

アルメニア共和国 中小企業人材育成プロジェクト 事前評価調査報告書

平成 20 年 3 月
(2008 年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

経 済

J R

05-122

**アルメニア共和国
中小企業人材育成プロジェクト
事前評価調査報告書**

平成 20 年 3 月
(2008 年)

**独立行政法人国際協力機構
経済開発部**

序 文

アルメニア共和国は旧ソ連からの独立後、市場経済への移行を積極的に推進しており、政府は中小企業振興を重点政策のひとつに掲げています。2000年には、中小企業開発政策・戦略のコンセプトを策定し中小企業支援に関する法律を制定するといった法的枠組みの整備を行うなど、中小企業の設立を支援し、多くの雇用を創出していますが、中小企業振興にかかわる人材の能力は高いとはいえず、トレーニング機会の拡充が必要となっています。

アルメニア共和国では、2002年に独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency : JICA）が実施した開発調査「民間セクター開発計画調査」の提言を受けて、中小企業への情報提供、コンサルティングビジネス人材研修などを行う中小企業開発センター（Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia : SMEDNC）が設立されました。また、本プロジェクト実施に先立ち2004年2月に「コーカサス3国民間セクター人材育成プロジェクトプロジェクト形成調査」を実施し、アルメニア共和国における民間人材育成の妥当性、重要性について調査を行いました。

上記のような背景を踏まえ、アルメニア共和国政府は、わが国政府に対して、ビジネス人材の育成のための経営実務コースの充実を目的とした「中小企業人材育成計画」を要請してきました。本調査報告書は、この要請を受けて、当該案件の妥当性、意義を調査、検討した結果をまとめたものです。

ここに、調査団派遣にご協力いただいた日本・アルメニア共和国双方の関係各位に深くお礼を申し上げ、今後も引き続き最大限のご支援をいただけるようお願いする次第です。

平成20年3月

独立行政法人国際協力機構

経済開発部長 新井 博之

目 次

序 文

略語表

調査結果要約表

地 図

第1章 調査団派遣の概要	1
1-1 調査団派遣の背景・経緯	1
1-2 調査の目的	1
1-3 調査団の構成	1
1-4 日 程	2
第2章 調査結果概要（団長所感）	4
2-1 アルメニアの中小企業振興政策とプロジェクト要請に至る経緯	4
2-2 SME の現状と課題	4
2-3 SMEDNC における研修事業の今後の重点課題	5
2-4 技術協力の方向性	5
第3章 アルメニアの中小企業振興	8
3-1 SME の定義、現状、問題点	8
3-1-1 SME の定義	8
3-1-2 SME の現状	8
3-1-3 SME に関する政策	9
3-1-4 SME の問題点	10
3-2 中小企業振興に係る組織	11
3-3 アルメニア中小企業開発への提言	16
3-4 中小企業振興におけるドナーの支援状況	17
3-5 SME の BDS ニーズ	17
第4章 アルメニアのビジネス人材育成	19
4-1 人材育成に係る組織	19
4-2 人材育成の課題	21
4-3 地方都市における人材育成の現状	22
4-4 今後の方向性	22
第5章 事前評価調査結果	23
5-1 要望案件の概要	23
5-2 実施機関の概要	23

5－3	5項目による評価結果	25
5－3－1	妥当性	25
5－3－2	有効性	25
5－3－3	効率性	26
5－3－4	インパクト	26
5－3－5	自立発展性	26

第6章	本邦研修のニーズ	27
6－1	関係機関における調査結果	27
6－2	研修のニーズ	29
6－3	研修の参加要件案	30
6－4	研修実施に際しての留意点	31

付属資料

1.	面談者リスト	35
2.	面談記録	36
3.	協議議事録 (Minutes of Meeting)	57

略 語 表

ADA	Armenia Development Agency	アルメニア開発機構
BDS	Business Development Service	ビジネスディベロップメントサービス
BSC	Business Support Center	ビジネスサポートセンター
BSP	Business Service Provider	ビジネスサービスプロバイダー
CCI	Chamber of Commerce and Industry	商工会議所
CIDA	Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
EU-TACIS	European Union Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States	独立国家共同体に対する欧州連合技術支援
GTZ	Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
IATC	International Accounting Training Center	国際会計トレーニングセンター
ISO	International Organization for Standardization	国際標準化機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JICE	Japan International Cooperation Center	財団法人日本国際協力センター
KfW	Kreditanstalt fur Wiederaufbau	ドイツ復興金融公庫
MDG	Millennium Development Goals	ミレニアム開発目標
MEDI	Micro Enterprise Development Initiative	USAID MEDI プロジェクト
MOFA	Ministry of Foreign Affairs	外務省
MTED	Ministry of Trade and Economic Development	貿易経済開発省
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネージメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
SMEDNC	Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia	中小企業開発センター
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁

調査結果要約表

1. 案件名

アルメニア共和国中小企業人材育成プロジェクト

2. 協力概要

(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述

アルメニア共和国（以下、「アルメニア」と記す）、貿易経済開発省（Ministry of Trade and Economic Development : MTED）の準政府機関であるアルメニア中小企業開発センター（Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia : SMEDNC）に対し、長期専門家派遣、短期専門家派遣、本邦研修を行い、同センターが行う経営実務コースを拡充させることにより、アルメニアの中小企業経営者に質のよいトレーニングの機会をより多く提供することを本プロジェクトの目的とする。

コース運営面においては既存コースの精査・改善、新規コースの設置、教材の質向上を軸に、人材育成面においては組織運営能力強化、講師に対するトレーナーズ・トレーニングを中心に、機関全体の機能強化を図る。また、併せて同センターが行う経営実務コースの修了者に対するフォローアップ体制を整えることで、コース内容の充実を図る。

(2) 協力期間

- ・2005年9月～2008年9月（3年間）

(3) 協力総額（日本側）

- ・9,700万円

(4) 協力相手先機関

- ・プロジェクト監督機関：MTED
- ・プロジェクト実施機関：SMEDNC

(5) 国内協力機関

- ・神奈川県異業種グループ連絡会議

(6) 裨益対象者及び規模、等

- ・地域：アルメニア（SMEDNC本部及び各地方支所）
- ・直接裨益者：MTED及びSMEDNC職員、ビジネスサービスプロバイダー（Business Service Provider : BSP）（SMEDNCがトレーニングを委託する企業・組織の総称）関係者：約200名
- ・間接裨益者：中小企業経営者：約10万名

3. 協力の必要性・位置づけ

(1) 現状及び問題点

アルメニアは旧ソ連邦からの独立後、市場経済への移行を積極的に推進している。政府は中小企業振興を重点政策のひとつに掲げ、2000年に中小企業開発政策・戦略のコンセプトを策定し、中小企業支援に関する法律を制定するなど法的枠組みの整備を行っている。このような状況のなかで数多くの中小企業（SME）が設立され多くの雇用を創出しているが、中小企業経営者については経済状況が変動するアルメニアにおいて現行の会社運営では対応できず、より多岐にわたる知識が必要である。現在、ア

ルメニアの中小企業人材育成における中心的役割を担うSMEDNCは、外部のトレーニング機関（BSP）にトレーニングを委託する形で中小企業人材の能力向上を図っているが、現在実施されているトレーニングはコースの数、質ともに中小企業人材の潜在的ニーズを満たしているとはいえず、コースの新設、再編成、教材の再作成、トレーナーの能力向上などを視野に入れた内容の改善を行う必要がある。また、コース修了者が習得した技術を実際の経営に応用する際に生じる様々な問題に対し、適宜助言し支援するような部署は、SMEDNCには設置されておらず、早急な制度構築が求められている。そのため、個別カウンセリング、ワークショップ、電話相談などを通じ、研修修了者へのフォローアップ体制を設置する必要がある。

また、アルメニアは32.8%と高い失業率に加え、国民の約半数が貧困層に属している。アルメニア全体の中小企業数は10万件以上、GDPの35%を占めており、中小企業人材育成を通じた民間セクターの活性化はPRSPにも言及されている「経済成長を通じた貧困削減」に大きく貢献するものである。

（２）相手国政府国家政策上の位置づけ

2003年度に策定されたPRSPにおいて、中小企業育成は経済成長の原動力であるとともに雇用確保の手段として高い優先度が与えられている。また、アルメニア政府は中小企業振興を重点政策のひとつに掲げ、2000年からは毎年中小企業開発政策・戦略のコンセプトを策定し、中小企業支援に係る法律を制定するといった法的枠組みの整備を行うなど、該当分野へ積極的に力を注いでいる。

（３）わが国援助政策との関連、JICA国別事業実施計画上の位置づけ（プログラムにおける位置づけ）

市場経済化を促進するための人材育成支援は2003年に閣議決定されたODA大綱において、アルメニアを含む中央アジア・コーカサス地域における重点分野として明記されている。本案件はアルメニアの中小企業人材育成を通じて民間セクターの活性化を図るものであり、わが国の人材育成への援助政策と一致する。アルメニアについてはJICA国別事業実施計画を作成していないが、アルメニア政府に対して1998年度より実施した開発調査「アルメニア民間セクター開発調査」において、人材育成センターの設立を通じた中小企業支援を提言しており、アルメニア政府はこの提言を基に、2002年にC/P機関であるSMEDNCが設立した経緯がある。

4. 協力の枠組み

指標において数値が未定なものについてはC/P機関と協議のうえ2005年度内に設定する予定。

〔主な項目〕

（１）協力の目標（アウトカム）

① 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

〔目 標〕

SMEDNCの実施するトレーニングプログラムが拡充される。

〔指 標〕

- ・70%以上のコース修了者が、コースが実務的かつ実用的であったと評価する。
- ・70%以上のコース修了者が、終了時試験において基準点を超える。

② 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

〔目 標〕

- ・より多くの中小企業経営者がSMEDNCのトレーニングを受講する。

[指 標]

- ・年間のコース利用者数が毎年増加する。

(2) 成果（アウトプット）と活動

① アウトプット、そのための活動、指標・目標値

[成果 1]

- ・SMEDNCにおいて企業経営者のニーズに沿ったコースが設置される。

[指標 1]

- ・新たに設置、改善されたコースの数

[活動 1]

1-1 SMEDNCが中小企業経営者が現状において抱えるすべての問題点を把握する。

1-2 ニーズに基づき設置、改善するコースの検討を行う。

1-3 コース形成段階においてトレーニングモデルを確立する。

1-4 カリキュラムを作成する。

1-5 コースのPR活動をアルメニア国内の企業経営者に対し行う。

[成果 2]

- ・新規に設置、改善されるコースに合わせた指導教材が作成される。

[指標 2]

- ・コース修了者の70%以上が、作成された教材が適切であると評価する。

[活動 2]

2-1 現在使用されている教材を評価する。

2-2 トレーナーと受講者に対し、今後の教材ニーズを調査する。

2-3 ニーズに基づき教材を作成する。

[成果 3]

- ・新規に設置、改善されたコースを独自に監理、講義できるレベルの指導員（BSP）が育成される。

[指標 3]

- ・トレーニングされた指導員（講師）の数及びコース数に対するその割合

[活動 3]

3-1 トレーニングを委託するBSPの現在のレベル（知識、経験）をSMEDNCが調査する。

3-2 コースにおける現在の問題点を把握、分析する。

3-3 トレーナーズ・トレーニングの実施

3-4 トレーニングされたトレーナー自身でコースを行う。

3-5 トレーニングされたトレーナーに対するフォローアップを行う。

[成果 4]

- ・コース修了者に対するフォローアップの体制がSMEDNCに備わる。

[指標 4]

- ・フォローアップの実施数（個別カウンセリング、ワークショップ、電話相談など実施形態は問わず）

[活動 4]

4-1 過去のコース修了者に対し終了後の問題点、ニーズをヒアリングする。

4-2 過去のコース修了者に対し定期的なフォローアップを行う。

4-3 新規に発生する問題を把握、分析する。

4-4 実施されたコースについての効果などを評価する。

(3) 投入（インプット）

① 日本側（総額約9,700万円）

・長期専門家派遣、短期専門家派遣、研修員受入、その他

② アルメニア側

・専門家執務スペース、C/Pの配置、C/P人件費、施設・土地手配、その他

(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

・アルメニアの中小企業振興政策に大幅な変更がないこと

・SMEDNC職員及びプロジェクト関係者が早期に退職しないこと

5. 評価5項目による評価結果

(1) 妥当性

本件は以下の理由から妥当性が高いと判断される。

本件は、経済成長を遂げつつも高失業率、貧困、所得格差等の問題を抱えるアルメニアに対し、中小企業振興策を通じて同国の貧困問題を改善するものである。また、2003年に策定されたPRSPでは、中小企業育成は経済成長の原動力であるとともに雇用確保の手段として高い優先度が与えられている。それに対し、中小企業振興を通じてアルメニアの貧困削減を促進するものであり、実施意義は高い。

アルメニア政府は経済分野の民営化、自由化を積極的に推進しており、WTOにも既に加盟を果たしている。地下資源を多く有さない同国にとって中小企業振興は同国経済活性化の重点課題であり、同様に資源を有さないわが国の経済発展をひとつのモデルと考え、わが国が本件に協力することを強く希望している。

C/P機関にあたるSMEDNCには既にUNDPの協力枠組みで米国国際開発庁（United States Agency for International Development : USAID）、ドイツ技術協力公社（Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit : GTZ）などドナー機関からの援助が開始されており、主に経営相談や会計といった理論的分野を中心に技術協力が行われている。それに対し本件は、従来から日本の産業界が強みとする品質管理や生産性向上といった実践的課題を中心に協力を予定しており、他ドナーの理論面の支援との相互補完、相乗効果という観点からも効果が期待できるものである。

本件は、同国に対する1998年度開発調査「アルメニア民間セクター開発計画」の提言に基づき2002年に設置されたSMEDNCをC/P機関とし、その機能強化を図るものであり、日本の援助政策との整合性もある。

(2) 有効性

本案件は、以下の理由から有効性が高いと判断される。

計画経済から市場経済への移行過程にあるアルメニアにおいて、情報の収集、各種リソースの活用法といった企業経営に有効なノウハウが中小企業経営者に認知されておらず、旧体制の非効率な経営を継続している企業が多い。それに対しアルメニア経済の現状、及び中小企業経営者のニーズを確認したうえで、それに沿ったコースを設置し、適切な指針を提示することは、SMEDNCのコース実施能力を高め、アルメニア中小企業人材育成に大きく寄与するものである。

本案件は、専門家等の派遣によりSMEDNCの改善を図ると同時に、本邦研修を組み合わせることにより、アルメニアと同じように資源を有しないにもかかわらず高度成長を遂げた日本の経験が共有されるよう計画されている。

上記項目にて設置及び改善された経営実務コースに対し、アルメニアの経済背景、世界市場の動向等を踏まえたうえで、各コースに適切な教材を作成、使用することは、各コースの内容充実に大きく寄与するものである。

SMEDNCのスタッフ及び講師（BSP）の専門分野に関する知見を高め、コースの運営能力及び中小企業経営者に対する指導力を高めることは、結果として各コースの内容の充実に大きく寄与するものである。

各コースの受講者がコース終了後、実際の経営実務現場において直面した問題に対し、SMEDNCがフォローアップ活動を通じて適切な対処方針を指導することは、中小企業経営者の経営能力向上に大きく寄与するものである。

上記各項目を通じSMEDNC及び関係者の実施体制の改善、人的資本の強化を行うことは、より多くのアルメニア中小企業経営者に対し質の高いトレーニングを受ける機会を提供するものである。

（３）効率性

本案件は以下の観点から効率的な実施が見込まれる。

C/P機関にあたるSMEDNCには既に国連開発計画（United Nations Development Programme：UNDP）の協力枠組みでUSAID、GTZなどドナー機関からの援助が開始されており、主に経営相談や会計といった理論的分野を中心に技術協力が行われている。本案件はその実情を踏まえ、ハード、ソフト両面において他ドナー機関と有機的な連携を図ることにより、相互補完及び相乗効果が期待できるものである。

（４）インパクト

本案件は以下のようなインパクトが予測できる

SMEDNCのコース内容が充実し、コース修了者が実際の企業経営に受講内容を反映させることで、アルメニア中小企業経営者の間にビジネスディベロップメントサービス（Business Development Service：BDS）（セミナーや経営相談などといったビジネス運営向上に資するサービス）に対する「認知」が形成される。

現在アルメニアに存在する公的及び民間BSPに対し競争力強化の観点より波及的効果が期待できる。

（５）自立発展性

本案件は以下の理由から自立発展性が見込まれる。

アルメニアは民間主導による持続的かつ公平な経済成長による貧困の削減をPRSPの柱のうちのひとつと定め民間セクターの強化を重点課題としている。また、SMEは全企業生産高の42%、GDPの35%と高い比率を占めている。その背景においてC/P機関であるSMEDNCはアルメニア中小企業人材育成において中核的役割を担う組織であるため、プロジェクト終了後も継続した組織運営が見込まれる。また、MTED所管の準政府機関として高い位置づけにあり国の中小企業振興政策策定に大きく寄与しているほか、UNDPをはじめとしたドナー機関からのサポートも受けているため、安定した組織運営が期待できる。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本案件に関する貧困・ジェンダー・環境等への配慮は以下のとおりである。

- ・本プロジェクトについてはジェンダー、社会環境に対する直接的負の影響はほとんどない。
- ・本案件は、零細経営企業も含めた中小企業人材育成を通じて貧困削減に大きく寄与するプロジェクトである。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

本案件の類似案件としてブルガリアビジネス人材育成センタープロジェクト（2004年3月～2007年3月）があげられる。当プロジェクトはブルガリアの中小企業人材育成を目的としており、実施体制やプロジェクト運営面において本案件の先行事例といえる。

本案件は事前評価調査の段階から調査団員にブルガリアプロジェクトの独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency：JICA）長期専門家を起用し、ブルガリアの経験を踏まえた協力枠組みとしている。また、将来的には両プロジェクト間における活動経験の共有なども期待できる。

わが国は同国に対し開発調査「アルメニア民間セクター開発計画」を実施し、国家及び地方レベルでの中小企業人材育成に係る「計画」策定に寄与した。本プロジェクトは同開発調査の成果や教訓を十分に踏まえた計画となっている。

8. 今後の評価計画

- ・ 中間評価：実施の有無、実施形態、実施時期など未定
- ・ 終了時評価：プロジェクト終了の6ヵ月前から3ヵ月前の間に終了時評価調査団を派遣
- ・ 事後評価：プロジェクトの終了から3年後

地圖



Base 802742AI (C00132) 8-02

(http://www.lib.utexas.edu/maps/commonwealth/armenia_rel_2002.jpg)

第1章 調査団派遣の概要

1-1 調査団派遣の背景・経緯

アルメニア共和国（以下、「アルメニア」と記す）は旧ソ連邦からの独立後、市場経済への移行を積極的に推進している。そのなかで中小企業の役割は継続して増大しており、現在数にして約10万社、GDPの約35%を占めると推定されている。政府は中小企業振興を重点政策のひとつに掲げ、1998年にアルメニア開発機構（Armenian Development Agency：ADA）が設立され、2000年に中小企業開発政策・戦略のコンセプトを策定し中小企業支援に関する法律を制定するなど法的枠組みの整備を行っている。このような状況のなかで数多くの中小企業が設立され、多くの雇用を創出しているが、中小企業に携わる人材の能力は高いとはいえず、トレーニングの機会を提供することが求められている。2002年にはわが国開発調査「民間セクター開発計画調査」の提言を受け、中小企業への情報提供、コンサルティングビジネス人材研修などを行うSMEDNCが設立された。

また、本プロジェクト実施に先立ち2004年2月に「コーカサス3国民間セクター人材育成プロジェクト形成調査」が実施されており、今回はその協議・調査結果を踏まえたうえでプロジェクトの基本枠組みについての協議を行った。

1-2 調査の目的

本プロジェクトは、SMEDNCの人材育成能力を高めることによって、アルメニアのビジネス人材育成に資することを目的として実施するものであり、今回のプロジェクト事前評価調査においてアルメニア側関係機関と協議を行い、協力の内容・範囲、協力方法、投入規模等の基本的な計画の策定、プロジェクトドキュメント及び事前評価表の作成を行った。また、調査結果をミニッツに取りまとめ、署名・交換を行った。

1-3 調査団の構成

	氏 名	所 属	期 間
団長・総括	新納 宏	独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency：JICA） アジア第二部 中央アジアコーカサスチーム チーム長	2005年6月5～19日
ビジネスコース運営	松崎 浩	ブルガリア「ビジネス人材育成センタープロジェクト」 JICA 専門家	2005年6月5～14日
ビジネス人材育成	松本 秀明	神奈川県 異業種グループ連絡会議 理事	2005年6月5～17日
中小企業診断	加藤 文男	神奈川県 異業種グループ連絡会議	2005年6月5～17日
通 訳	田宮 友恵	財団法人日本国際協力センター（Japan International Cooperation Center：JICE）	2005年6月5～17日
協力企画	田澤 大樹	JICA 経済開発部 中小企業チーム	2005年6月5～17日

1-4 日程

6月5日	日	全 員	10:40 22:25	成田発 (OS-052) ウィーン着15:55 ウィーン発 (OS-641)
6月6日	月	全 員	4:45 午前 14:00 16:00	エレバン着 団内打合せ (松崎専門家合流のため) (10:00 安全クランクよりブリーフィング 11:00リプロ専門 家より情報収集) 外務省 (Ministry of Foreign Affairs : MOFA) SMEDNC
6月7日	火	全 員	10:00 11:00	貿易経済開発省 (Ministry of Trade and Economic Development : MTED) (SME振興局) SMEDNC
		松 崎 田 澤	15:00	ブルガリアプロジェクトに関するセミナー
		団 長 田 宮 異グ連	午後	関連する中小企業訪問
6月8日	水	団 長 松 崎 田 澤	9:00 12:00 14:00 16:00 夜	国連開発計画 (United Nations Development Programme : UNDP) 米国国際開発庁 (United States Agency for International Development : USAID) ドイツ技術協力公社 (Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit : GTZ) Union of Merchants 団内打合せ (ミニッツ内容に関して)
		団 長 異グ連 田 宮	9:00 11:00 14:00 夜	Union of Business Support Organizations "Armenian Business" Small and Medium Enterprenership Association 工場訪問 団内打合せ (ミニッツ内容に関して)
6月9日	木	団 長 田 澤	終日	MTED、SMEDNCとミニッツに関する協議
		松 崎 異グ連 田 宮	10:00 昼 午後	世界銀行 (Union of SMEs EnterprisesはLilitにより変更) ギyumリへ出発 SMEDNC Shirak Branch (ギyumリ) 視察
6月10日	金	団 長 田 澤	終日	MTED、SMEDNCとミニッツに関する協議
		松 崎 異グ連 田 宮	午前 午後	イジェヴァンへ移動 SNEDNC Tavush Branch (イジェヴァン) 視察

6月11日	土	団 長 田 澤	終日	MTED、SMEDNCとミニッツに関する協議
		松 崎 田 宮 異グ連	午前	ディリジャン視察
		松 崎 田 宮 異グ連	午後	エレバンへ移動
		全 員	夜	団内打合せ（地方の状況報告、ミニッツ協議の状況報告）
6月12日	日	全 員	終日	エチミアジン視察
6月13日	月	団 長 田 澤	午前 午後 16:00	MTED、SMEDNCとミニッツに関する協議 ミニッツ署名式 ドナー会議
		松 崎 異グ連 田 宮	9:00 11:00 午後	ビジネスサポートセンター（Business Support Center : BSC） Chamber of Commerce of Armenia 中小企業（SME）訪問
		全 員	19:00	貿易・経済副大臣との会合
6月14日	火	団 長	朝	エレバン発（陸路）→ 国境 → トビリシ着夕方
		松 崎	5:40	エレバン発（OS-642）ウィーン着6:20 ブルガリアへ
		田 宮 田 澤 異グ連	終日	SME・工場訪問
6月15日	水	団 長	終日	グルジアにて援助窓口機関と協議
		田 宮 田 澤 異グ連	終日	SME・工場訪問
6月16日	木	団 長	15:40	トビリシ発（J-2224）バクー着18:00
		田 宮 田 澤 異グ連	5:40	エレバン発（OS-642）ウィーン着6:20 ウィーン発14:00（OS-051）
6月17日	金	団 長	終日	アゼルバイジャンにて援助窓口機関、在アゼルバイジャン大使館と協議
		田 宮 田 澤 異グ連	8:25	成田着
6月18日	土	団 長	7:50	バクー発（BA-6614）ロンドン着10:00 ロンドン発13:50（BA-005）
6月19日	日	団 長	9:10	成田着

第2章 調査結果概要（団長所感）

2-1 アルメニアの中小企業振興政策とプロジェクト要請に至る経緯

アルメニアは旧ソ連のなかでは比較的鉱工業（銅採掘・精錬、金属加工、機械、石油化学、軽工業など）の発達した国であったが、1991年のソ連邦崩壊以降の産業関連の崩壊に伴い、ほとんどの生産業が操業停止に追い込まれた。ナゴルノカラバフ紛争などの政治的混乱を経て大幅な財政赤字、対外債務の増加、貿易収支の大幅赤字、高失業率に直面したアルメニア政府は、ソ連時代の産業資産の売却、民営化をすすめ、1990年代後半以降は海外直接投資促進と輸出振興をめざして民間セクター振興を国是に掲げ、様々な政策を打ち出してきた。

JICAはアルメニア政府の要請により1998年から1999年にかけて「民間セクター開発計画調査」を実施、そのなかでSMEに対する経営技術支援を行うための「中小企業創造活動支援センター」の設立を提案した。アルメニア政府はこの提言を受け入れて、2000年には「中小企業発展戦略」を発表、2002年には「中小企業振興法」を制定してSMEDNCを設立し、SMEや起業家に対し経営技術情報の提供、コンサルティングや研修の提供、銀行保証の提供を行ってきた。

2003年に政府はPRSPを発表、そのなかで中小企業振興を貧困と格差是正、所得向上と雇用増進の手段ととらえ、貧困削減の最優先課題のひとつに据えると同時に、貿易・投資促進を目的にWTO加盟を果たした。

このような動きに応え、2003年にJICAは民間セクター振興に関するプロジェクト形成調査を派遣した。同調査団はアルメニアの中小企業振興政策やビジネス環境、SME、民間人材育成について現状と課題を調査し、中央アジアの日本センターにおける中小企業人材育成の経験を踏まえ、中小企業人材育成分野での協力の可能性について提言した。アルメニア政府はこの提言を受けて2004年に本プロジェクト「中小企業人材育成プロジェクト」の技術協力要請を行ったものである。

2-2 SMEの現状と課題

アルメニアは中小企業振興を経済開発の最優先課題に据え、過去数年の間に次々と中小企業振興策を実行してきている。その政策づくりにおけるJICAの開発調査「民間セクター開発計画調査」の果たした役割は大きい。今でも貿易経済開発省はこの政策提言をバイブルにしており、本件プロジェクトのC/PであるSMEDNCも同提言に基づいて設立したもの、と位置づけている。

この政策に刺激されて、アルメニアにおけるSMEの発展はめざましいものがある。すなわち、2004年のみで新たに8,500社が設立され、2万1,000人の雇用を創出、GDPにおけるシェアは2000年比倍増して40%にも達している。企業数では全企業の98%にもなっている。業種としては、商業貿易、観光などのサービス業、食品加工、建材などの軽工業が主である。こうしたSMEの発展に伴い、経済成長率は2000年から10%を超える高度成長（2004年は10.1%）を維持するなど、経済活動が活発化している。

このように数字のうえでは活況を帯びているSMEであるが、一方でその脆弱さも指摘されている。特に製造業における輸出競争力が低く、国内マーケットでは何とか価格面で対抗しているものの輸出に耐える品質が確保できないこと、経営面でも同族経営的な企業が多く経営基盤が脆弱であることなどである。品質管理や企業経営、海外マーケティングの不足が企業の成長

のボトルネックになっているにもかかわらず、多くの中小企業経営者がそれに気がついていないことが指摘されている〔SMEDNCが実施したビジネスディベロップメントサービス（Business Development Service：BDS）需要調査による〕。また、50%ともいわれる闇経済に埋没し、表に現れない企業も多数存在するともいわれている。

2－3 SMEDNCにおける研修事業の今後の重点課題

(1) 地方展開

- ・ 地方での研修機会が非常に限られていることから、地方研修を充実させていく。現在6の地方センターを2005年までに10州すべてに拡大する。

(2) 研修の質と量の拡大

- ・ 上述のBDS需要調査結果に基づき、会計と税務中心の研修から生産管理、マーケティング&セールス、企業経営（戦略的経営、人事管理など）へのシフトを図る。
- ・ ビジネスサービスプロバイダー（Business Service Provider：BSP）の質の向上を図る。
- ・ 研修教材の整備

(3) 産業界やドナーとの連携の強化

- ・ SME支援調整会議を設置済みである（NGO、商工団体、政府、ドナーが参加）。

2－4 技術協力の方向性

(1) 日本のノウハウへの期待

現在、アルメニア政府は、大幅な輸入超過である貿易収支（輸入13億5,000万米ドル、輸出7億2,000万米ドル＝2004年）を改善するとともに、狭小なアルメニア市場では早晩SMEの成長が期待できないことから輸出振興を重点政策に据えている。

特に2007年のEUの第2次拡大に対しては、期待（EU周辺国としての外国直接投資拡大）と不安（安価で優秀なEU製品が市場を席巻）の両面の要素があるが、いずれにしろ輸出競争力の強化は重要な課題とみられている。アルメニアのビジネス環境は特に2003年のWTO加盟以降、急速に改善しており、急速に成長している民間セクター（SME）に対し、必要な経営ノウハウが与えられれば、成長を促すことが可能である。

以上からSMEにおいても輸出競争力の強化、外国直接投資の受け皿としての企業体質の強化が重要課題となっている。そのために必要な品質管理、マーケティング、企業経営については、欧米よりもむしろ日本的経営の成功の秘訣への関心が強く、日本のビジネスに学びたいとの意識が強い。

(2) C/P 機関の受入能力

プロジェクトC/PのMTED（中小企業振興局）とSMEDNCは、これらの状況をよく認識し、ドナーの支援を得て、BDSのニーズ調査を行うなど非常に活発に事業を行っており、政府からのサポートも厚い（SMEDNC予算は毎年大幅に増加）。今回ヒアリングしたドナーからも、政府の一貫したサポート、組織力、モチベーション、透明性などの面でSMEDNCに非常に高い評価が与えられている。

また、自分たちの弱点（ノウハウ、経験不足）によく気がついており、協議の間でも松崎専門家に対して日本的経営のポイントについて非常に詳細にヒアリングするなどの姿

勢に好感がもてた。

SMEDNCは現在MTEDと同じビル内に管理施設及び研修施設を建設中であり、JICA専門家専用の部屋も整備中であり、日本側の投入への準備を整えている。

このように、C/P機関のOwnershipとAwarenessの高さからみて、本プロジェクトは日本側が適時に適切な技術支援（質の高い専門家派遣、研修員受入）を行えば、比較的短期間のうちに成果が見込まれる案件と考えられる。

(3) プロジェクトの活動

SMEDNCは3年間の協力期間中に3ヵ月間程度のSME向け総合コースを立ち上げ、これを各年2回ほど実施したいとの意向である。この研修はモジュールから成っており、中小企業経営に必要な様々なトピックスを取り上げる。受講者はすべてのモジュールを受講することも、一部のモジュールのみを選択することも可能とする。

SMEDNC側は今年度一杯（来年の3月まで）をコース開設の準備期間として、JICAとの協議、コースカリキュラムの形成、教材の準備、講師育成（トレーナーズ・トレーニング）などにあて、来年の4月には上記コースを開講したいとしている。

講師育成は大きな課題で、同コース開始後も繰り返しOJT（日本人専門家との共同授業など）、Off-JT（日本人専門家による現地での研修及び日本研修）を繰り返し、講師の質の向上を図りたいとしている。

日本人専門家に求める分野では、（１）研修コース形成、運営、業務調整のための専門家（先方はもともと長期を想定）のほか、主として（２）生産管理（３）マーケティング&セールス（４）企業経営と国際ビジネス、の各分野についてのノウハウ支援を期待している。専門家はこの分野で、モデル授業の実施、現地での講師育成を行うほか、日本での講師向け研修計画づくり、研修コース形成の専門家と共同してシラバスやテキスト開発を行うことが主な業務となろう。

SMEDNCは同研修も含めた研修の広報活動を重視している。その理由はBDS需要調査で明らかになったとおり、中小企業経営者が自らの弱点に対して認識が薄く、有料のビジネス研修のニーズを認識していないためであり、広報活動はこうした中小企業経営者に対して、研修の重要性を訴求するものとなろう。

なお、当方からの提案に基づいて受講者のフォローアップとコース評価の具体策についてはプロジェクト期間中に検討することとなった。

(4) ブルガリア Managerial Skills Development Center との連携

松崎専門家によるプレゼンテーションのあと、アルメニア側はブルガリアの同センターとの連携について非常に高い関心を示した。国内で唯一の中小企業支援センターであるため、同業の他センターと比較して先行事例を取り入れたい、JICAの技術協力プロジェクトの協力事例を知りたいという関心のほか、2007年にEU加盟が予定されているブルガリアとの関係を強化したい、などの思惑もあると思われる。アルメニア側はなるべく早期のコンタクトを期待しており、プロジェクト開始早々に何らかの形で技術交換をすると効果的と考えられる。

(5) 現地での支援体制

すべてのドナー（UNDP、GTZ、世界銀行、USAID）がアゼルバイジャンとの国境付近を除いて、アルメニアの治安状況に問題が見られず、むしろCISのなかでも特に安全な国として認識していた。最後に協議結果を報告したUNDPにおいては副代表から、安全対策についてJICAから要請があればすべての情報を共有したいとの提案もあり、早速安全対策責任者からUNDPの治安認識と安全対策コード、退避計画についてブリーフを受けることができた（詳細はUNDPアルメニア事務所議事録参照）。GTZからは住宅についても外人向けアパートから一戸建てまで幅広い選択肢があり、500～2,000米ドルで賃借が可能、との情報提供もあった。

現地での専門家支援体制であるが、現在非常勤の安全対策クラーク1名が月次の安全対策レポートを作成し、調査団等の来訪時には安全ブリーフとともに各種便宜供与を実施している。しかし、同人は携帯電話を携帯しているものの、通常は会社勤務であり、常時連絡がとれるとは限らないこと、ロジスティック面のサポートが不十分であることが今回滞在中にも確認された。

今後、長期専門家を派遣し、治安面・生活面のサポート、業務ロジサポート、先方政府との調整などを専門に行うにはフィールドオフィスを設置し、常時専門現地スタッフ（在外専門調整員）を雇用するとともに、衛星通信やインターネット専用回線を備えた事務所を賃貸することが望ましい。フィールドオフィスの設置についてはアルメニアMOFAも歓迎の意向を示している。JBICも共同オフィスの設置に関心をもっているので、JBICとの連携も視野にいれつつ調整していくことも考えられる。

なお、調査団訪問中の2005年6月9日に日本において行われたマルガリャン首相と畠中副理事長との会談において、首相がJICA事務所の設置を正式に要望したのに対し、「何らかの形で体制を整えたい」と副理事長が回答した経緯があり、地域部としてはフィールドオフィスの設置に向けて関係部と調整したい。その他、在ロシア日本大使館にアルメニア担当官としてJICA職員が2005年7月より出向しており、大使館からの支援も期待できる。

第3章 アルメニアの中小企業振興

3-1 SMEの定義、現状、問題点

3-1-1 SMEの定義

アルメニアにおいては、SMEを人数により、マイクロ企業、小企業、中企業の3種類に分けている。すべての業種を通して従業員5人までの企業をマイクロ企業としている。工業関係では、6人以上50人までの企業を小企業とし、51人以上100人までを中企業と定義する。建設業及び科学教育関係の業種では、工業とは異なり、6人以上25人までを中企業とする。運輸、販売、サービス業においては、15人までを小企業とし、30人までを中企業と位置づけている。わが国における資本金3億円以上、300人以下の業種を中小企業とするのとは大分趣が違ふ。日本における20人以下（商業及びサービス業では5人以下）を小規模企業者と位置づけているのに近い制度である。業種により整理すると下記のようなになる。資本金では区別していない。

業 態	マイクロ企業 (人)	小企業 (人)	中企業 (人)
工 業	1～5	6～50	51～100
建設・電力	1～5	6～25	26～50
科学・教育	1～5	6～25	26～50
運輸・販売・サービス	1～5	6～15	16～30

3-1-2 SMEの現状

(1) 企業数と構成

2003年までに約7,000社の小規模国営企業や中規模国営企業を民営化してきた。現在、全国に大企業も含めて約11万3,000社の企業が登録されており、中小企業は、約10万8,500となっている。約80%がマイクロ企業であり、約10%が小企業、中企業が約5%の構成になっている。全企業数の95%を超える企業が中小企業である。ちなみに、アルメニアにおける大企業は、水道、電力、交通など公共セクターの企業であり、約5%程度といわれている。資本金の金額による形態では、今回訪問した5～10人程度の企業では、5万ドラム（約100米ドル）程度で起業しており、資本金による区別は必ずしも実態を表しているとはいえない。

(2) 中小企業の実態

旧ソ連邦時代には、すべての企業は国営企業であった。製造業を例にとれば、製品の仕様や規格、生産量は、すべて中央政府（モスクワ）で計画、決定され、各工場に伝達され、各工場はそのとおりに製造すればよかった。生産に必要な原材料さえも購入先が決まっており、計画に従って送付され、支給されてきた。したがって、営業活動も全く不要で、どのような製品が市場で要望され、どのくらいの数量が必要かというマーケティングも考える必要はなく、営業センスを必要としなかった。工場内では、労働者中心で効率よく作ることも必要性がなかったようである。

しかし、社会主義経済社会という計画経済のなかで運営された産業が1991年の旧ソ連邦崩壊でその機能を失い、混乱に陥った。そのうえ、国境という壁ができ、旧ソ連邦内でも自由に運送することもできなくなった。市場とともに従来の部品や材料も入手も失い、崩壊後にできた国境は、民族問題を引き起こし、隣国との関係を悪化させ、アルメニア産業へ大きなダメージを与え、それが経済復興の病根として、いまだに残っている。経営者のなかにもこの古い意識が残っており、どのような製品を作り、どこへどのようなようにして営業し、注文をとってよいか分からない状況になっている。そのために、稼働率は下がり、30～40%の稼働率の工場もあった。しかし、経営者のなかには、「労働者を雇用し続けている」ことを自慢する者、旧ソ連邦時代のほうがよかったと懐古する者、次の世代に改善改革してもらう以外にないという者もいる。

その他、1988年のアルメニア北部を震源とする巨大地震の影響が15年を経ていまだに残っていることも経済の回復に大きな影響を及ぼしている。当時の廃墟のような破壊された工場がそのまま残り、破壊の少なかった工場の一部の内装を行い、稼働している工場もある。

3-1-3 SMEに関する政策

(1) 中小企業基本法

2000年12月にSMEに関する基本法が制定された（Law “On State Support of Small and Medium Entrepreneurship”）。この法律には、次のようなSMEに対する支援方向が示されている。

- ① 良好な法的環境の整備
- ② 金融支援及び保証の供与
- ③ 支援インフラの整備支援
- ④ ビジネス情報及びコンサルティング支援
- ⑤ 海外での経済活動の促進
- ⑥ 刷新的・近代的技術の導入支援
- ⑦ 良好な税制の採択
- ⑧ 職業教育・訓練
- ⑨ 簡素化された財務会計システムの整備
- ⑩ 国家による調達手続きの整備

(2) MTED国家支援プログラム

また、2004年度には、MTEDからSMEに対する国家支援プログラムも発表されている。これらの計画は、世界銀行、GTZ（アルメニア中小企業振興のための技術支援プログラム）、USAIDなどの支援で実施されている。

① アルメニアSMEDNCの地方レベルでの活動を拡大する。

アラガソン（Aragatson）州（MARZ）及びコタイク（Kotayk）州に同センターの支部を新しく設立する。

② ギュムリ（Gyumi）市（Shirak州）にSMEのための支援インフラとしてビジネスインキュベータを設立する。

- ③ エレバン（Yerevan）市にSMEの刷新的・近代技術を開発するためのテクノパークを設立する。
- ④ SMEの金融支援のための融資保証のためのプロジェクトを延長・拡大する。
- ⑤ SMEへの国際品質管理基準〔国際標準化機構（International Organization for Standardization : ISO）9000シリーズ〕の導入を支援する。
- ⑥ SMEへの情報・コンサルティングサービスを行う。
- ⑦ SMEに関する職業訓練・教育のためにSMEを対象とするトレーナーやトレーニング機関のためのワークショップの開催
- ⑧ 国際援助機関との共同による中小企業振興のためのプロジェクトの策定・実施

3-1-4 SMEの問題点

(1) 訪問企業の課題

今回エレバン市、ギュムリ市、イジェヴァン市、イリジャン市において16の企業を視察した。これらの企業の視察で次のような共通的な問題点がみられた。

- ① 注文の激減と原材料の入手ルートの中断
化粧品製造業、ツール工場、農耕機械工場
- ② 工場稼働率の低下
化粧品製造業、農耕機械工場
- ③ 工場生産設備の老朽化
農耕機械工場、チーズ工場
- ④ マーケティングの考え方の欠如
農耕機械工場、化粧品製造業
- ⑤ 工場管理技術不足 5S、品質管理など
ツール工場、チーズ工場、ヨーグルト工場
- ⑥ 設備改善のための資金不足
ツール工場、チーズ工場
- ⑦ 中高年経営者に残る古い経営意識
化粧品製造業、農耕機械工場

(2) SMEの問題

企業視察の結果とSMEDNCと協力関係にあるBSPにおける意見を総合するとアルメニアにおけるSMEの問題点は次のように整理される。

- ① 旧ソ連邦時代の社会主義体制の影響が残っており、意識改革ができていない。
(営業的センスをもたない。労働者本位、効率スピード感覚がない)
- ② 多くの工場が旧式の設備で老朽化している。
(必要計器も破壊したまま修理しない。工場内に鉄屑が何年もそのまま。窓ガラスも割れたまま。牛乳の中に手を入れて温度をみる)
- ③ 注文が激減したままで稼働率が悪い。
(稼働率30～40%以下。それでも従業員を解雇しない)
- ④ SMEの多くが自ら資本力が十分でなく、改善をしようとする意欲が低い。

- (経営状態が悪いのは、社会のせい)
- ⑤ SMEの経営者に問題意識がない。「問題はない」と思っている。
(稼働率が低くても問題ない)
 - ⑥ SMEのほとんどが、会社概要や経営結果（決算書、経営数値）を正しく開示しようとする考えがない。
(開示すると課税される)
 - ⑦ 各種の研修について、自分で費用を負担してまで受講しようとする意欲はない。
(10米ドル以上は、支払いたくない)
 - ⑧ サービスプロバイダー間で相互に研修は行っているが、首都エレバンとその他の地域でBDSの内容や質の点で大きな差がある。

3-2 中小企業振興に関係する組織

(1) 政府関係機関

アルメニアにおける中小企業振興に係る主要な関連機関とその機能は次のようなものがある。

1) MTED

中小企業振興局 (Department of SME Development)

- ① SMEの振興政策・戦略の立案
- ② SMEの振興年次プログラムの立案
- ③ SME振興のための地方・支部プログラムの立案
- ④ SMEの法的フレームワーク作成手続きへの参加
- ⑤ SMEの競争力、外国投資、ビジネス環境を向上させるためのプロジェクト・施策の立案
- ⑥ SMEDNCとの共同による中小企業振興プロジェクトの立案・実施
- ⑦ 国際ドナーとの共同による中小企業振興プロジェクトの立案・実施

2) 対外経済政策局国際経済協力・輸出振興課 (Division of Interstate Economic Cooperation and Export Promotion, Department of Foreign Economic Policy)

- ① 貿易及び国際関係の調整業務
- ② 国際経済政策の立案
- ③ 貿易政策の立案

3) 投資政策・市場インフラ局 (Investment Policy and Market Infrastructure Development Department)

- ① 戦略的投資政策の立案
- ② 投資法・制度の改善

4) アルメニア SMEDNC

今回のプロジェクトのC/Pであるアルメニア SMEDNCの役割等は、以下のとおりである。

(a) 設立目的

- ① 中小企業振興のための公的支援を行う。
- ② SMEに対するビジネスサービスを供給する。

- ③ 関連組織と協力してSMEのビジネス環境を整備する。
- ④ 国内外のビジネスチャンスを拡大する。
- ⑤ 起業家精神を育て、経営スキルを向上させる。
- ⑥ SMEの経営効率性及び競争力を向上させる。
- ⑦ 起業を促進する。

(b) 具体的活動

- ① ビジネス情報の提供
 - ・ 中小企業セクターに関するビジネス情報の収集・分析及び提供
 - ・ SMEのビジネスサービスに関するニーズの把握
 - ・ 新技術及び知的所有権保護に関する情報の提供
 - ・ 認証やISO品質管理システムの手順や効用に関する啓発活動
 - ・ SMEのウェブサイト作成に対する支援
 - ・ SMEに対する金融サービスの情報の提供
 - ・ SMEに約立つマニュアルやガイドブックなどの作成・発行
- ② ビジネスコンサルティング
 - ・ BSPを用いた通常の経営コンサルティング
 - ・ 租税・関税に関する法律や財産管理などに関するコンサルティング
 - ・ BSPを用いた投資計画・販売促進計画や市場調査
 - ・ 資金調達や融資保証メカニズムに関するコンサルティング
 - ・ 新技術や知的所有権の獲得・保護に関するコンサルティング
 - ・ ISO品質管理システムの実施支援
- ③ トレーニング・教育
 - ・ SMEのトレーニングニーズの調査
 - ・ BSPを用いた職業訓練、トレーニングの実施
 - ・ SMEに関する諸問題についてのワークショップやフォーラムなどの他機関との共催
- ④ 金融支援
 - ・ SMEへの融資保証の供与

(2) BSP

SMEDNCから委託を受け、SMEに対する研修やコンサルティングをする企業・組織である。NGO、株式会社などいろいろな形態がある。今回、エレバン市、ギュムリ市、イジェヴァン市において4カ所のサービスプロバイダーを訪問した。アルメニアの面積も小さく、人口も少ないためにSMEDNCと各サービスプロバイダーが相互に緊密な連絡を取っているようである。以下その概要である。

1)BSC (エレバン市ほか)

1994年設立〔独立国家共同体に対する欧州連合技術支援 (European Union Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States:EU-TACIS)、EURASIA FOUNDなど

ドナーの支援で] エレバン市及び11の州すべてにネットワークをもつ。専任スタッフは10名及びフリーランスの講師25名を有するSMEDNCの研修やコンサルタントの委託先である。研修費用は、SMEDNCの補助金とSMEの自己負担である。取締役社長は、米国でMBAを取得。海外研修では、ドイツ、オランダ、イスラエルでマネージメント、コンサルティング、マーケティングを学んでおり、経験も豊富である。

① 研 修

研修内容：労働法、マーケティング、税制など45の研修コースを準備している。

1994年当時、研修内容は融資のためのビジネスプラン作成であったが、最近は多様化している。テクノロジー、原価計算、マーケティングなどに展開を広げている。

研修実績：1,000社 4,000名を超える。

② コンサルティング

コンサルティング：ドライフルーツ企業 ドライベジタブルの海外販売展開など。

実 績：500社を超える企業へ実施。

バナゾール市において市場調査を実施し、化学工場から観光産業への転換を提案した。

③ 出版事業

中小企業振興のための出版も行い、SME向けに①創業②マーケティング③経営法務などに関するパンフレットを作成し、情報提供をしている。

2) 有限会社Business Support Center (DILNET) (ディリジャン市)

NGOで発足し、2002年に資本金5万ドラム（100米ドル）の有限会社へ変更した。

市場経済化への動きに対応するためにビジネス創設（創業）の方法を学習することから始め、現在専門家は6名（所長、サイバネティクス自動制御、コンサルタント4名、IT関係1名）で研修とコンサルティングを担当する。近くの4市にビジネスセンターをもつ。タービシュ州のビジネスセンター（BSC）と協力して互いに重複しないように調整し、協力している。10コースの研修をもっている。1回の研修対象人数は12～15名で5日間（1日4時間）合計20時間のコースを実施している。

2005年のトレーニング計画

ビジネスプランの作成支援 7社

市場調査支援 8社

3) Armenian Business SMEA

Business Communityの代表としてトレーニング及び人材育成のコンサルティングを委託される非営利団体で、職員は6人である。社長が大統領顧問をしているので営利目的の商売はしない。アルメニア全土において、6年間で3,500人を研修した実績をもつ。アソシエーションの形はとっているが会費は取っていない。サービスを受けた企業が受けた内容に応じて費用を支払う。自社のスタッフで企業診断を行い、その企業の問題点を解決するために自社の研修に参加させ、実績に結びつける方法をとる。

現在検討中のプロジェクト

(a) 法律クリニック 9月開始

内容は、法律相談と実習生の育成、米国の支援で行う。研修場所は、訪問した事務所。

(b) ビジネス診断 企業の分析と診断

SMEDNCと共同で行い、SMEDNCから資金支援を予定。年間400～500件の相談を考えている。

- ・マーケティング
- ・マネジメント
- ・税 制
- ・会 計
- ・法 律
- ・財 政

4) Apricot Plus LTD (Union of Business Support Organizations)

Apricot Plus LTDは、全国的にネットワークをもつ、SMEDNCの有力なパートナーである。首都エレバンには、5人の専門スタッフがおり、17の都市でマネジメントなど13コースの研修をもっている。1997年9月から2005年5月までで1,134人を研修した実績がある。

研修の特長は、ツーリズム（観光）と知的所有権関連である。最近、経済状態が上向きでイノベーションに関心をもたれてきており、知的財産権に関心をもつようになってきた。ツーリズムの研修は、レストランやホテルのシェフ、受付、マーケティングマネージャー向けの研修で専門的なものとなっている。最近、原子力発電所の耐震性に関するコンサルテーションを開始した。

5) アルメニア商工会議所 (Chamber of Commerce and Industry : CCI)

全国11のMARZ（州）があり、それぞれのCCIの代表が集まる。2001年に商工会議所法がつくられ、2002年から活動している。会議所メンバーは、2002年には数十社、2003年には数百社のレベルであったが、2004年になって2,500社まで増えた。任意参加で強制ではない。メンバー会費は、1,000ドラム（2.3米ドル）～10万ドラム（230米ドル）でその企業の規模で異なっている。海外のCCIとの協力関係も密接であり、ロシア、米国、カナダほか、14カ国と行っている。そのために各国のディアスポラを活用している。CCIは、中小企業振興の5ヵ年計画を作成して、研修やイノベーションに力を入れている。主なサービスの内容は以下のとおりである。

(a) 情報の提供

- ・国内外の貿易の法規制についての情報
- ・国内外での国際見本市の開催
- ・国内外の市場や商品の価格についての情報

(b) ビジネスのリンケージ

- ・海外企業のアルメニア訪問、アルメニア企業の海外訪問のアレンジ
- ・共同貿易フェアの開催支援
- ・プレゼンテーションや広告キャンペーンのアレンジ
- ・会員に関するデータベースの整備及びウェブサイトでの公表

(c) コンサルティングサービス

- ・品質やパッケージに関するコンサルティング
- ・ジョイントベンチャーに関するコンサルティング

- ・貿易に関するコンサルティング
- (d) 証明書の発行
 - ・製造社証明
 - ・輸出入書類の作成支援
 - ・品質、数量の証明

(3) その他のSMEの関連機関

下記の関連機関へ今回訪問はしていないが、入手した資料から判断される概要は以下のとおりである。

1) ADA

国営企業を引き継いだ政府が100%株を所有する株式会社でビジネスサポート協議会（Business Support Council）の事務局も兼ねる。人件費は国庫負担で運営費は世界銀行が拠出（2002年から3ヵ年で100万米ドル）。この一部で輸出促進のためのフェアを開催。52名の職員を擁する。IT開発協議会事務局4名、ビジネスサポート協議会事務局4名、主な事業の概要は以下のとおりである。

(a) 投資促進業務

- ・海外の投資家に対してアルメニア国内の投資条件（有利性、ビジネス環境など）に関する情報及び法的サービスの提供
- ・既存の国内企業のデータベースを作成し、投資を誘致する。
- ・投資後のフォローアップ（投資拡大、マーケティングなど）を実施する。

(b) 輸出促進事業

- ・輸出のポテンシャルのあるセクター及び市場を発掘する（精密エンジニアリング、電子及びITセクターについて調査を実施済み）。
- ・輸出を促進するための市場調査・研究を行う。
- ・輸出企業のためのエキシビジョンや貿易フェアを開催したり、税金関税、その他の法律についての情報を提供したり、国際条約についての情報を提供する。
- ・輸出業者に対して金融サービスを紹介する。

(c) ビジネス環境の阻害要因の分析及び政府に対する提言

(d) SMEに対するビジネス支援

(e) 政府からの委託による投資プロジェクトの形成、ビジネスに関するエキシビジョンやフォーラムの実施、投資家・輸出企業に対するワンストップショップの提供

2) ビジネスサポート協議会

2000年12月に設立された政府及びエレバン市の要人及びビジネスマンで構成する協議会である。この協議会は、政府関係の法案を提案できる機能をもつ。

3) アルメニア製造業者・ビジネスマン組合（Union of Manufacturers and Businessmen of Armenia: UMBA）

1996年に設立されたビジネス環境に関する法律の協議などのロビー活動をするといわれる。マーケティング、マネージメント、インフォメーション・マネージメント、販売技術などのトレーニングを無料で実施することもある。

3-3 アルメニア中小企業開発への提言

先に記したように、ここ数年、SMEに対する施策が矢継ぎ早に検討され、発表されている。また、世界銀行、欧米諸国からのSMEに対する施策が実施されている。しかし、その浸透は速いとはいえない。旧ソ連邦のとってきた社会主義政策は、深く根を下ろし、10年以上経過した現在でも経営者のなかに古い意識が残っていることが原因と思われる。特に、高年齢層は、意識の改革は既に諦めて次の世代に期待する意見も多く聞かれた。今回視察した企業は、首都エレバン及び北部の地域イジェヴァン市、ディリジャン市の企業であったが、これらはSMEDNCの紹介ゆえ、特に状況の悪いところを選択したとは思われない。むしろSMEDNCに融資の利用や研修などで協力的な企業と思われる。したがって、今回視察した企業のほとんどは、アルメニアのSMEを代表していると判断してよいと思われる。これらの企業に共通することは、旧ソ連邦時代、中央政府が、仕様書、規格、デザインそして、生産数量も決定し、各工場に生産支持をしてきたことにより、マーケティングの考え方がなく、どのようにしてよいか分からない状態に置かれていることである。注文の激減により、利益がなく、設備の老朽化で破損してもそのまま使用せざるを得ない実態もある。稼働率が低く、経営状態が悪いにもかかわらず、現在の従業員を継続して雇用していることを誇りにし、自慢するSMEがあることも意識改革が進んでいないひとつの現象である。ただし、各国のドナーが実施してきた研修やコンサルティングにより、若い人たちの意識が変化しており、効果が表われているように思われる。

今回最終日にSMEDNCに対して下記のような改善提言を行った。

(1) 他の事業への事業の転換 新分野への転換

製造業から観光産業へ（イジェヴァン市、ディリジャン市）

化学工業から観光産業へ（バナゾール市）

(2) 同じ事業での製品の転換

現在所有する技術、設備や機械で生産できる製品への転換

大型機械からアルメニアで需要のある小型機械の開発と製造

例：農耕機械

(3) 高いグレードの製品、高品質製品への転換

国内消費だけでは、需要量が限られるので海外へ販売できるグレードの高い製品を開発する。また、海外の製品と競争できる高品質の製品を製造できる品質管理システムを確立する。

(4) 経営者の意識改革

海外ドナーの支援で相当情報を入手し、知識は十分あると思われる。次は、この知識を生かし、行動に起こして成果に結びつけることが必要である。最良の方法としては次の点があげられる。

海外の進歩した企業の生産状況を視察すること

改善意識・意欲の高い経営者に世代交代すること

(5) 異業種交流活動

① 異業種交流により新製品、新事業を発見する。

② 異業種交流により経営のヒントを得る。

コーディネーターには、SMEDNCのメンバーが最適である。

これらの今回の提言に対して最も関心が高かったのは異業種交流であった。異業種交流ではコーディネーターの役割が重要であるが、SMEDNCの一部のメンバーを担当させることについての共感を得た。SMEDNCの各担当者の研修に関する知識を確認することはできなかったが、ドナーの支援による研修を受講していれば、知識は相当蓄積されていると思われる。これらの知識をどのような形で各SMEの活動に反映するかが問題として残されている。

3-4 中小企業振興におけるドナーの支援状況

アルメニアにおける経済活性化、近代化に関しては種々の制度整備、機構改善などが必要であることは当然であるが、なかでも国内企業の95%近くを占めるSMEの経営強化、民間セクターにおける人材育成が重要である。この問題意識は各国のドナーも強く意識しており、1990年代後半あたりから様々な支援活動が実施されている。主な活動としてはEUTACISが国際会計トレーニングセンター（International Accounting Training Center : IATC）を1998年に設立、実学的な側面から企業会計の研修プログラムを提供している。また、USAIDはUNDPとの協働でアルメニア人を海外に派遣研修する活動やSMEDNCの支社開設時の援助などNGO機関なども含めた多岐にわたるプログラムを提供している。ドイツのGTZもPromotion of Small and Medium Enterprises（ProSME）という組織を通じ中小企業財政支援プロジェクトなど展開している。

SMEDNCと共同活動をするにあたっては他のドナーの活動と重複することのないよう、より効率的、効果的な成果が望めるよう相互のコミュニケーションを密にして補完的な効果を求めていくことが望ましい。特に、人材育成に関しては一般的に費用対効果が見えにくいこともあり、各企業経営者は経費負担につながるとして否定的に把握する傾向にあり、中長期的な観点に立った場合のこの領域の投資の重要性を訴え、その意味を発信していく協働活動が求められる（それぞれのドナーの現在の活動状況は今回の調査団訪問の際に行われた会談の議事録を参照）。

3-5 SMEのBDSニーズ

アルメニアの中小企業経営者の人材育成にあたってはいわゆる「トレーナーズ・トレーニング」が重要課題となる。現在、MTEDの振興策もあり、かなりのBDS関係機関が育ってきている。国民総体として教育水準も高く、識字率もほぼ100%に達しており、教育制度も整備されている。しかしながら、アルメニアが本来めざす国家近代化のための市場経済下の国際舞台で伍していくために必要な実学知識、グローバルマインドに則った経営などの分野では未発達部分が多い。

今回JICAプロジェクトとして中小企業経営人材育成を形成するにあたり、ビジネス開発のためのプログラムとしてアルメニアでは何が必要とされているかというニーズ調査は2004年9月にUSAIDが詳細な報告を発表している。また、SMEDNCでも、Business Development Service Demand Surveyにおいてアルメニアの現状でのBDSプログラムに関してのSWAT Analysisを行っている。同分析では、実際にどのような需要があるのか、それに対して現状での供給体制はどのようなものかを分析している。要約すると、インターネット情報、コンピューター分野、マーケティング関連に関する要望が高い。一方で企業会計・監査・法務などの実務分野に関しての要望は高いものの、既にある程度の体制が整備されている部分もあり、新たに提供する場合には整合性を考慮する必要がある。調査結果では、品質管理の領域はそれほど重要性や要望は

指摘されていない。しかしながら今回の調査団の企業訪問の過程で観察されたのはやはり製造部門の品質管理であり、国際基準に比してかなり劣っている。ISO9000を獲得している企業も多々見られるが、資格取得が目的化しており、本来の品質管理（製造はもとより組織管理のあり方も含め）がおろそかになっているきらいがある。

アルメニアが経済近代化を進め、グローバル環境にこれから打って出ていくにあたってはこの分野の強化が何よりも必要であり、その認識そのものを理解していくことの重要性をプロジェクトの内容に盛り込むべきと思われる。

第4章 アルメニアのビジネス人材育成

4-1 人材育成に関係する組織

アルメニアのSMEに対するビジネス支援とビジネス人材育成に係る施策を決定し、実施する機関は、大きく分類すると次のようになる。

- ① アルメニア政府及び関連機関
- ② 民間のBSP
- ③ 世界各国からの支援機関（ドナー機関）

中小企業振興に関する政策の作成と決定は、アルメニア政府関連機関の役割である。人材育成に関する費用の負担は、政府の下部機関であるSMEDNCが管理するが、世界各国のドナーからの支援の比率も多いようである。

人材育成プログラムの作成と実施は、民間のBSPによって行われ、役割分担は明確である。地方のBSPを訪問して調査した範囲では、費用はSMEDNCが握っている関係で民間BSPとSMEDNCの協力関係はよく保たれている。

(1) 政府及び関連機関

1) MTED中小企業振興局（Department of SME Development）

MTEDでは、SMEの振興政策・戦略の立案、振興年次プログラムの立案、地方・支部プログラムの立案をしており、人材育成プログラムへの影響は大きい。SMEDNCとの共同による中小企業振興プロジェクトの立案・実施及び国際ドナーとの共同による中小企業振興プロジェクトの立案・実施などにも関係している。

2) SMEDNC

SMEDNCは、2002年3月に中小企業国家支援プログラムを実施するために設立された非営利政府組織である。関連組織と協力してSMEのビジネス環境を整備するとともに中小企業振興のための公的支援、ビジネスサービスを提供し、起業家精神を育て、経営スキルを向上させ、国内外のビジネスチャンスを拡大し、経営効率性及び競争力を向上させるプログラムの作成を担当する。

具体的活動としては、SMEのトレーニングニーズの調査を行い、SMEに関する諸問題についてのワークショップやフォーラムなどを他機関との共催で開催する。また、BSPを経由して職業訓練、トレーニングを実施する。

SMEに関するビジネス情報の収集・分析及び提供、マニュアルやガイドブックなどの作成・発行、ISO品質管理システムの手順や効用に関する啓発活動も行くとともに各地方のBSPと連携、協力し、各種のトレーニング・教育を行う。

また、企業及び経営者向けの啓発活動として、①租税・関税に関する法律や財産管理、②投資計画・販売促進計画や市場調査、③資金調達や融資保証メカニズム、④新技術や知的所有権の獲得・保護、⑤ISO品質管理システムの実施支援を行っている。

(2) ADA

1998年4月に設立された投資促進業務、輸出振興業務、ビジネス環境の阻害要因分析と提言、SMEへのビジネス支援を行う株式会社であり、政府が100%株式を保有している。

(3) 民間のサービスプロバイダー

アルメニアには約25～30社のBSPが存在し、マーケティング、会計指導、品質管理手法に関するトレーニング、企業運営に係る情報提供など各種サービスを提供している。これらのBSPに対しては、アメリカ（USAID）、EU（EUビジネスアドバイザーサービス）ドイツ（GTZ）などのドナーが研修を行い、育成してきた。

これらの実力のあるBSPは、SMEDNCから委託を受け、SMEに対する研修やコンサルティングをする役割をもつ。NGO、株式会社などいろいろな形態があるという。今回、エレバン市、ギュムリ市、イジェヴァン市において4カ所のサービスプロバイダーを訪問した。アルメニアの面積も大きくないために、それぞれの都市で実施される施策に関する情報の伝達は非常に早い。人口も少ないためにSMEDNCは各サービスプロバイダーの経営者を知っており、相互に緊密な連絡を取っているようである。今回訪問したBSPの概要については、3-2-3を参照のこと。

(4) ドナー機関

人材育成に関するドナーとしては世界銀行がビジネス環境の整備、企業開発プロジェクトに対して支援するが、現在アルメニアSMEへ直接人材育成を支援するドナー機関としてはUSAID、GTZ、EU-TACISなどがある。各ドナー機関は政府機関、SMEDNCなどと連携を密にし、独自のプログラムで研修を行う。

1) USAID（アメリカ）

USAIDの主な活動は、産業及び産業集積への支援と民間への直接支援であるが、SME向けの製品開発、マーケティング、ビジネスプラン作成、品質管理などのトレーニングも2004年から開始している。

内容は、①BSPの能力向上、②中小企業経営者や起業家への研修である

2) EUBAS（EUビジネスアドバイザーサービス）（EU）

EUからの援助でSME向けにコンサルティングの費用の援助を行う。研修プログラムとして、企業戦略、組織開発、経営管理、ビジネスプランの作成と農産物向けに品質管理の研修費用の80%を支援し、ISO取得も支援してきた。BASは、SMEが必要とするコンサルティング費用の50%を支援する。支援分野は、地方部のローカルコンサルタントの能力向上で農産物に関する品質管理やISO取得などである。

3) EU-TACIS（EU）

工業開発、中小企業振興のために政策や法律に関するアドバイスを提供することを目的とするが、トレーニング及びコンサルティングのためのセンターの設立を支援した。2000年から18ヵ月間雇用対策に係る政策形成支援、トレーナーズ・トレーニング、中小企業支援を中心とする職業訓練が主たるものである。

4) GTZ（ドイツ）

中小企業振興のためのトレーニングセンターやSME向けに技術支援を行うプログラムをもっている。トレーニングセンターの職員へのトレーニングや組織開発コンサルタントへのトレーニングの実績がある。観光セクターの企業へのコンサルティングやビジネスプランの作成などについて24社を診断し、起業家精神に関するトレーニングも実施している。

4-2 人材育成の課題

今回の訪問では、4社の人材育成のBSPを訪問し、16社のSMEを訪問し、経営者とのコンタクトができた。BSPの訪問では、事務所を見ただけで実際に研修の場を見る機会は得られなかった。BSPの担当者、CCIの担当者及び訪問した企業の経営者との話からすると人材育成の面で下記のような問題があると思われる。

(1) 問題意識の欠如

これは主として、経営者の問題であるが、自社には、「問題など存在しない」という意識が強く、外部のコンサルティングは必要ないと思っている。

今回訪問した企業は僅かであったのでアルメニア全体に共通する事項か判断が難しいが、SMEDNCが推薦した企業ですら、この状況であることを考えると他の企業も同じ問題をもつと考えられる。さらに、製造業においてもマーケティングの意識はない。旧ソ連邦時代、製品設計、仕様の決定、部品の選択、更に生産計画まで上部で計画し、決定し、指示され、それを製造するだけの機能であったためにマーケティングの意識や生産計画の知識を必要としなかったことが大きく影響している。市場経済の企業のあり方を早く理解してもらう必要がある。

(2) 受講費用

1) 高額なBSPの研修費

研修費用に大企業とSMEで差があるとの説明があったが、費用の例として、3日間で約90米ドル、5日間のコースで1人100~200米ドルとのことであった。この費用に加えて地方の企業は、滞在するホテル代を支払う必要があり、アルメニア人の平均月収100米ドル程度とするとこのなかから自分で研修費用を負担することは非常に厳しい。BSPが独自で行う研修は、SMEDNCやドナーからの支援があれば受講可能であるが、支援がない場合には個人の費用で受講することができない。

アルメニア各地方の研修を担当するBSPは、各国ドナーの研修費用負担により研修を行ってきたので各コースあたりの研修費用や講師の費用は高いまま残ってしまっている。アルメニアの生活レベルに比較して高額すぎると思われる。

2) 無料研修の悪弊

また、各国ドナーは、支援のために受講者に対して無料で研修を行っており、経営者だけでなく、従業員にまで「研修は無料」という意識が定着しているようである。さらに宿泊費や食事までサービスすることもあったらしく、研修に対して費用を支払わない意識もある。企業負担と個人負担で違いはあるが、この意識から少しずつ変える必要がある。

無料の研修費と高すぎるBSPの研修費は、矛盾するようであるが、世界各国のドナーの支援によってきたために、高額な研修費用だけが残ってしまったようである。研修費用を企業が負担できる場合は別として、個人負担になると現実的ではないと思われる。

4－3 地方都市における人材育成の現状

首都エレバンに全企業の50%、GDP比率で約70%（中小企業の約40%、GDP比率で60%）が集中しており、研修もこれに準じて、首都で行われており、それだけ地方での人材育成の機会が少ないようである。最近、SMEDNCは、イジェヴァン市、イリジャン市など地方に支所を設けて、中小企業育成に力を入れ始めたが本格的に人材育成ができるようになるには時間がかかる。地方から、エレバンに来て受講するには研修費用のほかに宿泊費用もかかり、全体的なレベルアップへの難しさを増している。

4－4 今後の方向性

1991年に旧ソ連邦からアルメニアとして独立してから15年になるが、まだ経営者の意識が計画経済の習慣から脱しきれていない企業がある。経営者が若く意識改革を行った企業では、資金の問題を克服して欧米から新しい技術と設備を導入して近代的な製造をしており、よい事例となっている。意識改革のできない企業の年輩経営者の一部は、自分の時代では改革できないという諦めに似たものをもっており、次の若い世代に期待を寄せている。

このような状況から、SMEの人材育成は若い世代に絞り込んで市場経済にマッチした考え方を指導し、生産設備や技術の導入を図る訓練が必要である。

日本は、第二次世界大戦後40年を経て近代化を図り、大きく発展させた。アルメニア人経営者の一部には、日本の発展に興味を示すものも多く、これらの経験を説明して短期間に発展させる産業の選択と人材育成を図ることが役に立つと思われる。

従来の研修は、欧米のドナーの考え方が中心となっているために経理や財務、マーケティングなどその内容に偏りがある。日本の得意とする経営管理、生産管理、品質管理などは、生産工場にとって基本であり、日本が貢献できる分野である。日本における人材研修では、この点を十分反映したプログラムにする必要がある。

第5章 事前評価調査結果

5-1 要望案件の概要

MTEDの準政府機関であるアルメニアSMEDNCに対し、専門家派遣、本邦研修を行い、同センターが行う経営実務コースを拡大し、内容を充実させることにより、アルメニアの中小企業経営者に質のよいトレーニングの機会をより多く提供することが本プロジェクトの目的となる。コース運営面においては既存コースの精査・改善、新規コースの設置、教材の質向上を軸に、人材育成面においては組織運営能力強化、講師に対するトレーナーズ・トレーニングを中心に、機関全体の機能強化を図る。また、同センターが行う経営実務コースの修了者に対するフォローアップ体制を整えることで、コース内容の充実を図る。

5-2 実施機関の概要

アルメニアでは2000年から中小企業振興を国家政策のひとつとして位置づけており、それに伴い中小企業支援のための国家プログラムを策定している。同プログラムは「中小企業のビジネス環境整備（税制や貿易等に関する法律の整備）」「中小企業に対するトレーニング、情報提供、市場経済化促進」「クレジット保障や融資相談等の資金的支援」の3点を重点課題としている。アルメニア政府は同プログラムの進行について中心的役割を担う機関として2002年にSMEDNCを設立した。

SMEDNCの運営体制として、各国のドナー機関を中心としたCoordination Committeeが組織され、各ドナー機関とアルメニア政府が協力して方向性を定めている。同委員会はMTEDの副大臣が委員長を務めており、2004年の設置以来年間2回程度の会合及び50回程度の小委員会が開催されている。現在までに小委員会は「SMEDNC組織力強化」「中小企業振興に係る政策策定」「中小企業振興分野における統計」「中小企業に対する資金支援」「インフラ整備」の5つが設置されている。また、2005年6月現在SMEDNCは首都エレバンのMTED内に本部を置き、その他6つの地方支部を設置しているが、2005年度内に更に4支部が開設される予定で、エレバンを含むアルメニア11州すべてに事務所を構える体制が整うことになる。図5-1に概略図、機関の目的及び具体的活動を記載する。

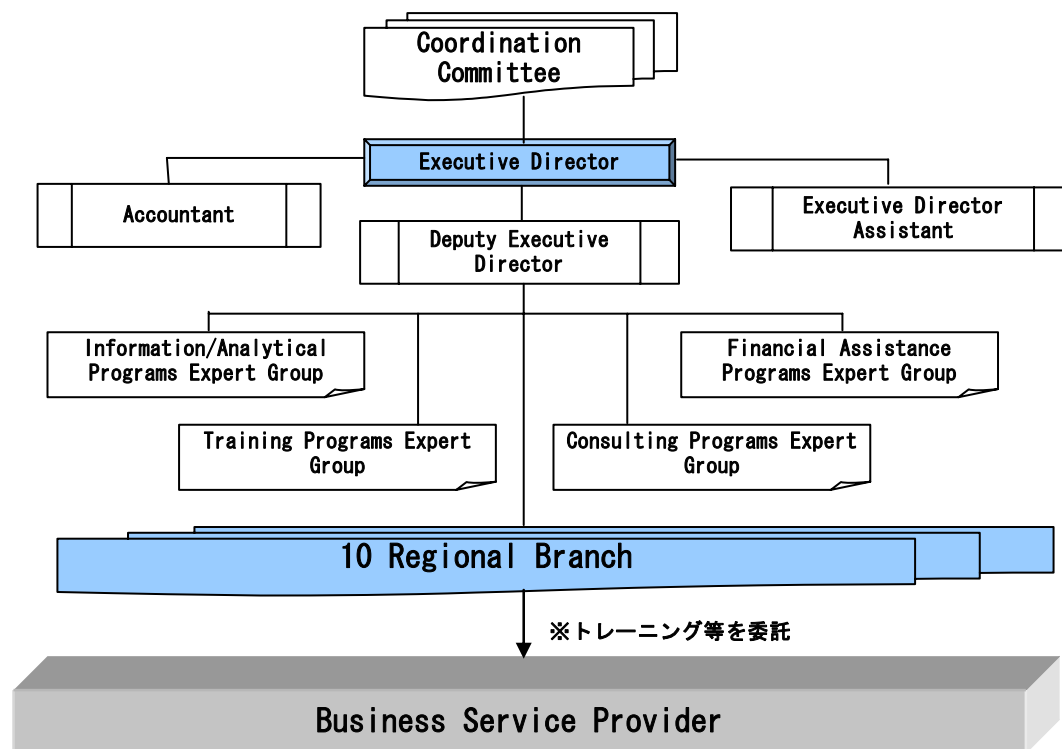


図 5 - 1 SMEDNC概略図

(1) 目 的

- ・ 中小企業振興のための公的支援を行う。
- ・ SMEに対するビジネスサービスを提供する。
- ・ 関連組織と協力してSMEのビジネス環境を整備する。
- ・ 国内外の組織と協力して中小企業支援プログラムを実施する。
- ・ SMEのビジネスチャンスを拡大する。
- ・ 起業家精神を育て、経営スキルを向上させる。
- ・ SMEの経営効率性及び競争力を向上させる。
- ・ 起業を促進する。

(2) 活 動

- ・ ビジネス情報の提供
 - ① SMEセクターに関するビジネス情報の収集・分析及び提供
 - ② SMEのビジネスサービスに関するニーズの把握
 - ③ 新技術及び知的所有権保護に関する情報の提供
 - ④ 認証やISO品質管理システムの手順や効用に関する啓発活動
 - ⑤ SMEのウェブサイト作成に対する支援
 - ⑥ SMEに対する金融サービスの情報の提供
 - ⑦ SMEに役立つマニュアルやガイドブックなどの作成・発行
- ・ ビジネスコンサルティング
 - ① BSPを用いた通常の経営コンサルティング

- ② 租税・関税に関する法律や財務管理などに関するコンサルティング
- ③ BSPを用いた投資計画・販売促進計画や市場調査
- ④ 資金調達や融資保証メカニズムに関するコンサルティング
- ⑤ 新技術や知的所有権の獲得・保護に関するコンサルティング
- ⑥ ISO品質管理システムの実施支援
- ・トレーニング・教育
 - ① SMEのトレーニングニーズの調査
 - ② BSPを用いた職業訓練、トレーニングコースの実施
 - ③ SMEに関する諸問題についてのワークショップやフォーラムなどの他機関との共催
- ・金融支援
 - ① SMEへの融資保証の供与

5－3 5項目による評価結果

5－3－1 妥当性

本件は以下の理由から妥当性が高いと判断される。

本件は、経済成長を遂げつつも高失業率、貧困、所得格差等の問題を抱えるアルメニアに対し、中小企業振興策を通じて同国の貧困問題を改善するものである。また、2003年に策定されたPRSPでは、中小企業育成は経済成長の原動力であるとともに雇用確保の手段として高い優先度が与えられている。このように、本件は、中小企業振興を通じてアルメニアの貧困削減を促進するものであり、実施意義は高い。

また、アルメニア政府は経済分野の民営化、自由化を積極的に推進しており、WTOにも既に加盟を果たしている。地下資源を多く有さない同国にとって中小企業振興は同国経済活性化の重点課題であり、同様に資源を有さないわが国の経済発展をひとつのモデルと考え、わが国が本件に協力することを強く希望している。

C/P機関にあたるSMEDNCには既にUNDPの協力枠組みでUSAID、GTZなどドナー機関からの援助が開始されており、主に経営相談や会計といった理論的分野を中心に技術協力が行われている。それに対し本件は、従来から日本の産業界が強みとする品質管理や生産性向上といった実践的課題を中心に協力を予定しており、相互補完、相乗効果という観点からも効果が期待できるものである。

本件は、同国に対する開発調査「アルメニア民間セクター開発計画」の提言により、アルメニア政府は2002年にC/P機関であるSMEDNCを設立したものであり、日本の援助政策との整合性もある。

5－3－2 有効性

本案件は、以下の理由から有効性が高いと判断される。

計画経済から市場経済への移行過程にあるアルメニアにおいて、情報の収集、各種リソースの活用法といった企業経営に有効なノウハウが中小企業経営者に認知されておらず、旧体制の非効率な経営を継続している企業が多い。それに対し、アルメニア経済の現状、及び中小企業経営者のニーズを確認したうえで、それに沿ったコースを設置し、適切な指針を提示

することは、**SMEDNC**のコース実施能力を高め、アルメニア中小企業人材育成に大きく寄与するものである。

上記項目にて設置及び改善された経営実務コースに対し、アルメニアの経済背景、世界市場の動向等を踏まえたうえで、各コースに適切な教材を作成、使用することは、各コースの内容充実に大きく寄与するものである。

SMEDNCのスタッフ及び研修講師である**BSP**の専門分野に関する知見を高め、コースの運営能力及び中小企業経営者に対する指導力を高めることは、結果として各コースの内容の充実に大きく寄与するものである。

各コースの受講者がコース終了後、実際の経営実務現場において直面した問題に対し、**SMEDNC**がフォローアップ活動を通じて適切な対処方針を指導することは、中小企業経営者の経営能力向上に大きく寄与するものである。

5－3－3 効率性

本案件は以下の観点から効率的な実施が見込まれる。

C/P機関にあたる**SMEDNC**には既に**UNDP**の協力枠組みで**USAID**、**GTZ**などドナー機関からの援助が開始されており、主に経営相談や会計といった理論的分野を中心に技術協力が行われている。本案件はその実情を踏まえ、ハード、ソフト両面において他ドナー機関と有機的な連携を図ることにより、相互補完及び相乗効果が期待できるものである。

本案件は、専門家等の派遣により**SMEDNC**の改善を図ると同時に、本邦研修を組み合わせることによりアルメニアと同じように資源を有しないにもかかわらず高度成長を遂げた日本の経験が共有されるよう計画されている。

わが国は同国に対し開発調査「アルメニア民間セクター開発計画」を実施し、国家及び地方レベルでの中小企業人材育成に係る「計画」策定に寄与した。本プロジェクトは同開発調査の成果や教訓を十分に踏まえた計画となっている。

5－3－4 インパクト

本案件は以下のようなインパクトが予測できる。

SMEDNCのコース内容が充実し、コース修了者が実際の企業経営に受講内容を反映させることで、アルメニア中小企業経営者の間に**BDS**に対する「認知」が形成される。

現在アルメニアに存在する公的及び民間**BDS**機関に対する波及的効果が期待できる。

5－3－5 自立発展性

本案件は以下の理由から自立発展性が見込まれる。

アルメニアは民間主導による持続的かつ公平な経済成長による貧困の削減を**PRSP**の柱のうちのひとつと定め民間セクターの強化を重点課題としている。また、**SME**は全企業生産高の42%と高い比率を占めている。その背景において**C/P**機関である**SMEDNC**はアルメニア中小企業人材育成において中核的役割を担う組織であるため、プロジェクト終了後も継続した組織運営が見込まれる。また、**MTED**所管の準政府機関として高い位置づけにあり、**UNDP**をはじめとしたドナー機関からのサポートも受けているため、安定した組織運営が期待できる。

第6章 本邦研修のニーズ

6-1 関係機関における調査結果

今回の事前調査では、エレバンのSMEDNC本部及びシラク支店、タービッシュ支店の担当者及びSMEDNCが研修の委託先であるサービスプロバイダーの4企業及びCCIを訪問した。各訪問先の要望は次のとおりである。

(1) BSC（エレバン市ほか）

サンベル社長は、海外においてマネージメント、コンサルティング、マーケティングを学んだ経験があり、問題の把握は適切であることがうかがわれた。1994年当時は、融資のためのビジネスプラン作成であったが、テクノロジー、原価計算、マーケティングなどに展開し、最近は多様化していると分析している。また、定期的に市場の調査や中小企業振興のための出版も行い、SMEへ①創業、②マーケティング、③経営法務の資料の情報提供を行う。

例：マーケティングに関する資料①マーケティングの必要性、②マーケティングのプロセス、③市場調査の仕方、④戦略の立て方 プロモーション

社長は、海外で学んだ経験から、考え方の多様性が必要と考えており、現在の問題として人材のレベルアップをあげている。これは、BSCだけでなくアルメニア全体の問題と指摘している。観光事業については、マーケティングとサービスの仕方に問題があるとしている。また、日本に期待するものとして具体的に次のことをあげている。

- 1) 大企業の成長に関する情報
- 2) 経営哲学
- 3) スタッフ、トレーナー、顧客への研修

(2) 有限会社Business Support Center（DILNET）（ディリジャン市）

アショット社長は、ツーリズムの研修で米国を訪問している。アルメニアの北東部に位置するディリジャン市は、旧ソ連邦時代観光地であったが、崩壊後観光客が激減しており、ユーロアジアファンドの支援でツーリズムの企業を紹介するビジネスカタログを作成し、支援している。しかし、この地域の仕事としては、ビジネス創業が重要と考えている。

社長は、この地方における問題点として、経営者の意識に問題があると指摘する。かつて、海外の支援ドナーが無料で研修のコースを設定した。研修によっては、食事まで負担したことがあり、政府関係の研修は、無料があたり前という風潮になった。研修は当然と考えているが無料の研修やコンサルティングは効果が少ない。支払い能力の問題もあるので、当面金額が小さいが研修は有料という意識改革をしたいと思っている。現実には、10米ドル程度までなら受講する考えに変化してきたという。

もうひとつの問題は、研修やコンサルタントの能力である。社長は、2002年から専任講師の能力アップに力を入れてきた。この点今回の訪問で日本に期待するところが大きいと思われた。彼のコメントがアルメニアの実情を反映しているように思われ、タービッシュ州のビジネスセンター（MSDNCの支所）と非常に協力的であり、期待できるパートナーである。

- 1) トレーナーの研修能力の向上
- 2) 受講者、受講企業の意識改革

(3) Armenian Business SMEA

ファミリア・アバキア社長は、非常に短時間（20～30分程度）に企業診断を行い問題点を検出することを考えている。企業の問題点を発見したのち、関連担当者を自社の研修生として受講に結びつけたい利益優先型の考えのようである。そのために短時間で診断できる基準作成の支援を希望している。

しかし、現在の問題として、各企業が問題意識をもっていないためにトレーニングの必要性を感じていないことを指摘している。診断を通じて、その企業の問題点を明確にし、経営者に意識改革の必要性を指導することをめざしている。自社の経営に結びつけた考え方であるが、SMEDNCとの協調性もあり、現在のアルメニア企業にとっては、短時間に問題解決する方法は効果があると思われる。ただし、正しい決算報告を提示しないアルメニア全体の企業の風潮がある現在、財務面も考慮した正しい経営診断は期待できない。

- 1) 研修に関する問題意識の高揚
- 2) 経営者の意識改革（正しい診断と情報開示）

(4) Apricot Plus Ltd (Union of Business Support Organizations)

アラム氏は、Apricot Plus Ltdの社長であると同時に、特許申請の支援をしてきた8種企業の連合の会長である。行政関係者は、中小企業振興に関心が高いが企業関係者はまだ関心が高いとはいえない。10～15の企業や組織に対して新テクノロジー、投資、経営管理に関する研修を行ったが、関心をもつものが少なかったと指摘する。古い体制では自分の間違いを認めず、責任をもたない風土があった。研修後、自分の価値以外も認めるように少し変わったが、まだ研修に参加して学習する意欲は少なく、研修への需要は多いとはいえない。

ツーリズムの研修は、レストランやホテルのシェフ、受付、マーケティングマネージャー向けの研修で専門的であったが最近、経済状態が上向きでイノベーションに関心をもたれてきており、知的財産権に関心をもつようになってきたと分析している。

すぐに資金に関する問題にぶつかることも理由のひとつであるが、経営者は、新しい技術の投資をしようとする気持ちが起きにくい現状にもある。

Apricot Plus Ltdは、意欲的な企業であり、SMEDNCへの協力体制もあり、よきパートナーである。アラム社長は、問題点もよく把握しており、自身も常に学ぶ姿勢がある。今まで多くの国際機関などが支援をしているが、新しく日本が研修を行えば、アルメニア人とは考え方が異なるので多くを学ぶことができると期待を高めている。それぞれ現存のプロバイダーと棲み分けをすれば問題はないという。

- 1) 新技術導入
- 2) 研修への問題意識の高揚

(5) CCI

アルメニアには大企業は少なく、これからSMEを育てることが重要であると考えており、政府は、SMEDNCをコーディネーターとしてつくった。CCIとSMEDNCとの協力関係は強く、お互いに補完しあいながら進めている。CCIは、中小企業振興の5ヵ年計画を作成して、研修やイノベーションに力を入れている。CCIは、関係各所に中小企業振興に協力してほしいと考えている。特に、輸出に焦点をあてて、輸出商品の最適化を図りたい意向をもっている。そのためにはよい専門家が必要である。そのための支援組織をつくっている。各種の標準の作成も重要と考えている。日本は戦後、すべての産業が大変な状態でその悪い状況のなかで品質管理を中心に学習し、現在最高品質を誇る「MADE IN JAPAN」にし、40年かけて改善発展させてきたことを知っており、その過程に興味をもっている。

具体的な要望として次の項目をあげた。

- 1) マネージメント
- 2) 流 通
- 3) 企業組織論
- 4) 電子機器のQCシステム

6-2 研修のニーズ

これらの視察を通して、強く感じられたのは、まだ相当残っている旧ソ連邦時代の古い、固定観念をどのように改革するかということである。SMEDNC本部のスタッフは、別として、地方の担当者や経営者の意識を改革することが最も重要と感じた。

訪問先の日本からの研修に対するニーズと期待を総合すると次のようになる。

- (1) 中小企業経営者に対する危機意識と問題意識の高揚
- (2) マーケティングに関する知識と研修の必要性
- (3) R&Dに関する研修
- (4) 輸出促進のための研修

SMEDNCスタッフは、中小企業振興に関する方針策定を担当しており、研修スタッフへは、具体的な研修内容や研修方法、企業経営者には、意識の改革を促すような研修が必要であり、それぞれ必要な内容が大きく異なる。したがって、SMEDNCスタッフには、戦後の荒廃した産業状態から、どのように復活してきたかを知ることが大変参考になると思われる。研修スタッフへは、欧米諸国のドナーがあまり実施しなかった製造関係の生産管理や品質管理の研修が必要である。企業経営者には、現在進出の激しい中国企業と競争する日本のSMEの実情を見ていただき、討論することが参考になると思われる。

本邦研修の内容については、これらの状況を参考にしてSMEDNCスタッフ、研修トレーナー向け、企業経営者と個別に作成することも有意である。

SMEDNCスタッフについては、日本産業の復興の歴史と実例、日本のSMEの果たした役割、現在行われている異業種交流の状況などを盛り込み、今後の方針作成の参考となるよう考慮することが考えられる。トレーニング機関のトレーナー及び企業経営者に対する研修と訓練は、生産管理、人事管理、マーケティング、戦略的経営など日本的経営や品質管理などの日本の強みを生かしたトレーニングを中心にすべきである。研修内容と日程案については、付属資料を参照のこと。

研修日程については、多くが企業の経営者、社員であることに鑑み、2～3週間程度が適切である。また、事前に研修目的や研修課題を明確にして、作成持参し、研修中にその課題の解決を図れるように日程を編成するように注意する必要もある。

6－3 研修の参加要件案

上記のようなニーズから、研修については以下のような条件や研修内容、日程が考えられる。

(1) 参加資格基本要件

本邦研修にあたり、現地の状況を勘案すると参加要件は次のようになる。

- ① 正式手続きにより、応募国政府から推薦された者
- ② 2年以上の実務経験を有する者
- ③ 大学卒業者、又はこれに準ずる学歴を有する者
- ④ 原則として年齢は45歳以下である者
- ⑤ 心身ともに健康である者
- ⑥ 兵役についていない者

(2) 一般的な要件

1) SMEDNC関係者

- ・ 中小企業振興の政策立案に従事する公務員、又はこれに順ずる者
- ・ アルメニア企業5社以上を訪問視察した経験があり、企業の実態を把握している者（経営者と電話で話をするだけでなく、工場を視察していること）
- ・ 企業診断報告書を提出すること

- ① 企業概要（販売高、従業員数、事業計画の有無）、②企業の利点と欠点リスト、③企業の抱える問題点（要改善点）、④アルメニアの中小企業施策の改善すべき点

2) BSP関係者

トレーナー

1年以上の研修実践経験者

コンサルタント

5社以上の診断指導経験者 以下のような視点に基づき診断報告書を提出できる者

- ①企業概要（販売高、従業員数、事業計画の有無）、②企業の利点と欠点リスト、③企業の抱える問題点（要改善点）、④当該企業への改善提案、⑤アルメニアの現施策の改善要望

3) 企業経営者

事業計画の明確な者

事業に対する夢、経営理念をもっている者

自社の問題点を理解し、説明できる者

6-4 研修実施に際しての留意点

(1) 研修コースの設計

今回訪問視察したSMEDNC、BSP、企業経営者においては、それぞれの機能や役割、又考え方に相当違いがあることが明らかとなり、事前評価前に検討した内容とは変更を要することが分かった。また、SMEDNCの各地域の担当者とBSPは、非常に協力的であり、補完関係にあるものの、一部共有することもあるが研修は別とすることが妥当である。

今回調査で、潜在的な候補者を確認することができたが、SMEDNCと連携のうえ、アルメニア全体から応募できるよう配慮したい。研修コースの設計では、SMEDNC、BSP、企業経営者それぞれに分けて特長のあるコース編成が必要と思われる。

(2) 研修内容

1) SMEDNCの関係者に対する研修

中小企業振興施策や方針を決定する機関であるため、講義形式に加えて、中小企業庁、政府機関、中小企業振興財団、公的研究機関などの訪問視察を行い、それぞれが行ってきた施策の変遷、機能、SMEへのサポート内容などを学んでもらうことが考えられる。

SMEDNCは中小企業政策にかかわる機関であるため、日本の第二次大戦後の荒廃のなかから発展した実績を参考にしてもらうとよい。ここでは、歴史的な変遷を説明すると同時に、いろいろな政策の適用事例や失敗事例を加えることがよい。講師としては、歴史も研究している大学教授が適切と判断する。

また、現地での報告会の際に異業種交流について高い関心が集まった。一般的な説明に加えて異業種交流の実態をつぶさに見てもらうことも有用である。

2) BSPに対する研修

BSP間でも研修担当者（トレーナー）に相互に研修を受けさせて、レベルアップを図っているものの、全般には研修担当者の間のバラツキが大きいと考えられる。トレーナーのレベルを統一する選択方法や条件を明確にすることが大切と思われる。また、社会主義経済における受注、生産に慣れた、マーケティング不在の経営に新風を吹き込む必要があり、経営者の意識改革が最大の問題と思われる。日本の企業の視察とともに国際経済、国際政治に関する講義などを入れる必要があると思われる。

トレーナーへの研修については、現在の研修内容ではなく、日本の回復発展時期にどのような研修を実施してどのような効果をあげたかを説明する。現在のアルメニアの実情に照らし合わせて、対応する方法を研究する材料にってもらうとよい。講師は、行政関係で長年研修を専門に担当してきた実績のある人をあてる必要がある。

3) 中小企業経営者に対する研修

利益追求の姿勢は、日本も同じであるが、経営改善に関する姿勢は大分異なる。中高年の経営者の一部は、社会主義体制に慣らされた考え方を変えるのは非常に難しいと自覚しており、次の若い世代に期待する経営者もいた。しかし、経営の中心が次の世代に移るためにはまだ数年は要すると思われる。自覚すると同時に経営者自身のマインドを変える必要がある。そのためには、小さいながらも利益を上げているリーダー的存在の企業の訪問が最も効果的と思われる。また、日本の中小零細企業が第二次世界大戦後の

破壊された状態から現在に復興させた歴史も学んでもらう必要がある。

本邦研修までの間にアルメニアにおいて、相互に企業訪問しあって、現状を理解したうえで日本の企業を訪問することを条件にしたい。自社だけを理解してもその範囲での研究内容では、考え方が広まらずに効果も少ない。狭い範囲での検討は、「互いにキズをなめ合う」ことはできるが、新しい発見をお互いに指摘しあうことまで結びつかない。アルメニアの企業と日本の企業をいくつか比較検討するためにも大切なことである。

こちらはできるだけ早く効果を期待する人たちである。日本のSMEを視察していただき、数多くのヒントを得て、参考にしてもらうことが期待される。しかし、中高年齢層の経営者は、旧ソ連邦時代の社会主義的計画経済の感覚から抜け切れていない人が多い。デザインや、仕様、規格など商品企画を必要とせず、生産数量もすべて中央で決定された。マーケティングの必要性、事業計画の作成、そして改善までを学んでもらうことを中心としたい。

また、ほとんど経営者は、経営数値（決算報告書）を明確にすることを拒否している。これはアルメニアの税制にも大きく影響されていると思われる。正しい経営数値を提示しないと財務面の正しい経営診断や経営判断はできない。コンサルティングを受ける際には、すべての経営数値を明確にして、正しい決算報告を出すような考えを指導することから始めなければならない。この意識改革には相当の抵抗が予測される。

(3) 研修期間

事前調査以前は、SMEDNC関係者、BSP、中小企業経営者をひとつのグループとしてそれぞれすべてに満足するような内容を検討していたため、3週間以上1ヵ月くらいの期間を想定していたが、調査結果から、本邦研修を3つのグループに分けることにより、ムダを避けて効率よくスケジューリングを行い、2～3週間程度の期間として、3ヵ年間ににおける研修回数を増やし、全受講者を増やすほうが効果的であると考えられる。

1) SMEDNC関係者

SMEDNCは、各担当者が非常に多忙であり、我々の視察期間中はその合間をぬって、サポートをお願いせざるを得なかった。また、今回訪問したのは、エレバン市、シラク地区、タービシュ地区の3ヵ所であるが、地方は、スタッフも少なく多忙であり、長期間日本への出張は更に難しい状況にあると思われる。短期間に効率よく、研修できる場所と内容を考えたい。研修期間は2週間程度が妥当と思われる。

2) トレーナー及びコンサルタント

各BSPともに専任のスタッフ、トレーナーは10名以下である。研修期間は2週間程度がよいと思われる。

3) 企業経営者

一般的に、改善に前向きな経営者を選抜することは重要であるが経営者が長期間企業を留守にすることは難しいと思われる。研修期間は2週間が限度であろう。

付 属 資 料

1. 面談者リスト
2. 面談記録
3. 協議議事録 (Minutes of Meeting)

1. 面談者リスト

Ministry of Foreign Affairs

Mrs. Vartuhi Khechoyan, Head of Pacific Countries Division

Ms. Hrachuhi Katvalyan, Attach, Department of Asia Pacific and Africa

Ministry of Trade and Economy Development

Mr. Armen R Gevorgyan, Deputy Minister

Mr. Ishkhan Karapetyan, Head of Small and Medium Entrepreneurship Development

Mr. Ashot Sarkhoshyan, Chief Specialist

Mrs. Susanna Khachatryan, Chief Specialist

Ms. Anna Petrosyan, Leading Specialist

Small and Medium Entrepreneurship Development National Center (SME DNC)

Mr. Rshtun Martirosyan, Executive Director

Mr. Tadevos Shahbazyan, Deputy Executive Director

Ms. Lilit Ginosyan, Training Program Coordinator

UNDP

Ms. Narine Sahakyan, Portfolio Manager

USAID MEDI Project

Mr. Jamey Butcher, Senior Business Development Advisor

Mr. Mher Avetyan, MSE Development Specialist

GTZ Pro-SME Project

Götz Borchardt, Senior Advisor

Sevak Hovhannisyan, Local Project Coordinator

World Bank

Mr. Roger J. Robinson, Country Manager

2. 面談記録

アルメニア中小企業人材育成プロジェクト事前評価調査議事録 アルメニア外務省

1、 日時

平成 17 年 6 月 6 日 14:00～15:30

2、 場所

アルメニア外務省

3、 参加者

・ 日本側

新納 宏 JICA アジア二部中央アジアコーカサスチーム

松崎 浩 JICA 長期専門家

松本 秀明 神奈川県異業種グループ連絡会議

加藤 文男 神奈川県異業種グループ連絡会議

田宮 友恵 JICE

田澤 大樹 JICA 経済開発部中小企業チーム

・ アルメニア側

Vartuhi Khechoyan アルメニア外務省

Hrachuhi Karvalyan アルメニア外務省

4、 議事録

【自己紹介】

日本側は新納団長より、アルメニア側はケチョヤン氏より参加者の紹介。

また、新納団長よりプロジェクトの目的、本調査団の目的について説明。また、安全対策、今後の協力に関する方向性に関してヒアリング。

【Security】

(ケチョヤン) 紛争は過去に存在したし、現在でもアゼルバイジャンとの国境付近は多少治安が悪いが相対的に治安のよい国で、安全上特に懸念することはない。

【ミニッツのサイナーについて】

(ケチョヤン) SMEDNC は独立した機関であるため基本的にサイナーはディレクターとの間で結ぶべきものであるが、Co-Signerとしては貿易経済開発省 SME 振興局が適当ではないか。詳細については彼らに確認したほうがよい。プロジェクト運営上問題が生じた場合は貿易経済開発省が管轄省庁となる。アルメニア国内での批准は、国会での審議は不要で各省庁持ち回りののち後大統領決済で終了。時間的には通常 2 ヶ月以内である。

【技協協定】

2005 年 6 月 6 日現在アルメニア首相日本訪問中。愛知万博視察後 JICA 訪問。6 月 9 日技協協定締結の予定。

【対アルメニア技術協力について】

(ケチョヤン)アルメニアの経済発展において SME 振興は極めて重要な要素であることは確かだが、アルメニアについてはほかにも解決すべき課題はたくさんある。そのなかで SME 振興に着眼した理由と、特に SMEDNC を協力の対象とした理由は何か。

(新納)技術協力についての予算は年々減少しており、現在 100 万～300 万ドル程度である。そのなかで効果的に技術協力を行うことを考える場合、対象のセクターをある程度絞る必要がある。我々は貴国の PRSP のイニシアティブを尊重しているが、PRSP は経済成長を通じた貧困削減を重視し、そのなかで中小企業振興に高い優先度が与えられている。昨年プロジェクト形成調査の際にこのセクターを調査し、我々が中央アジアでも経験のある SME 人材育成分野での協力可能性を調査したところ SMEDNC から本プロジェクトの要請があったもの。実施にあたっては、世界銀行などの他ドナーと相互補完して効果的な協力を実施する必要があると考えている。なお、協力の重点分野については今年度中には JICA と外務省による調査団を派遣して協議したい。

【在ロシア日本大使館への JICA 出向職員】

暫く不在であったが、7 月より在ロシア日本大使館に JICA の水野職員が出向される。彼女が日本対アルメニアの援助担当窓口となり、円借款、無償資金協力、技術協力ともに大使館内の担当者となる旨報告。

【フィールドオフィス開設可能性について】

安全確保等様々な状況を考慮して、将来的に非公式のフィールドオフィスを立ち上げる可能性がある。目的は在外公館、在外事務所のないアルメニアで現地最新情報の収集や技術協力のコーディネートなどが主となる。本件に関して、スタッフとしての的確な人材が入れば紹介してほしい旨を報告。

アルメニア中小企業人材育成プロジェクト事前評価調査議事録
SMEDNC

1、 日時

平成 17 年 6 月 6 日 16:00～18:00

2、 場所

SMEDNC 会議室

3、 参加者

・ 日本側

新納 宏 JICA アジア二部中央アジアコーカサスチーム

松崎 浩 JICA 長期専門家

松本 秀明 神奈川県異業種グループ連絡会議

加藤 文男 神奈川県異業種グループ連絡会議

田宮 友恵 JICE

田澤 大樹 JICA 経済開発部中小企業チーム

・ アルメニア側

Ishkhan Karapetyan 貿易経済開発省 SME 振興局局长

Susanna Khachatryan 貿易経済開発省 SME 振興局チーフスペシャリスト

Ashot Sarkhoshyan 貿易経済開発省 SME 振興局チーフスペシャリスト

Anna Petresyan 貿易経済開発省 SME 振興局リーディングスペシャリスト Lilit Ginosyan
SMEDNC コーディネーター

4、 議事録

【自己紹介】

新納团长及び Karapetyan 局长より日本側、アルメニア側の参加者紹介。その後新納团长より調査団の目的説明。

【貿易経済開発省 SME 振興局の政策】

(局长)2000 年より国家政策として中小企業振興を開始。中小企業支援のための国家プログラム策定。そのなかで貧困削減策として SME 振興を重要視。国家として SME 振興を行ううえで重要視している点は 3 つあり、1 つは SME のビジネス環境整備(法律の整備、特に税制や貿易に関する法律の整備)、2 つ目は SME に対するトレーニング、情報提供、市場経済化促進などを行っている。また、3 つ目として資金的支援を行っており、クレジット保障や融資相談などを行っている。

2002 年 SME 支援国家プログラムを実行するため、NPO としての SMEDNC 設立。理事会メンバーからの出資を基に設立されたもの。また、国家の SME 振興政策のなかで地方の民間セクターの活性化が重要課題とされており、エレバンを含むアルメニア国内の 11 の州それぞれで事業が活発化することを目標としている。現段階では 6 つの地方支所が存在しおのおの地域特性に合わせた活動をしているが、2005 年度は更に 4 つの州で支所を開設され、11 の州(エレバン含む)のすべてに SMEDNC の拠点が設立される予定

である。

現在 SMEDNC の運営としては各国のドナー機関を中心とした Coordination Committee が組織され、各ドナー機関が協力して方向性を定めている。本委員会は貿易経済開発省の副大臣が委員長を務めており、2004 年の設置以来 3 回の委員会が開催、小委員会が年間 50 回程開催されている。小委員会は 5 つ組織されており SMEDNC 組織力強化、SME 振興に係る政策策定、SME 振興分野における統計、SME に対する資金支援、インフラ整備があげられる。

現在の SME 振興政策を行ううえで障害となり得るものは、国の SME 振興策が短期ベースかつ変更が早いため中小企業経営者がトレンドについていけなくなっている、BDS に対する対価を払う余裕がないなどがあげられる。また、中小企業経営者にとっては資金確保の問題や「経営手法に対する無知」などの問題をあげることができる。

【経営者の意識改革】

(松崎) 中小企業振興を行ううえで極めて重要なことは、中小企業経営者の意識改革である。彼らに積極的に経営手法の改善を促すため、「年間最優秀企業」などの賞を新たに設置するのはよいのではないか。また、ディアスポラとの交流などを通じて好事例を事例研究するのも有益であると思われる。

(局長) 現在それに関しては思案中である。また、テレビ番組などで急成長を遂げた優良企業の紹介なども行っている。今後いろいろな要素を含め検討していきたい。

【本調査団の進め方】

(新納) PDM 及びミニッツの意味を説明。今後の協議の進め方について詳細に説明。

※組織の詳細や現状については後日改めてヒアリング予定。本日は本調査団における全体の進め方を確認。

アルメニア中小企業人材育成プロジェクト事前評価調査議事録
SMEDNC(副大臣との協議ほか)

1、 日時

平成 17 年 6 月 7 日 10:00～18:00

2、 場所

SMEDNC 会議室

3、 参加者

・ 日本側

新納 宏 JICA アジア二部中央アジアコーカサスチーム

松崎 浩 JICA 長期専門家

松本 秀明 神奈川県異業種グループ連絡会議

加藤 文男 神奈川県異業種グループ連絡会議

田宮 友恵 JICE

田澤 大樹 JICA 経済開発部中小企業チーム

・ アルメニア側

Armen Gevorgyan 貿易経済開発省副大臣

Rshatun Martirosyan SMEDNC ディレクター

Ishkhan Karapetyan 貿易経済開発省 SME 振興局局长

Ashot Sarkhosyan 貿易経済開発省 SME 振興局チーフスペシャリスト

Lilit Ginosyan SMEDNC コーディネーター

4、 議事録(副大統領との協議)

【自己紹介】

新納团长より団員の紹介。副大臣より歓迎の挨拶。

【プロジェクトについて】

(新納) 本件に関して貿易経済協力省としての全面的サポートを要請。

(副大臣) 日本の過去の協力を含め、今回の支援に大変感謝している。本調査団員の高い専門性と経験を評価するとともに、調査が有意義なものになるよう全面的に協力する。

(新納) 今回のミニッツに関して貿易経済開発省を代表して Co-signer としての署名を要請。

(副大臣) 今回の協議を含め、協力を惜しまないので声をかけてほしい。署名は同意。

【ミニッツに関する協議】

(新納) 専門家の派遣形態(長期・短期など)については今回の調査を踏まえて帰国後本邦で再検討したのち決定する旨通知。

(C/P) 派遣形態については日本側とアルメニア側のコンセンサスを図ったうえで決めるものであり团长の説明に同意。

(新納)ミニッツのサイナーについて

(C/P)ミニッツのサイナーについては本来 JICA と SMEDNC でかわすの適切である。それに政府機関として貿易経済産業省の副大臣に署名をしてもらいミニッツの意義を強力なものにする。

(新納)今後の貿易経済産業省、SMEDNC を含めた国家の SME 振興政策に大きな変更がないか確認(特にプロジェクト期間である 5 年以内に)

(C/P)SME 振興策に関しては国家政策として定められており、周辺法律の整備が既に行われている。また、3 年ごとに改定される中期予算支出計画にも SME 振興は重点課題として組み込まれており、次の 2006～2009 年の 3 年間の中期計画にも必須項目として取り上げられている。そのほか様々な国家政策などを踏まえ、SMEDNC は SME 振興の中心的機関であり貿易経済開発省と詳細な協議の末運営案を決定しているため、政策的に大きな変更があるとは考えにくい。

また、ビジネストレーニングについては SMEDNC 年間活動計画に明記されており、トレーニングコース自体がなくなることはない。今年度に関しては SME 経営者に対するニーズアセスメントを実施しており、その結果を踏まえてコースの選定をしている。年間活動計画の流れとしては、年初に計画策定を行い、そのなかで早い段階で協力機関である BSP の選定を行う。

【ミニッツの詳細について】

(C/P)最初の表題の部分に関しては日本対アルメニアの協力となるが、ここにアルメニアと明記すると、プロジェクトを実際に行うときに国会承認の必要性や政府機関内の手続きが煩雑になるため、対アルメニアと表記するのではなく便宜上象徴とC/P機関とJICAの契約である旨だけ記載すればよい。

※詳細について各項目更にを協議しコンセンサスを図ることで合意。

アルメニア中小企業人材育成プロジェクト事前評価調査議事録
SMEDNC 協議2

1、 日時

平成 17 年 6 月 9 日 10:00～11:30

2、 場所

SMEDNC 会議室

3、 参加者

・ 日本側

松崎 浩 JICA 長期専門家

田澤 大樹 JICA 経済開発部中小企業チーム

・ アルメニア側

Ishkhan Karapetyan 貿易経済開発省 SME 振興局局長

Lilit Ginosyan SMEDNC コーディネーター

4、 議事録

【ミニッツ及び PDM の投入について】

PDM(案)の「プロジェクトの要約」「指標」「入手手段」各項目について順を追って確認。補足、訂正箇所については日本側、アルメニア側双方のコンセンサスを得たうえで変更。

【投入計画】

専門家派遣形態(長期か短期か)については現段階では決定せず、帰国後 JICA 本部で協議を行ったうえで決定する旨を再度通知。専門家の具体的科目案について 10 種類程度を選出。

【松崎専門家からの提言】

5 年のプロジェクト期間は基本的に長すぎでありプロジェクト運営が惰性になる可能性があるため、内容や妥当性などを十分に考慮に入れたうえ 3 年に短縮することも検討するべきである。3 年後更に新たなニーズや課題が発生した場合は再度プロジェクトを形成し直すという方法もある。また、5 年間で実施するのであれば中間評価等をしっかり実施し、状況に応じて PDM を適宜変更することが大事である。

また、投入について日本側の機材供与は「プロジェクトに関連するもののみ」である点を強調。

アルメニア中小企業人材育成プロジェクト事前評価調査議事録
SMEDNC 協議3

1、 日時

平成 17 年 6 月 9 日 13:30～17:30

2、 場所

SMEDNC 会議室

3、 参加者

・ 日本側

新納 宏 JICA アジア二部中央アジアコーカサスチーム

田澤 大樹 JICA 経済開発部中小企業チーム

・ アルメニア側

Rshtun Martirosyan SMEDNC ディレクター

Ishkhan Karapetyan 貿易経済開発省 SME 振興局局长

Lilit Ginosyan SMEDNC コーディネーター

4、 議事録

【プロジェクト期間】

貿易・経済産業省の予算編成、SMEDNC の 3 年ごとの政策、2000 年度からの毎年の活動計画を確認（今年度までは地方センターの設立及びインフラ整備に予算を割かれていたが、来年度より本部・地方センター双方の内容の強化に注力する）。予算、政策ともに SME 振興及び SMEDNC に対する支援体制は増加傾向にある旨確認。また、現段階でのプロジェクト目標、内容、ニーズ、他ドナーとの協力関係を再度確認。そのうえで、プロジェクト期間を 3 年間に短縮し期間内の目標達成を図ったうえで、3 年後新たに発生する課題に対応し得る体制を構築する事で合意。

【ジェンダー主流化】

（C/P）ジェンダー配慮については SMEDNC の 3 年ごとに作成される政策のなかでも言及されている。実際 2006～2009 年度の 3 年間の政策のなかでもジェンダー配慮及び難民支援に関する記述があるため、今後女性起業家などを対象とした実務コースを開設するなどの施策も考えている。

【ミニッツに関して】

ミニッツ（案）各項目に沿ってアルメニア側の意見をヒアリングしたうえで、項目ごとに双方のコンセンサスを図った。

【セキュリティグループに関して】

ミニッツ原案に記載されていたセキュリティグループに関して、2 項に「アルメニア側は、JICA 専門家の出張や移動の際には安全管理員を配置する」との記述があったが、実際専門家がプロジェクトの活動内においてアゼルバイジャン国境付近の危険地帯に行くことはなく、また、アルメニア側が別個で警備員を雇うという印

象を与える文章であるため削除。その他の項の「安全情報の提供」「緊急時の対応」については承認。

【人道的目的】

アルメニア側より、本プロジェクトは政治的、経済的な目的ではなく人道的な目的の下実施される点を強調してほしいとの申し出あり。理由としては主に機材の持ち込みや輸送の際、免税措置などが取りにくくなる可能性があるためとのこと。条文の各項目にそれに関する記述を組み込むことで合意。

アルメニア中小企業人材育成プロジェクト事前評価調査議事録
SMEDNC 協議4

1、 日時

平成 17 年 6 月 10 日 10:00～12:30

2、 場所

SMEDNC 会議室

3、 参加者

・ 日本側

新納 宏 JICA アジア二部中央アジアコーカサスチーム

田澤 大樹 JICA 経済開発部中小企業チーム

・ アルメニア側

Vartuhi Khechoyan アルメニア外務省

Ishkhan Karapetyan 貿易経済開発省 SME 振興局局长

Lilit Ginosyan SMEDNC コーディネーター

4、 議事録

【ミニッツの最終内容確認】

前日話し合った内容に基づき再作成されたミニッツ(案)について変更点を項目ごとに確認。

ー特記事項ー

- ・ 昨日日本にて締結されたアルメニアとの技協協定の下、日本側、アルメニア側双方が本プロジェクトの各項目を実施する旨を組み込むことで合意。
- ・ プロジェクトサイトは SMEDNC エレバン本部のみではなく、各州の SMEDNC 支所も該当することで合意。
- ・ プロジェクト背景についての記述は、2004 年 2 月に実施された「コーカサス三国民間セクタープロジェクト形成調査」を基にしたものであったため、アルメニア側によって最新情報を組み込んだ記述に変更。
- ・ プロジェクト目的は SMEDNC の組織強化のみならず、Business Service Provider(BSP)の人的資本強化も含むことで合意。
- ・ 本プロジェクトのアルメニア側投入について、今回は土地、建物の提供はなく、執務室及び Facilities となるため、土地、建物については ANNEX4 から削除。
- ・ Security Group については、常設のグループを組織するのではなく通常の安全管理や緊急時のサポートがメインとなるため、名称を Security Matters に変更。
- ・ PDM の Activities の項目中に「ブルガリアの Managerial Skills Development Center Project との経験交換(スタディツアー)」を追加。
- ・ 本邦研修については、「BSP を含むトレーナーズ・トレーニング」「SMEDNC の研修受講者のなかから選抜された中小企業経営者対象の研修」「SMEDNC 職員及び貿易経済産業省職員対象の運営強化に関する研修」の3つの研修を実施することで合意。

【Plan of Operation (P/O)について】

新納団長より Plan of Operation について説明。

アルメニア中小企業人材育成プロジェクト事前評価調査議事録
SMEDNC 協議5

1、 日時

平成 17 年 6 月 10 日 14:30～17:30

2、 場所

SMEDNC 会議室

3、 参加者

・ 日本側

新納 宏 JICA アジア二部中央アジアコーカサスチーム

田澤 大樹 JICA 経済開発部中小企業チーム

・ アルメニア側

Ishkhan Karapetyan 貿易経済開発省 SME 振興局局長

Lilit Ginosyan SMEDNC コーディネーター

4、 議事録

【ミニッツに関する最終内容確認】

午前中協議した内容を基にミニッツ(案)を再作成。それに沿って各項目について内容確認。

【Plan of Operation (P/O)について】

作成された P/O(案)について項目ごとに実施時期・投入時期を協議。

ー特記事項ー

- ・ 特に SMEDNC の運営能力強化という点ではプロジェクト立ち上げ当初が重要であり、ブルガリアの Managerial Skills Development Center Project との経験共有、本邦研修などについては極力早い時期での実施が鍵となる。
- ・ トレーナース・トレーニングについては、トレーニングの実施とトレーナー自身で行う講義を交互に組み合わせることで効果を狙う。
- ・ 専門家派遣の具体的科目及び時期については、コーディネーターとなる専門家が赴任してから詳細を詰める。

【ミニッツの署名について】

本日最終確認されたミニッツについて、2005 年 6 月 13 日(月)午前 10 時より、アルメニア側は貿易経済産業省副大臣、SMEDNC 所長により、日本側は新納団長により署名することで合意。

アルメニア中小企業人材育成プロジェクト事前評価調査議事録
SMEDNC6(副大臣との協議ほか)

1、 日時

平成 17 年 6 月 13 日 10:00～12:00

2、 場所

貿易・経済産業省副大臣執務室

3、 参加者

・ 日本側

新納 宏 JICA アジア二部中央アジアコーカサスチーム

松崎 浩 JICA 長期専門家

田澤 大樹 JICA 経済開発部中小企業チーム

・ アルメニア側

Armen Gevorgyan 貿易経済開発省副大臣

Ishkhan Karapetyan 貿易経済開発省 SME 振興局局长

Lilit Ginosyan SMEDNC コーディネーター

4、 議事録(副大統領との協議)

【協議内容等の報告】

(新納团长)貿易・経済産業省、SMEDNC スタッフの多大な協力のおかげでミニッツのサインに至ったことに感謝する。SMEDNC については他ドナー機関からも高い評価を得ており、C/P機関として申し分ない組織である。それも政府の SME 振興策に対する位置づけ、統制のとれた組織体制があつてのことである。また、今回日本がアルメニアの SME 振興計画に参加することに対して、UNDP はじめ各ドナー機関が歓迎の意を表している。SMEDNC のC/P機関としての質の高さ、他ドナーとの協力体制、それらを踏まえたうえで、本プロジェクトに失敗の懸念はないと思われる。

(松崎)ギュムリ、イジェヴァン、ディリジャンという地方 3 都市において、SMEDNC の支所をはじめ、鱒養殖、乳製品製造、耕作機械、半貴石、石材、BSP グループ、手工芸企業などを見て回った。SMEDNC 地方支所は非常によく機能しており、スタッフの意識の高さがうかがえた。また、サービスやアクティビティも2～3年後の結果を想定したうえで活動しており、それに対する評価能力も非常に高い。それゆえ、各分野に対するアドバイスもしっかりしている。将来的にブルガリアの JICA 類似プロジェクトとの協力が可能になると、お互いのプロジェクトにとって非常に有効であるといえる。

(副大臣)まず、あなたがたの協力にもう一度感謝の意を表します。プロジェクトは必ずうまくいくでしょう。今回行われたミニッツの協議内容については、スタッフから十分にヒアリングしており、この内容を基にプロジェクトが開始されれば必ずよいものになると確信しています。また、本件の内容については現在首相と一緒に日本へ行っている貿易・経済省大臣にも伝え、しっかり情報を共有しておきます。

アルメニア中小企業人材育成プロジェクト事前評価調査議事録

UNDP

1、 日時

平成 17 年 6 月 7 日 9:00～10:00

2、 場所

UNDP 事務所

参加者

・ 日本側

新納 宏 JICA アジア二部中央アジアコーカサスチーム

松崎 浩 JICA 長期専門家

田澤 大樹 JICA 経済開発部中小企業チーム

・ アルメニア側

Narine Sahakyan UNDP アルメニア事務所中小企業振興担当

3、 議事録

【調査団概要】

新納団長より、今回のプロジェクト概要、協力期間、協力内容等について先方に説明。また、今回の調査団目的についても説明。

【UNDP 協力概要】

SME 振興に関しては大きく 4 つの部門に分けることができる。1 つは SMEDNC の組織自体の強化、2 つ目は中小企業の BDS へのアクセス環境改善、3 つ目は中小企業（特に地方）の運営能力向上、4 つ目は中小企業周辺インフラの整備である。実際には USAID の MEDI プロジェクトと協力して SMEDNC のウェブサイト作成や、SMEDNC 新オフィス（今夏完成予定）建設の補助、関連 BSP の育成などである。また地方センター強化の一環として機材や車、データベース作成、インターネット環境などの提供を行っている。2 年間の予算は 50 万ドルで、その他のドナー機関と協力して SME 支援を行っている。

実際に他のドナーとの協議は月に 1 度は行われており、GTZ のプロジェクトとも関係が深い。GTZ のプロジェクトとして興味深いのは、まだ企画段階ではあるがテクノパーク計画を考えている。場所はエレバンで主にハイテク企業、IT 企業を中心に対象として考えているもので、UNDP としては機材や土地、建物の提供を考えている。ただし、まだ全くの計画段階で、コンセプトがはっきりしていない点や、運営ノウハウをどう身につけるかなどの問題も抱えている。また、チェコに SMEDNC の類似組織があり、そこへのスタディツアーを開催したりしている。

【アルメニアの状況】

（新納）市場経済への移行過程で国営企業の民営化が進められたが、現在はまだ国営企業は存在するのか。また、存在するのであればどのような分野で、運営状況はどのようなのか。

（UNDP）詳細は不明であるが、現在も 1 社か 2 社程度は存在する。ただし、昔のような運営方法ではなく、

マネージメントを行う人材を外部から取り入れ、競争力のある企業として存在している。しかし、現在アルメニア政府は国営企業の民営化よりも中小企業振興を主要課題として扱っている。

(新納)アルメニアへの投資についてはどのような状況か。

(UNDP) 海外からの投資については、やはり市場経済への移行の過程で国営企業の民営化を行った時期が盛んであり、ピークは 1998 年頃である。ピーク時に比べると伸び率は下がるものの、現在でも着実に投資は増え続けている。

【SMEDNC の組織について】

SMEDNC は非常に活発に活動しており、職員それぞれのモチベーションが高い。政府としても SME 振興には非常に力を入れており、予算規模や政策、周辺環境整備の問題を含め、全面的に SMEDNC をサポートしている。汚職などの問題を感じることもなく、組織としての統制がしっかり取れているよい組織である。

【安全管理】

治安の状況、政治・経済的な危険性を含め、アルメニアの安全環境は極めて高いといえる。無論、万が一の場合には UN が JICA 関係者の安全確保をするように配慮する(担当職員がアルメニア人であるため、その他の生活環境や退避ルート、詳細な安全対策については言及せず)。

アルメニア中小企業人材育成プロジェクト事前評価調査議事録
USAID-Micro Enterprise Development Initiative (MEDI)

1. 日時 平成 17 年 6 月 8 日 12:00~13:00

2. 場所 SMEDNC 会議室

3. 参加者

- 日本側
新納 宏 JICA アジア二部中央アジアコーカサスチーム
田澤 大樹 JICA 経済開発部中小企業チーム
松崎 浩 JICA 長期専門家
- アルバニア側
Jamey Butcher USAID Contractor Senior Business Development Advisor
Mher Avetyan MSE Development Specialist

4. 議事録

【プロジェクト概要説明および調査団訪問目的】

新納団長より JICA アルメニア中小企業人材育成プロジェクト概要を紹介。日本人専門家派遣、JICA による人材育成講座に必要な機材の支給、アルメニア人のための日本における研修プログラム、両国関係機関によるコストシェアリングなどの特徴を説明。Butcher 氏の「プロジェクトの進捗状況如何」の質問に対し、ほぼ最終合意の段階であり、今回の滞在中に詳細検討し、調印される予定であることを表明。プロジェクトの性格として JICA はあくまでもアルメニア側の方針を支援する立場にあることを強調。アルメニア政府の USAID との協働によるアルメニア国内の Business Development Service の実態調査は今後のプロジェクト遂行に有効なデータになることを指摘。

【USAID-MEDI の活動状況】

- 予算としては 3 年間で 450 万ドル。
- SME 対象だがそれだけにはこだわらず、NGO 機関なども含めた広い領域をカバーしている。具体例として SMEDNC の支社開設に必要な備品購入用に 5 万ドル支給。
- 起業のための Minister of Justice 承認の「Entrepreneurship Roadmap」という小冊子を半年以上前に完成。アルメニア語版 200 部を 1 冊 500 ドラムで提供している。第 2 版を来年夏頃発行する予定。
- UNDP との協働でアルメニア人をチェコに派遣研修するプログラムも推し進めている。
- 来年には MEDI の現行活動を米国からコンサルタント派遣し SMEDNC に引き継ぐ。
- MEDI の SME に対する研修の中心は実務的な内容の「Client Management」「Communication」などでラインスタッフを対象。ISO9000 取得などの研修は特になし。

【アルメニアにおける SME をめぐる環境と SMEDNC】

- 現在のところ「Business Incubation」という観念はまだ発達していない。例外的に IT 産業むけに世界銀行が「Enterprise Incubation Foundation」という制度を設けているが、その他は

Business Development Service 企業が若干手がけている程度である。

- SMEDNC が関係したテクノパーク確立の計画もある。
- SMEDNC の機能は若干広がりすぎ、国の財政援助にもかかわらず商業活動的側面もあり、民と官の境が不鮮明になっている部分もある。
- 総合的にみて SMEDNC の活動は起業家にとって大変有効に機能している。
- 地方の BSP(Business Service Provider)はそれほど質が高くなく数も少ない。在エレバンの機関が SMEDNC の委託を受けてやるケースが見られる。
- 地方市場開拓への技術支援はいまのところ SMEDNC よりも MEDI の活動のほうが効果的である。

【その他－安全性、住環境など】

- 万が一の国外退避には全世界 60 カ国を含む地域にわたって契約を結んでいる民間企業に頼る（一部軍がかかわる国もあり）。
- 住居は 1,500～2,000 米ドル/月で庭つき一軒家賃借可能。運転手、メイドなどは 250 米ドル/月程度。
- 全体的にはアルメニアは他の国に比べ（特に他の CIS）安全で社会的にも発展している国である。

アルメニア中小企業人材育成プロジェクト事前評価調査議事録
ProSME (Promotion of Small and Medium Enterprises, a GTZ's project in Armenia)

1. 日時 平成 17 年 6 月 8 日 14:00～15:00

2. 場所 ProSME Office

3. 参加者

- 日本側
新納 宏 JICA アジア二部中央アジアコーカサスチーム
田澤 大樹 JICA 経済開発部中小企業チーム
松崎 浩 JICA 長期専門家
- アルバニア側
Götz Borchardt Senior Advisor
Sevak Hovhannisyan Local Project Coordinator
Lilit Ginosyan Training Programs Coordinator, SMEDNC

4. 議事録

【プロジェクト概要説明および調査団訪問目的】

新納団長より JICA アルメニア中小企業人材育成プロジェクト概要を紹介。日本人専門家派遣、JICA による人材育成講座に必要な機材の支給、アルメニア人のための日本における研修プログラム、両国関係機関によるコストシェアリングなどの特徴を説明。Borchardt 氏からは SMEDNC が企業経営者の研修ニーズの実態調査を開始したところであり、JICA のこのプロジェクトは時期的にも意義のあるものであるとのコメント。

【ProSME の活動状況】

- GTZ と PEM Consult 社(デュッセルドルフ在)の協働でアルメニア SME の適正な発展を支援することを目的にドイツ連邦経済協力開発省の方針の下に 1999 年に開始。
- 総予算は 6 年間で 350 万ユーロ。
- Ministry of Trade and Economic Development (MTED), SMEDNC など政府関係機関のみならず BSP (Business Service Provider) 各社はじめ起業家などの「A-Class Partners」との協働活動を推し進めている。
- SMEDNC への協力の主なものは地方における起業コンサルティングを 5 週間の研修コース。毎月定期的に会議を行いプログラム内容の検証をしている。
- 事業立ち上げ用の小額支援制度を半年前に開始。総額予算 1 万ユーロ、最高 1,500 ユーロまでを年利 12% (市中金利は 18%)、2 年で償還の条件で貸付。事業が軌道に乗った段階で信用度向上、銀行からの貸付可能な状況に成長するよう支援。
- EU ファンドの下にポーランド、ドイツへの研修ツアーを主催。
- GTZ としは他のドナー機関、UNDP, MEDI, SMEDNC などとのコミュニケーションを密にし、活動の重複をさけるよう協力している。JICA プロジェクト開始にあたっては効果的な協調を通じ

アルメニア SME 活性化に貢献したい。

【その他－安全性、上環境など】

- Borchardt 氏の 10 年にわたる CIS 諸国勤務経験に基づき、アルメニアは最も安全で自由化されている国であるとのコメント。
- 現在の住まいは月額 2,000 ドル弱の一戸建て。ガス、水道、電気の供給も問題なく、周りの環境も安全である。

アルメニア中小企業人材育成プロジェクト事前評価調査議事録
世界銀行

日時、場所：6月9日(木)午前 10:20-10:40、世界銀行事務所内

先方：Country manager Mr. Roger J. Robinson

当方：新納

面談内容：当初予定していた中小企業部門長の Mr. Karen Grigoryan が急遽来れなくなったため、世界銀行代表と面談したもの。SME については突っ込んだ話し合いはできなかった。

1. < 当方より、今回のアルメニア訪問の目的を説明したところ >

JICA がアルメニアにおいて SME のプロジェクトを開始することを歓迎する。

日本政府は JICA のほか、JBIC がエレバンでガスコンバインド発電所のプロジェクトを進めており、アルメニアに対して非常に大きな貢献をしている。さらに日本は世界銀行に対して PHRD 基金を創設しているが、世界銀行にとって大変有効なツールとなっている。また最近アルメニアは ADB に加盟したが、ADB に対する日本の貢献は非常に大きい。ADB はまもなくアルメニアに対する最初のミッションを派遣し、年内にもプロジェクト借款をまとめることになっている。このようにアルメニアに対し、様々なドナーが互いに分担しながら仕事を進めることは非常によいことである。

アルメニアは借り入れ管理がしっかりとしており、援助吸収能力も高いので、世界銀行としてはよいプロジェクトを積極的に支援するという立場である。最近世界銀行が作成した Country Assistance Strategy では今後 3 年以内にアルメニアは IDA 適格国から IBRD 適格国へ移行すると予測している。

中小企業振興は PRSP の重要分野であり、技術支援が必要な分野である。貧困削減の観点からは特に地方部における中小企業進出が重要な国家的課題になっている。最近政府は非中央集権化と地方自治振興も進めており、地方税の徴収権と予算決定権を地方自治体へ移管する計画である。

2. < 当方より以下のとおり説明。JICA の対アルメニア支援は年間 1 億～3 億円程度であり、量的には決して大きくない。今年度中に援助重点分野を絞り込むためにアルメニア政府との技術協力対話ミッションを派遣する予定である。私としては、PRSP を尊重し、優先順位の高い中小企業振興と公共サービスへのアクセス改善をやっていきたいと思っている。 >

両方とも非常に大切な分野だ。JICA がアルメニアへの技術支援を行うことを歓迎する。

3. < アルメニアの治安情勢、政治情勢について質問したところ >

アルメニアは治安が非常に安定している。2007 年に大統領選挙が予定されているが、最近 CIS で起きているような政治的混乱は起こらないだろう。その理由は、既に現政権は連立を組んで民主化を進めており、言論も自由であり、旧共産党以外に目立った反対勢力がないからだ。民主化については多少の問題はあるが、年を追うごとに改善されているし、経済発展も順調である。

以上

アルメニア中小企業人材育成プロジェクト事前評価調査議事録
UNDP アルメニア事務所

日時、場所: 6 月 10 日(金)午後 17:15-17:25、世界銀行事務所内

先方: Field Security Coordination Mr.Hamlet Mirzoyan

当方: 新納、松崎

面談目的: UNDP の退避計画の聴取

面談内容:

1. <当方より、UNDP の治安認識及び緊急時の退避計画について質問したところ>

アルメニアは治安が非常に安定しており、すぐに事態が変化するとは考えていない。今まで国際機関に対するテロも記録されていないし、一般的な治安も非常に安定しており、エレバンのような都会でも夜中一人歩きしても危険はない。また、アゼルバイジャンとの休戦協定がすぐに敗れて戦争が再開される兆しもない。ただし、両国国境地帯は緊張状態にあり、両国軍が最も接近している Tavush 州の国境地帯では、軍同士の小競り合いに市民が巻き込まれた事例もあるので、この地域は注意が必要である。また同州の国境地帯及び Shunik 州の国境地帯の一部には地雷埋設地域があるので、ここは立ち入ることを禁止している。

以上から現在 UN の安全コードでは最もゆるいフェーズ1(注意喚起)の地域と一部地域への移動制限を課すフェーズ2の地域に分かれる。フェーズ1はエレバンを含む西部7州、フェーズ2は東部4州の国境地帯である。

2. 退避計画であるが、以前(おそらく紛争時か)に作成したものがある。それは他国でも共通であるが、(1)国内でのリロケーション(2)空路による退避(3)陸路による退避の3とおりである。リロケーションは、国内での自然災害や原発災害などの場合であり、通常車による退避である。空路での退避は国内騒乱の場合であり、商業路線の利用が第一優先であるが、満席の場合はジュネーブに依頼して国連専用機を飛ばしてもらう。陸路では基本はグルジアへの退避であり、現在3つの国境ポイントがある。またエレバンから西方40kmにトルコ国境があり、国連は以前トルコ政府と協定を結び、いざというときは国境を開いてもらうことにしている(最近更新していないので、どうなっているか確かめる必要あり、とのこと)。イランへのルートは、国際スタッフの英米人が入国を拒否される可能性が高いので考えていない。日本はイランとの関係が良好なので問題はないと思うが。現在はこれ以上の詳しい退避計画はもっていない。

以上

**MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND
MINISTRY OF TRADE AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF
ARMENIA AND FUND “SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP
DEVELOPMENT NATIONAL CENTER OF ARMENIA”
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
OF
THE PROJECT ON HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF
SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN ARMENIA**

The Japanese Preliminary Study team of Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), headed by Mr. Hiroshi NIINO, Director for Central Asia and the Caucasus Team, JICA, visited the Republic of Armenia from June 6 to 14, 2005, in order to survey the environment for commencing the technical cooperation project on Human Resource Development of Small and Medium Sized Enterprises in Armenia (hereinafter referred to as “Project”).

The representatives of JICA (hereinafter referred to as “Japanese side”) and the representatives of the Ministry of Trade and Economic Development of the Republic of Armenia and the Fund “Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia” (hereinafter referred to as “Armenian side”) had a series of discussions and exchanged views for the purpose of working out the framework and details of the Project.

Both sides agreed on the attached Project Management Framework (hereinafter referred to as “Document”). For the matters that are not displayed in this Document, Japanese side and the Armenian side will take necessary actions according to their legislations and will prepare alternative plans to implement the Project. After entering into force the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of the Republic of Armenia, corresponding articles of this Agreement will be applied.

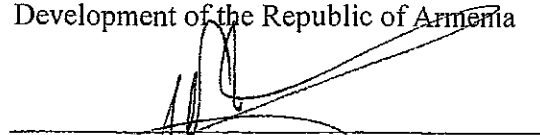


Mr. Hiroshi NIINO
Head of the Preliminary Study Team
Japan International Cooperation Agency

Yerevan, Republic of Armenia, 13 June, 2005



Mr. Armen Gevorgyan
Deputy Minister,
Ministry of Trade and Economic
Development of the Republic of Armenia



Mr. Rshun Martirosyan
Executive Director,
Fund “Small and Medium Entrepreneurship
Development National Center of Armenia”

PROJECT MANAGEMENT FRAMEWORK

I. PROJECT TITLE

Project on Human Resource Development of Small and Medium Sized Enterprises in Armenia

II. PERIOD OF COOPERATION

Three (3) years

From September 2005 to September 2008

III. PROJECT SITE

Republic of Armenia (Head Office and Regional Branches of the Fund "Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia)

IV. COOPERATION BETWEEN BOTH PARTIES

1. The Ministry of Trade and Economic Development of the Republic of Armenia (hereinafter referred to as "MTED") and the Fund "Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia" (hereinafter referred to as "SME DNC of Armenia") will implement the Project in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM"), which is given in Annex I. It can be changed upon the agreement between the both parties/sides.

V. BACKGROUND AND JUSTIFICATION OF THE PROJECT

Since the independence from the former Soviet Union Armenia currently is in a process for transition to market economy. The Government of Armenia is considering the development and promotion of SME sphere as one of priorities for economic development of Armenia. MTED on behalf of the Government of Armenia has worked out the Concept for SME Development Policy and Strategy in Armenia and prepared the legal framework to enact laws or regulations related to supporting of SMEs. In such circumstances many SMEs have been established and considerable number of job places has been created; however, the human resources engaged in supporting SMEs are not of a high capability level, and require to be provided with opportunities of the training. Taking into account the recommendations of the "Study for a development plan for private sectors" presented by the Government of Japan, upon the decree of the Government of Armenia, in 2002 the SME DNC of Armenia has been established as a main body responsible for implementation of SME state support annual programs (measures), particularly the measure for conducting trainings of human resources for SMEs in Armenia.

VI. PURPOSE OF THE PROJECT

The performance of this project is aimed at contribution to human resources for the businesses as well as business development service (BDS) providers in Armenia with enforcing the capability of the human resources in MTED and SME DNC of Armenia.

VII. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

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 JICA based on humanitarian purpose:

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II.

2. PROVISION OF EQUIPMENT

JICA will provide equipment and other materials (hereinafter referred to as "Equipment") necessary for the implementation of the Project. The Equipment will become the property of MTED and SME DNC of Armenia upon being delivered C.I.F. (cost, insurance and freight) to the Armenian authorities concerned at the ports and/or airports of disembarkation.

3. TRAINING OF ARMENIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive Armenian personnel concerned with the Project for technical training in Japan whenever it will be deemed necessary.

VIII. MEASURES TO BE TAKEN BY MTED AND SME DNC OF ARMENIA

1. MTED and SME DNC of Armenia 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. MTED and SME DNC of Armenia will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Armenian nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Republic of Armenia.

3. In the scope of technical cooperation based on humanitarian purpose by JICA, MTED and SME DNC of Armenia will take necessary measures to grant, in the Republic of Armenia, privileges, exemptions and benefits as listed below no less favorable than those granted to experts of third countries or international organizations performing similar missions to the Japanese experts and their families as referred to in ANNEX II.
 - (1) MTED and SME DNC of Armenia will take necessary measures for 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) MTED and SME DNC of Armenia will take necessary measures for exemption from the payment of custom duties in respect to 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) MTED and SME DNC of Armenia will undertake necessary measures to indemnify the Japanese expert in respect of damages awarded against him for actions performed in the course of his official duties.
4. MTED and SME DNC of Armenia will ensure that the Equipment provided by JICA will be effectively utilized for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts.
5. MTED and SME DNC of Armenia will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Armenian personnel through technical training in Japan will be effectively utilized in scope of implementation of the Project.
6. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Armenia, MTED and SME DNC of Armenia will take, at its own expense, necessary measures to provide:
 - (1) Assignment and services of the Armenian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex III;
 - (2) 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 JICA;
 - (4) Transportation and traveling allowances for the Japanese experts for official travel within the Republic of Armenia; 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 Armenia, MTED and SME DNC of Armenia will take necessary measures to meet:

- (1) Expenses necessary for transportation within the Republic of Armenia of the Equipment provided by JICA as well as for the installation, operation and maintenance thereof;
- (2) The issues in concern to importation imposed in the Republic of Armenia on the Equipment provided by JICA based on humanitarian purpose; and
- (3) Running expenses necessary for the implementation of the Project.

IX. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Deputy Minister on behalf of MTED, as the Project Director, will bear overall responsibility of the Project.
2. Executive Director on behalf of SME DNC of Armenia, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese 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 Armenian 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 JICA, MTED and SME DNC of Armenia during the last six months for the implementation of the Project (or per necessity agreed with both parties/sides) in order to examine the level of achievements.

XI. SECURITY MATTERS

In case of emergency during the implementation of the Project MTED and SME DNC of Armenia will take immediate and proper measures to protect the Japanese Experts.

Order	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal Managerial Skills of SME managers participated in the training courses organized in the framework of the Project are enhanced and skills of BDS providers are improved		1. More than 50% of ex-participants of the training course apply the skills gained by the course to their management	1. Questionnaire or interview survey (Sampling survey)	
Project Purpose SME DNC training programs are strengthened		1. More than 70% of ex-participants of the course evaluate the course as "Practically Applicable" to their own management 2. More than 70% of ex-participants of the course pass the final examination	1. Questionnaire or interview survey 2. Project progress reports to be submitted by the SME/DNC	
Output 1. Training courses are established based on the SME manager's needs 2. Teaching materials are developed matching to the training courses 3. Trainers of the course are trained to the level that they can give the lecture by themselves 4. Follow up system for ex-participants is established at SME DNC		1. Number of the courses that are established or improved 2. More than 70% of ex-participants of the course evaluate the teaching materials are proper for the course 3. Number of trained trainers is enough for the courses 4. Number of follow ups of the ex-participants	1. Questionnaire or interview survey 2. Project progress reports to be submitted by the SME/DNC 3. Japanese experts' report	All parties concerned in the project don't retire by short-term
Activities 1-1. To identify all existing problems of the SME managers which will be reflected in the training course 1-2. To formulate the training courses that will be established or improved based on the needs 1-3. To develop training modules for the courses 1-4. To make the curriculum 1-5. To implement the courses for Trainers and SME managers 1-6. To promote PR activities 1-7. Cooperation and Exchange of Experience between "Managerial Skills Development Center" Project in Bulgaria implemented by JICA and SME DNC 2-1. To evaluate existing teaching materials that Trainers are using 2-2. To identify the needs of trainers and trainees for the teaching materials 2-3. To develop the teaching materials based on the identified needs 3-1. To research the existing level of BDS providers related to the training (knowledge, experience) 3-2. To identify and analyse the problems of the present courses 3-3. To implement the trainers training 3-4. Trained trainers conduct the course by themselves 3-5. Follow-up seminars for ex-participants of ToT 4-1. SME DNC conducts regular follow ups of the ex-participant SME managers 4-2. To identify and analyse new arising problems 4-3. Evaluation and impact assessment of the conducted courses	Input JAPAN Specialty of Japanese experts will be selected based on the needs of SME managers in practical managerial skills development. 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. The Armenian side requested the potential specialties are as follows. - Expert for overall coordination and management of the project - Total Quality Management (Production and Services) - Human Resource (Employee) Development - E-commerce - Marketing and Sales Promotion - Strategic Management & Entrepreneurship - Business Management in Global Environment - Motivation and Team Building - Business Ethics and Corporate Social Responsibility - Intellectual Property rights and commercialization - Others, upon the agreement between both parties Counterpart Training in Japan - Trainers Training - Selected course takers Training - MTED and SME/DNC corresponding staff Training Provision of Equipment - Personal computers for Japanese expert - Equipment and materials necessary for the implementation of the project	ARMENIA Counterpart Personnel - At least one counterpart personnel 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 - Assignment of the members of the Joint Coordinating Committee Facilities by SME DNC - Lecture and Seminar room - Furnished office for experts - Domestic Telephone and Internet Service Local Cost by SME DNC - Salary for Armenian Counterpart Personnel - Running Cost		

ANNEX II: List of Japanese Experts

Specialty of Japanese experts will be selected based on the needs of SME managers in practical managerial skills development. 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.

The Armenian side requested the potential specialties are as follows.

- (1) Expert for overall coordination and management of the project
- (2) Total Quality Management (Production and Services)
- (3) Human Resource (Employee) Development
- (4) E-commerce
- (5) Marketing and Sales Promotion
- (6) Strategic Management & Entrepreneurship
- (7) Business Management in Global Environment
- (8) Motivation and Team Building
- (9) Business Ethics and Corporate Social Responsibility
- (10) Intellectual Property rights and commercialization
- (11) Others, upon the agreement between both parties/sides.

ANNEX III: List of Armenian Counterpart and Administrative Personnel

1. Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia (SME DNC of Armenia)

- (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 Trade and Economic Development of RA (MTED)

- (1) Assignment of Project Director of the Joint Coordinating Committee

ANNEX IV: List of Facilities

The following will be prepared by MTED and SME DNC of Armenia for the implementation of the Project.

1. Lecture and Seminar rooms
2. Furnished office for Japanese experts
3. Domestic Telephone and Internet Service
4. Other facilities mutually agreed upon as required

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) Armenian Side

- Project Director (Chair Person), Deputy Minister, MTED
- Project Manager, Executive director, SME DNC of Armenia
- Official(s) of MTED
- A representatives of SME DNC of Armenia
- Other personnel concerned, if necessary

(2) Japanese Side

- Japanese Experts
- Other personnel concerned to be dispatched by JICA, if necessary

ANNEX VI

Tentative Schedule of Implementation

1. Activities of the Project

Items	2005	2006		2007		2008	
		I	II	I	II	I	II
1-1.To identify all existing problems of the SME managers which will be reflected in the training course							
1-2.To formulate the training courses that will be established or improved based on the needs							
1-3. To develop training modules for the courses							
1-4. To make the curriculum							
1-5. To implement the courses for Trainers and SME managers							
1-6. To promote PR activities							
1-7. Coopetration and Exchange of Experience between "Managerial Skills Development Center" Project in Bulgaria implemented by JICA and SMEDNC							
2-1.To evaluate existing teaching materials that Trainers are using							
2-2.To identify the needs of trainers and trainees for the teaching materials							
2-3.To develop the teaching materials based on the identified needs							
3-1.To research the existing level of BDS providers related to the training (knowledge, exprience)							
3-2.To indentify and analyse the problems of the present courses							
3-3.To implement the trainers training							
3-4.Trained trainers conduct the course by themselves							
3-5. Follow-up seminars for ex-participants of ToT							
4-1.SME DNC conducts regular follow ups of the ex-participant SME managers							
4-2. To identify and analyse new arizing problems							
4-3.Evaluation and impact assessment of the conducted courses							

2. Technical Cooperation Program

Items	2005	2006		2007		2008	
		I	II	I	II	I	II
<Japanese side>							
1. Experts							
(1) Expert for overall coordination and management of the project							
(2) Total Quality Management (Production and Services)	JICA will dispatch Experts as necessary						
(3) Human Resource (Employee) Development							
(4) E-commerce							
(5) Marketing and Sales Promotion							
(6) Strategic Management & Entrepreneurship							
(7) Business Management in Global Environment							
(8) Motivation and Team Building							
(9) Business Ethics and Corporate Social							
(10) Intellectual Property rights and							
(11) Others, upon the agreement between both parties.							
2. Counterpart Training in Japan							
Trainers Training							
Selected course takers Training							
MTED and SMEDNC corresponding staff Training							
3. Equipment							
Personal computers for Japanese expert							
Equipment and materials necessary for the implementation of the project							
<Armenian side>							
1. Provision of Facilities							
Lecture and Seminar room							
Furnished office for Japanese experts							

