

**マケドニア旧ユーゴスラビア共和国
民間セクター開発に係る
情報収集・確認調査**

報告書

**平成 25 年 6 月
(2012 年)**

**独立行政法人
国際協力機構 (JICA)
株式会社日本開発サービス**

マ国 地図



略語表

| 略語 | 英語名 | 日本語名 |
|-------------|---|--------------------------|
| APERM | Agency for Promotion of Entrepreneurship of the Republic of Macedonia | マケドニア創業促進庁 |
| AOTS | Association for Overseas Technical Scholarship | 海外技術者研修協会 |
| BAS | Business Advisory Service | ビジネスアドバイザーサービス |
| 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 |
| CBI | Centre for Promotion of Imports from Developing countries | 開発途上国からの輸入促進センター |
| CEN-CENELEC | European Committee for Standardization - European Committee for Electro technical Standardization | 欧州標準化委員会 - 欧州電気標準化委員会 |
| CRM | Customer Relationship Management | 顧客関係管理 |
| EBRD | European Bank for Reconstruction and Development | 欧州復興開発銀行 |
| DEC | Department for Entrepreneurship and Competitiveness | 創業・競争力強化部 |
| DTIDZ | Directorate for Technological Industrial Development Zones | 技術産業開発ゾーン局 |
| EC | European Commission | 欧州委員会 |
| ECP | Export Coaching Programme | 輸出コーチングプログラム |
| EGP | Enterprise Growth Programme | 企業成長プログラム |
| ESA | Enterprise Support Agency | 企業支援センター |
| ECM | Economic Chamber of Macedonia | マケドニア経済会議所 |
| EIICM | European Information and Innovation Centre in Macedonia | 欧州情報・革新センター |
| EU | European Union | 欧州連合 |
| FDI | Foreign Direct Investment | 外国直接投資 |
| FP7 | Seventh Framework Programme for Research and Technological Development | リサーチ・技術開発のための第7次枠組みプログラム |
| GDP | Gross Domestic Products | 国内総生産 |
| GIZ | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit | ドイツ国際協力公社 |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Point | 危害分析及び重要管理事項 |
| HIDA | The Overseas Human Resources and Industry Development Association | 一般財団法人海外産業人材育成協会 |
| HRM | Human Resource Management | 人的資源管理 |
| ICT | Information, Communication and Technology | 情報・通信及び技術 |
| IMF | International Monetary Fund | 国際通貨基金 |
| IPA | Instrument for Pre-Accession Assistance | (EU) 加盟前支援基金 |
| ISO | International Standards Organization | 国際標準化機構 |

| | | |
|-------|--|-----------------------|
| JETRO | Japan External Trade Organizations | 日本貿易振興機構 |
| JICA | Japan International Cooperation Agency | 国際協力機構 |
| JODC | Japan Overseas Development Corporation | 海外貿易開発協会 |
| LED | Local Economic Development Office | 地方経済開発事務所 |
| MCC | Macedonian Chambers of Commerce | マケドニア商業会議所 |
| MMF | Match Making Fund | マッチメイキングファンド |
| MoE | Ministry of Economy | 経済省 |
| MoES | Ministry of Education and Science | 教育・科学省 |
| NATO | North Atlantic Treaty Organization | 北大西洋条約機構 |
| NBRM | National Bank of the Republic of Macedonia | マケドニア中央銀行 |
| OECD | Organization for Economic Co-operation and Development | 経済開発協力機構 |
| OJT | On the Job Training | オンザジョブトレーニング |
| RED | Regional Economic Development | 地域経済開発 |
| R&D | Research and Development | リサーチと開発 |
| PREDA | Prelip Region Enterprise Support Agency | Prelip 地域企業支援センター |
| PSI | Program for Sustainable Investment | 自立した投資のためのプログラム |
| RESCs | Regional Enterprise Support Centres | 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 |
| RTDI | Research, Technology, Development and Innovation) | リサーチ・技術・開発及びイノベーション |
| 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・イノベーション強化 |
| SECO | State Secretariat for Economic Affairs | 経済担当事務局 |
| SIPPO | Swiss Import Promotion Programme | スイス輸入促進プログラム |
| SSO | State Statistical Office | 国家統計局 |
| SME | Small and Medium-size Enterprise | 中小企業 |
| SMRJ | Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation in Japan | 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 |
| TAM | Turn Around Management | ターンアラウンドマネジメント |
| TIARM | Technology and Innovations Agency of the Republic of Macedonia | マ国技術革新庁 |
| TIDZ | Technological Industrial Development Zones | 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 |
| VIBE | Venture Initiative in the Balkan Europe | バルカンヨーロッパベンチャーイニシアティブ |
| WB | World Bank | 世界銀行 |
| WTO | World Trade Organization | 世界貿易機関 |

(写真)



(欧州統合府との協議)



(経済省との協議)



(マケドニア経済会議所との協議)



(South East Europe University - Technology Park)



TIDZ (Skopje - 建設中の自動車生産企業)



(中小企業工場 - 「作業の見える化」の説明)

(報告書 要約)

マケドニア旧ユーゴスラビア共和国（以下「マ」国）は、2005年にはEU加盟候補国の地位を獲得し、EU加盟に向けた活動が推進されている。経済面では、これまでマクロ経済及び金融環境の安定化に成功し、ビジネス環境を改善する広範囲な構造改革を実施してきた。また、WTOに加盟、自由貿易協定にも署名するなど市場経済化に対する多くの取り組みが実施された結果、高い経済成長を実現してきた。しかし、2008年以降の世界的な、特に欧州の金融・経済危機の影響を受けている。欧州委員会（EC）によれば、2012年の経済成長率は0.8%、2013年は1.7%、2014年は2.2%と今後も低成長が見込まれている。

マ国政府は、国家開発政策「マ国における貧困緩和・社会疎外緩和に関する国家戦略2010-2020年」において、インフォーマル経済への対応と起業家精神の強化を優先課題の一つとして掲げている。現与党は持続可能な高い経済成長のため、2011～2015年の政府事業計画の中で、金融へのアクセス向上、輸出増加、金融規律と流動性の改善、競争力とイノベーションの改善、投資、中小企業支援等を通じてビジネス環境・競争力の向上を図ろうとしている。また、これまで産業政策、イノベーション戦略、中小企業戦略（改訂版）、投資促進計画、中小企業の起業家精神・競争性・イノベーション開発計画、等の政策・計画が策定されている。上述したマ国の民間セクター分野における課題、政府の取り組み状況を踏まえて、多国間及び二国間ドナーの多くが同分野への支援を行っており、我が国も持続可能な経済発展の促進を対マ国の援助方針とし、2つある重点分野のうちの一つとして民間セクター開発を掲げ、これまで、創業促進、投資促進、生産管理、観光振興、地図整備の分野で支援を行ってきた。

係る状況下、マ国の民間セクター開発分野における我が国の協力の可能性を検討するため、同分野の課題、政策・行動計画等、マ国政府及びドナーの取り組み状況、支援のニーズ等に係る情報収集・分析を行い、今後のマ国に対するJICA協力の方向性を検討すること目的とした情報・収集確認調査を実施した。調査内容は以下の通りである。

(1) マクロ経済環境（現状）

マ国のGDP（2011年）は73億ユーロ（約9,490億円：1ユーロ＝130円で換算）である。この規模は日本の県別GDPで比較した場合、最下位（47位）にランクされている鳥取県（平成22年度県内総生産：約1兆8,100億円）にも及ばない経済規模であり、人口においても日本の長野県（平成23年度：約214.2万人）程度の人口しか有していない。元来、マ国はユーゴスラビア社会主義共和国連邦が6か国に分かれてできた国であり、マ国自体の経済規模は1つの国としては、小さく、企業が自国内で規模の経済を迫及しながら、拡大するための十分な国内市場（国内需要）が不足している。

セクター別に見た場合、過去 20 年間（1990－2010 年）に、製造業の成長率はマイナス成長が続いており、工業セクター全体の GDP に占めるシェアは 44.5%（1990 年）から 27.8%（2010 年）へ大幅に低下している。他方、流通・小売業は 2005 年以降概ね 6% の高い成長率を維持し、サービス業は GDP を支える重要なセクターとなっている。工業セクターの中で、一部のサブセクター（鉱業、食品加工、タバコ、印刷・記憶媒体の再生、医療関連製品、金属・金属製品、電機製品、機械・機具、家具）を除くセクターは 2011 年との比較において、2005 年の生産量を下回っている。

企業を取り巻くビジネス環境に関して、世界銀行、等が様々な調査を実施しており、「World Economic Forum 2012-13」の一部としてまとめられたマ国の経済分析レポートによれば、企業のビジネスを阻害する要因として、インフラ整備、機関（法整備を含める）、イノベーション、ビジネスの洗練性（ローカルサプライヤーの品質・量、クラスター開発、等）、市場規模、技術力、金融市場開発、労働市場の効率性、商品市場の効率性、高等教育・訓練、等が上げられている。特に、144 か国中、イノベーション（110 位）、ビジネスの洗練性（111 位）に関して、低いランクとなっている。この「The Global Competitiveness Report 2012-2013」において、総合評価では 80 位となっている。他方、世界銀行調査による「マ国のビジネス環境」は調査対象 185 国/地域の中で、総合で 23 位（2013 年度）である。

ビジネス環境自体はある程度整備されていることを示しているが、企業自体はイノベーション（110 位）、ビジネスの洗練性（111 位）等のランクが示すように、まだ十分な競争力を有していないことが伺える。民間セクターには技術の蓄積が不足しており、更なる技術移転が必要不可欠である。これらの点は、今後の JICA の支援を検討する上で重要な点である。

ここで留意しなければならない点はセクター別の企業就業者数（2012 年）で見た場合、総企業就業者数（458,873 人）に対して、製造業の雇用者数は 100,878 人（全体の 21.98%）と最も高く、サービス業である流通・小売のシェア（18.24%）を上回っている。製造業は雇用に対する高い貢献度を有している。

また、マ国の貿易構造として、輸出が輸入を常に下回る貿易構造となっている。その特徴として、主要輸出品目は製造業品（鉄、鋼鉄、金属加工品、等）であり、総輸出の 25.93% を占めており、機械・輸送機器、その他製造業品（衣服、等）を含めると 55.14% のシェアを有する¹。他方、主要輸入品目も製造業品（鉄、鋼鉄、非鉄、機械・輸送機器、鉱物原

¹ マ国の輸出品目の分類では、製造業品は「主として原材料から生産されるもの」を意味しており、厳密には、機械、輸送機器、衣類、等の品目は製造業品として分類されていない。しかしながら、これらも製造業品である。その意味において、これら品目全体は、総輸出額の 55.14% のシェアを占めている。

料、潤滑油、等)となっている。国内で生産できていない品目が輸入されている。輸出入ともEU、近隣諸国に大きく依存している。

貿易の観点から留意しなければいけない点は確かに GDP に占めるシェアでは、工業(製造業を含む)シェアは減少し、サービス業のシェアは増加しているが、GDP、外貨獲得に影響を与える輸出に関して、主要な輸出品目は依然として製造業関連品であるという点である。今後 GDP の増大を考える場合、小さい国内市場において、国内消費、政府支出、国内投資を促進することは困難であり、より大きな海外市場への輸出増大は極めて重要である。即ち、マクロレベルで考えた場合、輸出に繋がる製造業の競争力強化は極めて重要である。

中小企業は厳しいマクロ経済環境にある。特に、製造業は GDP シェアが減少するなど課題を抱えているが、このセクターは雇用に貢献し、また、輸出にも (GDP 増大にも) 貢献している重要なセクターの一つである。

マ国の主要セクターとして、GDP に占めるシェア、雇用貢献度、今後の成長性、等の観点から自動車部品、ICT、農業・農産加工のセクターが存在している。これらのセクターは海外からの投資促進の対象分野でもある。(実際、2012 - 15 年間の実施予定の新規 FDI 登録 518 案件の内、204 案件は自動車関連である。)

(2) 民間セクター開発の基本的な枠組み

マ国では、「マ国における貧困緩和・社会疎外緩和に関する国家戦略 2010-2020 年」、「産業政策 2009-2020 年」、「国家中小企業開発戦略 (2002-2013 年)」、「イノベーション戦略 2012-2020 年」、等の政策が数多く策定されている。しかしながら、これらの政策を実際に具現化 (実施) するプロセスが十分でない。それ故、政策が実際されるまでに多くの時間を要する、あるいは、実施されない場合もある。

政府予算 (歳入) が十分でなく、各省庁が必要な活動が十分には実施できていないことがある。特に、省庁の予算の多くは、職員の人件費に充てられ、プロジェクト全体を単独で実施し得る予算を確保することは少なく、多くの場合、ドナープロジェクトへの「共同出資」の形での参画が多い。

確かに、予算配賦額自体は国の税收とも関連することであるが、職員に対するキャパシティビルディング (特に、情報収集・分析 - プロジェクトの実施 - モニタリング・評価 - 更なる活動展開の管理サイクル能力) が十分になされていないことも大きな課題である。たとえ、多くの予算が配賦されたとしても、職員の能力が不足した場合、如何なるプロジェクトも成功させることは困難である。

現在のところ、ドナーファンドに頼った活動が多く、政策立案・支援機関自体の自立発展性が十分には担保されにくい構造になっている。もし、JICA が支援するならば、所謂評価 5 項目（妥当性：relevance、有効性：effectiveness、効率性：efficiency、インパクト：impact、持続性：sustainability）を検討した上で支援プロジェクトの形成がなされるが、マ国の場合、持続性（Sustainability）に関しては、十分な検討がなされる必要がある。

今回調査において、様々な公的、民間の支援機関が存在していることも明らかになっている。これら機関は、政府が主体となる支援の有効なリソースのひとつである。支援内容に応じたリソースの活用が必要不可欠である。

ドナーはファンド提供者であるとともに、支援実施機関である。民間セクター開発に関して、オランダ政府（オランダ企業とマ国企業の合弁推進、マ国企業向けのキャパシティデベロップメント）、EBRD（EGP/BAS プロジェクト）、EU（企業への技術支援：2013 年 10 月実施予定、EIICM、EEN を活用した情報提供、等）、GIZ（地域経済開発、南欧地域協力推進：人材育成）、SDC（SECO Start-up fund を活用した金融面からの支援）、USAID（中小企業支援：情報提供、金融アクセス機会の提供、輸出促進、等）を実施している。

ドナー活動全体としては、様々な活動を展開しているが、製造業に特化した活動（ローカルコンサルタント育成を含む）は十分にはなされていない。この点は多くのドナーも十分な活動ができていないと認識しており、JICA 支援の検討において、十分留意すべき点である。

(3) JICA 支援の可能性（案）

前節において総括したように、様々なセクターの中で、雇用創出、輸出増大（GDP 増大）に大きく寄与している製造業の強化は極めて重要であるが、政府、ドナーとも支援が十分に実施されていない。

特に、製造業に属する中小企業、あるいは製造業分野の支援に携わるローカルコンサルタントからの能力向上に関する支援要請は高い。また、製造力強化の観点からだけでなく、マ国政府は企業に対するイノベーションのための支援が必要との認識も有している。更に、投資・貿易を促進することも、マ国への技術移転促進、雇用拡大、輸出増大、にも繋がる可能性を有している。

以下に、様々なドナーが実施している支援との重複を避け、連携を勘案しながら、これらの点を考慮した JICA 支援の可能性（案）を提案する。

(JICA 支援の可能性 (案))

- 1) 製造力強化支援 (技術協力プロジェクト)
- 2) イノベーション支援 (技術協力プロジェクト)
- 3) 貿易・投資振興 (専門家派遣)

(JICA 支援の可能性：案)

| 支援分野・タイプ | 支援目的・内容 | | JICA 専門家コメント |
|----------------------------|--------------------|--|--|
| 1) 製造力強化支援 (技術協力プロジェクト) | <p>・支援の背景と目的</p> | <p>(支援の背景)</p> <ul style="list-style-type: none"> 旧ユーゴスラビア社会主義連邦共和国時代から、マ国は金属加工、自動車部品製造の拠点として位置付けられ、現在も製造業は重要なセクターの一つであり、近年、欧米の製造企業も進出しており、更なる潜在的な成長の可能性を有している。 中小企業において、製造業セクターは、最大の雇用(全雇用数 21.98%)を創出し、GDP 増大に貢献する輸出においても、総輸出金額の 25.93%を占めており、機械・輸送機器、その他製造業品(衣服、等)を含めると 55.14%の輸出シェアを有する。 近年、FDI も製造業(自動車部品関連、等)を中心に伸びている。(例 2012-15 年の総投資予定案件数：518 案件、その内自動車部品投資予定案件数：204 件) 製造業の強化は「マ国における貧困緩和・社会疎外緩和に関する国家戦略 2010-2020 年 (National Strategy on Alleviation of Poverty and Social Exclusion in the Republic of Macedonia 2010-2020) - 雇用促進、創業促進：中小企業の増加、非正規労働力の減少」、「マ国 産業政策 2009-2020 年 (Industrial Policy of Republic of Macedonia 2009-2020) - 自立した製造業」、「マ国イノベーション戦略 2012-2020 年 (Innovation Strategy of the Republic of Macedonia for 2012-2020) - イノベーションのための人材育成」、「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) - 中小企業の増加、雇用促進、GDP に対する中小企業の貢献」等の政策に沿うものである。 <p>(支援の目的)</p> <ul style="list-style-type: none"> 「製造業をターゲットしたローカルコンサルタントの育成と中小企業の育成を実施する中小企業支援体制の強化」を目的とする。 | <ul style="list-style-type: none"> 日本の HIDA で研修を受講した HIDA (マケドニア) 同窓生は 200 人を超えている。彼らは、5S、KAIZEN 等の日本的な生産・品質管理の基礎を有しており、JICA は円滑な実施が可能である。このような企業に対する支援活動は効果的であり、HIDA と JICA の協力をも意味している。 <p>(HIDA (マケドニア) 同窓生の一人は現在、マ国首相である。)</p> <ul style="list-style-type: none"> これら企業の強化は、日本的な物作りを理解しており、製造力が強化された場合には、在欧州日系企業とのビジネス強化に繋がる可能性がある。(企業の生産性向上がなされた場合、JICA は在欧州日系企業との対話、ビジネスマッチング機会の増大に繋がる支援に展開できる可能性がある。) |
| | <p>・支援対象・内容・期間</p> | <p>(支援対象)</p> <ul style="list-style-type: none"> C/P 機関 ローカルコンサルタント 日本の HIDA (一般財団法人海外産業人材育成協会：The Overseas Human Resources and Industry Development Association) の指導を受けた HIDA (マケドニア) 同窓会に所属する企業を中心とする。(但し、C/P と協議しながら、HIDA (マケドニア) の企業だけでなくその他の経営団体(例 マケドニア経済会議所 ECM) に所属する企業もパイロットプロジェクトの支援対象として検討する必要がある。) <p>- 日本の ATOS は現在 HIDA として存在している。HIDA は 2012 年 3 月に海外技術者研修協会 (AOTS：Association for Overseas Technical Scholarship) と海外貿易開発協会 (JODC：Japan Overseas Development Corporation) が合併してできた団体である。(厳密には、マ国では「HIDA (マケドニア) 同窓会」ではなく「AOTS (マケドニア) 同窓会」として存在しており、今のところ同窓会の名称変更はなされていない。)</p> <p>(支援内容)</p> <ol style="list-style-type: none"> ①製造業の製造力強化(生産・品質管理)を推進するシステムの構築 ②製造業分野のローカルコンサルタントの育成 (APERM のデータベース、Management Consulting Association、あるいは、BAS プロジェクトに登録しているローカルコンサルタント、等を選抜し、OJT を行いながら企業の製造力強化を図る。) ③支援対象企業への技術指導を通じた企業の製造力強化 (パイロットプロジェクト) <ul style="list-style-type: none"> - 日本人専門家とローカルコンサルタントによる企業への個別技術指導 どのような個別指導(生産管理、品質管理、5S、改善、個別技術：プレス、樹脂成形、等)を行うのかは十分検討する必要がある。 <p>(支援期間)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.5 年を想定 35M/M を想定 投入 (5 名) <ol style="list-style-type: none"> ①総括・支援体制整備 1：1 名 ②技術指導・コンサルタント育成(生産管理)：1 名 ③技術指導・コンサルタント育成(品質管理)：1 名 ④支援体制整備 2：1 名 ⑤基礎調査・業務調整：1 名 | <ul style="list-style-type: none"> 育成されたローカルコンサルタントは、毎年日本の HIDA で研修を受ける研修生(同窓生)の知見を学ぶことが可能である。 育成すべきローカルコンサルタントの選定は重要である。BAS プロジェクト、APERM、あるいは Management Consulting Association に登録されている人材から将来性に企業に裨益をもたらすローカルコンサルタントを選定することが重要である。 左記の提案は「HIDA (マケドニア)」を主たる裨益グループとしたものであるが、マケドニア経済会議所、マケドニア商業会議所等の組織も存在している。C/P と協議しながら、HIDA (マケドニア) の企業だけでなくその他の経営団体(例 ECM) に所属する企業もパイロットプロジェクトの支援対象として検討する必要がある。) 企業支援を行う場合、特定のセクターに所属する企業を対象とする場合と、セクターに拘らず企業を選定し、支援する場 |

| 支援分野・タイプ | 支援目的・内容 | | JICA 専門家コメント |
|--------------------------------------|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・裨益効果 | <ul style="list-style-type: none"> ①製造業の製造力強化（生産・品質管理）を推進するシステムの構築 ②製造業の分野のローカルコンサルタントの育成 ③企業の製造力強化 | <p>合が考えられるが、マ国の場合、セクター毎の代表的な企業は限られている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セクターに拘らず、どの企業にも活用可能な技術（生産・品質管理の基礎、中級、上級）をローカルコンサルタントに移転する方が、より効果的であり、特に、ローカルコンサルタントの育成にも大いに裨益する。 <p>（備考）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・HIDA（マケドニア）同窓会会長との面談では、「将来的に HIDA（マケドニア）同窓会として Training Center for Japanese manufacturing Methods を設立したいと考えている。」とのコメントを得ている。もし、JICA 支援が実施され、センターが設立された場合、更なる裨益効果が期待し得るものである。 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・想定される C/P 機関 | <ul style="list-style-type: none"> ・政府機関（APERM） （もし、APERM が C/P 機関となるのであれば、APERM 機関には日本研修を受けた経験のある日本研修生が在籍しており、これら人材を巻き込むことは重要である。） | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・他ドナーの活動との重複 | <p>(EU)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ドナー支援の「EU 支援」において記載したように、①産業政策関連：産業政策に関して実施された内容のレビュー、評価及び今後の活動に対する提言及び関連機関職員のキャパシティ開発、②パイロットプロジェクトとしての中小企業支援の実施（50 社を想定：企業課題の特定→支援人材の発掘→企業に対するローカルコンサルタントによる支援の実施）を検討中である。（製造業に特化しているわけではない。） <p>もし、JICA 支援を実施するならば、C/P 機関の選定を慎重に行い、EU の選定するパロット企業との重複がないようにする必要がある。（ローカルコンサルタントの育成を含む JICA 支援の方がより具体的な活動になる可能性を有している。）</p> <p>例えば、JICA 支援を①APERM を C/P 機関とし、②支援対象を主として HIDA（マケドニア）企業とし、③支援分野を製造力強化に絞った上で、製造力強化に関しては EU が推薦するローカルコンサルタントの育成（OJT）、企業の強化を含めることも可能である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JICA 支援において、BAS プロジェクトのローカルコンサルタントに対する OJT を活動に含めるのであれば、BAS プロジェクトに資金提供している EBRD、EU との連携・協調を意味する。 <p>(EBRD コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・EBRD の BAS プログラムの担当者は、プロジェクトを通じた JICA によるローカルコンサルタント育成（製造業分野）を強く望んでいる。また、EBRD は「BAS プログラムに JICA の製造業の専門家を投入して頂き、企業においてローカルコンサルタント育成を図ることも可能である。」との見解も有している。 | |
| <p>2) イノベーション支援 (技術協力プロジェクト)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・支援の背景と目的 | <p>(支援の背景)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2012年8月に経済担当副首相府より日本政府に対して、技術革新庁（Technology and Innovation Agency of the Republic of Macedonia : TIARM）に関する技術協力の要請書が提出された。支援要請の内容は「ローカルビジネス環境及びイノベーションに係る組織的な能力の改善」であり、以下の活動を要請したものであった。 <p>(支援要請の内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・イノベーション戦略の策定支援（F/S 実施、関係者に対する訓練・トレーニングの実施、国内企業への技術移転に関する政策策定支援） ・中小企業支援（輸出政策策定支援、日本への輸出促進、マ国と類似した民間セクター開発段階にある他国の事例研究） <p>・しかしながら、今回の調査を通じて、以下の事項が明らかとなっている。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 技術革新庁（Technology and Innovation Agency of the Republic of Macedonia）は、「Agency」として存在していない。 2) その代り、「基金（ファンド）」として存在するものであり、そのための準備をしており、2013年9月には基金が立ち上がる予定である。今後、ドナー（WB、EU（IPA））からファンドを得ながら、イノベーションを推進するものである。 3) ファンド（プロジェクトベース）を通じて、以下のことを展開したいと考えている。 <ul style="list-style-type: none"> - 企業がイノベーションを行うための能力開発 - 企業が新しい技術を受け入れるための支援 - ビジネスインキュベーションが行えるインフラの整備、等 | <ul style="list-style-type: none"> ・TIARM は存在しない。存在するのは機関でなく、ファンドである（<u>2013年9月設立予定</u>）。 <p>ファンドの確保が十分確保されるのか、時期は何時になるのかを十分留意する必要がある。</p> <p>もし JICA が支援をするのであれば、一般的なイノベーションの支援が可能な人材育成、あるいは、個別のセクターにおいて具体的なイノベーションの支援が可能な人材の育成が可能であると思われるが、支援が実施される場合には、<u>C/P 機関をどう設定するかが重要となる。</u></p> <p>例えば、C/P 機関を大学とする場合、大学はファンドがなくなれば活動を停止する可能性があり、支援プロジェクト終了後</p> |

| 支援分野・タイプ | 支援目的・内容 | | JICA 専門家コメント |
|----------|---|---|--|
| | <p>・「イノベーション戦略 2012-2020 年」では、イノベーションができる人材育成に関して、大学、職業訓練の機関に所属する人材、学生に焦点が当てられている。JICA が支援を実施するのであれば、大学、等の高等教育機関と実際の企業を結び付けた形でのイノベーション支援を検討すべきである。</p> <p>(支援の目的)</p> <p>・企業のイノベーションを促進し、中小企業支援機能を強化する。</p> | | <p>の自立発展性が担保されないかもしれない。もし、支援を実施するのであれば、支援プロジェクト終了後の自立発展性が十分に担保された上で、プロジェクトを実施する必要がある。</p> |
| | <p>・支援対象・内容・期間</p> | <p>(支援対象)</p> <p>・企業のイノベーションを推進することのできる人材を有する大学、等</p> <p>(支援内容)</p> <p>・最初は、一般的なイノベーションの支援が可能な人材育成</p> <p>・個別のセクター（自動、食品加工、物流、テキスタイル、等）において、具体的なイノベーションの支援が可能な人材育成（より具体的には、大学に在籍し、起業支援、ビジネス展開を実施している人材の育成が必要であると考えており、これらの育成された人材を活用して、起業、会社に対するコーチングを行うことが重要である。）</p> <p>・上記に関して、以下の支援を提案する。</p> <p>①企業のイノベーションを促進する体制の整備</p> <p>②-1 イノベーションの基本的なプロセス、進め方を指導できる人材の育成</p> <p>②-2 特定のセクターイノベーションを指導できる人材の育成（例 自動車関連、食品加工、物流、テキスタイル、等）</p> <p>③イノベーションの重要性普及</p> <p>・①に関して、C/P 機関のイノベーションを普及するためのコーディネーション機能、情報収集機能、イノベーションの啓蒙機能有する体制構築支援が主たる活動となる。</p> <p>・②-1、②-2 とも、支援を実施できる人材の育成が目的となるが、②-2 に関しては、全セクターの人材を強化するのではなく、特定のセクターを選定し、そのセクターにおいて支援できる人材育成であり、パイロットプロジェクトとして位置付けられる。</p> <p>・③は、②において実際に企業を対象とした技術支援を行い、イノベーション成功事例を実現し、その共有を通じたイノベーションの重要性の啓蒙が重要である。</p> <p>(支援期間)</p> <p>・1.5 年間を想定</p> <p>・35M/M を想定</p> <p>・投入（5 名）</p> <p>①総括・イノベーションシステム構築Ⅰ：1 名</p> <p>②イノベーション指導（一般的）1 名</p> <p>③イノベーション指導（特定のセクター）：1 名</p> <p>④イノベーションシステム構築Ⅱ（情報整備）・イノベーション啓蒙：1 名</p> <p>⑤基礎調査・業務調整：1 名</p> | <p>・海外からの進出（投資）を促すのは外国投資・輸出促進庁であり、中小企業育成は APERM である。これら機関との役割の連携、すみ分けは極めて重要である。</p> <p>・重要な点はイノベーションと製造力強化の関係に関する理解である。製造力強化にはイノベーションを通じて達成される企業も存在する。</p> <p>それ故、「イノベーション支援」を行う場合、製造業強化と何が異なる支援であるかを支援実施前に明確にする必要がある。</p> <p>(例)</p> <p>・生産品質管理の導入・普及は製造力強化であるが、以下の活動をイノベーションとする。</p> <p>①一般的な新しい技術の導入手法（新しい技術の調査：文献調査、新しい技術を有する研究所、企業とのコンタクトの仕方、等）の普及及び実際の技術導入</p> <p>②実際の導入、あるいは、セクター固有の新しい技術の導入手法の普及及び実際の技術導入</p> <p>・但し、World Bank、EU が提供するファンドがどのように活用されるのかを今後見極め、支援の重複がないように十分留意する必要がある。</p> <p>・ここで提案している案は、大学と企業を念頭に置いており、その意味において教育・科学省よりも経済省が関係機関となる方がより現実的である。</p> |
| | <p>・裨益効果</p> | <p>①イノベーションシステムの構築（イノベーションを普及するためのコーディネーション機能、情報収集機能、イノベーションの啓蒙機能）</p> <p>②イノベーション支援を実施し得る人材育成及び実際の中小企業支援</p> <p>③イノベーションの成功事例の共有を通じたイノベーションの重要性の啓蒙</p> | |

| 支援分野・タイプ | 支援目的・内容 | | JICA 専門家コメント |
|---|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> 想定される C/P 機関 | <ul style="list-style-type: none"> 大学 (Ss Cyril and Methodius University、等) - Ss Cyril and Methodius University は多くのドナーとのプロジェクト経験を有する。 | <ul style="list-style-type: none"> 現実的にはもう少し、政府の取り組みのイノベーション戦略の進捗を見定めた上で、支援を行う方が現実的である。 (特に、本当にファンドが集まるのか、本当にアクションプランが実施し得るのかを十分評価する必要がある。) |
| | <ul style="list-style-type: none"> 他ドナーの活動との重複 | <ul style="list-style-type: none"> オランダ政府はオランダ企業とマ国企業との合弁を促進し、新しい技術がマ国に移転されることを推進している他、EU も同様の活動を展開している。これらは技術移転を通じたマ国企業へのイノベーションの推進でもある。 | |
| 3) 貿易・投資振興 (専門家派遣) | <ul style="list-style-type: none"> 支援の背景と目的 | <p>(支援の背景)</p> <ul style="list-style-type: none"> マ国は、貿易・投資促進を民間セクター開発の重要なツールの一つとして認識し、活動を展開している。 世界銀行による調査「Doing business in 2013 & 2012」において貿易に関するビジネス環境順位は 2012 年と 2013 年を比較した場合、67 位 (2012 年) から 76 位 (2013 年) へと大きく順位を落としている。 他方、投資は 2009 年の世界的金融危機の影響を受けて、2009 年、2010 年と大きく落ち込みを見せたものの、2012-15 年間の実施予定の新規 FDI 登録案件 は、全体で 518 案件あり、投資分野としては、自動車関連 (204 件)、セメント (140 件)、ガラス (65 件)、居住用住宅 (60 件)、サービス (25 件)、食品加工 (15 件)、その他 (9 件) が投資案件となっており、徐々にではあるが、回復基調にある。 <p>(支援の目的)</p> <ul style="list-style-type: none"> 貿易・投資促進庁の機能向上を通じた、外国投資・貿易の推進 | <ul style="list-style-type: none"> これまで、JICA、GIZ が投資アドバイザーを派遣している。その際、HP の見直し、マ国企業の最新情報に関するアップデートがなされ、更に、国際エキスポビジョンへの参加が促進されている。しかしながら、日本企業の進出はなされていない。 現段階で、日本からの企業進出を実現することは困難である。むしろ、在欧州日系企業のマ国への進出を検討する方が、より現実的である。そのための活動は有益である。 但し、欧州経済が不透明である状況下、在欧州日系企業の状況を見ながら、JICA 専門家の派遣を検討することが重要である。 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 支援対象・内容・期間 | <p>(支援対象)</p> <ul style="list-style-type: none"> 外国投資・輸出促進庁 <p>(支援内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ①日系企業を前提とした海外からの投資・貿易可能性企業リストの作成 (バルカン、欧州限定) ②海外企業とのビジネスマッチング (投資・貿易促進) <ul style="list-style-type: none"> - 具体的には、在バルカン、在欧州日系企業との対話、ビジネスマッチング機会の提供を通じた投資・貿易振興 <p>(支援期間)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 年を想定 9~10M/M を想定 投資・貿易アドバイザー：1 名 | |
| | <ul style="list-style-type: none"> 裨益効果 | <ul style="list-style-type: none"> ①貿易・投資の可能性のある日系企業データの構築 ②実際の投資・貿易の実現 | |
| | <ul style="list-style-type: none"> 想定される C/P 機関 | <ul style="list-style-type: none"> 外国投資・輸出促進庁 外国投資・輸出促進庁は外国投資・輸出促進の要の機関である。 外国投資・輸出促進庁は、これまで JICA、GIZ の貿易・投資アドバイザーを受け入れている。 | |
| | <ul style="list-style-type: none"> 他ドナーの活動との重複 | <ul style="list-style-type: none"> 他ドナーとの支援の重複はなし。 | |
| <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> 今回調査時において、金融面の課題として「信用保証制度が確立されていない。」とのコメントが数多くあった。この分野に関する取り組みは重要であるが、もし、JICA が支援を実施するならば、①信用保証制度自体の理解普及、②政府銀行、民間銀行との調整、③資金の担保、等の多くの事項に取り組む必要がある。 | | | |

目 次

| | |
|---|----|
| 第1章 情報収集・確認調査の概要 | 1 |
| 1.1 調査の背景 | 1 |
| 1.2 調査の目的 | 1 |
| 1.3 調査団員構成 | 2 |
| 1.4 調査日程 | 2 |
| 1.5 JICA 総括（所感） | 4 |
| 1.6 本報告書の構成 | 5 |
| 第2章 マクロ経済状況 | 6 |
| 2.1 産業構造 | 6 |
| 2.1.1 マクロ経済概況 | 6 |
| 2.1.2 セクター別の雇用貢献度 | 14 |
| 2.2 貿易構造 | 15 |
| 2.2.1 国際収支構造 | 15 |
| 2.2.2 貿易構造 | 16 |
| 2.3 外国直接投資構造 | 24 |
| 2.4 工業セクターを取り巻くビジネス状況 | 25 |
| 2.5 企業を取り巻くビジネス環境 | 27 |
| 2.6 日系企業とマ国企業 | 29 |
| 第3章 民間セクター開発の基本的枠組み（2013年） | 31 |
| 3.1 民間セクター開発に係る政策 | 31 |
| 3.2 民間セクター開発に係る機関の枠組み（全体） | 42 |
| 3.3 民間セクター開発に関する機関 | 46 |
| 3.3.1 経済省 | 46 |
| 3.3.2 マ国技術革新庁 | 49 |
| 3.3.3 民間セクター開発に関する支援機関（政府・民間機関・ドナー） | 51 |
| 3.3.4 民間セクター開発に関する支援人材（ローカルコンサルタント） | 71 |
| 3.3.5 マ国と日本の中小企業振興 | 75 |
| 3.4 民間セクター開発に関する課題 | 78 |
| 3.4.1 民間セクター開発に関する課題（面談） | 78 |
| 3.4.2 中小企業が抱える課題・支援ニーズ（面談） | 79 |

| | |
|------------------------------|-----|
| 第4章 JICA 支援 | 86 |
| 4.1 今回調査結果のまとめ | 86 |
| 4.2 JICA 支援の可能性・枠組み（案） | 88 |
| 4.2.1 JICA 支援の可能性（案） | 88 |
| 4.2.2 JICA 支援の枠組み（案） | 95 |
| 附属資料 | 97 |
| 附属資料1 面談記録 | 97 |
| 附属資料2 収集資料リスト | 132 |

第1章 情報収集・確認調査の概要

1.1 調査の背景

マケドニア旧ユーゴスラビア共和国（以下、「マ国」）は、欧州バルカン半島南西部に位置し、国土約2万5,700km²、人口約210万人の小さな内陸国であり、1991年の独立以降、民主化と市場経済化を推進してきた。マ国の現在の最優先課題は、EU・NATOへの加盟であり、2005年にはEU加盟候補国の地位を獲得し、EU加盟に向けたマ国の努力とEU等の支援を通じてマ国の開発が促進されている。

経済面では、これまでマクロ経済及び金融環境の安定化に成功し、ビジネス環境を改善する広範囲な構造改革を実施してきた。また、WTOに加盟、自由貿易協定にも署名するなど市場経済化に対する多くの取り組みが実施された結果、高い経済成長を実現してきた。

しかしながら、2008年以降の世界的な、特に欧州の金融・経済危機の影響を受けている。また、失業率は依然30%を超える高い水準が続いている。欧州委員会（European Commission：EC）によれば、2012年の経済成長率は0.8%、2013年は1.7%、2014年は2.2%と今後も低成長が見込まれている。

マ国政府は、国家の開発政策「マケドニア共和国貧困緩和とソーシャル・インクルージョンの国家戦略2010-2020年」において、インフォーマル経済への対応と起業家精神の強化を優先課題の一つとして掲げている。現与党は持続可能な高い経済成長のため、2011～2015年の政府事業計画の中で、金融へのアクセス向上、輸出増加、金融規律と流動性の改善、競争力とイノベーションの改善、投資、中小企業支援等を通じてビジネス環境・競争力の向上を図ろうとしている。また、これまで産業政策、イノベーション戦略、中小企業戦略（改訂版）、投資促進計画、中小企業の起業家精神・競争性・イノベーション開発計画、等の政策・計画が策定されている。

上述したマ国の民間セクター分野における課題、政府の取り組み状況を踏まえて、多国間及び二国間ドナーの多くが同分野への支援を行っており、我が国も持続可能な経済発展の促進を対マ国の援助方針とし、2つある重点分野のうちの一つとして民間セクター開発を掲げ、これまで、創業促進、投資促進、生産管理、観光振興、地図整備の分野で支援を行ってきた。

1.2 調査の目的

マ国の民間セクター開発分野における我が国の協力の可能性を検討するため、同分野の課題、政策・行動計画、マ国政府及びドナーの取り組み状況、支援のニーズ、等に係る情報収集・分析を行い、今後のマ国に対するJICA協力の方向性を検討することを本件業務（情報収集・確認調査）の目的としている。

1.3 調査団員構成

| | | |
|----------------|-------------------------------------|-------|
| 総括 (JICA) | 国際協力専門員 | 上田 隆文 |
| 産業開発 (コンサルタント) | (株) 日本開発サービス 海外ビジネス展開・官民連携支援室 室長 | 小西 国洋 |

1.4 調査日程

(調査期間：2013年5月7～31日：25日間)

| 日 | 曜日 | 業務実施 場所 | 面談先 | | |
|------|----|------------|--------------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| | | | 小西国洋 (JICA 専門家) | 上田隆文 (国際協力専門員) | 阿部所長 小椋企画調査員 (JICA バルカン) |
| 5月7日 | 火 | 移動 | 東京出発→ウィーン着 | | |
| 8 | 水 | 移動 | JICA (Serbia) (ウィーン→ ベオグラード→スコピエ) | | ベオグラード→ス コピエ |
| 9 | 木 | スコピエ | 経済担当副首相府 | | |
| | | スコピエ | 欧州統合府 | | |
| | | スコピエ | 創業促進庁 | | |
| 10 | 金 | スコピエ | 経済省 (中小企業局) | | 阿部：スコピエ→ ベオグラード |
| | | スコピエ | 経済省 (産業政策局) | | |
| | | スコピエ | 外国投資・輸出促進庁 | | |
| 11 | 土 | スコピエ | 資料分析 | | 小椋：スコピエ→ ベオグラード |
| 12 | 日 | スコピエ | 資料分析 | | |
| 13 | 月 | スコピエ | DTIDZ | | |
| | | スコピエ | JICA 研修生 | | |
| | | スコピエ | USAID | | |
| 14 | 火 | スコピエ | オランダ政府 | | |
| | | スコピエ | EU | | |
| | | スコピエ | マケドニア商業会議所 | | |
| 15 | 水 | スコピエ | マケドニア経済会議所 | | |
| | | スコピエ | ICT 商業会議所 | | |
| | | スコピエ | ローカルコンサルタント(BAS) | | |
| 16 | 木 | スコピエ | マケドニア標準局 | | |
| | | スコピエ | 創業促進庁 | | |
| 17 | 金 | スコピエ | Ss Cyril and Methodius University | | |
| | | スコピエ | GIZ | | |

| 日 | 曜日 | 業務実施場所 | 面談先 | | |
|----|----|--------|---|----------------------------------|--------------------------------|
| | | | 小西国洋 (JICA 専門家) | 上田隆文 (国際協力専門員) | 阿部所長 小椋企画調査員 (JICA バルカン) |
| | | スコピエ | EBRD (EGP/BAS project) | | |
| 18 | 土 | スコピエ | 資料分析 | | |
| 19 | 日 | スコピエ | 資料分析 | | |
| 20 | 月 | スコピエ | 中小企業 (HIDA 同窓生) | | |
| | | スコピエ | ローカルミニシパリティー (Center Skopje) | | |
| 21 | 火 | スコピエ | ローカルコンサルタント (BAS) | | |
| | | | 経営コンサルティング協会 | | |
| | | | TIDZ (Skopje) | | |
| 22 | 水 | スコピエ | South East Europe University (Technology park) | | |
| | | スコピエ | ESA(Tetovo) | | |
| 23 | 木 | テトボ | 教育・科学省 | 東京出発(11:15)→ウ ィーン→ベオグラー ド | 小椋：スコピエ |
| | | テトボ | 中小企業 (1社：HIDA 同窓生) | | |
| 24 | 金 | スコピエ | SDC 資料分析 (祝日) | JICA (Serbia) ベオグレード→スコ ピエ | 小椋：ベオグラー ド→スコピエ |
| 25 | 土 | スコピエ | 資料分析・団内協議 | | |
| 26 | 日 | スコピエ | 資料分析・団内協議 | | |
| 27 | 月 | スコピエ | 経済省 | | |
| | | スコピエ | 中小企業 (1社：HIDA 同窓生) | | |
| | | スコピエ | 創業促進庁 | | |
| 28 | 火 | スコピエ | 欧州統合府 | | |
| | | スコピエ | ローカルコンサルタント (BAS1名) | | |
| 29 | 水 | 移動 | スコピエ→ベオグラー ド | | |
| 30 | 木 | 移動 | ベオグラー→ウィーン→ | | |
| 31 | 金 | 東京 | 東京 | | |

(注) 5月 8-11 日の期間、JICA セルビア事務所より、阿部所長、小椋企画調査員が本調査に参加している。

1.5 JICA 総括（所感）

今回調査団に参加して頂いた小西氏は、約三年前にマ国に JICA 専門家として派遣された経験をお持ちで、その際に築かれた人的ネットワークも活用されて、今回の調査をたいへん効率的に進めて頂いた。小西氏のご尽力にまず感謝したい。

調査の目的はマ国に於ける民間セクター開発分野の各政府機関や他ドナーの動向、民間の現状や動向を把握し、JICA がマ国の優先分野の一つとしているこの分野で、今後どのような形で支援を行うことができるかを探るものであった。支援の可能性のあるものとして幾つかの案が示された後、バルカン事務所とも相談の上、最終的に一つが有望であろうとの結論に至った。

マ国は世銀「Doing Business」指標での総合順位は 185 の国／地域の中で総合 23 位（「Doing Business 2013」による）と決して悪くない（日本は 24 位）。つまり、ビジネス関連の規制や行政手続きにはそれほど問題もなく、むしろ課題は個別企業レベルの競争力であると言える。

マケドニアは旧ユーゴスラビア時代に各地域の分業体制の下、自動車部品の生産地となっていた。ユーゴスラビア製の自動車は 80 年代後半には「ユーゴ」というブランドで米国に輸出され話題になったこともある。ユーゴスラビア崩壊以来その体制は崩れ、製造業の GDP に占める割合は減少傾向にあるものの、近年自動車部品関係の海外直接投資が行われ、今後の登録件数を見ると自動車関連が 200 件程度あることから、未だ日系企業進出の見込みはないものの、他の外国企業からは既に潜在性が認識されている様子である。

また、マ国には現在 HIDA（旧 AOTS）の元研修生が約 200 人おり、そのうち 50 人程度（25 社程度）が製造業分野で活発に活動をしているという。日本で研修を受けた彼らは日本的生産方式の基礎を身につけていると考えられる。今回、日本で学んだことを実践している企業にも訪問する機会に恵まれた。HIDA 研修生の企業は、今後の支援を考える場合に有望な協力企業の候補となると考えられる。更に、これまで EBRD の BAS プログラムではローカルコンサルタントを育成してきたものの、生産・品質管理に関するコンサルティングサービスを提供できる者はきわめて限られているという。

翻って、GDP シェアは減少しつつあると云えども、未だ大事な雇用の源であり輸出品目ともなっている製造業を振興する為には、このような分野の民間コンサルタントを育成することが重要である。他国において製造業強化支援の実績を持つ日本にとっては有望な支援分野と言えよう。日本的な生産・品質管理手法を導入することは、この国に於いては製造過程での（小さな）イノベーションであり、これが大きなイノベーションの基盤を作るという意味で、政府のイノベーション戦略に沿うものとも言える。加えて、今回の調査中、ドナー支援プロジェクトに頼らず、中小企業も含めた顧客の信頼を得てビジネスとしてコンサルタント業を営んでいらっしゃるマケドニアの方にもお会いできた。

また、現在のところ日系企業進出の動きは無いものの、他国からの製造業分野での外国直接投資は着実に回復していることから、この国の潜在性は感じられる。HIDA 研修で日本的な生産・品質管理手法を学んだ製造企業を更に強化することによって、将来日系企業のビジネスパートナーとなり得る企業が育成されることも期待できよう。

尚、経済省を訪問し、こちらの考えを共有した際に、製造業強化にあたって大学との連携を考える必要があるのではないかと指摘があったことには留意する必要があるだろう。以前にも現地大学教授との協力で支援を行ったことがあるものの、支援の終了後、予算確保をしきれなかったという理由で活動を継続しなかったという。このようなことが繰り返されれば、大学と連携することは困難となる。終了後の持続発展性には充分考慮して対応する必要があるだろう。

最後に、以前要請があったイノベーションについては、予算・体制ともにいまだ確定しておらず、支援を考えるには時期尚早であろう。投資アドバイザーは、日系企業の進出が当面見込めないことを考えると、こちらも 時期尚早と思われる。

1.6 本報告書の構成

第 2 章において、「マクロ経済状況」を記載し、第 3 章において、「民間セクターの基本的枠組み（政策、支援機関、ドナーの活動）」を記載している。第 4 章においては、第 2 章、第 3 章の内容を総括した上で、JICA 支援の可能性を検討している。

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

(1) マ国のマクロ経済概況

マケドニア旧ユーゴスラビア共和国（以下、「マ」国）のマクロ経済状況は、以下の通りである（表 2.1）。名目 GDP 成長率を 2009 年の世界金融危機の前後で比較した場合、2010 年 1.8%、2011 年 3.0%と成長率は鈍化している。2011 年の名目 GDP は 73 億ユーロであり、1 ユーロ=130 円で換算した場合、9,490 億円である。一人当たり GDP は 2010 年現在で 3,356 ユーロとなっている。国内需要は、2007 年に 9.2%の高い成長率を示したものの、2011 年現在 5.7%となっている。また、貿易に関しては、輸入が輸出を大きく上回る状況が続いており、貿易収支は依然赤字である。

表 2.1 マ国 マクロ経済指標

| 年 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 実質 GDP 成長率 | 6.1 | 5.0 | -0.9 | 1.8 | 3.0 |
| 名目 GDP (10 億ディナール) | 365 | 412 | 411 | 425 | 450 |
| 名目 GDP (10 億ユーロ) | 6 | 6.7 | 6.7 | 6.9 | 7.3 |
| 1 人当たり GDP (ユーロ) | 2917 | 3280 | 3265 | 3356 | ... |
| 実国内需要変化率 (%) | 9.2 | 6.7 | -3.3 | -0.1 | 5.7 |
| 消費変化率 (%) | 7.7 | 6.9 | -4.9 | 0.5 | 3.8 |
| 政府投資 (%) | 23.2 | 4.7 | -0.6 | -2.1 | 21.2 |
| 純輸出変化率 (%) | -4.6 | -3.1 | 3.2 | 1.9 | -3.7 |
| 消費者物価指数 (年平均) | 2.3 | 8.4 | -0.8 | 1.5 | 3.9 |
| 失業率 (年平均%) | 34.9 | 33.8 | 32.2 | 32.1 | 31.4 |
| 経常収支バランス (GDP に占める割合) | -7.1 | -12.8 | -6.8 | -2.2 | -2.8 |
| 貿易収支バランス (GDP に占める割合) | -19.8 | -26.2 | -23.3 | -21.3 | -23 |
| 財輸出 (GDP に占める割合) | 41.4 | 40.1 | 28.8 | 36.1 | 43.5 |
| 財輸入 (GDP に占める割合) | -61.2 | -66.3 | -52.1 | -57.4 | -66.5 |
| 外債 (GDP に占める割合) | 47.6 | 49.2 | 56.4 | 59.9 | 66.7 |
| 租投資 (GDP に占める割合) | 24.6 | 26.8 | 25.9 | 23.7 | 25.4 |
| 国内貯蓄 (GDP に占める割合) | 17.6 | 14 | 19.1 | 21.5 | 22.7 |
| 公的貯蓄 (GDP に占める割合) | 4.4 | 3.9 | 0.6 | 1.1 | 1.4 |
| 民間貯蓄 (GDP に占める割合) | 13.2 | 10 | 18.5 | 20.4 | 21.3 |
| 外貨準備 (GDP に占める割合) | 7.1 | 12.8 | 6.8 | 2.2 | 2.8 |

出典：IMF Executive Board Concludes 2011 Article IV Consultation with Former Yugoslav Republic of Macedonia Public Information Notice (PIN) No. 12/58 June 8, 2012 より作成
(<http://www.imf.org/external/np/sec/pn/2012/pn1258.htm>)

世界銀行の調査²によれば、2010年の各セクターのGDPに対するシェアは農業(11.3%)、工業(27.8%：内製造業15.6%)、サービス業(60.9%)であり、サービス業が最も大きなシェアを有している(表2.2)。

また、1990年のセクター別GDPのシェアは農業(8.5%)、工業(44.5%：内製造業35.7%)、サービス業(47.0%)であり、1990-2010年の期間にかけて、各セクターのGDPシェアに関して、工業は16.7%減少し、サービス業は13.9%、農業は、2.8%それぞれ上昇している。特に、1990年の製造業のGDPシェアは35.7%であったのに対して、2010年のGDPシェアは15.6%と大幅にシェアを低下させている。

表2.2 セクター別 GDP シェアの推移 (単位：%)

| セクター | 1990年 | 2009年 | 2010年 |
|-----------|--------------|--------------|--------------|
| 農業 | 8.5 | 11.2 | 11.3 |
| 工業 | 44.5 | 27.5 | 27.8 |
| (内製造業*) | (35.7) | (16.2) | (15.6) |
| サービス業 | 47.0 | 61.4 | 60.9 |
| 合計 (%) | 100% | 100% | 100% |
| GDP (USD) | (USD 45 億ドル) | (USD 93 億ドル) | (USD 92 億ドル) |

出典 World Bank 「FYR Macedonia at a glance」より作成

また、農業、サービスの各セクターの対前年成長率(2010年)はそれぞれ4.4%、3.4%であり、近年高い成長率を維持している(表2.3)。工業全体では0.8%のプラス成長を維持しているものの、製造業の成長率(2010年)は2009年の世界金融危機の影響を受けて-2.9%のマイナス成長となっている。

表2.3 各セクターの対前年成長率 (%) の推移比較 (単位：%)

| セクター | 1990-2000年平均 | 2009年 | 2010年 |
|-----------------|--------------|-------|-------|
| 農業 | 0.2 | 2.7 | 4.4 |
| 工業 ³ | -2.3 | -7.6 | 0.8 |
| (内製造業) | -5.3 | -14.2 | -2.9 |
| サービス業 | 0.5 | 4.5 | 3.4 |

出典 World Bank 「FYR Macedonia at a glance」より作成

各サブセクター別実質GDP金額・年変化率(1997-2011年)の推移は以下の通りである(表2.4)。特に、世界的金融危機の影響を受けている2009年、2010年を除いた場合、比較的高い対GDP成長率を有しているサブセクターは、卸売・小売業であり、2005年移行概

² 詳細は World Bank 「FYR Macedonia at a glance」参照。

³ 「マ」国の工業は、①鉱業・鉱砕、②製造業、③電気・ガス・スチーム・エアーコンディショナルサプライを含んでいる。

定義の詳細は (http://www.stat.gov.mk/OblastOpsto_en.aspx?id=19) 参照。

ね 6%以上の成長率を維持している。ホテル・レストランセクターは 2005 年以降、また、農業・狩猟・林水産業は 2008 年以降も比較的高い成長率を維持している。

表 2.4 サブセクター別実質 GDP 金額・年変化率 (1997-2011 年) 推移 (単位: 百万ディナール)
(2005 年の GDP を基準値とする)

| 年 | GDP 合計 | % | 農業・狩猟・林水産業 | | 鉱業・鉱産・製造業・電気・ガス・水供給 | | 建設 | | 卸・小売業 | | ホテル・レストラン | | 輸送・保蔵・通信 | | 金融・不動産・その他サービス | | 行政・国防 | |
|--------------------|--------|------|------------|-------|---------------------|-------|-------|-------|-------|------|-----------|-------|----------|------|----------------|------|-------|------|
| | | | 金額 | % | 金額 | % | 金額 | % | 金額 | % | 金額 | % | 金額 | % | 金額 | % | 金額 | % |
| 1997 ¹⁾ | 235750 | 1.4 | 30099 | | 45646 | | 12570 | | 26280 | | 2844 | | 15378 | | 38109 | | 35331 | |
| 1998 | 243765 | 3.4 | 31090 | 3.3 | 46303 | 1.4 | 13537 | 7.7 | 26379 | 0.4 | 3052 | 7.3 | 19453 | 26.5 | 38109 | 0.0 | 35759 | 1.2 |
| 1999 | 254247 | 4.3 | 31370 | 0.9 | 47089 | 1.7 | 14946 | 10.4 | 27179 | 3.0 | 3804 | 24.7 | 22792 | 17.2 | 38838 | 1.9 | 37226 | 4.1 |
| 2000 | 265688 | 4.5 | 31689 | 1.0 | 51493 | 9.4 | 15335 | 2.6 | 28005 | 3.0 | 3375 | -11.3 | 24723 | 8.5 | 39887 | 2.7 | 37261 | 0.1 |
| 2001 | 253732 | -4.5 | 28268 | -10.8 | 49140 | -4.6 | 13122 | -14.4 | 27771 | -0.8 | 3223 | -4.5 | 22666 | -8.3 | 40720 | 2.1 | 36387 | -2.3 |
| 2002 | 256016 | 0.9 | 27693 | -2.0 | 48741 | -0.8 | 13203 | 0.6 | 29276 | 5.4 | 3759 | 16.6 | 22268 | -1.8 | 39218 | -3.7 | 37649 | 3.5 |
| 2003 | 270314 | 5.6 | 29030 | 4.8 | 51214 | 5.1 | 14957 | 13.3 | 29796 | 1.8 | 4121 | 9.6 | 22366 | 0.4 | 37794 | -3.6 | 39501 | 4.9 |
| 2004 | 282748 | 4.6 | 30888 | 6.4 | 52648 | 2.8 | 15810 | 5.7 | 33282 | 11.7 | 4051 | -1.7 | 21292 | -4.8 | 43010 | 13.8 | 39264 | -0.6 |
| 2005 | 295052 | 4.4 | 30991 | 0.3 | 55052 | 4.6 | 15761 | -0.3 | 38649 | 16.1 | 4245 | 4.8 | 23459 | 10.2 | 42625 | -0.9 | 40670 | 3.6 |
| 2006 | 309895 | 5.0 | 32465 | 4.8 | 56465 | 2.6 | 16513 | 4.8 | 40528 | 4.9 | 4309 | 1.5 | 25759 | 9.8 | 46139 | 8.2 | 41301 | 1.6 |
| 2007 | 328951 | 6.1 | 31508 | -2.9 | 63607 | 12.6 | 17063 | 3.3 | 43186 | 6.6 | 4677 | 8.5 | 28460 | 10.5 | 48015 | 4.1 | 42274 | 2.4 |
| 2008 | 345239 | 5.0 | 33293 | 5.7 | 65133 | 2.4 | 16125 | -5.5 | 46014 | 6.5 | 4954 | 5.9 | 31920 | 12.2 | 51177 | 6.6 | 44175 | 4.5 |
| 2009 | 342062 | -0.9 | 34175 | 2.6 | 58159 | -10.7 | 16835 | 4.4 | 48974 | 6.4 | 4528 | -8.6 | 31563 | -1.1 | 53556 | 4.6 | 45215 | 2.4 |
| 2010 | 351963 | 2.9 | 36348 | 6.4 | 60133 | 3.4 | 17244 | 2.4 | 49422 | 0.9 | 4406 | -2.7 | 31680 | 0.4 | 55620 | 3.9 | 46986 | 3.9 |
| 2011 ²⁾ | 362034 | 2.9 | 37002 | 1.8 | 62560 | 4.0 | 19890 | 15.3 | 52580 | 6.4 | 4897 | 11.2 | 32145 | 1.5 | 55392 | -0.4 | 48430 | 3.1 |

¹⁾ Real value of GDP and value added by sectors from 1997q1 to 2003q4 are NBRM staff calculations based on national accounts data from SSO.

²⁾ Estimated data.

³⁾ Preliminary data.

Source: State Statistical Office and NBRM staff calculations.

(マ国の GDP に関して)

マ国の GDP (2011 年) は 73 億ユーロ (約 9,490 億円: 1 ユーロ=130 円で換算) である。この規模は日本の県別 GDP で比較した場合、最下位 (47 位) にランクされている鳥取県 (平成 22 年度県内総生産: 約 1 兆 8,100 億円⁴⁾) にも及ばない経済規模であり、人口においても日本の長野県 (平成 23 年度: 約 214.2 万人⁵⁾) 程度の人口しか有していない。元来、マ国はユーゴスラビア社会主義共和国連邦が 6 か国に分かれてできた国であり、マ国自体の経済規模は 1 つの国としては、小さく、企業が自国内で規模の経済を追及しながら、拡大するための十分な国内市場 (国内需要) が不足している。

⁴⁾ 詳細は内閣府経済社会総合研究所「平成 22 年度県民経済計算について」(平成 25 年 5 月 29 日) 参照。

⁵⁾ 詳細は総務省統計局「都道府県別人口 (大正 9 年 - 平成 23 年)」参照。

(2) 主要セクター動向

マ国の主要セクターの動向は以下の通りである（表 2.5）。（尚、以下に記載する主要セクターの動向に関しては、マ国外国投資・輸出促進庁出典（Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Republic of Macedonia）がまとめている主要セクターの動向に関する資料を基にまとめている。）

表 2.5 マ国 主要セクター動向

| セクター | 動 向 | | | | | | | | | | |
|------------|---|--------|----|-----------|---|--|--|----|--|------|---|
| 1) 農業・農産加工 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 1990 年から 2010 年の 20 年間に農業の GDP に対するシェアは 8.5% から 11.3% に大幅に伸びている。 ・ 貿易額においても 2010 年は 955 百万ユーロである（輸出 423.7 百万ユーロ：対前年比 18.4% 増、輸入 532.2 百万ユーロ：対前年比 6.5% アップ）。 ・ 過去 5 年間に於いて、30 百万ユーロの投資がなされている。 <p>(サブセクター：2010 年の現状)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>サブセクター</th> <th>概要</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>新鮮野菜・野菜作物</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新鮮野菜生産 トマト (16,464 トン)、キュウリ (8,661 トン)、ピーマン (548 トン)、キャベツ (660 トン) 作付面積 4,050ha (グリーン、ガラスハウスで栽培) 特に、グリーンハウスの作付面積は 2009 年から 2010 年にかけて 20% 増となった。 </td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 野菜作物 (野外栽培) トマト (168,010 トン)、スイカ (143,885 トン)、ポテト (202,325 トン)、ペッパー (168,150 トン)、豆 (12,070 トン)、キャベツ (149,157 トン) ・ 新鮮野菜、野菜作物の輸出は 2009 年と比較して約 30% 増となった。 <p>(課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 農家の規模が小さい。 </td> </tr> <tr> <td>家畜</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 政府の補助金により、家畜を飼育する小規模農家数は増えているが、海外からの飼料輸入に依存する肉牛生産専門の農家数は減少している。 ・ 主たる家畜飼育はラムであり、輸出されている (10 百万ユーロ)。 ・ 現在、養鶏が推進されており、過去 10 年間で約 40% が冷凍鶏から代替されている。 ・ 豚生産 (260,000 トン) は国内需要を満たしている。 <p>(課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 肉牛生産が国内需要を満たしていない。 </td> </tr> <tr> <td>工芸作物</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 工芸作物 ひまわり：7,441 トン (78%)、タバコ：26,158 トン (19.5%)、ケシ：483 トン (2.5%) ・ タバコ輸出額は 72 百万ユーロであり、42,620 農家が栽培している。補助金の提供によって、近年栽培農家数が増えている。 </td> </tr> </tbody> </table> | サブセクター | 概要 | 新鮮野菜・野菜作物 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新鮮野菜生産 トマト (16,464 トン)、キュウリ (8,661 トン)、ピーマン (548 トン)、キャベツ (660 トン) 作付面積 4,050ha (グリーン、ガラスハウスで栽培) 特に、グリーンハウスの作付面積は 2009 年から 2010 年にかけて 20% 増となった。 | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 野菜作物 (野外栽培) トマト (168,010 トン)、スイカ (143,885 トン)、ポテト (202,325 トン)、ペッパー (168,150 トン)、豆 (12,070 トン)、キャベツ (149,157 トン) ・ 新鮮野菜、野菜作物の輸出は 2009 年と比較して約 30% 増となった。 <p>(課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 農家の規模が小さい。 | 家畜 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 政府の補助金により、家畜を飼育する小規模農家数は増えているが、海外からの飼料輸入に依存する肉牛生産専門の農家数は減少している。 ・ 主たる家畜飼育はラムであり、輸出されている (10 百万ユーロ)。 ・ 現在、養鶏が推進されており、過去 10 年間で約 40% が冷凍鶏から代替されている。 ・ 豚生産 (260,000 トン) は国内需要を満たしている。 <p>(課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 肉牛生産が国内需要を満たしていない。 | 工芸作物 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 工芸作物 ひまわり：7,441 トン (78%)、タバコ：26,158 トン (19.5%)、ケシ：483 トン (2.5%) ・ タバコ輸出額は 72 百万ユーロであり、42,620 農家が栽培している。補助金の提供によって、近年栽培農家数が増えている。 |
| サブセクター | 概要 | | | | | | | | | | |
| 新鮮野菜・野菜作物 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新鮮野菜生産 トマト (16,464 トン)、キュウリ (8,661 トン)、ピーマン (548 トン)、キャベツ (660 トン) 作付面積 4,050ha (グリーン、ガラスハウスで栽培) 特に、グリーンハウスの作付面積は 2009 年から 2010 年にかけて 20% 増となった。 | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ 野菜作物 (野外栽培) トマト (168,010 トン)、スイカ (143,885 トン)、ポテト (202,325 トン)、ペッパー (168,150 トン)、豆 (12,070 トン)、キャベツ (149,157 トン) ・ 新鮮野菜、野菜作物の輸出は 2009 年と比較して約 30% 増となった。 <p>(課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 農家の規模が小さい。 | | | | | | | | | | |
| 家畜 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 政府の補助金により、家畜を飼育する小規模農家数は増えているが、海外からの飼料輸入に依存する肉牛生産専門の農家数は減少している。 ・ 主たる家畜飼育はラムであり、輸出されている (10 百万ユーロ)。 ・ 現在、養鶏が推進されており、過去 10 年間で約 40% が冷凍鶏から代替されている。 ・ 豚生産 (260,000 トン) は国内需要を満たしている。 <p>(課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 肉牛生産が国内需要を満たしていない。 | | | | | | | | | | |
| 工芸作物 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 工芸作物 ひまわり：7,441 トン (78%)、タバコ：26,158 トン (19.5%)、ケシ：483 トン (2.5%) ・ タバコ輸出額は 72 百万ユーロであり、42,620 農家が栽培している。補助金の提供によって、近年栽培農家数が増えている。 | | | | | | | | | | |

| | | <p>(課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内飼料生産は、必要となる国内飼料の 30-35%程度に留まる。このことが肉牛生産の増加に影響を与えている。 | | | | | | | | | | |
|--|--|--|-----------|-----------|---|------|--|-------|---|----|-----------|--|
| フルーツ・グレープ | <ul style="list-style-type: none"> フルーツ 国内生産割合 (14,000ha) プラム (20%)、サワーチェリー (8%)、桃 (6%)、ナシ (2%)、アプレコット (1%)、チェリー (1%)、リンゴ (62%) グレープ生産 (20,700ha、256,500 トン) 主としてワイン生産に使用される。 <p>グレープ輸出額</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>分類</th> <th>輸出額 (ユーロ)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>テーブルグレープ</td> <td>6,595,911</td> </tr> <tr> <td>ワイン</td> <td>2,823,079</td> </tr> <tr> <td>ドライ</td> <td>9,443</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>9,428,433</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> グレープ生産は 25,000 農家が生産している (その内、約 30%は農産加工企業であり、70%は農家) | 分類 | 輸出額 (ユーロ) | テーブルグレープ | 6,595,911 | ワイン | 2,823,079 | ドライ | 9,443 | 合計 | 9,428,433 | |
| 分類 | 輸出額 (ユーロ) | | | | | | | | | | | |
| テーブルグレープ | 6,595,911 | | | | | | | | | | | |
| ワイン | 2,823,079 | | | | | | | | | | | |
| ドライ | 9,443 | | | | | | | | | | | |
| 合計 | 9,428,433 | | | | | | | | | | | |
| 有機食品 | <ul style="list-style-type: none"> シリアル、種子、工芸作物、油、フルーツ、ワイン、園芸、肉牛、羊、ヤギの分野で有機食品の栽培が薦められている。 | | | | | | | | | | | |
| 農産加工 | <ul style="list-style-type: none"> 農産加工 <table border="1"> <thead> <tr> <th>分野</th> <th>概要</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>フルーツ・野菜加工</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 企業：フルーツ加工 (9%)、野菜加工 (91%) 加工 - 缶詰、ドライ、冷凍加工 特に、ドライ製品 (ペッパー、オニオン、ネギ、キャロット、パセリ) は輸出が主となっている。 その他加工品 (パスタ、トマトケチャップ、トマトジュース、サワーチェリー) フルーツ・野菜加工セクターにおいて、1,165 人の正規雇用と 3,312 人の季節雇用を創出している。 </td> </tr> <tr> <td>食肉生産</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 40 の食肉加工施設と 77 の食肉加工・冷凍保存施設が存在し、15,500 トンが加工されている。 </td> </tr> <tr> <td>ワイン生産</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ワイン生産 (90 百万リットル) 約 80%は輸出されている。 86 ワイナリー (2003 年では 28 のワイナリー) 最も重要な輸出品目の一つである。 </td> </tr> </tbody> </table> | 分野 | 概要 | フルーツ・野菜加工 | <ul style="list-style-type: none"> 企業：フルーツ加工 (9%)、野菜加工 (91%) 加工 - 缶詰、ドライ、冷凍加工 特に、ドライ製品 (ペッパー、オニオン、ネギ、キャロット、パセリ) は輸出が主となっている。 その他加工品 (パスタ、トマトケチャップ、トマトジュース、サワーチェリー) フルーツ・野菜加工セクターにおいて、1,165 人の正規雇用と 3,312 人の季節雇用を創出している。 | 食肉生産 | <ul style="list-style-type: none"> 40 の食肉加工施設と 77 の食肉加工・冷凍保存施設が存在し、15,500 トンが加工されている。 | ワイン生産 | <ul style="list-style-type: none"> ワイン生産 (90 百万リットル) 約 80%は輸出されている。 86 ワイナリー (2003 年では 28 のワイナリー) 最も重要な輸出品目の一つである。 | | | |
| 分野 | 概要 | | | | | | | | | | | |
| フルーツ・野菜加工 | <ul style="list-style-type: none"> 企業：フルーツ加工 (9%)、野菜加工 (91%) 加工 - 缶詰、ドライ、冷凍加工 特に、ドライ製品 (ペッパー、オニオン、ネギ、キャロット、パセリ) は輸出が主となっている。 その他加工品 (パスタ、トマトケチャップ、トマトジュース、サワーチェリー) フルーツ・野菜加工セクターにおいて、1,165 人の正規雇用と 3,312 人の季節雇用を創出している。 | | | | | | | | | | | |
| 食肉生産 | <ul style="list-style-type: none"> 40 の食肉加工施設と 77 の食肉加工・冷凍保存施設が存在し、15,500 トンが加工されている。 | | | | | | | | | | | |
| ワイン生産 | <ul style="list-style-type: none"> ワイン生産 (90 百万リットル) 約 80%は輸出されている。 86 ワイナリー (2003 年では 28 のワイナリー) 最も重要な輸出品目の一つである。 | | | | | | | | | | | |
| <p>(上記記載に関しては、Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Republic of Macedonia : Agriculture and Agro-processing Industry in the Republic of Macedonia 参照)</p> | | | | | | | | | | | | |

2) 自動車部品

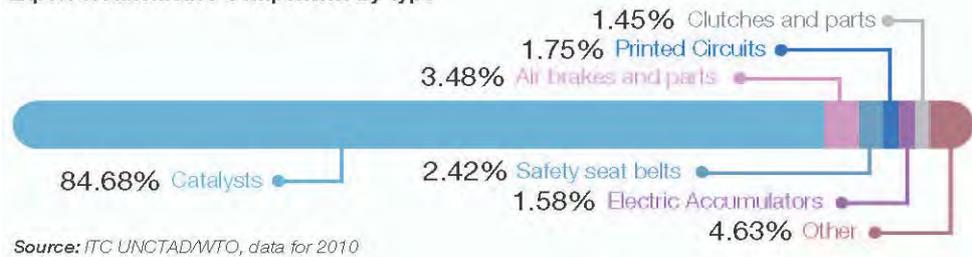
・マ国は旧ユーゴスラビア社会主義連邦共和国の国営自動車メーカーであった ZASTAVA の自動車部品供給基地として発展していた。ZASTAVA 自体は 2008 年に解体され、翌 2009 年からフィアット傘下の企業として、主に東欧・ロシア向けフィアットブランドの生産拠点となっている。現在でも、マ国は自動車部品（シートベルト、エアバッグ）、電装部品（制御装置、センサー）、精密機械・プラスチック製品、アルミニウム・亜鉛のダイキャスト、等が生産されており、製造業を代表する重要なセクターとなっている。

自動車部品の供給元は以下の通りである。



・近年、自動車部品が輸出されており、2006 年の生産額を 100 とした場合、535 (2010 年) となっている。現在、触媒が総輸出額の 84.68% を占める。

Export of Automotive Components by Type



Source: ITC UNCTAD/WTO, data for 2010

・輸出先はドイツ、セルビア、ギリシャ、ロシア、等のマ国近隣諸国となっている。

Export of Automotive Components by Country



Source: ITC UNCTAD/WTO, data for 2009

| | |
|-----|---|
| | <p>(課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> 大手自動車メーカーがマ国に進出しているが、現地サプライヤーが大手メーカーの下請企業となっておらず、サプライチェーンが十分には構築されていない。 <p>(上記記載に関しては、Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Republic of Macedonia : Automotive Components Sector in the Republic of Macedonia 参照)</p> |
| ICT | <ul style="list-style-type: none"> IT 市場は規模的には 164.5 百万ユーロ (2009 年) であり、成長率は 7.7% であった。今後、年率 5.2% の成長率が見込まれており、2014 年には規模的に 212 百万ユーロになると見込まれている。 IT 市場構成 (パソコン : 31.9%、IT サービス : 25.6%、ネットワーク装置 : 16.4%、ソフトウェア (13%)、周辺機器 (9.2%)、システム・サーバー (2%)、ストアレージ (1.9%)) 過去 5 年間 (2006 年-2011 年) で IT 分野に対する投資額累計は 174 百万ユーロであり、最も投資額が高かった分野は通信 (Telecommunication) であり、総投資額の 86.8% を占める。 ICT に係る教育機関の所在地は以下の通りである。  <p>(上記記載に関しては、Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Republic of Macedonia : Information and Communication Technology Sector 参照)</p> |

| | |
|-----|--|
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・潜在的な投資先 ①健康関連製品、②衣類、テキスタイル、皮革、③観光、④金属・金属加工品、⑤鉱物資源（亜鉛、鉛、銅、金、クロニウム、褐炭、大理石、等）、化学、エネルギー、建設、等） <p>（これらセクターに関しては http://www.investinmacedonia.com/node/21 参照）</p> |
|-----|--|

(3) 地域格差

「マ」国の8つの地域（Vardar、East、Southwest、Southeast、Pelagonija、Polog、Northeast、Skopje）の地域別 GDP シェア（2010年）は、以下の通りである（表2.6）。SkopjeはGDPの43.7%（1,897.28百万ディナール）を占め、第2位のPelagonija（12.2%）を大きく引き離しており、GDPの約半分が一つの地域に集中する経済構造となっている。また、1人当たりGDPの全地域の平均を100とした場合、やはり、Skopjeは149と突出している。南部に位置するSoutheast、Pelagonijaを除き、Vardar、East、Southwest、Polog、Northeast、の地域は何れも平均を下回る。また、租固定資本形成の点においても、Skopjeが全体の54.6%を占めており、その他地域の租固定資本は何れも10%以下となっている。このように、「マ」国は地域格差が大きく、その是正が極めて重要な課題となっている。

表 2.6 地域別 GDP シェア（2010年）

| 地域 | GDP (百万ディナール) | 1人当たり GDP (ディナール) | 各地域の GDP シェア (%) | 1人当たり GDP 指数平均=100 | 租固定資本 (百万ディナール) | 租固定資本 シェア (%) |
|------------|---------------|-------------------|------------------|--------------------|-----------------|---------------|
| Vardar | 31 797 | 206 667 | 7.3 | 97.8 | 5 066 | 6.1 |
| East | 37 171 | 206 770 | 8.6 | 97.9 | 7 953 | 9.6 |
| Southwest | 34 514 | 155 572 | 8.0 | 73.6 | 3 889 | 4.7 |
| Southeast | 37 979 | 219 714 | 8.7 | 104.0 | 5 773 | 7.0 |
| Pelagonija | 52 783 | 225 437 | 12.2 | 106.7 | 6 295 | 7.6 |
| Polog | 31 118 | 98 848 | 7.2 | 46.8 | 6 518 | 7.9 |
| Northeast | 19 021 | 108 664 | 4.4 | 51.4 | 2 150 | 2.6 |
| Skopje | 189 728 | 314 809 | 43.7 | 149.0 | 45 323 | 54.6 |
| 全体 | 434 112 | 211 246 | 100.0 | 100.0 | 82 966 | 100.0 |

(8つの地域)



出典：State Statistical Office Gross domestic product in the Republic of Macedonia, by regions, 2010」参照。 (http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie_en.aspx?rbtxt=36)

(上記の地域を色分けした図は JICA 派遣家が作成したものである。色の濃淡は単に地域を区別するためにつけたものである。)

2.1.2 セクター別の雇用貢献度

セクター別の企業就業者数（2012 年）で見た場合、製造業（加工を含む）の就業者数が 100,878 人と総就業者数全体の 21.98%を占め、次いで流通・小売りセクターが 83,679 人（18.24%）を占めている。この 2つのセクター合計で就業者数全体の 40.22%を占める。2007 年の製造業の就業者数は 113,088 人と総就業者数全体（434,041 人）の 26.05%を占めていたが、この 5年間に製造業の就業者数が減少している（表 2.7）。

また、セクター別の平均月額純所得（2012 年）⁶⁷に関して、金融セクターの一人当たり月額純所得（38,509 ディナール）が最も高く、次いで情報・通信（35,290 ディナール）、電気・ガス・スチーム⁸・エアコン（35,138 ディナール）等の順となっている。

他方、農林水産業の所得は低い水準（14,781 ディナール）に留まり、製造業も 15,176 ディナールと一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（医療・医療関連品：36,165 ディナール、油精製品生産：34,227 ディナール、機具の修繕・設置：30,481 ディナール、テキスタイル：9,623 ディナール、皮革・皮革製品生産：9,158 ディナール、等）。

表 2.7 2012 年 セクター別の企業への就業者数・平均純所得（月額）

| セクター | 就業者数(人) | 総就業者数に占める シェア (%) | 平均純所得（月額） （単位：ディナール） |
|-----------------|---------|----------------------|-------------------------|
| 農林水産業 | 12,394 | 2.70 | 14,781 |
| 鉱業・鉱砕 | 3,989 | 0.87 | 22,690 |
| 製造業 | 100,878 | 21.98 | 15,176 |
| 電気・ガス・スチーム・エアコン | 7,711 | 1.68 | 35,138 |
| 水供給・下水・管理 | 8,555 | 1.86 | 18,713 |
| 建設 | 26,106 | 5.69 | 15,986 |

⁶ マ国の過去 5 年間の失業率は、34.9%（2007 年）、33.8%（2008 年）、32.2%（2009 年）、32.0%（2010 年）、31.4%（2011 年）と高い水準を維持している。2011 年現在の失業者数は、294,963 人となっている。

⁷ 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。

⁸ 今回調査において、この「スチーム」という表現の内容に関して、様々な機関に確認したが、明確な回答は得られなかった。（冬用のスチーム循環による暖房を意味するのではないかと思料する。）

| | | | |
|-----------------------|---------|--------|--------|
| 流通・小売 (R1) | 83,679 | 18.24 | 18,630 |
| 輸送・保蔵 | 26,453 | 5.76 | 21,349 |
| 住宅・食品サービス | 16,267 | 3.54 | 15,013 |
| 情報・通信 | 9,823 | 2.14 | 35,290 |
| 金融・保険 | 8,513 | 1.86 | 38,509 |
| 不動産 | 1,714 | 0.37 | 24,377 |
| 専門的、科学的、技術的活動 | 13,783 | 3.00 | 25,409 |
| 管理・支援サービス | 13,319 | 2.90 | 15,038 |
| 行政・国防・社会安全 | 43,258 | 9.43 | 24,826 |
| 教育 | 36,099 | 7.87 | 21,292 |
| 健康・ソーシャルワーク | 32,505 | 7.08 | 21,836 |
| 芸術・エンターテイメント・レクリエーション | 7,375 | 1.61 | 19,268 |
| その他 | 3,753 | 0.82 | 22,815 |
| 合計 | 458,873 | 100.00 | |

出典：State Statistical Office 「Statistical Yearbook of Macedonia 2012」より作成

R1) 流通・小売には、車両・自動2輪の修理企業を含む。

2.2 貿易構造

2.2.1 国際収支構造

マ国の国際収支（2012年）の現状は、以下の通りである（表2.8）。2012年の財輸出はUSD 3,974.7百万ドルであり、財の輸入はUSD 6,272.8百万ドルである。貿易収支全体では、USD 2298.1百万ドルの赤字となっている。他方、サービス収支およ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、USD 385.2百万ドルの赤字である。資本・投資収支全体では、USD 334.1百万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2.8 国際収支（2003-2012年）

（単位：USD百万ドル）

| 年 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| I. 経常収支 | -185.5 | -451.6 | -159.3 | -28.5 | -605.7 | -1235.8 | -609.6 | -197.8 | -310.6 | -385.2 |
| 貿易収支(純) | -851.0 | -1139.0 | -1063.0 | -1260.5 | -1638.5 | -2589.9 | -2168.8 | -1918.9 | -2330.5 | -2298.1 |
| 輸出(f.o.b) | 1362.7 | 1674.9 | 2040.6 | 2410.7 | 3391.5 | 3983.3 | 2702.3 | 3345.0 | 4428.9 | 3974.7 |
| 輸入(f.o.b./2) | -2213.7 | -2813.8 | -3103.6 | -3671.2 | -5030.0 | -6573.2 | -4871.0 | -5264.0 | -6759.4 | -6272.8 |
| サービス収支(純) | -10.4 | -57.1 | -39.3 | 22.3 | 38.7 | 15.9 | 24.1 | 47.4 | 137.3 | 26.1 |
| 所得収支(純) | -60.0 | -35.3 | -109.2 | -27.5 | -389.3 | -119.8 | -66.9 | -131.4 | -173.4 | -192.6 |
| 経常移転収支(純) | 735.9 | 779.7 | 1052.2 | 1237.1 | 1383.4 | 1458.0 | 1602.0 | 1805.1 | 2056.0 | 2079.4 |
| II. 資本・投資収支 | 218.3 | 434.1 | 165.5 | 24.6 | 657.6 | 1266.7 | 569.2 | 198.2 | 316.3 | 334.1 |
| 資本収支(純) | -6.7 | -4.6 | -2.0 | -1.1 | 4.9 | -17.6 | 28.6 | 16.5 | 29.3 | 20.0 |
| 投資収支(純) | 225.0 | 438.7 | 167.5 | 25.7 | 652.7 | 1284.2 | 540.5 | 181.7 | 287.0 | 314.1 |
| III. 誤差・脱漏 | -32.8 | 17.6 | -6.2 | 4.0 | -51.8 | -30.9 | 40.4 | -0.4 | -5.7 | 51.1 |

出典：National Bank of the Republic of Macedonia 「Balance of Payment 1998-2012」より作成

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、以下の通りである。

(1) 輸出構造

（輸出先相手国）

2012年で見えた主要輸出先相手国は、ドイツ（29.4%）、セルビア（7.38%）、イタリア（6.95%）、ブルガリア（7.13%）、ギリシャ（4.75%）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55.55%である（表2.9）。

表2.9 マ国の主要輸出先相手国

(単位：USD百万ドル)

| 国名 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2012年総輸出に占めるシェア(%) |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|
| ドイツ | 279.39 | 317.22 | 364.21 | 381.17 | 501.78 | 564.87 | 455.86 | 712.42 | 1,241.87 | 1,176.47 | 29.40 |
| セルビア・モンテネグロ | 274.99 | 347.60 | 459.66 | 559.61 | | | | | | | |
| セルビア | | | | | 644.74 | 934.82 | 337.81 | 271.82 | 333.37 | 295.27 | 7.38 |
| モンテネグロ | | | | | 27.95 | 38.96 | 24.88 | 27.44 | 34.24 | 31.38 | 0.78 |
| ギリシャ | 180.40 | 228.76 | 313.15 | 361.27 | 424.65 | 536.37 | 291.65 | 246.20 | 215.22 | 187.98 | 4.70 |
| イタリア | 95.41 | 134.55 | 169.81 | 238.48 | 349.89 | 321.44 | 218.28 | 235.36 | 289.75 | 278.07 | 6.95 |
| 米国 | 72.80 | 72.06 | 44.45 | 22.42 | 52.74 | 11.16 | 9.49 | 14.24 | 36.03 | 56.35 | 1.41 |
| オランダ | 47.33 | 47.31 | 44.58 | 56.46 | 73.15 | 70.62 | 61.68 | 70.41 | 87.51 | 65.87 | 1.65 |
| クロアチア | 66.17 | 80.16 | 81.08 | 124.71 | 165.13 | 230.49 | 152.74 | 123.73 | 139.62 | 98.50 | 2.46 |
| スイス | 19.31 | 6.45 | 7.52 | 10.16 | 10.75 | 16.15 | 17.40 | 18.79 | 31.49 | 33.33 | 0.83 |
| 英国 | 35.18 | 42.46 | 42.94 | 36.56 | 75.96 | 70.09 | 42.92 | 59.29 | 54.21 | 62.67 | 1.57 |
| スロベニア | 21.34 | 27.19 | 31.81 | 41.44 | 69.06 | 65.11 | 34.29 | 69.10 | 88.20 | 74.26 | 1.86 |
| ブルガリア | 25.83 | 51.54 | 76.10 | 130.87 | 243.91 | 379.29 | 216.94 | 294.03 | 307.68 | 285.40 | 7.13 |
| スペイン | 21.29 | 23.03 | 14.01 | 50.40 | 172.95 | 77.04 | 38.75 | 73.67 | 66.37 | 46.92 | 1.17 |
| ボスニア・ヘルツェゴビナ | 23.79 | 33.23 | 50.46 | 65.79 | 88.97 | 104.84 | 86.72 | 84.95 | 93.09 | 84.54 | 2.11 |
| ロシア | 13.74 | 19.67 | 21.42 | 25.62 | 23.60 | 32.68 | 22.54 | 26.74 | 39.64 | 33.14 | 0.83 |
| ベルギー | 9.70 | 15.16 | 34.64 | 83.87 | 178.08 | 109.21 | 36.15 | 80.76 | 62.45 | 41.60 | 1.04 |
| フランス | 54.66 | 77.32 | 19.91 | 10.31 | 16.06 | 24.27 | 12.63 | 13.92 | 20.48 | 20.20 | 0.50 |
| アルバニア | 17.42 | 23.59 | 27.52 | 40.71 | 73.11 | 107.04 | 83.97 | 72.38 | 87.05 | 75.64 | 1.89 |
| トルコ | 32.81 | 53.95 | 46.31 | 55.25 | 53.78 | 31.55 | 40.79 | 50.91 | 73.34 | 66.81 | 1.67 |
| オーストリア | 7.68 | 8.51 | 9.00 | 15.00 | 19.97 | 22.49 | 19.09 | 36.98 | 38.25 | 48.98 | 1.22 |
| スウェーデン | 5.65 | 5.75 | 8.34 | 19.45 | 15.23 | 9.43 | 9.46 | 13.16 | 17.42 | 11.33 | 0.28 |
| アルゼンチン | 0.01 | 0.31 | 1.59 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.03 | 4.72 | 3.76 | 0.09 |
| デンマーク | 3.28 | 2.31 | 2.78 | 1.56 | 3.73 | 13.83 | 2.23 | 4.59 | 11.94 | 7.05 | 0.18 |
| リヒテンシュタイン | 0.00 | 0.31 | 0.28 | 0.13 | 0.05 | 0.00 | 0.00 | 0.06 | 0.00 | 0.01 | 0.00 |
| ルーマニア | 1.39 | 1.83 | 4.19 | 13.38 | 19.30 | 33.47 | 20.04 | 54.31 | 46.22 | 52.71 | 1.32 |
| チェコ | 3.07 | 5.36 | 6.05 | 10.66 | 11.33 | 14.43 | 9.32 | 15.34 | 22.67 | 34.89 | 0.87 |
| ハンガリー | 2.83 | 2.19 | 2.70 | 6.45 | 6.74 | 7.18 | 3.83 | 8.61 | 8.35 | 9.12 | 0.23 |
| オーストラリア | 2.47 | 2.52 | 1.71 | 2.25 | 3.60 | 3.26 | 3.85 | 3.69 | 4.91 | 5.06 | 0.13 |
| キプロス | 0.50 | 4.80 | 5.54 | 4.50 | 2.97 | 5.50 | 0.22 | 0.55 | 0.61 | 0.96 | 0.02 |
| ウクライナ | 1.78 | 2.16 | 2.04 | 1.80 | 2.04 | 2.95 | 10.12 | 21.27 | 95.83 | 17.86 | 0.45 |
| カナダ | 0.49 | 1.12 | 1.09 | 0.97 | 1.82 | 1.29 | 1.37 | 2.05 | 3.76 | 3.54 | 0.09 |
| ポーランド | 0.49 | 2.62 | 4.04 | 6.37 | 11.24 | 16.80 | 8.12 | 24.22 | 25.32 | 18.15 | 0.45 |
| 日本 | 5.76 | 2.72 | 8.40 | 1.23 | 0.67 | 1.29 | 3.16 | 0.93 | 1.11 | 1.47 | 0.04 |
| 中国 | 14.59 | 1.36 | 9.93 | 1.47 | 0.58 | 1.61 | 3.24 | 89.18 | 127.46 | 158.85 | 3.97 |
| 香港 | 0.22 | 0.14 | 0.06 | 0.18 | 0.02 | 0.09 | 0.42 | 0.57 | 0.74 | 1.28 | 0.03 |
| ベルギー | 0.12 | 0.16 | 0.50 | 0.94 | 2.63 | 3.09 | 0.68 | 3.10 | 5.10 | 5.46 | 0.14 |
| ブラジル | 0.00 | 0.00 | 0.94 | 0.00 | 0.09 | 0.04 | 0.00 | 0.99 | 1.90 | 2.14 | 0.05 |
| 韓国 | 0.12 | 1.96 | 1.37 | 1.65 | 0.00 | 0.32 | 4.63 | 1.80 | 19.42 | 57.86 | 1.45 |
| ボリビア | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 合計1: | 1,342.02 | 1,647.40 | 1,920.11 | 2,383.09 | 3,348.26 | 3,863.06 | 2,285.30 | 2,827.57 | 3,737.35 | 3,454.91 | 86.33 |
| その他 | 24.96 | 28.48 | 122.19 | 32.07 | 50.00 | 127.58 | 423.19 | 523.86 | 718.02 | 546.94 | 13.67 |
| 合計2: | 1,366.99 | 1,675.88 | 2,042.30 | 2,415.16 | 3,398.27 | 3,990.64 | 2,708.49 | 3,351.43 | 4,455.37 | 4,001.86 | 100.00 |

出典：National Bank of the Republic of Macedonia Statistics – External Statistics foreign trade HP より
 作成 (<http://www.nbrm.mk/default-en.asp?ItemID=EA9313A61C028F44B00B681EF302F59D>)

(輸出品目)

マ国の主要輸出品目は製造業品（鉄、鋼鉄、金属加工、等）である（表 2.10）。2012 年の製造業品の輸出の総輸出金額に占める割合は、25.93%（USD 1,037.56 百万ドル）で最も高いシェアを有している。機械・輸送機器、その他製造業品（衣服、等）を含めると 55.14%（USD 2,202.62 百万ドル）のシェアを有する。

ここで留意すべき点は、GDP に占めるシェアを見た場合、既述したように、工業（製造業を含む）の GDP シェアは減少し、サービス業の GDP シェアは増加しているが、GDP、外貨獲得にも影響を与える輸出に関して、主要な品目は製造業関連品であるという点である。即ち、マクロレベルで考えた場合、輸出に繋がる製造業の競争力強化は極めて重要である。

表2.10 マ国の輸出品目（2000-2012年）

（単位：USD百万ドル）

| 輸出品目 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2012年 シェア (%) |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| 輸出合計 | 1,366.99 | 1,675.88 | 2,042.30 | 2,415.16 | 3,398.27 | 3,990.64 | 2,708.49 | 3,351.43 | 4,455.37 | 4,001.86 | 100.00 |
| 食料・生きた動物 | 92.01 | 125.63 | 167.22 | 192.71 | 250.36 | 308.53 | 283.63 | 328.71 | 373.24 | 339.21 | 8.48 |
| 生きた動物 | 0.27 | 0.14 | 0.10 | 0.07 | 0.35 | 3.54 | 6.25 | 4.06 | 4.24 | 3.74 | 0.09 |
| 食肉 | 19.15 | 20.15 | 19.43 | 19.23 | 24.22 | 33.79 | 35.91 | 36.98 | 44.03 | 39.28 | 0.98 |
| 乳製品・卵 | 2.22 | 3.75 | 7.54 | 6.08 | 6.35 | 9.65 | 6.43 | 7.92 | 10.94 | 11.28 | 0.28 |
| 魚 | 0.15 | 4.57 | 5.73 | 7.89 | 8.40 | 10.68 | 9.79 | 9.12 | 10.14 | 7.66 | 0.19 |
| シリアル | 7.17 | 10.91 | 16.30 | 20.51 | 30.26 | 41.15 | 42.89 | 48.12 | 60.18 | 58.94 | 1.47 |
| フルーツ | 42.39 | 63.43 | 86.98 | 110.25 | 143.72 | 165.75 | 142.61 | 181.07 | 197.01 | 175.04 | 4.37 |
| 砂糖 | 7.10 | 7.62 | 9.22 | 5.68 | 8.54 | 10.12 | 9.88 | 10.81 | 12.09 | 11.04 | 0.28 |
| コーヒー・お茶・ココア | 5.99 | 6.43 | 8.48 | 9.78 | 12.62 | 14.00 | 11.84 | 13.31 | 14.14 | 13.75 | 0.34 |
| 飼料 | 0.18 | 0.29 | 0.25 | 0.27 | 0.19 | 0.29 | 0.81 | 0.54 | 1.99 | 1.22 | 0.03 |
| その他 | 7.38 | 8.34 | 13.19 | 12.94 | 15.71 | 19.55 | 17.22 | 16.79 | 18.49 | 17.26 | 0.43 |
| 飲料・タバコ | 137.09 | 127.78 | 163.06 | 193.62 | 209.60 | 218.83 | 197.10 | 202.55 | 234.99 | 237.70 | 5.94 |
| 飲料 | 55.76 | 54.96 | 61.17 | 80.66 | 102.54 | 95.55 | 86.12 | 79.03 | 81.46 | 91.33 | 2.28 |
| タバコ | 81.32 | 72.82 | 101.89 | 112.96 | 107.05 | 123.28 | 110.98 | 123.52 | 153.53 | 146.36 | 3.66 |
| 原料（燃料を除く） | 39.89 | 44.11 | 67.75 | 113.60 | 170.65 | 272.02 | 173.72 | 259.99 | 288.37 | 265.08 | 6.62 |
| 革 | 5.48 | 4.54 | 4.70 | 5.05 | 6.08 | 4.74 | 3.07 | 5.55 | 10.38 | 9.56 | 0.24 |
| 油脂 | 0.79 | 1.19 | 0.63 | 0.78 | 1.43 | 1.98 | 1.05 | 2.44 | 3.36 | 3.30 | 0.08 |
| ゴム | 0.02 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.03 | 0.02 | 0.05 | 0.02 | 0.12 | 0.00 |
| コルク・木材 | 4.03 | 4.81 | 4.12 | 4.79 | 7.59 | 5.96 | 4.17 | 3.11 | 3.42 | 3.70 | 0.09 |
| パルプ | 0.06 | 0.65 | 0.59 | 0.43 | 0.75 | 0.67 | 0.54 | 0.92 | 3.86 | 3.31 | 0.08 |
| 繊維 | 1.27 | 1.26 | 0.84 | 1.37 | 1.65 | 1.08 | 0.54 | 1.61 | 2.54 | 1.44 | 0.04 |
| 肥料 | 15.83 | 15.85 | 18.37 | 17.19 | 18.55 | 23.57 | 28.79 | 35.81 | 36.38 | 25.83 | 0.65 |
| その他 | 7.21 | 10.37 | 32.79 | 77.36 | 127.02 | 225.49 | 129.66 | 203.45 | 220.18 | 210.33 | 5.26 |
| 生の動物・野菜 | 5.20 | 5.45 | 5.71 | 6.63 | 7.59 | 8.52 | 5.89 | 7.05 | 8.24 | 7.49 | 0.19 |
| 鉱物燃料・潤滑油・その他関連製品 | 73.75 | 78.34 | 163.61 | 225.03 | 165.30 | 314.32 | 202.94 | 257.37 | 372.38 | 255.62 | 6.39 |
| 石炭 | 0.27 | 1.11 | 2.81 | 2.53 | 2.92 | 1.00 | 1.19 | 1.82 | 0.99 | 1.55 | 0.04 |
| 石油製品 | 71.43 | 75.45 | 158.22 | 203.53 | 158.19 | 305.71 | 191.32 | 218.14 | 321.31 | 206.83 | 5.17 |
| ガス | 2.05 | 1.78 | 2.58 | 4.10 | 2.09 | 6.71 | 4.80 | 3.49 | 5.60 | 5.25 | 0.13 |
| 電気エネルギー | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 14.86 | 2.10 | 0.91 | 5.63 | 33.93 | 44.48 | 42.00 | 1.05 |
| 動物・植物油 | 0.82 | 7.01 | 2.86 | 2.16 | 2.46 | 12.43 | 8.17 | 11.30 | 17.84 | 15.55 | 0.39 |
| 化学品 | 70.17 | 73.42 | 90.80 | 100.66 | 133.09 | 181.07 | 172.25 | 381.81 | 747.14 | 681.14 | 17.02 |
| 有機化学 | 2.85 | 1.09 | 1.50 | 2.19 | 3.33 | 1.83 | 1.70 | 1.61 | 2.58 | 2.08 | 0.05 |
| 無機化学 | 4.48 | 4.40 | 6.41 | 8.62 | 7.87 | 10.86 | 10.73 | 10.11 | 21.74 | 10.67 | 0.27 |
| 染料・なめし | 5.99 | 7.98 | 12.37 | 15.77 | 19.11 | 22.91 | 18.51 | 14.68 | 16.55 | 14.03 | 0.35 |
| 医薬品・医薬品 | 30.18 | 38.79 | 41.37 | 44.20 | 55.34 | 75.32 | 72.56 | 76.46 | 83.17 | 83.82 | 2.09 |
| エッセンシャルオイル・香水 | 6.94 | 7.85 | 7.49 | 6.39 | 8.89 | 9.99 | 9.37 | 9.17 | 11.42 | 11.37 | 0.28 |
| 化学肥料 | 2.86 | 0.37 | 0.20 | 0.01 | 0.01 | 0.09 | 0.05 | 0.05 | 0.64 | 0.82 | 0.02 |
| プラスチック（原料） | 3.41 | 3.14 | 3.23 | 3.71 | 6.86 | 10.77 | 8.70 | 10.67 | 17.20 | 16.54 | 0.41 |
| プラスチック（非原料） | 10.10 | 12.41 | 13.98 | 15.05 | 25.05 | 41.46 | 37.85 | 29.89 | 41.26 | 41.73 | 1.04 |
| 化学原料・製品 | 3.37 | 3.61 | 4.26 | 4.70 | 6.64 | 7.85 | 12.77 | 229.16 | 552.57 | 500.07 | 12.50 |
| 製造品 R1 | 398.07 | 552.69 | 682.82 | 853.79 | 1,513.20 | 1,602.80 | 771.46 | 990.81 | 1,231.46 | 1,037.56 | 25.93 |
| 皮革 | 1.33 | 3.75 | 1.88 | 0.99 | 0.88 | 1.38 | 1.38 | 1.61 | 2.47 | 1.70 | 0.04 |
| ゴム | 0.23 | 0.53 | 0.42 | 0.39 | 0.61 | 0.78 | 0.92 | 0.65 | 0.63 | 0.59 | 0.01 |
| 木材・コルク | 0.97 | 1.67 | 2.18 | 3.55 | 6.21 | 6.31 | 5.32 | 4.79 | 4.23 | 3.96 | 0.10 |
| 紙・紙板 | 6.17 | 6.86 | 7.72 | 10.00 | 17.42 | 15.37 | 11.67 | 12.29 | 12.94 | 9.04 | 0.23 |
| 繊維 | 42.42 | 52.65 | 50.52 | 45.58 | 50.46 | 55.91 | 45.67 | 56.47 | 59.84 | 59.97 | 1.50 |
| その他非金属製造品 | 36.81 | 43.77 | 50.70 | 70.50 | 97.06 | 115.77 | 91.45 | 72.11 | 68.56 | 55.04 | 1.38 |
| 鉄・鋼 | 250.97 | 405.36 | 535.24 | 668.61 | 1,268.51 | 1,296.46 | 534.40 | 778.44 | 1,010.86 | 834.18 | 20.84 |
| 非鉄 | 40.68 | 7.20 | 5.18 | 8.08 | 9.39 | 7.80 | 7.03 | 8.13 | 7.77 | 14.09 | 0.35 |
| 金属加工品 | 18.48 | 24.55 | 28.98 | 46.09 | 62.66 | 103.04 | 73.62 | 56.32 | 64.16 | 59.00 | 1.47 |
| 機械・輸送機器 | 80.63 | 92.61 | 109.93 | 118.65 | 151.57 | 186.39 | 153.29 | 198.80 | 352.61 | 397.13 | 9.92 |
| 発電機械 | 1.15 | 1.56 | 1.71 | 1.58 | 2.54 | 3.23 | 5.07 | 1.59 | 1.31 | 1.01 | 0.03 |
| 特定産業機械 | 2.87 | 4.15 | 4.69 | 5.11 | 10.70 | 15.27 | 12.73 | 10.83 | 16.28 | 15.15 | 0.38 |
| 金属 | 0.66 | 0.82 | 1.11 | 1.28 | 1.66 | 1.72 | 0.75 | 2.09 | 1.17 | 2.19 | 0.05 |
| 一般産業機械 | 4.76 | 5.75 | 8.08 | 11.29 | 16.55 | 16.91 | 20.77 | 44.12 | 122.84 | 189.20 | 4.73 |
| オフィス機器・データプロセス | 1.28 | 2.32 | 1.78 | 2.13 | 2.94 | 3.85 | 4.53 | 3.61 | 5.75 | 5.02 | 0.13 |
| 通信 | 1.09 | 1.04 | 1.90 | 1.14 | 2.69 | 7.93 | 4.21 | 4.95 | 6.14 | 4.83 | 0.12 |
| 電機機械 | 44.39 | 49.52 | 51.15 | 59.56 | 69.04 | 89.75 | 76.29 | 94.32 | 158.19 | 133.47 | 3.34 |
| 車両 | 19.74 | 23.73 | 28.22 | 26.77 | 33.51 | 35.43 | 22.80 | 29.51 | 31.73 | 36.72 | 0.92 |
| その他輸送機器 | 4.70 | 10.07 | 11.29 | 9.79 | 11.93 | 12.30 | 6.15 | 7.79 | 9.20 | 9.54 | 0.24 |
| その他製造品 | 471.83 | 570.80 | 590.52 | 612.00 | 800.27 | 892.84 | 745.10 | 717.72 | 834.55 | 771.93 | 19.29 |
| 建材・衛生関連・暖房関連 | 5.22 | 6.45 | 6.30 | 6.70 | 8.11 | 7.83 | 6.44 | 6.03 | 3.05 | 1.60 | 0.04 |
| 家具 | 5.40 | 8.13 | 10.18 | 13.25 | 23.70 | 34.85 | 32.14 | 34.16 | 41.77 | 54.29 | 1.36 |
| 旅行 | 0.30 | 0.13 | 0.08 | 0.51 | 0.45 | 0.34 | 0.24 | 0.23 | 0.92 | 1.58 | 0.04 |
| 衣服 | 410.78 | 490.32 | 498.53 | 516.13 | 655.95 | 714.68 | 584.63 | 564.57 | 658.38 | 598.22 | 14.95 |
| 靴 | 41.39 | 50.27 | 58.49 | 56.96 | 85.23 | 91.47 | 81.76 | 75.25 | 82.16 | 66.80 | 1.67 |
| 科学・制御機器 | 0.92 | 1.36 | 1.01 | 1.18 | 1.92 | 12.72 | 13.54 | 11.89 | 15.51 | 13.28 | 0.33 |
| 写真機・時計 | 0.22 | 0.27 | 0.21 | 0.42 | 0.74 | 0.73 | 0.45 | 0.46 | 0.60 | 0.73 | 0.02 |
| その他製造品 | 7.60 | 13.87 | 15.72 | 16.85 | 24.16 | 30.23 | 25.89 | 25.13 | 32.16 | 35.41 | 0.88 |
| その他商品・取引 | 2.73 | 3.50 | 3.73 | 2.95 | 1.77 | 1.41 | 0.83 | 2.36 | 2.79 | 0.94 | 0.02 |
| その他 | 0.93 | 1.33 | 0.81 | 0.04 | 0.01 | 0.00 | | | | | 0.00 |

出典 National Bank of the Republic of Macedonia Statistics – External Statistics foreign trade HP より作成 (<http://www.nbrm.mk/default-en.asp?ItemID=EA9313A61C028F44B00B681EF302F59D>)

R1) 上記の製造品は主として原材料から生産されるものを意味しており、機械、輸送機器、衣類、等の品目は製造業品として分類されていないが、これらも製造業品に含まれる。

(2) 輸入構造
(輸入元相手国)

2012年で見えた主要輸入元相手国(2012年)は、ギリシャ(12.34%)、ドイツ(9.73%)、英国(8.61%)、セルビア(7.40%)、ブルガリア(6.26%)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44.34%である(表2.11)。

表2.11 マ国の主要輸入元相手国(2003-2012年) (単位: USD百万ドル)

| 国名 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2012年総輸入に占めるシェア(%) |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|
| ドイツ | 304.77 | 368.19 | 336.14 | 372.27 | 533.13 | 652.91 | 521.68 | 613.48 | 728.89 | 633.67 | |
| ギリシャ | 300.58 | 282.64 | 297.72 | 306.36 | 416.24 | 511.70 | 441.86 | 448.93 | 566.28 | 803.71 | 12.34 |
| セルビアモンテネグロ | 212.80 | 243.72 | 264.21 | 283.41 | | | | | | | |
| セルビア | | | | | 454.54 | 533.06 | 397.99 | 419.44 | 497.85 | 481.82 | 7.40 |
| モンテネグロ | | | | | 1.35 | 1.21 | 1.75 | 1.44 | 2.14 | 2.75 | 0.04 |
| ロシア | 178.97 | 271.01 | 425.24 | 569.74 | 638.18 | 932.02 | 495.07 | 552.54 | 683.66 | 360.36 | 5.53 |
| ブルガリア | 149.21 | 209.75 | 234.41 | 251.33 | 271.13 | 327.92 | 244.31 | 301.96 | 457.65 | 407.76 | 6.26 |
| スロベニア | 139.07 | 140.34 | 128.02 | 129.58 | 156.08 | 203.40 | 190.88 | 165.12 | 185.36 | 150.25 | 2.31 |
| イタリア | 123.13 | 168.81 | 194.12 | 228.27 | 313.28 | 390.18 | 368.51 | 335.21 | 418.82 | 398.49 | 6.12 |
| ウクライナ | 88.03 | 74.10 | 72.11 | 105.71 | 104.37 | 202.98 | 84.46 | 117.62 | 157.62 | 86.86 | 1.33 |
| 米国 | 56.55 | 47.95 | 45.21 | 40.34 | 78.47 | 101.56 | 110.84 | 102.60 | 88.75 | 82.88 | 1.27 |
| フランス | 51.51 | 67.55 | 60.98 | 66.63 | 90.77 | 124.67 | 91.78 | 85.03 | 125.83 | 86.62 | 1.33 |
| オランダ | 49.60 | 57.13 | 53.31 | 60.14 | 75.31 | 94.12 | 70.97 | 68.69 | 68.81 | 64.55 | 0.99 |
| トルコ | 78.82 | 94.88 | 113.90 | 122.52 | 198.46 | 272.14 | 253.38 | 261.65 | 343.88 | 323.95 | 4.98 |
| クロアチア | 63.55 | 65.78 | 75.25 | 79.03 | 110.85 | 137.77 | 118.40 | 113.29 | 133.12 | 120.78 | 1.86 |
| オーストリア | 56.20 | 68.86 | 69.21 | 80.55 | 102.75 | 119.86 | 100.33 | 94.24 | 133.14 | 118.89 | 1.83 |
| 日本 | 19.35 | 24.37 | 22.76 | 26.94 | 41.24 | 58.10 | 54.59 | 45.38 | 51.97 | 48.36 | 0.74 |
| ハンガリー | 29.14 | 30.99 | 36.29 | 37.63 | 55.24 | 80.64 | 50.87 | 47.64 | 49.67 | 52.59 | 0.81 |
| 英国 | 39.48 | 54.75 | 44.16 | 38.20 | 52.88 | 70.64 | 63.56 | 285.64 | 591.02 | 560.38 | 8.61 |
| ポーランド | 26.42 | 78.31 | 94.65 | 117.84 | 162.67 | 265.29 | 83.21 | 69.83 | 82.09 | 100.07 | 1.54 |
| ブラジル | 23.25 | 41.07 | 37.66 | 38.16 | 75.36 | 121.73 | 62.29 | 60.35 | 67.38 | 62.26 | 0.96 |
| 中国 | 48.32 | 82.02 | 115.28 | 138.60 | 245.65 | 315.61 | 290.06 | 288.78 | 354.65 | 374.77 | 5.76 |
| スイス | 27.22 | 45.70 | 63.87 | 59.18 | 114.67 | 292.83 | 124.34 | 99.37 | 172.04 | 147.94 | 2.27 |
| ボスニア・ヘルツェゴビナ | 11.75 | 16.31 | 23.58 | 26.52 | 34.94 | 52.60 | 46.54 | 49.14 | 90.12 | 70.99 | 1.09 |
| スウェーデン | 20.18 | 25.10 | 20.06 | 29.63 | 55.03 | 53.54 | 31.62 | 33.82 | 32.17 | 25.58 | 0.39 |
| ベルギー | 16.70 | 22.10 | 27.28 | 27.03 | 32.41 | 42.12 | 33.74 | 31.49 | 39.26 | 35.08 | 0.54 |
| スペイン | 24.61 | 30.97 | 32.36 | 51.86 | 52.09 | 55.64 | 48.98 | 60.40 | 62.95 | 75.35 | 1.16 |
| 韓国 | 14.02 | 23.38 | 33.69 | 41.42 | 55.09 | 57.70 | 38.56 | 43.38 | 45.82 | 22.98 | 0.35 |
| ポリビア | 3.81 | 0.00 | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.03 | 0.01 | 0.02 | 0.01 | 0.00 |
| チェコ | 11.95 | 17.47 | 23.35 | 32.93 | 64.61 | 65.53 | 51.89 | 51.34 | 60.51 | 71.53 | 1.10 |
| ルーマニア | 14.38 | 113.06 | 64.91 | 91.94 | 96.66 | 117.72 | 108.80 | 126.82 | 94.33 | 120.10 | 1.84 |
| デンマーク | 11.30 | 14.83 | 14.29 | 16.92 | 19.49 | 22.53 | 19.49 | 20.68 | 21.59 | 24.45 | 0.38 |
| アルゼンチン | 5.59 | 9.88 | 8.74 | 10.09 | 13.39 | 14.75 | 15.00 | 14.76 | 15.26 | 13.54 | 0.21 |
| オーストラリア | 6.72 | 2.73 | 4.29 | 1.78 | 3.44 | 3.29 | 3.13 | 2.40 | 4.51 | 2.97 | 0.05 |
| カナダ | 3.96 | 8.65 | 22.27 | 35.45 | 15.77 | 17.35 | 23.22 | 15.54 | 21.81 | 22.19 | 0.34 |
| キプロス | 4.08 | 4.69 | 3.47 | 1.50 | 1.92 | 4.04 | 1.19 | 0.67 | 0.82 | 3.47 | 0.05 |
| ベルラース | 0.63 | 0.22 | 0.24 | 0.25 | 0.38 | 1.48 | 1.08 | 0.69 | 2.31 | 4.13 | 0.06 |
| リヒテンシュタイン | 0.72 | 0.36 | 0.60 | 0.22 | 0.27 | 0.17 | 0.09 | 0.02 | 0.02 | 0.07 | 0.00 |
| 香港 | 2.43 | 2.96 | 2.58 | 1.72 | 13.92 | 16.15 | 2.52 | 2.92 | 2.88 | 4.02 | 0.06 |
| アルバニア | 3.96 | 6.35 | 9.08 | 11.72 | 19.67 | 35.66 | 24.10 | 22.92 | 39.46 | 35.03 | 0.54 |
| 合計1: | 2,222.78 | 2,816.96 | 3,075.29 | 3,533.40 | 4,771.70 | 6,370.58 | 4,671.09 | 5,055.25 | 6,494.46 | 6,001.23 | 92.17 |
| その他 | 83.57 | 114.66 | 157.55 | 218.85 | 508.89 | 512.07 | 401.73 | 419.23 | 512.79 | 509.69 | 7.83 |
| 合計2: | 2,306.35 | 2,931.63 | 3,232.84 | 3,752.26 | 5,280.58 | 6,882.65 | 5,072.82 | 5,474.48 | 7,007.25 | 6,510.92 | 100.00 |

出典: National Bank of the Republic of Macedonia Statistics – External Statistics foreign trade HP より
作成 (<http://www.nbrm.mk/default-en.asp?ItemID=EA9313A61C028F44B00B681EF302F59D>)

輸出と同様に、マ国の主要輸入品目も製造業品である（表 2.12）。2012 年の製造業品輸入の総輸入金額に占める割合は、28.08%（USD 1,823.3 百万ドル）で最も高いシェアを有し、機械・輸送機器、その他製造品を合わせると 49.81%（USD 3,422.97 百万ドル）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 21.32%（USD 1,388.3 百万ドル）と続いている。輸入品目で見た場合、マ国で生産されない製造業品、鉱物燃料・潤滑油・その他関連製品が輸入されている。

表 2.12 マ国の輸入品目 (2003-2012 年)

(単位: USD 百万ドル)

| 輸入品目 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2012年 シェア (%) |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|
| 輸出合計 | 2,306.4 | 2,931.6 | 3,232.8 | 3,752.3 | 5,280.6 | 6,882.7 | 5,072.8 | 5,474.5 | 7,007.3 | 6,510.9 | 100.00 |
| 食料・生きた動物 | 271.2 | 337.5 | 343.2 | 362.4 | 518.3 | 620.9 | 559.3 | 558.9 | 672.0 | 680.7 | 10.46 |
| 生きた動物 | 1.6 | 2.1 | 1.8 | 2.3 | 1.9 | 2.2 | 1.7 | 1.2 | 1.9 | 3.5 | 0.05 |
| 食肉 | 70.3 | 86.8 | 88.4 | 89.7 | 120.5 | 139.6 | 141.2 | 125.6 | 155.2 | 160.0 | 2.46 |
| 乳製品・卵 | 16.6 | 21.4 | 26.3 | 29.5 | 36.3 | 43.2 | 41.7 | 43.7 | 56.3 | 56.0 | 0.86 |
| 魚 | 9.9 | 11.4 | 13.0 | 18.4 | 22.3 | 26.8 | 23.8 | 20.7 | 25.6 | 23.2 | 0.36 |
| シリアル | 46.6 | 66.8 | 51.3 | 42.2 | 97.1 | 116.7 | 81.2 | 79.3 | 103.9 | 116.7 | 1.79 |
| フルーツ | 34.3 | 45.0 | 43.3 | 43.9 | 63.4 | 76.9 | 70.1 | 67.7 | 78.7 | 77.9 | 1.20 |
| 砂糖 | 26.4 | 22.3 | 26.6 | 32.9 | 40.6 | 45.8 | 44.0 | 61.0 | 70.8 | 65.0 | 1.00 |
| コーヒー・お茶・ココア | 27.6 | 34.4 | 39.2 | 43.2 | 54.1 | 66.8 | 64.4 | 67.5 | 77.3 | 78.5 | 1.21 |
| 飼料 | 14.0 | 16.1 | 15.3 | 15.3 | 22.9 | 29.9 | 24.5 | 24.8 | 26.6 | 27.3 | 0.42 |
| その他 | 23.9 | 31.1 | 38.0 | 45.1 | 59.2 | 72.9 | 66.7 | 67.3 | 75.6 | 72.6 | 1.11 |
| 飲料・タバコ | 24.2 | 28.0 | 31.1 | 31.8 | 38.3 | 51.2 | 51.7 | 57.6 | 68.9 | 74.0 | 1.14 |
| 飲料 | 10.4 | 12.9 | 15.6 | 18.0 | 25.6 | 33.2 | 33.4 | 33.0 | 38.8 | 37.2 | 0.57 |
| タバコ | 13.8 | 15.0 | 15.5 | 13.9 | 12.6 | 18.0 | 18.3 | 24.6 | 30.1 | 36.8 | 0.57 |
| 原料 (燃料を除く) | 60.0 | 77.4 | 106.7 | 133.5 | 298.2 | 351.0 | 203.5 | 289.3 | 365.9 | 299.4 | 4.60 |
| 革 | 1.9 | 4.1 | 3.0 | 1.8 | 2.1 | 2.1 | 1.8 | 2.5 | 6.7 | 3.5 | 0.05 |
| 油脂 | 4.9 | 6.9 | 7.0 | 7.0 | 8.9 | 12.1 | 9.7 | 11.4 | 10.4 | 11.0 | 0.17 |
| ゴム | 1.1 | 1.6 | 1.3 | 1.0 | 1.2 | 2.0 | 1.4 | 1.3 | 3.4 | 3.7 | 0.06 |
| ノルク・木材 | 16.5 | 16.3 | 15.1 | 15.9 | 16.8 | 20.2 | 24.9 | 21.4 | 24.2 | 19.3 | 0.30 |
| バルブ | 0.5 | 0.3 | 0.4 | 1.0 | 2.8 | 0.7 | 0.9 | 0.8 | 0.9 | 0.2 | 0.00 |
| 繊維 | 10.0 | 11.6 | 12.1 | 14.7 | 15.6 | 16.4 | 12.2 | 13.4 | 12.8 | 13.4 | 0.21 |
| 肥料 | 8.2 | 7.4 | 8.6 | 8.3 | 18.2 | 19.1 | 13.9 | 14.3 | 17.4 | 14.2 | 0.22 |
| その他 | 10.2 | 20.1 | 48.7 | 72.5 | 218.5 | 259.0 | 118.9 | 205.9 | 269.2 | 216.3 | 3.32 |
| 生の動物・野菜 | 6.8 | 9.1 | 10.5 | 11.3 | 14.1 | 19.5 | 19.6 | 18.3 | 21.1 | 17.8 | 0.27 |
| 鉱物燃料・潤滑油・その他関連製品 | 323.1 | 397.8 | 619.2 | 758.9 | 975.7 | 1,419.3 | 811.1 | 966.8 | 1,436.9 | 1,388.3 | 21.32 |
| 石炭 | 23.4 | 22.4 | 28.7 | 29.9 | 38.2 | 50.6 | 11.9 | 31.6 | 51.6 | 45.2 | 0.69 |
| 石油製品 | 259.0 | 316.3 | 492.7 | 627.3 | 627.6 | 934.6 | 622.3 | 744.8 | 1,055.4 | 969.2 | 14.89 |
| ガス | 18.1 | 20.2 | 27.8 | 39.2 | 56.9 | 87.0 | 56.0 | 74.7 | 101.9 | 120.7 | 1.85 |
| 電気エネルギー | 22.6 | 38.9 | 70.0 | 62.5 | 253.0 | 347.1 | 120.9 | 115.7 | 228.0 | 253.2 | 3.89 |
| 動物・植物油脂 | 24.5 | 52.9 | 30.0 | 31.4 | 47.0 | 67.4 | 45.9 | 51.8 | 75.6 | 79.4 | 1.22 |
| 化学品 | 254.9 | 281.0 | 334.0 | 364.5 | 490.2 | 614.1 | 569.4 | 663.0 | 827.4 | 740.0 | 11.36 |
| 有機化学 | 17.7 | 18.5 | 19.4 | 20.9 | 35.9 | 43.7 | 36.7 | 28.0 | 29.0 | 27.5 | 0.42 |
| 無機化学 | 10.5 | 10.9 | 10.9 | 9.4 | 12.9 | 16.8 | 22.5 | 128.4 | 108.6 | 68.9 | 1.06 |
| 染料・なめし | 14.2 | 19.2 | 22.8 | 28.0 | 37.6 | 43.8 | 38.8 | 39.3 | 93.9 | 83.8 | 1.29 |
| 医薬品・医薬品 | 68.8 | 78.2 | 75.0 | 79.1 | 102.2 | 130.2 | 146.4 | 138.9 | 163.1 | 158.1 | 2.43 |
| エッセンシャルオイル・香水 | 52.5 | 57.0 | 62.4 | 68.9 | 85.3 | 103.4 | 96.7 | 96.8 | 106.6 | 102.5 | 1.57 |
| 化学肥料 | 9.3 | 13.8 | 17.6 | 17.0 | 24.4 | 32.4 | 25.7 | 26.2 | 34.4 | 30.9 | 0.47 |
| プラスチック (原料) | 30.9 | 44.2 | 52.8 | 57.9 | 80.3 | 98.9 | 74.5 | 74.3 | 102.9 | 96.4 | 1.48 |
| プラスチック (非原料) | 23.0 | 29.2 | 34.7 | 41.6 | 56.0 | 72.8 | 67.0 | 67.3 | 85.9 | 83.4 | 1.28 |
| 化学原料・製品 | 27.9 | 33.0 | 38.3 | 41.8 | 55.7 | 72.3 | 60.9 | 63.7 | 103.1 | 88.3 | 1.36 |
| 製造品 | 333.2 | 740.8 | 950.5 | 1,121.0 | 1,509.2 | 1,862.9 | 1,214.0 | 1,385.5 | 1,950.3 | 1,828.3 | 28.08 |
| 皮革 | 1.0 | 6.8 | 31.9 | 34.0 | 38.4 | 44.3 | 35.5 | 34.8 | 36.6 | 36.6 | 0.56 |
| ゴム | 20.3 | 25.3 | 27.5 | 28.8 | 37.6 | 42.9 | 41.0 | 37.3 | 49.3 | 48.1 | 0.74 |
| 木材・ノルク | 23.6 | 29.7 | 30.6 | 33.8 | 45.7 | 59.3 | 45.0 | 41.8 | 51.8 | 48.2 | 0.74 |
| 紙・紙板 | 58.7 | 72.9 | 76.1 | 83.4 | 105.7 | 131.8 | 114.4 | 113.3 | 132.8 | 121.0 | 1.86 |
| 繊維 | 27.1 | 106.8 | 319.7 | 345.7 | 441.9 | 477.3 | 394.2 | 408.6 | 475.5 | 439.5 | 6.75 |
| その他非金属製造品 | 53.3 | 61.4 | 64.4 | 75.8 | 94.0 | 121.1 | 113.1 | 126.4 | 165.7 | 163.3 | 2.51 |
| 鉄・鋼 | 76.0 | 298.7 | 288.5 | 368.0 | 545.9 | 757.3 | 302.4 | 355.7 | 437.4 | 370.0 | 5.68 |
| 非鉄 | 20.9 | 39.6 | 44.6 | 67.6 | 85.0 | 85.6 | 51.6 | 168.6 | 473.7 | 475.1 | 7.30 |
| 金属加工品 | 52.4 | 57.1 | 67.1 | 83.8 | 114.9 | 143.3 | 116.9 | 99.1 | 127.5 | 126.4 | 1.94 |
| 機械・輸送機器 | 434.2 | 504.5 | 563.1 | 688.8 | 1,046.3 | 1,442.4 | 1,215.2 | 1,097.2 | 1,173.2 | 1,025.6 | 15.75 |
| 発電機械 | 15.4 | 13.3 | 11.4 | 12.7 | 25.7 | 89.9 | 78.6 | 36.9 | 37.5 | 42.2 | 0.65 |
| 特定産業機械 | 49.6 | 61.8 | 62.1 | 87.1 | 132.4 | 149.1 | 121.6 | 109.3 | 107.8 | 107.8 | 1.66 |
| 金属 | 5.4 | 7.1 | 10.5 | 13.1 | 22.0 | 25.3 | 20.0 | 13.0 | 13.6 | 12.1 | 0.19 |
| 一般産業機械 | 60.1 | 80.0 | 87.3 | 95.7 | 138.8 | 206.9 | 170.9 | 128.6 | 191.7 | 167.9 | 2.58 |
| オフィス機器・データプロセス | 34.9 | 43.4 | 51.8 | 63.2 | 80.4 | 105.3 | 98.9 | 79.6 | 70.7 | 67.0 | 1.03 |
| 通信 | 89.6 | 73.8 | 79.5 | 82.0 | 158.1 | 206.6 | 178.5 | 149.5 | 139.5 | 146.9 | 2.26 |
| 電機機械 | 76.0 | 81.8 | 89.3 | 104.0 | 162.7 | 197.3 | 185.2 | 188.7 | 253.6 | 203.7 | 3.13 |
| 車両 | 101.9 | 184.5 | 158.3 | 203.7 | 322.6 | 446.0 | 296.8 | 369.6 | 349.9 | 273.2 | 4.20 |
| その他輸送機器 | 1.2 | 1.5 | 12.9 | 27.4 | 3.6 | 15.9 | 64.6 | 22.0 | 9.0 | 4.7 | 0.07 |
| その他製造品 | 128.7 | 171.9 | 252.9 | 257.7 | 355.9 | 451.6 | 392.7 | 399.3 | 431.7 | 389.1 | 5.98 |
| 建材・衛生関連・暖房関連 | 7.0 | 8.4 | 9.5 | 13.3 | 16.5 | 22.7 | 16.7 | 14.6 | 19.2 | 24.0 | 0.37 |
| 家具 | 16.3 | 18.8 | 21.9 | 24.7 | 33.1 | 46.8 | 39.1 | 39.2 | 39.1 | 42.5 | 0.65 |
| 旅行 | 1.5 | 1.8 | 2.0 | 2.3 | 3.6 | 5.3 | 4.6 | 4.5 | 6.1 | 5.1 | 0.08 |
| 衣服 | 21.5 | 28.2 | 70.0 | 59.3 | 78.0 | 89.1 | 74.5 | 65.0 | 66.7 | 64.0 | 0.98 |
| 靴 | 8.7 | 12.9 | 18.2 | 21.7 | 31.1 | 40.3 | 37.0 | 35.7 | 35.9 | 36.4 | 0.56 |
| 科学・制御機器 | 20.1 | 28.2 | 33.1 | 31.0 | 49.3 | 66.2 | 63.1 | 63.9 | 75.8 | 53.5 | 0.82 |
| 写真機・時計 | 5.8 | 7.0 | 7.5 | 7.8 | 9.9 | 12.4 | 10.2 | 10.1 | 11.3 | 11.1 | 0.17 |
| その他製造品 | 47.7 | 66.6 | 90.6 | 97.7 | 134.4 | 168.9 | 147.6 | 166.4 | 177.6 | 152.5 | 2.34 |
| その他商品・取引 | 452.4 | 340.1 | 2.1 | 2.1 | 1.8 | 1.7 | 10.0 | 5.0 | 5.3 | 6.2 | 0.10 |
| その他 | 2.7 | 2.3 | 2.1 | 2.1 | 1.7 | 1.6 | | | | | 0.00 |

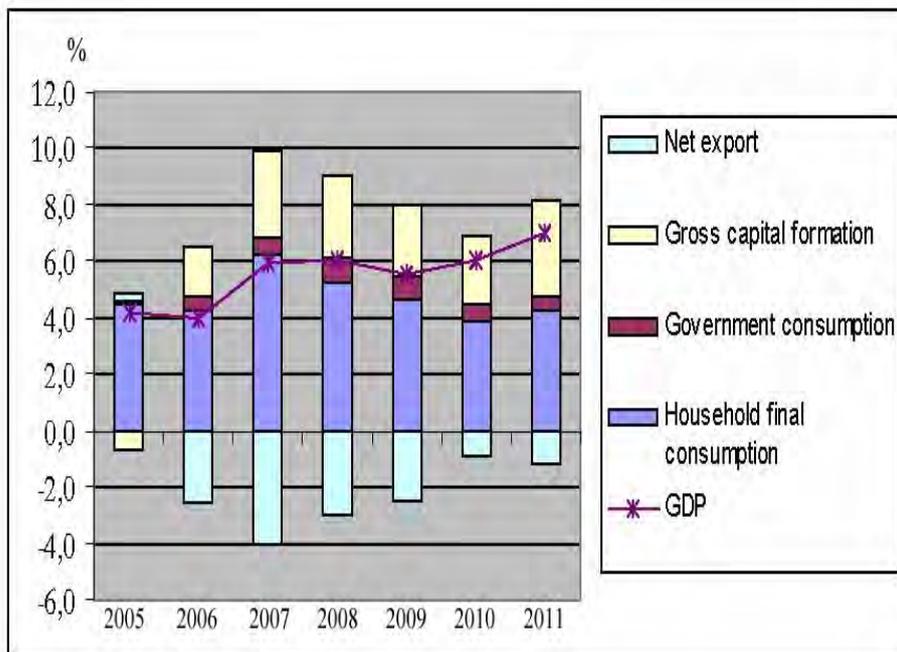
出典: National Bank of the Republic of Macedonia Statistics – External Statistics foreign trade HP より
 作成 (<http://www.nbrm.mk/default-en.asp?ItemID=EA9313A61C028F44B00B681EF302F59D>)

このように、製造業品を中心とした輸出、及び製造業品を生産するための原材料・設備およびマ国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。マ国の民間セクター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。

(参考) 貿易のGDP成長に及ぼす影響

貿易に関して、純輸出（輸出 - 輸入）はマイナスとなっており、GDPに影響を与えている。2006年以降、GDP成長に関してマイナスの影響を与えている。

(GDP成長貢献度 2004 - 2011年)



出典：Ministry of Finance of the Republic of Macedonia, 'Pre-accession Economic programme 2011-2013'

(3) EUとの貿易

2007-11年の何れの期間においても、EUの総輸出額全体の中で、マ国への輸出シェアは0.2%である。また、EUの総輸入額全体の中で、マ国からの輸入のシェアは0.1%である（表2.13）。

表2.13 EUの貿易全体に占めるマ国のシェア（2007-11年）

| 年 | 輸入 (a) | 年変化率 (%) | EUの総輸入額に 占めるマ国 輸入シェア(%) | 輸出 (b) | 年変化率 (%) | EUの総輸出額に 占めるマ国 輸出シェア(%) | バランス | 輸出+輸入 (a)+(b) |
|------|-----------|-------------|-------------------------------|-----------|-------------|-------------------------------|------|------------------|
| 2007 | 1859 | 42.6 | 0.1 | 2080 | 13.5 | 0.2 | 221 | 3940 |
| 2008 | 1764 | -5.1 | 0.1 | 2531 | 21.7 | 0.2 | 767 | 4295 |
| 2009 | 1195 | -32.3 | 0.1 | 2072 | -18.1 | 0.2 | 878 | 3267 |
| 2010 | 1735 | 45.2 | 0.1 | 2383 | 15 | 0.2 | 648 | 4117 |
| 2011 | 2154 | 24.2 | 0.1 | 2947 | 23.7 | 0.2 | 793 | 5101 |

出典：EU Statistics 「EU and Macedonia Trade (2007-2011)」

しかしながら、マ国にとってEUは最も重要な貿易相手国であり、マ国のEUとの貿易に占めるシェアは、2011年において輸出59.8%、輸入73.0%と大きなシェアを有している（表2.14）。このように、マ国はEUとの経済的な結びつきを強めている。

表2.14 マ国の貿易全体に占めるEUのシェア（2007-11年）

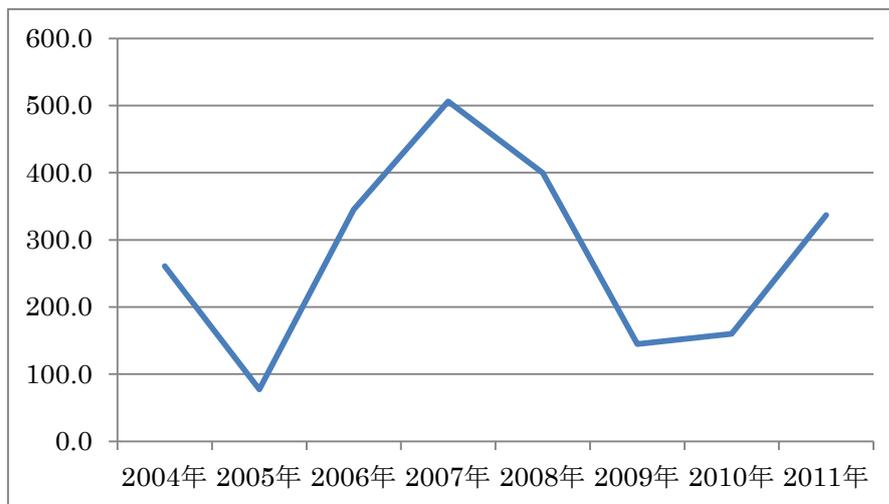
| 年 | 輸入 | 年変化率 (%) | マ国の総輸入額 に占めるEU 輸入シェア(%) | 輸出 | 年変化率 (%) | マ国の総輸出額 に占めるEU 輸出シェア(%) | バランス | 輸出+輸入 (a)+(b) |
|------|------|-------------|-------------------------------|------|-------------|-------------------------------|-------|------------------|
| 2007 | 1909 | 20.7 | 50.0 | 1617 | 38.6 | 65.5 | -292 | 3526 |
| 2008 | 2234 | 17.0 | 48.2 | 1599 | -1.1 | 60.5 | -634 | 3833 |
| 2009 | 1897 | -15.1 | 52.5 | 1094 | -31.6 | 56.7 | -803 | 2991 |
| 2010 | 2186 | 15.2 | 53.4 | 1531 | 39.9 | 61.4 | -655 | 3716 |
| 2011 | 3177 | 45.4 | 73.0 | 1823 | 19.1 | 59.8 | -1355 | 5000 |

出典：EU Statistics 「EU and Macedonia Trade (2007-2011)」

2.3 外国直接投資構造

マ国への外国直接投資（Foreign Direct Investment：FDI）の流入額の推移（2004 - 2011年）は、以下の通りである（表2.15）。2009 - 10年には世界金融危機の影響を受け、FDIは大きな落ち込みを見せたが、2011年には回復傾向にある。FDIは260.7百万ユーロ（2004年）であり、2009年のFDI流入額は145.0百万ユーロまで落ち込んだが、2011年には336.8百万ユーロへと大幅に上昇している。

表 2.15 マ国への FDI 流入額推移 (単位：百万ユーロ)



| 2004年 | 2005年 | 2006年 | 2007年 | 2008年 | 2009年 | 2010年 | 2011年 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 260.7 | 77.2 | 344.8 | 506.0 | 399.9 | 145.0 | 160.0 | 336.8 |

出典：National Bank of Republic of Macedonia Basic Economic data より作成

<http://www.nbrm.mk/default-en.asp?ItemID=89A26FA4B8AA8F4CA6CF243F984FF307>

2012-15年間の実施予定の新規FDI登録案件⁹は、全体で518案件あり、投資分野としては、自動車関連(204件)、セメント(140件)、ガラス(65件)、居住用住宅(60件)、サービス(25件)、食品加工(15件)、その他(9件)が投資予定案件となっており、自動車関連が案件数では全体の39.3%を占めている。

2012年のマ国への純FDI流入額(自己資本の増減+他の借入資本の増減)で見た場合、主要FDI流入国は、オーストリア(64.86百万ユーロ)、英国(16.65百万ユーロ)、トルコ(15.14百万ユーロ)、ベルギー(14.25百万ユーロ)、ドイツ(9.73百万ユーロ)、クロアチア(6.44%)、等であり、主要な投資先は、製造業(金属・機械製品関連：28.39百万ユーロ、テキスタイル・木工関連：19.54百万ユーロ)、電気・ガス・スチーム・エアコン(60.62百万ユーロ)である一方、金融・保険が-15.67%減となっている¹⁰。

2.4 工業セクターを取り巻くビジネス状況

工業のサブセクターの2005年から2011年までの生産量を指数化したものが下記の表である(表2.16)。2005年の生産量を100と指数化し、2005年と2011年の生産量を指数比較した場合、一部のサブセクター(鉱業、食品加工、タバコ、印刷・記憶媒体の再生、医

⁹ IMF Former Yugoslav Republic of Macedonia: 2011 Article IV Consultation, June, 2012 参照。

¹⁰ 詳細は State Statistical Office: Foreign direct investment in Republic of Macedonia - FLOWS - by country (components distributed by countries: equity capital and loans within other capital) 2012 及び Foreign direct investment in Republic of Macedonia - FLOWS - by activities (components distributed by countries: equity capital and loans within other capital) 2012 参照。

療関連製品、金属・金属製品、電機製品、機械・機具、家具)を除くセクターは2011年において、2005年の生産量を下回っている。テキスタイル、衣類、皮革・皮革関連、木材製品、車両・トレーラー、修繕のセクターの生産の落ち込みが激しく、2005年と2011の7年間に生産指数全体では100から96.8に低下している。

表 2.16 サブセクター別 工業生産量 指数推移 (2005-2011年) 基準年=2005年

| 分野 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2011 1-11月 合計 | 2012 1-11月 合計 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|---------------------|
| 鉱業 (石炭・亜炭) | 100.0 | 96.7 | 95.4 | 111.4 | 107.5 | 95.6 | 114.8 | 113.9 | 105.2 |
| 鉱業 (金属鉱石) | 100.0 | 118.4 | 200.1 | 249.7 | 238.0 | 222.1 | 201.6 | 200.9 | 224.3 |
| その他 (鉱業、鉱砕) | 100.0 | 123.2 | 113.1 | 100.9 | 68.3 | 77.3 | 88.0 | 90.1 | 73.6 |
| 食品加工 | 100.0 | 102.2 | 108.2 | 116.4 | 113.7 | 116.9 | 117.8 | 115.9 | 115.2 |
| 飲料加工 | 100.0 | 100.3 | 113.5 | 124.7 | 124.3 | 112.9 | 97.8 | 92.9 | 100.8 |
| タバコ | 100.0 | 102.0 | 101.2 | 103.1 | 99.9 | 119.4 | 139.4 | 141.4 | 122.4 |
| テキスタイル | 100.0 | 97.1 | 86.0 | 88.2 | 59.0 | 68.1 | 49.5 | 48.7 | 53.4 |
| 衣類 | 100.0 | 108.7 | 93.5 | 74.8 | 65.9 | 62.8 | 74.8 | 74.4 | 68.1 |
| 皮革・皮革関連 | 100.0 | 85.9 | 85.8 | 77.3 | 74.0 | 88.2 | 53.3 | 52.9 | 61.2 |
| 木材製品 | 100.0 | 93.2 | 93.4 | 71.4 | 41.8 | 61.7 | 48.5 | 49.7 | 54.4 |
| 紙・紙製品 | 100.0 | 102.6 | 105.2 | 109.2 | 129.0 | 113.4 | 93.7 | 93.2 | 72.4 |
| 印刷・記憶媒体の再生 | 100.0 | 146.4 | 127.6 | 200.8 | 254.6 | 167.5 | 158.0 | 154.6 | 121.3 |
| 石油精製品 | 100.0 | 112.2 | 109.5 | 111.2 | 101.4 | 95.1 | 75.8 | 74.0 | 23.5 |
| 化学・関連製品 | 100.0 | 96.4 | 91.8 | 103.1 | 97.0 | 82.4 | 76.9 | 75.6 | 66.8 |
| 医療関連製品 | 100.0 | 104.9 | 109.4 | 137.0 | 119.0 | 115.6 | 125.1 | 120.9 | 133.1 |
| ゴム・プラスチック | 100.0 | 80.9 | 82.7 | 104.1 | 102.3 | 90.8 | 92.1 | 94.4 | 111.8 |
| 非鉄・鉱物製品 | 100.0 | 111.3 | 115.4 | 112.0 | 98.5 | 84.5 | 93.0 | 96.4 | 73.6 |
| 金属 | 100.0 | 117.8 | 155.8 | 147.4 | 84.1 | 110.8 | 118.5 | 120.3 | 107.3 |
| 金属製品 (機械を除く) | 100.0 | 116.3 | 168.4 | 256.0 | 355.2 | 165.2 | 144.1 | 141.3 | 262.1 |
| 電機製品 | 100.0 | 120.5 | 97.6 | 124.7 | 93.8 | 53.2 | 115.6 | 118.1 | 61.7 |
| 機械・機具 | 100.0 | 89.0 | 144.1 | 159.6 | 123.0 | 143.0 | 183.7 | 181.2 | 160.3 |
| 車両・トレーラー | 100.0 | 69.6 | 50.7 | 47.0 | 29.1 | 47.7 | 37.6 | 38.0 | 23.8 |
| その他輸送機器 | 100.0 | 106.8 | 142.4 | 116.2 | 62.3 | 90.0 | 183.1 | 183.1 | 183.8 |
| 家具 | 100.0 | 76.7 | 83.8 | 223.4 | 159.9 | 128.6 | 159.5 | 159.5 | 163.1 |
| その他製造品 | 100.0 | 62.4 | 38.8 | 23.5 | 23.5 | 44.0 | 30.2 | 26.8 | 39.1 |
| 修繕 | 100.0 | 160.1 | 108.1 | 130.1 | 67.1 | 38.7 | 5.8 | 5.7 | 0.0 |
| 電気・ガス・スチーム・エアコン | 100.0 | 100.8 | 91.2 | 88.4 | 96.1 | 109.9 | 97.8 | 97.0 | 87.6 |
| 合計 | 100.0 | 105.9 | 110.0 | 115.6 | 105.6 | 103.8 | 103.5 | 103.5 | 96.8 |

出典：State Statistical Office Monthly Statistical Bulletin of The Republic of Macedonia January 2013

更に、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 2.17)。マ国の国家統計局 (State Statistical Office : SSO) がまとめた製造企業の経営環境評価¹¹ (2012年2月 - 2013年2月) によれば、企業を取り巻くビジネス環境 (全体) に関

¹¹ 国家統計局 (State Statistical Office : SSO) は、毎月企業に対して経営概要に関するアンケート

する評価指数は2012年2月の17.0から2013年2月では12.6%となっている。他方、設備稼働率は同期間において、60%程度であり、稼働率の改善は見られない。生産量が増大しない主な要因として、国内・海外需要の不足が最も大きく、金融面、熟練労働者の不足、等が挙げられている。

表 2.17 製造業に属する企業によるビジネス環境評価（2012年2月 - 2013年2月）

| 評価項目 | 2012 | | | | | | | | | | | | 2013年 | |
|-----------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | |
| ビジネス環境企業評価（全体） | 17 | 19.4 | 17.7 | 14.8 | 14.1 | 14.8 | 14.3 | 10.5 | 11.2 | 11.8 | 12.2 | 12.5 | 12.6 | |
| 過去3-4ヶ月の企業生産量評価 | 1.9 | 1.7 | 1.6 | 1.5 | 1.4 | 1.5 | 1.3 | -1.1 | 1.2 | 2.3 | 3.0 | 3.2 | 3.3 | |
| 設備稼働率 | 59.3 | 59.9 | 58.8 | 57.9 | 58.1 | 60.8 | 60.3 | 58.2 | 58.4 | 59.4 | 59.7 | 60.0 | 60.3 | |
| 生産量増加の 制約要因 | ・特になし | 2.3 | 3.4 | 3.2 | 2.9 | 3.5 | 5.5 | 2.8 | 1.4 | 3.7 | 4.0 | 5.3 | 2.7 | 3.5 |
| | ・原材料の不足 | 5.0 | 6.0 | 6.4 | 5.8 | 5.8 | 5.4 | 6.4 | 5.9 | 6.4 | 5.5 | 5.9 | 4.2 | 3.5 |
| | ・設備の不足 | 2.9 | 3.3 | 2.1 | 2.4 | 3.3 | 3.3 | 3.2 | 3.5 | 2.7 | 3.8 | 2.6 | 1.9 | 1.6 |
| | ・エネルギーの不足 | 3.2 | 2.0 | 2.2 | 2.1 | 0.6 | 1.7 | 2.5 | 1.6 | 1.5 | 1.4 | 0.5 | 0.0 | 0.7 |
| | ・熟練労働者の不足 | 7.0 | 7.1 | 7.6 | 8.3 | 9.8 | 8.2 | 9.3 | 7.9 | 10.1 | 8.8 | 9.8 | 9.3 | 11.7 |
| | ・国内需要の不足 | 18.5 | 18.4 | 18.3 | 19.7 | 17.5 | 17.1 | 17.2 | 19.0 | 17.7 | 16.5 | 16.0 | 18.8 | 20.2 |
| | ・海外需要の不足 | 23.1 | 22.5 | 24.0 | 22.6 | 22.3 | 21.7 | 21.3 | 24.0 | 23.5 | 23.7 | 21.6 | 27.5 | 25.6 |
| | ・輸入の影響 | 8.0 | 9.0 | 7.5 | 7.6 | 8.3 | 6.4 | 7.2 | 7.4 | 7.0 | 8.7 | 7.8 | 7.6 | 6.7 |
| | ・金融問題 | 12.7 | 12.7 | 12.1 | 12.8 | 13.1 | 13.9 | 15.2 | 14.8 | 13.7 | 13.8 | 14.6 | 9.5 | 10.7 |
| | ・法整備の不足 | 3.7 | 2.8 | 2.3 | 2.7 | 2.4 | 3.2 | 2.0 | 1.8 | 1.6 | 1.9 | 2.2 | 2.2 | 2.0 |
| | ・経済環境の不透明性 | 8.4 | 7.9 | 9.7 | 9.0 | 8.8 | 8.8 | 8.5 | 8.8 | 8.6 | 7.6 | 11.4 | 11.4 | 10.6 |
| ・その他 | 5.2 | 4.9 | 4.6 | 4.0 | 4.5 | 4.8 | 4.5 | 3.8 | 3.5 | 4.4 | 4.8 | 4.8 | 3.0 | |
| 生産量確保 | ・総合注文（国内・海外） | -19.6 | -14.8 | -15.9 | -16.8 | -15.5 | -16.2 | -17.0 | -21.1 | -18.5 | -17.8 | -17.3 | -16.8 | -16.6 |
| | ・国内注文 | -19.2 | -12.3 | -14.4 | -14.3 | -13.0 | -13.6 | -14.9 | -20.3 | -17.4 | -18.0 | -17.0 | -12.2 | -9.4 |
| | ・海外注文 | -18.7 | -16.0 | -16.1 | -18.7 | -17.4 | -18.2 | -17.5 | -19.5 | -20.3 | -18.2 | -15.2 | -15.7 | -15.7 |

出典：State Statistical Office 「Current situation of Business Tendency in Manufacturing Industry February 2012 – February 2013」より作成

2.5 企業を取り巻くビジネス環境

(1) ビジネス環境（世界銀行）

世界銀行の調査によれば、マ国のビジネス環境は調査対象185国/地域の中で、総合で23位（2013年度）であり、2012年度と比較して1つランクを上げている（表2.18）。2012年度と2013年度を比較した場合、電力アクセス（Getting Electricity）は20位順位を上げているが、貿易（Trading across borders）は9位順位を下げている。それ以外の項目は余り順位に変動はない。この総合で23位というランクは、ビジネス環境自体はある程度整備されたことを示している。

ト調査を実施している（日本の短観に相当する。）

表 2.18 マ国 ビジネス環境指数 世界順位

(単位：位)

| 評価項目 | 2013年ランク | 2012年ランク |
|---|----------|----------|
| 起業 (Starting a business) | 5 | 6 |
| 建設許認可 (Dealing with construction permits) | 65 | 61 |
| 電力アクセス (Getting Electricity) | 101 | 121 |
| 所有権登記 (Registering property) | 50 | 49 |
| 金融アクセス (Getting a credits) | 23 | 24 |
| 投資家保護 (Protecting Investors) | 19 | 17 |
| 税金支払 (Paying taxes) | 24 | 26 |
| 貿易 (Trading across borders) | 76 | 67 |
| 契約遵守 (Enforcing contracts) | 59 | 60 |
| 破産解決 (Resolving Insolvency) | 60 | 55 |
| 総合ランク | 23 | 22 |

出典：World Bank Doing business in 2012 and 2013, in a more transparent world

他方、「World Economic Forum 2012-13」の一部としてまとめられたマ国の経済分析レポート「The Global Competitiveness Report 2012-2013」によれば、下記の図（図 2.1）に示されているように、インフラ整備、機関（法整備を含める）、イノベーション、ビジネスの洗練性（ローカルサプライヤーの品質・量、クラスター開発、等）、市場規模、技術力、金融市場開発、労働市場の効率性、商品市場の効率性、高等教育・訓練、等において、マ国は低い評価となっており、総合評価では 80 位となっている。特に、調査対象 144 カ国の中で、イノベーション（110 位）、ビジネスの洗練性（111 位）は低いランクとなっている。

図 2.1 ビジネス環境・企業競争力の現状評価（レーダーチャート）



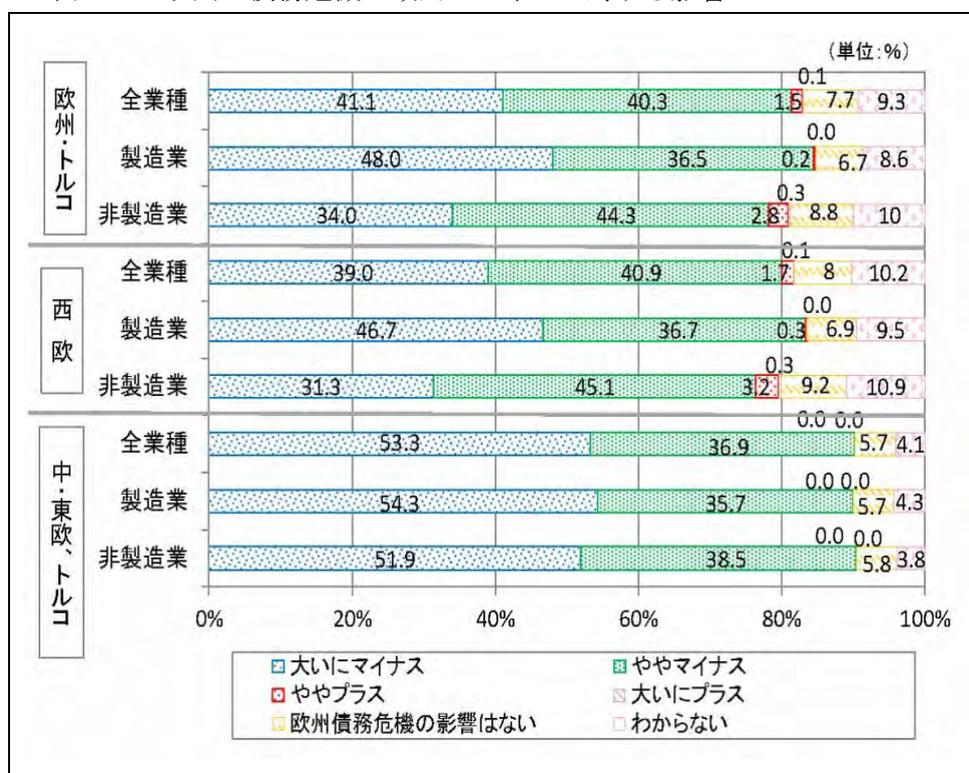
出典：World Economic Forum Insight report The Global Competitiveness Report 2012-2013

既述したように、世界銀行調査による「マ国のビジネス環境」は調査対象 185 国/地域の中で、総合で 23 位（2013 年度）であり、「The Global Competitiveness Report 2012–2013」において、総合評価では 80 位となっている。ビジネス環境自体はある程度整備されていることを示しているが、企業自体はイノベーション（110 位）、ビジネスの洗練性（111 位）等のランクが示すように、まだ十分な競争力を有していないことが伺える。

2.6 日系企業とマ国企業

現在、日本から地理的に離れているマ国に進出している日系企業はない。現段階でマ国に進出する可能性のある日系企業は欧州地域に進出している企業であると考えられる。JETRO がまとめた「在欧州・トルコ日系製造業の経営実態調査（2012 年度）」によれば、中・東欧・トルコ地域での事業展開に関して、この地域に進出している日系企業は、欧州債務危機のビジネスの影響を「大いにマイナス」として捉えている割合は、全業種で 53.3%、「ややマイナス」は 36.9%と 90.2%が負の影響があったと認識している（表 2.19）。他方、西欧の企業は、欧州債務危機のビジネスの影響を「大いにマイナス」として捉えている割合は、全業種で 41.1%、「ややマイナス」は 40.3%と 81.4%が負の影響があったと認識している。現段階では、中・東欧、トルコの日系企業は、欧州債務危機のビジネスの影響をより深刻に感じている。

表 2.19 欧州 債務危機の域内ビジネスに対する影響



JETRO 在欧州・トルコ日系製造業の経営実態調査（2012 年度）

現在、在欧州の日系企業でさえ、マ国への進出はなされていない状況下、日本からの企業誘致は困難である。日系企業とマ国企業との間での貿易実施、日系企業が進出するためには、マ国経済、企業に関する情報提供が必要となる。

もし、在欧州日系企業をターゲットとするならば、これら日系企業に対する直接の呼びかけ（マ国企業による直接訪問）を実施しなければならない。あるいは、在欧州の日系企業に対する技術産業開発ゾーン（Technology Industrial Development Zone : TIDZ）への進出を呼びかけるなどの直接的な活動を行う必要がある。

第3章 民間セクター開発の基本的枠組み（2013年）

3.1 民間セクター開発に係る政策

民間セクター開発に関する政策として、「マ国における貧困緩和・社会疎外緩和に関する国家戦略 2010-2020年」、「産業政策 2009-2020年」、「国家中小企業開発戦略（2002-2013年）」、「イノベーション戦略 2012-2020年」、等が策定されている。

(1) 「マ国における貧困緩和・社会疎外緩和に関する国家戦略 2010-2020年」

国家の長期計画として位置付けられる「マ国における貧困緩和・社会疎外緩和に関する国家戦略 2010-2020年（National Strategy on Alleviation of Poverty and Social Exclusion in the Republic of Macedonia 2010-2020）」が策定されている。

この政策書は以下の8つのPartから構成されており、政策書が目標とするところは「社会的な起源に関係なくマ国国民の幸福を増幅させること」であり、インフォーマル経済への対応と創業の強化を優先課題の一つとして掲げており、民間セクター開発に係る取り組みは優先課題を解決するための重要な活動として位置付けられる。この政策書のPart4において、取り組むべき14の分野が設定されている。

（「マ国における貧困緩和・社会疎外緩和に関する国家戦略 2010-2020年」の構成）

| | |
|--------|--|
| Part 1 | Introduction |
| Part 2 | Commitment to the Strategy |
| Part 3 | Analysis of Current Situation |
| Part 4 | Proposals and Measures, Activities and Policies (14 area) Employment, Informal economy and strengthening entrepreneurship, Labor market, Poverty and social discrimination, Health protection, Long-term care, Education, Social protection, Transport, Communications, Housing, Child protection, Equal opportunities for men and women, Public sensibility to social inclusion) |
| Part 5 | Strategy Implementation - Indicators for monitoring the implementation of the Strategy |
| Part 6 | Assumptions and possible risks with threats for successful implementation of the Strategy and planned measures |
| Part 7 | Proposed follow-up |
| Part 8 | Conclusion |

上記のPart4に記載されている民間セクター開発に係る活動は、以下の通りである（表3.1）。

表 3.1 民間セクター開発に関する活動

| 活動エリア | 取り組むべき内容 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Employment (労働) | <ul style="list-style-type: none"> • 長期失業の低減（長期失業の原因究明、モニタリング、長期失業者への雇用促進、社会的弱者に対する優先雇用、公共事業促進、等） • 雇用アクセスの拡大（雇用アクセスの拡大、雇用ゾーンの設置：投資促進を通じた雇用拡大、若年層の雇用拡大等） • 男女の同等雇用 • 雇用機会の均等促進 • 熟年層（55-64 歳）の雇用拡大 • 公正 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Informal economy and strengthening entrepreneurship (インフォーマル経済と創業強化) | <ul style="list-style-type: none"> • 雇用増大に係る中小企業の増加 • インフォーマルのフォーマル化促進 • 創業促進（金融、非金融面からの支援） • 低コスト金融へのアクセス強化 • IPA、EU プログラム等を通じた創業支援 • ビジネスセンター、ビジネスインキュベーター、テクノロジカル技術パークに対する支援 • 技術移転センター支援、経験の交流、等） • 各ミニシパリティにおけるビジネス支援センターの開設 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Labor market (労働市場) | <ul style="list-style-type: none"> • 新規ジョブ数の増大 • 非正規労働力の減少 • 労働市場における女性の地位の向上 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Transport (輸送) | <ul style="list-style-type: none"> • 公共輸送システムの量・質の改善 • 公共輸送システムへのアクセス改善 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Communications (通信) | <ul style="list-style-type: none"> • コンピュータを仲介した通信アクセスの改善 • コンピュータを仲介した通信の質の改善 |

出典: National Strategy on Alleviation of Poverty and Social Exclusion in the republic of Macedonia 2010-2020

(2) 産業政策 2009-2020 年

産業政策、特に民間セクター開発にも係る基本的枠組みは、経済省（Ministry of Economy : MoE）が策定した「マケドニア共和国 産業政策 2009-2020 年（Industrial Policy of Republic of Macedonia 2009-2020）」であり、長期的な観点からマ国の産業振興の在り方を示したものである。

(産業政策ビジョン)

- ・ 知識、イノベーション、協調に基づく高付加価値製品、サービスの提供に向けたマ国産業の適応促進
- ・ マ国産業の将来像：国際的にニッチな市場のニーズに入り込む応用研究、自立した製造業、有機的に結びついた高度技術製品・サービスにおける能力開発
- ・ 自立した信頼すべき産業（有機ワイン・食品、エコ鋼材、ICT、専門的な電子パーツ、再生エネルギー製品、創造的産業、医療機器・サービス、信頼に裏付けられた観光、その他産業）のダイナミックな開発：2020年まで

これらのビジョンを達成するためには、以下の政府の積極的な支援が必要であると明記されている。以下に掲げる 1) ～5) の項目の何れも、マ国の優先課題として認識されており、課題解決に対する取り組みそのものが民間セクター開発に繋がるものである。

(マ国産業政策 基本方針：Industrial Policy of Republic of Macedonia: 2009-2020)

- 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)
 - 産業における知的創造の推進
(革新的ビジネスの創造、新しい経営改善の導入、生産性向上手法の促進)
 - ① キーとなる国際市場に対するマ国企業の戦略的位置付けを検討するためのスタディー
 - ② 国際情報交換の推進
 - ③ 国際的ベストプラクティスに基づく企業内教育の推進
- 2) 適用可能なりサーチ・開発・革新 (Applicable research and development and innovation.)
(高付加価値を目指した R&D の促進、等)
 - 産業界、研究機関、政府の交流
 - 産業界と高等教育機関によるジョイントプロジェクトの推進
 - ① 産業界における応用研究、開発、革新のための活動、能力開発の重要性の啓蒙
 - ② 大学、研究機関と産業界の連携促進
 - ③ より高度な教育を受けた研究者の産業界への雇用促進
 - ④ 新しい製品・サービスの商業化促進
 - ⑤ 技術移転促進 (特に海外から)
 - ⑥ Technology Industrial Development Zone (TIDZ) の開発促進
 - ⑦ 知的財産所有権の保護
- 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)
 - エネルギー、環境条件の高付加価値製品・サービスへの変換
(例 食品生産、農業、観光、テキスタイル)
 - ① 環境に配慮した製品・サービスの提供の重要性に関する一般への啓蒙
 - ② 省エネ、環境に配慮した製品、サービスの政府購買の推進
 - ③ 共同研究・開発、新しい環境に配慮した製品、サービスの商業化
 - ④ 自立した産業リソースのインフラ整備 (例 Techno-park)
 - ⑤ 自生の有機製品分野の欧州認証機関からの認証取得支援

- 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)
- 新しい金融サービスの提供 (Seed Capital 、 Risk Capital Funds、 European Investment Funds)
 - ①金融機関の活動の重要性
 - ②革新的中小企業を支援する商業銀行プロジェクトの実施
 - ③投資機会を与える利用可能なリスク資本の増加
 - ④Macedonian Bank for Development Promotion の新しい役割の位置付け
- 5) クラスタ・ネットワークにおける連携 (Collaboration in clusters and network) を通じた競争力の強化 (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)
- より広範な市場、より効率的な労働、資本、技術、情報のシェアを通じた効率化
 - ①クラスタ・ネットワーク形成のための訓練・啓蒙
 - ②クラスタ・ネットワーク分析、戦略開発
 - ③サプライチェーンパートナーシップの推進
 - ④地域レベルでの Technological Center/Park の推進、R&D 機関のネットワーク作り支援

産業政策書でありながら、どのセクターをどのように育成するのかの具体的な方針、プロセスが目記されておらず、政策が実施にどのように展開されていくのかが明確でない。この点は課題である。(他の政策書においても同様の課題が指摘し得る。)

(3) 国家中小企業開発戦略 2007 年改訂版 (2002-2013 年)

マ国の中小企業振興戦略の基本的枠組みは、経済省 (Ministry of Economy : 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、マ国が加盟を目指す EU を強く意識したものであり、以下の 3 つの強化すべき目標が設定されている。これらの目標は民間セクター開発が更になされる過程の中で達成されるべきものである。

- (1) 中小企業数の増加
- (2) 中小企業雇用数の増加
- (3) GDP に対する中小企業貢献の増加

上記目標を達成するために、以下の事項に対する活動を実施することが掲げられている。これらの事項自体が、マ国が有する優先課題として認識されており、課題解決に対する取り組みそのものが民間セクター開発に繋がるものである。

- ・ 政策立案強化
- ・ 法規制環境の簡素化
- ・ 金融アクセス改善

- ・税制度簡素化
- ・ICTの育成
- ・中小企業開発のための科学・技術・イノベーション強化
- ・教育、訓練を通じた創業促進
- ・国際化推進
- ・BDS（Business Development Service）強化
- ・官民連携推進

「国家中小企業開発戦略 2007年改訂版（2002-2013年）」は本文10ページからなるものであり、具体的な活動は十分には記載されておらず、あくまで中小企業振興の方向性を示す指針書として位置付けられる。

「国家中小企業開発戦略 2007年改訂版（2002-2013年）」による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、政府機関と様々な活動を展開しているドナーとの連携強化およびマ国創業促進庁（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

3) 金融サービスのアクセスの改善および税制簡素化

4) 革新・競争力強化

但し、「中小企業 創業・競争力強化・革新促進計画（2007-2010年）」の見直しが未だ行われておらず、中小企業振興の中期計画が未だ策定されず現在に至っている（年間活動計画しか策定されていない）。

(4) マ国イノベーション戦略（2012-2020年）

「マ国イノベーション戦略 2012-2020年（Innovation Strategy of the Republic of Macedonia for 2012-2020）」が策定されている¹²。これは、イノベーションの観点から見た民間セクター開発に資する新たな戦略書であり、以下のビジョンと取り組むべき内容が規定されている。

¹² 「イノベーション戦略 2012-2020年」はOECDの支援によって策定されている。

(イノベーションビジョン)

「イノベーションは知識とイノベーションに基づいた競争力強化と経済開発を促すものであり、雇用、市民の繁栄を創造する。2020年までに、マ国は世界に開かれた全てのステークホルダーによって共同に創造される効果的なイノベーションシステムを有する。政府は「リサーチとイノベーション」を諸政策書の中心に置き、適切な財務的支援を行う。」

(取り組むべき内容)

- 1) ビジネスセクターのイノベーション傾向の推進 (Enhance the business sector's propensity to innovate)
- 2) イノベーションのための人材強化 (Strengthen human resources for innovation)
- 3) イノベーション支援のための法的環境の創出 Create a regulatory environment in support of innovation
- 4) イノベーションを実施するアクター間の知識の流布・交流の増加 (Increase knowledge flows and interactions between innovation actors)

「イノベーション戦略 2012-2020年」において、2013-15年の取り組む内容が記載されているが、十分ではない。特に、2013-2015年のアクションプランが作成されているが、活動の具体性が欠けており、ファンド (Innovation and Technological Development Funds : ITF - 2013-2015年間で少なくとも€18,819,999のファンドが必要) が本当に確保されるのか否かは保証されていない(表3.2)。今回、様々な機関と面談させて頂いたが、「予算の確保、全てのアクションプランがどの程度実施されるのか関してはわからない。」との声が数多くあった。

表 3.2 2013-2015年のアクションプラン 予算

(単位：ユーロ)

| 活動項目 | 2013年 | 2014年 | 2015年 | 2013-15年 合計 |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| 1) ビジネスセクターのイノベーション傾向推進 | 1,245,000 | 3,905,000 | 3,905,000 | 8,955,000 |
| 2) イノベーションのための人材強化 | 1,500,000 | 2,281,666 | 2,428,333 | 6,209,999 |
| 3) イノベーション支援のための法的環境の創出 | 20,000 | 0 | 0 | 20,000 |
| 4) イノベーションを実施するアクター間の知識の流布・交流の増加 | 945,000 | 1,390,000 | 1,300,000 | 3,65,000 |
| 単年合計 | 3,710,000 | 7,576,666 | 7,633,333 | 18,819,999 |

出典：Action plan for 2013 - 15年より作成

特に、JICA 支援の可能性とも関係し得る「2) イノベーションのための人材強化」に関して、以下の活動が予定されている。

(イノベーションのための人材強化の具体的活動)

1) 教育政策のイノベーションへの適用

(Adaptation of the education policy to the development of skills required for innovations)

2) 有能な学生に対する支援

(Incentives for educational development of talented students, as well as incentives for the professors involved in preparing the most successful students)

3) 職業訓練の質の向上

(Increasing the quality of vocational education and training and promoting lifelong learning)

4) 大学にイノベーション教育支援

(Supporting the relevance of university education with respect to innovations)

上記の内容からわかるように、職業訓練、大学、学生に重きを置いた活動が主なものとなっているが、民間セクター開発の観点から、大学と企業を対象とした支援も考慮し得る。例えば、実際に企業に対するイノベーション支援を行いながら、大学のイノベーション指導員の育成を図ることも検討に値する。具体的な支援の可能性に関しては、「第4章 JICA 支援」において記載する。

(参考)

EU はイノベーションを重視しており、EU 加盟を控えるマ国に対して、そのための取り組みは必要不可欠であると認識している。

(EU and regional programme)

- Innovation is at the core of the Europe 2020 Strategy (EC, 2010a) agreed upon by EU Member States at the June 2010 European Council. Europe 2020 puts forward the three mutually reinforcing priorities

i) smart growth (developing an economy based on knowledge and innovation), ii) sustainable growth (promoting a more resource efficient, greener and more competitive economy) and iii) inclusive growth (fostering a high-employment economy delivering social and territorial cohesion).

- Within the context of the Europe 2020 Strategy, the EU Member States have agreed on an action plan to achieve an Innovation Union (EC, 2010b). This action plan includes over 30 initiatives to (i) strengthen the knowledge base, (ii) get good ideas to market, (iii) maximize social and territorial cohesion, (iv) pool forces throughout the EU, (v) leverage policies externally and (vi) implement reforms of innovation systems.

(Innovation Strategy of the Republic of Macedonia for 2012-2020, Page 10)

(参考)

マ国には、ここで記載した「マ国における貧困緩和・社会疎外緩和に関する国家戦略 2010-2020 年」、「産業政策 2009-2020 年」、「国家中小企業開発戦略 (2002-2013 年)」、「イノベーション戦略 2012-2020 年」以外にも、多くの政策書が存在している。今回調査期間において、様々な機関から頂いたその他の政策書は収集資料文献として電子データの形にて保存している。

(収集資料文献－政策関連)

- Draft Law on Innovation Activity (2013)
- Export Promotion Strategy for the Export Promotion Strategy for the Macedonian Software and IT Services Industry, January 2010
- Policy Paper Unique Value Proposition for the Macedonian Software and IT Service Industry Report, August 2012, Version 2.0, Prepared by: Claus Traeger
- Strategy for Vocational Education and Training in a Lifelong Learning Context 2013 – 2020 and Action Plan

(5) その他関連法制度 - 税制度

企業の利潤に影響を与えるマ国の税制度(会計年度 1-12 月)は、以下の通りである(表 3.3)。

表 3.3 税区分・税率

| 税 区 分 | 税 率 |
|--------|--|
| ・付加価値税 | ・付加価値税：18% ・特恵付加価値税：5% (食品、医薬品、生產品、コンピュータソフト・ハード、公的輸送、太陽光システム、等) |
| ・税率 | ・居住・非居住に関りなく一律 10% (課税対象となる個人：1 年間に 183 日間を超える期間、マ国に滞在する個人) ・個人所得課税対象： 個人所得 (給与、ボーナス)、農業活動に基づく収入、個人の事業、専門的活動に基づく収入、不動産収入、ロイヤリティー、資本収入、くじ収入、その他 |

参考：KPMG HP

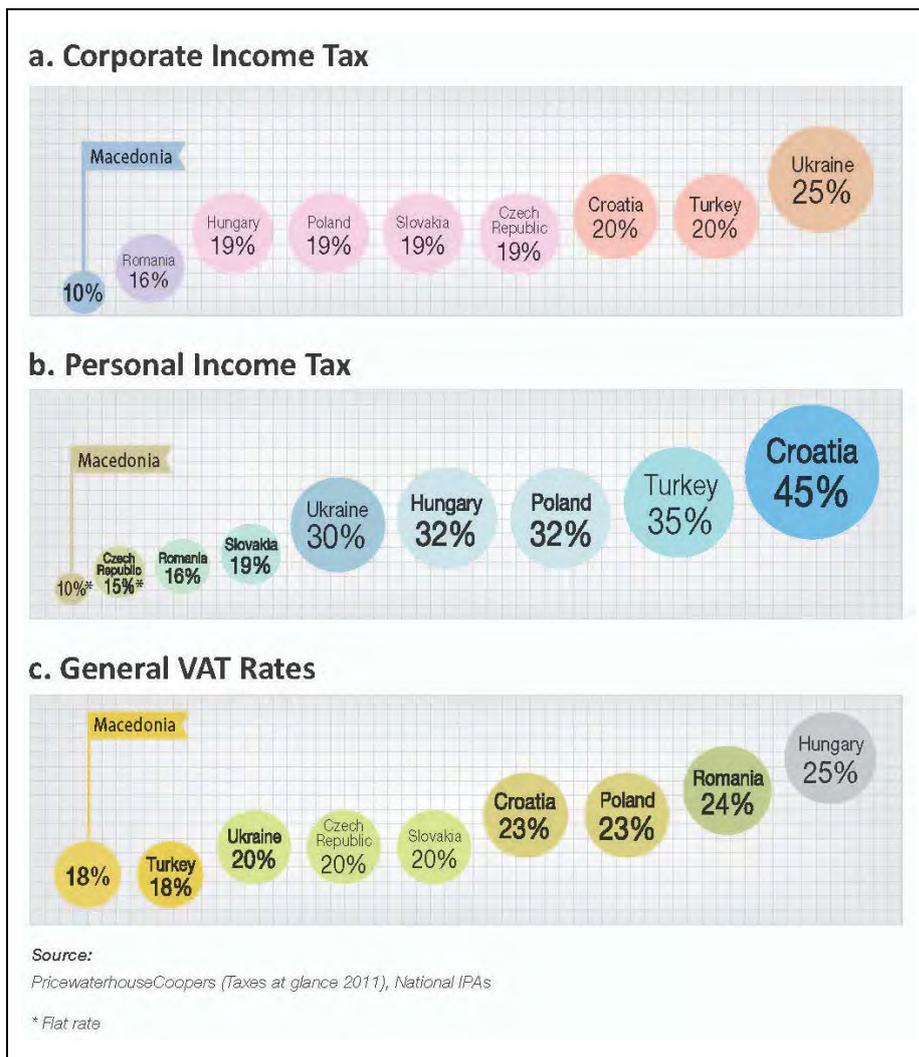
(<http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/taxation-international-executives/macedonia/pages/other-taxes-levies.aspx>)

参考：Deloitte International Tax

(http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Tax/Taxation%20and%20Investment%20Guides/2013/dttl_tax_highlight_2013_Macedonia.pdf)

Public Revenue Office (<http://www.ujp.gov.mk/en/vodic>)

参考 (バルカン諸国の税金比較)



また、TIDZ が現在 4 箇所で開催されているが、この特区に進出する企業には、以下の優遇税制が適用される。

表 TIDZ 優遇税制

| 税区分 | 項目 | 特区外適用税率 | 特区適用税率 |
|-----|---------|---------|-----------|
| 関税 | 原材料 | 0-15% | 0% |
| | 装置 (機具) | 5-20% | 0% |
| 税金 | 付加価値税 | 18% | 0% |
| | 法人税 | 10% | 0% (10年間) |
| | 個人所得税 | 10% | 0% (10年間) |

出典 : DTIDZ HP Tax Customs and other Incentives より作成

(<http://www.fez.gov.mk/benefits.html>)

(2) 政策の進捗状況と優先課題

民間セクター開発に係る政策として、「マ国における貧困緩和・社会疎外緩和に関する国家戦略 2010-2020 年」、「産業政策 2009-2020 年」、「国家中小企業開発戦略（2002-2013 年）」、「イノベーション戦略 2012-2020 年」、等において記載されている事項そのものが優先課題である。政策立案自体はなされていると言える。

むしろ、政策に沿った実施すべき事項を実際に行うためのプロセスが不足している(実施能力の不足)。作った政策が実施に転換されない、政策が実施されるのに多くの時間を要する、あるいは、政策を実施するための予算が不足している、等の事態が発生している¹³。確かに、予算が不足している、予定通りに予算配賦がなされない、等の状況があることも事実であるが、職員の政策を実施する能力（職員のキャパシティビルディングの不足、予算の不足、多くの支援を実施しているドナー、産業界との対話不足、等）の不足も大きな課題である。このことが、政策の実施への転換が不十分である大きな要因の一つとなっている。

(参考：企業数)

マ国の企業総数（2012 年）は 74,424 社である（表 3.4）。この内、250 人を超える従業員を有する企業数は 201 社（全体の企業数の 0.27%）に過ぎない。従業員を有さない個人事業主と 1-9 人の従業員数を有する企業数は 68,211 社（全体の 91.65%）である。殆どの企業は中小企業¹⁴に属する。セクター別で見た場合、流通・小売りセクターに属する企業数は 27,307 社（37.6%）であり最も多く、次いで製造業 8,251 社（11.7%）、輸送・保蔵 6,445 社（8.7%）、等の順となっている。

¹³ ある経済省の職員は、「政府の中小企業支援政策が実施に展開されない。また、政策立案機関である経済省が、時として支援実施を行う場合もある。政策立案と支援実施が機関毎に区別されない場合ある。」と、コメントしている。同様のコメント（「政府の中小企業支援政策が実施に展開されない。」）は多くのドナーからもあった。

¹⁴ 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 €50,000 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 €2 百万未満 | Balance Sheet 合計€2 百万未満 |
| 中企業 | 従業員 250 人以下 | 年間売上 €10 百万未満 | Balance Sheet 合計€11 百万未満 |

出典：Programme for the Development of Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation of the Small and Medium Enterprises（2007-2010）

表 3.4 マ国 雇用規模別企業数 (2012 年)

| セクター | 企業数 | % | 雇用規模別企業数 | | | | | | 全企業数 (74,424 社) に占める 雇用規模別企業数の割合 (%) | | | | | |
|-----------------------|--------|-------|----------|--------|-------|-------|--------|------|---|-------|-------|-------|--------|------|
| | | | 0 (R1) | 1-9 | 10-19 | 20-49 | 50-249 | 250+ | 0 (R1) | 1-9 | 10-19 | 20-49 | 50-249 | 250+ |
| 全体 | 74,424 | 100.0 | 7,158 | 61,053 | 2,937 | 1,795 | 1,280 | 201 | 9.62 | 82.03 | 3.95 | 2.41 | 1.72 | 0.27 |
| 農林水産業 | 3,072 | 4.1 | 290 | 2,678 | 38 | 31 | 33 | 2 | 0.39 | 3.60 | 0.05 | 0.04 | 0.04 | 0.00 |
| 鉱業・鉱産 | 182 | 0.2 | 24 | 103 | 27 | 15 | 9 | 4 | 0.03 | 0.14 | 0.04 | 0.02 | 0.01 | 0.01 |
| 製造業 | 8,251 | 11.1 | 607 | 6,059 | 658 | 518 | 352 | 57 | 0.82 | 8.14 | 0.88 | 0.70 | 0.47 | 0.08 |
| 電気・ガス・スチーム・エアコン | 134 | 0.2 | 58 | 61 | 3 | 4 | 5 | 3 | 0.08 | 0.08 | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 |
| 水供給・下水・管理 | 321 | 0.4 | 39 | 200 | 25 | 23 | 27 | 7 | 0.05 | 0.27 | 0.03 | 0.03 | 0.04 | 0.01 |
| 建設 | 4,541 | 6.1 | 465 | 3,564 | 277 | 161 | 67 | 7 | 0.62 | 4.79 | 0.37 | 0.22 | 0.09 | 0.01 |
| 流通・小売 (R2) | 27,307 | 36.7 | 1,879 | 24,140 | 826 | 342 | 107 | 13 | 2.52 | 32.44 | 1.11 | 0.46 | 0.14 | 0.02 |
| 輸送・保蔵 | 6,445 | 8.7 | 299 | 5,795 | 208 | 99 | 37 | 7 | 0.40 | 7.79 | 0.28 | 0.13 | 0.05 | 0.01 |
| 住宅・食品サービス | 4,611 | 6.2 | 278 | 3,922 | 311 | 78 | 20 | 2 | 0.37 | 5.27 | 0.42 | 0.10 | 0.03 | 0.00 |
| 情報・通信 | 1,515 | 2.0 | 338 | 1,037 | 73 | 35 | 25 | 7 | 0.45 | 1.39 | 0.10 | 0.05 | 0.03 | 0.01 |
| 金融・保険 | 413 | 0.6 | 69 | 287 | 13 | 15 | 18 | 11 | 0.09 | 0.39 | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.01 |
| 不動産 | 493 | 0.7 | 119 | 331 | 21 | 16 | 5 | 1 | 0.16 | 0.44 | 0.03 | 0.02 | 0.01 | 0.00 |
| 専門的、科学的、技術的活動 | 5,707 | 7.7 | 531 | 4,956 | 152 | 48 | 18 | 2 | 0.71 | 6.66 | 0.20 | 0.06 | 0.02 | 0.00 |
| 管理・支援サービス | 1,438 | 1.9 | 428 | 872 | 55 | 47 | 22 | 14 | 0.58 | 1.17 | 0.07 | 0.06 | 0.03 | 0.02 |
| 行政・国防・社会安全 | 268 | 0.4 | 10 | 31 | 41 | 74 | 80 | 32 | 0.01 | 0.04 | 0.06 | 0.10 | 0.11 | 0.04 |
| 教育 | 1,020 | 1.4 | 67 | 453 | 41 | 158 | 296 | 5 | 0.09 | 0.61 | 0.06 | 0.21 | 0.40 | 0.01 |
| 健康・ソーシャルワーク | 3,298 | 4.4 | 49 | 2,965 | 70 | 73 | 120 | 21 | 0.07 | 3.98 | 0.09 | 0.10 | 0.16 | 0.03 |
| 芸術・エンターテイメント・レクリエーション | 1,176 | 1.6 | 416 | 629 | 47 | 45 | 33 | 6 | 0.56 | 0.85 | 0.06 | 0.06 | 0.04 | 0.01 |
| その他 | 4,232 | 5.7 | 1,192 | 2,970 | 51 | 13 | 6 | 0 | 1.60 | 3.99 | 0.07 | 0.02 | 0.01 | 0.00 |

R1) 従業員を抱えていない会社 (自営、等)

R2) 流通・小売には、車両・自動2輪の修理企業を含む

出典: National Classification of Activities NKD Rev. 2 and by number of persons employed, 2012 より作成

3.2 民間セクター開発に係る機関の枠組み（全体）

マ国経済担当副首相府（Cabinet of the Vice Prime – Minister in charge of Economic Affairs, Government of Republic of Macedonia）は経済関連、セクター間のコーディネーション（省庁間の政策・戦略のコーディネーション）を担当する機関であり、政府レベルの民間セクター開発政策立案の要となるは経済省（MoE）である。関係機関として、教育科学省（Ministry of Education and Science : MoES）、情報社会・管理省 Ministry of Information Society and Administration (MoISA)財務省（Ministry of Finance）、地方自治政府省（Ministry of Local Self-Government）、労働・社会政策省（Ministry of Labour and Social Policy）、等が含まれる。（特に、教育・科学省はイノベーションの推進機関となっており、重要な省の一つである。）

また、国レベルの民間セクター開発に係る政策実施機関として、マ国外国投資・輸出促進庁（Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Former Yugoslavian Republic of Macedonia）、マ国創業・促進庁（Agency for Promotion of Entrepreneurship of the Republic of Macedonia : APERM）¹⁵、等が存在している。

更に、経済特区（技術産業開発ゾーン、等）、テクノロジーパークの他、創業支援、特定の技術支援、情報提供、等を実施する様々な機関（BDS、大学、等）も民間セクター開発に係る機関として存在している。以下に記載する機関は「WBC inco-net¹⁶」がまとめた2011年7月22日現在の機関名である。

（テクノロジー・サイエンスパーク）

- GDA Digital Media Park
- Seavus Educational and Development Centre
- Technological Industrial Development Zones: Skopje 1, Skopje 2, Stip and Tetovo

¹⁵ 創業・促進庁（Agency for Promotion of Entrepreneurship of the Republic of Macedonia : APERM）と名称はなっているが、この機関は創業促進だけでなく、既存企業の活動支援も含めて促進している国家レベルの機関である。

¹⁶ WBC inco-net は2008年から2013までの期間、バルカンエリアをターゲットとして、29のプロジェクトパートナーによって実施されているプロジェクトであり、以下の内容を実施している。

- 1) to support the bi-regional dialogue on science and technology (S&T),
- 2) to identify RTDI (research, technology, development and innovation) cooperation potentials and priorities for take-up in FP and other EU programmes,
- 3) to enhance participation of WB, researchers in EU projects,
- 4) to analyze innovation needs and barriers in the WBC,
- 5) to exchange information and best practices on innovation policies and
- 6) to establish closer cooperation between research and innovation

「WBC inco-net (<http://wbc-inco.net/>)」には、これら機関に関して、コンタクト先の情報が記載されている。

(ビジネススタートアップセンター/テクノロジーインキュベーション)

- Agriculture Business Development Centre – Strumica
- Business Start-Up Centre Bitola
- Ss. Cyril and Methodius University Business Start-Up Centre
- YES Incubator – Youth Entrepreneurial Service Foundation
- Centre for Entrepreneurship and Executive Development
- Enterprise Support Agency
- Foundation for Management and Industrial Research
- Macedonian Academy of Sciences and Arts
- Macedonian Bank for Development Promotion
- Macedonian Enterprise Development Foundation
- National Entrepreneurship and Competitiveness Council
- Pelagonija Region Enterprise Development Agency
- Regional Enterprise Support Centre
- Roma Business Information Centre

(主としてプログラムベース産業開発・振興を進めている機関)

- Central European Initiative Know-how Exchange Programme
- Competitiveness and Innovation Framework Programme
- Centre for Research, Development and Continuing Education: Mechanical Engineering Systems
- Centre of Excellence
- Centre of Technology Transfer at the Faculty of Electrical Engineering and Information
- Technology (FEEIT), Ss. Cyril and Methodius University, Skopje
- European Information and Innovation Centre in FYR of Macedonia
- Macedonia Innovation Centre – Innovation to Business
- National Centre for Development of Innovation and Entrepreneurial Learning
- Technology Transfer Centre for Chemical and Textile Engineering at the Faculty of Technology and Metallurgy, Ss.Cyril and Methodius University, Skopje

また、マケドニア経済会議所 (Economic Chamber of the Republic of Macedonia : ECM) 、マケドニア商業会議所 (Macedonian Chambers of Commerce : MCC) 、等の経営・産業団体が存在している。以下に掲げる経営・産業団体が存在しているが、その多くはマケドニア経済会議所の傘下団体となっている。

(経営・産業団体)

- Economic Chamber Agriculture and Food-processing Industry Association
- Association of Civil Construction, Building Materials and Non-metal Industries
- Association of Power Supply Industry and Ferrous and Non-ferrous Metallurgy
- Association of Tobacco and Tobacco Products Producers
- Association of Wood-processing Industry and Furniture Manufacturing
- Banking Association
- Catering Industry and Tourism Association
- Chemical Industry Association
- Information Technology Association - Macedonian Association of the IT Companies

- Insurance Companies Association
- Leather-processing Industry Association
- Metal-working and Electrical Association
- Paper and Pulp, Printing and Publishing Industries Association
- Pro-Mark Media Association
- Public Utilities Association
- Textile and Garments Industry Association
- Trade Association
- Transport and Electronic Communications Association
- Macedonian Energy Association
- Macedonian Metal Association
- Macedonian Mining Association
- Macedonian Packaging Association
- Engineering Industry Association

また、セクター毎にクラスターが形成あるいは形成されつつあり、これらのクラスターも産業開発には欠かすことのできない団体となっている。但し、十分に機能しているクラスターは少ない。

(産業別クラスター)

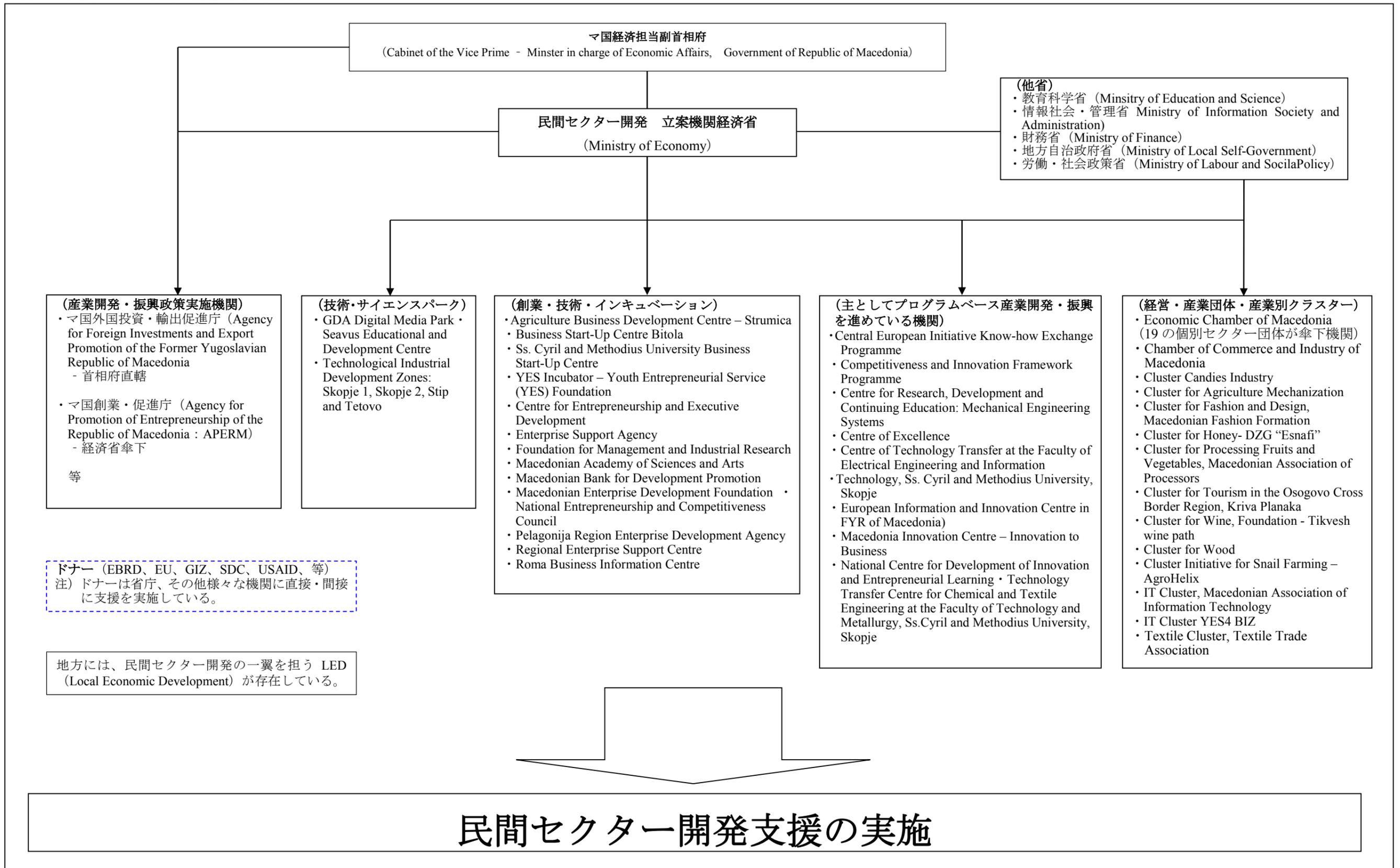
- Cluster Candies Industry
- Cluster for Agriculture Mechanization
- Cluster for Fashion and Design, Macedonian Fashion Formation
- Cluster for Honey- DZG
- Cluster for Processing Fruits and Vegetables, Macedonian Association of Processors
- Cluster for Tourism in the Osogovo Cross Border Region, Kriva Planaka
- Cluster for Wine, Foundation - Tikvesh wine path
- Cluster for Wood
- Cluster Initiative for Snail Farming – AgroHelix
- IT Cluster, Macedonian Association of Information Technology
- IT Cluster
- Textile Cluster, Textile Trade Association

地方には、民間セクター開発の一翼を担う地域経済事務所 (Local Economic Development : LED) が存在しているが、具体的には公共事業の発注、あるいは政府・ドナー支援情報の提供、等に留まり、十分な民間セクター開発支援はできていない。

更に、主要ドナー (EBRD、EU、GIZ、SDC、USAID、等) は、民間セクター開発に資する活動を政府、経営団体、その他機関と連携して実施しており、欠かすことのできない機関となっている。

(上記の機関の関係図は、図 3.1 を参照)

図 3.1 民間セクター開発 関連機関 関係図



3.3 民間セクター開発に関する機関

3.3.1 経済省

マ国経済担当副首相府（Cabinet of the Vice Prime - Minister in charge of Economic Affairs, Government of Republic of Macedonia）は経済関連、セクター間コーディネーション（省庁間の政策・戦略のコーディネーション）を担当する機関であり、政府レベルの民間セクター開発の具体的な立案の要となるは経済省（Ministry of Economy : MoE）である。

(1) 経済省の概要

約 140 名（Skopje のみの在籍者数）の職員を有する経済省の 2013 年度の活動予算は 797,249,000 ディナール（1 ユーロ=61 ディナール、1 ユーロ=130 円で計算した場合、約 3.74 億円）¹⁷である。経済省は現在取り組むべき 9 の優先すべき事項を設定している。

(取り組むべき優先事項)

- 1) 率先した産業政策の提案
- 2) 投資促進
- 3) 国内市場に係る法整備
- 4) エネルギーセクター開発
- 5) 起業・企業活動の促進
- 6) 輸出増大のための環境整備
- 7) ミネラル、非ミネラルリソースの活用
- 8) 観光振興
- 9) 管理・監理整備

（各事項の詳細は http://www.economy.gov.mk/EN/ministria/mission_vision_me/3388.html 参照。）

また、経済省は、以下の部署（局）を有している。

- Department for Coordination of Minister's Activities
- Department for Human Resources
- Department for Tourism
- Department for Energy
- Department for European Integration
- Department for Legal Affairs
- Department for Entrepreneurship and Competition in Small and Medium Enterprises
- Department for International Trade co-operation
- Department for Industrial Policy
- Department for Mineral Resources
- Department for Investments and Social Responsibility support
- Department for Internal Market

¹⁷（参考）マ国の 2013 年度国家予算収入額全体は、147,957,000,000（約 694 億円）であり、支出額全体では、16,562,000 ディナール（777 億円）である。マ国の国家予算は多くはない（差額は財政赤字となっている）。

- Department for Financial Affairs
- Department for Information and Communication Technologies

上記部署の中で、特に民間セクター開発に強く関係する局は、産業政策局（Department for Industrial Policy）、中小企業創業・競争力強化局（Department for Entrepreneurship and Competition in Small and Medium Enterprises）である。

1) 産業政策局（Department for Industrial Policy）

産業政策局は、12名の職員を有し、マ国の産業政策の立案、モニタリングを担当している他、以下の取り組むべき重点分野を設定している。

（取り組むべき重点分野）

- ①国際協力と FDI 促進（International cooperation and FDI enhancement）
- ②適応可能なリサーチ・開発・革新（Applicable research and development and innovation.）
- 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）
- ④中小企業開発・創業促進（SME development and entrepreneurship）
- ⑤クラスター・ネットワークにおける連携（Collaboration in clusters and network）を通じた競争力の強化

育成すべき主要なセクターは、自動車部品関連、ICT、農産加工、等があるが、その他のセクター（鉄、テキスタイル、観光、等）も重要であると認識している。

2) 中小企業創業・競争力強化局（Department for Entrepreneurship and Competition in Small and Medium Enterprises）

中小企業創業・競争力強化局は7名の職員を有し、国家レベルの中小企業政策立案およびモニタリングを担当している。

（中小企業創業・競争力強化局の担当事項）

- 中小企業に関連する全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
- 中小企業支援およ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

上記の局も含めて、経済省の各局は、基本的には政策立案を行う部署として存在している。これまで局毎に年間アクションプランが作成されていたが、2013年より省としてアクションプラン書は一つに統一されている。

(アクションプラン 例)

- ・企業活動資金の補助 (Co-financing)
- ・市場リサーチ支援
- ・製品開発支援
- ・クラスター開発、等

経済省は基本的には、EUのIPAプロジェクトと連動することを念頭においた活動を実施しており、「Small Business Act Brussels, 25.6.2008, COM(2008) 394 final (小ビジネス法)」が定める10の項目¹⁸が活動の評価基準となっている。また、経済省は、2013年10月より、EUから民間セクター開発(①産業振興関連に関する支援、②企業に対する直接支援)に関する支援を受ける予定である。(詳細は、3.3.3節「民間セクター開発に関する支援機関 EU支援」を参照。)

(参考)

(欧州統合に関するEU支援)

民間セクター開発にも大きく関係するEUへの加盟促進に関して、EUはInstrument for Pre-Accession Assistance (IPA)と呼ばれるEU加盟候補国に対して、5つの分野に関する支援を実施しており、IPAの各国に対する2011-13年の予算配賦額は、以下の通りである(表3.5)。

¹⁸ (Small Business Act 評価10項目)

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) Create an environment in which entrepreneurs and family businesses can thrive and entrepreneurship is rewarded2) Ensure that honest entrepreneurs who have faced bankruptcy quickly get a second chance3) Design rules according to the “Think Small First” principle4) Make public administrations responsive to SMEs’ needs5) Adapt public policy tools to SME needs: facilitate SMEs’ participation in public procurement and better use State Aid possibilities for SMEs6) Facilitate SMEs’ access to finance and develop a legal and business environment supportive to timely payments in commercial transactions7) Help SMEs to benefit more from the opportunities offered by the Single Market8) Promote the upgrading of skills in SMEs and all forms of innovation9) Enable SMEs to turn environmental challenges into opportunities10) Encourage and support SMEs to benefit from the growth of markets |
|---|

詳細は EC 「Small business act Brussels, 25.6.2008, COM(2008) 394 final」 参照。

表 3.5 EU によるマ国に対する 2011-13 年の IPA 予算配賦額 (単位:百万ユーロ)

| 支援分野 | 2011年 | 2012年 | 2013年 |
|---|-------|--------|--------|
| ・ Support for Transition and institutional building (移行期にある機関の支援) | 28.80 | 28.20 | 27.94 |
| ・ Cross-border cooperation (クロスボーダー協力: 国際協力、ビジネスの推進) | 5.12 | 5.18 | 5.24 |
| ・ Regional development (地域開発) | 39.30 | 42.30 | 51.80 |
| ・ Human resource development (人的資源開発) | 8.80 | 10.38 | 11.20 |
| ・ Rural development (農村開発) | 16.00 | 19.00 | 21.03 |
| 合計 | 98.02 | 105.07 | 117.21 |

出典: EU Annex Instruments for Pre-Accession (IPA) Multi-annual Indicative Planning Document (MIPD) 2011-13 the former Yugoslav Republic of Macedonia

首都と地方を比較した場合、一人当たり国内総生産額は約 2 倍の差となっており、地方の失業率も高く、EU は地域格差の是正を重視しており、地域開発に係る予算配賦額は 2013 年において、51.08 百万ユーロと大幅に伸びている。

(EU 加盟時期)

EU 加盟の時期に関して、様々省庁、その他機関に対して面談した際、聞き取り調査を実施したが、明確な答えは得られなかった。但し、経済省との面談では、「EU の政策書は 2020 年までの期間を前提にしたものが多く、加盟時期は 2020 年が一つの目安になるのかもしれない。」とのコメントがあった。

(2) 経済省全体に関する課題

政策立案機関である経済省だけでなく、次節で記載する主要な支援実施機関（マ国外国投資・輸出促進庁、創業・促進庁：APERM、等）も同様に言えることであるが、各機関とも活動を実施するための予算配賦が不足しており、これらの機関が独自でプロジェクト実施することは殆どない。多くの場合、ドナーが支援するプロジェクトの一部を負担し (Co-finance)、プロジェクトに参画するが多い。

また、経済省の職員に対するキャパシティビルディングも十分ではない。予算配賦額自体は国の税収とも関連することであるが、継続的な職員に対するキャパシティビルディング（特に、情報収集・分析 - プロジェクトの実施 - モニタリング・評価 - 更なる活動展開の管理サイクル能力）は必要不可欠であるが、その点に関する取り組みが十分になされていない。

3.3.2 マ国技術革新庁

2012 年 8 月に経済担当副首相府 (Cabinet of the Vice Prime - Minister in charge of Economic Affairs, Government of Republic of Macedonia) より日本政府に対して、技術革新庁

(Technology and Innovation Agency of the Republic of Macedonia : TIARM) に対する技術協力の要請書が提出されている。支援要請の内容は「ローカルビジネス環境及びイノベーションに係る組織的な能力の改善」であり、以下の活動を要請したものであった。

(JICA に対する支援要請)

- ・イノベーション戦略の策定支援 (F/S 実施、関係者に対する訓練・トレーニングの実施、国内企業への技術移転に関する政策策定支援)
- ・中小企業支援 (輸出政策策定支援、日本への輸出促進、マ国と類似した民間セクター開発段階にある他国の事例研究)

今回調査を通じて、以下の事項が明らかとなっている。

(確認された事項)

- 1) 技術革新庁 (TIARM) は、未だ「Agency」として存在していない。
- 2) その代り、基金 (ファンド) として存在を予定するものであり、そのための準備をしており、2013 年 9 月には基金が立ち上がる予定である。

主幹は教育・科学省¹⁹であり、今後、ドナーからファンドを得ながら、イノベーションを推進するものであり、例えば、WB、EU(IPAII)のファンド (例：WB、IPAのファンド - €25 百万ユーロ : 3 年間) を得て、イノベーションに関するより具体的な活動を展開する予定である。

- 3) ファンド (プロジェクトベース) を通じて、以下のことを展開したいと考えている。

- 企業イノベーションのための能力開発
- 企業が新しい技術を受け入れるための支援
- ビジネスインキュベーションが行えるインフラの整備、等

- 4) 現在の課題として、イノベーションのための支援を提供し得る人材の育成が必要である。最初は、一般的なイノベーションの支援が可能な人材育成、あるいは、個別のセクター (自動車関連、食品加工、物流、テキスタイル) において具体的なイノベーションの支援が可能な人材の育成が必要であると考えている。

より具体的には、大学に在籍し、起業支援、ビジネス展開を実施している人材の育成が必要であると考えてあり、これらの育成された人材を活用して、企業、会社に対するコーチングを行っていききたい。

¹⁹ 教育・科学省の職員数 (Skopje のみ) は約 300 名であり、経済省の在籍者数である約 140 名よりも大きい機関となっている。

技術革新庁（TIARM）は存在しない。存在するのは機関でなく、ファンドである（2013年9月設立予定）。もし JICA が支援をするのであれば、要望としても挙げられている一般的なイノベーションの支援が可能な人材育成、あるいは、個別のセクターにおいて具体的なイノベーションの支援が可能な人材の育成が可能であると思われるが、先ず、ファンドが設立されることを確認する必要がある、もし JICA 支援が実施される場合には、C/P 機関をどう設定するかが重要となる。（JICA 支援の具体的な可能性に関しては、「第4章 JICA 支援」において記載する。）

例えば、C/P 機関を大学とする場合、大学はファンドがなくなれば活動を停止する可能性があり、支援プロジェクト終了後の自立発展性が担保されないかもしれない。もし、支援を実施するのであれば、支援プロジェクト終了後の自立発展性が十分に担保された上で、プロジェクトを実施する必要がある。

海外からの進出（投資）を促すのは外国投資・輸出促進庁であり、中小企業育成は APERM が担当している。これら機関との役割の連携、すみ分けは極めて重要である。また、技術協力の在り方如何によっては、他の支援機関（AFRIM、APERM）との活動と関係が出てくる可能性が高い。それ故、プロジェクトの範囲、内容を明確にする必要である。そうでなければ、支援の重複になりかねない。

3.3.3 民間セクター開発に関する支援機関（政府・民間機関・ドナー）

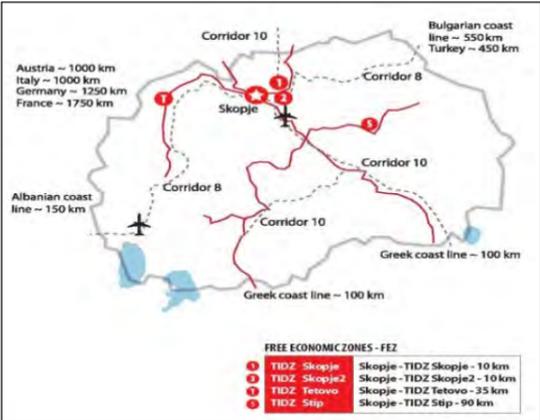
「3.2 民間セクター開発に関する機関（全体）」で記載したように、国レベルでは、マ国外国投資・輸出促進庁（Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Former Yugoslavian Republic of Macedonia）、マ国創業・促進庁（Agency for Promotion of Entrepreneurship of the Republic of Macedonia：APERM）等の支援実施機関が存在し、その他にも、民間レベルにおいて、BSO（ビジネス支援機関：Business Support Organizations）、大学、経営・産業団体、等の民間支援団体あるいは独自に活動を行うローカルコンサルタントなどが存在している。特に、ドナーは技術面、金融面から支援を実施している。以下に、これら機関の支援概要を記載する。

表 3.6：民間セクター開発に係る主要支援機関の現状

表 3.7：ドナー支援の現状

表 3.6 民間セクター開発に係る主要支援機関の現状

| 民間セクター開発 | | 設立・年間予算・ 実施体制 | 活 動 内 容 | JICA 専門家コメント |
|--------------|---|---|---|---|
| 政府機関 (中央) | 機関名 | | | |
| | マ外国投資・輸出促進 庁 (Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Republic of Macedonia) | <ul style="list-style-type: none"> ・設立：2005 年 ・職員数：国内 30 名 (更に、海外に投資アドバイザーを 29 人配置) ・年間予算 (2013 年) : 416,035,000 ディナール | <p>(主な活動)</p> <p>①投資促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資誘致重点分野：自動車部品、ICT、農産物・農産加工、医薬品、等 ・投資課題：世界金融危機の影響で投資が減り、政治的不安定性も投資の阻害要因である。 <p>②輸出促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・輸出促進の機能は 2010 年に政府決定され、準備期間を経て 2012 年より活動を開始している。 2012 年に Export Promotion Department が設置され、2013 年に Department of Aftercare Service for FDI companies (マ国に進出した海外企業に対するアフターケアを担当する部署) 設置されている。 <ul style="list-style-type: none"> ・輸出促進重点分野：ICT、自動車部品、テキスタイル、農産加工、等 その他促進：電装部品、木工加工、金属加工品、物流、等 <p>(ドナーとの連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・USAID による Department of Aftercare Service For FDI companies (マ国進出海外企業に対するアフターケアを担当する部署) 機能強化支援 <p>(期待する JICA 支援)</p> <p>①日本人専門家による在欧州日系企業に対する直接投資促進、等の技術支援の実施</p> <p>②輸出促進ツールの開発支援 (輸出促進に関する様々なデータを収集・分析し、輸出促進に繋がるマーケットリサーチ情報を含む資料 (外部用、内部用) の作成支援)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・期待する JICA 支援に関して、 ①は日本企業を意識した取り組みであり、裨益効果は高いものと思われる。 |
| | マ国創業促進庁 (Agency for Promotion of Entrepreneurship of the Republic of Macedonia: APERM) | <ul style="list-style-type: none"> ・設立：2004 年 ・職員数：12 名 ・年間予算 (2013 年) : 4,300,000 ディナール | <p>(主な活動)</p> <p>①バウチャースキームによる企業支援 (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 (50%) を APERM が負担するスキーム - APERM 予算全体の 25%) (バウチャースキームの詳細に関しては、「中小企業振支援能力向上プロジェクト準備調査 (2009 年)」参照。)</p> <p>②Info-polit (BSO への情報提供)</p> <p>③起業、企業振興のためのセミナー開催</p> <p>④女性の起業促進のためのリサーチ及び訓練機会の提供</p> <p>⑤Self-employment 促進 (失業者への起業促進のための補助金の提供)</p> <p>(ドナーとの連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・活動はプロジェクト予算の一部を提供する Co-finance での参画が主たる活動となっている。 ・現在は、South East Europe における IPA 資金を活用した取り組み (FINNO: 南欧地域諸国のイノベーションを促進するためのメカニズムの構築、DOCSAMES: PhD プログラム設置 (創業と経営) - Prelip 大学経済学部、VIBE (Venture Initiative in the Balkan Europe): ベンチャーの重要性普及、等) <p>(EU の IPA ファンドを活用したプロジェクト - 現在準備中)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産業開発プロジェクト (Industrial Development Project) - 実施期間: 2013 年 10 月より 2 年間 - 予算: €3 百万ユーロ (€2 百万ユーロ: 政府機関の機能強化、€1 百万ユーロ: 中小企業への直接支援) - C/P 機関: 主たる C/P 機関は経済省になるが、実施機関は APERM、外国投資促進庁、等の様々な機関が含まれる。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ APERM は限られた職員数、 予算であり、独自でプロジェクトを実施することは困難である。 ・ APERM が期待する技術支援 (① APERM の能力強化、② 企業への直接支援、③ローカ ルコンサルタントの育成) は、実践的な支援であり、裨 益効果は高い。 ・特に、製造業の分野に限定し て支援を行うことは日本の 得意分野での活動を展開す ることになる。 ・マ国では、日本の HIDA で研 修を受けた人材が既に 200 人 を超えており、HIDA 同窓会 が設立されている。これらの 人材、所属する企業を巻き込 んだ形での支援も検討に値 |

| 民間セクター開発 | 設立・年間予算・実施体制 | 活 動 内 容 | JICA 専門家コメント |
|---|---|--|---|
| <p>機関名</p> | | <p>- 実施内容</p> <p>①産業政策関連：産業政策に関して実施された内容のレビュー、評価及び今後の活動に対する提言及び関連機関職員のキャパシティデベロップメント</p> <p>②パイロットプロジェクトとしての中小企業支援の実施（50社を想定） 企業課題の特定→支援人材の発掘→企業に対するローカルコンサルタントによる支援の実施</p> <p>（期待する JICA 支援）</p> <p>①技術支援（①APERM の能力強化、②企業への直接支援、③ローカルコンサルタントの育成を同時実施）</p> <p>②特定のセクターに絞った技術支援の実施</p> <p>③ビジネスインキュベーション支援（起業に関して、初歩的な内容に関する支援とある程度大きくなった企業に対する高度な支援の実施）</p> | <p>する。</p> <ul style="list-style-type: none"> もし、JICA が支援実施するならば、EU 活動とのすみ分け、育成すべき企業、ローカルコンサルタントの選定は重要である。 ①APERM の能力強化、②企業への直接支援、③ローカルコンサルタント、等の育成に JICA 支援の可能性に関して、「第4章 JICA 支援」において記載する。 |
| <p>技術産業開発ゾーン局 (Directorate for Technological Industrial Development Zones: DTIDZ)</p> | <ul style="list-style-type: none"> 設立：2002年 (政府認可は2000年) 職員数：30名 年間予算(2013年)：€80,000 | <p>(主な活動)</p> <p>①TIDZ の開発と企業誘致</p> <p>1) 稼働中、稼働を検討中の TIDZ : 4 箇所</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skopje1 : 稼働中 (Johnson & Control : 電装部品生産、Johnson Matthey Catalysts : 触媒生産、等) - Skopje2 : 2013年7月頃 (オランダの自動車会社「VAN HOLL」が稼働を開始する予定：バス、トラック生産) - Stip : 2013年6月頃稼働 (Johnson & Control が稼働する予定) - Tetovo : 未稼働 (官民連携で TIDZ を作る予定) - 稼働している企業数：8社 Skopje (7社) 及び Stip (これから1社が6月稼働：Johnson & Control) <p>2) 現在計画中の TIDZ (7 箇所)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Struga、Kichevo、Prilep、Radovish、Strumica、Gevgelija、Rankovce 更に3箇所の検討中：Delchevo、Berovo、Vinica <ul style="list-style-type: none"> • ターゲットセクター：全てのセクター Skopje では資本集約型のセクター (例 自動車関連、医薬品、化学・電子関連、等) をターゲットとしている。 • TIDZ ターゲット国：米国、イギリス、等の諸国 (今は、欧州は金融危機の影響で余り、余りターゲットとしていない。) <p>(TIDZ 所在地)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> • TIDZ 進出企業はまだ、8社である。 ①の JICA 支援に関して、支援を実施するためには、企業が更に進出する必要がある。また、②の JICA 支援に関しては、JICA 研修の提供は可能である。 |

| 民間セクター開発 | | 設立・年間予算・ 実施体制 | 活 動 内 容 | JICA 専門家コメント |
|--|---|---|--|--|
| 機関名 | | | | |
| | | | <p>(ドナーとの連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> USAID による TIDZ に進出する企業に対するアフターケアを担当する部署への機能強化支援 <p>(期待する JICA 支援)</p> <ol style="list-style-type: none"> TIDZ に進出企業とローカル企業を繋げる技術支援 (ローカル企業の製造力強化、サプライチェーン強化) の実施 官民連携に関する職員のキャパシティビルディングの実施 (TIDZ の推進には官民連携が重要である。) | |
| マケドニア標準局 (Standards Institute, Republic of Macedonia) | | <ul style="list-style-type: none"> 設立: 2003 年 職員数: 21 名 年間予算 (2013 年): €500,000 CEN-CENELEC の正式メンバー <p>(CENELEC は欧州電気標準化委員会 (European Committee for Electro technical Standardization) で電気・電子分野の標準化を、CEN は欧州標準化委員会 (European Committee for Standardization) を意味する。)</p> | <p>(主な活動)</p> <ol style="list-style-type: none"> 標準の決定 (様々な品目に対するスタンダードの決定) 28 の委員会 (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) の確定 セミナーの開催 ISO9001、14001、18001、HACCP、OHSAS、ISO5001 等に関するセミナーの開催 (年間 5-6 回、1 日間程度のセミナーを開催) <p>(ドナーとの連携)</p> <ol style="list-style-type: none"> 現在はなし。 <p>(期待する JICA 支援)</p> <ol style="list-style-type: none"> CE-mark (全ての EU の基準を満たした商品に付けられるマーク) を得るための研究所設立支援 (設備、技術指導、等) | <ul style="list-style-type: none"> 現段階では、JICA 支援の対象ではないと考えられる。 |
| 政府機関 (地方) | 地方経済開発事務所 (Local Economic Development Office : LED) | <ul style="list-style-type: none"> LED: 自治体毎に設置されている機関 (約 60 箇所) | <p>(主な活動)</p> <ol 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。 <p>(例) Municipality of Center Skopje (2013 年 5 月 21 日面談)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>(LED の現状)</p> <ul style="list-style-type: none"> 年間活動予算: 約€30,000 - 50,000 職員数: 2 名 課題・支援ニーズ: 予算が不足している。 地域経済開発のための政策、法律が整備されていない。 </div> | <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の設立された機関であり、中小企業に対して、様々な情報 (公共事業公示、等) の情報提供に留まる。 |
| 大学 | Technological Transfer Centre (TTC) in Ss Cyril and Methodius University | <ul style="list-style-type: none"> TTC は Ss Cyril and Methodius University 中の Faculty of Mechanical Engineering に設置されている。 <p>(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>(主な活動)</p> <ol style="list-style-type: none"> 環境にやさしい技術の企業への推進 (Environmental Sound Technology) : UNIDO の支援による指導員の育成 (45 人) 及びこれら人材を活用して、企業の環境に配慮した活動の展開支援の実施 (例) - パンを焼いた後の熱の利用 (再生エネルギーの活用) 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、および市場機会の拡大に繋がっている。 企業が参加するセミナー、ワークショップの開催 Jonson & Control の実務者による大学での学生への講義 | <ul style="list-style-type: none"> 効果的なイノベーションに関する支援は、大学と企業を関係付けながら、実施することが重要であると考えられる。特に、JICA は大学側から企業に支援を実施するための支援は可能である。この可能性に関しては「第 4 章 JICA 支援」において記載する。 |

| 民間セクター開発 | | 設立・年間予算・ 実施体制 | 活 動 内 容 | JICA 専門家コメント |
|--|--|--|---|--|
| 機関名 | | | | |
| | | | <p>(ドナーとの連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在は UNIDO 以外には支援はない。 <p>(期待する JICA 支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業の省エネに繋がる支援 (技術、金融面) が欲しい。 | <p>特に、TTC は様々なリソースを大学内外から招聘することは可能であり、これらリソースを活用しながら、企業のイノベーションを推進することは検討し得る。</p> <p>・省エネの観点からの取り組みは、JICA 支援の「環境」に関する取り組みとも合致する。</p> |
| South East Europe University Technology Park (テクノロジーパーク) | | <ul style="list-style-type: none"> 設立：2013年5月 職員数：20人 (事務局3人、17人が教員であり、他の学部との兼務) 年間予算 (2013年) : 大学側€50,000 (これから予算獲得をして行く予定) 大学自体は EU、USAID、政府によって 2000 年に設立された。 | <p>(主な活動)</p> <ol style="list-style-type: none"> ①スタートアップ支援 (学生に対して起業を考えるためのスペースの提供 - 最大6か月無料でスペースを提供している。) ②企業との連携を通じた産業リサーチ、分析、その他の推進 (その他：具体的なビジネスの展開のための企業に対するスペースの提供：最大3年間、この大学の卒業生ならば、無料でスペースを借りることができる。) - 現在3企業 (IT企業) が入居している。(Kosovo、USA、Skopje からの企業) ③Microsoft IT 教育プログラムの提供 (CISCO SYSTEM：有料) ④学生の企業への就職斡旋 <p>(ドナーとの連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし。 <p>(期待する JICA 支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> テクノロジーパークの円滑運営のための支援 人材育成支援 (大学の教員はアカデミックであり、ビジネスに精通した人材との交流が必要である。) マ国以外の機関、大学との連携を今後強化のための支援 | <ul style="list-style-type: none"> ・先ず、他ドナー (EU、USAID、等) の今後の具体的な支援がどのように展開されるのかを十分見極める必要がある。 |
| 民間機関 BSO (Business Support Organization) | RESC (Bitola) RESC (Kumanovo) RESC (Skopje) RESC (Strumica) RESC (Veles) | <ul style="list-style-type: none"> 設立：1999年 (EU 支援により設置) 職員数、年間予算 (2013年) : N/A | <p>(主な活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> 政府 (MoE、APERM) ファンド、ドナーのプロジェクトの実施 (創業支援、等) 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 (ビジネスプラン、資金計画、市場開拓、創業の仕方、企業登録の仕方、クレジットライン、HACCP、等：1~2~4日間 - ドナーファンドが基本) ビジネスアドバス (経営管理、金融アクセス、企業登録、等) <p>(参考)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2009年、今回派遣されている JICA 専門家は全ての BSO に対して面談調査を行った。2009年当時の職員数は何れの機関も 2~5名程度であり、年間予算額は、€30,000~60,000であった。今回は1つの ESA のみの面談調査に留まっている。 <p>例 ESA (Tetovo)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立：1999年 (EU 支援により設置) ・職員数：3名 ・年間予算 (2013年) : N/A <p>(主な活動)</p> <ol style="list-style-type: none"> ①APERM が提供しているバウチャースキームを利用した技術支援の実施 (2013年度は2件程度の支援 (予定) : 銀行からの資金借り入れのためのビジネスプラン策定支援、ISO/HACCE 取得支援、等) - 但し、バウチャースキームの今年度の割り当て予算はわずか 100,000denar しかない。これでは、2社程度しか支援できない。) | <ul style="list-style-type: none"> ・これら機関は、職員数、予算とも不足しており、ドナーファンド、政府資金を得ての活動が主なものとなっている。 ・C/P 機関にはなり得ないが、地方での支援を考える場合は、協力機関の一つである。 |
| | PRED(A) (Prelip) | <ul style="list-style-type: none"> 設立：1999年 (SDC 支援により設置) 職員数、年間予算 (2013年) : N/A | | |
| | ESA (Gostivar) ESA (Ohrid) ESA (Tetovo) | <ul style="list-style-type: none"> 設立：1998年 (英国政府支援により設置) 職員数、年間予算 (2013年) : N/A | | |
| | ロマビジネス情報センター (Roma Business Information Centre : RB) | <ul style="list-style-type: none"> 設立：2005年 職員数、年間予算 (2013年) : N/A | | |

| 民間セクター開発 | | 設立・年間予算・ 実施体制 | 活 動 内 容 | JICA 専門家コメント |
|----------|--|---|---|---|
| 機関名 | | | | |
| | IC) | | <p>②各種セミナーの実施（経済省予算） ビジネスプラン（2-5日間）、マーケティング、ファイナンス（2-3日間）、経営管理、企業診断の方法、等</p> <p>③その他情報提供</p> <p>（ドナーとの連携） ・現在はなし。</p> <p>（期待する JICA 支援） ・包括的な地方の中小企業支援体制の整備のための支援 - （ESA、RESC、等の支援機関の支援体制の包括的な見直しが必要である。One - Stop - Service を中小企業に対して包括的に行うシステムの再構築が必要である。）</p> | |
| 経営・産業団体 | マケドニア経済会議所 (Economic Chamber of Macedonia) | <ul style="list-style-type: none"> ・設立：1922年 ・職員数：70名 ・年間予算（2013年）： 概算€1Million ・加盟企業数（2013年）： 15,000社 ・加盟団体：19団体（1つの 団体が2つに分かれる予定 である、その場合20団体） | <p>（主な活動）</p> <ol style="list-style-type: none"> ①加盟企業のビジネス利益を守るための政府への提言 ②企業の国内外のパートナーシップ推進 ③ビジネス機会情報の提供 ④会議所としての国際的活動の推進 ⑤ECM 成人教育センターの活動（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（企業法規関連、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2か月の実施） ⑥情報提供（会議所が有するデータ、等） ⑦原産地証明の発行 ⑧法的アドバイス ⑨コンサルティング機会の提供 <p>（有望なセクター） ・有望なセクターは、食品加工、野菜・フルーツ加工、金属加工である（成長しているセクターである。） 自動車関連は海外から大企業が進出しているが、ローカル企業が参入することは困難である。ローカル企業数は減っている。</p> <p>（ドナーとの連携）</p> <ol style="list-style-type: none"> ①EC：FP7（Seventh Framework Programme for Research and Technological Development）の枠組みによる欧州での研究費用（研究、技術開発、等）の補助を受けている。 ②EC：Competitive Innovation Project：建設セクターの現状分析、ロードマップ作成、提言活動支援を受けている。 <p>（期待する JICA 支援）</p> <ol style="list-style-type: none"> ①企業支援とローカルコンサルタントの育成（実践的なトレーニングの提供）。 ②クレジット信用保証制度の構築支援 <p>（参考） ・ECM 傘下の団体として、2000年「Management Consulting Association」が設立されており、現在約60人（企業）が加盟し、より一層の民間企業に対するコンサルティングを図ることを目的としている。その概要は以下の通りである。</p> <p>（Management Consulting Association の概要）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立：2000年 ・職員数：N/A ・年間予算（2013年）：€8,000（50%はメンバーシップフィーから賄われている。） ・加盟企業数（2013年）：60人 <p>（主な活動）</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ECM が望む「企業支援とローカルコンサルタントの育成（実践的なトレーニングの提供）」は JICA が実施し得る支援分野である。 |

| 民間セクター開発 | | 設立・年間予算・ 実施体制 | 活 動 内 容 | JICA 専門家コメント |
|---|-------------------|--|--|---|
| 機関名 | | | | |
| | | | <p>①コンサルティングの促進 (Quality Management System : ISO、HACCEP の導入支援 (全体の 30%)、IT 導入 (15%) 財務支援 (10-12%)、HRM (10-12%)、等)</p> <p>②戦略策定 (How to Promote Consultancy in Macedonia)</p> <p>③コンサルタントの質の向上 (Certified Management Consultant の認証を通じたコンサルタントの質の向上)</p> <p>④育成すべきコンサルティング分野の調査の実施</p> <p>⑤コンサルタントの育成 (4 日間 (コンサルタントの心構え)、2 日間 (コンサルティングの進め方) のコースの実施)</p> <p>・ 製造業の生産品質管理をコンサルティングし得る人材は 5-7 名程度いるが、具体的に支援できる人材は殆どいない。</p> <p>(ドナーとの連携)</p> <p>・ 現在なし</p> <p>(期待する JICA 支援)</p> <p>①ローカルコンサルタントの育成 (特に、生産・品質管理に関する実践的なトレーニングを強く望む。)</p> | |
| マケドニア商業会議所 (Macedonian Chambers of Commerce) | | <p>・ 設立 : 2004 年</p> <p>・ 年間予算 (2013 年) : 4 百万ディナール (メンバーシップフィーのみ)</p> <p>・ 会員セクター : 8 (8 つの商業会議所 : Industry, Trade, Service, Agribusiness, ICT, Tourism, Construction and Accounting の各セクターの会議所)</p> <p>・ 会員企業 : 1,500 社 (Service : 約 400 社が加盟)</p> | <p>(主な活動)</p> <p>①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)</p> <p>②PhD 学生のための国際コンファレンスの 2013 年 5 月 18 日開催 (First International Conference for PhD students - Resent researches and issues in economics, management and business)</p> <p>③その他訓練の実施 (企業関連法規のセミナー開催)</p> <p>(ドナー支援)</p> <p>・ ドナーからの直接の支援はないが、商工会議所として、EU の 2 つのプロジェクト (①Cross-Border Cooperation with Albania、②Carrier Pass for women minority) の支援受益者となっている。</p> | <p>・ ドナー支援の C/P 機関ではなく、支援の受益者を希望している。</p> |
| ICT 商業会議所 (ICT Chamber of Commerce : 通称 MASIT) | | <p>・ 設立 : 2000 年</p> <p>・ 職員数 : 3 名</p> <p>・ 年間予算 (2013 年) : N/A</p> <p>・ 加盟企業数 (2013 年) : 約 70 社 (マ国全体で ICT 企業 120-30 社存在し、メンバーの平均的な雇用従業員数は 30 人程度)</p> | <p>(主な活動)</p> <p>①メンバーの利益を守る活動 (ソフトウェアの輸出促進、海外でのビジネスマッチ促進、海外フェアへの参加促進、国内外の市場に関する情報の提供、等)</p> <p>②政府の ICT 戦略の立案支援</p> <p>③国内外市場とのネットワーク作り</p> <p>・ 顧客の 90%は国内であり、将来的には、英国、スカンジナビア諸国、米国をターゲットとしたいが、ソフトウェアを作ることのできる人材が不足している。</p> <p>(ドナーとの連携)</p> <p>・ 海外ビジネスフェアへの参加、個別ビジネスのマッチング (GIZ、USAID、SDC、オランダ政府の資金提供)</p> <p>・ ICT 政策立案連携 (GIZ : Export Promotion Strategy for the Export Promotion Strategy for the Macedonian Software and IT Services Industry, January 2010、USAID : Policy Paper Unique value proposition for the Macedonian software and IT service industry Report, August 2012, Version 2.0, Prepared by: Claus Traeger)</p> <p>(期待する JICA 支援)</p> <p>・ ICT の輸出支援、国内外の顧客情報整備 (マーケティングツール)、大学と ICT 企業の連携推進、等に関する支援</p> | <p>・ 期待する JICA 支援に関して、ICT 専門家を外国投資・輸出促進庁に派遣し、ICT の輸出を促進し得る人材 (コーディネーター人材) の育成を図る支援は可能である。</p> |
| ビジネスインキュベーション | ビジネスインキュベーションセンター | <p>・ 創業支援を実施する機関 (2001 年に Prelip、Stip、</p> | <p>(今回は面談調査を実施していない。)</p> | <p>・ 多くのインキュベーションセンターは予算、ファシリテーター</p> |

| 民間セクター開発 | | 設立・年間予算・ 実施体制 | 活 動 内 容 | JICA 専門家コメント |
|---|---------------------------------|--|--|---|
| | 機関名 | | | |
| ンセンター (Business Incubation Centre) | (Business Incubation Centre) | Makedonska Kamenica、 Delcevo、Veles、Ohrid、 Strumica、が設立された。 Skopje のみ 2005 年の設立 である。) | <p>・起業家に対する創業支援 (世界銀行の支援によって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、活動を続けているセンターは殆どない。Skopje (若年層向け) のみは活発である。)</p> <p>(例) Youth Entrepreneurial Service (Skopje)は、ノルウェー政府とソロス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、様々な支援 (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> | <p>ターの不足により、活動困難となった。ある程度の継続的な予算配賦がなければ、センターを維持することは不可能である。</p> |

(備考) 上記は各機関の HP、収集資料及び面談調査を基に作成している。

(ドナー支援総括)

ドナーはファンド提供者であるとともに、支援実施機関である。民間セクター開発に関して、オランダ政府（オランダ企業とマ国企業の合弁推進、マ国企業向けのキャパシティデベロップメント）、EBRD（EGP/BAS プロジェクト）、EU（企業への技術支援：予定、EIICM、EEN を活用した情報提供、等）、GIZ（地域経済開発、南欧地域協力推進：人材育成）、SDC（SECO Start-up fund を活用した金融面からの支援）、USAID（中小企業支援：情報提供、金融アクセス機会の提供、輸出促進、等）を実施している。ドナー活動全体としては、様々な活動を展開しているが、製造業に特化した活動（ローカルコンサルタント育成を含む）は十分にはなされていない。この点は JICA 支援の検討において、十分留意すべき点である。

表 3.7 ドナー支援

| ドナー名 | 民間セクター開発に資する支援プロジェクト | |
|------------------------------------|---|--|
| オランダ政府 (Dutch Embassy) | (民間セクター開発に資する活動) | |
| | プログラム名 | 民間セクター開発に資する支援 |
| | Netherlands Management Cooperation Program (PUM) | <ul style="list-style-type: none"> ・オランダからの国際コンサルタントによる企業支援（技術指導） - 支援期間：最大 4 週間 - 指導分野：生産性向上、マーケティング指導、人材管理、等 - 企業は滞在費用（宿泊費）のみを負担する。（それ以外はオランダ政府が負担する。） - 年間 30-40 企業は採択されている。 |
| | PSI (Program for Sustainable Investment (1998 年より)) | <ul style="list-style-type: none"> ・オランダ企業とマ国企業の合弁の推進（最大 50%、€ 1.5Million のファンド提供）これまで、30 の合弁企業が設立されている。 |
| MMF (Match Making Fund) (2006 年より) | <ul style="list-style-type: none"> ・オランダ企業とマ国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、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。 <p>紹介が可能な分野 (Agriculture、Construction and Infrastructure、Chemical and Synthetic industry、Creative Industry、Energy Environment、Forestry and wood industry、Fertilizers、Horticulture、Housing and project furnishing、ICT、Machine industry、Metal industry、Mining and Petro chemistry、Service Industry、Slaughterhouses and meat industry、Stock farming、Tourism, recreation and catering、Transport (industry))</p> | |

| ドナー名 | 民間セクター開発に資する支援プロジェクト | |
|------|--|---|
| | <p>CBI (Center for Promotion of Imports from Developing countries)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・輸出を志向する企業に対するキャパシティデベロップメントの実施（但し、企業は€1,000 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、零細企業は余り支援を受けていない。） <p>具体的には、これまでの支援分野はフルーツ、野菜、ワイン、エンジニアリング、IT、等であり、以下の分野において Export Coaching Programmes : ECP（潜在的な市場調査、HACCP、等の重要性啓蒙、EU その他諸国での品評会への出席、等）が実施されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fresh Fruit and Vegetables 2008 -2014 - Wine 2012 - 2016 - Pipe and Process Equipment 2009 - 2013-2016 <p>今後、以下の分野においても、新規の ECP が予定されている。また、支援対象製品は以下の製品・部品が想定されている。</p> <p>(支援対象製品)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metalworking, (castings, forgings, sheet metal, machine shops, etc.) - Rubber and plastic processing - Assembly - Automotive parts and components - Pipe and process equipment - Drives and transmissions, hydraulics, pneumatics - Tooling - Handling equipment, - Electronic components and systems <p>具体的な支援活動としては、製品開発、生産、品質管理、経営、輸出マーケティング、市場参入に関する支援、市場調査資料の配布、を行うものである。</p> <p>(詳細は http://www.cbi.eu/About%20CBI/countries/Macedonia/255、及び http://www.cbi.eu/About%20CBI/CBI%20services/Export%20Coaching%20Programme/Engineering-Sector/2181&type=module、及び Dutch government Private sector support programs instruments 参照)</p> |

| ドナー名 | 民間セクター開発に資する支援プロジェクト | | | | |
|-------|--|-------|------|----|----------------------------|
| EBRD | <p>・ EBRD は 4 つの分野 (①企業セクター、②金融セクター、③インフラとエネルギー、④政策対話) を活動の中心としている。特に、企業セクターに対する支援活動は以下の通りである。</p> <p>①企業セクター： EGP: Enterprise Growth Programme 及び BAS Project : Business Advisory Services Project) を通じた中小零細企業向け支援の実施</p> <p>(参考：EGP とは企業に対して、18-24 ヶ月期間の比較的長期の期間に亘る海外からの専門家派遣を実施するものであり (旧名称：TAM プロジェクト)、2012 年現在、これまで€3.2 百万ユーロが提供され、55 のプロジェクトが実施されている。他方、BAS プロジェクトは、比較的短期の期間に亘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り、これまで€4.9 百万ユーロが提供され、450 のプロジェクトが実施されている。)</p> <p>(BAS プロジェクトの概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ EGP：過去 2 年間で 10-20 件位のプロジェクト数 ・ BAS：過去 2 年間で 130 件位のプロジェクト数 ・ 登録ローカルコンサルタント：BAS - 230 企業 (個人を含む) その内、特に活動しているのは 70 企業位である。 ・ 支援分野：マーケティング、市場調査関係：全体の 35-40% その他 (経営管理、情報管理、ISO、HACCEP の取得、省エネ推進関連、等) ・ 平均的な支援日数：2-6 か月 ・ BAS の企業平均負担率：57% ・ BAS の企業平均負担額：€4,000 - 5,000 <p>(ローカルコンサルタントの課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ローカルコンサルタントが抱える課題：製造業に関して Sophisticated な支援ができていない。いろいろな手法の紹介を理論的にはできるが、実際の具体的な支援ができない。 ・ 実践的な支援ができるローカルコンサルタントが不足している。特に、製造業で具体的な支援ができるローカルコンサルタントが不足している。そのことは、支援分野がマーケティング、市場調査関係、経営管理、情報管理、ISO、HACCEP の取得、省エネ推進関連、等に限られている要因となっている。 <p>(期待する JICA 支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA がプロジェクトとして、製造業に特化して専門家を派遣し、①企業の改善、②ローカルコンサルタントの育成 (企業改善の際に動向させ、ローカルコンサルタントの OJT を行う) を実施して頂けるなら、BAS 登録のローカルコンサルタントを推薦することは可能である。あるいは、BAS プログラムに製造業の JICA 専門家を投入して頂き、①と②を図ることも可能である。 <p>・ 企業・金融仲介機関への資金提供、インフラ整備を中心とした金融面からの支援の実施</p> <p>(EBRD の資金提供金額)</p> <table border="1" data-bbox="422 1899 1158 1973"> <thead> <tr> <th data-bbox="422 1899 646 1935">資金提供先</th> <th data-bbox="646 1899 1158 1935">貸出金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="422 1935 646 1973">企業</td> <td data-bbox="646 1935 1158 1973">1998 年以降の合計額：€122.0Million</td> </tr> </tbody> </table> | 資金提供先 | 貸出金額 | 企業 | 1998 年以降の合計額：€122.0Million |
| 資金提供先 | 貸出金額 | | | | |
| 企業 | 1998 年以降の合計額：€122.0Million | | | | |

| ドナー名 | 民間セクター開発に資する支援プロジェクト | |
|------|---|----------------------------|
| | 金融仲介機関 | 1995 年以降の合計額：€117.4Million |
| | インフラ整備 | 1993 年以降の合計額：€264.5Million |
| | (上記記載の詳細は EBRD Strategy for the Former Yugoslav Republic of Macedonia 2010-2013、Business Advisory Service (BAS) FYR Macedonia, building stronger businesses, June 2011 及び Enterprise Growth Programme (EGP) FYR Macedonia 2012 参照) | |
| EU | <ul style="list-style-type: none"> ・民間セクター開発（産業振興）プロジェクト（現在準備中） <ul style="list-style-type: none"> - 実施期間：2013 年 10 月より 2 年間 - 予算：€3 百万ユーロ（€2 百万ユーロ：政府機関の機能強化、€1 百万ユーロ：中小企業への直接支援） - C/P 機関：主たる C/P 機関は経済省になるが、実施機関は APERM、外国投資促進庁、等の様々な機関が含まれる。 - 実施内容 <ul style="list-style-type: none"> ①産業政策関連：産業政策に関して実施された内容のレビュー、評価及び今後の活動に対する提言及び関連機関職員のキャパシティ開発 ②パイロットプロジェクトとしての中小企業支援の実施（50 社を想定） 企業課題の特定→支援人材の発掘→企業に対するローカルコンサルタントによる支援の実施 (中小企業支援の実施がうまくいけば、2015 年以降もドナーとして支援を継続する予定。) <p>(備考)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パイロットプロジェクトは、国際コンサルタントによる企業支援でなく、ローカルコンサルタントによる企業支援を基本とする。ローカルコンサルタントが支援できない分野があれば、国際コンサルタントによるローカルコンサルタントの育成あるいは国際コンサルタントの起業への直接投入を検討するかもしれないが、基本的にはローカルコンサルタントの活用が中心である。（これまで、現在、EGP/BAS プロジェクトに対して活動資金の 80%を提供している。何れは、EU はこのプロジェクトに対する資金提供はなくなると考えている。） <p>(JICA コンサルタントコメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2009-10 年に JICA 専門家はマ国では、中小企業に対する調査を実施したが、多くの中小企業はローカルコンサルタントではなく、国際コンサルタントによる支援を望んでいた。特に、生産性向上を実際にコンサルティングできるローカルコンサルタントは少ないのが実情である。ローカルコンサルタントへの OJT（企業現場での実習）と企業への直接支援を同時に図ることが、ローカルコンサルタントの育成に繋がると思われる。そのためには、国際コンサルタントの積極的な投入は必要不可欠であると思われる。） ・2015 年以降、イノベーション促進として€8 百万ユーロを提供することも検討中である。 | |

| ドナー名 | 民間セクター開発に資する支援プロジェクト | | |
|---|--|--|--|
| | <p>(現在の活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・欧州情報・革新センター (European Information and Innovation Centre in Macedonia : EIICM) として支援の実施 | | |
| | <p>(EIICM が提供している支援メニューは、EU を中心とした市場機会、法規制、ビジネスパートナー、等の情報提供に限定されており、中小企業への生産管理技術、品質管理技術、等に関する具体的な直接の技術支援の実施には至っていない。)</p> | | |
| | <p>(EIICM の支援)</p> | | |
| | <p>支援項目</p> | <p>主要支援内容</p> | |
| | <p>1) 情報提供</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ EU 政策、法律、EU の提供しているファンド、プログラムに関する情報提供 ・ EU 市場へのアクセス促進 (情報提供) ・ EU の法律情報提供 (欧州適用品質基準 : European Standards、製品審査基準 : Testing and Certification、製品安全性基準 : CE-Marking (商品がすべての EU 加盟国の基準を満たすものに付けられるマーク)、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 ・ 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>2) テンダー</p> | <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 | |
| <p>3) ビジネスパートナー</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 | | |
| <p>4) 啓蒙</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ EU に関係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 ・ EU 出版物、ニュースレター、週報の発行 | | |
| <p>(EEN)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Enterprise Europe Network を通じた情報提供 (EU 市場に関する情報提供、企業に対するアドバイザーサービス、ビジネスマッチング機会の提供) <p>マ国では、4 つの機関が EEN 機関 (Ss. Cyril and Methodius University in Skopje, as a coordinator、Foundation for Management and Industrial Re-search、Agency for Promotion of Entrepreneurship of the Republic of Macedonia、Economic Chamber of</p> | | | |

| ドナー名 | 民間セクター開発に資する支援プロジェクト | | | | | | | | | |
|---------------|--|--|---|---------|---------------|---|--------------|--|-------------|---|
| | <p>Macedonia) として認定されている。(詳細は http://een.mk/home-page.html 参照)</p> <p>(FP7)</p> <ul style="list-style-type: none"> FP7 (Seventh Framework Programme for Research and Technological Development) の枠組みによるは欧州での研究費用 (研究、技術開発、等) の提供 (詳細は http://cordis.europa.eu/fp7/home_en.html 参照) | | | | | | | | | |
| GTZ | <ul style="list-style-type: none"> GIZ は 3 つの分野 (Environment and water、Sustainable economic development、Democratisation and civil society) おいて活動を展開している。特に、自立的経済発展に関わる支援として、以下の支援を実施している。 <p>(GIZ プロジェクト)</p> <table border="1" data-bbox="395 741 1353 1968"> <thead> <tr> <th data-bbox="395 741 555 779">年</th> <th data-bbox="555 741 1353 779">プロジェクト名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="395 779 555 1487">2013 - 2014 年</td> <td data-bbox="555 779 1353 1487"> <ul style="list-style-type: none"> 地域経済開発 (Regional Economic Development : RED) プロジェクト第 3 フェーズ (予算€2.7 百万ユーロ) - SDC との共同プロジェクト <p>(主な活動)</p> <ol style="list-style-type: none"> ①国家レベル：地域経済開発の政策策定支援、地域間コーディネーション ②地域レベル：地域のガバナンス改善、等 ③クラスター推進：8 つの地域全てにおける観光クラスター推進 (観光推進のためのデザイン作り、インパクト調査、等) <p>(備考)</p> <ul style="list-style-type: none"> 「プロジェクトの課題としては、C/P 機関は経済担当副首相府となっているが、クラスター推進機関は経済省である。しかしながら、経済省大臣は署名をしておらず、2013 年 1 月より既に 5 か月が経過している。イノベーションを担当する教育・科学省に実施機関を変更することになるかもしれない。」とのコメントが GIZ よりあった。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 1487 555 1899">2011 -2014 年</td> <td data-bbox="555 1487 1353 1899"> <ul style="list-style-type: none"> EU Integration of South Eastern Europe - 東南欧諸国 (Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Kosovo, Croatia, Macedonia, Moldova, Montenegro, Romania, Serbia, Ukraine) を対象とした以下の活動を実施し得る人材育成 <ol style="list-style-type: none"> ①中央レベルで EU 加盟前プロセスの効率的な管理・コーディネート ②EU 基準に沿った地域の農村開発 - 参加型アプローチ ③職業訓練の標準開発に関わる支援 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 1899 555 1968">2011-2013 年</td> <td data-bbox="555 1899 1353 1968"> <ul style="list-style-type: none"> German business internship programme for the countries of the Western Balkans </td> </tr> </tbody> </table> | | 年 | プロジェクト名 | 2013 - 2014 年 | <ul style="list-style-type: none"> 地域経済開発 (Regional Economic Development : RED) プロジェクト第 3 フェーズ (予算€2.7 百万ユーロ) - SDC との共同プロジェクト <p>(主な活動)</p> <ol style="list-style-type: none"> ①国家レベル：地域経済開発の政策策定支援、地域間コーディネーション ②地域レベル：地域のガバナンス改善、等 ③クラスター推進：8 つの地域全てにおける観光クラスター推進 (観光推進のためのデザイン作り、インパクト調査、等) <p>(備考)</p> <ul style="list-style-type: none"> 「プロジェクトの課題としては、C/P 機関は経済担当副首相府となっているが、クラスター推進機関は経済省である。しかしながら、経済省大臣は署名をしておらず、2013 年 1 月より既に 5 か月が経過している。イノベーションを担当する教育・科学省に実施機関を変更することになるかもしれない。」とのコメントが GIZ よりあった。 | 2011 -2014 年 | <ul style="list-style-type: none"> EU Integration of South Eastern Europe - 東南欧諸国 (Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Kosovo, Croatia, Macedonia, Moldova, Montenegro, Romania, Serbia, Ukraine) を対象とした以下の活動を実施し得る人材育成 <ol style="list-style-type: none"> ①中央レベルで EU 加盟前プロセスの効率的な管理・コーディネート ②EU 基準に沿った地域の農村開発 - 参加型アプローチ ③職業訓練の標準開発に関わる支援 | 2011-2013 年 | <ul style="list-style-type: none"> German business internship programme for the countries of the Western Balkans |
| 年 | プロジェクト名 | | | | | | | | | |
| 2013 - 2014 年 | <ul style="list-style-type: none"> 地域経済開発 (Regional Economic Development : RED) プロジェクト第 3 フェーズ (予算€2.7 百万ユーロ) - SDC との共同プロジェクト <p>(主な活動)</p> <ol style="list-style-type: none"> ①国家レベル：地域経済開発の政策策定支援、地域間コーディネーション ②地域レベル：地域のガバナンス改善、等 ③クラスター推進：8 つの地域全てにおける観光クラスター推進 (観光推進のためのデザイン作り、インパクト調査、等) <p>(備考)</p> <ul style="list-style-type: none"> 「プロジェクトの課題としては、C/P 機関は経済担当副首相府となっているが、クラスター推進機関は経済省である。しかしながら、経済省大臣は署名をしておらず、2013 年 1 月より既に 5 か月が経過している。イノベーションを担当する教育・科学省に実施機関を変更することになるかもしれない。」とのコメントが GIZ よりあった。 | | | | | | | | | |
| 2011 -2014 年 | <ul style="list-style-type: none"> EU Integration of South Eastern Europe - 東南欧諸国 (Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Kosovo, Croatia, Macedonia, Moldova, Montenegro, Romania, Serbia, Ukraine) を対象とした以下の活動を実施し得る人材育成 <ol style="list-style-type: none"> ①中央レベルで EU 加盟前プロセスの効率的な管理・コーディネート ②EU 基準に沿った地域の農村開発 - 参加型アプローチ ③職業訓練の標準開発に関わる支援 | | | | | | | | | |
| 2011-2013 年 | <ul style="list-style-type: none"> German business internship programme for the countries of the Western Balkans | | | | | | | | | |

| ドナー名 | 民間セクター開発に資する支援プロジェクト | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|--|--|---|---------|-------|---------------|-------|------------------------------|-------|----------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|--------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------|--------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Albania, Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Croatia, Macedonia, Montenegro and Serbia の7カ国を対象としたものであり、学生、大学卒業生に対するドイツ企業へのインターンシップの提供 (例 2010年では280名が65のドイツ企業でインターンシップを経験) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2011-2013年 | | <ul style="list-style-type: none"> • Development of an alumni network for ‘Sustainable Business Practice’ in South-Eastern Europe - Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Kosovo, Croatia, Macedonia, Serbia, Romania の起業家、企業を対象にした情報交換、啓蒙、セミナー等の活動のための同窓会設立及び活動の実施 <p>(例 2012年：食品安全訓練コースの実施 Belgrade, Skopje と Bucharest、同窓会ワークショップ：201年、2011)</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2011-2013年 | | <ul style="list-style-type: none"> • Capacity building for the use of renewable energy resources and energy efficiency in municipalities of south-eastern Europe - 南東欧州 (Albania, Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Macedonia, Montenegro, Serbia) のミニシパリティーにおける再生エネルギー資源利用及びエネルギーの効率化のためのキャパシティビルディング | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <p>(過去の案件)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investment and export promotion (2008-2012年)：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 (適宜、トレードフェアへの企業参加の促進の実施) • Integration of technical EU standards with regard to free movement of goods and energy (2009-2011年) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| JICA | <ul style="list-style-type: none"> • 生産性向上、海外市場開拓、創業支援・海外市場開拓支援の実施 <p>(JICA プロジェクト)</p> <table border="1" data-bbox="395 1603 1356 1980"> <thead> <tr> <th data-bbox="403 1603 587 1637">年</th> <th data-bbox="595 1603 1348 1637">プロジェクト名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="403 1648 587 1682">2011年</td> <td data-bbox="595 1648 1348 1682">• 観光振興 (本邦研修)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1693 587 1727">2010年</td> <td data-bbox="595 1693 1348 1727">• 生産管理プロジェクト専門家派遣 (生産管理支援体制)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1738 587 1771">2010年</td> <td data-bbox="595 1738 1348 1771">• 観光振興アドバイザー派遣</td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1783 587 1816">2009年</td> <td data-bbox="595 1783 1348 1816">• 中小企業振興支援能力向上プロジェクト準備調査</td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1827 587 1861">2008年</td> <td data-bbox="595 1827 1348 1861">• 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="403 1872 587 1906">2008 - 2009年</td> <td data-bbox="595 1872 1348 1906">• 投資促進能力向上プロジェクト (短期専門家派遣)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1917 587 1951">2006 - 2007年</td> <td data-bbox="595 1917 1348 1951">• 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="403 1962 587 1980">2004 - 2005年</td> <td data-bbox="595 1962 1348 1980">• 金属加工業における生産計画・管理モデルの構築</td> </tr> </tbody> </table> | | 年 | プロジェクト名 | 2011年 | • 観光振興 (本邦研修) | 2010年 | • 生産管理プロジェクト専門家派遣 (生産管理支援体制) | 2010年 | • 観光振興アドバイザー派遣 | 2009年 | • 中小企業振興支援能力向上プロジェクト準備調査 | 2008年 | • 中小企業振興支援体制整備プロジェクト準備調査 | 2008 - 2009年 | • 投資促進能力向上プロジェクト (短期専門家派遣) | 2006 - 2007年 | • 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) | 2004 - 2005年 | • 金属加工業における生産計画・管理モデルの構築 |
| 年 | プロジェクト名 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2011年 | • 観光振興 (本邦研修) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2010年 | • 生産管理プロジェクト専門家派遣 (生産管理支援体制) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2010年 | • 観光振興アドバイザー派遣 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2009年 | • 中小企業振興支援能力向上プロジェクト準備調査 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2008年 | • 中小企業振興支援体制整備プロジェクト準備調査 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2008 - 2009年 | • 投資促進能力向上プロジェクト (短期専門家派遣) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2006 - 2007年 | • 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) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2004 - 2005年 | • 金属加工業における生産計画・管理モデルの構築 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| ドナー名 | 民間セクター開発に資する支援プロジェクト | | |
|------|---|--|---|
| | (短期専門家派遣) | | |
| | (参考) バルカン近隣諸国での JICA 支援 (民間セクター開発に関連する主要支援) | | |
| | 国名 | プロジェクト名 | 活動内容 |
| | セルビア | <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業メンター制度組織化計画 (2008-2011 年) | <ul style="list-style-type: none"> ・ メンターサービスの標準モデルの概要の整理・定義 ・ メンター及びメンタートレーナーの育成 ・ 標準モデルによるメンターサービスの実施 ・ メンター養成に利用する企業診断データベース及びケーススタディー教材の整備 <p>(2013 年に更に後継案件として支援が継続されている。)</p> |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 観光振興 (2011 年) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 対日市場へのワン・ストップサービスの開設に向けての検討支援 ・ マーケティングを通じて日本人の嗜好にあった自国の観光商品案の作成支援 ・ 日本のツアーオペレーターに対する観光商品プロモーション案の作成支援 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 観光振興アドバイザー (2010 年) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本人を中心とした外国人観光客誘致のための観光振興、マーケティング手法の理解促進支援 ・ 日本で開催される世界旅行博及び旅行オペレーター視察ツアー等に向けての受入準備支援 ・ 新規案件形成 (案) の策定 |
| | セルビア・モンテネグロ | <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業支援機関強化プロジェクト (2006-2007 年) | <ul style="list-style-type: none"> ・ セルビア中小企業起業開発庁の地域センター支援機能の強化及びスタッフの能力向上 ・ 地域センターにおける中小企業支援サービスの強化モデルの構築、標準化 ・ 協力成果の関係者間共有 |
| | アルバニア | <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業政策アドバイザー (2010-2011 年) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 現行戦略・政策のレビュー作成支援 ・ 日本の中小企業振興政策・施策等、アルバニアの政策・施策にとって有用となる諸外国の参考情報の抽出 ・ 新戦略と政策、アクションプランの策定支援 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 鉱業振興マスタープラン調査 (2009-2010 年) | <ul style="list-style-type: none"> ・ クロム、ニッケル、銅及びその他鉱物 (材等) に関する鉱種別開発戦略 ・ 鉱業分野共通課題に関するマスタープラン及びアクションプランの策定 ・ 鉱物資源 GIS データベースデザイン |

| ドナー名 | 民間セクター開発に資する支援プロジェクト | | |
|-----------------|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ・観光振興アドバイザー (2010年) | <ul style="list-style-type: none"> ・日本人を中心とした外国人観光客誘致のための観光振興、マーケティング手法の理解促進支援 ・日本で開催される世界旅行博及び旅行オペレーター視察ツアー等に向けて、十分な受け入れ準備支援 ・新規案件形成案の作成 |
| | ボスニア・ヘルツェゴビナ | <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業振興プロジェクト (2007-2009年) | <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業支援に携わる各支援機関の役割と連絡体制の明確化 ・エンティティ省庁を中心とする中小企業支援組織の政策実施に関する課題や取り組みの情報の全国的共有 |
| 各国 JICA HP より作成 | | | |
| SDC | <p>・SDC は 3 つの分野 (Democratic Governance –decentralization、Economic Development 及び Water) を主要な活動分野としている。</p> <p>(現在の主な支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・SECO (State Secretariat for Economic Affairs : 経済担当事務局) : Start-up fund を活用した金融面からの支援 (Albania、Bosnia & Herzegovina、Kosovo、Macedonia、Serbia、Kyrgyz Republic、Tajikistan、Azerbaijan Ukraine 等の国において、スイス企業が投資を行う場合、以下の優遇が受けられる制度) <p>(優遇)</p> <ul style="list-style-type: none"> - プロジェクトコストの 50%あるいは最大 500,000 スイスフランの借入を最大 5 年間返済の条件で資金を借り入れることが可能である。但し、借入の条件としてスイス居住、起業後 3 年以内であることが科せられる。 <ul style="list-style-type: none"> ・SIPPO (Swiss Import Promotion Programme) : スイス輸入促進プログラム スイス、欧州企業の他国 (Partner countries) からの輸入促進 (ビジネスマッチング) 支援 (1999-2015 年 : 27.3 百万スイスフラン) <p>(検討中の主要なプロジェクト)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Micro and Small Enterprises Project (USAID) に対する資金提供 ・地域のバリューチェーン (地元のリソースを使って生産し、販売する) 構築支援 ・特定のセクターに関する支援 (ICT、Agro-business、Creative Industry、Auto components、Tourism、等) - 特に ICT、観光セクター支援 (若年層が参入しやすいセクター) - まだ、検討段階であり、7 月頃には基礎調査が終わるので、その頃に最終決定を行う。 | | |

| ドナー名 | 民間セクター開発に資する支援プロジェクト | | | | |
|---------------|---|---|----------|---------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ Access to Finance に関しても何らかの技術支援を実施していきたい。 ・ 過去に地方における中小企業支援実施機能を強化するため、企業支援センター（Prelip Region Enterprise Support Agency: 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 に対するファンドの提供は 2010 年まで行った。） <p>（詳細は、The Swiss Cooperation Strategy Macedonia 2013-2016 及び Swiss Cooperation in Macedonia 参照。）</p> | | | | |
| USAID | <ul style="list-style-type: none"> ・ USAID の長期戦略は Country Strategic Plan (CSP) 2011-15 において規定され、以下の 3 つを取り組むべき重点分野と規定している。 <ol style="list-style-type: none"> ① 民主的プロセスに関するより詳細なチェック、バランス ② 現代経済と安定した民主主義のための若者に対する基礎教育システムの推進 ③ ターゲットセクターの雇用増大に繋がる民間セクター成長 <ul style="list-style-type: none"> ・ 特に、③に関しては、以下の点に留意した活動を展開している。 - 投資促進を促す分野に関するビジネス環境改善（官民対話促進）、 - キーとなる民間セクターのキャパシティー強化（品質改善等を通じた輸出能力の強化、労働集約産業支援（agribusiness and agriculture, light manufacturing, information and communication technology, renewable and alternative sources of energy, and service industries に対するビジネスコンサルタント、ファイナンシャルアドバイザー、訓練機会等の提供） - 中小企業支援（雇用増大に繋がる活動、等） <p>（USAID プロジェクト）</p> <table border="1" data-bbox="395 1330 1353 2009"> <thead> <tr> <th data-bbox="395 1330 571 1368">年</th> <th data-bbox="571 1330 1353 1368">プロジェクト内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="395 1368 571 2009">2011 - 2016 年</td> <td data-bbox="571 1368 1353 2009"> <ul style="list-style-type: none"> ・ Micro and Small Enterprises Project <p>このプロジェクトは中小企業の成長及び雇用促進を目指し、起業家、企業に対する訓練・実践機会、ビジネス支援サービス機会、金融資本アクセス機会（USD 80 万ドル；1社当たり最高 USD 8 万ドル）の提供を行うものであり、対象地域は Skopje, Polog, Vardar and South East region である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 実施機関：Centre for Entrepreneurship and Executive Development (CEED) ・ 実施期間：2011 - 2016（5年間） ・ 予算：\$1,979,400 <p>訓練例：創業クラス（4 か月間の管理者クラス対象プログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> - finance, business planning, sales and marketing, and incorporates networking sessions) <p>（詳細は http://www.usaid.gov/macedonia/fact-sheets/micro-and-small-enterprises-project 参照）</p> </td> </tr> </tbody> </table> | 年 | プロジェクト内容 | 2011 - 2016 年 | <ul style="list-style-type: none"> ・ Micro and Small Enterprises Project <p>このプロジェクトは中小企業の成長及び雇用促進を目指し、起業家、企業に対する訓練・実践機会、ビジネス支援サービス機会、金融資本アクセス機会（USD 80 万ドル；1社当たり最高 USD 8 万ドル）の提供を行うものであり、対象地域は Skopje, Polog, Vardar and South East region である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 実施機関：Centre for Entrepreneurship and Executive Development (CEED) ・ 実施期間：2011 - 2016（5年間） ・ 予算：\$1,979,400 <p>訓練例：創業クラス（4 か月間の管理者クラス対象プログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> - finance, business planning, sales and marketing, and incorporates networking sessions) <p>（詳細は http://www.usaid.gov/macedonia/fact-sheets/micro-and-small-enterprises-project 参照）</p> |
| 年 | プロジェクト内容 | | | | |
| 2011 - 2016 年 | <ul style="list-style-type: none"> ・ Micro and Small Enterprises Project <p>このプロジェクトは中小企業の成長及び雇用促進を目指し、起業家、企業に対する訓練・実践機会、ビジネス支援サービス機会、金融資本アクセス機会（USD 80 万ドル；1社当たり最高 USD 8 万ドル）の提供を行うものであり、対象地域は Skopje, Polog, Vardar and South East region である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 実施機関：Centre for Entrepreneurship and Executive Development (CEED) ・ 実施期間：2011 - 2016（5年間） ・ 予算：\$1,979,400 <p>訓練例：創業クラス（4 か月間の管理者クラス対象プログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> - finance, business planning, sales and marketing, and incorporates networking sessions) <p>（詳細は http://www.usaid.gov/macedonia/fact-sheets/micro-and-small-enterprises-project 参照）</p> | | | | |

| ドナー名 | 民間セクター開発に資する支援プロジェクト | |
|------|--|---|
| | 2012 - 2016年 | <ul style="list-style-type: none"> • Small business expansion project (Pelagonija and Polog region) • 予算： USD 5 百万ドル <p>Pelagorija 地域の官民連携を通じた小ビジネス展開の促進を目指し、Agro-processing, rural tourism, and light manufacturing, design and printing services and artisan work の地場企業の育成を図る。</p> <p>(詳細は http://www.usaid.gov/macedonia/press-releases/usaid-small-business-expansion-project-launches-pelagonija-region 参照)</p> |
| | 2009 - 2019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) <p>(①企業借入金の最大 50%の信用保証の実施: 予算 USD 9 百万ドル、②ファイナンシャルコンサルタントの育成)</p> |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • 実施機関： Savings Houses Mozhnosti and FULM • 実施期間： 2009 - 2019 (10 年間) • 予算： USD 5 百万ドル (ローン) • 裨益者 10 年間： 2,300 人の借入 (US5 百万ドル) <p>(詳細は http://macedonia.usaid.gov/en/sectors/economic/microfinance.html 参照)</p> |
| | 2012-2013年 | <ul style="list-style-type: none"> • 投資開発輸出上級支援プロジェクト (Investment Development and Export Advanced Support Project : IDEAS) <p>TIDZ の TIDZ に進出する企業に対するアフターケアを担当する部署に対する機能強化支援及び外国投資・輸出促進庁の Department of Aftercare Service For FDI companies (マ国進出海外企業に対するアフターケアを担当する部署) に対する機能強化支援</p> <ul style="list-style-type: none"> • 実施期間： 2010 - 2013 (2 年間) • 予算： USD 4.8 百万ドル |
| | <p>上記プロジェクトの他、以下のプロジェクトも実施されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> - AgBiz Program (2007 - 2013 年 : USD 8.3 百万ドル) - Business Without Borders Project (2011 - 2013 : USD 1,336,857) - Industrial Management Project (2013 - 2016 年 : USD 1.3 百万ドル) - Project for Microenterprise Access to Public Procurement (2012-2015 年 : USD 575,000) - Small & Medium Enterprise Development Credit Authority (2007-2014 年 : USD 9 百万ドル) | |

| ドナー名 | 民間セクター開発に資する支援プロジェクト |
|----------------------|--|
| | <p>(過去案件) (2007 - 2012 年)</p> <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 <ul style="list-style-type: none"> - 規模的に TIDZ に入居するには困難を有する外国企業のマ国への進出支援 - 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ンサルタントの紹介 - コンサルタントの雇用コストの一部を補助) ・マ国 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) (2006 - 2012 年) ・デジタルメディア産業振興 (デジタルメディアパーク構築に向けた支援の実施 - マ国のアニメーション企業を一箇所に集めてメディア産業の振興) <p>(各プロジェクトの詳細は今回入手した資料参照 : AgBiz Program、Business Without Borders Project、Industrial Management Project、Investment Development and Export Advancement Support (IDEAS) Project、Microfinance Development Credit Authority (DCA)、Micro and Small Enterprises Project、Project for Micro enterprise Access to Public Procurement、Small Business Expansion Project、Small & Medium Enterprise Development Credit Authority (SME DCA))</p> |
| その他過去の民間セクター開発に資する案件 | <p>(SECI)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・英国大使館のファンドによる SECI (Strengthening Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation : 創業・競争力・革新強化) プログラムの実施 (2007 年 4 月-2009 年 3 月終了) <p>(主要な活動)</p> <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 ・生産性向上支援 (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) <p>(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) この場合、4 つの企業に対する技術的支援の実施を通じたローカルコンサルタント (30 名の研修を受けたローカルコンサルタントの中より選抜) の育成 (OJT) を実施した。(Skopje, Gevgelija, Struga, Veles にある 4 つの企業)</p> |

(備考) (備考) 上記は各機関の HP、収集資料及び面談調査を基に作成している。

3.3.4 民間セクター開発に関する支援人材（ローカルコンサルタント）

(1) 民間セクター開発に関する支援人材（ローカルコンサルタント）の現状

民間セクター開発に係る主要支援機関、ドナーとは別に、マ国には、ローカルコンサルタント（支援人材）が存在している。例えば、EBRD の BAS プロジェクトには約 230 名のローカルコンサルタント企業（人材）が登録されている。その内、活発に活動をしているローカルコンサルタントは約 70 名である。

今回 2 名の BAS プロジェクトに登録されているローカルコンサルタントと面談している（表 3.8）。面談を通じて、ローカルコンサルタントは実践的な支援ができる能力が不足しており、その能力開発（キャパシティ開発）を望んでいることが明らかになっている。

現在、多くのローカルコンサルタントはドナープロジェクトへの参画が大きな収入源となっている。将来的には、マ国は経済発展に伴い、ドナープロジェクトは減少することになる。それ故、ローカルコンサルタントの自立発展性を考慮すると、企業と直接にビジネスを展開し、現場改善ができるローカルコンサルタントの育成は必要不可欠である。

今回面談させて頂いたローカルコンサルタント 2 名は€150-300/日のコンサルティングフィーを取っているが、これは通常よりも高いフィーであることに留意すべきである。「Management Consulting Association（所属コンサルタント 60 名）」の会長との面談では、「ローカルコンサルタントの収入としては、ドナープロジェクトが約 60%を占めており、コンサルティング料は、期間、人材によるが、民間企業の場合、€70-100/日である。」とのコメントを得ている。

今回の 2 名との面談は十分ではない。今回派遣された JICA 専門家は 2009 年にも派遣され、10 名のローカルコンサルタントに対して生産性向上の観点から企業と面談しており、参考となるのでその際入手した情報も合わせて記載する（表 3.9）。

表 3.8 ローカルコンサルタントの支援能力の現状（BAS プロジェクトに登録されているローカルコンサルタント：2名）

| ・コンサルタント | A コンサルタント | B コンサルタント |
|-------------------|--|---|
| ・コンサルティング分野 | ・アグロビジネス（主として国際マーケティング） | ・農産加工（品質管理、技術指導、Certificate 取得、マーケティング、等） |
| ・コンサルティング経験年数 | ・12年（2000年に会社を設立） | ・6年（2006年に会社を設立） |
| ・登録団体 | ・なし | ・ECM、MMC、MCC |
| ・コンサルティングの内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・50%：主として USAID のコンサルタントとして活動（国際マーケティング推進） ・20%：Macedonian Association of Food processing 事務局のコンサルタントとして活動（協会の設立支援、事務局としての活動） ・その他（企業への直接支援） | <ul style="list-style-type: none"> ・ほぼ 100%：企業への直接支援（ドナープロジェクトに依存しないことが将来生き残っていくことになる。） クライアント：180社位（85%：食品加工） 大・中・小企業 |
| ・コンサルタントの課題・支援ニーズ | <ul style="list-style-type: none"> ・より高度な食品加工分野の実践的な国際マーケティング能力を高めたい。 ・経営団体の強化のためのスキルを高めたい。 | ・食品加工分野に係る省エネ、生産コスト低減に係る実践的な技術を取得したい。 |
| その他 | ・もし、数日のコンサルティングを企業から依頼されたら、€150/日を要求している。 | ・もし、数日のコンサルティングを企業から依頼されたら、€150-300/日を要求している。 |
| 備考 | ・面談させて頂いたローカルコンサルタントは、 <u>食品加工の製造現場の具体的な改善ができる能力は十分には有していない。</u> | ・「今のような高度な技術を有するようになったのは、プロジェクトにおける海外訓練及びマ国での国際コンサルタントによる実践的な OJT による。」とのコメントがあった。 |

表 3.9 ローカルコンサルタントの生産性向上に関する支援能力の現状（2009 年面談時）

| 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ルコンサルタントが抱える課題・支援ニーズ |
|-----|--------------|---|---|--|
| 1 | Skopje | ・ 経営管理、企業のエネルギー利用効率化推進 | ・ 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。) | ・ 具体絵的な改善（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、支援ニーズに答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) | ・ 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 年に検量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%位) に従事。 | ・ 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コースの提供がほしい。 |
| 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 | ・ 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。) | ・ 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 | 国内全て | ・ 地域開発 | ・ 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。 | ・ 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) | ・ 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。 ・ コンサルティングに関しては、中小企業からの受注が殆どである。 | ・ 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 | ・ 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。 | ・ 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 | ・ 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) | 以下の点に関する能力向上を図りたい。 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) |
| 8 | Skopje | ・ 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) | ・ 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。 | 以下の点に関する能力向上を図りたい。 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) |
| 9 | Kumanovo | ・ ビジネスプラン、投資計 | ・ 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 | ・ 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。 |

| 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ルコンサルタントが抱える課題・支援ニーズ |
|-----|--------|--|--|--|
| | | 画 ・技術開発、品質管理、生産管理 | の製造部門に勤務していた経験がある。) ・コンサルティングに関しては、中小企業からの受注が殆どである。 | |
| 10 | Ohrid | ・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） | ・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。 ・コンサルティングに関しては、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。 | ・コンサルティングの内容は、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ティング業務が余りなく、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。） |

3.3.5 マ国と日本の中小企業振興

(1) マ国と日本の中小企業振興の比較

経済省はマ国の中小企業振興の政策立案機関であり、様々な支援実施機関が存在している。現在の日本の中小企業支援の実情を以下に記載し、その関連において、マ国の中小企業支援の現状を分析する。

日本には、約 420 万社（2009 年）の中小企業が存在し、その内 99.7%は中小企業である。中小企業はGDPの約 60%を生み出し、総雇用数（4,297 万人）の内、2,834 万人（66%）は中小企業に属している²⁰。国家レベルでは、経済産業省傘下に中小企業振興の政策立案機関として中小企業庁が存在し、政策実施機関として中小企業基盤整備機構（Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation : SMRJ）が存在している。

また、地方レベルでは、全ての都道府県に技術面からのサポートを展開する中小企業担当課（例 商工労働部経営支援課）が置かれ、その他にも更に支援を実施する機関（例 中小企業支援センター）が各都道府県に設置されている。また、民間レベルでは、各都道府県に存在する商工会議所が中心となって中小企業再生支援協議会、事業引き継ぎ相談窓口、等が設置されている。このように、官民レベルで中小企業支援の窓口が存在している。

日本の中小企業支援は経営サポート、金融サポート、財務サポート、商業・地域サポート、及び相談・情報提供の 5 つの重点分野に関する技術面あるいは金融面からの支援を実施している。

特に、多くの中小企業にとって欠かすことのできない金融機関が存在している。民間銀行の他、公的金融機関として（株）日本政策金融公庫が存在し、この日本政策金融公庫内には、個人企業・小規模企業向け事業資金の貸し出しを担当する国民生活事業と中小企業向け長期事業資金の貸し出しを担当する中小企業事業が存在し、低利の貸付事業を展開している。

また、比較的規模の大きな中小企業に対する貸付を行っている（株）商工組合中央金庫も存在している。また、担保を有さない中小企業の銀行からの借り入れを保証する全国信用保証協会連合会も活動を展開している。日本の場合、技術面、金融面からの支援を必要不可欠と考えた様々な政策が実施されている。

以下に、技術面、金融面の両面からの支援を進めている日本の支援事例を紹介する。

²⁰ http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_placement/index.htm 参照。

(中小企業 支援事例)

(例 1 小規模企業者経営改善資金金融融資制度：通称「マル経融資」)

- ・このスキームでは、担保・信用力が不足する小規模・零細企業は、各地域にある商工会議所・商工会の経営指導員による経営指導を受け、経営指導員の推薦及び各地域の商工会議所・商工会の審査パスした場合、日本政策金融公庫からの無担保、無保証人で融資を受けることができる。この仕組みは技術指導と金融面からの支援が結びついた支援である²¹。

(支援対象条件)

- ・常時使用する従業員が 20 人以下（商業・サービス業は 5 人以下）の法人・個人事業主
- ・商工会・商工会議所の経営指導員による経営指導を 6 ヶ月以上受けていること（技術支援）
- ・税金の完納
- ・原則として同一地区で 1 年以上事業を行っていること
- ・商工業業者であり、日本政策金融公庫の融資対象業種を営むこと

対象資金：設備資金、運転資金

貸出限度：1,500 万円

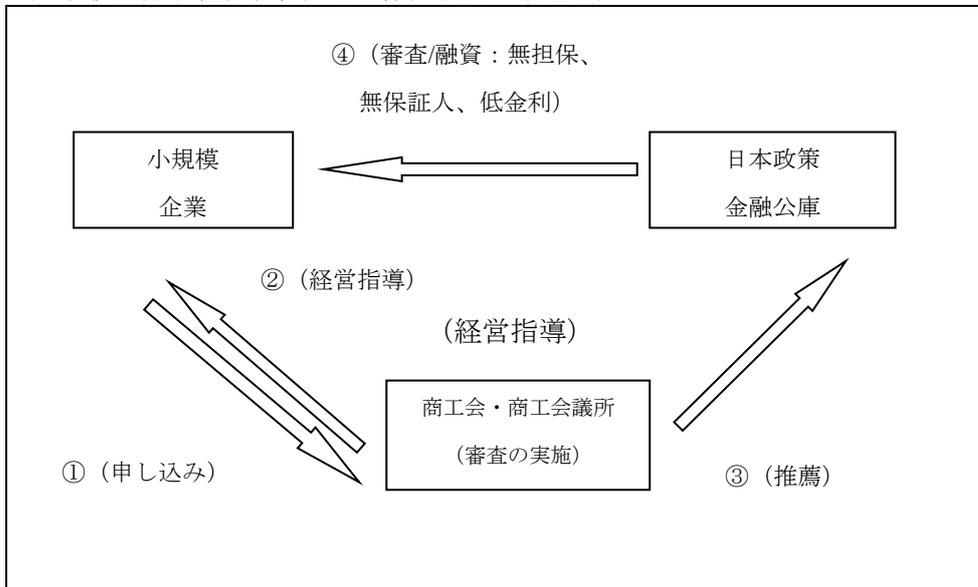
貸出金利：国民生活事業 普通貸付の場合

1.35～3.90%、特利 A 0.95～3.50%、特利 B 0.70～3.25%、特利 C 0.45～3.00%

貸付機関：設備資金 10 年以内（据え置き期間 2 年）、運転資金 7 年以内（据え置き期間 1 年）

貸付条件：無担保、無保証人

(小規模企業者経営改善資金金融融資制度 概念図)



(https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/kaizen_m.html 参照)

²¹ 経済省において、日本のマル経融資制度と合わせて信用保証制度を説明した際、出席していた State advisor は「信用保証制度はマ国に必要な制度である。」とコメントし、これらの制度に多大なる興味を示していた。

(例 2 新創業融資制度)

- ・このスキームでは、担保・信用力が不足する新規の企業が提出する事業計画（ビジネスプラン）の適格性が認められれば、無担保、無保証人で融資を受けることができるものである。

(支援対象条件)

- 1.創業の要件：新たに事業を始める方、または事業開始後税務申告を2期終えていない方
- 2.雇用創出、経済活性化、勤務経験または修得技能の要件（次のいずれかに該当する方）
 - 1) 雇用の創出を伴う事業を始める方
 - 2) 技術やサービス等に工夫を加え多様なニーズに対応する事業を始める方
 - 3) 現在の勤務企業と同じ業種の事業を始める方で、次のいずれかに該当する方
 - 現在の企業に継続して6年以上お勤めの方
 - 現在の企業と同じ業種に通算して6年以上お勤めの方
 - 4) 大学等で修得した技能等と密接に関連した職種に継続して2年以上お勤めの方で、その職種と密接に関連した業種の事業を始める方
 - 5) 既に事業を始めている場合は、事業開始時に(1)～(4)のいずれかに該当した方

3.自己資金の要件

事業開始前、または事業開始後で税務申告を終えていない場合は、創業時において創業資金総額の3分の1以上の自己資金（注）を確認できる方

（注）事業に使用される予定のない資金は、本要件における自己資金には含まない。

対象資金：設備資金、運転資金

貸出限度：1,500万円

貸出金利：日本政策金融公庫基準金利+1.65%

貸付機関：設備資金10年以内、運転資金5年以内（据え置き期間6カ月）

貸付条件：無担保、無保証人

(http://www.jfc.go.jp/n/finance/search/04_shinsogyo_m.html 参照。)

このように、日本では、官民の様々な機関が存在し、技術面、金融面からの具体的な支援が展開されている。マ国の場合、中央では、APERM が国レベルの中小企業支援実施機関（日本では「中小企業基盤整備機構（SMRJ）」に相当）として存在するが、予算、人員的にも限られており、十分な支援ができていない。

また、地方には、全国9か所に中小企業支援センター（ESA、RESC、等のBSO）などが存在しているが、これら機関は独立採算機関（NGO）であり、殆どの機関が政府、ドナープロジェクトのファンドに大きく依存している。また、政府機関の予算も不足しており、十分な支援ができていない。

日本の中小企業支援システムと比較した場合、政府レベル、地方レベルの支援システムの構築が不十分である。特に、マ国の場合、金融面からの支援が不足している。

3.4 民間セクター開発に関する課題

今回面談の際、(1) 民間セクター開発に関する課題、及び(2) 中小企業が抱える課題・支援ニーズを聞き取り調査している。その概要は以下の通りである。

3.4.1 民間セクター開発に関する課題（面談）

今回、民間セクター開発に関する課題に関して、官民支援機関、経営産業団体、大学、企業、等から確認した課題は、以下の通りである（表 3.10）。

面談を通じて、「政策があっても支援として実施されない、政府予算が不足している、技術面から支援が不足している、金融アクセスが未整備である、」等の意見が課題として多く挙げられている。

表 3.10 民間セクター開発に関する課題

| 項目 | 課題 | 指摘した機関・人材 |
|-------------|---|--|
| 政策面 | ・政府の政策内容が不十分である。また、政府の政策が実施に転嫁されない。 | ・ EBRD、EU、GIZ、SDC、USAID、オランダ大使館、ECM、JICA 研修生 |
| 実施面 | ・支援実施機関の実施能力が不足している。 | ・オランダ大使館 |
| | ・政府の実施機関に予算が適切に配賦されていない。 | ・EU、GIZ、SDC、USAID、ECM |
| 技術面 (企業) | ・企業はイノベーションの重要性に対する理解が不足している。(新技術の導入ができていない。新製品の開発ができていない。) | ・MCC、経営コンサルティング協会、ESA |
| | ・企業の技術が不足している。 | ・USAID |
| | ・企業内に実践的な労働者 (well-trained and skilled practical worker) が不足している。 | ・SDC |
| 技術面 (政府) | ・企業に対する包括的な技術支援が不足している。 | ・経済省、経営コンサルティング協会 |
| | ・企業に対する技術革新支援が不足している。 | ・経済担当副首相府、経済省、JICA 研修生 |
| | ・大学と企業を結び付ける技術革新支援が不足している。 | ・経済省 |
| | ・技術革新の重要性に関する啓蒙が不足している。 | ・JICA 研修生 |
| | ・複数の企業を組織化できていない。 | ・経営コンサルティング協会 |
| 金融面 | ・金融アクセスの未整備 | ・経済省、APERM、GIZ、SDC、USAID、MCC、ESA |
| | ・信用保証システムがない。 | ・経済省、APERM、ECM |
| 貿易 | ・輸出促進が図られていない。 | ・MCC |
| インフラ | ・インフラが整備されていない | ・ECM |
| クラスター | ・クラスター (地場産業育成) 整備が不十分である。 | ・経済省 |
| 官民連携 | ・官民連携 (技術とビジネスのネットワーク) がで | ・経済省 |

| | | |
|-----|-------------------------------|----------------------------|
| | きていない。 | |
| その他 | ・良いビジネスの促進者（Promoter）が不足している。 | ・ JICA 研修生 |
| | ・企業のトップ経営者層に意識改革ができていない。 | ・ GIZ、TTC、経営コンサルティング協会、ESA |
| | ・大学において企業で働ける実践的な教育がなされていない。 | ・ SDC |
| | ・如何なる政府干渉も必要ない | ・ 中小企業 |

3.4.2 中小企業が抱える課題・支援ニーズ（面談）

今回、2社の中小企業と面談しており、参考として面談内容を以下に記載する（表 3.11）。面談させて頂いた中小企業は国際コンサルタントによる、より具体的且つ実践的なドナー支援を望んでいる。尚、今回面談させて頂いた企業は何れも日本の一般財団法人海外産業人材育成協会（通称「HIDA」）（The Overseas Human Resources and Industry Development Association）²²（旧AOTS）で研修を受けた人材を有する企業である。

今回の2社との面談は十分ではない。今回派遣された JICA 専門家は 2009 年にも派遣され、中小企業 29 社に対して生産性向上の観点から企業に面談しており、参考となるのでその際入手した情報も合わせて記載する（表 3.12）。

²² HIDA は 2012 年 3 月に海外技術者研修協会（AOTS：Association for Overseas Technical Scholarship）と海外貿易開発協会（JODC：Japan Overseas Development Corporation）が合併してできた団体である。

表 3.11 中小企業が抱える課題・支援ニーズ（2社） - 面談

| 項目 | A社 | B社 |
|----------------|--|--------------------------|
| ・ 設立年 | ・ 1948年 | ・ 1991年 |
| ・ 従業員数 | ・ 55人 | ・ 30人（内 現場従業員5人） |
| ・ 所属産業団体 | ・ ECM | ・ なし |
| ・ 業種 | ・ 製造業（工場所在地：Skopje） | ・ 製造業（工場所在地：Skopje） |
| ・ 売上高 | ・ €3Million（2012年） | ・ N/A |
| ・ 製品・サービスの種類 | ・ 変圧器 | ・ 家庭用照明器具（電球を含む）、コンセント、等 |
| ・ 国内/海外販売比率 | ・ 国内・海外シェア（%）：70%：30% | ・ 国内・海外シェア（%）：100%：0% |
| ・ 課題、支援ニーズ | ・ トヨタのカンバンシステムを導入したいが、中々できない。先ず、カンバン方式でなく、Lean management を定着させたい。 | ・ 政府干渉が大きな課題である。 |
| ・ 期待する JICA 支援 | <ul style="list-style-type: none"> ・ A社は日本の HIDA で研修を受けた研修生を有する企業であり、A社トップは HIDA（マケドニア）の同窓会長である。 ・ 支援対象企業への技術指導を通じた企業の製造力強化 - 日本人専門家による企業への個別技術指導及びローカルコンサルタントの OJT を希望する。 ・ マケドニアには HIDA 同窓会には 200 人を超える同窓生がいる。この内 100 人位が製造業で働いている。更にこの 100 人の内、50 人が所属する製造企業が活発な活動を展開しており、その企業数 25 社位である（Metal electric sector、Agro-processing sector）。これらの企業に対する支援とローカルコンサルタントの育成はとても意味がある。 ・ 我々は、日本の文化、日本の生産、品質管理の基礎を有している。もし、JICA 支援（国際コンサルタントによるより具体的且つ実践的な支援）があれば、効果的な支援となる。 ・ 今年、来年位に HIDA 同窓会として「Training Center for Japanese manufacturing Methods」を設立したいと考えている。その意味においても、JICA 支援は相乗効果がある。 | ・ 製造力強化に繋がる技術支援 |
| ・ 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。 | ・ ドナー支援を受けた経験はない。 |

表 3.12 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）（2009 年面談時）

| 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 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1997 年 従業員数：80 人（内 現場従業員 75 人） 業種：製造業（樹脂成型：プラスチックホイル、プラスチックボックス、リサイクル、等） 総売上高：€1.5Million（2008 年） マーケット（国内・海外） プラスチックホイル、プラスチックボックス 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% | <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） | Bitola | <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。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。 |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1995 年 従業員数：21 人（内 現場従業員 19 人） 業種：食品加工（食肉加工：ハム、等） 総売上高：€1.5Million（2008 年） マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：100%/0% | <ul style="list-style-type: none"> 工場の設備が古い。 （如何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。） | Bitola | <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。 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て経験がある。 |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1946 年 従業員数：200 人（内 現場従業員 180 人） 業種：印刷 総売上高：€10-11Million（2008 年） マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：55-60/40-45% | <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、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、コンピュータで把握したい。） | Bitola | <ul style="list-style-type: none"> 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、マ国には、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。） |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1997 年 従業員数：83 人（内 現場従業員 29 人） 業種：食品加工（ジュース製造・販売） 総売上高：500Million Dinar マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：60%/40% | <ul style="list-style-type: none"> 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。 | Gostivar | <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。 ローカルコンサルタントの支援能力に満足していない。 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。 |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1990 年 従業員数：80 人（内 現場従業員 60 人） 業種：製造業（家具） 総売上高：€1.1Million（2008 年） マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：70%/30% | <ul style="list-style-type: none"> 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。 | Gostivar | <ul style="list-style-type: none"> 以前ドナー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。 ローカルコンサルタントの支援能力に満足していない。 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。 |
| 6 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：2002 年 従業員数：62 人（内 現場従業員 57 人） 業種：製造業（建築資材） 総売上高：N/A マーケット（国内・海外） | <ul style="list-style-type: none"> 効率的生産ができていない。 | 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 |
|-----|---|--|----------|---|
| | 国内・海外シェア (%) : 80%/20% | | | |
| 7 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：2008年 従業員数：7人（内 現場従業員4人） 業種：製造業（家具） 総売上高：N/A（2008年9月に設立したばかり） マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア (%) : 100%/0% | <ul style="list-style-type: none"> 会社を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。 | Kumanovo | <ul style="list-style-type: none"> 業容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。 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。 |
| 8 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：2003年 従業員数：20人（内 現場従業員10人） 業種：食肉加工 総売上高：36Millionディナール（2008年） マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア (%) : 100%/0% | <ul style="list-style-type: none"> 人材育成：現場の教育訓練システムが不足している。 | Kumanovo | <ul style="list-style-type: none"> 有能なローカルコンサルタントが不足している。 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。 |
| 9 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1992年 従業員数：34人（内 現場従業員N/A） 業種：IT（ソフトウェア開発、訓練、コンサルティング） 総売上高：€605,000（2008年） マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア (%) : 90%/10% | <p>（コンサルティング会社から見た中小企業の課題）</p> <ul style="list-style-type: none"> 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）。 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 | Ohrid | <ul style="list-style-type: none"> 当社は、ESA（Ohrid）のパウチャ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）。 |
| 10 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1995年 従業員数：10人（内 現場従業員9人） 業種：製造業（樹脂成型自動車シートベルト用樹脂バックル、等） 総売上高：€300,000（2008年） マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア (%) : 粗国内 100% | <ul style="list-style-type: none"> 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。 （如何に生産の効率（生産時間を短くする）を上げるかが課題である。） | Ohrid | <ul style="list-style-type: none"> 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（マ国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。 まだ、マ国では有能なコンサルタントが不足している。 |
| 11 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1990年 従業員数：60人（内 現場従業員55人） 業種：食品加工（小麦粉生産、パン製造・販売） 総売上高：€800,000（2008年） マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア (%) : 0%/100% | <ul style="list-style-type: none"> 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。） 人材育成：現場の教育訓練システムが不足している。 | Ohrid | <ul style="list-style-type: none"> 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（Ohrid）のパウチャ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。 |
| 12 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：2001年 従業員数：60人（内 現場従業員30人） （季節により、現場従業員の数に変動しており、毎年9-12月は100人位になる。） 業種：食品加工（お菓子の製造・販売） 総売上高：€1.5 Million（2008年） マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア (%) : 50%/50% | <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 特に、生産が季節によって大きく変動しており、如何に効率的な生産日程計画を作るかが大きな課題である。 有能なローカルコンサルタントに関する情報がほしい。 | Prelip | <ul style="list-style-type: none"> 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。） 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、且つそのコンサルティングフィーが高額（3日間で€500を要求された）だったので断念した。 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。 |
| 13 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：2005年 従業員数：50人（内 現場従業員49人） 業種：製造業（繊維：衣服の製造・販売） 総売上高：€400,000（2008年） | <ul style="list-style-type: none"> 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。） | Prelip | <ul style="list-style-type: none"> 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。 |

| 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 |
|-----|---|---|--------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：0%/100% | | | |
| 14 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1970年 従業員数：240人（内 現場従業員 200人） 業種：金属加工（建設用ビーム、角型パイプ、タワーのフレーム、等の金属加工品の製造・販売） 総売上高：€5-6 Million（2008年） マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：70%/30% | <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）等に関する課題があり、その課題解決のための支援がほしい。 | Prelip | <ul style="list-style-type: none"> 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。 有能なローカルコンサルタントがいれば活用したい。 |
| 15 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1997年 従業員数：50人（内 現場従業員 30人） 業種：食品加工（アイスクリーム製造・販売） 総売上高：N/A マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：70%/30% | <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） 工場の設備が古い。 技術力が不足している | Prelip | |
| 16 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1948年 従業員数：62人（内 現場従業員 56人） 業種：製造業（変圧器） 総売上高：€6.5Million（2008年） 国内・海外シェア（%）：100%/0% | <ul style="list-style-type: none"> 人材育成が不十分である。 従業員に改善（KAIZEN）手法をもっと学ばせたい 従業員の多工能化を図りたい。 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が、合わせて、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。） | Skopje | <ul style="list-style-type: none"> 日本の 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。 |
| 17 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1992年 従業員数：20人（内 現場従業員 16人） 業種：金属加工 総売上高：€680,000（2008年） 国内・海外シェア（%）：10%・90% | <ul style="list-style-type: none"> 品質管理、生産管理、人材育成、等に関する課題もあるが、技術革新を如何に推進するかが最も大きな課題である。 | Skopje | |
| 18 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1997年 従業員数：22人（内 現場従業員 16人） 業種：金属加工 総売上高：€500,000（2008年） 国内・海外シェア（%）：5%・95% | <ul style="list-style-type: none"> 生産性向上に関して、全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。 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。 会社としてはビジネスに繋がるような情報をもっとほしい。 | Skopje | <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）の際にローカルコンサルタントを雇った。 |
| 19 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1980年 従業員数：80人（内 現場従業員 50人） 業種：製造業（家具） 総売上高：€1.5Million（2008年） マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：80%/20% | <ul style="list-style-type: none"> 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如何に効率化するかが大きな課題である。 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作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。 | Skopje | <ul style="list-style-type: none"> 有能なローカルコンサルタント（約7年間）と契約して様々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。 |
| 20 | <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人（内 現場従業員約80人） 業種：製造業（自動車部品加工） （車載用プリント基板への部品実装） | <ul style="list-style-type: none"> （この会社は米国系大企業である） 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 | Skopje | <ul style="list-style-type: none"> 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。 |

| 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 |
|-----|--|--|----------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> 総売上高：€15Million (2009年計画) マーケット (国内・海外) 国内・海外シェア (%) : 0%/100% | る。 | | |
| 21 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1992年 従業員数：20人 (内 現場従業員 15人) 季節によっては、最大 80人 業種：食品加工 (ピクルス、チリ、スイーツ、等の野菜加工) 総売上高：€600,000-700,000 (2008年) マーケット (国内・海外) 国内・海外シェア (%) : 10%/90% | <ul style="list-style-type: none"> 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。) | Strumica | <ul style="list-style-type: none"> 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。 |
| 22 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1994年 従業員数：15人 (内 現場従業員 9人) 業種：製造業 (建設資材：建設用発泡スチロール) 総売上高：€1.5Million (2008年) マーケット (国内・海外) 国内・海外シェア (%) : 70%/30% | <ul style="list-style-type: none"> 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。 生産管理能力 (生産日程計画) が不足している。 サプライヤー管理が不十分である。 | Strumica | <ul style="list-style-type: none"> 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。 |
| 23 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：2009年 従業員数：10人 (内 現場従業員 9人) 業種：製造業 (梱包用の段ボール) 総売上高：N/A マーケット (国内・海外) 国内・海外シェア (%) : 100%/0% | <ul style="list-style-type: none"> 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。 | Strumica | <ul style="list-style-type: none"> 3か月前に会社を設立したばかりである。 |
| 24 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1997年 従業員数：32人 (内 現場従業員 29人) 業種：製造業 (金属加工：家具用フレーム、フレーム椅子、等) 総売上高：€1.0Million (2008年) マーケット (国内・海外) 国内・海外シェア (%) : 40%/60% | <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> <ul style="list-style-type: none"> 品質管理 (品質向上に関しては、全ての面で改善の余地がある) 製造における人材育成が不十分である。 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)。 生産向上 (能率管理) 能力が不足している。 製造過程の全体構成 (Organization of Production) が不十分である。 | Tetovo | <ul style="list-style-type: none"> 以前、ローカルコンサルタントを雇ったが、我々の要求に十分こたえることができなかった。中小企業のニーズに答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。 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をしてもらったが、2か月間で、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。 |
| 25 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：2006年 従業員数：20人 (内 現場従業員 18人) 業種：製造業 (建設資材：ドア (木枠)、キッチン、机、等) 総売上高：€500,000-600,000 (2008年) マーケット (国内・海外) 国内・海外シェア (%) : 粗国内 100% | <ul style="list-style-type: none"> 人材育成が不十分である (全ての仕事を全部任せるとまでは至っていない。社長自身の監督が必要である。) 資材管理 (サプライヤー管理) ができていない。 | Tetovo | <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。 |
| 26 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1997年 従業員数：16人 (内 現場従業員 12人) 業種：製造業 (建設資材：窓枠、ドア) 総売上高：€300,000-400,000 (2008年) マーケット (国内・海外) 国内・海外シェア (%) : 90%/10% | <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。 | Tetovo | |
| 27 | <ul style="list-style-type: none"> 会社設立年：1923年 従業員数：200人 (内 現場従業員 130人) 業種：食品加工 (クッキング油、マーガリン、お菓子、等) 総売上高：€10 Million (2008年) | <ul style="list-style-type: none"> 人材育成 (現場の教育訓練システム) が不足している。 (新しいルールを作っても、従業員にそのルールを守らせることが困難である。) | Veles | <ul style="list-style-type: none"> 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。 |

| 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 |
|-----|--|---|-------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：98%2% | | | |
| 28 | <ul style="list-style-type: none"> ・会社設立年：1927年 ・従業員数：700人（内 現場従業員 N/A 人） ・業種：食品加工（小麦粉、パン、卵、食肉加工、等） ・総売上高：€30 Million（2008年） ・マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：90%10% （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。） | <ul style="list-style-type: none"> ・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、定めたルールを如何に守らせるかにおいて、困難を要している。） | Veles | <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。） |
| 29 | <ul style="list-style-type: none"> ・会社設立年：1995年 ・従業員数：32人（内 現場従業員 26人） ・業種：印刷・包装 ・総売上高：€1.5Million（2008年） ・マーケット（国内・海外） 国内・海外シェア（%）：80%20% | <ul style="list-style-type: none"> ・工場の設備が古い。 ・工場がせまく、効率的な生産レイアウトができていない。 | Veles | <ul style="list-style-type: none"> ・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か月程度） |

第4章 JICA 支援

4.1 今回調査結果のまとめ

(1) マクロ経済環境（現状）

マ国の GDP（2011 年）は 73 億ユーロ（約 9,490 億円：1 ユーロ＝130 円で換算）である。この規模は日本の県別 GDP で比較した場合、最下位（47 位）にランクされている鳥取県（平成 22 年度県内総生産：約 1 兆 8,100 億円）にも及ばない経済規模であり、人口においても日本の長野県（平成 23 年度：約 214.2 万人）程度の人口しか有していない。元来、マ国はユーゴスラビア社会主義共和国連邦が 6 か国に分かれてできた国であり、マ国自体の経済規模は 1 つの国としては、小さく、企業が自国内で規模の経済を追及しながら、拡大するための十分な国内市場（国内需要）が不足している。

セクター別に見た場合、過去 20 年間（1990－2010 年）に、製造業の成長率はマイナス成長が続いており、工業セクター全体の GDP に占めるシェアは 44.5%（1990 年）から 27.8%（2010 年）へ大幅に低下している。他方、流通・小売業は 2005 年以降概ね 6% の高い成長率を維持し、サービス業は GDP を支える重要なセクターとなっている。工業セクターの中で、一部のサブセクター（鉱業、食品加工、タバコ、印刷・記憶媒体の再生、医療関連製品、金属・金属製品、電機製品、機械・機具、家具）を除くセクターは 2011 年との比較において、2005 年の生産量を下回っている。

企業を取り巻くビジネス環境に関して、世界銀行、等が様々な調査を実施しており、「World Economic Forum 2012-13」の一部としてまとめられたマ国の経済分析レポートによれば、企業のビジネスを阻害する要因として、インフラ整備、機関（法整備を含める）、イノベーション、ビジネスの洗練性（ローカルサプライヤーの品質・量、クラスター開発、等）、市場規模、技術力、金融市場開発、労働市場の効率性、商品市場の効率性、高等教育・訓練、等が上げられている。特に、144 か国中、イノベーション（110 位）、ビジネスの洗練性（111 位）に関して、低いランクとなっている。この「The Global Competitiveness Report 2012-2013」において、総合評価では 80 位となっている。他方、世界銀行調査による「マ国のビジネス環境」は調査対象 185 国/地域の中で、総合で 23 位（2013 年度）である。

ビジネス環境自体はある程度整備されていることを示しているが、企業自体はイノベーション（110 位）、ビジネスの洗練性（111 位）等のランクが示すように、まだ十分な競争力を有していないことが伺える。民間セクターには技術の蓄積が不足しており、更なる技術移転が必要不可欠である。これらの点は、今後の JICA の支援を検討する上で重要な点である。

ここで留意しなければならない点はセクター別の企業就業者数（2012 年）で見た場合、総企業就業者数（458,873 人）に対して、製造業の雇用者数は 100,878 人（全体の 21.98%）

と最も高く、サービス業である流通・小売のシェア（18.24%）を上回っている。製造業は雇用に対する高い貢献度を有している。

また、マ国の貿易構造として、輸出が輸入を常に下回る貿易構造となっている。その特徴として、主要輸出品目は製造業品（鉄、鋼鉄、金属加工品、等）であり、総輸出の25.93%を占めており、機械・輸送機器、その他製造業品（衣服、等）を含めると55.14%のシェアを有する。他方、主要輸入品目も製造業品（鉄、鋼鉄、非鉄、機械・輸送機器、鉱物原料、潤滑油、等）となっている。国内で生産できていない品目が輸入されている。輸出入ともEU、近隣諸国に大きく依存している。

貿易の観点から留意しなければいけない点は確かにGDPに占めるシェアでは、工業（製造業を含む）シェアは減少し、サービス業のシェアは増加しているが、GDP、外貨獲得に影響を与える輸出に関して、主要な輸出品目は依然として製造業関連品であるという点である。今後GDPの増大を考える場合、小さい国内市場において、国内消費、政府支出、国内投資を促進することは困難であり、より大きな海外市場への輸出増大は極めて重要である。即ち、マクロレベルで考えた場合、輸出に繋がる製造業の競争力強化は極めて重要である。

中小企業は厳しいマクロ経済環境にある。特に、製造業はGDPシェアが減少するなど課題を抱えているが、このセクターは雇用に貢献し、また、輸出にも（GDP増大にも）貢献している重要なセクターの一つである。

マ国の主要セクターとして、GDPに占めるシェア、雇用貢献度、今後の成長性、等の観点から自動車部品、ICT、農業・農産加工のセクターが存在している。これらのセクターは海外からの投資促進の対象分野でもある。（実際、2012-15年間の実施予定の新規FDI登録518案件の内、204案件は自動車関連である。）

(2) 民間セクター開発の基本的な枠組み

1) 民間セクター開発に関する政策、支援機関

マ国では、「マ国における貧困緩和・社会疎外緩和に関する国家戦略2010-2020年」、「産業政策2009-2020年」、「国家中小企業開発戦略（2002-2013年）」、「イノベーション戦略2012-2020年」、等の政策が数多く策定されている。しかしながら、これらの政策を実際に具現化（実施）するプロセスが十分でない。それ故、政策が実際されるまでに多くの時間を要する、あるいは、実施されない場合もある。

政府予算（歳入）が十分でなく、各省庁が必要な活動が十分には実施できていないことがある。特に、省庁の予算の多くは、職員の人件費に充てられ、プロジェクト全体を単独で実

施し得る予算を確保することは少なく、多くの場合、ドナープロジェクトへの「共同出資」の形での参画が多い。

確かに、予算配賦額自体は国の税収とも関連することであるが、職員に対するキャパシティビルディング（特に、情報収集・分析 - プロジェクトの実施 - モニタリング・評価 - 更なる活動展開の管理サイクル能力）が十分になされていないことも大きな課題である。たとえ、多くの予算が配賦されたとしても、職員の能力が不足した場合、如何なるプロジェクトも成功させることは困難である。

現在のところ、ドナーファンドに頼った活動が多く、政策立案・支援機関自体の自立発展性が十分には担保されにくい構造になっている。もし、JICA が支援するならば、所謂評価5項目（妥当性：relevance、有効性：effectiveness、効率性：efficiency、インパクト：impact、持続性：sustainability）を検討した上で支援プロジェクトの形成がなされるが、マ国の場合、持続性（Sustainability）に関しては、十分な検討がなされる必要がある。

今回調査において、様々な公的、民間の支援機関が存在していることも明らかになっている。これら機関は、政府が主体となる支援の有効なリソースのひとつである。支援内容に応じたリソースの活用が必要不可欠である。

ドナーはファンド提供者であるとともに、支援実施機関である。民間セクター開発に関して、オランダ政府（オランダ企業とマ国企業の合弁推進、マ国企業向けのキャパシティデベロップメント）、EBRD（EGP/BAS プロジェクト）、EU（企業への技術支援：2013年10月実施予定、EIICM、EEN を活用した情報提供、等）、GIZ（地域経済開発、南欧地域協力推進：人材育成）、SDC（SECO Start-up fund を活用した金融面からの支援）、USAID（中小企業支援：情報提供、金融アクセス機会の提供、輸出促進、等）を実施している。ドナー活動全体としては、様々な活動を展開しているが、製造業に特化した活動（ローカルコンサルタント育成を含む）は十分にはなされていない。この点は多くのドナーも十分な活動ができていないと認識しており、JICA 支援の検討において、十分留意すべき点である。

4.2 JICA 支援の可能性・枠組み（案）

4.2.1 JICA 支援の可能性（案）

前節において総括したように、様々なセクターの中で、雇用創出、輸出増大（GDP 増大）に大きく寄与している製造業の強化は極めて重要であるが、政府、ドナーとも支援が十分に実施されていない。特に、製造業に属する中小企業、あるいは製造業分野の支援に携わるローカルコンサルタントからの能力向上に関する支援要請は高い。

また、製造力強化の観点からだけでなく、マ国政府は企業に対するイノベーションのための支援が必要との認識も有している。更に、投資・貿易を促進することも、マ国への技術移転促進、雇用拡大、輸出増大、にも繋がる可能性を有している。

以下に、様々なドナーが実施している支援との重複を避け、連携を勘案しながら、これらの点を考慮した JICA 支援の可能性（案）を提案する（表 4.1）。

（JICA 課題別指針との関係）

・ JICA 「中小企業振興 課題別指針 課題開発体系」、「貿易・投資促進 課題別指針 課題開発体系」の其々において、支援課題が以下のように体系的に提示されている。

「中小企業振興 課題別指針 課題開発体系」

- ①ビジネス環境整備・改善（政策・法制度の確立）
- ②企業競争力の強化（経営力強化、製造力強化、コンサルタント育成、等）
- ③産業人材の育成（技術者育成、等）

「貿易・投資促進 課題別指針 課題開発体系」

- ④ビジネス環境整備・改善（政策・法制度の確立、ハードインフラ、等）
- ⑤貿易促進（貿易阻害要因の削減、産業の国際競争力強化：貿易研修の実施、製品の生産提供能力の強化、等）

・ 上記の①～⑤は、支援を実施し得る機関（政府、等）に対する支援課題（上記①、④）と実際にビジネスを展開する企業、産業人材に対する支援課題（上記②、③、⑤）にも分類することは可能である。これらの体系を参考にしながら、JICA 支援の可能性案を 3 つ提示する。

JICA 支援可能性（案）

| 支援課題 | 支援タイプ | 課題開発体系との関連 |
|-----------------|-------------|------------|
| (1) 製造力強化支援 | ・技術協力プロジェクト | ・特に②、⑤に関連 |
| (2) イノベーション強化支援 | ・技術協力プロジェクト | ・特に②、⑤に関連 |
| (3) 貿易・投資促進 | ・専門家派遣 | ・特に⑤に関連 |

表 4.1 JICA 支援の可能性 (案)

| 支援分野・タイプ | 支援目的・内容 | | JICA 専門家コメント |
|----------------------------|--------------------|---|--|
| 1) 製造力強化支援 (技術協力プロジェクト) | <p>・支援の背景と目的</p> | <p>(支援の背景)</p> <ul style="list-style-type: none"> 旧ユーゴスラビア社会主義連邦共和国時代から、マ国は金属加工、自動車部品製造の拠点として位置付けられ、現在も製造業は重要なセクターの一つであり、近年、欧米の製造企業も進出しており、更なる潜在的な成長の可能性を有している。 中小企業において、製造業セクターは、最大の雇用(全雇用数 21.98%)を創出し、GDP 増大に貢献する輸出においても、総輸出金額の 25.93%を占めており、機械・輸送機器、その他製造業品(衣服、等)を含めると 55.14%の輸出シェアを有する。 近年、FDI も製造業(自動車部品関連、等)を中心に伸びている。(例 2012-15 年の総投資予定案件数: 518 案件、その内自動車部品投資予定案件数: 204 件) 製造業の強化は「マ国における貧困緩和・社会疎外緩和に関する国家戦略 2010-2020 年 (National Strategy on Alleviation of Poverty and Social Exclusion in the Republic of Macedonia 2010-2020) - 雇用促進、創業促進: 中小企業の増加、非正規労働力の減少」、「マ国 産業政策 2009-2020 年 (Industrial Policy of Republic of Macedonia 2009-2020) - 自立した製造業」、「マ国イノベーション戦略 2012-2020 年 (Innovation Strategy of the Republic of Macedonia for 2012-2020) - イノベーションのための人材育成」、「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) - 中小企業の増加、雇用促進、GDP に対する中小企業の貢献」等の政策に沿うものである。 <p>(支援の目的)</p> <ul style="list-style-type: none"> 「製造業をターゲットしたローカルコンサルタントの育成と中小企業の育成を実施する中小企業支援体制の強化」を目的とする。 | <ul style="list-style-type: none"> 日本の HIDA で研修を受講した HIDA (マケドニア) 同窓生は 200 人を超えている。彼らは、5S、KAIZEN 等の日本的な生産・品質管理の基礎を有しており、JICA は円滑な実施が可能である。このような企業に対する支援活動は効果的であり、HIDA と JICA の協力をも意味している。 <p>(HIDA (マケドニア) 同窓生の一人は現在、マ国首相である。)</p> <ul style="list-style-type: none"> これら企業の強化は、日本的な物作りを理解しており、製造力が強化された場合には、在欧州日系企業とのビジネス強化に繋がる可能性がある。(企業の生産性向上がなされた場合、JICA は在欧州日系企業との対話、ビジネスマッチング機会の増大に繋がる支援に展開できる可能性がある。) |
| | <p>・支援対象・内容・期間</p> | <p>(支援対象)</p> <ul style="list-style-type: none"> C/P 機関 ローカルコンサルタント 日本の HIDA (一般財団法人海外産業人材育成協会: The Overseas Human Resources and Industry Development Association) の指導を受けた HIDA (マケドニア) 同窓会に所属する企業を中心とする。(但し、C/P と協議しながら、HIDA (マケドニア) の企業だけでなくその他の経営団体(例 マケドニア経済会議所 ECM) に所属する企業もパイロットプロジェクトの支援対象として検討する必要がある。) <p>- 日本の ATOS は現在 HIDA として存在している。HIDA は 2012 年 3 月に海外技術者研修協会 (AOTS: Association for Overseas Technical Scholarship) と海外貿易開発協会 (JODC: Japan Overseas Development Corporation) が合併してできた団体である。(厳密には、マ国では「HIDA (マケドニア) 同窓会」ではなく「AOTS (マケドニア) 同窓会」として存在しており、今のところ同窓会の名称変更はなされていない。)</p> <p>(支援内容)</p> <ol style="list-style-type: none"> ①製造業の製造力強化(生産・品質管理)を推進するシステムの構築 ②製造業分野のローカルコンサルタントの育成 (APERM のデータベース、Management Consulting Association、あるいは、BAS プロジェクトに登録しているローカルコンサルタント、等を選抜し、OJT を行いながら企業の製造力強化を図る。) ③支援対象企業への技術指導を通じた企業の製造力強化 (パイロットプロジェクト) <ul style="list-style-type: none"> - 日本人専門家とローカルコンサルタントによる企業への個別技術指導 どのような個別指導(生産管理、品質管理、5S、改善、個別技術: プレス、樹脂成形、等)を行うのかは十分検討する必要がある。 <p>(支援期間)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.5 年を想定 35M/M を想定 投入 (5 名) <ol style="list-style-type: none"> ①総括・支援体制整備 1:1 名 ②技術指導・コンサルタント育成(生産管理): 1 名 ③技術指導・コンサルタント育成(品質管理): 1 名 ④支援体制整備 2:1 名 ⑤基礎調査・業務調整: 1 名 | <ul style="list-style-type: none"> 育成されたローカルコンサルタントは、毎年日本の HIDA で研修を受ける研修生(同窓生)の知見を学ぶことが可能である。 育成すべきローカルコンサルタントの選定は重要である。BAS プロジェクト、APERM、あるいは Management Consulting Association に登録されている人材から将来性に企業に裨益をもたらすローカルコンサルタントを選定することが重要である。 左記の提案は「HIDA (マケドニア)」を主たる裨益グループとしたものであるが、マケドニア経済会議所、マケドニア商業会議所等の組織も存在している。C/P と協議しながら、HIDA (マケドニア) の企業だけでなくその他の経営団体(例 ECM) に所属する企業もパイロットプロジェクトの支援対象として検討する必要がある。) 企業支援を行う場合、特定のセクターに所属する企業を対象とする場合と、セクターに拘らず企業を選定し、支援する場 |

| 支援分野・タイプ | 支援目的・内容 | | JICA 専門家コメント |
|--------------------------------------|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・裨益効果 | <ul style="list-style-type: none"> ①製造業の製造力強化（生産・品質管理）を推進するシステムの構築 ②製造業の分野のローカルコンサルタントの育成 ③企業の製造力強化 | <p>合が考えられるが、マ国の場合、セクター毎の代表的な企業は限られている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セクターに拘らず、どの企業にも活用可能な技術（生産・品質管理の基礎、中級、上級）をローカルコンサルタントに移転する方が、より効果的であり、特に、ローカルコンサルタントの育成にも大いに裨益する。 <p>（備考）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・HIDA（マケドニア）同窓会会長との面談では、「将来的に HIDA（マケドニア）同窓会として Training Center for Japanese manufacturing Methods を設立したいと考えている。」とのコメントを得ている。もし、JICA 支援が実施され、センターが設立された場合、更なる裨益効果が期待し得るものである。 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・想定される C/P 機関 | <ul style="list-style-type: none"> ・政府機関（APERM） （もし、APERM が C/P 機関となるのであれば、APERM 機関には日本研修を受けた経験のある日本研修生が在籍しており、これら人材を巻き込むことは重要である。） | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・他ドナーの活動との重複 | <p>(EU)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ドナー支援の「EU 支援」において記載したように、①産業政策関連：産業政策に関して実施された内容のレビュー、評価及び今後の活動に対する提言及び関連機関職員のキャパシティ開発、②パイロットプロジェクトとしての中小企業支援の実施（50 社を想定：企業課題の特定→支援人材の発掘→企業に対するローカルコンサルタントによる支援の実施）を検討中である。（製造業に特化しているわけではない。） <p>もし、JICA 支援を実施するならば、C/P 機関の選定を慎重に行い、EU の選定するパロット企業との重複がないようにする必要がある。（ローカルコンサルタントの育成を含む JICA 支援の方がより具体的な活動になる可能性を有している。）</p> <p>例えば、JICA 支援を①APERM を C/P 機関とし、②支援対象を主として HIDA（マケドニア）企業とし、③支援分野を製造力強化に絞った上で、<u>製造力強化に関しては EU が推薦するローカルコンサルタントの育成（OJT）、企業の強化を含めることも可能である。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・JICA 支援において、BAS プロジェクトのローカルコンサルタントに対する OJT を活動に含めるのであれば、BAS プロジェクトに資金提供している EBRD、EU との連携・協調を意味する。 <p>(EBRD コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・EBRD の BAS プログラムの担当者は、プロジェクトを通じた JICA によるローカルコンサルタント育成（製造業分野）を強く望んでいる。また、EBRD は「BAS プログラムに JICA の製造業の専門家を投入して頂き、企業においてローカルコンサルタント育成を図ることも可能である。」との見解も有している。 | |
| <p>2) イノベーション支援 (技術協力プロジェクト)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・支援の背景と目的 | <p>(支援の背景)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2012 年 8 月に経済担当副首相府より日本政府に対して、技術革新庁（Technology and Innovation Agency of the Republic of Macedonia : TIARM）に関する技術協力の要請書が提出された。支援要請の内容は「ローカルビジネス環境及びイノベーションに係る組織的な能力の改善」であり、以下の活動を要請したものであった。 <p>(支援要請の内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・イノベーション戦略の策定支援（F/S 実施、関係者に対する訓練・トレーニングの実施、国内企業への技術移転に関する政策策定支援） ・中小企業支援（輸出政策策定支援、日本への輸出促進、マ国と類似した民間セクター開発段階にある他国の事例研究） | <ul style="list-style-type: none"> ・TIARM は存在しない。存在するのは機関でなく、ファンドである（<u>2013 年 9 月設立予定</u>）。 <p>ファンドの確保が十分確保されるのか、時期は何時になるのかを十分留意する必要がある。</p> <p>もし JICA が支援をするのであれば、一般</p> |

| 支援分野・タイプ | 支援目的・内容 | JICA 専門家コメント |
|--------------------|--|---|
| | <p>・しかしながら、今回の調査を通じて、以下の事項が明らかとなっている。</p> <p>1) 技術革新庁 (Technology and Innovation Agency of the Republic of Macedonia) は、「Agency」として存在していない。</p> <p>2) その代り、「基金 (ファンド)」として存在するものであり、そのための準備をしておき、2013 年 9 月には基金が立ち上がる予定である。今後、ドナー (WB、EU (IPA)) からファンドを得ながら、イノベーションを推進するものである。</p> <p>3) ファンド (プロジェクトベース) を通じて、以下のことを展開したいと考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 企業がイノベーションを行うための能力開発 - 企業が新しい技術を受け入れるための支援 - ビジネスインキュベーションが行えるインフラの整備、等 <p>・「イノベーション戦略 2012-2020 年」では、イノベーションができる人材育成に関して、大学、職業訓練の機関に所属する人材、学生に焦点があてられている。JICA が支援を実施するのであれば、大学、等の高等教育機関と実際の企業を結び付けた形でのイノベーション支援を検討すべきである。</p> <p>(支援の目的)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業のイノベーションを促進し、中小企業支援機能を強化する。 | <p>的なイノベーションの支援が可能な人材育成、あるいは、個別のセクターにおいて具体的なイノベーションの支援が可能な人材の育成が可能であると思われるが、支援が実施される場合には、<u>C/P 機関</u>をどう設定するかが重要となる。</p> <p>例えば、C/P 機関を大学とする場合、大学はファンドがなくなれば活動を停止する可能性があり、支援プロジェクト終了後の自立発展性が担保されないかもしれない。もし、支援を実施するのであれば、支援プロジェクト終了後の自立発展性が十分に担保された上で、プロジェクトを実施する必要がある。</p> |
| <p>・支援対象・内容・期間</p> | <p>(支援対象)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業のイノベーションを推進することのできる人材を有する大学、等 <p>(支援内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・最初は、一般的なイノベーションの支援が可能な人材育成 ・個別のセクター (自動、食品加工、物流、テキスタイル、等) において、具体的なイノベーションの支援が可能な人材育成 (より具体的には、大学に在籍し、起業支援、ビジネス展開を実施している人材の育成が必要であると考えており、これらの育成された人材を活用して、起業、会社に対するコーチングを行うことが重要である。) <p>・上記に関して、以下の支援を提案する。</p> <p>①企業のイノベーションを促進する体制の整備</p> <p>②-1 イノベーションの基本的なプロセス、進め方を指導できる人材の育成</p> <p>2 特定のセクターイノベーションを指導できる人材の育成 (例 自動車関連、食品加工、物流、テキスタイル、等)</p> <p>③イノベーションの重要性普及</p> <ul style="list-style-type: none"> ・①に関して、C/P 機関のイノベーションを普及するためのコーディネーション機能、情報収集機能、イノベーションの啓蒙機能有する体制構築支援が主たる活動となる。 ・②-1、②-2 とも、支援を実施できる人材の育成が目的となるが、②-2 に関しては、全セクターの人材を強化するのではなく、特定のセクターを選定し、そのセクターにおいて支援できる人材育成であり、パイロットプロジェクトとして位置付けられる。 <p>・③は、②において実際に企業を対象とした技術支援を行い、イノベーション成功事例を実現し、その共有を通じたイノベーションの重要性の啓蒙が重要である。</p> <p>(支援期間)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1.5 年を想定 ・35M/M を想定 ・投入 (5 名) <p>①総括・イノベーションシステム構築 I : 1 名</p> <p>②イノベーション指導 (一般的) 1 名</p> <p>③イノベーション指導 (特定のセクター) : 1 名</p> | <p>・海外からの進出 (投資) を促すのは外国投資・輸出促進庁であり、中小企業育成は APERM である。これら機関との役割の連携、すみ分けは極めて重要である。</p> <p>・重要な点はイノベーションと製造力強化の関係に関する理解である。製造力強化にはイノベーションを通じて達成される企業も存在する。</p> <p>それ故、「イノベーション支援」を行う場合、製造業強化と何が異なる支援であるかを支援実施前に明確にする必要がある。</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生產品質管理の導入・普及は製造力強化であるが、以下の活動をイノベーションとする。 <p>①一般的な新しい技術の導入手法 (新しい技術の調査: 文献調査、新しい技術を有する研究所、企業とのコンタクトの仕方、等) の普及及び実際の技術導入</p> <p>②実際の導入、あるいは、セクター固有の新しい技術の導入手法の普及及び実際の技術導入</p> <p>・但し、World Bank、EU が提供するファンドがどのように活用されるのかを今後見極め、支援の重複がないように十分留意</p> |

| 支援分野・タイプ | 支援目的・内容 | | JICA 専門家コメント |
|-------------------|-----------|--|--|
| | | ④イノベーションシステム構築Ⅱ（情報整備）・イノベーション啓蒙：1名 ⑤基礎調査・業務調整：1名 | <p>する必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ここで提案している案は、大学と企業を念頭に置いており、その意味において教育・科学省よりも経済省が関係機関となる方がより現実的である。 現実的にはもう少し、政府の取り組みのイノベーション戦略の進捗を見定めた上で、支援を行う方が現実的である。（特に、本当にファンドが集まるのか、本当にアクションプランが実施し得るのかを十分評価する必要がある。） |
| ・裨益効果 | | ①イノベーションシステムの構築（イノベーションを普及するためのコーディネーション機能、情報収集機能、イノベーションの啓蒙機能） ②イノベーション支援を実施し得る人材育成及び実際の中小企業支援 ③イノベーションの成功事例の共有を通じたイノベーションの重要性の啓蒙 | |
| ・想定される C/P 機関 | | <ul style="list-style-type: none"> 大学（Ss Cyril and Methodius University、等） - Ss Cyril and Methodius University は多くのドナーとのプロジェクト経験を有する。 | |
| ・他ドナーの活動との重複 | | <ul style="list-style-type: none"> オランダ政府はオランダ企業とマ国企業との合弁を促進し、新しい技術がマ国に移転されることを推進している他、EU も同様の活動を展開している。これらは技術移転を通じたマ国企業へのイノベーションの推進でもある。 | |
| 3) 貿易・投資振興（専門家派遣） | ・支援の背景と目的 | <p>（支援の背景）</p> <ul style="list-style-type: none"> マ国は、貿易・投資促進を民間セクター開発の重要なツールの一つとして認識し、活動を展開している。 世界銀行による調査「Doing business in 2013 & 2012」において貿易に関するビジネス環境順位は 2012 年と 2013 年を比較した場合、67 位（2012 年）から 76 位（2013 年）へと大きく順位を落としている。 他方、投資は 2009 年の世界的金融危機の影響を受けて、2009 年、2010 年と大きく落ち込みを見せたものの、2012-15 年間の実施予定の新規 FDI 登録案件 は、全体で 518 案件あり、投資分野としては、自動車関連（204 件）、セメント（140 件）、ガラス（65 件）、居住用住宅（60 件）、サービス（25 件）、食品加工（15 件）、その他（9 件）が投資案件となっており、徐々にではあるが、回復基調にある。 <p>（支援の目的）</p> <ul style="list-style-type: none"> 貿易・投資促進庁の機能向上を通じた、外国投資・貿易の推進 | <ul style="list-style-type: none"> これまで、JICA、GIZ が投資アドバイザーを派遣している。その際、HP の見直し、マ国企業の最新情報に関するアップデートがなされ、更に、国際エキスポビジョンへの参加が促進されている。しかしながら、日本企業の進出はなされていない。 現段階で、日本からの企業進出を実現することは困難である。むしろ、在欧州日系企業のマ国への進出を検討する方が、より現実的である。そのための活動は有益である。 但し、欧州経済が不透明である状況下、在欧州日系企業の状況を見ながら、JICA 専門家の派遣を検討することが重要である。 |
| ・支援対象・内容・期間 | | <p>（支援対象）</p> <ul style="list-style-type: none"> 外国投資・輸出促進庁 <p>（支援内容）</p> <ol style="list-style-type: none"> 日系企業を前提とした海外からの投資・貿易可能性企業リストの作成（バルカン、欧州限定） 海外企業とのビジネスマッチング（投資・貿易促進） <ul style="list-style-type: none"> - 具体的には、在バルカン、在欧州日系企業との対話、ビジネスマッチング機会の提供を通じた投資・貿易振興 <p>（支援期間）</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 年間を想定 9～10M/M を想定 投資・貿易アドバイザー：1 名 | |
| ・裨益効果 | | <ol style="list-style-type: none"> 貿易・投資の可能性のある日系企業データの構築 実際の投資・貿易の実現 | |
| ・想定される C/P 機関 | | <ul style="list-style-type: none"> 外国投資・輸出促進庁 外国投資・輸出促進庁は外国投資・輸出促進の要の機関である。 外国投資・輸出促進庁は、これまで JICA、GIZ の貿易・投資アドバイザーを受け入れている。 | |
| ・他ドナーの活動との重複 | | <ul style="list-style-type: none"> 他ドナーとの支援の重複はなし。 | |

| 支援分野・タイプ | 支援目的・内容 | JICA 専門家コメント |
|----------|---|--------------|
| (その他) | <p>・今回調査時において、金融面の課題として「信用保証制度が確立されていない。」とのコメントが数多くあった。この分野に関する取り組みは重要であるが、もし、JICA が支援を実施するならば、</p> <p>①信用保証制度自体の理解普及、 ②政府銀行、民間銀行との調整、③資金の担保、等の多くの事項に取り組む必要がある。</p> | |

4.2.2 JICA 支援の枠組み（案）

前節に記載した（1）製造力強化支援（技術協力プロジェクト）及び（2）イノベーション強化支援（技術協力プロジェクト）に関する JICA 支援の枠組み（案）は、以下の通りである（表 4.2）。

表 4.2 今後の JICA の協力 枠組み (案)

| 支援分野・タイプ | | (1) 製造力強化支援 (技術協力プロジェクト) | (2) イノベーション強化支援 (技術協力プロジェクト) |
|----------|----------|--|---|
| 1 | 上位目標 | ・マ国において、中小企業のビジネスが活発になる。 | ・マ国において、中小企業のビジネスが活発になる。 |
| 2 | プロジェクト目標 | ・マ国において、製造業分野をターゲットとした中小企業支援体制が強化される。 | ・マ国において、C/P 機関のイノベーション促進の支援体制が整備される。 |
| 3 | 成果 | 1 中小企業の製造力強化支援 (生産・品質管理) がシステムとして確立される。 2 企業に対する実際の支援を通じた中小企業の製造力強化支援人材 (ローカルコンサルタント) の支援能力向上が図られる。 3 中小企業の製造力強化の重要性が普及する。 | 1 イノベーション促進の支援体制がシステムとして確立される。 2 企業に対するイノベーションが推進される。 3 中小企業のイノベーションの重要性が普及する。 |
| 4 | 活動 | 1 支援体制の整備 1-1 製造力強化に関する支援体制整備 (情報収集・分析、技術支援活動の実施、モニタリング・評価、および更なる支援活動の立案の一連の支援効率的なシステムの構築：マニュアル化) に係る支援 1-2 C/P 職員の能力開発 (キャパシティ開発) ・現地での OJT を通じたスタッフのキャパシティ開発支援 2 中小企業の製造力強化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 マ国内の支援人材 (ローカルコンサルタント) の現状把握 2-2 中小企業 (製造業) が抱える課題・支援ニーズの現状把握 2-3 支援人材 (ローカルコンサルタント) の育成プログラムの策定 (ターゲット分野、到達すべきレベル、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) 2-4 中小企業支援人材の育成プログラムの実施 (座学及び OJT の実施：パイロットプロジェクト - 支援対象企業への技術指導を通じたローカルコンサルタントへの OJT の実施) 支援対象企業は HIDA 修了生が所属する HIDA (マケドニア) の企業を中心とする。(但し、C/P と協議しながら、HIDA (マケドニア) 企業だけでなくその他の経営団体 (例 ECM) に所属する企業もパイロットプロジェクトの支援対象として検討する。) 3 中小企業の製造力強化の重要性に関する啓蒙 3-1 中小企業の製造力強化に係る啓蒙セミナーの開催 (民間経営・産業団体、等の機関との連携強化を通じたセミナー開催、等) | 1 イノベーションを促進する体制の整備 1-1 イノベーションを普及するためのコーディネーション機能、イノベーションの啓蒙機能の強化 1-2 イノベーションを促進する職員の能力開発 (キャパシティ開発) ・現地での OJT を通じた能力開発支援 1-3 イノベーション情報の整備 2 イノベーションを促進する支援人材の育成 2-1 イノベーションの対象となるセクター、企業のイノベーション支援ニーズの把握及びイノベーションを指導し得る人材の評価・発掘 2-2 一般的なイノベーションの基本的なプロセス、進め方を指導できる人材の育成 2-3 特定のセクターに関するイノベーションを指導できる人材の育成 (例 自動車関連、食品加工、物流、テキスタイル、等の実際の企業支援を通じた OJT) 3 イノベーションの重要性に関する啓蒙 3-1 イノベーションに係る啓蒙セミナーの開催 (民間経営・産業団体、等の機関との連携強化) |
| 5 | 投入 | 日本側 ・35M/M を想定 (1.5 年) ・投入 (5 名) ①総括・支援体制整備 1:1 名 ②技術指導・コンサルタント育成 (生産管理) : 1 名 ③技術指導・コンサルタント育成 (品質管理) : 1 名 ④支援体制整備 2:1 名 ⑤基礎調査・業務調整 : 1 名 ・本邦研修 | ・35M/M を想定 (1.5 年間) ・投入 (5 名) ①総括・イノベーションシステム構築 I : 1 名 ②イノベーション指導 (一般的) : 1 名 ③イノベーション指導 (特定のセクター) : 1 名 ④イノベーションシステム構築 II・イノベーション啓蒙 : 1 名 ⑤基礎調査・業務調整 : 1 名 ・本邦研修 |
| | 相手側 | ①カウンターパート人材、②オフィススペース、等 (必ず、他の業務を兼務しない専任の職員が配置される。) | ①カウンターパート人材、②オフィススペース、等 (必ず、他の業務を兼務しない専任の職員が配置される。) |
| 6 | 外部条件 | ①中小企業振興政策が維持される ②支援実施機関である C/P 機関の役割が維持される。 ③C/P 機関において適切な人員・予算が割り当てられる。 | ①イノベーション政策が維持される ②支援実施機関である C/P 機関の役割が維持される。 ③C/P 機関において適切な人員・予算が割り当てられる。 |
| 7 | 協力期間 | 2014 年 XX 月～2015 年 XX 月 (1.5 年間) | 2014 年 XX 月～2015 年 XX 月 (1.5 年間) |

附属資料

附属資料 1 面談記録

K-1

| | |
|---------|---|
| 1. 日時 | 2013年5月8日 8:30-9:30 |
| 2. 場所 | Serbia |
| 3. 面談先 | JICA (Serbia)事務所 |
| 4. 出席者 | JICA (Serbia) 事務所：阿部所長、伊藤職員、小椋企画調査員 JICA 専門家（小西） |
| 5. 面談内容 | <p>・調査方針説明に先立ち、日本で調査した内容（マクロ経済状況、貿易・投資状況、中小企業のウイークポイント、等）を説明した。</p> <p>（当方より、今回の調査に関する方針を説明した。）</p> <p>・案件形成を前提とした調査を実施する。</p> <p>・実質的な調査期間は約2週間であり、要領を得た調査を行う。</p> <p>・技術革新庁の設置・具体的な活動に関する情報はWEB上から入手できない。技術革新庁の現状を詳細に把握する。</p> <p>技術革新庁の要請書では、詳細は分からない。マ国はEU加盟を前提としており、EUを意識した技術革新の政策書立案が基本となるかもしれないが、技術革新庁の実施内容は、創業革新庁、外国投資・輸出促進庁の活動と重なる可能性が高い。重なる部分も考慮した活動が重要である。</p> <p>技術革新庁に対する日本人コンサルタントによる支援も十分可能である。例えば、技術革新庁の機能を定義すること、その定義に基づいた政策策定支援及び政策技術革新庁としての活動支援（例 技術を有する欧州、日系企業のマ国企業紹介、等の情報提供整備、ビジネスマッチング、海外新技術の紹介、様々な経営団体による新技術セミナー開催コーディネート）に特化した支援は可能である。EUの基準に沿いながらも、日本独自の支援は可能である。</p> <p>・日本企業が現在マ国に進出する可能性は低い。在欧州日系企業の方が可能性は高い。</p> <p>・マ国にはHIDA研修生が約200人いる（現在の首相も修了生の一人）。これらの研修生は日本の物づくりの基礎、日本的な経営の基礎ができています。HIDA修了生をターゲットとした企業製造力強化及びローカルコンサルタント強化を考慮した技術協力も検討し得る。将来的には、在欧州日系企業とのビジネスに発展するかもしれない。</p> <p>・GDPが9,400億円、人口が215万人しかいない市場が小さいマ国では、セクター別支援よりも、生産性向上支援などの横断的な支援の方がより効率的かもしれない。（セクターで分けるとそのセクターに属する企業が限られる。）</p> <p>・様々な仮説を持ちながら、調査を進めていく所存である。</p> <p>（その他）</p> <p>・省庁は予算が不足しており、独自で活動を展開できない。多くの活動はドナープロジェクトの予算の一部（5-7%）を負担する形での取り組みが多い。</p> <p>（JICA側コメント）</p> <p>・具体的な予算、期間は決まっていない。 技術協力プロジェクトであれば、1億~3億未満である。 但し、技術協力プロジェクトだけでなく、1-2名の専門家派遣、等も視野に入</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>れながら、調査を実施して頂きたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本からの投資はなかなか期待できない。現段階では、セルビア、マ国よりも、クロアチア、ハンガリーへ投資の目が向いている。 ・調査に、中国、韓国の取組状況を含めて頂きたい。 <p>(以上)</p> |
|--|---|

K-2

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013年5月9日 9:00-10:00 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | 欧州統合府 (Secretariat for European Affairs) |
| 4. 出席者 | <p>Secretariat for European Affairs : Ms. O Kaljosevska, Head of Sector for coordination of EU funds and other foreign assistance 及び職員 1 名 JICA (Serbia) 事務所 : 阿部所長、小椋企画調査員 JICA (Macedonia) 事務所 : S. Dimitrov (Program coordinator) JICA 専門家 (小西)</p> |
| 5. 面談内容 | <p>(JICA 側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・昨年、TIARM に関する支援要請書が出されたが、要請内容が十分でなかったため、日本では採択されていない。 <p>今回は民間セクター開発の観点から、再度幅広く調査を行い、今後の JICA 協力を検討するため、約 3 週間、調査を実施することになった。5 月 27-28 日頃には、調査結果内容を再度報告する予定である。</p> <p>(欧州統合府側 : 民間セクター開発関連)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Innovation Strategy 2012-20 年が採択されている。 ・現在、EU が 2014-20 年の中期計画を策定中であり、我々は中期計画に盛り込んでほしい内容をまとめ、EC に提出している (我々は支援を希望する優先分野を記載した 3 ページの要請書を EC 側に明日提出する予定である。) →この要請書は別途 Email で送付して頂くことになった。 ・2013 年 6 月 1 日以降、EU と EU が作成する予定の Country strategy plan、Operational plan の検討に入る予定である。 ・我々は、JICA が取り組んでいる環境問題の他に、民間セクター開発はとても重要であると認識している。この分野での支援を期待する。それ故、早急に、JICA に対して、支援要請をフォーマルな形で提出したいと考えている。 ・民間セクター調査では、様々な機関を訪問することになっているが、是非、経済省の State councilor であるデラ氏と面談することを勧める。 ・上記事項の他、現在進行中の防災・森林プロジェクトに関する質疑応答が JICA 側、欧州統合府側であった。 <p>(Ms. O Kaljosevska 氏は JICA 日本研修生である。)</p> <p>(以上)</p> |

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013 年 5 月 9 日 11:00-12: : 00 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | 経済担当副首相府 |
| 4. 出席者 | <p>経済担当副首相府：Ms. R Popovic Trajkova, Head of Department for Economic Policy Structural Reforms and Investment, I Mateska, Associate for improvement of business climate and competitiveness, Mr. D Josifovski, junior associate for economic affairs and Ms. L. Ugrznovska, JICA (Serbia) 事務所：小椋企画調査員 JICA (Macedonia) 事務所：S. Dimitrov (Program coordinator) JICA 専門家 (小西)</p> |
| 5. 面談内容 | <p>(JICA 側説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・昨年、TIARM に関する支援要請書が出されたが、要請内容が十分でなかった。 <p>今回は民間セクター開発の観点から、再度幅広く調査を行い、今後の JICA 協力を検討するため、約 3 週間、査を実施することになった。5 月 27-28 日頃には、調査結果内容を再度報告する予定である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ TIARM の現状を中心に以下の通り確認した。 <p>(経済担当副首相府)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 昨年、要請書を提出したが、日本政府からは回答はなかった。 ・ TIARM は Agency ではなく、ファンドであり、固有の職員、予算を持たない。TIARM は存在しない。その代り、WB、EU(IPAII)のファンドを得て、イノベーションに関するより具体的な活動を展開していきたいと考えている。ファンドの立ち上げは 2013 年 9 月になる予定である。 <p>→JICA 側は機関として存在していると考えていたため、この点は当方の予想に反した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ファンド (プロジェクトベース) を通じて、以下のことを展開したいと考えている。主幹は教育・科学省である。 <ul style="list-style-type: none"> - 企業のイノベーションのための能力開発 - 企業が新しい技術を受け入れるための支援 - ビジネスインキュベーションが行えるインフラの整備、等 ・ 我々は、WB、IPA のファンドを得て (€25 百万 : 3 年間) 、イノベーションを推進していきたい。また、大学に対してもイノベーションを展開していきたい (€25 百万 : 3 年間) 。 ・ 現在の課題として、技術革新のための支援を提供し得る人材の育成が必要である。最初は、一般的な技術革新を進めることが可能な人材育成、次の段階では、個別のセクター (自動、食品加工、物流、テキスタイル) において、具体的な技術革新の支援を行える人材の育成が必要であると考えている。そのための支援が欲しい。 <p>より具体的には、大学に在籍し、起業支援、ビジネス展開を実施している人材の育成が必要であると考えている。</p> <p>これらの育成された人材を活用して、起業、会社に対するコーチングを行っていきたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 技術革新戦略、法律、アクションプランに関する資料は、E-mail で別途送付する。 |

| | |
|--|------|
| | (以上) |
|--|------|

K-4

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013 年 5 月 9 日 14:30-15:30 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | 創業促進庁 (APERM) |
| 4. 出席者 | APERM : Mr. M Mandel Managing director, Mr. M Stojcev, Head of sector, Ms. E. Bozinovska Head of sector, Ms. M Taseva, Head of sector, Ms. B Biazevska, Deputy Head of sector JICA (Macedonia) 事務所 : 小椋企画調査員 JICA (Macedonia) 事務所 : S. Dimitrov (Program coordinator) JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <p>(JICA 側説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA の概要の説明を行った後、今回調査の目的を説明した。 ・今回は民間セクター開発の観点から、再度幅広く調査を行い、今後の JICA 協力を検討するため、約 3 週間、査を実施することになった。5 月 27-28 日頃には、調査結果内容を再度報告する予定である。 <p>(APERM 側コメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA ミッションに感謝する。 ・ APERM は公的機関であり、具体的な説明はスタッフが行う。 <p>(確認事項)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ APERM の概要 <ul style="list-style-type: none"> - 職員 : 12 名 - 主たる活動 <ol style="list-style-type: none"> ①バウチャースキームによる企業支援 (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 が負担するスキーム - APERM 予算の 25%) ②Info-polt (BSO への情報提供) ③起業、企業振興のためのセミナー開催 ④女性の起業促進のためのリサーチ及び訓練機会の提供 ⑤Self-employment 促進 (失業者への起業促進のための補助金の提供) ・ドナーとの連携 <ul style="list-style-type: none"> - 活動はプロジェクト予算の一部を提供する Co-finance での参画が主たる活動となっている。現在は、South East Europe における IPA 資金を活用した取組み (FINNO : 南欧地域諸国のイノベーションを促進するためのメカニズムを構築する、あるいは DOCSAMES : Mobility education の促進) が中心となっている。基本的には EU とのプロジェクトだけであり、現在、他ドナーとの大きな連携プロジェクトはない。 ・期待するドナー支援 <ol style="list-style-type: none"> ①特定のセクターを絞った技術支援の実施 ②ビジネスインキュベーション支援 (起業に関して、初歩的な内容に関する支援とある程度大きくなった企業に対する高度な支援の実施) 特に、②は必要であると考えている。 ・中小企業が抱える課題 <ol style="list-style-type: none"> ①不十分な金融アクセス (例 信用保証ができていない。) |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・その他課題 <ul style="list-style-type: none"> ①クラスター形成が十分にはなされていない。 ②政府はビジネスコミュニティから様々な課題を集めているが、情報の feedback がなされていない。 ③2006年に中小企業振興の中期計画である「「中小企業の起業家精神・競争性・技術革新計画（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）」が策定されたが、その後、見直しが全くなされていない。年間活動計画しか策定されていない。 <p>(参考)</p> <p>FINNO の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Project budget: •Overall project budget: 1.495.537,00 € ・ Project start date / end date: 2011-03 / 2014-02 <p>・ 成果 : establishment and functioning of the FINNO Committee, joining high-level representatives of partners and stakeholders who are strengthening innovation supporting environment in participating countries incorporation of the jointly developed Technology Innovation Assessment Scoreboard (TIAS) methodology and Self-Assessment Tool (SAT) on-line tool into daily work of partners, enabling evaluation and improvement of their operations as well as benchmarking of SEE countries innovation performance dissemination of developed joint project results between stakeholders in the already established (inter)national networks.</p> <p>(http://www.finnoeurope.eu/)</p> <p>(別途、2013年予算の詳細を送付して頂くことになった。)</p> <p>(以上)</p> |
|--|---|

K-5

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013年5月10日 10:00-11:00 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | 経済省(MoE) 創業・競争力強化局 (The Department for Entrepreneurship and Competitiveness : DEC) 、産業政策局 (Department for Industrial Policy) |
| 4. 出席者 | MoE : Mr. Blerim Zlatku, State Adviser, Ms. Jasmina Majstoroska, Adviser for Industrial Policy, Ms. Elizabeta Todorova, Head of Unit for Entrepreneurship. JICA (Serbia) 事務所 : 小椋企画調査員 JICA (Macedonia) 事務所 : S. Dimitrov (Program coordinator) JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <p>(JICA 側説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA の概要の説明を行った後、今回調査の目的を説明した。 <p>(経済省側からのコメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経済省職員数 : 約 140 人 (スコピエのみ) ・ 経済省(MoE) 創業・競争力強化局 職員数 : 7 名 ・ 産業政策局 (Department for Industrial Policy) 職員数 : 12 名 <p>(産業政策局)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 育成すべき主要なセクターは、自動車部品関連、ICT、農産加工、等があるが、その他のセクター (鉄、テキスタイル、観光、等) も重要であると認識している。 |

(取り組むべき5つの重点分野)

- ①国際協力と FDI 促進 (International cooperation and FDI enhancement)
- ②適応可能なリサーチ・開発・革新 (Applicable research and development and innovation.)
- 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)
- ④中小企業開発・創業促進 (SME development and entrepreneurship)
- ⑤クラスター・ネットワークにおける連携 (Collaboration in clusters and network) を通じた競争力の強化

(中小企業創業・競争力強化局)

- ・国家レベルの中小企業政策立案およびモニタリングを担当している。
- ・上記の何れの局も、政策立案を行う部署であり、具体的な支援を実施する部署ではない。これまで局毎に年間アクションプランが作成されていたが、省としてアクションプランは一つとすることになった。

(アクションプラン 例)

- ・企業活動資金の補助 (Co-financing)
- ・市場リサーチ支援
- ・製品開発支援、等
- ・クラスター開発
- ・経済省は基本的には、EU の IPA プロジェクトと連動することを念頭においた活動を実施し、EC の「Small business Act」の評価 10 項目が活動の評価基準となっている。EU のプロジェクトを除けば、他ドナーとの連携は、USAID が実施している Enterprise Competitiveness project がある。
- ・面談では、「EU の政策書は 2020 年までの期間を前提にしたものが多く、2020 年が一つの目安になるのかもしれない。」とのコメントがあった。
- ・5 月 12 日 (水) に Tetovo に初めての Technological Park 設立式が開催された。時間があれば、訪問されることを勧める。
- ・民間セクター開発に関する課題は、以下の通りである。
 - 企業に対する技術支援が不足している。
 - 金融アクセスの未整備
 - 信用保証システムがない。
 - クラスター整備が不十分である。
 - 官民連携 (技術とビジネスのネットワーク) ができていない。
- ・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)」の改訂作業が進められている。2014-2020 年を対象期間とするもので得る。EU 政策に沿った形でまとめられる予定である。

(会議の最後、JICA 専門家は、日本のマルケイ制度、一村一品の活動の事例説明を行った。また、5 月 27 日に再度会議を行うこととなった。)

(以上)

K-6

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013年5月10日 14:00-14:45 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | マケドニア外国投資・輸出促進庁 (Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Republic of Macedonia) |
| 4. 出席者 | Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Republic of Macedonia: Mr. I Velevski, State advisor, Ms. A Lazalrova, Advisor, Investor servicing department JICA (Serbia) 事務所: 小椋企画調査員 JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <p>(JICA 側説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA の概要の説明を行った後、今回調査の目的を説明した。 ・ マケドニア外国投資・輸出促進庁の概要を、以下の通り確認した。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立: 2005 年 ・ 年間予算: N/A ・ 職員数: 30 名 ・ 事務所: 国内 1 カ所 (本部のみ)、国外に投資・貿易促進職員が駐在 (29 名)。最近はアジア、南米にまで、活動エリアを拡大している。 <p>(主要な活動: 投資促進)</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、農産物・農産加工、医薬品、等を重点業種としている。) ・ TIDZ とは頻繁に連携を取ながら、投資促進を実施している。 ・ 投資課題: 世界金融危機の影響で投資が減った。また、政治的不安定性も投資の阻害要因である。 ・ 有力な企業である Johnson & Control はスコピエの他、Stip で生産を開始している。 <p>(主要な活動: 輸出促進)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 輸出促進の機能は 2010 年に政府決定され、準備期間を経て 2012 年より活動を開始した。 2012 年に Export Promotion Department が設置され、2013 年に Department of Aftercare Service For FDI companies (マ国進出企業に対するアフターケアを担当する部署) 設置されている。 これら一連の活動に対して、USAID の技術支援が実施されている。 ・ 輸出促進分野: ICT、自動車部品製造、テキスタイル、農産加工、等 その他: 電装部品、木工加工、金属加工品、物流、等 ・ 輸出課題: 各セクター、製品によって輸出課題は異なる。 <p>(JICA に対する期待)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本人専門家が派遣され、在欧州日系企業に直接投資促進を行う支援が欲しい。 ・ また、輸出促進を始めたばかりであるが、輸出促進に関する様々なデータを収集・分析し、輸出促進に繋がるマーケットリサーチ情報を含む資料 (外部用、内部用) を作成する支援がほしい、 <p>(以上)</p> |

K-7

| | |
|---------|---|
| 1. 日時 | 2013年5月13日 9:00-10:00 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | DTIDZ (Directorate for Technological Industrial Development Zone) |
| 4. 出席者 | DTIDZ : Mr. D Petrov, State councilor JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <p>・ TIDZ の活動について以下の通り、確認した。</p> <p>(主な活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職員数 : 約 30 名 ・ 予算 (2013 年) : 約€8Million ・ ミッション : TIDZ の開発と企業誘致 <p>・ TIDZ 開発の現状</p> <p>①稼働中、稼働を検討中の TIDZ : 4 箇所</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skopje1 : 稼働中 - Skopje2 : 2013 年 7 月頃 (オランダの自動車会社「VAN HOLL」が稼働を開始する予定 : バス、トラック生産) - Stip : 2013 年 6 月頃稼働 (Johnson & Control が稼働する予定) - Tetovo : 未稼働 (官民連携で TIDZ を作る予定) - 稼働している企業数 : 8 社 Skopje (7 社) 及び Stip (これから 1 社が 6 月稼働 : Johnson & Control) <p>②現在計画中の TIDZ (7 箇所)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Struga ・ Kichevo -現在、基本インフラ整備中 ・ Prilep -現在、基本インフラ整備中 ・ Strumica ・ Gevgelija -現在、基本インフラ整備中 ・ Rankovce 更に 3 箇所の検討中 ・ Delchevo ・ Berovo ・ Vinica <p>・ TIDZ のターゲットセクター及び国 全てのセクターがターゲットになり得るが、Skopje では、資本集約のセクターを誘致したい (例 自動車関連、医薬品、化学・電子関連、等)。</p> <p>・ ターゲットとする国は、米国、イギリス、等の諸国 (今は、欧州は金融危機の影響で余り、ターゲットとしていない。) 日本からの進出を期待する。</p> <p>・ TIDZ には国内、海外を問わず、企業進出が可能であるが、国内企業は、現在ある工場を閉鎖し、TIDZ に入居することはできない。あくまで、業容拡大 (雇用拡大) に繋がるビジネス展開が条件となる。</p> <p>(ドナーとの連携)</p> <p>①2013 年から、TIDZ に進出する企業に対するアフターケアを担当する部署 (One stop shop 機能) が設置されている。これら一連の活動に対して、USAID の技術支援が実施されている。</p> <p>(期待する JICA 支援)</p> <p>①これから多くの企業が TIDZ に進出してくることになるが、ローカル企業とのサプライチェーン構築が重要となってくる。進出する企業とローカル企業</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>を繋げる支援（ローカル企業の製造力強化）をお願いしたい。</p> <p>②TIDZ の推進には官民連携が重要である。官民連携に関する職員のキャパシティビルディングをしてほしい。</p> <p>(以上)</p> |
|--|---|

K-8

| 1. 日時 | 2013 年 5 月 13 日 13:00-14:30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|--|---|----------|-------|-------|-------|------------------|---|--------|----------------|----------------|------|---|-------------------|----------------|---|---|--------------|--------------------------|------------------------------|
| 2. 場所 | Skopje | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. 面談先 | JICA 研修生 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. 出席者 | <p>JICA 研修生 :</p> <p>MoE : Ms. Elizabeta Todorova, Head of Unit for Entrepreneurship.</p> <p>Mr. D Antic, Head of Local Economic development, Municipality of Center Skopje</p> <p>JICA 専門家 (小西)</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. 面談内容 | <p>・当方の調査目的を説明し、JICA 研修生 2 名と面談し、以下の点を確認した。</p> <p>(JICA 研修生 3 名)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>JICA 研修生</th> <th>研修生 1</th> <th>研修生 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>現在の所属</td> <td>経済省 中小企業促進を担当</td> <td>ローカルミニシパリティー (Skopje) ・ Local Economic Development (LED)にて戦略立案、中小企業支援、等を担当 (LED には 2 名在籍)</td> </tr> <tr> <td>研修年・期間</td> <td>2011 年 (50 日間)</td> <td>2013 年 (29 日間)</td> </tr> <tr> <td>研修内容</td> <td>・ Financial & Technological support to SMEs</td> <td>・ SME Development</td> </tr> <tr> <td>民間セクター開発に関する課題</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 金融アクセスの不備 (日本のような中小企業専門銀行がない、信用保証制度がない、金利が高い。) 包括的な企業支援ができていない。 政府の政策内容が不十分である。 良いビジネスの促進者 (Promoter) が不足している。 技術革新の重要性に関する啓蒙が不足している。 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 金融アクセスの不備 (日本のような中小企業専門銀行がない、信用保証制度がない、金利が高い。) 政府の政策が実施に転嫁されない。 政策立案機関である経済省が、支援実施を行う場合もある。政策立案と支援の実施は機関毎に区別されるべきである。 </td> </tr> <tr> <td>期待する JICA 支援</td> <td>・ 包括的、具体系な中小企業戦略立案に関する支援</td> <td>・ 大学と企業を結び付けるための支援 (技術革新の推進)</td> </tr> </tbody> </table> <p>(以上)</p> | | JICA 研修生 | 研修生 1 | 研修生 2 | 現在の所属 | 経済省 中小企業促進を担当 | ローカルミニシパリティー (Skopje) ・ Local Economic Development (LED)にて戦略立案、中小企業支援、等を担当 (LED には 2 名在籍) | 研修年・期間 | 2011 年 (50 日間) | 2013 年 (29 日間) | 研修内容 | ・ Financial & Technological support to SMEs | ・ SME Development | 民間セクター開発に関する課題 | <ul style="list-style-type: none"> 金融アクセスの不備 (日本のような中小企業専門銀行がない、信用保証制度がない、金利が高い。) 包括的な企業支援ができていない。 政府の政策内容が不十分である。 良いビジネスの促進者 (Promoter) が不足している。 技術革新の重要性に関する啓蒙が不足している。 | <ul style="list-style-type: none"> 金融アクセスの不備 (日本のような中小企業専門銀行がない、信用保証制度がない、金利が高い。) 政府の政策が実施に転嫁されない。 政策立案機関である経済省が、支援実施を行う場合もある。政策立案と支援の実施は機関毎に区別されるべきである。 | 期待する JICA 支援 | ・ 包括的、具体系な中小企業戦略立案に関する支援 | ・ 大学と企業を結び付けるための支援 (技術革新の推進) |
| JICA 研修生 | 研修生 1 | 研修生 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 現在の所属 | 経済省 中小企業促進を担当 | ローカルミニシパリティー (Skopje) ・ Local Economic Development (LED)にて戦略立案、中小企業支援、等を担当 (LED には 2 名在籍) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 研修年・期間 | 2011 年 (50 日間) | 2013 年 (29 日間) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 研修内容 | ・ Financial & Technological support to SMEs | ・ SME Development | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 民間セクター開発に関する課題 | <ul style="list-style-type: none"> 金融アクセスの不備 (日本のような中小企業専門銀行がない、信用保証制度がない、金利が高い。) 包括的な企業支援ができていない。 政府の政策内容が不十分である。 良いビジネスの促進者 (Promoter) が不足している。 技術革新の重要性に関する啓蒙が不足している。 | <ul style="list-style-type: none"> 金融アクセスの不備 (日本のような中小企業専門銀行がない、信用保証制度がない、金利が高い。) 政府の政策が実施に転嫁されない。 政策立案機関である経済省が、支援実施を行う場合もある。政策立案と支援の実施は機関毎に区別されるべきである。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 期待する JICA 支援 | ・ 包括的、具体系な中小企業戦略立案に関する支援 | ・ 大学と企業を結び付けるための支援 (技術革新の推進) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

K-9

| | |
|---------|---|
| 1. 日時 | 2013年5月14日 15:30-16:30 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | ドナー(USAID) |
| 4. 出席者 | USAID : Ms. M L Atanasov, Project Management Specialist-Economic Growth Office, Ms. M Cuculoska, Project Management Specialist-Economic Growth Office JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <p>(USAID プロジェクト)</p> <ul style="list-style-type: none"> <p>• Micro and Small Enterprises Project 起業者、企業に対する訓練・実践機会、ビジネス支援サービス機会、金融資本アクセス機会 (USD80 万ドル ; 1 社当たり最高 USD8 万ドル) の提供 対象地域 : Skopje, Polog, Vardar and South East region 実施機関 : Centre for Entrepreneurship and Executive Development (CEED) 実施期間 : 2011 - 2016 (5 年間) 予算 : \$1,979,400</p> <p>• Small business expansion project (Pelagonija region) Pelagorija 地域の官民連携 : Agro-processing, rural tourism, and light manufacturing, design and printing services and artisan work の地場企業の育成 実施期間 : 2011 - 2016 (5 年間)</p> <p>• 中小零細企業開発クレジット (Micro, Small and Medium Enterprises Development Credit Authority) ①企業借入金の最大 50%の信用保証の実施 : 予算 USD9 百万ドル、②ファイナンシャルコンサルタントの育成 実施機関 : Savings Houses Mozhnosti and FULM 実施期間 : 2009 - 2019 (10 年間) 予算 : \$5 百万ドル (ローン) 裨益者 10 年間 : 2,300 人の借入 (US\$ 百万ドル)</p> <p>• 投資開発輸出上級支援プロジェクト (Investment Development and Export Advanced Support Project : IDEAS) TIDZ の TIDZ に進出する企業に対するアフターケアを担当する部署に対する機能強化支援及び外国投資・輸出促進庁の Department of Aftercare Service For FDI companies (マ国進出海外企業に対するアフターケアを担当する部署) に対する機能強化支援 実施期間 : 2013 - 2013 (2 年間) 予算 : \$4 百万ドル</p> <p>• USAID は、現在企業に対する直接の技術支援は実施していない。 企業に直接裨益する支援が必要であり、効果的だと思う。</p> <p>• 支援が有望であると思われるセクターは、農産加工、IT、自動車部品、観光である。(WB は、アグリビジネス、物流、自動車部品、等への支援が必要であると感じている。)</p> <p>(民間セクター開発の課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 政策が実施に展開されていない。 • 政府の実施機関に予算が適切に配賦されていない。 • 金融アクセスができていない。 • 企業の技術が不足している。 <p>(以上)</p> |

K-10

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013年5月14日 9:30-10:15 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | オランダ政府 |
| 4. 出席者 | オランダ政府：Mr. J Kjuka, Economy and Trade Officer JICA 専門家（小西） |
| 5. 面談内容 | <p>(確認事項)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オランダ政府は、中小企業に対する支援を以下の通り実施している。 ・ Netherlands Management Cooperation Program (PUM) プロジェクト オランダからコンサルタントが企業に滞在し（最大 4 週間）、技術指導を行う。 <ul style="list-style-type: none"> - 指導分野：生産性向上、マーケティング指導、人材管理、等 - 企業は滞在費用（宿泊費）のみを負担する。（それ以外はオランダ政府が負担する。） - 年間 30-40 企業は採択されている。 <p>その他支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ PSI (Program for Sustainable Investment (1998 年より)) <ul style="list-style-type: none"> - オランダ企業とマ国企業の合弁の推進（最大 50%、€1.5Million のファンド提供） ・ MMF (Match Making Fund) (2006 年より) <ul style="list-style-type: none"> - オランダ企業とマ国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、等） ・ CBI (Center for Promotion of Imports from Developing countries) <ul style="list-style-type: none"> - 輸出を志向する企業に対するキャパシティデベロップメントの実施（但し、企業は€1,000 を自己負担しなければならない。） <p>(セクター分析)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 有望であると民間セクター： <ul style="list-style-type: none"> 農産加工（農村の発展、GDP 増大に繋がる） ICT（若年層の雇用に繋がる） 自動車関連（輸出産業の一つ） <p>(民間セクターが抱える課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 政策が実施に展開されない。 ・ 支援実施機関の実施能力が不足している。 <p>(我々は、中小企業に直接裨益する支援をしているのは、支援実施機関に直接支援するよりも効率的であると考えているからである。)</p> <p>(Dutch Government Private sector support programs-instruments を入手した。)</p> <p>(以上)</p> |

K-11

| | |
|--------|----------------------------------|
| 1. 日時 | 2013年5月14日 11:00-12:00 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | ドナー (EU) |
| 4. 出席者 | EU：Ms. E Georgieva, Task Manager |

| | |
|---------|---|
| | JICA (Macedonia) 事務所 : S. Dimitrov (Program coordinator) JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <p>(確認事項)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在、民間セクター開発に資する大きなプロジェクトは実施していない。しかしながら、2013年10月頃より、以下のプロジェクトを実施すべく、関係機関と調整中である。 <p>(産業振興プロジェクト) 実施期間：2年間（2013年10月より） 予算：€3百万ユーロ（€2百万ユーロは、機関の機能強化、€1百万ユーロは中小企業に対する直接支援） C/P 機関：主たる C/P 機関は経済省になるが、実施機関は APERM、外国投資促進庁、等の様々な機関が含まれることになる。</p> <p>活動内容</p> <p>①産業政策関連：産業政策に関して実施された内容のレビュー、評価及び今後の活動に対する提言及び関連機関職員のキャパシティデベロップメント</p> <p>②パイロットプロジェクトとしての中小企業支援の実施（50社を想定） 企業課題の特定→支援人材の発掘→企業に対するローカル人材による支援実施（現在は無料での企業支援を考えている。）</p> <p>(②の背景)</p> <p>APERM はバウチャースキームを提供しているが、€30,000 の年間予算しかなく、1社当たりの支援金額は最大でわずか€500 しかない。TAM/BAS プロジェクトの活動は、企業に直接裨益するが、政府の実施機関に対する裨益がない。政府機関にも裨益するシステムを構築する必要があると考えている。特に、APERM の自立発展性を育てる意味でも、ローカルコンサルタントをうまく活用するスキームを構築する必要があると考えている。それ故、パイロットプロジェクトは、国際コンサルタントによる企業支援でなく、ローカルコンサルタントによる企業支援を基本とする。ローカルコンサルタントが支援できない分野があれば、国際コンサルタントによるローカルコンタントの育成あるいは国際コンサルタントの起業への直接投入を検討するかもしれないが、基本的にはローカルコンサルタントの活用が中心である。</p> <p>(これまで、現在、TAM/BAS プロジェクトに対して、活動資金の 80%を提供している。何れは、EU はこのプロジェクトに対する資金提供はなくなると考えている。)</p> <p>中小企業支援の実施（50社を想定）がうまくいけば、2015年以降もドナーとして資金提供を行っても良いと考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2015年以降、イノベーション促進として€8百万ユーロを提供することも検討中である。 <p>(民間セクターが抱える課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政策書は数多く策定されている、支援実施が十分ではない。 ・支援を実施する機関に対する予算が不十分である。 <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2009-10年に JICA 専門家は中小企業に対する調査を実施したが、多くの中小企業はローカルコンサルタントではなく、国際コンサルタントによる支援を望んでいた。特に、生産性向上を実際にコンサルティングできる人材は少ないのが実情である。ローカルコンサルタントへの（企業現場での実習）と企業への直接支援を同時に図ることが、ローカルコンサルタントの育成に繋がると思われる。そのためには、国際コンサルタントの積極的な投入は必要府不可欠であると思われる。） <p>(以上)</p> |

K-12

| | |
|---------|---|
| 1. 日時 | 2013年5月14日 12:45-13:30 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | マケドニア商業会議所 (Macedonia Chambers of Commerce: MCC) |
| 4. 出席者 | MCC : Mr. M Aleksov, Executive Director JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <p>・スコピエ商業会議所の概要を、以下の通り確認した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立：2004年 ・年間予算：4百万ディナール (メンバーシップフィーのみ) 企業規模によるが会費/月は5ユーロ程度 ・職員数：N/A ・会員数は、約1,500社 8つの商業会議所 (Industry, Trade, Service, Agribusiness, ICT, Tourism, construction and Accounting 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400社が加盟している。Trade は約300社が加盟している。 <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 (労働法、企業法規、等) <p>(ドナー支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ドナーからの直接の支援はないが、商工会議所として、EUの2つのプロジェクト (①Cross-Border Cooperation with Albania、②Carrier Pass for women minority) の支援受益者となっている。 <p>(民間セクターが抱える課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・金融アクセスの不備 ・輸出促進が十分でない。 ・生産性向上が図られていない。 ・イノベーションの重要性に対する理解が不足している。→具体的な支援が欲しい。 <p>(以上)</p> |

K-13

| | |
|---------|---|
| 1. 日時 | 2013年5月15日 10:00-11:00 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 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. J Arizankovska, High counselor, Ms. I Mojsovska, Directorate for International Cooperation, Promotion and Information JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・設立：1922年 ・職員数：約50名 ・年間予算 (2013年) : 概算€1Million ・加盟企業数 (2008年) : 15,000社 ・加盟団体：19団体 (1つの団体が2つに分かれる予定である、その場合20団体) <p>(主な活動)</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>①加盟企業のビジネス利益を守るための政府への提言</p> <p>②企業の国内外のパートナーシップ推進</p> <p>③ビジネス機会情報の提供</p> <p>④会議所としての国際的活動の推進</p> <p>⑤ECM アダルト教育センターの活動 (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：企業法規関連、HACCP 研修、EU 法規制研修、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 (1 日間から最大 2 か月の実施)</p> <p>⑥情報提供 (会議所が有するデータ、等)</p> <p>⑦原産地証明の発行</p> <p>⑧法的アドバイス</p> <p>⑨コンサルティング機機会の提供</p> <p>・ ECM 傘下の団体として、2009 年に 2 月に「The Association of Management Consultants and Trainers」が設立されており、現在約 40 社 (設立時 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グを図ることを目的としている。40 社の主要なコンサルティングエリアは、経営管理、市場開拓が主となっている。製造業の生産品質管理を支援できる人材は少ない。</p> <p>・ ECM は 2 年前 CMC (Certified Management Consultant : 国際的なコンサルタント認証団体) の認証を受けた。約 30 人が CMC として認定されている。</p> <p>(有望なセクター)</p> <p>・ 有望なセクターは、食品加工、野菜・フルーツ加工、金属加工である (成長しているセクターである。)</p> <p>自動車関連は海外から大企業が進出しているが、ローカル企業が参入することは困難である。(ローカル企業数は減っている。)</p> <p>(民間セクター開発の課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 政策が実施に移されない (実施する予算が不足している。) ・ インフラが整備されていない。 ・ クレジット信用保証制度がない。 <p>(ドナーとの連携)</p> <p>① EC : ・ FP7 (Seventh Framework Programme for Research and Technological Development) の枠組みによるは欧州での研究費用 (研究、技術開発、等) の補助を受けた。</p> <p>② EC : Competitive Innovation Project : 建設セクターの現状分析、ロードマップ作成、提言活動支援を受けた。</p> <p>(期待する JICA 支援)</p> <p>① 2010 年、APERM において JICA が調査したような、企業支援とローカルコンサルタントの育成を同時に行ってほしい。実践的なトレーニングを強く望む。</p> <p>② クレジット信用保証制度の構築支援を望む。</p> <p>(以上)</p> |
|--|--|

K-14

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013年5月15日 11:00-12:00 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | ICT Chamber of Commerce (MASIT) |
| 4. 出席者 | MASIT: Ms. A Nikova, Executive director, Ms. E Kitanoska, Executive assistant, Ms. B Zarkova, Membership coordinator JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立：2000年 ・ 職員数：3名 ・ 年間予算（2013年）：N/A ・ 加盟企業数（2013年）：約70社（マ国全体でICT企業120-30社存在） <p>（主な活動）</p> <ul style="list-style-type: none"> ①メンバーの利益を守る活動（ソフトウェアの輸出促進、海外でのビジネスマッチ促進、海外フェアへの参加促進、国内外の市場に関する情報の提供） ②政府のICT戦略の立案支援 ③国内外市場とのネットワーク作り <ul style="list-style-type: none"> ・ メンバーの平均的な雇用従業員数は30人程度である。 ・ 国内マーケットが小さいので、海外顧客を開拓する必要がある。 顧客の90%は国内であり、将来的には、英国、スカンジナビア諸国、米国をターゲットとしたい。 ・ ソフトウェアの輸出とは、海外からの注文に対して、ソフトウェアを作成・送付することであり、海外において、ソフトウェアを策定することではない。 ・ ソフトウェアを作ることのできる人材が必要であるが、大学の先生はアカデミックであり、マーケットと乖離している。 <p>（ドナーとの連携）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ GIZ、USAID、SDC、オランダ政府から資金を得て、海外ビジネスフェアへの参加、個別ビジネスの展開が図られつつある。 <p>（期待するJICA支援）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ICTの輸出支援、国内外の顧客情報整備（マーケティングツール）、大学とICT企業の連携推進、等に関する支援をお願いしたい。 <p>（以上）</p> |

K-15

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013年5月16日 11:00-11:45 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | マケドニア標準局 (Standards Institute, Republic of Macedonia : SIRM) |
| 4. 出席者 | SIRM : Mr. L Davcev, Director, Ms. V Anastasovam, Advisor JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 設立：2003年 ・ 職員数：21名 ・ 年間予算（2013年）：€500,000 (Operational cost only) ・ SIRMはISO9001を2008年に取得した最初の国の機関である。 ・ CEN-CENELECの正式メンバーとなっている。 |

| | |
|--|---|
| | <p>CENELEC は欧州電気標準化委員会 (European Committee for Electro technical Standardization) で電気・電子分野の標準化を、CEN は欧州標準化委員会 (European Committee for Standardization) を意味する。</p> <p>(主な活動)</p> <p>①標準の決定 (様々な品目に対するスタンダードの決定) 28 の委員会 (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) の確定</p> <p>②セミナーの開催 ISO5001、9001、14001、18001、HACCP、OHSAS、等に関するセミナーの開催 (年間 5-6 回、1 日間程度のセミナーを開催)</p> <p>(ドナーとの連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在、ドナープロジェクトはない。 <p>(期待する JICA 支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・CE-mark (CE マークとは、すべての EU の基準を満たした商品に付けられるマーク) を得るための研究所を設立し、マ国だけでなく近隣諸国から、低コストで CE-mark を取るための作業を代行したいと考えている。そのための支援 (設備、技術指導、等) が欲しい。 <p>(以上)</p> |
|--|---|

K-16

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013 年 5 月 16 日 12:15-13:15 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | 創業促進庁 (APERM) |
| 4. 出席者 | APERM : Ms. E. Bozinovska Head of sector, Ms. M Taseva, Head of Sector JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <p>(確認事項)</p> <p>(APERM の予算・活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・APERM の活動 (2013 年) の中で、Preparation of methodology and implementation of survey on training needs of women entrepreneurs と Organization of training for women entrepreneurship)プロジェクトに関して、わずかではあるが (合計 600,000 ディナール) が配賦されている。これは更なる活動が展開されるのか、その場合、どのドナーが支援を行うのか? <p>→これは、APERM 予算の活動である。 基礎調査を行うもので、公示を行い、実態調査を行い、今後の方向性を検討するものである。ドナー支援によるものではない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・APERM の予算 4,30000,000 (2013 年度) の内、最大の予算配賦はバウチャースキーム (1,000,000 ディナール) であることに変わりはない。 <p>(イノベーション戦略 2012-20 年)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・戦略書には、アクションプランに APERM の名前が多く記載されているが、全て担当するのか? <p>→最初に記載されている機関がメインアクターであり、2 番目以降は、ステークホルダーである。その意味において、APERM の取り組みは少ないと思う。</p> <p>それよりも、イノベーション戦略 2012-20 年の中のアクションプランの予算</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>確保の方が現段階では大きな問題ではないかと思われる。</p> <p>(ドナーとの連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今後、他ドナーどのような支援があり得るのか？特に、EU との関係、イノベーション戦略との関係においてプロジェクトがあるのか？ <p>→EU (IPA ファンド) による企業 50 社に対する支援が計画されている。しかしながら、これから基礎調査が行われ、活動の枠組みが行われることになる。実際に動き出すのは 2014 年以降ではないかと思う。</p> <p>(期待する JICA 支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2010 年に JICA が検討した①APERM の能力強化、②企業への直接支援、③ローカルコンサルタントの育成、を同時に行ってほしい。特に、APERM の機能強化支援も含んでほしい。JICA 支援を強く望む。 <p>(以上)</p> |
|--|---|

K-17

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013 年 5 月 17 日 9:00-9:45 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | TTC (Ss Cyril and Methodius University) |
| 4. 出席者 | TTC (Ss Cyril and Methodius University) : Prof. A Kochov, Dean Faculty of Mechanical Engineering JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <p>(確認事項)</p> <p>(TTC : Technological Transfer Center の現状)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・TTC は 3 年前、4 つの学部 (Faculty of Technology and Metallurgy、Faculty of Electrical Engineering、Faculty of Fine Art、Faculty of Mechanical Engineering) で構成されていたが、現在は Faculty of Mechanical Engineering のみが TTC として機能している。(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、プロジェクト毎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。) ・TTC による企業支援 (例) <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <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、および市場機会の拡大に繋がっている。 </div> <p>(現在の取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在取り組みつつある活動は、環境にやさしい技術の企業への推進 (Environmental Sound Technology) であり、UNIDO の支援を受けて、大学内 45 人の指導員を育成しつつあり、これら人材を活用して、企業の環境に配慮した活動を展開しつつある。この分野を充実させていきたい。 <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パンを焼いた後の熱の利用 (再生エネルギーの活用) ・下水の再生活用に対する取り組み、等 <p>(その他活動)</p> |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・企業が参加するセミナー、ワークショップの開催 ・Jonson & Control の実務者による大学での学生への講義 <p>(イノベーション戦略 2012-2020 年)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アクションプランが全て実施されるとは思わない(予算面、実施人材面)。 <p>(民間セクター開発の課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業のトップ経営者層に意識改革ができていないことが最大の課題である。時代にあった経営ができていない。得た利益を投資していない。 <p>(ドナーとの連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在は UNIDO 以外には支援はない。 <p>(期待する JICA 支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業の省エネに繋がる支援(技術、金融面)が欲しい。 <p>(以上)</p> |
|--|---|

K-18

| | |
|---------|---|
| 1. 日時 | 2013 年 5 月 17 日 11:00-11:45 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | ドナー(GIZ) |
| 4. 出席者 | GIZ : Mr. A Karaev, Regional Economic Development Coordinator for SME and Entrepreneurship Promotion JICA 専門家(小西) |
| 5. 面談内容 | <p>(現在のプロジェクト概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・GIZ は地域経済開発 (Regional Economic Development) を活動の中心においた活動を実施している。 第 1 フェーズ 2005 - 2007 年 第 2 フェーズ 2008 - 2012 年 第 3 フェーズ 2013 - 2014 年 (€2.7 百万ユーロ) SDC との共同プロジェクト (費用は半分ずつ負担) <ul style="list-style-type: none"> ・現在、第 3 フェーズであり、以下の活動を展開しつつある。 ①国家レベル：地域経済開発の政策策定支援、地域間コーディネーション ②地域レベル：地域のガバナンス改善、等 ③クラスター推進：観光クラスター推進 (観光推進のためのデザイン作り、インパクト調査、等) <ul style="list-style-type: none"> ・予算的には①、②が多く、③は少ない。(③に関しては、GIZ のみの予算であり、SDC は予算を供出していない。) ・プロジェクトの課題としては、C/P 機関は経済担当副首相府となっているが、クラスター推進機関は経済省である。しかしながら、経済省大臣は署名をしておらず、2013 年 1 月より既に 5 か月が経過している。イノベーションを担当する教育・科学省に実施機関を変更することになるかもしれない。 ・このプロジェクトが終了する 2 年後の活動は現段階では分からない。 ・将来的には 2 国間支援は減少していくことになる。 <p>(その他バルカン地域協力)</p> |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • German business internship programme for the countries of the Western Balkans • EU Integration of South Eastern Europe (2011-14 年) • Development of an alumni network for ‘Sustainable Business Practice’ in South-Eastern Europe(2011-13 年) • Capacity building for the use of renewable energy resources and energy efficiency in municipalities of south-eastern Europe(2011-13 年) <p>(民間セクター開発の課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 政策と実施がリンクしていない。 • 政府の活動予算が不足している。 • 金融アクセスは未整備である。 • 経営者の経営管理意識の改革がなされていない。 <p>(有望セクター)</p> <ul style="list-style-type: none"> • GIZ が考える有望セクター：観光、ICT、農産加工、物流、創造的産業、等) <p>(期待する JICA 支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> • GIZ のクラスターへの取り組みは予算的には限られており、民間セクター開発に資する JICA 活動の重複はないと考える。 <p>(以上)</p> |
|--|--|

K-19

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013 年 5 月 17 日 14:00－15:00 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | TAM/BAS プロジェクト |
| 4. 出席者 | TAM/BAS プロジェクト：Mr. M Svent, Head of Regional Programme Western Balkan/SEEI Small Business Support Team, Ms. M Anteska, National Programme Manager EBRD Business Advisory Service (BAS) Macedonia JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <p>(EGP/BAS プロジェクトの概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> • EGP：過去 2 年間で 10－20 件位のプロジェクト数 • BAS：過去 2 年間で 130 件位のプロジェクト数 • 登録ローカルコンサルタント：BAS - 230 企業 (個人を含む) その内、特に活動しているのは 70 企業位である。 <p>(BAS の概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 支援分野：マーケティング、市場調査関係：全体の 35－40% その他 (経営管理、情報管理、ISO、HACCEP の取得、省エネ推進関連、等) • 平均的な支援日数：2－6 か月 • 企業平均負担率：50% • 企業平均負担額：€4,000 - 5,000 <ul style="list-style-type: none"> • ローカルコンサルタントの育成方法：基本的には最初にコンサルタントの心構え、顧客である企業へのアプローチの仕方を教えているのみであり、実践的な訓練は実施していない。 <p>(ローカルコンサルタントの課題)</p> |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・Sophisticated な支援ができていない。いろいろな手法の紹介を理論的にはできるが、実際の具体的な支援ができない。 ・実践的な支援ができるローカルコンサルタントが不足している。 特に、製造業で具体的な支援ができるローカルコンサルタントが不足している。そのことは、支援分野がマーケティング、市場調査関係、経営管理、情報管理、ISO、HACCEP の取得、省エネ推進関連、等に限られている要因となっている。 <p>(民間セクター開発の課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政策が支援の実施に移されていない。 <p>(期待する JICA 支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA がプロジェクトとして、製造業に特化して専門家を派遣し、 ①企業の改善、②ローカルコンサルタントの育成（企業改善の際に動向させ、ローカルコンサルタントの育成を行う） を実施して頂けるなら、BAS 登録のローカルコンサルタントを推薦することは可能である。あるいは、BAS プログラムに JICA の製造業の専門家を投入して頂き、①と②を図ることも可能である。 <p>(来週、ローカルコンサルタントとの面談させて頂くことになった。)</p> <p>(以上)</p> |
|--|--|

K-20

| | | | | | | |
|---------|---|--|-------|-----------------|---------|--------|
| 1. 日時 | 2013 年 5 月 21 日 10:00－11:00 | | | | | |
| 2. 場所 | Skopje | | | | | |
| 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 HIDA（旧 AOTS）同窓会会長 JICA 専門家（小西） | | | | | |
| 5. 面談内容 | <p>・今回面談させて頂いた 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 ヶ月間のコース）、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。</p> <p>・面談させて頂いた Mr. G Antevski 氏は、HIDA(マケドニア)の同窓会の会長である。(同窓会の会員数は 200 人を超える。)JICA 専門家は 2009 年、2008 年訪問させて頂いている。</p> <p>(参考)</p> <p>日本の ATOS は現在 HIDA として存在している。HIDA は 2012 年 3 月に海外技術者研修協会（AOTS : Association for Overseas Technical Scholarship）と海外貿易開発協会（JODC : Japan Overseas Development Corporation）が合併してできた団体である。厳密には、マ国では「HIDA（マケドニア）同窓会」ではなく「AOTS（マケドニア）同窓会」として存在しており、今のところ同窓会の名称変更はなされていない。</p> <p>(会社の概要)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">・ 企業名</td> <td>RADO KONCAR TEP</td> </tr> <tr> <td>・ 会社設立年</td> <td>1948 年</td> </tr> </table> | | ・ 企業名 | RADO KONCAR TEP | ・ 会社設立年 | 1948 年 |
| ・ 企業名 | RADO KONCAR TEP | | | | | |
| ・ 会社設立年 | 1948 年 | | | | | |

| | |
|------------------------|--|
| ・従業員数 | 55人 |
| ・所属産業団体 | ECM |
| ・業種： | 製造業（製造箇所：Skopje） |
| ・売上高 | €3Million（2012年） |
| ・製品の種類 | ・変圧器の製造・販売 |
| ・マーケット（国内・海外） | 国内・海外シェア（%）：70%：30% 今年度中、海外輸出を更に増やしたい。 |
| ・生産性に関して企業が抱える課題・支援ニーズ | ・トヨタのカンバンシステムを導入したいが、中々できない。カンバン方式でなく、Lean management を定着させたい。 |
| 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。 |

(HIDA 同窓会)

- ・HIDA より年間活動費として、約 1,000 ドル頂いている。毎年、4 名程度が HIDA 研修を受けている。

(ドナーとの連携)

- ・現在はない。

(期待する JICA 支援)

- ・JICA が①支援対象企業への技術指導を通じた企業の製造力強化 - 日本人専門家による企業への個別技術指導及び②ローカルコンサルタントの行う支援を HIDA 同窓会の所属する企業に実施した場合、興味があるか？
→是非、プロジェクトとして実施してほしい。

200 人を超える同窓生がいる。この内 100 人位が製造業で働いている。更に、この内 50 人が所属する製造企業が活発な活動を展開しており、その企業数 25 社位である (Metal electric sector、Agro-processing sector)。

これらの企業に対する支援とローカルコンサルタントの育成はとても意味がある。

我々は、日本の文化、日本の生産、品質管理の基礎を有している。効果的支援となる。

- ・今年、来年位に HIDA 同窓会として「Training Center for Japanese manufacturing Methods」を設立したいと考えている。その意味においても、JICA 支援は相乗効果がある。

(所感)

- ・HIDA で研修を受講した受講生は 200 人を超えている。彼らは、5S、KAIZEN 等の日本的な生産・品質管理の基礎を有している。このような企業に対する支援活動は効果的であり、HIDA と JICA の協力をも意味している。
- ・HIDA 同窓生は基本的な日本の物づくり、文化を理解しており、日本人からの技術吸収が早く、高い裨益効果ができると思われる。もしこれら企業が強化された場合、これらの企業は、日本的な物作りを理解しており、製造力が強化された場合には、在欧州日系企業とのビジネス強化に繋がる可能性がある。
- ・特に、プロジェクト終了後の自立発展性に関しても、HIDA 同窓会という狭義の枠内において、様々な活動が継続的に維持される可能性がある。

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • HIDA 同窓会に所属する企業に対する製造力強化支援は意味がある。但し、単に企業の競争力強化だけでなく、同時にローカルコンサルタントの育成も行って効果を高める必要がある。 <p>(以上)</p> |
|--|---|

K-21

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013年5月21日 11:30-12:15 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | Municipality of Center Skopje |
| 4. 出席者 | Municipality of Center Skopje : Mr. A Zernovski, Mayer Mr. D Antic, Head of Local Economic development JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <p>(Mr. A Zernovski, Mayer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mr. Zernovski 氏は 1999 年 JICA 研修生であり、日本において、2.5 か月間、Local Government の運営研修を受けている。 • 以下 JICA 支援がほしい。(以下の活動を行う予算がない。) - 市内清掃用の器具が不足している。中古でも構わないので欲しい。 - 学校、幼稚園が老朽化している。(最適な設備にしたい。) - 空気汚染低減に対する支援がほしい。 <p>等</p> <p>(Local economic development)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 年間活動予算 : 約€30,000 - 50,000 • 職員数 : 2 名 • 課題・支援ニーズ : 予算が不足している。 地域経済開発のための政策、法律が整備されていない。 <p>(以上)</p> |

K-22

| 1. 日時 | 2013年5月21日 10:00-10:45 | | | | | | | | | | |
|----------------|---|----|----|--------------|---------------------------|----------------|-----------------------|--------|------|------------|----------------------------------|
| 2. 場所 | Skopje | | | | | | | | | | |
| 3. 面談先 | コンサルタント | | | | | | | | | | |
| 4. 出席者 | ローカルコンサルタント : Mr. S Risteski, Project Manager Macedonian Consulting Group JICA 専門家 (小西) | | | | | | | | | | |
| 5. 面談内容 | <p>• TAM/BAS プロジェクト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、以下の通り確認した。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• コンサルティング分野</td> <td>• アグロビジネス (主として国際マーケティング)</td> </tr> <tr> <td>• コンサルティング経験年数</td> <td>• 12 年 (2000 年に会社を設立)</td> </tr> <tr> <td>• 登録団体</td> <td>• なし</td> </tr> <tr> <td>• コンサルティング</td> <td>• 50% : 主として USAID のコンサルタントとして活動</td> </tr> </tbody> </table> | 項目 | 内容 | • コンサルティング分野 | • アグロビジネス (主として国際マーケティング) | • コンサルティング経験年数 | • 12 年 (2000 年に会社を設立) | • 登録団体 | • なし | • コンサルティング | • 50% : 主として USAID のコンサルタントとして活動 |
| 項目 | 内容 | | | | | | | | | | |
| • コンサルティング分野 | • アグロビジネス (主として国際マーケティング) | | | | | | | | | | |
| • コンサルティング経験年数 | • 12 年 (2000 年に会社を設立) | | | | | | | | | | |
| • 登録団体 | • なし | | | | | | | | | | |
| • コンサルティング | • 50% : 主として USAID のコンサルタントとして活動 | | | | | | | | | | |

| | |
|-------------------|---|
| の内容 | (国際マーケティング推進) <ul style="list-style-type: none"> ・20% : Macedonian Association of Food processing 事務局のコンサルタントとして活動 (協会の設立支援、事務局としての活動) ・その他 (企業への直接支援) |
| ・コンサルタントの課題・支援ニーズ | <ul style="list-style-type: none"> ・より高度な食品加工分野の実践的な国際マーケティング能力を高めたい。 ・経営団体の強化のためのスキルを高めたい。 |
| ・その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・もし、数日のコンサルティングを企業から依頼されたら、€150/日を要求している。 |

・3名のローカルコンサルタントとの面談を予定していたが、家族の方の病気のため、1名のみでの面談となった。

(所感)

- ・面談させて頂いたローカルコンサルタントは、食品加工の製造現場の具体的な改善ができる能力は十分には有していない。
- ・何れマ国の発展に伴い、ドナープロジェクトは減少することになる。それ故、ローカルコンサルタントの自立発展性を考慮すると現場改善ができるローカルコンサルタントの育成は必要である。

(以上)

K-23

| | |
|---------|---|
| 1. 日時 | 2013年5月21日 15:00-16:00 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | Management Consulting Association |
| 4. 出席者 | Management Consulting Association : Mr. Ivanov, President JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・設立 : 2000年 ・職員数 : N/A ・年間予算 (2013年) : €8,000 (50%はメンバーシップフィーから賄われている。) 年会費- 一搬 2500Denar、上級 Certified Management Consultant : 5500 denar ・加盟企業数 (2013年) : 60人 (45-50歳が一番多い) <p>(主な活動)</p> <ol style="list-style-type: none"> ①戦略策定 (How to Promote Consultancy in Macedonia) ②コンサルタントの質の向上 (Certified Management Consultant の認証活動を通じたコンサルタントの質の向上) ③育成すべきコンサルティング分野の調査の実施 (マーケット分析・リサーチ、企業ガバナンス、IT 導入、財務管理、人材管理、生産・品質管理、地域経済開発、等の分野の支援ができる人材が必要) ④コンサルタントの育成 4日間 (コンサルタントの心構え)、2日間 (コンサルティングの進め方) のコースの実施 <ul style="list-style-type: none"> ・主要なコンサルティングエリアは、以下の通り。 - Quality Management System : ISO、HACCEP の導入支援 (全体の30%) |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - IT 導入 (15%) - 財務支援 (10-12%) - HRM (10-12%)、等 <ul style="list-style-type: none"> ・製造業の生産品質管理をコンサルティングし得る人材は5-7名程度いるが、具体的に支援できる人材は殆どいない。 ・ローカルコンサルタントの収入としては、ドナープロジェクトが60%を占めている（民間に対するコンサルティングは40%程度である。） ・コンサルティング料は、期間、人材によるが、民間企業の場合、€70-100/日である。 <p>(有望なセクター)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・有望なセクターは、テキスタイル、観光、電機部品、自動車部品である。 <p>(民間セクター開発の課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政府支援が不足している。（スタートアップした起業家に対する支援がなされていない。） ・企業経営者の経営哲学が古い。 ・企業は新技術の導入ができていない。 ・企業を支援（企業を組織化する支援）ができていない。 <p>(ドナーとの連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在なし <p>(期待する JICA 支援)</p> <p>①ローカルコンサルタントの育成を行ってほしい。特に、生産・品質管理に関する実践的なトレーニングを強く望む。</p> <p>(以上)</p> |
|--|--|

K-24

| | |
|---------|---|
| 1. 日時 | 2013年5月22日 9:30-11:00 |
| 2. 場所 | Tetovo |
| 3. 面談先 | South East Europe University (Tetovo) |
| 4. 出席者 | South East Europe University (Tetovo) Technology Park : Dr. Ing. A Aliu, Vice Dean for Graduate school/Assistant professor Faculty of Contemporary Sciences and Technology, Mr. A Aliu, Director, Mr. E Etemi, Chief Operating Officer, JICA コンサルタント (小西) |
| 5. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ South East Europe University の Technology Park の概要は以下の通りである。 ・ 設立年：2013年5月 ・ 予算：大学側€50,000（これから予算獲得をして行く予定） ・ 職員数：20人（事務局3人、17人が教員であり、他の学部との兼務） ・ 関係機関：経済省の政策の枠組みにおいて活動を行っている。 ・ 元々、この大学は USAID と正負の EU と資金提供によって、設立された。 <p>(主な活動：3分野)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ スタートアップ支援 （学生に対して起業を考えるためのスペースの提供 - 最大6か月無料でスペースを提供している。） ・ 企業との連携を通じた産業リサーチ、分析、その他の推進 |

| | |
|--|--|
| | <p>(その他：具体的なビジネスの展開のための企業に対するスペースの提供：最大3年間、この大学の卒業生ならば、無料でスペースを借りることができる。) - 現在3企業 (IT企業) が入居している。 (Kosovo、USA、Skopje からの企業)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Microsoft IT 教育プログラムの提供 (CISCO SYSTEM：有料) ・ また、このパークは学生の企業への就職斡旋も同時に行っている。 <p>(ドナーとの連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在はない、これから資金を確保していく。 (EU の FP7 のリサーチプログラムを利用している。) <p>(期待する JICA 支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まだ、設立されて間がないため、パークをうまく運営するための支援がほしい。 ・ 人材育成支援がほしい。(大学の教員はアカデミックであり、ビジネスに精通した人材との交流が必要である。) ・ マ国以外の機関、大学との連携を今後強化していきたい。そのための支援がほしい。 <p>(その他)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 面談後、Technology Park の3つのビルを見せて頂いた後、副福学長を表敬訪問させて頂き、今回の調査の目的を説明した。副学長より、「今後、何らかの連携を希望する。」との意見を頂いた。 <p>(以上)</p> |
|--|--|

K-25

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013年5月22日 11:30 - 13:00 |
| 2. 場所 | Tetovo |
| 3. 面談先 | Tetovo |
| 4. 出席者 | ESA (Tetovo) : Mr. S Idrizim Manager, Mr. N. Jusufi, Business Advisor/consultant JICA コンサルタント (小西) |
| 5. 面談内容 | <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 (2013年) : 約€30,000 (年度による) ・ 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) ・ 支援の対象となる企業数 (2012年) : 500社以上 ・ 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>(主な活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業に対するアドバイザーサービスおよび中小企業振興に関する情報提供 <p>①APERM が提供しているバウチャースキームを利用した技術支援の実施 (ESA、RESC 等の 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 (50%) を APERM が負担するスキーム)</p> <p>バウチャースキームを利用した技術支援の実施 (2013年度は2件程度の支援を予定している (銀行からの資金借り入れのためのビジネスプラン策定支援、ISO/HACCE 支援、等)</p> <p>バウチャースキームの課題：今年度の割り当て予算はわずか 100,000denar しかない。これでは、2社程度しか支援できない。(APERM 全体の今年度の予</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>算は 1,000,000denar しかない。)</p> <p>(参考)</p> <p>バウチャースキームの支援金額の上限</p> <ul style="list-style-type: none"> - スタートアップ支援 (MAX : €500 ユーロ/1 社 - 既存企業 : Max €1,500 ユーロ/1 社 - 企業への支援金額の 15%が ESA のコミッションとなる。 <p>②各種セミナーの実施 (経済省にプロポーザルを提出し、受ければセミナーを開催している。毎年実施している。)</p> <p>ビジネスプラン (2-5 日間)、マーケティング、ファイナンス (2-3 日間) 経営管理、企業診断の方法、等</p> <p>③その他情報提供</p> <p>(民間セクター開発に係る課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業のトップマネジメントの経営意識が古い。 ・金融アクセスが整備されていない (金利 5-7%あるいは 8-12%、企業によって異なる。) ・企業の技術が不十分である (新製品開発が困難である。) <p>(ドナーとの連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在はなし。 <p>(期待する JICA 支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・包括的なローカルの中小企業支援体制の整備のための支援を実施してほしい。(ESA、RESC、等に対する支援 - これら機関の支援体制の包括的な見直しが必要である。One - Stop - Service を中小企業に対して包括的に行うシステムの再構築が必要である。) <p>(以上)</p> |
|--|---|

K-26

| | |
|---------|---|
| 1. 日時 | 2013 年 5 月 23 日 10:00-13:00 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | 教育・科学省 (Ministry of Education and Science) |
| 4. 出席者 | JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <p>・教育・科学省は EU の会場を借りて、「Strategy for Vocational Education and Training in a lifetime learning context 2013-202 and action plan」の概要を関係機関、ドナーに対して説明した。</p> <p>(所感)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多くの戦略コンセプト、多くのアクションプランが説明されたが、本当に予算が割り当てられるのか、また、実施するための人材が確保されるのかは今後の進捗を確認する必要がある。(イノベーション戦略においても同様のことが言える。) <p>(以上)</p> |

K-27

| | |
|-------|-----------------------------|
| 1. 日時 | 2013 年 5 月 23 日 13:30-14:45 |
|-------|-----------------------------|

| | | | |
|---------|---|-----|---|
| 2. 場所 | Skopje | | |
| 3. 面談先 | LIRA (中小企業) | | |
| 4. 出席者 | LIRA : Mr. R. Crevenkoshi, Manager, Mr. A. Satanovski, Manager, Ms. Z. Cogelja, JICA 専門家 (小西) | | |
| 5. 面談内容 | <p>・今回以下の中小企業 (HIDA 研修生所属企業) と面談した。</p> <p>(会社の概要)</p> <table border="1"> <tr> <td>A 社</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・設立年 : 1991 年 ・従業員数 : 30 人 (内 現場従業員 5 人) ・資本金 : N/A ・所属産業団体 : ・業種 : 製造業 ・売上高 : N/A ・製品・サービスの種類 家庭用照明器具 (電球を含む)、コンセント、等 蛍光灯をカバーするアルミ箔のみ生産し、その他は仕入れて販売しているのみである。 ・マーケット (国内・海外) 国内・海外シェア (%) : 100%/0% ・政府の政策、活動は不十分である。政府に期待しない。 自社の出来る範囲内のことを実施する。 ・面談させて頂いた 3 名は何れも HIDA (旧 AOTS 研修生) である。 <p>(期待するドナー支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまで、ドナー支援は受けたことがない。 ・技術支援は良いが、政府が参画するような支援は必要ない。 </td> </tr> </table> <p>(以上)</p> | A 社 | <ul style="list-style-type: none"> ・設立年 : 1991 年 ・従業員数 : 30 人 (内 現場従業員 5 人) ・資本金 : N/A ・所属産業団体 : ・業種 : 製造業 ・売上高 : N/A ・製品・サービスの種類 家庭用照明器具 (電球を含む)、コンセント、等 蛍光灯をカバーするアルミ箔のみ生産し、その他は仕入れて販売しているのみである。 ・マーケット (国内・海外) 国内・海外シェア (%) : 100%/0% ・政府の政策、活動は不十分である。政府に期待しない。 自社の出来る範囲内のことを実施する。 ・面談させて頂いた 3 名は何れも HIDA (旧 AOTS 研修生) である。 <p>(期待するドナー支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまで、ドナー支援は受けたことがない。 ・技術支援は良いが、政府が参画するような支援は必要ない。 |
| A 社 | <ul style="list-style-type: none"> ・設立年 : 1991 年 ・従業員数 : 30 人 (内 現場従業員 5 人) ・資本金 : N/A ・所属産業団体 : ・業種 : 製造業 ・売上高 : N/A ・製品・サービスの種類 家庭用照明器具 (電球を含む)、コンセント、等 蛍光灯をカバーするアルミ箔のみ生産し、その他は仕入れて販売しているのみである。 ・マーケット (国内・海外) 国内・海外シェア (%) : 100%/0% ・政府の政策、活動は不十分である。政府に期待しない。 自社の出来る範囲内のことを実施する。 ・面談させて頂いた 3 名は何れも HIDA (旧 AOTS 研修生) である。 <p>(期待するドナー支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまで、ドナー支援は受けたことがない。 ・技術支援は良いが、政府が参画するような支援は必要ない。 | | |

K-28

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013 年 5 月 24 日 10:00-11:00 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | SDC |
| 4. 出席者 | SDC : Ms. A. Damjanovska JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <p>・SDC は 3 つの分野 (Democratic Governance、Economic Development 及び Water) を主要な活動分野としている。</p> <p>(現在の主な支援)</p> <p>・SECO (State Secretariat for Economic Affairs) Start-up fund を活用した金融面からの支援 (Albania、Bosnia & Herzegovina、Kosovo、Macedonia、Serbia、Kyrgyz Republic、Tajikistan、Azerbaijan Ukraine 等の国において、スイス企業が投資を行う場合、以下の優遇が受けられる制度)</p> <p>(優遇)</p> <p>- プロジェクトコストの 50%あるいは最大 500,000 スイスフランの借入を最大 5 年間返済の条件で資金を借り入れることが可能である。但し、借入の条件</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>としてスイス居住、起業後3年以内であることが科せられる。</p> <p>(検討中の主要なプロジェクト)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Micro and Small Enterprises Project USAID が実施するプロジェクトであり、このための活動に対する支援として資金提供を検討中である。(SDC が自ら技術支援は行わない。) ・ 地域のバリューチェーン (地元のリソースを使って生産し、販売する) 構築支援 ・ 特定のセクターに関する支援 (ICT、Agro-business、Creative Industry、Auto components、Tourism、等) <p>具体的には ICT、Tourism セクター支援がいいのではないかと考えている。これらのセクターは若年層が参入しやすいセクターである。まだ、検討段階である。7月頃には基礎調査が終わるので、その頃、最終決定することになるのではないと思う。但し、予算的な制約もあり、大きなプロジェクトにはならない。</p> <p>(当方より、MASIT、South East Europe University の Technology Park で入手した情報を共有した。)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Access to Finance に関しても何らかの技術支援を実施していきたい。 <p>(以上)</p> |
|--|--|

K-29

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013年5月27日 10:00-11:00 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | 経済省(MoE) |
| 4. 出席者 | MoE : Mr. Blerim Zlatku, State Adviser, Ms. Jasmina Majstoroska, Adviser for Industrial Policy JICA (日本) : 上田国際協力専門員 JICA (Macedonia) 事務所 : S. Dimitrov (Program coordinator) JICA 専門家 (小西) |
| 5. 面談内容 | <p>(JICA 側説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今回調査の実施概要を説明した。 ・ 政府機関、民間支援機関、ドナー、ローカルコンサルタント、企業から情報を得た。 <p>(調査結果)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 製造業 (例:自動車部品) はかつて強かった。 製造業は依然として、雇用を創出し、輸出を促進している。 <ul style="list-style-type: none"> - 総企業就業者数 (458,873 人) に対して、製造業の就業者数は 100,878 人 (全体の 21.98%) と最も高い。 - また、輸出に関しては、GDP、外貨獲得に影響を与える主要な輸出品目は依然として製造業関連である。 ・ 海外からの FDI (特に自動車) も伸びている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 民間セクター開発に関して、ドナーは、情報提供、ビジネスマッチングの推進 |

(オランダ政府、SDC、EU、等) の他、EBRD (EGP/BAS プロジェクト)、EU (企業への技術支援：2013年10月実施予定)、GIZ (地域経済開発、南欧地域協力推進：人材育成)、等が実施されている。

- ・ドナー活動全体としては、様々な活動を展開しているが、製造業に特化した活動 (ローカルコンサルタント育成を含む) は十分にはなされていない。
- ・BAS プログラムに登録している 230 名のローカルコンサルタントの内、活動が活発なのは、70 名程度であるが、十分ではない。製造業の支援ができるのは 5-7 名程度である。
- ・EU は産業振興プロジェクトを実施する予定である。
 - ①産業政策関連：産業政策に関して実施された内容のレビュー、評価及び今後の活動に対する提言及び関連機関職員のキャパシティ開発
 - ②パイロットプロジェクトとしての中小企業支援の実施 (50 社を想定)

(JICA 支援の可能性)

- ・様々なセクターが存在し、雇用創出、輸出増大に大きく寄与している製造業の強化は極めて重要であるが、支援が十分には実施されていない。これらの点を考慮した JICA 支援の可能性 (案) を提案する。

1) 製造力強化支援 (技術協力プロジェクト)

- C/P 機関：APERM

- 支援内容

- ①製造業の製造力強化 (生産・品質管理) を推進するシステムの構築
- ②製造業の分野のローカルコンサルタントの育成
(APERM のデータベース、Management Consulting Association、あるいは、BAS プロジェクトに登録しているローカルコンサルタント、等を選抜し、を行いながら企業の製造力強化を図る。)
- ③支援対象企業への技術指導を通じた企業の製造力強化
 - 日本人専門家による企業への個別技術指導
これは、製造業の分野のローカルコンサルタントの育成を第 1 の目的として行うためのパイロットプロジェクトであり、企業改善が第 1 の目的ではない。
 - HIDA (The Overseas Human Resources and Industry Development Association：一般財団法人海外産業人材育成協会) 同窓会企業を主たる支援対象とする。(既に 200 人の同窓生がおり、その内 100 人は製造業であり、更にその半分の 50 人がアクティブに活動している。この 50 人は 25 社程度存在している。また、これらの同窓生は日本の生産・品質管理の基礎を理解している。)

- ・製造力強化は、イノベーションを促進するベースとなるものである。

(経済省側コメント)

- ・JICA 提案はとても重要であり、政府の政策にも沿っており、JICA 支援の可能性 (案) を歓迎する。支援が企業の生産性向上、輸出促進を行い、innovative な企業が増えることを希望する。

数年前、大学の工学部と教育・科学省を C/P 機関として実際に企業支援を実施した例がある。(これは 2005 年に実施された JICA のプロジェクト：金属加工分野推進プロジェクトのことを意味している。)

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・但し、ローカルコンサルタントの育成に関して、は BAS プログラムだけでなく、APERM のデータベースにあるコンサルタントの育成を主とすべきでないか？（APERM のデータベースにあるコンサルタントはバウチャースキームのコンサルタントとなっている。） →BAS プログラム登録のコンサルタントも APERM のデータベースにあるコンサルタントも、メインのローカルコンサルタントは同じ人材である。 ・対象企業は HIDA だけでなく、他の団体の企業も入れるべきでないかと思われる。 →メインを HIDA で研修を受けた企業とするが、他の団体の企業も考慮する。 ・支援する際には、大学のリソースを活用してほしい →ローカルコンサルタントとしてよりも、セミナー講師、特定の事項の講師として活用するのが現実的である。 <p>(以上)</p> |
|--|---|

K-30

| | |
|---------|---|
| 1. 日時 | 2013 年 5 月 27 日 11:15－12:30 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 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 HIDA（旧 AOTS）同窓会会長 JICA（日本）：上田国際協力専門員 JICA 専門家（小西） |
| 5. 面談内容 | <p>(JICA 側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 支援の可能性として、以下の支援が考えられる。 - 支援内容 <ul style="list-style-type: none"> ①製造業の製造力強化（生産・品質管理）を推進するシステムの構築 ②製造業の分野のローカルコンサルタントの育成 (APERM のデータベース、Management Consulting Association、あるいは、BAS プロジェクトに登録しているローカルコンサルタント、等を選抜し、を行いながら企業の製造力強化を図る。) ③支援対象企業への技術指導を通じた企業の製造力強化 <ul style="list-style-type: none"> - 日本人専門家による企業への個別技術指導 - HIDA（The Overseas Human Resources and Industry Development Association：一般財団法人海外産業人材育成協会）同窓会企業を主たる支援対象とする。 <p>(企業側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA が考える支援を我々は歓迎する。 JICA 支援のスキームは有益である。 ・先週、AOTS（Turkey）の会議に参加した。 トルコでは、Lean Institute と AOTS（Turkey）が連携して、セミナーを日本から講師を招いて実施している。今年、来年位に HIDA 同窓会として「Training Center for Japanese manufacturing Methods」を設立したいと考えている。（Diploma ではなく、企業の従業員を対象とした実践的なセミナーを開催したいと考えている。） |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・HIDA (Macedonia) において、Gruenski 首相も HIDA メンバーである。(1997-98 年 AOTS 研修を受講している。) ・弊社では、学生のインターンシップを受け入れている。 <p>(面談の後、工場見学をさせて頂いた。)</p> <p>(以上)</p> |
|--|---|

K-31

| | |
|---------|--|
| 1. 日時 | 2013 年 5 月 28 日 13:00-14:00 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | 創業促進庁 (APERM) |
| 4. 出席者 | <p>APERM : Mr. M Mandel Managing director, Dr. L Nikolovski, Head of Sector, Mr. M Stojcev, Head of sector, Ms. E. Bozinovska Head of sector, Ms. M Taseva, Head of sector</p> <p>JICA (日本) : 上田国際協力専門員</p> <p>JICA (Macedonia) 事務所 : S. Dimitrov (Program coordinator)</p> <p>JICA 専門家 (小西)</p> |
| 5. 面談内容 | <p>(JICA 支援の可能性)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製造業 (例: 自動車部品) はかつて強かった。製造業は依然として、雇用を創出している <ul style="list-style-type: none"> - 総企業就業者数 (458,873 人) に対して、製造業の就業者数は 100,878 人 (全体の 21.98%) と最も高い。 ・輸出に関しては、GDP、外貨獲得に影響を与える主要な輸出品目は依然として製造業関連である。 ・海外からの FDI (特に自動車) も伸びている。 ・雇用創出、輸出増大に大きく寄与している製造業の強化は極めて重要であるが、政府、ドナーから、支援が十分には実施されていない。特に、製造力強化は雇用拡大、輸出増大、にも繋がる可能性を有している。以下に、これらの点を考慮した JICA 支援の可能性 (案) を提案する。 <p>1) 製造力強化支援 (技術協力プロジェクト)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 製造業をターゲットしたローカルコンサルタントの育成と中小企業の育成を実施する中小企業支援体制の整備 - C/P 機関 : APERM - 支援内容 <ol style="list-style-type: none"> ①製造業の製造力強化 (生産・品質管理) を推進するシステムの構築 ②製造業の分野のローカルコンサルタントの育成 (APERM のデータベース、Management Consulting Association、あるいは、BAS プロジェクトに登録しているローカルコンサルタント、等を選抜し、を行いながら企業の製造力強化を図る。) ③支援対象企業への技術指導を通じた企業の製造力強化 <ul style="list-style-type: none"> - 日本人専門家による企業への個別技術指導 - HIDA (The Overseas Human Resources and Industry Development Association : 一般財団法人海外産業人材育成協会) 同窓会企業を主たる支援対象とする。 |

| | |
|--|--|
| | <p>(期待する JICA 支援)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 提案はとても重要であり、JICA 支援の可能性 (案) を歓迎する。是非、実施して頂きたい。我々も参画したい。 <p>(以上)</p> |
|--|--|

K-32

| | |
|---------|---|
| 1. 日時 | 2013 年 5 月 28 日 9:00-9:30 |
| 2. 場所 | Skopje |
| 3. 面談先 | 欧州統合府 (Secretariat for European Affairs) |
| 4. 出席者 | <p>Secretariat for European Affairs : Mr. X Llokmani Unit for Coordination of EU and foreign assistance</p> <p>JICA (日本) : 上田国際協力専門員</p> <p>JICA (Macedonia) 事務所 : S. Dimitrov (Program coordinator)</p> <p>JICA 専門家 (小西)</p> |
| 5. 面談内容 | <p>(JICA 側説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今回調査の実施概要を説明した。 ・ 政府機関、民間支援機関、ドナー、ローカルコンサルタント、企業から情報を得た。 <p>(調査結果)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 製造業は依然として、雇用を創出し、輸出を促進している。 <ul style="list-style-type: none"> - 総企業就業者数に対して、製造業の就業者数は全体の 21.98% と最も高い。 - 海外からの FDI (特に自動車：約 204 件) と伸びている。 - また、輸出に関しては、GDP に影響を与える主要な輸出品目は依然として製造業関連である。 ・ 民間セクター開発に関して、ドナーは、情報提供、ビジネスマッチングの推進 (オランダ政府、SDC、EU、等) の他、EBRD (EGP/BAS プロジェクト)、EU (企業への技術支援：2013 年 10 月実施予定)、GIZ (地域経済開発、南欧地域協力推進：人材育成)、等が実施されている。 ・ ドナー活動全体としては、様々な活動を展開しているが、製造業に特化した活動 (ローカルコンサルタント育成を含む) は十分にはなされていない。 ・ BAS プログラムに登録している 230 名のローカルコンサルタントの内、活動が活発なのは、70 名程度であるが、十分ではない。製造業の支援ができるのは 5-7 名程度である。 <p>(JICA 支援の可能性)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 様々なセクターが存在し、雇用創出、輸出増大に大きく寄与している製造業の強化は極めて重要であるが、支援が十分には実施されていない。これらの点を考慮した JICA 支援の可能性 (案) を提案する。 <p>1) 製造力強化支援 (技術協力プロジェクト)</p> <ul style="list-style-type: none"> - C/P 機関 : APERM - 支援内容 <ol style="list-style-type: none"> ① 製造業の製造力強化 (生産・品質管理) を推進するシステムの構築 ② 製造業の分野のローカルコンサルタントの育成 ③ 支援対象企業への技術指導を通じた企業の製造力強化 <ul style="list-style-type: none"> - 日本人専門家による企業への個別技術指導 <p>これは、製造業の分野のローカルコンサルタントの育成を第 1 の目的</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>として行うためのパイロットプロジェクトであり、企業改善が第1の目的ではない。</p> <ul style="list-style-type: none"> - HIDA (The Overseas Human Resources and Industry Development Association : 一般財団法人海外産業人材育成協会) 同窓会企業を主たる支援対象とする。(既に200人の同窓生がおり、その内100人は製造業であり、更にその半分の50人がアクティブに活動している。この50人は25社程度存在している。また、これらの同窓生は日本の生産・品質管理の基礎を理解している。) <p>(欧州統合府側からのコメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ms. O Kaljosevska, Head of Sector for coordination は不在である。 今回説明された内容を伝える。 <p>(以上)</p> |
|--|---|

K-33

| 1. 日時 | 2013年5月28日 10:30 - 11:15 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|--|--|-----|-----|--------------|---|----------------|--------------------|--------|---------------|---------------|--|--------------------|--|-------|---|
| 2. 場所 | Skopje | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. 面談先 | コンサルタント | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. 出席者 | ローカルコンサルタント : Ms. A Depinovska, Managing director, IQS JICA (日本) : 上田国際協力専門員 JICA 専門家 (小西) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. 面談内容 | <p>• TAM/BAS プロジェクト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、以下の通り確認した。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">項 目</th> <th>内 容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• コンサルティング分野</td> <td>• 農産加工 (品質管理、技術指導、Certificate 取得、マーケティング、等)</td> </tr> <tr> <td>• コンサルティング経験年数</td> <td>• 6年 (2006年に会社を設立)</td> </tr> <tr> <td>• 登録団体</td> <td>• ECM、MMC、MCC</td> </tr> <tr> <td>• コンサルティングの内容</td> <td>• ほぼ 100% : 企業への直接支援 (ドナープロジェクトに依存しないことが将来生き残っていくことになる。) クライアント : 180社位 (85% : 食品加工) 大・中・小企業</td> </tr> <tr> <td>• コンサルタントの課題・支援ニーズ</td> <td>• 食品加工分野に係る省エネ、生産コスト低減に係る実践的な技術を取得したい。</td> </tr> <tr> <td>• その他</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • もし、数日のコンサルティングを企業から依頼されたら、€100-300/日を要求している。(要求されるレベルによる) • 我々が提供しているレベルの競争企業は 2-3 社である。 </td> </tr> </tbody> </table> | | 項 目 | 内 容 | • コンサルティング分野 | • 農産加工 (品質管理、技術指導、Certificate 取得、マーケティング、等) | • コンサルティング経験年数 | • 6年 (2006年に会社を設立) | • 登録団体 | • ECM、MMC、MCC | • コンサルティングの内容 | • ほぼ 100% : 企業への直接支援 (ドナープロジェクトに依存しないことが将来生き残っていくことになる。) クライアント : 180社位 (85% : 食品加工) 大・中・小企業 | • コンサルタントの課題・支援ニーズ | • 食品加工分野に係る省エネ、生産コスト低減に係る実践的な技術を取得したい。 | • その他 | <ul style="list-style-type: none"> • もし、数日のコンサルティングを企業から依頼されたら、€100-300/日を要求している。(要求されるレベルによる) • 我々が提供しているレベルの競争企業は 2-3 社である。 |
| 項 目 | 内 容 | | | | | | | | | | | | | | | |
| • コンサルティング分野 | • 農産加工 (品質管理、技術指導、Certificate 取得、マーケティング、等) | | | | | | | | | | | | | | | |
| • コンサルティング経験年数 | • 6年 (2006年に会社を設立) | | | | | | | | | | | | | | | |
| • 登録団体 | • ECM、MMC、MCC | | | | | | | | | | | | | | | |
| • コンサルティングの内容 | • ほぼ 100% : 企業への直接支援 (ドナープロジェクトに依存しないことが将来生き残っていくことになる。) クライアント : 180社位 (85% : 食品加工) 大・中・小企業 | | | | | | | | | | | | | | | |
| • コンサルタントの課題・支援ニーズ | • 食品加工分野に係る省エネ、生産コスト低減に係る実践的な技術を取得したい。 | | | | | | | | | | | | | | | |
| • その他 | <ul style="list-style-type: none"> • もし、数日のコンサルティングを企業から依頼されたら、€100-300/日を要求している。(要求されるレベルによる) • 我々が提供しているレベルの競争企業は 2-3 社である。 | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 高度な支援を実施しており、企業から高い支持を得ている。 ・ 今のような高度な技術を有するようになったのは、以下の理由によるものである。 大学院：Food Technologist の学位を取得した後、10年間 USAID のプロジェクトに従事し、その間、USA（3回）、スイス、イタリア、ドイツ、等で食品加工に関する訓練を受けた。また、プロジェクトにおいて、国際コンサルタントの支援を受けた。 ・ ローカルコンサルタントから見た食品加工企業の課題は以下の通りである。 <ul style="list-style-type: none"> - 設立したばかりの企業が多く、経営管理が不十分である。 - 新しい技術、知識が不足している。 ・ 政府の食品加工に対する支援が不足している。 |
| (以上) | | |

K-34

| | |
|---------|---|
| 1. 日時 | 2013年5月29日 9:00-11:30 |
| 2. 場所 | Serbia |
| 3. 面談先 | JICA (Serbia)事務所 |
| 4. 出席者 | JICA (Serbia) 事務所：阿部所長、伊藤職員、小椋企画調査員 JICA 専門家（小西） |
| 5. 面談内容 | <p>(調査団説明)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報告用資料を基に今回調査の概要を説明した。 <p>(JICA 支援の可能性)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 様々なセクターが存在しているが、雇用創出、輸出増大に大きく寄与している製造業の強化は極めて重要であるが、支援が十分には実施されていない。これらの点を考慮した JICA 支援の可能性（案）を相手国側に提案した。 <p>1) 製造力強化支援（技術協力プロジェクト）</p> <ul style="list-style-type: none"> - C/P 機関：APERM - 支援内容 <ul style="list-style-type: none"> ①製造業の製造力強化（生産・品質管理）を推進するシステムの構築 ②製造業の分野のローカルコンサルタントの育成 ③支援対象企業への技術指導を通じた企業の製造力強化 <ul style="list-style-type: none"> - 日本人専門家による企業への個別技術指導 <p>これは、製造業の分野のローカルコンサルタントの育成を第1の目的として行うためのパイロットプロジェクトであり、企業改善が第1の目的ではない。</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>- HIDA (The Overseas Human Resources and Industry Development Association : 一般財団法人海外産業人材育成協会) 同窓会企業を主たる支援対象とする。(既に 200 人の同窓生がおり、その内 100 人は製造業であり、更にその半分の 50 人がアクティブに活動している。この 50 人は 25 社程度存在している。また、これらの同窓生は日本の生産・品質管理の基礎を理解している。)</p> <ul style="list-style-type: none"> • JICA 支援の可能性に関して、報告用資料に記載している 2) イノベーション支援 (技術協力プロジェクト)、及び 3) 貿易・投資振興 (専門家派遣) に関しては、当方から具体的な説明はしていない。特に、2) は政府、他ドナーの今後の動向を見定める必要があると判断し、説明していない。 • EU はパイロットプロジェクトとしての中小企業支援の実施 (50 社を想定 : 企業課題の特定→支援人材の発掘→企業に対するローカルコンサルタントによる支援の実施) を検討中である。(製造業に特化しているわけではない。) • もし、JICA 支援を実施するならば、C/P 機関の選定を慎重に行い、EU の選定するパイロット企業との重複がないようにする必要がある。 <p>(以上)</p> |
|--|---|

附属資料2 収集資料リスト

(資料表示に関して)

- ・青字：書籍文献であり、CDには所蔵されていない。
- ・アドレスが記載されたものに関してもHPから入手し、本文への記載したものであり、CDには所蔵されていない。
- ・本文において引用されている文献は、本文中に明記している。(今回の調査の過程で入手したが、本文に引用していない文献も合わせてリストとして載せている。)

| No. | タ イ ト ル | 発行元 |
|-------|--|---------------|
| (ドナー) | | |
| 1 | Dutch Government Private sector support programs-instruments | Dutch Embassy |
| 2 | Business Advisory Service (BAS) FYR Macedonia, building stronger businesses | EBRD |
| 3 | Enterprise Growth Programme (EGP) FYR Macedonia 2012 | EBRD |
| 4 | FYR Macedonia April 2012 | EBRD |
| 5 | Small Business Support (SBS) | EBRD |
| 6 | Strategy for the former Yugoslav Republic of Macedonia 2010-2013 | EBRD |
| 7 | COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT THE FORMER YUGOSLAV REPUBLIC OF MACEDONIA 2012 PROGRESS REPORT accompanying the document COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL Enlargement Strategy and Main Challenges 2012-2013 | EC |
| 8 | COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL Enlargement Strategy and Main Challenges 2012-2013 | EC |
| 9 | COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL, THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS “Think Small First” A “Small Business Act” for Europe | EC |
| 10 | EU Annex Instruments for Pre-Accession (IPA) Multi-annual Indicative Planning Document (MIPD) 2011-13 the former Yugoslav Republic of Macedonia | EU |

| No. | タ イ ト ル | 発行元 |
|-----|--|-------|
| 11 | EU and Macedonia Trade (2007-2011) | EU |
| 12 | European Charter for Small enterprises | EU |
| 13 | FYR MACEDONIA EU BILATERAL TRADE AND TRADE WITH THE WORLD 29-Nov-12 | EU |
| 14 | Small Enterprise Development in the Republic of Macedonia An Overview February, 2007 | EU |
| 15 | Export Promotion Strategy for the Macedonian Software and IT Services Industry, January 2010 | GIZ |
| 16 | IMF Executive Board Concludes 2011 Article IV Consultation with Former Yugoslav Republic of Macedonia Public Information Notice (PIN) No. 12/58 June 8, 2012 (http://www.imf.org/external/np/sec/pn/2012/pn1258.htm) | IMF |
| 17 | World Economic Outlook Update 2012 | IMF |
| 18 | JICA trainees –training materials | JICA |
| 19 | 生産管理プロジェクト専門家派遣(生産管理支援体制) (2010年) | JICA |
| 20 | 中小企業振支援能力向上プロジェクト準備調査(2009年) | JICA |
| 21 | 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) | JICA |
| 22 | 中小企業振興 課題別指針 開発課題体系全体図 | JICA |
| 23 | Donor Mapping Database June 2012 OECD for Macedonia | OECD |
| 24 | SME Policy Index report Western Balkans and Turkey 2012 | OECD |
| 25 | Swiss Cooperation in Macedonia | SDC |
| 26 | The Swiss Cooperation Strategy Macedonia 2013-2016 | SDC |
| 27 | Investment Policy Review The former Yugoslav Republic of Macedonia 2012 | UN |
| 28 | AgBiz Program | USAID |
| 29 | A Rapid Assessment of the Enterprise Development Support Framework and Preliminary Design for a Proposed Enterprise Development Project in the Republic of Macedonia Carried out under the FIELD-Support Leader with Associates Cooperative Agreement | USAID |
| 30 | Business Without Borders Project | USAID |
| 31 | Industrial Management Project | USAID |
| 32 | Investment Development and Export Advancement Support (IDEAS) Project | USAID |
| 33 | Microfinance Development Credit Authority (DCA) | USAID |
| 34 | Micro and Small Enterprises Project | USAID |

| No. | タ イ ト ル | 発行元 |
|--------------------------------------|---|--|
| 35 | Policy Paper Unique value proposition for the Macedonian software and IT service industry Report, August 2012, Version 2.0, Prepared by: Claus Traeger | USAID |
| 36 | Project for Microenterprise Access to Public Procurement | USAID |
| 37 | Small Business Expansion Project | USAID |
| 38 | Small & Medium Enterprise Development Credit Authority (SME DCA) | USAID |
| 39 | USAID/Macedonia Strategic Plan Summary 2011 – 2015 Skopje, Macedonia | USAID |
| 40 | Doing business in 2013 | WB |
| 41 | Doing business in 2012 | WB |
| 42 | FYR Macedonia at a glance | WB |
| 43 | World Development Indicator 2012 | WB |
| 44 | Innovation Infrastructures The Former Yugoslav Republic of Macedonia | WBC |
| 45 | World Economic Forum Insight report The Global Competitiveness Report 2012–2013 | World Economic forum |
| (政府関係機関: Public institutions) | | |
| 46 | National Strategy on Alleviation of Poverty and Social Exclusion in the Republic of Macedonia 2010-2020 | Government of Macedonia |
| 47 | (1) Agriculture and agro-processing Industry in the Republic of Macedonia (2) Automotive Components Sector in the Republic of Macedonia (3) Information and Communication Technology Sector | Agency for Investment and Export Promotion |
| 48 | PROGRAMME for Support of Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation at the Small and Medium Enterprises in 2013 | APERM |
| 49 | Industrial Policy of Republic of Macedonia: 2009-2020 | MoE |
| 50 | Mission of Ministry of Economy | MoE |
| 51 | Organizational chart | MoE |
| 52 | Programme for the Development of Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation of the Small and Medium Enterprises (2007-2010) | MoE |
| 53 | Revised National Development Strategy for Small and Medium-Sized Enterprises 2007 (2002 –2013) | MoE |

| No. | タ イ ト ル | 発行元 |
|---------------------|---|---------------------------------|
| 54 | Short Summary of the National Self-assessment Report regarding the European Charter for Small Enterprises Draft version (Republic of Macedonia 2008) | MoE |
| 55 | Pre-accession Economic programme 2013-2015 Macroeconomic trends, Public Finances and Structural Reforms | MoF |
| 56 | Contents of the innovation strategy (action plan) | MoES |
| 57 | Draft Law on innovation activities (2013) | MoES |
| 58 | Innovation Strategy of the Republic of Macedonia for 2012-2020 | MoES |
| 59 | Strategy for vocational education and training in a lifelong learning context 2013 – 2020 and Action plan | MoES |
| 60 | Basic Economic data (http://www.nbrm.mk/default-en.asp?ItemID=89A26FA4B8AA8F4CA6CF243F984FF307) | NBRM |
| 61 | Balance of Payment 1998-2012 | NBRM |
| 62 | External Statistics foreign trade – Export and imports (http://www.nbrm.mk/default-en.asp?ItemID=EA9313A61C028F44B00B681EF302F59D) | NBRM |
| 63 | Monthly Information 11/2012 | NBRM |
| 64 | SEEU Tech Park - the Path of New Ideas | South East Europe University |
| 65 | Current situation of Business Tendency in Manufacturing Industry February 2012 – February 2013 | SSO |
| 66 | Gross domestic product in the Republic of Macedonia, by regions, 2010 (http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie_en.aspx?rbtxt=36) | SSO |
| 67 | Industry 20065-2011 | SSO |
| 68 | Macedonia in figures in 2012 | SSO |
| 69 | Monthly Statistical Bulletin 2013 No. 1.2.13.02 2013 | SSO |
| 70 | Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia 2012 | SSO |
| 71 | Law on technological industrial development zones | TDITZ |
| (その他:Others) | | |
| 72 | Deloitte International Tax FYR Macedonia Highlights 2013 | Deloitte |

| No. | タ イ ト ル | 発行元 |
|------------------|--|----------------------------|
| 73 | Review - Laws, technologies, tenders, offers (Number 15) April 2013 | ECM |
| 74 | Enterprise Support Agency Tetovo Your signpost to successful business | ESA (Tetovo) |
| 75 | Pamphlet (First Technology Solutions) IT company | First Technology Solutions |
| 76 | Investment Macedonia 2011 | KPMG |
| 77 | Pamphlet (Rado-koncar) – Manufacturing company | RADO-Koncar |
| 78 | 中小企業施策利用ガイドブック 平成 24 年 | 中小企業基盤整備機構 (SMRJ) |
| 79 | 都道府県別人口 (大正 9 年-平成 23 年) | 総務省統計局 |
| 80 | 平成 22 年度県民経済計算について (平成 25 年 5 月 29 日) | 内閣府 経済社会総合研究所 |
| (主要ドナーHP) | | |
| | オランダ政府 (http://macedonia.nlembassy.org/) | Dutch Embassy |
| | EBRD (http://www.ebrd.com/pages/country/fyrmacedonia.shtml) | EBRD |
| | EU (http://eeas.europa.eu/delegations/the_former_yugoslav_republic_of_macedonia/index_en.htm) | EU |
| | GIZ (http://www.giz.de/en/html/worldwide.html) | GIZ |
| | SDC (http://www.swiss-cooperation.admin.ch/macedonia/) | SDC |
| | USAID (http://macedonia.usaid.gov/en/index.html) | USAID |
| | | |

(以 上)