

付 属 資 料

1. 主要面談者リスト
2. 面談日程
3. 面談記録
4. 収集資料リスト

1. 主要面談者リスト

〈マケドニア側関係者〉

経済省

Mr. I Baftijari, Head of Department, Department for Entrepreneurship and Competitiveness

Ms. S Arsova-Kostadinova, Deputy Head of Department, Department for Entrepreneurship and Competitiveness

APERM

Ms. V. Redzepagic, Director

Mr. L Nikolovski, Institutional Support and Coordination Head of Sector

Mr. M Stojcev, Development & Research head of Sector

Ms. M. Taseva, Strategic and Development Projects Head of Sector

Ms. E. Bozinovska, Senior Expert Associate

大学技術移転センター

Mr. K. Atanas, Dean of Faculty of Mechanical Engineering

Mr. R. Polenakovik, Director of Start-Up Center

Prof. Delco. Jovanoski, Faculty of Mechanical Engineering

Mr. R. Polenakovik, Director of Start-Up Center

スコピエ地域企業支援センター

Ms. S Kirevska Director RESC

クマノボ地域企業支援センター

Mr. B Mladenovski, Manager

Mr. D Tashevski, Business Advisor

テトボ企業支援センター

Mr. S Idrizi, Manager

ZELS

Ms D Perisic, Executive Director

ドナー機関

Mr. I Nikoloski (Project Coordinator), SECI

Ms. L. Kandikjan, National Programme officer, Swiss Corporation

Ms. E Georgieva, Task Manager, EU

〈日本側関係者〉

JICA バルカン事務所

鹿野 正雄 所長

辰巳 知行 企画調査員

2. 面談日程

2 面談日程

No	日	時間	面談・協議先	面談者	訪問者
1	29		日本出発(11:55)-ウイーン到着(16:00)		
2	30		ウイーン(10:30)-スコピエ到着(12:10)		
3	12 / 1	9:00	JICA (Skopje) との打合せ	JICA S. Dimitrov (Macedonia)	JICA コンサルタント (小西)
		10:00	State Statistical office	(Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia 2007 入手)	
		11:00	マケドニア創業促進庁 (APERM) (1)	APERM: Ms. V. Redzepagic (Director), Mr. L. Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Mr. M. Stojcev (Development & Research head of Sector), Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate)	JICA: Mr. S. Dimitrov (Macedonia), JICA コンサルタント (小西)
		14:00	SECI (ドナー)	Mr. I Nikolovski (Project Coordinator)	APERM: Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA: Mr. S. Dimitrov (Macedonia), JICA コンサルタント (小西)
		17:00	JICA (Skopje) との打合せ (安全に関して)	JICA S. Dimitrov (Macedonia)	JICA コンサルタント (小西)
4	2	9:00	マケドニア創業促進庁 (APERM) (2)	APERM : Mr. L. Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) Mr. R Papadimitrov, Director	JICA コンサルタント (小西)
		12:30	人的資源開発基金 (Human Resource Development Fund: HRDF)		APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA コンサルタント (小西)
		14:00	大学技術移転センター (Ss Cyril and Methodius University: Technology Transfer Centre)	Mr. K. Atanas (Dean of Faculty of Mechanical Engineering) Mr. R. Polenakovik, Director of Start-Up Center	APERM: Mr. L. Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector) Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), JICA コンサルタント (小西)
5	3	9:00	スコピエ地域企業支援センター (Regional Enterprise Support Agency : (Skopje)	Ms. S Kirevska Director RESC	APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA コンサルタント (小西)
		12:00	マケドニア経済会議所 (Economic Chamber Of Macedonia)	Ms. L. Nuri, Director of the International Cooperation, Promotion and Information Directorate, Ms. S. Tasevska, Director of the Members Interests Representation Directorate	APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA コンサルタント (小西)
		15:30	経済省 (MoE)	Ms. S Arsova-Kostadinova, Deputy Head of Department, The Department for Entrepreneurship and Competitiveness	APERM: Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), SECI : Ms. L. Vukovic, Project Assistant JICA: Mr. S. Dimitrov (Macedonia), JICA コンサルタント (小西)
6	4	10:00	テトボ企業支援センター (Enterprise Support Agency : (Tetovo)	Mr. S Idrizi, Manager	APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA: Mr. S. Dimitrov (Macedonia), JICA コンサルタント (小西)
		14:00	SWISS Corporation (ドナー)	Ms. L. Kandikjan, National Programme officer	APERM: Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), JICA コンサルタント (小西)
7	5	9:30	BASME (コンサルタン企業)	Mr. V Danilov, Managing Director Ms. B Delovska, Managing Partner	APERM: Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), JICA コンサルタント (小西)

				Ss Cyril and Methodius University: Prof. Delco. Jovanoski, Faculty of Mechanical Engineering APERM: Mr. L. Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), SECI : Ms. L. Vukovic, Project Assistant
			Mr. S Smileski, Sales & Project Director Mr. Z Zdravkovski, Technical Section Director,	JICA コンサルタント (小西)
11:00	MZTHEPOS A.D (金属加工企業：ブレーキ生産)			APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA: Mr. S. Dimitrov (Macedonia), JICA コンサルタント (小 西)
13:00	RADE KONCAR - TEP (製造業企業：変圧器)		Mr. G Anteovski, General Manager Mr. A Prenkov	
8	6	資料整理		
9	7	資料整理・回内協議		

No	日	時間	面談・協議先	面談者	訪問者
10	8	10:30	団内協議		JICA(東京:稲村、水野、バルカン:村上)、JICA コンサルタント(平野、小西)
		12:30	マケドニア創業促進庁 (APERM) (3)	APERM: Ms. V. Redzepagic (Director), Mr. L. Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) Mr. B. Mladenovski, Manager, Mr. D. Tashevski, Business Advisor	JICA(東京:稲村、水野、バルカン:村上、マケドニア: Mr. S. Dimitrov)、 JICA コンサルタント(小西)
11	9	10:00	クマノボ地域企業支援センター (Regional Enterprise Support Center:Kumanovo)	Ms D Perisic, Executive Director	APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) SECI: Ms. L. Vukovic, Project Assistant JICA(東京:稲村、水野、バルカン:村上、マケドニア: Mr. S. Dimitrov)、JICA コンサルタント(小西)
		14:00	ZELS (Association of the Unit of Local Self-Government of the Republic of Macedonia)		APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) SECI: Ms. L. Vukovic, Project Assistant JICA(東京:稲村、水野、バルカン:村上、マケドニア: Mr. S. Dimitrov)、JICA コンサルタント(小西)
		16:00	マケドニア創業促進庁 (APERM) (4)	APERM: Mr. L. Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate)	JICA(東京:稲村、水野)、JICA コンサルタント(小西)
12	10	10:00	大学技術移転センター(Ss Cyril and Methodius University) Business Start-Up Center	University Ss Cyril and Methodius: Prof. Delco. Jovanovski, Faculty of Mechanical Engineering, Mr. R. Polenakovik, Director of Start-Up Center	APERM: Mr. L. Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector) SECI: Ms. L. Vukovic, Project Assistant JICA(東京:稲村、水野、バルカン:村上、マケドニア: Mr. S. Dimitrov)、JICA コンサルタント(小西)
		12:00	EU(ドナー)	Ms. E Georgieva, Task Manager	APERM: Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), SECI: Ms. L. Vukovic, Project Assistant JICA(東京:稲村、水野、バルカン:村上、マケドニア: Mr. S. Dimitrov)、JICA コンサルタント(小西)
		14:00	マケドニア創業促進庁 (APERM) (5)	APERM: Ms. V. Redzepagic (Director), Mr. L. Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate)	JICA(東京:稲村、水野、バルカン:村上、マケドニア: Mr. S. Dimitrov)、JICA コンサルタント(小西)
13	11	9:30	経済省(MoE)	Mr. I. Baftijari, Head of Department Ms. S Arsova-Kostadinova, Deputy Head of Department, The Department for Entrepreneurship and Competitiveness	APERM: Mr. L. Nikolovski (Institutional Support and Development Projects Head of Sector), Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), JICA(東京:稲村、水野、バルカン:村上、マケドニア: Mr. S. Dimitrov)、JICA コンサルタント(小西)
		11:30	マケドニア創業促進庁 (APERM) (6)	APERM: Ms. V. Redzepagic (Director), Mr. L. Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate)	JICA(東京:稲村、水野、バルカン:村上、マケドニア: Mr. S. Dimitrov)、JICA コンサルタント(小西)
		14:00	欧州統合府 (Secretariat for European Affairs)	Ms. O Kaljosevska, Acting head of Sector	JICA(東京:稲村、水野、バルカン:村上、マケドニア: Mr. S. Dimitrov)、JICA コンサルタント(小西)
14	12		スコピエ(06:00)-ベオグラード到着 (07:05)		
15	13	12:00	JICAバルカン事務所 調査結果報告 資料整理	JICA (バルカン:鹿野所長、村上所員、辰巳企画調整員)、JICA(東京:稲村参事役、水野調査役)、JICA コンサルタント(小西)	
			ベオグラード(17:00)-フランクフルト(19:15 到着→20:45 発)		
16	14		日本到着 (15:55)		

3. 面談記録

K-1

1. 日時	2008年12月1日 11:00～13:15
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	マケドニア創業促進庁 (APERM)
4. 出席者	APERM : Ms. V. Redzepagic (Director), Mr. L. Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Mr. M. Stojcev (Development & Research head of Sector), Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) [Ms. V. Redzepagic (Director) は最後の 30 分のみ出席] JICA : 小西、S. Dimitrov
5. 面談内容	<p>(Ms. V. Redzepagic のあいさつ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ APERM は、創業支援、SME 支援等を実施する機関であり、SME 振興に貢献する活動を展開する使命がある。 ・ APERM は、JICA の協力に期待している。2つのプロジェクトは、1つのプロジェクトとしてまとめられる方向である、と JICA 側から聞いている（この点に関しては、現段階では、当方からはコメントしていない）。 ・ 今回の調査はとても重要であり、APERM は協力を惜しまない。 <p>(APERM の概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ミッション <ul style="list-style-type: none"> ① SME の起業、競争力強化、革新にかかわる支援の実施（経済省から起業、小ビジネスにかかわる委託プロジェクトの実施を含む） ・ APPRM 全体予算：DNR 1,900 万 ・ 全体人員：理事会（Management Board：5名）の下に4つの局が存在する。 <ul style="list-style-type: none"> 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） 主要業務：Business Support Organization（BSO）の活動支援 特に、バウチャーによる支援の実施（予算：DNR 300万）に力を入れている。 <p>(バウチャーによる支援内容)</p> <p>BSO が実施する企業に対する技術支援料の一部を APERM が負担するものである。</p> <ul style="list-style-type: none"> カテゴリー1) 失業者、起業家 最大 500 ユーロの補助 カテゴリー2) SME 最大 750 ユーロ（全体費用 1,500 ユーロの 50%） カテゴリー3) イノベーション最大 1,500 ユーロ（全体費用 3,000 ユーロの 50%）

③ 情報局 (Information Sector)

主要業務：SMEに関する情報の収集・分析

BSOには7,000の支援企業に関するデータの蓄積がある。

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

主要業務：秘書、会計等

(JICA 案件のフォローアップ)

- ・ JICA 実施案件 (「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 (起業支援アドバイザー 短期専門家派遣) 2006/2007年」) の指摘事項である APERM の機能強化、BSO の機能強化の必要性の提言が、今回の JICA への「普及体制強化、生産性向上」の要請になったものであり、その内容を APERM として高く評価している。

(諸機関との連携)

- ・ 連携機関 (BSO、ドナー) は、プロジェクトごとに異なる。
- ・ ドナーとの定期的な会合は実施していないが、必要に応じて会合を実施している。

(APPRM が抱える課題・支援ニーズ)

- ・ APERM の予算・人員が不足している。
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る。
- ・ APERM は、2003年に設立されたばかりであり、職員の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 の日本での研修を2名が受けたが、まだ、職員全体の能力向上は、不十分である。例えば、生産性向上ユニット構築で何をしなければならぬかの知識・経験が不足している。
- ・ BSO との連携が不足しており、更に連携を強化する必要がある。
- ・ 情報を収集・分析する能力が不足している。BSOには7,000社のSMEのデータがあるが、十分には活用されていない。

(EU の活動)

- ・ EU は、EICC (EU Info Correspondence Centre) とイノベーション関連センター (Innovation Relay Centre : IRC) を統合して、今年、European Information and Innovation Centre を設立、その活動を展開している。
特に、EU はマケドニアのEU加盟を念頭に、EUに関する情報提供を行っている。特筆すべき活動としては、企業が必要とする技術支援 (HACCP 取得、ISO 取得、生産管理技術向上等) をセンターのDBから検索して、その情報を入手することが可能である。ただし、センターは情報提供をするだけである。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。

EUはこのような活動を展開しているが、マケドニア創業促進庁が現在検討しているのは、現地のリソースを使い、国内で技術支援を提供するシステムの構築である。具体的には、BSOを中心とした中小企業支援機関の支援要員の能力向上、あるいは、マケドニア創業促進庁に支援要員を置き、中小企業への支援を直接実施する体制を構築し、かつ支援要員の能力向上を図ることである。その意味において、EUの活動と創業促進庁の考える活動は重複しない。JICAには、その点を考慮した支援を実施してほしい（この段階では、AEPRMの要望を聞くにとどめて、当方からは、コメントしていない）。

(その他)

- ・BSOは、SME支援の主要な実施機関である。しかしながら、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認証等に関する支援の提供ができていない。特に、これらの支援ニーズに対するBSOの支援提供能力が不足している（支援要員の不足、支援能力の不足に起因する）。
- ・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る。TTCは、SME支援ネットワークの一部だと考えるべきである。
- ・地域ごとの産業構造を示す資料は、APERMは有していない。
- ・12月8日（月）は祝日であるが、APERMはJICAとの会合を行う予定である。
〔JICA Mr. S. Dimitrov (Macedonia) が今後調整するとのこと〕

(所感)

- ・APERMは、①APERMの職員の能力向上、②中小企業支援機関（BSO等）とのネットワーク・連携の強化、③中小企業支援機関（BSO等）の支援要員の能力向上が、より効率的な普及体制の構築のためには、必要不可欠であるとの強い認識を有している点は評価できる。
- ・明日は、プロジェクトの要請背景（支援ニーズの詳細等）を中心として面談を実施する予定である。

1. 日 時	2008年12月1日 14:00～15:00
2. 場 所	スコピエ
3. 面談先	SECI (Strengthening Entrepreneurship Competitiveness and Innovation)
4. 出席者	SECI: Mr. I Nikoloski (Project Co-ordinator) APERM: Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA: 小西
5. 面談内容	<p>(当初面談予定であったEUの面談先が確定しなかったため、SECIに変更となった)</p> <p>(SECIの概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2007年より、英国大使館ファンドを通じた活動を展開している。 ・2007年度の主要な支援活動は、5つの地域でのセミナー開催を通じたBSOの改革(トレーナーへのキャパシティビルディング等)の必要性を啓発し、2008年度の支援活動は、トレーナーに対する訓練支援を実施している。 <p>(BSOが抱える課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業支援において、BSOが抱える課題は、以下の4つである。 <ul style="list-style-type: none"> ① 支援要員の能力の不足 ② 予算の不足 ③ 支援レベル・内容の不足 ④ SMEの支援ニーズ調査の不足 ・特に①と③に関して、BSOの支援メニュー、支援内容レベルが、SMEの求めるものと合致していない。例えば、最近は、輸出志向の企業は、海外市場開拓の方法など、これまでBSOが提供していない支援メニューを要求している。この支援の提供内容と支援の要求内容を埋め合わせるためのBSOの支援要員の能力向上が必要である。このままの状態が続けば、BSOへの支援を要請する中小企業は、減少する可能性がある。 ・④に関して、各BSOが独自の調査をしており、全国的な調査は実施されていない。 <p>(所 感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援メニューと需要のミスマッチは、効果的な支援実施の大きな阻害要因であり、この点は、十分検討する必要がある。

1. 日時	2006年12月2日 9:00～10:10
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	創業促進庁（APERM）
4. 出席者	APERM：Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA：小西
5. 面談内容	<p>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の要請背景に関して、以下のとおり確認した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在、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に関する具体的な青写真はない。 <p>(以下の内容は、ダイレクターに確認しているものではないので、ひとつの意見として聞いてほしいとの出席者からの要望があった)</p> <p>(生産性向上ユニット Productivity Improvement Unit：PIU)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・予算規模：未定 ・人員配置：マケドニア創業促進庁内の12名のスタッフからヘッドが任命される可能性が高い。PIUの職員が新たに雇用されるか、他の局からの移動になるか、又、他の局との兼務としておかれるかは不明 ・PIUの体制/活動内容：未定 <p>われわれでは、そもそも、どのような体制で、どのような活動を実施すればいいのかの青写真がかけない（これまで、PIUなどの組織の確立、運営などのようなプロジェクトを実際に実施した経験がない）。</p> <p>(C/Pは、Productivity Improvementの活動に、経営管理、市場開拓などの支援活動も含まれると理解していた。すなわち、中小企業支援活動全体がProductivity Improvementであると理解していた。この点に関して、当方より、Productivity Improvementは、主として生産管理、品質管理などの生産性向上に資する活動であり、経営管理、市場開拓は含まれない旨を説明している)</p> <p>C/Pは青写真がないということであり、当方より、逆に以下の質問をした。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在の状況では、「SME振興体制全体の機能強化ではなく、PIUの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」ほうが現実的でないかと思われるコメントしたところ、C/Pは、そのほうが現実的なのかもしれないと回答(2つのプロジェクトを1つにすることは、問題ないとのコメントあり)。 ・「PIUの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開発、中小企業支援機関の支援要員の育成、APERMと中小企業支援機関との連携強化は、少なくとも必要不可欠であると説明したところ、C/Pもその趣旨には同意した。

- ・生産性向上支援の普及パターンとしては、以下の2つが考えられると提示したところ、APERM、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と出席者全員がコメントした。

支援のパターン1 (APERM - 中小企業支援機関 - 中小企業)

支援のパターン2 (APERM - 中小企業)

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人材育成を行い、育成された職員が、中小企業支援機関の支援要員へのTOT、及び直接に中小企業支援を実施する体制を構築したいという要望を強く有している (支援パターン1+2)。

(当方より、中小企業支援機関の支援要員へのTOTは、APERMの職員だけでなく、国内外のリソースも活用し得るものである。また、APERMの職員の人材育成には時間を要する、かつ、人数に限りのあるAPERMの育成された職員だけでは、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はその点に関して理解を示した)

- ・中小企業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には活用できない。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ニーズ調査を実施してほしい。

(支援ニーズに関しては、今後のHRDF、RESC、ESA、企業との面談においても調査する予定)

- ・もし、APERM-中小企業支援機関の支援普及体制構築を行う場合、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、中小企業への支援体制の比較的充実しているRESCのスコピエ、ビトラ等である。
- ・もし、パイロットプロジェクトを実施する場合、APERMの技術支援要員に対するOJTを取り入れ、単なる座学にならないようにしてほしい。
- ・他ドナーの活動は、創業支援、経営管理支援等が中心であり、生産管理、品質向上等の具体的支援は、ほとんど実施していないと理解している。

(所 感)

- ・APERMは、PIUの青写真はない、その原因のひとつは、APERM職員の組織の確立・運営に関するキャパシティ開発がこれまでなされていなかったためである。もし、プロジェクトを実施する場合は、その点には十分配慮する必要がある。

	<ul style="list-style-type: none">・「PIUの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」に関しては、C/Pは賛同しているが、ダイレクターの意図を確認する必要がある。・面談した職員は、十分な知見を有していないが、やる気はとともあるように見受けられた。
--	--

1. 日 時	2008年12月2日 12:30～13:30
2. 場 所	スコピエ
3. 面談先	Human Resource Development Fund (HRDF)
4. 出席者	HRDF：Mr. R Papadimitrov, Director APERM：Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA：小西
5. 面談内容	<p>・人的資源開発基金（Human Resources Development Fund：HRDF）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（政府機関はAPERMとMoEのみ）。</p> <p>・マケドニア創業促進庁の傘下機関（Hub Agency）として、経営管理者層（Executive Management）に対する経営管理研修・コンサルティングサービスの提供、及び経営コンサルタントへの研修を実施している。具体的な支援は、以下のとおりである。</p> <p>① グループラーニング</p> <p>主として、企業に対して指導員を派遣する形での支援という形態を取り、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>HRDFは、60名のコンサルタントを登録している。必要に応じて、コンサルタントを臨時に雇用することもある</p> <p>② トレーナートレーニング</p> <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> <p>③ 啓 発</p> <p>中小企業の成功事例紹介</p> <p>（支援上での課題）</p> <p>・HRDFの活動資金が不足している。</p> <p>・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技術者が不足していることに起因する。一度、英国籍の生産管理技術者を雇い、ある企業の生産性向上を行い、非常に好評を得たが、海外からの技術者の招へいは資金が必要であり、その後は実施していない。生産性向上に関する中小企業の潜在的支援ニーズは、かなりある。</p>

(所 感)

・マケドニア内において、生産性向上支援ができる支援要員の育成は必要である。

1. 日 時	2008年12月2日 14:00～15:00
2. 場 所	スコピエ
3. 面談先	大学技術移転センター (University of Ss Cyril and Methodius)
4. 出席者	Ss Cyril and Methodius University : Mr. K. Atanas (Dean of Faculty of Mechanical Engineering) Mr. R. Polenakovik, (Director of Start-Up Center) APERM: Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector) Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), JICA : 小西
5. 面談内容	<p>Ss Cyril and Methodius University の Technology Transfer Center から、TTC としての取り組みを確認した [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のに過ぎない]。</p> <p>(E-Library)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 (SME) と提供可能企業が、相互に情報を交換できるシステムであり、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 (当初、GTZ と USAID の支援から始まった)。 <p>(個別支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 <p>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</p> <p>(所 感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援対象企業 (ターゲット企業) は、大企業だけでなく、中小零細企業も対象としている点は、評価できる。 ・ターゲットとなる企業は、高度な技術支援を希望する企業が主となっており、比較的技術レベルの低い企業は、ターゲットになっていない。しかしながら、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。 <p>(JICA が実施した案件である「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) 2004/2005年」での対象機関であった TTC の担当者への訪問は来週の予定である)</p>

1. 日時	2008年12月3日 9:00～10:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	Regional Enterprise Support Centre (Skopje)
4. 出席者	RESC：Ms. S Kirevska Director APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA：小西
5. 面談内容	<p>(スコピエ地域企業支援センターの概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スコピエ地域企業支援センター (Regional Enterprise Support Centre: RESC Skopje) は、他の RESC と同様、1998 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、中小企業に対するアドバイザーサービス及び中小企業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。 ・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 4 万ユーロである。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外部委託である。 ・支援対象は、中小・零細企業及び失業者である。 ・現在の主要な活動は、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ① APERM が提供しているバウチャースキーム (BSO 通じて実施する企業に対する技術支援料の一部をマケドニア創業促進庁が負担する) 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) <p>このスキームを使い、具体的には、マケドニア創業促進庁が有しているコンサルタント (250 名) のデータベースから、企業の要求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、その他会社資料の作成支援等である。また、ビジネスプランの作成支援を希望するのは、失業者であり、企業からの支援要請はない。</p> <p>[生産管理に関する支援は、そもそも、マケドニア創業促進庁が有しているコンサルタント (250 名) のデータベースにはほとんどないため、支援を実施していない。中規模企業はお金を払い、生産管理に関する支援を受けているが、小規模・零細企業は、支援を受ける資金が不足している。ただし、今年度は、納入先である欧州企業からの要求事項となっている HACCP に関する研修要請が多く、研修セミナーを開催した]</p> <ul style="list-style-type: none"> ② その他 各種セミナーの開催、ドナーとの会議、各種調査 (4 年前に創業調査を実施

したのみ) 等の実施

(今後の活動)

- ① スコピエにある様々な中小企業支援機関の情報(所在地、支援内容等)を網羅する図書館を解説する予定である

(センターの抱える課題)

- ① 資金・人員が不足している
- ② 企業の支援要請に対して適切な支援を提供できない(生産管理支援、海外市場開拓支援等)
- ③ 情報の未整備(紹介できるコンサルタントのデータベースは、ほとんどマケドニア創業促進庁のものであり、もっと、コンサルタントのデータの蓄積が必要である)

(センターからみた中小企業の抱える課題)

- ・多くの企業が、活動資金の不足を問題にするが、根本にある課題は、経営者の企業家精神の不足である。

(所 感)

- ・RESC (Skopje) は、人員・予算の規模が小さく、直接の技術支援は実施できていない。現状では、RESC (Skopje) に支援要員は配置するのは、かなりの困難を要するものと思われる。
- ・支援の普及体制を考える場合、創業支援庁からBSO機関に所属する支援要員へのトレーナートレーニングの可能性だけでなく、APERMのデータベースにある民間コンサルタント、あるいは、データベースにない民間コンサルタンをターゲットとしたトレーナートレーニングを検討する必要がある。

[ただし、この所感は、RESC (Skopje) の面談だけによるものであり、今後更に訪問する予定のRESC、ESAの状況を十分把握する必要がある]

1. 日時	2008年12月3日 12:00～13:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	マケドニア経済会議所（商工会議所、Skopje等）
4. 出席者	ECM: Ms. L Nuri, Director of the International Cooperation, Promotion and Information Directorate, Ms. S. Tasevska, Director of the Members Interests Representation Directorate APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA: 小西
5. 面談内容	<p>・マケドニア経済会議所（Economic Chamber of Commerce : ECM）は、1922年に設立された民間経営団体である。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、更にSMEの約70%は零細企業である。組織的には、35の業種別団体から構成されている。</p> <p>・ECMの主要な活動は、以下のとおりである。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 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 <p>・特に、④のセミナー開催、ワークショップ開催、訓練の実施に関する具体的な活動は、以下のとおりである。</p> <p>（これまで実施された訓練・セミナー：1～3日間のスケジュールで構成）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・HACCP研修 ・EU法規制研修等 ・海外市場開拓のための関連情報提供セミナー <p>貿易の65%はEU諸国であり、近年はEUに関係した訓練セミナーが主となっている。来年度は、新たにEUのECO-packageに関する研修を実施する予定である。</p> <p>訓練・セミナーの講師派遣は、国内のリソース（大学、経営コンサルタント等）だけでなく、必要に応じて、海外から講師を招へいする場合もある。</p> <p>・生産管理に関しては、これまで、支援要望のある企業に対して、可能な限り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）、あるいは、海外のリソース等を紹介している。しかし、あくまで紹介にとどまっている。</p> <p>・ECMとしては、海外との貿易を通じたビジネス拡大が必要不可欠であると考え、今後も、そのための活動（国際競争力の強化）を展開する予定である。</p>

	<p>(所 感)</p> <ul style="list-style-type: none">・ECMのセミナー・研修は、1～3日間であり、生産性向上などのための直接の支援を実施していない。マケドニアにおける生産性向上のための具体的な支援の提供が不十分となっている。・ただし、RESCより規模も大きく、コンサルタント等の支援要員に関する情報は、蓄積していると思われ、貴重な情報源のひとつである。
--	--

1. 日 時	2008年12月3日 15:30～16:15
2. 場 所	スコピエ
3. 面談先	経済省 (MoE) 創業・競争力強化局 (The Department for Entrepreneurship and Competitiveness : DEC)
4. 出席者	MoE : Ms. S Arsova-Kostadinova, Deputy Head of Department APERM : Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector) SECI : Ms. L Vukovic, Project Assistant JICA : 小西、S. Dimitrov
5. 面談内容	<p>・経済省 (MoE) 創業・競争力強化局 (The Department for Entrepreneurship and Competitiveness : DEC) を訪問し、以下の情報を得た。</p> <p>・経済振興に関する様々な政策の立案機関は経済省 (Ministry of Economy : MoE) であり、省内にある創業・競争力強化部 [The Department for Entrepreneurship and of Competitiveness : DEC、通称「SME Department (SME部)』] は国家レベルの中小企業政策立案及びモニタリングを担当している。</p> <p>部は2つの課 (創業課、競争力強化課) から構成され、現在に職員数は9名である。 (8名に減員の予定)</p> <p>・2007年に改定された「国家中小企業開発戦略 (2002～2013年) : Revised National Development Strategy for Small and Medium-Sized Enterprises 2007 (2002 /2013年)」に沿った業務を展開している。</p> <p>(目 標)</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>・さらに4ヵ年計画に (Programme for the Development of Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation of the Small and Medium Enterprises (2007-2010) : 通称 The SME Programme) に基づき、毎年の実施計画が立案され、実施されている。</p> <p>(目 標)</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 中小企業支援体制の強化 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 <p>SME部としては、特に①に事項に関する取り組みが必要不可欠であり、BSO</p>

を中心とした中小企業支援機関だけでなく、更に、インキュベーション機能を有する機関（大学等）と連携強化を図る必要があると考えている〔現在の主たる12の中小企業支援機関から約23機関のネットワーク化（情報共有の推進）を図りたい〕。

- ・中小企業振興においては、企業人材の育成が極めて重要であると認識している。
- ・現在は、EU加盟を目標とし、「EU Charter for Small Enterprises」の方針を踏まえた活動が必要であると考えている（EUとの会合は頻繁に行っている）。
- ・SME部としては、来年は、新たにInnovation Strategyの立案を考えている。
- ・全国創業・競争力強化評議会（National Entrepreneurship and Competitiveness Council：NECC）は、USAIDの支援によって2004年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。

1. 日 時	2008年12月4日 10:00～11:00
2. 場 所	テトボ
3. 面談先	Enterprise Support Agency (Tetovo)
4. 出席者	ESA : Mr. S Idrizi, Manager APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : 小西、S. Dimitrov
5. 面談内容	<p>(テトボ企業支援センターの概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・テトボ企業支援センター〔Enterprise Support Agency : ESA (Tetovo)〕は、他のESAと同様、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、ファンド支援は2002年に終了し、現在は独立採算によって運営されている (当初8名でスタートしたが、現在の職員数は3名である)。 ・ESA (Tetovo) 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。 〔50% : プロジェクトによるファンド、30% : 民間企業に対するコンサルティング、20% : 政府機関 (MoE/APERM) からのファンド〕 ・支援対象は、SME及び起業家であり、電話による支援を含めると年間1,000件位のコンサルティングを実施している。 <p>(主要な活動支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本的には、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である。 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 (BSOを通じて実施する企業に対する技術支援料の一部をマケドニア創業促進庁が負担する) 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のリストの作成) <ul style="list-style-type: none"> ・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、企業からの潜在的要望の強い生産管理、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。特に、小規模・零細企業は、独自で外国から技術者を招へいし、支援を受ける資金が不足している。

(今後の活動)

・2009年1月にESA (Tetobo) のWEB ページを開設する。

(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。

(センターからみた中小企業の抱える課題)

・銀行からの高い借入利子 (9%~最大24%) は、多くの企業にとって大きな課題となっている。

(所 感)

- ・RESC (Skopje) と同様、ESA (Tetovo) は、人員・予算の規模が小さく、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等の基本的な支援にとどまり、生産性向上に関する効果的な技術支援は実施できていない。現状では、ESA (Tetovo) に支援要員は配置するのは、かなりの困難を要するものと思われる。
- ・当方より「もし、政府が生産管理・品質管理などの生産性向上に関する研修を提供した場合、興味があるか」との質問に対し、非常に興味がある。候補となるコンサルタントに研修を受けさせ、地域内での技術支援につなげたいとのコメントがあった。
- ・APERMのデータベースにある民間コンサルタント、BSOに所属する民間コンサルタント、データベースにない潜在的な民間コンサルタントに対する生産性向上に関する研修の実施は、マケドニア内での人材育成及び技術支援の普及・拡大につながる可能性を有しているのではないかと思われる。

(来週、Kumanovo の RESC において、更に状況を確認する予定である)

1. 日 時	2008年12月4日 14:00～14:45
2. 場 所	スコピエ
3. 面談先	SWISS Agency for Development and Corporation
4. 出席者	SDC：Ms. L. Kandikjan, National Programme officer APERM：Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector) JICA：小西
5. 面談内容	<p>・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。</p> <p>・それゆえ、PRADA 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た。ただし、円滑な業務移管を行うため、2010年までは、ファンド提供を行っていく（2009年：75%、2010年50%）。2011年以降は、地方自治体が独立して活動をするようになる。</p> <p>PREDA（Prelip Region Enterprise Support Agency）は、1999年にスイス政府の資金によって設立された中小企業支援機関である。PREDAの主要な取り組みは、ローカルサービスプロバイダー（Local Service Provider：LSP）の能力向上が主な活動である。</p> <p>地域のビジネスサービスプロバイダーの育成に関して、PREDAが直接支援するのではなく、BDS（Business Development Service）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）という方法を採用している。</p> <p>・ただし、SDCは、中小企業振興に関して、マケドニアで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）を実施している。</p> <p>(中小企業支援機関が抱える課題)</p> <p>・多くのSME支援機関が存在しているが、これら機関の支援レベル、財務内容には大きな差がある。基本的には、各機関が自立して活動を展開し得るレベルに到達することが必要である。</p> <p>(所 感)</p> <p>・中小企業支援機関間の支援レベル、財務内容には大きな差があり、各機関が自立して活動を展開し得るレベルに到達するためには、支援内容を高め、将来的には、企業からコンサルティング料をある程度徴収できるように支援内容を高度化する必要があるのではないと思われる。その場合、中小企業支援機関の支援要員の支援能力向上、支援を実施し得るリソースの蓄積（データベース化）、他の中小企業支援機関との連携強化等の実施が必要である。</p>

1. 日時	2008年12月5日 9:30～10:30
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	BASME（民間コンサルティング会社）
4. 出席者	BASME：Mr. V Danilov, Managing Director, Ms. B Delovska, Managing Partner APERM：Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector) JIKA：小西
5. 面談内容	<p>・中小企業への支援を行っている民間コンサルティング企業であるBASMEより、以下の情報を得た。</p> <p>・BASMEは、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）である。BASMEの従業員数は正規社員6名（コンサルタント）であり、プロジェクトベースの契約社員が約20名いる。</p> <p>（主要なコンサルティングエリア）</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>・収入は、以下のとおりである。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 政府からの委託業務：20%（教育省の機能分析・改善提案等） ② 民間企業へのコンサルティング：80% （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） <p>（コンサルティング企業が抱える課題）</p> <ol style="list-style-type: none"> ① コンサルタントの能力が不足している。顧客である企業の支援ニーズに十分に対応できるコンサルタントは限られている。 （この国では、まだ、コンサルタントの能力レベルを示す公的資格、基準ができていない。政府の支援体制が不十分である） 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。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） ③ ドナーの提供するプロジェクトにおいては、無料で受けることができる訓練が提供されている。このことは、サービスの有料を基本とする民間コンサルティング企業の活動範囲を制限している。 <p>（コンサルタントからみた中小企業が抱える課題）</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 中小企業の知識（経営管理、市場開拓、生産管理等に関する）が不足している。知識の不足は、金融アクセスの問題以上に大きな課題である。

- ・われわれは、15のコンサルティング企業から構成される団体に属しているが、団体として、これまで効果的な活動を展開していない。中小企業支援機関の相互の連携が不足している。
- ・もし、政府が民間コンサルタントの能力向上のための具体的な訓練（生産管理、市場開拓等）を実施するならば、非常に興味がある。

(所 感)

- ・民間のコンサルティングレベルも十分ではない。中小企業支援の普及という観点でみた場合、民間コンサルタントの能力向上に関する支援も、将来的な検討する必要がある。

1. 日時	2008年12月5日 11:00～11:45
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	MZTHEPOS A.D
4. 出席者	MZTHEPOS：Mr. S Smileski, Sales & project Director, Mr. Z Zdravkovski, Technical Section Director, Mr. Head of technical Preparing University Ss Cyril and Methodius：Prof. Delco. Jovanoski, Faculty of Mechanical Engineering APERM：Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector) SECI：Ms. L Vukovic, Project Assistant JICA：小西
5. 面談内容	<p>・金属加工企業である MZTHEPOS より、以下の情報を得た。</p> <p>(MZTHEPOS：JICA が実施した案件である「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）2004/2005 年」において、MZTHEPOS は、モデル企業として選定され、市場経済に適合した生産計画・管理実施の支援が行われた企業である)</p> <p>・MZTHEPOS は、もともと 1953 年に設立された国営機械製造企業の一部門であったが、1994 年に分離独立し、独立企業として汽車のブレーキを生産している。イタリア系 POLI グループの企業であったが、2008 年 7 月に米国企業（Wabtec）に買収されたばかりである。</p> <p>・JICA の 2004/2005 年実施の生産計画・管理モデルの構築支援を受け、生産コストの削減というメリットを享受しているが、2008 年 7 月に米国企業（Wabtec）に買収され、米国人の経営手法・生産手法に沿った改善を現在進めている〔基本的な部分である、生産コストの削減の考え方（「KAIZEN」の重要性）は変わらない。現在ある 600 品目、1 万 4,000 の部品の見直しを行っている〕。</p> <p>・国内下請け企業から部品納入はほとんどどない。製品が汽車ブレーキであり、極めて高い品質が求められる。それゆえ、海外からの輸入に頼っている。</p> <p>・当社が、国内の中小企業からの調達を実施していない理由は、①納入品に対して極めて高い品質が求められる、②必要に応じた量の納入がジャストインタイムで求められるためである。このような高い基準をクリアーできる国内企業はほとんどどない。</p> <p>・生産管理・品質管理向上に関する取り組みとして、社員を海外に派遣し、技術を取得させ、社内に普及する体制を構築している。 (マケドニア国内で、具体的な技術の訓練を実施できる技術者は限られている)</p> <p>・国内リソースを有効に使った事例として、Ss Cyril and Methodius University の Faculty of Mechanical Engineering を定年退職した技術者からの技術的支援を得たケースがある。</p>

(所 感)

・MZTHEPOSは、既に社内で確固たる技術訓練システムを構築し、有能な技術者を確保している。それゆえ、例えば、定年退職した有能な技術者をデータベースとして登録してもらい、中小企業支援の有効なリソースとして、これら技術者に関する情報の提供体制を整備することは、中小企業支援普及体制の構築につながる可能性があるのではないかと思われる。

1. 日 時	2008年12月5日 13:00～14:15
2. 場 所	スコピエ
3. 面談先	RADE KONCAR - TEP（製造業企業：変圧器）
4. 出席者	Mr. G Antevski, General Manager, Mr. A Prenkov APERM：Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA：小西、S. Dimitrov
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・変圧器製造企業である RADE KONCAR - TEP より、以下の情報を得た。 ・RADE KONCAR - TEP は、変圧器を製造している企業であり、62人が雇用されている（管理職は6名）。 ・当社は、マケドニアにおいて、初めて ISO14001（2005年）を取得した企業である。 ・この ISO 取得のための取り組み時、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）。 <p>（日本政府から研修補助金がでるが、RADE KONCAR ? TEP は、費用の20%を負担する必要がある）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・5S等の生産性向上に関する手法を得たのち、帰国後、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。 ・日本の手法は、われわれの会社には適しており、毎年研修生を AOTS に派遣している。 <p>（2004年当時と今の工場の変化をビデオにて見させていただいたが、大きく改善されていた。面談後、工場内を見学させていただいたが、よく整理・整頓されている）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社は、人材育成が極めて重要であると認識している。 人材育成なくして、新技術の導入は不十分なものとなる。 ・この2年間に、マケドニアの企業（4、5社）から、従業員に対する5Sに関する研修を頼まれ、実施している。 ・中小企業においても、人材育成はとても重要である。 <p>（面談させていただいた2名は、AOTS への研修参加者である）</p> <p>（所 感）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業支援の有効なリソースは、企業にも存在している。これらのリソースに関する情報を収集し、支援を必要としている企業に対して、情報を提供できる体制を整備することは、中小企業支援普及体制の構築につながる可能性があるのではないと思われる。

1. 日時	2008年12月9日 10:00～11:20
2. 場所	クマノボ (Kumanovo)
3. 面談先	Regional Enterprise Support Centre (Kumanovo)
4. 出席者	RESC (Kumanovo) : Mr. B Mladenovski, Manager、Mr. D Tashevski, Business Advisor APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) SECI : Ms. L Vukovic, Project Assistant JICA : 稲村、村上、水野、小西、S. Dimitrov
5. 面談内容	<p>(クマノボ地域企業支援センターの概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・クマノボ地域企業支援センター (Regional Enterprise Support Centre : RESC Kumanovo)は、他のRESCと同様、1998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、中小企業に対するアドバイザーサービス及び中小企業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。 ・現在の職員は、所長1名、ビジネスアドバイザー1名、秘書1名の3名である。 ・2008年度の年間予算は約5万ユーロである [50% : APERM : バウチャースキーム、残り50% : 個別プロジェクト (ブルガリア、セルビア、マケドニアの社会開発を実施しているドナープロジェクトからのファンド等)] ・支援対象は、中小・零細企業であり、従業員10人以下の企業がほとんどである。これらの企業のほとんどは、製造業企業 (業種は、金属加工、繊維、靴等) である。 ・現在の主要な活動は、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ① APERMが提供しているバウチャースキーム (BSO通じて実施する企業に対する技術支援料の一部をマケドニア創業促進庁が負担する) を利用した技術支援を実施している。 (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) <p style="margin-left: 40px;">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するものである。</p> 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問しており、これらの企業に対するコンサルティングをセンターのコンサルタント (1名) が実施している。ただし、コンサルタントの能力が不十分であり、コンサルティング内容は、ビジネスプランの作成等に関するものであり、支援内容の多様化が不十分となっている。 <ul style="list-style-type: none"> ・センターは、設立当初はEU、地方自治体からのファンドを得て、様々な活動を

展開していたが、EUからのファンド提供は最初の3年間のみであり、活動を縮小している。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、ここ最近実施していない。

- ・センターは、情報（コンサルタント、中小企業、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。

(センターの抱える課題)

- ① 資金・人員が不足している。
- 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（金融借入れ、市場開拓、生産管理等）が提供できる体制が必要である〕。

(支援ニーズ)

- ・センターの支援要員の育成が極めて重要であり、そのための支援を実施してほしい。

(所 感)

- ・RESC (Kumanovo) は、人員・予算の規模が小さく、直接の技術支援は十分には実施できていない。特に、活動資金が不足し、センターの職員であるビジネスコンサルタントの育成が行われておらず、支援の提供内容・レベルが不十分である。このままでは、RESC (Kumanovo) の発展は、かなり厳しいものがある。
- ・センター支援要員育成の支援を実施してほしいとのコメントがあったが、センターとしてのあるべき将来の方向性を示す具体的なビジネスプランは作成しておらず、具体性に欠ける。
- ・センターから、支援のための情報（コンサルタント、中小企業、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とのコメントがあったが、具体的な活動を展開していない（インターネットを通じて情報を調査することも可能のはず）。
- ・また、関係を有するコンサルタントとの定期的な会合も実施していない。実際に、様々な改善を実施するためには、センター職員の意識改革も必要である。
- ・Kumanovoには靴製造が集積している。個別の企業支援だけでなく、これらのクラスターに対する支援を将来的に実施するなら、その支援効果は高いのではないと思われる。

1. 日 時	2008年12月9日 14:00～14:45
2. 場 所	スコピエ
3. 面談先	Association of the Unit of Local Self-Government of the Republic of Macedonia (ZELS)
4. 出席者	ZELS：Ms D Perisic, Executive Director APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) SECI：Ms. L Vukovic, Project Assistant JICA：稲村、村上、水野、小西、S. Dimitrov
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ZELSは、1972年設立された85のミニスパリティから構成される団体（政党とは関係ない団体）である（各ミニスパリティのサイズは、スコピエを除けば、1,500人～10万人位である）。 ・ZELSは、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である。 ・ZELSは、現在12の委員会をもち、各分科会において金融、教育、文化面等において、ミニスパリティの利益を維持促進するための提言をまとめて政府に働きかけている。 ・予算は、各ミニスパリティからの収入（各ミニスパリティは人口に比例して、DINAR3/人を徴収する）が約15%、その他の収入（政府、ドナー等）が85%である。 ・地方方経済開発事務所（Local Economic Development：LED）の活動に関しては、中小企業支援に関して、あまり活発でない。各事務所にいる人員は、1、2人から最大でも7～10人くらいの規模であり、中小企業支援を実施し得る機能を十分には有していないと思う。 ・ZELSは、定期的にドナーと会合をもち、ZELSの支援してほしい内容、あるいは、ドナーが検討している支援活動を確認している。 <p>(所 感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ZELSは、頻繁にドナーと会合をしている。このような活動もマケドニア創業促進庁において、もっと実施されるべきである。

1. 日 時	2008年12月10日 10:00～11:30
2. 場 所	スコピエ
3. 面談先	大学技術移転センター (University Ss Cyril and Methodius)
4. 出席者	Ss Cyril and Methodius University : Prof. Delco. Jovanoski, Faculty of Mechanical Engineering, Mr. R. Polenakovik, Director of Start-Up Center APERM: Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector) SECI : Ms. L Vukovic, Project Assistant JICA : 稲村、村上、水野、小西、S. Dimitrov
5. 面談内容	<p>・技術移転センター (Technology Transfer Center : TTC) を有する Ss Cyril and Methodius University の機械工学部 (Faculty of Mechanical Engineering : 機械工学部自体は、6つの部局から構成される) を訪問し、以下の情報を得た。</p> <p>・当部は、これまで生産性向上に係る様々なセミナー、プロジェクトを実施している。</p> <p>特に、海外、国内にあるリソースを集めたフォーラム (The Expert Forum) を毎年実施している。このフォーラムでは、生産管理、品質向上、環境配慮等に関する各国の取り組みに関する有益な知識・経験をシェアしている。</p> <p>フォーラムの目的は、各国において得られた知識の適用を図ることであり、CEI (Central Europe Initiative) 加盟の18カ国が参加している。</p> <p>さらに、Ss Cyril and Methodius University は、South East European University、University of St. Kliment Ofhrid、Sate University of Tetovo 等の国内の大学との連携し、品質向上に関する研究を実施している。</p> <p>・プロジェクトとしては、海外の研究機関と連携し、中小企業支援を実施している。</p> <p>(例 : Fraunhofer IPA Institute, Stuttgart : 生産性に関するドイツ研究機関と連携した企業生産性向上プロジェクト)</p> <p>面談させていただいた Prof. Delco. Jovanoski は、European Academy of Mechanical Engineering のメンバーであり、欧州の研究機関と様々なパイプを有している。</p> <p>・個別企業に対する支援としては、今後、米国系の自動車部品会社に対し、生産性に関する支援を実施する予定である。</p> <p>・TTC 自体は、大学内に設置されている有限会社であり、各学部で実施されるプロジェクトは、TTC に登録されることになる。</p> <p>・当学部は、2006年に Business Start-Up Centre を設置している。</p>

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：5万8,342ユーロ）であり、現在の主要な活動は、(1) 学生の創業の支援ニーズ調査、(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、学生だけでなく、小ビジネス支援などを展開していく予定である。

(所 感)

・面談した教授は、支援を要請する企業に対するアプローチを積極的に行っている。

マケドニア創業促進庁も、大学のような有益な国内リソースに関する情報の蓄積、及び企業に対するこれらの情報の提供が必要である。

1. 日 時	2008年12月10日 12:00～12:45
2. 場 所	スコピエ
3. 面談先	ドナー (EU)
4. 出席者	EU：Ms. E Georgieva, Task Manager APERM：Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), SECI：Ms. L Vukovic, Project Assistant JICA：稲村、村上、水野、小西、S. Dimitrov
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州連合 (European Union：EU) は EBRD と協力して、2006～2008 年にかけて Turn Around Management Programme (マケドニアの 19 の企業を選定し、企業に対する技術支援) を実施した。 ・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。 ・今後3年間、EU 単独としては、マケドニアの中小企業に対する新規支援プロジェクトは考えていない。 ・EU は、「Instrument for Pre-Accession Assistance：加盟前支援基金の提供 (2006～2013)」の枠内において、強化すべき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、③ European Regional Development Fund + Cohesion Fund を利用した地域開発、④人材育成、⑤農村開発) に関する取り組みを優先している。 それゆえ、経済省内の EU 加盟部 (EU Integration Department)、創業・競争力強化部 (DEC) を対象とした政府機関への支援活動を今後、更に展開する予定である。 ・EU は、これまで、BSO (RESC) の設立支援を実施したが、現在、多くの BSO は、その活動が停滞している。その理由は、政府からのファンドの不足、及び、BSO の経営管理能力の不足が大きな原因である。また、企業にとって、有益となる支援能力が不足している (この国には、生産性向上に関する有能なコンサルタントの育成が不十分である)。 ・民間コンサルタントと BSO のコンサルティングのデマケーションが不十分である。 <p>(所 感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個別の企業に対する支援を実施しているが、その裨益効果は限界がある。いかに国内リソースを使い、支援対象の企業を増やしていくかを十分検討する必要がある。 ・マケドニア創業促進庁は、ドナー活動の詳細を把握していない。マケドニア創業促進庁は、限られたリソースであり、いかにリソースを有する機関との連携を強化していくかは、効率的な支援体制の普及には欠かすことのできないものである。

1. 日 時	2008年12月10日 14:00～15:00
2. 場 所	スコピエ
3. 面談先	マケドニア創業促進庁 (APERM)
4. 出席者	APERM: Ms. V. Redzepagic(Director), Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA: 稲村、村上、水野、小西、S. Dimitrov
5. 面談内容	<p>(JICA側 今後の活動に関する説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JICA側より、今後のプロジェクトの進め方を説明した。 <p>JICAは、他ドナーと異なり、政府機関の活動支援が中心であり、自立して活動ができる体制をめざした支援活動を展開している。それゆえ、マケドニア創業促進庁が、将来的には自立して様々な活動を展開するための人材育成、組織体制づくり、関係する機関との連携体制づくり等を支援することは可能である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今後の進め方としては、1) 中小企業に係る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、適切な支援サービス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」の2つの要請書をJICAに提出しているが、現在の職員、能力を考慮した場合、マケドニア創業促進庁としては、JICAとのこれまでの協議に基づき、2つのプロジェクトを個別に実施するのではなく、「生産性向上ユニット (Productivity Improvement Unit: 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中小企業支援体制を構築する」を実施することがより望ましいと考えている (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、マケドニア創業促進庁として、自立して中小企業振興体制の更なる整備につなげるのが重要である)。 ・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)、支援実施・普及体制を構築することは困難である。 <p>それゆえ、支援を以下のように、2つのフェーズに分けて実施する案が考えられる。</p> <p>第1フェーズ：</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 設立されるPIUにおいて、必要な調査を実施し、PIUが有すべき機能・組織・活動の詳細策定を支援し、第2フェーズにおいて実施する活動内容の詳細設定を行う (これら一連のプロセスは、OJTを兼ねており、職員の人材育成の面を有している)。 <p>第2フェーズ：</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 具体的な活動の実施を行い、最終的には、マケドニア創業促進庁とし

て、自立性した活動を展開できる体制をめざす。

- ・今後のスケジュールとしては、
 - ① 2009年4月以降に、3ヵ月間程度の第1フェーズ調査を実施する。
 - ② マケドニア創業促進庁は、確定する活動内容に応じた予算を確保する。
 - ③ JICAは、マケドニア創業促進庁の予算確保の確認後、約4ヵ月程度のJICA側準備期間を経て、第2フェーズを開始する。

(マケドニア創業促進庁側のコメント)

- ・JICAの考え方、スケジュール案に関して、マケドニア創業促進庁は合意する。
- ・第1フェーズの開始時期をできるだけ早く決定してほしい。庁内のPIUの人員配置、必要に応じた庁内予算の再編成を行う必要がある(フェーズIにおいて必要となる部屋、電話、インターネット等は、マケドニア創業促進庁が、準備する)。
- ・また、第1フェーズにおいて、確定する活動内容に応じた予算をマケドニア創業促進庁は確保する(予算確定は、毎年11～12月頃)。

(注)ただし、上記内容は、現状での相互の確認事項であり、最終的な合意は、帰国後のJICA国内での最終的な承認があることを双方(マケドニア創業促進庁、JICA)は確認している。

1. 日 時	2008年12月11日 9:30～10:30
2. 場 所	スコピエ
3. 面談先	経済省(MoE) 創業・競争力強化局 (The Department for Entrepreneurship and Competitiveness : DEC)
4. 出席者	MoE : Mr. I Baftijari, Head of Department Ms. S Arsova-Kostadinova, Deputy Head of Department, The Department for Entrepreneurship and Competitiveness APERM : Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector) JICA : 稲村、村上、水野、小西、S. Dimitrov
5. 面談内容	<p>・経済省 (MoE) 創業・競争力強化局 (The Department for Entrepreneurship and Competitiveness : DEC) を訪問し、これまでの調査結果に基づく JICA としての今後の取り組み方針を説明した。</p> <p>① 日本は、他のドナーと異なり、生産性に関する支援において比較優位を有している。JICA は、マケドニア創業促進庁から出されている2つのプロジェクト要請に関して、これまでの調査に基づき、「生産性向上ユニット (Productivity Improvement Unit : 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中小企業支援体制を構築する」ためのプロジェクトを提案している。</p> <p>プロジェクトの内容は、マケドニア創業促進庁の職員のキャパシティデベロップメント、中小企業支援リソース (BSO、民間オンサルタント) のキャパシティデベロップメント等を織り込むことが想定される。</p> <p>第1フェーズにおいて、設立されるPIUに関して、必要な調査を実施し、PIU が有すべき機能・組織の詳細策定を支援し、第2フェーズにおいて実施する活動内容の詳細設定を行い、第2フェーズにおいて、具体的な活動を実施し、最終的には、マケドニア創業促進庁として、自立性した活動を展開できる体制をめざすものである。</p> <p>省として、プロジェクト実施のためのマケドニア創業促進庁への予算配分に配慮してほしい。</p> <p>・当方よりの説明に対して、経済省側より、以下のコメントを得た。</p> <p>① JICA のプロポーザルには、当方の考えているアプローチと同じであり、是非、協力してほしい。</p> <p>② SME 部としては、現在の中小企業支援機関 (BSO) だけでなく、地方自治体が出資し、経済省がファンドの一部を支援する地方自治体を基本とした中小企業支援機関を更に来年度12機関設置する予定である (現在、既に2機関</p>

	<p>は、設置されている)。</p> <p>③ BSOの機関のレベルをもっと上げる必要がある。BSOと大学との連携を考慮する必要があると考えている。</p> <p>④ 6月には予算の再配分、次年度予算は毎年11月頃確定する。 JICAプロジェクトに関する予算配分には配慮する。</p> <p>⑤ 産業政策は現在策定中である（来年度にはできる予定）。</p>
--	--

1. 日 時	2008年12月11日 11:15～11:45
2. 場 所	スコピエ
3. 面談先	マケドニア創業促進庁 (APERM)
4. 出席者	APERM : Ms. V. Redzepagic(Director), Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Co-ordination Head of Sector), Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : 稲村、村上、水野、小西、S. Dimitrov
5. 面談内容	<p>・ JICA 側から経済省に報告した内容を説明した。 (JICA 支援の方向性説明及び予算への配慮の必要性説明：詳細は12月11日、経済省との議事録参照)</p> <p>(マケドニア創業促進庁側コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA の協力に期待している。 ・ 一般的な支援でなく、将来につながる具体的な支援を望む。 ・ 帰国後、必要な情報があれば、当方から更に提供することは可能である。 ・ これまでの JICA の調査に感謝する。

1. 日 時	2008年12月11日 16:00～16:30
2. 場 所	スコピエ
3. 面談先	欧州統合府 (Secretariat for European Affairs)
4. 出席者	Secretariat for European Affairs : Ms. O Kaljosevska, Acting head of Sector JICA : 稲村、村上、水野、小西、S. Dimitrov
5. 面談内容	<p>・ National AID Coordinator の担当である Ms. O Kaljosevska, Acting head of Sector に対して、JICA 側からこれまでの調査結果の概要、及び、今後の取り組みに関して報告した。</p> <p>① マケドニア創業促進庁より、2007年に2つのプロジェクトの要請（中小企業振興体制整備、生産性向上）が出されたが、今回調査の結果、「生産性向上ユニット（Productivity Improvement Unit : 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中小企業支援体制を構築する」という1つのプロジェクトの構築を基本とする。</p> <p>② より効率的な支援を行うため、支援期間を第1フェーズと第2フェーズに分ける。</p> <p>すなわち、第1フェーズにおいて、設立されるPIUに関して、必要な調査を実施し、PIUが有すべき機能・組織の詳細策定を支援し、第2フェーズにおいて実施する活動内容の詳細設定を行い、第2フェーズにおいて、具体的な活動を実施し、最終的には、マケドニア創業促進庁として、自立性した活動を展開できる体制をめざすものである。</p> <p>第1フェーズの開始時期は、2009年5月ぐらいであり、第2フェーズは、マケドニア創業促進庁、JICAの手続きによるが、2010年からの開始になるのではないかと思われる。</p> <p>③ 本案件は、経済省にも説明を行い、予算編成において考慮する旨確認している。</p> <p>④ JICAのアプローチは、支援後の自立的発展を意識した活動を展開する。</p> <p>(Ms. O Kaljosevska, Acting head of Sector のコメント)</p> <p>① これまでのJICAの支援（社会経済開発に係る支援等）に感謝している。</p> <p>② 欧州統合府のホームページには、ドナー活動がファイルされているので、活動が重複しないよう十分気をつけてほしい。</p> <p>③ これまでの文献、活動を十分調査し、その経験を生かしてほしい。</p> <p>④ 関係機関とのネットワーク、緊密な連携が不可欠であり、経済省等の十分な連携を意識してほしい。</p> <p>⑤ 今後の日本の支援に期待する。</p>