

ボスニア・ヘルツェゴビナ 中小企業振興プロジェクト 事前評価調査報告書

平成 19 年 11 月
(2007年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

正誤表

以下の部分につきまして、大変お手数ですが、訂正をお願いいたします。

- ・1 ページ 2 段落 1 行目

(誤) 対外貿易経済関 → (正) 対外貿易経済関係省

- ・11 ページ 1 段落 1 行目

(誤) その達成にためにも → (正) その達成のためにも

序 文

ボスニア・ヘルツェゴビナは 1995 年 11 月に成立した Dayton 合意による紛争終結から 10 年以上が経過し、戦後復興の時期を脱して、EU 加盟を最大の目標に国内の諸改革に取り組んでいます。

2004 年 4 月に完成した「ボスニア・ヘルツェゴビナ中期開発戦略（PRSP）」では①持続的経済成長の条件形成〔市場経済化の促進及び国内企業の欧州連合（EU）市場等における競争力強化〕、②貧困削減、③EU 統合への加速、の 3 つの中期目標を掲げ、その達成のためにも中小企業支援が課題のひとつとなっています。

一方で、中央政府の下にボスニア系とクロアチア系が主体のボスニア・ヘルツェゴビナ連邦とセルビア系が主体のスルプスカ共和国（RS）という 2 つのエンティティ政府が存在し、さらに前者には 10 のカントン政府が存在するという複雑な行政組織が形成されており、統一的・協調的な政策の実施が大きな課題となっています。

このような状況のなか、ボスニア・ヘルツェゴビナ政府より中小企業振興に係る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、2 回の事前評価調査（2006 年 2 月に第 1 回目、2007 年 9 月に第 2 回目）を行い、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ったうえで、日本及びボスニア・ヘルツェゴビナ双方の責任分担やプロジェクトの計画内容について最終的に合意した結果を協議議事録（M/M）に取りまとめたうえ、署名・交換を行いました。

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ボスニア・ヘルツェゴビナ両国の関係各位に対し深甚なる謝意を表するとともに、合わせて今後の支援をお願いする次第です。

平成 19 年 11 月

独立行政法人国際協力機構

経済開発部部長 新井 博之

地圖



出典：

http://portal.eiu.com/index.asp?layout=displayIssueArticle&issue_id=1042271089&article_id=1052271090



ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦（FD）ミニッツ署名



スルプスカ共和国（RS）ミニッツ署名



ステート政府ミニッツ署名

略 語 表

ARDA	Accredited Regional Development Agency of Northwest	北西部地域開発機関
BDS	Business Development Service	ビジネス開発（支援）サービス
BiH	Bosnia and Herzegovina	ボスニア・ヘルツェゴビナ
C/P	Counterpart	カウンターパート
DB	Brcko District	ブルチコ地区
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit /Swiss Agency for Development and Cooperation	スイス開発協力庁
DFID	UK Department for International Development	英国国際開発省
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
EU	European Union	欧州連合
EU-RED	EU Regional and Economic Development	欧州地域経済開発プロジェクト
FD	Federation of Bosnia and Herzegovina	ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦
FSS	First Stop Shop	ファースト・ストップ・ショップ
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit /German Technical Cooperation	ドイツ技術協力公社
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
KM	Konvertibilna Marka (convertible mark)	兌換マルク
LEDIB	Local Economic Development in the Balkans	（デンマーク）バルカン地域経済開発プログラム
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MOFTER	Ministry of Foreign Trade and Economic Relations	対外貿易経済関係省
NERDA	Northeast Regional Development Agency	北東地域開発機関
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper	貧困削減戦略文書
RARS	Republic Agency for the Development of Small and Medium Enterprises	（スルプスカ共和国）中小企業開発庁

RDA	Regional Development Agency	地域開発機関
REDAH	Regional Economic Development Association for Herzegovina	ヘルツェゴビナ地域経済開発協会
REZ-RDA	Regional Development Agency for Central BiH Region	ボスニア・ヘルツェゴビナ中央地域経済開発協会
RS	Republika Srpska	スルプスカ共和国
SERDA	Sarajevo Economic Region Development Agency	サラエボ経済地域開発機関
SME	Small and Medium Enterprise	中小企業
SNV	Netherlands Development Organization	オランダ開発機構
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁

目 次

序 文
地 図
写 真
略語表

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.....	1
1-3	調査団員構成.....	2
1-4	調査期間.....	2
1-5	調査結果一覧.....	3
第 2 章	協力分野の現状と問題点.....	9
2-1	BiHにおけるSMEの現状.....	9
2-2	BiHにおけるSME政策と関連機関.....	12
2-3	SME振興に係るドナーの支援状況.....	17
第 3 章	事前評価調査結果.....	18
3-1	案件の概要.....	18
3-2	実施体制.....	19
3-3	妥当性.....	19
3-4	協力実施にあたっての留意事項.....	20
第 4 章	総 括.....	21
4-1	全 般.....	21
4-2	留意点と方向性.....	21
付属資料		
1.	M/M.....	25
2.	プロジェクト・サマリー.....	36
3.	プロジェクト投入イメージ.....	37
4.	主要面談者.....	38
5.	面談議事録.....	40
6.	関係機関組織図.....	50
7.	RDA 地図.....	54
8.	第 1 回事前評価調査帰国報告会資料.....	55

第1章 事前評価調査団の派遣

1-1 調査の背景・目的

紛争終結から10年以上が経過し、ボスニア・ヘルツェゴビナ（以下、「BiH」と記す）は復興の局面から、市場経済化推進への局面に移りつつある。復興局面では、外部からの支援に依存することを余儀なくされてきたが（2001年の1人当たり援助依存額は157ドルであり世界で3番目）、今後は外部支援から自立した経済を確立することが喫緊の最重要課題となっている。

2004年4月に完成した「BiH 中期開発戦略（Mid-term Development Strategy of Bosnia and Herzegovina (PRSP) 2004-2007）」では2007年末までの目標として、①持続的経済成長の条件形成〔市場経済化の促進及び国内企業の欧州連合（EU）市場等における競争力強化〕、②貧困削減、③EU 統合への加速、の3つの中期目標を掲げている。以上の3つの中期目標を達成するための優先分野のひとつとして、「民間部門、輸出志向セクターの成長促進」があげられている。BiH がめざす市場経済化及び民間部門の成長を推進するためには、まずその主要アクターである中小企業（SME）の育成が必要となるが、いまだに政府の支援の手が個々の SME に達するには至っていない。

BiH で SME 行政を担当しているのは、ステート政府レベルでは BiH 対外貿易経済関（MOFTER）、エンティティレベルにおいては、ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦（以下、「FD」と記す）政府では開発起業工芸省、スルプスカ共和国（以下、「RS」と記す）政府では経済エネルギー開発省である。BiH MOFTER は、FD 開発起業工芸省と RS 経済エネルギー開発省の SME 行政分野における調整役、また EU の「欧州中小企業憲章」批准調整窓口としての機能を果たしており、実質的な SME 支援の担い手としてはあくまでもエンティティ政府に期待されている。しかし、現場で SME に対する支援を展開しているのはエンティティ政府ではなくドナー等が中心となっており、政府による SME 支援体制の整備が課題となっており、わが国に支援が要請された。

このため、独立行政法人国際協力機構（JICA）は2006年2月に1回目の事前評価調査を派遣したが、先方の実施体制の脆弱さからプロジェクト内容についての十分な合意形成を行うことができなかった（同調査結果は付属資料8）。その後も関係機関から情報収集・実施2回目の事前評価調査を行うこととなった。

今回調査では、ステート政府及び両エンティティ政府と、協力の内容・範囲、プロジェクトの投入イメージ等を協議・合意し、ステート政府レベル及びエンティティレベルにおける SME 振興政策に係る連携の向上を目的としたプロジェクトを実施することとなった。

1-2 調査の概要

（調査方針）

各エンティティの実施能力〔カウンターパート（C/P）の人員配置、SME 分野に関する問題意識等〕を再確認するとともに、プロジェクト実施の妥当性を検証し、さらにエンティティごとの実態に即したプロジェクトの枠組みについて合意を得る（PDM の目標、成果、活動に相当するナラティブ・サマリーを作成することにつきステート政府に提案する）。

ミニッツの署名相手は、BiH MOFTER、FD 開発起業工芸省、RS 経済エネルギー開発省とし、3者の合意を得られた場合は署名を行う。

(調査内容)

- 1) BiH 側関係者の意向・ニーズの再確認
- 2) BiH 側実施体制の再確認 (特にエンティティ政府の政策、施設、予算、人員配置)
- 3) プロジェクト実施の妥当性の確認
- 4) プロジェクト目標の再確認
- 5) プロジェクト目標達成に必要とされる成果の再確認
- 6) 成果達成に必要なとなる活動内容の再確認
- 7) 想定される日本側投入内容と時期の確認
- 8) BiH 側投入内容の再確認

1-3 調査団員構成

分 野	氏 名	所 属
団長／総括	鹿野 正雄	JICA バルカン事務所長
評価分析	村上 聡	JICA バルカン事務所員
調査企画	久保 英士	JICA 経済開発部 中小企業チーム 職員

1-4 調査期間

平成 19 年 9 月 5 日 (水) ～16 日 (日)

日 付		団長、評価分析	調査企画
9 月 5 日	水	移動 (ベオグラード 20:50→サラエボ 21:40 JU108)	移動 (成田 10:55→ウィーン 16:05 OS052 ウィーン 20:05→サラエボ 21:20 OS759)
9 月 6 日	木	9:00 団内打合せ 10:00 在 BiH 日本国大使館 11:00 BiH 外務省 14:00 BiH MOFTER	
9 月 7 日	金	9:30 EU 地域経済開発プロジェクト (EU-RED) 11:30 BiH MOFTER 16:00 サラエボ経済地域開発機関 (SERDA)	
9 月 8 日	土	資料整理	
9 月 9 日	日	移動 (サラエボ→モスタル)	
9 月 10 日	月	9:30 FD 開発起業工芸省 (ミニッツ署名) 12:30 ヘルツェゴビナ地域経済開発協会 (REDAH)	
9 月 11 日	火	移動 (モスタル→バニャルカ)	
9 月 12 日	水	9:00 RS 経済エネルギー開発省 (ミニッツ署名) 12:00 BiH 北西部地域開発機関 (ARDA)	
9 月 13 日	木	移動 (バニャルカ→サラエボ)	
9 月 14 日	金	9:30 BiH MOFTER・外務省 (ミニッツ署名) 14:00 在 BiH 日本国大使館	
9 月 15 日	土	移動 (6:30 サラエボ→ベオグラード 7:20 JU109)	移動 (サラエボ 7:45→ウィーン 9:05 OS760 ウィーン 14:05→成田 16 日 8:20 OS051)
9 月 16 日	日		成田着

1-5 調査結果一覧

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
I 事前評価調査の実施			
1. 調査の背景	2004年7月 セルビア・モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナプロジェクト形成調査（市場経済化分野） 2005年1月 要請書接受 2006年2月 第1回事前評価調査 2006年12月 当方依頼事項への回答レター受領	今後のスケジュールについて以下のとおり説明し、先方の支障の有無について確認する 2007年9月 第2回事前評価調査、各先方関係機関と内容協議、M/M署名 2008年2月 プロジェクト開始（専門家派遣）	左記について説明のうえ、理解を得た。
2. 調査の目的	- 各エンティティには今後の協力とともに、ミニッツ（案）に対して基本的な理解を得ている。 - 前回調査では、FD開発起業工芸省は事務方が会議に出席せず、詳細な情報が未確認のまま。	- これまでの調査・やりとりで十分確認しきれていないFD開発起業工芸省を中心に、先方関係機関との意見交換を通じ、先方ニーズ、実施体制、C/P配置体制を確認する。 - 要請内容及びこれまでの情報を基に作成したミニッツ（案）を先方に提示のうえ、具体的協力内容につき先方と協議する。	- FD政府を始め各実施機関からC/P配置等実施体制を確認した。 - ミニッツ案及びプロジェクト・サマリーを基に先方と協議のうえ、先方の理解を得た。
3. 実施機関	中央政府で各エンティティの調整機関としてまた法律上のSME振興機関としてMOFTERの関与は必須。ただし民間セクター分野における調整能力が非常に弱い（類似案件でも各エンティティをまとめられていない）。	2006年10月の選挙後の状況を再確認するとともに、これまでの議論を踏まえ、BiH MOFTER、FD開発起業工芸省、RS経済エネルギー開発省を実施機関としてM/Mに記載する。 - 両エンティティの実施機関について活動状況、他機関との役割分担等を確認する。	- 各実施機関の状況を確認し、M/MにMOFTERのProject Directorと各機関のProject Managerを記載した。 - 各実施機関及びEUの支援する地域開発機関（RDA）の活動状況を確認した。
4. 協議議事録(M/M)の署名	第1回事前評価後、中央政府MOFTERのみならず、SME振興の実施主体はFD、RS各共和国にあり、MOFTERだけではなく、各エンティティ政府の署名が必要として、3者の署名を提案し、先方より特にコメントなし。	- M/Mの署名相手方としては、BiH MOFTER、FD開発起業工芸省、RS経済エネルギー開発省とする。 - BiH外務省をウィットネスとする。 - R/Dに準じたミニッツ案につき3者に説明する。3者が一同に会する場をもてないため、仮に全員の合意確認ができない場合、再調整の後、バルカン事務所が署名することとする。	左記の署名相手から予定どおり署名を得、BiH外務省からウィットネスサインを得た。
5. 合意文書		1億円以下の案件であるので、R/Dに準じたM/Mを締結する。	左記のとおりM/Mを締結した。
6. プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)の作成	本件は1億円以下の総投入額を想定。	- PDMは作成しない。 - エンティティごとの実態に即したナラティブ・サマリー（PDMの指標・外部条件を除いたもの）の作成をステート政府に提案し、M/Mのマスタープランとして添付する。	左記のナラティブ・サマリーを基に先方と協議のうえ、M/Mに添付した。
7. 大使館、JICA事務所への報告	- 在BiH大使館 - バルカン事務所	協議の進捗状況、内容及び結果報告については、適宜在BiH日	在BiH日本大使館に調査の予定及び結果を報告した。

		本大使館と連絡を取りつつ、調査を進行する。 ・バルカン事務所からは所長、職員が参团。	
8. 事前評価の実施 (妥当性)	・本件は1億円以下の総投入額を想定しており、評価実施基準に則り、実施計画書に事前評価(妥当性)の観点からの記述を含めることで事前評価とする。 ①わが国の援助政策との整合性 2004年3月及び2005年4月の対BiH政策対話や政策協議にて同国支援の重点課題を①市場経済化支援、②環境分野、③平和の定着、とすることが両国間で合意された。 ②相手国ニーズとの一致 貧困削減戦略(PRSP)において中長期目標(①持続的経済成長、②貧困削減、③EU統合の加速)を達成するための優先分野のひとつとして、「輸出志向の民間セクターの成長促進」があげられており、また、同国は高失業率で雇用の確保が求められており、SME支援分野でのニーズは高いと考えられる。 RSは、SME戦略ペーパーを2007年6月に策定。中小企開発庁(RARS)及びパニャルカ大学との連携等を進め、SME振興政策に重点を置いていることを確認した。 FDは、開発起業工芸省内に中小企業部を設け、ドイツ技術協力公社(GTZ)やスイス開発協力庁(DEZA)等との連携を進めている。 他ドナー活動としては、EU-REDがBiH全土を5つの地域に分け、RDAを設立し、ビジネス開発(支援)サービス(BDS)を進めている。第1回事前評価の際に、EU-REDは①法整備、及び②RDAを設立し、RDAを通じたBDS支援を進めているが、政府のコーディネーション能力及び支援体制確立ができていないので、JICAがMOFTERに対して全般的な政策アドバイスを行うことは歓迎したい、またSME情報の収集を期待したいとのコメントがあった。	・左記について更なる進展を確認し、必要に応じて修正する。	・小規模案件であり、評価5項目のうち妥当性についてのみ事前評価を行い、以下を考慮してプロジェクトの妥当性の評価は高いといえる。 1) 必要性 ・SMEは雇用の63%、国内総生産(GDP)の36%を占めるなどBiH経済において一定の位置づけを占める一方で、近隣の国より人口当たりのSME数は少なく、全国的なSME振興政策の整備に向けた取り組みは同経済のニーズに即しており、妥当性は高いといえる。<High> 2) 優先度 ・2004年及び2005年の対BiH国政策対話や政策協議にて同国支援の重点課題の1つに市場経済化支援が合意されており、SME振興に係る本件協力の妥当性は高いといえる。 ・また、国家戦略であるPRSPにおいて中長期目標(①持続的経済成長、②貧困削減、③EU統合の加速)を達成するための優先分野のひとつとして、「輸出志向の民間セクターの成長促進」があげられており、また、同国は高失業率で雇用の確保が求められていることから、SME支援分野のニーズは高いと考えられる。エンティティレベルでも、RSは、中小企業開発庁(RARS)を設置し、SME戦略ペーパーを2007年6月に策定するなど、SME振興政策を着実に進めており、FDは、開発起業工芸省内に中小企業部を設け、戦略ペーパーの策定(最終段階)、中小企業庁の設置に取り組んでいる。 ・以上により、妥当性は高いといえる。<High> 3) 手段としての妥当性 ・本プロジェクトは、全国的なSME振興政策整備に向けた課題と対応策を示すことをプロジェクト目標として

			おり、プロジェクトの成果が具体的な SME の振興に結実するには、BiH 側による対応策の着実な実施が必要とされる。このため、妥当性は中位である。＜Medium＞
II 協力概要			
1. プロジェクト名	・ Project for Strengthening Country- Wide SME Support Structure	・ 以下について再確認する。 Project for Strengthening Country- Wide Small and Medium-sized Enterprise Support Structure	・ 左記のとおり確認した。
2. 上位目標	・ 当初要請：SME 振興を通じ、雇用創出及び所得の向上 ・ 第 1 回事前調査時の提案：BiH MOFTER を中心とする組織間の調整が確立すること ・ RS からの対案：BiH MOFTER を中心に、FD 及び RS 政府の組織が確立すること	・ 先方コメントも踏まえ、以下を提案する。 「効果的な SME 支援の実施に向けて、BiH MOFTER を中心に、ステート、FD 及び RS 政府の組織間の調整が改善される。」	・ 左記について説明のうえ、先方の理解を得た。
3. プロジェクト目標	・ 当初要請：明確な国家開発戦略の下、よく調整され体系化された方法で、中央政府を中心にした各レベルの政府機関が SEM 育成を支援できるようになること ・ 第 1 回事前調査時の提案： 1. BiH MOFTER により、適切に構成・調整された全国的な SME 振興政策・組織整備の道すじが示される。 2. SME に届きその発展を支援するために BiH MOFTER の能力と人的資源が開発される。 ・ RS からの対案： 1. BiH MOFTER 及び関連のエンティティ省庁(FD 開発起業工芸省、RS 経済エネルギー開発省)により、適切に構成・調整された全国的な SEM 振興政策整備の道すじが示される。 2. SME に届きその発展を支援するために BiH MOFTER 及び関連のエンティティ省庁 (FD 開発起業工芸省、RS 経済エネルギー開発省) の能力と人的資源が開発される。	・ 先方コメントも踏まえ、以下を提案する。 「BiH MOFTER 及び関連のエンティティ省庁により適切に構成・調整された、全国的な SME 振興政策整備に向けた課題と対応策が示される。」	・ 左記について説明のうえ、先方の理解を得た。
4. 成果	当初要請： 1. 中央政府を中心にした調整・連携のとれた全国的な SEM 振興政策及び振興体制への道すじが示され、	前回提案を微修正した以下で問題ないか再確認する。 1. SME 支援に携わる各支援機関の役割と連絡体制が明確になる。	・ 左記について説明のうえ、先方の理解を得た。

	SME 支援に携わる各支援機関の役割と体制が明確になる。 2. BiH の SME 政策が策定され、その内容に基づき、エンティティ政府(FD 開発起業工芸省、RS 経済エネルギー開発省)、RDA、地方自治体の SME 振興戦略が策定される。 3. SME に対する主要支援機関である BiH MOFTER が、FD 開発起業工芸省、RS 経済エネルギー開発省、RDA、地方自治体との連携を図りつつ、SME 支援活動が全国的にくまなく展開されるようになる。 4. BiH MOFTER、FD 開発起業工芸省、RS 経済エネルギー開発省、RDA、地方自治体を始めとする SME 支援機関の管理及び技術能力が向上する。 5. BiH における中小企業分野のドナーの協力動向が定期的に整理され、ドナー間の援助調整が促進される。 6. RDA を拠点に、SME 診断とベンチマーク調査及び有望企業の支援が実施され、地場 SME の強化が図られる。 ・第1回事前調査時の提案(その後コメントなし)： 1. SME 支援に携わる各支援機関の役割と体制が明確になる。 2. SME 支援組織 (BiH MOFTER、FD 開発起業工芸省、RS 経済エネルギー開発省) の行政・技術面での能力が向上する。	2. エンティティ省庁を中心とする SME 支援組織の政策実施に関する課題や取り組みの情報が全国的に共有される。	
5. 活動	当初要請： <中央政府レベル> 1. 中央政府 (BiH MOFTER) を中心にした調整・連携のとれた全国的な SME 振興への取り組みに向けた政策助言 2. 中央政府レベルの SME 振興政策策定に係る支援 3. BiH 全国における SME 振興体制の構築支援及びそのための調整支援 4. 他ドナーの援助動向の調査及び調整	・先方のニーズを再度確認のうえ、問題なければエンティティ別に以下を提案する。 【ステート政府】 1. 全国レベル、FD 内、RS 内の SME 振興政策に係る情報収集・分析 2. ステート政府、FD、RS の SME 振興政策策定に係る連携体制に係る助言 3. 下記 (FD 5. 及び RS 4.) の両エンティティが参加するセミナー研修の開催	・左記について説明のうえ、先方の理解を得て、エンティティ別に記した活動を M/M に記載した。

	<エンティティレベル> 1. FD、RS 及び DB における SME 振興戦略の策定及び見直しへの支援 2. FD、RS 及び DB における SME 振興とネットワークの構築支援 3. SME 支援に従事するスタッフのキャパシティ・ビルディング <(RDA)/地方自治体レベル> 1. RDA 及び地方自治体における SME 育成戦略の策定支援 2. 上記戦略に基づく中小企業支援活動の実施支援 3. SME 支援に従事する RDA 及び地方自治体スタッフのキャパシティ・ビルディング 4. 上記 SME 育成戦略に基づいた創業支援の実施 5. SME に対する企業診断・ベンチマーク調査の実施 <研修事業> ・ SME 振興に係る本邦研修の実施 ・ 第 1 回事前調査時の提案（その後コメントなし）： 1. SME 振興体制の調査・分析 2. 既存 SME の企業診断・基準研究及び起業家支援の実施 3. 1. 及び 2. の結果を受け、サラエボ、モスタル、パニャルカの 3 か所でセミナーを開催する。 4. SME 政策への助言	【FD】 1. SME に関する基礎情報収集・分析 2. 様々な機関の SME 振興活動に係る情報収集・分析 3. SME 振興に係る課題の特定 4. FD 開発起業工芸省を中心とする、SME 振興活動・連携に係る助言 5. 上記 1～4 の結果を受け、両エンティティが参加するセミナー研修の開催（ステート政府開催） 【RS】 1. 様々な機関の SME 振興活動に係る情報収集・分析 2. SME 振興に係る課題の特定 3. RS 経済エネルギー開発省を中心とする、SME 振興活動・連携に係る助言 4. 上記 1～3 の結果を受け、両エンティティが参加するセミナー研修の開催（ステート政府開催） 【エンティティ別の活動設定の記載に合意が得られない場合】 1. 全国レベル、RS 内、FD 内の SME 振興政策に係る情報収集・分析 2. ステート政府、RS、FD の SME 振興政策策定に係る連携体制に係る助言 3. 様々な機関の SME 振興活動に係る情報収集・分析 4. SME 振興活動・連携に係る助言 5. 上記 1～4 の結果を受け、両エンティティが参加するセミナー研修の開催（ステート政府開催）	
6. 協力期間及び開始時期	前回 M/M 案での提案：2006 年 6 月から 2 年間	・新たに以下を提案する。 2008 年 2 月 1 日から 1 年 3 ヶ月間	・左記について説明の上、先方の理解を得た。
7. 専門家	・当初要請： 1. 長期専門家（BiH MOFTER /FD 開発起業工芸省/RS 経済エネルギー開発省） SME 振興アドバイザー 24 ヶ月 x1 名 2. 長期専門家（RDA・地方自治体）中小企業支援 24 ヶ月 x1 名 3. 短期専門家（RDA） 企業診断・ベンチマーク 4 ヶ月 x 3 回	・以下を想定していることを先方に説明する。 1. 短期専門家（SME 振興体制） 1 名 3 ヶ月 （ステート、RS、FD） 2. 短期専門家（中小企業振興施策） 1 名 7 ヶ月 （RS、FD）	・イメージ図を基に先方に説明のうえ、理解を得た。

	第 1 回事前評価の際に同国における最初の SME 振興分野での技術協力プロジェクトであり、まずは SME 及び政策実施体制の実態調査・分析が必要なことを鑑み、本技術協力プロジェクトではアドバイザー型専門家（SME 振興アドバイザー）1 名×2 回を派遣することを先方に FD、RS に説明（期間については、1 年目は 6 カ月を想定している旨を口頭にて説明）した。RS は専門家の活動スペースの提供、C/P（RARS の担当者、パニヤルカ大学教授）をつけることができる旨の説明があった。		
8. 機材供与	要請書には、可能であればプロジェクトを円滑に進めるための機材を供与すると記載。	- 具体的な要望が確認されないため、ミニッツには記載しないこととする。 - パソコン等は専門家携行機材として供与可能であることを口頭にて説明する。	左記のとおり確認した（特段の機材の要請はなされなかった）。
9. 研 修	1 年目は、SME 政策担当者 5 名（中央政府、FD、RS）の要請 2 年目は、RDA から 5 名の要請	- SME 政策 1 回とする。 - 人員は 3 名を想定している旨を口頭にて説明する。	- 左記のとおり説明のうえ、先方の理解を得た。ステート政府からは人繰りの都合から 3 週間以内程度の実施、FD 政府からは現地語通訳の手配を要望され、可能な限り配慮する旨回答した。 - 中央政府から 1 名、各エンティティから 1 名の 3 名を想定。
10. BiH 側の投入予定（C/P 配置、予算措置、機材 etc）	- 下記について確認する必要がある。 C/P の配置 専門家執務スペース 事務インフラ（インターネット接続、備品等） - RS はオフィススペースの機材も先方で準備できるという説明があった。	RS について再確認するとともに、ステート政府及び FD についても左記について確認し、必要があればミニッツに記載する。	左記について確認した（ただし、FD 政府については大臣の決裁を得たうえでないと確約できないが、基本的に用意可能との回答）。
11. BiH 政府のとり措 置	- 専門家の国内旅費、及び住居の手当てについて BiH 側負担の旨をミニッツに記載する必要がある。 - 先方より技協協定に即した記載振りの提案があり、修正版を再提示済み（その後コメントなし）。	左記について再確認する。	M/M に基づき左記について確認した。
12. 終了時評価		想定総額は 2 億円未満であり、合同評価は行わず、小規模案件の評価実施要領に則り、JICA 側にて事業完了報告書等を活用して実施する。	（先方への確認不要）

第2章 協力分野の現状と問題点

2-1 BiHにおけるSMEの現状

(1) BiH全体

●経済状況全般

BiHは内戦前、旧ユーゴスラビアにおける金属、化学産業を中心とした重工業地帯であった。製品は旧ユーゴ内に供給されていたが、各共和国の独立による市場の喪失、内戦による設備の破壊等によりかつてはGDPの50%以上を占めた工業は、2002年までには30%にまで減少している。

しかし近年は、食品加工、ベースメタル、繊維及び木材（以上、FD）、非鉄金属及び化学品（以上、RS）に牽引されて回復傾向を示しており、これら産業は輸出の伸びにも貢献している。

FDの工業生産高は2005年に前年比6%、2006年に同7.5%増加しているが、RSでは、2005年に前年比20%、2006年に同19%とさらに高い増加を示している。

サービス業は、2004年にGDPの58%を占めるなど、工業に替わってシェアを伸ばしたが、これは公的セクター等によるものが大きく、民間セクターは比較的小さい。他方、対外投資により近年小売業が伸びており、両エンティティで運輸・観光に次ぐサービス業となっている。¹

高い実質GDP成長を示した内戦からの復興期に比較し、2002～2005年の平均成長率は5.2%、2006年は6%となっている。持続的な経済成長に対する主要な制約要因は、民間セクターとされており、企業部門は低い収益性に苦しみ一方で、民間セクターの発展を阻害する規制が残存し、劣悪なビジネス環境が投資と雇用創出を阻害している。²

また、マクロ経済面での大きな問題としては、失業があげられる。³

失業率はここ数年40%台と周辺国と比較して高いレベルで推移している。

年	2002	2003	2004	2005	2006
失業率（FD）	41.7	43.4	44.9	46.5	47.7
失業率（RS）	36.5	37.0	n/a	n/a	n/a

（Country Profile 2007 Bosnia and Herzegovina 52 項掲載資料から作成）

失業率が高い理由としては、以下があげられる。

- ・国営企業の再建が進まないために、労働集約的で雇用吸収力の高い製造業における雇用が伸びない。

¹ The Economist Intelligent Unit, Country Profile 2007 Bosnia and Herzegovina, pp. 27-28

² Ibid., p. 33

³ Vienna Institute for International Economic Studies (2006), Competitiveness Analysis of Bosnia and Herzegovina, p.1

- ・巨大な行政機構を縮小して適度な大きさの政府にするため、公的セクターにおける雇用削減の圧力がある。
- ・労働者雇用にかかる費用が高いことが、特に SME において、新規雇用の妨げになっている。

●SME を取り巻く現状

BiH においては、いまだ国家レベルでの SME の定義が存在していない。SME の定義を定めた中小企業法（Law on SMEs）は現在審議中であるが、行政機関の動きの鈍さ、関係機関の多さから採択の目途は立っていない。特に現在、SME 支援で実質的な役割を担っているエンティティ政府（なかでも RS 政府）が中央政府レベルの法整備により、中央政府の権限までも強化されることを懸念しており、積極的な協力が行われにくいことが大きい。

ただし、方向性としては 2004 年には、EU サミットにおいて、EU の「欧州小企業憲章」を受入れ、その勧告に従った取り組みを実施しており⁴、EU の基準に準じた定義が設定される見込みである。

エンティティレベルにおいては、それぞれ定義が存在し、以下の表のとおりである。

	共通	FD		RS	
	従業員数（人）	年間総売上高（100 万 KM）	資産高（100 万 KM）	年間総売上高（100 万 KM）	資産高（100 万 KM）
零細企業	0～9	0.4 以下	定義なし	定義なし	定義なし
小企業	10～49	4 以下	定義なし	10 以下	定義なし
中企業	50～249	40 以下	30 以下	50 以下	30 以下

BiH において SME は、全企業数の 99.3%、雇用の 63%、GDP の 36%を占めており、BiH 経済において重要な位置づけを占めている。⁵

また、SME に関しては国家レベルの統計も存在しておらず大まかな概算に頼るしかない欧州復興開発銀行(EBRD)の試算によると、2004 年において居住者 1,000 人に対して 7.0 社という割合になっている。近隣の国より少ない比率（ブルガリア 27.6 社、マケドニア 14.0 社、クロアチア 13.7 社）となっており⁶、雇用の吸収先としての SME はまだまだ飽和状態ではなく、振興の余地が十分にあることを示している。

国家レベルの SME 振興の方向性としては、2004 年に策定された「BiH 中期開発戦略（PRSP）」において、

- 1) 持続的経済成長の条件形成、
- 2) 貧困削減、
- 3) EU 統合への加速

⁴ Mid-term Midterm Strategy of Bosnia and Herzegovina 2004-2007, p. 55

⁵ Pohl Consulting & Associates (2004), THE SME SECTOR IN THE CARDS COUNTRIES, Final Report, p.23

⁶ European Bank for Reconstruction and Development, Spotlight on south-eastern Europe, p.12, Table2.2

の3つを目標に掲げ、その達成のために、SMEを中心に構成される民間セクターを強化することが重要な戦略課題となっている。なお、SMEの発展と創業の活性化は、経済的な側面のみならず、40%前後の失業率（非公式セクターを勘案すると実質25%程度）の改善等による社会的な側面でも期待されている。

しかしながら、SME開発のための戦略・法制度・実施体制は端緒についたばかりであり、政府の行政官にノウハウもないなか、民間セクターの活性化への道のりは難しい状況にある。SMEの重要性は認識されているが、政府の支援の手が個別のSMEに達するには至っていないのが現実である。

政策面では、基本となる国家レベルの戦略・開発計画が存在せず、国家としての方針がないために注力すべき産業分野が明らかでないなか、戦略的に重要な大型の元国営企業（航空会社であるAir Bosnaや石油関係のEnergopetrolなど）に多くの予算が回されており、SMEへ十分な予算手当てがなされないこと、行政レベルでは煩雑な企業登録手続き、資金調達のための環境が十分でないこと等の制度面の問題がある。

また、個々のSMEレベルで直面する課題としては、操業資金の不足、人材の不足、民族間不信による市場不足があげられる。

操業のための資金は自己資金で賄うか外部からの借り入れを行う必要があるが、紛争の影響で経済活動は低迷し、十分な利益を上げられない企業には設備更新等の操業・事業拡大に必要な資金が存在しない。

その場合、外部からの資金調達方法としては公的機関からの調達と市場での調達が考えられるが、BiHは産業政策としての補助金がほとんど存在しないため、これに頼ることは非常に困難である。例えば、2003年において、セルビアでGDPの3.5%、モンテネグロでは3.6%が補助金として支出されているのに対して、BiHではGDPの0.8%しか補助金にあてられていない。⁷

民間の資本市場についても、市場の小ささ、民営化の遅れ等から十分に発達していない。結果、多くの企業は家族、友人等からの借り入れによりしのいでいるのが現状である。

人材の不足については、内戦中、戦後の混乱期における有能な人材の外国への流出が大きな問題である。いわゆる技術的な労働者は、後述のとおり高い失業率という別の問題を抱えているが、民間企業の経営者となり市場経済を牽引するであろう起業家・ビジネスリーダーの不足という意味で、この人材の不足は同国の市場経済化推進の大きな課題である。

国内にいる多くの企業経営者は市場のニーズに柔軟に対応した財、サービスの生産を行うだけの経営ノウハウを有していない。

市場の不足は特にBiHに特有の現象である。内戦終了後、BiHは軒並み周辺国と自由貿易協定を締結しているが、個々の企業がその恩恵を受けるには至っていない。同国においては紛争に起因する民族間の不信間によって、周辺国との取引においても基本的に民族間で分断された取引が行われている。ムスリムやクロアチア系はクロアチアとセルビア系はセルビアとの貿易が基本となっている。例えばセルビア系の企業がクロアチア本国の企業と取引を行って問題が起こった場合、クロアチア政府が誠意ある対応をするかどうか分らず、そのリスクを侵してまでも市場を広げようとはしないと目に見えない障壁が人々の認識の

⁷ Vienna Institute for International Economic Studies (2005), Basic Survey on Local Enterprises in Bosnia and Herzegovina, and Serbia and Montenegro, p.22

なかに存在している。

(2) FD

FDにおけるSMEは2006年の小規模企業振興促進法で定義されており、その数は8万6,231であり、そのうち4万8,651が工芸ビジネス、3万7,580がSMEである⁸。

エンティティ政府の権限が比較的強く、均一性の高いRSに対して、エンティティ・カントン・市町村という3層の行政機構が存在するFDにおいては、SMEへのサポートを行う各レベル行政機関の調整が図られておらず、そのため、SMEを取りまく以下の問題が起こっている。

- ・SME振興を実施する機関がない。
- ・SME振興に必要な資金がない。
- ・エンティティレベルの開発銀行がない。
- ・エンティティの税金が高い。
- ・ITなど先端産業への政府の支援がない。
- ・起業する場合の企業の新規登録手続きが煩雑で費用も高い。
- ・テクノパーク等の開発を含む地域・都市開発計画がない。

(3) RS

RSにおける中小企業及び創業者数は、2002年の2万9,193件から2005年の4万397件に増加しており、2005年の内訳は、零細企業3万6,898件(91.3%)、小企業2,598件(6.4%)、中企業(2.3%)となり、特に零細レベルの企業／創業者が増加している。

RS SME開発中期戦略においては、SME発展の課題として以下をあげている。⁹

- ・行政・法律面での障害（法律施行の不十分、登録手続きの煩雑さ、SME・起業家支援策の不足など）
- ・内部資源の問題（創業のための資本・信用の不足、経営・マーケティング知識の不足、イノベーションや新技術の不足、知識やトレーニングの重要性に係る認識不足など）
- ・外部環境の問題（未熟な金融市場、民間銀行のSME向け信用プログラムの不足、税制の問題、中核となる大企業の欠如、SME支援体制の不足など）
- ・そのほかに、社会・政治的要因、地理・社会学的要因、地域開発プロセスに関する要因をあげている。

2-2 BiHにおけるSME政策と関連機関

(1) ステート政府

中央政府レベルではMOFTERがSME政策を担当しており、省内には経済開発・起業局（Department of Economic Development and Entrepreneurship）、消費者保護局（Department on Consumer Protection）、技術法制局（Department on Technical Legislation）が存在する。同省の組織図は付属資料6-1のとおり。

⁸ 工芸ビジネスとSMEは、従業員数や売上高による零細・小・中企業の区分とは別の税金の支払い方による区分である。

⁹ Development Strategy of Small and Medium Enterprises in the Republika Srpska for the period 2006-2010, pp. 19-26

経済開発・起業局には4名の職員が配置されている。

MOFTERは貿易、関税政策、法制、農業、観光、エネルギー、環境、天然資源等の幅広い分野を所掌しているが、各分野における調整を行っているにすぎず、SME振興分野も含めた政策実施にあたってはエンティティ政府が実質的な役割を果たしている。

SME振興においてMOFTERが調整を行う分野としては、

- ・SME振興における重要な戦略策定、法制備
 - ・EUの「欧州中小企業憲章」の10の原則についての情報提供、実施、年次報告書の取りまとめ
 - ・EU及び他の2国間ドナーによる協力プロジェクトの実施
- があげられる。

また、現在取り組んでいる課題としては、

- ・SME振興法の制定
- ・SME開発戦略の策定
- ・SME振興を調整する審議会の設立

3番目の審議会の設立については、MOFTERが引き続き国全体のSME支援の調整役を果たすものの、MOFTER、エンティティの関係省庁、労働組合、民間団体等の広い関係者から構成される審議会を設立し、閣僚評議会¹⁰への助言を行うことが想定されており、政策レベルでのSME振興強化をめざした肯定的な動きと考えられる。

同省では2001年に「企業社会（BiHの経済開発の国際的な枠組み）」を策定し、SME振興政策の枠組みを示した（PRSPより）。

PRSPでは、SME振興について、以下4点を重視している。①国全体としてのSME振興戦略の策定、②起業を促進する法制度・システムの確立、③信用保証基金の設立、④経営者向けトレーニングの推進。

①については、各エンティティの中小企業政策は、EUの「欧州小企業憲章」を踏まえた国全体の基本政策に準じたものになるとの位置づけを明確に示している。②については、法制度面での整備と施策実施を実際に行うセンターなどの設置について触れているが、現状では各エンティティでの足並みがバラバラで、どの機関に施策実施の役割を担わせるかといった考え方も統一されていない。③については、米国国際開発庁（USAID）の協力により保証基金を設置予定。④については、教育機関でのビジネス関連トレーニングは増加傾向にあるが、一般のSME経営者を対象にしたコースは限られている。

（2）FD

FDにおいては、開発起業工芸省がSME政策（ワーキングプログラム）及びその実施を担っている。ただし、実施は、カントン（県）、自治体等と連携して行われており、実施を専門に担当している機関はないが、そういった機関を設立する必要性は感じており、EUの資金などを活用して実現したいと考えている。

同省は2003年に発足し、現在35名の職員を抱え、起業局、工芸局、開発局、資金・管理局、大臣官房の5つの部署からなる。同省の組織図は付属資料6-2のとおり。2007年の予算は863万284KM（エンティティ予算の2%程度）。

¹⁰ 内閣に相当。9閣僚からなる。

開発起業工芸省の最近の取り組みとしては、

- ・エンティティ、カントンレベルの商工会議所の設立
- ・Zenica にテクノパーク設立
- ・起業促進の取組強化

といったことが行われ、その結果、SME は増加の傾向を示している。

また、ファイナンス支援事業では、公開競争により「SME 開発促進資金」の提供先を決める方式が取られており、市場経済感覚を根づかせ、健全な民間セクターの育成に貢献していると考えられる。

FD における関連政策文書としては以下があげられる。

- ・ PRSP
- ・小規模企業振興促進法（2006 年）
- ・FD の小規模企業開発プログラム適用に関する規定集
- ・FD における企業登録法
- ・工芸法

（３）RS

RS においては、SME 振興にかかわる機関として経済エネルギー開発省（1992 年に設立された産業技術省とエネルギー省が合併して設立）と RARS があり、わが国の政府と独立行政法人のような関係にある。後者はドナーからの支援を受ける際の手続きが簡易になるため、そのような形態が取られているが、実際には経済エネルギー開発省の一部局のように密接に協力しながら業務を進めている。

それぞれの概要は以下のとおり。

●経済エネルギー開発省

- ① 組織・人員：中小企業・工芸加工部は、部長及び職員 3 名でその上に担当の次官補がいる。同省の組織図は資料 6－3 のとおりである。
- ② 予算措置：2007 年の予算は 416 万 7,150KM
- ③ 業務：中長期的な方針や戦略の策定

●RARS

- ① 組織・人員：独立行政法人的な組織で、職員 9 名。組織図は資料 6－4 のとおり。
- ② 予算措置：2007 年の予算は 45 万 KM
- ③ 業務：省が策定する方針に基づいて庁が SME 振興施策の実施を行う。業務としては労働者の技能訓練、SME 向け研修プログラム作成、国際見本市への参加、イノベーション支援、各種データ・統計整備等があげられる。

それに加えて、RS 内の自治体に 17 のセンター、2 つの地域センターが存在する。自治体にあるセンターは所在自治体の独立行政法人的な位置づけにあり、その職員雇用費用は自治体によって賄われている。

また、SME 振興にかかわる関連文書としては、以下の 2 つが存在する。

●RS SME 振興法（2002 年制定）

この法律が RS における SME の根幹をなしており、SME 振興の目的、プログラム、SME の定義が定められている。

また、RARS や SME 振興のための基金の設立も同法によって規定されている。

●RS SME 開発戦略（2006~2010）（2007 年に RS 議会承認）

本戦略では RS における SME の現状、SME 振興に向けた課題の特定、SWOT 分析、必要な対策が記載されている。

設定された目標としては、2010 年までに SME の数を 3 倍以上に、雇用者数を少なくとも 1.5 倍に増加させることで、SME の輸出及び収入を増加させ、RS の GDP 及び輸出の全体的な増加をめざすとしている。具体的な行動目標としては、以下をあげている。

- ①SME 及び起業家への金融支援の強化、②企業登録に係る手続き簡素化とコスト削減、③SME の税負担の軽減、④SME 振興の組織的な支援の強化、⑤起業インフラの創造・開発、⑥SME のパートナーシップとクラスター化、⑦起業家教育、⑧SME のイノベーション・技術に関する競争性の強化、⑨SME 振興における情報通信技術（ICT）の役割の強化、⑩SME の国際化。

また、同戦略には RARS の具体的な活動内容の記載もあり、以下のとおりである。

- ① SME 振興のための活動計画・報告の作成
- ② SME 開発のための戦略・政策の策定
- ③ SME 関連法案の起草・提案
- ④ SME、SME 支援組織、未使用の施設・経済面でのキャパシティに係るデータベースの準備・維持
- ⑤ EU の SME 憲章の実施状況モニタリング（MOFTER と協働）
- ⑥ 地方機関・自治体との調整（ビジネス・インキュベーター、技術センター、産業ゾーンの形成のための分析、SME 開発信用のための自然資源利用補償に係る法律に基づく基金の形成に関する研究準備、小規模企業登録手続き簡素化支援）
- ⑦ バニャルカにおける技術プール形成に係る、科学技術省、経済エネルギー開発省、バニャルカ市開発機関、バニャルカ市経済社会部との協力
- ⑧ SME の生産プロセスにおけるイノベーション導入のためのイノベーション連合との協力
- ⑨ 失業者に対する自営のための訓練、SME での新たな職振興のための基金の獲得、雇用促進、等のための RS 雇用局との協力
- ⑩ RS における共同事業実施における国際組織との協力
- ⑪ 起業家訓練システム開発のための RS 内の大学との協力
- ⑫ SME 専門スタッフ・マネジメントの訓練のための起業家支援センター、バニャルカ大学生涯訓練センターとの協力
- ⑬ セミナー、訓練・アドバイザー活動の組織・運営
- ⑭ 個々のセクター・地域の開発レベルとニーズに則った開発資金の配分基準の策定

（4）その他

●RDA

RDA は EU-RED がプロジェクトの実施機関として設立を支援した（EC 代表、BiH MOFTER、FD 開発起業工芸省、RS 経済エネルギー省、BiH 欧州統合局が運営委員会メンバーを務める）

組織であり、BiH 全土に ARDA（北西部、Banja Luka）、北東地域開発機関（NERDA）（北東部、Tuzla）、ヘルツェゴビナ地域経済開発協会（REZ-RDA）（中央部、Zenica）、SERDA（サラエボ大都市圏、Sarajevo）、REDAH（ヘルツェゴビナ地域、Mostar）の5つが存在する。

RDA は、地域開発と SME 振興（経済開発）の2つの目標の下、以下の活動を行っている。

- ・地域戦略立案
- ・SME 振興
- ・地域マーケティング・プロモーション
- ・ビジネスパーク、企業区域、ビジネス・インキュベーターの開発
- ・イノベーション・センター、テクノロジー・パーク
- ・海外直接投資誘致
- ・EU 資金によるプログラムやパイロット・プロジェクトへの参加

5つの RDA 間に程度の差はあるが、おおむね地方自治体の協力を得て設立されており、各地域の自治体が設立団体として設立時に資金を提供しているだけでなく、毎年の予算も一定程度拠出している。

地方自治体が独自に SME 向けサービスを提供している事例は少なく、RDA に協力している自治体の首長が運営面でも発言力を有しており、自治体に代わってサービスを提供しているという面がみられる。

RDA はEUによるプロジェクトである EU-RED の実施機関として設立された機関であるため、国内に法的な設立根拠がなく、便宜上、Limited Liability Company（有限会社、現地語では d.o.o.）¹¹ 若しくは association（協会）¹² として登録されているが、非営利であり、設立団体が地方自治体であること、本来行政が行うべき SME 向け各種サービス、地域開発業務を行っていることから、実際上はかなり公的機関に近い組織と考えられる。

サラエボの RDA である SERDA のトップは国家レベルの SME 戦略を起草するワーキンググループのメンバーも努めており、政策のなかに RDA が位置づけられるよう働きかけている。

RDA の大きな特徴は、エンティティ単位ではなく、内戦前から存在した歴史的・伝統的な経済圏（商業活動圏）を考慮して設置されたことである。

ただ、それゆえに既存のエンティティ単位の政治枠組みから得ている利権への影響を懸念する RS 政府の反発が大きい（FD 側はおおむね好意的）。

しかし、上述のように各地の自治体が積極的に設立・運営に参加していることにみられるように自治体レベルの行政機関からの支持は高い。RS においても自治体レベルの首長は好意的である。また、実際にサービスを受けている SME からの評判もよく、政治的な圧力を除けば、国内での設立基盤はしっかりしている。

ただし、政治的な圧力に加えて経済的な自立についても懸念が残る。EU-RED プロジェクトは2007年10月で終了することになっており、その後の財政への影響が懸念される。

サラエボの SERDA のようにもともと EU による支援割合が少ない（25%）ところは影響は比較的少ないと考えられるが、なかには多くを EU 支援に依存しているところもあり、そ

¹¹ Mostar, Tuzla, Banja Luka の3つ。

¹² Sarajevo, Zenica の2つ。

の RDA は今後の予算獲得先の開拓が課題となる (EU 支援の割合は Sarajevo 25%、Zenica 30%、Tuzla 32%、Mostar 75%、Banja Luka 80%)。

2-3 SME 振興に係るドナーの支援状況

(1) 全国レベル

欧州委員会が主要なドナーであり、EU-RED I (2003 年 4 月～2005 年 10 月、320 万ユーロ)、EU RED II (2005 年 12 月～2007 年 9 月、250 万ユーロ) の 2 つのプロジェクトが実施された。EU-RED I では市町村レベルでの SME 支援について起業家のニーズ・課題を把握するための分析を行い、EU-RED II ではそれに基づいて、組織設立、セミナー開催、SME 支援基金設立などの具体的な支援を行った。

(2) エンティティレベル (FD)

FD 域内でドナーによるプロジェクトは多く行われているが、基本的に FD 政府を迂回して直接 NGO 等をパートナーとして行われており、FD 政府を相手とするのは本件が最初となる。

他ドナーによる協力の例としては、

- ・スイス (DEZA/GTZ) 「北西ボスニア民間セクター開発」
- ・GTZ 技能教育・訓練
- ・(デンマーク) パルカン地域経済開発プログラム (LEDIB) SME プロジェクト (未実施)
- ・その他 EU-RED の SME 支援関連プロジェクト

といったものがあげられる。

(3) エンティティレベル (RS)

- ・GTZ RARS と長期的な関係を有する。エンティティ・地域レベルでの SME コンサルティング能力の開発支援
- ・SNV (オランダ開発機構) クラスター支援、コンサルティングサービス促進
- ・イタリア (ベネチア特別自治州) 商業組合・クラスター強化、RARS 及び地域 SME 機関の能力開発

第3章 事前評価調査結果

3-1 案件の概要

BiH の関係省庁と協議した結果、ミニッツ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。

(上位目標)

効果的な SME 業支援の実施に向けて、BiH MOFTER を中心に、ステート、FD 及び RS 政府の組織間の調整が改善される。

(プロジェクト目標)

BiH MOFTER 及び関連のエンティティ省庁により、適切に構成・調整された全国的な SME 振興政策整備に向けた課題と対応策が示される。

(成 果)

- (1) SME 支援に携わる各支援機関の役割と連絡体制が明確になる。
- (2) エンティティ省庁を中心とする SME 支援組織の政策実施に関する課題や取り組みの情報が全国的に共有される。

(活 動)

(1) ステート政府

- 1) 全国レベル、FD 内、RS 内の SME 振興政策に係る情報収集・分析
- 2) ステート政府、FD、RS の SME 振興政策策定に係る連携体制等に係る助言
- 3) 下記(2)の5)及び(3)の4)の両エンティティが参加するセミナー／研修の開催

(2) FD

- 1) SME に関する基礎情報収集・分析
- 2) 様々な機関の SME 振興活動に係る情報収集・分析
- 3) SME 振興に係る課題の特定
- 4) FD 開発起業工芸省を中心とする、SME 振興活動・連携に係る助言
- 5) 上記の結果を受け、両エンティティが参加するセミナー研修の開催

(3) RS

- 1) 様々な機関の SME 振興活動に係る情報収集・分析
- 2) SME 振興に係る課題の特定
- 3) RS 経済エネルギー開発省を中心とする、SME 振興活動・連携に係る助言
- 4) 上記の結果を受け、両エンティティが参加するセミナー研修の開催

投入及びプロジェクトの実施イメージは以下のとおり。

- 2008 年 2 月に「SME 振興体制」短期専門家着任(3 ヶ月程度)。短期専門家は、MOFTER、

FD、RS をそれぞれ 1 ヶ月程度巡回し、3 者及び他機関との SME 政策に係る連携の課題と対応の方向性を提示する。同時に、今後のプロジェクトの方向性・重点分野を確認のうえ、必要に応じて研修テーマ等を調整。

- BiH の夏季休暇の時期を避け、9 月頃に「SME 振興施策」短期専門家を派遣。3 ヶ月程度 RS における SME 振興に係る課題の抽出と関連諸機関間の連携及び SME 振興活動に関する助言を行う。さらに年末の冬季休暇の時期を避け、2009 年 1 月から FD における SME 振興に係る課題と関連諸機関と FD 政府の連携及び SME 振興活動に関する助言を行う。最後に、4 月に RS 及び FD が参加する全国レベルのセミナー研修（ステート政府開催）を実施する。
- C/P 研修は、2008 年 6 月頃に短期専門家（「SME 振興体制」）による助言も踏まえ、SME 振興政策関連の研修を行う。

3-2 実施体制

協議の結果、プロジェクト・ディレクターにはステート政府（MOFTER）の次官、プロジェクト・マネージャーにはステート（MOFTER）、FD（開発起業工芸省）、RS（経済エネルギー開発省）の各実施機関の代表が選定された。

BiH の主な行政体は、ステート、エンティティ、地方自治体〔市町村。ただし、FD にはカントン（県）がエンティティと市町村の間に存在〕の 3、4 つのレベルからなるが、権限・役割等の整理が不明確な部分もあり、複雑な構成となっており、各実施機関の能力やスタンスも異なっている。

3-3 妥当性

小規模案件であり、評価 5 項目のうち妥当性についてのみ事前評価を行い、以下を考慮してプロジェクトの妥当性の評価は高いといえる。

（1）必要性

SME は雇用等の面をはじめとして BiH 経済において一定の位置づけを占める一方で、近隣の国より人口当たりの SME 数は少なく、全国的な SME 振興政策の整備に向けた取り組みは同経済のニーズに即しており、妥当性は高いといえる。＜High＞

（2）優先度

2004 年 4 月及び 2005 年 3 月の対 BiH 政策対話や政策協議にて同国支援の重点課題を①市場経済化支援、②環境分野、③平和の定着、とすることが両国間で合意されており、市場経済化支援の一環として SME 振興に係る本件協力の妥当性は高いといえる。

また、国家戦略である PRSP において中長期目標（①持続的経済成長、②貧困削減、③ EU 統合の加速）を達成するための優先分野のひとつとして、「輸出志向の民間セクターの成長促進」があげられており、また、同国は高失業率で雇用の確保が求められていることから、SME 支援分野のニーズは高いと考えられる。エンティティレベルでも、RS は、RARS を設置し、SME 戦略ペーパーを 2007 年 6 月に策定する等、SME 振興政策を着実に進めており、FD は、開発起業工芸省内に中小企業部を設け、戦略ペーパーの策定（最終段階）、RARS の

設置に取り組んでいる。

以上により、妥当性は高いといえる。＜High＞

（３）手段としての妥当性

本プロジェクトは、全国的な SME 振興政策整備に向けた課題と対応策を示すことをプロジェクト目標としており、プロジェクトの成果が具体的な SME の振興に結実するには、BiH 側による対応策の着実な実施が必要とされる。このため、妥当性は中位である。＜Medium＞

３－４ 協力実施にあたっての留意事項

（１）C/P 機関の相違

BiH の政治・行政体制の複雑さから、C/P 機関のキャパシティやスタンスについても違いが見受けられ、プロジェクト実施の際には留意が必要と思われる。

ステート政府（MOFTER）については、SME 振興の体制づくりを両エンティティがそれぞれ進めるなかで、国家としての統一的な枠組みづくりに向けた調整を限られた人員等により十分行えずにいる印象であり、中小企業法や戦略策定にも時間を要している。そのなかで、プロジェクト・ディレクターとなる Pandurević 次官はフットワークも軽く、キーパーソンとして期待される。

FD 政府については、署名権限者が急遽会議を欠席する等、プロジェクトについて省内で認識が十分に共有されているか不明な部分があり、また、エンティティ・カントン・市町村という３層の行政機構が存在し、機動的な政策運営がなされていない印象（RS に比較して、中小企業庁の設立等に時間を要している）。他方で、RS と対照的に後述の EU-RED の設立した RDA とは一定の協力関係にある。

RS 政府（経済エネルギー開発省）については、JICA 研修経験者（Stanojević RS RARS 高等調整官）が C/P の中心人物として配置されており、円滑な協力が期待される。また、中小企業法や振興戦略の策定、RARS の設置等、FD に先んじて実現しており、直接的に市町村を通じた政策実施など機動性が高い印象。他方で、政治的な理由から後述の RDA とは（少なくとも表面的には）没交渉であり、その連携が課題と考えられる。

（２）RDA を取りまく問題

EU-RED の設立した５つの RDA は、FD 及び RS の地方自治体の資金拠出を得て SME 振興に関する活動や情報収集を行っており、プロジェクト実施の際にも、その知見を活用するとともに、連携を図ることが有用。他方、エンティティを無視した境界による５つの地域の設定から、RS 政府は政治的に認めておらず、RS 政府との関係では直接的な協力やコンタクトは慎重な配慮が必要。他方で、RS の市町村は RDA と協力しており、地方自治体を通じた連携の余地はあると思われる。

（３）その他政治情勢

2008 年 10 月に地方自治体の選挙が予定されており、ステートとエンティティの関係や RDA の問題を始めとする複雑な政治情勢に一層の留意が必要となると思われる。

第4章 総 括

4-1 全 般

1991~1995 年にかけての旧ユーゴスラビア解体の過程で、BiH は、他国に比べ、より複雑な政治体制・民族構成を抱えた形での独立となったため、経済的課題に対応する際にも、政治的な問題が関係し、両者を切り離すことが困難な状況となっている。

JICA は、平和の定着、環境保全とともに持続的経済開発分野を同国援助の重点としているが、紛争後の復興期を中心としたインフラ整備等を除けば、同分野での特に技術的な支援について、体制の複雑さもあって、なかなか本格的な協力を行うことが難しく、必要性は高いものの案件の実施にまで結びつかないということが多かった。

このような状況もあり、SME 振興プロジェクトについても、事前調査を2回派遣することになったが、実施に至るまでに時間をかけたことにより、先方の理解は進んでおり、調査団が中央政府や両エンティティの関係者と協議を行う際も、実施内容や先方の負担事項等について、基本的な事項は既に承知しているという状況であった。

2回の事前調査を行う間に、隣国のセルビアで同分野のプロジェクトが実施され、日本の優位性を生かした案件として先方関係者の高い評価を得ることができたが、同じ西バルカン地域での協力として、BiHにおいても、十分成果を期待できる案件になり得るものと思われる。

4-2 留意点と方向性

既に他章で説明されているとおり、同国では SME 行政にかかわる関係者が多く、また、政治的に反目しあうという状況も一部でみられる。

特に、EU は経済開発に関して、政治・行政的な区分とは、あえて異なる形で「経済的」区分を行って支援をしており、特に、セルビア系の住民が多数を占める RS 政府との間で軋轢を生じている。ただし、主な活動現場である地方自治体レベルにおいては、実際の利益を優先するせいか、両エンティティ内とも比較的連携はなされている。

SME 行政の政策・戦略を実施していく中心は、両エンティティになるが、RS については、RARS も存在し、日本の事情にも詳しい C/P がいて、当協力に対する受け入れ態勢は比較的整っているものと思われる。一方、ムスリム系とクロアチア系の民族が中心となる FD については、組織・人員的に十分でない様子がうかがえるが、それ故に、支援の必要性は高いものとも思われる。

これら両エンティティを取りまとめる中央政府の MOFTER は、過去の対応をみても、調整能力が高いとはいえないが、国全体での組織間の調整が改善されるという当プロジェクトの上位目標を達成するためにも、特に、プロジェクト・ディレクターである同省次官に要所要所の調整のキーパーソンとして力を借りる必要があるのではないかと考えられる。

いずれにしても、実施主体である両エンティティ、調整主体である中央政府、そして援助側の中心である EU との関係を常に考えながら、地方自治体等の実際の「現場」での課題を抽出し、支援を行うことにより、より上位機関との連携促進、政策レベルへの反映がなされるという形になっていくことが望ましいものと思われる。

今回の調査のなかで、いくつかの関係機関からは、「政治的な複雑さを抱える中央レベルでの協力ではなく、より現場に近いレベルで活動するほうがうまく機能するのではないか」あるいは「トップダウンの政策実施は SME の分野ではうまくいかないの、日本にはボトムアップというア

アプローチでの協力を期待したい」というような声が聞かれた。

まさに、この「現場レベルでの課題を見つけ、技術的な面を中心とした支援」を行うということ意識することにより、日本の経験を生かした優位性のある協力を実現することが可能となり、また当地域において、政治的に中立とみられている日本だからこそ、先方の信頼を得た地に足の着いた活動が行えるのではないかと思われる。

今回、先方と合意した協力内容は、当初の要請と比べると、期間・内容ともに相当絞り込んだものとなっている。

複雑な要因が多い同国で、まずは、現場アプローチの観点から、課題及びわが国が実施すべき協力内容を固め、場合によっては、今後の支援も考慮した形での効果的な援助が実施できればと思う次第である。

付 属 資 料

1. M/M
2. プロジェクト・サマリー
3. プロジェクト投入イメージ
4. 主要面談者
5. 面談議事録
6. 関係機関組織図
7. RDA 地図
8. 第1回事前評価調査帰国報告会資料

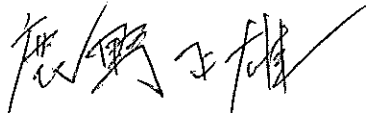
MINUTES OF MEETING BETWEEN JAPAN
INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
BOSNIA AND HERZEGOVINA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR PROJECT FOR STRENGTHENING COUNTRY-WIDE SMALL AND
MEDIUM-SIZED ENTERPRISE SUPPORT STRUCTURE

The Japanese Ex-Ante Evaluation Study Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. SHIKANO Masao, Resident Representative of JICA Balkan Office, visited Bosnia and Herzegovina (hereinafter referred to as “BiH”) between September 5, 2007 and September 15, 2007 for the purpose of working out the details of the technical cooperation programme concerning the Project for Strengthening Country-Wide Small and Medium-sized Enterprise Support Structure in Bosnia and Herzegovina.

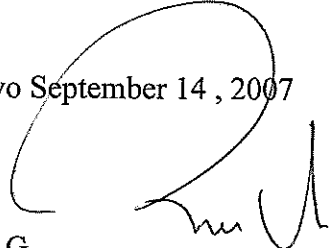
During its stay in BiH, the Team exchanged views and had a series of discussions with the BiH authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Government of BiH for the successful implementation of the above-mentioned Project.

As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of BiH, signed in Sarajevo on March 1, 2005 (hereinafter referred to as “the Agreement”), the Team and BiH authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Sarajevo September 14, 2007


Mr. SHIKANO Masao

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


Mr. Ivica MIODRAG

Head of the SME Department,
Ministry of Foreign Trade and Economic
Relations, Bosnia and Herzegovina



2. Mr. Jozo BEJIC

Secretary of Ministry,
FD Ministry of Development,
Entrepreneurship and Craft

Mr. Milan CVIJIC
Assistant Minister,

RS Ministry of Economy, Energy and
Development



(Witnessed by)

Mr. Sefik FADZAN

Advisor to Minister, Head of Department
for Economic Multilateral Relations and
Reconstructions,
Ministry of Foreign Affairs, Bosnia and
Herzegovina



THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF BiH

1. The Government of BiH will implement project for Strengthening Country-Wide Small and Medium-sized Enterprise Support Structure (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of JAPAN, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article III of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2. TRAINING OF BiH PERSONNEL IN JAPAN

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

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF BiH

1. The Government of BiH 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 BiH will ensure that the technologies and knowledge acquired by the BiH nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of BiH.
3. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the Government of BiH will grant in BiH privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the Government of BiH will take the measures necessary to receive and use equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government of BiH will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the BiH personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of BiH will provide the services of BiH counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex III.
7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of BiH will provide the buildings and facilities as listed in Annex IV.
8. In accordance with the laws and regulations in force in BiH, the Government of BiH will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project.

9. In accordance with the laws and regulations in force in BiH, the Government of BiH will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

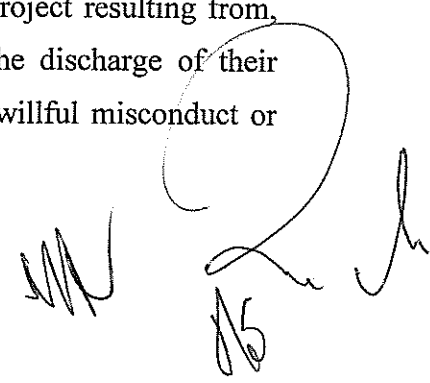
IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Assistant Minister of the State Ministry of Foreign Trade and Economic Relations, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Head of the SME Department of the State Ministry of Foreign Trade and Economic Relations, Secretary of the FD Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft, and Assistant Minister of SME Unit of the RS Ministry of Economy, Energy and Development, as the Project Managers, 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 BiH counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.

V. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS



The Government of BiH 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 BiH except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.



VI. MUTUAL CONSULTATION

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

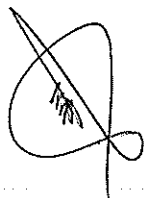
VII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

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

VIII. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be 1 year and 3 months from February 1, 2008.

- | | |
|-----------|--|
| ANNEX I | MASTER PLAN |
| ANNEX II | LIST OF JAPANESE EXPERTS |
| ANNEX III | LIST OF BIH COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL |
| ANNEX IV | LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES |



ANNEX I MASTER PLAN

1. Overall Goal

To support SMEs effectively, institutional arrangement of the State, FD and RS governments, centered on the State Ministry of Foreign Trade and Economic Relations, is improved.

2. Project Purpose

To identify the challenges and measures for countrywide SME promotion policy, which is well- structured and well-coordinated by the State Ministry of Foreign Trade and Economic Relations and relevant entity ministries, especially the FD Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft and the RS Ministry of Economy, Energy and Development.

3. Outputs of the Project

(1) Roles and coordination systems of the relevant institutions engaged in SME support in BiH are clarified and defined.

(2) Information on efforts and challenges for policy implementation of SME support institutions centered on the FD Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft and the RS Ministry of Economic Development and Energy is shared statewide.

4. Activities of the Project

(1) State of Bosnia and Herzegovina

- a) Collect and analyze the information regarding SME promotion policy at the State, FD, and RS levels.
- b) Advise on coordination system among State, FD, and RS for SME policy formulation
- c) Hold seminars and/or training courses referred to in (2) e) and (3) d) below with the both entities.

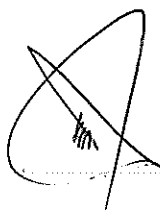
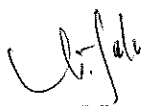
(2) Federation of Bosnia and Herzegovina

- a) Collect and analyze information of SMEs
- b) Collect and analyze information of various institutions engaged in SME promotion

- c) Identify challenges for SME promotion
- d) Advise on activities and coordination for SME promotion centered on the FD Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft
- e) Hold seminars and/or training courses statewide based on the results of the above activities

(3) Republika Srpska

- a) Collect and analyze information of various institutions engaged in SME promotion
- b) Identify challenges for SME promotion
- c) Advise on activities and coordination for SME promotion centered on the RS Ministry of Economy, Energy and Development
- d) Hold seminars and/or training courses statewide based on the results of the above activities

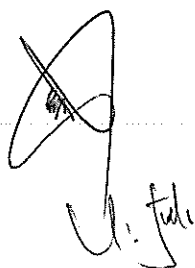



ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

Advisor for small and medium enterprise development

Note:

Assignment schedule of the experts depends on the progress of the Project and availability of the suitable experts.

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized initial 'A' followed by the name 'M. Fuji'.A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized initial 'Q' followed by the name 'M. Kishida'.

ANNEX III LIST OF BiH COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE
PERSONNEL

1. Ministry of Foreign Trade and Economic Relations

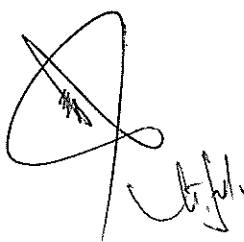
- (1) Counterpart administrative and secretarial staffs to the Project management
- (2) Assignment of the Project Director and Project Manager

2. FD Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft

- (1) Counterpart administrative and secretarial staffs to the Project management
- (2) Assignment of the Project Manager

3. RS Ministry of Economy, Energy and Development

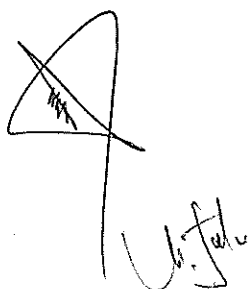
- (1) Counterpart administrative and secretarial staffs to the Project management
- (2) Assignment of the Project Manager



ANNEX IV LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

The following will be prepared by the State Ministry of Foreign Trade and Economic Relations, the FD Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft, and the RS Ministry of Economic Development and Energy 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



ボスニア・ヘルツェゴビナ中小企業振興 プロジェクト・サマリー

2. プロジェクト・サマリー

上位目標	効果的な中小企業支援の実施に向けて、BiH対外貿易経済関係省を中心に、ステート、FD及びRS政府の組織間の調整が改善される。
プロジェクト目標	BiH対外貿易経済関係省及び関連のエンティティ省庁により、適切に構成・調整された全国的な中小企業振興政策整備に向けた課題と対応策が示される。
成果	1. 中小企業支援に携わる各支援機関の役割と連絡体制が明確になる。 2. エンティティ省庁を中心とする中小企業支援組織の政策実施に関する課題や取り組みの情報が全国的に共有される。
活動	【ステート政府】
	1-1. 全国レベル、FD内、RS内の中小企業振興政策に係る情報収集・分析
	1-2. ステート政府、FD、RSの中小企業振興政策策定に係る連携体制等に係る助言
	2-8. 下記2-1～2-7の結果を受け、両エンティティが参加するセミナー研修の開催（ステート政府開催）
	【スルプスカ共和国（RS）】
	2-1. 様々な機関の中小企業振興活動に係る情報収集・分析
	2-2. 中小企業振興にかかる課題の特定
	2-3. RS経済エネルギー開発省を中心とする、中小企業振興活動・連携に係る助言
	【ボスニアヘルツェゴビナ連邦（FD）】
	2-4. 中小企業に関する基礎情報収集・分析
	2-5. 様々な機関の中小企業振興活動に係る情報収集・分析
	2-6. 中小企業振興にかかる課題の特定
	2-7. FD開発起業工芸省を中心とする、中小企業振興活動・連携に係る助言

3. プロジェクト投入イメージ

プロジェクト投入イメージ

		2008												2009		
		Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr
専門家																
中小企業振興体制 1名 (ステート、RS、FD)																
1-1. 全国レベル、RS内、FD内の中小企業振興政策に係る情報収集・分析																
1-2. ステート政府、RS、FDの中小企業政策策定に係る連携体制等に係る助言																
中小企業振興施策 1名 (RS、FD)																
RS																
2-1. 様々な機関の中小企業振興活動に係る情報収集・分析																
2-2. 中小企業振興にかかる課題の特定																
2-3. RS経済エネルギー開発省を中心とする、中小企業振興活動・連携に係る助言																
FD																
2-4.FDにおける中小企業に関する基礎情報収集・分析																
2-5.様々な機関の中小企業振興活動に係る情報収集・分析																
2-6.中小企業振興にかかる課題の特定																
2-7. FD開発起業工芸省を中心とする、中小企業振興活動・連携に係る助言																
共通																
2-8. 上記2-1～2-7の結果を受け、両エンティティが参加するセミナー研修の開催 (ステート政府開催)																
C/P研修																
中小企業政策																

4. 主要面談者

主要面談者

ボスニア・ヘルツェゴビナ側関係機関

Ministry of Foreign Trade and Economic Relations (対外貿易経済関係省)

Nenad Pandurević	Assistant Minister
Ibića Miodrag	Head of SME Unit
Edita Perić	Associate for SME and Economy
Aida Haracić	Associate for SME and Economy

Ministry of Foreign Affairs (外務省)

Šefik Fadžan	Minister Counsellor, Head of Department for Multilateral Economic Relations and Reconstruction
Alma Vražalica	Second Secretary, Department for for Multilateral Economic Relations and Reconstruction

FD Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft (FD 開発起業工芸省)

Ante Miskovic	Advisor to Minister
---------------	---------------------

RS Ministry of Economy, Energy and Development (RS 経済エネルギー開発省)

Milan Cvijić	Acting Assistant Minister for small and medium enterprise and production craftsmanship
Mičo Stanojević	High Coordinator for SME, RARS (Republic Agency for the Development of Small and Medium Enterprises)

日本側関係機関

在ボスニア・ヘルツェゴビナ国日本大使館

梶 二夫	臨時代理大使
上田 晋	参事官

その他関係機関

(EU 地域経済開発プロジェクト) EU-RED

Gerard Ennis	Team Leader
Helge Olander	SME Development Advisor
Jasmina Ahmetbašić	Local SME Development Advisor

（サラエボ経済地域開発機関）SERDA

Ševkija Okerić	Director
Dragiša Marek	Senior Program Manager

（ヘルツェゴビナ地域経済開発協会）REDAH

Ivan Jurilj	Director
Nevzet Sefo	Project Manager

（BiH 北西部地域開発機関）ARDA

Slobodan Marković	Director
-------------------	----------

主要面談議事録

9月6日（木）

在ボスニア・ヘルツェゴビナ日本大使館（10:00～10:50）

（参加者）：曁臨時代理大使、上田参事官、調査団（鹿野所長、久保職員、村上所員）、橋本企画調査員

協議内容

（調査団より）

- ・ 「対処方針(案)」を手交し、プロジェクト概要及び大まかなスケジュールの説明。
- ・ 当事業の経緯について、状況の補足説明（2006 年 2 月に事前調査団ボスニア入り、MOFTER より署名が得られず。同年 10 月に両エンティティからのコメント取り付け済み）。
- ・ 留意点として、今プロジェクトにおいて派遣される短期専門家の活動が調査分析にとどまらず、技術移転にまで至るよう配慮する。
- ・ 他のドナーの動向としては、EU が既に当分野での支援を行っているので、今から日本として行うことができる協力内容の見極めと絞り込みが重要である。
- ・ セルビアの中小企業案件の例としては、専門家が中小企業庁の下の複数のセンターを回り、日本の中小企業診断士の制度を参考にしたような活動をして高評を得た。
- ・ 中小企業振興ではセクターごとの施策も重要だが、当プロジェクトの活動においては分野ごとに細かくは分けず、ボスニアの SME 全体での底上げ、全体の問題の調査分析、それに対する改善策を見出すことに重きを置いている。

（大使館より）

- ・ 「政策」とあるが、「方針」を含めた政策を提示しそれに基づきセミナーを行うとの理解でよい（調査団より、政策アドバイザー的な面もあるが、実際の活動としては現場での調査・活動に基づいた対策案を提示し助言を行う旨、回答）。
- ・ 事業開始より 3 ヶ月で全体的な調査、残り 7 ヶ月で具体的内容に踏み込んだうえでセミナーの開催を行うという流れは理解するが、その都度状況に合わせてフレキシブルに短期専門家の活動内容を設定することが望ましい。
- ・ UNDP に日本政府より拠出している資金で「中小企業振興」関連のセミナーを行うよう働きかけているが、前向きな返事を得ていない。そのことから鑑みるにつけ、UNDP の行うセミナーのような形だけでは、ボスニアにおける中小企業振興の協力は難しいのではないかとと思われる。
- ・ UNDP はじめ他ドナーは話し上手、宣伝にも長けている。日本は日本のよさを出し、専門家が相手国省庁に入り込み、地道な努力を続けることで、具体的な成果をあげていくべき。

- ・ ボスニア側の懸念として、SME セクターの重要性は理解していても、どのようにアプローチすべきかが分からず、専門家が改善策を提示しても改善方法が見出せず、結果的に SME セクターの振興そのものを諦めてしまう可能性も否定できない。しかし、SME の増加は失業の改善にもつながり、ボスニアの経済復興にとっては欠かせない重点分野である。

外務省（11:20～11:50）

（参加者）：Mr. Šefik Fadžan、Ms. Alma Vražalica、調査団（鹿野、久保、村上）、橋本企画調査員

協議内容

- ・ 調査団より調査団訪問目的、プロジェクト概要、M/M について説明のうえ、Witness としての署名を依頼。

（先方発言）

- ・ 送付済みの M/M 案に異議なし。
- ・ 今回の要望調査で本プロジェクトに関連するものとして、無償資金協力の要請を 2 件（ボスニア中部の 9 自治体におけるインキュベーターネットワーク設立、中部ボスニアにおけるテクノパーク）を出しているのを、念頭に置いておいてもらいたい。

BiH 対外貿易経済関係省(MOFTER)（14:00～15:30）

（参加者）：Mr. Ibića Miodrag、Ms. Edita Perić、Ms. Aida Haracić、調査団（鹿野、久保、村上）、橋本企画調査員

協議内容

（調査団より）

- ・ 協力概要及び実施スケジュールの想定イメージを説明。ミニッツ案の修正を説明。
- ・ 今回調査に際してはステート政府、両エンティティの 3 者から署名を得ることから、ミニッツ案を早急に固める必要があり、MOFTER における署名者及びプロジェクト管理者と責任者の早期決定を依頼。

（MOFTER より）

- ・ 省内で検討した結果、ミニッツ案及びプロジェクト案に関して現時点でコメントはない。追加の修正部分も受け入れる。
- ・ 専門家の執務スペースは 1 人分しか用意できない点を懸念していたが、2 人の専門家が同時期に来ないとの説明を受けたため、問題ないと理解。
- ・ 現時点で C/P が誰になるかは正式に決定していないが、C/P の配置を含め、BiH 側の投入事項はミニッツのとおり主体的に行う用意がある。
- ・ ミニッツの署名者及びプロジェクト管理者と責任者については、早急に大臣の決裁を得たうえで、調査団に連絡する。

- ・ 中小企業法の草案を現在省内で検討中。省内検討後、ステート政府の関係省庁、両エンティティ、ブルチコ自治区のコメントを得たうえでファイナライズするため、一定の期間を要する。両エンティティで若干異なる中小企業の定義をはじめ、ステートレベルで統一的なものとしたい。
- ・ EU-RED の設立した RDA については、一定の成果があがっている。RDA を通じて策定された開発戦略を MOFTER が今後リバイズする形で新たな中小企業戦略を定めたい。RDA の運営委員会には MOFTER もメンバーとして参加しており、これまでも連携をとっている。他方で、2008 年 2 月に RDA の運営メンバーが変わったため、新たなマネジメントの方向性については今後みていく必要がある。
- ・ EU-RED による支援は、2003～2005 年の EU-RED I と 2005～2007 年の EU-RED II があり、I では市等の地域レベルで起業家のニーズを分析し、II ではその分析を基に支援機関の設立、開発戦略の策定、インフラ強化等を実施した。具体的には、セミナーの実施や EC による基金の提供等の SME 向け支援が行われた。
- ・ MOFTER の主要な課題のひとつに、ステートレベルでの SME 振興の連携組織の設立がある。両エンティティに加え、起業家組合や労働組合といった非政府組織もメンバーとする起業・振興審議会を設立し、中小企業の支援・相談に係る連携体制の強化を図りたい。

9 月 7 日（金）

EU-RED（9:30～11:00）

（参加者）：Mr. Gerard Ennis、Mr. Helge Olander、Ms. Jasmina Ahmetbašić、調査団（鹿野、久保、村上）、橋本企画調査員

協議内容

（先方より）

- ・ 2003 年に経済的な結びつきを基に BiH を 5 つの地域に分けて、RDA を設立。SME、観光、農業、地域開発等の分野で少額の基金を提供した。これに対し、RS 政府は憲法上の統一性を脅かすとして RDA の設立を拒否した。しかし、RS 内の各市長は RDA の総会に参画しており、RS 政府もこれを黙認していることから、実利的な面では RS も RDA の存在価値を認めている。つまり、RDA の境界線が政治的な問題になっているのであって、SME 支援自体に反対する考えはないと理解している。こうした背景もあり、中小企業振興支援に際しては、政治的な関与の強い中央等の省庁レベルではなく、現場に近いレベルで活動したほうが、うまく動くのではないかと。地方レベルが協力実施の入り口として適当と考える。
- ・ 現在進行中の EU-RED II プロジェクトも 10 月に終了するが、BiH 側は EU 統合に向けた取り組みの進展が遅く、新たなプロジェクトは直ちに開始する予定になく、空白期間

が生じる見通し。

- ・ RDA は EU と自治体により財政負担されている。今後も 4、5 年は EU の財政支援は継続するが、その後は不明。将来的には、EU 統合審査のプロセスの一環で、どのような経済地域の境界分けが適当か検討されることになる。EU の基準では、人口規模によっていくつの経済地域を設立すべきかが定められているが、BiH は人口センサスが戦後なされていないため、不明。エンティティに沿った政治的な境界が望ましいのか、現行 RDA のような経済活動に沿った境界が望ましいのか、政治判断が求められることになるだろう。
- ・ ステートレベルでは、中小企業法や振興戦略といったフレームワークが存在しておらず、どの分野が優先されるのか、どこに予算が重点的に配分されるべきかといった点が定まらない。中央、エンティティ、民間を含めた審議会を開いて法律や戦略の策定を進めようとしているが、RS は政治的な観点から反対しており、MOFTER も人員不足等キャパシティが十分でなく、調整できていない。ハイレベルのワーキンググループを組織したが、状況は変わっていない。エンティティはステートがコーディネーターを超えてコントローラーになることを恐れている。こうした問題の解決には、BiH 側の強い政治的意図が不可欠。
- ・ BiH における中小企業支援組織（政府、自治体、ドナー）等をマッピングした資料を提供する。様々な活動が行われており、コーディネーションが課題。JICA のプロジェクトに関する情報の共有も期待。中小企業の情報収集については、統計が整備されておらず、その整備が課題。また、工業団地やインキュベーションの要望もあるが、具体的な考えを理解してのものではなく、様々な面で民間ニーズとのギャップがある。特に大きいギャップのひとつは、起業家教育であり、支援ニーズが高い。
- ・ 民間を代表する組織がなく、政府に民間の声が届かないのも問題。商工会議所は存在するが、政府の一部といってよく、民間から信頼されていない。ボトムアップ的な組織が必要。エンティティ政府の中小企業支援も、旧国営企業の延命措置的な支援やばら撒き型の支援に陥りがちな点が問題。また、旧ユーゴスラビアのエンジニア(熟練労働者)は非常に優秀であるが、うまく活用されていない。

BiH 対外貿易経済関係省（11:30～12:00）

（参加者）：Mr. Nenad Pandurević、調査団（鹿野、久保、村上）、橋本企画調査員

協議内容

（調査団より）

- ・ 昨日の Mr. Miodrag との協議を踏まえ、MOFTER における署名者及びプロジェクト管理者と責任者の早期決定を依頼。

（先方より）

- ・ 依頼の件については、最大限努力する（注：同日午後、決定の連絡を得た）。

- ・ C/P 研修については、MOFTER の人員に限りがあるなか、長期間複数の職員を日本に送ることは困難。1 名 3 週間以内程度が適当。
- ・ RDA については、その境界がエンティティを無視していることから RS が拒否しており、様々な活動が阻害されている。地域の境界の設置と SME 支援の 2 つを切り離し、前者は政治的な解決にゆだね、後者において中小企業法の設立や開発戦略の策定に集中したい。
- ・ 中小企業振興戦略は、ドラフトを作成したのち、調整に時間を要し、アップデートが必要となっている。RS は独自の振興戦略を有し、FD も戦略策定の最終段階にあり、両者をどう統合するかが課題。
- ・ 以上のとおり、複雑な情勢があり、他国とは状況が異なる。EU は他国と同様のアプローチを機械的に求める傾向があるが、BiH においては、革新的なアプローチが必要とされる。

SERDA (16:40~18:40)

(参加者) : Mr. Ševkija Okerić, Mr. Dragiša Marek、調査団 (鹿野、久保、村上)、橋本企画調査員

協議内容

(RDA)

- ・ 2003 年の EU のプロジェクト開始時から「地域化」の動きを進めており、3 年間で 5 つの地域開発機関 (Regional Development Agency : RDA) がつくられた。RDA 間のネットワークもあり、経営ボードの定期会合を行い、お互いの経験を交換する等、調和の取れた開発が行われている。
- ・ RDA には 2 つの目標があり、それは地域開発と中小企業振興 (経済開発) である。

(SERDA)

- ・ SERDA は 32 の自治体 (13 が RS、19 が FD に所属) をカバーしており、対象人口は 70 万人、面積は 8,700km²。
- ・ 設立団体はサラエボカントン (県)、サラエボ市 (FD)、東サラエボ市 (RS) 及び 32 の自治体。設立団体から構成される議会 (年に 2 回開催) があり、そこで意思決定が行われる。
- ・ 経営ボードは 9 名。職員は SERDA 本部に 28 名、地方の出先に 50 名。
- ・ EU によるプロジェクト EU-RED の実施機関として設立された機関であるため、国内に法的な設立根拠がなく、Limited Liability Company (有限会社、現地語では d.o.o.) として登録されているが、非営利であり、設立団体が地方自治体であること、本来行政が行うべき中小企業向け各種サービス、地域開発業務を行っていることから、実際上は公的機関に近い組織である。
- ・ 必要経費の 75% は設立団体からの交付金、25% が EU からの支援。管理費、事業費を

含めた予算は年間 1,200 万ユーロ。

(主な活動)

インキュベーター

- ・ スペインの支援でバルセロナ市の協力を得て 3 年前に開始。
- ・ 現在スペースの 95%に企業が入居しており、これまでに 31 の会社が入居した。

ビジネス開発センター

- ・ SERDA のカバー地域に支所的なものとして 14 の事務所を設置した。それぞれに 1、2 名の職員がおり中小企業支援を行っている。究極的にはそれらの事務所が自治体の地域開発部局となることが望ましい。
- ・ 事務所では企業の登録支援、研修、市場情報提供、データベース開発等を行っている。

資金保証基金 (Credit Guarantee Fund)

- ・ ボスニアでは資金へのアクセスが大きな問題。銀行からの借り入れは手続きが煩雑で、また利子も高い。
- ・ 多くのマイクロクレジット機関があるが、利子は 16~18%程度。

工業団地 (Industrial Zone)

- ・ ボスニアでは内戦前は金属、化学工業が盛んであった。
- ・ 戦後それら国営企業の多くは民営化されたが、多くの場合、投資家は企業のなかの採算の取れる部分だけを分割して購入するということを行った。そのため買い手が見つらず放置されたままの土地が多くあり、それを利用して工業団地をつくっている。

(今後取り組む事項)

- ・ 技術革新を支援する基金の創設。
- ・ キャリアセンターの設立 (失業者向けの技能訓練センター)。

9 月 10 日 (月)

FD 開発起業工芸省 (9:30~12:00)

(参加者) : Mr. Ante Miskovic、調査団 (鹿野、久保、村上)、橋本企画調査員

協議内容

(調査団より)

- ・ 協力概要及び実施スケジュールの想定イメージを説明。ミニッツ案を説明。

(先方より)

- ・ ミニッツ案及びプロジェクト案に関して合意する。当初の署名予定者の次官は海外出張中であり、また中小企業担当責任者の Mr. Fajic が不在のため、自分 (Mr. Miskovic) が代理署名する。
- ・ カウンターパートやオフィススペースの確保は大臣の決定を待たないと確約できないが、基本的に用意可能。

- ・ 英語を理解可能な職員は限定されており、カウンターパート研修については、現地語通訳による実施を希望する。
- ・ 中小企業振興は RS、FD においてパラレルに実施されており、統一的な取り組みについて政治的な合意が得られていない。FD が経済や中小企業の戦略を策定しようとしても、RS の協力姿勢がみられない。
- ・ EU-RED の設立した RDA とは、一部のプログラムで協力している。EU-RED の 5 つの RDA のうち、SERDA（サラエボ経済地域開発機関）を除く 4 つはキャパシティが必ずしも高くない。FD 政府は、RDA が適当なプログラムを形成すれば資金を提供する用意があるのだが、妥当なプログラムのアイディアが出てこない状況にあり、現時点ではモラルサポートを行うにとどまっている。
- ・ FD 政府の行う中小企業への直接支援は、資金拠出である。具体的には、700 万 KM の予算を基に、ビジネスプラン等のコンテストを行い、審査を通った者に資金を提供している。昨年は約 2,000 人の応募があり、うち 1,000 人が合格し、生産部門の優先や地域的に均等な配分も配慮したうえで、700 万 KM を合格者に配分した。
- ・ FD 政府は中小企業庁を数年前から設立しようとしており、政治状況にもよるが、2 年以内にその実現を予定している。

REDAH（12:30～14:00）

（参加者）：Mr. Ivan Jurilj, Mr. Nevzet Sefo、調査団（鹿野、久保、村上）、橋本企画調査員

協議内容

（一般）

- ・ RS は既に中小企業振興の戦略をもっているが、FD はまだ策定中。
- ・ RS では自治体に設置されたエージェンシーが中小企業振興を行っているが、FD でもカントンに同様のエージェンシーを設置する計画がある。

（REDAH）

- ・ 23 の自治体、商工会議所、ビジネス協会が設立者。自治体の首長（7 名）と企業の代表（2 名）が経営ボードのメンバー。首長、商工会議所が議会メンバー。
- ・ 法的には Association（協会）としての位置づけである。モスタルに加え、ツズラ、バニャルカが association として設立されている。サラエボとゼニツァは d.o.o.（有限会社）。地域開発機関の法的な位置づけがない。d.o.o.（有限会社）の場合、法律で定められた手続きが複雑でそれに忙殺される恐れがあるが、協会の場合そういった手続きが少ないのが強み。
- ・ REDAH は 3 つの目的をもっており、それらは地域経済開発、エンティティを越えた協力、中小企業振興。
- ・ 運営費の 74% が EU の支援、26% が設立団体からの交付金。2007～2008 年の 2 年間の運営費予算は 27 万ユーロ。

- ・ REDAHにある地域情報センターが情報収集、データベース構築、ソフトウェア構築等を行っている。この情報センターと22の自治体に設置されたFirst Stop Shop(FSS)が情報提供のネットワークをつくっている。自治体に設置されているFSSは各自治体の経済開発部局に設置されており自治体職員が配置されている。そのため、REDAHのスタッフは8人に抑えることができている。
- ・ 200の中小企業を対象に調査を行い、その結果に基づき中小企業や中小企業支援機関(FSS)を対象に研修を行っている。
- ・ 地域、カントンの戦略策定にも技術的助言で協力している。
- ・ カントン政府もここ2年、資金援助をしてくれており、関係は良好。

9月12日(水)

RS 経済エネルギー開発省 (9:00～11:00)

(参加者): Dr. Milan Cvijić、Mr. Mićo Stanojević、調査団(鹿野、久保、村上)、橋本企画調査員

協議内容

(調査団より)

- ・ 協力概要及び実施スケジュールの想定イメージを説明。ミニッツ案を説明。

(先方より)

- ・ ミニッツ案及びプロジェクト案に関して合意する。
- ・ 日常的なカウンターパートは、RS 中小企業庁(RARS)のStanojevic 高等調整官(日本への留学経験及びJICA研修経験あり)を予定しており、円滑なコミュニケーションが期待できる。オフィススペースについてもRARSの事務所に用意可能。そのほか、必要があれば大臣以下ハイレベルでの協力の用意がある。
- ・ 経済エネルギー開発省は、産業技術省とエネルギー省の統合により設立されたが、将来的にエネルギー部門と経済部門に分割される可能性がある。
- ・ RARSは、独立行政法人的な国家機関であるが、予算は経済エネルギー開発省より配分しており、日常的にも密接にコンタクトしている。RARSの職員は現在9名だが、今後増員の予定。また、現在、その庁舎は経済エネルギー開発省と1kmほど離れているが、政府の合同ビルを新設しており、年内には同じ庁舎に入る予定。
- ・ 政治情勢次第ではあるが、RARSを経済エネルギー開発省に統合するというアイデアも存在する。そもそもRARSを独立組織としたのは、RS省庁よりもドナーの支援を得やすいと考えたためだが、これまでRARSが得た支援は、GTZによる投資促進のための展示会開催、イタリアにおける教育関連の協力、セルビアとの投資促進の協力等にとどまる。
- ・ RARSの役割は、RSにおける中小企業振興戦略の策定と地方自治体の中小企業振興施

策の支援の2つであり、後者については①地域との連携・連絡、②コンサルティング（プロジェクトの形成・申請支援等）、③プロジェクトの実施を主に行っている。企業に対する直接的な支援は、RARS の定める政策の下で市政府の開発機関が実施しており、具体的には、資金助成、ファースト・ストップ・ショップ（情報センター）、コンサルティング・サービス、教育訓練を主に行っている。

- ・ EU-RED の設立した RDA については、5つの地域の境界がエンティティを無視したものであり、事前に相談なく設立されたものであるため、BiH の憲法上の一体性を損なうものとして RS 政府はこれを認めておらず、RDA とも直接的なコンタクトはもっていない。他方、ステート政府や FD 政府とは、ワーキング・グループを通じて RDA の問題をいかに解決するかを協議している。
- ・ 中小企業に関する統計は課題のひとつであり、今回のプロジェクトでも協力を期待している。企業の登録は裁判所(registry court)の管轄下にあり、経済エネルギー開発省の管轄とすることを提案しても司法の独立を盾に受け入れられずにいる。現在の登録システムは手書きのフォームであるうえ、税制や関税、統計のための登録と別々になされており非効率なものとなっている。
- ・ 今回のプロジェクトに限らず、日本にはボトムアップ・アプローチによる協力を期待している。中小企業分野ではトップダウンの政策はうまくいかないと認識している。RS 政府は中小企業振興戦略を整備し、中小企業庁も設立して器は整ったところであり、これからは実施が課題。通信会社の民営化により 6.5 億ユーロの歳入があり、その 53%が経済開発の予算として活用可能の予定であり、投資銀行等の設立も予定している。

ARDA（12:00～14:00）

（参加者）：Mr. Slobodan Marković、調査団（鹿野、久保、村上）、橋本企画調査員

協議内容

（一般）

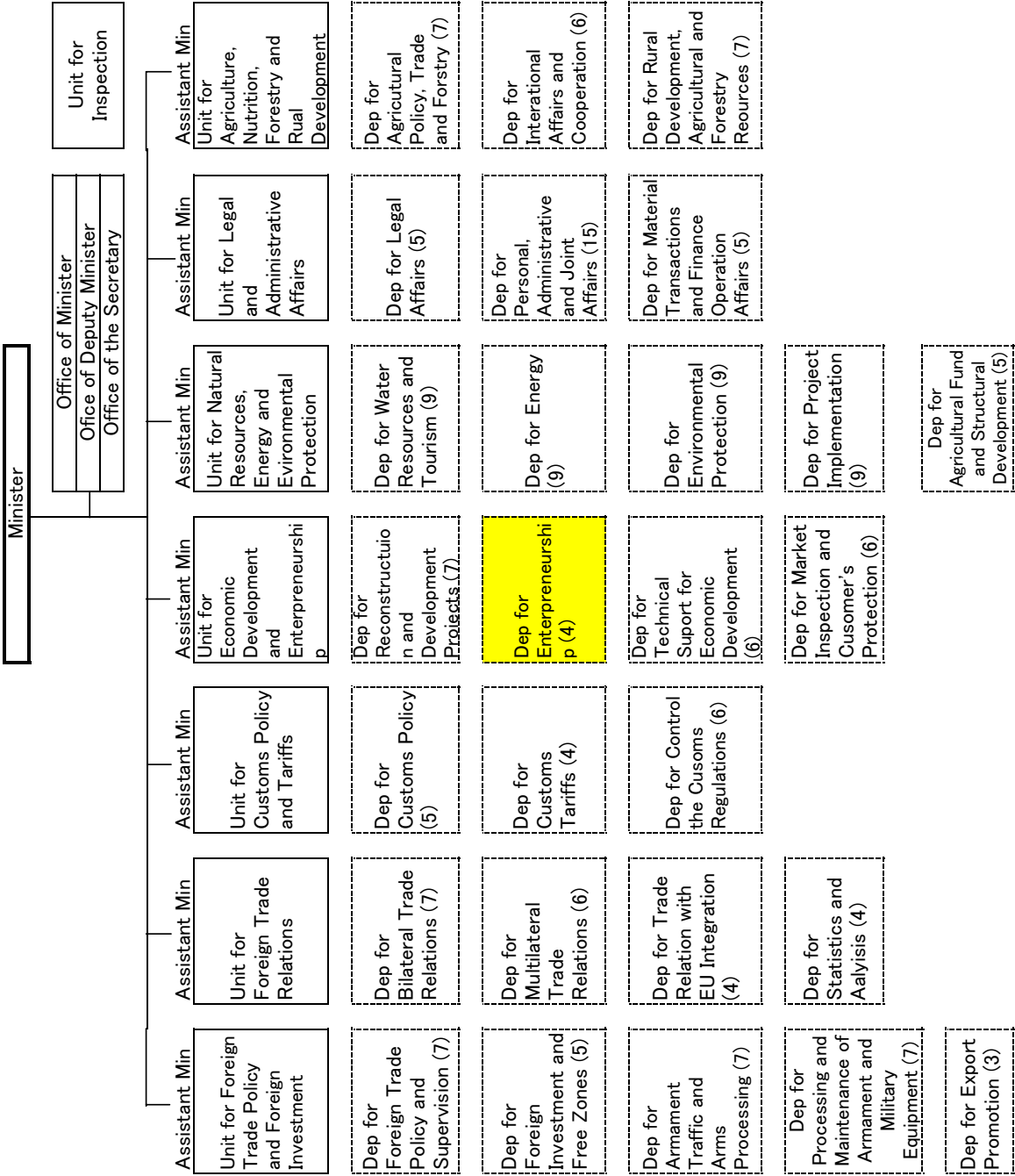
- ・ EU の基準に従えば、ボスニアは 4 つの経済地域に区分されるのが適当であるが、EU-RED プロジェクト開始時点で中部の Zenica にある RDA は既に USAID によって設立されて、機能していたため、それをそのまま残し、全部で 5 つの RDA がつくられた。
- ・ RDA をつくるまでのプロセスは、①経済・社会分析、②地域設定、③RDA 設立、④地域経済開発を推進する基金の設立。
- ・ 元国営企業から転向して民間企業で働く人々は税制などの制度面の知識はあるが、ビジネスプランの作成方法などの知識がない。
- ・ 政府は子どもが小さいうちから起業家教育を行い、市場経済に適した人材育成を行うべき。
- ・ 中小企業に必要な支援はクレジット保証基金、ビジネスゾーン設立、match making、若い起業家育成。

- ・ 5つの経済地域についての記載を含む中小企業法は3年半前にも提案されていたが、エンティティ政府の反対でつぶれていた。2ヵ月前にEU主導で関係者を集めて再度動き始めることとなり、まずは中央政府、2つのエンティティ政府の3者で共通文書をつくることとなった。

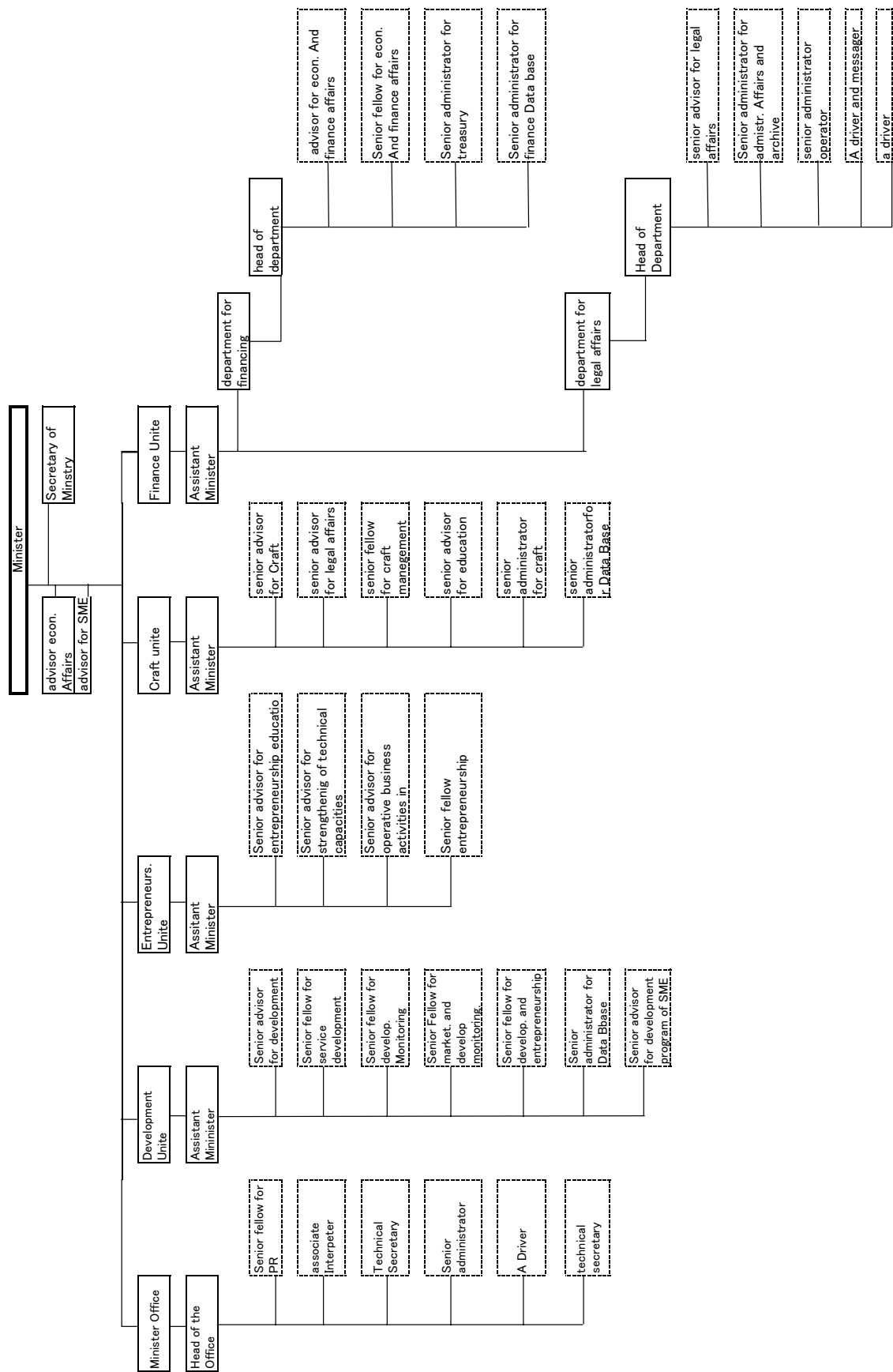
(ARDA)

- ・ ARDAは管轄地域の35の自治体によって設立されて、それら自治体が活動費の20%を負担している。残りの80%はEUの支援（年に15万ユーロ）。EU-REDプロジェクトが終了することを念頭に将来的にはEU支援の割合を30%にまで減らし、残りをプロジェクト受注収入、自己サービス収入、自治体からの寄付金で賄うことを構想。
- ・ ARDAの活動目的は5つあり、それらは農業振興、観光振興、人材育成、中小企業振興、EUプロジェクトのモニタリング。
- ・ RS政府とはよい関係にある。
- ・ Info centre を設立しており、これをいかに機能させていくかが課題。

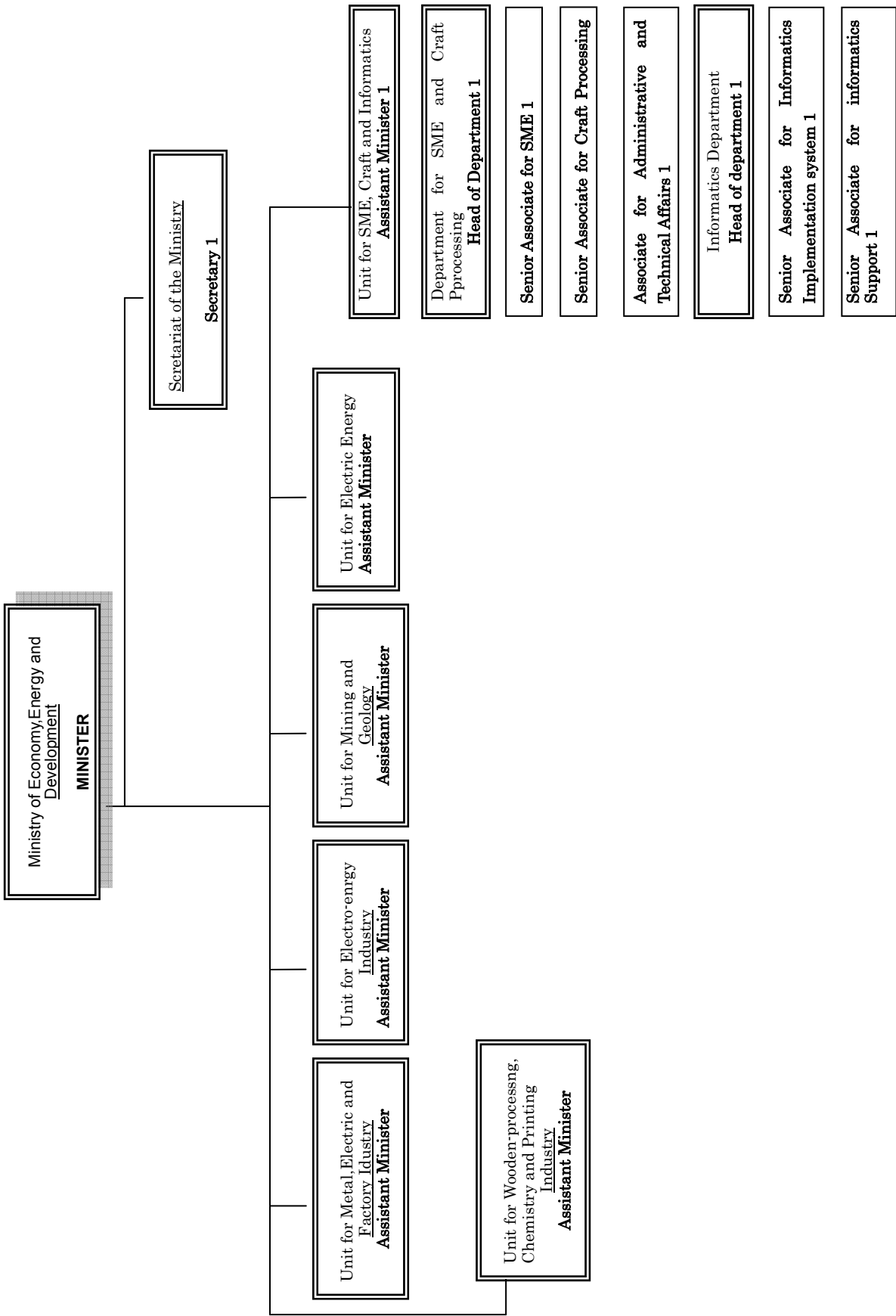
貿易經濟關係省組織圖



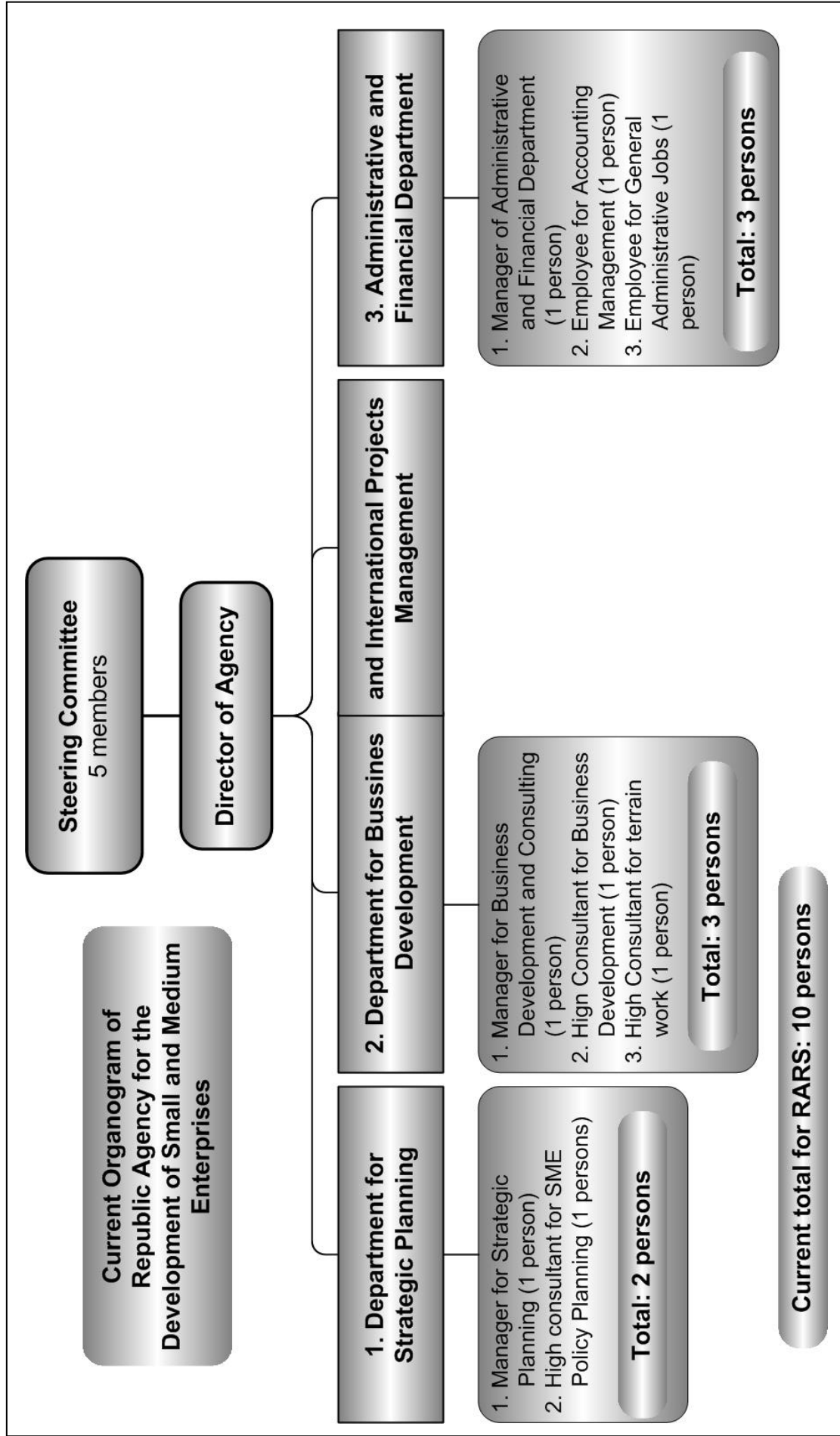
FD開発起業工業芸省組織図



RS 経済エネルギー開発省組織図

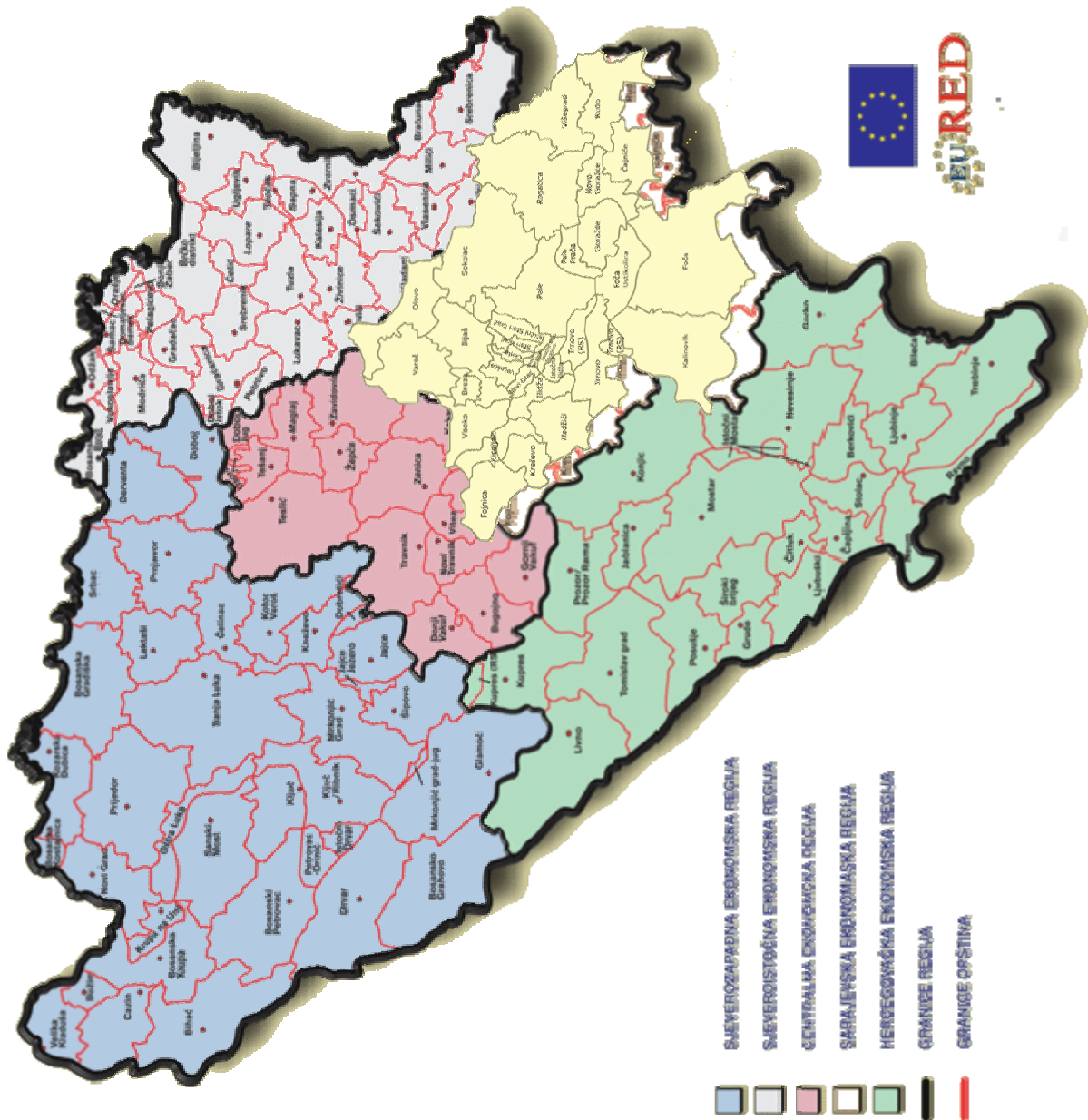


RS 中小企業開発庁組織図



RDA 地图

REGIONS IN B&H



平成 18 年 4 月 13 日

経済開発部

中小企業チーム

ボスニア＝ヘルツェゴビナ中小企業振興
プロジェクト事前評価調査
帰国報告

1. 事前評価調査の背景

ボスニア・ヘルツェゴビナ（以下、「BiH」と記す）は紛争終結から 10 年が経過し、復興の局面から、市場経済化推進への局面に移りつつある。復興局面では、外部からの支援に依存することを余儀なくされてきたが（2001 年の 1 人当たり援助依存額は 157 ドルであり世界で 3 番目）、今後は外部支援から自立した経済を確立することが最重要課題となっている。

2004 年 4 月に完成した「BiH 中期開発戦略(PRSP)」では 2007 年末までの目標として、

1) 持続的経済成長の条件形成（市場経済化の促進及び国内企業の EU 市場等における競争力強化）

2) 貧困削減

3) EU 統合への加速の 3 つの中期目標を掲げている。

これらの中期目標を達成するため優先分野のひとつとして、「民間部門、輸出志向セクターの成長促進」があげられている。

BiH で中小企業行政を担当しているのは、ステート政府では対外貿易経済関係省(MOFTER)、エンティティ政府のボスニア・ヘルツェゴビナ連邦（以下、「FD」と記す）政府では開発起業工芸省、スルプスカ共和国（以下、「RS」と記す）政府では経済エネルギー開発省である。

MOFTER は、現状、開発起業工芸省と経済エネルギー開発省の中小企業行政分野における調整役、EU の「欧州中小企業憲章」批准調整窓口、及び全国的な関連政策・法制度の策定の役割を担っている。

FD、RS の各エンティティ政府では、事業レベルでの中小企業支援が各省の役割として期待されている。

2. 調査目的

(1) MOFTER、開発起業工芸省、経済エネルギー開発省との意見交換を通じ、要請案件の妥当性（先方ニーズ、実施体制、カウンターパート配置体制等）を検証する。

(2) 要請内容を下に作成した投入(案)を先方に提示のうえ、具体的協力内容につき先方と協議する。

3. 調査団員構成

団長/総括 福森大介 JICA 経済開発部中小企業チーム

4. 調査日程

BiH: 2006年2月5日(日)～2月14日(土)の10日間(全体:2006年1月31～2月14日の15日間)

BiH、マケドニア事前評価調査 日程

日時		旅程
31日	火	11:40 成田発 16:05 ウィーン着
1日	水	AM オーストリア事務所打合せ、在オーストリア大使館表敬 13:45 ウィーン発 15:30 スコピエ着 PM マケドニア外務省
2日	木	マケドニア起業促進庁
3日	金	マケドニア起業促進庁
4日	土	17:00 スコピエ発 18:40 ウィーン着
5日	日	13:30 ウィーン発 14:45 サラエボ着
6日	月	9:30 在BiH大使館表敬 10:40 BiH外務省 14:00 EU-RED
7日	火	AM サラエボ→バニャルカ 12:00 RS経済エネルギー開発省 PM バニャルカ→サラエボ
8日	水	11:00 RDA Sarajevo PM サラエボ→モスタル
9日	木	9:00 FD開発起業工芸省 PM モスタル→サラエボ
10日	金	10:30 BiH外務省 16:00 在BiH大使館
11日	土	15:00サラエボ→16:45 ウィーン
12日	日	資料整理
13日	月	オーストリア事務所報告、在オーストリア大使館(MK兼轄) 13:40 ウィーン発
14日	火	9:25 成田着

5. 主要面談者

BiH 外務省

Mr. Šefik Fadžan, Minister Counselor Head of Department for Multilateral Economic Relations and Reconstruction

RS 経済エネルギー開発省

Mr. Galic, Assistant Minister

Prof. Vukmirovic, University of Banja Luka and Director of Republic's Development Agency for SME

Mr. Mico Stanojevic, High coordinator for SME development, Republic's Development Agency for SME

FD 開発起業工芸省

Mr. Mladen Cabrilo, Minister

EU-RED

Mr. Gerard Ennis, Team leader

Mr. Helge Olander, SME Development Advisor

Sarajevo Regional Development Agency

Mr. Sevkija Okeric, Director

Mr. Samy Hermas, Senior Programme Manager

在ボスニア・ヘルツェゴビナ国日本大使館

曁臨時代理大使

室谷二等書記官

6. 協議結果

本事前評価調査において、要請書を提出した先方政府の MOFTER との協議がキャンセルされたことにより、同省との実質的なミニッツ協議は日程上行うことができなかった。

一方、実際の中小企業振興政策を担当している、経済エネルギー開発省と開発起業工芸省を含めた各省とは以下のとおり協議を行った。

(1) BiH 外務省 (2006 年 2 月 6 日 10:40~11:10 於 : サラエボ)

- ・ MOFTER が協議をキャンセルした旨を説明し、先方より謝罪とともに是非本

分野での協力を実現させてほしい旨のコメントがあった。

- ・ EU 統合局及び商工会議所との調整もしてほしいとのコメントがあった。

(2) EU-RED (2006 年 2 月 6 日 14:00~15:30 於：サラエボ)

- ・ EU-RED は①法整備支援、及び②地域開発機関 (RDA) の設立を支援している。RDA は、エンティティにとらわれず BiH 全土を 5 地域に分け、BDS サービスを実施しているとの説明があった。
- ・ 今後、EU-RED は RDA、各エンティティ担当、及び有識者を集め、中小企業振興のための諮問委員会的な組織を立ち上げ、ステート政府に政策提言を行うことをめざしているとの説明があった。
- ・ RDA を通じ中小企業調査を行っているが情報が十分でなく、ドナー協調の点から JICA 専門家には、中小企業実態調査を期待したいとのコメントがあった。
- ・ EU が政策提言を行う場合でも、ステート政府の調整能力及び支援体制が確立されていないことがネックであり、JICA が MOFTER 専門家を派遣して全般的な政策アドバイスを行い、MOFTER の受容能力を高めることは歓迎したいとのコメントがあった。
- ・ 現状 MOFTER は機能しておらず、専門家を派遣する場合も職員の入れ替えの予想される選挙後 (2006 年 10 月) がいいのではないかという発言があった。

(3) RS 経済エネルギー開発省 (2006 年 2 月 7 日 12:00~14:10 於：バニャルカ)

- ・ 副大臣及び Vukmirovic バニャルカ大学教授 (バニャルカの RDA 代表) 及び RDA の職員と協議を行った。要請書上はカウンターパートのひとつであるが、MOFTER から説明が行っていない様子だったので、当方より訪問の意図、及び JICA の技術協力プロジェクトについて説明を行った。
- ・ Vukmirovic 教授より、以下のコメントがあった。
 - ① カウンターパートとしては教授自身が担当できる。また茨城大学に留学経験のあるアシスタントをつけることができる。
 - ② バニャルカ大学内に専門家の活動スペースを用意することは可能。
 - ③ 経済エネルギー省とバニャルカ RDA で 2010 年までの中小企業戦略ペーパーの作成を開始するところであり、日本人専門家が来た際には、協力してもらいたい。
 - ④ RDA は実質的に政府と一体になって活動している。
- ・ 当方から、ミニッツ (案) についてコメント・質問がある場合は援助調整専門家に提出するように要請した (先方は英語が読めるものが少ないので、翻

訳するのに時間がかかるとのことであった)。また、合わせて、今後 MOFTER を交えた再協議にも協力をしてほしい旨を要請し、了承を得た。

(4) FD 開発起業工芸省 (2006 年 2 月 9 日 9:20~10:30 於: モスタル)

- ・ 大臣と協議を行った。なお、庁舎の移転中とのことで、実務者は協議に参加しなかった。
- ・ 要請書上はカウンターパートのひとつであるが、MOFTER から説明が行われていない様子だったので、当方より訪問の意図、及び JICA の技術協力プロジェクトについて説明を行った。
- ・ 大臣より、「中小企業分野では様々なドナー (DfID や世界銀行) から支援を受けており、重要な分野であると認識しているので、日本の援助もありがたい。モスタルには日本からのバスも寄贈されており、感謝している。開発企業工芸省は中小企業を中心に支援するためにつくられた省庁で、開発部、企業部、工芸部の 3 部からなる」との説明があった。
- ・ RDA との連携について質問をしたが、具体的な協力については知らないようであった。また、FD で有望な産業について質問したところ、木材とのこと。

7. 団長所感

EU をはじめ国際社会はエンティティを無視し、ステート政府の権限を強める方向で動いている。具体的には、全国をエンティティ分離線を越えた 5 地域に分け BDS サービスを提供するための民間機関として RDA を設立し、ステート政府に対してはビジネス・投資環境の整備のため法整備を含めた政策提言を行っている (これは、将来 EU に加盟するための条件整備につながると考えられる)。

ステート政府は、各エンティティの中小企業振興に係る窓口・調整機関の役割だけではなく、全国的な行政機関としての役割をもっているが、体制が脆弱で (臨時大使も MOFTER だけでなくステート政府全体のあまりの人数の少なさを指摘)、当事者意識も希薄である。これは、国際社会の上級代表事務所が、「信託統治の実験」と表現されるように国家機関より強大な立法・行政権を握っていることに起因すると思われる。

エンティティ政府は、中小企業振興を雇用吸収の面から重要な政策課題として認識しているものの、その具体的な処方箋はドナーや RDA 任せ、といった印象を受けた。経済エネルギー開発省との協議において同省は RDA を同席させ、会議時の発言も RDA からのそれが主であり、エンティティの主体性はうかがえなかった。また、開発起業工芸省との協議においては、大臣のみ出席し、実務者は協議に参加せず、ムスリム人とクロアチア人の寄り合い所帯である同政府において情報が共有されているか不安に感じた。

以上をまとめると、立法・行政権を握っている上級代表事務所から徐々にではあるがステート政府への権限委譲が指向され、EU がステート政府を支援する形でビジネス・投資環境の整備を進めている。一方で、中小企業振興政策を実施するエンティティの役割の低下が指向されている。したがって、ステート政府を中心にエンティティ政府、EU を巻き込んだ案件形成が望まれよう。

8. 今後の予定（案）

各ステークホルダーの状況をまとめると、以下の表のようになる。

MOFTER (ステート政府)	・全国的な法整備や政策制定を担当し、かつ各エンティティの中小企業振興に係る窓口・調整機関である。 ・EUをはじめ国際社会はエンティティを無視しステート政府の権限を強める方向で動いている。 ・民生部門について、国際社会では上級代表事務所が監督し（*）、MOFTERの当事者意識は薄い。
経済エネルギー開発省 (RS政府)	・スルブス方共和国における中小企業振興を担っている。 ・EUの設立した地域開発機関RDA（パニャルカ）と連携が進んでおり、両者で中小企業戦略ペーパーの作成に着手している。 ・セルビア人のみの政府であり、まとまっている印象である。
開発起業工芸省 (FD政府)	・ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦の中小企業振興を担っている。 ・RDAとの連携は少ないように見受けられる。 ・ムスリム人とクロアチア人の寄り合い所帯であり、現地専門家からの聞き取りによると、民族間で情報の流れが滞りがちで注意が必要（エンティティ首都のあるモスタルは川を挟んで民族が住み分けている）。
欧州連合（EU） (主要ドナー)	・エンティティ境界にとらわれず、BiH全土を5地域に分け、RDAを設立し、BDSサービスを行っている。 ・今後、RDAや有識者を集め中小企業振興のための諮問委員会的な組織を立ち上げ、ステート政府に政策提言（含む法整備）を行う予定。

（*）上級代表の権限及び任務は当初、国際機関、支援各国による諸支援活動の調整及び地元政治家の仲裁機能に限定されていたが、民主化・市場経済化プロセスが難航するに従い、段階的に拡大され、現在では国家機関により強大な立法・行政権を握るまでに至り、「信託統治の実験」とも表現されている。

そこで、今後以下の手順ですすめることにする。

- ① オーストリア事務所を通じ、今回ミニッツ（案）を説明できなかったMOFTERに対し、ミニッツ（案）及び説明文書を送付し、質問・コメントを依頼する。内容について問題がない場合は、その旨を返信してもらうように依頼する。
- ② MOFTER 及び各エンティティ政府から、ミニッツ（案）に対する質問・コメントを文書にて回答を受け、当方でミニッツ（案）を修正する。
- ③ ミニッツ（修正版）をMOFTERに送付するとともに、MOFTERが各エンティティ政府をサラエボに招集し3者が集まってミニッツ修正案に基づいた協議ができることを、先方の文書にて確認した時点で、事前評価調査団を派遣する。