

第4章 ドナーによる支援

4-1 世界銀行

本調査との関連でまず指摘すべき世界銀行による支援は、1996年2月8日に承認されて実施された「Private Sector Development I (PSD I)」である（このプロジェクトは2002年6月30日に終了している）。既述した通り、このプロジェクトを実施する機関としてプロジェクトの実施に先立つ1995年にARIAが設立された。このプロジェクトでは、①中小企業の市場への参入と成長を促進すること、②大規模企業の効率化と非生産的な資産を切り離すこと、③銀行システムの再編のための支援を提供することを通じた資源動員と信用配分の効率性を増加すること及び④銀行活動の基盤の強化と支払い能力のある銀行の制度的な開発支援を提供することが主な目的であった。プロジェクト金額は49百万ドルで、中央銀行、財務省、計画省及び経済省がカウンターパートとなっている。

また、1997年6月10日に承認された「Private Sector Development II (PSD II)」では、同年に設立されたCenter of Productivity and Competitiveness (CPC)がカウンターパートとなり、①企業及びセクターのパフォーマンスに関するベンチマーク及び国内外の機会を提供するための情報提供に投資するプログラム（Investing in Best Practice Information (IBPI)）と管理者の海外でのOJTの機会を提供することを通じた人材育成に投資するプログラム（Investing in Improvement of Managerial Skills (IIMS)）の2つで構成されていた（このプロジェクトは2005年3月30日に終了している）。プロジェクト金額は14百万ドルである。

次に、2005年10月27日に承認された「Competitiveness Enhancement Project」では、①ビジネス環境の分野での総合的な政府の努力に貢献し、そのための戦略的な投入（就中、①規制改革戦略の開発のための継続的な支援、②規制緩和のための制度的なキャパシティの構築、③立法におけるRegulatory Impact Assessment (RIA)の導入）、②未熟な計量、標準化、検査及び品質向上をもたらすインフラやサービスに関連してモルドバ企業が国内外の市場で直面する製品の品質に関する障壁への対処、③Matching Grants Facility (MGF)の活用による企業とりわけ中小企業による計量、標準化、検査及び品質向上に関するサービスの活用の促進及び④民間企業（とりわけ中小企業）の資金アクセスの向上への貢献が包含されている。プロジェクトは2012年6月30日に終了することとなっており、プロジェクト金額は14.3百万ドルとなっている。カウンターパートは経済省である。また、このプロジェクトは2009年10月29日に24百万ドルの追加的な融資が承認され、実施されている。なお、この「Additional Financing for Competitiveness Enhancement Project」では財務省がカウンターパートとして追加されている。

さらに、輸出金融融資が本年（2010年）4月17日に運用が開始された。このプロジェクトの運用開始は政権交代によって大幅に遅延した経緯を有する。このプログラムは2種類、すなわち、①長期投資のために、上限70万ドル、7年までのものと、

②運転資金のために、上限 40 万ドル、4 年までのものがあり、1 社の上限は 100 万ドルとなっている。世界銀行から財務省に融資され、財務省は民間 4 銀行（当初の段階では①Mobiasbanca、②Victoriabank、③Agroindbank 及び④Energbank の 4 行に決まった。今後、数行は増やす予定）にロンドン銀行間取引金利（London Inter-Bank Offered Rate (LIBOR)）プラス 1%で融資する。プロジェクトの総額は 22.5 百万ドルで、現地調査の段階で 1.5 百万ドルをディスバースしているが、その段階で融資申請をしたモルドバ企業はゼロであった。なお、この実態を踏まえ、世界銀行のプロジェクト担当者は信用保証制度の確立が必要不可欠であると考えている。但し、民間の金融機関はリスクを全く取らない状況にあり、これでは、経済・産業活動はフリーズしたままであるとの危惧をもっている、同時に、現在の ODIMM の信用保証制度では小さすぎるし、少なすぎるとのコメントを寄せている。

4-2 欧州開発復興銀行 (EBRD)

EBRD による BAS (Business Advisory Services) は、旧ソ連圏の 20 カ国の約 30 のオフィスを通じて、中小企業を対象にビジネス・ニーズを把握し、その上で現地コンサルタントを活用して必要なアドバイスを行うプログラムである。モルドバの BAS は 2005 年に EBRD の Early Transition Country Fund (ETC) の支援を得て開始され、その後、EBRD 及び SIDA の支援も受けて、これまで 220 プロジェクトに対して約 100 人のコンサルタントによって実施されている（実際、BAS プログラム認定コンサルタント (Accredited BAS Consultant) は 200 名以上いる）。申請から約 1 週間で採否が判断され、コンサルティングは 1~2 カ月のものが大半である。同時に、コンサルタント育成のための 9 つのトレーニング・コースも開設されており、主な内容はコンサルティング・スキル、マーケティング、エネルギー効率改善、危機管理、戦略策定、競争力強化のためのホスピタリティ改善等である。

BAS プログラムの対象となる企業は①資本の過半が地元資本の民間企業で、②コンサルティングを受けた経験がなく、また、受けたくとも十分な資金がなく、③コンサルティングを受けた場合にその成果を十分に活用する能力があり、④行っている業種が金融サービス、軍需関連、賭博、煙草以外の業種であることとなっている。

コンサルティング・フィーは 1 万ユーロが上限で、平均は概ね 5 千ユーロである。また、このうち、BAS プログラムが支援する金額はコンサルティングを受ける企業の所在地等によって違いがあり、同企業が首都キシニョフに所在する場合は 50%、地方部の場合は 60%、エネルギー効率向上に関するプロジェクトの場合は 70%となる。現在、コンサルティングを受ける企業の 56%がキシニョフに所在している。また、コンサルティングを受けた企業の 41.4%が製造業、58.6%がサービス業である。製造業では 69.1%が食料・飲料業、7.4%が化学・薬品業、6.2%が木工業・家具製造・林業、4.9%が建設・土木業が上位を占める。他方、サービス業では、59.0%が卸・小売業、5.8%が電気・電子・IT 産業、5.0%が運輸業及び旅行・観光業となっている。さらに、コンサルティングの内容では、50.6%が電子化された財務管理情報システム、20.4%が工学研究、19.9%がマーケット分析・計画となっている。最

後に、従業員規模別で言及すると、50名以下の企業が全体の67.9%、50名以上99名以下が16.3%、100名以上199名以下が10.0%、200名以上が5.9%となっている。

4-3 国連開発計画 (UNDP)

UNDPではモルドバの持続的な経済・産業開発に必要な中小企業振興に関連する2つのプロジェクト、すなわち、①PPPの推進及び②Global Compactの推進を実施している。これは、現行の同国の最上位計画であるNational Development Strategy 2009 - 2011及び本年3月にブラッセルで発表されたRethink Moldovaにも適合したものである。

モルドバではインフラと公的サービスの不十分な発展が多くの政府の文書等で指摘されている。他方、過去20~30年にわたって、世界的にはPPPが公共財や公共サービス、また、都市開発が効率的なツールとして活用されている。その前提として、PPPが成功するためには、①政治的な意図、支援及び社会的なコミットメント、②地方政府及び中央政府の政策、③明確な法的・規制的枠組み、④十分に強い民間セクター、⑤適切な税制、決算及び会計の枠組み、強い金融資本市場、PPP担当部門、信用力等が必要となる。しかし、モルドバの専門家はPPPを進めるに当たって十分な能力を有しておらず、また、マニュアル等の整備も不完全である。そのような状況に鑑み、UNDPでは2007年6月から2010年12月までの間、経済省をカウンターパートに、50万ドルの予算で「Public Private Partnership Development」プロジェクトを実施している。具体的には、①法的・規制的枠組みの構築、②制度的枠組みの構築、③キャパシティ・ビルディング及び④PPPプロジェクトの実施を大きな柱としている。特に、2008年には5日間のトレーナーズ・トレーニングを実施するとともに、35行政区でトレーニング・セミナーを実施した。この際に活用した具体的なセクターは①水、②電力、③運輸及び④ゴミ収集の4セクターである。

もうひとつのUNDPのプロジェクトは、「Governing and Organizational Principles of the Moldovan Global Compact Network」である。モルドバ経済の現状を鑑みると、中小企業の振興は非常に重要である。しかし、政府の政策、政府のキャパシティ、財政的な支援、金融的な支援、ノウハウの移転のどれを取っても、欠如していると言わざるを得ず、その重要性を認識しつつも不十分な支援体制のままである。この状況を打破するために、UNDPではモルドバ企業57社に対して、Global Compactの10原則に照らした取り組みを支援している。プロジェクトの実施期間は2006年6月から2010年12月までである。具体的には、①企業が年毎に作成する「Communication on Progress」の支援、②責任ある企業市民とMDGsを達成するための対話の場の提供、③CSRの実践を行うための地域的・セクター的なプラットフォームの構築、④アウトリーチ・イベントを通じた新たな企業の取り込み及び⑤新たな課題・問題点を認識して対話を促進するための枠組みの構築を行っている。

4-4 米国国際開発庁 (USAID)

モルドバの現状を考えると、雇用と所得の創出が最も望まれるところであり、そのために中小企業振興を行うのは理に適っている。特に同国の場合、ビジネスを阻害する要素として①規制、②製品（の品質）及び③マーケティングの3つがあり、かつ、国内に大企業が多く存在しない中で、中小企業の支援は必要不可欠である。同時に、政策・制度面でも、規制が文書化されている場合は適正化させる必要があるし、ビジネス環境の改善にも多くの支援が必要な段階にある。

このような認識に立ち、USAIDは「Competitiveness Enhancement and Enterprise Development Project (CEED)」を実施した。期間は2005年10月から2010年9月で、プロジェクト金額は7,938,457ドルである。このプロジェクトでは、モルドバの産業競争力の強化と雇用及び所得の創出を企図して、IGT、アパレル・繊維及びワインの3つのキー・セクターに対して、クラスターの構築支援を中核に据えた支援を行っている。また、USAIDは「Business Regulatory and Tax Administration Reform Project (BIZTAR)」を2007年9月から2010年9月まで実施している。このプロジェクト金額は6.5百万ドルである。このプロジェクトはモルドバのビジネス環境の改善を企図して、政府の腐敗を軽減し、税務管理の合理化、汚職機会の抑制、市民・企業が政府の情報へのアクセスを改善することに注力されている。具体的には、建設認可の透明性の確保、ビジネス登録とライセンスの単純化、事業報告要件の軽減、税務報告等の準備及び提出の新たな簡易な方法の採用、税務抗告及び納税者へのサービスの改善等であり、このプロジェクトを通じて世界銀行のDoing Business Indicatorsでのモルドバ国でのランクの向上が目されている。

モルドバの場合、何をするにもEUスタンダードをチェックする。この点に関して、米国は同国がEUに加盟することを支援しているので、鋭意、協力する方針を立てている。また、MCGとの協調関係も重要であり、現在、農業、道路、灌漑に関する支援を計画している。

4-5 ドイツ復興金融公庫 (KfW)

モルドバでは人口の大部分が零細農業と（外国への）出稼ぎ労働者の送金を糧に生活をしている状況にあり、フォーマル・セクターでの就業人口は低く、また、インフォーマル・セクターで働く労働者は失業と隣り合わせの状況である。このような状況となる最大の要因は十分な資金が調達できないことに起因する。このような状況で、1999年にドイツのInternationale Micro Investition AG (IMI (当時)、現在はProCredit Holding AG社)、オランダのDOEN Foundation、EBRD及びWestern NIS Enterprise Fundが共同で、マイクロ・クレジットを提供するProCredit Moldova社を設立した。KfWは、2002年以降、このProCredit Moldova社に借款の供与（5百万ユーロ）を行っている。

ProCredit Moldova社の業務は、現在、①創業資金の供与、②火急な資金需要に対する対応、③流動性の不足に対する埋め合わせ及び④長期投資に必要な融資を行っている。また、同社は多くの支店を開設することで、市場の資金ニーズに対応している。さらに、経済の多様化を促すとともに、雇用の創出、貧困の削減に寄与し

ている。2007 年末に同社は同国内の銀行ライセンスを取得し、ユニバーサル・バンキング・サービスが可能となっている。

4-6 スウェーデン国際開発協力庁 (SIDA)

SIDA の中小企業支援に関する支援は「Support to the Development of the Vocational Education System」である。このプロジェクトは2006年1月9日に開始され、2009年12月31日に終了した。全プロジェクト金額は1.6百万ユーロである。このプロジェクトを通じて、モルドバの職業教育をより需要 (Demand-driven) に近づけ、かつ、柔軟性に富んだものにするのを企図している。

この支援は8つのコンポーネントから構成されている。具体的には①国家職業訓練プログラムの構築、②「National Center for Training of Trainers」の設立、③労働市場情報システムの構築、④社会的対話の促進、⑤キャリア・ガイダンス及び専門家としての方向付け、⑥16~18歳の退学者への支援、⑦社会的弱者への支援及び⑧起業家精神の醸成である。これらの支援はそもそもモルドバで実施されている職業教育が理論的に過ぎるという認識に立ち、より実践的なビジネスで役に立つ職業訓練を実現させることから始まっている。

スウェーデンの開発途上国に対する支援は、毎年 of 援助方針で各国毎に明確に決められている。その大前提はEU加盟の資することである。その傾向は2006年の政権交代でより明確になっている。よって、「Support to the Development of the Vocational Education System」がいくら現地政府で高い評価を受け、また、継続を要請されたとしても、それが年毎の援助方針に適合していない場合は、継続されないこととなる。因みに、2010~2011年のスウェーデンのモルドバに対する支援は①エネルギー効率性、②貿易振興及び③良いガバナンスと民主化であり、このプロジェクトの継続をモルドバ政府から強く要請されたにもかかわらず、継続できなかった経緯がある。

第5章 今後の協力の方向性

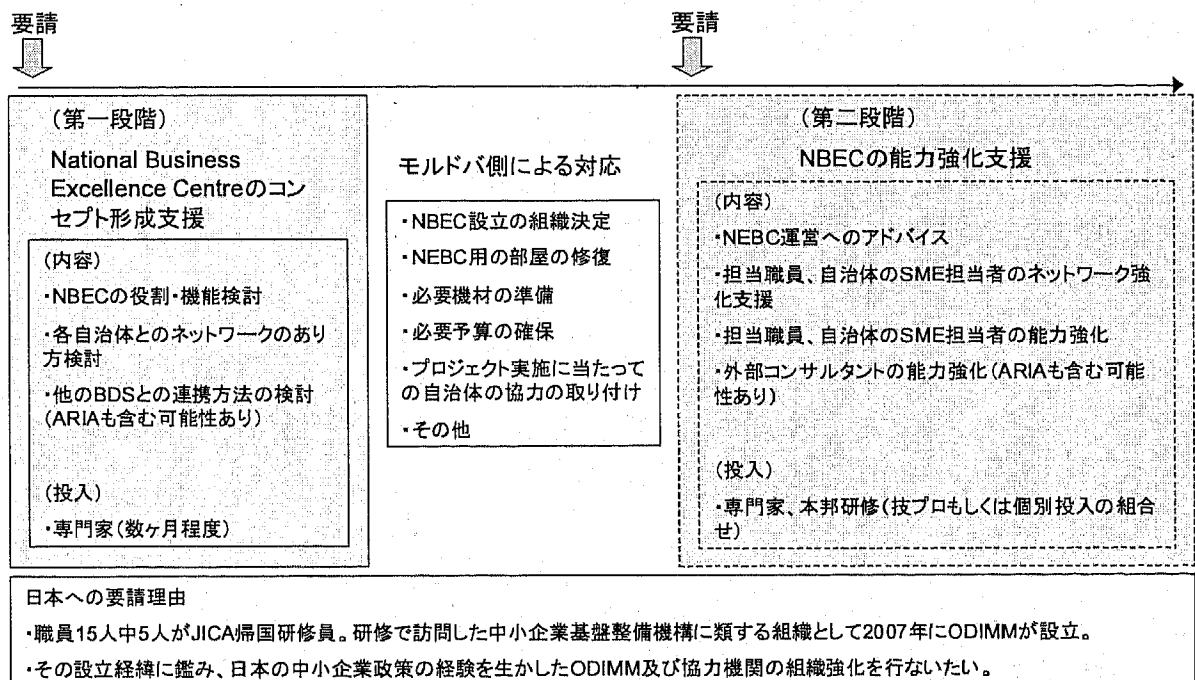
今回の調査においては、モルドバの中小企業関連機関を回って情報収集を行なう中で、昨年度挙げられた ARIA からの要請よりも適切と思われる協力ニーズが見つかったところ、急遽、これを案件化する方向でモルドバ側との協議を行なった。

協力のカウンターパートはすでに述べられている ODIMM であり、想定している協力は ODIMM を対象に、ODIMM が構想している National Business Excellence Centre (NBEC) の設立支援の技術協力を行なうものである。

要請があった ARIA よりも ODIMM をカウンターパートとして案件を形成することが適切と判断した理由は以下のとおりである。

- 裨益対象：ARIA は中規模以上の企業への有料でコンサルティングが主立っており、零細も含めた中小企業に無料のサービスを提供している ODIMM のほうが中小企業振興という点で合致する。
- 機関の位置づけ：ODIMM は経済省の立案に基づき、包括的に政府の中小企業政策を実施する機関であり、政府の政策実施機関という立場から政府間協力の相手としてより適切。経済省としても ODIMM の強化を希望。これに対して ARIA は ODIMM 等の個別事業に応募して実施する立場。

NBEC は中小企業が各種相談に訪れる One Stop Shop として構想されており、この設立支援にかかる協力のイメージは以下のとおり。



なお、現時点で具体的に実施を検討しているのは第一段階の協力であり、第二段階については長期的な視点に立って、現時点でひとつの想定として考えられるものである。第二段階の協力については、第一段階の結果によって詳細に検討すべきと

考える。

(第一段階)

- JICAによる協力：National Business Excellence Centreの構想作り支援
 - ・ 短期専門家を派遣し、ODIMM職員とともにNBECのコンセプト作りを行なう。
 - ・ 具体的にはNBECの機能、地方自治体や他のBDSとの協力関係のあり方等の検討を行なう。

▲ モルドバ側によるNBEC設立

- ・ ODIMMとしてNBEC設立の組織決定
- ・ NBEC運営予算の確保
- ・ NBEC用の部屋の改装、機材導入、新スタッフの確保

(第二段階)：

- JICAによる協力：NBECの運営支援
 - ・ 専門家や本邦研修の組み合わせにより、NBECの運営能力、サービス提供能力の強化を行なう。
 - ・ ODIMMや地方自治体で直接中小企業と接するスタッフの能力向上、ODIMMが契約している外部コンサルタントの能力強化等が想定される。これについては、ARIAやMIEPOといった組織との連携の可能性もあり。

なお、第一段階で派遣される専門家については、NBECのコンセプト作り支援という具体的なニーズに対応することとあわせて、より長期的・マクロ的な視点での活動として、モルドバの中小企業を取り巻く課題のより詳細な情報収集・分析をその活動に組み込む予定である。

今後のモルドバの中小企業分野への協力の方向性の検討については、上記の「第二段階」を一案としつつ、それらの情報を基礎材料として検討することとなる。

上記の協カイメージについては、ODIMM及び監督省の経済省とも協議を行い、方向性について内々に合意しているものである。ODIMMとしては、日本からの協力が得られない場合でも、なんらかの支援を得てぜひNBECを設立させたい意向であり、モルドバ側の本件優先度の高さがうかがわれる。

また、本協力については、以下の点から実施意義が高いと考える。

- ・ ODIMMは長官を始め職員15人のうち5人がJICA帰国研修員であり、特に長官は日本の中小機構や中小企業大学校に大きな影響を受けたとのことであり、ODIMM自体が中小機構に類似した役割を果たしており、日本の中小企業政策の経験を生かした組織強化が行なえる。
- ・ 設立されたNBECにおける中小企業向けアドバイスには、ドナーが実施している中小企業支援メニューの紹介も含まれるため、NBECが他ドナープロジェクトと

の協調の窓口となりえる。

- 中小企業者が直接訪れる窓口設立の協力であり、訪れる多数の中小企業者を通してモルドバにおける日本のプレゼンスを高めることが期待できる。

第6章 総括

今回の調査においては、経済省をはじめとする政府諸機関、ドナー（国際機関・二国間援助機関）等を多数訪問し、モルドバの中小企業の現況、中小企業政策、関係機関の活動等について、幅広く情報を収集・整理することができた。

まず、昨年度、協力要請のあった ARIA については、ARIA 及び経済省を訪問し、組織改革後の状況、中小企業政策上の位置づけ等を確認した。

なお、昨年（2009 年）の ARIA からの要請については、昨年（2009 年）の政権交代後、政府内の連絡がうまくいっていなかったのか、経済省中小企業担当部門は把握していなかったため今後の進め方について混乱するかに見えたが、経済省と繰返し協議をして、お互いの理解を確認し、共通認識を形成できた。

また、これまで注目する機会がなかった中小企業振興機構（ODIMM）について、経済省の中小企業支援政策実施の主要機関であることを確認し、協議を行った上で、今後の協力の可能性・関心事項についてすり合わせを行なうことができた。

経済省中小企業担当部門長だけでなく、ODIMM は 15 名の職員中、所長以下主要関係者が 5 名も本邦研修に参加しており、日本のこの分野における成功（中小企業基盤整備機構など）の経験に基づいて ODIMM を企画・運営しており、日本からの今後の協力を強く希望している。

モルドバ政府機関からは、欧米ドナーは、独自の戦略と施策パッケージに基づいた協力を行うので、モルドバ政府の戦略・計画を尊重し、それに沿った協力を行なう日本の要請主義は非常に貴重であるという意見も聞かれた。

今回、現地に来て意見交換したことにより、政府内の細かな動き、関連機関の関係性についてかなり明確に把握できた。東欧では行政機関のハイレベルは政治任用であることが多く政権交代に伴い陣容が大きく入れ替わり、今回も生じたように過去の状況が十分引き継がれないことが多い。かかる状況の中、モルドバを含め現地に出先となる事務所がない国では、現地の最新状況を把握した上で適切な判断を行なうために、このような調査を定期的に行なうことは非常に重要と考える。

付属資料

1. 主要面談者リスト
2. 面談記録
3. 経済省組織図
4. National Development Strategy (NDS) for 2008–2011
5. Government Decision for Supporting SMEs Development 2009–2011
6. Rethink Moldova (Priorities for Medium Term Development)

主要面談者リスト

モルドバ政府関係

Ministry of Economy and Trade

Mr. Segiu GLOBANU, Deputy Minister of Economy

Mr. Alexandru Gozun, General Director, General Directorate of Business Environment Development

Ms. Valentina Veverita, Head of Department of SME and Liberal Profession Development Policies

Ms. Elena GUZUN, Consultant, Department of SME and Liberal Profession Development Policies

Ms. Diana RUSSU, Deputy Head of Department of SME and Liberal Profession Development Policies

Ms. Badanova OLGA, Head of Division of Technological Development and Competitive Ability

Mr. Vladimir CRIVCIUN, Chief of Investment Policy

State Chancellery

Ms. Lucretia Ciurea, Head of Foreign Aid Unit

Ministry of Agriculture and Food Industry

Mr. Vasile Bumacov, Deputy Minister

Ms. Liliana Pelin, Monitoring and Evaluation Specialist, Japanese 2KR PIU

ODIMM

Ms. Iulia Iabanji, Director General

Ms. Lucia Usurelu, Deputy Director

Ms. Ludmila Duca, Financial Director

Ms. Olga MELNICIUC, Head of Planning, Coordination and Monitoring Division

Ms. Lucia USURELU, Project Manager, ENTRANSE

ARIA

Mr. Liviu Breahna, General Director

Mr. Vasile Ionesii, Deputy General Director

Moldovan Investment and Export Promotion Organisation (MIEPO)

Mr. Andrei TIMUSH, Executive Director

Ms. Irina BEZYAZYCHNAYA, Specialist Coordinator, Investment Division

ドナー

世界銀行

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

EBRD TAM/BAS

Ms. Veronica Arpintin, National Programme Director

Mr. Ion Serbusca, Senior Project Officer

UNDP

Ms. Lovita Ramguttee, Assistant Resident Representative

Mr. Oleg Brinza, Project Coordinator

Mr. Domitru Budianschi, Project Manager

U.S. Agency for International Development (USAID)

Mr. Corneliu RUSNAC, Project Management Specialist

Embassy of Germany

Ms. Julia KARL, Secretary

Embassy of Sweden

Ms. Ylva Sorman NATH, First Secretary, Section for Development Cooperation and Political Affairs

その他

Chamber of Commerce and Industry of the Republic of Moldova

Mr. Mihai BILBA, Director, Foreign Relations and International Cooperation Department

Ms. Hna SOCHICEG, Manager, Center of Vocational Training

Ms. Rotaru LUDMILA, Consultant

Moldovan Banks Association

Mr. Dumitru URSU, Chairman

Ms. Diana SCRIPNIC, Adviser to the Chairman

The American Chamber of Commerce in Moldova

Ms. Mila MALAIRAU, Executive Director

Mr. Serghei TONCU, Project Manager

MICROINVEST

Mr. Artur MUNTEANU, CEO

Mr. Igor GUDMAC, Marketing/Fundraising

Deeplace 社 (ICT 会社)

Mr. Veaceslay Cuney, Chief Executive Officer/ Owner

(Chairman of the Board, Moldovan Association of Private ICT Companies)

Idea Prim 社 (プレッツェル製造会社)

Mr. Alexandru Gaina, Chief Engineer

面談記録

1. 日時	2010年5月10日(月) 09:00-13:00
2. 面談先	Center for Productivity and Competitiveness from Moldova (ARIA)
3. 先方出席者	- Mr. Liviu BREAHA, General Director - Mr. Vasile IONESII, Deputy General Director and Expert
4. 当方出席者	- 福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. 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 (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 (CPC)が設立された。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(よって、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。双方とも世界銀行のプロジェクトを実行する機関(Implementation Agency)として政府の「決定」(Decision)で設立された(よって、設立根拠法はない)。</p> <p>2. 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Ministry of Economy (MOE)が保有している。経営者(OwnerあるいはShare holderと英語で表現)は経済大臣(Minister of Economy)である。経営はCouncil(と英語で表現)と呼ばれる意志決定組織で決められ、メンバーはMOEから2名(大臣以外)、財務省(Ministry of Finance (MOF))から1名、公共財産庁(Agency for Public Property (APP))から2名の計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。</p> <p>3. 主な事業は4つに分けられる(以下の4つの事業のうち、(1)及び(2)は実施中、(3)及び(4)は計画中)。</p> <p>(1)技術協力(Technical Assistance): ①民間セクター(企業)に対して、②(製品・サービスの)Quality Management支援、③Financial Management支援、④経営戦略の策定支援及び⑤投資の実現可能性調査(F/S)支援を行っている。また、②公的セクターに対して、③33地域及び2都市(Chisinau及びBalti)に対する民間セクター開発に資する政策・制度策定支援及び④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(2008年に終了)。さらに、③官民(公共と民間)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④地方自治体職員のトレーニング支援、⑤法的枠組みの構築支援及び⑥ベスト・プラクティスの抽出を行っている。</p> <p>(2)競争力・生産性向上(Competitiveness and Productivity Improvement): ①過去の経験を基に、現在、特にISO資格取得支援を展開。(また、今回の日本からの技術協力を受ける理由として)②(日本の経営手法を念頭に置いた)品質管理体系(Quality Management System)、就中、③Operation Management、④Project Management、⑤Human Resource Management及⑥Marketingに関する技術協力を得たい。具体的には、ARIAのコンサルタント(将来、モルドバ企業のコンサルティングに当たる)コンサルタントのトレーニング(Trainers' Training)に主眼がある。</p> <p>(3)(1-2年の短期間の内に実現したい計画として)のBusiness School構築: ①(今年中に)起業家(Entrepreneurship)支援及び特定分野の経営指導(戦略策定、マーケティング、品質管理、ロジカル・フレームワーク、財務に関する講義)を開始したい。また、②(来年には)本格的なBusiness Schoolの開設にまでもってゆきたい。</p> <p>(4)(中長期的な計画として)のAnalytical Information Centerの設立: ①モルドバ国内の企業経営情報のデータを収集した中核的な情報分析・提供機関を構築したい。</p> <p>4. ①これまで2人の日本人専門家を受け入れた経験及び②(相対的に)短期間の内に成果が得られる(と考えている)(アジア諸国に浸透してい</p>

	<p>る)日本の経営手法の移転が現在のモルドバの状況を考えると必要であると考えている。旧体制から脱却できないのは、モルドバ企業のビジネス感覚の無さに起因している。就中、①企業文化が確立されていないこと、また、②起業家精神が脆弱であることが、その要因であると考えている。旧体制(中央計画体制)における全てのLinkageが崩壊した今、モルドバはロシアからも欧州からも「周縁」であることは致命的である。</p> <p>5.モルドバは余りにも未熟な段階で「自由経済」を指向してしまった。やはり、経済・産業開発のためには一定の政府の介入は必要であるし、その上で企業が頑張ることが成長に繋がると考えている。①(官民双方が)キャパシティを上げ、②(戦略的な)分野を特定して、③(官民の)連携を企図した「会話」を通じて課題・問題点が抽出でき、かつ、優先課題が見えてくると考えている。その意味で、実施機関(Implementation Agency)としてのARIAの役割は大きいと考えている。</p> <p>6.今、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いる。</p> <p>7.ARIAの前General Directorは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。</p> <p>8.ARIAとODIMMには決定的な違いがある。ODIMMは,Moldovan Investment and Export Promotion Organization(MIEPO)と同様、MOEの政策・制度を実行するImplementation Agencyとして機能している。この立場では個々の企業を支援するというよりは、「セクター」を支援する立場にある。他方、ARIAは個別の企業にプロジェクト・ベースで「直接的」に支援する立場にある。これはARIAの営業基盤とも関わっている。ARIAは政府の「Joint Stock Company」という立場から、①起業家への支援及び(リーマン・ショック以降の)経済危機の影響で経営危機に直面している企業からはコンサルティング・フィーを得ていない。また、②戦略の策定や投資のF/Sには人件費(時間給)のみを徴収する。さらに、ARIAの支援(コンサルティング)を受けた企業の収益に明確な(正の)変化が出た場合にのみ、成果をベースとした(付加価値に応じた)技術経費をもらっている。よって、ARIAに入ってくるフィーはコンサルタントの給与に賄われ、少しでも収益が出た場合は必要なりサーチに回される。これまで、収益が出なかったことから、「Joint Stock Company」の株主に配当を行ったことはなかったが、今年(会計年度は1月から12月)は配当が出来そうな見通しである。</p> <p>9.今回の調査団が訪問するSMEsのうち、(5月14日(金)に訪問する)Deeplace社とIdea-Prim社は現ARIAがコンサルティングを行っている企業である。また、(5月18日(火)に訪問するBaltiの)Selmas社は旧ARIAが支援をした企業である。</p> <p>(なお、質問票に記載のある項目の質問が終わっていないことから、5月13日(木)午後に改めて訪問することを申し合わせた。)</p>
--	---

1. 日時	2010年5月10日(月) 14:00-16:00
2. 面談先	Ministry of Economy
3. 先方出席者	- Ms. Valentia VEVERTA, Head of the Department of Small and Medium-sized Enterprises and Liberal Profession Development Policies - Ms. Diana RUSSU, Deputy Head (同上) - Ms. Elena GUZEN, Consultant (通訳) (同上)
4. 当方出席者	福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	1. 日本からコンサルタントが来るということを知り、日本大使館(在キエフ)で聞いて、新たなプロジェクトの提案があるのではと楽しみにしていたが、ARIAが要請をした案件であることを聞いて、大変に驚いている。 2. ARIAが中小企業支援に関する技術協力を日本から受けることを要請したことは全く知らなかったし、MOEの本分野の責任者として受け入れられない。ARIAの前Director GeneralであったMr. Iurii MUNTEANYは、旧政

	<p>権下の Deputy Minister of Economy and Trade であった。要請の期日（2009年7月30日）からして、ARIAの現 Director General である BREAUNA 氏と MUNTEANY 氏とが画策したのだと思う。</p> <p>3. ARIA はそもそも旧体制下の大規模国営企業の民営化を円滑に進めるために世界銀行のプロジェクトの実施機関として設立され、その後、競争力強化及び生産性向上の機能が追加されたものである。しかし、世界銀行のプロジェクトは既に終了しており、本来ならば、現在は存在すべきではない組織である。そもそも中小企業振興を行う組織ではないことは理解して欲しい。</p> <p>4. 新政権になって、新たな取り組みが着々と明らかになっている。中小企業振興も政策・制度体系の中で確立されている。つまり、National Development Strategy (NDS) の下で、①State Program for Supporting SMEs (MOE 管轄)、②State Strategy for Industrial Development (MOE 管轄)、③Strategy for Road Development (Ministry of Transportation 管轄)、④Strategy for Development of Agricultural Sector (Ministry of Agriculture 管轄) 及び⑤Strategy of Construction Development (Ministry of Regional Development and Construction 管轄) である。</p> <p>5. 今回のことは私の上司に当たる Deputy Minister of Economy である Mr. Sergiu CIOBANU に報告したい。申し訳ないが、5月12日（水）午前9時に改めて MOE に足労いただきたい。</p>
--	---

1. 日時	2010年5月11日（火） 09:00-10:00
2. 面談先	Embassy of Sweden
3. 先方出席者	- Ms. Ylva Sorman NATH, First Secretary, Section for Development Cooperation and Political Affairs
4. 当方出席者	- 福永（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）
5. 面談内容	<p>1. SIDAの中小企業支援に関する支援は「Support to the Development of the Vocational Education System」である。このプロジェクトは2006年1月9日に開始され、2009年12月31日に終了した。全プロジェクト金額は1.6百万ユーロである。このプロジェクトを通じて、モルドバの職業教育をより需要に近づけ、かつ、柔軟性に富んだものにするのを企図している。</p> <p>2. この支援は8つのコンポーネントから構成されている。具体的には①国家職業訓練プログラムの構築、②「National Center for Training of Trainers」の設立、③労働市場情報システムの構築、④社会的対話の促進、⑤キャリア・ガイダンス及び専門家としての方向付け、⑥16～18歳の退学者への支援、⑦社会的弱者への支援及び⑧起業家精神の醸成である。</p> <p>3. これらの支援はそもそもモルドバで実施されている職業教育が理論的に過ぎるという認識に立ち、より実践的なビジネスで役に立つ職業訓練を実現させることから始まっている。</p> <p>4. スウェーデンの開発途上国に対する支援は、毎年の援助方針で各国毎に明確に決められている。その大前提はEU加盟の資することである。その傾向は2006年の政権交代でより明確になっている。よって、「Support to the Development of the Vocational Education System」がいくら現地政府で高い評価を受け、また、継続を要請されたとしても、それが年毎の援助方針に適合していない場合は、継続されないこととなる。因みに、2010～2011年のスウェーデンのモルドバに対する支援は①エネルギー効率性、②貿易振興及び③良いガバナンスと民主化であり、このプロジェクトの継続をモルドバ政府から強く要請されたにもかかわらず、継続できなかった経緯がある。</p>

1. 日時	2010年5月11日(火) 11:00-13:00
2. 面談先	The American Chamber of Commerce in Moldova (AMCHAM Moldova)
3. 先方出席者	- Ms. Mila MALAIRAU, Executive Director - Mr. Serghei TONCU, Project Manager
4. 当方出席者	- 福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. モルドバのビジネス環境を改善させるために最も必要となるのは Financial Access の向上である。この根幹を成すのが融資審査能力である。厳しい経済環境の中で、貸し手は融資をしたくなく、これを放置しておいていいのか、甚だ疑問である。</p> <p>2. また、マーケティング能力の向上も重要である。特に外国市場の開拓は必要であるが、ミッションの派遣や見本市への参加だけでは不十分である。特にモルドバのロケーションと資金の安さを上手く活用した「活路」があるはずである。</p> <p>3. AMCHAM は新政権の成立に向けて、昨年末に「Roadmap for the Development of Moldova's Business and Economic Climate」という提言集を策定した。この中にはモルドバ経済・産業振興に資する10の提言が記載されている。この提言を是非とも読んで欲しい。</p>

1. 日時	2010年5月11日(火) 14:00-15:00
2. 面談先	U. S. Agency for International Development (USAID)
3. 先方出席者	- Mr. Corneliu RUSNAC, Project Management Specialist
4. 当方出席者	- 福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. モルドバの現状を考えると、雇用と所得の創出が最も望まれるところであり、そのために中小企業振興を行うのは理に適っている。特に同国の場合、ビジネスを阻害する要素として①規制、②製品(の品質)及び③マーケティングの3つがあり、かつ、国内に大企業が多く存在しない中で、中小零細企業の支援は必要不可欠である。同時に、政策・制度面でも、規制が文書化されている場合は適正化させる必要があるし、ビジネス環境の改善にも多くの支援が必要な段階にある。</p> <p>2. このような認識に立ち、USAIDは「Competitiveness Enhancement and Enterprise Development Project (CEED)」を実施した。期間は2005年10月から2010年9月。プロジェクト金額は7,938,457米ドル。このプロジェクトでは、モルドバの産業競争力の強化と雇用及び所得の創出を企図して、ICT、アパレル・繊維及びワインの3つのキー・セクターに対して、クラスターの構築支援を中核に据えた支援を行った。</p> <p>3. また、USAIDは「Business Regulatory and Tax Administration Reform Project (BIZTAR)」を実施した。期間は2007年9月から2010年9月。プロジェクト金額は6.5百万米ドル。このプロジェクトはモルドバのビジネス環境の改善を企図して、政府の腐敗を軽減し、税務管理の合理化、汚職機会の抑制、市民・企業が政府の情報へのアクセスを改善することに注力されている。具体的には、建設認可の透明性の確保、ビジネス登録とライセンスの単純化、事業報告要件の軽減、税務報告等の準備及び提出の新たな簡易な方法の採用、税務抗告及び納税者へのサービスの改善等を通じた、世界銀行のDoing Business Indicatorsでのモルドバ国でのランクの向上が目されている。</p> <p>3. モルドバの場合、何をするにもEUスタンダードをチェックする。この点に関しては、米国は同国がEUに加盟することを支援しているので、鋭意、協力する方針を立てている。また、MCCとの協調関係も重要であり、現在、農業、道路、灌漑に関する支援を計画している。</p>

1. 日時	2010年5月11日(火) 16:00-17:30
2. 面談先	MICROINVEST
3. 先方出席者	- Mr. Artur MUNTEANU, CEO - Mr. Igor GUDMAC, Marketing/Fundraising
4. 当方出席者	- 福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	1. モルドバのマイクロ・ファイナンス機関はライセンス制ではなく、登

	<p>録制となっている。National Committee for Financial Market という組織に自治組織が自主規制をかけている。この Committee には①リース業、(小規模)ベンチャー・キャピタル、保険業及びマイクロ・ファイナンス業が加盟している。2009 年末現在、マイクロ・ファイナンス機関は 32 社で、その内の 28 社が消費者向けマイクロ・ファイナンスを行っている。残りの 4 社が相対的には大規模なマイクロ・ファイナンスを行っているが、企業向けは概ね ProCreditBank のマイクロ・ファイナンス部門と MICROINVEST 社くらいである。</p> <p>2. リーマン・ショック以降のモルドバ経済は本当に厳しい。Remittance は平時の 30%減の水準となった。輸出市場も漸減している。他方、人々は一度知ってしまった消費意欲を忘れることができず、輸入の水準は Remittance や輸出の水準にまで落ち込んでおらず、結果として国際収支は大幅な悪化を余儀なくされている。</p> <p>3. 例えば、運転資金を供与する FORTE という商品は、240 万レイ、5 年をそれぞれ限度に、保証を 125%取って、ビジネス拡大のために提供してきた。昨年同時期の金利は米ドル・ユーロ建てで 14~20%、レイ建てで 24~28%であったが、今は米ドル・ユーロ建てが 10~14%、レイ建てが 14~18%であるが、借り手は全くいない。現在は、返済期間を長くしたり、様々なサービス向上を行っているが、借り手は現れない。</p> <p>4. 企業はビジネス・プランを策定することを止めてしまったというような印象がある。これほどに経済が落ち込めば、前提となる経済の先行きが読めないのだから、例えば生産性向上といっても、現実味がない。</p> <p>5. このような時代だからこそという視点で、顧客向けの「教育」を始めた。Financial Analysis や Benchmarking Methodology、Best Practice などのコースを自前のお金で行っている。</p>
--	--

1. 日時	2010 年 5 月 12 日 (水) 09:00-10:30
2. 面談先	- Ministry of Economy
3. 先方出席者	<ul style="list-style-type: none"> - Mr. Sergiu CIOBANU, Deputy Minister of Economy - Ms. Valentia VEVERTA, Head of the Department of Small and Medium-sized Enterprises and Liberal Profession Development Policies - Ms. Diana RUSSU, Deputy Head (同上) - Ms. Elena GUZUN, Consultant (通訳) (同上) - Ms. Badanova OLGA, Head of Division of Technological Development and Competitive Ability - Mr. Vladimir CRIVCIUN, Chief of Investment Policy - Mr. Andrei TIMUSH, Executive Director, Moldovan Investment and Export Promotion Organization (MIEPO)
4. 当方出席者	- 福永 (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. 新体制になってから、MOE 全体として必要な (外国からの) 支援の内容を決めている。その枠組みとして、Sector Council on External Assistance を作った。その最初の会合が昨日 (5 月 11 日) に実施された。この Council の長は経済大臣でその下に各副大臣が担当を決めている (① Working Group on Private Sector Development and Investment Promotion : Ciopanu 副大臣、② Working Group on Trade Policies, Quality Infrastructure and Consumer Protection : Popa 副大臣、③ Working Group on Energy Security and Efficiency : Kalmak 副大臣)。これらの副大臣の下で、各部門の担当者がサポートをすることとなっている。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 (日本からも参加してもらいたいが、モルドバに Representative がいないので、今回は声をかけなかった)。</p> <p>2. この枠組みから言って、昨年度にモルドバ政府から提出した「要請」の内容は新政権の重点分野ではない。現在の MOE が考えている外国からの支援を受けたい内容は以下の通りである：① Development and Strengthening of the Business Incubator Network、② Small and Medium Enterprises Creation and Development in Rural Area、③ Attracting Remittances in Economic Development 及び④ Development of Credit</p>

	<p>Guarantee Fund for Small and Medium Enterprises Sector である。昨日の初めての Sector Council では、Working Group on Private Sector Development and Investment Promotion から③を提出した。</p> <p>3. 今後の日本からの技術協力を考える上で、(既述した) 4つの分野の中で対応できるものを実施してもらえないか。</p>
--	--

1. 日時	2010年5月12日(水) 11:00-12:00
2. 面談先	Moldovan Investment and Export Promotion Organization (MIEPO)
3. 先方出席者	- Mr. Andrei TIMUSH, Executive Director - Ms. Irina BEZYAZHCHNAYA, Specialist Coordinator, Investment Division
4. 当方出席者	- 福永 (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. MIEPO の設立の経緯や根拠といった基礎的な情報は「質問票」に記載しているので、それを参照して欲しい。</p> <p>2. SMEs 戦略に書いてある重点セクターにはそれなりに根拠がある。まず、農業セクターはこの国を代表するセクターであり、旧ソ連時代から中核を成していた。繊維産業は輸出の 23% を産出しており、30~40 の主に SMEs から形成されている。機械が大半が欧州製である。独自のブランドを有するほか、OEM 生産としてトルコ、ドイツ、イタリア、フランスの製品を生産している。賃金水準が低いことから、エジプト、中国、チュニジア、モロッコ、アルジェリア、インドネシア、バングラディシュ、パキスタンといった国が競争相手であるが、モルドバの位置的な優位性も重要である。ICT セクターは 1999 年の ICT 振興戦略がベースとなっている。アイルランドをモデルに、Technical University を作り、振興を図っている。IBM や HP といった企業からの支援も得ているし、研修制度も充実している。さらに、政府の E-governance の取り組みが期待できるセクターである。ワインはモルドバの National Product として位置づけられている。土壌が葡萄生産に適し、また、様々な種類の葡萄が生産出来ることも強みである。さらに、Technical University にはワイン学部があり、技術者の養成も盛んである。ただ、ロシアの禁輸政策で打撃を受け、かつては 230 社あったワイン製造業者が今では 30~40 社にまで落ち込んでいる。農産加工セクターはジュースやフルーツ、野菜まで幅広いセクターが存在している。30 社くらいの製造業者がある。家具製造セクターは旧ソ連時代は大きく発展していた。まずはイタリアやフランス、ドイツ、ルーマニアといった諸国の下請けを行い得る水準になる必要がある。ただ、国内では木材を採取することに規制があり、ロシアやルーマニアからの輸入を余儀なくされていることも重要である。この点から、デザイン分野での比較優位を確立させたい。観光セクターはポテンシャルが大きいと考えている。特に地方部の観光は重要である。皮革セクターも旧体制下では盛んであった。その技術が残っている間に振興したい。建設資材は石材、セメント、ブロックを指す。特に石材の輸出はポテンシャルが高く、ロシアへの輸出も大きい。ソチのオリンピック特需にも期待できる。</p> <p>3. 新政権が解釈した NDS のアクション・プランである Rethinking Moldova は具体的なアクション・プランとして非常に重要である。どのドナーも独自のモルドバ向けの戦略をもっている中で、日本の「要請」主義はモルドバにとって貴重である。特に SMEs 支援は重要であり、多くの実りある協議を期待している。</p>

1. 日時	2010年5月12日(水) 12:30-13:30
2. 面談先	Embassy of Germany
3. 先方出席者	- Ms. Julia KARL, Secretary
4. 当方出席者	- 福永 (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. モルドバでは人口の大部分が零細農業と(外国への)出稼ぎ労働者の送金を糧に生活をしている状況にある。フォーマル・セクターでの就業人口は低く、また、インフォーマル・セクターで働く労働者は失業と隣り合わせの状況である。このような状況となる最大の要因は十分な資金が調達</p>

	<p>できないことに起因する。このような状況で、1999年にドイツの Internationale Micro Investitionen AG (IMI (当時)、現在は ProCredit Holding AG 社)、オランダの DOEN Foundation、EBRD 及び Western NIS Enterprise Fund が共同で、マイクロ・クレジットを提供する ProCredit Moldova 社を設立した。2002年以降、KfWはこの ProCredit Moldova 社に借款の供与 (5百万ユーロ) を行っている。</p> <p>2. ProCredit Moldova 社の業務は、現在、①創業資金の供与、②火急な資金需要に対する対応、③流動性の不足に対する埋め合わせ及び④長期投資に必要な融資を行っている。また、同社は多くの支店を開設することで、市場の資金ニーズに対応している。さらに、経済の多様化を促すとともに、雇用の創出、貧困の削減に寄与している。2007年末に同社は同国内の銀行ライセンスを取得し、ユニバーサル・バンキング・サービスが可能となっている。</p>
--	--

1. 日時	2010年5月12日 (水) 14:00-15:30
2. 面談先	Chamber of Commerce and Industry
3. 先方出席者	<ul style="list-style-type: none"> - Mr. Mihai BILBA, Director, Foreign Relations and International Cooperation Department - Ms. Hna SOCHICEG, Manager, Center of Vocational Training - Ms. Rotaru LUDMILA, Consultant (通訳)
4. 当方出席者	- 福永 (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. 旧ソ連のモルドバ支所としてモルドバに最初に CCI が設立されたのが 1976年。その後、独立後、1999年5月13日に、現在の CCI が再構築された。全職員は約 250人。年間予算は 180万ユーロ。全て 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 1,100レイを支払い、年会費は 800レイである。国内に 9つの支所があり、22の代表所が設置されている。</p> <p>2. 主な事業は①Strengthening marketing capacity for domestic and international market、②Promoting trade for expansion of international market、③Attracting foreign direct investment (FDI)、④Transferring management know-how、⑤Promoting business diagnosis、⑥Encouraging entrepreneurship for start-up(s)、⑦Developing human resources for management and/or technology、⑧Encouraging coalition among industry, government and academia、⑨Promoting industrial and/or regional business association(s)、⑩Enhancing research and development with public research institute 及び⑪Promoting productivity である。</p> <p>3. ビジネスを阻害している要因として、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、農業国と言いつつ、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。CCI は Vocational Training (VT) に真剣に取り組んでいる。これに SMEs に対する支援がない訳なので、経済はなかなか発展しない。</p> <p>4. ポテンシャルのあるセクターとして、農業、ICT、繊維及び観光はどこでも言われることだが、建設資材の今後は可能性があると思う。2003~2004年にモルドバでは建設ブームがあった。その後は、Remittance を元手に少しずつ自分の家を完成させる人が増えた。よって、恒常的に建設資材の需要がある。また、モルドバはかつては海底であり、様々な種類の石材が採掘できる。さらに、フランスのラ・ファージュ (セメント) やドイツのカナフ (KNAUF 社) (建設資材) が進出してきており、ルーマニアやウクライナへの輸出している。</p> <p>5. ODIMM や MIEPO、ARIA といった組織は外国からの支援がある間は活発であるが、プロジェクトの期間が終わると一瞬にして危機に陥る。この点、</p>

	<p>CCI の取り組み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。</p> <p>6. VT は非常に重要であるとの観点から、特に昨今、非常に積極的に取り組んでいる。まず、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 980 レイである。これは、周辺の民間の語学学校よりも安く、高い評価を得ている。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 ひ間）で、2 日間を通じて 790～1,100 レイの受講料となっている（特に外国から講師を招く場合は 1,100 レイの場合が多い）。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。</p> <p>7. CCI 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。</p>
--	---

1. 日時	2010 年 5 月 13 日（木） 09:30-10:30
2. 面談先	World Bank（急病のため、世界銀行のオフィスで電話を使った電話会議で対応）
3. 先方出席者	- Mr. Victor BURUNSUS, Project Officer, Private and Finance Sector Development
4. 当方出席者	- 福永（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング）
5. 面談内容	<p>1. 輸出金融融資プロジェクトは政権交代のために計画から遅れに遅れ、今年の 4 月 17 日に運用が開始された。よって、世界銀行モルドバオフィスの HP のプロジェクト・リストには未だ掲載されていない。</p> <p>2. 引受銀行は世界銀行のコンサルティング・チームの厳正な審査を経て、当初の段階では①Mobiasbanca、②Victoriabank、③Agroindbank 及び④Energbank の 4 行に決まった。今後、数行は増やす予定である。</p> <p>3. プロジェクトの総額は 22.5 百万米ドル。現在、1.5 百万米ドルをデイスパースした。プログラムは 2 種類（①長期投資のために、上限 70 万米ドル、7 年までのものと、②運転資金のために、上限 40 万米ドル、4 年までのもの）。1 社の上限が 100 万米ドルと決まっている。世界銀行から MOF に融資され、MOF は上記の 4 銀行にロンドン銀行間取引金利（London Inter-Bank Offered Rate (LIBOR)）プラス 1% で融資される。</p> <p>4. 現在、融資申請をしたモルドバ企業はゼロである。</p> <p>5. この実態を踏まえ、信用保証制度の確立が必要不可欠であると考えている。今、民間の金融機関はリスクを全く取らない。これでは、経済・産業活動はフリーズしたままであると思う。但し、今の ODIMM の信用保証制度では小さすぎるし、少なすぎる。</p>

1. 日時	2010 年 5 月 13 日（木） 11:00-12:00
2. 面談先	Moldovan Banks Association
3. 先方出席者	- Mr. Dumitru URUSU, Chairman - Ms. Diana SCRIPNIC, Adviser to the Chairman
4. 当方出席者	- 福永（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング）
5. 面談内容	<p>1. モルドバは、今、経済危機の真っ只中にある。とにかく、この数年間のモルドバ経済を支えてきた Remittance も輸出も大きく落ち込んでおり、解決の糸口すら見えない。その中で、融資は厳しく制限されている。今、不良債権比率が融資額の 16%、エクイティの 60% の水準にある。銀行も引当に躍起になっており、とても新規の融資という状況にない。</p>

	<p>2. そもそも SMEs の製品は競争力が低いので、輸出市場を完全に失った。さらに、国内消費も落ち込んでおり、八方塞がりの状況にある。そのような状況で世界銀行が新たな融資プログラムを実施しても、借り手も貸し手も「ゼロ」であることは、当然のことである。</p> <p>3. 糸口が見えるとすれば、信用保証制度の確立を通じた資金供給であろう。特に、マイクロ・ファイナンスの分野で信用保証制度を確立できないか。今、モルドバのマイクロ・ファイナンス機関の資産は1億3,000万米ドル、銀行の資産は30億米ドル。規模は全く違うが、これらの資金をフリーズさせておく手はない。その点から言えば、機動力のあるマイクロ・ファイナンス機関の信用保証制度を何とか確立したい。</p> <p>4. 日本の信用保証制度に非常に興味がある。制度そのものの研修を受ける機会があれば良いと思う。直ぐに財務大臣と協議をして、必要であれば、来週早々にでもお会いいただきたい。</p>
--	--

1. 日時	2010年5月13日(木) 13:30-15:00
2. 面談先	Center for Productivity and Competitiveness from Moldova (ARIA)
3. 先方出席者	- Mr. Liviu BREAHA, General Director - Mr. Vasile IONESII, Deputy General Director and Expert
4. 当方出席者	- 福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. 月曜日(5月10日(月))の会議で要請した資料の入手(①設立根拠(政府決定(No. 29)2006年10月1日)、②Certificate of Registration、③株主証明、④組織図、⑤コンサルタント・リスト、⑥ARIAの役割書)。なお、Financial Reportは要約を翻訳後、来週月曜日(5月17日)に手交される予定。</p> <p>2. 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いる。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。</p> <p>3. ARIAは、現在、個別のプロジェクトを実施するオフィスの機能しか有していない。これを組織として展開させるためには、日本の協力は不可欠である。</p> <p>4. ARIAの経営を決める意志決定組織(Council)のメンバーはMr. Iurie MORCOV及びMs. Olga BADANOVA(経済省)、Ms. Veronica URSU(財務省)及びMr. Mihail DORUC及びMs. Angela SUSANU(Agency for Public Property(APP))である。</p> <p>5. 日本からの協力を受けるに当たって、ARIAからの「要請」以外にも必要なものがあるのであれば、ODIMMやMIEPOといった組織と一緒に協力を受けることは吝かではない。</p> <p>6. 何故故に(欧米諸国ではなく)日本から技術協力を得たいのかに関しては、来週月曜日(5月17日)に話しをしたいとのこと。</p>

1. 日時	2010年5月14日(金) 09:00-10:30
2. 面談先	Organization for SME Sector Development (ODIMM)
3. 先方出席者	- Ms. Iulia IABANJI, General Director - Ms. Ludmila Duca, Financial Director - Ms. Olga MELNICIUC, Head of Planning, Coordination and Monitoring Division - Mr. Vasile FULGA - Ms. Lucia USURELU, Project Manager, ENTRANSE
4. 当方出席者	- 西本(国際協力機構) - 筱(国際協力機構) - 福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. ODIMMの設立の経緯や主な事業等は「質問票」に記載した通り。詳細な対応に深謝。</p> <p>2. 主な事業は「質問票」に記載した通り(①Credit Guarantee、②Creation of the First Traditional Business Incubator、③Business Support for</p>

Young Entrepreneurs from Rural Areas、④Business Development Trainings 及び⑤Free Consulting and Assistance Services。これらの事業の内容については記載があるが、その予算、実績及び評価については記載がないので、「事業レポート」として情報が欲しい（了解）。

3. SMEs の振興セクターの記載について：①ICTセクターはかねてからの重点セクターとして大学を設立して振興してきた。②ワイン・セクターは伝統的な分野である。③繊維産業は旧ソ連時代からモルドバが担ってきたセクターであり、かつ、今でも欧米企業のOEMを行っている。モルドバ・ブランドを開拓するために、デザイン産業が入っている。④モルドバは就労人口の60%、GDPの3分の2が農業分野から産出されている。⑤皮革・建設資材・木材産業も旧ソ連時代からモルドバが担ってきたのでノウハウがある。⑥地方観光はポテンシャルがあると考えている。

4. Special Credit Guarantee Fundが重要なことは理解している。これは当時のMinistry of Economy and Commerceの事業で、ODIMMが設立される前の2000年から開始されている。ファンドは48万米ドル。現在の利用者は26社。カテゴリーは2つで、①「Active Business」は保証の上限は50%、金額の上限は30万レイ、期間は5年まで、保証手数料は年間で保証金額の2%、②「Start-up」は保証の上限は70%、金額の上限は10万レイ、期間は3年まで、保証手数料はActive Businessと同じ。

今月からは保証の上限を「Active Business」は70万レイに、「Start-up」は30万レイに、それぞれ引き上げた。また、輸出振興のための新たなファンドを6月から始めるために準備している。

5. Business Incubatorの事業は2006年終わってからノル웨이政府のSINTEFという事業の支援による（2009年終わりで終了）（その意味で、事業を継続するために、新たなドナーが必要）。モルドバ北部のSoroca市に設立。零細企業の支援に当たっている。現在、17社が入居している（7社が生産関連（この内、2社が輸出を企図）、10社がサービス提供）。Local Public Authority (LPA)との共同事業。詳細は「事業レポート」に記載する。また、EBRDのBASプロジェクトとリンクしており、このIncubatorでビジネス支援を行っている。今後、官民連携を進め、（33の）地域間・人材間のネットワークを構築したい。

6. MOEが新たな取り組みとして中小企業分野で必要とした4つのプロジェクト（①Development and Strengthening of the Business Incubator Network、②Small and Medium Enterprises Creation and Development in Rural Area、③Attracting Remittances in Economic Development及び④Development of Credit Guarantee Fund for Small and Medium Enterprises Sector）はODIMMが作成したものである。

7. ARIAはBusiness Support for Young Entrepreneurs from Rural Areasの実施機関としてODIMMに応募し、採択された。このように、ARIAはODIMMの事業に応募して実施する機関であるので、日本政府に直接に要請を提出するのは筋が違ふと思う。寧ろ、共同で実施するという事で、相談すべきだったと思うし、一緒にやれば成果が出ると思う。その意味で、ODIMM内にはJICAの研修を受けた者が5名もいる。経済省からの推薦を受けて参加した。ODIMMのGeneral Directorは2005年にJICAの研修を受けて大きな影響を受けた。特に中小企業事業団及び中小企業大学校の内容は秀逸であった。

8. ODIMM、MIEPO及びARIAには決定的な違いがある。①ODIMMは設立根拠が法律のNPOであり、予算はMOFから配賦され、事業の成果はMOEに報告する。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。実行機関なので、成果はドナーに報告する。職員は公務員ではないが、建物は政府の財産。人件費は事業毎に算出され、配賦される。②MIEPOは設立根拠が決定のNPOで、予算はMOEの事業から配賦される。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。職員は公務員ではないが、建物は政府の財産。人件費は事業毎に算出され、配賦される。③ARIAは設立根拠が決定のJoint Stock Companyで、利益追求を行う組織である。かねてから事業は大企業相手で、Feeベースの事業を展開する。ODIMMやMIEPOが公募する事業に応募して収益を得る。民間企業の社員であり、建物は自己の資産である。

1. 日時	2010年5月14日(金) 11:00-12:00
2. 面談先	Deeplace社 (ICT会社)
3. 先方出席者	- Mr. Veaceslay Cuney, Chief Executive Officer/ Owner (同氏はMoldovan Association of Private ICT CompaniesのChairman of the Boardも務める)
4. 当方出席者	- 西本 (国際協力機構) - 篠 (国際協力機構) - 福永 (三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. 設立は2000年。設立当初は5名でスタートしたが、今は30名が正社員。必要に応じて、契約社員を雇う。また、来月にはモルドバの電子マネーの活用に関してドイツ企業と契約を結んだので、社員が12名、増える。資本金の90%は国内。ソフトウェア開発、就中、情報セキュリティの分野で強みがある。売上は2007年が45万ユーロ、2008年が52万ユーロ、2009年が68万ユーロである。このうち、2009年の売上はもっと大きかったが、政権が代わってしまって、実施したプロジェクトのお金がまだ振り込まれていない状況にある。Annual Reportは、電子メールで送信してくれるとのこと。</p> <p>2. 政府のICTセクター振興政策もあり、法人税の減免を受ける。また、欧州企業との取引を活発化させるために、ISO取得支援のためにARIAのコンサルティングを受けているが、この費用の半額(4,000ユーロ)は世界銀行の支援を受けて政府が拠出してくれている。さらに、EBRDのBASプログラムの支援を受けて、コンサルティング・フィーの50%の支援を受けたこともある。</p> <p>2. ProCreditBankと20年以上の付き合いがある。金利はレイ建てで18%。保証は自宅アパートを担保にしている。モルドバでは信用保証制度が絶対的に必要である。また、ベンチャー・キャピタルがないことも大問題である。やりたいことがあっても、何も出来ない。決して大きな金額である必要はなく、10万米ドルから50万米ドルの範囲で十分である。誰もリスクを取らない経済に発展はない。さらに、官民連携の可能性は大いにある。特にE-governmentにはやることが沢山ある。今でも6~7のプロジェクトの計画があるが、予算を確保できる状況にない。このような政府のプロジェクトでは、ルーマニア、英国、米国の企業も関心をもっているが、これらの企業ではメンテナンス・コストが高い(モルドバ企業は拠点もモルドバであることから、この点からも競争力がある)。また、モルドバ政府も自国のICT企業を育てたいと考えている。さらに、入札でもモルドバ企業が優位になるような仕掛けがあり、外国企業はモルドバ企業とジョイントで応札することが多い。</p> <p>3. モルドバのICT企業は一般的に給与水準が高い。それでも、良い人材紹介会社がなく、個人が企業に応募することとなっているため、人材を採用する際には、経歴書と面接を個々に行うため、時間とコストがかかり過ぎる。</p> <p>4. Moldova Technical Universityで、週3回、講義を行っている。所謂、名誉職のようなものだが、報酬は月200米ドル。これでは良い教師が集まらず、良い学生を育成できない。結果として一定水準の能力を有する学生を採用して企業内で研修を行う必要がある。また、能力のある学生は、MicrosoftやCISCO、HPの研修を受ける機会に恵まれて主に米国に研修に出掛けるが、帰ってこないことが殆どである。自分としては、Association、大学、政府が真剣に人材育成に取り組まないと、今ある比較優位を發揮できないままにICTセクターが没落してしまうのではないかと心配している。その打開策として挙げられるものが、European Software Center for ICT Sectorという計画があり、この夏から本格的に始動する。自分はこれに期待している。</p>

1. 日時	2010年5月14日(金) 15:00-16:00
2. 面談先	Ideea Prim社(プレッツェル(塩味の堅いビスケット)製造会社)
3. 先方出席者	- Mr. Alexandru Gaina, Chief Engineer
4. 当方出席者	- 西本(国際協力機構) - 篠(国際協力機構) - 福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. 2004年10月に設立した民間企業。社長はGore Anatol氏。資本金は20万レイ。従業員は2007年が150名、2008年が125名、2009年が100名。かつてはパンも作っていたが、今はプレッツェルのみなので、従業員が減った。また、かつては、冷蔵・冷凍庫の建設・据付事業も行っていた。それも無くなり、プレッツェルに特化した結果、2008年の売上は738.6万米ドル、2009年は269.8万米ドルとなっている。原材料は小麦、砂糖、イースト、油、塩の全てを国内企業から調達している。Annual Reportは、電子メールで送信してくれるとのこと。</p> <p>2. 製品の一部は米国及びルーマニアに輸出されている。この輸出を拡大するために、ARIAのコンサルティングを受けてISO取得を企図している。このコンサルティングの半額を政府から支援を受けている。</p> <p>3. ビジネス・プランを作って実行しているが、経済が不安定なために機能しない。これが最大の課題である。また、経済の落ち込みとともに小売価格が逡減する一方で、品質は高いものが求められている。現在、工場からの出荷価格は250グラム当たりで8レイ、これで収益を出すためには、比較的には短期の投資資金が必要である。</p> <p>4. 受注生産なので資金繰りは相対的には良好であるが、キャパシティを越えて受注することもあり、24時間、操業することもある。24時間、操業すると、約5トンの製品を作ることができる。今後のターゲットとなる市場はドイツである。この会社の製品は防腐剤を使っていないため、比較優位がある。</p>

1. 日時	2010年5月17日(月) 09:00-10:30
2. 面談先	Center for Productivity and Competitiveness from Moldova (ARIA)
3. 先方出席者	- Mr. Liviu BREAHA, General Director - Mr. Vasile IONESII, Deputy General Director and Expert
4. 当方出席者	- 西本(国際協力機構) - 村上(国際協力機構) - 篠(国際協力機構) - 福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. 旧体制下では戦略策定や人材育成という概念を考える必要はなかった。モルドバでは、市場経済化以降、経営が分かる人材は全くいなかった。また、モルドバはかねてから農業国として位置づけられているが、競争相手がEU諸国であると想定すると、多くの補助金が投入されているこれら諸国とは農業分野ですら競争力が全くない状況にある。さらに、将来のEU統合に向けた取り組みを行っているが、今回の世界的な経済危機の影響はモルドバの企業、就中、中小企業に大きな負の影響を与えた。その回避策として政府は大企業向けを中心に幾つかの取り組みを行っているが、中小企業には何ら有効な政策・制度が打ち出されていない。よって、モルドバにおける中小企業支援はかつてにも増して重要となっている。他方、モルドバにとって、中小企業振興は特に社会面での開発にとって、EU諸国以上に重要性が高い。また、資金調達は喫緊の課題である。例えば、中小企業にとって、10万ドルを準備することは至難の業で、例え借りられたとしても金利は20%を超えるものとなる。</p> <p>2. 2006年8月に設立された(新)ARIAは前代表者が日本での研修を受け、また、日本からの専門家を受け入れることで、モルドバの民間企業支援における先進的な取り組みを行った。組織としては大きく、3つの時代に分けることができる。2006年8月～2007年5月：厳しい時代(仕事も無く、取り組むべきテーマも定まっていなかった)。2007年～2008年：新しいコンサルタントを採用して、Quality Management System(QMS)を始めた。2009年：QMSとともに、人材育成コンサルティングを開始(キシニョフ国</p>

	<p>際空港の人材育成プロジェクトの取り組み)。2010年：マーケティング能力の向上支援プロジェクトを開始。これにより、3本柱の取り組み体制が整う。この成果として、ドキュメンテーションだけのコンサルティングではなく、より付加価値の高い具体的なコンサルティングを指向するようになった。</p> <p>3. 旧ARIAと新ARIAは違う組織である。特に旧ARIAの中でOJTを受けたコンサルタントの多くは低い給与と低い情報基盤に直面して組織を去っていった。ただ、獲得したノウハウは残ったコンサルタントに今なお残っており、それがQMSやHRDの取り組みの中で活かされた。これはモルドバの経営者が短期的な視点しかもてず、中長期的な視点が欠如していることに有効に機能した。また、企業内に統一感がないというコーポレート・カルチャーの醸成にも奏効している。</p> <p>4. かつての日本人専門家にはあまり満足していない。短期的には多くの知見を得られたが、中長期的な取り組みにおけるインパクトとしては限られたものであった。もう少し継続的な技術協力をお願いしたかった。また、2001年から2003年には機材・備品（コピー機、ワークステーション、サーバー等）の提供を受けたが、これらは昨年まで使っていたが、今は使っていない。2008年に日本人専門家と共同で経営指導を行った企業のうち、1社は倒産、1社は社名を変えて継続、1社は同国を代表するワイン製造業者として、今なお活躍している。但し、2008年のロシアのモルドバ・ワインの禁輸を受けて、苦戦したと聞いているが、今はコンタクトはない。</p>
--	---

1. 日時	2010年5月17日（月） 11:00-12:00
2. 面談先	Ministry of Economy
3. 先方出席者	<ul style="list-style-type: none"> - Mr. Alexandru Gozun, General Director, General Directorate of Business Environment Development - Ms. Valentia VEVERITA, Head of the Department of Small and Medium-sized Enterprises and Liberal Profession Development Policies - Ms. Elena GUZUN, Consultant (通訳) (同上)
4. 当方出席者	<ul style="list-style-type: none"> - 西本（国際協力機構） - 村上（国際協力機構） - 筱（国際協力機構） - 福永（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）
5. 面談内容	<p>1. 昨年度にODIMMが策定して提出した日本への中小企業支援に関する要請書の内容に関しては十分に理解しているが、採用されなかったことは非常に残念である。他方、ARIAが提出した要請書に関しては、内容のみならず、提出したこと自体も知らなかった。</p> <p>2. 経済省が中小企業の支援を諸外国に要請する場合は、担当部門であるDepartment of Small and Medium-sized Enterprises and Liberal Profession Development Policiesの長であるVEVERITA女史が把握していることが前提である。この点から言って、前回のARIAの要請が中小企業振興の脈略で支援を受けるということになるのであれば、その要請は無効であると言わざるを得ない。他方、要請が成就した場合、同女史がカウンターパートを指名することとなる。</p> <p>3. 中小企業振興はNDSに従って経済省が管轄しており、その実施機関はODIMMということになる。ARIAは大企業（例えば、キシニョフ国際空港の人材育成プロジェクト）に対するコンサルティングをかねてから実施してきており、中小企業振興の実施機関としての役割を担う機関であるとは言いがたい。当然のことながら、ARIAが経済省から日本に対して要請をすることもあり得る。しかし、こと中小企業振興に関して言えば、ODIMMが実施機関になることは間違いない。つまり、どの機関が実施機関になるのかという点に関しては、経済省が決めることである。</p>

1. 日時	2010年5月17日(月) 13:30-14:00
2. 面談先	State Chancellery
3. 先方出席者	Ms. Lucretia Ciurea, Head of Foreign Aid Unit
4. 当方出席者	- 西本(国際協力機構) - 村上(国際協力機構) - 篠(国際協力機構) - 福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. 新政権となって State Chancellery (Chancellery は Chancellor (首相) の官庁という意味) という名称となった。戦略、政策及び制度のプランニングを行い、優先順位を付け、実施し、モニタリングをするというミッションが与えられている。このうち、国際協力を担うのが Foreign Aid Unit である。</p> <p>2. NDS でも明確に位置づけられているように、中小企業振興はモルドバにとって非常に重要な分野である。よって、この分野の国際協力も極めて重要である。よって、State Chancellery としても、日本からのこの分野の協力を強く支援したい。特に、EU 及び欧州諸国は Budget Support 支援が大きいので、この分野での支援が大きくない。他方、この分野で豊富な経験のある日本の中小企業支援は非常に重要である。</p> <p>3. 現在、国の最上位計画は NDS である。これは新政権になっても変化はない。また、中小企業支援としてのアクション・プランは旧政権から計測して Government Decision for Supporting SMEs Development 2009-2011 (2009年2月10日公布) であるが、2010年3月24日にブラッセルの支援国会合で発表された Rethink Moldova (Priorities for Medium Term Development 2010-2013) も有効である。つまり、現在はパラレル(平行)に並存していると考えていただきたい。</p> <p>4. 今回の調査の結果をフィード・バックして欲しい。その上で、日本が No であれば、他国に要請を出す。それ程に中小企業振興はモルドバにとって喫緊の課題である。</p>

1. 日時	2010年5月18日(火) 16:00-
2. 面談先	Organization for SME Sector Development (ODIMM)
3. 先方出席者	- Ms. Iulia IABANJI, General Director - Ms. Lucia USURELU, Project Manager, ENTRANSE
4. 当方出席者	- 西本(国際協力機構) - 村上(国際協力機構) - 篠(国際協力機構) - 福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. 昨年度に ODIMM が提出した要請書は JICA に届いていなかったもので、その存在そのものも知らなかった。昨週金曜日に手交されたものを見て、3つのテーマ、すなわち、①Creation of First National Business Excellence Center (BEC)、②Information and Monitoring System 及び③National Certification Scheme for Management Consultants が要請されていることが分かった。</p> <p>2. 3つの要請のうち、①の Creation of First National Business Excellence Center (BEC) が最初に着手すべき内容であると考えている。これは、地方部の中小企業振興が非常に重要であることに起因する。BEC を ODIMM の1つのセンターあるいは部門として3名程度からスタートして、中小企業振興に必要な機能、すなわち、①トレーニング、②ファイナンス、③法制度、④ビジネス・プランニング、⑤特許、⑥輸出といった分野の情報を特に地方の中小企業に提供する枠組みを構築したい。既に各地方政府の中小企業振興に携わる部署への情報提供に関しては、Agreement が締結されている。</p> <p>3. ODIMM の運営の内容は Steering Committee で決められている。昨年度に提出した要請書の内容は、その Committee でも確認されている。Committee は Ministry of Economy、Ministry of Finance、Ministry of Industry、商工会議所、青年会議所、ドナー及び ODIMM の General Director から構成されている。</p>

	<p>4. BEC が構築されたら、当初は3名の職員と機材、オフィスを用意する予定である。</p> <p>5. Ministry of Economy の中小企業振興に関する4つの重点テーマ、すなわち、①Development and Strengthening of the Business Incubator Network、②Small and Medium Enterprises Creation and Development in Rural Area、③Attracting Remittances in Economic Development 及び④Development of Credit Guarantee Fund for Small and Medium Enterprises Sector は ODIMM で原案を作成した。このうち、③の Attracting Remittances in Economic Development は、モルドバ人労働者の送金を経済・産業開発に繋げようとする取り組みで、メキシコやフィリピンといった送金額が大きい国では上手く機能していると聞いている。1単位の送金額に対して、同額の金額を政府が50%、ドナーが50%を拠出して、それを開発資金に充てようとするプログラムである。</p> <p>6. ODIMM では General Director をはじめ、5名が日本での中小企業振興に関する JICA 研修を受けた。日本の事例を踏まえて ODIMM は構築された。また、診断士の制度や起業家への支援、資金面でのサポート、地方都市での取り組みなど、導入したいテーマが非常に多くある。</p>
--	--

1. 日時	2010年5月19日(水) 09:00-
2. 面談先	EBRD BAS Programme
3. 先方出席者	Ms. Veronica Arpintin, National Programme Director Mr. Ion Serbusca, Senior Project Officer
4. 当方出席者	- 西本(国際協力機構) - 村上(国際協力機構) - 篠(国際協力機構) - 福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. EBRD による BAS (Business Advisory Services) は、旧ソ連圏の20カ国の約30のオフィスを通じて、中小企業を対象にビジネス・ニーズを把握し、その上で現地コンサルタントを活用して必要なアドバイスを行うプログラムである。モルドバの BAS は2005年に EBRD の Early Transition Country Fund (ETC) の支援を得てスタートし、その後、EBRD 及び SIDA の支援も受けて、これまで220プロジェクトに対して約100人のコンサルタントによって実施されている(実際、BASプログラム認定コンサルタント(Accredited BAS Consultant は約200名以上いる)。申請から約1週間で採否が判断され、コンサルティングは1~2カ月のものが大半である。同時に、コンサルタント育成のための9つのトレーニング・コースも開設されており、主な内容はコンサルティング・スキル、マーケティング、エネルギー効率改善、危機管理、戦略策定、競争力強化のためのホスピタリティ改善等である。</p> <p>2. BASプログラムの対象となる企業は①資本の過半が地元資本の民間企業で、②コンサルティングを受けた経験がなく、また、受けたくとも十分な資金がなく、③コンサルティングを受けた場合にその成果を十分に活用する能力があり、④行っている業種が金融サービス、軍需関連、賭博、煙草以外の業種であることとなっている。</p> <p>3. コンサルティング・フィーは1万ユーロが上限で、平均は概ね5千ユーロである。また、このうち、BASプログラムが支援する金額は、コンサルティングを受ける企業が首都キシニョフに所在する場合は全コンサルティング金額の50%、地方部の場合は60%、エネルギー効率向上に関するプロジェクトの場合は70%となる。現在、コンサルティングを受ける企業の56%がキシニョフに所在している。また、コンサルティングを受けた企業の41.4%が製造業、58.6%がサービス業である。製造業では69.1%が食料・飲料業、7.4%が化学・薬品業、6.2%が木工業・家具製造・林業、4.9%が建設・土木業が上位を占める。他方、サービス業では、59.0%が卸・小売業、5.8%が電気・電子・IT産業、5.0%が運輸業及び旅行・観光業となっている。さらに、コンサルティングの内容では、50.6%が電子化された財務管理情報システム、20.4%が工学研究、19.9%がマーケット分析・計画となっている。最後に、従業員規模別で言及すると、50名以下の企業が</p>

	全体の 67.9%、50 名以上 99 名以下が 16.3%、100 名以上 199 名以下が 10.0%、200 名以上が 5.9%となっている。
--	--

1. 日時	2010 年 5 月 19 日 (水) 11:00-
2. 面談先	UNDP
3. 先方出席者	Ms. Lovita Ramguttee, Assistant Resident Representative Mr. Oleg Brinza, Project Coordinator Mr. Domitru Budianschi, Project Manager
4. 当方出席者	- 西本 (国際協力機構) - 村上 (国際協力機構) - 筱 (国際協力機構) - 福永 (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	<p>1. UNDP ではモルドバの持続的な経済・産業開発に必要な中小企業振興に関連する 2 つのプロジェクト、すなわち、① PPP の推進及び② Global Compact の推進を実施している。これは、現行の同国の最上位計画である National Development Strategy 2009 - 2011 及び本年 3 月にブラッセルで発表された Rethink Moldova にも適合したものである。</p> <p>2. モルドバではインフラと公的サービスの不十分な発展が多くの政府の文書等で指摘されている。他方、過去 20~30 年にわたって、諸外国では PPP が公共財や公共サービス、また、都市開発が効率的なツールとして活用されている。その前提として、PPP が成功するためには、①政治的な意図、支援及び社会的なコミットメント、②地方政府及び中央政府の政策、③明確な法的・規制的枠組み、④十分に強い民間セクター、⑤適切な税制、決算及び会計の枠組み、強い金融資本市場、PPP 担当部門、信用力等が必要となる。しかし、モルドバの専門家は PPP を進めるに当たって十分な能力を有しておらず、また、マニュアル等の整備も不完全であった。そのような状況に鑑み、UNDP では 2007 年 6 月から 2010 年 12 月までの間、経済省をカウンターパートに、50 万米ドルの予算で「Public Private Partnership Development」プロジェクトを実施している。具体的には、①法的・規制的枠組みの構築、②制度的枠組みの構築、③キャパシティ・ビルディング及び④ PPP プロジェクトの実施を大きな柱としている。特に、2008 年には 5 日間のトレーナーズ・トレーニングを実施するとともに、35 行政区でトレーニング・セミナーを実施した。この際に活用した具体的なセクターは①水、②電力、③運輸及び④ゴミ収集の 4 セクターである。</p> <p>3. もうひとつの UNDP のプロジェクトは、「Governing and Organizational Principles of the Moldovan Global Compact Network」である。モルドバ経済の現状を鑑みると、中小企業の振興は非常に重要である。しかし、政府の政策、政府のキャパシティ、財政的な支援、金融的な支援、ノウハウの移転のどれを取っても、欠如していると言わざるを得ず、その重要性を認識しつつも不十分な支援体制のままである。この状況を打破するために、UNDP ではモルドバ企業 57 社に対して、Global Compact の 10 原則に照らした取り組みを支援している。プロジェクトの実施期間は 2006 年 6 月から 2010 年 12 月までである。具体的には、①企業が年毎に作成する「Communication on Progress」の支援、②責任ある企業市民と MDGs を達成するための対話の場の提供、③ CSR の実践を行うための地域的・セクター的なプラットフォームの構築、④アウトリーチ・イベントを通じた新たな企業の取り込み及び⑤新たな課題・問題点を認識して対話を促進するための枠組みの構築を行っている。</p>

1. 日時	2010年5月19日(水) 12:30-
2. 面談先	Ministry of Economy
3. 先方出席者	- Mr. Sergiu CIOBANU, Deputy Minister of Economy - Mr. Alexandru Gozun, General Director, General Directorate of Business Environment Development - Ms. Valentinia VEVERTITA, Head of the Department of Small and Medium-sized Enterprises and Liberal Profession Development Policies - Ms. Elena GUZUN, Consultant (通訳) (同上)
4. 当方出席者	- 西本(国際協力機構) - 村上(国際協力機構) - 筱(国際協力機構) - 福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	1. 昨年度の要請はARIAからのものであったが、今回の現地調査の結果として中小企業振興のために支援すべきはODIMMであることは了解してもらえたと思料。また、今のARIAはJoint Stock Companyであり、かつ、モルドバに対する支援についての予算的な制約もあり、ODIMMでのプロジェクトの実施、就中、BECへの支援に関して、優先して取り組んで欲しい。

1. 日時	2010年5月19日(水) 16:00-
2. 面談先	Organization for SME Sector Development (ODIMM)
3. 先方出席者	- Ms. Iulia IABANJI, General Director - Ms. Ludmila Duca, Financial Director
4. 当方出席者	- 西本(国際協力機構) - 村上(国際協力機構) - 筱(国際協力機構) - 福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	1. 機材の支援がJICAから得たいと考えているが、もし得られない場合は独自の予算を経済省に要請するつもりである。これは、2008年半ば以降の世界的な経済危機の影響を受けて、BECの機能は必要不可欠であり、より早く、また、より良く、センターをスタートさせたい。また、3名でスタートするBECのスタッフは常勤のスタッフで対応したい。 2. 日本人専門家がODIMMに滞在する場合の部屋、インターネット、机、車の提供は可能である。

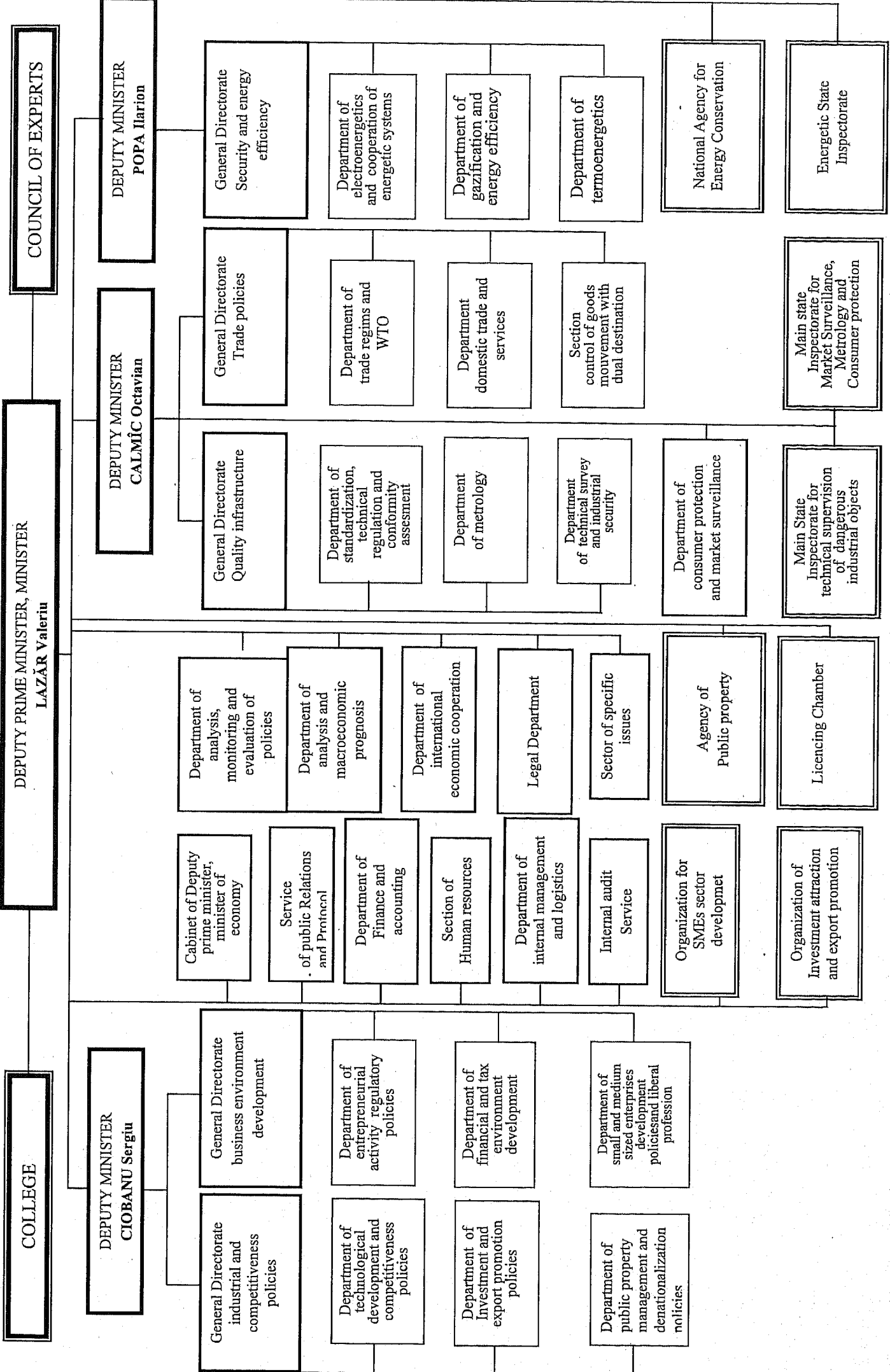
1. 日時	2010年5月20日(木) 10:00-
2. 面談先	Ministry of Agriculture and Food Industry
3. 先方出席者	Mr. Vasile Bumacov, Deputy Minister Ms. Liliana Pelin, Monitoring and Evaluation Specialist, Japanese 2KR PIU
4. 当方出席者	- 西本(国際協力機構) - 村上(国際協力機構) - 筱(国際協力機構) - 福永(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)
5. 面談内容	1. 日本の2KRプロジェクトは外国ドナーが実施しているプロジェクトとしてはベストであると考えている。他のプロジェクトは資金を拠出する国のコンサルタントのアドバイスばかりで、お金はこれらのコンサルタントにばかり行ってしまふ。 2. 中小企業振興の対象の多くは農業セクターにある。人口の半分以上は地方部に居住しており、産出の90%は国内で消費されている。よって、輸出は産出の10%程度である。モルドバは周辺にウクライナやルーマニアといった大きな国があり、まずはこれらの国に対して付加価値の高い農産物「製品」を提供すれば、収益は得られるはずである。この意味から言えば、果物及び野菜はポテンシャルがある。同時に、これらの「製品」を扱うためには、保冷倉庫及び物流体系の整備が必要不可欠である。現在、首都近郊に40ヘクタールの卸売市場を構築する計画がある。

3. 旧体制下では国家が全ての農業プロセスを管理していた。つまり、種、肥料及び機械といった投入財は全て国家が管理していた。しかし、市場経済化以降、農業組合も機能しないままに、種及び肥料の調達からして借金をする必要があり、それが不作に直面すると銀行は担保にしてあった機械等を取り上げた。結果として、農民は不安定な状況で農業生産を続けるしかない状況に追い込まれた。

4. 高付加価値農産品の生産は不可欠である。特に、トマト、胡瓜、唐辛子、玉葱、葡萄、林檎、桃、杏、プラム、甜菜、苺、ラズベリー、桜桃、胡桃といった農産品やワイン、(冷凍)ジュース等はポテンシャルが高いと考えている。これらの農産品を輸出する場合は空輸が必要となるが、かつては首都空港に冷凍・冷蔵倉庫があってロシアへの輸出に使われていたが、今はその機能がないので、輸出は汽車乃至はトラックで輸送されている。よって、空港の重要性も十分に認識はしているが、まずは(既述した)卸売市場が必要であると考えている。また、かつては皮革産業も発達しており、イタリアに製品を輸出していた。しかし、現在はそれらを担っていた企業は殆ど倒産してしまっている。ただ、その技術は今なお残っていると認識している。また、かつてはロシア、ウクライナ及びルーマニアから木材を輸入しての木工業も盛んで主に窓枠を作っていたが、今はこの産業も衰退してしまっている。

5. (既述した)保冷倉庫を円借款で整備することはできないか、是非とも検討して欲しい。

ORGANIZATION CHART OF THE MINISTRY OF ECONOMY
 (According to the Government Decision nr. 690 from 13.11.2009)



L A W

**On approval of the National Development Strategy
for 2008–2011**

The Parliament adopts the present ordinary law.

Art.1. – The National Development Strategy for 2008–2011, which is included in the Annex that is part of this law, is approved.

Art.2. – Within a timeframe of 3 months since the effectiveness of this law, the Government will develop and approve an Implementation Plan and the monitoring system for the National Development Strategy for 2008-2011.

Chairman of the Parliament

MARIAN LUPU

Chişinău, December 21, 2007.

No.295-XVI

**NATIONAL DEVELOPMENT STRATEGY
FOR 2008-2011**

List of Abbreviations

ACTD – Agency for Constructions and Territorial Development
PH – Primary Healthcare
NEA – National Employment Agency
CPA – Central Public Administration
LPA – Local Public Administration
ALRC – Agency for Land Relations and Cadastre
ASM – Academy of Science of Moldova
ATP – Autonomous Trade Preferences
SSIB – State Social Insurance Budget
EBRD – European Bank for Reconstruction and Development
WB – World Bank
ILO – International Labor Organization
NBM – National Bank of Moldova
NBS – National Bureau of Statistics
HBS – Household Budget Survey
CCECC – Center for Combating Economic Crime and Corruption
MTEF – Medium-term Expenditure Framework
CEC – Central Electoral Commission
ECHR – European Court for Human Rights
CEFTA – Central European Free Trade Agreement
BSEC – Organization of the Black Sea Economic Cooperation
CEN – Comité Européen de Normalisation
CENELEC – Comité Européen de Normalisation Electrotechnique
CET – Electro-heating plant
NHIC – National Health Insurance Company
NCCRD – National Council for Coordination of Regional Development
NCFM – National Commission on the Financial Market
NSPPMC – National Scientific-Practical Preventive Medicine Center
COST – European Program for Cooperation on Science and Technology
CRDF – Civilian Research and Development Foundation
CIS – Commonwealth of Independent States
EA – European co-operation for Accreditation
EMAS – Eco-Management and Audit Scheme

ETSI – European Telecommunications Standards Institute
EUBAM – European Union Border Assistance Mission in Moldova and Ukraine
EUREKA – Pan-European Network for Research and Industrial Development
MHIF – Mandatory health insurance funds
FP7 – Frame work Programme 7
GEANT – Gigabit European Academic Network
GRECO – Group of States against Corruption
GSP – General System of Preferences
GUAM – Organization for Democracy and Economic Development
HIV/AIDS – Acquired immune deficiency syndrome
ICAO – International Civil Aviation Organization
SADI – Small Areas Deprivation Index
GDI – Global Development Indicators
IOSCO – International Organization of Securities Commissions
FDI – Foreign Direct Investment
ISO – International Standard Organization
STI – Sexually transmitted infections
SME – Small and medium enterprises
AEL – Air electric lines
MI – Ministry of Interior
MET – Ministry of Economy and Trade
MENR – Ministry of Environment and Natural Resources
MJ – Ministry of Justice
MH – Ministry of Health
MSTQ – Metrology, Standardization, Testing and Quality Assurance
MR – Ministry of Reintegration
MTRA – Ministry of Transport and Road Administration
NATO – North Atlantic Treaty Organization
NUTS – Nomenclature of Territorial Units for Statistics
MDG – Millennium Development Goals
NGO – Non-governmental Organization
UN – United Nations
MEUAP – Moldova-EU Action Plan
GDP – Gross Domestic Product
Strategy – National Development Strategy

PPP – Purchasing Power Parity
RED – Energy Distribution Network
EGPRSP – Economic Growth and Poverty Reduction Strategy Paper
SECI – South-east Cooperation Initiative
SMS – Standardization and Metrology Service
CS – Customs Service
STCU – Science and Technology Center in Ukraine
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TB – Tuberculosis
ICT – Information and communication technologies
PACU – Policy Analysis and Coordination Unit
TAU – Territorial-administrative unit
UCTE – Union for the Coordination of Transmission of Electricity
UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
PSU – Primary sampling unit
SS – State securities

INTRODUCTION

The National Development Strategy (NDS) for 2008-2011 (hereinafter referred to as *Strategy*) is the *main internal medium-term strategic planning paper*, which defines the development objectives of the Republic of Moldova by 2011 and identifies the priority measures and actions to achieve these objectives. The Strategy serves as a unique tool for the integration of the current strategic framework, alignment between the budgeting process (MTEF) and the policy framework, and absorption of external technical and financial assistance. In order to ensure the targeting of available resources towards the accomplishment of objectives and measures with a maximum impact on the economic and social development of the country, the Strategy focuses on a limited number of strategic priorities.

The key objective of the Strategy is to ensure a better quality of people's lives by strengthening the foundation for a robust, sustainable and inclusive economic growth. **In this context, the spirit and vision of the Strategy aspire towards Moldova's alignment with European standards and, consequently, to the accomplishment of the European integration goal. All priority development areas set forth in the Strategy aim at adjusting relevant national policies to European ones.** To this effect, the Strategy's implementation actions will be based on the four Copenhagen criteria, the correspondence to which can ensure Moldova's alignment with European values and structures. In particular, the Government will undertake through the Strategy efforts to translate the *acquis communautaire* into the national legislation, ensuring the consistent enforcement of the adopted European legislation. During the Strategy's implementation the Government will pay special attention to issues identified in the Progress Reports developed by the European Commission under the European Neighborhood Policy.

The Strategy's development derives from the need to further pursue the reforms initiated in two important strategic planning documents – the Economic Growth and Poverty Reduction Strategy Paper (EGPRSP) and the Moldova-European Union Action Plan (MEUAP), the implementation timeframes of which expire at end-2007 and beginning of 2008 (See Box 1). While being a completely new process for Moldova, the implementation of these two programs has been mixed. Hence, a number of planned actions had been successfully implemented, other are still under implementation, and a fair part remained as mere statements due to various reasons¹. The results of these reforms haven't produced an immediate tangible effect, and it might be the case that the impact of their implementation is noted at a later stage. In this context, the Strategy is meant to continue the successful reforms initiated in the past and promote new and coherent policies that would ultimately lead to the accomplishment of the society's aspirations towards a better life.

¹ In particular, this statement is revealed by the annual reports on EGPRSP implementation evaluation for 2005 and 2006 and by the reports on Moldova-EU Action Plan implementation evaluation for February 2005 – August 2006 and 2007.

Box 1: EGPRSP and Moldova-EU Action Plan

The Economic Growth and Poverty Reduction Strategy Paper for 2004-2006 was conceived based on the existing strategic framework, through an extensive consultation process, as a Government instrument to accomplish the medium- and long-term aspirations of the country for economic growth and population welfare. EGPRSP was meant to change the paradigm and quality of economic growth by mobilizing new growth sources and factors, which would then generate an impact on poverty reduction. In this context, through the EGPRSP, the Government targeted its efforts towards the following medium-term objectives: i) sustainable and shared economic growth; ii) reduction of poverty and inequalities; expansion of poor's participation in economic development; and iii) development of human resources. The *de facto* implementation of EGPRSP provisions started in 2005, together with the establishment of the new Government, with a 1-year delay, and that is one of the reasons for the non-accomplishment of some actions. This served as the main reason to extend the timeframe for EGPRSP provisions' implementation by the end of 2007.

The Moldova-EU Action Plan is a political document between the European Union and the Republic of Moldova, which establishes the program, strategic objectives, and priorities for these two parties' relations for the period of 2005-2007. MEUAP doesn't replace the current contractual framework between EU and Moldova, which is the Partnership and Cooperation Agreement (PCA), but supplements it, giving more importance and urgency to the economic and political reforms stipulated in the PCA. Thus, MEUAP is not only a roadmap for our country's approximation to EU and accomplishment of the strategic European integration goal, but it's also an internal political and economic reform program that the Moldovan authorities committed to implement.

Because of the systemic transformations that Moldova had been subjected to during the transition period and the scarcity of resources in view of attaining the proposed objectives, the implementation of these two major documents has been a difficult challenge. Given that the implementation of these documents is an unprecedented process in the Republic of Moldova, which is based on a *learning by doing* process, there have been difficulties at both development and implementation stages. This is largely due to the lack of experience in creating an operational institutional framework, in appropriately correlating strategic measures and the budget process, and in efficiently prioritizing sector policies.

Currently, there are papers in Moldova establishing both medium- and long-term policies and sector strategies that aren't consistent with the national policies. The experience of implementing papers of national importance proves that establishing a large series of dispersed priorities, with limited financial coverage, leads to a difficult implementation and unsatisfactory results. Thus, the Strategy is intended to focus people's attention on a limited number of priorities and target existing resources towards their strict implementation.

Initiatives that are part of the Strategy will be reflected in the national public budget and in the Medium-Term Expenditure Framework (MTEF). Altogether, the Strategy and MTEF serve as a framework for the allocation of resources to priority areas for several years, and for the reorientation of public expenditures towards achieving national objectives. The harmonization of these two papers and a more efficient correlation between planning and budgeting procedures is a continuous process.

Furthermore, in the context of the concurrent operation of a number of national papers, there is a multitude of regulations and guidelines governing the monitoring and reporting process

and which, while being inadequately coordinated, make this process cumbersome and sometimes even impossible. Hence the need to simplify and increase the efficiency of the monitoring and reporting process in order to focus on the evaluation of implementation results. This will be a priority of the administrative reform implemented at both central and local levels.

In many European countries, whose experience in drafting a national development plan was analyzed, the National Development Strategy represents a specific instrument for the absorption of structural funds provided by the European Union (EU) and does not substitute the general development strategy of the country. In case of Moldova, the purpose of the Strategy is different – the National Development Strategy represents a domestic umbrella-paper, which is intended to prioritize the Governmental policies and to establish a clear mechanism of their funding from both internal and external sources.

The paper is based on the following principles:

- *Participation* – the document is developed, implemented, monitored, and evaluated in consultation with all stakeholders;
- *Alignment of the existing national strategies and programs to national priorities* – the paper contains specific objectives and unifies cross-sector approaches based on the priorities stated in the Strategy;
- *Reiteration of external commitments* – the paper includes actions and commitments agreed upon with the development partners.

The Strategy promotes a dynamic approach to strategic planning, with two components: 1) the strategy paper itself, which covers the tentative areas of activities to be implemented over the medium-term, and identifies ways and mechanisms to achieve the established objectives; and 2) the Action Plan for the Strategy's implementation, which outlines the specific tasks to achieve the identified objectives. The Strategy paper will be revised every four-five years to confirm or modify the key objectives and directions. The Action Plan will be revised annually by adding actions for the next year, as is the case of MTEF, so that this plan evolves concurrently with achievements made throughout the Strategy's implementation. The Strategy's implementation monitoring results will be evaluated through an Annual Evaluation Report, which will reflect last year's progress towards achieving the Strategy objectives and the dynamics of selected performance indicators.