさに求めているものだというコメントだった。評価のための指標については、プロジェクト目標については、中小企業経営者の参加者数（3年間で500名）としたが、中小企業と判断する目安としては、EU加盟を意識し、EUの中小企業定義に準じて、「従業員250名までの企業」を主たる対象とすることとした。

また、成果については、特に実践的教育を強化するための事例集（ケーススタディ）の導入や、一方的に講師が話す形態ではなく、ディスカッションやワークショップなどの双方向のコミュニケーションを導入した教育手法の確立が期待されるだろう。

さらに、成果4にあるとおり、効果的な参加者の募集システムを検討することは、現在長期コースが主たる部分を占め、中小企業経営者にとっては参加しにくい状況となっている現状を見ると、必要性の高い分野と思われる。同時に成果5のアフターサービス体制の確立も、IPSにとってはチャレンジングな内容になっている。この点については、将来的に



シニアボランティアをブルガリア企業のインハウスコンサルタントとして派遣することもブルガリア駐在員事務所において検討されている。

次に、日本側の投入として、以下の方向で検討することが合意された。

#### (長期専門家)

・企業経営戦略	1名	2年間
・マーケティングおよび販売促進	1名	2年間

#### (短期専門家)

(暫定のアイデア。プロジェクト活動の中のニーズ調査において詳細を決定する予定。)

・品質管理(製造業およびサービス業)	1名	3～6ヶ月
・人材育成(人事労務管理)	1名	3～6ヶ月
・Eコマース	1名	3～6ヶ月

#### (カウンターパート研修)

(必要に応じて以下を実施)

- ・センター講師育成のための研修
- ・中小企業経営者の更なるスキルアップのための研修

長期専門家の選定については、ほとんどの企業が必要としている経営技術であり、かつブルガリアの中小企業にかけている知識という点から選定された。また、短期専門家として位置づけられてはいるが、「品質管理」も今後ブルガリアが下請企業を整備し、外国投資を促進するためには必須ともいえる経営課題である。これは、製造業に限られた課題ではなく、サービス業においても「サービス品質」の向上・均一化が世界基準では求められており、多くの企業に適用可能なノウハウといえる。

また「人材育成(人事労務管理)」についても、中規模以上の企業に限らず、従業員のモチベーション向上、経営者とのコミュニケーション促進など、旧共産主義体制では培われなかった新しい経験となるであろう。「Eコマース」については、日本にとっても新しい技術であり、チャレンジングな内容だが、ブルガリア企業の市場拡大にとっては重要な要素となるだろう。

ブルガリア側からの投入については、前章2 - 2 .のとおり、IPSからの提供を中心に施設、人材とも確保する旨、確認を行った。

## 4 . 他ドナーによる類似プロジェクトの実施状況

### 4 - 1 . 国際ドナー

#### ( 1 ) EU-PHARE

2003 年に新たに開始されたもの、または計画中のプロジェクトには、今回の IPS のプロジェクトと類似する事業は見当たらない。

しかし、これまでの事業で、現行の IPS のコース運営に支援がなされている（IPS から既存のコースについては EU の支援を受けている旨の発言がなされており、講義内容に EU の統合を対象とする科目が多数もられている）。また、NGO など、その他の機関と協力（co-finance）して、起業家の育成のためのトレーニングコース、トレーニングセンターの設立、ビジネス・インキュベーターの提供などの事業を行っている。

支援の方法はグラント・ベースで行われ、資金を対象国に渡してしまう方法がとられ、事後に、その使い方が契約に基づいているかなど、専門家を派遣してモニタリングをしている。プロジェクト毎に効果測定のモニタリングを行っている。

#### ( 2 ) USAID

具体的な支援活動として、学生の教育の分野で貢献している。1991 年より、American University in Bulgaria において、MBA プログラムの実施を支援している。このプログラムでは、Business Administration などの US Economic System が教えられている。現在、この講座には 38 名の学生が在籍し、卒業生の 95% が企業に就職している。

さらに教育の支援活動としては、直接企業を指導する方法をとっており、技術協力の分野で、ボランティア団体や特定の私企業をターゲットとして専門家を派遣して、トレーニングコース、セミナーやワークショップ、Banker's Training Program を開催し、Management Practice、Marketing などの技術移転を行っている。競争力のある企業の育成、雇用の創出を目的とし、特に、業界団体や NGO をパートナーとして、将来競争力のあるセクター（IT、ツーリズムなど）の分野での雇用の促進を目指している。プロジェクトでは、ブルガリアの中小企業も EU 加盟を視野に入れているため、古い手法にはあまり興味を示さず、最新の経営手法が求められている。

支援の方法は、100%グラントを行うのではなく、専門家の住居の提供など、先方にある程度の負担を求めている。

アメリカは、ブルガリアの EU 加盟を契機として、2006 年から 12 ヶ月の猶予期間をもって、支援活動から完全撤退する方向で考えている。

#### ( 3 ) その他

オランダが、EU-Phare の枠組みの外で独自に、今回のプロジェクトと類似の事業を行っているとの情報が、EU Union から開示があった。詳細資料は入手できず。

## 4 - 2 . 国内の支援機関

### ( 1 ) Bulgarian Trade Promotion Agency(BTPA)

この機関は、ブルガリアの輸出振興を目的として設立された機関であり、教育支援活動も輸出振興にかかわることについてである。特に地方での輸出振興および投資誘致について力が入れている。

European Trade Promotion Organization のメンバーとして、ギリシャ、カナダ、ドイツなどの協力をえて、輸出振興に関するトレーニングを行っている。トレーニングは、半日、1日、3日などのコースがあり、Export Marketing マニュアルの作成も行っている。参加企業の募集については、すでに業者の情報をもっており、直接声をかけている。メンバーシップ制は採っていない。

また、Balkan Trade Promotion Center とも活発に協力をを行い、輸出振興、投資誘致に関するセミナーの開催している。

### ( 2 ) Bulgarian Chamber of Commerce and Industry(BCCI)

40,000 以上のメンバーを抱え、5,000 社以上のブルガリア企業、1,500 以上の外国企業が参加して年間 100 回以上の会合、セミナー、討論会などを開催し、活発に活動している。BCCI の提供するサービスは、トレーニング、コンサルタントなど広範な範囲におよび、世界中、特にヨーロッパ、バルカン諸国の組織と連帯が行われている。ドイツの Chamber とは緊密な関係にある。

BCCI は、職業トレーニング機関として国から認可されて 15 の機関のひとつである。国内には 19 のトレーニング・センターのネットワークを持ち、そのうち 15 ヶ所が稼働している。トレーニングの方法は、座学とインターネットによる通信教育があり、講義が終了した段階で修了証書が発行される。トレーニングコース運営については、EU、World Bank の支援を受けている。

トレーニングコースは年間 18 回開催され、講義内容はビジネス一般の広い範囲（外国語も含む）にわたり、中小企業経営に必要な事項にターゲットをあわせたものが多く見られる。労働者コース、マネジメントコース、失業者訓練のコースが置かれており、受講料は 300 時間のコースで 400 レバに設定されている。有料であるが、条件を満たせば、受講者は補助金を請求することができる（兵役を修了したものなどが、その対象となる）。

BCCI で行われているコースが、IPS で行われるコースと競合することが懸念される。BCCI では、IPS は長い期間のコース、BCCI は短い期間のコースと認識しているようであり、IPS の講座を運営していくためには、講師派遣、会員データの利用など BCCI の協力を仰がなければならないことも考えられ、コース運営内容などの調整の検討が必要。

### ( 3 ) Bulgarian Quality and Productivity Centre (BQPC)

日本の経営手法、実践的な成果の移転を目的として、BCCI(商工会議所)などの代表によって 1985 年に設立された NGO 組織である。

BCCIのメンバーなどを参加対象として、日本的な経営手法に関する各種セミナーや研修を行っており、IPSのプロジェクトと競合することが考えられる先である。この組織には、日本より専門家（河合専門家）が派遣されている。ブルガリア側の人材難・財政難のため活動は限られている様子であるが、この関係者には日本の経営手法を学んだ外部コンサルタントもあり、また、学生の募集などにBCCIの企業とのネットワークが利用できることから、講師の派遣・募集などプロジェクトへの協力を得られる組織である。

(4)その他に、産業分野や地域的に特化した機関やNGO、すなわち、Bulgarian Industrial Association (BIA)、Bulgarian Association of Regional Development Agencies and Business Centres (BARDA)などが、EUやその他の国際機関と協働して、中小企業の育成を目的とし、対象分野を特定した各種セミナーや職業のトレーニングコースを行っている。

#### 4 - 3 . その他

さらに、IPSのプロジェクトの競合先と考えられるものに、欧米系のコンサルティング会社、会計事務所、専門機関などが開催する企業経営に関するセミナー、トレーニングコースなどがある。高度な講義内容、講義手法を用いることなどして、高額の授業料の設定がなされている（KPMGの例、2日コースで受講料200ドルという設定のものもある）。

## 第3章 評価5項目による事前評価

### 1. 妥当性

ブルガリアにおいては、2000年～2006年の産業政策で「産業の競争力強化」が大きなテーマとして掲げられており、全企業数の99%を占める中小企業の経営能力向上は、産業競争力の底上げに資するものとして、同政策に合致する。また、JICAの対ブルガリア援助重点分野として「市場経済化支援」を位置づけており、日本の援助政策との齟齬もない。今後同国が更なる経済発展を遂げるためには、ハンガリー、チェコ、ポーランドのように、海外直接投資の誘致が一つの鍵となるが、外国企業にとって魅力的な下請け産業を育成する必要性は高い。

ブルガリアはすでに、年平均3～4%の安定したマクロ経済プラス成長を達成しており、EU加盟交渉も順調に進行している。しかし全体の法制度、枠組みが整いつつある反面、ミクロの部分では、支援が十分行き届いておらず、経営ノウハウなど実践的技術に強い日本の協力が求められる分野でもある。その意味で、ブルガリアの開発政策に対する本プロジェクトの妥当性は高いと言える。

### 2. 有効性

本プロジェクトは、ブルガリア中小企業経営者に直接裨益するプロジェクトであり、実践的技術の質の高い研修コースを作り上げ、中小企業経営者の参加しやすいシステムにより数多くの受講者を集めることが可能であることから、高い有効性（ブルガリアの産業界に対する裨益効果）を発揮しうるものと思われる。

既にブルガリアには官民含め、いくつかのBDS（Business Development Service）機関が存在し、それぞれが独自のサービスを提供している。そのなかにあって、本プロジェクトでは如何にして日本的経営手法の強みを抽出し、他機関との差別化を図って実践的ビジネスコースの付加価値を高めていくかが受講者獲得の重要な点となり、同時に有効性の鍵となる。プロジェクト実施機関であるIPSは独立採算の組織であり、経営的に成り立たないコースは実施しづらい。より多くの中小企業経営者に質の高い経営管理ノウハウを移転することを目的とする本プロジェクトにおいては、有効性と自立発展性が表裏一体の関係となっている。

有効性の阻害要因としては、受講料の支払い負担のため、中小企業経営者の参加が鈍る可能性が懸念される。この点については、国家政策としてのブルガリア経済省または中小企業庁の財政的支援が求められる場合がありうるだろう（しかしながら、完全に参加費無料とすることは、経験的にも参加者のモチベーションの低下につながる恐れがあり、留意する必要がある）。また、同国の中小企業経営最大の問題点として、資金へのアクセス不足（銀行からの融資を受けられない）という問題があるが、この点にもプロジェクトは配慮

する必要があるだろう。

### 3 . 効率性

今回の事前評価調査段階では、長期専門家2名（企業経営戦略、マーケティングおよび販売促進）の指導科目のみ合意している。今後、短期専門家の指導科目を選定し、設立するコースの内容を確定するにあたっては、ブルガリア中小企業経営者のニーズを把握するため、プロジェクト活動の初期段階で、コースの潜在的受講者に対するマーケティング調査を実施する必要がある。

また、短期専門家の投入については、求められる専門性に的確に応じることの出来る人材を確保することが最大の課題となる。活動期間についても役務提供的にセミナーを実施するだけでは不十分であり、長期専門家のサポートのもと、カリキュラムの策定とカウンターパートの育成にある程度の期間を費やす必要があるだろう。

研修員受入の投入については、専門家カウンターパートのうち、マネジメント系の人材には学校運営に関する研修、コース講師人材には指導方法に関する研修を必要に応じて実施することは効果的と思われる。ブルガリア経営者の訪日研修（企業訪問、工場見学など）の実施を想定することが出来るが、人数が非常に限られているため、プロジェクトにおける位置づけ・活用方法の検討が必要であろう。

また、常に必要性に応じた投入の効率性を考え、変化する状況に対してフレキシブルに対処できるよう、プロジェクトのモニタリングが重要な要素となる。ブルガリア側を中心としたJCCを機能させることはもちろんのこと、日本側でも立命館アジア太平洋大学など意欲的な支援機関を確保し、継続的にプロジェクト運営を監督し、適切な修正を行うことが重要である。

### 4 . インパクト

プロジェクト目標「実践的経営手法の研修体制の整備」を達成することにより上位目標である「経営能力の向上」さらには「各企業において具体的な成果を生み出す」ことが期待される。また、将来的に他の中小企業支援機関への波及効果、優良下請企業の育成による外国投資の促進、などに正の影響を及ぼすことが期待される。

### 5 . 自立発展性

本プロジェクトでは、実施機関を政府機関ではなく、独立採算で運営される大学の機関としたことで、政権交代に左右されない継続的な支援が期待できる。また、日本との協力を積極的に大学側からも強力なバックアップが得られる可能性がある（ソフィア経済大学

は立命館アジア太平洋大学（APU）との協力関係を希望し、2003年4月にはソフィア経済大学の学長がAPUの入学式に出席している。カウンターパートについては、IPSの講師登録者約300名から数名が選定されることになると思われるが、その定着率には若干の不安が残り、技術移転の内容をマニュアル化していくことが有効である。また、中小企業経営者の参加がどれだけ得られるかが、IPSの収入に直結するため、中小企業経営者にとってどれだけ魅力あるコースが提供できるかが最大の課題である。

## 第4章 プロジェクト開始のための提言

### 1. プロジェクト実施・運営体制 (Joint Coordinating Committee)

本プロジェクトでは、日・ブ合同でプロジェクト運営・モニタリングを行うための Joint Coordinating Committee を設置することで合意した。

ブルガリア政府の政策を反映させるために、JCC の Project Director には経済省の Ms. Angelova 局長、コミッティメンバーとして中小企業庁、輸出振興庁も参加させている。

ただし、プロジェクトの現場における運営面については、IPS が自らの経営の一環として行っていくため、Project Manager を IPS 所長である Prof.Nedeltcheva としている。

### 2. 専門家派遣と人材のリクルートについて

今回の調査を通じて、ブルガリア側からは、日本の経営手法に対する高い期待が寄せられた。今回の面談者との話の中にも、しばしば「魔法の杖」のような印象を抱いているところもあり、過度な期待が寄せられている、という感もある。しかしながら、従来のブルガリアの中小企業支援機関がその教育方法において実践性を欠いていた部分があり、その点を日本の経験・技術で補うことは可能であると思われる。

以上のブルガリア側の期待に応えるため、日本側も、各専門家指導科目に精通し、かつ講師としてのコミュニケーション能力に長けた人材を確保しなければならない。

今後、人選の際に以下の点に留意すべきである。

(1) 「企業経営戦略」長期専門家には、全体のコーディネーションが求められるため、ブルガリアにおける同分野の活動経験があり、土地感覚を有するもので、かつ、ある程度の実績を挙げている人材が望ましい。

(2) 長期専門家に学校運営のノウハウがない場合、追加の長期専門家、もしくはプロジェクト調整員として学校経営の経験のある者（他国における職業訓練プロジェクト調整員などの経験、大学職員）を配置することが望ましい。

(3) 短期専門家は、短期間で成果を挙げることが必要であるため、技術費付き専門家の活用を積極的に検討する。

(4) 立命館アジア太平洋大学など、人材のネットワークを有する機関を支援機関とし、有機的かつ継続的に優良人材の確保をすることが望ましい。



## ( 番外編 )

### カザンラック地域振興プロジェクトについて

今回は 1 泊 2 日の短期間の調査であったが、八家調査員のカザンラクでの協力も得て、副市長、博物館長、及び現地で活動する NGO の活動現場まで視察することができた。その結果、以下の点について引き続き検討を行なう必要が感じられた。

#### ( 1 ) JOCV チーム派遣内容の再検討

5 月 25 日から 7 月 6 日まで小山良夫国際協力専門員を本件の計画立案にかかる企画調査員として派遣し、現地の基礎情報収集および今後の計画の素案を作成した。地域振興のコンセプトとしては基本的に中・長期滞在者を対象としたヴィレッジツーリズム（村落観光）が提言され、短期専門家派遣（カザンラク市長アドバイザー、地域開発省アドバイザー）、JOCV チーム派遣（村落開発、観光振興およびコンピュータによる広報など）を中心とした投入が検討されている。

また、本件については JICA ブルガリア駐在員事務所も、短期的には 2004 年 8 月のギリシアオリンピックの開催に合わせて本邦からの観光客を呼び込める環境整備を急速に行なう意向を持っており、小山企画調査員の第 2 次派遣（8 月 19 日から 9 月 17 日）までに関係者を一同に集め、プロジェクトのコンセプトおよび投入を検討する必要性が感じられた。

JOCV の派遣は、8 月中に現地から要請を挙げ、募集・選考を経て、2004 年 7 月派遣見込みが可能か否かを検討する。

#### ( 2 ) 短期派遣専門家およびその他投入の検討

地域振興を、より専門的な見地から支援する短期専門家の必要性が高い。小山企画調査員からは特に「行政サイドからの全体計画の策定および民宿ノウハウ」の専門家の必要性が指摘されている。また JICA ブルガリア駐在員事務所からは「地域振興、WID（ツーステップローン関連）、観光開発（対外振興策を含む）」などの派遣も検討しており、今後、小山企画調査員の第 2 次派遣（8 月 19 日から 9 月 17 日）までに調整が必要と思われる。

ブルガリア地域振興では、UNDP などが自治体向けのファンドなどで支援を行っているが、現在の市長が消極的であり、カザンラク市はこのようなスキームをほとんど活用していない。将来的に、本プロジェクトが軌道に乗れば、JBIC のツーステップローンの活用なども検討したい。

### ( 3 ) 国内リソース

広島県福山市の福山ブルガリア協会は1997年以来、カザンラク市と、バラを通じた交流を行ってきており、潜在的な協力機関となりうる。現段階では、交流団体であり技術協力機関としての経験を有していないが、JICA 中国国際センターとも協力し、研修員受入事業などから徐々に協力の場を提供することで、技術協力実施機関として育成する必要性が感じられる。

### ( 4 ) その他

カザンラク市は今年10月に市長選、福山市も今年8月3日に市長選挙がある。プロジェクトにとって新市長の政策は重要であり、注視する必要がある。

以上

# 別添資料

1．ミニッツ

2．主要面談者リスト

3．会議議事録

MINUTES OF MEETINGS BETWEEN  
JAPANESE PRELIMINARY STUDY TEAM AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE REPUBLIC OF BULGARIA  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
OF  
THE PROJECT ON DEVELOPMENT OF BUSINESS MANAGEMENT SKILLS TRAINING  
CENTER FOR SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES MANAGERS

The Preliminary Study team of Japan International Cooperation Agency (JICA) (hereinafter referred to as "the Japanese Team"), headed by Mr. Kiyoto KUROKAWA, Deputy Director of Middle East and Europe Division of JICA, visited the Republic of Bulgaria from July 8 to 16, 2003, in order to survey the environment for commencing the technical cooperation project on Development of Business Management Skills Training Center for Small and Medium Sized Enterprises Managers (hereinafter referred to as "the Project").

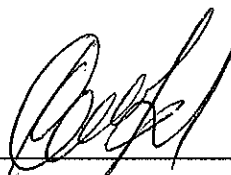
The Japanese Team and the authorities concerned of the Republic of Bulgaria had a series of discussions and exchanged views for the purpose of working out the framework and details of the Project.

As a result of discussions, both sides expressed their satisfaction to the matters referred to in the attached Project Management Framework, and noticed that the Ministry of Economy will present it to the Government of the Republic of Bulgaria and will inform in written form the Japanese side within one (1) month from the date of signing of this document.

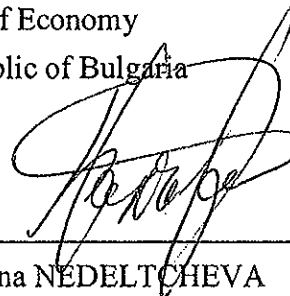
Sofia, the Republic of Bulgaria, 15 July, 2003



Mr. Kiyoto KUROKAWA  
Head of the Preliminary Study Team  
Japan International Cooperation Agency



Ms. Snejana ANGELOVA  
Director, Programmes and Projects  
Coordination and Management Directorate,  
Ministry of Economy  
The Republic of Bulgaria



Prof. Bojana NEDELTCHEVA  
General Director,  
Institute for Postgraduate Studies  
University of National and World Economy

## THE PROJECT MANAGEMENT FRAMEWORK

### I. PROJECT TITLE:

The Project on Development of Business Management Skills Training Center for Small and Medium Sized Enterprises Managers

### II. PERIOD OF COOPERATION:

Three (3) years  
from November 2003 to November 2006

### III. PROJECT SITE:

Sofia, the Republic of Bulgaria

### IV. COOPERATION BETWEEN BOTH GOVERNMENTS

1. The Government of the Republic of Bulgaria will implement the Project on Development of Business Management Skills Training Center for Small and Medium Sized Enterprises Managers (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with the Government of Japan.
2. The Project will be implemented in accordance with the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM"), which is given in Annex I.

### V. BACKGROUND AND JUSTIFICATION OF THE PROJECT:

Since 1989, the Republic of Bulgaria has long been making an effort to promote its transition from centrally planned economy to market-oriented one. Its economy started to recover in 1998, and still keeps 4 to 5% growth until now, showing macro-economic stability.

In this context, the Government of Japan had implemented the Japanese Cooperation to Support the Formulation of Key Governmental Policies on Industry from September 1999 to September 2002, and contributed to the improvement of policy development method and the capacity building of Ministry of Economy, Agency for Small and Medium Sized Enterprises and Bulgarian Trade Promotion Agency.

Coming closer to EU accession, however, it is still important for the country not only to develop economic policies, but also to enhance the competitiveness of Bulgarian companies, especially SMEs which occupy most part of the economic activities of the country.

In Japanese fiscal year 2003, Government of Japan decided to implement new project, in response to the request of the Government of the Republic of Bulgaria, for directly contributing to the improvement of managerial skills of Bulgarian corporate managers.

### VI. PURPOSE OF THE PROJECT

The purpose of the Project is to develop Business Skills Training Center in Institute for Postgraduate Studies (IPS) of the University of National and World Economy (UNWE) from



7. 7.



practical aspect of corporate management. The Project further aims at;

1. developing managerial skills of SME managers, resulting in concrete successful outputs in their companies, and
2. building a sustainability of the practical educational quality of Business Skills Training Center in IPS-UNWE even after the expiration of the Project.

## VII. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF JAPAN

In accordance with the laws and regulations in force in Japan as well as normal procedures under the Technical Cooperation scheme of Japan, the Government of Japan will take, at its own expense, the following measures through Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA").

### 1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

The Government of Japan will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II.

### 2. PROVISION OF EQUIPMENT

The Government of Japan will provide equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project. The Equipment will become the property of the Government of the Republic of Bulgaria upon being delivered C.I.F. (cost, insurance and freight) to the Bulgarian authorities concerned at the ports and/or airports of disembarkation.

### 3. TRAINING OF BULGARIAN PERSONNEL IN JAPAN

The Government of Japan will receive Bulgarian personnel concerned with the Project for technical training in Japan according to the necessity.

## VIII. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF BULGARIA

1. The Government of the Republic of Bulgaria will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through the full and active involvement in the Project of all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of the Republic of Bulgaria will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Bulgarian nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Republic of Bulgaria.
3. The Government of the Republic of Bulgaria will grant, in the Republic of Bulgaria, privileges, exemptions and benefits as listed below and will grant privileges, exemptions and benefits no less favorable than those granted to experts of third countries or international organizations performing



7. 7. 7.



similar missions to the Japanese experts referred to in ANNEX II and their families.

(1) Exemptions from the payment of income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any allowances to be remitted from abroad to the Japanese experts;

(2) Exemption from the payment of custom duties in respect of the importation of personal effects by the Japanese experts and their families as well as the importation of machinery and equipment relating to their activities; and

(3) The Government of the Republic of Bulgaria undertakes to indemnify the Japanese expert in respect of damages awarded against him for actions performed in the course of his official duties.

4. The Government of the Republic of Bulgaria will ensure that the Equipment provided by Government of Japan will be utilized effectively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts.

5. The Government of the Republic of Bulgaria will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Bulgarian personnel through technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.

6. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Bulgaria, the Government of the Republic of Bulgaria will take, at its own expense, necessary measures to provide:

(1) Assignment and services of the Bulgarian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex III;

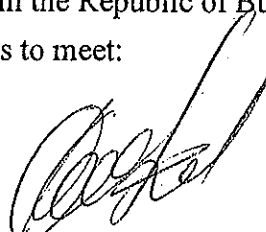
(2) Land, buildings and facilities as listed in Annex IV;

(3) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by the Government of Japan;

(4) Means of transport and travel allowances for the Japanese experts for official travel within the Republic of Bulgaria; and

(5) Assistance to find suitably furnished accommodations for the Japanese experts and their families.

7. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Bulgaria, the Government of the Republic of Bulgaria will take necessary measures to meet:



76, 72.



- (1) Expenses necessary for the transportation within the Republic of Bulgaria of the Equipment provided by JICA as well as for the installation, operation and maintenance thereof;
- (2) Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in the Republic of Bulgaria on the Equipment provided by Government of Japan; and
- (3) Running expenses necessary for the implementation of the Project

## IX. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

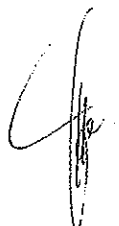
1. Director of Programmes and Projects Coordination and Management Directorate, Ministry of Economy, as the Project Director, will bear overall responsibility of the Project.
2. General Director of Institute for Postgraduate Studies – University of National and World Economy, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese Long-term experts will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will provide necessary technical guidance and advice to the Bulgarian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful management of the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex V.

## X. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by the two Governments through JICA and the Bulgarian authorities concerned (at the middle and) during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.



7. 7.





PROJECT DESIGN MATRIX: Project on Development of Business Skills Training Center for Small and Medium Sized Enterprises, Sofia, Bulgaria ANNEX I

Period of project: 3 years (from November 2003 to November 2006)

Main target group: Lecturers of IPS (Final Beneficiary group: SME managers)

Main target area: Sofia and its suburban areas

PDM version: No.0

Date of revision: July 15, 2003

Narrative Summary	Verifiable indicators	Means of verification	Important assumption
<p><b>Overall Goal:</b>                      1. Managerial Skills of SME managers who participated in the training courses established in the Project are enhanced, resulting in concrete successful outputs in their companies.                      2. Practical educational quality of the Business Skills Training Center is maintained and further developed by IPS and other Bulgarian authorities concerned.</p>	<p>1. More than 50% of ex-participants of the training courses evaluate that the courses contributes to bear concrete successful results in their management.                       2. More than the same number of participants is maintained after the termination of the Project. (at least for 3 years)</p>	<p>1. Questionnaire or interview survey (sampling survey)                       2. Records of administration Bureau of IPS</p>	
<p><b>Project purpose:</b>                      Practical Business Skills Training Center for SME managers is established in IPS.</p>	<p>1. Number of participants of SME managers in the newly established courses reaches 500 by the completion of the Project. (Main target in the Project is "company with up to 250 employees")                       2. More than 70% of the participants evaluate the courses as "Practically Applicable" to their own management.</p>	<p>1. Records of administration Bureau of IPS                       2. Questionnaire or interview survey to all the participants                      3. Japanese experts' reports</p>	<p>1. The University and other authorities concerned continue to support the developed centers and courses financially and institutionally.</p>
<p><b>Outputs:</b>                      1. Training courses necessary for enhancing practical (not theoretical) skills of Bulgarian SME managers are developed or improved in the IPS.                       2. Teaching materials and methods for the improved courses are developed / maintained.                       3. Lecturers / instructors of IPS (also from the staffs of ASME and BTPA) for the above-mentioned courses are trained.                       4. Effective methods for recruiting training participants (especially from SME managers) are studied and systematically established.                       5. Monitoring and after-service system for ex-participants of the courses is prepared in IPS.</p>	<p>1. Number and kinds of training curriculums improved (from practical aspect) or set up through the Project activity.                       2. Teaching materials and methods are made for each course in a documental form.                       3. More than one (1) lecturer / instructor is trained and secured for each improved training course.                       4. Number of application for the courses from corporate managers in Sofia and its suburban areas                       5. Continuous monitoring of the ex-participants is regularly done by questionnaire survey, and after-consulting service bureau is prepared in IPS.</p>	<p>1. Interviews and/or questionnaire survey to ex-participants / lecturers and instructors                       2. Japanese experts' reports</p>	<p>1. Sufficient number of corporate managers is available and eager to take advantage of the courses.                       2. The IPS keeps high priority on practical business management skills training in its education.</p>

*[Handwritten signatures and initials in the left margin]*

**Activities:**

1-1. To review on-going business courses in IPS in order to find the points to be supplemented by the Project.

1-2. To survey the needs for practical managerial skills in Bulgarian SMEs.

1-3. To select the fields of training courses to be newly established based on the analysis of research results.

1-4. To design and organize curriculum of each selected course

1-5. To open model seminar for lecturers and corporate managers

2-1. To study the method of lecture or instruction in order to meet the common practical problems of Bulgarian SME managers.

2-2. To prepare case studies for the solution of above-mentioned practical problems.

2-3. To prepare field (On-site) studies in the model company in each training course.

2-4. To summarize and establish the studied teaching materials and methods in a documental form

3-1. To jointly work with Counterpart personnel on all the activities mentioned in this column.

3-2. To have regular meeting with Counterpart personnel for studying Japanese management skills and their adaptability to Bulgarian cases.

3-3. To help Counterpart personnel deliver lectures in the selected courses

4-1. To research optimal time, day, duration of the course in order to facilitate corporate managers to participate in.

4-2. To examine optimal way of public relations for SME managers to promote famousness and attractiveness of the courses.

4-3. To prepare the enrollment system of the courses (including fee system).

4-4. To implement recruitment activities, based on the above-mentioned study result.

5-1. To prepare Questionnaire to be distributed to the participant after completion of the course for its evaluation.

5-2. To prepare Questionnaire to be distributed to the ex-participant, for effectively monitoring their management improvement.

5-3. To set up after-service bureau to consult with ex-participant.

**Inputs from Japanese side (Plan):**  
(As of July 15, 2003)

**2 Long-term experts (2 years):**

- Corporate management strategy
- Marketing and sales promotion

**Short-term experts (3 to 6 months):**

Specialty of Short-term expert will be selected based on the needs survey in practical managerial skills of SME managers during the Project period. Potential specialties are as follows;

-Quality Management (Production and Services)

-Human Resource (Employee) Development

-E-commerce, etc.

**Counterpart training in Japan:**

1. Trainers Training
2. SME Managers Training

(Details will be discussed and decided in the Project team according to the necessity)

**Provision of equipment:**

- Personal computers for Japanese experts
- Other equipment for lecture (Printer, Projector, and other materials)

**Inputs from Bulgarian side (Plan):** (As of July 15, 2003)

**Counterpart personnel:**

(IPS)

-At least one(1) counterpart lecturer to each Japanese expert

-Counterpart administrative and secretarial staffs to the Project management

-Assignment of the Project Manager and the members of Joint Coordinating Committee

(MOE)

-Assignment of the Project Director and the member of the Joint Coordinating Committee

-Potential lecturer in IPS from its staffs (ASME)

-Assignment of the member of the Joint Coordinating Committee

-Potential lecturer in IPS from its staffs (BTPA)

-Assignment of the member of the Joint Coordinating Committee

-Potential lecturer in IPS from its staffs

**Facilities and Equipment by IPS:**

- Lecture / seminar rooms

-Furnished offices for long-term and short-term experts

-Telephone and Internet Services

**Local cost by IPS:**

-Salary for Bulgarian Counterpart Personnel

-Running Cost

1. Counterpart personnel continuously work for the Project.

2. Local cost for the project is maintained.

3. Active participation of the persons concerned is maintained.

**Preconditions:**

1. Counterpart personnel (prospective lecturers) are assigned from IPS, MOE, ASME and BTPA.

2. Understandings of IPS-UNWE, Ministry of Economy, ASME, BTPA are secured for the Project to the effect that they will be the members of the Joint Coordinating Committee.

## ANNEX II -1: List of Japanese Experts

### 1. Long-term experts (2 years)

- (1)Corporate Management Strategy
- (2)Marketing and Sales Promotion

### 2. Short-term Experts (3 to 6 months)

Specialty of Short-term expert will be selected based on the needs survey in practical managerial skills of SME managers during the Project period. The potential specialties are as follows.

- (1)Quality Management (Production and Services)
- (2)Human Resource (Employee) Development
- (3)E-commerce, etc.

#### Note:

Assignment schedule of the Short-term experts depends on the progress of the Project and availability of the suitable experts.

Field, number and term of assignment of short-term experts will be decided in consideration of the progress of the Project through mutual consultation in each Japanese fiscal year.

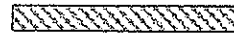


16.7.1

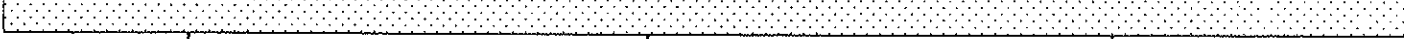
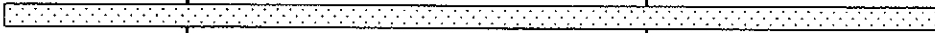
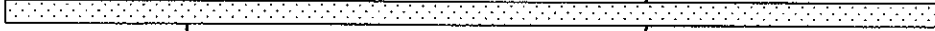


ANNEX II-2 Input Plan Chart (Draft)

 (Planned)

 (Fixed)

 (Implemented)

	FY2003			FY2004			FY2005			FY2006								
	Jul.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.	
Implementaion Period																		
Long-term experts																		
Corporate Management Strategy																		
Marketing and Sales Promotion																		
Short-term experts(to be selected)																		
Quality Management(Production and Services)																		
Human Resource (employee) Development																		
E-commerce																		
Others																		
G/R Training in Japan																		
Mission																		

*Handwritten signature*

2007.05

*Handwritten signature*

ANNEX III: List of Bulgarian Counterpart and Administrative Personnel

1. Institute for Postgraduate Studies (IPS), University of National and World Economy (UNWE)

- (1) At least One (1) Counterpart lecturer to each Japanese expert
- (2) Counterpart administrative and secretarial staffs to the Project management
- (3) Assignment of the Project Manager and Members of the Joint Coordinating Committee

2. Ministry of Economy (MOE)

- (1) Assignment of Project Director of the Joint Coordinating Committee
- (2) Potential lecturers in IPS from its staffs

3. Agency for Small and Medium sized Enterprises (ASME)

- (1) Assignment of the Members of the Joint Coordinating Committee
- (2) Potential lecturers in IPS from its staffs

4. Bulgarian Export Promotion Agency (BTPA)

- (1) Assignment of the Members of the Joint Coordinating Committee
- (2) Potential lecturers in IPS from its staffs

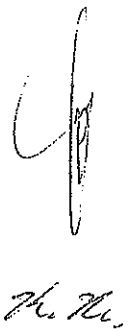


He He

## ANNEX IV: List of Land, Buildings and Facilities

The following will be prepared by Institute for Postgraduate Studies (IPS) for the implement of the Project.

1. Lecture / Seminar rooms
2. Furnished offices for Japanese Long-term and Short-term experts.
3. Telephones and internet service
4. Running cost for above-mentioned facilities



H. H.

## ANNEX V: Joint Coordinating Committee

### 1. Function

The Joint Coordinating Committee will have meeting at least once in 6 months and whenever the need arises. The functions of the Joint Coordinating Committee are as follows;

- (1) To supervise the annual plan of the Project in line with the Project Design Matrix (PDM) that was formulated based on the Minutes of Meetings.
- (2) To review the overall progress of the Project, and to evaluate the achievement of the objectives.
- (3) To find out proper ways and means for the solution of major issues arising from or in connection with the Project.

### 2. Members

#### (1) Bulgarian Side

- Project Director (Chair Person)
- Project Manager
- Official(s) of Ministry of Economy, ASME, BTPA
- A representative of Counterpart personnel
- Other personnel concerned, if necessary

#### (2) Japanese Side

- Official(s) of the Embassy of Japan
- A representative of JICA/JOCV Bulgaria Office
- Japanese Long-term Experts
- Other personnel concerned to be dispatched by JICA, if necessary



Th. Th.



## 主要面談者リスト

### ブルガリア経済省 Ministry of Economy

- Ms. Snejana Angelova Director, Programmes and Projects Coordination and Management Directorate
- Mr. Martin Georgiev Head of Department, Analysis & Implementation of Projects
- Ms. Elena Mitova Head of Monitoring & Japanese Technical Assistance Dept.
- Mr. Ivan Gadelev Senior Expert, the same Dept.

### 中小企業庁 Agency for Small and Medium-Sized Enterprises

- Mr. Pavel Dimitrov Vice Chairman
- Mr. Simeon Mutafchiev chief Secretary, ASME
- Ms. Galina Doynova State Expert, ASME
- Ms. Cornelia Ilieva Senior Expert, ASME
- Mr. Mark Friedman Junior Expert, ASME

### 輸出振興庁 Bulgarian Trade Promotion Agency

- Mr. Valeri Martinenko Director Foreign Economic Activity, BTPA
- Dr. Boriana Mintcheva Head of International Programs and Cooperation Dept., BTPA

### Institute for Postgraduate Studies (IPS) – University of National and World Economy

- Dr. Iordan Bliznakov Vice Rector of UNWE
- Prof. Bojana Nedeltcheva General Director, IPS
- Prof. Dr. I. Stoychev Director of Center for Quality Management, IPS
- Dr. A. Vassileva Director of Higher School of Foreign Affairs and International Law, IPS
- Dr. Vesselka Pavlova Director of Center for Distance Education

### ブルガリア品質・生産性センターBulgarian Quality and Productivity Center(BQPC)

- Mr. Georgi Shivarov Chairman and CEO, BQPC
- Ms. Maria Koleva Senior Expert, BQPC
- Mr. Georgi Stoev President of Bulgarian AOTS Alumni Society



ブルガリア商工会議所

Mr. Gueorgui Tchernev	Vice President
Dr. Georgi Stoev	Member of the Board of Directors / Executive Director of E-commerce Centre
Ms. Kremena Gotcheva	Expert

USAID 事務所

Mr. Edward T. Lafarge	Private Sector Officer
Mr. Gene Gibson	Senior Advisor, Rule of Law and Governance
Mr. John Morgan	Specialist Initiatives Coordinator
Mr. Nikolay Yarmov	Senior Advisor, Enterprise Development

EU - PHARE 事務所

Mr. Hermann Hagspiel, Director of Phare Program Department (要修正)

Point L 社

Mr. Peter Petrov	Manager
------------------	---------

Daisy Multimedia 社

Mr. Milen Todorov	Managing Director
Mr. Vassil Tzanev	Business Development Manager

Cool Tech 社

Mr. Naiden Ivanov	Executive Manager
Ms. Zdravka Georgieva	Technical Manager

在ブルガリア日本大使館

在ブルガリア特命全権日本国大使 市橋 康吉  
一等書記官 魚井 雄一郎

JICA 専門家 河合 秀彌

JICA ブルガリア駐在員事務所

主席駐在員 香川 敬三  
在外専門調整員 永井 仁乃

## ブルガリア：ビジネス人材育成センター強化プロジェクト会議議事録

(7月9日)

時間：9：00～10：00

場所：JICA ブルガリア駐在員事務所

出席者：香川所長、永井在外専門調整員、佐久間協力隊員、河合専門家、調査団

会議要旨：

1．調査日程について確認。

2．香川所長より以下の点について説明。

(1) IPS は独立採算で予算も十分持っている。政府機関は予算がない。(香川)

(2) 前日(7月8日)に経済省の Ms. Mitova と Mr. Gadelev を訪問し、ミニッツの特権・免除条項については、法的に拘束力を持つ文書ではなく、運用面では従来の個別専門家派遣と同様であるため、署名について問題はないと説明済み。

(3) 次回のシニアボランティアの募集に5名分の要請書を提出する予定。ブルガリア政府側の了解は得ている。

(4) 8月末に事務所の移転を予定。大使館から徒歩3分の場所に引っ越す。

3．河合専門家より以下の点について説明。

(1) ブルガリアでは経営に関して、実践的トレーニングの必要性・重要性に対する理解に乏しく、頭でっかち、という印象。IPS の Ms. Nedelcheva はブルガリア人の中ではよく理解している方である。

(2) ブルガリア側のプロジェクトに対する期待は、日本の技術に対して魔法の杖的なイメージを抱いている面がある。

以上

時間：10：30～11：00

場所：在ブルガリア日本大使館

出席者：市橋大使、魚井二等書記官、香川所長、河合専門家、調査団

会議要旨：

1．黒川団長より以下説明した。

(1) 調査目的

(2) 将来的には本プロジェクトに対し、シニアボランティアの派遣も視野に入れたい。

(3) 対処方針会議において、外務省技術協力課の指導があり、ミニッツに特権・免除条項を加えている。

2．市橋大使より以下の発言があった。

(1) 技術協力協定については、技術協力課経由で条約局でも検討され、かなり踏み込んだ対処方針を得ている。しかし、そう簡単に解決できるとは考えておらず、これに伴ってプロジェクトの開始が遅れるリスクは高い。

(2) IPS は実施機関としては良いパートナーであるが、関係する省庁が障害になる可能性が懸念される。  
(3) プロジェクトの開始時には宣伝をしっかりとすることが重要。前回の重要政策中枢支援プロジェクトでは関係者がプロジェクト目的および活動についてコンセンサスを得ておらず、必ずしも機能していなかった。河合専門家のセミナーなどは、普及効果が高く、こういった活動は必要である。

### 3. ミニッツの合意について

経済省とは前日に検討を行い、特権・免除については、紳士協定として、現在のミニッツ案でほぼ合意できるものと思う。(香川)

そう簡単にはいかない恐れもある。実際に開発調査「全国総合水資源管理」は停止したままである。むしろ、「技術協力協定なしには、今回のプロジェクトを実施できない点をアピールし、早期の協定締結を促すのが得策ではないか。また特権・免除については、経済省ではなく、財務省が鍵を握っている(市橋)

合意できない場合は、合意できなかった事項についてもミニッツに記録せよ、と技術協力課から指導を受けている。(黒川)

仮に、ミニッツと R/D までは経済省限りで締結できても、それを引用して専門家派遣の要請書の口上書を提出する場合に、財務省に合議が入り、止まってしまうだろう。機動的に本協力を開始する場合、形式上、個別専門家としての派遣することが最大限の対応である。(市橋)

### 4. ソフィア経済大学と立命館大学との協力

先日、ソフィア経済大学において講演を行ったが、聞くところによると同大学は立命館大学との協力を進めており、学長が日本の立命館大学を実際に訪問するなど、大変熱心である。日本国内に人材リソースの拠点となる大学としての機能が期待される。(市橋)

現在、中・東欧諸国においては、IT および遠隔教育に関するニーズが高まっている。この方面での協力の可能性をブルガリアでも検討したい。特に設立の部分で支援をすれば、日本の宣伝に大きく貢献する可能性がある。(黒川)

以上

時間：14:00～15:30

場所：経済省

出席者：Ms. Elena Mitova, Head of Monitoring and Japanese Technical Assistance Dept.

Mr. Ivan Gadelev, Senior Expert of the same dept.

河合専門家、Mr. Stoilov (JICA 事務所クラーク) 調査団、通訳

会議要旨：

#### 1. ミトバ課長からの冒頭挨拶

JICA ミッションの訪問に感謝申し上げる。Ms. Kassidova 次官は海外出張中であり、来週のレセプションまで参加できない。そのため、経済省の署名者は Ms. Angelova となる見込みである。日本との間では、昨年プロジェクト確認調査において 5 つの分野(市場経済化、環境、農業、社会インフラ、経済インフ

ラ)が重点分野であると確認しているが、これらは EU 加盟にあたり整備しなければならない分野と認識。昨日プロジェクトのミニッツ案および PDM 案を頂き、全体の実施体制の枠組みについて、香川所長と確認を行った。プロジェクト内容については、確認にもう少し時間が必要。来週月曜日の会議までに詳細を詰めたい。

## 2. 経済省の政策とプロジェクトの妥当性について

2000 年～2006 年の経済政策上の大きなテーマとしては「経済の競争力強化」が掲げられている。このテーマの中にエネルギーセクターなどの開発も含まれているが、そのうちの一つとして、中小企業振興も含まれている。当然経営者のマネジメント能力の向上は取り組むべき課題として認識しており、今回のプロジェクトはニーズに合致するものと認識している。特に日本の実践的技術が求められており、詳細については実施機関の IPS と煮詰める必要があるだろう。プロジェクトの詳細については、経済省は直接 IPS との議論は行っていない。(ミトバ)

## 3. 他ドナーの中小企業支援について

EU が、品質管理、職業訓練、開発が遅れた北西地域 6 ヶ所でのビジネスインキュベータ設立、エコツアーリズム開発など、様々な支援を実施。ドナーが 75%、中小企業側が 25%を負担する Co-Finance の仕組みを用いている。(ミトバ)

## 4. 特権・免除条項について

ミトバ：法的に拘束力を持つ文書ではないことは理解したが、経済省のみで合意ができるかどうかは確認が必要である。場合によっては閣僚評議会の承認が必要になるかもしれない。今週の金曜日にはある程度の見解を示したい。

黒川、Mr. Stoilov：実際の運用上ではこれまで実施してきた個別専門家と変わりはない。あまり議論を大きくすると支障をきたす恐れがある。Practical Approach で調整に臨んで欲しい。

ミトバ：努力したい。

## 5. 経済省のプロジェクトへの関与について

水口：本プロジェクトに対して、経済省としてはどのような形で関与したいと考えているのか？ 産業政策担当のヤンコフ次官のラインは関与するのか？ また重要政策プロジェクトにおいて渡辺経済政策アドバイザーが提唱した中小企業信用保証基金の準備状況はどのようになっているか？

ミトバ：経済省は実施機関ではないため、カウンターパートの配置という形よりは、JCC に参加し、プロジェクトの方向性などの議論に加わりたい。産業政策担当部局からの参加も一案である。中小企業信用保証制度については詳細を確認し、金曜日に報告したい。

水口：JCC では、プロジェクト全体の責任者である Project Director と実施面の責任者である Project Manager を任命するが、それぞれ Ms.Kassidova 次官、Ms.Nedelcheva IPS 所長が望ましいのではないかと考えている。

ミトバ：お時間を頂き、検討したい。

## 6. その他

(1) 将来の新規プロジェクトの要望を頂くときは、5 つの重点分野からさらに踏み込んで、特定の分野に限定した形で頂けると日本側としても対応がしやすい。鉱業分野の開発なども検討したい。(黒川)

今年度の要望調査の様式が到着するのを待っている。(ミトバ)

(2) 中嶋専門家の後任のような形で、輸出振興庁に対する「投資・貿易促進アドバイザー」の専門家派遣要請があると聞いているが、どのような状況になっているか?(水口)

まだ正式に輸出振興庁から書類が届いていない。同庁で確認して欲しい。(ミトバ)

以上

時間：17:00～18:30

場所：EU - Phare 事務所

出席者：Mr. Hagspiel, Director of Phare Program Dept.

河合専門家、Mr. Stoilov (JICA 事務所クラーク)、調査団、通訳

会議要旨：

調査団より EU - Phare の中小企業支援の状況について質問したところ、聴取内容以下の通り。

(1) 2003 年のプロジェクトとしては以下を実施中、または開始予定。これらの情報はホームページでも公開している。(同資料を入手)

- ・経済省の能力強化(実施中)
- ・輸出振興庁の能力強化(計画中)
- ・企業に対する品質管理システム導入(計画中)
- ・ビジネスインキュベータへの投資(開始直後)
- ・労働市場開発と職業訓練(実施中)
- ・職業訓練校のインフラ整備(改修)(今夏開始予定)
- ・ハイテクビジネスインキュベータ(今月開始予定)
- ・技術革新による中小企業競争力強化(今月開始予定)
- ・文化観光開発(今月開始予定)
- ・エコツーリズム開発(計画中)
- ・若年層の雇用促進(計画中)、など

(2) 近年、EU - Phare の枠組みで増加しているのがグラントスキームという仕組みである。これは、1 件につき 20 万ユーロを上限とした Co-Finance のプロジェクトであり、ブルガリアの行政機関、公的機関、NGO など様々な組織のプロポーザルを審査し、彼等独自にプロジェクトの実施をさせるものである。このスキームだけ取り出すと、プロジェクトへのファイナンスのみに限定されるが、ほとんどのグラントスキームには別スキームである技術協力(EU 専門家の派遣)とモニタリングも併せて実施している(ブルガリア側のみ運営にまかせるのはリスクが高いとの認識)

(3) Phare プログラムの要望調査の仕組みとしては、毎年 9 月頃にブルガリア財務省管轄の National Aid Coordinator が次年度に向けたプログラムプロポーザルを取りまとめて、Phare 事務所に提出をする。それをブリュッセル本部の加盟国委員会において承認の上、採択可能なプロジェクトの枠組みが決まる。その枠組みの中のプロジェクトの管理は現地事務所が監理・モニタリングする。本部からの承認が決定するのは翌年の 4 月頃であるため、プロジェクトの開始は 6 月から 7 月にかけてが多い。

(4) これまでのプロジェクトの教訓としては、先方負担 (Co-Finance) をしっかりとさせる事である。100% グラントでは受益者側のモチベーションが低い。先方負担はやる気の証である。

(5) EU による対ブルガリア支援の年間予算は 3 億ユーロであり、1.5 億ユーロを Phare が占める (Ispra が 1 億ユーロ、Sapard が 0.5 億ユーロ)。ブルガリアは一人当たり GDP では EU 域内諸国の中でも最低レベルの水準であり、より多くの援助を受ける資格がある。最終的には 8 億ユーロまで予算を増加させる見込みである。

(6) JICA の新規プロジェクトは良く練られたものであるという印象である。オランダも同様のプロジェクトを実施しているので、時間があれば訪問を薦める。

(7) EU 加盟にあたり、行政能力を備えた人材の育成が必ず必要である (コペンハーゲンクライテリアの 3 要件 (行政能力、機能する市場経済、政治) の一つ)。このままでは、EU 機関におけるブルガリア人ポストが確保できない恐れがある。そのため、今後のブルガリア支援の重点は Institution Building である。その点、経済分野では経済省および輸出振興庁などにまだまだ多くのニーズが存在する。

以上

(7月10日)

時間：9：10～10：40

場所：中小企業庁

出席者：Mr. Simeon Mutafchiev, Chief Secretary, Ms. Galina Doynova, State Expert, Ms. Cornelia Ilieva Senior Expert, Mr. Mark Friedman, Junior Expert

河合専門家、永井在外専門調整員、調査団、通訳

会議要旨：

1. 調査団側よりプロジェクトのコンセプトを説明。
2. 中小企業庁側より今回のプロジェクトに関する意向について以下を聴取

(1) まさに実践的 Practical な経営者向けコースがブルガリアには欠けているという認識。講義においても実践をすることが必要。一般的な学位取得のコースはすでに存在する。Ms. Doynova 氏および Ms. Ilieva 氏は JICA 研修に参加し、大阪の中小企業研修所 (中小企業大学校?) を訪問したが、実践的な教育に感銘を受けた。このプロジェクトでもお手本にしたい。

(2) ブルガリアには高品質の製品を作っている会社があるが、特に販売・マーケティングのノウハウが不足しているように思われる。専門家の指導科目としては、Quality and Productivity Improvement と Marketing and Sales Promotion が最重要項目であり、会計と労務管理はその次である。

(3) 中小企業の定義は以下の通りである。

マイクロ企業 従業員 10 名以下

小企業 従業員 50 名以下

中企業 従業員 100 名以下

(Turnover や Fixed asset による分類もあるようだが、特に詳細な説明はなかった。)

なお、この分類で見ると、ブルガリア全企業 (約 20 万社と言われている) の 99% は中小企業に分類され

る。

(4) プロジェクトではソフトウェアの導入、ウェブサイトの活用なども考えたい。

3. プロジェクトの予算措置(例えば、中小企業経営者のコース参加料への補助金など)について、中小企業庁からの支援の可能性を質問したところ、すべての予算は経済省が握っているため、経済省に申請する必要があるとの回答だった。来年度の予算案が国会で審議されるのが10月であるため、中小企業庁としてはその前に経済省に対して予算申請を行う必要があるため、どのぐらいの予算を確保すればよいか、と質問があり、調査団からは、現時点では具体的な数字は述べられないが、将来的に必要な可能性があることを示唆した。

4. 重要政策プロジェクトにおいて渡辺経済政策アドバイザーが提唱した中小企業信用保証制度の設立状況について尋ねたところ、現在はまだ財務省からの予算が下りず、実現していない、との回答であった。関連情報としては、現在 EU-Phare が1件につき15000レバ(約9000ドル)のマイクロクレジットを実施している。

以上

時間：11:00～12:00

場所：BTPA

出席者：Mr. Valeri Martinenko, Director Foreign Economic Activity, Dr. Boriana Mintcheva, Head of International Programmes and Cooperation Dept.、河合専門家、Mr. Stoilov、調査団、通訳

会議要旨：

1. BTPAの機能は、以下の3点

(1) 情報の提供

ブルガリアの企業と外国企業とのマッチメイキングが目的。外国市場の情報をブルガリア企業に提供したり、外国企業にブルガリア企業の紹介をしている。情報提供は無料である。輸出業者カタログの作成、CD-ROMの作成、機械およびスベアパーツ製造業者カタログの作成など行っている。

(2) Trade Promotion

輸出促進のための閣僚級を団長とした海外ミッションの派遣、ブルガリア企業の国際見本市への参加奨励(スペースの提供)などを行っている。ブルガリアの経営者の中にはEU加盟のインパクトに対する危機感がなく、自らの経営に問題がないと誤解している者もいる。この意識を変化させることが重要である。

(3) Training

BTPAは、ETPO(European Trade Promotion Organization)のメンバーとして、ギリシア、カナダ、ドイツなどの協力を得て輸出振興にかかるTrainingも行なっている。トレーニングは半日、1日、3日など各種あり、Export Marketingのマニュアルなども作成している。参加企業の募集については、既に業者の情報を持っているため、直接声をかけている。メンバーシップ制度は採っていない。

2. ブルガリアの貿易収支は、現在はマイナス(輸入超過)となっており、ITセクター、Tourismの振興などが必要。

3. ブルガリアの企業 25 万社のうち輸出を行なっているのは、約 1 万社あるが実際に輸出を盛んに行なっているのは、3 千社程度に過ぎない。

4. ブルガリア輸出の有力なセクターとしては、

- (1) 機械工業：付加価値が高く、EU 向けの輸出が好調。
- (2) 食品加工：ワイン、ジュース類など。日本市場を狙う。
- (3) 化学品：ロシアからの原料（原油）輸入に依存しており貿易赤字の原因でもある。

5. JETRO の協力により東京、大阪でブルガリアのワイン、蜂蜜などの展示も行なった。

所感：

- 1. 研修の内容については、BTPA の作成しているマニュアルを参考とする必要がある。
- 2. これまでの JETRO との関係も調査し、今後の予定を JETRO に確認する。

以上

時間：14:00 ~ 16:30

場所：ソフィア経済大学 IPS

出席者：Dr. Antoaneta Vassileva, Director of Higher School for International Business and International Law, Dr. Ivan Stoychev, Assoc. Prof Director of quality Management Center, Assoc. Dr. Vesselka Pavlova, Director of Center for Distance Education

永井在外専門調整員、Mr. Stoilov、河合専門家、調査団、通訳

会議要旨：

- 1. プロジェクトの目的、PDM 内容についての確認
- 2. IPS についての授業内容、施設の見学
- 3. プロジェクト開始に際して、IPS 側から提供される施設の確認

黒川団長から訪問の趣旨の説明

ミニユツ案文の内容および PDM の趣旨はブルガリアの要請に沿って作られたものである。その内容について確認してほしい。明 11 日に関係者の会議を開催して、内容を固めて、15 日に JICA 調査団とブルガリア側の関係機関の間でミニユツ内容確認のための調印を行いたい。

IPS について

1. 施設

(1) ソフィア市中心から車で 15 分程度の郊外に位置し、施設の前を市電が通る他は、周りには特に目立った建物はなく、緑に囲まれた環境の中に立地している。建物は平屋一棟からなり、約 50 の教室、部屋からなり、教室は 100 名が聴講できるものから、20~30 名の教室がある。

(2) 専門家には 5~6 坪程度の個室が供与されることが予定されており、多少の収納器具があり、通信施設、セキュリティには問題がないようである。



## 2. 教育内容

(1) IPS は基本的には大学卒業者を対象とした教育施設であり、それぞれの専門分野を持った 4 つの HIGHER SCHOOL と研究センターからなっており、教育の中心は 1 年半のマスター・コースである。入学に際しては、大学卒業資格を持っているかなどの資格審査を行っている。それぞれのコースは EU - Phare などの国際ドナーの支援により設立された。

(2) 現在の学生たちは、働きながら自分で授業料を払って、通学している層が中心で、そのためにカリキュラム・時間の工夫や、土・日の開講など便宜を図っている。

(3) 長期コースに通学するものは、企業の間管理層が多く、コースを終了することによって、昇進などでメリットを享受できるからである。授業料は 1 年コースで 500 レバ、3 年コースで 1000 レバに設定している。運営は独立採算である。

(4) 授業内容は、実務者教育の側面が不足しており、そのために実務者教育として、短期コースを置くことについては OK である。また、ケース・スタディーやグループ討論などの講義方式が不足している。授業を見学したが、講義コースは非常に細分化されたコース内容であった。講師はコンサルタントを雇う場合もある。

(5) 以上本来的な教育活動のほかに、短期の目的を限定した公開コースをも開催している。さらに、会社と契約して・会社に派遣して、集団講義を行うこともある。これらの受講生については、特に学歴などの要件を求めることはない。実務レベルの教育である。この講座の講師は、IPS などの教授などが兼任する。

(6) この種のコースの開設は、欧米系の会社 (KPMG など) や他の機関でも行われており、コンペティティブで、講義期間、内容によって、授業料設定が難しい。2 日コースで 100 ドルというものもある。

(7) 現在の IPS の運営スタッフは 40 ~ 50 人である。

## 3. プロジェクトについて

(1) 既存のコースの強化とコースの新設という二つの選択肢があるが、現在のコースの対象者は中間管理職が多いため、プロジェクトではトップ経営層を対象にした短期コースを新設することは良いアイデアである。しかし、IPS としてはプロジェクトのメリットを既存のコースにも活かしたい。IPS は独立した機関であるので、プロジェクトの運営については、独自の考えを持つことができる。

(2) IPS としては、このプロジェクトに加わるメリットは、日本の経営の方法などを知ることである。特に、実践的なケーススタディーをコースに盛り込むノウハウが IPS には弱い、という問題認識がある (Mr. Stoilov によれば、ブルガリアの大学において研究論文以外の活動は昇進に関係がないので、どの教授もケーススタディーの準備などに取り組まないとのこと)。このプロジェクトで期待している分野は、Marketing, Human Resource Development, e-Commerce, Export knowledge である。他の諸国とは既に交流があるので、特に日本の方法について関心が高い。長期専門家の分野について異存はない。

(3) カウンターパートの配置について、IPS 内に常勤の講師は存在しないが、常に非常勤講師が存在する。IPS では 300 人の講師陣が登録されており、カウンターパートの配置は可能。90% は実務経験者ではないが、政府機関などで多少実務は経験している。どのくらいの人材が投入できるかは、プロジェクトの

詳細次第である。秘書の提供もできるし、キーパーソン（運営責任者？）も提供する。

（４）ミニッツにある、アンダーテイキングの内容について、IPS が専門家執務室の提供、機材の付加価値税、施設のメンテナンス、電気・水道・ガス・電話などの維持費を受け持つことに異存はない。

（５）コースの修了者に対して、受講修了書を発行することについては、問題ない。JICA で発行してもらっても問題ない。

（６）現在のところ、IPS 卒業生ネットワークは作られていない。

（７）IPS はブルガス、ヴァルナ、タルノヴォなどの地方にもネットワークを有している。このプロジェクトの地方展開は考えているし、可能と考えるが、まずはソフィアで実施を始めたい。

（８）通信教育については計画があるが、現状では、テクニカルな問題があり、実施は難しい。

#### 4. その他

現在、立命館アジア太平洋大学とソフィア経済大学との間で連携について計画が進められている。

時間：17:00～17:50

場所：BQPC

出席者：Mr. Georgi Shivarov, Chairman and CEO, Ms. Maria Koleva, Senior Expert, Mr. Georgi Stoev, President of Bulgarian AOTS Alumni Society

河合専門家、永井在外専門調整員、調査団、通訳

会議要旨：

##### 1. BQPC の沿革

18 年前（1985 年）に、日本ぐるがリア経済協力委員会の主導により創設された NPO。日本の経営手法、実践的な成果の移転を目的とする。BIA(Bulgarian Industrial Association)、商工会議所、Federation of the Scientific and Technical Unions、Union of Economic Initiatives、Ministry of Education and Science などの代表により設立された NGO、NPO でもある。

##### 2. BQPC の活動

###### （１）ブルガリア企業に対するコンサルティングサービス

河合専門家の協力の下、要請のあったブルガリア企業に対するコンサルティングを行っているが、現在この事業は少なくなっている。

###### （２）研修事業

日本的経営手法に関する各種セミナーや研修を実施している。商工会議所のメンバーなどが参加対象となっている。マケドニア、ルーマニアとの協力も行っている由。

###### （３）出版事業

詳細な活動に関する説明はなし。

##### 3. IPS のプロジェクトに対する協力の可能性

BQPC 側からは、スタッフとしては技術者が一名しかいない状況だが、BQPC の強みはこれまでの日本との

関係にあり、日本的経営手法を学んだ外部コンサルタントに依頼することも可能であり、企業とのネットワークも有しているため、講師の派遣という形で協力は可能である、との回答があった。

(所感)

所長が前任者の Mr. Chuparov 氏から現在の Mr. Shivarov 氏に代わっても(2003年1月) BQPC の財政難と人材難は解決されていない模様。河合専門家カウンターパートとして活動できる技術スタッフは1名のみ(Ms.Tereza 氏)であるが、最近所長から休暇を命じられ、カウンターパートが育成できる状態ではない。プロジェクトへの具体的協力について、何が提供可能かは現時点では不明であるが、協力に対する前向きな意向は確認されたため、将来、具体的な活動の中でニーズが生じた場合、河合専門家の意見を踏まえつつ、人材リソースの一つとして検討することが望ましい。

(7月11日)

時間：9：00～10：20

場所：USAID

出席者：Mr. Edward T. LaFarge, Private Sector Officer, Mr. Gene Gibson, Senior Advisor of Rule of Law and Government, Mr. John Morgan, Special Initiatives Coordinator, もう一名名刺にて確認

会議要旨：

1. USAID の民間セクター活動内容について以下の情報を聴取した。

(1) 6年前より中小企業振興分野の協力を開始している。同分野は現在でも重要な戦略の一つとなっている。

(2) 技術協力については、ボランティアや特定企業に対する専門家の派遣、セミナーやワークショップの開催を行っている。業界団体や NGO もパートナーとし、将来的に競争力をもちうるセクター(IT やツーリズム)における雇用促進などを目指している。特定企業の支援をする際は、事前に企業からのプロポーザルに対する厳密な審査を行い、決定する。USAID から派遣する専門家については、専門家データベースの中から、最も適切なコンサルタントを対象企業と共に検討し、USAID が契約を行う。しかし、100%グラントではなく、専門家の住居の提供など、ある程度の負担を企業側にも求めている。

(3) 1997年当時のブルガリア商業銀行の状況は破滅的であった。企業の資金に対するアクセス改善については、ブルガリアの2つの商業銀行に対して、3つの信用保証プログラムを実施している。利率は10～13%。自治体に対する省エネルギープログラムへの融資も実施。以上は USAID の典型的な援助形態の一つである。

(4) ブルガリア各省庁との協力も行っている。投資環境の改善および中小企業活動の環境整備については中小企業庁と協力しているが、今年6月末に中小企業規制法を緩和する法律が通過したことは大きな成果であった。また財務省に対しては、中小企業融資の独自の Fund を持つように働きかけを行っている。また BFIA(Bulgarian Foreign Investment Agency)とは、外国投資家保護に関する技術協力および情報提供戦略に取り組んでいる。その他ワンストップショップ設立(中小企業庁)や税制改革(財務省および国税局? (Agency for National Revenue))にも取り組んでいる。

(5) AUBG(American University of Bulgaria?)における MBA プログラムを実施、現在 38 名の学生が在学中。95%の卒業生が企業に就職している。

(6) その他、法律関係、汚職防止、民主化などのプログラムを実施している。ブルガリアに対する年間予算は 2800 万ドルである。

## 2. アメリカの外交戦略におけるブルガリアの位置付けについて

アメリカ軍の駐留および NEDO などの関係上、ルーマニアと共に、ブルガリアは Critical Partner として捉えている。しかしながら、EU 加盟に伴い、2006 年までの Graduation Strategy も描いている。12 ヶ月間の猶予期間の後、完全に援助を撤退させる方向性である。

## 3. JICA のプロジェクトに対するアドバイス

(1) 3 年間で Sustainability を確立するのは困難である。もう少し時間が必要では

(2) C/P の選定には慎重を要する。

(3) ブルガリア中小企業も EU 加盟を視野に入れているため、古い手法にはあまり興味を示さない。最新の経営手法が求められている。

以上

場所 : Bulgarian Chamber of Commerce and Industry

時間 : 10 : 30 ~ 11 : 30

出席者 : Mr. Gueourgui Tchernev, Vice president

Ph.D. Georgi Stoev, Member of the Board of Directors and Executive Director of ECIC

Dipl.-Ing., Ms. Kremena Gotcheva, MBA. Expert

河合専門家、永井在外専門調整員、Mr. Stoilov(JIC 事務所クラーク)、調査団、通訳

会議出席を予定していた副会頭の Mr. Tchernev が、他の会議のために会議には短い時間の出席。

当初、商工会議所側から、ブルガリア商工会議所の概要、活動内容の説明がなされた。

会議要旨 :

人材育成センター強化プロジェクトの概要説明と、プロジェクトへの協力の要請を以下の通り行った。

1. BCCI の概要、活動内容について、主に Ms. Gotcheva より説明があった。

(1) 構成会員の 57.8%がトレーディングの業種によって占められている。

(2) 全国に 28 の regional chamber があり、それぞれが web サイトを持っており、地域の資料を収集している。

(3) 69 の産業セクターの機関を持っている。

(4) BCCI のサービスは、トレーニング、コンサルタントなど広範な範囲に及び、世界中、特にヨーロッパ、バルカン諸国の組織との連携を持っている。特にドイツの Chamber とは緊密な関係にある。

## 2. BCCI のトレーニングについて

(1) BCCI の職業トレーニングは、国から認可された機関である。国から認可された機関は 15 がある。国内のトレーニング・センターのネットワークは 19 箇所、そのうち現在 15 箇所が稼働している(残りは登録中)。トレーニングの方法は、座学とインターネットによる通信教育である。講義が終了した段階で、修了証書が発行される。

(2) トレーニング科目は、ビジネス一般の広い範囲(言語なども含む)にわたり、中小企業の経営の項目を表題にしたものも多く見られる。

講座のコースは、労働者のためのコース、マネージメントのコースがあるが、失業者の訓練のためのコースも、対象となっている。

受講料は 300 受講時間のコースについて、400 レバの設定が行われている。有料の講座であるが、条件を満たせば、補助金を請求することができる(たとえば、ミリタリーサービス終了したものが、この種のコースを受けるときなど、その対象となること)

講座は、EU、World Bank との連携でおこなわれ、支援を受けている。

年間 18 回の開催。2 人のトレーナーを海外で教育のために派遣している。

## 3. 日本のプロジェクトとの関係

(1) 調査団から、IPS で行われる講座と BCCI のトレーニングの内容とのオーバーラップは避けたいとの意見を伝える。

BCCI では、IPS のコースは長い期間のコース、BCCI は短い期間のコースと認識しているようである。

科目設定についても、IPS のコースは日本との関係での設定がなされると考えている。

(2) BCCI は中小企業の情報が揃っており、また、これまでのトレーニング・コースの実績があり、参加者などのデータが活用できるなど、ぜひとも今回のプロジェクトに協力を求めたい機関であると考えている。

以上

時間：14：00～15：30

場所：経済省(合同会議)

出席者：Mr. Martin Georgiev, Head of Department, Analysis & Implementation of Projects, Ms. Elena Mitova, Head of Monitoring & Japanese Technical Assistance Dept., Mr. Ivan Gadelev, Senior Expert, the same Dept. (以上、経済省) Ms. Galina Doynova, State Expert, Mr. Mark Friedman, Junior Expert (以上、中小企業庁) Dr. Boriana Mintcheva, Head of International Programs and Cooperation Dept. (以上、輸出振興庁) Prof. Dr. I. Stoychev, Director of Center for Quality Management, Dr. A. Vassileva, Director of Higher School of Foreign Affairs and International Law (以上、IPS)

香川首席駐在員、河合専門家、Mr. Stoilov、調査団、通訳

会議要旨：

ミニッツのドラフトの変更点について、協議した内容は以下の通り。

#### 1. プロジェクト名

Reinforcement では、既存のコースを強化するという意味になる。今回のプロジェクトでは、新規センター（コース）の設立を目的とするため、Development と差し替える。

#### 2. 専門家の指導科目の選定について

(1) 長期専門家の Corporate Management Strategy および Marketing and Sales Promotion については問題ない。短期専門家については、Quality Management (Production and Services)、Human Resource Development、E-commerce についてはどのセクターにも活用可能だが、残りの Tourism と Food Processing は特定産業のものであり、指導科目として統一性がないのではないか？

(2) 輸出振興庁より、行政官向けのコースの設立に関する提案があったが、調査団側より、プロジェクトの趣旨は企業経営者向けのコースであるため、行政官に特化したコースの設立は不適切であるが、経営者向けのコースに行政官が参加することは価値があると提案。

#### 3. 中小企業の定義について

現在の PDM 案では、「30～200人の従業員を持つ企業」と記してあるが、ブルガリアの定義で言えば、99人以下が中小企業であり、EU基準で言えば250人以下となる。ブルガリア側としては、500人規模の大企業も今回のプロジェクトのターゲットにする価値があると見ているため、限定はしたくない。(中小企業庁) 調査団側からは、定義に外れるものを排除するものではなく、評価のデータを取る際の指標とするために設定するものであることを説明。

選択肢としては、(1)ブルガリアの定義を採用(2)EUの定義を採用(3)このまま残す、の3つがある。これについては、プロジェクトの実施段階で決定しても良く、継続検討したい。

#### 4. IPS側のアンダーテイキング

現在の案でほぼ了承済み。

#### 5. ミニッツの表紙の表現について

現在の表紙は、「合意する」という表現になっているが、特権・免除の問題は経済省だけでサインできるものではないため、「各自政府に提出し、承認を求めることに合意する」という表現に変更したいというブルガリア経済省の意見があった。

以上

(7月14日)

時間：13：30～14：30

場所：中小企業庁（再訪）

出席者：Mr. Pavel Dimitrov, Vice Chairman, Ms. Galina Doynova, State Expert

河合専門家、調査団、通訳

会議要旨：

調査団より、これまでの協議したプロジェクトの内容を説明したところ、Mr. Dimitrov 副長官より、主に以下の点に関して意見が述べられた。

#### 1．プロジェクトの対象とすべき企業と講義の内容について。

今回のプロジェクトの対象となる中小企業は、輸出を目指すことのできる国際的に競争力を持った企業でなければならない。国内の下請け業者も外国企業の投資を受け輸出するのだから、輸出企業に含まれる。講義の内容はベーシックな内容ではなく、トップレベルのノウハウが必要とされる。ブルガリアの企業は既にベーシックなノウハウは習得しており、既に上位を目指すレベルにまで来ている。また、ベーシックな研修は、既に現在様々なところで行われているが、それらは取るに足りない(Trivial level)ものでしかない。日本の経営手法はまさに世界トップレベルのそれであると理解しており、プロジェクトにはそれを期待するものである。これこそ今のブルガリアに欠けている研修である。

(以上の発言に対し、ベーシックレベルから問題点を抱えている企業も多く存在すると思われる調査団より質問したが、相手側と日本側の「ベーシックレベル」という言葉でイメージするものが異なっている印象があった)

#### 2．専門家の指導科目について

基本的に、長期・短期ともに現在の案に異論はないが、Supply Chain Management という指導科目を PDM に加えてはどうか？ この言葉が意味するところは、物資の調達から小売業での販売に至る物流の仕組みである。この概念はマーケティングや生産管理など、個々の概念を含むものであり、まず研修の導入部分では、受講者に流通の全体像を理解させてから個別テーマに入ることが望ましい。さらに、これらの戦略が人事労務管理や財務管理などによって補強されればなお良い。仮に、この指導科目専門の短期専門家を派遣することが難しければ、Corporate Management Strategy の長期専門家に兼務させることも可能であるが、その際には Corporate Management Strategy and Supply Chain Management とした方が、人選を行う際により適切な選考を行うことができるのではないかと。または Logistics という表現でも良い。

#### 3．Project Director の任命について

現在、Project Director には、経済省の Ms. Angelova 局長のポストが記載されているが、経済省はプロジェクトの運営には関係ないのに、なぜ入っているのか？ (調査団より、経済省の経済政策の中に中小企業政策が含まれるのではないかと質問したところ) 中小企業政策については、経済省はまったく関知していない。むしろ関係ない経済省が責任者である Project Director に入っていることは運営に余計な手間と負担と制約を課することになる。(調査団より、経済省は経済協力の窓口機関であり、中小企業庁の予

算を握っている機関であるから重要と思われる、と見解を述べたところ) 経済省は、ただの外交上のチャンネルでしかない。また予算の面で言えば、署名者および Project Director を経済大臣とすべきである。Ms. Angelova 局長は、それほどレベルの高いポストにあるわけではなく、中小企業庁長官がこのポストに就くことが適切である。以上の考えで行くと、署名者はプロジェクトの当事者である、中小企業庁、輸出振興庁および IPS の三者になるだろう。以上の点について、考慮願いたい。

(15 日午前 10 時の経済省との会議の前に、中小企業庁は経済省と、日本側も改めて本件に関する対処方針を確認することとした。)

以上

時間 : 15 : 00 ~ 16 : 00

場所 : POINT L (産業制御システムのソフトウェアおよび機器開発のベンチャー企業)

出席者 : Mr. Peter PETROV, Manager、河合専門家、調査団、通訳

会議要旨 :

1 . 会社概要について聴取した内容は以下の通り

(1) 1990 年に設立。現在従業員は 8 名のみ。資本金は 5000 レバ (2500 ユーロ)。売上高は 10 万ドル。システム制御およびデザインのソフトウェアの開発や産業用コンピュータのための機器の開発などを行っている。ストラスブル (フランス) の精錬所など、外国企業から受注している。下請け業者もあり、アウトソーシングを行っている。部品などは米国企業や東芝などからも仕入れている。特許を取得している製品もある。国内に同業の競争相手は存在せず、ソフトウェアでは新しい分野といえる。外国企業でいえば、SIEMENS などの大企業が進出しており、競争相手といえる。ただし、SIEMENS の製品の 10 分の 1 以下の価格で販売することができるのが強みである。従業員は今後増やすとしても、50 ~ 100 人が限界であり、低コストのための自動化や販売・流通システムの改良を目指したい。

(2) 経営上の問題点として、まず資金調達が挙げられる。ハイテク分野の企業には投資が必要であるが、銀行から融資を受けることは困難である。この点で言えば、弊社は特に研究・開発部門を有していないが、資金の 8 割は開発費に回している。また、技術チームはしっかりしているものの、マーケティングに問題を抱えている。潜在的顧客といかにしてつながりを作るかのノウハウがない。また外国企業を相手にするには ISO9000 などの国際基準の認定も必要となる。ウェブサイトの活用や JETRO のネットワークも活用していきたい。また国際的なプロジェクトに参加することでコネを作りたい。

(3) このビジネスを開始する前は、外務省の職員だった。しかし、共産主義崩壊後、新たに別のビジネスを始めなければならないと思い立った。現在はマーケットが不安定であり赤字を出す年もあるが、これからは発展段階にあると考えている。EU 加盟については好機と考えているが、それには国際基準を充たすことが条件となる。

2 . JICA プロジェクトのコースに対して

無料であれば参加したいが、有料であれば参加はしないであろう。参加料を捻出するのは困難である。また長期間のコースにスタッフを参加させることはできない。夜間セミナーなどであれば参加は可能である。ブルガリアにおける企業経営の問題点としては、事業開始時の資金調達、事業開始のノウハウ、組織



的なサポート(?)である。マイクロ企業、小企業にとっては経営ノウハウよりも資金が重要である。逆に中企業になると、資金調達よりも経営ノウハウが重視されるようになる。

(所感)

ブルガリアでは開発費にほとんどの資金をつぎ込んでいる非常に稀な企業である。このような特殊な企業に対して、どのようなコースが有益なのか難しい。またマイクロ企業は参加料およびスタッフの派遣も大きな負担であることが印象に残った。

以上

時間 : 16 : 30 ~ 17 : 30

場所 : Daisy Multimedia Ltd.およびCool Tech 社

出席者 : Mr. Milen Todorov, Managing Director, Mr. Vassil Tzanev, Business Development Manager (以上、Daisy Multimedia) Mr. Naiden Ivanov, Executive Manager, Ms. Zdravka Georgieva, Technical Manager (以上、Cool Tech) 河合専門家、調査団、通訳

会議要旨 :

聴取した内容は以下の通り

1 . Daisy Multimedia Ltd.およびCool Tech 社は一人のオーナーにより経営されている姉妹企業である。設立は1990年。これら2企業とMultimedia Solutions という企業が連携して事業を運営している。これら3社の従業員の合計は約300名で、Daisy Multimedia は29名、Multimedia Solutions が70名、Cool Tech が200名である。取り扱っている製品はデジタルカメラ、キャッシュレジスター、MP3プレーヤーなど消費者向けの電子機器で、Cool Tech 社が製造・販売、Daisy Multimedia 社がデザイン・設計と、分業を行っている(Multimedia Solutions もデザイン)。デジカメの製造にはパナソニックの部品も使っているが、ミュンヘン支社とビジネスを行っている。しかし、松下も含め、外資からの出資は受けていない。部品調達先企業がいくつか存在する。

2 . 現在の製品の販売は7割が国内市場、3割が東欧市場である。ドイツ、日本にも一部製品を輸出しているが、対アジア市場には5%にも満たない。今後Daisy Brand を定着させていきたいが、ブルガリアでは観光業などが流行であり、エレクトロニクス分野はマイノリティである。現在特に必要とされている経営手法はマーケティングである。ニコンや富士フィルムやペンタックスなど、日本の大手企業との共同ビジネスを行うためのコネ作りを支援して欲しい。中国企業は安さのみで製品を売っているが、弊社は韓国並みの、より付加価値の高い製品を提供できる。日本の企業がどのようなものを求めているのか、日本企業のAttitudeを知りたい。現在ウェブサイト上でも販売を行っている。

3 . JICA プロジェクトのビジネスセンターには関心がある。毎年30%の高成長をキープしているが、マーケティングや人材育成など、まだまだ未整備な部分がたくさん残されており、日本の経営技術に対しては全般的にニーズがあると考えている。研修の参加費用も企業負担で支払うことができ、スタッフをコースに参加させたいと考える。

(所感)

グループ全体で従業員300名と大企業とも捉えられるが、個々の企業は中小企業規模である。分業体制もしっかりしていることから、課題は部門ごとに明確にしやすいと思われる、このような規模の企業がリピー

ターとしてプロジェクトのビジネスコースに参加してもらいたい。ただし、経営者もかなりレベルが高いと見受けられ、日本側も下手な専門家を派遣しては、評判を落とすことになり逆効果であろう。特定企業に対するシニアボランティアの派遣も検討に値する。

以上

ブルガリアビジネス人材育成センタープロジェクト事前評価調査団  
収集資料リスト

経済省 なし

中小企業庁

ASME パンフレット

2000 - 2002 中小企業政策

輸出振興庁 なし

IPS - UNWE

IPS パンフレット

IPS の各ハイヤースクール・センター別パンフレット（ブルガリア語）

EU-Phare

Outline of SME related PHARE project (June 2003)

USAID

Partners in Transition USAID/Bulgaria

BQPC

BQPC パンフレット

BCCI

National Center for Vocational Training Within the Bulgarian Chamber of Commerce  
and Industry

Daisy Multimedia / Cool Tech

各社のパンフレット一式

以上

MINUTES OF MEETINGS BETWEEN  
JAPANESE PRELIMINARY STUDY TEAM AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE REPUBLIC OF BULGARIA  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
OF  
THE PROJECT ON DEVELOPMENT OF BUSINESS MANAGEMENT SKILLS TRAINING  
CENTER FOR SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES MANAGERS

The Preliminary Study team of Japan International Cooperation Agency (JICA) (hereinafter referred to as "the Japanese Team"), headed by Mr. Kiyoto KUROKAWA, Deputy Director of Middle East and Europe Division of JICA, visited the Republic of Bulgaria from July 8 to 16, 2003, in order to survey the environment for commencing the technical cooperation project on Development of Business Management Skills Training Center for Small and Medium Sized Enterprises Managers (hereinafter referred to as "the Project").

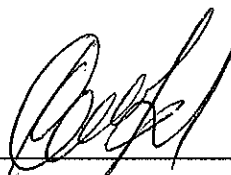
The Japanese Team and the authorities concerned of the Republic of Bulgaria had a series of discussions and exchanged views for the purpose of working out the framework and details of the Project.

As a result of discussions, both sides expressed their satisfaction to the matters referred to in the attached Project Management Framework, and noticed that the Ministry of Economy will present it to the Government of the Republic of Bulgaria and will inform in written form the Japanese side within one (1) month from the date of signing of this document.

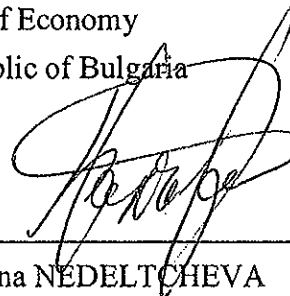
Sofia, the Republic of Bulgaria, 15 July, 2003



Mr. Kiyoto KUROKAWA  
Head of the Preliminary Study Team  
Japan International Cooperation Agency



Ms. Snejana ANGELOVA  
Director, Programmes and Projects  
Coordination and Management Directorate,  
Ministry of Economy  
The Republic of Bulgaria



Prof. Bojana NEDELTCHEVA  
General Director,  
Institute for Postgraduate Studies  
University of National and World Economy

## THE PROJECT MANAGEMENT FRAMEWORK

### I. PROJECT TITLE:

The Project on Development of Business Management Skills Training Center for Small and Medium Sized Enterprises Managers

### II. PERIOD OF COOPERATION:

Three (3) years  
from November 2003 to November 2006

### III. PROJECT SITE:

Sofia, the Republic of Bulgaria

### IV. COOPERATION BETWEEN BOTH GOVERNMENTS

1. The Government of the Republic of Bulgaria will implement the Project on Development of Business Management Skills Training Center for Small and Medium Sized Enterprises Managers (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with the Government of Japan.
2. The Project will be implemented in accordance with the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM"), which is given in Annex I.

### V. BACKGROUND AND JUSTIFICATION OF THE PROJECT:

Since 1989, the Republic of Bulgaria has long been making an effort to promote its transition from centrally planned economy to market-oriented one. Its economy started to recover in 1998, and still keeps 4 to 5% growth until now, showing macro-economic stability.

In this context, the Government of Japan had implemented the Japanese Cooperation to Support the Formulation of Key Governmental Policies on Industry from September 1999 to September 2002, and contributed to the improvement of policy development method and the capacity building of Ministry of Economy, Agency for Small and Medium Sized Enterprises and Bulgarian Trade Promotion Agency.

Coming closer to EU accession, however, it is still important for the country not only to develop economic policies, but also to enhance the competitiveness of Bulgarian companies, especially SMEs which occupy most part of the economic activities of the country.

In Japanese fiscal year 2003, Government of Japan decided to implement new project, in response to the request of the Government of the Republic of Bulgaria, for directly contributing to the improvement of managerial skills of Bulgarian corporate managers.

### VI. PURPOSE OF THE PROJECT

The purpose of the Project is to develop Business Skills Training Center in Institute for Postgraduate Studies (IPS) of the University of National and World Economy (UNWE) from



7. 7.



practical aspect of corporate management. The Project further aims at;

1. developing managerial skills of SME managers, resulting in concrete successful outputs in their companies, and
2. building a sustainability of the practical educational quality of Business Skills Training Center in IPS-UNWE even after the expiration of the Project.

## VII. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF JAPAN

In accordance with the laws and regulations in force in Japan as well as normal procedures under the Technical Cooperation scheme of Japan, the Government of Japan will take, at its own expense, the following measures through Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA").

### 1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

The Government of Japan will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II.

### 2. PROVISION OF EQUIPMENT

The Government of Japan will provide equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project. The Equipment will become the property of the Government of the Republic of Bulgaria upon being delivered C.I.F. (cost, insurance and freight) to the Bulgarian authorities concerned at the ports and/or airports of disembarkation.

### 3. TRAINING OF BULGARIAN PERSONNEL IN JAPAN

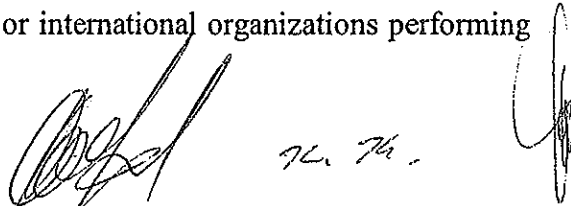
The Government of Japan will receive Bulgarian personnel concerned with the Project for technical training in Japan according to the necessity.

## VIII. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF BULGARIA

1. The Government of the Republic of Bulgaria will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through the full and active involvement in the Project of all related authorities, beneficiary groups and institutions.

2. The Government of the Republic of Bulgaria will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Bulgarian nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Republic of Bulgaria.

3. The Government of the Republic of Bulgaria will grant, in the Republic of Bulgaria, privileges, exemptions and benefits as listed below and will grant privileges, exemptions and benefits no less favorable than those granted to experts of third countries or international organizations performing



Handwritten signature and initials, possibly reading "7L. 7th."

similar missions to the Japanese experts referred to in ANNEX II and their families.

(1) Exemptions from the payment of income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any allowances to be remitted from abroad to the Japanese experts;

(2) Exemption from the payment of custom duties in respect of the importation of personal effects by the Japanese experts and their families as well as the importation of machinery and equipment relating to their activities; and

(3) The Government of the Republic of Bulgaria undertakes to indemnify the Japanese expert in respect of damages awarded against him for actions performed in the course of his official duties.

4. The Government of the Republic of Bulgaria will ensure that the Equipment provided by Government of Japan will be utilized effectively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts.

5. The Government of the Republic of Bulgaria will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Bulgarian personnel through technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.

6. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Bulgaria, the Government of the Republic of Bulgaria will take, at its own expense, necessary measures to provide:

(1) Assignment and services of the Bulgarian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex III;

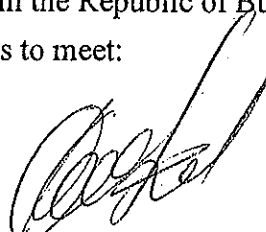
(2) Land, buildings and facilities as listed in Annex IV;

(3) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by the Government of Japan;

(4) Means of transport and travel allowances for the Japanese experts for official travel within the Republic of Bulgaria; and

(5) Assistance to find suitably furnished accommodations for the Japanese experts and their families.

7. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Bulgaria, the Government of the Republic of Bulgaria will take necessary measures to meet:



76, 72.



- (1) Expenses necessary for the transportation within the Republic of Bulgaria of the Equipment provided by JICA as well as for the installation, operation and maintenance thereof;
- (2) Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in the Republic of Bulgaria on the Equipment provided by Government of Japan; and
- (3) Running expenses necessary for the implementation of the Project

## IX. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

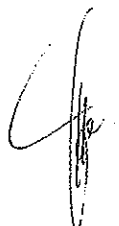
1. Director of Programmes and Projects Coordination and Management Directorate, Ministry of Economy, as the Project Director, will bear overall responsibility of the Project.
2. General Director of Institute for Postgraduate Studies – University of National and World Economy, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese Long-term experts will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will provide necessary technical guidance and advice to the Bulgarian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful management of the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex V.

## X. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by the two Governments through JICA and the Bulgarian authorities concerned (at the middle and) during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.



7. 7.





PROJECT DESIGN MATRIX: Project on Development of Business Skills Training Center for Small and Medium Sized Enterprises, Sofia, Bulgaria ANNEX I

Period of project: 3 years (from November 2003 to November 2006) Main target group: Lecturers of IPS (Final Beneficiary group: SME managers)

Main target area: Sofia and its suburban areas PDM version: No.0 Date of revision: July 15, 2003

Narrative Summary	Verifiable indicators	Means of verification	Important assumption
<p><b>Overall Goal:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Managerial Skills of SME managers who participated in the training courses established in the Project are enhanced, resulting in concrete successful outputs in their companies.</li> <li>2. Practical educational quality of the Business Skills Training Center is maintained and further developed by IPS and other Bulgarian authorities concerned.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. More than 50% of ex-participants of the training courses evaluate that the courses contributes to bear concrete successful results in their management.</li> <li>2. More than the same number of participants is maintained after the termination of the Project. (at least for 3 years)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Questionnaire or interview survey (sampling survey)</li> <li>2. Records of administration Bureau of IPS</li> </ol>	
<p><b>Project purpose:</b></p> <p>Practical Business Skills Training Center for SME managers is established in IPS.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Number of participants of SME managers in the newly established courses reaches 500 by the completion of the Project. (Main target in the Project is "company with up to 250 employees")</li> <li>2. More than 70% of the participants evaluate the courses as "Practically Applicable" to their own management.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Records of administration Bureau of IPS</li> <li>2. Questionnaire or interview survey to all the participants</li> <li>3. Japanese experts' reports</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The University and other authorities concerned continue to support the developed centers and courses financially and institutionally.</li> </ol>
<p><b>Outputs:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Training courses necessary for enhancing practical (not theoretical) skills of Bulgarian SME managers are developed or improved in the IPS.</li> <li>2. Teaching materials and methods for the improved courses are developed / maintained.</li> <li>3. Lecturers / instructors of IPS (also from the staffs of ASME and BTPA) for the above-mentioned courses are trained.</li> <li>4. Effective methods for recruiting training participants (especially from SME managers) are studied and systematically established.</li> <li>5. Monitoring and after-service system for ex-participants of the courses is prepared in IPS.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Number and kinds of training curriculums improved (from practical aspect) or set up through the Project activity.</li> <li>2. Teaching materials and methods are made for each course in a documental form.</li> <li>3. More than one (1) lecturer / instructor is trained and secured for each improved training course.</li> <li>4. Number of application for the courses from corporate managers in Sofia and its suburban areas</li> <li>5. Continuous monitoring of the ex-participants is regularly done by questionnaire survey, and after-consulting service bureau is prepared in IPS.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interviews and/or questionnaire survey to ex-participants / lecturers and instructors</li> <li>2. Japanese experts' reports</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sufficient number of corporate managers is available and eager to take advantage of the courses.</li> <li>2. The IPS keeps high priority on practical business management skills training in its education.</li> </ol>

2. 74.

<p><b>Activities:</b></p> <p>1-1. To review on-going business courses in IPS in order to find the points to be supplemented by the Project.</p> <p>1-2. To survey the needs for practical managerial skills in Bulgarian SMEs.</p> <p>1-3. To select the fields of training courses to be newly established based on the analysis of research results.</p> <p>1-4. To design and organize curriculum of each selected course</p> <p>1-5. To open model seminar for lecturers and corporate managers</p> <p>2-1. To study the method of lecture or instruction in order to meet the common practical problems of Bulgarian SME managers.</p> <p>2-2. To prepare case studies for the solution of above-mentioned practical problems.</p> <p>2-3. To prepare field (On-site) studies in the model company in each training course.</p> <p>2-4. To summarize and establish the studied teaching materials and methods in a documental form</p> <p>3-1. To jointly work with Counterpart personnel on all the activities mentioned in this column.</p> <p>3-2. To have regular meeting with Counterpart personnel for studying Japanese management skills and their adaptability to Bulgarian cases.</p> <p>3-3. To help Counterpart personnel deliver lectures in the selected courses</p> <p>4-1. To research optimal time, day, duration of the course in order to facilitate corporate managers to participate in.</p> <p>4-2. To examine optimal way of public relations for SME managers to promote famousness and attractiveness of the courses.</p> <p>4-3. To prepare the enrollment system of the courses (including fee system).</p> <p>4-4. To implement recruitment activities, based on the above-mentioned study result.</p> <p>5-1. To prepare Questionnaire to be distributed to the participant after completion of the course for its evaluation.</p> <p>5-2. To prepare Questionnaire to be distributed to the ex-participant, for effectively monitoring their management improvement.</p> <p>5-3. To set up after-service bureau to consult with ex-participant.</p>	<p><b>Inputs from Japanese side (Plan):</b> (As of July 15, 2003)</p> <p><u>2 Long-term experts (2 years):</u> -Corporate management strategy -Marketing and sales promotion</p> <p><u>Short-term experts (3 to 6 months):</u> Specialty of Short-term expert will be selected based on the needs survey in practical managerial skills of SME managers during the Project period. Potential specialties are as follows;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Quality Management (Production and Services)</li> <li>-Human Resource (Employee) Development</li> <li>-E-commerce, etc.</li> </ul> <p><u>Counterpart training in Japan:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trainers Training</li> <li>2. SME Managers Training</li> </ol> <p>(Details will be discussed and decided in the Project team according to the necessity)</p> <p><u>Provision of equipment:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal computers for Japanese experts</li> <li>- Other equipment for lecture (Printer, Projector, and other materials)</li> </ul>	<p><b>Inputs from Bulgarian side (Plan):</b> (As of July 15, 2003)</p> <p><u>Counterpart personnel:</u> (IPS) -At least one(1) counterpart lecturer to each Japanese expert -Counterpart administrative and secretarial staffs to the Project management -Assignment of the Project Manager and the members of Joint Coordinating Committee (MOE) -Assignment of the Project Director and the member of the Joint Coordinating Committee -Potential lecturer in IPS from its staffs (ASME) -Assignment of the member of the Joint Coordinating Committee -Potential lecturer in IPS from its staffs (BTPA) -Assignment of the member of the Joint Coordinating Committee -Potential lecturer in IPS from its staffs</p> <p><u>Facilities and Equipment by IPS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lecture / seminar rooms</li> <li>-Furnished offices for long-term and short-term experts</li> <li>-Telephone and Internet Services</li> </ul> <p><u>Local cost by IPS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Salary for Bulgarian Counterpart Personnel</li> <li>-Running Cost</li> </ul>	<p>1. Counterpart personnel continuously work for the Project.</p> <p>2. Local cost for the project is maintained.</p> <p>3. Active participation of the persons concerned is maintained.</p> <p><b>Preconditions:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Counterpart personnel (prospective lecturers) are assigned from IPS, MOE, ASME and BTPA.</li> <li>2. Understandings of IPS-UNWE, Ministry of Economy, ASME, BTPA are secured for the Project to the effect that they will be the members of the Joint Coordinating Committee.</li> </ol>
--	--	---	---

Handwritten initials

## ANNEX II -1: List of Japanese Experts

### 1. Long-term experts (2 years)

- (1)Corporate Management Strategy
- (2)Marketing and Sales Promotion

### 2. Short-term Experts (3 to 6 months)

Specialty of Short-term expert will be selected based on the needs survey in practical managerial skills of SME managers during the Project period. The potential specialties are as follows.

- (1)Quality Management (Production and Services)
- (2)Human Resource (Employee) Development
- (3)E-commerce, etc.

#### Note:

Assignment schedule of the Short-term experts depends on the progress of the Project and availability of the suitable experts.

Field, number and term of assignment of short-term experts will be decided in consideration of the progress of the Project through mutual consultation in each Japanese fiscal year.



16.7.1



ANNEX II-2 Input Plan Chart (Draft)

 (Planned)
  (Fixed)
  (Implemented)

	FY2003	FY2004	FY2005	FY2006
	Jul. Sep. Oct. Nov. Dec. Jan. Feb. Mar. Apr. May Jun. Jul. Aug. Sep. Oct. Nov. Dec.	Jan. Feb. Mar. Apr. May Jun. Jul. Aug. Sep. Oct. Nov. Dec.	Jan. Feb. Mar. Apr. May Jun. Jul. Aug. Sep. Oct. Nov. Dec.	Jan. Feb. Mar. Apr. May Jun. Jul. Aug. Sep. Oct. Nov. Dec.
Implementation Period				
Long-term experts				
Corporate Management Strategy				
Marketing and Sales Promotion				
Short-term experts(to be selected)				
Quality Management(Production and Services)				
Human Resource (employee) Development				
E-commerce				
Others				
CSR Training in Japan				
Mission	(Preliminary survey)			

*(Signature)*

*7/17/06*

*(Signature)*

ANNEX III: List of Bulgarian Counterpart and Administrative Personnel

1. Institute for Postgraduate Studies (IPS), University of National and World Economy (UNWE)

- (1) At least One (1) Counterpart lecturer to each Japanese expert
- (2) Counterpart administrative and secretarial staffs to the Project management
- (3) Assignment of the Project Manager and Members of the Joint Coordinating Committee

2. Ministry of Economy (MOE)

- (1) Assignment of Project Director of the Joint Coordinating Committee
- (2) Potential lecturers in IPS from its staffs

3. Agency for Small and Medium sized Enterprises (ASME)

- (1) Assignment of the Members of the Joint Coordinating Committee
- (2) Potential lecturers in IPS from its staffs

4. Bulgarian Export Promotion Agency (BTPA)

- (1) Assignment of the Members of the Joint Coordinating Committee
- (2) Potential lecturers in IPS from its staffs

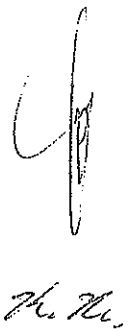


He He

## ANNEX IV: List of Land, Buildings and Facilities

The following will be prepared by Institute for Postgraduate Studies (IPS) for the implement of the Project.

1. Lecture / Seminar rooms
2. Furnished offices for Japanese Long-term and Short-term experts.
3. Telephones and internet service
4. Running cost for above-mentioned facilities



H. H.

## ANNEX V: Joint Coordinating Committee

### 1. Function

The Joint Coordinating Committee will have meeting at least once in 6 months and whenever the need arises. The functions of the Joint Coordinating Committee are as follows;

- (1) To supervise the annual plan of the Project in line with the Project Design Matrix (PDM) that was formulated based on the Minutes of Meetings.
- (2) To review the overall progress of the Project, and to evaluate the achievement of the objectives.
- (3) To find out proper ways and means for the solution of major issues arising from or in connection with the Project.

### 2. Members

#### (1) Bulgarian Side

- Project Director (Chair Person)
- Project Manager
- Official(s) of Ministry of Economy, ASME, BTPA
- A representative of Counterpart personnel
- Other personnel concerned, if necessary

#### (2) Japanese Side

- Official(s) of the Embassy of Japan
- A representative of JICA/JOCV Bulgaria Office
- Japanese Long-term Experts
- Other personnel concerned to be dispatched by JICA, if necessary



Th. Th.



