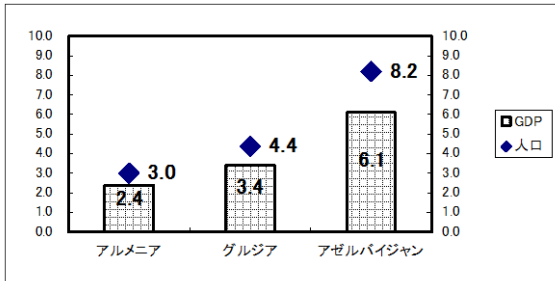


## コーカサス3国の経済概況

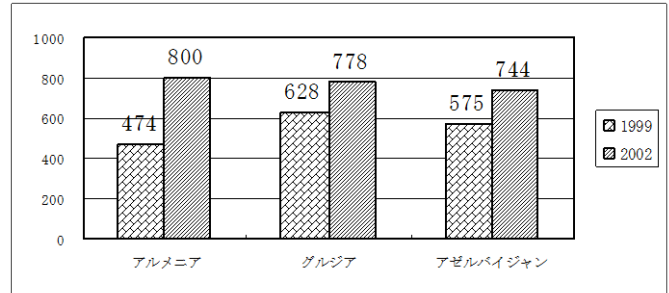
コーカサス3国の経済規模は、アゼルバイジャンが最も大きく、アルメニアが最も小さいものの、一人あたり GDP はそれぞれ 700 ドル～800 ドルと似かよっている。以下に、3国の GDP 及び人口、並びに 1999 年と 2002 年の一人あたり GDP の変化を示す。

表× コーカサス3国：人口（百万人）及び GDP（10億 US ドル）



出所：Economist Intelligence Unit

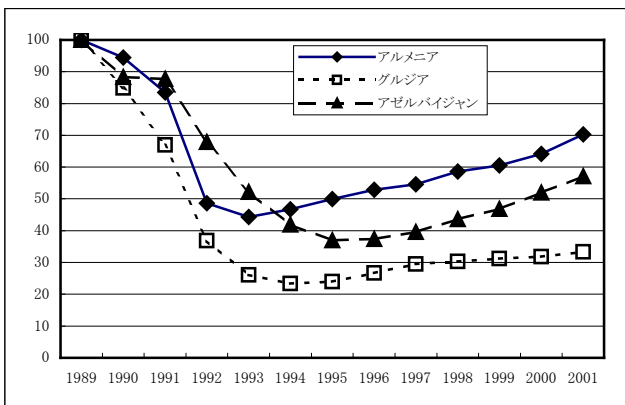
表× コーカサス3国：一人あたり GDP (US ドル)



出所：Economist Intelligence Unit

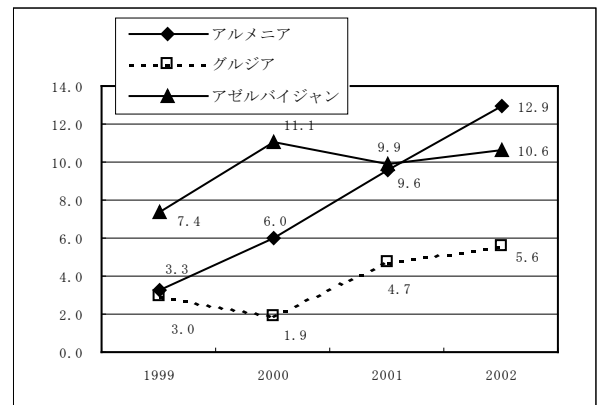
これらコーカサス3国は、1990年代初頭から旧ソ連経済の崩壊の影響により生産が急激に落ち込んだが、その影響の度合い及び回復のスピードには3国間で差がある。アルメニア及びアゼルバイジャンは近年高い成長率を示しているが（IMF2002年の統計によれば、アルメニアは実質13%、アゼルバイジャンは実質11%）、一方グルジアは経済活動の大部分がインフォーマルに行われていることもあって、公式統計に表れている成長率は低い（実質6%）。以下に、公式統計に表れている、コーカサス3国における1989年から2001年の実質GDPの変化及び1999年から2002年の実質GDPの成長率を示す。

表 X コーカサス3国：1989年～2001年の実質GDPの変化（1989年を100とする）



出所：Economic Survey of Europe, 2002 No.2

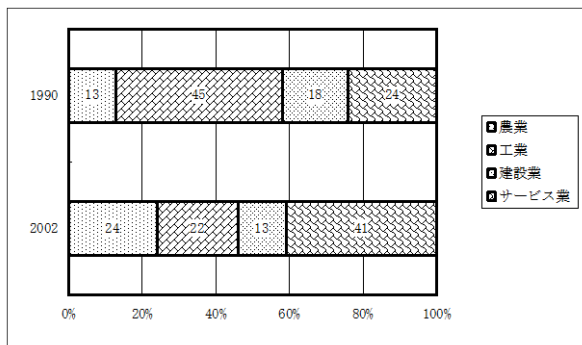
表 X コーカサス3国：1999年～2002年の実質GDP成長率



出所：IMF

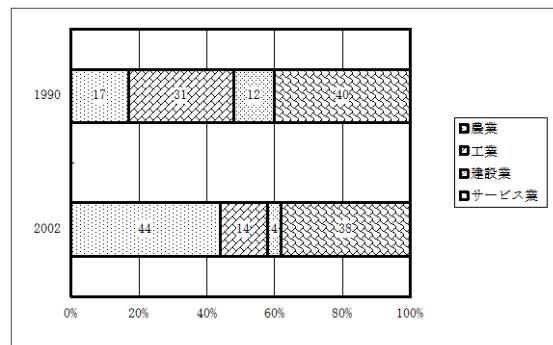
アルメニアに関して言えば、1990年代初頭には旧ソ連より調達していたエネルギー及び原料の価格が急激に上昇し、輸送ルートであるグルジアの政情悪化、Nagorno-Karabakhにおける民族紛争によるアゼルバイジャン及びトルコの国境閉鎖によって、経済情勢が著しく悪化した。特に、資本財・中間財を輸入して半加工製品を輸出していた製造業が、価格の変化に対応できず生産及び雇用を急激に減少させた結果、産業構造が大きく変化し、工業のGDPに占める割合が46%から22%へと大きく低下するとともに、農業・サービス業の比率が上昇した。農業セクターが多く雇用を吸収し、現在も全雇用者数の40%以上を農業が占めているが、生産性が低いことからGDPに占める割合は24%（2002年）に過ぎない。以下に、アルメニアにおける1990年及び2002年の産業別GDPシェアの変化及び、産業別雇用数の変化を示す。

表 X アルメニア：1990年及び2002年の産業別 GDP シェア



出所：IMF（アルメニア National Statistical Services）

表 X アルメニア：1990年及び2002年の産業別雇用数

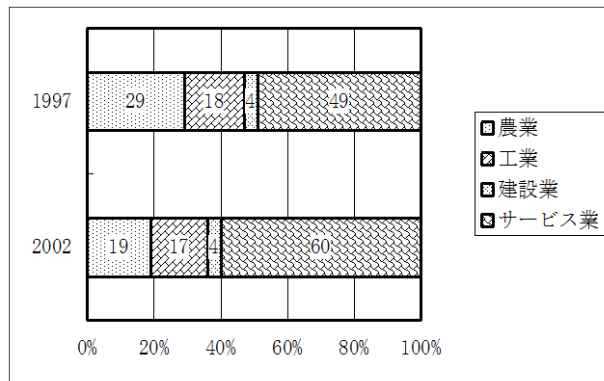


出所：IMF（アルメニア National Statistical Services）

アルメニア政府は、1993年より経済改革に乗り出し、1994年には停戦合意に達するとともに、国際機関やドナー各国からの支援を受けてマクロ経済安定化及び構造調整を開始した。その結果、土地改革、価格自由化、民営化、銀行の改革等が進められ、経済が安定して徐々に経済が回復軌道に乗りつつあり、特にニッチ市場をとらえた宝石加工及びワインを中心とする食品加工業の成長が著しい。

一方、グルジアに関しては、1990年代初めには、旧ソ連との経済・市場関係が失われたことに加え、政治的混乱や分離独立紛争・内戦が続発して政治的混乱状態に陥り、1993年には経済は全く麻痺した状態にまで落ち込んだ。1994年には政府は国際金融機関の支援のもとマクロ経済安定化プログラムを開始し、市場経済化への構造改革を開始した。その結果、マクロ経済は次第に正常化され、1998年にはロシアの金融危機の影響を受けたものの、現在のマクロ経済はほぼ安定している。2002年における産業構造は、公式統計では農業19%、工業・建設業21%、サービス業60%となっているが、GDPの40%（世銀・IMF）とも80%（一般的認識）とも言われるインフォーマルセクターの存在により、経済の実態を正確に把握するのは非常に困難である。以下に、グルジアの公式統計に表れている1997年及び2002年の産業別GDPシェアの変化を示す。

表 X グルジア：1997年及び2002年の産業別 GDP シェア

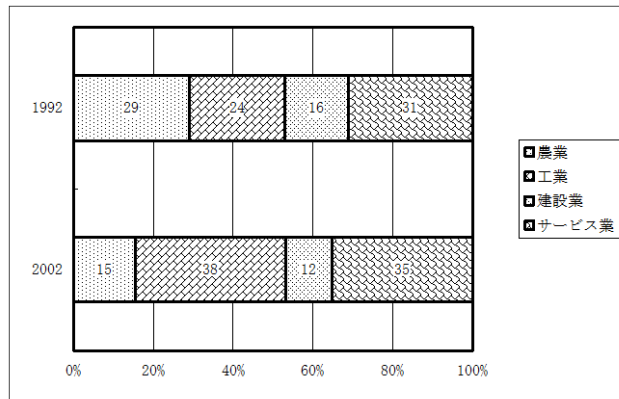


出所：IMF

アゼルバイジャンにおいても同様に、1991年の独立後、旧ソ連の生産・交易・補助金のシステムから抜け、超インフレ、通貨の下落、生産の落ち込みに加えて、アルメニアとの Nagorno-Karabakh に関する地域紛争の影響（アゼルバイジャンの領土の20%はアルメニアによって占領され、アゼルバイジャン市民が100万人国内難民化した）により、GDPは1995年には1989年の40%程度へと下落した。しかしながら、アルメニアとの停戦合意後、1995年に始まる経済改革によりマクロ経済は安定化に向かうこととなり、インフレ率は2%以下へ抑えられ、財政赤字も縮小され、民営化が進行して民間セクターの成長に大きく寄与している。しかしながら、実際の生産に目を移すと、石油・ガスセクターはGDPの30%近くを占め、輸出額の約90%を占めているものの（2002年）、その直接の雇用創出効果は少ない（雇用数の1%）。石油・ガス開発に牽引される形でサービス業が活況を呈しているが、製造業については、旧ソ連時代の古い施設・機材を更新することができず企業内失業者を抱えた企業が大

勢を占めている。従って、2005年にピークを迎えると言われている石油・ガスセクターへの依存体制からの脱却して、将来の雇用を確保すること（即ち、“Dutch Disease”に陥らないこと）が、アゼルバイジャン経済の喫緊の課題となっている。以下に、アゼルバイジャンの1992年及び2002年の産業別GDPシェアの変化を示す。

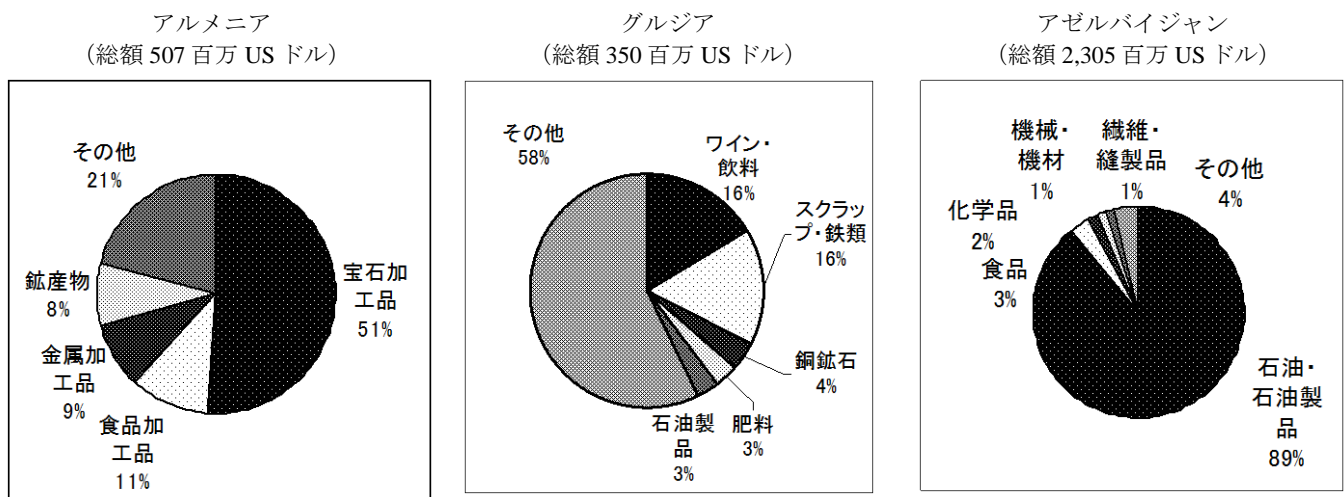
表 X アゼルバイジャン：1992年及び2002年の産業別 GDP シェア



出所：IMF

以上、コーカサス3国経済の特徴を述べたが、3国からの輸出額の推移を見ると、さらに経済構造の違いが明確に見えてくる。即ち、近年の宝石加工及びワインを中心とする食品加工で国際・EU市場に乗り出しつつあるアルメニア、輸出品がスクラップメタルやワインにほぼ限られ、成長の兆しのまだほとんど見えないグルジア、全面的に石油・ガスセクターに外貨獲得を依存しているアゼルバイジャン、である。以下に、コーカサス3国の主要な輸出品目（2002年）及び、1994年から2003年のコーカサス3国の輸出額の推移を示す。

表 X コーカサス3国：主要な輸出品目（2002年）

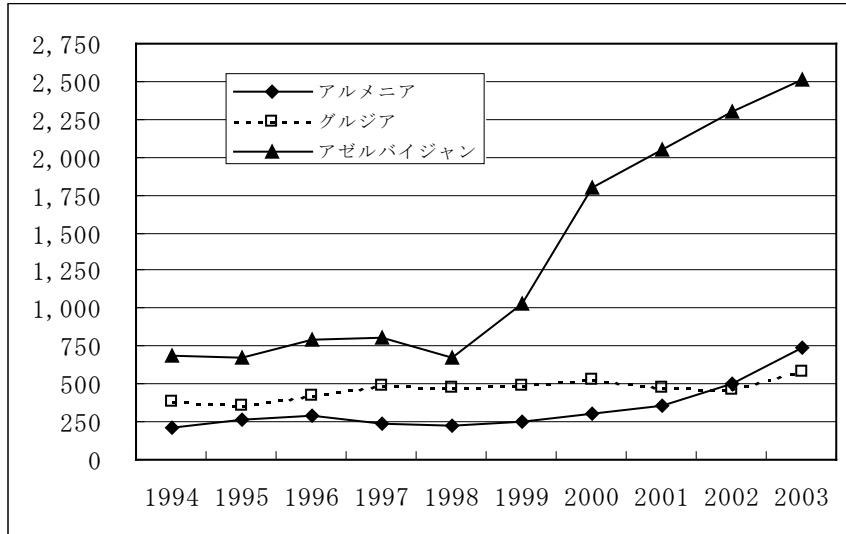


出所：Economic Intelligence Unit

出所：IMF

出所：Economic Intelligence Unit

表 X コーカサス 3 国 : 1994 年～2003 年 (推計値) の輸出額の推移



出所 : IMF

### 第3章 アルメニア

#### 3-1 民間セクター及び SME の概況

アルメニアにおける Law “On State Support of Small and Medium Entrepreneurship”（2000年12月）は、同国の SME の定義を以下のとおりとしている。

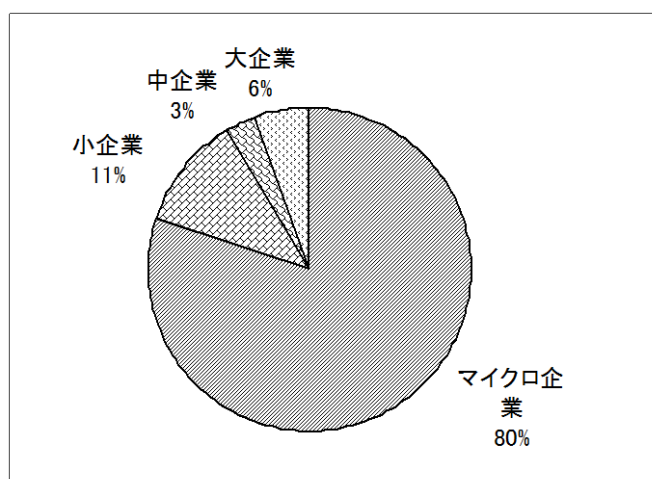
表 3-1 アルメニアにおける SME の定義（従業員数）

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

出所：Law “On State Support of Small and Medium Entrepreneurship”

2003年までにアルメニア政府は7,178社の小規模国営企業及び1,789社の中規模国営企業を民営化し、数多くの中小規模の国営企業を清算した結果、（一部を除いて）商工業分野におけるほとんどすべての重要な国営企業は民営化された。アルメニア国家統計局によれば、2002年におけるアルメニアにおける企業数は約18,000社であり、うち94%（17,350社）がSMEとなっている<sup>1</sup>。図3-1に、アルメニア国企業のサイズ別構成を示す。

図 3-1 アルメニア国企業のサイズ別構成

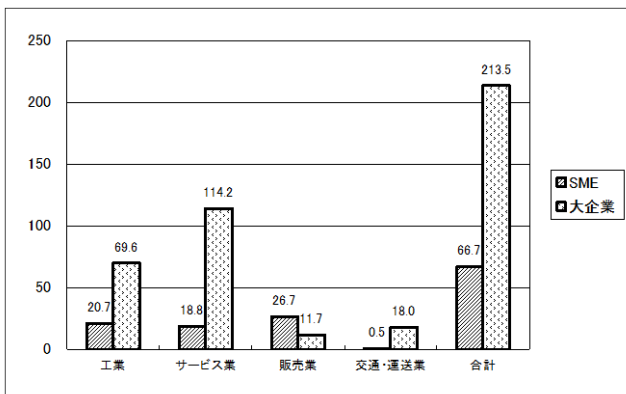


出所：アルメニア国家統計局

全企業雇用数（238千人）における SME の占める割合は23%（67千人）とそれほど大きくないものの、大企業には水道・電力や交通といった公共セクターが含まれるため、非効率な公共セクターの大企業に比較して SME の従業員1人あたりの生産性は比較的高く、全企業生産高に占める SME の割合は42%となっている。なお、GDPに占める民間セクターの割合は2002年で70%となっている（IMF統計）。以下に、サブセクター別のアルメニアの SME 及び大企業の雇用数及び生産高を示す。

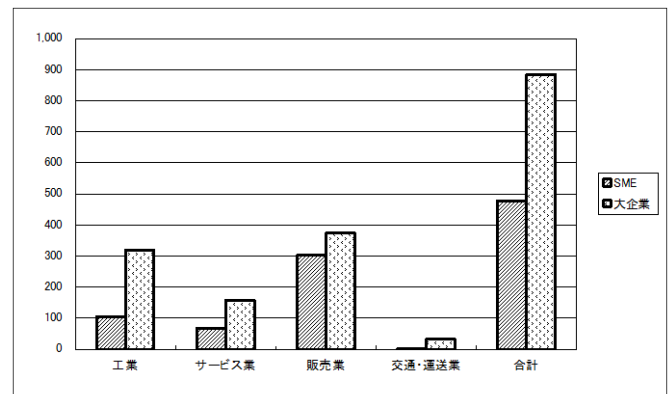
<sup>1</sup> 一方、UN-ECE の SME Database（2003年12月）によれば、2002年におけるアルメニアにおける企業数は35,790社であり、うち従業員100人以下の SME は約34,000社とされている。

図 3-2 アルメニア国 SME 及び大企業の雇用数  
(2002 年、千人)



出所：アルメニア国家統計局

図 3-3 アルメニア国 SME 及び大企業の生産高  
(2002 年、10 億ドラム)



出所：アルメニア国家統計局

上図にあるように、SME における雇用数・生産高ともに、①販売業、②工業、③サービス業の順に高くなっている。

### 3-2 民間セクター・中小企業振興策及び振興機関

#### (1) SME に関する基本法

アルメニア国は、2000 年 12 月に Law “On State Support of Small and Medium Entrepreneurship” という SME 基本法を採択した。同法はまず SME の定義（「3-1 民間セクター及び SME の概況」を参照）を規定し、SME への支援の方向性を以下のように定めているが、具体的支援の内容については、別途年間プログラム（SME 国家支援プログラム）を立てて独立した予算を組むように規定している。

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

#### (2) 2004 年 SME 国家支援プログラム(Small and Medium Entrepreneurship State Support Program for 2004)

上記 SME 支援基本法に基づき、貿易・経済開発省は SME に対する国家支援プログラムを立案している。2004 年における SME 国家支援プログラムの内容は以下の通りである。

- アルメニア SME 開発センター（SME DNC）の地方レベルでの活動を拡大する。このため、Aragatsotn 県（Marz）及び Kotayk 県において同センターの支部を設立する。
- Gyumri 市（Shirak 県）に SME のための支援インフラとしてビジネス・インキュベータを設立する。
- Yerevan 市に SME の刷新的・近代技術を開発するためのテクノパークを設立する。
- SME の金融支援のための融資保証のためのプロジェクトを延長・拡大する。
- SME の国際品質管理基準（ISO9000 シリーズ）の導入を支援する。
- SME の情報・コンサルティングサービスを行う。

- (g) SMEに関する職業訓練・教育のための、及びSMEを対象とするトレーナーやトレーニング機関のためのワークショップの開催
- (h) 国際援助機関との共同によるSME振興のためのプロジェクトの策定・実施

こうした活動は、世銀、GTZ、USAID等の支援のもと、2002年3月に設立されたアルメニアSME開発センターが実施機関となって、現在実施されている。

### (3) SME・民間セクター振興機関

#### (a) 貿易・経済開発省 (Ministry of Trade and Economic Development: MTED)

アルメニアの民間セクターの振興に関しては、貿易・経済開発省のSME振興局がSME政策の立案を担当しており、輸出・投資に関しては対外経済政策局及び投資政策・市場インフラ局がそれぞれ担当している。これらの局の主要な機能は以下の通りである。

##### (i) SME振興局 (Department of SME Development)

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

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

- 貿易及び国際関係の調整業務
- 国際経済政策の立案
- 貿易政策の立案

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

- 戦略的投資政策の立案
- 投資法・制度の改善

#### (b) アルメニアSME開発センター (Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia: SME DNC)

SME DNCは2002年3月に政令282号により、SME国家支援プログラムを実施するための非営利の準政府組織として設立された。同センターの目的は以下の通りである。

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

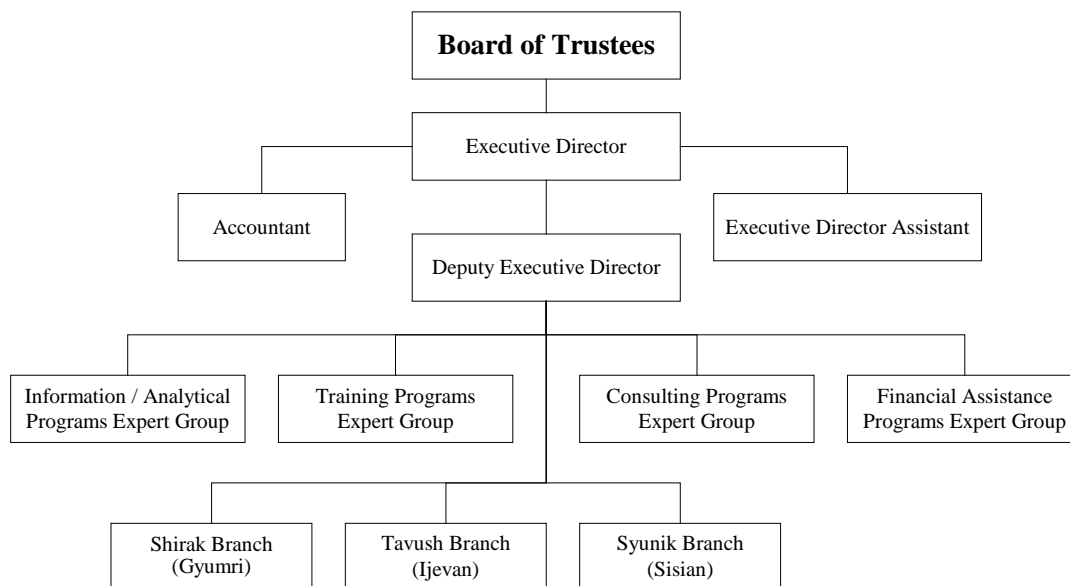
より具体的には、以下のような活動を行っている。



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

SME DNCのエレバンの本部には 15 名のスタッフがおり、加えて、3つの支部（Shirak、Tavush及び Syurik）にはおのおの 3名ずつのスタッフが常駐している<sup>2</sup>。以下に、SME DNCの組織図を示す。

図 3-4 SME DNC 組織図



出所：SME DNC

SME DNC の予算は主として政府予算（年間 250 百万 Dram：約 45 万 US ドル）によってまかなわれており、加えてドナーからの支援を受けている。ドナーの支援は、2003 年には USAID（DAI-ASME 及び MEDI）、GTZ（ProSME）、世銀及び OSCE による総額 44 百万 Dram（約 8 万 US ドル）相当であり、2004 年には GTZ、世銀、OSCE、UNDP による総額 100～150 百万 Dram（約 18 万～27 万 US ドル）を予定している。

<sup>2</sup> 2004 年には本部及び各支部に、おのおの 1 名ずつ増員する予定。



### (c) アルメニア開発機構 (Armenia Development Agency: ADA)

ADA は 1998 年 4 月に政令 219 号により、国営企業であった Enterprise Development and Investment Promotion Republic of Armenia Agency を引き継いで設立された、政府が 100% 株を所有する株式会社 (Joint Stock Company) である。同事業団の事業の概要は以下の通りである。

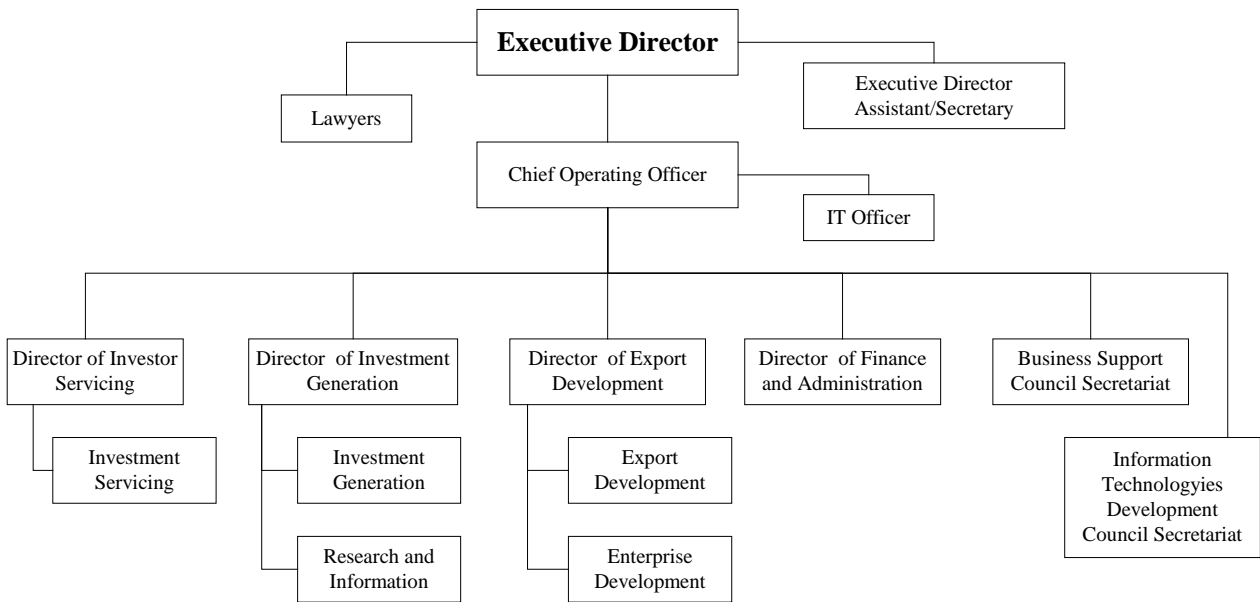
- (i) 投資促進業務
  - 海外の投資家に対して、アルメニア国内の投資条件（有利性、ビジネス環境等）に関する情報、及び法的サービスを提供する。
  - 既存の国内企業のデータベースを作成し、投資を誘致する。
  - 投資後のフォローアップ（投資拡大、マーケティング等）を実施する。
- (ii) 輸出振興業務
  - 輸出のポテンシャルのあるセクター及び市場を発掘する（精密エンジニアリング、電子及び IT セクターについて調査を実施済み）。
  - 輸出を促進するための市場調査・研究を行う。
  - 輸出企業のためのエキシビションや貿易フェアを開催したり、税金、関税、その他の法律についての情報を提供したり、国際条約についての情報を提供したりする。
  - 輸出業者に対して金融サービスを紹介する。
- (iii) ビジネス環境の阻害要因の分析及び政府に対する提言
- (iv) 中小企業に対するビジネス支援
- (v) 政府からの委託による投資プロジェクトの形成、ビジネスに関するエキシビションやフォーラムの実施、投資家・輸出企業に対するワン・ストップ・ショップの提供

これらに加えて ADA は、ビジネスサポート協議会（後述）の事務局も兼ねており、同協議会における提言がアルメニアのビジネス環境向上に大きく寄与している。

ADA の人件費は国庫負担であるが、その他の運営費に関しては、世銀の Foreign Investment and Trade Facilitation プロジェクトから 2002 年～2005 年の 3 年分として 100 万ドルを拠出されており（「ドナーの動向」を参照のこと）、この資金の一部を使って、アルメニアの 40～50 社の企業の輸出促進のための国内外でのフェアを開催している。一方、USAID の DAI-ASME プロジェクトにおいて、DAI (Development Alternatives Inc. : アメリカの ODA コンサルタント) がフルーツ産業に特化した企業支援プロジェクトを展開していることから、この活動と ADA の輸出促進活動をリンクさせることにより、フルーツ産業に関しては ADA の予算をほとんど使わずに輸出促進を行うことができている。

ADA には 52 名の職員がおり、うち 4 名は IT 開発協議会事務局、4 名はビジネスサポート協議会事務局の仕事をしており、残りの職員が投資サービス部、投資促進部、輸出促進部、及び財政・事務部に配置されている。現在海外には事務所を持っていないが、モスクワへ 2 名の職員を常駐させて、輸出を行うアルメニア企業に対してロジスティックスを提供しようと考えている。以下に、ADA の組織図を示す。

図 3-5 ADA 組織図



出所：ADA

(d) ビジネス・サポート・センター(Business Support Center: BSC)

1994年にEU-TACISの支援を受けて設立されたコンサルティング・トレーニング実施機関であり、1996年までは運営コストも含めてTACISが全面的な資金・技術支援を行っていたが、現在は有限会社(Limited Liability Company)として独立採算で運営されている。主要業務は、ビジネス開発やマーケット・リサーチに係る「コンサルティング」及び、セミナーや小規模トレーニング等の「トレーニング」となっている。収入の内訳は、ドナーや政府の業務委託契約収入が40%、商業ベースのコンサルティング・トレーニングからの収入がそれぞれ40%及び10%、その他のサービスが10%となっている。GTZを始めとする各国ドナーのプロジェクト・ベースでのコンサルティングとトレーニングを数多く実施しており、EU-TACISのBASプロジェクトも2件実施し、現在さらに2件を申請中である。

トレーニングでは45のコース・モジュールを用意しており、主要コースは①マネジメント概論、②マーケティング、③販売管理、④会計・財務管理と税務、⑤ビジネスマネジメント、⑥ビジネス関連法、⑦コンピュータ利用法、となっている。これまでのトレーニング受講者は全国で延べ4,000人に上り、参加者の90%がSMEである。2年前から商業ベースのトレーニングを開始しており、エレバンで約50ドルの3日間コース及び約90ドルの5日間コースを開設している。BSCは、マーケティングや人材管理のトレーニングコースを初めて有料で開催した機関であり、同国で最も体系化したコースを提供している。

BSCのスタッフ数は10名で、その内8名がコンサルタント兼トレーナーである。加えて約40名の外部フリーランス・コンサルタント兼トレーナーのリストを有し、必要に応じて協力を仰いでいる。地方部に約15のパートナー・ビジネスセンターがあり、地方部でのコンサルティングやトレーニングに係る教室のアレンジや実務を担当している。現在、エレバンと地方部との業務比率はほぼ半々となっている。

(e) ビジネス・サポート協議会(Business Support Council)

ビジネスサポート協議会は2000年12月に大統領令768号により設立された。首相が議長を、大統領の経済問題チーフアドバイザーが副議長を務め、貿易・経済開発大臣、財政・経済大臣、エレバン市長、中央銀行総裁や、Global 44(44人の民間ビジネスマン)のメンバー等から構成されている。

同協議会の目的は、ビジネス界の人材が政府の協議に参加することにより、政府による法制度案について直接提案できるようにすることである。同協議会は 2001 年には 9 回、2002 年には 2 回、2003 年には 4 回開催されており、実際に、行政による障壁の撤廃、ビジネスマンと政府関係機関の関係の構築、良好なビジネス環境の構築などに寄与している。

(f) アルメニア商工会議所 (Chamber of Commerce and Industry of the Republic of Armenia)

アルメニア商工会議所 (CCI) は 2002 年 4 月に発足してまだ間もないため、外国の CCI から学びつつ、CCI の目的やターゲットグループ、サービス内容などを決めているところである。基本的にロシア・CIS 諸国方式であり、これらの国の CCI と協力している。2003 年に世界 CCI のメンバーとして認可され、現在、アメリカ、ロシア、エジプト、ブルガリアにリエゾンオフィスをもっている。会員企業数は、エレバン商工会議所 (150 社) を含む 11 の商工会議所で合計 1,500 社であり、うち 80% が SME である。年会費は 1 社あたり 2~200 US ドル相当、エレバン CCI の年間会費収入は 7 百万 Dram である。CII の主要なサービスの概要は以下の通り。

(i) 情報提供

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

(ii) ビジネスのリンケージ

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

(iii) コンサルティング・サービス

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

(iv) 証明の発行

- 製造者証明
- 輸出入書類の作成支援
- 品質、数量の証明

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

UMBA は 1996 年に発足し、現在の会員企業は 400 社 (うち、45% が SME) である。2000 年からロビー活動を行うようになり、ビジネス環境に関する法律に関して、政府とドラフト段階の法律について協議を行っている。さらに、法制度について考え、民間企業に対するインパクトなどをリサーチするためのシンクタンクセンターの設立を USAID の支援を受けて準備している。UMBA はまた、BAS プログラム及び GTZ の ProSME のステアリング・コミッティーのメンバーであり、SME-DNC の Board of Trustees のメンバーでもあるため、こうしたプログラムに対して UMBA の意見を反映させている。メンバーフィーは理事が 20,000 Dram/月、その他の会員は 50US ドル~数百 US ドル/年で、UMBA の年間予算は 15 百万 Dram となっている。

UMBA の会員サービスの一環として、アルメニア・カナダ・トレーニングセンターという UMBA の下部組織を利用して、マーケティング、マネージメント、インフォメーション・マネージメント、販売技術等のトレーニングを年 4 回、それぞれ 15~20 人の受講生に対して無料で行っている。また、インド大使館の協力により、インドにおいてマネージメントや IT に関するトレーニング (2 週間から 8 週間) に参加したりしている。さらに、KPMG と年間契約を結んで、メンバー企業に対するコンサルティング・サービスも無料で行っている。

### 3-3 ビジネス環境

1995年から行われている、ウォール・ストリート・ジャーナル及びHeritage FoundationによるIndex of Economic Freedomでは、アルメニアは2003年は156ヶ国中44位（日本は35位）に位置しており、“Mostly Free”と評価されている。以下に、同Indexによるスコア及び、項目別評価（Index of Economic Freedom及び本調査ヒアリング結果）を示す。

表3-2 アルメニア国のビジネス環境（2003年）

項目	Index of Economic Freedom スコア（前年度との比較）	評価（Index of Economic Freedom 及び本調査ヒアリング結果）
貿易政策	1-非常に低い保護レベル（前年並み）	2003年2月にWTOに加盟したほか、多くの自由貿易協定を結んでいる <sup>3</sup> 。アルメニアの輸入関税率 <sup>4</sup> の平均は1.9%（アルメニア中央銀行）。ほとんどの商品の輸入について、禁止項目・数量制限がなく、ライセンスを必要としない。
政府財政の負担度	2.5-中レベルの財政負担（改善）	所得税は10%~20%（IMF）。政府の支出はGDPの23%（EIU）。スコアは、前年度に比較して0.5ポイント改善。
政府の経済介入	3-中レベル（前年並み）	政府は2000年にはGDPの12%を消費（世銀）。国営企業及び政府の資産からの収入は、政府の収入の0.31%。しかしながら、大規模国営企業の民営化は遅れている（EIU）。
通貨政策	2-低いレベルのインフレ（改善）	インフレ率は、1994年の5.0%から2001年の3.1%に減少
資本の流入及びFDI	2-低い障壁（前年並み）	アルメニアの外国投資法は、CISの中で最も先進的かつ自由度が高いと評価されている。“Open Door Policy”をとっており、外国投資家には国内投資家とほぼ同様の権利が与えられる。後進地域や宝石といった戦略セクターへの投資には加速度償却やVATの免除といったインセンティブが与えられている。外国為替の所持、海外送金、収益の国外持ち出し、内外の直接投資に制限はない。ただし、政治的、地域的不安定さや汚職は未だに存在している。
銀行及びファイナンス	2-低いレベルの制限（前年並み）	外国の銀行が国内銀行の資本の40%を所有しており、保険も外国保険会社も経営可能。国家はアルメニア貯蓄銀行及びArdshinbankの資本を保有している（それぞれ100%及び28%）。
賃金及び価格	3-中レベルの介入（悪化）	政府は、公共サービス・輸送の料金を制限しており、また、特定の貧困グループに対して生活必需品を市場価格より低く供給している。また、税関は一定の商品については輸出価格の低下を抑制している。
所有権	3-中レベルの保護（前年並み）	個人所有権は法律によって保証されているが、それを守るための司法システムは必ずしも十分ではない。判決が政治や汚職によって左右されることがあるものの、政治の介入は減少している（米国国務省）。
法規制	4-高レベル（前年並み）	役人が法規制を都合のよいように解釈することがあり、また改革を阻止する動きがある。政府の調達部門を初めとして、企業の登記、ライセンス、土地・空間の割り当てなどに汚職が見られる。また投資家が政府と交渉するときは、多くの省が関与するため、手続きが煩雑で時間がかかる。
開市場	4-高レベルの活動（前年並み）	トランスペアレンシー・インターナショナル <sup>5</sup> によるスコアは2.5と、汚職が多いことを示している。

出所：[http://www.ild.cl/english/economic\\_freedom/countries.pdf](http://www.ild.cl/english/economic_freedom/countries.pdf)、JICAプロジェクト形成調査団

上記のほかに、税制が頻繁に修正され、しかも細則が税務署職員の恣意にゆだねられてしまう構造となっていることから、不利益を被っているという声が外国人から聞かれている（本調査ローカルコンサルタント報告）。また、倒産や契約に関する法律が不備であることから、論争を公正に解決できない問題もあり、法律の透明性も確保されていない。

<sup>3</sup> EU、米国、BESEC(Black Sea Economic Cooperation)、CIS 諸国、ロシア、キルギス、トルクメニスタン、グルジア、ウクライナ、カザキスタン、ベラルーシ。

<sup>4</sup> 総輸入額に対する輸入関税額。

<sup>5</sup> 世界的な腐敗防止のための NGO。

アルメニアは、領土が陸に囲まれている上に、トルコ及びアゼルバイジャンとの民族紛争の影響からこれらの国を経由する直接の輸送ルートが閉ざされているため、目下輸送ルートがグルジアのみと、輸送コストが非常に割高になっている。アルメニア政府自身も、自国が特段の比較優位をもたないことをよく認識していることから、グローバリゼーションの中で生き残るために西欧諸国並みのビジネス環境を目指し、経済の自由化の努力を継続している。下位レベルの政府職員による軽微な汚職はいまだ存在するものの、組織的に行われているわけではないことから、経済力の向上とともに次第に減少していくことが期待されている。

これらのほか、輸出に対する制約要因としては、輸出融資制度が未発達、海外に大使館をほとんどもたず輸出促進のチャンネルが少ない、保険やリスク回避の制度が未発達、輸出に関する VAT のリファンドシステムが不備、といったことが、挙げられている。

### 3-4 民間人材育成政策と民間人材育成機関

アルメニア政府は民間人材育成を同国の貧困削減戦略の中で、重要なものとしてとらえているものの、具体的には民間セクター・中小企業振興策の枠組みの中で限定的な施策がとられているに過ぎない。以下、民間人材育成に主要な役割を果たすべき高等教育機関（大学）、職業訓練分野、民間研修機関の現状と課題につき、政府の施策の現状とあわせて記述する。

#### (1) 高等教育機関(大学ビジネススクール)の現状

アルメニア国では初等・中等レベルから高等教育レベルまで教育制度が整備されており、識字率も99%を超えるなど一定の教育水準を維持している。しかし、市場経済下で必要な知識やビジネス・ルールを習得・理解する産業人育成という観点からは、高等教育分野を中心に多くの改革・改善の余地があると見られている。EUのレポート（“Country Strategy Paper 2002-2006; National Indicative Programme 2002-2006, Republic of Armenia”, European Commission, 27 December 2001.）は、「最も脆弱なセクターは教育分野で、財政のわずか3%（2000年GDPの0.7%）が配分されているのみで、高等教育分野にはその中の12%が支出されているだけである」と指摘している。

同国では教育・科学省管掌の「2002-2005年教育開発国家プログラム」が2001年に制定され、(i) 教育機関の法的資格の見直しと学費徴収に基づく経営・財務システムの改善、(ii) 地域等の特性に応じた学校毎の特徴付けの促進、(iii) 教師や学校管理関係者の待遇（給与）改善による教育の質向上、(iv) 一部生徒に対する教科書無償配布、(v) 職業訓練校の経営・財務構造、カリキュラム、教育ノウハウの改善、を目指している。高等教育分野では法律・制度を改善して、(i) 大学の予算運営・管理体系の見直し、(ii) 労働市場ニーズとの整合性強化、(iii) 国際水準に見合う大学教育の質の向上、(iv) 許認可ルールの改編による管理運営・学問的専門性の両面での大学の自主性強化、を図るとしている。

同国には17の国立大学と約70の私立の高等教育機関がある。1990年代初めに私立大学が急増した結果で、学生数は国立と私立でそれぞれ約3万人と2万人にのぼり約5,000名の教授（講師）が高等教育に従事しているとされる。毎年約7,000名の卒業生が輩出されるが総じて、国立大学（卒業生）の質が高いと認識されている。多くの私立大学は経済、経営、言語、初歩的な情報技術、ジャーナリズム、法律等の分野に特化した小規模で質の高くないものが多く、2000年に政府が示した新たな基準に基づき正規の大学として認定された私立高等教育機関は29に過ぎない。一方、国立大学は旧ソ連時代に設立されたものがほとんどで、しっかりとしたインフラや優れた教授陣を抱えるものの、経済・社会科学分野で市場経済ルールを基礎とした質の高い教育を実施している機関は少ない。

アルメニアの大学教育では経済学部が経済理論と経営管理（Business Administration）の両方を教えている。ただし、大学院（修士）レベルになると経済学と経営管理は別々の専修コースとなる。経済学または経営管理学の国家認定を受けた教育課程を提供している私立大学は15校である<sup>6</sup>。同国において質の高い経済・経営管理の大学教育を実施している機関は、(1) エレバン国立大学（YSU: Yerevan

<sup>6</sup> 15校には後述するアルメニア・アメリカン大学やアルメニア・フレンチ大学等の海外からの支援により設立された私立大学は含まれていない。

State University)、(2) エレバン国立経済大学 (YSIE: Yerevan State Institute of Economics)、(3) アルメニア・アメリカン大学 (AUA: American University of Armenia)、(4) アルメニア・フレンチ大学 (FUA: French University in Armenia)、(5) アルメニア・ロシア大学 (RASU: Russian Armenia State University) の5つであると考えられており、いずれも国立大学か各国ドナーや海外大学の支援を受けて設立・運営されている機関である。

同国の大学では学問的教育を重視する傾向が強く経済学・経営学分野でも、産業界ニーズを意識した民間セクター人材向けの短期またはパートタイムのビジネス (マネジメント) 研修を運営することは一般的でなく、エレバン国立大学経済学部、エレバン国立経済大学、アルメニア・アメリカン大学の3校で限定的なプログラムが実施されているだけである (表 3-3 参照)

表 3-3 アルメニアの経済・経営関連主要大学

大学名と特徴	学生数と講師数	主な学部・専攻 (経済・経営)	ビジネス人材向コースの有無・内容・特徴
<p>エレバン国立大学 Yerevan State University (YSU)</p> <p>・アルメニアで最も由緒ある総合国立大学。1920年創立</p>	<p>学生数 11,600 (全学) 1,300 (経済学部) 内200 (MBA)</p> <p>講師数 (経済学部) 教授6 准教授15 講師4 TA 16</p>	<p>経済学部 専攻分野は以下の6つ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経済理論</li> <li>・経済政策・管理</li> <li>・財務・銀行</li> <li>・会計・監査</li> <li>・国際経済</li> <li>・計量経済モデル</li> </ul> <p>MBA入学前の就労経験は必要なし</p>	<p>Business Research Center(BSC)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経済研究と政府職員の再訓練を実施</li> <li>・政府職員再訓練では財務、会計、公共政策に係る6週間 (受講料20ドル) のトレーニングを政府委託で実施</li> <li>・2006年までに民間企業の管理者や起業家向けのビジネススクールをカリフォルニア大学フレスノ校の支援を受けて設立・運営することを検討中</li> </ul>
<p>エレバン国立経済大学 Yerevan State Institute of Economics (YSIE)</p> <p>・経済/経営分野に特化した国立大学。1975年設立</p>	<p>学生数 4,300 (全学) 322 (経営学部: 5年制)</p> <p>講師数 (全学) 教授41 助教授130 講師94 TA 40</p>	<p>経済学部 専攻分野は以下の3つ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業/経営の経済</li> <li>・財務/銀行</li> <li>・会計・監査</li> </ul> <p>2年制のMBAプログラムは無い模様</p>	<p>Department of Enhancement of Qualification (資格開発部)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場経済ルールに基づくビジネスの知識・ノウハウに係る企業家向けの再訓練を行うために1993年に設立</li> <li>・主に会計スキルの基礎訓練を実施。当初は需要が多かったが、徐々に民間機関に代替され、現在は公務員 (法務省) 向けの再訓練を実施するのみ。</li> </ul>
<p>アルメニア・アメリカン大学 American University of Armenia (AUA)</p> <p>・米国流の大学院教育に特化した大学。米国政府・NGO・大学の支援を受けて設立・運営。1991年設立</p>	<p>学生数 75 (MBA) *年間授業料は6,000ドル。ただしアルメニア人学生には補助があり、1,500ドルとなる。</p> <p>講師数 (MBA) 教授陣7 (年間) *米・英・印の講師も多い</p>	<p>MBA 専攻分野は以下の2つ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会計/財務</li> <li>・経営/マーケティング</li> </ul>	<p>The Center for Business Research and Development (ビジネス研究・開発センター)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経済/産業情報の収集・蓄積と研究・トレーニングを計画</li> </ul> <p>Extension Program</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方部を中心に成人教育を実施。主な内容は、英語とコンピュータ。一部では会計コースを実施し、将来的にはビジネス関連コースを増やす可能性もある。</li> </ul>

(出所) JICA 調査団ヒアリング、各大学資料、KPMG (ローカルコンサルタント) 調査資料

同国の大学が民間人材 (ビジネス人材) 向トレーニングに積極的でない理由として以下の理由が考えられる。

- ・ 主要 (国立) 大学の意思決定システムが非効率で、市場や民間セクターのトレーニング・ニーズに適切かつタイムリーに対応できる能力が無い。
- ・ 大学でのビジネス・トレーニングがあくまで補助的なパートタイム・ベースのものにとどまっており、主要プログラムとして体系的に実施するシステムができていない。

- 民間のビジネス・トレーニング実施機関やビジネス・サービス・プロバイダー（BSP）が比較的、高額講師報酬を払うのに対して、大学はそのような報酬条件を提示できず必然的に優秀な講師を確保することが難しい。
- 民間の専門機関は、これらのプログラムを集中的に実施するため、相対的に質の高いトレーニングを安い授業料で提供できる。
- 民間の専門機関に対しては、各国ドナーがプロジェクト・ベースで無料または格安のパートタイム・トレーニングを実施している。

一方、AUAのエクステンション・プログラムは上記の制約条件をあまり有していないものの、授業が英語で実施されるためターゲット層が限定されると同時に、英語、会計、コンピュータ（プログラミング）のコースに重点を置いており、民間人材向けトレーニングとしては限定的なものとなっている。

なお、農業・農産物加工分野では、米国農務省の支援プロジェクトにより同分野での民間人材育成を強く意識した「農業ビジネス教育センター」が設立・運営されている（以下、Box 3-1を参照）

### Box 3-1：「農業ビジネス教育センター」

- 米国農務省の「アルメニア農業マーケティング支援プロジェクト」の資金と協力で2000年に設立。米国テキサスA&M（農業とマーケティング）大学の農業経済学カリキュラムを採用して、農業ビジネス関連の企業家（起業家）を育てるプログラムを提供。起業家精神、マーケティング、財務分析等の農業経済・ビジネスに係る教育を重視している。
- 3年制の学部プログラムで卒業生にはアルメニア農業アカデミー（Armenian Agricultural Academy: 農業大学）から農学士の学位が授与される。12名のアルメニア人教授陣と年間3名程度の米国人講師が英語で講義を実施し、2003年秋段階での在籍学生数は60名（2003年卒業生数は29名）。

（出所）”AIM”, November 2003

## (2) 職業訓練分野の現状

民間人材の熟練・非熟練労働者に対する職業訓練教育についても市場経済下での競争に必要な技術・スキル・ノウハウの形成・向上に係る効果的な制度・仕組みが用意されているとは言いがたい。この分野では労働・社会問題省が政府の管轄機関であるが、労働者の職業訓練による能力向上や失業者の再訓練・職種転換という概念自体が市場経済体制移行後の新しいものであるため、制度設計、具体的施策の実施能力のいずれについても開発途上である。

具体的には、労働・社会問題省傘下の専門機関であるアルメニア雇用サービス庁が労働市場分析・予測や51の地方センターを通じた失業者再訓練を実施しているが、2003年の失業者再訓練受講者は500人程度と、約13万人の失業者<sup>7</sup>を抱える同国の労働者再訓練プログラムとしては小規模に留まっている。アルメニア雇用サービス庁では「労働市場ニーズに合わない人材を供給する教育システム、特に専門学校でのシステムに問題があり、それを主管する教育・科学省との連携強化が必要である」との立場であるが、この課題に対処するための具体的な対策・施策は進んでいない。

現在、同国には77の国立、62の私立の職業訓練校があるとされているが、具体的な教育内容やカリキュラムを規定する法律や制度的枠組みは無く、労働市場で必要とされる知識、技術、ノウハウの取得・形成はできていない。したがって本来、職業訓練校を管掌する教育・科学省による職業訓練に係る制度・運用面での改革と、労働・社会問題省が管轄する雇用促進・失業者再訓練の制度・運用面での改革

<sup>7</sup> アルメニア国の2003年の就業者数は128万人で失業者数は約12万5千人（失業率は9%強）である。失業者の70%が女性であり、家計調査によれば就業意欲のある労働人口数と潜在的な失業者数は公式統計より多く、これを勘案すると実際の失業率は30%に達するとの推計もある。



が、双方の効果的な連携をとりながら実現されるべきである。職業訓練分野では EU-TACIS が 2000 年から技術支援を行っているが、現在まで労働・社会問題省の政策形成支援、制度改善、トレーナー訓練等の技術支援に限定されている模様である。

### (3) 政府が実施する民間人材研修

政府機関による民間人材（ビジネス人材）研修については、2002 年 3 月に設置されたアルメニア国家 SME 開発センター（SME DNC）が中心的な役割を果たしている。SME DNC は 3-2-(3) で述べたように SME 国家支援プログラムを実施するための非営利の準政府組織で、主要活動の一つに SME に対するトレーニング・教育を掲げている。

SME DNC が企画する SME 向トレーニングは“Retraining availability program”という呼称で運営されている。このプログラムは SME DNC が企画と資金提供（参加費補助）を行い、民間のビジネス・サービス・プロバイダー（BSP）を競争入札によって選定して実施機関とした上で、SME によるトレーニングとトレーニング・コースに対する興味と認知度を高めることを目的としている。2003 年現在、首都エレバンで企業会計を中心に年間 160 の研修コースを開催しており、同時にシラク（Shirak）、タブッシュ（Tavush）、シュニク（Sjunik）の 3 地方都市でも、それぞれ SME DNC の地方センターを開設して各地域の BSP によるトレーニングを実施している。SME の受講料（参加費）は必要コストの内、エレバンで 60%、地方都市で 80% までを SME DNC が補助（補填）している。このように、SME DNC は研修の企画と管理に特化しており、実際の研修実務は IATC や BSC（後述）等の民間研修機関に委託している。

SME DNC のトレーニング・コースは次の 4 つのグループ向けに異なるプログラムを用意しており、1 回の研修コースは 5 日間から 2 ヶ月と様々である。

- 新たな起業家
- すでに事業を行っている企業家（と管理者）
- SME 関連の専門家
- BSP 機関（トレーナー訓練の実施）

トレーニングがカバーする主な経営分野（トピック）は次のようなものである。

- 会計入門
- 会計勘定
- 会計標準（基準）
- 人材管理
- 時間管理
- 顧客サービス
- 財務管理
- 税制度
- 一般経営（マネジメント）
- マーケティング
- スキル・技術の売り込み
- 知的財産
- 経済法

2003 年に SME DNC が主催したトレーニングに参加した SME は 598 社で、その内、約 80% にあたる 480 社が地方部の SME だった。2003 年のトレーニングに支出された SME DNC 予算は 1,990 万ドラム（約 3.4 万 US ドル）である。

アルメニアでは全企業の 50%、GDP の 70% がエレバンに集中する一方、地方部の SME の発展・能力は首都圏に比べて遅れているとされており、SME DNC は今後、地方 SME 強化のためにさらに 3 つの地方センターを開設して地方での研修を強化したい意向である。これに関連して現在、GTZ が支援する ProSME プロジェクトの一環でゲギャクニック（Gegharkunik）地方の SME 起業支援・能力強化の長期プログラムを展開中である。さらに、SME DNC は「多くの民間機関がビジネス研修を実施しているが、

資金に余裕の無い SME は商業ベースの研修を受けることは難しく、SME DNC が低価格かつ幅広い分野の研修を提供することが必要である」との認識を示している。

#### (4) 民間研修機関

アルメニア国では市場経済体制移行後に数多くの民間のビジネス・サービス・プロバイダー (BSP) や研修機関がドナー支援等によって設立された。BSP は基本的にコンサルティング・サービスが業務の中心であるが、ドナーがプロジェクト・ベースで発注する研修業務を積極的に実施するものも多い。これらの中で現在、民間人材育成のための研修機関として中心的な役割を果たしている民間機関は以下の2つであると考えられる (各機関の詳細はローカルコンサルタント・レポートを参照)。

##### (a) 国際会計トレーニング・センター (International Accounting Training Center: IATC)

- 1998年にEU-TACISの資金援助を得て会計関連民間人材の育成を目的に設置されたビジネス・トレーニング専門機関。当初はEU-TACISのプロジェクトとして初期投資資金だけでなく運営資金についてもEU-TACISの援助を受けていたが、2001年8月からアルメニアの教育機関として登記した上で、運営費については自主運営となり自立に向かっている。
- 2003年の売上規模は約12万USドル。収入の約70%が定常的なトレーニング・コースの受講料で、残り30%がドナー資金によるスポット的なトレーニングによる収入。
- 会計、財務、税務、法制度等の会計・財務関連ビジネス・コースを運営。約13週間の初心者コース (Mid-term financial accounting course for beginners) と実務家コース (Mid-term financial accounting course for practicing accountants)、長期間の学位取得コース (Graduate Program (Master) on Accounting and Audit) がある。
- 初心者コースの受講者は、職業を持っているが会計関連実務を学びたい者、失業中の者、より高い報酬とキャリア形成を目指す者等、多岐にわたる (会計の初心者・初級者が基本)。会計原則・会計基準、会計勘定、税制、応用会計、コンピュータ・スキルの5分野を120時間、13週間にわたって学ぶ。受講料は12万ドラム (約200USドル)。
- 実務家コースの受講者は、会計実務に携わり新たなノウハウを取得したい者をターゲットとしており、民間企業のマネージャーや政府機関関係者の受講が多い。初心者コースの5分野に加えてビジネス法の科目を含み、120時間、14週間にわたって学ぶ。カリキュラムと教材は欧州の専門家とアルメニア専門家が共同で開発した。
- 学位取得コースはフルタイムMS (修士) コースと夜間MSコース (共に会計・監査専攻、2年間) があり、受講料は2年間で900ドル。現在、57名が在籍中でこの内、最終的に20%程度がMSを取得する模様。教育省が認める正規の修士号で極めてモチベーションの高い人材が受講している。英国の会計基準やアルメニアの公認会計士試験基準に合致するカリキュラムとしている。一方、夜間コースは毎日18-21時半までの授業が続き、昼間に仕事をしている受講生には大きな負担となっている。現在の学位 (MS) 取得コースは会計・監査専攻コースのみだが、IATCは様々なマネジメント分野の (人材) トレーニング需要があると認識しており、将来的に一般経営管理コースとマーケティング・コースの設置・運営を検討するとしている。
- 定常的なコース以外に、カスタム・メイドの研修の企画・運営を行っており、SME DNC や多くのドナー・プロジェクトによる研修業務を (アウトソーシング先として) 受託している。たとえば2001年4月から7月にかけてEU-TACISの「Assistance to Post Privatization and Private Sector Development」プロジェクトを受注して、59社のSMEの103名の管理者に対してマーケティング戦略、法制度、税制、財務管理の4分野をそれぞれ40時間、合計160時間のトレーニングを実施した。IATCはSME DNCにとって最大のアウトソーシング先だが、IATCにとってSME DNCの研修の位置付けは全体の中で大きくないと認識している (SME DNC主催のトレーニング・コースについては3-4-(3)を参照)。
- IATCは約30名の非常勤の講師 (トレーナー) を有している。大学教員、政府機関職員、民間企業人等で、そのうち約20%がIATC学位 (MS) 取得コースの卒業生。現在、トレーナー訓練コースの定常的な運営・開催は行っていない。

##### (b) ビジネス・サポート・センター (Business Support Center: BSC)

- 1994年にEU-TACISの支援を受けて設立されたコンサルティング・トレーニング実施機関（BSP）。資本金1,000ドルの有限責任会社（Limited Liability Company）で1996年までは運営コストも含めてEU-TACISが全面的な資金支援を行っていた。主要業務は、ビジネス開発やマーケット・リサーチに係る「コンサルティング」とセミナーや小規模トレーニング等の「トレーニング」実施の2つ。
- トレーニングでは45のモジュールを用意しており、全国で過去に延べ4,000人に対して研修を実施した。主要コースは(1)マネジメント概論、(2)マーケティング、(3)販売管理、(4)会計・財務管理と税務、(5)ビジネスマネジメント、(6)ビジネス関連法、(6)コンピュータ利用法。2004年には16のコース実施を計画。すでに4コースを開催し約100名の参加があった。大多数の参加者がSME。
- 収入の概略内訳はトレーニング受講料10%、コンサルティング40%、ドナー・プロジェクト40%、その他サービス10%。トレーニング参加費は2年前から有料化し、エレバンでは2日間の税務コースが40ドル、3日間の人材管理コースが約60ドル、5日間のマーケティング・コースが約90ドル。有料のマーケティング・コースや人材管理コースを初めて開催した研修機関で、同国で最も体系化した研修コースを提供している。GTZを始めとする各国ドナーのプロジェクト・ベースでのコンサルティングと研修も数多く実施している。EU-TACISのBASプロジェクトを2件実施し、現在さらに2件を申請中。
- スタッフ数は10名で、その内8名がコンサルタント兼トレーナー。約40名の外部フリーランス・コンサルタント兼トレーナーが業務に協力。地方部に約15のパートナー・ビジネスセンターがあり、地方部でのコンサルティングやトレーニングに係る教室アレンジや実務を担当している。現在、エレバンと地方部との業務比率はほぼ半々。トレーナーズ・トレーニング（TOT）とコンサルタント・トレーニング（TOC）にも注力しており、3・4月には経済開発省のプログラムでTOTとTOCのそれぞれ5日間のコースを開催する。TOCを実施しているのは国内のBSPではおそらく唯一。GTZが専門家を提供してBSCが地方BSPの参加者を募って運営した1日6時間7日間のTOCコースも実施。
- SME DNC主催の研修コースをこれまでに9コース実施し、50-60名が参加。また、SME DNCのトレーニング・ニーズ・アセスメントをBSCが受注して実施した。今後もSME DNC主催の研修の実施機関として機能する予定（SME DNC主催のトレーニング・コースについては3-4(3)を参照）。

上述の2つの機関以外に、アルメニア中央銀行、アルメニア銀行連盟、教育・科学省が共同で1998年に設立した「財務・銀行大学（Financial and Banking College）」、カナダのCIDAの支援によりアルメニア製造業者・ビジネスマン連盟（Union of Manufacturers and Businessmen (Employers) of Armenia (UMB(E)A)）が2001年12月に設立したアルメニア・カナダ・ビジネス・センター（Armenian-Canadian Business Center (ACBC)）、アルメニア会計士・監査人連盟（Association of Accountants and Auditors of Armenia (AAAA)）等が一定の規模と水準の民間人材研修を実施している（詳細はローカルコンサルタント・レポートを参照）。

### 3-5 企業が必要とする人材と研修に係る需給状況

#### (1) 民間企業が抱える経営課題と必要とする人材

アルメニア国では、政府による民間人材育成の包括的な戦略が無く<sup>8</sup>、商工会議所を始めとする民間の産業連盟も近年、活動を始めたものが多い<sup>9</sup>ことから、民間企業が必要とする人材象を積極的に把握・分析しようとする官民の機関が無く、結果としてそれらに係る包括的な資料や情報に乏しい。

<sup>8</sup> JICA調査団との協議における貿易経済開発省（MTED）高官の発言。

<sup>9</sup> 代表的な産業連盟として、2002年発足のアルメニア商工会議所（Chamber of Commerce and Industry of the Republic of Armenia）と、製造業者を中心とする1996年発足のアルメニア製造業者・ビジネスマン組合（Union of Manufacturers and Businessmen of Armenia: UMBA）がある。UMBAは加CIDAの支援を受けて、下部組織のアルメニア・カナダ・トレーニングセンターでマーケティング、マネジメント、販売技術等に係る研修を会員企業に対して小規模ながら実施している。

今回の JICA 調査ではローカル・コンサルタントによる企業訪問調査を実施し、鉱工業（農産物加工を含む）、建設・エンジニアリング、サービス・流通各セクターに属する合計 23 社から、経営上の課題と人材（育成）ニーズに係る意見を聴取した。その概要は以下の通りである。

(i) 経営全般と戦略：

- 大多数の企業が「経営上の大きな問題は無い」としている。しかし、経営スタッフ、従業員（労働者）ともにビジネス上の知識と経験が不足しており、それが会社経営のボトルネックとなっているとした回答も多い。
- 企業の戦略や中長期計画を立てることは稀である。短期間の財務・販売戦略を立てることに終始している。
- 長期の借入金の確保を始めとする資金調達や高金利の問題が SME 経営者の大きな不満となっている。

(ii) 生産、技術、品質管理：

- 技術、生産管理、品質管理に係る大きな課題は無いとする企業が多い。したがってこれらの分野での能力向上、人材育成に係る問題意識は薄い。特に、SME でこの傾向が強い。
- 一方で、ISO を始めとする国際的な品質標準の獲得を目指す企業も散見される。品質標準の獲得が自社のマーケティング戦略に効果があるとの判断に基づく。
- いくつかの SME はドナー支援のプログラム（DAI-ASME や ProSME）によって、技術、生産管理等の分野の強化に関して海外専門家の協力を得て、能力向上、人材育成を行っている。

(iii) マーケティング、輸出促進：

- 国内市場が狭いことから外国市場でのシェア獲得の指向が強い。したがって、海外市場での販売・マーケティングを実施することが可能なビジネス・パートナーの確保に注力している。
- 一方で、海外市場の開拓やアクセスを自社でできる能力、人材を持っておらず、この分野でのドナー支援（機関の協力）を求めている。これには海外での販路拡大に係る直接的支援や海外マーケティング人材育成による間接的支援の両方が含まれると見られる。

(iv) 組織管理・人材管理：

- 人材管理に係る明確な方針や施策を有していない企業が多く、従業員に対する研修プログラムや従業員確保に係るプログラムはほとんど無い。組織管理・人材管理に関する知識不足が明らかで、それ以上に本分野が重要な経営課題であるとの認識が薄い。

(v) 財務・会計管理：

- 最近の国の会計規則変更に伴う混乱はあるが、総じて会計管理に関して企業は多くの課題があるとは認識していない。
- 財務管理については経営・管理者の知識不足が明らかで、財務管理に係る能力向上に対する意識も低い。

(vi) 経営課題を踏まえた人材ニーズ：

- 高い失業率と相対的に質が高くコストの低い労働力があることを背景に、多くの企業は特定の分野での人材不足を感じていない。人材需要の強い分野としては、顧客サービス、品質管理、生産管理及び新生産技術、財務管理、マーケティング及び販売管理、法律、の各分野があげられた。

## (2) 研修ニーズと研修の需給状況

上記の調査結果を含めて、JICA 調査団が各国ドナー、政府機関、大学（ビジネススクール）、コンサルティング・研修機関（BSP）、民間企業等を訪問して意見交換を行ったところによれば、同国の民間企業、特に SME が必要とする人材と研修ニーズは以下のようなところにあると推察される。

- SME 経営者のビジネス上の課題に対する問題意識が希薄で「当社の経営に何も問題は無い」とする民間企業経営者が多く、組織管理・人事管理の概念が浸透していないために、人材ニーズと人材育成ニーズを適切に把握している企業（SME）が少ない。アルメニア商工会議所は「市場経済におけるビジネス・ルール、習慣、ビジネスに係る基本的な知識やスキルが SME には欠けている」ことが SME 発展の障害だと述べている。この認識を元に同商工会議所は、税務の基礎知識やキャッシュフロー管理等に係る研修が一例として有効であるとしている。個別の経営技術に係る側面とともに、SME の経営者や管理者が、市場経済化における顧客サービス（顧客満足確保・向上）の重要性を認識して、個別経営課題に取り組むことようになることが重要である。
- 市場経済下での競争ルールやビジネスルールに係る意識や知識が不足している。特に、マーケティングの重要性に係る認識が希薄で、マーケティングの知識・経験が全般的に弱い。この認識を背景にマーケティング、特に輸出指向のマーケティングに係る人材ニーズや研修ニーズの重要性を指摘する声が目立つ。
- IT に関する知識不足や ISO9000 シリーズを始めとする品質管理、生産管理に係る知識・技術の普及も必要だと指摘も多い。しかし、企業側ではこれらの人材ニーズ、人材育成ニーズを強く意識する段階にまでは達していないところが多く、企業側からこれらの分野に係る強い研修ニーズは示されない。上記の2つの課題への対応が進み、ある程度、企業経営レベルが進んだ時点で、これらの課題に係る人材ニーズ、人材育成ニーズが顕在化してくるものと思われる。

すなわち、アルメニア国においては多くの民間企業、特に SME において市場経済ルールに基づくビジネスに係る全般的な知識不足があり、それが自社の人材や人材育成に係る的確なニーズの把握・認識を妨げていると考えられる。したがって、社外の研修プログラムの利用や自社内の研修の企画・運営に対する明確な方針が無く、すべて場当たり的に行われているのが実態である。

実際、ドナー支援によるプロジェクト・ベースでの研修（無料または無料に近い低料金の受講料）に参加する SME は多いが、自分でコストを払って受講する質の高い研修に係る需要がどの程度、存在するかについての情報はほとんど無く、有料の研修需要に対する懐疑的な声は強い。<sup>10</sup>

一方、SME DNC が実施する（無料）トレーニングに係るニーズ・アセスメントを BSC が実施したが、その結果は、起業の方法、マネジメント、マーケティング等のテーマに係る研修ニーズが高く現在はまだ国内（無料）研修需要の 10% 程度しかカバーできていないとしている。また、ISO に係る品質管理のトレーニングを提供している研修機関は多いが質はいずれも高くなく、生産管理の研修を提供している所は皆無で、これらの需要が今後、高まるとしている。一方、SME が新しい経営の考え方や品質・生産の改善に係る意識を高めるにはまだ時間がかかるとも認識している。

さらに、IATC は JICA 調査団との意見交換の場で、「SME DNC に対して JICA が日本的経営や品質管理等の日本の強みを生かしたトレーニングの企画・運営方法に関して技術支援を行って、IATC を含むトレーニング機関のトレーナーの訓練や能力向上を図ることはよいアイデアだと思う。SME のトップやマネージャーはまだまだ問題意識・危機意識が足りず、あらゆる方法でメンタリティを変え問題意識を高めてトレーニングやコンサルティングを通じた能力向上を図っていくことが重要である。」と述べている。

### 3-6 民間セクター支援及び人材育成に関するドナーの動向

#### (1) 世界銀行

- ビジネス環境の整備：第 4 次構造調整融資（2001 年～2003 年）のコンディショナリティーとして、倒産手続きの改善、共同出資企業法の改善、行政・ライセンス手続きの簡素化・透明性の拡

<sup>10</sup> JICA 調査団が訪問したサービス関係の SME は「TACIS の補助（費用の 70-80% を TACIS が支給）により BSC が実施したマーケティングのコンサルティングを受けて役に立ったが、全額を自分で払うことが必要であればサービスを受けない。研修についても同様である」と述べている。

大（汚職の追放）、政府とビジネス協議会との対話の強化、税金・関税制度の簡素化などが行われた。また、国営企業の民営化が促進された。同時に、IFCを通じて近代的企業統治の促進、法律の改善を行っている。

- 企業開発プロジェクト（Enterprise Development Project）（1997年～2002年）：12の商業銀行を通じた民間企業（93社）への中・長期融資（13.5百万USドル）及び商業銀行に対する融資審査・モニタリングに関するトレーニングを行ない、一方アルメニア開発庁（ADA）内に企業サポートファンド（Enterprise Support Fund：ESF）を創設して38社の民間企業に対し融資（基金の合計百万USドル）及びそれに付随したビジネス・アドバイザー・サービスを行った。ESFはその後ADAから独立した国営企業となり、企業への融資<sup>11</sup>及び商業ベースのビジネス・アドバイザー・サービスを継続している。
- 海外投資及び貿易促進プロジェクト（Foreign Investment and Trade Facilitation: FIEF）（2002年～2005年）：海外投資の促進及び輸出促進を目的とし、アルメニア開発庁の職員に対して、民間企業の投資・輸出に関する基礎知識の伝達、投資家・輸出企業に対する行政サービスの充実のためのトレーニングを行っている。本プロジェクトの予算は百万USドルであるが、これはセクター分析等のための外国人コンサルタントの短期雇用や、国際フェアの開催を含む、ADAの運営費全般を賄うものである（ADAの人件費については、国家予算から拠出されている）。
- 企業インキュベータプロジェクト（Enterprise Incubator）（2002年～2005年）：アルメニアにおけるITセクターの既存企業や起業家に対し、①IT設備の整ったオフィススペースを提供し、②新規に設立するビジネス・サービス・センターを通じ、アルメニア企業を海外の投資家に紹介したり、ビジネスプラン作成を支援したり、海外研修・視察を補助したりし、③インキュベータのテナントに対してIT技術のトレーニングを提供している（5百万ドル）。
- SMEファンド（Armenia SME Investment Fund）：ニューヨークのSetrakian Financial Groupによる20百万USドルのSME投資基金に対してIFCがリミテッド・パートナーシップ契約により5百万USドルを出資したものの。

## (2) EU

- ビジネス・アドバイザー・サービス（BAS）（2002年～2004年）：アルメニアのコンサルティング企業を強化しつつ、SMEの強化を図るもの12。SMEにおけるコンサルティングのニーズを把握し、TORの作成を支援し、アルメニアのコンサルティング企業によるコンサルタントサービスの50%（地方部では70%）を補助しつつ、サービスのモニタリングを行う。アルメニアのコンサルタントに十分な技術が認められない場合には、コンサルタントに対してトレーニングを行うことによって技術を移転する。BASは1件につき最大で9,000ユーロ相当を補助している。

BASプログラムが提供するサービスは以下のとおり。

- マネージメント情報システム及びその他IT関連システム
- 企業戦略、組織開発、経営管理
- ビジネスプラン作成、F/S
- 市場調査及びマーケティング戦略
- 企業会計及びコスト削減調査
- エンジニアリング調査
- 品質管理 13及びISO取得支援 14。

<sup>11</sup> 金利はゼロ%で融資されている。

<sup>12</sup> 1996年より“Support for Private Sector in Armenia”というプログラムで、アルメニアSMEのコンサルティング受け入れ促進を行ない、コンサルティング・フィーの80%の補助を行っていた。BASはこの第2フェーズとして位置づけられている。

<sup>13</sup> 現在は農産物加工のみ実施されている。

<sup>14</sup> ISO取得に関しては若干低い補助率が適用されている。

- ビジネスパートナーや投資家に関するリサーチ
- その他のアドバイザー・サービス

対象となる企業の条件は以下の通り。

- 有限会社、株式会社、パートナーシップ、協同組合
- 従業員が 10 人～250 人
- 50%以上の民間出資であるアルメニア法人
- 設立後 2 年以上（地方部では 1 年以上）
- 競争力、業績、資源及び民間企業としての意識が十分にあること。
- 問題を具体的に理解し、BAS を受け入れる意思があること。
- 企業及び経営者が社会正義の則ったものであること。
- 財政的に BAS 費用の 50%を負担できること。

BAS の手順は以下の通りとなっている。

- SME が BAS にコンタクトするか、BAS が SME にコンタクトする。
- BAS が SME にインタビューを行ない、コンサルティングのニーズを把握する。
- プロジェクトのプロポーザル及び付属資料が作成され、BAS に提出される。
- プロポーザルが審査され、結果が 4 週間以内に通知される。
- インプット、アウトプットが明確なアドバイザー・サービスの TOR が作成される。
- SME 及び BAS が共同で、コンサルタント企業を選定する。
- プロジェクトの合意書が署名され、企業側の負担額が合意される。
- プロジェクトが実施され、BAS が監理・モニタリングを行う。
- 最終報告書が提出され SME に承認された後、補助金が支払われる。
- フォローアップ及びプロジェクトの効果分析が行われる。

BASプログラムにおいては、ローカルコンサルタントの能力・経験を評価し、コンサルティングのタイプ及び分野に応じた参加資格を与えている<sup>15</sup>。SMEのニーズに応じて作成されたTORに従って入札が行われてコンサルタントを決定する場合と、SMEが自らコンサルタントを選定する場合（ただし、BASプログラムのショートリストに当該コンサルタントが含まれている場合に限る）とがある。

BASプログラムの実施は2004年の12月までを予定しており、目標は123件のコンサルティング・サービス（補助額35万ユーロ）であるが、2002年3月の開始時より2004年2月20日時点までで62件のコンサルティング（補助額約17万ユーロ）が実施された。企業の約半数は工業セクター、残りの半数はサービスセクターである。半数の企業は首都にあり、残りの半数は地方部にある。従業員50人未満の企業が約6割を占め、100人以上の企業は2割を占めている。

### (3) EU-TACIS

- ビジネス環境の整備：国営企業民営化、工業開発、SME振興についての政策・法律に関するアドバイスの提供。
- コンサルティング企業強化：アルメニアのコンサルティング企業を強化することにより、アルメニアのSMEの強化を図るもの。①ビジネスプランや融資申請書の作成や企業診断を行う Business Upgrading Scheme (BUS)、②11分野のサブセクター調査を通じたアルメニアコンサルティング企業に対する実務トレーニング、③起業家に対して市場機会や欧州の法規、サプライヤーとの関係作り等の情報を提供するとともに、貿易フェアの開催、業界団体の結成等を支援する（Business Information and Co-operation point : BIC）。
- トレーニング及びコンサルティングのためのセンターの設立：トレーニング及びコンサルティングを専門的に行うための財団、International Accounting Training Center (IATC)及びBusiness

<sup>15</sup> EUによれば、約25社のコンサルティング企業が十分な能力があるとされている。また、地方部のコンサルタントの能力は未だ低いとのことである。



Support Center (BSC)の設立。当初3年間はTACISを通じて技術支援及び運営費が拠出され、その後それぞれ自立的運営を達成している（後述）。

#### (4) USAID

- ビジネス環境の整備：徴税・関税システムの改善のための政策提言及びトレーニング、倒産法や政府の調達に関する法規の執行の改善、ビジネス関連団体（商工会議所やUMBA）への支援等。
- アグリビジネスにおけるSMEへの市場開発プログラム（Agribusiness Small and Medium Enterprise Market Development Project: DAI-ASME）（2000年～2006年）：アグリビジネス分野及びその裾野産業におけるSMEに対して、アメリカのコンサルティング企業であるDAI（Development Alternatives Inc.）が直接、製品開発、国内外の市場開発、ビジネスプラン策定、品質管理（ISO、HACCP等）、見本市、トレーニング等を実施する。加えて、繊維・縫製セクター、地方部の水産業・家内工業といった非農業分野に対する支援も開始している。優良なビジネスプランに対する設備投資も行っている。
- ビジネス・サービス・プロバイダー（BSP）利用促進：Micro Enterprise Development Initiative（MEDI、2003年開始、総額500万USドル）により、外国人コンサルタントを適宜利用してBSPのキャパシティービルディングを行ないつつ、民間企業のBSPへのアクセスを向上させていくプロジェクト。市場メカニズムを働かせるため、今後はバウチャー方式を取り入れていく予定。
- IESCを通じたSMEへのコンサルティング（1999年～2003年）：全世界で15,000人のシニアボランティアを派遣するIESC（International Executive Service Cooperation）を通じ、IT、宝石加工、観光及び繊維・縫製分野のSME及びビジネス関連団体に対して、経営ノウハウの提供やアメリカ市場への紹介等、競争力強化のためのコンサルティング及びセミナーを実施するもの。4年間で112社のSMEに対してコンサルティングを実施した。
- ユーラシア基金を通じたSmall Business Loan Program（SBLP）（1995年～）：USAID、Izmirlian Foundation（スイスに本拠をもつアルメニア系基金）、Lincey Foundation（在米国アルメニア族による基金）による合計980万ドルの出資を受け、7つの商業銀行を通じて実施しているSME融資（上限12.5万USドル、金利15%）。8名の職員により融資審査・与信業務を行っている。これまで280件のサブプロジェクトに対し合計200万ドルを融資した。
- Micro Finance Institution (MFI) プロジェクト
- 民間企業人材育成の強化に関連するプログラムでは、SME DNC に対する支援を行っており、スタッフの研修、米国での研修ツアーやフォーラムへの参加支援、組織の宣伝・広報に係る資金支援等を行っている。

#### (5) GTZ

- ProSME：アルメニアにおける中小企業振興のため、政府機関、業界団体やトレーニングセクター、及びSMEといったそれぞれのレベルに対して技術支援を行うプログラム。具体的には、以下の業務を行っている。
  - 関係省庁、国会、業界団体に対する、ヨーロッパのビジネス支援体制に関する研修ツアー。
  - SME 関連法案に対するアドバイス
  - MTED 及び SME-DNC が開催した SME フォーラムへの支援
  - SME-DNC に対する技術支援及び信用保証基金設立への支援
  - 商工会議所に対する支援（ネットワーク作り、データベース構築等）
  - 業界団体のニーズ調査、組織開発、法的枠組みに関するアドバイス

- トレーニングセンターの職員のトレーニング
- ビジネスコンサルタントのトレーニング（60名実施済み）
- 組織開発コンサルタントのトレーニング（10名実施済み）
- 観光セクターの企業に対するトレーニング
- ワインセクターに関する市場規制に関するラウンドテーブルの実施
- 小企業向けの、経営に関するテレビプログラムの作成
- SMEに対する、登記や税務に関する直接のコンサルティング
- 輸出企業に対する、ヨーロッパへのビジネスツアーの実施（合計8回、36社）

上記に加えて、“Good Start 長期コンサルティングプログラム”と称するSMEのスタートアップ支援を行っている。応募のあった165社のSME（農産物加工、木材加工、水産加工、卸売・小売等）の中から最終的に24社を選定して、①診断、②3日間の起業家精神に関するトレーニング、③4週間のトレーニングを通じたビジネスプランの作成・発表、を行わせて、必要に応じて商業銀行等の融資（債務保証を含む）に結びつけ、その上で、最大18ヶ月間のモニタリング及びコーチング、を行っている。

民間企業人材育成の強化に関連しては、SME DNCの地方センター1ヵ所の運営強化に係る技術支援を実施している。

#### (6) KfW

- German Armenian Fund (GAF)（1998年～）：4つの商業銀行を通じたSMEへのツー・ステップ・ローンの実施<sup>16</sup>及び当該銀行への技術支援。総額1,700万ユーロの資金供給枠のほぼ全額が貸し付けられている。審査期間の短縮等、中規模企業への貸し付けを促進することを目的に、融資担当者の意識改革、マニュアルの整備、ハード・ソフトの提供、トレーニング等を実施している。本スキームが開始されて3年半の間に、4,720件の融資（融資額合計33.9百万ユーロ）が実現した。

#### (7) EBRD

- 国内銀行への技術支援、リース等の新規商品の導入。
- 国内銀行との共同によるSME・マイクロ企業への融資（アグリビジネス、観光、建設資材、繊維、ITセクター等が有望）。
- Direct Investment Facilityを用いたSMEへの出資
- 海外の戦略的投資家との共同による、民間企業への直接融資・出資
- 法制度分野（担保取引、倒産法等）への支援
- 貿易促進プログラム
- TurnAround Management (TAM) Programme
- Business Advisory Services (BAS)

<sup>16</sup> 商業銀行には、中央銀行を通じて資金を供給する。

## 第4章 グルジア

### 4-1 民間セクター及び SME の概況

グルジアにおける Law "On Promotion of Small and Medium Enterprises" (1999年7月) は、同国の SME の定義を以下のとおりとしており、これらの企業は"Law of Georgia On Entrepreneurs"に基づいて登記を行うこととなっている。

表 4-1 グルジアにおける SME の定義

分類	上限
工業	年間平均従業員数 40 人まで、年間売上高 500,000 ラリ (約 25 万ドル) まで
建設	20 人、300,000 ラリ
運輸・通信	20 人、200,000 ラリ
農業	20 人、150,000 ラリ
卸売・小売	10 人、50,000 ラリ
教育・保健・文化	25 人、60,000 ラリ
その他経済活動	15 人、100,000 ラリ

出所：Law "On Promotion of Small and Medium Enterprises"

その後、2002年12月に上記の法に対する修正条項が發布され、それによると、活動しているセクターに関わりなく、年間の従業員数及び売上が下記の数値以下のものを SME とすることとなった。

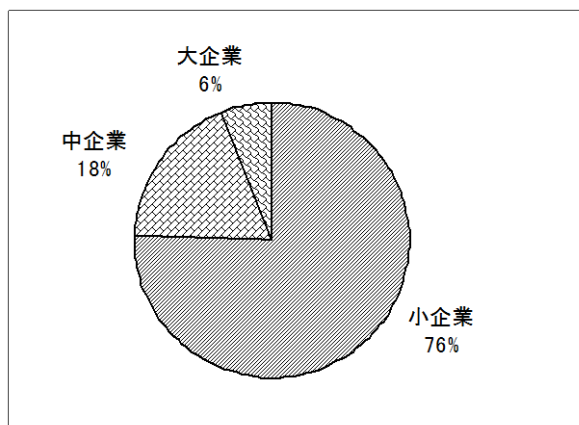
表 4-2 グルジアにおける SME の定義 (修正法)

分類	
小企業	年間平均従業員数 20 人まで、年間売上高 500,000 (約 25 万ドル) ラリまで
中企業	年間平均従業員数 100 人まで、年間売上高 1,500,000 (約 75 万ドル) ラリまで

出所：Law "On Promotion of Small and Medium Enterprises" Amendments

グルジアにおける 1,300 社の中小規模国営企業のうち 80% は民営化され、一方 29 社の大規模国営企業が民営化ないしは清算の手続きに入っている (うち、12 社は民営化が完了し、5 社は清算手続きに入り、残りの企業は政治的に民営化が停止されたか、売却相手がまだ決まっていない)。政府統計によれば、2003 年において 10 人以上の従業員のいる約 1 万社が登記されているということであるが、グルジアではインフォーマルセクターが経済の 40% (世銀・IMF) ~80% (一般的認識) を占めると言われていることから、企業活動の実態はほとんど公式の数字には現れてこない。図 4-1 及び表 4-3 に、Eurostat の統計で示されているグルジアの企業のサイズ別構成及びサブセクター別企業数を示す (本統計は、グルジア政府の統計とほぼ整合する)。

図 4-1 グルジア国企業数のサイズ別構成



出所：Eurostat

表 4-3 グルジアにおけるサブセクター別企業数(2002年)

	小企業	中企業	大企業	合計	SME の割合
製造業	1,330	308	102	1,740	94%
農林水産業	244	55	5	304	98%
鉱業	63	15	7	85	92%
電気・ガス・水	62	70	34	166	80%
建設	369	187	56	612	91%
販売・修理業	2,557	259	132	2,948	96%
ホテル・レストラン	526	36	4	566	99%
運輸・通信	548	250	125	923	86%
金融、不動産、経営サービス	1,127	159	22	1,308	98%
教育、社会サービス	944	542	156	1,642	90%
合計	7,770	1,881	643	10,294	94%

出所：Eurostat

上記統計によると、全体の企業数に占める SME の比率は 94% であり、特に農林水産業、販売・修理業、ホテル・レストラン、その他の経済分野のサービス業において SME の比率が高いことがわかる。

#### 4-2 民間セクター・中小企業振興策及び振興機関

##### (1) SME に関する基本法

グルジア国は、1999年7月に Law “On Promotion of Small and Medium Enterprises” という SME 基本法を採択した。同法は、まず中小企業の定義（「4-1 民間セクター及び SME の概況」を参照）を規定し、さらに SME 振興を行う機関として、“Small and Medium Enterprise Coordination Council” 及び “Center for Small and Medium Enterprise Development and Assistance” を設立する、としている。これら 2 機関の役割は同法によって以下のように規定されている。

##### (a) Small and Medium Enterprise Coordination Council

- (i) 小規模企業の財政支援のためのプログラムのタイプ、内容及び方向性を定める。
- (ii) 同プログラムに参加可能な小企業を規定する（従業員数や年間売上高）。
- (iii) プログラムによって配分される融資の金額、利率及び返済期間を規定する。

##### (b) Center for Small and Medium Enterprise Development and Assistance (CSMEDA あるいは CSEDA)

- (i) 小企業の起業や発展を目的とするプログラムを立案し、実施する。
- (ii) 小企業の従業員のためのトレーニングコースやセミナーを組織する。
- (iii) ガイドブックやパンフレットを発行することにより、小企業に対し情報やアドバイスを提供する。

同法によると、Small and Medium Enterprise Coordination Council は CSMEDA の活動予算について決定する権限を有する、ということであるが、その資金源としては、以下のように規定されており、あわせて CSMEDA は自らの収入をも資金源とすべきことが記載されている。

- 中央あるいは地方政府予算からの支出
- 国有財産の民営化に伴う収入
- 国の命令に基づく収入
- 契約に基づく収入
- 国内外のドナーや国際金融機関からの融資やグラント
- その他、法律によって禁止されていない収入

しかしながら、政府の予算手当てがそもそもなされていないことから、Small and Medium Enterprise Coordination Council が開かれた形跡はなく、CSMEDA もいまだに設立されていない。

一方、SME 基本法には、SME 振興において各省やその他の公共組織が果たすべき具体的な役割についての記述はなく、これらの機関は以下のことを考慮して活動すべき、と記載されているのみである。

- 小企業の雇用促進
- 小企業の輸出事業の拡大及び競争力の向上
- 小企業への投資促進
- 小企業への情報提供・コンサルティング活動の向上
- 小企業の従業員の経営技術、職業上の技術の向上

加えて、小企業は国税を一部免除されること、国家調達において優遇措置が与えられること、及び簡易課税が適用されること、が記載されているが、それらの具体的内容には触れられていない。

## (2) SME 国家支援プログラム 2002-2004 年 (Small and Medium Enterprise State Support Program in Georgia for 2002 – 2004)

2002 年に SME 国家支援プログラム 2002-2004 年が大統領令によって発布された。同プログラムの目的は以下の通りである。

- (a) SME にノンバンクの小規模融資を提供する。
- (b) SME に融資保証を提供する。
- (c) SME に融資利子補助を提供する。
- (d) SME に情報・アドバイザーサービスを提供する。
- (e) 教育・トレーニングを通じて SME を支援する。
- (f) 地方の SME を振興する。
- (g) 避難民の起業を支援する。

上記項目に関して SME 国家支援プログラム 2002-2004 年の中では具体的な記述がされているものの、ほとんど予算化されていないことから同プログラムは実施されていない。

## (3) SME・民間セクター振興機関

### (a) 経済産業貿易省 (Ministry of Economy, Industry and Trade: MEIT)

MEIT が SME 振興の主管省となっているが、予算不足により SME 振興プログラムは事実上実施されていない。しかしながら、2003 年に発足した新政権は SME の振興に強いコミットメントを示し、SME のオンブズマンを兼ねた SME 担当国務大臣を任命しており、一方で SME 政策の立案及び One-Stop-Shop の推進を行うための”SME Development Agency”を再編予定の MEIT の中に作る動きが出ており、EBRD もこれに対する支援を検討している。

### (b) CERMA (Center for Enterprise Restructuring and Management Assistance)

CERMA は 1997 年に世界銀行と EU によって設立された非営利の産業振興組織であり、主としてビジネス・コンサルティング・サービスの提供や経営に関するトレーニングを実施している。2003 年末までに約 100 社の企業にコンサルティングを行い、200 人の経営者及び 150 人のビジネスコンサルタントをトレーニングした。オフィスはトビリシ及び Kutaisi にある。

CERMA の設立当初は、フランスやドイツの支援によってトレーニングが実施されていたが、現在は 6 人程度の常勤グルジア人スタッフが、トレーニングの設計やコンサルティングのマネジメント等を行っており、実際のトレーニングやコンサルティングは、20 人程度の登録コンサルタント (“CERMA コンサルタント”) が CERMA のスタッフと一緒にしている。トレーニングは、CERMA あるいは対象企業のどちらかの会議室を用いて行われている。CERMA は、1999 年より世銀の Enterprise

Rehabilitation Project の実施機関として、民間企業のトップマネジメントを対象としたトレーニングプログラム（"Marshall Plan"）及びローカルコンサルタントの強化を行っている（「4-6 民間セクター支援及び人材育成に関するドナーの動向」参照）。

今後 CERMA は以下のプログラムの実施について検討しており、ドナーに対して適宜支援を要請する予定である。

- グルジア民間企業のトップマネジメントを対象とした Executive MBA program
- トビリシにおける職業訓練センターの開設
- グルジアのビジネスコンサルタント及び工業分野の専門家のトレーニングの継続
- 民間企業のトップマネジメントの海外研修プログラムの継続

(c) GEPA (Georgian Export Promotion Agency)

GEPA は EU-Tacis の支援により、輸出企業への技術支援を目的として 1999 年に設立され、その後 EU-Tacis 及び GTZ により組織が強化された。Tacis 支援の第 1 フェーズ（1999 年～2001 年）では、経営戦略やマーケティングといった 9 種類のコースのトレーニングを輸出企業（約 70 社）に対して行い、第 2 フェーズ（2001 年～2003 年）では同様の約 70 社へのトレーニングに加えて、特定の企業に対するテーラーメイドの出張トレーニングや、情報トレーニング、貿易フェア・エキジビション・海外への営業ツアーの開催（経費の 60%を補助）を行い、さらに約 20 社の輸出企業に対する Co-sharing grant scheme（経費の 60%、ただし最大 5,000 ユーロを補助）を導入した。トレーニングは、通常 2～4 日間のものを、毎月 1 回行っている。現在は、第 3 フェーズの入札準備中である。

Tacis のプログラムにおいては、入札で選ばれた欧州のコンサルタントが、GEPA の職員や外部のトレーナー（フリーランスコンサルタント、企業の経営者、大学教員など）に対してトレーニングを行ない、運営を支援する。トレーニングはすべてグルジア語で行う必要があるため、外国人トレーナーは、基本的にトレーナーズ・トレーニングに特化している。なお、これまでの運営費は、GEPA の職員の給与を含め全額 Tacis がカバーしてきた<sup>1</sup>。

GEPA は輸出情報センターを有しており、グルジア企業やその製品を外国に紹介するとともに、内外の市場情報や貿易制度等に関する情報をグルジア企業に対して提供している。また、Export Newsletter、Market Briefs、Fact Sheets や Directory of Georgian Exporters といった印刷物を発行している。

GEPA のトレーニング受講企業の 7 割を農産加工が占めている。同分野への支援はニーズが高いものの、実際に輸出へと結びつくためには、国内製品の質の改善及び海外市場への売り込みの両者に関する集中的なインプットが必要となる。こうした輸出・投資促進活動の中で実を結びつつあるのは、GEPA が GTZ と協力しつつ行ったワイン生産者組合の輸出ルートの確立である。GTZ の協力の結果、ドイツ人による同分野への直接投資が実現するとともに、ワイン製造企業はドイツその他の EU 諸国に輸出するルートを確認し、ドイツの見本市などにも自費で参加するようになった。

(d) SMEDA (Small and Medium Enterprise Development Agency)

SMEDA は 1994 年に TACIS の支援によって設立され、現在は Joint Stock Company として株の 8 割をグルジア商工会議所がもち、2 割を Technical Information（国営企業）がもっている。Tacis の支援は 1998 年に終了し、それ以降は独立採算ベースで運営している。主な活動はグルジア人に対するビジネスコンサルティング及びトレーニングの提供であり、世銀、商業銀行、USAID などのプロジェクトの下請けも行っている。比較的規模の大きなプロジェクトの場合は Association of Business Consulting Organization of Georgia（18 社が参加）を通して、複数企業の協同による入札への参加を行っている。

トレーニングは平均 15 人くらいの受講者を対象に、おおよそ 6 時間×3 日間のスケジュールで、2 ヶ月に 1 回程度の頻度で行っている。こうしたトレーニングのほとんどは、ドナーや政府からの委託であることから、受講者に対しては無料で提供されている。SMEDA には 9 名の常勤職員（うち、4 名の

<sup>1</sup> 2004 年 3 月からは政府が運営費を負担する、と言っているが、実現可能性は定かでない。

講師+1名の助講師)がいるが、トレーニングの実施については、社内の講師に加えて、海外で勉強し  
かつ実務経験のあるフリーランスのコンサルタントや大学の教員を使っている。

(e) トビリシ・スモールビジネス振興サポートセンター(Small Business Development Supporting Center of  
Tbilisi: SBDSCT)

SBDSCTは1999年にトビリシ市が全額出資して設立した、小企業支援を専門に行う会社(Limited  
Liability Company)である。運営予算のほぼ全額(2003年に60万Lari - 約30万USドル)が市政府予算  
から出ており、他に若干のプロジェクト収入(金利収入を含む)がある。SME振興は今後、市の施策  
の中で重要性が増すと認識していることから、市政府からの予算の増加を見込んでいるものの<sup>2</sup>、具体  
的なプログラム実施にあたっては、トレーニングやコンサルティングの参加費が無料に設定されてい  
ることもあって資金的制約が大きい、現在までドナーからの財政支援・技術支援は受けたことがない。

16名の常勤スタッフがおり、その他にプロジェクト・ベース(トレーニング等)で外部のスペシャリス  
ト(大学教授やコンサルタント)を利用している。経営管理とマーケティングを専門とする常勤ス  
タッフ(エコノミストと元銀行員)がそれぞれ1名ずつおり、トレーニングとコンサルティング業務  
を担当している。

主な業務内容は以下の通り。

- 小企業への資金支援
- 情報収集・マーケティング
- コンサルティング
- プロジェクト支援
- ビジネス・インキュベーション
- 観光産業振興
- 技術・情報の普及に関するフェアの開催

小企業への資金支援については、SBDSCTは約32.5万Lari(約16万USドル)のファンドにより、金  
利12%の融資<sup>3</sup>を提供している。融資は公募で行い、SBDSCTが独自にビジネスプランを審査した上で  
融資先を選定し実施している。

トレーニングについては、これまでに起業家精神、簿記・会計、税制・税務処理関連のコースを計3  
回実施した。各回の参加者数は約30名<sup>4</sup>で、SBDSCTの会議室を会場としている<sup>5</sup>。2004年はリース、  
マーケティング、経営管理に関するコースを開催することを希望している。企業のトレーニングのニ  
ーズについてはSBDSCTが自ら行うコンサルティング事業を通じて把握しており、これに基づいてトレ  
ーニングを企画している。

(f) グルジア商工会議所(Georgian Chamber of Commerce and Industry: GCCI)

GCCIは1995年に商工会議所法に基づいて設立され<sup>6</sup>、全国6つの地域商工会議所を統括する形で現  
在約3,000社が加盟している(うち85%がSME)。年間総予算は25万USドル(会費は企業の規模によ  
るもので、株式会社で年間60USドル相当)で、設立以来ドナーからの資金支援は得ていない。主要な  
業務は、ロビー活動及び、投資・貿易・法制度・フェア・税金・所有権等に関する情報の提供である。

GCCIの民間人材育成に係るこれまでの取り組みとしては、SMEDAの設立・運営(資本の80%を出  
資)、及びツーリズム、経営、マーケティング、コンピュータ等に係る小規模の成人教育の実施など

<sup>2</sup> 2004年度予算として150万Lari(約7,500万円)を申請中だが、実際に満額確保できるかどうかは不明。2005年には  
さらに高い250万Lariを申請予定。

<sup>3</sup> グルジアの市中金利は17~18%。

<sup>4</sup> 無料にも関わらず、ほぼ定員30人に合致する人数が受講を希望してきたに過ぎない。

<sup>5</sup> 市役所には70名まで収容できる部屋もあり、今後大規模のトレーニングを実施することも可能、とのこと  
である。

<sup>6</sup> その後、2001年10月に商工会議所法が改正された。



を行っている。成人教育については地方のトレーニングセンターで昨年、6人ずつの計8グループ（合計48名）に対してトレーニングを実施した。

#### 4-3 ビジネス環境

1995年から行われている、ウォール・ストリート・ジャーナル及びHeritage FoundationによるIndex of Economic Freedomでは、グルジアは2003年は156ヶ国中113位に位置しており、“Mostly Unfree”と評価されている。以下に、同Indexによるスコア及び、項目別評価（Index of Economic Freedom及び本調査ヒアリング結果）を示す。

表 4 - 4 グルジア国のビジネス環境

項目	Index of Economic Freedom スコア (前年度との比較)	評価 (Index of Economic Freedom 及び本調査ヒアリング結果)
貿易政策	4 - 高レベルの保護主義 (悪化)	2000年6月にWTOに加盟したほか、EU協議会のメンバーともなっており、多くの国からGSP <sup>7</sup> の適用を受けている。ロシア、ウクライナ、アゼルバイジャン、アルメニア、カザフスタンとの自由貿易協定が発効している。しかし一方で、輸入関税率の平均は1999年で10.1% (世銀) と高い。5~100%の物品税 (Excise Tax) が、アルコール類や石油製品、宝石などにかけている。税関の汚職が輸入の障壁となっている (フィナンシャルタイムズ)。
政府財政の負担度	2 - 低いレベルの財政負担 (前年並み)	所得税、法人税は平均20%。政府の支出はGDPの19%。
政府の経済介入	2 - 低いレベル (改善)	政府は2000年にはGDPの12.5%を消費 (世銀)。国営企業及び政府の資産からの収入は、政府の収入の0.38% (IMF)。
通貨政策 <sup>8</sup>	4 - 高いレベルのインフレ (悪化)	インフレ率は、1992年から2001年の加重平均インフレ率は15.9%と、長期的には以前高い傾向にある。
資本の流入及びFDI	3 - 中レベルの障壁 (前年並み)	グルジアは投資に関してほとんど制限はなく、外国資本も国内資本と同等の扱いを受けている。一部インフラと農業を除いて、ほとんどの経済活動への外国投資は自由化されている。しかしながら国際的なパイプライン事業を別として、グルジアの政治的不安定さ、マクロ経済の不安、汚職に加え、法による保護が不十分で法制度の適用が関係者の恣意に動かされる、という問題が指摘されている (EIU)。外国人は外国為替口座をもつことができず (IMF)、通貨の移動にも制限がある。
銀行及びファイナンス	3 - 中レベルの制限 (改善)	銀行の民営化が進み、22の銀行が外国の投資を受け入れ、うち7つの銀行では外国資本が株の半分以上を占めている。しかしながら、いまだ短期の融資が主となっている。
賃金及び価格	3 - 中レベルの介入 (改善)	政府は、既にほとんどの価格統制を撤廃しており、パン・公共料金及び交通料金のみ統制されているが、公共料金も次第に市場価格に近づけている。
所有権	4 - 低いレベルの保護 (前年並み)	憲法は司法の独立を保証しているものの、実際には下位の法廷では政治的介入を受けたり、不正が行われたりしており、投資家は司法の能力、独立性、公平性に疑問を抱いている (米国内務省)。
法規制	4 - 高レベル (前年並み)	政府の市場経済化導入の努力にも関わらず、起業することは容易ではない。法律そのものは近年改善されたものの、実際の執行手続きは不透明であり、実効性にかけている (米国内務省)。政治家、軍人とのコネクションによって保護されているビジネスがある (世銀)。
闇市場	5 - 非常に高レベルの活動 (前年並み)	小麦、砂糖、タバコといった規制品や、ソフトウェア等の海賊版がはびこっており、有効な対策がとられていない。闇経済がGDPの53%を占めている (フランス・プレス・エージェンシー)。

出所：[http://www.ild.cl/english/economic\\_freedom/countries.pdf](http://www.ild.cl/english/economic_freedom/countries.pdf)、JICAプロジェクト形成調査団

上記に関連し、グルジアの徴税、ライセンス業務、各種検査、警察により取り締まりといった、行政執行システムには大きな問題がある。1997年にIMFの指導により既存の25の法律に代えて簡易課税・関税システムが導入されたが、その後、徴税システム、課税免除、罰則規定などに50回以上の変更が加えられた結果、法律の適切な執行が著しく困難になってしまったことから、徴税官の恣意に動かされやすく、かえって汚職を助長させる結果となってしまった。さらにグルジアの汚職は、組織的に行われているところに根の深さがある。行政の制度改革により、ライセンス取得や許可、検査といった要求事項は減少しているものの、今度は警察の見回りや独占禁止法を口実にした検査の回数が増加して、これに伴う非公式の手数料が増加してしまう仕組みとなっている。CIS諸国の場合、一定の水準を超えると当局職員 (警察官、各種許認可官庁の職員、徴税官等) の目に留まってハラスメントを受けるか賄賂を払うかの選択に迫られる場合が多いが、グルジアの場合はごく小企業の段階からそう

<sup>7</sup>一般特惠関税制度 (Generalized System for Preferences)

<sup>8</sup>2003年現在のインフレ率はX%と、短期的には大きく改善されている。

した状態に至ってしまうことから、民間企業はできるだけ闇経済に留まろうとするインセンティブが強く働いてしまうのである。（世銀”Trends in the Business Environment in Georgia”、2003年5月）。外国人のように、政治家や地方警察の庇護下に入ることができない場合には、さらに事業を行うことは困難になっている。

#### 4-4 民間人材育成政策と民間人材育成機関

##### (1) 政府の方針と具体的施策の現状

グルジア政府は1999年7月に採択したSME基本法の中で、民間人材育成に係る基本方針と施策を示している。具体的には「企業活動に係る様々な課題に対処しうる高いスキルを持った人材を育てる（供給する）」とし、「起業家、SMEスタッフ、失業者、その他の潜在的な小企業関係者すべてに対してトレーニングが実施されるべき」だとしている。

同法によれば小企業の経営者や従業員に対するトレーニングやセミナーを計画・実施する機関としてCenter for Small and Medium Enterprise Development and Assistance (CSEDA)があたることが規定されている。CSEDAが民間人材育成に係る研修に関して実施すべき機能は以下のように定義されている。

- 大学、政府、NGO等の識者との協議を行いながら、トレーニングの対象となる複数のターゲット・グループを定義し、それらのニーズを分析、評価する。
- 各ターゲット・グループのニーズに基づき、ビジネス教育、トレーニング、再訓練等に関して、セミナー、研修コース、遠隔教育、ワークショップ、ビジネス演習等のプログラムと実施方法を検討・設計する。
- 設計されたトレーニングやセミナー等の個別プログラムに関して、文字媒体、テレビ・ラジオ番組、シンポジウム等を通じた普及・啓蒙を行う。
- 具体的な教育・研修の分野として以下のものを想定する。
  - (a) 会社の起業と企業形態
  - (b) 起業家精神と税制
  - (c) 輸出
  - (d) 発明
  - (e) SMEに対する補助金や資金支援
  - (f) 産業プログラムと事業計画
  - (g) 企業管理
  - (h) 品質管理と技術管理
  - (i) 保険
  - (j) 会計
  - (k) 企業買収への参加
- これらのプログラムをCSEDAは国家予算と国際機関を含めた各国ドナーからの資金支援により実施する。

SME支援法におけるこれらの規定を元に2002年にはSME国家支援プログラム2002-2004年が大統領令によって発布され、「教育・トレーニングを通じてSME支援を行う」ことが盛り込まれた。しかし、「4-2 民間セクター・中小企業振興策及び振興機関」で述べたようにSME支援法とSME国家支援プログラムを実施するための予算が付与されなかったことから、実際にはCSEDAそのものが設立されておらず、上記の具体的施策も実行されていない。

##### (2) 高等教育機関(大学ビジネススクール)の現状

グルジア国では基礎教育就学率が98%で、15歳以上の国民の40%が高校卒業レベル、20%が職業訓練レベル、24%が専門学校レベルの教育を受けている。このようにグルジアの教育は量的な面では一

定の水準に達していると考えられるが、質的な面では国際的水準に遅れをとっていると見られる。<sup>9</sup> 教育分野への政府財政支出はGDPの2.5%で、現在、世界銀行が主に中等教育分野の改革に支援を行うなど、市場経済と民主主義の体制に見合う教育制度への改革が急がれている。

グルジアの高等教育でビジネス分野の民間人材育成の中心となっているのは一部の国立大学の経済学部と欧米の支援を得て設立・運営されている経済・経営専門の大学（ビジネス・スクール）である。同国において質の高い経済・経営管理の大学教育を実施している機関として、①国立トビリシ経済関係大学（TSIER: Tbilisi State Institute of Economic Relations）、②トビリシ欧州経営大学（ESM in Tbilisi: European School of Management in Tbilisi）、③コーカサス・スクール・オブ・ビジネス（CSB: Caucasus School of Business）の3つがある（表4-5参照）。

表 4-5 グルジアの経済・経営関連主要大学

大学名と特徴	学生数と講師数	主な学部・専攻（経済・経営）	ビジネス人材向コースの有無・内容・特徴
国立トビリシ経済関係大学 Tbilisi State Institute of Economic Relations (TSIER) ・国立で唯一の経済分野専門の大学。市場経済に適応できる人材育成を目標として1992年に創立。	学生数 900 (大学・大学院) 1,400 (単科大学) 内200(MBA) 講師数 (全学) : 90 学費は原則無料	4つの経済関連学部 専攻分野は以下の6つ ・ファイナンス ・国際ビジネス ・ツーリズム ・法律 MBAコース入学条件に 就労経験は特に必要ない	特に無し ・卒業生の多くがSMEに従事していることもあり、SME向ビジネス関連トレーニングやIT人材育成の研修が重要だと認識しているが、人材、ノウハウ、資金が無いので計画・実施できないとの認識。
トビリシ欧州経営大学 European School of Management in Tbilisi (ESM in Tbilisi) ・西欧5カ国に8ビジネススクールを運営するESMとの提携（支援）で1992年に設立。	学生数 224 (学部生) 46 (MBA) 58 (Base Certificate) 講師数 (全学) : 87 年間授業料 学部 2,200ドル/年 MBA 3,500ドル/2年	MBA専攻分野は以下の3つ ・経営全般 ・ファイナンス ・マーケティング 2年制のMBAプログラムは2000年に開講。 MBAコースは夜間・週末の講義が中心	特に無し ・米国流ビジネス (MBA) 教育に特化して政府機関、民間企業双方へのトップエリート供給を目標としているため、民間企業関係者向けの短期・パートタイムのコース設定は無い。 ・ただしBase Certificateコースと称する7ヶ月間のMBA体験コース (学費1,200ドル) があり、毎年50名程度が履修する。
コーカサス・スクール・オブ・ビジネス Caucasus School of Business (CSB) ・米国流ビジネス教育に特化した大学。米国政府・NGO・大学の支援を受けて設立・運営。1998年設立	学生数 500 (学部生) 200 (MBA) 講師数 (全学) : 60 年間授業料 学部 約1,800ドル/年	MBA専攻分野は以下の8つ ・ファイナンス ・会計学 ・経営全般 ・マーケティング ・ヘルスケア管理 ・旅行・観光管理 ・国際ビジネス ・人材管理 MBAコースは夜間・週末の講義が中心	Certificateコース ・学位取得でなく、特定単位だけを履修する社会人向MBAプログラム。50-60名が受講中で、マーケティング、ファイナンス、人材管理、組織論、会計、OR等のMBA必修科目の一部を好みに応じて選択・履修している。 Women's Leadership Program ・米国政府・NGO・大学の支援によるプロジェクト・ベースの研修

(出所) JICA調査団ヒアリング、各大学資料、ローカルコンサルタント調査資料

TSIERは1992年に国立の経済関係専門大学として設立された新しい教育機関で、市場経済ルールを理解できる経営管理と法学の面での人材（マネージャーと法律家）を輩出することを目的としている。国立大学の中では経済・経営・法律の分野で最も高い水準にあると見られているが、他の国立大学の例に漏れず恒常的な予算不足が続いており以前、病院だった建物（4階建て）を改装して学校として利用しているほか、設備（PCや視聴覚機器）や教材（図書館の書籍等）を十分に整備できない状況が続いている。卒業生は主に政府機関に就職するかSMEに就職（起業）する。約2,000人の卒業生がSMEで働いており、卒業したSME関係者が集まるイベント（会合）を開くなどSME関係者の情報交換を行っている。SMEには多くのトレーニング・ニーズがありSME関係者向けのビジネス関連トレーニング

<sup>9</sup> “Georgia: Poverty Reduction Strategy Paper”, pp. 14, August 2003, IMF Country Report No. 03/265

を実施したいと認識しているが、実施資金（外部講師への謝金）やトレーニングに係る新たなノウハウが無く実施できていないとしている。

ESM in Tbilisi は 1989 年に旧ソ連体制下で Tbilisi Business School として創立した高等教育機関で、1992 年に西欧 5 カ国で 8 つのビジネス・スクールを運営する ESM (European School of Business、在仏) との提携 (支援) の下にグルジア初の民間ビジネス・スクール (大学学部レベル) として再出発した。欧米ドナーから個別の資金援助やプロジェクト・ベースの資金・技術支援を受けているが、特定ドナーからの継続的な運営資金援助は無く自主財源 (学費等) を中心に運営している。2000 年から修士課程 (MBA:夜間及び週末に開講) を開設し年間 25 名を受け入れているが、企業派遣生 (学費は会社持ち) がほとんどで高いモチベーションを元にほぼ全員が卒業している。MBA プログラムのカリキュラム設計や運営支援はロンドン・ビジネス・スクールが行った。学部生の学費は年間 2,200 ドル、MBA の学費は 2 年間 3,500 ドルで、いずれもグルジアで最も高い水準にあるが、最高のビジネス教育提供を目指して評判も高いので学生は集まるといふ。授業は英語で実施し、現在の学部生数は約 220 名。毎年、高い競争率を突破して 70 名程度が入学し 35 名程度が卒業する。また Base Certificate Course と称する社会人向けの 7 ヶ月間の MBA 体験コース (学費 1,200 ドル) も運営し、40 名程度が入学し 20 名程度が修了 (Certificate を取得) している。

CSB は、1998 年に米国ユーラシア財団の資金援助 (USAID が間接的に資金援助) で設立された。設立・運営に際してトビリシ国立大学、グルジア技術大学、TSIER のグルジア 3 大学と米国のジョージア州立大学の支援を得たほか、グルジア技術大学の一角に校舎を置いている。すべて英語での授業を行い、米国流のビジネス・スクール運営を行っている。MBA コースは基本的に社会人向けのために夜間コース (18:30-21:30) で、SME の人材や企業派遣奨学生など様々な層の学生がいる。学費は年間 1,800 ドル程度と推定され ESM 同様、トップエリート向けに高水準の教育を高い学費で提供するという方針を取っている。MBA コースでは学位取得のためのコースだけでなく、Certificate コースと称する特定の講座だけを受講できる社会人向けのプログラムも運営している。現在、50-60 名が在籍しマーケティング、ファイナンス、人材育成・管理、組織論、会計、オペレーションズ・マネジメント等の MBA 必修科目の中から平均 1、2 講座を受講するケースが多い。35 歳位までの社会人が受講している。また、USAID、ユーラシア財団、米国ジョージア州立大学の支援を受けて Women's Leadership Program と称する女性起業家向けのプログラムを不定期のプロジェクト・ベースながら今後、提供する予定である (表 4-6 参照)。

表 4-6 CSB の Women's Leadership Program のカリキュラム

科 目	時間配分 (時間)	
	(第1回)	(第2回)
事業計画の概要と計画策定	-	6
情報技術 (IT)	15	-
事業計画の概要	2	-
オペレーションズ・マネジメント	10	10
プロジェクト・マネジメント	5	5
自己診断	3	4
ビジネス・ゴール	2	2
人材管理	2	6
ビジネスにおける女性	4	4
マーケティング	9	9
ファイナンス	13	18
法 律	9	9
リーダーシップ、紛争	5	5
チームとグループのダイナミクス	10	10
ゲスト・スピーカー	5	6
成功企業への訪問	-	5
合計時間	94	99

(出所) ローカルコンサルタント収集資料

このように、民間人材育成に係るグルジアの高等教育機関 (大学) は財源不足からインフラ・機材・教授陣・ノウハウ等の教育環境整備が整わない国立大学と、高い学費を徴収しながら欧米流のビジネス

スクールを運営する2大トップスクールとに2極化しており、幅広い層の民間人材がビジネス関連の教育・研修を受けるための制度・体制はできているとはいいがたい。実際、これらの経済・経営関連の高等教育機関が民間企業人向けに提供する短期またはパートタイムの研修コースはESMとCSBの一部プログラムを除いて皆無に近い。

### (3) 政府が実施する民間人材研修

グルジア政府機関による民間人材（ビジネス人材）研修は、SME支援法で規定された民間人材研修実施機関CSEDAが実際には設立されていないこともあり、具体的な施策はまったく進んでいない。すなわち、現時点では中央政府付属または関連する機関での民間人材向けの体系化されたビジネス・トレーニングは実施されておらず、そのための実施機関も存在しない。

一方、地方政府レベルでは首都トビリシ市が1999年に設立したトビリシ・スモールビジネス振興サポートセンター(Small Business Development Supporting Center of Tbilisi: SBDSCT)がある。SBDSCTは4-2で述べたように、資金支援やコンサルティングを含めた小企業支援を包括的に行う機関で、小規模ながら民間企業向けのビジネス・トレーニングを実施している。トレーニングとコンサルティングを担当する、経営管理とマーケティングが専門の常勤スタッフ（エコノミストと元銀行員）がそれぞれ1名ずつおり、これまでに起業家精神、簿記・会計、税制・税務処理関連のコースを計3回実施した。各回の参加者数は約30名<sup>10</sup>で、SBDSCTの会議室を会場としている<sup>11</sup>。2004年はリース、マーケティング、経営管理に関するコースを開催することを希望しているが、財源不足や人材・ノウハウの不足により引き続き質・量ともに限定的な研修の企画・運営にとどまると見られる。企業のトレーニング・ニーズについてはSBDSCTが自ら行うコンサルティング事業を通じて把握しており、これに基づいてトレーニングを企画する、としている。

### (4) 民間研修機関

グルジア国ではコーカサス諸国を含む他の旧ソ連諸国と同様、市場経済体制移行後に数多くの民間のビジネス・サービス・プロバイダー（BSP）がドナー支援等によって設立され、コンサルティングを含む包括的なビジネス・サービス事業の一環として、ドナー資金による短期、不定期の無料または低料金の企業家向けトレーニングを実施している。一方、比較的、質の高い複数のビジネス関連研修コースを用意して定常的に幅広い層にトレーニングを実施する専門の民間研修機関は現在のところ存在しない。

グルジアの民間BSPの中で現在、最も質の高い研修事業を実施し、また幅広い研修事業を効率的に実施する能力がある機関はCERMA(Center for Enterprise Restructuring and Management Assistance)であると考えられる。CERMAは「4-2 民間セクター・中小企業振興策及び振興機関」で述べたように、1997年に世界銀行とEUによって設立された非営利の組織で、1999年から世銀のEnterprise Rehabilitation Projectの実施機関として、民間のトップマネージメントを対象とした研修プログラム（"Marshall Plan"）を実施している（「4-6 民間セクター支援及び人材育成に関するドナーの動向」参照）。このマーシャルプランは6ヶ月間の長期の国内研修と6週間程度の海外研修を組み合わせたもので、研修の中で理論と実践（ケーススタディ）を習得・体験できるものとして、参加者の評判も高い<sup>12</sup>。これまでに、約200名が国内研修を受けており2005年のプログラム終了までにさらに約150名が参加する予定である。対象が経営者層と上級管理者であるものの、同国の民間セクターとSMEの人材育成に一定の成果をあげているものと見られる。CERMAはプロジェクト・ベースで一般向けの短期ビジネス関連研修コースの運営も小規模ながら実施している。

また、SMEDA（Small and Medium Enterprise Development Agency）は1994年にEU-TACISの支援により設立されたBSP（当初はEU-TACISの「プロジェクト」）の老舗的存在である。同社の現在の最

<sup>10</sup> 無料にも関わらず、ほぼ定員30人に合致する人数が受講を希望してきたに過ぎない。

<sup>11</sup> 市役所には70名まで収容できる部屋もあり、今後大規模のトレーニングを実施することも可能、とのことである。

<sup>12</sup> JICA調査団が訪問調査した複数のグルジア企業経営・管理者の発言

大株主はグルジア商工会議所（80%）で、ビジネスコンサルティングを主要業務としているほか、各国ドナーが発注するプロジェクト・ベースの研修の企画・運営を行っている（4-2を参照）。SMEDAが実施する研修は3日間程度の短期・初歩的なものが多く、ドナーによる資金援助を受けて参加費は基本的に無料である（表4-7参照）。

その他では、4-2で述べたGEPA(Georgian Export Promotion Agency)とグルジア商工会議所（Georgian Chamber of Commerce）が小規模の不定期のトレーニングを実施している。

このように、グルジアでは商業ベースで定期的にビジネス関連トレーニングを実施する専門の研修機関はまだ存在しない。その理由として「4-3 ビジネス環境」で述べたように、同国の民間セクターとSMEをめぐるビジネス環境が、いまだに市場経済下での公正な競争ができる水準にまでは整備されておらず、民間セクターとSMEが初歩的かつドナー支援による無料の研修を受け入れる程度にまでしか発展していない、といったことが考えられよう。

表 4-7 SMEDA が実施した研修コース（2001－2002年）

時 期（期間）	研修コース（テーマ）	実施場所
2001年1月15日－19日	Couterpart International社の事業計画に係る研修	Zugdidi
3月15日－19日	ワイナリーのマーケティングに係る研修	Telavi
4月9日－14日	マーケティング、財務計画、税務・法制度	Akhmeta
4月9日－14日	マーケティング、財務計画、税務・法制度	Zemo Khedi
4月21日－26日	マーケティング、財務計画、税務・法制度	Gagma Argvedi
5月28日－6月1日	金融機関の事業計画に係る研修	Tbilisi
6月4日－8日	マーケティング、財務計画、税務・法制度	Telavi
7月2日－7日	マーケティング、財務計画、税務・法制度	Sagarejo
9月4日－12日	SMEの事業計画と財務管理	Tbilisi
11月28日－30日	SME管理者のための財務管理	Tbilisi
2002年2月18日－22日	マーケティング、財務計画、税務・法制度	Vazisubani
4月15日－26日	事業計画に係る研修とトレーナー研修	Tbilisi
N/A	マーケティング、財務計画、税務・法制度	Tbilisi

出所:SMEDA

#### 4-5 企業が必要とする人材と研修に係る需給状況

グルジア国では、民間人材、特にSME人材を対象とした専門のビジネス関連研修機関が政府、民間双方において無く、企業が必要とする人材と人材育成ニーズに係る包括的な調査資料やデータが不足している。JICA調査団が訪問したドナー機関や大学（ビジネススクール）では同国民間セクターの発展の遅れとトレーニング・ニーズの多さや重要性を指摘する声強い一方、産業連盟や個別企業では具体的な経営課題や必要とされる人材、人材育成に係るニーズに係る明確な問題意識を聞くことは無かった。

訪問調査した産業連盟や企業の数に限りがあることから断定的な判断を行うことはできないが、これらの産業連盟、企業側での問題意識の希薄さは、民間セクターや個別企業の発展段階の未熟さとともに、同国のビジネス環境が市場経済下での公正な競争ができる段階にまで達していないことにも起因すると考えられる。

限られた情報を元にすれば、グルジア国のSMEを中心とする民間セクターにおける人材の現状と人材育成ニーズに対する基本的認識として

- (1) ビジネススキルや管理技術の向上、人材育成の必要性・重要性に係る認識の欠如
- (2) マーケティング、品質管理、ファイナンス、一般経営管理等に係る基本的な知識・ビジネススキルの欠如

の2つをあげることができよう。したがって、これらの分野における研修を中心とした潜在的な民間人材育成ニーズは強いと考えられる。



一方、ビジネス関連トレーニングを供給する側では、いくつかの大学（ビジネススクール）が日本を含めたドナー支援による民間人材育成のためのプログラム強化に意欲を示している。たとえば、TSIERは調査団に対して「SME向ビジネス関連トレーニングやIT人材を育成するためのトレーニングは非常に重要だと考えており、TSIERの若手講師陣には意欲が高く外国語能力もある人材がいるので、日本の専門家の協力や日本での研修等で、これらのノウハウを得ることができれば大変、ありがたい。経済やマネジメントに係る知識・ノウハウを身に付けて、SME関係者向けの新たなコース設計を実施したい。」と述べた。また、ESM in Tbilisiは「民間セクター人材（育成）の全般的な問題点は、ビジネスに係る理論的知識の欠如であり、これらの人材が日本での研修等を受けることは重要である。マネジメント、ファイナンス、マーケティング、倫理、日本の生産管理等のテーマは重要なトレーニング・テーマで、ESMで利用しているカリキュラム・ケース等は米国で作成されたものが多いが、日本ビジネスの事例を多く含んでいる。」としている。

一方で先に指摘したように、大学、民間機関を含む産業界、ドナー支援プログラムによるビジネス関連トレーニングの供給は必ずしも体系的・継続的に実施されていないのが実情である。しかし、2003年秋の政権交代後の動きの中で、首都トビリシ市によるトビリシ・スモールビジネス振興サポートセンター（SBDSCT）に対する支援強化や、過去にSMEDAを始めとする民間BSP・トレーニング機関の設立・育成やトレーニング実施を行ってきたグルジア商工会議所（GCCCI）が新首相に近い民間企業家を新たに会長に迎えて、トレーニング機能の強化を検討し始めるなど新たな動きが出始めている。一方、グルジアでは政治・経済体制の安定化と民間セクター振興に係る制度・環境面での整備と施策の具体化が進展する兆しが出てきており、これらが順調に進んだ場合には、民間セクターでの潜在的な人材育成ニーズが次第に顕在化して、ビジネス人材育成のためのトレーニングの需給面でのギャップが生じてくる可能性もあると考えられる。

#### 4-6 民間セクター支援及び人材育成に関するドナーの動向

##### (1) 世界銀行

- 企業リハビリプロジェクト（Enterprise Rehabilitation Project）（1999年～2004年）：1997年にEU（TACIS）の支援により設立された公社組織であるCERMA（Center for Enterprise Restructuring and Management Assistance）を実施組織とした、民間企業の競争力強化及び民間コンサルタントの育成を目的としたプロジェクト。同プロジェクトのコンポーネントは以下のとおり。
  - トレーニングプログラム（Marshall Plan）：旧国営企業及び新規に設立された民間企業のトップマネジメントを対象に、CERMAが内外の講師を用いて6ヶ月のトレーニングコース（経営戦略、人事管理、生産管理、品質管理、英語、コンピュータ技術、マーケティング、会計・財務管理等週6時間）を行ない、その後6週間の中・東欧、西欧企業での研修を行うもの。企業側の費用負担はトレーニングコース、海外研修それぞれにつき、一人あたり800USドルとなっている。トレーニングコースは合計200名に対して実施済み、海外研修は合計280名に対して実施済みである。
  - ローカルコンサルタント強化：外国のコンサルタントを国際競争入札で選定し、一方ローカルコンサルタントも選定した上で、両者共同で、食品、飲料、デザイン、薬、ワイン等の国内企業に対してコンサルティングを実施するもの。現在は、木材加工及び家具加工業に対してコンサルティングを実施しており、今年の春からは建設及び新技術分野の企業に対してコンサルティングを行う。2005年の終了時まで約200人のローカルコンサルタントが研修を修了する予定。

##### (2) IFC

- SME振興のためのクレジットライン：1998年にTBC銀行に対し3百万USドルの融資を行うことにより、2003年までにグルジアの中小企業78社に対して136のサブローン（合計融資額7.1百万USドル）を実施し、同時に同銀行に対する経営・審査能力向上のための支援を行った。また

1999年に、マイクロクレジットや小規模金融を目的とするProCredit銀行を設立（出資）し、2002年には6百万USドルの融資を行った。

- 抵当権つき融資の開発：グルジア最大のネットワークをもつグルジア銀行に対し、3百万USドルの融資を行うことにより、抵当権つき住宅ローン開発して2003年までに500件の住宅ローン（合計融資額4.5百万USドル）を実施した。また、2003年に同銀行に対して追加の5百万USドルの融資を行って、住宅ローンの拡大及びSMEへの運転資金や投資のための融資を可能にした。一方、2001年にもTBC銀行に対しても不動産融資のための融資（3百万USドル）を行った。
- ビジネス環境の整備：
  - リースに関するニーズ調査、機材調達方法についての調査、現在2社あるリース会社に対するトレーニング、法律の国会承認にむけての環境作り等。
  - 企業統治に関するセミナー及びトレーニング、パイロットプロジェクトの実施（10社を対象）、大学での企業統治に関するカリキュラムの導入、法律整備支援（150社を対象としたベースライン調査）。
  - SMEセクターに関する基礎調査、政策提言
  - IFCが融資するBTCパイプラインプロジェクトに関連した、SME Linkages and community development programsの実施（周辺SME支援及びコミュニティー開発）。

### (3) EU-TACIS

- SME Development Program：EBRDを実施機関として、BAS（Business Advisory Services）プログラム（総額1.3百万ユーロ）及びTAM（Turnaround Management：数社の中規模企業に対する、欧州のトップマネジメント経験者によるアドバイザーサービス）を行っている。BASでは、グルジア国内のコンサルタント（40人くらいが資格をもつ）に委託して、2004年3月までに108社のSMEに対し、総合マネジメント、マーケティング、F/S、ビジネスプラン作成支援、会計等のコンサルティングサービスを行っている。同スキームでは参加企業に対して、コンサルフィーの50%を補助（補助額の平均は4,500ユーロ）している。
- GEPA、CERMA、SMEDAの設立：GEPA（Georgia Export Promotion Agency）、CERMA（Center for Restructuring and Management Assistance）及びSMEDA（Small and Medium Enterprise Development Association）の設立に対して資金・技術支援を行った。2004年2月時点では、GEPAに対する第3次の支援（GEPAの事業費負担及び外国人コンサルタント及び国内コンサルタントによる技術支援）のみ継続されている。

### (4) EBRD

- TAM及びBASプログラムの実施（EU-Tacisの委託）
- 中小企業融資：1996年から5回にわたり、商業銀行7行に対し合計約35百万USドルの中小企業向けツープ・ステップ・ローンの実施。いくつかの銀行に対しては出資も行ない、銀行の経営・審査能力の向上のための技術援助も行っている。
- 小規模・マイクロクレジット：商業銀行2行（ProCredit銀行及びTbilUniversal銀行）を通じたツープ・ステップ・ローンの実施
- 貿易融資・保証：グルジア銀行に対する7百万USドルの貿易融資及び、商業銀行4行に対する合計約17百万USドルの貿易保証の供与

### (5) GTZ

- 特定セクター企業への支援：ワインセクターの企業に対する、外国の見本市への参加、生産プロセスの向上、欧州の基準に合致した生産管理方式の導入、生産のトラッキングシステムの導入、グルジア産トレードマークの確立等のコンサルティングやトレーニングの実施（1997年～

2002年)。この結果、同分野の企業はドイツその他のEUに輸出するルートを確立し、ドイツの見本市などにも自費で参加するようになった（グルジア側はGEPAやワイン工業組合がとりまとめる）。今後は、ワイン以外のセクターについて調査を行って、同様の輸出開発プログラムを開始する予定。

## (6) USAID

- ビジネス環境の整備（Georgia Enterprise Growth Initiatives：GEGI）：市場経済におけるビジネス環境を整備し、金融セクターのインフラを整え、グルジア民間企業の成長を促すためのプロジェクト。以下のコンポーネントで構成されている。
  - 民間企業組合強化コンポーネント：民間企業組合の政策分析・セクター分析の能力やロビー活動・会員サービス能力などを強化することにより、会員企業へのサポートを向上させるとともに、政府に対して効果的な政策提言ができるようにする。
  - 政策改善コンポーネント：①税務処理に関するガイドブックの作成・更新、②仲裁裁判所の利用の促進、③商標違反の取り締まり強化のためのトレーニング、④WTO（2000年6月）批准から3年以内に、旧ソ連時代の強制的標準化を廃止し自由意志による標準化を進めるため、古い標準を見直して国際標準を取り入れるための支援、⑤WTOの条件を満たすための貿易政策、法制度整備、商標や特許システム、関税制度、衛生条件などに対する支援、⑥税制・財政制度改善に関する長期専門家の派遣、⑦企業登記システムの合理化、⑧破産法に関する啓蒙及び同法の改善、担保に関する法律の改善、等
  - 金融アクセスの改善コンポーネント：①Wholesale lendingの可能性に関するリサーチ、②金融政策・制度に関する分析及び提言、③Credit Information Bureauの設立、④担保融資のための動産の登記システムの設立
  - 競争力イニシアティブ・コンポーネント：①有望セクターの発掘、②支援すべきセクターの選定、③市場競争力強化戦略の実施
- 農産物セクター支援プロジェクト（Support of Added Value Enterprises：SAVE）：農産物生産の競争力強化、輸出促進を目的に、2002年8月から54ヶ月の予定で進められているプロジェクト（25百万ドル程度）。①生鮮野菜・果物、②野菜・果物加工品、③特産品（マッシュルーム、ヘーゼルナッツ等）、及び④輸入代替可能品（乳製品等）の4分野に特化して、起業支援よりも、意欲があり競争力の重要性を理解しようとする既存の農産物関連会社や組織を支援する。

## 第5章 アゼルバイジャン

### 5-1 民間セクター及びSMEの概況

アゼルバイジャンにおける”Law on Support of Small Entrepreneurship” (1999年)は、同国の「小規模企業」の定義を以下のとおりとしている。なお、法人格を有しないものは、従業員数に関わらず小規模企業とみなしている。

表5-1 アゼルバイジャン国における小規模企業の定義（従業員数）

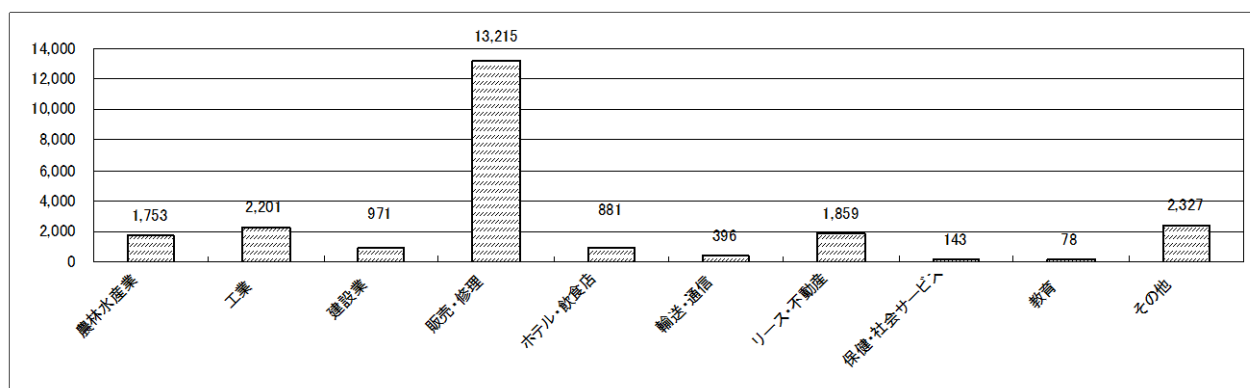
工業・運輸・建設	農業・科学・技術	販売・サービス・情報その他
50人	30人	25人

出所：”Law on Support of Small Entrepreneurship”（2002年）

2003年12月に上記の法律は修正され、新法には「内閣が小規模企業の新しい定義を決定する」とのみ記載されているが、現在まで新定義は決定されていない。経済開発省では、SMEを「四半期の売上が1.25億マナト（2.5万USドル）以下の企業」という案が出されているが、現在協議中である。

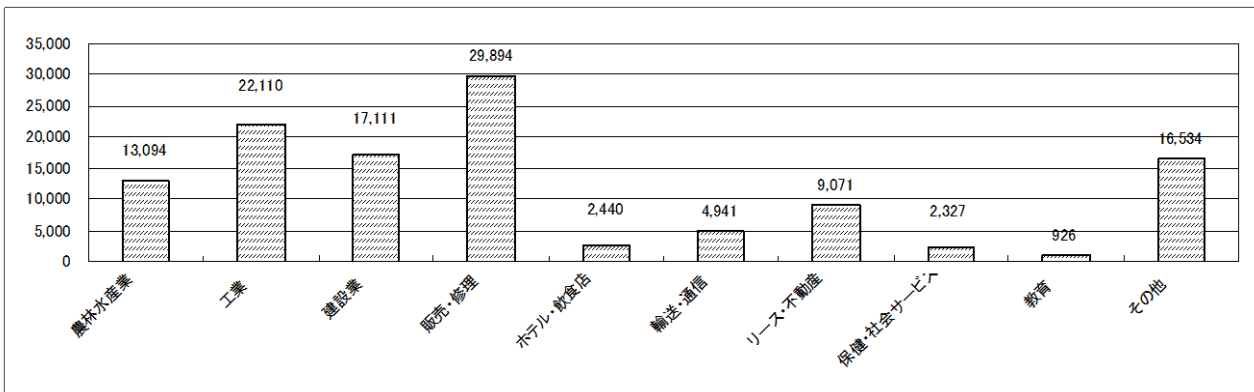
アゼルバイジャン政府は、1994年から石油・ガスセクターに関する外国投資の自由化を進め、30の国際石油会社と21の生産シェアリング契約を結んだ結果、500億USドルもの投資が実現した。同時に政府は中小規模の国営企業の民営化、ついで大規模の国営企業の民営化を進め、2001年末時点までで29,000社の小企業及び1,000社の中・大規模企業の民営化を実現した。その結果、民間セクターがGDPの71%、全雇用数の70%を占めるようになった。また、SMEの近年の成長は著しく、1997年から2002年までの間、GDPに占める割合が24%から43%へと増加し、民間セクター全企業数58,620社（2002年）のうち、従業員が1～49人の中小企業が80%を占めている（EBRD “Strategy for Azerbaijan, 2002年12月）。しかしながら、上記は登記された企業の数であり、実際の活動を行っている（税金を納めている）中小企業数は2002年で25,113社となっており、グルジア国と同様に、フォーマルな活動をするためのデメリットが非常に大きいことを示している。以下に、活動を行っている小規模企業の、サブセクター別企業数及び従業員数を示す。

図5-1 アゼルバイジャン国サブセクター別小規模企業の数（2003年）



出所：アゼルバイジャン国統計委員会

図 5-2 アゼルバイジャン国サブセクター別小規模企業の従業員数  
(2003年、人)



出所：アゼルバイジャン国統計委員会

上記の表に示されているように、小規模企業の数では販売・修理業が圧倒的に多く、一方で従業員数は、販売・修理業、農林水産業、鉱業及び建設業が多い。

## 5-2 民間セクター・中小企業振興策及び振興機関

### (1) SME に関する基本法

アゼルバイジャン国は、1999年に Law “On Support of Small Entrepreneurship” という SME 基本法を採択し、SME の定義（「3-1 民間セクター及び SME の概況」を参照）を規定している。

### (2) SME 国家支援プログラム 2002-2005 (State Program of the assistance to small and medium entrepreneurship (2002-2005))

経済開発省は上記 SME 支援基本法に基づいて SME に対する国家支援プログラムを実施しており、現在実施中の SME 国家支援プログラム 2002-2005 は、“State Program on Development of Entrepreneurship (1993~1995)”、“State Program of the assistance to small and medium entrepreneurship (1997~2000)” を引き継いだものである。SME 国家支援プログラム 2002-2005 の目的は以下の通りである。

- SME 活動にかかる登記及びライセンスの制度、並びに製品の認証制度の改善
- 現在の情報技術の利用方法に関する情報提供の改善
- 若年層の企業活動の促進
- SME が国際ビジネス契約を締結できるような支援
- SME が競争力をもった製品を輸出できるための、資金・技術メカニズムの開発
- SME への融資や投資といったファイナンスの仕組みの拡大
- 企業の地方部での発展の支援
- 国内の生産者による協力関係の推進
- SME セクターの技術レベル向上のための支援
- 企業化の権利の保護のためのシステムの開発

こうした活動の資金源としては、以下のものが想定されている。

- 通常の家計予算
- 企業家支援基金
- 国家国民雇用ファンド
- 市当局のファンド
- 国際機関・海外ドナーの技術的・資金的支援

- 特定のプロジェクト
- 海外直接投資
- 一般の人々の寄付

上記プログラムにおいては、それぞれの目的に対する合計 63 のアクションを、関係機関が実施していく仕組みとなっているものの、経済開発省は、個々のアクションの内容・有効性を吟味したり、優先度をつけたり、指標によってモニタリングしたりしていく統括的な機能をもっていない。また、予算についても個々の関係機関にすべてゆだねられており、プログラムとしてドナーのプロジェクトにリンクしているわけでもない。経済開発省は 50 のアクションについて既に実施済みと言っているものの、経済開発省の権限・予算を拡大し、計画策定・モニタリング能力を向上させない限り、実質的な効果は期待できないものと考えられる。

### (3) SME・民間セクター振興機関

#### (a) 経済開発省 (Ministry of Economic Development: MOED)

アゼルバイジャンの民間セクターの振興に関しては、経済開発省の企業振興局が SME 政策の立案を担当しており、独占禁止政策に関しては同省の独占禁止政策局が担当している。また、同省傘下の経済改革センターもトレーニングなどを通じて民間セクターの問題に取り組んでいる。加えて、企業家支援基金も同省の傘下に設立されている。これら関係局の概要は以下の通り。

##### (i) 企業振興局 (Department of Entrepreneurship Development)

企業振興局は、事務局、企業振興課、企業支援課、法務課、人事課、情報分析室、会計サービス、庶務から構成されており、主として以下の業務を行っている。

- SME 振興プログラムの立案及び支援の方向性と支援形態の決定。
- 企業に対する支援の施策の実施
- 企業家の権利保護のための施策の実施

##### (ii) 独占禁止政策局 (Department of Antimonopoly Policy)

独占禁止政策局は、独占サービス規制課、競争保護課、消費者権利保護課、人事課、法務サービス、情報分析サービス、会計サービス、庶務から構成されており、主として以下の業務を行っている。

- 競争的環境を整えるための、独占禁止法に基づく対策の実施
- 不公正な独占活動を防止・制限・排除するための対策の実施
- 消費者の権利を保護するための対策の実施

##### (iii) 経済改革センター (Center for Economic Reforms)

経済改革センターは、科学評議会、コンサルティング評議会、分析サービス、科学組織サービス、トレーニングサービス、科学調査サービス、マーケティング・広報サービス、経済財務・庶務から構成されており、主として以下の問題の分析を行っている。

- マクロ経済、国家の経済制度
- 社会開発・地方開発
- マイクロ経済
- 国際経済協力・投資
- 企業・競争・マーケティング
- 市場インフラ開発

##### (iv) 企業家支援基金 (National Fund for Entrepreneurship Support : NFES)

1993 年に国家予算によって NFES が設立された。2002 年から財務省が認可した商業銀行を通じて融資を行うようになってから（銀行がリスクを負担）、審査が厳格化され返済率が向上している。2002 年には 13 billion Manat、2003 年には 50 billion Manat を融資し、2004 年には 100 billion Manat を融資する予定である。

融資の現況は以下の通りとなっている。

- 債務残高：70 billion Manat
- サブローン数：約 400 社（1 企業あたり 1 つまで）
- 金利：7%、うち 5%は商業銀行の手数料、2%は基金に返済される。
- 償還期間：1.5～5 年
- 担保：通常の融資手続きと同様。
- 融資限度額：10 万 US ドル
- 平均融資額：4.5 万 US ドル
- 借入人の条件：製造業、農業、観光、新規技術にプライオリティをおいており、製造業は 50 人までの企業、農業は 25 人までの企業を対象。
- 返済率：2002 年から現在に至るまでは 100%。

NFES では、融資対象者・非対象者の区別なく、受講希望者に対して簡易な経営トレーニングを行っている。15 人の NFES 職員のうち 4 名がトレーナーとして、ビジネスプランの作成に関するトレーニングを 1 回あたり 3 時間×3 日間、8 地区において合計 800～1,000 人に対して行った。2002 年の統計では、ファンドの申請者のうち 80%～90%はビジネスプランがいかなるものか知らなかったため、こうした基礎的なトレーニングを行う意義は大きい、ということである。

#### (b) 中小企業振興事業団（SME Development Agency:KOSIA-SMEDA）

1994 年に EU-TACIS の支援で設立されたビジネス・コンサルティング及びトレーニング機関。2001 年までは、EU-TACIS のトレーニング・プロジェクトの実施機関として機能し、現在は政府が 30%の資本（経済省が 10%、NFES が 20%）を所有する有限会社（Limited Liability Company）となっている。政府は株主の一部だが、経済開発省のフロアを無償で借りているほかは、資金面・技術面での支援や業務上の関係は基本的にない。

主な業務内容は、①コンサルティング、②ビジネス・トレーニング、及び③マッチメイキングであり、各ドナーが企画・実施するプロジェクト・ベースでのコンサルティングやトレーニング<sup>1</sup>を請け負って実施しており、20 から 40 のトレーニング・モジュールのノウハウ・教材などを揃えている。

ドナーから委託されるトレーニングの参加費は基本的に無料か無料に近い。SMEDA としては、SME 経営者・管理者向けのトレーニングやコンサルティングを商業ベースで実施することを望んでいるが、SME 側の問題意識の低さや有料コースに対する抵抗感などから、希望者がほとんどなく、定常的なトレーニング・コースは運営していない。SME のビジネスプラン作成支援を 1 件当たり 300-400 ドルで実施しているが、諸条件が明らかに揃っておらずコストがカバーできない場合には断ることもある。小規模ながらビジネスプラン作成トレーニングコース（参加費は 1 人 50 ドル）を実施している。

設立時は職員 15 名の体制であったが、現在の職員は 5 名で、社長、トレーニング・マネージャー、会計、ネットワーク技術者（半日ベース）、PR マネージャー（半日ベース）であり、プロジェクトを受注した際には、旧職員やフリーランスのコンサルタントを使う。運営コストの維持は厳しく、実質上赤字の状態にある。地方部にも約 35～40 名のパートナー（地方部でのローカルコンサルタント）がいて、ビジネス・サービス・プロバイダーのネットワークを形成しており、ライセンス・フィーとして 1 名当り月 10 ドルを徴収している。

#### (c) 投資促進財団（Investment Promotion and Advisory Foundation:IPAF）

2003 年 11 月に設立され、Board of Trustees の議長は経済開発大臣で、Board members は各省、税務署、中央銀行、UNDP、IFC、EBRD、USAID、AmCham、EU-Tacis、GPZ、Soros Foundation、British Petroleum 及びその他民間企業である。現在の職員数は 7～8 人で、2004 年の予算はすべて国家予算か

<sup>1</sup> ユーラシア財団による「ビジネス女性トレーニング」（100 人を対象に 10 ヶ月間）や米国 NGO の Save the Children による地方部での IDP（Internally Displaced People）や難民に対するトレーニング、GTZ 等によるプロジェクトなど。

ら出ているが（132,000US ドル）、将来的にはサービスの収入でまかなうつもりである。総裁は空席であるが、海外で投資誘致などの経験のある人物が就任する予定であり、スタッフの数も将来的には増やすつもりである。

組織の目的は、①投資の促進、②ビジネス環境の整備、及び③雇用の創出である。投資の促進については、アゼルバイジャン経済によい影響をもたらすような海外投資及びこうした投資と関連する国内投資をターゲットとしている<sup>2</sup>。また、ポテンシャルのあるセクターに関するデータベースについても整備中である。ビジネス環境の整備に関しては、海外の経験をリサーチすること及び投資に関する法律の改善について政府に提言することを主たる業務としており、現存するProtection of Foreign Investment及びInvestment Activityに関する法律の2つをまとめた投資法について、世銀の支援で新しい法律を起草している。現在、UNDP及び世銀がIPAFに対する技術支援を検討しているところである。

(d) National Confederation of Enterprises (Employers') Organizations : ASK

ASKは、約1,300の会員（企業・産業組織）を有する企業家連盟であり、銀行連盟を始めとするほぼすべての産業組織・組合が参加している（会員企業、会員組織・組合の構成員企業の内、約80%がSME）。主要な業務は、会員への情報提供及び政府・立法府に対するロビー活動である。14の委員会と事務局内に5つの部局を有し、23の地方事務所もある（常勤職員数はバクー本部に25名、地方部に63名）。

事務局のビジネス開発部には12名のスタッフがおり、その内1名がチーフ・コーディネーター、2名が調整スタッフとして、トレーニングの企画・運営を行っており、EU-TacisのManagers' Training Programを始めとするドナーのプロジェクトの実施機関として、様々なトレーニングを実施している。トレーニングの実施に際しては、ASKの会員であるコンサルティング・トレーニング企業と情報交換・情報共有を行って、講師の共有やトレーナーズ・トレーニングの促進などを図っている<sup>3</sup>。トレーニングは地方センターでも実施しており、地方部でのニーズ把握・プログラム設計を経て、必要な講師の手配を行う。税制、法制度、ビジネスプラン、英語等のレギュラーコースに加えて、プロジェクト・ベースでのコースを実施している。

(e) Caucasus Business Development Center (CBDC)

CBDCは元SMEDAのコンサルタントを主要メンバーとして2000年に設立された、個人コンサルタントの集合体としてのNGO機関である。アゼルバイジャンへの投資・ビジネス機会を求める外国企業に対するコンサルティングと、国内SME支援に係るトレーニングの2つを、主たる業務としている。現在の本部在籍スタッフ（コンサルタント）は6名であり、他に約20名のフリーランスのコンサルタントを擁して、プロジェクト・ベースでのコンサルティングとトレーニングを実施している。

コンサルティングについては、外国企業に対しては国内の法令、税制、マネジメントに係る分野を手がけ、国内企業（SME）に対しては各種情報の提供、マッチメイキング、クレジットラインの設定などを行っている。

トレーニングについては、マネジメント、ビジネスプラン、マーケティング、法制度・税制等に関するテーマを取り上げている。世銀、IFC、CIDA、EU（BAS）、CDC等のドナーやNGOの実施するプロジェクトを請け負う形で、主に地方部を中心に実践的なトレーニングを実施している。2003年には地方部の工芸品をバクーで展示した上で常設販売店を設置する等、実際のビジネス活動の付加価値向上に役立つ活動を行っている。また、アゼルセルやアクアビタ等の企業から企業内研修や企業内トレーナー訓練を受注して実施するケースも増えている。

(f) 企業家協議会 (Council of Entrepreneurs)

<sup>2</sup> 2004年4月にはドイツで食品加工製品のExhibitionを開催する予定。

<sup>3</sup> たとえば銀行連盟も加盟メンバーであるし、その下部機関であるABTCとも協力関係にある。ABTCに対しては加盟メンバーの間でどのようなトレーニング・ニーズがあるかについての情報を提供した。



企業会協議会は、2002年8月に大統領令によって設立され、経済開発大臣が同評議会の議長を務め、45人の内外の企業家が評議員を構成する。同協議会の役割については、2003年5月にもう一つの大統領令によって以下のように規定されている。

- 企業家に対する国家の支援の方向性を検討し、その実施のメカニズムのプロポーザルを作成する。
- 国家による企業家支援の施策を検討し、大統領に対してプロポーザルを提出する。
- 企業活動を規定する法制度について提案を行う。

本協議会はテーマに応じて7つの作業部会に分かれており、その提言は政府の機構改革に反映されている。

#### (g) Business Development Alliance (BDA)

BDAはオイルビジネス及びその下請け企業を支援する目的により、2003年9月にNGOとして設立された。設立メンバーは、ノルウェー大使館、International Alert, British Petroleum, ユーラシア財団、Citizens Democracy Corps、アゼルバイジャン・アメリカ商工会議所、Azerbaijan Entrepreneurs Confederation であり、その他協力機関としては、UK・USA・イスラエル・ドイツ大使館、Kosia/Smeda、FAR Center、Statoil、DevonPennzoil、Agip、IFC、EBRD、UNDP、アゼルバイジャン政府、民間企業、NGOなどである。

現在は、オイルセクターから民間企業全体へと軸足を移し、ステークホルダーによるRoundtableを組織して民間セクター振興について協議を行うとともに、企業のかかえる以下のような共通の課題に取り組んでいる。

- ビジネスインキュベーション (Industrial Park) : 海外へのスタディツアーを組織して啓蒙することにより、政府が次第にその必要性を認識してITを中心としたインキュベータの設立について計画を立て始めている。
- 企業の社会的責任についてトレーニングを実施
- フィナンシャル・リーシングの啓蒙・普及のため、NGOや民間企業とモデル事業を形成

### 5-3 ビジネス環境

1995年から行われている、ウォール・ストリート・ジャーナル及びHeritage FoundationによるIndex of Economic Freedomでは、アゼルバイジャンは2003年は156ヶ国中104位に位置しており、”Mostly Unfree”と評価されている。以下に、同Indexによるスコア及び、項目別評価 (Index of Economic Freedom 及び本調査ヒアリング結果) を示す。

表 5 - 2 アゼルバイジャン国のビジネス環境 (2003 年)

項目	Index of Economic Freedom スコア (前年度との比較)	評価 (Index of Economic Freedom 及び本調査ヒアリング結果)
貿易政策	3 - 中レベルの保護主義 (前年並み)	1997 年 WTO への加盟を申請して以来、交渉を継続している。アゼルバイジャンの輸入関税率の平均は 6.7% (IMF、1999 年)。しかしながら、税関での汚職、及びアルコール・タバコ・畜産品等の量的制限・ライセンス取得義務といった非関税障壁は存在している (US 国務省)。また、輸出税はないものの、石油製品、綿、非鉄金属といった戦略的物資の輸出には制限がある。
政府財政の負担度	3 - 中レベルの財政負担 (悪化)	平均所得税率は 12% で、政府の支出は GDP の 20.5%。スコアは、前年度に比較して 0.5 ポイント悪化。
政府の経済介入	3 - 中レベル (前年並み)	政府は 2000 年には GDP の 12.5% を消費 (世銀)。国営企業及び政府の資産からの収入は、政府の収入の 0.31%。しかしながら、大規模国営企業の民営化は遅れている (EIU)。
通貨政策	1 - 非常に低いレベルのインフレ (改善)	インフレ率は、1991 年～2000 年の 4.6% から 1992 年～2001 年の 2.7% に減少。
資本の流入及び FDI	4 - 高い障壁 (前年並み)	投資に対する障壁はいまだ多い。民営化プロセスは遅くて不透明であり、法律の執行は信頼性に欠け、インフラも遅れ、ビジネスは特定の個人とのコネクションに頼る部分が大きいため、非石油セクターへの投資の妨げとなっている (EIU)。政治家とのコネクションが特定企業の独占状態を作り出している (米 国 国 務 省)。外国為替口座の保有及び送金にも制限がかけられている (IMF)。
銀行及びファイナンス	2 - 高いレベルの制限 (前年並み)	アゼルバイジャンの銀行は信頼性に欠け、現金取引が主となっている。いまだに国営銀行が多く、一方外国人の銀行の出資比率を 30% に制限している。
賃金及び価格	3 - 中レベルの介入 (改善)	公共サービスの価格の制限が撤廃へと向かいつつあり、一方で石油価格も輸出価格に近づけられつつある。
所有権	4 - 低いレベルの保護 (前年並み)	個人の所有権は法制度システムによって完全には保護されていない。司法の力が弱く、裁判官の能力も不十分であり、政治家の圧力の影響を受けたり汚職を受け入れたりしている。
法規制	4 - 高レベル (前年並み)	法規制システムの事務手続きが非効率で、透明性に欠け、広く汚職が起きている (米 国 国 務 省)。ビジネスに必要とされるライセンス・許可の取得に長い時間がかかる上に、汚職によって妨害されることがあることから、投資に対する大きな障害となっている。しかしながら、2002 年の大統領令に基づき、ライセンス・許可の数が 240 から 30 へと減少され、これにより、今後、認可手続きを進めるために企業側が費やすコスト・時間が減ることが期待されている。
闇市場	4.5 - 非常に高レベルの活動 (前年並み)	トランスペアレンシー・インターナショナルによるスコアは 2.0 と、汚職が多いことを示している。

出所：[http://www.ild.cl/english/economic\\_freedom/countries.pdf](http://www.ild.cl/english/economic_freedom/countries.pdf)、JICAプロジェクト形成調査団

商業・投資に関する法律については、いまだ国際レベルには達していないものの、1992 年に外国投資保護法、1995 年にその細則としての投資活動法が採択されており、EBRD の FIAS では、アゼルバイジャンの商業関連の法律は投資や商取引を行うためには「十分なレベル」であると報告されている。しかしながら、これは国家的なプライオリティ・注目度の高い海外の投資家にとっての判断基準であり、上表に記述されているような裁判所の法律執行能力の不備によって、国内の中小企業にとっては依然様々なリスクが伴うため、投資環境としてはいまだ低いレベルにあると言える。

税金に関しては、かつては数多くの法律や規則が存在して非常に分かりにくいものであったが、これらを統合し、かつ近代化された徴税システムを規定した新しい税法が、2001 年に適用された。これにより、徴税の透明性が増し、効率性が高まったと評価されている一方、中小企業のレベルにおいては汚職やハラスメントが依然として存在するという、執行上の問題は解決されていない。

外国為替規制に関しては、アゼルバイジャンは外国為替法に基づいて自由為替制度を導入しており、これによって合法的な市場取引に関しては、外貨交換は自由にできることとなっている。アゼルバイジャン通貨の MANAT は国際為替市場では取引されていないものの、同国のマクロ政策が安定していることから、周辺国での交換はここ数年問題なくできている。

土地関連法は整備されているものの、土地登記システムは導入されたばかりであり、行政処理能力の不足もあって、未登記の土地が非常に多く存在している。外国人個人は土地を所有することはできないが（リースは許されている）、外資法人は土地を所有することはできる。リースにしても、長期間契約が可能であるため、土地に関する投資上の問題はほとんどない。

アゼルバイジャンにおける独占禁止法は 1993 年に導入され（1997 年に修正）、市場における独占や不公正な商取引を禁じられている。経済開発省の独占禁止政策局が、違反企業の活動の停止を含め同法の執行にあたることとなっているが、実施体制が貧弱で効果を上げられないことから、組織体制・人材の強化及びモニタリング・罰則適用のシステム整備が急務となっている。

#### 5-4 民間人材育成政策と民間人材育成機関

##### (1) 政府の方針と具体的施策の現状

アゼルバイジャン政府が 2002 年に大統領令として発布した SME 国家支援プログラム 2002-2005 (State Program of the assistance to small and medium entrepreneurship development (2002-2005)) は、SME 振興のための具体的なアクションプログラムを 6 分野 63 項目において規定している。この内、民間人材育成に直接、係る施策は以下の 7 項目である（表 5-3）。

表 5-3 SME 国家支援プログラムで規定された主な民間人材育成施策

施策（項目）	目的	実施機関	実施時期
SME 研修センターの設立	SME 研修の促進	経済開発省、教育省、財務省	2003 年
SME 研修に係る基本的ガイダンスと研修プログラムの策定	企業家の研修・再訓練に係る内容の向上	教育省、経済開発省（産業連盟の参加）	2003 年
SME 研修に係るガイドと指導テキストの出版	企業活動に係る知識の啓蒙・普及	経済開発省、教育省	2002－2005 年
職業訓練、高等教育分野での企業活動の基本に係る教育内容の策定	職業訓練、高等教育卒業生の企業活動への参加の促進（準備）	経済開発省、教育省	2003 年
企業活動ニーズに合致した教育システムへの改訂に係る提言の策定	SME 活動の特徴に合致する人材教育（研修）の改善	教育省、経済開発省、労働・社会保障省	2002－2003 年
軍退役若年層向けの企業活動に係る研修、コンサルティング、情報サービスの提供	若年層の企業活動への参加支援	青年・スポーツ・観光省、経済開発省、労働・社会保障省	2002－2005 年
SME 研修機関の資格基準・規則の策定	SME 研修の質管理の促進	経済開発省、教育省	2003 年

出所：“State Program of the assistance to small and medium entrepreneurship development (2002-2005)”

しかし実際には、「SME 研修センターの設立」を始めとする諸施策は実現しておらず、経済開発省傘下にある企業家支援基金（National Fund for Entrepreneurship Support: NFES）が SME によるビジネスプラン策定のためのテキストを用意して小規模のトレーニングを実施しているのが実態で、同国家支援プログラムに基づく民間人材育成のための具体的施策の展開は遅れ気味である。<sup>4</sup>

<sup>4</sup> この点については、同プログラムを推進する立場の経済開発省企業振興局幹部が「実施すべき 63 項目の内、残された課題は人材育成関連のものが多く」と認めている（JICA 調査団との協議での発言）。

したがって、民間人材育成、特にSMEセクター振興に係る人材育成のための一定の方向性と、実施されるべき具体的施策は国家プログラムの中で明確にされているものの、関係政府機関の人的・予算的制約等の問題から、実際には有効に機能していないと判断される。

## (2) 高等教育機関(大学ビジネススクール)の現状

アゼルバイジャン国は識字率が98.8%、中高校進学率も84.1%（2001/2002年の中高校在籍者は約166万人）と高く、量的な面では一定の教育水準に達していると考えられる。しかし、学校建物や教室等の物理的インフラの未整備、教科書や教材の不足、教員訓練や教師そのものの不足、カリキュラムや教育システムの遅れなど質的な面では国際的な教育水準に達していないと見られる。<sup>5</sup> また、民間セクター、特にSMEの発展が著しい現在の労働市場のニーズに合致しないスキルを有する人材しか育成・輩出できない旧態依然たる職業訓練の存在が指摘されるなど、各分野にわたる教育改革の必要性が指摘されている。

アゼルバイジャンの高等教育でビジネス分野の民間人材育成の中心となっているのは、国内で最も質の高い経済・経営管理の大学機関として存在する、①カザール大学（KU: Khazar University）、②アゼルバイジャン国立石油大学（ASOA: Azerbaijan State Oil Academy）、③アゼルバイジャン国立経済大学（ASEU: Azerbaijan State Economic University）の3校である（表5-4参照）。

表5-4 アゼルバイジャンの経済・経営関連主要大学

大学名と特徴	学生数と講師数	主な学部・専攻（経済・経営）	ビジネス人材向コースの有無・内容・特徴
カザール大学 Khazar University (KU)  ・現学長が市場経済ルールを教える米国流教育の実現を目指して1991年に米国国務省とUCLAの支援を得て設立。 ・カリキュラム・教材は米国のものを使用	学生数 詳細不明  講師数（全学）： 詳細不明	経済・経営学部を含め5学部 経済・経営学部の専攻分野は以下の5つ ・ファイナンス ・会計 ・経営管理 ・国際ビジネス ・経済学 MBAコースは夜間・週末の講義が中心	Center for Economic and Business Research and Education (CEBRE) ・1999年設立のSME向トレーニング実施のための外局機関。ドナー発注のプロジェクトベースの研修を競争入札で受注・実施。専任講師は置かず、KU教官等を利用しながら研修の企画・調整機能を果たしている。2003年の受注実績（研修実施）は5コース。
アゼルバイジャン国立石油大学 Azerbaijan State Oil Academy (ASOA)  ・1920年創立の石油（化学）スペシャリスト養成のための大学	学生数 5,800（全学） 1,150（国際経済・経営） 数十名（MBA）  講師数（全学）：880  年間授業料 MBA 1,300ドル/年 学部 500-900ドル/年	国際経済・経営学部を含めて7学部 MBA専攻分野は以下の3つ ・一般MBA ・生産管理/工場管理 ・ITシステム  MBAコース（1998年開設）は夜間・週末の講義が中心。 BBA（学部）コースは2001年開設	特に無し ・MBA、BBAコースでは米国流ビジネス教育に特化して、政府機関、民間企業双方へのトップエリート供給を目標としているため、民間企業関係者向けの短期・パートタイムのビジネス関連コースの設定・計画は無い。
アゼルバイジャン国立経済大学 Azerbaijan State Economic University (ASEU)  ・1928年創立の国立大学で現在の組織は2000年に改編。経済・経営分野の国立専門大学	学生数 15,000（全学） 220（BBA） 数十-100(MBA)  講師数（全学）：60	MBA、BBAコースを含む10以上の学部  MBA専攻分野はファイナンスと国際関係の2つ。 MBAコース（2001年開設）は夜間・週末の講義が中心。（授業は英、露、アゼル語）  BBA（学部）コースも2001年開設	特に無し ・MBA、BBAコースともに新しい分野であることや、アカデミズム重視の姿勢、国立大学という制約（運営上の柔軟性が無い）等により、民間企業関係者向けの短期・パートタイムのコース設定は特に検討していない。

（出所） JICA調査団ヒアリング、各大学資料

<sup>5</sup> “Azerbaijan Republic: Poverty Reduction Strategy Paper”, pp. 39, April 2003, IMF Country Report No. 03/105

カザール大学(KU)は市場経済ルールを教える米国流の教育実現を目指して米国国務省と UCLA (カリフォルニア大学) の支援を得て 1991 年に現学長が創立した私立大学である。経済・経営学部を含む 5 学部があり、米国国務省やユーラシア財団等、米国政府や NGO、EU の支援を受けている。経済・経営学部は米国流の学部・大学院プログラム (カリキュラム・教材は米国のものに準拠) を英語で実施する。学位取得を目指すフルタイムの学生が主体であるが、1 四半期だけの授業を受ける民間企業人も数人いる模様。同国の大学生は学部 3 年生から働き始める者が多く、修士課程では 90%以上が職業を持っているため、平日の夕方 6 時半から 9 時まで 2 クラス、土曜日に 4-5 クラス、場合によって日曜日の受講も可能な学校運営をしている。MBA (経営学部修士) コースも働きながら学ぶ学生が多いことから在籍期間は平均 3.5 年で、結果的に卒業生は在学中に業務実施経験のある優良企業に就職する事例が多い。1999 年に大学の外局 (独立機関) として Center for Economic and Business Research and Education (CEBRE) をつくり、SME 向けのトレーニングを実施している。CEBRE はドナーが発注するプロジェクト・ベースの研修を競争入札によって受注した上で、KU 教官や外部講師を起用・活用して研修実施の企画・調整機能を果たしている。専任講師は置いていない。研修テーマとしてマネジメント、マーケティング、財務・会計、ビジネスプランニング、ビジネスにおける法と倫理の 5 コースを用意している。研修クラスの人数は 20-28 人。2003 年の実施 (受注) コース数は 5。BP 等の企業から企業内研修を受注して実施することもある。SME 向けのビジネス関連コースを実施・運営する大学は同国では KU のみで、多くの国立大学は運営上の制約を抱えていて実施は困難であると認識している。

アゼルバイジャン国立石油大学 (ASOA) は 1920 年設立のユーラシア地域初の石油及び石油化学関連スペシャリスト養成のための大学である。国際経済・経営学部 (学生数 1,150) を含む 7 学部に約 5,800 名が在籍する。教官数は約 880 名でその内、国際経済・経営学部には 180 名がいる。米国ジョージア州立大学の支援で 1998 年から MBA プログラムを運営。一般 MBA、生産管理・工場管理、コンピュータ情報システムの 3 つの MBA 専攻コースがある。これらの MBA コース設定は石油及び石油化学関連スペシャリストの養成という目的を意識した結果で、カリキュラム、教材、教官トレーニング等は全面的にジョージア州立大学の支援を受けている。これまでに延べ 104 名が入学し、2001 年までに延べ 84 名が卒業した。米国国務省情報局から 31.6 万ドルの無償資金供与を受けている。2001 年からは経営学の学部コース (Bachelor of Business Administration: BBA) を設立し、財務・会計、マネジメント、コンピュータ情報システムの 3 コースを運営している。米国国務省情報局が同様に 30 万ドルを無償資金供与し、カリキュラムその他についてはジョージア州立大学の全面支援を受けている。MBA、BBA コースともに英語で授業を実施している。MBA コースは夕方 6 時以降の授業を週に 4 回としており、企業で働いている若手エンジニアや管理職が企業派遣で受講するケースも多い。有力企業にとって年間授業料 1,300 ドルで MBA を取得できるコースは海外の MBA コースのコストを考えれば安いと認識している。MBA コースの講師の一部は BP 等の企業から外部講師として招聘している。MBA コースでは学位取得を目指すコースだけを運営しており、一部の科目を取得する資格コースや SME 経営者・人材を対象とした短期コースの運営は実施していない。

アゼルバイジャン国立経済大学 (ASEU) 経営学部は 2 年前から Bachelor of Business Administration (BBA) と修士コース (Master of Business Administration: MBA) のプログラムを運営している。BBA には約 220 名の学生が在籍するとともに約 70 名が通信教育を受けている。MBA では英語、ロシア語、アゼルバイジャン語のいずれかで授業を行い、遠隔教育 (Distance Learning) も一部実施している。これまでに計 250 名が在籍し 50 名が卒業した。MBA コースには BP 等の有力企業が企業派遣生を送る場合も多い。MBA にはファイナンス、国際関係の 2 つの専攻がある。夕方のコースを基本としており、卒業生の約 80%が自分のビジネスを起業しようという意思を持っている。一部の科目だけを履修することも可能だが、そのような受講者は実際には少ない模様。ユーラシア財団を始めとする各国ドナーや NGO の支援を受けると同時に海外大学との提携も多い。海外の大学やドナーとは、大学間やアカデミック指向の協力関係の構築をしたいと考えており、若手教官が日本の生産管理や品質管理について日本での研修を受ける機会の提供や日本人教官による ASUE での講義、遠隔教育での支援等が日本との協力で実現することを期待したい、としている。

このように、トップレベルの経済・経営関連学部を持つ国立大学ではビジネススクール (BBA や MBA のコース) が最近、設立されたことや、伝統ある国立大学として運営の自由度が少ないことから、ビジネス関連の教育・研修は学部・修士レベルの正規学校教育にとどまっており、幅広い層の民間人材に対してビジネス関連トレーニングを実施する体制は構築していない。一方、私立のトップ校

であるカザール大学では、トップエリートを育成するための学部・修士レベルの正規教育のほかに、民間人材、特に **SME** 向けの短期の研修プログラムを用意している。しかし、実際には各国ドナーが発注するプロジェクト・ベースの不定期のトレーニングを実施するに留まっており、体系的・定常的に民間人材育成のためのトレーニング・コースを運営するにはいたっていない。

### (3) 政府が実施する民間人材研修

アゼルバイジャン政府機関による民間人材（ビジネス人材）研修は、**SME** 国家支援プログラムで規定された **SME** 研修センターが実際には設立されていないこともあり、包括的な対応策はほとんど進んでいない。5-2 で述べたように、経済開発省傘下の経済改革センター（Center for Economic Reforms）と企業家支援資金（NFES）がそれぞれの業務範囲に係るトレーニングを実施しているが、いずれもビジネス関連トレーニングという点では初歩的・限定的な内容にとどまっていると推測される。

### (4) 民間研修機関

アゼルバイジャンでは他のコーカサス諸国同様、市場経済体制移行後に数多くの民間ビジネス・サービス・プロバイダー（BSP）や民間セクター支援のための NGO がドナー支援等によって設立され、ドナー資金による短期の無料または低料金のビジネス関連トレーニングを実施している。すでに 5-2 で述べた中小企業振興機構（KOSIA-SMEDA）や Caucasus Business Development Center（CBDC）がその代表的事例である。また、アゼルバイジャンの産業・企業家連盟である National Confederation of Enterprises (Employers') Organizations (ASK) もトレーニングの企画・運営機能を有しており、同じくドナー支援のプロジェクト・ベースのビジネス関連トレーニングを首都バクーだけでなく地方部でも展開している。

一方、アゼルバイジャンには同国の経済と外国投資を牽引する石油セクターがあり、同分野における民間企業支援と人材育成支援を目的に設立された民間商業研修機関もある。BP が 2002 年 5 月に石油・ガス開発に関連する現地企業を支援する目的で設立した BP Enterprise Center がそれである。同センターは、研修室や IT 設備を備え、英語、経営戦略、経営スキル、ISO9000・ISO14000 シリーズに関するトレーニングや各種セミナーを実施している。BP 関連の現地企業約 2,000 社のデータベースを有し、2002 年から現在に至るまで延べ約 2,000 人に対して研修を行った（ISO が主体）。同センターは研修企画、受講生の募集、研修室の無償提供を行うが、実際のトレーニング（講義）は外資系の Moody International Company と SGS（ISO 専門トレーニング機関）が行っている。研修は商業ベースで行われており、2 週間のコースで 800～1,200US ドル程度の受講料を徴収している。

さらに、BP Enterprise Center と同様、商業ベースの研修を実施する同国の数少ない専門機関としてアゼルバイジャン銀行トレーニング・センター（Azerbaijan Bank Training Center: ABTC）がある。ABTC は銀行業界ニーズに特化したビジネス研修を実施しているが、同国では現在、最も質の高い研修を提供していると考えられる。また幅広い研修事業を効率的に実施する能力があり、IFC が計画している **SME** 支援のための「Training for Small and Medium Enterprises」プロジェクトの実施機関として競争入札を経て選定され、現在、**SME** 向けのビジネス関連トレーニングの実施を計画している。以下に ABTC の概要を記す。

- 2000 年 2 月に EU-TACIS の支援（Support on a Training Center for Commercial Banking Sector of Azerbaijan）を得て、中央銀行によりアゼルバイジャン銀行連盟の下部機関として設立されたトレーニング機関。社長は元中央銀行総裁。2001 年まで EU-TACIS が組織作りと運営に関する技術支援と運営コストに係る全面的な資金支援を行った。その後 2002 年まで技術支援と一部の機材供与を得たほかは 2003 年以降、非営利機関として完全な自立運営となっている。現在、収入の 55% が受講料から、45% がプロジェクトやコンサルティングによる収入である。ただし、EU 以外にも USAID（ユーラシア財団）、GTZ を始めとする各国ドナーがプロジェクト・ベースで支援している。
- コンサルティングとトレーニングが業務の柱。コンピュータ、英語、ビジネス等の銀行業務以外のテーマでのトレーニングも実施している。コンサルティングでは人材開発、IT、マーケティング等もカバー。

- 2003年の研修実施コース数は127、受講者数は1,353人。設立以降4年間の延べ受講者数は4,000名以上。現在の研修受講者は約95%が銀行関係者。主要な研修テーマは、①商業銀行実務、②中央銀行業務、③保険、④監査、(以上、中核コース)、⑤上級コンピュータ利用、⑥銀行員のための英語、⑦アゼルバイジャンのビジネス。
- 中核の銀行業務関連コースは短期(半日×2回)、中期(半日×5回または8回)、長期(5ヶ月)の3種類を運営。定常的なコース以外に、銀行連盟会員の銀行やNGOからプロジェクト・ベースのトレーニングを受注して実施することも行う。
- 初に年間のトレーニング・コース計画(一覧表)をつくり、これを元に各銀行からの派遣生(受講生)の予約を受け付けて、研修ニーズの確認と研修稼働率の向上を図っている。2004年コースの受講生募集では25の金融機関から1,250名の応募を受けている。1つのコースで半日単位の授業を数日間行うのが基本で、受講料(派遣元の銀行が支払う)は半日当たり約30ドル。9-13時、14-18時の昼間コースと夜間のコースが基本。
- 職員数は現在13名だが、今後、2004年に16名、将来は28名程度に増員する予定。現在5名の専属講師(職員)がおり、さらに約25名の外部講師(パートタイム)がいる。外部講師は中央銀行、商業銀行、国税庁、資本市場関係者等。
- SMEの全体的なビジネス環境は急速に改善しつつあり今後、SME向けトレーニング需要が顕在化、増加していくと見ている。一方で、IFC、KfW、EBRD等が商業銀行を通じたSME向けの融資枠を設定しているが、SMEの能力不足で消化しきれていない。そこで、IFCとBPのグラントにより新たなIFC-SME Training-ABTCというプロジェクトを立ち上げてSME向けのトレーニングを開始する予定。これによってSMEの能力向上とSME向融資の拡大を図ることになっている。
- 銀行連盟会長は大統領直属の企業家協議会(Council of Entrepreneurs)のメンバーで、ABTCの業務範囲拡大の方向性を承認している。2006年までには名称をBusiness Academyと改称することも検討している。ただし将来も銀行連盟の下部機関であることに変わりはない。
- 計画中的SME向トレーニングでは、ある程度、成長して自分で受講料を負担して高度な研修を受講したいとする層をターゲットとして想定。現在、いろいろな機関がドナー支援を受けて無料トレーニングを開催する一方、有料の商業研修を受講しようとするSMEは少ない。しかし、高度で質の高いトレーニングを提供すれば受講料を支払う層はいると考えている。ドナー支援で無料のプログラムを一時的に実施しても、有料でも受講生が来る質の高いトレーニングを提供する仕組みを構築できない限り、自立発展性が無いと認識している。
- SME向トレーニングのテーマとして、①一般経営、②マーケティング・販売、③ビジネス・プランニング、④財務管理、⑤人材管理の5分野を想定している(表5-5)。2004年中にSME向トレーニングを最低5回、実施することを目標としている。

表 5-5 ABTC (IFC) が計画する SME 向トレーニングのカリキュラム

コース名	カリキュラム
一般経営 (Management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•The principles of effective management</li> <li>•Leading a team</li> <li>•Decision making and its presentation</li> <li>• Problem solving</li> <li>• Risk management</li> <li>•Change management</li> <li>•Time management and the role of relationship management</li> </ul>
マーケティング (Marketing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Marketing concepts</li> <li>•Development of new products and services</li> <li>• Public relations</li> <li>• Target markets</li> <li>• Pricing and price strategies</li> <li>•Publicity and advertisement</li> <li>•Communication</li> </ul>
ビジネス・プランニング (Business planning)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Essence and importance of planning</li> <li>•Analysis of external and internal situation, SWOT analysis</li> <li>• Business plan preparation</li> <li>•Funds turnover forecast</li> <li>•Controlling mechanisms for implementation phase</li> </ul>
財務管理 (Financial management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Essence of financial management</li> <li>•Accounting (for accountants and non-accountants)</li> <li>• Cost calculation of products and services</li> <li>•Working with budget</li> <li>•Control over expenses</li> </ul>
人材管理 (Human resource management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Managing human potential</li> <li>•Carrier planning</li> <li>•Corporate training systems</li> <li>•Job assessment/appraisal</li> <li>•Motivation and control systems</li> </ul>

出所:ABTC、IFC

このように、アゼルバイジャンでは商業ベースでビジネス関連トレーニングを定期的に行っている専門の研修機関は、石油セクターの BP Enterprise Center と銀行セクターの ABTC の 2 社しか存在しない。一方、その他の民間トレーニング機関の多くは各国ドナーや NGO が企画・資金提供するプロジェクト・ベースでのトレーニング（ほとんどが参加費無料）を受注・実施しているが、資金面を含めて厳しい運営を強いられており活動は低迷している。

## 5-5 企業が必要とする人材と研修に係る需給状況

今回の JICA 調査団による政府機関、各国ドナー、大学、産業連盟、個別企業への訪問調査によれば、SME を中心とする民間セクターにおけるビジネス人材育成のトレーニング・ニーズについては、首都バクーではこれまで各国ドナーが数多くの支援プログラムを実施した結果、一般的な無料トレーニングの需要がほぼ一巡したとの意見がある。一方、地方部では SME のトレーニング・ニーズが依然、強く、特にビジネスそのものの考え方や起業に係る具体的な方法に係るニーズが強いとする意見が多い。

同国では、企業が必要とする人材ニーズと人材育成ニーズに係る包括的かつ大規模な調査、分析は存在しないが、2003 年に USAID の資金によるプロジェクトで実施されたトレーニング・ニーズ調査（分析）において、166 名の回答者が「必要とする研修分野」として示したのは、①マーケティング（37%）、②ビジネス・プランニング（32%）、③一般経営スキル（19%）、④人材管理（6%）、⑤財務管理（5%）である。

また ABTC が IFC-SME Training-ABTC プロジェクト設計の一環で 2003 年 12 月から 2004 年 2 月まで、バクーの 47 社の SME を対象に実施したニーズ調査では次のような結果が得られている。

- 主要な経営課題は、①マーケットへのアクセス（新たな顧客の開拓: 30%）、②人材管理上の問題（21%）、③品質管理上の問題（9%）、④資金調達（7%）、⑤グローバル企業との取引（5%）、⑥税務・会計上の問題（2%）。
- 重要な研修テーマは、①マーケティング（5 点中 4.20）、②リーダーシップスキル（同 4.50）、③人材管理（同 4.20）、④ビジネスプランニング（同 4.17）、⑤財務管理（同 4.07）。
- 研修を受けない主な理由は、①関連するコースの欠如、②ニーズが無い、③研修に係る情報の不足。
- 研修に参加する理由は、①新たなビジネス習慣や技術に係る知識の習得、②特定のビジネス課題に対応する新たなスキルの習得、③一般的な経営スキルの習得。
- 希望する講師は、①ビジネス経験を持つプロのアゼルバイジャン講師（45%）、②外国人講師（10%）、③企業家（9%）、④大学教授（5%）。
- 研修に期待する要因は、①研修の質の高さ（5 点中 4.20）、②ニーズとの関連性（同 3.96）、③価格（受講料、同 3.53）、④柔軟性・利便性（同 2.77）、⑤ブランド（同 2.55）。

さらに、JICA 調査団が訪問したバクーの SME からはジャスト・イン・タイムやフレキシブル生産システム等の生産管理を始めとする、より実践的なトレーニングやノウハウの移転に対する期待の声が聞かれた。

アゼルバイジャンのビジネス環境は近年、急速に改善しているとする声もあり、SME を中心とする民間企業活動の活発化に伴い今後、上記のようなビジネス分野に係る、より質の高いトレーニングと、より実践的かつ個別技術的な分野でのトレーニング・ニーズが高まっていく可能性が高いと考えられる。一方で、アゼルバイジャンの研修実施機関は、BP Enterprise Center や ABTC のような特定セクターに関連する商業ベースの研修機関と、ドナー支援のプロジェクトに頼っている弱小の民間研修機関に二極化しており、今後、より高レベルのトレーニング・ニーズが顕在化した場合の研修供給能力は限定的であると考えられる。また、現時点での政府関係機関の民間人材育成のための研修への関与・寄与は限定的である。

さらに、ABTC が計画している SME 向けトレーニングの運営にあたっては、トレーナー訓練を効果的に進めていく必要があり、ABTC を含めた同国研修機関のトレーナー訓練の需要も次第に増加してい



くものと考えられる。ABTCは現在、想定しているSME向けトレーニングの5分野を始めとして様々なトレーナー訓練のニーズがあり、日本を含めた各ドナーの支援を歓迎するとしている。

## 5-6 民間セクター支援及び人材育成に関するドナーの動向

### (1) 世界銀行

- ビジネス環境の整備：第2次構造調整融資のコンディショナリティーとして、ビジネス環境と徴税システムの改善、行政手続（ライセンス、証明、行政による検査等）の合理化を通じた汚職の追放、貿易促進等を行った。2004年3月現在、第3次構造調整融資を準備中。
- 市場サービス開発プロジェクト（Market Services Development）：
  - 金融サービスの強化：郵便局ネットワークを再編成・商業化することにより、銀行へのアクセスのない地域において、金融サービスを提供する。また、国家規模の電化決裁システムを構築する。
  - 品質に関する工業インフラの強化：標準化・計量標準・特許庁を再編して、標準化・特許局、認証・認定・計量標準局、試験・地方実験所局に分割して組織強化・トレーニングを行うことにより、国際標準化機構及び知的所有権保護機構と整合した活動を行えるようにする。また同庁のITインフラ及び試験所を整備する。
- SME リンケージプログラム（IFC）：国内における石油・ガスセクターに対する大規模投資とSMEをサプライチェーン（作業服製造、食品等）によって結びつけるため、ワークショップやセミナーの実施、融資の仲介、生産性や品質向上のための技術支援を実施。さらに、BDSプロバイダーをトレーニングを通じて強化し、SMEを間接的に支援する。またこれに関連して、リース事業の開発（法律の整備及び審査手順の開発）、企業統治の普及（スイス政府の支援により、銀行セクターや株式会社の企業統治の標準化、大学でのカリキュラム創設等）を行っている。
- アゼルバイジャン銀行トレーニングセンター（ABTC）を通じたSME支援（550万USドル）：ABTCを通じて、SMEに対して経営・マーケティング・財務会計・ビジネスプラン作成等の内容のトレーニングを実施するとともに、外国人トレーナーによりローカルコンサルタントの能力を強化する。
- Investment Promotion and Advisory Foundation支援：MIGAを中心とした組織強化のための技術協力を検討中。

### (2) EU-TACIS

- ビジネス環境の整備：国税省に対する税務近代化プロジェクト（税務トレーニングセンターの設立、税務システムの自動化・合理化の推進、新税法に関する啓蒙活動のための支援）。経済政策・戦略を国際水準に合わせるための、経済開発省の能力強化支援。State Committee for Securities に対する資本市場開発のための技術支援。Investment Promotion and Advisory Foundationの組織強化。
- SME Development Program：EBRDを実施機関として、BAS（Business Advisory Services）プログラム及びTAM（Turnaround Management）を行っている（総額1.2百万ユーロ）。BASプログラムについては、80社程度のSMEに対して7～10人程度のローカルコンサルタントによるコンサルティング（半額補助）を行っている。一方、TAMプログラムについては、7社の中規模企業（食品加工を中心とする生産部門）に対して欧州のベテラン経営者を無償で派遣してマーケティング、ビジネスプラン作成、企業戦略などを教えており、うち1社は上記融資に結びつくなど、効果も出ている。

### (3) EBRD

- ビジネス環境の整備：税制や法制度について、単純化・透明化を目指して経済開発省への支援、及びCouncil of Entrepreneursを通じた政府との協議。
- TAM 及び BAS プログラムの実施（EU-Tacis の委託）
- 中小企業融資・出資：SMEに対するCredit line（50,000～0.5 百万USドル程度）を4～5の商業銀行を通じて行っているほか、出資（600,000～3 百万USドル、ただし資本金の33%未満）や、規模は小さいが貿易融資も行っている。

### (4) GTZ

- 企業の競争力強化のための支援：食品・野菜、衣料、紅茶、ワイン、シルク、タイヤ、ガラス加工、機械加工等の分野についてアセスメントを行ない、競争力をもちうる可能性のある企業に対してのみ、マーケティング、生産管理、品質管理等分野のコンサルティングや集団トレーニング、国際フェアへの参加といった支援を行っている。食品・野菜分野では既存の40社の企業から5～6社、衣料分野では30社から10～12社、紅茶分野では6社中全部をコンサルティングの対象として選定した。

### (5) UNDP

- 中小企業振興政策支援：独占禁止政策及び企業家支援国家委員会（State Committee of the Azerbaijan Republic on Antimonopoly Policy and Support for Entrepreneurship：AMC）の、中小企業振興政策・戦略策定能力を高めるための技術支援。同支援によって、SME国家支援プログラムの基礎が築かれた。
- ビジネス・サポート・センターの運営：独占禁止政策及び企業家支援国家委員会（State Committee of the Azerbaijan Republic on Antimonopoly Policy and Support for Entrepreneurship：AMC）の、中小企業振興政策・戦略策定能力を高めるための技術支援。同支援によって、SME国家支援プログラムの基礎が築かれた。