

**モルドバ**  
**中小企業振興分野(生産性向上)**  
**専門家巡回指導・**  
**クリーナープロダクション調査報告書**

平成 17 年 4 月

(2005 年)

JICA LIBRARY



1178560(7)

独立行政法人 国際協力機構

経済開発部

経 済
JR
05-043

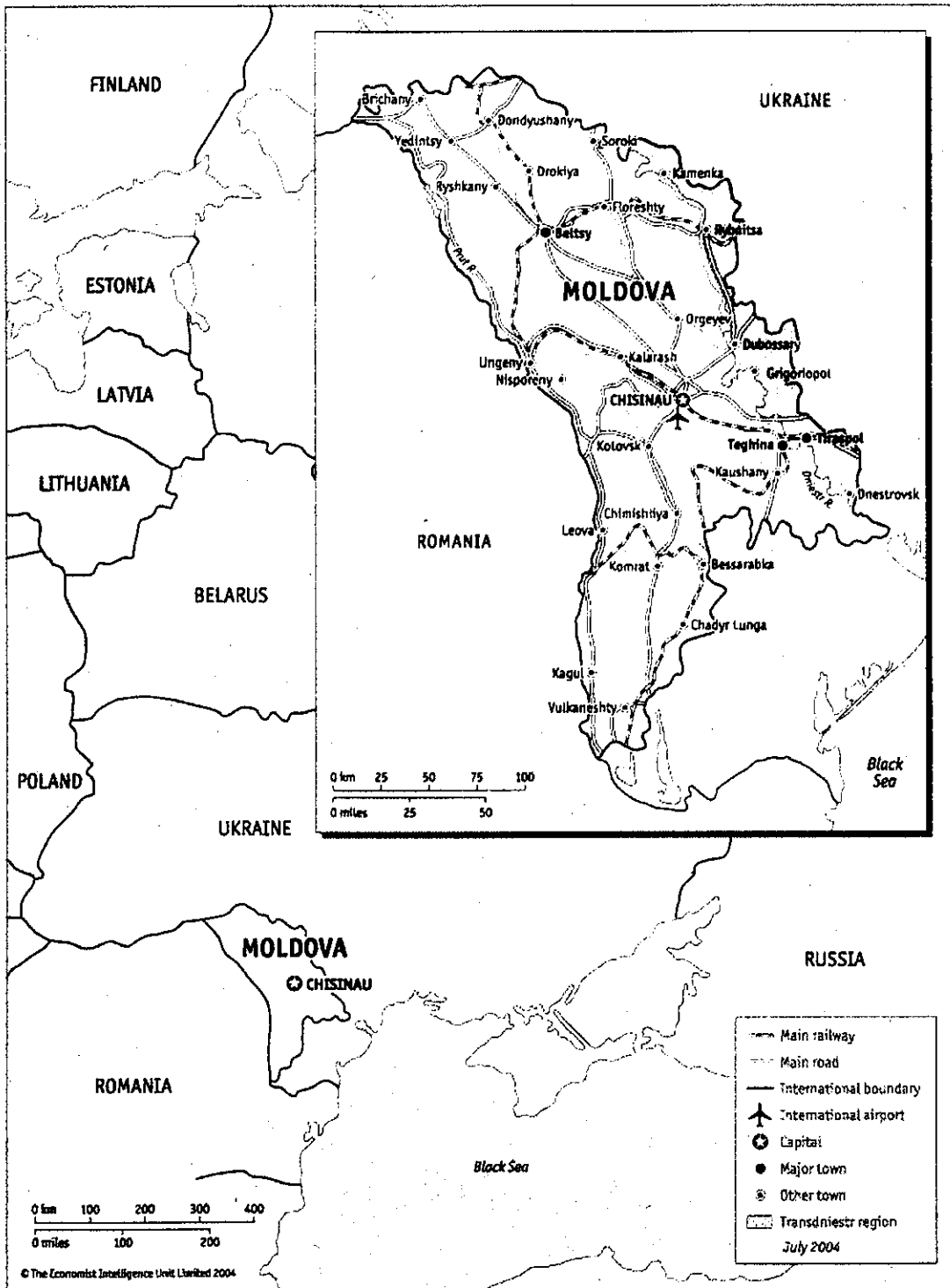
## 目次

モルドバ地図 .....	4
ウクライナ地図 .....	5
略語集 .....	7
第1章 序論 .....	8
1-1 調査の背景、目的 .....	8
1-2 調査の方針、方法 .....	8
1-3 調査団の構成 .....	9
1-4 調査の日程 .....	10
1-5 主要面談者 .....	11
第2章 モルドバの中小企業と振興政策 .....	12
2-1 中小企業の現状と取り巻く環境 .....	12
2-2 モルドバ政府による中小企業振興策 .....	13
2-3 他のドナーによる中小企業振興の取り組み .....	14
第3章 生産性向上の現状と研修計画 .....	17
3-1 モルドバにおける生産性向上の現状 .....	17
3-1-1 角田専門家の支援企業の実態 .....	17
3-1-2 CPCにおける生産性向上分野の活動と今後の計画 .....	19
3-1-3 他の国際機関の生産性向上関連プロジェクト .....	19
3-2 生産性向上分野の課題と支援の必要性 .....	20
3-3 今年度本邦研修への対策 .....	20
3-4 今後の技術協力支援内容への提案 .....	21
3-4-1 長期専門家による個別企業の支援：継続 .....	21
3-4-2 長期専門家による新プロジェクト .....	21
3-4-3 短期専門家による支援 .....	21
3-4-4 本邦研修 .....	21
3-4-5 本邦と現地の組合せ研修コースの企画 .....	21
第4章 生産性向上専門家巡回指導 .....	23
4-1 角田専門家の活動内容 .....	23
4-2 実施機関の概要と受入体制 .....	23
4-3 カウンターパートへの技術移転状況・問題点 .....	25
4-4 今後の課題 .....	26
第5章 環境保全分野（クリーナープロダクション） .....	28
5-1 国家開発計画における環境保全分野の位置づけ .....	28
5-2 環境法制度および環境行政組織の概要 .....	28



5-3	環境天然資源省中央環境保護署などの調査研究実施体制の現状	30
5-4	クリーナープロダクションの現況	32
5-5	環境保全分野における主要ドナーの支援状況	33
第6章	モルドバ支援体制の強化について	35
6-1	在外専門調整員の設置	35
6-2	関係者との協議結果	35
6-3	設置にむけた予定	36
第7章	JICAによる今後の協力可能性	37
7-1	中小企業振興に関して確認された課題と日本の協力の可能性	37
7-2	環境保全分野に関して確認された課題と日本の協力の可能性	38
7-3	今後の具体的な協力方針	38
資料-1		42
資料-2		46
資料-3		47
資料-4		81
資料-5		82

モルドバ地図

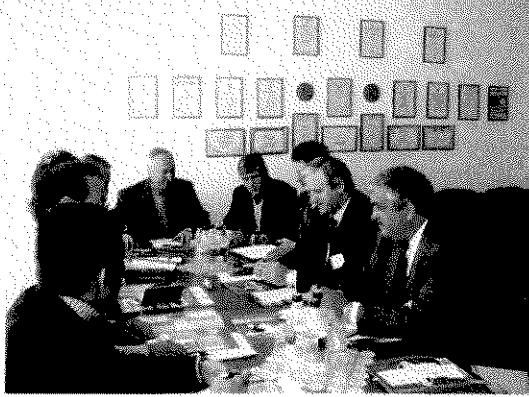


出典 : [http://db.eiu.com/index.asp?layout=article&eiu\\_issue\\_id=1327487732](http://db.eiu.com/index.asp?layout=article&eiu_issue_id=1327487732)

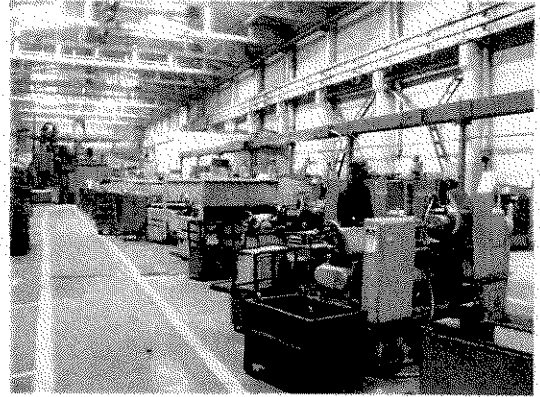
ウクライナ地図



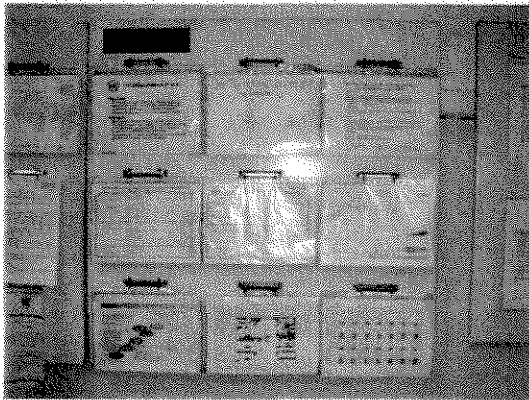
出典 : [http://db.eiu.com/index.asp?layout=article&eiu\\_issue\\_id=638027063](http://db.eiu.com/index.asp?layout=article&eiu_issue_id=638027063)



MOLDAGROTEHNICA 社農機具製造工場



カイゼンの進む農機具工場の作業場



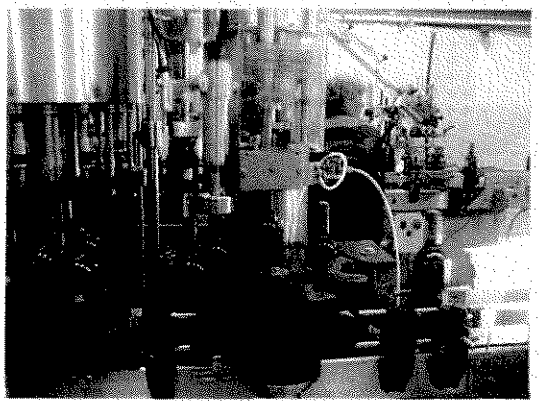
農機具工場内の掲示 20keys



モルドバ経済省



冷凍魚類解凍・加工工場



Milesti Mici ワイン国営工場

## 略語集

BDS	Business Development Services
CAS	Country Assistance Strategy
CPC	Competitiveness and Productivity Center
EGPRSP	Economic Growth and Poverty Reduction Strategy Paper
MEPO	Moldovan Export Promotion Organisation
PSD	Private Sector Development
RISP	Rural Investment and Services Project
TPM	Total Productive Maintenance

## 第1章 序論

### 1-1 調査の背景、目的

モルドバ共和国（以下「モルドバ」と記す）に対するわが国の援助は同国が1997年にわが国のODA対象国になったことを受け、同年7月に外務省開発協力課長を団長とする経済協力協議（プロジェクト確認調査）を実施し、協力が開始された。上記の経済協力協議の結果、市場経済化、保健医療などの基礎生活分野、農業分野が開発の重点分野であることが確認された。その後、1998年1月にモルドバ保健医療プロジェクト形成調査が行われ、「国立母子病院医療機材整備計画」「第二次レベル医療施設医療機材整備計画」が行われた。農業分野でも2000年、2001年、2002年に食糧増産援助を実施している。

2003年5月にはウクライナ・モルドバプロジェクト確認調査（中小企業振興・保健医療分野）が行われ、開発優先分野の最新情報の収集とわが国の援助スキームの説明をするとともに、2003年度以降の技術協力、無償資金協力の案件形成につなげるべく、特に中小企業振興分野と保健医療分野における重点課題について調査したが、まだ、実施に至った案件は少ない。

これまでわが国のモルドバに対する援助実績は限られていることもあり、モルドバ政府機関は日本の援助スキームに対する理解が乏しく、また現地には日本大使館もJICA事務所もないため潜在的ニーズが要請としてでてきにくい状況にある。モルドバは欧州の最貧国であり、今後も適当規模で協力を実施する必要があるが、現状のままでは効果的で持続的な協力の実施は困難である。特に協力重点分野の中での優良案件の発掘努力が必要であり、中小企業振興分野で現在派遣中の専門家（派遣機関：モルドバ生産性向上センター＝Competitiveness and Productivity Center, CPC）で主に工場現場における生産性向上技術の移転の指導にあたっている角田専門家に対する巡回指導調査を行い、本邦研修を含めた今後の協力案について協議することとした。

また欧州全体で重点分野となっており、産業振興と密接な関係がある産業環境対策についても今後の支援の可能性を探るべく調査を行う。さらに、生産効率の工場と両立する産業環境管理手法であるクリーナープロダクション協力の可能性、及び環境分野の基礎情報についても調査する。

### 1-2 調査の方針、方法

- (1) 中小企業振興、産業環境対策分野の関係省庁及び機関との意見交換を通じて開発優先分野の最新情報を収集するとともに各分野における課題を明らかにする。あわせて、わが国の援助スキームの説明を行い、相互理解による協力関係を促進する。
- (2) 生産性向上分野で派遣中の角田専門家の現在の活動状況を確認し、あわせて今年度



実施予定の国別研修「生産性向上」研修のニーズを確認する。

- (3) 平成17年度以降の技術協力案件形成につなげるべく、中小企業振興分野では重点課題について調査し、現在実施中の生産性向上分野での協力の今後の方向性について議論する。
- (4) 産業環境対策分野では基礎情報を収集し、研修事業で育成された人材を効果的に活用した現地における投入の可能性について検討する。工場の生産効率の改善により環境負荷を減少させる産業環境管理手法であるクリーナープロダクション協力の可能性を検討する。
- (5) 現地支援体制の強化策として在外専門調整員の設置について検討する。

### 1-3 調査団の構成

団長／総括 中小企業振興	小山 良夫	国際協力総合研修所 国際協力専門員
生産性向上／ 研修計画	古橋 武之	社団法人中部産業連盟 執行理事・国際協力部長 主席コンサルタント
産業・環境対策	田中 研一	国際協力総合研修所 国際協力専門員
運営指導	村上 聡	経済開発部第一グループ 中小企業チーム 職員
支援体制調査	内田 浩子	中東・欧州部 中東第二・欧州チーム 専門家養成個人研修員

1-4 調査の日程

月日	曜日	訪問先	滞在先	
10/12	火	成田発LH715(12:20)→フランクフルト着(17:35) フランクフルト発LH5278(19:20)→キエフ着(22:35)	キエフ	
10/13	水	9:30 ウクライナ大使館 14:00 ウクライナ日本センター視察(内田) 中小企業連盟(小山、古橋、村上) (田中専門員)成田発OS(10:30)→ウィーン着(15:40)	キエフ	
10/14	木	キエフ発VV4136(12:55)発→キシニョフ着(14:20) (田中専門員)ウィーン発OS7041(11:05)→(14:10) 16:00 角田専門家との打合せ	キシニョフ	
10/15	金	10:00 モルドバ経済省(全員) 11:30 モルドバ外務省(全員) 13:30 CPC (小山、古橋、村上) 15:00 角田専門家との打合せ	13:00 モルドバ環境・天然資源大臣表敬(田中、内田) 15:00 環境省援助担当(田中、内田)	キシニョフ
10/16	土	8:00 出発 9:30 ベルツ工場訪問 Moldagrotechnica(農機具工場) (Baltz:キシニョフから130km) 14:00 ベルツビジネスインキュベーションセンター 15:30 ベルツ農業共同組合	キシニョフ	
10/17	日	資料整理、団内打合せ	キシニョフ	
10/18	月	10:00 CPC(古橋、村上、内田) 11:00 モルドバ農業省(小山) 12:00 中小企業連盟 (小山、古橋、村上) 15:00 工場訪問 Free Fisheries 魚加工工場(キシニョフ市内) (小山、古橋、田中、村上) 15:15 在外専門調整員候補者の面接(内田) 16:15 在外専門調整員との打合せ(内田)	10:00 モルドバ環境・天然資源省(田中) 11:00 環境保護署ラボラトリー(田中) 12:00 USAID(田中、内田)	キシニョフ
10/19	火	9:00 平成16年度モルドバ生産性向上研修員との面談 (小山、古橋、村上) 10:00 モルドバ経済省援助担当窓口(内田) 11:00 モルドバ商工会議所 (小山、古橋、村上) 13:00 MEPO(村上、内田) 13:00 モルドバ経済省中小企業担当(小山、古橋) 15:00 EU-TACIS(小山、古橋) 15:15 世界銀行(小山、古橋、村上、内田)	10:00 環境・天然資源省環境汚染防止局(田中) 13:00 環境モニタリングセンター(田中) 15:00 排水処理場(田中) 16:00 廃棄物処理場(田中)	キシニョフ

月日	曜日	訪問先	滞在先	
10/20	水	8:45 工場訪問 Milesti Mici (キシニョフから30km) 国営ワイン工場(全員) 15:00 角田専門家との打合せ(古橋、村上、内田) 16:00 経済省への調査報告(小山) 16:00 環境・天然資源省への報告(田中) 16:30 環境研究所(田中)	キシニョフ	
10/21	木	キシニョフVV4135(8:50)→キエフ(10:10) 16:00 ウクライナ大使館経済担当官打合せ(村上・内田) 16:00 世界銀行ウクライナ事務所(小山、古橋)	キシニョフOS7042(7:10)→ウィーン(8:40) OS51(14:00)	キエフ
10/22	金	10:00 ウクライナ大使館報告(小山、古橋、村上、内田) キエフLH3237 (14:00) → フランクフルト(15:50) フランクフルトNH210 (20:45)	成田着(8:25)	機内泊
10/23	土	成田着 (14:50)		

1-5 主要面談者

付属資料-1 参照

## 第2章 モルドバの中小企業と振興政策

### 2-1 中小企業の現状と取り巻く環境

モルドバにおける登録企業総数は約 400,000 社あるが、この内実際に活動しているのは 26,500 社程といわれる。これは会社の清算方法が法的に定まっておらず、すでに解散したり活動を停止した企業も、継続して登録されているためである。民間の企業団体関係者によると、この内約三分の一は赤字企業であり、他の三分の一が収支がほぼゼロ、残りの三分の一が辛うじて黒字を計上している状態であるという。このことからモルドバの企業経営は厳しい状況にあると推定できる。

モルドバの中小企業の定義は、従業員 9 人以下で年間売り上げが 3 百万レイ(約 3,000 万円)以下の企業が小企業とされ、従業員 10~50 人で売り上げ 1 千万レイ以下が中企業とされる。26,500 社のうち 92%の 24,000 社以上が小企業と推定されている。

企業側から見ると、金融へのアクセスの悪さ、税金の過剰負担、ビジネス・インフラの不備、ビジネス情報の不足等、モルドバの民間企業の置かれている環境は厳しいが、政府の効果的な支援はほとんどない状況である。

2004 年 5 月に出されたモルドバの「経済成長と貧困削減戦略ペーパー」(EGPRSP)によると、民間セクターは今後のモルドバの経済開発の機動力となることが期待されているが、この実現のためには、以下のような制約条件の克服が必要であるとされる。

- 1) 法制度的な枠組みの不安定性
- 2) 許認可等に見られる過剰な官僚制
- 3) 監督機関に見られる過剰な監督指導
- 4) 予算行政の非効率性
- 5) 流動資本の不足と金融への限られたアクセス
- 6) 国内・海外市場への限られたアクセス
- 7) 低い経営能力と、情報やコンサルティングサービスへの限られたアクセス
- 8) 汚職の蔓延

最近“Regulatory Reform”の動きが活発化しており、第一副首相を委員長とし官民の代表からなる「企業制度改革国家委員会」が組織された。この委員会での主要テーマは、1)税制の簡素化(現在法人税 18%、付加価値税 20%、Social Fund 28%、その他ライセンス税等 8~9 種類の企業税がある。)、2)企業登録制度の統一化(多くの重複した書類の提出が複数の機関から求められる。)、3)公的セクターによるサービスの改善(現在公共サービスには料

金が課せられており、これが腐敗の温床となっている。)などである。

これらのことから、以下のことが結論付けられる。

- 1) モルドバにおいては、中小企業が活発に活動できる前提となる法・制度的環境がまだ十分に整っていない。
- 2) 企業側（経営者・従業員）の意識も、民間主導の考え方、業界が協同して自助的に活動を行う方法等に慣れておらず、近代的な経営の考え方が浸透していない。
- 3) このことから、今後世界的な開放経済体制に適合できるように、法・制度的な環境整備と一層の近代的な企業経営システムの導入に向けて、段階的・計画的に取り組んでゆく必要がある。

## 2-2 モルドバ政府による中小企業振興策

モルドバ政府の中小企業振興政策は主として経済省が所管しているが、現実の施策は財政的な制約もあり、限定されたものに留まっている。その内容は、

- 1) 税金の一部免除（創業後3年間は届出により企業所得税が免除される）、
- 2) 公共の調達に際して中小企業枠が優先的に確保される、
- 3) 中小企業開発支援基金（2004年度予算1,000万円程度：小規模融資保証基金として利用されている）等があるのみである。

現在民間からの強い要望とドナーの協力により、上記の“Regulatory Reform”を実施する予定である。また“Law on Support of SMEs”を検討中であり、財務省や他の関係省庁と調整を進めているとのことである。

主として財政的な制約により、実質的な中小企業支援策は、EU-TACISとUSAID（BIZPRO）にほとんど依存しており、中小企業振興局のスタッフ7名はこれらのプログラムのパートナーとなっている。（詳細は次項に述べる。）

EGPRSPは、経済省による中小企業振興の必要性について以下のように述べている。

- 1) 中小企業の法制度的なレビューと改善について、国際的なベスト・プラクティスを視野に置きつつ取り組む。
- 2) 中小企業のファイナンスへのアクセスを改善するに当たって、マイクロクレジット機関を更に強化し、現実的な利率の実現、国際機関による資金支援も含めて財政支援をより有効に使うこと、既存の民間金融機関の長期金融制度の活用、リスク・キャピタル基金の創設等を検討する。
- 3) 中小企業の情報とコンサルタンシー・サービスへのアクセスの改善、インキュベーターの創設等への地方自治体やドナーへの積極的な参加。

#### 4) 中小企業への良質な人材の供給と、若者の経済教育の実施等による企業文化の育成。

これらから、モルドバ政府の中小企業振興政策に関して以下のことが結論付けられる。

- 1) モルドバ政府(経済省)の中小企業振興政策は未だその制度的な枠組みが未整備であり、今後はドナーの協力も得て中長期的な政策体系を形成する必要がある。(将来の EU 加盟を目指す国の方針を考慮すると、その方向は EU の枠組みに沿ったものになる可能性が高い。)
- 2) 現在の実質的な振興施策は、EU-TACIS 及び USAID の BIZPRO に依存しており、経済省のスタッフの人数も 7 人と限られている。ここを出発点に、どのように中小企業振興体制を強化・充実させていくかは、民間セクター活性化の大きな課題である。

#### 2-3 他のドナーによる中小企業振興の取り組み

##### ■ IDA/IFC による支援:

世界銀行グループは、これまで IDA がモルドバの民間セクター開発として PSD-I(1995-1998)により国営企業の民営化を進め、これに続く PSD-II(1998-2005)で民営化された企業経営者・管理者の海外での研修による近代化の促進を支援してきた。またこれと並行して、地方投資・サービス計画 (RISP: 2002-2005) によりモルドバの地方の農業・農産物加工業振興、起業家育成のプログラムを支援してきた。

2004 年 12 月に経営ボードに提出された世銀の国別援助戦略 (CAS: 2005~2008) では、RISP-II、PSD (-III) による継続支援が示唆されている。新たな PSD の内容についての詳細は現時点では明らかではないが、世銀の担当者の情報では、“Competitiveness Enhancement” のテーマで 1) 規制緩和(De-Regulation)、2) 標準化(Measurement, Metrology, Standardization)、3) 品質保証 (Quality Assurance)、4) 金融 (Access to Finance) が検討されているという。

また IFC は中小企業向け金融への支援として、マイクロ金融機関 (MEC) へのツー・ステップ・ローン融資、モルドバの民間銀行への協調融資と技術移転、USAID、EBRD、ドイツ銀行と協調して投資ファンド (WNISFF) の設立等を行っており、金融セクターへの支援を継続的に実施している。

##### ■ EU-TACIS による支援:

民間セクター開発として、以下の 3 つプロジェクトを実施中である。1) 輸出振興機関 (MEPO) の設立とその活動の支援、2) SME Development Project という名称の経済省中小企業局を C/P とした政策アドバイス (これは現在終了しようとしている。)、3) Business

Support Center の設立 (3 箇所 (Comrat, GauzenISOroca) に既に設立済みで、ここを基点にビジネス・サービスを提供するプロバイダーを支援している。)

このほかに、3 箇所の国境をまたいだ地域 (Euro-Region : Ungheni, Kahul、ほか北部に 1 箇所) で Cross-Boarder-Cooperation を実施しており、地方の農業セクターの振興をテーマに、地域経済の活性化の支援をしている。そのほか、新しいパイプライン・プロジェクトは数多くあるとのこと。

中小企業振興に関しては、多くのドナーが活動しているが、コーディネーションがうまくいっていないとの印象を持っており、月例ドナー・ミーティングがもたれているが、あまり効果的ではない。

#### ■ USAID による支援 :

民間セクター開発の中でも中小企業振興分野では、“BIZPRO” というプログラムを行ってきた (2001・5~2005・9)。プログラムの 3 つの柱は、1) BDS プロバイダーに対するビジネス・スキル開発支援、2) 民間ビジネス組織の強化、3) マイクロ・ファイナンスであり、モルドバ各地方の主要都市に対して、これらのサービスを提供している。

- 1) BDS プロバイダーに対するスキル開発支援は、BIZPRO コンサルタントが、地方の BDS のトレーニング能力を強化し、バウチャーシステムにより企業家が BDS サービスを受けやすくするなどのプログラムを実施している。(2年半で 10,000 人近くを訓練し、この内約 500 人が創業し、約 4,000 人の雇用を創出した (うち 62%が女性。)) また全国 7 箇所に中小企業ホットラインを設立、中小企業からの相談を受け付けている。
- 2) 民間ビジネス組織の強化は、地方の商工会議所、産業連盟等に対して、ビジネス・スキル開発やマーケティング・製品開発力の向上等のトレーニングを行なっている。また地方のビジネス・アソシエーションの設立や、インキュベーションセンターの設立等を支援し、ワン・ストップ・サービス拠点として、中小企業による会社登記・許認可を容易にする支援を行っている。
- 3) マイクロ・ファイナンスについては、3 つの既存の金融機関に対して審査と貸付業務に関する能力向上を図っているほか、バウチャー制度を活用して、中小企業自身への金融知識普及とトレーニングを実施し、クレジットのアクセスに関するガイドライン提供等を行っている。

■ 今後のドナー協力の方向性：

民間セクター開発、中小企業支援の分野の協力は、今後は世銀グループを中心とした法・制度の確立、企業登録・活動環境の整備や、金融セクターの活性化等の制度的な枠組み作りに対する協力と、EU-TACIS、USAID 等が行ってきた具体的な起業家支援、BDS サービス能力強化、企業の組織化、支援センター作りなどのミクロの協力を分化して、相互が関連しあいながら、継続していくものと考えられる。

前者の制度的な枠組み作りに対する協力は、継続的な関与と強力な指導力（ファンドの提供に裏打ちされた）が必要とされ、2 国間協力よりも世銀や EBRD のような多国間援助機関の仕事に適していると思われる。他方で、後者のミクロの協力は、ユニークな経験に裏打ちされた、実際の成功事例が協力実施のための重要な前提条件となることから、2 国間の技術協力に適していると思われる。これらが適切な形で、かつ適切なタイミングで補完しあいながら実施されることにより、モルドバの中小企業の振興が促されることになる。



## 第3章 生産性向上の現状と研修計画

### 3-1 モルドバにおける生産性向上の現状

#### 3-1-1 角田専門家の支援企業の実態

##### (1) MOLDAGROTECHNICA: 農業機械製造メーカー

- ◆ (概要) 当社は1944年に農業機械製造およびトラクター修理工場として設立、76年旧ソ連邦生産組合に統合。95年よりモルドバの独立に伴う国営企業改革に着手、96年私企業化された。人員と規模の縮小を図り現在約400名で操業。
- ◆ (主要製品) 大きく2種類に分類される：(a)トラクターなどに連結して使用する、鋤・鍬などの耕土用機器および種蒔き用機器類、(b)他の農業機器メーカーへ供給する補用部品。
- ◆ (主要顧客) (a)は国内、ロシア、ウクライナなど旧ソ連邦諸国、(b)はスロベニア、イタリア、ドイツ、フランスなどの農機具メーカー。全体として62%が輸出。
- ◆ (購入部材と主要サプライヤー) 平鋼、パイプなどの鋼材類はウクライナのメーカー。鍬・鋤の刃、油圧機器など主要機能部品の多くはヨーロッパのメーカー。
- ◆ (特色と競争力) 切断、溶接、機械加工、塗装、組立からなるごく普通の加工・組立メーカー。特に卓越した技術力は持っていない。ソ連時代には主要機能部品の支給を受け、大量の製造を行い連邦内各国に供給していたと推察する。ソ連崩壊後その構造が根本から崩壊し、新たな事業設計が必要となった。PSD IIの期間、6名の幹部を海外に派遣し、新たな顧客市場と、部品供給元の開拓を図ると共に、CPC(角田専門家を含む)などの支援を受け、組織の再構築と製造工程の改革を実施。この戦略は概ね成功し、今日に至る。この結果、私企業化の直後2.5百万レイだった売上は、03年度56百万レイを達成、04年度は60百万レイを予定。この間人員数は増加していない。過去3年間で生産性は3倍ほど向上し、平均給与も1,900レイ(産業平均の2倍)を確保した。
- ◆ (競争力向上の課題) 現状は低い人件費をベースに、まず事業の存続を図り、製造現場の管理もそこそこ出来ているが、今後の以下のような課題があると観察した。
  - 1) コア技術である溶接、機械加工、塗装のレベルアップと新技術の導入(現在計画中)。
  - 2) 地域の中小企業の組織化と産業集積にイニシアティブを取り、製造機能の分散・ネットワーク化を図る。これにより地域中小企業振興に貢献すると共に、幅広い注文に対応できる体制を構築する。
  - 3) 現場改善のレベルを上げる。これまでの5S活動をベースに、工程品質、リードタイム、仕掛在庫削減、効率向上を目指した改善目標を設定し実践する。特に季節変動への対応力をつけることが必要。

## (2) FREE FISHERIES: 冷凍魚類解凍・加工メーカー

- ◆ (概要) 1996年モルドバ・リトアニア資本の合併により設立された、海水魚に特化した冷凍魚貝類解凍・加工メーカー。03年売上高5百万USD、人員70名。モルドバ国内では約50%のマーケットシェア。
- ◆ (製品) 主にリトアニア方面から冷凍材料を輸入し、(a)解凍のみで販売する製品が半分、(b)燻製・調理など加工をして販売する製品が残り半分を占める。
- ◆ (2004年度の計画) 冷凍庫の能力を現状1,000トンから3,500トンに増強。ルーマニア等への輸出。淡水魚の加工をスタート。HACCP、ISO9000の取得。そして売上6.4百万USDを予定。
- ◆ (将来の計画) 鶏肉などの解体加工、一般冷凍製品の輸入販売、他企業への冷凍設備の貸与なども計画。
- ◆ (競争力) 経営者の強力なリーダーシップの下、積極的な設備投資と事業拡大を図っており、将来性のある企業と言える。加工製造現場も、角田専門家による週1回の支援により、5S活動、工程改善などを通して、例えばあるラインでは生産性が6倍(600ケース/日⇒2,400ケース/日)に向上するなど成果をあげている。
- ◆ (課題)
  - 1) 国内市場が限られているので、海外への販売路の構築が鍵。そのため、国内外を含めた流通網、輸送システム等のインフラ整備が発展の条件。
  - 2) 国内の他中小メーカーとの共存と、その中での競争原理のしくみを確立すること。

## (3) MILESTII MICI: ワイン製造メーカー

- ◆ (概要) モルドバの代表的国営企業。プライマリーワイン(原液)を購入し、ブレンド・貯蔵・瓶詰を行って出荷。主な出荷先はCIS諸国、ポーランド、チェコなど。昨年度初めて米国に出荷。1969年より、旧石切り場の跡に残された全長200kmの洞窟にワインの貯蔵を開始。人員360人。2003年度の売上30百万USD。
- ◆ (経緯) 数年前、債務超過に陥り、従業員への給料支払いの遅延、仕入先への決済の遅延が発生。現社長就任後、新しい経営スタンスで改革を実行し、現在は回復しつつある。CPCの協力でISOなどの取得を目指すと並行して、角田専門家の支援の下、5Sやレイアウト改善などの生産性向上への取り組みも始めている。
- ◆ (競争力上の問題点・課題) この会社は「世界一のワイン貯蔵量」をうたい文句にしているが、これこそがこの会社の問題を象徴しているのではないかと考える。
  - 1) 毎年、生産量>販売量と推定される。従って貯蔵量がどんどん増加し、事業規模と経営能力に対して過剰な在庫となり、資金を圧迫しているのではないか。
  - 2) 主要顧客がロシア、ウクライナなどであるということは、逆から見れば、ヨーロッパや米国など他の地域に参入する競争力に乏しいということではないのか。
  - 3) ガラスボトル、コルク、シール用蠟材などの品質に問題があるように見受けた。

- 4) 洞窟の環境は年間を通じて温度 12-16 度、湿度 90%に保たれている。ワインの醗酵・熟成をつかさどるバクテリアには良い環境でも、人間の作業には不向きな環境である。作業性を考慮すれば、地上に工場を確保した方が生産性の向上が期待できる。
- 5) 市場経済として当然のことであるが、従来プライマリーワインを供給してきたメーカーが、自社ブランドのワインを製造販売するようになってきている。従って当社のビジネスモデルを見直す必要がある。既にワインヤードを購入し、自社ワインの製造に着手する計画のようである。

### 3-1-2 CPC における生産性向上分野の活動と今後の計画

CPC は世銀の PSD II が終了する来年 3 月迄に自立化することが求められているが、モルドバ政府の対応にも問題があり、明確なプランが描けていないように見受ける。その中でいくつかの方向性を模索している：

1. 他の国際機関が推進している、地域開発・中小企業振興に参加する。例えば USAID が実施した地域産業クラスター形成のための EGA (Economic Growth Area) 調査に、コンサルタントとして参加。
2. Practical MBA (実践的 MBA) と称する独自のビジネススクールを開発し、広く経営者や管理者の育成事業を行う。特に座学中心のものではなく、参加者に自社での実践を課題として与え、それをコンサルタントがフォローするかたちをとる。
3. 1.1 で解説した MOLDA GROTECHNICA 社の企業内研修としてトライアルを実施する計画。
3. 経営ノウハウを他国へ発信し、存在意義を向上させる。一つとして「第三国研修」の開催を希望。

### 3-1-3 他の国際機関の生産性向上関連プロジェクト

#### (1) 世界銀行

- ◆ 2005 年 3 月に終了する PSD II の後継プログラムを策定中。
- ◆ 内容は、金融などを含む各種の規制緩和、品質などの標準化制度などで、競争力強化のためのインフラ制度の整備が狙いのようである。

#### (2) EU-TACIS

- ◆ 地域農村地域振興を目的に、民間セクター開発を主導している。
- ◆ 具体的には各地域に Business Development/Support Centre を設置し、ここを拠点に、地域の起業家育成、農業セクターの振興などを推進している。

#### (3) BIZPRO (USAID)

- ◆ 地域振興・中小企業育成を目的に、民間セクター、特に中小起業家の育成と支援を実施している。

### 3-2 生産性向上分野の課題と支援の必要性

#### (1) 生産性向上分野の課題：まとめ

1. JICA のカウンターパートである CPC は、従来モルドバの先端的大企業の支援をしてきた。主な内容は ISO などの取得と、品質・生産性向上のための現場改善支援である。そこに角田専門家の支援がうまく活かされている。但しこれは「点」を対象とした支援と言える。
2. 特定分野、例えば農産品加工などの Value Chain を対象とした産業のレベルアップ、言い換えれば「線・面」への支援はまだ取り組まれていない。この Value Chain には大企業のみならず中小企業も含まれる。
3. 他の国際機関の狙いは、おおむね地域開発、農村振興、中小企業振興であり、主として Value Chain の創出と起業家の育成に力点がおかれている。操業後の段階での、品質・生産性向上などの競争力強化分野に関しては、具体的な施策はこれからである。
4. CPC の今後の戦略として、従来の活動にプラスして、地域開発・中小企業振興分野への参画、新しい教育プログラムの開発が画策されている。

#### (2) 生産性向上分野の支援の必要性と戦略

1. 他の国際機関が推進している地域開発・中小企業振興施策に対し、彼らの不得手な分野、例えば品質・生産性向上の実践的支援を狙い、横断的な機能を果たす。
2. CPC の自立的存続、所属コンサルタントのレベルアップ、企業経営者・管理者の育成などの相乗的効果を狙ったプログラムを展開する。対象企業もいわゆる大企業から、中小企業へ拡大を図る。これにより、「点」「線・面」の支援を「厚み」のあるものにする。

### 3-3 今年度本邦研修への対策

- ◆ 生産性向上研修コースは本年度で3回目となり、累計研修員は22名となる。CPCに所属している主なコンサルタントの研修はこれで一巡するものと思われる。また本年度は現地の要望もあり、8名の研修員のうち1名が企業管理者の参加となった。
- ◆ 本調査期間中、本年度参研修員全員と会合を持ち、コースのオリエンテーションを実施した。併せて各研修員が参画・実施したプロジェクトのレポートを訪日までに準備し、研修コースで発表すべく、レポートの要求項目を提示した。
- ◆ さらに、帰国前に各自のアクションプランを準備させ、そのフォローを角田専門家に実施していただくことを約束し、本邦研修と派遣専門家の連携を深めるよう計画した。

### 3-4 今後の技術協力支援内容への提案

#### 3-4-1 長期専門家による個別企業の支援：継続

- (1) CPC コンサルタントを通して実施する個別企業への支援は継続する。現状はいわゆる先端企業・大企業への支援が主であるが、今後は地域中小企業の組合やグループに対する支援も加える。

#### 3-4-2 長期専門家による新プロジェクト

- (1) CPC が企画している、いわゆる Practice MBA (実践ビジネススクール) のなかの 1 ブロックを担当する。CPC の構想では、年間を 4 ブロック (3 ヶ月/ブロック) の構成とし、それぞれ財務、マーケティングなどの分野に充当するとしている。その 1 ブロックを「Operational Management：日本の現場改善実践」とし、CPC コンサルタントを含めた講師陣を指揮してカリキュラムを構成する。参加者は企業の経営者・管理者と、コンサルタントなどのサービスプロバイダーなどを想定。

3 ヶ月の期間のなかに、1-2 週間程度の現場実習を、2 回程度配置し、現状分析、改善実践、および成果の確認に充当する。派遣専門家の役割は、品質・生産性向上に関する日本の経営管理の考え方と手法を、具体的な実践を通して紹介する。参加者の実践的な学習を通して技術移転が行われる。

#### 3-4-3 短期専門家による支援

- (1) 長期専門家をサポートするかたちで、特定分野、例えば食品加工業種の支援を行う。
- (2) あるいは、上記ビジネススクールの講師として参加し、長期専門家との相乗効果を図る。

#### 3-4-4 本邦研修

- (1) (本邦研修の位置付け) 現地で活動する長期派遣専門家の業務を技術協力の柱とし、この活動を後方支援すると同時に相乗的効果を狙って実施する。
- (2) 現状のコンサルタント向け研修コースから、企業家・管理者をメインとしたコースに修正を行う。さらに、地域開発・中小企業振興に携わる研修員の増加を想定し、日本の中小企業振興施策、地場産業振興などのテーマを組み込んで構成することを計画する。

#### 3-4-5 本邦と現地の組合せ研修コースの企画

- (1) 例えば研修コース全体を 8 週間とし 2 部構成とする。第 1 部は、コンサルタントを主

体の一部企業管理者を含めた研修員を対象に6週間を充当し、日本で基礎技法と事例研究の研修を行う。第2部は、第1部で修了したコンサルタントが、現地企業の管理者と共に2週間の現場実践研修を行う。第1部・第2部の統合により、研修効果を目に見えるようにし、併せて波及効果を狙う。

- (2) 現地研修部分は、上記3-4-2、3-4-3に提案する新規コースに組み込み、長期派遣専門家、現地企業との連携をさらに強化する企画も考えられる。

## 第4章 生産性向上専門家巡回指導

2003年8月に派遣された角田専門家の任期も折り返し地点を過ぎている。派遣当初、専門家の業務内容をめぐる先方との意見の食い違いが見られたものの、現在はカウンターパートとも良好な関係が築かれ、現地に溶け込んで活動している様子が覗かれた。

本章では角田専門家の活動の状況、今後の課題について述べる。

### 4-1 角田専門家の活動内容

角田専門家は生産性向上の専門家としてモルドバ生産性向上センター（CPC）に2年間の予定で派遣されている。その活動は以下のとおりである。

- ・ CPCのコンサルタントと共に工場を訪問し、コンサルタントに対して現場において生産性向上、品質管理、工場診断などを行う技術を移転する。継続的に訪問を行なっている工場には、農産物加工業（野菜・果物のジュース加工、冷蔵・冷凍保存）、冷凍魚加工業（解凍・燻製・塩漬け）、ワイナリー、機械部品加工業、ビール、ソフトドリンク製造業がある。それらに加え、CPCの要請に基づき適宜、単発的にコンサルタントに同行して工場訪問を行っている。
- ・ コンサルタントの知識面での能力強化として、CPC及び関係者を対象に生産性向上の技術についてのセミナーを行う。（取り上げるテーマは5Sや目で見える管理、現場改善のやり方の基本、コンサルタントの心得、TPMなど。）
- ・ また、日本的な経営スタイル、生産性向上の取り組みの背景にあるものとしてCPC職員、コンサルタントを対象に日本社会・文化・ビジネス慣習、企業などの情報の提供を行っている。
- ・ CPCが企画するプロジェクトに対しても、必要に応じて技術的な助言を行っている。
- ・ さらに、角田専門家のカウンターパートへの研修として位置付けられる国別研修「モルドバ生産性向上コース」については、研修員の人選、手続き面で支援をしている。
- ・ 日本・モルドバ企業の関係作り支援もTORに含まれており、日本企業の中古設備の購入について在ルーマニア日本人トレーダーと接触したが、特に進展がなかった。日本企業との関係作りを望むモルドバ企業はあるが、日本側にモルドバへの進出、モルドバ企業との関係作りを望んでいる企業がほとんどなく、具体化は専門家個人では困難な状況である。関係作りの一案としては、モルドバ企業経営者を日本企業で研修するということが考えられる。

#### 4-2 実施機関の概要と受入体制

CPC は世界銀行の実施する民間セクター活性化プロジェクト PSD-II (Private Sector Development II、民間企業経営者・管理者の研修を実施するプログラム) の実施機関として1997年に設立された。現在は、ドナーのプロジェクトを請け負って実施することを主要な活動としている。また、品質管理システム (ISO、HACCP、20 キー) を用いた企業へのコンサルティング活動やコンサルタント研修会などの企画実施も行っている。

CPC の職員には、所長、副所長、職員その他 15 名がいる。その他に CPC が業務ごと (コンサルタント研修、ドナーのプロジェクト等) に契約しているコンサルタントが 31 名いるが、彼らは基本的にはコンサルティング会社 ProEra に属しており、CPC の職員ではない。

コンサルタントの年齢は 25 歳～50 歳程度と広範囲であるが、30 歳前後もしくは 50 歳前後が最も多い。その多くは共産主義体制の崩壊後にコンサルタントになった者であり、若い人は企業勤務の実務経験が無く、高年齢者は国有企業の勤務経験は有っても、私企業での経験は無いという弱点を持っている。彼らのコンサルタントとしての経験はここ 4、5 年のものである。ProEra コンサルタントの多くは ProEra が主催する MBA コースを修得、MBA 資格を有している。彼らの多くはエコノミストと称しており、国有企業の民営化に携わった経験を持つ。現在は私企業の ISO9000、HACCP の認証取得が顧客企業との主な契約事項である。

生産性向上分野に関しては、20 キーという手法を用いている。ドイツや南アフリカ共和国などからこの手法を導入しているコンサルタントを招聘し、研修を受けると共に、マニュアルをルーマニア語、ロシア語に翻訳し、その著作権と実施権を購入している。この 20 キーは MBA コースにも取り入れられている。

現在、CPC が抱える最も大きな問題はその持続性である。主要な活動である世界銀行から請け負っている PSD-II が 2005 年 3 月に終了する予定であり、PSD-II 終了後はスウェーデン国際開発協力庁 (SIDA) の支援による農業クラスタープロジェクトの実施など、新規プロジェクトを展開することでドナーの新たな援助を得、生き残ることを模索している。

今回、JICA に対しては以下の分野での協力の要望があげられた。

##### (1) 長期専門家派遣

CPC では起業家を対象に MBA プログラムを実施しており、日本人専門家を派遣し、日本的経営や生産性向上について講義を担当することを希望している。この専門家は角田氏の後任の位置付けであり、現在の角田氏の業務に加えて、MBA コースでの企業経営者への啓蒙を行うことが想定される。これについては後に述べるようにプロジェクト化を念頭において考えることが適当である。



## (2) 短期専門家

CPC は地方部で SIDA の協力を得て農業クラスター形成のプロジェクトを実施する予定をしている。分野は野菜・果物、ワイン、食物と観光の 3 つ。この中の野菜・果物プロジェクトの中で、日本には選別、包装、貯蔵などのプロセスについて指導できる食品観光業における加工技術を指導できる短期専門家派遣を希望している。

しかし、プロジェクト全体についてまだ SIDA との合意がなされておらず、プロジェクトが動き出してから、短期専門家の役割を考えることが具体的で適切であり、現在の派遣は時期尚早である。

## (3) 第三国研修

ウクライナ、コーカサスなどの周辺国の企業マネージャーをモルドバに招聘し、モルドバ企業を視察する第三国研修を構想している。しかし、第三国研修は技術協力を受けた結果を周辺国に普及するものであり、また実施国の技術が周辺国のものよりも進んでいるなどの状況が必要であり、CPC の現状を考えると現時点では時期尚早であるという旨を調査団から説明した。

### 4-3 カウンターパートへの技術移転状況・問題点

角田専門家の工場訪問による実地指導を通じてのコンサルタントの能力向上については、CPC が指導する工場を指定し、また、コンサルタントと企業の契約の範囲内でしか指導を行うことができないなどの制約があり、専門家が主導権を持って系統だったコンサルタント育成計画は作るのが難しい状況にある。

またコンサルタントは旧社会主義国に共通に見られる状況として、20 キーという現場改善ツールの知識は有しているが、現場での実経験がないために、この 20 キーを ISO の規格と同じように使うことしかできず、応用力に欠けている。これを克服するには一貫した指導理念を確立し、経験を積むことしかない。

このように、訪問工場においてコンサルタントは工場の管理者を通じて 20 キー共通のマニュアル通りの指導をすることに終止しており、その活動は自律的な改善活動に発展していない。応用力がないために、コンサルタントは企業へのアドバイスの内、自分が理解し、企業との契約に該当する部分だけしか実施しないという状況になっている。

専門家としてはセミナーや実地指導を通じて以下の点につき、指導してきている。コンサルタントは理解はしているが、それを実行できるだけの応用力がまだ十分でないと思われる。

- ・ 日本の現場改善のやり方は事務所で考えるのではなく、現場に立ち 3 現主義（現場、現物、現実）で改善を行うこと。
- ・ 継続的改善とは 5S、TPM、作業現場改善などはルール（標準）を作り、それを守ること

から問題を発見し、日々改善をしていくこと。

- ・ この3現主義、継続的改善、目で見える管理及びJITなどが日本の生産性向上の基本であり、これらによる生産性向上が日本企業の利益の源泉になっていること。

#### 4-4 今後の課題

##### (1) 角田専門家の今後の活動について

- ・ 上記のとおり、角田専門家の現在の活動形態は、コンサルタントと企業の契約の範囲内で現場指導を行うだけであり、系統だったコンサルタント育成計画が難しい状況である。専門家が系統だってコンサルタントを育成する仕組みを作ることが望まれる。また、コンサルタントの能力育成の成果を図る評価の仕組みも作られていない。CPCはコンサルタントを評価する仕組みを持っているので、それを整理し、このプロジェクトに適合するわかりやすい評価の仕組みをつくるために角田氏の助言が望まれる。
- ・ 日本大使館もJICA事務所もなく、技術協力の実績も少ないため、非常に情報が限られた地域であり、角田氏からの情報が数少ない現場のニーズを把握する有用な手段である。情報収集源としての報告をより詳細に行ってもらうことで、JICAのほうでも的確に角田氏の状況を把握し、必要な支援が行える仕組みを作ることが必要である。
- ・ モルドバには中小企業連盟や商工会議所など中小企業が加盟している機関が多くあり、それらの機関では角田専門家の活動に大きな興味を示していた。それら機関にも中小企業振興のニーズがあるので、それらと連携し、セミナー等を実施することでより多くの中小企業に専門家の活動を裨益することができる。これによって、これまで以上に活動の幅を広げることが可能と考える。

##### (2) 今後の新規案件形成について

- ・ 現在、実施している国別研修「モルドバ生産性向上」はその参加者のほとんどがCPCのコンサルタントであり、角田専門家のカウンターパート研修として位置付けられているが、これまでは必ずしも日本での研修と帰国後の活動がうまく結び付けられていなかった。今回は研修を担当する社団法人中部産業連盟の古橋氏に調査に参加していただき、現場の状況を視察し、角田専門家との意見交換を行っていただいたため、日本での研修と帰国後の角田専門家の指導が有機的にリンクされる仕組みが作られている。今後はそれをさらに発展させ、専門家の派遣と本邦研修を核となる投入としてプロジェクト化し、明確な目的のもとにそれぞれの投入が行われるようにすることで、一層高い効果が得られるようにすることが望ましい。
- ・ モルドバでは食品加工業が盛んであり、専門家の活動対象の工場もそういった業種が多い。そのような状況を考えると専門家には5S、TPMなどの幅広い工場生産性向上、工場管理に関する業種横断的な知識のほか、ISO9000、HACCPなど食品加工業に特有の知識を有していることにより、より深い指導ができるものと考えられる。

- ・ 本邦研修については、これまでは主としてCPCのコンサルタントを対象に実施してきた。コンサルタントのレベルと工場管理者のレベルは相関関係にあり、相互が影響し合って双方のレベルが上がってゆくものであり、現状は、企業経営者は工場改善意識が低く、コンサルタントに任せきりである。コンサルタントと企業経営者が同じ経験を共有し、同じ認識を持たなければ改善は進まない。そのような状況から、企業経営者及びコンサルタントをともに招聘する研修プログラムとすることが望ましい。ただし、その場合には、帰国後、公的なセミナーの実施を義務付けるなど研修の成果が特定の個人や企業への利益供与にならず広く公共に波及するような仕組みづくりが必要である。

## 第5章 環境保全分野（クリーナープロダクション）

### 5-1 国家開発計画における環境保全分野の位置付け

モルドバ共和国では、国家開発計画の実施に当たって国内の天然資源の適切な利用と保全との調和を図ることが不可欠となっており、特に貴重な森林は39万4千ヘクタールを占めていることから、開発に際しては慎重な対応を行いつつある。水資源としては、全国に3,621の河川と57の湖沼（62.2平方キロメートル）があり、水路の総延長は1万6千キロメートルに及んでいる。地下水は人口の54%を占める農村部で主要な飲料水源となっており、2002年時点で全国に約6,600ある深井戸の中で、約半分の3,100の井戸が利用されている。地下水の汚染を防止することは、安全な水を供給するために重要なテーマとなっているため、水質モニタリングが行われつつある。

エネルギーに関しては、1995年データではロシアから天然ガス（30億3千万立方メートル）、ウクライナから石炭（130万トン）、欧州から石油（146万トン）を輸入しており、そのためにGNPの29%（5億ドル）が支出されている。石炭や石油を用いる発電所やエネルギーセンター、工場などでは排出ガス対策が遅れていることもあり、キシナウ首都圏および工業地域の大气汚染対策が課題となっている。

このような環境問題を解決するための政策として、政府はこれまでの国家開発計画における経済、産業政策について環境保全の視点を加味して見直しており、国家経済開発プログラムとの調和を図るために、国の行動計画として「経済再生と国土の再生」を掲げている。環境保全の長期計画としては2020年を目標にした環境保全戦略が策定されており、その内容の主要項目は①天然資源の劣化防止と効率的な利用、②健康と生活質の向上に資する環境ファクターの保全と改善、③自然災害の防止のための環境モニタリングと災害発生時の迅速な修復などである。

### 5-2 環境法制度および環境行政組織の概要

#### (1) 環境法制度

モルドバ共和国における環境配慮は、1993年に公布された環境保護法が基本となっている。以来、国家環境行動計画（1995年-1998年）、国家環境保全戦略的行動計画（1995-2020）が策定されているが、資金面での困難もあるため環境質のモニタリングシステムはまだ統合化に至っておらず、旧ソ連邦時代の環境管理政策の影響を受けている。なお、環境天然資源省においても、環境保全の戦略的なアクションプランを今後着実に実施し、評価するために不可欠となる環境モニタリング網の整備を、関連法制度に基づいて進めてゆくという方針を打ち出している。

主要な環境関連の法規は次のとおり。

1993年	土地コード	1997年	天然資源保全法
1993年	環境保全法		有害物質管理法
	下層土コード		大気汚染防止法
	水コード	1998年	水文気象関連法
1995年	水源地保全法		国家自然保護地域基金法
1996年	環境影響評価法	1999年	飲料水保全法
	森林保全コード	2000年	土壌劣化地域植林保全法

## (2) 環境行政組織

モルドバ共和国に関する環境分野の情報は、JICA 内にこれまで蓄積がほとんどない状況であった。しかしながら、今回の現地調査において環境天然資源省をはじめ傘下の環境天然資源省中央環境保護署（Ministry of Environment and Natural Resources State Ecological Inspection）同中央環境保護署の環境ラボラトリー、環境天然資源省水利気象サービス局環境モニタリングセンター（Ministry of Environment and Natural Resources, State Hydrometeorological Service, Monitoring Center on Environmental Quality）同施設内の環境ラボラトリー、環境天然資源省国立環境研究所（Ministry of Environment and Natural Resources National Institute of Ecology）を訪問視察することにより、環境政策や環境モニタリングについての最新情報を得ることができた。

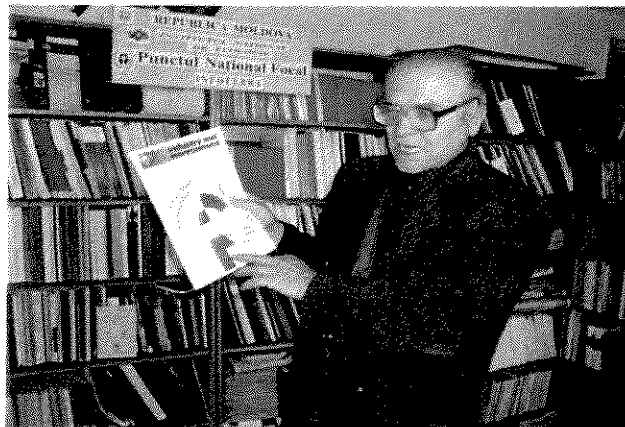
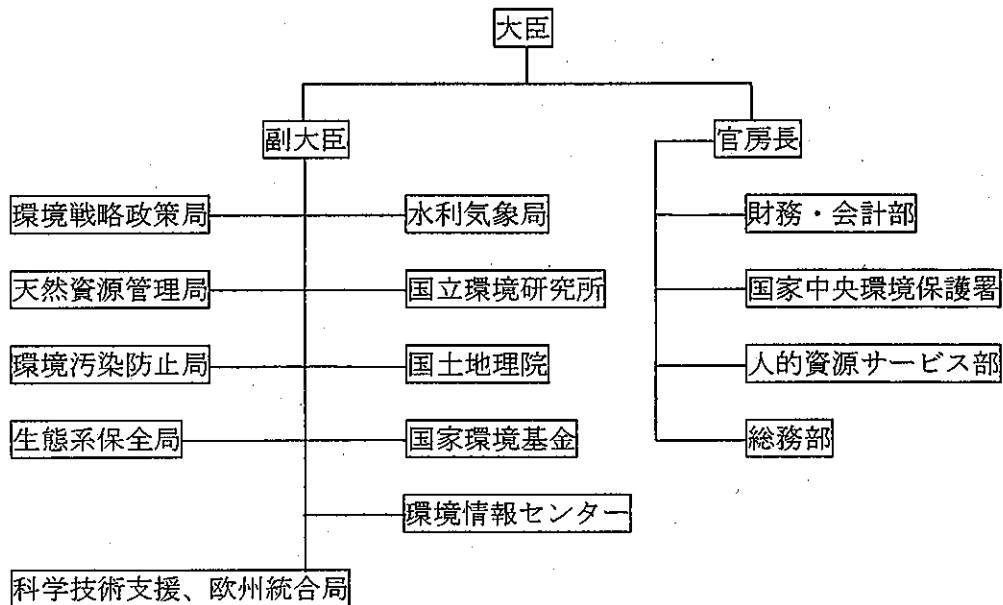


写真1 環境天然資源省の環境情報センター  
国連環境計画（UNEP）などの資料も公開

1990年に設立された国家環境保護署は全国に4つ設置されている環境保護署（中央 Chisinau 116名、北部 Balti 86名、南部 Cahul 36名、Gagauzia Comrat 11名）並びに漁業部門（31名）と環境管理サービス（40名）を統括している。主要な業務として①地域レベルでの環境政策の実施促進、②国境地域を含めた全国における天然資源の活用に関

する環境管理面の法令順守、③環境影響評価制度の適切な導入と施行、④密漁や違法伐採業者の摘発、⑤移動発生源（環境汚染）の科学的な特定、⑥環境質の分析（ラボ業務）、⑦地元関係機関、研究機関、マスメディア、NGO ならびに国際機関との連携促進などがある。

図1 環境天然資源省の組織図



出典) 環境天然資源省紹介パンフレット 2004年

### 5-3 環境天然資源省中央環境保護署などの調査研究実施体制の現状

#### (1) 調査研究実施体制

特に環境天然資源省傘下の三つの機関の環境ラボラトリー間における役割分担について、次のような特性を有していることが分かった。

#### ア) 中央環境保護署の環境ラボラトリー

大気汚染、水質汚濁など環境汚染源においてモニタリングを実施している。国家環境保護署の下部機関として1989年に設置された中央ラボラトリーには、18名の職員が配置されている。主な物理化学分析業務を下記に示す。

①大気汚染物質（火力発電所、温水製造施設、自動車の排出ガスなど）の分析、②表流水ならびに下水の水質分析、③土壌汚染に関する物質の分析を実施している。なお、中央環境ラボラトリーは2001年にモルドバ国のレファレンスラボラトリーとして認証されており、環境分析における「モルドバスタンダード」の中核を担う施設となっている。

イ) 水利気象サービス局環境モニタリングセンター施設内の環境ラボラトリー

3つの分野（気象、水文、環境質のモニタリング）の活動をしているが、この中で環境分野のモニタリングとして、表流水、大気質、土壌についてモニタリングを実施している。

環境モニタリングセンターは、1998年11月に開設され、モルドバの環境データベースの作成業務の一翼を担っているが、モニタリング用の機材は、古いものが多く精度にも難点がみられるとのことである。

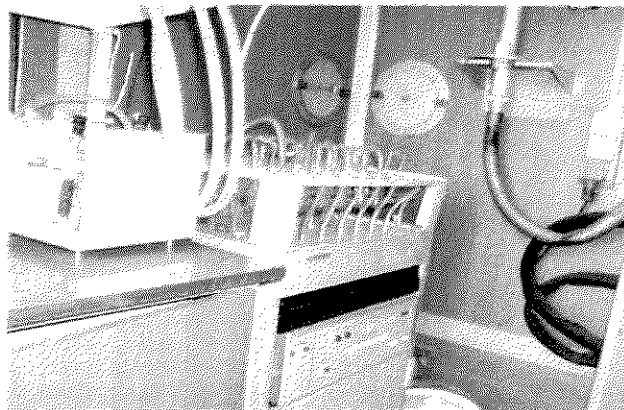


写真2 大気質のモニタリング機材はロシア製の古い型式の機器が多く、キャリブレーション（校正：機器の精度管理）にも課題がある。

ウ) 環境天然資源省国立環境研究所

環境政策の立案に関する基礎的な環境分析研究を実施している。環境行政支援のための国立環境研究所の業務は、環境天然資源省の環境政策策定の基礎となる研究を行うことである。主な業務として①地域、越境ゾーンにおける天然資源の管理、②廃棄物管理と環境規範の制定支援、③統合的な環境モニタリングの実施が挙げられる。

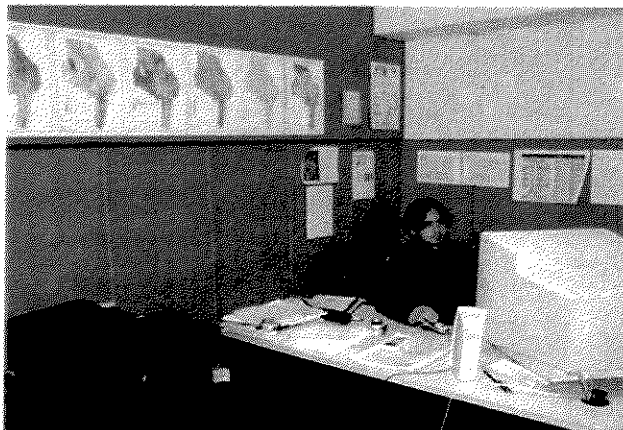


写真3 国立環境研究所のGIS（地理情報システム）による環境ゾーニング研究室  
米国で学位を得た研究者がこの分野を担当している。

## エ) 上下水道公社 (キシノウ) APA CANAL

### 水質検査のラボラトリー

保健省の水質ラボラトリーで、水道水については水質のクロスチェックを行っている。浄水施設の概要は次のとおり。①キシノウ首都圏 (キシノウ 72 万人、郊外地域 8 万人) の浄水の供給量は 1999 年までは日量 50 万トンであったが、現在は半分の 25 万トンである。②キシノウの APA CANAL 職員数は 2,260 名である。浄水場には河川水が 90%、地下水が 10% の割合で取水、処理されている。③水道管の総延長は 1,600 キロメートルであり、80%が鉄管となっている。下水処理の概要は次のとおり。①首都圏には 14 箇所の下水処理場があるが、稼働状況は芳しくない。②下水のネットワークは首都圏で約 660 キロメートルである。③下水処理場から排出される汚泥は燃やすなどの措置がとられるが、十分な環境対策は行われていない。

### (2) 環境天然資源省の他の研究機関とのモニタリングに関する役割分担

基本的に、環境天然資源省水利気象サービス局は気象、水文観測を所管する機関であるため、一般環境モニタリングを担当している。なお、環境保護署の中央ラボは汚染源のモニタリングを行い、国立環境研究所は環境行政に役立てるための環境基礎研究を担っている。

## 5-4 クリーナープロダクションの現況

### (1) クリーナープロダクションの現状

モルドバ共和国において、クリーナープロダクションの理念を取り入れた製造工程改善を行っている工場はまだ少数であるが、2002 年時点の統計では Balty において 65 のクリーナープロダクションと省エネプロジェクトが実施されている。主な産業施設として、バター、チーズの製造工場、火力発電所、水供給施設、繊維工場、機械・電気製品生産工場、アルコール飲料 (ワイン、ウオッカ) 製造工場がある。パイロット・プロジェクトとして実施された Glanbia のバター、チーズの製造工場ではクリーナープロダクションを導入以前と導入後の変化として、燐は 40mg/l から 0.6mg/l へ、脂質は 4,000mg/l から 2mg/l へと激減し、効果を発揮している。

### (2) クリーナープロダクション推進機関

モルドバ共和国クリーナープロダクション・省エネセンター

The Moldavian Cleaner and Energy Efficiency Center (CPPE)

CPPE の前身として 1999 年 6 月に産業公害防止センターが設立された。1999 年から 2000 年まで、クリーナープロダクションに関するセミナーの開催およびトレーニングコースが実施された後、2001 年 8 月に、産業公害防止センターはクリーナープロダクション・省エ

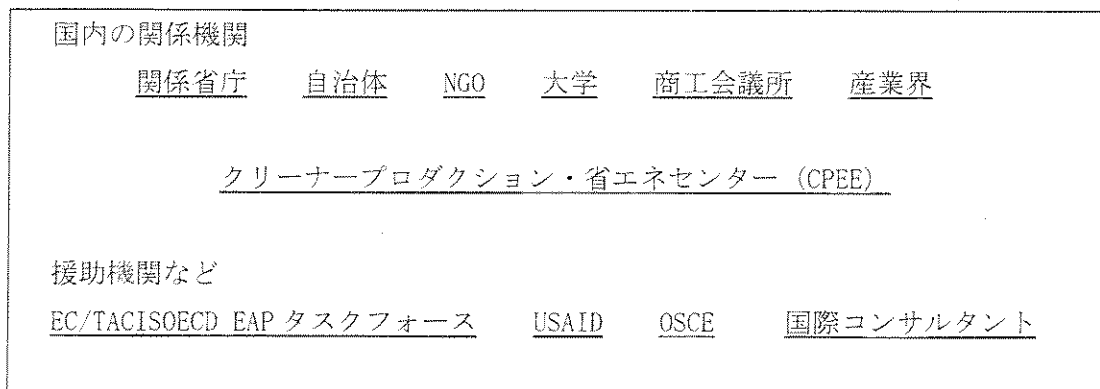


ネセンターと改名され再設置された。2002年9月には首都のキシノウで第3回目のトレーニングコースが実施されている。2003年5月に、環境管理システムとISO14001に関する対処能力向上プログラムを実施後、2003年8月から、EC/TACISの枠組みで実施されている「NIS諸国グルジア、カザフスタン、モルドバにおけるクリーナープロダクション」のプログラムに参加し協力を継続している。現在、CPEEの年間の予算は約10万ドルであるが、ノルウェーの協力が来年終了することになっており、その後のクリーナープロダクションの導入促進のための活動資金の手当が急務となっている。



写真4 モルドバ共和国のクリーナープロダクション・省エネセンター  
The Moldavian Cleaner and Energy Efficiency Center (CPEE)

図2 モルドバ共和国クリーナープロダクション関連の協力機関



#### 5-5 環境保全分野における主要ドナーの支援状況

産業公害防止やクリーナープロダクションについては、省エネ活動も含めて、ノルウェー（モルドバ共和国クリーナープロダクション・省エネ支援）、オランダ（DOEN 基金）、英国、ハンガリー（エネルギークラブ）などの二国間援助協力や国連開発計画（UNDP：屋内省エネ支援）・地球環境ファシリティー（GEF：屋内省エネ支援）ならびに中東欧地域環境センター（REC）などによる多国間援助を実施する機関が協力を行っている。

また、環境天然資源省傘下の国立環境研究所は国連環境計画（UNEP）の環境情報ネットワークである INFOTERRA のモルドバ拠点となっており、日本の国立環境研究所と同様な活動を実施している。また、EU に提出する環境天然資源省の各種報告書の原案はこの国立環境研究所の研究者によって作成されており、各種モニタリングデータの取りまとめも行っていることが分かった。地理情報システム（GIS）に関しては、米国のコーネル大学との研究交流があるとのことであるが、機材などは不足している。

表1 環境分野の主要な国際協力一覧

プロジェクト名	実施時期	援助機関
モルドバ共和国におけるモントリオール議定書 関連機関の人材育成	1999—2004	UNEP
ドゥニエステル・デルタの生態系保全	2002—2005	GEF、世界銀行
ストックホルム条約関連機関の人材育成	2002—2004	GEF、世界銀行
生物安全圏構想の創設支援	2002—2004	UNEP、GEF
クリーナープロダクション支援	2003—2005	TACIS
温室効果ガスのインベントリー制度強化	2003—2006	UNDP、GEF スイス
水道衛生パイロット・プロジェクト	2003—2007	世界銀行
農業分野の汚染制御	2004—2009	GEF
気候変動、優先活動	2001—2002	UNDP
Aarhus 条約関連実施支援	1999—2003	デンマーク
CFC のモニタリング・制御研修	2000—2001	UNEP
冷媒の再利用プログラム	2000—2002	UNDP
環境応諾認証と環境行政組織強化	2000—2002	UNDP

出典) モルドバ環境白書 2002年版

## 第6章 モルドバ支援体制の強化について

### 6-1 在外専門調整員の設置

今回の調査ではモルドバ経済省がアポイント取り付け、空港送迎、車両確保などの便宜供与を行い、調査は概ねスムーズに行うことができた。モルドバには日本大使館も、JICA事務所もないので、在ウクライナ日本大使館や現地で活動中の専門家に便宜をはかってもらったが、調査団派遣の際の携帯電話の確保や現地における情報収集については、在ウクライナ日本大使館や現地で活動中の専門家を頼らなければならないことも多く、在外専門調整員の設置により、業務を効率化することが早急に必要とされる。

#### (1) 人選と雇用条件

今回の調査では3名と面接を行った。3名は男性（40代、30代、20代の男性）で、それぞれに仕事を持っているので副業としての勤務を希望していた。また近日中に所属している省庁をやめるといった者もいたことにも現れているように、モルドバでは優秀で英語ができる人材は給与の高い外国企業や国際機関、二国間ドナーのもとで働く傾向にあり、現地では人の流動性も早い。従って、現地ではドナーのプロジェクトに短期雇用で関わるものも多く、1年間働ける仕事は長期の仕事とみなされている。英語ができる人材の確保はさほど困難ではなく、副業で雇用する場合、月に600ユーロ程度で確保でき、通信費や交通費など業務にかかる必要経費を支払う必要がある。事務所スペースを借り上げるのは、そのコストと維持、管理面から、現時点での技術協力量から鑑みると事務所の設置は必要ないと思われる。在外専門調査員の業務管理及び労務管理体制については今後、英国事務所と検討する。

#### (2) 業務内容

業務内容としては省庁、CPC、民間企業・業界団体等から協力ニーズに関する情報収集と、取りまとめ報告業務が必要とされる。加えて、政治、経済、治安、ホテル事情などモルドバに関する一般的な情報収集も業務の一つとなる。また、長期専門家、短期専門家の業務における側面支援（通訳を含む）や生活面での支援、調査団派遣時の宿舍留保や訪問機関へのアポイントメントの取り付けなどの便宜供与も業務内容となる。

### 6-2 関係者との協議結果

#### (1) 在ウクライナ日本大使館

在ウクライナ日本大使館の経済協力担当の話によると、現在、出張ベースでモルドバを兼轄しているので経済協力に関しては、情報収集が十分に行えていないのが現状である。

在外専門調整員の設置が可能ならば、経済協力にかかる情報収集、調整業務などを行っていただければありがたいとのこと。

## (2) 生産性向上専門家

現地で活動中の角田専門家と意見交換したところ、在外専門調整員を通訳として活用できれば、工場診断について活動範囲が広がるので、是非、設置して欲しいとのことであった。優秀な人材がいたら、早めに雇用を約束しないと国際機関や欧米のドナーが確保する傾向がある。人の動きは激しく、省庁に働いている人間でも雇用条件のよい民間企業や外国機関に移ることは多い。

### 6-3 設置に向けた予定

現在、モルドバにて活動中の角田専門家の側面支援、今後派遣されることになる専門家の支援のために在外専門調整員を設置するメリットは大きい。モルドバにおける政治、経済、他ドナーの動向、治安、日常生活に関する情報収集、専門家の赴任時のアレンジや調査団派遣時の便宜供与が主な業務として望まれる。業務内容はそれほど多くはないが、設置によるメリットは大きい。今後、JICA 内部で契約をどのように行うか問題を整理し、設置に向けて手続きを進めていく。

## 第7章 JICAによる今後の協力可能性

### 7-1 中小企業振興に関して確認された課題と日本の協力の可能性

ここでは、今後日本がモルドバの中小企業振興に対してどのような協力が行えるかについて、今回の調査の結果を元に検討する。モルドバという国の地理的・歴史的に特殊な状況を踏まえた上で、日本が同分野に協力を行うには、上記の他のドナーによるこれまでの協力の実態を考慮し、比較優位を示せる分野を見つける必要がある。

まず、以下のようなことが言えよう。

- 1) 日本にとって、援助の絶対量と今後の援助の継続可能性から見て、協力するのに適していないと思われる分野：
  - －制度の改革・整備に関する協力：日本の中小企業振興制度はモデルとするには特殊すぎており、部分的にせよモルドバの政策・制度作りに導入するのは困難と思われる。
  - －中小企業金融に関する協力：金融分野の協力は既に他のドナーが継続的に手がけている上に、資金と時間がかかりすぎるため、日本の協力分野としては不適と思われる。
- 2) 日本にオリジナルな経験があり、協りに適していると思われる分野：
  - －民間企業の競争力向上（企業マネジメントの近代化）：旧国営企業の民営化に伴う近代化、特に経営方法の改善は、日本の民間企業の豊富な経験に学ぶところが多いと思われる。
  - －地場産業振興の経験の移転：日本の地方産業振興において蓄積された各種の経験は、モルドバの具体的な業種や地域の小規模な地場産業の振興にとって参考となるモデルを提供することができると思われる。

よって今後の日本の中小企業振興に関する協力は、以下の点を重点に行うべきであろう。

- 1) 生産性向上の分野の協力の継続と発展：
  - －個別企業を対象とした生産性向上（企業マネジメントの近代化）の充実と発展を支援する協力をを行う。
  - －個別企業を超えた、業界としての生産性向上への取り組みへの協力をを行う。
- 2) 新規な分野への協力の可能性の検討：
  - －日本の地場産業の振興の経験に基づき、一村一品運動（地場の特産品生産運動）やその発展としての道の駅などの経験を移転する協力をを行う。
  - －これに関連して、地方自治体の公設試験場や、大学などの研究機関の地方産業振興に果たしてきた経験を移転する協力をを行う。（地方産業振興への産学官の協力）

モルドバに対する日本の協力量針とスケールを考慮し、これらの協力を効果的に実施するためには、JICA の協力モダリティーのうち専門家派遣と研修を有機的に組み合わせて実施するのが効果的である。このためには、日本の経験を集約して持つ地方自治体（県レベルか市町村レベル）と、地方の企業経験を集約している産業界組織（コンサルタント機能を持つ）が連携して日本側の受け入れ主体となり、JICA の資金的支援を受けて研修を実施すると共に、必要に応じて長短期の専門家をリクルートし派遣する、いわゆる小規模プロジェクト方式が適していると思われる。

この最重要なのは、協力者側（日本の地方自治体、産業界組織等）と受け入れ側（モルドバの受益者組織、地方自治体等）が相互理解を深め、最適な協力手段を絶えず検討し改善し続けることである。このために関係者が頻繁に相互訪問する必要がある、この結果、もし地方自治体同士が姉妹関係を結ぶような形に発展すれば、協力の持続性がより確保できることになろう。

## 7-2 環境保全分野に関して確認された課題と日本の協力の可能性

今回の調査では、これまで環境情報が入手し難かったモルドバ共和国において、最初に環境天然資源省の Dr. Constantin MIHAILESCU 大臣ならびに国際協力業務の責任者である Ms. Stela DRUCIOC のお二人に面会することができ懇談したことで、今後の環境分野に関する情報交換が行い易い状況が生まれるものと期待している。収集した環境分野の情報に基づき、今後の環境協力の可能性についてさらに分析・検討を進めたい。なお、JICA 北海道国際センターで毎年開催されている東欧地域廃棄物管理コースには、モルドバ共和国からも研修生が参加しており、先ずは、環境分野の集団研修コース（環境影響評価、自然保護、排水処理など）にモルドバ共和国の環境関連機関の職員が、研修生として参加できるよう内部で検討を進めるところから始めるのが望ましい。他方、隣国ルーマニアにて水利・環境省がカウンターパート機関となって、既に実施された開発調査「有害廃棄物管理計画」のマスタープランとパイロット・プロジェクト（鍍金工場のクリーナープロダクションの一策として製造ライン新設などを実施済み）などの成果を、同じルーマニア語を話すモルドバ共和国の関係者に効果的に伝達する方法を見出すことも、具体的な環境協力の一歩になると考える。

## 7-3 今後の具体的な協力量針

調査団としては今後の JICA の協力の方向性を以下のように提言する。

一 中小企業振興（生産性向上）分野に関しては、CPC に対してこれまでの協力を基本として一定の投入を継続し、今後の展開の可能性を模索することとする。

1) 長期専門家を継続して派遣し、コンサルタントを通じた企業改善指導を引き続き行う。

- 2) 国別研修を継続して実施し、モルドバのコンサルタント及び企業家の育成に努める。
- 3) 必要に応じて短期専門家を派遣し、特定セクターへの具体的な指導を行って、長期専門家の指導効果を高める。
- 4) 上記1)～3)を密接に連携させることにより、全体としての協力効果を高め、小規模プロジェクトとして継続発展させる。

ー産業公害防止・クリーナープロダクションに関しては、今回の調査は情報収集のための基礎調査的な性格であることから、今回収集した情報を元に今後の具体的な協力の可能性を検討することとする。

ー更に、今後の中小企業振興分野及び産業公害防止・クリーナープロダクション分野のニーズの変化や関係省庁・各ドナー等の活動の動きを把握するために、関係機関とのコンタクトを密にし、情報収集活動を強化する必要がある。この一助として在外専門調整員の配置を検討する。





## 付属資料

資料－1 主要面談者リスト

資料－2 入手資料リスト

資料－3 協議議事録

資料－4 PSD-II 概要

資料－5 MOLDAGROTECHNICA 社農機具製造工場視察結果



## 主要面談者リスト

ウクライナ在ウクライナ日本国大使館

天江 喜七郎 特命全権大使

片山 芳宏 参事官

南野 大介 二等書記官

Small and Medium Enterprises Union

Mr. Viaceslav BYKOVETS Vice- President

Productivity Center

Mr. Cergej LUCHANINOV

モルドバJICA 専門家

角田 雄三

Ministry of Economy

Mr. Vasile MAMALIGA

First deputy Minister

Mr. Victor PITEI

Consultant, Department for Technical Cooperation

Ministry of Foreign Affairs

Dr. Sergiu STATI

Deputy Minister

Mr. Nicolai NOGAI

Deputy Director of the Asia, Africa and Latin  
America Department

Mr. Vasile CHITII

Attaché of the Asia, Africa and Latin America  
DepartmentCompetitive and Productivity Center

Mr. Gheorghe EFROS

Executive Director

Mr. Igor FETINIUC

Deputy Director

Mr. Victor MITROFAN

Vice Director

Mr. Arcadie LOPOTENCO

Expert

Mr. Roman LAZU

Expert

"Moldagrotechnica" SA

Mr. Petru FRUNZE Director General  
Mr. Vasile PODUREAC Director Commercial  
Mr. Anatolie CHEPTANARU Director 20 keys

Parliament of the Republic of Moldova

Mr. Valeriu COSARCIUC Vice-Chairman of the Committee of economy, Industry,  
budget and finance

BIZPRO Moldova

Ms. Sofia SHULEANSKY SME Policy and Regulatory Reform ADVISOR  
Ms. Tatiana BATUSHKINA Market Development ADVISOR

"Gospodarul Rediu" Ltd.

Mr. Nikolai KIKTENKO Director

Small Business Association

Mr. Eugen ROSCOVANU President

International Organisation for Advancement for Women in Business

Ms. Aliona AVETISEAN Manager of Resource Center  
Ms. Natalia BALTA Member of Board

Partnership for Business Promotion Association

Mr. Mihai GRECU Executive Director

Business Consulting Institute

Mr. Mihai ROSCOVAN Managing Director

Free Fisheries

Mr. Vasile SCOBIOALA Commercial Director  
Mr. Dinu GUTU Consultant & Trainer (ProEra Grup)

Chamber of Commerce and Industry of the Republic of Moldova (モルドバ商工会議所)

Mr. Vladimir DIDILICA Vice-President

European Commission

Mr. Michael PELEAH      Economist, Food Security Programme

The World Bank

Mr. Henri FORTIN      Sr. Financial Management Specialist

Mr. Martin SLOUGH      Sr. Financial Specialist

Mr. Victor BURUNSUS      Project Officer, Private and Financial Sector Development

International Monetary Fund

Mr. Edgardo RUGGIERO      President Representative

Embassy of Sweden

Mr. Hans H. LUNDQUIST      First Secretary, Head of Office

Moldovan Export Promotion Organisation

Mr. Veaceslav STERBET      Executive Director

Mr. Sergiu GHETIU      Director Investment Promotion

Milestii Mici

Mr. Mihail MACIUCA      Director

Ministry of Environment and Natural Resources State Ecological Inspection

Mr. Mihail NADCHERNICINII      Head of the State Ecological Inspectorate

The Moldavian Cleaner and Energy Efficiency Center (CPEE)

Mr. Iurii LEU      Managing Director

Ms. Leu Svetlana      CP and EMS Expert

Ms. Costromitcaia IRINA      Manager assistant Economist

Ministry of Environment and Natural Resources, State Hydrometeorological Service,

Monitoring Center on Environmental Quality

Mr. Valeriu CAZAC

Mr. Gavril Gilca

APA CANAL (キシノウ上下水道公社)

Mr. Ion JUNEA Technical Director

Ministry of Environment and Natural Resources National Institute of Ecology

Dr. Adam BEGU Director

Dr. Petru COCIRTA Laboratory of Ecological Monitoring and Management  
Coordinator of PNF INFOTERRA/UNEP in Moldova

## 入手資料リスト

	名称	入手機関
1	ウクライナ概況、モルドバ概況	在ウクライナ日本大使館
2	Information bulletin (ウクライナ語)	Small and Medium Enterprises Union
3	Catalogue (企業紹介)	“Moldagrotechnica” SA
4	Beltsy an Attractive Region	BALTIビジネスインキュベーションセンター
5	USAID Technical Assistance to Moldova	USAID
6	Snapshot of Success、Business Consulting Institute Company Profile、International Center for Advancement of Women in Business	Small Business Association
7	会社紹介パンフレット、PP プレゼン資料	Free Fisheries
8	Republic of Moldova	モルドバ商工会議所
9	会社案内パンフレット	Milesti Mici(ワイン工場)
10	Ministry of Ecology and Natural Resources of the Republic of Moldova	モルドバ共和国環境資源省
11	Directia Control Analitic-Ecologic si Monitoring	環境天然資源省中央環境保護署
12	State Hydrometeorological Service 60 years	環境天然資源省水利気象サービス局環境モニタリングセンター
13	Uzina de APA Chisinau	上下水道公社 (キシナウ)
14	1. Republic of Moldova State of The Environment Report 2002 2. Institutul National de Ecologie	環境天然資源省国立環境研究所
15	Cleaner Production and Energy Efficiency in Moldova(Case Study)1999-2004	The Moldavian Cleaner and Energy Efficiency Center (CPEE)

## 協議議事録

ウクライナ在ウクライナ日本大使館

2004年10月13日（水）9：30～10：00

先方：片山芳宏 参事官

JICA側：小山、古橋、村上、内田

議事録作成者：内田

入手資料：ウクライナ概況、モルドバ概況

## (協議内容)

1. (小山、村上より)対処方針会議の資料をもとに調査団訪問の目的、調査事項について説明した。今後、モルドバに対する援助量が増加するというわけではないが、現在行っている協力の意義を確認し、また今後限られた投入の中でどのような協力を行うのが有効であるか、モルドバ政府関係者と協議する。
2. (片山参事官より)これまで行ってきた無償資金協力や2KR 協力など、モルドバでは非常に感謝されている。先日経済協力担当の南野書記官がモルドバを訪問したが、現地で大歓迎を受けた。モルドバの援助受け皿は日本からの支援を期待しており、今回の調査団で調査をしていただいた上で更なる協力を行って欲しい。
3. (小山より)モルドバの支援に対して日本にどのようなインタレストがあるか見極めながら行う必要がある。日本企業などが進出すれば、協力の意義も深まると思う。
4. (片山参事官より)同感である。ウクライナでは先日元借款のプレッジが行われ、国際空港のターミナル建設に192億円のローンが実施される予定である。近々交換公文を結ぶ予定。ウクライナ経済はマクロ経済指標では2000年以降10%前後の成長を見せている。円借款のように日本国内の政府機関が関心を見せると、それに伴い民間企業も関心を見せ始める。モルドバに関しても、まずは政府機関が関心を持つことで民間企業を刺激していければよいと思う。モルドバ経済はロシアに依存する部分が多いが、経済は成長している。今回の調査団の調査結果を聞くことを楽しみにしている。

Small and Medium Enterprises Union

2004年10月13日（水）14：30～16：00

先方：Mr. Viaceslav BYKOVETS (Vice- President)

JICA側：小山、古橋、村上

議事録作成者：村上

入手資料：Information bulletin (ウクライナ語)



#### (協議内容)

##### (Small and Medium Enterprises Union の概要)

- ・ 1990 年、ソ連時代に設立された。この種の組織では最も古い。
- ・ キエフ支所には 1,500 の企業が加盟。
- ・ ウクライナ全土では 32 の地域の協会があり、全体で 20,000 の企業が会員である。
- ・ 1990 年から起業が法的に認められるようになった。
- ・ 政府の各機関が独自に指標を作っており、小規模企業の数に関する明確な統計データはない。国家統計委員会、国税庁が民間企業についてのデータを出している。定義によって数は 2,600 から 200 万。
- ・ 中規模企業については法的に定義がないため、正確な数はわからない。従業員 50 名までが小規模企業、1,000 人以上が大規模企業なので、その間 50 から 1,000 人が中規模企業と位置付けられる。

#### (活動)

- ・ 1997 年、国家企業登録委員会が設立された。政府機関で、中小企業セクター振興を支援する。
- ・ また、中小企業にクレジットを提供する起業支援基金も作られた。その資金は、民営化資金から集められる。
- ・ 2000 年、中小企業支援国家計画が作られた。大臣会議 (cabinet of ministers) が中小企業振興の活動について協議をしている。

#### (中小企業振興分野での展開)

- ・ NGO が大きな役割を果たすようになった。
- ・ 1998 年から統一された税制システムが採用されており、中小企業は一つの税を払えばよい。以前は 20 種の税を払う必要があった。
- ・ 中小企業の税負担は大企業と比べて優遇されている。
- ・ 小売業者 (タバコ、アルコール飲料、燃料) など個人事業者は収入に関係なく固定額を払う。(例えば、100 グリブナ=約 20US\$/月)。20 グリブナが最低の税レベル。
- ・ 中規模の事業者は 200 グリブナ
- ・ 小規模事業者は収入によって計算。(収入の 6%+20%の VAT、収入の 10%などいくつかのパターンがある。)
- ・ 2003 年、新法が採用され、中小企業も社会保障費や年金を払わなければならなくなった。
- ・ 大臣会議は中小企業振興にかかる法律を協議中で、Mr. BYKOVETS もその協議メンバーになっている。
- ・ NGO が中小企業振興に大きな関心を持っており、法的基盤整備、新法採択などで調整役的な大きな役割を果たしている。

- ・ 2004年1月から統制政策にかかる新法が施行されたが、施行にいたるすべての段階で市民参加による協議の対象となった。誰でも協議に参加することができた。中小企業経営者も自分たちで自分たちを規制する法律を協議することができた。
- ・ 1997年から2004年までの間に中小企業数は約3倍になった。

#### (中小企業分野での問題点)

- ・ 不十分な法的基盤。中小企業を規制する法律が多い。しかし、まだ法律でカバーされていない範囲も多い。
- ・ 起業の際に多くの許可、登録が必要。

#### (日本の事例紹介)

- ・ 戦後、経済再建のために重工業が重視されたため、最初の30年間はこの大企業と中小企業のギャップを以下に埋めるかが焦点だった。
- ・ 税のインセンティブは非常に大切。(日本の法人税は中小企業25%、大企業34%)
- ・ 政府が中小企業振興を重視し、様々な協会をつくった。
- ・ 公共事業の一部を中小企業の割当とするなど、政府が中小企業のための市場を確保した。
- ・ 下請け制度の存在。
- ・ 企業の精神を変えることは非常に大切。

#### Productivity Center

2004年10月21日(木) 16:30~17:00

先方: Mr. Cergej LUCHANINOV

JICA側: 内田、村上

議事録作成者: 村上

#### (協議内容)

- ・ 大使館で打ち合わせ中、ウクライナ生産性センターの担当者が偶然来館しており、専門家派遣についての要望について意見交換を行うことができた。
- ・ 派遣時期は2月ころで問題ない。ただし、非常に寒い。
- ・ 生産性センターで通訳(英露、英ウクライナ)、執務室、電話、インターネットアクセスなどの便宜供与可能。
- ・ 生産性センターの情報について送ってもらう。

#### (専門家の活動要望)

- ・ 派遣される専門家には以下の業務を期待。
1. 生産性の分野に関して、センターの活動の現状を分析し、問題点を把握する。

2. 分析に基づき、センターの運営改善への助言を行う。
3. トレーニングプログラムの実施
  - (1) 中小企業経営者、エコノミスト、専門家などを対象としたセミナーの実施
    - ・ 1日6時間で2～3日間を2、3回行う。
    - ・ 内容は
      - モデル企業を選び状況分析
      - 手法の紹介 (QC、TPM、5S、7QCT、7NQCT)
  - (2) 生産性センターの職員を対象としたセミナー
4. いくつかの企業に対する短期コンサルティング (1週間程度)

世界銀行 (International Bank for Reconstruction and Development (IBRD), International Development Association (IDA))

2004年10月21日 (木) 16:00～17:00

先方: Ms. Kazuko OGAWA, Senior Country Officer, Ukraine, Belarus and Moldova, Europe and Central Asia Region

JICA側: 小山 古橋

議事録作成者: 小山

入手資料: なし

(協議内容)

1. (小山より)

— 今回の調査の概要、CPCの状況とJICAへの(PSD-IIの日本版実施への)期待、世銀モルドバ事務所での会談内容等を説明。特に本部の担当官 (Ms. Irina Astrakhan) と電話で話した際に聞いた、世銀のモルドバに対する将来の協力プロジェクトについて状況を聞きたい旨申し入れた。

(小川氏より)

— モルドバはIDAの対象国である。モルドバは現在4年ごとに出されるCountry Assistance Strategy (CAS) が作成される時期になっており、本部のプロジェクト担当のMs. Astrakhanとモルドバ事務所のMr. Victor Burunsusが内容を検討している。これが来月Project Information Document (PID) として発表され、12月の理事会で討議されて成立することになる。現段階でJICA調査団が担当と意見交換したことは、担当者にも刺激となり良かったと思う。なおPIDが出れば誰でも世銀のホームページからアクセスできる。

— 今回のCASは、“Competitiveness”が中心テーマとなる予定であり、1) 財務省の資金管理能力の強化、2) 民間企業活動の環境作り (規制緩和を含む)、3) 貧困撲滅がその内容である。

－CPCは世銀がプロジェクトを実施するために作った組織であり、世銀のプロジェクト終了後どうなるかは問題である。政府は当初は明確なステータスを与えて自立的な機関とするということであったが、(政権が交代したこともあり?) 現政府のオーナーシップが明確でなく、CPC組織のサステナビリティに問題が残る。世銀としては、経済省、財務省、法務省等とこの点について検討を続けている。なおCPCのプロジェクトは既に3回延長しており、今後の延長はないと考える。

－世銀では通常、途上国でプロジェクトを実施するときには Project Implementation Office (PIO) を作り、現地の優秀な人材を高給で雇いあげてプロジェクトを進めるが、CIS諸国に共通する問題として、PIO組織のサステナビリティの問題が残る傾向にある。(前任地の中国では、政府機関の中にPIOを設けることができたため、この問題は起こらなかったとのこと。)

－今後は来年2月のプロジェクト終了後に実施機関が自己評価を行ったあと、世銀の Project Evaluation Team が評価調査団を送り、約1年の地に評価報告書が出される。またこれとは別に、Quality Assurance セクションが評価を行う可能性がある。

#### 在ウクライナ日本大使館

2004年10月22日(金) 10:00~11:30

先方: 天江大使、南野書記官

JICA側: 小山、古橋、内田、村上

議事録作成者: 村上

(協議内容)

(調査報告)

- ・ 小山団長より調査結果概要報告。
- ・ 古橋団員より、角田氏の1年目の活動はモデル企業を選んでの点的な活動であったが、2年目は各活動の連携をつくって、点を面に広げることが必要。
- ・ 日本での研修と帰国後の角田氏の指導が連携したものになるように仕組みを作ることが必要。

(天江大使コメント)

- ・ 世銀のマーシャルプランの日本版実施の要請があることを報告したところ、UNDPにもJapan Fundがかなり入っており、それを活用するという考えもある。
- ・ モルドバの市場経済化においては、国営の大企業を中小企業に民営化する支援よりも、一からの創業支援をするほうがよい。
- ・ 体制転換後、多くの人々が国外に出てしまっており、税制の優遇など政府の措置により、それらの人々が国に帰るインセンティブをつくる必要がある。

- ・ このあたりの地域には各国のドナーが市場経済化支援ということで活動しているが、日本はお家芸である品質管理などで協力することが非常に重要。
- ・ モルドバは農業国であり、今回の調査の分野である環境面では水質が非常に重要。
- ・ モルドバに対しては円借款はまだ尚早であり、しばらくは無償資金や技術協力に対応するのがよい。

## モルドバ

### Ministry of Economy (モルドバ経済省)

2004年10月15日(金) 10:00~11:00

先方: Mr. Vasile MAMALIGA (First deputy Minister)、Mr. Victor PITEI (Consultant, Department for Technical Cooperation)、Mr. Nicolai NOGAI (Ministry of Foreign Affairs)

JICA側: 小山、田中、古橋、内田、村上

議事録作成者: 村上

#### (協議内容)

##### (最近の動き)

- ・ 持続可能な成長と貧困削減の戦略ペーパーを世銀と作成しており、今年の末までに採択される予定。現在、実施中の全プロジェクトのモニタリングを行っている。
- ・ その戦略の中期的な目標は政治的要因に左右されない、持続的な発展を保証すること。
- ・ 過去4年間のGDP成長率は6%を計画していたが、7~8%の成長率達成が期待できそう。
- ・ 内外の投資家の活動を促進するため、起業への投資に関する法律が合意された。それによって、投資は固定資産とみなされる。
- ・ 20キーを作った小林氏を招いてマネジメント分野のコースを取り入れることを検討している。
- ・ モルドバでは登録企業の90%が中小企業であり、税の軽減など中小企業振興優遇の施策を導入した。今月の6日から12日まで国勢調査を行っており、中小企業についての最新情報が手に入る予定。

#### (調査団紹介)

- ・ 小山団長より、本調査団の目的について説明、団員紹介。
- ・ 古橋団員より国別研修について説明。既に研修担当のコンサルタントを割当て、準備をすすめている。今回、研修員との面談、現場視察を行い、その結果を、他の研修担当のコンサルタントに報告する。
- ・ 田中団員より環境分野での活動内容の紹介。ルーマニアの開発調査のセミナービデオを見せた。モルドバではノルウェーの協力でクリーナープロダクションのプログラムが実施されており、それを含め、環境分野での情報収集を行いたい。

(日本への期待)

- ・ TACIS のプログラムで全国に 3~4 のビジネスセンターを作っている。このビジネスセンターを全ての地域に作りたいと考えており、それに伴ってマネージャーの研修が必要になる。その資金面で支援をお願いしたい。
- ・ 都市部では研修を受ける機会がたくさんあり、地方部を重視したいと考えている。ビジネスマン、企業家、行政官を対象にした研修を行いたい。

モルドバ共和国外務省 (Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Moldova)

2004年10月15日 (水) 11:30~12:15

先方: Dr. Sergiu STATI Deputy Minister

Nicolai NOGAI Deputy Director of the Asia, Africa and Latin America Department

同席者: Victor PITEI

JICA側: 小山、古橋、田中、村上、内田

議事録作成者: 内田

入手資料: 無し

(協議内容)

1. (STATI 次官より) これまでの日本の協力を大変ありがたく思っている。今回の JICA の調査団のモルドバ訪問を歓迎している。外務省で便宜を図るべきことがあれば喜んでお手伝いさせていただく。自分はキエフの在モルドバ大使館に長く勤務していた。日本からのモルドバ支援については、キエフの日本大使館にお世話になっている。モルドバは国連、安全保障理事会の日本の常任理事国入りを支援している。
2. (小山より) 調査団の訪問目的、調査内容について説明し、団員を紹介した。
3. (STATI 次官より) 今回の調査団訪問の主旨は中小企業振興分野ということであるが、JICA の技術協力の内容については経済省と協議していただきたい。外務省としても支援体制などで何か障害があれば、手続きを簡素化できるような支援をしたい。
4. (小山より) 現在は経済省の協力もあり、特段問題はないが、今後、将来的に援助量が増えた場合は外務省に便宜を図っていただくことも多く出てくると思うので、その際は是非願います。他ドナー、特に中小企業振興分野で EU、TACIS 支援や USAID の支援はどのような状況か? 外務省はそれに対してどのようにお考えか?
5. (STATI 次官より) 必要とされる情報を後日、集めて調査団にお渡しする。どの分野の支援がより重要か優先順位を調整している。

## (中小企業振興分野)

### Competitive and Productivity Center (生産性センター)

2004年10月15日(金) 13:30~15:00

先方: Mr. Gheorghe EFROS (Executive Director)、Mr. Igor FETINIUC (Deputy Director)  
Mr. Victor MITROFAN (Vice Director)、Mr. Arcadie LOPOTENCO (Expert)、Mr. Roman LAZU  
(Expert)、Mr. Victor PITEI (Ministry of Economy)、Mr. Nicolai NOGAI (Ministry of  
Foreign Affairs)、

JICA側: 角田、小山、古橋、村上

議事録作成者: 村上

#### (協議内容)

- ・ 小山団長より、本調査団の目的について説明、団員紹介。

#### (CPC 概要)

- ・ マネジメントスキルとベストプラクティスが2つの方向性。
- ・ 品質管理システム (ISO、HACCP、20キー) の実施。
- ・ マーシャルプランの実施が主な活動の一つ。
- ・ CPC では品質を競う賞を導入した。
- ・ 収入は 250,000 レイ。
- ・ 現在、SIDA などと農業クラスターのプロジェクトの実施可能性につき検討中。EBRD や USAID のプロジェクト実施も検討中。

#### (マーシャルプラン)

- ・ 実施前、モルドバ経済はソ連経済に従属しており、マネジメントスキル、リーダーシップスキルなどが欠如していた。語学力、マーケティングスキルなども欠如していた。

#### マーシャルプラン概要

- ・ 語学研修を受ける。
- ・ 中東欧諸国でのインターンを行い、国営企業のリストラ、民営化の成功例を体験する。少なくとも3つの企業でインターンを行う。中東欧諸国は10年進んでおり、各国で民営化手法が異なる。インターンをしつつ、将来のパートナー企業候補を探す。今までに約400人が参加したが、150のジョイントベンチャーが誕生した。
- ・ その後、モルドバに戻り、報告・自己の企業に適用可能なことについてアクションプラン作成を行う。
- ・ さらに西側諸国企業 (西欧、ニュージーランド、南アフリカ、アメリカ等) で3ヶ月のインターンを行う。中東欧でのインターンを経験しているのでショックが少ない。
- ・ 40の企業 (繊維、食品、機械等) が ISO、HACCP などの認証を取得し、それによって西

欧諸国への輸出に成功している。

#### 参加者

- ・ 47%は中小企業
- ・ 残りは大企業、農家（牧畜、野菜、果物）
- ・ 平均 35 歳程度、45 歳のマネージャークラスもいる。

#### 経費

- ・ 900 万 US ドル、世銀からの借款
- ・ 一部は参加企業が負担

#### フォローアップ

- ・ マーシャルプラン参加後、3 年間は自己企業に留まる必要あり。それを守らない場合は、費用の一部を変換する必要あり。
- ・ アクションプランの実施状況については、モニタリンググループ（CPC、世銀、モルドバ財務省から構成）がモニタリングを行う。
- ・ 多くの企業（特に食品加工業）、工場のレイアウト改善、労働環境改善など品質向上への取り組みが見られる。消費者の間でも品質の高い商品への需要が高くなっている。

#### 実施体制

（JICA への期待）

- ・ トレーナーズトレーニング。Supply Chain Management、マーケティング、金融分野でのトレーナーの育成が必要。
- ・ 現在実施中の MBA プログラムを拡大したい。既存企業の executive, top, middle レベルへのプログラムに加え、起業家へのプログラムをつくりたい。
- ・ よって、そういった新しい研修プログラムを立ち上げた経験のある専門家が必要。

#### 角田専門家との打ち合わせ

2004 年 10 月 15 日（金）16：30～18：00

先方：角田

JICA 側：小山、田中、古橋、内田、村上

議事録作成者：村上

（協議内容）

- ・ 工場への指導については、今年当初に決めた 5 工場のうち、現在も続いているのは 3 社。それに加え、CPC の要請に基づき適宜、単発的にコンサルタントに同行して工場訪問を行っている。
- ・ CPC が指導して欲しい工場を選ぶ。また、コンサルタントと企業の契約の範囲内でコンサルタントに同行して指導を行うので、系統だったコンサルタント育成計画は作るのが



難しい状況である。

- ・ コンサルタントが工場の管理者と仕事を進めているが、企業の経営者が理解していないので、効果が上がらない。
- ・ 健康管理休暇の際、日本の工場を訪問したが、日本とモルドバの企業のギャップが大きすぎ、なかなか適用できない。
- ・ マーシャルプランに参加しても、その結果を自社で適用するには至っていない。
- ・ 短期専門家としては、HACCP など認証を監査する機関の人やそういった認証を取得した経験のある人がよい。
- ・ 山梨のワイン工場の人で工場廃液を扱っている人など一案。ただ、私企業の人がモルドバに来て指導するのは難しく、公設試験場の職員という案もあり。
- ・ 専門家派遣の際、オリエンテーション(求められる TOR)は JICA がしっかりと行うべき。
- ・ PDM を作成するなどして、成果をより明確に把握できるシステムを CPC と協議してつくったほうがよい。(例えばコンサルタントの能力の向上をどうやって図るのか?)
- ・ 報告書について、叙述的に具体的に記載してもらうことで、角田専門家の活動をアピールし、問題点なども把握できるようにして欲しい。セミナー参加者の記録、プレゼンテーション資料なども添付し、どのような活動をしているのか具体的にわかるようにして欲しい。それによって本部のほうでも的確に角田氏の状況を把握し、必要な支援が行いやすくなる。

#### “Moldagrotechnica” SA

2004年10月16日(土) 9:40~13:00

先方: Mr. Valeriu COSARCIUC (owner of the company)、Mr. Petru FRUNZE (Director General)、  
Mr. Vasile PODUREAC (Director Commercial)、Mr. Anatolie CHEPTANARU (Director 20 keys)、  
Mr. Victor PITEI (Consultant, Department for Technical Cooperation)

JICA 側: 角田、小山、田中、古橋、内田、村上

議事録作成者: 村上

入手資料: Catalogue (企業紹介)

#### (協議内容)

- ・ 小山団長より、調査団メンバー紹介、調査団来訪目的説明。
- ・ Mr. Petru FRUNZE (Director General) は中産連で実施予定の国別研修に参加予定であるが、研修実施にあたり現場の状況を理解してもらうために古橋さんに参加してもらっている。

## (会社概要紹介)

### 歴史

- ・ 1949年に設立され、今年創立60周年を迎えた、農業機械を製造する企業。
- ・ 1995年に政府の特別リストプログラムを推進する10の企業に選ばれ、新製品の開発、新規マーケット拡大などの改善を進めてきた。また、同年にISO9001取得の準備を始め、1999年に認証を取得。ドイツの企業からも品質保証システムの認証を受けている。
- ・ 1997年に西側企業の下請けを開始し、農業機械のスペア部品を作っている。
- ・ 1998年から20キーを開始した。

### 現在の状況

- ・ 従業員は400人。
- ・ 1995年に250万レイの売上げが2004年は6,500万レイを見込んでいる。
- ・ 製品の62%が輸出、38%が国内向け。
- ・ 主な輸出先はロシア、ウクライナ、スロベニア、イタリア。
- ・ 種まきの機械、鋤、耕作機などを生産。
- ・ 原材料はウクライナなどから輸入。部品の一部はヨーロッパ諸国(スペイン、イタリア、ドイツ、ルーマニア)などから購入し、高い品質を維持している。
- ・ ドイツ、オランダ、スロベニア、イタリアなどにスペア部品を供給している。
- ・ 15人のマネージャーが関わってMBAプログラムを開始した。理論と実践の両方を教える。

### JICAの協力

- ・ 角田専門家が2週間に一度、CPCのコンサルタントと共に工場を訪問し、指導をしてもらっている。
- ・ 5S、TPM、20キーなどを導入して、日々の業務の改善を進めており、JICAの支援に感謝したい。

### 今後の計画

- ・ 機械(machine)、化学(chemical)、手法(methodology)を管理する特別な研究室をつくりたい。
- ・ この会社を中心としてクラスターをつくりたい。
- ・ オランダ政府の協力で企業のスキル向上の活動を行う計画。

## (工場視察)

- ・ 企業担当者の引率の元、工場を視察した。
- ・ 角田専門家が各種の改善活動を指導しており、それを労働者に徹底させている段階。

## (調査団よりコメント)

- ・ 工場視察後、調査団よりコメントをした。
- ・ (古橋団員より)改善は終わりのない活動であり、一つの段階を達成したら、また次の

目標を設定することが必要。基本的な部分は達成されていると思うが、問題点としてリードタイムを短縮することが必要。

- ・ (角田専門家より) 問題点が見つかるのは良い工場。なぜならば、問題点が見つかるためには工場内に秩序が保たれていることが必要だから。各段階で在庫が多く見られるので、各段階でばらばらに作業を早めるのではなく、最終品を如何に早く作るかということに努力して欲しい。(部分的な効率性ではなく、全体的な効率性の追求が必要。)
- ・ (小山団長より) 関係者の考え方を変えることが最も難しく、かつ重要な部分である。

#### BALTI ビジネスインキュベーションセンター

2004年10月16日 (土) 14:30~15:15

先方: Mr. Ivan BANARI

同席者: Victor PITEI

JICA側: 小山、古橋、田中、村上、内田、角田専門家、佐藤専門家

議事録作成者: 内田

入手資料: Beltsy an Attractive Region

\*ベルツ市はキシニョフから北へ130kmの人口15万人、周辺の町を合わせても人口は50万人。主な産業は食品加工、建設業、繊維産業。特に食品関連の会社は300社存在する。コニャックやアイスクリームの会社がモルドバ国内では有名。

#### (協議内容)

1. (BANARI氏より)ベルツのビジネスインキュベーションについて以下の説明があった。
  - (1) ベルツのインキュベーションセンターは1998年に設置。ドイツ、ハンガリー、ポーランドなどのインキュベーションセンターをモデルにして経済省の支援のもと、ベルツ商工会議所内という位置付けで設置された。3年間の活動で14の企業が入り150人が働いている。これらの企業の職種は多岐にわたる。建設、運送会社、広告、新聞(ベルツで唯一のルーマニア語新聞)、旅行会社など。運送会社の中にはトルコやドイツ、イタリアなどの会社と提携している国際的な会社もある。これまで11企業がインキュベーションを出て、外に会社を設立している。
  - (2) これまでUSAIDのBISPROプロジェクトで起業家に対するホットラインサービスを行ってきた。またGTZやオーストリア商工会議所からは、インキュベーションの起業家に対するトレーニングコースなどの支援が行われた。この他インキュベーション内の会議室は、土曜日や日曜も語学学習のためドイツ語コースが行われている。
  - (3) トレーニングコースには起業を希望する人は誰でも参加できる。ビジネスプラン作りを行い、選考会で通れば、インキュベーターに会社を設置できる。現在、場所が埋まっているので4ヶ月待ちの状態。2起業がこの1月から入る予定になっている。オフィスの

賃賃料は1㎡あたり2ドル。オフィスに入る企業はオフィス機材が整っているという利点があるほか、その日から電話線を使用でき、インターネットも使用できる。ビジネスをはじめやすい環境が整っている。

- (4) 現在、隣の建物にもインキュベーションを広げることが検討されている。インキュベーション内は外部に比べるとインターネット接続環境も整っている。また隣に宿泊施設も完備されている。

(この後、ルーマニアのUngeni国境近くのRediul de Sus villageにおいて一村一品で村興しをしているらしいという村を訪問した。Nikolai KIKTENKO氏はベルツのインキュベーションの卒業者。りんご農園にはイスラエルが支援した灌漑設備があり、日本のむつや富士などのりんごを栽培していた。モルドバ国内では、むつや富士はほとんど市場に出回っていないので、プレゼント用など高級品として売られているとのこと。また、KIKTENKO氏は朝鮮人参を使った酒や巨大胡桃を作っていた。一村一品というより個人がビジネスで成功している例であった。)

#### Competitive and Productivity Center (生産性センター) CPC

2004年10月18日(月) 10:00~11:30

先方: Mr. Gheorghe EFROS (Executive Director)、Mr. Roman LAZU (Expert)

JICA側: 角田、古橋、内田、村上

議事録作成者: 村上

(協議内容)

(今後の協力ニーズについて)

- ・ 冒頭、村上より、今後の協力のニーズについて聞き取りたいと申し出たところ、ニーズのある分野として先方より以下が挙げられた。
- (1) 長期専門家派遣
- ・ CPCでは起業家を対象にMBAプログラムを実施しており、外国の専門家も講師として招聘している。日本人専門家を派遣し、講義を担当して欲しい。理論と実践両面での経験・指導能力があり、英語で指導できる人が必要。
  - ・ 実践的な授業を提供することで受講者に学んだことを如何に実行に移すかという動機付けができる。
  - ・ この専門家は角田氏の後任の位置付けであり、現在の角田氏の業務を引き継ぎつつ、新たなTORとしてMBAの授業担当というものも付け加わる。
- (2) 短期専門家
- ・ 地方部で農業クラスター形成のプロジェクトの形成中。分野は野菜・果物、ワイン、食物と観光の3つで野菜・果物ではSIDAの支援を受けている。SIDAは4年間の協力を行

う。

- ・ 日本には包装などの食品加工業における加工技術を指導できる短期専門家を派遣して欲しい。

### (3) 第三国研修

- ・ ウクライナ、コーカサスなどの周辺国の企業マネージャーをモルドバに呼んで、企業の視察などを行う研修を実施したい。
- ・ これについては、第三国研修は技術協力を受けた結果を周辺国に普及するものであり、また実施国の技術が周辺国のものよりも進んでいることなどの状況が必要であり、現時点では時期尚早という旨、調査団より説明。

### (MBA プログラムについて)

- ・ MBA プログラムは実践を重視しており、4分の1が講義、4分の3が実践。
- ・ 1パッケージは3ヶ月。1年に4回実施。
- ・ 1日に4～6時間。

### (現在のプロジェクト改善案)

- ・ コンサルタントの能力向上の状況を計る一環としてコンサルの活動状況を報告書にして提出してもらう。
- ・ 角田専門家が MBA の講義担当をモデル的に実施してみる。

### (今後の協力について)

- ・ 長期専門家、短期専門家派遣についてはプロジェクト計画書を専門家と CPC で作成してもらい、JICA に送ってもらう。
- ・ 企業経営者を対象とした国別研修もニーズがあるとのこと。

## USAID

2004年10月18日 (月) 12:00～13:00

先方: Mr. Mark Levinson Program Development Officer

Mr. Corneliu RUSNAC

JICA側: 田中、内田

議事録作成者: 内田

入手資料: USAID Technical Assistance to Moldova

### (協議内容)

1. (Levinson 氏より)モルドバにおける USAID の活動は労働の機会を確保することによる貧困削減である。重点分野は①民間セクター開発、②ガバナンス、③保健 (HIV AIDS)

対策) ④社会安全ネット(人身売買対策支援)である。昨年の援助額は80.6百万ドル、今年約50百万ドルである。これは援助額が減少しているということではなく、昨年は政治的な理由で選挙支援などを行ったからである。1992年に事務所を設置。親事務所はキエフにある。米国からは3人のスタッフが常駐しており、National Staffもあわせると21名である。二国間協定を結んでいるので免税特権もある。US Peace Coopはモルドバ国内で60名活動している。分野は英語教師が一番多いが、保健や農業セクターでも活動している。

2. これまでに民間セクター開発の中でも中小企業振興分野では、農業と密接にかかわるかたちで支援を行ってきた。特に、農村での起業家支援、マイクロクレジット、Association作り、キャパシティビルディングを行っている。特に起業家支援については起業する環境を整える支援である。また、研修を受ける機会はバウチャー方式とってそれぞれの受講者にあつた券を配り、商工会議所や大学のMBAコース(とくにマーケティング、税制など)の研修を受ける機会を提供している。大学や研究機関でのMBAコース支援は行っていない。また、Agribusiness Development Projectでは野菜と果物の生産、加工、運送、輸出までの全工程に対する支援を行っている。米国NGOのCitizen Network Foreign Affairsが実施機関となっている。これまで行ってきた支援は以下の通り。

- (1) Private Farmer Assistance Program 01/01-12/05
- (2) Private Farmer Commercialization Program 02/01-09/05
- (3) Land Privatization Support Program 05/03-05/06
- (4) Agribusiness Development Project 06/04-06/09
- (5) BIZPRO-Economic Growth through SME Development 05/01-09/05
- (6) Western NIS Enterprise Fund 06/95 onward
- (7) Farmers to Farmer-West NIS Agribusiness Volunteers Program 09/99-09/07
- (8) Partnerships for Food Industry Development 01/01-01/05
- (9) Loan Portfolio Guarantee (LPG) Program 06/00-06/05
- (10) Credit Enhancement Program 10/03-08/08

3. 直接環境セクターの支援は行っていないが、エネルギーセクター支援は行っている。

- (1) Utility Regulatory Cooperation 09/98-12/04
- (2) Municipal Network for Energy Efficiency 04/01-06/05

4. 民主化支援に関する支援は以下の通り。

- (1) Rule of Law 09/94-12/04
- (2) Local Government Reform Project 02/00-08/07
- (3) Strengthening Democratic Political Activism in Moldova 10/03-09/06
- (4) The Moldova Citizen Participation Program 09/04-09/09
- (5) Reform and the Nonprofit Sector 05/93-

5. 社会安全ネット、特に医療分野では HIV AIDS 対策支援を行っている。
  - (1) Anti-trafficking Initiatives 08/04-08/08
  - (2) Strengthening Tuberculosis Control in Moldova 10/03-09/07
  - (3) Combating Tuberculosis: Moldova/Romania Cross-Border Activities 09/02-09/05
  - (4) Better Opportunities for Youth and Women in Moldova 10/04-09/07
6. モルドバでの協力で最も難しい点は政府機関の当事者意識の欠如である。今後も日本からモルドバへ調査団で来られる時は是非意見交換の機会を持ちたい。

#### Small Business Association

2004年10月18日(月) 12:20~14:00

先方: Mr. Eugen ROSCOVANU (President)、Mr. Mihai ROSCOVAN (Managing Director、Business Consulting Institute)、Ms. Tatiana BATUSHKINA (Market Development Advisor、BIZPRO Moldova)

JICA側: 角田、小山、古橋、村上

議事録作成者: 村上

入手資料: Snapshot of Success、Business Consulting Institute Company Profile、International Center for Advancement of Women in Business

#### (協議内容)

- ・ 団長より、訪問目的の説明。

#### (Small Business Association について)

- ・ 中小企業の活動促進が目的。
- ・ 法律面でいくつかの成果あり。(例えば、従業員19名以下、年間売上げ300万レイ以下の企業は免税となる)
- ・ 12のビジネス協会がある。
- ・ 中小企業向け無料の研修を実施しており、2年半で10,000が参加した。その中から、500の企業が設立された。
- ・ 会長は規制改善ワーキンググループのメンバー。
- ・ 多くの起業家が市場調査やパートナーなど何の戦略もなしに事業を始めて失敗するケースが多く、協会ではこういった情報を提供することで中小企業の情報へのアクセス不測のギャップを埋めようとしている。

#### (中小企業の状況)

- ・ モルドバに登録企業は40万あるが、実際活動しているのは6%程度。(2000年19,000、

2003年 21,000)

- ・ 統計によると零細・小規模企業は 21,000、中規模企業は 1,400。
- ・ 中小企業は設立後 3 年間税を免除される。

(中小企業を取り巻く問題点)

- ・ 中小企業向け融資が不十分。希望しても融資を受けられるのは 15%程度。
- ・ 多くの税制度 (8~9 種類) があり、中小企業にとっては厳しい環境。(付加価値税 20%、社会保障税 28%、地方税、許可税、認証税、免許税等)
- ・ 月間報告書の提出義務があり、小さい企業ほど負担が大きい。
- ・ 事業パートナーに関するものなどビジネスに必要な情報が少ない。
- ・ 政府の官僚的な対応、規制の多さ。規制の間に矛盾も多く、汚職や濫用を生む土壌となっている。
- ・ 企業家の研修機会が少ない。
- ・ 起業という文化がまだ未成熟。

(Business Consulting Institute について)

- ・ ビジネス環境の研究を行う。
- ・ 1990 年代後半から大企業のリストラが実施された。
- ・ モルドバ政府は EU とプロジェクトを実施する場合、税を免除する取り決めを結んでいる。
- ・ 多くの規制・官僚的な対応は問題である。
- ・ 銀行は大企業への融資を好み、中小企業に対しては門戸を閉ざしがち。
- ・ 大企業にも中小企業にも協力関係を築いて生き残ろうという意識がなく、それぞれが独自に奮闘している状態である。
- ・ 中小企業にとってはビジネスインフラ (情報、土地、電話など) が不足。
- ・ 税制はまず全てが中央に集められ、それから地方に配分するという形になっており、地方になかなか恩恵が行き渡らない。
- ・ ビジネスインキュベーターが必要。

(女性企業家協会について)

- ・ メンバーは 200 名。縫い物、民芸品、お土産品の製造業が多い。
- ・ 会員が抱える問題点は、新しい技術、設備、研修機会の不足。
- ・ 会員の多くは国内市場には満足しておらず、輸出指向型である。
- ・ 国内に 30 の支部がある。
- ・ IT 環境は悪く、地方の企業家には印刷物による情報提供しかできない。



## Free Fisheries

2004年10月18日(月) 16:30~17:30

先方: Mr. Vasile SCOBIOALA (Commercial Director)、Mr. Dinu GUTU (Consultant & Trainer)

JICA側: 角田、小山、古橋、村上

議事録作成者: 村上

入手資料: 会社紹介パンフレット、PPプレゼン資料

(協議内容)

(会社概要)

- ・ 1996年に設立され、モルドバ・リトアニア資本による合弁会社。
- ・ 海洋魚の加工、販売を行っている。
- ・ 魚加工業においてモルドバで50%のシェアを誇る。
- ・ 原材料はロシア、ウクライナ、ベラルーシなどから輸入。
- ・ 従業員70名、売上高500万US\$。
- ・ ドイツの技術を入れた12部屋の冷蔵倉庫を建築。2,500トン収容可能。
- ・ 週に1度角田氏が訪問。
- ・ 20キーの導入、HACCP取得などで生産性は5~6倍向上した。

(今後の展望)

- ・ 淡水魚も扱いたい。
- ・ 鶏肉の加工を行う。現在はモルドバの鶏肉は年に1,000トンが国産、60,000トンが輸入。将来的には国産50,000トンに持っていきたい。
- ・ 新しい冷蔵倉庫のスペースを他の業者に貸し出す。

## Chamber of Commerce and Industry of the Republic of Moldova (モルドバ商工会議所)

2004年10月19日(火) 11:00~12:00

先方: Mr. Vladimir DIDILICA (Vice-President)

JICA側: 角田、小山、古橋、村上

議事録作成者: 村上

入手資料: Republic of Moldova

(協議内容)

(商工会議所概要)

- ・ 加盟企業は1,200、そのうち75%が中小企業。
- ・ 2001年に初めて商工会議所の委員会が開催され、リーダーが5年の任期で選ばれた。
- ・ 36の国の78の商工会議所と協力協定を結んでいる。特にイタリアとフランスからはコ

- ンサルティングの専門家派遣、南欧向けセミナーへの参加などで支援を受けている。
- ・ 外国への経済ミッション派遣、会議開催、セミナー実施などの活動をしている。
  - ・ ベルツの商工会議所がビジネスインキュベーターを設立したことに対してはモルドバ商工会議所も支援している。モルドバ南部にもう一つ商工会議所が設立したインキュベーターがある。
  - ・ 商工会議所からは2名が世銀のマーシャルプランに参加済み。

(中小企業の概要)

- ・ 政府は減税などの措置で中小企業の活性化を図っている。
- ・ 中小企業には資金、技術力と言う点で投資が不足している。

(今後の協力関係)

- ・ 当方より、CPCの活概要、角田氏の活動について説明し、角田氏を講師にセミナーの開催を提案したところ、先方も非常に興味を示した。
- ・ CPCを通して連絡を取ってもらい、近いうちに加盟企業の関係者を対象に角田氏がセミナーを実施することが期待される。

EU-TACIS 事務所

2004年10月19日(火) 14:45~15:15

先方: Ms. Fiona McLEAN, Head of EC Delegation

同席者: Mr. Victor PITEI, Consultant, Dep't for Technical Cooperation

Mr. Chitii VASILE, Department of Asia, Africa & Latin America, Ministry of Foreign Affairs

JICA側: 小山、古橋

議事録作成者: 小山

入手資料: なし

(協議内容)

1. (Ms. McLEANより)

—EUのモルドバへの協力プロジェクトの一つとして、3箇所のEuro-RegionにおいてCross-Boarder-Cooperationのプロジェクトを実施している。それらに地域はUngen, Kahul、(北部:地名不明)の3箇所で、地方の農業セクターの振興が主要テーマであり、UngenではBusiness Development CenterをOne-Stop-Shopとして作っている。

—SME Development Projectという名称で、Policy Adviceを実施してきたが、これは終了しようとしている。

—Business Support Centerを国内の3箇所に設置して、そこを基点にBusinessへのサー

ビスを提供することを試みている。

—MEPO の立ち上げと活動の支援を実施してきたが、現在は Bizpro が MEPO のパートナーとなっている。

—その他、新しいパイプライン・プロジェクトは数多くある。(これに関する情報は、メールで送付してもらうことになった。)

—SME 振興に関する EU の基本的考え方は、European Charter for SMEs を EU ホームページから見て欲しい。

—EBRD が Micro Credit を実施するなど、SME 振興に関しては、多くの機関（ドナー、国内機関共に）が活動しているが、コーディネーションが必要である。多分経済省がその役割を果たさねばならないだろう。なおドナーの間では Monthly Donor Meeting を行っているが、あまり効果的ではないと思うとの意見であった。

### 経済省中小企業開発部

Department of Small Business Development, Ministry of Economy

2004年10月19日（火） 13:00～14:30

先方：Iulia Iabanji (Chief of Department)

JICA側：小山、古橋

同行者：Victor PITEI 経済省

議事録作成者：古橋

入手資料：(後日送付のこと)

(協議内容)

(概要説明)

1. (方針) 経済省中小企業開発部は、経済の成長と貧困の低減という戦略のもと策定された中小企業施策方針 (State Policy of SME) に沿って活動を行っている。主な方針項目は、(1) 小企業への支援、(2) 調整経済への移行 (regulatory reform) である。
2. (課題) 全体の企業数の 90% が中小企業であり、多くの小企業登録があるにも関わらず、実際に活動しているのは僅かであるという実体にある。有効小企業数は 26,500 企業と推定。
3. (具体的な施策) 副首相の指揮下に関係機関を集めた作業部会を設置し、具体的な施策を検討している。小企業向けの施策としては(1) ワンストップサービスなどによる企業登録手続きの簡素化、(2) 税制の一元化などがある。

(質問：モルドバにおける中小企業の定義、小企業に対するインセンティブ)

1. (定義) 小企業 (Small) と零細企業 (Micro) の定義はあるが、それ以外の定義はない。零細企業は(1) 従業員 1-9 人、(2) 売上 250,000USD/年以下の企業、小企業は(1) 従業員 10-50 人、(2) 売上 800,000USD/年以下の企業。

(一部に従業員 19 人という別の区分線があるがその意味が不明：記録者補足追記)

2. (インセンティブ) 現在具体的なインセンティブを掲載したリストはない。現在作成中の中小企業支援法 (Law on supporting SME) でリストを網羅する予定。現在あるのは (1) 法人所得税の軽減、猶予、(2) 一元化税制、(3) 公共事業 (政府発注の事業) における中小企業の優先枠の設置などがある。但し優先枠設置には大蔵省にそのための予算を設定する必要がある。また過去 3 年、28% から 18% へと法人所得税を下げている。但しこれは全企業共通の施策。
3. (基金 : Fund of supporting SME の必要性) 中小企業を支援するための基金が絶対的に不足している。例えば 2004 年度 80,000USD (1,000,000Lei) を中小企業の信用保証基金として設置したが、これでは全く不足。

(質問 : 当該部門の予算、TACIS と BIZPRO の活動)

1. (中小企業関連予算) 主に TACIS (EU の支援) と BIZPRO (US の支援) の事業で構成。両方とも有益で、どちらがより優れているというわけではない。
2. (TACIS の事業) TACIS の事業は目的指向の強いものが多い。中央政府と協議し、調整経済への移行を具体的に推進する事業を展開している。例えば地方の 3 ヶ所に中小企業支援センター (Centre for business support) を設置し、そこで地域のサービスプロバイダー (コンサルタント) による支援、機材の供与などを実施している。  
(TACIS との協議で、この 3 センターはそれぞれ COMRAT、CAUSENISOCA に設置されたことが判った : 記録者補足追記)
3. (BIZPRO の事業) BIZPRO は既に 4-5 年の実績がある。やはり中小企業の開発・振興に関連した事業を実施している。例えば次の 2 つがある :
4. (バウチャー制度) 中小企業が各種のサービスを受けようとするとき、バウチャー (クーポン券) を支給してこの券でサービスを受けられるようにする。サービス提供者には基金からその分を支払う。そしてこの券の支給を徐々に有料にしてゆく。
5. (ホットラインサービス) 中小企業の各種の相談に対するホットラインを設け、そのオペレーター (サービス提供者) の給与を基金で賄う。

(質問 : 他に支援の必要な分野は何か)

1. 最近 TACIS が実施した中小企業調査の分析結果として、(1) 情報と情報ネットワークの充実、(2) 教育・訓練の充実、などの必要性が示されている。モルドバには 33 の地域 (District) があり、この全地域に支援センターを設置し、これらの需要に応じてゆく計画である。
2. (CPC の貢献) CPC が行っている教育・訓練は、中小企業支援にも有効である。

(補足)

1. 今年 JICA の実施する東欧圏に対する中小企業育成コース (Development SME for Eastern Countries?) に当部門から 1 名が参加する予定であり、修了後の成果を期待している。

#### Moldovan Export Promotion Organization

2004 年 10 月 19 日 (火) 13:00~14:30

先方: Mr. Veaceslav STERBET Executive Director

Mr. Sergiu GHETIU Director Investment Promotion

Mr. Chitii VASILE, Department of Asia, Africa & Latin America, Ministry of Foreign Affairs

JICA 側: 角田専門家、村上、内田

議事録作成者: 内田

(協議内容)

1. MEPO は 2000 年 1 月より EU-TACIS プロジェクトの実施機関として設置された、オペレーション機関であり、経済省管轄の政府系機関である。主な役割は①輸出振興、②投資促進、③政策アドバイスである。企業に対して研修機会を有料で提供したり、コンサルタントサービスを行ったり、物産展を開催したりしている。
2. これまでの活動資金は EU-TACIS から出資されていたが、現在は一時的に資金がとまっており、また、今後出資される予定。
3. 21 人の職員(コンサルタント)が勤務している。投資専門家は 6 名、会計検査員もいる。コンサルタントは経済関係の学位を有しているか MBA を取得しているものが多い。モルドバには貿易アドバイザーなどの資格はないので経験をもとに指導を行っている。
4. 貿易とマーケティングの研修コースを実施しており、カリキュラム策定も自分たちで行っている。研修場所は MEPO 内の会議室を使用しており、大学から非常勤の講師を呼ぶこともある。モルドバの企業はマーケティングの理論は理解していても実践面について能力が弱い。研修やコンサルティングを実施している企業は 99%が民間の中小企業である。
5. モルドバはロシア、CIS、中東欧、西欧を主な貿易パートナーとしているので、実践的な戦略の面でも英国、ドイツ、デンマーク、アイルランド、ポーランド、ルーマニアなどのものを取り入れようとしている。(モルドバの輸出の第一パートナーはロシア、輸入はウクライナ)自由貿易協定を結んでいるのは CIS、ルーマニア、南東欧安定化協定加盟国。
6. たとえばモルドバのドライフルーツ(プラム、さくらんぼ、りんご)は美味なので競争力がある製品であると考えている。製品規格を統一化し、国外の市場で競争できるようパッケージングやラベリング、規格統一の指導を行っている。

7. アジア市場や中東市場にも興味はあるが、これらを学んでいく予算がない。中国の市場も重要視しているし、日本との貿易も促進したいと考えている。JETRO モスクワ事務所から出張者が来たことはある。JICA から専門家に来ていただき、日本と貿易を始めるノウハウについてセミナー、日本市場開拓ストラテジーのセミナーをして欲しい。今後、要請書を出すようにする。
8. 投資部門についてはこれまで1名が JICA 研修に参加している。経済省からはこのような情報はきちんときており、今後も積極的に参加していきたい。

### The World Bank

2004年10月19日(火) 15:15~18:00

先方: Mr. Victor BURUNSUS (Project Officer, Private and Financial Sector Development)

JICA 側: 角田、小山、古橋、内田、村上

議事録作成者: 村上

(協議内容)

(ドナー会合)

- ・ ちょうどこの時期に開催されていたドナー会合にオブザーバーとして参加した。
- ・ ニーズが確認されている分野について各ドナーの協力の可能性を協議する目的で開催されている。参加ドナーは世銀、IMF、UNDP、欧州委員会、EBRD、SIDA。
- ・ ニーズが確認されている分野としてマイクロファイナンス、資本市場、マネーロンダリング対策の技術協力の3つが挙げられた。

ドナー会合の後、世銀担当者と個別に打ち合わせを行った。

(PSD-IIIについて)

- ・ 世銀現在がCPCをカウンターパートとして実施しているPSD-IIは2005年3月に修了予定であり、その後PSD-IIIを実施する可能性につき質問したところ、回答以下のとおり。
- ・ 現在、PSD-IIIのプロジェクト形成初期の段階である。PSD-IIIは4つの要素からなる。
  - 規制緩和: 規制を行っている政府部門の根底的な改革が必要。モルドバ政府が監査体制緩和の法律の草稿を作成している。
  - 品質計測の標準作成: 現在品質管理の標準がなく、政府にはそれを整備する技術が不足している。
  - 品質保証システム整備: 品質向上のためにコンサルティングサービスが必要。
  - 資金へのアクセス向上
- ・ PSD-IIIの予算は1,000万ドルであり、現在他のドナーとの共同出資の可能性につき探っている。
- ・ 11月中旬を目処にコンセプトペーパーを作成中。次年度の実施開始予定であり、2005

年4月～5月頃に評価調査団を派遣し、7月～8月頃にプロジェクト開始予定。

(PSD-I、PSD-IIについて)

- PSD-Iの貸付資金返済率は98%。
- 世銀のJapan Fundからの資金が投入されているが、これは準備段階のみであり、実施段階ではJapan Fund資金は投入されていない。
- 小山団長より、CPCから日本版のPSD-IIを実施して欲しいとの要望が出されているが、JICAは技術協力機関であるためPSD-IIを独自に実施することはできない。その場合、世銀がPSD-IIを延長し、日本側が対応可能な部分で橋梁することは可能かとの質問に、回答以下のとおり。
- (世銀)この質問はモルドバ政府にしてもらったほうがよい。モルドバ政府が借款を受けられる準備があるのであれば、世銀としては喜んで協力したい。また、PSD-IIの延長はモルドバ政府と実施機関であるCPCの合意に拠る。  
また、世銀としてはCPCの能力を持続させることが必要であると考えている。

#### Milesti Mici(ワイン工場)

2004年10月20日(水) 9:30～11:30

先方: Mihail MACIUCA Director

JICA側: 小山、古橋、田中、村上、内田、角田 専門家

同行者: Victor PITEI 経済省

議事録作成者: 内田

入手資料: 会社案内パンフレット

(協議内容・企業紹介、角田専門家はこのワイナリーで5S, TPM, QMを指導している。)

1. (キシニョフから南西30kmに位置するワイン工場(地下に延べ200kmにセラーをもつ国営ワイナリー)プライマリーワイン(原液)は製造しておらず、調合と瓶詰め、保存を行っている。従業員は360人、昨年の売上げは3,000万ドル、地下のセラーのキャパシティは6,500万リットル、200万本、平均保存期間は20年である。
2. 輸出相手国はポーランド、チェコ、ギリシャ、CIS諸国で昨年初めて米国に輸出した。日本への輸出はまだ行っていない。
3. 毎年1万人がこのセラーに訪れており、モルドバを訪問する各国の大統領や首相も訪問している。
4. 人材への投資、工場への投資を継続的に行っている。今年の3月までにISO9001をHACCPを平行して取得する予定であり、日本の20KEYSもProera Groupの協力で導入している。
5. ぶどうを加工会社で原液にし、原液を購入している。10社から原液は購入している。200万リットルを毎年購入している。永久契約をしているサプライヤーはおらず、それぞれ

と別個の契約を行っている。白ワインは1.5-2年、赤ワインは3年以上樽で醸造し、特殊の自然ゼラチンを投入している。クラシックテクノロジーと呼ばれる方法を導入している。

6. 現在、ぶどうから作ることを考えており、3km離れた農地を80ヘクタール購入した。来年初のぶどうを植える予定。
7. 工場で改善が必要なところは全ての工程に存在すると考えている。角田専門家からのアドバイスを今後も取り入れていきたい。

#### モルドバ共和国経済省 (Ministry of Economy of the Republic of Moldova)

2004年10月20日(水) 16:00~17:30

先方: Mr. Vasile, MAMALIGA, First Deputy Minister

同席者: Mr. Victor PITEI, Consultant, Dep't for Technical Cooperation

Mr. Chitii VASILE, Department of Asia, Africa & Latin America, Ministry of Foreign Affairs

JICA側: 小山

議事録作成者: 小山

入手資料: なし

#### (会談内容)

1. (小山より) CPCに対し実施してきた長期専門家派遣、国別研修に関し、今後も継続すると共に、短期専門家派遣を適宜加えて、協力手段相互間の連携を有機的にとることににより、小規模プロジェクトとしての効果を出す形で協力を継続発展させようと考えている旨報告。
2. (次官より) これに対し、今年の国別研修の参加者8人の構成が、コンサルタント7人企業管理者1人となっているのはあまり好ましくなく、今後は4人4人と企業からの参加者の割合を増やしたほうが、研修効果をフルに活用できると考えるとの指摘があった。自分も元コンサルタントで、現在官庁に入っているが、モルドバのコンサルタントは企業で働いたことがないのが問題であるとのこと。
3. 小山より、他の中東欧諸国では日本の青年ボランティアやシニアボランティアが派遣され活躍していることを述べると、次官はボランティアの派遣に強い関心を示した。しかしモルドバには大使館、JICA事務所等日本人ボランティアの面倒を見る事務所がないため派遣ができないことを述べた。
4. 次官は、モルドバの若者はセオリーを学んでいるが実際の仕事の経験がなく、一方中年以上は(社会主義時代の)経験はあるがセオリーを知らないと指摘し、特に若者に対しセオリーと実践を結びつける必要があると強調した。その上で、人材の育成を外国の協



力により行うことは重要であり、モルドバの若者と日本の若者の Exchange Program か Study Visit のような形で、人材の育成を図る方法を検討したいとの意向を示した。

5. 上記の点につき、11月に在ウクライナ日本大使が来月訪問される際にお会いしてお話したいので、外務省のほうからアポイントを入れてもらうようにするとの事であったので、当方でも在ウクライナ大使館へ調査団の報告に行く際に、意向を伝える旨述べた。

### (環境分野)

#### モルドバ共和国環境資源省 (Ministry of Environment and Natural Resources)

2004年10月15日 (水) 13:00~14:00

先方: Dr. Constantin MIHAILESCU Minister

Stela DRUCIIOC Head of Science, Technical Assistance and European Integration  
Division

JICA側: 田中、内田

議事録作成者: 内田

入手資料: Ministry of Ecology and Natural Resources of the Republic of Moldova

### (協議内容)

1. (Mihailescu 大臣より) JICA の環境省への訪問は今回が初めてであり、訪問いただいたことに大変感謝している。
2. (内田より) これまでのモルドバへの環境分野の支援、主に研修員の受け入れについて説明した。
3. (Mihailescu 大臣より) モルドバ環境省の現在の優先度の高い問題としては以下の問題があげられる。
  - ① ワインからでる残渣、廃液処理の問題。モルドバ国内には 100 のワイナリーがある。農業省と協力して解決しなければならない問題。2KR 協力を感謝している。
  - ② 水供給問題。特にモルドバは人口密度が高く、土地の起伏がある。ポータブル水の確保。水質問題。
  - ③ 地球温暖化対策問題。二酸化炭素の排出権取引。(USAID が 300 万ドルで大気汚染測定パネルを設置した)
  - ④ 洪水の増加。雪解水と秋に降る雹。洪水の状況がブルート川の下流の人に情報提供されない。GIS システムを使用して予知能力を開発しなければならない。
4. これまでのドナーによる協力は以下の通り。(入手資料参照)
  - ・ モントリオール議定書の実施 UNEP 1999-2004
  - ・ ドニエストル下流デルタの生物多様性保護 GEF 世銀 2002.02-2005.02

- ・ストックホルム条約の批准に関連した持続可能な有機汚染物質削減 世銀。GEF 2002.07-2004.07
- ・生物多様性のフレームワーク策定 UNEP GEF 2002.11-2004.11
- ・モルドバ、グルジア、カザフスタンクリーナープロダクション EU TACIS 2003.2-2005.1
- ・温室効果ガスの質の改善インベントリーに係るキャパシティービルディング UNDP, GEF, スイス政府 2003.6-2006.5
- ・水供給と衛生プロジェクト 世銀 2003.06-2007-06
- ・国家自己アセスメント能力向上 GEF 2003.07-2005.03
- ・農業汚染コントロール GEF 2004.03-2009.12

環境天然資源省中央環境保護署 Ministry of Environment and Natural Resources State Ecological Inspection

同中央環境保護署の環境ラボラトリー

2004年10月18日(月)10:00~12:00

先方: Mr. Mihail NADCHERNICINII Head of the State Ecological Inspectorate

JICA側: 田中

議事録作成者: 田中

入手資料: Directia Control Analitic-Ecologic si Monitoring (Laboratorul Central)

(懇談内容)

冒頭、当方より今回の訪問、視察の目的を説明したのち、先方より解説のあった活動概要は次のとおり

1. 1990年に設立された国家環境保護署は全国に4つ設置されている環境保護署(中央 Chisinau 116名、北部 Balti 86名、南部 Cahul 36名、Gagauzia Comrat 11名)並びに漁業部門(31名)と環境管理サービス(40名)を統括している。主要な業務を次に示す。
  - ① 地域レベルでの環境政策の実施促進
  - ② 国境地域を含めた全国における天然資源の活用に関する環境管理面の法令順守
  - ③ 環境影響評価制度の適切な導入と施行
  - ④ 密漁や違法伐採業者の摘発
  - ⑤ 移動発生源(環境汚染)の科学的な特定
  - ⑥ 環境質の分析(ラボ業務)
  - ⑦ 地元関係機関、研究機関、マスメディア、NGOならびに国際機関との連携促進

## 2. 中央環境ラボラトリー

国家環境保護署の下部機関として1989年に設置された中央ラボラトリーには、18名の職員が配置されている。主な物理化学分析業務を下記に示す。

- ① 大気汚染物質（火力発電所、温水製造施設、自動車の排出ガスなど）の分析
- ② 表流水ならびに下水の水質分析
- ③ 土壌汚染に関係する物質の分析

なお、中央環境ラボラトリーは2001年にモルドバのレファレンスラボラトリーとして認証されており、環境分析における「モルドバスタンダード」の中核を担う施設となっている。

### モルドバ国クリーナープロダクション・省エネセンター The Moldavian Cleaner and Energy Efficiency Center (CPEE)

2004年10月19日（火）10:00～12:00

先方: Mr. Iurii LEU Managing Director

Ms. Leu Svetlana CP and EMS Expert

Ms. Costromitcaia IRINA Manager assistant Economist

JICA側: 田中

議事録作成者: 田中

入手資料: Cleaner Production and Energy Efficiency in Moldova (1999-2004)

#### (懇談内容)

冒頭、当方より今回の訪問、視察の目的を説明したのち、先方より解説のあった活動概要は次のとおり

#### 1. クリーナープロダクションの導入促進業務の進展について

- ① CPEEの前身として1999年6月に産業公害防止センターが設立された。
- ② 1999年から2000年までは、クリーナープロダクションに関するセミナーの開催およびトレーニングコースが実施された。
- ③ 2001年8月に、産業公害防止センターはクリーナープロダクション・省エネセンターと改名され再設置された。
- ④ 2002年9月には首都のキシナウで第3回目のトレーニングコースが実施された。
- ⑤ 2003年5月に、環境管理システムとISO14001に関する対処能力向上プログラムを実施した。
- ⑥ 2003年8月から、EC/TACISの枠組みで実施されている「NIS諸国グルジア、カザフスタン、モルドバにおけるクリーナープロダクション」のプログラムに参加し協力

を行っている。

## 2. ノルウェーの CPEE に対する協力について

現在、CPEE の年間の予算は約 10 万ドルであるが、ノルウェーの協力が来年終了することになっており、その後のクリーナープロダクションの導入促進のための活動資金の手当てが急務となっている。

環境天然資源省水利気象サービス局環境モニタリングセンター Ministry of Environment and Natural Resources, State Hydrometeorological Service, Monitoring Center on Environmental Quality

同施設内の環境ラボラトリー

2004 年 10 月 19 日 (火) 13:00~15:00

先方: Mr. Valeriu CAZAC

Mr. Gavril Gilca

JICA 側: 田中

議事録作成者: 田中

入手資料: State Hydrometeorological Service 60 years

### (懇談内容)

冒頭、当方より今回の訪問、視察の目的を説明したのち、先方より解説のあった活動概要は次のとおり

1. 3つの分野(気象、水文、環境質のモニタリング)の活動をしている。

この中で環境質のモニタリングについて要点を示す。

- ① 表流水、大気質、土壌についてモニタリングを実施している。
- ② 環境モニタリングセンターは、1998年11月に開設され、モルドバの環境データベース作成業務の一翼を担っている。
- ③ モニタリング用の機材は、古いものが多く精度にも難点がみられるとのこと。

## 2. 環境天然資源省の他の研究機関とのモニタリングに関する役割分担

基本的に、環境天然資源省水利気象サービス局は気象、水文観測を所管する機関であるため、一般環境モニタリングを担当している。なお、環境保護署の中央ラボは汚染源のモニタリングを行い、国立環境研究所は環境行政に役立てるための環境基礎研究を担っている。

上下水道公社 (キシナウ) APA CANAL

2004年10月19日(火) 15:20~16:00

先方: Mr. Ion JUNEA Technical Director

JICA側: 田中

議事録作成者: 田中

入手資料: Uzina de APA Chisinau

(懇談内容)

冒頭、当方より今回の訪問、視察の目的を説明したのち、先方より解説のあった活動概要は次のとおり

1. 浄水場について

- ① キシナウ首都圏(キシナウ72万人、郊外地域8万人)の浄水の供給量は1999年までは日量50万トンであったが、現在は半分の25万トンである。
- ② キシナウのAPA CANAL職員数は2,260名である。浄水場には河川水が90%、地下水が10%の割合で取水、処理されている。
- ③ 保健省の水質ラボラトリーで、水道水については水質のクロスチェックを行っている。
- ④ 水道管の総延長は1,600キロメートルであり、80%が鉄管となっている。

2. 下水処理について

- ① 首都圏には14箇所の下水処理場があるが、稼働状況は芳しくない。
- ② 下水のネットワークは首都圏で約660キロメートルである。
- ③ 下水処理場から排出される汚泥は燃やすなどの措置がとられるが、十分な環境対策は行われていない。

環境天然資源省国立環境研究所 Ministry of Environment and Natural Resources  
National Institute of Ecology

2004年10月20日(水) 16:20~17:40

先方: Dr. Adam BEGU Director

Dr. Petru COCIRTA Laboratory of Ecological Monitoring and Management

Coordinator of PNF INFOTERRA/UNEP in Moldova

JICA側: 田中

議事録作成者: 田中

- 入手資料：1. Republic of Moldova State of The Environment Report 2002  
2. Institutul National de Ecologie

(懇談内容)

1. 環境行政支援

国立環境研究所の業務は、環境天然資源省の環境政策策定の基礎となる研究を行うことである。

- ① 地域、越境ゾーンにおける天然資源の管理
- ② 廃棄物管理と環境規範の制定支援
- ③ 統合的な環境モニタリングの実施

2. 国際環境協力

国立環境研究所は、国連環境計画 (UNEP) の環境情報ネットワークである INFOTERRA のモルドバ拠点となっており、日本の国立環境研究所と同様な活動を実施している。また、EU に提出する環境天然資源省の各種報告書の原案はこの国立環境研究所の研究者によって作成されており、各種モニタリングデータの取りまとめも行っていることが分かった。地理情報システム (GIS) に関しては、米国のコーネル大学との研究交流があるとのことであるが、機材などは不足しているようである。

(その他)

モルドバ共和国農業食品産業省 (Ministry of Agriculture and Food Industry of the Republic of Moldova)

2004年10月18日 (月) 11:00~11:30

先方：Mr. Anatol SPIVACENCO, First Deputy Minister

Mr. Valeriu STRATAN, Director, Steimex Business LLC

同席者：Mr. Victor PITEI, Consultant, Dep't for Technical Cooperation,  
Ministry of Economy

Mr. Chitii VASILE, Department of Asia, Africa & Latin America, Ministry  
of Foreign Affairs

JICA側：小山

議事録作成者：小山

入手資料：なし

(協議内容)

1. (Spivacenco 次官より) 2KR の協力に大変感謝している。おかげで新規の機材リースのスキームがスタートした。トラクター及びコンバインに関して、2KR マークのついたものが全国で見られるようになり、どの村でもこの協力を知っている。来月在ウクライナ日本大使を迎えて、2KR の 82 台のトラクターの贈呈式がキシユナウで行われる予定で、モルドバ側からは大統領も出席する予定である。農民の技術は未発達で、10-15 年遅れている。ソビエト時代の古い技術を使っており、燃料 (すべて輸入) の効率も悪い。このため農産品のコストが高くなる。
2. リクエストとして、以下のものがある。
  - 1) 2KR を今後も続けて欲しい。大変有益な協力である。日本の本件に関してのモルドバに対する評価も高いと聞いている。
  - 2) 農機具・機械の技術を農民が習得するための Technical Learning/Training Center が必要である。
  - 3) 今年は気候変動で乾燥した夏となり、灌漑システムが大変重要となっている。政府は水源から水を感染水路に引き、それを農民が自分の畑に引くのだが、その際使う機械 (小型ポンプのことか) 必要である。
  - 4) 民間企業の生産性と競争力に関連して、パッケージ技術が重要であり、協力をお願いしたい。
3. (小山より) 今回のミッションは中小企業振興に関連した生産性向上への協力がテーマであり、ご要望の件については直接返答する立場にないが、キエフの日本大使館及び東京の JICA 本部の担当の部署には、そのような要望があったということを伝えておく。日本への要請は、正式には経済省を通じて日本側に伝えられることになるが、その際高いプライオリティーで日本側に伝えられることが、協力実施には必要である。
4. (Mr. Pitei より) 経済省としては、NO.1 プライオリティーは道路の補修であり、NO.2 プライオリティーとして灌漑の計画が入っている。日本からのローンの可能性も検討している。また食品加工も経済省としては高いプライオリティーと考えている。
5. (次官より) 農業省としての第 1 のプライオリティーは、2KR の継続的な実施である。食品加工に関しては、当省の管轄である。農民が原材料を加工業者に売って、食品加工が行われるわけだが、原材料の農産品の種や苗の改善も重要である。また加工技術に関しては、例えばイタリアのテトラパックの技術が、いったん導入された後に (環境面から) 禁止となり、再び技術を導入せねばならなかったということもあり、このような不経済が起こらないようにしたい。

Ministry of Economy (モルドバ経済省) of Foreign Economic Division

2004年10月19日(火) 10:00~11:00

先方: Ms. Stela MELNIC Head of Division for Technical Cooperation

Mr. Victor PITEI

JICA側: 内田

議事録作成者: 内田

(協議内容)

1. (Ms. Melnic より)日本のこれまでの協力に対しては非常に感謝している。特に 2KR はモルドバで最も問題となっている地方の農村にとって大変有効な協力と聞いている。JICA の研修参加者も毎年、人数が増えており今後も協力関係を発展させたい。これまでは主に産業振興分野、環境分野、エネルギー分野の研修が多かったが、できれば、農業分野(特に灌漑対策)、運輸交通分野に支援を広げて欲しい。また、現在 UNDP が e-government ストラテジーを作成しており、今年までにストラテジーの第一バージョンが策定される。ぜひ、日本からの e-government 分野での支援も期待している。  
先日、在ウクライナ日本大使館から来た 2005 年度の協力案は研修が 12 コースと非常に少なかったがどうということか?
2. (内田より)ここで提案されているのは国別研修コースのみである。集団コースの要望は別途先日送付いただいたリストをもとに、JICA 本部で検討し 3 月頃には来年度の予定を提示することになっている。JICA の研修コースは現在、大きく国別研修と集団研修に分かれていることを説明した。
3. (Ms. Melnic より)技術協力協定案が在ウクライナ日本大使館からあげられている。現在こちらで内容を精査しているが、特に問題はないと思われる。USAID などのドナーとは支援が始まる前に協定を締結しているが、日本との協定締結も早く実現できればと考える。免税措置などについてはモルドバは積極的に援助を受け入れたいと考えているので特段問題ないと考える。

Ministry of Economy (モルドバ経済省) of Foreign Economic Division

2004年10月19日(火) 11:00~12:30

先方: Mr. Victor PITEI Division for Technical Cooperation

JICA側: 内田

議事録作成者: 内田



(PITEI 担当との確認事項は以下の通り)

1. 今年度、来年度の研修コースについて

・Advanced Technology for Mining Exploration コース

モルドバは鉱山がなく鉱業はほとんど行われていない。従って、鉱山探査技術を専門としている人がおらず、必要ではない。別のコースに変えて欲しい。(内田より、今年度後半に行われる国別、集団研修コースでこれから受け入れ可能なコースを探し提示するので、優先分野を考えておいて欲しい。地域開発などのコースから受け入れてもらえるようアレンジする)

・入力振動マニュアル草案策定コース

モルドバ地震物理研究所から Arucaz 所長に対して筑波の建築研究所で研修を実施する予定。日本側は1月頃に受け入れ予定。A2A3 フォームは e-mail ではもらっているが正式には出されていない。正式に出して頂くためには、日にちを決めて頂き、在ウクライナ日本大使館から研修実施をインフォームして欲しい。

・貿易・投資促進コース

今年度実施予定であったが、受け入れ機関が見つからず、実施は困難。4名分の枠を別の研修に使えないか検討中。今後検討結果を連絡する。

・Regional Development コース

今年度実施予定との通報を受けているが GI が送られてきていない。

・ODA セミナー

(PITEI 氏より)機会があれば JICA スキームについてぜひ勉強したい。

2. 要望調査、新規案件開拓について

・要望調査、研修については各省の利害関係が絡むので経済省でハンドリングするのに困難はある。外務省がドナーの動きに非常にセンシティブになっている。

・各省により不公平が生じている。GI を送付する際に、情報が政府系関係機関にいきわたらない。地方の関連機関には特にいきわたらない。本省の上層部で情報がとまる。

・毎年、在ウクライナ日本大使館と JICA 本部から来ていただき、日本人により各省の担当者を集めた説明会を開くようにして欲しい。

3. 在外専門調整員

・経済省と協力関係がうまく構築できる人がよい。

・給料の送金方法によっては税金の支払いなどに問題が生じる。銀行を通さないのが一番スムーズだと思う。

・公務員の給料は月 100 ドル程度だが、ドナーや民間企業は 1,000 ドル/1 ヶ月が相場のようなうだ。

・キシニョフ市内で事務所を構えるとすると 2USD/m<sup>2</sup> - 5USD/m<sup>2</sup> かかる。

- ・ 公務員は 15 年以上勤務すると年金が良い。民間人の年金は 20 ドル/month に対して公務員は約 60 ドル/month。

## PSD- II 概要 (世界銀行の協力プログラム)

項目	詳細
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モルドバの企業経営者、管理者を対象にヨーロッパ企業での研修を行うプロジェクト。</li> <li>・ これまでに約 580 名が研修に参加。2005 年 3 月までに更に 75 名の参加を予定している。</li> </ul>
参加者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 参加者の 47%は中小企業経営者、残りは大企業経営者および農家(牧畜、野菜、果物)</li> <li>・ 参加者の平均は 35 歳程度、中には 45 歳のマネージャークラスもいる。</li> </ul>
経費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経費は 900 万 US ドル、世界銀行からの借款で行う。研修参加費用の一部は参加企業が負担</li> </ul>
プログラム内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 最初に語学研修を受講。</li> <li>・ 中東欧諸国でのインターン実施。少なくとも 3 つの企業でインターンを行う。中東欧諸国はモルドバに比べると 10 年進んでおり、各国で民営化手法が異なる。インターンをしつつ、将来のパートナー企業候補を探す。今までに約 400 人が参加したが、150 のジョイントベンチャーが誕生した。</li> <li>・ モルドバに戻り、報告・自己の企業に適用可能なことについてアクションプラン作成を行う。</li> <li>・ さらに西側諸国の企業で 3 ヶ月のインターンを行う。</li> <li>・ プログラム参加の結果、40 の企業（繊維、食品、機械等）が西欧諸国への輸出に成功している。</li> </ul>
フォローアップ体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修参加の条件としてプログラム参加後、3 年間は自己企業に留まる必要がある。その条件を守らない場合は、費用の一部を返還しなければならない。</li> <li>・ アクションプランの実施状況・達成状況については、モニタリンググループ（CPC、世界銀行、モルドバ財務省から構成）がモニタリングを行う。</li> </ul>

## MOLDAGROTEHNICA 社農機具製造工場視察結果

元国際協力専門員（工業開発）佐藤和親

この度、巡回指導団と共に標題の企業を訪問いたしました。同行させて頂きましたことを感謝いたすと共に、当方の同工場に対する視察結果を報告させていただきます。

## 1. 総括

この企業の工場は旧ソ連時代の農機具工場の一部を引き継ぎ操業している。旧社会主義国によく見られるタイプの工場である。

生産規模以上に大きな建物と広い面積を所有しているため、製造過程での物流には不必要な経費がかかる構造となっている。

しかし、このタイプの工場としては、当方が視察した多くの同種工場と比較して、工場の管理状態は良好であった。これは角田専門家のご指導の賜物と感じる。

## 2. 工場視察結果

工場は、①原材料の切断とプレス加工、②溶接と塗装、③部品最終仕上げと組立の3部門に分かれていた。これらの施設を通じて、工場内の整理整頓は、比較的良好に保たれていた。これも角田専門家のご指導の結果と思われる。

3部門に分かれた工場を視察中に感じた、改善点は下記の通りである。

- ① プレス加工工場の金型の整理が出来ていない。金型取替えに平均2時間半必要との事である。これは外段取り（機械停止以前でも段取り作業の出来るもの）も含めての時間であるため、適切な金型を探すのには、かなりの時間を要していると推測される。金型の使用頻度を調査し、使用頻度の高いものから順に機械の傍に置く、さらに色分け、ナンバー付けなどで、保管場所を指定席に変更する。以上の処置により金型の管理は向上すると期待される。
- ② 工程間を運ぶ部品入れは大きすぎる。工場間の運搬には便利であるが、工場内の小運搬は移動が困難なケースが多い。そのため、従業員が部品を取りに歩く距離が長くなる。結果として生産性の低下に繋がる。対策としては、今の箱の高さを半分にする。そして、原材料と加工後の部品入れの箱は出来るだけ機械加工に従事する従業員の近くに置くようにする。また箱を小さくすることは、現在の押し込み生産を引っ張り生産に変化させる契機となることも期待される。必要な部品を生産したら、それ以上の部品の生産は行わない。空いた時間は整理清掃、業務改善のためのミーティング等の時間に当てれば、能率は更に向上する。なお、現在の部品箱はタバコの吸殻が殆どの箱に入っていること、留意

する必要がある。

- ③ 加工部品に添付されている製造月日は直近のものばかりであった。加工品の箱には製造月日を示す札が添付されていた。この日付は長くて4日と短期間のものが多く、長期間部品が停滞している状況ではなかった。ただし、大型の部品に関しては部品内容を説明する札に製造月日の無いものが殆どであった。この札の管理は重要である。札の大きさを現在の4倍にして、出来れば、使用場所など、必要な分類にはカラーを用いて色の付いた紙で管理すると効果は高まる。部品箱の札の管理には更なる改善が必要である。
- ④ 溶接工場の二階の整理はとても良く出来ていた。通常、工場の上部は乱雑になるものであるが、この工場の上部管理は行き届いたものであった。これも角田専門家のご努力の賜物と考えられる。また、この溶接現場と次の最終加工品製造現場は作業員毎にコンパートメントで仕切られており、各人の職場が仕事場として個人により管理されている。この方法は工場生産性、品質向上を検討する際に、コンパートメントの状況差を分析することにより、多くの改善点が見つかる基になる。非常に良い作業形態であると判定した。
- ⑤ 工場現場の各所にある展示物は改善の余地がある。展示物自体が存在することは素晴らしい。欲を言えば、内容について、以下の改善を検討されることを期待したい。まず、5Sなど各工場共通の文章は現在の紙に印刷した頁数の多いものは誰も読んでいないと見受けられない。この共通部分は正門の近く、または食堂など全ての従業員が通る所に大きく描き、誰もが認識できるようにする。そして各工場の展示場は生産実績を示すパレート図など、大きなチャートに手書きで記し、見えやすい工夫を凝らす。出来れば先月との対比が出来るようにして、改善点を指摘することが望ましい。
- ⑥ 各工程に不良品を入れる赤箱が無い。ISO9001を取得したとの事であったが、ISOでは各工程に不良品を入れる赤箱の設置が義務付けられているが、今回の工場では全然見当たらなかった。不良品について質問すると、それは無いとの答えも返ってきた。それは人為的に不良をゼロにしているだけであり、不良品は必ず存在する。この不良品の分析をしてこそ、不良品の減少が可能となる。  
「不良品は会社の宝」との考えかたを植え付けるためにも、不良品は適切に摘出されなければならない。そのため、不良品が入る赤箱は絶対に必要である。この工場の場合は赤箱に入った不良品を大きな台の上に集めて置き、従業員が触れでも見られるような処置が取れる。この方法は不良品減少に大きな効果が期待される。自分は、シンガポール、インド、コスタリカ、ウルグアイ等の国の企業を指導した際に、この台の上の不良品を不良要因毎に分類させて、目で見えるパレートチャートを作らせ、大きなものの順に不良品を減少させて行った経験を持つ。この方法は非常に効果的であるため、実行を期待したい。

- ⑦ 機械毎の整備状況の差はなかった。この種の加工工場では機械毎の整備に差があるのが現実であるが、本工場に関する限り、こうした違いは認められなかった。休止機械も概ね良好に保たれている。できれば、休止機械には油脂のゴミの除去と給油完了のサイン等があれば、なお良い状況になると思われる。これに関連して、各機械の点検簿は存続すると思われるが確認はしていない。なお、通常工場訪問で従業員の扱いを知る上で必ず実施する、従業員のトイレの清潔度に関しては、今回は未確認である。しかし、工場管理の状況からすると、トイレも比較的清潔に保たれているものと推測する。
- ⑧ 加工産業であるため、装置産業と異なり産業廃棄物の関する公害関係の事例は見出せなかった。廃棄油脂、ウェスの処理など、僅かなことではあるが、完全な管理が求められる。

### 3. 同社の経営を通じて見えるモルドバ国の企業の実態

今回の訪問で同社の労働生産性はこの2年間に1.5倍になったとの情報を得た。労務費の生産コストに占める割合が10%以下と極めて低いため、この面での努力は良しとしても、他の製造コストの引き下げを検討しなければならない。特に原材料コストは全て輸入品であるので、かなりの割合を占めるものと予測される。従って、原材料の歩留まり、不良率、購入部品の組み立てミスによる廃棄率など、材料に対する原価低減の考え方を徹底させると、更なる経営改善が実現できると期待される。角田専門家から聞いた情報では、同社には現地のコンサルタントが入り経営指導をしているとのことであった。このコンサルタントの指導がマニュアルに沿い、マニュアル通りで、一步も外に出ていないとの事である。工場の実態に合わせて調整した指導は実施されていないとのことである。しかし、モルドバの経営コンサルタントの書物から得た知識では応用力には限界がある。この種の変更は企業の従業員が実施しなければならない。本企業は、かなり多数の管理層を抱えている。管理層がコンサルタントのノウハウを早く吸収して、コンサルタント無しでの業務改善を進めるべきである。今回の会議に参加した管理層の人数をみても、売上高、従業員数から比較して、頭が大きな感じを受けている。これだけのスタッフを抱えているのであれば、コンサルタントのノウハウの吸収は短期間で可能であると推察する。以上の視察結果から、モルドバにおける企業実態は、低賃金の上に成り立っている感触を受けた。この状態であれば、生産性を上げて、生産性の上昇分を賃金に還元する考え方を推進すれば、モルドバの工業指導は比較的簡単にある程度の成果は得られるのではないかと感じた。しかし1工場を視察した結果で結論付けるのは危険であり、今後の企業指導の方向は角田専門家のご経験とご意見により見出されるものであると確信している。

以上



