

モルドバ共和国中小企業振興分野 情報収集・確認調査報告書

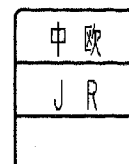
JICA LIBRARY



1200199 [6]

平成 22 年 7 月
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構
中東・欧州部



モルドバ共和国中小企業振興分野 情報収集・確認調査報告書

平成 22 年 7 月
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構
中東・欧州部



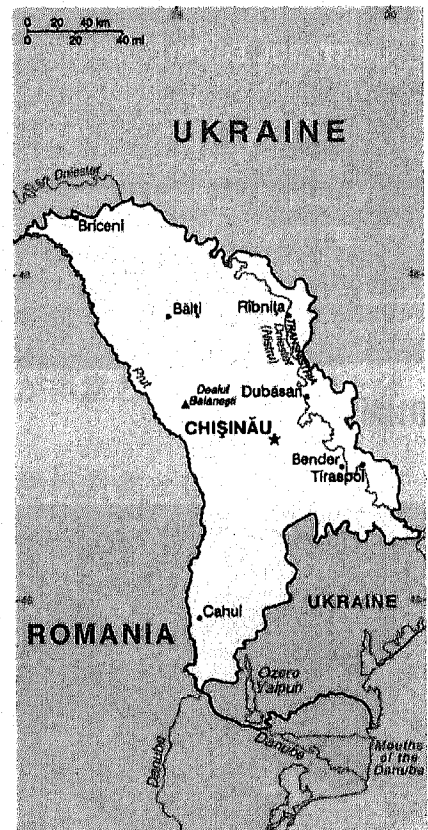
1200199 [6]

目次

目次
地図
写真

第1章	調査の概要	5
1-1	調査の背景・経緯	5
1-2	調査の目的	5
1-3	団員構成	6
1-4	調査日程	6
第2章	マクロ経済状況	8
2-1	概況	8
2-2	人口	9
2-3	マクロ経済	11
第3章	中小企業振興の現状	21
3-1	中小企業の実態	21
3-2	モルドバの中小企業政策・制度体系	22
3-3	中小企業関連諸機関の現状	24
3-3-1.	経済省 (Ministry of Economy)	24
3-3-2.	Organization for SME Sector Development	25
3-3-3.	Moldovan Investment and Export Promotion Organization (MIEPO)	29
3-3-4.	Center for Productivity and Competitiveness from Moldova (ARIA)	29
3-3-5.	モルドバ商工会議所 (Moldova Chamber of Commerce and Industry)	32
第4章	ドナーによる支援	34
4-1	世界銀行	34
4-2	欧州開発復興銀行 (EBRD)	35
4-3	国連開発計画 (UNDP)	36
4-4	米国国際開発庁 (USAID)	36
4-5	ドイツ復興金融公庫 (KfW)	37
4-6	スウェーデン国際開発協力庁 (SIDA)	38
第5章	協力の方向性	39
第6章	総括	42

地図

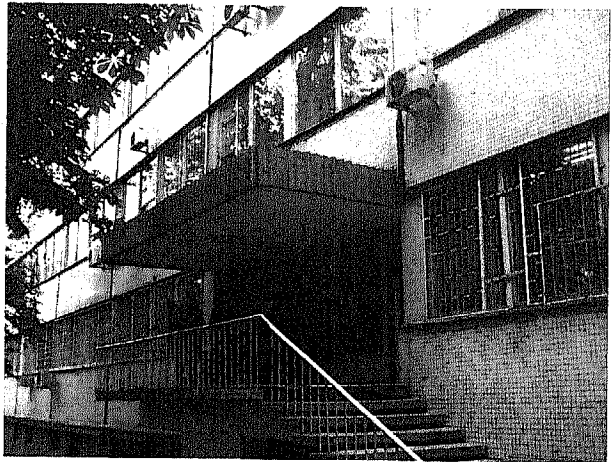


(資料) Central Intelligence Agency (CIA). 2010年. The World Factbook.
(<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/md.html>)

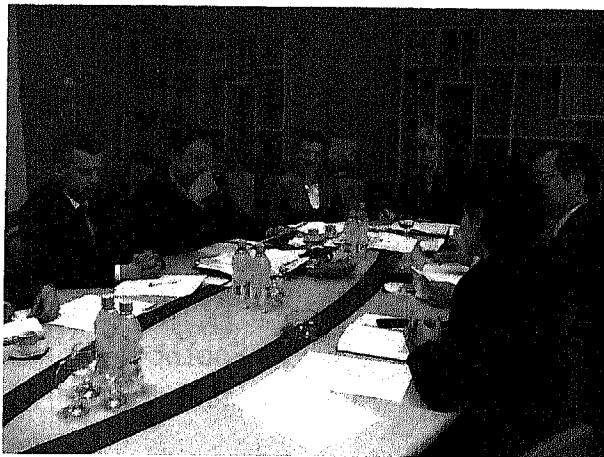
写真



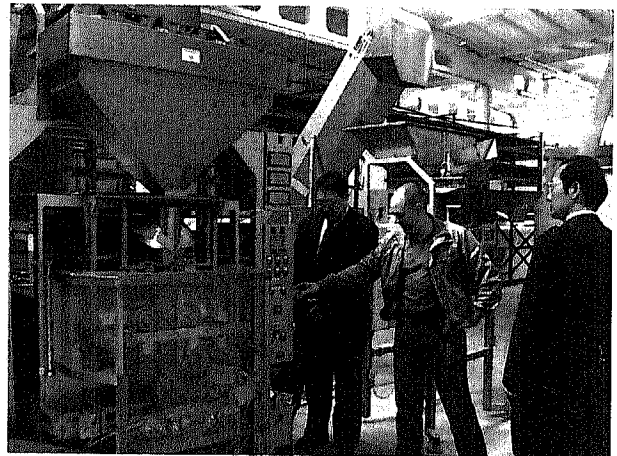
ODIMM の看板



ODIMM の入居している建物



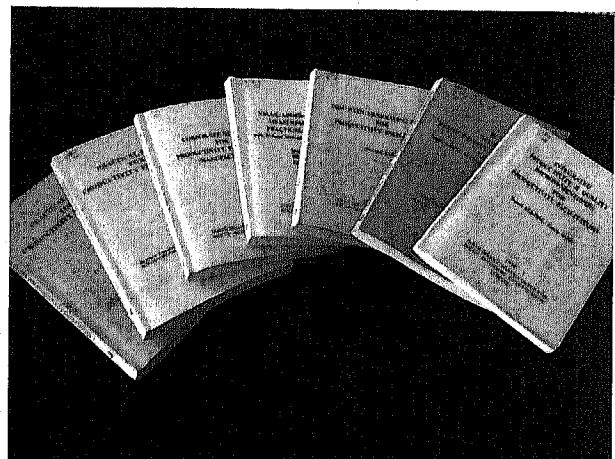
ODIMM との協議風景



中小企業視察 (Idea-Prim LTD)



過去に供与した機材



過去に供与した機材

第1章 調査の概要

1-1 調査の背景・経緯

旧ソ連を構成していたモルドバは、自国に資源を持たないことやソ連時代の影響等から、国が関与した大企業が経済活動の多くを担っており、中小企業の発展に向けた国の政策体系が十分に整っているとは言い難い。

こうした中、モルドバの国家開発戦略 2008-2011 において中期的な優先課題として国家経済の競争力の強化があげられており、わが国の援助重点分野の市場経済化支援にも合致しているところ、2001 年から 2006 年まで、生産性向上センター（CPC）をカウンターパートとして中小企業振興の中でも我が国が得意とする生産性向上分野での協力（専門家派遣、研修員受入）を行なった。

これらの協力では、CPC のコンサルタントを主な技術移転対象として、日本の事例の習得を通じて企業の改善の助言を行なうための実践的な能力の向上が図られた。その後、コンサルタントと同じ問題意識を共有して二人三脚で改善活動を行なうべき企業経営者・管理者の改善意識が低いという問題が依然としてあったため、後継案件として経営者・管理者を対象として日本の事例の習得を通じた技術移転を行なうことにより、経営者とコンサルタントが同じ意識を持って生産性向上に取り組む事例を作ることを目的に技術協力プロジェクトを実施した。

しかし、モルドバ政府内におけるカウンターパート機関の組織改変の問題が起こり、一旦協力を終了させた。

この間、モルドバは 2000 年以降プラス成長を続けていたが、2008 年末からは世界経済危機の影響を受け、経済が減速傾向を見せている。以前の協力を終了して 3 年以上が経過する中、産業開発分野に対するモルドバへの支援は研修員受入以外行なわれていない。

このような状況から、危機の影響を受けた経済の建て直しに資する協力、中でもモルドバ企業の 98%以上を占める中小企業の振興に資する協力を実施する必要があると考えられる。しかし、JICA 事務所が存在しない中、モルドバ政府機関の日本の援助スキームに対する理解が十分とは言えず、潜在的なニーズが協力可能な形の案件として形成されにくい状況となっている。

市場経済化はモルドバ援助重点分野であり、また過去の協力の成果を活用できる可能性もあることから、中小企業振興分野での協力の妥当性は高いと考えられ、本分野での案件形成を促進するための基礎的な情報収集を行なう。

1-2 調査の目的

- (1) モルドバにおける中小企業振興分野の基礎的な情報収集（政府の中小企業政策、中小企業支援関連省庁、組織等）
- (2) 中小企業振興分野での案件形成の可能性の検討
- (3) 他ドナーの援助動向

(4) 要請案件にかかる周辺情報の確認（先方の案件実施イメージ、組織、実施体制等）

(5) 以前の協力の成果の確認

1-3 団員構成

	名前	担当	所属
1	西本 光徳	総括	産業開発部参事役
2	筱 窓香	協力企画	産業開発部産業・貿易課職員
3	村上 聡	調査企画	中東・欧州部欧州課職員
4	福永 哲也	中小企業振興	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 国際事業本部 主任研究員

1-4 調査日程

平成 22 年 5 月 8 日～5 月 23 日

		調査企画	総括	協力企画	中小企業振興
5/8	土		/	/	成田 (10:55) →
5/9	日				ウィーン (15:55)
5/10	月	9:00-13:00			ウィーン (13:45) →
		14:00-16:00			キシニョフ (16:30)
5/11	火	9:00-10:00			ARIA
		11:00-13:00			経済省
		14:00-15:00			スウェーデン大使館
		16:00-17:30			American chamber of commerce in Moldova
5/12	水	9:00-10:30			USAID
		11:00-12:00			MICROINVEST
		12:30-13:30			経済省
		14:00-15:30			MIEPO
5/13	木	9:30-10:30			ドイツ大使館
		11:00-12:00			Chamber of Commerce and Industry
		13:30-15:00			世界銀行事務所
			Banks Association of Moldova		
5/14	金	9:00-10:30	ARIA		
		11:00-12:00	国内打合せ		
		15:00-16:00	Organisation for Development of SME Sector		
5/15	土		Deeplace (中小企業視察)		
5/16	日		Ideea-Prim LTD (中小企業視察)		
			資料整理		
5/17	月		ザグレブ (8:40) →		
		9:00-10:30	ウィーン (9:45)		
		11:00-12:00	ウィーン (13:45) →		
		13:30-14:00	キシニョフ (16:30)		
		15:30-16:30	資料整理		
5/18	火		国内打合せ		
		午前	ARIA		
		15:00-16:30	経済省		
		17:00-18:00	State Chancellery (援助調整窓口)		
5/19	水		スウェーデン大使館		
		9:00-10:00	国内打合せ		
		11:00-12:00	Organisation for Development of SME Sector		
		13:00-14:00	国内打合せ		
		15:00-16:00	国内打合せ		
5/20	木		UNDP		
		10:00-11:00	UNIDO		
		14:00-14:30	経済省		
		16:00-17:30	Organisation for Development of SME Sector		
5/21	金	10:00-12:00	農業食品産業省		
		12:00-13:30	State Chancellery (援助調整窓口)		
		14:00-14:45	ARIA		
		15:00-17:00	2KR事務所視察 農業副大臣面談 国土地籍庁 草の根無償バイオマス暖房 ボイラー視察 (ヒルトブル・マレ村)		
5/22	土		キシニョフ (10:) → ウィーン (8:35)		
			ウィーン (13:55) → 成田 (8:05、+1)		
			成田着		
5/23	日		成田着		

第2章 マクロ経済状況

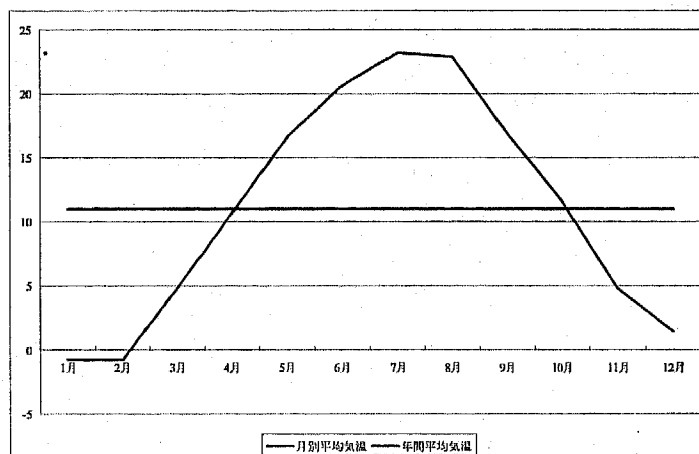
2-1 概況

モルドバ（正式国名：モルドバ共和国（Republic of Moldova））は東欧諸国の一国として、ルーマニアの北東に位置する内陸国である。1991年8月27日に旧ソ連邦から独立した。首都はキシナウ（キシニョフ）である。

米国 Central Intelligence Agency (CIA) の The World Factbook (TWF) (2010年版)によると、総面積は33,851 km²で、陸地(32,891 km²)と水域(河川域)(960 km²)に分けられる。また、世界銀行の World Development Indicators (2010年版)によると、陸地の55.3%、すなわち、182万ヘクタールが耕作可能地である(2007年実績)。さらに、同TWFによると、国土はなだらかな大草原地帯(Steppe)で、東南の方向にある黒海に向かって徐々に傾斜している。同資料では、国境は1,390 kmで、ルーマニアと450 km、また、ウクライナと940 km、それぞれ接しているとしている。

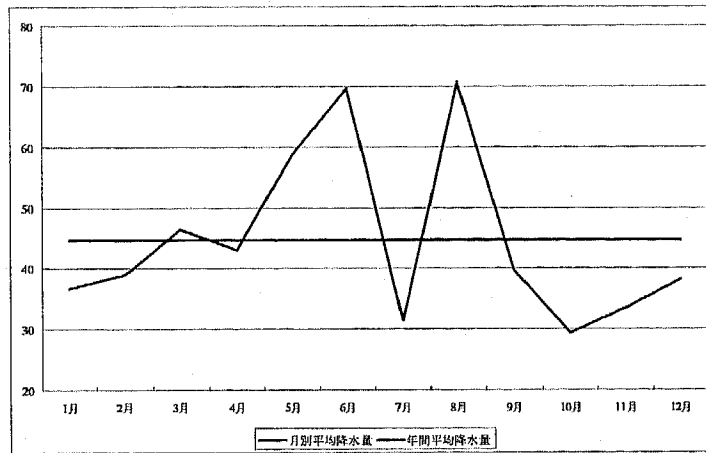
国家統計局(National Bureau of Statistics)の統計によると、首都キシナウの平均気温(年間)は11.0°Cで、5月から10月までの月別平均気温は平均気温(年間)を上回る水準にある。また、最も月別平均気温が高いのは7月で23.2°C、逆に、最も低いのは1月で-0.8°Cである。次に、平均降水量(年間)は44.8 mmで、5月から6月及び8月はこの平均降水量を大きく上回る雨が降る(6月は69.8 mm、8月は70.8 mm)。他方、月別平均降雨量が少ないのは7月及び10月で、それぞれ31.5 mm及び29.5 mmである。

図. 気温(°C)(2005~2008年の平均)



(資料) National Bureau of Statistics. 2010年. Statistical Data.
(<http://www.statistica.md/pageview.php?l=en&idc=324&id=2301>)

図. 降水量 (mm) (2005~2008 年の平均)



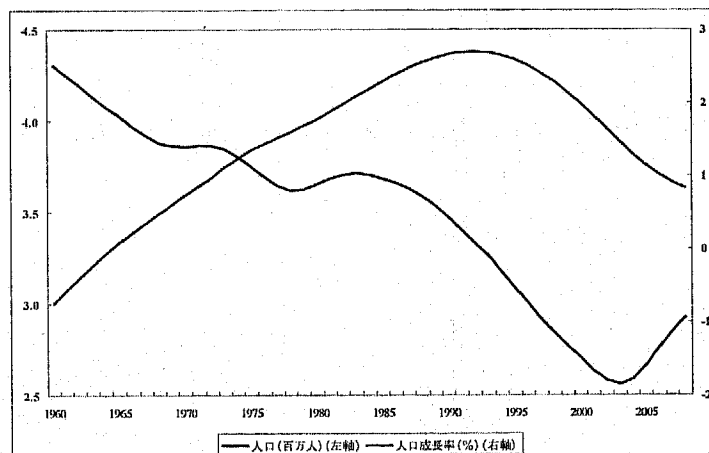
(資料) National Bureau of Statistics. 2010 年. Statistical Data.
 (<http://www.statistica.md/pageview.php?l=en&idc=324&id=2301>)

2-2 人口

世界銀行の World Development Indicators (2010 年版) によると、2008 年のモルドバの人口は 363 万 3 千人で、1992 年の 437 万 9 千人をピークに漸減傾向にある。Moldovan Investment and Export Promotion Organization (MIEPO) によると、最大の都市は首都キシナウで 78 万 5 千人、続いて、ティラスポルが 15 万 8 千人、バルティが 14 万 9 千人となっている。また、同じく MIEPO によると、人口の 83.7% がモルドバ人、6.6% がウクライナ人、4.5% がガガウズ人で、さらに、93.3% が東方正教の信者である。

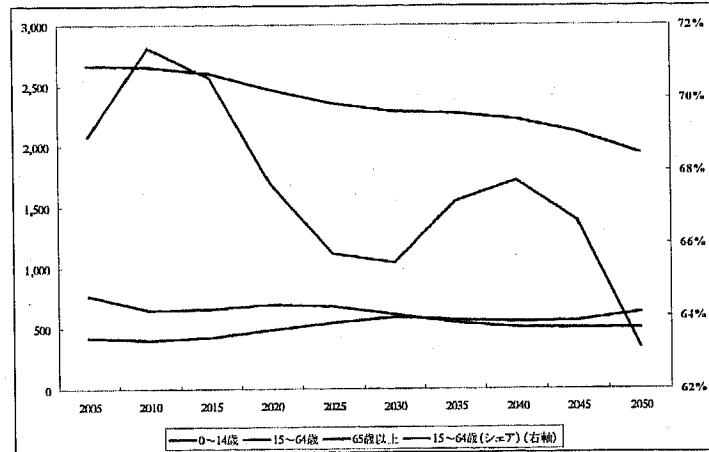
人口成長率は 1983 年から一貫して漸減したが、2003 年にマイナス 1.9% を記録して以降は漸増傾向にある。同じく世界銀行の World Development Indicators (2010 年版) の人口推計によると、就労人口 (15~64 歳) は 2010 年に 71.4% でピークを迎えるが、それ以降は 2030 年までは漸減する。その後は 2040 年まで再び上昇傾向に転じるものの、その後は再び漸減することとなる。

図. 人口及び人口成長率



(資料) 世界銀行. 2010 年. World Development Indicators.

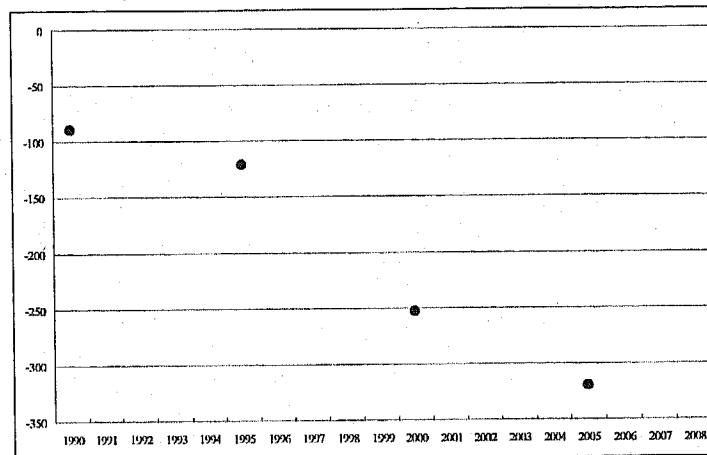
図. 人口推計（千人）及び15～64歳人口のシェア（%）



(資料) 世界銀行. 2010年. World Development Indicators.

モルドバの場合、人口成長率の漸減は移民の純減（モルドバからの転出が転入を上回る状態）に起因する。モルドバの純移民数は、最新のデータ（2005年）でマイナス32万人となっている（2005年の同国の人口は375万9千人）。また、既述した世界銀行の人口推計における2005年から2010年までの移民による純減は1000人当たり7.9人となっている。2008年中葉以降の世界的な経済危機の影響で移民の純減が鈍化することが予想されており、このことで国内の就労人口が増加することが予想される。

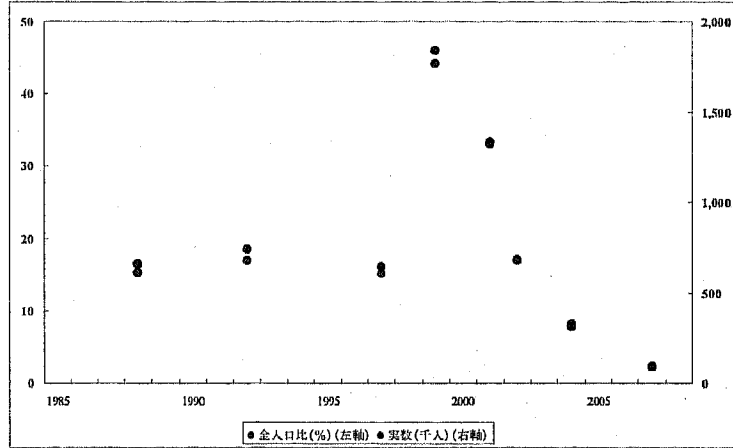
図. モルドバの純移民数（千人）



(資料) 世界銀行. 2010年. World Development Indicators.

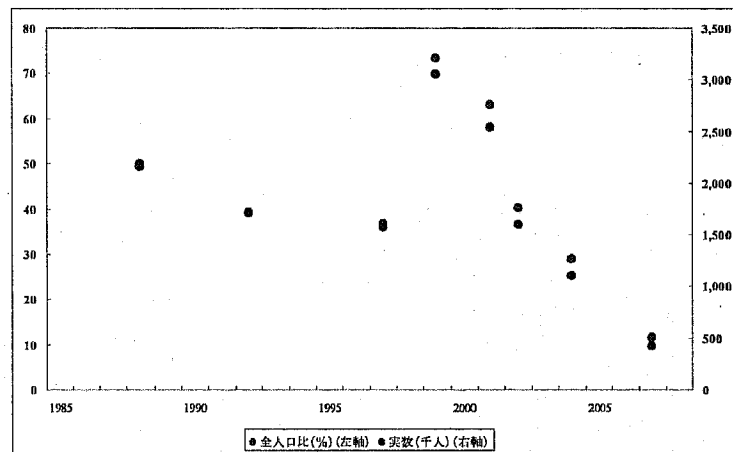
また、世界銀行の World Development Indicators（2010年版）でデータを取得できる貧困人口を見ると、「1日1.25ドル（購買力平価基準）で生活する人口」及び「1日2.00ドル（購買力平価基準）で生活する人口」は1999年に全人口比でそれぞれ44.2%及び73.4%、また、実数でそれぞれ183万9千人及び305万4千人となったが、それ以降は2007年まで漸減していることが分かる。この傾向が後述する2008年の経済危機でどのように変化がもたらされているかは注目に値するところである。

図. 1日1.25ドル（購買力平価基準）で生活する人口



(資料) 世界銀行. 2010年. World Development Indicators.

図. 1日2.00ドル（購買力平価基準）で生活する人口

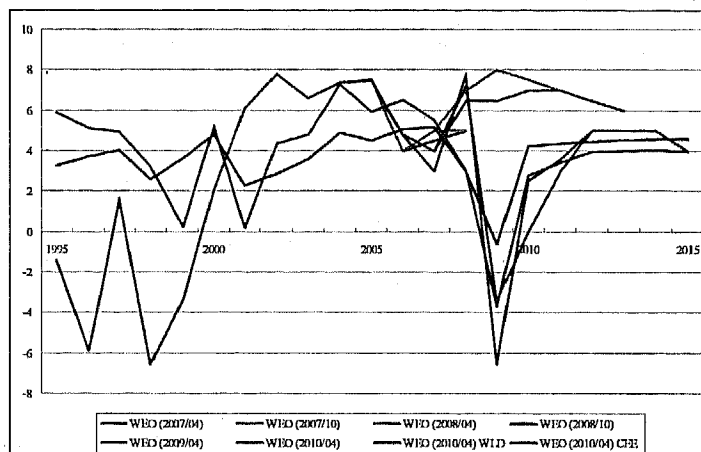


(資料) 世界銀行. 2010年. World Development Indicators.

2-3 マクロ経済

1991年8月に旧ソ連邦から独立したモルドバは、長期間にわたるいわゆる「転換リセッション」を経験した。特に1990年代は実質GDP成長率が大きく上下動し、不安定なマクロ経済の継続を余儀なくさせられた。しかし、2001年以降は大きくプラス成長を継続し、2002年、2004年、2005年及び2008年は7%を超える水準にまでマクロ経済が伸長する結果となった。しかし、2008年9月に世界的な金融危機の引き金となったいわゆる「リーマン・ショック」は急成長を続ける中東欧諸国を直撃し、モルドバもその例外ではなく、2009年の実質GDP成長率はマイナス6.5%の水準にまで落ち込む結果となった。2008年4月のIMFのWorld Economic Outlookの推計では2009年の同国の実質GDP成長率を(プラス)8.0%としていたことから、そのショックの度合いが大きかったことが分かる。

図表. IMF の World Economic Outlook による実質 GDP 成長率の推移



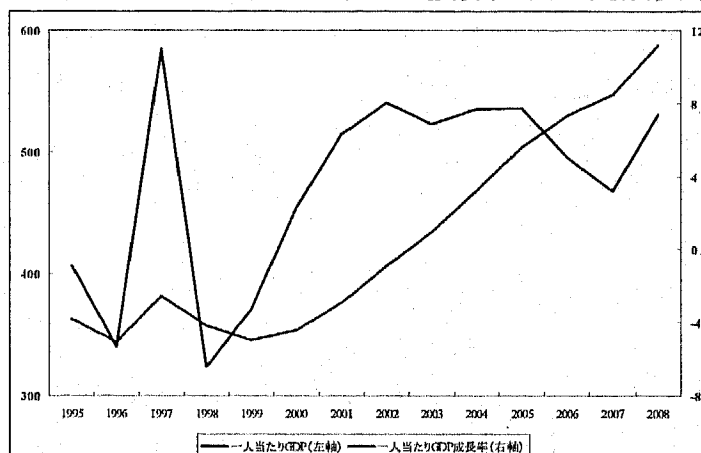
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
WEO (2007/04)	-1.4	-5.9	1.6	-6.5	-3.4	2.1	6.1	7.8	6.6	7.4	7.5	4.0	4.5	5.0								
WEO (2007/10)	-1.4	-5.9	1.6	-6.5	-3.4	2.1	6.1	7.8	6.6	7.4	7.5	4.0	5.0	5.0								
WEO (2008/04)	-1.4	-5.9	1.6	-6.5	-3.4	2.1	6.1	7.8	6.6	7.4	7.5	4.0	5.0	7.0	8.0	7.5	7.0	6.5	6.0			
WEO (2008/10)	-1.4	-5.9	1.6	-6.5	-3.4	2.1	6.1	7.8	6.6	7.4	7.5	4.8	4.0	6.5	6.5	7.0	7.0	6.5	6.0			
WEO (2009/04)	-1.4	-5.9	1.6	-6.5	-3.4	2.1	6.1	7.8	6.6	7.4	7.5	4.8	4.0	7.2	-3.4	0.0	3.0	5.0	5.0	5.0		
WEO (2010/04)	-1.4	-5.9	1.6	-6.5	-3.4	2.1	6.1	7.8	6.6	7.4	7.5	4.8	3.0	7.8	-6.5	2.5	3.6	5.0	5.0	5.0	4.0	
WEO (2010/04) WLD	3.3	3.7	4.0	2.6	3.6	4.8	2.3	2.9	3.6	4.9	4.5	5.1	5.2	3.0	-0.6	4.2	4.3	4.5	4.5	4.6	4.6	
WEO (2010/04) GEE	5.9	5.1	5.0	3.2	0.3	5.2	0.2	4.4	4.8	7.3	5.9	6.5	5.5	3.0	-3.7	2.8	3.4	4.0	4.0	4.0	4.0	

(註) WEO (2007/04)はIMFのWorld Economic Outlookの2007年4月号のモルドバの実質GDP成長率を表す。また、WLDは世界計を、GEEは中東欧諸国計を、それぞれ表す。

(資料) IMF. 各年版. World Economic Outlook.

このようなマクロ経済状況を踏まえ、モルドバの一人当たりGDP(2000年ドル換算)は1990年代に大きく上下動するものの、2000年以降はプラス成長を維持している。特に、既述した純移民数の純減が継続したことから、一人当たりGDPは概ね実質GDP成長率を上回る水準で推移してきた。長期的なスパンで見ても、2008年の一人当たりGDPは10年前(1999年実績)の1.7倍を示しており、そのスピードの速さを見て取ることができる。

図表. 一人当たりGDP(2000年ドル換算)及び同成長率(%)

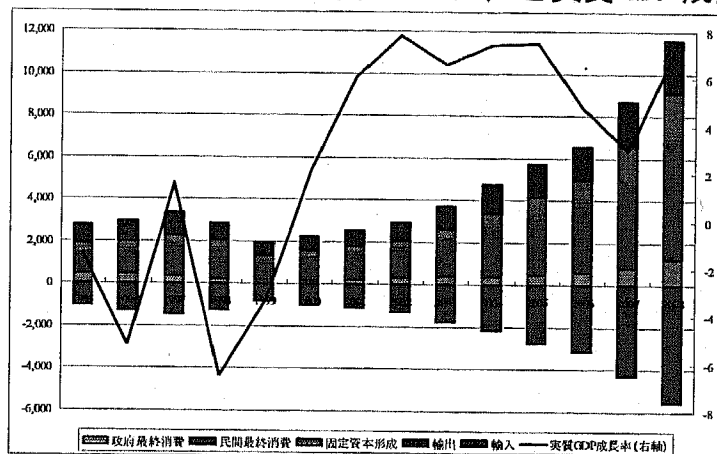


	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
一人当たりGDP	363.4	344.2	382.1	357.6	346.0	354.0	376.4	406.7	434.8	468.2	504.5	530.1	547.3	587.8
一人当たりGDP成長率	-0.9	-5.3	11.0	-6.4	-3.2	2.3	6.3	8.0	6.9	7.7	7.8	5.1	3.2	7.4

(資料) 世界銀行. 2010年. World Development Indicators.

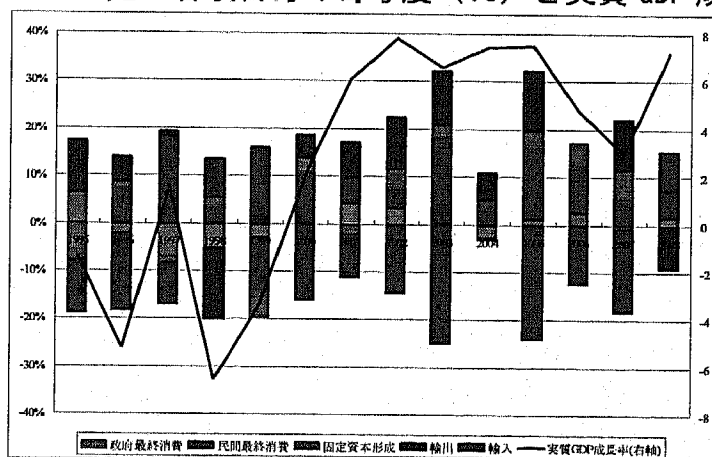
このような2000年以降の急速な経済成長をGDPの所得面で見ると、民間最終消費が大きく寄与したことが分かる。また、主要輸出品であるワインのロシアへの禁輸となった2008年以外は輸出もGDPの伸長に貢献したことが分かる。

図. 所得面から見たGDP(2000年百万ドル)と実質GDP成長率(%)



(資料) 世界銀行. 2010年. World Development Indicators.

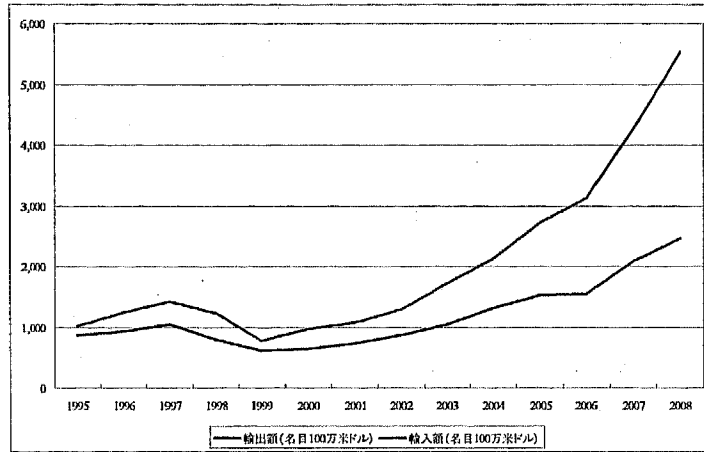
図. 所得項目から見た各項目毎の寄与度(%)と実質GDP成長率(%)



(資料) 世界銀行. 2010年. World Development Indicators.

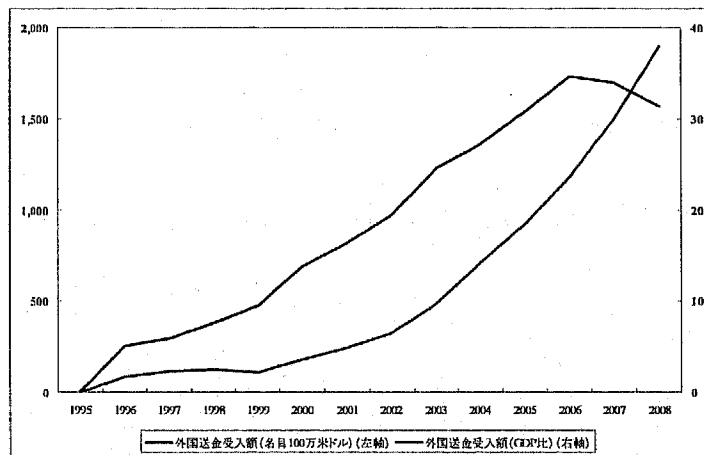
他方、モルドバ経済の特徴として、輸入が輸出を大きく上回る特徴を有していることが分かる。このことは、既に示した通り、輸入の伸長が同国のGDPの引き下げ要因であることは、寄与度の観点からも明らかである。このような旺盛な輸入を可能としているのが、既述した純移民数の純減が継続したことによる外国送金受入額の伸長である。例えば、2008年の場合、輸出額は24億6千万ドルで貿易収支の赤字は30億7千万ドルとなった。他方、外国送金受入額は19億ドルに上っており、旺盛な外国直接投資と相俟って、国際収支上は大幅な貿易収支の赤字をファイナンスする要因となっていることが重要である。事実、2008年の外国送金受入額はGDPの31.4%であり、世界的にも非常に高い水準にある。

図. 輸出入額の推移 (百万ドル)



(資料) 世界銀行. 2010年. World Development Indicators.

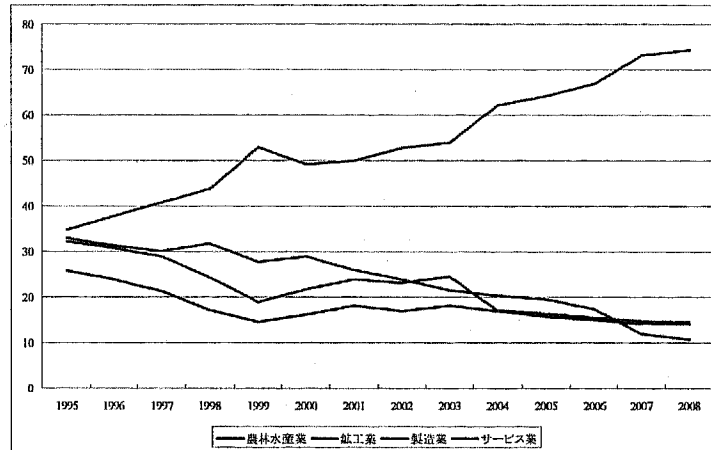
図. 外国送金受入額 (百万ドル) 及び GDP 比 (%)



(資料) 世界銀行. 2010年. World Development Indicators.

また、一般的にモルドバは農業国であると言われることが多いが、GDP を生産面を見た場合、2008年の付加価値の74.5%がサービス業で産出されていることが重要である。また、農業は漸減傾向にあり、2008年は10.9%の水準であった。また、鉱工業は10%台の半ばを推移してきたことが分かる。

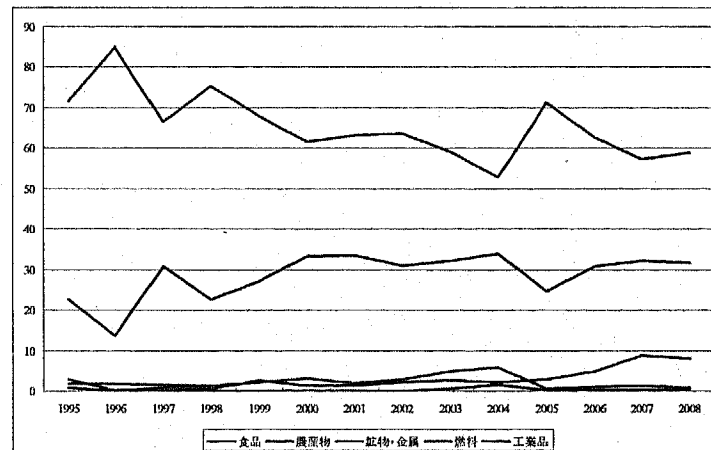
図. 生産面から見た GDP のシェア (%)



(資料) 世界銀行. 2010年. World Development Indicators.

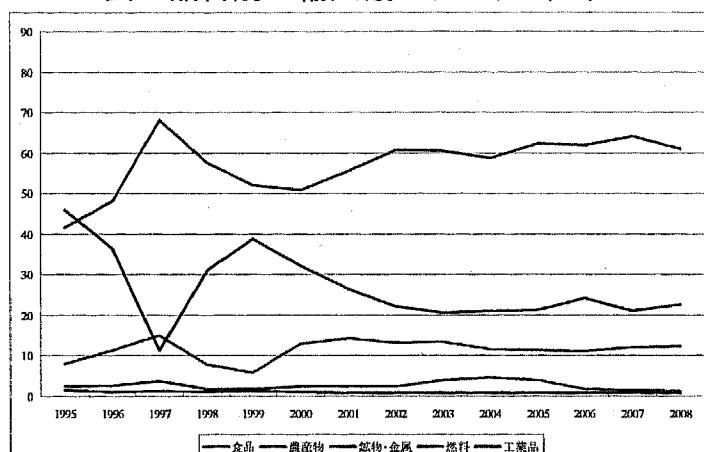
さらに、品目別の輸出額を見ると、漸減傾向にあるものの、食品が概ね 60%の水準にあり、また、工業品が概ね 30%の水準にある。それ以外の農産物、鉱物・金属及び燃料は 10%以下の水準にある。他方、品目別の輸入額を見ると、工業品が、2002年以降、概ね 60%の水準にある。また、燃料が 20%台の前半に、食品が 10%台の前半の水準にあることが分かる。

図. 品目別の輸出額のシェア (%)



(資料) 世界銀行. 2010年. World Development Indicators.

図. 品目別の輸入額のシェア (%)



(資料) 世界銀行. 2010年. World Development Indicators.

具体的にモルドバの輸出品目をHSコードの6桁分類で見ると、ワインが常に最大の輸出品目となっているが、ケーブル等の工業品、果実、実、種、医薬品等が上位にあることが分かる。

表. 2007年のモルドバの輸出品目 (100万ドル)

HSコード	品目	輸出額
220421	ぶどう酒(強化ぶどう酒を含むものとし、生鮮のぶどうから製造したものに限定。)及びぶどう搾汁(第20.09項のものを除く。)で、2リットル以下の容器入りにしたもの。	57.3
080232	食用の果実及びナット、かんきつ類の果皮並びにメロンの皮で、その他のナット(生鮮のもの及び乾燥したものに限定のものとし、殻又は皮を除いてあるかないかを問わない。)で、殻を除いたもの。	46.7
200979	果実又は野菜のジュース(ぶどう搾汁を含み、発酵しておらず、かつ、アルコールを加えてないものに限定のものとし、砂糖その他の甘味料を加えてあるかないかを問わない。)で、ブリックス値が20以上のもの。	40.7
252020	プラスタール	39.7
701090	ガラス製の瓶、フラスコ、ジャー、つぼ、アンプルその他の容器(輸送又は包装に使用する種類のものに限る。)、保存用ジャー及び栓、ふたその他これらに類する物品で、アンプル及び栓、ふたその他これらに類する物品以外のもの	39.4
120600	ひまわりの種(割ってあるかないかを問わない。)	29.7
721391	鉄又は非合金鋼の棒(熱間圧延をしたもので不規則に巻いたものに限定。)で、横断面が円形のもの(直径が14ミリメートル未満のものに限る。)	26.8
151219	ひまわり油、サフラワー油及び綿実油並びにこれらの分別物(化学的な変性加工をしてない油及び分別物に限るものとし、精製してあるかないかを問わない。)で、粗油以外のもの	26.2
761699	その他のアルミニウム製品で、くぎ、びょう、またくぎ(第83.05項のものを除く。)、ねじ、ボルト、ナット、スクリューフック、リベット、コッター、コッターピン、座金その他これらに類する製品及びワイヤクロス、ワイヤグリル、網及び柵(さく)(アルミニウムの線から製造したものに限定。)以外のもの	24.8
220820	ぶどう酒又はぶどう酒もろみの搾りかすから得た蒸留酒	24.2
220430	ぶどう酒(強化ぶどう酒を含むものとし、生鮮のぶどうから製造したものに限定。)及びぶどう搾汁(第20.09項のものを除く。)で、スパークリングワイン、2リットル以下の容器入りにしたもの及びその他のもの以外のその他のぶどう搾汁。	24.1
151211	ひまわり油、サフラワー油及び綿実油並びにこれらの分別物(化学的な変性加工をしてない油及び分別物に限るものとし、精製してあるかないかを問わない。)で、粗油	23.1

(資料) 国際連合. 2010年. COMTRADE.

表. 2008年のモルドバの輸出品目 (100万ドル)

HSコード	品目	輸出額
220421	ぶどう酒(強化ぶどう酒を含むものとし、生鮮のぶどうから製造したものに限定。)及びぶどう搾汁(第20.09項のものを除く。)で、2リットル以下の容器入りにしたもの。	92.1
854420	同軸ケーブルその他の同軸の電気導体	78.6
252020	プラスタール	55.3
721391	鉄又は非合金鋼の棒(熱間圧延をしたもので不規則に巻いたものに限定。)で、横断面が円形のもの(直径が14ミリメートル未満のものに限る。)	44.8

701090	ガラス製の瓶、フラスコ、ジャー、つぼ、アンプルその他の容器(輸送又は包装に使用する種類のものに限る。)、保存用ジャー及び栓、ふたその他これらに類する物品で、アンプル及び栓、ふたその他これらに類する物品以外のもの	41.7
080232	食用の果実及びナット、かんきつ類の果皮並びにメロンの皮で、その他のナット(生鮮のもの及び乾燥したのものに限るものとし、殻又は皮を除いてあるかないかを問わない。)で、殻を除いたもの。	40.5
220820	ぶどう酒又はぶどう酒もろみの搾りかすから得た蒸留酒	35.3
220429	ぶどう酒(強化ぶどう酒を含むものとし、生鮮のぶどうから製造したのものに限る。)及びぶどう搾汁(第20.09項のものを除く。)で、スパークリングワイン及び2リットル以下の容器入りにしたもの以外のその他のもの	34.2
100300	大麦及び裸麦	33.6
151219	ひまわり油、サフラワー油及び綿実油並びにこれらの分別物(化学的な変性加工をしてない油及び分別物に限るものとし、精製してあるかないかを問わない。)で、粗油以外のもの	31.8
080810	りんご	25.2
120510	菜種(低エルカ酸のもの)	23.0

(資料) 国際連合. 2010年. COMTRADE.

表. 2009年のモルドバの輸出品目(100万ドル)

HSコード	品目	輸出額
220421	ぶどう酒(強化ぶどう酒を含むものとし、生鮮のぶどうから製造したのものに限る。)及びぶどう搾汁(第20.09項のものを除く。)で、2リットル以下の容器入りにしたもの。	82.8
854420	同軸ケーブルその他の同軸の電気導体	78.4
080810	りんご	44.7
080232	食用の果実及びナット、かんきつ類の果皮並びにメロンの皮で、その他のナット(生鮮のもの及び乾燥したのものに限るものとし、殻又は皮を除いてあるかないかを問わない。)で、殻を除いたもの。	44.6
300490	医薬品(混合し又は混合してない物品から成る治療用又は予防用のもので、投与量にしたもの(経皮投与剤の形状にしたものを含む。)又は小売用の形状若しくは包装にしたものに限るものとし、第30.02項、第30.05項又は第30.06項の物品を除く。)で、アルカロイド又はその誘導体を含有するもの(抗生物質又は第29.37項のホルモンその他の物質を含有するものを除く。)及びその他の医薬品(第29.36項のビタミンその他の物質を含有するものに限る。)以外のその他のもの	40.9
100190	小麦及びメスリンで、デュラム小麦以外のその他のもの	39.4
220429	ぶどう酒(強化ぶどう酒を含むものとし、生鮮のぶどうから製造したのものに限る。)及びぶどう搾汁(第20.09項のものを除く。)で、スパークリングワイン及び2リットル以下の容器入りにしたもの以外のその他のもの	38.5
120600	ひまわりの種(割ってあるかないかを問わない。)	37.8
170199	甘しや糖、てん菜糖及び化学的に純粋なしよ糖(固体のものに限る。)で、甘しや糖、てん菜糖及び香味料又は着色料を加えたもの以外のその他のもの	29.8
151211	ひまわり油、サフラワー油及び綿実油並びにこれらの分別物(化学的な変性加工をしてない油及び分別物に限るものとし、精製してあるかないかを問わない。)で、粗油	26.3
610620	女子用のブラウス、シャツ及びシャツブラウス(メリヤス編み又はクロセ編みのものに限る。)で、人造繊維製のもの	26.1
220820	ぶどう酒又はぶどう酒もろみの搾りかすから得た蒸留酒	22.9

(資料) 国際連合. 2010年. COMTRADE.

他方、輸入品ではエネルギー関連の品目が上位を占めるが、医薬品や自動車(及びその関連品)、通信機器、たばこ、ビールといった品目が上位にある。

表. 2007年のモルドバの輸入品目(100万ドル)

HSコード	品目	輸入額
271019	石炭及び練炭、豆炭その他これらに類する固形燃料で石炭から製造したもので、無煙炭及び歴青炭以外のその他の石炭	256.1
271121	天然ガス	225.7
271011	軽質油及びその調製品	148.8
271600	電力	87.3
300490	医薬品(混合し又は混合してない物品から成る治療用又は予防用のもので、投与量にしたもの(経皮投与剤の形状にしたものを含む。)又は小売用の形状若しくは包装にしたものに限るものとし、第30.02項、第30.05項又は第30.06項の物品を除く。)で、アルカロイド又はその誘導体を含有するもの(抗生物質又は第29.37項のホルモンその他の物質を含有するものを除く。)及びその他の医薬品(第29.36項のビタミンその他の物質を含有するものに限る。)以外のその他のもの	77.1
240220	紙巻たばこ(たばこを含有するものに限る。)	58.4

870323	乗用自動車その他の自動車(ステーションワゴン及びレーシングカーを含み、主として人員の輸送用に設計したものに限り、第87.02項のものを除く。)で、シリンダー容積が1,500立方センチメートルを超え3,000立方センチメートル以下のもの	50.5
870120	セミトレーラー用の道路走行用トラクター	48.3
721420	鉄又は非合金鋼のその他の棒(鍛造、熱間圧延、熱間引抜き又は熱間押しをしたものに限り、更に加工したものを除く。ただし、圧延後ねじったものを含む。)で、節、リブ、溝その他の異形を圧延工程において付けたもの及び圧延後ねじったもの	38.2
852520	ラジオ放送用又はテレビジョン用の送信機器(受信機器、録音装置又は音声再生装置を自蔵するかしないかを問わない。)、テレビジョンカメラ、デジタルカメラ及びビデオカメラレコーダー	37.8
830241	卑金属製の帽子掛け、ブラケットその他これらに類する支持具、取付具その他これに類する物品(家具、戸、階段、窓、日よけ、車体、馬具、トランク、衣装箱、小箱その他これらに類する物品に適するものに限り。)、取付具付きキャスター及びドアクローザーで、建築物に適するもの	29.7
761699	その他のアルミニウム製品で、くぎ、びょう、またくぎ(第83.05項のものを除く。)、ねじ、ボルト、ナット、スクリューフック、リベット、コッター、コッターピン、座金その他これらに類する製品及びワイヤクロス、ワイヤグリル、網及び柵(さく)(アルミニウムの線から製造したものに限り。)以外のもの	25.9

(資料) 国際連合. 2010年. COMTRADE.

表. 2008年のモルドバの輸入品目(100万ドル)

HSコード	品目	輸入額
271019	石炭及び練炭、豆炭その他これらに類する固形燃料で石炭から製造したもので、無煙炭及び歴青炭以外のその他の石炭	395.0
271121	天然ガス	285.0
271011	軽質油及びその調製品	191.2
271600	電力	138.0
300490	医薬品(混合し又は混合してない物品から成る治療用又は予防用のもので、投与量にしたもの(経皮投与剤の形状にしたものを含む。))又は小売用の形状若しくは包装にしたものに限り、第30.02項、第30.05項又は第30.06項の物品を除く。)で、アルカロイド又はその誘導体を含有するもの(抗生物質又は第29.37項のホルモンその他の物質を含有するものを除く。))及びその他の医薬品(第29.36項のビタミンその他の物質を含有するものに限り。))以外のその他のもの	105.2
870323	乗用自動車その他の自動車(ステーションワゴン及びレーシングカーを含み、主として人員の輸送用に設計したものに限り、第87.02項のものを除く。)で、シリンダー容積が1,500立方センチメートルを超え3,000立方センチメートル以下のもの	86.1
999999	分類できないもの	83.4
240220	紙巻たばこ(たばこを含有するものに限り。)	68.6
870120	セミトレーラー用の道路走行用トラクター	51.7
854449	点火用配線セットその他の配線セット(車両、航空機又は船舶に使用する種類のものに限り。))で、接続子を取り付けてあるもの以外のその他のもの	50.0
721420	鉄又は非合金鋼のその他の棒(鍛造、熱間圧延、熱間引抜き又は熱間押しをしたものに限り、更に加工したものを除く。ただし、圧延後ねじったものを含む。)で、節、リブ、溝その他の異形を圧延工程において付けたもの及び圧延後ねじったもの	34.5
870322	乗用自動車その他の自動車(ステーションワゴン及びレーシングカーを含み、主として人員の輸送用に設計したものに限り、第87.02項のものを除く。)で、シリンダー容積が1,000立方センチメートルを超え1,500立方センチメートル以下のもの	34.4

(資料) 国際連合. 2010年. COMTRADE.

表. 2009年のモルドバの輸入品目(100万ドル)

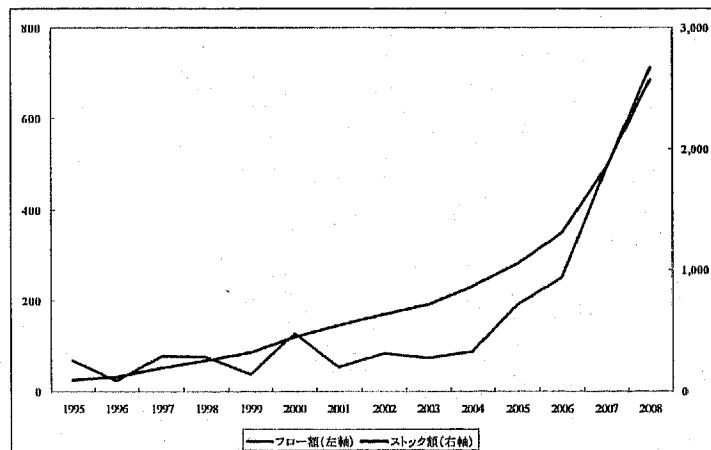
HSコード	品目	輸入額
271121	天然ガス	297.2
271019	石炭及び練炭、豆炭その他これらに類する固形燃料で石炭から製造したもので、無煙炭及び歴青炭以外のその他の石炭	220.7
271011	軽質油及びその調製品	139.8
300490	医薬品(混合し又は混合してない物品から成る治療用又は予防用のもので、投与量にしたもの(経皮投与剤の形状にしたものを含む。))又は小売用の形状若しくは包装にしたものに限り、第30.02項、第30.05項又は第30.06項の物品を除く。)で、アルカロイド又はその誘導体を含有するもの(抗生物質又は第29.37項のホルモンその他の物質を含有するものを除く。))及びその他の医薬品(第29.36項のビタミンその他の物質を含有するものに限り。))以外のその他のもの	127.9
240220	紙巻たばこ(たばこを含有するものに限り。)	76.5
854459	電気絶縁をした線、ケーブル(同軸ケーブルを含む。))その他の電気導体(エナメルを塗布し又は酸化被膜処理をしたものを含むものとし、接続子を取り付けてあるかないかを問わない。))及び光ファイバーケーブル(個々に被覆したファイバーから成るものに限り、電気導体を組み込んであるかないか又は接続子を取り付けてあるかないかを問わない。))	42.2
870323	乗用自動車その他の自動車(ステーションワゴン及びレーシングカーを含み、主として人員の輸送用に設計	37.1

	したものに限るものとし、第 87.02 項のものを除く。)で、シリンダー容積が1,500 立方センチメートルを超え3,000 立方センチメートル以下のもの	
851790	電話機(携帯回線網用その他の無線回線網用の電話を含む。)及びその他の機器(音声、画像その他のデータを送受信するものに限るものとし、有線又は無線回線網(例えば、ローカルエリアネットワーク(LAN)又はワイドエリアネットワーク(WAN))用の通信機器を含む。)(第 84.43 項、第 85.25 項、第 85.27 項及び第 85.28 項の送受信機器を除く。)の部品。	29.7
340220	有機界面活性剤(せっけんを除く。)並びに調製界面活性剤、調製洗剤、補助的調製洗剤及び清浄用調製品(せっけんを含有するかしないかを問わないものとし、第 34.01 項のものを除く。)で、調製品(小売用にしたものに限る。)	26.0
851780	電話機(携帯回線網用その他の無線回線網用の電話を含む。)及びその他の機器(音声、画像その他のデータを送受信するものに限るものとし、有線又は無線回線網(例えば、ローカルエリアネットワーク(LAN)又はワイドエリアネットワーク(WAN))用の通信機器を含む。)(第 84.43 項、第 85.25 項、第 85.27 項及び第 85.28 項の送受信機器を除く。)の部品。	25.8
220300	ビール	20.3
611790	その他の衣類附属品(製品にしたもので、メリヤス編み又はクロセ編みのものに限る。)及び衣類又は衣類附属品の部分品(メリヤス編み又はクロセ編みのものに限る。)で、ショール、スカーフ、マフラー、マンティラ、ペールその他これらに類する製品及びその他の附属品以外の部分品	20.1

(資料) 国際連合. 2010 年. COMTRADE.

次に、UNCTAD の World Investment Report (2010 年版) でモルドバの外国直接投資受入額を見ると、2008 年末現在、ストック額は 25 億 7 千万ドルに達している。特に 2005 年以降はフロー額が 1 億ドルを超える水準にあり、2008 年には 7 億 1 千万ドルにまで積み上がった。

図表. モルドバの外国直接投資受入額 (百万ドル)

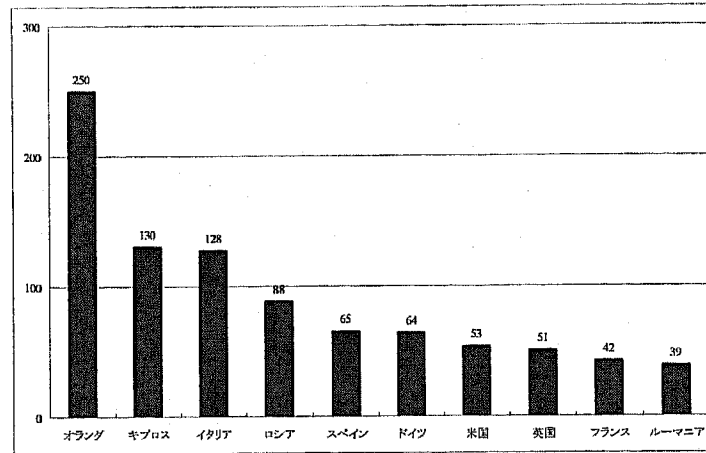


	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
フロー額 (左軸)	66.9	23.7	78.7	75.5	37.9	127.5	54.5	84.1	73.8	87.7	190.7	251.1	493.4	712.8
ストック額 (右軸)	97.4	122.4	195.5	253.6	319.3	448.8	549.1	639.2	716.6	868.9	1,052.4	1,306.0	1,855.8	2,572.6

(資料) UNCTAD. 2010. World Investment Report.

また、MIEPO によると、2008 年末現在のストック額は 17 億 5 千万ユーロとなっている。最大の拠出国はオランダで 2 億 5 千万ユーロである。また、キプロスとイタリアが 1 億ユーロを超える直接投資をモルドバに対して行っている。

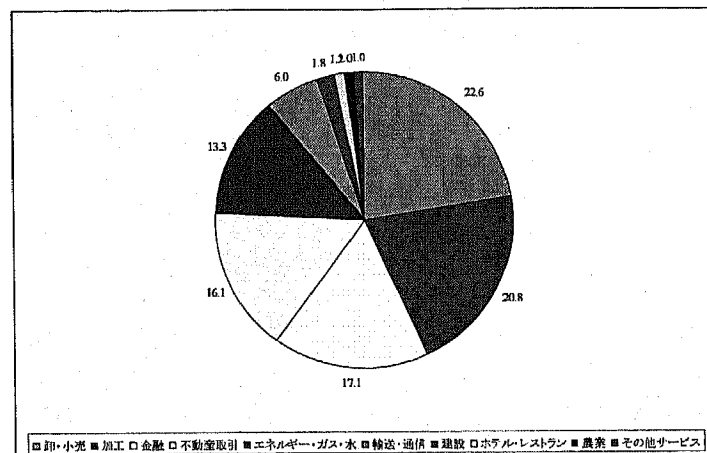
図. 国別直接投資受入額 (百万ユーロ)



(資料) Moldovan Investment and Export Promotion Organization (MIEPO)

次に MIEPO のデータにより直接投資受入額を業種毎に見ると、卸・小売が全体の 22.6% を占めて最大の直接投資受入額を示しており、加工(20.8%)、金融(17.1%)、不動産取引(16.1%)、エネルギー・ガス・水(13.3%)が続いている。

図. 業種別直接投資受入額 (百万ユーロ)



(資料) Moldovan Investment and Export Promotion Organization (MIEPO)

MIEPO によると、主な投資企業は、Société Générale 社 (フランス、金融)、Lukoil Europe Ltd. 社 (ロシア、石油製品)、Union Fenosa 社 (スペイン、エネルギー供給)、Lafarge 社 (フランス、建設資材)、France Telecom MI 社 (フランス、電気通信)、Veneto Banca 社 (イタリア、金融)、METRO Group A. G. 社 (ドイツ、卸売)、Danube Logistics 社 (オランダ、海運)、Mabanaft A. G. 社 (ドイツ、石油製品)、WNISEF 社 (米国、食品・ガラス瓶・金融) 及び KNAUF 社 (ドイツ、建設) である。

なお、MIEPO によると、モルドバは 1992 年にルーマニア及び中国と二国間投資協定を結んで以降、2007 年のキプロスまで、計 36 カ国と同協定を結んでいる。

第3章 中小企業振興の現状

3-1 中小企業の実態

モルドバには中小企業の実態を報告する白書やレポートは存在しない。しかし、中小企業を管轄する経済省（Ministry of Economy）は政策・制度の立案・実施・評価の観点から、中小企業に関する独自の調査を行っている。

まず、中小企業は、State Programme for Supporting Small and Medium Enterprise Development during 2009-2011に基づき、以下の通り、定義されている¹。

表. モルドバの中小企業の定義

	雇用者数 (人)	総売上高 (百万 MDL)	最終収益 (百万 MDL)
零細企業	1-9	0~3	0~3
小企業	1-49	3~25	3~25
中企業	1-249	25~50	25~50

(資料) State Programme for Supporting Small and Medium Enterprise Development during 2009-2011

このような定義に基づき、現地調査で得たモルドバの中小企業の実態は以下の諸点の通りである。

- ①2008年現在、モルドバには42.1千社の企業が存在するが、その97.6% (41.1千社) は中小企業である。
- ②国内の企業は漸増傾向にある。このうち、中小企業の実数は漸増しているが、全企業数に占めるシェアは微減して推移している。

表. モルドバの全企業数及び中小企業数

	2006	2007	2008
全企業数 (千社)	36.1	40.0	42.1
中小企業数 (千社)	35.4	39.1	41.1
中小企業数比率	98.1%	97.8%	97.6%

(資料) 経済省

- ③中小企業数を業種で見ると、国内外の商取引業者が16.9千社で全体の41.1%を占める。また、製造業は約5千社で、全体の概ね12%程度である。
- ④国内企業は規模を拡大しており、2005年に中小企業に分類されていた116社が2006年には大企業に、2007年には同様に211社が、2008年には196社が、それぞれ大

¹項目間で齟齬が生じた場合、「総売上高」及び「最終収益」が「雇用者数」の上位項目となる。つまり、雇用者数が15名で総売上高が30百万MDLの企業は中企業となる。また、「総売上高」と「最終収益」の項目間で齟齬が生じた場合、高い方の企業に属することとなる。

企業に定義づけられる規模となった。

- ⑤中小企業の雇用者は32万8千人で、全雇用者数の57.3%を占める（2008年実績）。
- ⑥中小企業に定義される企業の1社当たりの平均雇用者数は8.0人である（2008年実績）。
- ⑦中小企業の総売上高は649億8千万MDLで、全企業の総売上高の37.1%を占める（2008年実績）。このうち、小企業の総売上高は全体の51.7%、また、中企業は35.9%、さらに、零細企業は12.4%となっている。
- ⑧総売上高を業種別に見ると、国内外の商取引業者が全体の51.4%、製造業が14.4%、建設が8.7%となっている（2008年実績）。
- ⑨中小企業の1社当たりの総売上高は158万1千MDLである（2008年実績）。
- ⑩中小企業の雇用者一人当たりの総売上高は19万8千MDLである（2008年実績）
- ⑪現地調査での経済省及びOrganization for SME Sector Development (ODIMM) を中心とした関係諸機関からの説明及び中小企業への訪問を通じて、モルドバの中小企業が抱える経営上の課題・問題点として認識されているものは、概ね、以下の諸点に要約できる。
 - ㉑不確実な規制枠組み
 - ㉒公的調達への参加機会の減少
 - ㉓（特に地方部及び創業者に対する）十分な設立・運営資金への限られたアクセス（信用・リース商品は費用が高かつき、保証（に必要な担保）は過少評価されている。この他、短期の返済期間、ノウハウ不足に起因する非効率な財務管理、ベンチャー・キャピタルやベンチャー投資家といった革新的な金融支援へのアクセスの困難さ等が挙げられる。）
 - ㉔（特に地方部における）情報源への限定的なアクセス
 - ㉕ビジネス支援インフラ（インキュベーター、テクノ・パーク、工業団地等）の未整備
 - ㉖起業家のスキル及び能力の不足、時代遅れのビジネス文化
 - ㉗ビジネス支援提供者のレベルの低さ（非効率なビジネス団体、地方公共団体のキャパシティ不足、地方部のビジネス開発拠点の不足等）
 - ㉘（特に地方部における）適正に準備された労働力の不足（移民（転出入）の増加及び専門化した機関における教育と市場のニーズとの相関の無さに起因）
 - ㉙中小企業の競争力の低さ（特に、経営手法、マーケティング、生産プロセス及びエネルギー効率性の面）
 - ㉚（主な競争相手国との比較における）エネルギー・コストの相対的な高さ
 - ㉛主な原材料を輸入に依存していること

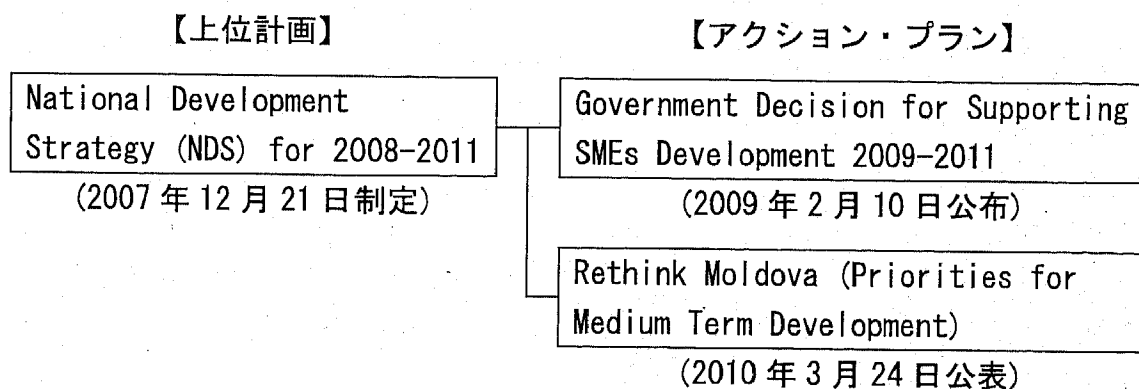
3-2 モルドバの中小企業政策・制度体系

2007年12月21日に制定された「National Development Strategy (NDS) for 2008-2011」は2009年9月の暫定政権の成立後もモルドバの貧困削減戦略文書（Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP)）として、同国の最上位計画として今

なお位置づけられている²。NDS では中小企業が同国の①経済の成長、②労働力の雇用及び③貧困の削減にとって多次元的なインパクトがあることから重要な役割を有しているとしている。

NDS をベースとした決定「Government Decision regarding the State Programme for Supporting Small and Medium Enterprises Development during 2009-2011」(Government Decision for Supporting SMEs Development 2009-2011) (決定 123) (2009 年 2 月 10 日制定) も新政権に引き継がれている。ここでは中小企業を振興する 5 つの戦略 (①中小企業の設立と開発のために必要な法的・規範的な枠組みの確保、②中小企業にとっての金融面の環境の改善、③中小企業の起業家精神に溢れた文化及び経営者としてのパフォーマンスの促進、④中小企業の競争力及び国際化の開拓及び⑤政府と民間セクターの対話の強化) を挙げている。

2010 年 3 月 24 日に世界銀行と欧州委員会がブリュッセルで共催した「支援国会合 (Moldova Partnership Forum)」でモルドバ政府から公表された「Rethink Moldova (Priorities for Medium Term Development)」(2010~2013 年の 4 年間の優先的な開発政策を公表) では、2008 年以降から同国が直面している経済の落ち込みを踏まえて、経済復興を促進するための中小企業及び新興企業に対する支援策を挙げている。



このような上位計画を前提に、モルドバの中小企業政策・制度は経済省 (Valeriu LAZAR 副首相兼経済大臣) が管轄している。担当の部局は General Directorate of Business Environment Development (局レベル) (Alexandru GOZUN 局長) の Department of Small and Medium-sized Enterprises and Liberal Profession Development Policies (部レベル) (Valentina VEVERTA 部長) である (同部局は Sergiu CHIBANI 副大臣が担当)。

また、中小企業政策・制度の実施機関として、ODIMM が位置づけられている。ODIMM は 2006 年 7 月 7 日に発効した「法律」(Law on Supporting the Sector of Small and Medium Enterprises) (法律 206-XVI 号) で設立が規定され、その法律に基づいて 2007 年 5 月 17 日の政府の「決定」(決定 538 号) に基づいて設立されている。

² モルドバの内政の概況に関しては、在ウクライナ日本大使館のホーム・ページ (<http://www.ua.emb-japan.go.jp/J/AboutRM/gaikan/3politics.html>) が詳しい。

さらに、経済省は新体制になってから、外国からの援助の効率性、持続性及び効果を高めるための手段として、必要な支援の内容を省全体で決めることとしている。その枠組みとして Sector Council on External Assistance を構築した。その最初の会合が本年5月11日に実施されている。この Council の長は LAZAR 副首相兼経済大臣で、その下に各副大臣が担当を決めている（①Working Group on Private Sector Development and Investment Promotion : CIOBANU 経済副大臣、②Working Group on Trade Policies, Quality Infrastructure and Consumer Protection : Ilarion POPA 経済副大臣、③Working Group on Energy Security and Efficiency : Octavian CALMIC 経済副大臣）。また、この Council には二国間・多国間の各ドナーが参加することとなっている。この枠組みに従って、中小企業関連分野では「Attracting Remittances in Economic Development」を採択し、各ドナーに協力を呼びかけた。さらに、経済省内では「Working Group on Private Sector Development and Investment Promotion」を通じて、①Development of Credit Guarantee Fund for Small and Medium Enterprises Sector、②Small and Medium Enterprises Creation and Development in Rural Area 及び③Development and Strengthening of the Business Incubator Network の3つのプロジェクトも重要であると考えている。

3-3 中小企業関連諸機関の現状

3-3-1. 経済省 (Ministry of Economy)

モルドバ政府は独立の段階で経済省の中に中小企業を支援する部門を設立している。経済省全体の職員数は165名で、中小企業に関する政策・制度の立案・実施・評価を管掌する Department of Small and Medium-sized Enterprises and Liberal Profession Development Policies は6名を擁する（組織図³は Annex に添付）。また、同部門の予算（事業費）は2009年度（1～12月）が約3.0百万MDL、2010年度が約2.5百万MDLである。

Department of Small and Medium-sized Enterprises and Liberal Profession Development Policies の管掌業務は以下の4つの法律、2つの決定及び関連政策文書に基づき実施される。

①法律

- ① 「Law on Competition Protection」 (法律 1103-XIV) (2000年6月30日制定)
- ② 「Law on Licensing of Entrepreneurial Activity」 (法律 451-XV) (2001年7月30日制定)
- ③ 「Law on Supporting the Sector of Small and Medium Enterprises」 (法律 206-XVI) (2006年7月7日制定)
- ④ 「Law on State Registration of Legal Entities and Private Entrepreneurs」 (法律 220-XVI) (2007年10月19日制定)

³ 経済省の組織図はモルドバ政府の「決定 690」 (2009年11月13日) で規定されている。

②決定

- ① 「Government Decision regarding the Creation of the Organization for the Development of Small and Medium Enterprises Sector」(決定 538) (2007年5月17日公布)
- ② 「Government Decision regarding the State Programme for Supporting Small and Medium Enterprise Development during 2009-2011」(決定 123) (2009年2月10日公布)

③その他

- ① 「Rethink Moldova (Priorities for Medium Term Development)」(世界銀行と欧州委員会がブリュッセルで共催した支援国会合 (Moldova Partnership Forum) でモルドバ政府から公表された2010~2013年の4年間の優先的な開発政策) (2010年3月24日公表)

3-3-2. Organization for SME Sector Development

Organization for SME Sector Development (モルドバ語名 : Organizației pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (ODIMM)) は「Law on Supporting the Sector of Small and Medium Enterprises」(法律 206-XVI) (2006年7月7日制定) に基づき、「Government Decision nr. 538 on Creation of Organization for Small and Medium Enterprises Sector Development」(決定 538) (2007年5月17日公布) によって設立された経済省傘下の中小企業の振興機関である⁴。ODIMMの予算は財務省 (Ministry of Finance (MOF)) から配賦され、事業の成果は経済省に報告する。また、経済省が構築した外国ドナーのプロジェクトの実施機関となる (成果はドナーに報告する)。さらに、22名の職員は公務員ではない (組織図はAnnexに添付)。事業予算は約3百万MDLである。なお、建物は政府の財産で、人件費は事業毎に算出されて配賦される。

ODIMMの主な業務は①中小企業の金融及び情報へのアクセスの向上、②起業家の能力及びビジネス文化のレベルの向上、③ビジネス支援基盤の開発の促進及び④官民対話の増大である。このような業務をODIMMは経済省及び2つの中央行政区 (キシナウ及びバルティ) 及び33の地方行政区との連携を図って推進することが求められている。ODIMMは特に会員制を有してはいない。しかし、既述した通り、モルドバには、現在、4万1千社の中小企業があり、ODIMMは概ね8千社のデータ・ベースを有している。また、ODIMMによると、モルドバはほぼ全てのセクターにおいて潜在的に成長の可能性があるものの、①IT、②ワイン、③繊維、④皮革、⑤建設資材、⑥農業製品、⑦デザイン、⑧ビジネス支援サービス、⑨農村観光、⑩木材及び⑪農産加工の11セクターに関してはポテンシャルが高いとしている。

⁴ ODIMMはモルドバ政府の「決定 690」(2009年11月13日)の経済省の組織図に記載されている。

このような設立根拠及び運営形態を有する ODIMM は、中小企業の振興機関として以下の5つの業務、すなわち、①信用保証、②ビジネス・インキュベーション、③地方の若手起業家支援、④ビジネス開発トレーニング及び⑤無料コンサルティング支援サービスを実施している。それぞれの主な内容は以下の通りである。

①信用保証

中小企業の銀行融資へのアクセスを促進するために、ODIMM は信用保証制度を実施している。この事業を通じて、①中小企業の融資数の増加、②中小企業の活動と企業数の拡大、③（特に地方部での）新たな雇用の創出、④新しい技術やイノベーションの活用の促進、⑤経済成長のための外国送金による投資の促進及び⑥融資の費用と金融費用の削減の6つの目的を企図している。

現在、信用保証制度として、2つのプログラムが運用されている。

- ②起業向け信用保証：融資額の70%を保証。10万MDLを上限。
- ⑥運転資金向け信用保証：融資額の50%を保証。30万MDLを上限。

信用保証制度が導入されて以降、保証額は漸増してきた。2009年の実績では、世界的な経済危機とその継続にもかかわらず、25件の信用保証が継続している。保証額は3.9百万MDLで、12.6百万MDLの投資を促している。このように、(概念的には)1MDLの保証で3MDLの投資を促していることとなる。また、保証の地域的な分布を見ると、北部が33%、中心部が51%、南部が16%となっている。さらに、信用保証制度は中小企業に正の経済的なインパクトをもたらし、結果として経済全体に良い影響をもたらしている。具体的には、保証制度の受益者は平均として粗利益が55%も増加し、年間の利益を22%も増加させている。これは、生産能力の向上と新たな技術の導入によるものであり、このことが国内外の市場での競争力の向上に繋がっているとしている。受益者の中にはベラルーシや英国、ルーマニアへの輸出を開始しているものもある。ODIMMによって提供される信用保証は社会的なインパクトも現出させている。具体的には、1件当たり平均で25%の雇用増加をもたらしている。特に2009年末の実績では、従業員の50%は女性であったという結果も出ている。

②ビジネス・インキュベーション

ODIMM では、ノルウェー政府の援助 (ENTRANSE 2 Your Business) を通じて、モルドバの北東国境部に位置するソロカ (Soroca) 市に同国最初のビジネス・インキュベーション・センターである Soroca Business Incubator (モルドバ語名: Incubatorul de Afaceri din Soroca (IAS)) を2009年12月に開設した。現在、17の中小企業が入居しており、ほぼ半分が新たな起業家 (Start-ups) による活動であり、残りは地域での事業の改編及び拡張を企図して活動している。これらの事業を通じて70の新規の雇用を創出している。主な分野は縫製、ガラス加工、ガラス家具

製造、粒状飼料製造、窓製造、司法サービス、建築、会計、イベント企画、写真サービス及び広告等である。

このインキュベーション事業では、入居企業がビジネスの開始や拡大に必要な設備を購入するための技術的な支援のみならず財政的な支援を ODIMM から提供されることである。同時に、IAS は管理事務所や生産スペースが必要に応じて提供される。また、起業家精神の醸成に必要なコンサルティング・サービスも受けることができる。入居企業はスペース・レンタル料金や光熱費、通信費等の一部が免除される。

このようなビジネス・インキュベーション施設は 2010 年から 2011 年の間に異なる地域に 3 カ所が新設される計画となっている。

③地方の若手起業家支援

地方部の経済活動の活性化、新たな企業の創出及び既存の企業の開発の促進及び若手の大規模な(転出)移民の回避を企図して、ODIMM は「National Program for Youth Economic Empowerment 2008-2010」(PNAET) と呼称される国家的なトレーニング・プログラム及び信用保証プログラムを実施している。この枠組みで、実際のビジネス活動の有無を問わず 18~30 歳の起業家(候補)に対するトレーニング活動(マーケティング、経営、ビジネス・プランニング等の 10 日間のセミナー)が提供され、優良なビジネス・プランを作成した者は 40%のグラントを含む 30 万 MDL を上限とした信用保証を得ることができる。

このプログラムの実施中に、ODIMM はそれぞれのビジネスを設立・開発するために必要なコンサルティングやトレーニング、その他のサービスを含めて若手起業家に提供している。2008~2009 年の間に、ODIMM の専門家は 2 千人以上に対してコンサルティング・サービスを提供し、6 百人以上にトレーニングを実施している。2009 年に ODIMM は 16 のセミナーを実施し、413 名を若手起業家のトレーニングを行った。このうち、23%は(実際の)起業家であり、32%は女性であった。

PNAET プログラムの参加者に対する調査によると、75.3%の参加者はビジネスの開始を強く望んでいるとし、73.8%はコース終了後にビジネス・プランを準備し、信用保証に応募したいと回答している。また、PNAET プログラムの支援として、既にビジネス登録済の 348 名の若手起業家が総額 98.1 百万 MDL の信用保証を受けている(このうち、グラントは 39.1 百万 MDL)。信用保証は国内の 8 つの銀行を通じて提供されており、1 件当たりの平均額は 28 万 2 千 MDL である。受益者の主な業種は生産・加工業である。

④ビジネス開発トレーニング

中小企業のビジネス教育のアクセスを向上するために、ODIMM は②企業登録とビジネスの第一段階、③ビジネス・プランの詳細と事業化可能性調査、④人材管理、⑤税の算出と会計法、⑥ビジネス法務、⑦営業報告と会計といった数多くのトレーニング・プログラムを実施している。全てのコースはテラー・メイドで、それぞれの分野の専門家や実務家によって行われている。

また、2009年にODIMMが現在及び将来の起業家のトレーニング・ニーズを評価し、効率的なビジネス管理(GEA)というプログラムを開発した。このGEAは②ビジネス・プランニング、③財務管理、④人材及び雇用に関する法律、⑤付加価値税納税者としての登録と法的処置、⑥会計、⑦マーケティング、⑧国際マーケティング及び⑨外国での経済活動と通関の8つのトレーニング・モジュールから構成されている。このプログラムへの参加費は無料となっている。2009年にODIMMは約1600人からGEAプログラムに関する相談を受け、1535名がこのトレーニング・コースに応募した。このように、ODIMMは48トレーニング・コースを擁し、1485人がトレーニングを受けた(この内、76%が女性であった)。また、トレーニングを受けた者のうち、31歳以上が62%で、残りは18~30歳までの受講者である。さらに、受講後に実施された調査では、受講者の86.3%がコースで扱われた知識が有益で実践的であったとしている。また、96.8%の受講者がODIMMの他のコースにも参加したいとの興味を示している。

⑤無料コンサルティング支援サービス

情報と起業に関するコンサルティングへの中小企業のアクセスを促進するために、ODIMMは現在及び将来の起業家に対するコンサルティング・サービスを無料で行っている。2009年にODIMMは起業家に対する機会の向上に関して3000人以上のコンサルティングを実施した。

また、ODIMMは新たに構築した中小企業向けのウェブ・サイト(www.businessportal.md)とODIMM自体のウェブ・サイト(www.odimm.md)を通じて、中小企業に対する必要な情報、就中、②ビジネスのアイデア、③ベスト・プラクティス、④投資家情報、⑤ドナーのプロジェクト、⑥資金調達情報、⑦ビジネス支援提供者情報、⑧官民対話及び⑨ビジネスの開始及び拡大に関するその他の機会に関する情報を提供している。2009年の実績では、ODIMM自体のウェブ・サイト(www.odimm.md)には1万1千件、中小企業向けのウェブ・サイト(www.businessportal.md)には6万件のアクセスがあった。また、ODIMMは「ProEconomica」新聞の地域版(キシナウとバルティにそれぞれ2,500部)と全国版(4,500部)にモルドバの中小企業に関する記事を掲載している。

3-3-3. Moldovan Investment and Export Promotion Organization (MIEPO)

MIEPOは①外国市場の拡大(輸出の振興)、②外国直接投資の誘致及び③起業家への支援を行うために1999年に設立された経済省傘下の機関である。MIEPOは設立根拠が政府の「決定」の非営利法人で、予算は経済省の事業から配賦される。2010年の1,531万8千MDLである。このうち、中小企業向けの予算は概ね250万MDLである。また、MOEが構築した外国ドナーのプロジェクトの実行機関となる。さらに、11名の職員は公務員ではないが、建物は政府の財産である。なお、人件費は事業毎に算出されて配賦される。MIEPOの組織は①Investment Promotion Division、②Export Promotion Division、③Events Division及び④Image Promotion Divisionに分かれている。相対的に大きな予算は諸外国における投資促進セミナーの開催や見本市の開催等の経費に使われている。

具体的なMIEPOの活動は概ね5つに分類できる。第一には、既にモルドバに進出している外資系企業に対するPost-investmentサービスである。この活動を通じて、外資系企業がモルドバでのビジネスを通じて最大の効果が得られるような支援を行っている。第二は外国からモルドバへの直接投資を促進するための活動である。欧米諸国及びアジア諸国からの投資を促進するためのこれら諸国へのミッション派遣や投資フォーラム等の開催が主な活動である。第三はモルドバ企業が外国に市場を拡大するための目標の設定や製品への助言、輸出戦略の策定を行っている。また、輸出を促進するための阻害要因となる自国内の政策・制度の除却に関する提言を政府に対しても行っている。

第四に貿易促進に資する特に欧米諸国に対するミッションの派遣である。同時に、貿易促進のためにモルドバ製品を見本市に出展するための支援を行っている。最後に第五には見本市の参加企業を中心にデータ・ベース化し、内外企業のマッチ・メイキングを行うことで貿易の促進を企図している。

MIEPOはODIMMとは別に投資・貿易促進の観点から中小企業における重点として、①農業・食品加工、②ワイン、③衣類・縫製及び④情報通信の4つのセクターを挙げている。

3-3-4. Center for Productivity and Competitiveness from Moldova (ARIA)

1995年に世界銀行のPrivate Sector Development I (PSD I)を実施する機関としてAgency for Restructuring and Technical Assistance for Privatized Enterprises(モルドバ語名: Agenției pentru restructurarea întreprinderilor industriale și asistență tehnică (ARIA))が設立された。また、1997年に世界銀行のPrivate Sector Development II (PSD II)を実施する機関としてCenter of Productivity and Competitiveness (GPC)が設立された。双方とも世界銀行のプロジェクトを実行する機関として政府の決定で設立された。この2つの機関が2006年8月に合併して現在に至っている。英語名称はCenter for Productivity and Competitiveness from Moldovaとなっており、略号はARIAとしている。

2006年8月に設立された(新)ARIAはモルドバの会社法では「Joint Stock Company」

に位置づけられ、全ての株式（20,000株）の100%を経済省が保有している。Joint Stock Companyである以上、利益追求を行う組織で、国際（二国間・多国間）機関、ODIMM や MIEPO といった国内機関が公募する事業に応募して収益を得る。15名の社員は公務員ではなく、建物は自己の資産である。つまり、ARIAは自らが入っているビルの7階から9階を自らの資産として保有しており、このうち、7階を100%、8階を70%、9階を40%、それぞれ、民間企業に貸している。この家賃収入でコンサルタントの給与、ユーティリティ費用及びセキュリティ費用を賄っている。

ARIAの経営者は経済大臣で、経営は「Council」と呼ばれる意志決定組織で決められ、メンバーは経済省から大臣以外の2名（現在の役職はMinister Counselor及びHead of Department of Technological Development and Competitiveness）、財務省から1名（現在の役職はConsultant within Department of Monitoring and Financial Analysis）及び公共財産庁（Agency for Public Property (APP)）から2名（現在の役職はDeputy General Director of Public Property Agency及びHead of Department of Administration of Public Property）の計5名で構成されている。2009年からは民間の会計監査会社が監査（Auditing）を行うこととなった。

現在、ARIAは2人のExpertと13人のConsultantで構成されている。Expertの2名はGeneral DirectorのBREAUNA氏とDeputy General DirectorのIONESII氏である。この下に、Senior Consultant、Consultant及びLearner（と呼ばれる学生（インターンのような存在））がいる。ConsultantにSeniorが付くか付かないかはCritical Analysisや課題・問題点のIdentificationが出来るか否かで厳格に評価しており、さらにSenior Consultantの能力を有し、かつ、ARIAの経営に責任を持つ者をExpertと呼んでいる。

ARIAの以前のGeneral Directorは民間企業であるProEra社の社長を兼ねていたが、現在のGeneral Directorは、一切、兼務はしていない。

ARIAの主な事業は2つである。

まず第一に経営・技術支援として、

- ①民間セクター（企業）に対して、
 - ①（製品・サービスの）品質管理支援、
 - ②財務管理支援、
 - ③経営戦略の策定支援
 - ④投資の実現可能性調査支援を行っている。

②公的セクターに対して、

①33地域及び2都市（キシナウ及びバルティ）に対する民間セクター開発に資する政策・制度策定支援

②国境を越える協力支援（EUの支援を得たルーマニア、モルドバ及びウクライナのTransborder Cooperation）を実施した（2008年に終了）。

③官民パートナーシップ（PPP）として、2009年からUNDPのプロジェクトを実施しており、具体的には

- ②地方自治体職員のトレーニング支援、
 - ③法的枠組みの構築支援
 - ④ベスト・プラクティスの抽出
- を行っている。

また、第二には過去の競争力・生産性向上の経験を基に、特に ISO 資格取得支援を展開している。さらに、これから取り組んでゆきたい事業として計画しているのは、ビジネス・スクールの構築と Analytical Information Center の設立である。

ARIA については、過去に専門家派遣や国別研修による協力を行っていたところ、今回は、過去の協力成果の状況についても確認した。

現在、ARIA には過去に JICA 専門家から直接技術指導を受けたコンサルタントおよび国別研修に参加したコンサルタントは残っていない。2007 年～2008 年の ARIA の組織改革の過程において、給与体系が変更となりコンサルタントの給料が大幅に削減されたこと及び現在の所長が打ち出した「能力向上のため学び続ける組織」という組織のあり方になじめず半数以上のコンサルタントが他組織に移ってしまった。現在の ARIA のコンサルタントと過去に JICA の協力を受けたコンサルタントと一緒に活動を行っていた時期があったが、その間、現在の ARIA のコンサルタントに十分な技術移転は行われなかった。その理由としては、急速に市場経済化が進む中、コンサルタントに求められる知識も日々変化しており、JICA 専門家から技術移転を受けたとはいえ、日々勉強をして新知識を身につけていく必要があるが、過去に JICA の協力を受けたコンサルタントにそういった努力が欠けていたため彼らの知識レベルが更新されていなかったことが挙げられる。

一方、現在 ARIA のコンサルテーションにおいて Quality Management や 20keys というようなツールはコンサルタントにより随時活用されている。過去のプロジェクトのデータベースは残っているため、過去の ARIA の活動を分析の必要性は感じているもののまだ取り組めていない。

【過去に供与された資機材の活用状況】

ビデオカメラ・・・ARIA にて保有。

教材・・・ARIA のコンサルタントにより使用されている。教材は ARIA 内の図書館にて全てのコンサルタントが閲覧できるように保管されている。

* その他の資機材については、ARIA に資料が残っておらず、Pro-Era 社に保管されている可能性がある。

【当時の主要な指導対象企業の状況】

* ARIA からのヒアリングによる

< Moldagrotechnica : 農業機械製造 >

過去に JICA 専門家の指導を受けた Quality manager が現在も引き続き在職し、活動を行っている。20key、6 シグマ、Quality Management 等が導入さ

れ、問題なく運用されている。企業側はコンサルタントの実績について満足しており、現在も引き続き企業内教育が行われており、協力の成果が出ているといえる。

<Milestii Mici : ワイン製造>

過去の協力について、20key 等のシステムには非常に興味を持ち、組織を改革する可能性を与えてくれ、感銘を受けたとのこと。ただ、当時の Quality manager は組織を去ってしまい、従業員の意識改革は十分に行われていない。

<FREE FISHERIES : 冷凍魚類解凍・加工>

昨年度倒産。

3-3-5. モルドバ商工会議所 (Moldova Chamber of Commerce and Industry)

旧ソ連商工会議所の支所としてモルドバに最初に商工会議所が設立されたのが1976年である。その後、独立後、1999年5月13日に、現在の商工会議所が再構築された。全職員は約250人で、年間予算は180万ユーロである。この予算は全て約1,500社の会員企業（この内、約70%が中小企業）からの会費で賄われている。加入は義務ではない。入会時に1,100MDLを支払い、年会費は800MDLである。国内に9つの支所があり、22の代表所が設置されている。商工会議所は外国からの支援を受けて設立された機関ではないことから、取り組みには持続可能性が高く、かつ、地方都市に拠点があることも強みであると考えている。

主な事業は①国内外のマーケティング・キャパシティの強化、②国際市場への拡大のための貿易の促進、③外国直接投資(FDI)の受入促進、④管理ノウハウの移転、⑤ビジネス対話の促進、⑥起業家への支援、⑦管理・技術能力を向上させるための人材育成、⑧産官学の連携強化、⑨産業・地域ビジネス団体等の強化、⑩公的研究機関との研究・開発の促進及び⑪生産性の向上である。

モルドバのビジネスを阻害している要因として商工会議所では①地域経済の落ち込みによる輸出の減少、②高い金利、③補助金の少なさ（例えば、農業国と言いながら、農業分野への補助金が少なすぎて、農業を廃業する人が後を絶たない）及び④ビジネス人材のレベルの低さであると考えている。これらの諸点に鑑み、特に中小企業振興の観点から、商工会議所では職業トレーニングに真剣に取り組んでいる。但し、この分野では中小企業に対する支援がない点がモルドバの課題・問題点でもあると認識している。この観点から、語学に関しては、英語、ドイツ語、ロシア語及びルーマニア語のコースが毎日のように行われており、研修費用は60時間で980MDLである。これは、周辺の民間の語学学校よりも安い。また、ビジネス・コースでは、マネージメント、マーケティング、会計、プロトコール、ファンド・レイジングといったコースを開講している。概ねが2日間のコース（朝9時から夕方4時までが2日間）で、2日間を通じて790~1,100MDLの受講料となっている（特に外国から講師を招く場合は1,100MDLの場合が多い）。コースが16~25人くらいが定

員である。また、企業内研修を特別に作ることもある。このようなコースを作る必要があるのは、大学や単科大学 (College) 等でビジネス・スキルを学ぶ機会が全くないことに起因する。さらに、商工会議所では世界銀行から ISO 取得に関するプログラムを行っているほか、ドイツから Vocational and Training Center への支援、ベルギーから Export to EU のセミナーに関する支援、EU から EU Information Center に対する支援、イタリアから Entrepreneurship 育成に関するセミナーへの支援を受けているが、どれも小額である。