

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)
- 1-2 創業促進支援
(Technical Assistance for Promotion of Emerging New Industrial Enterprises)
- 1-3 輸出振興支援
(Technical Assistance for Export Promotion of Major Macedonian Products to the Untraditional Markets)
- 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)
- 1-5 品質管理センター設立支援
(Support for Establishment of Quality Control Center)
- 1-6 商品開発促進支援
(Support for Product Development for SMEs)

2. 面談議事録

3. 入手資料リスト

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)

For Discussion Purpose Only

APPLICATION FORM FOR JAPANESE TECHNICAL COOPERATION

1. **Date of Entry:** Day 15 Month August Year 2003
2. **Applicant:** The Government of Macedonia
3. **Project Title:** Support for Implementation of Small Medium Enterprise Promotion Programs and Capacity Building of the Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness (AESC)
4. **Implementing Agency:** Ministry of Economy
Address:
Contact Person
Tel. No. Fax No.
E-Mail:

5. **Background of the Project**

(1) **Current conditions of the sector**

In 2000, the participation of small-sized enterprises amounted up to 98.2% of the total number of active enterprises and 37% of the total employment in the economy of Macedonia, whereas the medium-sized enterprises participation was 1.4% totaling 24% of the total employment respectively.

'National Development Strategy for Small and Medium Enterprises' and 'Program of Measures and Activities for Entrepreneurship Promotion and Creation of Competitiveness of the SMEs in Macedonia' were completed July 2002 and January 2003 respectively.

(2) **Government development policy for the sector**

'National Development Strategy for Small and Medium Enterprises' states that, the Government aims at the growth of GDP and the increase of employment through fostering entrepreneurship and development of SMEs. In order to fulfill the above targets, SME policies aim to support and encourage (1) development of transparent and fair business environment, (2) development of private ownership, competitiveness and entrepreneurship activities, (3) development of management capacity, (4) increase of export activities of small-sized enterprises, (5) introduction and transfer of new technology, (6)

stimulation of investments in SMEs, (7) integration of SME in the EU business flow and (8) greater public-private dialogue.

The existing body, National Enterprise Promotion Agency (NEPA), which is expected to implement programs and projects for support of SME developments, is going to be demolished this year and new agency, called Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness, is going to replace NEPA most likely from September 2003. The main mission of the new Agency is to provide implementation and coordination of the SME support in Macedonia.

(3) Issues and problems to be solved

There are a wide area of issues that need to be improved with regard to the development of SMEs, i.e. lack of institutional infrastructure to support SMEs, lack of educational support, difficult market entry due to monopoly, lengthy administrative procedures, limited access to BDS, financial resource and information.

(4) Existing development activities in the sector

A number of donors have been active in the area of development support to SMEs, particularly, EBRD, EAR(EU), SEED(World Bank Group), USAID and GTZ. At the policy level, SEED and EAR been assisting the Ministry of Economy in establishing the Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness and formulating SME development policy framework.

6. Outline of the Project

(1) Overall Goal

Development of SMEs and increase of employment opportunities will be largely enhanced by the activities of the Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness.

(2) Project Purpose

The Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness will be able to implement SME support programs efficiently and effectively.

(3) Outputs

1) Organizational set-up of the Agency for Entrepreneurship Support and

Competitiveness is in place together with specific mandates and appropriate staffing for each department and is ready to provide services to SMEs.

- 2) Detailed implementation modality for the projects stated in the 'Program of Measures and Activities for Entrepreneurship Promotion and Creation of Competitiveness of the SMEs in Macedonia' is formulated.
- 3) Administrative capacity of the staff of the Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness is able to provide effective and efficient support to SMEs that are in need of assistance.
- 4) The Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness is able to draw up SME promotion policies together with effective and efficient measures and programs that meet the needs of SMEs.

(4) Project Activities

- Provide overall policy advice to the top management of the Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness with regard to the management and operations of the Agency.
- Provide advice and assist the Agency with building effective and efficient organizational set-up of the Agency.
- Provide advice and assist the Agency with formulating and implementing the selected 2 programs (1 non-financial program and 1 financial program) from 'Program of Measures and Activities for Entrepreneurship Promotion and Creation of Competitiveness of the SMEs in Macedonia
- Provide advice and assist the Agency with formulating and implementing plans and activities for capacity building programs for the SME promotion officers of the Agency.
- Assist in holding a seminar and workshop specified below.

(5) Inputs from the Recipient Government

- 1) 1 executive management staff from the Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness
- 2) 1 program staff of the Agency for each of the selected 2 programs to be implemented by the Agency
- 3) 1 project coordinator from the Ministry of Economy
- 4) Office space and equipments for the Japanese experts
- 5) Transportation for the Japanese experts
- 6) Secretarial service for the Japanese experts

(6) Inputs from the Japanese Government

1) Number and qualification of Japanese experts

- Expert 1: Institutional Building (24 months)
- Expert 2: Human Resource Development (12 months)
- Expert 3: Non-Financial Support to SMEs (6 months)
- Expert 4: Financial Support to SMEs (6 months)

2) Training course, seminars and workshops

- Training program in Japan on SME promotion policy and measures for the AESC management staff (3 trainees x 1month)
- Training program in Japan on SME support administration for the AESC staff (5 trainees x 1month)
- Seminar in Macedonia on Japanese experience and practice of SME support policies and measures.
- Workshop in Macedonia on the provision of effective and efficient SME support.

3) Equipment

- Open for discussion

7. Implementation Schedule

April 2004 --- March 2006 (24 months)

8. Implementation Agency

Ministry of Economy

9. Related Activities

10. Beneficiaries

SMEs and the staff of the Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness.

11. Security Conditions

12. Others

(Technical Assistance for Promotion of Emerging New Industrial Enterprises)

APPLICATION FORM FOR JAPAN'S TECHNICAL COOPERATION

1. **Date of Entry:** Day _____ Month _____ Year _____
2. **Applicant:** The Government of the Republic of Macedonia
3. **Project Title:** Technical Assistance for Promotion of Emerging New Industrial Enterprises
4. **Implementing Agency:** Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness

Address:

Contact Person: _____

Tel. No.: _____ Fax No. _____

E-Mail: _____

5. Background of the Project

Under the transition economy implemented since restoration of independence of the country, the Macedonian government has struggled to maintain economic stability of the country. However, industrial production that is to be the driving force for economic growth of the country, is still stagnant due to various reasons caused by inefficiency in modern management of enterprise, in advanced production technologies, in global marketing activity, lack of financial resources, etc. In addition, there is a difficulty to develop sustainable industrial production due to too small domestic market size represented by small population of the country. Nevertheless, the country having many superior labors in industrial technologies is seriously desirous to promote the manufacturing industry that may create valuable employment opportunities for the people of the country.

6. Outline of the Project

(1) Overall Goal

By Macedonian well-educated younger generation and progressive entrepreneurs encouraged by well-prepared promotion premises, new industrial enterprises are emerged with innovative business ideas valid in the worldwide market under free trade environment.

(2) Project Purpose

A number of young, advanced and outstanding entrepreneurs are exist in Macedonia, however, privatized enterprises in majority have succeeded their old-fashioned management system together with inherited old production facilities and kind of products. Although there are difference by type of industry, most of such enterprises

inherited old assets are suffered from difficulties in breakthrough identified blockade in management, production and marketing required for further development of enterprise under the new business environment. In consideration of such issues in current business circumstances in Macedonia, this project is to incubate and promote innovatively new entrepreneurs meeting the needs of world market under the new economy, and such emerging new enterprises may motivate innovation in the old-fashioned enterprises.

(3) Outputs

The project is carried to achieve following targeted outputs;

- a. Intensive lectures for Business Management for 3-months/term
(20-30 person/course , 4-5-times in different Regional Center)
- b. Advisory to operation of Incubator(s) in the Regional Centers
- c. Advisory to Incubators, Universities, Business associations for development of new business seeds including new products development
- d. Advisory services for management of SMEs enterprises

(4) Project Activities

Throughout the project period of 24 months, JICA experts together with Macedonian counterpart staff, Regional Centers staff, Municipalities officers, Incubators staff, will perform required services mainly in the office of AESC and Regional Centers in the certain region in Macedonia. The intensive lectures will be held in the appropriate time of the day for participants' convenience.

(5) Input from the Recipient Government

Enough office space, complete office facilities, secretarial services, lecture room and related facilities in different offices, data and information required for performance of the services by Japanese experts shall be prepared by the Macedonian government and recipient groups including Universities, Municipalities, Incubators and Business Association within their office.

(6) Input from the Japanese Government

JICA may send following experts during the total project period of 24 months.

- a. Project Director /Coordinator

- b. Lecturer on Enterprise Management
- c. Expert of Incubation –(project evaluation, financing)
- d. Expert of Incubation –(new enterprise incorporation)
- e. Expert of Incubation –(technical advisor)

7. Implementation Schedule

March 2004 ~February 2006

8. Implementing Agency

Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness (AESC)

9. Related Activities

Neither of any donor countries nor international institutions have committed similar service, so far.

10. Beneficiaries

All of entrepreneurs in the industrial area in Macedonia are entitled to participate in the intensive lectures and advisory service for management by Japanese experts. Entrepreneurs in incubators are selected after evaluation of their application by Japanese experts.

11. Security Conditions

12. Others

(Technical Assistance for Export Promotion of Major Macedonian Products to the Untraditional Markets)

APPLICATION FORM FOR JAPAN'S TECHNICAL COOPERATION

1. **Date of Entry:** Day _____ Month _____ Year _____
2. **Applicant:** The Government of the Republic of Macedonia
3. **Project Title:** Technical Assistance for Export Promotion of Major Macedonian Products to the Untraditional Markets
4. **Implementing Agency:** Macedonian Bank for Development Promotion

Address:

Contact Person: _____

Tel. No.: _____ Fax No. _____

E-Mail: _____

5. Background of the Project

Under the transition economy implemented since restoration of independence of the country, the Macedonian government has struggled to maintain economic stability of the country. However, industrial production that is to be the driving force for economic growth of the country, is still stagnant due to various reasons caused by inefficiency in modern management of enterprise, in advanced production technologies, in global marketing activity, lack of financial resources, etc. In addition, there is a difficulty to develop sustainable industrial production due to too small domestic market size represented by small population of the country. Nevertheless, the country having many superior labors in industrial technologies is seriously desirous to promote the manufacturing industry that may create valuable employment opportunities for the people of the country.

6. Outline of the Project

(1) Overall Goal

Using Macedonian industrial labors, number of potential export-oriented industrial enterprises are encouraged by continuous inquiries from untraditional clients in the world market. The Macedonian industrial products achieve worldwide reputation with reliable qualities guaranteed by national brand.

(2) Project Purpose

Strengthening of price competitiveness of the industrial products are attained by highly efficient utilization of the production facilities supported by successful marketing activities. However, since the most of Macedonian enterprises that were privatized had been operated for long time based on vested market in the former Yugoslavia, and no positive access to untraditional export markets have been made.

The project is to promote export of Macedonian industrial products in untraditional world market competing with dominant exporters from the third countries.

(3) Outputs

The project is carried to achieve following targeted outputs;

- a. The most efficient institutional support for exporters including advanced export credit system, quick tax refund system, simplified export formalities, etc.
- b. Training course of export marketing staff with curriculum including international trade terms, commercial contract and provisions, delivery and cargo handling practice, insurance, commercial negotiation, commercial correspondence, inquiry and offer forms, payment practice and currency, trade risks and security, sales technique, market research, etc.
- c. Standardization of export potential industrial products based on the requirements in the targeted export market, and design of inspection system for exported products.
- d. Market information and penetration strategies for selected export market (countries) in the form of Export Country Guidelines
- e. Plan of promoting trading house specialize in export and import trade having their overseas branches in the major targeted countries.
- f. Plan of Product Delivery Center in appropriate sites that consists facilities and services for export inspection, packaging, containerization, customs clearance (one stop service), etc.

(4) Project Activities

Throughout the project period, JICA experts together with Macedonian counterpart staff will perform required studies, preparations, trainings, in Macedonia and relevant countries for the purpose to attain required outputs as mentioned in the above (3)..

(5) Input from the Recipient Government

Enough office space, complete office facilities, secretarial services, training room and facilities, data and information required for performance of the services by Japanese experts shall be prepared by the Macedonian government within the office of counterpart organization (i.e. Macedonian Bank for Development Promotion – MBDP)

(6) **Input from the Japanese Government**

JICA may send following experts during the total project period of 12 months.

- a. Project manager (export trade expert)
- b. Export market development and marketing expert
- c. Commodity expert -1
- d. Commodity expert -2
- e. Commodity expert -3
- f. Infrastructure planner

7. Implementation Schedule

March 2004 ~February 2005

8. Implementing Agency

Macedonian Bank for Development and Promotion

9. Related Activities

Neither of any donor countries nor international institutions have committed similar service, so far.

10. Beneficiaries

All of export oriented industries in Macedonia are entitled to participate in the export promotion activities as beneficiaries.

11. Security Conditions

12. Others

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)

For Discussion Purpose Only

APPLICATION FORM FOR JAPANESE TECHNICAL COOPERATION

1. **Date of Entry:** Day 15 Month August Year 2003
2. **Applicant:** The Government of Macedonia
3. **Project Title:** Establishment and Capacity Building of One-Stop-Service for Small and Medium Enterprises
4. **Implementing Agency:** Ministry of Economy
Address:
Contact Person
Tel. No. Fax No.
E-Mail:

5. **Background of the Project**

(1) Current conditions of the sector

In 2000, the participation of small-sized enterprises amounted up to 98.2% of the total number of active enterprises and 37% of the total employment in the economy of Macedonia, whereas the medium-sized enterprises participation was 1.4% totaling 24% of the total employment respectively.

'National Development Strategy for Small and Medium Enterprises' and 'Program of Measures and Activities for Entrepreneurship Promotion and Creation of Competitiveness of the SMEs in Macedonia' were completed July 2002 and January 2003 respectively.

(2) Government development policy for the sector

'National Development Strategy for Small and Medium Enterprises' states that, the Government aims at the growth of GDP and the increase of employment through fostering entrepreneurship and development of SMEs. In order to fulfill the above targets, SME policies aim to support and encourage (1) development of transparent and fair business environment, (2) development of private ownership, competitiveness and entrepreneurship activities, (3) development of management capacity, (4) increase of export activities of small-sized enterprises, (5) introduction and transfer of new technology, (6) stimulation of investments in SMEs, (7) integration of SME in the EU business flow and (8) greater public-private dialogue.

The existing body, National Enterprise Promotion Agency (NEPA), which is expected to implement programs and projects for support of SME developments, is going to be demolished this year and new agency, called Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness, is going to replace NEPA most likely from September 2003.

(3) Issues and problems to be solved

There are a number of issues that need to be improved with regard to the regional development of SMEs, i.e. lack of institutional infrastructure to support SMEs, lengthy administrative procedures, limited access to BDS, financial resource and information. Existing regional centers under the NEPA are supposed to alleviate these problems but do not seem to be functioning well.

(4) Existing development activities in the sector

A number of donors have been active in the area of development support to SMEs, particularly, EBRD, EAR(EU), SEED(World Bank Group), USAID and GTZ. Five and three Regional Development Centers under NEPA have been established with the assistance from the PHARE Program of EU and USAID, respectively.

6. Outline of the Project

(1) Overall Goal

Development of regional SMEs will be largely enhanced by establishment of one-stop-service in local industrial cities and their efficient and effective assistance to regional SMEs.

* The one-stop-service will be under the Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness. Functions of the one-stop service will be provided at the already existed network of local centers for business support (e.g. regional centers, ESA centers etc.). The expected roles of the one-stop-service can be proposed (1) to provide information on necessary administrative procedures that incur with relation to business operations such as with company registration and issuance of various licenses and

permits; (2) to provide information on basic business environment such as law and regulations, tax and customs; (3) to provide information on the available SME support programs and projects both by the Government and the private sector; (4) to receive inquiries and requests from SMEs for receiving both managerial and technical consultancy and to introduce such service, (5) to provide information on financial resources that are available for SMEs, (6) to provide incubation services, (7) to provide entrepreneurs, company managers and business development service providers with business, managerial and technical training, (8) to hold business seminars and workshops, (9) to collect and compile statistics of regional enterprises, (10) to serve as a link between the Agency and regional enterprises and to facilitate information and communication flow between these parties, and (11) to promote networks among other one-stop-service centers.

(2) Project Purpose

One-stop-service centers under the Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness will be able to provide above mentioned services to regional SMEs efficiently and effectively.

(3) Outputs

- 1) Organizational set-up of the network of one-stop-service centers under the Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness is in place together with specific mandates and appropriate staffing for each center and are ready to provide services to SMEs.
- 2) Detailed work plan and activities for each center are formulated for each center and start to be implemented.
- 3) Administrative capacity of the staff of the one-stop-service centers is improved so that they are able to provide effective and efficient assistance to SMEs.
- 4) A series of guidebooks for SMEs, such as administrative procedures, laws and regulations, available BDS, SME support programs and projects are compiled.

(4) Project Activities

Provide overall policy advice to the Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness and the management of the one-stop-service centers based on the Japanese know-how for enhancing the development of regional SMEs.

- Provide advice and assist the Agency in building organizational set-up of the one-stop-service centers and its networks.
- Provide advice and assist the Agency and one-stop-service centers in formulating and implementing regional SME development strategies, work plan and activities for each center.
- Provide advice and assist the one-stop-service centers with regard to the management and operations of the one-stop-service centers.
- Assist in the capacity building of the staff of the one-stop-service centers as well as business development service providers in the regions.
- Provide training in the method of Japanese SME consulting and conduct SME consulting service to SMEs.
- Assist in holding a seminar and workshop specified below.

(5) Inputs from the Recipient Government

- 1) 1 management staff from each of the one-stop-service centers
- 2) 1 staff who in charge of supervision of the one-stop-service centers in the Agency
- 3) Office space for the Japanese experts
- 4) Transportation for the Japanese experts
- 5) Secretarial service for the Japanese experts

(6) Inputs from the Japanese Government

- 1) Number and qualification of Japanese experts
 - Expert 1: Regional SME Development (18 months)
 - Expert 2: Institutional Development (6 months)
 - Expert 3: Human Resource Development (6 months)
 - Expert 4: BDS Development (6 months)
 - Expert 5: SME Consulting Service (12 months)
- 2) Training course, seminars and workshops
 - Training program in Japan on local and regional SME development for the Agency staff who is in charge of one-stop-service network and management staff of the one-stop-service centers (1 trainee from the Agency + 1 trainee from each one-stop-service center, 1month).
 - Seminar in Macedonia on Japanese experiences and practices of regional SME development (including one-stop-service) for those who are engaged in

the same theme.

- Workshop in Macedonia for introducing business tips such as administrative procedures, law and regulations, government support measures etc. to regional SMEs

3) Equipment

- Open for discussion

7. Implementation Schedule

Oct 2004 --- Sep 2006 (24 months)

8. Implementation Agency

Ministry of Economy

9. Related Activities

10. Beneficiaries

SMEs, Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness and its one-stop-service centers.

11. Security Conditions

12. Others

(Support for Establishment of Quality Control Center)

Material for discussion

APPLICATION FORM FOR JAPANESE TECHNICAL COOPERATION

1. **Date of Entry:** Day 21 Month July Year 2003
2. **Applicant:** The Government of Macedonia
3. **Project Title:** Support for Establishment of Quality Control Center

Note: Industrial sectors for cooperation should be specified when the application form is prepared.

4. **Implementing Agency:** Ministry of Economy

Address:

Contact Person

Tel. No.

Fax No.

E-Mail:

5. **Background of the Project**

- (1) Current conditions of the sector

Since Macedonia is a small country with a population of about 2 million, the domestic market is relatively small and the country should find market overseas. However, after the collapse of Yugoslavia, the country lost most of the existing market in the former Yugoslavia. The SMEs in metal processing sector, food processing sector, etc. are not the exception. They greatly suffer from the setbacks and have to find another market overseas. In promoting export, the development of products which can be accepted in the EU market, etc. is an urgent matter in Macedonia.

- (2) Government development policy for the sector

The government puts emphasis on SME development, since the SMEs can provide opportunities for more employment and make significant contribution to reduce unemployment.

- (3) Issues and problems to be solved

To enhance the competitiveness for SMEs in both domestic and export markets, quality product development which conforms to the customer's satisfaction (CS) is of vital importance. In order to develop such products, it is necessary that factories introduce up-dated quality control and production control systems.

(4) Existing development activities in the sector

The government as well as the private sectors does not have enough capacity to deal with the quality product development. Donors such as GTZ and USAID have been assisting in development of quality products.

6. Outline of the Project

(1) Overall Goal

The Quality Control Center assists the whole manufacturing sectors in development of quality control and production control systems.

(2) Project Purpose

The Quality Control Center is established as a center for development of quality control and production control systems.

(3) Outputs

- 1) The Quality Control Center obtains enough capability to make consultation on quality control, production control and management control for SMEs.
- 2) The Quality Control Center deals with international standards including ISO9000, ISO14000 and HACCP.
- 3) The Quality Control Center provides up-dated information on quality control, production control and management control.
- 4) The Quality Control Center provides education on quality control, production control and management control.

(4) Project Activities

1)-1 Provide SMEs with traveling consultation service

Japanese experts will make a traveling consultation for the following as required:

- a) Quality control
- b) Process control (production planning and control)
- c) Process modification
- d) Continuous improvement (KAIZEN)/5S (Sort, Set in order, Shine, Standardize and Sustain)
- e) Management control

1)-2 Prepare manuals for above

1)-3 Provide training of Macedonian experts by On-the-Job-Training (OJT)

- 2)-1 Hold seminars in major cities in Macedonia
- 2)-2 Provide Macedonian experts with training for getting capabilities to give consultancy services to SMEs

- 3)-1 Collect necessary information on international standards including ISO9000, ISO14000 and HACCP.
- 3)-2 Provide information on international standards including ISO9000, ISO14000 and HACCP.

- 4)-1 Hold seminars and workshops on quality control, production control and management control
- 4)-2 Provide training courses for quality control, production control and management control (night courses, courses on Saturday and Sunday, etc.)
- 4)-3 Provide Macedonian experts with training and education for acquiring teaching capabilities for above courses

- (5) Input from the Recipient Government
 - 1) Project teams in designated factories for traveling consultation
 - 2) Two-three Macedonian experts in each field to be trained by Japanese experts
 - 3) One project coordinator from the Ministry of Economy
 - 4) Office space for Japanese experts
 - 5) Transportation for Japanese experts
 - 6) Communication for Japanese experts
 - 7) Clerical services

- (6) Input from the Japanese Government
 - 1) Number and qualification of Japanese experts
 - Expert(s) 1: Production control for designated manufacturing sector
 - Expert(s) 2: Technical adviser for designated manufacturing sector
 - Expert 3: Management and marketing
 - Expert 4: Supervision for organizing Quality Control Center
 - 2) Training courses, seminars and workshops
 - Acceptance of trainees for training course in Japan (6 persons x 1month)
 - Factory modernization workshops (3-4 times) in Macedonia
 - Seminars (Title: Production control in Japan etc.) in Macedonia

- Training courses for SME management and staff
- 3) Equipment
- Personal computers
 - Printers
 - LAN equipment
7. **Implementation Schedule**
Month June Year 2004 --- Month March Year 2005
8. **Implementation Agency**
Ministry of Economy (Please specify the appropriate organization such as AESC.)
9. **Related Activities**
- GTZ: mainly for technology transfer
 - Several seminars for technology transfer etc.
10. **Beneficiaries**
SMEs in designated manufacturing sector(s)
11. **Security Conditions**
12. **Others**

(Support for Product Development for SMEs)

Material for discussion

APPLICATION FORM FOR JAPANESE TECHNICAL COOPERATION

1. Date of Entry: Day 21 Month July Year 2003
2. Applicant: The Government of Macedonia
3. Project Title: Support for Product Development for SMEs

Note: Industrial sectors for cooperation should be specified when the application form is prepared.

4. Implementing Agency: Ministry of Economy

Address:

Contact Person

Tel. No.

Fax No.

E-Mail:

5. Background of the Project

- (1) Current conditions of the sector

Since Macedonia is a small country with a population of about 2 million, the domestic market is relatively small and the country should find market overseas. However, after the collapse of Yugoslavia, the country lost most of the existing market in the former Yugoslavia. The SMEs in metal processing sector, food processing sector, etc. are not the exception. They greatly suffer from the setbacks and have to find another market overseas.

In promoting export, the development of products which can be accepted in the EU market, etc. is an urgent matter in Macedonia. In addition to QCD (quality, cost and delivery), the standardization (not former Yugoslavia's one), differentiation of products and services, making brands, certification, etc. are the key words for the development of exportable products. Therefore, Macedonia requires Japanese assistance in technology transfer of such know-how and methodologies for export promotion.

- (2) Government development policy for the sector

The government puts emphasis on export promotion, since the export of industrial goods accounted for XX% of the GDP in Macedonia in 200X. Since SMEs have significantly contributed to the exportation, the government also puts emphasis on assisting SMEs in development of exportable products for

SMEs.

(3) Issues and problems to be solved

To enhance the export competitiveness for SMEs, product development which conforms to the needs in foreign market is of vital importance.

(4) Existing development activities in the sector

The government as well as the private sectors does not have enough capacity to deal with the product development. Donors such as GTZ and USAID have been assisting Macedonian industrial sector in product development.

6. Outline of the Project

(1) Overall Goal

SMEs can achieve development of exportable products by themselves.

(2) Project Purpose

The Production Development Center can obtain enough capability to undertake and supervise product development for SMEs.

(3) Outputs

- 1) Market survey identifies what is required in potential export market.
- 2) Market survey identifies requirements to manufacture exportable products.
- 3) Guideline is prepared to fulfill the requirements.
- 4) Manufacturers get consultation on export promotion in the Production Development Center.
- 5) Macedonian experts make market survey and consultation for export promotion by themselves.
- 6) Manufactures get necessary information and send information outside for export promotion.
- 7) Manufactures make business transaction by E-commerce.
- 8) Pilot project demonstrates the effectiveness of necessary measures for export promotion.

(4) Project Activities

- 1)-1 Design market survey program

(Note)

In export of products, the products themselves should be attractive in the market. In food processing for instance, not only the quality of the processed food but also the design of the package is the factor to be successful in the foreign market. Customers in foreign countries are health conscious nowadays. The contents of salt should be reduced and the calorific value of the food should be lower, which are shown on the package so that the customers can understand what are contained in it. The market survey program is designed taking the above into account.

- 1)-2 Identify requirements to manufacture exportable products in terms of QCD (quality, cost and delivery)
- 1)-3 Identify features required for exportable products by market survey
- 1)-4 Forecast quantity of exportable products

- 2)-1 Survey availability of raw materials to manufacture exportable products
- 2)-2 Survey technology and process to manufacture exportable products
- 2)-3 Survey logistics to deliver exportable products

- 3)-1 Prepare standardization, which does not always mean former Yugoslavia's one, for exportable products
- 3)-2 Prepare guideline for export procedures
- 3)-3 Prepare guideline for acquisition of necessary certificates

- 4)-1 Hold seminars and workshops concerning above
- 4)-2 Provide SMEs with advice to enter into foreign market

- 5)-1 Provide Macedonian experts with On-the-Job Training (OJT)
- 5)-2 Prepare manuals on market survey and export promotion

- 6)-1 Collect and provide information on export promotion and E-commerce
- 6)-2 Send information on SMEs by web site, including company profile and its capabilities, products with their features contact points, etc.

- 7)-1 Hold seminars on E-commerce
- 7)-2 Assist SMEs in making business by E-commerce

- 8)-1 Design pilot project (product to be developed, target, location, equipment,

raw material, schedule, input of human resources, budget, etc.)

8)-2 Implement pilot project with technology transfer

8)-3 Evaluate achievement of pilot project

(5) Input from the Recipient Government

1) Experts in export promotion

2) Steering Committee

3) One project coordinator from the Ministry of Economy

4) Office space for Japanese experts

5) Transportation for experts

6) Communication for experts

(6) Input from the Japanese Government

1) Number and qualification of Japanese experts (**Note: The required number of experts should be specified when the application form is prepared.**)

- Expert(s) in market survey in designated manufacturing sector

- Expert(s) in production development in designated manufacturing sector

- One expert in information technology having knowledge of E-commerce

- One expert in institutional organization

2) Training course, seminars and workshops

- Acceptance of trainees for training course in Japan (6 persons x 1month)

- Workshops in Macedonia

- Seminars in Macedonia

3) Equipment

- Personal computers

- Printers

- LAN equipment

7. **Implementation Schedule**

Month June Year 2004 --- Month March Year 2005

8. **Implementation Agency**

Ministry of Economy

9. Related Activities

- GTZ: mainly for technology transfer
- Several seminars for export promotion etc.

10. Beneficiaries

SMEs in Macedonia

11. Security Conditions

12. Others

2. 面談議事録

1. 在オーストリア日本大使館
2. Ministry of Foreign Affairs(外務省)
3. Ministry of Education and Science(教育科学省)
4. Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy(経済省 FDI 誘致部)
5. 名譽日本総領事館
6. University “Sv. Kiril i Metodij”(聖キリル・メトディ大学、通称スコピエ大学)
7. Economic Chamber of Macedonia(マケドニア経済会議所)
8. USAID (U.S. Agency of International Development、アメリカ国際開発局)
9. World Bank(世界銀行)
10. SEED(Southeast Europe Enterprise Development、南東ヨーロッパ開発機構)
11. MCA(Macedonia Competitiveness Activity、マケドニア競争活動機構)
12. GTZ
13. EAR(European Agency for Reconstruction、ヨーロッパ復興局)
14. JICA オーストリア事務所
15. Ministry of Foreign Affairs(外務省)
16. EU 統合局援助調整ユニット
17. University “Sv. Kiril i Metodij”(聖キリル・メトディ大学、通称スコピエ大学)
18. Dept. of Entrepreneurship Support, Ministry of Economy(経済省起業支援部)
19. Economic Chamber of Macedonia(マケドニア経済会議所)
20. UNDP
21. EBRD(European Bank for Reconstruction and Development、ヨーロッパ復興・開発銀行)
22. NEPA(全国企業振興庁)
23. Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy(経済省 FDI 誘致部)
24. L.T.D. Rade Koncar 社, Electrical Plants, Skopje
25. MCI 社 (Motor Coach Industries)

26. MZT Pumpi 社
27. 環境・自然計画省 (Ministry of Environment and Physical Planning)
28. Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy (農林水経済省、略称: 農業省)
29. GTZ
30. 教育科学省及び経済省とのラップアップ会議
31. Faculty of Agriculture, University "Sv. Kiril i Metodij" (スコピエ大学農学部)
32. 在オーストリア日本大使館
33. Institute of the Republic of Macedonia of Standardization (標準化局)
34. Macedonian Academy of Sciences and Arts (MASA、科学・芸術アカデミー)
35. Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy (経済省 FDI 誘致部)
36. Dept. of Energy, Ministry of Economy (経済省エネルギー部)
37. Business Education Center, MBRC-TI. Net 社
38. MAKSTIL 社 (Skopje)
39. LARS 社 (Stip)
40. LINEA 社 (Stip)
41. Universal Promet 社 (Kocani)
42. MOL 社 (Macedonian On Line)
43. AMAC 社 (Ohrid)
44. Agroplod 社 (Resen)
45. Jabor Komepu 社 (Skopje)
46. VITAMINCA 社 (Prilep)
47. DONIA 社 (Prilep)
48. PREDa (スイス援助機関)
49. ZONAIMPEX 社 (Skopje)
50. ORKA 社 (Skopje)
51. VIPRO 社 (Govegelija)
52. BOVIN 社 (Negotino)

- 53. 教育科学省
- 54. スコピエ大学技術・冶金学部
- 55. BALKAN STEEL 社
- 56. Ministry of Economy (経済省)
- 57. 在オーストリア日本大使館

1. 在オーストリア日本大使館

訪問日時		2003年6月25日(火) 10時30分～11時20分
訪問相手先	組織名	在オーストリア日本大使館
	出席者	中津川書記官 中内調査官
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	鈴木所員 相原企画調査員
	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

－ 面談記録 －

今回の調査概要を説明。書記官から日本への輸出はワイン、タバコ、金属製品(少し)との説明があった。マケドニアの現状は種々問題が多い。インフラ整備が必要である。昨年政権が交代し、安定化の方向にあるが、スコピエで最近 2 件の爆発があったので、調査中の行動には十分注意してほしいとのアドバイスがあった。

2. Ministry of Foreign Affairs(外務省)

訪問日時	2003年6月26日(木) 8時45分～9時45分
------	---------------------------

訪問相手先	組織名	Ministry of Foreign Affairs(外務省)
	出席者	Ms. Vera Modanu, State Councilor
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	L. Lesnikovski 在外専門調査員
	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

(面談要旨)

目的:表敬訪問、調査協力依頼

要旨:

- 経済再生のために、JICA を含めた国際機関の援助が必要である(外務省)。

— 面談記録 —

日本はマケドニアに対する主要なドナーである。1994～95年に日本の協力が開始された。医療分野が主体であり、日本の協力を満足している。

マケドニアでは、経済移行(transition of economy)期間が1991年から10～12年間と長期間続いた。1999年にはコソボからの難民問題が発生した。2001年に経済移行期間が終了した。

2002年に新政権ができ、2002年9月15日に国有企業民営化の新しいアクションプランができた。現在は80%の民営化が完了し、今年末に民営化が全て完了する予定である。民営化の方法は2つあり、一つは株式を内部で保有する方法、もう一つは株式の公開を行うことである。

経済の再生のために日本を始め、各国から専門家による支援が得られている。どのようにしてプロジェクトを作るかが問題である。金属加工/機械分野では、以前は2,200～2,400万人が市場であったが、現在は200万人(国内)である。この環境変化に対し、ニーズを捜すために国際的な援助が必要である。新しい状況に対応しなければいけない。

日本政府・JICAの協力を感謝する。有望分野を定義し、ファイナンシャルアシスタンスを含めて将来計画を作成する必要がある。そのためにデータ収集が必要である。

海外からの援助を調整する組織として、Foreign Assistance Coordination UnitがDeputy prime Ministerの管轄下にある。技術協力の調整もこのユニットで実施する。他のドナーとの援助の重複は避ける。

3. Ministry of Education and Science(教育科学省)

訪問日時	2003年6月26日(木) 10時00分～11時15分
訪問 組織名	Ministry of Education and Science(教育科学省)

相手先	出席者	Dr. Viktor Stefov, Head of Department of Science Ms. Ivanka Solomonova, Councilor, Dept. of International Scientific-Technical Co-operation Mr. Milan Drakalski, Head of Department, Ditto
	調査団	白石団員、大塚団員
訪問者側	訪問者	現地 JICA L. Lesnikovski 在外専門調査員
	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	大塚
	入手資料	Type of Education, School year 2003/04

(面談要旨)

目的: 表敬訪問、調査協力依頼

要旨:

- 日本のセクター別公的試験・研究機関のようなものはない。企業の研究所は不況で殆どない。
- トレーニングセンターはない。ドナーからカリキュラム作成、指導者のトレーニングの協力はある。

－ 面談記録 －

教育科学省は昨年、教育省と科学省が合併して組織された省である。日本は EU 以外では最大のドナーの一つであり、JICA の援助案件は全て教育科学省経由で行われる。

過去に JICA 援助で工業案件はない。産業のニーズを調査し、将来計画にインプットすることが大切である。過去の援助概要の説明があった(医療分野の援助農業分野の作物生産、道路修復、大気汚染モニタリング、integrated water resource program 作成)。JICA の東欧対象トレーニングコース(15～20名)のなかに、マケドニアも参加した。組織などの有益な情報が得られたと共に、日本の hospitality に感謝している。プログラムも受身的なものから、受講者に積極的な参加(ディスカッション、プレゼンテーション)を求めるなど有意義であった。現在 6 名の訓練生が日本で産業運営・管理のトレーニングを受けている。

以前 PCM ワークショップに参加し、その一貫した手法が効率的で、cost effective であると思う。JICA の伏見さんと話をし、今回 PCM ワークショップを行うことになった。30 名ぐらいの参加者で半分は政府関係、半分は民間企業とする。1 日目は JICA あいさつ、一般的な PCM 紹介、残り 2 日間で PCM ワークショップは十分な時間とはいえない。

教育科学省は援助のコンタクトポイントであり、JICA 援助の coordinating office である。ドナーに対する核となる機関である。科学的／技術的協力に関して、一つの機関で対処ができない。教育科学省が調整する。海外からの協力案件はどの省でもやっているが、教育科学省が運営レベルで調整する Vice Prime Minister が援助案件に関与している。

R&D に関し、以下の 3 段階がある。

- 1) 基礎研究: Macedonian Academy of Science and Arts が実施。
- 2) 大学下部研究所
- 3) 企業の研究所(不況で殆どなし)

日本の中小企業セクター別の公的研究機関(品質検査、技術相談)のようなものはない。教育科学省では小学校から大学までを管理している。工業高校も含む(詳細情報後日入手済)。

経済省の傘下に以下がある。

- 1) Institute of Standardization
- 2) Institute of Metrology
- 3) Institute of Accreditation
- 4) Patent Office

4. Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy(経済省 FDI 誘致部)

訪問日時	2003 年 6 月 26 日(木) 11 時 30 分～12 時 45 分
訪問 組織名	Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy(経済省 FDI 誘致部)

相手先	出席者	Mr. Venceslab Arsov, State Councilor Ms. Maja Kurcieva, Head of Department, Dept. of Attracting FDI Ms. Lenka Ugrinovska, Adviser, Dept. of Attracting FDI
	調査団	白石団員、大塚団員
訪問者側	訪問者	現地 JICA L. Lesnikovski 在外専門調査員
	マケドニア政府	
	通訳者名	
報告書作成者	大塚	
入手資料		<ul style="list-style-type: none"> ● Macedonian Export Potentials (CD-ROM) ● Macedonia, Your Business Destination (CD-ROM) ● Economic Potentials of Macedonia (CD-ROM)

(面談要旨)

目的: 表敬訪問、調査協力依頼

要旨:

- 経済省のプライオリティーは、①経済発展、②FDI(FEZを含む)である。
- 技術援助の対象: 食品、繊維、ワイン、タバコ

－ 面談記録 －

Mr. Arsov は開発庁出身である。この 3 年間 JICA 案件はなかったが、今年から start する。この部署の目的は以下の 2 つである。

- 1) 産業開発
- 2) 海外直接投資 (FDI) 促進

Mr. Arsov は過去に多くの JICA 案件の promotion をやったが、実施されたものはない。食品産業、金属加工産業の FDI である。

FDI は JICA のウーン事務所にプロポーザルを出している。食品産業はマケドニア政府で承認され、プロポーザルを出している。日本からの連絡がない。本件は良い案件であるので、情報・問題点を更新してもう一度やりたい。

投資促進は最も重要な分野である。MIGA、GTZ、UNDP と協力しており、今月政府内で検討会が開かれる。国際ドナーのための投資促進機関が作られる。スイス、イタリア、ギリシャ、USAID も前向きである。7 月 1 日に action plan (?) の draft ができる。

何をやるか戦略を立てる。2001 年から世銀の援助がある。FDI 環境の障害を取り除くために steering committee をつくりコメントする。報告書のドラフトが政府に承認されるとアクションプランを実行に移す。

経済省のプライオリティーは以下である。

- 1) 経済成長
- 2) FDI

当部署のプライオリティーは FDI である。Free Economic Zone (FEZ) の場所を決める。政府がインフラ整備を行う。投資機関が FDI に関し、国内と海外投資家のパートナーシップ作りをサポートする。

JICA

マケドニアのプロポーザルを REVIEW した。日本はマケドニアから遠いので investor を探すのは困難である。investor は近隣諸国を対象とすべきである。日本は FDI の指導ができる。

経済省

技術的支援は歓迎する。GTZ は技術移転の支援を行っている。これは重要である。FEZ をどう思うか。

JICA

FEZは中国、アジアでも多くある。自由競争化ではマーケットが最重要課題である。何が必要かを見極めないと investor はこない。インフラも重要である。

マケドニア

食品産業は古い。技術移転が必要である。Agency of Technology Transfer を作りたいが、ジレンマがある。何に対して技術移転を行うのか。食品、繊維、ワイン、タバコの原料はある。良い技術／設備／プロセスにより、良品質で良い価格の製品ができる。

この国には産業政策がないのが問題である。Investor を引き付ける物がない。類似品ばかりである。

5. 名譽日本総領事館

	訪問日時	2003年6月26日(木) 13時00分～13時45分
訪問相手先	組織名	名譽日本総領事館
	出席者	Dr. Kosta Balabanov、名譽総領事
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	L. Lesnikovski 在外専門調査員
	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

－ 面談記録 －

Balabanov さんは 35 年間日本との友好に努め、Japan Foundation で表彰されている。表敬訪問を行った。

6. University "Sv. Kiril i Metodij" (聖キリル・メトディ大学、通称スコピエ大学)

訪問日時		2003年6月27日(金) 9時00分～10時20分
訪問相手先	組織名	University "Sv. Kiril i Metodij" (聖キリル・メトディ大学、通称スコピエ大学)
	出席者	Dr. Delco Jovanoski, Head of the Chair of Industrial Engineering and Management, Faculty of Mechanical Engineering
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	L. Lesnikovski 在外専門調査員
	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

(面談要旨)

目的: 産業動向ヒアリング、援助プログラム協議

要旨:

- GTZ が支援する TTC を推進中であるが、建物建設が進んでいない。
- インキュベータは市が建物を建設し、大学が支援することが必要である。
- テクノロジーパークは良い考えである。但しマケドニアにあったものを考えなければいけない。

(報告書作成者雑感)

ヨバノフスキー教授は、大学教授の他にコンサルタント会社を経営しており、民間企業数社の顧問のようなことを行っているようである。GTZ の TTC の話でも、自社コンサルタント会社の関与方法の話が出るなど(彼としては当然の話と思うが)、援助をビジネスの一つと考えている節が感じられた。

－ 面談記録 －

1) 産業に関するドナーの援助

- ① ドイツ: 製鉄業の restructuring
- ② ノルウエー(SINTEF): 6 企業に対する現状調査、改善指導(経営方針、生産、マーケット、調達、経営の品質、その他)、改善提案

2) 金属/金属加工産業

ユーゴスラビア時代は GDP の 1/3 を占める重要産業であり、ユーゴが主要市場であった。現在は GDP の 10%以下で重要産業とはいえない。このセクターは約 50 社で構成されており、MZT が大手である。工作機械では山崎(現 MAZAK)がライセンスしていた工場があったが、マーケットがなくなり、技術的には優れていたが倒産した。

教授は訪問企業のアポ(7月7日(月)、3社)を取ってくれた。

3) 公的試験研究機関(日本の例、学生が推進できるインキュベータ説明に対して、以下の話)

中小企業がアクセスできる日本のような公的試験研究機関はない。大学内にパーティナルラボを計画中である。CAD、NC 機械を設備し、製造・組立、マーケティングを行う。また GTZ の援助で Technology Transfer Center を推進中である。

問題は TTC が入る建物(12月着工といていた。この建物は TTC だけでなく、パーティナルラボ等も入る、かなり大きなもので資金不足のようである。)がないことである。

インキュベータに関しては政府の支援が必要である。市が興味を持つかもしれない。大学はそれをサポートする。

テクノロジーパークは良い考えである。外国企業が進出してくる。この実現のためには関係者全てが参画してプロジェクトとして推進するべきである。海外で成功(例: スウェーデンでは大学の周りにノキア、ボーイング、パナソニック等の研究機関が集積している)してもマケドニアで成功するとは限らない。この国にあったやり方を見つける必要がある。

台湾と産業クラスタープロジェクトを行ったが失敗した。

備考: 当該大学は総合大学であり、機械工学科だけで約 2000 人の学生がいる。

7. Economic Chamber of Macedonia(経済商工会議所)

訪問日時	2003年6月27日(金) 10時30分~12時00分
------	-----------------------------

訪問相手先	組織名	Economic Chamber of Macedonia (マケドニア経済会議所)
	出席者	Mr. Boris Calovski, Secretary, Foreign Economic Relation Department Mr. Mihajlo Manev, Secretary, Industry and Mining Department
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	L. Lesnikovski 在外専門調査員
	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	大塚
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> ● Chamber Organization in Macedonia ● Scopje Free Economic Zone ● INVEST in the Republic of Macedonia ● Macedonia, Your Business Partner (CD-ROM) ● InfoBusiness, Macedonia (CD-ROM)

(面談要旨)

目的: 産業動向ヒアリング、援助プログラム協議

要旨:

- 経済商工会議所は政府独立機関であり、①会員企業(大企業主体)のビジネスインタレストの達成、②政府との仲介、③外国企業とのコンタクトを目的とする。
- FDI、FEZ の説明があった。

(報告書作成者雑感)

政府から独立した民間組織と言っているが、旧ユーゴ時代からの官僚的感覚が強く残っている。JICA 案件のパートナーとはなりえないと考える。

— 面談記録 —

1) 組織

Economic Chamber(会議所)は政府から独立した民間の非営利団体で、全ての産業で重要な役割を果たしている。マケドニアの企業は全て会員になることが法律で義務付けられている(注:実際には会員になる小企業は少ない。理由は会費が高い、メリットがない等と考えられる)。全国の15都市に会議所のbranchがある。ヨーロッパの商工会議所の会員になっている。

会議所の組織は役割・セクター別に分けられている(下記例参照)。

- Foreign Economic Relations
- Economic Policy
- Manufacturing(Sub-sector 別)
- Construction
- Transportation
- Communication
- Agriculture
- Trade
- Tourism
- Catering

2) 機能・活動

会議所の目的は以下(注:会議所の発言で、実際に機能していないものが多いと考えられる)。

- ① 会員のビジネスインタレストを達成すること。
- ② 政府に対するロビーイング
- ③ 政府との仲介
- ④ 外国企業との連携、連絡
- ⑤ ビジネス会議・セミナー開催

会員企業のプロモーション活動は以下。

- ① 展示会への出展
- ② トレーニング・教育
- ③ 生産の標準化
- ④ 管理、マーケティング
- ⑤ 製品開発
- ⑥ WTO 加盟準備(150 番目の加盟)

3) Free Economic Zone(FEZ)

3ヶ所のFEZがある。1ヶ所はハイウェイ、鉄道、空港に近い所で、電気・水供給も

設備されている。50年間のコンセッションでUSD1/m²である。他の2ヶ所は100km離れた所にある。

4) FDI

マケドニアはエンジニア、労働者の教育レベルが高く、FDIの優遇措置がある。WTOに加盟しており、ヨーロッパ諸国とFree Trade Agreementがある。EU市場に食い込んでいる。

5) 日本の援助プロジェクトへの対応(先方の希望)

現地専門家と共に study し、会議所は joint partner となる。プロジェクト実施では、会議所は一部の責任分担を行う。他のドナーとの援助の重複は望んでいない(例: 製鉄プロジェクトは地元の企業を巻き込んで進行中)。JICA 案ができたところで再度打合せを行う。

8. USAID (U.S. Agency of International Development、アメリカ国際開発局)

訪問日時		2003年6月27日(金) 13時00分～14時00分
訪問相手先	組織名	USAID (U.S. Agency of International Development、アメリカ国際開発局)
	出席者	Mr. Stephen Gonyea, Economic Growth Officer
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	L. Lesnikovski 在外専門調査員
	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	大塚
入手資料	<ul style="list-style-type: none"> • USAID, MACEDONIA • U.S. Agency for International Development, Macedonia Program 	

(面談要旨)

目的: USAID 援助プログラムヒアリング

要旨:

- USAID のミッションは①民間セクター、②デモクラシー、③Reform、④Special Transition である。
- マケドニア産業は、①低賃金、労働集約的(繊維、皮革)、②環境犠牲(林業、マイニング)、低付加価値(製造プロセス)である。
- MCA: ①観光業、②牧畜業(羊肉/羊チーズ)、③建設業、④ICT、⑤未定、の産業クラスター支援
- 農林業への micro lending, equity finance を行っている。
- 地方の職人援助(木製品、金属彫刻、職布)。デザインがキーワードである。
- ビジネスセンター(10ヶ所)の民営化とIT化
- 労働者向上プロジェクト
- SME に対するワーキングキャピタルのファイナンスが成功している。

— 面談記録 —

USAID の予算は、援助開始当初の 1992 年の 2 万ドルから、1200 万ドルになっている。USAID の職員は 38 人、サブコンを含めて USAID の援助に関係している人は 200 人いる。USAID の mission の対象は Private sector、Democracy、Reform、Special Transition の 4 つである。

1) Private sector

ファイナンシャルセクターに関しては、会計、銀行業務(40%外国資本)、資本マーケット、年金、T-Bills に対する援助を行い、この援助は終了している。

民間企業セクター開発に関しては、以下のように分類。括弧内の +、- はマケドニアの競争力を示す。

- ① 低賃金、労働集約的(+): 繊維、皮革等
- ② 環境犠牲(+): 林業、採掘等
- ③ 付加価値(-): 製造プロセス

Macedonia Competitiveness Activity (MCA) として 5 セクターを評価した。

- ① 観光業: バックパッカー(金を落とさない)よりビジネスマンをターゲットとする。
- ② 牧畜業: 1/3: 羊肉、2/3: 羊のチーズでアラブ市場を狙う。
- ③ 建設業: 地震国であり、建設技術が進んである。ウクライナ、リビア、イラクで仕事をしている。今後はイランが有望。プロジェクトマネジメントの能力獲得が必要である。
- ④ ICT
- ⑤ 未定

農林業への micro lending と equity 提供を行っている。資本とは何か、金利のかからない資金であるという教育を行っている。

2) Policy section

会計方針に関し、地方分権化のフレームワークづくりを行う。

3) 地方の経済発展

職人(木製品、金属彫刻、織布)への援助を行う。マケドニアの美しい民族衣装からデザインを行い、カバー、枕カバーを作る。10~20 人でできる工業化を目指す。手工業とのバランスが必要である。独自のデザインで、創造性のあるもの。デザインがキーワードである。

4)新プロジェクト

ブロードバンドのインターネット通信を導入し、小企業を教育する。WEB ページ、カタログ、オンラインアクセス等。

5)労働者向上プロジェクト

過去 6 ヶ月の失業者は多い。失業者/レイオフされた労働者にスキルを付けさせる。

6)その他

SME financing は、ワーキングキャピタルのファイナンスを行い、成功している。

今後は健康案件をリコメンドする。

Veles の鋳物工場の改善には 1000 万ドルかかるであろう。それ以外に political であることが問題である。

U.S. Agency for International Development Macedonia Program

(訳文)

概観

1989 年に米国議会は”Support for East European Democracy Act”(SEED)を議決し、東欧諸国の国民がデモクラシーと市場経済の確立にコミットするのを援助するための財政支援を authorize した。USAID は SEED プログラムを管理するのに重要な役割を果たしている。USAID は 1992 年にマケドニアにおいて SEED プログラムを開始し、1993 年 1 月に現地事務所を開いた。1992 年から 2002 年 9 月までに、マケドニア支援のために 2 億 3000 万ドルを提供した。現在 40 名の米国及びマケドニア人のスタッフが数ヶ所の開発地域で 33 の活動を運営している。

(FY1992-2003 の USAID の予算(棒グラフ:省略))

マケドニア支援

USAID の目的は、安定、経済的繁栄、デモクラシーの推進、及び経済移行の負の社会的インパクトを減少させることである。USAID は地域と国家政府、国際的ドナー、民間セクター、市民社会と緊密なパートナーシップを取りながら活動している。2001 年 8 月に署名された Framework Agreement (FWA)の実施支援が USAID の主要な焦点である。その結果、2002 年 3 月 12 日のマケドニアにおけるドナー会議で、米国政府は財政支援、reconstruction、FWA 実施支援のために、3960 万ドル拠出を

約束した。二国間のミッション活動は、USAID の Office of Transition Initiatives Community Building Initiative (CBI)により補完されている。CBI はコミュニティレベルのニーズに反応して、コミュニティ自身によって特定され、順序付けされたプロジェクトについて、協力して活動するために、種々の市民グループを一つにまとめる。

マケドニアに対する 2003 年の SEED 予算は 5000 万ドルレベルと予測され、このうち 4386 万ドルが、USAID マケドニアにより直接管理されると予測されている。予算の内訳は以下である。

• ファイナンシャルセクター	7%
• 競争力のある民間セクター	10%
• 市民参加	12%
• 法律のルール	11%
• 地方政府	5%
• 政治プロセス	5%
• 労働力	7%
• 教育	8%
• 予算支援	10%
• 参加者トレーニング	5%
• PD&S	5%

民間セクターの開発と成長

この地域の支援は、ファイナンシャルセクター機関の強化、民間企業の競争力の増進、及びビジネス開発のための環境作りを改善することに注力している。

ファイナンシャル機関の強化

マケドニアにおいて、よりダイナミックなファイナンシャルセクターは経済発展に不可欠である。USAID の活動は、国立銀行の商業銀行に対する監督の改善、銀行のリスク管理能力の開発、資本市場の増強、及び会計と年金改革の技術援助とトレーニングの提供を行うことで、貢献している。

民間企業の競争力増進

マケドニア企業の競争力を増進させるために、USAID はいくつかのマケドニアの「産業クラスター」に目標を定め、連合開発のための調整された戦略、支持、方針転換、及び輸出増進に焦点を当てていく。また USAID は、「品質保証」を持つより高い品質ブランドの肉と乳製品の増強に技術援助を行う。「マケドニアビジネス資源センター」(Macedonia Business Resource Center)への支援は、国境を越えた地域間協力を通じて、輸出と投資機会を増進させる。最後に、USAID はマケドニア企業家に対

して、より多くの必要な資金を供給するためのいくつかの機関設立を援助する。

ビジネス環境の改善

民間セクターの法的・政治的な環境を改善するために、USAID はマケドニアが WTO に加盟すること、企業登録の手続きの能率化、コーポレートガバナンスの改善、及び企業の会計方針の改革に支援を行っている。

デモクラシーの発展

USAID のデモクラシーの発展のための活動は、市民の参加の推進、地方政府の効率化、法律のルールの強化、政府機関とプロセスの信頼の強化である。(以下略)

社会的な体制移行インパクトの軽減

USAID が新しく焦点を当てる分野は、教育とジョブマーケットの関係を改善し、失業を減少させる活動を組織し、実行するコミュニティの支援である。

目標を定めた教育を通じて人間の能力を強化する

USAID は民間の認可された大学(Southeast Europe University (SEEU))の設立を援助した。さらに、USAID は 21 世紀の企業家のニーズと市場の要求に応えるために、1次、2次教育システムの強化を計画している。

地域の失業を減少させるコミュニティを支援する

地方レベルの USAID の努力は、仕事創出奨励(特に若年層)、マケドニア職人の市場の拡大、及び政府と民間企業の協力をサポートすることである。

9. World Bank(世界銀行)

	訪問日時	2003年6月27日(金) 16時00分～17時00分
訪問相手先	組織名	World Bank(世界銀行)
	出席者	Ms. Jasminka Varnaliev, Private and Financial Sector Development officer
訪問者	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	

側者	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	大塚
	入手資料	World Bank Group, Support for Small Business (one sets of SME Focus and SME Facts)

(面談要旨)

目的: 援助プログラムヒアリング

要旨:

- 銀行の民営化は世銀の援助で完了した。
- 製造業: インフラ/ネットワーク未整備のまま民営化され、経営面の変化がない。労働者は過剰であり、仕事の確保に関心を持つ。リストラがされていない。
- 新企業の進出はのろい。古い企業の変化がない。新市場進出が困難である。
- 社会主義経済では国内価格を高くし、輸出価格を安くする優遇措置があった。
- 海外へマーケットを拡大するためには、経営スキルが必要。特にファイナンシャルマネジメントが弱い。
- 製品は低付加価値で安く、価格のみで競争している。
- 鉄道は国有で問題が多い。リストラが必要。
- 電力は大企業優遇(それでも 22 セント/kWh と高い)。
- 40 の国有企業(赤字)の売却・倒産の選別が進行中。
- 株式を経営者/労働者が持つ企業の民営化は、コーポレートガバナンスが働かない。会計監査に問題がある。
- 産業関連の法律運用に問題がある。裁判官の知識が乏しい。
- ベレシュの環境問題は、改善の強制力がない。
- USAID は活発に活動している。

(報告書作成者雑感)

マケドニアの現状と問題点を率直に述べてくれた。

— 面談記録 —

世銀の援助で銀行の民営化が終了した。銀行診断の報告書が完成し、民営化のリコmendを行った。銀行セクターは中央銀行の指導に従っている。

製造業に関しては、インフラ／ネットワークが改善されずに民営化され、経営面の変化が見られない。労働者は仕事の確保に関心があり、労働者が過剰である。Restructuring がされていない。

スロベニアで技術提供に関するセミナーがあった。費用の半分は政府負担で半分は企業負担であった。

USAID は活発に活動している。SEED は SME の経営のトレーニングをしているが、規模が小さく、レベルが低い。

企業は援助を必要としている。新企業の進出は非常に遅く、古い企業は何一つ変化せず、市場を失っている。新市場進出が困難である。社会主義経済の時代は、製品を国内で高く販売し、輸出は安くするというで輸出を優遇していたが、現在は優遇措置がない。

経営及びマーケティングの技術援助が必要である。市場／コンペティターを知らない。労働者過剰も問題である。1人でできる仕事を3人でやっている。マケドニア市場は小さいので、海外に販売しなければいけない。そのためには経営のスキルが必要である。特に financial management が弱い。

製品は高付加価値でなく、単価が安く価格で競争している。EU に対してはトラック輸送である。鉄道は国有であり問題が多い。リストラが必要である。米国には海上輸送で、最近ではコンテナ料金が下落している。

40 の国有企業で赤字を出している。企業再生できるかどうか選別している。一つは企業売却による再生、一つは倒産させ資産を売却する。政府が一部負債を負担する。

株式を経営者、労働者が持つことで企業の民営化が行われているので、コーポレートガバナンスが全く働いていない。会計監査に問題がある。マインドセットを解くには時間がかかる。

担保に問題がある。法律の強制力システムができていない。裁判官の商務面での

知識がなく、トレーニングされていない。裁判に時間がかかる。

環境規制の報告書ができていない。Velves の精錬工場の環境問題は 25 年間問題となっている。改善の強制力が殆どない。

10. SEED (Southeast Europe Enterprise Development、南東ヨーロッパ開発機構)

訪問日時		2003 年 6 月 30 日(月) 14 時 00 分～15 時 30 分	
訪問相手先	組織名	SEED (Southeast Europe Enterprise Development、南東ヨーロッパ開発機構)	
	出席者	Mr. Zoran Martinovski	
訪問者側	訪問者	調査団	白石団員、大塚団員
		現地 JICA	L. Lesnikovski 在外専門調査員
		マケドニア政府	
	通訳者名		
	報告書作成者		大塚
	入手資料		<ul style="list-style-type: none"> ● SEED 説明資料 ● ANNUAL REPORT 2002 ● Improving Environmental Performance, Improving Business Profit

(面談要旨)

目的: 援助プログラム協議

要旨:

- SME の技術援助を 5 年間の期限付きで実施中 (2 年後に終了)。
- マイクロレベル: 企業に対するコンサルティング (経営、ビジネスプラン等)
- メゾレベル: コンサルタント、協会へのビジネスサービス (トレーニングプログラム開発を含む)
- マクロレベル: 政府機関援助、ビジネス環境整備、制度改革の援助
- SME に対してはワンストップサービスが必要である。

- 旧経営陣が民営化後も経営し、経営の変化がない。
- SME 成功のカギは、①資本、②経営スキルと知識、③最新の情報である。
- ドナー会議はあるが、SEED の運営には直接タッチしない。
- コンサルタント協会がある。
- R&D を行うには時期尚早である。
- 大学教育の変革がなされていない。頭脳流出が問題である。
- USAID は援助知識が豊富である。

－ 面談記録 －

SEED は世銀／IFC と 9 ヶ国（オランダ、スイス、オーストリア、英国、スウェーデン、ノルウェー、カナダ、スロベニア、ギリシャ）の資金提供で、サラエボに headquarter があある。SME の技術援助に焦点を当て、5 年間の期限付きの援助プログラムを実施している。

以下の 3 段階の援助活動を行っている。

MICRO レベル：企業に対するコンサルティング

MEZO レベル：コンサルタント、協会等へのビジネスサービス

MACRO レベル：政府機関に対する援助。ビジネス環境の整備、制度面の改革等。

ストラクチャーとしては以下の 3 グループに分けられる。

① トレーニングプログラムの開発

- 基本的な経営管理、マーケティング
- 人材開発：ファイナンシアルオフィサー
- HACCAP：食品関係の衛生基準
- FIDIC：建設関係の基準
- トレーナー育成
- 大学、コンサルタントの教育、成人教育

② コンサルティング：現状の改善

- 経営コンサルティング
- 企業援助：ビジネスプラン、投資計画、リストラ計画を一緒に考える。

③ マクロレベル

- 研究
- 経済省強化
- ストラテジックペーパーを共同で作成

SME に対してワンストップサービスが必要である。ドナーコーディネーションは難し

いが実施しなければいけない。中央でプログラムを作り、実施は地方であり、コーディネーションが難しい。

5年間の期限が2年後に終わるので、SEED後の戦略を考える必要がある。旧ユーゴ諸国はEU加盟にはほど遠い状況であり、援助が必要である。

ドナー会議が先月サラエボであり、世銀等のドナーに会ったが、SEED後の方針は明確でなかった。このような状況で、有能な職員は辞めていき、活動維持が困難になってきている。

USAIDが援助の知識が最も多い。USAIDのSMEに対する情報技術の援助は、競争力がある。

(JICA)日本の中小企業政策の変遷、及び海外のODAにその経験を活用することの説明。ベネズエラの中小企業援助ODAを説明。

現存のcredit lineは利用されていない。リスクが高く過大な担保が必要で高金利である。SMEは親戚・友達の資金に頼るようになる。

銀行はSMEに対してオープンでない。その理由は以下。

- ① 大企業の方が手間がかからず、安くできる。
- ② 大企業の方が管理しやすい。
- ③ 担保が不要である。

よくFDIの話があるが、状況を考えていない。地元も投資しなければならない。民営化はownershipが変わるだけで、経営の変化がない。旧経営陣がold priceで会社を買収して、民営化すれば企業が良くなると考えている。現実を知るべきである。

SMEに重要なのは①資本、及び②経営スキルと知識である。成功するか否かは②による。経営スキルは教育が必要である。それと最新の情報が必要である。

9ヶ国のドナー(オランダ、スイス、オーストリア、英国、スウェーデン、ノルウエー、カナダ、スロベニア、ギリシャ)、IFCのうち、IFCとオランダが最大のドナー、スロベニア、ギリシャが最も小さい。

会計年度の終了の前にドナー会議でプログラムの成果と将来計画をプレゼンター

ションする。また、プログラムの終了時に評価会議がある。それ以外、ドナーは直接管理しない。GM はワシントンの SME Dept.に報告する。ドナーは SEED を administrate しない。

組織としては 12 人のフルタイム職員(プログラムスタッフ 6 名、トレーニング 2 名、コンサルテーションコーディネーター 3 名、リサーチャー 1 名)がいる。外部コンサルタントとネットワークがあり、サブコンを行っている。プロジェクトベースで他の SEED オフィスから援軍がある(例えば地域全体に関するプロジェクト)。GM 等(4 名)以外は地元職員である。

マケドニアにコンサルタント協会がある。コンサルは質、能力、価値が重要であるが、当地のコンサルタントは”so-called”がつき、質が高くない。経営分野等の質が高くない。SEED ではコンサルのトレーニングコースを持っている。国際的なトレーニングコースに派遣しても数が限られるので現地のトレーニングが重要である。

Martinovski 氏は名古屋で 3 週間の AOTS のトレーニングを受けており、企業視察(トヨタ等の大企業、双葉化学等の中小企業)も行っている。日本では石炭から石油に painful shift により転換を行った。相対的な利点を比較・検討して変革することが必要である。

マケドニアではまだ R&D を行う状況になっていない。政府などにニーズを知らせなければならない。大学の教育は変革されていない。教授は企業経営の経験がなく、マルキシズムのマーケティングを教えている。クローンの学生が生まれている。優秀な学生は欧米の大学に流出し、帰国しない。頭脳流出である。

11. MCA(Macedonia Competitiveness Activity、マケドニア競争活動機構)

	訪問日時	2003 年 6 月 30 日(月) 16 時 00 分～17 時間 00 分
訪問相手先	組織名	MCA(Macedonia Competitiveness Activity、マケドニア競争活動機構)
	出席者	Ms. Kim Kotnik, Competitiveness Advisor Mr. Kevin Newman, Competitiveness Advisor
訪	調査団	白石団員、大塚団員

問 者 側	訪 問 者	現地 JICA	L. Lesnikovski 在外専門調査員
		マケドニア 政府	
		通訳者名	
		報告書作成者	大塚
		入手資料	<ul style="list-style-type: none"> ● Macedonia Competitiveness Activity ● Macedonia Competitiveness Activity Fact Sheet ● Building the Competitive Advantages of Macedonia

(面談要旨)	
目的: 援助プログラム協議	
要旨:	
<ul style="list-style-type: none"> ● 4年間の USAID プロジェクトである。 ● 5つのクラスター(①観光、②羊肉・チーズ+IT、建設、金属加工、繊維、ワイン、シューズから選定) ● National Council: 議長(ビール会社)、副議長(経済省)→①パブリックと民間企業の対話、高次元での方針決定、民間セクターの支持 ● MCA の企業に対する広報活動は重要である。 	

－ 面談記録 －

MCA は 2002 年に実施を決定した 4 年間の USAID プロジェクトである。現在 6 企業とワークしている。公共・民間の 5 つのクラスターに対し、将来のビジョン作成、リーダーシップの付与等を行い、競争力をつけさせて、マケドニア経済にインパクトを与える。

マーケットリサーチを行い、戦略を立て、戦略の実行を行う。製品を選定し、エンジニアリングし、効率的な運営を行って、輸出する。国際競争力をつける。

産業クラスターの選定は、①観光、②羊の肉／羊のチーズの 2 分野で、さらに一つ選定する。来年にはさらに 2 つ追加選定する(合計 5 つ)。

残り 3 つのクラスターの候補は以下。

- 情報技術
- 建設
- 金属加工
- 繊維
- ワイン
- シューズ

建設はワークしているが、マケドニアの大きな建設グループがイラクで活動しており、米国の大企業(ベクテル)と提携の話がある。

JICA は MCA をサポートできるし、変える事もできる。クラスターに関し National Council(高次元の組織)がある。23 のメンバーからなり、議長は民間企業(ビール会社)、副議長は経済省である。その機能は以下である。

- ① パブリックと民間セクターの対話
- ② 高次元での方針分析
- ③ 民間セクターの支持を行う

PR 部門は MCA 内部にある。情報を一般に流す。競争力の重要性を理解させ、経済成長のエンジンとする。

MCA は 25 名の職員がいる。MCA の役割は以下。

- Prime contractor のためのプロジェクトオフィス
- キーテクノロジーに対し、産業クラスターをリードするフロンティア

クラスターの選択は、やる気のある企業を集めてビジョンを作る。アプリケーション

プロセスで競争力をつけていく。USAID は長期間にわたり、継続的に投資を行う。
観光に対してはドナーが多いが、戦略は一つではない。

近い将来の戦略は、アテネオリンピックでマケドニアを知ってもらい、国際化したい。マケドニアの第一印象をよくする。プロフェッショナルな人間がオーガナイズして国際化する。

チーズクラスターでは、どこにマーケットがあるか探し、ユニークな製品を開発し、ブランド化する。観光クラスターでは、どのような人々が正しいマーケットをもたらすかを調査する。これらを理解して、目標を定め、実行する。

クラスターは日本の系列と似ているが、株式の共有はない。一つのクラスターで成功すると(顧客を理解する)、他の産業に移転できる。クラスターの考え方(フィロソフィー、フレームワーク)は受け入れられ易い。

例えばチーズクラスター(市場:米国、中東)では、米国マーケットは有望だが地理的に遠い。EU マーケットは地理的に近いが、市場参入が厳しい。色々条件を変えて戦略をコンサルし、capacity、推進者などの提言を出す。

チーズは NYK でテスト販売する。観光は少数観光客でテストする。リスクは少ない。少しずつ拡大し、グループツアーに結びつける。ロジスティクス、満足、失望などの評価を行う。オリンピックが目標でない。インフラは何がベストであるか、より良い標準を作る。大きいものは望まない。顧客サービスの標準化を行う。

12. GTZ

	訪問日時	2003年7月1日(火)13時00分～14時20分
訪問相手先	組織名	GTZ
	出席者	Mr. Aleksandar Karaev, Project Coordinator, Private Sector Promotion Mr. Hari Sutoski, Technical Adviser, Private Sector Promotion (PSP)
訪	調査団	白石団員、大塚団員

問 者 側	訪問者	現地 JICA	L. Lesnikovski 在外専門調査員
	訪問者	マケドニア 政府	
		通訳者名	
		報告書作成者	大塚
		入手資料	<ul style="list-style-type: none"> ● Private Sector Promotion (PSP) ● Draft Version of the Summary Report of the Feasibility Study for the conditions at the producing and testing capabilities in the areas of the Directives of the “New Approach” of the EU, GTZ, 2003 ● Business Plan, Technology Transfer Center, GTZ, October 2002

(面談要旨)

目的: 活動内容調査

要旨:

- 時間、金が限定されるので、競争力がある(出そうな)ものを取上げる。
- 食品(ワイン完了)、金属(昨年終了、自動車部品、工具、機械生産)、繊維(少ない)の輸出振興を実施。
- 現在①食品、②IT、③観光の3セクターの援助を行っている。
- 援助希望企業は Economic Chamber にコンタクトするように GTZ が広報(新聞、IT など)する。その中から輸出志向の企業を選定する。
- 技術移転は大学内の TTC が民間と大学の間にとって援助している。教授(コンサル会社も兼任)とは、ある分野で競合する。
- マケドニア企業に不足しているのは、経営スキル、マーケティングスキル、品質管理(QM)である。ISO9000 は殆どうまくいっていない。
- 企業トップはマーケティングの重要性を認識していない(セミナーにこない、ドイツの有名なメッセに参加しない等)。
- イタリア(8~10%、タイド)、ドイツにクレジットラインがある。

— 面談記録 —

15 プロジェクト以上を実施した。技術移転支援は多い。時間と金が限定されているので、競争力があるものを取上げる。

1996年に輸出振興をやった。食品(ワインは終了)、金属(昨年から1年間継続していない)、繊維(少ない)の援助をやった。現在食品、IT、観光(昨年から)の3セクターの援助を行っている。ドイツのコンサルタントと地元コンサルタントが共同でワークする。

援助は、マイクロ、中間、マクロの3段階のレベルで行われる。援助実績、レポート等はWEBで公開しているので、あとで見たい。

金属セクターに関しては、自動車部品、治工具、機械の生産を、ドイツ企業と協力して援助した。IT、調達等のトレーニングを行った。メタルセクターの協会設立を試みたが、企業が民営化していない、個々の企業のインテレストが違うなどで、協会設立は時期尚早であった。

金属セクターは稼働率が悪い。スキルはあるので、ドイツのサブコン(下請)の可能性はある。金属セクターはmind changeが難しい。食品は小企業であるので、考え方を変えることができる。金属の代りに観光を始めた。

援助を受けたい企業は、まずEconomic Chamberにコンタクトする(GTZの新聞広告などの広報活動がある)。ドイツコンサルタントがその中から輸出志向の企業を評価する。

中小企業でもITが使えなければ、競争力はない。情報はインターネットで流す。会社の選択はEconomic Chamber、大学、Ministryと協議して決定する。

食品では40社(食品・野菜加工)位をトレーニングし、certificateした。ワインは12~13社である(輸出する)。

TTCはGTZ(事務所)ではやっていない。大学内に「Technology Transfer Center」があり(ongoing)、大学と民間の間に立って援助を行っている。大学教授はコンサルタントも行っており、ある分野では競合する。

マケドニア企業に不足しているのは、経営スキル、マーケティングスキル、品質管理(QM)システムである。

ISO9000 は 28%が認証されているが、認証されたうちの 20%がうまくいっているだけである(約 6%)。マーケティングセミナーにはトップがこない。ドイツの国際的な展示会参加を促しても、展示会参加の重要性を認めない。金がかかるので参加しない。参加表明してもキャンセルする等、国際的な常識から逸脱している。

Economic Chamber は大企業を代弁し、小企業は相手にしていない。

イタリア(8~10%、タイド)ノドイツにクレジットラインがある。ドイツは技術移転で 10 以上のプロジェクトに対し co-financing している。

13. EAR(European Agency for Reconstruction、ヨーロッパ復興局)

	訪問日時	2003 年 7 月 1 日(火)14 時 30 分~15 時 30 分
訪問相手先	組織名	EAR(European Agency for Reconstruction、ヨーロッパ復興局)
	出席者	Mr. George Papagiannis, Program Manager, Enterprises Ms. Elisabeta Georgieva, Task Manager, Enterprises
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	L. Lesnikovski 在外専門調査員
	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

(面談要旨)

目的: 援助プログラム協議

要旨:

- EU は「National Steel Development Plan」を作成中で、最終ドラフトがでる。
- 製鉄業は national priority で民間の 2 企業(1 万人雇用)を主対象としている。
- EAR は政府機関のみの援助を行い、直接民間の援助を行わない。
- Trade Law の原案、Human Resources Fund、SME 向上政策、金属(metallurgy)

の標準化のための研究所設立等の援助を行った。

- SME に対しては、政策立案、新エージェンシー設立、情報メカニズム、人的資源開発等の支援を行った。
- 英国推進の Regional Enterprise Support Center(3ヶ所)は機能していない。

－ 面談記録 －

EUは「National Steel Development Plan」を作成中で、今後15日以内に最終ドラフトができる。現在のところ内容はコンフィデンシャルである。経済省がカウンターパートである。製鉄業はNational Priorityで、民間の2企業を主な対象としている。1万人を雇用しており、増産を計画している。

EARは政府機関のみの援助を行い、直接民間の援助を行わない。マイクロファイナンスも銀行を通じて行き、直接民間とはやらない。

Trade Lawのドラフト、Human Resources Fund、SME向上政策、金属(metallurgy)の標準化のための研究所設立等の援助を行った。

SMEに関しては政策立案、新agency設立、情報メカニズム、市場、人的資源開発等の支援を行った。

英国が推進していたRegional Enterprise Support Center(3ヶ所)は継続していない。

ベレシュのスマルターは2ヶ月前に倒産したはずだが、現在も運転中である。

14. JICA オーストリア事務所

	訪問日時	2003年7月1日(火) 8時45分～10時15分
訪問相手先	組織名	JICA オーストリア事務所
	出席者	村岡所長 鈴木所員

訪問者側	調査団	谷川団長、伏見団員、高橋団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	伏見
	入手資料	

－ 面談記録 －

冒頭今回の調査の背景、目的、調査項目について谷川団長から説明がなされた。

村岡所長からは、今次調査に対し、特に①マケドニア側の受け皿となる実施機関を見極めること、②最近マケドニア、特にスコピエ地域でも爆弾騒ぎもあり、決して油断できないことから先方に長期専門家派遣を現時点でコミットすることは避けること、の2点についてコメントがなされた。

15. Ministry of Foreign Affairs(外務省)

訪問日時		2003年7月2日(水) 12時30分～13時10分
訪問相手先	組織名	Ministry of Foreign Affairs(外務省)
	出席者	Ms. Vera Modanu, State Counselor
訪問者側	調査団	谷川団長、伏見団員、高橋団員、白石団員、大塚団員
	現地 JICA	L. Lesnikovski 在外専門調査員
	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	伏見
	入手資料	

－ 面談記録 －

冒頭、モダヌ氏より、本調査団のマケドニア訪問を歓迎する旨挨拶があった。また、今次調査団は、JICAへの技術協力プロジェクトの要請書を作成する上で有益なプロジェクト・サイクル・マネージメントのワークショップも開催すると仄聞しており、有意義な滞在となることを期待している、と述べた。

これに対し、谷川団長から、JICAを代表して本調査団の受入に感謝申しあげるとし、今回の調査で行う、プロジェクト・サイクル・マネージメントのワークショップは、ある特定分野においてどのような問題が、どのように解決できるか問題分析を行うものであり、中・東欧地域では初の試みである、と説明した。

今回の調査では、産業振興に焦点をあてたプロジェクトの形成を行うことを目的としていると本調査団の概要を説明しつつ、現在マケドニアは組織改編の中にあり、しっかりした実施機関を見つけるのが困難と思われる、と述べた。モダヌ氏はマケドニアでは民営化はかなり進んでいるので、実際の企業を訪問して実情を把握して欲しい、と要望した。

また、今次表敬にあわせ、伏見団員からモダヌ氏に対し、JICAで作成したマケドニアの国別事業実施計画案の内容説明がなされた。伏見団員は、JICAの想定する重点課題として、①保健・医療分野、②給水及び管理、③産業振興、④教育、⑤公害対策の5つを挙げ、それぞれについて具体的な想定案件を述べつつ、今後本計画はマケドニアに対する協力の指針となる、と説明した。モダヌ氏からは、教育分野が含まれているが、これで教育分野に対しては開発調査、専門家派遣、無償いずれも実績がなく、また今後も具体的に案件が動く予定はないことから、代わりに農業分野(これまで2KR実績あり)を重点に加えては、との意見があった。これについて伏見団員から、本国別事業実施計画案は一旦決めてしまったら変更できない、というのではなく、絶えず見直しをしつつ、柔軟に対応ができる性質であるものであると説明した。ただし、教育か農業かを選択するのか、教育を残したまま農業をこれに加えるかの議論はこの場で直ぐに結論を出せない、意見があったことをJICA内で情報共有したい、と述べた。モダヌ氏も省内で本計画について更なるコメントをまとめたいとしていた。

16. EU 統合局援助調整ユニット

訪問日時	2003年7月2日(水) 14時00分～15時30分
訪問相 組織名	EU 統合局援助調整ユニット

手 先	出席者	Mr. Dragan Tilev, State Counselor and Director, Sector for European Integration Mr. Igor Markovski, Assistant Director, Sector for European Integration
	調査団	谷川団長、伏見団員、高橋団員、白石団員、大塚団員
訪 問 者 側	現地 JICA	L. Lesnikovski 在外専門調査員
	マケドニア 政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	伏見
	入手資料	

－ 面談記録 －

まず、ティエフ氏から本調査団の訪問につき感謝の意が述べられ、パワーポイントや配布資料を使って EU 統合局援助調整班の機能・任務について説明がなされた。ティエフ氏はマケドニアにとっては EU 統合が最優先課題であり、ドナーからの支援はすべて EU への統合の為であると力説していた。その為、新政権発足後に副首相を National Aid Coordinator に任命しその下に統合局援助調整班が設置されていると説明した。また、同班では各ドナーからの CDAD (Central Donor Assistance Database) という協力概要をデータベースにして取り纏めており、いずれインターネット・ウェブ上で情報を提供したいと話していた。今回の調査でも有益な情報であるので、一つデータベースを CD-R にて入手した。

谷川団長からは今次調査団派遣の経緯及び調査概要・方針について説明を行い、各ドナーの調整機能を有する本調整班の可能な範囲での支援を要請した。

続いて、伏見団員から、マケドニアの国別事業実施計画案の説明を行った。ティエフ氏もマケドニアの経済の活性化は非常に大切であり、特に外国投資誘致は効果的であると考えてるので、マケドニア経済省ともよく協議するようにと助言があった。また、JICA案では重点分野としている教育については、他ドナーからの協力をえているのでJICAからの更なる投入が必要であるかは疑問である、としていた。

当方から、EU 統合局援助調整班は日本の無償資金協力に対してはその優先順位をつけているが、技術協力についても同様かと質問したところ、技術協力については教育科学省が窓口であり、直接的には関与していないが、同班も常にドナーの動向を把握しておく必要があるので、極力同班に情報提供ありたい、また、当方から提示した国別事業実施計画に変更等があった場合にも必ず情報提供願いたいと依頼があった。

17. University "Sv. Kiril i Metodij" (聖キリル・メトディ大学、通称スコピエ大学)

	訪問日時	2003年7月3日(木) 9時00分～1時間20分
訪問相手先	組織名	University "Sv. Kiril i Metodij" (聖キリル・メトディ大学、通称スコピエ大学)
	出席者	Dr. Delco Jovanoski, Head of the Chair of Industrial Engineering and Management, Faculty of Mechanical Engineering
訪問者	調査団	谷川団長、伏見団員、高橋団員、白石団員、大塚団員
	現地 JICA	

側者	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

(面談要旨)

目的: JICA 援助協議

(報告書作成者雑感)

前回会議(6月27日)と同様、取り留めのない話で、食傷気味であった。しかし、面倒見はよく、親切ではある。

－ 面談記録 －

(前回(6月27日)訪問時の内容は省略)

7月7日(月)の3工場訪問について説明があった(7月7日の訪問記録参照)。

TTCの説明があった(大学内に新しいビルを建設し、その一部をTTCとする)。JICA提案のインキュベーター施設もそのビル内に入居可能である。

政府機構、民営化、中小企業振興、FEZ、銀行金融、ドナーの活動状況など、時には海外の例を出して説明があった。これらについては基本的に調査団が収集した情報と内容が一致しているので省略。

ITについては大学から50人の卒業者が出るが、40人は海外に行く。頭脳流出が問題である(注:それにしても50人とは少なすぎる)。

18. Dept. of Entrepreneurship Support, Ministry of Economy (経済省起業支援部)

	訪問日時	2003年7月3日(水)10時30分～11時30分
訪問	組織名	Dept. of Entrepreneurship Support, Ministry of Economy (経済省起業支援部)

相手先	出席者	Mr. Shasha Shindiloski, Head of Department
	調査団	谷川団長、伏見団員、高橋団員、白石団員、大塚団員
訪問者側	訪問者	現地 JICA
		L. Lesnikovski 在外専門調査員
		マケドニア政府
	通訳者名	
	報告書作成者	高橋
	入手資料	

(面談要旨)

マケドニアの中小企業の実態、ドナーの支援状況、近々設立される予定の中小企業庁について聴取。

(報告書作成者雑感)

起業支援競争力庁の新たな設立を含め、中小企業分野については多くのドナーが支援を実施している。経済省は既に 'National Development Strategy for SMEs' と 'Program of measures and activities for entrepreneurship promotion and creation of competitiveness of SMEs in Macedonia' と呼ばれるかなり立派な政策と施策プログラムを打ち出している (EU と SEED が策定支援しているものと想像)。しかしながら、長らく共産主義の下にあったマケドニアは民間企業支援のノウハウの蓄積は皆無である中で、実際にどの程度同庁が機能するものか未知数。起業支援部長である Mr. Shindiloski は中小企業や産業に関する情報も豊富で、頼りになりそうな印象を受けた。

－ 面談記録 －

①中小企業支援をめぐるドナーの動き

非金融支援分野では、起業支援競争力庁の設立支援(EU 及び SEED)、投資促進庁の設立支援(USAID)。GTZ が4セクターについてセクター開発計画を策定中(食品産業—完了、IT・金属加工・電気産業—進行中)。GTZ と支援の重複がないように留意願いたい。

金融支援分野では、信用保証基金に係る法制度策定支援(SIDA)、政府系の中小企業銀行設立支援(EBRD 及び IFC)、中小企業向け V/C 投資基金(IFC 他)。その他にはマケドニア開発振興銀行が市中銀行を通じて輸出保証を発行する予定(ドナー支援については不明)。

②マケドニアの主要産業は？

鉄鋼金属産業、繊維産業、靴産業、食品加工産業。

③マケドニアの中小企業

マケドニアの全企業の 92%が零細企業。その多くは商業、建設、工業に従事している。鉱業はマケドニアで最も大きな損失を生み続けているセクター。国営企業は全てユーゴスラビア全域を市場として創設されているので、人口 200 万人になった現在どこも市場がなくなって困っている。

④マケドニアの優先すべき振興産業は？

国としてどの産業が開発すべき優先産業なのかは決めていない。共産時代にはそうした計画づくりも行ったが、これは良くないことが明らかになっている。

⑤中小企業はどのような問題が抱えているのか？

1. 高失業率(大企業の生産高が大幅に減少したことで大量の失業が発生)。
2. 行政及び法律上の障害(例えば、会社登記は裁判所に申請するが8日間かかる、都市計画が制定されていないので事業用地の選定が困難等)。
3. ワンストップサービスの未整備。
4. 市中銀行の高貸付レート(4%のインレーションに対し、中長期レートは12~13%、短期レートは20%にもなる。公定歩合は4%程度だが、銀行の貸付手数料4%、貸付リスク、不良債権を含めるとこのような高利子になる)。

⑥新しく設立予定の中小企業庁について説明願いたい

正式には Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness(起業支援競争力庁)という名称であり、2003年9月或いは10月に設立される見込み(現在、設立のための法案が通過中)。同庁長官は民間セクター及び省庁からなる S/C が選出

し、マケドニア人である必要はなく外国人でも良いことになっている。同庁が実施するプロジェクトは同庁、地方政府、企業の3者により co-finance される。

⑦マケドニアの中小企業の定義は？

大企業は従業員数が 251 人以上、中企業 250 人以下、小企業 50 人以下、零細企業の定義は特になし。

※¹ SEAF(Small Enterprise Assistance Funds)とは IFC 他が拠出している発展途上国及び移行経済国向けベンチャー・キャピタル・ファンド。

<http://www.ifc.org/sme/acrobat/SEAF.pdf>

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

訪問日時		2003年7月3日(木) 13時30分～14時30分
訪問相手先	組織名	Economic Chamber of Macedonia(マケドニア経済会議所)
	出席者	Ms. Branislava Jovanovska, Head of the Center, Quality Improvement Center 他1人
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	L. Lesnikovski 在外専門調査員
	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

(面談要旨)

目的: 活動状況聞き取り

(報告書作成者雑感)

BSI のトレーニングを仲介して口銭を稼ぐと言う感じの機関で、JICA 支援の協力先として適切でない。

－ 面談記録 －

品質改善センターは、BSI とトレーニングに関し提携した機関であるが、ISO9000 等の認定を行うことは出来ない。ISO9000 取得のコンサルタント業務を行っている(実際は提携コンサルタントの仲介業務を実施しているようである)。1997 年以來 80 社のコンサルをやり、内 40 社が BSI による ISO9000 認定をいけた。40 社は準備中である。

コンサルタント料は小企業で 4000 ユーロ(約 9 ヶ月)、大企業で 6000 ユーロ(12 ヶ月)が標準的である。

マケドニア内には ISO9000 を認定できる機関はない。セルビアには自国の認定機関がある。

当センターは品質管理、検査設備を持っていない。

20. UNDP

	訪問日時	2003 年 7 月 3 日(木) 16 時 30 分～17 時 30 分
訪問相手先	組織名	UNDP
	出席者	Ms. Matilda Dimovska, Program Officer
訪問者側	調査団	谷川団長、伏見団員、高橋団員、白石団員、大塚団員
	現地 JICA	L. Lesnikovski 在外専門調査員
	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

(面談要旨)

目的: 活動状況聞き取り

－ 面談記録 －

UNDP 事務所は 1998 年に設立された。現在政府とプライオリティ等を話し合いながら、3 年間のフレームワークを決める Country Documents を作成中である。

経済開発: 短期的には失業率が高いので、雇用促進を考える。長期的には投資促進戦略を考える。

投資促進の政府機関(Investment Promoting Agency)を設立する計画支援を行っている。このための新しい法律が成立する予定である。技術・運営支援について、他のドナーと話し合い中である。7 月 25 日に最終的にプロジェクトを決める。

中小企業支援: 民営化は済んだが、民営化以降のリストラができていない。

政府の Coordination Unit を支援している。各国ドナー援助の重複を避ける調整はこの Unit の仕事である。

AEP(注: 最終の経済省との打ち合わせでは APE)は 9 月に法律が成立し、10 月から活動が開始される。この機関にドナーがアドバイザーを出すことが重要である。

21. EBRD (European Bank for Reconstruction and Development、ヨーロッパ復興・開発銀行)

	訪問日時	2003 年 7 月 4 日(金) 9 時 00 分～10 時 00 分
訪問相手先	組織名	EBRD (European Bank for Reconstruction and Development、ヨーロッパ復興・開発銀行)
	出席者	Ms. Zsuzanna Hargitai, Head of Office/Principal Banker, Scopje Resident Office
訪問者	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	

側	者	マケドニア 政府	
		通訳者名	
		報告書作成者	大塚
		入手資料	EBRD Activities in FYR Macedonia

(面談要旨)

目的:ドナー活動調査

－ 面談記録 －

2003年5月末現在で、18のマケドニアに対するプロジェクトに調印している。総額6.2億ユーロのプロジェクトに2.5億ユーロの支援をコミットしている。18のプロジェクトのうち、12プロジェクトは民間セクターで6プロジェクトは公共セクターである。

2002年7月にEBRDはマケドニアに対する新しい2年間の国別戦略を承認した。その内容は以下である。

- 1) 投資家に対するビジネス環境の改善
- 2) 過大な損失を出す企業の民営化又は清算、民営化の企業のリストラ、中小企業の政府支援と財政支援
- 3) ユーティリティ会社の民営化、民営化されたテレコム会社の商業化の成功、重要なインフラの開発
- 4) 銀行セクターの統合と強化、ノンバンク機関の開発

EBRDは上記戦略実現のための支援を実施する(特にインフラ、ファイナンシャルセクター)。過去のEBRD支援プロジェクトは以下である。

1) 民間セクター

- テッサロニキ～スコピエ原油パイプラインプロジェクト
- Duferco-Makstil 運転資金保証
- Alkaloid(製薬会社)に対するローン

2) ファイナンシャルセクター

- 4銀行への資本投下、融資など
- 貿易促進プログラム
- 中小企業のクレジットライン支援
- Pro-Business Bank の設立支援

3) インフラ

- 水供給・処理プロジェクトローン
- GSM(テレコム企業)のネットワーク拡大・近代化プロジェクトローン
- マケドニアテレコムプロジェクトのローン
- スコピエ空港改善プロジェクトのローン
- 空港完成システムのローン
- 民間航空改善プロジェクトのローン
- ビトラ～スコピエ送電ラインプロジェクトのローン