

## 22. NEPA(全国企業振興庁)

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	NEPA(National Enterprise Promotion Agency、全国企業振興庁)
	出席者	Mr. Nebojsa Povlov, CEO Mr. Marjanco Spasovski Mr. Ljubisa Nikolovski
訪問者側	調査団	伏見団員、高橋団員
	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	高橋
	入手資料	

### (面談要旨)

NEPA は EU の協力により 1998 年に発足。しかしながら、EU や SEED の勧告により 2003 年秋には NEPA に代わる組織(AESC)が設立されることになっており、NEPA の業務範囲及び人員は減少しつつある。職員規模では、AESC も NEPA とほとんど変わらないが、AESC は NEPA に比べより小規模な企業を支援ターゲットとする模様。マケドニアの中小企業が必要としているのは、非金融支援とマーケティングに係る支援。

### (報告書作成者雑感)

NEPA も AESC もドナーの勧告と協力により設立(そして、廃止)されることにおいては全く同じである。NEPA が廃止となった経緯について直接 NEPA から聴取するのは止めたが、NEPA の設立及び運営に協力していた EU が NEPA の活動に満足しなかったからだという話も他で耳にした。一方 NEPA は、EU は約束した協力をスケジュール通り実施しなかったということに触れていた。結局、NEPA が廃止となる直接的な理由にははっきりしなかった。いずれにしても、中小企業支援ひとつ取ってみても、マケドニアのような小国におけるドナーの政策的影響力は多大である(振り回されている感さえある)。最後に、JICA 調査団が NEPA を訪問するのは経済省がそう勧めたのかと尋ねる辺り、NEPA(そして、NEPA 職員である自分達)の将来がどうなるのか非常に

不安に感じている様子が伺われた。

－ 面談記録 －

①NEPAの概要について教えて欲しい

NEPAはEUのPHAREプログラムによる協力により、1998年11月に民営化を実施する機関として設立され、後に中小企業支援機能を付加されたマケドニア初の中小企業支援機関。NEPAの役割は全セクターにおける中小企業支援の調整。予算は民営化庁、監督官庁は経済省。NEPAの傘下には、同じくPHAREプログラムにより設立された5ヶ所のRegional Centerがあり、ネットワークで相互に結ばれている。この5ヶ所の他にも、英国のKHOW-HOW FUNDによるセンターが2ヶ所、スイス援助によるセンターが1ヶ所ある。NEPAの活動内容は主にトレーニングの実施とマイクロクレジットの供与。過去5年間はマイクロクレジット業務が中心であったが、マケドニア開発振興銀行<sup>\*1</sup>に同業務は既に移管されている。NEPAはマイクロクレジット業務を通じて、2500件の雇用機会を創出され、起業家精神が発掘された。

②起業支援競争力庁(AESC)<sup>\*2</sup>が発足するとNEPAは廃止されると聞いているが？

NEPAの職員数は当初の17名から11名に減少している。NEPAの業務は部分的にAESCに移管されることになっている。NEPAが廃止になれば民間コンサルタント業界に職を求めることになるが、AESC設立に係る法案の1条項によると、NEPA職員がAESCに移管されるという記述がある。ドナーによる協力プロジェクトが合意される場合、C/PとしてNEPA(AESC)と記述して良いと経済省から許可をもらっている。

③AESCはどのような機関になるのか？

AESCの予算は国家予算で賄われ、監督官庁はNEPAと同様経済省となる見込み。職員規模は15～20名。支援対象の企業規模としては、NEPAが従業員数200名以下の中企業を対象としていたのに対し、AESCは50名以下の小企業が対象。

④マケドニアの中小企業の抱える問題は？

中小企業の9割が資金の必要性を唱えるが、お金が中小企業の全ての問題を解決できる訳ではない。中小企業に必要なのは、金融支援ではなくむしろ非金融支援だと強く確信している。その次に大きな問題はマーケティング。マケドニアの国内市場は非常に小さいので輸出振興が不可欠であり、その為には何を作ったら良いのかをきちんと把握する必要がある。その他には、品質管理、生産管理、ロジス

テイクス、人材育成等。

※1 Macedonian Bank for Development Promotion

※2 Agency for Entrepreneurship Support and Competitiveness

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

	訪問日時	2003年7月4日(金)10時30分～11時30分
訪問相手先	組織名	Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy (経済省 FDI 誘致部)
	出席者	Mr. Venceslab Arsov, State Councilor Ms. Maja Kurcieva, Head of Department, Dept. of Attracting FDI
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	Mr. Lado Lesnikovski
	マケドニア政府	
	通訳者名	
	報告書作成者	大塚
訪問者側	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macedonia Your Business Destination</li> <li>• Privatization and Restructuring of the Society - and State-owned Enterprises in the Republic of Macedonia</li> <li>• Reporting on foreign investment in Macedonia and Macedonian investments abroad</li> <li>• National Treatment Review of FYR of Macedonia, First draft - Comments welcome</li> <li>• STABILITY PACT, South East Europe Compact for Reform, Investment, Integrity and Growth</li> <li>• MACEDONIA</li> </ul>

－ 面談記録 －

(前回訪問時(番号4)参照)

産業開発をどのように進めていくかは国の重要課題である。Arsov 氏は20年間産業開発の業務に関与している。食品加工産業振興については6~7年前にJICAにリクエストしたがだめであった。

国有企業の民営化・売却の話、旧ユーゴ市場の喪失の話があった。

#### マケドニアの産業の現状

- ①原料購入資金、生産のためのワーキングキャピタルが不足している。
- ②技術が古く競争力がない。企業の80%は競争力がない。
- ③標準化を進めて、良い品質の製品を作る必要がある。現在はロット毎に品質が異なり、受け入れられない。
- ④工場の人間が多過ぎる。半分にすべきだが、ワーカーのこれまでの専門スキルを変えるのは容易でない。

#### プライオリティ:FDIである。

- ①プライオリティセクターを決める必要がある。
- ②FDIのインセンティブについては海外投資家と話し合い中である。
- ③Investment Promotion Agencyができる予定である。
- ④投資促進に関してUNDP、MIGA、GTZが協力している。アクションプラン作成が最終段階にきている。

合成繊維、特にポリエステル工場進出を望む(綿布の代替)。技術はDupont/神戸製鋼が良い(インド4プラント、中国6プラント建設実績あり)。またスピニング工場の近代化(技術、設備)が必要である。

ワインについては有望である。従来はバルク主体で輸出していたが、ボトルで輸出を始めている。しかしビンメーカーがないことである(7~8年前にはスコピエにあった)。

#### 24. L.T.D. Rade Koncar 社, Electrical Plants, Skopje

訪問日時	2003年7月7日(月) 9時00分~10時00分
------	---------------------------

訪問相手先	組織名	L.T.D. Rade Koncar 社, Electrical Plants, Skopje
	出席者	Mr. Eftimovski Predrag, B. Mesh Eng., Vice General Manager
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	
	マケドニア政府	
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

(面談要旨)

工場訪問調査(電機部品・製品)

(報告書作成者雑感)

工場は企業グループの敷地内にあるが、そこまでの道路は田舎の畦道という感じで整備されていない。道路の両脇にはスクラップか修理品か不明の錆だらけの機器、部品が散乱しており、工場内を見なくてもその状況がわかり、来ただけで帰りたくなるような工場であった。従業員も毎日この道を通って出勤しているのであり、朝から労働意欲をそがれる状況である。

もしお客が当工場を見にきたらまず商談が成立しないと考えられ、工場のアプローチ、工場内共に 5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)から手をつけるべき工場である。FDI のために工場見学にきても、あきれて帰ってしまうと思う。まず来訪者に良い印象を持ってもらう努力をすべきである。

運転資金不足といっているが工場内は仕掛り品の山で、仕掛り品を減らすだけで運転資金が節約できると感じた。また、製品倉庫も窓から覗いたが在庫の山であり、不要品もかなりあると思われ、整理(要るものと要らないものを分け、要らないものは捨てる)・整頓(どこに何があるか誰が見ても分かるように「目で見る管理」を行う)が必要である。

在庫、仕掛り品を減らすと、機械故障、欠品が発生したときに対処できない、各工程のラインバランスが必要などの種々の問題点が浮かび上がるので、生産管理そのものの改革が必要である。

製品はそれ程技術を要する製品ではない。旧共産圏に出荷するのであれば問題がないが、組込んでいる機器に錆が見られる、塗装の耐久性に問題がないか、など改善すべき点が多い。

企業診断を行えば、指導・改善の山があるという点では専門家のやりがいがあるが、愚痴をこぼすばかりの経営者の意識改革が必要(難しそうである)で、この意識改革が行われなければ専門家は苦勞すると思われ、また持続的な改善効果が期待できない(専門家が帰国すると元に戻ってしまう)。

－ 面談記録 －

Rade Koncar 社の持株会社の前身は旧ユーゴスラビアの大企業(従業員:22,000人)であり、1990年に分離し5工場を有する持株会社となった(同社は5工場のうちの1つ)。5工場のうちの3工場は電機製品を製造し、1工場は建設機械、1工場は機械工具の工場である。

当工場は変電所用のコンタクター(0.4~10kV、35~110kV)、金属家具、暖房用の加熱エレメントなどを製造している。工場見学ではコンタクター及び junction box を作っていた(コソボから受注、世銀ファイナンス、E コマースで受注)。出荷は4日に1回。

コソボからの受注は、頭金10%、残金納入後45日払いで、その間の運転資金の調達に苦勞している。銀行からの借入は12~19%である。

機械が古く、技術が古い。従業員(約100名)は高齢で効率が悪く、入れ替えたいが辞めない。開発が必要である。グローバル化のための戦略的パートナーが欲しい。

マーケティング部門は5名で、海外にエーエージェントがいる。

25. MCI 社 (Motor Coach Industries)

訪問日時	2003年7月7日(金) 11時00分~12時20分	
訪問相手先	組織名	MCI 社 (Motor Coach Industries)
	出席者	Mr. A.A.Castillo, President & CEO
訪	調査団	谷川団長、伏見団員、高橋団員、白石団員、大塚団員

問 者 側	訪問者	現地 JICA	
		マケドニア 政府	
		通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
		報告書作成者	大塚
		入手資料	

(面談要旨)  
工場訪問調査(バス組立)

(報告書作成者雑感)

社長一人でバス組立のパイロット生産までこぎつけたという熱意には感心する。中南米で鍛えられたこともあり、企業経営の考え方は進んでいる。ただ組み立てたバスフレームの溶接技術は劣っており、強度的にばらつきがあり、問題があると感じた。設計部門は 10 台ぐらいのパソコンを入れており、フレームの強度設計もそれなりに行っていると考えられるが、現場の溶接技術で強度を保てるか疑問である。EU に輸出しているようであるが、EU 経由でアフリカ、中東、中南米等に輸出されているかもしれない。

部品倉庫は別の所にあると見られなかったが、現場を見る限りでは仕掛り品は少なく、現場に製作図面もあり、管理はそれなりに行われていると思われた。

社長はワンマンでバス組立に徹しており、さらに海外に関係会社、代理店を持って輸出ルートも開拓しているので、工場診断の支援の必要性は少ない。

(注)軍より装甲車等の補修、装備を請け負っているようである。

－ 面談記録 －

1998年に工場買収を行い、ニッチマーケットのバス組立のパイロット生産を行っている。資本金は99%が社長の保有、残り1%が法制的理由で、国が持っている。従業員は130人である。20～126人乗りまでのバス56モデルを製作可能である。現在4.5万m<sup>2</sup>の敷地に、2.6万m<sup>2</sup>の工場を建設中で、生産は2台/日である。

マケドニアには過去4～5年間で40台販売し、残りは輸出用である。国内はファイナンシャル問題があり、売れない。エンジンはドイツのMAN、ベンツから仕入れ、米国のカミンズからも入れたことがある。

イギリスとオーストラリア(ブリスベン)にJVがある。ドイツ、イギリス等に輸出している。当社のバスはオーストラリアより30%安く、ベンツより50%安い。その理由は人件費の安さである。国内部品・機器は基準に合わないのほぼ100%輸入品で、国産品使用の計画はない。輸入部品の全体に占めるコストの割合は60%である。

## 26. MZT Pumpi 社

訪問日時		2003年7月7日(金) 12時30分～13時50分
訪問相手先	組織名	MZT Pumpi 社
	出席者	Mr. Petre Stojanoski, Dept. General Manager
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	Mr. Lado Lesnikovski
	マケドニア政府	
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
入手資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品カタログ</li> <li>● MZT PUMPI ad, Presentation CD</li> </ul>	

(面談要旨)

工場訪問調査(ポンプ製造)



(報告書作成者雑感)

汎用の水ポンプ、上水道用の縦型ポンプを製作していた。技術的には難しくないポンプで、付加価値に乏しい。工場は思ったより小さく、性能試験設備も大型ポンプ、高圧ポンプ用には作られていない。灌漑用の大型ポンプ(これも低付加価値であるが)が作られていないのは以外であるが、灌漑設備が発達していないこの国では、需要がないのかもしれない。

汎用の水ポンプは受注生産であるが、機械が遊んでいる、納期が短いなどの理由で、見込み生産で部品加工を行い、在庫を増やしている状況である。販路の確保と共に販売予測の精度向上を行って、在庫削減を行う必要がある。

高付加価値の多段高圧ポンプもカタログに載っているが、材料の合金鋳物の入手が困難と思われ、また外国の技術支援が必要であろう。長尺旋盤がかなりあり、労働集約的な大型縦型ポンプの生産は可能であるが、輸出版売網の整備が必要である。

夏休みのせいもあってか、機器の稼働状況が極端に悪い。山崎のMC(マシニングセンター)、NC(数値制御)旋盤も装備されているが、稼働していなかった。これらの機器を使用して他工場からの機械加工の外注品を加工して、設備の稼働率を上げることが重要である。

水処理設備、排水処理設備のエンジニアリング、製作に進出する可能性があるが、現有の敷地・設備では対応が難しい。ノウハウの問題と、さらに新規参入のための販売網の確保も検討課題となる。

工場長の人柄がよく、専門家の指導を受け入れ易い雰囲気であり、Jovanoski教授との関係も深そうであるので、専門家派遣には適していると感じられた。

— 面談記録 —

当社は MZT(マケドニア語で金属加工企業の略)グループの中で一番古い工場  
で、1945年に設立された。従業員 180 名(過剰人員)で水ポンプ主体の工場である。

旧ユーゴの市場を喪失して 30%の稼働率である。注文のないのが最大の問題で  
ある。市場は西部バルカン地方、マケドニア、中東、ウクライナ、ロシア等である。輸  
出 30%、国内 70%(同社カタログからは国内のリファイナリー、発電所等にも納入し  
ている)の比率である。これらの地域にエーエージェントがいるが、必ずしも有能ではな  
い。汎用のポンプなので価格勝負(60%がコスト競争、30%が品質評価)となってい  
る。労働集約的な大型のポンプを販売したいが、エーエージェントの力がない(例:エジプ  
ト)。

ポンプの鋳物は隣接する鋳物工場から購入している。モーターはギリシャ、ルーマ  
ニアから輸入し、ベアリング・メカニカルシールも輸入している。

工場は長尺旋盤 7~8 台、普通旋盤約 10 台、プレーナー 2 台、フライス盤 4 台、ス  
クリュー加工機 2~3 台、山崎の MC が 1 台、NC 旋盤が 5 台、ファーネスが 3 基あつ  
たが、長尺旋盤の一部、フライス盤の一部、スクリー加工機 1 台と組立プロセスが  
稼働している他は、機械の稼働はなかった。加工部品には作業票等の伝票は全く付  
いていなかった。稼働率が低いのでその必要がないのかも知れない。

## 27. 環境・自然計画省 (Ministry of Environment and Physical Planning)

訪問日時		2003年7月8日(火) 9時00分~10時30分
訪問相手先	組織名	環境・自然計画省 (Ministry of Environment and Physical Planning)
	出席者	Mr. Sokol Klincarov, Head of Monitoring and EIA Department, Agency of Environment
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
報告書作成者		大塚

入手資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrated Effluent Treatment and Monitoring System for MHK “Zlefovo” Veles, Macedonia</li> <li>• Final Summary Feasibility Report by Krueger Int. Consultant A/S, Denmark REC/Japan Special Fund-Dec. 1997</li> <li>• Draft Final Report, National Solid Waste Management System by Krueger Int. Consultants, Denmark Phare-Oct. 1999</li> </ul>
------	--

(面談要旨)

目的:環境問題ヒアリング

(報告書作成者雑感)

マケドニアではベレシュを除いて大きな環境問題が発生していないようであるが、環境担当者レベルでは色々問題を認識している。早期に環境問題解決に手をつけないと、重大な問題が発生する可能性がある。

— 面談記録 —

Klincarov 氏は自然環境保護の担当であり、環境問題の専門家は不在であった。彼の答えられる範囲でという条件でヒアリングに応じてくれた。

#### 廃棄物処理の問題(固形廃棄物、水質汚染、水供給等)

##### ①不法な埋め立て処理

例としてテトボから分別していないごみが入ってきており、それがスコピエ近郊の埋立地に投棄されている。この中には医療廃棄物が混入しており、衛生上の問題がある。焼却炉は1日1.5トンの処理量しかなく、容量不足である。

##### ②ベレシュのスメルター工場の公害(大気汚染、重金属汚染)

工場を休止すると1500家族の生活問題が発生する。大気汚染防止調査をしたが、改善には金がかかりすぎるので実行していない。

##### ③鉦山選鉱後の廃水処理問題(鉛、亜鉛等)

##### ④農薬工場の廃棄物問題

農薬工場の廃棄物が埋め立て処理されているが、汚染物質が地下水に入る危険性が代である。

##### ⑤工業排水/都市排水問題

オーリド湖の廃水処理設備(世銀/ドイツ援助)以外は処理設備がない。

#### ドナーの援助

①スイスの援助:河川の水質モニタリング(3~4ヶ所)を実施する。

②EBRD:北部マケドニアの廃棄物処理のFS実施中。

③EAR ファイナンス:水質汚染を防ぐため、テトボの重金属処理設備のリハビリを行う。

④KfW ファイナンス:南西マケドニアの固形廃棄物処理のスタディ実施。

⑤JICA:5年前にベレシュの調査を実施。

#### 水供給

地下水、人造湖の水質は良くなく、水処理プラントがない。

#### 法規制

大気以外の法規制はない。ヨーロッパの援助で今年中に大気、水質、固形廃棄物、自然環境の法律ができる予定である。

#### 28. Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy(農林水経済省、略称:農業省)

訪問日時		2003年7月8日(金) 11時00分～12時00分
訪問相手先	組織名	Ministry of Agriculture, Forestry and Water Economy(農林水経済省、略称:農業省)
	出席者	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mr. Sande Dzambazovski, State Secretary</li> <li>• Dr. Dragi Dimitrievski, Assistant Professor, Vice Dean, Faculty of Agriculture, University "Sv. Kiril i Metodij"</li> <li>• Dr. Dragan Gjosoovski, Associate Professor, Faculty of Agriculture, University "Sv. Kiril i Metodij"</li> </ul>
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	相原専門調査員 L. Lesnikovski 在外専門調査員
	マケドニア政府	
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

(面談要旨)

目的: JICA 協力協議(特に食品加工)

(報告書作成者雑感)

工業関係に比較して、Ministry、農学部共に整理された考えを持っていると感じた。

－ 面談記録 －

農業は GDP の 17~18%、雇用の 20%を占める重要な産業である。地域ごとに違った作物を作っており、小麦は重要であるが単位面積あたりの収量が少なく、輸入している。収量が少ない理由は雨が少ないことと、灌漑設備が不備なことである。野菜は温室があり、1 年中供給でき、輸出も行っている。ワインは輸出指向である。その他に牛、鶏、豚、羊、ヤギがあり、羊肉は輸出している。現在、小農家への生産アドバイスと耕地拡大を行っているが、高知拡大は難しい。

食品加工プラントは十分ある。民営化完了後の工場の近代化、設備改良が必要である。マケドニアの加工食品は安全であるが、食品安全に関する法律を準備中である。この面の援助を必要としている。

Gjosovski 教授は以前日本に行き、JICA の 7 週間のトレーニングを受けた経験がある。日本の農協と地方の発展が印象に残っている。農家を組織化して、日本の農協のような組織を作り、コスト低減、生産性向上、農産物販売の促進を図りたい。

#### プライオリティ

- ①地方の開発
- ②加工食品の標準化:ヨーロッパ基準に対応した基準作りと競争力の強化

現在、農産物は農業省、食品加工/販売は経済省の管轄であるが、全てを農業省でやりたい。現在法整備中である。見通しとして承認されるであろう。

## 29. GTZ

訪問日時		2003 年 7 月 8 日(火) 15 時 00 分~16 時 00 分
訪問相手先	組織名	GTZ
	出席者	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mr. Dobri Cundev Project Officer, Technology Transfer</li> <li>• Mr. Slobodan Popovski, Project Officer, Technology Transfer</li> </ul>
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	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	Technology Transfer in the Republic of Macedonia

(面談要旨)

目的:TTC 調査等

－ 面談記録 －

(前回訪問時(12番参照)との重複は省略)

GTZ はスコピエ市内に 2 箇所の事務所(経済省内および市中)を持ち、多岐にわたる技術支援を展開している。GTZ の援助方式は、政府の窓口を通じて援助内容を上位の関係官庁に提案・確認した上で、実施は全て自身の組織と要員によって行い、マ政府の支援(人的支援(カウンターパート)、物的支援(事務所施設等)、等)は殆ど受けない。

但し、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。従って、当然のことながら支援は、支援対象である夫々の政府機関また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殆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。

1)技術移転活動(TTA :Technology Transfer Agency－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)
- ・中小企業の新技术適用支援

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:

工業、農業(食品加工を含む)等の 4 つの分野 15 部門について技術移転活動を行う。スコピエはスコピエ大学工学部と農学部、ビトラの短期大学ともう1ヶ所に TTC 事務所を置く。またインキュベータを大学内に設置し、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)、ウェブサイトのデザイン、宣伝パンフの印刷、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・法律専門家費用半額負担、インキュベータ入居家賃補助)

b. 間接経費支援

- ・TT 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

### 30. 教育科学省及び経済省とのラップアップ会議

訪問日時	2003年7月9日(水)9時00分~11時00分
訪問相	教育科学省 経済省外資誘致部 国特研修「生産管理」研修生



手 先	出席者	教育科学省 Dr. Zoran Popovski, State Secretary Mr. Viktor Stefov, Head of Dept. of Science Mr. Milan Drakalski, Head of Dept., Dept. of International Scientific-Technical Cooperation
		経済省 Ms. Katerina Orovcanec, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI 研修員 Mr. Robert Minovski, Assistant Professor, Faculty of Mechanical Engineering, Skopje Universtiy Mr. Zoran Pandilov, Associate Professor, Faculty of Mechanical Engineering, Skopje Universtiy Ms. Silvana Petrovska, MZT Hepos ad Skopje (金属機械製造) Mr. Dimitar Georgievski, Neoplus-Skopje(マスク製造) Mr. Tomislav Lazarov, Inforstart(不動産投資)
訪 問 者 側	調査団	谷川総括、伏見団員、高橋団員、白石団員、大塚団員
	現地 JICA	相原企画調査員 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)

国特研修「生産管理」に参加した研修員5名に研修の感想を聴取すると共に、協力のアイデアについて意見交換を行った。また、官団員の帰国に際し、6案の技術協力プロジェクト案をマケドニア側に説明し、これについて協議を行った。

(報告書作成者雑感)

今次調査団が示した技術協力プロジェクト6案に対し、マケドニア側は一応賛同の意を表したものの、肝心要の経済省起業支援部が欠席した為、活発な議論にはならなかった。この点は、現地に残るコンサルタント団員2名に引き続きフォローしてもらうことになる。

①(研修員に対して)研修の感想、そして JICA にどの様な支援が求められるか？

- 1) 研修は座学と工場訪問に分けられるが、現場視察が非常に参考になった。企業の問題は技術ではなく生産管理であることを痛感した。回のような国別研修では、研修で学んだことについてすぐに国内の研修員どうして意見交換をすることができ、非常に貴重な機会となった。(Prof.Minovski, Skopje Univ)
- 2) 研修に先立ち、General orientation で日本人、文化、歴史、社会システムを学ぶことで、その後続く研修の吸収率が非常に高まるので、是非これを励行して頂きたい。(Prof. Pandilov, Skopje Univ)
- 3) 今後、5S は是非工場で実行したい。一方、JIT は原材料の調達に時間がかかるので無理だと思う。(MZT HEPOS)
- 4) 常に向上を目指す定期的な社員教育の実施と経営陣と従業員の密接なコミュニケーションの重要性を痛感した。(Neoplus-Skopje)

JICAからどのような支援が必要なのかという点については、研修員もこれまで考えたことがなかったのか、生産管理分野の支援以外にあまり明確な回答は得られなかった。これを受け、白石団員より研修員に対し、マケドニアに必要なのは生産管理といったような技術的な問題よりむしろマーケティングやメンタリティの問題の方が深刻ではないかといったコメントがなされた。

②技術協力プロジェクト案に対する協議

6つの技術協力プロジェクト案について各担当団員より説明。プロジェクトの全ては経済省をC/Pとし中小企業振興を目的とするものであったが、経済省起業支援部からの出席はなく、外資誘致部から若干1名の出席となった。従って、6案についてはマケドニア側の賛同は得られたものの、詳細については担当部署である起業支援部との協議が別途必要となるものと思われる。外資誘致部の Ms. K. Orovcanec からは、中小企業振興の為のワンストップサービス設立支援も良いが、外国投資家向けの投資相談窓口となるべきワンストップサービス設立に対する支援もお願いしたいとのコメントがあった。また、プロ形調査の直前に、学術研究の色彩の強い要請案が15件JICAに提出されていたが、今次調査で実施したPCMワークショップに参加した案件要請者が、ワークショップの参加経験を生かし要請案を再度見直したいとしている旨、教育科学省からコメントがあった。

31. Faculty of Agriculture, University “Sv. Kiril i Metodij” (スコピエ大学農学部)

訪問日時	2003年7月9日(水) 12時00分～14時00分
------	----------------------------

訪問相手先	組織名	Faculty of Agriculture, University "Sv. Kiril i Metodij" (スコピエ大学農学部)
	出席者	Dr. Dragi Dimitrievski, Assistant Professor, Vice Dean Dr. Dragan Gjosovski, Associate Professor Dr. Vladimir Kakvrinov, Assistant Professor (Microbiologist) Dr. Nenad Georgiev, Professor (Agro economist) Dr. Dragan Gjoshevski, Professor (Director)
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	訪問者 現地 JICA	
	マケドニア 政府	
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
入手資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>農学部カタログ</li> <li>Center for Applied Research and Permanent Education in Agriculture (TTC センター前身のカタログ)</li> </ul>	

(面談要旨)

目的:GTZ 支援の TTC 調査

(報告書作成者雑感)

大学は郊外の緑に囲まれた敷地内にある。教授陣は洗練されており、問題意識をはっきりと持っている。この国は農業国であり農産物資源がある。EU 諸国はマケドニアが自国への食品輸出を歓迎しない立場にあり、食品輸出は日本の援助対象としては重複が少なく、マケドニアへのインパクトが多いと考えられる。また、農産物増産のための灌漑技術指導なども有効であろう。日本に6回来日し、相撲ファンの援助担当の教授もおり、日本に対する印象も非常によい。

－ 面談記録 －

マケドニアの農学部はスコピーエ大学だけで、ビトラに小さな 2 年生の短期大学がある。

学生教育として 10 の学科があり、農業生産の基本を教えている。穀物、野菜、ワイン、果物、家畜、食品加工、植生保護、エコロジー、土壌・水質保全、微生物学、農業経済、農業機械等である。修士・博士課程があり、R&D を行っている。食品の品質管理の研究室があり、農作物の品質検査を行っている。農薬からの保護、施肥も研究している。

Technology Transfer Center (TTC) を GTZ の支援で設立し、食品加工の技術移転、トレーニング、セミナー等を行っている。GTZ は研究に必要な器具、機器を提供している。建物は大学の既存建物の中にあり、6 ヶ月前から活動している。

国際的に教授、研究スタッフ、学生の相互交流を行っている。日本からは農業経済の教授が来て、R&D 指導を行った。

ワイン、食品加工、trader と関係があり、乳業、食肉加工を行い小企業の支援を行っている。小さなワイナリーのマーケティング、ラベリングに支援が必要である。

2004 年に HACCP で認証されないと、EU 市場に食品を出せなくなる。そのために農家・企業に HACCP の意味を教えている。

農薬の検査にガスクロマトグラフィーが必要だが、高くて買えない(約 6 万ユーロ)。

### 32. 在オーストリア日本大使館

	訪問日時	2003 年 7 月 10 日(水)10 時 30 分～11 時 30 分
訪問相手先	組織名	在オーストリア日本大使館
	出席者	橋本大使 中津川書記官
訪問者側	調査団	谷川団長、伏見団員、高橋団員
	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	高橋

	入手資料	
--	------	--

(面談要旨)

官団員の帰国に際し、プロ形調査の中間報告を行った。

－ 面談記録 －

今次調査結果について谷川団長から説明。これに対し、橋本大使から以下のコメントがあった。

- 1) 今次調査では、マ国政府における横の連携がなされていないとのことであるが、政府間の調整については、これまでもマ国側に強く要望していききているので残念である。
- 2) マケドニア側の実施体制は流動的であるようだが、受け皿ができるまで待っているといつまで経っても協力できないので、組織作りも含め、できるところから始めることが必要である。企業経営専門家のように幅広く助言できる人を派遣するの一案。
- 3) 「マケドニアにおける工業開発支援の現状」という一覧表は、他ドナーの援助動向が把握できるので非常に良い。従来のように個別要請に対応する形では、ミクロ的な現状把握しかできない。
- 4) 調査結果のポイントを英文で書面にまとめたものをマ側に渡すことはとても重要。マ首相と大使館との対話のたたき台としても非常に有効なので、是非作って頂きたい。国別援助実施計画だけでは政策対話をするには困難。まず問題点の抽出があって、それに対してこういう協力を実施するといったようなロジックが必要。
- 5) (マケドニア側の受け皿の問題があるので、場合によっては他ドナーとの協調案件もありとの谷川団長の発言に対し)、他ドナーとの協調は良案であるが、日本のプレゼンスが曖昧にならないよう注意が必要。

33. Institute of the Republic of Macedonia of Standardization(標準化局)

	訪問日時	2003年7月10日(木) 9時00分～10時30分
訪問相	組織名	Institute of the Republic of Macedonia of Standardization(標準化局)
		Institute of the Republic of Macedonia of Metrology(計量局)

手 先	出席者	Ms. Zaklina Sekovsua, In charge of Standardization Mr. Pendovski Danco Msc. Ing, Metrology Manager
	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: 標準化の現状調査

(報告書作成者雑感)

標準化局は旧市街の外れにある古い建物にあり、狭い建物の中に押し込められたような形で作業をしており、政府の標準化に対する関心の低さを感じた。担当者は少ない人数でがんばっており、本件とは別に日本の援助を行う必要性を感じた。また、ドナーの援助もないようであり、日本の援助の重複はない。

－ 面談記録 －

標準化に関する新しい法律ができ、標準化、測定標準化を扱う組織が経済省から独立した機関となった。標準化の組織は4名であり不足しており、増員(19人)を要求している。また、設備も不足している。

標準化の仕事は、旧ユーゴ時代の国家標準(12,000種類)をマケドニア語に翻訳し、さらに新しい標準を追加し、議会(9~10月)の承認を得た後に公開することである。ドラフトは既にできており、議会の承認を得る段階に来ている。来年1~2月には標準化を完了したい。

EU標準は、保護・安全面で厳格な部分がある。

標準化の問題は産業界の関心が少ないことである。輸出が落ち込んで、標準化の必要性が乏しいのが原因の一つである。標準化の受益者に対するセミナー、トレーニングなどを行って、受益者に対する標準化の利益を認識させている。

海外のドキュメントをレビューしている。認証業務を行っているが、テストなしに認定証を出している。認証センターが必要である。

日本の専門家派遣による支援は歓迎する。

(JICA)

商品の輸出には標準化が不可欠であり、JICAが提案した6件の中に輸出振興が入っており、その中で標準化の支援ができる。

#### 34. Macedonian Academy of Sciences and Arts(MASA、科学・芸術アカデミー)

訪問日時		2003年7月11日(金) 11時00分~12時00分
訪問相手先	組織名	Macedonian Academy of Sciences and Arts(MASA、科学・芸術アカデミー)
	出席者	Dr. Jordan POP-JORDANOV, Academican Professor Ms. Natasa MARKOVSKA, D. Sc, Research Associate Mr. Mirko TODOROVSKI, Research Associate
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

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macedonia's First National Communication under the United Nations, Framework Convention on Climate Change</li> <li>• Reseach Center for Energy, Informatics and Materials, HIGHLIGHTS, June 2002</li> </ul>

(面談要旨)

目的: MASA の R&D 調査

— 面談記録 —



MASA は技術、自然科学、社会科学、芸術の研究を行う研究所である。16 の研究が行われており、そのうち 6 つは UNDP、USAID の援助によるものである。  
現在マケドニアで緊急の課題は以下の 2 つである。

1) エネルギー供給

マケドニア国内の発電所燃料の 70～75%はリグナイトであり、10 年又はそれ以下でリグナイト資源はなくなる。その後は原子力を考えているが難しい。  
太陽光発電、風力発電の可能性はあるが、風力エネルギーの賦存量のデータがない。EU からプロポーザルがきている。

2) 環境負荷

ベレス等の公害問題がある。発電所のリグナイト燃焼後の排煙の問題もあるが、焼却灰の中に含まれる放射性物質が問題である。焼却灰はそのまま外部に放置されており、環境汚染が心配である。

天然ガスパイプラインがロシアからブルガリアを通してマケドニアにきており、パイプラインの送出能力は 8 億 m<sup>3</sup>/年(12 億 m<sup>3</sup>/年まで増強可能)であるが、天然ガスは 10%しか利用されていない。その理由はリグナイトと比較して価格が高いことである。京都議定書を守るためにも産業・発電は天然ガスに転換すべきである。世銀の協力で作成したグリーンハウス効果に関する「Macedonia's First National Communication」を入手した。

(JICA)エネルギー総合マスタープランは必要である(今回の案件形成の中で参考として案を作成した)。クリーンプロダクションは既存設備の環境対策を行うと共に、省エネルギー等を組合せた工場の改善であり、利益の出る環境対策である。今後の検討課題である。

**35. Dept. for Attracting FDI Ministry of Economy(経済省 FDI 誘致部)**

	訪問日時	2003 年 7 月 11 日(金) 13 時 00 分～14 時 20 分
訪問相手先	組織名	Ministry of Economy(経済省 FDI 誘致部)
	出席者	Ms. Katerina Orovcanev, Head of Unit, Dept. for Attracting FDI
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	

(面談要旨)

目的: FDI 促進活動調査、企業訪問打合せ

— 面談記録 —

来週からの企業訪問のアポ説明及び調整を行った。

マケドニアの FDI に関する活動は大きく 2 つに分けられる。

(1) 世銀の FIAS による支援

世銀の FIAS のスタディはマケドニアの FDI の障壁を取り除くことで、経済省、財務省 (Ministry of Finance) が CP である。ドラフトレポートができアクションプランが作成された。

- ① 不動産の賃貸条件の緩和
- ② 建設規制の緩和
- ③ 関税の緩和
- ④ 法的システムの緩和
- ⑤ 労働法の緩和: ワーキングビザ、企業登録等

FDI 促進のために National Steering Committee が組織され、構成は各省の次官、民間の GM からなる 32~33 名のメンバーである。上記項目それぞれに関し、各省からの専門家からなる技術的サブコミッティ (合計 5 つ) ができ、問題点の解決法をステアリングコミッティに提言し、それは政府に報告される。第 2 回の会合が開かれ、その結果はコミッティに提案されている。

(2) ドイツ GTZ からの技術支援

GTZ は FDI に興味のある会社を新聞広告で募り、登録させた。55~60 社からプロポーザルがあった。GTZ はコンサルタント (バレンベッグ?) を雇用し、毎

月1週間マケドニアで企業訪問を行い、プロポーザルのチェックを行っている。最終的に1~2のプロポーザルを選定し、FDIに対する重要プロジェクトとして海外に公開する。

今年9月又は10月にFDIの説明のためにセミナーを開く。また旧東欧諸国を対象に、ドイツでビジネスセミナーを開催する。

UNDPもコンサルタント(リカルドピント?)を雇用して、National Strategy for Attracting FDIの調査を行っている。その結果は政府に報告され、公表される。

輸出・産業振興に関する政府の補助金は以下。

- (1)輸出に対して費用の一部が特別基金として企業に無償で供与される。
- (2)ISO取得にかかった費用の50%を政府が補助する(7月~12月の限定期間)。HACCPは教育期間であり、来年から補助金を出す。Commissionが企業選定をする。
- (3)メーカーが拡販を行う資料作成(CD-ROM等)に対し、最大50%までの補助を行う。
- (4)ヨーロッパ展示会に参加する場合、会場費、会場設備の50%までの補助を出す。
- (5)海外のビジネスフォーラムに参加する場合、PR資料作成、出張経費の一部の補助を行う。

### 36. Dept. of Energy, Ministry of Economy(経済省エネルギー部)

	訪問日時	2003年7月11日(金) 14時30分~15時30分
訪問相手先	組織名	Dept. of Energy, Ministry of Economy(経済省エネルギー部)
	出席者	Mr. Nikola Cerepnalkovski, State Counselor for Energy Ms. Magdalena Manuseva, Adviser, Unit for Energetics
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: エネルギー調査

－ 面談記録 －

現在エネルギー関係で必要とされている課題は以下。

- (1) 全てのエネルギーに対するエネルギー開発戦略の立案
- (2) 小水力発電(複数)のテンドャードキュメントの作成
- (3) 風力発電の可能性とパイロットプロジェクト
- (4) 太陽エネルギー発電の可能性とパイロットプロジェクト
- (5) バイオマスの可能性とパイロットプロジェクト

全エネルギーMP に関しては、1986 年に作成した 2005 年までの MP があるが古い。電力に関しては 2002 年に日米共同支援のもとでマケドニア電力会社が作った、2015 年までの電力開発計画がある。米国はワシントンの HARZA(?), 日本は三菱がコンサルタントである。科学アカデミーは米国のコンサルタントと協力した。

**37. Business Education Center, MBRC-TI. Net 社**

	訪問日時	2003 年 7 月 12 日(土) 10 時 00 分～13 時 00 分
訪問相手先	組織名	Business Education Center MBRC-TI. Net 社
	出席者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ms. Elizabeta Ristovska Petrovska, Director, Business Education Center</li> <li>● Ms. Keti Zabokova Nikolova, Administrative Officer, Business Education Center</li> <li>● Ms. Keti Zabokova-Nikolova, Secretary of the Board, MBRC-TI. Net</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEAC 経歴書</li> <li>• MEAC 組織説明書</li> <li>• MBRC TI. Net, Trade and Investment</li> </ul>

(面談要旨)

目的: 現地コンサルタント、教育機関ヒアリング

(報告書作成者雑感)

民間企業の教育機関、コンサルタントも現場のニーズをつかむ努力をして、それなりにがんばっている。

－ 面談記録 －

当センターの会員は 30 企業で、そのうち 7 企業が活発に活動している。当センターの主な機能は、企業のニーズをデーリーベースでとらえ、タイムリーなビジネスアイテムに関し、セミナーを行うことである。ISO9000、標準化等はヨーロッパのコンサルを講師に迎えている。人材管理のセミナーも実施した。

当センターはスコピエ中心部にセミナー会場を持つ事務所を設置している。セミナー会場は IT 機器をそろえ、30 名程度が受講できる立派なものである。スコピエ以外でもコソボ、アルバニア等でもセミナーを行っている。2002 年からの受講者数は 400 人位である。昨年 USAID のフォローアップ案件の調査も行った。

MCA がマケドニアのコンサルタントのデータベースを持っている。コンサルタントは 15～20 社で、そのうち 2 社が大手である。アカウンティング、オーディティングに関しては、デロイト、プライスウォーターハウスが進出している。

その他、Nikolova 女史を中心として女性の地位向上等の話を行った。

**38. MAKSTIL 社 (Skopje)**

訪問日時	2003 年 7 月 14 日(月) 8 時 30 分～10 時 00 分
------	---------------------------------------

訪問相手先	組織名	MAKSTIL 社 (Skopje)
	出席者	Mr. Aleksandar Panov, General Manager Mr. Ljupco Altiparmakov, Ass. General Manager Mr. Mitoko kocovski, Manager of Economy
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcanec, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duferco Group, MAKSTIL</li> <li>• 製鉄プロセスフロー</li> </ul>

(面談要旨)

企業訪問(製鉄会社:電気炉+熱間圧延)

(報告書作成者雑感)

広い敷地に分割前のグループ企業がある、典型的な国有企業の形態を残している。工場内の見学通路はなく、圧延機のすぐ手前まで見学者が入れるなど、安全面の考え方に問題がある。製品もかなり工場内にあり、販売面に問題があると思われる。

民営化を行い、Duferco が経営権を握っているため JICA 支援の可能性はない。

— 面談記録 —

1) 会社概要

MAKSTIL は 1967 年創立の製鉄会社の一部であったが、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% の株式を持ち、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持つシェアホルダーが分割保有している。

当初、Duferco は鉄鋼商社であったが、1994 年から製鉄会社に投資を始め、現在は世界に 11 工場を持ち、年間 410 万トンの生産を行っている。Duferco は 70 ヶ国と貿易を行っている。MAKSTIL のマーケティングは Duferco が担当し、生産のみを

MAKSTILが行っている。

## 2)原料

スクラップはブルガリア(12万トン)、セルビア(14万トン)、ルーマニア、コソボ等から購入する。75%は1級品である。電気炉投入前に選別を行うので、原料の品質問題は無い。その他工場内のリサイクル原料を使用する。

## 3)設備

- 電気炉:600,000トン/年(生産:400,000トン/年)
- 連続鑄造設備:800,000トン/年(生産:425,000トン/年)
- 熱間圧延設備:600,000トン/年(生産:300,000トン/年)
- 

## 4)製品

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。

## 5)市場

50%がEUである。残りはバルカン地方、国内等で、最近では2級品を中国に輸出した。中国市場は魅力があるが、安定しておらず、また市場をよく知らない。北米は輸出経験があるが、難しい。

出荷は30%が鉄道で、残りはトラック、船による輸送である。

## 6)環境

電気炉の粉塵公害とスラグ処理が問題である。2007年までに改善しないとEU市場から締め出される。騒音問題は敷地が広いので問題ない。環境対策をJICA援助で行うことを希望する。

電気炉の見学は、別工場であるので実現しなかった。

## 7)海外からの支援

### ①金融支援

Euro Bankが5000万ドルの融資を行っている。目的は品質向上及び基本的な環境問題解決のための投資である。

### ②EU作成のマスタープラン

8月4日にMPの最終協議を行う。需要予測、投資計画などが含まれるが、具体的な資金援助計画はない。内容はコンフィデンシャルである。

③JICA 支援(旧ユーゴ時代)

1979 年に JICA の協力(技術支援と機器無償)で NKK が 3 年間技術支援を行った。

39. LARS 社(Stip)

訪問日時		2003 年 7 月 14 日(月) 11 時 30 分～12 時 50 分
訪問相手先	組織名	LARS 社(Stip)
	出席者	Ms. Naskova Smilia, General Manager
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcanec, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

(面談要旨)

工場訪問調査(繊維加工)

(報告書作成者雑感)

従業員のスキルはよく、良い評判は確立しているようである。しかし製品はあまり高級感がなく、普通の製品という感じである。

賃加工に特化しており、安い労働力を頼りにしているので、将来賃金が高くなるとどうなるかが問題である。同業者でコンソーシアムを組んで、製品の融通、市場開拓を行っているのは感心する。

問題はあるであろうが、独自路線を切り開いているので、JICA 援助の必要性は少ない。

元気な会社の一つである。



－ 面談記録 －

1) 会社概要

旧ユーゴ時代の大手繊維加工会社 STIVO (2002 年に倒産、5000 人従業員) から独立して会社を設立した。15 人の会社から始めて、現在、当工場は 100 人の従業員がいる。別工場に 100 人の工場がある。STIVO の跡地の一部建物を購入し、現在改装中である (一部 100 人で操業開始)。9 月に当工場もそこに移転する (現在の工場は狭く、空調に問題がある)。したがって従業員は 300 人である。

2) Stip の状況

Stip は 5.5 万人の人口 (市内: 4.5 万人) で、約 80 の繊維工場があり 3000 人が働いている。そのうちの 5 つが大手の工場である。昔は 1 万人が働いていたので、繊維の技術者は多い。STIVO 倒産による跡地 (建物込み) を 9 社のコンソーシアムが購入し、改装してそれぞれの工場の操業を開始する。LARS、次に訪問する LINEA もコンソーシアムのメンバーである。

コンソーシアムの企業が製品の融通を行ったり、共同でマーケティングを行ったりしている。

3) 原料

原料である布地は発注元から支給される。工場内に無造作に積んであり、整理されているとは言い難い。マケドニアの布地供給先は倒産した。自社で布地調達するには運転資金が必要であり、その余裕はない。

4) 加工プロセス

婦人シャツ・ブラウス専門工場で、布地のカット、ソーイング、アイロン掛けが主工程で、デザインは発注元から支給される。全くの賃加工の形態である。

従業員は 3 ヶ月のトレーニングを行い、単一加工のみを行い、違った加工を担当することはない。2 年で完全にスキルをマスターする。スキルはよいので、製品は欧米で評判が良い。2003 年の Frankfurt Arch of Europe で International Quality Award を受賞している。

5) 設備

ブラザー、ディルコップ (ドイツ)、グローバル (イタリア) が主体で、一部ジューキを使っている。ジューキは性能がよいが高価である。

6) 製品

婦人シャツ・ブラウスの賃加工製品で 1000 枚/日の生産量である。賃加工費は 2.5

ユーロ/枚である。納期は2週間。

7)市場

欧州向けが殆どである。訪問中はドイツ向けの製品を作っていた。マーケティングは展示会に出展する、エージェントを使うなどである。

40. LINEA 社(Stip)

	訪問日時	2003年7月14日(月) 13時00分~14時00分
訪問相手先	組織名	LINEA 社(Stip)
	出席者	Mr. Stamen Trajanov, Director
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcanev, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

(面談要旨)

工場訪問調査(繊維加工)

(報告書作成者雑感)

LARS と同じ元気印の企業である。自社ブランドを持ちたいというところに、LARS との違いを感じた。JICA 援助の必要性は少ない。

— 面談記録 —

1) 会社概要

1994年にSTIVOから独立して婦人用のガーメントを生産している。50人がシェアをもっている。コンソーシアムの一つで、旧STIVO内の跡地を買い、現在改装中であった。

2) 原料

原料はポリエステル混紡の布地で、中国から70%、韓国から30%の割合で購入している。輸入品は関税が高いので、国産品が欲しい。現在国産メーカーはない。

3) 加工プロセス

カッティング、ソーイング、アイロン掛け

4) 設備

改装中で不明。

5) 製品

100%婦人用ガーメント。納期は1.5ヶ月。低価格であるが中級品の製品を目指している。将来は70%ヨーロッパ向けOEM、30%国内向け自社ブランド(若者向け)としたい。

6) 販売

100%ヨーロッパ市場向けである。STIVO時代のセールス経験があり、それを生かしている。丸紅、トーマン、伊藤忠等の名前も出た(原料輸入?)。

4.1. Universal Promet 社(Kocani)

	訪問日時	2003年7月14日(月) 15時30分~17時00分
訪問相手先	組織名	Universal Promet 社(Kocani)
	出席者	Mr. Dragi Stoimirovski, Manager
訪	調査団	白石団員、大塚団員

問 者 側	訪 問 者	現地 JICA	
		マケドニア 政府	Ms. Katerina Orovcanec, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
		通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
		報告書作成者	大塚
		入手資料	

(面談要旨)

工場訪問調査(食肉加工)

(報告書作成者雑感)

中小規模の企業である。それなりに頑張っているが、競争は激しいと思われる。持ち株会社の親会社があり、その運営方針に左右されよう。JICA プロジェクト形成の対象としては適さない。

－ 面談記録 －

#### 1) 会社概要

2003年3月1日に操業を開始した食肉及び食肉加工会社である(一部改装中である)。屠殺部門と食肉加工部門を持つ。従業員は120人(2交替勤務)である。

#### 2) 原料

羊、豚

#### 3) 加工プロセス

①屠殺部門(電気ショックによる): 600頭/日

②燻製部門

③ハム・ソーセージ部門: 600kg/日

#### 4) 設備

設備は自動化されておらず、手作業が多い。衛生面は気をつけているようであるが、ハエ・虫などが飛んでおり、製品への混入が心配である。

製品の検査、認証はスコピエに検査機関がある。

#### 5) 製品

①豚肉の燻製

②ハム、ソーセージ、ベーコン

試食をしたが、混ぜ物が少なく、味は素朴で生肉の感じが残る。日本の味に慣れた私(大塚)は多少の違和感を感じた。

#### 6) 販売

輸出ライセンスを取得してないので、国内向けである。国内向けの製品開発と、輸出ライセンスを取得してヨーロッパ市場に出荷することが目標である。

#### 7) 援助

ギリシャなどの技術指導、USAIDの援助がある。

新製品開発(例えばホワイトソーセージ)、新技術、新設備の援助が欲しい。

#### 42. MOL 社(Macedonian On Line)

訪問日時	2003年7月15日(火) 8時30分~9時50分
------	---------------------------

訪問相手先	組織名	MOL 社(Macedonian On Line)
	出席者	Mr. Aleksandar Popovski, General Manager
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcanec, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

(面談要旨)

目的:企業訪問調査(インターネットプロバイダー)

(報告書作成者雑感)

当方が理解できない IT 専門用語がポンポン飛び出してくるインタビューであったが、積極的な若手経営者であった。JICA の支援は必要としない。

－ 面談記録 －

1997年設立のプロバイダーで、設立は5人、現在は40人の100%民営企業である。設立後毎年100%の成長を行ってきたが、昨年は不況(高い失業率を含む)のため成長が鈍化した。国内インターネット加入の7割をカバーしている。国際的なネットワークに参加して協力関係を結んでいる。

インターネットに関する政府のレベルの低さが、回線増加の支障となっている。政府はネットワークに対する考えを持っていない。会議に出席してもアジェンダもなく、時間の無駄である。

インターネット料金が所得に対して相対的に高いのが問題である。500ディナール(1200円)/月では採算性が取れないので、それよりも高く設定している。中古のパソコンも買えない現状である。インターネットカフェが各都市にある。

ITのトレーニングセンターは主要都市にある。ビジネスユーザーは非常に熱心である。50~60歳代でも熱心である。MOLもやっていたが、本業とはなりえないので撤退した。

ITの学生は年間500人である。卒業後海外に行く、MOLで1年間程働いて(経歴をつけて)、海外へ行くなど問題がある。また国内でもドナー機関などへのジョブホッピング(国内の月給200ユーロ、ドナー機関1500ユーロ)があり、MOLとしては問題視している。

大学を卒業しても即戦力とはならない。例えばUNIXのOSを知らない、市場経済を知らない、等である。したがってMOLには学卒者は1人しかいない。2年ぐらいのトレーニングが必要である。大学はIT技術を軽視している。Eビジネスコースを昨年からは始めているが、経験ある教師がいないという問題がある。

GTZの援助で2年前に協会(MASIT)が出来た。アプリケーションを作るソフトウェアは主要なもので10社位ある。

#### 43. AMAC社(Ohrid)

訪問日時	2003年7月15日(火) 11時30分~12時30分
訪問 組織名	AMAC社(Ohrid)

相手先	出席者	
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcaneć, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	カタログ

(面談要旨)

目的: 工場訪問調査(自動車部品製造)

(報告書作成者雑感)

マネジメントの考え方は徐々に変わってきていると感じられたが、まだ古い体質が残る工場である。工場の稼働率は30%程度で、設備的には余力がある。

セルビア、ロシア製の車向けの製品は、デザイン、メッキの仕上がり等のデリケートな所で違和感がある。欧米の車用にはさらに生産技術・品質管理の向上が必要であろう(そのために高田と交渉している)。

安全テスト装置を自社で開発しているように、独自開発の気運が見られ(日本の企業では当たり前であるが)、これは他社には見られない特徴であった。これを生かして新製品の開発を行って売り込みを図る必要がある。

セクター支援を行うなら、モデル工場として適切であろう。

— 面談記録 —

1) 会社概要

1960年に設立し、1990年ごろまでは発展していたが、1993年以降新たな投資を行っていない。1994年に4つの会社に分割された。

従業員は750人で過剰人員ではない。現在は自動車部品(シートベルト、ミラー主体)を作っている。



## 2)原料

シートベルト(ナイロン繊維製品)、金属、プラスチック樹脂、ミラー等  
輸入原料が多いが、製品を輸出すると関税が戻ってくる(2ヶ月後)。製品輸入の  
運転資金が不足している。

## 3)加工プロセス

完全なジョブショップタイプの工場である。旧社会主義国に見られる典型的な工場  
であり、大ロット生産を行っている。工場内の整理は行届いており、生産管理のため  
の掲示板も現場に見られた。

将来は生産をライン化し、製品が流れるようなレイアウトに変更する必要がある。

- 安全シートベルト:部品生産→組立→サブアッシー(シートベルト組立品)
- ミラー:部品の射出成型→ミラー組立

## 4)設備

プレス、プラスチック射出成型機、メッキ設備(ニッケル・クロム)、安全テスト設備  
(安全性確認に必要な装置は揃っている。自社製のもので特許申請しているものも  
ある)

## 5)製品

100種類の自動車部品を作る。25万台の部品生産で車の4~6%の付加価値を持  
つ。主力部品は以下である。

- 安全シートベルト(32種類)、ミラー等の自動車部品(セルビア、ロシア車向け)
- スペアパーツ(キプロス、ギリシャ、イタリア)

今後はエアバック、排気ガス触媒の開発を計画している。

## 6)販売

製品仕様は有名なバイヤーが決める。

## 7)援助

日本の援助(融資)による大型射出成型機が納入されていた。現在日本の高田と  
シートベルトの技術援助契約の交渉を行っている。技術力を高め、自社ブランドを確  
立したい。

オランダの援助で排水処理施設(メッキ排水と思われる)の改善を行っている。

## 44. Agroplod 社(Resen)

訪問日時		2003年7月15日(火)14時00分～15時30分
訪問相手先	組織名	Agroplod社(Resen)
	出席者	Mr. Kiril Ilievski, General Manager
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcaneć, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	商品カタログ

(面談要旨)

目的:工場訪問調査(食品加工)

(報告書作成者雑感)

製品の多角化、新製品の開発を行っており、元氣印の企業の一つである。衛生面をさらに改善していけば、製品のヨーロッパ輸出も可能であろう。JICAの支援は必要ないと思う。

— 面談記録 —

1)会社概要

1967年に創立した企業で、菓子、スナック、チョコレート類を製造している。最盛期には1200人の従業員がいたが、現在は640人である。旧ユーゴ時代はユーゴ市場全体を市場としていたので、設備も大きかったが、現在は一部設備過剰の状況になっている(旧ユーゴ時代は1.2万トン/年生産していたが、現在は2～3000トン/年である)。

企業目標として、危機を克服し、食品加工企業でリーディングカンパニーとなる。従業員は解雇せず、会社に誇りを持って働いてもらうことである。

株式は55%がマネジメント、従業員(退職者を含む)で、40%が外部保有(6人)、

4.5%がペンションファンドである。

当工場は食品加工の多角化を行っており、焙煎コーヒー、ピーナッツ、スパイス等も手がけている。りんご農場(25ha)を持ち、りんご加工工場(乾燥りんごチップスの製造)を検討している(青森の機器メーカーとコンタクト中でFS中)。りんごジュースは別工場で生産している。最近、野菜加工工場、鶏卵農場も運営を始めた。

## 2)原料

小麦粉、カカオ豆、砂糖、ミルク、鶏卵等の菓子原料及びコーヒー豆、落花生、野菜等

## 3)加工プロセス

- チョコレート加工(バッチプロセスで、新技術・新装置が必要と言っていた。そのためには新たな投資が必要であるが、担保設定が厳しく金利が高いため投資できない。)
- 菓子・スナック類加工
- コーヒー豆焙煎
- ピーナッツ加工
- ピーナッツバター(米国援助)等
- 野菜加工工場
- 冷凍工場

## 4)設備

自動化が遅れた設備もあるが、通常食品加工設備である。工場内は清潔であるが、工場見学では通常の靴のまま見学を実施したり、見学通路が加工プロセスと分離されていない等、衛生面の改善が必要である。

## 5)製品

容器・パッケージのデザインは欧米諸国並で、製品の栄養・成分表示など行っており、この点の問題はない。

## 6)販売

30~40%を輸出している。旧ユーゴ諸国が多い。一部スイスとオーストラリア(ブリスベンにマケドニア人が多い)。2002年にHACCP認定を得ており、米国・ヨーロッパ輸出を目指している。スコピエにオフィスを設けて、市場調査を実施している。ヨーロッパ参入には非関税障壁がある。

45. Jabor Komepu 社(Skopje)

訪問日時		2003年7月16日(水)8時30分～9時30分
訪問相手先	組織名	Jabor Komepu 社(Skopje)
	出席者	Mr. Andreeski Janko, General Manager
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcanec, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

(報告書作成者雑感)

合板を利用した中級以下の製品を作っており、実用的であるが高級感はない。日本の DOIT 組立製品を多少グレードアップした製品である。工場は整理・整頓されておらず、工場の倉庫には古い書類ファイルが山積みされており、5S の実施から開始すべき向上である。小規模工場なので、専門家指導を行えば良くなるタイプの工場である。

－ 面談記録 －

1)会社概要

1976年スロベニアで創業した。当初は家具の貿易会社であったが、1994年に民営化を行い、注文生産の家具製造、木材加工を開始した。10～15人の小規模工場を持っている。ギリシャから台所用家具の大量注文(5年契約で180万ユーロ/年から230万ユーロ/年)があり、工場拡張と従業員増(40人)を計画している。

2)原料

木材(合板が主体)を含めて全て輸入品である。ギリシャ、インド、トルコ、ドイツ、イタリア等から輸入している。

3)加工プロセス

注文ベースのバッチ加工である。手作業が多い。

4)設備

通常の木材加工機器で、自動化はされていない。

5)製品

台所用家具、オフィス家具等(受注生産)である。ギリシャからの受注には、製品のシリーズ化、大量生産方式の導入を考えている。

6)販売

受注生産で発注者の寸法に合わせて生産する。ギリシャからの発注が多い(材料提供)。競争が激しく、品質より価格勝負をしているのが問題である。

7)援助

13万ドルの投資を計画しているが、銀行は貸してくれない(抵当権が厳しい)。DEGに申請している(経済省に対する申請様式入手)。以前台湾ファンドで機器を調達した経験がある。

46. VITAMINCA 社(Prilep)

訪問日時	2003年7月16日(水)11時30分～12時50分
訪問 組織名	VITAMINCA 社(Prilep)

相手先	出席者	Mr. Simon naumoski, President of Management Board
	調査団	白石団員、大塚団員
訪問者側	現地 JICA	
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcaneć, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	商品カタログ

(面談要旨)

目的:工場訪問調査(食品加工)

(報告書作成者雑感)

ほぼ欧米に近い発想で企業経営を行っている。デザイナーを使った独自のキャラクター開発、従業員からのスローガン・キャッチフレーズの採用等も積極的に取り入れている。

製品の味も悪くなく、日本でも通用すると思われる(残念ながら日本語表示はないが)。

マケドニアにはインスタントラーメンがない(スーパーにない)が、インスタントラーメンの情報も収集しており、日本メーカーとコンタクトする用意がある。

一人当たりの売上は5万ユーロ(約600万円)で、マケドニアの賃金200ユーロ(約3万円)/月を考えると、優良企業である。

以上を総合すると、JICA 援助の必要性はない。

－ 面談記録 －

#### 1) 会社概要

1956 年設立の企業で、当初は赤パブリカのパウダーを生産していた(現在は作っていない)。1988 年に民営化した。現在従業員は 400 人で、適正人数である。300 種以上の製品を作り、種々の味を提供している。ISO9000、HACCP 認定を受けている。

売上は 2000 万ユーロである(旧ユーゴ時代は 3500 万ユーロ、1993 年は 850 万ユーロ)。

#### 2) 原料

小麦粉、カカオ、ミルク、砂糖、鶏卵、油、果物、調味料等。調味料等(例:グルタミン酸ソーダー)は輸入している。

#### 3) 加工プロセス

製品により自動化プロセスと、バッチプロセスがある。大部分の見学通路は製造プロセスと分離されており、衛生面での注意が見られる。

#### 4) 設備

比較的新しい設備が揃っているが、大塚が 1996 年に訪問した機器と同じ設備が殆どである。古い機器の更新と HACCP に対応するため、少なくとも 500 万ユーロの投資を行う予定である。

#### 5) 製品

スナックチップ、コーンフレーク、シリアル、チョコレート、チョコフリップス、チョコナッツ、マヨネーズ、ケチャップ、スープ、濃縮ジュース、インスタント粉末飲料、インスタントカカオ等多種・多様。

パッケージデザイン、栄養分・成分表示等のカバーの標準化はほぼ完了した。EU、米国に輸出する体制は整った。製品の分析はスコピエの公共健康研究所(国際ライセンスを持っている)に依頼しているが、費用が高いため自社の分析機器をそろえて自社で分析をやりたい。

#### 6) 販売

販売に関し、国内担当と海外担当の 2 部門がある。その他に市場調査と商品化の 2 部門を持つ。製品の 70%が国内、30%が海外(バルカン諸国、NJ、オーストラリア、米国、カナダ、アルゼンチン、クエート(集中的)、中国・インド・ヨルダン(最初)等)である。旧ユーゴに子会社、代理店を持つ。商社も使っている。支店のネットワークづくりを行い、人員削減を行っている。

輸出を拡大するために世界的なパートナーを求めている。ノルウエー、ギリシャ等

から話がある。しかし企業の独立性は保っていく。

世界の情報を収集している(雑誌購読(15雑誌)、価格・競争企業情報(商社などから入手)、インターネット等)。

世界の展示会などに参加している。最近は不況、イラク戦争等で展示会キャンセル、縮小等の問題がある。展示会の高価は直ぐには出てこない。その他に個別企業の訪問を行っている。

#### 7) 援助

日本援助(ローン)による機器購入。2001年にチョコレートの新ラインの投資の30%を世銀ローンにより実施。

### 47. DONIA 社(Prilep)

	訪問日時	2003年7月16日(水)13時00分~14時00分
訪問相手先	組織名	DONIA 社(Prilep)
	出席者	Ms. Nada Popdimirtrijovska, General Manager
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcaneć, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

(面談要旨)

目的:工場訪問調査(食品加工)



(報告書作成者雑感)

トラディショナルな味にこだわる中小企業で、それなりに成功している。菓子を試食したが、全体に甘く(砂糖はビートシュガーなので、原糖を使ったものは日本の甘さと違う)、シナモン(?)などの香料等を混ぜており、多少変わった味がした。洗練されていない素朴な味である。

工場内はきれいに清掃しているが、ハエが飛び交うオープンな環境で、衛生面に心配が残る。JICA 支援の対象(衛生面の指導、菓子本体のデザイン、パッケージ指導等)として考えられる。

— 面談記録 —

1) 会社概要

1996年9月に創業開始した従業員30人(季節により調整)の菓子製造企業である。工場は300m<sup>2</sup>で2階に工場を増設中である。製品は独自のレシピを用いて伝統的な菓子を製造している。

2) 原料

小麦粉、砂糖、チョコレート、ミルク等で、国内80%、輸入20%である。

3) 加工プロセス

日本のベーカリーのような手作り菓子である。小麦粉の練り合わせも職人が混練機を用いて練っていた。

4) 設備

混練機、オーブン、冷蔵庫等

5) 製品

伝統的な洋菓子類。製品のQCに関してはスコピエ大学に依頼できる。

6) 販売

伝統的な菓子の国内シェアは50~60%である。国内に300位の顧客(フードチェーン等)がいる。競争企業は少ない。国内70%、輸出30%である。バルカン諸国、スイス、オーストラリアのマケドニア人向けに輸出している。EU進出には市場調査が必要である。

7) 援助

日本の援助(ローン)によりボイラー、混練機を購入した。

48. PREDA(スイス援助機関)

	訪問日時	2003年7月16日(水)15時00分~16時00分
訪問相手先	組織名	PREDA(スイス援助機関)
	出席者	Ms. Miesl Munch, Chief Technical Advisor/Director Mr. Valentin Parapanski, Local Business Advisor

訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcaneć, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
入手資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PREDA (Prilep Region Enterprise Development Agency), Your partner for success</li> <li>• Market Assessment for Business Development Services in the Region of Prilep, Macedonia, PREDA</li> <li>• Global Technology Network, GTN (Global Technology Network, USAID)</li> <li>• PRO HELVETIA, Art Council of Switzerland, Cultural Exchange East-West</li> <li>• Calender of Events, Skopje Fair</li> <li>• MASA (マケドニア語)</li> <li>• AHK, DIHK (ドイツ語)</li> <li>• GTZ, DEG (マケドニア語)</li> </ul>	

(面談要旨)

目的: スイスドナー調査

(報告書作成者雑感)

ODA の新しい形の現場密着型の支援方法である。責任者はスイス人一人で、マケドニア語を短期間でマスターした活動的な女性である。地方では市場経済化の考え方も浸透しておらず、マインドセットを解くのは大変な作業と思われるが、とにかく頑張っている感じである。

今回の訪問調査は短時間であり、受益者である現場の SME と話し合う機会がなかったが、JICA 援助活動の参考にすべき点があると思われ、さらに実態を調査する価値があるドナーである。

— 面談記録 —

スイス政府は、2000年に地域ビジネスセンターの一つとして Prilep(人口11万人、市街部8万人)に PREDA を開設した。目的は地域の SME のビジネスサービスをアレンジすることである。2006年までの活動予算はあるが、それ以降は自立運営を予定している。

PREDA の人員は少なく、SME に情報提供は行うが、直接 SME の指導は行わない。PREDA と契約したコンサルタント(16人のサービスプロバイダー)が SME の指導をする(各コンサルタントの経歴、専門、実績を書いたパンフレットがある)。PREDA は SME とコンサルタントの仲介支援を行う。PREDA とのコンサルタント契約は1年単位で見直される。パフォーマンスの悪いコンサルタントは契約更新されない。

コンサルタントの分野はそれぞれ異なり、SME のビジネス開発のモチベーションを高める指導を行う。具体的には製品開発、マーケティング、組織化(クラスター)、IT化等の指導を行う。費用は直接コンサルタントに支払う。

FAO の農産物の詳細な販売マニュアルがあるが、それを実情に合わせたものにするも行っている。

#### 49. ZONAIMPEX 社(Skopje)

	訪問日時	2003年7月17日(木)8時30分～9時30分
訪問相手先	組織名	ZONAIMPEX 社(Skopje)
	出席者	Mr. Istochki Cvetko, Director
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcaneć, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	商品カタログ

(面談要旨)

目的:工場訪問調査(家具製造)

(報告書作成者雑感)

高級家具作り、独自ブランドの確立を目指している点が評価できる。JICA 支援の対象として考えられる。

－ 面談記録 －

1)会社概要

20年前にファミリー企業として設立し、輸出家具をオーガナイズする商社であった。8年前に家具製作(主としてソファー)を開始した。従業員は30人で6人が管理職である。現在60～80セット/月生産しているが、来年末までに150～180セット/月作る計画である(革張り家具に関しスペインとフランスの企業と話し合い中)。

2)原料

木材(国産材 BUKA)、スプリング(スペインから輸入)、カバー布地(スペインから輸入)、皮革等

3)加工プロセス

バッチ生産で、組立は手作業である。

4)設備

通常の家具生産設備。増産体制と新設備導入が課題である。増産にはライン化を図る必要がある。

5)製品

ソファー等。マケドニアでは高級家具の評判であるが、製品は中級の上といった感じである。独自ブランド確立を目指している。OEMと自社ブランドがある。

6)販売

50%が国内、50%が輸出(旧ユーゴ諸国、ギリシャ)。販売はJV(台湾企業)を考えている。

50. ORKA 社 (Skopje)

	訪問日時	2003年7月17日(金)9時40分～11時00分
訪問相手先	組織名	ORKA 社 (Skopje)
	出席者	Ms. Kristina Kamceva Stojcevska, General Manager
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcanec, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	

(面談要旨)

目的:工場訪問調査(繊維加工)

(報告書作成者雑感)

(感想)

今回訪問した企業の中で一番アグレッシブな企業で、社会に対する責任も果たしている企業と感じた。企業運営は誰も助けしてくれず、自分で道を切り開き、挑戦し続けるという信念には感心した。パソコンをたたきながら、時には電話の対応をしながらのインタビューであったが、違和感を感じさせないほどの迫力と対応の良さであった。忙しい中、工場見学、産院への案内、全て彼女がやってくれた。

したがって、JICA の支援は必要としない。

－ 面談記録 －

#### 1) 会社概要

20 年前に設立されたマケドニア最初の民間企業で、ファミリー企業である。婦人既製服、婦人服専門(スカート、ジャケット・コート等)に作っている。4 工場を持ち、従業員は約 1000 人である。工場ビルは 95% 自社、5% ローンである。

ORKA は多角化を図っており、高級婦人服店、25 のスポーツ用品ショップ(主としてサッカー、バスケットボール)、ジュニアのサッカー教室、スポーツ新聞社、高級産院を経営している。

#### 2) 原料

輸入服地(台湾、ベルギー、イタリア、ポーランド、スペイン等)等の原料は全部輸入。

#### 3) 加工プロセス

自社ブランド(KKS)はデザイン、パターン作り、CAD 入力、コンピューターカットイング、ソーイング、アイロン掛け。OEM はデザイン支給。

#### 4) 設備

最新の機械を購入し、中古は使わない(実際、最新の機械ばかりであった)。古い機械は新入従業員のトレーニングに使う。

#### 5) 製品

婦人服(60% OEM、40% 自社ブランド、マケドニア人のトップモデルを起用)

#### 6) 販売

OEM と自社経営の婦人服ショップ等

#### 7) 問題点

銀行の金利が高い(16%、最低で 11~12%)。最低 2 週間の運転資金が要るが、銀行は貸してくれない(クレジットが得られない)。

日本援助(ローン)の機器を購入したが、機械そのものはあるのに、検査その他で工場稼動までに 1 年間かかった。変化の激しいファッション業界で、1 年間は待てない。1 ヶ月でも待てない。

51. VIPRO 社 (Govegelija)

訪問日時		2003年7月17日(金)13時00分～14時00分
訪問相手先	組織名	VIPRO 社 (Govegelija)
	出席者	Mr. Viktor M. Petkev, General Manager
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcaneć, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	商品カタログ

(面談要旨)

目的:工場訪問調査(食品加工)

(報告書作成者雑感)

工事中とはいえ、新設設備はカバーがしてなくホコリをかぶり、生産スタート時のクリーニングが大変と感じた。後で洗えばいい、と言う発想では衛生面を重視する食品産業では問題である。

JICA 指導を行うなら衛生面の指導を第一に考えなければいけない(技術面のアドバイスを希望している)。

— 面談記録 —



### 1) 会社概要

1993年に野菜食品の商社の子会社から独立した。ジュース、ソフトドリンクを生産したが競争が激しいので、プラスチックボトルを製造し、ミネラルウォーター、ミネラルドリンクのボトリングを開始した。この分野も競争が激しいので、輸出経験を生かし輸出市場のための商品調査を行った。その結果野菜加工食品が適切であるとし、4年前から生産に着手した。

地理的にはギリシャ国境まで1km、テッサロニキまで70kmという立地条件は、輸出に適している。

### 2) 原料

レッドパプリカ等

### 3) 加工プロセス

受け入れ、洗浄、ボイリング、ロースティング、ミキシング、クッキング、ボトリング等の連続ライン

### 4) 設備

新設備を導入したライン化のための改装工事を実施中。

### 5) 製品

AIBA(商品名)と呼ばれるレッドパプリカをすり潰した野菜加工品等。レシピが違うがスロベニア等の競合品がある。

### 6) 販売

国内販売と共に、海外のマケドニア人(バルカン地方住民を含む)対象の輸出(米、独、スイス、英、旧ユーゴ、オーストラリア等)

## 52. BOVIN 社(Negotino)

訪問日時	2003年7月17日(金)15時30分～18時00分
訪問 組織名	BOVIN 社(Negotino)

相手先	出席者	Mr. Gjorgji Bogeovski Mr. Kiril Bogeovski
	訪問者側	
	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcanec, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	Mr. Mihajro Burzebski
	報告書作成者	大塚
	入手資料	商品カタログ

(面談要旨)

目的:工場訪問調査(ワイナリー)

(報告書作成者雑感)

規模は小さいが高級ぶどう酒づくりを目指す企業である。ヨーロッパ地域はワイン先進国であり、JICA 支援には適さない。

－ 面談記録 －

1) 会社概要

1998年に親族企業として設立。2万ボトルから開始して、100万ボトル(80万l)生産している。マケドニアには14のワイナリーがある。

2) 原料

ブドウ(シャルドネ(白)、Pinot-Noir、Cabernet、Merlot、Vranec(当地特産ブドウマケドニア80%、モンテネグロ20%))等

3) 加工プロセス

収穫、異物除去、マッシング、発酵槽、貯蔵タンク、貯蔵樽

4) 設備

通常のワイナリー設備。温度を一定に保つために貯蔵タンクは地下倉庫にある。

5) 製品

赤ワイン10種類、ロゼ1種類、白ワイン5種類の16種類である。80%が赤とロゼである。他のワイナリーのようにバルクでの出荷はしていない(マケドニア全体ではバルク出荷が95%)。高級ワインの名前確立を目指している。銘柄によっては国際的な賞(世界シャルドネ大会銅賞(白); グランプリ、Pinot-Noir(赤))を受賞している。

スーパーマーケットでの価格は通常の赤ワイン350ディナール(約800円)、高級赤ワイン450ディナール(Dissan、約1000円)、新開発の赤ワイン(Premier、甘口で女性向)600ディナール(約1500円)である。

6) 販売

国内と輸出(ドイツ、スウェーデン、デンマーク、オーストラリア、カナダ等17カ国)。日本へも輸出したい。

53. 教育科学省

訪問日時	2003年7月18日(金)11時00分~11時30分
訪問 組織名	教育科学省

相手先	出席者	Dr. Viktor Stefov, Head of Department of Science 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	

－ 面談記録 －

(面談要旨) 調査結果報告及び対 JICA リクエスト案説明。
------------------------------------

54. スコピエ大学技術・冶金学部等

訪問日時	2003年7月18日(金)11時50分～12時50分	
訪問相手先	組織名	スコピエ大学技術・冶金科学部等
	出席者	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
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	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		

(面談要旨)

目的: 大学訪問調査(鉱産物資源調査)

－ 面談記録 －

鉱産物の GIS 作成要請があったが、私見として JICA で取り上げるのは困難であろう、とアドバイスした。GIS 作成の必要性は以下である。

- 旧ユーゴ時代のマケドニアのサンプル、資料はそのまま国外に残り、国内にない。
- マケドニアには希少金属を含む鉱産物が多く存在するが、その調査が進んでいない。
- 鉱物のサンプル収集、特定、分析、データベース化を行いたい。

スペクトロスコープ等の分析機器を無償貸与して欲しいとの要望に対し、難しいと答えた。

大学の鉱物サンプル展示及び実験室見学を行った。

55. BALKAN STEEL 社

	訪問日時	2003 年 7 月 18 日(金)13 時 00 分～14 時 30 分
訪問相手先	組織名	BALKAN STEEL 社
	出席者	Mr. Trifun Dimovski, Executive Director of Cold Mill Mr. Predrag Sekuloski, Deputy Executive Director of Cold Mill Dr. Sergej Miloshevski, Executive Manager
訪問者側	調査団	白石団員、大塚団員
	現地 JICA	Mr. Lado Lesnikovski
	マケドニア政府	Ms. Katerina Orovcaneć, Head of Unit, Dept. of Attracting FDI, Ministry of Economy
	通訳者名	
	報告書作成者	大塚
	入手資料	製品カタログ

(面談要旨)

目的:工場訪問調査(製鋼工場:冷間圧延、亜鉛メッキ)

(報告書作成者雑感)

今回のプロジェクト形成調査のスキームでは対応困難である。

－ 面談記録 －

1)会社概要

1998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1700人である。製品は冷間圧延鋼板と亜鉛メッキ鋼板である。

2)原料

MAKSTILからの熱間圧延鋼板等

3)プロセス

余熱、酸洗浄、冷間圧延、トリミング、コイリング

4)設備

加熱炉、ピッキング装置、タンデムミル、スキンパスミル、コイラー等。

5)製品

冷間圧延鋼板、亜鉛メッキ鋼板等(65～70万トン/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。

6)販売

旧ユーゴ諸国、EU、一部米国へ輸出。

7)支援

1976～1977年にJICA/NKKの技術援助があった。今回、経営全般、技術、マーケティングの支援要請が出てきた。圧延工程の前処理のピッキングラインが問題(環境汚染と省エネルギー対策)で、本件は5月にJICAにリクエストを出している(技術援助と機器の無償援助)。

56. Ministry of Economy (経済省)

訪問日時	2003年7月21日(月)14時00分～15時00分
訪問 組織名	Ministry of Economy(経済省)

相手先	出席者	Mr. Gorgi Petrusev, State Secretary Mr. Sasha Shindiloski, Head of Dept., Dept. of Entrepreneurship Support
	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	

(面談要旨)

目的: 調査結果報告、対 JICA リクエスト案説明、リクエスト案に関するディスカッション

(報告書作成者雑感)

マケドニア政府は独立して 10 数年の政府であり、歴史が浅く且つ小さな組織であるので、全ての懸案事項を効率的にやる能力に欠けていると感じた。能力のある人でも「me?, myself?, I?」という状況で、一人では対処できない状況である。今までは問題点を対処療法的に解決していたが、今後はマクロ経済予測、経済計画等を作成し、それを基礎として政策運営を行っていく時期に来ていると感じた。

－ 面談記録 －

調査団の調査結果報告、対 JICA リクエスト案説明に対し謝辞が述べられ、さらに以下の協議を行った。

1. QC センターの受け入れ先は標準化局という発言に対し、センターの性格が違うので別機関が適切とアドバイスした。
2. ワンストップサービス案に関し、NEPA の説明 (going to be demolished) は transformed 又は stabilized 等の表現に修正したい、という発言に対し、本リクエストはあくまでもコンサルタントの案であり、内容については経済省で自主的に検討して欲しい、とアドバイスした。
3. 経済省からリクエストする前に JICA 等と E メール等を使用して、内容について十分相談して欲しい、とアドバイスをを行った。
4. NEPA は APE (Agency for Promotion of Entrepreneurship) に組織変更になるとの発言があった。
5. 中小企業の定義は、ユーロの定義によると中企業が従業員 250 人以下、売り上げ 40 百万ユーロ以下である。小企業は 50 人以下、マイクロは 10 人以下である。この定義ではマケドニアのほとんどの企業は中小企業である。
6. キャパシティビルディング支援は他のドナーでもやっているが十分ではない。
7. 産業計画、経済計画等の作成技術、ノウハウが欲しい。現状を分析し、判断し、何をフォーカスすべきかという、開発計画のスキルが欲しい。
8. 経済モデル構築に関し、マケドニアは小国であるので多くのパラメーターは必要としない。経済モデルを構築するプログラムが必要である。
9. リクエスト案は全てが良いが全てを選択できない、という発言に対し、上記2及び3項を再度アドバイスした。

#### 57. 在オーストリア日本大使館

	訪問日時	2003年7月22日(火) 10時00分～11時00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	調査団	白石団員、大塚団員



問 者 側	訪問者	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 －

調査結果報告に対し、「調査を行えばプロジェクトは出てくるものですね」という発言があった。その他には特別のコメントはなかった。

番号	資料の名称	形態*	言語	著者	発行機関	発行年月
1	Type of Education, School year 2003/04	統計	英語		Ministry of Education and Science	
2	Macedonian Export Potentials	CD-ROM	英語		Ministry of Economy	
3	Macedonia, Your Business Destination	コピー	英語		Ministry of Economy	
4	Economic Potentials of Macedonia	CD-ROM	英語		Ministry of Economy	
5	Chamber Organization in Macedonia	図書	英語		Economic Chamber of Macedonia (ECM)	
6	Scopje Free Economic Zone	図書	英語		ECM	
7	INVEST in the Republic of Macedonia	図書	英語		ECM	
8	Macedonia, Your Business Partner	CD-ROM	英語		ECM	
9	InfoBusiness, Macedonia	CD-ROM	英語		ECM	
1 0	USAID, MACEDONIA	パンフレット	英語		USAID (U.S. Agency of International Development)	
1 1	U.S. Agency for International Development, Macedonia Program	パンフレット	英語		USAID	
1 2	World Bank Group, Support for Small Business (one sets of SME Focus and SME Facts)	パンフレット	英語		World Bank	
1 3	SEED 説明資料	パンフレット	英語		SEED (Southeast Europe Enterprise Development)	

1 4	ANNUAL REPORT 2002	パンフレット	英語		SEED	
1 5	Improving Environmental Performance, Improving Business Profit	パンフレット	英語		SEED	
1 6	Macedonia Competitiveness Activity	パンフレット	英語		MCA ( Macedonia Competitiveness Activity)	
1 7	Macedonia Competitiveness Activity Fact Sheet	コピー	英語		MCA	
1 8	Building the Competitive Advantages of Macedonia	コピー	英語		MCA	
1 9	Private Sector Promotion (PSP)	パンフレット	英語		GTZ	
2 0	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	図書	英語		GTZ	2003 年
2 1	GTZ-Projekte in Mazedonian	パンフレット	英・独・ マ語		GTZ	2003.06.26
2 2	Foreign Assistance Co-operation	コピー	英語		Sector for European Integration	
2 3	Institutional Structure for Management and Co-ordination of the European Integration Process	コピー	英語		Sector for European Integration	

2 4	Sector for European Integration in the Government of the Republic of Macedonia	コピー	英語		Sector for European Integration	
2 5	ドナーの援助データベース	CD-ROM	英語		Sector for European Integration	
2 6	EBRD Activities in FYR Macedonia	パンフレット	英語		EBRD	
2 7	Industrial Investment and Technology Project Profile	コピー	英語		Ministry of Economy	
2 8	Privatization and Restructuring of the Society – and State-owned Enterprises in the Republic of Macedonia	コピー	英語		Ministry of Economy	
2 9	Reporting on foreign investment in Macedonia and Macedonian investments abroad	コピー	英語		Ministry of Economy	
3 0	National Treatment Review of FYR of Macedonia, First draft – Comments welcome	コピー	英語		Ministry of Economy	
3 1	STABILITY PACT, South East Europe Compact for Reform, Investment, Integrity and Growth	コピー	英語		Ministry of Economy	
3 2	MACEDONIA	コピー	英語		Ministry of Economy	
3 3	製品カタログ	パンフレット	英語		MZT Pumpi	
3 4	MZT PUMPI ad, Presentation CD	CD-ROM	英語		MZT Pumpi	

3 5	Working tasks that the sector of industry should carry out.	コピー	英語		Economic Chamber of Commerce of Macedonia	
3 6	Faculty of Natural Science and Mathematics	パンフレット	英語		スコピエ大学	
3 7	Macedonian Academy of Sciences and Arts	パンフレット	英語		Macedonian Academy of Sciences and Arts	
3 8	Technology Transfer in the Republic of Macedonia	パンフレット	英語		GTZ	
3 9	農学部カタログ	パンフレット	英語		Faculty of Agriculture, University "Sv. Kiril i Metodij"	
4 0	Center for Applied Research and Permanent Education in Agriculture (TTC センター前身のカタログ)	パンフレット	英語		Faculty of Agriculture, University "Sv. Kiril i Metodij"	
4 1	Indicators for sustainable energy development from a negentropic perspective	コピー	英語		Macedonian Academy of Sciences and Arts (MASA)	
4 2	Research Center for Energy, Informatics and Materials, HIGHLIGHTS, June 2002	パンフレット	英語		Macedonian Academy of Sciences and Arts (MASA)	2002.06

4 3	MEAC 経歴書	パンフレット	英語		Macedonian Export Assistance Center (MEAC)	
4 4	Background and Summary	パンフレット	英語		USAID	
4 5	MBRC TI. Net, Trade and Investment	パンフレット	英語		Macedonian Export Assistance Center (MEAC)	
4 6	Duferco Group, MAKSTIL	パンフレット	英語		Makstil (Skopje)	
4 7	製鉄プロセスフロー	コピー	英語		Makstil (Skopje)	
4 8	製品カタログ	パンフレット	英語		Univerzal Promet (Kocani)	
4 9	Macedonian Association of Processors	パンフレット	英語		Univerzal Promet (Kocani)	
5 0	会社案内	パンフレット	英語		Zastava AGP (Ohrid)	
5 1	製品カタログ	パンフレット	英語		Zastava AGP (Ohrid)	
5 2	製品カタログ	パンフレット	英語		BALKAN STEEL	
5 3	製品カタログ	パンフレット	英語		Vitaminka (Prilep)	
5 4	製品カタログ	パンフレット	英語		Donia (Prilep)	
5 5	PREDA (Prilep Region Enterprise Development Agency), Your partner for success	パンフレット	英語		Project "PREDA" (Prilep)	
5 6	Market Assessment for Business Development Services in the Region of Prilep, Macedonia, PREDA	パンフレット	英語		Project "PREDA" (Prilep)	

5 7	Global Technology Network, GTN (Global Technology Network, USAID)	パンフレット	英語		USAID	
5 8	PRO HELVETIA, Art Council of Switzerland, Cultural Exchange East-West	パンフレット	英語		Project "PREDA" (Prilep)	
5 9	Calender of Events, Skopje Fair	パンフレット			Project "PREDA" (Prilep)	
6 0	MASA	パンフレット	マケドニア語		Project "PREDA" (Prilep)	
6 1	AHK, DIHK	パンフレット	ドイツ語		AHK, DIHK	
6 2	GTZ, DEG (マケドニア語)	パンフレット	マケドニア語		GTZ, DEG	
6 3	製品カタログ	パンフレット	英語		Zona Mebel (Skopje)	
6 4	製品カタログ	パンフレット	英語		Vipro (Govegelija)	
6 5	製品カタログ	パンフレット	英語		Bovin (Negotino)	

\* : 図書、統計、パンフレット、新聞、コピー、ビデオ、CD-ROM、地図、写真等

