

# セルビア・モンテネグロ 中小企業支援機関強化プロジェクト 事前評価調査報告書

平成 17 年 12 月

独立行政法人 国際協力機構  
経済開発部

## 序 文

セルビア・モンテネグロは 2000 年 10 月のミロシェビッチ政権崩壊後、1990 年代の国際的孤立による「失われた 10 年」を取り戻すべく民営化や経済の構造調整をすすめており、国際社会も経済制裁を解除するとともに経済再建と民主化促進のための支援を行なってきました。

しかしながら、全般的な経済状況は悪く、高い失業率は、経済的・社会的不安定の大きな要因となっており、同国経済の立て直しにとって、市場経済化のための経済改革の促進及び雇用創出が必要不可欠となっています。

そのため、セルビア及びモンテネグロ共和国政府は、それぞれ国内企業に対する支援を通じた市場経済化の推進を政策優先課題として掲げ、セルビアでは 2001 年に中小企業起業開発庁が、モンテネグロでは 2000 年に中小企業開発庁を設立しています。

かかる状況の中、セルビア・モンテネグロ政府から新たに中小企業庁の職員の能力強化を図るための技術協力プロジェクトの要請がありました。

わが国はこの要請を受け、2005 年 9 月に事前評価調査を行ない、プロジェクトの基本計画及び投入計画の概要について協議を行なったうえで、日本及びセルビア共和国・モンテネグロ共和国双方の責任分担や具体的な技術移転内容などについて最終的に合意した結果を討議議事録（Record of Discussions）に取りまとめた上、署名・交換を行ないました。

本報告書は同調査団の調査結果をまとめたものです。

ここに本調査団の派遣に関し、ご協力いただいた日本及びセルビア・モンテネグロ両国の関係各位に対し深甚なる謝意を表するとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第です。

2005 年 12 月

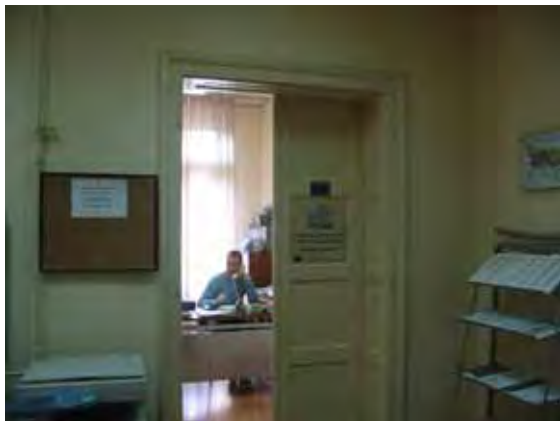
独立行政法人国際協力機構  
経済開発部  
部長 佐々木 弘世

## 地図



出典：

[http://portal.eiu.com/index.asp?layout=displayIssueArticle&issue\\_id=1639430549&article\\_id=1649430550](http://portal.eiu.com/index.asp?layout=displayIssueArticle&issue_id=1639430549&article_id=1649430550)



クラグェバツ地域センター



セルビア木工企業「INTERDRVO」



モンテネグロ企業「MONTCARTON」



モンテネグロ R/D 調印



セルビア R/D 調印



セルビア企業「RPC PESOVIC」

## 目 次

序文

地図

略語表

頁

第 1 章 事前評価調査団の派遣 .....	- 1 -
1-1 調査の背景・目的 .....	- 1 -
1-2 調査の概要 .....	- 2 -
1-3 調査団員構成 .....	- 2 -
1-4 調査期間 .....	- 2 -
1-5 調査結果一覧 .....	- 4 -
第 2 章 協力分野の現状と問題点 .....	- 12 -
2-1 中小企業を取り巻く問題点 .....	- 12 -
2-1-1 セルビアの中小企業の現状と問題点 .....	- 12 -
2-1-2 モンテネグロの中小企業の現状と問題点 .....	- 13 -
2-2 セルビア・モンテネグロにおける中小企業政策 .....	- 14 -
2-2-1 セルビアの中小企業政策 .....	- 14 -
2-2-2 モンテネグロの中小企業政策 .....	- 16 -
2-3 中小企業振興にかかるドナーの支援状況 .....	- 18 -
2-3-1 ドイツ .....	- 18 -
2-3-2 イタリア .....	- 18 -
2-3-3 EU .....	- 18 -
第 3 章 事前評価調査結果 .....	- 20 -
3-1 案件の概要 .....	- 20 -
3-2 実施体制 .....	- 21 -
3-3 実施機関の概要 .....	- 22 -

	頁
3-4 評価 5 項目による事前評価.....	- 23 -
第 4 章 総括 .....	- 27 -
4-1 団長所感 .....	- 27 -
4-1-1 セルビア共和国 .....	- 27 -
4-1-2 モンテネグロ共和国 .....	- 28 -
4-1-3 JICA による中小企業分野の当該地域への協力 .....	- 28 -
4-1-4 本プロジェクトから派生する事柄 .....	- 29 -
4-2 C/P 研修実施に当たって検討すべき事項 .....	- 29 -
4-2-1 調査結果 .....	- 29 -
4-2-2 展望・留意事項 .....	- 30 -
付属資料	
資料-1 R/D	
資料-2 PDM(和文)	
資料-3 主要面談者	
資料-4 面談議事録	
資料-5 プロジェクト投入イメージ	
資料-6 セルビア中小企業起業開発庁組織図	
資料-7 モンテネグロ中小企業開発庁組織図	

## 略語表

ADSME	: Agency for Development of Small and Medium-sized Enterprises	(モンテネグロ)中小企業開発庁
ADSMEE	: Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship	(セルビア)中小企業起業開発庁
DDSME	: Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises	(モンテネグロ)中小企業開発庁 (ADSME から改称)
EAR	: European Agency for Reconstruction	
EBRD	: European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
ECHO	: European Commission Humanitarian Office	欧州委員会人道救援局
EIC	: Euro Info Center	ヨーロッパ情報センター
EICC	: Euro Info Correspondence Center	ヨーロッパ情報対応センター
EU	: European Union	欧州連合
F/S	: Feasibility Study	フィージビリティ調査
GDP	: Gross Domestic Product	国内総生産
GTZ	: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
JICA	: Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
J/V	: Joint Venture	合弁会社
KfW	: Kreditanstalt für Wiederaufbau	復興金融公庫（ドイツ）
LBC	: Local Business Center	地方ビジネスセンター
OSCE	: Organization for Security and Co-operation in Europe	欧州安全保障・協力機構
RBC	: Regional Business Center	地域ビジネスセンター
R/D	: Record of Discussions	討議議事録
SDC	: Swiss Agency for Development and Cooperation	スイス開発協力庁
SME	: Small and Medium Enterprise	中小企業
UNOPS	: United Nations Office for Project Services	国連プロジェクト・サービス機関

# 第 1 章 事前評価調査団の派遣

## 1-1 調査の背景・目的

セルビア・モンテネグロでは 2000 年 10 月にミロシェビッチ政権を打倒した「民衆革命」以降、民営化や経済の構造調整をすすめているものの、全般的な経済状況は悪く、経済再建に向けた見通しは明るくない。高い失業率は、経済的・社会的不安定さの大きな要因となっており、同国経済の立て直しにとって、市場経済化のための経済改革の促進及び雇用創出が必要不可欠となっている。

セルビア・モンテネグロは対外的には 1 つの国であるが、実態はセルビア共和国とモンテネグロ共和国による緩やかな連合国家として機能しているに過ぎず、経済政策面でも両共和国において独立した政策が実施されている。

セルビア及びモンテネグロ両共和国政府は、国内企業に対する支援を通じた市場経済化の推進を政策優先課題として掲げ、セルビアでは 2001 年に中小企業起業開発庁が、モンテネグロでは 2000 年に中小企業開発庁がそれぞれ設立された。法制度の面でも EU 加盟も意識しつつ、中小企業を取り巻く各種法律の改正が進んでいる。

体制整備とあわせて、今後重点的に取り組むべき課題を示した政策としてセルビアでは 2003 年 1 月に「A Strategy for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship 2003-2008」、モンテネグロでは 2002 年 4 月に「Policy Strategy for Support to the Development of Small and Medium-sized Enterprises 2002-2006」が策定されている。

このように政府が中小企業政策を実施するための基本的な基盤は整っているものの、これまで自主管理社会主義の流れを汲む社会有企業が中心であった同国には民間セクターに対する行政支援の経験やノウハウがないため、具体的な民間中小企業の育成は思うように進んでいないのが現状である。

このため、両共和国の中小企業庁のスタッフおよび庁自体の能力強化が急務であり、中小企業支援のノウハウを移転することによって同庁の中小企業支援サービス提供能力を向上させることを目的としたプロジェクトを実施することとなった。

なお、両共和国は連合国家結成（2003 年 2 月）から 3 年経過すると独立主権国家として独立する権利を保障されており（2006 年春に独立を問う住民投票が予定されている）、今後は独立国家に向けた動きが更に活発化することが予想されるため、協力に当たっては両国をほぼ独立した国と考え、それぞれに支援を行なうこととする。

今回調査では、上記背景よりセルビア、モンテネグロ側とそれぞれ協議を行ない、協力の内容・範囲、プロジェクトの具体的な投入計画等を策定した。



## 1-2 調査の概要

(対処方針)

1. セルビア中小企業起業開発庁、モンテネグロ中小企業開発庁および他の関係機関との意見交換を通じて本プロジェクトに関する先方ニーズ、実施体制、カウンターパート配置体制、専門家受入体制の確認を行なう。また、併せて本プロジェクト実施の妥当性を検証する。
2. プロジェクトの PDM を作成し、プロジェクト目標、期待される成果、投入、活動内容について協議、確認を行なう。また、以上の内容をまとめた、プロジェクト開始のための R/D (案) を作成し、セルビア中小企業起業開発庁、モンテネグロ中小企業開発庁及び調査団で署名する。

(調査内容)

1. 本件プロジェクト要請におけるセルビアとモンテネグロ側関係機関の意向・問題認識の確認
2. セルビアとモンテネグロ側実施体制の確認（政策、施設、予算、人員配置）
3. プロジェクト目標に関する協議・確認
4. プロジェクト目標達成に必要とされる成果に関する協議・確認
5. 成果達成に必要となる活動内容に関する協議・確認
6. 想定される日本側投入内容と時期の確認
7. セルビアとモンテネグロ側投入内容の確認
8. プロジェクトのモニタリング体制

## 1-3 調査団員構成

分 野	氏 名	所 属
団長 / 総括	小山 良夫	独立行政法人国際協力機構 国際協力総合研修所 国際協力専門員
中小企業振興	野原 建一	県立広島大学 地域連携センター長
協力企画	村上 聡	独立行政法人国際協力機構 経済開発部中小企業チーム 職員

## 1-4 調査期間

平成 17 年 9 月 4 日 ( 日 ) ~ 9 月 16 日 ( 金 )

・調査日程は次頁のとおり

## 調査日程

日数	日付	曜日	時間	
1	9月4日	日		移動（成田 10:40 ウィーン 15:55）OS 052（小山団長、村上団員） 移動（関空 10:20 ウィーン 15:35）OS 056（野原団員）
2	9月5日	月	9:30-10:50 17:00-18:10	JICA オーストリア事務所 移動（ウィーン 13:30 ベオグラード 14:40）OS 773 在セルビア・モンテネグロ日本国大使館
3	9月6日	火	9:00-9:30 10:00-11:00 11:10-11:45 12:20-13:20 13:45-16:00	セルビア・モンテネグロ外務省 セルビア共和国対外経済関係省 セルビア・モンテネグロ対外経済関係省 セルビア共和国経済省 セルビア中小企業起業開発庁
4	9月7日	水	11:00-12:40 13:00-15:30	Kragujevac（クラグェバツ）Regional Center for Development of SMEs and Entrepreneurship 中小企業視察
5	9月8日	木	13:00-14:30 15:00-17:00	移動（ベオグラード 10:00 ポドゴリツァ 10:45）YM 101 モンテネグロ対外経済関係・欧州統合省、副首相府 中小企業開発庁
6	9月9日	金	11:00-12:50 13:00-14:00	Regional Business Centre Podgorica モンテネグロ対外経済関係・欧州統合省、副首相府、中小企業開発庁（R/D 署名）
7	9月10日	土	9:30-11:00 午後	中小企業視察 報告書作成
8	9月11日	日		R/D 修正 移動（ポドゴリツァ 17:30 ベオグラード 18:15）YM 102
9	9月12日	月	11:00-12:00 14:00-14:45 15:00-16:30	セルビア対外経済関係省、経済省、中小企業起業開発庁（R/D 署名） セルビア・モンテネグロ対外経済関係省 JICA 投資促進専門家
10	9月13日	火	12:00-13:00 13:30-18:00	セルビア中小企業起業開発庁 中小企業視察
11	9月14日	水	9:30-11:30 11:00-11:50 12:15-12:45 PM	GTZ European Agency for Reconstruction 在セルビア・モンテネグロ日本国大使館 移動（ベオグラード 15:25 ウィーン 16:40）OS 774
12	9月15日	木	9:30-10:30 PM PM	JICA オーストリア事務所 移動（ウィーン 13:55 関西 16 日、8:10） 移動（ウィーン 14:00 成田 16 日、8:25）
13	9月16日	金		日本着

## 1-5 調査結果一覧

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
<b>I 事前評価調査の実施</b>			
1. 調査の背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2000年10月の「民主化」以降、民営化や構造調整が進められている。</li> <li>● これまで重厚長大な大企業中心であった同国政府には中小企業に対する行政支援の経験やノウハウがないため、具体的な中小企業の育成は思うように進んでいない。</li> <li>● 両国の中小企業庁のスタッフおよび庁自体の能力強化が急務であり、中小企業支援のノウハウを移転することによって同庁の中小企業支援サービス提供能力を向上させることを目的としてプロジェクトを実施する。</li> <li>● 今回調査では、セルビア・モンテネグロ側と協議を行ない、協力の内容・範囲、プロジェクトの具体的な投入計画等を策定する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 必要に応じて、技術協力プロジェクトの実施のイメージについて説明し、先方の理解を得る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投入イメージ図に基づき説明し、理解を得た。</li> </ul>
2. 調査の目的と趣旨の理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以下を目的として調査を実施する。 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 関係機関との意見交換を通じて本件に関するニーズ、実施体制、C/P 配置体制、専門家受入体制の確認を行なう。また、併せて本プロジェクト実施の妥当性を検証する。</li> <li>2. 当方作成のPDMを基に、プロジェクト目標、期待される成果、投入、活動内容について協議、確認を行ない、必要に応じて修正をする。</li> <li>3. 以上の内容をまとめた、プロジェクト開始のためのR/D(案)を作成し、セルビア中小企業起業開発庁、モンテネグロ中小企業開発庁及び調査団で署名する。</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調査の目的について理解を得る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記について説明の上、理解を得た。</li> </ul>
3. プロジェクト名	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 英 文 名 : Small and Medium Enterprises Development (和 文 名 : 中小企業開発) で要請あり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先方中小企業庁の能力強化が主たる目的であるところ、Small and Medium Enterprises Supporting-Agency Reinforcement Project(中小企業支援機関強化プロジェクト)とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記のプロジェクト名にて合意した。</li> </ul>

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
4. 関係機関 (1) 所管官庁  (2) 実施機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 所管官庁： セルビア経済省 モンテネグロ副首相府</li> <li>● 実施機関： セルビア中小企業起業開発庁 モンテネグロ中小企業開発庁</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事前評価調査時に要望を確認したうえで、本プロジェクト実施について説明し、最大限の支援を要請する。</li> <li>● 事前評価調査時にセルビア中小企業起業開発庁及びモンテネグロ中小企業開発庁の組織及びプロジェクト実施能力を確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記について支援を要請の上、理解を得た。</li> <li>● セルビア中小企業起業開発庁及びモンテネグロ中小企業開発庁がプロジェクトの直接の C/P となることを確認した。</li> <li>● 上記機関よりそれぞれ Project Director および Project Manager を選定した。</li> </ul>
5. 基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セルビア・モンテネグロはセルビア共和国とモンテネグロ共和国による緩やかな連合国家という位置づけであり、ほぼ独立した国としてそれぞれに支援をするのが現実的な進め方。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記について先方と確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記について確認した。</li> </ul>
6. 合意文書	<ul style="list-style-type: none"> <li>● さらなる調査団は派遣せず、今次調査で枠組みを決定し、プロジェクトを開始できるように R/D を締結。</li> <li>● 要請はセルビア・モンテネグロ連合国家政府より提出。要請提出後の状況変化により、モンテネグロ側がセルビアとは別個の文書締結を希望。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 状況に柔軟に対応し、また調査行程の都合上、セルビア、モンテネグロと別々に 2 つの合意文書を締結。</li> <li>● セルビア、モンテネグロとそれぞれ R/D を締結する。</li> <li>● 両共和国に対する支援なので、連合国家政府には「報告」という位置づけをとり、連合国家政府にはウィットネスとして署名取り付け</li> <li>● R/D には「JICA 本部の承認を経た上でプロジェクトが開始される」旨の記述を入れる。</li> <li>● 調査団帰国後、R/D 承認決裁を取り、オーストリア事務所を通じて先方に R/D 正式承認を通知。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記に従い、セルビア、モンテネグロとそれぞれ R/D を締結した。</li> <li>● 連合国家政府からはウィットネスとして署名を取り付けた。</li> <li>● 帰国後、JICA 本部にて R/D 承認決裁を了し、オーストリア事務所を通じて、先方政府へ通知した。</li> </ul>
7. PDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>● これまでの調査結果、各種資料に基づき PDM 案を作成済み。</li> <li>● セルビアとモンテネグロで別々の PDM を作成。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調査を通じて必要に応じて PDM 案を修正し、ミニッツに添付する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セルビア側からインキュベーションにかかる活動につき、若干変更の提示があり、変更を行なった。</li> <li>● それぞれの PDM をミニッツに添付の上、署名を行なった。</li> </ul>
<b>II プロジェクト目標</b>			
1. 上位目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 要請書では、「セルビア中小企業庁とモンテネグロ国家中小企業開発庁が、それぞれの中小企業開発政策及び戦略に沿った中小企業支援を実施することにより、中小企業の発展が促される。」が上位目標である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「セルビア・モンテネグロの中小企業の活動が活発化し、中小企業支援関連行政サービスへの評価が向上する。」を上位目標とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記について理解を得た。</li> </ul>

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
2. プロジェクト目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 要請書では、「日本における中小企業振興の経験と知見を移転することにより、セルビア中小企業起業開発庁とモンテネグロ中小企業開発庁の中小企業支援に係る能力を向上させること。」がプロジェクト目標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「セルビア共和国（モンテネグロ共和国）において中小企業起業開発庁（中小企業開発庁）と地域センターの協力が強化され、中小企業支援の行政サービスがより効果的に提供されるようになる。」をプロジェクト目標とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記について理解を得た。</li> </ul>
<b>III プロジェクトの構成</b>			
1. 協力期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1年の要請である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以下の理由により要請どおり1年の協力とする。 同国における初めての技プロであり、先方実施機関の実施体制が未知数。 モンテネグロは2006年以降に独立投票実施を予定しており、長期の協力を行なうと状況が大きく変わる恐れがある。</li> <li>● 協力期間は2006年3月～2007年2月とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記について理解を得た。</li> <li>● 協力期間は2006年3月～2007年3月の1年とした。（3月半ばから開始のイメージ）</li> <li>● その後の調整により、2006年度に開始となった。</li> </ul>
2. 日本側の投入予定 1) 専門家派遣 ア.長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 要請されている分野は 中小企業行政（1名×12ヶ月）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本プロジェクトの中心的な投入となるアドバイザーであり、可能な限り要請どおり12ヶ月の派遣とし、現地における各種調整を依頼したい。</li> <li>● しかしながら、具体的な人選の目途がたっておらず、適切な人材が推薦できない場合は、派遣期間を短縮し、公示によるコンサルタント専門家で代替する可能性あり。</li> <li>● そのため、PDM、R/Dには派遣期間は明示しない。</li> <li>● この専門家の活動（案）は 中小企業行政（1名×12ヶ月） 中央官庁スタッフの指導 SME 開発戦略実施方法の検討 セクター別 SME 支援方法の検討 日本の中小企業振興策と体制の紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記について説明の上、理解を得た。</li> <li>● 2006年3月半ばを派遣開始の目処とする。</li> <li>● 長期専門家は中小企業行政のアドバイザーとしてC/Pへの日々の指導に当たるほか、短期専門家のTOR詳細を詰めるなど全体的なコーディネーターとしての役割も担う。</li> </ul>

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
イ.短 期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 要請されている分野は 企業診断(2名×3ヶ月) ビジネスインキュベーション (1名×3ヶ月) セミナー講師(3名×0.5ヶ月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト開始後、ニーズ調査により下記分野から選定することとし、PDMに記載し、R/Dに添付する。 中小企業診断 ビジネスインキュベーション 中小企業支援サービス</li> <li>● セミナー講師については、長期専門家、短期専門家が兼務することとする。</li> <li>● 基本的にセルビアとモンテネグロでほぼ同程度の投入とする。</li> <li>● 各専門家の活動(案)は</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 中小企業診断(1名×6ヶ月) 企業診断の方法の検討(中央と地域) モデル企業診断の実施と実習による訓練(地域) 企業診断体制の確立のための計画作成(中央)</li> <li>(2) Business Incubation(1名×6ヶ月) インキュベーション設立の方法の検討(中央と地域両方) モデル・インキュベーションの設立(地域) インキュベーション方法の普及計画の作成(中央)</li> <li>(3) 中小企業支援サービス(1名×6ヶ月) 個別企業相談の連携と総合化(金融、技術、経営、市場、起業等) ワン・ストップ・ショップとしての顧客サービス向上の検討</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記について説明の上、理解を得た。</li> <li>● 派遣期間は6ヶ月を目処にしつつ、一度に6ヶ月派遣するのではなく、まず2ヶ月程度派遣して現地の状況を確認した上で、一定期間の後4ヶ月程度派遣し実際の技術移転を行なうイメージで協力を行なう。</li> <li>● 詳細なTOR、派遣形態は長期専門家がC/Pと協議の上、最終決定をする。</li> <li>● インキュベーション専門家についてはセルビア中小企業庁に滞在しているノルウェー専門家と協力して欲しい旨、先方より提案あり。ノルウェーのプロジェクトの詳細が不明のため、今後の検討事項とした。</li> </ul>
2) 研修員受入	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 要請されている研修は 中小企業支援(1ヶ月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たなC/P研修を立ち上げることはせず、JICA中国で県立広島大と実施中の「地域別研修：南東欧サポーティングインダストリー」にC/P枠を作って参加。</li> <li>● 6名(セルビア4名、モンテネグロ2名)</li> <li>● 内訳はセルビア：中小企業起業開発庁2名、地域センター2名、モンテネグロ：中小企業開発庁1名、地域センター1名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記について説明の上、理解を得た。</li> <li>● セルビア4名、モンテネグロ2名の内訳は左記にこだわらず柔軟に対応する。</li> </ul>

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
3. セルビア・モンテネグロ側の投入予定 (C/P 配置、予算措置機材 etc)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● C/P の配置</li> <li>● 専門家執務スペース</li> <li>● 事務インフラ（インターネット接続、備品等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● C/P の配置状況と、今後の予定について確認し、必要があれば R/D に記載する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● C/P となるセルビア中小企業起業開発庁及びモンテネグロ中小企業開発庁からそれぞれ Project Director、Project Manager を選定した、R/D に記載した。</li> <li>● 執務スペースを先方が用意することで理解を得、R/D にもその旨記載した。</li> </ul>
4. 評価 5 項目による事前評価の実施  ア. 妥当性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投入 2 億円未満の小規模案件であり、評価実施基準に則り、終了時には簡易な手法により評価 5 項目のうち妥当性、有効性、効率性の 3 観点について評価を行なう。</li> </ul> <p>我が国の援助政策との整合性 我が国は EU との共催で 2004 年 4 月に東京で「西バルカン平和定着、経済発展閣僚会合」を開催し、今後の当地域への支援の 3 つの柱の一つとして経済発展を挙げており、そのための中小企業振興にかかる人づくり支援を表明。</p> <p>相手国のニーズとの一致 セルビア・モンテネグロ両国政府は国内企業への支援を通じた市場経済化の推進を政策優先課題として掲げている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記について先方と確認する。</li> <li>● 左記について先方と確認し、必要に応じて修正。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記について確認した。</li> <li>● プロジェクトの妥当性の評価は &lt; High - &gt; レベルとする。</li> </ul> <p>1) <u>中小企業を取巻く環境変化</u>： 外資の急速な流入、西欧・東欧諸国のビジネス状況の急速な変化などにより、プロジェクトの妥当性が失われる可能性はここ数年はないと思われる。このことから、プロジェクトの妥当性はかなり高いといえる。 &lt; High &gt;</p> <p>2) <u>中小企業政策の変更</u>： EU 加盟交渉環境の急速な変化、モンテネグロ共和国の分離等により、近いうちに既存の中小企業振興政策が大きく変わる可能性はあると思われる。このためプロジェクトの妥当性は中位である。 &lt; Medium &gt;</p> <p>3) <u>我が国援助政策との整合性</u>： 我が国は EU との共催で 2004 年 4 月に東京で「西バルカン平和定着、経済発展閣僚会合」を開催し、今後の当地域への支援の 3 つの柱の一つとして経済発展を挙げ、そのための中小企業振興にかかる人づくり支援を表明しており、我が国の援助政策と整合性を持っているため、日本側の投入は確保される保証があり、妥当性は高いといえる。 &lt; High &gt;</p>

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
イ.有効性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適切なプロジェクト実施体制が構築されるか確認が必要。</li> <li>● 協力を通じて、中小企業庁スタッフの政策実施能力が向上するであろうことを確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記について先方と確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクトの有効性（成果がプロジェクト目標の達成に有効につながるかの評価は&lt;Medium&gt;レベルとする。</li> </ul> <p>1) <u>プロジェクト成果の達成の可能性</u>： 論理的にはプロジェクトの成果として上記の3つが達成された場合、プロジェクト目標の達成に至ることになる。しかしながら3つの成果が達成される可能性は、効率性の議論から&lt;Medium+&gt;レベルとされるため、目標の達成の可能性も同程度のレベルとなろう。&lt;Medium+&gt;</p> <p>2) <u>中小企業開発庁等の変更</u>： 外部条件の変化として、予算配分の変化、人員配置の大幅な変更等により、中小企業振興機関の機能に変化が起こる可能性はある程度存在すると思われる。このことから、プロジェクトの目標達成への有効性は中レベルが妥当であろう。&lt;Medium&gt;</p> <p>3) <u>地域センターの機能の変更</u>： EU、GTZ等これまで地域センターの設立・運営を支援してきたドナーの、支援継続方針が大きく変化する可能性は、ドナーからのヒアリングの結果ではかなり高いと思われる。また、地域センターの機能と目的が、今後中小企業の振興だけでなく広く地域振興全体をカバーする傾向を見せているため、目標達成の有効性は、あまり高くないといえよう。&lt;Low+&gt;</p>
ウ.効率性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成果に対する投入計画の規模・質・タイミングを確認する必要がある。</li> <li>● それぞれの投入でセルビア、モンテネグロ双方を対象とすることで、モンテネグロが独立をした場合にも両国に技術移転成果が残ることとなる。</li> <li>● 限られた予算を有効に使うため、同じリソースを活用して両共和国に支援を展開する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 左記について先方と確認し、必要に応じて修正。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクトの効率性の評価は以下の(1)、(2)から&lt;Medium+&gt;レベルと判断される。</li> <li>● <u>プロジェクトの効率性(1)</u>（「投入」と「活動」の関係）：「投入」が活動に効率的につながるかについては&lt;High-&gt;レベルとする。</li> </ul> <p>1) <u>「長期専門家派遣」の効率性</u>： 長期専門家が実施する活動は「1-1～1-7」および「3-1」であるが、短期間に効果をあげるためには、かなり積</p>



調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
			<p>極的にかつ効率的に活動を行なう必要がある。このため年齢(若さ)、語学力、専門分野での経験等を兼ね備えた、行動力の卓越した専門家が選定できれば効率は高くなる。 &lt; High &gt;</p> <p>2) 「<u>短期専門家派遣(3名)</u>」の効率性：  企業診断、インキュベーション、中小企業支援サービスの3分野で各6ヶ月程度のモデル事業を2共和国で立ち上げる必要があり、長期専門家と連携して効率的に活動する必要がある。この分野は民間人材も豊富であり、経験豊かな専門家を派遣できる可能性は高く効率は高いと判断される。 &lt; High &gt;</p> <p>3) 「<u>日本での研修</u>」の効率性：  基本的に既存の研修を拡充して、2共和国のカウンターパートのトレーニングに充てることにする。このため新たに最善のカリキュラムを組むわけには行かないが、研修責任者が今回2共和国を訪問し現地の実情を実際に確認できたため、より実践的な研修へと衣替えすることにより効率化を図ることができよう。 &lt; Medium &gt;</p> <p>● <u>プロジェクトの効率性(2)</u> (「活動」と「成果」の関係)：一連の「活動」が「成果」にそれぞれ効率的につながるかの評価は &lt; Medium - &gt; レベルとする。</p> <p>1) 「<u>活動 1-1 ~ 1-8</u>」と「<u>中小企業庁の強化</u>」の効率性：  相手側の中小企業庁の規模がまだ小さいだけに、各活動をうまくシンクロナイズできれば、効率的にその機能強化につながる。しかし2共和国の中小企業庁には、予算・人員・権限の拡大等の課題が山積しており、1名の日本の長期専門家を中心とした支援活動が最も効率的とはいえないであろう。 &lt; Medium &gt;  セルビア、モンテネグロ双方の中小企業庁に中小企業振興にかかる本邦研修参加者があり、カウンターパート側に日本の中小企業振興にかかる一定の知識が蓄積されてい</p>

調査項目	過去の調査結果、現状、および課題	対処方針	調査・協議結果
			<p>るため、その知識をもとに効率的な技術移転が可能と考えられる。 &lt; High &gt;</p> <p>2) 「活動 2-1～2-6」と「地域センターの強化」の効率性：        今回の短期専門家による協力は、地域センター強化のための事業を試験的に実施するものであり、3名の専門家が2共和国の地域センターを巡回して効率的に指導するためのプログラムの作成が鍵となろう。但し今回の協力は、地域センターの存続・強化の基本的なベース(財務強化、施設拡充、人材確保等)を支援するものではないため、強化の持続性についてはセルビア側の今後の努力に負うところが大きく、1年の協力期間では限界があろう。 &lt; Medium &gt;</p> <p>3) 「活動 3-1～3-3」と「協力成果の共有」の効率性：        プロジェクトの最終段階で計画しているセミナーは、今回の協力の成果を広く共有しようとするものだが、各共和国でそれぞれ1回行なうのみであり、継続的に知識・経験の共有を意図するものではないため、インパクトはあまり期待できないかもしれない。 &lt; Low &gt;</p>

## 第2章 協力分野の現状と問題点

### 2-1 中小企業を取り巻く問題点

#### 2-1-1 セルビアの中小企業の現状と問題点

2003年現在、登録しているセルビア共和国の法人数は約243,000と推定される（コソボ自治州を除く）。しかしこの内アクティブなのは3割弱の約68,900社程である。その内訳は大企業約660社（1%）、中企業約2,100社（3%）、小企業約66,100社（96%）である。（セルビアの中小企業の定義は、従業員数はEUの定義<sup>1</sup>に準拠している。）なお最近は大企業・中企業の数が増加し、小企業が増加する傾向にあり、企業のタイプ別で見ると、全企業数の87%を占める民間企業の活動が活発で収益率も高い一方、13%の国営・公営・混合企業は経営状態が悪く、それらの累積赤字は全体の93%に達している。またセルビアには、上記の企業カテゴリーのビジネスの他に、形態としては個人商店的な「ショップ」というカテゴリーがあり、この数が約210,000ある。

これらのことから、セルビアの経済は民間の中小企業が活力の中心となっており、中・大規模の国営・公営企業は競争力が低下しているといえる。特に2001年から2003年にかけて、民間の中小企業の存在感が一層鮮明になってきた。

セルビアの産業振興戦略として、政府は1)食品加工、2)製造業全般、3)観光、4)e-ビジネスの4分野を重点分野としている。これは、豊富な農産物を加工する産業のポテンシャルへの期待、2)従来存在した機械、金属精錬産業の構造改革とともに、豊富な熟練労働者の製造業への活用、3)観光関連の第3次サービス産業への投資のニーズ、4)教育を受けた若年層のe-ビジネスでの雇用への期待等が集約されたものである。

しかし最近、セルビアの農業および鉱工業生産は全般に縮小する傾向にあり、特に製造業は統計によると2004年1月現在2002年の74.6%に落ち込んでいる。その中でも被服・縫製業（-42.1%）、木工・コルク業（-28.8%）、鉱業（-28.3%）の縮小が著しい。これに伴って製造業の被雇用者数も、2003年は2002年の91.2%に減少しており、これに呼応して総失業者の数も増加している（21.7%（2003年））。このように企業の被雇用者が減少する一方で、個人ビジネス（「ショップ」）に携わる人の数は増加しており、中小企業の果たす役割の認識は高まっている。

---

<sup>1</sup> 零細企業（1～9人）、小企業（10～49人）、中企業（50～249人）

（[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm)）

セルビアのビジネスにおける問題点として、かねてから法制度的な不備が挙げられてきた。新しいビジネスの起業、ビジネスの継続、ビジネスの終了等に関する制度が確立しておらず、また既存の法律・制度が非常に複雑なため、ビジネスの大きな負担となっている。特に中小企業向けの特別な法律・制度が存在しないため、全ての企業が既存の複雑な法律・制度を適用され、経済のバイタリティーの元となっている民間の中小企業を効果的に支援できないことが指摘されていた。

このような事態に対処するため、2003 年に 15 の関係省庁が審議会を組織し、長期計画として「中小企業起業開発戦略 2003-2008」が策定された。これに基づいて、2003 年には多くの新規の法律が作成され、また旧法律・制度が改正された。またこの戦略に基づいて、2001 年に設立された中小企業起業開発庁（ADSMEE）が強化され、実質的に中小企業振興の支援を担当している。

#### 2-1-2 モンテネグロの中小企業の現状と問題点

モンテネグロの中小企業は、1989 年以前は事実上存在せず、1～2 名を雇用する小さな手工芸品店や食堂等が、主に老人達の手で営まれていた。しかし 1989 年に LEPA (Law on Performing Economic Activities by Personal Work and by Means Owned by Citizens)が施行された後 1989 年~2000 年の間に、個人企業数は 4,065 から 5,530 へと 36%増え、事業登録した小規模企業も 36 から 14,350 へと飛躍的に増加した。この結果、民間セクターの GDP に占める割合は 1989 年の 7.1%から 2000 年には 33.6%に増加した。

現在モンテネグロ共和国の全人口は 70 万人足らずであり、これに対応して企業数も 26,000 社程である。この内訳は、株式会社が約 10,000 社、個人企業が 13,000 余りであり、規模的にはマイクロ企業に属するものが圧倒的に多い。

1999 年に実施された企業調査によると、中小企業には以下のような問題が存在していることが判明している。

- 1) 企業登録の手続きが煩雑すぎる。(47%)
- 2) 主な市場はローカル市場にとどまり、輸出は行なっていない。(77%)
- 3) 自己資金でビジネスを経営。(65%) 他の代替金融手段がない。(90%)
- 4) 企業の成長や雇用の増加を阻むのは高い税金や労賃である。(多数)
- 5) 最も重要な要素は、経営の技術と労働者の質である。(80%)
- 6) 企業の成長を阻んでいるのは技術とマーケティングである。(68%)
- 7) 教育システムが貧弱である。(66%)
- 8) 3～5 年後の将来の会社には不安がある。(50%) (残りの半分は楽観的)

これに対処するために、中小企業開発庁（ADSME）が 2000 年 12 月に設立され、2001 年 2 月より活動を開始した。更に 2002 年 4 月には「中小企業開発支援政策戦略（2002~2006）」が策定され、6 ヶ所の地域ビジネスセンター（RBCs）と Podgorica に 1 ヶ所の Euro Info Correspondence Center（EICC）が設立された。

この結果、様々な法律の策定や支援施策が講じられ、中小企業を取り巻くビジネス環境は次第に改善されつつあるように見えるが、個々の企業では以下のような問題が依然として存在している。

- 1) 企業の生産能力が市場のニーズを上回っている。
- 2) 旧式で保守状態が悪い設備なので生産効率が悪い。(EU 水準よりかなり低い。)
- 3) 運転資金の不足。
- 4) 輸出や市場獲得ノウハウの欠如。
- 5) 財務分析やレポート制度が不適切。

## 2-2 セルビア・モンテネグロにおける中小企業政策

### 2-2-1 セルビアの中小企業政策

セルビアは前述のとおり、2003 年に「中小企業振興戦略 2003-2008」を策定しており、その中で優先産業を 1)食品加工業、2)製造業、3)観光、4)e-ビジネスとしている。しかし先に見たとおり、1)食品加工業、2)製造業は近年活動が縮小しており、これらの産業をいかに活性化するか課題となっている。

#### 中小企業起業開発庁(ADSMEE)

ADSMEE は 2001 年 11 月に法律に基づいて設立され、「中小企業振興戦略 2003-2008」に依拠して、中小企業振興に関するセルビア共和国の中心的政府機関として、各種の支援サービスを提供してきた。その主だった活動は以下のようなものである。

- 1) 関係省庁（経済省、貿易・観光・サービス省、科学技術開発省、農業・水資源省）と協力して、重点 4 分野における中小企業開発の支援プログラムを準備する。
- 2) 中小企業品質保証システム、技術革新支援、教育や科学研究システムと中小企業とのリンクを実現するプログラムを作成する。
- 3) 中小企業の国内市場での活動を、関係各省の戦略目的に沿って改善する。
- 4) 地域中小企業庁・センターと活動を調整し、それらの活動を支援する。
- 5) 中小企業セクターを支援する活動を PR し、プロモートする。
- 6) 中小企業を支援する情報システムを作成し、サービスを提供する。
- 7) なお、ADSMEE のスタッフは 2005 年 9 月時点で 19 名である。

#### 地域中小企業庁・センター

セルビア国内には、現在 11 の地域中小企業庁・センター（8 つは EU の協力で、2 つは GTZ の協力で、残りの 1 つはスイスの協力で 2001-2002 にかけて設立）および、1 ヶ所の Euro Info Correspondence Center ( EICC ) が存在し、将来新たに 5 箇所の地域センターが設立される予定である。これらの地域庁・センターはそれぞれ独立した活動を行っており、地域レベルで直接中小企業の振興に貢献してきた。2003 年 5 月には、これらの地域庁・センターをネットワーク化し、ADSMEE の活動に結びつける合意が、関係機関の間でなされた。

#### Kragujevacの地域中小企業庁の一例：

この地域中小企業庁は 2002 年 5 月に EAR により設立され、地方政府、CREDI Bank と 2 社の民間企業が設立に参加した。2 年間で自立できることが期待され、それまでの間 EAR が資金を提供するが、2 年後には支援は打ち切られるという前提で活動を開始した。中小企業の支援は以下の 4 分野に対して行なわれた。

- 1) ビジネス情報の提供：登録、ファイナンス、税金等、
- 2) ビジネス・コンサルテーション：ビジネスプランの作成と資金へのアクセス
- 3) パートナー紹介：国内/海外のビジネス・マッチング、輸出入、下請け、J/V 等
- 4) トレーニング：事業の開始、ビジネス・プランの作成、更に高度の訓練

2 年間にそれなりの成果を挙げたが、財政的に自立には至らず、EAR は 2004 年 9 月に地域中小企業庁という名称を地域開発庁に改称して、地域経済・社会開発のセンターとして新しいプロジェクトをスタートした。（中小企業支援の活動は、地域の経済開発事業の一環として継続されている。）

#### 金融へのアクセス

金融へのアクセスの不備は、セルビアの中小企業の主要問題の一つである。1990 年代にセルビアの銀行に対する市民の信用は完全に失われて、個人の資産が銀行を経由して投資に回されなくなった。この後政府により、セルビア開発基金、信用保障基金の創設など銀行融資を中小企業につなげるイニシアティブが採られたが、銀行の信用はまだ完全には回復しておらず、民間の資金供給源としての銀行の役割は未だ限られている。

一方で、金融セクターの民営化は 2005 年になって急速に進み、4 つの国営銀行と 3 つの民間銀行が、いずれもヨーロッパの民間銀行に買収された。しかしながら、このような民営化と外国銀行資本の流入は必ずしもセルビアの中小企業への資金供給の道を開くものではなく、そのため EAR、ドイツの KfW、EBRD 等のドナーの支援によるマイクロ・ファイナンスのニーズが引き続き存在するものと思われる。

## 2-2-2 モンテネグロの中小企業政策

モンテネグロの産業振興は、農業、観光、木材加工産業という限られた分野を対象としている。この分野の中小企業を振興するために、モンテネグロ政府は、中小企業を取り巻くビジネス環境の改善を支援する政策を明確にしている。すなわち、ビジネス教育、制度的な支援、法律の整備、金融へのアクセス改善、EU スタンダードの適用促進などである。

### 中小企業開発庁(DDSME)

DDSME は上記の目的達成のために、2000 年 12 月に設立され、2001 年 2 月から活動を開始した。2002 年には「中小企業開発政策戦略 2002-2006」が作成され、多面的な中小企業開発への取り組みが始まった。その主要な業務は以下のようなものである。

- 中小企業開発に関する計画や活動をコーディネートする。
- 中小企業開発の戦略を定義づける。
- 中小企業開発や起業に関する法的な規則を準備する。
- 中小企業開発や起業に関する計画を担当する他省庁や国の機関と協力する。
- 中小企業開発支援のコンサルタンシー・ネットワークを形成する。
- 地域や地方支援センターを組織する。
- この分野の国際機関・組織との協力体制を作る。
- 中小企業や起業に関する特別のプログラムを作り、開発の進歩に参加する。
- ビジネスの業界団体と協力する。
- 健全で活発な経済の開発に、中小企業の役割が重要であることを政府や国の機関に強力に主張する。

2003 年の中小企業庁 ( DDSME ) の予算は 8million ユーロであった。またスタッフは 2005 年 9 月時点で 20 名である。

### 地域ビジネスセンター(RBC)/地方ビジネスセンター(LBC)

RBC/LBC はモンテネグロの 7 ヶ所設立されており、将来的には地方センターも含めて 10 ヶ所設立される予定である。RBC/LBC は中小企業に対する One-Stop-Shop センターの役割を持っており、企業の設立、銀行へのアクセス、ビジネスプラン・フィージビリティ調査等の作成等の情報やアドバイスを提供している。

これと並行してセンターのスタッフの能力向上のトレーニングが実施され、フィージビリティ調査とビジネス計画作成、企業診断、コミュニケーションとプレゼンテーション技術、情報技術、マーケティング、マイクロ・ファイナンス等の訓練が、内外の専門家やコンサルタントを使って行なわれた。

### Podgorica地域ビジネスセンター

2002 年 10 月に設立され、現在地域の企業約 400 社が登録している。提供しているサービスは、1)融資情報も含めた情報の提供、2)ビジネスプランの作成、フィージビリティスタディーのサポート、3)企業登録の支援、4)スタートアップ起業への支援の 4 つである。

顧客企業の抱えている問題としては、まずスタートアップ(起業)の資金が無いということで、利率の高い(10~24%)ことが問題である。一方雇用局には、企業が一人雇用すると 3,000 ユーロの補助、2 人雇用なら一人当たり 4,000 ユーロと次第に増え、13 人以上雇用を創出すれば、一人当たり 15,000 ユーロの補助を出す仕組みがあり、企業者にインセンティブを提供して雇用創出を促進している。

そのほかに企業登録の支援をしたり、「ビジネスの始め方」「資金の獲得の仕方」等の各種のブローチャーを発行し啓蒙に務めている。

これまでに特に効果のあったものとしては、政府の主導による Legalization プロジェクトがある。これはグレー・エコノミーをなくす目的で行なわれたもので、ビジネスプランの作成や F/S の支援をし、その後企業登録をするというものであったが、1 年余りの期間に約 60,000 人の雇用を創出することができた。

地域センターのスタッフは、Municipality のスタッフが兼ねていることが多く、地元の行政と密接に連携している。

### ユーロ情報対応センター(Euro Info Correspondence Center(EICC))

モンテネグロの EICC は、2002 年の 4 月に Podgorica の DDSME 内に設立され、設立と運営資金は EU が提供、運営は EAR が担当している。EICC は EU 加盟国および中東欧諸国、地中海・中近東諸国 38 ヶ国にある 300 余りのユーロ情報センター(EIC)またはユーロ情報対応センター(EICC)が構成するネットワークのメンバーで、それぞれのセンターはインターネットで連結され、相互にオンラインコンタクトが可能である。

EICC の目的は、それぞれの地域の中小企業に対し実務的な情報や助言、支援を提供することで、モンテネグロの企業にヨーロッパのビジネス情報を、ヨーロッパの企業にはモンテネグロのビジネス情報を提供するコンタクト・ポイントとなることである。

EICC が提供するサービスは、1)情報、2)アドバイス、3)支援の 3 種類である。

- 1) 情報提供： EUの法規とガイドライン、EU市場、EU援助プログラム、EUの出版物・セミナー等、EUの展示会・見本市、ビジネス協力・J/V、入札等



- 2) アドバイス： ヨーロッパのビジネスに関する事柄、EUネットワークに関してのビジネス協力、EU市場への輸出に関する条件、プロジェクトや書類の準備の仕方
- 3) 支援の提供： ヨーロッパ市場への参入、国際見本市・展示会への参加、入札や援助プログラムへの参加、ビジネス協力やJ/Vのやり方、入札準備等

## 2-3 中小企業振興にかかるドナーの支援状況

セルビアで活動しているドナーの支援状況について記載する。調査日程の都合により、ベオグラードにあるドナーのみ訪問したため、以下はセルビア共和国におけるドナーの活動状況である。

### 2-3-1 ドイツ

地域センター設立についてはドイツ、EU、スイスが協力を行なっているが、GTZ は 2 ヶ所（Subotica、Novi sad）に地域センターを作った。しかし、1)Institutional な面、2)Financial な面の問題からあまり成功はせず、2 年間の協力期間終了後にスイスは撤退、GTZ は Economic & Employment Development にテーマを変えた。

ドイツは次の協力のアプローチとして、観光、繊維産業、機械産業、自動車産業、食品加工業などにセクターを絞って、ドイツの企業と具体的に結びつけることを試みており、ビジネス・フェアなどに招待してセルビア企業のマーケティングを促進したり、経営訓練を地元のビジネススクール等を通じて実施したりしている。

Incubator に関しては、Novi sad で始めたが、成功したとはいえない状況である。

### 2-3-2 イタリア

イタリアはセルビアの重要な貿易パートナーであり、特に消費財に強い。しかしイタリアの協力は、ドイツや日本、他の北欧諸国のようにプログラム化されておらず、様々な省庁がばらばらに行なっているのが実情である。

### 2-3-3 EU

現在は、国家開発戦略の策定、イノベーション戦略の策定、中小企業にかかる EU 憲章への適合のための協力を行なっており、イノベーション基金として 200 万ユーロの予算がある。

また、EBRD が Turn Abroad Management を実施し、現在 25 の企業を支援しており、今後さらに 40 の企業を支援する予定である。

ドイツやスイスも行なって失敗したと言われている地域センターへの支援については、EU は 7 箇所設立したが、EU のみ第 2 フェーズを継続して実施しており、地域センターを

中小企業振興のみならず地域開発のためのセンターに発展させるプロジェクトを実施している。

## 第3章 事前評価調査結果

### 3-1 案件の概要

セルビア、モンテネグロの関係省庁と協議した結果、R/Dにおいて合意したプロジェクト概要は以下のとおりである。基本的には両共和国において並行的に同程度の協力を行なう予定である。

(上位目標)

セルビア・モンテネグロの中小企業の活動が活発化し、中小企業支援関連行政サービスへの評価が向上する。

(プロジェクト目標)

セルビア中小企業起業開発庁(モンテネグロ中小企業開発庁)と地域センターの協力が強化され、中小企業支援の行政サービスがより効果的に提供されるようになる。

(成果)

1. セルビア中小企業起業開発庁(モンテネグロ中小企業開発庁)の地域センター支援機能の強化と、スタッフの能力向上が図られる。
2. 地域センターにおける中小企業支援サービスの強化モデルが構築され、標準が確立される。
3. 協力の成果が日本の中小企業振興施策・体制と共に報告され、セルビア・モンテネグロの関係者の間で広く共有される。

投入については、以下のように合意した。

(専門家)

専門家の専門分野については協議のうえ決定する。候補は以下のとおり。

中小企業行政

中小企業診断

ビジネスインキュベーション

中小企業支援サービス

(研修員受入)

中小企業行政 セルビア：4名、モンテネグロ：2名

これらの投入によるプロジェクト実施イメージは以下のとおり。

- 2006 年 3 月に長期専門家着任（2007 年 3 月まで 1 年間）。長期専門家はセルビアの中小企業起業開発庁に席を置き、同庁スタッフに対して日常的にアドバイスを行なう。モンテネグロへは適宜短期出張を行ない、モンテネグロ中小企業開発庁職員へのアドバイスを行なう。
- 短期専門家（3 名を想定）の TOR については長期専門家が先方と詳細を詰め、2006 年 8 月～2007 年 3 月の間に 6M/M 程度を目途に派遣する。セルビアとモンテネグロの滞在は半々を想定。
- カウンターパート研修は 2006 年 6 月半ば～7 月半ばに JICA 中国国際センターで実施の地域別研修：南東欧サポーティングインダストリーに 6 名が参加する予定。（セルビア 4 名、モンテネグロ 2 名）
- プロジェクト終了時にポドゴリツァ、ベオグラードでセミナーを開催し、プロジェクトの成果、日本の事例を広く関係者と共有する場を設ける。

両国ともに首都のオフィスで理論的な技術移転を受けるのではなく、長期専門家には地方の地域センター等現場へ足を運んでの実践的な指導を期待しており、日本の実践的な中小企業支援の技術移転への期待が高い。

また、先方はこれまでの EU や GTZ 等の組織を立ち上げて一定期間の支援の後は引き上げるというやり方に不満を持っており、協力期間終了後も現地にノウハウが残るような行政能力強化、組織運営方法の移転を目指す本プロジェクトには高い期待が寄せられている。

### 3-2 実施体制

セルビア・モンテネグロは 2 つの共和国（セルビア共和国及びモンテネグロ共和国）からなる連合国家として 2003 年 2 月に成立したが、両構成共和国は平等であり、外交、国防等一部の権能以外は各共和国がそれぞれ統治することとなっており<sup>2</sup>、中小企業振興に関しても 2 つの共和国の政府がそれぞれ施策を実施している。

セルビアでは経済省のもとで中小企業起業開発庁、モンテネグロでは経済省のもとで中小企業開発庁がそれぞれ中小企業政策の実施を担当している。

プロジェクトの実施に当たっては、セルビア・モンテネグロの特殊事情を鑑み、各共和国をほぼ独立した国とみなしてそれぞれの中小企業庁をカウンターパートとして協力を行なうことが効率的であると考えられる。

協議の結果、セルビア、モンテネグロ双方とも、カウンターパート機関である中小企業起業開発庁及び中小企業開発庁から Project Director 及び Project Manager を選定した。当初、セルビアにおいては経済省と中小企業起業開発庁の間にプロジェクトに対する考え方の相

---

<sup>2</sup> 連合国家政府は大統領及び閣僚評議会（5 閣僚）からなりセルビア、モンテネグロがそれぞれ 3 席ずつを占める。5 閣僚は外相、国防相、対外経済関係相、対内経済関係相、少数民族・人権担当相。

違が見られ、両機関がかかわることになった場合プロジェクト実施に際して調整面での困難が予想されたものの、結果的には日々のやり取りをする機関がひとつだけとなったため、省庁間の調整に煩わされず、緊密なコミュニケーションを通して機動的にプロジェクトを実施することが期待される。

カウンターパート機関の人員については、セルビア中小企業庁担当者 3 名は全員日本滞在経験があり（うち 2 名は JICA 本邦研修に参加）、モンテネグロ中小企業庁では 1 名が 2005 年 10 月からの JICA 研修に参加しており、プロジェクト開始時には両方の機関に日本の中小企業支援の経験について一定の知識が蓄積されていることになる。中小企業庁の職員はその知識を前提に実践的な支援を求めるというように自分たちの問題意識をしっかりと有しており、本邦研修経験を含め、専門家が着任してすぐに活動するための一定の素地が出来上がっていることはプロジェクトの効率的な実施に大きく寄与するものである。セルビア、モンテネグロ双方においてカウンターパートとなる職員は英語が堪能で志気も高く、専門家の派遣に当たってはこの期待に十分こたえられるよう専門性、語学力を十分に備えた人選をすることが必要である。

また、今回の調査団訪問に当たっては、調査団作業のために中小企業庁のパソコン、プリンター使用を許可してくれるなど様々な便宜を図ってくれ、専門家着任の際のオフィス、インターネット等の便宜供与も問題なく提供されるものと思われる。

### 3-3 実施機関の概要

#### セルビア共和国

2-2-1 で述べたとおり、セルビア中小企業起業開発庁が中小企業政策の実施を担当している。職員数は 19 名であり、部門ごとの職員数は次のようになっている。

ディレクター	1 名
ディレクター補佐	1 名
財務および会計担当	2 名
法務・総務部	4 名
開発・国際協力部	6 名
中小企業支援部	5 名

同庁の組織図は別添 6 のとおりである。

#### モンテネグロ共和国

2-2-2 に記述したとおり、同国で中小企業施策の実施を担当しているのが、モンテネグロ中小企業開発庁であり、総職員数は 20 名である。

組織図は別添 7 のとおりである。

なお、特筆すべき点として、モンテネグロ全体で9つ存在する地域ビジネスセンターはセルビアの地域センターとは異なり、共和国政府がスロベニアの経験を取り入れ、自治体等との協力のもとに独自に始めたものであり、ドナーの支援を受けていない。基本的な役割はセルビアの地域センターと同じものであるが、上記の設立経緯により自治体による予算の裏づけがなされているため、セルビアの場合と異なり、持続性については問題がないと考えられる。

### 3-4 評価5項目による事前評価

小規模案件であり、評価5項目のうち妥当性、有効性、効率性の3点について事前評価を行った。

**妥当性について**：(「プロジェクトの要約」と「外部条件」を検討)

以下を考慮して、プロジェクトの妥当性の評価は<High - >レベルとする。

#### 1) 中小企業を取り巻く環境の変化：

外資の急速な流入、西欧・東欧諸国のビジネス状況の急速な変化などにより、プロジェクトの妥当性が失われる可能性はここ数年はないと思われる。このことから、プロジェクトの妥当性はかなり高いといえる。<High>

#### 2) 中小企業政策の変更：

EU加盟交渉環境の急速な変化、モンテネグロ共和国の分離等により、近いうちに既存の中小企業振興政策が大きく変わる可能性はあると思われる。このためプロジェクトの妥当性は中位である。<Medium>

#### 3) わが国援助政策との整合性：

わが国はEUとの共催で2004年4月に東京で「西バルカン平和定着、経済発展閣僚会合」を開催し、今後の当地域への支援の3つの柱の一つとして経済発展を挙げて、そのための中小企業振興に係る人づくり支援を表明している。わが国の援助政策と整合性を持っているため、日本側の投入が確保される保証があり、妥当性は高いといえる。<High>

**有効性について**：(「成果」と「目標」を検討)

「中小企業庁の強化」、「地域センターの強化」、「協力成果の共有」の成果が「中小企業開発庁と地域センターの協力が強化され、中小企業支援の行政サービスが向上する」というプロジェクト目標の達成に有効につながるか。

プロジェクトの有効性の事前評価:

以下を考慮して、プロジェクトの有効性の評価は<Medium>レベルとする。

1) プロジェクト成果の達成の可能性:

論理的にはプロジェクトの成果として上記の3つが達成された場合、プロジェクト目標の達成に至ることになる。しかしながら3つの成果が達成される可能性は、下記効率性の議論から<Medium + >レベルとされるため、目標の達成の可能性も同程度のレベルとなる。<Medium + >

2) 中小企業開発庁等の変更:

外部条件の変化として、予算配分の変化、人員配置の大幅な変更等により、中小企業振興機関の機能に変化が起こる可能性はある程度存在すると思われる。このことから、プロジェクトの目標達成への有効性は中レベルが妥当であろう。<Medium>

3) 地域センターの機能の変更:

EU、GTZ 等これまで地域センターの設立・運営を支援してきたドナーの、支援継続方針が大きく変化する可能性は、ドナーからのヒアリングの結果ではかなり高いと思われる。また、地域センターの機能と目的が、今後中小企業の振興だけでなく広く地域振興全体をカバーする傾向を見せているため、目標達成の有効性は、あまり高くないといえよう。

<Low + >

効率性について:(「投入」と「活動」の関係、「活動」と「成果」の関係を検討)

以下の(1)、(2)を考慮してプロジェクトの効率性の評価は<Medium + >レベルとする。

プロジェクトの効率性(1) (「投入」と「活動」の関係):「長期専門家」、「短期専門家(3名)」、「日本での研修」という「投入」が「1-1 ~ 1-8」、「2-1 ~ 2-6」、「3-1 ~ 3-3」の活動に効率的につながるか。

プロジェクトの効率性の事前評価(1):

以下を考慮して、プロジェクトの効率性(1)の評価は<High>レベルとする。

1) 「長期専門家派遣」の効率性:

長期専門家が実施する活動は「1-1 ~ 1-7」および「3-1」であるが、短期間に効果をあげるためには、かなり積極的にかつ効率的に活動を行なう必要がある。このため年齢(若さ)、語学力、専門分野での経験等を兼ね備えた、行動力の卓越した専門家が選定できれば効率は高くなる。<High>

2) 「短期専門家派遣(3名)」の効率性：

企業診断、インキュベーション、中小企業支援サービスの3分野で各6ヶ月程度のモデル事業を2共和国で立ち上げる必要があり、長期専門家と連携して効率的に活動する必要がある。この分野は民間人材も豊富であり、経験豊かな専門家を派遣できる可能性は高く効率は高いと判断される。＜High＞

3) 「日本での研修」の効率性：

基本的に既存の研修を拡充して、2共和国のカウンターパートのトレーニングに充てることにする。このため新たに最善のカリキュラムを組むわけには行かないが、研修責任者が今回2共和国を訪問し現地の実情を実際に確認できたことにより、より実践的な研修へと衣替えすることにより効率化を図ることができよう。＜Medium＞

プロジェクトの効率性(2)（「活動」と「成果」の関係）：「1-1～1-8」、「2-1～2-6」、「3-1～3-3」の一連の「活動」が、「中小企業の強化」、「地域センターの強化」、「協力成果の共有」という「成果」にそれぞれ効率的につながるか。

プロジェクトの効率性の事前評価(2)

以下を考慮して、プロジェクトの効率性(2)の評価は＜Medium - ＞レベルとする。

1) 「活動 1-1～1-8」と「中小企業庁の強化」の効率性：

相手側の中小企業庁の規模がまだ小さいだけに、各活動をうまくシンクロナイズできれば、効率的にその機能強化につながろう。しかし2共和国の中小企業庁には、予算・人員・権限の拡大等の課題が山積しており、1名の日本の長期専門家を中心とした支援活動が最も効率的とは言えないであろう。＜Medium＞

セルビア、モンテネグロ双方の中小企業庁に中小企業振興にかかる本邦研修参加者がおり、カウンターパート側に日本の中小企業振興にかかる一定の知識が蓄積されているため、その知識をもとに効率的な技術移転が可能と考えられる。＜High＞

2) 「活動 2-1～2-6」と「地域センターの強化」の効率性：

今回の短期専門家による協力は、地域センター強化のための事業を試験的に実施するものであり、3名の専門家が2共和国の地域センターを巡回して効率的に指導するためのプログラムの作成が鍵となろう。但し今回の協力は、地域センターの存続・強化の基本的なベース（財務強化、施設拡充、人材確保等）を支援するものではないため、強化の持続性についてはセルビア側の今後の努力に負うところが大きく、1年の協力期間では限界がある。＜Medium＞



3) 「活動 3-1～3-3」と「協力成果の共有」の効率性：

プロジェクトの最終段階で計画しているセミナーは、今回の協力の成果を広く共有しようとするものだが、各共和国でそれぞれ 1 回行なうのみであり、継続的に知識・経験の共有を意図するものではないため、インパクトはあまり期待できないかもしれない。<Low  
>

## 第4章 総括

### 4-1 団長所感

#### 4-1-1 セルビア共和国

- セルビアの産業の問題は、1990年代の10年間に亘る経済制裁により、他の移行経済諸国と比べて社会主義体制からの移行が不十分な点と、外部の市場経済とのコンタクトが希薄であったために、市場の動向の変化に対応する体制が出来上がっていない点であろう。例えば「ザスタバ」というかつては年産30万台の生産を行っていた国産自動車メーカーも、現在では年産1万5千台程度に落ち込み、先進工業国の資本投入による再生を待っている状況である。（その後9月20日付で、ザスタバ社とイタリアのフィアット社が提携に合意し、2006年よりフィアットの小型車「プント」を東欧向けに生産することになったとの報道があった。）
- またこの間、教育を受けた優秀な人材がかなりの数欧米諸国に流出したこともあり、若い企業家となるべき人材が不足気味であることも指摘される。（これは高い失業率と一見矛盾するようであるが、人材の量でなく優秀で積極的な人材不足という質的な意味でより深刻である。）
- この結果、製造業を中心とした産業は思わしい成長が見られず、停滞か縮小の傾向が見られる。特に近年繊維・縫製分野、木工分野、鋳業分野の縮小が著しい。一方化学分野、石炭関連分野などで若干の成長も見られ、分野による差が大きい。
- 中小企業振興政策に関しては、経済制裁解除後の2002年から中小企業起業開発庁を設立するなどして新規に取り組み始めたが、上記のような基本的な産業状態を反映して、これまで思い切った民間企業支援策が採られていない状況である。
- この分野にはEUや西側のドナーが技術協力を提供しているが、将来のEU加盟への準備という傾向が強く、このためセルビアのSMEの振興・強化への直接的効果は部分的なものに留まっているといえよう。このことから、同国の産業、なかんずく中小企業の振興を図るには、新しいモデルが必要であると思われ、日本の経験が生かされる可能性はありそうである。
- ドナーの協力の最も明確なものは全国に14ヶ所あるRegional Centerであるが、この一つでありセンター第1号である、KragujevacのRegional Centerを訪問した。活動は1)ビジネス情報の提供、2)ビジネス・コンサルティング、3)ビジネス・マッチング、4)トレーニングであり、この中で日本の協力による企業診断は2)のビジネス・コンサルティングの関連で、ビジネス・プラン作りへの貢献が期待されるとのこと。
- またインキュベーションについては、（施設の設置の面から）市の関与が必要と考えられるが、ニーズは高いと思われるとのことであった。

- Kragujevac のセンターは EU の支援を得て 2002 年に設立されたが、2 年間の資金援助期間は終了し、現在独立採算の資金確保が課題である（これは他のドナーの設立によるセンター共通の課題）。この関連で同センターは、2004 年から EAR の新たな支援を得て地域の社会経済開発の機関として変身を図りつつある。

#### 4-1-2 モンテネグロ共和国

- モンテネグロは変化に富む地形と自然の国土に対して、比較的希薄な人口密度（15,000km<sup>2</sup>の地域に 620,000 人の人口）であり、主要産業も農業と農産品の加工、観光、林産・木工産業に特化している。特に観光は、アドリア海に面した美しい海岸線を持ち、知られざる観光地として今後の開発の有力な資源となることが期待される。
- モンテネグロは 1990 年代の経済制裁の影響を直接こうむってはいないが、セルビアとの国家連合を維持する強いメリットを感じておらず、2006 年の国民投票で国家連合を解消して独立国家となる可能性が高いことが、関係機関の高官との話し合いでも随所に感じられた。
- しかし他方で、上記のような経済構造で国としての経済・財政を支えるのに十分な付加価値を生み出すことができるのかという危惧もあり、（近い将来の分離独立を念頭に置いて）産業振興、特に中小企業振興に関しての期待が高まっていると判断される。
- モンテネグロは、スケールのには日本の自治体（県）レベルの規模なので、その気になれば素早い対応ときめ細かい施策の実施が可能である。このことから、日本国の国レベルの経験よりも地方自治体（県）の経験を選択的に適用して、有効な振興システムと施策を形成することが可能であり、かつ有効であると判断される。
- 日本が協力を実施する予定である「企業診断」および「インキュベータ」に関しては、同国で本格的に取り組んだことはないため、実施に強い関心を示しており、専門家と共に協力してフィールドで実践することへの期待が示された。

#### 4-1-3 JICA による中小企業分野の当該地域への協力

- セルビア・モンテネグロは、将来（約 10 年後）の EU 加盟に向けて今年秋から準備交渉をスタートする予定にしており、当面加盟実現までの 10 年間程度をどのように活用するかが課題になっている。
- 特に民間企業セクターは、EU 加盟によりメンバー諸国の強力な企業が進出する可能性があり、これらとの競争（や協力）を対等に行なうには、既存の国内企業の体力を十分に強化しておかないと、他の先行加盟諸国に見られるように淘汰されてしまうことになる。
- このために、残された 10 年ほどの期間は、外資の誘致施策と共に、中小企業支援策を比較的自由かつ大胆に検討し実施できる、最後の機会ではないかと思われる。

- 日本の産業振興制度と中小企業施策体制は、世界でも最も精緻に構築されており、戦後の日本の経済復興と成長の下支えとなった実績を持っている。体制移行後の経済を軌道に乗せる必要のある諸国にとって、日本の経験から学ぶところが多い事は、これまで日本での関連した研修に参加した人々の一様に述べるところである。
- 今回小規模ではあるが、中小企業振興の専門家派遣と、日本の地方大学における研修をセットにしたプロジェクトが実施されることにより、日本の経験の移転の有効性が試されることになる訳で、バルカン諸国における日本の中小企業振興の経験移転のパイロット・ケースとなるであろう。
- 現在セルビア共和国には、関連分野として投資促進専門家、観光開発専門家の2名が派遣されているが、これらの専門家と連携・協力することで相乗効果も期待される。

#### 4-1-4 本プロジェクトから派生する事柄

- 今回の協力の副産物として、広島県立大学地域連携センター長の野原教授を通じた関係組織との対話により、将来のリンケージの可能性等がいくつか浮んできた。
- まずモンテネグロに関して、モンテネグロ大学 Biotechnical Institute と広島県立大学 Biotechnology 学部との将来の研究協力の可能性が話し合われた。野原教授が企画する研修に参加している生命科学・生物技術分野の教員の研究と、モンテネグロ大学の同研究所の研究のリストの交換が行なわれる予定で、モ大学の Director はこのような協力に強い関心を示した。（同様の対話を、セルビアのベオグラード大学にも申し込んであり、今後情報交換が行なわれることが期待される。）
- 更に広島県とモンテネグロが地形的に似ていることもあり、何らかの形で広島県の自治体とモンテネグロの自治体の間で交流を継続的に行なう可能性について、野原教授を要にして検討して頂く可能性も浮かんでいる。
- 投資専門家、観光専門家との意見交換で、セルビアの特産物であるラズベリーをテーマに、広島県の企業「アヲハタ」の参加と技術協力の可能性、ミス・ラズベリー・コンテストなどのイベントの企画による観光振興プロジェクトの形成、広島食品産業のセルビア食品工業への技術協力や投資の促進などのアイデアも話し合われた。

#### 4-2 C/P 研修実施に当たって検討すべき事項

##### 4-2-1 調査結果

今回の調査では、セルビア共和国、モンテネグロ共和国における(1)中小企業政策の現状と(2)中小企業の経営状況の把握が、主な目的であった。その調査結果に基づいて、どのような研修内容が有効であるのかを検討し、今後の研修事業計画の策定に生かす予定である。

さて、その調査結果であるが、セルビア、モンテネグロ両共和国とも、中小企業政策は、新規の事業創業への支援策が中心であった。そのため、既存の企業経営の活性化の取り組みは、これからの課題であった。

たとえば、企業経営の状況を理解する経営診断は、まだ実際にはすすんでいない。中小企業庁では、経営者の経営管理の実態や中小企業の会計管理の情報が正確に把握されていないからである。

したがって、今後は、政府が中小企業の経営者に対し、専門家の企業診断を受けることによって、適切な経営改善を遂行することが企業の収益を高め、活性化につながることを啓発し、適切な企業診断を受けるよう推進することが重要になる。そのためには、政府が企業の実態を把握し、かつ企業側から正確な経営情報が政府へ提供されなければならないが、現状はまだそういう段階ではない。

また、中小企業の経営状況は、企業格差がみられ、政府の支援策を受けないで自立した事業強化策に独自に取り組んでいる企業は大きな課題が見あたらない。それ以外の把握されていない中小企業の経営状況についての調査はこれからの課題である。

#### 4-2-2 展望・留意事項

今後、この研修事業を実施していく場合の展望であるが、できるだけセルビア・モンテネグロの実情を正確に把握しながら、海外へ流出した人材に負けない人材である企業リーダーを養成していくことが大切である。

その意味では、日本のすすんだ経営技術と起業家育成システムを取り入れた研修は、その研修成果が地域に還元されるということで意義があると判断する。

なお、留意事項としては、研修者を選考する場合、(1)研修に意欲ある人たちの参加が求められるとともに、(2)行政関係者だけでなく、民間の事業者や管理候補者も参加できるように、選考に際しては配慮していく必要がある。

## 添付資料

---

- 1 . R/D
  - 2 . PDM(和文)
  - 3 . 主要面談者
  - 4 . 面談議事録
  - 5 . プロジェクト投入イメージ
  - 6 . セルビア中小企業起業開発庁組織図
  - 7 . モンテネグロ中小企業開発庁組織図
-

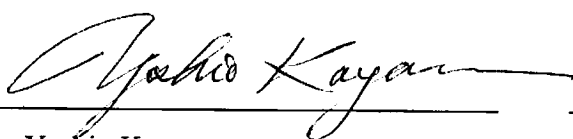
RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN JAPANESE  
EX-ANTE EVALUATION STUDY TEAM AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
REPUBLIC OF SERBIA  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES SUPPORTING-AGENCY  
REINFORCEMENT PROJECT

The Japanese Ex-Ante Evaluation Study Team (hereinafter referred to as “the Team”) organised by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Yoshio Koyama, Senior Advisor of JICA, visited Republic of Serbia from September 5<sup>th</sup>, 2005 to September 12<sup>th</sup>, 2005 for the purpose of working out the details of the technical cooperation programme concerning the Small and Medium Enterprises Supporting-Agency Reinforcement Project in Serbia and Montenegro.

During its stay in Republic of Serbia, the Team exchanged views and had a series of discussions with the Serbian authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Serbian Government for the successful implementation of the above-mentioned Project.

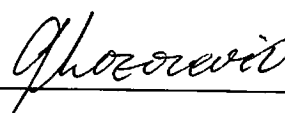
As a result of the discussions, the Team and the Serbian authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Belgrade, September 12<sup>th</sup>, 2005



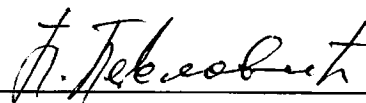
Mr. Yoshio Koyama

Leader, Japanese Ex-Ante Evaluation Study  
Team,  
Japan International Cooperation Agency,  
Japan



Ms. Gordana Lazarević

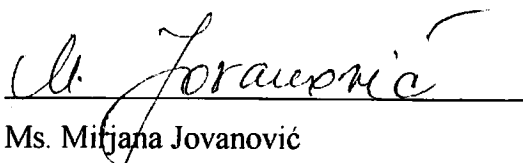
Assistant Minister  
Ministry of International Economic  
Relations, Republic of Serbia



Mr. Petar Pavlović

Assistant Minister

Ministry of Economy, Republic of Serbia

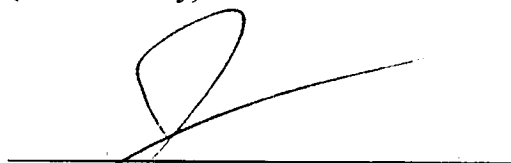


Ms. Mijana Jovanović

Director

Serbian Agency for the Development of  
Small and Medium-sized Enterprises and  
Entrepreneurship, Republic of Serbia

(Witnessed by)



Ms. Jela BAČOVIĆ

Assistant Minister

Ministry of International Economic  
Relations

State Union of Serbia and Montenegro



## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE SERBIAN GOVERNMENT

1. The Government of Republic of Serbia will implement the Small and Medium Enterprises Supporting-Agency Reinforcement Project (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA. The Project shall be started after the notification of official approval by JICA Headquarters to the Government of Republic of Serbia.
2. The Project will be implemented in accordance with the PDM (Project Design Matrix) which is given in Annex I.

### II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, JICA will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures under the Technical Cooperation Scheme of Japan.

#### 1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

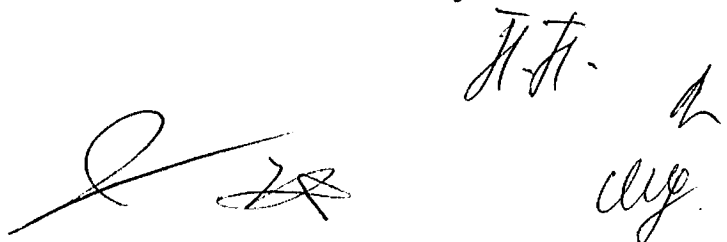
JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II.

#### 2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The Equipment will become the property of the Government of Republic of Serbia upon being delivered C.I.F. (cost, insurance and freight) to the Serbian authorities concerned at the ports and/or airports of disembarkation.

#### 3. TRAINING OF THE SERBIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Serbian personnel connected with the Project for technical

The bottom of the page features several handwritten signatures and initials. On the left, there is a large, stylized signature. To its right, there are smaller initials, possibly 'H.H.'. Further right, there is a signature that appears to be 'Uly'. The signatures are written in dark ink on a white background.

training in Japan.

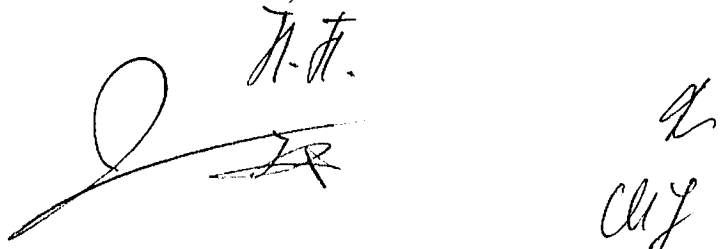
### III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF REPUBLIC OF SERBIA

1. The Government of Republic of Serbia will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of Republic of Serbia will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Serbian nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Republic of Serbia.
3. The Government of Republic of Serbia will grant in Republic of Serbia privileges, exemptions and benefits as listed below and will grant privileges, exemptions and benefits no less favourable than those granted to experts of third countries or international organisations performing similar missions to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
  - (1)Exemptions from the payment of income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any allowances to be remitted from abroad to the Japanese experts;
  - (2)Exemption from the payment of custom duties in respect of the importation of personal effects by the Japanese experts and their families as well as the importation of machinery and equipment relating to their activities; and
  - (3)The Government of Republic of Serbia undertakes to indemnify the Japanese experts in respect of damages awarded against him/her for actions performed in the course of his/her official duties.

*N.J.*



4. The Government of Republic of Serbia will ensure that the Equipment referred to in II-2 above will be utilised effectively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts referred to in Annex II.
5. The Government of Republic of Serbia will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Serbian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the laws and regulations in force in Republic of Serbia, the Government of Republic of Serbia will take necessary measures to provide at its own expense:
  - (1) Services of the Serbian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV ;
  - (2) Land, buildings and facilities as listed in Annex V; and
  - (3) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
7. In accordance with the laws and regulations in force in Republic of Serbia, the Government of Republic of Serbia will take necessary measures to meet:
  - (1) Expenses necessary for transportation within Republic of Serbia of the Equipment referred to in II-2 above as well as for the installation, operation and maintenance thereof;
  - (2) Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in Republic of Serbia on the Equipment referred to in II-2 above ; and



Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page. On the left, there is a large, stylized signature. To its right, there are several smaller initials, including 'H.H.' and 'JR'. On the far right, there are two more distinct signatures, one above the other.

- (3) Running expenses necessary for the implementation of the Project.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

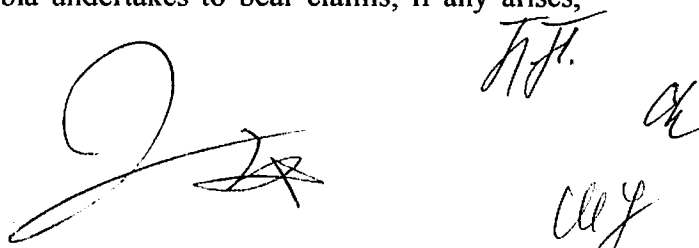
1. Director on behalf of Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Executive Director, Development and International Cooperation Department on behalf of Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese experts will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to the Serbian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.

#### V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Serbian authorities concerned, at the end of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

#### VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

The Government of Republic of Serbia undertakes to bear claims, if any arises,

The block contains several handwritten signatures and initials. On the left, there is a large, stylized signature. To its right, there are smaller initials, including 'H.H.' and 'CCY', along with other less distinct marks.

against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Republic of Serbia except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

## VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Serbian Government on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

## VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Republic of Serbia, the Government of Republic of Serbia will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Republic of Serbia.

## IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be 1 year from March, 2006.

- |           |  |
|-----------|--|
| ANNEX I   | PDM (Project Design Matrix)                              |
| ANNEX II  | LIST OF JAPANESE EXPERTS                                 |
| ANNEX III | LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT                          |
| ANNEX IV  | LIST OF SERBIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL |
| ANNEX V   | LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES                   |

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

# ANNEX I PDM (Project Design Matrix)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>(Overall Goal)</b> Activities of SMEs in Serbia and Montenegro will be animated, and the evaluation for administrative services of SME support institutions will be improved.</p> <p><b>(Project Purpose)</b> Cooperation between Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship and Regional Centres will be strengthened, and administrative services for SME support will be provided more effectively.</p> <p><b>(Output)</b> 1. Function of Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship to support Regional Centres will be strengthened, and the administrative abilities of staff will be improved. 2. Standard Model for strengthening SME support service of Regional Centres will be constructed. 3. Results of cooperation as well as the Japanese SME promotion policy and system will be reported and shared among persons concerned.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SMEs will evaluate that administrative services be improved.</li> <li>Cooperation between republic governments and Regional Centres will increase.</li> <li>Activities of Regional Centres will increase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Report on cooperation between SME promotion agencies and Regional Centres</li> <li>Report of Regional Centres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environment surrounding SMEs will not change significantly.</li> </ul>
<p><b>(Activities)</b> 1-1 Advise for daily activities to the staff of central SME promotion agencies. 1-2 Examine how to implement SME development strategy. 1-3 Examine how to support SMEs in each sector. 1-4 Examine how to conduct enterprise diagnoses in cooperation with Regional Centres. 1-5 Make a plan to establish enterprise diagnosis system nationwide. 1-6 Examine how to contribute to develop incubators in cooperation with Regional Centres 1-7 Examine how to position and utilise incubators in the national SME promotion policy. 1-8 Participants of training in Japan will understand Japanese SME promotion Policy. 2-1 Examine how to conduct enterprise diagnoses in cooperation with central SME promotion agencies. 2-2 Conduct model-enterprise diagnosis and training through practice. 2-3 Examine how to contribute to develop incubators in cooperation with central SME promotion agency. 2-4 Examine the direction of model incubator. 2-5 Improve the services of Regional Centres to be able to conduct comprehensive consultation. 2-6 Improve customer service as One Stop Shop 3-1 Introduce Japanese SME promotion policy and system. 3-2 Report activities of Japanese experts. 3-3 Participants of training in Japan will report the progress of each action plan.</p>	<p><b>Japanese Side</b> Experts Specialty and numbers of experts will be selected through mutual consultation during the Project period. The potential specialties are as follows. (1) Advisor for small and medium enterprise development (2) Enterprise and factory diagnosis (3) Business incubation (4) Services by regional centres  Counterpart Training SME policy 4  Equipments Equipment and materials necessary for the implementation of the project  Local Activities Cost Necessary budget for the Project</p> <p><b>Inputs</b> <b>Serbian Side</b> Allocation of Counterparts and Administrative staff  Facilities Office for experts Telephones and internet services Other facilities mutually agreed upon.  Budgetary allocation for local cost Personnel Cost for counterparts Light and heat expenses</p> <p><i>T.Y.</i></p>	<p>1-1 Report</p> <p>1-2 Report</p> <p>1-3 Report of training</p> <p>2-1 Report</p> <p>2-2 Report</p> <p>2-3 Report of Regional Centres</p> <p>2-4 Questionnaire for SMEs</p> <p>3-1 Result Report of training</p> <p>3-2 Report of seminars</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>There will be no significant organisational change in governmental agencies and Regional Centres, no reduction in staff and budget, and current activity base will be maintained during cooperation period.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Counterparts trained will be continuously involved in the project.</li> <li>Local cost will be borne.</li> <li>Activities of Regional Centres will be maintained.</li> <li>Existing incubators will keep working.</li> <li>Cooperation will be gained from Regional Centres and SMEs for enterprise diagnosis.</li> </ul> <p>(Pre conditions)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Counterparts will be assigned.</li> </ul>

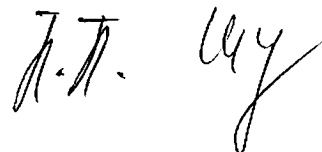
## ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

Specialty of experts will be selected through mutual consultation during the Project period. The potential specialties are as follows.

- (1) Advisor for small and medium enterprise development
- (2) Enterprise and factory diagnosis
- (3) Business incubation
- (4) Services by regional centres

Note:

Assignment schedule of the experts depends on the progress of the Project and availability of the suitable experts. Field, number and term of assignment of experts will be decided in consideration of the progress of the Project through mutual consultation.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H. H. Uy'.A large, stylized handwritten signature in black ink.A small, stylized handwritten signature in black ink.

### ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

Arrangements in detail will be discussed for setting the machinery and equipment after the commencement of the Project. The expected equipments are as follows.

(1) Office Equipment

*N.N.*

*clz*

*2* *IX*

*ch*



ANNEX IV LIST OF SERBIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE  
PERSONNEL

1. Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and  
Entrepreneurship

(1) Counterpart administrative and secretarial staffs to the Project management

(2) Assignment of the Project Director and the Project Manager

*T.D. clj*

*[Signature]* *92*

## ANNEX V LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

The following will be prepared by Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship for the implement of the Project.

- (1) Office space and necessary facilities for the Japanese experts and for the project activities
- (2) Utilities such as electricity, gas, water, telephone, internet, furniture, photocopy machine, telephone line and running expense which are necessary for the project
- (3) Other facilities mutually agreed upon request



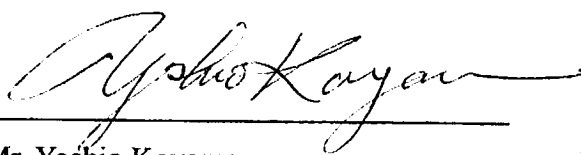
RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN JAPANESE  
EX-ANTE EVALUATION STUDY TEAM AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
REPUBLIC OF MONTENEGRO  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES SUPPORTING-AGENCY  
REINFORCEMENT PROJECT

The Japanese Ex-Ante Evaluation Study Team (hereinafter referred to as “the Team”) organised by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Yoshio Koyama, Senior Advisor of JICA, visited Republic of Montenegro from September 8<sup>th</sup>, 2005 to September 9<sup>th</sup>, 2005 for the purpose of surveying the environment for commencing the technical cooperation programme concerning the Small and Medium Enterprises Supporting-Agency Reinforcement Project in Serbia and Montenegro.

During its stay in Republic of Montenegro, the Team exchanged views and had a series of discussions with the Montenegrin authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Montenegrin Government for the successful implementation of the above-mentioned Project.

As a result of the discussions, the Team and the Montenegrin authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

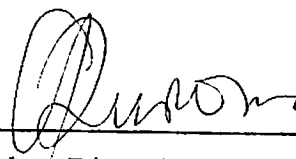
Podgorica, September 9<sup>th</sup>, 2005



Mr. Yoshio Koyama

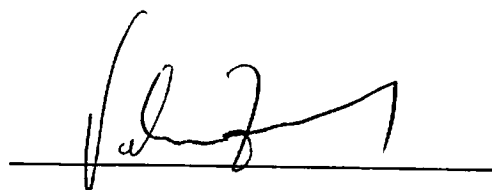
Leader, Japanese Ex-Ante Evaluation Study  
Team,

Japan International Cooperation Agency,  
Japan



Ms. Gordana Djurović

Minister  
Ministry for International Economic  
Relations and European Integration,  
Republic of Montenegro

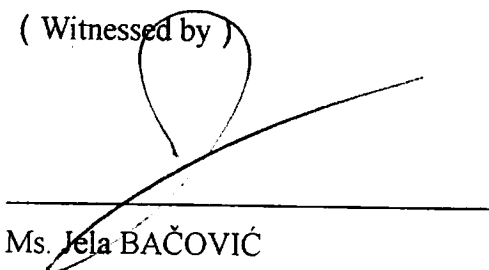


Mr. Zoran Vukčević

Director

Directorate for Development of Small and  
Medium-sized Enterprises, Republic of  
Montenegro

( Witnessed by )



Ms. Jela BAČOVIĆ

Assistant Minister

Ministry of International Economic  
Relations

State Union of Serbia and Montenegro

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. COOPERATION BETWEEN JICA AND MONTENEGRIN GOVERNMENT

1. The Government of Republic of Montenegro will implement the Small and Medium Enterprises Supporting-Agency Reinforcement Project (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA. The Project shall be started after the notification of official approval by JICA Headquarters to the Government of Republic of Montenegro.
2. The Project will be implemented in accordance with the Project Design Matrix which is given in Annex I.

### II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, JICA will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures under the Technical Cooperation Scheme of Japan.

#### 1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

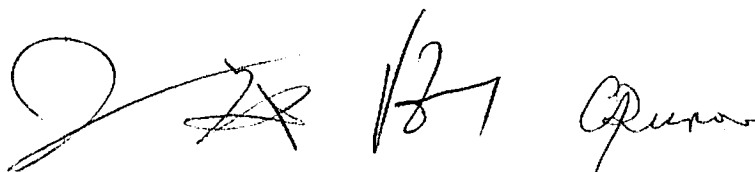
JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II.

#### 2. TRAINING OF THE MONTENEGRIN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Montenegrin personnel connected with the Project for technical training in Japan.

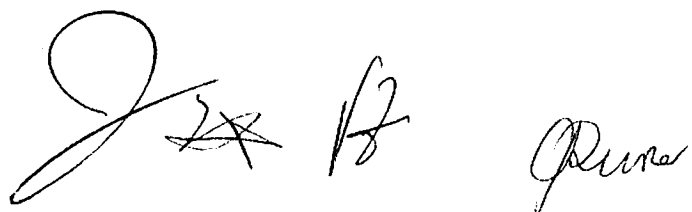
### III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF REPUBLIC OF MONTENEGRO

1. The Government of Republic of Montenegro will take necessary measures to

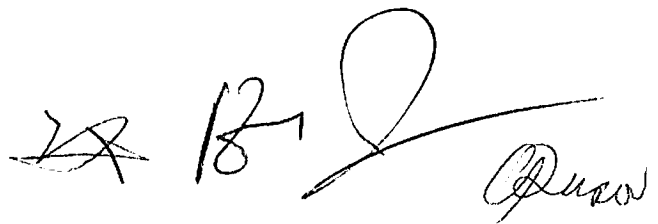


ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.

2. The Government of Republic of Montenegro will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Montenegrin nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Republic of Montenegro.
3. The Government of Republic of Montenegro will grant, in Montenegro, privileges, exemptions and benefits as listed below and will grant privileges, exemptions and benefits no less favourable than those granted to experts of third countries or international organisations performing similar missions to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
  - (1)Exemptions from the payment of income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any allowances to be remitted from abroad to the Japanese experts;
  - (2)Exemption from the payment of custom duties in respect of the importation of personal effects by the Japanese experts and their families as well as the importation of machinery and equipment relating to their activities; and
  - (3)The Government of Republic of Montenegro undertakes to indemnify the Japanese experts in respect of damages awarded against him/her for actions performed in the course of his/her official duties.
4. The Government of Republic of Montenegro will ensure that the equipment provided by JICA will be utilised effectively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts referred to in Annex II.

Four handwritten signatures in black ink, arranged horizontally. The first signature is a large, stylized 'J' with a long horizontal stroke. The second is a smaller, more compact signature. The third is a signature that appears to be 'B'. The fourth is a signature that appears to be 'Puna'.

5. The Government of Republic of Montenegro will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Montenegrin personnel from technical training in Japan will be utilised effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the laws and regulations in force in Republic of Montenegro, the Government of Republic of Montenegro will take necessary measures to provide at its own expense:
  - (1) Services of the Montenegrin counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex III ;
  - (2) Land, buildings and facilities as listed in Annex IV;
  - (3) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA;
7. In accordance with the laws and regulations in force in Republic of Montenegro, the Government of Republic of Montenegro will take necessary measures to meet:
  - (1) Expenses necessary for transportation within Republic of Montenegro of the equipment provided by JICA as well as for the installation, operation and maintenance thereof;
  - (2) Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in Republic of Montenegro on the equipment provided by JICA; and
  - (3) Running expenses necessary for the implementation of the Project.

Handwritten signature and initials in black ink, located at the bottom right of the page. The signature appears to be 'Dusan' and the initials '18' are written to its left.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

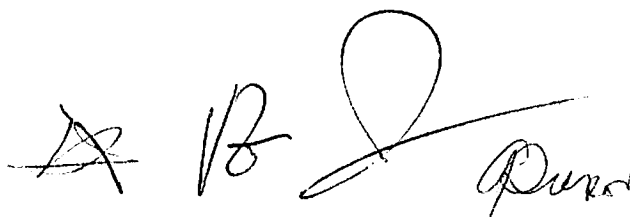
1. Deputy Director on behalf of Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Manager for Institutional Support on behalf of Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese experts will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to the Montenegrin counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.

#### V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Montenegrin authorities concerned, at the end of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

#### VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

The Government of Republic of Montenegro undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Republic of Montenegro except for those

The image shows four handwritten signatures in black ink, arranged horizontally. From left to right: the first is a stylized 'A' with a horizontal line; the second is 'B' with a vertical line; the third is a large, looping signature; and the fourth is a signature that appears to start with 'D' and ends with a flourish.



arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

## VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Montenegrin Government on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

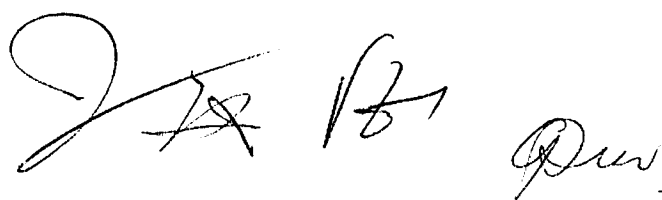
## VIII. MESURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Republic of Montenegro, the Government of Republic of Montenegro will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Republic of Montenegro.

## IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be 1 year from March, 2006.

- |           |   |
|-----------|---|
| ANNEX I   | PDM (Project Design Matrix)                                     |
| ANNEX II  | LIST OF JAPANESE EXPERTS  |
| ANNEX III | LIST OF MONTENEGRIN COUNTERPART AND<br>ADMINISTRATIVE PERSONNEL |
| ANNEX IV  | LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES                          |



# ANNEX 1 PDM (Project Design Matrix)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>(Overall Goal)</b> Activities of SMEs in Serbia and Montenegro will be animated, and the evaluation for administrative services of SME support institutions will be improved.</p> <p><b>(Project Purpose)</b> Cooperation between Directorate for Development of Small and Medium sized Enterprises and Regional Centres will be strengthened, and administrative services for SME support will be provided more effectively.</p> <p><b>(Output)</b> 1. Function of Directorate for Development of Small and Medium sized Enterprises to support Regional Centres will be strengthened, and the administrative abilities of staff will be improved. 2. Standard Model for strengthening SME support service of Regional Centres will be constructed. 3. Results of cooperation as well as the Japanese SME promotion policy and system will be reported and shared among persons concerned.</p> <p><b>(Activities)</b> 1-1 Advise for daily activities to the staff of central SME promotion directorate. 1-2 Examine how to implement SME development strategy. 1-3 Examine how to support SMEs in each sector. 1-4 Examine how to conduct enterprise diagnoses in cooperation with Regional Centres. 1-5 Make a plan to establish enterprise diagnosis system nationwide. 1-6 Examine how to establish incubators in cooperation with Regional Centres. 1-7 Make a plan to spread incubators nationwide. 1-8 Participants of training in Japan will understand Japanese SME promotion Policy. 2-1 Examine how to conduct enterprise diagnoses in cooperation with central SME promotion directorate. 2-2 Conduct model enterprise diagnosis and training through practice. 2-3 Examine how to establish incubators in cooperation with central SME promotion directorate. 2-4 Examine how to design model incubator. 2-5 Improve the services of Regional Centres to be able to conduct comprehensive consultation. 2-6 Improve customer service as One Stop Shop. 3-1 Introduce Japanese SME promotion policy and system. 3-2 Report activities of Japanese experts. 3-3 Participants of training in Japan will report the progress of each action plan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SMEs will evaluate that administrative services be improved.</li> <li>Cooperation between republic governments and Regional Centres will increase.</li> <li>Activities of Regional Centres will increase.</li> </ul> <p>1-1 Report on how to conduct enterprise diagnosis 1-2 Report on how to establish incubators 1-3 More than 60% of participants of training in Japan will achieve the objectives of the training. 2-1 Report on how to conduct enterprise diagnosis 2-2 Report on how to establish incubators 2-3 Request for consultation to Regional Centres will increase. 2-4 Evaluation for services of Regional Centres will be improved. 3-1 More than 60% of action plans of training participants will be conducted as planned. 3-2 More than 50 enterprises will participate in seminars.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Report on cooperation between SME promotion agencies and Regional Centres</li> <li>Report of Regional Centres</li> </ul> <p>1-1 Report 1-2 Report 1-3 Report of training 2-1 Report 2-2 Report 2-3 Report of Regional Centres 2-4 Questionnaire for SMEs 3-1 Result Report of training 3-2 Report of seminars</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environment surrounding SMEs will not change significantly.</li> <li>There will be no significant organisational change in governmental agencies and Regional Centres, no reduction in staff and budget, and current activity base will be maintained during cooperation period.</li> <li>Counterparts trained will be continuously involved in the project.</li> <li>Local cost will be borne.</li> <li>Activities of Regional Centres will be maintained.</li> <li>Cooperation will be gained from Regional Centres and SMEs for enterprise diagnosis.</li> </ul> <p>(Pre-conditions) Counterparts will be assigned.</p>

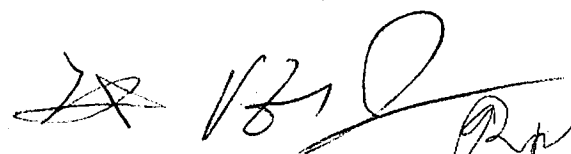
## ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

Specialty of experts will be selected through mutual consultation during the Project period. The potential specialties are as follows.

- (1) Advisor for small and medium enterprise development
- (2) Enterprise and factory diagnosis
- (3) Business incubation
- (4) Services by regional centres

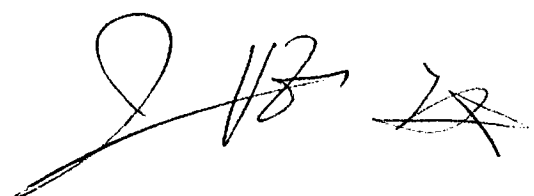
Note:

Assignment schedule of the experts depends on the progress of the Project and availability of the suitable experts. Field, number and term of assignment of experts will be decided in consideration of the progress of the Project through mutual consultation.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized cursive letters, located at the bottom right of the page.

### ANNEX III LIST OF COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

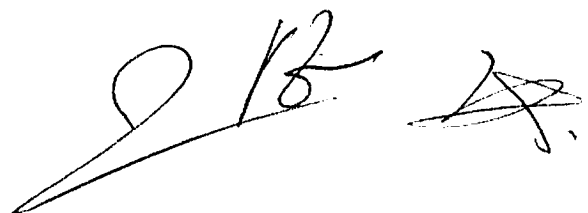
1. Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises
  - (1) Counterpart administrative and secretarial staffs to the Project management
  - (2) Assignment of the Project Director and the Project Manager

A handwritten signature in black ink, consisting of a large loop followed by the letters 'H' and 'B', and a final flourish.

#### ANNEX IV LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

The following will be prepared by Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises for the implement of the Project.

- (1) Office space and necessary facilities for the Japanese experts and for the project activities
- (2) Utilities such as electricity, gas, water, telephone, internet, furniture, photocopy machine, telephone line and running expense which are necessary for the project
- (3) Other facilities mutually agreed upon request

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal stroke followed by a loop and a vertical stroke, with a smaller, more complex mark to the right.

プロジェクトの要約	指 標	指標データの入手方法	外部条件
(上位目標) セルビア・モンテネグロの中小企業の活動が活発化し、中小企業支援関係行政サービスへの評価が向上する。	・ 中小企業が行政サービスが改善したと評価する。	・ アンケート調査	
(プロジェクト目標) セルビア中小企業振興開発庁と地域センターの協力が強化され、中小企業支援の行政サービスがより効果的に提供されるようになる。	・ 中央政府と地域センターの協力量が増加する。 ・ 地域センターの活動量が増加する。	・ 中央政府と地域センターの協力活動報告書 ・ 地域センターの活動報告書	・ 中小企業を取り巻く諸環境が大きく変化しない。
(成 果) 1.セルビア中小企業振興開発庁の地域センター支援機能の強化と、スタッフの能力向上が図られる。 2.地域センターにおける中小企業支援サービスの強化モデルが構築され、標準が確立される。 3.協力の成果が日本の中小企業振興政策・体制と共に報告され、関係者間で広く共有される。	1-1 企業診断方法検討レポート 1-2 インキューベーション設立方法検討レポート 1-3 本邦研修参加者の60%以上が到達目標に達する。  2-1 企業診断方法検討レポート 2-2 インキューベーション設立方法検討レポート 2-3 地域センターへの企業相談が増加する。 2-4 地域センターのサービスへの評価が向上する。  3-1 研修参加者のアクションプランの60%以上が計画通りに実行される。 3-2 50社以上の企業がセミナーに参加する。	1-1 作成された計画書 1-2 作成された計画書 1-3 研修実施報告書  2-1 作成された計画書 2-2 作成された計画書 2-3 地域センター活動報告書 2-4 企業向けアンケート調査  3-1 研修のリザルト・レポート 3-2 セミナー報告書	・ 協力期間中に中央政府、地域センターに大きな組織変更が無く、人員・予算が縮小されず、活動基盤が維持される。  ・ 研修を受けたカウンターパートが継続してプロジェクトに関与する。 ・ ローカルコストが負担される。 ・ 地域センターの活動が継続される。 ・ 診断に対する理解が地域センター、中小企業で得られ、協力体制が作られる。
(活 動) 1-1 中央省庁スタッフに対して日常業務の指導を行なう。 1-2 中小企業開発戦略実施方法についての検討を行なう。 1-3 セクター別中小企業支援方法の検討を行なう。 1-4 地方と協力して企業診断の方法の検討を行なう。 1-5 全国レベルでの企業診断体制の確立のための計画を作成する。 1-6 地方と協力してインキューベーションの発展にいかに関与するかを検討する。 1-7 国の中小企業政策にインキューベーションをいかに位置づけ活用するかを検討する。 1-8 本邦研修参加者が日本の中小企業支援政策を理解する。  2-1 中央と協力して企業診断の方法の検討を行なう。 2-2 モデル企業診断の実施と実習による訓練を行なう。 2-3 中央と協力してインキューベーションの発展にいかに関与するかを検討する。 2-4 モデル・インキューベーションの方向性を検討する。 2-5 企業相談の総合化を図る。(金融、技術、経営、市場、起業等の個別相談から総合相談までできるようにする。) 2-6 One Stop Shopとしての顧客サービス向上を図る。  3-1 日本の中小企業振興政策と体制を紹介する。 3-2 専門家の活動成果報告を行なう。 3-3 本邦研修参加者がアクションプラン進捗状況を報告する。	日本 国 専門家 専門家の専門分野については協議のうえ決定する。候補は以下のとおり。 中小企業行政 中小企業診断 ビジネスインキューベーション 中小企業支援サービス  研修員受入 中小企業行政 4名  機 材 プロジェクト実施に必要な機材  現地業務費 プロジェクト実施に必要な経費	セルビア共和国 カウンターパートの配置  施 設 専門家オフィス 電話、インターネット設備 その他相互に理解する設備  ローカルコスト負担 カウンターパートの人的費 事務所の光熱費	(前提条件) ・ カウンターパートが任命される。

対象地域：ポドゴリツァ及び地方サイト

作成日：2005年9月9日

プロジェクトの要約	指 標	指標データの入手方法	外部条件
(上位目標) セルビア・モンテネグロの中小企業の活動が活発化し、中小企業支援の行政サービスへの評価が向上する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業が行政サービスが改善したと評価する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケート調査</li> </ul>	
(プロジェクト目標) モンテネグロ中小企業開発庁と地域センターの協力が強化され、中小企業支援の行政サービスがより効果的に提供されるようになる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>中央政府と地域センターの協力業務が増加する。</li> <li>地域センターの活動量が増加する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中央政府と地域センターの協力活動報告書</li> <li>地域センターの活動報告書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業を取り巻く諸環境が大きく変化しない。</li> </ul>
(成 果) 1.モンテネグロ中小企業開発庁の地域センター支援機能の強化と、スタッフの能力向上が図られる。 2.地域センターにおける中小企業支援サービスの強化モデルが構築され、模範が確立される。 3.協力の成果が日本の中小企業振興施策・体制と共に報告され、関係者の間で広く共有される。	1-1 企業診断方法検討レポート 1-2 インキューベーション設立方法検討レポート 1-3 本邦研修参加者の60%以上が到達目標に達する。 2-5 企業診断方法検討レポート 2-6 インキューベーション設立方法検討レポート 2-7 地域センターへの企業相談が増加する。 2-8 地域センターのサービスへの評価が向上する。 3-3 研修参加者のアクションプランの60%以上が計画通りに実行される。 3-4 50社以上の企業がセミナーに参加する。	1-4 作成された計画書 1-5 作成された計画書 1-6 研修実施報告書 2-1 作成された計画書 2-2 作成された計画書 2-3 地域センター活動報告書 2-4 企業向けアンケート調査 3-3 研修のリザルト・レポート 3-4 セミナー報告書	<ul style="list-style-type: none"> <li>協力期間中に中央省庁、地域センターに大きな組織変更が無く、人員・予算が縮小されず、活動基盤が維持される。</li> </ul>
(活 動) 1-9 中央省庁スタッフに対して日常業務の指導を行なう。 1-10 中小企業開発戦略実施方法についての検討を行なう。 1-11 セクター別中小企業支援方法の検討を行なう。 1-12 地方と協力して企業診断体制の確立のための計画を作成する。 1-13 全国レベルでの企業診断体制の確立のための計画を作成する。 1-14 地方と協力してインキューベーション設立の方法を検討する。 1-15 全国レベルでのインキューベーション設立の普及計画を作成する。 1-16 本邦研修参加者が日本の中小企業支援政策を理解する。 2-7 中央と協力して企業診断の方法の検討を行なう。 2-8 モデル企業診断の実施と実習による訓練を行なう。 2-9 中央と協力してインキューベーション設立の方法を検討する。 2-10 モデル・インキューベーターのデザインと既存のものの改善を検討する。 2-11 企業相談の総合化を図る。(金融、技術、経営、市場、起業等の相互相談から総合相談までできるようにする。) 2-12 One Stop Shop としての顧客サービス向上を図る。 3-4 日本の中小企業振興施策と体制を紹介する。 3-5 専門家の活動成果報告を行なう。 3-6 本邦研修参加者がアクションプラン進捗状況を報告する。	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <b>日 本 国</b>  <b>専門家</b>  専門家の専門分野・人数については協議のうえ決定する。  候補は以下のとおり。  中小企業行政  中小企業診断  ビジネスインキューベーション  中小企業支援サービス    研修員受入  中小企業行政 2名 </div> <div> <b>入 役</b>  <b>モンテネグロ共和国</b>  カウンタースパートの配置    <b>施 設</b>  専門家オフィス  電話、インターネット設備  その他相互に了解する設備 </div> </div> ローカルコスト負担 カウンタースパートの人的費 事務所の光熱費	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修を受けたカウンタースパートが継続してプロジェクトに関与する。</li> <li>ローカルコストが負担される。</li> <li>地域センターの活動が継続される。</li> <li>既存のインキューベーション施設が順調に機能し続ける。診断に対する理解が地域センター、中小企業で得られ、協力体制が作られる。</li> </ul>	<b>(前提条件)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>カウンタースパートが任命される。</li> </ul>

**主要面談者****国家連合セルビア・モンテネグロ****Ministry of Foreign Affairs**

Nada DRAGIĆ                      First Secretary, Department of Economic Bilateral Relations

**Ministry of International Economic Relations**

Jela BAĆOVIĆ                      Assistant Minister  
Ivan ARANDJELOVIĆ              Head of Department

**セルビア共和国****Ministry of International Economic Relations**

Gordana LAZAREVIĆ              Assistant Minister  
Slađana SREDOJEVIĆ              Economist, Development and Aid Coordination Unit  
  
Mirjana JELIĆ

**Ministry of Economy**

Peter PAVLOVIĆ                  Assistant Minister  
Ana STOJČIĆ                      Department for SME Promotion

**Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship**

Mirjana JOVANOVIĆ              Director  
Ana ŽEGARAC                      Executive Director, Development and International Cooperation Department  
Tatjana POTEŽICA                  International Cooperation Officer  
Srđan BELJAN                      Promotion and Public Relations Manager

**Regional Economic Development Agency for Šumadija and Pomoravlje**

Nenad POPOVIĆ                  Manager for international cooperation of SMEs

**Interdrvo (中小企業)**

Dragan STOJIĆ                      General Director  
Vesna PETROVIĆ                  Chief of Commercial

**RPC PEŠOVIĆ (中小企業)**

Vojin PESHOVICH



## **モンテネグロ共和国**

### **Ministry for International Economic Relations and European Integration**

Nada MIHAILOVIĆ      Assistant Minister

Ivan IAZAREVIĆ

Milan B. LAKIĆ      General Secretary

### **Cabinet of Deputy Prime Minister**

Vesna OSTOJIC-BRACANOVIĆ      Adviser to the Deputy Prime Minister for  
Economic Policy

### **Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises**

Zoran VUKČEVIĆ      Director

Marija ILIČKOVIĆ      Deputy Director

Ljiljana BOŽOVIĆ      Manager for Institutional Support

Lola RADULOVIĆ      Senior Advisor for Education

### **Regional Business Centre Podgorica**

Marco ŠPADIJER      Coordinator

Svetolana RADORIĆ      Advisor

Danijela YUKIĆ      Advisor

### **MONT CARTON d.o.o. (中小企業)**

Jovan JOVETIĆ      Director

## **日本側関係機関**

### **JICA オーストリア 事務所**

村岡 敬一      所長

伏見 勝利      所員

### **在セルビア・モンテネグロ日本国大使館**

福田 啓二      次席・総括参事官

坪田 哲哉      一等書記官

宮本 みち子      専門調査員

### **JICA 専門家**

中内 政貴      援助調整専門家

中嶋 鴻明      外国投資アドバイザー

**その他**

**GTZ**

Marin TROJANOW

Head of Mission

**European Agency for Reconstruction**

Michael KILCOMMONS

Programme Manager, Enterprise, Vocational  
Training, Employment Sector

Ana RADOVIĆ

Task Manager, Local Government and New  
Neighbourhood Initiative

**面談議事録**

9月5日(月)

**JICAオーストリア事務所(9:30-10:50)**

(参加者): 村岡所長、伏見所員、調査団(小山、野原、村上)

**協議内容**

(事務所より)

- ・ オーストリア事務所や地域部によるプロジェクト形成調査が約1年半前に行なわれたが、その時点ではモンテネグロの独立は現実的でないという判断があった。そのため、セルビア・モンテネグロをひとつの国として捉えセルビアをメインのパートナーとして国力から考え、セルビア：モンテネグロを10:1の割合で支援ということを想定していた。
- ・ ここ半年ほどでモンテネグロで独立の気運が高まっている。2006年6月に独立を問う国民投票が予想されている。
- ・ セルビア・モンテネグロは西側との関係がうまくいっておらず、それを解決するためにEU加盟を国家の至上目標にしている。ただ、EU加盟にはセルビアの問題(旧ユーゴ紛争の戦争犯罪人のユーゴ法廷への引渡し)が足枷となっており、それへの対抗策としてモンテネグロとしては独自の加盟を目指す動きがあり、これが独立機運を助長している。
- ・ 2002年に国際社会の制裁が解除された。
- ・ 政府組織に関してはセルビアには社会主義時代に強固なユーゴ連邦の中央の組織があったためにテクノクラートが残っている。また、2000年の民主革命後、現在の中央銀行総裁や投資庁長官を始め、欧米から戻った優秀な人材も多い。モンテネグロは規模等からも日本の市役所のようなイメージ。
- ・ 日本の投資事例としては大同メタルのほか、日本企業による船員トレーニングセンターあり。
- ・ 研修員の同窓会が最近できた。

(調査団より)

- ・ 対処方針概要説明。
- ・ EU加盟が基本の方向性にあり、長期的に考えると日本の独自のやり方をそのまま移植するというやり方は難しい。EU加盟を意識しつつ、それに役立つような形で協力を進めていきたい。

## 在セルビア・モンテネグロ日本国大使館（17:00-18:10）

（参加者）：福田参事官、坪田書記官、宮本専門調査員、中内専門家、調査団（小山、野原、村上）

### 協議内容

（大使館より）

- ・ 国営企業と外資系では全く状況が異なる。
- ・ 外国投資に関しては、ドイツが動き始めている（暗殺されたジンジッチ首相がドイツ留学経験者だったことから関係が深い）。アメリカは US スチールやフィリップ・モーリスが入っている。一方、慎重なスイスやフランスはまだ動いていない。
- ・ 中小企業振興の問題はドナウ水運、鉄道、道路網等のインフラ未整備である。質の高い製品が作られても、それをタイムリーに市場に運ぶことができない。欧州投資庁が道路建設支援を表明しているが、実際動くまではまだしばらく時間を要しそうである。
- ・ 農業が盛んで農産品・加工品も質が高いが、保冷装置、道路網等インフラ未整備の問題からタイムリーに消費者に届けることができない。
- ・ また、特に国有企業は PR が得意でない。
- ・ 民営化が進められてはいるが、規模の大きなものはまだ国有もしくは社会有のままとなっている。よい中小企業には外資が入りつつある。
- ・ 2005 年 10 月から EU 加盟の第一歩となる欧州安定化協定の交渉開始予定である。すでにワーキンググループが構成されるなどセルビアはこの交渉に力を入れているが、旧ユーゴ戦犯法廷への犯罪人引渡し交渉開始の条件となっている。
- ・ 人材の質は非常に高い。英語のできる人材は多く、またもともと理科系が強いため IT 関係の人材の質も概して高い。日本語に関してもベオグラード大学の大学院生のレベルが高い。人件費は平均にして月 200 ユーロ（金融関係は 500 ユーロ、農業は 160 ユーロ等実際にはばらつきがある。）
- ・ モンテネグロについては独立した場合は政府規模を縮小し小さな政府としてやっていく必要がある。産業としては観光業に可能性がある。
- ・ セルビアは土地使用に関しては 99 年間の使用権しか認められていない。使用者は毎年使用料を納めねばならない。

（団長より）

- ・ 投入に関して、長期専門家は全般的なことを見、短期専門家は日本の中小企業の特徴的な部分を具体的に指導するという構想である。ただ、日本の事例を紹介した上で、それがどのように現地化され、現地の政策に取り込まれていくかがまだよくわからない。
- ・ ソフト、ハードに限らず、日本のいいところを取り入れつつ、それを如何に

EU 内で生かしていけるかというところに留意していきたい。

**9月6日(火)**

**セルビア・モンテネグロ外務省(9:00-9:30)**

(参加者): Nada DRAGIĆ (First Secretary, Department of Economic Bilateral Relations)、中内専門家、調査団(小山、野原、村上)

**協議内容**

(調査団より)

- ・ 協力概要説明。
- ・ 専門家派遣の際の A1 フォーム取り付け等手続き面での協力を依頼。
- ・ 機材に関しては大きなものは入らない旨説明。
- ・ 先方より協力成果について詳しく知るためにレポートが欲しいとコメントあり、調査団からはプロジェクトの終了時に実施予定のセミナーへの参加を勧めた。

**セルビア共和国対外経済関係省(10:00-11:00)**

(参加者): Gordana LAZAREVIĆ (Assistant Minister)、Slađana SREDOJEVIĆ (Economist, Development and Aid Coordination Unit)、Mirjana JELIĆ、中内専門家、調査団(小山、野原、村上)

**協議内容**

(先方より最近の概況説明)

- ・ ドナーとの関係においては、中小企業向け融資のためにドイツの KfW から 3,200 万ユーロ、欧州投資銀行から 6,000 万ユーロ、欧州委員会から 3,000 万ユーロのグラントを受けた。
- ・ その他、欧州からの協力としてはノルウェーの協力によるインキュベーション設立プロジェクト(これはほぼ終了段階)、デンマークの協力によるサプライチェーンのクラスター形成(場所はニシュ)がある。
- ・ 中小企業庁を設立したが、その役割としてはマネージメント教育、地方の中小企業のネットワーク化、小規模な融資などが挙げられる。
- ・ 2000 年の民主革命から 5 年ほどたつが、最初の 2 年ほどは政府機構を定着させるための期間であり、実際の経済発展のための事業はまだ緒についたばかりである。
- ・ 中小企業政策を EU 標準に持っていくために、定期的なレポートを EU に提出している。

(R/D について)

- ・ 先方より、R/D の III. の 6.(4)、(5) (専門家の旅費、住居費を先方が負担するという条項) については了解できない旨説明あり。当方からこの条項につい

ては定型であり実際には日本側負担が可能であるが、文書上は外すと当方の手続き上、不都合が生じることを説明。

- ・ 先方からは、R/D が署名後、政府上層部、法律家の確認を受けるため、この部分は先方負担でないことを示す必要があるとの発言があったため、R/D と別に「専門家の旅費、住居費を先方負担とはしない」旨の M/M を結ぶことで合意した。

### **セルビア・モンテネグロ対外経済関係省（11:10-11:45）**

（参加者）：Ivan ARANDJELOVIĆ（Head of Department）中内専門家、調査団（小山、野原、村上）

#### **協議内容**

（先方より）

- ・ 外国の投資家が投資をしたり、自国の起業家が起業をしたりしようとしても、統計やデータが不足しているために適切な投資や起業ができないことが問題である。
- ・ 中小企業の市場からの撤退、市場への進出といった出入りは非常に多いが、大企業の倒産等の場合と違って社会に対する影響は小さいため、中小企業は緩衝材と考えられる。

### **セルビア共和国経済省（12:20-13:20）**

（参加者）：Peter PAVLOVIĆ（Assistant Minister）Ana STOJČIĆ（Department for SME Promotion）中内専門家、調査団（小山、野原、村上）

#### **協議内容**

（先方より）

- ・ 日本側から提案されたプロジェクト案については問題ないと考えており、大臣にもわが国のニーズにあっていると説明済みである。
- ・ プロジェクト実施に当たっては地方の Regional Centre の提供するサービスの標準化が優先課題と考えている。
- ・ ニシュでノルウェーの協力でインキュベーターを設立した。
- ・ 今回の協力ではニシュのインキュベーターとは別個に日本の経験を生かしたインキュベーション設立支援を希望。IT やテクノロジー分野が候補として適当。
- ・ 現在実施中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 の改訂作業を現在行なっている。今年 10 月末に改訂版が完成する予定。

（調査団より）

- ・ インキュベーション部分の協力についてはまだ情報不足の部分も多いとこ

ろ、長期専門家赴任後、現地を見てもらった上で確定していきたい方針を説明し、先方の了解を得た。

- ・ 上記の戦略 2003-2008 を実施と中に改定する理由を尋ねたところ、EU 加盟に向け、EU 基準に適合するように改定する必要があるために作業を進めているとのこと。改訂版が完成次第当方にも一部送付を依頼した。
- ・ 先方より、R/D の III. の 6.(4)、(5) (専門家の旅費、住居費を先方が負担するという条項) については了解できない旨話があり、上記同様別の M/M 署名による解決で合意。

### **セルビア中小企業起業開発庁 (13:45-16:00)**

(参加者): Mirjana JOVANOVIĆ (Director) Ana ŽEGARAC (Executive Director, Development and International Cooperation Department) Tatjana POTEŽICA (International Cooperation Officer) 中内専門家、調査団 (小山、野原、村上)

#### **協議内容**

(先方より組織概要説明)

- ・ 2001 年に庁設立の基本法が採択され、2002 年に庁が設立された。
- ・ 本庁は中小企業向けの非金融分野での支援の中心的な実施機関である。中小企業経営者及び起業家への情報提供、トレーニング、コンサルティングを実施。また、全国に 14 ある地域センターの調整を行なっている。地域センターサービスについてはまだ全国でカバーできていない地域が若干ある。
- ・ 起業家向けの短期研修についてはこれまで 1500 人以上が受講している。
- ・ 地域センターについてはドナーの支援が終了し、ドナーが引き上げた後は独立採算でやっていかななくてはならない。
- ・ 地方との関係では中央から地方の地域センターを支援するという流れと地域センターから現場のニーズを拾い上げてそれに適した支援をしていくという双方向の流れがある。

(R/D について)

- ・ 先方より、Project Director を Mirjana JOVANOVIĆ (Director)、Project Manager を Ana ŽEGARAC (Executive Director, Development and International Cooperation Department) が務めることとしたいと発言あり、当方了解。
- ・ インキュベーションへの支援についてはノルウェーが実施しているものと一緒に共同で実施する形をとりたいと先方発言あり。これについては、長期専門家赴任後、現地を見てもらった上で確定していきたい方針を説明し、先方の了解を得た。ただ、PDM においてインキュベーションにかかる活動の表現を改める希望が出たので、若干修正を行なうこととした。

(その他)

- ・ EU や GTZ 等他のドナーが設立した地域センターの能力強化に日本が手を入れることに問題はないかと確認したところ、ドナーはすでに引き上げているので問題ないと回答あり。先方からは上記ドナーは資金を入れて設立だけして、自分たちのやり方を押し付け、引き上げていったと欧州ドナーの地域センターへの協力アプローチに対して否定的なコメントがあった。

9月7日(水)

**Regional Economic Development Agency for Šumadija and Pomoravlje**  
**(11:00-12:40)**

(参加者): Nenad POPOVIĆ( Manager for international cooperation of SMEs )  
Tatjana POTEŽICA (セルビア中小企業起業開発庁) 調査団(小山、野原、村上)

**協議内容**

(先方よりセンターの概要説明)

- ・ 2002年5月に EAR の non-financial aid のプログラムによって設立された、セルビアでのこの種のセンター第1号。市や銀行が土地を提供し、地元の NGO や企業からの資金援助を得て設立された。2年間は EAR から 100%資金援助がなされる。スタッフは当初3人であったが、現在9人。
- ・ 法的な位置づけは Not-for-Profit Liability。これは NGO とは違う、法律に規定された組織形態であり、利益を資金提供者等に配分することは許されず専ら事業の拡大に使うことを義務付けられている。
- ・ 国(中小企業起業開発庁)との関係においては、同庁は全国に14ある地域センターの調整を行なっている。国から予算をもらうということはないが、庁が発注するプロジェクトを受注するという形でプロジェクトベースでは資金が下りている。
- ・ 地方政府との関係においては、市役所は中小企業に関しては企業登録や法規制面での行政サービスは提供しているが、実際の経営、起業のための技術的なサービスを提供しているのが地域センターという住み分けができています。
- ・ 他の地域センターとの関係においては、各センターはドナーが引き上げて、独立採算でやっていくための資金確保に必死で、ネットワークはあるもののそれを十分に活用できる状況にはない。状況が好転すればより協力関係が深まると思われる。
- ・ センターの目的は中小企業へのサービス提供である。活動は大きく4つに分けられる。

ビジネス情報の提供

ビジネス・コンサルティング

法律面、ビジネスプラン策定の2分野が多くを占めている。



### ビジネスマッチング

ビジネスマッチングは国内、国外双方を対象にしているが、国外ではイタリアが 80%を占め、それにスイス、フランス、ドイツが続く。

### トレーニング

これから起業する人向けの初級コースと現存の中小企業経営者向けの上級コース（販売技術、輸出入手続き、マーケティング、e-commerce 等）の 2 つを実施している。

- ・ EAR からの支援は終了しているが、現在様々なドナーのプロジェクトを受注してセンターを運営している。UNOPS の支援による中小企業データベース作成、OSCE 支援による社会有企業経営者向けトレーニングの実施、その他アメリカやドイツの NGO（ACDI/VOCA や Help）の支援によるプロジェクトを実施している。
- ・ EAR 支援終了時に今後 3 年間の戦略を策定するというものがあり、地域の関係者とのパートナーシップを掲げている。
- ・ 現在 EAR の新しいプロジェクト「Regional Social Economic Development Project」を実施しており、センターの役割を中小企業支援に限られたものから地域の発展のための機関に拡大させることを進めている。そのために地域社会・経済開発プラン 2004-2008 を策定したが、この種のものはセルビアで初である。

### Interdrvo（中小企業）（13:00-15:00）

（参加者）： Dragan STOJIC（General Director）、Vesna PETROVIC（Chief of Commercial）、Nenad POPOVIC（クラグエバツ地域センター）、Tatjana POTEŽICA（セルビア中小企業起業開発庁） 調査団（小山、野原、村上）

#### 協議内容

（先方より会社概要説明）

- ・ もともと社会有企業で危機的な状況にあったところを 2003 年に民営化して再スタートした木工加工の企業である。主にスウェーデンの家具メーカー IKEA へ部品を納入している。
- ・ 従業員は 110 人で中規模企業である。人件費は総コストの 30%程度。
- ・ 工場は 3 つの工程からなり

材木の切断

1 シフトで 30 立方メートルの加工が可能。材木は地元の山林から切り出すが、山林の 60%は国有、40%が個人所有である。

材木の乾燥

最終製品製造

製品の 70%を IKEA に納入。イタリア、デンマークなどへ輸出しており、国内市場向けは少ない。

- ・ 会社の課題は熟練労働者の確保と資金調達である。
- ・ 労働者については技術を持った年配労働者は退職していき、若い労働者はここ 10 年の混乱の中で技術を身につける機会がなく、低い技術レベルにとどまっている。

**9月8日(木)**

**モンテネグロ対外経済関係・欧州統合省、副首相府 (13:00-14:30)**

(参加者): Nada MIHAILOVIĆ (Assistant Minister) \ Ivan IAZAREVIĆ、Vesna OSTOJIC-BRACANOVIĆ (Adviser to the Deputy Prime Minister for Economic Policy) 中内専門家、調査団 (小山、野原、村上)

**協議内容**

- ・ R/D につき協議を行なった。
- ・ 先方より、専門家の住居負担、旅費・日当負担につき負担はできないとの発言あり、JICA が負担することとし、関連する条項を削除することにした。
- ・ 副首相府の署名は必要なしとの先方提案あり、当方了解。

**モンテネグロ中小企業開発庁 (15:00-17:00)**

(参加者): Zoran VUKČEVIĆ (Director) \ Marija ILIČKOVIĆ (Deputy Director) \ Ljiljana BOŽOVIĆ (Manager for Institutional Support) \ Lola RADULOVIĆ (Senior Advisor for Education) \ 調査団 (小山、野原、村上)

**協議内容**

- ・ R/D につき協議を行なった。
- ・ 3 年前は起業の際の登録手続きに 30 日以上かかっていたが、現在は大きく改善され 4 日に短縮された。
- ・ 地域センターは 9 つ (6 つの regional business center 及び 3 つの local business center) と Euro Info Center がある。regional business center は今年末までにさらに 1 箇所設立する計画であり、それによってモンテネグロの全エリアがカバーされることになる。
- ・ Euro Info Center は EU のプロジェクトとして設立されたものであり、2 年間はすべての運営経費を EU が負担するが、それ以降は誘致機関が運営していくことになる。ポドゴリツァの地域センター Euro Info Center は 2004 年 3 月に EU の協力期間が終了し、現在は政府資金で運営される中小企業開発庁傘下の機関となっている。
- ・ Euro Info Center は外国、特に EU の企業との関係作り・EU に関する法制度面等外国企業との関係におけるサービスを提供し、地域センターは中小企業の国内における活動に関してサービスを提供しているため、重複はない。

9月9日(金)

**Regional Business Centre Podgorica (11:00-12:50)**

(参加者): Marco ŠPADIJER (Coordinator) Svetolana RADORIĆ (Advisor) Danijela YUKIĆ (Advisor) 調査団 (小山、野原、村上)

**協議内容**

(組織概要紹介)

- ・ ポドゴリツァの地域ビジネスセンターは2002年10月1日に設立され、これはモンテネグロで第1号。職員は3名で、予算は設立機関のポドゴリツァ市から来ている。そのほかに、地元の銀行と協力して設立された地域センターもある。地域ビジネスセンターの概念はスロベニアから取り入れて国として独自に始めたものであり、ドナーの支援は入っていない。
- ・ 活動内容は、情報提供、ビジネスプラン作成支援、登録支援、資金調達へのアドバイス等。対象はこれから起業する人及び既存の中小企業。情報提供では、ビジネスの始め方、ビジネスプランの作り方、付加価値税の仕組みといったパンフレットを用意している。
- ・ 顧客である中小企業が直面している主な問題は起業時の最初の資金不足、銀行からの借入れの際の高い利率。利率は特に起業家に対してはとて高く、10~24%。
- ・ 国の雇用局がより有利な条件で開発基金を設けている。その詳細は新規企業が一人雇用すると3,000ユーロの補助が出、それ以降雇用人数が一人増えるごとに追加で1,000ユーロの補助が出る。ただし、雇用人数15人程度までの小規模企業が対象。
- ・ モンテネグロの中小企業区分はEU基準に従い、従業員数9人までが零細企業、50人までが小企業、250人までが中企業、250人以上が大企業である。
- ・ モンテネグロの優先分野は農業(食品加工、精肉)、観光業、木材加工業である。

(現在の活動)

- ・ 政府の資金で、既存企業及び新規企業の合法化のプロジェクトを実施。目的はグレイエコノミーの撲滅であり、このプロジェクトで新たに60,000人の正規の雇用が創出された。このプロジェクトで新規に雇用された従業員にかかる法人税は最初の1年間分だけ免除される。
- ・ 中小企業開発庁のプロジェクトで国内産業の向上のプロジェクトを実施。GTZの協力で中小企業への資金援助のほか、専門家派遣による協力(衛生、新製品開発等)も行なっている。
- ・ その他、HelpやECHO等ドイツのNGOから受注したプロジェクトも実施している。

**9月10日(土)**

**MONTCARTON d.o.o. (中小企業)(9:30-11:00)**

(参加者): Jovan JOVETIĆ (Director) 調査団(小山、野原、村上)

**協議内容**

(会社概要)

- ・ 1996年に設立したパッケージ、印刷会社。家族で始めた企業であり、開業資金は友人、親戚等から借入れ、銀行等の金融機関からの借入れは行っていない。当初は家族4人で開業したが、現在は従業員25名。年間売り上げは150万ユーロ。
- ・ 最初のパッケージ組み立て機械はセルビアのノビ・サドで5,000ユーロで手動式を購入。現在はコンピューター制御の設備を導入しており、毎年1台ずつのペースで新しい機械を導入している。
- ・ 当初はパッケージの印刷は外注していたが、現在はデザインから印刷、組み立てまですべて自社で行なっている。製品の30%が輸出用であり、主な輸出先はイタリア、ドイツ。
- ・ 経営上の主な問題は、受注者が資金繰りに困り、しばしば経費回収が困難になること。特に国営企業が受注者の場合に多い。いくつか訴訟になっている事例もある。
- ・ 最近では毎年5名の新規採用を行なっている。うち2名は地元のデザイン高校の学生をインターンで受入、卒業後採用するということを行なっている。
- ・ ポドゴリツァの地域ビジネスセンターの存在はよく知っているが(顧客でもある)、これまで経営上大きな問題がなく、センターのサービスを受けたことはない。新規マーケット開拓についても、積極的に周辺国を回って直接新規顧客開拓を行なっているため、センターの情報については特に必要性を感じていない。

**9月12日(月)**

**セルビア・モンテネグロ対外経済関係省(14:00-14:45)**

(参加者): Jela BAČOVIĆ (Assistant Minister) 中内専門家、調査団(小山、野原、村上)

**協議内容**

(先方より)

- ・ 現在セルビアは周辺のバルカン諸国と南東欧自由貿易地域を形成しており、またロシアとも自由貿易協定を締結している。
- ・ 現在、国の方針は専らEU加盟のほうを向いているが、EUに加盟することでいろいろな面での規制が多くなり国としての独自性が薄れてしまうのではないかと危惧している。むしろ、上記の自由貿易体制をもっと活用することを考えるべきではないかと考えている。

### **JICA外国投資アドバイザー専門家（15:00-16:30）**

（参加者）：中嶋専門家、中内専門家、調査団（小山、野原、村上）

#### **協議内容**

- ・ 2006 年 4 月にモンテネグロの独立投票が予定されているなど、今後の変化に見通しが立ちにくい状況であり、投資が入りにくい。
- ・ 投資を狙うとすれば、ヨーロッパに進出している日系企業の移転が現実的。
- ・ 現地自動車メーカーの Zastava は最盛期には年間 30 万台の自動車を生産しており、2 万にも及ぶ部品の 7 ～ 8 割は国産であった。現在は年間 1 万台程度であるが、素地があるため、ヨーロッパの日系企業への部品供給は十分可能であると考えられる。
- ・ セルビア・モンテネグロはロシアと自由貿易協定を締結しており、サンクト・ペテルブルグに進出するトヨタへの部品供給でも有利である。
- ・ 平均給与は月 200 ユーロ以下であり、この周辺国で最も安く、外国語にも堪能で、理工系の学生が毎年 7,000 人卒業するなど、人材供給面でも有利である。
- ・ EU への輸出は現在無税となっており、関税上は EU 加盟国とほぼ同じ状況にある。

**9 月 13 日（火）**

### **RPC PEŠOVIĆ（中小企業）（13:30-18:00）**

（参加者）：Vojin PESHOVICH、中内専門家、調査団（小山、野原、村上）

#### **協議内容**

（先方紹介）

- ・ 1980 年に創業。父親が製造面を監督し、息子が営業を担当している。
- ・ 金型を使ったプラスチック製品（蛇口、シャワー部品、マッサージ器等）の製造企業。
- ・ 多層プラスチック生産工程で特許を持つ。これまで金属部品が使われていた上記の部品をプラスチックだけで製造することで衛生面での安全性が高まり、環境にもやさしい製品を作っている。クリーナープロダクションにも配慮。
- ・ 顧客は旧ユーゴ諸国のほか、デンマーク、ドイツ、英国、イタリア。
- ・ 設備は手動式のものからコンピューター制御のものもある。

**9 月 14 日（水）**

### **GTZベオグラード事務所（9:30-10:30）**

（参加者）：Marin TROJANOW(Head of Mission)、調査団（小山）

#### **協議内容**

- ・ Mr. Trojanow は 1992 年から継続してこの地域に勤務し、Zagreb – Bosnia -

Kosovo を経て Serbia には 2000 年から勤務している。

- 2001 年に SME Agency 設立に関する新しい法律ができ、これをきっかけに EU、GTZ、Swiss が共同して協力を開始した。EU は 7 ヶ所、GTZ は 2 ヶ所 (Subotica、Novisad)、Swiss は 1 ヶ所 (Novi Pazar) に地域センターを作った。しかしこれらはあまり成功せず、2 年間の協力期間終了後 Swiss は撤退、GTZ は Economic & Employment Development にテーマを変えた (担当は Mr. Limbert)。EU のみ Mr. David Miller が担当で、第 2 フェーズを継続して実施している。第 2 フェーズについては EU で聞くのが良い。
- 問題は 1) Institutional な面、2) Financial な面があった。1) は、Central Agency と Regional Center のコミュニケーションがよくない点にあった。特に Agency は SME 振興の Player としては成功したとはいえない。その基本的な問題は、SME の本当のニーズを把握できていない点にある。企業家の意識の方が、Agency や Regional Center のスタッフよりも真剣で切実であるため、Agency や Center のサービスの質やスピードが追いつかない。
- また SME は低金利の金融を求めており、Agency は資金を提供できないためこのニーズに応えられない。ビジネスプランを作る支援は、コンサルタントを雇って実施するが、この結果が金融支援と結びついていないのが問題。
- ドイツは次の協力のアプローチとして、観光、繊維産業、機械産業、自動車産業、食品加工業などにセクターを絞って、ドイツの企業と具体的に結びつけることを試みている (このプロジェクトは Mr. Limbert が担当)。例えばビジネス・フェアなどに招待してセルビア企業のマーケティングを促進したり、経営訓練を地元のビジネススクール等を通じて実施したりしている。
- Incubator に関しては、Novisad で始めたが、成功したとはいえない。Novisad にはドイツ企業と関係を持つコンピュータ・アSEMBル会社があり、バルカンの Silicon Valley をキャッチフレーズにして、大学とも協力して IT 分野を視野に Innovation の事業化、Students の参加等も試みた。なおセルビアにはドイツの民間企業のグループとして German Industrial Association (約 40 社が会員)、Foreign Investment Council 等がある。
- バルカン地域全体は約 70 million の人口があり、ビジネス・ポテンシャルはそれなりにある。イタリアはセルビアの重要な貿易パートナーであり、特に消費財に強い。しかしイタリアの協力は、ドイツや日本、他の北欧諸国のようにプログラム化されておらず、様々な省庁がばらばらに行っているのが実情である。
- (長期) 専門家が来た際には、ぜひコンタクトして、プロジェクト関係者と意見交換してほしい。ドナー間の交流は重要である。

## **EARベオグラード事務所（11:00-11:50）**

（参加者）： Michael KILCOMMONS（Programme Manager） Ana RADOVIĆ（Task Manager） 中内専門家、調査団（村上）

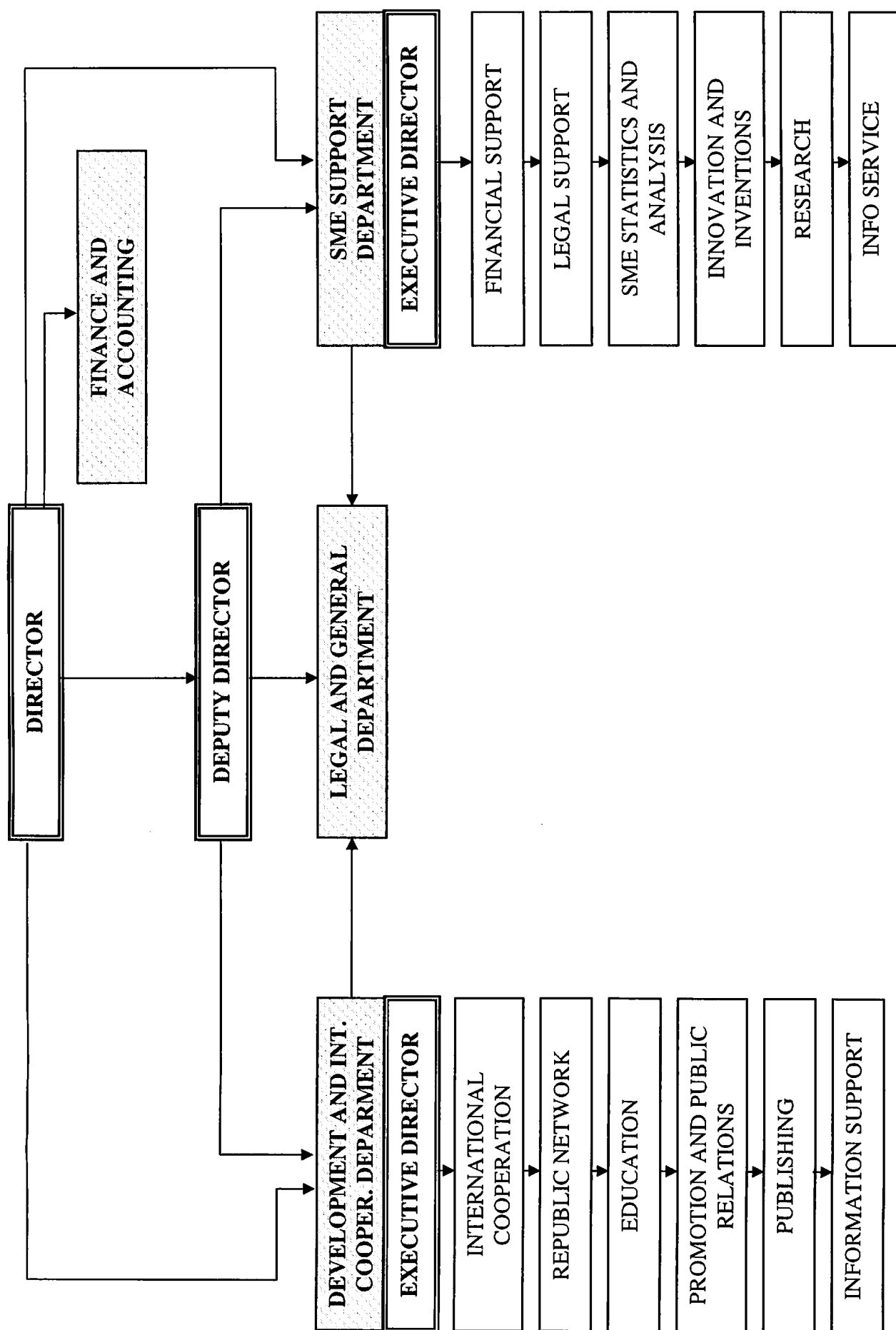
### **協議内容**

- ・ 現在は、国家開発戦略の策定、イノベーション戦略の策定、中小企業にかかる EU 憲章への適合のための協力を行なっている。イノベーション基金として 200 万ユーロの予算がある。
- ・ この国で中小企業振興支援は困難である。なぜならば、政府機関の援助吸収能力が限られているからである。そのためイノベーション戦略については直接企業を支援することになっている。
- ・ セルビアにおいてはドナー間の調整はほとんど行なわれていない。
- ・ 中小企業振興に関しては EBRD が Turn Abroad Management を実施し、現在 25 の企業を支援しており、今後さらに 40 の企業を支援する予定である。
- ・ Zrenjanin で EU がインキュベーション支援をしており、ノルウェーも別途インキュベーション設立を計画している。
- ・ EAR が設立した地域センターについては、セルビア側にあまりよく理解されなかったようである。EAR としてはプロジェクトの終了後は政府が予算をつけて運営していくべきものと考えていたが、政府にはそのような動きがない。地域センターが独立採算でやっていくのは無理である。現在は地域センターを中小企業振興のみならず地域開発のためのセンターに発展させるプロジェクトを実施している。
- ・ 政府では国家の政策立案のためのデータ収集、分析がなされていない。
- ・ この国にはビジネス界が政府へのフィードバックとして独自の声を上げることが無く、そういった面でのビジネス界への支援が必要と考えている。

プロジェクト投入イメージ

year		2006												2007		
month		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Cooperation Period																
		Experts														
		Draft TOR of experts														
Advisor for small and medium enterprise development (based in Serbia with occasional visits to Montenegro)		<div></div> <ul style="list-style-type: none"><li>*Daily advice to SME agency staff</li><li>*Examine how to implement SME development strategy</li><li>*Examine how to support SMEs in each sector</li><li>*Introduction of Japanese SME promotion policy</li><li>*Seminar Lecture</li></ul>														
		<div></div> <ul style="list-style-type: none"><li>*Examine how to conduct enterprise diagnosis</li><li>*Implement model-enterprise diagnosis</li><li>*Make a plan on how to establish the system of enterprise diagnosis</li><li>*Seminar Lecture</li></ul>														
Business incubation		<div></div> <ul style="list-style-type: none"><li>*Examine how to set up incubations</li><li>*Set up of model incubator</li><li>*Make a plan on how to spread incubations nationwide</li><li>*Seminar Lecture</li></ul>														
Service by regional centres		<div></div> <ul style="list-style-type: none"><li>*Improvement of services of Regional Centres</li><li>*Seminar Lecture</li></ul>														
		Training programme														
Supporting Industries Promotion for South East European Countries		<div></div>														
		Seminars														
Wrap-up Seminar		<div>△△</div> <div>One in Podgorica and One in Belgrade</div>														





セルビア中小企業起業開発庁組織図

## モンテネグロ中小企業開発庁組織図

