

# マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 中小企業支援能力向上プロジェクト 協力準備調査報告書

平成 21 年 1 月  
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発部

産業
J R
09-008

## 序 文

マケドニア旧ユーゴスラビア共和国（以下、「マケドニア」と記す）では、1991年の独立以降、民主化と市場経済化が推し進められてきましたが、経済的に依存度の高かったユーゴスラビアの解体等により経済が悪化し、その後もコソボ紛争による難民の流入により財政負担が増すなど、2000年初頭まで経済は困難を極めました。しかし、2003年以降は周辺諸国情勢の安定化とともに経済は安定し、現在は年平均4%の経済成長を遂げ、2007年の1人当たりGNIは8,510USドル（世界銀行統計）となっています。

また、マケドニアは最大の貿易相手であるEUへの加盟を控えており、現在クロアチア、トルコと並び加盟候補国となっているなか、マケドニア産業の振興と経済を支える中小企業の育成を通じた国際競争力の強化は、マケドニアにとって喫緊の課題となっています。

JICAは、これまで「金属加工業における生産計画・管理プロジェクト」を実施し、3回にわたり短期専門家を派遣しました。また、「創業促進プロジェクト」として起業支援アドバイザーを2回派遣し、起業支援策策定のための協力を実施しました。さらに、JICAの協力以外にも、EUをはじめ、各ドナーも様々な形で中小企業分野において支援しています。

しかし、これらの支援によりマケドニアには中小企業振興についての一通りの知識を有す人材はいるものの、実践の場において中小企業に対し適切なアドバイスができる人材は限られています。特に、マケドニアのGDPと就業人口の多くを占める製造業においては、市場経済に適合した生産様式の導入が求められているものの、多くが旧来の生産方式からの脱却が図れず、生産管理の指導を行える組織や人員が不足している状況にあります。

このような背景の下、マケドニア政府から「中小企業支援体制強化プロジェクト」と「生産管理プロジェクト」の2件についてわが国に対し要請が提出されました。今回の調査においては、これらの要請背景をマケドニア政府関係者と協議するとともに、中小企業分野全般の現状調査・ニーズ調査等を行い、今後の協力の方向性を検討しました。本報告書は、これらの調査結果をまとめたものとなっています。

ここに本調査団の派遣に関し、ご協力いただいた日本・マケドニア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21年1月

独立行政法人国際協力機構  
産業開発部長 新井 博之

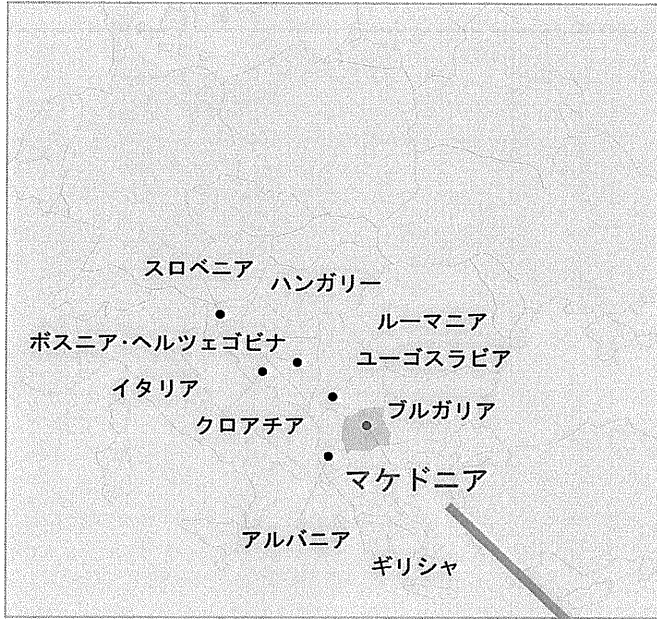
# 目 次

序 文  
目 次  
地 図  
写 真  
略語表

第1章 プロジェクト準備調査の概要 .....	1
1-1 調査の背景 .....	1
1-2 調査の目的 .....	1
1-3 調査団員構成 .....	2
1-4 調査日程 .....	2
1-5 調査結果概要 .....	3
1-5-1 中小企業（SME）振興に係る概況 .....	3
1-5-2 日本政府に対する要請背景とマケドニア創業促進庁（APERM）の課題 .....	3
1-5-3 調査団提言の要点（今後の協力の方向性） .....	4
第2章 マクロ経済状況 .....	5
2-1 産業構造 .....	5
2-2 貿易構造 .....	7
2-3 外国直接投資（FDI）構造 .....	12
第3章 中小企業（SME）振興の現状 .....	14
3-1 中小企業（SME）振興政策の基本的枠組み .....	14
3-2 中小企業（SME）振興機関の現状 .....	16
3-2-1 経済省（MoE） .....	17
3-2-2 マケドニア創業促進庁（APERM） .....	19
3-2-3 人的資源開発基金（HRDF） .....	22
3-2-4 ビジネス支援機関（BSO） .....	23
3-2-5 技術移転センター（TTC） .....	28
3-2-6 地方経済開発事務所（LED） .....	29
3-2-7 経営団体・産業団体 .....	29
3-2-8 その他中小企業（SME）振興機関 .....	30
3-3 中小零細企業の現状 .....	33
3-3-1 中小零細企業の現状〔中小企業（SME）が抱える課題・支援ニーズ〕 .....	33
第4章 ドナーによる中小企業（SME）振興支援 .....	36
4-1 概 況 .....	36
4-2 各ドナーの支援方針及び事業内容 .....	36

第5章 対マケドニア協力 .....	43
5-1 対マケドニア協力重点プログラムの概要・方向性 .....	43
5-2 対マケドニア協力における生産性向上分野の支援の意義 .....	44
第6章 中小企業（SME）振興支援の方向性 .....	47
6-1 中小企業（SME）振興に係る課題と今後の協力の可能性 .....	47
6-2 今後の協力の可能性 .....	57
第7章 総括（団長所感） .....	65
付属資料	
1. 主要面談者リスト .....	69
2. 面談日程 .....	70
3. 面談記録 .....	73
4. 収集資料リスト .....	109

# マケドニア地図



写真



APERM との協議 (レジェパジック長官と APERM 職員)



マケドニア経済省・創業促進庁の看板



ZELS (Association of the Unit of Local Self-Government of the Republic of Macedonia)



5S活動が徹底された製造ライン  
(マケドニア某民間企業)



クマノボ地域起業支援センターでの協議



スコピエ市街地の様子

## 略 語 表

AFIRM	: Agency for Foreign Investments of the Republic of Macedonia	マケドニア外国投資庁
APERM	: Agency for Promotion of Entrepreneurship of the Republic of Macedonia	マケドニア創業促進庁
BDS	: Business Development Service	ビジネスデベロップメントサービス
BIC	: Business Incubation Centre	ビジネスインキュベーションセンター
BSO	: Business Support Organizations	ビジネス支援機関
DEC	: The Department for Entrepreneurship and Competitiveness	創業・競争力強化部
EBRD	: European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
EC	: European Commission	欧州委員会
ECM	: Economic Chamber of Macedonia	マケドニア経済会議所
EFSE	: European Fund for Southeast Europe	南東欧州向け欧州基金
EICC	: EU Information and Correspondence Centre	EU 情報・通信センター
EIIC	: European Information and Innovation Centre	欧州情報・革新センター
ESA	: Enterprise Support Agency	企業支援センター
ESP	: Entrepreneurship Stimulation Programme	創業促進プログラム
EU	: European Union	欧州連合
EUREPGAP	: European Union Retail Parties Good Agriculture Practices	
FDI	: Foreign Direct Investment	外国直接投資
GDP	: Gross Domestic Products	国内総生産
GTZ	: Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ開発公社
HACCP	: Hazard Analysis and Critical Control Point	危害分析及び重要管理事項
HF	: Heritage Foundation	ヘリテージ財団
HRDF	: Human Resource Development Fund	人的資源開発基金
IFC	: International Finance Corporation	国際金融公社
IMF	: International Monetary Fund	国際通貨基金

IPA	: Instrument for Pre-Accession Assistance	加盟前支援基金
IRC	: Innovation Relay Centra	イノベーション関連センター
JICA	: Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
LED	: Local Economic Development Office	地方経済開発事務所
LSP	: Local Service Provider	ローカルサービスプロバイダー
MEDF	: Macedonia Enterprise Development Foundation	マケドニア企業開発財団
MoE	: Ministry of Economy	経済省
NBRM	: National Bank of the Republic of Macedonia	マケドニア中央銀行
NECC	: National Entrepreneurship and Competitiveness Council	全国創業・競争力強化評議会
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development	経済開発協力機構
OSS	: One Stop Shop	ワン・ストップ・ショップ
PIU	: Productivity Improvement Unit	生産性向上ユニット
PREDA	: Prelip Region Enterprise Support Agency	Prelip 地域企業支援センター
RESC	: Regional Enterprise Support Center	地域企業支援センター
SDC	: Swiss Agency for Development and Cooperation	スイス開発協力庁
SECI	: Strengthening Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation	創業・競争力・技術革新強化
SME	: Small and Medium-size Enterprise	中小企業
SSO	: State Statistical Office	国家統計局
TTC	: Technology Transfer Centre	技術移転センター
USAID	: US Agency for International Development	アメリカ国際開発庁



# 第1章 プロジェクト準備調査の概要

## 1-1 調査の背景

1991年に独立を果たしたマケドニア旧ユーゴスラビア共和国（以下、「マケドニア」と記す）では、現在、経済政策の重点分野として投資促進及び輸出振興のための競争力のある企業づくりが掲げられており、これらの重点分野において各種施策が実施されている。なかでも、全企業数の99.5%を占める中小企業（SME）の競争力強化が、国家の経済発展に果たす役割は大きく、国家をあげてSME振興に注力している。

マケドニア政府は、SMEの競争力強化政策として、市場経済に適合した生産様式の導入促進、そのための人材育成、産業技術革新、SME支援機関の能力向上等に力を入れている（中小企業開発計画2007～2010年）。しかしながら、SME支援を行う人材は一通りの知識を備えているものの、実践の場において、会社経営や財務会計、マーケティング、製品開発、生産管理、品質管理等の分野で、企業に対して適切なコンサルティングサービスができるようなスキルを十分生かされていないことが多い。また、実際のSME支援においては、マケドニア創業促進庁（APERM）と連携関係を結ぶ地方のビジネス支援センターだけでなく、地方自治体に設立された地方経済開発事務所（LED）、大学内に設置されている技術支援を行う技術移転センター（TTC）、人的資源開発基金（HRDF）に登録されているSMEトレーナー等多くのアクターがいるにもかかわらず、有機的な連携ができていない状況にある。

JICAは、2001年3月から金属加工業における生産管理短期専門家をスコピエ大学機械工学部に派遣し、同専門家は生産計画・管理モデルの構築支援に努めた。同専門家派遣は、マケドニア政府軍とアルバニア系武装勢力との武力衝突により任期短縮の事態となるものの、2004年にマケドニアにおける金属加工業界の生産効率向上を目的とした「金属加工業における生産計画・管理プロジェクト」を実施するに至り、同プロジェクトにおいては2004～2005年にかけて3回にわたり短期専門家を派遣し、同分野のSMEが取り入れるべき市場経済に適合した生産計画・管理手法のモデルを構築した。また、生産性向上はマケドニアSMEにとって取り組むべき緊急性の高い課題であり、競争力強化の観点からも構築されたモデルをほかのSMEへ普及していく必要がある。そのための体制としてAPERMは生産性向上ユニットを庁内に設立することを予定している。

さらに、APERMに対しては2006～2007年にかけて2回にわたり「創業促進プロジェクト」起業支援アドバイザー短期専門家を派遣し、起業支援策策定のための助言を行った。

## 1-2 調査の目的

本プロジェクト準備調査では、APERMより提出された生産管理能力向上及びSME振興支援体制強化に関する新規要請案件の要請背景、SME及びSMEに対する支援体制の現状（SME支援に係る各アクターの役割等）について確認・整理を行ったうえでSME支援体制の構築及び人材の能力を向上させるためのプロジェクトを形成することを目的とする。

### 1-3 調査団員構成

1	稲村 次郎	団長/総括	独立行政法人国際協力機構 産業開発部 民間セクターグループ 参事役
2	村上 聡	国別協力計画	独立行政法人国際協力機構 バルカン事務所
3	水野 由起子	調査企画	独立行政法人国際協力機構 産業開発部 民間セクターグループ 中小企業課
4	小西 国洋	中小企業振興	コンサルタント

### 1-4 調査日程

2008年11月29日(土)～12月14日(日)(16日間)

	日付		総括/団長	国別協力計画	調査企画	コンサルタント
1	11/29	土	/			成田 11:55 → ウィーン
2	11/30	日				ウィーン → スコピエ
3	12/1	月				統計事務所 APERM 創業・競争力・技術革新強化 (SECI)
4	12/2	火				APERM HRDF 大学技術移転センター (キリル・メソジスト大学)
5	12/3	水				スコピエ地域企業支援センター (RESC) マケドニア経済会議所 経済省 (MoE)
6	12/4	木				テトボ企業支援センター (ESA) Swiss Cooperation
7	12/5	金				BASME (コンサルタント) MZTHEPOS.A.D. (金属加工企業: プレーキ生産) RADE KONCAR-TEP (製造業企業: 変圧器)
8	12/6	土	成田 → ウィーン	ベオグラード → スコピエ	成田 → ウィーン	資料整理
9	12/7	日	ウィーン → スコピエ 社内協議	社内協議	ウィーン → スコピエ 社内協議	資料整理 社内協議
10	12/8	月	JICA 平野専門家 (投資アドバイザー) との協議 APERM との懇談			

	日付	総括/団長	国別協力計画	調査企画	コンサルタント
11	12/9	火	RESC (クマノボ) 地方自治体事務局協会 (ZELS)		
12	12/10	水	大学技術移転センター (キリル・メソジスト大学) 欧州委員会 (EC) APERM		
13	12/11	木	MoE 欧州統合府 (援助窓口機関) APERM		
14	12/12	金	スコピエ→ベオグラード JICA バルカン事務所訪問・調査結果報告		
15	12/13	土	ベオグラード→ フランクフルト→		ベオグラード→フランクフルト→
16	12/14	日	成田着		成田着

## 1-5 調査結果概要

### 1-5-1 中小企業 (SME) 振興に係る概況

マケドニア政府は、経済の99%を占めるSMEの発展が、国家経済の発展の牽引力になると認識しており、SMEの起業、競争力強化、技術革新等の支援に対する優先度は高い。マケドニアのSME分野においては、MoEがSME政策の立案及びモニタリング、APERMがSME政策及びSME振興に係る各種支援を企画しており（日本の中小企業基盤整備機構に類似）、支援事業においてはビジネス支援期間 (BSO) やTTC及び民間コンサルタント等のリソースを活用している。

マケドニアは欧州連合 (EU) 加盟を直前に控え、輸出品のEU基準への対応が急務となっている。係る状況下、SME分野におけるEUの支援は多岐にわたり、特に各種政策策定支援、地域センターの設置、ビジネスプラン策定、マーケティング等のセミナー実施などを行っている。他方、わが国がこれまでマケドニアにおいて実施してきた生産管理については他のドナーはほとんど協力を行っておらず、世界的にも認知された日本の生産性向上のノウハウについて、マケドニアからの支援ニーズは高い。

また、EU等の支援は、職員の人件費やランニングコスト等を含め丸抱えで行う支援や、ドイツ開発公社 (GTZ) によるSMEへの直接的なコンサルティングサービス提供等役務提供型の支援を行っているが、プロジェクトの終了とともに活動が収束する状況にあり、プロジェクト実施後の自立発展性が確保されていない。人材育成による知識・技術の集積とその活用能力の向上が必要不可欠となっており、わが国の支援方式がマケドニアの自立発展にとって有効であると考えられる。

### 1-5-2 日本政府に対する要請背景とマケドニア創業促進庁 (APERM) の課題

2007年度の要請として、APERMより「SME支援体制強化プロジェクト」(以下、「技プロ」と記す)及び「生産管理プロジェクト」(専門家派遣及び研修)があげられていたが、APERMより、現在の職員の数及び能力を考慮すると2件の要請案件を個別に実施するのではなく、生産性向上ユニット (PIU) の設立と機能強化を行い、生産性向上のための技術支援をSMEに対して提供す

るための（普及する）体制づくりを実施したい、又、PIUに関するプロジェクトをまずは行い、その後SME振興支援全般の体制を強化したい、との意思が表明された。また、APERMは、生産性向上の普及体制構築のためには、PIU職員の能力向上、SME支援機関の支援能力向上（生産性向上分野）、SME支援に関する連携強化は必要不可欠であると考えている。

しかし、APERMは2003年末に設置された機関であり、職員の能力は不足している。SMEから支援ニーズの高い生産管理、品質管理等の生産性向上に関する支援実施体制や技術の普及体制は不十分であり、PIUの設立のための強い意思はあるものの、PIUの具体的な計画が存在せず、PIUの機能、役割、活動等、PIU設置のための支援を必要としている。そのため、まずはPIU設置のための調査の実施を求めるとともに、同調査の実施を通じたPIU職員の人材育成に高い期待を示している。

また、SME振興支援のアクターは、BSO、TTC、商工会議所、民間コンサルタント等、様々な形態が存在するが、各アクターの機能の整理がなされていない。さらに、EU等のドナーにより設立された機関も存在するが、ドナーからの支援終了後ほぼ活動を停止してしまうものもあるため、現時点における各支援機関の情報を整理し、特に生産性向上技術の普及にとって有効な支援ネットワークを構築する必要がある。したがって、連携機関の役割整理とネットワーキング及びこれらの支援機関や支援人材の情報整理と情報提供システム（データベース）の構築が急務となっている。

### 1-5-3 調査団提言の要点（今後の協力の方向性）

上記の調査結果により、以下のとおり2段階の支援とすることを提言する（詳細は第6章参照）。なお、右提言についてはAPERMと協議済み。

#### (1) 第1ステージ：約3ヵ月

- ① PIU設置のための支援〔生産性向上の普及体制の設計（各支援機関・支援要員の実態調査及び整理等）を通して、PIUの機能・役割・活動のあり方、PIU職員に求められる能力、PIU運営のための試算等をAPERM職員とともに検討し、PIU設置のための支援を行う〕
- ② 生産性向上の普及体制を構築するための協力に係る詳細設計（第2ステージで実施するプロジェクトの設計）

#### (2) 第2ステージ：（現時点での想定。第1ステージで詳細設計を行う）

PIUの機能強化のための具体的な支援体制及び生産性向上のための普及体制の構築支援〔①PIUの機能強化のためのPIU職員の人材育成、②生産性向上の技術指導を実際に行う支援要員（BSO、TTC、民間コンサルタント等）の育成、③データベース構築やセミナー開催等による普及のための連携体制強化〕

なお、第1ステージにおいて、PIU設置に係る各種提言等の支援を行うが、PIUの設置自体はマケドニア側の対応事項である。PIUの設置を条件（PIUが承認されたのち）に第2ステージの開始準備を始めることとする。