

マケドニア旧ユーゴスラビア共和国
中小企業支援能力向上第2次プロジェクト
準備調査報告書

平成21年10月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

産業
J R
09-095

マケドニア旧ユーゴスラビア共和国
中小企業支援能力向上第2次プロジェクト
準備調査報告書

平成21年10月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

序 文

マケドニア旧ユーゴスラビア共和国は、ユーゴスラビア連邦共和国からの独立以降、民主化と市場経済化を推し進めてきましたが、2000年初頭まで経済は安定せず困難な時代を経験しました。その後は、周辺諸国の政治的な安定化と並行して経済も回復基調となり、1人当たり国民総所得（GNI）でも高い数値を示すに至っています。

マケドニア旧ユーゴスラビア共和国はオーストリア共和国やギリシャ共和国といった欧州連合（EU）諸国に隣接し、現在EUの加盟候補国となっており、国際競争力の強化が喫緊の課題となっています。特に、マケドニア旧ユーゴスラビア共和国における全企業数の99.5%を占める中小企業の振興は、マケドニア旧ユーゴスラビア共和国経済の底上げと雇用の創出の観点から極めて重要と認識されています。

独立行政法人国際協力機構は、中小企業振興分野においてこれまで個別専門家派遣による協力を実施してきましたが、今般マケドニア旧ユーゴスラビア共和国政府から更なる支援要請があり、効果的な協力の展開を検討するため本協力準備調査を実施いたしました。

今回の調査においては、2008年12月に実施した協力準備調査の第2次調査として、先行調査の結果を踏まえ、生産性向上を中心とした中小企業支援の実施体制に関する現状調査・ニーズ調査等を行うとともにマケドニア旧ユーゴスラビア共和国政府関係者との協議を通して、今後の協力の方向性を検討しました。本報告書は、これらの調査結果をまとめたものとなっています。

ここに本調査団の派遣に関し、ご協力いただいた日本国・マケドニア旧ユーゴスラビア共和国両国の関係各位に対し、深甚なる謝意を表するとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第です。

平成21年10月

独立行政法人国際協力機構
産業開発部長 米田 一弘

目 次

序 文
目 次
地 図
略語表

第1章 プロジェクト準備調査の概要	1
1-1 調査の背景	1
1-2 調査の目的	2
1-3 調査団員構成	2
1-4 調査日程	3
1-5 調査結果の概要	5
1-5-1 マケドニア創業促進庁（APERM）生産性向上ユニット（PIU）の設置	5
1-5-2 今後の協力の方向性	6
第2章 マクロ経済状況	8
2-1 産業構造	8
2-1-1 マクロ経済概況	8
2-1-2 セクター別のGDP成長貢献度	11
2-1-3 セクター別の雇用貢献度	12
2-2 貿易構造	14
2-2-1 国際収支構造	14
2-2-2 貿易構造	15
2-3 外国直接投資構造	23
2-4 2009年マケドニアの製造業を取り巻くビジネス状況	24
2-5 マケドニア経済概況とJICAの生産性向上支援の可能性	26
第3章 中小企業振興の基本的枠組み（2009年）	28
3-1 中小企業振興政策の基本的枠組み	28
3-2 中小企業振興機関（全体）	30
3-3 経済省（MoE）	32
3-4 創業促進庁（APERM）	35
3-4-1 APERM（全体）	35
3-4-2 APERM 活動計画（2009年度）	35
3-4-3 APERM 職員の人材育成	43
3-4-4 APERM 全体としての課題	43
第4章 APERM 生産性向上ユニット（PIU）	45
4-1 PIU設立に関する支援の背景とJICA調査全体の進め方	45

4-1-1	PIU 設立に関する JICA 支援の背景.....	45
4-1-2	調査全体の進め方.....	45
4-2	PIU に関する仮説・検証事項.....	47
4-2-1	PIU に関する仮説・検証事項の設定.....	47
4-3	主要仮説の検証結果.....	49
4-3-1	生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズに関する 仮説の検証.....	49
4-3-2	生産性向上に関する支援・普及体制の整備に関する仮説の検証.....	58
4-3-3	中小企業支援機関、人材の支援能力向上を通じた中小企業支援実施に関する 仮説の検証.....	64
4-3-4	APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化に関する仮説の検証.....	80
4-4	PIU 設立に関する APERM への提言.....	81
4-4-1	APERM の生産性向上に関する支援・普及体制に関する提言.....	81
4-4-2	中小企業支援機関・人材の支援能力向上を通じた中小企業支援実施に関する 提言.....	83
4-4-3	APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化に関する提言.....	88
第5章	JICA の具体的な支援の方向性.....	92
5-1	PIU 機能強化の観点からみた JICA 協力の妥当性.....	92
5-2	JICA 協力の可能性.....	93
5-2-1	PIU の支援・普及体制整備.....	93
5-2-2	中小企業支援リソースの支援能力向上.....	95
5-2-3	中小企業支援連携体制の構築.....	99
5-3	生産性向上の支援・普及体制の構築に関する今後の JICA の協力（案）.....	102
付属資料		
1.	生産性向上ユニット設立に関する関係者分析、問題分析、目的分析.....	107
2.	支援・普及体制 業務総括表（例）.....	111
3.	面談記録.....	112
4.	収集資料.....	227



略 語 表

ADC	Austrian Development Cooperation	オーストリア開発庁
AFIRM	Agency for Foreign Investments of the Republic of Macedonia	マケドニア外国投資庁
APERM	Agency for Promotion of Entrepreneurship of the Republic of Macedonia	マケドニア創業促進庁
BDS	Business Development Service	ビジネスデベロップメントサービス
BIC	Business Incubation Centre	ビジネスインキュベーションセンター
BSO	Business Support Organization	ビジネス支援機関
DEC	The Department for Entrepreneurship and Competitiveness	創業・競争力強化部
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
EC	European Commission	欧州委員会
ECM	Economic Chamber of Macedonia	マケドニア経済会議所
EFSE	European Fund for Southeast Europe	南東欧州向け欧州基金
EIICM	European Information and Innovation Centre in Macedonia	欧州情報・革新センター
ESA	Enterprise Support Agency	企業支援センター
EU	European Union	欧州連合
EUREPGAP	European Union Retail Parties Good Agriculture Practices	欧州連合小売農業適正規範
GDP	Gross Domestic Products	国内総生産
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (German Development Agency)	ドイツ技術開発公社
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point	危害分析及び重要管理事項
HRDF	Human Resource Development Fund	人的資源開発基金
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
IPA	Instrument for Pre-Accession Assistance	加盟前支援基金
LED	Local Economic Development Office	地方経済開発事務所
LMBC	Local Municipality Business Centre	ローカルミニシパリティー ビジネスセンター（仮称）
MoE	Ministry of Economy	経済省
NBRM	National Bank of the Republic of Macedonia	マケドニア中央銀行
NECC	National Entrepreneurship and Competitiveness Council	全国創業・競争力強化評議会

OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	経済開発協力機構
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series	労働安全衛生評価システム
OSCE	The Organization for Security and Co-operation in Europe	欧州安全保障協力機構
PIU	Productivity Improvement Unit	生産性向上ユニット
PREDA	Prelip Region Enterprise Support Agency	Prelip 地域企業支援センター
RBIC	Roma Business Information Centre	ロマビジネス情報センター
RESC	Regional Enterprise Support Centre	地域企業支援センター
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation	スイス開発協力庁
SECI	Strengthening Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation	創業・競争力・技術革新強化
SME	Small and Medium-size Enterprise	中小企業
SSO	State Statistical Office	国家統計局
TIDZ	Technological Industrial Development Zone	技術・産業開発ゾーン
TTC	Technology Transfer Centre	技術移転センター
USAID	US Agency for International Development	アメリカ国際開発庁
WB	World Bank	世界銀行
WRAP	Worldwide Responsible Accredited Production	世界規模責任認証生産

第1章 プロジェクト準備調査の概要

1-1 調査の背景

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

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

JICAは、2001年3月から金属加工業における生産管理専門家をスコピエ大学機械工学部に派遣し、同専門家は生産計画・管理モデルの構築に努めた。同専門家派遣はマケドニア政府軍とアルバニア系武装勢力との武力衝突により任期短縮の事態となるものの、技術協力プロジェクト「金属加工業における生産計画・管理プロジェクト」（2004～2005年）として再開するに至り、3回にわたって専門家を派遣し、金属加工分野の中小企業を取り入れるべき市場経済に適合した生産計画・管理手法のモデルを構築した。また、APERMに対しては、技術協力プロジェクト「創業促進プロジェクト」（2006～2007年）において2回にわたり起業支援アドバイザー専門家を派遣し、起業支援策策定のための助言を行った。

かかる状況下、マケドニア政府より、我が国に対する更なる支援要請として、生産管理能力向上専門家派遣及び中小企業振興支援体制強化プロジェクト（技術協力プロジェクト）の新規案件が提出された。これを踏まえ、2008年12月に両案件の要請背景について調査・確認するためのプロジェクト準備調査団を派遣したところ、APERMが設置予定の生産性向上ユニット（PIU）を中心とする生産性向上の普及体制の構築を通じた支援がマケドニア中小企業の競争力強化に極めて有効であるとの調査結果に至った。

今次調査においては、昨年（2008年）12月に実施したプロジェクト準備調査の結果を踏まえた第2次調査として、①APERMにおけるPIUのための検討（生産性向上の普及体制の設計、各中小企業支援機関・支援要員の実態調査及び整理の検討）を通して、PIUの機能・役割・活動のあり方、PIU職員に求められる能力に係る提言及びPIUの運営費用の試算支援、②生産性向上の普及体制構築のための計画立案支援を目的とする。

1-2 調査の目的

マケドニアの生産性向上の普及体制構築について具体的な協力案件を形成するために、APERMの「生産性向上ユニット（PIU）」の設置支援を通してマケドニアの中小企業及び中小企業支援体制の現状、課題等について以下の調査を行うことを目的とする。

1-3 調査団員構成

本（第2次）調査

1	中小企業振興：生産性向上	小西 国洋	(株) 日本開発サービス 主任研究員
---	--------------	-------	--------------------

第1次調査（2008年12月実施済）

1	団長・総括	稲村 次郎	JICA 産業開発部民間セクターグループ 参事役
2	国別協力計画	村上 聡	JICA バルカン事務所
3	調査企画	水野 由起子	JICA 産業開発部民間セクターグループ 中小企業課
4	中小企業振興	小西 国洋	(株) 日本開発サービス 主任研究員

1-4 調査日程

・調査期間：2009年4月19日～7月17日（90日間）

月日	曜日	時間	面談・協議・業務
4月19日	日		東京（OS 52 10:55）→ウイーン（15:55）
20	月		ウイーン（JU 313 19:20）→ベオグラード（20:50）
21	火	10:00-11:30	JICA セルビア事務所
			ベオグラード（JU 114 21:30）→スコピエ（22:25）
22	水	9:00-10:00	JICA マケドニア事務所
		10:00-12:45	マケドニア創業促進庁（APERM：2009年度組織・活動計画・予算概要、人材育成の現状把握）
23	木	9:50-16:15	APERM（情報収集・分析機能、パウチャースキーム、人材育成の現状把握） Sate Statistical office（2008年経済統計年鑑入手・資料分析） PCM 手法講義準備
24	金	9:50-10:40	経済省（MoE：中小企業部：2009年度活動計画概要把握）
		11:30-13:30	APERM（PCM 手法講義）
25	土		資料分析
26	日		資料分析
27	月	9:30-10:00	APERM（情報収集・分析機能把握、2009年度パウチャースキーム活動内容把握）
		11:00-15:00	APERM [PCM 手法を使った PIU 機能に関する現状分析（関係者分析・問題分析）]
28	火	9:30-10:30	人的資源開発基金（HRDF）
		11:00-11:30	APERM（PIU の仮説・検証事項の設定に関する APERM 担当者との協議）
		12:00-12:45	マケドニア経済会議所（ECM：金属加工協会を含む）
29	水	10:00-10:45	地域企業支援センター（RESC：Skopje）
		14:00-14:45	オーストリア開発庁（ADC）
		14:00-17:00	PIU 機能に関する仮説・検証事項の設定に関するドラフト作成
30	木	9:30-10:00	APERM（PIU の仮説・検証事項の設定に関する APERM 担当者との協議）
		12:00-13:00	英国政府 [創業・競争力・技術革新強化（SECI）コンサルタント]
		14:00-14:30	ドナー [欧州連合（EU）]
5月1日	金		2008年経済統計年鑑入手・資料分析
2	土		資料分析
3	日		資料分析
4	月	12:00-12:45	ECM（繊維協会）
		13:00-13:30	APERM
		15:00-16:00	コンサルタント（APERM・HRDF）
5	火	9:30-10:30	コンサルタント [地域企業支援センター（RESC）：Skopje]
		11:00-12:00	スコピエ職工会議所
		12:30-13:30	コンサルタント [EU・ドイツ技術開発公社（GTZ）・APERM]
		14:15-14:45	MoE（EU 統合部）
6	水	10:00-10:45	マケドニア中央銀行（NBRM）
		13:00-14:15	中小企業（SVEMEK 社）
		16:00-16:40	EMC（コンサルタント協会）
7	木	9:30-10:00	外国投資庁（AFIRM）
		11:00-13:00	ロマビジネス情報センター（RBIC）
		16:00-16:45	ドナー [アメリカ国際開発庁（USAID）]
8	金	10:00-11:15	中小企業（Skopje1 社）
		12:00-14:30	「European day of the Entrepreneurship」出席
		15:00-15:30	ドナー [欧州復興開発銀行（EBRD）]
9	土		資料分析
10	日		資料分析
11	月	15:00-16:00	ドナー [ドイツ技術開発公社（GTZ）] APERM（パウチャ制度に関する確認及び関連資料の作成）
12	火	10:15-11:00	コンサルタント（APERM）
		12:00-13:00	TTC（キリル大学） 地方出張への準備（質問票等）
13	水	9:45-12:30	企業支援センター（Tetovo）、中小企業（3社）
14	木	10:00-10:45	マケドニア商業会議所
		12:00-12:40	大企業（Skopje1 社）
		15:00-16:00	オランダ王国政府
15	金	10:15-14:45	Prelip 地域企業支援センター（PREDA）、中小企業（3社）
16	土		資料分析
17	日		資料分析
18	月	10:15-13:15	RESC（Veles）、中小企業（3社）

月日	曜日	時間	面談・協議・業務
19	火	10:15-15:00	企業支援センター (ESA : Ohrid)、中小企業 (3社)、コンサルタント (1)
20	水	11:00-14:45	RESC (Bitola)、中小企業 (3社)
21	木	10:00-11:15	大企業 (Bitola : 1社)
		12:00-12:45	中小企業 (Prelip : 1社)
22	金	8:30-9:00	コンサルタント (ADC)
		10:45-13:15	RESC (Kumanovo)、中小企業 (2社)、コンサルタント (1)
23	土		資料分析
24	日		資料分析
25	月		祝日 (資料分析)
26	火	10:00-12:45	ESA (Gostivar)、中小企業 (3社)
27	水	10:00-13:00	RESC (Strumica)、中小企業 (3社)
		13:15-14:00	インキュベーションセンター (Strumica)
28	木	10:00-11:00	ローカルミニシパリティービジネスセンター (LMBC)
		12:00-12:45	マケドニア標準局 (Standardization Institute)
			これまでの検証結果に関する英文作成 (APERM 内の PIU 検討用資料作成)
29	金	10:00-11:00	コンサルタント (SEE)
		14:00-14:30	APERM [欧州情報・革新センター (EICM) 活動]
			これまでの検証結果に関する英文作成 (APERM 内の PIU 検討用資料作成)
30	土		資料分析
31	日		資料分析
6月1日	月	10:00-12:45	工場訪問 (Tetovo : 3社)
			これまでの検証結果に関する英文作成 (APERM 内の PIU 検討用資料作成)
2	火	9:00-10:00	スコピエ企業センター
		14:00-15:30	JICA マケドニア事務所への中間報告
			これまでの検証結果に関する英文作成 (APERM 内の PIU 検討用資料作成)
3	水	9:45-10:30	中小企業 (Skopje : 1社)
		14:00-14:30	APERM (職員との6月4日会議の事前打合せ)
			会議用チャート等の準備
4	木	14:00-14:45	APERM 長官との面談
		14:45-16:45	APERM (第1回全体会議)
5	金		祝日 (APERM : 全体会議結果まとめ)
6	土		資料分析
7	日		資料分析
8	月		APERM (第2回全体会議) 検討用資料作成
9	火	8:45-9:30	コンサルタント (ADC)
			JICA 協力 (案) の基本的枠組み素案作成
10	水	10:00-11:00	コンサルタント (マケドニア商業会議所)
		14:00-15:15	APERM (第2回全体会議)
11	木	9:00-9:45	TAM/BAS プロジェクト
		14:15-15:00	ESA (Tetovo)
			APERM (第3回全体会議) 検討用資料の作成、JICA (東京) への送付
12	金		APERM (第3回全体会議) 検討用資料の作成
13	土		資料分析
14	日		資料分析
15	月	11:00-12:30	中小企業 (Skopje : 1社)
			JICA (東京) との協議
16	火	11:00-13:00	APERM (第3回全体会議)
			PIU 設立に関する提言報告書 (英文ドラフト) 作成
17	水		PIU 設立に関する提言報告書 (英文ドラフト) 作成
18	木	10:00-10:45	ECM
			PIU 設立に関する提言報告書 (英文ドラフト) 作成
19	金	11:00-12:00	ドナー (ADC)
			PIU 設立に関する提言報告書 (英文ドラフト) 作成、JICA (東京) への送付
20	土		資料分析
21	日		資料分析
22	月	11:30-12:00	APERM (JICA マケドニア事務所と長官との面談に同席)
			提言報告書 (英文ドラフト) 修正 (予算関連)
23	火		PIU 設立に関する提言報告書 (英文ドラフト) 修正
24	水	9:00-10:00	TTC (キリル大学)
		12:00-13:00	ドナー (GTZ)
		14:15-15:30	APERM との打合せ
			PIU 設立に関する提言報告書 (英文ドラフト) 提出
25	木	15:45-16:30	APERM (APERM 長官との Steering Committee 事前打合せ)
			APERM (Steering Committee) でのプレゼンテーション準備

月日	曜日	時間	面談・協議・業務
26	金	14:15-15:00	APERM (Steering Committee) でのプレゼンテーション MoE への報告 (プレゼンテーション) 資料作成
27	土		資料分析
28	日		資料分析
29	月		MoE への報告 (プレゼンテーション) 資料修正 これまで収集した資料、情報によるマケドニアのマクロ経済状況のまとめ
30	火	13:45-15:15	MoE (中小企業部) これまで収集した資料、情報によるマケドニアのマクロ経済状況のまとめ
7月1日	水		これまで収集した資料、情報によるマケドニアの貿易状況のまとめ
2	木	12:30-13:15	APERM これまで収集した資料、情報によるマケドニアの貿易状況のまとめ
3	金	10:50-11:30 12:30-13:00	MoE (中小企業部) APERM これまで収集した資料、情報によるマケドニアの投資状況のまとめ
4	土		資料分析
5	日		資料分析
6	月	15:00-15:30	ドナー (EU) 欧州統合府への報告資料作成
7	火	10:15-10:45	APERM (最終協議 JICA 同席) 在オーストリア日本大使館・JICA (セルビア) への報告資料作成
8	水		報告書作成 (日本語)
9	木		報告書作成 (日本語)
10	金	10:15-11:00 12:00-12:30	ドナー [アメリカ国際開発庁 (USAID)] 欧州統合府 報告書作成 (日本語)
11	土		資料分析
12	日		資料分析
13	月	15:00-15:30	APERM 報告書作成 (日本語) 収集資料の整理・リスト化
14	火	10:00-10:30 13:00-13:30	APERM (挨拶) JICA マケドニア事務所 報告書作成 (日本語) 収集資料の整理・リスト化
15	水	9:15-11:00	JICA セルビア事務所への報告 スコピエ (JU 115 06:00) →ベオグラード (06:50)
16	木	10:45-12:00	在オーストリア日本大使館 ベオグラード (OS 772 08:30) →ウイーン (09:50) ウイーン (OS 125 17:35) →フランクフルト (19:10) フランクフルト (NH 210 20:45) →東京
17	金		東京着 (15 : 50)

1-5 調査結果の概要

1-5-1 マケドニア創業促進庁 (APERM) 生産性向上ユニット (PIU) の設置

今回の調査の主要な目的として、APERM における PIU の設置支援を行った。具体的には、PCM 手法を用い生産性向上における諸課題を洗い出したうえで、APERM が将来設置する予定の PIU のあるべき姿、使命、機能、役割のみならず、より実践的な予算案や活動案に到るまで、仮説を打ち立て、その仮説をカウンターパートとの共同により検証し、最終的に以下のような提言を行った。

【提言要旨】

APERM は、経済省 (MoE) によって立案された各種支援プログラムを効果的・効率的に実施するとともに、特に生産性向上に関する支援・普及体制を構築するため、マケドニアにおける中小企業セクターの状況を踏まえ、PIU は以下のミッション、体制、活動を担うことが望ましい。

- 1) ミッション：中小企業の生産性向上を支援する。
- 2) 体制：APERM のなかに専任職員を以下のとおり配置する。
セクター責任者と同格レベルの専任職員 1 名及び担当職員 1 名の計 2 名体制が必要。
- 3) 活動：主な活動は以下のとおり。
 - ① 生産性向上に関する中小企業支援・普及体制の整備
 - ・ 情報収集・分析
 - ・ 支援活動の企画立案・実施・モニタリング・評価
 - ・ 中小企業支援機関・支援要員・ドナーに関するデータベース構築
 - ② 生産性向上普及リソースの育成
 - ③ 生産性向上を中心とした中小企業支援機関・関係人材の連携ネットワーク構築

APERM における PIU の設置については、今後主務官庁である MoE との協議を深め、さらには MoE から財務省への予算申請等により、PIU の設置と活動資金を確保する必要がある。本調査内においても、関係省庁との協議等により連携の機会をつくり、可能な限りの事前調整を行ったが、今後の作業は APERM 側に委ねることになる。なお、マケドニアにおける会計年度は 1 月に開始され、12 月に終了するものとなっており、来年度（2010 年度）の予算措置が判明するのは 2009 年 12 月以降となる見込みであるため、今後も継続的に注視すべきと考える。

1-5-2 今後の協力の方向性

(1) 協力の妥当性及び前提条件

マケドニアにおいて、工業セクターは最重要セクターのひとつであり、国民総生産（GDP）及び雇用創出の観点から貢献度の高い分野であり、なかでも製造業の強化は喫緊の課題であり、中小企業の実産性向上を図ることが不可欠となっている。このような状況の下、中小企業からの生産性向上に係る支援ニーズは高まっているが、マケドニア政府はそのニーズに対して効果的な対応をとることができていない。他方、我が国は、これまで開発途上国における生産性向上支援の実績があり、マケドニア政府の課題に対して応用できる知見を有すると考えられ、協力の妥当性は確認できると考えられる。

中小企業の実産性向上を国家として図るために、まずは政府の支援体制の整備が重要である。生産性向上の普及体制は、APERM がその任を負うことになるが、APERM 内における PIU を早急に設置し、この PIU が中心となって普及体制を整備することが望ましい。また、JICA が今後協力を実施するにあたっては、PIU が協力のカウンターパートとなるべきであり、PIU の設置が今後の協力の前提条件となりうると考える。

(2) 今後の協力案

マケドニア中小企業の実産性向上を図るためには、上述のとおりマケドニア政府内で生産性向上支援に係る体制整備がまずは必要である。また、それと並行して、生産管理、品質管理といった生産性向上の個別技術を普及する要員の育成を行うことが重要となっている。また、マケドニアには既にさまざまな形でドナーや支援機関・要員がいることから、これらとの連携も効率的に中小企業の実産性向上を図るうえで必要である。については、以

下の観点からの協力の可能性を検討する。

- (1) APERM の生産性向上に関する支援・普及体制の構築
- (2) 中小企業支援リソース（官民のローカルコンサルタント）の支援能力向上を通じた中小企業支援実施
- (3) APERM と中小企業支援機関・人材との連携強化

本調査におけるカウンターパートとの一連の議論、現状調査、仮説の検証等を踏まえ、以下の協力概要案を提示する。

【協カスキーム】

技術協カプロジェクト

【プロジェクト目標】

マケドニアにおいて、APERM を中心とした生産性向上の支援・普及体制が整備される。

【成果】

1. APERM の PIU が、生産性向上に関して、中小企業の支援ニーズに応じた各種サービスを企画/運営するための十分な能力・技術を習得する。
2. 中小企業支援リソースの支援能力向上を通じた中小企業支援が実施される。
3. APERM と中小企業支援機関・人材の連携が強化される。

【活動】

- 1 APERM 生産性向上ユニット（PIU）の支援・普及体制の整備
 - 1-1 支援・普及体制整備
 - 1-2 PIU 職員の生産性向上に係る能力開発
- 2 中小企業に対するコンサルティングサービスの提供能力の向上
 - 2-1 マケドニア内の生産性向上に関する支援要員（官民）の育成
- 3 APERM と中小企業支援機関・人材の連携
 - 3-1 生産性向上に係る中小企業支援機関、人材との連携体制の確立
 - 3-2 中小企業支援機関・人材との連携能力の向上

第2章 マクロ経済状況

2-1 産業構造

2-1-1 マクロ経済概況

約200万人の人口を有するマケドニアの国内総生産（GDP）は76億米ドル（2007年）であり、国民1人当たりGDPは3,460米ドルである。過去10年間で、GDPは2倍以上（1997年の37億米ドルから2007年の76億米ドル）へと増加している（表2-1）。

世界銀行（WB）の調査¹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のシェアは農業（12.8%）、工業（34.5%：うち製造業22.0%）、サービス業（52.7%）であり、1997～2007年の期間にかけて、各セクターのGDPシェアは、工業は5.3%減少、サービスは6.1%上昇、農業は、わずかながらの減少（0.8%）にとどまっている。

表2-1 セクター別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	100.0	100.0	100.0
GDP (USD)	(37億米ドル)	(67億米ドル)	(76億米ドル)

各セクターを対前年成長率でみた場合、農業以外の工業、サービス業の各セクターの対前年成長率（2007年）はそれぞれ4.1%、7.3%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

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

出所：World Bank 「FYR Macedonia at a glance」より筆者作成

各セクターのGDPシェア（2003～2006年）の詳細は、以下のとおりである（表2-3）。さま

¹ 詳細はWorld Bank 「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、IMF 「Former Yugoslav Republic of Macedonia: 2008 Article IV Consultation—Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for the former Yugoslav Republic of Macedonia, (2009.Feb)」あるいはマケドニア中央銀行（National Bank of the Republic of Macedonia：NBRM）が毎年出している「Annual Report」、「Main economic indicators for the Republic of Macedonia」、季刊「Quarterly Report、等」、月刊「Monthly Information、等」などの報告書が英文で書かれたものとして参考になる。

さまざまなセクターのなかで最も大きな GDP シェアを有するセクターは製造業である。近年、製造業の GDP に占めるシェアは 15～16% 台（2003 年：15.8%、2004 年：15.0%、2005 年：15.3%、2006 年：16.3%）を維持しており、鉱業、建設等のセクターを含めるとこれらのセクターの GDP シェアは 20% を超える（表 2-3 には記載されていないが、2007 年度の名目 GDP は、3,543 億 2,200 万ディナールであり、2008 年の名目 GDP は 3,986 億 4,000 万ディナールである²⁾）。

表 2-3 セクター別 GDP シェア推移（2003～2006 年）（単位：%）

セクター	年			
	2003	2004	2005	2006
農業・畜産・林業	11.4	11.3	10.8	10.8
漁業	0.0	0.0	0.0	0.0
鉱業	0.4	0.4	0.5	0.5
製造業（加工）	15.8	15.0	15.3	16.3
建設	5.4	5.6	5.7	3.3
電気・ガス・水供給	4.7	4.2	3.9	5.7
小売・サービス	11.2	13.6	13.6	14.1
ホテル・レストラン	1.9	1.6	1.3	1.5
運輸・保管・通信	8.4	7.8	8.0	8.5
金融	2.4	2.8	2.9	3.2
不動産	3.4	3.3	2.8	3.0
公務員	6.8	6.7	7.3	6.8
教育	3.8	3.7	3.6	3.5
健康	3.9	3.6	3.4	3.4
その他	20.5	20.4	20.9	19.4
合計	100.0	100.0	100.0	100.0
GDP(金額表示：MD百万ディナール)	251,486	265,257	286,619	310,915
GDP(金額表示：USD十億ドル)	53.3	56.3	60.8	65.9

1ドル=100円、1ユーロ=130円、1ユーロ=61.3MDで計算

出所：State Statistical Office「Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia 2007&2008」

Box2.1 地域ごとの GDP³⁾

国家統計局（State Statistical Office：SSO）が 2008 年 9 月にまとめた 2006 年の 8 つの地域（Vardar、East、Southwest、Southeast、Pelagonija、Polog、Northeast、Skopje）の GDP は以下のとおりである。Skopje は 2006 年の GDP の 47.4% を占め、第 2 位の Pelagonija（11.3%）を大きく引き離しており、GDP の約半分が 1 つの地域に集中する経済構造となっている。



²⁾ 詳細は「National Bank of Republic of Macedonia ‘Annual Report 2008」参照

³⁾ 詳細は State Statistical Office 「Gross domestic product in the Republic of Macedonia, by regions, 2006, preliminary data」参照

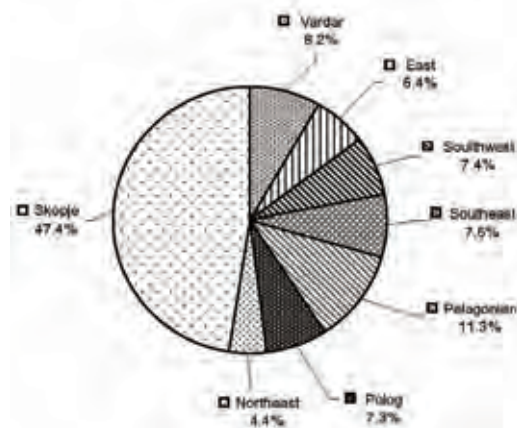
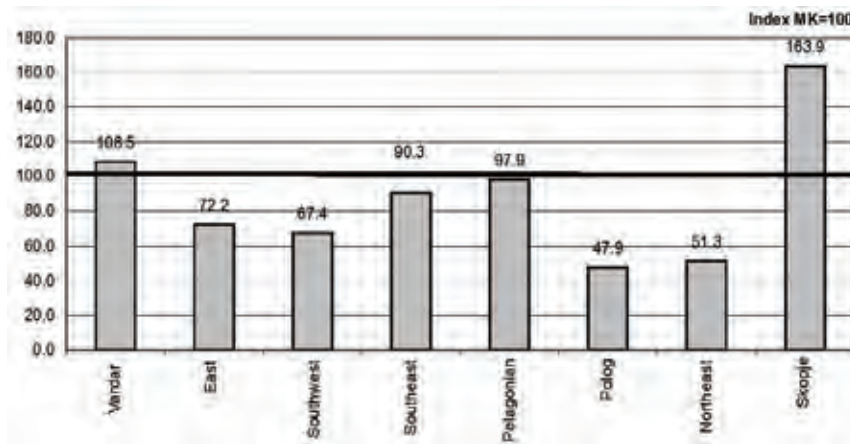


図 2-1 地域ごと GDP シェア 2006 年

また、1人当たり GDP (2006 年) も Skopje が最も高く (指数 : 163.9)、他の地域は Vardar (108.5) を除き 100 を下回っている。



出所 : State Statistical Office 「Gross domestic product in the Republic of Macedonia, by regions, 2006, preliminary data」

図 2-2 地域別 1人当たり GDP : 指数表示 2006 年

<2009 年 マケドニア経済成長に関して>

米国のサブプライムローン問題に端を発した 2008 年の世界金融危機 (2008 年 9 月以降顕著となった) は全世界に伝播し、経済成長に多大な影響を与えており、マケドニアもその例外ではなく、2009 年の GDP 成長率は鈍化するものと予測されている。

Box2.2 2009年度のマケドニア経済予測（今回調査時のNBRMとの面談時コメント）

<経済成長>

- ・ 2008年のマケドニア全体の実質GDP成長率は5.0%であり、2009年度の実質GDP成長率は-0.4%を予測している（2009年5月現在の予測）。このような成長率鈍化の要因は、以下のとおりである。
 - ① 消費の減退（特に一般家計支出の成長率が2008年の8%から2009年には2.3%に鈍化することが予想される。国内消費の冷え込みは、今後、雇用の減少等につながっていく）
 - ② 投資の減退〔既に、2009年第1四半期の投資は対前年同期比-30%減となっている。特に、GDPに占める純FDI（資本流入-資本の流出）の割合は、2008年の6.5%から2009年は2.7%になるものと予測している〕
 - ③ 政府支出の減退（2009年度は、-2.1%の支出減となる見込み）
 - ④ 輸出の減退（特に、主要輸出品目のひとつであるであるメタル製品の輸出が35%減少している）

<製造業の位置づけ>

- ・ マケドニア自体の規模（人口、経済）が小さく、今後更に経済を拡大していくためには、貿易拡大（輸出）は必要不可欠である。特に、主要輸出品目である製造業は、マケドニアのGDPのなかで最も大きなシェアを有しているセクターのひとつであり、更に競争力を付けなければならない。特に、高付加価値の製造業品の生産・輸出を伸ばし、かつ、輸出製品の多様化を進めていく必要がある。

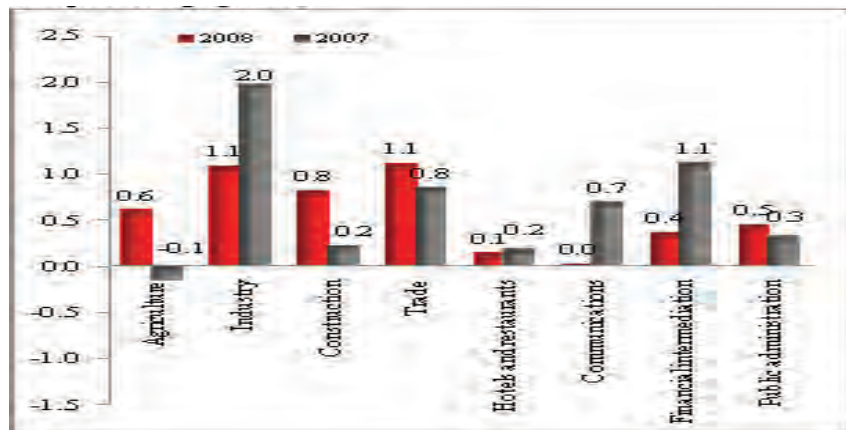
<参考>

2009年6月22日のSSOの発表した速報（Gross Domestic Product, First Quarter of 2009）によれば、第1四半期GDP成長率は、-0.9%である。建設、流通等はプラスの成長（各々1.7%、2.0%）であったが、鉱業・製造業、電気・水道・ガスはトータルで-7.0%のマイナス成長となっている。

2-1-2 セクター別のGDP成長貢献度

セクター別のGDP成長貢献度（2007年及び2008年）は、以下のとおりである（図2-3）。2008年における各セクターのGDP成長貢献度は、工業（1.1%）、流通（1.1%）、建設（0.8%）、農業（0.6%）、等の順であり、工業セクターがGDP成長に最も貢献している。

(単位：%)

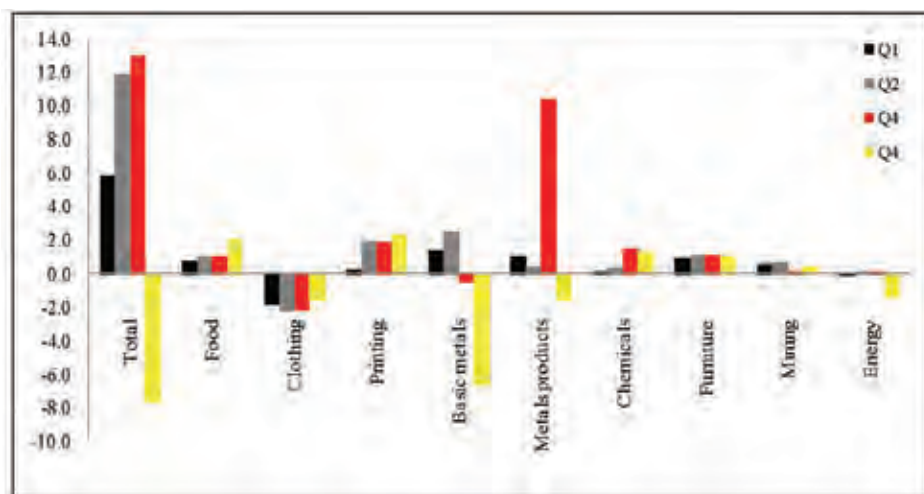


出所：National Bank of the Republic of Macedonia 「Annual Report 2008」

図 2-3 各セクターの GDP 成長貢献度 (2007/2008 年)

工業セクター (2008 年) において、成長に貢献しているサブセクターは、食品加工、印刷、金属加工、化学、家具、鉱業等である。2008 年第 4 四半期のベースメタル生産は、世界金融危機の影響を受け、大幅な落ち込みを示している (図 2-4)。

(単位：%)



出所：National Bank of the Republic of Macedonia 「Annual Report 2008」

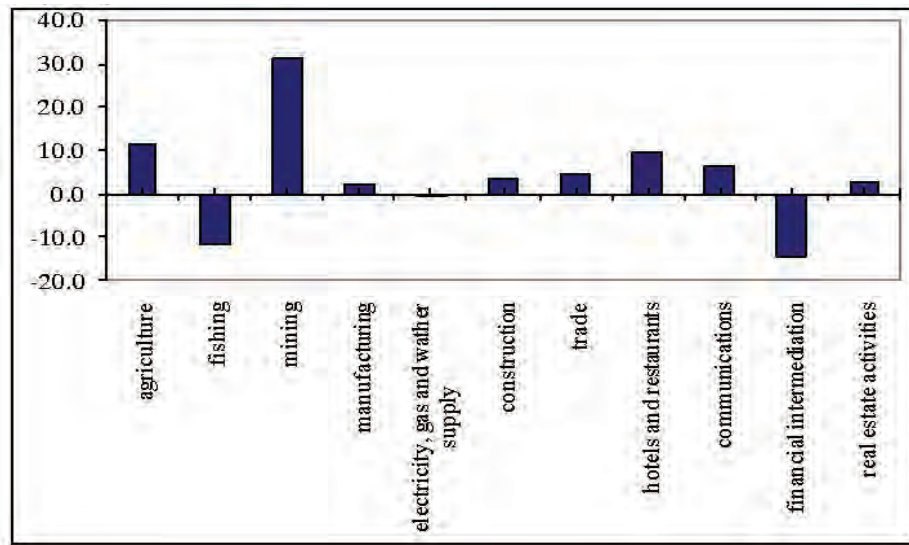
図 2-4 工業サブセクターの GDP 成長貢献度 (2008 年)

2-1-3 セクター別の雇用貢献度

セクター別の雇用貢献度 (2008 年の雇用伸び率) でみた場合、鉱業セクターは雇用に大きく貢献している。特に、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 2-5) ⁴。

⁴ ただし、これらの伸び率自体は、年度によって大きく変化している点は十分留意する必要がある。例えば、2007 年の農業、建設セクターの雇用伸び率は、マイナスであった (National Bank of Republic of Macedonia 'Annual Report 2007' 参照)。

(単位：%)



出所：National Bank of the Republic of Macedonia 「Annual Report 2008」

図 2 - 5 セクター別雇用貢献度 (2008 年度)

他方、セクター別の企業就業者数 (2007 年) でみた場合、製造業 (加工) の就業者数が 11 万 3,088 人と総就業者数全体の 26.05% 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 36.15% に達する (表 2-4)。

また、セクター別の平均月額純所得 (2007 年)^{5,6}では、金融セクターの 1 人当たり月額純所得 (2 万 8,419 ディナール) が最も高く、農業・畜産・林業 (1 万 740 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 1,563 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 (油精製品生産：2 万 4,704 ディナール、ケミカル製品生産：2 万 3,702 ディナール、繊維生産：7,950 ディナール、皮生産：4,983 ディナール、等)。表 2-4 にみられるように、政府が発表した 2008 年第 4 四半期のセクター別平均所得においても、2007 年と同様の傾向がみられる⁷。

⁵ 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。

⁶ 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。

⁷ 詳細は、State Statistical Office 「Monthly Statistical Bulletin January, 2009」参照。

表 2-4 セクター別の企業への就業者数・平均純所得（月額）（2007 年）

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）	参考（2008 年 第 4 四半期 平均所得）
農業・畜産・林業	12,568	2.90	10,740	12,945
漁業	135	0.03	10,565	10,070
鉱業	2,751	0.63	16,327	18,320
製造業（加工）	113,088	26.05	11,563	12,889
建設	27,546	6.35	10,564	12,384
電気・ガス・水供給	13,516	3.11	19,626	22,315
小売・サービス	76,750	17.68	13,951	15,077
ホテル・レストラン	13,040	3.00	11,639	13,727
運輸・保管・通信	29,683	6.84	17,779	20,647
金融	7,110	1.64	28,419	31,702
不動産	21,677	4.99	14,906	16,629
公務員	39,053	9.00	17,160	21,298
教育	32,134	7.40	13,957	16,388
健康	31,609	7.28	13,320	16,139
その他	14,420	3.32	13,553	15,201
平均	434,041	100.00	14,584	17,080

出所：State Statistical Office「Statistical Yearbook of Macedonia 2008」及び「Monthly Statistical Bulletin January, 2009」より作成

2-2 貿易構造

2-2-1 国際収支構造

マケドニアの国際収支（2008 年）の現状は、以下のとおりである（表 2-5）。

2008 年の財輸出は 39 億 7,086 万米ドルであり、財の輸入は 65 億 2,269 万米ドルである。貿易収支全体では、25 億 5,183 万米ドルの赤字となっている。他方、サービス収支及び経常移転収支は黒字であるが、所得収支は赤字となっており、経常収支全体では、11 億 9,135 万米ドルの赤字である。他方、資本・投資収支全体では、12 億 952 万米ドルの黒字となっている。経常収支の赤字分を資本・投資収支の黒字分が埋め合わせる国際収支構造となっている。

表 2-5 国際収支 (1999~2008 年)

(単位: 百万米ドル)

年	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
I. 経常収支	-65.26	-97.61	-236.08	-377.61	-184.11	-452.82	-157.91	-56.39	-596.83	-1,209.55
経常収支(*)	-40.62	-79.38	-249.47	-363.82	-155.55	-450.66	-103.44	-33.96	-345.76	-1,191.35
貿易収支(純)	-495.92	-690.82	-526.72	-805.58	-851.00	-1,138.97	-1,063.03	-1,284.99	-1,629.75	-2,551.83
輸出(f.o.b)	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	3,970.86
輸入(f.o.b./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	-6,522.69
サービス収支(純)	38.85	48.70	-19.17	-22.11	-6.62	-54.37	-33.64	28.25	34.98	2.17
所得収支(純)	-71.82	-64.53	-27.97	-44.33	-62.39	-39.19	-113.46	-36.65	-385.02	-108.17
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	1,448.28
II. 資本・投資収支	-91.43	40.20	236.60	387.98	218.30	434.05	165.47	48.54	638.84	1,209.52
資本収支(純)	0.00	0.33	1.39	8.26	-6.69	-4.62	-2.02	-1.11	4.91	-18.42
投資収支(純)	-91.43	39.87	235.20	379.72	224.99	438.68	167.49	49.66	633.93	1,227.94
III. 誤差・脱漏	156.69	57.41	-0.51	-10.37	-34.19	18.77	-7.55	7.84	-42.01	0.03

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

出所: National Bank of the Republic of Macedonia 「Balance of Payment 1993-2008」より作成

このような 2008 年の経常収支の赤字拡大の要因のひとつとして、石油、鉄・鋼鉄等の輸入原料価格の急激な上昇が指摘されている⁸。

NBRM の発表⁹ (2009 年 6 月) によれば、2009 年度の貿易収支に関して、2009 年第 1 四半期の財の輸出額は 4 億 120 万ユーロ (年ベースで 34.5% の輸出減: 鉄・鉄板等の金属の輸出減が影響) であり、財の輸入額は、8 億 7,770 万ユーロ (年ベースで 16.7% の輸入減: 原材料の輸入減) となっている。ただし、今後の貿易収支に関して、4 月以降、金属の国際価格が若干ながら上昇に転じており、今後の輸出の動向に十分注意する必要がある。

2-2-2 貿易構造

財に関する貿易構造 (貿易相手国、貿易品目) は、以下のとおりである。

(1) 輸出構造

1) 輸出先相手国

主要輸出先相手国 (2008 年) は、セルビア共和国 (23.50%)、ドイツ連邦共和国 (14.16%)、ギリシャ共和国 (13.45%)、ブルガリア共和国 (9.47%)、イタリア共和国 (8.07%) (以下、「セルビア、ドイツ、ギリシャ、ブルガリア、イタリア」と記す) であり、隣接・欧州諸国が主要輸出先相手国となっており、これら 5 カ国の輸出シェアの合計は 68.65% である (表 2-6)。

⁸ 詳細は National Bank of the Republic of Macedonia 「Quarterly Report October, 2008」及び「Monthly Information 1/2009 March 2009」参照。

⁹ 詳細は「Monthly Information 4/2009 (2009 年 6 月発行)」参照。

表 2-6 マケドニアの主要輸出先相手国 (単位：百万米ドル)

国名	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008年度 に占める シェア
セルビア								639.42	934.72	23.50
ドイツ	257.49	238.74	234.0	279.39	317.22	364.21	381.17	484.02	563.25	14.16
ギリシャ	84.11	101.13	116.95	180.4	228.76	313.15	361.27	420.41	535.00	13.45
ブルガリア	26.94	20.80	21.78	25.83	51.54	76.10	130.87	242.46	376.64	9.47
イタリア	90.77	91.20	81.87	95.41	134.55	169.81	238.48	346.77	321.0	8.07
クロアチア	47.69	58.49	59.08	66.17	80.16	81.08	124.71	163.87	228.96	5.76
バルギー	23.88	7.49	10.36	9.70	15.16	34.64	83.87	177.83	109.21	2.75
アルバニア	12.83	10.02	13.87	17.42	23.59	27.52	40.71	72.69	106.77	2.68
ボスニア・ヘルツェゴビナ	23.20	16.28	18.31	23.79	33.23	50.46	65.79	88.02	104.84	2.64
スペイン	13.24	21.45	14.58	21.29	23.03	14.01	50.4	172.95	76.90	1.93
オランダ	36.01	45.41	44.71	47.33	47.31	44.58	56.46	71.76	70.61	1.77
英国	27.24	26.69	28.91	35.18	42.46	42.94	36.56	75.10	69.94	1.76
スロベニア	26.42	20.98	21.66	21.34	27.19	31.81	41.44	68.71	65.11	1.64
モンテネグロ								27.69	38.57	0.97
ルーマニア	1.10	0.96	0.95	1.39	1.83	4.19	13.38	18.64	33.47	0.84
ロシア	10.35	13.94	14.43	13.74	19.67	21.42	25.62	23.57	32.68	0.82
トルコ	10.31	8.59	8.46	32.81	53.95	46.31	55.25	53.25	31.56	0.79
フランス	14.94	15.96	24.79	54.66	77.32	19.91	10.31	15.92	24.27	0.61
オーストリア	10.24	6.24	6.50	7.68	8.51	9.00	15.00	19.87	22.49	0.57
ポーランド	1.92	0.93	0.90	0.49	2.62	4.04	6.37	11.07	16.8	0.42
スイス	35.17	35.84	26.96	19.31	6.45	7.52	10.16	10.60	16.14	0.41
チェコ	2.34	3.18	1.98	3.07	5.36	6.05	10.66	11.13	14.43	0.36
デンマーク	2.72	2.06	1.9	3.28	2.31	2.78	1.56	3.73	13.83	0.35
米国	165.65	99.44	77.4	72.8	72.06	44.45	22.42	51.6	11.09	0.28
スウェーデン	2.55	2.77	3.6	5.65	5.75	8.34	19.45	14.83	9.43	0.24
ハンガリー	1.83	2.58	2.68	2.83	2.19	2.7	6.45	6.68	7.18	0.18
オーストラリア	2.35	2.03	2.51	2.47	2.52	1.71	2.25	3.55	3.26	0.08
ベルギー	0.32	0.12	0.11	0.12	0.16	0.5	0.94	2.59	3.09	0.08
ウクライナ	0.47	0.78	0.48	1.78	2.16	2.04	1.8	2.04	2.95	0.07
キプロス	20.92	1.63	0.61	0.5	4.8	5.54	4.5	2.97	1.98	0.05
中国	0.52	0.5	0.11	14.59	1.36	9.93	1.47	0.58	1.61	0.04
カナダ	7.48	0.56	0.65	0.49	1.12	1.09	0.97	1.82	1.29	0.03
日本	2.41	3.83	4.33	5.76	2.72	8.4	1.23	0.67	1.29	0.03
韓国	0.01	0	0.04	0.12	1.96	1.37	1.65	0	0.32	0.01
香港	0.14	0.05	0.1	0.22	0.14	0.06	0.18	0.02	0.09	0.00
ブラジル	0.02	0	0	0	0	0.94	0	0.09	0.04	0.00
アルゼンチン	0.76	0.01	1.19	0.01	0.31	1.59	0.01	0.01	0.01	0.00
リヒテンシュタイン	0.50	3.09	0.66	0	0.31	0.28	0.13	0.05	0	0.00
ボリビア	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
セルビア・モンテネグロ	335.10	267.01	246.38	274.99	347.6	459.66	559.61			0.00
小計	1,299.95	1,130.77	1,093.79	1,342.02	1,647.40	1,920.11	2,383.09	3,306.97	3,850.81	96.80
その他	22.67	26.74	21.73	24.96	28.48	122.19	32.07	49.28	127.42	3.20
総合計	1,322.62	1,157.51	1,115.53	1,366.99	1,675.88	2,042.30	2,415.16	3,356.25	3,978.23	100.00

出所：National Bank of the Republic of Macedonia 「Export of Goods by country 1990-2008」
より作成

2) 輸出品目

マケドニアの主要輸出品目は製造業品（鉄、鋼鉄、金属加工、等）である（表 2-7）。2008 年の製造業品輸出金額の総輸出金額に占める割合は 40.17%（15 億 9,810 万米ドル）で最も高いシェアを有し、その他製造業品（衣服、等）の 22.33%（8 億 8,823 万米ドル）を合わせると 62.5%（24 億 8,633 万米ドル）のシェアを有する。さらに、2000 年から 2008 年の輸出増加率（2008 年輸出総額/2000 年輸出総額）でみた場合、原料（燃料を除く）の輸出増加率は、5.50 倍で最も高い伸びを示しているが、その輸出金額は 2 億 6,955 万米ドルであり、2008 年総輸出額の 6.78%にすぎない。輸出金額自体では、製造業品・その他製造業品（24 億 8,633 万ドル）の輸出額が最も大きい¹⁰。

¹⁰ マケドニア政府は、輸出志向の製造業の育成を重視し、国内 4 カ所（Skopje 2 カ所、Tetovo、Stip）に技術・産業開発ゾーン（Technological Industrial Development Zone : TIDZ）を設置、あるいは、計画している（Skopje の 2 カ所のうち、1 カ所は建設中、Tetovo、Stip は計画中）。進出企業に対しては 10 年間の法人税免除、輸出財に対する VAT・関税免除、工場建設費用の一部補助（最大 50 万ユーロ）等のインセンティブが与えられる。

(TIDZ 所在地)



実際、2008 年には米国自動車部品企業である Johnson and Control が Skopje の TIDZ に進出し、生産を開始している（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。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）。

(例) 自動車部品 生産地域

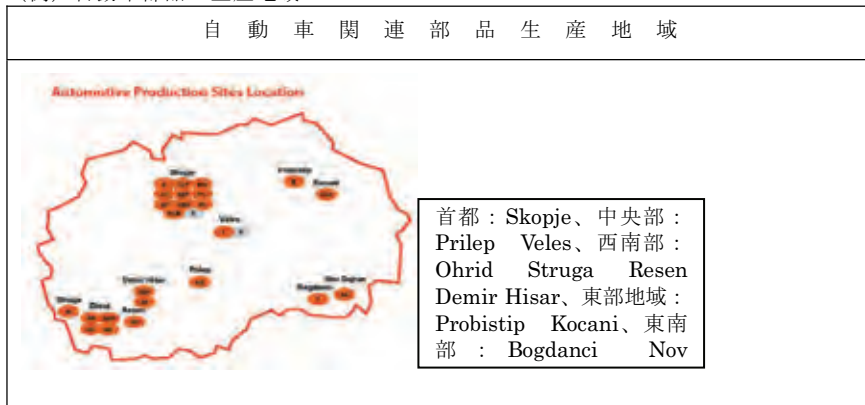


表 2-7 マケドニアの輸出品目（2000～2008 年）

（単位：百万米ドル）

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009年 （推定）	2008/2009
輸出合計	1,322.62	1,157.51	1,115.53	1,366.99	1,675.88	2,042.30	2,415.16	3,356.25	3,978.23	100.00	3.01
食料・生きた動物	65.77	64.89	74.72	92.01	125.63	167.22	192.71	248.1	308.43	7.75	4.69
生きた動物	0.55	0.5	0.35	0.27	0.14	0.1	0.07	0.35	3.54	0.09	6.44
食肉	10.03	15.24	14.67	19.15	20.15	19.43	19.23	23.81	33.79	0.85	3.37
乳製品・卵	4.45	1.29	1.16	2.22	3.75	7.54	6.08	6.31	9.65	0.24	2.17
魚	0.1	0.15	0.04	0.15	4.57	5.73	7.89	8.3	10.68	0.27	106.80
シリアル	4.66	4.05	4.18	7.17	10.91	16.3	20.51	30.01	41.15	1.03	8.83
フルーツ	30.48	30.06	36.01	42.39	63.43	86.98	110.25	142.5	165.65	4.16	5.43
砂糖	4.04	4.02	7.51	7.1	7.62	9.22	5.68	8.49	10.12	0.25	2.50
コーヒー・お茶・ココア	5.78	5.32	4.96	5.99	6.43	8.48	9.78	12.56	14	0.35	2.42
飼料	1.65	0.43	0.12	0.18	0.29	0.25	0.27	0.18	0.29	0.01	0.18
その他	4.03	3.82	5.71	7.38	8.34	13.19	13.94	15.58	19.55	0.49	4.85
飲料・タバコ	129.43	121.5	124.93	137.09	127.78	163.06	193.62	207.3	218.83	5.50	1.69
飲料	44.31	46.54	48.71	55.76	54.96	61.17	80.66	101.16	95.55	2.40	2.16
タバコ	85.11	74.97	76.22	81.32	72.82	101.89	112.96	106.14	123.28	3.10	1.45
原料（燃料を除く）	49.03	37.45	35.44	39.89	44.11	67.75	113.6	170.06	269.55	6.78	5.50
羊	7.99	7.19	5.54	5.48	4.54	4.7	5.05	6.08	4.61	0.12	0.58
油類	0.29	0.3	1.54	0.79	1.19	0.63	0.78	1.39	1.98	0.05	6.83
ゴム	0	0	0	0.02	0	0	0	0	0.03	0.00	N/A
ゴルク・木材	5.64	3.56	2.99	4.03	4.81	4.12	4.79	7.53	5.96	0.15	1.06
パルプ	0.17	0.07	0.04	0.06	0.65	0.59	0.43	0.74	0.67	0.02	3.94
繊維	5.66	1.12	0.96	1.27	1.26	0.84	1.37	1.64	1.08	0.03	0.19
肥料	10.06	8.65	11.19	15.83	15.85	18.37	17.19	18.46	23.57	0.59	2.34
その他	16.19	14.46	10.05	7.21	10.37	32.79	77.36	126.65	223.14	5.61	13.78
生動物・野菜	3.05	2.1	3.15	5.3	5.45	5.71	6.63	7.56	8.52	0.21	2.81
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	225.03	165.14	314.32	7.90	4.99
石炭	0.03	0	0.02	0.27	1.11	2.81	2.53	2.86	1	0.07	33.33
石油製品	61.16	42.32	24.5	71.43	75.45	158.22	203.53	158.09	405.71	7.68	5.00
ガス	0.25	1.07	0.56	2.05	1.78	2.58	4.1	2.09	6.71	0.17	26.84
電気エネルギー	1.57	0	0	0	0	0	14.86	2.1	0.91	0.02	0.58
動物・植物油脂	2.36	1.92	2.67	0.82	7.01	2.86	2.16	2.56	12.43	0.31	5.27
化学品	59.77	60.5	69.34	70.17	73.42	90.8	100.66	132.2	181.08	4.55	3.03
有機化学	2.32	2.97	3.45	2.85	1.09	1.5	2.19	3.17	1.83	0.05	0.79
無機化学	3.67	4.09	5.48	4.48	4.4	6.41	8.62	7.81	10.86	0.27	2.96
染料・なめし	3.71	3.48	4.54	5.99	7.98	12.57	15.77	18.75	22.91	0.58	6.18
医薬品・医薬品	22.06	23.71	27.93	30.18	38.79	41.37	44.2	55.31	75.32	1.89	3.41
エッセンシャルオイル・香料	8.25	6.46	6.85	6.94	7.85	7.49	6.39	8.81	9.99	0.25	1.21
化学肥料	3.39	6.71	6.84	2.86	0.37	0.2	0.01	0.01	0.09	0.00	0.03
プラスチック（原料）	4.16	2.45	2.97	3.41	3.14	3.23	3.71	6.83	10.78	0.27	2.59
プラスチック（非原料）	9.53	8.04	8.33	10.1	12.41	13.98	15.05	24.92	41.46	1.04	4.35
化学原料・製品	2.69	2.59	2.95	3.37	3.61	4.26	4.7	6.6	7.85	0.20	2.92
製薬製品	487.31	372.57	316.17	398.07	552.69	682.82	853.79	1,502.69	1,598.10	40.17	3.28
皮革	1.73	1.94	3	1.33	3.75	1.88	0.99	0.88	1.38	0.03	0.80
ゴム	1.22	1	0.74	0.23	0.53	0.42	0.39	0.61	0.78	0.02	0.64
木材・ゴルク	2.64	0.81	0.79	0.97	1.67	2.18	3.55	6.16	6.31	0.16	2.39
紙・紙板	6.84	5.7	5.71	6.17	6.86	7.72	10	17.2	15.37	0.39	2.25
繊維	36.94	37.32	35.8	42.42	52.65	50.52	45.58	49.5	55.66	1.40	1.51
その他非金属材料	33.06	35.83	34.51	36.81	43.77	50.7	70.5	96.22	115.77	2.91	3.50
鉄・鋼	289.38	195.74	156.14	250.97	405.36	535.24	668.61	1,261.35	1,292.10	32.48	4.47
非鉄	90.36	73.35	61.97	40.68	7.2	5.18	8.08	9.39	7.8	0.20	0.09
金属加工品	25.14	20.88	17.5	18.48	24.55	28.98	46.09	61.38	102.95	2.59	4.10
機械・輸送機器	83.16	76.61	74.53	80.63	92.61	109.93	118.65	149.76	184.27	4.63	2.22
発電機械	3.05	1.48	1.33	1.15	1.56	1.71	1.58	2.54	3.23	0.08	1.06
特定産業機械	2.63	2.31	3.07	2.87	4.15	4.69	5.11	10.91	15.36	0.39	5.84
金属	1.22	0.67	0.89	0.66	0.82	1.11	1.28	1.65	1.66	0.04	1.36
一般産業機械	6.23	3.42	3.92	4.76	5.75	8.08	11.29	16.45	16.86	0.42	2.71
オフィス機器・データプロセス	1.55	0.43	0.96	1.28	2.32	1.78	2.13	2.68	3.69	0.09	2.38
通信	0.61	0.72	1.21	1.09	1.04	1.9	1.14	2.68	7.91	0.20	12.97
電機機械	46.51	46.85	41.99	44.39	49.52	51.15	59.56	68.13	87.77	2.21	1.89
車両	17.43	17.05	18.09	19.74	23.73	28.22	26.77	33.28	35.48	0.89	2.04
その他輸送機器	3.94	3.67	3.07	4.7	10.07	11.29	9.79	11.43	12.3	0.31	3.12
その他製造品	378.21	376.28	388.86	471.83	570.8	590.52	612	776.5	888.23	22.33	2.35
建材・衛生関連・競馬関連	5.25	5.83	5.35	5.22	6.45	6.3	6.7	8.11	7.83	0.20	1.49
家具	8.55	5.53	5.02	5.4	8.13	10.18	13.25	23.41	34.85	0.88	4.08
旅行	0.29	0.3	0.33	0.3	0.13	0.08	0.51	0.45	0.34	0.01	1.17
衣服	317.95	320.52	334.15	410.78	490.32	498.53	516.13	634.95	711.88	17.89	2.24
靴	38.44	37.4	35.84	41.39	50.27	58.49	56.96	83.29	91.25	2.29	2.57
科学・制御機器	1.21	1.57	2.62	0.92	1.36	1.01	1.18	1.92	12.72	0.32	10.51
写真機・時計	0.17	0.16	0.27	0.22	0.27	0.21	0.42	0.74	0.73	0.02	4.29
その他製造品	6.35	4.96	5.3	7.6	13.87	15.72	16.85	23.64	28.63	0.72	4.51
その他商品・取引	4.57	2.39	3.79	2.73	3.5	3.73	2.95	1.94	2.99	0.08	0.65
その他	4.09	1.03	2.72	0.93	1.33	0.81	0.04	0.19	1.59	0.04	0.39

出所：National Bank of the Republic of Macedonia 「Macedonia: Export of goods divided by sectors and sections 1990-2008」より作成

(2) 輸入構造

1) 輸入元相手国

主要輸入元相手国（2008年）は、ロシア連邦（以下、「ロシア」と記す）（13.59%）、ドイツ（9.49%）、セルビア（7.76%）、ギリシャ（7.46%）、イタリア（5.59%）であり、輸出と同様に隣接・欧州諸国が主要輸入元相手国となっており、これら5カ国の輸出シェアの合計は43.89%である（表2-8）。

表2-8 マケドニアの主要輸入元相手国（2000～2008年）（単位：百万米ドル）

国名	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008年度に占めるシェア
ロシア	191.88	139.71	125.37	178.97	271.01	425.24	569.74	643.28	930.89	13.59
ドイツ	253.28	214.96	284.73	304.77	368.19	336.14	372.27	525.32	650.33	9.49
セルビア								448.40	532.02	7.76
ギリシャ	201.60	184.63	237.88	300.58	282.64	297.72	306.36	413.35	510.83	7.46
イタリア	111.12	107.83	118.59	123.13	168.81	194.12	228.27	303.54	382.91	5.59
ブルガリア	97.64	103.33	128.48	149.21	209.75	234.41	251.33	267.10	327.07	4.77
中国	13.46	18.61	24.47	48.32	82.02	115.28	138.60	242.72	314.77	4.59
スイス	26.70	23.25	28.27	27.22	45.70	63.87	59.18	114.33	292.69	4.27
トルコ	52.43	46.61	59.26	78.82	94.88	113.90	122.52	194.77	268.75	3.92
ポーランド	20.85	15.40	21.78	26.42	78.31	94.65	117.84	162.40	265.29	3.87
スロベニア	144.18	118.91	129.67	139.07	140.34	128.02	129.58	154.55	203.36	2.97
ウクライナ	205.77	86.20	72.75	88.03	74.10	72.11	105.71	102.94	202.97	2.96
クロアチア	57.86	46.39	55.23	63.55	65.78	75.25	79.03	109.74	137.71	2.01
ブラジル	11.96	10.68	23.21	23.25	41.07	37.66	38.16	74.94	121.65	1.78
フランス	38.61	30.30	53.06	51.51	67.55	60.98	66.63	89.54	121.25	1.77
オーストリア	41.71	43.88	53.31	56.20	68.86	69.21	80.55	101.43	119.83	1.75
ルーマニア	14.04	13.19	9.75	14.38	113.06	64.91	91.94	96.49	117.51	1.72
米国	83.08	51.61	58.71	56.55	47.95	45.21	40.34	77.92	99.18	1.45
オランダ	45.33	45.75	51.86	49.60	57.13	53.31	60.14	73.92	93.72	1.37
ハンガリー	31.44	17.43	28.70	29.14	30.99	36.29	37.63	55.02	80.56	1.18
英国	32.04	26.25	32.78	39.48	54.75	44.16	38.20	49.92	67.08	0.98
チェコ	13.20	11.60	9.03	11.95	17.47	23.35	32.93	64.19	65.40	0.95
日本	22.03	16.84	22.64	19.35	24.37	22.76	26.94	40.67	57.87	0.84
韓国	11.73	6.74	8.92	14.02	23.38	33.69	41.42	54.33	57.44	0.84
スペイン	11.27	9.91	12.67	24.61	30.97	32.36	51.86	50.77	54.80	0.80
スウェーデン	31.68	18.82	17.71	20.18	25.10	20.06	29.63	54.88	53.54	0.78
ボスニア・ヘルツェゴビナ	5.34	4.15	14.30	11.75	16.31	23.58	26.52	34.52	52.60	0.77
ベルギー	13.53	14.41	15.74	16.70	22.10	27.28	27.03	31.92	42.10	0.61
アルバニア	3.09	1.31	1.13	3.96	6.35	9.08	11.72	19.52	35.66	0.52
デンマーク	8.39	9.05	7.26	11.30	14.83	14.29	16.92	19.36	22.47	0.33
カナダ	2.07	2.58	2.50	3.96	8.65	22.27	35.45	15.52	17.35	0.25
香港	1.88	1.50	1.42	2.43	2.96	2.58	1.72	13.83	15.95	0.23
アルゼンチン	8.01	7.50	4.83	5.59	9.88	8.74	10.09	13.34	14.75	0.22
キプロス	3.85	2.62	4.17	4.08	4.69	3.47	1.50	1.86	4.04	0.06
オーストラリア	2.98	3.72	5.86	6.72	2.73	4.29	1.78	3.44	3.29	0.05
バルト三国	0.31	0.46	1.35	0.63	0.22	0.24	0.25	0.38	1.48	0.02
モンテネグロ								1.34	1.21	0.02
リヒテンシュタイン	1.53	1.09	0.94	0.72	0.36	0.60	0.22	0.27	0.17	0.00
ボリビア	7.97	8.61	5.88	3.81	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
セルビア・モンテネグロ	190.36	158.02	185.19	212.80	243.72	264.21	283.41			0.00
小計	2014.17	1623.86	1919.37	2222.78	2816.96	3075.29	3533.40	4721.73	6340.52	92.54
その他	79.71	69.74	75.79	83.57	114.66	157.55	218.85	505.85	511.15	7.46
総合計	2093.87	1693.60	1995.16	2306.35	2931.63	3232.84	3752.26	5227.58	6851.67	100.00

出所：National Bank of the Republic of Macedonia 「Import of Goods by country 1990-2008」より作成

2) 輸入品目

輸出と同様に、マケドニアの主要輸入品目も製造業品である（表 2-9）。2008 年の製造業品輸入金額の総輸入金額に占める割合は、26.93%（18 億 4,547 万米ドル）で最も高いシェアを有し、機械・輸送機器 20.95%（14 億 3,559 万米ドル）を合わせると 47.88%（32 億 8,106 万米ドル）のシェアを有する。これら製造業品以外では、鉱物燃料・潤滑油・その他関連製品が 20.69%（14 億 1,786 万米ドル）と続いている。

さらに、2000 年から 2008 年の輸入増加率（2008 年輸入総額/2000 年輸入総額）でみた場合、原油価格の高騰の影響を受けた原料（燃料を除く）の輸入増加率は、6.43 倍と高い伸びを示しているが、その輸入金額は 3 億 5,017 万米ドルであり、2008 年総輸入金額の 5.11%にすぎない。輸入金額自体では、製造業品・その他製造業品（32 億 8,106 万米ドル）の輸入額が最も大きい。

表2-9 マケドニアの輸入品目 (2000~2008年)

(単位: 百万米ドル)

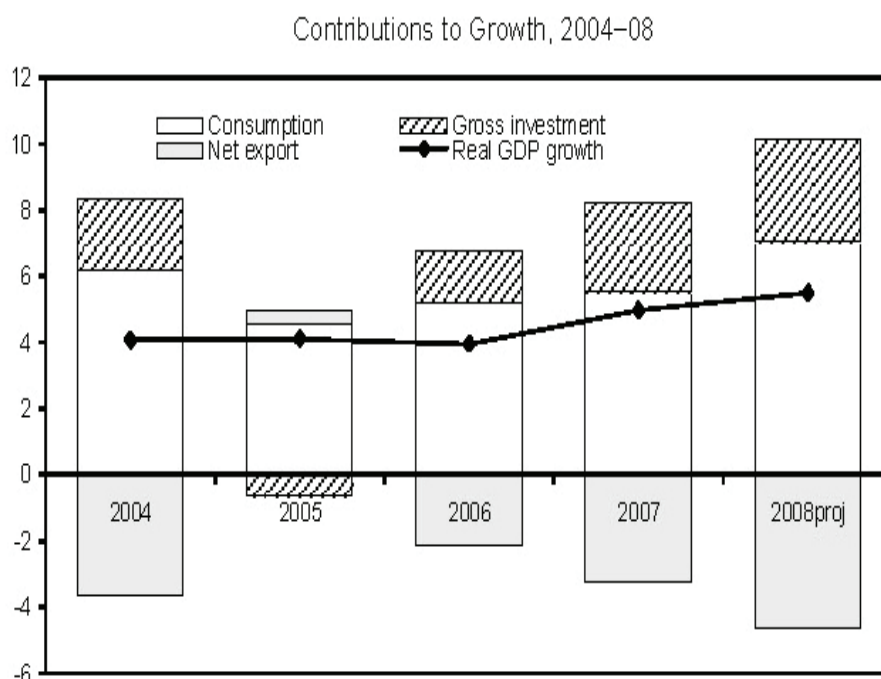
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008年 対2007年 (%)	2008/2000
輸出合計	2,093.87	1,693.60	1,995.16	2,306.35	2,931.63	3,232.84	3,752.26	5,227.58	6,851.67	100.00	3.27
食料・生きた動物	211.57	194	246.5	271.18	337.47	343.21	362.39	513.94	620.81	9.06	2.93
生きた動物	6.56	1.03	2.98	1.6	2.14	1.75	2.31	1.88	2.23	0.03	0.34
食肉	63.31	61.71	70.93	70.37	86.83	88.38	89.66	119.39	139.54	2.04	2.20
乳製品・卵	15.02	10.71	12.72	16.55	21.43	26.32	29.46	36.16	43.21	0.63	2.88
魚	6.64	6.41	8.82	9.89	11.37	12.95	18.35	22.34	26.76	0.39	4.03
シリアル	40.61	31.29	45.7	46.63	66.8	51.25	42.21	96.02	116.74	1.70	2.87
フルーツ	17.7	16.36	24.93	34.31	44.99	43.35	43.94	62.95	76.89	1.12	4.34
砂糖	15.78	17.74	24.81	26.38	22.29	26.62	32.86	40.41	45.76	0.67	2.90
コーヒー+お茶+ココア	16.79	19.27	22.64	27.62	34.43	39.24	43.22	53.58	66.84	0.98	3.98
飲料	16.23	16.36	15.61	14.01	16.08	15.31	15.27	22.68	29.92	0.44	1.84
その他	12.94	13.13	17.36	23.87	31.1	38.03	43.1	58.53	72.92	1.06	3.64
飲料・タバコ	22.63	18.07	17.99	24.19	27.98	31.1	31.85	37.87	51.16	0.75	3.26
飲料	5.83	4.69	6.67	10.41	12.94	15.58	17.98	25.42	33.2	0.48	5.69
タバコ	16.8	13.39	11.33	13.78	15.04	15.52	13.86	12.45	17.96	0.26	1.67
原料(燃料を除く)	54.47	47.07	50.05	60.03	77.36	106.71	133.52	293.53	350.17	5.11	6.43
革	2.78	2.52	1.73	1.89	4.1	3.01	1.83	2.05	2.08	0.03	0.75
油脂	4.25	4.69	5.69	4.86	6.9	7	7.02	8.85	12.07	0.18	2.84
ゴム	1.21	1.22	1.19	1.05	1.59	1.28	0.99	1.12	2.03	0.03	N/A
ゴルク・木材	19.27	10.57	14.52	16.48	16.35	15.13	15.95	16.84	20.22	0.30	1.05
パルプ	1.66	1.18	0.45	0.45	0.31	0.42	0.97	2.73	0.69	0.01	0.42
繊維	7.47	9.24	8.39	10.05	11.55	12.13	14.68	15.5	16.39	0.24	2.19
肥料	8.69	7.63	9.06	8.23	7.42	8.55	8.28	18.04	19.05	0.28	2.19
その他	3.13	3.69	2.86	10.22	20.06	48.72	72.48	214.68	258.19	3.77	82.49
牛の動物・野菜	6.01	6.33	6.16	6.81	9.08	10.47	11.32	14.01	19.45	0.28	3.24
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	758.92	979.47	1,417.86	20.69	4.89
石炭	14.52	13.95	13.53	23.4	23.37	38.71	39.88	37.99	80.55	0.74	3.48
石油製品	253.74	192.76	205.68	258.97	316.3	492.73	627.33	631.84	933.22	13.62	3.65
ガス	17.86	17.2	17.1	18.1	20.21	27.77	39.2	56.63	86.98	1.27	4.87
電気エネルギー	1.68	10.34	27.9	22.59	38.9	70.04	62.52	253	347.11	5.07	206.61
動物・植物油脂	14.09	16.09	19.92	24.47	52.89	30.03	31.36	46.88	67.44	0.98	4.79
化学品	188.49	172.4	211.71	254.87	280.95	334	364.55	482.81	611.43	8.92	3.24
有機化学	19.13	16.04	18.34	17.73	18.52	19.41	20.91	35.31	43.98	0.64	2.30
無機化学	9.59	8.84	11.43	10.54	10.92	10.92	9.39	12.68	16.76	0.24	1.75
染料・めし	9.99	8.02	10.66	14.21	19.2	22.83	27.96	37.07	43.79	0.64	4.38
医薬品・医薬品	46.72	46.35	55.53	68.76	78.17	75	79.1	101.68	130.18	1.90	2.79
エッセンシャルオイル・香料	34.81	33.22	40.3	52.52	56.97	62.41	68.93	84.22	103.33	1.51	2.97
化学肥料	9.44	8.48	10.46	9.3	13.8	17.61	16.99	24.07	32.4	0.47	3.43
プラスチック(原料)	22.67	20.46	25.99	30.93	44.16	52.78	57.93	79.76	98.88	1.44	4.36
プラスチック(非原料)	13.57	12.7	17.99	23.02	29.21	34.74	41.57	54.71	72.71	1.06	5.36
化学原料・製品	22.58	18.29	21.01	27.86	32.97	38.31	41.76	53.3	69.4	1.01	3.07
製造製品	270.16	206.97	264.8	333.21	740.76	950.51	1,120.97	1,483.07	1,845.47	26.93	6.83
皮革	0.72	1.37	0.81	0.97	6.76	31.89	33.99	36.09	41.61	0.61	57.79
ゴム	17.31	12.95	17.15	20.3	25.28	27.5	28.85	37.31	42.84	0.63	2.47
木材・ゴルク	22.34	14.33	20.19	23.63	29.67	30.61	33.84	45.41	59.27	0.87	2.65
紙・紙版	46.11	41.41	50.33	58.66	72.86	76.06	83.38	104.51	131.55	1.92	2.85
繊維	26.63	23.02	24.51	27.06	106.8	319.74	345.73	425.18	463.98	6.77	17.42
その他非金属製品	33.93	27.54	40.76	53.28	61.38	64.41	75.76	92.97	121.04	1.77	3.57
鉄・鋼	57.16	34.81	44.53	75.99	208.68	288.53	368.04	543.67	757.34	11.05	13.25
非鉄	27.48	16.07	23.59	20.9	39.63	44.65	67.57	84.19	84.68	1.24	3.08
金属加工品	38.46	35.48	42.91	52.41	57.14	67.12	83.82	113.74	143.16	2.09	3.72
機械・輸送機器	409.8	283.31	407.97	434.25	504.46	563.07	688.84	1,030.83	1,435.59	20.95	3.50
起重機械	7.95	4.99	8.68	15.45	13.28	11.4	12.68	25.42	89.69	1.31	11.28
特定産業機械	63.63	51.47	53.53	49.58	61.76	62.08	87.09	138.3	156.46	2.28	2.46
金属	5.1	4.77	4.86	5.45	7.08	10.54	13.1	20.83	25.31	0.37	4.96
一般産業機械	51.7	44.18	49.17	60.09	79.96	87.35	95.72	137.64	206.92	3.02	4.00
オフィス機器・データプロセ	24.9	30.11	33.17	34.92	43.42	51.76	63.16	72.4	97.44	1.42	3.91
通信	47.97	36.35	50.64	89.58	73.77	79.46	87.02	156.92	204.3	2.98	4.76
電機機械	61.7	47.68	70.94	76.03	81.77	89.32	104	156.35	193.28	2.82	3.13
車両	137.8	62.21	130.97	101.95	184.49	158.26	203.65	319.62	446.29	6.51	3.24
その他輸送機器	9.04	1.65	6.01	1.2	1.5	12.91	27.41	3.84	15.9	0.23	1.76
その他製造製品	103.32	109.55	113.27	128.71	171.85	252.86	257.73	354.45	445.93	6.51	4.32
建材・衛生器具・暖房関連	7.78	10.14	7.77	6.98	8.41	9.54	13.28	16.34	22.73	0.33	2.92
家具	14.32	11.71	13.81	16.27	18.81	21.94	24.65	32.91	46.81	0.68	3.27
旅行	1.06	1.27	1.47	1.54	1.78	1.98	2.27	3.53	5.27	0.08	4.97
衣服	10.48	13.7	14.06	21.48	28.19	69.97	59.29	76.73	88.22	1.29	8.42
靴	7.45	5.75	6.92	8.74	12.88	18.23	21.74	29.72	38.73	0.57	5.20
科学・測定機器	23.86	20.42	27.05	20.15	28.19	33.12	30.97	49.04	66.2	0.97	2.77
写真機・時計	5.05	3.56	4.6	5.83	7.01	7.34	7.84	9.72	12.37	0.18	2.45
その他製造品	33.32	45	37.59	47.72	66.58	90.55	97.69	136.46	165.61	2.02	4.97
その他商品・取引	529.55	411.89	399.71	452.39	340.13	2.1	2.12	4.72	5.82	0.08	0.01
その他	5.55	4.53	4	2.67	2.29	2.1	2.08	4.62	5.69	0.08	1.03

出所: National Bank of the Republic of Macedonia 「Macedonia: Import of goods divided by sectors and sections 1990-2008」より作成

このように、製造業を中心とした輸出及び製造業を生産するための原材料・設備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いる。マケドニアの中小企業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。

Box 2.3 貿易の GDP 成長に及ぼす影響

マケドニアの場合、貿易収支の赤字は GDP に影響を与えている。図 2-6 に示されているように、2004 年（実績）から 2008 年（推定）までの支出面からの GDP 成長貢献度でみた場合、消費及び投資は GDP の成長率の増加に貢献している一方、純輸出（輸出 - 輸入）はマイナスの影響を与えている。製造業が主たる輸出品目となっているマケドニアにおいては、GDP 成長率を高めるためにも、製造力を強化する必要がある。



Sources : WEO, and IMF staff estimates.

IMF 「Former Yugoslav Republic of Macedonia: 2008 Article IV Consultation—Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for the former Yugoslav Republic of Macedonia, (2009.Feb)」

図 2-6 GDP 成長貢献度（2004～2008 年）

(3) 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。ただし、EU 諸国にとって、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 2-10）。

表 2-10 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 (%)	マケドニアのEUに対する輸入シェア (%)	輸出	年変化率 (%)	マケドニアの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

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

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、マケドニアの貿易に占める EU のシェアは 2007 年において輸出 65.74%、輸入 61.27%と大きなシェアを有している (表 2-11)。

また、マケドニアの EU との貿易の平均成長率 (2003~2007 年) 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 2-11 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のマケドニアに対する輸入シェア (%)	輸出	年変化率 (%)	EUのマケドニア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	1,420	-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

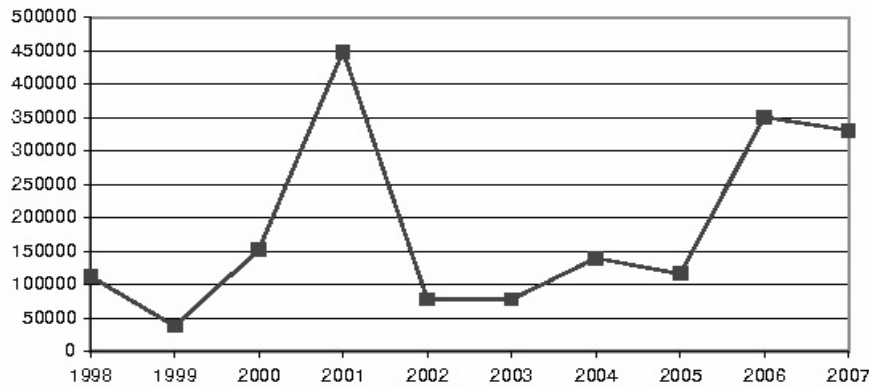
出所：EU Statistics 「EU and Macedonia Trade (2003-2007)」

注) EU27カ国全体の2008年第4四半期の輸入額は、世界金融危機の影響を受け、対前年同期比-5.0%であり、マケドニアの主要輸出先相手国であるEU諸国の輸入が減少している点は、今後も十分注意する必要がある¹¹。

2-3 外国直接投資構造

1998年から2007年にかけてのマケドニアへの外国直接投資 (Foreign Direct Investment : FDI) の流入額の推移は、以下のとおりである (図 2-7)。

¹¹ 詳細は「EU 2009年4月7日付 Eurostat News release 50/2009」参照。また、2009年5月4日に欧州委員会の発表によれば、世界的な景気後退の影響を受け、EU27カ国の実質経済成長率は、2009年1月の当初見通しである-2.2%から-4.0%に下方修正されている (詳細は、EC 「Economic Forecast Spring, 2009」参照)。



出所：State Statistical Office 「Foreign Direct Investments in the Republic of Macedonia 2007」 (単位：千米ドル)

図 2-7 マケドニアへの FDI 流入額の推移

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、順調な回復を示している。FDI は、2006年から2007年 (FDI 流入額：3億3,080万米ドル) にかけてわずかながら減少したが、2008年の FDI 流入額は5億4,470万米ドル(表には表れていないが、NBRM が最近公表した数値¹²⁾ へと大幅に上昇している。

2008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 29.54%)、オランダ王国 (12.91%)、スロベニア共和国 (11.23%)、ブルガリア (9.41%)、クロアチア共和国 (6.44%) 等である (以下、「オランダ、スロベニア、クロアチア」と記す)。また、主要な投資先は、金融機関への投資が全体の 38.51%と最も高く、輸送・通信 (13.02%)、製造業 (11.28%)、電気・ガス・水道 (11.16%) 等が続いている¹³⁾。このように、2008年度はマケドニアへの大幅な FDI の増加がみられたが、2009年度は世界的な景気後退の影響を受け、FDI も減少するものと予測されており、FDI の動向に十分に注意する必要がある。

2-4 2009年マケドニアの製造業を取り巻くビジネス状況

2-1節において記載したように、2008年のマケドニア全体の実質 GDP 成長率は 5.0%¹⁴⁾であった。しかしながら、米国のサブプライムローン問題に端を発した 2008年の世界金融危機 (2008年9月以降顕著となった) は、2008年第4四半期以降マイナスの影響を与えており、マケドニアの 2009年 GDP 成長率はマイナスになるものと予測されている (2009年5月時点の予測: -0.4%)。

特に、今回調査では、マケドニア創業促進庁 (APERM) 内に生産性向上ユニット (PIU) の設置支援及び今後の JICA の生産性向上に関する具体的協力案の検討が求められているが、生産性向上に関する主たる支援対象となり得る工業セクター (製造業を含む) の成長が鈍化することが予測されている。

¹²⁾ 2008年度の数値は、National Bank of Republic of Macedonia 「Foreign Direct Investment in Republic Macedonia Flows by Country 2008」、「Foreign Direct Investment in Republic Macedonia Flows by activity 2008」に基づき計算したものである。また、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%)、フランス共和国 (以下、「フランス」と記す) (9.1%) であり、近年、オーストリアが最大の FDI 流入国であることに変わりはない。

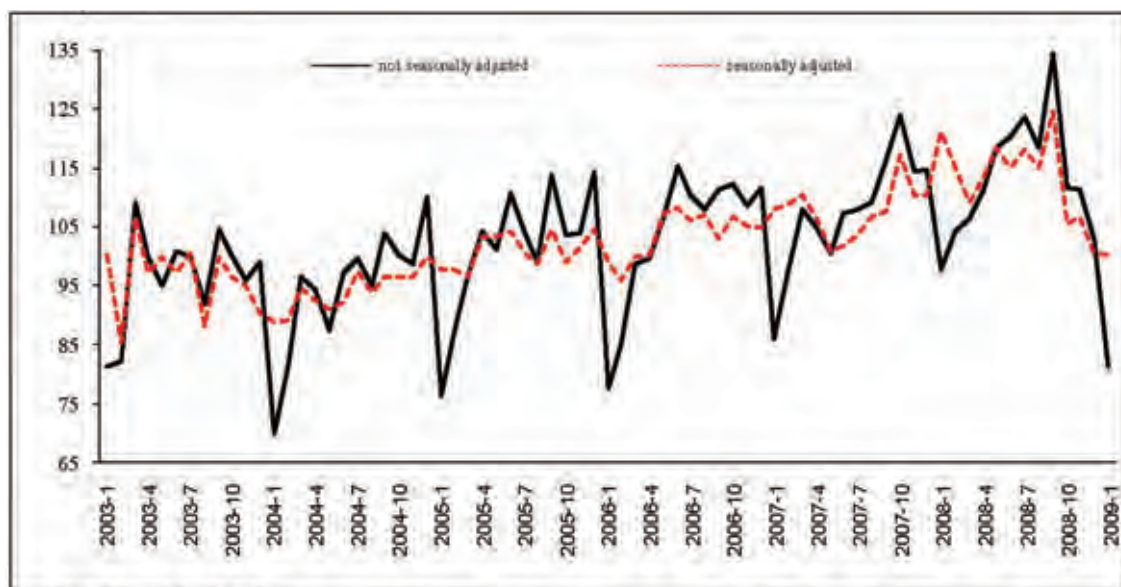
¹³⁾ 詳細は、State Statistical Office 「Foreign Direct Investments in the Republic of Macedonia 2007」参照。

¹⁴⁾ 詳細は National Bank of the Republic of Macedonia 「Main economic indicators for the Republic of Macedonia」参照。

現在のところ、まだ、マケドニア政府より 2009 年の工業の現状に関する情報の公開は十分にはなされていないが、現段階で入手し得る英文資料を基にした工業部門への影響の現状は、以下のとおりである。

今回の世界金融危機後の 2008 年第 4 四半期以降、マケドニアの工業生産は、以下のように大きな落ち込みを示している（図 2-8）。

（単位：％）



Source: State Statistical Office.

National Bank of the Republic of Macedonia 「Monthly Information 2/2009」

図 2 - 8 工業生産指数の推移（2003～2009 年 1 月）

NBRM の発表¹⁵（2009 年 3 月）によれば、①2008 年の 12 月の工業生産量は 2008 年 11 月に比較して 7.3%の減少、②2008 年の 12 月の工業生産量は 2007 年 12 月に比較して 10.1%の減少となっている。特に、製造業全体では 8.8%の減少であった。ただし、印刷、金属加工、家具等のセクターが比較的好調であり、2008 年全体の工業生産額は対前年比 5.5%の増加であった。

しかしながら、NBRM の発表（2009 年 4 月）によれば、2009 年 1 月の大幅な工業生産の落ち込み率（対前年同月比 16.7%）は、過去 6 年間で最も大きな落ち込みを示している。

また、NBRM の発表（2009 年 6 月）によれば、2009 年 3 月の生産実績では、年ベースに換算して、金属生産は 58.3%の生産減、アパレル 28.3%、繊維 21.7%の生産減となっているが、逆にタバコは 66.4%増、印刷は 120%増となっており、セクターによって生産に大きなばらつきがある。

製造業に属する企業の経営環境に対する自己評価も厳しいものとなっている（表 2-12）。

SSO がまとめた製造企業の経営環境評価（2009 年 5 月）によれば、企業を取り巻くビジネス環境（全体）に関する評価指数は 2008 年 8 月の 12.0 をピークに減少しており、2009 年 4 月では -16.8 へととなっている。また、設備稼働率も 2008 年 9 月の 66.9%をピークに、2009 年 4 月には 52.8%へと減少している。

¹⁵ 詳細は、National Bank of the Republic of Macedonia 「Monthly Information 1/2009（2009 年 3 月発行）Monthly Information 2/2009（2009 年 4 月発行）、Monthly Information 4/2009（2009 年 6 月発行）」参照。

表 2-12 製造業に属する企業によるビジネス環境評価（2008年4月～2009年4月）

評価項目	2008年												2009年			
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月			
ビジネス環境企業評価（全体）	5.9	7.2	10.3	10.2	12.0	9.3	6.1	3.8	0.3	-4.1	-10.3	-14.5	-16.8			
過去3～4ヵ月の企業の生産量評価	3.0	3.6	7.4	7.2	10.9	12.0	5.8	2.8	1.1	-4.6	-16	-19.7	-20.1			
設備稼働率	63.8	64.6	65.9	64.5	66.0	66.9	63.0	60.2	59.5	56.3	55.2	54.1	52.8			
生産量増加の制約要因																
・特になし	2.5	1.1	1.2	1.5	1.1	2.2	1.4	1.0	1.3	1.9	1.9	2.4	2.8			
・原材料の不足	4.8	4.6	5.1	5.7	5.5	6.3	5.1	4.7	4.2	3.1	3.7	4.3	4.4			
・設備の不足	4.4	4.0	4.2	3.8	4.3	5.2	4.6	4.0	4.4	2.6	2.4	2.6	2.3			
・エネルギーの不足	2.6	2.4	2.8	2.8	2.4	3.1	3.0	2.5	2.5	1.7	0.6	0.5	0.6			
・熟練労働者の不足	4.0	6.0	7.2	5.6	7.7	7.2	7.0	6.9	4.5	5.3	4.9	6.4	5.3			
・国内需要の不足	15.8	15.5	15.1	16.4	16.0	16.8	15.8	17.4	16.9	17.6	17.1	18.1	18.6			
・海外需要の不足	12.7	13.0	11.9	11.1	14.0	13.2	13.2	13.1	15.3	26.0	25.2	24.4	25.7			
・輸入の影響	12.0	10.8	11.6	9.7	11.1	8.8	9.9	9.5	9.0	5.5	5.6	5.9	5.5			
・金融問題	11.6	12.3	12.7	12.3	11.9	11.7	10.8	12.4	13.4	12.1	13.3	12.3	12.4			
・法整備の不足	9.6	9.7	9.4	10.2	7.4	7.5	8.7	8.9	8.3	6.4	7.1	6.0	6.7			
・経済環境の不透明	12.5	13.4	11.7	13.9	11.9	10.1	11.0	10.4	13.4	13.5	13.3	13.3	12.3			
・その他	7.7	7.1	7.0	6.9	6.8	8.0	9.3	9.2	6.9	4.4	4.8	3.8	3.4			

出所：State Statistical Office 「Current situation of Business Tendency in Manufacturing Industry April 2008 – April 2009 22.05.2009」より作成

このように、マケドニアの場合、2009年の製造業を取り巻くビジネス環境はかなり厳しい状況が予測されており、企業は生き残りのために、より一層の経営力、製造力強化が必要不可欠である。

Box 2.4 国際通貨基金（IMF）世界経済動向分析（2009年7月8日付予測）

世界経済成長率に関して、IMFは、2009年4月時点では、世界経済全体の経済成長率を-1.5%（2009年）、+2.0%（2010年）と予測していたが、2009年7月時点では、その予測成長率を、-1.4%（2009年）、+2.6%へと上方修正している。工業生産は、世界的規模で2009年4月を底として、改善の兆しが表れている。これは、予想以上の金融市場の改善がみられたためであるが、IMFは、景気回復は一様ではなく、依然緩やかなものとなっていることを指摘しており、今後の世界経済動向を注視する必要がある（詳細は、IMF「World Economic Outlook Update 8th July 2009」参照）。

2-5 マケドニア経済概況と JICA の生産性向上支援の可能性

2-1～2-3節において記載したように、工業セクターはマケドニア GDP の 29.2%（2007年）を占め、製造業を中心とした工業は、マケドニアの最重要セクターのひとつである。特に、工業セクターは、流通セクターと並び、GDP 成長貢献度も高く、かつ、セクター別の企業就業者数においても、製造業は総就業者数の 26.05%を占め、鉱業・建設、電気・ガス・水供給の就業者数を合わせると 36.15%の雇用を創出している。しかしながら、製造業に従事している就業者の平均所得は、他のセクターに比べて依然として低い。

他方、国際貿易の観点から、マケドニアの貿易収支は赤字である。マケドニアは製造業品を中心とした輸出を行う一方で、マケドニアで生産されていない原材料、製造業品（産業機器・設備、車両、等）などを輸入する貿易構造を有している。マケドニアが貿易赤字を縮小あるいは貿易収

支を黒字化するためには、輸出増大は必要不可欠である。現在のマケドニアの主要な貿易相手国は EU 諸国であり、マケドニアの総輸出に占める EU への輸出シェアは 61.72% (2007 年) を占める。EU は、製品品質の保証基準が非常に高く、マケドニアからの輸出品に対して求められる基準も高い。

また、2008 年のサブプライムローンに端を発した世界金融危機のマケドニアに対する影響は大きく、世界的な景気後退の影響を受け、2008 年第 4 四半期以降、工業生産は縮小している状況下、マケドニアの主要なセクターである製造業の製造力を強化すること、特に、生産性向上を図ることは、今後、製造業の生き残りを図るためにもマケドニアにおいて必要不可欠である。

JICA は、これまでさまざまな開発途上国での生産性向上に関する豊富な取り組みを実施しており、このようなマクロ経済状況下にあるマケドニアの生産性向上に資する支援は可能であり、もし、JICA が支援を実施した場合、その支援は高い裨益効果を有するものと思われる。

第3章 中小企業振興の基本的枠組み（2009年）

マケドニアの中小企業数¹⁶は、企業全体の約99.5%¹⁷（2003年から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年のセクター別・規模別の活動している推定中小企業数は、以下のとおりである（表3-1）。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・規模別の活動企業数（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	1	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

出所：APERM「Annual Report 2005 for the SME Sector」より作成

また、地域別では、スコピエに全企業数の38.0%が集中し、Bitola（6.9%）、Stip（5.15%）、Tetovo（4.88%）、Kumanovo（4.85%）、Prelip（4.68%）、Strumica（4.59%）、Ohrid（4.52%）と続いている¹⁸。

3-1 中小企業振興政策の基本的枠組み

マケドニアの中小企業振興戦略の基本的枠組みは、経済省（MoE）が策定した「国家中小企業開発戦略（2002-2013年）2007年改定版：Revised National Development Strategy for Small and Medium-Sized Enterprises 2007（2002-2013年）」である。これは、マケドニアが加盟をめざす欧

¹⁶ Law on Trade Companies（2004）に基づく中小企業の定義

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

¹⁷ 中小企業数に関する分析は、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」等が参考になる。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。

¹⁸ 詳細は、APERM「Annual Report 2005 for the SME Sector」参照。

州連合（EU）を強く意識したものであり¹⁹、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

このような中小企業振興の枠組みのもと、2006年に中小企業振興の中期計画である「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) : 通称 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 中小企業支援体制の強化

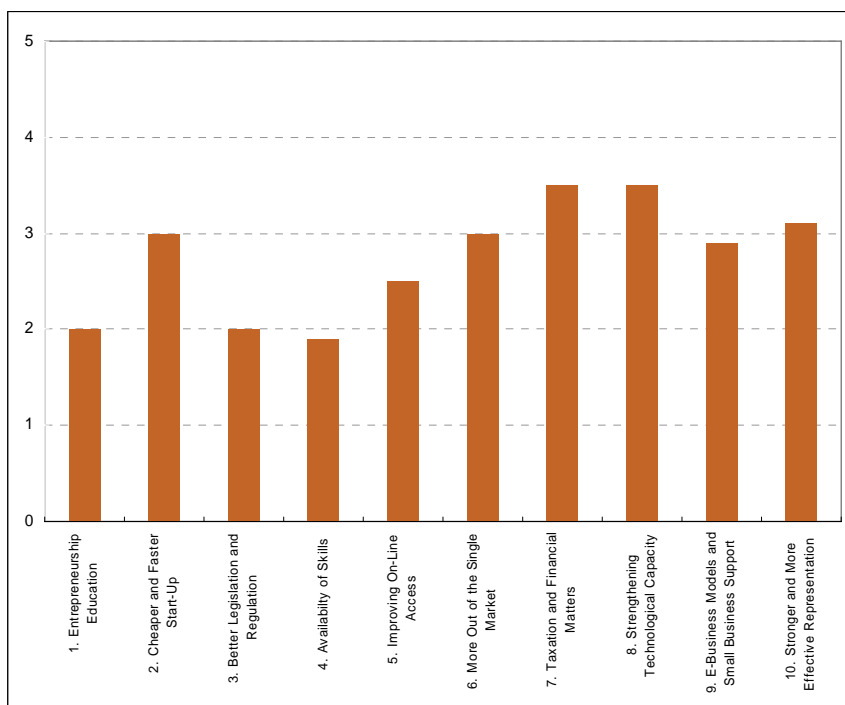
〔特に、活動の重複を避け、より効率的な支援を実施するため、政府機関とさまざまな活動を展開しているドナーとの連携強化及びマケドニア創業促進庁（APERM）の組織強化（スタッフのキャパシティビルディングを含む）、支援内容の強化が求められている。〕

- ② ビジネス環境改善²⁰
- 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

¹⁹ 特に、マケドニアはEUが基準とする中小企業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。EUは、憲章に記載している項目に基づいて、2008年度のマケドニアの中小企業振興に対する取り組みに対する評価を行っており、特に、技術の普及に関しては、提供されている研修内容が地域によって差があること、企業のコンサルティングの有用性に対する認識が不足している点などが指摘されている〔詳細は、MoE、「Short Summary of the National Self-Assessment Report regarding the European Charter for Small Enterprises (Republic of Macedonia 2008)」参照〕。

²⁰ 世界銀行（WB）の調査（Doing business in Macedonia）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、中小企業を取り巻くビジネス環境だけを考慮した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カ国に限定しているものの、中小企業を取り巻くビジネス環境調査を実施している。この調査によれば、中小企業の技術・創業訓練の不足、法整備の不足が最も大きな課題として指摘されている。

（マケドニア 中小企業ビジネス環境指数）



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

今年度から、「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）：通称 The SME Programme」の見直しがスタートする予定であり、2011～2013年の期間にわたる中小企業振興の中期計画が策定される予定である。

3-2 中小企業振興機関（全体）

政府レベルの中小企業支援政策の立案機関は MoE であり、政策実施機関は APERM である。そのほかの主要な政府の中小企業支援実施機関としては、全国レベルでは、人的資源開発基金（HRDF）、マケドニア外国投資庁（AFIRM）、全国創業・競争力強化評議会（NECC）²¹、等が存在し、また、地方レベルでは、ローカルミニシパリティービジネスセンター（LMBC：2008年に新たに設置された中小企業への情報提供を主とした12カ所のビジネスセンター²²であり、まだ具体的な活動は展開されていない）、あるいは、地方経済開発事務所（LED）等が存在している。

さらに、他の中小企業支援機関として、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）、BRIC、等〕、民間経営団体・産業団体、大学レベルの技術移転センター（TTC）、ビジネスインキュベーションセンター（BIC）、あるいは、ローカルコンサルタント等が存在し、さまざまな中小企業支援活動を実施している。また、主要なドナー（EU、等）も、中小企業振興に資する活動を展開している機関として欠かすことのできない存在となっている（これらの機関の関係は、図3-1を参照）。

（図3-1における略語）

AFIRM：Agency for Foreign Investments of the Republic of Macedonia（マケドニア外国投資庁）

BIC：Business Incubation Centre（ビジネスインキュベーションセンター）

APERM：Agency for Promotion of Entrepreneurship of the Republic of Macedonia（マケドニア創業促進庁）

EIICM：European Information and Innovation Centre in Macedonia（欧州情報・革新センター）

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

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

LED：Local Economic Development Office（地方経済事務所）

LMBC：Local Municipality Business Centre（ローカルミニシパリティービジネスセンター）

MoE：Ministry of Economy（経済省）

NECC：National Entrepreneurship and Competitiveness Council（全国創業・競争力強化評議会）

RBIC：Roma Business Information Centre：（ロマビジネス情報センター）

RESC：Regional Enterprise Support Centre（地域企業支援センター）

²¹ APERMによれば、現在は、NECCはほとんど開催されていないとのことであった。

²² ただし、この「ローカルミニシパリティービジネスセンター」という名称は、まだ正式決定されたものではない。2009年7月頃、MoEより正式決定されるのではないかとと思われる。

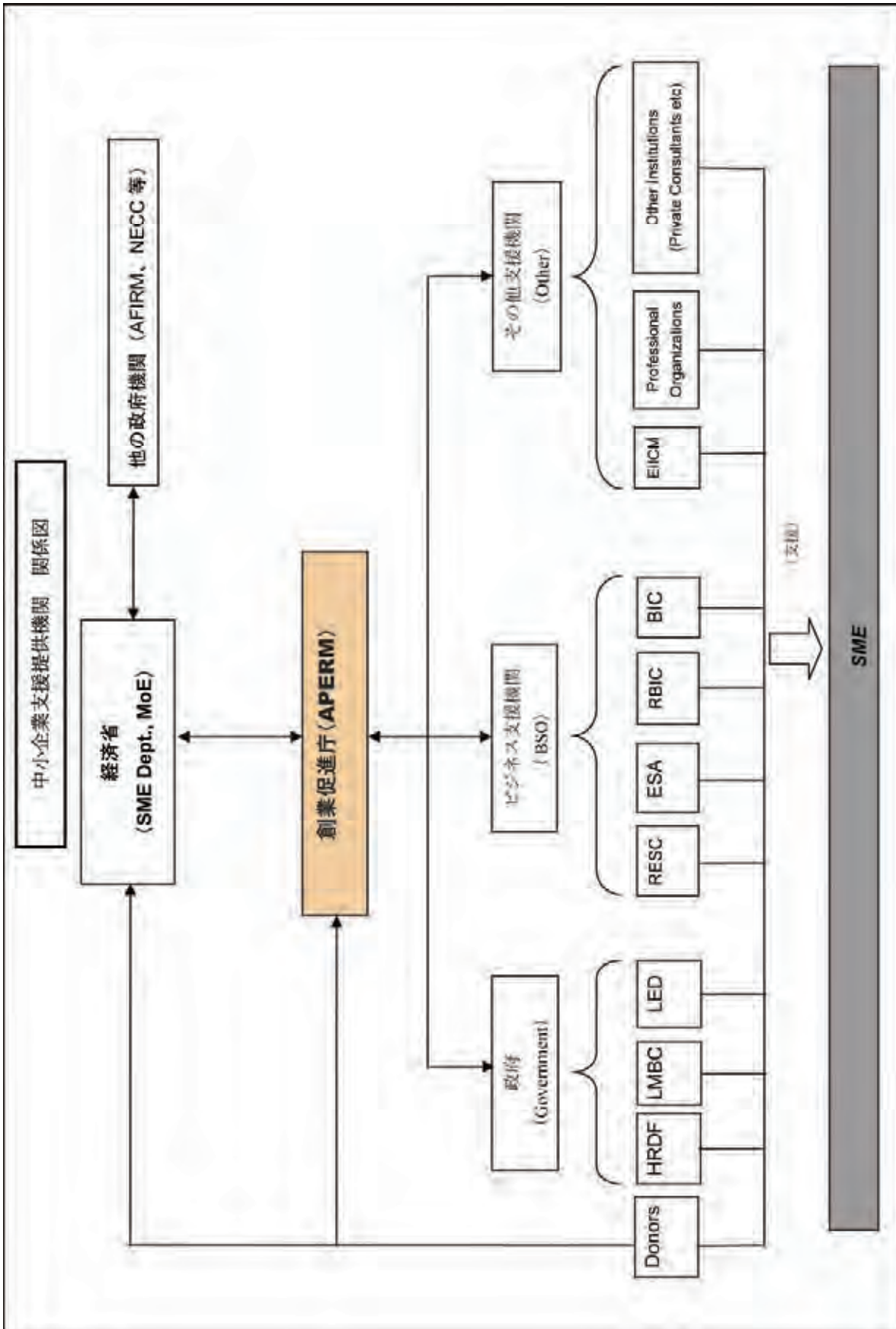


図3-1 中小企業支援提供機関関係図

3-3 経済省 (MoE)

(1) 創業・競争力強化部

経済振興に関するさまざまな政策の立案機関である MoE は、中小企業振興を担当する創業・競争力強化部 (The Department for Entrepreneurship and Competitiveness : DEC、通称「中小企業部 (SME Department) 」) を有する。DEC は、2 つの課 (創業課、競争力強化課 : 9 名) を有し、国家レベルの中小企業政策立案及びモニタリングを担当している。

<SME 部の担当事項>

<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業に関連するすべての事項に関する政府への報告 ・ 中小企業ビジネス環境整備 ・ 中小企業振興に関する法整備 (見直し・新規) ・ 中小企業振興に関する外国との窓口 ・ 中小企業支援及び技術支援プログラムのモニタリング ・ 国家中小企業振興戦略・プログラムの立案・改善 ・ 中小企業ビジネス環境整備のための他機関との連携強化
--

(2) 2009 年度の中小企業振興に関する活動計画

MoE の中小企業振興に関する 2009 年度の活動計画・予算は以下のとおりである (表 3-2)。

APERM への出資 (2,000 万ディナール) が、総予算 (3,000 万ディナール) の 66.67% を占め、その以外の予算は、共同出資負担、フォーラム開催等に割り当てられている。

表 3-2 MoE の活動計画・予算 (2009 年度)

活動項目	2009 年度 予算額
1. MoE 共同出資 (Co-financing)	10,000,000
1.1 ビジネスインキュベーション関連共同出資 (Co-financing business incubators)	1,000,000
1.2 非金融面からの中小企業支援共同出資 (Co-financing of the costs of the business centers for non-financial projects support to SMEs)	2,050,000
1.3 EIICM 関連共同出資 (Co-financing of the European Information and Innovation Reley Center in Macedonia)	6,200,000
1.4 SME Observatory – preparation and publication of the Annual SME Report for 2009	200,000
1.5 中小企業フォーラム開催 (SME Forum – Organizing 2 regional and 1 national conference)	200,000
1.6 パンフレット作成 (Printing brochures)	350,000
2. APERM への出資 (Activities and projects that will be implemented through the Agency for Promotion of Entrepreneurship)	20,000,000
合計	30,000,000

<参考>

MoE は、2009 年度の予算には含まれていないが、2008 年度に 12 のローカルミニシパリティ（CAIR、STIP、LIPKOVO、ZELINO、ST. NIKOLE、VINICA、DELCEVO、VALANDOVO、STRUGA、BOGDANCI、DEMI HISAR、PROBISTIP：図 3-2）に対して資金を提供し、12 の中小企業支援機関（ローカルミニシパリティビジネスセンター：LMBC）の設置を支援した。具体的には、MoE は各ローカルミニシパリティに対して、設備（事務机、等）費用として 50 万ディナール（総額 600 万ディナール=50 万×12 ヲ所）を提供し、各ローカルミニシパリティは職員を配置しつつある。ただし、2009 年 5 月段階では、実際には職員の配置もできていないセンターがほとんどであり、まだ活動を開始していない。



図 3-2 12 のローカルミニシパリティの所在地

これらの中小企業支援機関は、RESC、ESA が設置されていない場所に設置され、その具体的な活動は、起業家、企業に対する情報提供が主となるものであり、RESC、ESA との間で活動が重複することはない。また、現在、12 の中小企業支援機関の職員に対するキャパシティ開発（2010 年実施予定）がオーストリア開発庁（ADC）のファンド提供により実施される予定である。

(3) 中小企業振興に関する産業政策

中小企業振興だけでなく産業振興を担当している MoE は、マケドニアの包括的な産業政策（Industrial Policy of Republic of Macedonia: 2009-2020 年）を策定している（2009 年 7 月完成の見込み）。その産業政策（案）は、以下のとおりである。

今回策定される産業政策においては、振興すべき特定のセクターは明記されておらず、取り組むべき具体的な政策の詳細までは提示されていない。

<マケドニア産業政策 基本方針：「Industrial Policy of Republic of Macedonia: 2009-2020 Draft」>

- 1) 国際協力と FDI 促進 (International cooperation and FDI enhancement)
(FDI 促進、特にニューパートナーシップ促進、等)
- 2) 適応可能なリサーチ・開発・革新 (Applicable research and development and innovation.)
(高付加価値をめざした R&D の促進、等)
- 3) 自立発展のための環境に配慮した製品・サービスの提供 (Eco- friendly products and services for sustainable development)
(環境に配慮した技術・製品・サービスの開発、等)
- 4) 中小企業開発・創業促進 (SME development and entrepreneurship)
(金融アクセスの整備、等)
- 5) クラスタ・ネットワーク形成 (Collaboration in clusters and network)
(クラスタ・ネットワーク形成のためのトレーニング、戦略立案支援)

(4) その他：中小企業振興にも大きく関係する EU への加盟状況

EU 加盟候補国であるマケドニアは EU 加盟に向けた活動を展開しており、特に、EU が定める「European Charter for Small Enterprises (小ビジネスに関する欧州憲章)」の内容を含む中小企業支援が MoE、APERM 等によって実施されている。毎年、MoE は、この憲章が求める 10 の項目 (企業家に対する教育・訓練の実施、より低コストの創業環境の整備、法整備の推進、等) に対する達成度を EU に対して報告している²³。

Box3.1 マケドニアの EU 加盟時期

マケドニアの EU 加盟の時期に関して、マケドニア政府の欧州統合府 (Secretariat for EU Integration: SEI) に確認したところ、「政府としての見解ではなく、個人的な見解としては、近年 EU 加盟の基準が高くなっており、2015 年くらいでないかと思われる。」との見解であり、また、MoE の欧州統合部 (Sector for EU Integration) は、「EU が要請している事項に関して、経済面の制度・法律での整備は進んでいるが、EU 企業が投資する環境を整備し、実際に更に外国投資がなされる必要がある。現実的には、EU 加盟は 2015 年くらいになるのではないか。」との見解を有している。

また、主要なドナーである EU に対してマケドニアの EU 加盟の時期を確認したところ、「あくまで個人的見解であるが、マケドニアの EU 加盟の時期は 2015 年以降ではないか。」との見解であり、アメリカ国際開発庁 (USAID) は、「マケドニアの EU 加盟の時期は、2015~2020 年頃になるのではないか。2015 年は、最短の場合である。」との見解を有している。

おおむね、現在のところ、マケドニアの EU 加盟時期は 2015 年以降であるとの見解が一般的である。

²³ 詳細は、「Short Summary of the National Self-assessment Report regarding the European Charter for Small Enterprises (Republic of Macedonia 2008)」参照。

3-4 創業促進庁 (APERM)

3-4-1 APERM (全体)

(1) 組織 (2009 年度)

マケドニア創業促進庁 (APERM²⁴) は、MoE 傘下の国家レベルの中小企業支援実施機関であり、そのミッションは中小企業の創業、競争力強化等にかかわる支援の実施である。

APERM の組織としては、現在、理事会 (Steering Committee : 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、12 名のスタッフ (APERM の長官 1 名、及び正職員 11 名) から構成されている (図 3-3)。

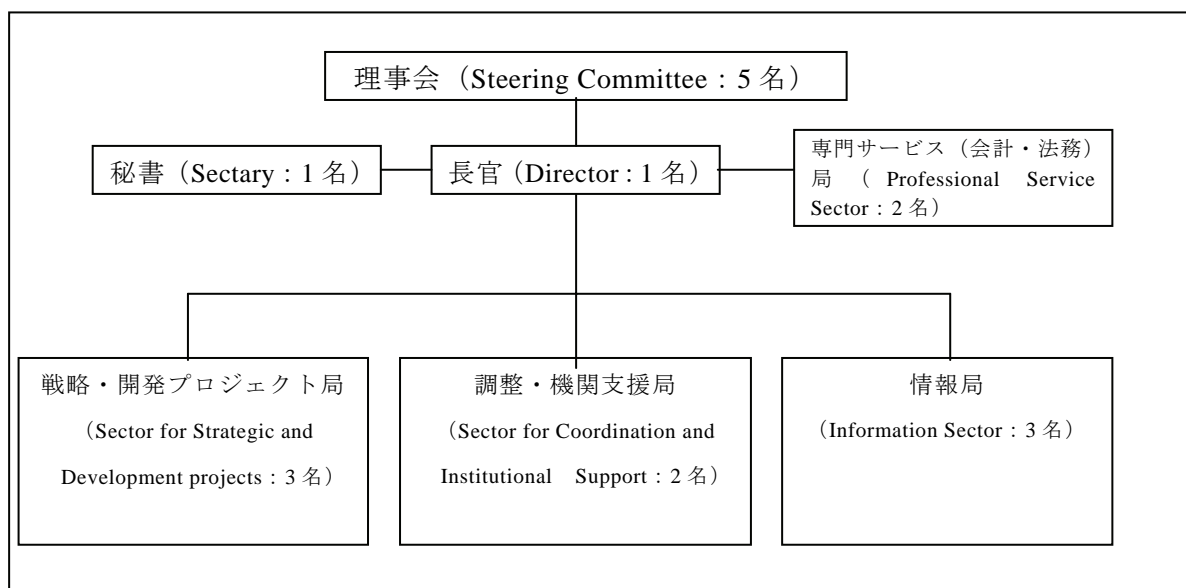


図 3-3 APERM 組織図

3-4-2 APERM 活動計画 (2009 年度)

(1) APERM のミッション

APERM の 2009 年度ミッションは、「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) : 通称 The SME Programme」、European Charter for Small Enterprises、マケドニア政府のその他プログラムの枠組みのもと、中小企業支援を実施する。」ことであり、このミッションに沿った活動の展開が基本となっている。

(2) 2009 年度の予算

APERM の 2009 年度の予算は、以下のとおりである (表 3-3)。

APERM の 2009 年度の年間予算は 2,000 万ディナール (約 4,241 万円、1 ユーロ=61.3 ディナール、1 ユーロ=130 円で計算) である。2008 年度の年間活動予算は 1,880 万ディ

²⁴ 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)」等参照。

ナール＝約 3,987 万円であり、2009 年度の予算は、2008 年度と比較して 120 万ディナールの増額となっている。各項目の予算に関して、APERM のオペレーショナルコスト（人件費等）が 850 万ディナールと全体予算の 42.5%を占めている。

各予算項目の 2009 年度と 2008 年度を比較した場合、ビジネス支援機関への支援（ネットワーク構築推進、等）に対する予算が 50 万ディナール、European Day of the Entrepreneur 協賛費用に対する予算が 20 万ディナール減少し、他方、品質セミナーの重要性啓蒙セミナーに対する予算が 20 万ディナール、新たに知的所有権の重要性普及に対する予算が 50 万ディナール、中小企業（SME）トレーニングニーズ調査（500 社）に対する予算が 120 万ディナール計上されている。

注）予算項目と予算に関して留意すべき点

予算項目に関して、以下の活動は、APERM が主体的に実施する活動ではなく、ドナーが実施するプログラム〔EU：EIICM、オーストリア共和国（以下、「オーストリア」と記す）政府、英国政府：創業・競争力・技術革新強化（SECI）プログラム、等〕において、一部を担当することを意味する（具体的には、担当とは、予算の一部を負担すること（Co-financing）、あるいは、セミナーでの APERM としてのプレゼンテーション、等）。

<ドナー等が実施する活動に対する Co-financing>

- ・ 創業賞授与（起業家の創業活動に対する奨励金授与）
- ・ 創業教育関連費用（学生に対する啓蒙活動、等）
- ・ European Day of the Entrepreneur 協賛費用（5月9日）
- ・ ICTの重要性啓蒙活動（国内5カ所でのプレゼンテーション）
- ・ 品質の重要性セミナー（国際規格の重要性普及：国内5カ所でのプレゼンテーション、及び、15名のコンサルタントに対する品質に関する教育の実施）
- ・ 知的所有権の重要性普及・生涯学習（国内5カ所でのプレゼンテーション）
- ・ 創業、中小企業に関する冊子の発行、促進活動（フェア、ワークショップ等の開催）

実質的に、APERM が主体的に行う支援活動は、バウチャースキームを通じた中小企業支援²⁵であり、その他の活動としては、APERM の戦略立案、HRDF への資金提供、ビジネス支援機関への支援（BSO とのネットワーク構築、中小企業等：Info Pult と呼ばれている）である。このように、APERM が主体的に実施する中小企業支援活動は極めて少ない。

²⁵ APERM としては、ドナー等に依存しない、職員の知識、経験が蓄積され、かつ、中小企業に裨益するより主体的な活動を展開したい意向を有しているが、予算が十分には配賦されていないこと、また、職員のキャパシティ開発が十分になされていないことが大きなネックになっている。

表3-3 APERM 2009年度及び2008年度予算

(単位：1万ポンド)

活動項目	2009年度 予算額(a)	2009年度 予算に占め る割合(%)	2008年度 予算額(b)	予算増 減額 (a)-(b)	各活動の主たる担当局				APERM 長官
					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	
APERM のオペレーション (人件費等)	850	42.5	850	0	○	○	○	○	◎
APERM の戦略立案					○	○	○	△	◎
人的開発基金 (HRDF) への資金提供	120	6.0	120	0				△	◎
ビジネス支援機関への支援 (BSO とのネットワーク構築、中小企業等：Info Pult と呼ばれている)	100	5.0	150	-50			◎	△	
パウチャースキーム費用	300	15.0	300	0		◎	○	△	
創業賞授与 (起業家の創業活動に対する奨励金授与)	40	2.0	40	0	○	○	○	△	◎
創業教育関連費用 (学生に対する啓蒙活動、等)	40	2.0	40	0	○	○	○	△	◎
European Day of the Entrepreneur 協賛費用 (5月9日)	100	5.0	120	-20	○	○	○	△	◎
ICT の重要性啓蒙活動 (国内5カ所でのプレゼンテーション)	50	2.5	50	0			◎	△	
品質の重要性セミナー (国際規格の重要性普及；国内5カ所でのプレゼンテーション、及び、15名のコンサルタントに対する品質に関する教育の実施)	50	2.5	30	+20	◎			△	
知的所有権の重要性普及	50	2.5	0	+50	◎			△	
生涯学習 (国内5カ所でのプレゼンテーション)	30	1.5	30	0	◎			△	
創業、中小企業に関する冊子の発行	30	1.5	30	0	○	○	○	△	◎
促進活動 (フェア、ワークショップ等の開催)	60	3.0	60	0	○	○	○	△	◎
ドナー活動への資金提供	60	3.0	60	0	◎			△	
SME トレーニングニーズ調査 (500社を予定)	12	6.0	0	+120	○	○	○	△	◎
合計	2,000	100.00	1,880	120					

出所：APERM 「Program for Development of the entrepreneurship, competitiveness and Innovation of the small and medium enterprises in 2009 and 2008」より作成

◎：主たる業務配布担当あるいは主たる業務実施担当、○：サブポート (副)、△：間接業務支援 (会計、等)

(各局は以下の基本的役割を有しているが限られた職員数であり、プロジェクトによっては、相互に補完して業務を担当している。)

- 1) 戦略・開発プロジェクト局 (Sector for Strategic and Development projects：2名+契約1名)：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)：ビジネス支援機関等の活動に対する支援
- 3) 情報局 (Information Sector：2名+契約1名)：中小企業に関する情報の収集・分析
- 4) 専門サービス局 (Professional Service Sector：2名)：秘書、会計、法律等の間接業務

(4) 主要活動内容

1) バウチャースキームによる支援活動

表 3-3 に記載したように、APERM の 2009 年度の最も大きな活動は、バウチャースキームによる中小企業支援（BSOs 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）であり、2008 年度と大きな変更はない。この活動に関する予算（300 万ディナール）は APERM の総予算の 15.00% を占めており、APERM として最も大きな支援活動となっている（なお、この 300 万ディナールは 2008 年の予算と同額である）。

<バウチャースキームの概要：2009 年>

・各センターへの 2008～2009 年バウチャースキーム割当金額は、以下のとおりである。

BSO	2009 年 割当金額（ディナール）	2008 年 割当金額（ディナール）
RESC(Skopje)	665,000	730,000
RESC(Strumica)	539,000	610,000
RESC(Kumanovo)	362,000	398,000
RESC(Bitola)	362,000	398,000
ESA(Tetovo)	362,000	292,000
ESA(Ohrid)	210,000	292,000
RESC(Veles)	210,000	140,000
Roma Centre	210,000	140,000
広告費用（新聞でのバウチャースキームの宣伝、等）	800,000	

（参考：2007 年の予算は 420 万ディナールであった。）

・バウチャースキームの 14%（総計 42 万ディナール）は各センターのコミッションとなる。

・2008 年度は 80 件の申請が採択されている。

（バウチャースキームによるコンサルティング分野）

経営管理：8.75%、市場開拓・輸出促進：3.75%、人材育成：1.25%、金融アクセス・サービス：1.25%、生産：2.5%、品質：13.75%、その他（創業促進、等）：68.75%

・バウチャースキームによる補助金の基準

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)	中小企業に対する最大 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では、APERM に登録されているローカルコンサルタントを通じての支援でなければ、中小企業は補助金を得ることができない。現在、254 名のローカルコンサル

タレントが登録されているが、アクティブなコンサルタントは、そのうち 100 名くらいであると推定される。特に、これらのコンサルタントの質の保証がされていない点（育成されていない）は、大きな課題となっている。

（APERM のデータベースへのローカルコンサルタントの選定・登録）

・ APERM のデータベースへのローカルコンサルタントの選定・登録は、毎月最終火曜日開催される選定委員会〔5 名：APERM2 名＋その他（大学教授）3 名〕において決定されている。毎年、50 名くらいのローカルコンサルタントの登録の応募があり、平均して 20% くらいが登録に至っている。

・ 選定基準は、原則として一般的なコンサルタント（経営管理、等）は、コンサルタントとしての経験が少なくとも 2 年以上、より専門的なコンサルタント（生産管理、等）は、コンサルタントとしての経験が少なくとも 5 年以上必要であるが、能力次第（例 応募者が 20 年の工場現場経験を有するが、コンサルタントの経験がない）でケースバイケースで決定しており、厳密な選定基準とはなっていない。

・ 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、APERM において審査された後、審査をパスした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、まず、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。まだ研修を受けていない PESCs (PREDA: Prelip)、ESA (Gostivar) は、バウチャースキームの対象外となっている。〕

・ バウチャースキームの支援分野²⁶は 8 分類（50 分野）であり、その内訳及び各分野のコンサルタント登録数（延べ人数）は、以下のとおりである。

- ① 経営管理（6 分野：延べ 137 名）
- ② 市場開拓・輸出（15 分野：延べ 66 名）
- ③ 人材育成（9 分野：延べ 78 名）
- ④ 金融（経理手法などの 5 分野：延べ 42 名）
- ⑤ 生産（6 分野：延べ 78 名）
- ⑥ 品質（7 分野：延べ 27 名）
- ⑦ IT・MIS（2 分野：延べ 23 名）
- ⑧ その他（創業促進、等：延べ 155 名）

注）ローカルコンサルタント数（延べ人数）は 606 名である（登録コンサルタント 254 名の支援分野が 2 つ以上にまたがる場合があるため）。

・ 特に、生産、品質の各分野に登録しているローカルコンサルタント数は、以下のとおりである。

²⁶ バウチャースキームの 50 の支援分野の詳細は「APERM Voucher Scheme for SMEs Template for Specific Service」を参照。

(生産、品質の支援分野及び登録コンサルタント数)

支援分野	登録コンサルタント数 (延べ)
生産	78
・ サプライ・チェーン・マネージメント・物流・計画	3
・ 生産現場レイアウト改善	2
・ 新製品開発	23
・ 生産最適化 (Production Optimization)	68
・ 生産管理・制御	43
・ 無駄のない製造 (Lean manufacturing More value with less work)	24
品質	27
・ OHSAS 18001 に取得に関する事項 (労働安全衛生評価システム) (Occupational Health and Safety Assessment Series)	0
・ CE mark に取得に関する事項	2
・ WRAP プレゼンテーション (Worldwide Responsible Accredited Production : 世界規模責任認証生産 衣料セクターにおける生産認証のひとつ)	6
・ ISO 14001 に取得に関する事項	6
・ ISO 9001 に取得に関する事項	17
・ HACCP に取得に関する事項	13
・ EUREGAP に取得に関する事項 (欧州での農産物の販売に要求される認 証) European Union Retail Parties Good Agriculture Practices)	5

[2009 年度において、特に要望が高く、APERM としても何らかの支援を実施する必要のある分野は、品質関係 (ISO14001、HACCP) である。]

(参考)

・そもそもバウチャースキーム自体は、APERM が独自で開発した支援スキームではなく、既にバウチャースキームを実施していたスロベニアの中小企業振興を担当している省からの技術移転によって始まったスキームである [スロベニアはスペインから基本的なスキームを学んだとのことである]。2005 年からスロベニアと協力してバウチャースキームを構築したが、実際の運用面に関しては、EU 等からの技術コンサルタントの支援を受けて現在の形になったものであり、約 4 年近くの期間を要して構築されたものである。

2008 年には、海外からの技術支援コンサルタントの派遣は終了しており、2009 年度は、初めて海外からの技術支援のない形でのバウチャースキームの実施となっている。

2) ビジネス支援機関への支援

ビジネス支援機関への支援に関する APERM としての具体的な活動は、ビジネス支援機関である BSOs (RESC、ESA、RBIC、等) とのネットワーク構築支援である。これは、

8つのBSO（RESC+ESA）と5つのNGOをネットワークでつなぎ、APERMからは、さまざまな情報（公示、中小企業に対する金融アクセス可能な金融機関の紹介、セミナー開催の案内、EU活動、バウチャースキーム等に関する情報）を提供し、あわせてBSO/NGOから情報（中小企業の抱える課題、支援ニーズ）を入手する活動である。

ただし、総予算は100万ディナールであり、実際の活動には限界がある。特に、BSO/NGOからの情報（課題、支援ニーズ）入手に関しては、継続的にシステム化されたものではなく、その都度、必要に応じての入手にとどまり、十分には機能していない。

3) 啓蒙活動

APERMは、創業、品質、ICT、知的所有権、生涯学習（Adult Education）等の重要性に関する啓蒙活動（総計170万ディナール）、フェア・ワークショップ（European Day of the Entrepreneur等の開催：総計180万ディナール）、各種冊子の発行（30万ディナール）等に関する活動を実施している。ただし、これらの活動の多くは、APERMが主体的に行っているのではなく、ドナーが実施するプログラムに対するCo-financingを意味し、ドナーが主催するセミナーでのAPERMとしてのプレゼンテーション等の活動にとどまっている。

4) 資金提供

APERMは、HRDF等の中小企業を支援している機関に対する資金提供（総計180万ディナール）、創業を行う起業家に対する奨励金（40万ディナール）の提供を実施している。

5) 中小企業トレーニングニーズ調査

2009年度は、HRDFが担当する「中小企業に対するトレーニングニーズ調査」に対して出資する予定である。APERMはその調査費用の一部を提供している。ただし、ほとんどの費用は、MoEが負担している。

<中小企業のトレーニングニーズ調査の概要>

- ・調査費用：2万ユーロ（MoE予算、そのうち120万ディナールはAPERMから提供されている。）
- ・調査内容：中小企業が抱える課題を把握し、必要となるトレーニングニーズを明らかにする。
調査対象は、8つのBSO（RESC、ESA）傘下の中小企業800社を想定している。
（各BSO100社×8つのBSO）
- ・調査時期：現在、調査手法、調査対象企業等の枠組みを決定している段階であり、具体的な調査はまだ実施していないが、調査の終了時期は2009年9月くらいになる。

(5) APERMの活動に関する課題

このように、APERMはさまざまな活動を実施しているが、その活動に関して以下の課題

を抱えている。

1) 中小企業支援の裨益効果の不足

中小企業に直接裨益する主要な支援活動は、BSO (RESC、ESA、RBIC、等) を通じたバウチャースキームによる支援である。APERM の限られた予算、職員数を勘案すると、APERM が実際に中小企業を支援することは困難であるが、より中小企業に裨益する活動〔例 BSO 等の中小企業支援機関の育成、中小企業支援要員の育成、中小企業支援機関との連携強化：経営・産業団体、大学、ローカルコンサルタント等のリソースに対するアプローチ（連携）〕が不足している。

予算的には、さまざまな活動（ICT、品質、知的所有権の重要性普及セミナー等）が計上されているが、これらは、ドナープロジェクトへの共同出資（Co-financing）を意味し、APERM が主体的な活動を展開しているわけではない。

2) 中小企業支援管理・実施システム・能力の不足

2008 年度、2009 年度とも、ほぼ同じ内容のアクションプランとなっており、既存のアクションプランの見直し、新規のアクションプランの追加等は、十分には図られていない。

変化する環境の下では、従来の活動の見直しが必要であるが、さまざまな情報²⁷の入手、中小企業支援活動の実施・モニタリング・評価、及び更なる支援活動の計画立案（MoE への提言）等の一連のプロジェクトマネジメントシステムが十分には確立していないことが大きな要因である。また、システムの構築だけでなく、APERM 職員に対するプロジェクト管理能力、実施能力の向上が図られておらず、中小企業に対して効果的な支援の実施が不足している。

注) さまざまな中小企業支援プログラムの立案機関はあくまで MoE であり、実施機関が APERM である。MoE は、中小企業支援の実施機関である APERM からの情報、提言（具体的なプログラム）あるいは、他の省庁の活動計画を基に、全体的な中小企業支援プログラムを立案している。APERM は、MoE によって立案された中小企業支援プログラムの実施・モニタリング・評価を行い、あるいは、支援の実施を通じて得られたさまざまな情報を分析し、翌年度の MoE への活動の立案に関する提言を行い、より効果的な中小企業支援の実施につなげていく使命がある。

しかしながら、APERM は、MoE に対してより効果的な中小企業支援プログラムの立案のための有益な情報の提供、あるいは、実施すべき中小企業支援内容に関する提言を行う機能が不足している。このことが、より不十分な中小企業支援の実施

²⁷ APERM が有する情報（データベース）は、中小企業とコンサルタントに関するものである。

① 中小企業：8,733 社の中小企業に関する基本情報（業種、売上、雇用、等）を有している。これらの企業情報は、バウチャースキームに申請した企業、あるいは、APERM が関係する何らかのプロジェクトを通じて入手したものであり、すべての企業に対して、共通の項目に関する情報が入手されているわけではなく、データの見直しもされておらず、活用できない状況となっている。例えば、バウチャースキームに申請する企業から 43 の項目（業種、雇用規模、ファイナンス状況などの経営概況＋申請内容・理由、等）に関する情報を入手しているが、これらの情報は、あくまでバウチャースキームの申請のための情報であり、企業が申請内容以外で有している課題・支援ニーズに関する事項は網羅されていない。

② コンサルタント：254 名のコンサルタントのデータベースを有する。しかしながら、SME、コンサルタントのデータベースの情報に関する見直し（追加、削除）が全く図られていないうえ、情報を十分には活用していない（職員の情報分析能力が不足している）。また、ドナー、経営・産業団体の現在の活動を網羅する情報データベースはなく、情報収集が、基本的には RESC、ESA だけからであり、情報リソースの多様化が不足している。

を引き起こしている。

限られた人員である APERM では、1つの担当業務を1つの局だけで実施することは少なく、他の局のサポートを受けて業務を遂行するケースが多い。特に、APERM の長官が、その都度、各局の業務の状況を考慮して担当を決めるケースが多く、各業務に関する責任と権限が明確となっていない。実際、自分自身の所属する部署とは関係のない他部署の業務を手伝うケースがあまりにも多い（職員がさまざまな業務を兼任する）。このような状況は、職員の専門性が高まらないことにもつながっている。

3-4-3 APERM 職員の人材育成

APERM での職員の人材育成の現状を把握することは、1) APERM の中小企業支援実施能力の把握、2) APERM が実施すべきあるいは実施可能な中小企業支援プログラムの検討、あるいは、3) JICA の APERM への協力の可能性検討につながるものであり、以下に、その現状を記載する。

現在、APERM の職員に対するキャパシティ開発に関して、階層別、継続的な人材育成研修は全く実施されていない。ドナーによる人材育成プログラム²⁸があれば、職員が参加する程度である。その理由として、① APERM の設立が 2004 年と比較的新しく、階層別、職能別の研修カリキュラムの策定・実施に対する優先順位が与えられていなかったこと、② 限られた職員数であり、所属部署以外の業務をお互いが補完して実施するケースが多く、職能別研修の重要性に対する認識が不十分であったこと、③ 予算的制約があり、人材育成に関する十分な予算配賦がなされていなかったことによるものである。

Box3.2 APERM 職員の現状

・ APERM 自体は 2004 年に設立されており、その歴史は創業促進だけを中心とした時期を入れると 1998 年まで遡る²⁹。主要な職員（4～5 名程度）は、おおむね 10 年くらいの勤続年数を有するが、そのほかの職員は 2～4 年くらいの勤続年数である。このように、比較的長期の勤続年数を有する職員と、少ない勤続年数の職員の 2 つの階層がある。この比較的長期に勤続している職員と少ない勤続年数の職員では、業務遂行能力に大きな差がある。また、職員の学歴は工学部出身が 1 名、そのほかの職員は経済学、社会学出身がほとんどであり、生産性、品質に関する知識・技術を有している職員は非常に少ない。

3-4-4 APERM 全体としての課題

APERM が全体として抱える課題（要約）は、以下のとおりである。

²⁸ 2004 年の APERM の設立後、これまで 3 名が日本での JICA 研修を受けている。2009 年度には、更に職員 1 名が日本での研修を受けている。

²⁹ 政治的に任命される APERM 長官はこの 10 年間で 8 人も変わっている。この点も、継続的な人材育成が不十分となっている要因のひとつである。

<APERM が全体として抱える課題：要約>

① 中小企業支援・普及体制整備の不足

情報の入手・分析、中小企業支援活動の実施・モニタリング・評価、及び、更なる支援活動の計画立案（MoE への提言）及び支援の普及、等を実施する一連のプロジェクトマネジメントシステムの構築及び職員に対するキャパシティ開発（管理能力）が不足している。

② 中小企業振興実施能力の不足

中小企業支援のためのさまざまなプロジェクトを実施する能力が不足している。

（職員の管理・実施能力の不足は、2008 年度、2009 年度とも、ほぼ同じ内容のアクションプランとなっており、既存のアクションプランの見直し、新規のアクションプランの追加等が、十分には行われていない状況にもつながっている。）

③ 中小企業振興機関との連携の不足（支援の普及体制の不足）

マケドニアに存在する中小企業支援機関、リソースとの連携が不足しており、バウチャースキームを通じた中小企業支援以外に、中小企業振興機関との効果的な連携体制が構築されていない。

④ 人材育成システムの不足

APERM の職員に対するキャパシティ開発に関して、階層別、継続的な人材育成研修は全く実施されていない。

第4章 APERM 生産性向上ユニット (PIU)

4-1 PIU 設立に関する支援の背景と JICA 調査全体の進め方

4-1-1 PIU 設立に関する JICA 支援の背景

第1章において記載したように、2007年7月にマケドニア政府より日本政府に対して、生産性向上専門家派遣に関する支援要請（“Advisor for the Productivity Improvement Project for Macedonian Industry”）が出された。その要請書において「マケドニア政府は創業促進庁 (APERM) のなかに生産性向上ユニット (PIU) を近々設置予定」と記載されていたが、2008年12月実施の「マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 中小企業振興支援体制整備プロジェクト準備調査」において、その PIU 設立の進捗状況を確認したところ、PIU はまだ設置されていなかった。JICA としては、生産性向上の普及体制の基礎となる PIU がまず、設置されたことを確認したうえで、本格的な協力について検討することとなった。

それ故、今回の JICA 調査（マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 中小企業支援能力向上第2次プロジェクト準備調査）の主要な目的は、1) 現在、APERM が新たな設置を予定している PIU のミッション、組織（職員の備えるべき能力とそのレベルを含む）、取り組むべき活動内容・予算、等に係る提言を行うこと、及び、2) APERM が PIU を正式に設立することを前提とした場合の APERM の生産性向上の支援・普及体制構築に係る今後の JICA の協力案の策定を行うものである。

4-1-2 調査全体の進め方

今回調査は、APERM が新たな設置を予定している PIU のミッション、組織（職員の備えるべき能力とそのレベルを含む）、取り組むべき活動内容・予算等に係る提言を行うため、第3章3-4節において記載した APERM 全体の現状（2009年の予算、活動計画、APERM としての課題、等）を踏まえたうえで、PCM 手法を使って生産性向上に関する事項を中心として APERM が抱える課題を明らかにし、将来的に設置される予定の PIU が有すべきミッション、組織、機能、事業計画（取り組むべき活動内容・予算）等を仮説として立て、実際にその仮説が正しいかどうかを検証し、得られた情報を基に APERM 職員と十分討議したうえで具体的な提言へとまとめるものである（具体的な調査の進め方の手順に関しては、表4-1を参照）。

仮説の設定は、APERM 内の限られた情報・知識により立てられるものである。それ故、仮説検証自体は、以下の2つの要素を有している。

- ① 仮説設定において検討された PIU が有すべきミッション、組織（職員の備えるべき能力とそのレベルを含む）、取り組むべき活動内容・予算等が正しいかどうかに関する仮説の検証
- ② 仮説検証を通じて、APERM 職員に対する調査手法（調査目標・対象の設定のしかた、必要な情報を入手するための具体的な調査方法、調査を踏まえた具体的な活動の設定手法、等）に関する技術移転の実施

表 4 - 1 調査の進め方

項目	取 り 組 み 内 容	成 果
<p>1.1 PIU が有すべきミッション、組織・機能・取り組むべき活動内容・予算、等に係る仮説の設定</p>	<p>① マケドニアのマクロ経済状況（産業・貿易・投資構造）の把握</p> <p>② 経済省（MoE）の中小企業振興政策・アクションプラン、産業政策、等に関する把握</p> <p>③ APERM 全体の現状分析（2009 年事業計画・予算、課題・支援ニーズ、等）</p> <p>④ ①～③の事項を踏まえたうえで、APERM が将来的に設置する PIU が有すべきミッション、組織（職員の備えるべき能力とそのレベルを含む）・機能・事業計画（取り組むべき活動内容・予算）等に係る仮説の設定</p> <p>（注）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ APERM 全体、生産性向上に関する課題・支援ニーズの抽出には PCM 手法を活用する。 ・ この段階は第一ステップであり、PIU が有すべき組織、機能、活動、等の詳細を確定するものではない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仮説の確定（調査事項の確定を含む） ・ プロセスを通じた人材育成（課題抽出能力、等） ・ PCM 分析手法の取得
<p>1.2 仮説検証のための詳細調査の実施</p>	<p>① 立てられた仮説の妥当性を検証するため、必要に応じた調査（中小企業支援機関の実態把握調査、中小企業の抱える課題・支援ニーズ調査、等に関する調査）及び分析を行う。</p> <p>（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「生産性向上に関するローカルコンサルタントの育成が必要である」という仮説が立てられた場合、その仮説に対する検証を行う。 ・ 「ビジネス支援機関（BSO）以外にも、中小企業支援機関（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、その仮説に対する検証を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仮説の検証（調査を通じた実態把握・分析：情報蓄積、等） ・ プロセスを通じた人材育成（調査能力の向上）
<p>1.3 PIU が有すべきミッション、組織・機能・事業計画（取り組むべき活動内容・予算等に係る仮説の確定及び提言）</p>	<p>① 仮説検証のための基礎調査の結果及び現在の APERM の現状を踏まえたうえで、PIU が有すべきミッション、組織（職員の備えるべき能力とそのレベルを含む）・機能・事業計画（取り組むべき活動内容・予算）、等に係る提言を行う。</p> <p>（注）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ この段階において、PIU が有すべき組織、機能、事業計画（取り組むべき活動、予算）等を確定する。 ・ 併せて、APERM が PIU を正式に設立することを前提とした場合の APERM の生産性向上の普及体制構築に係る今後の JICA の具体的協力案を検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ PIU 設立に関する提言 ・ JICA の今後の協力の方向性 ・ プロセスを通じた人材育成

4-2 PIUに関する仮説・検証事項

4-2-1 PIUに関する仮説・検証事項の設定

PIUが有すべきミッション、機能、組織、予算、職員の配置（職員の備えるべき能力とそのレベルを含む）、事業計画（取り組むべき活動内容・予算）等に関する仮説を設定するため、まず、PCM手法を使い「APERMによる中小企業の生産性向上が図られていない」を中心課題として分析（PCM手法を使った関係者分析、問題分析・目的分析・検証分析の結果の詳細は、付属資料1.を参照）を行い、PIUの設置を想定した場合の課題・支援ニーズを踏まえ、表4-2に記載する仮説及び検証すべき事項を確定した。

仮説の基本は、以下の3つである。

- (1) 生産性向上に関する支援・普及体制の整備が必要である。
 - (2) 中小企業支援リソース（機関、人材）の支援能力向上を通じた生産性向上に関する中小企業支援の実施が必要である
 - (3) 生産性向上に関するAPERMと中小企業支援リソース（機関、人材）の連携強化が必要である。
- ・ (2) と (3) は、(1) の生産性向上に関する支援・普及体制の整備を行うために、特に、重要な活動として位置づけられるものである。

PIUに関して仮説・検証すべき事項（7つの事項）を、以下のとおり設定した。

- 1) ミッション
- 2) 組織・職員の配置
- 3) 予算
- 4) 中期目標・計画：2010～2012年
- 5) 年次目標・計画：2010年
- 6) PIU事業計画：PIUが取り組むべき内容
- 7) 中小企業（課題・支援ニーズ）

（備考 仮説の検証を進めるにあたって）

- ・ 仮説設定の段階では、あえて、「2) 組織・職員の配置、3) 予算」の事項に関する仮説設定は行っていない。仮説項目である「6) PIU事業計画：PIUが取り組むべき内容、及び7) 中小企業（課題・支援ニーズ）」の事項に関する仮説検証を踏まえて、2)、3) に関して検討することがより現実的であるからである。
- ・ それ故、仮説検証の進め方として、まず「6) PIU事業計画：PIUが取り組むべき内容、及び7) 中小企業（課題・支援ニーズ）」において仮説項目として設定した事項に関する検証を実施し、その後、1)～5) に関する事項を含めたPIU設立に関する総合的な提言を行っている。

表 4-2 PIU に関する仮説及び検証すべき事項の設定

仮説項目	仮説内容	仮説に対して検証すべき事項
1. ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業の生産性向上を支援する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1～5の事項に関しては、「(6) PIU 事業計画計画 (2010年)」の事項に関する仮説の検証を行った後、詳細に検討する。
2. 組織・職員の配置	<ul style="list-style-type: none"> ・ 想定し得る職員配置の上限 (現段階では未定) 	
3. 予算	<ul style="list-style-type: none"> ・ 想定し得る予算の上限 (現段階では未定) 	
4. 中期目標・計画：2010-2012年 (総括)	<ul style="list-style-type: none"> (1) 生産性向上に関する支援・普及体制の整備 (2) 中小企業支援リソース (機関、人材) の支援能力向上を通じた生産性向上に関する中小企業支援の実施 (3) 生産性向上に関する APERM と中小企業支援リソース (機関、人材) の連携強化 	
5. 年次目標・計画：2010年 (総括)		
6. PIU 事業計画 (APERM が取り組むべき内容)	<p>(1) 支援・普及体制の整備に関する仮説</p> <p>1) APERM の生産性向上に関する支援・普及体制 (生産性向上に関する情報収集・分析、支援活動の実施、モニタリング、評価、更なる活動及び、支援の普及等の一連のシステム) が必要である。</p> <p>2) APERM 職員の PIU を管理・運営する能力の向上が必要である。</p>	<p>(1) 支援・普及体制の整備に関する仮説の検証</p> <p>1) APERM の生産性向上に関する支援・普及体制の必要性に関する検証 生産性向上に関する情報収集・分析、支援活動の実施、モニタリング・評価、更なる活動の計画 (経済省への提言)、及び、支援の普及等の一連のシステムの現状を踏まえた今後の APERM (PIU) のあるべき支援・普及体制 (人員配置を含む) の構築に関する検証</p> <p>2) APERM 職員の PIU を管理・運営する能力向上の必要性に関する検証 (PIU 機能強化に関する職員の能力：管理能力、支援能力等の現状把握及び必要なキャパシティアッププログラムに関する検証を含む)</p>
	<p>(2) 中小企業支援リソースの支援能力向上を通じた中小企業支援の実施に関する仮説</p> <p>1) 現在あるいは潜在的に存在している技術支援リソース [政府、BSO、経営・産業団体、大学：技術移転センター (TTC)、ローカルコンサルタント、等] に対する人材育成が必要である。</p> <p>2) 技術支援リソースを育成し、活用するための APERM 職員の育成 (管理能力の向上) が必要である。</p>	<p>(2) 中小企業支援機関、人材の支援能力向上を通じた中小企業支援の実施に関する仮説の検証</p> <p>1) 現在あるいは潜在的に存在している技術支援リソース (政府、BSO、経営・産業団体、大学：TTC、ローカルコンサルタント、等) の支援能力の現状把握を通じた中小企業支援リソースに合う技術支援人材の育成の必要性に関する検証</p> <p>2) 技術支援リソースを育成し、活用するための APERM 職員の育成 (管理能力向上) の必要性に関する検証</p>
	<p>(3) APERM と中小企業支援リソースの連携強化に関する仮説</p> <p>1) APERM は生産性向上に関して、現在あるいは潜在的に存在している技術支援リソース (政府、BSO、経営・産業団体、大学：TTC、ローカルコンサルタント、等) との連携強化を通じて中小企業支援が必要である。</p>	<p>(3) APERM と中小企業支援機関、人材の連携強化に関する仮説の検証</p> <p>1) APERM と連携の可能性を有する現在あるいは潜在的に存在している中小企業支援機関、人材の把握を通じて APERM とこれら技術支援リソース (政府、BSO、経営・産業団体、大学：TTC、ローカルコンサルタント、等) の連携強化の必要性、可能性に関する検証</p>
7. 中小企業	<p>(課題・支援ニーズ)</p> <p>1) 生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズの把握が必要である。</p>	<p>(課題・支援ニーズに関する仮説の検証)</p> <p>1) 生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズの把握調査の実施を通じた課題・支援ニーズ調査の必要性に関する検証</p>

4-3 主要仮説の検証結果

4-2 節において記載した PIU のあるべき姿を検討する上で必要不可欠である仮説項目「6. PIU 事業計画：（APERM が取り組むべき内容）」において検証すべき事項〔（1）支援・普及体制の整備、（2）中小企業支援リソース（機関、人材）の支援能力向上を通じた生産性向上に関する中小企業支援の実施、（3）APERM と中小企業支援リソース（機関、人材）の連携強化〕及び「7. 中小企業（課題・支援ニーズ）」において検証すべき事項（①生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズ）に関する仮説検証の結果を以下に記載する。

なお、以下の検証結果の記載順序に関しては、まず、生産性向上支援の際の基本となる「生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズ」に関する検証結果を記載し、その検証結果を踏まえたうえで、（1）APERM の生産性効用に関する支援・普及体制の整備に関する仮説の検証、（2）中小企業支援リソース（機関・人材）の支援能力向上を通じた中小企業支援の実施に関する仮説の検証、（3）APERM と中小企業支援リソース（機関・人材）の連携強化に関する仮説の検証を記載している。

4-3-1 生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズに関する仮説の検証

（1）生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズ

生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズを明らかにするため、地方において出先機関事務所を有さない APERM にとって、最も重要な中小企業支援機関³⁰〔9 つの BSOs：5 つの地域企業支援センター（RESC）、Prelip 地域企業支援センター（PREDA）、3 つの企業支援センター（ESA）〕を訪問し、地域にある中小企業、あるいは、大企業に対する面談調査（総計 29 社）を実施している（表 4-3）。

表 4-3 面談企業（中小企業）

企業所在地	自動車 部品	金属 加工	電機 機械	樹脂 加工	建設 資材	家具・ 家具部品	印刷・ 包装	食品 加工	繊維	IT	合計
Bitola				1			①	①			3
Gostivar					1	1		①			3
Kumanovo						①		1			2
Ohrid	1							①		1	3
Prelip		①						2	1		4
Skopje	①	②	1			1					5
Strumica					①		1	①			3
Tetovo		①			②						3
Veles							①	2			3
合計	2	4	1	1	4	3	3	9	1	1	29

備考（ ）表示は大企業の数、○は工場訪問した企業数（総計 15 社）を示している。

³⁰ BSO のなかで、バウチャースキームを通じた中小企業支援の窓口となっている機関は、8 機関（RESC（Skopje）、RESC（Strumica）、RESC（Kumanovo）、RESC（Bitola）、ESA（Tetovo）、ESA（Ohrid）、RESC（Veles）、Roma Business Information Centre）である。

生産性向上に関して、中小企業は、以下に記載するようさまざまな課題を抱えている（面談企業が抱える個別の課題の詳細は、表 4-4 参照）。

Box 4.1 生産性向上に関して中小企業が抱える課題 - 面談企業のコメント 一部抜粋

- ・品質管理能力が不足している（品質向上に関しては、すべての面で改善の余地がある）。
- ・品質・生産管理能力が不足している（原材料の購入から販売に至る過程の状況を把握するソフトウェアが必要であるが、そのシステムができていない。今、幾ら生産し、幾ら原材料が無駄として廃棄されているのか、即時にはわからない。生産状況をコンピューターで把握したい）。
- ・品質管理（初期品質管理、QC 工程票、C-7TOOL）、生産管理（生産日程計画）、人材育成（教育訓練システム）、安全・環境（職場安全基準）、職場活性化（5S 活動、改善活動）、設備管理（設備保全管理）、生産性（能率管理）等に関する取り組みが不十分である。
- ・生産過程における材料の廃棄率が高い。
- ・特に、生産が季節によって大きく変動しており、いかに効率的な生産日程計画をつくるかが大きな課題である。
- ・生産に関する能率管理が不十分である。
- ・原材料の仕入れ、生産、在庫管理、販売に至る過程全体の効率化が不十分である。
- ・人材育成が不足している（人材育成：教育訓練システムの不足）。
- ・人材育成が不十分である（すべての仕事を全部任せるまでには至っていない。社長自身の監督が必要である）。
- ・製造における人材育成が不十分である（特に、中間管理者層）。
- ・安全・環境（職場環境改善）が不足している。
- ・資材・在庫管理技術も不足している
- ・作業の標準化が不十分である（社内作業標準はあるが、国際レベルの標準には達していない）。
- ・カスタマーメイドの製品が多いが、その製品の生産性をどのように測るかの基準づくりに困難を要している。
- ・工場の設備が古い〔いかに効率的な設備を購入するか（資金調達も含めて）が特に課題となっている〕。
- ・有能なローカルコンサルタントに関する情報が不足している。
- ・危害分析及び重要管理事項（HACCP）、欧州連合小売農業適正規範（EUREGAP）、国際標準化機構（ISO）の導入がなされていない。

今回の調査企業数は 29 社であるが、中小企業は、程度の差はあるものの、以下の点に関して課題を抱えており、その課題の解決がそのまま中小企業の支援ニーズとなっている。

< 中小企業が抱える課題の類型化 >

- | |
|----------------------------------|
| ① 工場管理（品質管理、生産管理、等） |
| ② 人材育成（教育訓練システム、等） |
| ③ 安全・環境（職場安全・環境改善、職場活性化、等） |
| ④ 生産間接支援（資材・物流、設備管理、等） |
| ⑤ 技術革新（能率管理、作業標準化、等） |
| ⑥ その他（有能なコンサルタントの情報の不足、設備の老朽化、等） |

特に、今回の調査で明らかとなった注目すべき点は、以下のとおりである。

- 1) 表 4-4「中小企業が抱える課題・支援ニーズ（生産性向上を中心として）」に記載されているような中小企業が個別に抱える課題を解決するための支援がさまざまな中小企業支援機関、ローカルコンサルタント等によって実施されているが、その支援内容・レベルが必ずしも中小企業が求めるものと一致していない点である（詳細は、表 4-4「その他」の欄を参照）。

例えば、多くの中小企業は、理論面（ISO、HACCP等の手法取得に関するトレーニング³¹等だけでなく、実際に現場の分析を行ったうえで具体的な改善の実施、あるいは、原材料の購入から販売に至る過程の状況を把握するソフトウェア開発を支援するような実践的な支援を求めている。しかしながら、支援の需要者である中小企業は、「そのような支援ができる人材（ローカルコンサルタント）は限られている。」と指摘している。多くの中小企業は、中小企業支援人材（ローカルコンサルタント）によって提供されている支援メニュー・支援内容・レベルが中小企業の求めるものと異なっており、中小企業を実際に支援できる人材（ローカルコンサルタント）の育成が必要不可欠であると認識している（支援需要側と支援提供側の支援メニュー・支援内容・レベルのミスマッチ）。

確かに、中小企業が有する個別の課題に対する直接支援は、一部のドナー〔欧州連合（EU）/欧州復興開発銀行（EBRD）、ドイツ技術開発公社（GTZ）、アメリカ国際開発庁（USAID）、オランダ政府：詳細は 4-2 節にて後述〕によって実施されている（インターナショナルコンサルタントによる直接の中小企業支援）ものの、その支援範囲は数社ないし 10 数社程度であり、極めて限定的である。

- 2) また、多くの中小企業は、どのような中小企業支援機関・人材が支援リソースとして存在しているかに関して十分な情報を有していない。中小企業は、中小企業支援に関する情報を得る機会が不足しており、中小企業にとって有益な情報提供³²（生産性向上に関する中小企業支援リソースに関する情報、特に、有能なローカルコンサルタントに関する情報）も大きな支援ニーズとなっている。この点は、政府による中小企業支援・普

³¹ EU が近年、特に要求している事項（ISO、HACCP、等）に関して、さまざまな経営団体（マケドニア経済会議所、等）、BSO がこれらに関するセミナー・訓練機会を提供し、また、EU 等のドナーも、ISO、HACCP に関する情報を提供している（EIICM、等の情報センター、等）。

³² GTZ が地域開発戦略立案のために 2008 年にまとめた「GTZ Assessment of the framework conditions for doing business in Polog and Southwest regions and comparison with the available data from East and Southeast regions Final Report (Aug, 2008)」によれば、「Polog 及び Southeast 地域では、中小企業に対する情報提供がかなり不足している」と記載されている。

及体制の未整備によるところも大きい。

多くの中小企業は、政府機関、中小企業支援機関による中小企業が抱える課題を解決するための技術支援（生産・品質向上支援、等）の提供を求めている。特に、これらの中小企業は、個別の課題を解決するための技術支援を実際実施する中小企業支援人材（ローカルコンサルタント）の能力向上、あるいは、中小企業支援に関する更なる有益な情報提供〔生産性向上に関する中小企業リソース（機関、人材）に関する情報の提供、等〕を求めている。

Box 4.2 中小企業の工場訪問時 所感

今回調査では工場訪問（面談中小企業 29 社中 14 社）を実施しているが、特に工場を訪問して感じた点は、以下のとおりである。

① 課題を課題として認識していない中小企業が存在する。

（特に、創業者が社長を務める企業は、全部を自分で把握しており、課題はすべて自分で解決できると考えている傾向があり、課題を課題と認識していない場合がある。この傾向は、50 人以下の企業においては、特に強い。）

例 ある食品加工会社は、面談では、生産性に関して全く問題がないと発言していたが、実際に工場を訪問したところ、原材料・在庫管理には、かなり改善の余地が見受けられた。

② 企業規模の大きい、歴史のある企業ほど、品質・生産管理、人材育成の多くの面において課題を認識している。

例 ある金属加工企業は 240 人の従業員を有しており、面談時には、多くの課題（品質管理、生産管理、等）があると認識していた。実際に工場を訪問したところ、認識どおりの課題が見受けられた。

③ 多くの中小企業は、品質管理、生産管理、在庫管理、設備管理などの面において、さまざまな固有の課題を抱えているが、その背景には、企業の人材育成が不十分である場合が多い。

面談したほとんどの企業は、品質管理、生産管理、在庫管理、設備管理に関する技術の向上に資するだけでなく、取り組みを通じて人材育成の面からも効果がある「KAIZEN」「5S」等の取り組み手法を知らない。もし、中小企業に対して「KAIZEN」「5S」等に関する考え方、分析手法等の技術移転がなされるなら、技術向上だけでなく、人材育成の面からも効果があるのではないかと思われる。

表 4-4 中小企業が抱える課題・支援ニーズ（生産性向上を中心として）

No.	企業	生産性を中心とした課題・支援ニーズ	企業所在地	その他
1	<p>・会社設立年：1997年</p> <p>・従業員数：80人（うち現場従業員75人）</p> <p>・業種：製造業（樹脂成型：プラスチックホイール、プラスチックボックス、リサイクル、等）</p> <p>・総売上高：150万ユーロ（2008年）</p> <p>・マーケット（国内・海外）</p> <p>プラスチックホイール、プラスチックボックス</p> <p>国内・海外シェア（%）：70%/30%</p> <p>プラスチックの容器のリサイクリング</p> <p>国内・海外シェア（%）：20～30%/70～80%</p>	<p>・品質管理能力が不足している。</p> <p>・多種多様なプラスチック製品を製造しており、品質管理が不十分である。</p> <p>・プラスチックの容器のリサイクリングに関しては、生産管理（生産管理日程）が不十分である。</p> <p>・人材育成が不足している。</p> <p>（人材育成：教育訓練システムの不足）</p>	Bitola	<p>・ISO取得の際にコンサルタントを雇用した経験はある。しかしながら、当社は、ローカルコンサルタントのレベルが不十分だと認識している。</p>
2	<p>・会社設立年：1995年</p> <p>・従業員数：21人（うち現場従業員19人）</p> <p>・業種：食品加工（食肉加工：ハム、等）</p> <p>・総売上高：150万ユーロ（2008年）</p> <p>・マーケット（国内・海外）</p> <p>国内・海外シェア（%）：100%/0%</p>	<p>・工場の設備が古い。</p> <p>（いかに効率的な設備を購入するか（資金調達も含めて）が特に課題となっている。）</p>	Bitola	<p>・ビジネスプランなどは、ローカルコンサルタントでも支援可能である。しかしながら、現場で具体的な支援ができる有能なローカルコンサルタントが不足している。</p> <p>・以前、新規設備を導入した時、ローカルコンサルタントではなく、インターナショナルコンサルタントを雇い、現場指導をしてもらった経験がある。</p>
3	<p>・会社設立年：1946年</p> <p>・従業員数：200人（うち現場従業員180人）</p> <p>・業種：印刷</p> <p>・総売上高：1,000-1,100万ユーロ（2008年）</p> <p>・マーケット（国内・海外）</p> <p>国内・海外シェア（%）：55～60%/40～45%</p>	<p>・品質管理能力が不足している。</p> <p>・原材料の購入から販売に至る過程の状況を把握するソフトウェアが必要であるが、そのシステムができていない（今、幾ら生産し、幾ら原材料が無駄として廃棄されているのか、即時にはわからない。生産状況を、コンピューターで把握したい）。</p>	Bitola	<p>・10年前にISO14001、2000を取得しているが、スロベニア人のコンサルタントを雇った（その当時は、マケドニアには優秀なコンサルタントがいなかったためである。今は、多くのローカルコンサルタントが存在している）。</p>
4	<p>・会社設立年：1997年</p> <p>・従業員数：83人（うち現場従業員29人）</p> <p>・業種：食品加工（ジュース製造・販売）</p> <p>・総売上高：500億デナール</p> <p>・マーケット（国内・海外）</p> <p>国内・海外シェア（%）：60%/40%</p>	<p>・品質管理能力（初期品質管理、OC管理のプロセス化）が不足している。</p> <p>・人材育成（多能工化）が不足している</p> <p>・生産性（自動化）が不足している。</p>	Gostivar	<p>・英国の品質認証を得るため、英国人コンサルタントを雇用した経験はある。2010年は、ISSO14000の取得のため、ローカルコンサルタントを雇用する予定である。</p> <p>・ローカルコンサルタントの支援能力に満足していない。</p> <p>・生産性に関して、有能なコンサルタントの情報が必要で不足している。コンサルタントの情報整備が必要である。</p> <p>・コンサルタントに対する認証制度が必要である。</p>
5	<p>・会社設立年：1990年</p> <p>・従業員数：80人（うち現場従業員60人）</p> <p>・業種：製造業（家具）</p> <p>・総売上高：110万ユーロ（2008年）</p> <p>・マーケット（国内・海外）</p> <p>国内・海外シェア（%）：70%/30%</p>	<p>・品質管理能力（OC管理のプロセス）が不足している。</p> <p>・生産管理能力（生産管理システム）が不足している。</p> <p>・人材育成（多能工化）が不足している</p> <p>・資材管理能力が不足している。</p> <p>・一般的ではあるが、設備管理能力が不足している。</p>	Gostivar	<p>・以前ドナウプロジェクトを通じて、インターナショナルコンサルタントを雇用したが、こちらの求める支援ができなかったため、途中で契約を解除した。</p> <p>・ローカルコンサルタントの支援能力に満足していない。</p> <p>・生産性に関して、有能なコンサルタントの情報が必要で不足している。コンサルタントの情報整備が必要である。</p> <p>・コンサルタントに対する認証制度が必要である。</p>
6	<p>・会社設立年：2002年</p> <p>・従業員数：62人（うち現場従業員57人）</p> <p>・業種：製造業（建築資材）</p> <p>・総売上高：N/A</p> <p>・マーケット（国内・海外）</p> <p>国内・海外シェア（%）：80%/20%</p>	<p>・効率的生産ができていない。</p>	Gostivar	

No.	企業	生産性を中心とした課題・支援ニーズ	企業所在地	その他
7	<p>・ 会社設立年：2008年</p> <p>・ 従業員数：7人（うち現場従業員4人）</p> <p>・ 業種：製造業（家具）</p> <p>・ 総売上高：N/A（2008年9月に設立したばかり）</p> <p>・ マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：100%/0%</p>	<p>・ 会社を設立したばかりであり、設備が古い。</p> <p>・ 生産スペースをもっと大きくしたい。</p>	Kumanovo	<p>・ 業務が大きくなった時に、ローカルコンサルタントが必要になるかもしれない。その場合を考えると有能なローカルコンサルタントが必要である。</p> <p>・ 有能なローカルコンサルタントに関する情報の構築と情報の提供が必要である。</p>
8	<p>・ 会社設立年：2003年</p> <p>・ 従業員数：20人（うち現場従業員10人）</p> <p>・ 業種：食肉加工</p> <p>・ 総売上高：3,600万デナール（2008年）</p> <p>・ マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：100%/0%</p>	<p>・ 人材育成：現場の教育訓練システムが不足している。</p>	Kumanovo	<p>・ 有能なローカルコンサルタントが不足している。</p> <p>・ 有能なローカルコンサルタントに関するデータベースの構築と情報の提供が必要である。</p>
9	<p>・ 会社設立年：1992年</p> <p>・ 従業員数：34人（うち現場従業員N/A）</p> <p>・ 業種：IT（ソフトウェア開発、訓練、コンサルティング）</p> <p>・ 総売上高：60万5000ユーロ（2008年）</p> <p>・ マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：90%/10%</p>	<p>（コンサルティング会社からみた中小企業の課題）</p> <p>・ 生産プロセスが効率的に構築されていない（生産管理システム、生産日程計画の不足）。</p> <p>・ 人材育成計画（教育訓練システム）も不十分である。</p> <p>・ 資材・在庫管理技術も不足している</p>	Ohrid	<p>・ 当社は、ESA (Ohrid) のパワチャヤースキームを通じて、これまで、6〜7社を既に支援している (ERP; Enterprise Resource Planning, 等)。</p>
10	<p>・ 会社設立年：1995年</p> <p>・ 従業員数：10人（うち現場従業員9人）</p> <p>・ 業種：製造業（樹脂成型自動車シートベルト用樹脂パツクル、等）</p> <p>・ 総売上高：30万ユーロ（2008年）</p> <p>・ マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：粗国内100%</p>	<p>・ 人材育成：現場の教育訓練システムが不足している。</p> <p>・ 安全・環境（職場環境改善）が不足している。</p> <p>・ 生産性向上（能率管理）が不足している。</p> <p>〔いかに生産の効率（生産時間を短くする）を上げるかが課題である。〕</p>	Ohrid	<p>・ 以前、ISO9001を取得した際、セルビアのコンサルタントを雇った（マケドニアのコンサルタントよりコンサルティングフィーが安かった）。その内容に非常に満足している。</p> <p>・ まだ、マケドニアでは有能なコンサルタントが不足している。</p>
11	<p>・ 会社設立年：1990年</p> <p>・ 従業員数：60人（うち現場従業員55人）</p> <p>・ 業種：食品加工（小麦粉生産、パン製造・販売）</p> <p>・ 総売上高：80万ユーロ（2008年）</p> <p>・ マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：0%/100%</p>	<p>・ 品質管理能力が不足している（同一の原材料で同一の量・味覚のパンを製造しなければならない）。</p> <p>・ 人材育成：現場の教育訓練システムが不足している。</p>	Ohrid	<p>・ 現在、HACCP 取得のためにローカルコンサルタントを雇っている。</p> <p>・ また、当社は、今年度初めて企業支援センター（ESA (Ohrid)）のパワチャヤースキームを通じて、生産管理（ソフトウェア面）支援を受ける予定である。</p>
12	<p>・ 会社設立年：2001年</p> <p>・ 従業員数：60人（うち現場従業員30人） （季節により、現場従業員の数は変動しており、毎年9〜12月は100人くらいになる。）</p> <p>・ 業種：食品加工（お菓子の製造・販売）</p> <p>・ 総売上高：150万ユーロ（2008年）</p> <p>・ マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：50%/50%</p>	<p>・ 生産管理（生産管理システム、生産日程計画）、安全・環境（職場安全基準、職場環境改善）等に関する課題があり、その課題解決のための支援がほしい。</p> <p>・ 品質管理能力が不足している。</p> <p>・ 原材料の購入から販売に至る過程の状況を把握するソフトウェアが必要であるが、そのシステムができていない。</p> <p>・ 特に、生産が季節によって大きく変動しており、いかに効率的な生産日程計画をつくるかが大きな課題である。</p> <p>・ 有能なローカルコンサルタントに関する情報がほしい。</p>	Prelip	<p>・ ドイツの SES (Senior Expert Service) を利用して、ドイツの企業退職者を2週間雇った経験がある（実践的なコンサルタントであった）。</p> <p>・ 過去にローカルコンサルタントを雇おうとしたが、支援能力に問題があり、かつそのコンサルティングフィーが高額（3日間で500ユーロを要求された）だったので断念した。</p> <p>・ 有能なローカルコンサルタントに関するデータベースの構築と情報の提供が必要である。</p>
13	<p>・ 会社設立年：2005年</p> <p>・ 従業員数：50人（うち現場従業員49人）</p> <p>・ 業種：製造業（繊維：衣服の製造・販売）</p> <p>・ 総売上高：40万ユーロ（2008年）</p> <p>・ マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：0%/100%</p>	<p>・ 景気後退で、設備能力が過剰となっている（生産性向上の前にファイナンスの不足が最大の課題となっている）。</p>	Prelip	<p>・ 会社を立ち上げた際、2年間、大手の繊維会社の現場で働いた経験者（ローカルコンサルタント）を雇用した経験がある。</p>

No.	企業	生産性を中心とした課題・支援ニーズ	企業所在地	その他
14	<p>・会社設立年：1970年</p> <p>・従業員数：240人（うち現場従業員200人）</p> <p>・業種：金属加工（建設用ビーム、角型パイプ、タワーのアプレーム等の金属加工品の製造・販売）</p> <p>・総売上高：500～600万ユーロ（2008年）</p> <p>・マーケット（国内・海外）</p> <p>国内・海外シェア（%）：70%/30%</p>	<p>生産性を中心とした課題・支援ニーズ</p> <p>・品質管理（初期品質管理、QC工程票、C-7TOOL）、生産管理（生産日程計画）、人材育成（教育訓練システム）、安全・環境（職場安全基準）、職場活性化（5S活動、改善活動）、設備管理（設備保全管理）、生産性（能率管理）等に関する課題があり、その課題解決のための支援がほしい。</p>	Prelip	<p>・過去に人材育成のためのローカルコンサルタントを雇用した経験がある。</p> <p>・有能なローカルコンサルタントがいれば活用したい。</p>
15	<p>・会社設立年：1997年</p> <p>・従業員数：50人（うち現場従業員30人）</p> <p>・業種：食品加工（アイスクリーム製造・販売）</p> <p>・総売上高：N/A</p> <p>・マーケット（国内・海外）</p> <p>国内・海外シェア（%）：70%/30%</p>	<p>・人材育成が不足している。（人材育成：教育訓練システムの不足）</p> <p>・工場の設備が古い。</p> <p>・技術力が不足している</p>	Prelip	
16	<p>・会社設立年：1948年</p> <p>・従業員数：62人（うち現場従業員56人）</p> <p>・業種：製造業（変圧器）</p> <p>・総売上高：650万ユーロ（2008年）</p> <p>国内・海外シェア（%）：100%/0%</p>	<p>・人材育成が不十分である。</p> <p>・従業員に改善（KIAZEN）手法をもっと学ばせたい</p> <p>・従業員の多能工化を図りたい。</p> <p>・2009年度末には、インプリント材料をバーコードで管理するシステムを導入する予定であるが、併せて、トヨタのカンパシシステムを導入したい（トヨタのカンパシシステムに関する実践的な研修を受けたい）。</p>	Skopje	<p>・日本の海外技術者研修協会（AOTS）に従業員を派遣し、5S等を学び、実際に工場に導入している。</p>
17	<p>・会社設立年：1992年</p> <p>・従業員数：20人（うち現場従業員16人）</p> <p>・業種：金属加工</p> <p>・総売上高：68万ユーロ（2008年）</p> <p>国内・海外シェア（%）：10%・90%</p>	<p>・品質管理、生産管理、人材育成、等に関する課題もあるが、技術革新をいかに推進するかが最も大きな課題である。</p>	Skopje	
18	<p>・会社設立年：1997年</p> <p>・従業員数：22人（うち現場従業員16人）</p> <p>・業種：金属加工</p> <p>・総売上高：50万ユーロ（2008年）</p> <p>国内・海外シェア（%）：5%・95%</p>	<p>・生産性向上に関して、すべての面で不足しており、KAIZENなどのセミナー、日本からの生産技術支援等があれば、参加したい。</p> <p>・精密部品である自動車用金属加工部品を生産するためにはNC機械が必要であるが、機械の買替費用が高い。金融アクセスは金利が高く困難であり、政府による金融面からの支援を望む。</p> <p>・会社としてはビジネスにつながるような情報がもっとほしい。</p>	Skopje	<p>・これまで、コンサルタントを利用した経験としては、ISO9001の取得（2000年）の際にローカルコンサルタントを雇った。</p>
19	<p>・会社設立年：1980年</p> <p>・従業員数：80人（うち現場従業員50人）</p> <p>・業種：製造業（家具）</p> <p>・総売上高：150万ユーロ（2008年）</p> <p>・マーケット（国内・海外）</p> <p>国内・海外シェア（%）：80%/20%</p>	<p>・変動する顧客注文に対して、原材料の仕入れ、生産、在庫管理、販売に至る過程全体をいかに効率化するかが大ききな課題である。</p> <p>・カスタマーメイドの製品が多いが、その製品の生産性をどのように測るかの基準づくりに困難を要している。</p> <p>・生産性には直接関係しないが、中間管理者層に対する人材育成が不十分である。</p>	Skopje	<p>・有能なローカルコンサルタント（約7年間）と契約してさまざまな改善を実施しているが、このような実践的なコンサルタントを見つけることは困難である。</p>
20	<p>・会社設立年：2006年</p> <p>（事業開始は2007年12月）</p> <p>・従業員数：150人（うち現場従業員約80人）</p> <p>・業種：製造業（自動車部品加工）</p> <p>（車載用プリント基板への部品実装）</p> <p>・総売上高：1,500万ユーロ（2009年計画）</p> <p>・マーケット（国内・海外）</p> <p>国内・海外シェア（%）：0%/100%</p>	<p>（この会社は米国系大企業である）</p> <p>・大企業の観点から、仕入れ元となる中小企業（サプライヤー）は、製品の品質、納期（Just-in-time）、コストの重要性を認識する必要がある。特に、仕入れ先選定に関して、品質が最も重要なファクターである。中小企業は、品質向上が必要不可欠である。</p>	Skopje	<p>・企業設立時に従業員教育の一環として、Culture Differenceに関するローカルコンサルタントを雇用した経験がある。</p>

No.	企業	生産性を中心とした課題・支援ニーズ	企業所在地	その他
21	<p>・会社設立年：1992年</p> <p>・従業員数：20人（うち現場従業員15人） 季節によっては、最大80人</p> <p>・業種：食品加工（ピクルス、チリ、スイーツ等の野菜加工）</p> <p>・総売上高：60万～70万ユーロ（2008年）</p> <p>・マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：10%/90%</p>	<p>生産性に関しては、特に問題はない。 (市場開拓能力の不足が問題である。)</p> <p>・品質管理能力（初期品質管理、OCプロセス管理等）が不足している。</p> <p>・生産管理能力（生産日程計画）が不足している。</p> <p>・サプライヤー管理が不十分である。</p>	Strumica	<p>・ HACCP 取得の際に、ローカルコンサルタント雇用した経験はある。</p>
22	<p>・会社設立年：1994年</p> <p>・従業員数：15人（うち現場従業員9人）</p> <p>・業種：製造業（建設資材：建設用発泡スチロール）</p> <p>・総売上高：150万ユーロ（2008年）</p> <p>・マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：70%/30%</p>	<p>・品質管理能力（初期品質管理、OCプロセス管理等）が不足している。</p>	Strumica	<p>・ ISO 9002 を取得した際に、ローカルコンサルタントを雇用した経験はある。</p> <p>・ ISO、CE マーケティングを取得しても、これらは管理手法であって、技術の向上には必ずしもつながらない。</p>
23	<p>・会社設立年：2009年</p> <p>・従業員数：10人（うち現場従業員9人）</p> <p>・業種：製造業（梱包用の段ボール）</p> <p>・総売上高：N/A</p> <p>・マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：100%/0%</p>	<p>・品質管理能力（初期品質管理、OCプロセス管理等）が不足している。</p>	Strumica	<p>・3カ月前に会社を設立したばかりである。</p>
24	<p>・会社設立年：1997年</p> <p>・従業員数：32人（うち現場従業員29人）</p> <p>・業種：製造業（金属加工：家具用フレーム、フレーム椅子、等）</p> <p>・総売上高：100万ユーロ（2008年）</p> <p>・マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：40%/60%</p>	<p>以下の点に関する課題を抱えており、改善のための支援がほしい。</p> <p>・品質管理（品質向上に関しては、すべての面で改善の余地がある）</p> <p>・製造における人材育成が不十分である。</p> <p>・標準化が不足している（社内作業標準はあるが、国際レベルの標準には達していない）。</p> <p>・生産向上（能率管理）能力が不足している。</p> <p>・製造過程の（Organization of Production）が不十分である。</p>	Tetovo	<p>・以前、ローカルコンサルタントを雇ったが、我々の要求に十分応えることができなかつた。中小企業のニーズに応えることのできる実践的なコンサルタントが必要である。</p> <p>・EU のドナープロジェクトでインターナショナルコンサルタントによる現場改善してもらったが、2カ月間で、3～4日間だけのコンサルティングであり、その支援内容は不十分であった。</p>
25	<p>・会社設立年：2006年</p> <p>・従業員数：20人（うち現場従業員18人）</p> <p>・業種：製造業（建設資材：ドア（木枠）、キッチン、机、等）</p> <p>・総売上高：50万～60万ユーロ（2008年）</p> <p>・マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：粗国内100%</p>	<p>・人材育成が不十分である（すべての仕事を全額任せるまでには至っていない。社長自身の監督が必要である。）</p> <p>・資材管理（サプライヤー管理）ができていない。</p>	Tetovo	<p>・新設備を導入した際、設備の使い方に關して、5日間コンサルタントを雇った経験はある。</p>
26	<p>・会社設立年：1997年</p> <p>・従業員数：16人（うち現場従業員12人）</p> <p>・業種：製造業（建設資材：窓枠、ドア）</p> <p>・総売上高：30万～40万ユーロ（2008年）</p> <p>・マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：90%/10%</p>	<p>・生産過程における材料の廃棄率が高い。</p> <p>・人材育成が不足している。</p>	Tetovo	
27	<p>・会社設立年：1923年</p> <p>・従業員数：200人（うち現場従業員130人）</p> <p>・業種：食品加工（クッキング油、マーガリン、お菓子、等）</p> <p>・総売上高：1,000万ユーロ（2008年）</p> <p>・マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：98%/2%</p>	<p>・人材育成（現場の教育訓練システム）が不足している。 (新しいルールをつくっても、従業員にそのルールを守らせることが困難である。)</p>	Veles	<p>・過去に EU/EBRD の TAM プロジェクトで、経営管理・金融面でのインターナショナルコンサルタントのコンサルティングを受けた経験がある。</p>

No.	企業	生産性を中心とした課題・支援ニーズ	企業所在地	その他
28	<p>• 会社設立年：1927年</p> <p>• 従業員数：700人（うち現場従業員N/A人）</p> <p>• 業種：食品加工（小麦粉、パン、卵、食肉加工、等）</p> <p>• 総売上高：3,000万ユーロ（2008年）</p> <p>• マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：90%10%</p> <p>（この企業は700人を雇用しているが、11の規模の小さい会社から構成されている。）</p>	<p>• 人材育成（現場の教育訓練システム）が不足している。 （特に、ISO等を取得しても、定めたルールをいかに守らせるかにおいて、困難を要している。）</p>	Veles	<p>• 以前、ローカルコンサルタントを雇ったが、能力不足により、契約を打ち切った経験がある。</p> <p>• 有能なローカルコンサルタントが不足している （多くのコンサルタントは、理論だけ知っており、具体的な改善ができない。むしろ、我々の方が、コンサルタントより現場をよく知っている。）</p>
29	<p>• 会社設立年：1995年</p> <p>• 従業員数：32人（うち現場従業員26人）</p> <p>• 業種：印刷・包装</p> <p>• 総売上高：150万ユーロ（2008年）</p> <p>• マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：80%20%</p>	<p>• 工場の設備が古い。</p> <p>• 工場が狭く、効率的な生産レイアウトができていない。</p>	Veles	<p>• 2004年、2005年に新設備導入の際、設備の使い方を学ぶため、スイス人コンサルタントを雇用した経験がある（各1カ月程度）。</p>

4-3-2 生産性向上に関する支援・普及体制の整備に関する仮説の検証

(1) APERM の生産性向上に関する支援・普及体制の必要性に関する仮説の検証

生産性向上に関する情報収集・分析、支援活動の実施、モニタリング・評価、更なる活動の計画（MoE への提言）及び支援の普及等の一連のシステムの現状を踏まえた今後のあるべき支援・普及体制（人員配置を含む）の構築に関する検証

検証結果

<p>支援・普及体制全体</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・現在、APERM 内に生産性向上に関する明確な支援・普及体制はない。 <p>バウチャースキームによる支援のなかに、生産・品質に関する支援が組み込まれているが、バウチャースキームは、経営管理・市場開拓等のほかの事項も含む支援システムであり、APERM 内に生産性向上に関する明確な支援・普及体制は構築されていない。</p> <p>3-4-2 節で記載したように、さまざまな中小企業支援プログラムの立案機関は、あくまで MoE であり、実施機関は APERM であるが、APERM は MoE によって立案された支援プログラムの実施・モニタリング・評価を行い、あるいは、支援の実施を通じて得られたさまざまな情報を加工し、翌年度の MoE への活動の立案に関する提言を行い、より効果的な中小企業支援の実施につなげていく使命がある。しかしながら、APERM において、生産性向上に関する情報の入手・分析、中小企業支援活動の実施・モニタリング・評価、及び、新たな中小企業支援活動の立案に関する MoE への提言といった一連の責任が明確となったシステムが構築されていない。</p> <p>また、実際に中小企業支援を行うための普及体制は、バウチャースキームを通じた普及以外に際立った支援の普及システムはない。</p>
<p>支援体制 〔生産性向上に関する情報収集・分析、支援活動（情報提供を含む）の実施、モニタリング・評価、更なる活動の計画（MoE への提言）等の一連のシステム〕</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上に関する情報収集・分析、支援活動の実施、モニタリング・評価、更なる活動の計画（MoE への提言）等の一連のシステムに関して、明確な組織・機能の設定がなく、十分には確立していない。 ・特に、生産性に関する情報（中小企業の抱える課題・支援ニーズの把握、中小企業支援機関、人材等に関する情報収集）は十分には収集されていない。それ故、分析も十分には実施されていない。 ・中小企業の情報に関して、APERM は 8,733 社の中小企業に関する情報があるが、これはバウチャースキームの支援申請時を中心とした一般的な情報であり、企業の生産性向上に関する課題・支援ニーズの把握に関する情報は不十分である。また、情報の見直しも全く行われておらず、情

報が活用できていない。

- APERM のデータベースには、具体的な支援要員であるローカルコンサルタントが 254 名登録されている。生産性向上の支援に関するコンサルタントの数は、生産（延べ 78 名）、品質（延べ 27 名）であるが、APERM 職員は、登録後のコンサルタントの実績能力評価を十分には実施していない。

注) 1 名のコンサルタントが複数の小分類に登録しているため、小分類のコンサルタントの合計は、各分野のコンサルタントの登録総数に一致しない。

生産、品質の支援分野及び登録コンサルタント数

支援分野	コンサルタント数（延べ）
生産	78
・ サプライ・チェーン・マネージメント・物流・計画	3
・ 生産現場レイアウト改善	2
・ 新製品開発	23
・ 生産効率化（Production Optimization）	68
・ 生産管理・制御	43
・ 無駄のない製造（Lean manufacturing More value with less work）	24
品質	27
・ OHSAS 18001（労働安全衛生評価システム）取得に関する事項（労働安全衛生に関する規格）	0
・ CE mark に取得に関する事項	2
・ 世界規模責任認証生産（WRAP）プレゼンテーション	6
・ ISO 14001 に取得に関する事項	6
・ ISO 9001 に取得に関する事項	17
・ HACCP に取得に関する事項	13
・ EUREGAP に取得に関する事項（欧州での農産物の販売に要求される認証）	5

- APERM のホームページにおいて登録されているローカルコンサルタントの紹介の内容は、氏名、住所、取得資格、及び支援分野の名称だけであり、具体的に何が支援できるのかはよくわからない。

(ローカルコンサルタントの紹介例：APERM のホームページよりマケドニア語のみの表記になっているものを英語に翻訳している)

CONSULTANT

NAME : XXX

ADDRESS : XXX

LICENSES : XXX

PRODUCTION

S – Production optimization

S – Production planning and control

QUALITY

S – Preparation for ISO 9001

MANAGEMENT

S – Strategic planning

S – Business planning

S – Company management assistance

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

S – Organizational development/restructuring

PRODUCTION

S – New product development

S – Production optimization

S – Production planning and control

S – Light production

QUALITY

S – Preparation for ISO 9001

(生産性向上に関する支援実施に関して)

- ・ 2008 年度のバウチャースキームを通じた総支援企業数は 80 社であり、総支援件数は 112 件である (1 社が 2 件以上のバウチャー支援を受けるケースがある)。
- ・ 2008 年度の生産・品質の生産性向上に関係する支援企業数は 13 社であり、支援を行ったローカルコンサルタントは延べ 9 名である。この 13 社は、総支援企業数 (80 社) の 17.3%に相当し、9 名はデータベースの登録者 254 名の 3.5%に相当する。

- ・これまで、このような生産性に関する支援実施の結果（ローカルコンサルタントのアウトプットが中小企業の支援のニーズにマッチしていたかどうか、また、コンサルタントの能力は十分であったかどうか、等）に対する評価として、企業とコンサルタントの間での事後評価（1-5段階）は行われているが、これは当事者間だけの評価（時としてなれ合いの評価になっている）であり、中立的な第三者による評価は行われていない。

バウチャースキームを通じた生産性向上に関する支援実績詳細：2008年度

分類（支援分野詳細）	支援企業数	支援件数	コンサルタント数（延べ）
生産	2	2	1
・生産管理・制御	2	2	1
品質	11	11	8
・ISO 9001 に取得に関する事項	8	8	6
・HACCP に取得に関する事項	3	3	2
合計（生産・品質）	13	13	9

（備考：その他を含めた支援実績：2008年）

分類（支援分野詳細）	支援企業数	支援件数	コンサルタント数（延べ）
1 経営	7	7	6
2 市場開拓・輸出開拓	3	3	2
3 人材育成	1	1	1
4 金融アクセス	1	1	1
5 生産	2	2	1
6 品質	11	11	8
7 IT/IMS	0	0	0
8 その他管理（創業促進、等）	55	87	14
合計	80	112	33

普及体制	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上に関する普及体制が十分構築されていない。 <p>中小企業に対する生産性向上支援の普及体制の基本は、バウチャースキームである。すなわち、バウチャースキームの枠内にある BSO が支援の普及体制の一部として組み込まれており、APERM はこれらの BSO を通じた中小企業支援を実施している。このバウチャースキームが実施的な普及体制の要となっているが、これ以外に、APERM としての具体的な支援の普及体制はほとんどない。</p> <p>8 つの BSO³³ [RESC(Skopje)、RESC(Strumica)、RESC(Kumanovo)、RESC(Bitola)、ESA(Tetovo)、ESA(Ohrid)、RESC(Veles)、Roma Centre] がバウチャースキームの窓口（具体的な中小企業支援の窓口）機関となっているが、これらの機関以外に、APERM が生産性向上に関する中小企業支援を普及できる体制は、十分には構築されていない。</p> <p>その他の支援の普及体制として、現在、「Info Pult」と呼ばれるビジネス支援機関（8 つの BSO+5 つの NGO）とのネットワーク構築が行われているが、その活動内容は、APERM からこれら BSO への中小企業向け情報の提供（技術面・金融面からの政府支援の情報提供、政府関係プロジェクトの公示、セミナー開催の連絡、等）にとどまっており、また、これらの機関からの情報収集も、地域の中小企業に関する概要入手等にとどまっており、十分な情報ネットワークが構築されていない（予算が年間 100 万ディナールと極めて少ないことも、不十分な活動の原因のひとつになっている）。</p> <p>また、APERM とドナーとのプロジェクトベースでの連携〔例 EU、大学、経営・産業団体、APERM の連携による欧州情報・革新センター（EIICM）活動による連携、等〕は、ある程度、生産性向上に関するさまざまな支援の普及を促進することにもつながっているが、これらの連携は、まだ不十分であり、APERM の十分な普及体制とはなっていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> このように、生産性向上に資する中小企業に対する具体的な技術支援の普及体の構築は極めて不十分である。
------	--

³³ APERM の中小企業支援の普及機関の要となっている主要な BSO の支援レベルには大きな差がある。これらの BSO は活動予算が少なく、ドナーのプロジェクトに大きく依存している。ドナー依存からの脱却を図ろうとしている BSO (Tetovo, Prelip, Gostivar, 等) は、中小企業に対してコンサルティング（ビジネスプラン、ファイナンシャルプラン、等）を行い、その対価としてコンサルティングフィーを取る活動を展開しつつあるが、それだけでは活動を維持していくことは困難であり、ドナープロジェクトの資金は、BSO にとって重要なファイナンシャルリソースとなっている。また、現在のところ、これらの BSO の職員が支援できる分野は、ビジネスプラン・ファイナンシャルプラン策定、市場開拓、等の支援が中心であり、生産性向上に資する支援ができる職員はほとんどいない（詳細は、後述の「表 4-5 生産性向上に関する中小企業支援機関の支援の現状」参照）。

<p>検証における留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ APERM の生産性向上に関する支援・普及体制〔生産性向上に関する情報収集・分析、支援活動の実施、モニタリング・評価、更なる活動の計画（MoE への提言）、及び支援の普及等の一連のシステム〕の現状を踏まえた今後のあるべき支援・普及体制（人員配置を含む）の構築を考える場合、この一連の支援体制及び中小企業支援の普及を展開する普及体制を管理・運営する明確な責任を有する職員を配置する必要がある。 ・ 生産性向上に関する効率的な支援・普及体制の上記の業務を遂行するため、1名の専任職員（マネージャー）と1名のスタッフ（部下）の2名の職員配置が望ましい。限られた予算であるが、最低限1名の専任職員（マネージャー）の配置は必要不可欠である。 ・ 特に、中小企業支援の支援・普及体制に関して、APERM 内のシステムを構築するだけでなく、APERM 以外の中小企業支援機関（政府機関、RESC、ESA、RBIC 等の BSO、経営・産業団体、大学、等）との更なる連携を織り込んだ中小企業支援の普及体制を明確に構築する必要がある。
------------------	---

(2) **APERM** 職員の PIU を管理・運営する能力向上の必要性に関する検証

検証結果

<p>PIU を管理・運営する能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第3章 3-4 節に記載したように、APERM 全体として、生産性向上に関する情報収集・分析、支援活動の実施、モニタリング・評価、更なる活動の計画（MoE への提言）、及び支援の普及等の一連の活動を展開するための管理・実施能力が不足している。 今後、PIU に関するシステムを構築したとしても、現状では PIU を管理・運営する能力が不足していることは明らかである。 ・ APERM の職員は、1名の職員（工学部出身）を除き、経済学部、社会学部等の出身であり、生産性向上に関する知識が不足している。 生産性向上に関するプロジェクトを立案（MoE への提言）する際には、生産性向上に関する基礎知識（他国での生産性向上支援の取り組みに関するケーススタディ、生産性に関する基礎的事項：5S、ABC 分析、等）が必要であるが、APERM の職員は、その知識が不足している。
-----------------------	--

<p>検証における留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ PIU 機能強化に関する職員の管理・実施能力の向上、生産性に関する基本知識の向上（キャパシティデベロップメント）に関する教育・訓練は必要不可欠である。 ・ 例えば、中小企業基盤整備機構、中小企業支援センター、日本生産性本部、日本科学技術連盟、日本技術士会、日本中小企業診断士協会、民間コンサルタント、日本の中小企業等の生産性向上に関する取り組みに関する研修などは、PIU 機能強化に関する職員の管理・実施能力の向上につながるものである。 ・ マケドニア標準局は、HACCP、ISO 等の研修（4日間）を実施しており、これらのセミナー参加も生産性向上に関する基礎知識取得につながるものである。また、ドナーの主催するマケドニアでの研修〔オーストリア開発庁（ADC）が行う PCM 研修、等〕も活用すべきである。
------------------	---

4-3-3 中小企業支援機関、人材の支援能力向上を通じた中小企業支援実施に関する仮説の検証

(1) 現在あるいは潜在的に存在している技術支援リソース（政府、BSO、経営・産業団体、大学：TTC、ローカルコンサルタント、等）の支援能力の現状把握を通じた中小企業の支援ニーズに合う技術支援人材の育成の必要性に関する検証

検証結果

<p>現在あるいは潜在的に存在している技術支援リソース</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在あるいは潜在的に存在している技術支援機関〔例 政府人的資源開発基金（HRDF）・マケドニア標準局、ドナー、BSO、経営・産業団体、大学：技術移転センター（TTC）、等〕、人材（ローカルコンサルタント、等）に対して、生産性向上に関する支援能力の把握及び支援人材育成の必要性にする面談調査を実施した。その検証結果は以下のとおりである。 (生産性向上に関する主要支援機関の支援能力) ① HRDF <ul style="list-style-type: none"> 2008年度プロジェクトにおいて、60名の中小企業支援を行うローカルコンサルタントのデータベースを有していたが、そのプロジェクトの終了とともに、そのデータをすべて APERM のデータベースに移管している。現在は、具体的な中小企業支援は実施していない。今年度（2009年度）は、中小企業に対するトレーニングニーズ調査を行う予定である。
---------------------------------	--

② マケドニア標準局

マケドニアへの海外規格の情報提供、マケドニアの標準規格の検討、国際コンサルタントを招聘しての中小企業向けのセミナーの開催（ISO、HACCP）を実施している。ただし、現在の講師は、国際コンサルタントによるものであるが、将来的には、マケドニア標準局内の人材によるセミナーを開催する予定である。

③ ドナー

ドナーは、中小企業の生産性向上に資するプロジェクト（EU・EBRD、USAID 等の国際コンサルタントによる中小企業支援、等）を実施しているが、その裨益企業は限定的である（プロジェクトによるが 10 数社程度）。多くの支援は、情報提供（EU、等）あるいは創業支援が主となっている。また、ローカルコンサルタントのデータベースを有しているドナーは少ない。

（TAM/BAS プロジェクトは、独自でコンサルタントのデータベースを有している。GTZ はバルカン諸国のコンサルタントのデータベースを構築しつつあるが、登録コンサルタントは約 100 名くらいの予定であり、生産性に関するコンサルタントはほとんど登録されていない。）

ADC は、中小企業支援機関である BSO（RESC、ESA）及び 12 のローカルミニシパリティービジネス（LMBC：略称）の職員のキャパシティ開発（PCM 研修、等）を今後実施する予定である。

④ BSO [RESC、ESA、ロマビジネス情報センター（RBIC）]

ビジネスアドバイザー（経営管理、市場開拓、等）を実施しているが、生産性向上に資する実践的な支援は実施していない。特に、PREDA を除き、ほとんどの BSO は、生産性向上に資するローカルコンサルタントのデータベースを有していない。基本的には APERM に登録されている生産性向上に関するコンサルタントが BSO の有するローカルコンサルタントのデータベースとなっている。また、BSO に所属するコンサルタントの多くはビジネスコンサルタントであり、生産性向上を支援できるコンサルタントは、極めて少ない。

⑤ 経営・産業団体

多くの団体は HACCP、ISO 等のセミナーを開催するなどの活動を展開しているが、生産性向上に関する具体的な支援は実施していない。また、ほとんどの団体は、独自のコンサルタントのデータベースを有していない（マケドニア経済会議所は、2009 年 2 月に「The Association

of Management Consultants and Trainers」を設立しており、43のコンサルタント会社がメンバーとなっている）。

⑤ 大学（TTC、等）

比較的高度な支援（サプライ・チェーン・マネジメント、企業内のIT化）要請を受けた個別企業に対して実施している（企業と大学の目的が合えば、有効な中小企業支援リソースのひとつである）。

参考：JICA は、2004～2005年に Ss. Cyril and Methodius 大学の機械工学部を C/P として、「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」に関する支援（短期専門家派遣）を実施している。

⑥ 民間ローカルコンサルタント

民間ローカルコンサルタントは、直接に中小企業支援を担える存在であるが、個人によって、その支援能力に大きな隔りがある。特に、生産性向上に関するコンサルタントに関して、具体的な支援が可能である実践的なコンサルタントが非常に不足している。

(官民のローカルコンサルタントの支援能力の現状と課題・支援ニーズ)

① コンサルティングの実施能力が不足している

多くの官民のローカルコンサルタントは、理論的な手法（ISO14001、ISO9001、Quality Control、等）に関する知識を有しているが、現場（工場）での生産管理・品質管理改善を実施し得る実践的な支援能力が不足している。

4-3-1 節において記載したように、中小企業による生産性向上に関する支援ニーズはかなり高いが、中小企業が求める支援内容を提供できるローカルコンサルタントが少ないことが大きな課題となっている。

（「もし、実践的なコンサルティングが受けられるのであれば、対価としてのコンサルティングフィーを払ってもよい。」と考える中小企業が増えてきている。中小企業面談時コメント）

ローカルコンサルタント能力の不足はローカルコンサルタント自身のビジネス機会（顧客である中小企業からのコンサルティング依頼）の不足にもつながっている。

	<p>② ローカルコンサルタントの能力向上を図るトレーニング機会が不足している。APERM、ドナーを含めて、現在、生産性向上を担えるローカルコンサルタントの育成のためのプロジェクトは実施されていない。</p> <p>〔厳密には、EU/EBRD が実施した TAM/BAS プロジェクトのなかで、インターナショナルコンサルタントがローカルコンサルタントと共に、実際に中小企業を支援したケースはあるが、その場合の第一の目的は、中小企業への裨益であり、ローカルコンサルタントの育成を主としたものではない。現在、ADC が、小規模ながら、ローカルコンサルタントの育成を 2010 年に行う予定であるが、5 日間の理論面を主とした訓練コース（15～20 名）である。〕</p> <p>③ かかる状況下、面談調査を実施した多くのローカルコンサルタントより、生産性向上に関して、理論面だけでなくより具体的な支援ができる実践的なトレーニング機会を強く望んでいることが明らかとなっている。</p> <p>注) ここで記載しているローカルコンサルタントとは、中小企業に対して支援を実施している人材、即ち、政府に所属するコンサルタント（職員）、あるいは、BSO（RESC、ESA、RBIC、等）、経営・産業団体、民間企業、大学等に所属するコンサルタントなどの官民に存在するローカルコンサルタント全体を意味しており、いわゆる、民間コンサルタントだけに限定するものではない。</p> <p>(上記の分析結果の詳細は、以下の表を参照) 「表 4-5 生産性向上に関係する中小企業支援機関の支援の現状」 「表 4-6 ドナーによる中小企業支援の現状」 「表 4-7 ローカルコンサルタントの支援能力の現状」</p>
<p>検証における留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・さまざまな中小企業支援機関、人材が存在しているが、これらの支援実施能力（内容・レベル）を今後も十分把握する必要がある。 ・生産性向上に資する実践的な官民のローカルコンサルタントの育成は必要不可欠である。実践的なこれらローカルコンサルタントの育成は、対価を支払うことのできる企業にとっても大きな意味を有し、かつ、ドナー等の援助に頼らない企業の自律的発展につながる可能性を有している。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業が求める支援内容を提供できる官民のローカルコンサルタントの育成を行う場合、生産性向上に関する理論的な側面と OJT を通じた実践的な支援能力の向上がコンサルタントの育成プログラムに組み込まれる必要がある。
--	--

(2) 技術支援リソースを育成し、活用するための APERM 職員の育成・管理能力向上の必要性に関する検証

検証結果

技術支援リソースを活用するための職員の能力	<ul style="list-style-type: none"> ・ APERM の職員は、これまでさまざまな技術支援リソースを管理・活用した経験が少ない。 ・ 技術支援リソースを効率的・効果的に活用するためには、生産性向上に関する基礎知識（他国での生産性向上支援実施の取り組み、生産性に関する基礎的事項：5S、ABC 分析、等）が必要であるが、その知識が不足している。
留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・ PIU 機能強化に関する職員の技術支援リソースを効率的・効果的に活用するための管理・実施能力の向上、生産性に関する基本知識の向上（キャパシティデベロップメント）に関する教育・訓練は必要不可欠である。

表 4-5 生産性向上に関係する中小企業支援機関の支援の現状

政府機関 (中央)	中小企業支援機関		活動概略		生産性向上に関する中小企業支援能力	中小企業の生産性向上に関するコメント
	組織、支援体制の概略	支援内容 (他の機関との連携体制も含む)	支援内容 (他の機関との連携体制も含む)	生産性向上に関する中小企業支援能力		
政府機関 (中央)	<p>中小企業支援機関名</p> <p>人的資源開発基金 (Human Resource Development Fund: HRDF)</p>	<p>設立: 2005 年</p> <p>年間予算 (2009 年): 2 万ユーロ (2009 年 4 月現在の確定分)</p> <p>職員数: 2 名 (所長 1 名、秘書 1 名)</p> <p>HRDF は、2005 年 EU の支援によって設立された機関 (47 の機関、企業、団体が合同で創設) であり、現在、出資している政府機関は、APERM と MoE のみ。</p>	<p>(2009 年度活動)</p> <p>今年度は、中小企業のトレーニング調査の実施。</p> <p>中小企業のトレーニング調査 (MoE 予算、そのうち 120 万ディナールは APERM から提供)</p> <p>調査内容: 中小企業が抱える課題を把握し、必要となるトレーニングニーズを明らかにする。</p> <p>調査対象は、8 つの BSO (RESC, ESA) 傘下の中小企業 800 社を想定 (各 BSO 100 社×8 つの BSO)。</p> <p>調査時期: 現在、調査対象企業等の枠組みを決定している段階であり、具体的な調査はまだ実施していないが、調査の終了時期は 2009 年 9 月くらいに予定。</p>	<p>2008 年度のプロジェクトでは、60 名のローカルコンサルタントが登録されていたが、現在は、APERM のデータベースに移管しており、HRDF としての支援要員は有していない。</p> <p>60 名の登録ローカルコンサルタントの多くは、経営管理、市場開拓等に関するコンサルタントである。</p>	<p>マケドニアにおいて、生産性向上に資する支援を実施し得る能力を有する支援要員 (ローカルコンサルタント) が不足している。</p> <p>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。</p> <p>生産性向上に関するローカルコンサルタントの育成が必要である。</p> <p>生産性向上に関する中小企業の潜在的支援ニーズは極めて高い。</p>	
政府機関 (地方)	<p>外国投資庁 (Agency for Foreign Investments of the Republic of Macedonia: AFIRM)</p> <p>マケドニア標準局</p>	<p>設立: 2005 年</p> <p>年間予算 (2009 年): 330 万ユーロ</p> <p>職員数: 23 名 (さらに、海外に投資アドバイザーを 23 名配置)</p> <p>設立: 2003 年</p> <p>年間予算 (2009 年): N/A</p> <p>職員数: 14 名</p>	<p>(2009 年度活動)</p> <p>外国投資促進・広報活動 (さまざまなセミナー、フェアの参加促進) の実施</p> <p>例: 外国直接投資受け入れ額は、3 億 1,970 万ドル (2007 年)</p> <p>(2009 年度活動)</p> <p>標準の決定 (さまざまな品目に対するスタンダードの決定)</p> <p>33 の委員会 (約 300 名: 技術専門家、企業代表、大学教授、等) において、マケドニアが有すべき基準 (スタンダード) の確定</p> <p>セミナーの開催</p> <p>ISO9001、14001、18001、HACCP、OHSAS 等に関するセミナーの開催 (4 日間)</p> <p>企業への情報提供 (スタンダードに関する情報提供)</p>	<p>コンサルタントは配置していない。</p> <p>コンサルタントは配置していない。</p>	<p>まだ、設立されたばかりであり、現段階では、生産性向上に直接資する支援は実施しない。</p>	
政府機関 (地方)	<p>ローカルミニシパリティセンター (Local Municipality Business Centre: LMBC)</p>	<p>設立: 2008 年</p> <p>職員数: 各センターに数名</p> <p>年間予算: MoE は 2008 年度に、12 のローカルミニシパリティセンターに対して、設備 (事務机、等) 費用として 50 万ディナール (総額 600 万ディナール=12 × 50,000) を提供し、各ローカルミニシパリティセンターは独自の予算で職員を配置している。</p>	<p>2008 年に、MoE とローカルミニシパリティセンターが協力して、12 のローカルミニシパリティセンター (CAIR, STIP, LIPKOVO, ZELINO, ST. NIKOLE, VINICA, DELCEVO, VALANDOVO, STRUGA, BOGDANCI, DEMI HISAR, PROBITIP) において、LMBC を設置している。今後の具体的な活動は、各ローカルミニシパリティセンターによって決められるが、起業家、企業が主とした業務になる。</p> <p>多くのローカルミニシパリティセンターの具体的な活動は、早くても 2009 年 7 月以降)</p> <p>現在、12 の中小企業支援機関の職員に対する研修がオーストリア政府のファンド提供により実施される段階にあり、具体的な活動はまだ展開されていない。</p> <p>(これらの中小企業支援機関は、RESC、ESA が設置されていない場所に設置される。)</p>	<p>基本的には、各ローカルミニシパリティセンターの職員が担当し、コンサルタントは配置しない。</p>	<p>まだ、設立されたばかりであり、現段階では、生産性向上に直接資する支援は実施しない。</p>	

中小企業支援機関	組織、支援体制の概略		活動概略		中小企業の生産性向上に関するコメント
	組織、支援体制の概略	支援内容（他の機関との連携体制も含む）	生産性向上に関する中小企業支援能力		
地方経済開発事務所 (Local Economic Development Office : LED)	<ul style="list-style-type: none"> LED : 自治体ごとに設置されている機関 (約 60 カ所) 	<ul style="list-style-type: none"> 地域開発 (道路整備、地域再開発、等) 地域により異なるが、数名から 10 名以上程度のスタッフが配置されている。実際には、所属する自治体内のインフラ整備、地域開発等が主要な業務となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> LED 自体は、本来、中小企業支援ではなく、地域開発機関として設立されたものであり、中小企業に対して、生産性向上に直接資する支援は実施していない。 		
BSO (RESC)	<ul style="list-style-type: none"> 設立 : 1999 年 (EU の支援により設立) 年間予算 (2008 年) : 約 3~4 万ユーロ 職員数 : 3 名 (所長 1 名、ビジネスアドバイザー 1 名、プログラマ コーディネーター 1 名) + ボランテア秘書 1 名 支援企業数 (2008 年) : 300~400 社 地域の主要セクター : 農産加工、製造業 (一般) 	<ul style="list-style-type: none"> ドナープロジェクト (Cross Border Cooperation Project: ギリシヤとのビジネス促進 : ビジネスプラン作成支援、リサイクル今年度は、更にアルバニア共和国 (以下、「アルバニア」と記す) も含めた活動になる予定。 パウチャヤースキームを通じた技術支援の実施 (4 件) 中小企業向けのセミナーの開催 (年に 2~3 回、3~5 日位のトレーニングを実施している (ビジネスプラン、資金計画、市場開拓、HACCP、等) (ドナーフアアランドが基本) 中小企業へのビジネスコンサルティング (年間 25~30 社位の中小企業に対して、有料でビジネスプラン、資金計画作成の支援を実施している。コンサルティングフイーは、3~5 日間で、180~250 ユーロ徴収している。) 	<ul style="list-style-type: none"> コンサルタントのデータベースを構築してはいるが、8~10 名くらいの Bitola に在住するコンサルタントが存在している。 (必要があれば、APERM のデータベースを利用している。) 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上支援が可能ならローカルコンサルタントが不足している。生産性向上に関するローカルコンサルタントの育成が必要である。 	
RESC (Kumanovo)	<ul style="list-style-type: none"> 設立 : 1999 年 (EU の支援により設立) 年間予算 (2008 年) : 2 万ユーロ 職員数 : 3 名 (所長 : 1 名、ビジネス担当 1 名、秘書 1 名) 支援企業数 (2008 年) : 約 1,500 社 地域の主要セクター : 靴、農業、金属加工 (パイプ生産、橋梁、等)、農産加工、家具、等 	<ul style="list-style-type: none"> パウチャヤースキームを利用した技術支援の実施 (2008 年 : 19 件のパウチャヤースキームの利用実績) RESC (Kumanovo) が有しているローカルコンサルタント (10 名) のデータベースから、中小企業の支援ニーズに適したコンサルタントの企業への紹介 (これまでの支援内容は、ビジネスプランの作成方法、マーケティング等)。 [ESA (Vetes) と同様に、予算不足が深刻である。] 	<ul style="list-style-type: none"> コンサルタントのデータベースは構築してはいる (必要があれば、APERM のデータベースを利用している)。 地域の 10 名くらいのコンサルタントを知っているが生産性向上に関する支援能力を有するローカルコンサルタントは 2 名である。 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業は生産性に関する支援を求めている。生産性向上に関するローカルコンサルタントの育成が必要である。 有能なローカルコンサルタントのデータベースをもっとほしい。 	
PREDA (Prelip)	<ul style="list-style-type: none"> 設立 : 1999 年 (活動は 2001 年から) (SDC の支援により設立) 年間予算 (2008 年) : 約 3 万ユーロ以上 職員数 : 5 名 (所長 : 1 名、ビジネス担当 1 名、ミニシパリアイ関係 1 名、会計 1 名、会計アドバイザー 1 名) 支援企業数 (2008 年) : 約 1,000 社 地域の主要セクター : 農業、農産品加工、印刷、包装、繊維、等 	<ul style="list-style-type: none"> (2009 年度 活動) 地域の農業振興 (ポテンシャルな作物及び生産可能地域の Mapping、作物の生産、販売までのヴァリュチェーン分析、等) 経済地域の開発 (Economic Zone Development) 主として国内企業の誘致促進をめざした経済ゾーン地域の開発 (Economic Zone Development) のための調査 (Zone Mapping) 観光開発 観光リソースの開発 中小企業向けのセミナーの開催 経営管理、金融アクセス、ISO、HACCP 等に関する 1~4 日のセミナー実施 (セミナー参加費 : 約 20 ユーロ/日) 	<ul style="list-style-type: none"> PREDA は、300 名程度 (国内 100 名、海外 200 名) のコンサルタントのデータベースを有している。 (ほとんどの支援は、経営管理、金融アクセス、市場開拓である。) 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性に関して、ISO、HACCP の手法を教えることのできるローカルコンサルタントはいるが、具体的な現場で指導できる実践的なコンサルタントはほとんどいない。現場で指導できる実践的なコンサルタントの育成が必要である。 	

中小企業支援機関	組織、支援体制の概略		活動概略		生産性向上に関する中小企業支援能力	中小企業の生産性向上に関するコメント
	組織、支援体制の概略	支援内容 (他の機関との連携体制も含む)	支援内容 (他の機関との連携体制も含む)	生産性向上に関する中小企業支援能力		
RESC (Skopje)	<ul style="list-style-type: none"> 設立：1999年 (EUの支援により設立) 年間予算 (2008年)：約4万5,000ユーロ 職員数：3名 (所長1名、ビジネスアドバイザー2名；パワチャキヤキスチーム担当1名、ドナー等への支援要請アドバイザー1名) 支援企業数 (2008年)：約1,000社 主要支援セクター：フード産業、ホテル、レストラン、等 	<ul style="list-style-type: none"> パワチャキヤキスチームを利用した技術支援の実施 (2008年は43件のパワチャキヤキスチームを利用した実績がある。) APERM が有しているローカルコンサルタント (254名) のデータベースから、中小企業への支援ニーズに適したコンサルタントの企業への紹介 (これまでの支援内容は、銀行借り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) Eco-Friendly-planning (2008年度)：ホテル、レストラン等の中小企業に対する Eco-friendly-planning プロジェクトの実施 (これは、企業の生産活動において、使用する電力・水の使用量、あるいは廃棄物量を少なくするなど、環境にやさしい生産へと転換を図るための活動；スコピエ市の予算) その他：各種セミナーの開催、各種調査の実施 (2009年度の活動に関してさまざまなファンドを得るための活動を展開中である。) ① スコピエ市に対して、地域開発戦略の策定に関するプロポーザルを提出中。 ② EUに対して、姉妹都市 (ニュルンベルグ、サラゴチ；スペイン) に対して、交流 (トレードフェア、セミナー開催、等) に関するプロポーザルを提出中。 	<ul style="list-style-type: none"> RESC(Skopje)は生産性向上に関する知識を有したコンサルタントを職員として有していない。 APERM が有しているローカルコンサルタント (254名が登録)には、生産性向上に関する分野を専門とするローカルコンサルタントがあまりいないため、生産性向上に関する支援をほとんど実施していない。 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上に関するローカルコンサルタントのデータベースの充実が必要である。 ローカルコンサルタントの支援能力が不足している。多くのコンサルタントは、大学を出てコンサルタントになっており、現場を知らない。理論的なことは教えることはできるが、実際に支援する (生産現場の分析、改善、等) 能力が不足している。ローカルコンサルタントが提供できる支援と中小企業が求める支援の間に差がある。 生産性向上に関するローカルコンサルタントの育成が必要である。 中小企業は、コンサルタントの有用性を十分には理解していない。 		
RESC (Strumica)	<ul style="list-style-type: none"> 設立：1999年 (EUの支援により設立) 年間予算 (2008年)：約6,000ユーロ 職員数：2名 (所長1名 (ビジネスアドバイザーを兼務)、ビジネスアドバイザー1名) 名) 1名) 支援企業数 (2008年)：500社以上 地域の主要セクター：農業・農産加工、金属加工、繊維、木工加工、等 	<ul style="list-style-type: none"> (主要な活動) パワチャキヤキスチームを通じた技術支援の実施 中小企業向けのセミナーの開催 創業、ビジネスプラン、HACCP、生涯学習、等 (ドナーファンドが基本) 中小企業への情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> コンサルタントのデータベースを構築していない (必要があれば、APERM のデータベースを利用していい)。 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上に資する技術支援が必要であり、支援ができる有能なローカルコンサルタントの育成が必要である。 中小企業に対しても、生産性向上に関するローカルコンサルタントの有用性を普及することも重要である。 		
RESC (Veles)	<ul style="list-style-type: none"> 設立：1999年 (EUの支援により設立) 年間予算 (2008年)：6,000ユーロ 職員数：2名 (所長1名、ビジネス担当1名、秘書1名) 支援企業数 (2008年)：約200社 地域の主要セクター：農業、農産加工、金属加工、包装、等 	<ul style="list-style-type: none"> (2009年度 活動) パワチャキヤキスチームを通じた技術支援の実施 (また、これからAPERMへ支援申請を行う段階であるが、支援分野は、HACCP関係になる予定。) 中小企業向けのセミナーの開催 創業の仕方、企業登録のしかた、市場開拓、クレジットライン、等に関する1日セミナーの実施 (年に2~3回程度) 	<ul style="list-style-type: none"> コンサルタントのデータベースを構築していない (必要があれば、APERM のデータベースを利用していい)。 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性に関して、ISO、HACCP等の理論だけでなく、具体的な指導ができる実践的なコンサルタントの育成が必要である。 (もし、セクター別のコンサルタントの育成を検討するならば、優先すべきセクターの順位は、①食品加工、②金属加工、③農業、である)。 		
BSO (ESA)	<ul style="list-style-type: none"> 設立：1998年 (英国政府の支援により設立) 年間予算 (2008年)：2万ユーロ 職員数：3名 (所長1名；ビジネス担当を兼務、ビジネス担当1名；経営管理、マーケティング、等、IT担当1名；企業のIT利用促進支援) 支援企業数 (2008年)：約150社 地域の主要セクター：建設、家具、食品加工、金属加工、繊維、等 	<ul style="list-style-type: none"> 政府 (MoE、APERM) ファンドのプロジェクトの実施 (創業支援、等) 民間企業へのコンサルタントイング (有料) 13社をメンバーとする組織を構築し、その企業に対してメンバークラスを年間50~100ユーロ徴収し、かつ、個別の問題に関して支援 (ビジネスプラン、市場開拓支援) を有料 (300~1,000ユーロ) にて実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> コンサルタントのデータベースを構築していない (地域のコンサルタントは6名程度しかいない)。 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上に関するローカルコンサルタントの育成が必要である。 		

中小企業支援機関	活動概要		生産性向上に関する 中小企業支援能力	中小企業の生産性向上 に関するコメント
	組織、支援体制の概略	支援内容 (他の機関との連携体制も含む)		
<p>中小企業支援機関</p> <p>ESA(Ohrnd)</p>	<p>設立：1998年 (英国政府の支援により設立)</p> <p>年間予算 (2008年)：約3万ユーロ</p> <p>職員数：3名 (所長1名；ビジネス担当2名；経営管理、マーケティング、等)</p> <p>支援企業数 (2008年)：約100社</p> <p>地域の主要セクター：観光、繊維、農業、農産加工、自動車部品、等</p>	<p>(2009年度 活動)</p> <p>・パウチャャーキースキームの実施</p> <p>・中小企業向けのセミナーの開催 (現在本年度の活動に関してドナーに申請中)</p>	<p>・コンサルタントのデータベースを構築していない (地域のコンサルタントは5〜6名程度しかない)。</p>	<p>・ローカルコンサルタントの育成は、知見が国内に蓄積されることを意味し、重要である (外国から技術者による中小企業に対する支援の実施は、その時だけの支援に終わり、支援の継続性がない)。</p> <p>・育成されたローカルコンサルタントは、様々な支援を実施し得るポテンシャルを有している。</p>
<p>ESA(Tetovo)</p>	<p>設立：1998年 (英国政府の支援により設立)</p> <p>年間予算 (2008年)：約3〜4万ユーロ</p> <p>職員数：3名 (所長；金融担当1名、ビジネスプラン、マネージメント担当1名、秘書1名)</p> <p>支援企業数 (2008年)：約1,000社</p> <p>地域の主要セクター：建設資材、家具、食品加工、金属加工、繊維</p>	<p>・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 [主な支援対象は、中小・零細企業 (建設、家具、等の製造企業)、起業家、等]</p> <p>・限られた職員数であり、具体的な支援の多くは、ビジネスターニアップ・ビジネスプラン作成のための研修開催が主な活動となっている。中小企業の生産性向上に関する具体的な支援は実施していない。</p> <p>(主要な活動：2008年)</p> <p>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名×20回=400名) 2日間のコース</p> <p>② APERM が提供しているパウチャャーキースキームを利用した技術支援の実施 パウチャャーキースキームを利用して技術支援の実施 [2008年：6件のパウチャャーキースキームの利用実績 - 生産性向上関連：2件 (HIACCP)]</p> <p>③ 民間企業へのコンサルタントリング (有料)</p> <p>2008年度は、10社の企業に対して銀行へのローン申請のためのビジネスプラン作成支援を有料 (1件当たり350ユーロ) にて実施している。</p> <p>④ 各種セミナーの実施</p> <p>⑤ 情報収集 (テトボにある有望な製造企業130社のリスト作成：Catalogue of Tetovo Region Companies)</p>	<p>・コンサルタントのデータベースを構築していない (必要があれば、APERM のデータベースを利用している)。</p>	<p>・生産性向上に関して、これまで、ドイツから技術者が来て、中小企業に対する支援を実施した例があるが、その時だけの支援に終わり、中小企業支援の継続性がない。</p> <p>・生産性向上に関する中小企業を支援するローカルコンサルタントの育成支援が必要である。</p>
<p>BSO (その他)</p>	<p>設立：2005年 年間予算 (2008年)：N/A</p> <p>職員数：4名 (所長1名、秘書等、；3名) 及びコンサルタント2名 (パウチャャーキースキーム担当1名+ビジネスプラン、金融アクセス等の担当1名)</p> <p>支援対象企業数 (2008年)：約600社</p>	<p>・パウチャャーキースキームを利用した技術支援の実施</p> <p>・ビジネスアドバイザー (経営管理、金融アクセス、企業登録、等)</p> <p>・セミナー・ビジネスフォーラムの開催等の実施</p> <p>・訓練の実施 (ミシンの使い方教育、等)</p>	<p>・支援要員としてのコンサルタントのデータベースは有していない。</p>	<p>・RBIC は社会的に弱い立場にいる人たちが多い。現在は、生産性向上に関する支援ニーズはあまりなく、ビジネスプランの書き方、企業登録のしかた、金融アクセスのしかた等に関する支援ニーズがほとんどである。</p>

中小企業支援機関		組織、支援体制の概略	活動概略		生産性向上に関する 中小企業支援能力	中小企業の生産性向上 に関するコメント
経営・産業団体	中小企業支援機関名		支援内容 (他の機関との連携体制も含む)	支援内容 (他の機関との連携体制も含む)		
経営・産業団体	マケドニア 経済会議所 (Economic Chamber of Macedonia : ECM)	<ul style="list-style-type: none"> 設立：1922年 年間予算：概算 100万ユーロ 職員数：70名 加盟企業数 (2008年)：15,000社 加盟団体：23団体 	<p>支援内容 (他の機関との連携体制も含む)</p> <ul style="list-style-type: none"> 加盟企業のビジネス利益を守るための政府への提言 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) 会議所としての国際的活動の推進 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) を実施している。 この場合の講師は、国内のリソース (大学、ローカルコンサルタント、等) 以外にも、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、スコピエ、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、支援ニース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)、海外のリソース等の紹介にとどまっておらず、具体的な支援は実施していない。 	<p>生産性向上に関する 中小企業支援能力</p> <ul style="list-style-type: none"> 支援要員としてのコンサルタントのデータベースは有している。 (必要に応じて、企業、大学関係者を講師として招いてのセミナーを実施しており、体系的ではないが、支援リソースに関する情報を有している。) 	<p>中小企業の生産性向上に関するコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 中小企業は、生産性向上に関する支援ニースはあるが、支援ニースに対応できるローカルコンサルタントは限られている。生産性向上に関するローカルコンサルタントの育成が必要である。(金属加工・電機製造協会訪問時コメント：金属加工企業は、有償サービスでオランダのコンサルティング企業からのコンサルティンクを受けることが可能となっている。費用は約1000ユーロであるが、オランダ政府の資金援助によって、企業は一部補助を受けることが可能である。しかしながら、資金補助がなければ、企業が全額負担できる企業は限定される。) (繊維協会訪問時コメント：繊維セクタに属する多くの企業は研修 (理論的なセミナー) を受けているが、具体的な支援 (新製品開発、ブランド開発、等) はあまり受けていない。「具体的な支援を受けたい」という支援ニースはかなりある。) (経営コンサルタント・トレーナー協会訪問時コメント：ECM傘下の団体として、2009年に2月に「The Association of Management Consultants and Trainers」が設立されている。この協会には43社が加盟し、より一層の民間企業に対するコンサルティンクを図ることを目的としている。43社の主要なコンサルティンクエリアは、現任のところ、経営管理、市場開拓が主となっている。生産性向上の分野におけるローカルコンサルタントの育成に対する支援ニースは高い。) 	
	マケドニア 商業会議所 (Macedonian Chambers of Commerce)	<ul style="list-style-type: none"> 設立：2004年 年間予算：50万ディナール 職員数：8名 会員数：800社 (工業部門の会員企業：約80社) 	<p>(主要活動内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> メンバーの利益を守ること (政府へのロビー活動、メンバーの利益になる法律策定に関する政府への提言) 訓練の実施 (例 EU ファイナンドによるメンバーの支援ニースに基づくトレーニング (ISO、HACCP) に関する研修) の実施) その他の中小企業に対する技術支援の実施 (キリル大工機械工学部のリソースによる中小企業支援の実施を英国政府のファイナンドによって行うことを検討中。またファイナンドについてはない。) トレードミッションの派遣 (アルバニア、ブルガリア、スロベニア、等) 	<ul style="list-style-type: none"> 協会としてのローカルコンサルタントのデータベースはないが、コンサルティンク会社が会議所に登録している (約20社)。 	<ul style="list-style-type: none"> 会議所として中小企業への生産性向上に関する支援提供は不十分である。(生産性向上に関するメンバー企業の潜在的な支援ニースは高い。) 中小企業・ローカルコンサルタントに対する生産性向上に資する研修が必要である (例えば、サプライ・チェーン・マネージメントに関する研修)。 	

中小企業支援機関	組織、支援体制の概略	活動概略		中小企業の生産性向上に関するコメント
		支援内容 (他の機関との連携体制も含む)	生産性向上に関する中小企業支援能力	
<p>中小企業支援機関 スロコピエ職工会議所 (Chamber of Craft, Skopje)</p>	<p>設立：1932年 年間予算：N/A 職員数：6名 会員数：約5,000名・社 (1,500名は職工)</p>	<p>技術支援の実施 協会に所属する約20社のコンサルティング会社(リソース)を通じて中小企業に対する技術支援(ビジネスプラン作成、資金計画作成、あるいはISO、HACCPの取得、等)の実施(技術支援料：無料もしくは10~20ユーロ/1社)</p> <p>(主要活動内容) • 訓練の実施 (例 6ヵ月(200時間)の市場開拓、経営管理、法律遵守、オペレーションのしかた等)に関する職工向けの講義の実施) 最終的に試験にパスすれば、ディプロマを授与する。 さらに、5年間の実務経験を有し、かつ、更に難易度の高い試験にパスすれば、マエストロとして認定される(マエストロは、職業高校での授業を担当することができる)。 • さまざまなセミナー、フェアへの参加促進</p>	<p>協会としてのローカルコンサルタントのデータベースはない。 (退職者の知見を生かすため、退職者をつくりたいと考えている。)</p>	<p>• 手工業会議所としては、生産性(生産管理、品質管理)に関する教育が必要であるが、指導できる人材が不足しており、全く訓練ができていない。この分野の支援を望む。</p>
TTC	<p>(Ss Cyril and Methodius University) (Faculty of Technology and Metallurgy, Faculty of Electrical Engineering, Faculty of Fine Art, Faculty of Mechanical Engineering) に設置されている。 (物理的な建物があるわけではなく、機能として存在している。)</p>	<p>(支援事例) • E-Libraryの実施: 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。 • 個別企業支援の実施(各学部による支援が中心) 企業の支援ニーズにあわせて、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: サブライ・チェー・マナー・マナー・マナー構築支援 - CRM (Customer Relationship Management) システム構築支援 - Computer Aided Design Management 構築支援、等</p> <p>• 大企業・中小企業に対する個別支援の実施 (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しており、技術レベルの低い企業は、あまりターゲットになっていない。)</p>	<p>• 主な支援要員は、大学教授、大学院生である。</p>	<p>• 中小企業は、問題を明らかにするため の分析手法に関する知識が不足している。</p>
<p>ビジネスインキュベーションセンター (Business Incubation Centre : BIC)</p>	<p>創業支援を実施する機関(2001年に Prelip, Stip, Makedonska Kamenica, Delcevo, Veles, Ohrid, Strumica, が設立された。Skopjeのみ2005年の設立である。)</p>	<p>• 起業家に対する創業支援 世界銀行(WB)の支援によって7つのインキュベーションセンターの設立が行われたが、その支援が終了した現在、活動を続けているのは、Ohrid, Strumica、Prelip, Stip及び最近設立されたSkopje(若年層向け)等である。 (例) Youth Entrepreneurial Service (Skopje)は、ノルウェー王国(以下、「ノルウェー」と記す)政府とノルウェー財団の援助によって2005年に設立された機関であり、若年層のIT起業家が支援ターゲットとなっており、さまざまな支援(スペース・設備の提供、フェア参加促進、等)が実施されている。</p>		

ドナー名	中小企業振興に資する支援プロジェクト (全体)	特に、生産性向上に資する支援プロジェクト														
<p>(EICM の支援)</p> <table border="1" data-bbox="231 324 694 750"> <thead> <tr> <th data-bbox="231 324 279 750">支援項目</th> <th data-bbox="231 750 279 985">主要支援内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="279 324 343 750">1) 情報提供</td> <td data-bbox="279 750 343 985"> <ul style="list-style-type: none"> EU 政策、法律、EU の提供しているファンデ、プログラムに関する情報提供 EU 出版物、ニュースレター、週報の発行 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="343 324 406 750">2) アドバイザリーサービス</td> <td data-bbox="343 750 406 985"> <ul style="list-style-type: none"> EU 市場へのアクセス促進 (情報提供) 特定市場調査 EU の法律情報提供 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="406 324 470 750">3) テンダー</td> <td data-bbox="406 750 470 985"> <ul style="list-style-type: none"> (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) EU のファイナンスソースに関する情報提供 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="470 324 534 750">4) ビジネスパートナー</td> <td data-bbox="470 750 534 985"> <ul style="list-style-type: none"> EU の公示するテンダー内容の紹介 応募希望企業に対する書類作成支援 企業の国内外のビジネスパートナーリサーチ支援 ビジネスパートナー紹介冊子発行 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="534 324 598 750">5) 啓蒙</td> <td data-bbox="534 750 598 985"> <ul style="list-style-type: none"> EU に関する内容のコンファレンス開催 (啓蒙活動の一環) 展覧会、国際貿易フェア等へ参加支援 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="598 324 694 750">6) 技術支援</td> <td data-bbox="598 750 694 985"> <ul style="list-style-type: none"> 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]。 </td> </tr> </tbody> </table>	支援項目	主要支援内容	1) 情報提供	<ul style="list-style-type: none"> EU 政策、法律、EU の提供しているファンデ、プログラムに関する情報提供 EU 出版物、ニュースレター、週報の発行 	2) アドバイザリーサービス	<ul style="list-style-type: none"> EU 市場へのアクセス促進 (情報提供) 特定市場調査 EU の法律情報提供 	3) テンダー	<ul style="list-style-type: none"> (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) EU のファイナンスソースに関する情報提供 	4) ビジネスパートナー	<ul style="list-style-type: none"> EU の公示するテンダー内容の紹介 応募希望企業に対する書類作成支援 企業の国内外のビジネスパートナーリサーチ支援 ビジネスパートナー紹介冊子発行 	5) 啓蒙	<ul style="list-style-type: none"> EU に関する内容のコンファレンス開催 (啓蒙活動の一環) 展覧会、国際貿易フェア等へ参加支援 	6) 技術支援	<ul style="list-style-type: none"> 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]。 	<p>① Business cooperation マケドニア企業と EU 企業のビジネスマッチの促進 (情報提供、ビジネスアドバイザーサービスの提供、ベンチャー参加支援、訓練の実施、等)</p> <p>② Technology and innovation 技術革新に関する法制、情報の提供を通じて中小企業への啓蒙、技術に関するパートナーシップの促進、技術移転の促進、革新活動に関するネットワークの促進等</p> <p>③ Scientific research リサーチ、デベロップメントプログラムに関する情報提供・中小企業のプログラム参加促進支援、及び、リサーチ、デベロップメントに関係するビジネスマッチの促進</p>	<p>① Business cooperation マケドニア企業と EU 企業のビジネスマッチの促進 (情報提供、ビジネスアドバイザーサービスの提供、ベンチャー参加支援、訓練の実施、等)</p> <p>② Technology and innovation 技術革新に関する法制、情報の提供を通じて中小企業への啓蒙、技術に関するパートナーシップの促進、技術移転の促進、革新活動に関するネットワークの促進等</p> <p>③ Scientific research リサーチ、デベロップメントプログラムに関する情報提供・中小企業のプログラム参加促進支援、及び、リサーチ、デベロップメントに関係するビジネスマッチの促進</p>
支援項目	主要支援内容															
1) 情報提供	<ul style="list-style-type: none"> EU 政策、法律、EU の提供しているファンデ、プログラムに関する情報提供 EU 出版物、ニュースレター、週報の発行 															
2) アドバイザリーサービス	<ul style="list-style-type: none"> EU 市場へのアクセス促進 (情報提供) 特定市場調査 EU の法律情報提供 															
3) テンダー	<ul style="list-style-type: none"> (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) EU のファイナンスソースに関する情報提供 															
4) ビジネスパートナー	<ul style="list-style-type: none"> EU の公示するテンダー内容の紹介 応募希望企業に対する書類作成支援 企業の国内外のビジネスパートナーリサーチ支援 ビジネスパートナー紹介冊子発行 															
5) 啓蒙	<ul style="list-style-type: none"> EU に関する内容のコンファレンス開催 (啓蒙活動の一環) 展覧会、国際貿易フェア等へ参加支援 															
6) 技術支援	<ul style="list-style-type: none"> 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]。 															
ドイツ技術開発公社 (GTZ)	<p>・現行の中小企業振興に資する GTZ プロジェクト</p> <table border="1" data-bbox="726 1019 909 1870"> <thead> <tr> <th data-bbox="726 1019 774 1870">年</th> <th data-bbox="726 1870 774 2054">プロジェクト名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="774 1019 821 1870">2008～2009 年</td> <td data-bbox="774 1870 909 2054"> <ul style="list-style-type: none"> South East Europe Consultancy プロジェクト 西バルカン 6 カ国のコンサルタントのデータベースの構築。 (「South East Europe Consultancy: SEE Consultancy」なるホームページはできていないが、まだ完全ではない。まだ確定していないが、最終的には 6 カ国で 100 名くらいのコンサルタントのデータベースの構築) </td> </tr> </tbody> </table>	年	プロジェクト名	2008～2009 年	<ul style="list-style-type: none"> South East Europe Consultancy プロジェクト 西バルカン 6 カ国のコンサルタントのデータベースの構築。 (「South East Europe Consultancy: SEE Consultancy」なるホームページはできていないが、まだ完全ではない。まだ確定していないが、最終的には 6 カ国で 100 名くらいのコンサルタントのデータベースの構築) 	<p>・投資・輸出促進 (Investment and Export Promotion) プロジェクトの実施 (期間: 2008～2009 年、予算: 60 万ユーロ)</p> <p>(繊維、自動車部品・ICT、セクターの企業に対するドイツからのコンサルタント派遣による企業の競争力強化) (適宜、トレードフェアへの企業参加の促進の実施)</p> <p>・2009 年の本プロジェクト終了後、同様の支援を行う第 2 フェーズを検討中である (最大 2～3 年位)。</p>										
年	プロジェクト名															
2008～2009 年	<ul style="list-style-type: none"> South East Europe Consultancy プロジェクト 西バルカン 6 カ国のコンサルタントのデータベースの構築。 (「South East Europe Consultancy: SEE Consultancy」なるホームページはできていないが、まだ完全ではない。まだ確定していないが、最終的には 6 カ国で 100 名くらいのコンサルタントのデータベースの構築) 															
JICA	<p>・創業支援・海外市場開拓支援 (長期の専門家派遣する形での具体的な創業支援・海外市場開拓の実施)</p> <table border="1" data-bbox="941 1321 1260 1870"> <thead> <tr> <th data-bbox="941 1321 989 1870">年</th> <th data-bbox="941 1870 989 2054">プロジェクト名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="989 1321 1037 1870">2006～2007 年</td> <td data-bbox="989 1870 1037 2054">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)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1037 1321 1085 1870">2008～2009 年</td> <td data-bbox="1037 1870 1085 2054">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)</td> </tr> </tbody> </table>	年	プロジェクト名	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)	<p>・生産性向上支援、創業促進支援、海外市場開拓支援 (短期・長期の専門家派遣する形での具体的な技術支援の実施)</p> <table border="1" data-bbox="981 1377 1260 2054"> <thead> <tr> <th data-bbox="981 1377 1029 2054">年</th> <th data-bbox="981 2054 1029 2228">プロジェクト名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1029 1377 1077 2054">2004～2005 年</td> <td data-bbox="1029 2054 1077 2228">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)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1077 1377 1125 2054">2008 年</td> <td data-bbox="1077 2054 1125 2228">マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 中小企業振興支援体制整備プロジェクト準備調査</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1125 1377 1173 2054">2009 年</td> <td data-bbox="1125 2054 1173 2228">中小企業振興支援能力向上プロジェクト準備調査</td> </tr> </tbody> </table>	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)	2008 年	マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 中小企業振興支援体制整備プロジェクト準備調査	2009 年	中小企業振興支援能力向上プロジェクト準備調査
年	プロジェクト名															
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)															
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)															
2008 年	マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 中小企業振興支援体制整備プロジェクト準備調査															
2009 年	中小企業振興支援能力向上プロジェクト準備調査															
スイス開発協力庁 (SDC)	<p>・地方における中小企業支援実施機能を強化するため、Prelip 地域企業支援センター (PREDA) の設立支援 (2003 年) (PREDA に対する技術支援は完了しているが、PREDA に対するファンデの提供は 2010 年まで行う。)</p> <p>・金融面からの支援 (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)</p>															

<p>ドナー名 創業・競争力・技術革新強化 (SECI)</p>	<p>中小企業振興に資する支援プロジェクト (全体)</p> <ul style="list-style-type: none"> 英国大使館のフアンドによる創業・競争力・革新強化 (Strengthening Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation : SECI) プログラムの実施 (2007年4月～2009年3月終了) (主要な活動) <ul style="list-style-type: none"> 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 国際基準 (International Standards) の重要性普及セミナーの開催、等 SECI は、プロジェクトのなかで、「Preparation of SWOT analysis of the SME Dept. within the Ministry of Economy and APPRM and Feasibility Study for establishment of the Regional Centers' Association」をまとめている。これは、中小企業振興機関である MoE 中小企業部、APERM 及び BSO の支援能力全体に関する分析 (生産性に特化しているわけではない) を実施しており、参考になる。 	<p>特に、生産性向上に資する支援プロジェクト</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産性向上に関係する SECI プログラムの主要な活動 英国人コネクションによる 30 名のローカルコネクション (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ネクション (30 名の研修を受けたローカルコネクションの育成 (OJT の実施) (Skopje, Gevgelija, Struga, Veles) の 4 つの企業) 										
<p>USAID</p>	<p>プロジェクト内容</p> <table border="1"> <tr> <td>2006～現在</td> <td>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の実施 - マケドニアのアニメーション企業を 1 カ所を集めてメディア産業の振興。現在、核となる米国のアニメ企業を誘致中。)</td> </tr> <tr> <td>2006～2011年</td> <td>ビジネス環境活動 (Business Environment Activity : MoE、税関、雇用省などのビジネス振興に関する政府機関関係者のキャパシティビルディング及びビジネス環境整備に関する法律作成の支援)</td> </tr> <tr> <td>2007～2012年</td> <td>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 - 積極的に TIDZ に入居するには困難を有する外国企業のマケドニアへの進出支援 - 具体的には、進出を検討している外国企業に対する支援コネクションの紹介 - コネクションの雇用コストの一部を補助)</td> </tr> <tr> <td>2007～2012年</td> <td>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)</td> </tr> <tr> <td>2007～2014年</td> <td>中小零細企業開発クレジット (Micro, Small and Medium Enterprises Development Credit Authority) (①企業借入金金の最大 50% の信用保証の実施 : 予算 900 万米ドル、②フアイナンスコネクションの育成)</td> </tr> </table>	2006～現在	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の実施 - マケドニアのアニメーション企業を 1 カ所を集めてメディア産業の振興。現在、核となる米国のアニメ企業を誘致中。)	2006～2011年	ビジネス環境活動 (Business Environment Activity : MoE、税関、雇用省などのビジネス振興に関する政府機関関係者のキャパシティビルディング及びビジネス環境整備に関する法律作成の支援)	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 - 積極的に TIDZ に入居するには困難を有する外国企業のマケドニアへの進出支援 - 具体的には、進出を検討している外国企業に対する支援コネクションの紹介 - コネクションの雇用コストの一部を補助)	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) (①企業借入金金の最大 50% の信用保証の実施 : 予算 900 万米ドル、②フアイナンスコネクションの育成)	
2006～現在	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の実施 - マケドニアのアニメーション企業を 1 カ所を集めてメディア産業の振興。現在、核となる米国のアニメ企業を誘致中。)											
2006～2011年	ビジネス環境活動 (Business Environment Activity : MoE、税関、雇用省などのビジネス振興に関する政府機関関係者のキャパシティビルディング及びビジネス環境整備に関する法律作成の支援)											
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 - 積極的に TIDZ に入居するには困難を有する外国企業のマケドニアへの進出支援 - 具体的には、進出を検討している外国企業に対する支援コネクションの紹介 - コネクションの雇用コストの一部を補助)											
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) (①企業借入金金の最大 50% の信用保証の実施 : 予算 900 万米ドル、②フアイナンスコネクションの育成)											

表 4-7 ローカルコンサルタント支援能力の現状（面談調査を通じて得られた情報）

No.	主要活動地域	主要活動分野	職歴 (コンサルタントとしての経験年数)	生産性向上に関する課題・支援ニーズ 抱える課題・支援ニーズ	APERM DB 登録
1	Skopje	経営管理、企業のエネルギー利用効率化推進	<ul style="list-style-type: none"> 17年 (民間企業：建設、ガラス関係等での実務経験あり。) 職歴としては、通算 35 年間になる。 主としてドナープロジェクトに従事。(SECI プロジェクトにおいてローカルコンサルタントとしての活動した経験を有する。) 	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な改善 [5S、改善、無駄のない生産 (Lean production) ができる、等] に関する知識が不足している。 生産性向上に関するローカルコンサルタントの育成を望む。生産性向上に関する企業の潜在的な支援ニーズはあるが、支援ニーズに応えることのできるコンサルタントが不足している (理論だけでなく、実践的な能力の開発)。 	○
2	Skopje (60%)	電機工学(Electric Engineering)関連、企業のエネルギー利用効率化推進、等 (90%：中小企業への直接のビジネスコンサルティング)	<ul style="list-style-type: none"> 10年 (1985年に大学を卒業後、民間会社で電機関係の生産設備の修理を担当した後、10年前に大学に戻り、MA を取得し(更に博士課程に進み、現在 PhD 論文を提出中)、大学のリサーチアシスタントとして勤務し、新たに 2009 年に検査検査とコンサルティングを行う会社を 5 名で設立) 職歴としては、通算 24 年間 ドナープロジェクト (10%) に従事 	<ul style="list-style-type: none"> 5S、改善、無駄のない生産 (Lean production) 等に関する生産管理に関する知識が不足している。特に、大学に在籍していた関係から、サイエンティフィックな事項はよく理解しているが、現場改善の経験が不足している。 この国では、生産性向上を支援できる人材が不足している。理論面からの知識を有しているが、実際に現場改善ができる能力を有しているローカルコンサルタントは限られる。 コンサルタントに対して、理論面だけでなく OJT を通じた実践的なトレーニングの提供がほしい。 	○
3	Skopje	経営管理、プロジェクト管理、企業のエネルギー利用効率化推進、等	<ul style="list-style-type: none"> 9年 (1994年に大学 (Mechanical Engineering) を卒業後、民間企業で 1999 年まで勤務し、主に金庫加工企業で、生産・修理を担当した。その間 2 年間は、ドイツの大学で MBA を取得した。) 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上に関する中小企業の潜在的な支援ニーズは高い。特に、生産性向上に関する支援は他の支援 (市場調査、等) と異なり、生産性向上という形で、直接成果につながる可能性が高い。多くの中小企業は伝統的な生産手法に基づいている。中小企業に対する改善・指導は大きな成果を生み出すのではないかと思われる。 理論だけでなく、具体的な支援ができる実践的なローカルコンサルタントの育成が必要である。 	○
4	国内すべて	地域開発	<ul style="list-style-type: none"> 8年 (1992年に大学 (Mechanical Engineering) を卒業後、民間企業で 2001 年まで勤務した(その間、工学部で修士号を取得。) 2002 年より、GTZ において地域開発のコンサルタントとして勤務している 職歴としては、通算 17 年間になる。 ドナープロジェクト (100%) に従事。 	<ul style="list-style-type: none"> 理論だけでなく、具体的な支援ができる実践的なローカルコンサルタントの育成が必要である。この分野での実践的なローカルコンサルタントの育成を望む (理論+OJT)。 	
5	Skopje	生産管理 (生産最適化、生産計画) 品質管理 (ISO9001) 経営管理 (ビジネスプラン、戦略立案) 製品開発 (新製品開発) 人材育成 (組織開発)	<ul style="list-style-type: none"> 9年 (1990年に大学 (Mechanical Engineering) を卒業後、民間企業、商工会議所で 2005 年まで勤務し、その後、品質コンサルタントとして活動) 職歴としては、通算 19 年間になる。 コンサルタントに関しては、中小企業からの受注がほとんどである。 	<ul style="list-style-type: none"> 個人的には、特に、製造過程の生産性を測定し、評価する技術が不足している。また、その他としては、①工場管理 (品質管理、初期品質管理、QC 工程、QC-7TOOL)、②生産管理 (生産管理システム、生産日程計画)、③安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善)、④技術革新 (能率管理、等) に関する知識が不足している。 これらの事項に関する実践的な研修を望む。 	○
6	Skopje	市場開拓 (輸出促進) 製品開発 (新製品開発) 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 3年 (1995年に大学 (Textile Engineering) を卒業後、民間企業 (繊維) に 11 年間勤務した後、繊維貿易協会の職員となり、現在はコンサルタントとしても活動) 職歴としては、通算 14 年間になる。 ドナープロジェクト (100%) に従事。 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上に関する実践的な手法を望む。 	
7	Skopje	経営管理 (ビジネス管理プロセス) 市場開拓 ISO、HACCP 関係	<ul style="list-style-type: none"> 4年 (2005年にフランスのビジネススクール (MBA を取得) を卒業し、現在のコンサルタント会社を設立) 	<p>以下の点に関する能力向上を図りたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①工場管理 (QC-7TOOL)、②人材育成 (教育訓練システム)、③安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善)、④生産間接支援 (物流管理)、⑤生産性 (能率管理、標準時間 (ST) 活用) 	申請中

No.	主要活動地域	主要活動分野	職歴 (コンサルタントとしての経験年数)	生産性向上に関してローカーコンサルタントが抱える課題・支援ニーズ	APERM DB 登録
8	Skopje	<ul style="list-style-type: none"> 経営管理 (ビジネス管理プロセス) 市場開拓 ISO、HACCP 関係 (主として IT 関連) 	<ul style="list-style-type: none"> 4 年 (1972 年に、大学の電気工学科を卒業後、通算 31 年幾つかの民間企業に勤務した。: 金属生産、教育関係、コンピュータ、自動車部品製造、等) 職歴としては、通算 35 年間になる。 2005 年よりコンサルタントとして活動している。 	<p>生産性向上に関する能力向上を図りたい。</p> <p>①工場管理 (QC-7TOOL) 、②生産管理 (生産管理システム、生産日程計画) 、③安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善) 、④職場活性化 (改善) 、⑤標準化 (作業標準)</p>	
9	Kumanovo	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスプラン、投資計画 技術開発、品質管理、生産管理 	<ul style="list-style-type: none"> 3 年 (コンサルタントになる前は、20 年以上、食品加工 (小麦粉生産、パン製造) 会社の製造部門に勤務していた経験がある。] コンサルタントに關しては、中小企業からの受注がほとんどである。 	<ul style="list-style-type: none"> 品質管理、生産管理、人材育成に関する支援能力の向上が必要である。 	○
10	Ohrid	<ul style="list-style-type: none"> HACCP 経営管理 (ビジネスプラン、戦略立案) その他 (企業支援ニーズ分析、等) 	<ul style="list-style-type: none"> 3.5 年 [大学を卒業後、民間企業 (アカウンティング ; 10 年) 、大学で 4 年間働いた後、コンサルタントとして活動] 職歴としては、通算 17.5 年間になる。 コンサルタントに關しては、ドナープロジェクト、中小企業からの受注が 50% ずつである。 	<p>コンサルタントの内容は、HACCP が中心であるが、自身の今後の活動の幅を広げるようなコンサルタント育成のプログラムがほしい (自分の得意とする分野は、人材育成分野であるが、この分野でのコンサルタント業務があまりなく、今、最も重要な分野のひとつとなっている HACCP を学び、コンサルタントを行っている) 。</p>	

4-3-4 APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化に関する仮説の検証

(1) APERM と連携の可能性を有する現在あるいは潜在的に存在している中小企業支援機関、人材の把握を通じた APERM とこれら技術支援リソース（政府、BSO、経営・産業団体、大学：TTC、ローカルコンサルタント、等）の連携強化の必要性・可能性に関する検証

検証結果

<p>APERM と中小企業支援機関の連携強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ APERM の限られた予算（年間約 4,200 万円/2009 年）、限られた職員数（12 名）の状況下、APERM が、中小企業の生産性向上に資する具体的な直接支援を実施することは困難であり、APERM としてもその点は理解している。 しかしながら、APERM は、生産性向上に関して、さまざまな中小企業支援機関との連携は、バウチャースキームを通じた BSO、あるいは、ドナー（EU、等）を除きほとんど実施しておらず、さまざまな中小企業支援機関の連携強化の重要性に対する理解が不足している。そのことは、APERM の効率的な中小企業支援・普及体制の不足につながっている。 ・ 4-3-2 節の仮説の検証に記載したように、中小企業支援に関係するさまざまな機関あるいは人材が存在する。しかしながら、これらの機関の活動の詳細、あるいは、支援リソースであるローカルコンサルタントの生産性向上に資する中小企業支援能力の現状に関する情報の蓄積が不足している。 これら機関に関する情報のデータベース化がなされておらず、また、情報に対する分析能力も不足している。そのことも、APERM の効率的な中小企業支援・普及体制の不足につながっている。
<p>留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産性向上に資する APERM と中小企業支援機関の連携強化は、必要不可欠である（4-3-1 節に記載したように、APERM と中小企業支援機関の連携強化は、より効率的・効果的な中小企業支援の普及体制の構築につながるものである）。 ・ 民間に存在するリソースは、大学レベルの高度な知識を有する機関から、ローカルミニシパリティのレベルまでさまざまである。これらのリソースを十分把握し、その支援能力の向上を図る（例 ローカルコンサルタントの育成）ことも重要であるが、それぞれの中小企業が必要とする支援内容にあった支援リソースを紹介するシステムを構築することも重要である。 ・ 中小企業支援機関との連携の重要性に関する職員の啓発（キャパシティデベロップメント）があわせて必要である。

4-4 PIU 設立に関する APERM への提言

仮説の検証結果に基づき、APERM が新たな設置を予定している PIU のミッション、組織（職員の備えるべき能力とそのレベルを含む）・機能・事業計画・活動内容・予算に係る提言は、以下のとおりである³⁴。

4-4-1 APERM の生産性向上に関する支援・普及体制に関する提言

(1) APERM は、情報収集・分析、MoE によって立案された支援プログラムの実施・モニタリング・評価、あるいは支援の実施を通じて得られたさまざまな情報を加工し、翌年度の MoE への活動の立案に関する提言を行い、より効果的な中小企業支援の実施につなげていくために、これらの活動に関して、責任を明確にした生産性向上に関する支援体制の構築が必要である。

ただし、APERM 内に、一連の責任を明確にした支援システムを構築するだけでは不十分であり、あわせて APERM 以外の外部機関との連携を視野に入れて、いかに効率的な支援の普及体制を構築するかも極めて重要である。それゆえ、マケドニアに存在するさまざまな中小企業支援機関（政府機関、ドナー、BSO、経営・産業団体、大学、ローカルコンサルタント、等）との明確な連携体制を構築する必要がある。

そのためには、少なくとも、他のセクターの責任者と同格の専任職員（マネージャー）と職員（部下）1名の計2名の職員配置が必要である〔限られた予算であっても、最低限1名の専任職員（マネージャー）の配置は必要不可欠である〕。

また、専任マネージャーは、APERM 内より選ばれることが望ましく、かつ、1) 正規雇用である、2) 中小企業振興に係る経験がある、3) 官民の中小企業支援機関との連携が可能である、4) 折衝能力、英語にたけている等の条件を満たしていることが望ましい。また、専任職員（マネージャー）に対して、明確な責任と権限が与えられる必要がある。もし、専任の職員の配置がないのであれば、PIU は十分には機能しないのは明らかである。

< 専任職員：外部から職員を雇用する場合に求められる資格 >

- ・ 中小企業振興機関、ドナーでの業務経験
- ・ 少なくとも、大学卒（できれば、工学関係）
- ・ 10年以上の職務経験（管理能力は必須）
- ・ セミナー等でのプレゼンテーション、中小企業支援機関とのコミュニケーションが取れる能力を有すること
- ・ 製造業に関する知識を有している方が望ましいが、それが必須ではない。本人のやる気が一番重要である。
- ・ 英語が堪能である。

ただし、PIU の専任職員がすべての業務を行うことは不可能であり、一部の業務（収集

³⁴ 本報告書の具体的な提言は、(1) APERM の生産性向上に関する支援・普及体制に関する提言、(2) 中小企業支援リソース（機関・人材）の支援能力向上を通じた中小企業支援実施に関する提言、及び(3) APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化に関する提言の3つから構成されているが、(2) 及び(3)に関する提言は、(1) APERM の生産性向上に関する支援・普及体制に関する提言（より効率的な支援・普及体制の構築）の一部をなすものであるが、特に重要であり、別途記載している。

データのデータベース化、等)は、APERM 内の他の部署の担当者に任せる必要がある。
その場合においても、連携する他部署の担当者、及び責任を明確にする必要がある。

<生産性向上に関する PIU の支援・普及体制>

・効率的な PIU の支援・普及体制を構築するためには、少なくとも、以下の責務の遂行責任者及び責任を明確にする必要がある(各機能の実施者、及び報告先の明確化を含む)。

(支援体制に関して)

- ① 情報収集・分析(情報収集の目的の明確化、定期的に情報収集すべき事項、情報収集する時期・方法の確定、情報の加工・分析の方法、等)
- ② 当該年度の中小企業支援プログラムの実施・モニタリング
- ③ 中小企業支援プログラムに関する評価(評価項目、評価者の確定、等)
- ④ 当該年度の活動を基づく翌年度の MoE への中小企業支援活動の立案に関する提言作成(支援活動の目的、ターゲットの明確化、投入リソース等の確定も含む)

(備考)

特に、まず、すべての活動の基本となる生産性向上に関する情報収集能力を向上させる必要がある。

- 中小企業の課題・支援ニーズの情報収集及びデータベースの整備
- 官民のローカルコンサルタントに関する情報収集及びデータベースの整備
- 中小企業支援機関の活動に関する情報収集及びデータベースの整備
- ドナー活動に関する情報収集及びデータベースの整備

(普及体制に関して)

- ・特に、PIU の普及体制に関しては、その責務の遂行責任者及び責任を明確にするだけでなく、詳細な調査を通じて、既存の中小企業支援機関、人材との連携ネットワーク(普及システム)を構築する必要がある。
- ・支援の普及のために連携をとるべき相手機関の担当者、連携内容(何を目的に、どのような普及体制をとり、活動を実施するのか等を含めて)等もあわせて明確にする必要がある。

(参考)

- ・支援・普及体制の確立のための業務総括表(例)を付属資料 2. として添付する。これは、ひとつの例として記載している。

(2) PIU の支援・普及システムの構築だけでなく、PIU を管理・運営する職員に対するキャリア開発を実施する必要がある。

<必要となるキャパシティデベロップメント>

- ① 情報収集・分析、支援活動の実施、モニタリング・評価、新たな中小企業支援活動の立案に関する MoE への提言等の一連の活動、及び、中小企業支援の普及を展開するための職員のプロジェクト管理・実施能力向上
 - ② 生産性向上に関する基本的事項（他国での生産性向上支援の取り組みに関するケーススタディ、生産性に関する基礎的事項：5S、ABC 分析等）に関する知識の蓄積
- ・国内研修への派遣、あるいは海外研修への派遣が考えられる。
- 例 国内研修：ISO、HACCP 研修（マケドニア標準局 主催、等）
ドナーの主催するマケドニアでの研修（ADC が行う PCM 研修、等）
- 例 海外研修：日本での国レベル（中小企業基盤整備機構、日本科学技術連盟）、県レベル（中小企業支援センター）、日本技術士会、日本中小企業診断士協会、民間コンサルタント、日本の中小企業等の生産性向上に関する取り組みに関する研修などは、PIU 機能強化に関する職員の管理・実施能力の向上につながるものである。

4-4-2 中小企業支援機関・人材の支援能力向上を通じた中小企業支援実施に関する提言

(1) 生産性向上に資する実践的な中小企業支援人材（官民のローカルコンサルタント：中小企業に対して支援を実施しているコンサルタント、即ち、政府に所属するコンサルタント（職員）、あるいは、BSO：RESC、ESA、RBIC 等、経営・産業団体、民間企業、大学、等に所属するコンサルタントなどの官民に存在するローカルコンサルタント）の育成が必要である。

特に、中小企業の求める支援内容を提供できる官民のローカルコンサルタントの育成をめざして、生産性向上に関する理論面だけでなく OJT を通じた実践的な支援能力の向上を織り込んだキャパシティデベロップメントが必要不可欠である。

APERM が中小企業支援機関・人材の支援能力向上（官民のローカルコンサルタントの能力向上、等）に関する活動が重要である理由は、以下のとおりである。

- ① 中小企業からの生産性向上に関する官民の実践的なローカルコンサルタント育成の支援ニーズが極めて高い。
- ② 官民のローカルコンサルタントの育成は中小企業に対する高い裨益効果を有する。

中小企業に対して支援を実施しているコンサルタント、即ち、政府に所属するコンサルタント（職員）、あるいは、BSO（RESC、ESA、RBIC、等）、経営・産業団体、民間企業、大学等に所属するコンサルタントなどの官民に存在する実践的なローカルコンサルタント

による中小企業への直接支援だけでなく、政府、あるいは、支援を求める企業が属する経営・産業団体（例 ECM、スコピエ職工会議所）等が主催する生産性セミナーへのこれら人材の講師派遣という形での支援の可能性もあり、幅広い更なる裨益効果、より効率的な普及体制の構築につながる可能性がある。

③ 官民のローカルコンサルタントの育成は、APERM の主要な活動であるバウチャースキームを通じた支援において、生産性向上支援に関するこれらのローカルコンサルタントの能力を高め、中小企業支援内容の多様化・効率化につながる可能性を有する。

④ ドナー等の活動において、生産性向上に資する官民のローカルコンサルタントの育成をターゲットとしたプログラムはあまり実施されていない〔これまで、国際コンサルタントによる中小企業支援が多く行われているが（EU/EBRD、GTZ、USAID、等）、その裨益は中小企業をターゲットとしている〕。

また、中小企業支援機関（BSO：12のLMBC、及びRESC、ESA、等）に対する支援として、2011年にADCが職員のキャパシティ開発（機関の管理能力向上、等）に取り組む予定となっているが、官民のローカルコンサルタントの育成支援は実施されていない。

⑤ 民間のリソースを活用することが基本であり、生産性向上に関する実践的なローカルコンサルタント育成は、これまでのドナー主体のプロジェクト参加型ではなく、コンサルタントが独自で顧客である中小企業に対するコンサルティングを実施する可能性を有している（民間と民間の間でのリソースの活用促進の可能性）。

（備考）①～⑤を効率的に実施するためには、PIU機能強化に関する職員の技術支援リソースを効率的・効果的に活用するための管理・実施能力の向上、生産性に関する基本知識の向上（キャパシティ開発）に関する教育・訓練も必要である。

注）4-3-3節の仮説検証において言及しているように、ここで記載している官民のローカルコンサルタントとは、中小企業に対して支援を実施している人材、すなわち、政府に所属するコンサルタント（職員）、あるいは、BSO（RESC、ESA、RBIC、等）、経営・産業団体、民間企業、大学等に所属するコンサルタントなどの官民に存在するローカルコンサルタント全体を意味しており、いわゆる民間コンサルタントだけに限定するものではない。

注）英文報告書であるPIUの設立に関する提言「Study Report (Draft) for Establishment of the PIU At the Agency for Promotion of Entrepreneurship in the Republic of Macedonia」において、「官民のローカルコンサルタント」を「Local SME supporters (public and private consultants)」と表記している。

理論面だけでなく、OJTを通じた実践的な支援能力の向上を織り込んだ官民のローカルコンサルタントに対するキャパシティ開発プログラムのリソースとして、国際コンサルタントだけでなく、国内にも技術支援のリソースが存在しており、これらのリソースの活用が重要である。そのためには、あわせて、PIU機能強化に関する職員の技術支援リソースを効率的・効果的に活用するための管理・実施能力の向上、生産性に関する基本知識の向上（キャパシティ開発プログラム）に関するトレーニングが必要不可欠である。

<生産性向上に関する官民のローカルコンサルタント育成：案>

① 育成すべき官民のローカルコンサルタントの確定

（留意点）

- 中小企業支援ニーズに基づき育成すべき重点育成分野（生産管理、品質管理、在庫管理、工場レイアウト、等）の確定
（その際、一般的なコンサルタントを育成するのか、あるセクターに精通したコンサルタントを育成するのも十分考慮する必要がある。）
- 育成すべき官民のローカルコンサルタントの選定
育成すべき官民のローカルコンサルタントの選定は、公益性、裨益効果の観点からなされる必要がある。

（育成すべき潜在的な官民のローカルコンサルタント 例）

- ・ 政府機関に属する職員
（例 マケドニア標準局の指導員）
- ・ BSOに属する職員（アドバイザー）あるいは、BSOと関係を有するローカルコンサルタント
- ・ APERMのデータベースにあるローカルコンサルタント
経営団体に所属するコンサルタント〔例 経営コンサルタント・トレーナー協会（The Association of Management Consultants and Trainers）〕
- ・ TAM/BASプロジェクト、SECIプロジェクト等のドナープロジェクトに参加した経験のあるローカルコンサルタント
- ・ その他のローカルコンサルタント

② 官民のローカルコンサルタント育成プログラム（理論面+OJT）の策定

- 講師（国際、ローカルコンサルタント）の選定
ローカルリソースとして、政府、BSO、経営・産業団体、大学：TTC、ローカルコンサルタント等が存在している。その活用も十分検討する必要がある。
- 研修プログラムの策定（期間、内容：理論面+OJT、等）
- 研修事前準備（教材開発、試験、等）
- 研修の実施（理論+OJT）
OJTにおいては、中小企業に裨益するだけでなく、訓練される官民のローカルコンサルタ

ントに対して、十分効果がある中小企業が選定される必要がある。

- ③ 研修実施後の育成された官民のローカルコンサルタントのデータベース化
研修終了後、育成された官民のローカルコンサルタントをデータベース化し、中小企業に対する研修受講コンサルタントに関する情報提供を行う必要がある。

ローカルコンサルタントを育成することが最終目標ではない。育成された官民のローカルコンサルタントがいかに中小企業支援を実施するかが極めて重要である。これらの育成されたローカルコンサルタントによる支援の普及に関して、以下の可能性などが考えられる。

- 1) 育成され、能力が向上した官民のローカルコンサルタントは、これまで以上の中小企業支援を実施することが可能となる（民間企業と官民のローカルコンサルタントのパートナーシップの促進）。また、将来的に政府、BSO、経営・産業団体、大学：TTC等が主催する生産性向上におけるセミナーにおいて、育成された官民のローカルコンサルタントが講師となる可能性なども考えられ、より効果的に支援が普及する可能性がある。
- 2) 育成された官民のローカルコンサルタントは、すべて APERM のデータベースに組み入れることにより、これまでのローカルコンサルタントのデータベースが更に充実(数、能力)することになり、中小企業に対してプラスの効果をもたらす可能性がある。特に、APERM のデータベースに存在するローカルコンサルタントの数、能力が充実することは、バウチャースキームを通じて、APERM、BSO (RESC、ESA、RBIC、等)、中小企業の関係者に大きな裨益効果をもたらすことになる。

(具体的な活動)

APERM は、以下の活動を展開することを検討すべきである。

(検討すべき活動 1)

アクションプラン 1：支援を求める企業が属する BSO、経営・産業団体、大学等が主催する生産性セミナー開催支援（資金補助、講師派遣、等）
（この場合の講師とは、既存、あるいは、新たに育成された官民のローカルコンサルタント）

APERM は、支援を求める企業が属する BSO、経営・産業団体、大学等が主催する生産性セミナー開催支援（資金補助、講師派遣、等）を検討すべきである。即ち、APERM は、これらの機関と連携をとり、これらの機関に対して、セミナー開催費用の全額補助³⁵、セミナー講師（官民のローカルコンサルタント）の派遣を行うことを検討すべきである（図 4-1）。

³⁵ セミナー開催費用の全額補助でなく、例えば、講師派遣料だけの補助も検討したが、「マケドニアにおいて、これまで、セミナー開催に関して、一部補助のような金融面からの支援は実施されておらず、現実的でない」とのことであった。（APERM、BSO との面談時コメント）

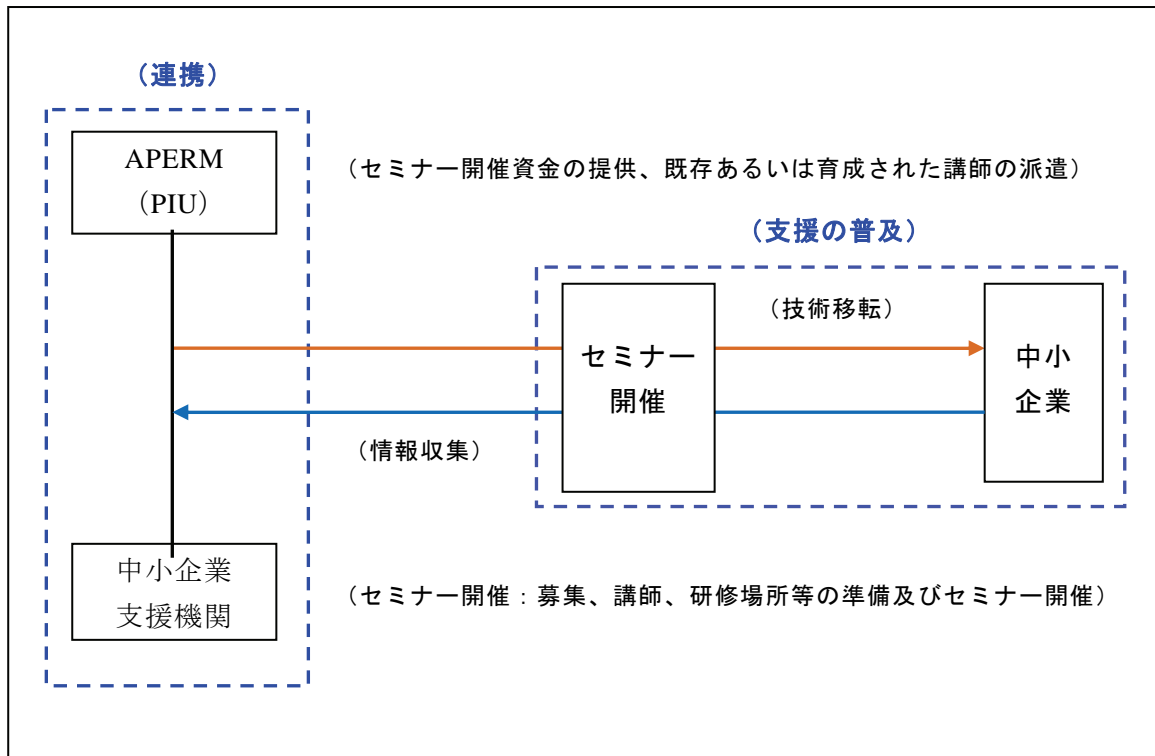


図 4 - 1 生産性向上セミナー開催の概念図

Box4.3 スコピエ職工会議所訪問時コメント

実際、スコピエ職工会議所を訪問した際、「これまで中小企業に対して、さまざまな教育・訓練を実施しているが、生産性に関する体系的な訓練は実施していない。なぜなら、加盟しているメンバーのなかに生産性に関する体系的な訓練を実施し得る人材がないからである。」とのコメントがあった。

APERM と会議所は協力して、受講者募集、研修部屋のアレンジを会議所側が担当し、講師派遣、資金面からの支援を APERM が担当するなどの連携・協力は可能のはずである。

このようなセミナー開催支援のメリットは、以下のとおりである。

- 1) 少数の育成された官民のコンサルタントによるセミナー開催を通じて、多くの中小企業に裨益する支援を展開することが可能となる。(効率的な支援の普及)
- 2) セミナー開催場所が、地方の BSO で開催される場合、中央だけでなく地方への支援の普及につながる³⁶。(普及体制の構築)
- 3) セミナー開催を通じて、APERM と BSO、経営・産業団体等の他の中小企業支援機関による連携した活動の展開が可能となる。(連携体制の構築)
- 4) セミナー開催時に、参加中小企業から、企業の抱える課題・支援ニーズに関する情報

³⁶ EU は、EU 憲章 (EU Charter for Small Business) に記載している項目に基づいて、2008 年度のマケドニアの中小企業振興に対する取り組みを評価している。特に、技術の普及に関しては、「提供されている研修内容が地域によって差がある。」ことが指摘されている。地方において、支援を求める企業が属する BSO、経営・産業団体、大学等が主催する生産性セミナー開催に対する支援 (セミナー開催資金援助、既存、育成されたコンサルタントの講師派遣、等) は、この指摘事項に対する取り組みにもつながるものである。(指摘事項の詳細は、MoE、「Short Summary of the National Self-Assessment Report regarding the European Charter for Small Enterprises (Republic of Macedonia 2008)」参照)

を得ることが可能となる。（情報収集機能の強化）

（例）BSO、経営・産業団体等が主催するセミナー開催支援（セミナー開催資金の全額補助＋講師派遣、等）

中小企業向けの生産性向上セミナーを2日間、3カ所で開催する。

官民のローカルコンサルタント³⁷の活用

<留意すべき点>

- ・アクションプランを実施するためには、それなりの予算枠が必要となる。
- ・また、アクションプランでは、「講師（既存、あるいは、新たに育成された実践的な官民のローカルコンサルタント）のセミナー派遣」という表現にあるように、現在、実践的なローカルコンサルタントが既に存在するならば、他の実践的なローカルコンサルタントの育成を待たず、そのリソースを活用した活動の展開は可能であり、検討すべきである。

（検討すべき活動2）

アクションプラン 2：既存、あるいは、育成された官民のローカルコンサルタントによる生産性向上に関する中小企業直接支援の実施

生産性向上を実施する中小企業に対して、既存、あるいは、育成された官民のローカルコンサルタントの派遣を検討すべきである。このような活動は、これらの官民のローカルコンサルタントを活用した中小企業の実産性向上に直接裨益するものである。

（例）生産性向上を実施する7つの中小企業に対して、既存、あるいは、育成された官民のローカルコンサルタントの派遣の実施（上限を1,500ユーロとして、コンサルティング費用の50%をAPERMが負担する）。バウチャースキームとは別枠として、生産性向上支援を拡大して実施する。

4-4-3 APERMと中小企業支援機関・人材の連携強化に関する提言

(1) 生産性向上に資する APERM と中小企業支援機関、人材の連携強化³⁸は必要不可欠である。そのためには、既存の中小企業支援機関（政府：HRDF、ドナー、BSO、経営・産業団体、大学：TTC、等）、人材（ローカルコンサルタント、等）に対して、生産性向上に関する支援能力の把握・蓄積（データベース化）し、それぞれの中小企業が必要とする支援内容にあった支援リソースを紹介する連携システムを構築することが必要である。

³⁷ ここで記載しているローカルコンサルタントとは、中小企業に対して支援を実施している人材、即ち、政府に所属するコンサルタント（職員）、あるいは、BSO（RESC、ESA）、経営・産業団体、民間企業、大学、等に所属するコンサルタント、などの官民に存在するローカルコンサルタント）全体を意味する。

³⁸ 生産性向上に資する APERM と中小企業支援機関、人材の連携強化は極めて重要である。これらの連携は、マケドニアに存在する機関、人材との連携の促進だけでなく、海外の中小企業振興機関間での連携促進も考慮する必要がある。現在、オランダ政府（Dutch Ministry of for Development Cooperation）は、他のドナー（EC、WB、欧州安全保障協力機構（The Organizations for Security and Co-Operation in Europe：OSCE、等）と協力して、1994年に SPARK なる支援機関を設立し、紛争後のバルカン半島諸国の地域の安定・発展を促進する活動（教育分野を中心として、若年層の起業促進、等を含む）を展開している。特に、民間セクター開発の一環として、SPARK は、バルカン地域の中小企業振興機関が、相互に情報を交換し、コンファレンスの開催を通じた啓蒙、あるいは、クロスボーダー協力等を図るため、「Association of SME Development Agencies in Southeast Europe」の設立支援を実施し、2009年5月にその設立が決定している。具体的な活動はこれからであるが、この協会には、セルビア、マケドニア、コソボ共和国（以下、「コソボ」と記す）、等の国が参加することが決まっており、この協会の本部は、セルビアのベオグラードに置かれる予定である（詳細は、SPARK のホームページ：<http://www.spark-online.org/content/view/328/1>参照）。

<生産性向上に資する APERM と中小企業支援機関、人材の連携強化の可能性 例>

- ① 現在、存在している中小企業支援機関（政府：HRDF、ドナー、BSO、経営・産業団体、大学：TTC、等）、人材（ローカルコンサルタント、等）に対して、生産性向上に関する支援能力の把握・蓄積（データベース化）及び得られた有益な情報の中小企業への提供
- ② 政府、BSO、経営・産業団体、大学：TTC 等が主催する生産性向上におけるセミナー開催支援（資金補助、育成された官民のローカルコンサルタントの講師派遣等を含む）

（備考）①、②を効率的に実施するためには、中小企業支援機関との連携の重要性に関する職員の啓蒙（キャパシティデベロップメント）があわせて必要である。

上記の（4-4-1～4-4-3）の提言に関する内容を踏まえ、PIU の3 年活動計画（2010-12 年）（ミッション、組織、機能、事業計画、活動内容、予算、等）に関して、以下のとおり、提言する（表 4-8）。

<備考：予算に関して>

PIU に関する主要な予算金額は、当方からの提言を踏まえ、APERM が策定しており、その内容は、以下のとおりである（詳細は表 4-8 の「予算」参照）。

今回の JICA 調査の提言に基づき、現在、APERM（PIU）は、以下の分野における取り組みを検討している。

- 1) PIU の支援・普及体制整備
- 2) 中小企業支援リソース（機関・人材）の支援能力向上
- 3) 中小企業支援連携体制の構築

PIU は、これらの活動を展開するため、以下の事項に関する予算（案）を検討している。

- 1) 専任の人員配置
- 2) セミナー開催支援（提言で出されているアクションプラン 1）
- 3) 中小企業直接支援（提言で出されているアクションプラン 2）
- 4) 国内研修（ISO、HACCP、PCM、等）
- 5) 設備（机、インターネット環境、PC、等）

（PIU 設立の際の JICA 支援の可能性に関しては、第 5 章参照）。

（備考）

- ・ 来年度（2010 年度）の予算は、12 月末の国会承認を経て初めて確定するものであり、それまで、MoE、財務省との予算折衝（10～11 月頃）が行われる。

表 4-8 APERM PIU 3カ年活動計画 (2010-2012) 提言 (案)

項目	2009年	2010年	2012年	2013年
<p>1 ミッション</p> <p>2 組織・職員の配置</p> <p>3 予算</p> <p>4 中期計画・目標 (2010~2012年)</p>	<p>・ 中小企業の生産性向上を支援する (当面は、食品、木工加工、等の加工を含む工業とするが、将来的にはサービスセクターを含むものとする)。</p> <p>・ 生産性向上ユニット (PIU) (専任管理職1名+スタッフ1名)</p> <p>・ 2010~2012年度：総額 (詳細は91ページ参照)</p>	<p>・ 中小企業の生産性向上を支援する (当面は、食品、木工加工、等の加工を含む工業とするが、将来的にはサービスセクターを含むものとする)。</p> <p>・ 生産性向上ユニット (PIU) (専任管理職1名+スタッフ1名)</p> <p>・ 2010~2012年度：総額 (詳細は91ページ参照)</p>	<p>・ 中小企業の生産性向上を支援する (当面は、食品、木工加工、等の加工を含む工業とするが、将来的にはサービスセクターを含むものとする)。</p> <p>・ 生産性向上ユニット (PIU) (専任管理職1名+スタッフ1名)</p> <p>・ 2010~2012年度：総額 (詳細は91ページ参照)</p>	<p>・ 中小企業の生産性向上を支援する (当面は、食品、木工加工、等の加工を含む工業とするが、将来的にはサービスセクターを含むものとする)。</p> <p>・ 生産性向上ユニット (PIU) (専任管理職1名+スタッフ1名)</p> <p>・ 2010~2012年度：総額 (詳細は91ページ参照)</p>
<p>(1) APERM の生産性向上に関する支援・普及体制</p>	<p>・ PIU 設立に係る事項 (PIU が有すべきミッション、組織、機能、事業計画、アクションプラン 3カ年計画 (2010-12年) の策定及び、予算・人員の配置の確定)</p>	<p>・ 支援・普及システムの構築 (情報収集・分析、支援活動の実施、モニタリング・評価、及び新たな中小企業支援活動の立案に関する経済者への提言及び支援の普及等の一連のシステムの構築)</p> <p>特に、すべての活動の基本となる生産性向上に関する情報収集能力の向上 (情報分析も含む)</p> <p>・ 一連のシステムを運営するための職員のプロジェクト管理・実施能力向上 (職員のキャパシティアッププログラム)</p>	<p>・ 支援・普及システムの構築 (中小企業の課題・支援ニーズ、中小企業支援機関、人材等に関する情報収集及び DB の整備、及び、他の中小企業支援機関・人材との連携構築を含む)</p> <p>・ 国内プログラムへの研修派遣</p> <p>・ 海外プログラムへの研修派遣</p>	<p>・ 更なる支援・普及システムの構築 (他の中小企業支援機関・人材との連携構築を含む)</p> <p>・ 海外プログラムによる中小企業支援人材 (官民のローカルコンサルタント) の育成 (理論+OIT)</p> <p>・ 支援を求め企業に属する BSO、経営・産業団体の活用 (資金補助、講師派遣、等)</p> <p>・ 既存あるいは、育成された官民のローカルコンサルタントによる生産性向上に関する中小企業支援の実施</p>
<p>(2) 中小企業支援リソース (機関、人材) の支援能力向上を通じた中小企業支援の実施</p>	<p>・ 生産性向上に資する理論だけでなく実践的な中小企業支援人材 (官民のローカルコンサルタント) の育成及び、これらのリソースを通じた支援の実施 (注)</p> <p>・ PIU 機能強化に関する職員の技術支援リソースを効果的に活用するための管理・実施能力の向上、生産性に関する基本知識の取得 (職員のキャパシティアッププログラム)</p>	<p>・ 生産性向上に資する理論だけでなく実践的な中小企業支援人材 (官民のローカルコンサルタント) の育成及び、これらのリソースを通じた支援の実施 (注)</p> <p>・ PIU 機能強化に関する職員の技術支援リソースを効果的に活用するための管理・実施能力の向上、生産性に関する基本知識の取得 (職員のキャパシティアッププログラム)</p>	<p>・ 海外プログラムによる中小企業支援人材 (官民のローカルコンサルタント) の育成 (理論+OIT)</p> <p>・ 支援を求め企業に属する BSO、経営・産業団体の活用 (資金補助、講師派遣、等)</p> <p>・ 既存あるいは、育成された官民のローカルコンサルタントによる生産性向上に関する中小企業支援の実施</p>	<p>・ 海外プログラムによる中小企業支援人材 (官民のローカルコンサルタント) の育成 (理論+OIT)</p> <p>・ 支援を求め企業に属する BSO、経営・産業団体の活用 (資金補助、講師派遣、等)</p> <p>・ 既存あるいは、育成された官民のローカルコンサルタントによる生産性向上に関する中小企業支援の実施</p>
<p>(3) APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化</p>	<p>・ 中小企業支援機関の活動に関する情報収集 (DB の整備) に基づく連携の可能性検討・実施</p> <p>・ PIU 職員のキャパシティアッププログラム (管理・実施能力)</p>	<p>・ 中小企業支援機関の活動に関する情報収集 (DB の整備) に基づく連携の可能性検討・実施</p> <p>・ PIU 職員のキャパシティアッププログラム (管理・実施能力)</p>	<p>・ 中小企業支援機関の活動に関する情報収集 (DB の整備) に基づく連携の可能性検討・実施</p> <p>・ 国内プログラムへの研修派遣</p> <p>・ 海外プログラムへの研修派遣</p>	<p>・ 更なる連携の促進</p>
<p>主要な目標</p>	<p>1) 生産性向上に関する中小企業支援・普及体制の整備 (全体) 特に、情報収集・分析機能 (中小企業が抱える課題・支援ニーズ、官民のローカルコンサルタント、中小企業支援機関) に関するデータベース、及び支援の普及体制の強化</p> <p>2) PIU 職員のキャパシティアッププログラム (管理・実施能力)</p> <p>3) 海外リソースを主に活用した中小企業支援リソースの育成 (中小企業支援人材の支援能力向上を通じて中小企業支援活動) - 支援を求め企業に属する BSO、経営・産業団体、大学等が主催する生産性向上セミナー開催支援 (資金補助、講師派遣、等) (この場合の講師は、既存、あるいは、新たに育成された官民のローカルコンサルタント)</p> <p>4) APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化</p>	<p>1) より効果的な支援・普及体制の整備 2) 海外及び国内リソースを活用した中小企業支援リソースの育成 3) 国内リソースを主に活用した中小企業支援の実施 4) 国内の連携可能リソースとの連携強化</p>	<p>1) より効果的な支援・普及体制の整備 2) 海外及び国内リソースを活用した中小企業支援リソースの育成 3) 国内リソースを主に活用した中小企業支援の実施 4) 国内の連携可能リソースとの連携強化</p>	<p>1) より効果的な支援・普及体制の整備 2) 国内リソースを主に活用した中小企業支援の実施 3) 国内リソースを主に活用した中小企業支援の実施 4) 国内の連携可能リソースとの連携強化</p>

5 年次目標・計画(2010年(総括))	予算項目	2010年		2011年		2012年		
		ユーロ	ユーロ	ユーロ	ユーロ	ユーロ	ユーロ	
1) 生産性向上に関する中小企業支援・普及体制の整備(全体) 特に、情報収集・分析機能(中小企業が抱える課題・支援ニーズ、官民のローカルコンサルタント、中小企業支援機関に関するデータベース)及び支援の普及体制の強化 2) PIU 職員のキャパシティ開発プログラム(管理・実施能力) 3) 海外リソースを主に活用した中小企業支援リソースの育成(中小企業支援人材の支援能力向上を通じて中小企業支援実施) - 支援を求めている企業が属する BSO、経営・産業団体、大学等が主催する生産性向上セミナー開催支援(資金補助、講師派遣、等)(この場合の講師は、既存、あるいは、新たに育成されたローカルコンサルタント) - 既存あるいは、育成された官民のローカルコンサルタントによる生産性向上に関する中小企業支援の実施(資金補助、コンサルタント派遣、等) 4) APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化 2010～2012年度 PIU 予算(案) (予算の詳細は、本報告書の Appendix 3 「APERM の活動に対する結果(英文: The Study Report (draft) Appendix 7)」を参照)	・人件費(新規雇用1名) ・設備費(①部屋、②机、③イス、④電話、⑤インターネット環境、⑥パソコン、その他文具、等) ・国内でのセミナー開催費(1200企業を対象に2日間、3か所講師1名×2日×3回)、 ②教材作成費、③セミナー開催関係(ホテル、看板、その他)、講師派遣等も含む ・既存あるいは、育成された官民のローカルコンサルタントによる生産性向上に関する中小企業支援の実施(7つの中小企業に対するコンサルタント派遣とMAX50%の費用保証) ・国内研修費 ・その他(新聞、等への広告、冊子作成等) (合計) 38,500	12,000	3,600	12,000	0	12,000	0	
	5,850	5,850	10,500	10,500	200	200	4,350	4,350
	32,900	32,900						
	6 PIU 事業計画(2010年)(アクションプランを含む)	1) 生産性向上に関する中小企業支援・普及体制の整備(全体) <ul style="list-style-type: none"> 1-1) 生産性向上に関する中小企業支援・普及システムの構築 <ul style="list-style-type: none"> ・情報収集・分析、支援活動の実施、モニタリング、評価、更なる活動の計画(経済省への提言)、及び、支援の普及等の一連のシステムの構築(責任の明確化を含む) 1-2) 特に情報収集・分析機能(生産性向上)に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズ、官民のローカルコンサルタント、中小企業支援機関に関するデータベース(情報収集 真体例) <ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズに関する情報収集方法 <ul style="list-style-type: none"> ① 生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズに関する情報、バウチャーズキーマの支援申請書の質問項目に追加する。 ② バウチャーズキーマの対象となっている BSO に対して生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズに関する調査(質問)を行う(Into Pit の活用)。 ③ 経営・産業団体等の中小企業支援機関に対して生産性向上に関する情報収集 ④ セミナー開催時の参加中小企業からの情報収集 ・官民のローカルコンサルタントに関する情報収集方法 <ul style="list-style-type: none"> ① さまざまな協会(例 The Association of Management Consultants and Trainers、Macedonian Chambers of Commerce)に所属するローカルコンサルタントに対する面談調査を行う ② BSO を通じたローカルコンサルタントに関する情報を収集する。 	2) PIU 職員のキャパシティ開発プログラム(管理・実施能力) <ul style="list-style-type: none"> 2-1) PIU の一連の支援・普及体制を管理、運営する PIU 職員の能力向上 2-2) PIU 機能強化に関する職員の技術支援リソースを効率的・効果的に活用するための管理・実施能力の向上、生産性に関する基本知識の取得 2-3) PIU 職員の技術支援リソースと効率的に連携するための能力向上(真体例) <ul style="list-style-type: none"> ① 国内プログラムへの研修派遣 (ISO、HACCP 研修、等) ② 海外プログラムへの研修派遣 (生産性に関する基本知識の取得に関しては、生産性向上に資する中小企業支援人材の育成プログラムの受講を通じても取得することは可能である。) 	3) 海外リソースを主に活用した中小企業支援リソースの育成(中小企業支援人材の支援能力向上を通じて中小企業支援実施) <ul style="list-style-type: none"> (生産性向上に資する実践的な中小企業支援人材(官民のローカルコンサルタント)の育成) <ul style="list-style-type: none"> 3-1) 中小企業の課題・支援ニーズ、官民のローカルコンサルタント、中小企業支援機関の情報(DB)に基づき育成すべきコンサルタントの選定 3-2) 海外リソースによる中小企業支援人材(官民のローカルコンサルタント)の育成(理論+OJT) 3-3) 支援を求めている企業が属する BSO、経営・産業団体、大学等が主催する生産性向上セミナー開催支援(資金補助、講師派遣、等) (APERM と中小企業支援機関の連携) (この場合の講師は、既存、あるいは、新たに育成された官民のローカルコンサルタント) 既存あるいは、育成された官民のローカルコンサルタントによる生産性向上に関する中小企業支援の実施(資金補助、コンサルタント派遣、等) (3-3の活動自体は、官民のローカルコンサルタントの育成を待たず、既存の可能なローカルコンサルタントがいれば、APERM は活動を展開することは可能である。) 	4) APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化・実施 <ul style="list-style-type: none"> 4-1) 中小企業支援機関の活動に関する情報収集(DBの整備)に基づく連携の可能性検討・実施 4-2) APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化・実施(3-3の活動と同じ) 			

第5章 JICA の具体的な支援の方向性

5-1 PIU 機能強化の観点からみた JICA 協力の妥当性

生産性向上ユニット（PIU）機能強化の観点からみた JICA の協力の妥当性は、以下のとおりである（表 5-1）。

表 5-1 JICA 協力の妥当性

<p>マクロ経済の 観点</p>	<p>・第2章において記載したように、工業セクターはマケドニアの最重要セクターのひとつであり、GDP 成長・雇用創出貢献度も高い。しかしながら、貿易面では、製造業品を輸出し、マケドニアで生産されていない原材料・設備、製造業品（産業機器、車両、等）等を輸入する貿易構造を有し、貿易収支は依然赤字である。マケドニアが貿易赤字を縮小、あるいは貿易収支を黒字化するためには、製造業を中心とした輸出増大は必要不可欠である。また、2008年の世界金融危機のマケドニアに対する影響は大きく、世界的な景気後退の影響を受け、2008年第4四半期以降、工業生産は縮小している。</p> <p>かかる状況下、マケドニアの主要なセクターである製造業を中心として、製造力を強化すること、特に、中小企業の生産性向上を図ることは必要不可欠であり、マクロ経済の観点からみて、JICA によるマケドニア創業促進省（APERM）の PIU 機能強化を通じた生産性向上支援は有益であり、支援の妥当性を有する。</p>
<p>PIU 機能 強化の観点</p>	<p>・PIU に対して必要となる支援は、①PIU の支援・普及体制の整備（職員のキャパシティ開発を含む）、②中小企業支援リソース（官民のローカルコンサルタント）の支援能力向上、③APERM と中小企業支援機関、人材との連携の強化等に関する支援である。</p> <p>特に、これらの支援においては、PIU 職員に対するキャパシティ開発、情報収集・分析、支援活動の実施、モニタリング・評価、及び新たな中小企業支援活動の立案に関する経済省（MoE）への提言等の一連の支援システムの構築のための支援だけでなく、支援の普及体制の構築、生産性向上のための中小企業支援リソース（官民のローカルコンサルタント）育成、さまざまな中小企業支援機関・人材との連携強化等が求められる。</p> <p>JICA は、これまでさまざまな開発途上国での生産性向上、品質向上に関する取り組みを実施し、これらの支援に活用し得る豊富な知識・経験を有している。特に、PIU 機能の詳細設計は、今回調査を通じてなされたものであり、PIU を設置する APERM からの支援要請も高い。</p> <p>・このように、PIU の機能強化に関して、JICA による支援は高い裨益効果を有</p>

	<p>するものと思われ、支援の妥当性を有する。</p>
<p>中小企業支援ニーズの観点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・今回調査において明らかになったように、中小企業からの生産性向上支援に対する支援ニーズは極めて高いが、政府による十分な支援はこれまでなされておらず、より効率的・効果的な政府（APERM）による支援が求められている。JICA が PIU の中小企業への支援・普及体制の構築支援を行うことは中小企業に対して、高い裨益効果をもたらすことが期待され、支援の妥当性を有する。 ・今回の調査を通じて、多くの BSO、経営・産業団体等から、APERM の生産性に関する具体的な中小支援体制の整備、特に、生産性向上に関する官民のローカルコンサルタントの支援能力向上等の実施が要請されている。JICA は、この分野での支援に関する豊富な案件実施経験があり、これまでに蓄積された知見を生かした質の高い貢献が可能である。
<p>他ドナーの活動からの観点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上に関して、他ドナーは、MoE、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）、ロマビジネス情報センター（RBIC）等の職員に対するキャパシティ開発、あるいは、国際コンサルタントを招聘しての中小企業に対する直接支援を実施しているが、APERM の生産性向上に関する支援・普及の機能を高める支援は実施していない。実際、今回、面談させていただいた多くのドナー〔（オーストリア開発庁（ADC）、欧州連合（EU）、ドイツ技術開発公社（GTZ）、アメリカ国際開発庁（USAID）、等〕より、「日本の知見を生かしたこのような支援を歓迎する。」とのコメントを得ている。支援の重複もなく、JICA としての支援の妥当性を有する。

5-2 JICA 協力の可能性

APERM は、PIU を設置し、2010 年度（1～12 月）より生産性向上に資する本格的な中小企業活動を実施する予定であるが、PIU としての中小企業支援活動はこれからの段階であり、より効率的・効果的な中小企業支援体制、支援実施能力の向上において、JICA が有する知識・経験は極めて有益であり、5-1 節で記載したように APERM の PIU 機能強化の観点からみた JICA 協力は、十分に妥当性を有する。

第 4 章において記載した提言に基づき、APERM が PIU を正式に設立することを前提とした場合の APERM の生産性向上の支援・普及体制構築に係る今後の JICA の具体的協力案（今後 2 年を想定）は、以下のとおりである。

5-2-1 PIU の支援・普及体制整備

(1) 生産性向上支援のための中小企業支援・普及体制構築支援の実施

- 1) 生産性向上に関する情報収集・分析、支援活動の実施、モニタリング・評価、更なる活動の計画（MoE への提言）、及び支援の普及等の一連のシステムの構築に関する支援

<JICA として支援の可能性を有する分野>

① 生産性向上に関して情報収集・分析、支援の実施・モニタリング・評価、及び新たな中小企業支援活動の立案に関する MoE への提言といった一連の機能に関するシステムの構築に係る支援

- ・一連のシステムを構築に関しては、4-4-1 節において記載したように、以下のようなさまざまな機能に関するシステムの構築支援に取り込む必要がある。
- ・情報収集機能（情報収集の目的、定期的に情報収集すべき事項、情報収集する時期、方法等の明確化）
- ・情報の加工・分析機能、
- ・アクションプランの実施、モニタリング、評価及び適切な上位者への報告機能
- ・支援の実施を通じて得られたさまざまな情報を加工し、翌年度の MoE への活動の立案に関する提言策定の機能

特に、これらのシステム構築においては、各機能に関する責任、実施スケジュールの明確化のための支援を実施し、入手すべき情報の明確化、データベース化、情報加工・分析の一連のプロセスに関するシステムの構築をする必要があり、JICA として、これらの点に関する支援は可能である。

② 支援の普及体制の構築に係る支援

- ・支援の普及のために連携可能な中小企業支援機関、人材の詳細把握・分析（支援内容、レベル、どのような連携が可能であるかの分析）を行い、JICA として、より効果的な支援の普及体制の構築に関する支援は可能である。

<APERM の要請>

- ・新しく設置される PIU の支援・普及体制（連携を含む）全体に対する助言ができる専門家を配置してほしい。もちろん、APERM が主体的にこれらの体制構築に取り組むが、必要となる経験も少なく、これらの面からの支援を望む。

(2) PIU 職員に対するキャパシティビルディング支援の実施

1) PIU 職員に対するキャパシティビルディング支援

一連のシステム（情報収集・分析、支援の実施・モニタリング、評価、新たな中小企業支援活動の立案に関する MoE への提言及びより効率的な支援の普及）を管理・運営するための PIU 職員に対するキャパシティ開発に係る支援

<JICA として支援の可能性を有する分野>

① PIU 職員に対する管理・運営能力に関するキャパシティビルディングの実施（日本人専門家による OJT を通じた現地における職員に対するキャパシティビルディングの実施だけでなく、日本での研修実施を通じた職員に対するキャパシティビルディングの実

施も検討すべきである。)

- ・具体的には、以下の内容を含む必要がある。

(マケドニア：例)

- PCM、SWOT等の手法に関する知識取得 (PCM手法の研修に関しては、2011年にADCが実施予定)
- 危害分析及び重要管理事項 (HACCP)、国際標準化機構 (ISO)等の基礎知識に関する知識取得 (マケドニア標準局が毎年実施)

(日本での研修の場合)

- 生産性向上に関する政策
- 日本の生産性向上に関する支援機関の支援体制・支援内容、等 (中央+地方)
- 日本の生産性向上に関するコンサルタントの現状
- 製造業を中心とした中小企業の現状

(研修先例：中小企業基盤整備機構、中小企業支援センター、日本生産性本部、日本科学技術連盟、日本技術士会、日本中小企業診断士協会、民間コンサルタント、日本の中小企業、等)

5-2-2 中小企業支援リソースの支援能力向上

(1) 中小企業支援リソース (官民のローカルコンサルタント) の支援能力向上支援の実施

- 1) 中小企業支援機関あるいは民間に存在する中小企業支援要員 (官民のローカルコンサルタント、等) に対する支援能力の向上のための支援

<JICAとして支援の可能性を有する分野>

- ① 中小企業支援リソース (官民のローカルコンサルタント) に対する支援能力の向上のための支援

中小企業リソース (官民のローカルコンサルタント) に対する育成を実施する場合、以下のような2段階 (座学、実地) の研修による育成が必要である。

(官民のローカルコンサルタント育成研修：例)

研修対象	・民間に存在する支援要員 (官民のローカルコンサルタント、等)
座学研修	・生産性向上支援に関する基礎理論 (5日間程度)
実地研修	・企業に対する現場指導 (OJT) を通じた中小企業支援能力の向上 (2~3ヵ月程度) ・4-4-2節において記載したように、中小企業支援リソースの支援能力向上のための研修プログラムを立案する場合は、以下の点を考慮する必要がある。

① 育成すべき官民のローカルコンサルタントの選定

- 中小企業支援ニーズに基づき、育成すべきローカルコンサルタントの何を育成するのかを明確にする必要がある。
- すなわち、重点育成分野（生産管理、品質管理、人材育成、等）を確定する必要がある。
- 今回調査を通じて得られた情報（中小企業が抱える課題・支援ニーズ、ローカルコンサルタントの現状、等）を基に考えられる重点育成分野は、生産管理、品質管理、人材育成等である。これらの分野は、多くの中小企業が支援ニーズとしてあげている点である（もちろん、本格プロジェクトを実施する際には、再度検討する必要がある）。
- 育成すべき官民のローカルコンサルタントの選定は、公益性、将来的な裨益効果の観点からなされる必要がある。

（育成すべき潜在的な官民のローカルコンサルタント 例）

- ・ 政府機関に属する職員（ローカルコンサルタント）
（例 マケドニア標準局の指導員）
- ・ BSO に属する職員（アドバイザー）あるいは、BSO と関係を有するローカルコンサルタント
- ・ APERM のデータベースにあるローカルコンサルタント
- ・ 経営団体に所属するコンサルタント（例 経営コンサルタント・トレーナー協会（The Association of Management Consultants and Trainers））
- ・ TAM/BAS プロジェクト、SECI プロジェクト等のドナープロジェクトに参加した経験のあるローカルコンサルタント
- ・ その他のローカルコンサルタント

注）座学に関しては、APERM、BSO 職員（RESC、ESA）にも受講する機会を与えることは、彼らの能力向上だけでなく、座学参加を通じて、APERM と BSO とのより緊密な連携関係の構築につながるものであり、この点に関して、十分な配慮をする必要がある。特に、今後、PIU が BSO と協力して生産性セミナーを開催する可能性があり、BSO から少なくとも 1 名ずつは、優先して座学に参加する機会を与えるべきである。

② OJT を行う場合の支援対象となる中小企業の選定

- OJT を通じた官民のローカルコンサルタントの育成の場合、OJT を兼ねて実際の支援対象となる中小企業は、中小企業への裨益だけでなく、官民のローカルコンサルタントの育成にも大きく裨益する中小企業を選ぶ必要がある。

特に、官民のローカルコンサルタントを効果的に育成するためには、

どのような規模、セクターに属する中小企業を選定するかは極めて重要である。

(OJT・支援の対象となる中小企業の規模)

- ある程度の規模（大体、20名以上の小規模・中規模企業）の中小企業をOJTの際の支援対象とする必要がある。また、ある程度の企業規模でなければ、生産性に関する問題が顕在化していない可能性もある（小さな企業は、創業者がすべて問題を解決している場合が多い）。

(OJTの対象となる中小企業の属するセクター)

- OJTの実施の際に、支援対象となる中小企業の属するセクターを考慮することは重要である。

OJTの対象となる中小企業の属するセクターとしては、金属加工、食品加工、木工（家具、建築資材）、繊維等の加工セクターが考えられるが、特に、金属加工、食品加工がOJTの対象となる中小企業の属するセクターとしてあげられる。その理由は、以下のとおりである。

これらのセクターは、マケドニアを代表する輸出セクター（厳しい国際競争に晒されているセクター）であり、特に、競争力強化が求められているセクターである。

また、これらのセクターは、材料の仕入れから消費者への配送に至るまで、多くのプロセスを有し、官民のローカルコンサルタントの育成にも、大きな裨益効果が期待できる。OJTで学んだ事項は、他のセクターに属する中小企業支援においても、応用可能である。APERMも、これらセクターでのOJTがより効果的であるとの認識を有している。

これまで、これらのセクターに属する多くの中小企業がISO、HACCP取得のために国際コンサルタント、ローカルコンサルタントを雇用した経験があり、単なる手法だけでなく、より実践的な支援を求めている中小企業が存在している。今後、これらのセクターでは、実践的な官民のローカルコンサルタントが活躍する機会があるセクターである。

注) 木工加工（家具、等）も、重要なセクターになりつつあるが、金属加工、食品加工に比較して、まだ、規模の小さい中小企業が多い。また、繊維セクターの場合、現在求められている支援は、ブランドを高め、いかにデザインを改良し、高付加価値な繊維製品を提供するかが大きな支援ニーズであり、特定の支援が求められている。

APERM との協議においても、「OJT の対象となる中小企業の属するセクターは、金属加工、食品加工が妥当ではないか。」とのコメントであった。

③ プロジェクトの実施場所（可能性）

現在、ほとんどの官民のローカルコンサルタントは、首都であるスコピエに住み、地方へのコンサルティングは日帰りである（マケドニア自体が小さく、地方の主要都市への移動時間は、1～2 時間半くらいである）。

それゆえ、2 年間にわたる支援を想定した場合、座学は、すべてスコピエで行い、実地研修は、スコピエ及び 8 つの BSO（RESC、ESA、RBIC、等）が存在している地域の企業等が考えられるが、基本的には、スコピエを中心として、官民のローカルコンサルタントの育成に適した中小企業を選定すべきである（あくまで、ローカルコンサルタントの育成の観点から選ぶべきであり、地域から選定すべきではない）。

④ 育成される人員・投入されるコンサルタント

想定される育成人員・投入されるコンサルタント（案）は、以下のとおりである。日本人コンサルタントと現地の官民ローカルコンサルタントの活用が重要である。

（想定される育成人数・投入コンサルタント：案）

	1 年目	2 年目	育成される 人員合計
座学	40 名程度	40 名程度	80 名程度
実地（OJT）	8 名程度	8 名程度	16 名程度
日本人技術支援 コンサルタント	2～3 名程度	2～3 名程度	
マケドニア技術 支援リソースの 活用	・マケドニアの官民 コンサルタント に座学の一部を 講師として担当 してもらっても 検討すべきで ある。	・マケドニアの官民 コンサルタント に座学の一部を 講師として担当 してもらっても 検討すべきで ある。	

（留意事項）

- ・実地研修者（OJT 研修者）は、座学研修後に選抜する。
- ・座学・OJT とも修了書を発行することを検討すべきである（マケドニアでは、必ず研修後に修了書を出しており、出さなければ参加者は、限られた

数になる)。

- ・官民のローカルコンサルタントが OJT に参加する場合、その間、現在の仕事を休む必要がある。OJT 受講者が継続して出席するためには、OJT 受講者の適切な人選のほか、OJT の内容が十分なものであることが必要であるが、OJT の最優秀受講者に対しては、日本での研修に参加させる機会を提供するなどのインセンティブ(Award)を与えること等を検討すべきである。また、ドナーが主催するバルカン地域での研修では、宿泊費、交通費等の費用すべてを主催者側が負担している。

(日本人の専門家の投入に関して)

- ・投入される日本人専門家は、OJT の対象となる中小企業が属するセクターに関する知識・経験を有するコンサルタントであり、生産性・品質向上に関する現場経験・知識を有することが必要である。また、少なくとも ISO、HACCP 等の知識は必要不可欠である。
- ・提供する座学の研修レベルに関して、マケドニアは、官民のローカルコンサルタントによる支援を受ける可能性のある中小企業のレベルは、アフリカ等の開発途上国と異なり、ある程度の知識を有している。EU 諸国とビジネスをするためには ISO、HACCP は必要最低限となりつつある(ただし、ISO、HACCP は手法であって、生産性の向上を保証するものではない)。

(備考)

- ・OJT を受講するマケドニアの官民ローカルコンサルタントも、日本での研修を受けることが可能であれば、更に研修の効果が期待できる。

例 日本の中小企業基盤整備機構、中小企業支援センター、日本生産性本部、日本科学技術連盟、日本技術士会、日本中小企業診断士協会、日本の大企業(トヨタ、ソニー、等)、中小企業等の生産性向上に関する取り組みに関する研修なども、支援能力の向上につながるものである。

5-2-3 中小企業支援連携体制の構築

(1) 中小企業支援連携体制の構築支援の実施

1) 生産性向上に係る中小企業支援機関・人材との連携体制の確立に係る支援

PIU は限られた職員数、予算等の制約要因を有している。生産性向上に関する効率的な中小企業支援の実施のためには、PIU とさまざまな中小企業支援機関、リソースとの連携が必要不可欠である。

<JICA としての支援の可能性>

① 現在存在している技術支援機関〔政府：人的資源開発基金（HRDF）、ドナー、BSO、経営・産業団体、大学：技術移転センター（TTC）、等〕、人材（ローカルコンサルタント、等）に対して、生産性向上に関する支援能力の把握・蓄積（データベース化）及び得られた有益な情報の中小企業への提供

② 政府、BSO、経営・産業団体、大学：TTC 等が主催する生産性向上におけるセミナーへの育成された官民のローカルコンサルタントの講師派遣等

（備考）①～②を効率的に実施するためには、中小企業支援機関との連携の重要性に関する職員の啓蒙（キャパシティデベロップメント）があわせて必要である。

これまで記載したように、JICA の協力の可能性に関しては、以下の観点からの協力の可能性が考えられる。

(1) APERM の生産性向上に関する支援・普及体制の構築

(2) 中小企業支援リソース（官民のローカルコンサルタント）の支援能力向上を通じた中小企業支援実施

(3) APERM と中小企業支援機関・人材との連携強化

しかしながら、JICA としてすべてに関して全面的な支援をするのではなく、APERM により主体性（オーナーシップ）をもたせ、APERM がより主体的となって実施する分野と JICA が APERM をより支援しながら取り組むべき分野（案）に分けて、JICA 支援を実施することが極めて重要である。

それゆえ、主として、(1) APERM の生産性向上に関する支援・普及体制と (3) APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化に関しては、APERM がより主体的に活動を展開し、JICA が側面から支援を行い、(2) 中小企業支援リソース（官民のローカルコンサルタント）の支援能力向上を通じた中小企業支援実施に関しては、JICA がより積極的に支援を行うことが考えられる（表 5-2）。

・ APERM がより主体となって活動すべき分野：



（JICA がサポートすべき分野）

・ JICA が APERM に対して積極的に支援すべき分野：



（備考）

JICA が APERM の PIU に対する支援を実施するには、必ず、関係者で構成される Steering Committee〔少なくとも、MoE、欧州統合府（SEI）、APERM 等の機関〕を設立することが必要である。

表5-2 JICA協力の可能性を有する分野

項 目		提 言			
		2009年	2010年	2012年	2013年
1 ミッション	・中小企業の生産性向上を支援する（当面は、食品、木工加工等の加工を含む工業とするが、将来的には、サービスセクターを含むものとする）。				
2 組織・職員の配置	・生産性向上ユニット（専任管理職1名+スタッフ1名）				
3 中期計画・目標（2010～2012年）	<p>・PIU設立に係る事項（PIUが有すべきミッション、組織、機能、事業計画、アクションプラン3カ年計画（2010～12年）の策定及び、予算・人員の配置の確定）</p> <p>(1) APERMの生産性向上に関する支援・普及体制</p> <p>(2) 中小企業支援リソース（機関、人材）の支援能力向上を通じた中小企業支援の実施</p> <p>(3) APERMと中小企業支援機関・人材の連携強化</p>	<p>2010年度に開始した研修</p> <p>・支援・普及システムの構築 (情報収集・分析、支援活動の実施、モニタリング、評価、及び新たな中小企業支援活動の立案に関する経済省への提言及び支援の普及等の一連のシステムの構築)</p> <p>・生産性向上に関する活動の基となる生産性向上に関する情報収集能力の向上（情報分析も含む）</p> <p>・一連のシステムを運営するための職員のプロジェクト管理・実施能力向上（職員のキャパシティアッププログラム）</p>	<p>・支援・普及システムの構築 (中小企業の課題・支援ニーズ、中小企業支援機関、人材、等に関する情報収集及びDBの整備、及び、他の中小企業支援機関・人材との連携構築を含む)</p> <p>・国内プログラムへの研修派遣</p> <p>・海外プログラムへの研修派遣</p>	<p>・更なる支援・普及システムの構築 (他の中小企業支援機関・人材との連携構築を含む)</p>	
		<p>・生産性向上に関する理論だけでなく、実践的な中小企業支援人材（官民のローカルコンサルタント）の育成、及び、これらのリソースを通じて支援の実施</p> <p>注）中小企業支援人材（官民のローカルコンサルタント）：中小企業に対して支援を実施しているコンサルタント、すなわち、政府に所属するコンサルタント（職員）、あるいは、BSO (RES、ESA)、経営・産業団体、民間企業、大学等に所属するローカルコンサルタント</p> <p>・PIU機能強化に関する職員の技術支援リソースを効果的・効果的に活用するための管理・実施能力の向上、生産性に関する基本知識の取得（職員のキャパシティアッププログラム）</p>	<p>・中小企業の課題・支援ニーズ、官民のコンサルタント、中小企業支援機関の情報（DB）に基づく育成すべきコンサルタントの選定</p> <p>・海外リソースを主とした中小企業支援人材（ローカルコンサルタント）の育成（理論+OJT）</p> <p>・支援を求める企業が属する BSO、経営・産業団体、大学等が主催する生産性向上セミナー開催（資金補助、講師派遣、等）</p> <p>・既存あるいは、育成された官民のローカルコンサルタントによる生産性向上に関する中小企業支援の実施</p>	<p>海外十国内リソースによる中小企業支援人材（官民のローカルコンサルタント）の育成（理論+OJT）</p> <p>・国内リソースを主とした中小企業支援人材（官民のローカルコンサルタント）の育成（理論+OJT）</p> <p>・支援を求める企業が属する BSO、経営・産業団体、大学等が主催する生産性向上セミナー開催（資金補助、講師派遣、等）</p> <p>・既存あるいは、育成された官民のローカルコンサルタントによる生産性向上に関する中小企業支援の実施</p>	
		<p>・中小企業支援機関の活動に関する情報収集（DBの整備）に基づく連携の可能性検討・実施</p> <p>・PIU 職員の技術支援リソースと効果的に連携するための能力の向上（職員のキャパシティアッププログラム）</p>	<p>・中小企業支援機関の活動に関する情報収集（DBの整備）に基づく連携の可能性検討・実施</p> <p>・国内プログラムへの研修派遣</p> <p>・海外プログラムへの研修派遣</p>	<p>・更なる連携の促進</p>	
	主要な目標	<p>1) 生産性向上に関する中小企業支援（全体）特に、情報収集（中小企業が抱える課題・支援ニーズ、中小企業支援機関に関するデータベース）及び支援の普及体制の強化</p> <p>2) PIU 職員のキャパシティアッププログラム（管理・実施能力）</p> <p>3) 海外リソースを主に活用した中小企業支援リソースの育成（中小企業支援人材の支援能力向上を通じて中小企業支援の実施）</p> <p>・支援を求める企業が属する BSO、経営・産業団体、大学等が主催する生産性向上セミナー開催（資金補助、講師派遣等）（この場合の講師は、既存、あるいは、新たに育成された官民のローカルコンサルタント）</p> <p>・既存あるいは、育成された官民のローカルコンサルタントによる生産性向上に関する中小企業支援の実施（資金補助、コンサルタント派遣、等）</p> <p>4) APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化</p>	<p>1) より効率的な支援・普及体制の整備</p> <p>2) 海外及び国内リソースを活用した中小企業支援リソースの育成</p> <p>3) 国内リソースを主に活用した中小企業支援の実施</p> <p>4) 国内の連携可能リソースとの連携強化</p>	<p>1) より効率的な支援・普及体制の整備</p> <p>2) 海外及び国内リソースを活用した中小企業支援リソースの育成</p> <p>3) 国内リソースを主に活用した中小企業支援の実施</p> <p>4) 国内の連携可能リソースとの連携強化</p>	<p>1) より効率的な支援・普及体制の整備</p> <p>2) 海外及び国内リソースを活用した中小企業支援リソースの育成</p> <p>3) 国内リソースを主に活用した中小企業支援の実施</p> <p>4) 国内の連携可能リソースとの連携強化</p>

(備考)

なお、PIU の設立に関する提言（英文）に関しては、別の報告書として作成されている「Study Report (Draft) for Establishment of the PIU at the Agency for Promotion of Entrepreneurship in the Republic of Macedonia, June 2009」参照。

5-3 生産性向上の支援・普及体制の構築に関する今後の JICA の協力（案）

これまでの検証結果を基にしたマケドニア生産性向上の普及体制の構築に関する今後の JICA の協力（案）は、以下のとおりである（表 5-3）。

表 5-3 マケドニア生産性向上に関する今後の JICA の協力（案）

1 上位目標	・マケドニアにおいて、中小企業の生産性向上のための活動が普及する。
2 プロジェクト目標	・マケドニアにおいて、APERM を中心とした生産性向上の支援・普及体制が整備される。
3 成果	1 APERM の PIU が、生産性向上に関して、中小企業の支援ニーズに応じた各種サービスを企画/運営するための十分な能力・技術を習得する。 2 中小企業支援リソースの支援能力向上を通じた中小企業支援が実施される。 3 APERM と中小企業支援機関・人材の連携が強化される。
4 活動	1 APERM 生産性向上ユニット（PIU）の支援・普及体制の整備 1-1 支援・普及体制整備（情報収集・分析、支援活動の実施、モニタリング・評価、及び更なる支援活動の立案の一連の支援システム及びより効率的な支援の普及体制の構築）に係る支援 1-2 PIU 職員の生産性向上に係る能力開発（キャパシティデベロップメント） ・現地での OJT あるいは海外研修（日本研修）を通じた生産性向上支援・普及体制に関する研修 [PIU 職員の管理・運営能力向上、職員の技術支援リソースを効率的・効果的に活用するための管理・実施能力向上、中小企業支援機関との連携の重要性に関する職員の啓蒙（キャパシティデベロップメント）等] 2 中小企業に対するコンサルティングサービスの提供能力の向上 2-1 マケドニア内の生産性向上に関する支援リソース（機関・人材）の現状把握 2-2 支援需要者である中小企業が抱える課題・支援ニーズの現状把握

		<p>2-3 支援要員（官民のローカルローカルコンサルタント）養成・強化プログラムの策定（到達すべきレベルの設定を含む）ターゲット分野、研修内容、研修期間、研修教材、研修評価手法・フィードバック、OJT 実地研修のためのモデル企業の選定等に関する計画の策定</p> <p>2-4 中小企業支援要員（官民のローカルコンサルタント）養成・強化プログラムの実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援要員育成プログラムの実施（座学） ・支援要員育成（OJT）プログラムの実施 <p>[官民のローカルコンサルタントの育成は、APERM が検討しているアクションプラン（①支援を求める企業が属する BSO、経営団体、大学等が主催する生産性セミナー開催支援：資金補助、講師派遣、②既存、あるいは、育成された官民のローカルコンサルタントによる生産性向上に関する直接の中小企業支援の実施：資金補助、コンサルタント派遣）の際の講師、あるいは、コンサルタントとしての有効なローカルリソースになり、効率的な支援・普及体制に貢献する。]</p> <p>3 APERM と中小企業支援機関・人材の連携</p> <p>3-1 生産性向上に係る中小企業支援機関、人材との連携体制の確立</p> <p>3-2 中小企業支援機関・人材との連携能力の向上</p>
5 投入	日本側	<p>① 短期専門家派遣</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業生産性向上支援・普及体制 ・生産性・品質向上支援（特定分野の専門家）
	相手側	<p>①カウンターパート人材、②オフィススペース、等</p> <p>（必ず、他の業務を兼務しない専任の PIU 職員が配置される。）</p>
6 外部条件		<p>① 中小企業振興政策が維持される</p> <p>② 支援実施機関である APERM の役割が維持される。</p> <p>③ PIU において適切な人員・予算が割り当てられる。</p>
7 協力期間		2010 年 XX 月～2011 年 XX 月（2 年間）

付 属 資 料

1. 生産性向上ユニット設立に関する関係者分析、問題分析、目的分析
2. 支援・普及体制 業務総括表(例)
3. 面談記録
4. 収集資料

1. 生産性向上ユニット設立に関する関係者分析、問題分析、目的分析

生産性向上ユニット設立に関する関係者分析、問題分析、目的分析

APERM における関係者分析

- 中小企業の生産性向上に関して、以下の関係機関が存在している。
(今回の PCM を使った関係者分析では、生産性向上に直接的には関係しない機関（関税局、等）も含まれているが、全員参加のなかで指摘された機関であり、そのまま残している。また、調査の過程で新たに明らかとなった関係者等は、ここには含まれていない。ここに記載している関係者は、4月24日時点の会議で指摘された関係者である。)

(中小企業への支援提供側関係者)

1. 政府 (Government)

- APERM, Ministry of Economy, Ministry of Finance, Standardization Institute, Agency for Foreign Investment, Macedonian Bank for Promotion of Development, Agency for Employment, Sector for EU Integration at MOE, Customs Office, Central Registry, State Statistical Office (SSO), Intellectual Property Right Office
- Local Municipality

2. ドナー (Donors : EU, JICA etc)

3. 大学 : University (TTC)

4. 経営・産業団体 (Professional or Industrial Organization)

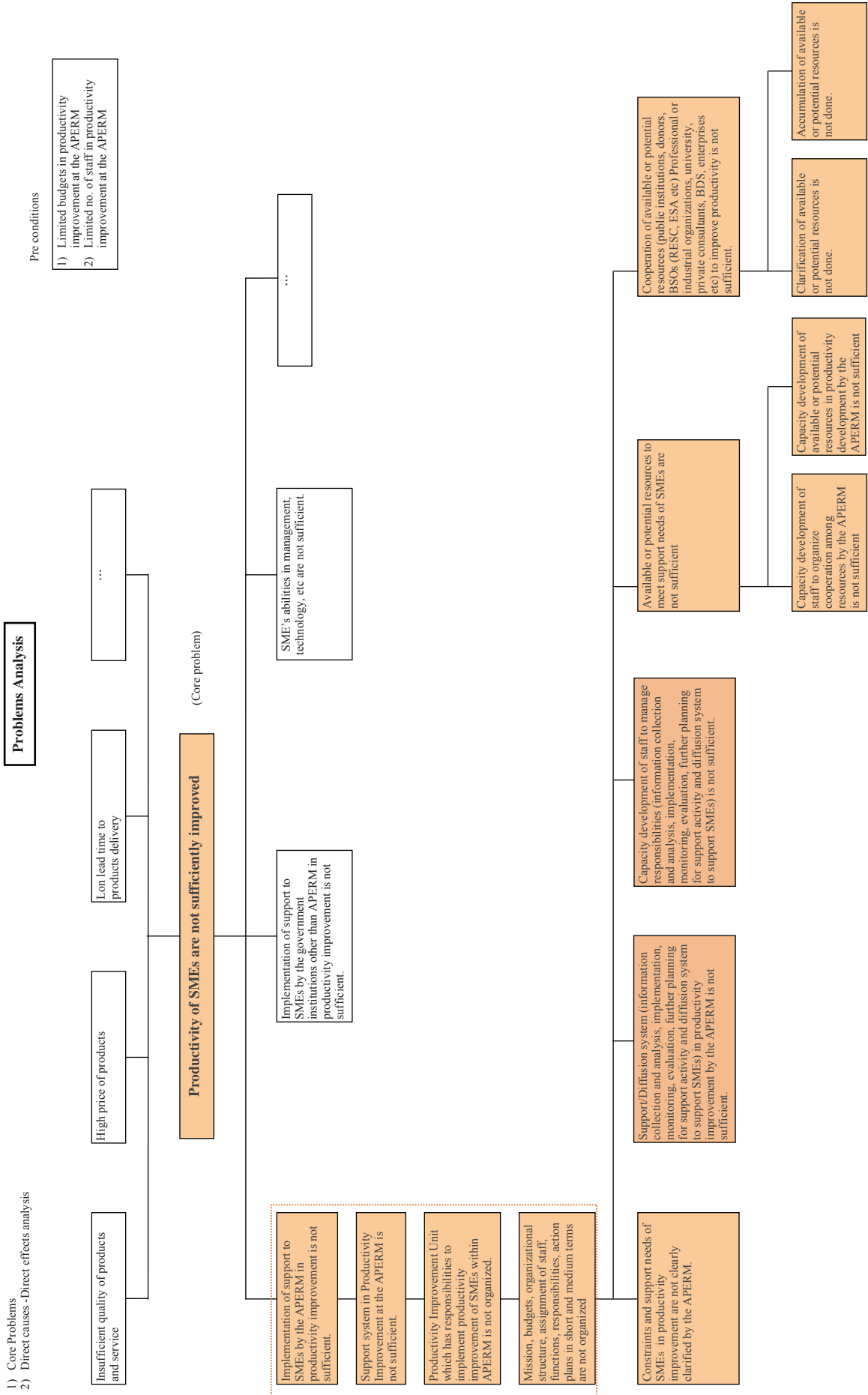
- Economic Chamber of Macedonia, Chamber of Crafts, Association of Chamber of Commerce, Association of Management Consultants, Chamber of ICT Companies, etc

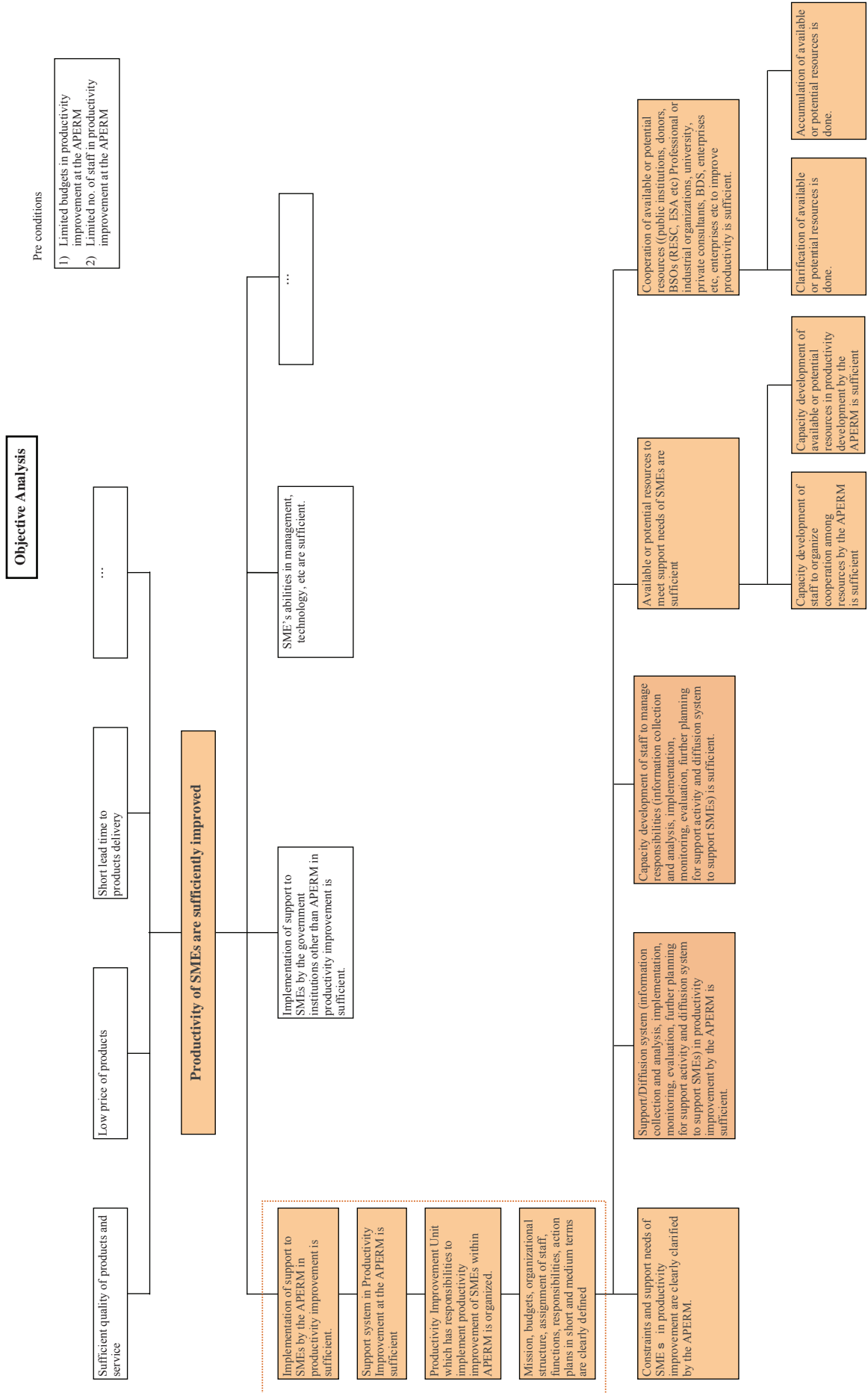
(支援需要側関係者)

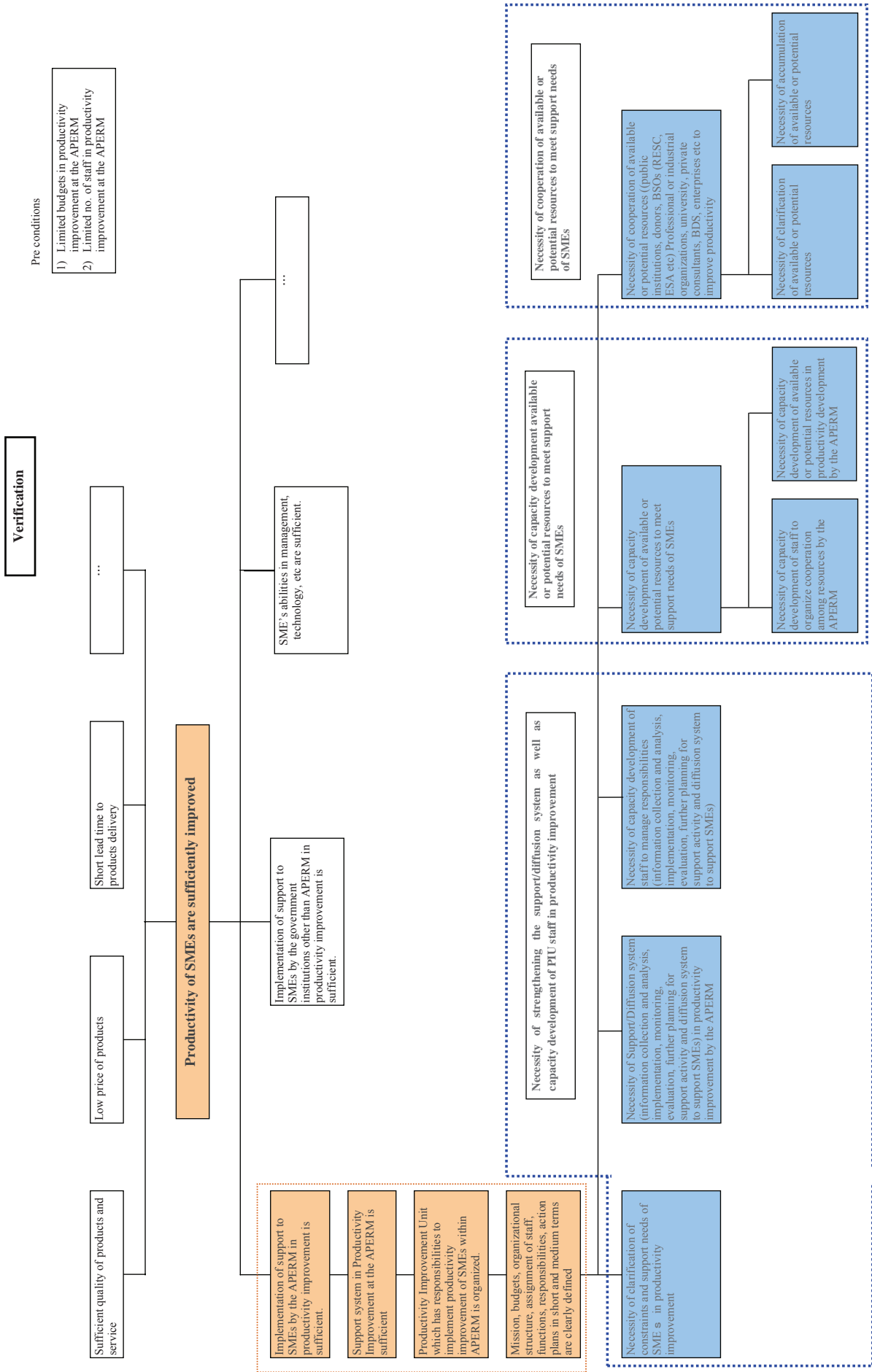
- 企業 (Large, Medium and small enterprises)

(その他)

- Overseas Competitors (Foreign Enterprises)







2. 支援・普及体制 業務総括表（例）

2 支援・普及体制 業務総括表（例）

機能	項目	具体的な内容	PIU 担当	APERM PIU 以外 関連担当 その他関係機関		業務開始・ 終了 (予定)	業務開始・ 終了 (実績)	活動に対する評価・今後へ指針
				APERM	関係機関			
1 情報収集・分析 機能	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業の課題・支援ニーズの情報収集及びデータベースの整備 	①生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズに関する調査（パワチャータキームの支援申請書の質問項目への追加）・分析	AAA		BSO	2009.2-3	2009.2-3	
		②Voucherスキームの対象となっているBSOに対して生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズに関する調査（Info Pultを利用）・分析	AAA	CCC	BSO	2009.2-3	2009.2-3	
		③経営・産業団体に対して生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズに関する調査（具体的な機関を明記）・分析	AAA		ECM	2009.2-3	2009.2-3	
		④さまざまなセミナー開催時におけるアンケートの実施	AAA			2009.2-3	2009.2-3	
2 支援活動の立案・実施・モニタリング・評価 機能	<ul style="list-style-type: none"> ローカルコンサルタントに関する情報収集及びデータベースの整備 中小企業支援機関の活動に関する情報収集及びデータベースの整備 トナーの活動に関する情報収集及びデータベースの整備 支援活動の立案・実施・モニタリング・評価 	①さまざまな協会（例 The Association of Management Consultants and Trainers、Macedonian Chambers of Commerce）に所属するローカルコンサルタントに対する面談調査・分析	BBB		経営産業 団体	2009.2-3	2009.2-3	
		②BSOを通じたローカルコンサルタントに関する調査・分析	BBB	CCC	BSO	2009.2-3	2009.2-3	
		①今回調査（JICA調査）を通じて得られた情報の見直し	BBB		BSO	2009.2-3	2009.2-3	
		①今回調査（JICA調査）を通じて得られた情報の見直し	BBB		トナー	2009.2-3	2009.2-3	
2 支援活動の立案・実施・モニタリング・評価 機能	<ul style="list-style-type: none"> 支援活動の立案・実施・モニタリング・評価 	①支援活動の立案（多くの場合、来年度の活動計画） 各支援活動別に記載 〔ここに①中小企業支援実施能力向上（官民のローカルコンサルタントの育成）プロジェクト、②中小企業支援機関との連携プロジェクト、等の具体的な内容を個別に記載する〕	AAA	CCC DDD EEE	個別プロジェクトに関する関係する機関、等	2009.5-8	2009.5-8	
		②支援活動の実施・モニタリング 〔①中小企業支援実施能力向上（官民のローカルコンサルタントの育成）プロジェクト、②中小企業支援機関との連携プロジェクト、等の支援活動別に記載する。また、モニタリングの項目、時期を明記する〕	AAA	CCC		2009.5-8	2009.5-8	
		③支援活動の評価	AAA BBB	CCC DDD EEE	外部有識者	2009.8	2009.8	

3. 面談記録

K-1

1. 日時	2009年4月21日 9:00-10:00
2. 場所	セルビア
3. 面談先	JICA(セルビア)事務所
4. 出席者	JICA(セルビア)事務所: 鹿野所長、山田次長、辰巳企画調査員 JICA コンサルタント(小西)
5. 面談内容	<p>(本調査の概要説明を本案件の Inception Report を基に説明した。)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA が 2008 年 12 月に実施した「マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 中小企業振興支援体制整備プロジェクト準備調査」において、マケドニア創業促進庁 (APERM) が設置予定の生産性向上ユニット (Productivity Improvement Unit: PIU 仮称) を中心とする生産性向上の普及体制の構築を通じた支援がマケドニア中小企業の競争力強化に極めて有効であるとの調査結果に至った。 ・ それゆえ、JICA の今回調査の主要な業務は、以下のとおりである。 <ol style="list-style-type: none"> ① 現在、APERM が新たな設置を予定している PIU のミッション、組織(職員の備えるべき能力とそのレベルを含む)・機能・事業計画・活動内容・予算に係る提言を行う(あくまで、生産性向上支援に係る案件であり、中小企業振興体制全体に係る案件ではない)。 ② APERM が PIU を正式に設立することを前提とした場合の APERM の生産性向上の普及体制構築に係る今後の JICA の具体的協力案の策定を行う。 ・ 上記業務においては、特に、PIU はまだ設立されておらず、APERM 全体の課題・支援ニーズを踏まえたうえで、PCM 手法を利用して、関係者分析、問題分析、目的分析を行い、効果的・効率的な PIU 設立に関する提言を行う予定である。 (APERM の限られた予算・人員であることを十分考慮した提言を行う。) <p>具体的には、以下のプロセスに従って業務を進める予定である。</p> <p>PIU に関する仮説の設定(例 ①PIU 機能に関する APERM 職員のキャパシティ開発が必要である)→仮説の検証→PIU のあるべき姿に関する提言。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特に、調査においては、中小企業を取り巻くビジネス環境(生産・貿易・投資、等)、政策(産業政策立案の進捗状況、等)を踏まえた詳細調査を実施する。 ・ 今回の業務は、調査としての側面だけでなく、職員に対するさまざまな分析・調査手法等に関する人材育成の側面もあり、その点に留意した業務を実施する。 <p>(JICA 側コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 調査を踏まえ、要望調査あるいは新年度での技術協力の実施を検討するためには、7 月くらいには具体的な提案を出してほしい(年度内に技術協力プロジェクトを実施する可能性もあり得る)。 ・ JICA の技術協力は、他ドナーのような予算・人員の丸抱えのプロジェクトでない点を経済省 (MoE)、APERM に十分説明する必要がある。 ・ 辰巳職員には、適宜報告し、必要に応じて APERM と会合にも出席する配慮をお願い致したい。 ・ マケドニアは、日本に投資につながる商務官を配置することを検討している。

	<ul style="list-style-type: none"> PCMによる現状分析においては、JICA（マケドニア）Mr. Sasho も同席させ、PCM手法を学ぶ機会を与えてほしい。
--	---

K-2

1. 日時	2009年4月21日 10:00-11:30
2. 場所	セルビア
3. 面談先	JICA(セルビア)事務所
4. 出席者	JICA(セルビア)事務所：小林専門家、高橋職員 JICA コンサルタント（小西）
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> 小西より、本調査の概要説明を本案件の Inception Report を基に説明した（説明内容は、K-1 の面談記録を参照）。 セルビア（人口 800 万人）は、マケドニアに隣接しており、APERM と同様の機関である中小企業庁を有している。バルカンの中小企業庁の業務内容は、以下のとおりである。 (セルビア 中小企業庁) ・職員数：約 30 名 ・年間活動予算：4～5 億円 セルビアにおいては、EU 加盟のため、EU の要求事項に沿った中小企業振興政策がとられている（他のバルカン諸国であるクロアチア、マケドニアも同様であるのではないと思われる）。 セルビア中小企業庁は、他のバルカン諸国と同様に、政策立案機関と実施機関は分かれており、中小企業庁の傘下に、民間のビジネス支援機関（BSO）が存在している。 セルビア中小企業庁によるコンサルタント育成は十分ではない（まだ中小企業がコンサルタントに対して対価を払う考え方が確立していない）。 セルビアにおいては、マケドニアと同様にコンサルタントを利用する企業に対する補助金制度が存在している（年間予算：約 1 億円、1 申請当たりの補助上限額は約 60 万円） セルビアのコンサルタントに関して、生産性向上に特化した、現場を熟知したコンサルタントは非常に少ないと思われる。基本的には、経営管理、あるいは、HACCP、ISO に関するコンサルタントであり、手法に関する技術移転が多い。 経営・産業団体と中小企業庁の連携はあまりみられない（旧社会主義国では、経営・産業団体が国営団体としてそれぞれ独立して活動を展開していた経緯があり、これまで連携が不足している）。 セルビア中小企業庁が抱える課題 <ul style="list-style-type: none"> ① 政党色が強く政権が変われば、局長クラスも変わる。 ② 職員のキャパシティ開発（管理能力、等）が不十分である。 ③ コンサルタントのデータベースが構築されていない。 ④ 補助金を受けるコンサルタントの選定基準が不明確である。 (その他) ・小林専門家との面談終了後、小林専門家が作成した資料（Study on Mentoring

	<p>Service in Serbia(Current Situation Analysis, 2008) を入手した。)</p> <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> セルビアは、マケドニアに隣接し、マケドニアの輸出先相手国としては 2008 年度第 1 位、また、マケドニアの輸入元相手国としては 2008 年度第 3 位となっている。APERM が主要貿易相手国であるセルビアの中小企業庁と連携（両国の中小企業支援実施機関の中小企業政策・成功事例の共有を通じた中小企業振興、両国の中小企業の紹介フェアの開催、等）することは、高い裨益効果を有する可能性がある。
--	--

K-3

1. 日時	2009 年 4 月 22 日 10:00-11:15
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	創業促進庁 (APERM)
4. 出席者	<p>APERM : Ms. V. Redzepagic(Director), Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Strategic and Development Projects, Senior Expert Associate)</p> <p>JICA : (マケドニア) S. Dimitrov、 JICA コンサルタント (小西)</p>
5. 面談内容	<p>(JICA 側)</p> <ul style="list-style-type: none"> 本調査の概要説明を本案件の Inception Report を基に説明した。 <p>① 現在、APERM が新たな設置を予定している PIU のミッション、組織（職員の備えるべき能力とそのレベルを含む）・機能・事業計画・活動内容・予算に係る提言を行う。</p> <p>PIU は、まだ設立されておらず、APERM 全体の課題・支援ニーズを踏まえたうえで、「APERM の中小企業に対する生産性向上支援が十分には行われていない」という事項を中心に、PCM 手法を利用して、関係者分析、問題分析等を行い、効果的・効率的な PIU 設立に関する提言を行う予定である。</p> <p>具体的には、以下のプロセスに従って業務を進める予定である。</p> <p>PIU に関する仮説の設定（例 ①PIU 機能に関する APERM 職員のキャパシティ開発が必要である）→仮説の検証→PIU のあるべき姿に関する提言。</p> <p>検証においては、中央だけでなく、地方を含めた総合的な調査を実施することになる。</p> <p>今回業務では、さまざまな調査を実施するが、調査としての側面だけでなく、職員に対するさまざまな分析・調査手法、等に関する人材育成の側面もある。それゆえ、JICA コンサルタントは質問手法、ポイント、等に関するノウハウを適宜移転することに留意する。</p> <p>② APERM が PIU を正式に設立することを前提とした場合の APERM の生産性向上の普及体制構築に係る今後の JICA の具体的協力案の策定を行う。</p> <p>その際、APERM の置かれている現状を踏まえ、効率的、現実的な提言を行うことに留意する（限られた予算・人員に配慮する）。</p> <p>③ JICA 協力は、他ドナーが実施するプロジェクトとして丸抱えする形での支援とは異なり、C/P が主体性をもって活動を展開できるように支援をす</p>

	<p>るのが基本であり、その点を十分理解してほしい。</p> <p>④ 90日間のスケジュールに関して、当方よりドラフト（案）を提示しているが、このスケジュールを基本としつつ、必要に応じ、調査対象の追加を行うなどの変更もあり得る。</p> <p>(APERM 長官：Ms. V. Redzepagic コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA が 2008 年 12 月に実施した「マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 中小企業振興支援体制整備プロジェクト準備調査」に基づいて実施される PIU の構築に関する JICA 支援に感謝する。 ・ 今回の調査はとても重要であると認識しており、APERM として最大限の協力を行う。もし、困ったことなどがあればすぐに連絡してほしい。相互に協力していくことが重要である。 ・ 我々としては、最大限の協力を実施していくが、APERM は限られた人数であり、今回の JICA 調査において、APERM 職員 1 名を専任で配置することは困難である。それゆえ、Mr. L Nikolovski、Ms. Eleonora、Ms. Maya 等の職員が適宜、面談をアレンジ、あるいは訪問に同行することになるが、その点を理解してほしい。
--	---

K-4

1. 日時	2009 年 4 月 22 日 11:20－12: : 45
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	創業促進庁 (APERM)
4. 出席者	APERM : Ms. E. Bozinovska (Strategic and Development Projects, Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>2009 年度の APERM の体制・活動内容に関して以下の情報を得た。</p> <p>(APERM の組織)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ APERM は、11 名のスタッフ (9 名の正職員と 2 名の契約社員) で構成されている (2008 年度の職員数は 12 名であり、調整・機関支援局の契約職員 1 名が減員となっている)。 <p>(APERM の 2009 年度活動計画)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2009 年度の活動計画に関して、以下のとおり確認した。 <ul style="list-style-type: none"> ① APERM の 2009 年度の年間予算: APERM の 2009 年度の年間予算は 2,000 万ディナール (約 4.200 万円、1 ユーロ=61.3 ディナール、1 ユーロ=130 円で計算) ② 2009 年度活動項目別予算及び担当は、以下のとおりである (117 頁参照)。 <p>(APERM の人材育成)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ これまで、APERM では、階層別人材育成システムが構築されていない。人材育成に対する配慮が必要である。JICA の今後の協力のなかで、人材育成を取り入れてほしい。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 117 頁の表にあるように、限られた人員である APERM では、1 つの担当業務を 1 つの局だけで実施することは少なく、他の局のサポートを受けて業務を遂行する場合が多い。特に、APERM の長官が、各局の業務の状況を考慮して、そのつど担当を決めるケースが多く、各業務に関する責任と権限が明確とな

	<p>っていない。</p> <ul style="list-style-type: none">・職員がさまざまな業務を兼任することは、専門性が高まらないことにもつながっている。この点は、APERM 側も深く認識している。・今後、生産性向上の観点から、APERM の職員に対して、どのような人材育成が必要であるかを十分に検討する必要がある。・表のなかに活動項目として、SME（中小企業）トレーニングニーズ調査の実施があるが、まだ、何も決まっておらず、JICA 調査の期間には実施されないのではないかと思われる（特に、生産性に特化したニーズ調査ではない模様である）。 <p>それゆえ、JICA として、中小企業を訪問し、生産性に関する支援ニーズの調査は必要である。</p>
--	---

2009年度 APERM 活動項目別予算・担当表

活動項目	2009年度 予算額(a)	2009年度 予算に占める 割合(%)	各活動の主たる担当局				APERM 長官
			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	
APERM のオペレーション (人件費等)	850	42.5	○	○	○	△	◎
APERM の戦略立案			○	○	○	△	◎
人的資源開発基金 (HRDF) への資金提供	120	6.0				△	◎
ビジネス支援機関への支援 (BSO とのネットワーク構築、等)	100	5.0			◎	△	
バウチャースキーム費用	300	15.0		◎	○	△	
創業賞授与 (起業家創業活動に対する奨励金授与)	40	2.0	○	○	○	△	◎
創業教育関連費用 (学生に対する啓蒙活動、等)	40	2.0	○	○	○	△	◎
European Day of the Entrepreneur 協賛費用(5月9日)	120	5.0	○	○	○	△	◎
ICT の重要性啓蒙活動 (国内5カ所でのプレゼンテーション)	50	2.5			◎	△	
品質の重要性セミナー (国際規格の重要性普及：国内5カ所でのプレゼンテーション、及び、15名のコンサルタントに対する品質に関する教育の実施)	50	2.5	◎			△	
知的所有権の重要性普及	50	2.5	◎			△	
生涯学習 (国内5カ所でのプレゼンテーション)	30	1.5	◎			△	
起業、中小企業に関する冊子の発行	30	1.5	○	○	○	△	◎
促進活動 (フェア、ワークショップ等の開催)	60	3.0	○	○	○	△	◎
ドナー活動への資金提供	60	3.0	◎			△	
SME トレーニングニーズ調査 (500社)	120	6.0	○	○	○	△	◎
合計	2,000	100.00					

◎：主たる業務配布担当、あるいは、主たる業務実施担当 ○：サポート (副)、△：間接業務支援 (会計、法律、等)
(各局は、以下の基本的役割を有しているが、限られた職員数であり、プロジェクトによっては、相互に補充して業務を担当している。)

1. 日時	2009 年 4 月 23 日 9:50－11:00																														
2. 場所	スコピエ																														
3. 面談先	創業促進庁 (APERM)																														
4. 出席者	APERM : Mr. M Stojcev (Development & Research head of Sector) JICA : JICA コンサルタント (小西)																														
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・情報局長である Mr. M Stojcev (Development & Research head of Sector)より、以下のとおり確認した。 ・情報局と名前がつけられているが、主要な業務はバウチャースキームによる中小企業支援の実施、及び、ビジネス支援機関への支援 (BSO とのネットワーク構築、等) である。 <p>(2009 年度 バウチャースキーム予算・活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バウチャースキームとは、BSO (Business Support Organizations) 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。 ・バウチャースキームに関して、300 万ディナールの予算は、2008 年度と変更はない (2007 年の予算は 420 万ディナールであったが、2008 年度に減額になっている)。 ・各センターへの 2009 年バウチャースキーム割当金額は、以下のとおりである。 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>BSO</th> <th>2009 年 割当金額 (ディナール)</th> <th>2008 年 割当金額 (ディナール)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RESC (Skopje)</td> <td>665,000</td> <td>730,000</td> </tr> <tr> <td>RESC(Strumica)</td> <td>539,000</td> <td>610,000</td> </tr> <tr> <td>RESC(Kumanovo)</td> <td>362,000</td> <td>398,000</td> </tr> <tr> <td>RESC(Bitola)</td> <td>362,000</td> <td>398,000</td> </tr> <tr> <td>ESA(Tetovo)</td> <td>362,000</td> <td>292,000</td> </tr> <tr> <td>ESA(Ohrid)</td> <td>210,000</td> <td>292,000</td> </tr> <tr> <td>RESC(Veles)</td> <td>210,000</td> <td>140,000</td> </tr> <tr> <td>Roma Centre</td> <td>210,000</td> <td>140,000</td> </tr> <tr> <td>広告宣伝費用 (新聞への公示)</td> <td>800,000</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ・2008 年度は、75 件の申請が採択されている。 ・バウチャースキームの 15%は、各センターのコミッションとなる。 ・補助金額自体が少なく募集をしたら、2～3 ヶ月で予算を消化してしまうのが実情である (もっと、予算を増やしてほしい)。 ・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 (2008 年度実績) ・バウチャースキームでは、APERM に登録されてコンサルタントを通じての支援でなければ、中小企業は補助金を得ることができない。現在、254 名のコンサルタントが登録されているが、アクティブなコンサルタントは、そのうち 100 名くらいである (その他のコンサルタントは、大学教授、あるいは、活動を行っていないコンサルタント等である)。 ・ECM (Economic Chamber of Commerce)、その他の団体が保有しているコンサルタントも、APERM のデータベースにあるコンサルタントとほぼ同じであ 	BSO	2009 年 割当金額 (ディナール)	2008 年 割当金額 (ディナール)	RESC (Skopje)	665,000	730,000	RESC(Strumica)	539,000	610,000	RESC(Kumanovo)	362,000	398,000	RESC(Bitola)	362,000	398,000	ESA(Tetovo)	362,000	292,000	ESA(Ohrid)	210,000	292,000	RESC(Veles)	210,000	140,000	Roma Centre	210,000	140,000	広告宣伝費用 (新聞への公示)	800,000	
BSO	2009 年 割当金額 (ディナール)	2008 年 割当金額 (ディナール)																													
RESC (Skopje)	665,000	730,000																													
RESC(Strumica)	539,000	610,000																													
RESC(Kumanovo)	362,000	398,000																													
RESC(Bitola)	362,000	398,000																													
ESA(Tetovo)	362,000	292,000																													
ESA(Ohrid)	210,000	292,000																													
RESC(Veles)	210,000	140,000																													
Roma Centre	210,000	140,000																													
広告宣伝費用 (新聞への公示)	800,000																														

り、二重に登録されているだけである。

- ・2009年度において、特に要望が高く、APERMとしても何らかの支援を実施する必要のある分野は、品質関係〔ISO14001、危害分析及び重要管理事項（HACCP）〕である。
しかしながら、品質あるいは生産管理に関する支援を実施し得る支援要員（コンサルタント）が極めて不足している。

- ・JICAが品質・生産性向上に支援要員であるコンサルタントのキャパシティデベロップメントを実施してほしい。

（ビジネス支援機関への支援：BSOとのネットワーク構築、等）

- ・バウチャースキームに関連する活動としてビジネス支援機関への支援がある。具体的には、8つのBSO（RESC+ESA）と5つのNGOをネットワークでつなぎ、APERMからは、さまざまな情報（公示情報、中小企業に対する金融アクセス可能な金融機関、セミナー開催の案内、EU活動、バウチャースキーム等に関する情報）を提供し、あわせてBSO/NGOから、情報（課題、支援ニーズ）を入手する活動である（ただし、予算は100万ディナールであり、実際の活動には、限界がある）。

（その他：情報整備）

- ・中小企業に関するデータベースとして、8,733社の基本情報（業種、売上、雇用、等）を有している。これらの企業情報は、バウチャースキームに申請した企業、あるいは、APERMが関係する何らかのプロジェクトを通じて入手したものであり、すべての項目が記入されているわけではなく、データの見直しもされておらず、活用できていない。
- ・ドナー、経営・産業団体の現在の活動を網羅する情報データベースはできていない。
- ・現在、定期的に、継続的に実施している情報収集は、バウチャースキームを通じた申請企業の概況に関する情報（業種、売上、雇用、等）のみである。
- ・APERM全体として、十分な情報収集・分析ができていない。

（所感）

- ・APERMの2009年度活動に関して、バウチャースキームを通じた活動支援以外に、SMEに直接裨益する支援策が不足している。
- ・特に、APERMとしても何らかの支援を実施する必要のある分野は、品質関係（ISO14001、HACCP）であると認識されており、品質あるいは生産管理に関する支援を実施し得る支援要員（コンサルタント）に対するキャパシティデベロップメントは、有益でないかと思われる。

もし、発言（「ECM（Economic Chamber of Macedonia）、その他の団体が保有しているコンサルタントも、APERMのデータベースにあるコンサルタントとほぼ同じであり、二重に登録されているだけである。」）にあったように、コンサルタントに限られるのならば、APERMに登録しているコンサルタントに対するキャパシティデベロップメント、あるいは、新規のコンサルタントの育成が必要になるものと思われる（今後の調査が重要である）。

- ・中小企業だけでなく、ドナー、中小企業支援機関、コンサルタントの情報収集(DB化)、分析が不十分であることは、より効果的な支援を妨げる大きな要因ともなっている。情報収集機能を強化すべきである。
- ・限られた予算、人員である点を考慮する必要があるが、バウチャースキームに関係する機関（BSO）に対する機能強化も必要であるように思われる（今

	<p>後の調査において、課題を明らかにする)。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業実態（課題・支援ニーズ、等）に関する継続的な調査は実施していない。さまざまな情報を入手・分析し、具体的なアクションプランを実施し、結果に対する評価を行うシステムが構築されていない。この点は課題であり、PIU の構築を検討する際には、情報収集・分析、アクションプラン立案・実施、評価等の一連のシステムを構築することを十分に考慮すべきである。
--	--

K-6

1. 日時	2009 年 4 月 23 日 15:45－16: : 15
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. E. Bozinovska (Strategic and Development Projects, Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>(人材育成)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・APERM 自体は 2004 年に設立されているが、その歴史は、起業促進だけを中心とした時期を入れると 1998 年にまで遡る。 ・各局の主要な職員 (Mr. Marion, Mr. L Nikolovski, Mr. Marjian, Ms. Bozinovska) は、APERM において、おおむね 10 年くらいの勤続年数を有する。他方、その他の職員は 2～4 年くらいの勤続年数である。 ・生産性、品質に関する学歴を有しているのは、工学部出身の Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector) だけである。そのほかは、経済学、社会学出身がほとんどである。 ・APERM の長官は、10 年間で 8 名代わっている (長官は政治的に任命される)。 ・JICA が実施する研修に期待している。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・比較的長期の勤続年数を有する職員と、少ない勤続年数の職員の 2 つの層がある。この点を考慮した人材育成が必要である。

K-7

1. 日時	2009 年 4 月 24 日 9 : 50－10:40
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. L. Vukovic (Strategic and Development Projects Head of Sector) JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>(JICA 側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本調査の概要説明を本案件の Inception Report を基に説明した。 ① 現在、APERM が新たな設置を予定している PIU のミッション、組織 (職員の備えるべき能力とそのレベルを含む) ・機能・事業計画・活動内容・予算に係る提言を行う。

② APERM が PIU を正式に設立することを前提とした場合の APERM の生産性向上の普及体制構築に係る今後の JICA の具体的協力案の策定を行う。

③ JICA 協力は、他ドナーが実施するプロジェクトとして丸抱えする形での支援とは異なり、CP が主体性をもって活動を展開できるように支援をするのが基本である。その点を十分理解していただきたい。

- ・今回調査は、生産性向上に関する詳細調査を行うため、中央だけでなく、地方においても調査を実施する。

(MoE 側からのコメント : Mr. I Baftijari,)

- ・MoE は、本案件に対して積極的にサポートする。APERM と JICA の共同プロジェクトであり、共通のゴールに向かって活動することを望む。
- ・特に、2010 年から具体的な活動ができるように、調査が進むことを望む。各省から財務省への予算申請は、9 月がリミットである。MoE として、PIU 機能に関する具体的な予算を申請するつもりである (9 月であるが、APERM から MoE への申請はもっと早い)。
- ・我々は本案件を重視しており、最終報告では、MoE の高官 (経済省副大臣、事務次官) クラスへの報告をお願いすることになるかもしれない。
- ・世界的金融危機を受け、さまざまな分野で Restructuring が進んでいる。生産性向上はとても重要であり、中小企業振興に欠かすことのできない分野である。

(その他の確認事項)

- ・中小企業政策 [「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)」及び、「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)」] に関する変更点はない。
- ・今年度は、2010~2013 年の機関の中期計画を策定する予定である。
- ・産業政策は、現在策定中である。6 月くらいにまとめられる予定である。(当方から、国家として育成すべき産業、セクターが明記されているのかと確認したところ、具体的な政策というよりは、一般的な表現にとどまる内容になるとのことであった。)
- ・前回 JICA 訪問時に述べたように、MoE は、2008 年度に 12 のローカルミニシパリティ [Municipality of CAIR (Skopje)、STIP (with municipality of Karbinici)、LIPKOVO、ZELINO、ST. NIKOLE、VINICA (with Municipality of Lozovo)、DELCEVO (with MAKEDONSKA KAMENICA)、VALANDOVO、STRUGA、BOGDANCI (with DOJRAN)、DEMI HISAR、PROBISTIP] に対して出資し、12 の中小企業支援機関を設置した (MoE は、各ローカルミニシパリティに対して、設備費用として 9,000 ユーロを提供し、各ローカルミニシパリティは職員を配置している)。

具体的な活動は、これからであるが、起業家、企業に対する情報提供が主とした業務になる。これらの機関は、RESC、ESA が設置されていない場所に設置されるものであり、かつ、RESC、ESA との間で活動が重複することはない。

12 の中小企業支援機関の職員に対する教育は、オーストリア大使館のファンドを通じて行うものである (早くても 6 月以降)。

	<p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> 新たに設置される 12 の中小企業支援機関は、現段階では、高度な支援を実施する機関ではなく、生産性向上に関する具体的な支援の実施は行わない予定であるが、今後の活動内容を十分把握する必要がある。
--	--

K-8

1. 日時	2009 年 4 月 27 日 9:30-10:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	創業促進庁 (APERM)
4. 出席者	APERM : Mr. N Tanevski (Senior IT Expert) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> • APERM の主として情報収集・分析機能に関して、Mr. N Tanevski より、以下のとおり確認した。 • 現在、APERM が有しているデータベースは、SME 及びコンサルタントに関する情報である（これらの情報は 1 つの局で集中的に情報を管理されている）。 <p>(SME 情報)</p> <p>中小企業に関するデータベースとして、8,386 社の基本情報（業種、売上、雇用、等）を有している。これらの企業情報は、バウチャースキームに申請した企業、あるいは、APERM が関係する何らかのプロジェクトを通じて入手したものである。</p> <p>バウチャースキームに申請する企業は 43 の項目（業種、雇用規模、ファイナンス状況などの経営概況＋申請内容・理由、等）を記入する必要がある。これらの情報は、あくまでバウチャースキームの申請のための情報であり、企業が申請内容以外で有している課題・支援ニーズに関する事項は網羅されていない。</p> <p>(コンサルタント)</p> <p>254 名のコンサルタントのデータベースを有する。</p> <ul style="list-style-type: none"> • SME、コンサルタントのデータベースの情報に関する見直し（追加、削除）が全く図られていない。 <p>これらの情報は、各 RESC、ESA から入手されたものであり、本来は、定期的に、これらの情報の見直しを図る必要があるができていない。また、得られた情報を十分には活用していない（情報の分析能力が不足している）。</p> <ul style="list-style-type: none"> • ICT 関連に関する知識を有しているのは、私だけであり、Homepage の維持・変更、データベースの維持・管理、あるいは、他の職員のテクニカルな面での支援等をすべて行っている。 • 2009 年度の予算では、ICT 関連整備に関する予算は全くない。 将来的には、Windows2007version へのアップグレードが必要になる。 • 現在使っているデータベースのソフトウェアは、SQL、Access、Visual Studio 等である。 • APERM として定期的に情報収集している事項はない。 (ただし、バウチャースキームに申請した企業の情報は毎年集められている。)

	<ul style="list-style-type: none"> ・APERM 全体として、入手した情報を分析する機能が不足している。入手した情報を十分には活用していない。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バウチャースキームの申請企業の記入事項に、生産性向上に関する課題・支援ニーズを追加することは、生産性向上に関して最小限の費用で中小企業が抱える課題・支援ニーズに関する情報を入手することが可能となるのではないかと、確認したところ、同じ考えを示した。 ・情報収集体制だけでなく、分析機能も不足している。PIU の設立を検討する場合、生産性向上に関する情報収集・分析機能をどのように構築するかが重要である。特に、限られた予算、現在の職員の情報処理レベルを念頭に置きながら、検討する必要がある。 ・情報収集が、基本的には、RESC、ESA だけからであり、情報リソースが不足している。経営・産業団体・ドナー等からの情報収集も必要不可欠である。
--	--

K-9

1. 日時	2009 年 4 月 28 日 9:30－10:30
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	人的資源開発基金 (Human Resource Development Fund : HRDF)
4. 出席者	HRDF : Mr. R Papadimitrov, Director APERM : Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・HRDF の今年度の活動を以下のとおり、確認した。 <p>(HRDF の概略)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員数 : 2 名 (所長 1 名 + 秘書 1 名) <p>(2008 主要活動内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2008 年度は、以下の活動を実施していたが、プロジェクトが終了し、その後、この分野の活動は展開していない。 <ol style="list-style-type: none"> ① グループラーニング (主として、企業に対して指導員を派遣する形での支援) <ul style="list-style-type: none"> 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) 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 (HRDF は、60 名のコンサルタントを登録し、必要に応じて、コンサルタントを臨時に雇用した。) ② トレーナートレーニング <ul style="list-style-type: none"> 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 : 経営管理手法、等が中心) ③ 啓蒙 <ul style="list-style-type: none"> 中小企業の成功事例紹介 <p>(2009 年度活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今年度は、中小企業のトレーニングニーズ調査を実施する予定である。その内容は、以下のとおりである。

(中小企業のトレーニングニーズ調査)

- ・調査費用：2万ユーロ（MoE 予算、そのうち、120万ディナールは APERM から提供されている。）
- ・調査内容：中小企業が抱える課題を把握し、必要となるトレーニングニーズを明らかにする。調査対象は、8つの BSO（RESC、ESA）傘下の中小企業 800社を想定している（各 BSO100社×8つの BSO）。
- ・調査時期：現在、調査手法、調査対象企業等の枠組みを決定している段階であり、具体的な調査はまだ実施していないが、調査の終了時期は 2009年9月くらいになる。

(HRDF の登録コンサルタント)

- ・HRDF の登録コンサルタントは現在 60名いたが、2008年度のプロジェクト終了後、その全員のデータは、APERM のコンサルタントのデータベースに移されている。

〔60名のコンサルタントの支援分野は、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かった。何故なら、マケドニアでは、生産性向上に資する具体的な支援（生産工程の改善、品質の改善）ができるコンサルタントが不足しているからである。〕

- ・生産性向上に資する支援ができるコンサルタントの育成が必要である。
あるプロジェクトにおいて、欧州から国際コンサルタントを招聘し、実際に中小企業の生産工程改善の指導をしてもらったが、コンサルタントフィーが1日当たり実額 800ユーロであった。プロジェクトの枠組み内の活動としては OKだが、プロジェクト終了後に、このような金額のコンサルタントフィーを支払うことが可能な企業は、極めて少ない。ローカルのコンサルタントの育成が必要である。
- ・また、中小企業に対しても、受けたコンサルティングに対する対価（フィー）を支払うことが必要であるという意識をつけさせることが重要である。
- ・生産性向上に関する中小企業の潜在的支援ニーズは大きい。
- ・もし、JICA に生産性向上に関する現地コンサルタントの育成に関する支援活動を実施してもらえれば、極めて有効である。その場合、どのレベルのコンサルタントに対する育成（育成すべきコンサルタントの選定）を行うかがその効果を考えるうえで、重要である。

(所感)

- ・当方より、中小企業のトレーニングニーズ調査において、生産性向上に関するトレーニングニーズについての質問項目を入れてほしいとお願いしたところ、了承を得た。
- ・国際コンサルタントの招聘だけでなく、生産性向上支援ができる現地コンサルタントの育成は必要である。
- ・APERM に登録されているコンサルタント（かつて、HRDF に登録されていたコンサルタント）を紹介していただき、後日、コンサルタントと面談調査をすることになった。

K-10

1. 日時	2009年4月28日 12:00-12:45
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	マケドニア経済会議所 (Economic Chamber of Macedonia: ECM)
4. 出席者	ECM : Ms. L Nuri, Director of the International Cooperation, Promotion and Information Directorate, Mr. V Nikolovski, Consultant for matters in the field of Metal Working and Electrical Manufacturing Industry, Mr. V Ristovski, Independent consultant for matters in the field of Wood Processing Industry and Furniture Manufacturing APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>ECM の概要、及び傘下にある金属加工・電機製造協会から、以下の情報を得た。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 職員数は、地方の 5 つの事務所を含めて 70 名であり、年間活動予算は、概算で 100 万ユーロである。 <p>(今年度の活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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) は、HACCP 研修、海外市場開拓のための関連情報提供セミナーに関するものが多かったが、今年度 (2009 年度) は、地中海沿岸諸国への市場開拓促進等に関する活動を実施する予定である。 <p>(コンサルタント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ECM には、その傘下にコンサルタント協会は、存在していない。 ・ ECM としてのコンサルタントのデータベースはない。 <p>(金属加工・電機製造協会)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会員数は、約 300 社 (90% は中小企業であり、残り約 10% は 100 名以上の従業員を有する比較的大きな企業) である。 ・ 協会としてのローカルコンサルタントのデータベースはない。 ・ 金属加工企業は有償ベースで、オランダ政府の企業支援スキームである CBI (Center for Promotion of Imports from Developing countries) からのコンサルティングを受けることが可能となっている。費用は約 1,000 ユーロであるが、オランダ政府の資金援助によって、企業は一部補助を受けることが可能である (資金補助がなければ、企業が全額負担できる企業は限定される)。 ・ 中小企業は、生産性向上に関する支援を受けたいニーズはある。 <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ドイツ技術開発公社 (GTZ) は 2008 年 3 月より、旧ユーゴスラビア共和国にあるコンサルタントの情報に関するネットワークの構築 (コンサルタントの所在、能力に関する情報共有化) のためのプロジェクトを実施しているが、まだ、構築されていないと聞いている。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外のコンサルタントを利用することは、多くの費用を有する。もし、上記のようなケースの場合、補助が打ち切られたら、コンサルタントの利用は減る可能性が高い。自立発展性の観点からも、ローカルコンサルタントの育成は必要であるように思われる。

	(次回、来週、繊維協会との面談を設定していただくことになった。)
--	----------------------------------

K-11

1. 日時	2009年4月29日 10:00-10:45
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	RESC (Skopje)
4. 出席者	RESC(Skopje) : Ms. S Kirevska Director JICA : JICA コンサルタント (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關係する情報提供を中心とした活動を展開している。 ・設立 : 1999年 (EUファンド) ・職員数 : 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 ・年間予算 (2008年) : 4万5,000ユーロ (2009年度の予算は未定。現在、RESC (Skopje) は、さまざまなファンドを得るための活動を展開中である。) ① スコピエ市に対して、地域開発戦略の策定に関するプロポーザルを提出中 ② EUに対して、EUの姉妹都市 (ニュールンベルグ、サラゴチ : スペイン) に対して、交流 (トレードフェア、セミナー開催、等) に関するプロポーザルを提出中) ・支援企業数 (2008年) : 約1,000社が、電話あるいはセンター訪問をして、コンサルテーションを受けている。 ・支援対象の主要セクター : フード産業、ホテル、レストラン、等 ・主要活動内容 : <ul style="list-style-type: none"> ① 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APERMが負担する) を利用した技術支援の実施 (2008年は、43件のバウチャースキームを利用した実績がある) <p>主要な支援内容は、銀行借り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。</p> ② Eco-Friendly-planning (2008年度) : ホテル、レストラン等の中小企業に対するEco-friendly-planningプロジェクトの実施 (これは、企業の生産活動において、使用する電力・水の使用量、あるいは廃棄物量を少なくするなど、環境にやさしい生産へと転換を図るための活動 : スコピエ市の予算) <p>(センターの有しているコンサルタントの特徴)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本的には、APERMの有するコンサルタントであるが、APERM以外のプロジェクトにおいて、関係あるいは雇用したコンサルタントの情報も有している。 <p>(生産性向上に関する支援活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上に関する支援活動の推進が不十分である。その主たる要因は、以下のとおりである。

	<p>① 生産性に関するコンサルタントのデータベースが少ない (APERM のデータベース)。</p> <p>② コンサルタントの支援能力が不足している。多くのコンサルタントは、大学を出てコンサルタントになっており、現場を知らない。理論的なことは、教えることはできるが、実際に支援する (生産現場の分析、改善、等) 能力が不足している。 コンサルタントが提供できる支援と中小企業が求める支援の間に差がある。</p> <p>③ 中小企業は、コンサルタントの有用性を十分には理解していない。 中小企業は、支援を受ける資金が不足している。</p> <p>(センターの抱える課題)</p> <p>① 資金・人員が不足している。</p> <p>② 中小企業に対して、センターの活動に関する情報を広く提供する必要がある。</p> <p>(所感)</p> <p>・中小企業の求める支援に合ったコンサルタントの育成が必要である。</p>
--	---

K-12

1. 日時	2009年4月29日 14:00-14:45
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	オーストリア政府
4. 出席者	オーストリア政府 : Ms. P Delvoa, Head of Administration APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>・オーストリア政府としての中小企業振興に関する取り組みを、以下のとおり確認した。</p> <p>(2009年度の主要な支援活動)</p> <p>① MoE に対する中小企業政策立案支援の実施 (2011~2013年)</p> <p>② BSO の職員に対するキャパシティデベロップメントの実施 (起業支援に関する支援プログラムの実施・管理能力の向上を中心としたキャパシティデベロップメント)</p> <p>本年 (2009年) 中には、BSO の職員に対するキャパシティデベロップメントに関する支援ニーズ調査 (9月くらいには完了予定) を実施し、必要となる支援内容を明らかにしたうえで、実際の支援を開始する (実際の支援の実施が、本年度になるかは、未定である)。</p> <p>③ National Centre For Entrepreneurial Learning Support (NCLES) の設立支援</p> <p>Ss Cyril and Methodius 大学は Business Start-Up Centre を設置しているが、対象を学生 (大学院生) だけでなく、全国的に広く一般の起業家を含めた活動への展開を図るために、National Centre For Entrepreneurial Learning Support (NCLES) の設立支援 (60万ユーロ、3年間) を検討している。</p> <p>ただし、オーストリア政府としては、プロジェクト終了後の自律発展性があることを前提として、このプロジェクトを進めたいと考えている (この支援を実施するためには、マケドニア政府の3年後以降の財政的裏づけ、職員の配置をマケドニア政府は、保証する必要がある)。</p>

	<p>前回 2008 年 12 月訪問時の確認事項: 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 (ADC) の援助により設立されたセンター (予算: 2006/08 年の予算: 50 万 8,342 ユーロ) であり、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たが、現在は、プロジェクトとしての活動が終了している。</p> <ul style="list-style-type: none"> • MoE 訪問時に、「MoE は、2008 年度に 12 のローカルミニシパリティーに対して出資し、12 の中小企業支援機関を設置した。具体的な活動はこれからであるが、起業家、企業に対する情報提供が主とした業務になるが、12 の中小企業支援機関の職員に対する教育は、オーストリア大使館のファンドを通じて行うものである。」とのコメントを得たが、訪問した際の担当者は、本件を認識していなかった (この点は、ローカルミニシパリティー訪問時に確認する予定である)。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 当方より、できる限り支援の重複は避けた活動を実施したいとのコメントをしたところ、相互に情報を交換して、相乗効果を生む活動を展開すべきであり、地方の調査の終了後には、再度情報を交換することとなった。 • BSO の職員に対するキャパシティデベロップメントの実施 (起業支援に関する支援プログラムの実施・管理能力の向上を中心としたキャパシティデベロップメント) を ADC が取り組むのであれば、その分野の支援は、ADC に任せるのがいいのではないかと思われる。
--	--

K-13

1. 日時	2009 年 4 月 30 日 09:30-10:00
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), Mr. M Stojcev (Development & Research head of Sector) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> • APERM が有しているコンサルタントのデータベースに関して、以下のとおり確認した。 • 254 名のコンサルタント (現在のアクティブなコンサルタントは 100 名くらい) が登録されている。このコンサルタントの登録制度自体は、4 年前からスタートしている。 • コンサルタントの選定・登録は、5 名の APERM 委員会のメンバーが書類選考を実施し、決定している。 (選定委員) APERM2 名: Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Mr. M Stojcev (Development & Research head of Sector) その他 3 名: 大学教授 3 名 (うち 1 名は、Prof. Delco. Jovanoski, Faculty of Mechanical Engineering, at Ss Cyril and Methodius University) • 登録を希望するコンサルタントに対する選定委員会を毎月最終火曜日に選定委員会を開催している (年 12 回)。 • 応募方法は、APERM の WEB サイトからの応募、あるいは、書類郵送であり、コンサルタントの登録希望者の直接応募となっている。

	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年、50名くらいの応募があり、平均して20%くらいが登録に至っている。 ・選定基準は、一般的なコンサルタント（経営管理、等）は、コンサルタントとしての経験が少なくとも2年以上、より専門的なコンサルタント（生産管理、等）は、コンサルタントとしての経験が少なくとも5年以上必要である（当方より、応募者が20年の工場現場経験を有するが、コンサルタントの経験がない場合はどうするのかとの質問に対し、ケースバイケースで決定しており、厳密な選定基準があるわけでないとのことであった）。 ・JICA に対しては、これらのデータベースにあるコンサルタントの育成をしてほしい。特に、理論だけでなく、実践的な支援（現場指導）ができるような指導をお願いしたい。具体的な支援ができる能力が不足している。 ・バウチャースキームの支援分野は50分野であり、その内訳は以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> ① 経営管理（6分野：延べ167名） ② 市場開拓・輸出（15分野：延べ128名） ③ 人材育成（9分野：延べ83名） ④ 金融（経理手法などの5分野：延べ42名） ⑤ 生産（6分野：延べ89名） ⑥ 品質（7分野：延べ26名） ⑦ IT・MIS（2分野：延べ23名） <p>注）コンサルタント数（延べ人数）は558名である（登録コンサルタント254名の支援分野が2つ以上にまたがる場合があるため）。</p> <p>（バウチャースキームによるコンサルティング分野は、以下のとおりである 2008年実績：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）</p>
--	--

K-14

1. 日時	2008年4月30日 12:00－13:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	創業・競争力・技術革新強化（Strengthening Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation：SECI）
4. 出席者	SECI：Mr. I Nikoloski (Project Coordinator) 出席者：マケドニア経済省大臣、APERM、等 英国大使、主要ドナー、等 JICA：辰巳企画調査員、JICA コンサルタント（小西）
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・SECIの活動終了に伴い、Closing Ceremony に出席した（スピーチはマケドニア語）。 ・セレモニー終了後の懇親会にて、マケドニア経済省大臣に、JICAの今回の調査の趣旨を口頭で説明した。

K-15

1. 日時	2009年4月30日 14:00-14:30
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), JJICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 欧州連合 (European Union : EU) は欧州復興開発銀行 (EBRD) と協力して、2006年から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) を実施したが、2009年度は TAM Project : Turn Around Management Programme 及び BAS Project : Business Advisory Services Project を継続して実施することとなった。 ・ このプロジェクトは2009年10月頃から3年間の実施を予定しており、出資金額は総額200万ユーロ (EBRD との共同出資であり、EBRD25%、EU75%) となる。 <p>予算のうち、100万ユーロは TAS プロジェクトとして、100万ユーロは BAS プロジェクトとして使われることになる。</p> <p>支援の対象となるセクターは設定しない予定であり、本プロジェクトのドラフト (第1次) は、5月中にはできるのでないかと思われる。</p> <p>支援対象企業数は、未確認である (2006~2008年のプロジェクトの実施の時には、19企業が支援された)。</p> <p>(参考)</p> <p>TAM プロジェクトとは、18~24ヵ月期間の比較的長期の期間にわたる海外からの専門家派遣を実施するものであり (これまでの実績は27ヵ国1,500プロジェクト)、BAS プロジェクトは、比較的短期の期間にわたるローカルコンサルタントの専門家派遣を実施するものである (これまでの実績は18ヵ国6,000プロジェクト)。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ もし、JICA が生産性向上の分野で支援を実施するならば、歓迎する。例えば、ローカルコンサルタントの育成は、十分には EU が支援していない領域である。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ TAS/BASプロジェクトによる支援は、少数の企業に対する支援が中心であり、その裨益効果は限定的である。それゆえ、当方としては、今後の調査において、もう少し多くの企業、コンサルタント、支援機関に裨益する生産性向上の支援の可能性を検討することも必要であると思われる。 ・ 相互に活動の重複を避け、相互に協力するためにも、今後の調査で判明した事項を共有することが必要である。

K-16

1. 日時	2009年5月4日 12:00-12:45
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	マケドニア経済会議所 (ECM 繊維協会)
4. 出席者	ECM : Ms. S. Tasevska, Director of the Members Interests Representation Directorate APERM: Ms. L Vukovi, Sector for Strategic and Development

	Ms. J Arizankovska, Deputy Director of the Members Interests Representation Directorate JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>ECM の傘下にある繊維協会から、以下の情報を得た。</p> <p>(繊維協会)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立 : N/A ・ 会員数は、約 170 社 (ほとんどは中小企業である) であり、4 万 5,000 人の雇用が創出されている。繊維セクターの集積している地域は、Stip、Strumica、Bitola 等であるが、Stip に多くの企業が進出している。 ・ 協会としてのローカルコンサルタントのデータベースはない。 ・ 現在、ドナー等の他機関との連携はない。 (2 年前、EU ファンドでインターナショナルコンサルタントが繊維企業に対する現場改善、製品開発支援を実施したが、その後は、特にドナーファンドによる活動は展開されていない。) ・ (中小企業の抱える課題・支援ニーズ) ・ 多くの企業は研修 (理論面のセミナー) を受けているが、具体的な支援 (新製品開発、ブランド開発、等) はあまり受けていない。「具体的な支援を受けたい」というニーズはかなりある。 ・ 繊維関係では、いかに新製品をつくり、いかに自社製品のブランド力を構築するかが、生き残るための条件になりつつある。 ・ もし、APERM が生産性向上に関する活動を展開する場合、中小企業の支援ニーズをよく把握することがとても重要であると思われる。 (会議に同席していた Ms. J Arizankovska, Deputy Director of the Members Interests Representation から、民間コンサルタント協会が 2009 年にできたとの情報を得た。) ・ 「The Association of Management Consultants and Trainers」 ・ 設立 : 2009 年 ・ 加盟企業 : 30 社 ・ コンサルティング内容 <ul style="list-style-type: none"> ① EU 規則の遵守指導 ② 中小企業の EU ファンドプロジェクトへの参加支援 ③ 中小企業の海外顧客の開拓支援 <p>(詳細は、別途日を改めて確認することとなった。)</p>

K-17

1. 日時	2009 年 5 月 4 日 13:00-13:30
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	創業促進庁 (APERM)
4. 出席者	APERM : Ms. V. Redzepagic (Director) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ APERM 長官に対し、これまでの分析結果 (4 月 27 日の APERM の全体会議 (PCM 手法を使った PIU 機能に関する現状分析 : 関係者分析・問題分析・目的分析・検証内容検討)、及び、28 日、30 日に 2 回に分けて実施した担当者

	<p>会議に基づき APERM の PIU が有すべき機能、等に関する仮説の設定及び今後の検証事項に関して説明を行い、その内容に関して合意を得た。</p> <p>(APERM 長官よりのコメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仮説の検証が有意義なものになることを望む。 ・特に、日本は、製造業において豊富な知見を有しており、今後の協力に期待している。 ・予算に関して、最終的には 9 月が各省からの予算提出の締め切りであり、10～11 月が各省折衝となり、11 月頃の議会で最終承認される。6 月までに、本案件の提言（予算も含めて）をまとめてほしい。その内容は、MoE 大臣及び 2 人の副大臣及び中小企業部の部長の前で、プレゼンテーションすることが望ましいと考えている。 <p>(なお、作成した資料は、以下のとおり。)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Table Hypotheses on PIU and items to be verified (仮説の設定と検証すべき事項の一覧表：英語、日本語) (この一覧表は、問題分析、目的分析、検証すべき事項を基に作成し、APERM の合意を得たもの) ・ Problem Analysis, Objective Analysis and Verification Analysis (英語のみ) <p>参考：</p> <p>28 日担当国会議出席者 Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Strategic and Development Projects, Senior Expert), Mr. N Tanevski (Senior IT Expert)</p> <p>30 日担当国会議出席者 Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Mr. M Stojcev (Development & Research head of Sector) (両名は 28 日の会議は出張のため、参加できなかった。)</p>
--	---

K-18

1. 日時	2009 年 5 月 4 日 15:00－16:00						
2. 場所	スコピエ						
3. 面談先	コンサルタント(APERM データベース登録者)						
4. 出席者	コンサルタント：Mr. Z Dimov, TED Consulting JICA：JICA コンサルタント (小西)						
5. 面談内容	<p>・ APERM のデータベースに登録されているコンサルタントと面談し、以下のとおり確認した。</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">・コンサルティング分野</td> <td>・ 経営管理、企業のエネルギー利用効率化推進等</td> </tr> <tr> <td>・コンサルティング経験年数</td> <td>・ 17 年 [1992 年から独立したコンサルタントとして活動を開始した。それまでは、民間企業 (建設、ガラス関係、等) で働いた経験がある。]</td> </tr> <tr> <td>・コンサルティングの内容</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 70%：ドナープロジェクトに参加するコンサルタントとして活動 ・ 20%：セミナー、訓練の講師 (ビジネスコミュニケーションの仕方、企業内のエネルギーの効率化使用、等) ・ 10%：企業へのビジネスコンサルティング </td> </tr> </table>	・コンサルティング分野	・ 経営管理、企業のエネルギー利用効率化推進等	・コンサルティング経験年数	・ 17 年 [1992 年から独立したコンサルタントとして活動を開始した。それまでは、民間企業 (建設、ガラス関係、等) で働いた経験がある。]	・コンサルティングの内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 70%：ドナープロジェクトに参加するコンサルタントとして活動 ・ 20%：セミナー、訓練の講師 (ビジネスコミュニケーションの仕方、企業内のエネルギーの効率化使用、等) ・ 10%：企業へのビジネスコンサルティング
・コンサルティング分野	・ 経営管理、企業のエネルギー利用効率化推進等						
・コンサルティング経験年数	・ 17 年 [1992 年から独立したコンサルタントとして活動を開始した。それまでは、民間企業 (建設、ガラス関係、等) で働いた経験がある。]						
・コンサルティングの内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 70%：ドナープロジェクトに参加するコンサルタントとして活動 ・ 20%：セミナー、訓練の講師 (ビジネスコミュニケーションの仕方、企業内のエネルギーの効率化使用、等) ・ 10%：企業へのビジネスコンサルティング 						

	<ul style="list-style-type: none"> 上記のコンサルティングの実施場所は、スコピエが中心であり、プロジェクトによっては、地方でのコンサルティングもある。 対象は中小企業である。 コンサルティングの内容は、経営管理全般、サプライ・チェーン・マネジメント、ヴァリューチェーンマネジメントに関するコンサルティング、エネルギーの効率化使用に関するものがほとんどである。
コンサルタントの課題・支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 5S、改善、無駄のない生産 (Lean production) 等に関する知識が不足している。それゆえ、生産向上に関する支援を実施していない。 <p>マケドニアの中小企業は、レベルの低い企業からある程度のレベルを有している企業など、さまざまである。中小企業に対して、経営管理だけでなく、5S、改善、無駄のない生産 (Lean production) 等に関する支援も実施できたら、その企業に対する裨益効果は高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> この国では、生産性向上を支援できる人材が不足している。理論面からの知識を有しているが、実際に現場改善ができる能力を有しているコンサルタントは限られる。 <p>この分野での実践的なローカルコンサルタントの育成を望む (理論+OJT)。生産性向上に関する企業の潜在的な支援ニーズはあるが、支援ニーズに応えることのできるコンサルタントが不足している (支援ニーズと提供内容のミスマッチ)。</p>
その他	<ul style="list-style-type: none"> 自身は、コンサルタントの協会として、2000年に Management Consultants Association (MCA) を設立している (任意団体)。加盟コンサルタントは20~30名位 (年によって、変動) であるが、生産管理等の知識を有しているのは2名くらいである。 この国で活動しているコンサルタントは、実質120~150名くらいではないかと思われる (推測)。
備考	<ul style="list-style-type: none"> 面談したコンサルタントは、SECIプログラムに参加したコンサルタントであり、英国人と一緒になって中小企業の現場改善のOJTプログラムを受けたが、技術移転した生産管理手法が古かったと言及している。

K-19

1. 日時	2009年5月5日 9:30-10:30					
2. 場所	スコピエ					
3. 面談先	コンサルタント (RESC Skopje と関係を有するコンサルタント)					
4. 出席者	コンサルタント: Mr. Z Andonov JICA: JICA コンサルタント (小西)					
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> RESC Skopje と関係を有するコンサルタント (APERM のデータベースには登録されていない) コンサルタントと面談し、以下のとおり確認した。 <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>・コンサルティング分野</td> <td>・電機工学(Electric Engineering)、企業のエネルギー利用効率化推進、等</td> </tr> <tr> <td>・コンサルティング経験年数</td> <td>・10年 (1985年にキリル大学を卒業後、民間会社で電機関係の生産設備の修理を担当した後、10年前に大学に戻り、MAを取得し、大学のリサーチアシスタントとして勤務、現在はPhD論文を提出中。)</td> </tr> </table>		・コンサルティング分野	・電機工学(Electric Engineering)、企業のエネルギー利用効率化推進、等	・コンサルティング経験年数	・10年 (1985年にキリル大学を卒業後、民間会社で電機関係の生産設備の修理を担当した後、10年前に大学に戻り、MAを取得し、大学のリサーチアシスタントとして勤務、現在はPhD論文を提出中。)
・コンサルティング分野	・電機工学(Electric Engineering)、企業のエネルギー利用効率化推進、等					
・コンサルティング経験年数	・10年 (1985年にキリル大学を卒業後、民間会社で電機関係の生産設備の修理を担当した後、10年前に大学に戻り、MAを取得し、大学のリサーチアシスタントとして勤務、現在はPhD論文を提出中。)					

	<ul style="list-style-type: none"> 2週間前に、新会社（検量検査とコンサルティングを行う会社）を5名で設立し、今後独立したコンサルタントとして活動を開始する（3名：Electric engineering、2名；Mechanical Engineering）。
・コンサルティングの内容	<p>これまでの大学でのコンサルティング内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 10%：ドナー〔国連工業開発機関（UNIDO）〕プロジェクトに参加するコンサルタントとして活動（エネルギー利用効率化推進） 90%：中小企業へのビジネスコンサルティング 上記のコンサルティングの実施場所は、スコピエ（60%）が中心であり、プロジェクトによっては、地方（Stip、Gostivar等）でのコンサルティングもある。 対象は中小企業である（50名くらいの会社）。 <p>・コンサルティングの内容は、具体的には、企業の装置、設備の分析、改善、新技術の導入に関するコンサルティングを行っている。</p>
・コンサルタントの課題・支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 5S、改善、無駄のない生産（Lean production）等に関する生産管理に関する知識が不足している。特に、大学にいた関係から、サイエンティフィックな事項はよく理解しているが、現場改善の経験が不足している。 この国では、生産性向上を支援できる人材が不足している。理論面からの知識を有しているが、実際に現場改善ができる能力を有しているコンサルタントは限られる。 もし、JICAが、理論面だけでなくOJTを通じた実践的なトレーニングコースをコンサルタントに対して提供するなら、是非参加したい。
その他	<ul style="list-style-type: none"> 1日当たりのコンサルティングフィーは支援内容によるが、100ユーロ/日が一般的でないかと思われる。 中小企業の抱える課題は、技術の不足だけでなく、経営者の発想が古いことであり、長期的な考えが不足している。
<p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> 面談させていただいたコンサルタントは、現場での経験も、大学での経験も豊富である。しかしながら、日本の「改善」に関する実践的な知識・経験がない。もし、JICAが理論面だけでなくOJTを通じた実践的なトレーニングコースをコンサルタントに対して提供するなら、その裨益効果はかなり高いと思われる。 面談者は有能なコンサルタントであるのに、APERMのコンサルタントデータベースに登録されていない。APERMは、更なるコンサルタントのデータベースの構築が必要である。 	

K-20

1. 日時	2009年5月5日 11:00-12:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	スコピエ職工会議所(Chamber of Craft Skopje)
4. 出席者	Chamber of Craft Skopje : Mr. N Petrov-Kole, President, Ms. S Denkovska, Executive Director

	APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) +他 1 名 JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>スコピエ職工会議所の概要を、以下のとおり、確認した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立 : 1932 年 ・ 年間予算 : N/A ・ 職員数 : 6 名 ・ 会員数は、約 5,000 名・社 (1,500 名は Craftsmen) 法律により、すべての職工は会議所に登録し、ライセンスを取得しなければならない (会員の企業規模は 1~15 名の中小企業である)。 ・ 地域の主要セクター : Hairdressing、Cosmetics、Goldsmith、Bakers、Mechanics and Electricians、Metal workers、Plastic workers 等 (27 セクターに分類されている) ・ 全国を組織する手工業会議所は、まだ構築されていない (地域ごとに会議所が存在する。スコピエ職工会議所は、国内最大の職工会議所である)。 <p>(主要な活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 訓練の実施 [例 6 ヶ月 (200 時間) の市場開拓、経営管理、法律遵守、オペレーションのしかた等に関する職工向けの講義の実施 : 働いている人のために訓練は週末に実施している] 最終的に試験にパスすれば、ディプロマが授与される。更に、5 年間の実務経験を有して、かつ更に高度な試験にパスすればマエストロとして認定される。マエストロは職業高校での授業を担当することができる。 <p>[職工会議所としては、生産性 (生産管理、品質管理) に関する教育が必要であるが、指導できる人材が不足しており、全く訓練ができていない。この分野の支援を望む。]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ さまざまなセミナー、フェアの参加促進 ・ 協会としてのローカルコンサルタントのデータベースはない。 (退職者の知見を生かすため、退職者のデータベースをつくりたいと考えている。) ・ ドナー他の他機関との連携に関して : 現在はない。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 手工業会議所は、生産性 (生産管理、品質管理) に関する教育が必要であるが、指導できる人材が不足しており、全く、訓練ができていないとのことである。例えば、APERM がスコピエ手工業会議所への生産性に関する育成されたローカルコンサルタントの情報提供、あるいは、APERM が育成されたローカルコンサルタントによる生産性向上に関するセミナーを主催すれば、その裨益効果は高いのではないかと思われる。そのためには、ローカルコンサルタントの育成だけでなく、ローカルコンサルタントに関するデータの情報整備が必要である。

K-21

1. 日時	2009 年 5 月 5 日 12:30-13:30
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	コンサルタント 2 名
4. 出席者	コンサルタント : Mr. G Stojkov, Divus Consulting and Investment, Mr. H Shutoski, GTZ Consultant Regional Economic Development Coordinator for Regional Development and Capacity building

	<p>JICA : JICA コンサルタント (小西)</p>
<p>5. 面談内容</p>	<p>・Mr. G Stojkov, Divus Consulting and Investment (APERM のデータベース登録コンサルタント) 及び Mr. H Shutoski, GTZ (GTZ コンサルタント) との 2 名と面談し、以下のとおり確認した。</p> <p>(Mr. G Stojkov, Divus Consulting and Investment)</p>
<p>・コンサルティング分野</p>	<p>・経営管理、企業のエネルギー利用効率化推進、等</p>
<p>・コンサルティング経験年数</p>	<p>・9 年 (2001 年より) [1994 年に大学 (Mechanical Engineering) を卒業後、民間企業で 1999 年まで勤務し、主に金属加工企業で、生産・修理を担当した。その間 2 年間は、ドイツの大学で MBA を取得した。] ・職歴としては、通算 14 年間になる。</p>
<p>・コンサルティングの内容</p>	<p>・主として、ドナープロジェクト (EU : TAM/BAS プロジェクト、SECI プロジェクト、GTZ : 地域開発プロジェクト等) に参加するコンサルタントとして活動している。 ・その他 : 民間企業に対するコンサルティングもある。 ・コンサルティングの内容は、経営管理全般、ドナープロジェクトの管理等が中心である。生産管理、品質管理等に関するコンサルティングはほとんどしていない。</p>
<p>・コンサルタントの課題・支援ニーズ</p>	<p>・生産性向上に関する中小企業の潜在的な支援ニーズは高い。 [これまで、具体的な支援ができる人材 (コンサルタント) が不足していた。] 最近では、HACCP、ISO 取得のための支援が中心であったが、企業は具体的な改善が必要である。 特に、生産性向上に関する支援は、他の支援 (市場調査、等) と異なり、生産性向上という形で、直接的に成果につながる可能性が高い。多くの中小企業は伝統的な生産手法に基づいている。改善・指導は大きな成果を生み出すのではないかと思われる。 ・理論でなく、具体的な支援ができる実践的なコンサルタントの育成が必要である。この分野での実践的なローカルコンサルタントの育成を望む (理論+OJT)。 ・もし、JICA が具体的な支援ができる実践的なコンサルタントの育成を検討する場合、最終的には、ローカルコンサルタントが加工企業 (Food、Metal Processing、等) を支援することを念頭においた育成プログラムを検討すべきである。</p>
<p>(Mr. H Shutoski, GTZ Consultant Regional Economic Development Coordinator for Regional Development and Capacity building)</p>	
<p>・コンサルティング分野</p>	<p>・地域開発</p>
<p>・コンサルティング経験年数</p>	<p>・8 年 (2002 年より) [1992 年に大学 (Mechanical Engineering) を卒業後、民間企業で 2001 年まで勤務した (その間、工学部で修士号を取得)。] ・2002 年より GTD で地域開発のコンサルタントとして、勤務している。 ・職歴としては通算 17 年間になる。</p>
<p>・コンサルティングの内容</p>	<p>・GTZ プロジェクト (GTZ : 地域開発プロジェクト等) に参加するコンサルタントとして活動している。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルティングの内容は、地域開発戦略立案・実施等であり、生産管理、品質管理等に関するコンサルティングはしていない。
・コンサルタントの課題・支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上に関する中小企業の潜在的な支援ニーズは高い。 〔これまで、具体的な支援ができる人材（コンサルタント）が不足していた。〕 ・理論でなく、具体的な支援ができる実践的なコンサルタントの育成が必要である。この分野での実践的なローカルコンサルタントの育成を望む（理論+OJT）。
<p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Mr. H Shutoski,氏も、APERM のデータベースには登録していなかった。さまざまな能力を有するコンサルタントのデータベースの整備は必要不可欠である。 ・ 実践的なコンサルタント育成のための支援を行うことは有益であり、もし、そういったプログラムが提供されるなら、是非参加したいとの意向を有していた。コンサルタント自身も育成されたいという支援ニーズは高い。 	

K-22

1. 日時	2009年5月5日 14:15-14:45
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	経済省(MoE) 欧州統合局 (Sector for EU Integration)
4. 出席者	MoE : Mr. A. Popovski, Head of Sector, APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ MoE 欧州統合局 (Sector for EU Integration) を訪問し、マケドニアの欧州加盟の取り組みの現状を、以下のとおり確認した。 ・ マケドニアは、現在 EU 加盟候補国であり、EU 加盟に向けた活動を展開している。 ・ 特に、EU が定める「European Charter for Small Enterprises (小ビジネスに関する欧州憲章)」の内容を含む中小企業支援が MoE、APERM によって実施されている。 ・ 毎年、この憲章が求める 10 の項目（企業家に対する教育・訓練の実施、より低コストの起業環境の整備、法整備の推進、等）に対する達成度を EU に対して報告している。 ・ マケドニアの EU 加盟の時期としては、MoE の欧州統合部 (Sector for EU Integration) の非公式なものとして、「EU が要請している事項に関して、制度・法律面での整備は進んでいるが、さらに EU 企業が実際にマケドニアに投資する環境の整備が必要であり、現実的には、EU 加盟は、2015 年くらいになるのではないか」との見解を有している。 ・ 現在、産業政策を策定中である。まだ、公表されていない。特定のセクターの育成などは明記されないが、クラスター育成の重要性は特に明記される予定である。

K-23

1. 日時	2009年5月6日 10:00-10:45
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	マケドニア中央銀行 (National Bank of the Republic of Macedonia : NBRM)
4. 出席者	NBRM : Ms. A Mitreska, Deputy Manager, Research Department APERM : Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ NBRM より、2009 年度の経済予測を以下のとおり確認した。 <p>(GDP・経済成長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2007 年の GDP : 3,543 億 2,200 万ディナール (名目) ・ 2008 年の GDP : 3,986 億 4,000 万ディナール (名目) ・ 2008 年の GDP 実質経済成長率 : 5.0% ・ 2009 年度の経済予測 世界金融危機の影響を受け、2009 年度のマケドニアの実質経済成長率は -0.4%になると予測している。 <p>(成長鈍化の要因)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 消費減退、特に一般家計支出の成長率が 2008 年の 8%から 2009 年には 2.3% に鈍化することが予想される。国内消費の冷え込みは、今後、雇用の減少等につながっていく。 ・ 投資の減退 (既に 2009 年第 1 四半期は対前年同期比 -30%の投資減となっている) <p>特に、GDP に占める純 FDI(資本流入-資本の流出)の割合は、2007 年 8.8%、2008 年 6.5%であったが、2009 年は 2.7%になるものと予測している。 外国直接投資の減退は、中期的にみて経済にマイナスの影響を及ぼすものと思われる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 政府支出の減退 : 2009 年度は、-2.1%の支出減となる見込み。 ・ 輸出の減退 2009 年度の第 1 四半期は、対前年同期比 7%の減少となっている。 特に、主要輸出品目のひとつであるメタル製品の輸出が 35%減少している。 (製造業の位置づけ) ・ マケドニア自体の規模 (人口、経済規模) が小さく、今後更に経済を拡張するためには、貿易拡大 (輸出) が必要不可欠である。特に、主要輸出品目である製造業は、マケドニアの GDP のなかで最も大きなシェアを有しているセクターであり、今後更に競争力をつけなければならない。 ・ 特に、高付加価値の製造業品の生産・輸出を伸ばし、かつ、輸出製品の多様化を進めていく必要がある。JICA が生産性向上に関する支援を実施することは、とても重要であり、大いに期待する。 ・ 上記の予測は現時点でのものであり、経済環境の変化によっては変更の可能性もあり得る。

K-24

1. 日時	2009年5月6日 13:00-14:15
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	SVEMEK (中小企業)
4. 出席者	SVEMEK : Mr. L Gacov, President 他 2 名

	<p>APERM : Mr. L Nikolovski, Institutional Support and Coordination Head of Sector JICA : JICA コンサルタント (小西)</p>
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製造企業である SVEMEK より、以下の情報を得た。 <p>(企業概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社設立年 : 1997 年 ・ 従業員数 : 22 名 (うち現場従業員 16 名) ・ 資本金 : N/A ・ 所属産業団体 : ECM、等 ・ 業種 : 金属加工 ・ 売上高 : 50 万ユーロ (2008 年) ・ 製品・サービスの種類 自動車用金属部品 (ハンドルシャフト、等)、携帯用部品 (携帯電話の枠) ボッシュ、ソニーエリクソン、等 ・ マーケット (国内・海外) 国内・海外シェア (%) : 5%/95% 輸出先 : スウェーデン王国、ノルウェー王国、ドイツ連邦共和国、ハンガリー共和国 (以下、「スウェーデン、ノルウェー、ドイツ、ハンガリー」と記す) 等 <p>(企業が抱える課題・支援ニーズ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 精密部品である自動車用金属加工部品を生産するためには NC 機械が必要であるが、機械の買替費用が高い。金融アクセスは、金利が高く困難であり、政府に金融面からの支援を望む。 ・ 生産性向上に関して、すべての面で不足しており、KAIZEN 等などのセミナー、日本からの生産技術支援等があれば、参加したい。 ・ 会社としては、ビジネスにつながるような情報をもっとほしい。 <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ これまで、コンサルタントを利用した経験としては、ISO9001 の取得 (2000 年) の際のみである (有料であったが、コンサルタントを使わざるを得なかった)。 ・ 政府の支援としては、ISO 取得の際に、MoE に 50% の補助金を出してもらっただけである。 ・ EEN (Europe Enterprise Network) の担当者が来たので、ビジネスマッチのための登録をしたが、現在の景気後退の状況下、一度、スロベニアの企業から問い合わせがあったが、ビジネスの成約には至っていない (登録後 2 ヶ月経過)。 <p>(面談の際、工場を見学させていただいた)</p>

K-25

1. 日時	2009 年 5 月 6 日 16:00-16:40
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	マケドニア経済会議所 (The Association of Management Consultants and Trainers)
4. 出席者	<p>AMCT : Ms. J Arizankovska, Deputy Director of the Members Interests Representation Directorate APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)</p>

5. 面談内容	<p>マケドニア経済会議所傘下の団体として 2009 年に設立されたばかりの「The Association of Management Consultants and Trainers」の現状に関して、以下の情報を得た。</p> <p>(概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立：2009 年 2 月 ・加盟企業：43 社（各企業規模：1～5 名が多い） ・設立の目的 コンサルタントは、これまでの主としてドナーからの業務受注（プロジェクト管理、等）から、民間企業に対するコンサルティングへの展開を一層図る必要がある。そのためには、コンサルタントの育成とコンサルティング業務の民間企業への転換（市場開拓）を図る必要がある。これらの必要性に関して、メンバーが活動するために設立された。 <p>協会自体は、2009 年 2 月に設立されたばかりで、具体的な活動はまだ何もしていない。</p> <p>(コンサルティング内容：当面)</p> <p>当面の主要なコンサルティングは、以下のとおりである。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 中小企業の EU ファンドプロジェクトへの参加支援 ② EU 規則の遵守指導 ③ 中小企業の海外顧客の開拓支援 <ul style="list-style-type: none"> ・今後は、もっと民間企業へのコンサルティングを増やしていきたい。 ・43 社の主要なコンサルティングエリアは、現在のところ、経営管理、市場開拓が主となっている。具体的な現場改善ができるコンサルタント（5～6 社？）は限られている（43 社の 80%はスコピエにある）。 ・もし、JICA が、生産性向上の分野でコンサルタントの育成を実施するならば、その裨益効果は高いと思われる。
---------	---

K-26

1. 日時	2009 年 5 月 7 日 9:30－10:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	マケドニア外国投資庁 (Agency for Foreign Investments of the Republic of Macedonia: AFIRM)
4. 出席者	Agency for Foreign Investments of the Republic of Macedonia: 平野専門家(JICA) JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>AFIRM の概要を以下のとおり確認した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立：2005 年 ・年間予算：330 万ユーロ（約 5 億 5,000 万円） ・職員数：23 名 ・事務所：国内 1 ヶ所（本部のみ）、国外に投資促進職員が駐在（18 名） 米国（ワシントン DC、LA）、カナダ、英国、ドイツ（2 ヶ所）、フランス、イタリア、オーストリア、チェコ共和国、スロベニア、オランダ、スペイン、ブルガリア、デンマーク王国、スウェーデン、ロシア、トルコ、イスラエル国、カタール国、インド、中華人民共和国、オーストラリア（以下、「チェコ、デンマーク、イスラエル、カタール、中国」と記す） <p>(主要な活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資促進全般、広報活動（さまざまなセミナー、フェアの参加促進）等を行

	<p>っている。外国直接投資受入れ額は、3億1,970万ドル（2007年）である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資誘致重点分野：外国企業誘致促進の観点から、以下のセクターを重視している〔自動車部品製造、情報通信産業、ヘルスケア（医薬品）、農産食品加工の4つを最重点業種とし、観光業、繊維・アパレル、金属加工、化学等を重点業種としている〕。 <p>（その他：技術開発特区：4カ所 Skopje2カ所、Tetovo1カ所、Stip1カ所）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術・産業開発ゾーン（Technological Industrial Development Zones：TIDZ）は、国営の「経済特区」で、DTIDZ局が開発、運営、管理を実施している。 -税の減免他各種優遇措置（インセンティブ） <p>〔例：TIDZ（Skopje）進出企業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Johnson Control（米国：ダッシュボード用回路基板の製造：投資額4,000万ドル）、Johnson & Matthey〔英国：自動車用触媒装置の製造：投資予定額5,500万ユーロ：工場建設中（2009年8月完成予定）〕、TeknoHose（イタリア：ゴムホースの製造；工場建設中）、Monteput（フランス：アルミ製エンジンヘッドの製造：投資予定額2億ユーロ；覚書調印済）、Iskra（スロベニア：電子部品の製造：投資予定額1億4,000万ユーロ；覚書調印済）、Sisecam（トルコ：ガラス瓶の製造；投資予定額6,000万ドル；覚書調印済）、Triview（韓国/Haier（中国：LCD/PDPテレビ、モニターの製造；覚書調印済） ・TIDZについては、東部のシティップ（STIP）、西部のテトボ（Tetovo）の2カ所に開設を計画中。 ・日本の企業は進出していない。 ・AFIRMは、2009年中に日本に1名を新規に派遣することを計画しており、現在派遣候補者を募集中である。
--	--

K-27

1. 日時	2009年5月7日 10:00-13:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	ロマビジネス情報センター（Roma Business Information Centre：RBIC）
4. 出席者	RBIC：Mr. Z Dimov president APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA：JICA コンサルタント（小西）
5. 面談内容	<p>（RBICの概要）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立：2005年 ・職員数：4名（所長1名、秘書等：3名）及びビジネスアドバイザー2名（バウチャースキームを担当しているコンサルタント1名、ビジネスプラン、金融アクセス等の相談を主として行っているコンサルタント1名） ・年間予算（2008年）：N/A ・支援対象企業数（2008年）：約600社（電話あるいは相談者のセンター訪問を通じて、コンサルテーションを実施している。） ・支援対象の主要セクター：小売、職工（アパレル、等）の小規模企業、インフォーマル企業がほとんどである。 ・主要活動内容： <ul style="list-style-type: none"> ① バウチャースキームを利用した技術支援の実施（2008年：バウチャースキームを利用した実績はない）。APERMからの2009年度のパウチャー

	<p>スキームの予算配賦は、21 万ディナールである。</p> <p>② RBIC は社会的に弱い立場にいる人たち（教育を満足に受けていない）が多い。それゆえに、何でも相談できる人が必要である。ビジネスプラン、金融アクセス等の経営管理に関係したコンサルタント2名を配置し、さまざまなビジネスアドバイスをを行っている。現在は、生産性向上に関する支援ニーズはあまりなく、ビジネスプランの書き方、企業登録のしかた、金融アクセスのしかた等に関する課題・支援ニーズがほとんどである。</p> <p>③ セミナー・ビジネスフォーラムの開催等の実施</p> <p>④ 訓練の実施（ミシンの使い方教育等）</p> <p>(センターの有しているコンサルタントの特徴)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・センター独自のコンサルタントのデータベースは有していない。APERM の有するコンサルタントを利用するのみである。 <p>(生産性向上に関する支援活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上に関する支援活動の推進が不十分である。その主たる要因は、以下のとおりである。 <p>社会的弱者であるロマの人たちは貧困にあえぎ、今は、企業登録をすることあるいは、ビジネスプランを書いてみることでいっぱいであり、また、家族だけでの生産を行っている企業が多く、ある程度の企業規模で必要となる生産性向上に関する取り組みまでは手が回っていない状況下、生産性向上に関する支援ニーズはまだ少ない（顕在化していない）。このような状況下、生産性向上を支援できる人材がいなく、また、育っていないためである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在、ドナーと連携した活動は展開していない。 <p>(センターの抱える課題)</p> <p>① 資金・人員が不足している。</p> <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・RBIC の支援対象は、社会・経済的に弱い立場にいる人が対象となっており、他の BSO の活動とは異なる面を有している（面談後、違う場所にあるロマセンター内を見学させていただいた）。
--	---

K-28

1. 日時	2009 年 5 月 7 日 16:00-16:45					
2. 場所	スコピエ					
3. 面談先	ドナー:アメリカ国際開発庁(USAID)					
4. 出席者	USAID : Ms. M L Atanasov, Project Management Specialist-Economic Growth Office JICA : JICA コンサルタント (小西)					
5. 面談内容	<p>・ USAID の活動の概要を以下のとおり、確認した。</p> <p>USAID 主要プロジェクト一覧</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">年</th> <th>プロジェクト名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2006～現在</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・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の実施 マケドニアのアニメーション企業を 1 ヲ所に集めて メディア産業を振興する。現在、核となる米国のアニメ企業を誘致中。) </td> </tr> </tbody> </table>		年	プロジェクト名	2006～現在	<ul style="list-style-type: none"> ・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の実施 マケドニアのアニメーション企業を 1 ヲ所に集めて メディア産業を振興する。現在、核となる米国のアニメ企業を誘致中。)
年	プロジェクト名					
2006～現在	<ul style="list-style-type: none"> ・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の実施 マケドニアのアニメーション企業を 1 ヲ所に集めて メディア産業を振興する。現在、核となる米国のアニメ企業を誘致中。) 					

2006～2011年	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス環境活動（Business Environment Activity） （政府：MoE、税関、雇用省などのビジネス振興に関係する機関に対して、ビジネス環境整備を実施している。具体的には政府関係者のキャパシティビルディング及びビジネス環境整備に関係する法律の作成の支援）あくまで、法律面からの支援であり、直接企業に支援するものではない。
2007～2012年	<ul style="list-style-type: none"> ・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） TIDZに入居するには困難を有する外国企業のマケドニアへの進出を支援する。具体的には、進出を検討している外国企業に対して、進出を助けるコンサルタントを紹介する。その場合、コンサルタントの雇用コストの一部を補助する。
2007～2012年	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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900万米ドルであり、UNIBANKA、NLB Leasingの2つの金融機関を実施機関としている。また、ファイナンシャルコンサルタントの育成も併せて実施している。）
<p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・USAIDとしては、コンサルタント育成のような生産性向上に資する支援は実施していない。JICAが、その分野での支援を実施すれば高い効果が期待できるのでないかと思われる。 ・この国では、コンサルタントに対する費用を支払うことができるのは、中規模企業である。まだ、零細企業は支払う余裕はない。しかし、10年前に比べれば、かなり企業の考え方が変化しており、受けた支援に対する対価支払いは、全部ではないにしても、当然のこととなってきている。 ・一般には、ローカルのコンサルティングフィーは、100～150ユーロ/日である（なかには、200ユーロを取るコンサルタントもいる）。 ・大学と協力して、アパレルの縫製指導を行った事例が過去にある。大学も中小企業支援の重要なリソースである。 	

K-29

1. 日時	2009年5月8日 10:00～11:15
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	TECHNOKOOP（中小企業）
4. 出席者	TECHNOKOOP：Mr. T Bozinovski, General Manager Mr. M Stojanovskim, Business Management Consultant JICA：JICA コンサルタント（小西）

<p>5. 面談内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・製造企業である TECHNOCOOP より、以下の情報を得た。 [TECHNOKOOP は、SECI プログラムにおいて、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）及び、英国人コンサルタントによって実際に支援された 4 つの企業の 1 つである] （企業概要） ・会社設立年：1980 年 ・従業員数：80 名（うち現場従業員 50 名） ・資本金：N/A ・所属産業団体：ECM、家具協会 ・業種：家具製造・販売 （製造箇所：スコピエ、販売：スコピエ 2 カ所、Kumanovo,Bitola：各 1 カ所） ・売上高：150 万ユーロ（2008 年） ・製品・サービスの種類 家具（一般・及びカスタムメイド家具の製造・販売） ・マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：80%/20% 輸出先：セルビア、コソボ （企業が抱える課題・支援ニーズ） ・変動する顧客注文に対して、原材料の仕入れ、生産、在庫管理、販売に至る過程全体をいかに効率化するかが大きな課題である。 現在、独自でコンサルタントを雇い、この一連のプロセスをコンピューターで一元的に管理するシステムを構築した（2 年間かかっている）。 現在は、定期的に会社全体をみてもらうコンサルタント（コンサルタントとして 17 年、その前は民間企業で IT、QC 関係を担当した）を約 7 年間、契約雇用している。 このコンサルタントは、会社の状況を十分理解しており、頼りになる。それゆえ、コンサルティングフィーを払っている。このような実践的なコンサルタントを見つけることは困難である。 ・カスタマーメイドの製品が多いが、その製品の生産性をどのように測るかの基準づくりに困難を要している。 ・生産性には直接関係しないが、中間管理者層に対する人材育成が不十分である。 （その他） ・当社は、SECI プログラムにおいて、英国人コンサルタント+ローカルコンサルタントによる生産性向上支援を受けた。具体的には個別の作業工程分析、レイアウト分析をしてもらっているが、当社が一番課題としている「原材料の仕入れ、生産、在庫管理、販売に至る過程全体をいかに効率化するか」に関しては、十分な成果は得られなかった。 （コンサルタントによく支援ニーズを理解してもらい、支援ニーズに合った適切なコンサルタントに支援をお願いすることも重要である。） ・一般的には、ローカルコンサルタントフィーは 120 ユーロ/日ぐらいである。 ・同席した TECHNOKOOP の社長、コンサルタントからは「ローカルコンサルタントの育成支援は必要である。」とのコメントがあった。 ・政府はもっと中小企業の抱える課題、支援ニーズを把握すべきである。
----------------	---

K-30

1. 日時	2009年5月8日 15:00-15:30								
2. 場所	スコピエ								
3. 面談先	ドナー (EBRD)								
4. 出席者	EBRD : Mr. B Milosheska, Principal Banker, Ms. V Boladziewski, Associate Banker JICA : JICA コンサルタント (小西)								
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> EBRD は EU と協力して、2006 年から 2008 年にかけて Turn Around Management Programme を実施したが、2009 年度は TAM Project: Turn Around Management Programme 及び BAS Project : Business Advisory Services Project を継続して実施することとなった。 このプロジェクトは、2009 年 10 月ころから 3 年間の実施を予定しており、出資金額は、総額 200 万ユーロ (EBRD との共同出資であり、EBRD25%、EU75%) となる。予算のうち、100 万ユーロは TAS プロジェクトとして、100 万ユーロは BAS プロジェクトとして使われることになる。 中小企業支援に関して、EBRD はプロジェクトベースでの金融面からの支援が基本であり、特定のセクターに関する支援、あるいは、技術支援は実施していない。 EBRD の支援の基本は、企業への資金提供、金融仲介機関への資金提供、及びインフラ整備である。 <p>(EBRD の資金提供金額)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>資金提供先</th> <th>貸出金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>企業への資金貸出</td> <td>1998 年以降の合計額 : 1 億 2,200 万ユーロ</td> </tr> <tr> <td>金融仲介機関</td> <td>1995 年以降の合計額 : 1 億 1,740 万ユーロ</td> </tr> <tr> <td>インフラ整備</td> <td>1993 年以降の合計額 : 2 億 6,450 万ユーロ</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 上記以外にも、EBRD のバルカン地域諸国への金融面からの協力として、イタリア政府と協力して 2006 年に EBRD-Italy Local Enterprise Facility (LEF) を設立し、バルカン諸国及びトルコにある企業への資金提供を始めている (2006 年以降の資金提供額の総計は 6,100 万ユーロに達する)。 EBRD は、技術支援は行っておらず、JICA の活動と重複することはない。 EBRD は、2009 年度のマケドニアの経済成長率を -1% 台になるとみているが、世界経済が更に悪化した場合、更なるマイナス成長を予想しなければならない。 	資金提供先	貸出金額	企業への資金貸出	1998 年以降の合計額 : 1 億 2,200 万ユーロ	金融仲介機関	1995 年以降の合計額 : 1 億 1,740 万ユーロ	インフラ整備	1993 年以降の合計額 : 2 億 6,450 万ユーロ
資金提供先	貸出金額								
企業への資金貸出	1998 年以降の合計額 : 1 億 2,200 万ユーロ								
金融仲介機関	1995 年以降の合計額 : 1 億 1,740 万ユーロ								
インフラ整備	1993 年以降の合計額 : 2 億 6,450 万ユーロ								

K-31

1. 日時	2009年5月11日 15:00-16:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	ドナー (GTZ)
4. 出席者	GTZ : Ms U Gantzer-Sommer, Country Director, Ms. V Nushkova, project Coordinator APERM : Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : 辰巳企画調整員、Mr. S. Dimitrov, JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit/German Development Agency) は、中小企業振興に係る、以下の活動を展開している。

(中小企業振興に資する GTZ プロジェクト)	
年	プロジェクト名
2008～2009年	<p>・投資・輸出促進 (Investment and Export Promotion) プロジェクト</p> <p>繊維、自動社部品・ICT セクターの企業に対するドイツからのコンサルタント派遣による企業の競争力強化 (予算：60 万ユーロ)</p> <p>特に、多くの雇用を創出している繊維企業に対する活動を展開中である (7 社程度)。生産管理指導、デザイン指導、市場開拓指導、規制指導、クラスター形成指導等に関して、2～14 日くらいの期間で、適宜、ドイツよりコンサルタントを派遣している。</p> <p>また、適宜、トレードフェアへの企業参加の促進をあわせて実施している。</p> <p>・2009 年のプロジェクト終了後、同様の支援を行う第 2 フェーズを検討中である (最大 2～3 年くらい)。</p>
2008～2009年	<p>・South East Europe Consultancy プロジェクト</p> <p>西バルカン 6 カ国のコンサルタントのデータベースを作成中 (「South East Europe Consultancy : SEE Consultancy」なるホームページはできているが、まだ、完全ではない)。</p> <p>(まだ、確定していないが、6 カ国で 100 名くらいのコンサルタントのデータベースになるのではないかと思われる。マケドニアからは 30 名くらいのコンサルタントが正式に登録されるかもしれない?)</p>
<p>・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)。GTZ (マケドニア) は、この専門家と企業間の具体的なコーディネーターは、実施していない。</p> <p>・GTZ は、今後は、①地域開発、投資と輸出促進、法律整備の 3 分野において、重点的な活動を実施する。</p> <p>(所感)</p> <p>・GTZ は、EU/EBRD の実施している TAM/BAS プロジェクトに同じこと (国際的コンサルタントによる企業への直接支援) を実施している。JICA の生産性向上支援を検討する際に、いかに支援の重複を避け、裨益効果の高い支援を策定するか、十分考慮する必要がある。</p> <p>・South East Europe Consultancy のホームページで確認したところ、19 名のマケドニア人のコンサルタントが登録されているが、そのうち、生産性向上に関するコンサルタントは、1 名のみであり、ほとんどは、経営管理、市場開拓が主であった。</p>	

1. 日時	2009年5月12日 10:15-11:00										
2. 場所	スコピエ										
3. 面談先	コンサルタント (APERMのデータベースにあるコンサルタント)										
4. 出席者	コンサルタント：Mr. V. Minovski, Quality Mangement Consultants, BASME JICA：JICA コンサルタント (小西)										
5. 面談内容	<p>・ APERMのデータベースにあるコンサルタント(Mr. V. Minovski)と面談し、以下のとおり確認した。</p> <p>(Mr. V. Minovski氏は、2008年度において企業に対するISO9001の指導をバウチャースキームにおいて実施している。)</p> <table border="1"> <tr> <td>・コンサルティング分野</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 生産管理 (生産最適化、生産計画) 品質管理 (ISO9001) 経営管理 (ビジネスプラン、戦略立案) 製品開発 (新製品開発) 人材育成 (組織開発) </td> </tr> <tr> <td>・コンサルティング経験年数</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 9年 [1990年にキリル大学を機械工学 (Mechanical Engineering) 卒業後、民間会社 (石油化学装置製造) で勤務した後、1998年より、ギリシャ共和国 (以下、「ギリシャ」と記す) の会社のプロジェクトに参加し、その後ドイツ商工会議所で2005年まで勤務し、2006年よりBASME (従業員6名) の品質コンサルタントとして勤務している。コンサルタント的な業務は通算9年である。] </td> </tr> <tr> <td>・コンサルティングの内容</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 粗100%：中小企業 (2従業員0~50名) へのビジネスコンサルティング (業種) サービス：50%、貿易：30%、製造：20% コンサルティングの内容は、ISO9001、ISO14001、HACCP等の導入指導 (導入前には、社員教育もあわせて実施している)、あるいは、組織改革も担当する場合がある。 (工場管理：品質管理、等) (人的活性化：人材育成、教育訓練システム、等) (安全・環境：職場安全基準、職場環境改善、等) </td> </tr> <tr> <td>・コンサルタントの課題・支援ニーズ</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 個人的な課題は、製造過程の生産性を測定し、評価する技術が不足している。特に、そのための具体的な手法が学びたい。 その他としては、以下の事項を学びたい。 ① 工場管理 (品質管理、初期品質管理、QC工程、QC-7TOOL) ② 生産管理 (生産管理システム、生産日程計画) ③ 安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善) ④ 技術革新 (能率管理、等) これらの事項に関する実践的な研修が必要である。 この国では、生産性向上を支援できる人材が不足している。アクティブなコンサルタントは100名くらいいると思うが、生産性向上に関する支援ができるコンサルタントは、非常に少ないと思われる。 </td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 昔に比較して、コンサルティングフィーを支払っても、会社を改善したい企業が増えてきているのは事実である。その要求に合う、コンサルタントの育成も必要である。 </td> </tr> </table>	・コンサルティング分野	<ul style="list-style-type: none"> 生産管理 (生産最適化、生産計画) 品質管理 (ISO9001) 経営管理 (ビジネスプラン、戦略立案) 製品開発 (新製品開発) 人材育成 (組織開発) 	・コンサルティング経験年数	<ul style="list-style-type: none"> 9年 [1990年にキリル大学を機械工学 (Mechanical Engineering) 卒業後、民間会社 (石油化学装置製造) で勤務した後、1998年より、ギリシャ共和国 (以下、「ギリシャ」と記す) の会社のプロジェクトに参加し、その後ドイツ商工会議所で2005年まで勤務し、2006年よりBASME (従業員6名) の品質コンサルタントとして勤務している。コンサルタント的な業務は通算9年である。] 	・コンサルティングの内容	<ul style="list-style-type: none"> 粗100%：中小企業 (2従業員0~50名) へのビジネスコンサルティング (業種) サービス：50%、貿易：30%、製造：20% コンサルティングの内容は、ISO9001、ISO14001、HACCP等の導入指導 (導入前には、社員教育もあわせて実施している)、あるいは、組織改革も担当する場合がある。 (工場管理：品質管理、等) (人的活性化：人材育成、教育訓練システム、等) (安全・環境：職場安全基準、職場環境改善、等) 	・コンサルタントの課題・支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 個人的な課題は、製造過程の生産性を測定し、評価する技術が不足している。特に、そのための具体的な手法が学びたい。 その他としては、以下の事項を学びたい。 ① 工場管理 (品質管理、初期品質管理、QC工程、QC-7TOOL) ② 生産管理 (生産管理システム、生産日程計画) ③ 安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善) ④ 技術革新 (能率管理、等) これらの事項に関する実践的な研修が必要である。 この国では、生産性向上を支援できる人材が不足している。アクティブなコンサルタントは100名くらいいると思うが、生産性向上に関する支援ができるコンサルタントは、非常に少ないと思われる。 	その他	<ul style="list-style-type: none"> 昔に比較して、コンサルティングフィーを支払っても、会社を改善したい企業が増えてきているのは事実である。その要求に合う、コンサルタントの育成も必要である。
・コンサルティング分野	<ul style="list-style-type: none"> 生産管理 (生産最適化、生産計画) 品質管理 (ISO9001) 経営管理 (ビジネスプラン、戦略立案) 製品開発 (新製品開発) 人材育成 (組織開発) 										
・コンサルティング経験年数	<ul style="list-style-type: none"> 9年 [1990年にキリル大学を機械工学 (Mechanical Engineering) 卒業後、民間会社 (石油化学装置製造) で勤務した後、1998年より、ギリシャ共和国 (以下、「ギリシャ」と記す) の会社のプロジェクトに参加し、その後ドイツ商工会議所で2005年まで勤務し、2006年よりBASME (従業員6名) の品質コンサルタントとして勤務している。コンサルタント的な業務は通算9年である。] 										
・コンサルティングの内容	<ul style="list-style-type: none"> 粗100%：中小企業 (2従業員0~50名) へのビジネスコンサルティング (業種) サービス：50%、貿易：30%、製造：20% コンサルティングの内容は、ISO9001、ISO14001、HACCP等の導入指導 (導入前には、社員教育もあわせて実施している)、あるいは、組織改革も担当する場合がある。 (工場管理：品質管理、等) (人的活性化：人材育成、教育訓練システム、等) (安全・環境：職場安全基準、職場環境改善、等) 										
・コンサルタントの課題・支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> 個人的な課題は、製造過程の生産性を測定し、評価する技術が不足している。特に、そのための具体的な手法が学びたい。 その他としては、以下の事項を学びたい。 ① 工場管理 (品質管理、初期品質管理、QC工程、QC-7TOOL) ② 生産管理 (生産管理システム、生産日程計画) ③ 安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善) ④ 技術革新 (能率管理、等) これらの事項に関する実践的な研修が必要である。 この国では、生産性向上を支援できる人材が不足している。アクティブなコンサルタントは100名くらいいると思うが、生産性向上に関する支援ができるコンサルタントは、非常に少ないと思われる。 										
その他	<ul style="list-style-type: none"> 昔に比較して、コンサルティングフィーを支払っても、会社を改善したい企業が増えてきているのは事実である。その要求に合う、コンサルタントの育成も必要である。 										

1. 日時	2009年5月12日 12:00-13:00
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 APERM: Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>Ss Cyril and Methodius University の Prof. Delco. Jovanoski, Faculty of Mechanical Engineering (JICA マケドニア同窓会の会長でもある) 氏より、以下の点を確認した。</p> <p>(TTC : Technological Transfer Center の概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 4つの学部が傘下にある。(Faculty of Technology and Metallurgy、Faculty of Electrical Engineering、Faculty of Fine Art、Faculty of Mechanical Engineering)。 ・ TTC 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すぎない。 <p>TTC には、横断的な業務 (応用的なプロジェクト) が中心である。実際、多くのプロジェクトは各学部が中心となっている (学部のプロジェクトは、リサーチ、教育等が中心となっており、TTC センター本部は応用的な支援が中心である)。</p> <p>(応用的な支援例)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <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。 <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・マネージメント構築支援 CRM (Customer Relationship Management) システム構築支援 Computer Aided Design Management 構築支援・技術移転センター</p> </div> <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 私は、昨年 (2008年) 政府が実施した「National Strategy For Sustainable Development」策定のメンバーであり、7つの分野 (Industry and SME、Forestry、Agriculture、Tourism、Social Issues、Employment) のうち、「Industry and SME」に関する提言をした。 ・ さまざまなドナーに対して、200~300社の参加するセミナーを開催し、そのうちの40社程度に対するワークショップを開催し、更にそのうちの20社に対する具体的支援を展開するプロジェクトプロポーザルを提出している。(まだ、決まっていない。) ・ 私的意見ではあるが、金属、金属加工、繊維、観光等のセクターの強化が必要である。 ・ APERM は、もっと、SME 振興に関するステークホルダーを巻き込んだ会議をもつべきだと思われる。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業は、知識 (knowledge) の重要性に対する認識が不足している。問題を明らかにするための分析手法に関する知識が不足している。 ・ JICA が中小企業の生産性向上に係るプロジェクトを実施する場合、我々の学部の有するローカルの知見を巻き込んだプロジェクトにしてほしい。 (International +Local knowledge) ・ 前回訪問時では、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とのことであったが、相手先の諸事情により進展していない。
--	---

K-34

1. 日時	2009年5月13日 9:45-11:00
2. 場所	Tetovo
3. 面談先	ESA (Tetovo)
4. 出席者	ESA : Mr. S Idrizi, Manager, Mr. N. Jusufi, Business Advisor/consultant JICA : JICA コンサルタント (小西)
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"> ・ 設立 : 1998 年 ・ 年間予算 (2008 年) : 3 万~4 万ユーロ。 [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] MoE からの予算は、おおよそ 1,000~3,000 ユーロ APERM は、バウチャースキーム及び Infonet 関係のみ ・ 職員数 : 3 名 (所長 : 金融担当 1 名、ビジネスプラン・マネージメント担当 1 名、秘書 1 名) ・ 地域の主要なセクター : 建設資材、家具、食品加工、金属加工、繊維 ・ 支援企業数 (2008 年) : 約 1,000 社 (電話相談も含む) ・ 主要な活動支援 <ul style="list-style-type: none"> 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 名×20 回=400 名) 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 (BSOs を通じて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) を利用した技術支援の実施 <p>(2008 年は、6 件のバウチャースキームを利用した実績がある)</p> <ul style="list-style-type: none"> -ビジネススタートアップ : 3 社 -ビジネスプラン : 1 社 - HACCP : 2 社 <ul style="list-style-type: none"> ③ 民間企業へのコンサルティング (有料) 2008 年度は、10 社の企業に対して、銀行へのローン申請のためのビジネスプラン作成支援を有料 (1 件当たり 350 ユーロ) にて実施している。2009 年度は景気が悪く、まだ 1 件しか支援していない。 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)

	<p>(センターが抱える課題・支援ニーズ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトが不足している（予算が不足している）。 <p>(生産性向上に関して)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業支援センター（ESA）自体は、生産性向上に関する支援は、基本的には実施していない。 <p>その理由は、①ESAの職員が支援できる分野がビジネスプラン等に関するものであり、かつ、②多くの中小企業は零細企業（家族企業）であり、まだ、生産性向上の重要性に対する認識が足りないためである。</p> <p>しかしながら、いくつかの企業は、生産性向上の重要性を認識し、生産性向上に取り組みつつある。もし、JICAが生産性向上に資する活動を展開すれば、裨益効果は高いと思われる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援すべきセクター：建設資材、家具、食品加工、金属加工、繊維は既存のセクターであり、今後の多様性を考えると金属加工、ICT、食品セクターを強化する必要がある。 <p>(地域のコンサルタント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・テトボ地域には、コンサルタントは存在していない。多くの企業はスコピエから車で45分の距離にあるので、必要なコンサルタントはスコピエからリクルートしている。 <p>(中小企業・コンサルタントのデータベースの構築状況)</p> <p>ESAとしては、コンサルタントのデータベースを構築していない（必要があれば、APERMのデータベースを利用している）。</p> <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ESA (Tetovo)は、少ない人数ではあるが、真面目に取り組んでおり、少数ではあるが、民間企業に対するコンサルティング（有料）を実施しているのは高く評価できる。 ・ESAとのミーティングにおいて、「ドナーによる中小企業への直接の支援だけでなく、生産性向上に関する中小企業を支援するローカルコンサルタントの育成支援の実施は効果的と思うか。」の質問に対して、「生産性向上に関して（例として）、これまでドイツから技術者が来て、中小企業に対する支援を実施したが、その時だけの支援に終り、支援の継続性がない。ローカルのリソースを育てることは効果的であり、是非実施してほしい」とのコメントであった。これからの他のBSOにおいても、この点を確認していく予定である。
--	--

K-35

1. 日時	2009年5月13日 11:00-12:30
2. 場所	Tetovo
3. 面談先	中小企業3社（建築資材2社、家具1社）
4. 出席者	<p>中小企業3社</p> <p>①Mr. I. Ibrahim, President, Metaleks, ②Mr. N. P Prodhimin, ELITAKOM ③Mr. E Shefini, Director, EP EKOPLAST</p> <p>①-③とも、ESA (Tetovo) の事務所で面談</p> <p>JICA: JICA コンサルタント (小西)</p>
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ESA (Tetovo) の支援傘下にある中小企業3社と面談し、以下の情報を得た。

	・企業名	Metaleks	ELITAKOM	EP EKOPLAS
	・会社設立年	1997年	2006年	1999年
	・従業員数	32名（うち現場従業員29名）	20名（うち現場従業員18名）	16名（うち現場従業員12名）
	・所属産業団体	North-West Association, ECM, Association of Chamber of Commerce	North-West Association,	North-West Association, ECM
	・業種：	製造業 （製造箇所：Tetovo）	製造業 （製造箇所：Tetovo）	製造業 （製造箇所：Tetovo）
	・売上高	・100万ユーロ（2008年）	・50万～60万ユーロ （2008年）	・30万～40万ユーロ （2008年）
	・製品サービスの種類	・家具（ベット、イスの枠組みの製造・販売）（カスタム製品40%、一般流通製品：60%）	・ドア（木枠）製造・販売 （製造箇所：Tetovo）	・窓の製造・販売
	・マーケット（国内・海外）	国内・海外シェア（%）：27%/73% 輸出先：ギリシャ、セルビア、アルバニア、コソボ	国内・海外シェア（%）：粗国内100%	国内・海外シェア（%）：90%/10% 輸出先：オーストリア、ギリシャ、アルバニア
	・生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ	・品質管理（品質向上に関しては、すべての面で改善の余地がある） ・製造における人材育成 ・標準化（社内作業標準はあるが、国際レベルの標準には達していないと思う） ・生産向上（能率管理）	・資材管理（サプライヤー管理ができていない）	・特になし
	その他	・この国の政府関係者は、企業へ直接に面談することが不足している（いつも、ドナーが支援ニーズ調査、制約要因調査を実施している）。 ・以前、コンサルタントを雇ったが、我々の要求に十分応えることができなかった。中小企業のニーズに応えることのできるコンサルタントが必要である。	・新設備を導入した際、設備の使い方に関して、5日間コンサルタントを雇った経験はある。	

	<p>(全員の意見)</p> <ul style="list-style-type: none"> もし、中小企業に対して、JICA が生産性向上につながる支援を実施するならば、非常に興味がある。特に、各中小企業が抱えている課題に対応したコンサルティングを望む。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> 中小企業の支援ニーズに即した支援が必要不可欠であることを痛感した。 <p>(会議の席上、6月に、今回の面談企業のうち、幾つかの企業を工場訪問させていただくことのできることを得た。)</p>
--	---

K-36

1. 日時	2009年5月14日 10:00-10:45
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	スコピエ商業会議所(Macedonian Chambers of Commerce)
4. 出席者	Macedonian Chambers of Commerce : Mr. V Matevski, Executive Director APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>スコピエ商業会議所の概要を、以下のとおり確認した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 設立：2004年 年間予算：50万ディナール（2008年） 職員数：8名 会員数は、約800社 <p>6つの商業会議所（Industry、Trade、Service、Agribusiness、ICT、Tourismの各セクターの会議所）から成り立っている Serviceの会議所が一番大きな組織であり、約150社が加盟している。 Industryの会議所には、約80社が加盟している</p> <p>(主要な活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> メンバーの利益を守ること（政府へのロビー活動、メンバーの利益になる法律策定に関する政府への提言） 訓練の実施 (例 メンバーの支援ニーズに基づくトレーニングの実施) EUファンドによるISO、HACCPに関する研修の実施、等 <p>中小企業に対する技術支援の実施（キリル大学機械工学部のリソースによる中小企業支援の実施を英国政府のファンドによって行おうとしているが、まだファンドはついていない。)</p> <ul style="list-style-type: none"> トレードミッションの派遣（アルバニア、ブルガリア、スロベニア、等） 技術支援 協会としてのローカルコンサルタントのデータベースはないが、協会にはコンサルティング会社が登録している（約20社）。これらのリソースを使って、メンバー企業に技術支援（ビジネスプラン作成、資金計画策定、等）を実施している（技術支援料は、無料もしくは10～20ユーロ/1社を徴収している）。 <p>これまでの支援内容は、ビジネスプラン作成、資金計画策定、あるいは、ISO、HACCP等に関する事項ばかりであった。もっと、生産性向上に関する支援をメンバー企業に提供していきたい。生産性向上に関するメンバー企業の潜在的な支援ニーズは高い。</p>

	<p>もし、JICA が、この分野での支援（中小企業・コンサルタントへの生産性向上に関する支援の提供）を実施するならば有益であり、協会のメンバーも是非参加させたいと考えている。</p> <p>例えば、サプライ・チェーン・マネジメントに関する研修がほしい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ドナー他の他機関との連携に関して、現在はない。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・協会として、既に協会内にあるリソース（コンサルティング会社）を有効に使うってメンバー企業に対する支援（ビジネスプラン作成、資金計画策定、等）を実施しているのは、評価できる。 <p>協会内にあるリソースに対する生産性向上に関する支援能力向上を図れば、その裨益効果は高いように思われる。</p>
--	---

K-37

1. 日時	2009年5月14日 12:00-12:40
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	Jonson and Control (大企業)
4. 出席者	Jonson and Control : Mr. A Stojcevski, Plant Manager JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・大企業である Jonson and Control (自動車部品製造メーカー) より、以下の情報を得た。 <p>(企業概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社設立年：2006年 (事業開始は2007年12月) ・従業員数：150名 (うち現場従業員約80名) ・資本金：N/A ・所属産業団体：自動車協会 ・業種：自動車部品加工 ・売上高：1,500万ユーロ (2009年計画) (2010年3,000万ユーロ計画) ・製品・サービスの種類 自動車用金属部品 (車載用プリント基板への部品実装) ・マーケット (国内・海外) 国内・海外シェア (%) : 0%/100% 輸出先：スロベニア、フランス、ドイツ等 <ul style="list-style-type: none"> ・仕入れ先 Jonson and Control の原材料はすべて、海外から調達している。 その理由は、まだ、マケドニアにおいては、Jonson and Control が求める品質、納期 (Just-in-time) 、コストの基準をクリアできる企業はないからである。 <p>特に、まず、仕入れ先選定に関して、品質が最も重要なファクターである。この品質をクリアできる企業がなく、また育成されていない。ローカルサプライヤーは、特に品質の重要性を深く認識する必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員育成 社内教育を実施している (研修、OJT) 。 特に、Jonson and Control は、世界規模での社員教育機関 (アカデミー) を有しており、その機関に適宜社員を派遣して研修させている (欧州では、ドイツにアカデミーが存在している) 。

	<p>Jonson and Control 設立時に従業員教育の一環として、Culture Difference (マケドニアの従業員を対象としたもの) に関するローカルコンサルタントを雇用し、トレーニングを実施したが、それ以外ではローカルコンサルタントを利用した経験はない。</p> <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 景気後退で、欧州の企業は工場を閉鎖し、人件費が安い東欧諸国に生産拠点を移すかもしれない。その場合、高い生産性を有する企業が求められるはずである (マケドニアの中小企業もビジネス機会があるかもしれない)。 ・ Jonson and Control は、マケドニアのキリル大学機械工学部の学生に対して、インターンシッププログラム (学生に工場での実習体験の機会を与える) を提供している。 ・ 今年度は、ISO14001 を取得する予定である。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Jonson and Control は、高い品質を強く要求している。生産性向上、特に品質向上に関する中小企業への支援は必要である ・ Jonson and Control は、TIDZ に進出している企業であるが、まだ、実際に TIDA に進出している企業は少ない (2~3 社程度?)。
--	---

K-38

1. 日時	2009年5月14日 15:00-16:00									
2. 場所	スコピエ									
3. 面談先	オランダ政府									
4. 出席者	オランダ政府：Mr. I Ivanovski, Economic and Trade Officer Ms. S M Lakinska, Advisor Economic Affairs JICA：JICA コンサルタント (小西)									
5. 面談内容	<p>・ オランダ政府は、中小企業振興に資する以下の活動を展開している。</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">支援プログラム名</th> <th>支援内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PSI (Program for Sustainable Investment (1998年より))</td> <td>・ オランダ企業とマケドニア企業の合弁の推進 (最大 50%、150 万ユーロのファンド提供) これまで、30 の合弁企業が設立された。</td> </tr> <tr> <td>MMF (Match Making Fund : 2006年より)</td> <td>・ オランダ企業とマケドニア企業のビジネスマッチ推進 (ビジネスマッチ推進のためのオランダ人コンサルタントの雇用に対する補助金提供 : 3,000 ~ 5,000 ユーロ等) 企業より年間 10 件程度の応募があり、70%程度が採択されている。</td> </tr> <tr> <td>CBI (Center for Promotion of Imports from Developing countries)</td> <td>・ 輸出を志向する企業 (繊維、自動車部品、ワイン、等) に対するキャパシティ開発の実施 ただし、企業は 1,000 ユーロを自己負担しなければならない。そのため、小中規模の企業が多く、零細企業はあまり支援を受けていない。</td> </tr> </tbody> </table>		支援プログラム名	支援内容	PSI (Program for Sustainable Investment (1998年より))	・ オランダ企業とマケドニア企業の合弁の推進 (最大 50%、150 万ユーロのファンド提供) これまで、30 の合弁企業が設立された。	MMF (Match Making Fund : 2006年より)	・ オランダ企業とマケドニア企業のビジネスマッチ推進 (ビジネスマッチ推進のためのオランダ人コンサルタントの雇用に対する補助金提供 : 3,000 ~ 5,000 ユーロ等) 企業より年間 10 件程度の応募があり、70%程度が採択されている。	CBI (Center for Promotion of Imports from Developing countries)	・ 輸出を志向する企業 (繊維、自動車部品、ワイン、等) に対するキャパシティ開発の実施 ただし、企業は 1,000 ユーロを自己負担しなければならない。そのため、小中規模の企業が多く、零細企業はあまり支援を受けていない。
支援プログラム名	支援内容									
PSI (Program for Sustainable Investment (1998年より))	・ オランダ企業とマケドニア企業の合弁の推進 (最大 50%、150 万ユーロのファンド提供) これまで、30 の合弁企業が設立された。									
MMF (Match Making Fund : 2006年より)	・ オランダ企業とマケドニア企業のビジネスマッチ推進 (ビジネスマッチ推進のためのオランダ人コンサルタントの雇用に対する補助金提供 : 3,000 ~ 5,000 ユーロ等) 企業より年間 10 件程度の応募があり、70%程度が採択されている。									
CBI (Center for Promotion of Imports from Developing countries)	・ 輸出を志向する企業 (繊維、自動車部品、ワイン、等) に対するキャパシティ開発の実施 ただし、企業は 1,000 ユーロを自己負担しなければならない。そのため、小中規模の企業が多く、零細企業はあまり支援を受けていない。									

	<p>PUM (Netherland Management Co-operation Programme – NMCP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PUM プログラムとは、オランダの専門家（企業退職者）による技術的支援を中小企業は無料で受けることができるシステム（全世界が支援の対象国）であり、企業は、宿泊・食事代だけを払い、オランダから各国への移動代は、オランダ政府が負担する。 マケドニアに対して年間 20～30 名の専門家が派遣されている。 ただし、技術支援を受ける期間は、1 週間、最大 2 週間であり、限定されている。
<ul style="list-style-type: none"> • 上記のプログラムは、2008～2011 年の中期計画に基づき実施されているものであり、2012 年以降は、どのようなプログラムが展開されるかは、今の段階では分からない。 • しかしながら、オランダ政府としては、マケドニアは移行期にある国であり、民間セクターに係る協力（Development Cooperation）に関しては、活動が少し少なくなる可能性がある（ただし、EU 加盟に向けた活動支援は継続する）。 • 多くのドナーが、さまざまな形で企業への支援を実施しているが、ローカルコンサルタントに対する支援は実施していない。JICA がローカルコンサルタントの育成を行うことは、支援の重複を避け、相乗効果を生み出すのではないかと思われる。 		

K-39

1. 日時	2009 年 5 月 15 日 10:15 – 11:15
2. 場所	Prelip
3. 面談先	地域企業支援センター (Prelip Region Enterprise Support Agency : PREDA)
4. 出席者	<p>PREDA : Mr. B Jankuloski, Program Coordinator, Private Sector Development, APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)</p>
5. 面談内容	<p>(PREDA の概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 設立 : 1999 年 (活動は 2001 年から) • 年間予算 : 3 万ユーロ + α (2008 年) PREDA はスイス連邦 (以下、「スイス」と記す) 政府がファンドを提供して設立された中小企業支援機関であり、スイス政府は、2010 年までファンドを提供することとなっている (2011 年以降の予算は現地のローカルミニシパリティが主としたものとなる)。 • 職員数 : 5 名 (所長 : 1 名、ビジネス担当 1 名、ミニシパリティ関係 1 名、会計 1 名、会計アドバイザー 1 名) • 地域の主要なセクター : 農業、農産品加工、印刷、包装、繊維、等 • 支援企業数 (2008 年) : 約 1,000 社 PREDA の中小企業のデータベース数 : 約 1,200 社 • バウチャースキームを通じた主要な支援 : なし (APERM とは、まだ、バウチャースキームの契約を結んでいない)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 支援すべきセクター：農業関連、観光、等 ・ 地域のコンサルタントの現状（能力、支援分野、課題・支援ニーズすべき事項）：Prelip に在住し、活動しているコンサルタントはいない。 （Prelip は首都スコピエから 1 時間 30 分の距離なので、コンサルタントはほとんどスコピエから来ている。） ・ 中小企業・コンサルタントのデータベースの構築状況： PREDA としては、コンサルタントのデータ：300 名程度（国内 100 名、海外 200 名） ほとんどは、経営管理、金融アクセス、市場開拓であり、生産性向上に資するコンサルタントは、HACCP、ISO に関する支援が行える程度であり、具体的な改善ができるコンサルタントはほとんどいない。 （PREDA の具体的な活動） ・ 地域の農業振興（ポテンシャルな作物及び生産可能地域の Mapping、生産・販売までのヴァリューチェーン分析、等 （例） ペッパー栽培をパイロットプロジェクトとして実施 ・ 経済地域（Economic Zone Development）の開発 TIDZ のような大規模の外国企業の誘致を目的としたものではなく、主として国内企業の誘致促進をめざした経済地域（Economic Zone Development）の開発のための調査（Zone Mapping） ・ 観光開発 観光リソースの開発 ・ 中小企業向けのセミナーの開催 経営管理、金融アクセス等が主であり、生産性に関しては、ISO、HACCP のセミナー（1 日から 4 日程度）を行う程度である。 セミナーの内容によるが、参加者からは基本的にセミナー参加費（2 ユーロ/日）を徴収している。 （生産性向上に関して） ・ 生産性に関して、ISO、HACCP の手法を教えることのできるコンサルタントはいるが、具体的な現場で指導できる実践的なコンサルタントはほとんどいない。 JICA が、この分野（現場で指導できる実践的なコンサルタントの育成）での支援を実施すると、多くの企業が裨益するのではないかと思われる。 ・ APERM は、有能なコンサルタントのデータベースを構築してほしい。 （所感） ・ スコピエを除く他の地域にどの位のコンサルタントがいるのかを確認する必要がある。
--	---

K-40

1. 日時	2009 年 5 月 15 日 11:30-14:45
2. 場所	Prelip
3. 面談先	中小企業 3 社（食品加工 1 社、繊維 1 社、金属加工 1 社）
4. 出席者	①Mr. Roteski, Manager, Development and Project Management, DONIA DOO (11:30-12:15)

	<p>②President and another, Timteks (12:15-12:50) ③Ms. S Simonoska, Executive Manger, METALEC (13:15-14:45) JICA : JICA コンサルタント (小西) ①、②は PREDA の事務所で面談、 ③は企業の事務所で面談 APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)</p>																																								
5. 面談内容	<p>・ PREDA と関係を有する中小企業 3 社と面談し、以下の情報を得た。</p> <table border="1" data-bbox="438 488 1353 1921"> <thead> <tr> <th data-bbox="438 488 630 539">・ 企業名</th> <th data-bbox="630 488 874 539">Donia Doo</th> <th data-bbox="874 488 1118 539">Timteks</th> <th data-bbox="1118 488 1353 539">METALEC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="438 539 630 577">・ 会社設立年</td> <td data-bbox="630 539 874 577">2001 年</td> <td data-bbox="874 539 1118 577">2005 年</td> <td data-bbox="1118 539 1353 577">1970 年</td> </tr> <tr> <td data-bbox="438 577 630 734">・ 従業員数</td> <td data-bbox="630 577 874 734">60 人 (うち現場従業員 30 人) 季節により、現場従業員の数は変動している (9~12 月は 100 名くらいになる。)</td> <td data-bbox="874 577 1118 734">50 人 (うち現場従業員 49 人)</td> <td data-bbox="1118 577 1353 734">240 人 (うち現場従業員 200 人)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="438 734 630 795">・ 所属産業団体</td> <td data-bbox="630 734 874 795">ECM</td> <td data-bbox="874 734 1118 795">ECM</td> <td data-bbox="1118 734 1353 795">ECM</td> </tr> <tr> <td data-bbox="438 795 630 929">・ 業種 :</td> <td data-bbox="630 795 874 929">食品加工 (製造箇所 : Prelip)</td> <td data-bbox="874 795 1118 929">製造業 (繊維) (製造箇所 : Prelip)</td> <td data-bbox="1118 795 1353 929">製造業 (製造箇所 : Prelip に 2 ヲ所)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="438 929 630 1025">・ 売上高</td> <td data-bbox="630 929 874 1025">・150 万ディナール (2008 年)</td> <td data-bbox="874 929 1118 1025">・40 万ディナール (2008 年)</td> <td data-bbox="1118 929 1353 1025">・500~600 万ディナール (2008 年)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="438 1025 630 1279">・ 製品 サービスの種類</td> <td data-bbox="630 1025 874 1279">・お菓子生産 (伝統的な甘いお菓子、ビスケット、等)</td> <td data-bbox="874 1025 1118 1279">・女性用ズボン、スカート (海外の顧客から衣服の原料すべてを供給してもらい、ただ衣服に加工することだけを担当している)</td> <td data-bbox="1118 1025 1353 1279">・建設用ビーム、 ・角型パイプ、 ・タワーのフレーム、 等の金属加工品 (カスタム製品が多い)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="438 1279 630 1442">・ マーケット (国内・海外)</td> <td data-bbox="630 1279 874 1442">国内・海外シェア (%) : 50%/50% 輸出先 : セルビア、コソボ等のバルカン諸国</td> <td data-bbox="874 1279 1118 1442">国内・海外シェア (%) : 海外 100% (英国)</td> <td data-bbox="1118 1279 1353 1442">国内・海外シェア (%) : 70%/30% 輸出先 : バルカン諸国</td> </tr> <tr> <td data-bbox="438 1442 630 1921">・ 生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ</td> <td data-bbox="630 1442 874 1921"> <p>・ 生産管理 (生産管理システム、生産日程計画)、安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善) 等に関する課題があり、支援を受けたい。</p> <p>特に、生産が季節によって大きく変動しており、いかに効率的な生産日程計画をつくるかが大きな課題である。</p> </td> <td data-bbox="874 1442 1118 1921"> <p>・ 景気後退で、設備能力が過剰となっている (生産性向上の前にファナンスの不足が最大の課題となっている)。</p> </td> <td data-bbox="1118 1442 1353 1921"> <p>・ 品質管理 (初期品質管理、QC 工程票、C-7TOOL)、生産管理 (生産日程計画) 人材育成 (教育訓練システム)、安全・環境 (職場安全基準)、職場活性化 (5S 活動、改善活動) 設備管理 (設備保全管理)、生産性 (能率管理) 等に関する課題があり、支援を受けたい。</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="438 1921 630 2016">その他</td> <td data-bbox="630 1921 874 2016">・ 過去にローカルコンサルタントを雇おうとしたが、支援能力</td> <td data-bbox="874 1921 1118 2016">・ 会社を立ち上げた際、2 年間、大手の繊維会社の現場で働いた経</td> <td data-bbox="1118 1921 1353 2016">・ 過去に人材育成のためのコンサルタントを雇用した経験</td> </tr> </tbody> </table>	・ 企業名	Donia Doo	Timteks	METALEC	・ 会社設立年	2001 年	2005 年	1970 年	・ 従業員数	60 人 (うち現場従業員 30 人) 季節により、現場従業員の数は変動している (9~12 月は 100 名くらいになる。)	50 人 (うち現場従業員 49 人)	240 人 (うち現場従業員 200 人)	・ 所属産業団体	ECM	ECM	ECM	・ 業種 :	食品加工 (製造箇所 : Prelip)	製造業 (繊維) (製造箇所 : Prelip)	製造業 (製造箇所 : Prelip に 2 ヲ所)	・ 売上高	・150 万ディナール (2008 年)	・40 万ディナール (2008 年)	・500~600 万ディナール (2008 年)	・ 製品 サービスの種類	・お菓子生産 (伝統的な甘いお菓子、ビスケット、等)	・女性用ズボン、スカート (海外の顧客から衣服の原料すべてを供給してもらい、ただ衣服に加工することだけを担当している)	・建設用ビーム、 ・角型パイプ、 ・タワーのフレーム、 等の金属加工品 (カスタム製品が多い)	・ マーケット (国内・海外)	国内・海外シェア (%) : 50%/50% 輸出先 : セルビア、コソボ等のバルカン諸国	国内・海外シェア (%) : 海外 100% (英国)	国内・海外シェア (%) : 70%/30% 輸出先 : バルカン諸国	・ 生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ	<p>・ 生産管理 (生産管理システム、生産日程計画)、安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善) 等に関する課題があり、支援を受けたい。</p> <p>特に、生産が季節によって大きく変動しており、いかに効率的な生産日程計画をつくるかが大きな課題である。</p>	<p>・ 景気後退で、設備能力が過剰となっている (生産性向上の前にファナンスの不足が最大の課題となっている)。</p>	<p>・ 品質管理 (初期品質管理、QC 工程票、C-7TOOL)、生産管理 (生産日程計画) 人材育成 (教育訓練システム)、安全・環境 (職場安全基準)、職場活性化 (5S 活動、改善活動) 設備管理 (設備保全管理)、生産性 (能率管理) 等に関する課題があり、支援を受けたい。</p>	その他	・ 過去にローカルコンサルタントを雇おうとしたが、支援能力	・ 会社を立ち上げた際、2 年間、大手の繊維会社の現場で働いた経	・ 過去に人材育成のためのコンサルタントを雇用した経験
・ 企業名	Donia Doo	Timteks	METALEC																																						
・ 会社設立年	2001 年	2005 年	1970 年																																						
・ 従業員数	60 人 (うち現場従業員 30 人) 季節により、現場従業員の数は変動している (9~12 月は 100 名くらいになる。)	50 人 (うち現場従業員 49 人)	240 人 (うち現場従業員 200 人)																																						
・ 所属産業団体	ECM	ECM	ECM																																						
・ 業種 :	食品加工 (製造箇所 : Prelip)	製造業 (繊維) (製造箇所 : Prelip)	製造業 (製造箇所 : Prelip に 2 ヲ所)																																						
・ 売上高	・150 万ディナール (2008 年)	・40 万ディナール (2008 年)	・500~600 万ディナール (2008 年)																																						
・ 製品 サービスの種類	・お菓子生産 (伝統的な甘いお菓子、ビスケット、等)	・女性用ズボン、スカート (海外の顧客から衣服の原料すべてを供給してもらい、ただ衣服に加工することだけを担当している)	・建設用ビーム、 ・角型パイプ、 ・タワーのフレーム、 等の金属加工品 (カスタム製品が多い)																																						
・ マーケット (国内・海外)	国内・海外シェア (%) : 50%/50% 輸出先 : セルビア、コソボ等のバルカン諸国	国内・海外シェア (%) : 海外 100% (英国)	国内・海外シェア (%) : 70%/30% 輸出先 : バルカン諸国																																						
・ 生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ	<p>・ 生産管理 (生産管理システム、生産日程計画)、安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善) 等に関する課題があり、支援を受けたい。</p> <p>特に、生産が季節によって大きく変動しており、いかに効率的な生産日程計画をつくるかが大きな課題である。</p>	<p>・ 景気後退で、設備能力が過剰となっている (生産性向上の前にファナンスの不足が最大の課題となっている)。</p>	<p>・ 品質管理 (初期品質管理、QC 工程票、C-7TOOL)、生産管理 (生産日程計画) 人材育成 (教育訓練システム)、安全・環境 (職場安全基準)、職場活性化 (5S 活動、改善活動) 設備管理 (設備保全管理)、生産性 (能率管理) 等に関する課題があり、支援を受けたい。</p>																																						
その他	・ 過去にローカルコンサルタントを雇おうとしたが、支援能力	・ 会社を立ち上げた際、2 年間、大手の繊維会社の現場で働いた経	・ 過去に人材育成のためのコンサルタントを雇用した経験																																						

		<p>に問題があり、かつ、そのコンサルティンクフィーが高額（3日間で500ユーロを要求された）だったので、断念した。</p> <p>・ドイツのSES (Senior Expert Service)を利用して、ドイツの企業退職者を2週間雇った経験がある。会社の負担コストは（宿泊料+5ユーロ/日）であり、とても優秀なコンサルタントであったが、SESの条件は2週間がMAXとなっている。</p>	<p>験者（コンサルタント）を雇用した経験はある。</p>	<p>はある。</p> <p>・有能なコンサルタントがいれば活用したい。</p>
<p>(全員の意見)</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客である中小企業のニーズにマッチした支援ができる高い能力を有するコンサルタントがほしい。そのための支援を実施してほしい <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> 3社に対して課題を確認した際、歴史を有する規模の大きな企業ほど、より具体的な課題が指摘された。生産性向上に関する課題の認識は中小企業がある程度の規模の体制になった時により一層、深まるのではないかと思われる。 中小企業の支援ニーズに即した支援が必要不可欠であることに加え、面談した企業が、よいコンサルタントに対しては、支援の対価を支払う意思を強くもっている点は、注意すべき点である。 <p>コンサルタントフィーを支払える企業レベル（雇用数、売上）を今後の調査で十分把握する必要がある。</p> <p>(METALEC社との面談後、工場内を見学させていただいた。)</p>				

K-41

1. 日時	2009年5月18日 10:15-11:15
2. 場所	Veles
3. 面談先	RESC(Veles)
4. 出席者	<p>Veles : Mr. G Petrov, Mayor of Veles</p> <p>RESC(Veles): Mr. T Meckarovski, Director + 秘書1名</p> <p>APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate)</p> <p>JICA : JICA コンサルタント (小西)</p>
5. 面談内容	<p>・Velesでの面談はすべて、Veles市役所の市長室で行われている。</p> <p>(Veles市長であるMr. G Petrov氏は市長着任後1ヵ月であり、JICAとしてどのような活動をするのかに関して非常に興味を持たれ、この面談の後の中小企業3社との面談もすべて同席された。)</p>

	<p>[RESC (Veles) の概要]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立：1999 年 ・ 年間予算：6,000 ユーロ（2008 年） 主要なファンドは、MoE、APERM によるファンド（Voucher scheme、Infopult）等である。 ・ 職員数：2 名〔所長：1 名（ビジネス担当 1 名）、秘書 1 名〕 秘書もビジネス相談を受けている。 （秘書は、JICA 研修生） ・ 地域の主要なセクター：農業、農産加工（食用油、小麦粉、パン生産、卵・食肉の加工、等）金属加工（ワイヤー生産、等）、包装、等 ・ 支援すべきセクター：農産加工、金属加工、農業関連、観光、等 ・ 支援企業数（2008 年）：約 180～200 社（そのうち、電話相談を除けば、100 社くらい） ・ 中小企業のデータベース：なし ・ バウチャースキームを通じた主要な支援：なし （APERM のバウチャースキーム支援は、2009 年から始まっている。まだ、これから支援申請を行う段階である。） ・ 地域のコンサルタントの現状：Veles に在住し、活動しているコンサルタントはいない。（Veles は首都スコピエから約 1 時間の距離なので、コンサルタントはスコピエから来ている）。 ・ 中小企業・コンサルタントのデータベースの構築状況 中小企業のデータベース：なし コンサルタントのデータベース：なし（APERM のデータベースのみ） <p>(主要な活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ バウチャースキームを通じた技術支援の実施 まだ、これから支援申請を行う段階であるが、支援してもらう分野は、HACCP 関係になる予定である。 ・ 中小企業向けのセミナーの開催 起業のしかた、企業登録のしかた、市場開拓、クレジットライン等に関する 1 日セミナーを年に 2～3 回実施している（それ以上の内容のセミナーは、開催できていない）。 <p>(センターの課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 活動資金が不足している。 ・ 職員は以前 3 名であったが、1 名（ビジネスアドバイザー）が辞めたため、現在は 2 名となっている。もっと職員が必要である。また、職員に対するキャパシティ開発が必要である。 <p>(生産性向上に関して)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 生産性に関して、ISO、HACCP の等の理論面だけでなく、具体的な指導ができる実践的なコンサルタントの育成が必要である。もし、セクター別のコンサルタントの育成を検討するならば、優先すべきセクターの順位は、①食品加工、②金属加工、③農業、等である。 <p>JICA が、この分野（現場で指導できる実践的なコンサルタントの育成）での支援を実施すると多くの企業が裨益する。</p> <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ RESC(Veles)は、明らかに活動資金が不足している。また、Tetovo、Prelip の BSO と比較しても、活動内容が明らかに不足している。 今後、BSO のレベルに差があることを十分認識したうえで、JICA としてどのような活動を展開すべきかを検討する必要がある。
--	--

1. 日時	2009年5月18日 11:15-13:15																																										
2. 場所	Veles																																										
3. 面談先	中小企業3社（食品加工2社、印刷・包装1社）																																										
4. 出席者	①Ms. D. Jordanovska, Director, BLAGOJ GOREV ②Mr. R Tasev, Director, Group ZitoVardar ③Mr. A Andovski, General Manager, 1 st BOOK Veles : Mr. G Petrov, Mayor of Veles RESC(Veles): Mr. T Meckarovski, Director + 秘書1名 APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)																																										
5. 面談内容	・PREDA と関係を有する中小企業3社と面談し、以下の情報を得た。																																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>・企業名</th> <th>BLAGOJ GOREV</th> <th>Group ZitoVardar</th> <th>1st BOOK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>・会社設立年</td> <td>1923年</td> <td>1927年</td> <td>1995年</td> </tr> <tr> <td>・従業員数</td> <td>200人（うち現場従業員130人）</td> <td>700人（うち現場従業員N/A） （11の小さな会社から成り立っている。）</td> <td>32人（うち現場従業員26人）</td> </tr> <tr> <td>・所属産業団体</td> <td>ECM</td> <td>ECM</td> <td>なし</td> </tr> <tr> <td>・業種：</td> <td>農産加工 （製造箇所：Veles）</td> <td>農産加工 （製造箇所：Veles）</td> <td>印刷・包装 （製造箇所：Veles）</td> </tr> <tr> <td>・売上高</td> <td>・1,000万ユーロ （2008年）</td> <td>・3,000万ユーロ （2008年）</td> <td>・150万ユーロ （2008年）</td> </tr> <tr> <td>・製品 サービスの種類</td> <td>・食品（クッキングオイル、マーガリン、お菓子、等）</td> <td>・食品（小麦粉、パン、卵、食肉加工、等）</td> <td>・印刷 ・包装資材生産</td> </tr> <tr> <td>・マーケット（国内・海外）</td> <td>国内・海外シェア（%）：98%/2% 輸出先：コンゴ、アルバニア、等</td> <td>国内・海外シェア（%）：90%/10% 輸出先：セルビア、コンゴ、ボスニア、等</td> <td>国内・海外シェア（%）：80%/20% 輸出先：コンゴ、等</td> </tr> <tr> <td>・生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ</td> <td> ・品質。生産管理等はある程度できているが、人材育成が制度として、また具体的にできていない（人材育成：教育訓練システムの不足）。 ・新しいルールをつくっても、従業員にそのルールを守らせることが困難である。 </td> <td> ・人材育成：現場の教育訓練システムが不足している。 ・特に、ISO等を取得しても、定めたルールをいかに守らせるかにおいて、困難を要している。 </td> <td> ・工場の設備が古い。 ・工場が狭く、効率的な生産レイアウトができていない。 </td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td> ・過去に EU/EBRD の TAM プロジェクトで、経営管理・金融面での国際コンサルタントのコンサルティングを受けた経験がある。 </td> <td> ・有能なコンサルタントが不足している。 ・以前、ローカルコンサルタントを雇ったが、能力不足により、契約を打ち切った経験がある。 </td> <td> ・2004年、2005年に新設備導入の際、設備の使い方を学ぶため、スイス人コンサルタントを雇用した経験はある。（各1ヵ月程度） </td> </tr> </tbody> </table>			・企業名	BLAGOJ GOREV	Group ZitoVardar	1 st BOOK	・会社設立年	1923年	1927年	1995年	・従業員数	200人（うち現場従業員130人）	700人（うち現場従業員N/A） （11の小さな会社から成り立っている。）	32人（うち現場従業員26人）	・所属産業団体	ECM	ECM	なし	・業種：	農産加工 （製造箇所：Veles）	農産加工 （製造箇所：Veles）	印刷・包装 （製造箇所：Veles）	・売上高	・1,000万ユーロ （2008年）	・3,000万ユーロ （2008年）	・150万ユーロ （2008年）	・製品 サービスの種類	・食品（クッキングオイル、マーガリン、お菓子、等）	・食品（小麦粉、パン、卵、食肉加工、等）	・印刷 ・包装資材生産	・マーケット（国内・海外）	国内・海外シェア（%）：98%/2% 輸出先：コンゴ、アルバニア、等	国内・海外シェア（%）：90%/10% 輸出先：セルビア、コンゴ、ボスニア、等	国内・海外シェア（%）：80%/20% 輸出先：コンゴ、等	・生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ	・品質。生産管理等はある程度できているが、人材育成が制度として、また具体的にできていない（人材育成：教育訓練システムの不足）。 ・新しいルールをつくっても、従業員にそのルールを守らせることが困難である。	・人材育成：現場の教育訓練システムが不足している。 ・特に、ISO等を取得しても、定めたルールをいかに守らせるかにおいて、困難を要している。	・工場の設備が古い。 ・工場が狭く、効率的な生産レイアウトができていない。	その他	・過去に EU/EBRD の TAM プロジェクトで、経営管理・金融面での国際コンサルタントのコンサルティングを受けた経験がある。	・有能なコンサルタントが不足している。 ・以前、ローカルコンサルタントを雇ったが、能力不足により、契約を打ち切った経験がある。	・2004年、2005年に新設備導入の際、設備の使い方を学ぶため、スイス人コンサルタントを雇用した経験はある。（各1ヵ月程度）
・企業名	BLAGOJ GOREV	Group ZitoVardar	1 st BOOK																																								
・会社設立年	1923年	1927年	1995年																																								
・従業員数	200人（うち現場従業員130人）	700人（うち現場従業員N/A） （11の小さな会社から成り立っている。）	32人（うち現場従業員26人）																																								
・所属産業団体	ECM	ECM	なし																																								
・業種：	農産加工 （製造箇所：Veles）	農産加工 （製造箇所：Veles）	印刷・包装 （製造箇所：Veles）																																								
・売上高	・1,000万ユーロ （2008年）	・3,000万ユーロ （2008年）	・150万ユーロ （2008年）																																								
・製品 サービスの種類	・食品（クッキングオイル、マーガリン、お菓子、等）	・食品（小麦粉、パン、卵、食肉加工、等）	・印刷 ・包装資材生産																																								
・マーケット（国内・海外）	国内・海外シェア（%）：98%/2% 輸出先：コンゴ、アルバニア、等	国内・海外シェア（%）：90%/10% 輸出先：セルビア、コンゴ、ボスニア、等	国内・海外シェア（%）：80%/20% 輸出先：コンゴ、等																																								
・生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ	・品質。生産管理等はある程度できているが、人材育成が制度として、また具体的にできていない（人材育成：教育訓練システムの不足）。 ・新しいルールをつくっても、従業員にそのルールを守らせることが困難である。	・人材育成：現場の教育訓練システムが不足している。 ・特に、ISO等を取得しても、定めたルールをいかに守らせるかにおいて、困難を要している。	・工場の設備が古い。 ・工場が狭く、効率的な生産レイアウトができていない。																																								
その他	・過去に EU/EBRD の TAM プロジェクトで、経営管理・金融面での国際コンサルタントのコンサルティングを受けた経験がある。	・有能なコンサルタントが不足している。 ・以前、ローカルコンサルタントを雇ったが、能力不足により、契約を打ち切った経験がある。	・2004年、2005年に新設備導入の際、設備の使い方を学ぶため、スイス人コンサルタントを雇用した経験はある。（各1ヵ月程度）																																								

			(多くのコンサルタントは、理論だけ知っており、具体的な改善ができない。むしろ、我々の方が、コンサルタントより現場をよく知っている。)	・社員教育はOJTが基本であり、新しい社員を雇用した場合、3ヵ月間の試用期間を設け、よい人材を雇用するように努めている。
<p>(全員の意見)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業の支援ニーズに対して、十分な支援ができるコンサルタントの育成が必要である。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・もし、パイロットプロジェクトとして、インターナショナルコンサルタント＋ローカルコンサルタントによる中小企業の現場改善を行うとする場合、どのような中小企業を選定するかは、中小企業支援、コンサルタント育成の観点からみてとても重要である。 <p>[面談後、1st BOOK (印刷・包装) の工場内を見学させていただいた。]</p>				

K-43

1. 日時	2009年5月19日 10:15－11:00
2. 場所	Ohrid
3. 面談先	ESA(Ohrid)
4. 出席者	ESA(Ohrid): Mr. T. Cvetanoski, Manager, Ms. M. Popovska, Business Advisor, Ms. E Petanva, Business Advisor, APERM: Ms. L Vukovic, JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>[ESA (Ohrid) の概要]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立：1998年 (英国政府ファンド) ・年間予算：3万ユーロ (2008年) <p>主要なファンドは、MoE、APERMによるファンド (Voucher scheme、Infopult) 等である。2008年は、HRDFのプロジェクト (企業育成)、GTZプロジェクト (地域開発) 等のファンドがあったが、今年は、現在、何もない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員数：3名 (所長：1名、ビジネス担当2名：経営管理、マーケティング、等) ・地域の主要なセクター：観光、繊維、農業、農産加工、自動車部品、等 ・支援企業数 (2008年)：約100社 ・支援すべきセクター：観光、繊維、農業、農産加工、等 ・バウチャースキームを通じた主要な支援 (2008年度)：6社 ソフトウェア関連 (生産プロセスのコンピューター管理促進、等)、ビジネスプラン作成支援、等 ・地域のコンサルタントの現状：Ohridに在住し、活動しているコンサルタントはほとんどいない (コンサルタントは5～6名程度しかいない)。 ・中小企業・コンサルタントのデータベースの構築状況 中小企業のデータベース：約1,000社 (会社名、コンタクト先、程度) コンサルタントのデータベース：なし

	<p>(主要な活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バウチャースキームを通じた技術支援の実施 ・中小企業向けのセミナーの開催 昨年までは、10日くらいのトレーニング (HRDF) を実施したが、今年は、まだ、ファンドがついていないので、いつセミナーを実施できるかわからない。 <p>(センターの課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・活動資金が不足している。 ・政府は、BSOの現状に対する認識が不足している。もっと、政府 (MoE) は対話をすべきである。 ・バウチャースキームの割り当て予算は21万ディナールしかない。どんどん減らされている。このスキームは非常によいスキームであり、もっと金額を増やすべきである。あまりに金額が少ないため、このスキームは、地域では公表していない (もし、新聞で募集すると、中小企業から処理しきれない数の申請がくることが目に見えているからである)。このスキームを知っているコンサルタントが、中小企業にスキームを紹介し、このスキームを知った企業が応募している。 ・多くのコンサルタントは、バウチャースキームを通じたコンサルティングはあまり儲からないと感じている。例えば、補助金額を上げて、SMEがより多くの対価を支払うように仕向けることも必要ではないかと思われる。 <p>地方経済開発事務所 (LED)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域にはLEDが存在しているが機能していない。中小企業の支援を求める先としては適当でない。政府は、もっと、BSOを支援していくべきである。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他のBSOと同様にESA (Ohrid) も明らかに活動資金が不足している。しかしながら、まだ本年度 (2009年度) の主たるプロジェクトが決まっていないのは、BSOとしての活動を弱めるものである。 ・当方より、多くのドナー (EU、GTZ、等) が直接に企業支援を実施しているが、例えばJICAが、ローカルコンサルタントの育成を実施した場合、どうかとの質問に対して、「是非、実施してほしい。これまで、外国から技術者が来て、中小企業に対する支援が実施されたが、その時だけの支援に終わり、支援の継続性がない。ローカルコンサルタントの育成は、知見が国内に蓄積されることを意味し、育成されたコンサルタントは、さまざまな支援を実施し得るポテンシャルを有している。」とのコメントを得た。自立的発展の点からも、ローカルコンサルタントの育成は意味がある。
--	---

K-44

1. 日時	2009年5月19日 11:00-15:00
2. 場所	Ohrid
3. 面談先	中小企業3社 (ソフトウェア開発・コンサルティング: 1社、自動車部品加工1社、食品加工1社)
4. 出席者	①Enter DOO : Mr. G Stojam (11:00-11:45) ②TEHNOMATIK : Mr. S. Budimir Manager (12:30-13:00) ③Mill and Bakery : Mr. D Gashoski, Financial Manager (13:30-15:00) APERM: Ms. L Vukovic, JICA : JICA コンサルタント (小西)

5. 面談内容	・ 中小企業 3 社と面談し、以下の情報を得た。			
	・ 企業名	Enter DOO	TEHNOMATIK	Mill and Bakery
	・ 会社設立年	1992 年	1995 年	1990 年
	・ 従業員数	34 人（うち現場従業員 N/A）	10 人（うち現場従業員 9 人）	60 人（うち現場従業員 55 人）
	・ 所属産業団体	Association of IT companies	ECM	ECM
	・ 業種：	・ IT ソフトウェア開発、 教育訓練、コンサルティング (開発箇所：Ohrid、営業拠点 Skopje)	・ 製造業（樹脂成型） (製造箇所：Ohrid)	・ 食品加工 (製造箇所：Ohrid) 2つの会社（小麦粉生産、パン製造・販売）に分かれている。
	・ 売上高	・ 60 万 5,000 ユーロ (2008 年)	・ 30 万ユーロ (2008 年)	小麦粉生産：30 万ユーロ パン製造・販売：50 万ユーロ (2008 年)
	・ 製品 サービスの種類	・ ソフトウェア開発、 (ビジネスプラン、生産管理、等)、 教育訓練、コンサルティング	・ 自動車シートベルト用樹脂バックル、その他樹脂成型品	・ 小麦粉生産、パン製造・販売
	・ マーケット（国内・海外）	国内・海外シェア（%）：95%/5% 輸出先：セルビア等	国内・海外シェア（%）：粗 100%国内	国内・海外シェア（%）：100%国内
	・ 生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ	・ 当社は企業への支援（コンサルティング）を行っている会社であり、当社からみた中小企業が抱える課題・支援ニーズは、生産プロセスが効率的に構築されていない（生産管理システム、生産日程計画の不足）。 ・ また、人材育成計画（教育訓練システム）も不十分である。 ・ 資材・在庫管理技術も不足している	・ 人材育成：現場の教育訓練システムが不足している。 ・ 安全・環境（職場環境改善）が不足している。 ・ 生産性向上（能率管理）が不足している。いかに生産効率（いかに生産時間を短くする）を上げるかが課題である。	・ 品質管理が不足している（同一の原材料で同一の量・味覚のパンを製造しなければならない。） ・ 人材育成：現場の教育訓練システムが不足している。
その他	・ 当社は、ESA (Ohrid) のバウチャースキームを通じて、これまで、6~7社を既にサポートしている。 ・ 当社の支援対象企業	・ 以前、ISO9001 を取得した際、セルビア人のコンサルタントを雇った（マケドニアのコンサルタントよりフィーが安かった）。その支援内容	・ 現在、HACCP 取得のためにローカルコンサルタントを雇っている。 ・ また、当社は、今年度初めて ESA	

		は、30～40名の雇用規模の会社が多い。	に非常に満足している。 ・まだ、マケドニアでは有能なコンサルタントが不足している。	(Ohrid)のバウチャースキームを通じて、生産管理(ソフトウェア面: Enter Doo社から)支援を受ける予定である。 (過去に、EU/EBRDのBASプロジェクトで支援を受けた経験がある。)
<p>(全員の意見)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業の支援ニーズに対して、十分な支援ができるローカルコンサルタントの育成が必要である。 <p>(Mill and Bakery に関しては、面談後工場を見学させていただいた。)</p>				

K-45

1. 日時	2009年5月19日 11:45-12:30										
2. 場所	Ohrid										
3. 面談先	コンサルタント(APERM データベース 未登録者)										
4. 出席者	コンサルタント: Ms. Z Cvetkoska-Andonoska JICA: JICA コンサルタント (小西)										
5. 面談内容	<p>・APERM のデータベースに登録していないコンサルタント(個人コンサルタント)と面談し、以下のとおり確認した。</p> <table border="1"> <tr> <td>・コンサルティング分野</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ HACCP ・ 経営管理 (ビジネスプラン、戦略立案) ・ 企業の支援ニーズ分析、等 </td> </tr> <tr> <td>・コンサルティング経験年数</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 17.5年 [2005年から独立したコンサルタントとして活動を開始したが、現在も大学の非常勤講師を務めている。それまでは、民間企業(アカウントティング: 10年)、大学で4年間働いた経験がある。] MBA を取得している。 </td> </tr> <tr> <td>・コンサルティングの内容</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 50%: ドナープロジェクトに参加するコンサルタントとして活動 (HRDF のプロジェクトに参加: 2008年) ・ 50%: 企業へのビジネスコンサルティング ・ コンサルティングの内容は、HACCP が中心である。自分の得意とする分野は人材育成分野であるが、この分野でのコンサルティング業務があまりなく、今、最も重要な分野のひとつとなっている HACCP を学び、コンサルティングを行っているのが実情である。 </td> </tr> <tr> <td>・コンサルタントの課題・支援ニーズ</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ まだ、十分な知識・経験が不足している。 ・ 自身の今後の活動の幅を広げるためにも、もし、JICA がコンサルタント育成のプログラムを行うならば、参加したい。 ・ Ohrid は、コンサルティングの活動機会が不足しているので、活 </td> </tr> </table>			・コンサルティング分野	<ul style="list-style-type: none"> ・ HACCP ・ 経営管理 (ビジネスプラン、戦略立案) ・ 企業の支援ニーズ分析、等 	・コンサルティング経験年数	<ul style="list-style-type: none"> ・ 17.5年 [2005年から独立したコンサルタントとして活動を開始したが、現在も大学の非常勤講師を務めている。それまでは、民間企業(アカウントティング: 10年)、大学で4年間働いた経験がある。] MBA を取得している。 	・コンサルティングの内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 50%: ドナープロジェクトに参加するコンサルタントとして活動 (HRDF のプロジェクトに参加: 2008年) ・ 50%: 企業へのビジネスコンサルティング ・ コンサルティングの内容は、HACCP が中心である。自分の得意とする分野は人材育成分野であるが、この分野でのコンサルティング業務があまりなく、今、最も重要な分野のひとつとなっている HACCP を学び、コンサルティングを行っているのが実情である。 	・コンサルタントの課題・支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・ まだ、十分な知識・経験が不足している。 ・ 自身の今後の活動の幅を広げるためにも、もし、JICA がコンサルタント育成のプログラムを行うならば、参加したい。 ・ Ohrid は、コンサルティングの活動機会が不足しているので、活
・コンサルティング分野	<ul style="list-style-type: none"> ・ HACCP ・ 経営管理 (ビジネスプラン、戦略立案) ・ 企業の支援ニーズ分析、等 										
・コンサルティング経験年数	<ul style="list-style-type: none"> ・ 17.5年 [2005年から独立したコンサルタントとして活動を開始したが、現在も大学の非常勤講師を務めている。それまでは、民間企業(アカウントティング: 10年)、大学で4年間働いた経験がある。] MBA を取得している。 										
・コンサルティングの内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 50%: ドナープロジェクトに参加するコンサルタントとして活動 (HRDF のプロジェクトに参加: 2008年) ・ 50%: 企業へのビジネスコンサルティング ・ コンサルティングの内容は、HACCP が中心である。自分の得意とする分野は人材育成分野であるが、この分野でのコンサルティング業務があまりなく、今、最も重要な分野のひとつとなっている HACCP を学び、コンサルティングを行っているのが実情である。 										
・コンサルタントの課題・支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・ まだ、十分な知識・経験が不足している。 ・ 自身の今後の活動の幅を広げるためにも、もし、JICA がコンサルタント育成のプログラムを行うならば、参加したい。 ・ Ohrid は、コンサルティングの活動機会が不足しているので、活 										

		動の場所をスコピエに移すことも検討している（Ohrid で独立して、コンサルティングだけで食べていくのは、困難である）。
	その他	<ul style="list-style-type: none"> 以前参加したプロジェクトの調査結果において、「調査企業 120 社のうち約 80% が、よいコンサルティングを得られるのであれば、その対価としてコンサルティングフィーを払ってもよい。」と報告されていた記憶がある。 <p>昔と比べて、企業の取り巻く状況は、変わってきているのではないかと思う。</p>

K-46

1. 日時	2009 年 5 月 20 日 11:00－12:00
2. 場所	Bitola
3. 面談先	RESC(Bitola)
4. 出席者	RESC(Bitola): Mr. G Petrovski, Senior Business Advisor APERM: Ms. L Vukovic, JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>〔RESC (Bitola) の概要〕</p> <ul style="list-style-type: none"> 設立：1999 年 年間予算：3～4 万ユーロ（2008 年は、Cross Border Cooperation Project があつたため、13 万ユーロであったが、これは異例） MoE (10%)、APERM (15%)、中小企業 (25%)、ドナー (50%) 職員数：3 名〔所長：1 名（ビトラ大学教授が兼務）、ビジネスアドバイザー 1 名、プログラムコーディネーター 1 名〕＋ボランティア秘書 1 名 地域の主要なセクター：農産加工、製造業（一般）、等 支援企業数（2008 年）：約 300～400 社 支援すべきセクター：農産加工、観光、等 （雇用創出に貢献するセクターすべて） バウチャースキームを通じた主要な支援（2008 年度）：4 社 （ビジネスプラン：3 社、資金計画作成支援：1 社） 地域のコンサルタントの現状（能力、支援分野、課題・支援ニーズすべき事項）：Bitola に在住し、活動しているコンサルタントは 8～10 名程度。 （全員が、ビジネスプラン、資金計画策定支援が主であり、生産性向上に資するような具体的な支援ができるコンサルタントはいない。） 中小企業・コンサルタントのデータベースの構築状況： 中小企業のデータベース：300～400 社（ただし、企業名、コンタクト先、電話、FAX 番号、E-mail 等の基礎的事項、業種別リストにはなっていない。） コンサルタントのデータベース：なし（APERM のデータベースが基本） （8～10 名くらいの Bitola 在住コンサルタントは知っている。） <p>（主要な活動）</p> <ul style="list-style-type: none"> バウチャースキームを通じた技術支援の実施 中小企業向けのセミナーの開催 年に 2～3 回、3～5 日位のトレーニングを実施している（ビジネスプラン、資金計画、市場開拓、HACCP、等）ドナーファンドが基本 ドナープロジェクト（Cross Border Cooperation Project: ギリシャとのビジネス促進：ビジネスプラン作成支援、リサイクル促進、等：ギリシャ政府のファンド） 今年度は、更にアルバニアも含めた活動になる予定。

	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業へのビジネスコンサルティング (年間 25～30 社くらいの中小企業に対して、有料でビジネスプラン、資金計画作成の支援を実施している。コンサルティングフィーは、3～5 日間で、180～250 ユーロ徴収している。) ・その他 (情報提供：中小企業の求める情報すべて、ドナープロジェクトの概要、等) <p>(生産性向上に関して)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・センターは生産性向上支援をほとんど支援していない。その理由は、支援ができるローカルコンサルタントがいないからである。是非、生産性向上に関するローカルコンサルタントを育成してほしい。 ・生産性向上に資する活動ができるローカルコンサルタントを育成すれば、もっと、多くの活動ができる。 <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バウチャースキームは非常によいシステムであるが、バウチャー申請書の記入項目を減らしてほしい。 ・今回、Bitola 大学の TTC との面談調査を申し入れていたが、RESC (Bitola) に確認したところ、もうセンターとしての活動は行っておらず、人員も配置されていないとのことであった (各学部の教員が、中小企業の支援要請に応じて個別に活動を行っている)。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当方より、「ローカルコンサルタントを育成し、RESC(Bitola)と APERM が協力して育成されたローカルコンサルタントによる生産性向上に関する中小企業向けセミナーを開催してはどうか」と尋ねたところ、「是非、そのような活動を展開したい」とのことであった。もし、ローカルコンサルタントの育成を検討するならば、ローカルコンサルタントの育成だけでなく、育成されたローカルコンサルタントがどのように活用できるかを、検討する必要がある。
--	---

K-47

1. 日時	2009 年 5 月 20 日 12:00—14:45																		
2. 場所	Bitola																		
3. 面談先	中小企業 3 社 (樹脂成型 1 社、食品加工 2 社)																		
4. 出席者	①Mr. Stevannovski, General Manager, ENIGMA ②Mr. Serovski, Manager, SEROVSKI ③Mr. J Branko, Manager, Millna Ajs APERM: Ms. L Vukovic, JICA: JICA コンサルタント (小西)																		
5. 面談内容	・ RESC(Bitola)と関係を有する中小企業 3 社と面談し、以下の情報を得た。 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">・ 企業名</th> <th style="width: 25%;">ENIGMA</th> <th style="width: 25%;">SEROVSKI</th> <th style="width: 30%;">Millna Ajs</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>・ 会社設立年</td> <td>1997 年</td> <td>1992 年</td> <td>1997 年</td> </tr> <tr> <td>・ 従業員数</td> <td>80 人 (うち現場従業員 75 人)</td> <td>21 人 (うち現場従業員 19 人)</td> <td>50 人 (うち現場従業員 30 人) その他は、配達要員</td> </tr> <tr> <td>・ 所属産業団体</td> <td>ECM</td> <td>ECM</td> <td>なし</td> </tr> </tbody> </table>			・ 企業名	ENIGMA	SEROVSKI	Millna Ajs	・ 会社設立年	1997 年	1992 年	1997 年	・ 従業員数	80 人 (うち現場従業員 75 人)	21 人 (うち現場従業員 19 人)	50 人 (うち現場従業員 30 人) その他は、配達要員	・ 所属産業団体	ECM	ECM	なし
・ 企業名	ENIGMA	SEROVSKI	Millna Ajs																
・ 会社設立年	1997 年	1992 年	1997 年																
・ 従業員数	80 人 (うち現場従業員 75 人)	21 人 (うち現場従業員 19 人)	50 人 (うち現場従業員 30 人) その他は、配達要員																
・ 所属産業団体	ECM	ECM	なし																

	<ul style="list-style-type: none"> 業種： 製造業（樹脂成型） （製造箇所：Bitola + 1カ所） 	<ul style="list-style-type: none"> 農産加工（食肉加工） （製造箇所：Bitola） 	<ul style="list-style-type: none"> 農産加工（アイスクリーム製造・販売） （製造箇所：Bitola） 	
	<ul style="list-style-type: none"> 売上高： 150万ユーロ （2008年） 	<ul style="list-style-type: none"> 100万ユーロ （2008年） 	<ul style="list-style-type: none"> N/A (2008年) 	
	<ul style="list-style-type: none"> 製品サービスの種類 	<ul style="list-style-type: none"> プラスチックホイル、プラスチックボックス プラスチックの容器のリサイクリング <p>（プラスチックホイル、プラスチックボックスの生産企業とプラスチックの容器のリサイクリング企業は別組織となっているが、Ownerは同じ）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ハム、サラミ等の製造・販売 	<ul style="list-style-type: none"> 業務用アイスクリームの製造・販売 <p>（現在、経営の多角化を図るため、冷凍クロワッサンの製造・販売及び冷凍野菜の製造・販売を検討中である。）</p>
	<ul style="list-style-type: none"> マーケット（国内・海外） 	<ul style="list-style-type: none"> プラスチックホイル、プラスチックBox 国内・海外シェア（%）：70%/30% プラスチックの容器のリサイクリング 国内・海外シェア（%）：20~30%/70~80% <p>輸出先：ギリシャ、コソボ、アルバニア、等</p>	<ul style="list-style-type: none"> 国内・海外シェア（%）：100%/0% 	<ul style="list-style-type: none"> 国内・海外シェア（%）：70%/30% 輸出先：コソボ、等
	<ul style="list-style-type: none"> 生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> 品質管理能力が不足している。多種多様なプラスチック製品を製造しており、品質管理が不十分である。 プラスチックの容器のリサイクリングに関しては、生産管理（生産管理日程）が不十分である。 人材育成が不足している。（人材育成：教育訓練システムの不足） 	<ul style="list-style-type: none"> 工場の設備が古い。いかに効率的な設備を購入するか（資金調達も含めて）が特に課題となっている。 品質、生産管理は問題ない。 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成が不足している。（人材育成：教育訓練システムの不足） 大学を出たばかりの技術者は、経験が不足している。 工場の設備が古い。 技術力が不足している
	<ul style="list-style-type: none"> その他 	<ul style="list-style-type: none"> ISO取得の際に、コンサルタント雇用した経験はある。 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスプランなどは、ローカルコンサルタントでも支援可 	

		<p>しかしながら、当社は、ローカルコンサルタントのレベルが不十分だと認識している。</p>	<p>能である。しかしながら、現場で具体的な支援ができる有能なコンサルタントが不足している。</p> <p>・以前、新規設備を導入した時、ローカルコンサルタントではなく、国際コンサルタントを雇い、現場指導をしてもらった経験がある。</p>	
<p>(全員の意見)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業の支援ニーズに対して、十分な支援ができるコンサルタントの育成が必要である。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今回、面談させていただいた経営者は、現場を知っている創業者であり、技術者であった。それゆえ、現段階では、品質面・生産面をすべて知り尽くしており、品質・生産管理に関する課題は、大体、自分で解決しているとのことであった。それゆえ、面談させていただいたある企業の一番大きな課題は、市場で生き残るため、新しい設備をどう導入し、その使い方を従業員にどう教えるかを課題としている。このような現場を知っている創業者（経営者）も、業容の規模が更に大きくなり、自分自身では対応できなくなるにつれて、品質面・生産面の課題がより、一層浮き彫りにされることになると思われる。 <p>(SEROVSKI に関しては、面談後工場を見学させていただいた。)</p>				

K-48

1. 日時	2009年5月21日 10:00-11:15
2. 場所	Bitola
3. 面談先	KIRO DANDARO (大企業)
4. 出席者	KIRO DANDARO : Mr. T Vrtkovski, Commercial Manager APERM: Ms. L Vukovic JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大企業である KIRO DANDARO より、以下の情報を得た。 <p>(企業概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社設立年：1946年 ・ 従業員数：200名 (うち現場従業員約180名) ・ 所属産業団体：ECM ・ 業種：印刷 (マケドニアを代表する印刷企業のひとつ) <p>規模的には200名を雇用する中規模企業であるが、装置型産業であり、現地では大企業として取り扱われている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 売上高：1,000~1,100万ユーロ (2008年) ・ 製品・サービスの種類 <p>印刷 (食品用パッケージ、ステッカー、洗剤、ビールラベル、本、パスポートの印刷、等、 : アルミ箔のラミネート作業を含む)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ マーケット (国内・海外)

	<p>国内・海外シェア (%) : 55~60%/40~45%</p> <p>輸出先：セルビア、ボスニア、スロベニア、グルジア、アルバニア、コソボ、ギリシャ、等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕入れ先 原材料（紙、アルミホイル、インク、等）及び生産設備は、すべてイタリアから輸入している（マケドニアには、良質の原材料を生産できる企業はない）。国内企業からの仕入れ先はない。 ・社員育成 社内教育を実施している（研修、OJT）。すべての社員は、入社すると現場配属となる。昇進には、現場経験が必須となっている。 海外にも、研修生を適宜派遣している（購入機械の提供企業先への派遣）。 機械購入時には、購入元の海外企業の技術者派遣（2週間）をお願いしている（現在、社内には20名の技術者を有している）。 <p>(生産性に関する課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・品質管理能力が不足している。 原材料の購入から販売に至る過程の状況を把握するソフトウェアが必要であるが、そのシステムができていない（今、いくら生産し、いくら原材料が無駄として廃棄されているのか、即時にはわからない。生産状況を、コンピューターで把握したい）。 <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在、スロベニアで、スクラッチ印刷技術を学ぼうとしている。 ・10年前に ISO14001、2000 を取得しているが、スロベニア人のコンサルタントを雇った（その当時は、マケドニアには、優秀なコンサルタントがいなかったためである。今は、多くのローカルコンサルタントが存在している。） ・過去に JICA の資金援助（日本からの機械設備購入時）を受けた経験がある。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員教育をととても重要視している点は、評価できる点である。 <p>(面談後、工場を見学させていただいた。)</p>
--	--

K-49

1. 日時	2009年5月21日 12:00-12:45						
2. 場所	Prelip						
3. 面談先	DONIA DOO (中小企業)						
4. 出席者	Ms. N Pop-Dimitrioska, Director, Mr. Roteski, Manager, Development and Project Management, DONIA DOO APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)						
5. 面談内容	<p>・5月13日面談させていただいた DONIA DOO (食品加工) の工場を訪問させていただいたが、社長より、今は、HACCP の更新のため、現場レイアウトを全面改装しているため、今回は工場見学を見合わせてほしいとの要望があり、工場見学は行っていない。</p> <p>DONIA DOO (5月13日面談記録の一部 再掲)</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>・企業名</td> <td>DONIA DOO</td> </tr> <tr> <td>・会社設立年</td> <td>2001年</td> </tr> <tr> <td>・従業員数</td> <td>60人 (うち現場従業員 30人) 季節により、現場従業員の数は変動している (9~12月は100人くらいになる)。</td> </tr> </table>	・企業名	DONIA DOO	・会社設立年	2001年	・従業員数	60人 (うち現場従業員 30人) 季節により、現場従業員の数は変動している (9~12月は100人くらいになる)。
・企業名	DONIA DOO						
・会社設立年	2001年						
・従業員数	60人 (うち現場従業員 30人) 季節により、現場従業員の数は変動している (9~12月は100人くらいになる)。						

・所属産業団体	ECM
・業種：	製造業（製造箇所：Prelip）
・売上高	・150万ユーロ（2008年）
・製品 サービスの種類	・お菓子生産（伝統的な甘いお菓子、ビスケット、等）
・マーケット（国内・海外）	国内・海外シェア（%）：50%/50% 輸出先：セルビア、コソボ等のバルカン諸国
・生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ	・生産管理（生産管理システム、生産日程計画）、安全・環境（職場安全基準、職場環境改善）等に関する課題があり、支援を受けたい。 特に、生産が季節によって大きく変動しており、いかに効率的な生産日程計画をつくるかが大きな課題である。

（生産性に関する課題）

- ・当社の課題は品質・生産管理能力の不足である。

原材料の購入から販売に至る過程の状況を把握するソフトウェアが必要であるが、そのシステムができていない（多種多様な製品が幾ら生産され、いくら原材料が廃棄されているのかがタイムリーに把握できていない）。

有能なコンサルタントが不足している（当方より、Ohridを訪問した際、面談させていただいたIT企業を紹介した）。

- ・有能なコンサルタントに関する情報が不足している。

K-50

1. 日時	2009年5月22日 8:30-9:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	Mr. I Nikoloski（オーストリア政府コンサルタント）
4. 出席者	Mr. I Nikoloski JICA： JICA コンサルタント（小西）
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ Mr. I Nikoloski, (2009年まで実施した SECI プログラムの責任者) が、オーストリア政府の実施するプロジェクトの責任者となったことが決定したため、その内容に関して以下のとおり、確認した。 <p>(2009年度のオーストリア政府の主要な支援活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 期間・予算：2009年9月から3年間（予算 60万ユーロ） (小さいものを含めて 50 のプログラム) を実施する。 <p>(主要な活動)</p> <ol style="list-style-type: none"> ① MoE、APERM、BSO の職員に対するキャパシティ開発プログラム (Capacity building programmes for MoE/APPRM and the SME Support Infrastructure) 新しく設立されている 12 の LMBC 職員のキャパシティ開発プログラムを含む ② 起業プログラムにおける技術支援 (Technical Assistance in implementing the entrepreneurial programmes) ③ National Centre For Entrepreneurial Learning Support (NCLES) の設立支援 (Establishment of National Centre for Entrepreneurial Learning Support (NCELS) with aim to increase awareness of the students, university professors, researchers,

	<p>high school teachers and recent graduates about entrepreneurial learning.</p> <p>④ 学生就職支援 (Student employment support (Career Centre activities))</p> <p>(確認事項)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特に、②において Organization and implementation of capacity building programmes for voucher consultants が実施される予定である - ローカルコンサルタントの育成 これは、15～20名のローカルコンサルタントに対するキャパシティ開発プログラムを、インターナショナルコンサルタントを通じて行うものである (Production Optimisation、等)。 <p>5日間 (4日理論面：、1日工場訪問)：2010年3～4月中に実施の予定 (これは SECI プログラムにおいても実施されていたものであり、規模を縮小したもの)</p> <p>もし、JICA が 2010 年度にローカルコンサルタントの育成をしても、我々のカバーできる範囲は、限られている。それゆえ、もし、JICA が我々の訓練したローカルコンサルタントを更に OJT で訓練するようなくみにしてもらえると、更にローカルコンサルタントは裨益するのではないかと思われる (もし、可能ならば、JICA のコンサルタントにも、我々のプログラムにおいて、講師として出ていただければありがたい)。</p> <p>我々のローカルコンサルタントの育成は、2010 年 3～4 月中に実施の予定であるが、JICA が同様のプログラムを実施するならば、JICA と密接に連携をして、時期を決めたい。</p> <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・彼等の現時点でのローカルコンサルタントの育成は、短期間であり、現場での指導は、不十分である。Mr. I Nikoloski も、その点は十分認識していたが、ローカルコンサルタントの育成だけが活動ではなく、予算が取れなかったそうである。もし、JICA がローカルコンサルタントの育成を検討し、実施しても、活動の相乗効果があるのではないかと思われる。 <p>むしろ、もし、JICA が ADC の実施するプロジェクトにおいて育成されたローカルコンサルタントも含んだ実践的な能力を得るようなプログラムを行えば、相乗効果は高いのではないかと思われる。今後も、十分なコミュニケーションを取る必要がある。</p> <p>[SECI プログラムは、APERM の事務所内にあり、2009 年からスタートする場合も、事務所は APERM 内とキリル大学 (大学生に教えるため) の 2 つの事務所を有するとのことであった。]</p>
--	--

K-51

1. 日時	2009年5月22日 10:45-11:30
2. 場所	Kumanovo
3. 面談先	RESC (Kumanovo)
4. 出席者	RESC (Kumanovo) : Mr. B Mladenovski, Manager APERM: Ms. B. Blazevska (Expert Associate) JICA (マケドニア) : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	[RESC (Kumanovo) の概要] ・設立：1999年 (EU ファンド)

- ・年間予算：2万ユーロ（2008年）
今年度は、APERMによるファンド（Voucher scheme、Infopult）以外何もファンドが決まっていない。
現在、セルビアとクマノボの Cross-Border-Project（2カ国の各10のミニシパリティが地域協力をするプロジェクト：例 観光開発に関する調査、等 総額10万ユーロ）に応募しており、決まれば、センターも何らかのファンドが得られる予定である（5,000ユーロ）。
 - ・職員数：3名（所長：1名、ビジネス担当1名、秘書1名）
 - ・地域の主要なセクター：靴、農業、金属加工（パイプ生産、橋梁、等）、農産加工、家具等
 - ・支援すべきセクター：地域のすべてのセクター
 - ・支援企業数（2008年）：約1,500社（電話相談も含む）
 - ・バウチャースキームを通じた主要な支援（2008年度）：19社
ビジネスプラン作成支援、市場開発支援等がほとんどである。
 - ・地域のコンサルタントの現状：Kumanovoに在住し、活動しているコンサルタントは10名程度しかいない。このうち、生産性に関する支援ができるのは2名程度である。
 - ・中小企業・コンサルタントのデータベースの構築状況
中小企業のデータベース：約1,000社（会社名、コンタクト先、業種、程度であり、データの見直しをしていない。）
コンサルタントのデータベース：なし（APERMのデータベース）
- （主要な活動）
- ・バウチャースキームを通じた技術支援の実施
（とてもよい制度だと思う。）
 - ・中小企業向けのセミナーの開催等を過去に行っていたが、今日現在は、ファンドがなく、全く活動していない。
- （生産性向上に関して）
- ・センターは生産性向上支援を支援ができるローカルコンサルタントがいないため、具体的な支援は実施していない。
- 中小企業は生産性に関する支援を求めている。是非、生産性向上に関するローカルコンサルタントを育成してほしい。
（マケドニアでは、まだ、本当に有能なコンサルタントは十分には育成されていない。）
- ・有能なコンサルタントのデータベースがもっとほしい。
 - ・政府は HACCP 研修をもっと実施すべきである。
- （その他）
- ・過去に、靴企業を集めてクラスターを形成し、さまざまな活動を行おうとしたが、全くうまくいっていない。例えば、靴企業の職人18名をイタリアの靴企業へ研修に行かせて、クマノボに研修学校をつくらうとしたが、ファンドがつかず、頓挫している。
 - ・多くの企業が古いタイプの考えであり、新しいことにチャレンジするマインド（変革するマインド）が不足している。
 - ・センターとしての活動資金がとても不足している。
- （所感）
- ・財政的に苦しく、中小企業に対する具体的支援ができていない。BSOによって活動内容に差があるが、今後もっと差がでる可能性がある。

	・従業員数	7人（うち現場従業員4人）	20人（うち現場従業員10人） 他は配達要員
	・所属産業団体	なし	ECM
	・業種：	製造業（家具） （製造箇所：Kumanovo） 販売場所は別の所にある。	食肉加工 （製造箇所：Kumanovo）
	・売上高	N/A（2008年9月に設立したばかり）	3,600万ディナール（2008年）
	・製品サービスの種類	・オーダーメイド家具の製造・販売（キッチン、ベッド、ソファ、等）	・食肉加工
	・マーケット（国内・海外）	国内・海外シェア（%）：100%/0%	国内・海外シェア（%）：100%/0%
	・生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ	・まだ、設立したばかりであり、設備が古い。 ・生産スペースをもっと大きくしたい。	・人材育成：現場の教育訓練システムが不足している。
	その他	・現段階では、品質・生産管理とも大きな課題となっていない。しかしながら、業容が大きくなった時に、コンサルタントが必要になるかもしれない。その場合を考えると有能なコンサルタントが必要である。そのためには、有能なコンサルタントに関する情報がほしくなると思う（コンサルタントデータベースの構築の必要性とその情報提供）。	・現在、HACCPを取得すべく、工場レイアウトを全面改装している。 過去にバウチャースキームを通じて、ビジネスプランの作成に関するコンサルテティング支援を受けた経験がある（2回）。 ・有能なコンサルタントが不足している。 ・有能なコンサルタントに関するデータベースの構築とその情報提供が必要である。
（面談後、TREF（家具製造）の工場、ショールームを見学させていただいた。）			

K-54

1. 日時	2009年5月26日 10:00－11:00
2. 場所	Gostivar
3. 面談先	ESA(Gostivar)
4. 出席者	ESA(Gostivar): Mr. M.Tairi, Manager APERM: Ms. B. Blazevska (Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント（小西）
5. 面談内容	〔ESA（Gostivar）の概要〕 ・設立：1998年（活動開始は1999年から） （英国政府ファンド） ・年間予算：2万ユーロ（2008年） 主要なファンドは、MoE、APERMによる創業支援等に係るファンド、等（40%）、

	<p>中小企業への直接のコンサルティング（ビジネスプラン、投資計画等作成支援）等（60%）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員数：3名（所長：1名：ビジネス担当を兼務、ビジネス担当1名：経営管理、マーケティング、等、IT担当1名：企業のIT利用促進支援） ・地域の主要なセクター：建設、家具、食品加工、金属加工、繊維、等 ・支援企業数（2008年）：約150社 ・支援すべきセクター：既存のセクターに加えてITセクター等 ・バウチャースキームを通じた主要な支援（2008年度）：なし まだ、バウチャースキームの対象機関となっていない。 ・地域のコンサルタントの現状：地域には、コンサルタントは6名程度いる。支援内容は、ビジネスプラン、投資計画、等作成支援等が中心である。 ・中小企業・コンサルタントのデータベースの構築状況： 中小企業のデータベース：約2,000社（会社名、コンタクト先、業種等であるが、データの見直しを実施していないので活動している会社数はわからない。） コンサルタントのデータベース：なし <p>（主要な活動）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ESAは、1999年の活動開始以来、ドナー、政府のファンドばかりに頼っている。そのことは、これらのファンドがなければ、ESAは存続できないことを意味する。 <p>本年度にESA（Gostivar）としての新しい戦略を策定した。その主要骨子は、「ESA（Gostivar）がいかに自立していくか」である。</p> <p>それゆえ、支援対象13社（建設3社、家具3社、レストラン3社、等）をメンバーとする組織を構築し、その企業に対してメンバーフィーを年間50～100ユーロ徴収し、かつ、個別の課題に関して支援（ビジネスプラン、市場開拓支援）を有料（300～1,000ユーロ）にて実施している。</p> <p>ESA（Gostivar）は、毎月1回メンバー13社を集めた会合をもち、情報交換、支援を実施している。</p> <p>現在は、13社であるが、今後活動を広げ、自立したESAとしての存続を目指している（ドナーファンド依存からの脱却）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・その他としては、MoEのファンドによる創業支援、等を実施している。 <p>（所感）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ESA（Gostivar）の所長は、自立したESAをめざしている。特に、ESA（Gostivar）は、中小企業に対する有益なコンサルティングを通じたフィーの徴収をめざしており、資金的に苦しい他のESA、RESCも学ぶべき点は多い。 ・当方より、JICAが、生産性向上に資するローカルコンサルタントの育成を実施した場合、効果的であるかとの質問に対して、「我々のコンサルティング分野はビジネスプラン、投資計画、等作成支援等が中心であり、生産性向上に資するローカルコンサルタントの育成はとても重要である」とのコメントを得た。
--	--

1. 日時	2009年5月26日 11:00-12:45			
2. 場所	Gostivar			
3. 面談先	中小企業3社（食品加工1社、家具製造：1社、建設資材製造1社）			
4. 出席者	①Mr.S Karamti, Financial Director, Mr. L Taseski, Financial Department, GUDALAT ②Mr. D Zhupani, FATINA ③Mr. Tullona, TULLONA-DOO APERM: Ms. B. Blazevska (Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント（小西）			
5. 面談内容	・ RESC(Gostivar)と関係を有する中小企業3社と面談し、以下の情報を得た。			
	・ 企業名	GUDALAT	FATINA	TULLONA-DOO
	・ 会社設立年	1999年	1990年	2002年
	・ 従業員数	83人（うち現場従業員29人） 配送従業員が多い	80人（うち現場従業員60人）	62人（うち現場従業員57人）
	・ 所属産業団体	ECM、North-West Association, Chambers of Association, Dutch Association	ECM、North-West Association, Chambers of Association	なし
	・ 業種：	食品加工 （製造箇所：Gostivar）	製造業（家具） （製造箇所：Gostivar）	製造業（建設資材） （製造箇所：Gostivar）
	・ 売上高	5億ディナール (2008年)	110万ユーロ (2008年)	N/A
	・ 製品サービスの種類	・ ジュースの製造・販売	・ 家具（ソファ、ベッド、マットレス）の製造・販売	・ 建築資材（ブロック、セメント）の製造・販売
	・ マーケット（国内・海外）	国内・海外シェア（%）：60%/40% 輸出先：オランダ、スウェーデン、ギリシャ、ボスニア、アルバニア、等	国内・海外シェア（%）：70%/30% 輸出先：スロベニア、イタリア、ギリシャ、コソボ、等	国内・海外シェア（%）：80%/20% 輸出先：アルバニア
	・ 生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ	・ 品質管理能力（初期品質管理、OC管理のプロセス化）が不足している。 ・ 人材育成（多能工化）が不足している ・ 生産性（自動化）が不足している。	・ 品質管理能力（OC管理のプロセス）が不足している。 ・ 生産管理能力（生産管理システム）が不足している。 ・ 人材育成（多能工化）が不足している ・ 資材管理能力が不足している。 ・ 一般的ではあるが、設備管理能力が不足している。	・ 効率的生産ができていない。

	<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・英国の品質認証を得るため、英国人コンサルタントを雇用した経験はある。 ・来年は、ISSO14000の取得のため、ローカルコンサルタントを雇用する予定である。 ・経営の多角化を図るため、ジュースだけでなく、フルーツピューレの製造を開始する予定である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・TAM/BAS プロジェクトを通じて、インターナショナルコンサルタントを雇用したが、こちらの求める支援ができなかったため、途中で、契約を解除した。 (インターナショナルコンサルタントはデンマーク人であったが、当方はイタリア人、あるいは、トルコ人のコンサルタントを求めている。) 	<ul style="list-style-type: none"> ・今回面談させていただいた企業はすべて、ESA (Gostivar) が組織する 13 社のメンバー企業のひとつである。 <p>(GUDALAT、FATINA の意見)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ローカルコンサルタントの支援能力に満足していない。十分な支援ができるコンサルタントの育成が必要である。 ・生産性に関して、有能なコンサルタントの情報が不足している。コンサルタントの情報整備が必要である。 ・コンサルタントに対する認証制度が必要である。 <p>(GUDALAT に関しては、面談後工場を見学させていただいた。)</p>
--	------------	---	---	--

K-56

1. 日時	2009年5月27日 10:00-11:00
2. 場所	Strumica
3. 面談先	RESC(Strumica)
4. 出席者	RESC(Strumica): Mr. G Ilija, Manager, Ms. M Taseva, Business Advisor APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>[RESC (Strumica) の概要]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立：1999年 (EU のファンド提供) ・年間予算：6,000 ユーロ (2008年) MoE・APERM (15%)、ドナー (85%、EU Cross Border Project with Bulgaria : 観光促進、等) ・職員数：2名 [所長：1名 (ビジネスアドバイザーを兼務)、ビジネスアドバイザー・バウチャースキーム管理1名] ・地域の主要なセクター：繊維、木工加工、農業・農産加工、金属加工、等 ・支援企業数 (2008年)：500社以上 ・支援すべきセクター：農業・農産加工、観光、等 ・バウチャースキームを通じた主要な支援 (2008年度)：28件 (創業支援、HACCP 支援、ビジネスプラン作成支援、等) ・地域のコンサルタントの現状 (能力、支援分野、課題・支援ニーズすべき事項)：地域にいるコンサルタントは30名程度。

	<p>(全員が、ビジネスプラン、資金計画策定支援が主であり、生産性向上に資するような具体的な支援ができるコンサルタントはいない。)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業・コンサルタントのデータベースの構築状況： 中小企業のデータベース：500社（ただし、企業名、コンタクト先、電話、FAX番号、等の基礎的事項、業種別リストにはなっていない。また、データの見直しもしていない。） コンサルタントのデータベース：なし（APERMのデータベースが基本） <p>(主要な活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バウチャースキームを通じた技術支援の実施 ・中小企業向けのセミナーの開催 創業、ビジネスプラン、HACCP、生涯学習、等（ドナーファンドが基本） ・中小企業への情報提供（APERMがInfopultを通じて提供する情報） <p>(生産性向上に関して)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまでの支援は、創業支援、ビジネスプラン作成支援が中心であったが、生産性向上に資する技術支援が必要であり、支援ができる有能なローカルコンサルタントの育成が必要であるが、中小企業に対しても、生産性向上に関するローカルコンサルタントの有用性を普及することも重要である。 ・生産性向上に関して、中小企業は、品質管理、生産管理、安全管理、改善管理能力が不足している。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他のBSOと同様に、活動資金が不足している。支援内容を高度化し、中小企業から対価が取れるシステムを構築しないと、将来的には存続が困難かもしれない。
--	--

K-57

1. 日時	2009年5月27日 11:00-13:00		
2. 場所	Strumica		
3. 面談先	中小企業3社（食品加工1社、建設用発泡スチロール製造1社、段ボール製造1社）		
4. 出席者	①Mr. K Jovov, Agro- Komerc 92 ②Mr. H. Kararistov, General Director, N Banov, Executive Director, Izolmak Fibran. ③Mr. S Borisovo, Kartonpak DOO APERM: Ms. B. Blazevska (Expert Associate) JICA: JICA コンサルタント（小西）		
5. 面談内容	・ RESC(Strumica)と関係を有する中小企業3社と面談し、以下の情報を得た。		
	・ 企業名	Agro Komerc 92	Izolmak Fibran
	・ 会社設立年	1992年	1994年
	・ 従業員数	20人（うち現場従業員15人） 季節により、最大80人	15人（うち現場従業員9人）
	・ 所属産業団体	ECM	なし
	・ 業種：	食品加工 （製造箇所：Strumica）	製造業（発砲スチロール） （製造箇所：Strumica）
			製造業（段ボール） （製造箇所：Strumica）

・売上高	・60～70 万ユーロ (2008 年)	・150 万ユーロ(2008 年)	N/A
・製品 サービスの種 類	・ピクルス、チリ、ス イーツ、等の野菜加 工・ビン詰め製造・ 販売	・建設用発泡スチロー ルの製造・販売	・梱包用の段ボールの 製造・販売
・マーケット(国 内・海外)	・国内・海外シェア (%) : 10%/90% 輸出先：セルビア、ギ リシャ、ボスニア、ド イツ、スイス、等	・国内・海外シェア (%) : 70%/30% 輸出先：アルバニア、 ブルガリア、ギリシャ、 等	国内・海外シェア (%) : 100%/0%
・生産性に関して 企業が抱える 課題・支援ニー ズ	・生産性に関しては、 特に問題はない。 ・市場開拓能力の不足 が問題である。	・品質管理（初期品質 管理、OC プロセス管 理）能力が不足して いる。 ・生産管理（生産日程 計画）能力が不足し ている。 ・サプライヤーの多く が中国、韓国の原材 料メーカーであり、 サプライヤー管理が 十分にはできていな い。	・品質管理（初期品質 管理、OC プロセス 管理）能力が不足し ている。
その他	・ HACCP 取得の際に、 ローカルコンサルタ ントを雇用した経験 はある。	・ ISO 9002 を取得した 際に、ローカルコン サルタントを雇用し た経験はある。 ・ ISO、CE マーキング を取得しても、これ らは管理手法であっ て、技術の向上には 必ずしもつながらな い。	・ 3 ヶ月前に会社を設 立したばかりであ る。

(所感)

- ・今回、面談させていただいた経営者のなかで、食品加工の経営者は、生産性向上に関して問題はないとのコメントであったが、実際、工場訪問させていただいたが、資材管理等が十分であるように見受けられなかった。経営者の認識と実際現場との間には乖離の可能性もある。今後とも、この点を踏まえた調査が極めて重要である

(Agro Komerc 92 と Isolmak Fibran に関しては、面談後工場を見学させていただいた。)

K-58

1. 日時	2009年5月27日 13:15-14:00
2. 場所	Strumica
3. 面談先	Incubation Center (Strumica)
4. 出席者	Incubation Center (Strumica): Mr. N Trendov, Director APERM: Ms. B. Blazevska (Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>(Incubation Center Strumica の概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立：2001年 [世界銀行 (WB) のファンド] ・年間予算：1万ユーロ (2008年) <p>主要なファンドは、インキュベーター企業の部屋の賃料及びバウチャースキームを通じた中小企業へのコンサルティング (市場開拓、ビジネスプラン作成支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援企業 (インキュベーター) <p>現在の入居企業：7社 (繊維、ローカル放送局、印刷企業、等)</p> <p>雇用規模は、5~40名であり、さまざまである</p> <p>課題は資金の不足であり、相談のほとんどは、資金調達、ビジネスプランに係る事項であり、生産性向上に関する相談はほとんどない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・センターの抱える課題 <p>資金が不足している。入居企業のいくつかが賃料支払遅延を起こしており、督促に追われている。</p> <p>現在のセンターは2012年までスペースを国防省から借りているが、2012年以降、このまま、借りることができるかどうか分からない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・その他 <p>コンサルタントのデータベース：なし</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2001年に3年間のプロジェクトとして、全国7カ所にインキュベーションセンターを設立させたが、今なお活動しているのは、Strumica、Ohrid、Prelip、Stip (Stipは活動がかなり縮小しているらしい) くらいで、その他のセンターは閉鎖、もしくは活動停止しているはずである。

K-59

1. 日時	2009年5月28日 10:00-11:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	LMBC (Cair) LED (Cair) (Local Economic Development)
4. 出席者	Sector for Financial and Local Economic Development : Mr. N. Ademi, Manager、他2名 APERM : Ms. E. Bozinovska, Senior Expert Associate JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>(LMBC, Cair)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・MoEは、2008年度に12のローカルミニシパリティー [Municipality of CAIR (Skopje)、STIP (with municipality of Karbinici)、LIPKOVO、ZELINO、ST. NIKOLE、VINICA (with Municipality of Lozovo)、DELCEVO (with MAKEDONSKA KAMENICA)、VALANDOVO、STRUGA、BOGDANCI (with DOJRAN)、DEMI HISAR、PROBISTIP] に対して出資し、12の中小企業支援機関を設置している。そのうちのひとつである Municipality of CAIR (Skopje) におけるローカルミニシパリティービジネスセンターの設立状況を確認した。 <p>(LMBC : Chair)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2009年度から活動を開始する予定であり、現在 MoE に対して、活動の概要を説明し、最終認可を待っている段階である (1ヵ月以内には、認可が終わる予定)。

	<p>・活動予定 人員：1名のセンター職員を採用した。場合によっては、もう1名採用するかもしれない。</p> <p>正規職員のなかに、Chamber of Handicraftsを担当しているアドバイザーがいるので、そのアドバイザーをビジネスセンターのアドバイザーとする予定である。</p> <p>予算：Municipality of CAIR (Skopje)の予算内での振替を行う予定。 (7月頃)</p> <p>活動：① Municipality of CAIR 内の企業情報の入手・分析 (企業登録事務所のデータ入手) ② セミナー、訓練(例：創業支援：企業登録の仕方、等)の実施 企業への直接支援(生産性向上も含めて)は、当面行わない。</p> <p>・予算・活動内容とも、各ローカルミニシパリティーが決めることができる。 注) ローカルミニシパリティービジネスセンター(LMBC)(Chair)は、仮称であり、最終的には違う名前になるかもしれない。</p> <p>(LEDの概要) (LEDは全国に約60カ所設置されている。活動は、各LEDによって異なる。) ・設立：2005年(活動は2006年から) ・LEDは、ファイナンスを担当する部署とLEDを担当する部署の2つから構成され、LEDの人員は4名である。 ・LEDの基本的役割は、ミニシパリティーの開発である。 - 道路の補修 - 地域バザールの再開発 - NGOとの地域開発の連携、等 - LEDは中小企業支援に特化した活動をしている訳ではない。LMBCが正式に設立されれば、中小企業支援は、LMBCで行われることになる。</p> <p>(所感) ・面談後、事務所内を見学させていただいた。セミナー、トレーニングが行える設備の整ったルームが2つあり、無料で貸し出しているとのことであった。APERMも、こういった設備を有効活用することも重要である。</p>
--	---

K-60

1. 日時	2009年5月28日 12:00 - 12:45
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	マケドニア標準局
4. 出席者	Standardization Institute of Republic of Macedonia : Mr. Davcev, Director and Ms. V Anastasova, Advisor APERM: Ms. B. Blazevska (Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	マケドニア標準局の概要を、以下のとおり確認した。 ・設立：2003年 ・年間予算：12万2,000ユーロ(2009年) 政府予算(10万ユーロ) 会員企業(63社)からのメンバーフィー(100~200ユーロ) その他コンサルテーションの実施(情報提供) ・職員数：14名+2名(臨時職員)

	<p>(主要な活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> 標準の決定 (さまざまな品目に対するスタンダードの決定) 33 の委員会 (300 名 : 技術専門家、企業代表、大学教授、等) において、マセドニアが有すべき基準 (スタンダード) を確定している。 <p>ただし、各企業に対する認証は実施していない。企業は、関係する認証機関から認証を受けている。</p> <ul style="list-style-type: none"> セミナーの開催 6 月 17~20 日に Ohrid においてセミナーを開催する (参加費用は 200 ユーロ)。ISO9001、14001、18001、HACCP、OHSAS、等に関するセミナーを開催する予定である。 (6 月 17~20 日 ISO のセミナーは、セルビアから国際コンサルタントを招聘して行う予定) <p>マケドニア標準局としては、上記のセミナーに職員を参加させ、将来的には、標準局の職員によるセミナーをアレンジするようになりたいと考えている。</p> <p>9 月には、スコピエにおいても同様のセミナー (2 日間) を開催する予定である。</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業への情報提供 (スタンダードに関する情報提供) <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> 標準局には、コンサルタントのデータベースはない。 ドナーとの共同プロジェクトは現在ない。 <p>(面談後、局内を案内していただいた。)</p>
--	--

K-61

1. 日時	2009 年 5 月 29 日 10:00-11:00				
2. 場所	スコピエ				
3. 面談先	コンサルタント(SEE のデータベースにあるコンサルタント)				
4. 出席者	コンサルタント : Ms.N Sivevka JICA : JICA コンサルタント (小西)				
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> SEE (South East Europe Consultancy) のデータベースにあるコンサルタント (Ms.N Sivevka) と面談し、以下のとおり確認した。 <p>(South East Europe Consultancy プロジェクト)</p> <ul style="list-style-type: none"> GTZ が実施しているプロジェクトであり、西バルカン 6 カ国のコンサルタントのデータベースを作成中 (「South East Europe Consultancy : SEE Consultancy」なる ホームページはできているが、まだ、完全ではない)。 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> コンサルティング分野 </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> 市場開拓 (輸出促進) 新製品開発 人材育成 (組織開発) </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> コンサルティング経験年数 </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> 3 年 [1995 年に大学 (Textile Engineering) を卒業後、民間会社 (繊維企業) に 11 年間勤務した後、Textile Trade Association の職員となり、かつ、コンサルタントとしても活動している。] </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> コンサルティング分野 	<ul style="list-style-type: none"> 市場開拓 (輸出促進) 新製品開発 人材育成 (組織開発) 	<ul style="list-style-type: none"> コンサルティング経験年数 	<ul style="list-style-type: none"> 3 年 [1995 年に大学 (Textile Engineering) を卒業後、民間会社 (繊維企業) に 11 年間勤務した後、Textile Trade Association の職員となり、かつ、コンサルタントとしても活動している。]
<ul style="list-style-type: none"> コンサルティング分野 	<ul style="list-style-type: none"> 市場開拓 (輸出促進) 新製品開発 人材育成 (組織開発) 				
<ul style="list-style-type: none"> コンサルティング経験年数 	<ul style="list-style-type: none"> 3 年 [1995 年に大学 (Textile Engineering) を卒業後、民間会社 (繊維企業) に 11 年間勤務した後、Textile Trade Association の職員となり、かつ、コンサルタントとしても活動している。] 				

	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルティングの内容 	<ul style="list-style-type: none"> ・100%：ドナー（USAID、GTZ、等） ・近年は、市場開拓のための新製品開発に関する支援を中心とした活動を展開している。 （USAIDのCompetitiveness projectにおいて、10の繊維企業に対する新製品開発支援）
	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタントの課題・支援ニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで、市場開拓、新製品開発に関する業務が中心であったが、生産性向上に関する実践的な手法を学びたい。 （大学では、Textile Engineeringを専攻し、民間企業では、原材料の仕入れ、生産、販売に至るすべての過程を担当しており、ある程度のことは理解している。） ・ローカルコンサルタントの育成は、国際コンサルタントに頼らないことにつながり、自立発展性の面からも有効である。
	<ul style="list-style-type: none"> ・その他 	<ul style="list-style-type: none"> ・マケドニアの繊維企業は、現在、デザイン力、新製品開発が求められている。実際、10社の企業に対してこれらの支援を実施している。 しかしながら、実際、多くの企業は、デザイン力、新製品開発を強化する前に、品質管理、生産管理、物流（資材管理、在庫管理、輸送、等）に関する能力を高めることが、極めて重要である。

K-62

1. 日時	2009年5月29日 14:00-14:30
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	APERM
4. 出席者	<p>APERM：Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska, Senior Expert Associate JICA：JICA コンサルタント（小西）</p>
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州情報・革新センター（European Information and Innovation Centre in Macedonia：EIICM）の活動の枠内で実施している中小企業支援の主要な活動の内容を以下のとおり、確認した。 <p>（活動内容）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・EUは、新たにEIICMの活動の一環として、EU市場へのマケドニア企業参入を促進するため、以下の活動を展開している。 期間：2009年より6年間（3年後に見直しがされる） （当初は2008年スタートの予定であったが、若干スタートが遅れている。） 予算：19万ユーロ（マケドニア政府10万ユーロ、EU：9万ユーロ）/1.5年間 1.5年後に再度、予算配賦が行われるが、現段階では、幾らになるか未定である。 <p>活動内容</p> <p>①Module A Business cooperation：マケドニア企業とEU企業のビジネスマッチの促進 （情報提供整備、ビジネスマッチの促進、等）</p> <p>②Module B Technological Innovation：ビジネスマッチを促進するための技術内容・レベルを明らかにする。</p>

	<p>③Module C Research : リサーチ機能 (大学、等) を活用した研究機能の強化 (リサーチ機能を有する機関と中小企業の産学連携の実施)</p> <p>・このプロジェクトの事務局はキリル大学に置かれ、さまざまなステークホルダーがかかわっている (キリル大学、ECM、APERM、リサーチ機関、等)。あまりに多くのステークホルダーがかかわっているため、十分な活動ができるのか懸念される。</p>
--	---

K-63

1. 日時	2009年6月1日 10:00-12:45																																		
2. 場所	Tetovo																																		
3. 面談先	中小企業3社 (建築資材2社、金属加工:家具1社)																																		
4. 出席者	中小企業3社 ①Mr. I. Ibrahim, President, Metaleks, ②Mr. S Xhelil, ELITAKOM ③Mr. E Shefini, Director, EP EKOPLAST JICA : JICA コンサルタント (小西)																																		
5. 面談内容	<p>・5月13日に面談させていただいた中小企業3社 (Tetovo) を訪問させていただいた。</p> <p>(以下は、今回工場訪問時の補足情報である。青字分)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">・企業名</th> <th style="width: 25%;">Metaleks</th> <th style="width: 25%;">ELITAKOM</th> <th style="width: 25%;">EP EKOPLAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>・会社設立年</td> <td>1997年</td> <td>2006年</td> <td>1999年</td> </tr> <tr> <td>・従業員数</td> <td>32人 (うち現場従業員29人)</td> <td>20人 (うち現場従業員18人)</td> <td>16人 (うち現場従業員12人)</td> </tr> <tr> <td>・所属産業団体</td> <td>North-West Association, ECM, Association of Chamber of Commerce</td> <td>North-West Association,</td> <td>North-West Association, ECM</td> </tr> <tr> <td>・業種:</td> <td>製造業 (製造箇所: Tetovo)</td> <td>製造業 (製造箇所: Tetovo)</td> <td>製造業 (製造箇所: Tetovo)</td> </tr> <tr> <td>・売上高</td> <td>・100万ユーロ (2008年)</td> <td>・50万~60万ユーロ (2008年)</td> <td>・30万~40万ユーロ (2008年)</td> </tr> <tr> <td>・製品サービスの種類</td> <td> ・家具 (ベット、イスの枠組みの製造・販売) (カスタム製品40%、一般流通製品:60%) ・家具生産というよりも、生産過程のほとんどは、金属 (家具の枠組み) 加工であり、金属加工企業としての分類がより適切である。 </td> <td> ・ドア (木枠) 製造・販売 ・机、キッチンも顧客の注文に応じて生産 (製造箇所: Tetovo) </td> <td> ・窓 (木枠、アルミニウム枠、プラスチック枠) の製造・販売 ・ドアも製造・販売を行っている。 </td> </tr> <tr> <td>・マーケット (国内・海外)</td> <td>国内・海外シェア (%) : 27%/73%</td> <td>国内・海外シェア (%) : 粗国内 100%</td> <td>国内・海外シェア (%) : 90%/10%</td> </tr> </tbody> </table>			・企業名	Metaleks	ELITAKOM	EP EKOPLAS	・会社設立年	1997年	2006年	1999年	・従業員数	32人 (うち現場従業員29人)	20人 (うち現場従業員18人)	16人 (うち現場従業員12人)	・所属産業団体	North-West Association, ECM, Association of Chamber of Commerce	North-West Association,	North-West Association, ECM	・業種:	製造業 (製造箇所: Tetovo)	製造業 (製造箇所: Tetovo)	製造業 (製造箇所: Tetovo)	・売上高	・100万ユーロ (2008年)	・50万~60万ユーロ (2008年)	・30万~40万ユーロ (2008年)	・製品サービスの種類	・家具 (ベット、イスの枠組みの製造・販売) (カスタム製品40%、一般流通製品:60%) ・家具生産というよりも、生産過程のほとんどは、金属 (家具の枠組み) 加工であり、金属加工企業としての分類がより適切である。	・ドア (木枠) 製造・販売 ・机、キッチンも顧客の注文に応じて生産 (製造箇所: Tetovo)	・窓 (木枠、アルミニウム枠、プラスチック枠) の製造・販売 ・ドアも製造・販売を行っている。	・マーケット (国内・海外)	国内・海外シェア (%) : 27%/73%	国内・海外シェア (%) : 粗国内 100%	国内・海外シェア (%) : 90%/10%
・企業名	Metaleks	ELITAKOM	EP EKOPLAS																																
・会社設立年	1997年	2006年	1999年																																
・従業員数	32人 (うち現場従業員29人)	20人 (うち現場従業員18人)	16人 (うち現場従業員12人)																																
・所属産業団体	North-West Association, ECM, Association of Chamber of Commerce	North-West Association,	North-West Association, ECM																																
・業種:	製造業 (製造箇所: Tetovo)	製造業 (製造箇所: Tetovo)	製造業 (製造箇所: Tetovo)																																
・売上高	・100万ユーロ (2008年)	・50万~60万ユーロ (2008年)	・30万~40万ユーロ (2008年)																																
・製品サービスの種類	・家具 (ベット、イスの枠組みの製造・販売) (カスタム製品40%、一般流通製品:60%) ・家具生産というよりも、生産過程のほとんどは、金属 (家具の枠組み) 加工であり、金属加工企業としての分類がより適切である。	・ドア (木枠) 製造・販売 ・机、キッチンも顧客の注文に応じて生産 (製造箇所: Tetovo)	・窓 (木枠、アルミニウム枠、プラスチック枠) の製造・販売 ・ドアも製造・販売を行っている。																																
・マーケット (国内・海外)	国内・海外シェア (%) : 27%/73%	国内・海外シェア (%) : 粗国内 100%	国内・海外シェア (%) : 90%/10%																																

	輸出先：ギリシャ、セルビア、アルバニア、コソボ	原材料は、スイス、オランダから購入	輸出先：オーストリア、ギリシャ、アルバニア
・生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・品質管理（品質向上に関しては、すべての面で改善の余地がある） ・製造における人材育成 ・標準化（社内作業標準はあるが、国際レベルの標準には達していないと思う） ・生産向上（能率管理） ・製造過程の全体構成（Organization of Production）が不十分である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・資材管理（サプライヤー管理ができていない。） ・人材育成が不十分である（すべての仕事を全部任せるまでには至っていない。社長自身の監督が必要である）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産過程における材料の廃棄率が高い。 ・人材育成が不足している。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・この国の政府関係者は、企業へ直接に面談することが不足している（いつも、ドナーが支援ニーズ調査、制約要因調査を実施している）。 ・以前、コンサルタントを雇ったが、我々の要求に十分応えることができなかった。中小企業のニーズに応えることのできるコンサルタントが必要である。 ・EU のドナープロジェクトで国際コンサルタントによる現場改善をしてもらったが、2ヵ月間で、3～4 日だけであり、その支援内容は不十分である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新設備を導入した際、設備の使い方に関して、5 日間、コンサルタントを雇った経験はある。 	
<p>・上記 3 社とも、もし、中小企業支援をプロジェクトとして、実施する場合、その対象になり得る企業である。</p> <p>（これまでの工場訪問に関して） Tetovo を含めこれまでの工場訪問させていただいた企業（13 社）に対して、</p>			

	<p>特に工場を訪問して感じた点（所感）は、以下のとおりである。</p> <p>① 中小企業が課題を課題として認識していないケースがある。</p> <p>（特に、創業者が社長を務める企業は、全部を自分で把握しており、課題は全部自分で解決できると考えている傾向があり、課題を課題と認識していない場合がある。この傾向は、50名以下の企業においては特に強い。）</p> <p>例 ある食品加工会社は、面談では、生産性に関して全く問題がないと発言していたが、実際に工場を訪問したところ、原材料・在庫管理には、かなり改善の余地が見受けられた。</p> <p>② 企業規模の大きい、歴史のある企業ほど、品質・生産管理、人材育成の多くの面において課題を認識している。</p> <p>例 ある金属加工は240人の従業員を有しており、面談時には、以下の多くの点が課題であると認識していた。 実際に工場を訪問したところ、認識とおりの課題が見受けられた。</p> <p>（課題）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・品質管理（初期品質管理、QC工程票、C-7TOOL） ・生産管理（生産日程計画） ・人材育成（教育訓練システム） ・安全・環境（職場安全基準） ・職場活性化（5S活動、改善活動） ・設備管理（設備保全管理） ・生産性（能率管理）等に関する課題 <p>③ 多くの中小企業は、品質管理、生産管理、在庫管理、設備管理などの面において、さまざまな固有の課題を抱え得ている。しかしながら、その背景には、企業の人材育成が不十分である場合が多い。</p> <p>面談したほとんどの企業は、品質管理、生産管理、在庫管理、設備管理に関する技術の向上に資するだけでなく、取り組みを通じて、人材育成の面からも効果があるKAIZEN、5S等の取り組みを知らない。</p> <p>このようなKAIZEN、5S等に関する考え方、分析手法等を中小企業に移転することは、技術向上だけでなく、人材育成の面からも効果があるのではないと思われる。</p> <p>（本日面談した3企業のうち2社は、KAIZEN、5Sにとっても興味を示していた。）</p>
--	---

K-64

1. 日時	2009年6月2日 9:00-10:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	Youth Entrepreneurial Service (Skopje)
4. 出席者	Incubation Center (Skopje): Mr. L. Despotovski, Incubator Manager APERM: Ms. B. Blazevska (Expert Associate) JICA: JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	[Youth Entrepreneurial Service (Skopje) の概要] ・設立: 2005年 (活動は2007年から) (ノルウェー政府とソロス財団の出資) ・年間予算: 25万ユーロ (2008年)

	<ul style="list-style-type: none"> ・職員数：3名 ・主要なファンドは、ノルウェー政府とソロス財団の出資であるが、ファンド提供は今年度までである（2010年以降は、マケドニア政府のファンド提供が主となるはずである）。 その他の収入としては、インキュベーター企業の部屋の賃料（部屋の大きさによるが100ユーロ程度）、入居企業への訓練に対する費用徴収（10ユーロ）等である。 ・支援企業（インキュベーター） 現在の入居企業：IT企業18社 （ITソフトウェア開発、アニメーション開発、WEB作成、等） 雇用規模は、1～2名であり、さまざまである 入居企業の多くは、大学を出たばかりのものがほとんどであり、18～30歳くらいの起業家である。 <p>（支援内容）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・入居企業へのスペース、設備（インターネット、パソコン、等）の提供 ・入居企業への訓練機会の提供（ソフト面）の提供（ビジネスコミュニケーション、市場開発、クリエイティブ、等）、相談受付 （入居企業にアンケートを取り、必要な訓練を実施している） ・入居期限は2年間であり、これまで5社がセンター以外の場所に移して活動を展開している。 <p>我々は、これらの企業を「External Member」と呼び、入居していた時と同じ対価を取り、同様の支援〔スペース、設備（インターネット、パソコン）の提供以外〕を提供している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスにつながる有益な情報、機会（フェア参加）の提供 <p>（その他）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2001年に3年間のプロジェクトとして、全国7カ所にインキュベーションセンターを設立させたが、Ohrid以外は、もう、活動をしていないのではないかと思われる。 <p>（面談後に、センター内を見学させていただいた。）</p> <p>（所感）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IT関連の若い起業家が入居している。今回の中小企業面談では、ERP（Enterprise Resource Planning）のソフトウェア開発を求めている企業があった。これらの企業に対して、IT開発ができるこれらの入居企業の情報を提供すること、あるいは、これらのリソースを使ったセミナーを中小企業向けに提供することは重要である。APERMも、こういった分野での活動を検討すべきである。
--	--

K-65

1. 日時	2009年6月2日 14:00-15:30
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	JICA(マケドニア)
4. 出席者	JICA(マケドニア): 辰巳企画調査員、Mr. S Dimitrov, Technical Coordinator, JICA: JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・JICA(マケドニア)に対して、これまでの調査結果の概要、及び今後の調査スケジュールの説明を行った（別の資料を基に説明）。 <p>中小企業調査</p>

	<p>中小企業支援機関調査 ドナー調査 コンサルタント調査</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今後の予定 主として6月第2～3週(8～19日)を中心に、調査の検証結果を基に、APERMが有すべき機能、組織、予算、活動内容の詳細を検討する予定である。 ・最終的には、(1) APERMのPIU設立に関する提言に関する報告書(英文)及び(2) PIU設立に関する提言、JICAの今後の協力に関する具体的案を含む報告書(日本語)の2つを作成する予定である。
--	--

K-66

1. 日時	2009年6月3日 9:45-10:30																				
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, RADE KONCAR - TEP APERM : Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA (マケドニア : JICA コンサルタント (小西))																				
5. 面談内容	<p>・面談させていただいた RADO KONCAR TEP は ISO 取得のための取り組みを行っていた時、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(約2ヵ月間のコース)、5S等の生産性向上に関する手法を得て帰国し、工場の全面レイアウト変更、整理・整頓を実施した企業である(JICA コンサルタントは2008年12月に一度訪問している)。</p> <p>(会社の概要)</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>・企業名</td> <td>RADO KONCAR TEP</td> </tr> <tr> <td>・会社設立年</td> <td>1948年</td> </tr> <tr> <td>・従業員数</td> <td>62人(うち現場従業員56人)</td> </tr> <tr> <td>・所属産業団体</td> <td>ECM</td> </tr> <tr> <td>・業種:</td> <td>製造業(製造箇所:スコピエ)</td> </tr> <tr> <td>・売上高</td> <td>・6,500万ユーロ(2008年)</td> </tr> <tr> <td>・製品 サービスの種類</td> <td>・変圧器の製造・販売</td> </tr> <tr> <td>・マーケット(国内・海外)</td> <td>国内・海外シェア(%) : 100%/0% 今年度中の海外輸出を検討している。</td> </tr> <tr> <td>・生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・改善(KIAZEN)手法をもっと学ばせたい ・人材育成が不十分である。 ・従業員の多機能化を図りたい。 ・今年度末には、インプット材料をバーコードで管理するシステムを導入する予定である。 その際、トヨタのカンバンシステムを導入したい。 (トヨタのカンバンシステムに関しての実践的な研修を受けたい) </td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>・過去にBASプロジェクトでドナー支援を受けた経験がある。</td> </tr> </table> <p>・日本の手法は、我々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> <p>面談させていただいた Mr. G Antevski 氏は、AOTS(マケドニア)の同窓会のメンバーである(同窓会の会員数は200名を超え、マケドニアの首相も日本に行った経</p>	・企業名	RADO KONCAR TEP	・会社設立年	1948年	・従業員数	62人(うち現場従業員56人)	・所属産業団体	ECM	・業種:	製造業(製造箇所:スコピエ)	・売上高	・6,500万ユーロ(2008年)	・製品 サービスの種類	・変圧器の製造・販売	・マーケット(国内・海外)	国内・海外シェア(%) : 100%/0% 今年度中の海外輸出を検討している。	・生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・改善(KIAZEN)手法をもっと学ばせたい ・人材育成が不十分である。 ・従業員の多機能化を図りたい。 ・今年度末には、インプット材料をバーコードで管理するシステムを導入する予定である。 その際、トヨタのカンバンシステムを導入したい。 (トヨタのカンバンシステムに関しての実践的な研修を受けたい) 	その他	・過去にBASプロジェクトでドナー支援を受けた経験がある。
・企業名	RADO KONCAR TEP																				
・会社設立年	1948年																				
・従業員数	62人(うち現場従業員56人)																				
・所属産業団体	ECM																				
・業種:	製造業(製造箇所:スコピエ)																				
・売上高	・6,500万ユーロ(2008年)																				
・製品 サービスの種類	・変圧器の製造・販売																				
・マーケット(国内・海外)	国内・海外シェア(%) : 100%/0% 今年度中の海外輸出を検討している。																				
・生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・改善(KIAZEN)手法をもっと学ばせたい ・人材育成が不十分である。 ・従業員の多機能化を図りたい。 ・今年度末には、インプット材料をバーコードで管理するシステムを導入する予定である。 その際、トヨタのカンバンシステムを導入したい。 (トヨタのカンバンシステムに関しての実践的な研修を受けたい) 																				
その他	・過去にBASプロジェクトでドナー支援を受けた経験がある。																				

	<p>験があり、同窓会のメンバーとなっている)。</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ohrid にある自動車部品メーカーに対して、3～4 年前に、5S の事例紹介を行った経験がある (この企業に対して面談調査を行うことを勧める)。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> • もし、JICA がマケドニアにおいて、研修等を実施する場合、マケドニアでの成功事例として RAD KONCAR のような現地企業の事例紹介を研修カリキュラムに含むことも、現地リソースとの連携の点からも、検討すべきである。
--	---

K-67

1. 日時	2009 年 6 月 4 日 14:00-16:45
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	APERM
4. 出席者	<p>APERM : Ms. V. Redzepagic (Director) : 14:00-14:40 Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Mr. M Stojcev (Development & Research head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Strategic and Development Projects, Senior Expert), JICA : JICA コンサルタント (小西)</p>
5. 面談内容	<p>14:00-14:45</p> <ul style="list-style-type: none"> • 全体会議を行う前に APERM 長官である Ms. V. Redzepagic に呼ばれ、今後の進め方に関する説明を行った (APERM 長官と JICA コンサルタントだけのミーティング)。 <p>(当方よりの説明内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 月 4～12 日までは、PIU の設立に係る APERM 内の検討期間 (PIU のミッション、組織、取り組むべき活動内容・予算等に係る提言形成) であり、6 月 15～19 日の週は、主として MoE との調整期間になる予定である。 • JICA の協力は、丸抱えのプロジェクトではなく、自立発展性 (Sustainability) があるプロジェクトを考えている。それゆえ、JICA がプロジェクトを実施する場合、APERM の自主性がとても重要である。 • 当方は、最低 1 名の PIU 専任の職員 (できれば、1 名の専任とその部下 1 名) は必要であることを強調した。 • MoE への報告では、JICA (セルビア) 事務所より、JICA 職員の出席をお願いするつもりである。(6 月の最終週くらい?) <p>(APERM 長官)</p> <ul style="list-style-type: none"> • JICA のこれまでの調査、協力に感謝している。 • 予算に関して、厳しい状況にあるが、最善を尽くすつもりである。それゆえ、JICA の作成する提言のなかにも、新しい職員を雇い、JICA と協力して活動を行うことが高い裨益効果につながることを、是非、織り込んでほしい。 <p>JICA としての具体的な支援内容を提示してほしい。</p> <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 次回の PERM 内の検討日は、6 月 10 日、6 月 12 日で確定。 <p>(APERM 長官は、他のアポイントがあるとの理由で、14:45 からの全体会議は欠席された。)</p>

	<p>(全体会議：14:45-16:45)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・過去1ヵ月間の調査内容の概略説明（各職員には事前に配布済み） ・以下の内容に関するディスカッション（第1回） <ul style="list-style-type: none"> ① APERM 支援・普及体制に求められるもの ② 中小企業支援機関・人材の支援能力向上を通じた中小企業支援の実施に求められるもの ③ APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化に求められるもの <p>(ディスカッションした内容を次回までに整理し、次回全体会議において、更にディスカッションする。)</p> <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今日は、職員から、中小企業の生産性向上に関して、PIU は何をすべきなのかを中心にさまざまな意見が出された。今後、数回にわたるディスカッションを通じて、より明確な絞り込んだ内容のものとしていく予定である。 ・課題に関して、APERM 自身として、何か具体的な活動を展開したいという気持ちがよく伝わった。 ・APERM の職員全員は、現実的などころ、景気後退のなか、政府支出は抑えられており、新規の職員の採用はかなり難しいと考えている。全員の意見として、財務省は、かなり難色を示すのではないかと思われるとの意見であった。当方としても、最悪、新規の職員の採用ではなく、現在の職員のなかからのアポイントもあることを前提した協力プロジェクトも検討する必要がある。
--	--

K-68

1. 日時	2009年6月9日 8:45-9:30
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	Mr. I Nikoloski (オーストリア政府コンサルタント)
4. 出席者	Mr. I Nikoloski JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ Mr. I Nikoloski, (2009年より3年間、オーストリア政府が実施するプロジェクトの責任者) から、その活動内容に関して、以下のとおり確認した。 <p>(2009年度のオーストリア政府の主要な支援活動 5月22日面談記録 再掲)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ・ 期間・予算：2009年9月から3年間（予算60万ユーロ） （小さいものを含めて50のプログラム）を実施する。 （主要な活動） ① MOE、APERM、BSO の職員に対するキャパシティ開発プログラム （Capacity building programmes for MoE/APPRM and the SME Support Infrastructure） 新しく設立されている12のLMBC職員のキャパシティ開発プログラムを含む ② 起業プログラムにおける技術支援 （Technical Assistance in implementing the entrepreneurial programmes） ③ National Centre For Entrepreneurial Learning Support (NCLES) の設立支援 （Establishment of National Centre for Entrepreneurial Learning Support (NCELS) with aim to increase awareness of the students, university professors, researchers, high school teachers and recent graduates about entrepreneurial learning. </div>

④ 学生就職支援
[Student employment support (Career Centre activities)]

- ・特に、②において Organization and implementation of capacity building programmes for voucher consultants が実施される予定である
 - ローカルコンサルタントの育成
- これは、15～20名のローカルコンサルタントに対するキャパシティ開発プログラムを、インターナショナルコンサルタントを通じて行うものである (Production Optimisation、等)。
5日間 (4日理論面、1日工場訪問) : 2010年3～4月中に実施の予定

(確認事項)

- ・ADCの3年間のプロジェクトの中心は、以下のとおりである。
 - ① 2011～2013年のMoE、中小企業支援 中期計画策定支援
 - ② MOE、APERM、BSOの職員に対するキャパシティ開発プログラム (Capacity building programmes for MoE/APPRM and the SME Support Infrastructure)

例 PCM手法 (2011年1～2月ごろ)
ドナープロジェクトへの応募手法 (2011年1～2月ごろ)

- ③ 新しく設立されている12のLMBC及びBSO (RESC、ESA)の職員に対するキャパシティ開発プログラム
(②のキャパシティ開発プログラムに関する内容とは異なり、センターをどう運営していくべきかなどのキャパシティ開発プログラムになる予定)
- ④ ローカルコンサルタントの育成
 - ・4日間の理論面訓練の内容: Production Optimization, Inventory management, Business Process Engineering, Stock and Control、の4つの項目
 - ・講師: インターナショナルコンサルタントを招聘する予定
 - ・1日のOJT: 内容は未定
 - ・受講者: 15～20名を予定 (募集は新聞による公示)
- ⑤ National Centre For Entrepreneurial Learning Support (NCELS)の設立支援

- ・特に、①、⑤は、我々の活動として重要である。
- ・私は、SECIのプログラムに関して、MoE、APERM、BSOに関して、SWOT分析を行い、提言をまとめて関係機関に提出しているが、その提言が活かされていない (実施されていない)。
- ・BSOは、将来的には、能力を高め、民間コンサルタント会社として生き残るか、政府のファンド、ローカルミニシパリティの傘下の機関となり、そこからファンドを得る機関にならないと生き残れないのではないかと考えている。
現在のようなドナープロジェクト頼みでは、生き残れない。

(所感)

- ・当方からの「JICAとしては、PIUの支援・普及体制の確立、あるいは、中小企業支援機関との連携促進、ローカルコンサルタントの育成、等に関する何らかの支援の可能性があるかも知れない」とのコメントに対し、「当方の活動は、限られた予算・活動である。例えば、我々が実施する予定の新しく設立されている12のLMBC職員及びBSO (RESC、ESA)に対するキャパシティ開発プログラムなどは、JICAの効果的な普及体制の確立にもより効果を

	有するのではないかと思われる。」とのコメントを得ており、今後とも、緊密に情報を交換することとした。
--	---

K-69

1. 日時	2009年6月10日 10:00-11:00																
2. 場所	スコピエ																
3. 面談先	コンサルタント(マケドニア商業会議所:Macedonian Chambers of Commerce に所属するコンサルティング会社)																
4. 出席者	コンサルタント : Mr. M Evrosimovski, Director, Mr. P Evrosimoski, Consultant, EVROSIMOSKI Consulting JICA : JICA コンサルタント (小西)																
5. 面談内容	<p>・マケドニア商業会議所:Macedonian Chambers of Commerce に所属するコンサルティング会社 (EVROSIMOSKI Consulting) の Mr. M. Evrosimovski, Director, Mr. P Evrosimoski, Consultant, EVROSIMOSKI 氏と面談し、以下のとおり確認した。 (2人は親子であり、2005年に会社を設立した。現在は、もう1名のコンサルタントがおり、3名のコンサルタントから構成されている。)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Mr. M Evrosimovsk</th> <th>Mr. P Evrosimoski,</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>・コンサルティング分野</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・経営管理 (ビジネス管理プロセス) ・市場開拓 ・ISO、HACCP 関係 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・経営管理 (ビジネス管理プロセス) ・市場開拓 ・ISO、HACCP 関係 </td> </tr> <tr> <td>・コンサルティング経験年数</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・4年 (2005年にフランスのビジネススクールを卒業し、MBAを取得。卒業後は、父親である P. Evrosimoski とともに、現在のコンサルタント会社を設立し、活動を開始している。コンサルタントとしての業務は通算4年である。) </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・4年 (1972年に、電気工学を卒業後、通算31年幾つかの民間企業に勤務した。金属生産、教育関係、コンピューター; IBM、自動車部品製造、等)。2005年に、現在の会社を設立して、活動を展開している。通算35年の業務経験を有する。) </td> </tr> <tr> <td>・コンサルティングの内容</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・コンサルティングの内容は、ISO9001、ISO14001、HACCP、等の導入指導、現場改善指を主として行っている。 (コンサルティング業務全体の75%は、ISO、HACCP 関係である。) ・支援企業の業種: 金属加工、銀行 (IT システム導入支援)、食品加工、等 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・左記に同じ (ただし、現場改善、IT 関係を中心に担当している)。 </td> </tr> <tr> <td>・コンサルタントの課題・支援ニーズ</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・実践的な手法を学びたい。 ①工場管理 (QC-7TOOL) ②人材育成 (教育訓練システム) ③安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善) ④生産間接支援 (物流管理) ⑤生産性 [能率管理、標準時間 (ST) 活用] </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・実践的な手法を学びたい。 ①工場管理 (QC-7TOOL) ②生産管理 (生産管理システム、生産日程計画) ③安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善) ④職場活性化 (改善) ⑤標準化 (作業標準) </td> </tr> </tbody> </table>			Mr. M Evrosimovsk	Mr. P Evrosimoski,	・コンサルティング分野	<ul style="list-style-type: none"> ・経営管理 (ビジネス管理プロセス) ・市場開拓 ・ISO、HACCP 関係 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営管理 (ビジネス管理プロセス) ・市場開拓 ・ISO、HACCP 関係 	・コンサルティング経験年数	<ul style="list-style-type: none"> ・4年 (2005年にフランスのビジネススクールを卒業し、MBAを取得。卒業後は、父親である P. Evrosimoski とともに、現在のコンサルタント会社を設立し、活動を開始している。コンサルタントとしての業務は通算4年である。) 	<ul style="list-style-type: none"> ・4年 (1972年に、電気工学を卒業後、通算31年幾つかの民間企業に勤務した。金属生産、教育関係、コンピューター; IBM、自動車部品製造、等)。2005年に、現在の会社を設立して、活動を展開している。通算35年の業務経験を有する。) 	・コンサルティングの内容	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルティングの内容は、ISO9001、ISO14001、HACCP、等の導入指導、現場改善指を主として行っている。 (コンサルティング業務全体の75%は、ISO、HACCP 関係である。) ・支援企業の業種: 金属加工、銀行 (IT システム導入支援)、食品加工、等 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記に同じ (ただし、現場改善、IT 関係を中心に担当している)。 	・コンサルタントの課題・支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・実践的な手法を学びたい。 ①工場管理 (QC-7TOOL) ②人材育成 (教育訓練システム) ③安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善) ④生産間接支援 (物流管理) ⑤生産性 [能率管理、標準時間 (ST) 活用] 	<ul style="list-style-type: none"> ・実践的な手法を学びたい。 ①工場管理 (QC-7TOOL) ②生産管理 (生産管理システム、生産日程計画) ③安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善) ④職場活性化 (改善) ⑤標準化 (作業標準)
	Mr. M Evrosimovsk	Mr. P Evrosimoski,															
・コンサルティング分野	<ul style="list-style-type: none"> ・経営管理 (ビジネス管理プロセス) ・市場開拓 ・ISO、HACCP 関係 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営管理 (ビジネス管理プロセス) ・市場開拓 ・ISO、HACCP 関係 															
・コンサルティング経験年数	<ul style="list-style-type: none"> ・4年 (2005年にフランスのビジネススクールを卒業し、MBAを取得。卒業後は、父親である P. Evrosimoski とともに、現在のコンサルタント会社を設立し、活動を開始している。コンサルタントとしての業務は通算4年である。) 	<ul style="list-style-type: none"> ・4年 (1972年に、電気工学を卒業後、通算31年幾つかの民間企業に勤務した。金属生産、教育関係、コンピューター; IBM、自動車部品製造、等)。2005年に、現在の会社を設立して、活動を展開している。通算35年の業務経験を有する。) 															
・コンサルティングの内容	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルティングの内容は、ISO9001、ISO14001、HACCP、等の導入指導、現場改善指を主として行っている。 (コンサルティング業務全体の75%は、ISO、HACCP 関係である。) ・支援企業の業種: 金属加工、銀行 (IT システム導入支援)、食品加工、等 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記に同じ (ただし、現場改善、IT 関係を中心に担当している)。 															
・コンサルタントの課題・支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・実践的な手法を学びたい。 ①工場管理 (QC-7TOOL) ②人材育成 (教育訓練システム) ③安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善) ④生産間接支援 (物流管理) ⑤生産性 [能率管理、標準時間 (ST) 活用] 	<ul style="list-style-type: none"> ・実践的な手法を学びたい。 ①工場管理 (QC-7TOOL) ②生産管理 (生産管理システム、生産日程計画) ③安全・環境 (職場安全基準、職場環境改善) ④職場活性化 (改善) ⑤標準化 (作業標準) 															

	<ul style="list-style-type: none"> この国では、生産性向上を支援できる人材が不足している。アクティブなコンサルタントは 100～130 名くらいであると思う。
その他	<ul style="list-style-type: none"> マケドニア商業会議所は 6 つのサブ団体から構成され、我々は Chamber of Service に属している (150 社)。 マケドニア商業会議所がコーディネートした HACCP、ISO 等のトレーニングセミナーの講師などを務めている。

・ Mr. M Evrosimovsk 氏は、現在、バウチャースキームのコンサルタント登録のための申請書を提出して、結果を待っている段階にある。

[この会社は、我々が訪問した中小企業 (SVEMEK : 自動車部品金属加工企業) の ISO9001、ISO14001 取得の支援を行った会社でもある]。

K-70

1. 日時	2009 年 6 月 10 日 14:00-15:15
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	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 (Strategic and Development Projects, Senior Expert), Mr. G Dimovski, JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>(第 1 回協議の合意内容の再説明 : APERM 長官に対して別途説明はしているが、APERM 長官が第 1 回協議欠席のため、再説明を行った。)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>① APERM 支援・普及体制の必要性 特に、支援の普及体制の確立の重要性</p> <p>② 中小企業支援機関・人材の支援能力向上を通じた中小企業支援の実施 特に、官民ローカルコンサルタントの育成の重要性</p> <p>ローカルコンサルタントとは、中小企業に対して支援を実施している人材、即ち、政府に所属するコンサルタント (職員)、あるいは、BSO (RESC、ESA)、経営・産業団体、民間企業、大学等に所属するコンサルタントなどの官民に存在するローカルコンサルタント全体を意味しており、いわゆる、民間コンサルタントだけに限定するものではない。</p> <p>政府機関に所属するコンサルタント (職員) 例 マケドニア標準局にいる職員、等</p> <p>③ APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化の必要性 中小企業支援機関・人材の連携強化が、必要不可欠である。</p> </div> <p>(第 2 回全体会議の協議ポイント)</p>

- ・ JICA 協力は、APERM が主体的に設置する PIU に対して日本が支援することが基本的スタンスである。

JICA の支援があるから PIU を設置するのではなく、APERM が設置する必要があると判断したから設置するのである、との認識がない限り、PIU はうまく機能しない。自立発展性が重要であると考えている。

(あくまで、JICA は設置された PIU に対して支援する立場にある。)

- ・ APERM が上記の①～③あるいは他の活動を実施するにしても、自身が主体的に活動する必要がある。
- ・ APERM が、PIU に関して、いかに効率的な支援・普及体制を構築するかが極めて重要である。

上記の②中小企業支援機関・人材の支援能力向上を通じた中小企業支援の実施と③APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化は、効率的な生産性向上支援・普及システムの構築のためのひとつのコンポーネントである。

②のローカルコンサルタントの育成も、より効率的な支援・普及体制の構築の枠内で考えられるべきであり、官民のさまざまな中小企業支援機関に所属するローカルコンサルタントの活用は、APERM とこれら中小企業支援機関の連携を促進する（普及体制の確立）意味も有している。

例 育成されたローカルコンサルタントの中小企業支援機関が主催するセミナーへの講師派遣

- ・ 予算項目に関して、当方より提案は行うが、予算案を策定し、獲得するのは、APERM である。
- ・ もちろん、JICA としても、APERM 内に PIU が設置された場合、何らかの支援を行う可能性が高いが、ここでは最終決定はできない。最終決定はあくまで日本で判断することになる。

(APERM 側コメント)

- ・ JICA の協力は他のドナーのような予算・人員の丸抱えでないことは十分理解している。
- ・ PIU を設立する場合は、APERM が主体的に活動することが基本である。
- ・ 新規予算獲得はかなり難しい状況ではあるが、APERM は最善を尽くす。取るべき予算の項目に関して相談に乗ってほしい。
- ・ PIU に関する提言がまとめられたら、その内容を APERM のステアリングコミッティーにおいて協議し、その結果を受けて、MoE に対して報告・予算を要求するプロセスを取らないといけない。

MoE に報告する前に、PIU に関する提言内容に関して、先ず、APERM のステアリングコミッティー（月 1 回下旬に開催するのみ）において協議し、協議結果を受けて、APERM としての予算を含む提言を MoE に報告する必要があるため、早急に提言をまとめることとなった（6 月 19～22 日頃を目標）。

(所感)

- ・ 「APERM は、マケドニアの状況、中小企業支援機関等を一番理解しており、①APERM 支援・普及体制、と③APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化等は、PIU が設立された場合、APERM がより主体的（オーナーシップ）に活動すべき事項である。特に、②に関しては、「JICA が国際コンサルタントを使ってローカルコンサルタントを育成する等の支援を実施する可能性はあるが、ただし、あくまで PIU の主体的な活動が前提である。JICA は丸抱えの支援は行わない。」とコメントしたところ、APERM 側より、「これまでの他ドナー協力とは全く異なるアプローチであり、我々としても、

	<p>主体的に活動すべきであると考えている。APERM がより主体的に活動すべき事項、JICA が APERM に対してより支援を行う事項等、丸抱えでなく、強弱を付けた JICA 支援を期待する。」とのコメントがあった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今回の第 2 回協議は、当方より、APERM が主体的に活動しなければならないことを強調することを意図している。やる気がないのであれば、JICA としても支援する意味がない。その意味において、APERM 側から何かをしなければならぬという気概を感じる事ができた。 ・第 1 回、第 2 回の協議を踏まえ、次回第 3 回協議（6 月 12 日から 16 日 9 : 30 に変更）では、PIU の活動 3 カ年計画の詳細を検討する予定である。
--	---

K-71

1. 日時	2009 年 6 月 11 日 9:00-9:45
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	TAM/BAS Project
4. 出席者	TAM/BAS Project : Mr. J Gavrilovski, National Programme Director JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ TAM/BAS プロジェクトの概要 〔背景 欧州連合 (European Union : EU) は EBRD と協力して、2006 年から 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) を実施したが、2009 年度は TAM Project : Turn Around Management Programme 及び BAS Project : Business Advisory Services Project) を継続して実施することとなった。〕 ・ このプロジェクトは、2009 年 10 月頃から 3 年間の実施を予定しており、出資金額は、総額 200 万ユーロ (EBRD との共同出資であり、EBRD25%、EU75%) となる (現在、最終的な TOR を策定中である)。 <p>予算のうち、100 万ユーロは TAS プロジェクトとして、100 万ユーロは BAS プロジェクトとして使われることになる。</p> <p>(参考 : TAM プロジェクトとは、18~24 ヶ月期間の比較的長期の期間にわたる海外からの専門家派遣を実施するものであり (これまでの実績は 27 カ国 1,500 プロジェクト)、BAS プロジェクトは、比較的短期の期間にわたるローカルコンサルタントの専門家派遣を実施するものである (これまでの実績は 18 カ国 6,000 プロジェクト)。</p> <p>(面談者である Mr. J Gavrilovski 氏は、BAS プロジェクトの担当者であり、TAM プロジェクトの内容は聞けなかった。)</p> <p>(これまでの実績 : 2002 年にスタートしている。)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ BAS プロジェクトの支援セクター : 金属加工、金属生産、食品加工、農業、繊維、化学の 6 つのセクター ・ 支援プロジェクト数 : 381 (2002 年以降) ・ 投入コンサルタント : BAS プロジェクトはローカルコンサルタントのみ ・ 支援内容 : 環境関連の支援に特化 <ul style="list-style-type: none"> - 環境登録に関する支援 : Environmental Registration、Environmental Impact Assessment、ISO14001、等 (企業活動が EU の環境基準を満たした活動であることを証明する認証取得支援活動、等) <p>例 BAS プロジェクトにおいては、環境に関する認証支援のために必要な</p>

	<p>コンサルタンティングフィーは総計約 5,000 ユーロであり、各企業は、一旦全額支払ったのち、50%の資金補助を受けるしくみとなっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ TAM/BAS プロジェクトが有するローカルコンサルタンのデータベース：159 名が登録されているが、そのほとんどは、ISO (9001、14001)、HACCP、OHSAS 等であり、製造業の生産性支援ができるコンサルタントは登録されていない。コンサルタントのデータベースは、外部には公表していない。 OHSAS:Occupational Health and Safety Assessment Series ・ BAS プロジェクトに関係するローカルコンサルタントに対して、環境に関するトレーニング (6 日間) を 6 月下旬に行う予定である。これは、マケドニアだけでなく、他国のコンサルタントも含むもので約 60 名のコンサルタントが参加する。 参加費用は、200 ユーロである (実際のコストは 2,000 ユーロ)。 ・ マケドニアでは、ISO、HACCP、OHSAS 等に関する手法を教えることのできるコンサルタントはたくさんいるが、製造業において、実践的な現場支援ができるコンサルタントは少ないと思う。もし、JICA がローカルコンサルタントの育成支援を行うならば、当方としては、研修部屋の提供、育成すべきローカルコンサルタントのリストづくり等の協力ができるのではないかと思われる。その場合、活動のため資金が必要になるが、BAS プロジェクトの本事務所 (London) に聞く必要がある。 ・ 一般的にあって、この国の企業の課題は、依然として、経営管理能力 (ビジネスプラン作成というよりビジネスプロセスを管理する能力) の不足である。 ・ TAM プロジェクトは、インターナショナルコンサルタントによる企業支援であるが、登録されているコンサルタントは、4,000~5,000 名くらいだと思う。
--	---

K-72

1. 日時	2009 年 6 月 11 日 14:15-15:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	ESA (Tetovo)
4. 出席者	ESA : Mr. N. Jusufi, Business Advisor/consultant Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Strategic and Development Projects, Senior Expert), APERM : JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>[ESA (Tetovo) の Mr. N. Jusuf 氏は別の会合で APERM を訪問しており、面談させていただき、以下の点を確認した。]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ESA (Tetovo) は、主要な活動として、中小企業に対して、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をこれまで実施している。しかしながら、生産性向上に関するセミナーは開催していない。なぜなら、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に関しては、ESA のスタッフが講師となることは可能であるが、生産性向上に関するセミナーの講師となる知見は有していないからである。 ・ 当方より、もし、PIU が以下のような支援を行った場合の BSO の協力の可能性を確認してみたところ、以下のコメントを得た。 (PIU 支援の可能性) ① APERM が独自で、現在存在している有能なローカルコンサルタントを、政府、あるいは、支援を求める企業が属する BSO、経営・産業団体

が主催する生産性セミナーへの講師派遣という形での支援実施

[可能性のある機関：BSO (ESA、RESC、RBIC)、ECM、マケドニア商業会議所、スコピエ職工会議所、ローカルミニシパリティ、等]

② バウチャースキームを通じた生産性向上に関する講師（現在存在している有能なローカルコンサルタント）のセミナーへの派遣

[もし、バウチャースキームの支援対象を生産性向上に限定して、個別企業でなく APERM 傘下の BSO を対象とし、APERM 傘下の BSO が中小企業向けのセミナー（ISO、HACCP、KIAZEN、QC 7 tools 等）を主催した場合、講師派遣のコストの一部あるいは全額を補助するシステムの構築]

(ESA 側コメント)

- ・このような支援は、非常に興味がある。
- ・当方は財政的に苦しく、セミナー講師の補助（全額、一部）だけでは、活動を展開することはできない。講師派遣コスト、中小企業への事前連絡、会場借入、BSO のコミッション等のすべての費用をカバーしたプロジェクトとしてほしい。

(所感)

- ・当方より概算であるが、費用はどのくらい必要であるかと確認したところ、以下のような感じになるのではないかとの意見であった。

20 名くらいの中小企業に対して、（2 日間×2 名の講師）のセミナーとした場合：1,200～1,500 ユーロくらい

- 講師 2 名（1 名当たり 400 ユーロ：2 日間：事前準備も入れて）
- 雑費（中小企業への事前連絡、会場借入、BSO のコミッション）が 400～700 ユーロである。

想定) 20～30 の中小企業を対象とし、スコピエでなく Tetovo で実施する場合を想定する。

- ・開催するセミナーの規模（20 名ではなく 30～40 名とした場合）、場所によるが、1,500～2000 ユーロくらいを予算として考えればいいのではないかと思われる。

ちなみに、これまでのセミナーで中小企業から取れる参加費用はいくらかと確認したところ、ドナープロジェクトの場合、タダ、よくて 5～10 ユーロくらいであるとのことだった。

- ・資金の不足する BSO を受け皿とする場合、講師料だけを APERM が負担するだけでは、実際には、BSO がセミナーを行うことは無理のように思われる。BSO を受け皿とする場合は、すべての費用を負担することが必要かもしれない。そこまで、APERM が負担するかどうかである。他ドナーは、費用丸抱えのケースがほとんどとのことである。ただし、1 回のセミナー開催費用は、約 2,000 ユーロであり、丸抱えを APERM がしたとしても実施可能ではないかと思われる。

(要確認)

- ・バウチャースキームの支援対象を生産性向上に限定して、個別企業でなく APERM 傘下の BSO を対象とし、APERM 傘下の BSO が中小企業向けのセミナー（ISO、HACCP、KIAZEN、QC 7 tools 等）を主催した場合、講師派遣のコストの一部あるいは全額を補助するシステムの構築を検討したが、バウチャースキームとは離して、単純に 8 つの BSO に対するセミナー補助の実施と

	<p>した方がシンプルかもしれない（バウチャースキームの変更は手続きが複雑かもしれない）。</p> <p>現実的なところ、予算的には、1年間で2つくらいのBSOが主催するセミナーへの全額補助が妥当なのではないかと思われる（4年間で8つのBSOすべてで、セミナーを開催できる）。バウチャースキームと切り離すと、セミナー講師は、APERMのデータベース以外のリソースも活用することが可能となる。</p> <p>その場合、特定の機関（BSO）だけを対象とした支援との印象を他の機関・団体に与えるかもしれない（バウチャースキーム自体が8つのBSO傘下の中小企業に限定した支援であり、単純に8つのBSOに対するセミナー補助を実施しても、あまり大きな影響はないのかもしれない）。</p> <p>いずれにせよ、上記の点は、6月15日の全体会議で議論することとする。</p>
--	---

K-73

1. 日時	2009年6月15日 11:00-12:30
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	中小企業1社（金属加工）
4. 出席者	Mr. I Zoran, President, METALKEJ APERM : Mr. L Nikolovski, Institutional Support and Coordination Head of Sector JICA : JICA コンサルタント（小西）
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製造企業である METALKEJ の Mr. I Zoran 氏より、以下の情報を得た。 <p>（企業概要）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社設立年：1992年（1992年に設立したが、5年間は金属加工部品の商社として活動し、1997年より精密金属部品加工製造・販売会社に転換した。） ・ 従業員数：20人（うち現場従業員16人） ・ 所属産業団体：ECMのみ ・ 業種：金属加工 ・ 売上高：68万ユーロ（2008年） ・ 製品・精密金属部品加工（精密ナット、ボルト、シャフト等の生産：海底ケーブル接続用、風車用等の特殊部品） ・ マーケット（国内・海外） <ul style="list-style-type: none"> 国内・海外シェア（%）：10%/90% 輸出先：英国（全体の40%）、スイス、ドイツ、ギリシャ、スロベニア、クロアチア、等 <p>（企業が抱える課題・支援ニーズ）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ いかに関のオートメーション化を進めるかが（技術革新の推進）、一番の課題である。 ・ 品質管理 生産管理、人材育成等にも課題はあるが、二次的課題である。 ・ これまで、ローカルコンサルタントを雇用した経験はない。 ・ 社員教育、設備の購入・使用方法に関しては、すべて自分でしており、問題はない。これまで、8名を育てた（社長自身は、MTZ HIOPSで長年働き、技術を取得した）。 ・ ISO9001はまだ取得していない。自分で品質管理・生産管理のマニュアルを策定しており、ISO取得は現在考えていない。

	<ul style="list-style-type: none"> ・設備のほとんどは、中古設備の海外からの購入である。 日本製、ドイツ製、等が中心である（森精機、MAZAK、ブラザー、等）。 ・原材料である金属（棒、板）はすべて外国産（主としてイタリア）のものを使用している。マケドニアでは、このような高品質の原材料を生産できる企業はないからである。 <p>（面談の途中で、工場を見学させていただいたが、写真は公表しないことを条件に撮影を許可された。）</p> <p>（所感）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・すべてを自分で行う典型的な創業者経営である。社長曰く、少量高付加価値の製品の製造・販売を行うが、多量廉価製品の製造には手を出さないとのことであった。工場を見学させていただいたが、整理・整頓等において、改善の余地が十分残されているように見受けられた。 ・創業者の認識と我々の考えるあるべき状態には大きなギャップがある。技術以外の経営哲学の改革も必要である。
--	--

K-74

1. 日時	2009年6月16日 11:00-13:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	APERM
4. 出席者	<p>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 (Strategic and Development Projects, Senior Expert), APERM: Ms. L Vukovic, Ms. B. Blazevska, Mr. G Dimovski, JICA : JICA コンサルタント (小西)</p>
5. 面談内容	<p>（第3回全体会議の協議・合意事項）</p> <p>① PIUのミッション、組織、人員配置、活動について。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ミッションは、シンプルに「中小企業の生産性向上を支援する（To support productivity improvement of SMEs.）」とする。ただし、「製造業を中心とした生産性向上の支援を行うが、将来的には、サービスセクターに対する支援も行う」との文章を入れる。 ・PIUにおいて少なくとも、1名の専任職員と1名の部下が必要である（新規の職員の雇用が困難な場合、APERM内の職員の配置換えを行う）。 <p>APERM長官より「1年目、あるいは2年目までは既存の職員の配置で対応し、その後、新規の職員を雇用する方が現実的であると思われる。」との発言があった。</p> <p>→当方より、いずれにせよ、専門職員の配置が必要であるとコメントしたところ、同意見であった。</p> <p>どのような資格・経歴を有した職員が求められかとの質問を受けた。</p> <p>→少なくとも、中小企業支援機関、ドナー等での業務経験、大学卒（できれば工学部出身）、10年間以上の職務経験は必要であり、かつ、セミナー等でのプレゼンテーション、中小企業支援機関とのコミュニケーションが取れる管理能力を有する人材が必要である。もちろん、製造業に関する知識</p>

を有している方が望ましいが、それが必須でない。本人のやる気が一番重要である。英語は必須である。

② APERM が実施すべき具体的な活動内容に関しては以下のとおりである。

・ PIU の支援・普及体制の確立が極めて重要であり、そのための重要なコンポーネントとして、中小企業支援機関・人材の支援能力向上を通じた中小企業支援の実施（官民ローカルコンサルタントの育成）、APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化が必要である。

・ JICA の支援があるから PIU を設置するのではなく、APERM が設置する必要があると判断したから、設置するのとの認識に立ち、PIU が主体的に活動を行う（JICA の協力は他のドナーのような予算・人員の丸抱えでない）。

・ APERM としての具体的な活動の実施
支援を求める企業が属する BSO、経営・産業団体等への生産性セミナー開催支援（セミナー開催資金の全額補助、講師派遣等を含む）

（当初は、セミナー開催資金のうち、講師派遣だけの補助も検討したが、APERM 側から、この国では、一部の補助では、たとえ経営・産業団体であってもセミナー開催はできないとの意見が大勢であった。）

このようなセミナー開催支援のメリットは以下のとおりである

- (1) 少数のコンサルタントによるセミナー開催を通じて、多くの中小企業に裨益する活動を展開することが可能である。
- (2) セミナー開催場所が、地方の BSO で開催されることにより、中央だけでなく、地方への支援の普及につながる（普及体制の構築）。
- (3) セミナー開催を通じて、APERM と BSO、経営・産業団体等の他の中小企業支援機関のより連携した活動が展開可能である。
- (4) セミナー開催時に、参加中小企業から、企業の抱える課題・支援ニーズに関する情報を得ることが可能となる。

例 BSO、経営・産業団体が主催するセミナー（セミナー開催資金の全額補助＋講師派遣、等）

〔2日間×2名の生産性向上に資するセミナー（ローカルコンサルタントの活用）〕

対象：・2カ所の BSO でのセミナー開催（2回/年）
・2カ所の経営・産業団体、等のその他の中小企業支援機関でのセミナー開催（2回/年）

→APERM として上記の活動を行うことは決定したが、上記に記載するセミナー開催回数（2回/年）は予算との関係もあり、APERM 内で回数、予算を含め、再考することとなった。再考結果は、6月23日までに当方に提示する。

→当方より、これらの活動は、JICA が実施するかもしれないローカルコンサルタントの人材育成がなくても、APERM として活動できることを再確認した。

（活動計画表より抜粋）

This activity can be implemented by the APERM through some existing local consultants with abilities without waiting for capacity development of local consultants.

③ JICA 協力の可能性（例として提示しており、実施を保証するものでない）
中小企業支援機関・人材の支援能力向上

（APERM 側よりの質問）

・どのような人材育成になるのか。

→例 1週間くらいの座学、2.5ヵ月くらいのOJT（保証するものではない）

- 座学・OJTの例を示してほしい。
あくまで、例のひとつとして提示（保証するものではない）

→（例）

座学は30～40名くらいをターゲットとして集め、OJTはそのなかから、6～10名程度を選抜し、中小企業を対象とした生産性向上に関して、OJT（3ヵ月間、実際には2.5ヵ月）を行うことが考えられる。これを2年間にわたり2回続ける（6～10名としているのは、1名の日本人コンサルタントがOJTで育成する人数を3～5名。よって、2年間で12～20名がOJTで育成される）。

- APERM職員、スタッフに対して、どのようなキャパシティ開発プログラムを考えているのか。
→国内での研修参加を薦める。
（例 マケドニア標準局主催のISO、HACCP、等）
→日本での研修も実施される可能性が高い。
座学に参加することも可能である。
- BSOのスタッフに対して、どのようなキャパシティ開発プログラムを考えているのか。
→座学（理論面）に参加することも可能である。
ただし、交通費、宿泊費、等は、各自で負担しなければならない。
→座学に関しては、BSOに所属する職員、及び、APERMの職員も受講する機会を与えることは、彼らの能力向上だけでなく、座学参加を通じて、より緊密な連携関係の構築につながるものであり、この点に関して十分な配慮をする必要がある。
- JICAがアレンジする研修（座学、OJT研修）は、費用はかかるのか。
→費用はかからないが、ただし、交通費、宿泊費等が必要となれば、参加者は各自で負担しなければならない。

④ 今後のスケジュール

- APERMは、6月23日までに予算（案）を策定する。
- JICAからAPERMへの提案提出は6月24日とする。
- APERMのSteering Committeeの開催は6月26日とする（この日はまだ、未確定）。
- Steering Committeeを受け、MoEへ報告する（7月第1週頃？）。

⑤ その他

- JICAは、あくまで技術協力することはできても、ファンドプロバイダーではない。また、R/Dが結ばれるまで、確定した詳細は決まらないことを再度、説明した。

（所感）

- 会議を通じて、APERMは、ドナープロジェクトのCo-financeとしての役割ばかりでなく、自分たちで、何かをしなければならないというやる気を感じた。
- ただし、本格プロジェクトを実施する際には、彼らが主体的にする支援・普及体制の構築においても、何らかの支援を行う必要がある。

1. 日時	2009年6月18日 10:00-10:45
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	マケドニア経済会議所 (ECM) (商工会議所、Skopje 等)
4. 出席者	ECM : Ms. L Nuri, Director of the International Cooperation, Promotion and Information Directorate, Mr. V. Stojanovski, APERM: Ms. E. Bozinovska (Senior Expert Associate) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>・当方より、これまでの2ヵ月間にわたる調査の概略を説明した。</p> <p>(ただし、今回のディスカッションの内容は、実施を確約するものではなく、関係者間のブレインストーミングであると理解していただきたい旨を最初に説明し、先方から理解を得た。)</p> <p>(これまでの概略説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上に関して、中小企業が抱える課題・支援ニーズ ・BSOを中心とした中小企業支援機関の現状、特に、生産性向上に関する支援能力の現状 ・中小企業支援を展開している官民のローカルコンサルタントの現状 <p>・今後設立される予定のPIUに関して、以下の3つの項目に関する活動が重要であると考えている。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① PIUの支援・普及体制の確立 ② 中小企業支援機関・人材の支援能力向上を通じた中小企業支援の実施(官民ローカルコンサルタントの育成) ③ APERMと中小企業支援機関・人材の連携強化 <p>・特に、APERMはPIUの設立に向けた活動を展開するが、限られた人員・予算を勘案し、中小企業支援機関との連携が極めて重要である。</p> <p>・JICAとしては、PIUが設立された場合、①～③の項目に関して、何らかの支援が実施可能であると考えている。</p> <p>(例)</p> <p>APERMのPIU機能を担当する職員に対するキャパシティデベロップメント 官民のローカルコンサルタントにキャパシティデベロップメント(理論+OJT)、等</p> <p>(ただし、これらは、ひとつの案であって、活動を保証するものではない。 PIUの職員・予算の獲得等の条件がそろってJICAは支援を行うことになるものであり、その際、詳細な支援内容が確定する。)</p> <p>(APERMより)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今後の活動のひとつとして、PIUが設立された場合、経営・産業団体等の中小企業支援機関による生産性向上に関するセミナーの開催に関する支援(セミナー開催費用の補助、講師派遣、等)を考えている。 (予算が取れば。) ・その場合、ECMは、多くの企業、コンサルタントを抱えており、連携すべき重要な機関になるものと思われる。是非、協力をお願いしたい。 <p>(ECM側からのコメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JICA、APERMの説明を十分理解した。 ・ECMは豊富な人材・傘下機関を有しており、APERMの行おうとしている活動は評価し得るものである。できる限りの協力をしたい。

	<ul style="list-style-type: none"> ・もし、今後何か協力が必要になる場合には、私がコンタクト窓口になるので、連絡してほしい。 ・生産性向上に関するセミナーはセクターをターゲットとするのか、それとも、一般的なセミナーとなるのか（APERM より、この点に関しては、まだ決まっていないので、明確には答えていない）。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今回の訪問は、①PIU の基本的枠組み及び JICA の支援の今後の可能性を打診し、理解を得ること、及び、②今後、APERM が自主的な活動を展開することを明確にすることであった。その点は、先方にも十分理解していただいたと思われる。
--	--

K-76

1. 日時	2009年6月19日 11:00-12:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	オーストリア政府
4. 出席者	オーストリア政府：Ms. P Delvoa, Head of Administration Mr. I Nikoloski (オーストリア政府コンサルタント) JICA：JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・当方より、これまでの2ヵ月間にわたる調査の概略を説明した。 (ただし、今回のディスカッションの内容は、実施を確約するものではなく、関係者間のブレインストーミングであると理解していただきたい旨を最初に説明し、先方から理解を得た。) (これまでの概略説明) ・生産性向上に関して、中小企業が抱える課題・支援ニーズ ・BSOを中心とした中小企業支援機関の現状、特に、生産性向上に関する支援能力の現状 ・中小企業支援を展開している官民のローカルコンサルタントの現状 ・今後設立される予定のPIUに関して、以下の3つの項目に関する活動が重要であると考えている。 <ul style="list-style-type: none"> ① PIU の支援・普及体制の確立 ② 中小企業支援機関・人材の支援能力向上を通じた中小企業支援の実施(官民ローカルコンサルタントの育成) ③ APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化 ・JICA としては、PIU が設立された場合、①～③の項目に関して、何らかの支援が実施可能であると考えている。 (例) APERM のPIU 機能を担当する職員に対するキャパシティ開発 官民のローカルコンサルタントにキャパシティ開発(理論+OJT)、等 座学は、40～50名くらいで官民のローカルコンサルタントを行い、OJTは、ローカルコンサルタントを選別した訓練が考えられる。 (ただし、これらは、ひとつの案であって、活動の保証を保証するものではない。PIUの職員・予算の獲得、等の条件がそろって、JICAは支援を行うことになるものであり、その際、詳細な支援内容が確定する。) ・今後の活動のひとつとして、APERM は、PIU が設立された場合、経営・産業団体等の中小企業支援機関による生産性向上に関するセミナーの開催に関する

る支援（セミナー開催費用の補助、講師派遣、等）を考えている。
（予算が取れば。）

- ・オーストリア政府が実施するプロジェクトにおいて、今後、JICA が協力できる部分があれば、相互に協力することは重要であると考えている。

例えば、時期によるが、JICA が実施するローカルコンサルタントの育成において、オーストリア政府が実施する 5 日間のトレーニングプログラムに参加したローカルコンサルタントを更に育成する（あるいは、その逆もあり得る）などのコラボレーションの可能性があるのではないかと思われる。

（オーストリア政府より）

- ・オーストリア政府が 2009 年から 3 年間実施する予定のプロジェクトが、今日最終的にすべての手続きが完了した。2009 年 7 月からスタートする。

- ・今回のプロジェクトの予算は、最終的には 50 万ユーロであり、10%（5 万ユーロ）を MoE（APERM）が Co-financing することになった。
1 年当たり 1 万 6,600 ユーロ（=約 100 万ディナール）に相当する。

- ・当方としても、相互協力をお願いしたい。
時期によるが、オーストリア政府が実施する 5 日間のトレーニングプログラムにおいて、JICA のコンサルタントがスコピエにいるならば、JICA コンサルタントによる日本事例紹介等をしていただければ有難い。

- ・マケドニアの課題は予算である。2009 年から 3 年間実施する予定のプロジェクト終了後の予算をどうするのが、いつも課題となっている。
我々の実施するプロジェクト後の予算は、C/P が自立して獲得できるかが、大きな課題である。

- ・マケドニアでは、継続的な予算を組むことはかなり困難である。それゆえ、多くの場合、予算は「Co-financing」とすることが多い。Co-financing とは、プロジェクトの実施期間中は予算が与えられるが、プロジェクトの終了とともに予算配布も終了することを意味する。それゆえ、多くのプロジェクトが、予算配布の終了とともに活動を縮小、停止せざるを得ない状況となっている。
（自立発展性が不足している。）

- ・プロジェクトを行うときには、常に、C/P のキャパシティ開発を考慮する必要がある。

（所感）

- ・PIU に関して、予算をどう取るかが極めて重要である。
- ・PIU は継続的な組織として存在する予定であり、基本的には Co-financing ではなく、定まった予算として獲得するべきであると思われる。

（予算に関する APERM の意見）

オーストリア政府とのミーティングの後、APERM 事務所に戻り、予算の点に関して、APERM より以下のとおり確認した。

- ・当方より、「もし、PIU の設立に関して、人員配置、機の設置等の現在のリソースの APERM 内の再配分で対応する場合、その部分での新たな予算の獲得は必要でなく、さまざまな活動（セミナー開催）は、Co-financing でいいという意見が MoE から出るのではないかと聞いたところ、APERM より「その点はわからない。しかし、継続的な PIU が設立されるであるから、新規に、継続的な幾らかの予算はほしいと考えている。基本的には、Co-financing でなく、継続的な予算獲得の立場を取りたい。来週月曜日までに、当方の考える予算（案）を JICA に提示する。」とのことであった。

	<ul style="list-style-type: none"> ・定まった予算の獲得を前提とした予算以外に、Co-financing を前提とした予算の可能性もあることを念頭に必要がある。最悪、すべてを「Co-financing」の場合も念頭に置くべきかもしれない（それは、APERM と MoE の最終判断になる）。
--	---

K-77

1. 日時	2009 年 6 月 22 日 11:30－12：00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	APERM
4. 出席者	APERM：Ms. V. Redzepagic(Director) JICA：(マケドニア)：辰巳企画調査員、S. Dimitrov、 JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>(JICA 側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・辰巳企画調査員より、本案件に関する要請書に関する手続きに関する説明を行った。 ・JICA コンサルタントより、今後のスケジュールに関して、以下のとおり、再確認した。 <p>① APERM の Steering Committee は 6 月 26 日に開催 (14：00) ② 当方よりの今回の調査結果 (提言) に関する Study Report は、6 月 24 日までに APERM 長官に対し提出する。</p> <p>APERM 長官より、Steering Committee 開催の前の 25 日 11：00 に JICA コンサルタントと事前打合せをしたいとの申し入れがあり、25 日に APERM 長官と会議をもつこととなった。</p>

K-78

1. 日時	2009 年 6 月 24 日 9:00－10:00
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 APERM: Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector) JICA：JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・当方より、これまでの 2 ヶ月間にわたる調査の概略を説明した。 (ただし、今回のディスカッションの内容は実施を確約するものではなく、関係者間のブレインストーミングであると理解していただきたい旨を最初に説明し、先方から理解を得た。) <p>(これまでの概略説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上に関して中小企業が抱える課題・支援ニーズ ・BSO を中心とした中小企業支援機関の現状、特に、生産性向上に関する支援能力の現状 ・中小企業支援を展開している官民のローカルコンサルタントの現状 ・今後設立される予定の PIU に関して、以下の 3 つの項目に関する活動が重要であると考えている。

<p>① PIU の支援・普及体制の確立</p> <p>② 中小企業支援機関・人材の支援能力向上を通じた中小企業支援の実施（官民ローカルコンサルタントの育成）</p> <p>③ APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA は、プロジェクト終了後の自立発展性が極めて重要であると考えている。それゆえ、PIU が予算を独自に獲得して、自立した活動を展開することが必要であると考えている。 ・ JICA のプロジェクトの場合、ローカルリソースの活用を視野に入れたプログラムになるのではないかと思われる。 ・ APERM の限られた予算・人員を考えると、PIU は、他の中小企業支援機関との連携が極めて重要である。 <p>(Prof. Delco. Jovanoski 氏のコメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自立発展性を重視する考え方に賛同する。 ・ ドナーのプロジェクトのなかには、99%の活動を自分たちだけで行い、ほとんど、ローカルリソースが含まれていないケースが存在する。 ・ JICA がプロジェクトを実施する際には、ローカルリソースをいかに活用できるかを考えてほしい。 ・ 私は、Economy、Ecology、そして Social aspect(education employment etc)に関する自立発展性に関する国家諮問委員会のメンバーであり、産業部門に関して、提言をまとめて提出している。そのなかで、300～400 の中小企業に対する中小企業の自立発展性の重要性に関するセミナーを開催し、その後選定された中小企業（40 社位？）に対して、自立発展するための品質管理、生産管理、新製品開発に関する支援を実施することを提言している。JICA として、何か協力ができないか検討してほしい。 →JICA（マケドニア）事務所にこの点に関して、報告することとした。 <p>(APERM コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ PIU として、独自の活動予算を獲得することは重要である。 ・ 政府の予算策定に関して APERM に再度確認したところ、毎年 11～12 月開催の国会で審議された後、政府のガゼットで公表されるまで、予算は確定しない。 <p>現実的な予算配布時期（これまでの経験）</p> <ol style="list-style-type: none"> ① APERM は 9～10 月に MoE と折衝（この間、更に MoE は財務省と折衝） ② MoE は予算全体を取りまとめ、11 月にマケドニア政府に提出 ③ 11 月に政府は国会に提出し、12 月に国会審議・予算を確定する。 ④ 確定した予算は、ガゼットに公表してはじめて効力を有する。 現実には、1 月 1 日（新年）、1 月 7 日（クリスマス）があり、ガゼットに公表するのはこれ以降になる（1 月中旬頃？）。 ⑤ 現実の APERM の予算配布は 1 月末までが多い。 (2007 年は予算の配布が 5 月にずれたケースがある。) <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ もし、JICA のプロジェクトを考える場合、2 月以降の新規の職員の採用（あるいは、新規採用が無理な場合の APERM 内の配置換え）を考えると、3 月頃以降の開始が妥当なのかもしれない。
--

1. 日時	2009年6月24日 12:00-13:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	ドナー (GTZ)
4. 出席者	GTZ : Ms. V Nushkova, project Coordinator JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>・ 当方より、これまでの2ヵ月間にわたる調査の概略を説明した。 (ただし、今回のディスカッションの内容は実施を確約するものではなく、関係者間のブレインストーミングであると理解していただきたい旨を最初に説明し、先方から理解を得た。)</p> <p>(これまでの概略説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 生産性向上に関して、中小企業が抱える課題・支援ニーズ ・ BSO を中心とした中小企業支援機関の現状、特に、生産性向上に関する支援能力の現状 ・ 中小企業支援を展開している官民のローカルコンサルタントの現状 <p>・ 今後設立される予定の PIU に関して、以下の3つの項目に関する活動が重要であると考えている。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① PIU の支援・普及体制の確立 ② 中小企業支援機関・人材の支援能力向上を通じた中小企業支援の実施(官民ローカルコンサルタントの育成) ③ APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化 <p>・ JICA としては、PIU が設立された場合、①～③の項目に関して、何らかの支援が実施可能であると考えている。</p> <p>・ JICA は、プロジェクト終了後の自立発展性が極めて重要であると考えている。それゆえ、PIU が予算を独自に獲得して、自立した活動を展開することが必要であると考えている。</p> <p>・ JICA のプロジェクトの場合、ローカルリソースの活用を視野に入れたプログラムになるのではないかとと思われる。</p> <p>・ もし、JICA がローカルコンサルタントを育成したら、その育成されたローカルコンサルタントの情報は、GTZ が進めているバルカン6ヵ国の SEE ネットワークのローカルコンサルタントのデータベースに載せてもらうなどの情報提供面からのコラボレーションが考えられるのではないかとと思われる。</p> <p>(GTZ 側コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ マケドニアの現実を考え、かつ、自立発展性を重視する考え方に賛同する。この国のコンサルタントは、知識、実践面の支援経験が明らかに不足している。 ・ もし JICA が理論面、あるいは OJT の訓練を行う場合、OJT を受けるコンサルタントの選定も極めて重要である。 ・ 特に、GTZ を含めてさまざまなドナーが中小企業支援を実施しているが、ローカルコンサルタントの育成をターゲットとしたプロジェクトは実施されていないと思う。 ・ JICA のプロジェクトは、いつ頃から始まるのか。 →これから、APERM は、PIU に関する予算を取らなければならない。 2010年以降になるのではないかとと思われる。今回の調査は最終段階のものではなく、具体的な活動の詳細の内容は、別のミッションにおいて提示されることになる(現段階では、開始時期等は確約できない)。

	<ul style="list-style-type: none"> ・GTZ は、前回説明したように、Export Promotion に関する活動を展開している（繊維、IT 企業の育成支援、企業のトレードフェア参加促進）。この活動は、今年度（2009 年度）で終わりであるが、来年度（2010 年度）も次のフェーズとして継続される可能性が高い（2～3 年のプロジェクト？）。 <p>今年（2009 年）は、特に景気が悪いことが中小企業の活動に影響を与えている。例えば、支援として、中小企業に対して新しい投資を提案したが、その企業は、景気後退で投資を当面見合わせる事となった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・この国の課題は、情報が整理されていないことである。各機関、協会は、さまざまな情報を有しているが、国全体として、統一して情報を管理する体制ができていない。APERM などの国の機関が中小企業に関する情報を整理したらどうかと思われる（予算的に困難かもしれないが）。
--	--

K-80

1. 日時	2009 年 6 月 24 日 14:15 - 15:30
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	APERM
4. 出席者	APERM : Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Strategic and Development Projects, Senior Expert), JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・もし、JICA が官民のローカルコンサルタントに対する研修（座学・OJT）を実施する場合の留意事項を、APERM に対して以下のとおり確認した。 <p>（ただし、今回のディスカッションの内容は実施を確約するものではなく、関係者間のブレインストーミングであるとの相互理解に基づいている。）</p> <p>（育成されるべきローカルコンサルタント）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・育成されるべきローカルコンサルタントは、以下のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> - 政府機関に属する職員（ローカルコンサルタント） （例 マケドニア標準局の指導員） - BSO に属する職員（アドバイザー）あるいは、BSO と関係を有するローカルコンサルタント - APERM のデータベースにあるローカルコンサルタント - その他のローカルコンサルタント <p>ただし、もし、JICA によって生産性セミナー（座学）を開催するならば、APERM の PIU と BSO (RESC、ESA) の今後の連携の可能性を考えると、これらの機関から少なくとも 1 名ずつは、座学だけは優先して参加する機会を与えてほしい。</p> <p>（OJT・支援の対象となる中小企業の属するセクターに関して）</p> <ul style="list-style-type: none"> - OJT 及び支援の実施の際に、支援対象となる中小企業の属するセクターを考慮することは重要である。金属加工、食品加工等の何らかの加工を行っているセクターがよいのではないかとと思われる。 <p>（当方よりの質問）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・育成するローカルコンサルタント 育成するローカルコンサルタント数に関して、当方より、1 年目は、座学が 40 名くらいで、OJT が 8～10 名くらいはどうかとの質問に対し、「APERM 側は妥当ではないか」のコメントであった。 ・研修費用は、どのように負担しているのかに関して、「マケドニアの場合、

ドナー・政府が研修を実施する場合、受講者に対して、すべての費用（宿泊費、交通費）を負担するのが当たり前になっている。」とのコメントであった。

〔後日、JICA（マケドニア）に確認したところ、バルカン地域での研修開催はそうである。JICAも負担しているとのことであった。〕

- ・ローカルコンサルタントがOJT参加に参加する場合、その間、現在の仕事を休む必要が出てくるが、それでも、彼らは参加するかどうかとの質問に対し、以下のコメントを得た。

マケドニアでは、ある程度の期間以上のセミナーの訓練を受ける受講者は、この期間、必ずセミナーに参加するという誓約書を書いてもらうことが多い。

また、セミナー開催後には、受講者に何らかのCertificateを出すことが通例となっている。それゆえ、JICAが訓練を実施する際には、理論面・実践面での研修受講者に対してCertificateを出してほしい。できたら、JICA、MoE、APERMとの連名が望ましい。そうすることで、参加者が増える。

（例として、これまでの研修の受講者へのCertificateサンプルを見せていただいた。）

ローカルコンサルタントがOJT参加に参加する場合、現在の仕事をその間、休む必要が出てくるが、継続して出席してもらうためには、人選も重要であるが、OJTの内容が十分なものであることが必要であり、かつ、OJTの最優秀受講者に対しては、日本での研修に参加させるなどのインセンティブ（Award）を与えることを検討してほしい（この場合、重要な点は、Awardのセレクションは中立な立場であるJICAだけで行ってほしい）。

その他のインセンティブとしては、OJTを受けたローカルコンサルタントは、無条件でAPERMのデータベースに載ることも考えられる。

- ・通常、この国では、主催者が参加者の参加費用（講義参加費用だけでなく、遠方からの参加者の交通費、宿泊費、等）すべてを負担することになっている。
- ・当方より、できるかどうかかわからないが、1年目のOJT受講者のなかで最優秀者に2年度の研修の講師となる（現地ローカルリソースの有効活用）などのインセンティブも与えることは、受講者のより研修に対する取り組みを増すのではないかと質問したところ、「APERM側も、それもひとつのやり方である。それも含めて、最優秀受講者の日本研修への参加を是非検討してほしい。」とのコメントであった。

（専門家派遣への要望）

- ・具体的な個別技術の専門家（座学・OJT）だけでなく、新しく設置されるPIUの支援・普及体制（連携を含む）全体に対する助言ができる専門家を配置してほしい。この点はとても重要であり、是非検討をお願いしたい。
もちろん、APERMが主体的に、これらの体制構築に取り組むが、必要となる経験も少なく、これらの面からの支援を望む。

（プロジェクトの開始時期：専門家の派遣時期）

- ・現実的な予算配布時期（これまでの経験）を勘案して、APERMとして、具体的なプロジェクト開始時期はいつ頃が望ましいかとの質問に対し、以下のコメントを得た。

新規の職員の採用をするのを待つ場合は別にして、既存の職員の配置換えであれば、2月中旬頃から何らかの活動を始めることは可能である。JICAの調査団が実際に来て、一緒に活動するのは、2010年3月頃（3月以降）が現実

	<p>的である。JICA の調査団が3月に来るとしても、来る前に何らかの下準備期間がJICA 調査団と APERM には必要である。新規の職員を雇用する場合には、それなりの時間が必要である。</p> <p>予算配布</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>① APERM は、9～10月に MoE と折衝（この間、さらに MoE は財務省と折衝）</p> <p>② 財務省は予算全体を取りまとめ、11月、マケドニア政府に提出</p> <p>③ 11月政府は国会に提出し、12月に国会審議・予算を確定</p> <p>④ 確定した予算は、ガゼットに公表してはじめて効力を有する。 現実には、1月1日（新年）、1月7日（クリスマス）があり、ガゼットに公表はこれ以降になる（1月中旬頃？）。</p> <p>⑤ 現実の APERM の予算配布は1月末までが多い。</p> </div> <p>（所感）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・最終的な予算が確定するのは、12月末である（正式には1月初旬・中旬のガゼットでの公表になる）。その前に大体の予算は確定していると思われるが、JICA は、日本での最終的な決定のタイミングをいつとするのか（PIU の設立を前提として、プロジェクトをいつスタートとするのか）を APERM に対して、9～12月のどこかのタイミングで言及する必要があるように思われる。 ・「通常、この国では、主催者が参加者の参加費用（講義参加費用だけでなく、遠方からの参加者の交通費、宿泊費、等）すべてを負担することになっている。」に関して、どのように費用を負担するかは明確にしておく必要がある。
--	---

K-81

1. 日時	2009年6月25日 15:45－16:30
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	APERM
4. 出席者	APERM : Ms. V. Redzepagic (Director) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・明日開催予定の Steering Committee に先立ち、以下の事項を再確認した。 ・PIU は、以下の3つの項目に関する活動が必要である。 <ul style="list-style-type: none"> ① PIU の支援・普及体制の確立 ② 中小企業支援機関・人材の支援能力向上を通じた中小企業支援の実施（官民ローカルコンサルタントの育成） ③ APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化 ・JICA としては、PIU が設立された場合、①～③の項目に関して、何らかの支援が実施可能であると考えている。 ・主として、(1) APERM の生産性向上に関する支援・普及体制と (3) APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化に関しては、APERM がより主体的に活動を展開し、JICA が側面から支援を行い、(2) 中小企業支援機関、人材の支援能力（ローカルコンサルタント）向上を通じた中小企業支援実施に関しては、JICA がより積極的に支援を行うことが考えられる。 ・ただし、JICA の支援は、APERM が PIU を設立し、かつ、活動のための予算を得ることが前提である。他ドナーのような丸抱えの支援は行わない。 ・予算、人員の配置なくしてプロジェクトの実施は困難である。

	<p>(APERM 長官より)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今回の JICA のようなアプローチは初めてであり、高く評価している。 ・予算に関して、マケドニアの場合、中期計画の最初の年に活動する項目に対して予算を載せなければ、次年度においてその予算を獲得することはかなり困難である。それゆえ、アクションプラン 2 の中小企業への直接支援（7 つの中小企業に対する直接支援）の開始は 2011 年からでなく、2010 年からとしたい。 →予算額、開始時期、本文の関係する文章すべてを変更することとした。 ・JICA の活動が具体的に決まるのはいつごろか。 (この点をとても気にしていた。) →私は JICA コンサルタントであり、プロジェクトの最終決定者ではない。 私が帰国した後、JICA の方から、再度アプローチがあるはずである。 <p>(確認事項)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・APERM が Steering Committee 後の MoE への報告（プレゼンテーション）に関しては、7 月 1～3 日のいずれかで調整する。 出席者は、APERM 長官及びスタッフは必ず出席する。 MoE 側の出席者は改めて確認する。 ・進め方としては、提言に関する部分は JICA コンサルタント、予算に関しては、APERM が説明する。
--	---

K-82

1. 日時	2009 年 6 月 26 日 14:15－15:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	APERM
4. 出席者	<p>APERM Steering Committee : Mr. V Grozdanovski, (Lawyer), Chairperson Mr. S Temelkovski, University professor, Mr. G Cvetkovski, Bank Officer, MS. E Patrovska, Sociologist, (Ministry of Labor and Special Policy) Mr. A Nuredini, (Private businessman) APERM : Ms. V. Redzepagic (Director) JICA : (マケドニア) : 辰巳企画調査員、S. Dimitrov、 JICA コンサルタント (小西)</p>
5. 面談内容	<p>(APERM 長官より)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JICA コンサルタントが 2 ヶ月にわたりさまざまな調査を行い、PIU 設立に関する提言をまとめている。特に、ローカルコンサルタントの育成に関する提言は重要である。 <p>(Steering Committee)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JICA コンサルタントより、以下の点に関して説明した。 <p>今後設立される予定の PIU に関して、以下の 3 つの項目に関する活動が重要であると考えている。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① PIU の支援・普及体制の確立 ② 中小企業支援機関・人材の支援能力向上を通じた中小企業支援の実施 (官民ローカルコンサルタントの育成) ③ APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化 <ul style="list-style-type: none"> ・主として、①APERM の生産性向上に関する支援・普及体制と③APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化に関しては、APERM がより主体的に活動を展開し、JICA が側面から支援を行い、②中小企業支援機関、人材の支援能力 (ローカルコンサルタント) 向上を通じた中小企業支援実施に関しては、JICA

がより積極的に支援を行うことが考えられる。

(JICA 支援案 例)

- ① APERM 職員のキャパシティデベロップメント、
 - ② 官民のローカルコンサルタントの育成、等
- ・特に、JICA 支援とは別にして、APERM の自立的な具体的な活動として、以下の活動があげられている。
- ① 支援を求める企業が属する BSO、経営・産業団体等への生産性セミナー開催支援
 - ② 現在存在しているあるいは、育成されたローカルコンサルタントによる生産性向上に関する中小企業支援の実施
- ・ただし、JICA の協力は、APERM が PIU を設立し、かつ、活動のための予算獲得・PIU 人員の配置を行うことが前提である。他ドナーのような丸抱えの支援は行わない。一番重要なのは、自立的活動である。JICA は、カウンターパートの活動を支援するスタンスに立った活動を実施する。
- ・説明した 3 年間の活動計画表 (Possible framework of JICA's future cooperation on the PIU within the APERM: draft) にある活動は、その実施を確約するものではなく、今後、APERM が予算・人員を配置し、自主的活動の展開のもと、JICA と APERM が詳細を詰めていくことになる (今後の具体的な内容は、JICA と APERM が適宜協議して決定していくことになる)。

(Steering Committee 側コメント)

- ・内容は理解した。
 - ・育成するローカルコンサルタントの活動セクターを決めているのか。育成するローカルコンサルタントの人数は、何名くらいを想定しているのか。
- まだ、予算・人員の配置等が何も決定していないので、現段階では、JICA としては何も言えない。予算・人員の配置、等が決まった後で、もし、JICA が協力することになれば、今後の APERM と JICA の間で協議することになる。

JICA コンサルタントの個人的な意見としては、ローカルコンサルタントのより効率的な育成につながることを考慮すべきである。それゆえ、多くの支援が必要であり、ローカルコンサルタントも多くのことを学ぶことのできる加工セクター (金属加工、食品加工、等) がいいのではないかと思う。

人数は、明確にはわからないが、この国のアクティブなローカルコンサルタントは、100~150 名程度ではないかといわれている。そのうちの 30 名くらいが生産性に係るコンサルタントではないかと思う。

- ・ローカルコンサルタントの受講資格はどのようなものが考えられるか？
- 個人的な意見ではあるが、座学は、ある程度の幅を広げた官民のローカルコンサルタント (BSO 所属) も対象として考えられるが、OJT はもっとハイレベルのローカルコンサルタントを対象とすることがいいのではないかと思われる。

(所感)

- ・Steering Committee は、上記内容の当方からの提言、枠組みに同意した。
- ・中立的な人材が Steering Committee のメンバーになっているのかもしれないが、メンバーのなかに中小企業支援の専門性を有する専門家、あるいは、MoE の人材が含まれていないのは疑問を感じざるを得ない。

1. 日時	2009年6月30日 13:45-15:15
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) (APERMの事務所にて面談した。)
4. 出席者	MoE : Mr. I Baftijari, Head of Department, The Department for Entrepreneurship and Competitiveness APERM : Ms. V. Redzepagic (Director)、Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector) JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ MoE の DEC の Mr. I Baftijari 局長が、APERM を訪問し、APERM 及び JICA がどのような活動を計画しているのかを確認した。当方より、以下のとおりを説明した (予算に関しては、APERM が説明した)。 (Mr. I Baftijari 局長は現在夏休みの休暇中であり、7月13日に業務に戻られる予定であるが、本案件はとても重要であると考えておられ、JICA とのこの会議だけのために ARERM に来られた。) (当方より説明) ・ これまでの過去2ヵ月間の調査に基づき、今後設立される予定の PIU に関して、以下の3つの項目に関する活動が重要である。 <ul style="list-style-type: none"> ① PIU の支援・普及体制の確立 ② 中小企業支リソースの支援能力向上を通じた中小企業支援の実施(官民ローカルコンサルタントの育成) ③ APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化 ②、③は、①の PIU の支援・普及体制の確立において、特に重要な活動として、位置づけられるものである。 ・ JICA としては、PIU が設立された場合、①～③の項目に関して、何らかの支援が実施可能であると考えている。 ・ 主として、①APERM の生産性向上に関する支援・普及体制と③APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化に関しては、APERM がより主体的に活動を展開し、JICA が側面から支援を行い、②中小企業支リソースの支援能力(ローカルコンサルタント)向上を通じた中小企業支援実施に関しては、JICA がより積極的に支援を行うことが考えられる。 ・ JICA の協力は、APERM が PIU を設立し、かつ、PIU の活動のための職員・予算を得ることが前提である。それは、JICA がカウンターパートの Ownership と Sustainability がとても重要であると考えているからである。 ・ 他ドナーのような丸抱えの支援は行わない。マケドニアが責任をもって行い、設置された PIU に対して日本が支援する。一緒に考え、協力するのが JICA アプローチである。 ・ 本格協力に関して、私は、JICA コンサルタントであり、内容を含めた実施に関してコミットする権限はない。本格協力の実施をするのかを含めて、今後の具体的な内容は、JICA と APERM が適宜協議して決定していくことになる。 (MoE 側コメント) ・ 大筋は理解した。 ・ JICA の考える支援のなかで BSO への支援はどうなるのか。 →BSO (RESC、ESA、等)に関する支援は、ADC がイニシアティブをとって、

BSOの職員のキャパシティデベロップメント（PCM手法研修、あるいは、組織管理能力、等）を実施する予定であり、JICAは、この分野での支援は重複するので実施しない予定である。

しかしながら、もし、JICA支援が行われる場合の仮定になるが、官民のローカルコンサルタントの育成のために、理論面からの研修、あるいは、実践面からの研修（OJT）を実施する可能性はある。特に、BSO職員の能力向上、活動の幅を広げるためにも、理論面の研修に参加してもらうことは可能であり、その意味において、BSO職員の生産性向上に関する技術移転は可能である（生産性向上に関するBSO職員のキャパシティデベロップメント）。

Mr. I Baftijari氏もご存じのように、ADCは、15名くらいのローカルコンサルタントに対する理論面の研修（4～5日間）を2010年3～4月に実施する予定であるが、例えば、その受講した研修生をJICAの理論面、実践面の研修に参加してもらう機会があるかもしれない。ADCとは、この点に関して緊密に連携をとることの重要性を相互に確認している。

- APERMの作成した予算に関しては、JICAコンサルタントは関与しているのか。
→ JICAコンサルタントは予算作成には関与していない。この点は同席したAPERM職員より、「小西には、項目の内容に関して相談し、意見を求めたが、予算は、APERMが自主的に策定している。」と返答している。
- 予算に関して、経済状況が悪化している状況下、新規に予算を獲得するのは、かなり難しいと思われる。これは、個人的な意見であるが、幾つかの項目は、削る必要があるが、その一方、他の項目の予算を増やして、より中小企業に裨益する活動に予算を回すのがいいのではないかとと思われる。
- MoEとしても、PIUの予算獲得を積極的に行っていく。MoEからの予算に関する1st Draftは10月の第1週が期限となる。それゆえ、それまでにJICAとも緊密な連携を取って、プロジェクトにつなげていきたい。
- まだ、APERMからJICAコンサルタントの作成した「Study Report (Draft)」はもらっていない。説明は聞いたが、内容をよく読んで理解する時間がほしい。私は、7月13日に業務に戻る予定であるが、7月2日だけは、MoEに出ている。それゆえ、2日の13時以降で、再度、JICAコンサルタントと会議をもちたい。MoEでのプレゼンテーション（7月13、14日頃？）を行ってもらおうかどうかは、7月2日で決定したい。
- JICAコンサルタントの作成した「Study Report (Draft)」において、記入されているかどうか分からないが、必ず、プロジェクトのSteering Committeeが必要であるという点を追記しておいてほしい。
→ 追記することにする。

(所感)

- 予算に関して、新規の職員の雇用はかなり難しい。APERMもAPERM内の人への配置転換で対応することも考えている。ただし、逆に、中小企業への直接支援（コンサルタント料の補助）に関して、支援対象企業数を7社から9社（3,000ユーロの純増）へと増やすなど、積極的な予算を考えている部分もある。

会議終了後、APERM職員より、「APERMの独自の新規プロジェクトとなる①セミナー開催（5,850ユーロ）あるいは中小企業への直接支援（コンサルタント料の補助：1万500ユーロから1万3,500ユーロ）に対しては、Mr. I Baftijari氏が、現状維持、あるいは増額を検討しているのは、本当に積極的な姿勢を示すものであり、驚いている。JICAが与えてくれた機会をよいチャンスとしたい。」との積極的なコメントがあった。もちろん、予算はこれから十分に議論される必要があるが、よい方向にあるのではないかとと思われる。

	<p>・会議の席上、もし、JICA が支援を実施する場合、具体的に、誰を OJT に参加させるのか、また、その選定は JICA だけ行うのか等の具体的な内容に関する質問が出されたが、当方より「Study Report (Draft)」に記載しているように、今回調査の目的は、PIU の設立に関する提言と JICA 協力の可能性のフレームワークに関するものであり、個別具体的な内容を議論することを意図していない。まず、APERM 内に PIU を設立し、自主的な活動を行うことを MoE/APERM が決めることが重要であるように思われる。</p> <p>具体的な詳細に関する議論は、予算の 1stDraft の期限である 10 月第 1 週までに MoE と JICA で詰めることになるはずである。</p>
--	--

K-84

1. 日時	2009 年 7 月 2 日 12:30-13:15
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	APERM
4. 出席者	APERM : Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Strategic and Development Projects, Senior Expert), JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>(情報収集機能に関して)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・来年度の活動において、生産性向上に関する活動を実施する場合、効率的に中小企業から課題・支援ニーズ、等の情報を得ることは極めて重要である。それゆえ、当方が作成した生産性向上に関する中小企業向けの質問表 (別資料) を来年度の情報収集活動の一助として、APERM 側に渡し、情報収集の重要性を説明した。 ・効率的に情報を収集するため、もし、生産性向上セミナーを開催する場合は、セミナー後にワークショップをして、中小企業からさまざまな情報を得ることが必要である。 ・バウチャースキームの質問事項に、上記の質問表の質問事項を組み入れることもひとつの案である。 <p>(APERM 側コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・非常に有益な資料である。感謝する。 <p>(座学・OJT 研修を実施する場合の留意事項：APERM 側コメント)</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 7~8 月は、ほとんどの企業、政府関係者は夏休みをとるので、座学、OJT とも実施しても参加者は少なく、ほとんどいない。少なくとも 8 月 20 日以降でなければならない。その期間は、研修を実施すべきでない。 ② 座学と OJT の間にある程度の開いた期間を設けるべきである。続けて実施することはできない。研修生は仕事のリスケジュールをする必要がある。 ③ 参加者には、交通費、宿泊費を考えるべきである。特に、BSO の出席者には、必要である。これまで、一般的な例になるが、さまざまな研修を実施した場合、大体 50 ユーロ/日 (交通費+宿泊) は提供している。 ④ OJT 参加者の選定に関して JICA が決定すべきである。マケドニアの関係者を巻き込むことは賢明ではない。 ⑤ 理論面の研修では、英語+マケドニア語の資料がいるが、OJT ではそこまでいらぬ (英語だけで OK)。講義自体は、研修生がコンサルタント中心になるので、英語で十分だと思う。 ⑥ 研修後には、講師側、受講生側、双方による研修評価 (次の活動につなげていく) があればよいと思う。 ⑦ 研修生の募集は新聞などを通じて行うのが一般的である。

	<p>(JICA 協力に関して：APERM 側コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA が MoE と今後、協議することになると思うが、必ず、JICA がプロジェクトを実施する前提条件のひとつとして、100%PIU 業務に専任する職員を配置することを明記してほしい（他の業務を兼任しない）。そうでなければ、これまでの経験から、PIU に属していても、なし崩し的に他の業務をするケースがこれまで多く、結局不十分な結果に終わってしまう可能性がある。この点は特に重要である。 ・ 当方より、「もし、プロジェクトが実施された場合、JICA コンサルタントは1年中常駐するわけではない。それゆえ、JICA コンサルタントがいない間も、日本側と十分連携を取りながら、さまざまな事項に取り組む必要がある。その点を十分理解してほしい（JICA は丸抱えの支援は行わない）。」との発言に対して、APERM より、「APERM も JICA と相互に協力して実施していく所存である。」とのコメントを得た。 <p>(その他：APERM コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ セミナー開催（理論面）の際の資料は、英語とマケドニア語の両方がほしいが、最終的な活動報告書は、通常英語だけで十分である。 ・ JICA として、プロジェクトを実施した場合、関係者を招いたセミナーを実施してほしい。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトを成功させるためにも、R/D を結ぶ際には、「100%PIU 業務に専任する職員の配置」を明記することは重要であるように思われる。
--	---

K-85

1. 日時	2009年7月3日 10:50-11:30
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 JICA (マケドニア) : 辰巳企画調査員、Mr. S Dimitrov, Technical Coordinator、JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>(MoE 側コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 英文提言書（「Study Report (Draft) For Establishment of Productivity Improvement Unit At the Agency for Promotion of Entrepreneurship in the Republic of Macedonia」）の内容に関して理解した。記載されている内容は、MoE の求める方向性と一致している。JICA のこのよう支援アプローチを高く評価している。 ・ JICA コンサルタントの提出した提言したプロポーザルには、2つのポイントがあると思う。 <ol style="list-style-type: none"> ① PIU の Quality を高めること（支援・普及体制の高度化、職員のキャパシティデベロップメントを含む） ② 官民のローカルコンサルタントの Quality を高めること ・ この2つの Quality を同時に高めることなくして、プロジェクトは成功しないと思う。 <p>特に、ローカルコンサルタントの Quality を高めることに関しては、理論面での育成は別にして、実践的なコンサルタントの育成に関しては量ではなく、少</p>

数であっても質の高い実践的なローカルコンサルタントの育成が重要であると考えている。

- この JICA の提言はとても評価している。実践的なローカルコンサルタントの育成はとても重要であり、これまで、あまりドナーは取り組んでこなかった分野である（これまでの支援は、経営管理セミナー開催などのソフト面からの支援が多かった）。

育成されたローカルコンサルタントは、自立的に支援を行うことができ、ローカルコンサルタントの育成は、自立発展性につながるものである。多くのプロジェクトは、プロジェクト終了後の活動資金の不足により、継続して活動ができないケースがあり、自立発展性が不足している。

- 10月第1週までに財務省に提出する 1stDraft を作成する必要がある。今後の詳細を含めて、JICA との今後の連携をお願い致したい。
- JICA の提言のなかで、「One dedicated manager and one staff with definite responsibilities would be assigned.」と記載されているが、以下の追記をお願いしたい。「少なくとも、One dedicated manager は、知識・経験を有する APERM のスタッフから選ばれることが望ましい。」
現実的に、政府関係者、中小企業支援機関との関係をあまりもたない、新しい人材が来てもすぐには活動できない。また、現在あるリソースを活用することを検討したいからである。そのことがまた、APERM の自立発展性にもつながる。
→その方向で記載を変更する。

(JICA コメント)

- 同じ方向性を共有していきたい。
- 本格協力の実施をするのかを含めて、今後の具体的な内容は、JICA と MoE、APERM が適宜協議して決定していくことになる。MoE が言及している 1stDraft を作成する必要がある 10月第1週がひとつの目安となる。日本に帰国したら、JICA にもこの点を説明する。

私は、英文の提言書〔Study Report (Draft)〕に書かれた内容を JICA に提言するが、提言を実施するかしないか決める権限はない。今後、どのような案件が形成されていくかは、JICA と MoE、APERM との協議による。

- 予算は Co-financing でなく、継続的な予算であると理解していいのか。

(MoE コメント)

→継続的とは言明できないが、中期的な予算の獲得で考えたい。

- 英文提言書〔“Study Report (Draft) For Establishment of Productivity Improvement Unit At the Agency for Promotion of Entrepreneurship in the Republic of Macedonia”〕は別途修正したものを、来週には APERM を通じて、MoE に送付する。

(所感)

- MoE は、提言の実現化に向けてとても積極的である。JICA としても、今後、連絡を密に取って詳細を詰める必要がある。10月第1週前の8~9月にミッションの派遣を検討する必要があるのではないかとと思われる。
- MoE は、PIU の Quality を高めること（支援・普及体制の高度化、職員のキャパシティ開発を含む）と官民のローカルコンサルタントの Quality を高めることが重要であると認識している。JICA による PIU 機能への支援を行うことを検討する際には、ローカルコンサルタント育成だけでなく、PIU の支援・普及体制の高度化に対する支援の提供を十分考慮する必要がある。

K-86

1. 日時	2009年7月3日 12:30-13:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	APERM
4. 出席者	APERM : Ms. V. Redzepagic (Director) JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ APERM 長官に対して、MoE と JICA の協議内容を説明した（詳細は、K-85 参照）。 （APERM 長官コメント） ・ これまでの活動に感謝している。今後、本案件が実現することを期待している。 ・ PIU のヘッド (Manager) の求められるものは何か？若い職員の配置でもいいか。バックグラウンド（経済、工学、等）はどうか →PIU はまだ設立されていない。それゆえ、マネージャーは、政府機関、経営・産業団体、BSO との折衝、あるいはセミナーでの政府としてのプレゼンテーションを行う必要が出てくるので、若い職員の配置は難しいのではないかと思われる。 PIU の設立はこれからであり、機械工学等のある程度の製造業に関する知識を有している方がいいのではないかと思われる。1～2年後にある程度のシステムが構築できれば、経済等のバックグラウンドであっても、管理能力があれば問題ないのではないかと思われる。もちろん、経済等のバックグラウンドであっても有能であればよい。 ・ まだわからないが、現実的には2名の専任は難しいかもしれない。最悪1名もあり得ることを理解してほしい。

K-87

1. 日時	2009年7月6日 15:00-15:30
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. E. Bozinovska (Strategic and Development Projects, Senior Expert), JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>(当方より説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ これまでの過去2ヵ月間の調査に基づき、今後、APERM 内に設立される予定の PIU に関して、以下の3つの項目に関する活動が重要である。 <ul style="list-style-type: none"> ① PIU の支援・普及体制の確立 ② 中小企業支リソースの支援能力向上を通じた中小企業支援の実施（官民ローカルコンサルタンの育成） ③ APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化 ・ JICA としては、PIU が設立された場合、①～③の項目に関して何らかの支援が実施可能であると考えている。 ・ 特に、官民のローカルコンサルタンの育成は、JICA として何らかの支援が可能である分野である。 <p>これまで、ドナー、中小企業支援機関、ローカルコンサルタント、中小企業に面談したが、実践的なローカルコンサルタンの育成が不十分であるとの意見が多かった。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ただし、上記の内容は、APERM の PIU が予算・人員配置を含めて確定すること、及び、JICA と MoE/APERM との最終的な折衝を受けて検討されるものであり、その内容の実施を保証するものではない。あくまで、支援の方向性（案）を提示している。 <p>(EU 側コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA の考えている支援は、とてもよいことだと思う。前回面談時に言及したように、EU は、TAM/BAS プロジェクト（2009 年末より 3 年：200 万ユーロ）を行う。ただし、主要な目的は、中小企業への直接支援であって、ローカルコンサルタントの育成ではない。ローカルコンサルタントに対して理論面からのトレーニングを 3 日間行うが、あくまで、一般的な内容であり、生産性などのように特定分野を掘り下げるものではない。 <p>JICA が生産性向上に特化したローカルコンサルタントの育成を行うことは、他のドナーも実施しておらず、支援の重複もない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大学は、中小企業支援を行っているが、ローカルコンサルタントの育成支援は行っていない。 ・ APERM は、今後、さまざまな情報を管理するセンターになるべきだと思う。 ・ JICA のプロジェクトは、いつ頃から始まるのか。 →これから、APERM は、PIU に関する予算を取らなければならない。来年以降になるのではないと思われる。今回の調査は最終段階のものではなく、具体的な活動の詳細の内容は別の JICA ミッションにおいて提示されることになる（現段階では、内容も含め、開始時期、等は確約できない）。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ EU とは今後緊密な連携を取って、相互に情報を共有する必要がある。 ・ また、マケドニアの EU への加盟はいつ頃になるのかとの当方の質問に対して、「個人的な意見としての前置きはあるが、2015 年以降ではないか。」との意見であった。MoE の欧州統合府での面談においても同様の意見であった。
--	---

K-88

1. 日時	2009 年 7 月 7 日 10:15－10:45
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	APERM
4. 出席者	APERM : Ms. V. Redzepagic (Director) Mr. L Nikolovski (Institutional Support and Coordination Head of Sector), Ms. M Petrova (Lawyer of APERM) Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Strategic and Development Projects, Senior Expert), JICA : 辰巳企画調査員、Mr. S Dimitrov, Technical Coordinator, JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>(JICA コンサルタント側コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ これまで、何度も言及しているように、今後 APERM において設立される予定の PIU に関して、以下の 3 つの項目に関する活動が重要である。 <ol style="list-style-type: none"> ① PIU の支援・普及体制の確立 ② 中小企業支リソースの支援能力向上を通じた中小企業支援の実施（官民ローカルコンサルタントの育成）

③ APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化

- ・JICA 支援の基本は丸抱えでなく、C/P の主体的な活動を支援することである。
- ・JICA の協力は、APERM に PIU の予算、人員が確保されることが前提であり、その枠内において、プロジェクトの開始時期、内容が決められるものである。今回、調査した内容に関して、さまざまな実施を確約するものではない。
- ・MoE からの予算に関する 1st Draft は 10 月の第 1 週が期限となっており、今後とも MoE、APERM が JICA と緊密にコンタクトを取り、協議を進めることが重要である。この点は、日本に帰ってから、JICA 東京にも伝える。
- ・今日、Study Report (Draft)のファイナルを MoE、APERM に送付する。変更点は、以下の表現の変更及び追記である。

① 提言のなかにある「Public and local consultants」を「Local SME Supporters (public and private consultants etc)」と変更する。

② 専任マネージャーは、APERM 内より選ばれることが望ましく、かつ、1) 正規雇用である、2) 中小企業振興に係る経験がある、3) 官民の中小企業支援機関との連携が可能である、4) 折衝能力、英語に長けている、等の条件を満たしていることが望ましい（追記）

③ JICA が APERM の PIU に対する支援を実施する際には、必ず、関係者で構成される Steering Committee (少なくとも、MoE、欧州統合府、APERM 等の機関) を設立することが必要である。（追記）

→APERM は変更同意した

- ・過去 3 ヶ月間の調査において、JICA と APERM のさまざまな協議だけでなく、他の支援機関、中小企業等との面談調査のアポイントメント、スケジュールにおいて、APERM に JICA コンサルタントの活動を積極的に支援していただいたことに感謝している。

(APERM 側コメント)

(APERM 長官)

- ・JICA 及び JICA コンサルタントの取り組みに対して、MoE、APERM とも感謝している。
- ・特に、これまでとは異なるアプローチでの調査（APERM 職員を巻き込んだ詳細中小企業ニーズ調査、等）であり、とても評価している。

(APERM 職員)

- ・JICA のアプローチは、他のドナーとは異なるものであり、よい機会を与えてくれたと感じている（一緒になって活動）。
- ・特に、さまざまなステークホルダーに関する調査など、粘り強い姿勢を感じた。
- ・今回の調査結果が PIU 設立に向けてよい方向に行き、PIU 設立を実現させたい。

(JICA コメント)

- ・今後は、8 月初旬頃、APERM 側から要望書の作成が必要となる。再度、JICA は APERM にコンタクトすることになる。

(所感)

- ・本調査において、MoE、APERM に対して、PIU 設立に係る提言を行うだけでなく、独自の活動を行うことの必要性を力説した。そのことが、APERM が考えて提示したアクションプラン（既存、あるいは、育成された官民のローカ

	ルコンサルタントによる生産性向上に関する中小企業直接支援の実施) につながっていると思われる。
--	---

K-89

1. 日時	2009年7月10日 10:15 - 11:00
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	ドナー(USAID)
4. 出席者	USAID : Ms. M L Atanasov, Project Management Specialist-Economic Growth Office APERM : Ms. E. Bozinovska (Strategic and Development Projects, Senior Expert), JICA : JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>(当方より説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまでの過去2ヵ月間の調査に基づき、今後設立される予定のPIUに関して、以下の3つの項目に関する活動が重要である。 <ul style="list-style-type: none"> ① PIUの支援・普及体制の確立 ② 中小企業支リソースの支援能力向上を通じた中小企業支援の実施(官民ローカルコンサルタントの育成) ③ APERMと中小企業支援機関・人材の連携強化 ・JICAとしては、PIUが設立された場合、①～③の項目に関して、何らかの支援が実施可能であると考えている。 ・特に、官民のローカルコンサルタントの育成は、JICAとして何らかの支援が可能である分野である。 <p>これまで、ドナー、中小企業支援機関、ローカルコンサルタント、中小企業に面談したが、実践的なローカルコンサルタントの育成が不十分であるとの意見が多かった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ただし、上記の内容は、APERMのPIUが予算・人員配置を含めて確定すること、及び、JICAとMoE/APERMとの最終的な折衝を受けて検討されるものであり、その内容の実施を保証するものではない。あくまで、支援の方向性(案)を提示している。まず、日本において詳細が検討される。 ・予算に関しては、10月の第1週がMoEの1st Draft作成の期限であり、それまでにJICA側は、MoE、APERMに対して、何らかのコンタクトをすることになる。 <p>(USAID側コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JICAの提言は重要である。特に、官民のローカルコンサルタントの育成は他のドナーとの活動の重複もなく、補完的な活動である。 ・USAIDは、2012年にマケドニアの活動を終了する予定であったが、現在2016年まで活動を続けることが決定している。2016年以降、活動を続けるかどうかに関しては、2012年頃に再度議論されるのではないかとと思われる。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・USAIDからは、官民のローカルコンサルタントの育成はとても重要であるとの意見であった。JICAとして協力の裨益効果は高いものと思われる。 ・当方より、「USAIDとして、マケドニアのEU加盟の時期をいつごろであるとみているのか。」と確認したところ、個人的意見としての条件つきで

	あるが、「2015～2020年頃になるのではないか。2015年は本当に最短の場合である。特に、マケドニアの国名問題に関して、何らかの動きがあるのではないかと思う」との意見であった。これまでの面談を総合して、少なくとも2014年まではEU加盟はない可能性が高い。
--	--

K-90

1. 日時	2009年7月10日 12:00-12:30
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, Head of Sector for coordination of EU funds and other foreign assistance, Ms. Z Zmejkovska, Associate, JICA (マケドニア) : Mr. S. Dimitrov、 JICA コンサルタント (小西)
5. 面談内容	<p>(当方より説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・別の資料にて、今回調査に至る経緯、今回調査の概要、及び今後の JICA 支援の可能性に関して説明した。 ・特に、今後の JICA 支援の可能性に関して以下のとおり説明した。 ・これまでの過去 2 ヶ月間の調査に基づき、今後 APERM において設立される予定の PIU に関して、以下の 3 つの項目に関する活動が重要である。 <ul style="list-style-type: none"> ① PIU の支援・普及体制の確立 ② 中小企業支リソースの支援能力向上を通じた中小企業支援の実施 (官民ローカルコンサルタントの育成) ③ APERM と中小企業支援機関・人材の連携強化 ②、③は、①の PIU の支援・普及体制の確立において、特に重要な活動として、位置づけられるものである。 ・ JICA としては、PIU が設立された場合、①～③の項目に関して、何らかの支援が実施可能であると考えている。 ・ PIU の 3 カ年計画 (案) は、APERM の PIU 機能に関する提言として作成したものであり、JICA が 3 カ年の支援を考えているわけではない。もし、JICA が支援を行う場合、多分 1～2 年くらいになるのではないと思われる。 ・本格協力に関して、私は JICA コンサルタントであり、内容を含めた実施に関してコミットする権限はない。本格協力の実施をするのかを含めて、今後の具体的な内容は、JICA と APERM が適宜協議して決定していくことになる。 ・もし、APERM と JICA でプロジェクトが実施されるならば、開始時期は、来年度 (2010 年) 以降になるものと思われる。ただし、今後の APERM 内での PIU 設置状況 (予算、人員配置) による。 ・ MoE の来年度の活動・予算の 1st Draft の作成は 10 月第 1 週であり、それまでに、JICA と C/P である MoE、APERM との間で詳細が詰められることになる。 <p>(欧州統合府側コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他のドナーとの活動の重複はないか。 →EU、GTZ、その他ドナーとは協議しており、支援の重複はほとんどない。むしろ補完的な活動である。 ・ JICA コンサルタントがまとめた最終ドラフト (英語版) を PDF でなく、WORD

	<p>版としてほしい。 →日本に帰国後、最終版ができた段階で、JICA（東京）より JICA（マケドニア）経由で送付するよう依頼する。</p> <p>(JICA マケドニア事務所)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・8月末までには、マケドニアより要請書を提出してもらう必要がある。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当方より、「マケドニアの EU 加盟の時期をいつごろであるとみているのか。」と確認したところ、個人的意見としての条件つきであるが、「2015 年くらいになるのではないか。最近は、加盟の基準が高くなってきている。」との意見であった。これまでの面談を総合して、少なくとも 2014 年までは EU 加盟はない可能性が高い。
--	---

K-91

1. 日時	2009 年 7 月 13 日 15:00－15:30
2. 場所	スコピエ
3. 面談先	APERM
4. 出席者	<p>APERM : Ms. V. Redzepagic (Director) Ms. M. Taseva (Strategic and Development Projects Head of Sector), Ms. E. Bozinovska (Strategic and Development Projects, Senior Expert), Ms. B. Blazevska JICA : JICA コンサルタント (小西)</p>
5. 面談内容	<p>(APERM と JICA コンサルタントの最後の打合せ)</p> <p>(APERM 長官)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまでの調査・提言に感謝する。 ・ JICA のアプローチは、他のドナーと異なるアプローチである。 ・今後、JICA と APERM の協力が実現することを望んでいる。 ・今後の手続きはどうなるのか。 → 今後は、まず、8 月末までに提出する必要がある「要請書」を作成しなければならない。JICA（マケドニア）の企画調査員より、コンタクトがあるはずである。 何れにせよ、10 月第 1 週の MoE の 1st Draft 作成までに JICA とのコンタクトが必要である。JICA（東京）サイドにもその旨を伝える。 ・もし、JICA の協力が得られて、プロジェクトが実施される場合、具体的な個別技術の専門家（座学・OJT）以外に、新しく設置される PIU の支援・普及体制（連携を含む）全体に対する助言ができる専門家を配置してほしい。 この点は、是非検討をお願いしたい。 <p>(JICA コンサルタント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまでの 3 ヶ月間の調査に対して、最大限の協力をしていただいたことに関して、とても感謝している。 ・本準備調査を基にして、更なる本格協力の実現につながることを望んでいる。

1. 日時	2009年7月15日 9:15-11:00
2. 場所	セルビア
3. 面談先	JICA(セルビア)事務所
4. 出席者	JICA(セルビア)事務所:鹿野所長、山田次長、高橋職員、小林専門家 JICA コンサルタント(小西)
5. 面談内容	<p>(「マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 中小企業支援能力向上第2次プロジェクト準備調査報告」概要要約を基に説明した。)</p> <p>(説明の要点)</p> <ul style="list-style-type: none"> • これまでの過去2ヵ月間の調査に基づき、今後設立される予定のPIUに関して、以下の3つの項目に関する活動が重要である。 <ol style="list-style-type: none"> ① PIUの支援・普及体制の確立 ② 中小企業支リソースの支援能力向上を通じた中小企業支援の実施(官民ローカルコンサルタントの育成) ③ APERMと中小企業支援機関・人材の連携強化 • JICAとしては、PIUが設立された場合、①～③の項目に関して、何らかの支援が実施可能である。 <p>主として、①APERMの生産性向上に関する支援・普及体制と③APERMと中小企業支援機関・人材の連携強化に関しては、APERMがより主体的に活動を展開し、JICAが側面から支援を行い、②中小企業支リソースの支援能力(官民のローカルコンサルタントの支援能力)向上を通じた中小企業支援実施に関しては、JICAがより積極的に支援を行うことが考えられる。</p> <p>JICAは、他のドナーと異なり、丸抱えの支援は行わない。JICAは、あくまで、主体的な活動を行うC/Pに対する支援が基本であることをMoE、APERMに対して確認している。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 予算に関しては、10月の第1週がMoEの1st Draft作成の期限であり、それまでにJICAのミッションを派遣して、JICAのプロジェクト開始の条件(APERMの予算確定、人員配置、等)がクリアされた段階で、いつ頃スタートするか、何を支援するか等を明確にする必要がある。(少なくとも、10月前にJICAミッションの派遣は必要である。) • 別資料において記載したように、JICA支援は、マクロ経済、中小企業、経営・産業団体からの支援ニーズも高く、要請されている支援はJICAとして実施可能であり、これまでの類似の豊富な支援経験を生かした支援により、その裨益効果は高いと思われる。 • 他の主要なドナー(EU、USAID、GTZ、等)は、特定の企業に対する直接の技術支援(国際コンサルタントの企業への派遣、等)を実施している(EU:TAM/BASプロジェクト、USAID:Competitiveness project等)。 • もし、JICAがPIUに関する本格プロジェクトを実施する場合、技術支援コンサルタントだけでなく、支援・普及体制を支援できるコンサルタントの配置も重要であると思われる。また、APERMの具体的責任者(C/P)は、豊富な経験を有する人材を配置するよう十分APERMと協議すべきである。 • 欧州統合府、MoE、ドナー等の非公式の見解を総合すると、マケドニアのEU加盟の時期は、2015年頃位(あるいはそれ以降)になるのではないかと思われる。 <p>(JICA側コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 本格プロジェクトを実施する場合、どのようなプロジェクト目標を設定する

	<p>かは極めて重要である。プロジェクトの目標設定によって、プロジェクトの実施期間、評価項目も異なるものとなる。官民のコンサルタントの育成をどう取り扱うかも重要である。いずれにせよ、今後詳細を詰めていく必要がある。</p> <p>(小林専門家)</p> <ul style="list-style-type: none"> マケドニアと同様に、セルビアも中小企業支援機関の職員数は少ない。JICAも中小企業支援を実施する場合、ある程度、民間に存在するリソースを活用することを考慮する必要がある。
--	--

K-93

1. 日時	2009年7月16日 10:45-12:00
2. 場所	ウイーン
3. 面談先	在オーストリア日本大使館
4. 出席者	在オーストリア日本大使館：市原2等書記官、野口アドバイザー JICA コンサルタント（小西）
5. 面談内容	<p>「マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 中小企業支援能力向上第2次プロジェクト準備調査報告」概要要約を基に説明した。）</p> <p>(説明の要点)</p> <ul style="list-style-type: none"> これまでの過去2ヵ月間の調査に基づき、今後設立される予定のPIUに関して、以下の3つの項目に関する活動が重要である。 <ul style="list-style-type: none"> ① PIUの支援・普及体制の確立 ② 中小企業支リソースの支援能力向上を通じた中小企業支援の実施（官民ローカルコンサルタントの育成） ③ APERMと中小企業支援機関・人材の連携強化 JICAとしては、PIUが設立された場合、①～③の項目に関して、何らかの支援が実施可能である。 <p>主として、①APERMの生産性向上に関する支援・普及体制と③APERMと中小企業支援機関・人材の連携強化に関しては、APERMがより主体的に活動を展開し、JICAが側面から支援を行い、②中小企業支リソースの支援能力（官民のローカルコンサルタントの支援能力）向上を通じた中小企業支援実施に関しては、JICAがより積極的に支援を行うことが考えられる。</p> <p>JICAは、他のドナーと異なり、丸抱えの支援は行わない。JICAは、あくまで、主体的な活動を行うC/Pに対する支援が基本である点をMoE、APERMに対して確認している。</p> <ul style="list-style-type: none"> 今後の具体的な支援の可能性に関しては、帰国後、日本サイドにて詳細を検討することになる。 APERMの予算に関して、10月の第1週目が上位機関であるMoEの1st Draft作成の期限であり、それまでにJICAのミッションを派遣することは重要である。 別資料において記載したように、JICA支援は、マクロ経済、中小企業、経営・産業団体からの支援ニーズも高く、要請されている支援はJICAとして実施可能であり、これまでの類似の豊富な支援経験を生かした支援により、その裨益効果は高いと思われる。

・他の主要なドナー（EU、USAID、GTZ、等）は、特定の企業に対する直接の技術支援（国際コンサルタントの企業への派遣、等）を実施している（EU：TAM/BAS プロジェクト、USAID：Competitiveness project 等）。

・欧州統合府、MoE、ドナー等の非公式の見解を総合すると、マケドニアの EU 加盟の時期は、2015 年頃位（あるいはそれ以降）になるのではないかとと思われる。

・APERM の長官は、この 10 年で 8 名代わっている。政治的に任命されるからである。

（その他の事項として、MoE・APERM の役割、産業政策、貿易状況等に関して説明した。）

（大使館側コメント）

・APERM は、創業だけを促進しているのか。

→APERM は、創業だけでなく中小企業振興に係る支援を行っている。
日本では、中小企業基盤整備機構に相当する。ただし、職員数は 12 名である。

・もし、本格プロジェクトを実施する場合、OJT を通じた官民のローカルコンサルタントの育成に関して、どのようなセクターに属する企業を選ぶのか。
それによって育成されるコンサルタントの能力も異なるのではないか。

→OJT の効果を考えると、加工セクター（金属加工、食品加工、木工加工、アパレル加工、等）に属する企業が官民のローカルコンサルタントの育成の際の対象企業として考えられる。

その理由は、1) 加工セクターはマケドニアの主要なセクターであり、これらのセクターに所属する企業が多い、2) これらの企業は ISO、HACCP、EUREGAP 等の理論面からの知識を有しており、更に実践的な支援を求めている、3) これらのセクターに属する企業は、原材料の購入から販売までの多くのプロセスを有しており、官民のローカルコンサルタントが OJT において学べる事項が多く、他のセクターに属する企業に対しても、OJT を通じて得られた手法を広範囲に適用することは可能である、等である。

特に、金属加工、食品加工に属する企業が OJT の際の企業となる可能性が高い。アパレルで求められている技術支援は、ブランド力、デザイン力であり、イタリア等による支援の方がより効果的であると思われる。

・マケドニアは、小国であるが、小国だから効果的に協力できる可能性がある。今後、息の長い協力につながることを望む。

4. 収集資料

収集資料
参考文献（青字は本文引用文献）

No.	タ イ ト ル	資料 形態	発行元	書籍として 保存
1	Project profile in 2009-2012 Foreign Companies in Macedonia Yearbook 2007	図書	ADC Commercial Intelligence Service	○
2	The Macedonia definition of SMEs and the EU practice: Occasional Paper No. 6 http://pdc.ceu.hu/archive/00002076/01/Occasional_Paper_6_Definition_of_SME_final[1].pdf	図書	Center for Research and Policy Making	
3	Netherlands Instruments to support trade and investment instruments in Macedonia	図書	Dutch Embassy	○
4	FYR Macedonia –A list of signed projects http://www.ebrd.com/country/mace/sign.pdf	図書	EBRD	
5	EBRD Signed operation in Macedonia and EBRD Italy Local Enterprise Facility	図書	EBRD	○
6	EBRD Strategy for the Former Yugoslav of Republic of Macedonia (2006) http://www.ebrd.com/about/strategy/country/mace/strategy.pdf	図書	EBRD	
7	FYR Country overview 2009 http://www.ebrd.com/country/mace/econo.htm#macro	図書	EBRD	
8	FYR Macedonia http://www.ebrd.com/pubs/factsh/country/mace.pdf	図書	EBRD	
9	Economic Chamber of Macedonia 2007 Power Point	図書	Economic Chamber of Macedonia	
10	Enterprise Europe Network (power Point Macedonian version)	図書	EEN	
11	COMMISSION DECISION C(2007) 1853 of 30/04/2007 on a Multi-annual Indicative Planning Document (MIPD) 2007-2009 for the former Yugoslav Republic of Macedonia http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/mipd_fyrom_2007_2009_en.pdf	図書	EU	
12	COMMISSION DECISION of on a Multi-annual Indicative Planning Document (MIPD) 2008-2010 for the former Yugoslav Republic of Macedonia COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT	図書	EU	
13	EU Enlargement Strategy and Main Challenges 2009-2009 http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/press_corner/key-documents/reports_nov_2008/strategy_paper_incl_country_conclu_en.pdf	図書	EU	
14	Country Profile Macedonia http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/psi_countryprofile_macedonia.pdf	図書	EU	
15	EU and Macedonia Trade (2003-2007) http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113381.pdf	図書	EU	
16	European Charter for Small enterprises http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/docs/charter_en.pdf	図書	EU	
17	EU Economic Forecast Spring 2009 http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15048_en.pdf	図書	EU	
18	Euro stat news release (50/2009) dated on 7th April, 2009 http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP_PRD_CAT_PREREL_YEAR_2009/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2009_MONTH_04/2-07042009-EN-AP.PDF	図書	EU	
19	Small Enterprise Development in the Republic of Macedonia An Overview February, 2007 http://www.smedp.org.mk/en/documents/SME%20Brochure.pdf	図書	EU	
20		図書	EU	

No.	タ イ ト ル	資料形態	発行元	書籍として保存
21	The former Yugoslav Republic of Macedonia. Accession Partnership 2007, as published in the Official Journal L 80/32 on 19 March 2008 http://www.deimkd.ec.europa.eu/en/bilateral-relationships/Accession%20Partnership%20in%20OJEU%20190308.pdf	図書	EU	
22	Country Profile 2008	図書	EIU	
23	Assessment of the framework conditions for doing business in Polog and Southwest regions and comparison with the available data from East and Southeast regions Final Report (Aug, 2008)	図書	GTZ	
24	Ongoing GTZ projects	図書	GTZ	○
25	Technology Transfer Activities in the Republic of Macedonia (2003), GTZ http://www.technologyforum.ro/Docs/C2003_Andonova.pdf	図書	GTZ	
26	Technology Transfer Center http://www.gtztechno.com.mk/DOKUMENTACIJA/publications/Technology%20transfer.pdf	図書	GTZ	
27	Former Yugoslav Republic of Macedonia: 2008 Article IV Consultation - Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for the former Yugoslav Republic of Macedonia, February, 2009 http://www.imf.org/external/pubs/ft/sr/2009/cr0960.pdf	図書	IMF	
28	World Economic Outlook Update (July 2008) http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/update/02/pdf/0709.pdf	図書	IMF	
29	World Economic Outlook Update (November 2008) http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2008/update/03/pdf/1108.pdf	図書	IMF	
30	Study on Mentoring Service in Serbia 2008	図書	JICA	
31	マケドニア労働市場(2008)	図書	JICA	○
32	中小企業支援体制強化プロジェクト 補足資料(平成 19 年 11 月 28 日)	図書	JICA	JICA 所蔵
33	「JICA マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 中小企業振興体制整備プロジェクト準備調査報告書(2008 年 12 月)」	図書	JICA	JICA 所蔵
34	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)	図書	JICA	JICA 所蔵
35	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)	図書	JICA	JICA 所蔵
36	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)	図書	JICA	JICA 所蔵
37	マケドニア旧ユーゴスラビア共和国 農業分野プロジェクト形成調査報告書 http://lvzopac.jica.go.jp/external/library?func=function.opasch.mmdsp&view=view.opasch.mminindex&shoshisbt=1&shoshino=0000164838&volno=0000000000&filename=11784857_01.pdf&seqno=1 http://lvzopac.jica.go.jp/external/library?func=function.opasch.mmdsp&view=view.opasch.mminindex&shoshisbt=1&shoshino=0000164838&volno=0000000000&filename=11784857_02.pdf&seqno=2	図書	JICA	JICA 所蔵
38	SME Policy Index report 2007 http://www.oecd.org/dataoecd/31/41/38310075.pdf	図書	OECD	
39	SME policy - Regional performance assessment 2005 http://www.ceinet.org/download/sef_2005/1.6_FANELLI_PPT.ppt#265,14,Business incubators	図書	OECD	
40	Preparation of SWOT analysis of the SME Dept. within the Ministry of Economy and APPRM and Feasibility Study for establishment of the Regional Centers' Association	図書	SECI	
41	UNCTAD Investment Brief 2009 N0.1 http://www.unctad.org/en/docs/webdiaeia20095_en.pdf	図書	UNCTAD	
42	World Economic Situation and prospect 2009 http://www.unctad.org/en/docs/wesp2009_en.pdf	図書	UNCTAD	
43	World Investment Report 2008 http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/wir08_fs_mk_en.pdf	図書	UNCTAD	
44	USAID's Macedonia Competitiveness Activity	図書	USAID	
45	THE USAID COMPETITIVENESS PROJECT	図書	USAID	
46	Doing business in Macedonia 2008 http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomics/Default.aspx?economyid=116	図書	WB	

No.	タ イ ト ル	資料 形態	発行元	書籍として 保存
47	Integration of the Western Balkans in the EU Internal Market http://www.western-balkans.info/htmls/save_pdf2.php?id=550	図書	WB	
48	Macedonia at a glance http://devdata.worldbank.org/AAG/mkd_aag.pdf	図書	WB	
49	Macedonia ICT at a glance 2006 http://devdata.worldbank.org/ict/mkd_ict.pdf	図書	WB	
50	FYR Macedonia Public Expenditure Review 2008 http://devdata.worldbank.org/AAG/mkd_aag.pdf	図書	WB	
51	Regional review of SMEs policy in the Western Balkans countries http://www.western-balkans.info/htmls/save_pdf2.php?id=561	図書	WB	
52	World Development Report 2008 for Agriculture http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2008/Resources/WDR_00_book.pdf	図書	WB	
	(政府関係関連文書)			
53	Automotive Industry http://www.investinmacedonia.com/resources/EN/Automotive%20Industries.pdf	図書	AFIRM	
54	Doing business in Macedonia 2008 http://www.investinmacedonia.com/resources/EN/MAK_2008_DBG.pdf	図書	AFIRM	
55	Investment Guide Macedonia - Republic of Macedonia Food Processing Industry Investor's Guide 2007 http://www.investinmacedonia.com/resources/EN/Food%20Industry.pdf	図書	AFIRM	
56	Investment Opportunities Automotive components sector in Macedonia http://www.investinmacedonia.com/resources/EN/Automotive%20Aug2008.pdf	図書	AFIRM	
57	Public Investment programme 2009-2011 http://www.investinmacedonia.com/resources/EN/PIP%202009-2011.pdf	図書	AFIRM	
58	Annual Report 2005 for the SME Sector	図書	APERM	
59	APERM Entrepreneurship Promotion, http://www.apprm.gov.mk/webdata/dokumenti/APERM%20%20PROFILE.pdf	図書	APERM	
60	APPERM Voucher Scheme for SMEs Template for Specific Service	図書	APERM	
61	National promotion of entrepreneurship and innovation of SMEs of the Republic of Macedonia 2008	図書	APERM	
62	Program for development of the entrepreneurship, competitiveness and innovation of the small and medium enterprises in 2009	図書	APERM	
63	Program for development of the entrepreneurship, competitiveness and innovation of the small and medium enterprises in 2008	図書	APERM	○
64	Case studies of Small and Medium Size Enterprises http://www.hrdf.org.mk/7LONG_VERSION.pdf	図書	HRDF	
65	Annual Plan of Ministry of Economy in 2009 (SME issues) Macedonian version	図書	MoE	
66	Draft version of the National Self-assessment Report Regarding the European Charter for Small Enterprises (Republic of Macedonia 2008) http://www.economy.gov.mk/MEKPrepriemnistvo/WBStorage/Files/National%20Report%202008%20-%20draft1.doc	図書	MoE	
67	Industrial Policy of Republic of Macedonia: 2009-2020 (Draft)	図書	MoE	
68	Programme for the Development of Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation of the Small and Medium Enterprises (2007-2010) http://pintoconsulting.blog385.com/eng/wp-content/uploads/2009/03/3_macedonia_sme_programme_2007.pdf	図書	MoE	
69	Revised National Development Strategy for Small and Medium-Sized Enterprises 2007 (2002 -2013) http://www.economy.gov.mk/MEKPrepriemnistvo/WBStorage/Files/SME%20Strategy_final%2015%2005%20071.pdf	図書	MoE	
70	Short Summary of the National Self-assessment Report regarding the European Charter for Small Enterprises (Republic of Macedonia 2008)	図書	MoE	○
71	Annual Report 2008 http://www.nbrm.gov.mk/WBStorage/Files/AnnualReport2008.pdf	図書	NBRM	
72	Annual Report 2007	図書	NBRM	

No.	タ イ ト ル	資料形態	発行元	書籍として保存
	http://www.nbrm.gov.mk/WBStorage/Files/web_ANNUAL_REPORT_2007.pdf			
73	Balance of Payment 1993-2008 http://www.nbrm.gov.mk/WBStorage/Files/WEB_vrem_serija_93-07_godini_\$_EVRA_ANG1.xls	図書	NBRM	
74	Export and Import Statistics 1990-2008 Country http://www.nbrm.gov.mk/WBStorage/Files/A_web_countries_export_2008.pdf http://www.nbrm.gov.mk/WBStorage/Files/A_web_countries_import_2008.pdf	図書	NBRM	
75	Foreign direct investment in Republic of Macedonia - FLOWS - by country 2008	図書	NBRM	
76	Foreign direct investment in Republic of Macedonia - FLOWS - by activity 2008	図書	NBRM	
77	Main economic indicators for the Republic of Macedonia http://www.nbrm.gov.mk/WBStorage/Files/os_ek_data_ang_30_01_2009.pdf	図書	NBRM	
78	Monthly Information 4/2009 http://www.nbrm.gov.mk/WBStorage/Files/Monthly_Report_04_2009.pdf	図書	NBRM	
79	Monthly Information 2/2009 http://www.nbrm.gov.mk/WBStorage/Files/Monthly_Report_02_2009.pdf	図書	NBRM	
80	Monthly Information 1/2009 http://www.nbrm.gov.mk/WBStorage/Files/Monthly_Report_01_2009.pdf	図書	NBRM	
81	Quarterly Report April, 2009 http://www.nbrm.gov.mk/WBStorage/Files/Quarterly_Report_April_2009.pdf	図書	NBRM	
82	Quarterly Report October, 2008 http://www.nbrm.gov.mk/WBStorage/Files/QUARTERLY_Report_October_2008.pdf	図書	NBRM	
83	Quarterly Report III 2008 Statistical Appendix http://www.nbrm.gov.mk/WBStorage/Files/STATISTICAL_APPENDIX_3-20080.pdf	図書	NBRM	
84	Profile of Regional Enterprise Support Centre - Bitola http://www.aprrm.gov.mk/webdata/dokumenti/Profile_RESC_Bitola.pdf	図書	RESC Bitola	
85	Donors in Macedonia 2005 http://www.sei.gov.mk/content/Publications/Documents/Donors_in_Macedonia.pdf	図書	Secretariat for EU Integration	
86	Current situation of Business Tendency in Manufacturing Industry April 2008 – April 2009 22.05.2009 http://www.stat.gov.mk/pdf/2009/6.1.9.27.pdf	図書	State Statistical Office	
87	Foreign Direct Investments in the Republic of Macedonia 2007 http://www.stat.gov.mk/pdf/2008/3.1.8.08.pdf	図書	State Statistical Office	
88	Gross Domestic Product, first quarter of 2009 http://www.stat.gov.mk/pdf/2009/3.1.9.04.pdf	図書	State Statistical Office	
89	Gross domestic product in the Republic of Macedonia, by regions, 2006, preliminary data http://www.stat.gov.mk/pdf/2008/3.1.8.06.pdf	図書	State Statistical Office	
90	Monthly Statistical Bulletin January, 2009 http://www.stat.gov.mk/english/Publikacii/2_BiltenA_engLekt.pdf	図書	State Statistical Office	
91	Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia 2008 http://www.stat.gov.mk/pdf/2008/3.1.8.06.pdf	図書	State Statistical Office	○
92	Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia 2007 http://www.stat.gov.mk/pdf/2007/3.1.8.06.pdf	図書	State Statistical Office	○
93	Business Start-Up Center profile	図書	St. Cyril and Methodius University	
94	Conditions of Application Oriented Research in South East European Universities Macedonian Cases http://www.aso.zsi.at/attach/Sofia2005-Macedonianpresentation-nobackground.ppt	図書	St. Cyril and Methodius University	
95	Technology Transfer Center as a Catalyst for Continuous Adjustment of Dynamic Faculty –Enterprise Relationship University Ss Cyril and Methodius, Faculty of Technology and Metallurgy, Skopje, R. Macedonia http://ec.europa.eu/education/programmes/tempus/doc/meshko.pdf	図書	St. Cyril and Methodius University	

No.	タ イ ト ル	資料形態	発行元	書籍として 保存
96	Technological Industrial Development Zone Profile http://www.fez.gov.mk/location.asp	図書	TIDZ	
	(Home Page)			
97	Agency for Foreign Investments of the Republic of Macedonia http://www.investinmacedonia.org/Default.aspx	Home page	AFIRM	
98	Agency for Promotion of Entrepreneurship of the Republic of Macedonia http://www.apprm.gov.mk/projects.asp	Home page	APERM	
99	Business Start-Up center http://www.bsc.ukim.edu.mk/	Home page	BSC	
100	BSC Bitola - Macedonia http://en.bsbitola.org/	Home page	BSC Bitola	
101	Directorate of Macedonia for Technological industrial development zone http://www.bunardzik.com.mk/law.asp	Home page	DMTIDZ	
102	Enterprise Europe Network (EC) http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm	Home page	EEN(EC)	
103	Economic Chamber of Macedonia http://www.mchamber.org.mk/default.asp?lan=en	Home page	ECM	
104	EIICM http://www.euroinfo.org.mk/_en/default.aspx?pArtID=20	Home page	EIICM	
105	ESA Tetovo Home page http://esate.com.mk/en/index.php	Home page	ESA(Tetovo)	
106	EU Information Correspondence Centre http://www.euroinfo.org.mk/_en/	Home page	EU	
107	Human Resource Development Fund http://www.hrdf.org.mk/?open=final_home_page&lang=en	Home page	HRDF	
108	The Macedonian Artisan Trade Association http://www.matacraft.org.mk/	Home page	MATA	
109	Macedonian Chambers of Commerce http://www.sojuzkomori.org.mk/EN/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=186	Home page	Macedonian Chambers of Commerce	
110	Ministry of Economy, Macedonia http://www.economy.gov.mk/default-en.asp	Home page	MoE	
111	CIRKO – Centre for Research, Development and Continuing Education , Skopje, Macedonia http://www.cirko-mes.com/About-Us.html	Home page	St. Cyril and Methodius University	
112	Secretariat for European Affairs http://www.sei.gov.mk/Default.aspx	Home page	SEA	
113	SDC http://www.swisscooperation.org.mk/en/Home/Sound_Economic_Developmen	Home page	SDC	
114	SECI http://www.seciproject.org.mk/	Home page	SECI	
115	South East Europe Consultancy Network http://www.see-consultancy.net/?events	Home page	SEE	
116	SPARK http://www.spark-online.org/	Home page	SPARK	

No.	タ イ ト ル	資料 形態	発行元	書籍として 保存
	(その他、ノンブレット)			
117	Austrian Development Cooperation in Macedonia			○
118	Senior Expert Service (Ditch Embassy)			○
119	Standardization Institute			○
120	Municipality of Cair			○
121	Artisan's Association Skopje			○
122	Economic Chamber of Macedonia			○
123	Incubation Center (Skopje)			○
124	Roma Business Information Center			○
125	ESA (Gostivar)			○
126	PREDa (Prelip)			○
127	1st Book (中小企業)			○
128	Blagoj Gorev (中小企業)			○
129	EP EKOPLAS (中小企業)			○
130	MEETALKEJ (中小企業)			○
131	Metateks (中小企業)			○
132	SVEMEK (中小企業)			○
133	GTZ (ドナー)			○
134	TAM/BAS Project			○
135	ECM (Balkan Regional Center for Trade promotion (Balkan Trade Bulletin 2008 No.16))			○

JICA (Macedonia) 事務所 所蔵分: No. 92 および No.117-135

