

## 第2章 マクロ経済状況

### 2-1 産業構造

約200万人の人口を有するマケドニアの国内総生産（GDP）は約76億USドル（2007年）であり、国民1人当たりGDPは3,460USドルである。2001年のマケドニア紛争を経ながらも、過去10年間で、GDPは2倍以上（1997年の37億USドルから2007年の76億USドル）となっており、マケドニアは、近年最も成長が著しい国のひとつとなっている。

世界銀行の調査<sup>1</sup>によれば、2007年の各セクターのGDPに対するシェアは、農業（12.0%）、工業（29.2%：うち製造業18.6%）、サービス業（58.8%）であり、サービス業が最も大きなシェアを有している。1997年のセクター別GDPシェアは、農業（12.8%）、工業（34.5%：うち製造業22.0%）、サービス業（52.7%）であり、約10年間（1997～2007年）に、工業のGDPシェアは5.3%減少し、サービス業のGDPシェアは6.1%上昇し、農業のGDPシェアは、わずかながらの減少（0.8%）にとどまっている（表2-1）。

表2-1 各セクターの実質GDPシェアの推移

（単位：%）

セクター	1997年	2006年	2007年
農業	12.8	12.7	12.0
工業	34.5	29.5	29.2
（うち製造業*）	(22.0)	(18.2)	(18.6)
サービス業	52.7	57.6	58.8
合計	100	100	100
GDP (USドル)	(37億USドル)	(67億USドル)	(76億USドル)

各セクターの対前年成長率でみた場合、農業以外の工業、サービスの各セクターの対前年成長率（2007年）はそれぞれ4.1%、5.0%であり、近年、高い成長率を維持している（表2-2）。

表2-2 各セクターの対前年成長率の推移比較

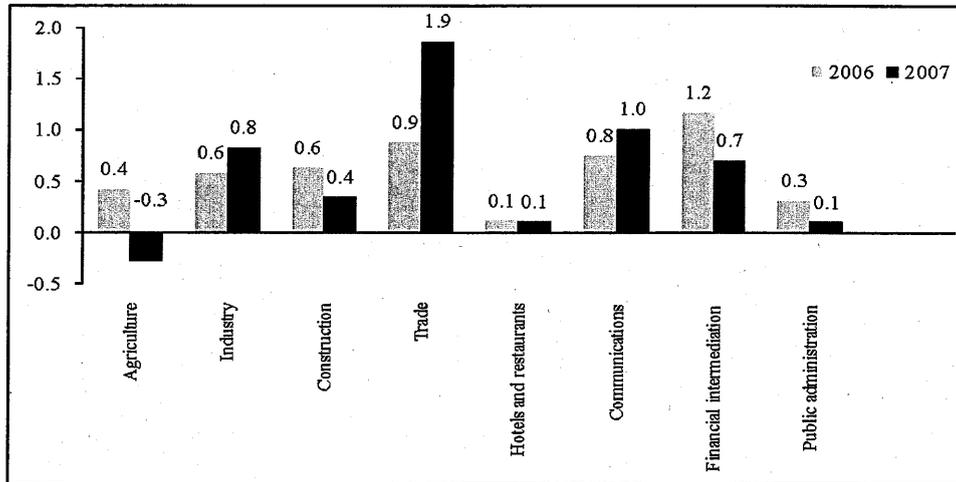
（単位：%）

セクター	1987～1997年平均	2006年	2007年
農業	-0.7	4.6	-2.9
工業	-0.9	4.3	4.1
（うち製造業*）	-0.1	1.3	5.0
サービス業	0.5	6.3	7.3

世界銀行「FYR Macedonia at a glance」より

<sup>1</sup> 詳細は世界銀行「FYR Macedonia at a glance」参照。また、マケドニアのマクロ経済動向に関しては、国際通貨基金（IMF）「Former Yugoslav Republic of Macedonia: Third Review Under the Stand - By Arrangement and Request for Rephrasing of Access - Staff Report; Staff Statement; Press Release on the Executive Board Discussion; and Statement 2008」、あるいは、マケドニア中央銀行（NBRM）が毎年出している「Annual Report 2007」等が参考になる。

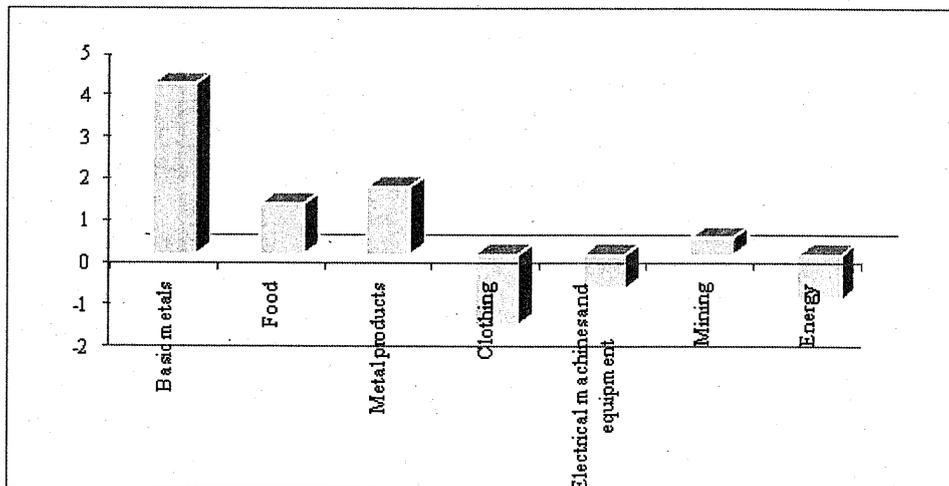
各セクターのGDP成長寄与度（2006年及び2007年）は、図2-1のとおりである。2007年における各セクターのGDP成長寄与度は、流通（1.9%）が最も高く、通信（1.0%）、工業（0.8%）、金融（0.7%）の順であり、農業は-0.3%とマイナスの寄与度となっている。サービス業である流通、通信の各セクターを除けば、工業セクターが最もGDP成長に寄与している。



National Bank of the Republic of Macedonia 「Annual Report 2007」

図2-1 各セクターのGDP成長寄与度（単位：%）

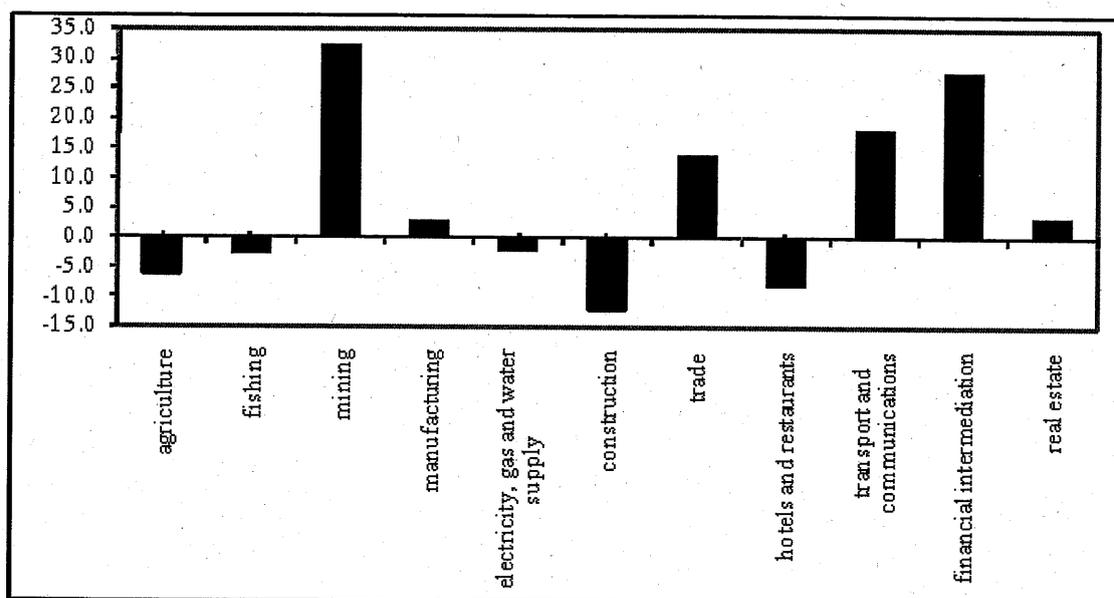
工業セクター（2007年）のなかで、最もGDP成長に寄与しているサブセクターは、ベースメタル製造、金属加工製造、食品加工等であり、繊維、電気の子セクターは、マイナスに寄与している（図2-2）。



National Bank of the Republic of Macedonia 「Annual Report 2007」

図2-2 工業サブセクターの貢献度（単位：%）

セクター別の雇用寄与度（2007年）でみた場合、工業セクターは雇用にも貢献している。特に、農業・漁業生産に係る雇用者が減少するなかで、鉱業、製造業、建設等の広い意味での製造業は、マケドニアの雇用拡大に貢献している（図2-3）。



National Bank of the Republic of Macedonia 「Annual Report 2007」

図 2-3 セクター別雇用寄与度 (単位: %)

セクター別の企業就業者数(2006年)では、製造業(加工)の就業者数が10万8,994人と総就業者数全体の26.06%を占め、鉱業、建設、電気・ガス・水供給の就業者数を含めた場合、その割合は35.56%に達する(表2-3)。

また、セクター別の平均の月額純所得(2006年)<sup>2,3</sup>では、金融セクターの1人当たり月額純所得(2万6,575マケドニアディナール:以下、「ディナール」と記す、1ディナール=約2円)が最も高く、農業・畜産・林業(1万401ディナール)、建設(9,912ディナール)等の所得は低い水準にとどまっている。製造業も、1万624ディナールと1人当たり所得は低い水準にあるが、製造業のサブセクターによって、所得水準に大きな差がある(ケミカル製品生産:2万2,251ディナール、石油精製品生産:2万397ディナール、繊維生産:7,482ディナール、皮生産:3,470ディナール等)。

## 2-2 貿易構造

### (1) 貿易構造

UNの調査によれば、マケドニアの貿易構造として、財の輸出額(2007年)は33億5,600万USドル、輸入額は52億7,700万USドルである。主要輸出品目は、鉄・鋼鉄、アパレル製品・アクセサリ(ニット製品を除く)、鉄・鋼鉄製品、鉱物資源・製品、タバコ・タバコ代替品等であり、輸出総額全体の64.6%を占めている。主要輸出相手国は、セルビア、ドイツ、ギリシャ、イタリア、ブルガリアであり、セルビアは、輸出総額の19.1%を占める(表2-4-a)。

他方、主要輸入品目は、鉱物資源・製品、鉄・鋼鉄、原子炉・ボイラー・機械・機械部品、車両、電気製品・部品等であり、輸入総額の49.7%を占めている。主要輸入元相手国は、ロシア

<sup>2</sup> マケドニアの過去3年間の失業率は、37.3% (2005年)、35.9% (2006年)、34.9% (2007年)と高い水準を維持している(近年のマケドニアの労働市場の詳細は、JICA「マケドニアの労働市場 2008年10月」が参考になる)。

<sup>3</sup> 純所得: 就労収入から税金・年金等の源泉徴収される部分を引いたもの。

ア、ドイツ、セルビア、ギリシャ、イタリアであり、ロシアは、輸入総額全体の12.3%を占める（表2-4-b）。

表2-3 2006年セクター別の企業への就業者数・平均純所得（月額）

セクター	就業者数 (人)	総就業者数に占める シェア (%)	平均純所得（月額） (単位：ディナール)
農業・畜産・林業	11,864	2.84	10,401
漁業	147	0.04	12,905
鉱業	2,731	0.65	16,004
製造業（加工）	108,994	26.06	10,624
建設	27,546	6.59	9,912
電気・ガス・水供給	13,626	3.26	19,368
小売・サービス	72,576	17.35	13,329
ホテル・レストラン	13,040	3.12	11,209
運輸・保管・通信	27,255	6.52	16,904
金融	6,479	1.55	26,575
不動産	17,960	4.29	13,700
公務員	38,526	9.21	16,028
教育	31,559	7.55	12,437
健康	33,235	7.95	12,517
その他	12,654	3.03	12,663
平均	418,192	100.00	13,517

State Statistical Office 「Statistical Yearbook of Macedonia 2007」より

表2-4-a 主な輸出品と輸出先（2007年）

（単位：100万USドル）

主な輸出品			主な輸出先	
品目	金額	構成比 (%)	輸出先	構成比 (%)
①鉄・鋼鉄	1,178	35.1	①セルビア	19.1
②アパレル製品・アクセサリー (ニット製品を除く)	545	16.2	②ドイツ	14.4
③鉄・鋼鉄製品	171	5.1	③ギリシャ	12.5
④鉱物資源・製品	165	4.9	④イタリア	10.3
⑤タバコ・タバコ代替品	106	3.2	⑤ブルガリア	7.2
小計	2,165	64.6	小計	54.6
輸出総額	3,356	100.0	輸出先総計	100.0

UN Comtrade より

表 2-4-b 主な輸入品と輸入先 (2007年)

(単位: 100万 US ドル)

主な輸入品			主な輸入元	
品目	金額	構成比 (%)	輸入元	構成比 (%)
① 鉱物資源・製品	979	17.4	① ロシア	12.3
② 鉄・鋼鉄	585	15.7	② ドイツ	10.0
③ 原子炉・ボイラー・機械・ 機械部品	397	13.2	③ セルビア	8.6
④ 車両	327	5.6	④ ギリシャ	7.9
⑤ 電気製品・部品	308	4.8	⑤ イタリア	5.8
小計	2,596	49.7	小計	44.6
輸入総額	5,227	100.0	輸入元総計	100.0

UN Comtrade より

表 2-5 国際収支 (1999~2007年)

(単位: 100万 US ドル)

年	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
I 経常収支	-65.26	-97.61	-236.08	-377.61	-184.11	-452.82	-157.91	-56.39	-596.83
経常収支(*)	-40.62	-79.38	-249.47	-363.82	-155.55	-450.66	-103.44	-33.96	-345.76
貿易収支(純)	-49.92	-69.82	-526.72	-805.58	-851.00	-1,138.97	-1,063.03	-1,284.99	-1,629.75
輸出(fob)	1,189.98	1,320.73	1,155.43	1,112.15	1,362.65	1,674.85	2,040.58	2,396.26	3,349.49
輸入(fob./2)	-1,685.91	-2,011.55	-1,682.15	-1,917.73	-2,213.65	-2,813.82	-3,103.61	-3,681.24	-4,979.24
サービス収支(純)	38.85	48.70	-19.17	-22.11	-662	-54.37	-33.64	28.25	34.98
所得収支(純)	-71.82	-64.53	-27.97	-44.33	-62.39	-39.19	-113.46	-36.65	-385.02
経常移転収支(純)	463.64	609.04	337.78	494.42	735.90	779.71	1,052.21	1,237.00	1,382.96
II 資本・投資収支	-91.43	40.20	236.60	387.98	218.30	434.05	165.47	48.54	688.84
資本収支(純)	0.00	0.33	1.39	8.26	-669	-462	-2.02	-1.11	4.91
投資収支(純)	-91.43	39.87	235.20	379.72	224.99	438.68	167.49	49.66	683.93
III 誤差・脱漏	156.69	57.41	-0.51	-10.37	-34.19	18.77	-7.55	7.84	-42.01

Current Account(\*): without Reinvested earnings and undistributed branch profits

National Bank of the Republic of Macedonia 「Balance of payment 1993-2007」より

国際収支の観点からみた場合、2007年の貿易収支は赤字(2007年: 16億2,900万 US ドルの輸入超過<sup>4)</sup>)であり、経常移転収支、資本・投資収支の黒字が赤字分を埋め合わせており、マケドニアの場合、恒常的に財の輸入が財の輸出を上回る状況が続いている(表 2-5)。

マケドニアの品目別輸出入金額の推移(2000~2007年)は、表 2-6-a、-bのとおりである。

2007年の製造品輸出の総輸出額に占める割合は、44.77%(15億269万 US ドル)で最も高いシェアを有し、その他製造品 23.14%(7億7,650万 US ドル)を合わせると 67.91%(22億7,919万 US ドル)のシェアを有する。

<sup>4</sup> このデータは、NBRMのデータ「Balance of Payment 1993-2007」に基づいており、IMFのデータとは若干異なる。

さらに、2000～2007年の輸出増加率（2007年輸出総額/2000年輸出総額）でみた場合、食品の輸出増加率は、3.77倍で最も高い伸びを示しており、製造品の3.08倍が続いている。ただし、輸出金額自体は、製造品・その他製造品（22億7,919万USドル）が食品（2億4,810万USドル）を大きく上回っている<sup>5</sup>。

表2-6-a 品目別輸出金額の推移（2000年～2007年）

（単位：100万USドル）

年	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2007年シェア(%)	2007/2000(増加率)
輸出額 合計	1322.62	1157.51	1115.53	1366.99	1675.88	2042.30	2400.71	3356.25	100.00	2.54
食品(生きた動物を含む)	65.77	64.89	74.72	92.01	125.63	167.22	191.13	248.10	7.39	3.77
飲料・タバコ	129.43	121.50	124.93	137.09	127.78	163.06	191.95	207.30	6.18	1.60
原油原料(Crude materials, inedible, except fuels)	49.03	37.45	35.44	39.89	44.11	67.75	111.76	170.06	5.07	3.47
鉱物燃料、潤滑油、その他関連製品	63.02	43.39	25.08	73.75	78.34	163.61	225.11	165.14	4.92	2.62
動植物油・脂肪	2.36	1.92	2.67	0.82	7.01	2.86	2.16	2.56	0.08	1.08
化学品	59.77	60.50	69.34	70.17	73.42	90.80	100.49	132.20	3.94	2.21
製造品(Manufactured goods classified chiefly by material)	487.31	372.57	316.17	398.07	552.69	682.82	852.60	1502.69	44.77	3.08
機械・輸送機器	83.16	76.61	74.53	80.63	92.61	109.93	117.90	149.76	4.46	1.80
その他製造品	378.21	376.28	388.86	471.83	570.80	590.52	604.08	776.50	23.14	2.05
商品・取引(Commodities and transactions not classified in SIT)	4.57	2.39	3.79	2.73	3.50	3.73	3.54	1.94	0.06	0.42
その他	4.09	1.03	2.72	0.93	1.33	0.81	1.27	0.19	0.01	0.05

National Bank of the Republic of Macedonia 「Balance of Payment 1993-2007」より

2007年の製造品輸入の総輸入額に占める割合は、28.37%（14億8,307万USドル）で最も高いシェアを有し、機械・輸送機器19.72%（10億3,083万USドル）、鉱物燃料、潤滑油、その他関連製品18.74%（9億7,947万USドル）が続いている。2000～2007年の輸入増加率（2007年輸入総額/2000年輸入総額）でみた場合、製造品の輸入増加率は5.49倍で最も高い伸びを示しており、原油原料（5.39倍）、その他製造品（3.43倍）が続いている。

<sup>5</sup> 製造業は、マケドニアが比較優位を有するセクターのひとつである。例えば、自動車部品加工サブセクターに関して、マケドニアを含むスロベニア、クロアチア、チェコ、ハンガリー5カ国の製造コストを比較した場合、マケドニアは、最もコストが低く、ハンガリーの約半分のコストとなっている。自動車部品生産はそのほとんどが輸出されているが、生産地域は、マケドニアの中部から南西部地域に集中している（詳細は、Agency for Foreign Investments of the Republic of Macedonia 「Investment Opportunities Automotive components sector in Macedonia」参照）。

（国の産業構造として、一般的には製造業、金融等の第2・3次産業は西部地域に集中している）

（例）自動車部品 生産地域

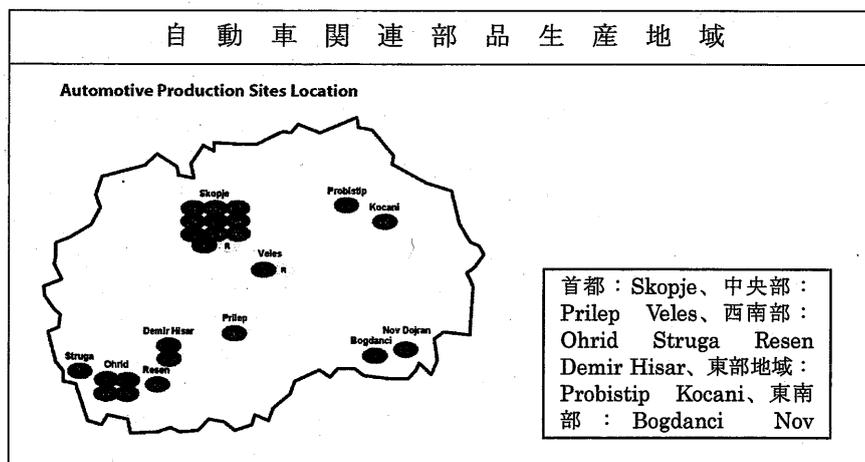


表2-6-b 品目別輸入金額の推移 (2000～2007年)

(単位: 100万USドル)

年	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2007年シェア ア(%)	2007/2000 (増加率)
輸入額 合計	2,093.87	1,693.60	1,995.16	2,306.35	2,931.63	3,232.84	3,762.72	5,227.58	100.00	2.50
食品(生きた動物を含む)	211.57	194.00	246.50	271.18	337.47	343.21	369.00	513.94	9.83	2.43
飲料・タバコ	22.63	18.07	17.99	24.19	27.98	31.10	32.10	37.87	0.72	1.67
原油原料 (Crude materials, inedible, except fuels)	54.47	47.07	50.05	60.03	77.36	106.71	133.62	293.53	5.62	5.39
鉱物燃料、潤滑油、その他関連製品	289.79	234.24	263.22	323.06	397.78	619.25	760.13	979.47	18.74	3.38
動植物油・脂肪	14.09	16.09	19.92	24.47	52.89	30.03	30.65	46.88	0.90	3.33
化学品	188.49	172.40	211.71	254.87	280.95	334.00	365.28	482.81	9.24	2.56
製造品 (Manufactured goods classified chiefly by material)	270.16	206.97	264.80	333.21	740.76	950.51	1,118.83	1,483.07	28.37	5.49
機械・輸送機器	409.80	283.31	407.97	434.25	504.46	563.07	688.60	1,030.83	19.72	2.52
その他製造品	103.32	109.55	113.27	128.71	171.85	252.86	260.92	354.45	6.78	3.43
商品・取引 (Commodities and transactions not classified in SIT)	529.55	411.89	399.71	452.39	340.13	2.10	3.59	4.72	0.09	0.01
その他	5.55	4.53	4.00	2.67	2.29	2.10	3.59	4.62	0.09	0.83

State Statistical Office 「External Trade Export and Import」より

このように、製造品を中心とした輸出及び製造品を生産するための原材料及びマケドニアで生産されない完成品(車両等)等を輸入する貿易構造となっており、SME振興を検討する際には、製造業の競争力強化を十分に考慮する必要がある。

## (2) 欧州連合 (EU) との貿易

近年、マケドニアはEU諸国との貿易が増加している。

EU貿易全体に占めるマケドニアの貿易シェア自体は、輸出・輸入とも1%にも満たない(表2-7-a)。しかしながら、マケドニアにとって、EUは最も重要な貿易相手国であり、EUの貿易に占めるシェアは、2007年において、輸出61.27%、輸入65.74%と大きなシェアを有している(表2-7-b)。また、2003～2007年の間の年平均貿易成長率は、金額ベースで輸出17.0%、輸入24.2%となっており、マケドニアはEUとの経済的な結びつきを強めている。

表2-7-a EUの貿易全体に占めるマケドニアのシェア (2003～2007年)

年	輸入	年変化率 (%)	マ国のEUに対する 輸入シェア (%)	輸出	年変化率 (%)	マ国のEUに対する 輸出シェア (%)	バランス	輸出+輸入
2003	701		0,07	1,299		0,15	598	1,999
2004	820	17,1	0,08	1,517	16,8	0,16	697	2,337
2005	1,018	24,1	0,09	1,567	3,3	0,15	550	2,585
2006	1,304	28,1	0,10	1,832	16,9	0,16	528	3,136
2007	1,866	43,1	0,13	2,085	13,8	0,17	219	3,951
年平均 成長率		27,7			12,6			18,6

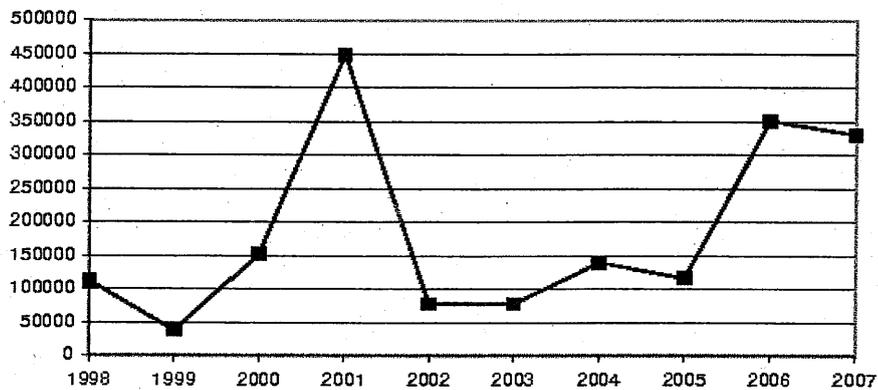
表2-7-b マケドニアの貿易全体に占めるEUのシェア (2003～2007年)

年	輸入	年変化率 (%)	EUのマ国に対する 輸入シェア (%)	輸出	年変化率 (%)	EUのマ国に対する 輸出シェア (%)	バランス	輸出+輸入
2003	1,228			711		58,86	-517	1,939
2004	1,434	16,7	61,11	812	14,2	60,38	-622	2,246
2005	1,42	-0,9	55,03	935	15,2	57,02	-485	2,356
2006	1,581	11,3	53,15	1,166	24,7	61,24	-415	2,747
2007	2,301	45,5	61,27	1,693	45,2	65,74	-608	3,994
年平均 成長率		17,0			24,2			19,8

EU Statistics 「EU and Macedonia Trade (2003-2007)」

### 2-3 外国直接投資 (FDI) 構造

マケドニアへの FDI の流入額 (2007 年: フローベース) は、3 億 3,080 万 US ドルである (図 2-4)。



State Statistical Office 「Foreign Direct Investments in the Republic of Macedonia 2007」

図 2-4 マケドニアへの FDI 流入額推移 (単位: 1,000US ドル)

2001 年のマケドニア紛争後、4 年にわたりマケドニアへの FDI が停滞したが、その後、依然として 2001 年の外国投資レベルには及ばないものの、近年、順調な回復を示している (ただし、2006 ~ 2007 年に関しては、わずかながら FDI は減少している)。

2007 年のマケドニアへの主要な FDI 流入国は、オーストリア (全 FDI 流入額の 27.4%)、ブルガリア (13.8%)、スロベニア (16.1%)、フランス (9.1%) である。主要な投資先は、金融機関への投資が全体の 32.4% と最も高く、製造業 (22.1%)、電気・ガス・水道 (20.5%) 等が続いている<sup>6</sup>。

<sup>6</sup> 詳細は、State Statistical Office 「Foreign Direct Investments in the Republic of Macedonia 2007」参照。

(参 考)

Commercial Intelligence Service 調査によれば、FDIの流入によって設立されている外国企業のセクター別企業数（2007年現在）は、表2-8のとおりである<sup>7</sup>。

表2-8 外国企業のセクター別企業数

セクター	企業数	セクター	企業数	セクター	企業数	セクター	企業数
アカデミック	3	電機・電気	44	製 造	8	不動産	1
会 計	3	エネルギー	5	メディア	7	小 売	4
農業・環境	5	食品・飲料	16	鉱 業	1	サービス	11
金 融	13	政府（大使館）	14	自動車	7	通 信	6
化 学	8	保 険	1	オイル・ガス	1	織 維	2
建設・工学	5	IT・ソフト関連	10	化学（原油）	8	観 光	6
コンサルティング	7	法 務	1	医 療	15	流 通	38
消費財	12	機 械	14	印 刷	4	運 輸	12

Commercial Intelligence Service 「Foreign Companies in Macedonia Yearbook 2007」より

<sup>7</sup> 詳細は、Commercial Intelligence Service 「Foreign Companies in Macedonia Yearbook 2007」参照。

## 第3章 中小企業（SME）振興の現状

### 3-1 中小企業（SME）振興政策の基本的枠組み

マケドニアのSME数<sup>8</sup>は、企業全体の約99.5%<sup>9</sup>（2003～2005年にかけての調査による推定登録企業数：6万2,490社）を占めている。2005年の調査によれば、セクター別・規模別のSME数は、表3-1のとおりである。企業数では、流通・小売セクターが2万1,632社と最も多く、製造業（7,291社）が続いている。

表3-1 セクター別・規模別の企業数（2005年）

セクター	小企業	中企業	大企業	合計	総企業数に対するシェア (%)
農業・畜産・林業	934	30	2	966	2.17
漁業	28	0	0	28	0.06
鉱業・採石	86	6	1	93	0.21
製造業	7,069	183	39	7,291	16.41
電気・ガス・水	57	16	6	79	0.18
建設	3,061	43	9	3,113	7.01
流通・小売	21,511	109	12	21,632	48.69
ホテル・レストラン	1,937	18	1	1,956	4.40
運輸・倉庫・通信	4,468	23	9	4,500	10.13
金融	34	1	1	36	0.08
不動産	2,150	16	2	2,168	4.88
公的機関・軍隊	2	11	0	3	0.01
教育	294	0	0	294	0.66
健康・ソーシャルワーク	1,387	3	0	1,390	3.13
人材サービス	859	14	2	875	1.97
合計	43,877	463	84	44,424	100.00

マケドニア創業促進所（APERM）「Annual Report 2005 for the SME Sector」より

<sup>8</sup> Law on Trade Companies（2004）に基づくSMEの定義

規模	区分け基準		
零細	従業員10人以下	年間売上 5万ユーロ未満	1顧客からの収入が総収入の80%未満
小企業	従業員50人以下	年間売上 200万ユーロ未満	Balance Sheet 合計200万ユーロ未満
中企業	従業員250人以下	年間売上 1,000万ユーロ未満	Balance Sheet 合計1,100万ユーロ未満

<sup>9</sup> SMEに関する分析は、欧州連合（EU）「Small Enterprise Development in the Former Yugoslav Republic of Macedonia An Overview March, 2007」、Center for Research and Policy Making, Macedonia 「The Macedonia definition of SMEs and the EU practice: Occasional Paper No. 6」、あるいはアメリカ国際開発庁（USAID）「Corporate Governance and Small and Medium-Sized Enterprises: How SMEs Can Benefit from Corporate Governance Principles and Corporate Social Responsibility」が参考になる。ただし、企業数に関して、ここではEUによる推定値に基づいている。

また、地域別では、Skopje に全企業数の 38.00% が集中し、以下、Bitola (6.90%)、Stip (5.15%)、Tetobo (4.88%)、Kumannovo (4.85%)、Prelip (4.68%)、Strumica (4.59%)、Ohrid (4.52%)、と続いている<sup>10</sup>。

#### (1) SME 振興政策の基本的枠組み

経済省 (MoE) は、2002 年に 2002 ~ 2012 年の包括的な SME 戦略を策定したが、その後見直しを行い、2007 年に 2002 ~ 2013 年という拡大された期間での「国家中小企業開発戦略 (2002 ~ 2013 年) 改定版: Revised National Development Strategy for Small and Medium-Sized Enterprises 2007 (2002 ~ 2013 年)」を策定している。これは、マケドニアが加盟をめざす EU を強く意識したものであり<sup>11</sup>、以下の 3 つの強化すべき目標が設定されている。

- 1) マケドニア企業の競争力強化
- 2) 国内投資、外国投資の増加
- 3) 改革を実施するための公的機関の能力向上

このような SME 振興の枠組みの下、2006 年に「中小企業 創業・競争力強化・革新促進計画 (2007 ~ 2010 年) [Programme for the Development of Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation of the Small and Medium Enterprises (2007 ~ 2010) : The SME Programme]」が策定され、以下の 4 つの強化すべき目標が設定されている。

- 1) SME 支援体制の強化\*
- 2) ビジネス環境改善\*\*
- 3) 金融サービスのアクセスの改善及び税制簡素化
- 4) 革新・競争力強化

#### \*SME 支援体制の強化

SME 支援体制の整備が、取り組むべき最優先課題のひとつとして、国家レベル、地方レベルでの SME 支援体制の構築、機能強化の必要性が強く認識されている。特に、SME 支援体制の整備において、

- ① 活動の重複を避け、より効率的な支援を実施するため、政府機関と様々な活動を展開しているドナーとの連携強化
- ② APERM の組織強化 (スタッフのキャパシティビルディング、支援内容の強化) の必要性が特に求められている。

#### \*\* ビジネス環境

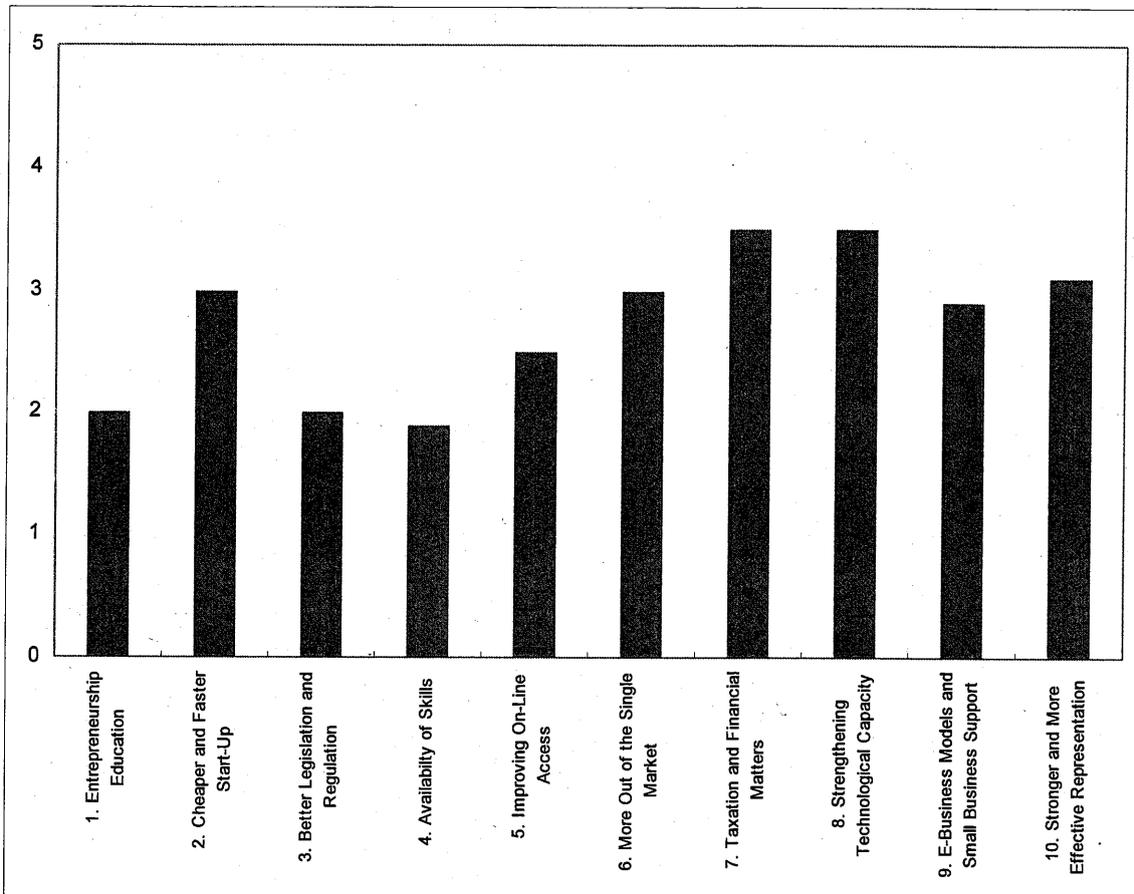
世界銀行の調査<sup>12</sup>によれば、マケドニアのビジネス環境の世界ランクは 79 位 (2008 年度) である。特に、SME をとりまくビジネス環境だけを考慮した場合の世界ランクはいずれの機関においても作成されていないが、経済開発協力機構 (OECD) は、西バルカン 7 カ国に限定し

<sup>10</sup> 詳細は、APERM 「Annual Report 2005 for the SME Sector」参照。

<sup>11</sup> 特に、マケドニアは EU が基準とする SME のあるべき姿を示す憲章 (EU Charter for Small enterprises) に基づいた活動を展開している (詳細は「EU Charter for Small enterprises」参照)。

<sup>12</sup> 世界銀行「Doing business in Macedonia 2008」参照。また、ヘリテージ財団 (HF) による別の調査によれば、総合的なビジネス自由度は 65.1% であるとしている (100 満点) (Heritage Foundation 「Index of Economic Freedom 2008」参照)。

の、SME をとりまくビジネス環境調査<sup>13</sup>を実施している（図3-1）。この調査によれば、マケドニアは、SME の技術不足・創業訓練、法整備の不足が最も大きな課題として指摘されている。



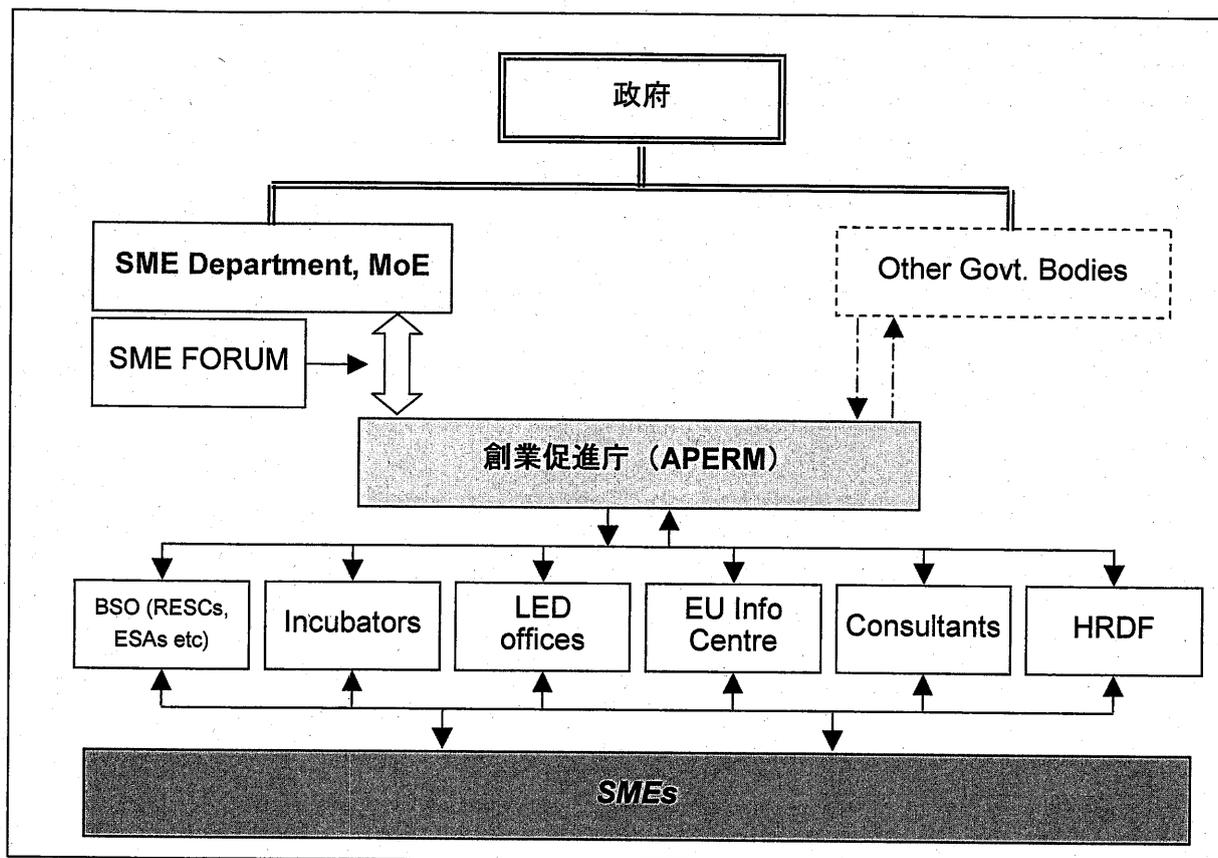
OECD 「SME Policy Index Report 2007 - Report on the Implementation of the European Charter for Small Enterprises in the West Balkans」

図3-1 マケドニア SME ビジネス環境指数

### 3-2 中小企業（SME）振興機関の現状

国家レベルのSME支援政策の立案機関は、MoEであり、支援実施機関は、APERMである。また、その他のSME支援機関として、地域企業支援センター（RESC）、企業支援センター（ESA）、地方経済開発局（LED）、国際機関（ドナー：EU、USAID等）等が存在している（図3-2）。

<sup>13</sup> OECD「SME Policy Index Report 2007 - Report on the Implementation of the European Charter for Small Enterprises in the West Balkans」では、西バルカン7カ国のSMEをとりまくビジネス環境が比較分析されており、西バルカンの内在する課題（企業の技術力の不足等）把握の参考となる。



Revised National Development Strategy for Small and Medium-Sized Enterprises 2007 (2002 - 2013)

MoE : Ministry of Economy (経済省)

APERM : Agency for Promotion of Entrepreneurship of the Republic of Macedonia (マケドニア APERM)

RESCs : Regional Enterprise Support Agency (地域企業支援センター)

ESAs : Enterprise Support Agency (企業支援センター)

EU Infor Centre : 現在は EU Information and Innovation Centre (2008年 EU 情報革新センターと名称変更)

HRDF : Human Resource Development Fund (人的資源開発基金)

LED : Local Economic Development Office (地方経済開発事務所)

図 3 - 2 SME 支援機関関係図

### 3 - 2 - 1 経済省 (MoE)

#### (1) 創業・競争力強化部

経済振興に関する様々な政策の立案機関である MoE は、SME 振興を担当する創業・競争力強化部 [DEC、通称「SME Department (SME 部)」と呼ばれる] を有する。DEC は、2つの課 (創業課、競争力強化課 : 9名) を有し、国家レベルの SME 政策立案及びモニタリングを担当している。

(DEC の担当事項)

- ・ SME に関連するすべての事項に関する政府への報告
- ・ SME ビジネス環境整備
- ・ SME 振興に関する法整備（見直し・新規）
- ・ SME 振興に関する外国との窓口
- ・ SME 支援及び技術支援プログラム（Technical Assistance programmes）のモニタリング
- ・ 国家 SME 振興戦略・プログラムの立案・改善
- ・ SME ビジネス環境整備のための他の機関との連携強化

現在、DEC は、「国家中小企業開発戦略（2002～2013年）改定版」に掲げられている目標のひとつである「SME 支援体制の強化」が極めて重要であると考え、特に、RESC、ESA 等の既存のビジネス支援機関（BSO）だけでなく、更に、今後新たに設置が予定されている 12 の地方自治体による SME 支援機関の設立に対する支援（資金提供）、これら機関とインキュベーション機能を有する機関（大学等）との連携強化（情報の共有化）を推進していく予定である<sup>14</sup>。

(MoE と関係を有する国家レベルの SME 振興機関との連携)

MoE と関係を有する国家レベルの SME 振興機関として、全国創業・競争力強化評議会（NECC）と SME フォーラムが存在する。NECC（2004 年設立）は、SME 振興に特化せず、民間セクター振興のために幅広く民間と政府の連携促進を担当する機関である。また、SME フォーラム（2005～2006 年にかけて設立）は、SME 振興政策の内容・実施に関する官民の対話を促進するための機関であり、MoE、APERM、商工会議所、NECC、各種経営・産業団体等がメンバーとなっている。2つの機関は、いずれも、民間セクター振興、SME 振興に関する提言を行う機関として存在している<sup>15</sup>。

<sup>14</sup> 現在、MoE は、今年度の完成をめざし、2009～2020 年の期間にわたる産業政策を策定している。

（関係機関、有識者とのワークショップを開催の内容に関する詳細は、MoE ホームページ：<http://www.economy.gov.mk/MEKIndustriska/default-EN.asp?ItemID=7EDDFF90D7D6D34D83B47A8DAACEAC4B> 参照）。

<sup>15</sup> MoE との面談では、「NECC は、USAID の支援によって設立に設立されたが、現在は、USAID の支援が終わり、あまり活動を展開していない」とのことであった。

### 3-2-2 マケドニア創業促進庁 (APERM)

APERM<sup>16</sup>は、MoE傘下の国家レベルのSME支援実施機関であり、その使命は、SMEの創業、競争力強化等にかかわる支援の実施である。

APERMの2008年度の年間予算は1,900万ディナール(約3,800万円、人件費込み)であり、12名のスタッフ(10名の正職員と2名の契約社員)で構成される。

APERMの組織としては、現在、理事会(Management Board:5名)の下に4つの局(戦略・開発プロジェクト局、調整・機関支援局、情報局、専門サービス局)を有している(図3-3)。

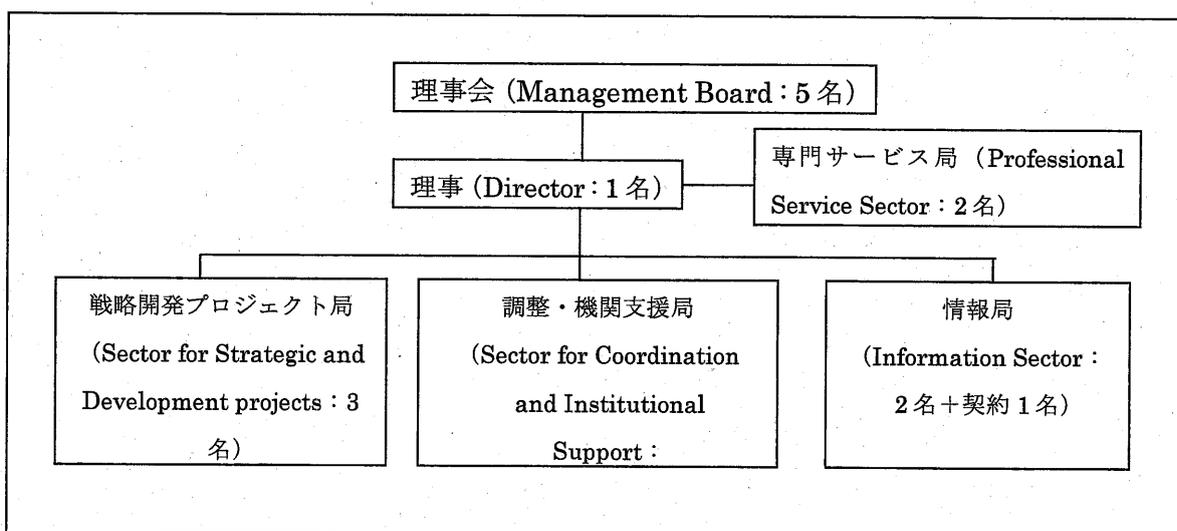


図3-3 APERM組織図

各局の主要な業務・予算は、以下のとおりである。

(APERMの主要業務・予算<sup>17</sup>)

- ① 戦略・開発プロジェクト局 (Sector for Strategic and Development projects : 3名)  
主要業務：ドナーファンドを中心としたプロジェクトの実施・管理
- ② 調整・機関支援局 (Sector for Coordination and Institutional Support : 2名+契約1名)  
主要業務：BSOの活動支援

特に、バウチャースキーム(予算300万ディナール)の実施・管理に力を入れている。

(バウチャースキーム支援内容：2008年)

- ・BSOを通じた企業への技術支援に関して、企業が負担すべき技術支援料の一部をAPERMが負担するスキームである。
- ・各センターへの2008年バウチャースキーム割当金額は、以下のとおりである。

<sup>16</sup> APERMの組織・活動等の詳細に関しては、APERMのホームページ (<http://www.apprm.gov.mk/projects.asp>) のほか、APERM「Entrepreneurship Promotion」、EU「Small Enterprise Development in the Former Yugoslav Republic of Macedonia An Overview March, 2007」、MoE「Revised National Development Strategy for Small and Medium-Sized Enterprises 2007 (2002-2013)、あるいは、APERM「Donors Conference For Entrepreneurship and SMEs 21st November 2008」等参照。

<sup>17</sup> APERMが実施する具体的なプロジェクトの詳細・予算に関しては、「Program for Development of the entrepreneurship, competitiveness and Innovation of the small and medium enterprises in 2008」参照。

BSO	割当金額 (ディナール)
RESC (Skopje)	730,000
RESC(Strumica)	610,000
RESC (Kumanovo)	398,000
RESC (Bitola)	398,000
ESA (Tetovo)	292,000
ESA (Ohrid)	292,000
Veles	140,000
Roma Centre	140,000

- ・ バウチャースキームに関して、企業からの支援要望内容に関する申請の審査は、各センターで実施され、その結果がAPERMへ送られ、企業に対する補助金が出されるシステムである（各センターが審査を行うためには、各センターは、APERMが提供する研修を受け、審査に合格する必要がある）。
- ・ バウチャースキームの17%は、各センターのコミッションとなる。
- ・ 2008年度は、94件の申請が採択されている。
- ・ 補助金の基準

カテゴリー	補助金
カテゴリー1)	失業者、起業家に対する最大500ユーロの補助
カテゴリー2)	SMEに対する最大750ユーロの補助 (全体費用1,500ユーロの50%)
カテゴリー3)	イノベーション活動に対する最大1,500ユーロの補助 (全体費用3,000ユーロの50%)

- ・ バウチャースキームによるコンサルティング分野：  
マーケティング39%、経営管理：26%、品質関係：13%、人材育成：7%、生産管理：7%等

③ 情報局 (Information Sector : 2名+契約1名)

主要業務：SMEに関する情報の収集・分析

④ 専門サービス局 (Professional Service Sector : 2名)

主要業務：秘書、会計等

(APERM 2008年度予算：1,900万ディナール)

予算項目	予算額 (万ディナール)
APERMのオペレーショナルコスト (人件費等)	850
HRDFへの資金提供	120
BSOへの支援 (ネットワーク構築推進等)	150
バウチャースキーム費用	300
創業賞授与	40

予算項目	予算額 (万ディナール)
創業訓練関連費用	40
European Day of the Entrepreneur 開催費用	120
ICTの重要性啓発活動	50
品質の重要性セミナー	30
SME 冊子の発行	30
フェア、ワークショップ等の開催	60
ドナー協調	60
合 計	1,900

上記業務を担当しているが、現在、以下のような APERM としての課題を抱えている。

(APERM が抱える課題)

(1) SME 支援体制整備の不足

APERMの予算・人員が不足しており、効率的なSME支援体制が整備されていない。人員不足のため、自身の所属する局以外の仕事もする必要があり、業務の専門性が深まらない。また、SME振興に関係する情報(課題・支援ニーズ等)を収集・分析する体制が不足している。

(2) SME 振興実施能力の不足

APERMは、2003年に設立されたばかりであり、職員の業務実施能力が不足している。

特に、プロジェクトを実施・管理・評価する一連の管理能力が不足している。  
[これまで、JICAの日本研修を2名が受けたのみであり、まだ、職員全体の能力向上は、不十分である。例えば、現在検討されている生産性向上ユニット(PIU)構築のためには何をしなければならないかの知識・経験が不足している]

(3) SME 振興機関との連携の不足

BSO等のSME支援機関との連携が不足しており、バウチャースキームを通じたSME支援以外に、SME振興機関との効果的な連携体制が構築されていない。

(1)～(3)の理由により、支援の普及体制、支援内容の多様化が図られておらず、効果的なSME支援ができていない。

(参 考)

APERMは、主要なSME支援実施機関であるBSOの課題を認識している。すなわち、BSOは、SMEのニーズにあった支援を提供していない。ビジネスプランの作成などの

基礎的なものが中心であり、現在、多くの企業、特に輸出志向の中堅企業がほしいと望む支援（海外市場開拓の手法、HACCP認証、生産管理等）に関する支援の提供ができていない。特に、これらの状況を引き起こしている大きな原因は、SME支援機関自体の経営管理能力の不足、支援要員自体の不足、支援要員の支援能力の不足、他のSME支援機関との連携の不足に起因すると考えている。

### 3-2-3 人的資源開発基金（HRDF）

HRDF<sup>18</sup>は、2005年にEUの支援によって設立された機関であり、47の機関、企業、団体が合同で創設している（現在、出資している政府機関は、APERMとMoEのみである）。

HRDFは、APERMの傘下機関（Hub Agency）として、経営管理者層（Executive Management）に対する経営管理研修、企業へのコンサルティングの提供及び経営コンサルタントの育成研修を実施している（表3-2）。HRDFは、現在60名の登録コンサルタントを有している。

表3-2 HRDFの主要活動内容

活動項目	実施内容
グループラーニング	<p>・主として、企業に対して指導員を派遣する形での支援であり、以下のようなサービスを提供している</p> <p>研修対象：複数の企業の複数の研修生（最大3名の管理職/企業、かつ、20名/クラスで構成）</p> <p>研修内容：市場開拓、人材開発、観光、技術革新・技術管理、戦略的経営、輸出戦略等に関する訓練</p> <p>研修期間：8日間</p> <p>（生産性向上に関する技術支援に関してのHRDFのコメント）</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>これまで、HRDFの支援内容は、経営管理、市場開拓が中心であり、生産管理・品質管理に関する技術支援は、あまり実施していない（全体の15%）。その理由は、マケドニア内にこれらの支援を実施し得る能力を有する支援要員（技術者）が不足していることに起因する。海外から生産管理・品質管理の指導技術者を雇い、その費用を負担できる企業は限られ、生産管理・品質管理に関する支援が十分にはできていない。ただし、生産性向上に関するSMEの潜在的支援ニーズは極めて高い。</p> </div>
トレーナーに対する訓練	<p>・訓練指導要員に対する研修の実施 （分析手法の取得、初期訓練の実施、若手トレーナーの育成）</p>
啓発活動	<p>・SMEの成功事例紹介<sup>19</sup></p>

<sup>18</sup> HRDFの活動の詳細は、[http://www.hrdf.org.mk/?open=final\\_home\\_page&lang=en](http://www.hrdf.org.mk/?open=final_home_page&lang=en) 参照。

<sup>19</sup> SMEの成功事例は、HRDF「Case studies of Small and Medium Enterprises」[http://www.hrdf.org.mk/?LONG\\_VERSION.pdf](http://www.hrdf.org.mk/?LONG_VERSION.pdf) 参照。

### 3-2-4 ビジネス支援機関 (BSO)

BSOは、「Law on Associations of Citizens and Foundations」に基づき設立された機関であり、現在、以下の10の機関が活動している(表3-3及び図3-4)。これらのBSOは、いずれもAPERMの法的拘束力を有する機関でなく独立した機関である。しかしながら、実際、バウチャースキーム(BSOを通じた企業への技術支援に関して、企業が負担すべき技術支援料の一部をAPERMが負担するスキーム)によるSME支援など、地方への出先機関を有さないAPERMにとって、BSOは地方における実質的なSME支援実施のチャンネルとして欠かすことのできない存在となっている。

表3-3 BSO一覧

BSO	所在地	
・RESC	5カ所	Skopje (首都)、Kumanovo (北部)、Veles (中央部)、Strumica (東部)、Bitola (南部)
・ESA	3カ所	Gostivar (西部)、Tetovo (西部)、Ohrid (南西部)
・Prelip 地域企業支援センター (PREDA)	1カ所	Prelip (南西部)
・Roma Center in Skopje	1カ所	Skopje (首都)



図3-4 マケドニアの主要都市所在地

#### (1) RESC

5カ所のRESCは、1998～1999年にEUの資金(The Phase Integrated SME Development Programme)によって設立された機関であり、SMEに対するアドバイザーサービス(経営管理指導、創業支援等)及びSME振興に関する情報提供を中心とした活動を展開している(Box 3-1)。

## Box 3-1 RESC 活動事例

### (1) スコピエ RESC

・スコピエ RESC は、SME に対するアドバイザーサービス及び SME 振興に関する情報提供を中心とした活動を展開している。職員は、所長 1 名、ビジネスアドバイザー 2 名（バウチャースキーム担当 1 名、ドナー等への支援要請プロポーザル 1 名）の 3 名であり、2008 年度の年間予算は約 4 万ユーロである。支援対象は、中小・零細企業及び失業者であるが、限られた人数であり、具体的な支援の多くは、バウチャースキームを利用した活動にとどまっている。

#### (主要な活動)

① APERM が提供しているバウチャースキームを利用した技術支援の実施

(2008 年は、41 件のバウチャースキームを利用した実績がある)

具体的にはこのスキームを使い、APERM が有しているコンサルタント (250 名) のデータベースから、企業の支援ニーズに適したコンサルタントを企業に紹介している。これまでの支援内容は、銀行借入れのための投資計画立案、自社の WEB サイト作成、会社パンフレット・会社資料の作成支援等である。生産管理に関する支援は、APERM が有しているコンサルタントのデータベース (250 名が登録) には、同分野を専門とするコンサルタントがあまりいないため、支援をほとんど実施していない<sup>20</sup>。

② その他：各種セミナーの開催、ドナーとの会議、各種調査の実施

#### (センターの抱える課題)

- ① 資金・人員が不足している（センターでは、ビジネスプランの作成指導などの基本的な技術支援は可能であるが、それ以外の高度な技術支援が提供できるスタッフはいない）。
- ② 企業の支援要請に対して適切な支援を提供できていない（生産管理、海外市場開拓支援等）。
- ③ 情報の整備が不足している（紹介できるコンサルタントのデータベースは、ほとんど APERM のものであり、もっと、コンサルタントのデータの蓄積が必要である）。

### (2) クマノボ RESC

#### (クマノボ RESC の概要)

・クマノボ RESC は、他の RESC と同様、1998 年に EU の資金によって設立された機関であり、SME に対するアドバイザーサービス及び SME 振興に関する情報提供を中心とした活動を展開している。現在の職員は、所長 1 名、ビジネスアドバイザー 1 名及び秘書 1 名の 3 名であり、2008 年度の年間予算は約 5 万ユーロである。支

<sup>20</sup> 当方がデータベースを検索したところ、少なくとも 23 名（約 10%）の生産性に係るコンサルタントが検索できた。

援対象は、中小・零細企業（従業員10人以下の企業：金属加工、繊維、靴等の製造企業）がほとんどである。

（主要な活動）

- ① APERM が提供しているバウチャースキームを利用した技術支援の実施  
（2008年は、20件のバウチャースキームを利用した実績がある）  
具体的にはこのスキームを使い、センターが有しているコンサルタントのデータベース（15名）のなかから、企業の要求に適したコンサルタントを企業に紹介している（ビジネスプランの作成方法、ビジネススタートアップ、マーケティング等に関する支援を実施している）。
- ② 個別の企業に対するコンサルティングの実施  
月間50～60社の企業がセンターを訪れており、センターのコンサルタント（1名）が、これらの企業に対する基礎的な事項に関するコンサルティングを行っている。

（センターの抱える課題）

- ① 資金・人員が不足している。  
（活動資金不足により、企業の支援ニーズ調査、各種セミナー、トレーニングプログラムの提供は、最近実施していない）。
- ② 企業の支援要請に対して適切な支援を提供できていない。  
単なるビジネスプランの作成だけではなく、もっと高度な支援（HACCP、市場開拓、生産管理等）が提供できる体制が必要である。
- ③ センターは、情報（コンサルタント、SME、国内支援リソース等）に関するネットワークの再構築が必要である。

上記の事例に示したように、RESCの活動のレベルは様々である。しかしながら、すべてのRESC共通の課題は、SMEへの支援ニーズに合った支援メニュー（支援プログラム）の提供ができていない点である。すなわち、生産管理、海外市場開拓等に関する具体的な支援ではなく、経営管理技術の手法訓練等の支援にとどまっており、支援内容の多様化が不足している。例えば、生産管理・品質管理に係るISO14001取得、HACCP認証、欧州でのスーパーマーケットの小売において求められるEUREPGAP認証等の取得のための具体的技術支援、EUをターゲットとした市場開発支援などが十分には実施されていない。これは、支援要員自体の不足、支援要員の能力の不足のほか、SME支援体制の整備の不足、他のSME支援機関との連携の不足等の要因によるところが大きい。また、RESCのほとんどは経営管理能力自体が脆弱であり、活動資金が不足している。

それゆえ、SME支援の普及体制を検討する際には、1) RESCの支援体制強化、2) 支援要員の能力向上、3) RESCと関係を有する民間コンサルタントの支援能力の向上、4) RESCが活用し得る他のローカルリソースに関する情報の拡充等を十分に考慮する必要がある。

## (2) ESA

3カ所のESAは、1998年に英国政府（British Know-How Fund）の資金によって設立された機関であるが、2002年にファンド支援は終了し、現在は独立採算となっている。これらの機関は、SMEに対するアドバイザーサービス（経営管理指導、創業支援等）及びSME振興に関係する情報提供を中心とした活動を展開している（Box 3-2）。

### Box 3-2 テトボESAの活動事例

#### (1) テトボESAの概要

テトボESAは、1998年に設立され、SMEに対するアドバイザーサービス及びSME振興に関係する情報提供を中心とした活動を展開している。現在は、独立採算によって運営されており、テトボESAは、3名のコンサルタント（所長：金融担当1名、マーケティング担当1名、流通・貿易担当1名）及び事務担当1名（ボランティア）で構成されている。2008年度の年間予算は3～4万ユーロである。支援対象は、中小・零細企業及び起業家であるが、限られた人数であり、具体的な支援の多くは、ビジネススタートアップ・ビジネスプラン策定のための研修開催が主な活動となっている。

#### (主要な活動)

- ① ビジネススタートアップ・ビジネスプラン策定のための研修の実施（無料）  
（年間20人×20回＝400人）2日間のコース
- ② APERMが提供しているバウチャースキームを利用した技術支援の実施  
（2008年は、10件のバウチャースキームを利用した実績がある）
- ③ 民間企業へのコンサルタンティング（有料）
- ④ 各種セミナーの実施
- ⑤ 情報収集（テトボにある有望な製造業企業130社のリスト作成：Catalogue of Tetovo Region Companies）

（テトボには、建設・木工企業が多く集積しており、支援している企業の90%は製造業企業である。しかしながら、地域には、企業からの潜在的な支援ニーズの高い生産管理、品質管理に関する具体的な支援を実施できる有能なコンサルタントはいない。企業からの支援ニーズがないのではなく、支援を提供できる人材が不足している。これまで、SECIプログラム〔詳細は、後述4-2（5）参照〕において、ドイツから技術者が来て、企業に対する支援を実施したが、そのときだけの支援に終わり、支援の継続性がない）。

#### (センターの抱える課題)

- ① 資金・人員、施設（研修用パソコン）が不足している。
- ② 企業の支援要請に対して適切な支援を提供できていない。
- ③ 紹介できるコンサルタントのデータベースは、10名程度であり、更にコンサルタントのデータの蓄積が必要である。

RESC の場合と同様に、多くの ESA は、SME 支援体制の整備の不足、支援実施能力の不足、他の SME 支援機関との連携の不足等の要因により、SME への支援ニーズに合った支援メニュー（支援プログラム）が提供できていない。このような状況を改善し、更なる支援を実施するためには、支援ニーズにあった支援を提供する SME 支援普及・連携体制の構築、特に、支援ニーズに合った支援要員の育成、支援要員の情報に関する更なる蓄積（データベース化）、他の SME 支援機関との連携強化が極めて重要である。

### (3) PREDA

PREDA は、1999 年にスイス政府<sup>21</sup>の資金によって設立された機関である。PREDA の主要な取り組みは、1) ローカルサービスプロバイダー（LSP）の能力向上、2) LED のスタッフへの能力向上支援、3) 政府に対する情報提供等である。特に、地域のビジネスサービスプロバイダー（Business Development Service Provider：BDS Provider）の育成に関しては、PREDA が直接支援するのではなく、ビジネスデベロップメントサービス（BDS）機関に対する支援を行う LSP への支援（LSP スタッフの支援能力向上のための支援、BDS のファンドリサーチ支援等）という支援アプローチを取っている。

### (4) ロマセンター

ロマセンターは、ロマ人コミュニティに対する職業訓練を実施することを主要業務とした機関である。

#### (1) ～ (4) のビジネス支援機関が共通に抱える課題に関して

- ・RESC、ESA、PREDA 等の BSO は、当初設立支援を実施した EU、英国からのファンド提供が終了している（PREDA のみ 2010 年まで SDC がファンド提供を続ける）。
- ・係る状況下、BSO は、SME 支援体制の整備の不足、支援実施能力の不足、他の SME 支援機関との連携の不足等により効率的な SME 支援ができておらず、1) 企業への支援メニューの不足、2) 支援内容・レベルの不足、3) 企業への有益な情報提供の不足等を引き起こしている。
- ・テトボは、厳しい状況ながらも、収入の 30% は民間企業へのコンサルティングに対するフィーの徴収を行える体制を整えているが、Skopje のように、多くの BSO は、バウチャースキームに頼っており、人員も不足している。
- ・それゆえ、RESC、ESA、PREDA 等の BSO が今後とも生き残って活動を展開していくためには、将来的には、各機関の経営管理能力を高め、顧客である企業より技術支援に関するコンサルティング料を徴収できるような支援体制、支援内容の提供に変えていく必要がある。地方への出先機関をもたない APERM にとって、BSO は欠かすことのできない存在ではあるが、支援内容を高度化できない BSO は、将来的には活動を縮小せざるを得ないのではないかと思われる。特に、BSO への人材育成は、必要不可欠である。

<sup>21</sup> スイス開発協力庁（SDC）による Prelip 地域での本格的な支援は 2000 年にさかのぼる。しかしながら、現在、SDC による直接の支援は終了し、地方自治体に移管されている（ただし、2010 年までは、SDC は PREDA にファンド提供を行う予定である）。

### 3-2-5 技術移転センター (TTC)

TTC は、大学内に設立されている (表 3-4)。

ただし、これらのセンターは、物理的なセンターが建物として存在しているわけではなく、プロジェクトごとに技術的支援を提供するシステム (大学内の機能) として存在しているに過ぎない。支援対象企業は、大企業だけでなく、中小零細企業も対象としている。ただし、ターゲットとなる企業は、比較的高度な技術支援を希望する企業が主となっており、技術レベルの低い企業に対する優先度は低い。

表 3-4 技術移転センターリスト

所在地	TTC 機関名
Skopje	Ss Cyril and Methodius University
Bitola	Faculty of Technical Sciences Bitola, Technology Transfer Center, Euro-Regional Technology Transfer Center

今回調査で訪問した Ss Cyril and Methodius 大学の機械工学部の主要な活動事例は、Box 3-3 のとおりである。

#### Box 3-3 St Cyril and Methodius 大学の機械工学部の技術移転事例

##### (1) E-Library

E-Library は、会員制 (有料) のネットワークであり、製品 (例: 成形金型) の需要企業と提供可能企業が、相互に情報を交換できるシステム (ビジネスマッチング) であり、インターネットを利用することによるビジネス交渉の費用削減、及び市場機会の拡大につながっている。

##### (2) 個別支援

企業のニーズに合わせて、必要となる技術支援を実施している。これまで、190 社の支援を実施している。

支援例: サプライチェーンマネジメント構築支援

CRM (Customer Relationship Management) システム構築支援

Computer Aided Design Management 構築支援

(1) 及び (2) の活動の詳細は、ホームページ (CIRKO-Centre for Research, Development and Continuing Education, Skopje, Macedonia :<http://www.cirko-mes.com/About-Us.html>)

参照。

なお、このプロジェクトは USAID の支援によって開始されたものである。

さらに、機械工学部は 2006 年に Business Start-Up Centre を設置<sup>22</sup>し、これまでのアカデミックな技術的支援から、学生の創業支援を実施するなど、幅を広げた支援を実施しつつある。

<sup>22</sup> Business Start-Up Centre の活動の詳細は <http://www.bsc.ukim.edu.mk/en/index.aspx> 参照。

## (Business Start-Up Centre の概要)

Business Start-Up Centre は、Ss Cyril and Methodius 大学の機械工学部内に 2006 年にオーストリア開発庁の援助により設立されたセンター（予算：2006/2008 年の予算：50 万 8,342 ユーロ）であり、現在の主要な活動は、(1) 学生による創業のための支援ニーズ調査、(2) 学生の創業支援（研修の実施）、(3) 創業のための教材の作成等であり、3 名の大学関係者が任命されている。今後は、学生の創業支援だけでなく、小ビジネス支援等を展開していく予定である。

## (リソースとしての TTC の位置づけ)

TTC は、プロジェクトベースのアプローチが基本であり、個々のプロジェクトに応じて活動を展開している。研究者の研究内容、興味の優先順位によりプロジェクトの実施も大きく左右される。それゆえ、TTC は、生産性向上の主たる支援機関として位置づけるよりも、現段階では、SME の支援ニーズが、TTC が提供し得る個別プロジェクトに合致する場合の支援リソースとして位置づけるのが妥当である。すなわち、大学は、SME 振興に資する高度な知識・ノウハウを有しており、大学レベルの支援を受けたいという企業にとっては、有益な技術リソースであり、TTC は、SME 支援ネットワークの一部とみなし、必要に応じた連携が必要である。また、今後、APERM 内に PIU が設立される場合、TTC は、APERM に対する外部アドバイザー、セミナー・ワークショップの開催時の研修講師としての有益なローカルリソースとなる可能性を有している<sup>23</sup>。

### 3-2-6 地方経済開発事務所 (LED)

LED は、自治体ごとに設置されている機関（60 カ所）であるが、その多くは小規模（1、2 名程度のスタッフがいるのみ）であり、実質的な SME 支援機関としての機能は不足している。実際には、所属する自治体内のインフラ整備等が主要な業務となっているのが実情である<sup>24</sup>。

### 3-2-7 経営団体・産業団体

マケドニアには、様々な経営団体、産業団体が存在する。マケドニアを代表する民間経営団体のひとつは、マケドニア経済会議所 (ECM) であり、その活動内容を確認したところ以下のとおり。

#### (1) ECM

ECM は、1922 年に設立されたマケドニアを代表する民間経営団体のひとつであり、約 1 万 5,000 の大中小企業が加盟している。加盟企業の 97% は、SME であり、そのうちの約

<sup>23</sup> APERM は TTC の存在意義を以下のようにみなしている。

「大学は、SME 振興に資する高度な知識・ノウハウを有しており、今後は、これらの機関と SME を有機的に結びつけることが重要である。その仲介機関として、BSO がその役割（SME 支援ニーズ把握と大学の提供し得るノウハウのマッチング）を果たせる可能性がある。大学だけでは、アカデミックすぎて、SME 支援はうまく機能しないのではないかと思われ、TTC は SME 支援ネットワークの一部だと考えるべきである」（面談時コメント）

<sup>24</sup> LED の人員は少なく、現段階では、LED による SME 支援には限界がある。実際、ZELS（1972 年設立された全国 85 のミニスパリティから構成される団体であり、各ミニスパリティの市長がメンバーとなっており、ミニスパリティの利益を守り、促進することを目的とした団体）を訪問した際も、「LED は、SME 振興に特化しているわけではなく、LED による SME 支援は、かなり難しいのではないか」とのコメントを得ている。

70%は零細企業である。組織的には、様々な業種別団体から構成されており、ECMの主要な活動は以下のとおりである。

- ① 加盟企業のビジネス利益を守るための政府への提言
- ② 企業の国内外のパートナーシップ推進（ビジネス機会情報の提供）
- ③ 会議所としての国際的活動の推進（他国の商工会議所との連携強化等）
- ④ セミナー開催、ワークショップ開催、訓練の実施を通じた加盟企業の競争力強化

急速に増加しつつあるEUとの貿易振興を意識して、ECMは、HACCP研修、EU法規制研修、海外市場開拓のための関連情報提供に関するセミナー・トレーニング（主として1日間、最大3日間）の研修カリキュラムを実施している。この場合の講師は、国内のリソース（大学、民間コンサルタント等）だけでなく、必要に応じて、海外から講師を招聘する場合もある。

ECMの活動は、主としてSkopje、Bitola、などの主要都市での活動が主となっている。また、生産性向上に関しては、これまで、支援ニーズのある企業に対して支援を提供できる国内リソース（大学、経営コンサルタント等）、海外のリソース等を紹介にとどまっており、具体的な支援は実施していない。

ECMは、RESC、ESA等のSME支援機関よりも規模も大きく、コンサルタント等の支援要員に関する情報を有しており、今後のSME支援・普及体制を検討する際、APERM、ECMを含めた経営・産業団体、他のSME支援機関（BSO）等での情報交換ネットワーク構築は、より効率的な支援普及体制に欠かすことのできないものである。

### 3-2-8 その他中小企業（SME）振興機関

#### (1) ビジネスインキュベーションセンター（BIC）

創業支援を実施する機関として、全国7カ所（Prelip：南西部、Stip：東部、Makedonska Kamenica：東部、Delcevo：東部、Veles：中央部、Ohrid：南西部、Strumica：東部）にBICが存在している。

マケドニアの場合、BICの入居者の多くは、失業者・雇用解雇者、あるいは新規学卒者である。また、彼らの多くは、既存のアイデア・技術を中心とした創業を考えており、いわゆる新規のアイデア・新しい固有技術を活用した創業への取り組みを行っていない。それゆえ、BICの運営管理事業者も、新規のアイデア・新しい固有技術に対するビジネス機会を正しく評価・分析し、かつ、必要となる技術支援等を提供しているわけではなく、インキュベーションスペースの提供、あるいは経営相談サービスの提供にとどまっている<sup>25</sup>。このように、潜在的な競争力を有するBICによる創業に対する支援ではなく、これまで、既存の枠内でのインキュベーションの促進が前提となっている。そのことは、支援メニューの多様化、支援内容の高度化（先端技術に関する支援等）の遅れにつながっている。

<sup>25</sup> BICの課題等の詳細に関しては、JICA「マケドニア旧ユーゴスラビア共和国創業促進プロジェクト 創業支援アドバイザー短期専門家派遣 調査報告書（2007年）」参照。

(参 考)

今次調査は短期間の調査であり、SME振興に資するすべての支援機関を調査しているわけではない。以下に参考として、本調査に続く調査の調査対象になり得る可能性を有する経営・産業団体を中心とした機関（34の機関）を添付する（表3-5）。

表 3-5 SME 振興に資する 34 の民間経営・産業団体

Activities	Address	Phone	Website	Contact Person	e-Mail
EBA (European Business Association)	Belasica 2 (Skopje Fair) Skopje	02-3218397	www.eba.com.mk	Dimitar Ristovski	ristovski@eba.com.mk
North-West Chamber of Commerce	himdenska 157 Tetovo	044-343354	N/A	Dzemail President	Chamber-northwest@mt.net.mk
Chamber of Handicrafts	Bitpazarska 12, Skopje	02-3222957	N/A	Snezana Donkova	zanaset@unet.com.mk
Economic Chamber Association of Energy & Metallurgy	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Mihajlo Manev	mane@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber of Macedonia	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3116543	www.mchamber.org.mk	Slavica Bojeva	ic@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber of Macedonia - Center for SME development	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3227814	www.mchamber.org.mk	Slavica Bojeva	ic@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of Agri and Food processing industry	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Stojmirka Tasevska	stojmirka@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of Banking and Finance	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Slavica Bojeva	slavica@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of catering and tourism industry	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Zorica Meskova	zorica@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of Chemicals	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Lijana Cadikova	cadik@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of Communalities	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Marija Petroska	marinja@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of Construction, engineering, construction materials and non-metal industry	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Marija Petroska	marinja@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of consulting and professional services	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Afrodita Patceva	dita@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of ICT industry - MASIT	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.masit.org.mk	Anita Nikolovska	anita@masit.org.mk
Economic Chamber Association of Insurance	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Stanka Damjanovska	stanka@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of Leather processing industry	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Goce Lape	lape@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of marketing and media	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Stanka Damjanovska	stanka@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of Metal Processing and Electro industry	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Vojkan Nikolovski	vojkan@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of Paper and Cellulose industry	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Pero Avakumovski	pero@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of Textile and Apparel industry	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Stojanka Stojanova	stojanka@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of tobacco industry	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Jorgo Angelevski	jorgo@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of tobacco industry	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3118088	www.mchamber.org.mk	Vasko Ristovski	vasko@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of trade industry	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	3892-3118088	www.mchamber.org.mk	Nadica Petuseva	nadica@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Association of transport and electronic communication industry	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	3892-3118088	www.mchamber.org.mk	Mitko Mitevski	mitko@ic.mchamber.org.mk
Economic Chamber Center for Quality Assurance in products-services	Dimitrie Cupovski 13 Skopje	02-3163200	www.mchamber.org.mk	Emilija Todorovska	ic@ic.mchamber.org.mk
Business Lawyer Association	Bul Krste Misirkov bb	02-3131084	www.mbla.org.mk	Lijana Cekova	mbla@mbla.org.mk
MCA-2000	Petar Pop Arsov 19 Skopje	3892-3126254	www.mca-2000.org.mk	Zivko Dimov President	secretary@mca-2000.org.mk
MASTI (Association of IT firms)	D.Cupovski 13, Skopje	02-3238601	www.masit.org.mk	Mihajlo Konovski	contact@masit.org.mk
MTN (Macedonian Trainers Network)			N/A	Jovan Madjovski	slavica@vrboutvarjeje.com.mk
UNION OF CHAMBERS	Prashka 23 Skopje	02-3091440	www.sojuzkomori.org.mk	Tajana Mitrova	info@sojuzkomori.org.mk
Union of chambers, Chamber for Agri-Food, Food processing industry	v. Lozovo	02-3091440	www.sojuzkomori.org.mk	Violeta Angelkova	zenjedelska@sojuzkomori.org.mk
Union of chambers, Chamber for services	Prashka 23 Skopje	02-3091440	www.sojuzkomori.org.mk	Vladimir Matevski	usluzna@sojuzkomori.org.mk
Union of chambers, Industrial chamber	Prashka 23 Skopje	02-3091440	www.sojuzkomori.org.mk	Tajana Mitrova	tmitrova@sojuzkomori.org.mk
Union of chambers, Trade chamber	Prashka 23 Skopje	02-3091440	www.sojuzkomori.org.mk	Ljupka Stojanovska	trgovska@sojuzkomori.org.mk

### 3-3 中小零細企業の現状

#### 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〕

本章の3-1節において記載したように、マケドニアの企業全体の約99.5%はSMEである。それゆえ、SMEが抱える課題・支援ニーズを把握し、課題を取り除くためのSME支援を実施することが、SME支援機関に強く求められている。また、JICAとしての今後の協力の方向性を検討するためにも、SMEが抱える課題、支援ニーズを把握することが必要不可欠である。

一般的には、SMEは、経営面（経営管理、市場開拓、生産管理等）、金融面（ファイナンスの不足等）の両面において、それぞれ固有の課題を抱えている。今回調査は実質9日間の短期間であったが、これまでの調査によって蓄積されている文献<sup>26</sup>、あるいは、政府関係機関、経営・産業団体、ドナー、SMEへの面談調査結果に基づき、マケドニアのSME側からみた1) SME支援機関の課題、2) これら機関への要望（SMEが支援してほしい事項）を調査した（表3-6）。

特に、今後の協力の方向性を検討するため、企業面談においては、JICAが2004～2005年にかけて実施した生産性向上プロジェクト（「マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 金属加工業における生産計画及びその管理に関するモデル構築」）のモデル企業（金属加工）への面談調査、製造企業（変圧器）、民間コンサルティング企業等の企業を厳選し、面談調査を実施している。

表3-6 支援需要者である企業からみたSME振興機関の課題及び要望（支援ニーズ）

課 題	要望：支援ニーズ	特に課題を指摘した機関・企業
・SME支援体制の整備不足によるSMEへの支援提供機会の不足	・政府のSME振興体制が不十分であり、より効率的な支援体制を構築してほしい	MoE APERM EU SECI RESC (Skopje) 民間企業1社
・支援対象であるSMEへの支援内容・支援レベルの不足 (SMEが求める支援と実際に提供されている支援内容の乖離：支援提供メニューと支援需要者である企業が求める支援メニューのミスマッチ+支援提供内容のレベルと支援需要者の求める支援内容のレベルのミスマッチ)	・課題解決にあった支援メニューを提供してほしい ・支援要員の人員増、能力向上が必要である（支援実施能力向上） (さらに具体的な支援：理論だけでなく、商品開発の方法、海外顧客の開拓手法、生産性向上等がほしい)	APERM EU SECI HDRF ECM ESA (Tetovo) 民間企業2社

<sup>26</sup> OECD「SME Policy Index report 2007 - Report on the Implementation of the European Charter for Small Enterprises in the West Balkans」では、西バルカン7カ国のSMEをとりまくビジネス環境が比較分析されているが、特に、マケドニアに関しては、①技術取得・向上のための企業内訓練の不足、②品質保証プログラムの未成熟、③創業コストの高さ（創業登録手続きの煩雑さ、高費用）が指摘されている。

課 題	要望：支援ニーズ	特に課題を指摘した 機関・企業
<p>例：具体的には、ビジネスプラン作成支援は比較的实施されているが、その他の輸出のための市場開拓、生産管理、品質管理等に関する専門家による技術支援の実施は、不十分である（Box 3－4 事例参照）。</p>		
<p>・SME支援機関相互の連携の不足による SME への支援提供機会の不足</p>	<p>・SME支援機関の連携促進により、支援メニューを増やしてほしい</p> <p>・SME 振興機関の連携を高め、多くの情報が共有できる体制を構築してほしい</p>	<p>MoE APERM RESC (Skopje) 民間企業 1 社</p>

（備 考）

SECIは英国によるSME支援プログラム実施機関であり、その詳細は、「4－2 各ドナーの支援方針及び事業内容」参照。

上記に記載したように、SME支援体制の整備不足、SME支援実施能力の不足、SME支援諸機関の連携不足（支援実施普及体制の不足）に対する改善ニーズが高い。

#### Box 3－4 民間コンサルティング企業（例）

A社、2002年に設立されたコンサルティング企業（事務所はSkopjeのみ）であり、正規社員（コンサルタント：6名）及びプロジェクトベースの契約社員（約20名）で構成される。主要なコンサルティング分野は、①経営管理支援（ビジネスプラン作成支援等）、②マーケティング支援、③品質管理（ISO取得支援等）、④ビジネスプロセス改善支援であり、収入の80%は民間企業へのコンサルティング（主として、トレーニング・研修の実施、企業への直接技術支援等）から得られている。

（A社が抱える課題）

大きな課題は、①コンサルタントの支援能力、②支援提供メニューの不足（顧客である企業の支援ニーズにあったコンサルティングが実施できていない）等である。

例：生産管理、品質管理の理論面は支援することは可能であるが、企業の求める具体的な工程改善の支援はできていない。

### Box 3－5 変圧器製造企業（例）

B社（雇用数62人の変圧器製造企業）は、マケドニアにおいて、変圧器製造部門で、初めてISO14000を取得した企業である。2004年に、B社は、ISO取得のための取り組みを行った際、日本のAOTSの存在を知り、生産管理、品質管理に関して、日本での生産性向上に関する研修を受けた（約2ヵ月間のコース：日本政府から研修補助金がでるが、総費用の20%を負担する必要がある）。

研修において、5S等の生産性向上に関する手法を得たのち、帰国後、直に工場の全面レイアウト変更、整理・整頓を実施した。その結果、生産性は大きく向上している。

B社は、日本の生産性向上に関する実践的な知識・経験を高く評価し、毎年研修生をAOTSに派遣している。

（B社が抱える課題）

マケドニアには、日本のような知識・経験をもち、技術指導できるコンサルタントが不足している。

## 第4章 ドナーによる中小企業（SME）振興支援

### 4-1 概況

欧州復興開発銀行（EBRD）、国際金融公社（IFC）、欧州連合（EU）等のドナーは、マケドニアを含むバルカン諸国に対するSMEファイナンス資金の提供などの金融面からの支援を実施している。非金融面からの技術支援として、主要ドナー〔EU、英国政府、スイス開発協力庁（SDC）等〕は、1998～1999年にかけて、SME振興機関の設立支援〔地域企業支援センター（RESC）、企業支援センター（ESA）、Prelip地域企業支援センター（PREDA）等〕を実施し、これらの機関がSMEに提供する支援内容（創業支援、経営管理等に関する技術支援、市場に関する情報提供、あるいは企業への技術者の紹介等）の充実のための活動を展開している。

近年、国内外にあるリソースを有効に活用することが、より効果的なSME支援に欠かすことができないとの観点から、これらのリソースとSMEを有効に連携させる活動〔①EUが2008年に設立した欧州情報革新センター（EICC）の活動：海外支援リソースの情報提供、②アメリカ国際開発庁（USAID）、ドイツ開発公社（GTZ）が進めている大学にあるリソースとSMEの連携促進等〕を展開しつつある。

しかしながら、ドナーは、マケドニアのSMEが求める支援のすべてを提供しているわけではない。例えば、生産性向上等に関する企業への直接の支援活動は、十分には実施されていない。ドナーは、ローカルリソースのキャパシティ開発に関して、創業支援、経営管理等に関する支援要員の能力向上に関するものが多く、潜在的な支援ニーズの高い生産性向上に関する支援は、理論面の訓練プログラムはあるものの、実践的面からのOJTを含んだプログラムはあまり実施されていない。

生産性向上に関して、多くのドナーが提供している支援〔EBRD、EU、GTZ、創業・競争力・技術革新（SECI）等の支援活動：6-2節参照〕はプロジェクトベースのSMEへの直接支援が多く、支援を受けた企業だけが裨益し、他のSME、SME支援機関への裨益効果は少ない。それゆえ、プロジェクト終了後の生産性に係るSME支援の普及体制の自立的発展が不十分なものとなっている。特に、自立発展性と大きく関係する現地のSME支援要員の育成は不足している。

また、ドナーは、マケドニア創業促進庁（APERM）の機能強化、APERMとビジネス支援機関（BSO）等の連携強化に関する具体的支援も不十分となっている。

### 4-2 各ドナーの支援方針及び事業内容

ドナーは、これまでSME振興に資する様々な活動<sup>27</sup>を実施している。主要ドナーの支援方針、内容は、以下のとおりである。

#### (1) EBRD

EBRDは、インフラ（エネルギー、道路、空港等）整備を中心として、ファイナンス面からの様々な支援を実施している<sup>28</sup>。近年のSME振興に直接関係する支援としては、企業への直接

<sup>27</sup> 2006年までのドナー支援内容に関しては、欧州委員会（EC）「Small Enterprise Development in the Republic of Macedonia An Overview February, 2007」にまとめられており参考になる。また、同じ内容が経済省（MoE）「Revised National Development Strategy for Small and Medium-Sized Enterprises March, 2007 (2002 ?2013)」にも掲載されている。

<sup>28</sup> EBRDの1991～2007年までの活動の詳細は「EBRD FYR Macedonia Investment 1991-2007」参照。

融資（テキスタイル企業、大理石生産企業のファイナンス提供：2003年）のほか、2003年にUSAIDと連携し、SMEをターゲットとしたSME向け金融システムの設立（SME Finance Facility Project）を実施している。これは、EBRDが資金（Max 1,000万USドル）を提供し、EBRDとUSAIDがSMEへの貸出システム（Credit Line：ProCredit Bank）を構築するものであった。さらに、2006年には、民間企業への貸出促進のための商業銀行への資金融資などを実施している。

EBRDは、EUと協力して、2006～2008年にかけてTurn Around Management Programme（マケドニアの選定された19企業に対する技術支援）を実施し、2009年度もTurn Around Management Programmeを継続して実施する予定（10の企業を対象とした支援：予算200万ユーロ）であるが、まだ計画段階である。

## (2) EU

EUは、西バルカン諸国とトルコのEU加盟に向けた大きな活動〔「Instrument for Pre-Accession Assistance<sup>29</sup>：加盟前支援基金の提供（2006～2013年）〕を展開している。EU加盟を最優先課題のひとつとするマケドニアに対して、EUは、現在MoE内のEU加盟部（EU Integration Department）、創業・競争力強化部（DEC）を対象とした支援活動を展開している<sup>30</sup>。

SME振興の取り組みの基本的枠組みは、EUが規定する「EU Charter for Small Enterprises（SME振興の基本的枠組み及び実施すべき10のアクションプランを規定している）」である。特に、SME振興に関係する活動として、ワン・ストップ・ショップ（OSS）機能を有するEU情報・通信センター（EICC）を通じたSME支援が中心であったが、2008年に、EU企業とマケドニア企業のネットワーク構築を推進していたイノベーション関連センター（Innovation Relay Centre：IRC<sup>31</sup>）を統合し、新たに、EiIC<sup>32</sup>として支援活動を展開している（表4-1）。

<sup>29</sup> 加盟前支援基金（IPA）は、西バルカン諸国・トルコを対象として、5つのコンポーネント（①EU加盟のための金融面からの支援・政府機関への支援、②隣接国間の経済的協力推進、③European Regional Development Fund、Cohesion Fundを利用した地域開発、④人材育成、⑤農村開発）に関する金融面からの支援を実施し、これら諸国のEU加盟を促進する活動である（詳細は、EUホームページ：<http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/e50020.htm> 参照）。

IPAに関するマケドニアでの取り組みの詳細は、EU「C(2007) 1853 of 30/04/2007 on a Multi-annual Indicative Planning Document (MIPD) 2007-2009」参照。

<sup>30</sup> EUは、EU諸国の紹介、セミナー開催等を提供する機関として「EU Info Centre」を設置しているが、SME振興だけを対象としたものではない。

<sup>31</sup> IRCは、ECが運営するEnterprise Europe Network〔国際競争力を有するSMEのEUへの市場参入促進を目的としたネットワーク（約40カ国が加盟）〕であり、マケドニアからはSs. Cyril and Methodius University Skopje、Foundation for Management and Industrial Research、Agency for Promotion of entrepreneurship of the Republic of Macedonia、Economic Chamber of Macedoniaの4つの団体が加盟していた。IRCは、EUへの市場参入のための情報提供（法規制、市場情報、ビジネスパートナー等）、あるいは資金調達先に関する情報提供を行っていたが、EiICの機能の一部として統合されている。

<sup>32</sup> EiICの活動の詳細は、ホームページ：<http://www.eiicm.com.mk/> 参照。

表 4 - 1 EIIC の支援概要

支援項目	主要支援内容
1) 情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EU 政策、法律、EU の提供しているファンド、プログラムに関する情報提供</li> <li>・EU 出版物、ニュースレター、週報の発行</li> </ul>
2) アドバイザリーサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EU 市場へのアクセス促進（情報提供）</li> <li>・特定市場調査</li> <li>・EU の法律情報提供 （欧州適用品質基準：European Standards、製品審査基準：Testing and Certification、製品安全性基準：CE-Marking、食品包装：Food Packing、危害分析重要管理点：Hazard Analysis and Critical Control Point HACCP）</li> <li>・EU のファイナンスソースに関する情報提供</li> </ul>
3) テンダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EU の公示するテンダー内容の紹介</li> <li>・応募希望企業に対する書類作成支援</li> </ul>
4) ビジネスパートナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の国内外のビジネスパートナーリサーチ支援</li> <li>・ビジネスパートナー紹介冊子発行</li> </ul>
5) 啓 発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EU に関する内容のコンファレンス開催（啓発活動の一環）</li> <li>・展覧会、国際貿易フェア、等へ参加支援</li> </ul>
6) 技術支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術支援を希望する企業に対して、欧州を中心にパートナーとなる可能性を有する企業・技術者の企業への紹介（具体的な支援は、関係者間（企業と技術提供者）で話し合い、合意すれば、技術支援を有料で受けることになる）</li> </ul>

EIIC の支援は、あくまで EU 市場との連携強化を中心としたものであり、様々な情報提供も、EU を強く意識したものである。それゆえ、EICC の提供している支援メニューは、EU を中心とした市場機会、法規制、ビジネスパートナー等の情報提供に限定されており、SME への生産管理技術、品質管理技術等に関する具体的な直接の技術支援の実施には至っていない。

また、EU は EBRD と協力して、Turn Around Management Programme に取り組んでいる〔詳細は (1) EBRD 参照〕。ただし、今後は、MoE 内の EU 加盟部（EU Integration Department）、DEC 等を対象とした政府機関への支援活動を優先し、EU 単独でのマケドニアの SME に対する新規支援プロジェクトの実施は、今後 3 年間は考えていない。

### (3) GTZ

GTZ（Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit/German Development Agency）は、以下の 2 つを優先すべき事項とし、様々な支援活動を展開している。

- 1) 経済改革と市場システムの開発
- 2) 民主主義と市民社会の促進

特に、1) の経済改革と市場システムの開発に資する SME 振興活動としては、これまで、Ss

表 4 - 2 GTZ プロジェクト一覧

年	プロジェクト名
2003 ~ 2004 年	・技術移転システム構築プロジェクト <sup>33</sup> (GTZ-funded Technology Transfer Projects in the Republic of Macedonia : Skopje 大学)
2004 ~ 2005 年	・創業支援プロジェクト (GTZ-funded Start-Up Entrepreneurship Stimulation activities (INOMAK Best Innovation-based Business Plan Competition))

Cyril and Methodius 大学を対象とした技術移転センター (TTC) 構築のためのプロジェクトを実施している (表 4 - 2)。これは、技術移転システムの構築の重要性を広く普及するとともに技術移転プロジェクトのファンドを供給するものであった。

2007 年には、ドイツから製造業の技術コンサルタントを招へいし、実際に、10 社の企業への支援を実施した。また、GTZ は、CIM (The Centrum für internationale Migration und Entwicklung : GTZ と International Placement Services of the German Federal Employment Agency が 1980 年に設立した団体) を通じて、マケドニアの企業への技術専門家派遣を実施している。これは、企業からの要請に基づき、必要とされる人材をドイツ、EU 諸国からリクルートし、企業に派遣するものである (ただし、費用は企業負担となる)。

#### (4) SDC

SDC は、地方における SME 支援実施機能を強化するため、企業支援センター (3 - 2 - 4 表 3 - 4) の設立を支援した。また、SDC は、2007 年より創業促進プログラム (ESP) を立案し、マケドニア企業開発財団<sup>34</sup> (MEDF) に対する資金提供 (300 万スイスフラン) を通じた 3 年間にわたる創業促進活動 (研修・セミナー開催) を展開している。

しかしながら、現在、SDC は、マケドニアでの活動に関して、これまでの経済開発 (Economic Development) から、1) グッドガバナンスと 2) 環境と水に関する支援にその軸足を移している。それゆえ、PREDA プロジェクトは、2006 年末に、現地の地方自治体への移管を行っている<sup>35</sup>。SDC による SME 振興に関して、マケドニアでの直接の具体的な支援は縮小しているが、グローバルな観点からの支援 (例 : SECO Start Up Fund : マケドニアを含むスイスのパートナー国において投資を行うスイス企業への金融面からの支援等<sup>36</sup>) を実施している。

#### (5) SECI (UK)

英国大使館のファンドによる SECI<sup>37</sup> プログラムが実施されている。このプログラムは、人

<sup>33</sup> 技術移転プロジェクトに関するコンセプトの詳細は、GTZ「Technology Transfer in the Republic of Macedonia (2003)」、「Technology Transfer Activities in the Republic of Macedonia (2003)」参照。

<sup>34</sup> MEDF は、SME 支援活動を展開しており、その活動の詳細は、ホームページ <http://www.mrfp.org.mk/default-en.asp> 及び MEDF「Macedonia enterprise development Foundation Final report for the period 01.07.2002 to 30.06.2006」を参照。

<sup>35</sup> SDC は、円滑な業務移管を行うため、2010 年までは、PREDA に対して、ファンド提供を行う (2009 年 : 75%、2010 年 50%)。

<sup>36</sup> SECO Start Up Fund などの複数国に跨る活動に関しては、SDC「Regional Programmes for Economic Development」参照。

<sup>37</sup> SECI の事務所は、APERM 内に置かれ、1 名のプロジェクトマネージャーが担当している。

材育成を主とし活動を展開しており、主要な活動は、以下のとおりである（このプロジェクトは、2007年4月から実施され、2009年3月終了予定）。

（主要な活動）

- ・ 高校教師（70名）に対する創業促進に関する研修の実施  
（生徒への創業に関する授業の実施のため）
- ・ 大学での創業促進に関する研修の実施
- ・ 英国人コンサルタントによる30名のローカルコンサルタント（新聞での公募）への研修の実施（生産最適化、在庫管理、支援能力向上、ビジネスプロセス改善等）
- ・ 4つの企業に対する技術的支援の実施を通じたローカルコンサルタント（30名の研修を受けたローカルコンサルタントのなかより選抜）に対するOJTの実施  
（Skopje、Gevgelija、Struga、Veles）
- ・ 国際基準（International Standards）の重要性普及セミナーの開催等

（SECIの支援に関して）

- ・ 豊富な知識・経験を有する外国人コンサルタントからローカルコンサルタントへのトレーニングの実施及び4つの企業に対する技術的支援の実施を通じたローカルコンサルタントへのOJTの実施という支援アプローチは、十分に評価できるものである。
- ・ しかしながら、最終的な裨益対象者は、4つのモデル企業及びOJTを受けたローカルコンサルタントだけにとどまっている。このようなパイロットプロジェクトも重要であるが、ローカルリソースに対し、理論面だけでなく、実践面（OJT）を含んだトレーニングを継続的に実施し、ローカルリソースの支援能力を向上させ、その数を増加させていくシステムの構築が重要である。効率的、効果的なSME支援普及体制の構築が極めて重要であるが、そのような支援の実施が不足している。
- ・ 生産性向上に関して、SECIを含め、ドナー（EBRD、EU、GTZ等）が提供している支援のほとんどは、プロジェクトベースのSMEへの直接支援が多く、支援を受けた企業だけが裨益し、他のSME、SME支援機関への裨益効果は十分ではなく、かつプロジェクト終了後の自立的発展性が不足している。この点は、他の多くのドナー活動を検証する際にも重要な点である。

## （6）USAID

USAIDによる2006年<sup>38</sup>以降のSME振興に資するプロジェクト<sup>39</sup>は、表4-3のとおりである。

<sup>38</sup> 2006年以前のSME振興に資するプロジェクトは、1) Seal of Quality and Agribusiness、2) SME Commercial Financing、3) e-Biz、4) Corporate Governance and Company Law、5) Financial Services Technical Assistance、6) Macedonia Competitiveness Activity、7) Made in Macedonia/Aid to Artisans、8) Rural Financial Institutions、9) WTO Compliance 等である。

<sup>39</sup> USAIDの活動詳細は、USAIDホームページ（<http://macedonia.usaid.gov/index.htm>）参照。

表 4 - 3 USAID 主要プロジェクト一覧

年	プロジェクト名
2006～2008年	・デジタルメディア産業振興 (デジタルメディアパーク構築に向けた支援)
2006～2011年	・ビジネス環境活動 (Business Environment Activity : BEA) (政府へのビジネス環境整備活動: 政府関係者のキャパシティビルディング)
2007～2012年	・競争力強化プロジェクト (Competitiveness Project) (外国投資促進によるパートナーシップ構築支援等)
2007～2012年	・マケドニア アグリビジネス活動 (Macedonia Agribusiness Activity) (農産物生産者に対する国際競争力強化支援: EU市場の要求基準の理解促進等)
2007～2014年	・中小零細企業開発クレジット (Micro, Small and Medium Enterprises Development Credit Authority) (企業に対して、USAID が最大50%の信用保証を銀行に対して行う。予算は900万USドルであり、UNIBANKA、NLB Leasing の2つの金融機関と実施機関としている)

上記以外に、3 - 2 - 5において記載したように、St Cyril and Methodius 大学の機械工学部を C/P として、E-Library 設立支援のためのファンドを提供している。

#### (7) 地域協力

西バルカン半島全体としての地域協力が、様々な機関によって実施されている。

特に、世界銀行は、1) 西バルカン諸国の SME 政策レビュー、2) 西バルカン地域の経済的連携強化、すなわち、バルカン諸国相互間の市場活性化 (Economic Integration) を推進するための助言をまとめ、西バルカン諸国間のより一層の連携を促している<sup>40</sup>。

また、主要なドナー (EBRD、EC、IFC) が資金を供出し、金融仲介機関への資金提供を通じた SME に対する借入資金提供を実施する南東欧州向け欧州基金 (EFSE)<sup>41</sup> の活動など、金融面からの横断的な活動が行われている。

#### (参考) JICA の支援実績

JICA は、これまで生産管理、創業支援、投資促進に関して、短期・長期の専門家を派遣する形での具体的な技術支援を実施している (表 4 - 4)。JICA としては、今後、SME 振興体制の整備に資する支援活動を展開する予定である。

<sup>40</sup> 詳細は、世界銀行「Integration of the Western Balkans in the EU Internal Market」、 「Regional review of SMEs policy in the Western Balkans countries」参照。

<sup>41</sup> ESFE の活動の詳細は「EFSE Annual Report 2007」参照。

表 4 - 4 JICA プロジェクト一覧

年	プロジェクト名
2004～2005年	・マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 金属加工業における生産計画・管理モデルの構築 (短期専門家派遣)
2006～2007年	・マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 創業促進プロジェクト (創業支援アドバイザー 短期専門家派遣)
2008～2009年	・マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 投資促進能力向上プロジェクト (短期専門家派遣)

## 第5章 対マケドニア協力

### 5-1 対マケドニア協力重点プログラムの概要・方向性

2004年の「西バルカン平和の定着・経済発展閣僚会議」の成果を踏まえた、わが国の西バルカン地域に対する重点協力分野は「平和の定着」「民間セクター開発」である。

これを踏まえ、2005年4月の政策協議で確認されたマケドニアへの援助重点分野は市場経済化〔中小企業（SME）振興、産業振興〕、環境保全（水・土壌汚染）、平和の定着となっている。

そのなかで今回調査に関連する援助重点分野としての市場経済化については、開発課題として「民間セクター開発」、2012年を目標年次としたプログラムとして「民間セクター開発プログラム」を設定し、そのプログラムの下、様々なスキームを活用した協力を行っている。

今回の調査で先方と基本的な考え方について協議した生産性向上分野プロジェクトも実施される場合は、本プログラムに位置づけられ、それを図示したものが図5-1である。

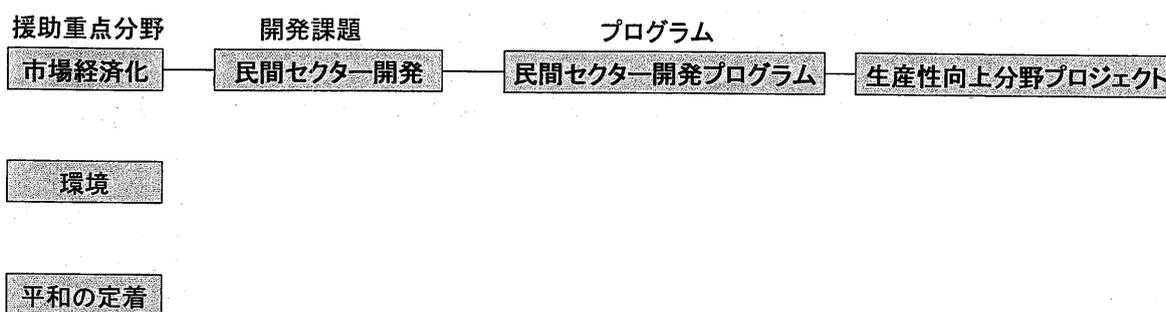


図5-1

「民間セクター開発プログラム」に係る現状として、マケドニアは1990年代にユーゴスラビアから独立して以降歳月が浅く、政策立案、法律整備、人材育成、組織能力の向上等の面で課題が多く、市場経済化分野についてもSME振興、貿易振興、投資促進等各方面での人材の能力向上を必要としている。

マケドニアはユーゴスラビア時代に自動車部品関連の産業も配置されていたため、比較的レベルの高い技術力の蓄積があり、一般に労働者も高学歴の人が多いため、自らがマーケティングをし、販路を切り開いたり、生産工程を工夫するという市場経済の発想やノウハウを持ち合わせていない経営者が多いため、マーケティングや販売促進といった企業経営面の指導や生産性向上の概念についてアドバイスをするSME支援機関の能力強化を行い、民間セクターが発展しやすい環境をつくる必要がある。

このような状況を踏まえてこれまでJICAが民間セクター強化のために行ってきた協力は、直接的なプロジェクトの目標として企業自身の競争力強化を目的としたものと政府のSME支援能力を向上させるものに分けられる。

主要な協力として、企業の競争力強化については2001～2005年まで金属加工業における生産計画・管理モデルを構築するため大学を協力先として2名の専門家を派遣している。政府のSME支援体制の強化については、SME支援の実施機関であるマケドニア創業促進庁（APERM）をC/Pとして2006年9月～2007年2月に「創業促進プロジェクト」を実施し、短期専門家派遣、C/P研修を行っている。その他両方の分野で多くの課題別研修、地域別研修が行われている。

これらの成果を改めて整理してみると、本プログラムの目標を「国際競争力のある民間セクター成長のための環境整備」として位置づけ、マケドニアの個々の企業、又産業全体が競争力をつけることができるようなビジネス環境の整備をめざした協力を行っていく必要があると考えられる。

今回、2007年度に要望が出された「中小企業支援体制強化プロジェクト」及び「生産管理プロジェクト（専門家派遣）」の要請を元に調査を行った結果、今後の協力の方向性としては、生産性向上の分野に焦点をおいた形での支援体制の強化（関係機関の役割の整理、ネットワークの強化等）を行う協力が妥当であるという結論に至った。

上記の方向性の妥当性については次項で述べるが、これを中心に民間セクター開発分野の協力を進めていくうえで留意すべきと考えられる事項をいくつかあげたい。

- ・ JICA がこれまで行ってきた支援とこれから行っていく支援の一貫性・継続性を保つ。
- ・ これまでの支援は、日本での研修を中心に小規模な専門家派遣を行いながら、組織・体制整備及び人材育成を行ってきた。今後は今までマケドニア側に蓄積されてきた知識・経験を生かして、より現地に適応した体制整備を行うため、核となるプロジェクトを中心に、一定の規模のある協力を行う。
- ・ 核となる技プロや専門家派遣だけではなく、研修やフォローアップも効率的に組み合わせていくことにより、効果に広がりを出す。特に、昨年度から帰国研修員による帰国後ワークショップの開催を強化しており、今後もトピックスを広げて研修効果の波及を図っていく。

これらを踏まえた協力イメージが図5-2のとおりである（関連する投資分野の協力も記載。また、生産性向上体制整備の協力準備調査と技プロの位置づけについては次章で述べる）。

**プログラム目標「国際競争力のある民間セクター成長のための環境整備」支援**

「中小企業振興振興体制強化、競争力強化などを通して、マケドニアの個々の企業や産業が競争力をつけることができるようなビジネス環境整備を目指した支援を行う。」

支援内容		スキーム	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
民間セクター支援能力強化	中小企業支援体制の強化	創業促進			■						
		生産性向上体制整備	協力準備調査					■			
		生産性向上体制整備	技プロ						■	■	■
		南東欧中小企業振興セミナー	FU						■		
	投資促進	投資促進能力向上	専門家					■	■		
実践的投資促進セミナー		地域別研修					■				
競争力強化	生産管理	金属加工生産計画・管理	■	■							

■ 実施済み・実施中

■ アイデア・準備段階

図5-2 プログラム目標「国際競争力のある民間セクター成長のための環境整備」支援

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

前述のとおり、マケドニアに対するわが国の協力の方向性として民間セクター開発プログラムが設定されているなか、民間セクターの主要な担い手であるSMEを強化するためのSME振興全般は援助重点分野に合致し、その点で実施の妥当性は高いと考えられる。

調査の結果、マケドニアの現状を考えると、SME振興のなかでも生産性向上分野に焦点をあて協力を実施する意義が高いという結論に至ったが、その理由について以下に列挙して述べる。

#### 5-2-1 マケドニアの産業構造における製造業の重要性

マケドニアには伝統的な専門技術と製造技術の蓄積があり、特にユーゴスラビア時代の1960年代から供給を始めたセルビアのザスタバ社（自動車製造）向けの自動車部品製造の遺産があり、部品工業などの製造業が盛んである。

1990年代に旧ユーゴスラビアや旧東欧圏の市場の喪失、国連のセルビア制裁やギリシャによる国境封鎖などの影響で製造業は大きな打撃を受けたものの、2005年以降回復を見せている<sup>42</sup>。

製造業の従業員は2007年に全労働者の20%を占め、生産高は2005年には7%増、2006年は3.6%増となっている<sup>43</sup>。

部品工業以外にも繊維産業や食品加工業も盛んであり、製造業全体でマケドニアの国内総生産（GDP）の18.6%<sup>44</sup>を占めている。

このようにマケドニア産業において重要な位置を占めている製造業に裨益する生産性向上分野の支援はインパクトが大きい。

#### 5-2-2 他ドナーとの棲み分け

欧州連合（EU）加盟候補国でありEU加盟を目標としているマケドニアにおいてはEUやヨーロッパ諸国の支援を多く受けているが、それらは、戦略作成支援等の政策的なもの、地域ビジネスセンターやビジネスインキュベーションセンター（BIC）設立（建物など箱物まで含む場合もある）などの組織をつくるもの（プロジェクト期間のみ人件費丸抱えで支援するが、プロジェクトが終了すると手を引き、その後の組織の継続性はそれぞれが考えるべきものを割り切った支援）、知識や理論を教えるセミナーが主なものとなっている。生産性向上に関する具体的な技術支援としては、プロジェクトベースのSMEへの直接の技術支援があるものの、支援を受けた少数のSMEだけが裨益している。SME支援の普及体制にも関係するSME支援要員〔ビジネス支援機関（BSO）等〕の育成等に対する取り組みはほとんど実施されていない。

#### 5-2-3 日本の技術の比較優位性

生産性向上は日本の得意とする分野である。

日本における生産性向上は第二次世界大戦後アメリカから生産性向上技術を導入し、それを日本企業の実情に合わせて改善し、日本独自のコンセプト（TPM<sup>45</sup>など）を開発して飛躍的な経済成長を遂げた。このようにもともとは外部から取り入れたものではあるが、現在は日本の強みとする分野となっているうえ、西洋という異なった文明体系から得た知識を消化し内発的な発展につなげた経験はマケドニアにとっては外部の文明体系である「日本」の事例を取り入れ、マケドニアの状況に適合したものに改変していく際に大きな示唆を与えるものである。

<sup>42</sup> The Economist Intelligence Unit, Country Profile 2008 Macedonia, p.31

<sup>43</sup> Ibid, p.31

<sup>44</sup> 表2-1 各セクターの実質GDPシェアの推移。

<sup>45</sup> Total Productive Maintenance 「全員参加の生産保全」。

また、更にはアメリカが日本の生産性向上技術（QCサークル、トヨタ生産方式など）を学んで新しいコンセプト（Lean manufacturing System など）を開発したように日本の生産性向上技術は世界に通用するものであり、日本の比較優位性は非常に高い。

要請元の APERM からは生産性向上は日本が名高く、その経験を是非とも活用したく、この分野の協力を日本に要請をしたとコメントがあった。

#### 5-2-4 人間の安全保障としての視点

マケドニアの失業率は35.9%である<sup>46</sup>。生産性向上は人員の合理化を伴うので短期的には失業者が増えることにもなるが、中長期的には企業の競争力を高め、それによる企業規模の拡充によって雇用の拡大が期待できる。また、生産性向上により効率が上がるとは企業の労働力と資金に余裕をもたらすことから業務内容の拡大につながり、それが新しい需要を喚起し異なる業態の産業にもプラスの効果をもたらすことも想定される。

よって、本件協力はマケドニアの産業振興による GDP 増大という経済発展的側面だけではなく、雇用の拡大や他産業へのプラスの波及効果による国民全体の生活レベルの底上げにつながるという点で社会政策的な面も併せもつものであり、人間の安全保障という視点からも実施する意義が高いと考えられる。

#### 5-2-5 日本企業への裨益効果

中欧での人件費の高騰や労働力不足から日本企業による新たな投資先としてマケドニアが有望である。2008年度9月29日～10月10日まで実施された JICA の本邦研修「南東欧地域実践的投資促進セミナー」にマケドニア外国投資庁（AFIRM）から2名が参加し日本企業13社<sup>47</sup>と個別面談を実施したが、研修に参加した投資庁職員の報告に企業誘致にかなりの可能性があるとの感触を得たというコメントがある。一例としては実際に面談を行ったある商社は研修後の10月末に早速マケドニアを訪問して現地の視察を行った。

このようななか、JICA の協力を通じ、生産性向上という技術だけでなく、日本人専門家との交流を通じて日本の企業文化、仕事の進め方を知る SME 人材が増えることは、実際に日本企業が進出した際に円滑なオペレーション環境をつくることに寄与すると考えられる。

#### 5-2-6 他プロジェクトとの連携による相乗効果

現在、AFIRM を C/P として投資促進能力向上プロジェクトを実施しており、専門家が駐在している。

上記の研修の成果も受け、現在、在欧州の日本企業を誘致ターゲットとして本格的な誘致活動を始めようとしている。特に自動車部品及び電子部品産業を最優先誘致対象として、現在欧州に製造拠点を有し今後製造拠点の拡張ないしは再配置が見込まれる企業をターゲットにしている。

これらの投資が実現した場合、JICA プロジェクトによる投資促進と現地企業の実業性向上という2つのプロジェクトの成果による相乗効果が見込まれる。

<sup>46</sup> The Economist Intelligence Unit, Country Profile 2008 Macedonia, p.42

<sup>47</sup> 伊藤忠、三菱商事、三井物産、住友商事、丸紅、松下電器産業など。

## 第6章 中小企業（SME）振興支援の方向性

### 6-1 中小企業（SME）振興に係る課題と今後の協力の可能性

#### 6-1-1 中小企業（SME）振興に係る課題

これまで記載したように、政府レベルの主たる SME 支援政策の立案機関は経済省（MoE）であり、政策実施機関はマケドニア創業促進庁（APERM）である。その他の主要な政府の SME 支援実施機関としては、全国レベルでは、全国創業・競争力強化評議会（NECC）、SME フォーラム、人的資源開発基金（HRDF）等が存在し、又、地方レベルでは、地方経済開発事務所（LED）が存在している。

さらに、他の SME 支援機関として、ビジネス支援機関〔BSO：地域企業支援センター（RESC）、企業支援センター（ESA）等〕、大学レベルの技術移転センター（TTC）、民間経営団体・産業団体、インキュベーションセンター（BIC）、民間コンサルタント等が存在し、様々な SME 支援活動を実施している。また、主要な国際機関〔欧州連合（EU）、ドイツ開発公社（GTZ）、JICA、スイス開発協力庁（SDC）、アメリカ国際開発庁（USAID）等〕も、SME 振興に資する活動を展開している（図6-1）。

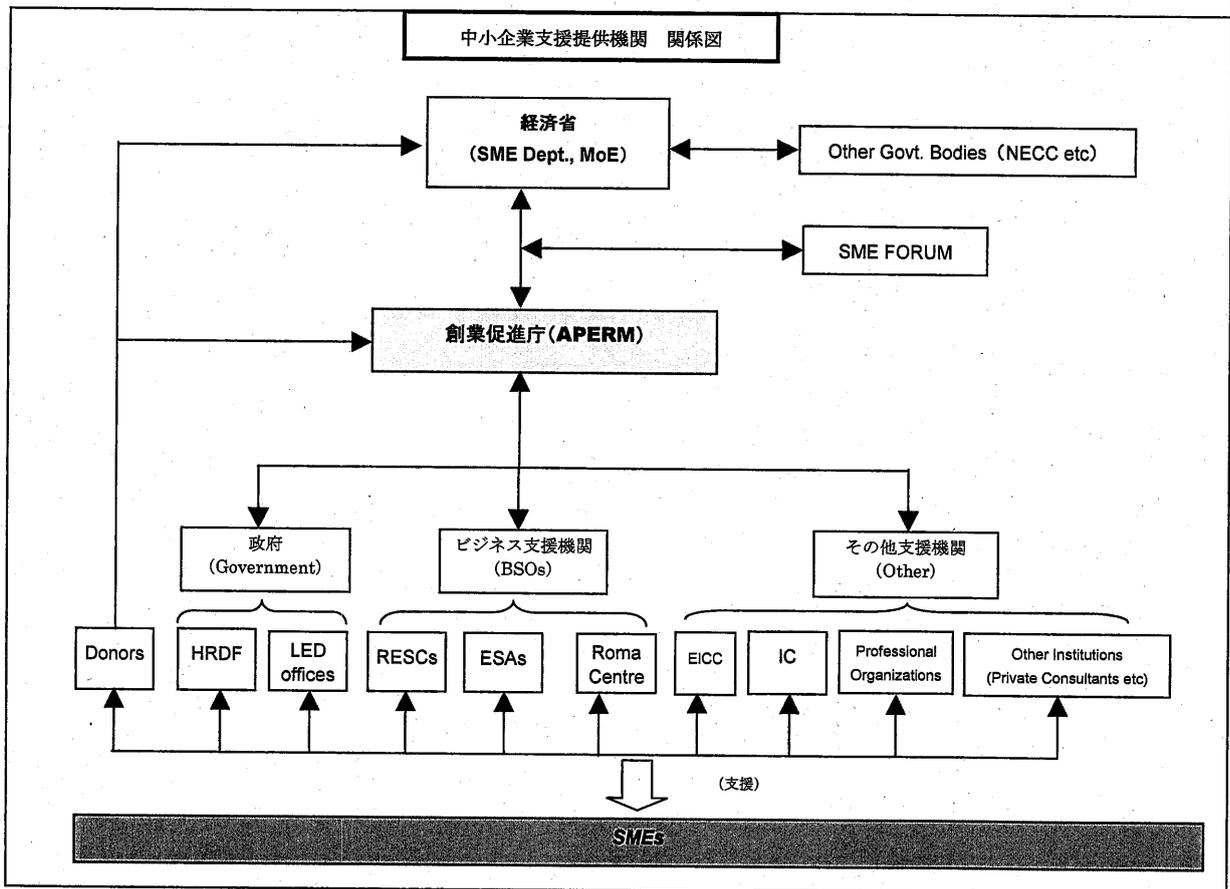


図6-1 SME支援提供機関関係図

しかしながら、これらの SME 支援機関は、様々な課題を抱えており、その課題が、SME に対する支援に関して、以下の現象となって表れている。

(SME からみた SME 支援の現象)

- 1) 支援体制・普及体制の整備の不足による SME に対する支援提供機会の不足
- 2) 支援対象である SME への支援内容・支援レベルの不足  
SME が求める支援と実際に提供されている支援内容の乖離  
(支援提供メニューと支援需要者である企業が求める支援メニューのミスマッチ＋  
支援提供内容のレベルと支援需要者の求める支援内容のレベルのミスマッチ)

このような SME に対する効果的、効率的な支援実施の不足は、

- 1) SME 支援体制の整備の不足
- 2) SME 支援実施能力の不足
- 3) SME 支援諸機関の連携の不足

等の要因に起因している。

これらの点に関して、今回調査において明らかになった 1) APERM が抱える課題、及び 2) APERM の連携可能性を有する他の SME 支援実施機関が抱える課題をまとめると、表 6 - 1 のとおりである。

表 6-1-1 APERM・連携可能性を有する他のSME支援実施機関が抱える課題

課題項目	APERM が抱える課題	APERM の連携の可能性を有する他のSME支援実施機関が抱える課題
1) SME 支援体制の整備の不足	<p>① SME 支援体制 (SME 支援実施・普及体制、連携推進実施体制等) の整備の不足</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・支援体制を構築する要員自体の不足</li> <li>・支援体制を構築する要員の能力の不足</li> </ul> <p>(備考)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SME 支援体制を構築する要員自体の不足、支援要員の能力の不足に対する具体的な活動(人員配置、キャパシティデベロップメント) が、十分実施されていない。</li> <li>・特に、プロジェクトを実施・管理・評価する一連の管理能力が不足している。</li> <li>・職員の責任、業務工程等が明確となっていない。</li> <li>・効率的なSME 支援体制の確立のためには、情報収集・分析(SME、SME 支援機関、コンサルタントの実態把握等に関する) が必要であるが、その機能は十分ではない。</li> </ul>	<p>1) SME 支援実施機関</p> <p>APERM の連携可能性を有する他のSME 支援実施機関 (BSO等) も、基本的には、APERM と同様な課題 (SME 支援体制の整備の不足、職員・支援要員の能力の不足、他の機関との連携の不足等) を抱えている。ただし、これらのSME 支援機関の多くは、比較的規模が小さく、特に以下の課題を抱えている。</p> <p>(SME 支援体制)</p> <p>① 経営管理能力、予算、人員が不足しており、効率的なSME 振興体制の構築が不十分である (例えば、RESC、ESAの人員は、数名程度の場合が多く、年間活動予算の多くも外部ファンドに依存しており、機関としての自立性が不足している)。</p>
2) SME 支援実施能力の不足	<p>① SME 支援実施能力の不足</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SME 実施支援要員自体の不足</li> <li>・支援要員の能力不足</li> </ul>	<p>(SME 支援実施能力)</p> <p>① 支援内容が限定的 (ビジネスプラン作成、創業手続き支援等) である。必ずしもSME が求める支援メニュー (生産性向上、市場開拓支援) あるいは、時代に応じて新たに求められるべき支援が提供できていない。支援内容は理論的な面が多く、実務への応用に関する支援 (実践的な支援) の実施能力が不足している。</p>

課題項目	<p style="text-align: center;">APERM が抱える課題</p> <p>支援実施には、①様々なSME支援機関を通じて、SME支援を実施する場合と、②SMEに対する直接支援を実施する場合がある。現在、APERMは、①のみ実施している。それゆえ、ここでの能力の不足は、様々なSME支援機関を通じて、SME支援を実施する場合の実施能力の不足を意味する。もちろん、庁として、②の直接支援の実施を将来的に考えるならば、その能力も不足している。</p> <p>(備考)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SME支援実施能力の不足は、SMEが抱える課題・支援ニーズに合った支援メニューが提供されるシステムの未整備を生じさせている。すなわち、APERMは、SMEが望む支援内容の実施でなく、提供し得る支援メニュー・レベルを前提とした支援の実施にとどまっている（パウチャヤースキームによる企業への補助金の支給等）。</li> <li>・SME支援を実施する人材、能力の不足に対する具体的な活動（人員配置、キャパシティデベロップメント）が十分実施されていない。</li> <li>・潜在的支援ニーズのあるSMEの生産性向上支援がこれまで実施されなかった原因としては、専門部署である「生産性向上ユニット（PIU）」が構築されていなかったことが最大の理由であるが、加えて、実際にこのようなユニットを設立し、体制を整え、必要な人員を配置し、支援を普及する体制を構築し得る能力を有する要員がないこと、それに向けてた職員への育成がなされてこなかったことが大きな原因である。</li> </ul>	<p>APERMの連携の可能性を有する他のSME支援実施機関が抱える課題</p> <p>また、支援実施だけでなく、SME振興に関する情報収集・分析能力が不十分である。</p> <p>② 各地域では、支援要員に対する新しい技術・指導スキルの習得の機会が不足しており、支援要員のレベル向上が図れていない。また、新規の支援要員の発掘に困難を要する。</p> <p>(SME支援諸機関の連携)</p> <p>① 地域限定的活動であるがゆえに、他のSME支援機関（APERMを含む）の活動内容を十分には把握していない。 (情報収集・蓄積機能が不足している)</p> <p>② LEDなど全国的に展開されている機能もあるが、予算・人員が不足して、効果的な連携活動ができていない。</p>
------	--	---

課題項目	APERM が抱える課題	APERM の連携の可能性を有する他の SME 支援実施機関が抱える課題
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 係る状況下、現在、新たに APERM 内に「PIU」の設立が検討されているが、今のままでは（支援がなければ）、具体的な支援の普及体制構築・実施までは、かなりの時間を要するものと思われる。</li> </ul>	<p>（備考：ドナー）</p> <p>① 主要ドナーは、SME 支援機関の設立、支援要員の育成を実施しているが、創業支援、経営管理等に関する主として理論的な面からの支援要員の育成にとどまり、生産性向上に直接資するような支援要員（現場指導ができる支援要員）の育成は、十分には実施していない。</p>
<p>3) SME 支援諸機関の連携の不足</p>	<p>① SME 支援諸機関との連携の不足</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 連携を構築する要員自体の不足</li> <li>・ 連携を構築する要員の能力の不足</li> <li>・ 連携の可能性を有する機関に対するアプローチの不足</li> </ul> <p>（備考）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ SME 振興諸機関との連携を実施する人材、能力の不足に対する具体的な活動（人員配置、キャパシティデベロップメント）が、十分実施されていない。</li> <li>・ APERM 以外のマケドニアにあるローカルリソース（人的資源、支援機関等）に関する情報収集、それらリソースへのトレーニングがこれまで十分実施されていない（連携の可能性を有する機関に対するアプローチの不足）。</li> <li>・ 例えば、生産性向上に関して、具体的な支援を実施し得るリソースが不足しているといわれるが、マケドニアの大手企業では、海外での研修を受けた技術者が存在している。豊富な知識、経験を有するこれら企業の退職者を有益なリソースとして蓄積し、連携できないか、などの具体的な連携を模索する活動が、これまで実施されていない。</li> </ul>	<p>② また、APERM の機能強化、あるいは、APERM と BSO 等の SME 支援機関との連携強化に関する具体的支援は、今は実施していない。</p>

課題項目	APERM が抱える課題	APERM の連携の可能性を有する他の SME 支援実施機関が抱える課題
4) 予算の不足 (全体に係る課題)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在、APERM が有している情報内容も、SME 支援機関名・連絡先などにとどまり、有効活用できるとような情報のデータベース (機関の活動の詳細、コンサルタントの能力の詳細を示すデータベース等) が構築されていない。</li> <li>・主要な SME 支援機関 (ドナー、政府関係機関等) との定期的な会合が実施されていない。</li> <li>・APERM として、どのような連携が必要であるかが十分議論されていない。</li> <li>・情報収集の重要性に関する職員への教育、訓練機能が不足している。</li> </ul>	

## 6-1-2 マケドニアからの支援ニーズ

### (1) SME 側からの支援ニーズ

今回の調査において訪問した企業は金属加工企業、変圧器製造企業、民間コンサルティング会社であったが、これらの企業からの支援ニーズは以下のとおりである。

#### 1) 経営管理能力の向上

BSO 等の SME 支援機関が実施している経営管理面での支援は、短期間（多くが1、2日）であり、その内容も、ビジネスプランの作成等、基本的な技術の支援にとどまっている。それより高度なものについてはBSOのサポートを得ることが難しい状況にあり、経営管理能力の向上に対する高い支援ニーズがある。

#### 2) 市場開拓能力向上

人口の少ないマケドニアでは、自国内よりも海外に市場を求めており、海外市場の開拓の支援ニーズは高い。また、国内市場においても顧客開拓に関する支援ニーズがある。現在、EUやマケドニア経済会議所（ECM）といった SME 支援機関では、近年重要性を増しているEUの市場情報、規制（HACCP等）に関する情報提供を行っているが、その支援内容、質、レベルでは不十分である。SME 側はより高度かつ実践的な支援を求めている。

#### 3) 品質・生産性向上支援

BSO 等の SME 支援機関は品質・生産性向上において全く支援を行っていないというわけではないが、BSO 等が実施している品質・市場開拓の支援は極めて少なく（0.5日程度の短期間）であり、その内容も工場等現場での技術指導ではなく、セミナー（講義）によるものであり、実践的な内容ではない。なお、GTZにより実施されたプロジェクトでは、ドイツの SME コンサルタントによる直接的な技術指導をいった例がいくつかあるが、一過性のものに終わっている。個別企業の品質・生産性向上に関して具体的に支援できる国内の人材が極めて不足している。

#### 4) 起業支援

BSO 等の SME 支援機関が実施している起業支援は、他の支援と同様に非常に短期間（多くが1、2日）であり、セミナー（講義）によるものなので、その概念は理解しつつも実践性に欠ける。より実践的な支援に対するニーズは高い。

#### 5) 金融アクセスの整備

多くの SME が抱えているのは資金調達の問題である。欧州復興開発銀行（EBRD）、EU 等の主要ドナーは、マイクロファイナンスの提供を実施しているが、多くの SME は更なる資金の提供を望んでいる。また、ドナーからの支援はもとより、マケドニア政府及びマケドニアの金融機関による SME 金融の充実に対するニーズも高い。

#### 6) SME 支援情報の充実

マケドニアでは様々な SME の支援機関が存在するものの、それらが実施している支援内容に関する情報へのアクセスに問題があり、SME が支援を求めても、適当な支援提供機関にアクセスできていない状況にある。これらの支援機関、支援メニュー等の情報整備が必要である。

### (2) SME 支援機関側からの支援ニーズ

マケドニアの SME 支援を司るとともに、今次要請の要請元である APERM の支援ニーズ

をまとめると以下のとおりである。

#### 1) APERM から提出された要請書

APERM は、1) SME に係る SME 支援機関の役割が整理され、各機関職員の能力向上を図ることにより、企業に対し、適切な支援が提供できる体制の構築を目標とする「中小企業振興体制強化プロジェクト」及び、2) 生産性向上ユニット設立、職員の能力向上を目標とする「生産管理プロジェクト(専門家派遣)」の2つの要請書を JICA に提出している。

しかしながら、現在の APERM の体制、職員の能力等を考慮した場合、APERM としては、2つのプロジェクトを個別に実施するのではなく、「PIU の設立・機能強化を行い、生産性向上のための技術的支援を普及する SME 支援体制を構築する」ためのプロジェクトを実施したい(まず、生産性向上ユニットに関するプロジェクトを行い、その後、APERM の SME 振興体制の更なる整備につなげていきたいと考えている)。

#### 2) 現在の要請内容

APERM は、2003 年末に設立された機関であり、支援体制、職員の能力が不足している。APERM は、これまでバウチャースキームによる SME 支援の実施が主であり、マケドニアにおける SME からの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の実施、そのための普及体制の構築も不十分であり、生産性向上に関する取り組みが必要不可欠であると認識している。しかしながら、十分な知識、経験をもたない職員だけで、PIU の設立(取り組むべき事項の確定を含む)、支援の実施、普及体制を構築することは困難である。

それゆえ、支援を2段階に分け、以下の取り組みに関する支援をお願いしたい。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>① APERM における PIU の設立支援<br/>(PIU が有すべき組織、機能、支援活動内容等の確定に関する支援)</li><li>② PIU 設立後の具体的な支援活動の実施に関する支援</li></ul> |
|--|

[以下は、今回の要請背景調査において、APERM から得られたコメントである(調査団としての評価・分析は控え、ここでは APERM の支援ニーズそのものを記述する)。これらのコメントは、現段階でのひとつの意見として出されたものであり、上記①の「APERM における PIU の設立支援」が実施される過程において、変更の可能性は十分にある]。

・ APERM は、2007 年に JICA が実施した案件「マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 創業促進プロジェクト(創業支援アドバイザー 短期専門家派遣)2006～2007年」を実施した際の提言<sup>48</sup>(人材育成を中心とした SME 振興体制の再構築: APERM の能力向上、SME 支援機関の支援能力向上、SME 支援に関する諸機関との連携強化及び生産性向上に着目した支援等)の内容は重要であると考えている。

<sup>48</sup> APERM との面談において、提言を高く評価していた(本プロジェクトは、APERM を C/P とし、マケドニアの創業支援を実施したものであり、SME 支援機関の現状・課題把握、創業ガイドブックの作成、SME 振興体制に関する提言、ワークショップ開催を通じた提言の重要性の普及等の業務を実施している)。

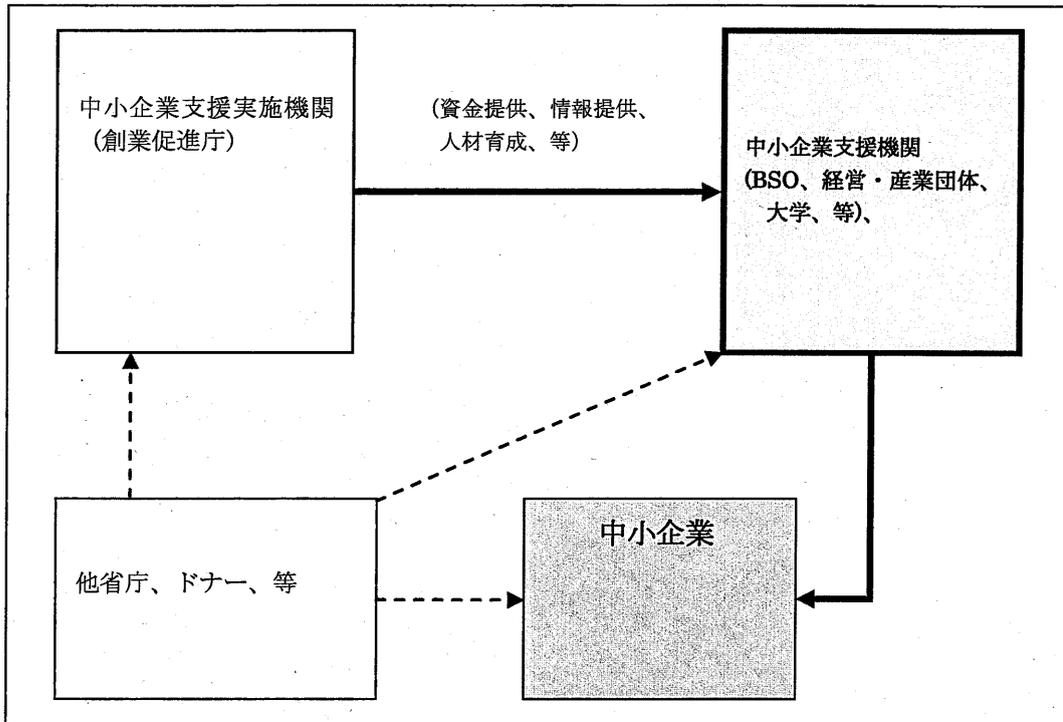
- ・「PIU の設立・機能強化を主として、生産性向上のための技術的支援を普及する体制を構築する」場合、APERM の PIU 職員のキャパシティデベロップメント、SME 支援機関の支援要員の育成、APERM と SME 支援機関との連携強化は、必要不可欠である。
- ・生産性向上支援の普及ルートとしては、以下の2つが考えられるが、APERM は、単なる支援のオーガナイザーでなく、実際に支援し得る機能を有したい。すなわち、APERM のなかから任命された職員に対して、生産性向上の技術支援ができるように人材育成を行い、育成された職員が、SME 支援機関の支援要員へのトレーニング、及び直接に SME 支援を実施する体制を構築したい（支援の普及ルート 1 + 2）<sup>49</sup>。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・支援の普及ルート 1（APERM → SME 支援機関 → SME）</li> <li>・支援の普及ルート 2（APERM → SME）</li> </ul> <p>（概念図は、次頁参照）</p> |
|--|

- ・SME の支援ニーズ調査は、APERM が4年前に実施したが、その内容は創業支援に関するものであり、PIU の支援実施には活用しにくい。生産性向上に関する支援ニーズはあると理解しているが、具体的な調査は実施しておらず、JICA でプロジェクトを実施するときに、生産性向上に関する企業の支援ニーズ調査を実施してほしい。
- ・もし、APERM と SME 支援機関の間の連携体制の構築を行う場合、パイロットプロジェクトの候補となるエリアは、企業が多く、RESC などが存在し、SME への支援体制の比較的充実しているスコピエ、ピトラ等であり、パイロットプロジェクトを実施する場合、APERM の職員に対する OJT を取り入れ、単なる座学にならないようにしてほしい。

<sup>49</sup> 「APERM のなかから任命された職員に対して、生産性向上の技術支援ができるように人材育成を行い、育成された職員が、SME 支援機関の支援要員へのトレーニング、及び直接に SME 支援を実施する体制を構築したい」とのコメントに関して、当方より、「様々な SME 支援機関の支援要員へのトレーニングは、APERM の職員からだけでなく、国内外のリソースも活用し得るものである。また、APERM の職員の支援要員の育成には時間が必要であり、かつ、人数に限りのある APERM の育成された支援要員だけでは、効果的な支援普及体制の構築はできないのではないか」と説明したところ、C/P は理解を示した。

(支援の普及ルート1) : (APERM → SME 支援機関 → SME)



(支援の普及ルート2) : (APERM → SME)

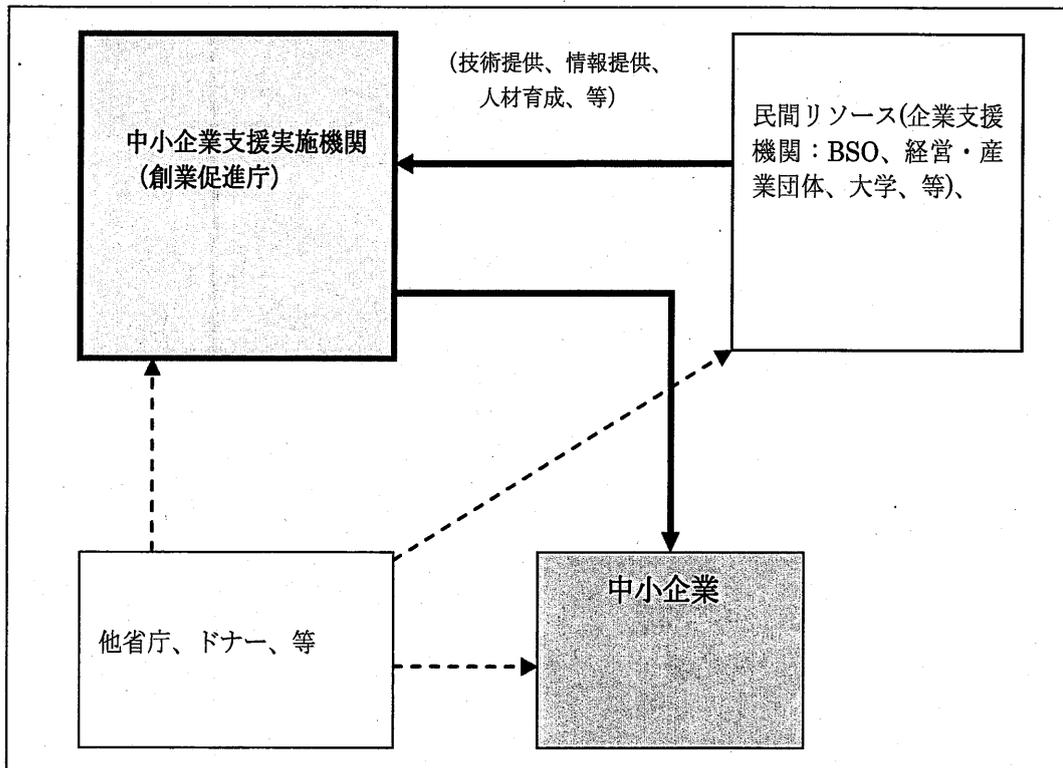


図6-2 SME支援の普及ルート概念図

## 6-2 今後の協力の可能性

これまで述べてきた調査結果をまとめると、①SME振興に係る課題、②要請元であるAPERMの支援ニーズ、③現状の支援体制（APERMの体制、予算規模、職員数、能力レベル等）、④支援需要側（SME）の支援ニーズ、⑤マケドニア政府の重点分野とマクロ経済動向、⑥他ドナーのSME振興分野における支援動向、⑦わが国のこれまでの協力実績、⑧わが国援助の比較優位性に鑑み、SME振興分野に対する支援の妥当性は明らかであるが、そのなかでもSMEの生産性向上を中心に据えたSME振興支援がマケドニアに対するわが国の今後の協力として有効であるとの結論に至った。

もともと、APERMからは2件の要請案件〔「中小企業振興体制強化プロジェクト」及び「生産管理プロジェクト（専門家派遣）」〕の提出があったが、「中小企業振興体制強化プロジェクト」については、APERMの現状体制、わが国の支援実績（「金属加工業における生産計画・管理モデルの構築」の短期専門家派遣を3回にわたり実施）、他ドナーの活動状況・協力実績等に鑑み、SME支援体制全般の構築を限られた期間で達成させることは困難であり、むしろわが国がマケドニアにおいて実施した生産管理の技術移転や、他国においても多くの実績を残し、わが国の協力として比較優位のある生産性向上のノウハウを生かした協力に重点を置いて協力を行うことが実現的である。また、マケドニアの全セクターのなかで最も多くの就業人口を抱えるとともに、国内総生産（GDP）成長に最も貢献している製造業の更なる発展がマケドニア経済の発展にとって極めて重要であり、生産性向上支援に対するマケドニア側の期待は極めて高いといえる。

また、これまでの協力においては、個別の技術移転を主としていたが、今後の協力においては、技術移転もさることながら、「技術の普及体制の整備」を協力目的とするが妥当であると考えられる。そのため、生産性向上技術を普及するための制度設計、普及を担う機関（APERM）の能力向上、そしてその技術を用い実際にSMEに技術指導する機関（BSO、大学、経済団体、民間コンサルタント等のSME支援機関。APERMのなかにも生産性向上のノウハウをもった人材を置くことも考えられるが、APERMの人数と役割に鑑み、その可能性は否定しないまでも現実性は高くないと推察する）に対する技術移転を行い、これにより、生産性向上の普及体制の整備・構築するための支援とする。

これらを総括し、本調査団として、今後の協力の方向性を以下のとおり提案する（APERMに対しても現時点の案として本協力案について提示し、賛同を得ている）。なお、この協力目的やフェーズを2期に分けることについては、APERMの意見でもあり、本調査団と考えが一致している。

### ●第1フェーズ：

- ① PIU 設置のための支援
- ② 生産性向上の普及体制を構築するための協力（第2フェーズ）の詳細設計

### ●第2フェーズ：

（第1ステージで詳細設計を行うが、現時点での想定）

プロジェクト目標：PIUの機能強化を通じた生産性向上のための普及体制が整備される。

第1フェーズにおいては、APERMが数年前より設置を検討しているPIUの設置支援と、実際

にPIUが設置されたあとに実施が望ましいわが国の技術協力に係る詳細設計を行う。本件協力に係る協力期間は、マケドニアの規模（人口200万人で日本の岡山県相当）を考慮し、3ヵ月程度と想定する。

この第1フェーズでは、PIUが生産性向上を普及、促進する機関として望ましい未来図を描き（仮説の設定）、そのための各種調査（SMEのニーズ調査・分析、SME支援機関・支援要員の実態調査・具体的役割分担等）や情報収集をAPERMのC/Pとともにを行い、PIUの機能・役割・設置方針・事業計画・予算案・活動案・職員に求められる能力レベル等を含め、設置のための具体的ロードマップを作成し、PIU設置のための諸提言をまとめることを目的とする。ここで重要なのが、APERMのC/Pとの共同作業であり、この共同作業を通して、C/Pの能力向上を図ることである。C/Pとの共同作業を通じて完成されたPIU設置案に基づき、APERMは主務官庁であるMoEに設置認可を申請することとなる。

また、PIUの設置支援に併せて、このフェーズⅠの協力期間において、PIUが設置されたあとのわが国の支援についての詳細設計を行う。フェーズⅡの協力においては、設置されたPIUが、その役割である「生産性向上の普及」の目的達成のために行わなければならない事業・活動のための能力向上、PIUが企画した促進事業の実施機関となるSME支援機関（BSO、経営・産業団体、大学等）に対する具体的な技術のインプット、そしてこれら生産性向上をとりまく関係機関の連携促進支援を行うことを想定している。また、本協力にあたっては、PIUが将来自立発展的に事業を計画・実施できるよう留意して行う。なお、フェーズⅡの協力期間についても、フェーズⅠの詳細設計調査において検討する（詳細は表6-2）。

フェーズⅠからフェーズⅡへの移行期間の間に、APERMはMoE等関係機関に対し予算案とともにPIU設置申請を行い、関係機関の承認を得、PIUを設置する。この部分についてはAPERM等マケドニア側関係者の努力によるものとなる。したがって、フェーズⅡへは、APERMのなかにPIUの設置されたことを確認した（若しくは関係機関によるPIU設置承認がおりた）あとに初めて移行されるものとする。

なお、PIUの設置にはマケドニア政府内の手続きや予算獲得が必要となってくるため、今後の協力の実施にあたっては、マケドニア政府の予算審議スケジュールに極力合わせるよう、留意する必要がある（図6-3）。

さらに、外部条件として、2008年秋以降の米国におけるサブプライム問題に端を発する世界的な金融危機による影響があげられる。マケドニアに対する外国投資が減少する可能性も大いにあり、マケドニアのSMEはこれにより少なからず影響を受けることが予想される。また、マケドニア政府も緊縮財政によりSMEに対する財政支援が縮小する可能性もあることから、この全世界的な経済危機のマケドニアに対する影響についても留意しておくことが肝要である。

なお、具体的な協力スキームについては、日本側関係機関との調整を踏まえ、再度検討することとするが、本調査団としては、フェーズⅠについては、調査過程におけるC/Pの育成を伴うものの、主に調査を中心とすることから、再度協力準備調査とし、PIU設置後のフェーズⅡについては、技プロを想定する。フェーズⅡの技プロの目的は、前述のとおり「PIUの機能強化を通じた生産性向上の普及体制が整備される」を想定している。この「普及体制の構築」を達成するための成果としては、①PIUの事業・活動能力が向上する、②SME支援機関（BSO等）の支援実施能力が向上する、③SME支援機関の連携が強化される、を想定しており、これらを達成するための技術的投入をそれぞれ行うことになると考えられ、フェーズⅠの協力準備調査において詳細

を調査検討することとなるが、現時点での想定では以下のとおりである。

**【フェーズⅡ技術協力プロジェクト：現時点での想定】**

プロジェクト目標：PIUの機能強化を通じた生産性向上のための普及体制が整備される。

- 成果：1) PIUの事業・活動実施能力が向上する  
2) SME支援機関の支援実施能力が向上する  
3) SME支援機関の連携が強化する

活動：

- 1-1 生産性向上ユニットのプロジェクト期間中の事業戦略の策定（指導員、コンサルティング、普及活動などの目標を含む）
- 1-2 生産性向上ユニットによる各種SME支援活動（セミナー、シンポジウム、コンサルティング活動等）の実施
- 1-3 年間活動計画及びモニタリング・評価システムの策定
- 1-4 モニタリング・評価のフィードバック
- 1-5 プロジェクト後の体制案の策定
  
- 2-1 SME支援機関の指導員育成/強化計画の策定
- 2-2 指導員育成プログラム（TOT）の実施と評価・フィードバック（モデル企業へのコンサルティング活動を含む）
- 2-3 能力強化プログラムの実施と評価・フィードバック
- 2-4 各種マニュアルの作成・改訂メカニズムの確立
  
- 3-1 SME支援機関、SME等の関係者の情報・データの蓄積
- 3-2 情報・データの活用システムの構築

表 6-2 想定される協力案件案の概要

【APERM PIU 設立を通じた SME 支援実施強化に係る活動案】

Phrase	項目	取 り 組 み 内 容	成 果
Phase 1 【PIU 設立に係る事項】	1. 1 PIU が有すべき組織、機能、支援活動に関する仮説の設定	<p>① APERM の全体の現状分析を行い、PIU の設立前に、APERM が抱える課題を抽出する。</p> <p>② APERM が抱える課題を踏まえ、PIU 内の PIU 設立準備室（仮称）において、PIU の設立前に PCM、SWOT 手法等を使い、PIU が有すべき組織、機能、支援活動の仮説を立てる。</p> <p>（注）：この段階は第 1 ステップであり、PIU が有すべき組織、機能、活動を確定するものではない。</p>	<p>・プロセスを通じた人材育成 （課題抽出能力等）</p> <p>・様々な分析手法の取得</p> <p>・調査事項の確定</p>
	1. 2 仮説検証のための基礎調査の実施	<p>① 立てられた仮説の妥当性を検証するため、必要に応じた基礎調査（SME 支援機関調査、SME 支援ニーズ調査等）及び分析を行う。 （例）</p> <p>・「BSO は、APERM によって SME 支援の重要な支援チャンネルである」という仮説が立てられた場合、本当にそうであるかの検証を行う。</p> <p>（10 の BSO の活動実態把握調査を通じた仮説の検証）</p> <p>・「BSO 以外にも、SME 支援機関（大学、経営団体等）が生産性向上に関する活動を展開しており、そのリソースは重要である」という仮説が立てられた場合、本当にそうであるかの検証を行う （これら機関の活動、有するリソースに関する実態把握調査を通じた仮説の検証）。</p> <p>・「SME は、生産性、特に品質改善に関する支援ニーズが高い」という仮説が立てられた場合、本当にそうであるかの検証を行う。 （SME 支援ニーズ調査の実施を通じた仮説の検証）</p>	<p>・調査を通じた実態把握・分析 （情報蓄積等）</p> <p>・プロセスを通じた人材育成 （調査能力の向上）</p>

Phrase	項目	取り組み内容	成果
	1. 3 PIUが有すべき組織、機能、支援活動の確定	<p>① 仮説検証のための基礎調査の結果及び現在のAPERMの現状を踏まえ、PIUが有すべき組織、機能、支援活動を確定する。</p> <p>② 併せて、PIUの必要とする活動予算を明確にする。</p> <p>(注)：この段階では、SME支援機関（APERM＋その他のSME支援機関）の役割に関する位置づけを明確にし（SME支援機関の役割の再定義）を行い、第2フェーズにおいて、実施するSME支援活動内容、優先順位を確定する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PIUの確立</li> <li>・プロセスを通じた人材育成</li> <li>・支援活動内容、優先順位の確定</li> <li>・PIU活動予算案の確定</li> </ul>
<b>Phrase 2</b> <b>【PIU機能の実施】</b>	2. 1 支援活動の実施	<p>① 1. 3を基に、生産性向上に関するSME支援活動を実施する（今調査は準備調査の段階であり、PIUとしての明確な支援活動内容を確定することはできないが、6-1で記載したSME振興の課題に関する何らかの取り組みが必要であり、現段階で想定される活動案を以下に記載する）。</p> <p>(SME支援体制：APERMの支援体制の整備)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・PIU担当職員の人材育成（日本から派遣される専門家による研修、日本での研修、比較的、SME支援活動が活発とされるセルビア中小企業庁などの近隣諸国とのワークショップ開催等を通じた人材育成の実施）。</li> <li>・情報収集・分析機能の強化（SME支援ニーズの把握・分析、ドナー・その他のSME支援機関の活動の把握・分析を実施するプロセスの確立等）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・APERMとしてのSME支援体制、支援実施能力、連携機能の強化</li> <li>・SME支援機関の支援実施能力、連携機能の強化</li> <li>・SMEの競争力強化</li> </ul>

Phrase	項目	取り組み内容	成果
		<p>(SME 支援実施能力の向上)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内リソースの効率的な活用のための人材育成           <ul style="list-style-type: none"> <li>・ APERM の支援要員 (PIU 内に生産性向上に関する支援要員が新たに配置される場合)、BSO 等の SME 支援機関の支援要員、大学、民間コンサルタント、経営・産業団体等有する SME 支援要員に対するトレーニングの実施を通じた SME 支援実施能力の強化。</li> <li>〔トレーニング実施に関して、日本の生産性向上専門家の派遣＋現地リソース（大学、経営団体、大手企業を退職した技術者、現地企業等）を利用する〕</li> </ul> </li> </ul> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 座学（2 年間で 3、4 回程度のトレーニングの実施）＋現場指導</li> </ul> <p>また、専門家が SME の現場に行くのではなく、日本からの専門家が地方の SME 支援機関（BSO 等）を訪問し、現地の SME に BSO に来てもらい、指導を行うことも考えられる。</p> <p>(注)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ SME 支援要員（SME 支援機関に所属する支援要員、SME 支援機関に登録している民間コンサルタント、独立した民間コンサルタント、経営・産業団体に所属する支援要員等）に対するトレーニングを、APERM が有するバウチャースキームに入れることが可能かもしれない。</li> </ul> <p>すなわち、本来、バウチャースキームは BSO を通じた企業への技術支援に関して、企業が負担すべき技術支援料の一部を APERM が負担するスキームであり、補助対象はあくまで支援を受ける SME であるが、バウチャースキームの一部を SME ではなく、SME 支援要員の育成費用に割当て、SME 支援要員を</p>	

Phrase	項目	取 り 組 み 内 容	成 果
		<p>有する SME 支援機関、コンサルタント等が、このスキームによって、トレーニング費用の補助を受けることが可能なシステムを構築することも考えられる。この場合、既存のシステムを利用し、追加的費用を抑えながら、SME 支援要員の育成を通じた効率的な SME 振興の確立が可能であるのではないかと思われる。ただし、これは現段階での仮説のひとつである。</p> <p>(SME 支援機関の連携強化)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 連携強化のための情報収集</li> <li>- SME 支援機関の活動内容のデータベース化 (BSO、経営団体、産業団体等)</li> <li>- ドナーの活動内容のデータベース化</li> <li>- 民間コンサルタントのデータベース化</li> <li>- SME 支援機関の発掘 (退職者した有益な技術を有する技術者の発掘)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ SME 支援機関の連携強化のためのプロセスの確立</li> <li>- 継続的な連携を行うためのプロセスを確立する。定期的に SME 支援機関 (政府: MoE、APERM、SME 支援機関、ドナー、経営・産業団体、大学、場合によっては企業等) との会合を通じた連携強化を実施する。</li> </ul>	

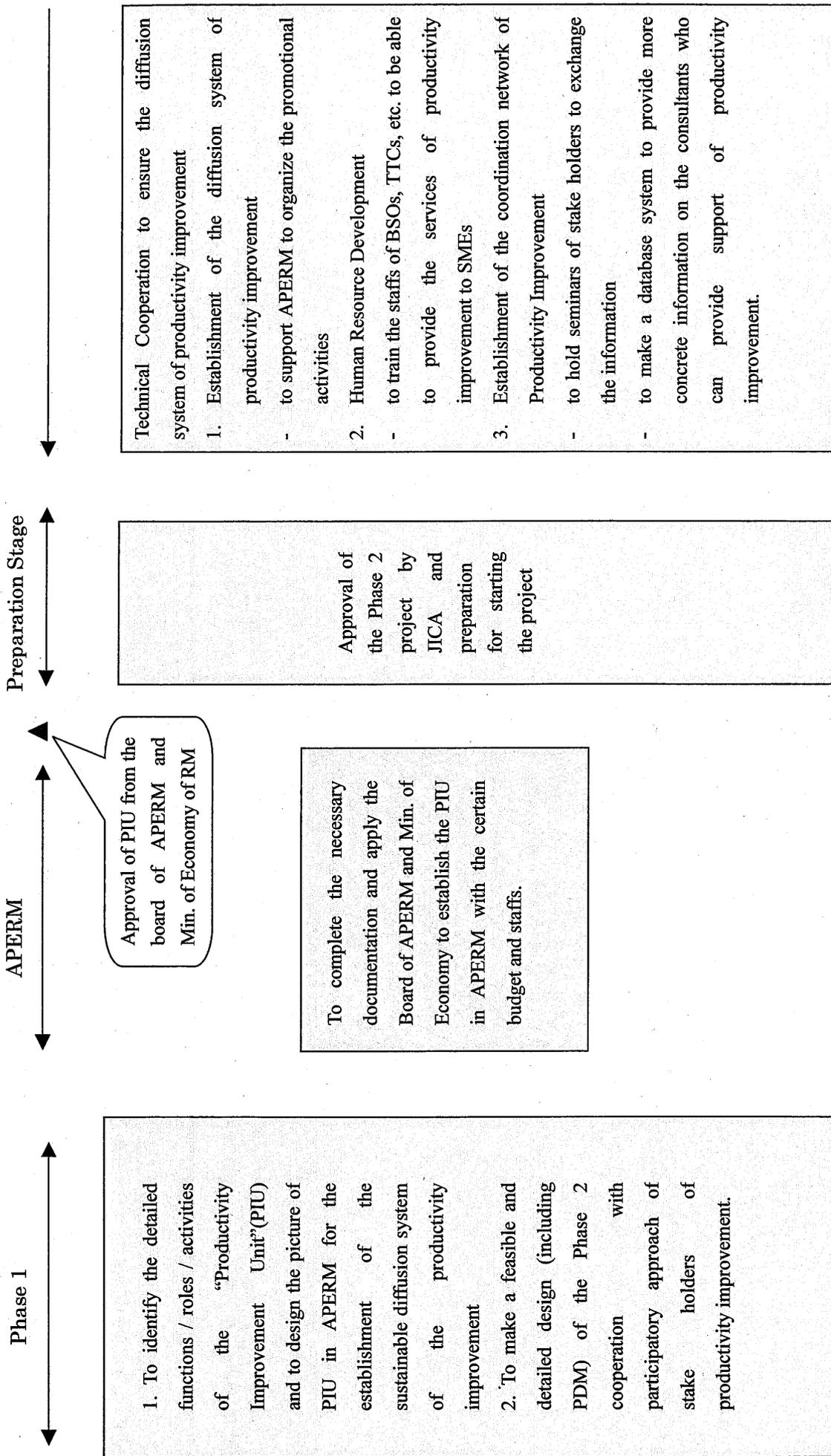


図 6-3 想定される協力案件図

## 第7章 総括（団長所感）

### (1) 生産性向上分野での協力の必要性

マケドニアに対する生産性向上分野での協力の必要性については、別項に記述されており、日本としての比較優位の点及びマケドニアにおける必要性の点の両点から重要であるものとする。また、過去に類似の分野での協力の実績もあり、他の分野に比べて情報が集まりやすい点も本分野での協力の妥当性を増すものとする。欧州連合（EU）、世界銀行なども民間企業振興については協力を行っているが、比較的大きな企業に対する生産改善の協力を除き、起業促進や企業運営の分野に協力にその中心を置いており、生産性向上分野での協力はほとんど行われていない。このため、本分野での協力の必要性は高いものと思われる。マケドニア創業促進庁（APERM）の上位機関である経済省（MoE）起業・競争局長との会談においても生産性向上分野での協力の必要性がマケドニア側から強調された。

### (2) 更なる調査の必要性

本協力を開始するにあたっての懸念のひとつとして、APERMの体制〔特に生産工場ユニット（PIU）の未設立〕があった。今回の調査において、PIUを設立したいという意思は確認できたものの、その具体的な役割、人員構成、予算などについてはほぼ白紙に近い状況であることが確認できた。

今回の協議に参加したAPERMの職員のうち2名はJICAの本邦研修に参加し、中小企業（SME）振興に政府が果たす役割についての知識を習得しているものの、具体的な生産性向上の手法などについての知識は有していなかった。このため、マケドニアにおいてSMEの生産性向上のために政府が具体的にどのような活動を行うべきか（あるいはその優先順位はどのようなものか）について、APERMの詳しい方針を確認することができなかった。

今回の協議のなかで「PIUの活動案ができればMoEを通じて補正予算の確保は可能である」「PIUの活動計画について助言をしてほしい」との発言があったが、これらの発言は、APERM内でPIUの活動計画ないしは方針が定まっておらず、PIUの活動計画づくりから協力を開始する必要がある。また、調査結果に記載したとおりAPERMは、SME振興に関する各団体の活動を必ずしも十分に把握しておらず、マケドニア政府、援助機関、民間企業の果たすべき役割を再定義する必要性が大きいものと思われる。

このような計画づくりのための協力はJICAにおいては、開発調査（計画立案型技術協力）でなされることが多いが、職員数12名のAPERMに対する協力においては、アドバイザー型の専門家ないしは、再度の協力準備調査を3ヵ月程度実施することで、おおよその計画立案ができるものと思われる。

### (3) 協力内容の優先づけ

マケドニアは人口約200万人の国であり、日本であれば、岡山県に相当する人口である。このため、政府の組織も小規模であり、APERMの全職員数は12名である。また、人件費などを含んだ全予算が1,900万ディナール（約4,000万円、2008、2009年とも）であり、今後急激に予算が増額される可能性は非常に少ないものと思われる。APERMの職員には、SME振興のためのいろいろなアイデアがあるようであるが、予算及び職員数を考慮すると、APERMの行うべき業務と

地方自治体とEUなどにより設立されたビジネス支援機関（BSO）、民間コンサルタントなどの役割を整理し、APERMの中核業務を明確にすることが必要である。具体論は、上記の調査で議論をすべきであるが、APERMはSME振興施策の計画・立案、バウチャーシステムなどの全国を対象とする事業の実施、中央レベルでの商工会議所、援助機関などとの調整、BSO、地方経済開発事務所（LED）などの業務支援などに注力することが必要であると思われる。

また、BSOについてもEUとの面会時に民間コンサルタントとの競合が指摘されており、民間コンサルタントを支援する業務に軸足を移す必要があるものと思われる。

#### (4) 民間企業・民間コンサルタントの関与

今回の調査において、APERM及びMoEに対して民間コンサルタントとBSOの役割分担について確認をしたが、明確な回答がなかった。BSOは地方自治体及びMoEの支援を受けており、民間コンサルタントに比べ比較的安価に企業経営全般に対するコンサルティングを行っている模様である。このような状況は民間コンサルタントの発展を阻害している可能性があり、今回の調査において、詳しく検討する必要があるものと思われる。

また、今次調査において、ある民間企業が日本のAOTSの研修に職員を数名派遣し、その研修を基に工場で日本的な生産性向上活動を実施して生産性が向上した事例の紹介を受けた。当該工場は知り合いの工場に生産性向上運動を紹介しており、当該工場の技術者も本プロジェクトにおいて教える側の人材として活用することが必要であると思われる。大学からの人材が理論面に強いものに対して、当該作業工程を熟知した技術者は具体的な改善を提案できる知見を有していることが多く、今回のプロジェクトにおいて、このような取り組みを行っている技術者を組織化することが重要であるとともに、プロジェクト内で具体的な工場改善を行う場合には、先進的な取り組みを行っている類似工場の技術者を活用することが重要であると思われる。

#### (5) スコピエ大学の関与

2004～2005年にかけてスコピエ大学機械工学科を実施機関として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ており、今回の調査においても同大学を訪問し、同プロジェクトのC/Pであったヨバノスキー教授にプロジェクトの成果の活用状況について確認した。

同教授によれば、JICAとの協力は研究プロジェクト（Research Project）であり、提案された生産管理の概念は有意義であったものの、細かい手順書の作成が済んでおらず、再度JICA専門家の来訪を期待しているとのことである（のちの説明で、細かい手順書の作成ができなかったのは、マケドニア側の責任との発言もあった）。

スコピエ大学の本来業務は、人材の育成と研究であり、その成果の普及は、本来業務ではない。しかしながら、大学が出資する組織（有限会社）として技術移転センター（TTC）を設置し、企業独自の資金ないしは援助機関の資金により企業診断を実施している。このため、何らかの資金が確保されれば、JICAの協力により確立された「金属産業における生産管理手法」の普及活動を実施することはあり得るものと考えられるが、そうでない限り大学自らの発意による普及は困難であるものと思われる。

本プロジェクトにおいては、APERM及びBSO職員に対する生産管理の研修が行われることが想定されるが、当該研修の講師の1人として、スコピエ大学から講師を迎えることが可能であるものと考えられる。