

セルビア・モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナ  
プロジェクト形成調査（市場経済化分野）  
報告書

平成16年7月

（2004年）

JICA LIBRARY



1176662{3}

独立行政法人 国際協力機構

中東・欧州部

地五
JR
04-05







1176662(3)





## 目次

I. 調査団派遣概要	
1. 調査の背景	1
2. 調査の目的	2
3. 調査項目および案件形成対象分野	2
4. 調査団員構成	3
5. 調査日程	3
II. セルビア・モンテネグロにおける調査結果	
現在の経済概況	5
II-1. セルビア共和国	
1. 中小企業振興	9
2. 投資促進	16
3. 雇用促進	17
4. 他ドナーの活動状況	20
5. 確認された支援ニーズと具体的案件形成について	23
II-2. モンテネグロ共和国	
1. 中小企業振興	30
2. 投資促進	35
3. 具体的案件形成について	35
III. ボスニア・ヘルツェゴビナにおける調査結果	
1. 現在の経済概況	36
2. 経済開発分野における政府の政策と優先課題	39
3. 中小企業振興	41
4. 投資促進	49
5. 雇用対策	50
6. 他ドナーの活動状況	53
7. 確認された支援ニーズと具体的案件形成について	57
IV. JICA 西バルカン地域市場経済化プログラムのあり方について	
1. 1990年代における両国の経済停滞の背景と要因	65
2. 両国が抱える現在の問題点	66
3. 市民レベルで懸念される具体的な悪影響	66
4. JICA の西バルカン地域市場経済化分野協力のイメージ	66
(付属資料)	
1. 主要面談者リスト	
(1) セルビア・モンテネグロ	68
(2) ボスニア・ヘルツェゴビナ	69
2. 面談記録	
(1) セルビア・モンテネグロ	72
(2) ボスニア・ヘルツェゴビナ	86





# I. 調査団派遣概要

## 1. 調査の背景

現在 JICA の対欧州地域援助方針では、中欧諸国が順調な経済成長を達成し、EU に加盟、援助卒業国となる中で、市場経済化が遅れ、かつ平和構築の観点から支援の必要性が高い西バルカン地域諸国を重点対象国として位置づけている。特にボスニア・ヘルツェゴビナ、セルビア・モンテネグロの2カ国は、地域における重要性からも重点協力国となっている。

セルビア・モンテネグロ（かつてのユーゴスラビア連邦共和国）では、2000年10月に民主的政権が発足したことで、我が国は同国に対する経済協力の停止を解除。2001年6月の対ユーゴスラビア連邦共和国支援国会合にて、「電力」「公共輸送」「保健医療」「環境」「農業」「社会福祉」等の分野に対して、最大5千万ドルを上限とする無償資金協力を実施する旨表明した。これら分野のうち、「電力」「公共輸送」「保健医療」についてはそれぞれ「バイナバシュタ揚水発電所改修計画」「ベオグラード市公共輸送復旧計画」「セルビア共和国中核病院医療機材整備計画」の無償資金協力を実施し、同国の復興支援に貢献した。平行して「農業」「環境」分野等においても協力を進めている。

ボスニア・ヘルツェゴビナにおいては、デイトン合意の成立を受け、1996年2月に経済協力政策協議を実施。紛争により影響を受けた経済の建て直しを早期に図ることが和平促進に不可欠であるとの観点から、同年4月に開催された第2回ボスニア支援国会合において1996年～1999年の4年間で5億ドル程度の支援を行う方針を表明し、現在までに、「食糧増産援助」「公共輸送力復旧計画（サラエボ市、モスタル市）」「主要病院医療機材設備計画」「道路建設機材整備計画」「地雷除去活動機材整備計画」「初級学校建設計画」「橋梁建設計画」などの無償資金協力を中心に復興支援を展開してきた。

このように両国に対してはこれまで復興支援のための協力を着実に実施してきたが、近年、両国においては「復興支援」から経済発展を中心とした「開発」へとニーズが移行し、今後 JICA としても、経済開発分野における技術協力を拡大する段階に至っている。

2004年4月5日に東京で開催された「西バルカン平和定着・経済発展のための関係国会合」においては、「平和の定着」とともに地域の安定化を支える「経済発展」の重要性が謳われ、外国直接投資の促進、起業家支援・中小企業振興等の重要性は多くの参加国から賛意が得られた。今後、地域が一体となって「経済発展」のための課題に取り組むことが必要とされているが、こうした動きに対し、日本からの貢献が期待されている。

以上の背景より、平成17年度要望調査の実施をひかえ、市場経済化分野、特に産業振興、中小企業振興、投資促進に焦点を当てた新規案件の形成および実施に向けた情報収集を行うため、両国に対してプロジェクト形成調査団を派遣することとなった。

## 2. 調査の目的

- (1) 産業振興、中小企業振興、投資促進など市場経済化分野における日本からの協力ニーズを両国の関係省庁、関係機関との協議を通じて聴取する。
- (2) 確認されたニーズに基づくプロジェクト形成に関し、案件実施への意向、実施組織体制などプロジェクトの実施可能性について先方政府と協議を行い、要請書の作成・提出に関する支援を行う。
- (3) 現地調査結果から得られた新規プロジェクトのアイデアを持ち帰り、帰国後、日本において、今後推進すべきプロジェクトの検討を行う。

## 3. 調査項目および案件形成対象分野

- (1) 当該分野における政府機関および関連機関における今後の活動方針と計画
- (2) 確認された支援ニーズに基づくプロジェクト案に対する先方機関の意向確認
- (3) 想定されるプロジェクトの先方実施機関の実施体制に関する確認
- (4) 他ドナーの当該分野における活動の把握、JICA 案件との差別化の確認
- (5) 要請書の作成支援、その後の連絡・調整に関する確認

### <セルビア・モンテネグロ>

- ・ 援助調整専門家
- ・ 投資促進専門家
- ・ 観光振興専門家
- ・ 中小企業開発庁および Regional Center のキャパシティ・ビルディング（先方政府より要請書案提出済み）
- ・ 雇用対策分野（ビジネス・インキュベータ、職業訓練、等）
- ・ 農業加工品などの認定および標準化による輸出支援、等

### <ボスニア・ヘルツェゴビナ>

- ・ 産業分析・中小企業振興計画（開発調査）
- ・ 中小企業支援機関（Regional Development Agency、商工会議所、等）キャパシティ・ビルディング（スルプスカ、ボスニア連邦）
- ・ 中小企業経営者のためビジネス・コース
- ・ 雇用対策分野（ビジネス・インキュベータ、職業訓練、等）
- ・ 農業加工品などの認定および標準化による輸出支援、等

#### 4. 調査団員構成

団長／総括	舟橋 學	JICA 国際協力総合研修所	ジュニア専門員
中小企業振興	高橋 典子	JICA オーストリア事務所	企画調査員
協力企画	水口 大	JICA 中東・欧州部	中東第二・欧州チーム 職員

#### 5. 調査日程

月日	曜日	調査団行程	滞在先
		舟橋、水口、(現地参团)高橋	
6/8	火	(移動：舟橋、水口) 11:35成田発 16:35フランクフルト着 (NH209) 20:50フランクフルト発 22:40ベオグラード着 (LH5312) (移動：高橋) 13:20ウィーン発 14:30ベオグラード着 (OS773)	ベオグラード
6/9	水	9:00 在セルビア・モンテネグロ日本大使館 10:30 対外経済関係省 12:00 National Employment Service (労働・雇用省管轄) 14:00 投資輸出促進庁 16:00 貿易・観光・サービス省	ベオグラード
6/10	木	9:00 中小企業起業開発庁 11:00 セルビア商工会議所 14:45 ベオグラードRegional Center for Development of SMEs and Entrepreneurship (EARの設立による) 17:00 GTZベオグラード事務所	ベオグラード
6/11	金	9:00 労働・雇用省 12:00 Small Business Center (ノビ・サド) (労働・雇用省管轄) 15:00 農林水管理省 17:00 日本大使館報告	ベオグラード
6/12	土	(移動：舟橋、水口、高橋) 21:10ベオグラード発 22:00パニャルカ着 (JU106)	パニャルカ
6/13	日	資料整理	パニャルカ
6/14	月	9:00 RS経済・エネルギー・開発省 11:30 RS商工会議所 (およびパニャルカ地域商工会議所) 13:00 パニャルカ経済地域開発庁 (BLERDA) (EU-REDの地域開	パニャルカ

		発庁とは別の機関) 16:30 PIK Samac社 (旧国営の農産品加工業)	
6/15	火	9:00 RS労働省 10:30 RS農業・森林・水管理省 11:40 パニャルカ市役所 13:00 RS経済関係調整省 (舟橋、高橋) 13:00 Institute for Employment (水口) 14:00 Max Mara社 (サッシ、玄関のドア等製造業) (陸路移動) パニャルカ → サラエボ 21:00 中川部長ミッションと打合せ	サラエボ
6/16	水	8:30 FD労働社会政策省 9:30 BiH外務省 10:30 OHR 12:00 BH対外貿易経済関係省 自然資源管理部 (観光部門) 13:00 FD農業省 14:15 BiH対外貿易経済関係省 (中小企業振興担当部門) 15:30 サラエボ市役所 17:00 EU-RED (Regional Economic Development) 事務所	サラエボ
6/17	木	7:00 (陸路移動) サラエボ→モスタル 9:00 FD開発・起業・工芸省 11:00 ヘルツェゴビナ地域開発庁 (REDAH) (EU-REDの5つの地域開発庁の一つ) 13:00 モスタル市役所 (陸路移動) モスタル→サラエボ 17:30 日本大使館報告	サラエボ
6/18	金	(移動: 舟橋、水口、高橋) 7:55サラエボ発 → 9:10ウィーン着 (OS760) 11:00 JICAオーストリア事務所報告 14:00 在オーストリア日本大使館報告	ウィーン
3/19	土	(移動: 舟橋、水口) 17:40ウィーン発 → 19:10フランクフルト着 20:45フランクフルト発 → 翌14:50成田着	機内泊
3/20	日	14:50 成田着	

## II. セルビア・モンテネグロにおける調査結果

### <現在の経済概況>

#### (1) 経済構造

セルビア・モンテネグロでは、旧ユーゴスラビアから独立した近隣国との内戦とそれに続く経済制裁により、1990年代を通じて経済改革が進まなかった。その後、ミロシェビッチ元大統領が去った2000年10月より、遅れていた経済面での改革に乗り出すこととなり、その主要な課題として、価格と貿易の自由化、国営企業（旧ユーゴスラビアでは社会有企業と呼ばれていた企業も含まれている）の民営化、税制の建て直しによる財政改革、インフレ抑制を目的とする通貨政策の引き締め、金融セクター改革、といった事項を設定した。その結果、2003年の経常収支赤字はGDPの3.4%となり、IMFが求めていた上限4%という目標を達成することが出来た他、対外債務GDP比の2001年の100%以上から2002年の60%台への大幅な低下（特に短期債務を20億ドル以上も削減）、インフレ率の2001年の40%から2002年には14%台への低下など、明るい材料が見られるようになった。

経済に占める各セクターの割合は、セルビア・モンテネグロ全体で見ると、2002年のSocial Product<sup>1</sup>のうち、農業が15.6%、工業が30.9%、サービスが53.5%を占めている。ただし、セルビアだけを取り上げると、特に北部のヴォイヴォディナ自治州を中心に農業の比率が高く、製造業も同様に高い比重を占めていることから、サービスの比重が若干下がることになる。また、モンテネグロでは、観光を中心にしたサービスの比重が高く、製造業もアルミ精錬といった特定セクターに偏っているのが特徴である。

セルビアの農業は、小麦、メイズ、果物、野菜を中心に栽培されており、1990年代でさえも、穀物輸出では出超を記録していたほどである。ただし、2000年以降、新たな投資の不足に悩まされており、設備の近代化などが課題となっている。また、製造業は、旧ユーゴスラビアでは他の中東欧諸国とは異なり、重工業への極端な移行が社会主義時代にも行われなかったため、食品加工や木材加工などの軽工業も一定の地位を確保していた。しかし、2000年以降は、やはり投資の伸び悩みによる設備の老朽化と、それによる競争力低下が課題となっている。

なお、2002年のGDP成長率は4%であり、前年の5.5%よりも減速した。2003年は農業と工業で伸び悩み、さらに成長が鈍化すると考えられており、最終的には2%程度であったと予測されている（数字はいずれもEconomist Intelligence Unit, Country Profile 2003より）。

主要経済指標は、表II-1.の通り。

<sup>1</sup> セルビア・モンテネグロにおけるGDP統計は、正確には一般的なGDPの計算方法による算出ではなく、未だSocial Productという概念が使われている。これはGDPから政府支出等の非経済活動部分を除いた数字であり、OECD、世界銀行、IMFなどは非公式なGDP値を予測して使用している。なお、2005年からはセルビア・モンテネグロでもEUと同様のGDP算出方法を使用する予定。

表 II-1. 主要経済指標

	1998	2001	2002
GNI (current US\$)	-	10.3 billion	11.6 billion
GNI per capita (current US\$)	-	1,240.0	1,400.0
GDP (current \$)	13.6 billion	11.6 billion	15.7 billion
GDP growth (annual %)	2.5	5.5	4.0
Gross domestic savings (% of GDP)	-	-8.1	-3.1
Gross national savings (% of GDP)	-	7.5	9.3
Current account balance (% of GDP)	-	-5.1	-
Interest payments (% of GDP)	-	0.1	0.5
Total debt (% of GDP)	-	101.4	62.4
Total debt service (% of exports)	-	20.6	11.9
Present value of debt (% of exports)	-	278.4	-
Short-term debt outstanding (current US\$)	3.9bil	5.6bil	3.3bil
Exports of goods and services (% of GDP)	22.5	23.7	20.7
Imports of goods and services (% of GDP)	31.5	44.6	43.8
Trade in goods as a share of GDP (%)	56.5	58.2	54.8
Gross domestic investment (% of GDP)	-	12.7	15.3
Gross capital formation (% of GDP)	11.4	13.6	16.1
Foreign direct investment, net inflows (current US\$)	113.0mil	165.0mil	475.0mil
Inflation rate (%)	29.8	40.0	14.8
Unemployment rate (%)	25.1	27.8	28.6

出所：World Development Indicators Database、Development Economics Central Database  
Investment Guide for Southeast Europe

## (2) 民営化

セルビアでは、2001～2002年にかけて、戦略的投資家への社会有企業売却を推進するためのフレームワーク作りに注力した結果、2003年には民営化のスピードが加速し、2つのタバコ会社、燃料販売会社、ビール会社を始め、同年だけで10億ドルに相当する資産の売却に成功した。2003年9月の時点で843社の民営化が完了し、同年末までには60%が民営化されたのを受け、2004年はさらに多くの中小規模の社会有企業を、そして2005年には電力会社を民営化する予定である。

モンテネグロでは、2002年3月までに社会有企業の資産のおよそ半分が民営化された。同共和国ではMass Privatization方式が採用され、約40万人が民営化される企業の株式を取得できるバウチャーを付与された。このうち28万人ほどが6つの民営化基金にバウチャーを売却し、12万人はそのまま株主となっている。なお、石油会社やアドリア海沿岸のホテルの民営化には進捗を見ただものの、通信やアルミ精錬分野での民営化は今後の課題となっている。

### (3) 貿易

1990年には41億ドルだった輸出額は、2002年には24億ドルと大幅に減少し、同時に輸入が63億ドルと増加したことから、同年の貿易赤字は40億ドル近くを記録した。主要な輸出品を見ると、果物・野菜、金属（セルビアは鉄鋼、モンテネグロはアルミ）、薬品、衣料・靴、逆に、輸入品としては石油・石油化学製品、天然ガス、産業機械、輸送機械などであり、表Ⅱ-2.の主要製品の輸出入額からも分かるように、特に産業機械、輸送機械輸入の増加が著しい。従って、貿易赤字が増加したとは言うものの、外国企業による直接投資の増加に合わせて生産用機械の輸入が増え、その結果、輸入増となっているとも考えられる。これは日本の投資が増えていた時の東南アジア諸国でも見られた傾向であり、必ずしもネガティブな傾向にあるとは言えないであろう。

地域としてはEUの40%が最大でドイツやイタリアなどが多いが、国としてはロシアが12.2%を占め、最大の貿易相手国となっている。

表Ⅱ-2. 主要製品輸出入額

単位：百万 US\$

	2000		2001		2002	
	Export	Import	Export	Import	Export	Import
Food, beverages & tobacco	270	332	292	540	502	640
Fuels & lubricants	-	745	-	1,001	-	1,070
Chemical products	145	556	132	698	169	856
Manufactured products	632	772	653	948	713	1,270
Machinery & transport equipment	215	820	243	1,029	254	1,629
Miscellaneous finished products	270	-	363	-	369	-

出所：Economist Intelligence Unit 注：コソボを除く

### (4) 投資

セルビア・モンテネグロへの外国投資は、2001年、2002年と増加する傾向にある。特に、2002年は前年比300%であったことから分かるように、徐々に同国の法制度面での整備による国際的な経済活動への統合が認識されるようになってきていると言えよう。また、投資の種別を見ると、生産部門が2億6,600万ドルと、2番目に大きいサービス部門の2,200万ドルを大きく上回っており、長期的に腰を据えた生産拠点の建設が増えている傾向がうかがえ、先に述べた貿易面での生産機械の輸入増は、これら生産拠点の建設と結びついている可能性が高いことを示している。

国別では2001、2002年の2年間ではドイツが1,690万ユーロともっとも大きく、次いで米国の970万ユーロ、キプロスの760万ユーロとなっている。なお、セクター別の投資件数は、表Ⅱ-3.の通りであり、食品セクターが件数上は最も多くの投資を集めている。

表 II-3. セクター別外国投資件数

Sector	Number of Contracts
Food & beverages	132
Construction	107
Textile	106
Mechanical engineering & electrical industries	67
Graphics	46
Lumber industry	39
Plastics	30
Shoes & leather industry	30
Cosmetics	27

出所 : Investment Guide for Southeast Europe



## II-1. セルビア共和国

### 1. 中小企業振興

#### (1) 政府の中小企業振興政策

セルビア共和国の中小企業政策である A Strategy for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship 2003-2008 は、European Agency for Reconstruction (EAR<sup>2</sup>) の協力によって 2003 年 1 月に策定された。その大目標としては、以下の 5 点が挙げられている。

- ① 生活の質の向上と EU 平均所得とのギャップの是正
- ② 雇用の増加
- ③ 堅固で安定した地域開発の推進
- ④ 国際貿易、特に EU との貿易の促進
- ⑤ 中小企業開発から得られる資金的リソースの教育、保健、年金基金等への再投資

また、上記大目標を達成するための 2007 年までの数値的目安として、

- ① 2002 年時点で約 27 万社存在した中小企業数の 40 万社への増加
- ② 5 年間で合計 100 万人の新たな雇用の創出

を設定している。この中で 27 万社 (80%は民間) とある数字は、登録している中小企業数のことであり、その約 3 分の 1 は首都のベオグラード市内の企業である。また、この中には名前は存在するものの実質的に機能していない企業が多く、アクティブなものだけでは 67,000 社となっている (中小企業起業開発庁 International Cooperation Unit Head, Ms. Zegarac)。

なお、1998 年にはほぼ同じであった開業率と閉業率の差が、2001 年には前者が 3.1%なのに対して後者は 0.7%であったなど、徐々にポジティブな意味で開く傾向にあり、企業数はそのスピードの問題はあるものの確実に増加している。

ところで、上記企業数にはセルビアの法律 Company Law で規定されている中小企業が含まれており、他国では一般的に従業員 10 名未満で零細企業と呼ばれる規模の企業 (日本では小規模企業と呼ばれる) の扱いが若干異なる。と、いうのも、セルビアでは、会社法以外に、Law on Private Entrepreneurs というものがあり、これがセルビアではアントレプレナーという定義上の名称が与えられている零細な商店 (一般的な商店以外に個人営業のサービス会社、レストラン、薬局、開業医等を含む) の登録を司っているのである。従って、同国では、例えば企業数の表示は、現在

---

<sup>2</sup> EAR は旧ユーゴスラビアを構成していたセルビア・モンテネグロ (コソボを含む) とマケドニアの復興を目的に、EU が 1999 年 11 月に設立した機関であり、グッド・ガバナンスと法制度整備、市場経済化、社会開発に関するプロジェクトを実施している。本部はギリシャのテッサロニキ。

のところ中小企業と Shop が別々に計算されている。2002 年の Shop 数は約 21 万であった（中小企業起業開発庁 Annual Report 2002）。

これら中小企業と Shop を合計した約 48 万社という数字の是非については、他国と比較してみると、例えば人口がセルビア共和国よりも小さい 800 万人弱である隣国ブルガリアでは、登録企業数約 70 万社、うちアクティブ企業約 22 万社と、ハンガリーなどと比べると人口当たりの企業数が少ないブルガリアでさえもセルビアを上回っている。つまりセルビアの企業数が既に飽和状態にあるわけでは決してなく、政治的な安定の確保次第では、数年以内に中小企業カテゴリーだけでも 40 万社を達成するのは、まんざら無理な話でもないと言える。

参考までに、セルビアでの中小企業の定義は表Ⅱ-4. の通りとなっており、いずれか一つの条件を満たした場合に、このカテゴリーに属する企業とみなされる。

表Ⅱ-4. 中小企業の定義

	従業員数	年間売上高（ユーロ）	総資産額（ユーロ）
小企業	50 人以下	250 万未満	100 万未満
中企業	51 以上 250 以下	250 万以上 1 千万未満	100 万以上 500 万未満
アントレプレナー	従業員数 10 人未満の商店等		

また、合計 100 万人の新たな雇用の創出という点での達成可能性については、2001 年のアクティブな企業の雇用数が 137 万人であり、この数字が 1997 年の 166 万人から減少したものであること（中小企業起業開発庁 Annual Report 2002）、これに零細商店等での雇用を試算して足しても 250 万人に届くかさえも疑問であること、零細商店等も含む企業数が今後 5 年間で仮に 25 万社増を達成したとしても平均で 4 名ずつの雇用を生み出さなければならず、零細商店がこれを達成するのは期待薄な数字であることを考えると、その達成は難しいと言わざるを得ない。

さて、上記の数値目標を達成するための具体的な施策としては、13 項目が挙げられており、それらは以下の通りである。

- ① 優先セクター企業（食品加工、製造、観光、E-Commerce）へのサポート
- ② 経済省、中小企業起業開発庁、地域センター、中小企業アドバイザー・ボードを通じたサポート体制の確立
- ③ 法制度面における企業活動上の障害の除去
- ④ 上記②以外に関係する公的機関の効率性向上
- ⑤ 資金面でのサポート・スキームの確立
- ⑥ 経営ノウハウ・品質管理の向上、技術面でのイノベーションによる競争力強化
- ⑦ 教育、職業訓練の強化による潜在的なビジネス人材養成
- ⑧ 輸出の振興
- ⑨ 大企業との関係強化、公的機関の受注拡大による国内市場での中小企業シェア拡大
- ⑩ 中小企業における IT 関連ノウハウの強化
- ⑪ グレイ・エコノミーの縮小

- ⑫ 中小企業情報の定期的な収集、分析
- ⑬ 中小企業関連情報の提供と政策の一般市民へのPR

実際の戦略ペーパーで説明されているのは15項目であったが、最後の2項目は、「戦略に含まれる他項目の実施」と「ドナーからの協力への対応」であり、いずれも上記項目と並列に記すにはそぐわない内容であったため、ここでは敢えて列記しなかった。

また、これらの項目が含まれるに至った経緯や分析の基となった報告書等は、中小企業起業開発庁（Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship：ADSMEE）関係者もどこに存在するか知らないため、例えば①で特定されているセクターが選ばれた理由は不明のままである。

一つ言えることは、中小企業全体の中で最も数的に多いのはTradeの57%であり、Industry and Miningは14%を占めるに過ぎないものの、セクター毎にアクティブな企業が存在する率を見ると、Industry and Miningが49%であるのに対して、Tradeは29%であったことから、サポート事業のターゲットにした企業がより活発な活動をする可能性が高いと予想される。従って、これが選定の理由となっている可能性が高い（数字はいずれもADSMEE Annual Report 2002より）。

ただし、ここにある製造業とは、繊維から機械、電気、電子まで種々雑多なセクターを含むものであり、実質、金融や他サービス業を除いた、ほぼ全ての産業が有望セクターとして含まれると考えてよい。

なお、食品加工と製造業という括りは、産業分類上は同じ桁数に含まれる産業名ではなく（つまり分類上同レベルのセクター名ではない）、Euro Statの産業分類にも通じているはずのEARの技術協力が入っている割には、細部に非常に抜けの多い大雑把な政策に仕上げたとの印象を持つ。

余談であるが、この中小企業政策は、EARが当時の経済民営化省（2004年3月より経済省）の中小企業部（職員数5名）とアントレプレナー部（職員数10名以下）のみに対して協力を行い策定したもので、当時既に存在していたADSMEEのスタッフは全くインボルブされなかった。そのため、同庁の中には、政府内で中小企業に関して最も詳しい自分たちの意見が、政策に反映されていないと考えている者も多いとのことであった（ADSMEE International Cooperation Unit Head, Ms. Zegarac）。

## （2）中小企業関連法の制定状況

次に、政策の実施状況について考えていくにあたり、まずは③と⑪に関わってくる法制度の制定状況を見てみる。以下は企業活動に関わる主要な法律であり、括弧内に制定年と改正がなされた場合には最新の改正年、及びそれまでの改正の回数を示した。（いずれも2002年までの情報であり2003年中の動きは含まれず）

- ① Company Law（1996年、2002年、6回）
- ② Law on Private Entrepreneurs（1989年、2002年、10回）
- ③ Law on Court Registration Procedure（1994年）

- ④ Law on Classification of Activities and on the Register of the Distributional Units (1996 年、1999 年、4 回)
- ⑤ Labour Law (2001 年、1 回)
- ⑥ Accounting Law (1996 年、2001 年、4 回)
- ⑦ Foreign Investment Law (2002 年)
- ⑧ Law on Foreign Trade Operations (1992 年、2001 年、10 回)
- ⑨ Law on Enterprise Profit Tax (2001 年)
- ⑩ Law on Turnover Tax (2001 年、1 回)
- ⑪ Law on Obligatory Relations (1978 年、1999 年、6 回)
- ⑫ Law on Payment Operations (1998 年、2001 年、4 回)
- ⑬ Law on Enforced Settlement, Bankruptcy and Liquidation (1989 年、1996 年、2 回)

これらを見て気づくことは 2001 年以降に改正された法律が多いということである。これは民主政権誕生後の EU の法律に近づけるための試みとも取れ、取りあえず基本的なものは揃っているように見受けられる。しかし、法律名だけでは、これらの内容がどこまで EU のものに近づいているかを判断することは出来ない上、これら法律制定・改正後の最新進捗情報は未だ把握している関係者が皆無に等しい状況にある。

その中で、唯一 IFC が法制度の中身にまで言及するべく調査を行っている（実施年月は明記されていないが、活用しているデータから 2002 年に実施したと思われる）。この調査では、セルビアの企業活動に関連した法制度は、多くが既に存在しており妥当な内容ではあるが、その運用という点では、セルビアのミロシェビッチ時代からドナーが入り込んで協力を行っていたモンテネグロよりも遅れているとの結論であった（IFC Mapping Survey: Yugoslavia）。

この調査が行われた 2002 年当時は、ジンジッチ首相が強力に改革を進め、少なくとも法制度改革でもモンテネグロのレベルへのキャッチアップが内外で期待されていたが、同首相は 2003 年 3 月に暗殺された。その後、新しい首相が就任したものの、1 年も経たない 2003 年末には総選挙が行われ、しかも選挙後 3 ヶ月間も内閣が確定しないなど、実質 1 年近くの長い政治的空白期間があったに等しい。従って、これらを勘案すると、IFC が調査を行った時点から現在までに、法制度の運用面でそれ程の進捗が見られたとは考えにくい。

また、⑪のグレイ・エコノミーについては、依然として GDP の 30%程度であると言われており、その解決の目処は立っていない。

### (3) 政策実施のための行政機関とその取り組み状況

法律以外の面での中小企業政策の項目は、策定後 1 年を経過し、どれほど実施されたのであろうか。上記の通り政策策定そのものは旧経済民営化省が行ったのであるが、実施に関しては ADSMEE と各地方に存在する 12 の Regional Center (RC) が担っているため、ここでは同庁と RC の活動を中心に見ることとする。

## 1) 中小企業起業開発庁 (ADSMEE)

ADSMEEには、①Development of Institutional Infrastructure、②Manager Education、③Transfer of Knowledge and Technology、④Entrepreneur's Service、⑤Promotion and Publishing、⑥International Cooperationの6つの部 (Unit) がある。現在の職員数が15名 (掃除婦、運転手等は除く) であることを考えると、各部がせいぜい2~3名で運営されていることは想像に難くない。同庁の役割は、戦略にある13項目のうち①、②、⑤、⑥、⑩、⑫、⑬に責任を負うことであり、特に①、⑤、⑥、⑩に関しては、RCを初めとする他組織で施策を実施する際のコーディネーション機能だと考えてもよい。

①の優先セクター企業へのサポートについては、今のところ目立った動きは無い。唯一、USAIDが特定セクターの競争力強化を目指したクラスター形成に関するプロジェクトを実施しており、既に2つのクラスターを形成する提言を盛り込んだ報告書を提出している。しかし、USAIDはこのプロジェクトの推進に当たって、セルビア政府内に新たにNational Council on Competitiveness (NCC)を設置することを求め (既に設置済み)、ADSMEEよりもNCCとの連携を重視してプロジェクトを実施しているため、ADSMEEはこれにほとんどインボルブされていないに等しく、疎外感も感じている程のようである。

それに加えて、USAIDコンサルタントは、地域横断的な企業ネットワークによるクラスターを提案しているため、各地域の特色を活かしつつ、アイデアの一つとしてクラスターも活用し中小企業振興を行い、地域経済の活性化に繋がりたいと考えているADSMEEには、なかなか受け入れ難い提案であるとのことであった (ADSMEE International Cooperation Unit Head, Ms. Zegarac)。

なお、GTZも2003年10月より食品加工、繊維、観光、コンピューターソフト、電機を対象としたセクター別調査を実施しているが (高橋企画調査員2003年10月報告書)、この調査結果は未だ出てきていない。

②の経済省、ADSMEE、RC、中小企業アドバイザー・ボードを通じたサポート体制の確立については、セルビア政府内にInter-Ministerial Group for the Creation of Recommendations to Simplify Conditions and Procedures for the Establishment and Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurshipというものが設置されたものの、どれ程議論が進んでいるかは関係者も良く分かっていない。少なくとも、上述の経済省中小企業部とADSMEEとの関係の悪さを考えると、うまく機能しているとは考えにくい。

しかし、ベオグラードとヴォイヴォディナ自治州の1都市であるソンボールのRCを訪問した限りでは、ADSMEEとRCとの関係は良好であるように見受けられ、セルビア中小企業振興の関係者からその必要性が度々聞かれるInstitutional Supportは、この2つの機関の連携が成否の鍵を握っていると言っても過言ではない。

⑤の資金面でのサポート・スキームの確立は、ADSMEE自体は独自のローン・クレジットを有していないため、企業が抱える大きな問題の一つである資金難を直接解決するようなサポートは出来ない。しかし、年間貸付総額が約8,500万ユーロに上るセルビア政府のDevelopment Fundは中小のみならず大企業も対象とするローン・クレジットを提供している他に (高橋企画調査員報告

書 2003 年 10 月)、ヴォイヴォディナ自治州には独自の Development Fund が存在、さらに EAR からの 1,600 万ユーロと European Investment Bank (EIB) からの 2,000 万ユーロを活用したセルビア中央銀行経由のツー・ステップ・ローンが既にスタートしている (ADSMEE International Cooperation Unit Head, Ms. Zegarac)。

また、これら以外にもドイツの KfW は 3 つの商業銀行に対して直接 400 万ユーロの資金を拠出し、European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) も合計 800 万ドルを Microfinance Bank などに拠出、さらに USAID の資金を活用した Opportunity International がマイクロ・ファイナンスを提供し、それ以外にも 48 ある商業銀行が大小のローン・クレジットを提供している。これらの資金の貸し出し条件は、商業銀行の金利だけを見ても、長期で年 7~15% が主流であり、2002 年と 2003 年のインフレ率がそれぞれ 14%、9% であったことを考えると、実質金利は意外に低いと言える。(インフレ率以外の数字はいずれも ADSMEE Annual Report 2002、インフレ率はセルビア投資輸出促進庁 Web-site より)

このような状況の下で、ADSMEE は中小企業がこれらのクレジット・スキームを活用出来るよう、金融機関に提出するビジネス・プラン作成などノウハウ面でのサポートと、RC を活用した資金調達情報の提供を行っている。

なお、Guarantee Fund に関しては、法律は一旦制定され、2003 年末の総選挙とその後の数ヶ月間の政治的空白を経て、3 月から発足した新政府でもペンディング状態になっていたが、2004 年 4 月になってようやく機能し始めた。現在のところは 3 社を保証したに留まっているため、その是非は今後議論されていくこととなる。(ADSMEE International Cooperation Unit Head, Ms. Zegarac)。

⑥の経営ノウハウ・品質管理の向上、技術面でのイノベーションによる競争力強化は、特に前者に関して、これまでのところ ADSMEE がその体制の確立に最も力を入れてきている項目である。具体的には、まず、トレーニングを通じた経営者、従業員の能力開発プログラムを開始し、「ビジネスの始め方」、「ビジネス・プラン策定方法」といったテーマのテキスト・ブックを既に数種類刊行し、これを活用しながら各 RC で 2~6 日間程の短期コースを開催している。

また、企業経営者のみならず、National Employment Service (NES) と共同で、失業者を対象にしたトレーニング・コースや、商業高校と共同での若年層を対象にしたトレーニングも開催しており、先の短期コースも含めて、これまでに合計で約 6,000 名がこのようなコースに参加した (ADSMEE International Cooperation Unit Head, Ms. Zegarac)。参考までに、テキスト・ブックは 1 冊 200 ディナール (4 ドル弱) で販売されている。

技術面でのイノベーションに関しては、今のところ目立った施策は実施していない。今後は中小企業における R&D 活動を促進するためのスキームを進めたいと考えており、現在、RC とは異なる Incubator の設立を構想中である。これは、大学の研究者が起業出来るような環境を、産学官の Partnership を通じて整備するような活動を目指しており、つまりはハイテク・インキュベーター、或いはテクノ・パークらしきものを意味していると考えられる。

なお、インキュベーターについては、テクノ・パークの是非は別に議論する必要があるとして、ADSMEE はこれとは異なる一般的なタイプも想定している。このような一般的なインキュベーターは、ADSMEE 関係者から説明を受けた限りでは、オフィス施設を安価で提供すること以外は、ほとんど RC と同じ機能を持つことになると考えられるため、この分野への協力を考えるにして

も、安易に新規組織を設立するよりも、RC機能を拡充することを視野に入れる必要があるものの、日本政府に対して要請されていることもあり、NORADの協力によりパイロット・プロジェクトとして、近々立ち上げられるインキュベーターの成果も勘案した上で、今後の協力を考える必要がある。

⑩の中小企業におけるIT関連ノウハウの強化は、具体的に何を実施するかなども含めて決定されている事項はなく、全て今後の課題である。

⑫の中小企業情報の定期的な収集と分析については、当然のことながら日本で行われているような中小企業の業況調査が実施されているわけではない。これには資金的な問題とノウハウの問題の2つの理由があり、どちらもドナー協力が未だに入っていないこともあり、ADSMEE、RC共に解決の目処が立っていない。

最後に、⑬の中小企業関連情報の提供と政策の一般市民へのPRについては、情報提供という観点からSME Newsという新聞を2ヶ月に1回無料で発行している他（1回当たりの発行部数は15万部）、Entrepreneur Libraryというビジネス関連書籍、資料を集めた施設を整備しつつある。

また、戦略に盛り込まれた他項目については、他機関がその責任を負っており、例えば⑧の輸出振興と⑨の大企業とのリンケージに関して、投資輸出促進庁（Serbian Investment and Export Promotion Agency：SIEPA）と共同でビジネス・フェアを開催し、内外の企業間のマッチ・メイキングを行うなど、マーケティング面でのサポートを行っている。なお、これまでのところ、累計で22,000社の企業が、ADSMEEの何らかのサポート・サービス（RCを通じたものを含む）を活用している。また、セルビアにおける政策全体の成果として、2003年には、6,000社の新たな企業が創出された。（ADSMEE International Cooperation Unit Head, Ms. Zegarac）

## 2) Regional Center (RC)

次に、RCであるが、その公式な組織形態はNot-for-Profit Limited Liabilityであり、ADSMEEの傘下に位置する政府機関ではないものの、各Municipalityの意向を反映させながらも、実質的には同庁の施策を実施する役割を担っている。従って、セルビアのADSMEEとRCは、日本の中小企業庁・中小企業総合事業団の中央政府機関と都道府県の中小企業担当局との関係に近いものと考えることが出来る。

さて、全国の12都市で設立されたRCのうち、10センターは、EAR（7カ所）、GTZ（2カ所）、スイス開発協力庁（1カ所）の資金・技術協力により設立・運営がなされ、他の2センターはADSMEEが独自にMunicipality等と連携して設立を働きかけたものである。（EAR設立の7センターには、さらに10のSub-centerがある）

それぞれのセンターの活動規模は所在地である都市の規模にも関係してくる。例えば、先に触れたヴォイヴォディナ自治州の中心都市であるソンポールでは、2003年9月にドナーの協力を得ずにADSMEEがMunicipalityと共同でRCを設立した（ただしその後資金・技術両面での問題等もありUSAIDとGTZの協力が入った）。このセンターが管轄している地域は、ソンポール以外に、Odzaci, Apatin, Kulaの各Municipalityがあり、この地域には2002年の時点で約1,300社の企業が存在していた。そして、これら企業により約18,500人の雇用が生まれていたのであるが、こ

のような地域を1つのRCで担当しているのである (Sombor Regional Center Brochure)。

なお、全12センターでカバーしている Municipality の総面積で考えると、コソボを除いたセルビア国土の75%をカバーしていることになり、2004年中にさらに5地域でセンターが設立される予定のため、これにより国内100%の地域をカバーすることが出来る。また、このようなRCで業務を行っている人員は、セルビア合計で100名ほどであり、それ以外にも中小企業向けの活動を行っている Service Provider (Service Provider は通常 NGO などの組織を意味するがここでは個人として扱っている) が250名程活動している。また、センターの施設は、Municipality から無償で供与を受けているケースが多い。(ADSMEE International Cooperation Unit Head, Ms. Zegarac)

具体的な活動内容は、政策実現状況の説明と重複する部分もあるが、大きくは3つに分かれる。第一に企業が必要としている情報を提供する One Stop Shop としての役割であり、今のところは企業設立・登記のための法制度関連の情報が中心である (残念ながらほとんどの RC において登記手続きなどを行うことは出来ず、政府機関に行かなくてはならない)。

第二には経営ノウハウに関するアドバイスがあり、ビジネス・プランの策定などについてのコンサルティング・サービスを行っている。第三の活動は資金面でのサポートであり、これについては銀行や Municipality からの資金を基にファンドを組織し、マイクロ・クレジットの提供などを行う他、他のクレジット・スキームの紹介も行っている。しかしながら、セルビアの商業銀行を対象とした現行の銀行法では、RC がこのようなクレジットを提供する活動をするには制約が多く、マイクロ・クレジットのみを対象にした新しい法律が必要であると考えられている (Sombor RC General Manager, Prof. Bosnjak)。

### 3) その他国内機関

上記の機関以外では、民間団体の商工会議所などが挙げられ、Advocacy の面だけではなく、Good Business Practice の啓蒙、企業間をつなぐ仲介など、多くの企業活動をサポートするためのプログラムを実施している。その他にも Association of Entrepreneur (AE) や Association of Business Women (ABW) といった民間経済団体が存在する。変わったところでは、Union of Accountants and Auditors が、会計関連知識の訓練コースも開催し会計原則の普及に努めている。

また、大学の付属機関では、National University Bozidar Adzija には Center for Education and Entrepreneurship Development (NU CEED) が、Belgrade University には Institute for Entrepreneurship (BU IE) が、さらには Open University (OU) などでも起業家養成コースによってビジネス・スキルの向上が試みられている。

## 2. 投資促進

### (1) 政府の投資促進政策

2003年6月に、中央政府が2つの共和国における経済システム改革に関するアクション・プラ



ンを採択している。ここでは外国貿易等に関する方針を早急に組み直すというよりも、将来の WTO への加盟を視野に入れて、徐々にその原則を取り入れていくとしている。投資については、各共和国で独自の法律を持つという形式ではなく、中央政府として Law on Foreign Investments を 2002 年に制定し、2 共和国がこれに従うという形である。ただし、投資促進機関はそれぞれが独自に設立し、投資優遇施策も共和国ごとに決定することが出来るとしている。

なお、セルビア共和国が定めている主な投資優遇策としては以下があり、この他に 1994 年に制定された Law on Free Zones では、同 Zone における投資に対する追加優遇策を定めている。

- ① 機材・原材料輸入関税の免除
- ② 法人税の 10 年間免除
- ③ 利益の外国送金自由化
- ④ 新規雇用に対する課税率の優遇
- ⑤ 固定資産投資へのクレジット供与（40%まで）
- ⑥ 有利な減価償却率

これら投資優遇策の内容としては、周辺国と比較しても飛び抜けて魅力的なものが揃っているわけではないが、最低限必要だと思われるものは揃っていると言えるだろう。

## （2）政策実施のための行政機関とその取り組み状況

投資促進に関して施策を実施している機関としては、投資輸出促進庁（SIEPA）が挙げられる。SIEPA は 2003 年の要請背景調査報告、企画調査員報告書にもあったように、少ない職員数で Web-site による情報提供など、外国企業による直接投資誘致と国内企業の輸出促進を目的とした活動の幅を広げつつある。

また、職員は、2004 年 4 月に就任した新長官を始めとして若い世代が多く、インターネットを活用したツール作成には、他バルカン諸国と比較しても秀でていけると言えるものの、外国企業とのコンタクト方法など経験が少なく、企業誘致のための基本的な活動ノウハウが不足していることは否めない。

なお、SIEPA には世界銀行グループの Multilateral Investment Guarantee Agency（MIGA）より専門家が派遣されることになっており、短期を数回繰り返す協力形態になる予定である。

## 3. 雇用促進

### （1）政府の雇用促進政策

セルビア・モンテネグロにとって、経済分野における最大の課題の一つは、現在 30%とも言われる高失業率の低下であり、担当省庁である労働・雇用省およびその実施機関 National Employment

Service において多くのプロジェクトを実施している。省の政策としては、未定稿ではあるが National Strategy for Employment があり、基本的な方針として、失業率低下を図るために、Revolving Asset の活性や、日本が戦後取り入れた共同組合などの取り組みなどを考えている。また、現在は空き雇用がうまく配分されていない状態であり、将来的には雇用が失業者に効率的に提供されるような、労働の流動化とそれに合致した経済構造の構築が必要である。

なお、失業者の起業による自己雇用の問題としては、銀行の利子が高く、容易に融資が受けられないという問題があり、この是正が重要な政策課題である。

## (2) 政策実施のための行政機関とその取り組み状況

### 1) National Employment Service (NES)

労働・雇用省の下部組織である NES (2004 年 4 月以前は National Labor Market Bureau と呼ばれていた) は、雇用創出のための様々な施策を実施している。まず、NES 事業の大きな柱として挙げられる教育・職業訓練については、若年層の失業者が職を確保するための制度として、①ボランティア・ベースでの徒弟工制度、②特定雇用者による試用雇用、③初級・上級の Informatics、外国語、その他職能分野におけるスキル・アップ・コース開講、④大学卒業資格を持つ失業者のためのサポート、といったプログラムを実施している。

これらコースに対して、2004 年に想定している参加失業者数は 11,700 名である。しかし、2003 年の統計では失業率は 30% であり、実数では 95 万人の失業者がいたことを勘案すると、この数は決して多いとは言えない。また、徒弟工制度と失業者を引き受けることを確約している特定事業主に雇用されるプログラムでのみ職が確保されているのであり、他のコース参加者で訓練後どこかに雇用される割合は、2003 年では全体の 27% という状況にあった。(数字はいずれも NES Employment Department Director, Mr. Dukic)

上に挙げたプログラム以外での柱としては、失業者による開業支援が挙げられる。このプログラムの大部分は下記 Small Business Center (SBC) において実施されるのであるが、大企業の早期退職制度とのリンクも考慮している点に特徴がある。つまり、同国では旧国営企業の民営化による人余り状態が生産性向上の妨げとなっており、余剰人員を抱えている大企業は人員整理を実行する手段として、(日本で言うところの) 早期退職制度のようにある程度のお金を払って雇用を減らすことをかねてから考えていたことを利用して、退職金をもらって辞めた失業者が、その資金を元手に自分で事業を始めることが出来るような、法制度などの情報提供とカウンセリングを融合したトレーニングを 1 年半前より実施しているのである。

これまでに、このプログラムの参加者によって起業された零細企業 (Shop) の数は、約 1,000 社にもなる。また、これら零細企業の動向をモニターするソフトウェアを科学省と共同で開発し、コースでのアドバイスにも活用している。

また、NES では、開業支援アドバイスのためのトレーナー養成を目的としたコースも開講している。これは、UNDP のサポートでスタートした、大学で経済や法律を学んだ卒業生 40 名を対象にする 3 週間のプログラムであり、理論と実践を取り混ぜたカリキュラムとなっており、会計や

プロジェクト・マネジメントといったことも学ぶことができる。

なお、参加者はコース終了後 NES に雇用され、通常のスタッフ業務以外に、失業者に開業等に関してアドバイスするトレーナーとしても活動している。これまでに 40 名のトレーナーが育成されており、それらトレーナーが指導した失業者の数は 2,000 名にも上る (NES Program Officer)。

これらに加え、開業支援に対する NES の施策は資金面での支援も行っており、それがグラント制度である。これは、失業者の中でも障害者、経済開発がより必要な地域の失業者、片親の失業者といったカテゴリーに分け、そのカテゴリーによって 1,000 ユーロから 2,000 ユーロの資金が与えられるという制度である (最も受け取る金額が多いのは障害者)。このための年間予算は 300 万ユーロ、グラントだが以下に挙げる要件の企業登録を 2 年以内に取り消し事業をたたんだ場合には、資金を返還しなければならない

資金を受ける必要要件は、① Business Center での訓練を受けたことがある、②その後事業を自分で始めている、③ビジネス・プランを作成し企業登録もしている、という 3 点で、応募者の選定に際しては、長期に渡って失業している人が優先される。また、資金はビジネス・プランで説明されている事業のためだけに活用することとなっており、借金返済など他の目的への流用は出来ない。

## 2) Small Business Center (SBC)

NES では、半年前より Small Business Center を新設し、ここでの新しいプログラムを開始した。同センターは、全国に 30 ヶ所ある労働雇用省の地方出先機関のうち、15 ヶ所に設置した機関 (それぞれのセンターの人員は 3 名程度) であり、失業者は雇用されるのを待つだけではなく、ここで起業するためのノウハウを学ぶことができる。

センターの主要なプログラムとしては、2 日間の How to Start Business Seminar があり、ビジネス・プラン作成、開業に必要な Registration に関する情報、心理学者も招いてのモチベーション・アップ方法といった内容のコースを開催している。これまでに延べで 1,300 名が参加し、同時に NES のスタッフを訓練する場としても活用している (スタッフの延べ参加人数は 200 名) (NES Program Officer)。

また、センターでは直接的なアドバイス (コンサルティング) も行っており、一般的なビジネス・プランの作成の仕方からマーケティング、企業登録に必要な手続きなどの法制度に関する情報提供が中心となっている (同国には約 300 の Regulation が存在する)。相談に訪れる失業者の数は、ノヴィ・サドの SBC を例に取ると、平均で 1 日 10 名程度、設立後からこれまでの延べでは約 1,000 名がセンターを訪問し、その結果として、約 150 社の会社が設立された。対象者の年齢は、若年層の失業者が多いことを反映して、半数以上が学校を終えてからの年数が短い層である。(Novi Sad SBC Director)

なお、中小企業起業開発庁に関係した Regional Center と NES の Small Business Center は機能的に似通っているものの、その主な対象が既に事業を始めている経営者か失業者かという違いがある。これをより詳しく説明すると、RC はどちらかということ中小の中でも比較的規模の大きい企業や株式会社形態の企業も含めて、Market-oriented な企業へのサポートという面を強調して、あく

までも市場経済志向の活動を行っているのに対して、SBC はより失業者の保護という面を強調した、職の確保に重きを置いた活動を行っている。

例えば RC のサポートで企業の生産性が向上すると、短期的には余剰人員が生まれることになり失業者が増加するが、SBC はそこで生まれてしまった失業者を救済するための施策を行っている。従って、両者は似た活動をする機関というよりも補完的な関係にあると言える。

また、RC はそのサービスに対して Fee を取ることも多いが、SBC のサービスが基本的に Fee を取らずに無料で行っているのも、このような考え方の違いからきている。

#### 4. 他ドナーの活動状況

様々なドナー（EAR、USAID、GTZ、スイス開発庁等）による活動は、既に国内機関の活動の説明に合わせて言及してきたため、ここでは重複する説明は行わない。これまでの説明に補足するものとしては、IFC による Southeast Europe Enterprise Development (SEED) Program が挙げられる。IFC は同様な Development Facility を世界中の複数地域（インドシナ、中国、アフリカ、大洋州）で実施しており、これは 2000 年 9 月に 3,300 万ドルの資金で始められた南東欧版と言える（本部はサラエボ）。

内容としては、ビジネス環境整備（Advocacy と Public-Private Partnership の促進等）と企業のキャパシティ・ビルディングを中心として投資促進も行っている。SEED は他地域の Development Facility の例に漏れず、プログラムの実施には、政府機関ではなく NGO 等を主体的な機関として活用することを是としているため、例えば ADSMEE 関係者と議論をしても、SEED が取り上げられることはほとんど無いに等しい。また、世界銀行は Small Enterprise Assistance Fund (SEAF) という直接金融（ベンチャーキャピタル機能と同等と考えてよい）のスキームも実施している。

最後に、これまで見てきた各機関の事業を一つの図に盛り込む形で全体像の把握を試みた。図 II-1. がそれであり、やや複雑であるが必要に応じて参照して頂きたい。

なお、この図を見る際の、若干の説明を以下に加えておく。まず、基本的な枠組みは、それぞれの政策や施策が企業を取り巻く環境のどの部分に焦点を当てたものであるかを示すために、3 つの箱を用意した。これは、外側から外部ビジネス環境（External-level Business Environment）、その中に中間ビジネス環境（Mezzo-level Business Environment）、さらにその中に内部経営資源（Internal-level Management Asset）という枠で示したものである。さらに、外部ビジネス環境の外側は、国外からの協力という意味のドナー・コミュニティと、セルビア企業が関係している海外マーケットを配した。

外中内の企業を取り巻く環境とは、関連事項の意思決定が企業の外で行われるのか（外部）、内で行われるのか（内部）、それとも両者が入り混じった形で、場合によっては外の主体、別のケースでは内の主体が決定を下すのか（中間）という観点から選別したものである。例を示せば、外部は政策や法制度、中間は貿易、投資、金融、内部は一般的な経営戦略で語られる経営資源であり、特に内部については、さらにヒト、モノ、カネ、情報というスタンダードな 4 項目で区別している。なお、中小企業振興を語る上で、内外部環境という言葉は世界中で使われるようになっ

てきたものの、中間環境という言葉は、内か外かのどちらに配置してよいのかを決めかねる項目のための造語であるが、この概念に違和感がある方は、内外のどちらかにこれら事項を含めた、2つの環境だけからなる図で考えればよいであろう。

次に、矢印については、実線ならば、その矢印が出発している楕円の組織がそれぞれの施策を実施しているという意味である。時には、矢印が矢印に繋がっている場合もあり、この場合にはある組織が別の組織の施策をサポートしているということを意味している。破線の矢印は、今後実施する予定があるという意味であり、組織と組織が細かい破線で繋がっている場合には、その2つはどちらかがどちらかの下にある組織であることを表している。また、法律と政策・施策を区別するため、法律はイタリック体で表現した。(略称は以下の通り)

ADSMEE: Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship

AE: Association of Entrepreneurship

ABW: Association of Business Women

BUIE: Belgrade University Institute for Entrepreneurship

CB: Central Bank

CC: Chamber of Commerce

CHS: Commercial high School

DF: Development Fund

EAR: European Agency for Reconstruction

EIB: European Investment Bank

GF: Guarantee Fund

IFC SEED: International Finance Corporation Southeast Europe Enterprise Development Program

MOE: Ministry of Economy

MOLE: Ministry of labour and Employment

MOTT: Ministry of Trade and Tourism

NCC: National Council of Competitiveness

NES: National Employment Service

NU CEED: National University Center for Education and Entrepreneurship Development

OU: Open University

RC: Regional Center

SBC : Small Business Center

SDC: Swiss Agency for Development and Cooperation

SIEPA: Serbian Investment and Export Promotion Agency

SMEAD: SME Advisory Board

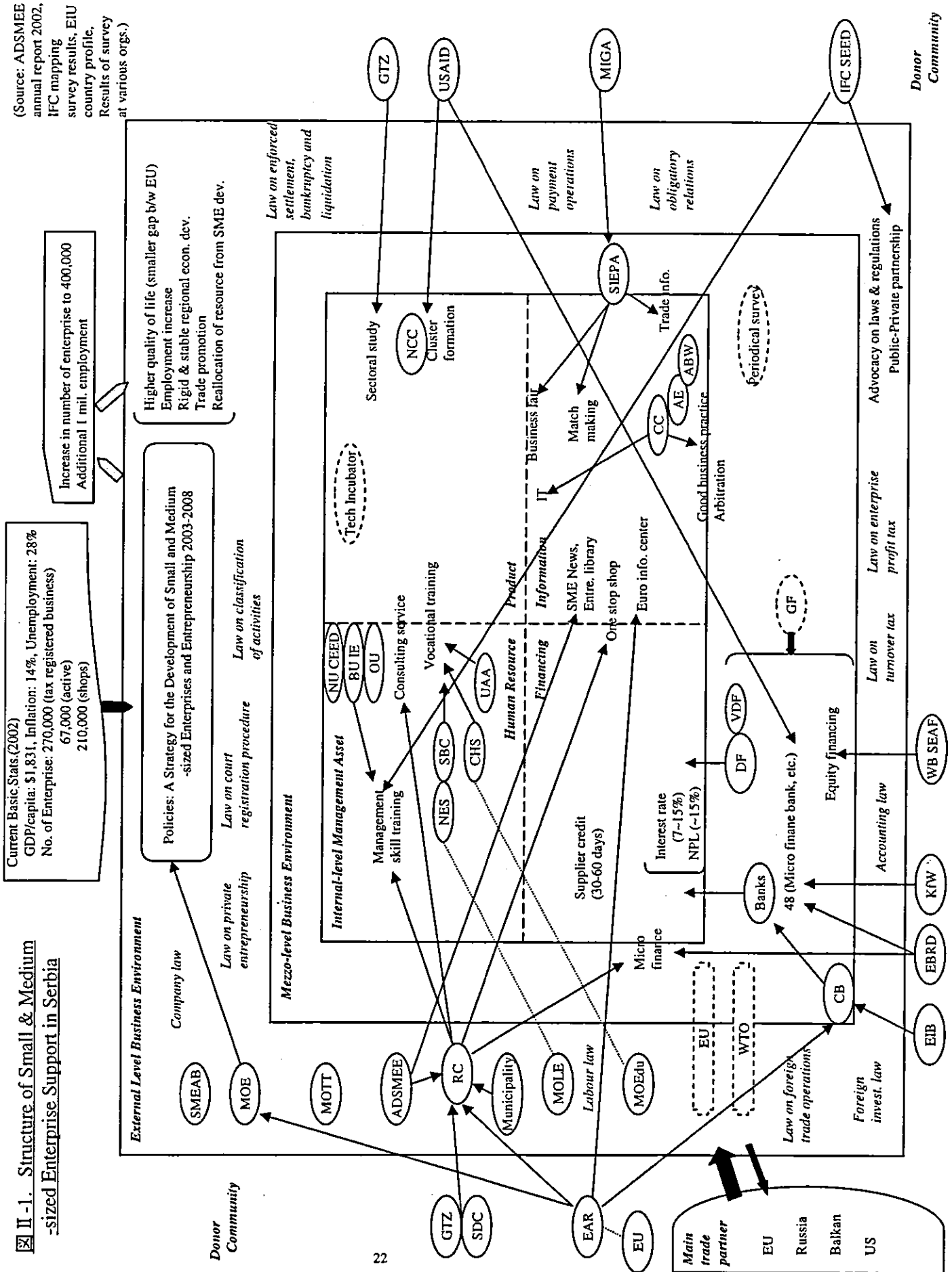
UAA: Union of Accountants and Auditors

VDF: Vojvodina Development Fund

WB SEAF: World Bank Small Enterprise Assistance Fund

**II - 1. Structure of Small & Medium -sized Enterprise Support in Serbia**

(Source: ADSMEE annual report 2002, IFC mapping survey results, EIU country profile, Results of survey at various orgs.)



## 5. 確認された支援ニーズと具体的案件形成について

### (1) 中小企業振興

セルビア共和国の市場経済化を推進するにあたってのいくつかの課題、すなわち、国営（社会有）企業民営化、貿易・投資促進、失業率対策などの課題に取り組むにあたり、中小企業振興はこれらすべてに共通する欠かすことのできない要素であり、今後いかにして中小企業レベルから経済の底上げを図っていくかが同国の経済面における根本的な課題といえるだろう。

その重要性を反映して、これまでの調査結果で見えてきたとおり、中小企業振興分野においてはすでに実施機関である中小企業起業開発庁（ADSMEE）が設立され、関連法も整備されつつあり、今後重点的に取り組むべき課題を示した政策が策定されている。初歩的な段階であるが各種取り組みも開始されており、その意味で、政府が中小企業政策を実施する最低限の基盤は整っていると判断できる。

一方、実際に個々の中小企業にまで具体的便益を届けるために ADSMEE が果たすべき役割、地域において RC が果たすべき役割は十分というには程遠い。したがって、今後はこれら組織の機能強化において支援ニーズが存在するだろう。特に、①ドナーによって設立された RC と ADSMEE との今後の連携強化や全国 RC のサービス品質の均一化などのネットワーク構築支援、② ADSMEE が果たすべき役割の見直し・指導と職員のキャパシティ・ビルディング、③ RC を通じての企業診断と経営技術向上活動支援、④優先セクターの分析と技術面でのサポート、⑤起業家育成支援活動、などに取り組む余地は大きいと思われる。

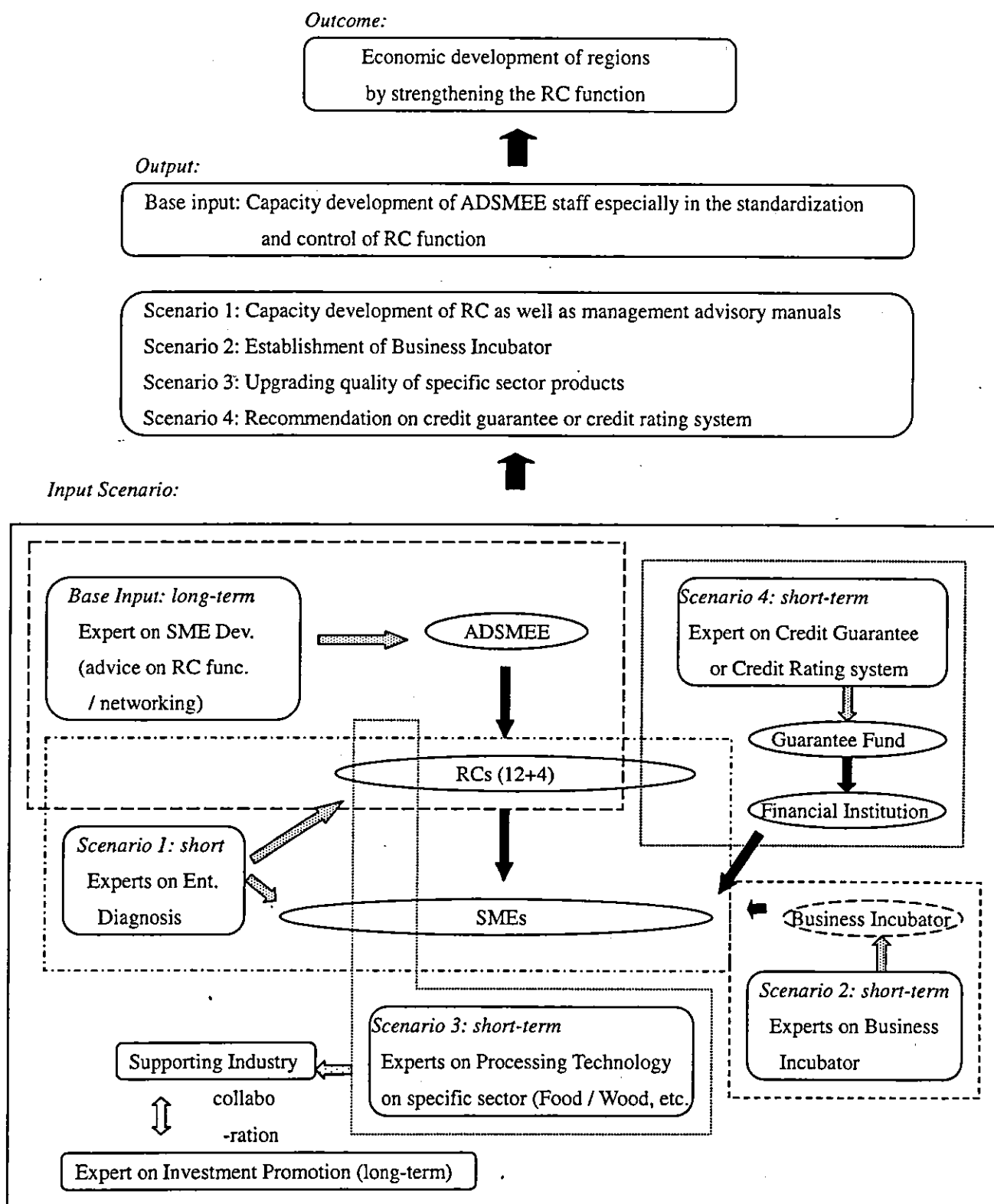
同国における市場経済化分野の案件形成は、日本側で設置が予定されている支援委員会において、いくつかの協力可能領域について議論した上で、技術協力プロジェクトで期待されるアウトプットとそのために必要なインプットを決定することとなっている。そこで、今回の調査では、これまで高橋企画調査員の活動によって進められてきた案件形成活動（要請書は ADSMEE より接済済み）と 2004 年 3 月の旧中近東欧州課による調査結果を踏まえた上で、JICA が対応可能であると考えられる領域を、下のような 1 つの基本シナリオと 4 つの補完シナリオという形で用意し、ADSMEE に対して説明、先方の意向を確認した。（協力シナリオの全体像については、図 II-2. も参照のこと）

**基本シナリオ** 中小企業起業開発庁への長期専門家の派遣により、全国に存在する Regional Center 間コーディネーション機能の強化を中心とした施策の実施と、同庁スタッフのキャパシティ・ディベロップメントを行う。

**補完シナリオ 1)** 企業診断分野の短期専門家を数名派遣することにより、Regional Center におけるマネジメント・アドバイス担当者への企業診断ノウハウの移転を行い、センター事業の質の向上と Sustainability の確保を図る。

**補完シナリオ 2)** インキュベーター分野の短期専門家を複数回派遣することにより、中小企業起業開発庁が設立を計画しているビジネス・インキュベーターの機能確立とその運営に関する指導を行う。

図 II-2. セルビア中小企業振興のための協カシナリオ





補完シナリオ3) 特定セクターの技術に関する短期専門家を数名派遣することにより、同セクターにおける加工技術と競争力の向上を図る。

補完シナリオ4) 信用保証基金、或いはクレジットリスク管理分野の短期専門家を複数回派遣することにより、同基金設立のための制度面でのアドバイスを行う。

## 1) 基本シナリオ

基本シナリオについては中小企業起業開発庁に長期専門家を派遣し、同専門家が日常的に同庁スタッフとのやり取りを通して、施策を実施するために必要な Institutional なシステムとは何か、それを構築するために考えなければならない事項とは、実際に施策を行う際の留意点は、といった事項について助言することによって、スタッフと庁自体のキャパシティを上げていくという内容で先方も合意している。

これについては、実際に専門家を受け入れる際の体制もオフィス確保など物理的な面も含めて、問題は少ないと見受けられた。また、組織自体のキャパシティ開発という点では、庁の陣容を考えると、RC が持つ役割は重要であり、例えばセルビアでは3つの異なるドナーによりその多くが設立されたこれらセンターを、全てのドナーが2004年中に引き上げた後に、如何に有機的なネットワークを有して全国に効果的な施策が行き渡るように出来るかをアドバイスすることが専門家には求められている。

つまり、長期専門家には、中小企業政策に通じていると同時に、地方組織も含めた施策実施のためのアイデアをスタッフと共用しつつ、そのシステム作りへの参画を行うだけの能力が求められる。また、後述する短期専門家による投入も、長期専門家はその内容を十分理解した上で、短期専門家を派遣する前の体制作りと派遣後の継続のための活動を行うことが必要であり、特に企業診断の実施を勧案すると、企業経営そのものについてもアドバイス出来ることが必要である。

なお、カウンターパートについては、公式には長官或いは副長官ということになるものの、日常の実務面では、6つある部 (Unit) の Director が実質的なカウンターパートとなる。企業診断面については Manager Education と Entrepreneurial Service の Unit Director がカウンターパートとなる。しかし、小さい組織ゆえ、他の Unit Director とスタッフとのやり取りも多くなると考えて差し支えない。

## 2) 補完シナリオ1

次に、これを補完する投入については、施策実施面で重要な役割を持つ Regional Center 機能の強化によって、他ドナーによる協力の引き上げ後も、その Sustainability を確保することが緊急の課題となっているため、シナリオ1に対するニーズが最も高いことが確認された。これについては、全国12ヶ所にセンターが既に存在しており、センター側の受け入れ体制も確認出来たこと、且つカウンターパートとなる人材も明確であるといった理由から、実現可能性が高いと思料される。

また、企業内部のヒト、モノ、カネ、情報という4つの経営資源の中で、セルビアではモノの

領域に対する施策が最も手薄となっている。この領域は、生産・品質管理面も含めたモノを生産する技術はもちろんのこと、販売先、物流などマーケティングに関わる部分も意図している。後者については、経営ノウハウのトレーニング・コースでも徐々にカバーされつつあるものの、品質管理といった内容では他ドナーによる協力でもあまりカバーされていないのが実状であり、日本が参入する余地は大いに残されていると言える。従って、マーケティングなどの既にカバーされている内容を確認しつつ、企業診断でも、特に生産部門の品質管理、生産性向上に焦点を当てた協力の方が、他ドナーとの違いはより鮮明になる可能性がある。

仮に、短期専門家枠が3名あるとすれば、3つの異なる分野での派遣よりも、同種の分野で3名を異なる時期に派遣し、初級、中級、上級といったように段階的にレベルを上げていくか、全国のRCを活用してそれぞれに異なる地域を重点的に指導する方が、限られた投入でもよりプレゼンスの高い協力が可能となる。

さらに、企業診断分野は診断士協会に登録している中で、外国でも診断活動を行ってもよいと登録している中小企業診断士自体の数はそれ程多くはないものの、資格を持たずとも企業内でこのような活動を行っていた人材までも含めるならば、日本国内での人材ソースも比較的豊富な分野である。加えて、実践的なテキストも数多く出版されているため、焦点さえ絞っておけば、派遣される専門家によって当たり外れが大きいといった状況を避けることが出来、成果を挙げるポテンシャルの最も高い分野だと言える。

なお、他ドナーの活動については、例えば、既にEARを通じてEBRDのTAMプログラムによるシニア・ボランティアの派遣が行われ、GTZも特定セクター（食肉加工）企業の分析を実施している。従って、対象セクターや実施地域などの面では、これらドナーとの棲み分けを図る必要もある。

また、モノの面での強化のためにテクノロジー・パーク的なインキュベーターが必要という考え方は理解できないわけではない。しかし、前述した理由により、敢えて日本が乗り出すべき領域ではないと思われる。

### 3) 補完シナリオ2

シナリオ2のインキュベーター設立は同庁におけるニーズが非常に高く、シナリオ3と同じくらい実施のニーズが高いことが確認されたものの、これについてはノルウェーの協力によるパイロット・プロジェクトの開始が決定されているのみで、受け入れ体制が整っているとは言えない状況にある。

### 4) 補完シナリオ3

2番目にニーズが高いと確認されたシナリオ3については、長期的には投資促進にも影響を及ぼすサポーティング・インダストリー振興という観点からも意味があるとの認識を先方も持つに至った。従って、シナリオ1を実施することになるとしても、シナリオ3的な要素を持つように、例えば特定セクターに属する企業への診断を優先的に行うといった対応も考える必要がある。な

お、セクターを特定した活動をする場合、それぞれのセクター別 Association もその実施に関しては重要な役割を持つと考えられるが、そのキャパシティに関してセクター別協力を既に実施している GTZ によると、信頼出来る Association も数多く存在するとのことであった。

#### 5) 補完シナリオ 4

最後にシナリオ 4 については、3 月調査後、新政権下でペンディング状態にあった保証基金が運営を開始したばかりであることから、しばらくは現行体制でどこまで本来求められている機能を実施出来るかを見極める必要もあり、優先度は最も低いと言える。

#### 6) その他調査事項

今回の調査では、セルビア国内の 30% という失業率の高さから、雇用促進という観点からの協力可能性を探るために、職業訓練に関する情報収集も行った。その結果、現状では、新規に採用する企業の数自体が少ないため、労働雇用省傘下の National Employment Service が実施した職業訓練の参加者でも、その就職率は 27% という低い水準であることが判明した。

従って、同国において失業問題を解決するには、職業訓練による人材育成よりも先に、企業活動へのサポートを充実し雇用創出を実現することがより優先されるべき課題であることが明確となったため、職業訓練分野の案件形成を敢えて行うよりも、現在実施が具体化されつつある中小企業振興への協力が、失業率の高さを解決するためにも、より求められていると考えることが出来る。

#### 7) セミナー・シリーズ

2003 年秋から既に 2 回実施したセミナーは、長・短期専門家が派遣されるようになってからも、半ばで停滞する時期は多少なりとも生ずることが十分予想できるため、そのような状態を打破する必要性が生じるという意味からも、日本から時折講師を派遣してセミナーを実施することは、是非とも技プロに盛り込む必要がある。

なお、その際には、講師にどのような人物を派遣するかという問題がある。おそらく現時点で JICA の関係者間では、次回からは実務に近い人間をとという考え方が体勢を占めていると思われる。しかし、これらは長期・短期専門家（長期専門家は理論にも通じていることが求められるが）が果たす役割であり、マクロ経済を専門とする学者を送る段階は過ぎたと言えるものの、経営学を専門とする学識者を送ることが出来れば、実務を裏付ける理論面での後押しという点でプロジェクトとしても日本の協力としてバランスが取れるようになる可能性がある。また、政府の幹部をインボルブすることが出来ることから、停滞打破という面でも役に立つであろう。

## (2) 投資促進

セルビア・モンテネグロは北部の国境をハンガリーと接しており、2004年5月から新たにEU経済圏と国境を接する国となった。地理的な条件もさることながら、1989年以前のユーゴスラビア経済の好況を担った同国は経済的ポテンシャルも高く、西バルカン地域のなかでは、外国投資を呼び込める環境が一番整っている国といえる。中欧諸国の発展に見られるとおり外国投資の誘致は経済発展の大きな原動力となる要素であり、今後の西バルカン地域経済発展のモデルを示す意味でも、投資促進分野での同国の活躍が今後大いに期待される。

上述のとおり、同国にはすでに投資輸出促進庁（SIEPA）が存在し、2004年4月に新たに長官に就任したMs. Maticをはじめ、少人数ながらも若く有能なスタッフを有している。しかしながら、同庁には外国企業への情報提供や宣伝活動、国内投資環境整備の経験が絶対的に不足しており、長官を含め、具体的な施策（活動）レベルにおけるスタッフの技術指導に大きな支援ニーズが存在する。同庁には世界銀行グループのMultilateral Investment Guarantee Agency（MIGA）からの短期専門家派遣が予定されているが、その投入期間は限られている模様であり、同庁はさらに日本からの長期専門家派遣を希望している。

投資促進専門家については、以前から派遣を希望する意向が同庁より示されていたが、Matic長官の就任後は特に対応が早く、日本側の依頼に基づき迅速に要請書案が提出されたことは、先方のモチベーションと日本への期待の高まりとして評価できるだろう。

この要請書案を本調査団派遣前に検討した時点では、役務提供的な日本企業担当官のような役割をJICA専門家に求めているようにも見受けられたため、今回の協議では、先方が、技術移転ではなく単なる日本企業対応のジャパン・デスクを求めているかどうかが焦点であった。

しかし、同庁においてこの点を議論した結果、当然日本企業からの投資に関心は高いものの、企業への情報提供、アプローチ方法も含めて、あくまでも日本企業の誘致活動を例として、投資促進のためのノウハウ移転による同庁スタッフのキャパシティ・ディベロップメントを期待していることが確認できた。また、長官をカウンターパートとして、投資促進のための施策提言を行うという役割も求められている。従って、長期専門家の派遣に関して、ニーズ、TOR共にお互いの認識に齟齬は無いと思料される。

調査団の帰国時点で正式要請書は未接到であるが、今回の協議では、本専門家では対応不可能と思われる「有望な下請け産業のアップ・グレード」を省く、「スタッフのキャパシティ・ビルディング」を加える、などといった要請書TORに関するコンサルティングを完了し、近々、正式要請書が提出される予定である。

一方、本年4月下旬にJBICがセルビア投資セミナーを企画し、民間企業19社と共に同国の関連機関・企業を訪問したこともあり、日本企業による投資を誘致する動きが活発化しつつあることが確認された。従って、投資促進に関して日本人専門家が協力を行うには、同国への援助再開後これまでの中で、最も適した環境にあると考えられる。

### (3) 観光振興

今回の調査では、今後のセルビアの産業の中でも開発ポテンシャルが高いと想定されている観光振興分野での案件形成の可能性を探るべく、貿易・観光・サービス省と協議を行った。

本件の背景としては、2004年4月の西バルカン閣僚会合のフォローアップとしてわが国外務省が今秋にも西バルカン地域観光フォーラム（開催地：モンテネグロのブドバを想定）の開催を支援していること、また、英文要請書は未提出であるが、平成16年度要望調査において、在セルビア・モンテネグロ日本大使館から「エコツーリズムを通じた観光振興専門家」の要請案件調査票が提出されていたこと、などが挙げられる。また、同国最大の課題のひとつである雇用促進についても、観光関連産業における雇用創出が期待できるという面もある。

今回は書面だけでは得られない詳細なニーズの確認のため、これまでに近隣国でJICAが派遣した専門家の活動内容を参考にしつつ、あらかじめ当方で要請書案を作成した上で、観光開発局長との協議に臨んだ。しかしながら、同省には観光振興のための政策は一切存在せず、局長からも今後の観光振興に関する具体的なビジョンを聞くことはできなかった。また、政策策定レベル、行動計画策定レベル、実施レベルのうち、どの段階に支援ニーズが存在するかと質問しても、的を射た回答を得ることができなかった。

以上により、同局としても自らが意図している方向性を認識していないと思われ、直ちに案件形成を行うには少々時期尚早と言える。先方としても、JICAとのコンタクトは初めてであり、どのような支援が期待できるのかも含めて、もう少し相互理解のための対話が必要と見受けられた。

ただし、プロジェクトレベルで周辺他国との連携が進みつつあること、2004年4月の西バルカン閣僚会合の結果として実施が予定されているモンテネグロでの観光フォーラムも勘案すると、観光分野での協力を早急に実施すべきであるとの現地日本大使館の意向も確認された。また、同大使館からは、年度内での案件形成を実現するために、まずは日本側から観光担当局に対して観光振興の方向性と可能な協力内容を提示した上で、短期専門家を派遣しつつ個別プロジェクトレベルでの提言から出発し、その過程で国としての方向性、振興政策の必要性を理解してもらい、再度政策面でのアドバイスに戻ってくるというアプローチが望ましいとの意見を得た。

そこで同分野については、現地大使館の支援により先方より2004年7月末時点で接頭済みである要請書を基に、短期専門家での対応を検討することとする。また同時に、観光担当局に対して、今回の協議中にもJICAの協力スキームの説明を行ったが、セルビア対外経済関係省の援助担当者より、再度説明を行ってもらうことによって、その理解を深めてもらうこととした。

### (4) 援助調整専門家

今後のセルビア・モンテネグロに対する技術協力案件の拡大を見据え、包括的に案件形成、要請書作成・取りまとめに関する技術支援を行う援助調整専門家の派遣が想定されている。調査団派遣前に、既に同専門家の対外経済関係省への派遣に関する要請書案が提出されていたが、今回同省との協議において、提出される正式要請書の先方へのコンサルティングを完了し、調査団滞在中に正式要請書が提出されるのを確認した。

## II-2. モンテネグロ共和国<sup>3</sup>

### 1. 中小企業振興

#### (1) 政府の中小企業振興政策

モンテネグロ共和国の中小企業政策としては、やはりセルビア同様に EAR の協力を得て 2002 年 4 月に策定された Policy Strategy for Support to the Development of Small and Medium-sized Enterprises 2002-2006 がある。ここでは、以下の 7 つの政策目標が示されている。

- ① 民間の登録中小企業数の増加
- ② 市場経済という統一のルールに基づきながらも多様性を持つ国内経済の達成
- ③ 零細企業が大半を占める企業構造の中で中小企業の割合の増加
- ④ 中小企業の競争力強化と輸出の増加
- ⑤ 外国企業との戦略的提携の増加
- ⑥ GDP への中小企業の寄与度の増加
- ⑦ 雇用者数の増加

これら目標を見ると、特に②などは、人口 70 万人弱という規模からも、いわゆるフルセット型産業構造には程遠い状態にあることは理解しているものの、それを少しでも多様な産業が国内に生まれることを希望しているがゆえに出てきた内容だと推察される。

しかし、これにはおそらく政策策定者も EAR の専門家も気づいていない重要な点が隠されている。それは、経済が発展するということが、取引関係の複雑化というものが実は重要な意味を持っており、例えば、単なる商店が、自分が扱う製品に関して、より川上である製造部門の活動に参入する、或いは、商店がこれまで扱っていなかったような商品の仕入れ先を見つけることによって新たな取引関係が生まれるなど、様々な活動が重層的に行われるようになっていくに従い、一国の産業が複雑になり、結果的に経済も発展していくということである。この点に関して、政策策定者が意図せずして、そのような構造を生み出すためのサポートを政策面から見ていこうという前提が出来初めているとも言える。

ただし、モンテネグロ政府関係者が、投資を呼び込むために部品のサプライヤーを育てる、或いは、特定セクターに絞ったクラスターをまずは振興しましょうといった、国の規模やその脆弱性を無視した通り一遍等の考え方をするのでは、モンテネグロのような小国の場合はその発展は難しいと言わざるを得ない。上に述べたように、国内企業間同士による取引の複雑化による産業振興がなされる前提は既に政策にも盛り込まれているとも取ることが出来るため、このような産業の複雑化が促進されるような施策を、その関係者が考えるようになれば、資源を大して持たない小国にも、それなりに発展の可能性があると考えられる。

<sup>3</sup> モンテネグロについては 2004 年 6 月の調査では訪問していないため、2004 年 3 月調査の結果を活用した。

この点で、第一の問題は政策・施策当事者たちがこのような考え方に気づいていないことであり、これをサポートするような協力が出来れば、欧米とは一線を画した協力と認識されるようになるであろう。

また、他の項目については、③が達成されることによって⑥も実現されていくものであり、これらを敢えて2つに分けて論ずる必要性は低いと思われる。

さて、これら目標を達成するための方策としては、以下の9項目が挙げられている。

- ① 起業家精神の醸成
- ② ビジネス・スキルの促進
- ③ 競争政策の促進
- ④ 法制度面における企業活動上の障害の除去
- ⑤ ビジネス関連税制の簡素化
- ⑥ 民間ビジネス団体の形成
- ⑦ ビジネス関連情報へのアクセスの増加
- ⑧ ビジネス・サービスの強化
- ⑨ 資金面でのサポート・スキームの確立

全般的にビジネス外部環境と企業の内部経営資源に関わる問題がほとんど網羅されるような項目が含まれており、初めて国内で策定された政策としては極めてオーソドックスな内容となっている。先に、多様な産業が国内に生まれることを希望しているがゆえに出てきた政策目標であると述べたが、それでもセルビアと比較して、大企業、或いは外国企業とのリンケージを強く押し出してはいない。やはり、人口が少ない小国であり、外国投資が喉から手が出るほど欲しいと考えていても、そうそう容易に進出してくるような状況ではないことを、自分たちで十分認識しているからであろうか。

ところで、セルビアの政策でもドナーへの対応が具体的方策の一項目として明記されており、モンテネグロでも、ある項目についてはドナー協力に期待するといった文言が政策の説明文書に明記されるなど、国内向けに基本姿勢を打ち出すだけではなく、対外的な協力を引き出すためのツールとして政策が用いられている感がないではない。

また、同じくセルビアの政策でも見られたことだが、具体的な項目を説明する順番をみると、外部環境と内部経営資源に含まれる内容が入り混じった形で出てくる。政策を策定する前段階で確固としたフレームワークに基づいた分析がなされているのであれば、この辺の項目は必然と整理されて出てくるはずであり、その点でも、EARの協力が入っていたとはいえ、政策の前提となる分析がどれほどの労力を割いて行われていたかどうかについては、疑わしい点が多いのも事実である。

今更また政策策定のための協力と言えば、早く現場での結果を出したい相手政府側からは嫌がられることは目に見えている。しかし、施策実施に対する協力の際に、たとえ政策に盛り込まれていないとしても、本質的な問題の解決に必要なと考えられる事項があるならば、それを積極的に発信して実行するくらいの方が、モンテネグロ中小企業にとっては、結果的にプラスになる可

能性もある。

なお、モンテネグロにおける中小企業の定義は既に EU の定義と統一されており、従業員数に関して、それぞれ零細企業は 10 人未満、小企業は 50 人未満、中企業は 250 人未満となっている。

## (2) 中小企業関連法の制定状況

以下は企業活動に関わる主要な法律であり、その運用に関して前述のように、セルビアよりは進んでいるとの評価を IFC による調査結果から受けている。

- ① Commercial Law
- ② Law on Property
- ③ Law on Mortgage and Intellectual Property
- ④ Law on Tax Policy、
- ⑤ Law on Bankruptcy
- ⑥ Law on Public Procurement
- ⑦ Foreign Investment Law
- ⑧ Law on Foreign Trade

## (3) 政策実施のための行政機関とその取り組み状況

策定後 2 年を経過した中小企業政策について、その実施状況を以下に見ていく。特に、モンテネグロでの施策の実施に関しては、中小企業開発庁 (Agency for Development of Small and Medium-sized Enterprises : ADSME) が 2000 年に設立され、総勢 19 名の職員でオペレーションを行い、同国での中心的な役割を担っている。

また、やはりセルビアの RC に類似した Regional Business Information Center (RBIC) が全国 6 ヶ所に設置され総勢 20 名が業務を行っており、これらが現場における実質的な施策の実施を担っているといえる。そこで、モンテネグロでも、この両機関の活動について見ていくこととする。

### 1) 中小企業開発庁 (ADSME)

政策に含まれる項目のうちで、ADSME がイニシアティブを取ると考えられているのは、①、②、⑥、⑦、⑧である。

まず、①の起業家精神の醸成については、主に学校における教育の中に、ビジネスに興味を持つようなカリキュラムを盛り込み、将来的な起業家を育成しようとする動きと、サクセス・ストーリーを整理して、広く一般市民にも起業の魅力をアピールしていくという動きの 2 つがある。

前者に関しては、教育省傘下の職業訓練校との連携も含めて議論がスタートしたところであり、実際のカリキュラムに反映されるのは数年先になると想定されている。また、後者はまだこれといったアクションは取られていないのが実状である。



②のビジネス・スキルの促進については、ビジネス・プランの作成やマーケティングといった内容に関するワークショップやセミナーを RBIC において開催している。また、これとは別に、MBA を取得するための長期コースも大学に新設する予定ではあるが、これについては、今のところ実現の目処は立っていない。なお、USAID は、企業向けトレーニング・プログラムの中でも、特に新しい法制度や税制に絞った内容で実施しており、企業がこれらに対応出来るよう技術的なアドバイスを行っている。

⑥の民間ビジネス団体の形成は、同時に Public-Private Partnership を促進することも狙っており、USAID の協力を得て Montenegro Business Alliance や Montenegrin Center for Entrepreneurship が組織され、民間企業の声を政策に反映させる Advocacy 活動のみならず、経営ノウハウに関するトレーニングなども始めるなど、ひとまずは軌道に乗った感がある。

ところで、中小企業振興プログラムを有する IFC の SEED は、セルビアでは事業を行っており、Web-site 上ではモンテネグロにもオフィスがあるはずであったものの、実際は存在していなかった。前述したように、SEED は政府機関よりも民間組織を通じたプログラム展開を行うことを基本方針としていることから、民間団体がさらに多く組織されるようになれば、その活動が活発になる可能性は高いと思われる。

⑦のビジネス関連情報へのアクセスの増加に関しては、マーケットや技術情報の提供のみならず、センターから企業がインターネットにアクセスすることによって自ら情報を得る活動のサポートも行っている。また、EAR が設立に資金・技術の両面で協力した首都ポドゴリツァにある Euro Info Center は、ヨーロッパ経済・企業に関する情報を提供するセンターであり、企業はここを通して、ヨーロッパへの輸出を拡大することを目指している。ただし、EAR のプロジェクトは 2004 年 3 月末で終了するため、今後は独自に予算を確保し、センターを運営しなければならない。

⑧のビジネス・サービスの強化は、RBIC 職員などによる商工相談や税・会計コンサルタントによるアドバイス事業の他、EBRD の Turn Around Management Programme を通して、ヨーロッパの引退したビジネス・パーソンを企業への直接のアドバイザーとして派遣している。ADSME を通して事業を行っているわけではないため政府内では認識もそれほど高くないとの印象を持ったが、これまでにこの制度を活用した企業は中小規模に限るわけではないが 50 社ほどに上り、着実な成果を残しているといえる。

また、ドイツの GTZ は、競争力に関する短期専門家を派遣して、企業の分析を行ったうえで経営上の問題点へのアドバイスを行うプログラムを、特に食品加工（食肉）、観光といった分野の企業へ直接行っている。仮に日本が企業診断などの内容で協力を行うならば、ドイツの協力が成功例といえるものであるかどうかは現時点では不明であるものの、参考にすべき事業であろう。さらに、ルクセンブルクも森林関係企業に絞ったサポート・プログラムを実施しているとのことであったが、詳細は EAR も把握していない。なお、ADSME は、食品加工だけでなく、農業分野についても農家の経営面でのサポートを活動の対象としている。

⑨の資金面でのサポート・スキームの確立は、セルビア同様 ADSME がローン・クレジットを供与できるわけではない。しかし、例えば Development Fund（セルビアにも同名のファンドがあるが、それぞれの共和国で別の時期に設立された全く異なるファンドである）では 1996 年以降商業銀行と協調して、これまでに 401 社に対して総額 6,500 万ユーロのローンを提供している。金利

は現在でも 5~9%であり、モンテネグロでの 2003 年のインフレ率が 4.5%であったことを考えると、実質金利は非常に低いと言うことが出来る。なお、2002 年以前はインフレ率がさらに高かったこともあり、実質ゼロ金利になったケースがあり、低金利を反映して返済率も 85%とまずまずの水準を保っている (Development Fund Executive Manager, Mr. Lajovic)。

また、それ以外には、ドイツの KfW、オーストリア政府、スイス政府から 300 万ユーロの資金を活用して中小企業向けの融資を行っており、これに関しても返済率は非常に高く、ファンド資金は拡大している (EAR ミヨヴィッチ氏)。さらに、USAID は、他国でもマイクロ・クレジットのプログラムで実績のある米国の Opportunity International という NGO に 440 万ドルという予算で委託して、まずは Micro Credit Montenegro というファンドを通じた融資を、次にそこから発展させて、新しい銀行 Opportunity Bank を設立し、引き続き小規模なローンの提供を行っている。1999 年からこれまでの融資実績は、約 8,400 件である (US Government Assistance Program in Montenegro)。資金関連では、Guarantee Fund の設立構想もないわけではない。しかし、これについては今のところ法的な整備も含めて目処がたっていない状態である (ADSME ヴクセヴィッチ長官)。

なお、余談であるが、モンテネグロ政府はオフショア金融取引のセンターとなるべく必要事項の整備を目指しているとの噂があり、小国ながら意外なほどに資金が流入してくる可能性は高く、それら資金が中小企業に回り始めると、経済も順調に発展する可能性が高い。

ところで、ADSME があまり関与出来ない上記以外の項目については、③の競争政策の促進と④の法制度面における企業活動上の障害の除去は、大きなジャンプは無いものの、既に述べているように、肅々と進んでいるとの感がある。しかし、⑤のビジネス関連税制の簡素化については、法人税率の引き下げに対して、政府予算が GDP の 49%に上ることを理由に IMF が難色を示しており (ルクシッチ財務大臣)、今後も難しい交渉が続いていくことが予想される。

## 2) Regional Business Information Center (RBIC)

RBIC は、これまでのところ 6ヶ所で設立され、近いうちにさらに 1つを設立する予定となっており、これにより全国の 100%の地域をカバーすることが出来るようになる。これらの基本的な機能は One Stop Shop としての役割を果たすことである。モンテネグロでは企業設立の申請から 4 日間で手続きが完了することになっており (ADSME ヴクセヴィッチ長官)、このセンターが果たしている役割は大きい。参考までにセルビアでは、企業設立申請が承認されるまでに、平均で 71 日間を要する<sup>4</sup> (World Bank Doing Business Country Profile: Serbia and Montenegro)。

また、ADSME の項でも触れた、民間のコンサルタントを通じた経営アドバイスやセミナーを開催するのは RBIC を通してであり、施策実施上、重要な役割を担っている。なお、今後は RBIC 以外にもインキュベーターの設立も案として挙げられているものの、未だノー・アイデアといったところであり、セルビア同様、この分野への協力は新たな組織の設立ではなく、既存の RBIC を活用する方向で検討する方が効率的であろう。

<sup>4</sup>報告書によると、セルビア・モンテネグロを併せて 71 日間とあるため、実際はこの日数よりも多くなることが予想される。また、法整備が進みつつあるハンガリーで 65 日間、遅れていると言われるブルガリアでは 30 日間と、日数の少なさが必ずしも法制度整備の進捗状況を示しているわけではないが、起業のし易さの目安にはなる。なお、調査が行われた年月は明記されていないが、同報告書は 2003 年 6 月に公表されている。

### 3) その他機関

モンテネグロでは、上記以外に、Ministry of Economy (MOE)、Ministry of Tourism (MOT) があり、主に政策策定を中心業務とするが、特にアドリア海に面している地理的状况から、観光を全面的に押し出してアピールしたい政府にとっては、MOT は重要な役割を担っている。

また、セルビア同様に投資輸出促進庁が存在するが、こちらについては、セルビアほどは進んだ活動を行うには至っていない。なお、同庁にも MIGA の専門家が短期で派遣される予定である。民間団体では、先に触れた Business Alliance や Center for Entrepreneurship 以外に、商工会議所が有力団体として存在し、セルビア商工会議所と同様な活動を行っている。

## 2. 投資促進

モンテネグロには、Agency for Economic Restructuring and Foreign Investment (AERFI) という機関があり、投資促進のための情報提供などを行っている。ただし、セルビアの SIEPA と比較するとキャパシティ的にも弱いと言わざるを得ない。

なお、同共和国の主要な投資優遇策としては、以下の事項がある。

- ① 外国人による 100% の株式所有が可能
- ② 外国人による不動産所有が可能
- ③ 利益の外国送金に関する制限無し
- ④ 機材・原材料輸入関税の免除
- ⑤ 経済的に遅れた地域における投資への法人税減免

## 3. 具体的案件形成について

日本 (JICA) の場合は、EU や米国のように政治的な理由からモンテネグロにも大きな投入を行っている場合とは異なり、バルカンに対して将来的にも技術協力で他有カドナーと肩を並べるほどの規模になることはまずあり得ないであろう。また、専門家派遣も、中小企業分野の長期派遣ならばセルビア・モンテネグロに 1 名というのが現実的な数字であることも否めない。そこで、どちらの共和国を重視するかという問題が生じる。

この点で、モンテネグロはその規模に反して既に多くのドナーから比較的大規模な協力が行われてきたことを勘案すると、同共和国への比重が減り、セルビアを中心とした協力から始めるのが妥当であると考えられる。従って、長期専門家は派遣する場合には、セルビアの ADSMEE に派遣することが望ましい。なお、モンテネグロ ADSME に対しての協力は、すぐに長期専門家を同庁に派遣することは無理であるものの、セルビアに派遣される専門家が折りにつけて同庁を訪問し、同様なアドバイスを行う形態から始めるということで、モンテネグロ側も理解を示している。

### Ⅲ. ボスニア・ヘルツェゴビナにおける調査結果

#### 1. 現在の経済概況

##### (1) 経済構造

ボスニア・ヘルツェゴビナでは、中東欧諸国の社会主義体制崩壊後も、内戦により 1995 年 12 月の Dayton 合意まで経済改革が進まなかった。経済政策については、内戦時のハイパー・インフレーションを抑制するために、カレンシー・ボードによって通貨を安定させ、マクロ経済の安定化を目指しているものの、経常収支赤字は GDP のおよそ 10% となり、財政は中央政府のみならずエンティティ、カントン、市といった全ての行政組織共通の問題となっている。

このため、例えば 2001 年の年金支払いを FD、RS の両エンティティでそれぞれ 15%、50% 削減するなど、社会保障費などの政府支出を減らすことに努めているが、公式な失業率は 40% にも達していることもあり、社会保障費の削減にも限度がある。また、民間の投資による GDP の伸びも未だ限られており、その進捗は遅れている。

GDP 成長率は、内戦直後の 1996 年には 60%、1997 年は 36% と高い成長を記録したが (1998 ~ 2002 年の年平均では 7.8%)、2002 年には 3.8% と低いレベルにとどまっている。同国の経済成長は、2000 年までに 38 億ドルにも及ぶ復興のための国際社会からの支援によって実現されており、主に破壊されたインフラや住宅建設に当てられたものの、復興支援額が減ると同時に成長にもブレーキがかかった状態となっている。

なお、エンティティ間の GDP 比については、1997 年には FD が 74.6%、RS が 25.4% だったものが、2001 年には FD が 70.8%、RS が 29.2% と、その差は若干狭まってきている。ただし、人口比では FD が約 250 万人であるのに対して RS では 150 万人と、人口規模の差以上に経済格差がついていると言えよう。

また、インフレ率は、スルブスカ共和国でも 2002 年に 2% であったなど、低くおさえることに成功しているが、73 億ドルにも及ぶ短期債務の大きさは、経済構造の弱さを端的に表している。

産業に関しては、そもそも金属・化学といったかつての主要産業のマーケットは、主に旧ユーゴスラビア内の他共和国であったこともあり、内戦によってそれら市場を失ったことに加えて、工場等の物理的な設備も多くが破壊されてしまった。この結果、社会主義時代には GDP の 50% を超えていた工業部門が、2001 年には 30% 以下にまで落ち込むに至っている。

このような状況下で、食品、金属、木材加工や繊維といったボスニア・ヘルツェゴビナ連邦 (FD) の産業と、スルブスカ共和国 (RS) の非鉄金属、化学については、なんとか輸出が出来るまでに回復したとは言えるものの、それら産業に対しても投資が期待していた程には伸びず、設備の近代化等での遅れは著しい。また、製造業の落ち込みによってサービス業の比重が増してきたが、同様に農業部門の GDP 比も 20% 近くにまで増加した。(数字はいずれも Economist Intelligence Unit, Country Profile 2003 より)

なお、主要経済指標は表Ⅲ-1.、セクター別の GDP 比は表Ⅲ-2. の通り。

表Ⅲ-1. 主要経済指標

	1998	2001	2002
GNI (current US\$)	4.5 bil	5.2 bil	5.4 bil
GNI per capita (current US\$)	1,190 0	1,280 0	1,310.0
GDP (current \$)	4 3 bil	5.0 bil	5 6 bil
GDP growth (annual %)	15 6	4 5	3.9
Gross domestic savings (% of GDP)	-	-	-2 8
Gross national savings (% of GDP)	-	-	5 7
Current account balance (% of GDP)	-	-19.8	-
Interest payments (% of GDP)	-	1.8	1.1
Total debt (% of GDP)	-	46.3	51 9
Total debt service (% of exports)	-	19.0	9.0
Present value of debt (% of exports)	-	101.3	-
Short-term debt outstanding (current US\$)	118.5 bil	59.7 bil	72.7 bil
Exports of goods and services (% of GDP)	29.3	26 0	26.2
Imports of goods and services (% of GDP)	66 1	57.9	59.2
Trade in goods as a share of GDP (%)	74 8	86.3	78.1
Gross domestic investment (% of GDP)	-	-	20.9
Gross capital formation (% of GDP)	35.9	19.4	19.6
Foreign direct investment, net inflows (current US\$)	66.7 mil	125 4 mil	293 4 mil
Inflation rate (%)	7.9	1.7-FD,6.0-RS	0.1-FD,2.0-RS
Unemployment rate (%) *incl informal sector	35	38	40

出所 : World Development Indicators Database、Development Economics Central Database、  
Investment Guide for Southeast Europe

表Ⅲ-2. セクター別 GDP 比 (2002 年、%)

	FD	RS
Agriculture, forestry & fisheries	6.9	16.7
Industry	30.2	35.6
Construction	3.6	5.7
manufacturing	12.0	6.8
Trade	10.6	10 2
Transport & communication	9.6	9.5
Public services	24 3	19.1

出所 : Economist Intelligence Unit

## (2) 民営化

ボスニア・ヘルツェゴビナでの民営化は、エンティティによって若干の違いはあるものの、主にバウチャー方式によって実施されてきた。ただし、大企業の民営化には戦略的投資家への売却も行われているが、サラエボの Holiday Inn Hotel の民営化に伴う、国内投資家への不当に低い価格での売却によって、外国投資家が同国の民営化に関して不透明であるとの考えが広がり、その進捗状況は芳しくない。

なお、中小企業の民営化については、その実質的なスタートが 2000 年であったにも関わらず、既に FD 内の 80%、RS 内の 55% の企業の民営化が終了しており、こちらはまずまずの進捗度と言えよう (Economist Intelligence Unit, Country Profile 2003)。

## (3) 貿易

2002 年の輸出額は 26 億ドルであり、輸入が 59 億ドルであったことから、同年の貿易赤字は 33 億ドルを記録した。主要な輸出品としては、木材加工品、金属、衣料があるが、このうち金属はモスタルにある 1 社による輸出が大部分を占めている。

貿易対象地域としては EU が内戦終了後 25~50% を占めており、中でもドイツやイタリアなどが多くなっている。また、国別ではセルビア・モンテネグロとクロアチアが、それぞれ輸出の 20.0% と 14.9%、輸入の 8.2% と 16.0% を占めてドイツ、イタリアを上回っており、近隣国との結びつきの強さを表している (Economist Intelligence Unit, Country Profile 2003)。(FD の主要製品の輸出入額は、表Ⅲ-3. の通り)

表Ⅲ-3. FD 主要製品輸出入額

単位：百万 US\$

	2002	
	Export	Import
Machinery & transport equipment	96.3	688.6
Classified industrial products	228.9	518.7
Miscellaneous finished products	153.4	335.7
Raw materials	141.5	-
Food & live animals	-	444.2

出所：Economist Intelligence Unit

## (4) 投資

1994 年から 2002 年までの投資額累計は 8 億 4,820 万ドルであり、このうち 35% が 2002 年に集中していた。このように投資額はここ数年増加する傾向にあるが、人口一人当たりの投資額では他近隣国よりも少ない。国別の類型ではクロアチアが最も多く 1 億 2,400 万ドルであり、次いで

クウェート (1 億 1,700 万ドル)、スロベニア (9,900 ドル)、ドイツ、オーストリア (どちらも 9,200 ドル) となっている。また、セクター別では表Ⅲ-4. に見られるように、製造業が 55.5%と 2 番目に多いサービスを大きく上回っており、投資環境の整備が遅れているとはいうものの、生産拠点を建設する動きが見られることはポジティブに捉えることが出来るだろう。

表Ⅲ-4. セクター別外国投資比率

Sector	%
Manufacturing	55.5
Services	16.5
Trade	6.8
Construction	6.2
Transport	0.9
Tourism	0.7

出所：Investment Guide for Southeast Europe

## 2. 経済開発分野における政府の政策と優先課題

ボスニア・ヘルツェゴビナでは国全体の政策として、Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP) が 2004 年 4 月に策定された。この中で経済開発に関わる部分としては、以下の項が取り上げられている。

- III.1. Enhancing the Business Environment for Domestic and Foreign Investment and Supporting Entrepreneurship
- III.2. Privatization
- III.3. Financial Sector
- III.4. Labor Market Reform
- III.5. Strategy for Combating Crime and Corruption
- III.6. Foreign trade Policy, Membership in World Trade Organization and Support to Export
- III.7. Public Administration Reform
- III.8. Strategic Directions in the Development of the Statistical System

産業に直接関わるものとしては、III.1.、III.2.、III.3.、III.4.、III.6.があり、その中でも中小企業振興関連は III.1.と III.3.、投資促進関連は III.1.と III.6.、雇用対策関連は III.4.、それ以外は間接的に経済開発をサポートするといった趣旨である。

全体を俯瞰して言えることは、貧困を削減するために必要な戦略という位置づけの PRSP とは言っても、一般的に旧体制から経済を移行させるには何が必要かという議論の中で取り扱われる内容である民営化、金融セクター、労働市場、或いは公的部門の改革といった事項が必要と謳っ

ていることから分かるように、中東欧の経済移行国で経験してきたオーソドックスな経済改革を意味していると言えよう。また、外国投資の必要性や WTO への加盟など、世界的な経済の流れから取り残されてはいけないという姿勢が見られ、貧困層をターゲットにした戦略というよりも、国の経済の根本的な建て直し戦略であると言える。

なお、上記の項目以外に、PRSP では V 章でセクター別の課題も取り上げており、特に V.10. Industry は、中小企業や投資といった分野にも関係している。

さて、中小企業、投資に関連した III. 1. Enhancing the Business Environment for Domestic and Foreign Investment and Supporting Entrepreneurship であるが、そのゴールとしては次の 3 点を挙げている。

- ① 企業家精神の醸成と民間セクター開発の加速化
- ② より効率的な民営化プロセスのための環境作り
- ③ 外国投資の誘致

この項は、国内で新規に立ち上げられた企業や外国企業によるグリーンフィールド・インベストメントを主なターゲットとした振興政策である。まず、①は企業設立に関する各種手続きに必要な日数を、現在の 59 日 (World Bank Doing Business in 2004 Bosnia and Herzegovina) から 15 日間に短縮することを具体的な目標としている。企業設立には、必要日数以外にも登録のためのコストなど他要素もあり、例えば諸々の手続きを行うと、サラエボで KM 405、モスタルで KM 155、パニャルカで KM 600 を必要とするため、手続きが多い分コスト面でも高くなる傾向にある (USAID, Small and Medium Enterprise Interventions and Gap Analysis)。従って、企業設立のための手続きを簡素化していこうとするものである。

また、③については、マクロ経済面での目標を達成するには、1996 年から 2002 年までに 11 億ユーロだった外国投資額を、2003 年から 2007 年までの 5 年間にさらに 20 億ドル誘引する必要があるとしている。

なお、②については、他項で大きく取り上げられている民営化と重複しているように思われるが、III.2. Privatization では民営化そのものを取り上げてそのスピードを加速させるには何が必要かを論じているのに対して、ここでは民営化された後の企業が自由な活動を行えるようなビジネス環境という点について触れている。

以下は、上記大目標を念頭に置いて列挙した、優先分野として挙げられている事項である。

- ① エンティティ間の経済面での境を撤廃した相互間ビジネス活動の促進
- ② マクロ経済の安定化
- ③ 不当競争の排除
- ④ 国内外からの投資に対する制度的障壁を撤廃し企業登記のコストを低減
- ⑤ 商取引に関する問題の仲裁機能を強化
- ⑥ 税制度の簡素化
- ⑦ コーポレート・ガバナンスの強化



- ⑧ 民間企業監督機能の見直し
- ⑨ 銀行ローンへのアクセスの増加
- ⑩ 腐敗の防止
- ⑪ 不動産管理の近代化
- ⑫ 知的財産を含む工業・商業関連財産権の確立
- ⑬ 民間セクターとの対話促進と各種既存活動の組織化

これを見ると、13項目中①、②、⑨、⑬以外の項目では、いずれも法律の制定とその運用が鍵となるものであり、企業の外部環境を整備することが第一の優先課題として捉えていることがうかがい知れる。⑨の銀行ローンへのアクセスも、借入れの前提となる担保を法的に定義付けるための財産権法や、銀行側が貸し倒れ額を見積もる際に必要不可欠な、倒産を定義する倒産法の制定等が中心であり、やはり外部環境関連と言える。

また、上記13項目に加えて、ビジネス環境と外国投資の誘致、及び中小企業振興の2項目に対して、より深掘りしたサポートを実施することにも言及している。

なお、現在のボスニア・ヘルツェゴビナでは、Office of the High Representative (OHR) の意向が強く反映されているため、OHR の中小企業振興に対する考え方が重要である。この点で OHR としては、2002年11月に始まったビジネス成長と雇用創出に対する障壁を撤廃するための取り組みである、通称ブルドーザー・コミッティーの基本線を厳守するべく政府への働きかけを行っている。このコミッティーでは、具体的には法制度面からビジネス環境を整備することを第一の目標に抱えており、上記 PRSP で外部環境に関連した事項を重視していたことと整合性が取れている。

また、このようなビジネス環境整備を、Bottom-up Approach で進めていくというのが、OHR の考え方であり、政府とドナーの協議だけで進めるというのではなく、Private-Public Partnership を促進しつつ実施することとしている。

### 3. 中小企業振興

#### (1) 中央政府の中小企業振興政策

中小企業振興について、PRSP の中でさらに重視している点としては、次の4つがある。

- ① 国全体としての中小企業振興戦略の策定
- ② 起業を促進する法制度・システムの確立
- ③ 信用保証基金の設立
- ④ 経営者向けトレーニングの推進

①はEUの中小企業政策である European Charter on Small and Medium-sized Enterprises の基本線

を踏まえつつ、中央政府が振興政策を策定することを意味する。この点で、ブルチコ自治区も含めて各エンティティの特性を考慮するものの、国全体としての基本政策は一つであり、各エンティティでの中小企業政策は、この基本政策に準じたものになるとの位置づけを明確に示している。これについては、OHR を始めとして EU などのドナーも重視している条件であるため、日本の協力も基本的にこの枠組みを尊重したものとする必要があろう。

政府の体制に関しては、2004 年 6 月の時点で、中央政府の中小企業を管轄している Ministry of Foreign Trade and Economic Relations (MOFTER) には Sector for the Economic Development and Entrepreneurship があり、さらにその下に Department of Entrepreneurship という部署が存在する。しかし、同分野を担当している職員は 2 名のみが存在しており、政策策定の進捗状況は芳しいとは言えない。目処としては、2004 年中に第一弾を完成させたいとの意向を MOFTER の担当次官は持っているが、現時点では、その実現可能性が本人たちも読めないとの印象を受ける。

なお、基本政策に含まれることが想定される内容としては、企業の問題点としての低い技術力、低い労働者スキル、情報活用のまずさ、資金の不足といった事項が特に深刻であるとの認識から、そのための対策が真っ先に盛り込まれることとなろう。ただし、これら内部経営資源に関する事項であっても、その改善方法は、まずは法制度面での整備によって上記問題の制度的障害を取り除くことが中心となる。

また、法制度以外では、企業の情報収集 (UNDP による全国レベルでのデータベース構築協力の予定あり) や技術向上、トレーニングといった側面でのバックアップが含まれる予定である。

ところで、政策自体が策定されてはいないものの、目に見える進歩がないわけではない。例えば、MOFTER の主導により、各エンティティの中小企業振興責任者を集めた正式な会合を数ヶ月に 1 度の割合で実施し、上に挙げた European Charter に含まれている項目、例えば Cheaper and quicker start、Better legislation and regulation、Taxation and financial matters といった内容に関して、その進捗を確認し足並みをそろえる努力を行っている。最近では 2004 年 4 月に開催され、次回は 9 月に開かれることになっている。

②については、上記戦略を基にして、そのための法制度面での整備を目指し、施策実施を実際に行うセンター等を設置することについて触れている。現状では、各エンティティでの動きの足並みがばらばらで、どの機関に施策実施の役割を担ってもらうかといった考え方も統一されていないため、まずは①を実現した上で、早急に企業をサポートする法制度と組織面での基礎を固める必要がある。

③は、4 項目の中で最も具体的なものであり、既に USAID の協力により保証基金が設立されているということであった。しかし、設立済み基金の対象が主に大企業ということで、中小企業向けの基金が別途必要であるとの考えである。これについては、目的自体は非常に明確であると言えるのだが、問題はこの基金のために、どこから資金を調達して設立するかということであり、国内の財政状況を勘案すると、ドナーに頼らざるを得ないのが現実にも関わらず、その目処は立っていない。

④については、教育機関、特に大学や Secondary School でのビジネス関連トレーニングを取り上げて見てみると、ドナー協力が入っていることもあり、数的には徐々に揃いつつあるといった状況にある。ただし、一般の中小企業経営者を対象にしたコースなどは、商工会議所や IFC の

Southeast Enterprise Development (SEED) Project が始めているくらいで、そこから恩恵を受けることが出来る経営者、或いは企業の絶対数はまだまだ少ない。

次に、V.10. Sector priorities – Industry を見ると、その重点事項として、以下の7点を挙げており、

- ① ビジネス・投資環境整備
- ② 民営化の加速
- ③ 金融セクターの強化
- ④ 労働市場の改革
- ⑤ VAT を含めた財政改革
- ⑥ エネルギー・セクターの改革
- ⑦ インフラの整備

概ねそれまでに述べてきた重点項目を再度強調する形となっている。なお、ここでは重点セクターについても触れており、以下の8セクターの名が上がっている。(どのような根拠に基づく設定であるかは不明)

- ① 木材加工
- ② 食品加工
- ③ 繊維
- ④ 革製品・靴
- ⑤ 金属加工
- ⑥ 観光
- ⑦ エネルギー
- ⑧ 情報コミュニケーション技術 (ICT)

また、中央政府レベルでの企業関連の主要な法律の制定状況であるが、企業登記や課税に関するものは各エンティティで制定されているため、現行では貿易や投資に関連した以下の法律が、中央政府レベルでは存在する。

- ① Law on Policy of Foreign Direct Investment. (1998 年)
- ② Law on Foreign Trade Policy (1997 年)
- ③ Law on Customs Tariff
- ④ Act on Establishing Free Zone

## (2) ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦 (FD) の中小企業振興政策

次に、FDである。ここでは2003年に Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft (MODEC) が発足し、中小企業振興について本格的な動きを開始した。しかしながら、現在までのところ、

その主な活動は政策策定であるとされているものの、まだ確定した政策が存在するわけではなく、まずは 30 名程度 (MODEC Secretary, Mr. Jozo Bejic) という人力的な配置を中心に進めてきたに止まっている。従って、2 年目の活動としては、早急な FD 中小企業向けの政策策定と、施策実施のためのシステム作りが求められている。

また、FD エンティティ政府としては、中央政府主導で基本となる政策を策定し、エンティティの政策もそれに準じたものとするというやり方で進めることには問題は無いとしており、その方針は明確である。従って、今後は政治的な問題ではなく、プラクティカルな面で施策実施にまでつながる展開に労力を割くことになろう。

企業関連の主要な法律制定状況は、以下の通りであり、括弧内に制定年と改正がなされた場合には最新の改正年、及びそれまでの改正の回数を示した。

- ① Corporate Law (1999 年、2003 年、3 回)
- ② Law on Registration of Legal Entities (2002 年、2003 年、2 回)
- ③ Law on Bankruptcy (2003 年)
- ④ Law on Liquidation (2003 年)
- ⑤ Law on Competition (2001 年)
- ⑥ Law on Corporate Income Tax (2001 年)
- ⑦ Law on Sales Tax on Turnover of Goods and Services
- ⑧ Law on Public Procurement (1997 年)
- ⑨ Law on Concessions (2002 年)
- ⑩ Law on Labor
- ⑪ Law on Employment of Foreign Persons (1999 年)

### (3) スルプスカ共和国 (RS) の中小企業振興政策

RS では、Ministry of Economy, Energy and Development (MOEED) が中小企業振興を担当しており、中央政府、FD に先立ち、2001 年の段階で既に中小企業政策とも言うべき Program of Small Business Development を策定している。これは 2002 年から 2005 年までの計画であり、その重点項目としては、次の 9 点を挙げている。

- ① RS 内経済における中小企業比率の向上
- ② 生産部門、農業、観光における中小企業振興による産業構造の変革
- ③ 資金調達面での安定化
- ④ 技術開発による競争力の強化
- ⑤ 企業数の増加
- ⑥ 中小企業センター、インキュベーター等機関の設立
- ⑦ 経営ノウハウ・トレーニングの強化
- ⑧ 企業間リンケージの強化

⑨ RS と FD 及び周辺国との経済関係強化

また、これを実現するための機関として中小企業庁 (Small Business Agency) と中小企業開発基金 (Small Business Development Fund) を設立するとしている。しかし、上記政策の策定後 3 年近くが経過しているにも関わらず、未だにどちらも設立されておらず、省の中小企業担当者も 4 名のみが存在、さらには施策実施機関を有しているわけでもないため、政策に盛り込まれた内容は、全く実施に移されていない。

今回面談した MOEED の局長 Mr. Glamocic は、スルブスカ共和国の中小企業政策が中央政府に統合されることに対してかなりの反発心を抱いており、同様に、エンティティ国境を無視して地域区分がなされている EU Regional Economic Development Project (RED) による Regional Development Agency (RDA) についても、中小企業政策の実施機関として認めたくない旨の発言をしていた。これは、「いずれボスニア・ヘルツェゴビナという国家が一体となって、両エンティティ政府は一つの強い中央政府に統合されるべき」、との考えを示しているボスニア・ヘルツェゴビナ連邦 (FD) MODEC の Mr. Bejic と非常に対照的であった。そのため、調査団からの「中小企業庁が設立される見通しの無い中、RS では具体的にどのような機関を通して中小企業を支援するのか？」という質問に対しては、「現時点では商工会議所が想定される」との回答が限界であったと思われる。

なお、RS の中小企業政策も、その基本は European Charter on Small and Medium-sized Enterprises に則ったものである。つまり、RS が中央政府の策定による政策に沿った政策を持つという基本線に、政治的な理由から仮に合意しないとしても、元々参考にしてしている政策自体は同一のものであることから、中小企業の定義だけでなく他部分においても、実質的に類似内容にならざるを得ない状況にあると言えよう。

参考までに RS の中小企業の定義は表Ⅲ-5. の通りであり、これは中央政府と FD の基本法で触れられる定義でも同じになると考えられる。(売上高と固定資産は若干変更される可能性はある)

表Ⅲ-5. RS 中小企業の定義

	従業員数	年間売上高 (KM)	資産額 (KM) *
零細企業	10 人以下		
小企業	11 以上 50 以下	~200 万以下	~100 万
中企業	51 以上 250 以下	201~1,000 万	101~500 万

注：法人税支払いの場合は総資産額、所得税支払いの場合は固定資産税

また、企業関連の主要な法律の制定状況は以下の通りである。

- ① Enterprise Law (1998 年、2003 年、2 回)
- ② Law on Bankruptcy Procedures (2002 年)
- ③ Law on Liquidation Procedures (2002 年)
- ④ Law on Competition (2001 年)

- ⑤ Law on Excise and Sales Tax
- ⑥ Law on Public Procurement (2001 年)
- ⑦ Law on Concession (2002 年)
- ⑧ Law on Privatization (1998 年)
- ⑨ Law on Labor
- ⑩ Regulation of Special terms for Employment of Foreign Citizens and other Persons  
without Citizenship (1997 年)

#### (4) 政策を実施するための行政機関とその取り組み状況

##### 1) 中央政府

施策実施という点では、中央政府レベルで中小企業庁の設立が議論されてはいるものの、MOFTER の予算制約や RS による反対もあり、これまで実現していない。従って、まずはエンティティ政府における中小企業庁設立の動きを考慮しながら、現実的に実現可能性が高い方策を実施することとなる。ただし、この場合にエンティティ政府毎の中小企業庁がクローズアップされることになったとしても、施策実施の全体責任は MOFTER が持つことになる。

また、EU RED の RDA は、中央政府としては独自の中小企業庁設立が現時点では困難であり、エンティティ政府の中小企業庁もその機能が働き始めるには時間が掛かりそうな状況であることから、MOFTER 関係者の間でも有力な施策実施機関の一つとして考えられている。一部で RDA の一つと RS 政府との折り合いが悪くなりつつあるなどネガティブな情報があるものの、他地域では、例えばブルチコ自治区においてもうまく機能しているとの認識もある。

従って、地域によってその受け取られ方はまちまちであるが、EU RED の RDA が将来的には中央政府に委譲されるとの情報もあり、政府の施策実施機関としての位置づけを正式に確保する可能性が無いとは言えない。いずれにせよ、今年中に策定する政策の中で、RDA や他機関を如何に連携させて施策を実施するかといった点についても、明確にする予定となっている。

##### 2) ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦 (FD)

中小企業振興に関しては、前述の通り MODEC が活動を開始したが、政策さえも出来ていない状況で、カントン政府、モスタル市などの Municipality など一部の地方自治体を除いては、政府関連の施策実施機関は存在しない。この点で、今後の施策実施のための組織として、MODEC は EU RED の RDA に大きな期待を抱いているとのことであった。RDA の詳細はドナー活動の項で取り上げるため、ここでは MODEC と Municipality 活動の参考例としてモスタル市を取り上げることとする。

なお、既に何度か触れているが、FD では地方行政組織として、省と Municipality の間にカントン (Kanton) という米国の郡、或いは日本の県に相当するような行政組織が内戦後に整備された。これは、それまで Municipality が握っていた地方行政の権限を一手に掌握する機構であるため、

Municipality には予算面も含め、ほとんど権限が無いに等しい。ただし、例えばサラエボ市はサラエボ・カントンに権限をほとんど奪われてしまったという事例がある一方で、モスタル市は独自の施策を現在でも実施するなど、新しい行政機構だけにその役割は一定しておらず、Municipality によっては独立性を保っているところもある。

#### 2-1) FD Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft (MODEC)

2002 年末に発足した同省は、設立後これまでは職員の採用と省内体制作りがメインの活動であったため、既に 30 名ほどのスタッフを抱えて、年間のプロジェクト予算も 150 万 KM (高橋企画調査員 5 月調査報告) を確保している。しかし、政策策定のための作業も含めて、何をどう実施するかについては、全て今後の課題として残っている。従って、現時点での実績はない。

なお、同省は FD の他省が存在するサラエボではなく、クロアチア人が多いモスタルに所在地を置いている。この理由としては、初代大臣がクロアチア人だからとも言われているが、実際の理由は不明なままである。

#### 2-2) Mostar Municipality

市独自の中小企業向け施策としては、ビジネス・インキュベーターを設置し、Start-Up 企業に対してオフィス・スペースと関連アドバイス・サービスの提供を行っており、概ね好評なため、現在のところ一つしかないが、さらに 5ヶ所に設置を予定している。また、LINK と呼ばれる小企業の Association 設立とその活動への支援も行っており、企業向けに法制度情報、企業情報などを提供する Information Center を設置している。

上記以外では、市庁舎内に Business Development Center というものを設置している。これは、主に外国投資家を対象とした活動をするセンターであり、パンフレットの作成、HP の開設により、地域経済一般、法制度、関連情報の提供を対外的に発信する役割を担っている。

また、EU RED の RDA は、設立後 1 年ほどしか経過していないものの、地域の経済開発に関して同市と共通の目標を有しているとの認識である。従って、市としても資金的な貢献も行い、運営などにも積極的に関わるようにしている。市としては、企業に対してダイレクトにコンタクトを取り、施策を実施する手段をほとんど持たないこともあり、政策と企業を結ぶ役割を担う機関として RDA への期待は大きい。

なお、他ドナーの協力としては、同じく EU から RDA の枠外でも、上記インキュベーターに対して支援を受けており、単に EU からの予算のみに頼っているのではなく、市でも専任職員の給与のために、年間に 6 万 KM の予算を組んでいる。それ以外では、EU Twinning Project の一つとして、ドイツ人専門家を上記 Business Development Center に近々派遣してもらうことになっている他、イタリアのトスカーナ地方の民間 Association の協力を受けた、企業経営者向けのセミナーも実施している。

## 2-3) その他国内機関

上記の機関以外では、民間団体の Chamber of Economy (所謂商工会議所と同等)がある。基本的に FD と RS ではそれぞれの商工会議所が独自の活動を行っているが (RS での名称は他国と同じ一般的な Chamber of Commerce and Industry)、元々ユーゴスラビアの商工会議所として機能していたことから基本的な活動は同じであると考えてよい。その活動内容は各種情報の提供、外国ビジネス・パートナー紹介、ビジネス・プラン作成支援、セミナー実施、などである。なお、FD の商工会議所は、各カントンに支部 (全国に 10 ヶ所) を置く形態を取っている。

## 3) スルブスカ共和国 (RS)

### 3-1) RS Ministry of Economy, Energy and Development (MOEED)

上述のように、MOEED は政策を策定したものの、施策実施には至っていない。また、施策実施のための機関について、現時点で明確なアイデアを持っているわけではなく、上述の通り、ただ漠然と商工会議所あたりと組めば何とかできるのではないかと考えている程度である。

なお、上述のように、中小企業庁の設立自体は決定されたが、予算措置の問題等により、いつ設立されるのかは目処が立っていない。

### 3-2) Banja Luka Municipality

同市では、これまでに EU RED による RDA や Banja Luka Economic and Regional Development Agency (BLERDA) に対して協力し、資金も提供してきた。しかし、これまでのところどちらも成果が上がっているとは考えておらず、現在、両者からの成果報告を求めており、報告の内容如何では、今後の協力を取りやめることも考えている。このように、既存 Agency との関係もあり、新たな施策実施組織の必要性を認識したため、市独自の Development Agency を設立することを 1 年前に市議会で決定した。この Agency の初年度の予算として既に 8 万 KM を確保しており、Agency 用の施設も市が提供、現在は Director と職員 (全部で 5 名) の選定に入っている段階である。

市が設立することになっている Development Agency では、地域経済開発という視点が中心であるものの、その一環として中小企業向けの各種サポート・サービスも実施することになっている。具体的には、Local Information Center 的に法制度など関連情報の提供をする他、ビジネス・インキュベーター機能による Start-Up 企業の支援、さらには Innovation Center 的に、企業の技術面での向上を目的とした支援が重要であると考えている。また、Development Agency の範疇を超えてしまうが、Free Trade Zone の設立も視野に入れた開発も今後は想定している。

資金面でのサポートについては、企業にとってはもちろん重要な課題であるが、これについては、既に USAID と GTZ の協力による Credit プログラムが行われているため、これらと企業をつなぐ役割を想定している。



### 3-3) その他国内機関

Chamber of Commerce and Industry は FD の場合と同様に、経営アドバイス、企業間リンクの強化、情報提供といったサービスを、RS 内の 5 Region にある支部において提供している。

また、前出の BLERDA は EU RED とは別に設立された RDA であり、現在のところ一部 FD 内地域も含めた 36 の Municipality を活動範囲とする。ただし、元々は国営企業の民営化推進に関係していた民間投資会社を中心になって設立されたこともあり、その活動対象の大部分は旧国営企業である。

なお、BLERDA は、Banja Luka 地域で活動していた 7 つの Development Agency (EU RED の RDA も含む) を統合し、一つの Agency の方針の下に、それぞれに技術担当など役割を持たせるという構想に加わることになっている。従って、将来的には、EU RED と競合するというよりも補完する関係となる。(EU RED の同地域の RDA が全体をまとめる Agency となる予定)

## 4. 投資促進

### (1) 中央政府の投資促進政策

PRSP において、投資促進に関わる重点事項としては、次の 10 点を挙げている。

- ① 競争力の強化
- ② 民営化の加速
- ③ 事業認可を行う制度・組織の整備
- ④ 労働市場の自由化
- ⑤ 政治的不安定と社会不安の軽減
- ⑥ 内戦という悪いイメージの払拭
- ⑦ 一般市民に対する投資誘致への協力を呼びかけるキャンペーンの実施
- ⑧ 外国投資誘致戦略の策定
- ⑨ 投資促進庁の強化
- ⑩ 二重課税防止協定の締結

この中で①～⑥については、投資促進に大きな影響を及ぼすものであることは確かなものの、他の経済全般に関する事項をてこ入れすることによって改善されると言えるものである。そこで、投資促進に関して直接的に行える対応方法としては、⑧と⑨を同時並行的に進めながら、⑩だけでなく他の投資優遇策も実現するべく動き、付带的に⑦を実施するということになる。

また、投資関連の項目の中の、特に①、②、④は中小企業振興にもダイレクトに関係してくるものであり、むしろ Enterprise Policy として捉えて、全体の中で何を強化・是正することを目的としているかを認識しながら進める必要のある内容と言える。

投資促進については、中小企業振興の項で法律制定状況を見たようなエンティティ・レベルでの政策は無く、Municipality によっては独自の活動を行っているところも散見されるが、促進機関としては中央政府レベルの Foreign Investment Promotion Agency (FIPA) が全体をまとめた活動を行っている。

なお、Law on Policy of Foreign Direct Investment で外国投資家の所有権等が保護されているものの、投資優遇策としては、投資のための輸入関税免除といった基本的なものに留まっている。主な投資優遇策は以下の通り。

- ① 関税免除
- ② 外国人雇用の自由
- ③ 利益に対する法人税の 5 年間免除
- ④ 他国通貨建て銀行口座開設が可能

## (2) 政策を実施するための行政機関とその取り組み状況

投資促進については先に見たように、エンティティ政府としてよりも中央政府がまとめた活動を行っているため、規模の大きい Municipality などが単体で活動を行っている程度である。中央政府に 1999 年に設置された FIPA の役割は、マクロ経済状況、産業の現況、関連法制度、税制、特定産業の特定企業といった投資関連の情報を、外国の投資家に対して提供することであり、エンティティごとに異なる法制度の両方の紹介を行っている。

## 5. 雇用促進

### (1) 中央政府の雇用促進政策

公式には 41%と言われている失業率は、世銀の調査によるとインフォーマル・セクターでの雇用を含めると、16.4% (FD 16.9%、RS 15.8%) に下がるとはいうものの、それでも依然として高い数字であることには変わりはない。また、25%近くがインフォーマル・セクターであるだけでなく、若年層では実に 4 分の 3 がグレイ・エコノミーに関連した職に就いていると言われている。さらに、雇用数のうち 27%は公的セクターであるという事実は、新規に生み出される雇用のうち民間のフォーマル・セクターではわずかしかないとを如実に表している。(数字はいずれも World Bank, BiH Poverty Assessment より)

従って、国内の企業を取り巻く基盤の弱さを是正し、登録企業数を増やすことが急務であり、さらに、それら企業が新たな雇用を生み出すことが出来るよう体力を付けていくためのサポートが必要とされている。このような状況に対して、III.4. Labor Market Reform では、以下の 11 項目をその対策として打ち出している。

- ① エンティティ間の経済面での境を撤廃した相互間ビジネス活動の促進
- ② 教育改革により職業訓練を含めた生涯教育の確立
- ③ 民族・性の違いによる雇用差別の撤廃
- ④ 若年層雇用の増加（高い最低賃金の低下などにより実現）
- ⑤ 労働市場の流動化
- ⑥ 失業手当の自動付与システムの是正とモニタリング機能強化
- ⑦ 雇用促進庁による施策実施の効率化
- ⑧ 施策実施のための組織強化
- ⑨ 失業手当付与制度の見直し（それまでの雇用期間を考慮）
- ⑩ インフォーマル・セクターをフォーマル化する活動の強化
- ⑪ 経済改革の実施によって職を失う人のためのセーフティ・ネットの用意

全般的に見て、①、④、⑤、⑩などは中小企業振興など他分野での対策が頼みの綱といった印象を受け、労働政策として根本的な問題解決が図れるものではないことを、政策策定者も理解しているようである。ただし、②、⑨、⑪のように、失業者に対して、とりあえず喫緊に必要な事項から政府が出来ることを抽出し始めようという姿勢があることも事実である。

## （２）ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦（FD）の雇用促進政策

失業者が 30 万人いると言われている FD にあっても、労働社会政策省（Ministry of Labor and Social Policy）には独自の政策が存在せず、雇用促進政策も今後再構築していかなければならない課題である。ただし、政策はなくとも現実にはドナーの支援によりいくつかの対策は動いている。

世銀からは専門家の派遣と 1,200 万ドルの資金を受け、失業者雇用基金を運営しており、企業に対して一人の失業者を雇用することで 1 万 KM の資金を提供している。これは日本の厚生労働省が障害者・高齢者を採用した企業に対して資金面での負担を行っているように、失業者雇用のインセンティブとして働いているものの、企業が負担しなくてはならない社会保障費が大きく、インセンティブになりうる規模になりきれていないことも問題である。

また、現在も旧国営の大企業は数多く残っている。実際の稼働率や生産性は低くキャパシティ過多にあること、実際に輸入製品と比較しても品質・価格ともに競争力はないことを勘案すると、これら企業での雇用増加は期待できないであろう。一方、新たに起業を検討するにしても、同国では銀行融資が困難で、仮に利益率の高い事業であっても、各企業のリスクに応じた金利設定がされているわけではなく、どの企業に対しても一様に利益が消えてしまう程の高い金利となっている。そのため、現時点では雇用促進は非常に厳しい状況にあるといえる。

今後は生産性の低い旧国営企業を適正に処理（リストラ、民営化）するとともに、そこから生み出される新たな失業者も対象とした、起業による自己雇用を促進する環境を調える必要があるだろう。

### (3) スルブスカ共和国 (RS) の雇用促進政策

RS 労働省 (Ministry of Labor) には独自の雇用促進・失業者対策のための政策は策定しておらず、RS エンティティ政府全体としての Economic Policy Paper の一部に失業者対策が盛り込まれているのみである。

ボスニア・ヘルツェゴビナでは、国営企業に籍は置いているが、実質上の労働はなく、給料ももらっていないという架空の労働者が数多く存在するという。RS 内の失業者の数は 14 万人と言われており、当然のことながら彼らは税金を納めていない。世銀の調査によれば、このような失業者はグレイ・エコノミー、いわゆるインフォーマル・セクターにおいて何らかの活動をして生計を立てているものと思われる。

このように、本来は収められるべき企業、労働者からの税金が目減りしているため、国の財政も非常に厳しいものとなっている。そのため、RS 労働省としては、政府が最初に取り組むべき課題として、国営企業民営化と架空に登録されている労働者の適正処理を掲げ、中小企業振興のための取り組みと予算取りはその次の段階（優先度）と位置づけている。

ボスニアはヨーロッパの中でも雇用する労働者に関して企業が支払うべき社会保障費が一番高い国であり、労働者の給与に対して、合計 52%（所得税 10%、健康保険 15%、年金 24%、雇用保険 1%、子供基金 2%）もの税金を、雇用者負担で国に納めなければならない。これが、新規雇用の足かせとなっているといえる。

政府の雇用促進策として一般的な取り組みは、開発基金、採用奨励基金、障害者支援基金といったファンドを活用して、失業者や障害者を採用した企業に対して、一人の失業者を雇用するにあたり 1,000KM という資金的なインセンティブを与えることである（その失業者が過去 5 年間失業していた場合は 2000KM となる）。ただし、失業者雇用の金銭的インセンティブは、FD の金額と比較すると見劣りすることは否めない。

### (4) 政策を実施するための行政機関とその取り組み状況

#### 1) ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦 (FD)

Ministry of Labor and Social Policy の下にはサシャ (SASA? : 具体的名称不明) と呼ばれる Agency が存在し、ここが先の世銀基金の運営などを実施している。

また、地方行政機構であるカントン政府は、それぞれが職業訓練センターを有している。失業者の雇用を想定している企業のニーズに合わせ、カントン政府が企業とコーディネーションした上、カリキュラムを作成し、機械保守などを行える人材を養成している。このプログラムでは企業が採用を予め約束しているだけに、ここで訓練を受けた人材の就職率は 100% に近い。

#### 2) スルブスカ共和国 (RS)

RS 労働省 (Ministry of Labor) の政策実施機関として Institute for Employment が存在する。この

機関は1993年に設立された。本部はサラエボから約10Kmのパーレにあり、そのほか6つの支所が各地に存在する。今回訪問したバニャルカ支所はその一つであり、12の自治体をカバーしている。なお、バニャルカ地域では4万6千人の失業者が存在するといわれている。

Institute for Employmentの年間予算は800万KMであり、RS全体にいる22万人の労働者からの税金でまかなっている(上述の52%のうち、雇用保険の1%がこれにあたる)。このうち、約6割は社会保障費(年金、健康保険、失業保険)にまわされるため、なかなか雇用促進のための施策に予算を割くことができない状況である。

活動内容は、先に説明した各種基金の運営と職業訓練の実施である。同機関は、現時点でもっとも効果的な雇用促進策は、上述のように、企業経営者に失業者を1人雇うごとに補助金(インセンティブ)を与えることとしている。普通の高等教育を受けた失業者を雇った場合は1名につき、1000KMの補助金が企業に与えられており、その失業者が障害者である、或いは家族の中に他に稼ぎ手がない重要な労働者である場合には、この補助金の額も上がるというシステムになっている。この補助金を受けた場合、最低1年間はその労働者を解雇してはならない、という規則になっており、それは同機関によって厳しく監督されている。

除隊兵士の雇用促進については、2000年まで優先的に取り扱われていたが、現在では優先対象グループから外れており、一般の失業者と同じ扱いとなっている。民族的マイノリティについても同様。

一方、職業訓練については、空き雇用自体が存在しないため、それほど活発に行われていない。伝統的な職業訓練や職業訓練センターは存在せず、自己雇用を目指した起業支援に近い形のコースを実施している。近年では、戦争の影響により心的障害を持った子供のための職業訓練を実施し、好評を博しているとの由。本件ではイタリアが協力をしており、心的障害を持つ子供のためのトレーナー要請コースに参加するため、講師をイタリアに派遣した。

## 6. 他ドナーの活動状況

### (1) ドナー別活動

ボスニア・ヘルツェゴビナには既に多くのドナーが様々な活動を開始している。主要なところでは世界銀行(IFCも含む)、EU、USAID、GTZ、DFIDといった機関があり、ドナー間では45のドナー・プロジェクト関係者が集まって、中小企業開発に関する問題点やサポートの枠組みを議論するRoundtableも2004年4月に開催されている。主要なドナー活動の概要は以下の通り。

#### 1) 世界銀行

世銀による協力は、投資環境整備とエンティティ間の経済面での境を撤廃した相互間ビジネス活動の促進といった外部環境を整備することを目的としたプロジェクトと、中小企業金融(\$16mil)、マイクロ・クレジット(\$27mil)のための資金提供が中心であり、その他には民営化

に関する技術協力などを行っている。

世銀関連では International Finance Corporation (IFC) が Southeast Europe Enterprise Development Project (SEED) の本部をサラエボに置いていることから分かるように、セルビア・モンテネグロとマケドニア以上に、ボスニア・ヘルツェゴビナを重視している。その活動はビジネス環境整備を Advocacy と Public-Private Partnership の促進によって推進している他、企業のキャパシティ・ビルディング、Association 強化、企業間リネージュ強化といった活動を行っている。

なお、SEED は他国同様に、そのプログラムの実施には政府機関ではなく、NGO 等を主体的な機関として活用しているため、EU RDA のように、施策実施機関として政府関係者から考慮されることは無い。

また、世銀は雇用対策の項でも触れたように、失業者の削減を目指すプロジェクトなどにも資金提供を行っている。

## 2) EU

EU の協力の代表的なものは、既に何度も言及している EU RED の RDA であり、全国 5ヶ所に設立した Agency が、エンティティの国境にこだわらない、実質的な経済のやり取りが昔から行われてきたと考えられている地域割りで、経済開発プログラムを実施しようとしている。従って、全国の 5 地域では、全てにおいて FD と RS の各地域が含まれている。

実際の活動については、RDA では基本的に Municipality も含めて現地の人間の参加で活動内容等を絞り込むという方式を採用しており、所謂、参加型ということが出来よう。ただし、そのほとんどが設立後 1 年程度しか経過していないということもあって、企業への Advisory Service、Incubator、情報提供といった実質的な活動は、今後実施されていくこととなる。

なお、将来的に EU RED の RDA は、政府に委譲されるとの構想もあるようだが、全国の RDA 活動が軌道に乗ることがまずは必要であり、その可能性があるとしても数年後となる。

また、EU RED 以外の支援としては、税制改革やコーポレート・ガバナンス、貿易促進といった内容から、職業訓練、中小金融 (Euro 15mil) まで幅広い協力を行っている。

## 3) USAID

USAID は上記 Roundtable で中心的な役割を果たしていることから分かるように、同国中小企業に対して数多くのプロジェクトを実施している。まず、外部環境関連では、法制度、投資環境、会計基準、税制といった内容について、倒産法といった特定の法律の起草に対して、直接的な協力や人材育成を行っている。

また、内部経営資源関連では、大学レベルでの経営スキルの養成や企業間リネージュの強化、One Stop Shop 設立、特定セクター (木材加工、食品加工、観光、ICT) のクラスター構築のための調査、さらには、Business Development Program と呼ばれる独自の中小企業金融プログラム (\$13mil) や金融セクターのキャパシティ・ディベロップメントへの技術協力を実施している。

#### 4) その他ドナー

GTZ は土地登記や担保制度などの法制度整備の他、Banja Luka と Tuzla で繊維、靴、皮革といったセクターに絞った技術訓練や、Vocational Secondary School での職業訓練を実施している。

また、DFID は、企業登記制度についての協力と Farmers Association に絞った組合強化のためのプログラムを中心として活動している。

それ以外で目立つのはスイスであり、包括的な活動を行っているわけではないものの、Agri-business や女性の企業家に焦点を絞った活動を、特定都市周辺で展開している。

#### (2) ドナー活動マッピング

図Ⅲ-1. はドナーによる活動の対象領域を図示したものである。ここではセルビアでの中小企業サポートを図示した際と同様に、基本的な枠組みとして、それぞれの政策や施策が企業を取り巻く環境のどの部分に焦点を当てたものであるかを示すために、外側から外部ビジネス環境 (External-level Business Environment)、その中に中間ビジネス環境 (Mezzo-level Business Environment)、さらにその中に内部経営資源 (Internal-level Management Asset) という枠で示した。

外中内の企業を取り巻く環境とは、関連事項の意思決定が企業の外で行われるのか (外部)、内で行われるのか (内部)、それとも両者が入り混じった形で、場合によっては外の主体、別のケースでは内の主体が決定を下すのか (中間) という観点から選別したものである。例を示せば、外部は政策や法制度、中間は貿易、投資、金融、内部は一般的な経営戦略で語られる経営資源であり、特に内部については、さらにヒト、モノ、カネ、情報というスタンダードな 4 項目で区別している。

次に、同国の場合は、中央政府への協力、2 つのエンティティのどちらかへの協力といったように、この枠組みをさらに 3 等分して示さなければならないため、特に FD 向け或いは FD 内の都市向けであることが明示されていた場合に限り、左隅の破線で囲った部分に配した。同様に、RS 向けであることが明示されていた場合には、右隅の破線で囲った部分に配した。(略称は以下の通り)

DFID: Department for International Development

EU: European Union

GTZ: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

IFC SEED: International Finance Corporation Southeast Europe Enterprise Development Program

KfW: Deutsche Kreditanstalt für Wiederaufbau

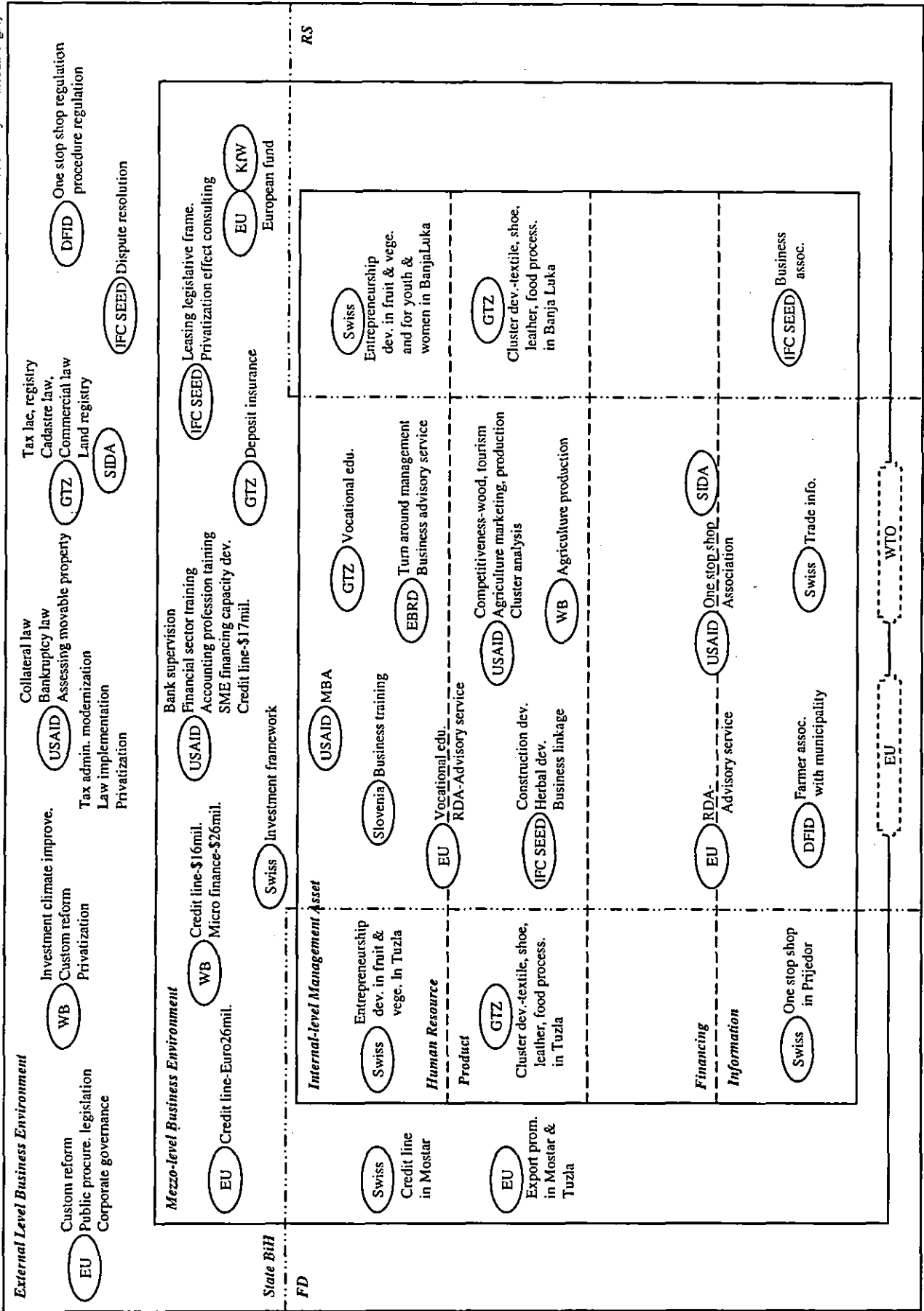
SIDA: Swedish International Development Agency

USAID: United States Agency for International Development

WB: World Bank

**III-1. Donor Support for Small & Medium Enterprise Development in Bosnia and Herzegovina**

(Source: Snapshots of SME Development Activities in BiH, World Bank Country Assistance Strategy, EBRD Strategy for BiH, EU Country Strategy Paper, Web-site of various donors, Results of survey at various orgs.)





## 7. 確認された支援ニーズと具体的案件形成について

### (1) 基本方針

ボスニア・ヘルツェゴビナの場合、ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦（FD）とスルブスカ共和国（RS）という2つのエンティティ政府がそれぞれに産業を統括する省を有し、独自に中小企業振興を進めようとしている。特に RS は、既に中小企業振興のための政策を策定し、中小企業庁の設置も決定しており、少なくとも紙面上は FD に先んじているとの印象を受ける。しかし、その実態は、未だ RS 政府として動き始めている中小企業のための施策は全く無く、省の設置自体が遅れたため政策も策定していない FD の状況と、現時点では似たような進捗状況だと言える。逆に、予算措置だけは行い、30名ほどの人員を配置した FDの方が進んでいるとも言える。従って、オーソドックスに考えるならば、2つのエンティティ政府の省に対する政策に関する支援から始めること必要と考えられよう。

一方で、国際社会は、2つのエンティティ政府をそれぞれに支援して、将来的に分裂する可能性を助長するのではなく、両者を統括する中央政府（BiH）を強化していくことによって、1つの国家として民族融和を実現するという方向性で支援を実施してきている。

特に、同国は、多少時間が掛かるとはいえ、いずれはEUに加盟することが想定され、EU自体の方針も1つの国家としてのみ加盟を承認する方向性を示していることから、この流れが変わり、2つの国家として分裂する可能性は低いと考えられている。

また、エンティティ政府としても、BiHで策定される政策を基礎としてエンティティ政府の振興政策を考えていこうというスタンスが、公式にはどちらのエンティティからも承諾を得て、そのような方向性でどちらも動いているため、エンティティによってそれに対する納得の度合いには違いが感じられるが、JICAとしてもこの原則に則った協力を行う必要がある。

従って、JICA協力を考える上でも、国際的な流れからはそれぞれのエンティティ政府を強化する方向性で支援するというよりも、BiH政府の担当省である Ministry of Foreign Trade and Economic Relations（MOFTER）からのエンティティへの政策の流れという長期的視点に立って支援していくことが望ましいと思料される。

なお、2つのエンティティ以外にブルチコ自治区も存在するが、その規模と他2政府との比重の違いから、今回はダイレクトに協力を行うことは見送っても良いと判断した。

### (2) 協力の全体枠組み

上に述べたように、エンティティ政府ではなく、BiHのMOFTERを支援することが基本方針である。しかし、そうは言うものの、現状では副大臣の下には中小企業担当者は2名しか存在しておらず（つい最近まで1名のみであった）、ようやくエンティティ間のコーディネーションを始めたばかりで、BiHとしての政策すら策定していない（年内には第一弾を出す予定とのこと）。従って、同省を基点に中小企業振興を行うのでは、数年以内に協力の成果として最終裨益者である中小企業関係者にまで恩恵が行き渡ることはほぼ不可能であろう。

そこで、MOFTER に対しては専門家を派遣することによって、政策策定、エンティティ間の調整への協力を通してそのキャパシティ・ディベロップメントを図ることとするが、同時に、より現場の中小企業に近いところで協力を実施し、早い段階で目に見える成果を出すことが求められる。

これについては、例えば EU の Regional Economic Development (RED) プログラムでは、敢えてエンティティのボーダーを無視して、昔からの経済的なつながりが深いと考えられている地域割りによって、全国に 5 つの Regional Development Agency (RDA) を設立し、中小企業振興も含めた経済開発を行おうとしている。ただし、このような EU RED のアプローチ方法は、長期的には望ましい形態の一つであるとは思われ、BiH と FD もこの動きに同調しているものの、RS 関係者の反感も一部で買うこととなり (5 つのうち RS は 1 つのみというやっかみ)、逆に態度を硬化させている面があるとの印象も受けた。

従って、JICA が協力を行う際には、

- ① 経済的にはエンティティ・ボーダーを超えた活動を企業が行うことを促進すべきであるが、あからさまに現行の行政組織を無視した協力活動を行うことは逆効果となる可能性がある
- ② 各エンティティでの協力の方法論は、表向きは類似にするとしても、協力の対象としてのエンティティ政府のキャパシティに顕著な違いがあるため、エンティティ毎に、省をダイレクトに支援するのか、或いはそれ以外の施策実施を担う行政組織をカウンターパート機関とするかを個別に考える
- ③ JICA が担当省をカウンターパート機関としなくても、エンティティ政府も納得出来る行政組織をカウンターパート機関とする

といった事項に十分に配慮して案件を形成する必要がある。

この点で、FD に関しては、Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft (MODEC) は予算・人力的に協力を行うに足る組織となっていること、その他の Municipality といった行政レベルでは、EU RED による RDA を活用した動きを一様に見せていることから、MODEC を基点にして RDA を通した協力が考えられる。

しかし、RS のケースでは、Ministry of Economy, Energy and Development の中小企業担当者は実質 2 名であり、何も動いていないことから、その他行政組織、或いは RS 政府には歓迎されにくい EU-RED の RDA を協力対象として考えられる必要がある。この点で、例えばバニャルカ市は既に独自の Development Agency を設立することを決定しており、予算面での問題も少ないこと、エンティティ政府との関係も良好であることから、カウンターパート実施機関として検討可能であるが、RS 経済の 33% を占めているとはいうものの、一つの市周辺部という点の協力が終わってしまう危惧もある。

### (3) 具体的な中小企業振興案

最終的な協力内容に関しては、日本側で設置が予定されている支援委員会において、いくつか

の協力可能領域について議論した上で、技術協力プロジェクトで期待されるアウトプットとそのために必要なインプットを決定することとなっている。そこで今回は、これまでの調査結果を踏まえた上で、JICA が対応可能であると考えられる領域を、下のような2つの基本シナリオと3つの補完シナリオという形で用意した。(図Ⅲ-2. も参照のこと)

*基本シナリオ1)* MOFTER への専門家派遣により、BiH 全体の政策策定プロセスへの支援と、2つのエンティティと1つの自治区をまとめるコーディネーション機能の強化を図るべく同省担当スタッフのキャパシティ・ディベロップメントを行う。専門家は長期が望ましいが、短期でシャトル派遣という形式でも可能。

*基本シナリオ2)* FD と RS の担当省或いは関連機関に長期専門家(場合によっては短期)を各1名ずつ派遣し、BiH の中小企業政策を両エンティティに浸透させる役目を担う。また、同時に、下記補完シナリオを両エンティティで実施する際のまとめ役割も担い、RDA や Municipality、Kanton などが実施する、企業インキュベーション、情報提供といった機能の強化を図るべく、同機関スタッフのキャパシティ・ディベロップメントを行うことも想定される。

*補完シナリオ1)* 企業診断分野の短期専門家を2つのエンティティに数名派遣することにより、企業診断とそのノウハウの移転を行い、Advisory 事業の質の向上と Sustainability の確保を図る。

*補完シナリオ2)* 開発調査スキームを活用したコンサルタント・チーム、或いは現地コンサルタントを活用し、2つのエンティティにおいて企業への Advisory Service の標準化を推進するために、ベンチマーク・システムの構築を行う。

*補完シナリオ3)* 中小企業組織化の専門家を派遣することにより、地域(或いは業種)単位で中小企業の組織化を通じた企業(或いは業種)の競争力向上を目指す。また、これらの地域(或いは同業種)組織を全国組織まで昇華させる為の助言を行い、アドボカシー能力の向上を目指す。

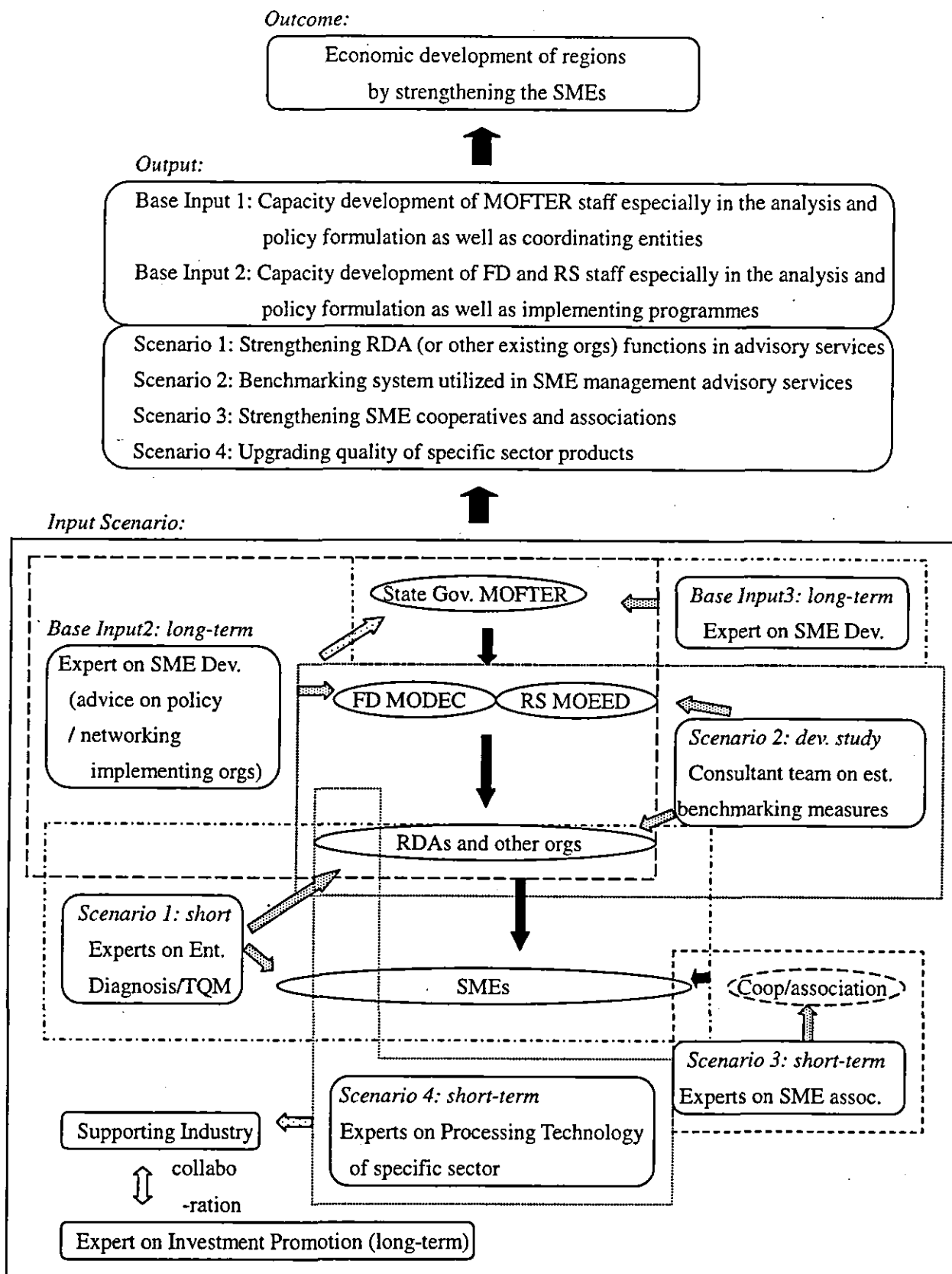
*補完シナリオ4)* 特定セクターの技術に関する短期専門家を2つのエンティティに数名派遣することにより、その加工技術と競争力の向上を図る。特に食品加工、木材加工、機械(金属)といった分野が想定される。

*追加提案)* 日本政府が過去に実施したノンプロ無償の見返り資金を活用して、上記企業診断、Advisory Service とローン・クレジット、リース等の提供を組み合わせる。

## 1) 基本シナリオ1

MOFTER に入る専門家に求められている役割の第一は、同省が進めている BiH 全体の政策策定プロセスに対してアドバイスを行うことである。この点で、EU も短期のコンサルタントを複数回同省へ派遣することにより、法律の起草に対する支援を行うことが決定されているため、EU は法律面、JICA 専門家は施策実施までも見据えた政策策定といった具合に、棲み分けを図ることが必要となる。

図Ⅲ-2. ボスニア・ヘルツェゴビナ中小企業振興のための協力シナリオ



また、専門家は、2つのエンティティと1つの自治区をまとめるという同省のコーディネーション機能の強化を図るべく担当スタッフのキャパシティ・ディベロップメントを行うことが第二に求められている。従って、専門家は可能な限り長期で派遣し、2つのエンティティを実際に何回も訪問することにより、その事情を把握することが必要となる。

さらに、既にスタートしている中小企業分野に関するドナーの円卓会議に日本のプロジェクトを代表して出席し、ドナー間の意見交換、調整を行うことも求められている。

なお、上記のような役割があるため可能な限り長期が望ましいが、それが困難ならば、短期でシャトル派遣という形式でも可能と思われる。

## 2) 基本シナリオ 2

FD と RS の担当省或いは関連機関に派遣される各1名の長期専門家(場合によっては短期)は、BiH の中小企業政策を両エンティティに浸透させる役目を担うと同時に、補完シナリオを両エンティティで実施することによって、中小企業がダイレクトに恩恵を受けることが出来る施策を推進することが求められる。

このうち FD に派遣される専門家は、MODEC のキャパシティが人員的には整いつつあるが、未だ政策が無く、施策実施機関も RDA 以外にはほとんどないことを勘案すると、まずは MODEC のキャパシティ・ディベロップメントから始めることが妥当であろう。

しかし、RS に派遣される専門家は、MOEED の人員が非常に弱いことを勘案すると、形式的には同省に配属されることになる可能性は高くても、活動面では、施策実施機関である RDA やバニャルカ市の Development Agency と頻繁にやり取りを行い、これらが実質的なカウンターパートとなる可能性が高い。

なお、具体的な活動内容であるが、RDA や Municipality、Kanton などが実施する、Business Advisory Service、企業インキュベーション、情報提供といった機能の強化を図ることを目的に、同機関スタッフのキャパシティ・ディベロップメントを行うことが中心となる。

## 3) 補完シナリオ 1

これはセルビアでの補完シナリオと同様に、企業診断分野の短期専門家を2つのエンティティに数名派遣することにより、生産・品質管理面も含めたモノを生産する技術はもちろんのこと、販売先、物流などマーケティングに関わる部分も含めた企業診断とそのノウハウの移転を行い、Advisory 事業の質の向上と Sustainability の確保を図るというものである。

特に、RDA における同様なサービスの場合、基本的に現地の大学を出て理論的な訓練を受けた人材がアドバイスを行うことが大半を占めるため、実践的な裏づけの無いものになるという傾向がある。従って、日本の中小企業診断士のようなある程度企業で働いたこともあり現場を知っている、且つアドバイス方法も知っている人材による協力は、現行のサービスの質向上に役立つものとなると考えられる。

参考までに、IFC SEED がコンサルタントに委託して130社を対象に行った Business Development

Service (BDS) に対する中小企業のニーズ調査では、以下の表Ⅲ-6. のような結果となり、品質管理、マーケティング等へのニーズが高いことがうかがえる。従って、日本の企業診断で重視している内容でのニーズが高いと言うことが出来よう。同時に、これらサービスに対する対価を支払う意思も概ね高いことから、将来的に JICA 協力終了後も、フィーをとってサービスを継続させることも可能であろう。また、必要としないアドバイスも併せて調査されており、表Ⅲ-7. のような結果となった。

今のところ、同分野における他ドナーの活動については、例えば、EBRD の TAM プログラムが始められているものの、大企業も対象にした同プログラムでは、中小企業をカバーできていないのが現状である。

なお、同国に対しても、短期専門家枠が仮に 3 名あるとすれば、3 つの異なる分野での派遣よりも、同種の分野で 3 名を異なる時期に派遣し、初級、中級、上級といったように段階的にレベルを上げていくといった方法によって、限られた投入でもより効果の高い協力が可能となる。

表Ⅲ-6. 中小企業の BDS ニーズ (10 most needed services)

Type of Service	% saying most needed	% willing to pay
Quality system	39.5	68.2
Advertising and promotion	34.6	84.6
Leadership training	33.8	70.8
Quality control and improvement	27.7	70.8
Training in human resource management	27.7	69.2
Market research / analysis	26.4	73.1
Bookkeeping / financial reporting	26.2	54.6
Productivity improvement	25.2	71.5
Production technologies	24.6	58.5
Job safety and protection	24.6	73.1

出所：IFC SEED, SME's Demand for Business Development Services in Bosnia and Herzegovina

表Ⅲ-7. 中小企業の BDS ニーズ (Least needed consulting / advisory)

Category	% not needed
Advising hiring employees	51.2
Legal / regulatory	45.4
Safety / environmental	44.9
Accounting, audit and finance	41.4
Information Technology	34.0
Production technology / operations	31.9
Marketing, promotions and sales	28.9
Business development / strategy	23.1

出所：IFC SEED, SME's Demand for Business Development Services in Bosnia and Herzegovina

#### 4) 補完シナリオ2

ベンチマーク・システムは、日本で中小企業庁が毎年刊行している中小企業の経営指標を想定すると分かりやすくなる。もちろんボスニアにおいて同指標と同等な統計が整備できるとは考えられないが、少なくとも、補完シナリオ1での企業診断を行う際には、アドバイスする側としてはこのような指標も参考にしながら当該企業の現状での産業内の位置づけを知るものであり、これら指標のある程度の整備は、より質の高い Advisory Service には不可欠となる。

また、このような指標を整備するためには、開発調査スキームを活用したコンサルタント・チーム、或いは現地コンサルタントを活用して、数多くの企業へ訪問調査を行う必要があるため、同時に関連定性情報の収集を実施すれば、政策提言にも活用できる情報の収集も可能となる。

#### 5) 補完シナリオ3

Public-Private Partnership は、OHR のブルドーザー・コミッティーの主要テーマであることに加えて、既に他ドナーも Association 機能の強化という観点からの協力を行っている。従って、この動きを確認しつつ、中小企業の組織化という観点から、単に Advocacy 活動に終わらない中小企業の脆弱性をカバーする試みは、日本の戦後すぐに始まった組織化の経験を行かすことが出来る分野でもあり、各エンティティの経営者協会とも連携して実施していくことが考えられる。

#### 6) 補完シナリオ4

これについてはセルビア同様に、長期的には投資促進にも影響を及ぼすサポーティング・インダストリー振興という観点からも意味があると考えられる。従って、やはりシナリオ1を実施することになるとしても、シナリオ4的な要素を持つように、例えば特定セクターに属する企業への診断を優先的に行うといった対応も考える必要がある。なお、セクターを特定した活動については、例えば USAID が食品加工、木材加工、観光、ICT のクラスター構築に向けた調査を実施済みであり、GTZ も食品加工に絞り、対象地域も特定都市を限定した上で協力を行っている。従って、これら他ドナーとの棲み分けを図る必要がある。

#### 7) 追加提案

日本政府は、過去に同国農業分野へのノンプロ無償を実施している。そこで、JICA としては弱いと考えられている、技術協力を実施した後の各企業における経営面での実践で、資金的な問題が生じることに對して、この見返り資金を活用することによって、上記企業診断、Advisory Service などと、同プログラムを活用した企業に優先的にローン・クレジット、リースといったサービスを提供することが出来るようになれば、より効果的な協力を実施することが可能となる。

ただし、同国での見返り資金の蓄積状況は芳しいものではないという事実があり、同国政府との間でその活用目的に関して合意する必要があることから、実施までには相当な時間が係ることが予想される。

#### 8) その他関連分野

ボスニア・ヘルツェゴビナ国内の失業率の高さから、雇用促進という観点からの協力可能性を探るために、職業訓練に関する情報収集を行った。特に同国では、内戦を経て、雇用数が激減し、若年層の障害者が増加したこともあり、人間の安全保障という観点にもダイレクトに関係する項目として重視した。

結論として、政府財政の逼迫により、失業者（障害者を含む）対策はそれほど進捗してはいないものの、世界銀行からの資金を活用したプログラムを実施するなど、ドナー協力を活用した対応から始めているとの印象を受けた。しかし、そのボリュームは求められるレベルには達していない。そこで、JICA としても、すぐに職業訓練関連の事業を始めないとしても、現在実施が具体化されつつある中小企業振興への協力の過程で、中小企業の中でも特にどの部分をターゲットとして施策実施を行うことが最も雇用に結び付くか、といった事項も考慮しながら協力を行う必要性をあらためて認識した。

#### (4) 今後の対応

今回調査で用意した枠組みとシナリオを支援委員会において提示し、最終的な協力内容の決定を行う他、支援委員会での議論後にすぐに次の動きに移ることが出来るよう、早急に要請書案の先方への提示と作成へのコンサルティングを企画調査員中心に進め、要請書の取り付けに対して働きかけることとする。