

セルビア メンター制度組織化計画 事前評価調査報告書

平成 20 年 3 月
(2008 年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

経 済

J R

08-037

セルビア
メンター制度組織化計画
事前評価調査報告書

平成 20 年 3 月
(2008 年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

序 文

セルビア共和国は 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進めており、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、2001 年に中小企業起業開発庁を設立しました。

国際協力機構（JICA）は、2006 年から 2007 年にかけて約 1 年間にわたり、同庁及びその傘下の地域機関の職員の能力向上に対する支援を行い、特に現場での診断技術等、実践を通じた技術指導は高い評価を得ました。この実績を踏まえ、セルビア共和国政府は、わが国に対して、同国で試行段階にある中小企業に対する経営指導制度について、わが国の経験、及び支援実績を生かした制度の整備・標準化に関する支援を要請してきました。

JICA は、この要請に基づき、2008 年 1 月に事前評価調査を行い、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、日本国及びセルビア共和国双方の責任分担やプロジェクト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、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、ご協力頂いた日本国・セルビア共和国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。

平成 20 年 3 月

独立行政法人国際協力機構

経済開発部長 新井 博之

地 図

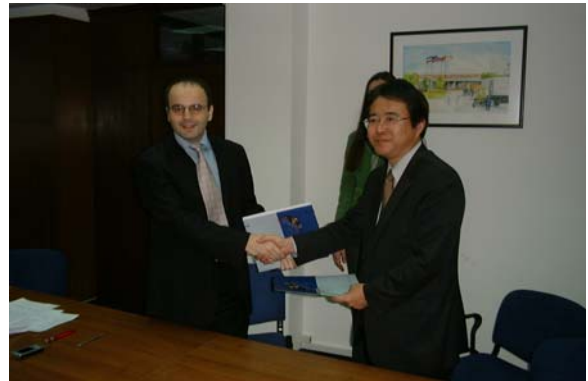


(<http://geography.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?site=http://www.lib.utexas.edu/maps/serbia.html> を一部加工)

写



真



左より Mr. Dejan Jovanovic (SADSMEE長官)、Ms. Ana Zagarac (局長)、吉田団長

略 語 表

BAS	Business Advisory Service	ビジネスアドバイザーサービス
BSP	Business Service Provider	ビジネスサービスプロバイダー
CARDS	Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilization	復興開発安定のためのコミュニティ支援
CRDA	Community Revitalization through Democratic Action	民主化によるコミュニティ活性化
EAR	European Agency for Reconstruction	欧州復興機構
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point	危害分析重要管理点
ISO	International Organization for Standardization	国際標準化機構
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
NES	National Employment Service	国家雇用庁
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
TOR	Terms of Reference	業務指示事項
SADSMEE	Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship	中小企業起業開発庁
USAID	U. S. Agency for International Development	米国国際開発庁

事前評価結果要約表

1. 案件名 セルビア メンター制度組織化計画
2. 協力概要 (1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述 セルビア共和国（以下、「セルビア」と記す）における中小企業に対するメンター（ビジネスアドバイザーサービス）制度の実施基準、メンターの資格要件等の整理・策定、及びメンター及びトレーナーの育成基準の整備、育成を行うとともに、試行実施・フィードバックを通じてメンター制度の標準化を図ることを目的とする。 (2) 協力期間 長期専門家の派遣から3年間（2008年度内開始予定） (3) 協力総額（日本側） 総額約1.8億円 (4) 協力相手先機関 セルビア国中小企業起業開発庁（Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship : SADSMEE） (5) 国内協力機関 なし (6) 裨益対象者及び規模、等 ① メンター及びメンター候補者 約100名 ② セルビア国内中小企業 約30万社
3. 協力の必要性・位置づけ (1) 現状及び問題点 ミロシェビッチ政権崩壊後、セルビアでは安定的な経済成長を見せており、社会有企業の民営化もほぼ完了し、外国直接投資が増加している。一方で、依然として失業率は高く20.8%（2005年）、インフレ率も17%（2005年）を超えている。これに対して、セルビア政府は経済改革当初から、民間セクター、特に生活の質の向上・雇用増加・地域経済開発に対して大きな影響を及ぼす中小企業の開発が重要であると認識し、施策実施機関として、2001年に中小企業起業開発庁（SADSMEE）が設立された。 2003年1月には、中小企業起業開発戦略（2003-2008）が策定され、国際競争力を有し、輸出を志向する中小企業セクターへのサポートを行うことによって、継続してセルビア経済に寄与する企業へと発展させることを上位目標として掲げた。また、具体的な目標として、法制度整備や非金融・金融面でのビジネスサポートサービスの開発等を通じて、中小企業数の40万社への増加と100万人の新たな雇用を創出することが謳われた。 一方で、実際のアドバイザーサービスは、同庁をはじめ、商工会議所、ドナーなどが独自の基準と考え方をもって実施されている状況にあり、こうしたサービスの質、内容等の均一化を図り、中小企業にとってより分かりやすく有意義なものにすることが求められている状況にある。 (2) 相手国政府国家政策上の位置づけ 中小企業起業開発戦略（2003-2008）において、非金融面での中小企業向けサポートサービスの充実が掲げられており、本件メンター制度組織化計画は同サービスの供給体制を強化する位置づけに置かれている。さらに、新たな5ヵ年計画（2008-2012）においては、サービス提供側の能力向上の1つとしてメンターの能力向上を図ること、及び競争力のある中小企業の創出のためにアドバイザーサービスの質向上を図ることが掲げられており、いずれもメンター制度の整備と一致する政策となっている。

(3) わが国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置づけ（プログラムにおける位置づけ）

わが国は、2004年4月に東京において、EUとの共催で「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1つとして経済発展を掲げ、その具体的な対応として中小企業振興に関する人づくり支援を表明している。

なお、JICA 国別事業実施計画は策定されていない。

4. 協力の枠組み

〔主な項目〕

(1) 協力の目標（アウトカム）

1) 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

<プロジェクト目標>

標準化されたメンタリングサービスが整備され、実施される。

<指標>

- ・ メンタリングサービスを受けた中小企業数
- ・ 中小企業におけるメンタリングサービスの認知度
- ・ 顧客満足度

2) 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

<上位目標>

既存及び新興中小企業の競争力が改善される。

<指標>

マクロ経済指標

(2) 活動及びその成果（アウトプット）

<成果1>

役割、運営体制、関係機関の役割等のメンタリングサービスの標準モデルの概要が整理、定義される。

<指標>

- ・ メンター制度のガイドライン、マニュアル及び中小企業向け制度案内書

<活動1> メンタリングサービスの標準モデルが整備される

1-1 メンター制度の計画、方針の策定

1-2 メンタリング実施ガイドラインの策定

1-3 メンターの要件の策定、及び資格認証方法の策定

1-4 メンター養成訓練カリキュラム、シラバスの策定

1-5 メンター制度の関係者間の総合調整及び合同調整委員会の運営

1-6 メンター制度に関するセミナー、ワークショップの開催

1-7 日本における研修の実施

<成果2>

メンタートレーナー及びメンターが育成される。

<指標>

- ・ メンター養成のカリキュラム、シラバス
- ・ 訓練されたメンタートレーナー数、メンター数、及びその人名録

<活動2> メンタートレーナーの訓練及びメンターの養成

2-1 メンタートレーナーに対する企業診断手法、実践技術の教授

2-2 メンタートレーナーによる実践診断のサポート

2-3 実践診断のフォローアップ

- 2-4 企業診断に関する補助教材の開発
- 2-5 メンター養成におけるトレーナーに対する支援
- 2-6 メンターに対する企業診断手法、実践技術の教授

<成果3>

標準モデルによるメンタリングサービスが実施される。

<指標>

- ・ メンタリングサービスを受けた既存及び新興中小企業数

<活動3> メンタリング実施

- 3-1 メンタリングサービスを提供する中小企業の抽出
- 3-2 メンタリングサービスの実施
- 3-3 メンタリングサービスの評価

<成果4>

メンター養成に利用する企業診断データベース及びケーススタディ教材が整備される。

<指標>

- ・ データベース及びケーススタディ教材

<活動4> 企業診断データベースの構築

- 4-1 診断様式の策定
- 4-2 モデルケースの編集及びデータベースの構築
- 4-3 データベース管理マニュアルの作成

(3) 投入（インプット）

1) 日本側

① 専門家派遣

- ・ 長期専門家派遣（プロジェクト運営管理/中小企業振興1名）
- ・ 短期専門家派遣（企業診断手法2～3名、経営指導員制度1名）

② 機材供与（視聴覚機器等）

③ 本邦研修（10名程度）

2) セルビア国側

① カウンターパート及び運営スタッフの配置

② 必要な施設の提供

③ 経常的な経費の負担

(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

1) 上位目標達成のための外部条件

- ・ セルビアにおける中小企業振興政策が継続的に推進される。
- ・ 標準化されたメンターサービスが中小企業に認知され、利用される。

2) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・ 標準化されたメンターサービス及び中小企業振興が継続的に推進される。

3) 成果達成のための外部条件

- ・ セルビア政府内で標準化されたメンターサービスの重要性が認識される。
- ・ メンター候補者の参画が確実に行われる。

4) 前提条件

- ・ 実施機関が存続する。

- ・ カウンターパートが配置される。
- ・ メンターサービスの標準モデルの重要性が関係者間で認識される。
- ・ 中小企業振興政策が推進される。
- ・ セルビアの政治的、経済的な安定が保たれる。

5. 評価 5 項目による評価結果

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は以下の事由により高いといえる。

1) 国及び社会のニーズ

セルビアにおいて総企業数の約 98%を占める中小企業の振興は国民経済の復興と開発に大きな貢献を果たし得るほか、経済体制の移行期において起業、品質管理（資格認可）、経営改善等の分野で経営指導を必要としている。

2) 実施機関のニーズ

SADSMEE、雇用庁、及び民間ベースでもメンタリングが実施されており、品質、実施方法、及び技術的能力が均一化されていないことが課題となっており、標準化の必要性は高い。

3) 政策との関連性

中小企業振興政策を定める 5 ヶ年戦略「競争力と技術革新的な中小企業のための戦略 2008-2012 年」中の、中小企業セクターのための支援策の 1 つとしてメンタリングの試験実施が含まれている。

4) 技術の比較優位性

日本の市町村商工会が実施する経営指導はセルビアの中小企業で必要とされるメンタリングサービスに対し、適切かつ適用可能な事例を与えることができる。

5) 日本の援助方針

セルビアに対する、わが国援助重点分野の 1 つである民間セクター開発に合致する。

(2) 有効性

本プロジェクトには、以下の点から有効性が見込まれる。

4 件のアウトプット（成果）は、標準モデルの作成、メンターの養成研修の実施、標準モデルに沿ったメンタリングの実施とフィードバック、及び企業診断データベースの構築から構成されており、プロジェクト目標の達成に必要な成果が計画されている。プロジェクト目標の達成指標は、メンタリング実施企業数、中小企業によるメンタリングの認知、実施企業の満足度が定められており、的確である。

(3) 効率性

以下の理由から本プロジェクトには効率的な活動実施が見込まれる。

既にセルビア政府がメンタリング活動を自立的に進めてきていることから、プロジェクトで行われるモデル・メンタリングの実施も現行の活動の枠組みのなかで行われることになると予想される。すなわち、現行の体制が利用可能であるため、無から開始する必要はない。また、本プロジェクトで配置されるカウンターパートは、先行プロジェクトにおいて企業診断技術に関する技術移転を日本人専門家から受けているため、メンター研修の講師養成は効率的に実施されるものと考えられる。

(4) インパクト

本プロジェクトのインパクトは次のように予測できる。

プロジェクト実施の影響として種々の分野で正のインパクトが生じると期待できる。例えば、セルビアの中小企業は多くのセクターで多数派的存在であることから、メンタ

リングを通じて中小企業の振興に寄与すれば国民経済への影響は大きなものとなる。また、標準モデルが有効と判明すれば、セルビア政府はメンタリング制度の法令制定等、国家制度としての制度整備に向けた足掛かりを得ることになる。

(5) 自立発展性

本プロジェクトの自立発展性は高く、終了後もセルビア政府により継続されることが期待できる。

1) 政策面

中小企業振興のための5ヵ年戦略の存在に示されるように、中小企業振興政策はセルビア政府の中期開発計画の1つとして位置づけられること、及び同戦略に、実施課題としてメンタリング活動が含まれており、継続した実施が期待される。

2) 組織財務面

① 現行のメンタリング活動を実施するために、SADSMEEは一定の制度的枠組み及び財政支援を地域センターに与えており、この経験を通じてSADSMEEは本プロジェクトについてもこれを管理する能力を既に備えている。

② 現行のメンタリング活動に対する財政措置は、政策面での重要性からもプロジェクト期間中、及び終了後も継続されるものと考えられる。

3) 技術面

2006年から2007年にかけて実施したプロジェクト（中小企業支援機関強化計画）による技術指導を踏まえて、終了後も自立的な展開が可能な技術レベルを設定することが可能である。

4) 社会文化面

現行のメンタリング活動に対して対象企業の選定基準をより透明にすべきとの指摘がある。受益者資格を公開することによって、メンタリング制度は社会面での自立発展性を高め得ると考えられる。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本プロジェクトでは、既存中小企業及び新規起業家に対するサービス提供も視野に入れて制度整備を図る予定である。上位目標である既存及び新興中小企業の競争力が高まることで、雇用創出等、セルビアの貧困削減に寄与することが期待される。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

セルビアでは、2006年6月から約1年間にわたり、SADSMEE及び地域センターにおける能力強化を図るプロジェクトを実施した。同プロジェクトから得られる教訓として、中小企業施策の最前線である地域センターが独立採算制であることに起因して、魅力ある（対価のとることのできる）サービス提供を求める意識が高いこと、一方でサービスの対象が中小零細企業であることによる対価徴収の困難さという両立の難しい命題がある。

本プロジェクトにおいても、同視点を念頭に中長期的な自立発展性を見込んだ活動を展開する必要がある。

8. 今後の評価計画

(1) 中間評価（プロジェクト開始1年6ヵ月後）

(2) 終了時評価（プロジェクト終了時）

目 次

序 文
地 図
写 真
略語表
事前評価結果要約表

第1章 事前評価調査団の派遣概要	1
1-1 調査の背景・目的	1
1-2 調査団構成	2
1-3 調査日程	3
1-4 調査結果概要	4
1-5 調査結果一覧	5
第2章 調査結果	14
2-1 中小企業政策	14
2-2 メンタリング体制の現状と課題	14
2-2-1 関係政府機関	14
2-2-2 地域センター (Regional Agency/Center : RA/C)	15
2-2-3 現行のメンタリング活動	17
2-2-4 現行のメンタリング体制の特徴	20
2-2-5 現行のメンタリング体制の問題点	20
2-2-6 地域センターの受入体制	22
2-2-7 その他のメンタリング活動	22
2-3 ドナーによる支援	22
2-3-1 ノルウェー (SINTEF)	22
2-3-2 ドイツ (GTZ)	23
2-3-3 欧州連合 (EAR)	23
2-3-4 BAS-Serbia	24
2-4 評価5項目による事前評価	25
2-4-1 妥当性	25
2-4-2 有効性	26
2-4-3 効率性	26
2-4-4 インパクト	26
2-4-5 自立発展性	27
2-4-6 評価分析の結論	28
第3章 総括	29
3-1 団長所感	29

3-2	想定される活動概要	29
3-3	実施にあたっての留意点等	30

付属資料

1.	主要面談者	35
2.	収集資料リスト	37
3.	評価グリッド	38
4.	Minutes of Meetings/Record of Discussions	57

収集資料

1. Report on SMEE 2006 (英語、SADSMEE、2007年)
 2. Strategy for Competitive and Innovative SME (英語、SADSMEE、2007年)
 3. Law on the SADSMEE (英語、Official Gazette of the Republic、2001年)
 4. Founders support to regional agencies (英語、SADSMEE、2008年)
 5. Municipalities of Serbia 2006 (英語、Statistical Office of Republic of Serbia、2007年)
 6. Regional Statistics (2007) : 計画対象地域4件の抜粋 (英語、SADSMEE、2008年)
 - 7-1 Projektni zadatak za reg agencije 2006 (セルビア語、SADSMEE、2006年)
 - 7-2 2006年度地方センター事業への支援 (7-1の和訳) (日本語、SADSMEE、2006年)
 - 8-1 Mentoring nac sluzba projektni zadatak (セルビア語、SADSMEE、2006年)
 - 8-2 2005年度雇用庁支援企業向け活動報告 (8-1の和訳) (日本語、SADSMEE、2006年)
 9. Brief report on design and implementation of mentoring (英語、SADSMEE、2008年)
 10. PLAN OF ACTIVITIES FOR 2008 (抜粋) (英語、SADSMEE、2008年)
 - 11-1 Mentoring Izvestaj konacno 2005 (セルビア語、SADSMEE、発行年不明)
 - 11-2 2005年メンタリング実績表 (11-1の抜粋和訳) (日本語、SADSMEE、発行年不明)
 12. Report on mentoring (英語、SADSMEE、2007年)
 13. BAS Leaflet (英語、BAS-Serbia、2007年)
 14. Regional Agencies (地域センター8箇所に係る情報) (英語、SADSMEE、発行年不明)
- ※収集資料は、電子データをCDのみに収録しており、本報告書には収録していない。

第1章 事前評価調査団の派遣概要

1-1 調査の背景・目的

ミロシェビッチ政権崩壊後、セルビア共和国（以下「セルビア」と記す）はマクロ経済の安定と市場経済化に向けて本格的に動き出した。国内総生産（GDP）はコンスタントに成長し、為替レートもほぼ安定、外国直接投資は増加し、社会有企業の民営化もほぼ終了した。一方で、依然として失業率は高く（20.8%、2005年）、インフレ率も17%（2005年）を超えている。

これに対して、セルビア政府は経済改革の開始当初より、民間セクター、特に約27万社（2001年）存在する登録企業のうち99%以上を占め、生活の質の向上・雇用増加・地域経済開発に対して大きな影響を及ぼす中小企業の開発が重要であると認識し、実施機関としての中小企業起業開発庁（Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship: SADSMEE）を2001年に設立し、実施体制を整えた。政策面では、2003年に中小企業起業開発戦略（2003-2008）が策定され、国際競争力を有し、輸出を志向した中小企業セクターへのサポートを行うことによって、継続してセルビア経済に寄与する企業へと発展させることを上位目標として掲げた。また、具体的な数値目標として、中小企業数の40万社への増加と100万人の新たな雇用を創出することが謳われており、これを達成するために、関連法制度の整備、中小企業キャパシティの向上、非金融サポート・サービスの開発と実施体制整備、金融サポート体制の確立、中小企業による技術開発をサポートするための施策策定、企業間リンクの強化という重点分野が盛り込まれた。なお、本調査時点において、次の5ヵ年（2008-2012）の開発戦略を策定中である。

これに対してJICAは、SADSMEEをカウンターパートとして、2006年6月から1年1ヵ月にわたり、中小企業支援機関強化プロジェクトを実施した。本プロジェクトでは、日本における企業診断の経験を活用したビジネスアドバイザーサービスの標準化に重点を置き、ビジネス・トレーニングを通じた経営スキルの強化により、国内中小企業の基礎的マネジメント知識の充実を図った。その結果、関係者間では、零細規模ではあっても成長を志向し潜在能力を有する企業に対して知識やスキルを広めるボトム・アップ・アプローチの重要性が広く認識され、今後、同サービスを更に強化・発展させていくため、SADSMEEは中小企業向けアドバイスを実施するメンター制度の施行を始めている。

このような背景を踏まえ、既往プロジェクトで実施された事業をベースとして、中小企業向けメンター制度整備、及びメンター育成システムの整備を目的とした本プロジェクトが要請された。今回調査は、同要請に基づき、計画の妥当性を検証するとともに、セルビアにおけるメンター制度の現状等を確認するために、計画、実施されたものである。

1 - 2 調査団構成

Role	Name	Affiliation	Duration (dep.-arr.)
Leader 団長/総括	Mr. YOSHIDA Sakae 吉田 栄	Executive Technical Advisor to the Director General Economic Development Department, JICA JICA 経済開発部技術審議役	28 th Jan.-1 st Feb.
Cooperation Planning 協力計画	Mr. IMAMURA Yoshihiro 今村嘉宏	Small and Medium Enterprise Team, Economic Development Department, JICA JICA 経済開発部中小企業チーム	28 th Jan.-3 rd Feb.
Evaluation/Analysis 評価分析	Mr. TERAO Toyomitsu 寺尾豊光	Fisheries Engineering Co., Ltd. 水産エンジニアリング株式会社	20 th Jan.-3 rd Feb.

1 - 3 調査日程

DATE			Schedule		
			Mr. Yoshida, Mr. Imamura	Mr. Terao	
Jan. 20	Sun	20:45	/	Arr. Belgrade (OS7133)	
Jan. 21	Mon	8:45		JICA	
		10:00		SADSMEE	
		14:00		Norwegian Project in SADSMEE	
Jan. 22	Tue	9:00		National Employment Service	
		11:00		Chamber of Commerce	
		15:00		Visit RA/C in Zrenjanin	
Jan. 23	Wed	9:00		ex-participants (SADSMEE)	
		11:00		GTZ	
		14:30		EAR	
Jan. 24	Thu	11:00		RC/A in Uzice	
		PM		St. Christopher-Workshop	
Jan. 25	Fri	11:00		RC/A in Krusevac	
		PM		Aroma. d.o.o	
Jan. 26	Sat				
Jan. 27	Sun				
Jan. 28	Mon	9:00		Meeting at TAM-BAS	
		11:30		SIEPA(Serbian Investment and Export Promotion Agency)	
		20:45		Arr. Belgrade (OS7133)	
Jan. 29	Tue	8:45		Meeting at JICA	
		10:15		Embassy of Japan	
		12:30		Ministry of Finance	
		14:00		SADSMEE	
		16:00		Ministry of Economy and Regional Development	
Jan. 30	Wed	9:00		RC/A in Belgrade	
		11:30		Chamber of Commerce	GTZ
		14:00		NES	SADSMEE
Jan. 31	Thu	9:30		Meeting for M/M with SADSMEE	
		PM	Documentation		
Feb. 1	Fri	10:00	Meeting for M/M with SADSMEE		
		15:00	Signing of M/M, Report to JICA,		
		16:00	Embassy of Japan		
Feb. 2	Sat	8:15	Dep. Belgrade (OS7132)		

1-4 調査結果概要

セルビアにおける中小企業政策は同国の経済発展にとって極めて重要な要素として認識されており、中小企業振興政策も、前5ヵ年計画を引き継いで、2008年から始まる5ヵ年計画が策定され、国会の最終承認を待っている段階にある（調査時点）。経済・地域開発省でのインタビューによれば、前回計画では、戦略に伴うアクションプランが明確にされていなかったことによる実効性の欠如という反省を踏まえて、アクションプランを伴っている点に違いがある。

今回要請のあるメンタリングサービスは、中小企業に対するアドバイザリーサービスを、企業からの要望にかかわらずメンター側から出向いて行うものであり、各企業の経営状況の診断、改善点の指摘、指導という、日々の経営だけに目が向きがちな中小企業にとって、非常に有効なサービスであると考えられ、セルビアにおける中小企業振興政策に合致した施策の1つであることが指摘できる。

今回調査におけるポイントは、メンターの「組織化」の定義を確認すること、それにより必要な活動内容を特定することであった。セルビアでは、本要請プロジェクトの実施機関であるSADSMEEが2005年から中小企業向けのメンタリングサービスを行っているほか、国家雇用庁（National Employment Service: NES）からの委託を受けて、特に起業者向けのサービスを行っている。また、商工会議所やドナーによる支援の形でもビジネスアドバイザリーサービス（Business Advisory Service: BAS）が提供されており、これらをメンターと呼ぶか否か、またサービスレベルの違いはあるものの、中小企業向けのコンサルティングサービスは既に多くの形で実施されている。

SADSMEEをはじめとする関係者との協議において、今回プロジェクトの主眼としては、以上のような多様な形態、主体によるBASの質、内容の標準化を図ること、並びに提供者（メンター）の質向上を図ること、及びその育成プログラムを策定、実施することに置かれていることが確認された。また、既に述べたように、既にメンタリングサービスは施行されており、当該活動の指針が存在していることから、基本的には同指針の改訂、拡充が基本となる。また、今回組織化においては、メンターの資格化の検討も含まれており、セルビア側と協議しつつ、適切な方法を検討することになる。

具体的な投入及び活動内容については、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に記載されているとおりであるが、3年間の活動期間を3つのフェーズに分け、第1フェーズでは、メンタリングサービスの制度設計、サービスマニュアル整備、メンター育成に関するカリキュラム策定、第2フェーズではメンター及びメンタートレーナー育成、メンタリングサービスの実践、第3フェーズでは、引き続き育成、サービスの実践を行うとともに、実践での課題等のフィードバックを行うことを想定している。さらに、これらに並行して、診断事例のデータベースを作成し、メンタリングサービス実施に役立てることを計画している。

これら活動に必要な投入としては、専門家の派遣、本邦研修の実施、及び必要に応じて機材の整備が考えられる。なお、SADSMEEは2006-2007年に実施した「中小企業支援機関強化計画」の実施機関であったことから、投入の方法・プロセス、役割等については熟知している。

本件要請に関する評価は、後章に記載しているが、実施にあたっての留意点がいくつかあげられる。まず、実施機関であるSADSMEEについては、JICAによる協力手法を理解しており、前回プロジェクトの評価も高いことから極めて協力的、献身的ではあるものの、担当スタッフは極めて限られていること、他ドナーの活動もあることから、物理的な制約が生ずる可能性は

否めない。長期専門家による日々のコミュニケーション、相互理解が重要となる。一方で、SADSMEE内の階層の少なさにより意思決定は非常にスムーズである。メンターの制度設計においては、この点は有効に働く可能性もある。次に、メンターの役割を負う地方の地域センターについては、その運営形態が独立採算制であることにも依拠して、必ずしもあらゆる活動に協力的であるとはいいい切れない点に注意する必要がある。今回ターゲットエリアとして選定した5地域は、前回プロジェクトでのパフォーマンスも比較的よい地域であることから、基本的には問題はないと想定されるものの、メンターのなり手となるセンター職員等のモチベーションを高め、また受益者である企業側の評価を高めるような育成内容、制度設計が求められることが指摘できよう。

1-5 調査結果一覧

調査項目	現状及び課題	対処方針	調査・協議結果
I 基本事項			
1. 調査の背景	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業起業開発戦略（2003-2008）における重点分野の1つとして、非金融面でのサポートサービスの開発と実施体制確立が掲げられており、JICAは2006年6月から1年間、アドバイザーサービススキルの向上を目的としたプロジェクトを実施した。 ・セルビア政府は、同プロジェクトにおける成果を活用し、企業へのアウトリーチを拡大していくためのメンター制度の導入、確立を計画している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働社会政策省傘下のNESが実施しているメンタープログラムの現状を把握し、プロジェクトの計画を策定する。 ・併せて、現行メンタープログラムにおける経済・地域開発省、商工会議所、及びSADSMEEの関与度合い、役割について確認し、合同調整委員会（JCC）の構成を含め、プロジェクト計画の策定に反映させる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2007年6月に新政府体制に移行した際、雇用対策が経済・地域開発省の所管となったため、NESは同省参加に移管された。NESとSADSMEEはそれぞれ独立した機関であり、何らかの事業を当該予算に実施する場合には、契約が必要である。 ・現状では、SADSMEEがNESからの委託及び独自の活動としてメンタリングサービスを実施している。 ・本件プロジェクトにおける関与度合いについて、各機関にJCCへの参加を打診のうえ了解を得たが、商工会議所については、SADSMEEの意見により除外することとした。
2. 調査の目的と趣旨の理解	<ul style="list-style-type: none"> ・2006年6月から2007年7月まで技術協力プロジェクトを実施しており、JICA事業の手法等は理解していると考えられる。 ・PDM案を基に、目標、成果、投入、活動内容について協議し、関係機関との間で合意を形成する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・JICAによる技術協力の方法、考え方について説明し、先方の理解を得る。 ・調査の目的について理解を得たうえで、協議事項を基に、協力の内容・範囲、投入計画等を記載したミニッツ（M/M）を作成し、中小企業起業開発庁及び調査団で署名、交換する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2007年7月に終了した事業について、関係機関とも高く評価しており、JICAの協力手法についても熟知している。 ・協議結果に基づき、M/M、討議議事録（R/D）の署名、交換を行った。

<p>3. 関係機関 (1)実施機関 (2)合同調整委員会</p>	<p>(1)実施機関 中小企業起業開発庁 (SADSMEE) (2)合同調整委員会 (JCC)</p>	<p>(1)地域センター (RC/A) との関係を含め、プロジェクトの実施機関・組織体制を確認し、併せて、特に長期専門家のカウンターパートとなる担当者の氏名、職位を確認する。 (2)プロジェクトの合同委員会の構成メンバーについて協議し、各メンバー機関の合意を得る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・今回事業についても、前回と同様の実施体制となることが確認された。特に Project Manager は同一人物であり、協力の考え方について熟知している。 ・JCC メンバーについては、商工会議所の関与について、SADSMEE より同機関はメンバー企業のみへのサービス提供であることから対象外とするよう強い要望があった。他の機関については想定どおりで合意した。
<p>4. 制度化の趣旨、定義及びプロジェクト名称</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・要請書では、Institutionalization of Mentoring in Small and Medium-sized Enterprises となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・Institutionalization の定義について、政令等の法規による整備か、予算確保のみでの制度構築か、さらに国家資格的な制度の必要性等、セルビア国の状況、実施機関の考え方を確認する。 ・上記を踏まえて、Establishment との相違を勘案しつつ、プロジェクト名称を決定する。 ・また、メンター制度について System とすることの妥当性についても併せて確認し、必要に応じて名称に付記する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織化の定義について、法制度整備ではないことを確認した。予算化という点では、最終承認待ちの段階にある新5カ年計画のアクションプランとして計画されていることから、既に確保されていると考えてよいとのことである。したがって、本件における組織化とは、メンターの要件定義や育成カリキュラム策定、育成とそれらに関する評価、フィードバックという一連の制度に関する標準化であることを確認した。 ・プロジェクト名称は要請どおりとした。
<p>5. 対象地域</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・要請書中には対象地域の特定はないが、事務所の情報では、4地域をモデルとした実施が提案されている。 ・前回プロジェクトでは全土を対象としたが、各RC/Aにより、熱意、取り組みに差が生じたところ、事務所では同プロジェクトでのパフォーマンスを基に絞った経緯がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・前回プロジェクトの状況、及びRC/Aが独立採算体制であることを踏まえ、各機関間の競争意識の涵養も期して、プロジェクト活動としてはモデル地域を対象とすることを提案する。 ・候補地域については、事務所提案の4地域を候補として提案する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・要請における対象地域のうち、1地域について代表者の交代によりパフォーマンスが未知数となったことから、入れ替えの提案があった。また、昨今の報告でパフォーマンスの良好な1地域について追加要望があった。 ・対象地域の1地域の増加については、活動上は問題ないとの判断から、最終的にBelgrade、Zrenjanin、Uzice、Kragujevac、Krusevacの5地域とした。

			<ul style="list-style-type: none"> 他方で、Kragujevac は、メンタートレーナー候補者として想定する前回プロジェクトの診断手法セミナー修了生がおらず、候補者選定にあたり注意が必要である。
6. 他ドナーの動向	<ul style="list-style-type: none"> 特に民間セクター開発に関与の強い EU 等の動向を把握する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> インタビューを行い、現状の活動内容を把握するとともに、当方が検討している支援の内容について情報提供、意見交換を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 別途報告のとおり、Turnaround Management - Business Advisory Service Program in Serbia (TAM-BAS)、ドイツ技術協力公社 (GTZ)、欧州復興機構 (EAR) を訪問し、活動概要等を確認した。
II プロジェクト目標 (PDM)			
1. 上位目標	<ul style="list-style-type: none"> 要請書では、「セルビア国の中小企業がメンターによる経営指導を受けることで業績向上を達成し、その結果として、より多くの企業がメンターサービスの重要性を理解する。」とされている。 	<ul style="list-style-type: none"> メンターサービスの重要性理解は、上位目標達成のための外部条件であるところ、「メンターサービスを受けた中小企業の経営状態、収益が改善する」、との案を提案する。 	<ul style="list-style-type: none"> 協議の結果、セルビア国中小企業開発戦略の目的である競争力の強化を中心に、起業直後の新興企業を含めて、新旧企業の競争性が改善される、と表記することで合意した。 指標については、マクロ経済指標として、同国企業の90%以上を占める中小企業による指標改善を図ることとした。
2. プロジェクト目標	<ul style="list-style-type: none"> 要請書では、「政府機関の主導により地域開発センター・エージェンシーとのネットワークを活用してメンター制度が創設、組織化される。」とされている。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的に要請どおりとし、やや簡素化したうえで「メンター制度が、中小企業支援策として確立する。」とのプロジェクト目標案を提示する。 目標指標について、「メンターサービスを受けた企業数」及び「メンターによるサービス実施回数」を掲げること、及び数値掲載の必要性、妥当性、及び(必要な場合)数値目安について、協議する。また、制度確立の定義に関連し、法制化等の目標設定も併せて協議、検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> 組織化という表現をより明確にし、メンタリングサービスの標準化が行われること、及び標準化されたサービスが実施されることをプロジェクト目標とすることで合意した。 メンタリングサービスの実施を図る意味として、顧客側のニーズにあった質の高いサービス提供を重視する意味から、サービス提供企業数、サービスの認知度に加えて、顧客満足度を加えることとした。 具体的な目標数値については、プロジェクトの進捗を見て設定することとし、R/DのJCCの役割において、PDM指標の見直し、提言を行うことを追加した。

Ⅲ プロジェクトの構成 (PDM)			
1. 協力期間	<ul style="list-style-type: none"> ・3年間の要請である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現行メンター制度がパイロット事業として実施されていることにかんがみ、制度分析・設計、メンター育成実践、実践結果のフィードバックという段階を経て制度化を図る必要がある。そのため、要請どおり3年間の実施期間を提案する。 ・開始時期は、長期専門家の着任から3年間として提案する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・3年間の協力とすることで合意した。
2. 日本側の投入 予定 (1) 専門家派遣	<ul style="list-style-type: none"> ・以下の専門家が要請されている。 <ol style="list-style-type: none"> 1) 中小企業行政 (1名) 2) 企業診断手法 (2名) 3) 中小企業経営指標 (1名) 	<p>1) 中小企業行政</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本プロジェクトの核となる専門家であり、長期派遣を検討する。 ・一方で、具体的な人選が未了のため、適切な人材が確保できない場合は、派遣期間の短縮（公示によるコンサルタント専門家等）で代替する可能性もある旨、説明する。 ・また、メンター制度の制度設計に関する支援が中心となるが、公募での募集難度を考慮し、名称としては「中小企業行政アドバイザー/業務調整」とする。 ・以上から、M/Mには派遣期間は明示しない。 ・当該専門家の活動として、以下の項目について、カウンターパート (C/P) をサポートすることが想定される旨、確認する。 <ul style="list-style-type: none"> ▶セルビア中小企業施策との調整 ▶現行メンター制度の分析 ▶セルビア型メンター制度の設計 ▶関係機関との調整 ▶他の専門家活動の調整・補助 ▶本邦研修に関する調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期、短期専門家の投入について合意した。 ・短期専門家の派遣候補分野については、プロジェクト開始後に長期専門家によるニーズ把握及びセルビア側との協議を経て決定することとした。

		<p>2) 企業診断手法</p> <p>3) 中小企業経営指標</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクト開始後、中小企業行政専門家によるニーズ確認・協議を踏まえて、具体的な分野について選定する旨、PDM、M/M に記載する。 候補分野として、次の項目を提案し、セルビア側との協議を踏まえて、結果を M/M、及び PDM に記載する。なお、企業診断手法の詳細ニーズについては、アドバイザー専門家の派遣後に確認することとし、今回調査においては、セルビア側のアイデアを聴取し、必要に応じて記載する。 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 企業診断手法/データベース構築 ▶ 経営指導員制度 各専門家の活動としては、メンター育成における講義、実践、及び診断技術の指導・蓄積、並びに、日本の商工会において行われている経営指導員制度に関する事例紹介、メンター制度案への助言・指導が想定される。 	
(2) 研修員受入れ	<ul style="list-style-type: none"> 要請されている研修は、企業診断手法に関する本邦研修である。 	<ul style="list-style-type: none"> 必要な研修の内容、対象者について、アドバイザー専門家によるニーズ把握を踏まえて、詳細を検討する。 必要な研修内容、対象人数等の詳細について、プロジェクト開始後にセルビア側との協議を経て、決定することを M/M に記載する。 なお、研修形態としては、専門家の C/P 研修及びメンターを対象とした国別研修設置など、多様な可能性を検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> 本邦研修について、日本におけるメンター制度のデザイン、実施の現状等、組織化に関する知見の研修が必要との認識で合意した。 また、人数としては SADSMEE 3 名及び対象地域の代表 5 名の計 8 名が候補として考えられることが確認された。
(3) 機 材	<ul style="list-style-type: none"> 要請書では、必要に応じて機材を投入するとされている。 	<ul style="list-style-type: none"> 想定される投入機材について確認し、必要な機材が想定される場合には、協議のうえ M/M 及び PDM に記載する。必要な機材がなければ項目を削除する。 	<ul style="list-style-type: none"> 機材については、前回事業と同様に地域でのセミナー開催において多量の資料作成が必要となる場合、コピー機などの設置が必要となる可能性があることが指摘された。

		<ul style="list-style-type: none"> ・なお、メンター訪問活動のための移動車両が要請された場合、同国がタクシー、レンタカー等のインフラが整っていることを指摘のうえ、投入対象とはしないこととする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本件の必要性及び調達方法等の詳細については、協力開始後に検討することとし、R/D 及び M/M では必要性があること、最終的には事業開始後に見極めることを記載した。
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、機材等)	<ul style="list-style-type: none"> ・C/P について、要請書中、Project Director 他 4 名の氏名、職位が記載されている。 ・専門家執務室、事務インフラ (インターネット接続、備品等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・改めて、C/P の配置状況及び氏名、職位を確認し、R/D に記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・配置状況、担当者を確認し、関係文書に記載した。 ・直接的な C/P は SADSMEE の担当局長となり、責任者は SADSMEE 長官となる。 ・トレーニング及びサービス実施における C/P は各センターの職員となる。
4. 評価 5 項目による事前評価 (1) 妥当性	<p>1)セルビア国のニーズとの整合性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セルビア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>2)わが国の援助政策との整合性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 1 つとして経済発展をあげ、そのための中小企業振興に関する人づくり支援を表明しており、妥当性は確保されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価 5 項目について、以下の視点に基づき評価を行う。 <p><優先度></p> <ul style="list-style-type: none"> ・セルビア政府における中小企業支援政策とメンター制度との関係を確認する。 <p><必要性></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ターゲットグループのニーズとの整合性を確認する。 <p><適切性></p> <ul style="list-style-type: none"> ・その他、ターゲットグループの妥当性、わが国技術の優位性等について確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本件は高い妥当性を有すると判断される。 ・セルビアの政策、わが国による対セルビア援助政策に照らして、本件分野は整合性を有している。 ・また、関係機関との協議、インタビューから、中小企業のニーズとして、起業から経営管理に至るノウハウ、指導のニーズは極めて高く、活動の拡大が求められていることが確認された。 ・中小企業に対するメンター (経営指導) ノウハウについては、経営指導員制度の知見があり、わが国による支援の優位性は高いと判断される。
(2) 有効性	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト目標の設定について、「政府機関の主導により地域開発センター・エージェンシーとのネットワークを活用してメンター制度が創設、組織化される。」となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本プロジェクトの実施・成果により、プロジェクト目標が達成される可能性について検証・確認する。 ・有効性を阻害する可能性のある要因を検証・確認する。 ・指標とも関係するところ、メンターの必要人数、トレーナーの必要人数を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本件技術協力は以下の点から有効性が見込める。 ・本事業の成果 (制度設計・標準化、メンター及びトレーナー育成制度設計・及び育成、実践等) は、プロジェクト目標である組織化及び標準化されたサービスの実施を達成するものとして有効である。

<p>(3) 効率性</p>	<ul style="list-style-type: none"> 期待される成果として、「メンターサービス、関係機関の役割・機能設定、メンターの訓練、データベースの構築、メンターの認定システムの構築」があげられている。 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト目標、及び期待される成果に対する適切な投入を検討、確認する。現在の投入として、専門家（長期、短期）、本邦研修及び（必要に応じて）機材が要望されている。 実施プロセスの効率性を阻害する可能性のある要因について検証・確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な指標や投入の詳細を確定するうえで、開始当初の標準化制度設計の活動が重要である。 メンターの必要数については、第1段階として15名のトレーナー育成、40名のメンター育成を期し、その後民間BSP等を含め更に拡大していくとの見解が確認されたが、同数値の指標化については、事業開始後に詳細を確認のうえ改めてPDMの改訂という形で設定することが妥当と考えられる。この点は、R/DにおいてJCCの役割の1つとして記載した。 本件技術協力は、以下の点から効率的に実施されると判断される。 メンター制度の組織化については、標準化を図るための要件定義、メンター育成などの制度設計、及び業界への制度普及を意味することが確認されており、設計を支援する専門家、日本の経営指導員制度に関する研修など、現在想定される投入により目標の達成は可能と考えられる。 また、既にメンタリングサービス自体は実施されていること、先行プロジェクトにより一定の技術指導を受けた人材がいることから、効率的な実施が期待できる。 ただし、以下の要件について配慮することが必要である。 セルビアにおいては、地域センターは独立採算制をとっており、本件活動の有用性を浸透させること、質の向上が企業の信頼を得る手段であることを理解せしめることが効率性の確保に必要である。
----------------	--	--	--

<p>(4)インパクト</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・上位目標は「メンターサービスを受けた企業が成長し、更にメンターサービスの重要性が認識される」とされている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的に、要請書にある上位目標のまま、本プロジェクトの上位目標とする予定であり、プロジェクトの投入及び成果の効果として、適切であるか、PDMに基づき、検討、確認する。 ・上位目標達成までの外部条件の適切性について、確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・また、長期専門家の要件として、経営指導に関する知見、及び基準づくり等の行政手続き的な経験を要することがあげられ、適切な人材の確保が必要である。 ・本件技術協力のインパクトは以下のように予測される。 ・中小企業はセルビアにおける雇用人口の約70%を占めるなど、その経営改善の影響は国民全般に波及することが考えられる。 ・メンターの候補者として、地域センター職員、民間BSPなどがあり得ることが確認されたが、商工会議所との協議において、先方もメンター育成への参画を期待する旨が確認され、メンターサービスによるインパクトは、政府機関のみならず民間団体を通じても広がることが期待される。 ・メンターが高い質をもったサービスを提供することで、サービスの評価が高まり、それに伴い、対価としての料金徴収の現実性が高まることが期待される。
<p>(5)自立発展性</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・メンター制度の組織化(Institutionalization)の定義について、予算化、法制化、国家資格化など、を含め、実施機関としての見通し、考え方について確認する。 ・また、融資制度とのリンクによるメンター制度の活用促進策などのアイデアも聴取する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・以下のとおり、本件技術協力の効果は、サービスの質が高まること、及びその維持を前提として、継続的に実施、発展する可能性は高いと判断される。 ・セルビアにおける中小企業振興政策における位置づけから、メンター制度の政策的存続には問題はないと考えられる。 ・一方で、サービスの持続的な発展に不可欠な料金徴収の可能性については、すべての中小企業(SME)に支払能力があるわけではないという前提に立った制度検討・構築が必要である。

			<ul style="list-style-type: none"> 他方、料金を支払うに足るサービスを確保することの重要性も認識されており、メンター及びサービスの質確保が自立性にとって重要である。
5. オペレーション ナルプラン	<ul style="list-style-type: none"> 調査団として案を提示する。 アドバイザー/業務調整専門家の派遣日から3年間の想定で、各分野専門家及び本邦研修の予定について検討する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 今回調査時点では、詳細時期を規定した計画を策定することは困難であるところ、アドバイザー専門家の配置後に初案を確定することとする。 今回調査においては、当該計画を作成することについて合意を形成することを目的とし、必要であれば、ドラフトとしてM/Mに添付する。 	<ul style="list-style-type: none"> 活動計画について、現時点での計画案という位置づけで合意し、M/Mに添付した。 協力開始後に、見直しを行うこととした。

第2章 調査結果

2-1 中小企業政策

セルビアの企業経営体数は7万6,234社(2006年)で、そのうち、中小企業が7万5,596社と99%を占める。これに加えて創業前後の経営体(起業者)が19万2,919体存在する。中小企業及び起業者は、2006年の全雇用人口(137万9,755人)の63%、総売上高(5.3兆RSD¹)の67%と、全企業の大半を占めており、同国の社会経済において重要な役割を担っている(収集資料1.の表11及び13)。

セルビア政府は中小企業の振興に向けて、中小企業振興戦略(2003-2008年)に引き続き、新たに5ヵ年戦略「競争力と技術革新性のある中小企業のための戦略2008-2012年」の実施を準備している(収集資料2.)。本5ヵ年戦略は2007年12月に中小企業評議会(Council for SMEE)の採択を経ており、2008年3月に政府承認を得る予定である。5ヵ年戦略案は中小企業セクター支援を基本目標として次のようなアプローチにより構成されている。

- (1) 起業の促進及び起業者への支援
- (2) 競争力ある中小企業セクターのための人的資源(経営、技術能力及び経営指導)の開発
- (3) 中小企業向け金融と金融機関能力の開発及び税制改革
- (4) 輸出市場における中小企業への競争支援(技術革新、品質保証、セクター開発、産業クラスター及びアウトソーシング)
- (5) 関連公共機関の法制改革と整備

以上の5分野のうち、2番目のアプローチのタスクの1つとして、中小企業の経営改善を目的とした研修及びメンタリングの試験的な実施が含まれている。SADSMEEによれば、セルビアではメンタリングは経営指導の一形態で企業の現場において行われるものを指している。

2-2 メンタリング体制の現状と課題

2-2-1 関係政府機関

5ヵ年戦略に見られるように、メンタリングは中小企業振興政策の一環として位置づけられている。セルビア政府で中小企業振興政策に直接関与する機関は以下のとおりである。本計画の実施には、特に経済・地域開発省の下に置かれているSADSMEE及び次節に述べる地域センター(Regional Center/Agency)が深い関与をもつこととなる。

(1) Ministry for Economy and Regional Development (経済・地域開発省)

2007年7月に経済省を組織再編。中小企業政策を管轄する。主管行政には地域開発や雇用行政も含んでいる。

(2) SADSMEE (中小企業起業開発庁)

2001年11月設置法制定。経済・地域開発省の下に置かれ、地域センターと共に中小企業への非財務的支援を行うための実施組織である。

¹ RSD : 通貨単位 (Serbia Dinar)、1Euro≒80RSD (2008年1月)

(3) Council for SMEE (中小企業評議会)

2006年8月に関係省庁により設けられた機関。中小企業セクターの状況分析、専門的知見の提供、起業と企業経営の状況改善のための方策を提案することが目的。

(4) Republic Development Bureau (開発局)

経済・地域開発省の一部局。セクター分析を担当し中小企業に係る情報を関係政府機関に提供する。

(5) Business Council (企業評議会)

民間企業32社で組織された組織。法制改革を促進し、現行法制の整合化及び旧弊法令の撤廃を図ることが目的。

(6) NES (国家雇用庁)

1930年代設立。2007年に労働社会省から経済・地域開発省の管轄に異動。国内各所に28のビジネスセンターを運営する。雇用促進のため起業家や中小企業に財務支援を行う。

2-2-2 地域センター (Regional Agency/Center : RA/C)

現行のメンタリングの主たる実施機関は地域センター (Regional Agency, Regional Center) である。2008年1月現在で地域センターはセルビア全土 (コソボ自治州を除く) の14カ所に設置されている。地域センターの設置者は自治体政府、企業及びNGOから成る。地域センターのなかには有限会社として設立されたものもある。地域センターは行政機関ではないが、SADSMEEがこれらを支援する立場にあることは、その設置法 (収集資料3.) で定められている。また、地域開発の中核的役割を果たすものもある。

地域センターの設置は、EARなど国際援助機関の支援により行われた。設置年は2001年から2002年にかけてのものが多く、2007年に設置されたものもある。地域センターによって、支援機関からの財務支援があるところとないところがある。計画対象の5地域センターについては、Zrenjaninを除く4カ所は、政府から事務所賃借料程度の補助金を得ている (収集資料4.)。金額的にはZrenjaninは別格で、他より1桁大きい運営補助金を受けている。

地域センター (2008年1月)

- | |
|---|
| <p>(1) RC for SMEE Development Belgrade
(2) RA for Economic Development of Sumadija and Pomoravlje Kragujevac
(3) RC for SMEE Development Krusevac
(4) RC for Social and Economic Development Banat Zrenjanin
(5) RC for SMEE Development Timok Zajecar
(6) RA for SMEE Development ALMA MONS Novi Sad
(7) Agency for Regional Development of Sandzak - SEDA
(8) RC for SMEE Development Subotica</p> |
|---|

(9) RC for SMEE Development Zlatibor Uzice

(10) RA for Economic Development and Entrepreneurship Leskovac

(11) RA for Economic Development and Entrepreneurship Vranje

(12) RA for SMEE Development Nis

(13) RA for SMEE Development Sombor

(14) RA for SMEE Development Sabac

注：太字が計画対象の5地域センター

以上の14地域センターによりコソボ自治州を除くセルビア全土の約90%がカバーされている。カバーされていない3カ所（Podunavlie、Branicevo、Srem）のdistrict（“okrug”）におけるメンタリングはSADSMEEが直接実施している。そのような直接実施のケースは2007年（国家雇用庁の個人営業プログラムによるメンタリング）で25%程度といわれる。計画対象の5地域センターは、109 district 及び1市（ベオグラード）をカバーする（図2-1）。これはコソボ自治州を除くセルビア全土の2,423district 及び1市の約40%に相当する。対象地域の名称は、代表的な市町の名前をあてている。同図では、実線の行政区画はdistrict 又は市の境界を示し、点線はそれらを構成する地方自治体の行政区画を示している。

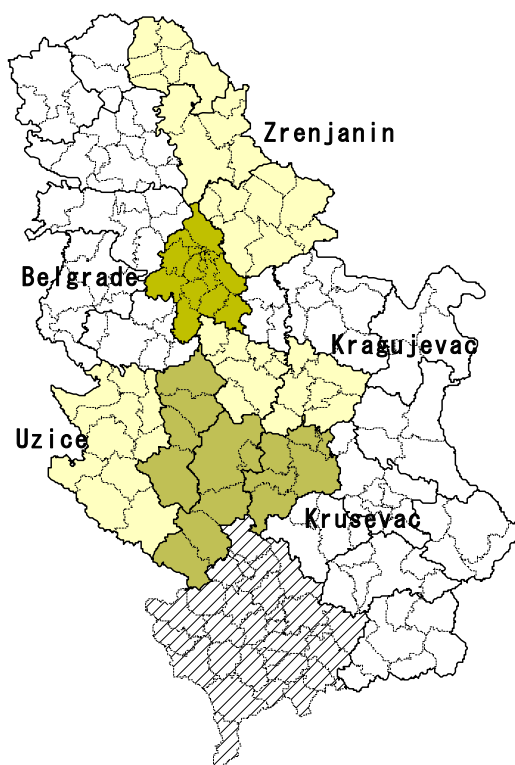


図2-1 セルビア共和国行政区分図

構成する地方自治体の数は、Belgrade 地域センターの所掌地域では1市（17自治体）、Zrenjanin 地域センターでは3 district（合計21自治体）、Kragujevac 地域センターでは2 district（合計13自治体）、Krusevac 地域センターでは3 district（合計15自治体）、Uzice 地域セン

ターでは 1 district (10 自治体) となっている。各自治体の名称、地理的面積、2006 年時点における人口、失業者数等は統計局の自治体統計 (収集資料 5.) で確認できる。また、SADSMEE の資料による、対象 5 地域のうち、Kragujevac を除く 4 地域の中小企業経営体数 (収集資料 6.) は図 2-2 のとおりである。

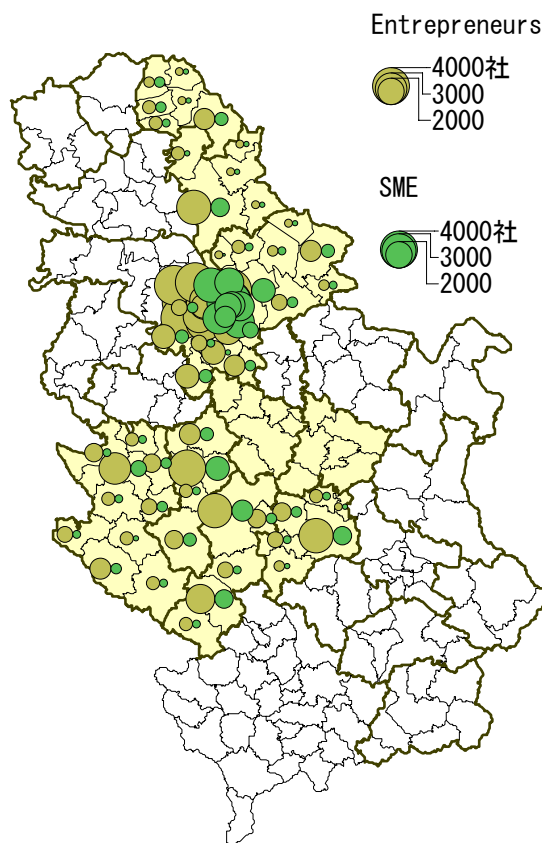


図 2-2 セルビア共和国における中小企業経営体数 (2007 年 9 月)

2-2-3 現行のメンタリング活動

現在、セルビア政府により実施されているメンタリングの概要は以下のとおりである。

(1) SADSMEE の協同融資プロジェクトの一環として実施されたメンタリング

本プロジェクトを説明する SADSMEE の資料 (収集資料 7.) によれば、本プロジェクトが実施する中小企業支援策として、①中小企業のもつ個々のニーズと問題点を把握するための受益者データの補完的な作成、②メンタリング、③見本市の開催、④研修・コンサルティング等の各種サービスの実施があげられている。

<メンタリング活動 (収集資料 9.) >

- ・ 2005 年～2006 年実施
- ・ 起業者と既存企業の両方から対象を選定 (地域センター当たり各 5 件を計画)
- ・ 1 社当たりのメンタリング時間：20 時間
- ・ メンタリング件数：130 件 (2005 年)、195 件 (2006 年)、組閣遅延による予算配布の遅れのため計画中止 (2007 年)

- ・ 2008年度のSADSMEE年間活動計画（収集資料10.）には協同融資プロジェクトの名称は見られないが、メンタリングに類する活動は計画の随所に見られる。2008年度予算は2007年度に比べ倍増の見込み。

(2) NESの個人営業プログラムの一環としてSADSMEEが実施中のメンタリング

NESから自力雇用のための支援金を受領した企業設立者を対象としてSADSMEEがメンタリングを実施している。支援金受領者の状況把握、経営状況の評価と支援が目的とされる（収集資料7.）。メンタリングを受ける経営体の選定と当初のコンタクトはNESが行い、事後の診断、措置及び評価報告はSADSMEEが行う。メンタリングの結果は四半期ごとにNESに報告される。

〈メンタリング活動（収集資料9.）〉

- ・ 2006年開始
- ・ 個人営業プログラムの対象となる起業者（2007年のグラント実績は約5,700件）から選定
- ・ 個人営業プログラムによる支援金：1,700ユーロ（2007年）
- ・ 1社当たりのメンタリング時間：20時間
- ・ メンタリング件数：77件（2006年）、192件（2007年）
- ・ NESの個人営業プログラム及び新規雇用プログラムの2007年度予算は12億SRD（約24億円）で、2008年度予算は23億SRDの見込み。

(3) メンター要員

要請段階では、メンタリングの従事要員は地域センターで33名、SADSMEEで3名とのことであったが、今回の訪問調査による推測では、地域センターでの従事要員は増加していると考えられる。計画対象の地域センターでは、常勤職員8名全員（Zrenjanin）、あるいは常勤職員11名のうち5名（Uzice）がメンタリングに従事していると回答したところがあった。ちなみに2007年のJICA先行プロジェクトの研修修了者数は25名であった。

(4) メンタリング活動の内容

SADSMEEの「メンタリングに関する設計と活動2005年～2007年」（収集資料9.）には、次のようにメンタリング活動内容の概要が既存企業と起業者別に示されている。

メンタリング活動内容の概要

- (1) 既存企業に対しては以下の段階を経て経営改善指導を行う。
- ・ コンタクト：電話等による直接コンタクト、一般広報及びウェブサイトによる周知
 - ・ 選定：メンタリング対象とする企業の選定
 - ・ 企業診断：対象企業の関連情報の収集・分析、経営改善の目標を特定
 - ・ メンタリング活動：改善に向けた活動の実施
 - ・ 評価・報告：活動のモニタリングと評価及び報告書作成

(2) 起業家に対しては以下の視点から経営改善に係るニーズを特定する。

- ・ 創業のアイデア
- ・ 経営の対象となる製品・サービス
- ・ 生産及び技術
- ・ マーケティング
- ・ 販売、流通
- ・ 経営組織と計画
- ・ 財 務
- ・ 法規及び税制
- ・ 必要な知識と能力に係る研修

SADSMEE が取りまとめた 2005 年のメンタリング活動 130 件の実績表(収集資料 11.) から、対象地域センター5 ヶ所が同年に行った 50 件のメンタリング活動の概要が分かる。経営指導分野別の件数(1 社の指導が複数分野にまたがる事例が多いので合計件数は 50 件を超える)は図 2-3 のとおりである。経営戦略の件数が多いのは、起業家に対するメンタリングが含まれており、そのような事例については、ビジネスプラン作成支援を通じて事業ドメインの明確化を行う場合が多いためと考えられる。ここで取り上げた 2005 年の例から見ると、Belgrade、Kragujevac、Krusevac の 3 地域センターでは、メンタリング活動の分野は比較的多岐にわたっている。これに対し、Zrenjanin 及び Uzice 地域センターでは起業家支援の範囲を越えないものが多い。

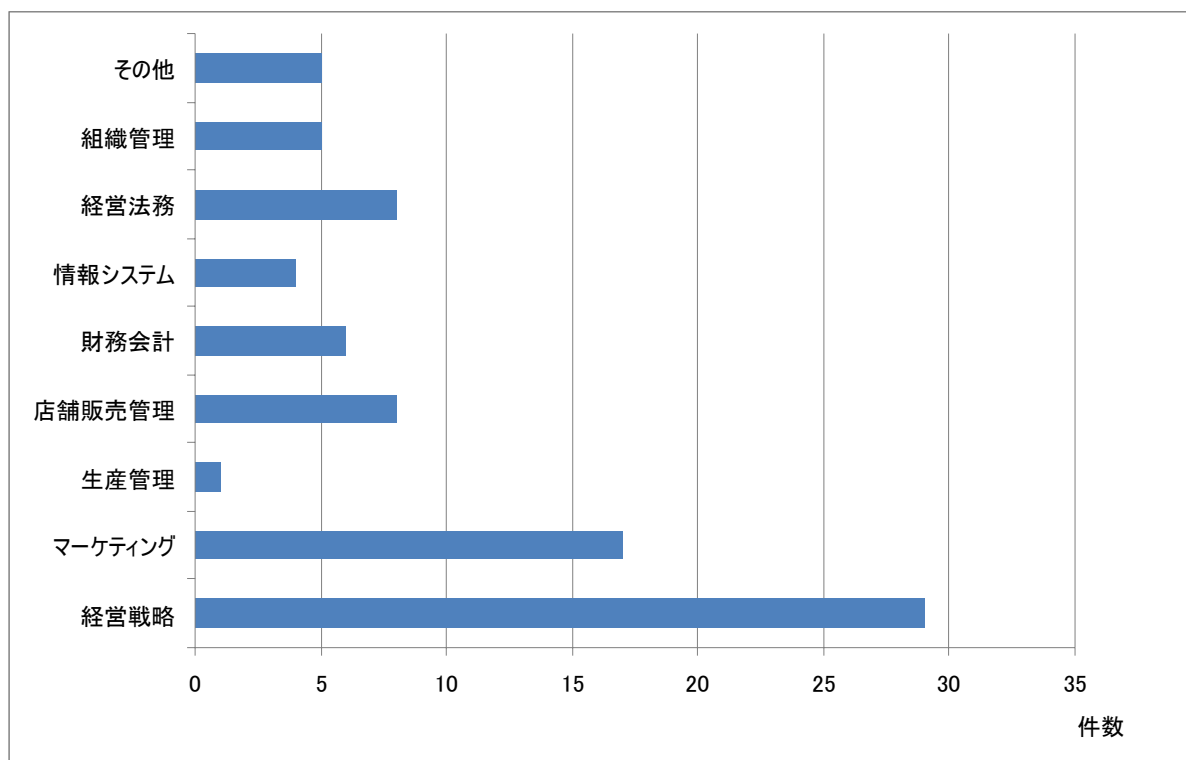


図 2-3 メンタリング活動による経営指導分野

2-2-4 現行のメンタリング体制の特徴

- (1) 過去3年間の SADMEE によるメンタリングはいずれもプロジェクト・ベースで実施されている。
- (2) NES の個人営業プログラムの一環として実施されるメンタリングは業務契約により、一括して SADMEE に委託される。
- (3) SADMEE の協同融資プロジェクト及び NES の個人営業プログラムに基づくメンタリング活動は、主な実施機関を地域センターとして、いずれも SADMEE と地域センターの業務契約により実施されてきた。
- (4) 協同融資プロジェクトでは起業者と既存企業の両方が対象となった。両者では異なった内容のメンタリング活動が実施された。

2-2-5 現行のメンタリング体制の問題点

(1) 質問書に対する回答

Kragujevac を除く計画対象4地域センターからの質問書に対する回答によれば、現行のメンタリング体制の問題点は以下のように要約できる。

- ・ メンタリング能力が限定されており、強化が必要である。
- ・ メンターのネットワークがセクター別に必要である。
- ・ NES のメンタリング対象企業の選定方法では、無関心な対象企業が選ばれており、改善が必要である。
- ・ メンタリングや評価の適切性を確認するため、メンタリング・サービスの実施期間を2年から3年に延ばす必要がある。
- ・ メンタリングの改善のために、フィードバック付きの評価が必要である。

(2) 地域による不統一性

全国14ヵ所に存在する地域センターによって、メンタリング活動の水準や方法が均一化されていないとする指摘があった。このような不統一性は以下の理由に根拠とすることが大きい。

- ・ セルビア南北で経済基盤に大きな差異がある。これが地域センターの活動パフォーマンスに影響を与えている。
- ・ また、経済開発の進んでいるところと遅れているところでは、経営指導の有効性等について企業経営者の意識に相違があり、経営指導に難易が生じている。すなわち先進地域では経営指導の需要が高く、後進地域では低い。
- ・ 地域センターによって設置支援機関等からの補助金支給に相違がある。
- ・ 多くの地域センターがその設立を国際援助機関（複数）の支援によっている。この経緯は研修受講経験の相違をもたらしている。

(3) メンタリング内容に係る問題点

現行のメンタリングの実施内容について、その問題を提起する具体例は得られていない。現行の体制では企業から対価を取っていないので、メンタリングの有効性に対する受益者からの真摯な声を聞く機会が少ないことも指摘できる。なお、企業診断の結果と

して提案される経営改善策は、本来個別企業ごとに異なるものであり、また、改善策が的確であるかは対象企業自身であっても直ちには判明し難い。そのような性格をもつ業務であるだけに、メンタリングの有効性を評価すること、ひいては実施内容に係る問題を示すことは一般に難しい状況があることも事実である。

地域センターに対する質問書の回答に「メンタリング能力が限定されている」との指摘があるが、具体例について、SADSMEEのメンタリング報告書から判断すると以下のようなになる。

メンタリング報告書（2007年12月）の事例（抜粋）

対象企業	<ul style="list-style-type: none"> (1) 個人（若年）経営の家具製作修理業、創業2006年6月、従業員なし (2) 製品・サービス：家具、厨房器具、内装品、家具修理 (3) 施設と土地：施設約25m²、自己所有、他に増設用土地あり。 (4) 設備：輸入機材（2万8,000ユーロ）を自己資金で調達、3割償却済み (5) 年間売上額：約150万RSD（2007年） (6) 市場：居住地近辺の町村 (7) 競合者：同業者多数 (8) IT関連：PC所有、インターネット・アクセス可能
メンターの診断	（家具産業には）新規参入者が多い。市場で生き残るには、施設拡張、設備増強、コスト低減が可能か否かにかかっている。
提案された対処策	<ul style="list-style-type: none"> (1) 開発基金融資申請のため経営計画を作成する。 (2) 新製品を開発し経験豊富な企業から協力を得る。 (3) 産業クラスターを形成し同業他社と協力する。 (4) 適地に製品を展示する。 (5) メディア、ウェブ、通信販売、フェア等を通じ販売促進を強化 (6) 商標取得による製品デザインの保護 (7) 付加価値税（VAT）受入れを検討する。 (8) 研修受講により経営能力の向上を図る。

上述の表に抜粋されていない事項を含め、メンタリング報告書全文（収集資料12.）から、報告内容について以下のような点が指摘できる。

- (1) 木工機械など設備仕様の記載が欠けている。
- (2) 損益計算書や資金繰りから見たキャッシュフローなど財務会計面の現況情報の記載が不足している。
- (3) 経営者が出納簿や元帳を記帳しているか否かの情報が見られない。
- (4) 以上の情報が欠落しているためか、必要な融資額を検討するための財務分析が含まれていない（融資受入れに耐え得る経営状況であると確認できたか記載されていない）。
- (5) 近隣市場の需要及び競合企業についての記述はあるが、必要な具体性に欠ける。
- (6) 経営者の意欲や革新性などメンタルな部分に言及する記述が多い。

上掲の事例では、企業経営の戦略面では背景情報が不足しているため、診断内容が的確かは不明である。また、財務会計面では基本情報が不足しているためか検討が十分ではない。すなわち、必ずしも、今回調査における収集資料からは、具体的な問題点を洗い出すことはかなわなかったが、診断精度については十分ではないと想定される。メンターの報告書はメンタリングが十分になされたか知るために必要なもので、一般には基本的な収集情報は余さず記載することが求められる。メンターの報告書は提出を義務づけられており、過去3年間の報告書から、現行メンタリングの実施内容の具体的な問題点を把握することが可能である。

2-2-6 地域センターの受入体制

大半の地域センターでは、組織存続のため事業収入を確保する必要に迫られている。現実には、メンタリング活動は地域センターが必要とする事業収入を得る機会の1つに過ぎない。そのような財務状況にあって、対価請求が可能な中規模企業に対するメンタリングが実施できるようになりたいとする地域センターも見られる。一方、小規模零細企業に対しては実質的な対価を期待していないようであるが、名目的料金は徴収すべきとの声も聞かれた。これは、企業側のメンタリングを受けるモチベーションを高めることが目的である。

2-2-7 その他のメンタリング活動

BAS-Serbia による現行の経営アドバイス計画（後述）及び以前、米国国際開発庁（USAID）が CRDA（Community Revitalization through Democratic Action：民主化によるコミュニティ活性化）で計画したメンタリングを除くと、国際援助機関が支援するプロジェクトにはメンタリング活動を含むものは存在しない。

2-3 ドナーによる支援

2-3-1 ノルウェー（SINTEF）

ノルウェーの援助受託機関 SINTEF は総合研究財団として設置されて以来11年を経ている。当初は政府予算により運営されていたが、現在は自己財源に依存している。各部門を合わせた職員数は2,100人である。SINTEF が支援する Program for Business Incubators and Clusters Development は2007年から実施中の4年間のプロジェクトである。本プロジェクトは関係省庁により設置された中小企業協議会との間で実施されている。全国15ヵ所においてビジネス・インキュベータを設けること、その全国協議会を設けること等を目的としている。SINTEF が直接支援するインキュベータは Nis にある。インキュベータの持続可能性は運営予算に大きく依存し、国と地方レベルの予算で決まるとの認識を有している。セルビアにおける活動による教訓としては、以下の点を指摘している。

- (1) 経済・地域開発省とのコミュニケーション維持が必須である。
- (2) 地域センターは private consultant firm であり、政府機関ではないため、地域産業セクターの事情を把握し、地域センターのオーナーシップを尊重することが重要である。したがって、地域センターと直接に事業を行う場合は、事前に契約を交わすことが必要である。
- (3) セルビア経済はなお移行途上にある。会社経営には、社会主義経済のころとは異なる

考え方が求められること、会社経営は社会活動（social activities）ではないとの理解が、十分に進んでいないことに注意する必要がある。

2-3-2 ドイツ（GTZ）

Subotica と Novi Sad 地域において地域センター2カ所の設置を支援した。2001年2月以来“Promotion of the Private Sector and Employment in Serbia”を実施中で、2010年末まで延長される予定である。本計画の主な目的は民間部門の競争力とその振興のための活動を改善することで、そのための活動として、地域振興のための先行的な組織を設け、繊維産業、情報技術・ソフトウェア産業、観光及び食品業を支援することが含まれている。

その他、バルカン諸国に対して、自動車産業、繊維、コンサルティング分野における支援を2008年か2009年に開始する予定である。コンサルティング業界に対する支援は、各国の規模が小さく、国別で業界を形成することが困難であることによる。対象4カ国のコンサルタントが協働することでの相乗効果を期待している。GTZはその協働作業に対して支援を行う予定であり、達成指標として大規模なプロジェクトを2つ受注することとしている。セルビアにおける活動による教訓としては、以下の点を指摘している。

- (1) 中小企業を相手にするときは時間が必要である（成果が出るまで最低でも4年から5年）。
- (2) 中小企業の事業進展の鍵として、ブルガリアやルーマニア等との cross-border の可能性を念頭に置く必要がある。
- (3) 地域センターと SADMEE は必ずしも意思疎通が十分ではない。
- (4) 南北で経済インフラの整備が異なることもあり、目的の達成レベルに地域差を置く必要がある。
- (5) 社会主義経済当時の（社会費用が無料であった）メンタリティがまだ残っていることに注意すべきである。

2-3-3 欧州連合（EAR）

近年のセルビアに対する国際援助機関からの支援の相当部分は EU によって行われている。2000年以降からは、EU による西バルカン諸国への支援は長期計画 CARDS（Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilization: 復興開発安定のためのコミュニティ支援）の下で行われている。中小企業分野では、欧州復興機構（EAR）及び欧州復興開発銀行（EBRD）が主な援助を行っている。

2001年から2004年にかけて、EARは“Non-financial Support to SMEE Development in Serbia”を実施した。この計画により、7カ所で地域センター（10支所を含む）を設置し2年間財務的な支援を行った。併せて、地域センターの職員に対する訓練を実施した。EARは訓練及びその他の支援のためのコンサルタント費用を負担している。以上の計画に対して2004年12月から2007年10月の間にフォローアップを実施した。セルビアにおける活動による教訓としては、以下の点を指摘している。

- (1) 中小企業支援分野では、品質管理と輸出促進が重要である。
- (2) SADMEEはサービス・プロバイダーの一員となるべきではない。

2-3-4 BAS-Serbia

BAS (Business Advisory Service) は欧州復興開発銀行 (EBRD) が管理する援助プロジェクトで、体制移行国の中小企業を対象に経営指導を行うことを目的としている。同プロジェクト資金における二国間の最大拠出国は日本である。セルビアの場合はオランダが拠出している。BAS-Serbia は 2006 年 6 月から活動を開始している。2008 年 1 月までに約 100 件の指導事業を終了した (2007 年 10 月までに 84 件)。指導事業は個別に実施されるので約 100 社が事業を利用したことになる。

BAS 事業を開始した当初は、関心を示す企業もコンサルタントもなく、各地の商工会議所で毎週のようにプレゼンテーションを行った。最近ではプレゼンテーションを行わなくても申請があるようになっている。Uzice ではプレゼンテーションを行ったが事業を得ることがまだできていない。零細企業の経営者は商売のことは自分が一番よく知っていると考えている人が多く、この意識変革から行う必要がある。事業開始の具体的な手順は次のとおりである。

最初に申請書で具体的な相談内容を把握し、申請企業に対して考え得るアドバイザーの名称をヒアリングする。その結果、名称があがった場合には、当該人を費用折半で事業に採用し、最終的にコンサルタントに育てる。名称があがらない場合はプロジェクトで探す。中小零細企業に対する経営指導で重要なのは、指導期間、指導目的、指導の各段階における成果品等の TOR である。基本的に TOR はコンサルタントが作成し、問題が生じた場合、TOR に基づき改善点を検討している。以上のプロセスを繰り返すなかで、企業のニーズが満たされ、またコンサルタントが育っている。一方、指導分野として難しいのは輸出市場の分析であり、受け手となるコンサルタントがいないことが課題とされている。

1 つの事業に要する期間は 2 ヶ月から 6 ヶ月で、長いものは品質管理、短いものは営業計画作成などである。事業実施にあたり、ローカル・コンサルタントを雇用する。事業 1 件当たりの費用は平均約 1 万ユーロである。費用負担は BAS と企業で折半する。事業終了時に企業が全額を払い、証憑類の提出を受けたあとで 50% を BAS が還元する仕組みをとっている (2007 年 10 月までの BAS 負担総額は 44 万 8,780 ユーロ)。

対象企業 100 社の構成は、従業員 50 人以下が 65%、50~100 人が 18%、100 人~200 人が 10% であった。業種は食品加工、販売業、建設などである。主な指導分野は国際標準化機構 (ISO) や危害分析重要管理点 (HACCP) などの資格取得、経営・組織改善で、製品開発の依頼を受けることもある。乳製品開発を支援した際には、大学農学部の教授がコンサルタントとして従事した。

コンサルタント会社約 100 社が BAS-Serbia に登録しているが、受注できるのはこのうち約 50% で、残りは実質的にペーパー会社となっている。登録コンサルタントの主な専門分野は ISO、人的資源・組織、ICT (情報通信技術) 等である。

対象地域はセルビア全土で、実施件数で見ると、中部西部 25%、東部 13%、北部 24%、南部 10%、首都圏 28% である。経済開発に地域格差があり、BAS-Serbia では、今後未開発の地域をターゲットにしたいと考えている。しかし、事業の申請件数は開発地域で多く、未開発地域で少ないのが実態であり、関心を示す企業が少ない未開発地域での事業件数を増やすため、未開発地域の企業の関心を高め得るプレゼンテーションの開発が課題となっている。

2-4 評価 5 項目による事前評価

2-4-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は以下の事由により高いといえる。

(1) 国及び社会のニーズ

セルビアにおいて中小企業は、経営体数で全体の約 99%、雇用人口で 63%、総売上高で 67%と、全企業の大半を占めており、社会経済上重要な役割を担っている。そのため中小企業の振興は国民経済の復興と開発に大きな貢献を果たし得る。市場経済への移行及び 2000 年以降の経済復興を通じて、セルビアの中小企業は、社会主義経済の下ではなじみの少ない起業、品質管理（資格認可）、経営改善等の分野で経営指導を必要としてきた。

(2) 実施機関のニーズ

2005 年以降、SADSMEE、及び地域センターは 2 つのアプローチにより中小企業にメンタリングサービスを実施してきた。1 つは SADSMEE が自己予算で実施する協同融資プロジェクトのタスクの 1 つとして行われ、もう 1 つは NES が実施する個人営業プログラムのなかで行われているものである。

このような、多様なメンタリング活動の実施により、メンタリングの品質及び実施方法が地域センターによって同等でないこと、また実施機関によるメンタリングの技術的能力が均一化されていないことが課題となっている。

(3) 政策との関連性

中小企業振興政策を定める 5 カ年戦略「競争力と技術革新性のある中小企業のための戦略 2008-2012 年」は 2008 年 3 月に政府承認を得る予定である。戦略案は中小企業セクターのための支援が様々なアプローチによって行われることを示し、主な項目の 1 つとしてメンタリングの試験実施が含まれている。

(4) 技術の比較優位性

日本の市町村商工会が実施する経営指導はセルビアの中小企業で必要とされるメンタリングサービスに対し、適切かつ適用可能な事例を与えることができる。ただし、日本の商工会による経営指導員制度は公的補助金により支えられてきた経緯があり、制度の設置と管理に係る日本の経験すべてが本プロジェクトの参考になるとは限らない点に注意が必要である。

(5) 日本の援助方針

わが国は、セルビアに対する援助重点分野として、民間セクター開発、平和の定着及び環境保全の 3 分野をあげている。中小企業の振興は民間セクター開発に含まれており、本プロジェクトは援助方針に合致する。

2-4-2 有効性

本プロジェクトには、以下の点から有効性が見込まれる。

- (1) 4件のアウトプット（成果）は、標準モデルの作成、メンターの養成研修の実施、標準モデルに沿ったメンタリングの実施とフィードバック、及び企業診断データベースの構築から構成されており、プロジェクト目標の達成に必要な成果が計画されている。プロジェクト目標の達成指標は、メンタリング実施企業数、中小企業によるメンタリングの認知、実施企業の満足度が定められており、的確である。
- (2) 成果の1つである標準モデルの設計は、本プロジェクトの詳細な投入を左右することになるため、特に重要と考えられる。なお、この設計過程においては、次の2点に留意する必要がある。①制度設計がプロジェクト目標達成の程度を決める前提となること、②プロジェクト目標達成の程度は、実施機関と対象地域両者のニーズを標準モデルに反映する過程で判断されることである。

2-4-3 効率性

以下の理由から本プロジェクトには効率的な活動実施が見込まれる。

- (1) 既にセルビア政府がメンタリング活動を自立的に進めてきていることから、プロジェクトで行われるモデル・メンタリングの実施も現行の活動の枠組みのなかで行われることになると予想される。すなわち、現行の体制が利用可能であるため、無から開始する必要はない。また、本プロジェクトで配置されるカウンターパートは、先行プロジェクトにおいて企業診断技術に関する技術移転を日本人専門家から受けているため、メンター研修の講師養成は効率的に実施されるものと考えられる。
- (2) 本プロジェクトで取り扱うべき企業に助言するための主要課題の範囲は、制度設計の活動のなかで特定されることとなる。そのためメンター研修講師の養成に際してどのような専門知見が特に必要となるか、すなわち、どの程度の短期専門家の投入が必要となるか現段階で知ることは難しい。計画期間の3年以内にどのように短期専門家を投入できるかによって本プロジェクトの効率性が決まる側面もあることを考慮する必要がある。

2-4-4 インパクト

本プロジェクトのインパクトは次のように予測できる。

- (1) プロジェクト実施の影響として種々の分野で正のインパクトが生じると期待できる。例えば、セルビアの中小企業は多くのセクターで多数派的存在であることから、メンタリングを通じて中小企業の振興に寄与すれば国民経済への影響は大きなものとなる。また、標準モデルが有効と判明すれば、セルビア政府はメンタリング制度の法令制定等、国家制度としての制度整備に向けた足掛かりを得ることになる。
- (2) なお、上位目標が達成されるためには、まずメンタリングの標準モデルが、実施機関及び地域の中小企業によって認識、受容されることに確実に期す必要がある。これは容易なタスク

ではないが、両者のニーズを適切に反映したモデルを追求することにより実現可能と考えられる。

2-4-5 自立発展性

本プロジェクトの自立発展性は高く、終了後もセルビア政府により継続されることが期待できる。

(1) 政策面

- 1) 中小企業振興のための5ヵ年戦略の存在に示されるように、中小企業振興政策はセルビア政府の中期開発計画の1つとして位置づけられる。このことから本分野の政策は将来にわたって保持されと考えられる。さらに5ヵ年戦略には実施課題としてメンタリング活動が含まれており、政策面での裏づけは明確である。
- 2) セルビアのメンタリングサービスは契約ベースにより準公営会社とでもいえるべき地域センターによって実施されてきた。メンタリング活動と地域センターに対する政府支援は、5ヵ年戦略に含まれていること、また中小企業振興のための有効な手段としての政府の認識が強いことから、過去3年間のように今後も続行されるものと予測できる。

(2) 組織財務面

- 1) 現行のメンタリング活動を実施するために、SADSMEEは一定の制度的枠組み及び財政支援を地域センターに与えてきた。この経験を通じてSADSMEEは本プロジェクトの主要部分についてもこれを管理する能力を既に備えるに至っていると考えられる。
- 2) 現行のメンタリング活動に対する財政措置は、政策面での重要性からもプロジェクト期間中も実施されると見込まれる。なお、対象の地域センターでは、これらの活動は、漸次標準モデルに置き換えられることになるが、対象外の地域における標準モデルの導入にあたってはSADSMEEのオーナーシップが必要である。
- 3) 政策面での自立発展性で検討したように、メンタリング活動に向けた財政支援はプロジェクト終了後の段階でも継続されるものと考えられる。

(3) 技術面

2006年から2007年にかけて実施したプロジェクト（中小企業支援機関強化計画）による技術指導を踏まえて、終了後も自立的な展開が可能な技術レベルを設定することが可能である。前述のように制度設計の活動を通じて標準モデルの技術的課題の範囲が計画されるが、課題によってはSADSMEE及び地域センターにおいて、当該技術のリソースを確保する手段が必要となる。

(4) 社会文化面

NESが支援するメンタリング活動に対して対象企業の選定をより透明にすべきとの指摘があった。また、SADSMEEの予算で実施されるメンタリング活動についても対象企業の選定が地域センターにおおむね委ねられている状況がある。いずれの場合も、対

象企業の選定基準を詳細化し公開する必要がある。受益者資格を公開することによって、メンタリング制度は社会面での自立発展性を高め得ると考えられる。

2-4-6 評価分析の結論

妥当性が高いこと、また自立発展性が期待できる点において、本プロジェクトは高く評価できる。本プロジェクトは移転すべきメンタリングの技術分野に係る設計において、わが国専門家の支援を得るアプローチをとり、また、その作業のために大幅な期間を設けている。これにより SADMEE や地域センターが抱える現下のニーズを的確にプロジェクトに反映できる体制が整えられる。

経済復興をめざすセルビアにおいては、中小企業の振興は重点政策として位置づけられている。SADMEE が本計画に特に求めているメンタリング活動の標準化とその技術内容の向上は国策として要請される重要な課題である。本計画は、日本が蓄積する中小企業経営指導分野の経験を活用できるものであり、本計画の実施に協力する意義と実施効果には高いものがある。

第3章 総括

3-1 団長所感

今回セルビア政府（SADSMEE）から要請のあったメンター制度の組織化プロジェクトは、中小企業に対してメンタリング（経営指導）サービスを全国において展開するための先行的な試みをプロジェクト化するものである。

一般に多くの発展途上国において、自国の産業振興を図るうえで、中小企業の振興は最重要課題のひとつであるが、市場経済への移行がまだ完成していないセルビアにおいても、EU加盟との関係上、自国産業の競争力の強化を迫られている状況においては、より高い競争力をもった中小企業の育成は極めて重要な政策課題である。

中小企業に関する経営指導という面で見ると、これまで JICA は日本の中小企業診断士制度の海外展開について、インドネシア、タイ、マレーシア、メキシコなどいくつかの実績がある。診断士制度は中小企業に対する優れたコンサルティングに対し、国家資格としてある一定の資質と経験をもった者を認定するものであるが、その活用は、というと、市場のニーズにまかされてきた。

その結果、資格取得者がその知識経験を活用するコンサルティングについて、中小企業者からのニーズが十分に制度化されておらず、せつかくの資格制度が十分に明確な目的なく運営されているケースもある。

この点において、セルビアのメンター制度は、既に SADSMEE が 2005 年から試行的にパイロットプロジェクトを実施してきており、これまでに合計で 513 社に対するメンター経験を積んできている。今回のプロジェクトは、これまでの経験の反省として更なるメンター資質の向上を図るとともに、全国展開に向けて制度的な標準化を行うものであり、ゆくゆくは全国展開を行っていく青写真が明確である点において、これまでの JICA の取り組んだケースと異なる。

しかしながら、メンター（経営指導員）が将来的に国の制度として十分に発展していくかは、今回プロジェクトでも実施部隊となる地域開発センターが独立採算を原則にしていることから見て、市場経済のなかで対価を徴収するに十分な優れた経営指導ができるか否かにかかっている。その点においては、これまでの JICA の取り組みに比べ、厳しい条件があることも確かである。

今後始まる 3 年間のプロジェクトにおいて、メンター制度の確立及び制度の標準化が成功裏に行われ、将来的には JICA の中小企業振興の模範的な事例となることを念願する次第である。

3-2 想定される活動概要

本件プロジェクトは、3つのフェーズに分けて実施される予定である（付属資料4. Minutes of Meetings の ANNEX II 参照）。第1フェーズでは、多様な機関により実施されている BAS の分析を行い、標準化作業を行う。ここでいう標準化とは、メンタリングサービスの定義、サービスマニュアル整備、メンターの要件、資格制度の設計等が含まれる。この過程では、既存のガイドライン等を活用し、その改訂を中心とすることで、一定の労力削減を図ることが可能である。また、第1フェーズでは、併せてメンター育成のガイドラインの作成も行う。このフェーズでは、標準化作業を支援するための長期専門家、及びメンター制度に相当すると考えられる日本の経営指導員制度についての本邦研修を行うことが想定される。また、標準化設計の最

終段階で、短期専門家（経営指導員制度）を派遣して、内容のレビュー、課題等の指摘、精度の向上を図ることも検討する。

第2フェーズでは、第1フェーズで整備したメンター育成ガイドラインに基づき、実際のメンター育成トレーニングを行う。また、同時並行的に、メンタリングサービスの実地トレーニングを行い、実践感覚を養うことも想定している。また、並行して企業診断データベースの作成を行い、トレーニングの素材及び実践での参考資料として活用する予定である。この過程では、企業診断手法に関する項目を指導する短期専門家、及び診断事例データベース策定を支援する短期専門家が想定される。診断手法指導の分野については、マーケティング、労務管理、生産管理等多様な種類が考えられるが、長期専門家派遣後に現行メンタリングサービスの結果等からニーズを把握し、SADSMEEと協議のうえで決定する予定である。

第3フェーズでは、第1、第2フェーズでの実施及び成果のフィードバックを行う。メンター、及びトレーナーの育成、並びにメンタリングサービスの実践を通じて得られた課題、改善点等について検討のうえ、それぞれにフィードバックし、適切性を向上させることを目的とする想定である。この過程では、第2フェーズに引き続き、診断手法に関する短期専門家及び診断事例データベース管理マニュアル作成に関する短期専門家を派遣することを想定している。

なお、以上のフェーズは各1年間を想定するわけではなく、また前フェーズの終了を前提とするものでもない。すなわち、第1フェーズについては、既存資料を活用することで数ヶ月の単位での作業とし、ある程度確定した段階で実際のメンター育成作業に取り掛かる予定である。可能な限り並行的な作業とすることで、時間的な無駄を省き、連続性を確保した活動を行うことを期する。

また、期間中に想定される合同調整委員会（JCC）では、プロジェクトの方向性、現場のニーズ等との整合性について協議、確認を行うとともに、プロジェクト指標の検討、提案も行うこととしている。本件プロジェクトの成果を測定する指標については、開始前における指標の妥当性の点で必ずしも確実性が確保されないことから、今回調査で合意したPDMでは記載しておらず、プロジェクトの進捗に応じて検討していくこととした。JCCの役割としてこの指標の検討、提案を含めたのは、上記の背景によるものであり、プロジェクトの活動において留意すべき点として指摘しておきたい。

3-3 実施にあたっての留意点等

今回プロジェクトの対象であるメンタリングは、先述のとおり日本の経営指導員に類似すると考えられる。したがって、標準化設計等を行う専門家（長期）の要件としては、こうした経営指導員制度に知見のある人材が望ましいことが指摘できる。また、メンター育成のための技術的課題を把握し、技術指導を行う専門家（短期）の分野を抽出する役割もあることから、ある程度の経営面での知見も求められる。一方で、こうした要件をすべて満たす人材の確保は、現実的には困難であることも指摘できる。したがって、長期専門家の派遣にあたっては、経営指導員制度などについての事前研修の期間を設けるなどの配慮が必要である。

また、サービスの実施においてメンターのなり手となる地域センター職員について、その所属先であるセンターが独立採算の組織であることにかんがみれば、持続性、自立発展性という点でメンターサービスの実施に対するインセンティブの付与が重要となる。今回の活動においては、メンターの資格制度（Certification）の設定も含まれており、この実現は大きな意味をも

つと考える。

さらに、企業に対するメンタリングサービスは、呼び方こそ違え、多様なステークホルダーにより実施されている状況にあり、本プロジェクトの結果としてもたらされる標準サービスの適用・定着を図るうえでは、関係機関・組織との情報共有、メンター研修への参加という意味を含め協働が必要である。

付 属 資 料

1. 主要面談者
2. 収集資料リスト
3. 評価グリッド
4. Minutes of Meetings/Record of Discussions

1. 主要面談者

<セルビア側>

(1) Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship: SADSMEE (中小企業起業開発庁)

Mr. Dejan Jovanovic	Director
Ms. Ana Zagarac	Executive Director
Mr. Milan Vujovic	Legal Manager
Ms. Snezana Filipovic	Education and Training Manager
Mr. Nebojsa Ratkovic	Advisor

(2) Ministry of Economy and Regional Development (経済・地域開発省)

Mr. Igor Brkanovic	Assistant Minister
--------------------	--------------------

(3) Ministry of Finance

Ms. Gordana Lazarevic	Assistant Minister
Ms. Mirjana Jelic	Head of Development Assistance Coordination Unit

(4) National Employment Service: NES (国家雇用庁)

Ms. Tamara Samardzic	Director General
Ms. Natalija Radoja	Director of Department, Sector for Entrepreneurial

(5) Development and Employment Programmes

Ms. Zeljka Zelenovic Vukovic	Head of Department of for Project Development, Coordination
------------------------------	---

(6) Monitoring and Evaluation

Mr. Dragan Djukic	Sectors Director, Division of Employment
Mr. Veljko Sretenovic	Interpreter for English Language, Department for Harmonization with EU Regulation and International Cooperation

(7) Regional Centre for Development of SMEs and Entrepreneurship Belgrade Ltd.

Ms. Olga Radulovic	Consulting Manager
Ms. Ljilana Markovic	Training Manager

(8) Serbian Chamber of Commerce

Mr. Dejan Trifunovic	Secretary
Mr. Aleksandar Nikolic	Advisor
Ms. Ivana Balic	Advisor
Ms. Milanka Stojakovic	Advisor

(9) SMEs

Mr. Milovan Dinic	Director, Aroma d.o.o.
Ms. Natasa	St. Christopher-Workshop (Self Employment)

(10) Regional Centre for SMEs and Entrepreneurship Development Krusevac and Sub-centre Cacak

Mr. Goran Lapcevic	Director
Mr. Vladan Nikolic	Business and Training Manager

(11) Regional Centre for Social and Economic Development Banat (Zrejanin)

Ms. Pannov Mirjana Director

(12) Regional Centre for SMEs and Entrepreneurship Development Zlatibor Uzice

Ms. Bilijana Mitruc Business Advisor

Mr. Milos Radojevic Territorial Animation Advisor

(13) TAM-BAS (Turnaround Management- Business Advisory Service Program in Serbia)

Ms. Bojana Vukosavljevic National Programme Director

Ms. Aleksandra Miladinovic Project Officer

(14) Serbian Investment and Export Promotion Agency (SIEPA)

平野 勝 JICA Expert (投資促進)

<国際援助機関>

(1) Norway (NORAD)

Mr. Morten Muus Falck Project Director, SINTEF
(Technology and Society International Operations)

Ms. Tatjana Volarev Legal Advisor, ENTRANSE

(2) GTZ (ドイツ技術協力公社)

Mr. Uwe Stumpf Director

Mr. Tomislav Knezevic Project Manager

Ms. Natasa Varjaski Project Manager

(3) European Agency for Reconstruction: EAR (欧州復興機構)

Mr. Michael Kilcommons Project Manager

Mr. Dejan M. Suvakov Task Manager

<日本側>

(1) Embassy of Japan (在セルビア共和国日本国大使館)

長井 忠 特命全権大使

坪田 哲哉 一等書記官

山下 博之 二等書記官

(2) JICA バルカン事務所

鹿野 正男 所長

村上 聡 所員

2. 収集資料リスト

#	名称	発行機関	発行年
1	Report on SMEE 2006	SADSMEE	2007
2	Strategy for Competitive and Innovative SME	SADSMEE	2007
3	Law on the SADSMEE	Official Gazette of the Republic	2001
4	Founders support to regional agencies	SADSMEE	2008
5	Municipalities of Serbia 2006	Statistical Office of Republic of Serbia	2007
6	Regional Statistics (2007) *1	SADSMEE	2008
7-1	Projektni zadatak za reg agencije 2006	SADSMEE	2006
7-2	2006 年度地方センター事業への支援(7-1 和訳)		
8-1	Mentoring nac sluzba projektni zadatak	SADSMEE	2006
8-2	2005 年度雇用庁支援企業向け活動報告(8-1 和訳)		
9	Brief Report on Design and Implementation of Mentoring	SADSMEE	2008
10	PLAN OF ACTIVITIES FOR 2008*2	SADSMEE	2008
11-1	Mentoring Izvestaj konacno 2005	SADSMEE	不明
11-2	2005 メンタリング実績表 (10-1 表和訳)		
12	Report on Mentoring	SADSMEE	2007
13	BAS Leaflet	BAS-Serbia	2007
14	Regional Agencies *3	SADSMEE	不明

*1 計画対象 4 県の抜粋

*2 抜粋

*3 8 地域センターに関する情報

1. Project Backgrounds

Questions (Main)	Questions (Sub)	Findings																																										
Social and Industrial Sector	Administration boundaries, work force population, unemployment rate, no. of enterprises by scale including self-employed firm	<p>Administration boundaries: There are 2 autonomous provinces in Serbia. The two provinces have 29 districts (counties) and one city. A district consists of several municipalities. Municipalities are basic administration unit.</p> <p>Geographical territory covered by Regional Agency/Center for SME Development (or centers of similar nature that are counted into 14 regional centers) corresponds to a combination of districts. Some RA/Cs cover only a single district and others cover two districts or more.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unemployment rate in Serbia: 20.8% (2005), 20.9% (2006); • Average unemployment rate in 27 EU countries: 7.9% (2006) <p>Structure of business entities in 2006</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Type of entities</th> <th>Micro</th> <th>Small</th> <th>Medium</th> <th>Large</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enterprises</td> <td>64,069</td> <td>9,027</td> <td>2,500</td> <td>638</td> <td>76,234</td> </tr> <tr> <td>Stock company</td> <td>771</td> <td>711</td> <td>741</td> <td>287</td> <td>2,510</td> </tr> <tr> <td>Limited liability</td> <td>54,116</td> <td>7,200</td> <td>1,204</td> <td>214</td> <td>62,734</td> </tr> <tr> <td>Others</td> <td>9,182</td> <td>1,116</td> <td>555</td> <td>137</td> <td>10,990</td> </tr> <tr> <td>Entrepreneurs</td> <td>192,919</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>192,919</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>256,988</td> <td>9,027</td> <td>2,500</td> <td>638</td> <td>269,153</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: RDB</p>	Type of entities	Micro	Small	Medium	Large	Total	Enterprises	64,069	9,027	2,500	638	76,234	Stock company	771	711	741	287	2,510	Limited liability	54,116	7,200	1,204	214	62,734	Others	9,182	1,116	555	137	10,990	Entrepreneurs	192,919	-	-	-	192,919	Total	256,988	9,027	2,500	638	269,153
Type of entities	Micro	Small	Medium	Large	Total																																							
Enterprises	64,069	9,027	2,500	638	76,234																																							
Stock company	771	711	741	287	2,510																																							
Limited liability	54,116	7,200	1,204	214	62,734																																							
Others	9,182	1,116	555	137	10,990																																							
Entrepreneurs	192,919	-	-	-	192,919																																							
Total	256,988	9,027	2,500	638	269,153																																							

National Economy	GDP, trade balance, FDI, industry structure (GDP contribution, work force employed), regional industry structure	<ul style="list-style-type: none"> • GDP growth rates: 5.7% (2006), 7.0% (2007) • GDP per capita: 3,525 US\$ (2005), 4,207 US\$ (2006) <p>Contribution to Gross Value Add (GVA), Unit: %</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Sectors</th> <th>2001</th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> <th>2006</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Agriculture, forestry and fishery</td> <td>15.5</td> <td>14.9</td> <td>13.6</td> <td>15.0</td> <td>13.5</td> <td>12.6</td> </tr> <tr> <td>Industry</td> <td>24.5</td> <td>23.7</td> <td>22.4</td> <td>22.1</td> <td>21.2</td> <td>20.8</td> </tr> <tr> <td>Construction</td> <td>3.7</td> <td>3.4</td> <td>3.7</td> <td>3.6</td> <td>3.4</td> <td>3.5</td> </tr> <tr> <td>Services</td> <td>56.3</td> <td>58.1</td> <td>60.2</td> <td>59.3</td> <td>61.9</td> <td>63.1</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: RDB</p> <ul style="list-style-type: none"> • External trade (million Euros): import 8,439 export 3,608 (2005); import 10,463 export 5,102 (2006) • Foreign direct investment (FDI, million US\$): 1,481 (2005), 4,387 (2006) <p>Employees by field of activities (annual average in 2005)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Region</th> <th>Manufacturing</th> <th>Energy</th> <th>Trade, repairs</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Beograd</td> <td>90,116</td> <td>12,781</td> <td>80,704</td> </tr> <tr> <td>Zrenjanin</td> <td>45,500</td> <td>3,437</td> <td>10,816</td> </tr> <tr> <td>Uzice</td> <td>20,944</td> <td>2,357</td> <td>4,895</td> </tr> <tr> <td>Krusevac</td> <td>53,241</td> <td>4,179</td> <td>16,895</td> </tr> <tr> <td>All Serbia</td> <td>459,950</td> <td>45,554</td> <td>204,730</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Municipalities of Serbia, 2005</p>	Sectors	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Agriculture, forestry and fishery	15.5	14.9	13.6	15.0	13.5	12.6	Industry	24.5	23.7	22.4	22.1	21.2	20.8	Construction	3.7	3.4	3.7	3.6	3.4	3.5	Services	56.3	58.1	60.2	59.3	61.9	63.1	Region	Manufacturing	Energy	Trade, repairs	Beograd	90,116	12,781	80,704	Zrenjanin	45,500	3,437	10,816	Uzice	20,944	2,357	4,895	Krusevac	53,241	4,179	16,895	All Serbia	459,950	45,554	204,730
Sectors	2001	2002	2003	2004	2005	2006																																																							
Agriculture, forestry and fishery	15.5	14.9	13.6	15.0	13.5	12.6																																																							
Industry	24.5	23.7	22.4	22.1	21.2	20.8																																																							
Construction	3.7	3.4	3.7	3.6	3.4	3.5																																																							
Services	56.3	58.1	60.2	59.3	61.9	63.1																																																							
Region	Manufacturing	Energy	Trade, repairs																																																										
Beograd	90,116	12,781	80,704																																																										
Zrenjanin	45,500	3,437	10,816																																																										
Uzice	20,944	2,357	4,895																																																										
Krusevac	53,241	4,179	16,895																																																										
All Serbia	459,950	45,554	204,730																																																										

Situation of SME	SME statistics (change in no. of SME, no. of SME by region, main trade of SME, workforce employed, etc.)	Change in number of the business entities																														
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Years</th> <th>SMEE</th> <th>Large</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005 - 2006</td> <td>-8180</td> <td>-56</td> </tr> <tr> <td>2004 - 2005</td> <td>-8,444</td> <td>-75</td> </tr> </tbody> </table>	Years	SMEE	Large	2005 - 2006	-8180	-56	2004 - 2005	-8,444	-75		A continual decline in the number of business entities since 2004 results primarily from the process of re-registration and establishment of an updated register - deletion of inactive business entities. The process of free re-registration of entrepreneurs was finished in 2006 - in 2006 188,740 entrepreneurs were registered in the Business Registers Agency, 45,439 of which were newly registered, 168,634 re-registered, and 25,333 were deleted from the register. (source: "Report on SMEs in 2006")																			
		Years	SMEE	Large																												
2005 - 2006	-8180	-56																														
2004 - 2005	-8,444	-75																														
Source: RDB																																
Number of Enterprises by region in September 2007																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Region</th> <th>Entrepreneurs</th> <th>Companies</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Beograd</td> <td>47,682</td> <td>38,417</td> <td>86,098</td> </tr> <tr> <td>Zrenjanin</td> <td>16,542</td> <td>5,548</td> <td>22,090</td> </tr> <tr> <td>Uzice</td> <td>9,221</td> <td>2,357</td> <td>11,578</td> </tr> <tr> <td>Krusevac</td> <td>21,268</td> <td>7,298</td> <td>28,568</td> </tr> <tr> <td>Others</td> <td>94,713</td> <td>53,620</td> <td>148,333</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>197,042</td> <td>92,521</td> <td>289,568</td> </tr> </tbody> </table>	Region	Entrepreneurs	Companies	Total	Beograd	47,682	38,417	86,098	Zrenjanin	16,542	5,548	22,090	Uzice	9,221	2,357	11,578	Krusevac	21,268	7,298	28,568	Others	94,713	53,620	148,333	Total	197,042	92,521	289,568				Source: Republic Agency for Registration
Region	Entrepreneurs	Companies	Total																													
Beograd	47,682	38,417	86,098																													
Zrenjanin	16,542	5,548	22,090																													
Uzice	9,221	2,357	11,578																													
Krusevac	21,268	7,298	28,568																													
Others	94,713	53,620	148,333																													
Total	197,042	92,521	289,568																													
Number of employees in 2006																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Years</th> <th>SMEE</th> <th>Large</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>752,740</td> <td>622,182</td> <td>1,374,922</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>810,862</td> <td>563,094</td> <td>1,373,956</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>870,979</td> <td>508,776</td> <td>1,379,755</td> </tr> </tbody> </table>	Years	SMEE	Large	Total	2004	752,740	622,182	1,374,922	2005	810,862	563,094	1,373,956	2006	870,979	508,776	1,379,755				Source: RDB												
Years	SMEE	Large	Total																													
2004	752,740	622,182	1,374,922																													
2005	810,862	563,094	1,373,956																													
2006	870,979	508,776	1,379,755																													

<p>Situation of SME (continued)</p>	<p>Typical financial condition of SME</p>	<p>Based on the SME sector analysis (not based on statistics on accounts of individual companies), followings are assessed in “Report on SMEs in 2006”):</p> <ul style="list-style-type: none"> • SME sector is the most profitable part of the Serbian economy - profitability rate (38.9%) is above average of economy (36.0%) and large enterprises (33.2%); • The most profitable are Ltd (by all sizes) and partner SME (micro and small); • Non-profitable enterprises are all society-owned SME <p>Total turnover in economy of Serbia (%), 2006</p> <table border="1" data-bbox="808 576 1968 922"> <thead> <tr> <th>Type of entities</th> <th>Micro</th> <th>Small</th> <th>Medium</th> <th>Large</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enterprises</td> <td>14.5</td> <td>17.7</td> <td>14.5</td> <td>32.5</td> <td>79.1</td> </tr> <tr> <td>Stock company</td> <td>0.3</td> <td>0.8</td> <td>3.5</td> <td>15.2</td> <td>19.9</td> </tr> <tr> <td>Limited liability</td> <td>13.0</td> <td>16.0</td> <td>9.7</td> <td>11.3</td> <td>50.1</td> </tr> <tr> <td>Others</td> <td>1.2</td> <td>0.8</td> <td>1.2</td> <td>6.0</td> <td>9.2</td> </tr> <tr> <td>Entrepreneurs</td> <td>20.9</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>20.9</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>35.3</td> <td>17.7</td> <td>14.5</td> <td>32.5</td> <td>100.0</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">Source: RDB</p>	Type of entities	Micro	Small	Medium	Large	Total	Enterprises	14.5	17.7	14.5	32.5	79.1	Stock company	0.3	0.8	3.5	15.2	19.9	Limited liability	13.0	16.0	9.7	11.3	50.1	Others	1.2	0.8	1.2	6.0	9.2	Entrepreneurs	20.9				20.9	Total	35.3	17.7	14.5	32.5	100.0
Type of entities	Micro	Small	Medium	Large	Total																																							
Enterprises	14.5	17.7	14.5	32.5	79.1																																							
Stock company	0.3	0.8	3.5	15.2	19.9																																							
Limited liability	13.0	16.0	9.7	11.3	50.1																																							
Others	1.2	0.8	1.2	6.0	9.2																																							
Entrepreneurs	20.9				20.9																																							
Total	35.3	17.7	14.5	32.5	100.0																																							
	<p>Organizations for SME employers (chamber of commerce and industry, etc.)</p>	<p>Serbian Chamber of Commerce (established in 1857)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membership: compulsory for all registered enterprises; 0.19% of gross salaries of employees for membership fee (5,000 dinars/year for member that has 10 or less employees) • Regional chamber of commerce: 18 in the regions and Beograd • Associations: several associations are organized in SCC, including Association of Small Enterprises and Association of Entrepreneurs. • Services provided: information service, training/education service, promotion service, administrative service, consultancy service (around 100 service providers are registered), and logistic service. 																																										

Government Policy	New Strategy for Development of SMEE	As a new five years strategy for SME development, Strategy for Competitive and Innovative SMEE (2008-2012) has been drafted. The first draft of the new strategy was approved by Council for SMEE, an inter-ministerial government authority, on 26 December 2007. Circulation to the stakeholders and drafting of the operation plan will be done shortly. The government is expected to adopt the strategy by end of March 2008.
	Current strategy (2003-2008): Action plans, implementation agency, achievements made so far	<ul style="list-style-type: none"> • The “Report on SMEs in 2006” was publicized in December 2007 and outlines updated macroeconomic environment, development of SME sector, analysis on sector particulars, and implementation of the SME development policy. The report less refers to the Strategy for Development of SMEE (2003-2008). • Plan for Stimulating SME (2005-2007) was adopted by the Serbian Government in end of 2005. Program for Business Incubators and Clusters Development (2007-2010) was adopted by the Council for SMEE in December 2006, and 14 Business Incubators have been created by the municipalities so far mainly with assistance from the donors. • The national network of SADSME (Republic Agency) and RA/C provided entrepreneurial service that includes legal and financial consulting services, guidelines for business plan building, business affiliation, protection of intellectual property and other information for foundation and operation of enterprises by means of direct contact, email and telephone. • In 2006, new contents were introduced into education programs (56 programs were created) and prepared in cooperation with NES and domestic and foreign donors, with engagement of RA/C. The programs are aimed at trainers’ trainings, business starters, strengthening of managerial, marketing and financial skills of entrepreneurs.
Assistance by International Donors	Donor’s assistance for stimulating SME: implementation term, main objectives, target areas, etc.	Largest parts of assistance for Serbia from the international donors have been made by EU. Since 2000, the EU assistance has been streamlined by the long term program called CARDS (Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilization) for countries of the Western Balkans. In fields of SME, European Agency for Reconstruction (EAR) and European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) have given a major contribution.

		<p>EAR supported “Non-financial Support to SMEE Development in Serbia” from 2001 to 2004. In this project, 7 regional agencies for SMEE development with 10 branches were formed and funded for 2 years. Training for RA/C staff was conducted. For the training and other services, external consultants were funded. EAR also supported the follow-up project in the same area from December 2004 to October 2007. An important component of the followed project is said to be development of the national innovation strategy.</p> <p>EBRD is presently assisting TAM-BAS program in Serbia. The program has been aimed at supporting enterprises in transition to the market economy. Main founders for the program include Japan. The program for Serbia has been funded by the Dutch government. The business advisory service (BAS) is targeted at SME operated 2 years or more. The advisory service supports a target enterprise for 4 months in average and is done by local consultants. Details of the BAS program in Serbia are given in the interview record on 28 January 2008.</p> <p>NORAD/SINTEF assisted establishment of the Business Incubator in Nis and other municipalities through the Program for Business Incubators and Clusters Development (ENTRANSE) from 2007 to 2010. Main objectives of the project are placed in minimum 15 business incubators established and operational, minimum one park established, Serbian Association of Business Incubators established, Innovation Relay Center established, and minimum 10 operative clusters established.</p> <p>GTZ has supported in establishment of 2 regional agencies for SMEE development in Subotica and Novi Sad. The project “Promotion of the Private Sector and Employment in Serbia” has been implemented since February 2001. The project is planned to extend to end of 2010. The main components are establishment of pilot regional and local development institutions, support for selected textile enterprises, IT/software, tourism and food industries to improve competitiveness and activities on the promotion of private sector.</p>
--	--	---

2. Present Mentoring Service for SME in Serbia

Questions (Main)	Questions (Sub)	Findings
<p>Institutions for Training for SME Management</p>	<p>Government institutions involved in SME development:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) SADSMEE, NES (2) MERD (3) others 	<ul style="list-style-type: none"> (4) Council for SMEE (established in August 2006) is an inter- ministerial government authority with purpose to analyze the situation in the sector, provide expert opinion and explanations, proposes adequate initiatives and measures for the improvement of conditions for the foundation of enterprises and their operation. (5) Ministry for Economy and Regional Development (July 2007) has an authority for creation and implementation of the system and the development policy of SMEE. (6) Republic Development Bureau (RDB) in MERD conducts the sector analysis and provides the relevant government institutions with some of necessary information on the SME sector. (7) Business Council organized of 32 companies has a purpose of accelerating the reform of the legal system in Serbia, as well as rationalization of the legal framework and elimination of unnecessary and outdated regulations. (8) SADSMEE (2002) gives the basis of institutional infrastructure for non-financial support to SMEE together with the national network of 14 regional agencies/centers. (9) NES (established in 1930') was transferred to MERD from Ministry of Labor and Social Affairs in 2007. NES operates 26 Business Centers in Serbia and provides entrepreneurs and SMEs with funds for increasing employment.

	Regional Agency/Center	<ul style="list-style-type: none">• Founders of the regional agencies and centers belong to three institutional sectors (state, business and NGO). Some agencies play a role of core regional development institutions.• Year of establishment and donors supported establishment of RA/C are detailed in footnote-60 in page 69 of “Report on SMEE 2006”, November 2007. Following list gives name of 14 RA/C; • RC for SMEE Development Belgrade• RA for Economic Development of Sumadija and Pomoravlje Kragujevac• RC for SMEE Development Krusevac• RC for Social and Economic Development Banat Zrenjanin• RC for SMEE Development Timok Zajecar• RA for SMEE Development ALMA MONS Novi Sad• Agency for Regional Development of Sandzak – SEDA• RC for SMEE Development Subotica• RC for SMEE Development Zlatibor Uzice• RA for Economic Development and Entrepreneurship Leskovac• RA for Economic Development and Entrepreneurship Vranje• RA for SMEE Development Nis• RA for SMEE Development Sombor• RA for SMEE Development Sabac • The above RA/C is said covering at present around 90% of the territory of Serbia (Kosovo and Metohija excluded). Remaining districts are three; Podunavlie, Branicevo and Srem.
--	------------------------	---

	<p>Regional and local official network for stimulating and innovating SME and industries:</p> <p>Role or involvement of the RA/C in the above networks</p> <p>Role of the BIC in management guidance for entrepreneurs and SME, past achievement in this field</p>	<ul style="list-style-type: none">• Association of Regional Development Agencies of Serbia (ARRAS) was formed in June 2007. Formation of the ARRAS was, the Report on SME in 2006 says, supported by the EAR.• “Program for Business Incubators and Clusters Development (2007 to 2010)” defines role of the business incubator as follows;<ul style="list-style-type: none">- The presence of a business incubator is beneficial for its region as they are seen as generators of regional growth, attractiveness for the investors and new businesses; they produce commercial publicity and development of international trade. They may also create specialized knowledge centers and stimulate production as a source of regional competitive advantage.- Experience of other countries indicates that start-up companies developed in the business incubators operate with a lower failure rate than enterprises established outside of the incubator.• At present there exists no network in national level to combine the RA/C and the business incubators, while Business Incubator Support Center has been established in SADSMEE.
--	--	---

	<p>Mentoring system by SADSMEE and NES:</p> <p>General structure/outline of the activity</p>	<p>(1) Mentoring financed with “Project for Co-Financing the Activities of Regional Agencies/Centers” by SADSMEE (started in 2005):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recipients of mentoring are selected from entrepreneurs and existing SME (5 mentoring for the former and 5 for the latter per regional agency). • Number of mentoring services executed: 130 (2005), 195 (2006), cancelled (2007) <p>(2) Mentoring financed with “Self-employment Measures” by NES (started in 2006):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recipients of mentoring are selected from entrepreneurs who received the grant program. • Number of recipients of the grant: 5,700 cases were accepted among around 10,000 applicants in 2007. • Average amount of the grant: 1,700 euros in 2007 • Number of mentoring services executed for the above: 77 (2006), 192 (2007) • NES budgets for Self-Employment and New Employment programs: 1.2 billion dinars (2007), 2.3 billion (2008) <p>(3) Others</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentoring time per company: 25 hours (Co-financing), 20 hours (NES) • It was said that numbers of staff engaged in mentoring were 33 in RA/C and 3 in SADSMEE. However, the mentors engaged in the above two at present seem to be many more. • Certificate holder for seminars by the JICA project in 2007: 25
<p>Demand of Human Resources for Training SME Management</p>	<p>Problems and constraints in SME:</p> <p>(What kind of constraints does SADSMEE recognize in SME? How the relevant policies (the strategy and action plans) see the problems)</p>	<p>By the survey on the situation, problems and necessities of the SMEE sector carried out in 2006 by 13 regional agencies/centers on the territories they covert, followings have been identified;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Major problems of SME included in the survey were lack of funds, laws and the accompanying regulations. • Of the total number of answers, of eight given options, the problem of lack of funds accounted for 38.5%, legal regulation 27.5%, being somewhat above the survey carried out in 2005 (36%, i.e. 21%). • Less importance was given to the following obstacles: lack of market information and lack of qualified labor (9.4% each), non-harmonized standards (7.1%) and lack of information on technologies (4.1%).

<p>Conditions for Institutionalizing Mentoring Services</p>	<p>Basic Concept for Mentoring System: (number of mentors needed, organizations to be assigned, financial source(s) for salary, etc)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The mentoring of SADMEE has been done <u>in project basis</u> in the last three years. • Main players are regional agencies/centers and they have been engaged in the mentoring by business contracts with SADMEE. • Mentoring for potential entrepreneur/start-ups and existing SME are differently designed. For details, refer to “Mentoring: Brief Report on Design and Implementation of Mentoring 2005-2007” by SADMEE.
	<p>Problems and challenges of the present pilot (capacity of mentors, implementation system, number of target enterprises, etc.)</p>	<p>Answers from some RA/C for the questionnaire are summarized as follows;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentoring capacities are limited. • Developing of mentor network by sectors is needed. • Selection process of mentoring users that NES does at present causes unconfident and uninterested users. • It is necessary to extend an implementation period of mentoring services to two to three years to see how mentoring and evaluation process are appropriate. • Certain evaluation with feedback may prove valuable for future of the mentoring system.
	<p>Demarcation of mentoring services Institutional relationship between SADMEE and RA/C (how the system is integrated) Process of institutionalization of the mentoring system</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Excepting the business advisory service that is presently implemented by BAS-Serbia and a mentoring program once planned in USAID-founded CRDA, it seems that all other past and on-going projects assisted by the international donors have included neither of implementation of mentoring services for the SMEE or training of RA/C staff for such services. • It seems that the BAS has been conducted fully or partly in premise of clients. • All of the RA/C are entities institutionally and financially independent to SADMEE. The mentoring funded by SADMEE and NES is being implemented in basis of contract between SADMEE and RA/C. • (Comment: under the above situation, institutionalization of mentoring may have to be viewed from needs of “rule” that gives standards but allows wider approach for mentoring.)

<p>Preparedness of RA/C</p>	<p>Any needs to reform RA/C institution for undertaking the mentoring service</p> <p>How RA/C can be manning mentors as needed?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In actuality, mentoring services only give one of the business opportunities needed for the RA/C operation. Some regional agencies and centers such as Krusevac have no revenue from their founders and thus turnover from business operation is essential to sustain the institutions. • In such a financial environment, some RA/C says they wish to get capable of conducting mentoring for medium-sized enterprises that can be remunerated. • Meanwhile, it seems that RA/C does not expect any substantial fee from micro or small scale enterprises. In the interview with them, however, there was an opinion that a nominal fee should be levied for mentoring for micro or small scale enterprises as they would take the service more seriously.
<p>Does the Project meet aid policies of the Japanese Government?</p>	<p>Relevance to the JICA Assistance Plan for Serbia</p>	<p>JICA has focused its assistance on consolidation of peace, private sector development and tackling of environmental problems in countries of the Western Balkans. Stimulating of the SME sector is thus prioritized in the cooperation policies for Serbia.</p>
	<p>Outcomes and Lessons of the past aid project(s)</p>	<p>Lessons learned in the precedent project by JICA (2007) are summarized as follows;</p> <ul style="list-style-type: none"> • High cost performance for the project was enabled by assigning a long-term expert in both of project management and coordination of logistics. • Based on practical field studies on local conditions conducted by the long-term expert, the project components had been altered from SME policies and incubation approach that were initially designed to enterprise diagnostic, marketing and quality control. Reflection of the local needs had been thus enabled and could increase the project effectiveness. • Experience in the diagnostic in Japan has consisted mainly of medium-sized enterprises. As a distribution of operation scale of SME differs in Serbia and Japan, examples of the diagnostics in Japan should be carefully referred to.
<p>Comparative Advantage of Technologies in Japan</p>	<p>Experience and Building-up of the Target Technology in Japan</p>	<p>The current business advisory system conducted by Societies of Commerce and Industry in Japan can give appropriate and applicable examples for mentoring services that are needed in SMEE in Serbia. However, since the system of SCI in Japan has been sustained with the government subsidy for a long time, all of conditions to build and manage the system may not be able to give good reference in this project.</p>

3. For Designing of Project

Questions (Main)	Questions (Sub)	Findings
Confirmation of the Request	<p>Proposed target <u>geographical</u> area for mentoring services</p> <p>Organization(s) where candidate trainers are being attached at present</p> <p>Continued project activities from the precedent JICA project (2006-07) (training/seminar for enterprise diagnostic, building of the database for enterprise diagnostic)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Following five regional agency/centers will participate in the project. Numbers in parenthesis denote number of district or city covered. - RC for SMEE Development Belgrade (1) - RA for Economic Development of Sumadija and Pomoravlje Kragujevac (2) - RC for SMEE Development Krusevac (3) - RC for Social and Economic Development Banat Zrenjanin (3) - RC for SMEE Development Zlatibor Uzice (1) • These 5 RA/C cover 10 districts/city in total, which corresponds to around 40% of all the districts in Serbia (Kosovo and Metohija excluded). • Two outputs will include training and building of the database.
Information Needed for Studying on the Basic Plan	<p>Number of trainers needed</p> <p>Target <u>technical</u> areas and target sector</p> <p>Training of mentors is included in the project?</p> <p>Project activities to be done by SADSMEE and RA/C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Number of trainers will be planned through activities under the Output 1 and 2. • Technical areas to be trained will be planned through activities under the Output 1. • Training of mentors is included in an activity under the Output 2. • Details of the project activities to be done by SADSMEE and RA/C will be planned after the project is commenced.

<p>Target Group and Beneficiaries</p>	<p>Target group: Organization(s) where candidate trainers are being attached</p> <p>Beneficiaries: Is there any criteria to select target SMEs?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Target group: staff in charge of a mentoring in target area and candidate mentor in respective authorities in target area • Criteria to select target SMEs will be planned in activities under the Output 1.
<p>Outputs and Activities of the Project</p>	<p>Discussions on the draft PDM (project purpose and outputs)</p>	<p>Proposed terminology in this project:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentoring: business advisory services that is conducted in premise of target enterprise, as defined in the request document of SADMEE for the project • Competiveness: through discussions between SADMEE and the study team, it was understood that achievement of the overall goal will not be assessed not in level of individual companies but in level of macroeconomic of Serbia or the target areas. • Standardization: something to be standardized in this project will be a process to prepare, implement and evaluate mentoring. Contents of mentoring will not be standardized as characteristics of client companies are greatly diversified.
<p>Coordination with Other Donors When Needed</p>	<p>Any coordination would be needed with EU (EAR, EBRD, etc.), NORAD (ENTRANSE) and other projects?</p>	<p>While the project will not depend on any other projects to attain the project purpose, GTZ has shown interest in possibility of collaboration of the project and their “Promotion of the Private Sector and Employment in Serbia (- 2010)”. The BAS-Serbia seems to have interest to share information and technical issues on business advisory services.</p>

4. Project Management

Questions (Main)	Questions (Sub)	Findings
Monitoring and Evaluation	Activities to be monitored: TOT, model mentoring Monitoring system: SADMEE and RA/C Evaluation system	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation on the mentoring service is included in the project activity 3-3. • Details of the evaluation procedures will be planned in activities under the Output 1.
Collaboration by the Enterprises to be Involved	Selection process of target enterprises Collaboration of enterprise needed Possibility of building the collaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Target enterprises will be selected through activities under Output 1 and 3. • Considering the past experiences of mentoring service by SADMEE and RA/C, the SMEEs are expected to be enough collaborative with the project activities.

5. For Ex-Ante Evaluation

Questions (Main)	Questions (Sub)	Findings
Relevancy: project demand, priority in policy, and appropriateness of approaches	Needs of the state, region and society	<ul style="list-style-type: none"> • Presently SME plays an important role in the Serbian national economy in terms of employment (63%) and in a total turnover (67%). • Stimulation of the SME sector will be able to thus substantially contribute to reconstruction and further development of the national economy. • Past experience shows that, through a process to transit to the market economy and reconstruction of the national economy since 2000, the SME in Serbia has needed advisory support in fields of business start-up, quality control and certification, improvement of management and others. • National economy in Serbia has a higher unemployment rate (20.9% in 2006). Development of the SME sector will also contribute to increase of employment.
	Needs of the implementation agencies (SADSMEE and RA/C)	<ul style="list-style-type: none"> • Since 2005, SADSMEE and RA/C have extended mentoring services for the SME sector in two approaches; one has been implemented as a task of the co-financing project of SADSMEE that were funded with its budgets and another has been implemented as a component of the self-employment program funded by the NES. • Through execution of the mentoring services, SADSMEE recognized that 1) quality of mentoring services and ways of its implementation conducted are unequal, and 2) mentors in the implementation agencies are mostly insufficient in their skills for mentoring.
	Relevance to the national policies	<ul style="list-style-type: none"> • “Strategy for Competitive and Innovative Small and Medium-sized Enterprises” (2008-2012), a new strategy for SME development, is at a preparatory stage. The first draft shows support for the SME sector will be handled through various approaches. • In main tasks for stimulation of the SME in the strategy, “pilot phase mentoring” is included.
Effectiveness: statement of the project purpose,	Project purpose and indicator(s) are clearly stated?	<ul style="list-style-type: none"> • For an exact understanding of some words in the PDM that include “competiveness” and “standardization”, clarification will be needed.

<p>logical relation with outputs</p>	<p>Logical relation between the project purpose and the outputs Important assumptions – any factors that may give obstacles to attain the purpose</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In actions to standardize the current mentoring system, an immediate legislation process will not be included. From technical aspects, the standardization will be made for instruments and mechanism to implement mentoring. Certification of mentors will also be established in a form possible to the project. • For designing such standardization and improvement of the current mentoring system, activities under the Output 1 are to be done. This process (phase 1 in the plan of operation) that takes 7 months will be able to a flexibility to the project in following two points. • Outcomes from the Output 1 will present a key to determine an extent of achievement of the project purpose, as it will determine how the mentoring should be done. • In other words, an achievement of the project purpose will depend on how much the Output 1 can reflect needs of both of the implementation agencies and SMEs in the target regions on the proposed standardized model.
<p>Efficiency: statements of outputs, logical relation with inputs, timing of inputs, costs needed</p>	<p>Outputs, corresponding activities and indicator(s) are clearly stated? Important assumptions Costs to be input can meet the project purpose?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Targets to attain in all 4 outputs are specific and their scope is clearly stated. • Since the main technical issues to advise enterprises that have to be handled with the project are to be identified in a process to execute activities under the Output 1, at this stage, it is difficult to know which expertise will be needed to train the trainers and hence it is not easy to predict a scale of inputs of short-term experts. • How the project can input the necessary short-terms expert within a planned period (3 years) of the project implementation will determine the project efficiency to a large extent.
<p>Impacts: statement of the overall goal, logical relation with the project purpose, ripple effects</p>	<p>Overall goal and indicator(s) are clearly stated? Logical relation to the project purpose</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The SME in Serbia is a predominant force in many sectors. Successful stimulation of the SME sector will give great effects to the national economy. • Provision of an effective model of mentoring would be able to present to the government a base to

	Other ripple effects both in positive and negative aspects	legislate qualification of mentors and system of mentoring.
Sustainability: continuation of policy, administration system, implementing agency, and finance; technical sustainability and social fairness	Policy aspect	<ul style="list-style-type: none"> As shown in the five years strategy for SME development, “Strategy for Competitive and Innovative SMEE” (2008-2012), the policies for SME development have been positioned as one of the midterm plans of the Serbian Government and hence are expected to be maintained for a long time. Mentoring services have been executed by quasi-public corporations (RA/C) by contracting them. It is anticipated that the government’s support for mentoring and RA/C will be continued in financial and non-financial form as done in last three years, since that is one of the proven ways to stimulate the SME sector, while the mentoring system will not be incorporated into the government administration.
	Institutional and financial aspect	<ul style="list-style-type: none"> To implement the existing mentoring services, an institutional framework and financial support have been given to the RA/C by SADSMEE. By this experience, it seems that SADSMEE has been equipped already with a capacity to manage a main part of this project. Existing mentoring services will also be conducted in the project term as done in 2005 to 2007. Progressive takeover of these existing activities by the model mentoring will be done in the target RA/C by the project whenever possible. This takeover will be made possible when based on the project ownership of SADSMEE. Financial support for the mentoring services will be continued at post project stage as seen in consideration on the project sustainability in policy aspect.
	Technical aspect	<ul style="list-style-type: none"> Technical scope of the model mentoring will be planned through activities in Output 1. The sustainability of the project depends on technical subjects to be covered in the project. Harder subjects will request SADSMEE and RA/C to have its technical resources at post project stage.

	Society and culture aspect	<ul style="list-style-type: none"> • It is said that selection of target SME for mentoring in the NES self-employment measure needs to be made more transparent. Selection of the targets in the SADSMEE co-financing program had been entrusted mostly to the RA/C. Thus, in both cases, criteria of the target SME seems to have to be published after making it have details. • By opening the beneficiary qualification to the public, the mentoring system will have the sustainability more in social aspect.
Contribution to Gender and Poverty Issues	Gender issues and poverty alleviation	Stimulation of the SME sector in Serbia can well contribute to decrease of unemployment. Female unemployment rate is higher than male in the country. Thus the project will directly relate to the gender issues and alleviation of the poverty.

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN JICA EX-ANTE EVALUATION STUDY TEAM AND
THE SERBIAN AGENCY FOR THE DEVELOPMENT OF
SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AND ENTREPRENEURSHIP
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT ON INSTITUTIONALIZATION OF MENTORING IN
SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

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. Sakae YOSHIDA, Executive Technical Advisor of JICA, visited Serbia from January 20th 2008 to February 2nd, 2008 for the purpose of surveying the environment for commencing the technical cooperation program concerning the Project on Institutionalization of Mentoring in Small and Medium sized Enterprises in Serbia (herein after referred to as “the Project”).

During its stay, the Team exchanged views and had a series of discussions with respective authorities for preferable measures to be taken by JICA and the Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship (hereinafter referred to as “SADSMEE”) for the successful implementation of the Project.

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

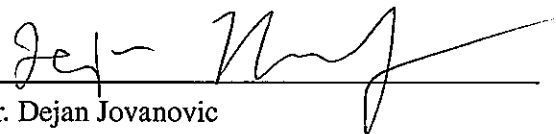
Belgrade, February 1st 2008

吉田 孝

Mr. Sakae YOSHIDA

Leader,

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



Mr. Dejan Jovanovic

Director,

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

THE ATTACHED DOCUMENTS

1. Name of the Project

The project on Institutionalization of Mentoring in Small and Medium-sized Enterprises

2. Period of cooperation

Three (3) years from the deployment of first JICA expert

3. Target area / site

Both sides agreed the following cities / regions are selected as the potential target area based on the request.

Beograd, Zrenjanin, Krusevac, Uzice and Kragujevac

4. Project Operation

Related to the ANNEX I of the Record of Discussion (hereinafter referred to as "the R/D"), Project Design Matrix (herein after referred to as "the PDM") as a tool for monitoring, evaluation and management of the activities of the project, is attached as ANNEX I. The PDM will be modified during implementation stage after mutual consultations between JICA and Serbian side.

As ANNEX II, Plan of Operation of the Project is attached. It will be finalized precisely after the commencement of the Project and modified during implementation stage as well as the PDM.

5. Measures to be taken by JICA

In accordance with the Record of Discussions which signs between respective authorities in both sides, JICA will take, at its own expense, the following measures.

(1) Japanese Experts

Specialties of experts are finalized through mutual consultation between implementing agencies. Expected field of specialty are listed as below.

(a) Advisor for small and medium-sized enterprise development / Coordinator

(b) Enterprise diagnosis

(c) Mentoring system in Japan

(2) Training program in Japan

It is identified that the basic concept including designing and implementation of the mentoring service in Japan is essential training needs for the Project. Details of the training program are finalized after the commencement of the Project.

(3) Provision of Equipment

Office equipments such as personal computer, printer and photocopy are requested by Serbian side. List of equipment will be made through discussions after ascertaining the necessity.

6. Measures to be taken by SADSMEE

- (1) Assignment of Personnel
- (2) Allocation of Budget / Facilities

7. Public Relations

Both sides confirmed that the public relations and announcement of the Mentoring system among related enterprises and industries is crucial issue for its successful implementation and achievement of overall goal. Therefore, Serbian side assures to take necessary action to promote the Project activities.

8. Joint Coordinating Committee

(1) Serbian side

- (a) Project Director (chairperson)
- (b) Project Manager
- (c) Officials in Ministry of Economy and Regional Development
- (d) Officials in Ministry of Finance
- (e) Staff in National Employment Service
- (f) Staff in respective RC/As

(2) Japanese side

- (a) Officials in Embassy of Japan in Serbia
- (b) A representative of JICA Office
- (c) Japanese expert
- (d) Other personnel related to the Project

ANNEX I Project Design Matrix (PDM)

ANNEX II Plan of Operation

S.Y

27

The project on Institutionalization of the Mentoring in Small and Medium-sized Enterprises

Serbian Implementing Body: Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship

Japanese Implementing Agency: Japan International Cooperation Agency

Target Area: Belgrade, Zrenjanin,
Kruševac, Uzice, Kragujevac

Target Group : Staff in charge of a mentoring in target area

Expected mentor in respective authorities in target area

Period : Three (3) years from a deployment of first JICA Expert

Version: No.0
as of 1st Feb., 2008

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>(Overall Goal) Competitiveness of new and existing businesses is improved.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Macro economic figures 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ National statistics 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ National policy on SME Development is continuously promoted ➤ Standardized model of mentoring is recognized and utilized by SMEs
<p>(Project Purpose) Standardized model of mentoring service is established and implemented.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Number of SMEs received mentoring ➤ Acknowledgement of mentor service among SMEs ➤ Customer satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Official activity report compiled by mentors ➤ Customer survey report 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Standardized model of mentoring and SME development is continuously promoted
<p>(Output)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Outline of standardized model of mentoring such as function, management structure, and role of respective stakeholders are clarified and defined. 2. Trainers of mentor and mentors are produced under standardized model. 3. Mentoring services according to standardized model is implemented. 4. Case study and a database for enterprise diagnosis as textbooks in training are developed. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Guideline / manual for standardized model of mentoring and brochure for SME 2 A curriculum / syllabi on the Mentor training program 3 A number of trained trainers / mentors and a directly of trainers and mentors 4 A number of new and existing enterprises which received mentoring services 5 A developed database and case study books 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A guideline / manuals approved and published by SADSMEE ➤ Brochure which describes detail information about a mentoring services ➤ Reports of the project activities ➤ Customer survey report ➤ Web site of SADSMEE and republic network 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Significance of standardized model of mentoring is recognized within the Serbian government. ➤ Participation of expected mentors is secured.
<p>(Activities)</p> <p>1 Establishment of Standardized Model of Mentoring Services</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-1 Development of a strategy / a plan of the system 1-2 Development of an implementation guideline. 1-3 Development of qualification and designing of procedure for certification 1-4 Development of training curriculum / syllabi 1-5 Coordination among stakeholders and management of Joint Coordinating Committee 1-6 Organizing seminars / workshop on a mentoring system 1-7 Training program in Japan <p>2 Trainers' Training and Mentor Training</p> <ol style="list-style-type: none"> 2-1 Lecture for expected trainers of effective enterprise diagnosis tools and practical methods in order for them to provide proper lecture 2-2 Support for mentoring practice by expected trainers 2-3 Conducting follow up survey of mentoring practice 2-4 Development of supplemental text books on enterprise diagnosis 2-5 Support for trainers' activities on a mentor training 2-6 Lecture for expected mentors of effective enterprise diagnosis tools and practical methods <p>3 Implementation</p> <ol style="list-style-type: none"> 3-1 Selection of SMEs which receives mentoring services 3-2 Implementation of mentoring services 3-3 Evaluation <p>4 Development of Diagnosis Database</p> <ol style="list-style-type: none"> 4-1 Development of a template for diagnosis 4-2 Compiling of model case and development of a database 4-3 Development of a maintenance manual 	<p>(Inputs)</p> <p><u>Japanese Side</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Experts Detail specialty and numbers of experts will be selected through mutual consultation between implementing agencies. Expected specialties are as follows. (1) Advisor for small and medium-sized enterprises development / Coordinator (2) Enterprise diagnosis (3) Mentoring system in Japan 2 Training Program in Japan Training for mentoring service in Japan is identified as essential needs of the Project. Program contents and numbers of participants will be determined through mutual consultation between implementing agencies and advise by JICA experts. 3 Equipments Office equipments such as personal computer, printer and photocopy are requested by Serbian side. List of equipment will be made through discussions after ascertaining the necessity. 4 Activities' Cost Necessary budget for the Project 	<p><u>Serbian Side</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Allocation of Counterparts and Administrative staff 2 Facilities (1) Office for experts (2) Telephones and internet services (3) Other facilities mutually agreed upon. 3 Budgetary allocation for recurrent cost (1) Personnel Cost for counterparts (2) Heating and lighting expenses 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ All stakeholders are involved in the Project continuously. ➤ Necessary budget for the Project in the Government of Serbia ➤ SADSMEE is acknowledged as an implementing agency of standardized model of mentoring. <p>(Pre-conditions)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Counterpart agency exists. ➤ Allocation of counterpart personnel is secured. ➤ Significance of standardized model of mentoring is recognized among stakeholders. ➤ SME development policy is promoted. ➤ Political and economical stability are secured in Serbia.

5. Y

h

Plan of Operation of the Project on Institutionalization of Mentoring in Serbia

ANNEX II

★The project starts when long term expert deploys.

Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Joint Coordination Committee	△					△					△											△			△											△
Dispatch of Experts	<i>Phase 1</i>												<i>Phase 2</i>												<i>Phase 3</i>											
1. Standardization of Mentoring Service	—————																																			
1-1. Advisor for SMEs development / Coordinator																																				
1-2. Enterprise Diagnosis											■	■																								
1-3. Mentoring Service in Japan				■																																
2. Support Tool																																				
2-1. Diagnosis Case Database																																				
Training Program in Japan																																				
C/P will be dispatched if applicable courses are organized.												■																							■	

<Phase 1>
Introduction & Designing

Standardization:

- Analysis (system, stakeholders)
- Guideline / Manual
- Certification / Requirement
- Japanese case of Mentoring service

Mentor Training:

- Preparation of trainings

<Phase 2>
Trainers' training & Implementation

Standardization:

- Modification of Guideline / Manual

Mentor Training:

- Curriculum setting
- OJT for Potential Trainers
- Modification of Textbooks
- Introduction of Japanese Management

Mentoring:

- Selection of SMEs
- Implementation
- Evaluation

Support tool:

- Case Database Format
- Accumulation of Cases

<Phase 3>
Implementation and Feed back to the standardized model

Standardization:

- Test Implementation with Guideline / Manual

Mentor Training:

- Curriculum setting
- OJT by fostered Trainers / Follow up / Feed back
- Modification of textbooks
- Introduction of Japanese Management

Mentoring:

- Selection of SMEs
- Implementation
- Evaluation

Support tool:

- Accumulation of Cases
- Database Maintenance Manual

* Joint Coordination Committee:
 Serbian Agency for Development of SMEs and Entrepreneurship, Ministry of Economy and Regional Development, Ministry of Finance,
 National Employment Service, Regional Agencies / Centres

S.Y

27

RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN JAPANESE
EX-ANTE EVALUATION STUDY TEAM AND
THE SERBIAN AGENCY FOR THE DEVELOPMENT OF
SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AND ENTREPRENEURSHIP
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PROJECT ON
INSTITUTIONALIZATION OF MENTORING IN
SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

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. Sakae YOSHIDA, visited the Republic of Serbia from January 20th 2008 to February 2nd 2008, for the purpose of working out the details of the technical cooperation program concerning the Project on Institutionalization of Mentoring in Small and Medium-sized Enterprises in the Republic of Serbia.

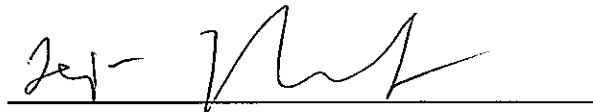
During its stay in the Republic of Serbia, the Team exchanged views and had a series of discussions with the authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and Serbian Government for the successful implementation of the above-mentioned Project.

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 Serbia, signed in Belgrade on November 30th 2005 between the Government of Japan and the Government of Serbia and Montenegro, and was succeeded by the Government of Serbia (hereinafter referred to as “the Agreement”), the Team and the Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship (hereinafter referred to as “SADSMEE”) agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Belgrade, February 1st 2008



Mr. Sakae YOSHIDA
Leader,
Japanese Ex-Ante Evaluation Study Team,
Japan International Cooperation Agency,
Japan



Mr. Dejan Jovanovic
Director,
Serbian Agency for the Development of Small,
Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship
Republic of Serbia

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND SADSMEE

1. SADSMEE will implement the Project on Institutionalization of Mentoring in Small and Medium-sized Enterprises (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 VII of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

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 provision of Article VII-1(1) of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF SERBIAN PERSONNEL IN JAPAN

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

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

1. The Government of the 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 the Republic of Serbia will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Serbian nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Serbia.
3. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, The Government of the Republic of Serbia will grant in the Republic of Serbia 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 VII of the Agreement, The Government of the Republic of Serbia will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government of the 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 provision of Article V-2 (b) of the Agreement, The Government of the Republic of Serbia will provide the services of Serbian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V-2 (a) of the Agreement, The Government of the Republic of Serbia will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Serbia, The Government of the Republic of Serbia 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 other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Serbia, The Government of the Republic of Serbia will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Director, Serbian Agency for the Development of Small, Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

S. Y

M

2. Executive Director, Development and International Cooperation Department, Serbian Agency for the Development of Small, 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 Serbian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

V. JOINT EVALUATION

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

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, The Government of the Republic of Serbia 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 the 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 SADMEE 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 the Republic of Serbia, The Government of the Republic of Serbia will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Republic of Serbia.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be three (3) years from a deployment of first JICA expert.

ANNEX I	MASTER PLAN
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 BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COORDINATING COMMITTEE

ANNEX I MASTER PLAN

1. Overall Goal

Competitiveness of new and existing businesses is improved.

2. Project Purpose

Standardized model of mentoring service is established and implemented.

3. Outputs of the Project

- (1) Outline of standardized model of mentoring such as function, management structure, and role of respective stakeholders are clarified and defined.
- (2) Trainers of mentor and mentors are produced under standardized model.
- (3) Mentoring services according to standardized model is implemented.
- (4) Case study and a database for enterprise diagnosis as textbooks in training are developed.

4. Activities of the Project

Following activities for above mentioned outputs are implemented.

- (1) Establishment of Standardized Model of Mentoring Services
- (2) Trainers' Training and Mentor Training
- (3) Implementation
- (4) Development of Diagnosis Database

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

Detail specialty of experts is selected through mutual consultation between implementing agencies.
Expected field of specialty are listed as below.

1. Advisor for small and medium-sized enterprises development / Coordinator
2. Enterprise diagnosis
3. Mentoring services in Japan

ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

Office equipments such as personal computer, printer and photocopy are requested by Serbian side. List of equipment will be made through discussions after ascertaining the necessity.

S. J

7

ANNEX IV LIST OF SERBIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. Project Director

Mr. Dejan Jovanovic, Serbian Agency for the Development of Small, Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship

2. Project Manager

Ms. Ana Zegarac, Executive Director, Development and International Cooperation Department, Serbian Agency for the Development of Small, Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship

ANNEX V LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

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

ANNEX VI JOINT COORDINATING COMMITTEE

The joint coordinating committee will be established and held twice a year and whenever necessity arises. Its function is described as follows.

- (1) To review the annual plan of the Project in line with the Project Design Matrix (PDM) that was attached on the Minutes of Meeting.
- (2) To assess the overall progress of the Project, and to evaluate the achievement of the objectives.
- (3) To advise the Project to sort out major issues arising from or in connection with the Project.
- (4) To discuss and suggest appropriate indicators of achievements to the Project
- (5) To exchange views on general issues for the Project.

