

マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 産業振興分野 プロジェクト形成調査報告書

JICA LIBRARY



1176167{3}

平成15年12月
(2003年)

独立行政法人 国際協力機構
アフリカ・中近東・欧州部

地 四 中
JR
03-10

**マケドニア旧ユーゴスラビア共和国
産業振興分野
プロジェクト形成調査報告書**

平成15年12月
(2003年)

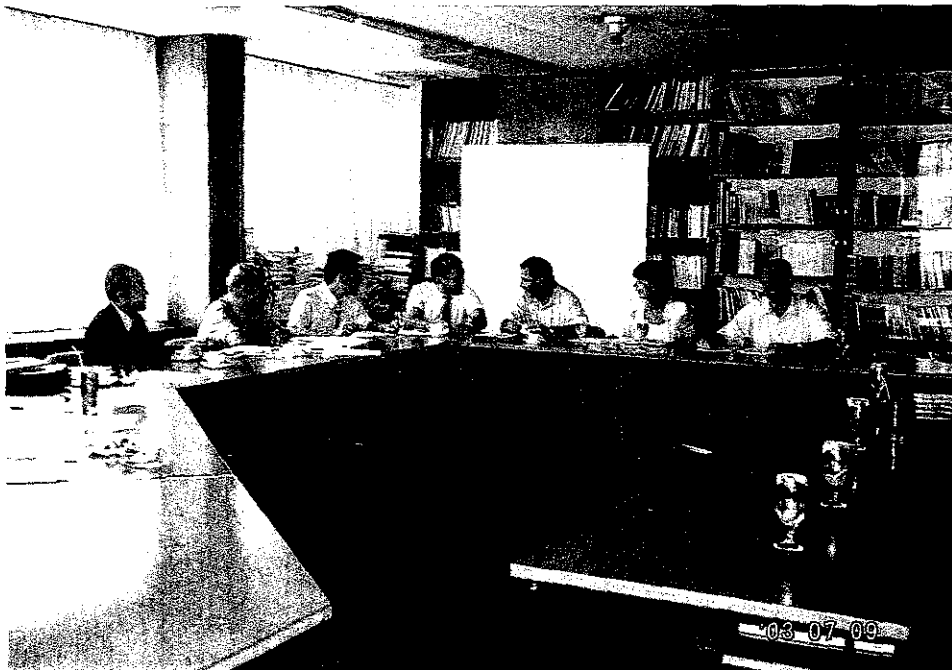
独立行政法人 国際協力機構
アフリカ・中近東・欧州部



1176167【3】



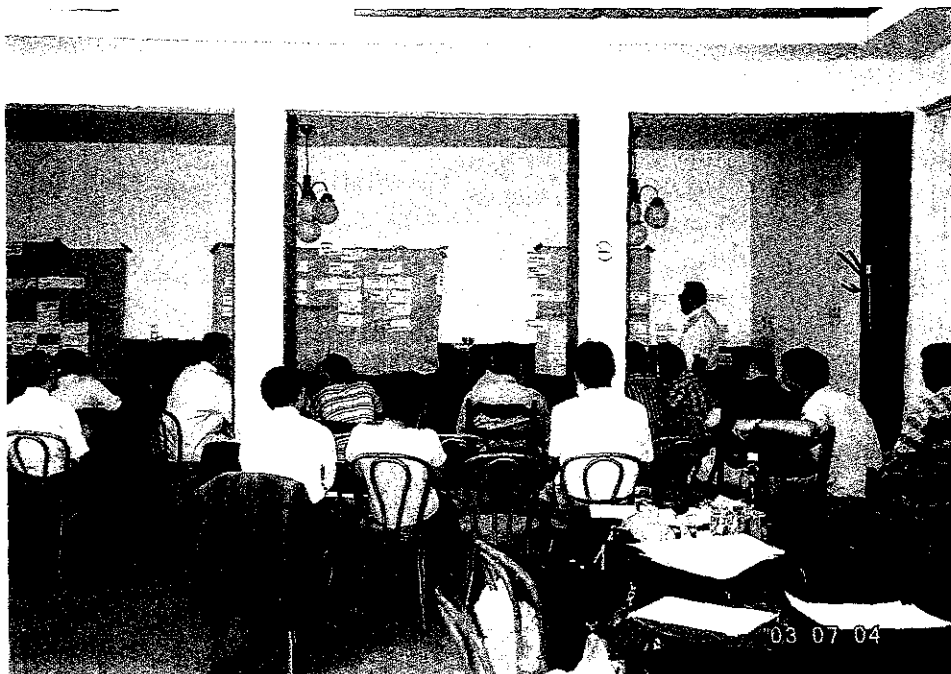
マケドニアEU統合局援助調整ユニットとの打合せ



マケドニア教育科学省との打合せ



プロジェクト・サイクル・マネージメント（PCM）セミナーの様子



PCMセミナーの様子

目 次

地 図

写 真

第1章 調査の概要	1
1-1 調査の背景、目的、基本方針	1
1-1-1 調査の背景	1
1-1-2 調査の目的	1
1-1-3 調査の基本方針	2
1-2 調査の方法	2
1-3 調査団の構成と日程	3
1-3-1 調査団の構成	3
1-3-2 調査日程	3
1-4 主要面談者リスト	6
1-5 調査結果の要約	11
第2章 マケドニアの概観	15
2-1 マケドニアの政治と社会状況	15
2-1-1 政治状況	15
2-1-2 社会状況	17
2-2 マケドニアの経済状況	19
第3章 マケドニアの産業と振興政策	21
3-1 ユーゴスラビア崩壊後の市場経済化の歩み	21
3-1-1 全 般	21
3-1-2 国有企業の民営化	21
3-1-3 海外直接投資 (FDI)	22
3-2 産業の動向	23
3-2-1 産業構造	23
3-2-2 ビジネス環境	29
3-2-3 雇 用	30
3-2-4 市 場	30

3-2-5	輸出入	31
3-2-6	中小企業	32
3-2-7	起業	32
3-2-8	EUとの関係等の概要	32
3-3	主要産業の現状と課題	32
3-3-1	全般	32
3-3-2	主要産業セクターの現状と問題点	33
3-4	産業振興政策と実施体制	33
3-4-1	産業政策	33
3-4-2	産業計画	34
3-4-3	産業施策	34
3-4-4	法体制	35
3-4-5	実施体制	36
第4章	マケドニアに対するドナー支援	38
4-1	日本の公的支援の現状	38
4-2	日本以外の二国間協力と多国間協力の状況	39
4-3	民間部門の動向	48
第5章	マケドニアに対する産業振興協力	50
5-1	JICAの産業振興分野における協力の方向性	50
5-2	企業訪問調査結果	51
5-2-1	マケドニアの産業振興における課題	51
5-2-2	他のドナー支援との重複回避	54
5-2-3	支援可能な分野	54
5-3	PCM手法による援助ニーズ分析結果	56
5-3-1	PCMワークショップの目的と実施プログラム	56
5-3-2	問題分析結果	59
5-3-3	目的分析結果	59
5-3-4	PCMワークショップからの提言	60
5-4	産業振興支援のアプローチ	62
5-4-1	市場開発支援	62
5-4-2	中小企業支援	64

5-4-3	創業促進支援	66
5-4-4	品質管理センター設立支援	67
5-4-5	中小企業に対する商品開発促進支援	68
5-5	技術協力プロジェクト案	69

付属資料

1.	形成された6つの技術協力プロジェクト案	
1-1	中小企業政策・施策の実施支援及び起業競争力支援庁の運営支援 (Support for Implementation of Small Medium Enterprise Promotion Programs and Capacity Building of the Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness)	73
1-2	創業促進支援 (Technical Assistance for Promotion of Emerging New Industrial Enterprises)	77
1-3	輸出振興支援 (Technical Assistance for Export Promotion of Major Macedonian Products to the Untraditional Markets)	80
1-4	One-Stop-Service Shops 設立及び運営支援 (Establishment and Capacity Building of One-Stop-Service for Small and Medium Enterprises)	83
1-5	品質管理センター設立支援 (Support for Establishment of Quality Control Center)	88
1-6	商品開発促進支援 (Support for Product Development for SMEs)	92
2.	面談議事録	97
3.	入手資料リスト	207

第1章 調査の概要

1-1 調査の背景、目的、基本方針

1-1-1 調査の背景

中・東欧地域では、現在18か国が我が国の政府開発援助（ODA）対象となっているが、うち9か国は、2004年の欧州連合（EU）加盟がほぼ決定している。そこで、これらEU加盟予定国に対する支援を、内戦や民族紛争を経験し、いまだ開発ニーズの高いマケドニア旧ユーゴスラビア共和国（以下、「マケドニア」と記す）、ボスニア・ヘルツェゴビナ、セルビア・モンテネグロ、アルバニア等にシフトさせていくことが、限られた援助リソースを効果的かつ効率的に活用するために必要と考えられる。これら南東欧諸国では、復興から開発の段階にあり、雇用を創出し、高い失業率を改善するためにも、産業の振興が極めて重要である。

マケドニアは、現在策定中の貧困削減戦略ペーパー（PRSP）において、投資環境整備や企業開発が貧困削減のために不可欠であるとしている。我が国に対しては、現在マケドニアの有望産業である機械・金属加工関連産業における生産拡大や近代化に対する協力を求める声が強い。

JICAもマケドニアにおける産業振興の重要性を認識しており、現在策定中の国別事業実施計画でも支援の重点としているが、これまで当該分野での協力は限定されていた状況であり、新しい案件発掘の必要性が高まっている。

また、プロジェクト・サイクル・マネージメント（PCM）の概念を知ることは、技術協力プロジェクトの要請書を作成するうえで有効であるが、これまでマケドニアでは技術協力プロジェクト（旧プロジェクト方式技術協力を含む）の実績がなく、ほとんどの援助関係省庁の担当者がPCM手法を理解していないこと、PCM手法を用いた問題・目的分析が情報の不足している産業振興分野の中心問題の把握に極めて有益であることから、PCM手法の技術移転の必要性が高まっている。

このような背景の下、マケドニアにおける産業振興に資する技術協力プロジェクト形成のため、本調査団が派遣されることとなった。

1-1-2 調査の目的

マケドニアの産業の柱のひとつである機械・金属加工関連産業に焦点を当てつつ、産業全般の情報収集及び課題の分析を行うとともに、他ドナーの活動状況調査、マケドニア政府関連機関との協議などを通じて、産業振興に係る技術協力プロジェクト案の発掘・形成を行うことを本調査の目的とした。

また、マケドニアの産官学の産業関係者に対して、問題分析などのワークショップを開催して、PCM手法の技術移転を実施することも本調査の目的に含めた。

1-1-3 調査の基本方針

できる限り幅広い分野の関係組織・機関・企業を訪問調査し、情報収集・分析を行うとともに、彼らとのディスカッションを通じて真のニーズを把握し、情報分析結果（PCM手法を活用した問題・目的分析結果を含む）と併せ総合的な見地から、技術協力プロジェクト案の発掘・形成を行うことを基本方針として、本調査を実施した。

1-2 調査の方法

2名のコンサルタント団員（産業振興、金属加工：2003年6月25日～7月21日マケドニア滞在）及び3名の官団員（団長、協力企画、企業開発：7月1～9日マケドニア滞在）が、関係省庁や企業訪問を通じて、同国の産業振興政策、産業動向、主要産業の現状等について情報収集を行った。その後、同国の援助調整機関であるEU統合局援助調整ユニットや二国間援助機関・国際機関を訪問し、他ドナーの協力の状況を確認した。

その結果、我が国協力の方向性を検討しつつ、官団員のマケドニア調査終了時点（7月9日）での技術協力プロジェクト案を形成した。引き続き、7月21日まで現地に残るコンサルタント団員2名が、これら協力案の妥当性・実現性につき追加調査し、必要な追加・修正を加え、更に追加有望案件案の発掘を行ったのち、最終的にそれらを技術協力プロジェクト要請書様式に記載した形（付属資料1.参照）で先方政府に提示し、マケドニア側でプライオリティーの高い案件の日本側への援助要請を促した。

上記に加え、今次調査ではプロジェクト管理のコンサルタント団員1名を別途派遣し（6月30日～7月6日マケドニア滞在）、PCM手法の概論説明（1日）と産業振興分野の問題・目的分析（2日）を目的とした3日間（7月2～4日）のワークショップをスコピエ市内においてマケドニア経済官庁関係者、民間企業、大学関係者（約50名）を対象に実施した。

1-3 調査団の構成と日程

1-3-1 調査団の構成

担当	氏名	所属先	派遣期間
団長／総括	谷川 和男	国際協力機構 専門技術嘱託	6月30日～ 7月11日
協力企画	伏見 勝利	国際協力機構アフリカ・中近東・欧州部 中近東・欧州課 職員	6月30日～ 7月11日
企業開発	高橋 典子	国際協力機構アフリカ・中近東・欧州部 中近東・欧州課 ジュニア専門員	6月30日～ 7月11日
産業振興	白石 正明	(財) 国際開発センター	6月24日～ 7月23日
金属加工	大塚 邦夫	(株) システム科学研究所	6月24日～ 7月23日
プロジェクト管理	富岡 文朗	アイ・シー・ネット (株)	6月29日～ 7月7日

1-3-2 調査日程

日順	月 日	曜日	産業振興・金属加工 (白石・大塚)	官団員 (谷川・伏見・高橋)	プロジェクト管理 (富岡)	滞在先
1	6/24	火	成田 10:10 → ウィーン 15:30 (OS052)			ウィーン
2	6/25	水	9:30 JICA オーストリア事務所 10:30 在オーストリア日本国大 使館 ウィーン 20:30 → スコピエ 22:10 (OS5781)			スコピエ (Scopje)
3	6/26	木	8:45 外務省 10:00 教育科学省 11:30 経済省 13:00 日本名誉総領事館			スコピエ
4	6/27	金	9:00 聖キリル・メトディ大学 10:00 マケドニア経済会議所 13:00 米国国際開発庁 (USAID) 16:00 世界銀行			スコピエ
5	6/28	土	資料整理			スコピエ
6	6/29	日	資料整理		成田 10:40 → ウィーン 16:00 (OS052)	スコピエ/ ウィーン
7	6/30	月	14:00 南東ヨーロッパ企業開発 (SEED、世界銀行グループ) 15:30 Macedonia Competitiveness Activity (MCA、USAID)	成田 10:40 → ウィーン 16:00 (OS052)	9:30 JICA オースト リア事務所 ウィーン 13:40 → スコピエ 15:20 (OS779)	スコピエ/ ウィーン

日順	月 日	曜日	産業振興・金属加工 (白石・大塚)	官団員 (谷川・伏見・高橋)	プロジェクト管理 (富岡)	滞在先
8	7/1	火	13:00 ドイツ技術協力公社 (GTZ) 14:30 ヨーロッパ復興局 (EAR、EU)	8:45 JICA オースト リア事務所 10:30 在オーストリア 日本国大使館 ウィーン 13:40 → スコピエ 15:20 (OS779)	セミナー準備	スコピエ
9	7/2	水	PCM ワークショップ			スコピエ
			11:00 教育科学省 12:30 外務省 14:00 EU 統合同援助調整ユニット			
10	7/3	木	9:00 聖キリル・メトディ大学 (工学部) 10:30 経済省起業支援部 13:30 経済商業会議所品質改善センター		PCM ワークショップ	スコピエ
11	7/4	金	9:00 欧州復興開発銀行 (EBRD) 9:00 全国企業振興庁 (NEPA) 10:30 経済省外国投資促進部			スコピエ
			PCM ワークショップ			
12	7/5	土	資料整理		セミナー結果の整理、 分析	スコピエ
13	7/6	日	資料整理		スコピエ 14:05 → ウィーン 16:45 (LX1455)、 ウィーン 17:50 →	スコピエ/ 機内泊
14	7/7	月	9:00 Rade Koncar 社 11:00 MCI (Motor Coach Industries) 社 12:30 MZT Pumpi 社		成田 12:30 (JL452)	スコピエ
15	7/8	火	9:00 環境・自然計画省 11:00 農林水経済省 15:00 GTZ			スコピエ
16	7/9	水	9:00 国特研修員 (生産管理) との面談 9:30 教育科学省・外務省・経済省 (調査結果報告)			スコピエ
			12:00 聖キリル・メトディ大学 (農学部)	スコピエ 16:55 → ウィーン 18:40 (OS780)		
17	7/10	木	9:00 マケドニア標準化局	9:30 JICA オースト リア事務所 10:30 在オーストリア 日本国大使館 ウィーン 14:00 →		スコピエ
18	7/11	金	9:00 科学・芸術アカデミー 10:30 経済省 (外国投資促進部) 13:00 経済省 (エネルギー)	成田 8:25 (OS051)		スコピエ

日順	月 日	曜日	産業振興・金属加工 (白石・大塚)	官団員 (谷川・伏見・高橋)	プロジェクト管理 (富岡)	滞在先
19	7 / 12	土	10:00 Business Education Center / MBRC-TI. Net 社			スコピエ
20	7 / 13	日	資料整理			スコピエ
21	7 / 14	月	8:30 Makstil 社 (製鉄) 11:30 Lars 社 (繊維) 13:00 Linea 社 (繊維) 15:30 Univerzal Promet 社 (食品)			スコピエ
22	7 / 15	火	8:30 Macedonia On Line 社 (IT) 11:30 Zastava AGP 社 (自動車部品) 13:00 Agloplod 社 (食品) 15:00 PREDA (スイス ODA)			スコピエ
23	7 / 16	水	8:30 Jabor Komepu 社 (家具) 11:30 Vitaminka 社 (食品) 13:30 Donia 社 (食品) 15:30 Agroplod 社 (食品)			スコピエ
24	7 / 17	木	8:30 Zona Mebel 社 (家具) 10:00 Orka Holding 社 (繊維) 13:00 Vipro 社 (食品) 15:30 Bovin 社 (ワイン)			スコピエ
25	7 / 18	金	8:45 経済省 10:00 教育科学省 11:00 聖キリル・メトディ大学 (技術・金属学部) 13:00 Balkan Steel 社 (鉄鋼)			スコピエ
26	7 / 19	土	資料整理			スコピエ
27	7 / 20	日	資料整理			スコピエ
28	7 / 21	月	14:00 経済省 スコピエ 16:55 → ウィーン 18:40 (OS780)			スコピエ
29	7 / 22	火	9:00 JICA オーストリア事務所 10:30 在オーストリア日本国大 使館 ウィーン 14:00 →			機内泊
30	7 / 23	水	成田 8:25 (OS051)			

1-4 主要面談者リスト

〈マケドニア側〉

(1) 教育科学省 (Ministry of Education and Science)

Dr. Zoran Popovski	State Secretary
Dr. Viktor Stefov	Head of Dept. of Science
Mr. Milan Drakalski	Head of Dept., Dept. of International Scientific-Technical Cooperation
Ms. Ivanka Solomonova	Councilor, Dept. of International Scientific-Technical Co-operation

(2) 外務省 (Ministry of Foreign Affairs)

Ms. Vera Modanu	State Counsellor
-----------------	------------------

(3) EU 統合同援助調整ユニット (Aid Coordination Unit, Sector for European Integration, General Secretariat of the Macedonian Government)

Mr. Dragan Tilev	State Counsellor and Director, Sector for European Integration
Mr. Igor Markovski	Assistant Director, Sector for European Integration

(4) 経済省 (Ministry of Economy)

Mr. Gorgi Petrusev	State Secretary
Mr. Venceslav Arsov	State Counselor
Mr. Sasha Shindiloski	Head of Dept., Dept. of Entrepreneurship Support
Ms. Maja Kurcieva	Head of Dept., Dept. of Attracting FDI
Ms. Katerina Orovcanev	Head of Unit, Dept. of Attracting FDI
Ms. Lenka Ugrinovska	Adviser, Dept. of Attracting FDI
Mr. Nikola Cerepnalkovski	State Counselor for Energy
Ms. Magdalena Manuseva	Adviser, Unit for Energetic

(5) 環境・自然計画省 (Ministry of Environment and Physical Planning)

Mr. Sokol Klincarov	Head of Monitoring and EIA Department, Agency of Environment
---------------------	--

(6) 全国企業振興庁 (National Enterprise Promotion Agency : NEPA)

Mr. Nebojsa Pavlov	CEO
Mr. Marjanco Spasovski	
Mr. Ljubisa Nikolovski	

(7) マケドニア経済会議所 (Economic Chamber of Macedonia)

Mr. Boris Calovski Secretary, Foreign Economic Relation Department
Mr. Mihajlo Manev Secretary, Industry and Mining Department
Ms. Branislava Jovanovska Head of the Center, Quality Improvement Center

(8) 農林水経済省 (Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy)

Mr. Sande Dzambazovski State Secretary

(9) 聖キリル・メトディイ大学 (University of Kiril i Metodij : 通称スコピエ大学)

Prof. Delco Jovanoski Head of the Chair of Industrial Engineering and Management, Faculty of Engineering
Dr. Dragi Dimitrievski Assistant Professor, Vice Dean of Faculty of Agriculture
Prof. Dragan Gjosevski Associate Professor, Faculty of Agriculture
Dr. Vladimir Kakvrinov Assistant Professor (Microbiologist)
Dr. Nenad Georgiev Professor (Agroeconomist)
Dr. Dragan Gjoshovski Professor (Director)
Dr. Toma Grecev Full Professor, Vice Dean for International Cooperation, Faculty of Technology and Metallurgy
Dr. Gligor Jovanovski Professor, Faculty of Science, Institute of Chemistry

(10) Rade Koncar 社 : 電機部品会社

Mr. Eftimovski Predrag Vice General Manager

(11) MCI (Motor Coach Industries) 社 : バス組み立て会社

Mr. A. A. Castillo President & CEO

(12) MZT Pumpi 社 : ポンプ製造会社

Mr. Petre Stojanoski Dept. General Manager

(13) マケドニア標準化局 (Standardization Institute of the Republic of Macedonia)

Ms. Zaklina Sekovsua In charge of Standardization
Mr. Pendovski Danco Msc. Ing Metrology Manager

(14) マケドニア科学・芸術アカデミー (Macedonian Academy of Sciences and Arts)

Dr. Jordan POP-JORDANOV Academican Professor

Ms. Natasa MARKOVSKA, D. Sc Research Associate

Mr. Mirko TODOROVSKI Research Associate

(15) Business Education Center : 教育・訓練会社

Ms. Elizabeta Ristovska Petrovska Director

Ms. Keti Zabokova Nikolova Administrative Officer

(16) MBRC-TI. Net 社 : コンサルタント

Ms. Keti Zabokova-Nikolova Secretary of the Board

(17) Makstil 社 (スコピエ) : 電炉・熱延会社

Mr. Dimitar Georgievski NEOPLUS Ltd.

Mr. Lazarov Tomislav INFOSTART-Scopje

(18) Lars 社 [シュティップ (Stip)] : 繊維加工会社

Ms. Naskova Smilia General Manager

(19) Linea 社 (シュティップ) : 繊維加工会社

Mr. Stamen Trajanov Director

(20) Univerzal Promet 社 (Kocani) : 食品加工会社

Mr. Dragi Stoimirovski Manager

(21) Macedonian On Line 社 (スコピエ) : インターネット・サービスプロバイダー

Mr. Aleksandar Popovski General Manager

(22) AMAC 社 [オーリド (Ohrid)] : 自動車部品製造会社

Mr. Venko Sapkar General Manager

(23) Jabor Komepu 社 (スコピエ) : 家具製造会社

Mr. Andreeski Janko General Manager

(24) Vitaminka 社 (プリレップ) : 大手食品会社
Mr. Simon Naumoski President of Management Board

(25) Donia 社 (プリレップ) : 小規模食品 (菓子) 会社
Ms. Nada Popdimirtrijovska General Manager

(26) Agroplod 社 (Resen) : 大手食品会社
Mr. Kiril Ilievski General Director

(27) Zonaimpex 社 (スコピエ) : 家具製造会社
Mr. Istochki Cvetko Director

(28) Orka Holding 社 (スコピエ) : 繊維加工会社
Ms. Kristina Kamceva Stojcevska General Manager

(29) Vipro 社 (ゲフゲリヤ) : 野菜・果樹加工会社
Mr. Viktor M. Petkev General Manager

(30) Bovin 社 (Negotino) : ワイナリー
Mr. Gjorgji Bogeovski
Mr. Kiril Bogeovski

(31) Balkan Steel 社 (スコピエ) : 製鋼会社
Mr. Trifun Dimovski Executive Director of Cold Mill
Mr. Predrag Sekuloski Deputy Executive Director of Cold Mill
Dr. Sergej Miloshevski Executive Manager

<国際援助機関>

(1) 国連開発計画 (UNDP)
Ms. Matilda Dimovska Programme Officer

(2) 世界銀行 (WB)
Ms. Jasminka Varnalieva Private and Financial Sector Development officer

(3) 欧州復興開発銀行 (EBRD)

Ms. Zsuzsanna Hargitai Head of Office/Principal Banker, Skopje Resident Office

(4) 南東ヨーロッパ企業開発 (Southeast Europe Enterprise Development : SEED)

Mr. Zoran Martinovski Program Coordinator

(5) ドイツ技術協力公社 (GTZ)

(Technology Transfer Center : TTC)

Mr. Slobadan Popovski Project Officer

Mr. Dobri Cundev Project Officer, Technology Transfer

(General Activities)

Mr. Aleksandar Karaev Project Coordinator, Private Sector Promotion

Mr. Hari Sutoski Technical Adviser, Private Sector Promotion (PSP)

(6) 米国国際開発庁 (U. S. Agency of International Development : USAID)

Mr. Stephen Gonyea Economic Growth Officer

(7) MCA (Macedonia Competitiveness Activity)

Ms. Kim Kotnik Competitiveness Advisor

Mr. Kevin Newman Competitiveness Advisor

(8) ヨーロッパ復興局 (European Agency for Reconstruction : EAR)

Mr. George Papagiannis Program Manager, Enterprises

Ms. Elisabeta Georgieva Task Manager, Enterprises

(9) PREDA

Ms. Miesl Munch Chief Technical Advisor/Director

Mr. Valentin Parapanski Local Business Advisor

(10) 国際協力銀行

高橋 志行 開発第3部第1班兼総務班 (欧州・トルコ) 調査役

〈日本側〉

(1) 日本国名誉総領事館 (Honorary Consulate General of Japan)

Mr. Kosta Balabanov Honorary Consul General

(2) 在オーストリア日本国大使館スコピエ連絡事務所 (Skopje Liaison Office of the Embassy of Japan in Vienna)

Ms. Kazu Lesnikovska Administrative Staff

(レシュニコフスカ香寿)

(3) 在オーストリア日本国大使館

橋本 宏	大 使
中津川 伸一	書記官
中内 政貴	専門調査員

(4) JICA オーストリア事務所

村岡 敬一	所 長
鈴木 昭彦	所 員
相原 泰章	企画調査員
L. Lesnikovski	在外専門調査員(在スコピエ)

1-5 調査結果の要約

マケドニアでは2002年9月の総選挙で政権交代があり、現在も政府関係組織の統廃合が頻繁に生じており、中央政府の機構・組織図もまだできあがっていない。経済振興を担当する部局として民営化庁(国営企業の民営化促進のために設立)、全国企業振興庁(中小企業開発支援のために設立)、開発投資庁(台湾のイニシアティブにより設立)等が設立されていたが、いずれも役割の終了や機能の低下を理由に統廃合の対象となっている。最近、各ドナーからの経済・技術支援の調整機関として、EU統合局援助調整ユニットが設立されたが、同ユニットも各ドナーの援助動向を十分把握しているとはいえず、まだ緒についたばかりとの印象を受けた。今後も起業競争力支援庁や投資促進庁等が設立される計画があるが、組織・体制が確立されるには、少なくとも2003年いっぱいにかかるものと思われる。

また、現在、マケドニア政府は経済発展を模索中であるが、貿易収支も厳しい赤字に見舞われ、また失業率も30%以上といわれており、国家が抱える問題は多岐にわたる。実際、何から手を付けてよいか方向性が定まっておらず、開発の優先分野や再建のための戦略さえまだ立っておらず、

産業振興分野でも基本計画はまだできていない状態である。計画経済から市場経済への移行が遅れているマケドニアでは、経営姿勢や従来のシステムを革新的に一変させる必要があり、提示された問題点を個別に改善していったとしても道のりは遠いものと予想される。

日本の協力の方向性の検討の際には、特に欧米の二国間援助機関・国際機関のマケドニアに対する協力は活発であり、かなりの支援を実施してきているので（表1-1参照）、これら協力との重複を避けつつ、インパクトがあり、かつ我が方の比較優位を發揮できる協力分野を見極めることとした。特に法制度や基準については、マケドニアが将来的なEU加盟を見据えていることから、欧州のドナーに任せ、日本は生産現場レベルでの協力を焦点を当てることも検討し、また、省庁改編が頻繁であることから、先方実施機関（受け皿）に問題がないことに留意した。

また、対象とする産業分野についても、大規模な国営企業から民営化された企業は、旧ユーゴスラビア市場の喪失による下方スパイラルから脱却することは容易ではなく、経営姿勢を根本的に改善する必要があるものの、実現は困難であるので、市場経済メカニズムに合致した新しい企業（特に中小企業を中心とする起業家育成）に対する協力を優先した。アプローチとしては、①市場開発支援、②中小企業振興、③創業促進支援、④品質管理センター設立支援、⑤中小企業に対する商品開発促進支援、が同国産業振興に有効であるとの結論を得た。

さらに、PCMワークショップを通じた問題分析結果として、マケドニアの産業振興が低迷している直接原因として、①資金調達が困難である、②販売できる市場が限られている、③全般的なマネージメント能力が古い、④新規技術の導入が遅れている、⑤技術教育が不足している、があげられたが、こうした結果も念頭に入れた。

以上を考慮し、今次調査の結果として、以下の6技術協力プロジェクト案件を形成した（詳細は付属資料1.を参照のこと）。

- (1) 中小企業政策・施策の実施支援及び起業競争力支援庁の運営支援 (Support for Implementation of Small Medium Enterprise Promotion Programs and Capacity Building of the Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness)
- (2) 創業促進支援 (Technical Assistance for Promotion of Emerging New Industrial Enterprises)
- (3) 輸出振興支援 (Technical Assistance for Export Promotion of Major Macedonian Products to the Untraditional Markets)
- (4) One-Stop-Service Shops 設立及び運営支援 (Establishment and Capacity Building of One-Stop-Service for Small and Medium Enterprises)

(5) 品質管理センター設立支援 (Support for Establishment of Quality Control Center)

(6) 商品開発促進支援 (Support for Product Development for SMEs)

表1-1 マケドニアにおける工業開発支援の現状

協力分野	国際機関		地域機関・連合			各国協力機関			
	UNDP	世界銀行 (IBRD/IFC)	EBRD	EAR (EU連合) 経済省政策 立案支援	SEED (西欧財団+IFC)	USAID USAID MCA		GTZ	PREDA (スラ援助機関)
経済開発計画						銀行改善 財政予算政策指導		民間事業促進支援	
地域開発計画			水供給プロジェクト (ピトラ-KFW協賛) その他5件の水供給案件					ダム建設・修復 水資源管理支援 地域環境整備支援 環境地域開発支援	
社会開発計画	国形廃棄物処理 小規模公共事業	民主化・教育	国形廃棄物処理 (JBICと協賛) 船供給システム		借地法改定支援	都市行政技術指導 都市公営事業協力 年金制度支援 雇用創出支援		消費者保護継続支援 公共サービス効率改善 身障児支援	
産業開発計画									
産業振興計画		SEEDプロジェクト 参加(IFC)	企業民営化・リストラ支 援	地域企業センター 設立支援					
輸出振興戦略									
投資促進計画	投資促進 新規形成支援	投資(10件) (IFC)		投資促進戦略支援		30企業投資・ 経営指導		新事業創出促進	
競争力強化戦略									
制度構築・強化支援					中規模企業庁 設立支援	商法改革支援			
債務保証制度		債務超過企業 計画・選択処分			信用保証基金 設立支援				
税制改革						VAT導入支援			
特別工業区整備									
投資環境整備									
工業製品標準化									
特許制度整備									
産業統計整備									
市場形成									
輸出市場開発						食肉・チーズ・マーケティング 改善(MAMA)			
国内市場整備									
金融・資本市場整備		クレジットライン (200万ドル)	商業銀行支援 マイクロファイナンス融資銀行 設立支援			MSEC設立支援 金融・資本市場整備 会計基準適用支援			
産業インフラ整備					BSプロバイダー 支援	IGTビジネスセンター 設立協力 WTO加盟支援			
輸送インフラ整備			スコピエハイパス、E75建設 オフリッド空港整備 第8回廊建設 道路メンテナンス						
情報通信インフラ			長距離電話網整備及び 技術協力						
産業廃棄物処理									
産業用役供給			ブルガリア送電網建設 電力部門民営化支援 ガスパイプライン事業					ビルの省エネ 技術移転	
人材育成支援					大学教員の 経営研修	初等教育教員養成			
研修制度					企業内経営研修	労働力開発基金			
技術訓練センター	技術訓練 プログラム		企業・経営人材育成 (対企業)				技術職の教育・訓練	地場コンサル育成	
中小企業振興					SMEs政策神髄小 冊子支援			情報提供	
創業支援		インキュベータ	エクイティ投資 ベンチャーファンド					インキュベータ (産学・自治体共同)	
協業化支援					協会指導	農牧組合運営指導			
金融支援			中小企業信用供与	金融支援		農民預金組合設立支援 小企業支援基金設立	マイクロファイナンス マイクロファイナンス		
セクタースタディ									
機械金属工業			Makisti製鉄企業に対す る融資保証	鉄鋼産業 再建支援	金属加工企業支 援	金属工業品開発		金属工業企業支援 (自動車部品)	
食品加工工業							羊肉・羊チーズ クラスター開発 支援	食品工業支援	
繊維産業						繊維工業品開発	繊維クラスター 開発支援		
観光産業							観光クラスター 開発支援	観光産業支援	
情報・通信産業						ブロードバンド開発 電子商取引システム開発	ICTクラスター 開発支援	IT産業支援	
農林業その他						木工工業品開発 アグリビジネス支援	農業・園芸クラス ター開発支援 建設クラスター 開発支援		
企業経営改善					コンサルティング サービス(有料)	企業支援センター支援 小企業経営改善支援			経営改善指導
経営管理									
財務管理									
生産管理									
生産計画									
品質管理									
設備管理									
生産技術									
環境・安全管理									
販売管理									
労務管理									
研究開発									

第2章 マケドニアの概観

2-1 マケドニアの政治と社会状況

2-1-1 政治状況

(1) マケドニアは1991年の独立以来、社会民主同盟（旧共産党系）を中心とした連立政権が政権を担当してきたが、1998年11月に行われた総選挙で敗北し、代わってマケドニア主義を標榜する内部マケドニア改革組織・民族統一民主党（VMRO-DPMNE）及び中道の民主選択党（DA）に、アルバニア急進派であるアルバニア人民民主党（DPA）を加えた連立政権が成立した。

1999年10～12月、1991年の独立以来9年間にわたって大統領の職を務めたグリゴロフ大統領〔社会民主同盟（SDSM）出身〕の任期満了に伴う大統領選挙が行われ、与党第一党（VMRO-DPMNE）のトライコフスキー候補が野党候補を破って当選した。これにより政府と大統領における保革共存状態は解消された。

2001年2月末より、アルバニア系住民の地位改善を求めるアルバニア系武装勢力（NLA）の活動がコソボ国境付近で活発化し、北西部を中心にマケドニア政府軍との戦闘が続発した。7月5日、北大西洋条約機構（NATO）の仲介の下、マケドニア政府とNLAとの間で停戦合意が成立し、8月13日、マケドニア系及びアルバニア系代表の間で、アルバニア系住民の地位改善（①アルバニア系住民が人口の20%以上を占める地域におけるアルバニア語の公用語化、②今後2年間で1,000人のアルバニア系警察官の増加等）に関する枠組み合意が成立し、同履行を条件にNLAはNATOの武器回収に合意した。

NATOは予定どおり武器回収しNLAは自主解散したが、枠組み合意の最大の課題である憲法改正に対するマケドニア系の抵抗は依然として強く、憲法改正会議は大幅に遅延した。しかし11月16日に議会はアルバニア系の地位改善のための憲法改正を採択したほか、2002年1月24日には地方自治法が改正された。

憲法及び地方自治法の改正を受け、2002年3月12日に欧州委員会及び世界銀行の共催によるマケドニア支援国会合が行われ、36か国18国際機関の参加により、3億800万ユーロの支援が表明された。日本は1,000万米ドルの支援を表明した。

(2) 2002年9月の選挙で、野党のSDSM、Liberal Democratic Party（LDP）、統合のための民主同盟（DUI）の3党連合が与党連合のVMRO-DPMNE、DPAを破り、ブランコ・クルヴェンコフスキーが首相となり3党連立内閣として発足した。新政権は、前政権の腐敗政治を浄化することとオーリド（Ohrid）合意を守り実施することを公約として掲げ、アルバニア系住民の支持によるDUIと連立することにより、民族融和による平和への希望を抱

かせるが、マケドニア系とアルバニア系の間緊張は依然として高く、新政権に対する根強い不信感も残る。

連立政権は、SDSM が与党第一党として首相、副首相、7大臣のポストをとり、DUI は副首相と4大臣（教育科学省、法務省、厚生省、交通・通信省）、LDP は副首相と1大臣を各々獲得した。同内閣の掲げる重要政治方針は次の9項目である。

- ① 平和、安全、民族間の安定
- ② 法規の強化
- ③ 経済成長
- ④ 西側統合条件の充足〔NATO、欧州連合（EU）〕
- ⑤ オーリド合意の実施
- ⑥ 帰郷支援
- ⑦ 民族間の不信感除去
- ⑧ 人権及び政治的自由の改善
- ⑨ 汚職の浄化

(3) マケドニアは、同国を取り巻く4つの周辺国に対し、各々下記のような政治関係にあり、大勢としては好関係を維持している。

1) ギリシャ

独立以来、国名問題をめぐり政治的摩擦が続いたが、一方では石油精製設備への大型投資等の経済関係もできてきている。

2) ブルガリア

マケドニア人はブルガリア方言を話すブルガリア系民族であるとのブルガリアの主張はあるものの、前与党のVMRO-DPMNEがブルガリア親派であったことで関係が改善された。

3) アルバニア

アルバニアとの関係も、マケドニアのアルバニア系政治家とテイラナの政治主導者との直接的関係、そしてコソボ・アルバニア人との三国間関係によって好関係がつけられている。

4) セルビア・モンテネグロ

セルビア・モンテネグロとの関係は、2000年10月のスロボダン・ミロシェビッチ追放以来好転し、2001年2月、国境の共有合意書に調印し、今や同国はマケドニアの重要な輸出市場となっている。

2-1-2 社会状況

マケドニアの一般概況を表2-1に示す。

表2-1 マケドニアの一般概況

項目	情報
1. 面積	2万5,713 km ² (九州の3分の2)
2. 人口	約200万人
3. 首都	スコピエ (約80万人)
4. 主要都市	ビトラ (Bitola)、テトボ、ゴステイバル、ベレシュ、クマノボ、オーリド、シュティップ
5. 気候	年間280日は晴天といわれ、雨の少ない気候である。夏は40℃近くなり、冬は雪が降る (スキー場が2か所ある)。
6. 言語	マケドニア語
7. 宗教	キリスト教 (マケドニア正教) 7割、イスラム教3割
8. 備考	マザーテレサの生誕の地 (スコピエ)

出所：面積 (マケドニア統計局) 以外はヒアリング結果等を基に作成

以下に記載するマケドニアの諸都市の位置関係及び産業状況の理解を容易にするため、マケドニアの略図を図2-1に示す。

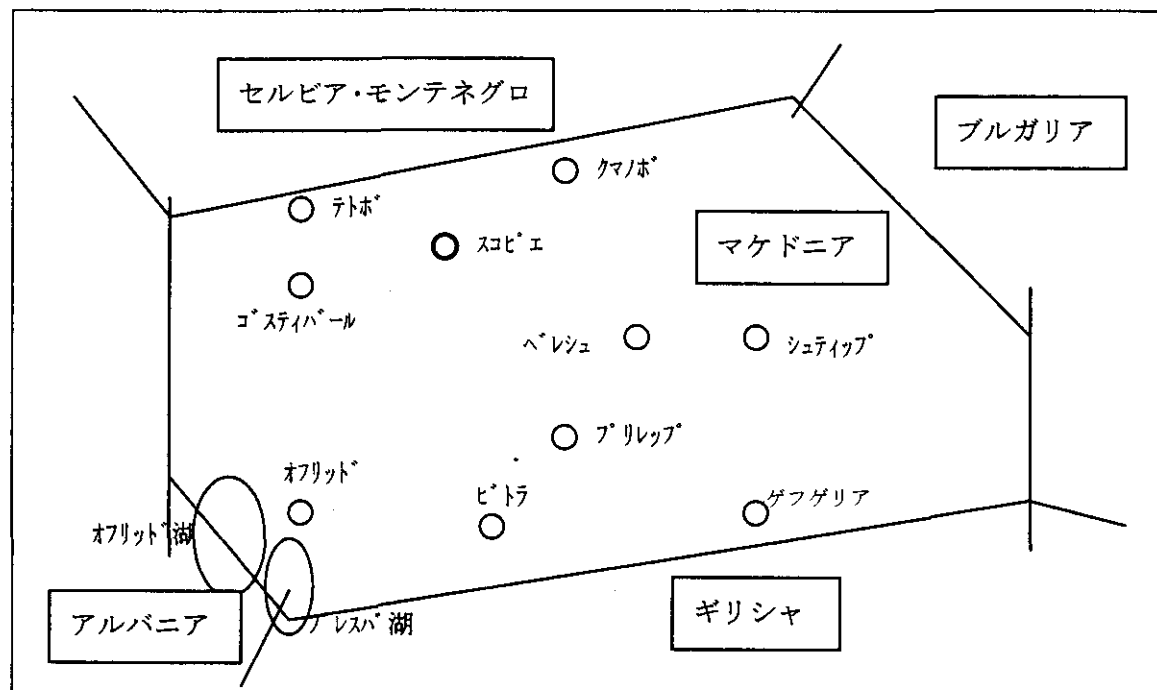


図2-1 マケドニアの略図

マケドニアの首都であるスコピエ市はマケドニアの北西部寄りにあり、小高い山と、それとほぼ平行して流れる川の間にある細長い都市である。スコピエはテトボ、クマノボとも近い(車で1時間以内)。人口80万人を抱え、丹下健三が地震復興のため都市計画を行ったことでも有名である。スコピエ市中心部と川をはさんだ高台に廃墟となった古城があり、今は公園として整備されている。古城に隣接してイスラム寺院が建っており、この辺りが旧市街となっている。旧市街の一角に博物館があり、古代のマケドニアから現在までの興味深い資料が数多く展示されている。

スコピエ市中心部には政府官庁が分散しており、ドナー機関の事務所もこの地域に多い。どの官庁、事務所にも車で十数分で行くことができるので、訪問調査には都合の良い配置となっている。

スコピエ郊外にはマケドニアの主要産業である製鉄・鉄鋼プラント、機械工場、繊維加工工場、木材加工工場等があり、ブルワリー(スコブスコビール)、コカコーラのボトリング工場、製油所等もある。聖キリル・メトディ大学(通称スコピエ大学)は市中心部から少し離れた場所に分散している。

マケドニアの北部から西部の国境地帯は山岳地帯である。北部にはクマノボとテトボがあるが、治安上の理由で今回は訪問しなかった。

南西部国境付近にはオフリッド湖とプレスパ湖があり観光地となっている。特にオフリッド湖の水深は400mと深く、水が透明で、周囲の古いマケドニア教会、イコン画、フレスコ画等の観光資源(世界遺産)とともに、有名な観光地となっている。プレスパ湖は農業用水としても使用されており、ギリシャ側の無秩序な用水使用により、水位が下がっているという問題を抱えている。オフリッド市は機械工場、自動車修理工場が多い。

南部のギリシャ国境地帯からマケドニア中部にかけては農業が盛んで、食品加工工場が多い。ワイナリーもこの地域に集中している。ビトラは食品加工以外に繊維、機械加工工場もある工業都市である。ギリシャ国境の北1kmにあるゲフゲリヤ市は、地中海に面したギリシャの港湾都市のテッサロニキ市(人口200万人)と70kmの位置にあり、交通の要所となっている。ヨーロッパを往復する大型のコンテナトラックが数多く通行している。

マケドニア中部にあるベレシュ市は山に囲まれた盆地にできた都市で、非鉄精錬工場があり、重金属による公害問題を起こしている。ベレシュの東にあるシュティップ市は繊維加工工場の多い町である。ブルガリア国境付近には非鉄鉱物資源が多い。

マケドニアの製造業は全土に散らばっている。ただし繊維工場(テトボ、シュティップ等)のように数都市に集中している産業もある。

マケドニア国内の交通手段はほとんどが自動車である。主要自動車道路は整備されている。国土が狭いのでどこにでも数時間以内で到達できるので、不便は感じない。鉄道はある(全長

699km、電化区間233km)が1日の本数は少なく、ほとんど利用されていない。国鉄の民营化・リストラも課題となっている。空港はスコピエとオーリドにある。両空港ともに国際空港であるが、オーリド空港の利用は少ない。

マケドニアは1日2食である。2食目はどんなに遅くなくても「ランチ」といっている。工場は朝7～8時ごろに始まり、3時ごろに終了する。日本でいう昼休みはない。仕事が終わってからランチをとる。

2-2 マケドニアの経済状況

マケドニアは旧ユーゴスラビア時代よりユーゴスラビア市場に対する依存度が極めて高く、またユーゴスラビア政府から開発援助を受けていた。このため旧ユーゴスラビアの解体とそれに引き続く国連のユーゴスラビア連邦共和国(FRY)に対する経済制裁(1992～1995年)、及び国名問題による経済封鎖(1994～1995年)のため、貿易、特に輸出が不振となり、マケドニア経済は、独立(1991年7月17日)以降急激な経済の悪化と停滞を余儀なくされた。

このような状況の下で、マケドニア政府は国連通貨基金(IMF)及び世界銀行の支援を受けつつ、1993年より経済安定化政策(貸金抑制、赤字国営企業の整理、為替レートの安定化等)を実施している。1995年より旧ユーゴスラビア地域との交易が再開したこともあり、1996年以降は国内総生産(GDP)成長率がプラスに転じ(2001年はマイナス)、1998年3月にはIMFとの間で総額2,500万米ドルの拡大構造調整融資に合意した。

さらにマケドニア政府は、税制改革〔付加価値税(VAT)導入〕、銀行改革、国営企業の民营化、行政改革等のIMF及び世界銀行による新規融資への条件とされた諸改革を実施している。

コソボ紛争の際は大量の難民が流入し(最大時は25万人)、その受入れに伴う負担が重なり、またユーゴスラビアや欧州との交易が阻害されたこと等により、経済的に大きな打撃を受けた。また、2001年2月からの戦闘による影響で経済的に大きなダメージを受けた。

1人当たりGDPは1,800米ドル、経済成長率は2001年にはマイナスであったが、2002年は回復している。物価上昇率は、2001年のVAT導入に伴い5%台の上昇を記録したが、2002年は約2%に下落している。失業率は30%と高い。

2001年の国家予算は8億5,000万米ドルで、歳出は9億5,000万米ドルであった。2001年の海外からの経済援助は1億5,000万米ドルであった。通貨はディナールで1ディナールは約2.2円である。市内ではユーロも通用する。

一般的な経済指標を表2-2に示す。

表 2 - 2 一般的な経済指標

指 標	1997	1998	1999	2000	2001	2002*
1. GDP (10 億米ドル)	3,458	3,575	3,730	3,899	3,723	3,743
2. 1 人当たり GDP (米ドル)	1,732	1,781	1,848	1,924	1,830	1,835
3. 実質 GDP 成長率 (%)	1.4	3.4	4.3	4.5	-4.5	0.3
4. 年間物価上昇率 (%)	4.4	0.8	-1.1	5.8	5.5	1.8
5. 年末失業率 (%)	36.0	34.5	32.4	32.1	30.5	31.9
6. 雇用者数 (1,000 人)	512.3	539.8	545.2	549.8	599.3	561.3
7. FOB 輸出額 (10 億米ドル)	1.24	1.32	1.39	1.32	1.16	1.11
8. CIF 輸入額 (10 億米ドル)	1.78	1.91	1.99	2.08	1.68	1.96
9. FDI インフロー (10 億米ドル)	15.72	117.70	32.09	175.41	443.21	77.54
10. 外部負債 (百万米ドル)	1,130	1,450	1,440	1,436	1,443	1,548
11. 経常収支 (百万米ドル)	-286.14	-269.29	-32.46	-75.28	-253.43	-324.48
12. 平均月給 (米ドル)	182.0	172.4	169.1	154.7	155.1	174.2

* : 推 定

出所：マケドニア統計局、財務省、マケドニア国立銀行

他のバルカン諸国と比較した場合（表 2 - 3 参照）、経済成長率を除き、必ずしも悲観すべき数値ではない。特に、物価及び為替の安定度において、他の諸国よりも優れている。しかし、実体としては定常的貿易赤字、財政赤字の体質的問題があり、多くのドナー国や国際機関からの構造調整資金やグラントを考慮した場合、経済の活性化による自立経済をめざした改善が必要である。

表 2 - 3 バルカン諸国の経済指標比較 (2002)

Economic Indicators		Unit	Macedonia	Albania	Yugoslavia	Bulgaria	Greece
A	GDP	US\$ bn	3.7	4.5	13.3	15.9	132.8
B	GDP per head	US\$	1,810	1,420	1,252	2,020	12,519
C	Consumer Price (inflation)	%	1.8	5.1	19.2	5.8	3.6
D	Current-account Balance	US\$ m	-436	-470	-1,731	-679	-8,264
E	Current-account deficit	% of GDP	-11.8	-10.4	-13.0	-4.3	-6.2
F	Export of goods fob	US\$ m	1,110	320	2,412	5,578	7,202
G	Import of goods fob	US\$ m	1,882	1,460	6,320	7,197	-29,493
H	Trade Balance	F-G	-772	-1,140	-3,908	-1,619	36,695
I	External Debt	US\$ bn	1.5	0.8	11.2	9.9	63.4
J	F / I	%	74.0%	40.0%	21.5%	56.3%	11.4%

Source : The Economist Intelligence Unit (Country Profile 2003)

第3章 マケドニアの産業と振興政策

3-1 ユーゴスラビア崩壊後の市場経済化の歩み

3-1-1 全般

マケドニアは1991年の独立以来、既に10年以上が経過しているが、他の旧社会主義経済諸国と比べて市場経済化の遅れが目立つ。市場経済化のためには、市場経済化の仕組みを学んで、それを積極的に政府や企業のシステムに取り込んでいくことが必要である。

しかし、多くの政府機関や企業では昔ながらの古い人間が残っており、頭の切り替えができず、市場経済化になじんでいないのが実態である。一方、次世代を担う若い世代はというと、多くの大学の教授陣が社会主義時代の理論で学生を教えており、実戦力になっていないという話をよく聞いた。

すなわち形だけ市場経済化が進んでいるが、実態は社会主義時代の考え方が多くの面で残っているということである。市場経済が完全に浸透するには、まだ時間がかかると思われる。その間に近隣諸国を含めて世界はどんどん進んでいくので、それに取り残されないようにするために、マケドニア自身の自助努力はもちろんのこと、国際機関、各国の支援も含めて、早急に対策をとる必要がある。マケドニアにおける市場経済移行の状況は、他の移行国に比べ、著しく遅れているわけではない。ただし、経済が浮揚の兆しを見せた矢先（1998～1999年）に起きたコソボ危機は、同国の政治的不安定さと投資の減速をもたらした点で大きな影響があったと考えられる。

国営企業の民営化は、2003年末をもってすべて完了する予定であるが、民営化企業の経営は、旧体制時の経営陣がそのまま主たる株主として経営者の席に納まっているケースが多く、経営姿勢も旧体制時代をそのまま引きずっている様子がうかがえる。この状況は、他の市場経済移行国の例とほぼ同じであり、国際機関をはじめ同国経済の復興に協力しているドナーからみた場合、その療法としては国内経済開放による自然淘汰、外国直接投資による新風導入、若手事業家の育成と創業支援、等が有効であろう。いずれにせよ、既存企業の改善には、事業環境の改革を促進し、企業家の危機感をあおり、起業主自らがその対応努力を迫られることが、現実的改革の動機になるべきであろう。

3-1-2 国有企業の民営化

マケドニア国有企業の民営化は、旧ユーゴスラビア時代の1989年の「国有資本法」の成立により開始された。1993年にマケドニア民営化法である「国有資本企業の変換に関する法律(Laws on Transformation of Enterprises with Social Capital)」の成立により、民営化プロセスが強化された。

それまでの企業内だけの所有（バウチャー）の民営化に対し、新しい法律による民営化のコンセプトは商業的な民営化であり、民営化を通じて取得したすべての株式は払い込みされなければならない。また、その株式は国内、海外の区別なく、興味をもつすべてのバイヤーに公開される。

企業は種々の方法〔例えば、マネージメント・従業員のバイアウト（最低51%の資産を買い取る）、企業による買収、株式の発行（30%以上）〕のなかから、民営化の方法を選ぶことができる。民営化の方策がない企業は政府により強制的に倒産させられる。マケドニアの株式市場は未整備で、民営化庁が種々の民営化モデルに基づいて、企業の販売を行っている。

現在までの民営化では、マネージメント・従業員のバイアウトが最も多く、これが真の民営化を遅らせている原因になっている（企業の運営と所有者が同じで、コーポレートガバナンスが働かない）。また民営化されずに残っている企業は、企業の内容が非常に悪いので買い手がつかず、2003年中に政府により倒産させられる計画である。

現在95%以上の企業の民営化が終了し、中小企業の民営化はほぼ終了している。2003年末までにすべての企業の民営化（倒産も含めて）が終了する予定である。

多くの企業は、民営化されたといっても、経営者、従業員は昔のままで、企業のリストラには消極的である。市場経済の社会になったとはいっても、経営者の考え方は社会主義時代の考え方と変わっておらず（ヒアリングで「マインド・セットされている」という言葉をよく聞いた）、このような企業は新たな市場を見つけることができず、衰退する以外に道はないと考えられる。

3-1-3 海外直接投資（FDI）

政府の経済発展の方策としてFDIがあげられる。経済省のなかにも外国投資促進部が設けられ、FDIを推進している（FDIの法整備、優遇措置は3-4の該当部分を参照のこと）。

2002年現在の全FDIによる全株式投資は約9億米ドルである。FDIのなかに国有企業民営化のための外国企業の資本参加、企業買収が含まれており、全く新しい形でのFDIは少ない。株式の約50%は情報通信事業、鉱山、製造業への投資であり、40%は銀行セクターへの投資である。表3-1にFDIの推移を示す。

表3-1 FDIの推移

年	1997	1998	1999	2000	2001	2002
FDI（百万米ドル）	15.72	117.70	32.09	175.41	443.21	77.54

出所：マケドニア国立銀行

FDIを行っている主要国は、第一にハンガリー（ハンガリー MATAV：マケドニアテレコムの民営化）で、次いでギリシャ、米国、キプロス、スイス、ドイツ、スロベニア等となっている。

業種的には、テレコム、製造業、製鉄冶金、セメント製造、原油精製、食品加工・飲料、繊維、銀行、保険業である。

マケドニアは英語を話せる人材が多く、調査団が地方の企業訪問を行ったときも、出席者の中に必ず英語を話せる人がおり、訪問調査に支障は感じられなかった。この点は海外企業がFDIを行うには重要な利点であろう。

更なるFDI誘致のためには、関連する法整備、許認可手続きなどの簡素化、インフラ整備等のほかに、政情の安定化、国境紛争の問題が解決されなければならない。

3-2 産業の動向

3-2-1 産業構造

(1) 全 般

一般的にみれば、マケドニアは農業国といえる。農産物と農産物を原料とする食品加工が盛んである。また、低賃金ではあるが良好な労働力を生かした、労働集約的な繊維加工が盛んである。

金属加工分野は、旧ユーゴスラビア時代の市場を失って新しい市場を見つけ出すことができず、低迷が続いている。そのほかに国内鉱物資源を生かした非鉄金属産業、製鉄・鉄鋼産業、石油精製、石油化学、木材加工産業、タバコ産業等がある。

表3-2に産業別国内総生産（GDP）を示す。

表3-2 産業別GDPシェア
(単位：%)

	2000年	2001年
農 業	12.0	10.9
産業 (Industry)	33.7	31.1
うち製造業	(20.7)	(19.5)
サービス	54.3	58.0
合 計	100	100

出所：世界銀行

製造業以外では、観光産業、建設業が盛んである。

(2) 主要産業の概況

1) 農業

マケドニアの農業生産はGDPの12%（2000年）を占める。マケドニア全土の農地は124万haで、その約半分の60万haが耕作地、64万haは牧草地である。耕作地のうちの22万haが穀類耕作地で、3万4,000haは工業原料作物、6万haが野菜、3万5,000haが飼料作物の生産に用いられている。

マケドニア農業は、主要な農産物に関する限り、ほぼ食糧自給のレベルに近づいており、かつ、季節先取り農産物のような高付加価値の重要な輸出生産物も生産しているが、全体としてみた場合は、圧倒的な食糧輸入国である。また、気候変動の影響、地域紛争、牧畜の疫病、価格変動と低い付加価値等の影響があり、安定しない。

2) 鉱業

マケドニアの主要な鉱物資源は、非鉄金属では鉛、亜鉛が主力で、このほか銅、クロム、金、銀等があるが、経済全体としては必ずしも生産額や付加価値からしても重要な産業とはいえない。2001年の雇用数はわずか2%に過ぎない。むしろ、非金属資源としての豊かな埋蔵量を誇る石灰石（大理石）の石材としての開発等を重点的に検討すべきであろう。

3) 製造業

旧ユーゴスラビア時代のマケドニアは、同連邦のなかでも「製造業」に重点を置いた地域として発展してきた。特に、金属工業の設備投資が多く行われ、その製品は広く旧ユーゴスラビア全土に供給された。したがって、旧ユーゴスラビア崩壊により、こうした製造業部門の受けた影響が最も大きくなった。特に、連邦崩壊により商品の流通ルート及び輸送システムは完全に破壊されたうえ、他の連邦諸国の経済も大きく停滞し、周辺国との政治的関係が悪化するなど、経済発展が大きく阻害されることとなった。

(3) 主要製造業

以下に、本件調査で訪問調査を行った主要な5業種の概要を述べる。

1) 製鉄・鉄鋼

旧ユーゴスラビア時代の製鉄・製鋼は1つの企業であったが、1997年の民営化に伴い、R&D（研究・開発）部門とともに分離・独立した。以下に両社の概要を示す。

a) Makstil社

Makstil社は1997年7月に製鉄、製鋼部門などに分割され民営化された。イタリアのDufercoグループが54.5%の株式をもち、経営権を握っている。25%が従業員所有で、残りは少しずつの株をもつシェアーホルダーが分割保有している。

保有設備は以下のとおりである。

- ・電気炉：60万t／年（生産：40万t／年）
- ・連続鋳造設備：80万t／年（生産：42万5,000t／年）
- ・熱間圧延設備：60万t／年（生産：30万t／年）

製品は厚さ100mmまでの厚板（一般炭素鋼）、50mmまでの高張力鋼で、船舶（50%）、ボイラー、高圧容器等に使用される。船舶用の規格（ロイド、ユーロペリタス等）を取得しているが、品質の向上が課題である。市場は50%が欧州連合（EU）である。残りはバルカン地方、国内等で、最近は2級品を中国に輸出した。

b) Balkan Steel 社

1997年に民営化して、製鉄、製鋼、開発に分割された。株式は44%が従業員保有である。従業員数は1,700人である。製品は冷間圧延鋼板と亜鉛メッキ鋼板である。プロセス、設備は下記のとおりである。

- ・プロセス：余熱、酸洗浄、冷間圧延、トリミング、コイリング
- ・設備：加熱炉、ピッキング装置、タンデムミル、スキンプスミル、コイラー等

製品は冷間圧延鋼板、亜鉛メッキ鋼板等（65～70万t／年）で付加価値は低い。高付加価値製品の製造を希望しているが、設備的にも技術的にも対応が難しい。販売は旧ユーゴスラビア諸国、EU。一部は米国へ輸出している。

2) 金属・電機産業

マケドニアにおける金属・電機産業は、全工業生産高の10.5%（金属加工3.2%、エンジニアリング機器0.8%、輸送機器1.4%、電気機械・家電機器5.1%）を占める。

今回の対象セクターである金属加工セクターは、広義には金属加工と機械製造等を含み、マケドニアで分類している金属・電機産業とほぼ同じである。今回訪問した企業は、マケドニアでは主要企業であるが、規模的にみると、ほとんどが中小企業と位置づけられる。

今回訪問した企業で製造された製品には高度のものではなく、機能上問題はないと考えられるが、デザイン・見栄え（メッキの仕上がり、塗装面、溶接の表面等）があまり良くない。旧ユーゴスラビア諸国、ブルガリア等の国々では通用すると考えられるが、EU諸国に輸出するためには経営者、作業員の品質に対する意識を高め、更に改善することが必要である。

a) 金属加工

約50社の金属加工企業があり、約7,400名の従業員がいる。約60種類の製品を作っている。主な製品と生産容量を以下に示す。

製品	生産容量 (t/年)
鋳鍛造部品	16,000
金属材料	400
治工具	600
メタルパッキング	2,500
ボルト、ナット、釘類	15,000
金属再生品	500
建設資材、構造物	220,000
その他金属製品	13,500

出所：Economic Potential of Macedonia、Economic Chamber of Macedonia

建設資材・構造物が圧倒的に多く、あまり高度な金属加工製品は生産していない。

b) エンジニアリング機器

15企業があり、1,300名の従業員がいる。約20種類の製品を作っている。主な製品と生産容量を以下に示す。

製品	生産容量 (t/年)
エネルギー機器・部品	5,100
鉱山機器・スペアパーツ	500
金属・木製品加工機械	300
その他機械	5,100
農業機械	700

出所：同上

今回訪問した MZT Pumpi 社（スコピエ）が主要企業に含まれる。付加価値の少ない水ポンプ主体のポンプ工場で、付加価値の高い大型ポンプ、工業用ポンプの比率を高めないと、経営面の苦境を脱することはできないであろう。

c) 輸送機器生産

15企業があり、4,700名の従業員がいる。主な製品と生産容量を以下に示す。

製品	生産容量 (t/年)
鉄道車両部品	1,600
バス	1,500
トラックトレーラー	100
トラクタートレーラー	6,500
乗用車用トレーラー	2,000
自動車用スペアパーツ	9,000

出所：同上

今回訪問したZastava AGP（オーロド：シートベルト、ミラー等を製造）は主要企業であり、MCI（Motor Coach Industries）はバス組み立てメーカーである。また、今回訪問しなかったが、鉄道車両用ブレーキシステムを製造しているMZT “Hepos”（スコピエ）も主要企業に含まれる。

d) 電機機器

30企業で約8,900名の従業員がいる。約50種類の製品を作っている。主な製品と生産容量を以下に示す。

製品	単位	生産容量
電機機械・部品	t	10,200
セラミック	個	180,000
プリント基板	M2	60,000
計装、自動機器	台	71,000
通信装置	台	10,000
コンダクター	t	16,500
熱機器	t	500
空調・クーラー	t	10,000
その他家電機器	t	400
電機材料	t	200
電球	個	17,000,000
測量機器	t	27,000
その他	t	1,400

出所：同上

今回訪問したRade Koncar社（スコピエ）は主要企業に含まれる。しかし、この企業は社会主義体制の考え方から抜け出していない典型的な工場であり、5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）から改善する必要があると感じた。

3) 繊維

繊維産業は、全産業の工業生産高及び雇用の20%以上を創出する重要産業である。

原料の布地、アクセサリを輸入し、縫製加工して市場に出す形態が主流であるが、独自のデザインで婦人服を生産している企業もある。今回訪問した企業のなかで、Lars社（シュティップ）、Linea社（同）は前者の中小企業であり、Orka Holding社（スコピエ）は後者で大企業に属する。

主要繊維製品と生産容量を以下に示す。

製 品	単 位	生産容量
女性用ブラウス、シャツ	枚/年	3,500,000
男性用シャツ	枚/年	13,500,000
ズボン、ブレザー、 スカート、ジャケット	枚/年	8,500,000
羊 毛	t/年	2,500

出所：同 上

4) 食品加工

食品加工セクターは、非鉄金属と並んで国内に資源のある貴重な産業である。食品加工、飲料セクターは、それぞれ工業製品の12%、7%を占める重要産業である。食品加工セクターは1万2,000名を雇用している。以下にセクターの概要をまとめた。

分 類	製 品	生産容量
製粉所、製パン	小麦粉、パスタ、パン	800,000 t/年
野菜・果物加工 (36社)	瓶詰、缶詰	70,000 t/年
食肉及び食肉加工	食肉、ハム、ソーセージ、 ベーコン等	食肉：86,000 t/年 食肉加工：4,000 t/年
乳 業	チーズ、クリーム、アイスク リーム	ミルク：1,700,000hl/年 乳製品：90,000 t/年
砂糖、菓子類	砂糖、菓子、チョコレート	砂糖・モラセス：46,000 t/年 菓子・チョコレート：38,000 t/年
食用油 (植物性)	粗製油、精製油	粗製油：26,600 t/年 精製油：70,000 t/年
飲 料	ビール、ワイン、清涼飲料等	ビール：1,700,000hl ワイン：2,500,000hl 清涼飲料：1,800,000hl

出所：同 上

調査団は以下の企業の訪問調査を実施した。

- ・野菜・果物加工：マケドニアの味覚を追及する Vipro 社 (ゲフゲリヤ)、大手企業の Vitaminka 社 (プリレップ) 及び Agroplod 社 (Resen)
- ・菓子類：大手企業の Vitaminka 社 (プリレップ) 及び Agroplod 社 (Resen)、中小企業の Donia 社 (プリレップ)
- ・ワイナリー：高級ワイン生産をめざしている Bovin 社 (Negotino)

5) 木材加工

木材加工セクターには、建材用製材、合板、家具などの完成品が含まれる。約540の企業があり、その90%は中小企業である。2,600名が木材加工に従事している。

製材能力は12万5,500m³で、完成品は100万セットである。

訪問企業は、Jabor Komepu 社（スコピエ）と Zona Mebel 社（スコピエ）である。

前者は注文生産で、国内販売のほかに中級の下のシステムキッチンを生産してギリシャに輸出している。後者は中級の応接セット等を製造して、国内と海外に輸出している。

3-2-2 ビジネス環境

マケドニアのビジネス環境の利点、不利な点は以下のとおりである。

(1) 利点

- ① 前述のように、地方においても英語を話せる人間が多い。
- ② 賃金が安く（2002年の平均賃金：174.2米ドル／月）、労働集約的な生産に向いている。労働者の技能スキルは高い（特に繊維産業）。
- ③ マケドニア人は温厚であり、親切である。
- ④ 鉱物資源、農産物等の原料がある。
- ⑤ 一部の食品加工、繊維加工工場を除いて生産設備は古いものが多いが、生産余力がある。
- ⑥ 物価が比較的安定している（2002年の物価上昇率は1.8%）。また、為替も固定相場に近く安定している。
- ⑦ 国土が狭く、ほとんどの地域へ車で、数時間で行くことができる。

(2) 不利な点

- ① 人口200万人で国内市場が小さく、国内市場だけでは成り立たない産業が多い。
- ② したがって、経済発展のためには輸出に頼る必要があるが、マケドニアは内陸国であるうえに4か国と国境を接しており、効率的なロジスティクス構築が課題である。
- ③ 一方、旧ユーゴスラビア崩壊後は、2,000万人以上の市場であった旧ユーゴスラビア市場が喪失し、さらに過去に旧ユーゴスラビアに対する Embargo（経済制裁）、コソボ紛争、ギリシャとの国名表示による紛争などがあった。現在はほとんど解決しているが、まだコソボ国境に治安上の不安が残っている。
- ④ 産業振興のためには外国企業の進出が有効であるが、FDIのための法整備、インフラ整備などが遅れており、さらに上記③のような不安定要因が残っている。
- ⑤ 国内の多くの企業は設備投資のみならず、短期間のワーキングキャピタルの資金手当ても苦慮している。しかし銀行金利は15%前後（最低でも11%程度）と高く、さら

に担保設定が必要であり、これに対する企業の不満は強い。

- ⑥ 国内のサポーター産業が育っていないので、ほとんどの原料・部品を輸入しなければいけない。
- ⑦ 経営者・幹部の市場経済化の考え方が遅れている。大学教授もマインドセットが解けていない。一方、ほとんどの学生は英語がしゃべれるので、優秀な学生は海外に頭脳流出してしまう。

3-2-3 雇 用

マケドニアの人口増加率は0.41%（2002年）で、出生率は1990年（16.6 / 1,000）に比較して低下（13.4 / 1,000）している。また、人口の62%が都市部に居住し（2001年）、とりわけ首都圏への人口集中（周辺部を含め28%）が著しい。

失業率は2002年で31.9%と高く、そのうちの32%が35～44歳で、最も多い年齢層は20～29歳で全体の42%を占めている。失業者のうちの35%は中等教育修了者で、同じく35%が初等教育修了者である。これにより、教育レベルが就業の決め手ではないことがうかがえる。ただし、失業者には、初等教育以上の民族言語での教育ができないアルバニア系労働者が多いと推察される。また、就業者の38%が女性労働者であるが、失業労働者中の女性労働者は43%を占める。

マケドニア政府は、一部の国有企業を除き、民営化していないすべての国有企業を2003年末までにすべて民営化する予定である。業績が悪く累積損の大きい企業は国により倒産させられる。また、民営化に伴う企業のリストラや倒産により、更に失業者が増加している状況である。特にアルバニア系の住民の失業率は高いといわれる。一方、サービス産業分野を中心とする零細企業を含む、多くのインフォーマルセクターが新たに形成されており、市民経済を支えている。

3-2-4 市 場

マケドニア製品の市場の特徴は以下のとおりである。

- ・人口200万人で国内市場が小さい。
- ・現在の輸出市場は旧ユーゴスラビア諸国、旧社会主義国、EU（ドイツの下請け）、ギリシャ、トルコ等が主体で、一部オーストラリア（ブリスベン）等のマケドニア住民向けの食品が輸出されている。
- ・多くの工業製品はデザイン、外観の面で劣り、EU市場には受け入れられていない。

3-2-5 輸出入

マケドニアは2002年9月に世界貿易機関（WTO）加盟が認められた。今後各国と関税に関する交渉が始まり、平均関税率は8.07%になる見込みである。

また、マケドニアとの自由貿易協定締結国は、スロベニア、クロアチア、セルビア・モンテネグロ、ブルガリア、トルコ、欧州自由貿易連合（EFTA）諸国（アイスランド、リヒテンシュタイン、ノルウェー、スイス）、ウクライナ、ボスニア・ヘルツェゴビナ、アルバニア、ルーマニア（ハンガリーと交渉中）となっている。

2000年11月に締結されたEUとの貿易中間協定で、牛肉、魚類、ワインを除くマケドニア製品輸出の数量制限と関税が取り除かれた。

表3-3に輸出入実績を示す。

表3-3 輸出入実績

(単位：百万米ドル)

項目	2000年	2001年
全輸出額 (FOB)	1,323	1,155
原材料	49	37
食品	66	65
製品	953	825
全輸入額 (CIF)	2,094	1,688
食品	154	147
燃料・エネルギー	272	222
資本財	263	209
輸出価格指数 (1995 = 100)	72	69
輸入価格指数 (1995 = 100)	69	79

出所：世界銀行

2002年の地域別輸出入を表3-4に示す。

表3-4 地域別輸出入

国	輸出		輸入	
	百万米ドル	%	百万米ドル	%
1. 先進諸国	689	62.0	1,081	55.1
1.1 EU	564	50.8	888	45.3
1.2 EFTA 諸国	30	2.7	29	1.5
1.3 その他	94	8.5	163	8.3
2. 開発途上国	17	1.5	112	5.8
3. 中東欧諸国	59	5.3	381	19.5
4. 旧ユーゴスラビア諸国	344	31.0	383	19.5
5. その他	1	0.1	2	0.1
合計	1,112	100	1,962	100

出所：マケドニア統計局

3-2-6 中小企業

マケドニアの企業数は約3万3,000であり、そのうち98.3%が小企業、1.4%が中企業、0.3%が大企業である。企業全体の雇用者数は約29万人であり、そのうちの62%が中小企業で働いている。したがってマケドニアの産業政策は、中小企業産業政策と同義と考えてよい。

3-2-7 起 業

IT（情報技術）産業以外、起業はあまり行われていない。その理由は起業家精神と創業に対するノウハウ・支援が不足していることである。

3-2-8 EUとの関係等の概要

EUとの関係等の概要を以下に示す。

- ・EU加盟をめざすが、加盟のレベルに達していない。
- ・2000年11月に締結されたEUとの貿易中間協定で、牛肉、魚類、ワインを除くマケドニア製品輸出の数量制限と関税が取り除かれた。
- ・ドイツ技術協力公社（GTZ）はマケドニアメーカーをドイツ等の下請けに起用することを考えている。
- ・食品はEU参入に障壁がある。〔2004年までにHACCP（危害分析・重要管理点方式）認証が得られない企業は、EU市場に参入できない〕。
- ・各国ドナーが種々の援助を行っている。

3-3 主要産業の現状と課題

3-3-1 全 般

各産業セクターに共通の問題点を以下にまとめた。

- ・付加価値製品が少ない。
- ・非鉄、食品加工を除いて国内に原材料がない（金属加工は鉄鋼製品を国内で調達できるが、鉄鋼材料は輸入品である）。
- ・設備が古い。設備投資余力がない。
- ・運転資金が不足している。
- ・経営管理、品質管理が問題である。
- ・新技術に対応していない。

3-3-2 主要産業セクターの現状と問題点

主要産業セクターの現状と問題点を表3-5にまとめた(関係機関の話と企業訪問結果をまとめたもので、必ずしもすべての企業に当てはまるとは限らない)。

表3-5 主要産業セクターの現状と問題点

産業セクター	現状と問題点
金属加工産業	<ul style="list-style-type: none"> ・旧ユーゴスラビア市場を失い、新市場開拓ができていない。 ・汎用品で付加価値が少なく、価格で競争している。 ・経営陣が古い考え方を捨て切れていない。 ・工場稼働率を上げることに注力し、売れる製品開拓の努力をしていない企業が多い。
製鉄・鉄鋼産業	<ul style="list-style-type: none"> ・National priority 産業である(雇用が大きい)。 ・EUの支援があるが、資金面で積極的でない。 ・高付加価値製品を作る技術と設備がない。 ・環境問題がある。
非鉄産業	<ul style="list-style-type: none"> ・非鉄資源がある。 ・環境問題が大きい。
食品加工産業	<ul style="list-style-type: none"> ・農産物原料がある。 ・市場経済化を受け入れやすい体制である。 ・EU市場に対する対策が進んでいる企業がある。 ・国内の伝統的な味にこだわっている企業がある。 ・全体的に見て“元気印”の企業が多い。
繊維加工産業	<ul style="list-style-type: none"> ・典型的な労働集約的産業で、賃加工企業が多い。賃金が上昇したときの対応が必要である。 ・地方に企業が集積しており、同業者の協力が行われている。 ・OEM(相手先ブランドによる生産・供給)だけでなく、独自のブランドを計画している企業がある。 ・デザインから一貫して製品加工しているメーカーがある。
木材加工産業	<ul style="list-style-type: none"> ・低級品は価格競争が厳しい。 ・中級家具を輸出している企業がある。

3-4 産業振興政策と実施体制

3-4-1 産業政策

明文化された一貫した産業政策はない。聞き取り調査によると、経済振興のプライオリティーは、①経済発展、②FDIである。経済発展のなかに金属加工、繊維、食品などの主要産業育成の重要性があげられているが、それらの産業育成の具体的な方策は聞かれなかった。

3-4-2 産業計画

通常の国々で作成されている国家発展計画、経済5か年計画のような計画はない。したがって文章化された一貫した産業計画はない。将来の開発・振興目標値は示されなかった。

3-4-3 産業施策

主要な産業施策として以下がある。

(1) 国有企業の民営化（3-1-2 参照）

電力等の一部国有企業を除いて、2003年末までに国有企業の民営化が完了する計画である。民営化できない企業は企業売却を試み、それもできない場合は倒産させる。

民営化後の企業支援はあまり行われていないようである。

(2) 企業振興

全国企業振興庁（NEPA）等が企業振興を行っているが、実効があがっていないようである。

資金的には融資斡旋、海外援助によるツーステップローンがあるが、最低の金利でも11%程度と高く、企業の評判はあまりよくない。

(3) 輸出振興

輸入材料・部品を使用した製品を輸入した場合、輸入関税の還付がある（通常申請してから2か月程度かかる）。

国内企業が海外展示会、海外セミナー等に参加する場合、政府の補助がある。

(4) FDI（3-1-3 参照）

最も力を入れている施策のひとつである。FDIには以下の優遇策がある。

- ・海外投資企業の法人税は15%と低く設定されている。大企業に対しては国会の承認を条件として、法人税軽減措置が可能である。
- ・海外投資家の輸入する資本財の関税は無税である。
- ・外資が20%以上の企業に対し、最初の3年間の法人所得税は免除される。
- ・「開発が遅れている地域」に指定された地域への固定資産再投資は、最大100%の法人所得税が免除される。

(5) 自由経済地域 (FEZ)

「Bunardzik」と呼ばれる最初のFEZは、スコピエの東方約10kmの地域にある(150ha)。このFEZは、スコピエ〜クマノボ間の高速道路とスコピエ空港からそれぞれ3 km離れた地点にあり、交通の便が良い。まだ企業の入居は行われていないが、FEZ法により、種々の優遇措置が与えられる。

3-4-4 法体制

(1) 企業振興

日本の中小企業基本法、中小企業支援法に相当する法律はない。産業振興に関する法整備が遅れている。「開発が遅れている地域の開発促進法」によって、指定地域への投資プロジェクトに対する直接(資金供与等)、間接の支援を行う。

(2) 輸出振興

輸出振興に関する海外との関係は以下のとおりである。

- ・WTO加盟(2002年9月)
- ・マケドニアとの自由貿易協定締結国:スロベニア、クロアチア、セルビア・モンテネグロ、ブルガリア、トルコ、EFTA諸国(アイスランド、リヒテンシュタイン、ノルウェー、スイス)、ウクライナ、ボスニア・ヘルツェゴビナ、アルバニア、ルーマニア(ハンガリーと交渉中)
- ・EUとの貿易中間協定(2000年11月):牛肉、魚類、ワインを除くEU向けマケドニア製品輸出の数量制限と関税が取り除かれた。

(3) FDI

憲法第1条にFDIを行う外国人は、別の法律に規定する範囲内でマケドニア国内における財産取得権がある、と規定している。第59条では海外投資家の投資資金と利益の自由な移動を認めている。

海外資本が銀行投資をすることも認められている(銀行法)。保険会社への投資も同様に可能である。

(4) FEZ

1999年に自由経済地域(FEZ)法が成立し、FEZ内の関税、付加価値税(VAT)等の税金免除等が規定されている。

3-4-5 実施体制

マケドニアは人口200万人の小国であり（日本で200万人台の地方自治体は栃木、群馬、長野県など合計10県ある）、政府組織も小さい。産業政策をつかさどるべき省は経済省であり、工業省又は産業省のような省レベルの組織はない。

経済省は組織改編が多いので、公表できる組織図はないようである（調査団は組織図の要求を行ったが、調査期間中の入手はできなかった）。聞き取り調査で判明した産業振興に関する政府組織と機能は下記のとおりである（詳細は付属資料2.面談議事録を参照のこと）。

(1) 経済省 (Ministry of Economy)

- ① 外国投資促進部 (Dept. of Attracting FDI)：投資促進、FEZ、JICA等のドナー支援の取りまとめを扱う。
- ② 起業支援部 (Dept. of Entrepreneurship Support)：中小企業支援等を行う。
- ③ エネルギー部 (Dept. of Energy)：エネルギー関連を扱う。
- ④ その他：鉱物資源、貿易、観光、独占禁止、法律等を扱う部門がある。
- ⑤ 経済省関連機関
 - a) NEPA：企業振興を行う。Agency for Promotion of Entrepreneurship (APE)に組織再編が計画されている。
 - b) 標準化（規格）局 (Institute of Standardization)：工業規格等の標準化を扱う。
 - c) 計量管理局 (Institute of Metrology)：計量標準を管理する。
 - d) 特許局 (Institute of Patent)：特許管理を行う。

(2) 教育科学省 (Ministry of Education and Science)

各省のJICA援助の実務的な窓口を行う機能がある。関連機関は以下のとおりである。

- ① 科学・芸術アカデミー (Academy of Sciences and Arts)：科学技術、エネルギー等の研究を行う。
- ② 聖キリル・メトディ大学工学部：GTZと技術移転センター (Technology Transfer Center：TTC)を推進中である。
- ③ 聖キリル・メトディ大学農学部：GTZとTTCを運営中である。農産物、加工食品の開発・テストを実施する。

(3) 副首相管轄

EU統合局援助調整ユニット (Aid Coordination Unit, Sector for European Integration)：ドナー援助を一元管理する。

(4) 地方自治政府省 (Ministry of Local Self-Government)

「開発の遅れている地域」に指定された地方の開発発展を推進する。

(5) 環境・自然計画省 (Ministry of Environment and Physical Planning)

環境対策、自然保護を計画・実施する。

第4章 マケドニアに対するドナー支援

4-1 日本の公的支援の現状

我が国はマケドニアに対し、1994年に経済協力政策協議を実施し、同年から研修員受入れによる技術協力を開始した。1995年度には医療機材整備に対する無償資金協力を実施し、1996年度からは開発調査、1998年度からは専門家派遣を開始している。しかしながら、2001年の「国家解放軍（NLA）」と呼ばれるアルバニア系ゲリラの活発化により治安が悪化したため、専門家派遣等の協力は中断を余儀なくされた。その後マケドニア政府とアルバニア系武装勢力との間で停戦合意が得られ、政情も落ち着きつつあり、現在は一部の危険地域を除いて協力を再開している。

我が国の対マケドニア協力は二国間援助としては上位に含まれるが（1990年代後半ではトップであった）、これまでの実績の大部分が資金協力によるもので（注：多くは無償資金協力である。有償資金協力は2003年度のズレトビツア水利用改善計画が初）、技術協力は限定的であり、マケドニアの援助ニーズに答えきれていないのが現状である。一方で、マケドニアは一般無償適格国水準を4年連続して超えていることにかんがみ、今後は技術協力の比重がますます高まっていくことが予想される。過去3年間における政府開発援助（ODA）協力実績、2002年度末におけるスキーム別協力実績（累計）は以下のとおりである。

表4-1 マケドニアに対する我が国のODA

（単位：億円）

	技術協力	無償資金協力	有償資金協力
2000年度	1.49	19.79	0
2001年度	0.47	6.2	0
2002年度	0.80	1.42	0

表4-2 スキーム別技術協力及び無償資金協力実績

	2002年度末までの累計
技術協力経費（億円）	14.19
研修員受入れ（人）	138
専門家派遣（人）	12
協力隊派遣（人）	0
シニア海外ボランティア派遣（人）	0
機材供与（億円）	0.51
プロジェクト方式技術協力件数（件）	0
開発調査件数（件）	2
無償供与額（億円）	89.28

産業振興分野における技術協力の実績としては、市場経済化、生産管理、投資促進、地域産業政策分野における研修員受入れ、企業リストラクチャリング、金属加工業、観光振興に係る短期専門家派遣を行っている。現在マケドニア政府により策定中の貧困削減戦略ペーパー（PRSP）案によると、経済開発政策（企業開発等）が重要分野のひとつとしてあげられており、経済の牽引力となるべき産業の育成はマケドニアにとって急務であるという理解から、マケドニア国別事業実施計画案においても産業振興を援助重点分野として選定している。

なお、JICAでは、マケドニアはオーストリア事務所（在ウィーン）が兼轄しており、在外専門調整員を首都スコピエに配置している。在外公館については、1994年に在ユーゴスラビア日本国大使館から在オーストリア日本国大使館に移管され、スコピエに在オーストリア大使館連絡事務所が設置されている。

4-2 日本以外の二国間協力と多国間協力の状況

国連開発計画（UNDP）の協力により、EU統合局援助調整ユニットにおいてまとめた援助案件のデータベース（CDAD）によると、これまでの援助実績及び進行中の案件は、43の援助国、国際機関及び援助プログラムにより全758件（1992年から2001年までの実績）にのぼる。援助件数、援助額（無償、有償）の上位10か国・機関は以下のとおりである。

表4-3 援助件数

援助国・機関名	援助件数
PHARE (EU)*	77
ドイツ	64
米 国	61
TEMPUS**	55
英 国	47
台 湾	44
ノルウェー	39
オランダ	37
世界銀行	34
EU*	32
(日本)	(22)

* : 欧州連合（EU）の援助は、プログラムごとに区分されており、本データベースにはEU、PHARE、CARDS、OBNOVA、ECHOが別々の統計として記載されている。

PHARE : Assistance Program for Central Europe

ECHO : EC's Humanitarian Aid Office (欧州共同体人道支援室)

CARDS : Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilization

** : TEMPUS : The Trans-European Cooperation for Higher Education in the Western Balkans and the Partner States of Eastern Central Asia

表 4 - 4 援助額

(単位：千ユーロ)

援助国・機関名	援助額合計	無償援助額	有償援助額
世界銀行	643,713	5,876	637,837
EU	234,234	109,234	125,000
欧州復興開発銀行 (EBRD)	176,469	5,283	171,186
国際通貨基金 (IMF)	155,594	0	155,594
欧州投資銀行 (EIB)	150,000	0	150,000
ドイツ	139,206	74,617	64,588
米 国	128,689	109,612	19,077
PHARE (EU)	105,945	63,835	42,110
ECHO (EU)	101,000	101,000	0
台 湾	93,854	32,575	61,279
(日本) *	(56,426)	(53,576)	(2,850)

マケドニアの産業振興分野に関連して実施されている主要な二国間協力及び多国間協力の現状は、以下のとおりである。

(1) UNDP

UNDPの支援は社会開発関連の案件が中心(環境、女性、市民社会、危機管理、自治体等)であり、産業振興に係る案件は国連工業開発機関 (UNIDO) の WINDS (World Investment Network Service) との共同案件として「外国投資促進のためのキャパシティー・ビルディング」がある。

(2) 世界銀行グループ

1) 世界銀行

2002年現在実施中の案件は以下のとおりである。

- ・ 電力供給システム改善
- ・ 民間部門開発プロジェクト
- ・ オーリド湖環境保全プロジェクト
- ・ 運輸部門改善プロジェクト
- ・ 自営農家支援プロジェクト
- ・ 灌漑リハビリ・構造改善プロジェクト
- ・ 社会支援プロジェクト
- ・ 年金制度改革技術支援

- ・南欧州通商・輸送施設整備
- ・金融・企業部門構造調整融資
- ・農業部門研究開発信託基金
- ・行政改革基金（PSAL）
- ・植物・景観多様性国家戦略

また、計画中の案件は次のとおりである。

- ・児童・青年開発プロジェクト（LIL）
- ・公共部門管理技術支援融資プロジェクト
- ・公共部門管理調整資金融資
- ・市民社会開発及び文化プロジェクト
- ・緊急復興融資

2) 南東ヨーロッパ企業開発（Southeast Europe Enterprise Development：SEED）

SEED は世界銀行グループの国際金融公社（IFC）中小企業部（Small and Medium Enterprise Department）が中心となり、オーストリア、カナダ、ギリシャ、オランダ、ノルウェー、スロベニア、スウェーデン、スイス、英国の共同拠出金によって、5年間4,000万米ドルの予算で2000年9月に開始した中小企業支援プログラムである。本部をサラエボに置き、地域事務所をバニャ・ルカ、ベオグラード、プリシュティナ、スコピエ、ティラナにそれぞれ設置している。支援プログラムの内容は、以下に示すとおり、中小企業育成のための事業環境整備、制度構築、企業支援手段の開発であり、5年間で終了するプログラムとして長期間定着する支援に重点が置かれていると考えられる。なお、本プログラムの戦略として、以下の3つの目標が設定されている。

a) 目 標

- ① ミクロレベル：企業レベルの投資促進支援
- ② メゾレベル：中小企業のニーズに対応した企業及び制度のサービス機能の強化
〔Business Development Service（BDS）の育成強化〕
- ③ マクロレベル：事業環境の改善

b) 主要プログラム

- ・借地法改定支援
- ・中小企業庁設立支援
- ・信用保証基金設立支援
- ・ビジネスサービスプロバイダー支援
- ・大学教員に対する経営研修
- ・企業内経営研修

- ・ 中小企業政策枠組み策定支援
- ・ 企業協会指導
- ・ 金属加工企業支援
- ・ 企業コンサルティングサービス（有料）

(3) EBRD

2000年に示された経済の安定成長の兆候も2001年のコソボ紛争で再度振り出しに戻り、2001年8月のオーリド合意により民族問題は再出発となった。こうした国内情勢をにらみ、EBRDは、以下の戦略によって当国の支援を計画している。

- ① ・ 投資家のための事業環境改善
- ② ・ 大型債務超過国営企業の民営化、又は消滅
 - ・ 民営化済み企業のリストラ
- ④ ・ 中小企業の制度的、資金的支援の促進
- ③ ・ 公共用役の民営化
 - ・ 通信システムの民営化
 - ・ 地域インフラの再開発
- ④ ・ 銀行の統合と体質強化
 - ・ ノンバンクの開発

これまでのEBRDによるマケドニア支援（2002年3月末現在）は、通信、運輸、電力、地域インフラ、金融、工業一般に対し16件の投資案件を承諾し、ポートフォリオ総額は1億8,500万ユーロ（承諾額総額：2億7,700万ユーロ、融資総額：1億9,600万ユーロ）となり、1999年以来のポートフォリオベースでの成長率は37%である。

(4) EU

EUは中東欧諸国に対し各種の支援プログラムを組み、その復興支援を行っている。主要なものとして、PHAREプログラム、CARDプログラム、OBNOVAプログラム、等があり、1992～2000年の間に、EUがECHOを通じてマケドニアに対して実行した支援総額は4億7,500万ユーロに達している。このなかには、1999年のコソボ紛争に伴う難民救済のためにECHOを通じて拠出した救済、医療、教育等の費用9,100万ユーロ、及びPHARE／OBNOVAプログラムとして経済構造調整及びインフラ改善費用として支出した2億5,900万ユーロが含まれる。これら主流となるEUによる支援の詳細は金融、行政、法制等の人材教育訓練、国家環境政策の開発プロジェクト、など広範な分野にわたるとともに、7,000万ユーロの財政支援と2,000万ユーロの金利助成も行っている。

1) EU

EUによる近年の援助プロジェクトの枠組み概要と、そのうち産業振興分野に関連のあるプロジェクトを以下に掲げる。

- a) 緊急支援プログラム：2,640 万ユーロ
- b) 民主化・法整備 ： 490 万ユーロ
- c) 経済・社会開発 ：8,630 万ユーロ

① 民間部門・金融部門開発

- ・マイクロクレジット（中小企業金融）
- ・大型社会・経済プロジェクトフィービリティ調査（F/S）（LSSEFS）
- ・経済省政策支援（中小企業政策策定を中心としたキャパシティー・ビルディング）
- ・製鉄部門の構造改革（2社の再建計画）
- ・標準化・度量衡・認証・認可局（SMAQVa）の再構築協力
- ・金融部門改革〔保険業務、証券取引所（SMEC）、EU基準〕
- ・国内市場のEU法基準適用
- ・中小企業開発プログラムの統括

② 商 業

③ 公共部門投資

④ 共同社会形成と開発

2) PHARE プログラム

PHAREプログラムは、EUによるポーランド及びハンガリーの復興支援プログラムとして、1993年以来インフラ整備を中心に支援を行ってきたが、その後、全中東欧諸国を対象とした支援プログラムとして活用されてきた。マケドニアでは2003年3月のE75号国道の拡幅プロジェクトを最後に本プログラムは終了となる。1996年以来、マケドニアにおいて実施された支援案件は77プロジェクトに及び、産業部門に関連した主なプロジェクトは以下のとおりである。

- ・中小企業構造支援プロジェクト
- ・全国企業振興庁（NEPA）、RESCsに対する訓練プログラム及びマイクロ基金支援
- ・排水、固定廃棄物処理基金
- ・農林業省の制度強化協力
- ・職業訓練プログラム
- ・統計システム整備協力
- ・環境省の環境モニタリングシステム整備協力
- ・バルダル川水質自動モニタリングシステム

- ・ Kavadarci (国境地域) ビジネス情報センター
- ・ Pelister 地域エコツーリズム振興
- ・ 農業生産開発・改善プロジェクト
- ・ 狩猟・観光・文化交流情報センター
- ・ Mariovo 小水力プロジェクト
- ・ Pelagonija 地域農牧原料資源振興計画
- ・ ゲフゲリヤ市一地域観光・文化振興
- ・ 生態的健康食品生産セミナー
- ・ 国境地域ワイン試飲センター
- ・ 国境地域中小企業協働組織開発促進計画
- ・ ゲフゲリヤ市投資機会調査
- ・ Bitola 地域中小企業家啓発・促進計画
- ・ 国境地域ヤギ・ヒツジ増産計画

(5) 米国国際開発庁 (USAID)

1) USAID

東欧に対する USAID の支援は、「東欧民主化支援法：SEED Act」が米議会で成立した 1989 年に始まる。1993 年以來の援助総額は 2 億 1,900 万米ドルに達し、企業の株式取得による技術指導及び経営訓練 (7 社)、付加価値税 (VAT) 導入の起草、外国直接投資実現 (8 社)、3,000 以上の牧畜者・協会への技術改善指導、100 以上の酪農家への品質・生産改善・販売の指導、等々 60 件以上の支援を行った。同機関は、マケドニアに 200 名を超える職員を抱え、経済省内、USAID スコピエ事務所のほか、MCA (Macedonia Competitiveness Activity - 後述) の事務所を設置している。USAID の主な支援項目は下記のとおりである。

- a) 民間部門開発
 - ・ 商法改正支援
 - ・ 投資開発プロジェクト
 - ・ 会計方式改革
 - ・ 銀行部門改革
 - ・ 税制技術指導
 - ・ 世界貿易機関 (WTO) 加盟支援
 - ・ 小企業支援基金
 - ・ マイクロ融資
 - ・ 農業金融

- ・マケドニア経営資源センター
 - ・マケドニア・アグリビジネス販売活動（MAMA）
 - ・マケドニア農業協会支援
 - ・労働者再開発
- b) 政治・経済への市民参加促進
- ・政治と市民参加
 - ・民主ネットワークプログラム
 - ・市民教育プロジェクト
 - ・児童教育及び多文化TVシリーズ
 - ・市民社会自助計画
 - ・地方政府改革・改善指導
 - ・環境プログラム支援

2) MCA (Macedonia Competitiveness Activity)

マケドニアの産品には、極めて独特の価値のある商品があり、それらの商品を市場のニーズに合った形で販売することによりマケドニアの競争力を向上させ、国の経済に貢献できるとの考え方に基づき、USAIDはこのMCAを指導している。MCAが取り上げている商品は、マケドニア全国10業種180の企業家から応募のあった18のクラスター計画を評価の結果、下記の2つのクラスター事業が選ばれ、USAIDの支援を得ることになった。

- a) 羊肉及び羊チーズ・クラスター
- b) 観光クラスター

さらに、第3、第4のクラスター形成を計画している。建設業、情報産業、金属加工、繊維産業、製靴、等々が候補としてあがっており、2003年内に第3のクラスターが実施に移される予定。USAIDの構想によるマケドニア製品の商品化は、市場ニーズを徹底的に解析して市場側に軸足を置いて評価することが基本となっている。

(6) ドイツ技術協力公社 (GTZ)

GTZはスコピエ市内に2か所の事務所（経済省内及び市中）をもち、多岐にわたる支援を展開している。GTZの援助方式（USAIDもほぼ同様）は、政府の窓口を通じて援助内容を上位の関係官庁に提案・確認したうえで、実施はすべて自身の組織と要員によって行い、マケドニア政府の支援〔人的支援（カウンターパート）、物的支援（事務所施設等）など〕はほとんど受けない。ただし、政府の関係先に対し定期的に状況報告を行い、必要な支援と確認を取り付ける。したがって、当然のことながら支援は支援対象であるそれぞれの政府機関又は民間企業に対し直接実施するので、直接的、実体的援助となっている。また、GTZの現地

活動拠点である事務所の運営は、ほとんど現地採用のスタッフ（コンサルタント）が行っており、GTZ 本部はこれを管理・指導する形をとっている。

GTZ の援助のうち、今回の案件形成テーマに関連するものを以下に概説する。

1) 技術移転活動（Technology Transfer Agency：TTA－既存）

- 目 的：・中小企業に対する技術コンサルティングサービス提供
・中小企業・競争力強化のための技術移転条件の整備
- 活動内容：・中小企業を中心とする振興政策対話（対関係政府官庁）
・大学を拠点とする民間企業への技術移転（大学と協働）
・中小企業の新技術適用支援

2) PSP プロジェクト（Private Sector Promotion Project－既存）

- 目 的：・マケドニア経済の EU 統合と雇用の促進
・特定産業分野の EU 市場統合能力の改善
- 活動内容：・民間部門開発に関する枠組み条件の改善提案
・官民機関のビジネスサービス改善支援
・業種内の経験交流促進と輸出の増進

3) 技術移転センター（TTC）支援プロジェクト（推進中）

- 目 的：TTC を通じての技術移転サービスの持続性支援

TTC 概要：大学の関連学部ごとに TTC 事務所を置き、インキュベータを設置し、学生を参加させて中小新企業創出を図る。

支援内容：

a) 直接経費支援

- ・初期支援
 - ・事務設備整備（家具、通信設備、等）
 - ・Web サイトのデザイン
 - ・宣伝パンフレットの印刷
 - ・事務用品調達
- ・運営支援
 - ・運営費：通信費、文具類、交通費の部分負担
 - ・人件費：所長、専門家、経理・法律専門家費用の半額負担

b) 間接経費支援

- ・TT（Technology Transfer）プロジェクトの協調融資
 - ・応用研究・開発プロジェクトへの貸付（40%まで）
- ・各種アドバイザー支援

4) 標準化調査 (F / S)

EUの要請を受けて、「EUの生産及び試験検査における標準条件」につきGTZが調査を実施した。対象は下記分野とし、将来のEU統合を前提に、EU規格を基本に今後マケドニア政府として行うべき規格転換に関する勧告（検査施設、認証機関、行政機関、法整備、等）を行っている。

- ・ Electromagnetic Compatibility (89/336/EEC)
- ・ Low Voltage Directive (73/23/EEC)
- ・ Machinery (98/37/EEC)
- ・ Pressure Vessels (84/404/EEC)
- ・ Gas Appliances (90/396/EEC)
- ・ Non-Automatic Weighing Instruments (90/384/EEC)
- ・ Construction Products (89/106/EEC)
- ・ Medical Devices (90/385/EEC)

(7) スイス開発協力庁 (SDC)

SDCはマケドニアにおいてわずか1件の援助協力を実施しているのみだが、その方式に特異性があり、新しいタイプの技術移転方式を採用していることから、以下に簡単に紹介する。

〈PREDA (Prilep Regional Enterprise Development Agency) プロジェクト〉

PREDAは、マケドニア国内にある8か所の地域センターの1つで、プリレップ市のセンターに2000年設置され、2001年から活動を開始した中小零細企業のための支援センターである。PREDAの運営は、1名のスイス人女性コンサルタントによって行われている。PREDAの支援開始に先立ち、ピトラの大学生により零細・中小企業のきめ細かなニーズ調査が行われ、その調査結果に基づいて、同センターのサービス内容が決められた。同センターは、自身の支援機能としては、情報提供と制度（国の支援制度）の中継を行うが、企業への直接指導等を行わず、地域のBDS機能（Local Service Provider : LSP）を育成することでLSPが有償で企業指導を行う仕組みをつくっている。

現在、16名のLSPが養成され、当地域内の中小企業にサービスを提供している。LSPによるサービスの対価は、ケースにより異なるが、調査結果では1日15ユーロ程度である。情報提供はスコピエを中心に100～120のソースをもち、このほか海外とのリンクを用いている。本プログラムは2006年までの予定であり、将来の目標としては当市特産の大理石の生産販売をクラスターの形成により実施する計画がある。

4-3 民間部門の動向

産業支援に関する民間の活動としては、協会、組合、及びNGO等の協働、支援活動があるが、マケドニアにおける協業活動は必ずしも活発ではない。マケドニアの経済界を統括する組織として、マケドニア経済会議所（Economic Chamber of Macedonia）があるが、同会議所の活動は会員企業の利益代表として活発とはいえず、むしろ事業協同組合等の分野別の自由な協業活動による便益を阻害しているのではないかと思われる。事実、この会議所を評価している企業は少ない。同会議所の概要は下記のとおりである。

(1) 組織

中央組織（スコピエ）

- ・ 会議所会員総会
- ・ 役員会
- ・ 監査役会
- ・ 会議所会頭
- ・ 事務組織

地方組織

- ・ 国内 15 地域会議所

国際関係

国際商工会議所（ICC）会員、バルカン会議所協会（Association of the Chambers of Balkans）会員のほか、諸外国の経済・地域・商工会議所とそれぞれ連携をもっている。

(2) 会員

各分野別会員企業数は以下のとおりである（2001年現在）。

農業	89
銀行・保険	58
化学工業	72
建設	102
電機産業	61
エネルギー産業	8
情報産業	56
皮革・ゴム工業	33
木材・製材	29
金属機械工業	97

非鉄金属工業	9	
印刷・出版業	68	
繊維産業	167	
タバコ産業	26	
商業	136	
輸送・荷役業	235	
水利関係	1	
国際機関	5	(EBRD、UNDP、USAID、世界銀行)
(合計)	(1,252)	

(3) 主要な活動内容

- ・ 対政府、対外部団体に対する会員の利益代表
- ・ 社会分野における雇用者の権利と利益代表
- ・ 会員に対する専門家指導
- ・ 独自の情報システムによる内外の経済関連情報の提供
- ・ 経済・観光宣伝、見本市、展示会、等の促進活動による対外経済協力促進
- ・ 企業の管理者・専門家の管理技術教育と技術更新教育
- ・ 営利活動の倫理と良識あるビジネスモラルの構築
- ・ 対外貿易における交渉、証書類の発行
- ・ 国内外の見本市、展示会、企業紹介、交流会等の主催及び協賛
- ・ 商事調停裁判の主催
- ・ 会員の秩序ある商慣習の保護と違法競争、市場独占の防止
- ・ ISO（国際標準化機構）9000の取得促進協力（英国の認証機構との特約による普及活動）

注：2000年現在、マケドニア経済会議所の仲介によりISO9000を取得した企業は以下のとおりである。

ISO9001 25社

ISO9002 16社

第5章 マケドニアに対する産業振興協力

5-1 JICAの産業振興分野における協力の方向性

1991年の独立以降、マケドニア経済は急激な悪化と停滞を余儀なくされたが、1993年より政府が経済安定化政策を実施し、その成果によって1996年以降の国内総生産（GDP）成長率はプラスに転じ、2000年の1人当たりGDPは1,700米ドルを超える実績をあげた。2001年のアルバニア武装勢力との紛争勃発のために、GDP成長率は一時マイナスに転じたが、2002年には早くもプラスに戻る見込みである¹。2002年のマクロ経済の安定はおおむね達成され、2001年の紛争のダメージは克服できたものと思われる。しかしながら、こうした経済成長の陰で、人口約200万人のうちの約20%がいまだに貧困層に属していると同時に、劣悪な教育環境、十分な医療サービスの欠如、安全な飲料水の不足等、緊急な対応が必要でありながら、自国のみでは解決できない問題が山積している。

マケドニアの安定と繁栄は南東欧地域全体の安定と繁栄に不可欠であるとの認識の下、我が国が政府開発援助（ODA）によりマケドニアを支援することは、国際社会の一員として重要であるだけでなく、マケドニアとの友好関係を深めることは大きな意義があると考えられる。

マケドニア政府は1998年から2002年までの国家開発計画を策定し、市場経済化への移行、早期の欧州連合（EU）加盟実現を最優先課題にあげ、企業の民営化、近代化をはじめとする経済改革、経済物流網の整備、教育及び医療の充実を中心とした社会安全保障の確保を積極的に推進してきた。また、2003年にマケドニア政府が策定した2003～2005年公共投資計画¹によると、経済開発分野においては貿易志向経済の推進を基本政策として打ち立てると同時に、1993年より実施しているマクロ経済の安定化政策を継続課題としている。しかしながら、マケドニア経済を今後も発展させていくには恒久的な投資不足が依然深刻な問題として残されており、同政府は優先課題として、国家貯蓄額の増加と同時に、外国投資の流入を促進するための環境づくりをあげている。事実、上記公共投資計画によると、2003年から2005年の公共投資計画の概算総額は21億2,700万ユーロにのぼっているが、資金源として見込まれているもののうち、海外からのソフトローンとグラントだけで63.2%にも達しており、一方で国家予算はわずか16.4%しか計上されていない。

現在マケドニア政府が策定中の貧困削減戦略ペーパー（PRSP）のなかでも、企業開発を含む経済開発政策と労働市場の改善は、医療、教育、ソーシャル・セーフティ・ネット、地方開発とともに重要分野のひとつとしてあげられている。しかしながら、マケドニアはユーゴスラビア社会主義連邦共和国時代には地方の一共和国に過ぎず、政策中枢機能をもたなかったため、産業振興に係る経験、人材、ノウハウが著しく不足している。かかる状況の下、現在策定中のマケドニア

¹ Government of the Republic of Macedonia (2003), 'Public Investment Programme of the Republic of Macedonia 2003 - 2005'

国別事業実施計画（案）では、マケドニア側の援助ニーズが特に高く、我が国が支援可能かつ比較優位があり、これまでの我が国による援助の成果か実績を生かすことにより高い費用対効果を見込めるという観点から、援助重点分野のひとつとして産業振興を選定している。

我が国は、マケドニアに対する二国間援助機関としてはトップドナーの1つであるが、前述のとおりこれまでの実績は主として資金協力によるものであり、技術協力はマケドニアの援助ニーズに対し、必ずしも十分とはいえず、今後技術協力の比重を高めていくことが重要である。

5-2 企業訪問調査結果

現地調査を通じて訪問した同国企業の実態を基に、以下に、5-2-1 同国産業の課題、5-2-2 他ドナー動向、5-2-3 日本としてのマケドニアの産業振興に協力可能な分野を整理した。

5-2-1 マケドニアの産業振興における課題

(1) 市場規模とマーケティング

人口200万人の市場は工業生産の経済規模からみても小さすぎる。また、国民の購買力は必ずしも大きくなく、市場で見かける日用雑貨品、加工食品、繊維製品、等の輸入品の一部を代替することは可能としても、国内市場を対象に産業の拡大・振興を図ることは極めて難しいと思われる。事実、野菜類のマリーネなど伝統的保存食品類は、国内市場では過当競争であり、伝統的な市場として輸出を継続している旧ユーゴスラビア諸国市場においても激戦状態になっている模様だが、製品の多様化や業界団体としての市場調整、新輸出市場開発等を通じて、もっと戦略的展開を考えるべきではないだろうか。

一方、ほとんどの国内生産者が輸出市場としているのは旧ユーゴスラビア市場であって、世界市場ではない。世界貿易機関（WTO）加盟に加え、今後EU加盟を果たした場合、マケドニアも世界市場の一部として機能することとなり、第三国商品との競合は避けられない。その場合、輸出商品そのものの品質・価格の競争力に加え、市場での販売能力の強弱が問われることになるが、中小規模企業を主体とした現在のマケドニアの企業には、輸出市場でのマーケティングを強力に進める能力も知識も組織もない。

さらに、第三国に対する輸出を戦略目標とした場合、コンテナ化、輸出用包装（パッケージング）、製品仕様の標準化、品質保証、輸出手続の簡素化・合理化、合理的輸送システム、等々国内的に整備しなければならない多くのインフラや制度の改善が必要である。

(2) 古い生産設備

独立後民営化された旧国営企業の設備はおおむね老朽化しており、更新も十分なメンテ

ナンスも行われていない。また、生産設備の規模が大きいのに対し、受注能力不足によって設備稼働率が低いため、設備の大半が休止状態にあることから、設備の配置が非効率的になり生産性低下の原因のひとつになっている。今後、輸出市場向け工業製品の生産を主流にする以上、高品質製品の高効率生産が目標であり、現在のような古い設備では目標達成は困難である。

(3) 製品仕様のレベルが低い

旧ユーゴスラビア時代の標準仕様が先進国市場の求める仕様に対し低いため、EU等先進市場へのアクセスができない。輸出市場を意識した精度の高い品質の製品を生産する努力が求められる。EU加盟を前提とした場合、まず国としての標準をEU標準に準じて制定すると同時に、目標市場の製品仕様や品質基準を十分検討し、対応する技術の向上が必要である。ISO（国際標準化）9000取得を即品質標準の向上と誤解している可能性がある。

(4) 銀行金利が高すぎる

現行の銀行貸出金利は12～19%といわれる。一方、物価上昇率がほぼ4%台だとした場合、金利と物価上昇率の格差が大きすぎて、長期的工業投資がほとんど不可能な環境になっている。マケドニアの産業振興に求められる新規企業の創出促進のためには、低利・長期金利の金融が不可欠であり、何らかの対策が求められる。

(5) 民営化企業の経営者層の意識改革が必要

当国の民営化プロセス上の問題として、民営化の初期段階で企業シェアの一部を従業員及び幹部管理者に配分したため、完全民営化後もマネジメント陣に変更がなく、企業に対する外部からの効果的ガバナンスが働かず、自浄作用のできない体質となっている。旧体制を革新的に変革する動機をいかにして企業内に持ち込むかが経営改革の鍵となる。

(6) 研究開発力不足

マケドニアには公的研究開発機関が極端に少ない。また、中小企業が中心の民間企業は研究施設をもつゆとりもなく、自ら商品開発や技術改良を行う力がない。特に、輸出市場開発に不可欠な、市場ニーズに合った商品の研究・開発を進める施設が必要である。可能性のある選択肢として、産学協同開発が考えられる。

(7) 市場開発力

当国企業の大半の経営者にとって、輸出市場は旧ユーゴスラビアであり、旧ルートを通

じた旧市場への流通だけが可能な輸出となっている。製品仕様の不適正もあるが、それ以前に新輸出市場に対する進出を真剣に考え、研究し、開発する努力が必要である。特に、WTO に加盟し、近い将来の EU 加盟を勧告した場合、EU 市場への輸出ができない企業は淘汰されることになる。

(8) 金融市場の未発達

銀行の融資能力不足（高金利が大きな原因）に加えて不活発な証券市場により、新規起業創出に対するインセンティブが少ない。新産業が興り、最新設備と最新技術による高度の製品を生産する設備投資が促進できなければ、マケドニアの産業振興は困難である。また、若手起業家育成を促進するベンチャー企業のインキュベーションを行ったとしても、金融市場が未発達では企業投資の急拡大は望み難い。

(9) 協業化の未発達

生産効率の向上に不可欠な産業集積の基礎となるべき同業種企業の協業化あるいは事業組合の結成は、マケドニアではあまり見られない。文化的背景も考えられるが、ドイツ技術協力公社（GTZ）などのドナーは協会結成を重視して誘導している模様だが、金属加工部門では協会結成は失敗に終わったとのことである。また、協会の最上位機関であるマケドニア経済会議所は、ほとんど開かれていない会議所のイメージであり、協業化・組合化のメリットを生かす組織からは程遠い存在と思われる。

(10) 環境配慮

マケドニア最大の鉛亜鉛鉱の精錬所が立地する Veles 市は、鉛・亜鉛・カドミウム等の重金属汚染（土壌、地下水、地表水）に加え、硫化鉱煤焼による亜硫酸ガス、硫化水素、等の有毒ガス、煤塵による大気汚染により過去深刻な公害に悩んでいたといわれている。しかし、同工場も 2004 年いっばいで閉鎖されるか移設されるとのことである。同工場は、マケドニアからギリシャに南下するバルダル川に面しており、河川水の重金属汚染のレベルによっては下流域での農業問題等に発展する可能性があり、今後ともこの種の公害排出には十分な留意が必要である（マケドニアは接触交代鉱床型の銅・鉛・亜鉛鉱山が多く、この開発には十分な留意が必要である）。

現在、マケドニアにおける工業立地は比較的分散しており（経済的には非効率的）、環境汚染もそれほどものではない。しかし、工業団地、経済特区、等への産業集積が進み、生産の効率化が進むに従って急速に公害問題が浮上する例があるので、留意が必要である。

(11) エネルギー問題

現在マケドニアのエネルギー源は、年間生産量 700 万 t の低品位炭（亜炭）を筆頭に、水力エネルギー、石油製品、天然ガス、地熱、木燃、等で構成され、石油製品及び天然ガスは輸入に依存している。電力に限った場合、国内需要は約 1,000MW であり、その 70% を国産の石炭による火力発電に依存している。しかし、ピトラ周辺に賦存する石炭は今後 10～12 年以内に枯渇することが予測されており、その代替熱源の確保に関する政策方針が決まっていない。可能性のある代替エネルギーとしては水力発電が最有力であるが、石炭火力の全量を代替するほどのポテンシャルはない。

この対策としてどのようなエネルギー開発をすべきか、早い時期にその検討が必要とされている。先進諸国間の温室効果ガス削減協定に関連づけて、石炭火力を天然ガスに転換する計画としてクリーン開発メカニズム（CDM）を活用した開発を実施する、などの戦略的エネルギー開発計画への着手が望まれる。

5-2-2 他のドナー支援との重複回避

4-2 で述べたとおり、欧米諸国及び国際機関による多くの援助案件が実施されており、これら実施済みプロジェクトとの重複を完全に回避することは、それぞれの実施済み（実施中・計画中）のプロジェクトの詳細を調査しない限り非常に難しい。よって、明らかに重複していると考えられる案件を除き、現地訪問調査で事実として把握した産業部門振興上の問題点（5-2-1 参照）に対する対応策としての支援案件の形成が妥当であろう。

5-2-3 支援可能な分野

マケドニア産業分野の現状を俯瞰した場合、多くのドナーが多岐にわたる支援を実施しているにもかかわらず多くの問題が認められ、産業部門振興のために求められる支援はかなり広い範囲にわたって存在する。日本による支援が可能な分野は、以下のとおり区分される。

(1) 政策・制度面の支援分野

- ・ 輸出促進政策（輸出税制、輸出金融、輸出保険、ほか）
- ・ 研究開発支援（公的研究開発機関）
- ・ 創業促進支援（インキュベーター、ベンチャーキャピタル）
- ・ 長期資金融資（長期・低利融資）
- ・ 情報化促進政策（通信インフラ整備）
- ・ IT（情報技術）産業振興政策（専門教育制度）
- ・ 投資促進政策〔外国直接投資（FDI）促進制度、投資金融、特別税制、経済特区〕

- ・協業化・産業集積促進（事業組合法、経済特区、クラスター促進）
- ・輸出入検査制度（品質保証制度）
- ・標準化（国家規格整備）
- ・産業インフラ開発

(2) 可能性の高い産業分野

- ・食品工業（農産加工、酪農産業）
- ・金属加工・部品産業〔海外 OEM（相手先ブランドによる生産、供給）〕
- ・観光開発＋伝統工芸産業（滞在型リゾート開発）
- ・皮革産業
- ・IT 産業

(3) 専門家指導分野

- ・生産管理（特に品質管理）
- ・工業デザイン・商品開発
- ・経営管理技術

(4) 市場開発と輸出促進

- ・輸出促進要員の教育・訓練
- ・商社機能育成
- ・輸出商品の標準化
- ・市場情報整備・普及
- ・輸出流通センター計画

(5) 製品開発

- ・産学共同開発組織
- ・非伝統工業製品開発
- ・地場原料研究開発
- ・市場志向型新製品開発

(6) 環境・エネルギー分野

- ・水力資源開発
- ・太陽光利用計画

- ・化石燃料供給の多様化計画
- ・集中熱供給システム改善計画

5-3 PCM手法による援助ニーズ分析結果

本調査ではプロジェクト・サイクル・マネジメント（PCM）手法の概論説明を兼ね、産業振興分野での問題・目的分析を目的としたPCMワークショップを3日間にわたり実施した。実施概要は以下のとおりである。

5-3-1 PCMワークショップの目的と実施プログラム

（実施日：2003年7月2～4日）

項目	実施内容	備考
ワークショップの目的	① 参加者がマケドニアの産業振興分野の問題点について共通の理解を形成する。 ② 今後の開発計画策定に必要な情報、課題を明らかにし、JICAの要望調査表フォームに適正に記入できるようになる。	
プログラムのポイント	① PCM概要は短時間で説明し、現状分析に時間をかけ、問題系図の作成、目的系図の作成、及びプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）のプロジェクトの要約との関係を明らかにする。 ② 産業振興のニーズについて金属加工分野以外の分野の聞き取り。	
プログラム	1日目 調査団の目的説明 JICA事業の概要説明 PCMのブリーフィング 問題分析 （マケドニアの産業の不振を中心問題に） 質疑応答 2日目 問題分析の続き 目的分析 質疑応答 3日目 代替案分析、プロジェクトの選択 グループごとのプレゼンテーション 全体討議（Q&A） アンケートの実施 終了証の授与	参加者 大学関係者：22名 省庁関係者：11名 民間企業：20名 計53名 参加者 大学関係者：9名 省庁関係者：1名 民間企業：8名 計18名

図5-1に、問題分析からの〈問題系図〉を示し、図5-2には、目的分析の結果からの〈アプローチの選択図〉を示した。

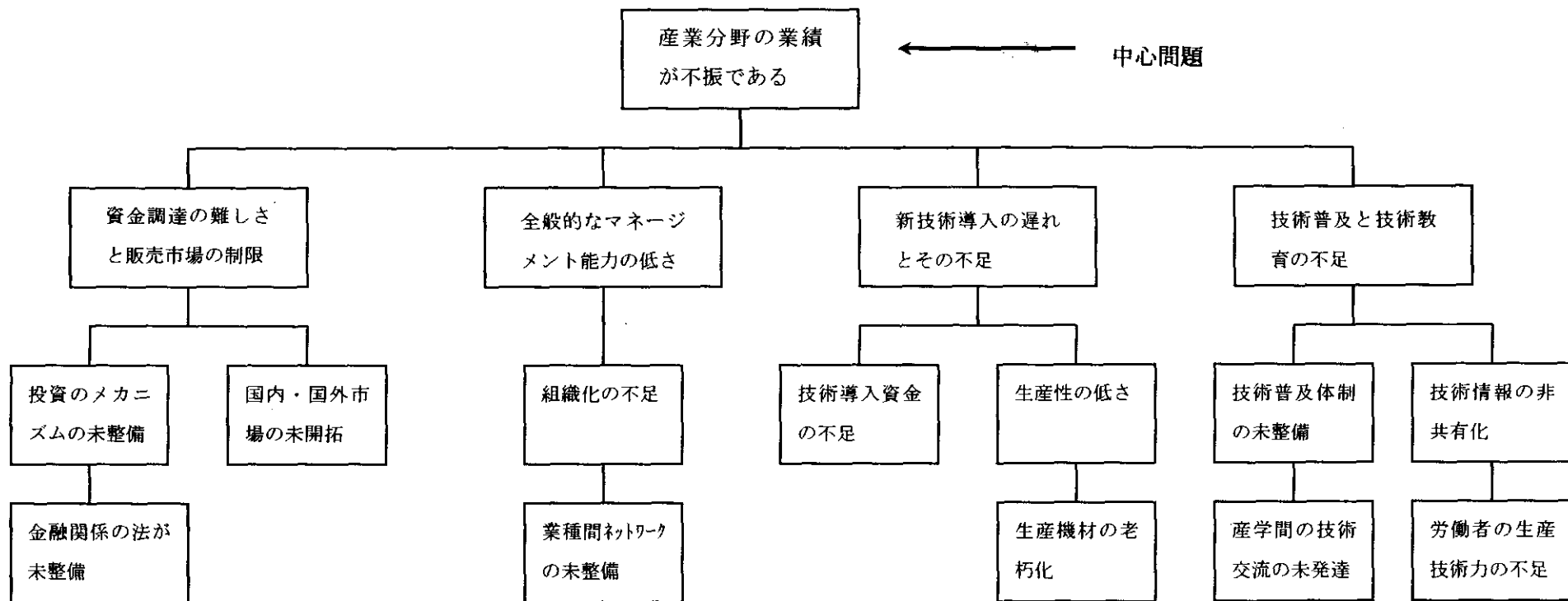


図 5 - 1 問題分析からの〈問題系図〉

< 目的系図 >

アプローチ名

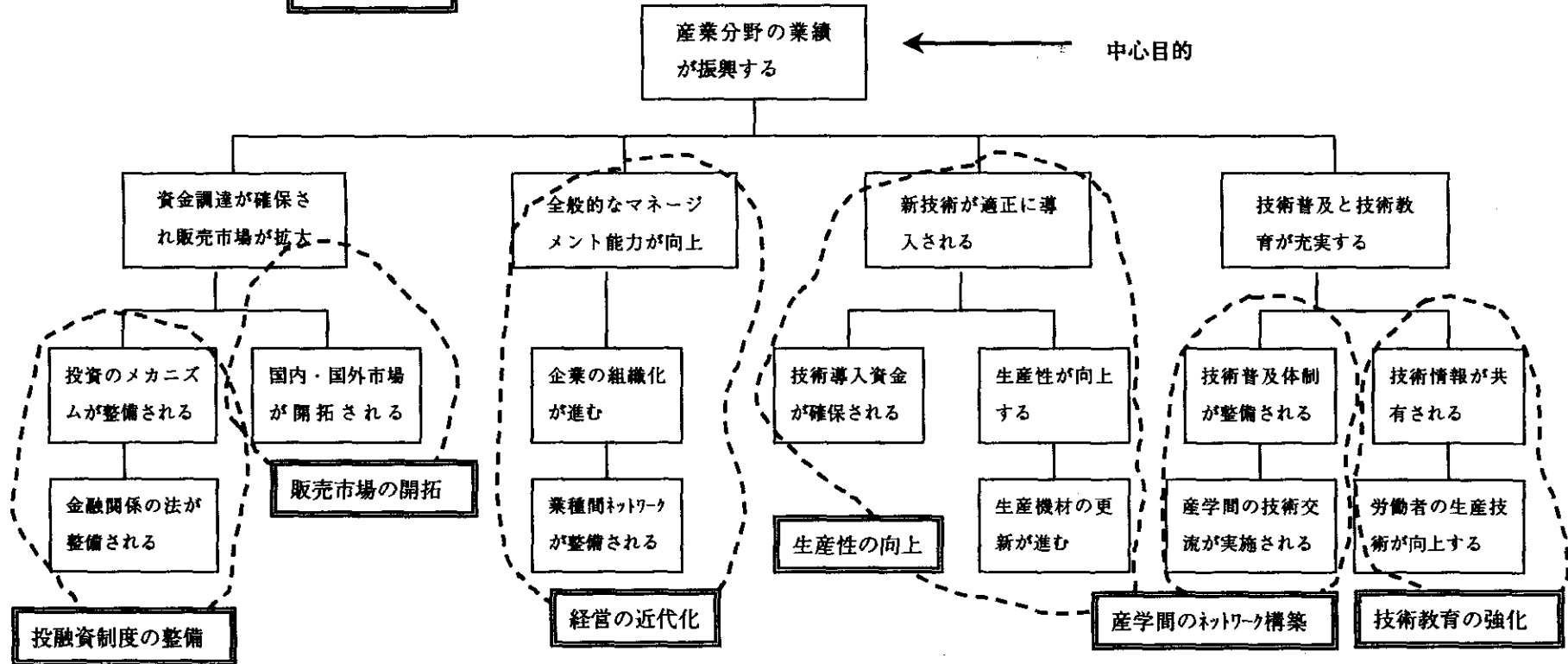


図5-2 目的分析の結果からの〈アプローチの選択図〉

5-3-2 問題分析結果（詳細は図5-1参照）

中心問題：マケドニアの産業分野の業績が不振である。

直接原因：

- ① 技術導入や新規事業への資金調達の難しさと販売市場が制限されていること。
- ② 全般的にマネジメント能力が低い。
- ③ 新技術導入が遅れ、かつ不足している。
- ④ 技術普及と技術教育が不足している。

参与観察：

- ・ワークショップへの参加者が多すぎた（53名、初日のためと思われる）。3グループに分けたが、やや雑然としていた。
- ・問題分析の進行は順調で、特に問題はなかった。
- ・一部参加者の希望で、食品加工分野での問題分析も実施された。

5-3-3 目的分析結果（図5-2参照）

中心目的：マケドニアの産業分野の業績が振興する。

アプローチの区分：目的系図の作成から以下の6つのアプローチが明らかとなった。

- ①-1（新技術導入を進める企業向けの）投融資制度の整備アプローチ（しかしながら、本アプローチは法制度の改革に関係するため実現可能性は低いとの判断が参加者よりあった）
- ①-2 周辺国（EU諸国）の市場調査と販売戦略セミナー等の実施（本アプローチは投入コストが低く、効果も高いのではないかという判断から、全体の優先順位のなかでは2位であった）
- ② 関連企業間でのネットワーク構築と経営近代化に向けての経営セミナーの実施（企業家や経営者に対する不信感が高いため、本アプローチは投入コスト及び効果が低いとされた）
- ③ 新技術の導入による生産性と生産物の品質の向上（本アプローチはコスト面での投入はある程度かかるものの、必要性の高さ及び将来に期待される効果の高さなどから最も優先され、優先順位1位となった）
- ④-1 製造技術に係る情報ネットワーク構築と職業訓練の実施（参加者間では、上記③のアプローチが達成されれば本アプローチは自然と実施されるものと考えられた）
- ④-2 新技術の普及と産官学交流による技術ネットワークの構築（④-1と同様に、本アプローチも上記③のアプローチが達成されたあとは、自然と促進されるものと考えられた）

プロジェクトの選択：これらのアプローチから、コスト、開発戦略、実現可能性、予想される効果等の項目に5段階で採点し、平均点が一番高いアプローチ（上記③）をプロジェクトとして選択した。

参与観察：（参加者の特徴）

- ・参加者の学歴は、比較的高い（英語でのワークショップに特に問題は生じなかった）。
- ・参加者に教育科学省関係者が多かった。このことにより、議論は抽象的な論議や、システムやネットワークの構築といった抽象的なものが多く、具体的なアプローチが出づらかった。
- ・政府関係者の参加が少なく、国家開発計画上でのセクターの位置づけなどが明確にならなかった。
- ・他のグループでは、食品加工分野などのアプローチは出たが、中心問題がプロジェクト目標レベルであり、分析は不十分なものとなった。

5-3-4 PCM ワークショップからの提言

今回のワークショップは、プロジェクト形成段階でPCMワークショップを実施した点において、参加者からの開発ニーズの抽出や問題解決アプローチへの参加型合意形成の手段として非常に効果の高いものであった。このことは、参加者のアンケート結果からも明らかであった。

しかしながら、参加型ワークショップは、その目的や参加者の選定が非常に重要であり、今回のワークショップでは、参加者の選定がやや漠としていた。

今後のプロジェクト形成と参加型ワークショップの関係について、相手側の具体的な開発ニーズの策定と日本側のスムーズなプロジェクト形成のための方法について、今回の調査から得ることができた提言を以下に述べる。

(1) 参加者の選定

計画立案のためのPCMワークショップに向けて、関係者分析は重要な意味をもつ。通常は、ある程度、開発分野が決定（今回の場合は産業振興というように）されたあとに、関係者（JICA 地域部担当、在外事務所担当、相手国対外援助窓口）の協議によって参加者（ターゲットグループ）が決定される。

今回は「産業振興」分野での関係者がターゲットグループとされたが、大学関係者、省庁関係者、民間企業から、と、やや広範囲から集められた参加者であった。けれども、むしろ政策レベルの関係者（例えば経済省、教育省、外務省）でのPCMワークショップ、セクターレベルの関係者（教育機関、民間企業）でのPCMワークショップと段階的にワークショップを実施した方が、相手側のニーズがレベルに応じて理解しやすいと思われる。

(2) 代替案の提示

(1) のような開発ニーズの予備調査的ワークショップの結果を踏まえたうえで、調査団内での協議が必要となる。相手側のニーズが、日本の援助スキームと適合するか、セクター内での技術開発が可能か、相手側のアプローチの区分は適正か、といった協議が団内で実施され、相手側のニーズをある程度反映する形での代替案を作成し、相手側に提示することが望ましい。

(3) アプローチの区分、プロジェクトの選択

(2) の作業後、調査団から提示された代替案をアプローチとして、再度“参加型”ワークショップでプロジェクトを選択する。

この過程は、相手側に調査団から提示された代替案を理解させるとともに、その内容の詳細については参加型で討議させることによって、プロジェクトの選択時には相手側に自らのプロジェクトであるといったオーナーシップを醸成させる目的をもっている。

(4) PCM ワークショップ導入時期

それでは、プロジェクト形成にかかわる PCM ワークショップの実施時期は、どの時期に行えばよいのだろうか。結論からいえば、企画調査段階でいくつかのセクター関係者ごとにワークショップを実施するのが理想的であると考えられる。その後、各セクターからの開発ニーズを相手国の対外援助関係者と協議し、相手国の開発計画に準じてプロジェクト形成分野を策定する。

プロジェクト形成分野の策定後は、上記(1)～(3)の実施となる。事前に相手国の開発計画に沿ったプロジェクト形成分野を選択できることから、関係者も絞り込むことが可能となり、PCM ワークショップでより具体的なプロジェクトを選択することも可能となる。

上記に示した PCM ワークショップの導入時期は、かなり理想的である。現実的な方法としては、開発ニーズの予備調査的ワークショップにおいては、ローカルのリソース（ローカルコンサルタント等）を利用し広範囲に行うことが、その後の本格調査でのプロジェクト形成分野の選定を容易にし、本格調査での PCM ワークショップがスムーズに進行し、ひいては、最終的に短期間で相手側のニーズに合致したプロジェクトを選択できることにつながる（なお、今回の調査では、ワークショップの終了後に調査団内で情報の共有を実施し、産業振興分野と金属加工分野の団員と代替案について協議し、前述の団員から提示された代替案とワークショップからのニーズとの関連づけを実施した）。

5-4 産業振興支援のアプローチ

今次調査団は、企業訪問による課題分野の整理やPCMワークショップを通じた問題分析等により、技術協力を行う際には、①市場開発支援、②中小企業支援、③創業促進支援、④品質管理センター設立支援、⑤中小企業に対する商品開発促進支援、といったアプローチが同国産業振興に有効であるとの結論を得た。各々のアプローチ詳細は以下のとおり。

5-4-1 市場開発支援

(1) 背景

国内市場があまりにも小さすぎるのが同国の産業発展の最大の問題であることを論外とすれば、企業訪問調査を通じ、一貫して把握できた企業の問題点の最大のもは、企業（特に中小企業）のマーケティング能力の不足である。すなわち、旧ユーゴスラビア連邦時代には、中央計画経済体制の下、国营企業の製品はすべて2,000万の人口を誇る連邦内の市場に連邦としての流通・販売システムを通じて販売されてきた。しかし、連邦解体後はそれぞれの市場が国境で分断され、市場経済移行、国营企業民営化、流通・販売システムの崩壊等により、企業独自の流通・販売機能をもっていなかった各企業は、事実上「販売市場を喪失した」結果となった。

事実、企業訪問時にほとんどの経営責任者の「問題指摘」が、旧ユーゴスラビアの2,000万人市場を喪失したことが企業不振の最も大きな原因である、と述べている。しかも、ほとんどの企業が「マケドニア国内市場は小さい」ことを認識しており、「輸出志向」であることを標榜し、事実、製品の大半を国外市場に輸出していると答えているが、その「輸出市場」のほとんどが旧ユーゴスラビア諸国の市場（旧市場）であるのが現実である。

これらの事実を総合すると、大半の企業は生産規模が国内市場規模に見合っておらず、どうしても輸出を余儀なくされるものの、マーケティング能力、市場知識、流通のルート、販売市場情報、販売組織、市場に見合った製品品質、取引条件と商習慣、等の制約により、どうしても旧市場を主体的輸出市場として想定し、喪失した市場の回復に注力し、一定の回復に安住する戦略しかもち合わせていないのではないかと疑われる。WTOに加盟し、近い将来にはEU加盟を控えている同国にとり、企業（特に中小企業）の輸出市場戦略不在とマーケティング能力の不足は、極めて重大な問題として指摘される。

(2) 支援策

当国にとっての「市場開発」は、国内市場が非常に小さいことを考えると、「輸出市場開発」を意味するといっても過言ではなく、当国の産業活性化の基本戦略として輸出市場開発を最重要戦略課題として位置づける意味がある。この場合、マケドニアから輸出できる

産品（新産品を含む）の検討を基礎に、想定される輸出市場区分（例えば、旧ユーゴスラビア市場、周辺国市場、中近東地中海市場、中東欧ロシア市場、西欧市場、アジア市場、米州市場、等）ごとに有望市場を評価し、目標市場向け輸出商品の特化を行うなどの戦略立案が可能になろう。さらに、輸出市場の特性と受入条件等に対応した商品の標準化を進めることが必要になる。

マケドニアにおける支援対象企業の大半が中小企業であることを前提とした場合、世界市場を対象とした市場開発には、基本的輸出インフラ・制度の整備や基本的教育・訓練も含め、下記のような事項の支援策が必要になるものと思われる。

- ① 輸出促進制度の整備（専門家派遣：政策・施策策定支援）
 - ・ 輸出金融制度の拡充
 - ・ 輸出保険制度の整備
 - ・ 輸出特別税制措置〔付加価値税（VAT）控除、原料輸入関税の還付、等〕
 - ・ 輸出許認可手続きの簡素化
 - ・ 輸出入検査制度の整備
- ② 輸出促進要員の訓練〔専門家派遣、オンザジョブ・トレーニング（OJT）、社内研修〕
 - ・ 貿易取引一般実務
 - ・ 輸出入契約実務
 - ・ 輸出入受け渡し（荷役・輸送・保険）実務
 - ・ 貿易為替・決済実務
 - ・ 貿易取引交渉実務
 - ・ 市場調査実務
 - ・ 国際商品・取引実務
 - ・ その他関連事項の現場研修
- ③ 主要輸出商品の標準化（商品別専門家）
 - ・ 主要輸出商品の指定
 - ・ 仕向け地別標準仕様の指定
 - ・ 検査制度と認証制度の整備
 - ・ 標準化技術指導
- ④ 市場情報整備・普及〔日本貿易振興会（JETRO）機能の技術移転〕
 - ・ 主要国別市場情報の収集・整理（データベース化）
 - ・ 情報伝達ネットワークの構築
 - ・ 市場調査・情報プロバイダーの育成
 - ・ 主要目標輸出市場別「輸出ガイドブック」整備

- ⑤ 商社機能の育成（専門家指導）
 - ・貿易商社機能の育成・起業促進
 - ・海外販売拠点の設営支援
 - ・日本商社における長期実務（インターン）研修
- ⑥ 輸出流通センター計画（インフラ計画）
 - 北部センター（Petrovec 近辺）
 - 中部センター（Negotino 近辺）
 - 南部センター（ゲフゲリヤ近辺）
 - 〈主要機能〉
 - ・輸出入通関ワンストップサービス
 - ・コンテナリゼーション基地
 - ・パッケージングセンター
 - ・最終加工基地
 - ・輸出入検査所
 - ・貯蔵施設（タンク、サイロ、冷凍庫、倉庫、ほか）
 - ・その他

5-4-2 中小企業支援

(1) 背景

マケドニアにおける小企業は、企業数において全企業数の98.3%、全産業雇用者数の37%を占める。これに対し中規模企業は全企業数の1.4%、全雇用数の24%である。これらを合計して中小企業とした場合、全企業数の99.7%、全雇用数の62%を占めており、マケドニアにおける企業はほとんどが中小企業に属していることが分かり、この対策の重要性が理解できる（ただし、例外的大型企業として、輸出産業としての規模化をめざす企業、製品の開発輸入を目的に直接投資を行う外国企業、非鉄金属開発関連企業、新しいエネルギー産業、等の中・大企業の開発も考えられる）。

マケドニア政府は、「中小企業国家開発戦略」（2002年7月）及び「マケドニア中小企業の企業家振興・競争力強化活動」（2003年1月）を発表した。同戦略によれば、中小企業開発と企業家奨励によるGDP成長と雇用促進をねらいとしている。また、この目標達成のため、中小企業振興政策による支援と奨励を以下の戦略に従って実施するとしている。

- ① 透明性があり公正な事業環境
- ② 民間資本、競争力、起業家の開発
- ③ 経営管理能力の開発

- ④ 小企業の輸出力増強
- ⑤ 新技術の導入と移転
- ⑥ 中小企業の投資奨励
- ⑦ 中小企業をEU通商に組み込む
- ⑧ 官民対話の拡大

さらに、経済省は2003年下半期を目標に、これまでの全国企業振興庁（NEPA）に代わる新組織（Agency for Promotion of Entrepreneurship：APE）を設立し、民間企業の起業・振興・投資を促進する。

(2) 支援策

これまで他のドナーによって実施されてきた、あるいは実施されている中小企業の支援活動は、大略以下のとおりである。

- ① 政策・施策策定支援（政策枠組み策定、構造支援）
- ② 支援組織構築（NEPA、APE 設立支援）
- ③ 金融支援（信用保証制度、中小マイクロ融資、ベンチャーキャピタル）
- ④ 人材育成（コンサルタント育成、キャパシティー・ビルディング、等）
- ⑤ 教育・訓練（職業訓練、技術訓練、等）
- ⑥ 企業指導（経営指導、生産管理指導、販売活動）
- ⑦ 協業化支援（協会組織形成）
- ⑧ 投資促進
- ⑨ 地域センター活動〔地域 Business Development Service（BDS）育成、情報提供、企業指導〕
- ⑩ 技術移転（Technology Transfer Center：TTC）
- ⑪ 創業支援（インキュベータ、ベンチャーキャピタル、産学共同）

一見、ほとんどの分野において主要な問題に対する対応支援が行われているが、現実には多くの分野においてこれらの課題は解決されておらず、量的な意味でも同種の支援活動もまた有効であり、かつ歓迎されるものと考えられる。

市場経済移行後進められてきた国営企業の民営化は、民営化プロセスの欠陥にもより、第1段階で企業の一部のシェアを企業の従業員へ渡し、第2段階で政府の保有シェアをすべて民間市場で競売に付す方式を採用したことから、旧体制の管理者層が従業員株の大半を所有するケースが多く生じ、これが企業近代化と革新の大きな障害になっている場合が多くみられる。これらの管理者の大半は近代的企業経営を理解しておらず、企業としての経営戦略の立案、企業財務の管理、市場開発・商品開発、原価管理、マーケティング、等

に関する知識も技術ももたない経営者として君臨している。

かかる状況打破の指導方策としては、古い経営体質を維持している経営者層の刷新か、再教育か、全く新たな企業の創出か、等の代替案を基に検討しなければならない。ここで考えられる支援策としては、経営者の再教育と新企業の創出促進の2つの戦略である。

5-4-3 創業促進支援

(1) 背景

既に述べたとおり、マケドニアにおける産業開発の問題の多くは、中央計画経済体制から市場経済体制へと移行する過程での変革に起因するものであり、自国の体制改革に係る要因のほか、国民の因習的経済・社会活動に係る問題である。すなわち、旧体制の経済・社会環境における活動の「常識」は、市場経済制やグローバル化する自由経済体制の環境では問題が多い。特に、企業経営の考え方には大きな違いがあり、国営企業から民営化された企業の経営を担う旧体制の管理者には、新体制に順応できない人が多い。なかにはこうした体制の変化に柔軟に対応している経営者もみられるが、極めてわずかであり、高齢の経営者層のほとんどは、旧態依然とした発想の経営にこだわり、経営不振に困窮している。

かかる状況を改善するには、経営者の再教育訓練、又は経営陣の交代が必要となるが、長年従事した企業に対する愛着と、企業経営者（＝所有者）の地位に対する執着から、容易には方針の転換ができないのが実情であり、新しい経済体制になじみ、グローバル化の時代に対応していくダイナミズムをもった企業に改革するには、解決すべき問題が多すぎる。

こうした状況下で、経済の活性化を図るもうひとつの手段として、新事業の創業がある。すなわち、旧体制からの遺産（管理者、従業員、市場、製品、技術、施設等）にとらわれず、全く新しい視点で起業し、最新の経営技術によって経営を行う姿勢が求められる。また、新生企業の躍進は、旧体制の企業に対して強い改善動機と反省を促すことになり、国全体の企業経営環境に大きな影響を与えることになるだろう。

(2) 支援策

創業促進支援は、できる限り若い世代の有能で活力のある経営者候補を育成することを基本に、以下のような支援活動を実施することを提案したい。

1) 経営管理技術講座

若い世代を対象に受講者の公募をし、マケドニアにおいて3か月間の集中講座を実施する。1回の講座の受講生は20～30名とし、1～1.5年間で5回程度実施し、100～150名の履修者を育てる。また、講座の開催場所はスコピエのほか、2～3か所の地

方都市でも実施し、地方の経営者も育成する。なお、本指導業務を担当する専門家は、本経営管理技術講座及び企業経営指導を兼務する。できれば、経営管理技術を2分野に分割して、2名の専門家で対応することが望ましい。分野区分は以下のとおりとする。

- ① 財務、経理、投資、企画、人事・労務、ほか
- ② 販売、市場開発、出荷、在庫、商品開発、ほか

2) インキュベータ指導

国内各地域の地域センター、大学、自治体によるインキュベータを開発し、インキュベータの整備及び運営指導を行う。また、ベンチャービジネスの開発指導を行い、地域における新企業の創出促進を促すとともに、地場企業間の交流を促し、新事業創出の機会を創出する。なお、本指導業務は、技術に関する一般的知識をもつ2～3名の専門家が担当する。

3) 中小企業の経営指導

地場中小企業の企業訪問及び地域センターの相談窓口を利用して、企業経営指導を行う。本業務は、上記の経営技術指導専門家(2名)、それぞれの専門分野に応じて担当する。

5-4-4 品質管理センター設立支援

(1) 背景

政府機関聞き取り調査、及び企業訪問調査結果によって、マケドニアの中小企業の企業経営は、市場経済化が遅れていることが判明した。特に品質管理、工場の改善、工場幹部の企業経営に関する考え方の遅れが顕著であった。これに対処するため、品質管理センター(仮称)を設立し、品質管理だけでなく、経営管理も含めた分野の近代化支援が必要である。

(2) 支援策

支援策のイメージとしては、品質管理指導とともに、日本科学技術連盟(日科技連)、日本メンテナンス協会のような組織づくりを行うことが想定される。なお、この組織では指導方法がシステム化[QC(品質管理)サークル、QCストーリーによる改善、5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)、小集団活動、TQC(総合的品質管理)、TPM(全社的保全活動)]されている。専門家は品質管理指導とともに、センターづくりの組織化指導も実施する。

品質管理センターの主要業務は以下のとおり。JICA専門家はそれら業務の指導、支援を行う。

- ① 品質管理に関する指導（QCの基本知識の実践、統計的品質管理、QCサークル、QCストーリーによる改善等で、QCサークルは工場内の表彰制度、全国大会による表彰制度等の構築を含む）
- ② 国際規格に対する対応〔ISO9000（2000年に改定された新しいISO9000は従来の規格化に加えQMを強調している）、ISO14000、HACCP（危害分析・重要管理点方式）等〕
- ③ 工場改善指導（5Sを含む）
- ④ 市場経済に基づく経営管理に関する指導（経営管理の基本の実践、経営計画、マーケティング、ビジネスモデル構築等を含む）
- ⑤ 情報機能（情報収集・分析、発信）
- ⑥ 品質管理センター組織づくり

また、JICA専門家が帰国してもマケドニア人の専門家が中小企業支援業務を行えるように、OJTで専門家育成支援を行うとともに、中小企業支援業務のマニュアル化を図ることも重要である。留意事項として、マケドニアの経営者の意欲、発想の転換が必要で、センター運営にあたっては、経営者から積極的な協力の表明を得ることが重要である。

5-4-5 中小企業に対する商品開発促進支援

(1) 背景

政府機関聞き取り調査、及び企業訪問調査結果で、マケドニアの中小企業はEU諸国に輸出できる品質、デザインの商品開発が遅れていることが判明した。輸出可能な商品開発のためには、市場（EU諸国以外の市場を含む）が求める商品を特定し、その商品のRequirements（要求）を満足する商品開発を行う必要があり、このような商品開発を促進する支援が必要である。

(2) 支援策

支援策として以下が考えられる。

- 1) 欧米諸国、トルコ、中東諸国などのニーズ調査を行い、金属加工に関してはOEM部品、ニッチマーケットの可能性を検討し、有望製品のアドバイスを行う。食品加工に関しては、ヨーロッパ、米国、日本で販売できる可能性のある食品の調査を行う。

特定された市場に対する市場情報のアクセスは、インターネットが有効であるので、中小企業に対するEビジネスの実施支援も行う。

- 2) 商品開発支援

食品加工・金属加工等のセクターに対して、商品開発支援を行う。市場調査で特定

できた商品に対し、商品開発・生産指導を行う。金属加工の場合、機能的に問題がなくても、デザイン、外観（例：形状、メッキ等の表面仕上げ）等を向上させなければEU市場には食い込めないため、この面の指導も行う。食品加工の場合、製品開発だけでなく、パッケージングデザイン、成分表示・ブランド化など新規市場参入に必要な商品化も指導する。

標準化も重要な課題である。金属加工に関して、旧ユーゴスラビアの工業標準でなく、欧米工業基準に対処する必要がある。食品加工に関して、成分分析は大学の協力が必要で、さらに表示内容の認証システム〔例：日本農林規格（JAS）〕を構築する必要がある。これらを考慮しながら商品開発支援を行う。

3) 輸出商品開発専門家育成支援

JICA 専門家が帰国してもマケドニア人の専門家が中小企業支援業務を行えるように、OJTで専門家育成支援を行うとともに、商品開発のマニュアル化を図る。

5-5 技術協力プロジェクト案

上記5-1～5-4を基に、今次調査の結果として、以下の6技術協力プロジェクト案件を形成した（詳細は付属資料1.を参照のこと）。

- (1) 中小企業政策・施策の実施支援及び起業競争力支援庁の運営支援 (Support for Implementation of Small Medium Enterprise Promotion Programs and Capacity Building of the Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness)
- (2) 創業促進支援 (Technical Assistance for Promotion of Emerging New Industrial Enterprises)
- (3) 輸出振興支援 (Technical Assistance for Export Promotion of Major Macedonian Products to the Untraditional Markets)
- (4) One-Stop-Service Shops 設立及び運営支援 (Establishment and Capacity Building of One-Stop-Service for Small and Medium Enterprises)
- (5) 品質管理センター設立支援 (Support for Establishment of Quality Control Center)
- (6) 商品開発促進支援 (Support for Product Development for SMEs)

