

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（調査団提言）

2004年4月5日に東京で開催された「西バルカン平和定着・経済発展のための閣僚会合」において、わが国は西バルカン地域の経済発展・市場経済化に向けた協力に取り組んでいく意向を広く国際社会に示した。これは、わが国がこれまで実施してきた復興支援に一区切りをつけ、今後はむしろ開発段階に重点を置いた協力を促進していく旨の意思表示と言えるだろう。

実際、本調査団がこれまで見てきたとおり、セルビア・モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナの2カ国にとって、経済分野における開発は現在最も重要な国家の課題として浮上しており、その支援ニーズは非常に高いことが確認された。今後 JICA としても、本調査の結果に基づいて、同地域の市場経済化プログラムを作成していく必要がある。

本章では、調査団からの提言として、改めて今回の調査対象2カ国が抱える根本的な問題点と原因をおさらいし、その中であって、日本の協力プログラムが長期的に何を達成することを目標とし、何の解決に取り組んでいくべきかを大まかに分析・整理することによって、実際に「西バルカン地域市場経済化支援プログラム」を構築する際の骨子となる考え方のアイデアを提供することを目的としたい。

1. 1990年代における両国の経済停滞の背景と要因

1980年代は、バルカン地域の中でも比較的好況であったユーゴスラビア連邦共和国を中心とする経済は、1990年代に急激な落ち込みを見せた。この急落の理由としては、主に以下の背景と要因が挙げられるだろう。

(1) セルビア・モンテネグロ

- ・ 共産主義の崩壊と市場主義経済への体制移行（1989年）
- ・ ユーゴスラビア社会主義連邦人民共和国の解体（1992年）
- ・ 周辺国との紛争による経済の疲弊
- ・ 国際社会からの孤立、経済制裁による輸出禁止、外国投資・外国援助の凍結
- ・ NATOによる空爆の被害（1999年）
- ・ 長引く難民・国内避難民の問題

(2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

- ・ 共産主義の崩壊と市場主義経済への体制移行（1989年）
- ・ 独立運動、住民投票 → ボスニア紛争の本格的勃発（1992年）
- ・ デイトン合意により和平合意。2つのエンティティ政府誕生（1995年）
→ エンティティごとの行政分権化と中央政府の形骸化、OHRによる行政管理
- ・ 長引く難民、国内避難民の問題

2. 両国が抱える現在の問題点

以上の背景が大きな原因となり、現在両国は様々な経済上の問題を抱えていると言っても過言ではない。第一に挙げられる問題は、紛争の影響による農・工業生産高の激減である。紛争によるインフラ・生産基盤の破壊は両国の財の生産力に決定的な傷跡を残し、現在に至るまで、両国ともに1989年時点でのGDPレベルまで回復できていない。

また、国営企業民営化の遅れと実質雇用数の絶対的不足も挙げられる。紛争の影響も手伝って経済改革が遅れ、非効率な国営企業は次第にその競争力を失い、稼働率は非常に低い。競争力の低下の原因の一つとして生産性の低さが挙げられ、国営企業の余剰人員はその一因となっている。一方で、雇用されていても仕事も給与もなく、実質的に失業者と同じ状態となっている労働者も数多く存在する。

このような現状を鑑み、自己雇用のための起業を試みる動きもあるものの、その環境はきわめて厳しく、高所得税、高金利、複雑な行政手続、技術支援の欠如などが中小企業の発生を妨げている。この状況は30~40%という非常に高い失業率を生み出し、それがグレイ・エコノミーの存在と税収減による国家財政難につながるという悪循環に陥っている。また、国家予算に占める社会保障費の割合も約6割と非常に高く、経済開発のための予算を圧迫しているといえる。

3. 市民レベルで懸念される具体的な悪影響

以上の国家全体の問題の影響は、ダイレクトに国民所得の低下へとつながっている。世界銀行によれば、実際に貧困ライン（1日2.4ドル以下）以下の層は拡大を続けており、現在セルビアでは10.6%、ボスニアでは19.5%と言われている。また、貧困ライン直近の貧困予備軍も多く、これ以上経済状態が悪化すれば、この数字は急激に上昇することが危惧される。

また、国家予算の財源確保の不確実性が高いことにより、BHN対応の遅れも否めない。保健医療、基礎教育、基礎インフラ等、人間の生活の最低限の条件が脅かされている。

これらの問題点からもっとも危惧される影響は、市民レベルで生活の困窮感や不満感が増大し、現行の政治体制・行政不信から民族主義・独立運動の再燃へとつながってしまうことである。この動きは、即座に政治・経済の不安定化につながり、ようやく開始された経済開発のための取り組みを鈍らせることが懸念される。また、民族浄化、独立の動きは地域全体に飛び火しやすく、再度紛争の勃発につながる恐れも否定できない。

4. JICAの西バルカン地域市場経済化分野協力のイメージ

以上の背景から発生する問題を解消し、そこから引き起こされる負の影響とのリンケージを断ち切るべく、JICAが取り組むべき協力の位置づけを、ひとつのアイデアとして、以下の通り仮置きしてみたい。

(1) 西バルカン地域市場経済化プログラムの上位目標

- 国民生活と政治の安定化による民族間対立の緩和・解消（平和定着）
- 地域全体の経済発展と国際社会への統合（経済発展、域内協力）
（「西バルカン平和定着・経済発展のための閣僚会合」で提言された3本柱に合致）

(2) 西バルカン地域市場経済化プログラムの目標

- 国家財政の安定化と市場経済化推進のための良好な経済政策・運営の実現
- 雇用創出と国民所得の向上

(3) 各プロジェクト・レベルにおける目標

1) マクロ経済政策・運営の安定化（←マクロ経済専門家派遣、支援委員会からの支援）

- ① 税制の見直しとグレイ・エコノミーの解消による国庫収入の安定化
- ② 国営企業民営化の加速化、適正処理
- ③ 国家財政の適正配分による、民間セクターの健全な成長を促す仕組みの構築

2) 雇用創出による失業率の解消、経済発展による国民収入の安定化

- ① 中小企業の育成に必要な環境の整備（←中小企業振興プロジェクト）
 - ・ 中小企業振興戦略とアクションプランの作成、中小企業庁スタッフ育成、実行力強化
 - ・ 行政による阻害要因の除去（煩雑な行政手続き改善、法人税、所得税等の負担軽減）
 - ・ ファイナンスへのアクセス改善（中小企業信用保証制度、中小企業開発基金設立、等）
 - ・ 起業家の育成（ビジネス・インキュベータ）
 - ・ 経営技術の向上（ビジネスコース・セミナー開催、経営診断・生産性向上活動、等）
- ② 良好な外国直接投資環境の整備（←投資促進専門家派遣、支援委員会からの支援）
 - ・ 国内投資環境の整備（経済特区・優遇措置、手続きの簡略化、投資庁スタッフの育成、下請け産業の育成支援）
 - ・ 外国への情報発信（国内産業の情報整備・データ化、投資ミッション企画・実施）
- ③ 主要産業の育成（←中小企業振興プロジェクトによる集中的な取り組み）
 - ・ 特定セクターへの支援強化（農業、農産品加工業、観光業、等）（←観光振興専門家等）
- ④ 失業者（旧国営企業からの失業者、若年失業者、障害者、除隊兵士等）の就労支援
 - ・ 企業(雇用者)に対する失業者採用インセンティブの導入（各国労働省が独自に実施中）
 - ・ (将来的に) 失業者および大学卒業（高等教育修了）者のための職業訓練、再教育

(付属資料)

1. 主要面談者リスト

(1) セルビア・モンテネグロ

在セルビア・モンテネグロ日本大使館

田辺大使、城守公使、宮崎書記官、宮本専門調査員

対外経済関係省

Ms. Mirjana Jelic

貿易観光サービス省

Mr. Ljubomir Jovanovic, Head of Department for Tourism Development

Ms. Teodora Strbac, Head of International Cooperation Dept.

Ms. Vera Jankovic, Advisor of International Cooperation Dept.

中小企業起業開発庁

Ms. Ana Zegarac, Head of International Cooperation

Ms. Tatjana Potezica, International Cooperation

Regional Center for Development of SMEs and Entrepreneurship Belgrade (established by EAR)

Ms. Gordana Lazic Rasovic, Director

Ms. Tatjana Potezica, International Cooperation (中小企業起業開発庁より参加)

投資輸出促進庁

Ms. Jasna Matic, Director

Ms. Irena Posin, Head of Export Promotion

労働雇用省

Mr. Slobodan Lalovic, Minister

Ms. Radmila Ukumiric, Assistant of the Minister (in charge of employment Dept.)

Ms. Jelena Milenkovic-Orlic, Head of dept. of the International Relations

National Employment Service (NES)

Mr. Sinisa Durkovic (Deputy General Manager)

Mr. Dragan Dukic (Director, Department for Employment)

Ms. Vesna Bosanac (Head, International Cooperation Department) 他4名

Small Business Center Novi Sad

Director

Ms. Olivera Obradovic (Coordinator for New Programmes, NES,ベオグラードより同行)

農林水管理省

Predrag SLADOJEVIC, Assistant Minister

Suzana DJORDJEVIC-MILOSEVIC, Assistant Minister, Dept. for International Cooperation

セルビア商工会議所

Ms. Snezana Popovic, Senior Advisor of Board of International Economic Relations

Mr. Zoran Bojovic, Senior Advisor of Division of Small Business and Entrepreneurship

Ms. Radmila Grozdanic, Head of Sector for Small Business and Entrepreneurship

GTZ

Mr. Wolfgang Limbert, Program Coordinator

Mr. Nebojsa Matijasevic, Program Assistant、他3名

(2) ボスニア・ヘルツェゴビナ

在オーストリア日本大使館

上田書記官

在ボスニア・ヘルツェゴビナ日本大使館

小滝臨時代理大使、室谷書記官、斉藤専門調査員

BiH 外務省

Mr. Pinjo

Ms. Grujic

BiH 対外貿易経済関係省 中小企業部門

Mr. Nenad Pandurevic (Assistant Minister)

Mr. Fuad Kozaric (Senior Advisor)

Mr. Radenko Cvoro (Senior Advisor)

BiH 対外貿易経済関係省 自然資源管理部 観光部門

Mr. Milomir Amovic, Senior expert consultant (観光担当。関連分野の国際機関窓口)

FD 開発起業工芸省

Mr. Jozo Bejic, Secretary

FD 労働社会政策省

Mr. Bekan Fehim

FD 農業省

Mr. Mladen Vasic, Assistant to the Minister

サラエボ市役所

Mr. Kemal BAJRAMOVIC, Head of Local Business Dept.

モスタル市役所

Ms. Maria Solid (Head, Economic and Social Business Department)

RS 経済関係調整省

Mr. Branislav ZUGIC, Secretary

RS 経済エネルギー開発省

Mr. Ljubo Glamocic, Assistant of the Minister

RS 労働省

Ms. Olivera Kunjavic, Head of Pensioner and Disabled Person Insurance Dept.

Institute for Employment (バニャルカ支所)

Ms. Milena Mandic,

RS 農業森林水管理省

Mr. Milan Nincic, Assistant Minister

バニャルカ市役所

Mr. Dragan Majstorovic, Head, Department of Economy and Social Activities、他1名

スルプスカ共和国商工会議所

Mr. Mladen Micic, President

Ms. Dragica Ristic, Executive Director

Mr. Radivoje Krcmar, President (バニャルカ地域商工会議所)

Ms. Dragana Sobot, Expert Assistant (バニャルカ地域商工会議所)

Office for the High Representative

Mr. Richard Ots, Senior Business Development Advisor

EU Regional Economic Development

Mr. Gerry Ennis, Team Leader

Ms. Rucienne Marmasse, Special Advisor

ヘルツェゴビナ地域開発エージェンシー (REDAH)

Mr. Vukoja, Manager

バニャルカ経済地域開発エージェンシー (BLERDA)

Mr. Andrej GARTNER, Member of the Board of Directors

Ms. Maja DUKIC, Coordination Manager、他 2 名

PIK (Poljoprivredno Industrijski Kombinat) Samac 社 (RS)

Mr. Svetozar EVDIC, Director

Max Mara (サッシ、玄関のドア等製造業) 社 (RS)

Mr. Slavko KOVACEVIC, General Manager

Son of Mr. Kovacevic, Marketing Manager

2. 面談記録

(1) セルビア・モンテネグロ

日時：6月9日 9：00

場所：日本大使館

面談者：田辺大使、宮崎書記官、宮本専門調査員

会議要旨：

調査団より対処方針を説明後、各分野の案件形成に関し、以下のとおり意見交換を行った。

1. 観光分野

(宮崎) 日本語の要請案件調査票では、エコツーリズムに特化した形で書いているが、観光全般を対象としてもよい。今回の要請に基づく専門家派遣はあくまでセルビアの貿易・観光・サービス省をベースとするもので、別途調整をしているモンテネグロとは基本的に分けて考えている。当面はセルビア専門家がモンテネグロを出張ベースで見ることを想定。

2. 投資促進専門家

(調査団) 投資庁の反応が非常に早く、ドラフトが迅速に提出されている。ただし内容がジャパンデスク的(役務提供的)なものが想定されており、政策的な部分や全般的な技術指導葉求められていないのか確認したい。役務提供のみの場合、専門家ではなくシニアボランティアの業務という印象。整理がつけば、今年度中の追加採択と専門家派遣開始を目指したい。

(田辺大使) ジャパンデスクのみでは好ましくない。投資庁のキャパシティ・ビルディングも必要。実際に、投資庁にはノウハウがないため、支援のニーズはある。病院経営管理の秋田専門家の場合も大使館から働きかけてなるべく大臣に助言する形をとったが、セルビアの省庁はどこも発足したばかりであり、トップに対して全般的にアドバイスできることが望ましい。専門家人選についてはJETROにこだわらない。商社のOBも有能。特に現地に駐在した経験を持ち、土地勘のある商社OBは理想的。

セルビアの投資環境については、4月にJBICの投資ミッションが調査を行った。セルビア北部ハンガリー国境のポイボディナ自治州は有望との結果で、投資先として日本側に非常によい印象を与えることとなった。セルビア投資庁も非常によく対応し、日本側からも、「投資庁は優秀で、英語も問題ない。インフラも整っている」という評価につながった。20名のミッションメンバーを大使公邸レセプションに招いた。NHK、日経新聞からも参加があり、セルビアの投資環境が初めて新聞記事、TVでも取り上げられた。セルビア側も日本側からの予想外に高い評価に喜んでおり、士気が高まっている。この流れで投資庁に日本の専門家を派遣することは非常にタイムリーである。

3. 病院経営管理

(田辺大使) 秋田専門家がクラグエバツ、ニシュにて指導を行ったので、今度は時間がなくて手がつけられなかったノビサドに同様の支援を行うことを想定している。専門家3ヶ月程度。

4. 西バルカン経済発展支援委員会

(調査団) 現在立ち上げを検討中の支援委員会について、JICAより小浜教授に委員をお願いしている関係もあり、今回のミッションでは最終合意まで行うことはせず、帰国後に調査したいいくつかの案件

オプションを委員会に報告し、承認を受ける形で今後進めていく分野を決めることとしている。

(田辺大使) 支援委員会にアドバイスをもらえる部分はもらうが、基本的に現地でどんどん決めてしまってもよいと考える。小浜教授に対して、自分から説明してもよい。

(調査団) 委員の構成については、マクロ経済(座長)に小浜教授、中小企業振興に浦田教授、貿易投資にJETRO職員またはOB、東欧政治にJICA橋本専門員を想定。

(田辺大使) 東欧政治のところはJICAに専門家がいるのであればよいが、東大のシバ先生も適任。

5. ODAアドバイザー

現在の案のとおり進めていくこととする。

6. 雇用対策・職業訓練

分野としてニーズは高く、情報収集を進めていく。

7. ポドゴリツァ情報システム整備(採択済み案件)

(宮崎) 採択を伝えたところ、先方より歓迎する旨反応があった。市のパソコンも150台から180台に増えており、ネットワークの構築について支援が求められている。

8. セミナーシリーズ

昨日外務公電にて、海外広報課に対して、セミナー実施のための専門家派遣を要請した。今度は大学を回って公演してもらいたいと考えており、概論については3月に小浜先生が行ったため、今回は各論強化という観点から浦田先生に来ていただくのがよいと考えている。

(以下、別室にて宮崎書記官との打ち合わせ)

1. 開発調査

(1) 鉱業振興マスタープランについては、口上書を取りつけ、今後の経済産業省協議のタイミングに乗せて協議を進める予定であることを報告。

(2) 地図作成

日本が得意な分野。地域振興とも絡める形で。来年度案件として要請をあげる予定。

2. 観光振興

(1) 海岸、山岳リゾートについては他ドナーがマスタープラン調査をやっている。計画作りより、むしろ実務的な支援が求められている。

(2) 4月の閣僚会合のフォローアップとして、モンテネグロにおける西バルカン観光フォーラムを今年秋(遅くとも10月後半まで)に予定。ただし、費用負担者もまだ未定であり、早急に準備に取り掛かる必要がある。場所はブドバという観光地を想定。モンテネグロの産業は、農業、アルミ産業、観光があるが、農業は今後の伸びの広がりが薄く、アルミ産業も斜陽。観光の潜在性が高い。ただし、60万人の小国であり、インフラが乏しく、多数の観光客の受け入れには困難があるのが現状。OSCEが別途、「Beautiful Balkans」という、1カ国単位でなく、地域全体で観光振興を捕らえるプロジェクトを進めており、フォーラムにも参加してもらうことが望ましい。

3. ポドゴリツァ情報システム

JICA課題部より詳細情報が求められている。ポドゴリツァ側の担当者のメールアドレスを後日入手する。

4. セルビア農業

輸出に占めるシェアは大きい。商工会議所で農業関連産業の重要性をヒアリングする。

以上

日時：6月9日 10:30

場所：対外経済関係省

面談者・Ms. Mirjana Jelc

会議要旨：

<打合せ事項> 「援助調整専門家」要請書の手続状況の聴取及びその他案件の形成状況の報告

1. 「援助調整専門家」要請書は2週間前に提出済。
2. 対外経済関係省は手狭なので近々引越予定。援助調整専門家の事務所も確保可能。
3. 投資促進については、JETRO フランクフルト事務所率いる投資ミッションが2003年にセミナーをセルビアで開催すると共に、農業セクターの会社を幾つか訪問している。
4. 観光振興については、近い将来EUのNew Neighborhood Programmeがスタートする予定で、その中で観光振興についても扱う予定。プロジェクト期間（フェーズI）は2004から2007年。

以上

日時：6月9日 12:00

場所：National Employment Service (NES)

面談者：Mr. Sinisa Durkovic (Deputy General Manager)

Mr. Dragan Dukic (Director, Department for Employment)

Ms. Vesna Bosanac (Head, International Cooperation Department) 他4名

会議要旨：

1. 概要

NESは労働雇用省傘下の職業訓練を中心に活動する機関であり、それまではNational Labor Market Bureauと呼ばれていた組織名が本年4月以降、上記名称に変更された。

2. 既存プログラム

1) 若年層向けプログラム

NES事業の大きな柱としてまず挙げられるのは、教育・職業訓練である。これについては、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がある。

2) ビジネス開業支援

失業者が自分でビジネスを始めるためのコースも開催しているものの、同コースの開催に掛かる費用は高いにも関わらず効果は低い。その理由として最も大きいのは、資金面での問題であり、ノウハウを身に付けても資金調達が出来なくて開業できない参加者が多く見受けられる。

3) 問題点

2004年に予定されている全コースで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ず、NESとしても満足しているわけではない。

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に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。

このような状況にある要因としては、包括的な労働市場の分析が行われておらず、失業者のどのようなスキルを強化すれば職を得られるかといったことがよく分かっていないことが挙げられる。つまり現行のやり方は、必ずしもMarket-orientedでない職業訓練となっていると言える。これに加えて、そもそも経済状況の悪さから、国内企業は多くの雇用を提供できる状況に無く、頼みの外国直接投資の少なさもこれに拍車をかけている。また、グレイ・エコノミーも問題であろう。

3. 新規プログラム

1) Small Business Center

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出来る。

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）。

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の他に、センターの地理的所在地が異なるため2つのセンター間で、利用者がどちらを活用してよいか困るといったことはない。（中小企業起業開発庁とNESは開業支援という点で連携することも多いとのこと）

2) トレーナー養成

大学で経済や法律を学んだ卒業生40名を対象にした、3週間のトレーナー養成コースはUNDPのサポートでスタートしたプログラムであり、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出来る。

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。

3) 大企業の早期退職制度とのリンク

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。そこでNESとしては、このような動きを活用し、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。

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。

4. 資金面でのサポート

NES は小額であるが資金面でのサポートも行っている。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グラント制度である。（最も受け取る金額が多いのは障害者）

資金面でのサポートの年間予算は 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。

なお、この制度を銀行融資と結びつけることによって、調達できる金額を大きく出来、より大きな事業に活用できるようになるのではという質問に対して、同様なプログラムを検討中であり、この基金を保証基金のように活用出来るようにしたいとのことであった。

以上

日時：6月9日 14:00

場所：投資輸出促進庁

面談者：Ms. Jasna Matic, Director

Ms. Irena Posin, Head of Export Promotion

会議要旨：

<打合せ事項> 「投資促進専門家」要請書案の最終確認

1. 4月のJBIC ミッションのフォローアップとして、スズキ自動車が生産ラインの一部をセルビアに移転する予定。JBIC ミッションで分かったことは、日本とセルビアと大きな情報ギャップである。つまり、日本企業がセルビアについて抱いているイメージと実態とに大きな差異がある訳で、この情報ギャップを縮める努力が今後一層必要になる(Matic)。

2. 要請書に「there has been an increasing number of enquiries and visits from potential Japanese investors」とあるがこれは実際に起きていることなのか(舟橋)。JBIC ミッションのかなり以前から、日本の銀行や投資を前提としたコンサルタントからの訪問や問い合わせがSIEPAに直接来ており、日本企業からのコンタクトがあることは事実(Posin)。

3. 要請書の内容は日本デスクとしての役務提供型専門家を志向しているが、SIEPA スタッフのキャパシティ・ビルディングも含める必要はないか(舟橋)。日本からの投資をいかに誘致するかという意味でのキャパシティ・ビルディングは必要。ヨーロッパからの投資誘致のノウハウは既にあるが、日本からの投資誘致についてはまるでアイデアがない(Matic)。

4. 要請書中の「to assist upgrading the potential Serbian suppliers for Japanese companies」は投資促進専門家にはできないが（舟橋）、具体的には日本企業に輸出できるようなセルビア企業のサプライヤーリストの構築のことを意味している（Matic）。また、セルビア企業の改善については、中小企業起業開発庁から要請がでている企業診断型専門家も対応できるはずなのでそちらの案件との連携も視野に入れてはどうか（舟橋）。

5. 現在 MIGA から支援を受けており、支援内容はセルビアに対する投資企業と成りうる国際企業のデータベースの構築である。全部で 60 人日分の投入をチャトル方式で派遣してもらっている（Matic）。

6. その他には EAR が CARDS 資金から 4.5 百万ユーロの支援を 2004 年の秋口から開始する予定。支援内容は①セルビア初「投資団地」設立を内容とするパイロットプロジェクトの実施、②投資促進に係る地方政府のキャパシティ・ビルディング、投資戦略と人材育成システムの構築（Matic）。

7. 現在ある要請書案に、①日本からの投資誘致に係る SIEPA スタッフのキャパシティ・ビルディングの追加、②セルビア企業の「改善支援」を「サプライヤーリストの構築」に表現を変えて、再度要請書の最終案を提出して欲しい（高橋）。

以上

日時：6月9日 16:00

場所：貿易・観光・サービス省

面談者：Mr. Ljubomir Jovanovic, Head of Department for Tourism Development

Ms. Teodora Strbac, Head of International Cooperation Dept.

Ms. Vera Jankovic, Advisor of International Cooperation Dept.

会議要旨：

1. 貿易・観光・サービス省の組織体制

同省の観光部門のスタッフは45名。3名が国際協力部、20名が観光部、20名がマーケティング部となっている。過去、独立した観光省だったときは15名のスタッフだった。下部組織として、Yugoslavia Association of Tourism (YUTA)、Tourist Organization of Serbia (TOS)などがある（HP アドレス入手）。

2. 活動内容

同省では、現在3つの法律（Tourism law, Ski law, Spur law）を準備中である。また、省の中でいくつかのプロジェクトプロポーザル（エコツーリズム、ルーラルツーリズム、セーリングツーリズム、リバーツーリズム、お土産開発、等）があり、すべてのプロジェクトを実施すると2億ユーロを要するが、省の予算が110万ユーロしかないため、優先プロジェクトを選定しなければならない。

3. ドナー協力等

オーストリアが2つの町（コパルニック、ディチュヴァ？）に限定した形で観光振興マスタープランを実施。また、バイナバシュタにおいて民間投資が入っている。EAR は直接自治体レベルと連携して資金提供を行っている。また USAID、GTZ も観光分野に参入している模様。また、ギリシャのイニシアティブで、南欧地域周辺8カ国で観光振興のメモランダムを結んでいる。今後、それぞれの国がどのようなプロジェクトに取り組んでいくか分担する予定（秋の観光フォーラムの場を活用可能？）。

この取り組みにおいては、1つのテーマに対して2カ国以上がパートナーシップを組んで実施することとなり、たとえばセルビアとマケドニアは Transit Tourism に、セルビアとボスニアでは河川地域の観光開発に取り組むといった具合。

4. 協力ニーズ

調査団より、政策策定レベル、戦略策定レベル、実施レベルのどの段階における支援が求められているのか質問したところ、ほとんどの的を得た回答を得ることができず、自らの状況自体把握できていないという印象が強い。日本の専門家に支援してもらいたい内容をたずねても、「国立公園の教育プログラムを行ってほしい」、「いくつかあがっているプロジェクトプロポーザルのうちのひとつを実施してほしい」など、省内の個別案件を依頼するといった感じのイメージを持っているので、調査団側からはブルガリアの文化観光振興における専門家の活動の事例を紹介した。

ほか、聴取した内容から読み取れたニーズとしては、以下が挙げられる。

- 漠然と「持続可能な」観光開発に関心が高い
- 観光産業における中小企業育成戦略はあるが、アクションプランがまだない
- 宿泊施設に問題がある
- 観光客の60%はベオグラードのみなので、地方部の観光開発が必要
(所感)

全般的に、省として何に取り組んでいこうとしているのか不明であり、その意味で、観光振興のマスタープラン調査などが有効かもしれないが、先方の実施能力と予算を考慮すると時期尚早といえる。今後の進め方としては、日本側が同省および関連団体の活動内容、観光リソースの潜在性に関する情報を収集しつつ、同省に対して JICA 協力の仕組みや要請の提出に関する理解を促進していくといった相互理解の部分から開始する必要があると思われる。省が果たすべき機能を強化するという点では専門家派遣のニーズは非常に高いと思われるが、受け皿としての実施機関側の整備のため、根気強いやりとりが必要となるだろう。

以上

日時：6月10日 9:00

場所：中小企業起業開発庁

面談者：Ms. Ana Zegarac, Head of International Cooperation

Ms. Tatjana Potezica, International Cooperation

会議要旨：

<打合せ事項> 「中小企業振興」技プロ要請書に係る実施体制の確認

1. 調査団が短期専門家の投入案を4つ（企業診断、ビジネスインキュベーション、セクターに特化した品質向上、信用保証と審査システム）提示し、中小企業起業開発庁に優先順位をつけてもらった。支援を希望する項目として、要請書の内容どおり、企業診断、ビジネスインキュベーションであった。加えて、「セクターに特化した品質向上」についても、インキュベーションセンターのテナントを選定する際に戦略セクターに属するテナントを選ぶことによって達成できるのではないかとのコメントがあった。いずれにしても、「信用保証と審査システム」については支援は希望しないとのこと。

2. 信用保証制度は、財務省のイニシアティブにより 2003 年 10 月に開始しており、2004 年は 1.5 百万ディナールの財源が確保されている(Zegarac)。
3. 同庁のモデルを適用している 2ヶ所の地域センターは、経済民営化省、地方自治体、ドナーによってファイナンスされている(Zegarac)。各地方センターのスタッフ数は 4~5 名で、下部地方センターのスタッフを含めると 80 名。その他に 230 名のサービスプロバイダー（契約コンサルタント）がいる(Zegarac)。
4. ビジネスインキュベーションセンターはまだセルビアに存在していないが、地方自治体、ドナー、セルビア中小企業起業開発庁によってファイナンスすることになるだろう。現在ノルウェーの支援によりパイロットプロジェクトとしてのインキュベーションセンター（1ヶ所）を設立することを計画中である。これ以外に、5、6の地方自治体がインキュベーションセンターの設立計画に賛同している(Zegarac)。
5. ビジネスインキュベーションセンター設立のプロセスは右のとおり。地方自治体にまず土地を提供させ（例えば、旧国営企業の跡地）、インフラを含めた施設や設備をリノベートし（ドナー）、テナントを募集・選定した上で、近隣の地域センターはインキュベーションセンターの運営指導、テナント企業に対するビジネスプランの作成支援や経営・技術指導を行う。なお、インキュベーションセンターの管理・運営は地方自治体が主体的に行うこととする(Zegarac)。
6. 国家雇用サービスの傘下に小ビジネスセンターが全国に 15 カ所あるが、中小企業起業開発庁の地域センターとの違いは、小ビジネスセンターが失業者だけを支援対象としているのに対し、地方センターは既存の中小企業とアントレプレヌア、失業者、農家、民営化によって失業した人々を対象にしている点である(Zegarac)。
7. 2003 年のアニュアルレポートが 7 月に完成する予定。統計データが取りまとめに時間がかかっており完成が遅れている(Zegarac)。
8. 最後に裾野産業振興研修に参加する 2 名の研修員と面談。Ms. Potezica は国際協力部にいるせいか英語が非常に堪能。Ms. Filipovic はたどたどしいが何とか喋れるといったところ。セルビア政府の裾野産業振興に対する取り組みについて尋ねたところ（高橋）、セルビア政府内には裾野産業政策も裾野産業振興を実施している省庁も存在していないが、日本の裾野産業の実態を知ることは今後役に立つのではないかというコメントであった（Potezica）。

以上

日時：6月10日 12:00

場所：セルビア商工会議所

面談者：Ms. Snezana Popovic, Senior Advisor of Board of International Economic Relations

Mr. Zoran Bojovic, Senior Advisor of Division of Small Business and Entrepreneurship

Ms. Radmila Grozdanic, Head of Sector for Small Business and Entrepreneurship

会議要旨：

<打合せ事項>セルビア商工会議所の中小企業支援に係る情報収集

1. セルビア商工会議所は傘下に、3つの省商工会議所 (Serbia, Vojvodina, Kosovo and Metohija, Belgrade)

と更にその下に 16 の地方商工会議所 (Valjevo, Zajecar, Zrenjanin, Kikinda, Sremska Mitrovica, Subotica, Uzice) がある。

2. セルビア商工会議所には、国際協力部、銀行商業サービス部、工業部、小ビジネス起業部、経済開発部、法律金融管理部の 6 つの部がある。小ビジネス起業部には小企業協会と起業家協会サービスという下部機関がある。スタッフ数は下部機関も入れて 270 名。

3. セルビアの企業は例外なく商工会議所の会員となることが義務付けられている (ちなみに、ボスニアは任意となっている)。商工会議所の財源はこれら会員企業からの会費である (ポボビッチ)。

4. セルビアの企業数は 156,010 社(2002 年)。その内、127,101 社(81%)が民間企業、社会有企業が 3,269 社 (2%)、国営企業はゼロである。セクター別の企業内訳は、商業が 46%、鉱工業が 20%、金融サービスが 14%、農漁業が 5%、建設、手工芸、交通通信、観光がそれ以下である。

5. テクノロジーパークに関するセミナーを 6 月下旬に開催することになっているが、JICA からセミナー講師を派遣することは可能か(Grozdanic)の問い合わせに対し、準備時間が非常に短かったので残念ながら今回は派遣は無理という結論になった。通常の手続きでいうと、派遣希望日のかなり前に要請書を提出してもらう必要があり、要請書の提出時期及び手続きについてはセルビア対外経済関係省のイエリッチ女史に聞いてもらいたい (水口)。テクノロジーパーク構想は科学省、大学、商工会議所他で推進しているので、是非日本からのノウハウを移転してもらいたいと考えている(Bojovic)。

6. 商工会議所の中小企業起業開発庁や地域センターに対する評価について尋ねたところ、グロズダニッチ部長は中小企業起業開発庁の長官ポストがしばらく空席であること、また地域センターの財政上のサステナビリティについて疑問を投げかけていた。当然といえば当然であるが、同部長は商工会議所が JICA から支援を受けるべきだと思っているようだった。

以上

日時：6月10日 14:45

場所：Regional Center for Development of SMEs and Entrepreneurship Belgrade (established by EAR)

面談者：Ms. Gordana Lazic Rasovic, Director

Ms. Tatjana Potezica, International Cooperation (中小企業起業開発庁より参加)

会議要旨：

1. この RC は中小企業および企業家支援のためのセンターであり、EAR の支援により設立された。共同出資者として、政府、ベオグラード市、商工会議所、民間企業協会、銀行、NGO などが挙げられる。施設スペースは市が提供、内装などの整備は EAR から予算が出ている。設立時の活動は大まかに言って、新しいビジネスを始める企業家支援と、既存の経営者支援である。

2. 本 RC の活動は基本的に 3 つのグループに分けられる。一つは、ビジネスに関する情報・助言によるサービス。これは無料で提供できるサービスで非常に重要な機能である。2 番目は、ビジネスプラン、ファイナンス、マーケティングなどに関するコンサルタントサービス。3 番目は、ビジネス教育とトレーニング、いわゆるビジネスコースの提供である。一クラス 10 ~ 12 名の受講者を対象に、旧式の一方向的な講義ではなく、双方向のワークショップなどを行っている。受講料は取っているが、リーズナブルなもの。

3. 本 RC の人員体制としては、まず 6 名の常勤職員がいる。担当はそれぞれ、所長、法律担当、教育（研修）担当、データベース・IT 担当、ビジネスプラン担当、秘書である。また、外部の登録コンサルタント（Service Provider と表現）が 61 名おり、それぞれが農業ビジネスアドバイザーなどセクター専門家である。これらコンサルタントの活用の際にはコンサル料が必要。
4. 本 RC は、いくつかの機関のプロジェクトの実施機関としての性格も持っている。たとえば、ベオグラード市の「女性のための自己雇用プロジェクト」や DFID の「社会的弱者（難民、シングルマザー等）のための起業プロジェクト」などの実施機関にもなっている。EAR からの予算は設立時点から減少しつつあり、プロジェクト終了直前の 4 年目は予算が 25% となる。そのため、RC 側には独立採算、自立発展を果たさなければならないという意識が高まっている。しかし、新しい EAR プロジェクトも予定されているようであり、また新しいプロジェクト予算がつくとのことである（予算の詳細は未定）。
5. 本 RC は首都に置かれていることもあり、12 箇所にある RC の中でも成功事例のひとつである。企業も人材もベオグラードに集中しており（登録されている 22 万 1 千企業のうち、5 万 3 千がベオグラード）、その分活動内容も幅広い。同じサービスを地方部で展開するのは困難。しかし、中小企業開発庁の政策の下、RC 同士の横のネットワーク強化には関心が高く、各 RC がもっている独自のノウハウを Exchange することを検討している。
6. EAR 予算の削減とともに、現在提供しているサービスも有料化、または高料金化していくのかと尋ねたところ、政府、市、またはドナーからの資金が期待されるため、企業に対するそれほど大きな負担増は予定せず、企業にとって Affordable なレベルをキープしていくとのこと。
7. 調査側より、現在中小企業開発庁を中心に検討している JICA プロジェクトの概要について説明し、RC の機能強化、RC 間のネットワークのために短期専門家派遣を想定していることを説明した。他ドナーの支援が多く入っているため、協力内容の重複が懸念されると質問したところ、RC の機能強化の面では日本の経験を取り入れたいとして、協力を受け入れることに対し Positive であった。本 RC は、中小企業開発庁が独自に設立した Sombor RC と異なり、EAR により設立されたものであり、各方面からのプロジェクトを請け負っているなど、一見、中小企業開発庁との関係が浅いように見えるが、実際は中小企業開発庁の政策、意向とほぼ足並みをそろえているといった様子であり、JICA プロジェクトに RC を組み込んでいくことは問題ないと思われる。あとは、プロジェクト開始後の Operational Cost が確保されるかどうか、留意しつつプロジェクトを開始することが望ましい。（プロジェクト活動費については JICA より支出可能）
8. インキュベーションセンターについては、ノルウェーの協力で実施を予定しているのはノビ・サドのみであり、ベオグラードにおいては、市からの協力は得られるであろうが、まだ白紙に近い状態であり、施設の提供や設立自体の実現性に関して、今後確認していく必要がある。

以上

日時：6月10日 17:00

場所：GTZ

面談者：Mr. Wolfgang Limbert, Program Coordinator

Mr. Nebojsa Matijasevic, Program Assistant、他 3 名

会議要旨：

1. GTZ では、協力内容の重複を避けるため、ドナーコーディネーションを積極的に行っている。セルビアにおける年間予算は 90 万ユーロ。
2. GTZ では、大きく分けて 2 つのアプローチで開発を捉えている。すなわち、Regional Development と Sector Development である。ベオグラードにあるこの事務所は Sector approach office であり、もうひとつ Regional approach office がノビ・サドにある。
3. 中小企業支援については、一応 EU の中小企業の定義にのっとり、従業員 250 名以下の企業を主な対象としているが、その点はむしろフレキシブルに捉えている。国営企業の民営化も同時に支援しているが、民営化と平行して中小企業がたくさん誕生するため、同時並行的に支援を進めている。活動内容を大きく分けると、現行の中小企業を支援することと雇用自体を創出する起業家支援である。
4. 具体的な活動としては、短期専門家派遣を通じた技術移転、Business Development Service の提供である。たとえば、ボイボディナ自治州では、ノビ・サド大学を拠点に起業家支援のためのインキュベーションテクノロジーセンターを実施。これはルーマニアのティミショアラやハンガリー、チェコなどでも実施したタイプの協力である。特に、現場における協力 (For site program) を重視している。近い将来では、CEFE プログラムを予定しており、これはビジネスプランやマーケティングのノウハウを伝えるためのトレーナー養成プログラムである。
5. 観光部門では、Cross Border Activity を進めている。たとえば、ハンガリーとの協力によりドナウ川沿岸の観光を推進したり、サイクリングコースの整備を行ったりなど。具体的な投入は短期専門家によるビジネスプラン作成支援やドイツからの投資促進なども絡めている。貿易・観光・サービス省のパフォーマンスに対する評価はやはり低く、メインのカウンターパート省庁は経済・民営化省である。その他、商工会議所 (その評価は、業界ごとの人によるとのこと)、SIEPA、観光業協会、NGO と連携している。
6. GTZ では予算が限られているため、協力セクターを 5 つに絞っている。そのうちのひとつがソフトウェア産業である。現在、セルビア国内の産業ごとの企業ダイレクトリーを作成している (ソフトウェア、自動車、機械製造業、Textile)。
7. ボイボディナ自治州は投資のポテンシャルが非常に高いと評価している。日本の JBIC のミッションが来たことも承知。6 月 21 日には同自治州における投資事務所の開所式があり、よければ日本も招待したい。また、9 月 16 日にフランクフルトにてセルビアの Auto mechanical fair という見本市を予定しており、セルビアへの投資のよいイメージを宣伝していきたい。
8. 調査団より、失業者対策・雇用対策について、職業訓練によるアプローチについてコメントを求めたところ、むしろ雇用創出や有能な人材を如何にして国内に引き止めるか、という観点からのアプローチが望ましいと思う、との意見があった。

以上

日時：6 月 11 日 9 : 00

場所：労働・雇用省

面談者：Mr. Slobodan Lalovic, Minister

Ms. Radmila Ukumiric, Assistant of the Minister (in charge of employment Dept.)

Ms. Jelena Milenkovic-Orlic, Head of dept. of the International Relations

会議要旨：

1. 労働・雇用省にとっての最大の目標は失業率の低下であり、National Employment Service において、多くのプロジェクトを実施している。省の戦略として、未定稿ではあるが、National Strategy for Employment がある（セルビア語の資料入手。翻訳中）。4年前から中小企業振興関連のプロジェクトを開始したが、成果はまだ見えない。
2. 失業率低下を図るには、revolving asset の活性化や、日本が戦後取り入れた共同組合などの取り組みが必要である。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経済のリストラが必要である。若くて能力のある人材は国内で職を見つけることができないため、外国に流れていく。彼らを国内に引き止めるために、企業に人材を派遣するよう、失業者の組織化を図っている。また、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、という問題がある。
3. 省には、いくつかのプロジェクト案があるが、予算がなく始められないものが多い。Guarantee Bank の構想もあり、本件では中小企業開発庁、経済省とも連携をしている。

以上

日時：6月11日 12:00

場所：Small Business Center Novi Sad

面談者：Mr. (Director)

Ms. Olivera Obradovic (Coordinator for New Programmes, NES,ベオグラードより同行)

会議要旨：

1. 概要

Novi Sad の Small Business Center は、2003年1月に設立された、労働雇用省 NES 傘下のセンターであり、その活動は、登録されている失業者を対象に Entrepreneurship の考え方を広め、失業者が単に職が与えられるのを待つだけでなく、自ら起業して職を作り出すことを促進することを目的とする。

現在の職員数は3名であり、Director 以外では、2名のアドバイザーが、それぞれ法律面と経営面を担当している。なお、Director は、NES 本部でも説明されたトレーナー向けのトレーニングに参加したことがあり、そこで学んだ知識を活用しつつ全般的なアドバイスをしているが、他の2名の若いアドバイザーについては、各分野を学んだとはいっても、実践の経験はなく、さらに知識を深めるために、今年の秋に NES のトレーナー養成コースに参加することになっている。

2. 活動

1) コンサルティング

センターの活動は、大きく直接的なアドバイス（コンサルティング）とセミナーの開催に分けることが出来る。前者は一般的なビジネス・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であり（約300の Regulation が存在する）、後者は失業者が

事業を始めるに当たって、様々な要因を考慮した上で意思決定を迫られることへのフォローという意味で、心理面でのカウンセリングに重点を置いている。相談に訪れる失業者の数は、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。

また、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。

なお、個別セクターの情報については、センターの人員では対応し切れないため、セクター別の Association などを紹介することで対応している。

2) セミナー

おおよそ2ヶ月に1回開催されるセミナー(2日間が主流)は、企業家精神と企業家の特徴、企業経営に伴うリスクとベネフィット、ビジネス・アイデア、法制度、モチベーション・アップ、資金調達といったテーマで開講している。

3. 他機関との連携

中小企業起業開発庁関連の Regional Center とはセミナーの開講などで連携している。2つの違いは、RC はどちらかという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。

これをより詳しく説明すると、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。

なお、RC 以外の機関との連携については、上述のようにセクター別 Association があり、その他には資金調達に関するセミナー講座では、Development Fund などの協力も得ている。

4. 問題点

SBC では情報提供が重要なサービスであるにもかかわらず、SBC 自体にもコンピューターが1台しかないなど、訪れる失業者がコンピューターを活用して情報を得るにはといった議論をする以前の問題として、SBC のファシリティーの限界という問題がある。

以上

日時：6月11日 15:00

場所：セルビア農林水管理省

面談者：Predrag SLADOJEVIC, Assistant Minister

Suzana DJORDJEVIC-MILOSEVIC, Assistant Minister, Dept. for International Cooperation

会議要旨：セルビアの食品加工セクターに係る情報収集

<面談要旨>

1. USAID と GTZ が食品加工セクターについては調査を実施済。多くの調査がドナーによって既に実施されているので、これ以上の調査は必要なし。今後は生産者に対する具体的な技術移転が必要である。
2. 2004年10月に農業開発戦略ペーパーが完成予定。
3. HACCP（危険度評価）については個々の農家で導入しつつあり、農水水管理省として国として組織的に HACCP の導入を進める計画は特になし。
4. 食品加工セクターについてはこれまで経済民営化省の所掌であったが、最近農業省が担当することになった。
5. 農業省の施策の実施母体となるのは個々の業種協会や組合であるが、まだ組織化されておらず、施策実施のための体制が整っているとはいえない状況である。
6. 農業セクターは GDP の 33% を占めており、その内 22% が農業生産、11% が食品加工である。農業セクターに従事する労働者数は分からないが、農村人口は総人口の 42% を占める。
7. 農業セクターにおけるグレーエコノミーの正確な数字は不明だが、食肉セクターを例にとると総流通量の 60% は非登録業者によるものであるとの調査結果である。
8. JICA から支援を受けるとすれば、食品加工セクターの組合や企業を対象にした生産改善指導である。（以上、全てスラドジェヴィッチ局長の発言）

<所感>

既に幾つかのドナーから支援を受けており、良い意味でドナー慣れしている印象を受けた。中小企業起業開発庁への技プロ支援の中で企業診断・指導を実施することになっているので、そうした活動を通じて食品加工企業の技術指導をすることが可能であろう。同時に、同セクターの問題点を分析することも可能になるかと思う。案件形成はその結果を待ってからでも遅くないのでは。

以上

日時：6月11日 17:00

場所：日本大使館

面談者：田辺大使、城守公使、宮崎書記官

会議要旨：

1. 調査団より以下報告。

(1) 中小企業庁支援プロジェクト

長期専門家による政策支援についてはニーズも高く、受け入れ体制に問題はない。また長期専門家に絡めて実施する補完的投入として提案した4つのシナリオのうち、地域センター（RC）の経営診断機能強化（短期専門家）、特定セクターに特化した技術協力による産業競争力強化（短期専門家数名）のニーズが高いことが確認された。実施体制についても問題ない。インキュベーターについては、ニーズは高いと思われるが、現在はノビ・サドでノルウェーがプロジェクトの実施を計画しているのみで、ベオグラードにおいて具体的な話が動いていないため、実施体制が整っていない状況。また、信用保証制度については、現在独自の動きで信用保証基金が動き出したところであり、現在のところ協

カニーズは低い。

(2) 投資促進専門家

懸案であった、ジャパンデスクの役務提供かどうか、という点について、投資庁長官の意向としては、投資庁自体の機能強化・スタッフの能力向上に対する支援を求めていることが確認された。先方の要望は明快であり、調査団側とほぼ認識を共有できた。正式要請書も迅速に提出され、案件の採択に問題はないと思われる。

(3) 観光振興専門家

貿易観光サービス省には具体的な政策、戦略、行動計画が一切存在せず、協力する余地は大いにあると思われるものの、全般的に、省として何に取り組んでいこうとしているのか不明であり、日本に対してどのような支援を期待したいのかまったくイメージがない。先方の実施能力と予算を考慮すると、性急な専門家派遣は相互認識の齟齬につながりかねず、案件実現のためには相互理解のための粘り強い交渉が必要と思われる。

2. 大使館より以下コメント

(1) 中小企業庁支援プロジェクト、投資促進専門家、援助調整専門家については、大変重要な投入であり、早急に実現してほしい。

(2) 観光分野は大使館としても非常に関心が高い。裨益効果が大きく、足が速い地域開発につながる。セルビア側は観光分野では何もできていない。まず、スタッフの教育と政策作りが必要で、とにかく日本の専門家を派遣することが必要である。秋には西バルカン地域観光フォーラムがモンテネグロで予定されており、連動する形でフォーラムの直後に専門家派遣を実現したい。については、調査団が準備した要請書をベースに大使館より貿易観光サービス省に働きかけ、早急に要請書を取り付けることとしたい。

以上

2. ボスニア・ヘルツェゴビナ

日時：6月14日 9:00

場所：RS 経済・エネルギー・開発省

面談者：Mr. Ljubo Glamocic, Assistant of the Minister

聴取内容：

1. 設立を予定している中小企業庁はまだ機能していない。中小企業庁長官の募集をしているが、魅力的な給与を提供できず、人選が滞っている状態。来月中旬までには長官の人選、中小企業庁への権限の委譲を行いたいと考えている。

2. 同省の中小企業支援の骨子は「欧州小企業憲章 (European Charter for Small Enterprises)」であり、各エンティティの担当省庁から成る作業グループを構成して、取り組みを進めることとしている。現在、同省の4名のスタッフのみでは行政面での業務負荷が大きすぎるため、実際の中小企業への支援までは手が回らず、商工会議所がその役割を担っているという状況である。

3. EU-RED が設立している Regional Development Agency(RDA)については完全に否定的。まず、ボス

ニア全体で5つある RDA のうち、FD に4つ、RS には1つしか配置されておらず不公平である。また RDA は RS 政府の意向、エンティティ間の国境を無視して勝手に物事を進めており、スルプスカ共和国政府としては連携する必要性はまったくないと考える。

4. EU の RDA とは異なる RDA が、地方自治体レベルから設立されている。スルプスカ共和国では2つの RDA が存在し、そのうちのひとつが BLERDA である。BLERDA は18の地方自治体をカバーしている。彼らは現時点では NGO であるが、公式な組織として政府の承認を得たいとしている。現時点では、実施体制が整っていないため、省としても商工会議所のネットワークに頼りしかなく、将来は政府として独自の実施機関を設立したい。中小企業庁が設立され、また BLERDA の実施体制が整えば、政策実施をそちらに移行していきたい。なお、地方自治体中小企業振興の良きパートナーとして考えている。(調査団より、EU-RED による RDA も自治体もパートナーとしているが問題ないか、と尋ねたところ、特に気に留めていない様子)

以上

日時：6月14日 11:30

場所：スルプスカ共和国商工会議所

面談者：Mr. Mladen Micic President

Ms. Dragica Ristic Executive Director

Mr. Radivoje Krcmar President (バニャルカ地域商工会議所)

Ms. Dragana Sobot Expert Assistant (バニャルカ地域商工会議所)

聴取内容：

1. スルプスカ共和国においては、全体を取りまとめている商工会議所本部と5つの地域支所がある。バニャルカ地域支所では16の地方自治体を管轄しており、4200の企業が登録している。同共和国全体では70%の企業が会員となっており、企業情報はすべて商工会議所に集まっているといえる。
2. 政府は政策的な話はしても、実際には何も中小企業の現状を理解しておらず、何も支援は行っていない。商工会議所は現状をよく認識しており、具体的支援を行うため、バニャルカ地域に Advisory Center を設置している。このセンター専属スタッフは2名、その他、大学からの専門家など、一時的なスタッフがいる。活動内容としては、情報提供、外国のビジネスパートナーの紹介、外国の商工会議所との連携(イタリアと協力)、ビジネスプラン作成支援、セミナー実施、財務管理コンサルティング、起業セミナーなど。活動資金は会員費からの収入である。このように各種活動を実施しているセンターを設置しているのはバニャルカ地域のみであり、他の4つの地域では1名のスタッフがいるのみである。
3. 政府からの直接的な財政支援はないが、商工会議所としては、政府と協力すべきと考えており、中小企業庁が設立されれば、連携して事業をすすめた。

以上

日時：6月14日 13:00

場所：バニャルカ経済地域開発エージェンシー (BLERDA)

面談者：Andrej GARTNER, Member of the Board of Directors

Maja DUKIC, Coordination Manager

2 ladies from Finhouse Group

聴取内容：BLERDA の活動に係る情報収集

1. EU RED の北西地域開発エージェンシー(DARNW)を訪問するつもりが、RS エネルギー工業省にアポを依頼したせいか、EU RED とは直接関係のないバニャルカ地域開発エージェンシー(BLERDA)を訪問することになった。

2. EU RED がバニャルカに地域開発エージェンシーを設立する前から、バニャルカを中心とする地域には地方自治体のイニシアティブで発足した地域開発エージェンシーなるものが幾つか存在する模様。

3. 別添のプロジェクト構想図（作成はEU RED か）にもあるように、こうした幾つかの地域開発エージェンシーというのは設立時に地方自治体の財政援助を受けながらも基本的には独立採算ベースで活動している NGO である。つまり、中小企業を直接支援するビジネスサービスプロバイダーということになる。この図によると、これらの地域開発エージェンシーはEU RED の北西地域開発エージェンシーが実施する地域開発プロジェクト（中小企業支援含む）に応札し受注する仕組みになっている。

4. BLERDA は2002年末に、市民協会(Association of Citizens)とRSとFDの36の地方自治体によって、バニャルカ地域の経済発展を戦略的に振興するために設立された。主な活動は地元企業及び国際機関に対する情報提供、コンサルティングサービスである。

5. 商工会議所との協力関係について聞いたところ、これまで商工会議所は民間企業を支援対象としないと公言してきたが、それも徐々に変わりつつあるとのことであった。

BLERDA の幹部であるガルトナー氏はスロベニア人で、これまでバルカン各国で企業の民営化事業に携わるなど、バルカン地域の企業問題に詳しい様子であった。

以上

日時：6月14日 16:30

場所：PIK (Poljoprivredno Industrijski Kombinat) Samac 社

面談者：Svetozar EVDIC, Director

聴取内容：

1. 概要

同社は1947年に国営企業（Agricultural Unionと表現していた）として設立された食品関連企業であり、その活動は幅広く1) 農業、2) 養豚牛鶏、3) 小麦粉生産、4) 飼料生産といったように原料の農産品生産から加工までを手掛けている。

2001年に民営化され、現在は、所有の55%はPrivatization Fund、22%は1名の個人投資家、残りは他の複数の個人所有者となっている。民営化は主にバウチャー方式により実施されたため、他の複数の個人所有者は投資をしたというよりもバウチャーを付与されたと表現する方が合っている。また、民営化後に経営陣が入れ替わったわけでもなく、経営方法が大きく変化したとは言い難い。

なお、4 日前に取締役会が開催されたばかりであり、ここで中期経営計画がひとまず了承されたが（正式には株主総会での決定が必要）、その内容としては研究施設の拡充と小麦粉を乾燥させる装置への投資を打ち出している。

2. 内部経営資源

1) ヒト

従業員数は内戦前には 400 名存在していたものの、内戦中には 50 名と激減し、戦争終了後はかつての従業員が戻ってきて 200 名近くになったものの、その後生産規模が増えないこともあり、現在の従業員数は 146 名にまで減ってしまっている。

従業員のバック・グラウンドは、おおよそ大卒が 20%、Secondary School 卒が 20%、残りの 60%程度が Primary School の修了者であり、従業員向けのトレーニングを社内で実施しているわけではないが、商工会議所のセミナー等に参加させトレーニングの代替としている。

なお、面談した Director は現場の総責任者であり、同社には 1987 年に入社、1999 年より現在の役職に就いた。

2) モノ

概要で挙げた各プロセスでの状況は、1)は 2,100ha の農地を所有し、麦、とうもろこし、ひまわり等を生産しており、2)では 750 頭の牛と 400 頭の豚を飼育している。また、3) 小麦粉の生産は 1 日当り 7,000kg、その他穀物を原料として生産される粉も 1 日 200t に上る。

また、生産に使用される機械は、飼料生産用が 1980 年、小麦粉生産用が 1983 年に導入された旧ユーゴスラビア、或いは旧ソ連製であり、同分野の機械がハイテク機器ではないことから、原価償却は終了しているが、老朽化して使い物にならないというわけではない。

対象としているマーケットとしては、かつては農産品や飼料を旧ユーゴスラビア内だけではなくイタリヤやギリシャといった国にも輸出していたものの、現在はボスニア・ヘルツェゴビナ国内のみで販売している。ただし、今後は輸出も徐々に増やしたいとの意向を持っており、そのために商工会議所が主催する Trade Fair などに参加するようにしている。この点で、国内市場だけを対象にするのであれば、現在の製品の品質で十分であろうが、外国市場を狙っていくためには現行製品が通用するニッチを探すというよりも、より品質を高めて参入したいと考えている。（ただし、そのためには新しい生産機械が必要となる）

3) カネ

中期経営計画に含まれている研究施設への投資の資金調達先の目処としては、まず 20%を所有する 1 名の投資家からの投資を一番当てにしており、仮に同投資家からの投資が無理となった場合には、銀行借入かコマーシャル・ペーパーの発行を考えている。

なお、国営企業を民営化するプロセスで、同社の場合は 6 年間を要した。しかし、民営化の最中には新しい投資をすることは法律で許されていないこともあり、それまでは年間に 30 万 KM をコンスタントに投資していたにも関わらず、民営化に時間が掛かり何年も経ってしまったこともあり、その間投資はなされず結果的に競争力を失ってしまった。

4) 情報

マーケット情報については、前述の商工会議所主催 Trade Fair に参加する際に得るようにしている。

3. 外部環境

一般的に民営化により失業者が増加しているのは事実であり、そのための対策、例えば失業者による起業などは良い考えだと思われる。しかし、民営化と内戦の影響は想像する以上に深刻な影響を及ぼしており、政府が Regulation を変えたからといって、すぐに解決できるような問題ではない。

例えば、資金不足は起業を妨げている大きな要因の一つであると考えられ、その原因としてはクレジットを得るための担保要求などが高いことが挙げられるが、このような問題を解決するには新しい経済政策が必要であり、国内税収システム（税率も含めて）、関税、投資家へのインセンティブといったものを政府が考慮することが必要である。

また、現在のボスニアでは政府予算の70%が政府関係者の給与支払いなどに費やされ、事業費は30%程度しかない状況では、民間企業に資金が回らない。

<所感>

BLERDA の紹介でパニャルカ市から車で2時間離れた Samac という町にある中規模企業（民営化された旧国営企業）を訪問。製品は家畜飼料等。成功している個人起業家を訪問できると思っていた調査団は沈滞しきった工場を視察することになってしまった。多くの民営化された国営企業の例に漏れず、民営化方法は新規投資によるものではなく単なるバウチャー配布によるものであり、従って基本的に経営陣も従業員も変わっていない。当然ながら経営難に瀕しているが、事態をどのように改善したら良いのか何のアイデアもない。市場経済の競争原理の中ではこうした不採算企業は破産の道を歩むしかないが、政府は大量失業による社会不安を招きたくないのか、実態のない「民営化」を通じてこうした過去の遺産を生かし続けている。同行した BLERDA のスタッフに確認したところ、BLERDA が支援しているのがこうした旧国営企業だけであり、新規創業企業は全く支援していないとのことであった。深刻な問題となっている高失業率の問題を解決する為には、①既存の中小企業を強化することによって雇用を増加させるか、②失業者による創業を支援するかの2方法である。前者による雇用増加を目指す場合、支援の対象として（ア）旧国営企業が、（イ）新規創業企業に焦点を当てるのかは検討に値する。成長のポテンシャルや経済全体の活性化を考えた場合、新規創業企業をターゲットにする方が支援のインパクトが大きくなるであろうことは容易に想像できる。

以上

日時：6月15日 9:00

場所：RS 労働省

面談者：Ms.Olivera Kunjavic, Head of Pensioner and Disabled Person Insurance Dept.

聴取内容：

1. 労働省独自の失業者対策のための政策や戦略は存在せず、PRSP とは別にスルブスカ共和国政府の省庁が共同で作成した経済政策戦略書（Economic Policy Paper）の一環として、失業者対策も謳われている（Mr. Glamocic のところで、同戦略書入手）。中小企業政策との関わりでも、失業者の問題は優先課題に掲げられている。国営企業が崩壊し、失業者が増えたが、新しい会社を開始するには困難な状況である。

2. 国営企業には籍を置いているが、実質上労働せず、給料ももらっていない人々がいる。RS 全体には14万人の失業者がいるといわれており、彼らは政府に税金を納めていない。世銀によれば、失業

者はグレーエコノミー、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いるといわれている。

3. 政府の優先課題としては、民営化の完了が第一に挙げている。中小企業開発のための資金はその次の優先度である。

4. ボスニアはヨーロッパの中で一番税金が高い国。労働者の給料に対して、所得税、社会保険料など、合計52%分（所得税10%、健康保険15%、年金24%、雇用保険1%、子供基金2%）を、企業負担で国に収めなければならない。また、銀行の利率も高い。

5. 労働省の管理下に、独立した実施機関である Institute for Employment がある。本部はサラエボから10 km のパレにあり、その地方支所がパニャルカにもある。その活動内容は、失業者のための開発基金、除隊兵士の就職支援、雇用者に対する失業者採用奨励基金、障害者支援基金、など。雇用者に対する失業者採用奨励基金では、失業者を一人採用することに1000 KM のインセンティブを企業に与えている（雇用時の1回きり）。この場合、企業は最低1年間雇用を継続しなければならない。その失業者が過去5年間失業していた場合は、インセンティブの額は2000 KM。

6. 労働者の平均月収は404 KM。労働者からの所得税は、年収16000 KM を超える場合のみ適用されるため、ほとんど無いに等しい。

7. RS には18万5000人の年金生活者がいるが、年金は一人当たり月40～50ユーロであり、年金システムは危機的状況にある。

8. 社会保障部門では世銀が SITAP (?) プログラムを実施中。

9. 上述の Institute の統計によれば、29万人登録されている労働者のうち、14万人しか税金を払っていない。

以上

日時：6月15日 10:30

場所：RS 農業・森林・水管理省

面談者：Mr. Milan Nincic, Assistant Minister

聴取内容：

1. 優位性

スルプスカ共和国の土地は、まず土壌的にボスニア・ヘルツェゴビナの中でも肥沃であり、例えば年間に15,000tの野菜・フルーツが生産されている。GDP比では25%程度が農業（食品加工も含む）関連から生み出されており、大まかに言えば、かつてはスルプスカ共和国が生産する立場、連邦は消費する立場といったような構図があった。また、人口的にも、全体の50%以上が農業関連の仕事に従事している。

2. 課題

農業関連の標準化という点では、Standard 自体はEU標準に準じたものを適用するのであり、法制度の整備面で何を定めたらよいか分からないわけではなく、大きな問題は無い。しかし、法制度の運用という点では問題が多く、ましてや脆弱な農家や食品加工企業がそれを満たすだけの活動が出来るようになる下地が出来ていない。

他国農産品との競争ということについては、輸入に関して WTO 加盟を想定していることから、既に関税を大幅に下げたことが価格面で国内業者に不利な状況となっている。それに加えて、例えばハンガリー政府は食品輸出のための補助金を出していることから、労働コストはボスニアの方が低いにも関わらず、国内で販売される農産品、食品の価格面で一層他国に劣る状況になっている。

また、正規の輸入品との競争に勝てない上に、密輸の横行により、ますます他国製品に国内市場を奪われている。なお、他国との貿易は増加傾向にあるが、エンティティ間の貿易については、現在は非常に少なくなっている。

3. 戦略

同省は現在、農業開発戦略を策定中であり、今年の9月か10月には最終的な政策ペーパーが出来る予定。この中には、上記の農業に関連した事項での優位性を考慮した上で、開発のためのターゲットを定め、具体的な実行計画が盛り込まれることとなっている

特にターゲットとしては、各農家が零細規模であるため、いくら労働コスト自体が低いとは言っても、生産性と全体的なコストの点で、上にも挙げているように他国よりも劣っていることから、まずはコスト面で、少しでも優位性を確立するために、小農の組織化を進めることに重点を置いている。この点で、ボスニアでは、以前は協同組合、Association、Union など多くの組織が活動を行っていたものの、内戦後はほとんど機能していない状態となっている。

また、このような組織化の動きは、農産品生産だけではなく、食品加工分野の企業にも拡げて、生産機械の購入などの面で、少しでも規模の経済性が生かせるように出来ればと考えている。この点で、日本の農業分野の原料となる農産品生産から加工製品までの連続性を高く評価しており、学びたい事項でもある。

それに加えて、特に加工分野での投資による生産設備の向上などは、資金面での問題が解決されなければ大きな動きとはなりにくい。内外投資家による投資を呼び込むことも同時に必要となるが、長い期間経済的に孤立していることから、外国の投資家を呼び込むことは容易ではない。

以 上

日時：6月15日 11:40

場所：バニャルカ市役所

面談者：Mr. Dragan Majstorovic, Head, Department of Economy and Social Activities、他1名

聴取内容：

1. RS 政府と Municipality

スルブスカの共和国政府レベルでは、中小企業関連法が制定され、中小企業庁設立が既に決定されているものの、施策実施は遅々として進んでいない。しかし、市としては、共和国政府の役割は、開発を推進するよりも先に、内戦で疲弊した国において社会政策面での施策実施を優先させるべきであると理解している。

例えば、共和国政府の年間予算は3億KMであるが、このうち難民に15,000KM、失業者に25,000KM、障害者に5,000KM、年金に25,000KMといった具合に、多くの予算を割いており、中小企業開発での政策の進展が無いことは仕方がないと考えている。

その点で、市側は予算の多くを開発面に割り当てる事が出来るため、中小企業振興を初めとして、政府に代わり、開発面では市が積極的に乗り出すべきであると認識している。

2. 独自 Development Agency

パニャルカ市では、これまでに EU RED による Regional Development Agency や BLERDA に対して協力しており、資金も提供してきたが、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られない。そのため、現在、両者からの成果報告を求めているところであり、報告の内容如何では、今後の協調を取りやめることも考えている。

このような既存 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、現在は Director と職員（全部で 5 名）の選定に入っている。この Agency の初年度の予算としては、8 万 KM を確保しており、Agency 用の施設も市が提供することになっている。

3. 独自 Agency の機能

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なもの、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が求められよう。

日本から協力をしてもらえらば、上記 Development Agency 機能の強化でのサポートがまずは求めたい内容であり、それ以外では、企業家が日本で事例も交えながら経営スキルを学べるような機会も望ましい。

なお、一つの市だけを対象にしたプログラムを実施する是非については、パニャルカがスルプスカ経済全体の 33% を占めていることも考慮すると、パイロット・プロジェクトとしても決して小さくない規模を占めていると思われる。

以上

日時：6月15日 13:00

場所：RS 経済関係調整省

面談者：Branislav ZUGIC, Secretary

聴取内容：

<打合せ事項>RS における中小企業プロ形調査の概要報告

今回の調査結果の概要を説明。

EU RED の RDA プロジェクトについてどう思うか聞いたところ、エネルギー工業省のグラモチッチ局

長と同じく、RDAの境界線はデイトン合意で定められたエンティティ間の境界線を無視しており、EU REDプロジェクトの実施に先立ってRS政府に特にコンサルテーションをすることもなく、経済関係調整省としては支持できないというコメントであった。

以上

日時：6月15日 13:00

場所：Institute for Employment（バニャルカ支所）

面談者：Ms. Milena Mandic,

聴取内容：

1. Institute for Employmentは1993年に設立された。パレに本部があり、そのほかに6つの支所がある。バニャルカ地域支所はそのひとつで、12の自治体をカバーしている。バニャルカ地域は6つの地域支所のなかで労働者からの収入が一番大きい。
2. バニャルカ地域には46000人の失業者がいる。同地域の失業率は32%、スルブスカ共和国全体の失業率は36%である（BH全体では40%）。
3. 失業率問題の解決策は中小企業振興である。旧国営の大企業に残っている労働者は、実質上仕事も無く給与ももらっていない。2000年にOHRの強力な監督下において法改正が行われ、国営企業のリストラを進めるインセンティブとなっている。
4. スルブスカ共和国では22万人の労働者がおり、彼らの給与の1%分がInstituteの直接的な予算となっている。年間予算は8百万KM。うち、41%が雇用促進プログラムや職業訓練など、Active measureに活用されており、残りの59%は年金、健康保険、失業保険などの社会保障費に回される。平均月収の約20%である80KM以下の月収しかもらっていない労働者も失業保険の対象になる。
5. 失業率対策のもっとも効率的な解決方法は、現行の企業経営者に失業者を雇うようインセンティブを与えることである。普通の高等教育を受けた失業者を雇った場合、企業に1000KM支払われる。その失業者が障害者であったり、家族の中に他に稼ぎ手がない場合は、インセンティブの額も上がる。この場合、最低1年間は雇用を継続するよう決められており、厳しく監督される。
6. 除隊兵士対策は2000年までは優先的に扱われていたが、現在は優先対象から外れており、一般の失業者と同じ扱い。民族的マイノリティについても同様である。昨年は特に、戦争の影響などから心的障害（Mentally retarded）を持つ子供60名を対象にした職業訓練を実施し、高く評価された。本件ではイタリアに協力者がおり、心的障害をもつ子供のためのトレーナー養成コースに講師を派遣した。この活動は今年も継続して行う予定。
7. 失業者対策戦略は自分も策定に参加したPRSPに著している。
8. 職業訓練活動については、いわゆる伝統的な職業訓練ではなく、起業支援に近い形のコースを実施している。実際の企業がプログラムを作っている場合もある。RSには職業訓練センターは存在しない。ボスニア連邦には2つのセンターがある。

以上

日時：6月15日 14:00

場所：Max Mara (サッシ、玄関のドア等製造業)

面談者：Slavko KOVACEVIC, General Manager

Son of Mr. Kovacevic, Marketing Manager

聴取内容：

<打合せ事項> 建築機材製造企業視察及び起業家へのインタビュー

1. 建築建材である窓枠（サッシ）や玄関ドアを生産。
2. コヴァセビッチ氏はクロアチアに住むセルビア人で戦争がクロアチアで始まった為に難民としてRSに逃げてきた経緯を持つ。面白いのは、自身がクロアチアで所有していた不動産と現在ある会社の母体となっていた企業をRSに住むクロアチア人と「交換」したということである。前職は観光客相手のケイタリングビジネスであり、建築機材とは全く関係ないが、法律分野の教育を受けているとのこと。
3. 現在の企業を「獲得」した時、従業員はわずか3名であった。1993年に会社の登記をし直し、それから事業を拡張し従業員数は75名に増え、最近国営企業を買収したこともあり現在では全部で100名。
4. 製品の販売先は、RS内、セルビア、クロアチア、ドイツ、フランス、イタリアと幅広く輸出している（なぜかFDには販売していない）。マーケティングはコヴァセビッチ氏の息子が担当しており、ほとんどの輸出国に代理店を配置している（手数料ベース）。最初の頃は、ヨーロッパのバイヤーがインターネットで同社のホームページを見て興味をもちコンタクトしてきた。
5. 同社の製品はEU基準をクリアしており、ドイツのRALという基準も導入している。年2回ドイツから品質基準認定団体が同社を訪問している。同社はドイツへ品質管理に関する研修も受けにしている。
6. 生産ラインではお揃いのMAXMARAのロゴが入った作業服に身を包んだ作業員が共同で楽しそうに仕事をしていた。先日訪問した旧国営企業の沈滞しきった雰囲気とは大違いである。
7. これまで外から受けた支援としては、USAIDのマイクロクレジットスキームから400,000KMを借りた（金利7.5%）。ちなみに、他の組織からの支援は受けたことがない。
8. BiHには沢山の旧国営企業が民営化してまだ生き残っているが、こうした企業はどのようにすれば生き残れると思うかコヴァセビッチ氏に尋ねてみた。土台から全て変えなければダメだ。まず、旧体質の経営陣を入れ替え、若くて優秀な人材を会社に迎えることが大切。商売が空から降ってくるのを待っているような考え方を捨てなければならない。政府は、市場経済では破産するしか道が残されていないような問題のある旧国営企業を破産させないでそのまま生かし続けている。これが問題だ。
コヴァセビッチ氏が直面している問題を聞いたところ、①売掛金の回収（原材料を輸入した場合16日以内に関税を支払う必要があるが、売掛金の回収もできていない段階でそのようなコストを支払わなければならないのが負担になっている、また売掛金がきちんと回収できるような経済システムが存在していない）、②履歴書の詐称（履歴書の詐称について政府がきちんと取り締まらない為の嘘の履歴書が横行しており、スタッフを雇用する際の問題になっている）。

以上

日時：6月16日 8：30

場所：FD 労働社会政策省

面談者：Mr. Bekan Fehim

聴取内容：

1. 同省では、除隊兵士を含む失業者のケアを行っている。FDには30万人の失業者と30万人の年金受給者がいる。
2. 世銀から1200万ドルの失業者雇用基金を受けており、1万人を雇用するだけの予算である。企業が失業者を雇う場合、基本的に一人当たり1万KMのインセンティブを与える仕組み。世銀からの専門家も受け入れている。また、イタリアからも同様の目的で寄付を受けている。同省は政府の雇用促進実施機関として、SASA（具体的名称は不明）というAgencyを持っている。この雇用対策は障害者の雇用のインセンティブともなっている。
3. 失業者の定義はさまざまであり、その定義によって、失業率は20%から40%まで変わる雇用の給与の2%、就労者の給料の1%の税収が省の予算となっている。
4. 各カントン政府は職業訓練センターをもっており、年間約1万人が、機械の操作方法などの職業訓練を受けている。BHの職業訓練は、もともと雇用を約束された人々に対する職業訓練となっており、訓練を受けたほぼ100%が就職している。当然、訓練内容は企業のニーズを反映したものとなっており、それはカントン政府が調整を行っている。訓練された労働者のうち、旧国営の大企業と、新しく設立された企業に吸収される労働者の比率はそれぞれ5割である。ちなみに、サラエボカントンは10の自治体からなっており、そのうちサラエボ市は4つの自治体で構成されている。
5. 旧国営の大企業は数多く残っている。空きスペースばかり多いが、生産機材などが老朽化しており、生産性は非常に低い。実際、これらの企業の製品より、輸入製品のほうが安い。一方、新しい企業の設立も容易でない。銀行融資は難しく、利子も高い。生産性が高く、利益率の高い事業でも、利益がなくなってしまう。
6. FDの失業者対策戦略は、Institute for Employmentにある。ムセミッチ・ハッサン所長が資料を提供してくれるので連絡を取ってほしい。電話番号は208-256である。

以上

日時：6月16日 9：30

場所：BH 外務省

面談者：Mr. Pinjo

Ms. Grujic

聴取内容：

1. 調査団よりこれまでの調査結果の概要を報告。現時点ではまだ具体的な支援策は纏められないが、まずは幾つかの支援オプションを日本の西バルカン経済諮問委員会に提示し、その結果に基づき支援案を考えたい旨を説明（舟橋）。
2. 今回RS政府関係者と意見交換したが、RS政府はEUREDの地域開発エージェンシーを支持していないと同時に、中央レベルの中小企業庁設立の考え方も支持しない等、単一経済圏の確立という国

際社会及び BiH の政策とは合致しないような印象を受けたことを報告したところ(高橋)、少なくとも外務省ではそのような印象を受けたことはないとのことであった(PINJO)。

3. 中央政府の強化は BiH の国是であり、JICA の中小企業支援も中央政府を中心に実施して欲しいとの発言があった(PINJO)。中央政府への支援は非常に重要であるとしつつも、中小企業を具体的に支援する為には中央政府に対する支援だけでは十分ではなく、実際に中小企業を支援の手を差し伸べている組織(例えば、地方自治体)に対しても支援を展開していくことが重要であると説明(舟橋)。また、中央政府に中小企業振興担当のスタッフを1人しか配置していないような状況では JICA 専門家による技術移転は難しいのではないかと質問したところ(高橋)、最近2人になっているので良いのではないかとのコメントあり(PINJO)。2人でも全く足りないと思うが、現場の事情はともかく中央政府のキャパシティ・ビルディングというのが、ピーニョ課長の意向のようである。同課長には、中小企業支援を取り巻く各行政レベルでの取り組み状況を説明したが、同課長はこのような現場の状況については熟知していないようであった。

地方自治体や NGO と考えられる地域開発エージェンシーが要請書の提出を希望する場合、どこに提出するように助言したら良いのか確認したところ(高橋)、外務省に直接提出してもらって問題ないとの返事であった(PINJO)。エンティティ政府及び中央政府の中に援助支援ユニットを設立し、援助調整能力のキャパシティ・ビルディングを図ろうとしているはずなのに、直接外務省へ要請書を出すように促すのはおかしくないかと指摘したところ(高橋)、援助調整ユニットはまだ十分に機能していないので外務省に提出するよう指示して欲しいとのことであった(PINJO)。

以上

日時：6月16日 10:30

場所：OHR

面談者：Richard Ots, Senior Business Development Advisor

聴取内容：

1. OHR の経済開発活動の目玉である「ブルドーザー・イニシアティブ(政府と民間セクターの対話を促進し、民間セクターの阻害している数々の法律を改正する活動)」の概要と今後の展望について説明を受ける。
2. 同イニシアティブについては法律は改正されたものの、企業レベルにまだ十分に浸透していないという問題はあったが、これらの法律を実施に移す政府関係者のキャパシティビルディングを世銀が実施する予定であるとのこと。
3. 同イニシアティブは ILO モデルを適用し、政府・民間・労働組合の三者間で対話を進めている。民間を代表する組織として、FD 経営者協会、RS 経営者協会、RS 経営者協会労働組合、FD 民間経営者協会を C/P としているが、商工会議所は C/P していない。その理由は商工会議所は部分的に政府機能をも内包しており、民間企業を代表すべき団体とは考えられない為「ブルドーザー・イニシアティブ」から除外しているとのことであった。
4. 「ブルドーザー・イニシアティブ」は BiH に6ヶ所の活動拠点を持っているが、地方の拠点とし

て EU RED の地域開発エージェンシーを活用しており、BiH における国際社会の重要な役割を担っている OHR と EU は少なくとも協調できているようである。OHR は 2005 年に BiH から撤退することになるが、同イニシアティブは EU RED の地域開発エージェンシーによって今後も実施されることになる。EU RED の地域開発エージェンシーは少なくとも現時点については BiH の政府機構の中に組み込まれてはいないが、OHR が自分たちのプロジェクトの手足として今後も活用していくことを考えると、同エージェンシーの将来性(Sustainability)については「お墨付き」がついていると考えても良いのかもしれない。

「単一経済圏の確立」に向けて RS 政府の幾人かの政府関係者が否定的な態度を示していることについては（例えば、BiH レベルの中小企業庁の設立反対、EU RED の地域開発エージェンシーを支持しない等）、OHR ではそういう事実は認識していないとのこと。JICA 関係者が面談した RS 政府関係者が何を言おうが、公式には RS 政府が「単一経済圏の確立」を支持していることには全く疑いの余地はないようである。

以上

日時：6月16日 12:00

場所：BH 対外貿易経済関係省 自然資源管理部 観光部門

面談者：Mr. Milomir Amovic, Senior expert consultant（観光担当。関連分野の国際機関窓口）

聴取内容：

1. Mr. Amovic は国家レベルの観光法を担当しているが、実際の中身は現在エンティティレベルで作成されている。今後これら2つのエンティティごとの法律を統一化することが国家レベルの課題である。ボスニアでは豊かな自然資源を活かした観光、特に農村部における観光に力を入れたいと考えている。イスラエルにおける農村部観光の事例を視察したが、非常に成功していた。これらは当然農村部における雇用創出にもつながる。また、近隣の国では、地域のパートナーとしてイタリア、ギリシャと協力している。中央ヨーロッパ諸国のイニシアティブで行われた観光会議（オーストリア、クロアチアなど出席）に参加し、これまで認識していなかった自国の観光リソースを認識するようになった。

2. 今後外国のマーケットに進出するためには国内の人材育成、技術リソースが必要と認識している。エコツーリズムの開発調査では、観光資源の認識と選定、戦略作りに取り組んだが、今後は具体的にプロジェクトを進める実施面での取り組みが必要である。

3. 政府から独立した非政府機関として、Organization for Tourism や Organization for Tourist Agency が設立されている。これらの機関は外国の商工会議所の一部となり活動している。

4. 調査団より、4月の西バルカン閣僚会合のフォローアップとして10月ぐらいにモンテネグロで西バルカン地域観光フォーラムを開催する予定であり、会議のみでなく、専門家派遣など具体的な活動につなげる可能性を検討したい旨伝えた。また、4月の会合の提言として、「域内協力」が挙げられているが、バルカンの近隣諸国とは国際河川や自然資源などを共有しており、観光部門でセルビア・モンテネグロ、クロアチアなどと協力することについて、同省は Positive である。フォーラムのテーマとしては、同一域内で協力できる内容に関する提言が採択されると思われると伝えたところ、参加

について協力的な回答を得た。

以上

日時：6月16日 13:00

場所：FD 農業省

面談者：Mr. Mladen Vasic, Assistant to the Minister

聴取内容：

1. 日本からのこれまでの農業分野協力（2 KR プロジェクトによるトラクター、肥料等資機材供与、回転基金、牛乳生産、等）に感謝したい。
2. 同国では農業は一次製品の生産が中心である。食品加工部門は現在のところ農業省の管轄下にはないが、まもなく同部門も農業省に移管される予定である。
3. 世銀のデータによると、ボスニアの GDP の 12%、就労人口の 50% が農業セクターである。同セクターは失業者を吸収する高い潜在性があるセクターとみなされており、今後どのような戦略で農業を発展させるべきか検討しなければならない。現在のところ、その戦略はない。唯一、PRSP が国家レベルの戦略となっている。当然、エンティティレベルでも戦略を作る必要がある。その意味で、日本の技術協力で、農業政策アドバイザー、特に農業経済の専門家の派遣は歓迎である。4 年前に FAO が戦略策定に取り組みかけたが、結局最後まで到達しなかった。また、EU の専門家を過去に受け入れたが、ボスニアの現状を正確に理解する能力に欠けていたように思われ、期待していた協力は得られなかった。農業技術面においても、野菜、果物の栽培、有機農業、農業加工、農協などの協会設立などに関心がある。
4. FD 政府は農業政策を策定するための予算が無い。今後食品加工など工業化に進むべきか、このまま第一次産品に取り組むべきか、結論は出ていない。しかし、我々はまだ開発されていない農業の潜在性を認識している。ただ、当面の課題として、紛争の影響で激減した農業生産を戦前のレベルに戻すことがまず挙げられる。紛争により農業を追われて失業した人々も数多く、その多くは未だ農業に戻れていない状態。
5. ボスニアは今後 WTO 加盟、EU 加盟の順を目指していくこととなるが、WTO に加盟していないことにより、保護されていない国内市場が安い外国製品に駆逐されている。輸出入バランスも、大きく輸入超過となっている（輸入額 50 億 KM / 輸出額 14 億 KM）。このため、ボスニアで生産された農産品の国内市場は非常に小さくなっている。ボスニアでは、他の中小企業と同様、金利が高いなど資金面での条件が厳しく、安く生産することが難しい。諸外国は、ボスニアが競争力のある農業生産、加工による付加価値化ができないことを知っており、このような状況を打開するため、同国としては早急に、国内の農業従事者が安心して事業に取り組むことができる政治的、経済的環境を整えなければならないと認識している。この点、EU 諸国に支援を求めても、あまり積極的な協力を得られないという印象が強い。

以上

日時：6月16日 14:15

場所：BiH 対外貿易経済関係省

面談者：Mr. Nenad Pandurevic (Assistant Minister)

Mr. Fuad Kozaric (Senior Advisor)

Mr. Radenko Cvoro (Senior Advisor)

聴取内容：

1. BiH 中小企業政策

State 政府 (BiH) は、European Charter of SME Development に基づいた BiH 全体の中小企業政策を現在策定中であり、今年中にはひとまず第一弾を完成させたいと考えている。この政策では、BiH 政府としての中小企業の問題点を確認した上でプライオリティを示し、それに対処するための政策・施策を実施機関も明示することとしている。

まず、企業の問題点としては、低い技術力、低い労働者スキル、情報の活用のまずさ、資金の不足といった事項が特に深刻であると認識しており、そのための対策を盛り込むこととなる。

これに対する具体的な内容としては、法制度面での整備が中心となるが、2つのエンティティ政府に対しても中小企業政策も BiH 中小企業政策の策定後は、これに準じた動きをすることを求めていくこととなる。

また、法制度以外では、企業の情報収集 (UNDP による BiH 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などが含まれる予定である。施策実施という点では、BiH レベルで中小企業庁の設立も議論がされてはいるものの、同省 (MOFTER) の予算も限られており、まずはエンティティ政府の中小企業庁設立の動きも考慮しながら、現実的に実現可能性が高い方を活用することとなる。ただし、エンティティ政府の中小企業庁がクローズアップされる場合にも、施策実施の全体責任は BiH の MOFTER が持つ。

2. RDA との関係

EU RED による RDA は、BiH 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動き始めるには時間が掛かりそうであることから、有力な施策実施機関の一つとして考えている。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もあるものの、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認識している。(EU RED の RDA はいずれ BiH 政府に委譲されるとの情報もある)

いずれにせよ、今年中に策定する政策の中で、各機関を如何に連携させていくかといった点についても明確にする予定である。

3. JICA による協力の可能性

(JICA は両エンティティで Municipality などの行政組織を活用して均等に協力を実施する方向で考えたいとの意見に対して) GTZ やスイス政府による協力では、両エンティティの特定地域を取り上げて Trade Fair の開催も含めたマーケティング面での指導や、農業関連加工品など特定セクター中小企業へのサポートを受けており、2つのエンティティにおける協力を同時に実施することは可能である。

同省としても、エンティティ政府の省への支援よりは BiH 政府機関としての MOFTER への支援をお願いしたいが、Municipality を対象とするのであれば、その限りではない。

なお、特定セクターに絞った協力については、木材加工、金属を始めとして、農業関連、繊維、観

光、金融といったセクターが有望であると考えている。

また、同省の中小企業担当者はこれまでの1名から一人増えて2名体制となり、将来的にはさらに人員が増える可能性はあるものの、せいぜい現行プラス3名というのが現実的な数字であろう。

以上

日時：6月16日 15:30

場所：サラエボ市役所

面談者：Kemal BAJRAMOVIC, Head of Local Business Dept.

聴取内容

<打合せ事項>サラエボ市における中小企業支援に係る情報収集

1. パニャルカ市政府が積極的に中小企業支援に乗り出すことを受け、サラエボ市政府も訪問してみることにした。

2. サラエボ市はサラエボカントンに含まれ、サラエボカントンには10の地方自治体(Municipality)が、サラエボ市には4の地方自治体が存在している。人口は20万人。12000人が戦争で死亡、15000人が負傷。経済規模は戦前の30%、輸出規模は戦前の20%、就労者は戦前の30%にしか満たない。インフラは戦前のレベルのほぼ回復しているが、問題は経済の建て直しである。

サラエボ市政府による中小企業振興への取り組みについて情報収集するつもりであったが、それはサラエボカントンの所掌であり、サラエボ市政府は何もしていないとのことで当てが外れた(地方自治の仕組みはRSとFDでは全く異なるようである)。戦前はサラエボ市政府のような地方自治体が自ら財源を持ち地方を統治してきたが、戦後以降はカントンという行政レベルが創設され、地方自治体もっていた財源と地方自治権を奪われている。従って、サラエボ市政府はカントン制度が廃止され、再び地方自治権がサラエボ市に戻ってくることを望んでいる。

以上

日時：6月16日 17:00

場所：EU-RED

面談者：Gerry Ennis, Team Leader

Rucienne MARMASSE, Special Advisor

聴取内容

<打合せ事項>JICAによる中小企業支援に係る意見交換

1. EU REDの活動と地域開発エージェンシーについて説明を受ける。

2. EU REDはBiH 対外貿易経済関係省の中小企業開発振興局に2名の専門家を配置することを検討中。これは地域開発エージェンシーを国家開発戦略の中に位置づける活動の第一歩と評価できる。

3. EU REDのC/Pは中央政府と地方自治体である。これらをつなげる機能を地域開発エージェンシーが担っている。エンティティ政府やFDカントン政府はEU REDの直接のC/Pではないが、今後地域開発エージェンシーを国家開発戦略の中に組み込んでいく為に、エンティティ政府やカントン政

府との対話を進めていく計画である。

4. これまでも EU RED はエンティティ政府と対話を進めてきたが、RS 政府は EU RED の活動を支持していないことは認識している。ただ、政治的なプロパガンダとして「EU RED 反対」という声をあげている面もあり、個人レベルでは EU RED の活動を支持している大臣は何人もいるようである。

5. EU RED は 2004 年の夏から秋にかけて、中央政府、エンティティ政府、地方自治体を一同に集めて、地域開発エージェンシーに関する法制化や白書作りに取りかかる予定である。

以上

日時：6月17日 9:00

場所：FD 開発・起業・工芸省（モスタル）

面談者：Jozo Bejic, Secretary

聴取内容：開発起業工芸省の中小企業支援に対する取組みと JICA に対する支援ニーズの確認

1. 商業(Trade)に関する法律は策定済。現在 FD における中小企業法を策定中だが、アイディアはあるものの、中小企業支援という概念は FD 政府にとって新しいものであり、法案を策定するような十分なキャパシティが開発起業工芸省にはない。中小企業振興政策は策定しなければならないが、まだ存在していない。中小企業支援プログラムについては案を BiH 対外貿易経済関係省へ投げたところコメントが返ってきたばかり（同コメントを入手）。

2. FD 開発起業工芸省は BiH 対外貿易経済関係省と良好な関係を持っており、FD の中小企業支援策は中央政府である BiH の政策に合致すべきだと考えている。BiH レベルの中小企業庁の発足は十分考えられるシナリオであり、エンティティ政府の中小企業関係担当省庁もいずれは中央政府に吸収されていくだろう。

3. FD の行政構造として、開発起業工芸省の下に更にカントン政府、地方自治体があるが、実質的にはカントン政府が地方財源を押さえており、地方自治体にはほとんど行政権限がない（カントン政府は Dayton 合意によって作られた行政組織であり、それ以前は地方自治体がかなりの行政権限を持っていた）。

実際に中小企業支援を実施する場合、開発起業工芸省の手足となって機能するのはカントン政府かと尋ねたところ（調査団）、EU RED のヘルツェゴビナ地域経済開発エージェンシー(REDAH)であるとの回答。行政権限という意味ではカントン政府が力を持っているが、彼らは中小企業支援をしたこともなく従ってキャパシティもない。また、カントン政府は今後ますます弱体化させることになっており（複雑な行政機構を簡素化するためか）、そうした意味においても中小企業支援においては REDAH の役割が今後は重要性を増していくだろう。

以上

日時：6月17日（木）11:00

場所：ヘルツェゴビナ地域開発庁（REDAH）（モスタル）

面談者：Mr. Vukoja, manager

聴取内容：

1. REDAH はヘルツェゴビナ地域の4つのカントン、27の自治体をカバーする EU-RED の地域開発事務所。REDAH の所掌地域は、戦前の、エンティティ国境が引かれる前の地域区分により区分されている。他の RDA と同様、EU からのコンサルタントが入っている。

2. REDAH は NGO であるが、同国の法制度では NGO は何らかの団体に創設 (found) されなければならないとされている。REDAH は各自治体が10万ユーロを出し合い、創設者 (founder) となる形を取っている。そのため、自治体とは緊密な連携を取っており、REDAH の枠組みの元、各自治体が現場レベルの開発プロジェクトを実施する。ちなみに、RDA の場合、カントンを創設者にはできない。なぜならば、RDA の区分はエンティティ国境をまたいでなされており、RS にはカントンという行政区分が存在しないため。3. このような EU 諸国で培ってきた地域政策は過去15年間成功したものであり、現在クロアチアでも同様の政策を実施している。同国の場合は、各地域にある自然リソースを将来の外国投資につなげていきたいと意図している。地域レベルでは Local Development Agency を独自に立ち上げるところもあるが、RDA としてはそのような機関とも協力していきたい。

4. 現在 REDAH の中小企業振興部門では、開発戦略の策定の最終段階にある。Focus group と呼ばれる会合を開き (昨日も開催)、10程度の活動内容を検討している。具体的には、情報センター、起業支援・インキュベーション、経営者トレーニング、クラスター形成、地域中小企業ファンドなど。これらのプロジェクトは活動期間など詳細を決め、EU に承認を得ることとしている。活動に必要な施設の設置は戦略が確定次第これから準備を進める。また、指導者・講師などは大学教授や教育機関、商工会議所などからの派遣を想定している。支援対象としては、民営化した旧国営企業、新規設立企業の双方を含む。国営企業については、改革のための外国投資が必要と思われる。

5. Focus group のメンバーは、各市、自治体の経済部の職員、企業家連盟、大学の有識者など、各方面の人材からなる。カントンもオブザーバー的に参加。

以上

日時：6月17日 13:00

場所：モスタル市役所

面談者：Ms. Maria Solid (Head, Economic and Social Business Department)

聴取内容：

1. EU RED の REDAH

かつて Mostar Economic Development Agency と呼ばれていた EU RED の REDAH 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 REDAH への期待は大きい。

2. 市の他施策

REDAH 以外で実施している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いる。

現在のところ中央駅内の一つしかないが、概ね好評なため、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、市内の Hotel Bristol 内には、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。

それ以外には、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 の開設といった情報ツールにより、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。

3. 他ドナーによる協力

他のドナー協力としては、同じく EU から REDAH 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いるが、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。(将来的には EU 協力が無くなり市独自で運営する予定)

また、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。

以上

日時：6月17日 17:30

場所：在ボスニア日本大使館

面談者：小滝臨時代理大使、室谷書記官、斉藤専門調査員

会議内容：

1. 調査団より、現地報告書に基づいて調査結果を説明。
2. 大使館側のコメント以下のとおり

(1) 小滝臨時代理大使

・中央政府を強化するという議論は昔からあったが、なかなか進捗していないというのが現状。米国はこれまで、RS に対してまったく協力してこなかった。統一の動きに対して RS 側に危機感が強く、戦争の話もほのめかしており、現在、国際的にも RS に対する評価は厳しい。

・中央政府の強化と同時にコミュニティレベルの強化が必要である。また、政治的な枠組みにとらわれず、実際の中小企業を支援することが大切である。

(2) 室谷書記官

具体的な手法についてはエンティティごとに異なってもしょうがないが、中央にベースを置き、BH 全体に裨益させる仕組みを作ることが重要である。

以上

日時：6月18日 14:00

場所：在オーストリア日本大使館

面談者：上田書記官

会議内容：

1. 調査団より、在ボスニア日本大使館に提出した現地報告書に基づいて調査結果を説明。

2. 上田書記官からのコメント以下のとおり

(1) EU-RED の RDA を JICA プロジェクトの実施機関とすることについて

要請書の取り付けさえ問題なければ、FD に関しては妥当なアプローチと思われる。その案で支援委員会に提案しても良いと思う。RS については、パニャルカ市を拠点とする場合、点の協力になってしまうため、RS 政府の反対があっても、やはり RDA による面の協力が望ましいのでは。RDA で実益が上がれば、RS 側の態度も軟化してくるはず。

(2) 中小企業ファンドの話

中小企業振興のためには、マネジメントの技術だけでなく、融資を受けられる環境を整えることが必要である。将来的に 2 KR の見返り資金を活用する可能性を検討すべき。

(3) 支援委員会について

もともとは小浜教授と橋本大使が提案したコンセプト。橋本大使より、マクロ経済政策に取り組むべきとの提言があり、それを実施するツールとして日本国内における支援委員会というアイデアに繋がった。同委員会では、日本としてどのように BH に関わっていくかという、全体の方針を打ち出すことが必要と思われる。

以上

