

**西バルカン地域
(セルビア共和国、ボスニア・
ヘルツェゴビナ、モンテネグロ)における
中小企業メンター
サービス構築・普及促進プロジェクト
詳細計画策定調査報告書**

平成 25 年 6 月
(2013年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

| |
|--------|
| 産 公 |
| J R |
| 13-177 |

**西バルカン地域
(セルビア共和国、ボスニア・
ヘルツェゴビナ、モンテネグロ)における
中小企業メンター
サービス構築・普及促進プロジェクト
詳細計画策定調査報告書**

平成 25 年 6 月
(2013年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

1990年代の内戦を経て、旧ユーゴスラビア社会主義連邦共和国の国々は現在では比較的政治・経済的にも安定し、各国が社会主義から経済市場化に向けて取り組みを進めています。一方で、2008年の金融危機の影響を受け、失業率が高く経済成長も芳しくない状況が続いているのが現状です。そのため、中小企業振興が国内雇用の拡大、地方経済活性化、貿易赤字緩和等の面で期待されており、わが国はセルビア共和国に対して2008年から3年間にわたり中小企業分野の支援を行いました。

セルビア共和国において、中小企業の経営指導員（メンター）を育成し、メンターが経営指導を提供する制度の構築を行ったところ、隣国ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロから本事業の成果が評価され、同様のメンターサービス構築に対する協力がわが国に要請されました。

今回の詳細計画策定調査では、要請が提出されたセルビア共和国、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロの政府と協議し、各国の中小企業支援体制の把握、課題の抽出、協力内容・実施体制の検討を行いました。同時に、広域案件としてのプロジェクトの枠組みや3カ国の協力体制、事業の運営監理方法等についても各国と協議を行い、結果を報告書として取りまとめました。

調査にご協力・ご支援いただいた関係者の各位に対し、心からの謝意を表すとともに、プロジェクトの実施にあたり、ご支援、ご協力をお願い申し上げます。

平成25年6月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 入柿 秀俊

目 次

序 文
目 次
地 図
写 真
略語表

| | |
|------------------------|----|
| 第1章 詳細計画策定調査の概要 | 1 |
| 1-1 調査の背景 | 1 |
| 1-2 調査の目的 | 1 |
| 1-3 団員構成・調査日程 | 2 |
| 1-4 調査結果概要 | 2 |
| 第2章 要請の背景・経緯 | 4 |
| 2-1 西バルカン地域の概況 | 4 |
| 2-2 セルビアの前身プロジェクトの概要 | 6 |
| 2-3 広域案件に至った経緯 | 9 |
| 第3章 中小企業振興の現状と課題 | 10 |
| 3-1 セルビア | 10 |
| 3-2 ボスニア・ヘルツェゴビナ | 19 |
| 3-3 モンテネグロ | 28 |
| 第4章 ドナーによる中小企業振興支援 | 37 |
| 4-1 3カ国共通で実施される支援 | 37 |
| 4-2 セルビア | 37 |
| 4-3 ボスニア・ヘルツェゴビナ | 38 |
| 4-4 モンテネグロ | 39 |
| 第5章 プロジェクトの概要 | 41 |
| 5-1 プロジェクトの枠組み | 41 |
| 5-2 プロジェクトの対象地域、期間、裨益者 | 44 |
| 5-3 プロジェクトの実施体制 | 44 |
| 5-4 プロジェクト実施上の留意点 | 45 |
| 第6章 評価5項目による事前評価 | 47 |
| 6-1 妥当性 | 47 |
| 6-2 有効性 | 48 |
| 6-3 効率性 | 48 |

| | | |
|-----|---------|----|
| 6-4 | インパクト | 49 |
| 6-5 | 自立発展性 | 49 |
| 6-6 | 評価分析の結論 | 50 |

附属資料

| | | |
|----|---------------------------|-----|
| 1. | 調査日程表 | 53 |
| 2. | 主要面談者リスト | 56 |
| 3. | 団長レター（第1次調査終了時に各国政府機関へ配布） | 62 |
| 4. | 合意文書（R/D） | 66 |
| 5. | 関係機関一覧図 | 128 |



The boundaries and names shown and the designations used on this map do not imply official endorsement or acceptance by the United Nations.

Map No. 3877 Rev. 7 UNITED NATIONS
September 2008

Department of Field Support
Cartographic Section

写 真



モンテネグロ 企業訪問



モンテネグロ セティニエ市長との協議



モンテネグロ 企業訪問



ボスニア・ヘルツェゴビナ R/D署名



3カ国共同ワークショップ



3カ国関係者一同と調査団

略 語 表

| 略語 | 正式名称 | 和 訳 |
|--------|---|--------------------------|
| BAS | Business Advisory Services | ビジネス・アドバイザー・サービス |
| BC | Business Center | 地域ビジネスセンター |
| BDC | Business Development Center | ビジネス開発センター |
| BiH | Bosnia and Herzegovina | ボスニア・ヘルツェゴビナ |
| DDSME | Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises | (モンテネグロ) 中小企業開発庁 |
| EBRD | European Bank for Reconstruction and Development | 欧州復興開発銀行 |
| EC | European Commission | 欧州委員会 |
| EGP | Enterprise Growth Programme | 企業成長プログラム |
| EIC | Euro Info Center | ヨーロッパ情報センター |
| EICC | Euro Info Correspondence Center | ヨーロッパ情報対応センター |
| EU | European Union | 欧州連合 |
| FBiH | Federation of Bosnia and Herzegovina | ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦 |
| GDP | Gross Domestic Product | 国内総生産 |
| GIZ | German Society for International Cooperation | ドイツ国際協力公社 |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Points | ハサップ (危害分析重要管理点) |
| IBRD | International Bank for Reconstruction and Development | 国際復興開発銀行 |
| ICT | Information and Communication Technology | 情報通信技術 |
| IFC | International Finance Corporation | 国際金融公社 |
| ILO | International Labour Organization | 国際労働機関 |
| IMF | International Monetary Fund | 国際通貨基金 |
| ISO | International Standard Organization | 国際標準化機構 |
| JCC | Joint Coordination Committee | 合同調整委員会 |
| LBC | Local Business Center | 地方ビジネスセンター |
| MOFTER | Ministry of Foreign Trade and Economic Relations | (ボスニア・ヘルツェゴビナ) 対外貿易経済関係省 |
| NARD | National Agency for Regional Development | (セルビア) 地域開発庁 |
| NGO | Non-Governmental Organizations | 非政府組織 |
| ODA | Official Development Assistance | 政府開発援助 |

| | | |
|---------|--|--------------------|
| OECD | Organization for Economic Co-operation and Development | 経済協力開発機構 |
| PDM | Project Design Matrix | プロジェクト・デザイン・マトリックス |
| QMS | Quality Management System | 品質管理体制 |
| RA/C | Regional Agency/Regional Center | 地域センター |
| R/D | Record of Discussions | 討議議事録 |
| RDA | Regional Development Agency, | 地域開発機関 |
| REDAH | Regional Development Agency for Herzegovina | ヘルツェゴビナ地域開発機関 |
| RS | Republika Srpska | スルプスカ共和国 |
| SADSMEE | Serbia Agency for the Development of Small and Medium-size Enterprise and Entrepreneurship | (セルビア) 中小企業庁 |
| SERDA | Sarajevo Economic Region Development Agency | サラエボ経済地域開発機関 |
| SME | Small and Medium Enterprise | 中小企業 |
| UNDP | United Nations Development Programme | 国連開発計画 |
| USAID | United States Agency for International Development | 米国国際開発庁 |
| VAT | Value Added Tax | 付加価値税 |
| VS | Voucher Scheme | バウチャー・スキーム |
| WB | World Bank Group | 世界銀行 (世銀) |

第1章 詳細計画策定調査の概要

1-1 調査の背景

本プロジェクトの対象3カ国〔セルビア共和国（以下、「セルビア」と記す）、ボスニア・ヘルツェゴビナ（Bosnia and Herzegovina : BiH）、モンテネグロは、第2次世界大戦後にユーゴスラビア社会主義連邦共和国を構成した6つの共和国の一部であった。1990年代に入り、セルビア及びモンテネグロを除く4共和国が独立を宣言し、その後モンテネグロも2006年にセルビアとの国家連合を解消し独立した。各国の近年の政情は比較的安定し、経済開発を推進していたものの、2008年に起きた金融危機の影響で各国の経済成長率はマイナスに転じ（セルビア-3.5%、BiH-2.9%、モンテネグロ-5.7%）、2011年以降も各国の経済成長率は1~2%にとどまる。各国政府は、国内企業数の大半を占め〔セルビア99.8%、BiH〔ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦（Federacija Bosne i Hercegovine : FD）96.4%、スルプスカ共和国（Republika Srpska : RS）99.5%〕、モンテネグロ99.8%〕国内雇業者の大部分を抱える中小企業（Small and Midium Enterprise : SME）に対し、経済の活性化、失業者の吸収や貿易赤字の緩和といった面で大きな期待を寄せている。一方で、対象とする3カ国のSMEは金融アクセス、行政手続き、国内の不平等な競争¹等において問題を抱えている。

3カ国の政府は欧州連合（European Union : EU）の政策・制度を踏まえてSMEの競争力強化をめざした政策や制度の整備を進めている一方で、政策・制度を実施するにあたっての支援体制は脆弱であり、支援メニューも限られているなか、これらを充実することが必要とされている。

このようななか、JICAではセルビアにおいて日本における経営指導員の経験を生かし、SMEに直接企業診断やアドバイザー活動を行うメンター制度の組織化、定着を目的とした技術協力「メンター制度組織化計画プロジェクト」（2008~2011）（以下、「前身プロジェクト」）を実施した。このメンター制度はセルビア内ほぼ全域にて導入されている。

同プロジェクトの成果を受け、セルビアから本メンター制度の強化、更なる普及を目的とした継続案件の要請があった。また隣国BiHサラエボ経済地域開発機関（Strqjevo Economic Region Development Agency : SERDA）及びモンテネグロ中小企業開発庁（Divectrate for Development of Small and Medium-sized Enterprises : DDSME）がセルビアでのプロジェクトの成果を評価し、セルビアと同様のメンターサービス構築に対する協力が要請された。セルビア側は本経験を活用し、両国のサービス構築に協力する意向を示している。そのため、広域案件としてセルビアのメンター制度の普及・強化とともに、セルビアで育成したメンターを活用した上述2国のメンターサービスの構築に向け、詳細計画策定調査を行うこととなった。

1-2 調査の目的

本調査は、2008年~2011年のセルビア「メンター制度組織化計画プロジェクト」の後継案件としてセルビア側から提出された要請内容、及び上述のセルビアとの協力を踏まえて同様の制度導入を要請しているモンテネグロ、BiHにおいて、現状、想定される実施体制、協力範囲、実施スケジュール等に関し、関係者と協議を行うことを目的とする。特に、広域案件として3カ国での協力の枠組みについても十分に検討し、各国と協議を行う。また、プロジェクト計画に関する合意事

¹ 消費税や関税、従業員の所得税等を支払わない企業や商取引が横行し、税金を支払っている企業と支払わない企業との間で市場での競争において大きな差が生じている。

項を討議議事録（Record of Discussion：R/D）に取りまとめる。

1-3 団員構成・調査日程

1-3-1 団員構成

| 担当業務 | 氏名 | 所属 | 第1次調査期間 | 第2次調査期間 |
|---------------|--------|-----------------------------|-------------|--------------|
| 団長 | 斉藤 幹也 | JICA産業開発・公共政策部 産業・貿易第一課長 | 2012.9.9～22 | 2012.11.7～15 |
| 協力企画 | 中山 佳奈子 | JICA産業開発・公共政策部 産業・貿易第一課 | 2012.9.9～22 | 2012.11.7～15 |
| 中小企業 振興・診断 | 小林 秀夫 | コンサルタント | 2012.9.3～26 | 2012.11.6～15 |
| 評価分析 | 竹井 誠 | パンテル・インターナショナル コンサルタント | 2012.9.9～26 | 2012.11.6～15 |

1-3-2 調査日程

付属資料1参照

1-4 調査結果概要

本調査では、第1次現地調査においてメンターサービスの導入・強化を行うにあたっての各国の現状とニーズを確認するとともに、JICAにて検討した協力素案について協議し、基本的な合意を得た。第2次現地調査では、第1次現地調査での基本的な合意内容の詳細（プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）、プロジェクト活動計画書（Project Outline：PO）を確認・協議し、各国にてR/Dを締結した。

具体的には、まず本案件を広域案件として実施することを各国に説明し、案件の枠組みについて合意を得た。本案件はセルビア、BiH、モンテネグロのおのおのから要請され、個別に採択、国際約束が締結されており、おのおのの国で成果を上げていくことが求められるものであるが、①3カ国が共通の課題と目的を有し、地域の課題として取り組むことで効果的な知識共有と効率的な事業運営が可能となること、②日本の協力を受けて先行するセルビアの経験を他の2カ国に活用することが有効であることが3カ国の総意となっていることから、1つの広域プロジェクトとして実施することとなった。すなわち、本件は「対象3カ国へのメンターサービスの普及・拡大を通してSMEの発展を促す」ことを上位目標に据え、その下で各国ごとの3つのサブプロジェクトを構成し、各国でSME支援能力の向上を目的としたプロジェクト活動を実施する。

一方、本調査で各国のSME支援機関を訪問したところ、各機関の体制、置かれている状況が異なることが判明した。そのため各国ごとのサブプロジェクトは、個別に目標を立て実施する旨各国C/Pの理解を得、各国とR/Dを署名した。

また、本調査で実施された評価においては、セルビア、BiH、モンテネグロの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、実施の意義は高いと判断された。3カ国では、SMEの支援は重点政策として位置づけられており、メンタリング活動は其中でも政策の実現に向けて重要な施策となり得る。また、本事業は日本が蓄積するSME経営指導分野の経験を活用できるものであるとともに、先行するセルビアでの日本の協力成果を発展・展開させるものであり、協力する意義と実施効果は高いといえる。

今後、広域案件として実施するうえの留意点としては、既存のセルビアメンター制度への理解促進、各国の状況に応じたサービス内容の検討、3カ国の情報共有方法の検討、3カ国の効率的な連絡・調整体制づくり、日本人専門家の効率的・効果的な投入方法の検討、EUドナーとの連携促進、等が挙げられる。

第2章 要請の背景・経緯

2-1 西バルカン地域の概況

2-1-1 中小企業をとりまく概況

本プロジェクトの対象3カ国（セルビア、BiH、モンテネグロ）は第2次世界大戦後にユーゴスラビア社会主義連邦共和国を構成した6つの共和国の一部であった。1990年代に入り、セルビア及びモンテネグロを除く4共和国が独立を宣言し、その後モンテネグロも2006年にセルビアとの国家連合を解消し独立した。各国の近年の政情は比較的安定し、経済開発を推進していたものの、2008年に起きた金融危機の影響で各国の経済成長率はマイナスに転じ（2009年：セルビア-3.5%、BiH-2.9%、モンテネグロ-5.7%）、2011年以降も各国の経済成長率は1~2%にとどまっている。各国政府は、国内企業数の大半〔セルビア99.8%、BiHボスニア・ヘルツェゴビナ連邦（FD）96.4%、BiHスルプスカ共和国（RS）99.5%、モンテネグロ99.8%〕を占め、国内雇用者の大部分を抱えるSMEに対し、経済の活性化、失業者の吸収や貿易赤字の緩和といった面で大きな期待を寄せている。一方で、対象とする3カ国のSMEは金融アクセス、行政手続き、国内の不平等な競争²等において問題を抱えている。

2-1-2 歴史的概況

(1) ユーゴスラビア連邦人民共和国

ユーゴスラビア連邦人民共和国は1945年に成立したが、その時点でセルビア、BiH、モンテネグロは連邦を構成する共和国となった。ユーゴスラビア連邦人民共和国は1963年にはユーゴスラビア社会主義連邦共和国に改称されたが、これらの共和国はすべて連邦共和国のメンバーとしてとどまった。ユーゴスラビア社会主義連邦共和国は、

7つの国境〔イタリア共和国（以下、「イタリア」と記す）、オーストリア連邦（以下、「オーストリア」と記す）、ハンガリー共和国（以下、「ハンガリー」と記す）、ルーマニア、ブルガリア共和国（以下、「ブルガリア」と記す）、ギリシャ共和国（以下、「ギリシャ」と記す）、アルバニア共和国（以下、「アルバニア」と記す）〕、

6つの共和国〔スロベニア共和国（以下、「スロベニア」と記す）、クロアチア共和国（以下、「クロアチア」と記す）、セルビア、BiH、モンテネグロ、マケドニア旧ユーゴスラビア共和国〕、

5つの民族（スロベニア人、クロアチア人、セルビア人、モンテネグロ人、マケドニア人）、

4つの言語（スロベニア語、セルビア語、クロアチア語、マケドニア語）、

3つの宗教（正教、カトリック、イスラム教）、

2つの文字（ラテン文字、キリル文字）、

1つの連邦国家、

といわれるほどの多様性を内包した国家であった。しかし、この社会主義連邦共和国は1991年に4国の独立を機に崩壊した。

² 消費税や関税、従業員の所得税等を支払わない企業や商取引が横行し、税金を支払っている企業と支払わない企業との間で市場での競争において大きな差が生じている。

(2) セルビア

1991年のユーゴスラビア社会主義連邦共和国の崩壊後、セルビア共和国とモンテネグロ共和国とで新ユーゴスラビア連邦共和国を形成した。2000年10月のユーゴスラビア連邦共和国のミロシェビッチ政権崩壊後、2003年2月にセルビア共和国とモンテネグロ共和国の両国による緩やかな連合国家制へと政体を移行させた（ユーゴスラビアという名称が消滅）。2006年6月にはモンテネグロとの連合国家は解体され、セルビアも単独の独立国となった。

ミロシェビッチ政権崩壊後、セルビアはマクロ経済の安定と市場経済化に向けて本格的に動き出した。国内総生産（Gross Domestic Product : GDP）はコンスタントに成長し、為替レートもほぼ安定、外国直接投資は増加し、国营企業の民営化もほぼ終了した。

しかしながら、2012年において失業率は19.2%、国民1人当たりのGDPは41万ディナール（約37万円）となっている。これに対して、セルビア政府は経済改革の開始当初より、民間セクター、特に約32万社（2012年）存在する企業のうち99%以上を占め、生活の質の向上・雇用増加・地域経済開発に対して大きな影響を及ぼすSMEの開発が重要であると認識し、諸施策を実施してきた。

(3) ボスニア・ヘルツェゴビナ（BiH）

BiHは多くの民族・宗教が入り混じるバルカン半島西部に位置する国家である。1945年以降はユーゴスラビア連邦の構成国のひとつであったが、1990年から始まったユーゴスラビア解体により、ユーゴスラビア連邦への帰属志向が強いセルビア系住民と、独立志向のボスニアック（ムスリム）系・クロアチア系住民間の対立が表面化し、1992年から4年間にわたる紛争が発生した。1995年に紛争停戦が実現し、和平協定（ Dayton合意）によって国内はボスニアック（ムスリム）系とクロアチア系民族で構成されるFDとセルビア系民族で構成されるRSの2つの高度な自治権を有すエンティティに分割された。中央政府（State）は2つのエンティティを束ね、対外的な統合窓口として設置され、現在に至っている。

Dayton合意以降、国際社会の監督の下で和平履行に努めているものの、エンティティごとに行政組織や司法制度、教育制度等の基本的な仕組みが全く異なるため、民族融和は遅々として進んでいない。

一方、国際社会による支援によってDayton合意以降本格的な復興プロセスが開始された。紛争から14年が経過した現在は、紛争で破壊されたインフラ等の復旧・復興は一通りのめどがつき、開発課題としては今後の経済成長に主眼が移っている。しかしながら、いまだに被弾して廃墟となった建物や民家が散在するのも事実である。

BiHと旧ユーゴスラビア諸国との二国間関係については近年改善されている。外交戦略として、セルビア、クロアチア、モンテネグロを最重要国として良好な二国間関係の維持をめざし、クロアチアとセルビアとは政府高官レベルでの交流を深める等の実績がある。特にRS（セルビア系）はセルビアとの関係を強化しており、2006年にAgreement on Special and Parallel Relations between the RS and Serbiaに調印している。

(4) モンテネグロ

モンテネグロは2006年6月まではセルビア・モンテネグロという国家連合体制に属していた。セルビア・モンテネグロではミロシェビッチ政権を打倒した「民衆革命」以降、民営

化や経済の構造調整を進めているものの、全般的な経済状況は悪く、経済再建に向けた見通しは明るくなかった。高い失業率は、経済的・社会的不安定さの大きな要因となっており、同国経済の立て直しにとって、市場経済化のための経済改革の促進及び雇用創出が必要不可欠となっていた。他方、セルビア・モンテネグロは対外的には1つの国であるが、実態はセルビア共和国とモンテネグロ共和国による緩やかな連合国家として機能していたに過ぎず、経済政策面でも両共和国において独立した政策が実施されていた。

モンテネグロはセルビアとの国家連合を維持する強いメリットを感じてない独立派と、国としての経済・財政を支えるのに十分な付加価値を生み出すことができるのかという危惧をもつ独立反対派の間で議論が交わされてきたが、2006年5月の独立を問う国民投票で僅差ながら独立派が勝利し、2006年6月4日に国家連合を解消して独立国家「モンテネグロ共和国」となった。翌2006年、憲法改正により国名を「モンテネグロ」に改めた。

2-2 セルビアの前身プロジェクトの概要

本件広域案件のモデルとなった「セルビア中小企業メンター制度組織化計画プロジェクト」は、セルビアで不定期的に実施されていたメンターサービスの質向上と標準化を通じ、国の制度として確立することをめざして2008年から2011年に実施された。具体的には国内に18あった地域センター（Regional Agency/Regional Center : RA/C）³から5RA/C（Belgrade、Zrenjanin、Uzice、Kragujevac、Krusevac）を選び、パイロット・プロジェクトとしてメンター制度を確立することをめざした。プロジェクトは（1）メンター制度の設計、（2）メンターの育成、（3）パイロット・プロジェクトの実施の3つのフェーズを計画して実施された（最終的には（4）メンター制度の拡大のフェーズが追加され実施された）。

（1）メンター制度の設計（2008年9月～2009年3月）

メンター制度の設計はセルビアの現状調査を踏まえ、日本の経営指導員制度やその他のSME支援制度を参考にしながらも、セルビアの現状に合った独自の制度を確立することをめざした。具体的には、まず2008年9月にメンター制度に関係する中央機関に対してヒアリングを行い、その後、同年10～11月に5RA/Cを訪問し、メンター候補者の能力、RA/Cの実施能力（財務状況を含む）を調べるとともに企業を訪問して、メンターサービスの実施状況や企業の状況、必要とされるサービス等について調査を行った。

その後、同年12月に日本の経営指導員制度に関するセミナーを現地で実施し、日本の制度を関係者に紹介するとともに、2009年1月に日本の制度の視察を行った。参加者は、経済・地方開発省1名、地域開発庁（National Agency For Regional Development : NARD）⁴3名、5RA/Cから各1名（財務省1名は参加を予定していたが、最終的に参加できなかった）。帰国後は日本での研修に参加したNARDとRA/Cの関係者と共にセルビアにて1泊2日のワークショップを実施し、プロジェクトの基本文書となる*Implementation Guideline for Mentoring*を作成した。ワークショップでは、関係者分析から始まり、メンターの役割、制度のイメージ、必要な座学研修

³ 2000年前半にEU等の支援を受けて設立された地域の中小企業支援を行う機関（のちに地域開発をも業務に含む）。発起人は地域の市やNGO、企業を含む独立採算の機関で日本の第三セクターに類似。

⁴ 当時はSerbia Agency for Development of Small and Medium Enterprises and Entrepreneurships（SADSMEE）であったが2010年に現在のNARDに組織改変となった。

等について議論し関係者のコンセンサスを得たあと、日本人専門家を中心に作成された。標記ガイドラインは2009年3月の合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）で承認された。

(2) メンターの育成（座学研修2009年4月～2010年4月）（OJT 2010年5月～2010年11月）

1) 座学研修

標記ガイドラインではメンターの要件として財務（Financial Management）、マーケティング（Marketing）、生産管理（Production Management）、企業診断（Enterprise Diagnosis）、ビジネスプラン作成（Business Plan for Commercial Bank）の5つの座学研修への参加及びテストへの合格を定めた。そのほかにSME支援プログラム（SME Support Program）、銀行融資の受け方（How to work with Bank）、セルビアのビジネス環境（Business Environment in Serbia）、ビジネスにおける税入門（Basic Tax for Business）、ビジネスにおける法入門（Basic Law for Business）の副読本の作成を行った。座学研修は「ビジネスプラン作成」は1日、他の4科目は3日（のちに通訳が不要なセルビア人メンター・トレーナーによる実施になり2日に変更）とし、内容はメンターが実際に使えるツールの提供を中心とした。座学研修は各5RA/Cで実施され、近隣のRA/Cの参加を認めた。

日本が得意とする企業診断と生産管理は日本人専門家による座学研修、そのほかはセルビア人コンサルタントでの実施を予定していたが、最終的には専門家の調達の関係上、財務と企業診断が日本人、その他がセルビア人コンサルタントとなった（ただし、メンター・トレーナーの育成では生産管理も日本人専門家により実施された）。メンターサービス以外にも多くの仕事を抱えるRA/Cは忙しく、研修実施の1カ月以上前から研修の日程調整を行い、研修の実施も各科目約1カ月を要した（3日/週×5RA/C）⁵。

2) OJT

上記の5科目を受講することでメンターとしての要件は成立するが、メンターとしての実践能力を身につけるためのOJTを実施した。OJTは当初企業診断のみであったが、OJTを実施するなかで生産管理・工場診断のOJTの必要性も認められたため、2種類のOJTを実施した。企業診断のOJTは2010年5月18日～7月13日に実施した。毎日1社を訪問し、各RA/Cの担当地域において5社ずつ実施した（5社×5RA/C=25社）。OJTでは、「企業診断Guideline」を基に、企業の概要を正確につかむこと、事業の本来業務とその特徴を確定すること、インタビューや工場視察を通じて問題点を発見することを目的とした。生産管理・工場診断のOJTは2010年9月19日～11月1日に実施された。企業診断OJTを実施した企業の中で生産部門の規模が大きな企業4社を選定し、各企業で4日（2日×2回）実施した。内容はカイゼンの考え方、工場の診断方法、従業員へのインタビューを中心に実施し、このときの経験を*Factory Diagnosis Guideline*としてまとめ、以降の工場診断の標準として定めている。

⁵ 財務（2009年6月3日～7月3日）、マーケティング（2009年9月15日～10月15日）、生産管理（2009年11月11日～2010年1月27日）、企業診断（2010年1月25日～2月26日）、ビジネスプラン作成（2010年4月13～22日）。

3) 短期コンサルタントによる講義

メンタリングの効果を高めるために、短期コンサルタントの制度を整えた。これは現場でのOJTを補完・強化するための制度であり、メンターが手に負えない分野や専門性の高い分野で1～2日程度のコンサルタントをプロジェクトで現地雇用し、メンターと一緒に支援にあたるものである。各RA/Cが担当するメンタリング時間の2～3割程度に対して支援を実施した。

4) メンター・トレーナーの育成

また、メンター育成の一環として新たなメンター候補生に対して座学研修を行うことができるメンター・トレーナーの育成も行われた。メンター・トレーナーの要件は「プロジェクトで開発された座学研修教材を使って、現場での経験を基にメンター候補生に対して座学研修が実施できる」とし、必須の5科目についてそれぞれ数名ずつ育成した。メンター・トレーナーに高い専門性を求めなかった理由は、座学研修はあくまで現場で活用できるツールの提供を目的としており、現場での経験を基礎としたツールの使い方を説明できれば充分と判断されたためである。

(3) パイロット・プロジェクトの実施（2010年5月～2011年3月）

1) 企業の選定

2009年末に50社分の予算がNARDで認められ、実施することとなった。先のガイドラインとNARDの運用手続に従いメンター制度の利用希望者が公募され、RA/Cでのスクリーニングを経たあと、最終的にNARDでメンタリング対象企業が承認された。承認された企業は、RA/C、NARDとの3者契約にサインし業務を開始した。

2) サービスの提供

サービス期間は6カ月間（2010年5月中旬から11月中旬まで）、支援は50時間。パイロット・プロジェクトに参加した企業は46社で、そのうち25社はOJTの対象となった。RA/Cのメンターは、サービスの終了後にデータベースへの入力に義務づけられており、入力したデータのソフトとハードのコピーをNARDに提出することによりサービスフィーの支払いを受けられる制度とした。

3) サービスの評価

2011年2～3月に参加企業46社のうち40社を訪問してパイロット・プロジェクトに対する評価調査を実施した。結果は以下のとおり⁶。

表－1 企業からのメンターに対する評価

| 態度・振舞い | 知識・経験 | 有効性 | 成果 | 顧客満足 |
|--------|-------|-----|-----|------|
| 5.0 | 4.3 | 4.2 | 3.5 | 4.4 |

⁶ 詳細はプロジェクト作成の調査レポート*Evaluation Report Pilot Project of Mentoring*を参照。

表-1は、各項目について、最低1、最高5としてメンタリングを受けた40社が採点した平均値である。顧客は4.4と高い満足度を示している。内容は、態度・振舞い5.0、知識・経験4.3、有効性4.2、成果3.5となっており、メンターの支援やその内容に関しては評価できるが、成果が今一つ付いてこない状況を表している。この原因として、①活動と成果の間のタイムラグ、②メンターと顧客との間に成果に対するギャップ（メンターは改善提案や企業の商談会等への参加を成果と考えているが、顧客は具体的な売り上げの増加や生産性の向上を期待している）、③顧客の成果に対する高い期待、が挙げられる。

また、顧客はメンターサービスの有効性として、①意見の交換や第三者としての視点、②事業の改善に結びつく知識や情報の提供、③適切な改善提案とその実施、を挙げている。

4) メンター制度の拡大（2011年3月～8月）

2010年の夏よりメンター制度の国内全域への拡大がプロジェクト関係者内で議論され、2011年にメンター制度実施に係る予算が認められた。このフェーズの大半はセルビアの予算と人員で制度が運営された。

2011年に実施された第2回目のメンターの育成は、セルビア人メンター・トレーナーにより実施された。RA/C10拠点を対象に、メンター候補生を首都ベオグラードに集め、各科目2日（ビジネスプラン作成は1日）とし、毎週1科目の座学研修を実施し、2011年4月11日から5月18日までの6週間ですべての研修を終了した。これにより、5月中旬から始まった第2回目の企業に対するメンタリングには国内18のRA/Cのうち、第1回目、第2回目で育成した15RA/Cのメンターが参加することになり、135社へのメンタリングが提供された。また、メンターのメンタリング実践能力強化のために、新たに加わった10RA/Cに対し1カ月間（2日×10RA/C）のOJTを実施した。OJTは企業診断（日本人専門家）と生産管理（セルビア人コンサルタント）が行われた。

2-3 広域案件に至った経緯

2011年6月、2-2に記載の前身案件の終了時評価時に、NARDから継続案件の支援を表明された。同じく近隣諸国のBiH及びモンテネグロのSME支援機関からもメンター制度の普及に関する協力要請を受けた。NARDからはJICAの協力の下作成されたガイドライン、テキスト及びプロジェクトで育成されたメンタートレーナーを活用し、近隣諸国への制度普及に積極的に協力していく強い意向があることも表明された。終了時評価後に日本大使館やJICA関係各部署が協議した結果、広域協力の実施によりセルビアのプロジェクトの成果を近隣諸国に効率的かつ効果的に広めることができることから、NARDのオーナーシップを尊重したうえでプロジェクト終了後の広域協力についてJICAとして積極的に検討することとなった。

その後、NARDはプロジェクト期間中に近隣諸国（BiH、モンテネグロ、マケドニア）のSME支援機関を招聘し、セルビアのメンター制度について紹介するセミナーを実施した。この際に、広域案件として実施するために3カ国の要請内容を調整した。

2012年7月、本詳細計画策定調査に先立ち、NARDは本広域案件のカウンターパートとなるDDSME 1名、SERDA 2名を招聘し、JICAバルカン事務所同席の下、再度本広域プロジェクトの活動内容について3カ国で議論を行った。

第3章 中小企業振興の現状と課題

3-1 セルビア

3-1-1 政府の政策・施策、関係機関

(1) 政策・施策

セルビア政府は、生活の質の向上・雇用増加・地域経済開発に対して大きな影響を及ぼすSMEの開発が重要であると認識し続け、諸施策を実施してきた。

SMEに関する政策については「SME戦略2008-2013」が存在し、現在時点ではこれに従って業務がなされている。SME戦略は、「知識と創造力に基礎を置く起業家経済の発展は、SMEの競争力と輸出力の増大をもたらし、セルビア共和国の生活標準を高めることに大きく貢献する」という理念の下、以下に示す成果を追求する。

- ・ ビジネス開始初期に事業を継続できる新規事業の数を増やす。
- ・ 零細企業を小規模企業に、小規模企業を中規模企業によりダイナミックに変えていくことにより、SMEセクター全体の成長と発展を進める。
- ・ 輸出を伸ばし、貿易収支を均衡に向けて大きく改善する。
- ・ 高い資格を有する人材の雇用率を上昇させる。
- ・ よりバランスのとれた地域開発がなされる。

これらの成果を達成するため、次の5項目を戦略の柱として政策を実践していく。

- ① 起業家精神と起業の推進と支援
- ② 競争力のあるSMEのための人的資源
- ③ SMEのためのファイナンスと税金
- ④ 輸出市場におけるSMEの競争力強化
- ⑤ SMEに対するサービスの法、制度並びにビジネス環境の整備

SME戦略はSMEセクターの積極的な参画を促すため、特に公共機関とSME間の積極的な話し合いの必要性を強調している。また、SMEのニーズを尊重したうえで、国家予算、国家投資計画並びにドナー支援のプロジェクトによって実施すべき活動が盛り込まれている。戦略は年次計画によって実践あるいは修正されていくことになっている。

ただし、後述するように、セルビアでは、2012年7月に選挙により政権が交代し、省庁再編が行われ、現存の「SME戦略2008-2013」は2013年には新しい戦略である「SME戦略(2013-2018)」に置き換えられる見込みである。

(2) プロジェクト関係機関の実施体制

2012年7月の政権交代による省庁再編で経済地域開発省が財務経済省（Ministry of Finance and Economy）と地域開発自治省（Ministry of Regional Development and Local Self-Government）の2つの省に分離した。省庁再編のため、現在NARDは上述の2つの省庁の下でSME政策を実施している。

1) 財務経済省

財務経財省は経済・財務に加え、SME支援も所掌事項となった。近く財務経済省は新しい戦略(SME戦略2013-2018)を作成する予定である。新しい戦略も引き続き現行の「SME戦略2008-2013」を踏まえた内容になると見込まれているが、セルビアのSME戦略として財務経済省のみならず、各省庁が参照して取り組むものとする予定である。なお、「SME戦略(2013-2018)」にはメンター制度についても盛り込み、今後もセルビア政府として継続的に予算を措置し、メンター制度に取り組む予定である。

今次調査では40日前に新しい政権が発足したばかりであるため、省内の部局の役割等を検討している段階であった。

2) 地方開発自治省

地方の経済環境の改善やインフラ整備の実施を担当する地方開発自治省は、財務経済省が政策や実際のSME振興ツールを提供するのに対し、地方の経済環境の改善やインフラ整備の実施、RA/Cの能力強化等を行っている。

3) 地域開発庁(NARD)

2001年にSME振興を専門業務として行う中小企業庁(Serbia Agency for the Development of Small and Medium-size Enterprise and Entrepreneurship : SADSMEE)が設立された。その後、2009年にSME振興に加え、地域開発も業務とする組織として、SADSMEEを発展させる形でNARDが設立された。

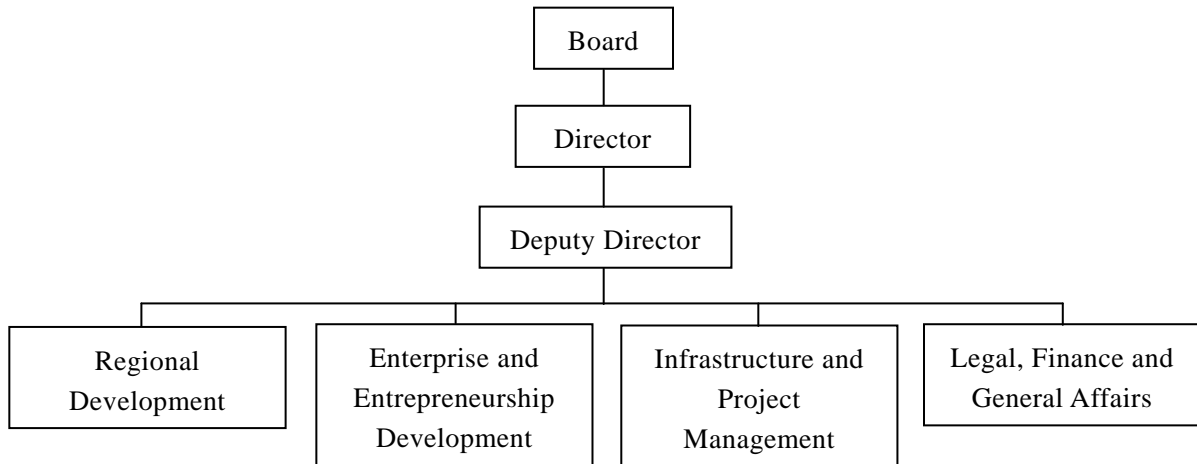
NARDの業務は以下のとおり。

- ・ 関連分野の開発政策の策定に参加し、政策の実施状況をモニタリングする。
- ・ 地域開発プログラムに含まれるインフラやSME振興の施策やプロジェクトを実施する。
- ・ 地域開発機関(Regional Development Agency : RDA)⁷の認定を行い、事業の免許を交付する。
- ・ 地域開発に関する業務に関し、RDAに対して業務の遂行に必要な助言を行うとともに必要な調整を行う。
- ・ SME振興に必要な講師やコンサルタントの育成を目的とするプログラムの形成と実行を行う。
- ・ 地域開発やセルビア政府が必要とする開発プロジェクトを形成し、EUやその他のドナー開発支援につなげる。
- ・ 与えられた権限の中で国際協力や地域協力を行う。
- ・ その他法律で決められた業務を行う。

NARDの運営は4名から成る経営会議でその方針が決定され、NARDを通じて実施される。組織は65名から成り、Directorを筆頭にDeputy Director、Assistant Directorと続く。現

⁷ RDAとは、全国のRA/Cのうち業務に地方開発を取り入れることに合意し、NARDの提示する条件を満たした機関。

在のNARDの組織はDirectorate of Regional Development (15名)、Directorate of Enterprise and Entrepreneurship Development (15名)、Directorate of Infrastructure and Project Management (8名)、Directorate for Legal, Finance and General Affairs (15名) とその他のサポートスタッフ (8名) から成る。



図－1 NARDの組織図

NARDは年間3億2,000万RSDの予算を有しているが、そのほかに別途ドナーから委託を受け、プロジェクトを実施しているほか、関係省庁、特に前経済地域開発省から多くの施策の運営資金を受けていた。

4) 地域機関/センター・地域開発機関 (RA/C・RDA)

メンター制度は各地域をベースとして活動するRA/CとRDAを通じて実施されている。RA/C及びRDAの設立発起人は地方政府、NGO、企業等で、日本の第三セクターに近い。ただし、発起人からの財政支援は限られており、基本的に独立採算で、NARDからの業務は売り上げ全体の10～20%程度で、残りを省庁、地方自治体、ドナーのプロジェクト獲得により資金を得ている。

RA/Cは2001年ごろからSME振興の地方拠点としてドイツ国際協力公社 (German Society for International Cooperation : GIZ)、国際労働機関 (International Labour Organization : ILO) 等の支援を受けて設立された。その後2007年ごろからEUを中心とした取り組みでRA/Cが地方開発の業務も併せて担うこととなった⁸。RDAは、RA/Cのうち自らの業務に地方開発を取り入れることに同意し、NARDが設ける条件を満たして免許を受けた機関を指す。免許を受けるとNARDの活動に係る業務を行えるようになるため、RDAとRA/Cでは、NARDの発注する業務に差がある。また、地域開発の業務が増えるため、機関の能力強化期間として初めの3年間、EUから補助金が支給される。一方で、これまでRA/Cは国内外のドナーや省庁、地方自治体のプロジェクトを地域の制限なく競争で獲得してきたが、RDAの認定を受けるとNARDが設定した地域の縛りが強くなり、政治的な問題で発起人がRDA

⁸ これは中央から地方まで経済地域開発省、NARD、RDAと1つのラインで業務を実施できるようにするための政策と考えられる。

への参加を見合わせる等の問題も発生するため、いまだに18RA/Cのうち7RA/CはRDAになることを見合わせている。

11のRDA、7のRA/Cが現在地方ネットワークを形成し、18機関中16機関でメンターが育成され、業務を行っている。メンターの数は各組織1～3名となっている。

RDA、RA/C共に発起人による経営会議があり、その下にDirectorを中心とした実施機関がある。多くの場合RDAはSME振興と地域開発、財務・法律等の管理部門から成る一方、RA/Cは地域開発をもたないところが多い。従業員は5～11名程度で、職員は一般的に大学で経済、法律、マネジメントを専攻した経歴をもつ。比較的若い職員で、女性が多く、企業での経験が少ない職員も少なくない。

3-1-2 中小企業支援事業

今回の調査で把握されたSME支援事業は以下のとおり。

(1) NARDが実施する事業

1) 企業家支援 (Entrepreneurial Service)

a) 金融コンサルティング (Financial Consulting) :

政府やドナーが実施する各種の制度金融に関する情報提供、融資獲得に向けたアドバイス、ビジネスプラン作成、その他融資を受けるために必要な書類の作成支援、融資返済のアドバイス、ビジネスマッチング

b) 法律コンサルティング (Legal Consulting) :

法律 (輸出入に関する法律含む)、税金や減税、法律や規制の変更に関する各種情報の提供とアドバイス、各種登録や免許、検査に関する法律上の支援

c) イノベーションと投資 (Innovation and investment) :

イノベーションや他社との優位性をつくり出すためのアドバイス、大学など教育機関や調査機関との連携支援、知的所有権に関するアドバイスの提供

2) ビジネス起業トレーニング (Business Start-up Training)

起業希望者向けの3日間の無料研修。内容は事業のアイデアの分析と評価、法律入門、税金と社会保障、融資、ビジネスプラン作成。終了時に発行される終了書は開発基金が実施する起業融資に申請する際に必要となる。

表-2 ビジネス起業 トレーニング参加者数の推移

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| 参加者数 (名) | 3,024 | 3,217 | 2,794 | 2,911 |

3) メンタリング (Mentoring)

企業が発展や生き残りかけた大切なときに、総合的かつ長期的な支援を行うことを目的とする支援。まず企業診断を行い、問題点を特定したうえで、問題に対する解決プ

ランを策定し、そのプランの実施を行う。メンター支援は6カ月間、50時間。

表－3 メンタリング参加企業数の推移

| | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------|------|------|------|
| 参加企業数（社） | 46 | 135 | 135 |

4) 金融支援（Funding）

a) 競争力強化支援（SME Competitiveness Support Program）

中小零細企業の競争力強化を目的に、コンサルティング必要費用の50%を上限に支援を行う。扱うテーマとしては、国際品質基準、ビジネスプロセス、製品、サービス向上、人的資源強化等（2012年の実績は3,200万RSD）。

b) イノベーション支援（SME Innovation Support Program）

イノベーション支援に、必要資金（機械の購入を含む）の50%を上限に支援を行う（2012年の実績は4,800万RSD）。

c) 成長企業開発支援（Support measures for development of fast-growing enterprises）

条件（3年以上の事業実績、8名以上の従業員、2008年と比べて30%以上の売り上げ増、3年間の継続的な黒字）を満たす企業に対する技術プロジェクト創出支援（10万～150万RSD）、情報システムの導入支援（10万～80万RSD）。2012年の実績は2,230万RSD。

d) 革新的クラスター開発支援（Program for Innovative Cluster Development）

企業同士が戦略的なパートナー形成を行うための支援として、必要資金の50%を支援する。支援額は、新たなクラスターは20万～200万RSD、既存のクラスターは100万～1,000万RSDを上限とする（2012年の実績は1,200万RSD）。

5) ビジネス・起業融資への申請支援（Assistance in applying for Business Start-up Loans）

政策融資機関である開発基金が実施する起業融資への申請を支援する。具体的には申請書、必要書類（ビジネスプラン、資金繰表、固定・変動比率等）の作成、必要書類の確認等を支援する。

6) EUの支援を受けて実施するプロジェクト/プログラム

a) Enterprise Europe Network（EEN）

EENは世界50カ国をつなぎ、SMEに事業開発やパートナーの発掘に関する情報を提供する。EENはセルビア企業のEU諸国の市場へのアクセス、EUプログラムへの参加、企業同士の商談会へ参加等を支援する。また、企業の技術移転、ビジネス・パートナーの発掘、イノベーションに関する情報提供等も行う。

b) Women's Entrepreneurship Network Serbia（WENS）

女性の企業家としての才能や可能性を支援することで、女性の起業を促進すること

を目的に10名の女性企業家大使を任命し、国内の教育機関やイベント、メディアを通じて女性の起業を促進するとともに、女性が起業するための環境整備を行う。

c) Women Entrepreneurship Mentors in Serbia (WEM)

女性の企業家支援を目的に、30時間の研修を受けた10名の女性メンターが16カ月・50時間、企業へ直接メンタリングを実施する。2012年には20社が支援を受けている。

(2) NARD以外の機関が実施する事業

1) 欧州復興開発銀行 (European Bank for Reconstruction and Development : EBRD)

ビジネス・アドバイザー・サービス (Business Advisory Service : BAS) は、EBRDが南東ヨーロッパや中央アジアなど19カ国で実施する中小零細企業支援のプログラムである。BASでは、現地のコンサルタントを活用し、企業が支払うコンサルタント費用の25～75%を、1万ユーロ (EUR) を上限として支援する。企業が受けられるサービスはITソリューション、経営戦略の立案、ビジネスプランの作成、マーケットリサーチ&マーケットプラン作成、財務管理、ISOやハサップ (危害分析重要管理点) (Hazard Analysis and Critical Control Points : HACCAP) など品質管理に関する認証等である。セルビアではISOやHACCAP等の認証に関するサービスへの要請が多い。

2) セルビア開発基金 (Serbia Development Fund)

セルビア開発基金はセルビア政府が実施する政策金融を担当する組織である⁹。セルビア開発基金は多くの政策融資プログラムを実施している。主な分野は、経済・地域開発、中小零細企業支援、輸出振興、ハイ・テクノロジー開発支援等。

上述で示したSME支援施策は、メンターが業務を行ううえで企業へ紹介できるツールであり、必要に応じてこうしたツールをうまく活用しながら、企業の問題解決につなげていくことが期待されている。

3-1-3 中小企業の現状・課題

(1) 中小企業の現状¹⁰

1) 中小企業の全体像

セルビアのSMEの区分は以下のとおり。

表-4 セルビアのSME区分

| | 零細企業 | 小企業 | 中企業 |
|----------|------|-------|--------|
| 従業員数 (名) | 1～9 | 10～49 | 50～249 |

資本主義経済移行後のセルビア経済は、中小零細企業の活躍によりけん引されている。

⁹ セルビア開発基金は2015年をめどに、セルビア開発銀行になる予定である。

¹⁰ 本節で扱う数値の多くはReport on Small and Medium-size Enterprises and Entrepreneurship 2010による。

国営大企業の解散、外国企業への売却により企業規模が大幅に縮小され、この過程で発生する失業者は中小零細企業により吸収されてきた。2004年には769社あった大企業は2010年には504社にまで減少したが、中小零細企業はこの期間に28万5,139社から31万8,540社へ増加している。

2010年の時点でセルビアには31万9,044社の企業があり、その内訳は、大企業は504社、中小零細企業が31万8,540社となっている。中小零細企業はセルビアの雇用の45.4%、投資の43.9%、輸出の44.5%、輸入の52.3%、GDPの33%を占めている。

SMEと零細企業を比べると零細企業が30万6,669社とその数は圧倒的に多く、SMEは1万1,871社にとどまる。しかしSMEの重要性は非常に大きく、SMEがこのセクターの雇用の66.4%（81万4,585名）、売り上げの65.35%（4兆6,780億RSD）、付加価値の55.9%（8,174億RSD）、金融機関を除く投資の52.6%を占めている。

表－5 企業規模による比較

| | 零細企業 | 小企業 | 中企業 |
|-----------------|----------|----------|----------|
| 企業数（社） | 306,669 | 9,614 | 2,257 |
| 従業員数（名） | 385,440 | 194,450 | 234,695 |
| 売り上げ（RSD） | 1兆8,793億 | 1兆3,966億 | 1兆4,019億 |
| 1社当たりの従業員（名） | 1 | 20 | 104 |
| 1人当たりの給与（RSD） | 58万 | 65万 | 73万 |
| 1社当たりの売り上げ（RSD） | 610万 | 1億4,530万 | 6億2,120万 |

2) 産業別状況

産業別企業数では、商業（問屋、小売、車の修理）が30.9%と最も多く、その次が製造業17.0%、コンサルタント10.8%、運輸業9.7%、建設業8.5%と続く。しかし近年、大手スーパーマーケットや系列のコンビニエンスストアの拡大に伴い、特に都市部で小売業者が集約されつつある。流通の集約化は小規模製造業者にとって取引のある流通業者を失うことになり、大規模流通業者とのつながりがなくなかなかで販路の縮小に追い込まれるところも少なくない。

3) 地域別状況

地域的な分類では、首都ベオグラードが30.3%を占め最も多くの企業が集中している。そのあとはSouth Backa 9.9%、South Banat 4.3%、とセルビア北部の県が続き、南西部のNosava4.1%となる。他方、企業数の少ない地域はToplica 0.8%、Pirot 0.9%、Zajecar 1.2%、Bor 1.2%と南西部の県が続き、産業の地域的偏りが大きい。一般的に北部は農業も豊かで産業が発達し企業が多いのに比べ、南部は山がちで産業の発展も遅れ、企業数も少ない。セルビア政府は地域振興に力を入れているが、効果はいまだに現れていない。

4) 経済危機の影響

世界的な経済危機はセルビアの中小零細企業にも影響を及ぼしている。2009年には前

年と比べ雇用者の減少 (-7.2%)、売り上げの減少 (-14.7%)、輸出の減少 (-24.2%)、企業利益の減少 (-15.6%) を招いた。2010年にはこの傾向は下げ止まったが、現時点でも回復には向かっていない。企業は利益の減少を食い止めるためにリストラを継続しており、2010年には利益が8.6%の改善をみせているが、雇用は-6.6%といまだ低い値となっている。

また、起業件数は2007年の5,000社/月から、2010年の3,700社/月に低下している。また、2007年には起業：廃業の割合は6社：1社であったものが、2010年には3社：2社と悪化している¹¹。

(2) セルビア中小企業が抱える問題

1) 売掛金の回収

売る側と買う側の力関係で、買った側が支払いの引き延ばしをするために、資金の回収が滞り、事業の停滞や最悪の場合は倒産に追い込まれてしまう。支払いを受けられない企業は自分たちの支払いも遅らせるために、商取引で恒常的に大きな支払いの遅れが生じている。特に商取引の下流に位置する規模の小さい企業はこうした影響を強く受けている。

2) 融 資

セルビア政府はセルビア開発基金を通じて1~3%程度の低利の制度融資を提供している。しかし、その額は十分ではない。また、開発基金の資金は設備投資が中心で購入する機械も中古品は認められない。また、融資の際は担保提供が一般的で、中小零細企業には使いづらい基準となっている。セルビア開発基金で借りられない場合、また運転資金等は商業銀行に依存することになるが、金利が20%と高く、審査も厳しい。近年の経済危機により銀行は貸出を減らしており、商業銀行からの借り入れも簡単ではない。また、国内貯蓄が少ないため、商業銀行の融資はユーロ建てとなっているものがほとんどで、セルビアの通貨ディナールの急激な下落に伴い融資残高が拡大するといったことが発生している。

3) 国内の不平等な競争（グレーエコノミー）

セルビアでは消費税や関税等の税金が高く、税金や登録料等を払わない企業や商取引が横行している。このような不正取引が多い市場はグレーエコノミーと呼ばれ、セルビアの場合、総額がGDPの30%近くに相当するともいわれている。このように消費税や関税、従業員の所得税や社会保障を払わない企業と、支払っている企業とでは、価格競争力に大きな差が生じ、努力しても不正のために努力が報われず、倒産に追い込まれる企業も存在する。特に2008年の経済危機以降、安い商品を求める傾向が消費者に強まっていることから、グレーエコノミーが深刻化している。

¹¹ Report on Small and Medium-size Enterprises and Entrepreneurship 2010 Ministry of Economy and Regional Development, Belgrade, September 2011

3-1-4 メンター制度の状況・課題

(1) メンター制度の現状・課題

2008年から2011年にかけてJICAの協力で確立したメンター制度は、プロジェクト終了後も、順調に活動を続けている。プロジェクトの成果を2009年から現在まで、表-6にまとめた。

表-6 セルビアにおけるメンター制度実施状況

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------|------|-------------|--------|--------|
| NARD予算で実施 | | | | |
| 予算の確保 (RSD) | | 500万 | 1,000万 | 1,000万 |
| 受益者数 | | 46社 | 135社 | 135社 |
| メンター育成 | | | 12名 | |
| JICA予算で実施 | | | | |
| メンター育成 | 32名 | | | |
| メンタートレーナー育成 | | 各教科 2~5名 | | |

JICAのプロジェクト経費では、メンター32名と5教科のメンタートレーナー（各科目2~5名）を育成した。NARDは2010年にパイロット・プロジェクトとしてメンター制度の実施予算を500万RSD確保し、その後も毎年1,000万RSDを確保している。こうした予算措置を通じ、2010年は46社、2011年と2012年は135社に対してメンターサービスを提供している。また、2011年にはNARDの予算でメンタートレーナーへ謝金を支払い、新規に12名のメンターを育成した。NARDは今後も毎年1,000万RSDを予算として計上していく予定である。なお、メンター制度の実施予算は旧経済地域開発省からの政策配分ではなく、NARDの独自の予算のため、政権交代や中央省庁の政策変更の影響を受けにくいものとする。

本調査では、NARD関係者からインタビューを通じて今後の課題が寄せられた。指摘された課題は以下のとおり。

1) 新しいメンターの育成

全国18のRDA・RA/Cのうち現在2拠点にメンターが存在しないほか、2011年のトレーニング以降、メンターが数名退職し、補充ができていない。また、2011年に育成したメンターは、各機関1名ずつの場合が多く、追加で育成が必要である。

2) メンター制度の見直し

現行のメンター制度では、座学研修に参加し一度メンター資格を取得すると、いつまでも使えることになっている。しかし、各メンターのメンタリングの質は実際に業務を行って見ないとわからない。そのため、メンター制度の質を保つためには、条件を満たせないメンターの資格を取り上げるなど、定期的にメンターの質をチェックするメカニズムを構築する必要がある。

3) メンターの能力強化

メンター制度の存続はメンターの質に依存するところが大きいと、既存のメンターの能力強化は重要である。本調査のインタビューでNARDから提案のあった能力強化方法は以下のとおり。

a) OJT

前身プロジェクトと同様に、メンタリングに日本人専門家が同行し、顧客への接し方、情報分析のしかた等を実践の中で指導するOJTの実施。

b) 起業を対象としたメンタリング

NARDは2012年からメンタリング対象企業に新たに起業した企業を加えた。前身プロジェクトで開発したメンター育成に係る教材、ツールは既に事業を行っている企業に対するものであり、新規に立ち上げたばかりの企業に対しては別途診断方法や教材を開発する必要がある。

c) メンターの失敗や成功の経験を共有する場

自分では経験していない他のメンターの経験は成功・失敗の両面で非常に有益なケーススタディーとなるが、現在メンター同士が経験を分かち合う場が存在しない。例えばワークショップの開催や、ウェブ上でのプラットフォームの設立を行い、経験共有を行う場を構築することが有効と考える。

d) 新たなトレーニング（座学・OJT）の実施

メンターが企業へメンタリングを行う際に必要な知識として、新たにカイゼン、労務管理（建設的な労使関係の確立）、財務管理、販売手法、などが提案された。一方で、本意見は数少ないRA/Cへのヒアリングによる結果であるため、新たなテーマの座学研修の必要性についてはプロジェクト開始後に調査を実施する必要がある。

3-2 ボスニア・ヘルツェゴビナ

3-2-1 政府の政策・施策、関係機関

(1) 政策・施策

Dayton合意以降、国際社会の支援によって本格的な復興が開始された。紛争から14年が経過した現在は、紛争で破壊されたインフラ等の復旧・復興は一通りのめどがつき、開発課題としては経済成長に主眼が移っている。

一方、政治体制は非常に複雑であり、いわゆる行政機能はエンティティごとに異なり、中央レベルの所掌は対外交渉や政策策定などの業務に限定されている。中央レベルのSME支援は対外貿易経済関係省（Ministry of Foreign Trade and Economic Relations : MOFTER）が管轄しているが、MOFTERの策定した「SME振興戦略（2009-2011）」は既に昨年失効し、それに続く戦略は策定されていない。「SME振興戦略（2009-2011）」に記された課題や解決すべき項目は、現在でもほぼ変わらないと見られるので、参考までに以下に概要を紹介する。

SMEの発展のために解決すべき主な課題は、

- ・ SMEに対する矛盾のない法的なフレームワークの創設
- ・ ビジネス開始あるいは遂行を、妨げるあるいは遅らせるような障害の除去
- ・ EUの推奨に沿ったSMEの定義と、統計制度の強化
- ・ ビジネス支援のための組織構造あるいは制度的フレームワーク
- ・ ビジネス開発のための横断的あるいは縦断的機関

(注) EUの推奨に沿ったSMEの定義については、現在下記のように定められている。

表ー7 ポスニア・ヘルツェゴビナにおけるSMEの定義

| 区分 | 従業員数 | 年間総売上高 |
|------|--------|----------|
| 零細企業 | 1～9名 | 4万KM/年 |
| 小企業 | 10～49名 | 40万KM/年 |
| 中企業 | ～249名 | 400万KM/年 |

「SME振興戦略（2009-2011）」は以下をめざしている。

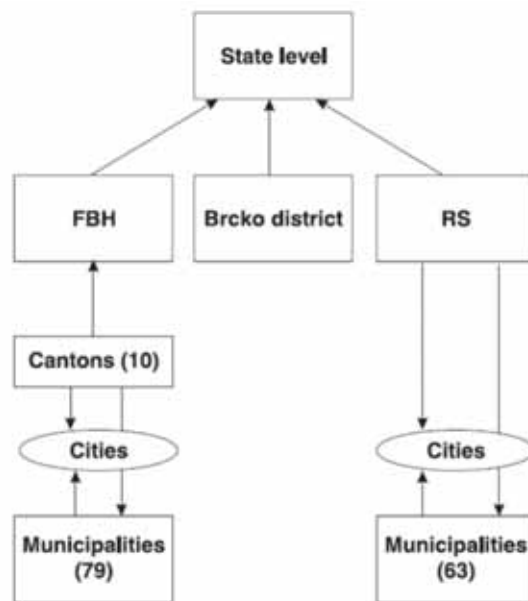
- ・ 法律やファイナンス環境、ビジネス支援インフラなどのビジネス支援環境の改善
- ・ EUの推奨するSME開発の戦略や制度的要素との融合
- ・ SMEセクターの売り上げシェア、付加価値への貢献の増大
- ・ 高成長、創造的あるいは輸出指向のSMEに対する支援を通じての成長の促進
- ・ 研究開発、調達、マーケティング、輸出などにおいて、規模の経済が働くようなSMEクラスターやネットワークの醸成並びに積極的な支援
- ・ グレーエコノミーの縮小

上述6つをめざすことで、以下を達成する。

- ・ GDPにおけるSMEのシェア増加
- ・ SMEの数の増加
- ・ SMEによる職の増加
- ・ SMEの競争力強化
- ・ ハイテク分野でのSMEのすばやい創設
- ・ SMEセクターでの情報通信技術の幅広い活用

(2) プロジェクト関係機関の実施体制

第2章の冒頭で述べた経緯から、ボスニア・ヘルツェゴビナは中央レベルに加え、FDとRSの2つのエンティティが政府を有し、権限をもっている。さらにFD側にはカントンと呼ばれる10の県が存在し、各カントンの政府の権限が大きい。加えて、両エンティティに属さない地区（ブルチコ行政区）も存在する。このように、政治体制は非常に複雑である。



出所：Local Governance and Service Delivery in Bosnia and Herzegovina, World Bank, 2009

図－2 ポスニア・ヘルツェゴビナの行政体制

1) 対外貿易経済関係省（MOFTER）

対外貿易経済関係省（Ministry of Foreign Trade and Economic Relations : MOFTER）が中央レベルのSME支援を管轄しているが、MOFTER自身は実施機関を有しておらず、MOFTERからSME振興に関する各SME支援機関への補助金等も存在しない。

MOFTERは4名のSME担当部署を有するものの、実質的には諸外国の窓口、両エンティティの調整役の機能を果たしているにとどまる。SME振興はエンティティレベルで実施され、各エンティティでSME振興を所掌するのはFD開発起業工芸省とRS経済エネルギー開発省である。

2) FD開発起業工芸省（Federal Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft）

FD開発起業工芸省はSME振興戦略（2009-2012）を策定している。ただし、予算及び実施体制が脆弱であり、政策の実行においてはドナー等の外部リソースを活用し、国内に5つある独立採算組織の地域開発機関（Regional Development Agency : RDA）へ事業の実施を依存している。

連邦の法律では、全体予算の2%までをSME振興に充てることができる。これは、3,600～3,800万KMに相当する。しかし、開発起業工芸省は（経済）発展よりも社会保障に対する支援を優先することから、実際は1,000万KM程度しか割り当てられていない。

FD開発起業工芸省で実施中の施策としては、起業の創出、ビジネスゾーン、ビジネスクラスター、テクノロジカルパークの支援、連邦銀行からの融資を含めた補助金、ローン、協同出資等がある。同省は自らの実施機関（Agency）を有していないものの、カントン、市に対しての予算配賦や、RDAへの資金提供を通じてSME振興を行っている。RDAへ資金を提供する場合には、RDAから直接申請を受けつけ、プロジェクト単位で資金提供を行っている。本案件のC/P機関となるSERDAには、インキュベータープログラムや起

業家支援プログラム等で資金を提供した前例があり、ARDA（RS管轄の地域に設立）を除く4つのRDAとは良い関係を築いている。また、RDAに対しての資金提供においては、地方政府と協同出資をすることもある。

3) RS経済エネルギー開発省（Republic Srpska Government Ministry of Industry, Energy and Mining）

5名の職員がSMEの監督と支援を行っている。人的なつながりをコーディネートするのが主な仕事。その一環でSME開発カウンスル（Council for SME Development）を設立した。予算は700KM程度と少ないが、SME振興戦略（2011-2013）を策定している。

なお、RSはFDのようにEU主導で設立したRDAを活用するのではなく、RS内のSME振興の実施は自身傘下のRepublic Agencyを通して行う方針としている。

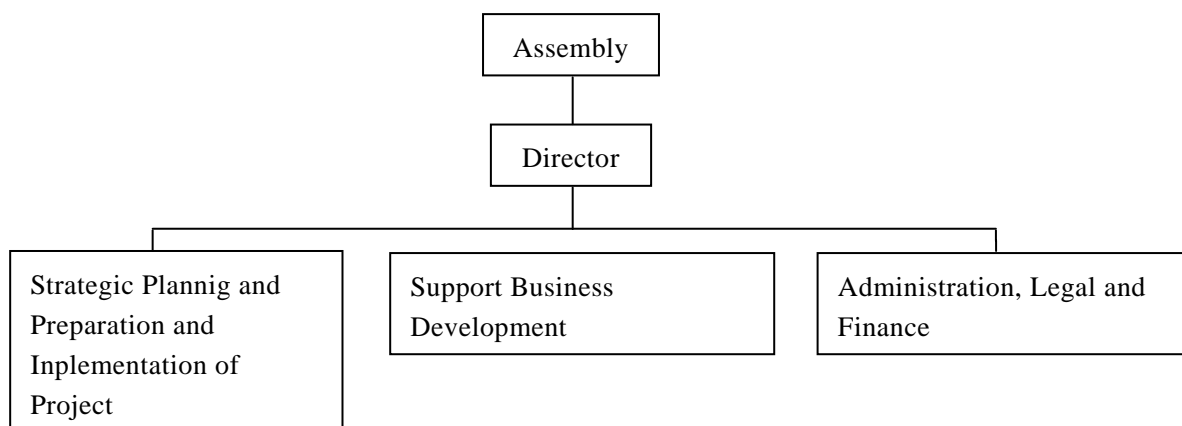
4) サラエボ経済地域開発機関（Sarajevo Economic Region Development Agency：SERDA）

RDAは、EUへの統合準備とビジネス環境整備を行うために、経済的特性を考慮に入れ、EUの支援の下国内に5つ設立された。SERDAはこうしたRDAの1つで、首都サラエボを中心とするサラエボ経済地域を管轄する。本地域は32の市から成り、FD19市、RS 13市から成っている。

SERDAは2003年にEUの支援を受け、NPOとして設立された。その役割は、金融支援、教育、ビジネス・インフラの開発、人材育成、コンサルティング・サービスの提供、外国企業へのサービス提供、地域間や国際プロジェクトの実施等を通じて、国内のビジネス環境を強化・改善することである。

SERDAの目的は、EU加入のためにサラエボ経済地域のダイナミックかつ調和のとれた経済開発を達成することであり、そのための戦略は以下のとおり。

- ・ 地域の経済活動の開発
- ・ 地域の刺激となるビジネス環境の創造
- ・ 人的資源の開発
- ・ 地域の競争力強化



図－3 SERDAの組織体制図

SERDAの最高意思決定機関は議会のメンバーであるサラエボ経済地域内の32市の市長、サラエボ・カントンの大臣、サラエボ市と東サラエボ市の市長から成る。議会は、組織や戦略、活動を決定する。日々の業務の最高責任者はディレクターで、その下で21名の職員が業務を行っている。SERDAの組織図は図-3のとおりであり、Strategic Planning and Preparation and Implementation of Project（8名）、Support Business Development（10名：うち3名はLoan Guarantee Fundの担当）、Administration, Legal and Finance（3名）の配置となっている。

SERDAは公益法人のNPOとして設立されたが、登記上は企業となっている。SERDAは日本の第三セクターのような存在で、基本的には独立採算制であり、収入の大半をドナーや中央・地方政府が発注するプロジェクトの実施を通して獲得している。

SERDAの2012年の予算は以下のとおり。

表－8 2012年SERDA予算（KM）

| | |
|--------------------|-----------|
| EU Grant | 60,000 |
| SERDA Fund | 1,812,500 |
| [Project Base] | |
| EU Delegation | 1,606,935 |
| Partner in Project | 1,786,107 |
| Total | 5,265,542 |

職員の給与はプロジェクト経費より支払われている。サラエボ経済地域内の地方政府からの拠出金とEUのIPAプロジェクトの供託金から構成されるSERDA Fundを使いSERDAは独自の活動を実施することが可能となっている。

SERDAのビジネス開発業務の実施状況は以下のとおり。

- ・ Loan Guarantee Fundによる金融支援：35%
- ・ ビジネス・インキュベーターやインダストリアル・ゾーンの支援：30%
- ・ 雇用センターでの教育支援：15%
- ・ 現在受注しているプロジェクトの実施：10%
- ・ バウチャー・スキームの実施：5%
- ・ 現在受注しているプロジェクトを通じた情報提供支援：5%

SERDAの職員は全員大学卒で、経済、ビジネス、法律、ビジネス管理、農業、エンジニアリング、MBA等を専攻し、最低でも4～5年の企業での就業経験、または、企業支援にかかわっている。SERDAは多くのプロジェクトを実施しているので、職員の教育はこれらプロジェクトへの参加を通じたOJTが中心となるが、エコロジー、エナジー・セービング、予算とファイナンス等の戦略的な分野は、特別な研修を実施する場合もある。

3-2-2 中小企業支援事業

今回の調査で把握されたSME支援事業は以下のとおり。

(1) SERDAによる事業

1) Loan Guarantee Fund (LGF)

LGFは中小零細企業の金融を支援するために2006年に開発された。SERDAの資金100万KMを銀行に預金し、これを保証金として、この金額の4倍までの融資を可能とする（現在約400万KMの支援が可能）もの。対象は農業と若者の起業であり、2011年には20の事業に対し、43万KMの融資を行った。

2) Business Incubator (BI)

2005年より運営を開始し、事業スペースやIT設備等の事業環境を提供。そのほか、教育サービスとして、起業や経営、マーケティング等に関するセミナー、ワークショップ、IT、ISOやHACCP等のスタンダード等を提供している。利用期間は3年間で、これまでの利用者の合計は125名（現在35名が利用中）。

3) EU METAL

EU支援を受け実施中のプロジェクトで、BiHで最も成長が期待されている金属加工産業の支援を目的としている。具体的な支援方法は以下のとおり。

- ・ 10社に対し、ISO9001やISO14001、OHSAS18001の取得の支援を行い、EUへの輸出を強化する。
- ・ 20社に対し、EUのフェアやビジネスマッチングへの参加を支援する。
- ・ 200名の失業者、100名の金属加工分野の雇用者に対し技術訓練を行うとともに、50名の失業者に対しインターンシップの機会を与え、経験の蓄積を支援する。

4) バウチャー・スキーム (Voucher Scheme : VS)

VSはコンサルタントによる支援や企業経営者への研修を通じてSMEの競争力強化を目的としている。提供するサービスは以下のとおり。

- ・ コンサルタントによる経営診断とそれに続く改善策の提言（110社）（2日間のコンサルテーションサービス、100%資金補助）
- ・ コンサルタントによる個別の事案に対するコンサルテーション（90社）（設立2年以内の企業は10日間までのコンサルテーションサービス、75%資金補助。2年以上の企業は15日までで50%資金補助）
- ・ 経営能力強化のための経営者研修（200名）（費用の50%補助）

EUは2012年10月をもって終了するVS事業の継続のために政府や各エンティティに予算確保の要請を行ったが、協力を得ることができなかったため、10月に本事業は終了予定。

5) SMEに関する情報提供

市のビジネス開発センター（Business Development Center : BDC）と連携して実施。基本的には情報提供は市のBDCを紹介するが、来訪した企業に対し、企業支援の情報提供や事業に対する助言を行っている。

(2) SERDA以外の機関による事業

1) ビジネス開発センター (Business Development Center : BDC)

サラエボ経済地域内に17のBDCがあり、企業支援情報の提供、企業の登録や納税支援、マーケティングやビジネスプランの作成支援、事業に対する助言の提供などを行っている。当初はEUの支援を受けてSERDAが設立・運営していたが、近年市に運営を移管した。

2) 欧州復興開発銀行 (European Bank for Reconstruction and Development : EBRD)

企業成長プログラム (Enterprise Growth Program : EGP)、ビジネス・アドバイザー・サービス (Business Advisory Services : BAS) の2種類のプログラムを実施している。双方とも、支援内容としては、企業の要望と合う適切なコンサルタントをEBRDの保有するコンサルタントリストから選別して紹介し、コンサルタント費用の25～75%を補助するもの。EGPは大企業が対象で、1件で平均1万4,000EUR～1万7,000EUR、平均12～18カ月の契約、コンサルタントは国外からの調達となっている。BASのほうは、SMEが対象で、1件で平均5,000EUR程度、平均8～9カ月の契約、コンサルタントは国内となっている。

3) Foreign Trade Chamber of BiH (FTC)

FTCはBiHの企業協会 (NPO) であり、活動内容は、BiH輸出業者への情報提供やプロモーション支援で、提供するサービスはEUや他ドナーのプロジェクトを通じた外国市場の情報提供、ビジネスミッションへの参加、トレードフェアへの参加、マッチメイキングへの参加、等である。FTCの活動経費はメンバーからの会費とドナーからの支援で賄われている。現在メンバーは1万4,000名で、そのうち会費を納めているのは10～20%。輸出支援はFTC内のBiH Export Promotion Agency を通じて行う。

また、Enterprise Europe Network (EEN) を通じてEUの情報やプログラムへの参加、EU市場に関するセミナーやワークショップの開催、EUの規制に関する情報提供等を行っていたが、現在は資金がないため参加していない (EENはEUとBiHでのコストシェアリングが基本)。これら支援のほかに、FTCは輸出に必要な書類の交付や作成支援、事業者へのトレーニングの実施、輸出企業の名簿 (1,000社ほど登録) や貿易に関する統計資料の提供も行っている。

3-2-3 中小企業の現状・課題

(1) 中小企業の現状

1) 中小企業の全体像

BiHでは、「Small and Medium-Size Enterprise Development Strategy in Bosnia and Herzegovina (2009-2011)」に続く新しいSME開発戦略が策定されておらず、策定に必要なSMEの現状に関する情報も整備されていない。そのため、SMEの現状に関する多くの情報が古い物を活用せざるを得ない。

表－9 BiHにおけるSMEの分布

| カテゴリー | 従業員数 | 事業所数 | % |
|-------|--------|---------|-------|
| 零細企業 | 1～9 | 151,107 | 93.6% |
| 小企業 | 10～49 | 8,712 | 5.5% |
| 中企業 | 50～249 | 1,476 | 0.9% |
| 合計 | | 161,295 | 100% |

出所：Small and Medium-Sized Enterprise Development Strategy in Bosnia and Herzegovina 2009-2011

BiH「SME開発戦略（2009-2011）」によると、BiHの中小零細企業の数には16万1,295となっている。その内訳は、零細企業（1～9名）が15万1,107（93.6%）、小企業（10～49名）が8,712（5.5%）、中企業（50～249名）が1,476（0.9%）となり、零細企業が圧倒的多数となっている。

BiHのSMEへの就業者の数は統計資料が見当たらない。2009年の『BiH有償資金協力のための国概要調査 最終報告書、JICA』によれば、SMEへの就業者数は約40万人、生産額は50億ドル程度と推計されている。

2) 産業別状況

表－10 産業別SMEの分布

| 産業 | 企業数（社） | % |
|-----------|---------|-------|
| 商業（小売・問屋） | 47,213 | 40.0% |
| ホテル・レストラン | 15,928 | 13.5% |
| 製造業 | 15,368 | 13.0% |
| 運輸・倉庫 | 10,916 | 9.3% |
| 不動産 | 8,813 | 7.5% |
| 建設 | 5,922 | 5.0% |
| その他 | 13,746 | 11.7% |
| 合計 | 117,906 | 100% |

出所：Comprehensive analysis of programs and initiatives in Bosnia and Herzegovina that assist the collaboration between science and SMEs, MaPEeR SME Consortium, December 2010

表-10によると、最もSMEの割合が高い産業は、小売や問屋から成る商業の4万7,213社（40.0%）で、次にホテル・レストランの1万5,928社（13.5%）が続く。小売、レストランは比較的小さな資本と一般的な技術で始められるため、参入障壁が低い産業である。製造業は1万5,368社（13.0%）にとどまっているが、金属や木材加工等の分野での開発が期待されている。そのあとも運輸・倉庫1万916（9.3%）、不動産8,813（7.5%）と続き、商業、ホテル・レストラン、運輸・倉庫、不動産とサービス業の割合が非常に高くなっている。

3) 起 業

起業に関しては、世銀のデータベースによるとBiHでの起業数は、2008年に2,696社、2009年に1,896社となっている。BiHで起業する際の手続き法律や規制面での制約については近隣諸国と比べ、表-11のとおりとなっている。

表-11 起業に必要な日数（日）

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------|------|------|------|
| BiH | 69 | 64 | 40 |
| モンテネグロ | 12 | 10 | 10 |
| セルビア | 13 | 13 | 13 |

出所：世界銀行データベース

起業に必要な日数は、モンテネグロやセルビアが10日程度であるのに対し、BiHは40日と3～4倍の日数が必要となっている。

(2) BiHの中小企業振興における課題

BiHはEU統合をめざして動き始めている。ヨーロッパ小企業憲章「European Charter for Small Enterprise」の実現をめざし、小企業法「the Small Business Act」の実施が開始された。しかし、BiHのSME振興は多くの問題を抱えている。最も大きな問題は国内のSME政策が統一されていないことである。また、社会主義的な考えから抜け出せないなか、SMEの役割や重要性がきちんと理解されていない、国営企業の民営化が進んでいない等の点も議論されている。

中央レベルのMOFTERは「Small and Medium-Sized Enterprise Development Strategy in BiH (2009-2011)」を作成し、国全体のSME育成の方向性を示したが、国内の2つの政府は独自の責任機関、開発戦略、実施機関を設けている。RS政府は経済エネルギー開発庁が責任機関として存在し「Strategy of SME Development in Republic of Srpska」を作成し、Republic Agency for the Development of Small and Medium Enterpriseが中心となり共和国政府内に18カ所あるLocal Development Agency と協力しながら支援を行っている。他方FD政府は、開発起業工芸省が責任機関で「Development of SME Entrepreneurship in Federation of BiH」を作成し、支援を行っている。これら中央も2つのエンティティも政策を実施するための予算は限られており、政策の実効性は限られている。

こうした状況に対し、調査時にヒアリングを行ったEUの担当者は「BiHの一番大きな問題は政府の政策や活動が統一されていないことである。中央はコーディネーションだけで、権限がなく、その下で2つのエンティティが政策も活動も別々に実施している。これらを調整するのは困難であるとともに、これらすべての機関で予算がないため、計画を実行することができず、ゴールを決めて、政府やドナーの資金を集中することができない。EUとしても戦略や政策を策定するのが困難で、活動がオペレーションレベルになってしまう。また、制度の持続性が担保できない」と述べている。

上記の政治的、制度的な問題のほかに、SME振興支援に係る問題点は以下のとおり。

- ・ 製造業への不十分な支援

- ・ 零細企業が大多数を占める。
- ・ 組織や地域によって異なるSMEへの支援
- ・ 不十分な政府によるSMEの実態に関する調査や開発
- ・ 起業家精神やビジネス倫理が不十分
- ・ 輸入業者による多大な政治的働きかけ
- ・ 法律策定でのSMEの低い関与度合い
- ・ ビジネス・インフラへの不十分な投資

3-3 モンテネグロ

3-3-1 政府の政策・施策、関係機関

(1) 政策・施策

モンテネグロ政府のSME政策は、SME政策の実施を担うDDSMEが策定したSME振興戦略（2011-2015）に基づいて行われている。同戦略にはSME支援機関の能力強化の必要性が述べられており、変化の激しい経済社会環境の中でSMEが競争力をもって存続するための支援の必要性が認識されている。

本SME振興戦略は、4本の戦略の柱として政策を実践していく。

- ① 小企業のビジネス環境整備
- ② 金融支援の改善
- ③ SMEの競争力強化、起業の促進
- ④ 起業家支援

これら4つの柱の下に、アクションプラン（5年間）、年間計画（1年間）が作成され、省庁、商工会議所等の関係機関が実施するプログラム/プロジェクトがDDSMEによって計画・モニターされている。

5年間のアクションプラン（2011-2015）には、2015年末までに達成をめざす指標を具体的に下記のとおり示している。

- ① SMEの数を25%増やす
- ② SMEによる雇用を17%増やす
- ③ 全輸出額の中でSMEによる割合を35%に増やす
- ④ SMEがGDP、全投資額、全売上、利益、付加価値の50%を達成する

(2) プロジェクト関係機関の実施体制

1) 経済省

経済省の産業・起業部がSME政策に関する法律を策定しているが、経済省の産業・起業部は産業のほうに軸を置いており、実質的には政策の実施のみならず、DDSMEがSME政策全般に関与する主体的な役割を果たしている。

2) 教育スポーツ省

教育スポーツ省は起業家養成に関する教育プログラムなどを実施して、SME振興を支援している〔例.商業高校、職業訓練校3年・4年生向けの「起業家精神」の授業教材開発〕

(起業に関する事項を網羅的に記述した教科書)]。

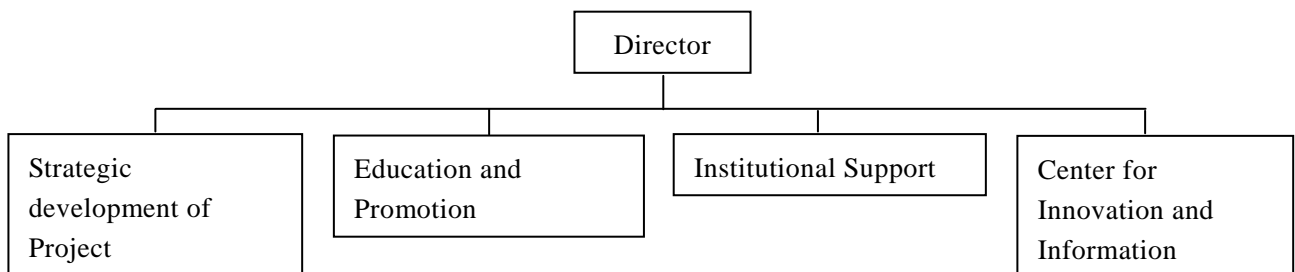
3) 中小企業開発局 (DDSME)

DDSMEは2001年にSmall and Medium-size Enterprise Development Agency (SMEDA)として設立され、2004年に現在のDDSMEに改名された政府機関であり、民間中小零細企業の振興と競争力の強化を目的としている。

DDSMEの監督機関は経済省の産業・起業部であり、基本的には経済省が政策の立案、その実施をDDSMEが担当することになっているが、実際は「SME振興戦略(2011-2015)」もDDSMEで策定されている¹²。また、予算もDDSMEが直接財務省へ申請し、受け取っている。

DDSMEの業務は以下のとおり。

- ・ SMEに対する制度的支援
- ・ SME振興のための環境整備
- ・ 戦略的な調査と開発プロジェクトの実施
- ・ 技術研修の支援
- ・ SMEの重要性に関する啓発活動
- ・ 国際フェアへの参加やビジネスコンタクトの確立、各産業の最新情報の獲得支援
- ・ ビジネス・パートナーやその他の協力関係を確立するための国内企業と外国企業との会合アレンジ
- ・ セミナー、研修コースの実施



図－4 DDSMEの組織体制図

組織は総勢20名程度(各部署3～4名、都度柔軟に入れ替えあり)。Directorの下に4つの部署が存在し、業務を行っている。各部署の担当内容は以下のとおり。

a) Strategic Development of Project

戦略の策定・実施、ドナープロジェクトの立案と実施(この中にExport and competitivenessの部署あり)

¹² 調査時のヒアリングでは、経済省担当副大臣が「DDSMEが政府機関等へ提出する各種資料は当省を通して行われるが、省の役割は確認とコメントを行う程度である」と発言。またDDSME職員も「経済省でSME振興を担う部署(産業・起業部)はほぼ産業に特化した活動をしており、起業の部分(SME振興)については実質的にはDDSMEに任せられている」と述べている。

b) Education and Promotion

教育や研修、セミナー実施など、金融支援を除いたSME支援を実施

c) Institutional Support

全国にある11のBusiness Centerや2つのIncubation Centerに対する支援を実施。本案件では、この部署を通じてメンターサービスを提供予定で、本部署の責任者が実施責任者となる。

d) Center for Innovation and Information

Enterprise Europe Network (EEN) の実施を含む外国のビジネスに関する情報提供や、マッチメイキング、フェアの開催と参加等を実施

2011年のDDSME予算は約40万EURであり、ここから人件費と支援プログラムへの支出を賄う。2011年には商業銀行を通じた金融支援プログラムも行っており、年間予算は400万EURほどあったが、現在は金融プログラムが廃止され、予算が減少した。2013年には22万EURに減額される可能性が高い。

職員は大学卒で、ビジネス、法律、アドミニストレーションを専攻している。職員の育成はOJTが中心だが、ドナーの開催するセミナーや研修に参加する機会も多い。

4) European Center for Information and Innovation Montenegro

DDSME、商工会議所、大学の機械工学科、BSCの4つの機関がEuropean Enterprise Network (EEN) の活動を実施しているコンソーシアム。目的は、より多くのモンテネグロ企業と海外のEEN会員企業の商談を成立させ、パートナーシップ協定を締結させることである。そのために、海外の情報提供、企業のトレードフェア（2カ国、地域別、全世界、とさまざまな規模が存在）への参加促進等を行っている。

2年ごとに新たなプロジェクトをEUに対して申請し、予算を得る。2011～2012年は21万5,000EURのプロジェクトを実施し、そのうち60%（12万9,000EUR）をEUが支援している。2013～2014年については、2012年4月時点で提案書をEUへ提出しており、現在結果待ちの状況である。

5) 自治体

a) (自治体) バール市

バール市は人口4万7,000人、失業率は年平均8%であるが、夏期の観光シーズンには失業率は下がる。夏期は需要が労働供給力を上回り、外部から出稼ぎ労働者が入ってくる。SMEは約1,600社存在し平均給与は月500EURである。主要産業は観光、建設、農業並びに食糧産業、運輸（国最大の港がある）。財政的にも優秀な市で、起業に対する優遇条件がある。

b) (自治体) ツェティニェ市

ツェティニェ市は人口1万5,000人、失業率は17%で国の平均よりも低い。主な産業は

観光、農業（土壌の関係で牧畜が多い）、食品加工（ワイン、蜂蜜等）である。白物家電メーカー、トイレや台所用の紙製品、交通、食品加工の大企業が存在し、420の有限会社がある。

企業への優遇施策として、30名以上の雇用を生む新規投資を行う会社に対し、インセンティブ・パッケージを2013年1月からスタートさせる予定。このパッケージでは、免税、行政手続への支援、財務・マーケティングのアドバイザーが提供される予定である。

地域ビジネスセンター（Business Center : BC）は2002年に設立されDDSMEとの契約で運営されていたが、2011年に市の運営に変わり、現在は市の職員がBCの業務を行っている。現在の副市長はBCの創設者の一人であり、初代ディレクターであった。

6) 地域ビジネスセンター（Business Center : BC）

BCはDDSMEの指導の下に設立され、当初は市と共同で運営されていた。当時は職員の給与はDDSMEから支払われていたが、2011年にDDSMEと市で合意書を交わし、BCの運営は市の金融・経済部に移管された。これによりすべてのBCは市により運営されることになった。ただし、BarにあるBusiness Start-up Center はIncubation Centerとしても機能しており、独立採算となっている。現在国内にはBCが11拠点あり、図-5のとおりとなっている。



図-5 モンテネグロBCの所在地

今回のプロジェクトで対象とするBCは赤で示した2つのBCで、BC Cetinjeと Business Start-up Center Barである。

BCには1~5名の職員がいるとされているが、実際は1~2名で運営されていることが多い。市の職員が業務を実施している（職員の給与は市の予算）。業務内容は、一般的な各種申請・登録手続き、税に関する手続き、ビジネスプランの作成補助、各種支援制度の情報提供、調査業務（DDSMEより依頼）、SMEの要望・課題のヒアリング等が一般的。車両は保有せず、支援が必要な企業がBCを訪問する。スタッフの大半は大学卒で、出身は経済、法学などが多く、英語を扱うことができる者は少数。BCの職員数が少なく、体制の脆弱さからSMEへの支援サービスは必ずしも十分に組み込まれている状況にはなく、

組織体制の強化が必要となっている。

現在、BCの統合が議論されている。昨年（2011年）EUの支援を受けて、全国11のBCを改善するための調査を実施した。その結果、11のBCを統合し、国内に2～3カ所の地域ビジネスセンター（Regional Business Center：RBC）を設置し、市には機能を縮小し情報提供のみを行うInfo-Centerを置くことが提案されている。RBCは政府、いくつかの市、アソシエーション、商工会議所、企業等の参加を求めて設立され、現行よりも高度な企業支援が可能な体制を整える¹³。EUはバルカン地域で同じアプローチを進めているため、RBCはセルビアやBiHの地域開発機関（Regional Development Agency：RDA）と近いものと考えられ、独立採算の第三セクターのような組織を検討していると考えられる。

a) Business Start-up Center Bar（BSCB）

BSCBはオランダの支援を受けてバール市に設立された。BSCBは特殊な形態でIncubation Center（IC）と連動しており、NGOとして活動している。活動は独立採算制で、プロジェクトの実施に伴う収入とICの家賃等で賄われている。

BSCBは3名の職員がいるが、1名は事務の仕事を担当している。そのほかに、プロジェクトの実施に応じて短期の職員を雇用している。業務は、研修訓練等SMEに対して各種の支援を実施している。また、ビジネス・アイデアのコンテストを実施し、上位5名に対して事務所のスペースとマイクロクレジットを提供するといったスキームも提供している。

ICの方には、34の企業が事務所を構え、そのほかに4社がネットで参加している。業種により4～8EUR/m²でスペースを貸しており、3,600EUR/月の収入がある。

b) Business Center Cetinje

Business Center Cetinjeは2002年に設立され、元々はDDSMEとの契約で運営されていたが、2011年に市の運営に変わり、現在は市役所職員3名（ディレクターとコンサルタントと2名）体制で運営している。

Business Center Cetinjeの業務は、ビジネスプランの作成支援、企業登録の支援、金融支援獲得支援、マーケティング・プランの作成支援、企業診断とプロモーション、外国企業との連携や翻訳、情報の提供などSME支援に加え、市のウェブ整備や市長からの依頼業務を行っている。SMEへのサービス提供は述べ300社/年。業務地域はCetinje市内だが、KotorやBudubaからも相談に来る。市内には約600社が事業を行い、主に商業に従事している。

3-3-2 中小企業支援事業

(1) DDSMEの事業

以前は独自の予算を使い、商業銀行と連携した融資プログラム等をもって積極的に支援事業を実施していたが、予算の削減に伴い、DDSMEの実施する中小企業支援事業は減少し

¹³ 統合計画では、まず北部地域でパイロット・プロジェクトを実施し、その結果を基に中部、南部への拡張を検討する予定となっているが、現時点では北部の関係者の合意ができていない状況である。

ている。現在の支援事業は以下のとおり。

1) バウチャー・スキーム (Voucher Scheme : VS)

企業が専門的な支援を受けるために、コンサルタントを雇用するのを支援する。1,500EURを上限にコンサルタント備上費用の70%を支援する。毎年2万EURの予算で15～20社に対して支援を行っている。

2) Enterprise Europe Network (EEN)

EENは世界50カ国をつなぎ、SMEに事業開発やパートナーの発掘に関する情報を提供する支援を行っている。EENはモンテネグロの企業がEU諸国の市場へのアクセス、EUプログラムへの参加、企業同士のマッチメイキングやフェアへの参加等を支援する。また、先進的な企業への技術移転、ビジネス・パートナーの発掘、イノベーションに関する情報の提供等も行う。

3) 外国の市場情報提供

輸出を支援するために、マーケット情報の提供を行っている。提供する情報は、輸出先の経済情報、統計、ターゲットの市場の特徴（市場の大きさ、成長、将来の傾向）、販売経路（タイプ、販売経路の構成と組織）、市場の要請（パッケージ、品質）、競争・価格・関税等、フェアやマッチメイキングの情報、輸入業者やエージェントの情報、商慣習など。

4) 研修、経営全般のアドバイス、情報提供

起業、登記、企業経営、市場調査、プロジェクト管理、投資計画、品質管理、知的所有権等の研修を実施するとともに、起業支援、外部資金を得る、事業の改善、新規技術、市場拡大、等のアドバイスや情報提供を行う。

(2) DDSME以外の機関の事業

1) 欧州復興開発銀行 (European Bank for Reconstruction and Development : EBRD)

企業成長プログラム (Enterprise Growth Program : EGP)、ビジネス・アドバイザー・サービス (Business Advisory Services : BAS) を実施。詳細はBiHの記述を参照。

2) Chamber of Economy of Montenegro (CEM)

CEMは会員数2万5,000名を抱えるNPO。会員に対し、研修の実施や、セミナー、商談会、会議等の実施、企業のマッチング、海外へのプロモーション等を実施している。直接の資金援助はしておらず、必要な際は外部のドナー等の支援を活用する〔食品加工ではTAE、コンサルタントではBAS、HACCAP、ISOでは農業省（8,000EURが上限）、融資では国際金融公社 (International Finance Corporation : IFC) 等と協力〕。

3) Investment and Development Fund of Montenegro (IDFM)

IDFMは同法の下、モンテネグロの経済開発を促進するためのインセンティブを提供す

るために2010年に株式会社として設立された。支援対象はSME振興、インフラ・環境プロジェクト、輸出と雇用の促進、民営化である。支援内容は融資、保証、アドバイス等で、民間の銀行との協調融資となっている（投資額の50%まで、IDFM70%、銀行30%）。

例：製造業：20万EUR、12カ月の返済猶予期間+48カ月の返済期間、金利5.75%/年
 観光：20万EUR、12カ月の返済猶予期間+48カ月の返済期間、金利6.00%/年
 少額融資：1万EUR、12カ月の返済猶予期間+48カ月の返済期間、4.00%/年

3-3-3 中小企業の現状・課題

(1) 中小企業の現状

1) 中小企業の全体像

モンテネグロのSMEに関する統計資料は整備されていないため、資料によってSMEの数等が大きく異なる。

表-12 2009年の規模別企業数と従業員数

| | 零細企業 | | 小企業 | | 中企業 | | 合計 |
|------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|---------|
| 企業数 | 13,306 | 87.4% | 1,497 | 9.8% | 426 | 2.8% | 15,229 |
| 従業員数 | 33,902 | 32.3% | 29,775 | 28.3% | 41,361 | 39.4% | 105,038 |

出所：Strategy for Development of Small and Medium Size Enterprise 2011-2015

中小零細企業数は全体で1万5,229社。そのうち、零細企業が1万3,306社で全体の87.4%を占め、小企業1,497社（9.8%）、中企業426社（2.8%）と続く。企業数では大多数を占める零細企業であるが、従業員数では状況が異なる。全体の従業員数10万5,038名のうち、中企業が4万1,361名（39.4%）と最大の雇用を創出し、それに続き零細企業3万3,902名（32.3%）、小企業2万9,775名（28.3%）が続く。

2) 業種別状況

表-13 業種別企業数（大企業を含む）

| | 2009 | | 2010 | |
|--------------|--------|------|--------|------|
| | 企業数 | % | 企業数 | % |
| 商業（問屋、小売、修理） | 8,873 | 43.7 | 8,369 | 43.1 |
| 不動産 | 2,792 | 13.8 | 2,811 | 14.5 |
| ホテル・レストラン | 1,955 | 9.8 | 1,921 | 9.9 |
| 製造業 | 1,964 | 9.7 | 1,765 | 9.1 |
| 交通・通信 | 1,809 | 8.9 | 1,716 | 8.8 |
| 建設業 | 1,589 | 7.8 | 1,583 | 8.2 |
| サービス | 679 | 3.3 | 657 | 3.4 |
| その他 | 633 | 3.1 | 576 | 3.0 |
| 合計 | 20,294 | 100 | 19,398 | 100 |

出所：Analiza Broja i Astrukture Poslovnih Subjekata u Crnoj Gori po Opstinama

2010年の業種別企業数（大企業を含む）をみると商業（問屋、小売、修理）が8,369社と最も多く、全体の半数近くの43.1%を占める。これに不動産2,811社（14.5%）、ホテル・レストラン1,921社（9.9%）が続き、製造業は第4位1,765社（9.1%）にとどまり、そのあとに交通・通信1,716社（8.8%）、建設1,583社（8.2%）と続く。観光業が優勢のためか、物をつくっているのは製造業の9.1%と建設業の8.2%で全体の17%程度しかなく、国内の生産基盤の脆弱さが如実に表れている。

3) 地域別状況

表－14 市別企業数（2011年）

| | 企業数 | % |
|-------------|--------|------|
| Podgorica | 7,042 | 33.3 |
| Budva | 2,294 | 10.9 |
| Bar | 2,085 | 9.9 |
| Herceg Novi | 1,808 | 8.6 |
| Niksic | 1,563 | 7.4 |
| その他16市 | 6,335 | 30.0 |
| 合計 | 21,127 | 100 |

出所：Analiza Broja i Astrukture Poslovnih Subjekata u Crnoj Gori po Opstinama

企業が一部の市に集中している。首都Podgoricaには7,042社（33.3%）の企業が存在し、国内の1/3の企業数となっている。そのあと、Budva 2,294社（10.9%）、Bar 2,085社（9.9%）と岸沿いの観光地が続く。企業数が少ない所では、Savnik 15社、Pluzine 29社と、地方と都市部の企業数の格差が非常に大きい。

(2) モンテネグロ中小企業が抱える課題

GIZとDDSMEが実施した調査「Business climate in the SME sector」によると、モンテネグロのSMEの問題点は以下のとおりである。

- ・ 2009年の経済危機は信用収縮や売掛金の回収困難といった形で現れた。また、2010年には資金の流れが悪くなり、一般市民の購買力が低下したことが事業に影響を与えている。
- ・ 企業の成長に最も大きな問題は国や市からの課税である。
- ・ 行政手続き以外の問題では、労働者の賃金が高い、金融へのアクセスが困難、不平等な競争（グレーエコノミーと呼ばれ、税金や社会保障を払わない企業が多数存在する）を挙げている。
- ・ 個人事業主は税金の低減、銀行からの効率的な支援、行政手続きの低減を要請している。
- ・ 調査した企業の20%程度しかSME支援機関を活用しておらず、特に零細企業や個人事業主への支援が限られている。

- 融資への要請が減少している。2009年には調査企業の32%が融資申請をしたが、2010年には20%に低下した。経済情勢が不透明で融資を受けることに不安を感じている結果とも考えられる。
- 2010年に新しく登場した問題として、事業主や従業員が専門知識を身につける時間がないことと、適切な研修がないことを挙げている。

第4章 ドナーによる中小企業振興支援

4-1 3カ国共通で実施される支援

セルビア、BiH、モンテネグロはEUに地理的に近く経済貿易関係も深いうえに、3カ国ともEU加盟を希望しており、EU並びにEU諸国のドナーによる支援が多い。

今回調査した限りでは、EU・EU諸国のプロジェクトに限らず、JICAの本プロジェクトと内容的あるいは仕組み的に重複するようなドナー機関によるSME振興支援プロジェクトは見当たらなかった。本プロジェクトと相互補完的になり得るプロジェクトは何件も見出された。

基本的に各ドナー機関は国別に個別のプロジェクトを実施しているが、EBRDは対象となっている3国のみならず広く南東ヨーロッパや中央アジア等の諸国において、同一のプログラムBASを実施している。その詳細は次のとおり。

(1) BASプログラム (EBRD)

EBRDはさまざまな分野でヨーロッパ並びにその周辺国の開発を支援している。そのなかで、SMEに直接的な支援となっているのが企業成長プログラム (Enterprise Growth Programme : EGP) とビジネス・アドバイザー・サービス (Business Advisory Services : BAS) である。これらはEBRDが南東ヨーロッパや中央アジアなど19カ国で実施する中小零細企業支援のプログラムであり、目的としているのは、SMEの支援とローカルのコンサルタントの市場を育てることである。双方とも、仕組みや目的は同じで、企業の要望と適切なコンサルタントをマッチングさせ、コンサルタントフィーの25~75%を提供するものである。解決すべき問題を明確にし、問題解決ができるコンサルタントを斡旋し、プロジェクトの進捗を管理する。実施プロセスは、コンサルタントサービスを受けたい企業から申し込み⇒コンサルタントの選定⇒コンサルタント活動⇒支払⇒評価となっている。コンサルタントの選定は企業の責任で、精算はまず受益企業が全額を支払い、必要書類を添えてBASに申請することで、BASからリファンドされる。

EGPは相対的に大きな企業が対象で、1件で平均1万4,000~1万7,000EUR(国によって異なる)、平均12万18カ月の契約、コンサルタントは国際調達となっている。BASは、零細・小企業が対象で、1件で平均5,000EUR程度(国によって異なる)、平均8~9カ月で現地のコンサルタントと契約を行う。EGP/BASはコンサルタントを対象にした研修、ワークショップ、トレーニング(IT、マーケティング、ビジネス戦略など)も提供している。これらの研修は年に70件程度実施しており、有料か否かは国によるが、有料の場合は1件の平均が5,000RSD程度である。

EBRDは国ごとの発展レベルを評価しており、あるレベルを抜けたらその国でのEGP/BASは中止になる。ただしその際も、突然すべてを中止にするのではなく、自立性の確保を考慮する。

4-2 セルビア

(1) ACCESSプログラム (GIZ)

セルビアを対象としたSME振興関連案件としてAssistance to Competitiveness and Compatibility with EU of Serbian SME (ACCESS) Programがある。これは必ずしもSMEのみを対象としたものではない。またこの中のいくつかのプロジェクトは他のドナーと協同となっ

ている。2011年から9年間のプロジェクトで、現在第1期目。第1期は490万EURの予算で、全期間で1,500万EUR程度を予定している。

ACCESS Programは4つのテーマと4つの分野（業種）において支援を行っている。

4つのテーマは、①Business & Investment Climate、②Innovation Systems：キャパシティ・ビルディング、③Quality Infrastructure：EU標準など、④Absorption Capacity of EU Programs：EUからファイナンスなどを得る支援。

4つの分野（業種）は①IT、②Organic Agricultural Food Process、③Mechanical & Construction Engineering、④Energy Efficiency。

職業訓練、金融アクセス改善やその他のセクターを含めて13のプロジェクトが進捗している。

通常海外からのコンサルタントを派遣して事業を実施するが、言語の壁などが問題となるため、現地コンサルタントと共に活動することも多い。

ACCESS Programは経済基盤環境の改善といったマクロレベル、及び商工会議所などの団体に対する支援といった中間レベルの支援であり、最終支援対象が個々の企業となる本プロジェクトとは、基本的に重複しない。

(2) BASプログラム（EBRD）

BASプログラムで企業が受けられるサービスはITソリューション、経営戦略の立案、ビジネスプランの作成、マーケットリサーチとマーケットプラン、原価計算とコストカット、ISOやHACCAPなど品質管理に関する認証等であるが、セルビアではISOやHACCAP等の認証に関するサービスへの要請が多い。

セルビアでは200名程度のローカル・コンサルタントが登録されている。

(3) Sustainable Local Developmentプログラム〔米国国際開発庁（United States Agency for International Development：USAID）〕

JICAの本件プロジェクトと多少内容の近いプロジェクトとしてSustainable Local Development Projectがある。このプロジェクトは昨年（2011年）スタートして2015年まで実施の予定。市（Municipality）が地域開発を効率よく展開できるよう支援する。現在32の市をパートナーとして支援している。パートナーの対象は市役所のみでなく私企業、住民（civil society）なども含み、2つ以上の市が互いに協力、あるいは市が私企業、住民と協力し合う場合もあり、事業実施を金銭的に支援する。具体的には、廃棄物管理や施設、インフラなどの建設あるいは整備、観光、農業、若者の雇用促進など幅広く対象としている。

市の地域開発の支援が目的で、直接SMEを支援するものではないが、法制度やインフラ等の企業の投資環境整備も対象としており、間接的なSME支援といえる。

4-3 ボスニア・ヘルツェゴビナ

Dayton合意後、国際社会より戦災復興支援が本格的に始まり、多額の援助の下で復興は大幅に進んできた。しかし2000年代に入り復興活動が収束に向かうにつれ、援助総額は減少傾向である。主要ドナーは、多国間援助機関はEU（EC）、世界銀行、EBRD、二国間では米国（USAID）、スウェーデン王国（以下、「スウェーデン」と記す）、ドイツ連邦共和国（以下、「ドイツ」と記す）、

オランダ王国（以下、「オランダ」と記す）、オーストリア、日本である。

(1) BASプログラム（EBRD）

BiHではこれまで600社以上が利用してきている。一番多いのは国際標準関連のコンサルティングで36社。分野で見ると木材加工、食糧、飲料加工、メタル加工が多い。その80～85%が100名以下の企業。金額的には1件につき支援額が最高で1万EURであるが、多くは3,000～4,000EURである。現在の目標は2年間で100社の支援を実施することであるが、120社程度支援できる見込み。

BASプログラムで支援したエンティティ別の企業の割合は、FD企業の6割に対してRSが4割程度。RSの方が少ないのは、経済状況のバランスもあるが、RS内にコンサルタントが少ないことも一因である。

(2) バウチャー・スキーム（VS）（EU）

VSはコンサルタントによる支援や経営者へのトレーニングを通じてSMEの競争力を高めることを目的としている。提供するサービスは、経営診断とそれに続く改善策の提言（2日間のコンサルテーションサービス、100%支援）、個別の事案に対するコンサルテーション（90社）（設立2年以内の企業は10日間までのコンサルテーションサービス、75%支援。2年以上の企業は15日までで50%支援）、経営能力強化のためのトレーニング（費用の50%支援）などである。

EUは事業の継続のために政府や各エンティティに支援の要請を行ったが、協力を得ることができなかつたため、本事業は2012年10月をもって終了する。

4-4 モンテネグロ

ドナーの支援としては、GIZからの協力が最も大きく、その次がEUである。そのほか、ノルウェー、USAIDなどもある。以前存在したEUによるコンサルタント育成に係るファンドは現在は存在しない。

(1) コンサルテーションサービス（GIZ）

主に観光産業のSMEに対して個別のコンサルタントサービスを行っている。

SME支援の中でも、特に財務管理能力の向上はニーズが高い。特にSMEは財務の数字を読めない、分析できないという問題を抱えており、利率に基づいたローン金額の算出など、資金融資の際に必要なノウハウの移転が必要である。そのほか、マーケティング能力の向上なども主要な課題として挙げられる。これまで行っていた経済開発・雇用促進プロジェクトは2012年に終了した。

なお、モンテネグロにてSME支援サービスに関する調査を実施し、SMEへの支援サービスのニーズを取りまとめている。最終報告書は2012年10月に完成し、調査では当国のSMEは一般的なセミナーや研修は好まれず、個別の指導が求められていることが判明した。多くの企業経営者は自社の問題を話したり、相談したりすることは避ける傾向にあるため、個々の企業に対して行うメンターサービスはモンテネグロに適した支援形態だろうとのこと。

(2) BAS (EBRD)

モンテネグロでのBASプログラムは10年前に開始され、これまでに450件が遂行された。BASプロジェクト所属スタッフは3名である。

主なコンサルテーション内容は、情報マネジメントシステムの構築、マーケティング、品質認証（ISO、HACCPなど）、省エネルギー、組織改革など。BASでの優先分野は、そのときのドナー（BASに資金を拠出している先進国政府）の関心によって変わるが、近年は環境、省エネルギーが優先分野であり、ISO9001, ISO 14000の取得ニーズも高い。マーケティングや財務管理に関するコンサルティングも多いが、近年増加しているコンサルティング内容は品質管理体制（Quality Management System : QMS）構築に関するものである。

BASを開始した当初は、国内のコンサルタントを探すのに苦労した。現在データベース上には100～120名のコンサルタントが登録されている。

第5章 プロジェクトの概要

5-1 プロジェクトの枠組み

各国との協議の結果、プロジェクトの枠組みは以下のとおりとすることが合意された。

(1) 協力概要

1) 上位目標：

西バルカン地域（セルビア、BiH、モンテネグロ）において中小企業への経営指導サービス（以下、「メンターサービス」）が継続・拡大され、同地域の中小企業が定着・発展する。

指標：

1. メンターサービスを開始したエリアでメンターサービスが継続的に提供されている。
2. 各国においてメンターサービスを受けた中小企業の数がXX%以上増加している。
3. メンターサービスを受けた中小企業のX%以上が、メンターサービスを受けたことにより事業が改善されたと評価している。
4. メンターサービスを受けた中小企業の存続率が、その国の中小企業の平均存続率よりもX%以上高い。

2) プロジェクト目標：

各国の中小企業支援機関のメンターサービスを提供する仕組みが提示され、その実施を通し中小企業への支援能力が向上する。

指標：

1. X%以上のメンターが、メンターサービスを提供する仕組みの実施を通しメンター能力が向上したと評価している。
2. メンターサービスの構築に係る戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、訓練カリキュラム、メンターの評価方法について、必要に応じて自ら更新する能力が対象とする各国の実施機関にある、と日本人専門家が評価している。

3) 成果及び活動

<セルビア>

成果1：セルビアの中小企業の状況に基づいたメンター制度が見直される。

<BiH、モンテネグロ>

成果1：自国において中小企業の状況に基づいたメンターサービスが構築され、見直される。

<セルビア>

指標：

1. 各国で改訂版のメンター制度の戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、訓練

- カリキュラム、メンターの評価方法が作成される。
2. 改訂版認証資格制度が策定される。

<BiH、モンテネグロ>

指標：

1. 自国でメンターサービス構築に係る戦略・計画、メンタリング実施ガイドライン、訓練カリキュラム、メンターの評価方法が作成され、改訂される。

活動：

<セルビア>

- 1-1 BiHとモンテネグロへの支援チームがセルビアにおいて組織される（NARD、メンタートレーナー、JICA等）。
- 1-2 自国における中小企業並びに中小企業支援機関による支援（他ドナーの支援を含む）の現状・能力を把握する。
- 1-3 既存のメンター制度における課題の抽出・分析並びに成功事例の収集を行う。
- 1-4 EUやその他の機関による支援を含めて、セルビアにおけるメンターサービスに関係する活動並びに中小企業開発ツールを分類整理する。
- 1-5 メンター制度設計に係るセミナー/ワークショップを開催する。
- 1-6 モンテネグロ、BiHのメンターサービス構築に係る戦略、メンタリング実施ガイドライン、メンター育成のための研修カリキュラムの策定、見直しに協力する。
- 1-7 自国のメンター制度の戦略・計画の見直しを行う。
- 1-8 自国のメンタリング実施ガイドラインの見直しを行う。
- 1-9 自国のメンター育成のための研修カリキュラム、並びに教材の見直しを行うとともに、新たな分野の教材を開発する。
- 1-10 既存のメンターの資格認定制度を改訂する。

<BiH、モンテネグロ>

- 1-1 自国における中小企業並びに中小企業支援機関による支援（他ドナーの支援を含む）の現状・能力を把握する。
- 1-2 セルビアで実施されるセミナー/ワークショップに参加する。
- 1-3 ステークホルダーとの協議・検討を通し、自国のメンターサービス構築に係る戦略・計画の策定・見直しを行う。
- 1-4 自国のメンタリング実施ガイドラインの策定・見直しを行う。
- 1-5 自国のメンター育成のための研修カリキュラムの策定・見直しを行う。
- 1-6 研修教材の開発を行う。
- 1-7 メンターの資格認定制度を検討する。

<セルビア、BiH、モンテネグロ>

成果2：各国において中小企業の課題解決に資するメンター及びメンタートレーナーが育成される。

指標：

- 2.1 X名以上のメンターが新たにメンターとして必要な技術を身に着ける。
- 2.2 X名以上のメンタートレーナーが新たに育成される。
- 2.3 X%以上のメンタートレーナーが、メンターを訓練するに十分な能力を有していると管理者/訓練生によって評価される。

活動：

<セルビア>

- 2-1 メンター育成のための座学研修を実施する。
- 2-2 メンターサービスの実践を通じたメンター育成のためのOJTを行う。
- 2-3 BiH、モンテネグロのメンター育成のための座学研修に協力する。
- 2-4 育成したメンターからメンタートレーナー候補を抽出する。
- 2-5 メンタートレーナー育成のための研修を実施する。

<BiH、モンテネグロ>

- 2-1 メンター育成のための座学研修に参加する。
- 2-2 メンターサービスの実践を通じたメンター育成のためのOJTを行う。
- 2-3 育成したメンターからメンタートレーナー候補を抽出する。
- 2-4 メンタートレーナー育成のための研修を実施する。

<セルビア、BiH、モンテネグロ>

成果3：各国においてメンターサービスが実践される。

指標：

- 3.1 X社以上の中小企業が資格あるメンターによってメンターサービスを受ける。
- 3.2 X%以上の企業が企業の課題解決に資するメンターサービスを提供される。

活動：

<セルビア、BiH、モンテネグロ>

- 3-1 メンタリングのOJTを受け入れる中小企業を抽出する。
- 3-2 成果1の評価に基づき、企業へメンターサービスを提供する。
- 3-3 メンタリングを受けた企業からメンターサービスに対する評価を聴取する。

<セルビア、BiH、モンテネグロ>

成果4：メンターサービスを強化するための情報や知識がメンター、実施機関及び中小企業の間で蓄積・共有される。

指標：

- 4.1 メンターサービスの経験を共有するための3カ国間の会議が、少なくとも年に1回は開催される。
- 4.2 実施されたメンター活動結果のX%以上がデータベースに蓄積されている。
- 4.3 メンター並びに実施機関によって、蓄積されたメンター活動結果を共有できる状

態になっている。

- 4.4 メンター活動の良い事例が、X回以上、出版物、セミナーあるいは講義によって中小企業等に紹介される。

活動：

<セルビア、BiH、モンテネグロ>

- 4-1 メンタリングの経験と評価を各国で共有する。
- 4-2 メンタリングに関するデータベースを構築する。
- 4-3 メンター及びメンタートレーナーによるデータベース活用を促進する。
- 4-4 3カ国のメンタリングにおける成功事例を収集する。
- 4-5 メンタリングの成功事例を公と共有する。

5-2 プロジェクトの対象地域、期間、裨益者

(1) プロジェクトサイト/対象地域名

セルビア全土、BiHのサラエボ経済地域（RS13自治体、BiH連邦19自治体の合計32地方自治体）、モンテネグロ（ポドゴリツア市、バール市、ツェティニェ市）

(2) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接裨益者：

セルビア：NARD、RA/C、RDA

BiH：SERDA

モンテネグロ：DDSME、BC

間接裨益者：各国の対象地域における中小零細企業が受益者となる。

メンター所属先であるRA/C、RDA、SERDA、DDSME、BC、メンターサービス運営主体であるNARD、SERDA、DDSME、及びメンターサービス受益者である中小零細企業より成る。

(3) 事業スケジュール（協力期間）

2013年4月～2016年3月を予定（計36カ月）

5-3 プロジェクトの実施体制

既に述べたように各国の実施機関は、セルビアはNARD、モンテネグロはDDSME、BiHはSERDAである。各国における関係機関の役割などの詳細はR/Dを参照のこと。

各国において合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）を開催することとし、関係者に活動報告をすると同時に、次年度計画をはじめ基本重要案件の承認を得る。プロジェクトが広域案件であることをかんがみ、JCCのほかに、Overall Coordination Meeting（OCM）を少なくとも年に1度開催し、互いに経験や情報を共有することにする。（プロジェクトの実施体制は付属資料4のR/D添付資料の体制図を参照）

5-4 プロジェクト実施上の留意点

(1) 日本人専門家の投入

本案件は広域案件の優位性を生かし、日本からの投入を3カ国で効率的に計画・運用することを念頭に置き、案件を実施する。一方で、セルビアとほか2カ国（BiH、モンテネグロ）では日本人専門家を十分投入しなければならない活動箇所が異なる（セルビア：OJT、BiH、モンテネグロ：メンター内容の検討・カリキュラムの検討）。投入量については、時期に応じて各国で強弱をつけつつ、特定の国で受注者の活動空白期間が過度に空かないように、全体としてバランスよく業務を運営する必要がある。総括はセルビアを拠点としつつ各国を巡回することを想定しており、各指導分野の専門家の投入については3カ国での技術移転計画と全体のバランスを考慮したうえで要員を配置すること。

<3カ国間の連絡・調整>

広域案件を実施する際には3カ国のコーディネーション業務が発生することになるが、専門家が各国との連絡・調整を効率的に実施できる体制づくりが必要である。そのためにも、関係国間の連絡体制をしっかりと構築する必要がある。

(2) 3カ国の情報共有方法

広域案件であることを生かし、3カ国の経験・情報共有を活動に組み込んでいるが、3カ国の情報共有方法については今後より具体的に検討する必要がある。3カ国の実施機関関係者が集まるOverall Coordinating Meeting（OCM）を年に少なくとも一度設けることにしているが、それ以外にも各国が互いの活動を参考にしつつ、高い効果を上げるためのセミナー、ワークショップ、協同した広報活動など、工夫が望まれる。

(3) EUドナーとの連携

本案件で対象とする3カ国はEU加盟をめざしており、また各国にて欧州小企業憲章が承認されている。このため、EUドナーが活発にさまざまな中小企業支援プロジェクトを実施している状況にある。本案件はEUの潮流を常に意識し、EUのプロジェクトと整合的・相互補完的な位置づけとして実施することが望まれ、ドナー間での情報共有を積極的に行うことが重要である。

(4) セルビアのメンター制度への理解

セルビアで構築されたメンター制度は日本の経営指導員制度を参考にしておりといえども両者は異なるものである。前者の研修内容は理論よりも実践をより意識し、短期間（2日程度）でいかに実践で使える知識を身に着けるかという点を意識している。本案件では日本の知見を十分に活用することとするが、日本人専門家固有の方法論を押しつけるのではなく、セルビアにおける既存の「メンター制度」を十分に理解・尊重したうえで、その強化を行うことに留意する。

(5) 各国の状況に応じたサービス内容の検討

各国で、メンター制度に関与するアクター、これをとりまく状況は以下のとおり異なる。

1) メンター制度を運営・主導する主体

セルビア：中央政府（NARD）、BiH：第三セクター機関（SERDA）、モンテネグロ：中央政府（DDSME）（将来的に地方政府が制度の直接の運営を行う可能性もあり）

2) メンターサービスを提供する主体（括弧内はサービス提供に係る資金の出所）

セルビア：独立採算機関（中央省庁NARDによる予算措置）、BiH：独立採算機関（今後検討、現状は独自資金）、モンテネグロ：市役所のビジネスセンター（市の予算、市職員による活動であるため新たな予算措置は現状不要）

そのため、日本やセルビアのメンター制度を新たに導入するBiH、モンテネグロへそのまま適用することはできないことに十分留意し、各国の状況に合ったメンターの仕組みと内容を検討することが、本協力において特に重要である。

(6) 現地日系企業について

本調査ではセルビア、モンテネグロ（第1次調査）にて日系企業の現地でのビジネス状況について聴取した。セルビアの蛍光灯用のスタビライザーを製造する企業では、部品のほとんどをドイツから輸入し、組み立てを担当したあと、完成した製品はすべてドイツへ輸出している。モンテネグロのベアリングを製造する日系企業の工場も、部品はほぼすべて日本から輸入し（一部セルビアから梱包資材等を調達）、販売先は欧州の車会社である。現状、両者とも地場SMEとの取引はほとんどなくプロジェクト活動との直接的な連携には至らないが、折々に情報共有していくべきと認識している。

第6章 評価5項目による事前評価

6-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は以下の事由により、すべての国について高いといえる。

(1) 国及び社会のニーズ

今次協力を予定しているセルビア、BiH、モンテネグロは旧社会主義体制から市場経済への移行、EU市場への統合、EUへの加盟を経済政策の優先課題としており、これら環境の変化に沿った民間セクターの健全な発展、特に民間企業の大部分を占めるSMEの振興に努めているところである。実際、これら3カ国は2000年以降、SME振興政策・戦略の策定、SME振興を司る開発庁の設立を進めてきており、JICAはこれらの動きに合わせ、各国への協力を行ってきた。

一方で、各国におけるSME振興は、その政策的な重要性が高く認識されつつも、実施については体制・知識・方法論が依然十分でなく、課題を抱えていることが認識されている。今後EUや国際市場への統合が本格化するなかで、そのメリットを享受しかつリスクを減ずるためにも、SME振興の具体的な「実践」が求められており、これを強化・支援する今般の協力は重要かつ時宜を得ている。現状各国にて提供されているSME振興支援サービス、及び零細SMEの抱える課題をかんがみるに、これまで他のドナーなどが実施してきた一般的なセミナーや研修のみでなく、企業に対する1対1の企業診断・指導を提供するメンタリングの必要性がある。

(2) 実施機関のニーズ

3カ国の実施機関であるセルビアのNARD、BiHのSERDA、モンテネグロのDDSMEは、すべてメンターサービスの実施に対して高い意欲を示している。

1) 個別の国独特の要素

セルビアについては、前述のように前身プロジェクトのカウンターパート機関であるNARDによってメンターサービスが継続的に実施されている。NARDはメンター制度の実施に積極的に取り組んでおり、制度の更なる強化を切望している。

BiHのSMEの状況は厳しく、支援が必要である。BiHの中央政府及びエンティティの仕組みは複雑であり、政策の適切な実施が遂行できない状況にある。このため、今次協力では、政府機関ではないがSME支援の実質的な役割を担っているSERDAをカウンターパートとし、課題解決に貢献する。SERDAはエンティティ政府、市政府、NGO、ドナーなど、SME振興に関連するすべてのアクターと連携しSME振興支援を実施しており、プロジェクト期間を通してこれらアクターへの「働きかけ」を行い、プロジェクト終了後の継続した取り組み・予算ソースの獲得をめざしている。

モンテネグロにおける今次協力のカウンターパートであるDDSMEの本プロジェクトに対する期待及びオーナーシップは大変高い。モンテネグロでは、これまでは小規模融資等の資金協力が重視されていたが、近年はSMEを強化するためのアドバイスなどの非資金協力（non-financial support）の重要性も認識されている。メンターサービスの導入は新しい試

みとして積極的に取り組む意向が示されており、その担い手として今後強化が必要とされる地方ビジネスセンター（Local Business Center：LBC）/RBCが挙げられている。

(3) 日本が協力する意義

当該分野ではEUをはじめとする欧米ドナー機関において数多くの協力が実施されているが、その中で本案件においては日本の知識・経験に高い期待が寄せられている。

今次協力対象の3カ国を含む西バルカン地域各国は、今後のEU加盟を前に、ビジネス環境の改善に関する政策・制度支援をEUと整合的になるようEUをはじめ欧米ドナーが協力を行っている。一方で、創業や企業経営への支援・助言（メンター）など、企業を強化するための具体的な企業支援の内容・方法論については、日本への期待が大きい。日本国内で実施している経営指導員制度は指導員が実際にSMEを巡回し企業の経営者と対話をしながら指導を行うという企業そのものを強化するSME振興策であり、この知識・経験を生かした協力を行うことに今次協力の意義がある。

さらに、またセルビアでの前身プロジェクトでこの地域の特性にマッチしたメンター制度を確立した経験を有効に活用できるという点も日本が実施する利点として挙げられる。

6-2 有効性

本プロジェクトには、以下の点から有効性が見込まれる。

プロジェクト目標であるSME支援機関のSMEへの支援能力向上に対して、セルビアにおいては前身案件で構築したメンター制度の見直しを行うとともに、メンターの更なる強化を図ることで達成が十分見込まれる。BiH、モンテネグロにおいては、SME支援機関は現状、企業へのコンサルティング・サービスを行ってはいるものの、脆弱な支援体制、人材の能力不足からSMEへ十分なサポートが行われていない。メンターの育成、サービスの提供、メンター育成、及びサービス提供を継続的に行うための体制の検討を行うことで、プロジェクトの達成を担保している。

本案件の立案にあたり、セルビア、BiH、モンテネグロは事前評価調査の前から独自に3カ国の関係者で集まり議論を重ねており、セルビアの周辺国への協力に対する意欲、及びほか2カ国のセルビアの経験から学ぼうという関心は高い。そのため、プロジェクト開始後も3カ国の関係者の連携・協調体制は維持される可能性が高い。

3カ国はかつて同一国であり、言語・社会習慣の類似性から、経験の共有効果が高い。本協力ではおのおのの経験・教訓を共有するべく、可能な限り各国での協力の進捗を合わせて行うことで、SME支援機関に属するメンターの能力の一層の強化を図り、プロジェクト目標達成の有効性を高めている。さらに、各国においてメンタリングの広報活動を実施することにより、裨益企業の需要拡大を促し、メンターサービスの持続性を担保している。

2008年～2011年のセルビアの「メンター制度組織化計画プロジェクト」で構築されたSMEメンター制度の地域での発展・普及をめざした協力であり、これまでの日本の協力のアセットを活用することのより、成果並びにプロジェクト目標の達成は十分可能である。

6-3 効率性

以下の理由から本プロジェクトには効率的な活動実施が見込まれる。

本案件は、前身案件で技術指導を受けたセルビアがBiH、モンテネグロで講師の役割を担うこと

により、日本人専門家の投入を減らすことが可能である。言語が共通で文化的背景や企業の置かれている環境が類似するセルビアの講師を活用することで、より適した指導を実施することができる。また日本側のリソースも3カ国共通とし、経験の共有を図りやすいものとする事で効率性を高めている。セルビアで作成した各種ガイドラインやマニュアルも、参考にすることができる。さらに、セルビアにてメンター制度が機能し、成功している具体例を参照し、2カ国がセルビアに照会することができることから、2カ国の政府はメンター制度の取り込み、運営に関してスムーズに意思決定を行うことができると期待される。セルビアのNARDにはメンタリングでヒアリングした企業情報が記載されたデータベースが稼働している。前回のプロジェクトで開発されたもので、これをセルビアにおいて継続利用し、更なる展開を図るのみでなく、BiH、モンテネグロにおいて新たに開発されるデータベースの基礎とすることも効率性を高める。

他ドナーとの相互補完関係が生まれる可能性も高く、これも効率性を高めると期待できる。本プロジェクトで育成するメンターは広い領域の初期診断とコンサルティングを行うものであるのに対し、EBRDのBASプログラムは解決する課題を特定して専門のコンサルティングを行うものであり、メンターで診断・コンサルティングを行い、より深い課題の解決が必要な場合はBASにつながるという連携が可能である。

6-4 インパクト

本プロジェクトはまずSME振興の実施機関の能力を底上げし、それを普及活用させることによりSMEの強化に貢献することとしている。セルビアの前身プロジェクトでは、SME振興の実施機関であるNARDの努力によってプロジェクト完了後も引き続きメンター活動が展開されている。本プロジェクトにおいても、各国で開発された仕組み及び内容、さらに組織財務が継続的に担保できれば、各実施機関の努力により上位目標は達成されると思料される。

6-5 自立発展性

本プロジェクトの5項目評価の中で、自立発展性は各国のレベルの違いが大きく、最も注意を要する。

セルビアについては、前身案件においてメンター制度並びにそれを維持発展するための基礎・基盤が確立しており、政策面での自立発展性は高い。技術面では、前述のとおり2012年は135件のメンター支援を実施し、2013年は150件の支援を予定しているなど、メンター制度を実施する基礎的な技術は確立している。本プロジェクトでは、新たに既存のメンターの能力強化（メンター対象範囲の拡大）、新たなメンターの育成（メンター数の増加）、メンターの評価システムの構築をめざすが、これらの技術も既に培った技術のうえに展開するので、技術面でも自立発展性に大きな問題は予想されない。社会・文化面としては、公示による対象企業の選定やメンタリングの実績結果のデータベース化、公開による透明性の確保、成功事例の公への発信による広報・普及活動によって、社会面での自立発展性を高め得ると考えられる。

BiHについては、政策面において妥当性その他は高いものの、政府組織が複雑であり、権限や予算の確保が明確でない点もあり、プロジェクト実施中に、自立発展性を高めるためのメカニズムを確立していく必要がある。技術面の自立発展性は、まずプロジェクトでSERDAの組織内の人材をメンターに育成し、これらのメンターの数名または全員をメンタートレーナーに育成したうえで、他のメンター候補者にメンター育成に係る研修を実施することで可能にしている。社会面に

についてはセルビアに習い、透明性を確保することで担保する予定である。

モンテネグロについては、メンターはDDSMEからの5名に加え、実施能力の高いBCを2つ選択し、各BCから2名メンターを輩出する予定であり、育成されるメンターは合計9名の予定である。ロールモデルとしての育成とサービスの実践をプロジェクトで行うこととし、プロジェクト終了後は、DDSMEのメンターを中心に技術移転を継続的に行い、全国展開していく予定である。実施機関であるDDSMEはSME支援の政策策定から実施に係る機能を有しており、自立発展性は確保しやすい。一方、もうひとつの実施機関であるBCについては、地域によりレベル差が大きく、また再編も計画されているため、今後のBC再編の動きに注意していく必要がある。

6-6 評価分析の結論

妥当性、有効性、効率性が高いという点において、本プロジェクトは高く評価できる。

メンターの育成、サービスの設計にあたっては、各国の企業の現状と実施機関の能力に合わせた内容の設定、協力が必要となる。各国の既存の支援サービスの実態や支援機関からのニーズを聴取し、実際に求められる技術移転の内容、レベルについてはプロジェクトの初期に十分な分析・検討を行い、各国に合ったメンターの内容が設定されるべきである。BiH並びにモンテネグロにおいては、移転すべきメンタリングの技術分野や組織能力の向上に係る設計において、前回のセルビアと同様、わが国専門家の支援を得るアプローチをとっている。これによりBiHにおいてはSERDAの、モンテネグロにおいてはDDSMEや地域センターが抱える現下のニーズを的確にプロジェクトに反映できる体制が整えられる。各国によって政府の主導する度合いや政府のSME振興の取り組み・体制、メンター制度実施における準備状況も異なり、本協力が今後継続的に取り組まれ、効果を発現していくためには、協力期間中に各国に合った適切なメンターサービスを十分に検討するとともに、実際にSMEにおける効果（成功事例）を可能な限り示していく必要もある。さらにメンタリングを提供するSME支援機関の能力レベルも各国により異なるため、日本の経営手法をそのまま3カ国へ導入するのではなく、各国のレベル・ニーズに応じた技術支援が求められている点に留意が必要である。

3カ国を対象として協力を行うため、維持運営上の効率性も十分に検討する必要があるが、専門家による指導にあたっては、各国の状況に合わせた指導を行うように留意するとともに、ある程度柔軟な投入ができるよう工夫する必要がある。

経済復興をめざす3国においては、SMEの振興は重点政策として位置づけられており、その中でメンタリング活動は国策として要請される重要な課題である。本計画は、日本が蓄積するSME経営指導分野の経験を活用できるものであり、本計画の実施に協力する意義と実施効果には高いものがある。

付 属 資 料

1. 調査日程表
2. 主要面談者リスト
3. 団長レター（第1次調査終了時に各国政府機関へ配布）
4. 合意文書（R/D）
5. 関係機関一覧図

1. 調査日程表

| | | TENTATIVE SCHEDULE OF THE MISSION | | As of 11 September, 2012 |
|----|--------|---|-----------|---|
| | | Mr. Saito, Ms. Nakayama | Mr. Takei | Mr. Kobayashi |
| 1 | 3-Sep | | | 12:40 Leave Narita 21:05 Arrive Belgrade, Serbia (LH1726) |
| 2 | 4-Sep | | | 09:00- JICA Balkan office 10:00- NARD - EU financed programs/projects in NARD: Ambassadors of Women's Entrepreneurship in Serbia-WENS; Mentors of Women Entrepreneurs in Serbia- WEM; GIP program Enterprise Euro Network-EEN |
| 3 | 5-Sep | | | 11:00- Belgrade -Regional Center for SME development 13:00-IISP program |
| 4 | 6-Sep | | | 12:00- Novi Sad-Agency for SME support "Alma Mons" 14:00- Novi Sad-Regional Development Agency "Backa" Local Government Private Companies (2) |
| 5 | 7-Sep | | | 1:00 Zaječar - Regional Center for SME development Timok 14:00- Zaječar-Regional Development Agency RARIS 15:00- Zaječar-HQ of NARD 16:30-Zaječar-lunch at NARD Private Companies(2) |
| 6 | 8-Sep | | | Documentation |
| 7 | 9-Sep | 12:40 Leave Narita 21:00 Arrive Belgrade, Serbia(LH1726) | | Documentation |
| 8 | 10-Sep | | | 09:00- JICA Balkan Office 【Serbia】 10:00 NARD 10:30- GIZ at NARD OFFICE 12:00- Ministry of Regional Development and Local Self-Government 14:00- Ministry of Economy and Finance |
| 9 | 11-Sep | | | 【Serbia】 09:00- DATA STATUS d.o.o, Belgrade 11:30-USAID at NARD Office 13:00- KUĆA DOBRIH VESTI, Belgrade 14:30-EBRD (BAS) 21:10 Leave Belgrade 21:55 Arrive Sarajevo (JU108) |
| 10 | 12-Sep | | | 【B&H】 09:00 MOFTER 10:30 SERDA From Sarajevo to Mostar (2.5h) 14:30 FB&H Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft 18:00 REDAH (Stay in Mostar) |
| 11 | 13-Sep | | | 13:30 SERDA (Stay in Sarajevo) 【B&H】 Transfer from Mostar to Banja Luka(4h) 11:00 RS Ministry of Industry, Energy and Mining. 13:00 Republic Agency for the Development of small and Medium Enterprises Transfer from Banja Luka to Sarajevo (4h) |
| 12 | 14-Sep | | | 10:00 Chamber of Commerce and Industry 11:30 Energoinvest TDS (private company) 13:00 Visoko (Private company) 16:00 EU (Stay in Sarajevo) |
| 13 | 15-Sep | | | 【B&H】Sarajevo 00:00 EBRD - TBC 11:00 Embassy of Japan (Sarajevo) 14:00 SERDA (Stay in Sarajevo) 5:15 Pick-up at Hotel 8:30 Leave Sarajevo (JU108) 9:00 Arrive Podgorica (JU862) |
| 14 | 16-Sep | | | Meeting within the Team Documentation |

| | | | |
|----|--------|---|--|
| 15 | 17-Sep | [Montenegro] AM - Ministry of Economy • DDSME PM • Regional business center in Bar • Regional government in Bar • OLIVEMONT company • DAIDOU METAL company | [Montenegro] • DDSME |
| 16 | 18-Sep | [Montenegro]Podgorica • Ministry of Education • GIZ • EBRD- BAS | [Montenegro]Podgorica • Euro Information and Innovation Center (EIC) • Chambers of Commerce • FLOTALBA company • MONTECARTON company |
| 17 | 19-Sep | [Montenegro]Cetinje Transfer to Cetinje(1h) • Regional government in Cetinje • INTERPRODUCT company Lunch in Cetinje with DDSME | |
| 18 | 20-Sep | 9:35 Leave Podgorica 10:35 Arrive Belgrade [Serbia] 13:00 Report to SEIO 14:00 Report to NARD 16:00 Report to JICA Balkan Office | |
| 19 | 21-Sep | [Serbia] 11:00 Report to Japanese Embassy 13:00 Leave Belgrade (LH1723) | [Serbia] 11:00 Report to Japanese Embassy |
| 20 | 22-Sep | 10:35 Arrive Narita | Documentation |
| 21 | 23-Sep | | Documentation |
| 22 | 24-Sep | / | Discussion with NARD |
| 23 | 25-Sep | | 13:00 Leave Belgrade (LH1723) |
| 24 | 26-Sep | | 10:35 Arrive Narita |
| | | | |

SCHEDULE OF THE MISSION

| | | Mr. Saito, Ms. Nakayama | Mr. Kobayashi, Mr. Takei | Place to stay |
|----|--------|---|--|---------------|
| 2 | 6-Nov | | 13:00 Leave Narita 21:15 Arrive Belgrade, Serbia (LH1726) | Serbia |
| 3 | 7-Nov | 12:40 Leave Narita 21:15 Arrive Belgrade, Serbia (LH1726) | 09:00- JICA Balkan office 10:00- NARD | Serbia |
| 4 | 8-Nov | 9:00- JICA Balkan Office 11:00 NARD 20:50 Leave Belgrade 21:40 Arrive Sarajevo (JU108) | | BiH |
| 5 | 9-Nov | [BiH] 09:00 SERDA 12:00 MOFTER 15:00 Report to Japanese Embassy in Sarajevo | | BiH |
| 6 | 10-Nov | 6:15 Pick-up at Hotel 6:20 Leave Sarajevo (JU109) 8:50 Arrive Podgorica (JU662) | | Montenegro |
| 7 | 11-Nov | Documentation | | Montenegro |
| 8 | 12-Nov | [Montenegro] 9:00 DDSME 19:15 Leave Podgorica (JU665) 20:15 Arrive at Belgrade | | Serbia |
| 9 | 13-Nov | [Serbia] 10:00 NARD 11:00- Seminar with G/P of three countries PM Meeting with Panasonic | | Serbia |
| 10 | 14-Nov | 09:00 Report to SEIO 09:30 JICA Office 11:00 Report to Japanese Embassy | | |
| 11 | 15-Nov | 15:40 Arrive Narita | | |

2. 主要面談者リスト

主要面談者リスト

| 所 属 | 氏名 (敬称略) | 役 職 |
|--|---------------------------|--|
| <セルビア> | Mr. Ivica Eždenci | Director |
| NARD | Ms. Ana Zegarac | Assistant Director |
| NARD | Mr. Milan VujoVIC | Senior Adviser for Education and Mentoring |
| NARD | Ms. Sonja ManojloVIC | Adviser for International Cooperation |
| NARD | Ms. Jovanka Mavrenovic, | Junior International Cooperation and Mentoring |
| Regional Center for Development of SMEs and Entrepreneurship "Belgrade Ltd." | Ms. Gordana Iazic Rasovic | Director |
| Center for Development of SMEs and Entrepreneurship "Belgrade Ltd." | Ms. Ljiljana Markovic | Training Manager |
| Integrated Innovation Support Program | Mr. Martin Mcreynolds | Team Leader |
| Integrated Innovation Support Program | Mr. Peter Parsons | Competitiveness and Innovation Expert |
| Autonomous Province of Vojvodina Municipality of Odzaci | Mr. Milos Pejic | President, of the Municipal Assembly |
| The regional Development Agency Backa | Mr. Srdjan Vezmar | Director |
| The regional Development Agency Backa | Ms. Marija Prokopic | Project Manager |

| | | |
|--|---------------------------------|---------------------------------|
| Regional Agency for the Development of Small and Medium-size Enterprise Ltd Novi Sad | Ms. Milica Vracaric | President of the Managing Board |
| Regional Center for Sustainable Development and Entrepreneurship "Timok" | Mr. Nenad Damjanovic | Director |
| Regional Development Agency Eastern Serbia | Ms. Sidonija Jelesijevic | Task Manager |
| Regional Development Agency Eastern Serbia | Mr. Boban Kostandinovic | Project Manager |
| Program for Private Sector Development in Serbia | Mr. Tobias Stolz | Program Leader |
| Ministry of Regional Development and Local Self-Government | Mr. Dejan M. Radulovic | Assistant Minister |
| Ministry of Finance and Economy | Ms. Dragijana Radonjic Petrovic | Special Adviser |
| DATASTATUS | Mr. Slobodan Duric | Director |
| DATASTATUS | Ms. Anka Ivkovic | Foreign Language Adviser |
| Sustainable Local Development Project by USAID | Mr. Patrick O' Mahony | Project Director |
| Kuca Dobrih Vesti | Ms. Agneza Trpkoviski | Founder |
| Krypton WEB | Mr. Nebojsa Pantic | Director |
| European Bank for Reconstruction and Development | Ms. Natalia Meylunas | Head of Regional Program |
| European Bank for Reconstruction and Development | Ms. Bojana Vukosavljevic | National Program Manager |
| GIZ | Mr. Tobias Stolz | Program Leader |

| | | |
|---|---|--|
| <p>European Integration Office</p> <p>Panasonic Lighting Devices Serbia d.o.o.</p> <p>在セルビア日本大使館 在セルビア日本大使館 JICA バルカン事務所 JICA バルカン事務所 JICA バルカン事務所 JICA バルカン事務所 JICA バルカン事務所</p> <p><ボスニア・ヘルツェゴビナ></p> <p>SERDA SERDA SERDA SERDA</p> <p>Ministry of Foreign Trade and Economic Relations Foreign Trade Chamber of Bosnia and Herzegovina</p> | <p>Ms. Milena Radomirovic</p> <p>Mr. Branco Budimir</p> <p>Mr. Tatsuru Ichioka</p> <p>角崎 利夫 阿部 憲明 山田 健 伊藤 隆一 杉浦 伸朗 平島 淳 北島 亮</p> <p>Mr. Sevkija Okeric</p> <p>Mr. Dragisa Mareko</p> <p>Ms. Sanela Dzevlan</p> <p>Mr. Slavisa Ceranic</p> <p>Mr. Dragan Milovic</p> <p>Ms. Nemanja Bicakcic</p> | <p>Head of the group for Aid Coordination in the Area Institution Building and EU Multi-Beneficiary Program</p> <p>Head of Unit for Competitiveness Program Manager Product Engineering</p> <p>特命全権大使 一等書記官 事務所長 事業総括 企画調査員 企画調査員 インターン生</p> <p>Director</p> <p>Senior Program Manager</p> <p>Senior Program Manager</p> <p>Program Manager</p> <p>Assistant Minister</p> <p>Head of office of President and Vice-President Export Adviser</p> |
|---|---|--|

| | | |
|--|--|---|
| <p>Foreign Trade Chamber of Bosnia and Herzegovina</p> <p>Foreign Trade Chamber of Bosnia and Herzegovina</p> <p>Foreign Trade Chamber of Bosnia and Herzegovina</p> <p>ENERGOINVEST</p> <p>European Union</p> <p>European Union</p> <p>Federal Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft</p> <p>Republic Agency for the Development of Small and Medium Enterprise</p> <p>European Bank for Reconstruction and Development</p> <p>Republic Srpska Government Ministry of Industry, Energy and Mining</p> <p>Regional Development Agency for Herzegovina</p> <p>在ボスニア・ヘルツェゴビナ日本大使館</p> <p>在ボスニア・ヘルツェゴビナ日本大使館</p> | <p>Ms. Lejla Medeovic</p> <p>Mr. Senad Hromic</p> <p>Ms. Zdravko Marinkovic</p> <p>Mr. Sead Keco</p> <p>Ms. Vesna Grkovic</p> <p>Ms. Maja Dosenovic</p> <p>Mr. Jozo Bejic</p> <p>Ms. Marica Beric</p> <p>Ms. Katarina Babic Jankovic</p> <p>Mr. Bojan Cudic</p> <p>Mr. Bojan Kovacevic</p> <p>Mr. Zihnija Hasovic,</p> <p>Mr. Milan Cvijic</p> <p>Ms. Milka Latincic</p> <p>Mr. Nevzet Sefo</p> <p>山崎 日出男</p> <p>牧野 由明</p> | <p>Head of the EICC BiH</p> <p>Director of Economic Department</p> <p>Director</p> <p>Program Manager</p> <p>Program Manager</p> <p>Secretary</p> <p>Senior Associate</p> <p>Senior Associate</p> <p>Senior Associate</p> <p>Senior Legal Associate</p> <p>National Programme Manager EBRD Business Advisory Services (BAS) Bosnia and Herzegovina</p> <p>Minister Assistant</p> <p>Head of Department</p> <p>Head of SME Department</p> <p>特命全權大使</p> <p>一等書記官</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|---|--|
| <p><モンテネグロ> Ministry of Economy DDSME DDSME DDSME DDSME</p> | <p>Mr. Goran Scepanovic Ms. Marija Ilikovic Ms. Andjela Pusonjic Ms. Lilijana Belada Ms. Natasa Batricevic</p> | <p>Deputy Minister Deputy Director Adviser for Institutional Support National Coordinator of EIIC Manager for Strategic and Development Project</p> |
| <p>Chamber of Economy of Montenegro Chamber of Economy of Montenegro FOLOTALBA D.O.O MONTCARTON Business center Cetinje Business center Cetinje Local Government of Cetinje Local Government of Cetinje Interproduct d.o.o Business Center BAR Municipality of Bar</p> | <p>Ms. Tanja Radusinovic Ms. Slavica Pavlovic Mr. Maras Borislav Boro Mr. Jovan Jovetic Mr. Jovicevic Luka Mr. Pavle Simovic Ms. Ana Nikolic Mr. Drazen Blazic Mr. Ivan Mijuskovic Ms. Ivana Tomasevic Mr. Dragan Simovic Ms. Sanja Stanisic</p> | <p>Adviser to the President Head of Project Department Director Director Director Business Consultant Deputy Mayer Head of Mayer's office General Manager Director Deputy Mayer Adviser to the Mayer for International and Public Relation Executive Manager Project Leader Project Coordinator</p> |
| <p>大同メタル KOTOR AD GIZ Ministry of Education and Sports</p> | <p>Mr. Chihara Kawahara Ms. Karin Horhan Mr. Nenad Rakocevic</p> | <p>Adviser to the Mayer for International and Public Relation Executive Manager Project Leader Project Coordinator</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>European Bank for Reconstruction and Development</p> | <p>Mr. Marko VUKASINOVIC Mr. Ljubisa PEJOVIC Mr. Nikola Bozovic</p> | <p>Head of Department for international Cooperation and European Integration Technical Expert of Luxembourg Agency for Development Cooperation (LUXDEV) Project Specialist</p> |
|---|---|--|

3. 団長レター（第1次調査終了時に各国政府機関へ配布）

SUMMARY
OF THE DETAILED PLANNING SURVEY TEAM
ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT ON
INSTITUTIONALIZATION AND PROMOTION OF
MENTORING FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
IN WEST BALKANS
(SERBIA, BOSNIA AND HERZEGOVINA, AND MONTENEGRO)

The Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) headed by Mr. Mikiya SAITO, visited the Republic of Serbia, Bosnia and Herzegovina (hereinafter referred to as “BiH”), and Montenegro from 9th to 21st September 2012, for the purpose of working out the designing the project tentatively titled “Institutionalization and Promotion of Mentoring for Small and Medium Enterprises in West Balkans (Serbia, BiH and Montenegro)” (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in Serbia, BiH and Montenegro, the Team had a series of discussions with the National Agency for Regional Development (NARD) in Serbia, Sarajevo Economic Region Development Agency (SERDA) in BiH, Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises (DDSME) in Montenegro, and other authorities concerned of the Government of the Republic of Serbia, the Government of BiH and the Government of Montenegro with respect to the design of the Project.

The outline of the discussion is attached hereto.

20th September, 2012

Mikiya SAITO
Team Leader
Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation Agency

*The content of the documents contain the recognition of the team, and it has not gained the consensus of the related authorities.

ATTACHED DOCUMENT

In the detailed planning survey, the team has visited SME support related organizations in Serbia, BiH and Montenegro to collect information and discuss the framework and content of the Project. The team has confirmed that the implementation agencies in the three countries, namely NARD, SERDA, and DDSME, have strong initiative for introducing and implementing the Mentor service in their countries. Also, introducing and promoting the Mentor service is appropriate for the countries, considering the needs of support by SMEs and the current situation of services provided for SMEs. The draft framework and contents of the Project as attached in Annex was explained and discussed with counterpart agencies, which was given basic understanding and to be finalized based on the discussions.

The team recognized that NARD has willingness to cooperate with JICA to support BiH and Montenegro whereas both BiH and Montenegro has the wish to learn not only from Japanese but from the Serbian experiences and knowledge. This shows that cooperation in each country can be effectively and efficiently implemented by close coordination among the region.

The capacity of institutions and the situation of SMEs vary in each country, which shows the importance of adjusting the measures and tools used in Japan. The government structures and their activities, and also the stages of preparation for conducting the Mentor services are also different in each country. Thus, in regard to the framework of the cooperation, the goal of the cooperation can be set depending on their circumstances.

After conducting the study in each country, the team confirmed that the following points which are important for planning and implementing the Project. The framework and contents of the Project will be finalized based on the discussions, information gathered through this mission, and confirmation by the counterpart agencies in each country.

1. Serbia

(1) Policy and structure for supporting SMEs

As the result of reconstruction of ministries, two ministries are in charge of NARD; Ministry of Economy and Finance and Ministry of Rural Development and Local Self-Government. The role of NARD has not been changed, a responsible agency for the Mentor system in Serbia. The Mentor service is in line with the government SME policy, and the government is willing to continue to conduct the Mentor system, as well as to secure the budget for its operation.

(2) The target (goal) and content of the Project

NARD itself has continued the operation of the Mentor system after the former JICA cooperation which terminated in 2011. NARD provided the Mentoring services to 135 companies in 2011 and 2012 respectively. During this time, NARD has recognized the necessity of strengthening the existing Mentor system namely in the following ways;

- (a) Increase the number of Mentors: 15 (or more) mentors should be produced. Number of mentors to be trained in the Project will be examined.
- (b) Securement of the quality of Mentors: Certification system need be considered for renewing the licence of “Mentor” in order to eliminate the provision of low quality Mentor services. The follow up system to evaluate the Mentor services are also under consideration.
- (c) Additional areas of trainings: Tools to provide services for start-ups, strengthening the production management area are the candidate areas.

(3)The cooperation towards neighbouring countries (BiH and Montenegro)

NARD showed the willingness to support BiH and Montenegro for them to introduce Mentoring service to the respective country. Whether to provide consultant fee for RA/C and RDAs from JICA still needs to be considered, since NARD requested the consultant fee for those organizations while NARD itself is willing to conduct lectures without consultant fee.

2. Bosnia and Herzegovina (BiH)

(1) Policy and structure for supporting SMEs

Ministry of Foreign Trade and Economic Relations (MOFTER) is the state level ministry which deals with SME development. MOFTER agreed upon the contents of the Project and to be the signer of the Project.

The team also visited each entity ministry, Federation of BiH (FBiH) Federal Ministry of Development for Entrepreneurship and Craft, and Republic of Srpska (RS) Government, Ministry of Industry, Energy and Mining. Each entity is responsible for supporting SME by developing SME Development Policy. The team confirmed that one of the main actors for providing services for SMEs is Regional Development Agencies (RDA), including SERDA.

(2) The target (goal) and content of the Project

According to the request submitted by the Government of BiH, the goal of the Project is the institutionalization of Mentor system. In order to design and conduct the sustainable system in the country, role of the Government is crucial. At this moment, although both entity ministries and MOFTER showed interest in the Mentoring services, further consideration is required for institutionalization. Thus, taking this situation into consideration, the overall goal of the Project can be re-examined, such as continuous utilization of Mentor service and increase in the competitiveness of SMEs.

SERDA, counterpart agency for the Project, considers 5 (up to 11) mentors to be trained in the Project, which conducts the Mentor services for SME, and is willing to communicate related institutions in BiH including governments and donors for future implementation of mentor services to SMEs.

(3)The counterpart of the Project

RS Ministry of Industry, Energy, and Mining showed their interest to be in part of the

Project. It will be considered by taking into account amount of possible resources to be allocated to the Project.

3. Montenegro

(1) Policy and structure for supporting SMEs

The DDSME, the department that is responsible of SME development in Montenegro, is the counterpart organization of the Project with its strong ownership and expectation towards the Project. Mentor service is the new scheme to be introduced by the initiative of the Government, and SME Development Policy (2011-2015) developed by DDSME states the necessity of strengthening LBC/RBCs. In the Project, LBC/RBCs act as the providers of the Mentor services. This shows that Project is aligned to the policy of the Government, and it will play an important role for the future SME development in Montenegro.

(2) The target (goal) and content of the Project

DDSME and JICA agreed that the Project will select around 2 LBC/RBCs which have high capacities, along with DDSME, to be the role model for training of Mentors and their service implementations. Although there are needs for supporting start-up companies (less than 2 years of business operation after its establishment), the Mentor service is firstly targeted to the existing small and micro companies, covering mainly 5 areas of the technical fields (namely, diagnosis, financial management, production management, marketing, and access to finance, same as in Serbia).

The team mentioned that in order to keep the sustainability of the Mentor services, the services need to be continuously supported by the Government, including the budget and human resources allocation for providing the Mentor services. For implementing the Project, the team also asked to select appropriate Mentor candidate, and with the good cooperation from the respective municipality, secure the amount of time and incentives for the Mentor candidate in order for them to conduct the Mentor services with high motivation.

(3) The points for consideration (Integration of RBC/LBC)

The Government is planning to integrate existing RBC/LBCs into large RBCs, starting the trial from the northern region of Montenegro. In this plan, integrated RBCs provide not only information but consultation services to SMEs, and there will be an info point in each local municipality level to provide simple information. The RBC/LBCs in the northern region is not the direct target in the Project, but in case the counterpart LBC/RBC becomes the target of the integration, JICA asked DDSME for their effort to assign those Mentors to be at the consultation work continuously, as well as the consultancy work in new institutions to be in line with the Mentor service.

END

Annex: Project Outline discussed

РЕПУБЛИКА СРБИЈА
НАЦИОНАЛНА АГЕНЦИЈА ЗА
РЕГИОНАЛНИ РАЗВОЈ - ЗАЈЕЧАР
РАДНА ЈЕДИНИЦА-КАНЦЕЛАРИЈА БЕОГРАД

| | | | |
|-------------------------|------|--------|----------|
| ПРИМЉЕНО: 13. 11. 2012. | | | |
| Орг. јед. | Број | Прилог | Вредност |
| 02. | 2522 | / | / |

RECORD OF DISCUSSIONS

ON

THE PROJECT ON

ESTABLISHMENT AND PROMOTION OF

MENTORING SERVICE FOR

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

IN THE WESTERN BALKANS

(SERBIA, BOSNIA AND HERZEGOVINA, AND MONTENEGRO)

AGREED UPON BETWEEN

NATIONAL AGENCY FOR REGIONAL DEVELOPMENT OF

SERBIA

AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Belgrade, 13th November, 2012

斎藤 朝 臣

Mr. Mikiya Saito
Team Leader
Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation
Agency
Japan



Emozemcy
Miroslava Ezoenci
Director
National Agency for Regional
Development
Republic of Serbia

In response to the official request of the Government of the Republic of Serbia to the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ"), the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") held a series of discussions with National Agency for Regional Development (hereinafter referred to as "NARD") and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project on the Establishment and Promotion of Mentoring Service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro) (hereinafter referred to as "the Project") through the detailed Planning Survey.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1 and the Appendix 2 respectively.

Both parties also agreed that NARD will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations in Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro).

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 30th November 2005 (hereinafter referred to as "the Agreement") and The Note Verbales exchanged on 11th July 2012 between GOJ and the Government of the Republic of Serbia.

The effectiveness of the Record of Discussions is subject to the exchange of the Note Verbales on the change of the project title from "The Project of Promotion of Mentoring in Small and Medium Enterprises in Serbia" in order to have the common title for all three countries.

Appendix 1: Project Description

Appendix 2: Main Points Discussed

PROJECT DESCRIPTION

I. BACKGROUND

In Western Balkan regions, important economic issues such as regional development, development of market economy, and reduction of unemployment are largely depend on development of small and medium enterprises (SMEs), which share considerable part of the economy and of the total employment. However, SMEs in the region have problems such as access to finance, complicated and slow government services, grey economy and their own management and technical capacities. Governments are trying to align their policies and institution for these issues, but for conducting those policies, they still have challenges since SMEs support organizations do not have enough capacity in terms of budget, human resources, supporting menus, and knowledge and skills.

In order to tackle this problem, NARD and JICA had jointly implemented the Project on Institutionalization of Mentoring in 2008-2011. Mentoring is to provide company diagnosis and advisory services to SMEs, for SMEs to acquire the entrepreneurial skills and knowledge.

From the successful result of the above project, Serbian Government requested GOJ for further cooperation in this field to promote and strengthen the mentoring system.

Referring to Serbia's project, the Council of Ministers of Bosnia and Herzegovina (BiH) and Government of Montenegro also requested the cooperation to establish the mentoring service to tackle the issue of strengthening SMEs. Serbia showed the intention to support BiH and Montenegro for its establishment using their experience, knowledge, and human resources gained from the previous project, as well as to strengthen their own system.

In response to the requests from Serbia, BiH and Montenegro, the Detailed Planning Survey Team organized by JICA visited three countries in September and November 2012 and had a series of discussions with authorities concerned on the implementation of the Project. Each party agreed upon the details of the Project.

II. OUTLINE OF THE PROJECT

1. Project Framework

Details of the Project are described in the Logical Framework (Project Design Matrix: PDM) (Annex I) and the tentative Plan of Operation (Annex II).

2. Implementation Structure

The Project organization chart is given in the Annex III. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

(1) NARD

NARD will be the Counterpart of the Project, and it will be responsible for the day to day operation of the Project. Its responsibilities include planning, monitoring, evaluating of project activities.

(a) Project Director,

a) Director of NARD

b) Project Director will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project

(b) Project Manager

a) Assistant Director of NARD

b) Project Manager will be responsible for daily operations, coordination, and managerial and technical matters.

(2) Regional Agencies/Regional Centers, Regional Development Agency (RA/Cs, RDAs)

RA/Cs and RDAs will assign suitable personnel for providing mentoring service to SMEs, and to cooperate in the activities of the projects.

(3) JICA Experts

JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to NARD on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(4) Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex III.

(5) Overall Coordination Meeting

Overall Coordination Meeting (hereafter referred to as "OCM") will be held at least once a year for sharing information and to see overall progress of the Project.

3. Project Sites and Beneficiaries

(1) Project sites

Project activities will be implemented in following sites.

Serbia: Entire country

BiH: Sarajevo Economic Region

Montenegro: Podgorica, Bar, and Cetinje

(2) Beneficiaries

Serbia: NARD, RA/Cs, RDAs and SMEs

BiH: Sarajevo Economic Region Development Agency (SERDA), SMEs in Sarajevo Economic Region

Montenegro: Directorate for SME Development (DDSME), Business Centers (BCs), and SMEs in Montenegro

4. Duration

The duration of the Project will be three (3) years.

5. Reports

NARD and JICA Experts will jointly prepare the following reports in English.

- (1) Inception Report at the start of the project
- (2) Progress Report on a biannual basis until project completion
- (3) Project Completion Report upon project completion

6. Environmental and Social Considerations

- (1) NARD agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

III. UNDERTAKINGS OF NARD

1. NARD will take necessary measures to:

- (1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the Serbia nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of Serbia, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of Serbia from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and
- (2) grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in Serbia.

IV. EVALUATION

JICA and NARD will jointly conduct the following evaluations and reviews.

1. Mid-term review at the middle of the cooperation term
2. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term

JICA will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons. NARD is required to provide necessary support for them.

1. Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessity basis

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, NARD will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Serbia.

VI. MUTUAL CONSULTATION

JICA and NARD will consult each other whenever any major issues arise in the course of project implementation.

VII. AMENDMENTS

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and NARD.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

Annex I Logical Framework (Project Design Matrix:PDM) in Serbia

Logical Framework (PDM) in BiH and Montenegro (for reference)

Annex II Tentative Plan of Operation in Serbia

Tentative Plan of Operation in BiH and Montenegro (for reference)

Annex III Project Organization Chart

MAIN POINTS DISCUSSED

1. Implementation of Regional Project

- (1) The Project will be conducted as one regional project, so that although each project in each country put importance on respective goal and its achievement, three countries will cooperate each other in order to accomplish the Overall Goal of "The mentoring service for small and medium enterprises is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand effectively through sharing their knowledge.
- (2) JCC will be held in each country at least once a year, and for the information sharing, OCM among three countries will be held at least once a year.

2. Utilize Serbian resource and experience

- (1) For the establishment of mentoring service in BiH and Montenegro, Serbia will organize seminars for two countries to share the experience of conducting mentor system in Serbia.
- (2) Mentor trainers in Serbia will be dispatched as lecturers to BiH and Montenegro for having classroom lectures in those two countries. NARD agreed upon dispatching the Serbian lecturers to BiH and Montenegro, and the Council of Ministers of BiH and DDSME also agreed on receiving lecturers from Serbia.

3. Project purpose of each country

In this regional project, three countries will aim for the same goal. However, the situation of each country is different. Thus, following points are expected specifically for conducting mentoring services in each country during the project.

Serbia: The mentor system is already established within the government system and budget is also secured. Thus, the project purpose will be achieved by expanding the services (subjects and number of mentors) and secure the quality of mentors.

BiH: Considering the current situation, the Council of Ministers of BiH need to further consider the introduction of mentoring services in the country. Thus, by planning, conducting, and verifying the mentoring service during the project phase, suitable mentoring service will be considered, as well as raising the mentors, which will improve the capacity of SME support organizations. Also, effectiveness of mentoring service in the country should be actively reported to the stakeholders such as other RDAs from SERDA for the sustainability of the service in BiH.

Montenegro: The government has high expectations for introducing new mentor system, and conducting it as a new approach for supporting SMEs. Thus, by planning, conducting, and verifying the mentoring service during the project phase, suitable mentoring service will be considered, as well as raising the mentors, which will improve the capacity of SME support organizations.

4. Contents of mentoring services

In order to keep the sustainability of the mentoring services, the contents of the mentoring services need to be considered sufficiently during the project period, depending on the capacity of SME support organizations and the needs of SMEs in each country. Based on the mentoring service in Serbia, BiH and Montenegro will consider the contents during the first year of the project phase.

PROJECT DESIGN MATRIX (Serbia)

Project Title: Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

Implementing Agencies: NARD

Project duration: 3 years

Project Sites: Serbia

Target Group: NARD, DDSME, SERDA, RAVC, RDA, BC and SMEs

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption |
|--|---|--|---|
| <p><Overall Goal> The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring services are continuously available in the once targeted area. Number of SMEs receiving the mentoring services has increased in each country. More than xx % of SMEs which received the mentoring services evaluate that their business has been improved through the services. % of survival rate of SMEs which received mentoring services is higher than that of country's average. | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring records Mentoring records Evaluation records by SMEs Statistic Data | <ol style="list-style-type: none"> Qualified mentors continue to work as mentors. The economic situation is not extremely worsen. |
| <p><Project Purpose> With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations¹ improve their SME support capacities.</p> | <ol style="list-style-type: none"> SME support organizations evaluate that more than xx% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system. Japanese experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves. | <ol style="list-style-type: none"> Questionnaire to mentors Questionnaire to Japanese experts | <ol style="list-style-type: none"> Government policy on supporting SMEs by mentoring continues. Policy on supporting SMEs by mentoring at |
| <p><Output> 1. According to the situation of SMEs in Serbia, mentor system is improved. 2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Serbia.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Improved mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed. Revised version of qualification system for mentor is developed. More than xx persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring services. | <ol style="list-style-type: none"> Documents produced by implementation bodies Training and qualification records, questionnaire to Japanese experts Training and qualification | <ol style="list-style-type: none"> Government policy on supporting SMEs by mentoring continues. Policy on supporting SMEs by mentoring at |

¹ SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>3. The mentoring service is practiced in Serbia.</p> <p>4. Information and knowledge for strengthening mentor service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p> | <p>2.2 More than xx are newly trained to be mentor trainers. 2.3 More than xx % of mentor trainers are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.</p> <p>3.1 More than xx SMEs received the mentoring services. 3.2 More than xx% of SMEs received mentoring services which provided solutions for SMEs.</p> <p>4.1 Meetings for sharing experience among the 3 countries are conducted at least once a year. 4.2 More than xx % of mentored cases are stored in the data base. 4.3 Stored mentored cases can be accessed by mentors and implementing bodies. 4.4 Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars or lectures more than xx times.</p> | <p>records 2.3 Evaluation records by the management/trainees</p> <p>3.1 Mentoring records 3.2 Evaluation records by SMEs</p> <p>4.1 Meeting records 4.2 Viewing data base 4.3 Access method 4.4 List of publications, seminars or lectures</p> | <p>target SME support organizations continues.</p> <p>3. Budget to keep mentors is available at target SME support organizations</p> |
| <p><Activities> 1-1 To organize a support team for BiH and Montenegro (NARD, Mentor trainers, JICA, etc.) 1-2 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in Serbia 1-3 To identify and analyze the problems and to study the good practices of Serbia's current mentor system 1-4 To sort out the related activities of SME mentoring in Serbia, such as support from EU and other organizations, and tools for SME development 1-5 To organize seminar/workshop for designing mentor system for BiH and Montenegro 1-6 To assist the development and the revision of the strategy/plan for mentor service, implementation guideline for mentoring, and the training curriculum for the mentors in Bosnia and Herzegovina, Montenegro 1-7 To revise Serbia's strategy/plan for the mentor system in Serbia 1-8 To revise the implementation guideline for the mentoring in Serbia 1-9 To revise the training curriculum and textbooks for training mentors in Serbia, and to develop the textbooks for the new mentoring area 1-10 To develop revised qualification system for mentors in Serbia</p> | <p><Input> (1) Japanese Side ● Dispatch of Experts ● Travel expenses and allowance for Counterpart Training in Japan and other countries ● Travel expenses and allowance for Japanese experts ● Necessary Equipment and material ● Cost for organizing class room training, on-the job training, and seminar/workshop(s) ● Cost for local consultants ● Cost of expenses of mentor trainers (RVC and RDA) in BiH and Montenegro</p> <p>(2) West Balkans Side (Serbia) ● Services of counterpart personnel and administrative personnel and their cost ● Suitable office space with furniture and utility cost for Japanese experts ● Training venue of class room training for mentors ● Available data (including maps and photographs) and information related to the Project ● Travel expenses and allowance for C/P personnel for travel within country ● Cost of mentoring services and trainings by mentor trainers within the country</p> | <p><Pre-condition> 1. Candidates for mentors are clarified 2. Time and budget for the candidates to take trains and provide mentoring services are secured.</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>2-1 To conduct the lectures for training mentors in Serbia 2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring services in Serbia 2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in Serbia 2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Serbia 2-5 To cooperate conducting lectures for Montenegro and BiH</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in Serbia 3-2 To practice the mentoring service based on output 1 3-3 To conduct evaluation of mentoring services from companies which received the service</p> <p>4-1 To share the experience and evaluation of Mentoring services of each country 4-2 To establish the database of mentoring services in Serbia 4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database 4-4 To collect good practices of mentoring services in Serbia, BiH and Montenegro 4-5 To share the good practices of mentoring services to the public</p> | | |
|--|--|--|

PROJECT DESIGN MATRIX (Bosnia and Herzegovina)

Project Title: Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

Implementing Agencies: Sarajevo Economic Region Development Agency (SERDA)

Project duration: 3 years

Project Sites: Sarajevo Economic Region in BiH

Target Group: SERDA, SMEs in Sarajevo Economic Region

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption |
|--|---|--|---|
| <p><Overall Goal> The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring services are continuously available in the once targeted area. Number of SMEs receiving the mentoring services has increased in each country. More than xx % of SMEs which received the mentoring services evaluate that their business has been improved through the services. % of survival rate of SMEs which received mentoring services is higher than that of country's average. | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring records Mentoring records Evaluation records by SMEs Statistic Data | |
| <p><Project Purpose> With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations¹ improve their SME support capacities.</p> | <ol style="list-style-type: none"> SME support organizations evaluate that more than xx% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system. Japanese experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves. | <ol style="list-style-type: none"> Questionnaire to mentors Questionnaire to Japanese experts | <ol style="list-style-type: none"> Qualified mentors continue to work as mentors. The economic situation is not extremely worsen. |
| <p><Output> 1. According to the needs and situation of SME in BiH, mentor system is developed and improved. 2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in BiH.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentor system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed and revised. 2.1 More than xx persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring services 2.2 More than xx are newly trained to be mentor trainers. | <ol style="list-style-type: none"> Documents produced by implementation bodies 2.1 Questionnaire to Japanese experts 2.2 Training records 2.3 Evaluation records by | <ol style="list-style-type: none"> Government policy on supporting SMEs by mentoring continues. 2. Policy on supporting SMEs |

¹ SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

FOR REFERENCE

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>3. The mentoring service is practiced in BiH.</p> <p>4. Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p> | <p>2.3 More than xx % of mentor trainers are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.</p> <p>3.1 More than xx SMEs received the mentor services.</p> <p>3.2 More than xx% of SMEs received mentoring services which provided solutions for SMEs.</p> <p>4.1 Meetings for sharing experience among 3 countries are conducted at least once a year.</p> <p>4.2 More than xx % of mentored cases are stored in the data base.</p> <p>4.3 Stored mentored cases can be accessed by mentors and implementation bodies.</p> <p>4.4 Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars or lectures more than xx times.</p> | <p>the management/trainees</p> <p>3.1 Mentoring records</p> <p>3.3 Follow up survey records</p> <p>4.1 Meeting records</p> <p>4.2 Viewing data base</p> <p>4.3 Access method</p> <p>4.4 List of publications, seminars or lectures</p> | <p>by mentoring at target SME support organizations continues.</p> <p>Budget to keep mentors is available at target SME support organizations</p> <p>3.</p> |
| <p><Activities></p> <p>1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in BiH</p> <p>1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia</p> <p>1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in BiH through discussions with stakeholders</p> <p>1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in BiH</p> <p>1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in BiH</p> <p>1-6 To develop textbooks in BiH</p> <p>1-7 To consider the qualification system for mentors in BiH</p> <p>2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARD</p> <p>2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring services in BiH</p> <p>2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in BiH</p> <p>2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in BiH</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in BiH</p> <p>3-2 To practice the mentoring service based on output 1</p> <p>3-3 To conduct evaluation of mentoring services from</p> | <p><Input></p> <p>(1) Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dispatch of Experts ● Travel expenses and allowances for Counterpart Trainings to Japan and other countries ● Travel expenses and allowance for Japanese experts ● Necessary Equipment and material ● Cost for organizing class room training, on-the job training, and seminar/workshop(s) ● Cost for local consultants <p>(2) West Balkans Side (BiH)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Services of counterpart personnel and administrative personnel and their cost ● Suitable office space with furniture and utility cost for Japanese experts ● Training venue of class room training for mentors ● Available data (including maps and photographs) and information related to the Project ● Travel expenses and allowance for C/P personnel for travel within country ● Cost for mentoring services and trainings by BiH's mentor trainers within the country | <p><Pre-condition></p> <p>1. Candidates for mentors are clarified</p> <p>2. Time and budget for the candidates to take trains and provide mentoring services are secured.</p> | |

FOR REFERENCE

| | | |
|--|--|--|
| <p>companies which received the service</p> <p>4-1 To share the experience and evaluation of mentoring services of each country 4-2 To establish the database of mentoring services in BiH 4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database 4-4 To collect good practices of mentoring services in Serbia, BiH and Montenegro 4-5 To share the good practices of mentoring services to the public</p> | | |
|--|--|--|

PROJECT DESIGN MATRIX (Montenegro)

Project Title: Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

Implementing Agencies: Directorate of SME Development of Montenegro (DDSME)

Project duration: 3 years

Project Sites: Montenegro (Podgorica, Bar, Cetinje and others if necessary)

Target Group : DDSME, BC and SMEs at the project sites

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption |
|--|--|---|---|
| <p><Overall Goal> The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring service are continuously available in the once targeted area. Number of SMEs receiving the mentoring service has increased in each country. More than xx % of SMEs which received the mentoring service evaluate that their business has been improved through the service. % of survival rate of SMEs which received mentoring service is higher than that of country's average. | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring records Mentoring records Evaluation records by SMEs Statistic Data | |
| <p><Project Purpose> With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations¹ improve their SME support capacities.</p> | <ol style="list-style-type: none"> SME support organizations evaluate that more than xx% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system. Japanese experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves. | <ol style="list-style-type: none"> Questionnaire to mentors Questionnaire to Japanese experts | <ol style="list-style-type: none"> Qualified mentors continue to work as mentors. The economic situation is not extremely worsen. |
| <p><Output> 1. According to the needs and situation of SME in Montenegro, mentor system is developed and improved. 2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Montenegro.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentor system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed and revised. 2.1 More than xx persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring service 2.2 More than xx are newly trained to be mentor trainers. | <ol style="list-style-type: none"> Documents produced by implementation bodies 2.1 Questionnaire to Japanese experts 2.2 Training records 2.3 Evaluation records by | <ol style="list-style-type: none"> Government policy on supporting SMEs by mentoring continues. Policy on supporting SMEs |

¹ SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

30

FOR REFERENCE

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>3. The mentoring service is practiced in Montenegro.</p> <p>4. Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p> | <p>2.3 More than xx % of mentor trainers are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.</p> <p>3.1 More than xx SMEs received the mentor service.</p> <p>3.2 More than xx% of SMEs received mentoring service which provided solutions for SMEs.</p> <p>4.1 Meetings for sharing experience among 3 countries are conducted at least once a year.</p> <p>4.2 More than xx % of mentored cases are stored in the data base.</p> <p>4.3 Stored mentored cases can be accessed by mentors and implementation bodies.</p> <p>4.4 Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars or lectures more than xx times.</p> | <p>the management/trainees</p> <p>3.1 Mentoring records</p> <p>3.3 Follow up survey records</p> <p>4.1 Meeting records</p> <p>4.2 Viewing data base</p> <p>4.3 Access method</p> <p>4.4 List of publications, seminars or lectures</p> | <p>by mentoring at target SME support organizations continues.</p> <p>3. Budget to keep mentors is available at target SME support organizations</p> |
| <p><Activities></p> <p>1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity(including other donor support programs) in Montenegro</p> <p>1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia</p> <p>1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in Montenegro through discussions with stakeholders</p> <p>1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in Montenegro</p> <p>1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in Montenegro</p> <p>1-6 To develop textbooks in Montenegro</p> <p>1-7 To consider the qualification system for mentors in Montenegro</p> <p>2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARD</p> <p>2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring service in Montenegro</p> <p>2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in Montenegro</p> <p>2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Montenegro</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in</p> | <p><Input></p> <p>(1) Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dispatch of Experts ● Travel expenses and allowance for Counterpart Trainings to Japan and other countries ● Travel expenses and allowance for Japanese experts ● Necessary Equipment and material ● Cost for organizing class room training, on-the job training, and seminar/workshop(s) ● Cost for local consultants <p>(2) West Balkans Side (Montenegro)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Services of counterpart personnel and administrative personnel and their cost ● Suitable office space with furniture and utility cost for Japanese experts ● Training venue of class room training for mentors ● Available data (including maps and photographs) and information related to the Project ● Travel expenses and allowance for C/P personnel for travel within country ● Cost for mentoring service and trainings by Montenegro's mentor trainers within the country | <p><Pre-condition></p> <p>1. Candidates for mentors are clarified</p> <p>2. Time and budget for the candidates to take trains and provide mentoring service are secured.</p> | |

30

2/11

FOR REFERENCE

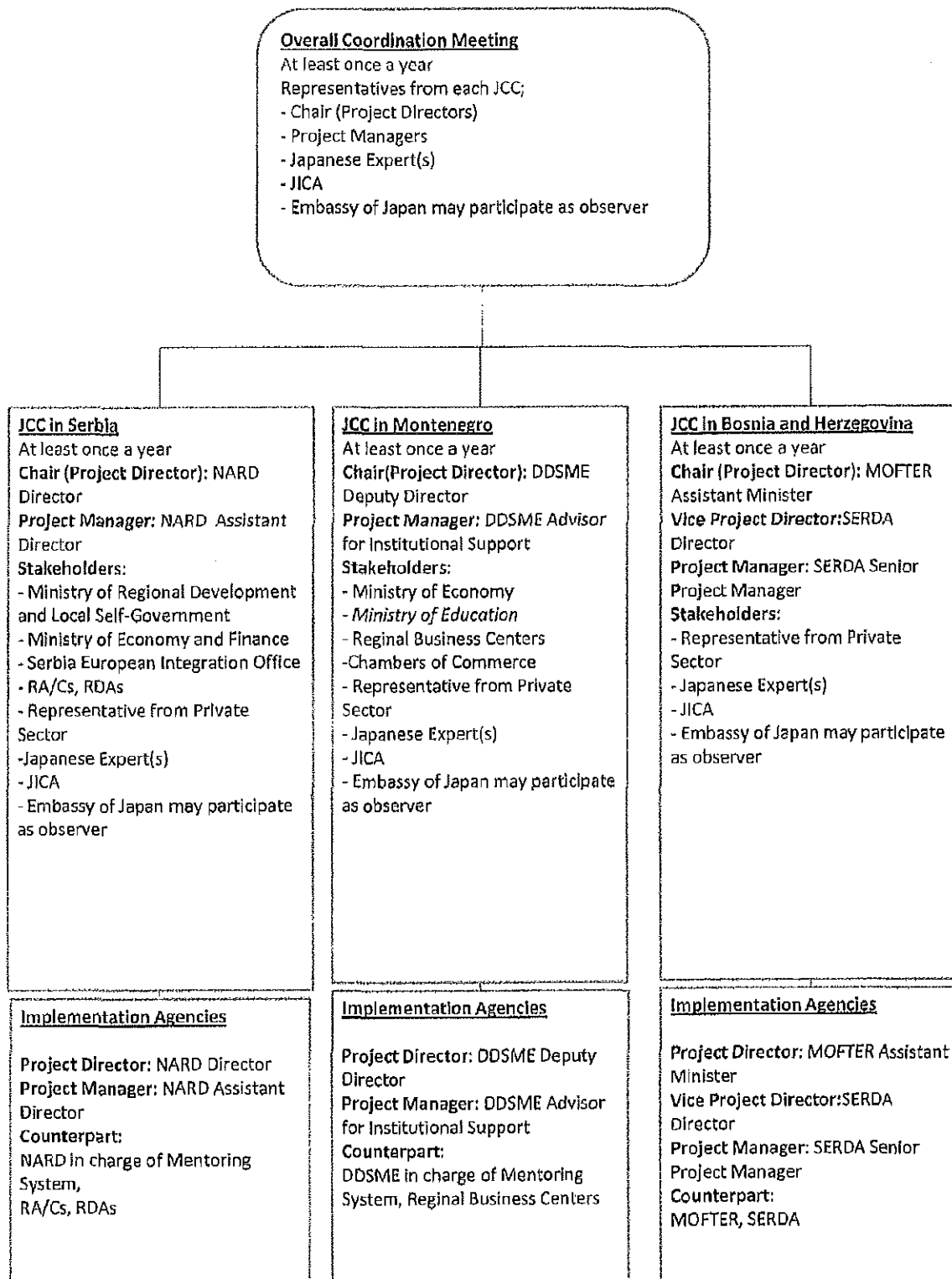
| | | |
|---|--|--|
| <p>Montenegro 3-2 To practice the mentoring service based on output 1 3-3 To conduct evaluation of mentoring service from companies which received the service 4-1 To share the experience and evaluation of mentoring service of each country 4-2 To establish the database of mentoring service 4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database 4-4 To collect good practices of mentoring service in Serbia, BiH and Montenegro 4-5 To share the good practices of mentoring service to the public.</p> | | |
|---|--|--|

ANNEX II
Attachment 2: Tentative Plan of Operation (Montenegro)

| Outputs and Activities | Ver. 1 | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|-------|--------|--------|-----|--------|--------|-----|-----|-------|-------|-----|
| | Year 1 | | | Year 2 | | | Year 3 | | | | | | |
| | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | |
| Month | Year | | | | | | | | | | | | |
| Output 1: According to the needs and situation of SME in Montenegro, mentor system is developed and improved. | | | | | | | | | | | | | |
| 1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in Montenegro | | | | | | | | | | | | | |
| 1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia | | | | | | | | | | | | | |
| 1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in Montenegro through discussions with stakeholders | | | | | | | | | | | | | |
| 1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in Montenegro | | | | | | | | | | | | | |
| 1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in Montenegro | | | | | | | | | | | | | |
| 1-6 To develop textbooks in Montenegro | | | | | | | | | | | | | |
| 1-7 To consider the qualification system for mentors in Montenegro | | | | | | | | | | | | | |
| Output 2: Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Montenegro. | | | | | | | | | | | | | |
| 2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARD | | | | | | | | | | | | | |
| 2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring service in Montenegro | | | | | | | | | | | | | |
| 2-3 To select the candidate of mentor trainees from the trained mentors in Montenegro | | | | | | | | | | | | | |
| 2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Montenegro | | | | | | | | | | | | | |
| Output 3: The mentoring service is practiced in Montenegro. | | | | | | | | | | | | | |
| 3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in Montenegro | | | | | | | | | | | | | |
| 3-2 To practice the mentoring service based on output 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 3-3 To conduct evaluation of mentoring service from companies which received the service | | | | | | | | | | | | | |
| Output 4: Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs. | | | | | | | | | | | | | |
| 4-1 To share the experience and evaluation of mentoring service of each country | | | | | | | | | | | | | |
| 4-2 To establish the database of mentoring service | | | | | | | | | | | | | |
| 4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database | | | | | | | | | | | | | |
| 4-4 To collect good practices of mentoring service in Serbia, BiH and Montenegro | | | | | | | | | | | | | |
| 4-5 To share the good practices of mentoring service to the public | | | | | | | | | | | | | |
| | Month | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 |
| | Year | Year | | | | | | | | | | | |
| | | Year 1 | | | Year 2 | | | Year 3 | | | | | |

PROJECT ORGANIZATION CHART

Annex III



M. &

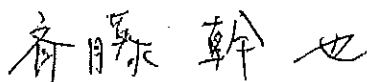
JM

RECORD OF DISCUSSIONS
ON
THE PROJECT ON
ESTABLISHMENT AND PROMOTION OF
MENTORING SERVICE FOR
SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
IN THE WESTERN BALKANS
(SERBIA, BOSNIA AND HERZEGOVINA, AND MONTENEGRO)

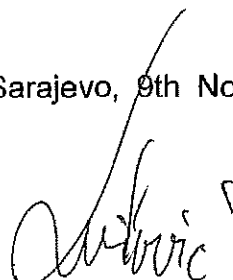
AGREED UPON BETWEEN
MINISTRY OF FOREIGN TRADE AND ECONOMIC RELATIONS
OF BOSNIA AND HERZEGOVINA
AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

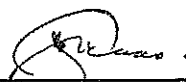
Sarajevo, 9th November 2012



Mr. Mikiya Saito
Leader
Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation
Agency
Japan



Mr. Dragan Milovic
Assistant Minister
Ministry of Foreign Trade and
Economic Relations,
Bosnia and Herzegovina



(Witness by)
Mr. Sevkija Okeric
Director
Sarajevo Economic Region
Development Agency
Bosnia and Herzegovina

In response to the official request of the Council of Ministers of Bosnia and Herzegovina (hereinafter referred to as "BiH") to the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ"), the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") held a series of discussions with Ministry of Foreign Trade and Economic Relations (hereinafter referred to as "MOFTER"), Sarajevo Economic Region Development Agency (hereinafter referred to as "SERDA") and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project on Establishment and Promotion of Mentoring Service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro) (hereinafter referred to as "the Project") through the detailed Planning Survey.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1 and the Appendix 2 respectively.

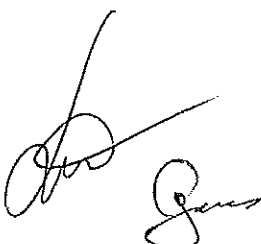
Both parties also agreed that MOFTER will be responsible for the Project which will be implemented by SERDA in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations in Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro).

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 1st March 2005 (hereinafter referred to as "the Agreement") and The Note Verbales exchanged on 6th June 2012 between GOJ and the Council of Ministers of BiH.

The effectiveness of the Record of Discussions is subject to the exchange of the Note Verbales on the change of the project title from "The Project for Institutionalization of Mentoring in Small and Medium-sized Enterprises in Bosnia and Herzegovina" in order to have the common title for all three countries.

Appendix 1: Project Description

Appendix 2: Main Points Discussed

M. S. L. 

PROJECT DESCRIPTION

I. BACKGROUND

In Western Balkan regions, important economic issues such as regional development, development of market economy, and reduction of unemployment are largely depend on development of small and medium enterprises (SMEs), which share considerable part of the economy and of the total employment. However, SMEs in the region have problems such as access to finance, complicated and slow government services, grey economy and their own management and technical capacities. Governments are trying to align their policies and institution for these issues, but for conducting those policies, they still have challenges since SMEs support organizations do not have enough capacity in terms of budget, human resources, supporting menus, and knowledge and skills.

In order to tackle this problem, National Agency for Regional Development (NARD) in Serbia and JICA had jointly implemented the Project on Institutionalization of Mentoring in 2008-2011. Mentoring is to provide company diagnosis and advisory services to SMEs, for SMEs to acquire the entrepreneurial skills and knowledge.

From the successful result of the above project, Serbian Government requested GOJ for further cooperation in this field to promote and strengthen the mentoring system.

Referring to Serbia's project, the Council of Ministers of BiH and Government of Montenegro also requested the cooperation to establish the mentoring service to tackle the issue of strengthening SMEs. Serbia showed the intention to support BiH and Montenegro for its establishment using their experience, knowledge, and human resources gained from the previous project, as well as to strengthen their own system.

In response to the requests from Serbia, BiH and Montenegro, the Detailed Planning Survey Team organized by JICA visited three countries in September and November 2012 and had a series of discussions with authorities concerned on the implementation of the Project. Each party agreed upon the details of the Project.

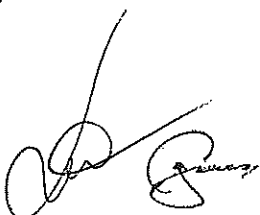
II. OUTLINE OF THE PROJECT

1. Project Framework

Details of the Project are described in the Logical Framework (Project Design Matrix: PDM) (Annex I) and the tentative Plan of Operation (Annex II).

2. Implementation Structure

The Project organization chart is given in the Annex III. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

m. d. 

(1) MOFTER

(a) Project Director

a) Assistant Minister of MOFTER

b) MOFTER will be responsible for monitoring the implementation of the Project.

The Project Director shall be entitled to intervene following items if necessary;

- Development of strategies for mentoring services
- Selection of trainees
- Selection of SME for mentoring services
- Selection of candidates for seminars and study visits

(2) SERDA

(a) Vice Project Director

a) Director of SERDA

b) Vice Project Director will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

(b) Project Manager

a) Senior Program Manager of SERDA

b) Project Manager will be responsible for daily operations, coordination, and managerial and technical matters.

(c) Counterpart

SERDA will choose suitable personnel for providing mentoring service to SMEs, and cooperate in the activities of the projects.

(3) JICA Experts

JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to MOFTER/SERDA on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(4) Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex III.

(5) Overall Coordination Meeting

Overall Coordination Meeting (hereafter referred to as "OCM") will be held at least once a year for sharing information and to see overall progress of the Project.

3. Project Site(s) and Beneficiaries

(1) Project site(s)

Project activities will be implemented in following sites.

Serbia: Entire country

BiH: Sarajevo Economic Region
Montenegro: Podgorica, Bar, and Cetinje

(2) Beneficiaries

Serbia: NARD, RA/Cs, RDAs and SMEs

BiH: SERDA, SMEs in Sarajevo Economic Region

Montenegro: Directorate for SME Development (DDSME), Business Centers (BCs), and SMEs in Montenegro

4. Duration

The duration of the Project will be three (3) years.

5. Reports

SERDA, monitored by MOFTER, and JICA Experts will jointly prepare the following reports in English.

- (1) Inception Report at the start of the project
- (2) Progress Report on a biannual basis until project completion
- (3) Project Completion Report upon project completion

6. Environmental and Social Considerations

(1) MOFTER/SESRDA agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

III. UNDERTAKINGS OF MOFTER

1. MOFTER will take necessary measures to:

(1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the BiH nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of BiH, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of BiH from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and

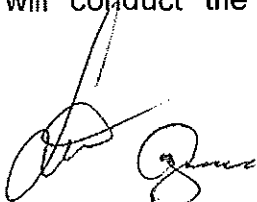
(2) grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in II-2 (3) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in BiH.

IV. EVALUATION

JICA and SERDA, monitored by MOFTER, will jointly conduct the following evaluations and reviews.

1. Mid-term review at the middle of the cooperation term
2. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term

JICA will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify

m. d.


sustainability and impact of the Project and draw lessons. MOFTER/SERDA is required to provide necessary support for them.

1. Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessity basis

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, MOFTER/SERDA will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of BiH.

VI. MUTUAL CONSULTATION

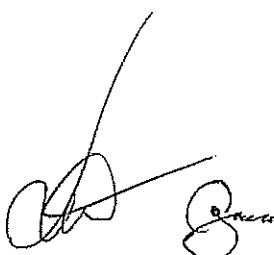
JICA and MOFTER/SERDA will consult each other whenever any major issues arise in the course of the Project implementation.

VII. AMENDMENTS

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and MOFTER.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

- Annex I Logical Framework (Project Design Matrix:PDM) in BiH
Logical Framework (PDM) in Serbia and Montenegro (for reference)
- Annex II Tentative Plan of Operation in BiH
Tentative Plan of Operation in Serbia and Montenegro (for reference)
- Annex III Project Organization Chart

Mr. S. 

MAIN POINTS DISCUSSED

1. Implementation of Regional Project

- (1) The Project will be conducted as one regional project, so that although each project in each country put importance on respective goal and its achievement, three countries will cooperate each other in order to accomplish the Overall Goal of "The mentoring service for small and medium enterprises is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand effectively through sharing their knowledge.
- (2) JCC will be held in each country at least once a year, and for the information sharing, overall coordinating meeting among three countries will be held at least once a year.

2. Utilize Serbian resource and experience

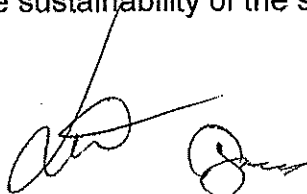
- (1) For the establishment of mentoring service in BiH and Montenegro, Serbia will organize seminars for two countries to share the experience of conducting mentor system in Serbia.
- (2) Mentor trainers in Serbia will be dispatched as lecturers to BiH and Montenegro for having classroom lectures in those two countries. The NARD agreed upon dispatching the Serbian lecturers to BiH and Montenegro, and the Council of Ministers of BiH and DDSME also agreed on receiving lecturers from Serbia.

3. Project purpose of each country

In this regional project, three countries will aim for the same goal. However, the situation of each country is different. Thus, following points are expected specifically for conducting mentoring services in each country during the project.

Serbia: The mentor system is already established within the government system and budget is also secured. Thus, the project purpose will be achieved by expanding the services (subjects and number of mentors) and secure the quality of mentors.

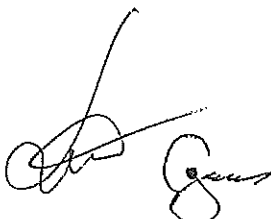
BiH: Considering the current situation, the Council of Ministers of BiH need to further consider the introduction of mentoring services in the country. Thus, by planning, conducting, and verifying the mentoring service during the project phase, suitable mentoring service will be considered, as well as raising the mentors, which will improve the capacity of SME support organizations. Also, effectiveness of mentoring service in the country should be actively reported to the stakeholders such as other RDAs from SERDA for the sustainability of the service in BiH.

m. d. 

Montenegro: The government has high expectations for introducing new mentor system, and conducting it as a new approach for supporting SMEs. Thus, by planning, conducting, and verifying the mentoring service during the project phase, suitable mentoring service will be considered, as well as raising the mentors, which will improve the capacity of SME support organizations.

4. Contents of mentoring services

In order to keep the sustainability of the mentoring services, the contents of the mentoring services need to be considered sufficiently during the project period, depending on the capacity of SME support organizations and the needs of SMEs in each country. Based on the mentoring service in Serbia, BiH and Montenegro will consider the contents during the first year of the project phase.

M. A. 

PROJECT DESIGN MATRIX (Bosnia and Herzegovina)

Project Title: Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

Implementing Agencies: Sarajevo Economic Region Development Agency (SERDA)

Project duration: 3 years

Project Sites: Sarajevo Economic Region in BiH

Target Group: SERDA, SMEs in Sarajevo Economic Region

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption |
|--|---|--|---|
| <p><Overall Goal> The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring services are continuously available in the once targeted area. Number of SMEs receiving the mentoring services has increased in each country. More than xx % of SMEs which received the mentoring services evaluate that their business has been improved through the services. % of survival rate of SMEs which received mentoring services is higher than that of country's average. | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring records Mentoring records Evaluation records by SMEs Statistic Data | |
| <p><Project Purpose> With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations¹ improve their SME support capacities.</p> | <ol style="list-style-type: none"> SME support organizations evaluate that more than xx% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system. Japanese experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves. | <ol style="list-style-type: none"> Questionnaire to mentors Questionnaire to Japanese experts | <ol style="list-style-type: none"> Qualified mentors continue to work as mentors. The economic situation is not extremely worsen. |
| <p><Output> 1. According to the needs and situation of SME in BiH, mentor system is developed and improved. 2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in BiH.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentor system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed and revised. 2.1 More than xx persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring services 2.2 More than xx are newly trained to be mentor trainers. | <ol style="list-style-type: none"> Documents produced by implementation bodies 2.1 Questionnaire to Japanese experts 2.2 Training records 2.3 Evaluation records by | <ol style="list-style-type: none"> Government policy on supporting SMEs by mentoring continues. 2. Policy on supporting SMEs |

¹ SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

| | | |
|---|--|--|
| <p>companies which received the service</p> <ul style="list-style-type: none">4-1 To share the experience and evaluation of mentoring services of each country4-2 To establish the database of mentoring services in BiH4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database4-4 To collect good practices of mentoring services in Serbia, BiH and Montenegro4-5 To share the good practices of mentoring services to the public | | |
|---|--|--|

m. d. 

FOR REFERENCE

Ver. 1

PROJECT DESIGN MATRIX (Serbia)

Project Title: Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

Implementing Agencies: NARD

Project duration: 3 years

Project Sites: Serbia

Target Group: NARD, DDSME, SERDA, RAJC, RDA, BC and SMEs

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption |
|--|---|--|---|
| <p><Overall Goal> The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring services are continuously available in the once targeted area. Number of SMEs receiving the mentoring services has increased in each country. More than xx % of SMEs which received the mentoring services evaluate that their business has been improved through the services. % of survival rate of SMEs which received mentoring services is higher than that of country's average. | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring records Mentoring records Evaluation records by SMEs Statistic Data | |
| <p><Project Purpose> With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations improve their SME support capacities.</p> | <ol style="list-style-type: none"> SME support organizations evaluate that more than xx% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system. Japanese experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves. | <ol style="list-style-type: none"> Questionnaire to mentors Questionnaire to Japanese experts | <ol style="list-style-type: none"> Qualified mentors continue to work as mentors. The economic situation is not extremely worsen. |
| <p><Output> 1. According to the situation of SMEs in Serbia, mentor system is improved. 2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Serbia.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Improved mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed. Revised version of qualification system for mentor is developed. More than xx persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring services. | <ol style="list-style-type: none"> Documents produced by implementation bodies Training and qualification records, questionnaire to Japanese experts Training and qualification | <ol style="list-style-type: none"> Government policy on supporting SMEs by mentoring continues. Policy on supporting SMEs by mentoring at |

1 SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

FOR REFERENCE

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>3. The mentoring service is practiced in Serbia.</p> <p>4. Information and knowledge for strengthening mentor service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p> | <p>2.2 More than xx are newly trained to be mentor trainers.</p> <p>2.3 More than xx % of mentor trainers are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.</p> <p>3.1 More than xx SMEs received the mentoring services.</p> <p>3.2 More than xx% of SMEs received mentoring services which provided solutions for SMEs.</p> <p>4.1 Meetings for sharing experience among the 3 countries are conducted at least once a year.</p> <p>4.2 More than xx % of mentored cases are stored in the data base.</p> <p>4.3 Stored mentored cases can be accessed by mentors and implementing bodies.</p> <p>4.4 Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars or lectures more than xx times.</p> | <p>records</p> <p>2.3 Evaluation records by the management/trainees</p> <p>3.1 Mentoring records</p> <p>3.2 Evaluation records by SMEs</p> <p>4.1 Meeting records</p> <p>4.2 Viewing data base</p> <p>4.3 Access method</p> <p>4.4 List of publications, seminars or lectures</p> | <p>target SME support organizations continues.</p> <p>3. Budget to keep mentors is available at target SME support organizations</p> |
| <p><Activities></p> <p>1-1 To organize a support team for BiH and Montenegro (NARD, Mentor trainers, JICA, etc.)</p> <p>1-2 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in Serbia</p> <p>1-3 To identify and analyze the problems and to study the good practices of Serbia's current mentor system</p> <p>1-4 To sort out the related activities of SME mentoring in Serbia, such as support from EU and other organizations, and tools for SME development</p> <p>1-5 To organize seminar/workshop for designing mentor system for BiH and Montenegro</p> <p>1-6 To assist the development and the revision of the strategy/plan for mentor service, implementation guideline for mentoring, and the training curriculum for the mentors in Bosnia and Herzegovina, Montenegro</p> <p>1-7 To revise Serbia's strategy/plan for the mentor system in Serbia</p> <p>1-8 To revise the implementation guideline for the mentoring in Serbia</p> <p>1-9 To revise the training curriculum and textbooks for training mentors in Serbia, and to develop the textbooks for the new mentoring area</p> <p>1-10 To develop revised qualification system for mentors in Serbia</p> | <p><Input></p> <p>(1) Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dispatch of Experts ● Travel expenses and allowance for Counterpart Training in Japan and other countries ● Travel expenses and allowance for Japanese experts ● Necessary Equipment and material ● Cost for organizing class room training, on-the job training, and seminar/workshop(s) ● Cost for local consultants ● Cost of expenses of mentor trainers (RA/C and RDA) in BiH and Montenegro <p>(2) West Balkans Side (Serbia)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Services of counterpart personnel and administrative personnel and their cost ● Suitable office space with furniture and utility cost for Japanese experts ● Training venue of class room training for mentors ● Available data (including maps and photographs) and information related to the Project ● Travel expenses and allowance for C/P personnel for travel within country ● Cost of mentoring services and trainings by mentor trainers within the country | <p><Pre-condition></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Candidates for mentors are clarified 2. Time and budget for the candidates to take trains and provide mentoring services are secured. | |

FOR REFERENCE

| | | |
|---|--|--|
| <p>2-1 To conduct the lectures for training mentors in Serbia 2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring services in Serbia 2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in Serbia 2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Serbia 2-5 To cooperate conducting lectures for Montenegro and BiH</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in Serbia 3-2 To practice the mentoring service based on output 1 3-3 To conduct evaluation of mentoring services from companies which received the service</p> <p>4-1 To share the experience and evaluation of Mentoring services of each county 4-2 To establish the database of mentoring services in Serbia 4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database 4-4 To collect good practices of mentoring services in Serbia, BiH and Montenegro 4-5 To share the good practices of mentoring services to the public</p> | | |
|---|--|--|

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

PROJECT DESIGN MATRIX (Montenegro)

Project Title: Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

Implementing Agencies: Directorate of SME Development of Montenegro (DDSME)

Project duration: 3 years

Project Sites: Montenegro (Podgorica, Bar, Cetinje and others if necessary)

Target Group : DDSME, BC and SMEs at the project sites

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption |
|--|--|--|---|
| <p><Overall Goal> The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring service are continuously available in the once targeted area. Number of SMEs receiving the mentoring service has increased in each country. More than xx % of SMEs which received the mentoring service evaluate that their business has been improved through the service. % of survival rate of SMEs which received mentoring service is higher than that of country's average. | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring records Mentoring records Evaluation records by SMEs Statistic Data | |
| <p><Project Purpose> With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations¹ improve their SME support capacities.</p> | <ol style="list-style-type: none"> SME support organizations evaluate that more than xx% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system. Japanese experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves. | <ol style="list-style-type: none"> Questionnaire to mentors Questionnaire to Japanese experts | <ol style="list-style-type: none"> Qualified mentors continue to work as mentors. The economic situation is not extremely worsen. |
| <p><Output> 1. According to the needs and situation of SME in Montenegro, mentor system is developed and improved. 2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Montenegro.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentor system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed and revised. 2.1 More than xx persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring service 2.2 More than xx are newly trained to be mentor trainers. | <ol style="list-style-type: none"> Documents produced by implementation bodies 2.1 Questionnaire to Japanese experts 2.2 Training records 2.3 Evaluation records by | <ol style="list-style-type: none"> Government policy on supporting SMEs by mentoring continues. 2. Policy on supporting SMEs |

¹ SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

FOR REFERENCE

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>3. The mentoring service is practiced in Montenegro.</p> <p>4. Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p> | <p>2.3 More than xx % of mentor trainers are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.</p> <p>3.1 More than xx SMEs received the mentor service.</p> <p>3.2 More than xx% of SMEs received mentoring service which provided solutions for SMEs.</p> <p>4.1 Meetings for sharing experience among 3 countries are conducted at least once a year.</p> <p>4.2 More than xx % of mentored cases are stored in the data base.</p> <p>4.3 Stored mentored cases can be accessed by mentors and implementation bodies.</p> <p>4.4 Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars or lectures more than xx times.</p> | <p>the management/trainees</p> <p>3.1 Mentoring records</p> <p>3.3 Follow up survey records</p> <p>4.1 Meeting records</p> <p>4.2 Viewing data base</p> <p>4.3 Access method</p> <p>4.4 List of publications, seminars or lectures</p> | <p>by mentoring at target SME support organizations continues.</p> <p>3. Budget to keep mentors is available at target SME support organizations</p> |
| <p><Activities></p> <p>1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity(including other donor support programs) in Montenegro</p> <p>1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia</p> <p>1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in Montenegro through discussions with stakeholders</p> <p>1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in Montenegro</p> <p>1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in Montenegro</p> <p>1-6 To develop textbooks in Montenegro</p> <p>1-7 To consider the qualification system for mentors in Montenegro</p> <p>2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARD</p> <p>2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring service in Montenegro</p> <p>2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in Montenegro</p> <p>2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Montenegro</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in</p> | <p><Input></p> <p>(1) Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dispatch of Experts ● Travel expenses and allowance for Counterpart Trainings to Japan and other countries ● Travel expenses and allowance for Japanese experts ● Necessary Equipment and material ● Cost for organizing class room training, on-the job training, and seminar/workshop(s) ● Cost for local consultants <p>(2) West Balkans Side (Montenegro)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Services of counterpart personnel and administrative personnel and their cost ● Suitable office space with furniture and utility cost for Japanese experts ● Training venue of class room training for mentors ● Available data (including maps and photographs) and information related to the Project ● Travel expenses and allowance for C/P personnel for travel within country ● Cost for mentoring service and trainings by Montenegro's mentor trainers within the country | <p><Pre-condition></p> <p>1. Candidates for mentors are clarified</p> <p>2. Time and budget for the candidates to take trains and provide mentoring service are secured.</p> | |

FOR REFERENCE

| | | |
|--|--|--|
| <p>Montenegro 3-2 To practice the mentoring service based on output 1 3-3 To conduct evaluation of mentoring service from companies which received the service 4-1 To share the experience and evaluation of mentoring service of each country 4-2 To establish the database of mentoring service 4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database 4-4 To collect good practices of mentoring service in Serbia, BiH and Montenegro 4-5 To share the good practices of mentoring service to the public</p> | | |
|--|--|--|

M. Z.

[Handwritten signatures]

ANNEX II

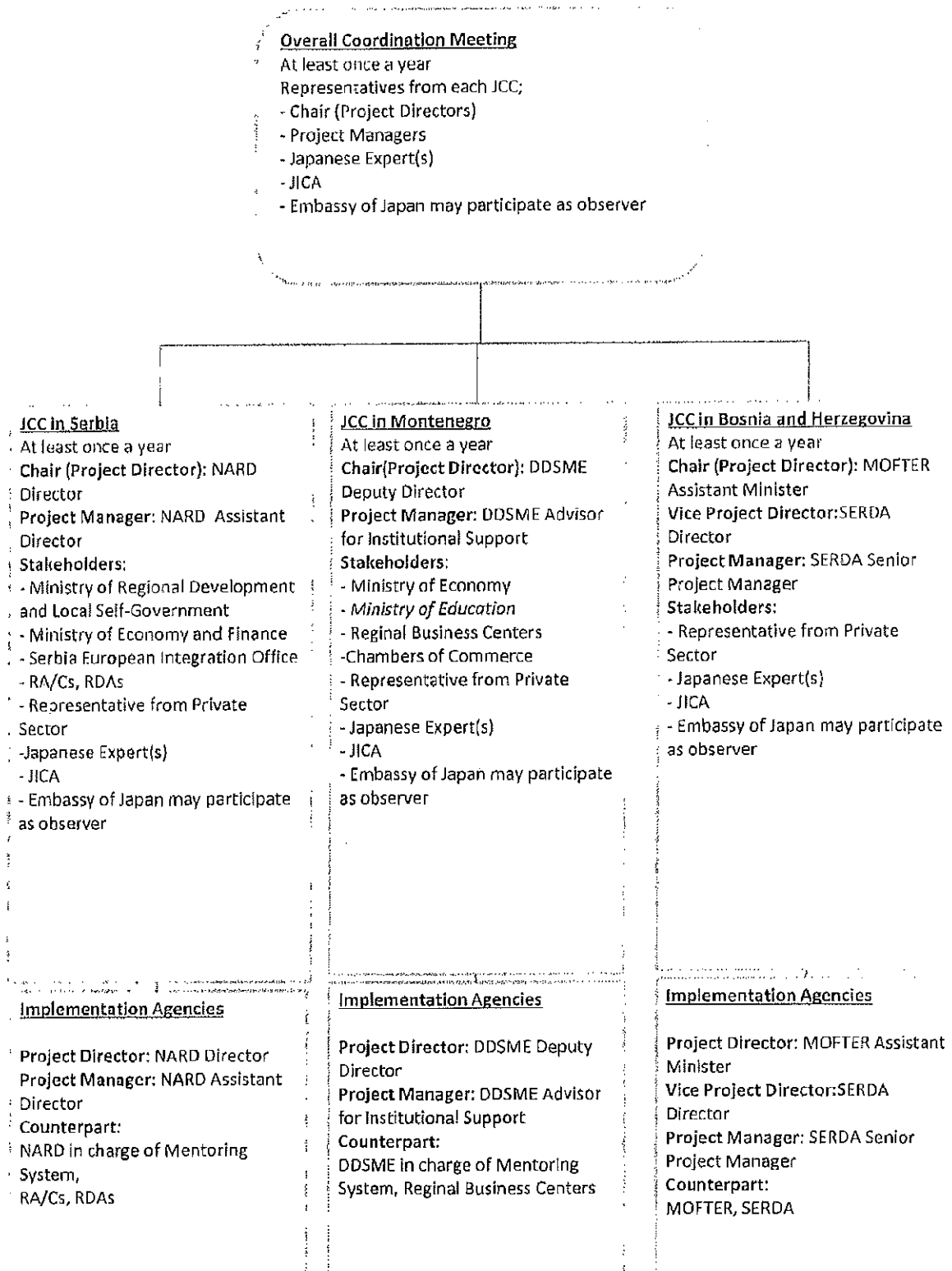
Attachment 2: Tentative Plan of Operation (Montenegro)

| Outputs and Activities | Ver.1 | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|-------|--------|--------|-----|--------|--------|-----|-----|-------|-------|-----|
| | year 1 | | | year 2 | | | year 3 | | | | | | |
| | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | |
| <p>Output 1: According to the needs and situation of SME in Montenegro, mentor system is developed and improved.</p> <p>1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in Montenegro</p> <p>1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia</p> <p>1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in Montenegro through discussions with stakeholders</p> <p>1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in Montenegro</p> <p>1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in Montenegro</p> <p>1-6 To develop textbooks in Montenegro</p> <p>1-7 To consider the qualification system for mentors in Montenegro</p> | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Output 2: Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Montenegro.</p> <p>2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARU</p> <p>2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring service in Montenegro</p> <p>2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in Montenegro</p> <p>2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Montenegro</p> | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Output 3: The mentoring service is provided in Montenegro.</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in Montenegro</p> <p>3-2 To practice the mentoring service based on output 1</p> <p>3-3 To conduct evaluation of mentoring service from companies which received the service</p> | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Output 4: Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p> <p>4-1 To share the experience and evaluation of mentoring service of each country</p> <p>4-2 To establish the database of mentoring service</p> <p>4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database</p> <p>4-4 To collect good practices of mentoring service in Serbia, BiH and Montenegro</p> <p>4-5 To share the good practices of mentoring service to the public</p> | | | | | | | | | | | | | |
| | Month | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 |
| | Year | year 1 | | | year 2 | | | year 3 | | | | | |

The timing of the Japanese counterpart training will be decided after commencing of the project.

PROJECT ORGANIZATION CHART

Annex III



RECORD OF DISCUSSIONS
ON
THE PROJECT ON
ESTABLISHMENT AND PROMOTION OF
MENTORING SERVICE FOR
SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
IN THE WESTERN BALKANS
(SERBIA, BOSNIA AND HERZEGOVINA, AND MONTENEGRO)

AGREED UPON BETWEEN
DIRECTORATE FOR DEVELOPMENT OF
SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES
OF MONTENEGRO
AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Podgorica, 12th Nov. 2012

奇 藤 朝 也

Mr. Mikiya Saito
Team Leader
Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation
Agency
Japan

M. Uokovic

Ms. Marija Ilickovic
Director
Directorate for Development of Small
and Medium Sized Enterprises
Montenegro

In response to the official request of the Government of Montenegro to the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ"), the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") held a series of discussions with Directorate for Development of Small and Medium Sized Enterprises (hereinafter referred to as "DDSME") and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project on Establishment and Promotion of Mentoring Service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro) (hereinafter referred to as "the Project") through the detailed Planning Survey.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1 and the Appendix 2 respectively.

Both parties also agreed that DDSME will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations in Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro).

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 30th November 2005 (hereinafter referred to as "the Agreement") and The Note Verbales exchanged on 23rd July 2012 between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and the Government of Montenegro.

The effectiveness of the Record of Discussions is subject to the exchange of the Note Verbales on the change of the project title from "The Project for Institutionalization of Mentoring in Small and Medium-sized Enterprises in Montenegro" in order to have the common title for all three countries.

Appendix 1: Project Description

Appendix 2: Main Points Discussed

M.S.

247

PROJECT DESCRIPTION

I. BACKGROUND

In Western Balkan regions, important economic issues such as regional development, development of market economy, and reduction of unemployment are largely depend on development of small and medium enterprises (SMEs), which share considerable part of the economy and of the total employment. However, SMEs in the region have problems such as access to finance, complicated and slow government services, grey economy and their own management and technical capacities. Governments are trying to align their policies and institution for these issues, but for conducting those policies, they still have challenges since SMEs support organizations do not have enough capacity in terms of budget, human resources, supporting menus, and knowledge and skills.

In order to tackle this problem, National Agency for Regional Development (NARD) in Serbia and JICA had jointly implemented the Project on Institutionalization of Mentoring in 2008-2011. Mentoring is to provide company diagnosis and advisory services to SMEs, for SMEs to acquire the entrepreneurial skills and knowledge.

From the successful result of the above project, Serbian Government requested GOJ for further cooperation in this field to promote and strengthen the mentor system.

Referring to Serbia's project, the Council of Ministers of Bosnia and Herzegovina (BiH) and Government of Montenegro also requested the cooperation to establish the mentoring service to tackle the issue of strengthening SMEs. Serbia showed the intention to support BiH and Montenegro for its establishment using their experience, knowledge, and human resources gained from the previous project, as well as to strengthen their own system.

In response to the requests from Serbia, BiH and Montenegro, the Detailed Planning Survey Team organized by JICA visited three countries in September and November 2012 and had a series of discussions with authorities concerned on the implementation of the Project. Each party agreed upon the details of the Project.

II. OUTLINE OF THE PROJECT

1. Project Framework

Details of the Project are described in the Logical Framework (Project Design Matrix: PDM) (Annex I) and the tentative Plan of Operation (Annex II).

2. Implementation Structure

The Project organization chart is given in the Annex III. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

(1) DDSME

DDSME will be the counterpart of the Project, and it will be responsible for the day to day operation of the Project. Its responsibilities include planning, monitoring, evaluating of project activities.

(a) Project Director

a) Director of DDSME

b) Project Director will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project

(b) Project Manager

a) Advisor for the Institutional Support in DDSME

b) Project Manager will be responsible for daily operations, coordination, and managerial and technical matters.

(2) Municipalities/ Business Centers (BCs)

Target areas of municipality will assign suitable personnel in BC for providing mentoring service to SMEs, and to cooperate in the activities of the projects.

(3) JICA Experts

JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to DDSME and BCs on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(4) Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex III.

(5) Overall Coordination Meeting

Overall Coordination Meeting (hereafter referred to as "OCM") will be held at least once a year for sharing information and to see overall progress of the Project.

3. Project Site(s) and Beneficiaries

(1) Project site(s)

Project activities will be implemented in following sites.

Serbia: Entire country

BiH: Sarajevo Economic Region

Montenegro: Podgorica, Bar, and Cetinje

(2) Beneficiaries

Serbia: NARD, Regional Agencies/Centers (RA/Cs), Regional Development Agencies (RDAs), and SMEs

BiH: Sarajevo Economic Region Development Agency (SERDA), SMEs in

Sarajevo Economic Region
Montenegro: DDSME, Municipalities/ BCs, and SMEs in Montenegro

4. Duration

The duration of the Project will be three (3) years.

5. Reports

DDSME and JICA Experts will jointly prepare the following reports in English.

- (1) Inception Report at the start of the project
- (2) Progress Report on a biannual basis until project completion
- (3) Project Completion Report upon project completion

6. Environmental and Social Considerations

DDSME agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

III. UNDERTAKINGS OF DDSME

1. DDSME will take necessary measures to:

- (1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the Montenegro nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of Montenegro, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of Montenegro from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and
- (2) grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in Montenegro.

IV. EVALUATION

JICA and DDSME will jointly conduct the following evaluations and reviews.

1. Mid-term review at the middle of the cooperation term
2. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term

JICA will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons. DDSME is required to provide necessary support for them.

1. Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessity basis

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, DDSME will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Montenegro.

VI. MUTUAL CONSULTATION

JICA and DDSME will consult each other whenever any major issues arise in the course of the Project implementation.

VII. AMENDMENTS

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and DDSME.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

- Annex I Logical Framework (Project Design Matrix:PDM) in Montenegro
Logical Framework (PDM) in Serbia and BiH (for reference)
- Annex II Tentative Plan of Operation in Montenegro
Tentative Plan of Operation in Serbia and BiH (for reference)
- Annex III Project Organization Chart

MAIN POINTS DISCUSSED

1. Implementation of Regional Project

- (1) The Project will be conducted as one regional project, so that although each project in each country put importance on respective goal and its achievement, three countries will cooperate each other in order to accomplish the Overall Goal of "The mentoring service for small and medium enterprises is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand effectively through sharing their knowledge.
- (2) JCC will be held in each country at least once a year, and for the information sharing, overall coordinating meeting among three countries will be held at least once a year.

2. Utilize Serbian resource and experience

- (1) For the establishment of mentoring service in BiH and Montenegro, Serbia will organize seminars for two countries to share the experience of conducting mentor system in Serbia.
- (2) Mentor trainers in Serbia will be dispatched as lecturers to BiH and Montenegro for having classroom lectures in those two countries. NARD agreed upon dispatching the Serbian lecturers to BiH and Montenegro, and the Council of Ministers of BiH and DDSME also agreed on receiving lecturers from Serbia.

3. Project purpose of each country

In this regional project, three countries will aim for the same goal. However, the situation of each country is different. Thus, following points are expected specifically for conducting mentoring services in each country during the project.

Serbia: The mentor system is already established within the government system and budget is also secured. Thus, the project purpose will be achieved by expanding the services (subjects and number of mentors) and secure the quality of mentors.

BiH: Considering the current situation, the Council of Ministers of BiH need to further consider the introduction of mentoring services in the country. Thus, by planning, conducting, and verifying the mentoring service during the project phase, suitable mentoring service will be considered, as well as raising the mentors, which will improve the capacity of SME support organizations. Also, effectiveness of mentoring service in the country should be actively reported to the stakeholders such as other RDAs from SERDA for the sustainability of the service in BiH.

Montenegro: The government has high expectations for introducing new mentor system, and conducting it as a new approach for supporting SMEs. Thus, by planning, conducting, and verifying the mentoring service during the project phase, suitable mentoring service will be considered, as well as raising the mentors, which will improve the capacity of SME support organizations.

4. Contents of mentoring services

In order to keep the sustainability of the mentoring services, the contents of the mentoring services need to be considered sufficiently during the project period, depending on the capacity of SME support organizations and the needs of SMEs in each country. Based on the mentoring service in Serbia, BiH and Montenegro will consider the contents during the first year of the project phase.

PROJECT DESIGN MATRIX (Montenegro)

Project Title: Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

Implementing Agencies: DDSME

Project duration: 3 years

Project Sites: Montenegro (Podgorica, Bar, Cetinje and others if necessary)

Target Group : DDSME, BC and SMEs at the project sites

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption |
|---|--|---|---|
| <p><Overall Goals> The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring service are continuously available in the once targeted area. Number of SMEs receiving the mentoring service has increased in each country. More than xx % of SMEs which received the mentoring service evaluate that their business has been improved through the service. % of survival rate of SMEs which received mentoring service is higher than that of country's average. | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring records Mentoring records Evaluation records by SMEs Statistic Data | |
| <p><Project Purpose> With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations¹ improve their SME support capacities.</p> | <ol style="list-style-type: none"> SME support organizations evaluate that more than xx% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system. Japanese experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves. | <ol style="list-style-type: none"> Questionnaire to mentors Questionnaire to Japanese experts | <ol style="list-style-type: none"> Qualified mentors continue to work as mentors. The economic situation is not extremely worsen. |
| <p><Output> 1. According to the needs and situation of SME in Montenegro, mentor system is developed and improved. 2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Montenegro.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentor system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed and revised. 2.1 More than xx persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring service 2.2 More than xx are newly trained to be mentor trainers. | <ol style="list-style-type: none"> Documents produced by implementation bodies <ol style="list-style-type: none"> Questionnaire to Japanese experts Training records Evaluation records by | <ol style="list-style-type: none"> Government policy on supporting SMEs by mentoring continues. Policy on supporting SMEs |

¹ SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>3. The mentoring service is practiced in Montenegro.</p> <p>4. Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p> | <p>2.3 More than xx % of mentor trainers are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.</p> <p>3.1 More than xx SMEs received the mentor service.</p> <p>3.2 More than xx% of SMEs received mentoring service which provided solutions for SMEs.</p> <p>4.1 Meetings for sharing experience among 3 countries are conducted at least once a year.</p> <p>4.2 More than xx % of mentored cases are stored in the data base.</p> <p>4.3 Stored mentored cases can be accessed by mentors and implementation bodies.</p> <p>4.4 Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars or lectures more than xx times.</p> | <p>the management/ trainees</p> <p>3.1 Mentoring records</p> <p>3.3 Follow up survey records</p> <p>4.1 Meeting records</p> <p>4.2 Viewing data base</p> <p>4.3 Access method</p> <p>4.4 List of publications, seminars or lectures</p> | <p>by mentoring at target SME support organizations continues. Budget to keep mentors is available at target SME support organizations</p> |
| <p><Activities></p> <p>1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity(including other donor support programs) in Montenegro</p> <p>1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia</p> <p>1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in Montenegro through discussions with stakeholders</p> <p>1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in Montenegro</p> <p>1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in Montenegro</p> <p>1-6 To develop textbooks in Montenegro</p> <p>1-7 To consider the qualification system for mentors in Montenegro</p> <p>2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARD</p> <p>2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring service in Montenegro</p> <p>2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in Montenegro</p> <p>2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Montenegro</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in</p> | <p><Input></p> <p>(1) Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dispatch of Experts ● Travel expenses and allowance for Counterpart Trainings to Japan and other countries ● Travel expenses and allowance for Japanese experts ● Necessary Equipment and material ● Cost for organizing class room training, on-the job training, and seminar/workshop(s) ● Cost for local consultants <p>(2) West Balkans Side (Montenegro)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Services of counterpart personnel and administrative personnel and their cost ● Suitable office space with furniture and utility cost for Japanese experts ● Training venue of class room training for mentors ● Available data (including maps and photographs) and information related to the Project ● Travel expenses and allowance for C/P personnel for travel within country ● Cost for mentoring service and trainings by Montenegro's mentor trainers within the country | <p><Pre-condition></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Candidates for mentors are clarified 2. Time and budget for the candidates to take trains and provide mentoring service are secured. | |

47

34

| | | |
|--|--|--|
| <p>Montenegro 3-2 To practice the mentoring service based on output 1 3-3 To conduct evaluation of mentoring service from companies which received the service 4-1 To share the experience and evaluation of mentoring service of each country 4-2 To establish the database of mentoring service in Montenegro 4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database 4-4 To collect good practices of mentoring service in Serbia, BiH and Montenegro 4-5 To share the good practices of mentoring service to the public</p> | | |
|--|--|--|

117

FOR REFERENCE

Ver. 1

PROJECT DESIGN MATRIX (Serbia)

Project Title: Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

Implementing Agencies: NARD
 Project duration: 3 years
 Project Sites: Serbia
 Target Group: NARD, DDSME, SERDA, RA/C, RDA, BC and SMEs

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption |
|---|---|--|---|
| <p><Overall Goal> The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring services are continuously available in the once targeted area. Number of SMEs receiving the mentoring services has increased in each country. More than xx % of SMEs which received the mentoring services evaluate that their business has been improved through the services. % of survival rate of SMEs which received mentoring services is higher than that of country's average. | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring records Mentoring records Evaluation records by SMEs Statistic Data | |
| <p><Project Purpose> With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations¹ improve their SME support capacities.</p> | <ol style="list-style-type: none"> SME support organizations evaluate that more than xx% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system. Japanese experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves. | <ol style="list-style-type: none"> Questionnaire to mentors Questionnaire to Japanese experts | <ol style="list-style-type: none"> Qualified mentors continue to work as mentors. The economic situation is not extremely worsen. |
| <p><Output> 1. According to the situation of SMEs in Serbia, mentor system is improved. 2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Serbia.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Improved mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed. Revised version of qualification system for mentor is developed. More than xx persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring services. | <ol style="list-style-type: none"> Documents produced by Implementation bodies Training and qualification records, questionnaire to Japanese experts Training and qualification | <ol style="list-style-type: none"> Government policy on supporting SMEs by mentoring continues. Policy on supporting SMEs by mentoring at |

¹ SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

FOR REFERENCE

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>3. The mentoring service is practiced in Serbia.</p> <p>4. Information and knowledge for strengthening mentor service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p> | <p>2.2 More than xx are newly trained to be mentor trainers.</p> <p>2.3 More than xx % of mentor trainers are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.</p> <p>3.1 More than xx SMEs received the mentoring services.</p> <p>3.2 More than xx% of SMEs received mentoring services which provided solutions for SMEs.</p> <p>4.1 Meetings for sharing experience among the 3 countries are conducted at least once a year.</p> <p>4.2 More than xx % of mentored cases are stored in the data base.</p> <p>4.3 Stored mentored cases can be accessed by mentors and implementing bodies.</p> <p>4.4 Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars or lectures more than xx times.</p> | <p>records</p> <p>2.3 Evaluation records by the management/trainees</p> <p>3.1 Mentoring records</p> <p>3.2 Evaluation records by SMEs</p> <p>4.1 Meeting records</p> <p>4.2 Viewing data base</p> <p>4.3 Access method</p> <p>4.4 List of publications, seminars or lectures</p> | <p>target SME support organizations continues.</p> <p>3. Budget to keep mentors is available at target SME support organizations</p> |
| <p><Activities></p> <p>1-1 To organize a support team for BiH and Montenegro (NARD, Mentor trainers, JICA, etc.)</p> <p>1-2 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in Serbia</p> <p>1-3 To identify and analyze the problems and to study the good practices of Serbia's current mentor system</p> <p>1-4 To sort out the related activities of SME mentoring in Serbia, such as support from EU and other organizations, and tools for SME development</p> <p>1-5 To organize seminar/workshop for designing mentor system for BiH and Montenegro</p> <p>1-6 To assist the development and the revision of the strategy/plan for mentor service, implementation guideline for mentoring, and the training curriculum for the mentors in Bosnia and Herzegovina, Montenegro</p> <p>1-7 To revise Serbia's strategy/plan for the mentor system in Serbia</p> <p>1-8 To revise the implementation guideline for the mentoring in Serbia</p> <p>1-9 To revise the training curriculum and textbooks for training mentors in Serbia, and to develop the textbooks for the new mentoring area</p> <p>1-10 To develop revised qualification system for mentors in Serbia</p> | <p><Input></p> <p>(1) Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dispatch of Experts ● Travel expenses and allowance for Counterpart Training in Japan and other countries ● Travel expenses and allowance for Japanese experts ● Necessary Equipment and material ● Cost for organizing class room training, on-the job training, and seminar/workshop(s) ● Cost for local consultants ● Cost of expenses of mentor trainers (RA/C and RDA) in BiH and Montenegro <p>(2) West Balkans Side (Serbia)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Services of counterpart personnel and administrative personnel and their cost ● Suitable office space with furniture and utility cost for Japanese experts ● Training venue of class room training for mentors ● Available data (including maps and photographs) and information related to the Project ● Travel expenses and allowance for C/P personnel for travel within country ● Cost of mentoring services and trainings by mentor trainers within the country | <p><Pre-condition></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Candidates for mentors are clarified 2. Time and budget for the candidates to take trains and provide mentoring services are secured. | |

FOR REFERENCE

| | |
|--|--|
| <p>2-1 To conduct the lectures for training mentors in Serbia 2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring services in Serbia 2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in Serbia 2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Serbia 2-5 To cooperate conducting lectures for Montenegro and BiH</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in Serbia 3-2 To practice the mentoring service based on output 1 3-3 To conduct evaluation of mentoring services from companies which received the service</p> <p>4-1 To share the experience and evaluation of Mentoring services of each country 4-2 To establish the database of mentoring services in Serbia 4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database 4-4 To collect good practices of mentoring services in Serbia, BiH and Montenegro 4-5 To share the good practices of mentoring services to the public</p> | |
|--|--|

PROJECT DESIGN MATRIX (Bosnia and Herzegovina)

Project Title: Project on Establishment and Promotion of Mentoring service for Small and Medium Enterprises in the Western Balkans (Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Montenegro)

Implementing Agencies: Sarajevo Economic Region Development Agency (SERDA)

Project duration: 3 years

Project Sites: Sarajevo Economic Region in BiH

Target Group: SERDA, SMEs in Sarajevo Economic Region

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption |
|--|---|--|---|
| <p><Overall Goal> The mentoring service for small and medium enterprises (SMEs) is maintained and expanded in Western Balkan region (Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), and Montenegro), and SMEs in the region continue to survive and expand.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring services are continuously available in the once targeted area. Number of SMEs receiving the mentoring services has increased in each country. More than xx % of SMEs which received the mentoring services evaluate that their business has been improved through the services. % of survival rate of SMEs which received mentoring services is higher than that of country's average. | <ol style="list-style-type: none"> Mentoring records Mentoring records Evaluation records by SMEs Statistic Data | |
| <p><Project Purpose> With the establishment of the mentor system and its implementation, target SME support organizations improve their SME support capacities.</p> | <ol style="list-style-type: none"> SME support organizations evaluate that more than xx% of the mentors improved mentoring ability by implementing mentor system. Japanese experts evaluate that the target SME support organizations are capable of modifying the mentoring system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors by organizations themselves. | <ol style="list-style-type: none"> Questionnaire to mentors Questionnaire to Japanese experts | <ol style="list-style-type: none"> Qualified mentors continue to work as mentors. The economic situation is not extremely worsen. |
| <p><Output> 1. According to the needs and situation of SME in BiH, mentor system is developed and improved. 2. Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in BiH.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Mentor system strategy/plan, mentoring implementation guideline, training curriculum and evaluation method for mentors are developed and revised. 2.1 More than xx persons are newly trained to acquire the ability of conducting mentoring services 2.2 More than xx are newly trained to be mentor trainers. | <ol style="list-style-type: none"> Documents produced by implementation bodies 2.1 Questionnaire to Japanese experts 2.2 Training records 2.3 Evaluation records by | <ol style="list-style-type: none"> Government policy on supporting SMEs by mentoring continues. 2. Policy on supporting SMEs |

1 SME support organizations here means the organizations which provide and/or conduct the mentoring services.

FOR REFERENCE

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>3. The mentoring service is practiced in BiH.</p> <p>4. Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs.</p> | <p>2.3 More than xx % of mentor trainers are evaluated by the management/trainees that their ability is high enough to train mentors.</p> <p>3.1 More than xx SMEs received the mentor services.</p> <p>3.2 More than xx% of SMEs received mentoring services which provided solutions for SMEs.</p> <p>4.1 Meetings for sharing experience among 3 countries are conducted at least once a year.</p> <p>4.2 More than xx % of mentored cases are stored in the data base.</p> <p>4.3 Stored mentored cases can be accessed by mentors and implementation bodies.</p> <p>4.4 Good practices of mentoring cases are introduced to SMEs through publications, seminars or lectures more than xx times.</p> | <p>the management/ trainees</p> <p>3.1 Mentoring records</p> <p>3.3 Follow up survey records</p> <p>4.1 Meeting records</p> <p>4.2 Viewing data base</p> <p>4.3 Access method</p> <p>4.4 List of publications, seminars or lectures</p> | <p>by mentoring at target SME support organizations continues.</p> <p>Budget to keep mentors is available at target SME support organizations</p> |
| <p><Activities></p> <p>1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in BiH</p> <p>1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia</p> <p>1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in BiH through discussions with stakeholders</p> <p>1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in BiH</p> <p>1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in BiH</p> <p>1-6 To develop textbooks in BiH</p> <p>1-7 To consider the qualification system for mentors in BiH</p> <p>2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARD</p> <p>2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring services in BiH</p> <p>2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in BiH</p> <p>2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in BiH</p> <p>3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in BiH</p> <p>3-2 To practice the mentoring service based on output 1</p> <p>3-3 To conduct evaluation of mentoring services from</p> | <p><Input></p> <p>(1) Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dispatch of Experts ● Travel expenses and allowances for Counterpart Trainings to Japan and other countries ● Travel expenses and allowance for Japanese experts ● Necessary Equipment and material ● Cost for organizing class room training, on-the job training, and seminar/workshop(s) ● Cost for local consultants <p>(2) West Balkans Side (BiH)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Services of counterpart personnel and administrative personnel and their cost ● Suitable office space with furniture and utility cost for Japanese experts ● Training venue of class room training for mentors ● Available data (including maps and photographs) and information related to the Project ● Travel expenses and allowance for C/P personnel for travel within country ● Cost for mentoring services and trainings by BiH's mentor trainers within the country | <p><Pre-condition></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Candidates for mentors are clarified 2. Time and budget for the candidates to take trains and provide mentoring services are secured. | |

3

FOR REFERENCE

| | | |
|---|--|--|
| <p>companies which received the service</p> <ul style="list-style-type: none">4-1 To share the experience and evaluation of mentoring services of each country4-2 To establish the database of mentoring services in BiH4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database4-4 To collect good practices of mentoring services in Serbia, BiH and Montenegro4-5 To share the good practices of mentoring services to the public | | |
|---|--|--|

47

ANNEX III

Attachment 2: Tentative Plan of Operation (Montenegro)

Ver.1

| Outputs and Activities | Year 1 | | | | | | | | | | | | Year 2 | | | Year 3 | | |
|--|--------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|--------|------|-------|--------|-------|--|
| | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | | |
| Output 1: According to the needs and situation of SME in Montenegro, mentor system is developed and improved. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in Montenegro | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in Montenegro through discussions with stakeholders | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in Montenegro | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in Montenegro | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-6 To develop textbooks in Montenegro | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-7 To consider the qualification system for mentors in Montenegro | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Output 2: Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in Montenegro. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARD | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring service in Montenegro | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-3 To select the candidates of mentor trainers from the trained mentors in Montenegro | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in Montenegro | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Output 3: The mentoring service is practiced in Montenegro. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in Montenegro | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-2 To practice the mentoring service based on output 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-3 To conduct evaluation of mentoring service from companies which received the service | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Output 4: Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4-1 To share the experience and evaluation of mentoring service of each country | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4-2 To establish the database of mentoring service in Montenegro | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4-4 To collect good practices of mentoring service in Serbia, BiH and Montenegro | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4-5 To share the good practices of mentoring service to the public | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Month | Year | Month | Year | Month | Year | Month | Year | Month | Year | Month | Year | Month | Year | Month | Year | Month | |

The timing of the Japanese counterpart training will be decided after commencing of the project.

ANNEX II

Attachment 2: Tentative Plan of Operation (Bosnia and Herzegovina)

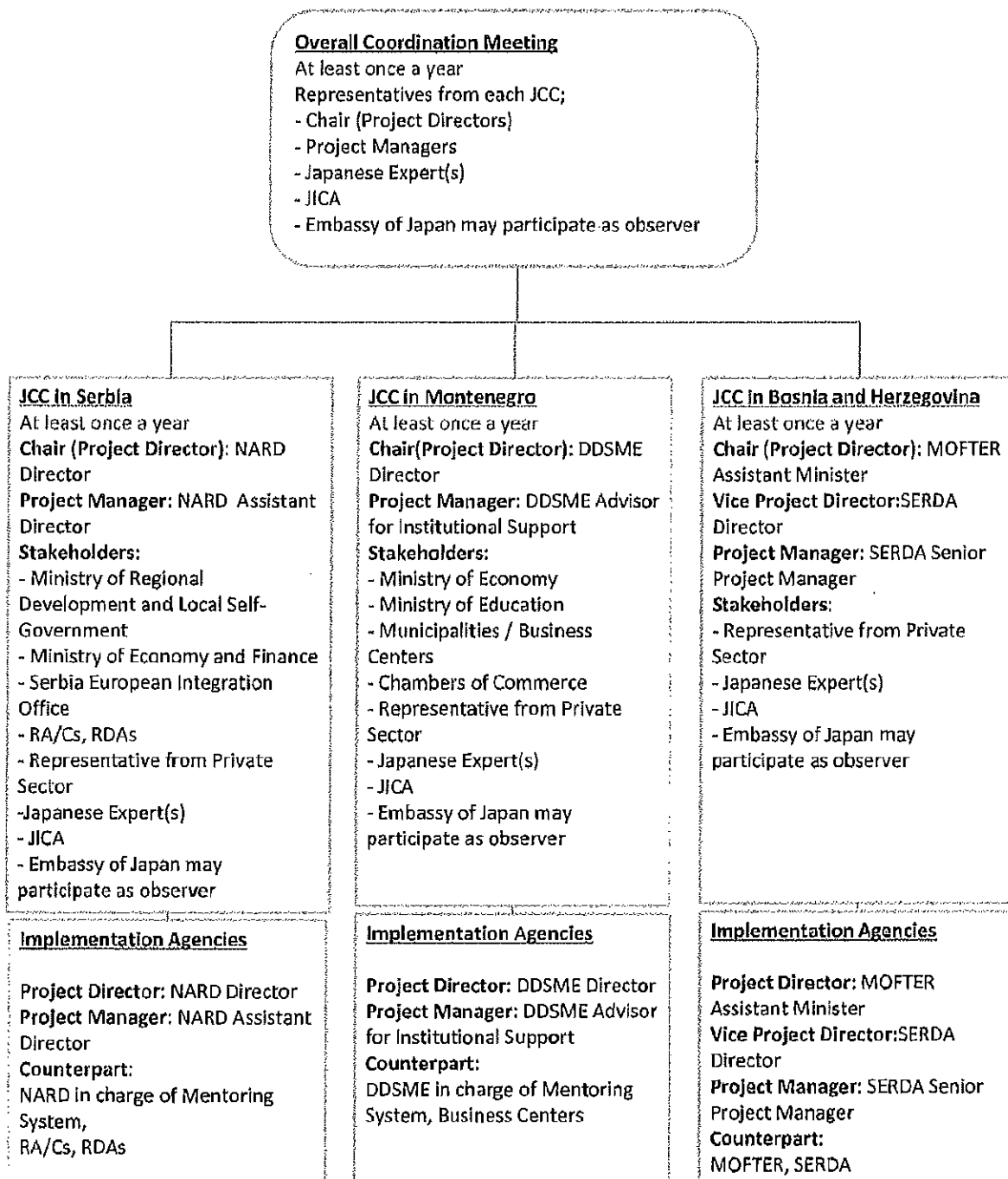
Outputs and Activities

| Month | year 1 | | | year 2 | | | year 3 | | | | | |
|--|--------|-----|-------|--------|-----|-----|--------|-----|-----|-----|-------|-----|
| | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 |
| Output 1: According to the needs and situation of SME in BiH, mentor system is developed and improved. | | | | | | | | | | | | |
| 1-1 To conduct studies of SMEs and SME support institutions on their situation and capacity (including other donor support programs) in BiH | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 1-2 To participate in the seminar/workshop organized in Serbia | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 1-3 To develop and modify strategy/plan for mentoring service in BiH through discussions with stakeholders | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 1-4 To develop and revise the implementation guideline for mentoring in BiH | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 1-5 To develop and revise the training curriculum for mentors in BiH | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 1-6 To develop textbooks in BiH | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 1-7 To consider the qualification system for mentors in BiH | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Output 2: Mentors who provide solutions for SMEs and mentor trainers are produced in BiH. | | | | | | | | | | | | |
| 2-1 To participate in the lectures for training mentors by the project team and NARD | | | | | | | | | | | | |
| 2-2 To conduct OJT of mentoring through practicing the mentoring services in BiH | | | | | | | | | | | | |
| 2-3 To select the candidate of mentor trainers from the trained mentors in BiH | | | | | | | | | | | | |
| 2-4 To conduct the trainings for mentor trainers in BiH | | | | | | | | | | | | |
| Output 3: The mentoring service is practiced in BiH. | | | | | | | | | | | | |
| 3-1 To select the SMEs which receives OJT of mentoring in BiH | | | | | | | | | | | | |
| 3-2 To practice the mentoring service based on output 1 | | | | | | | | | | | | |
| 3-3 To conduct evaluation of mentoring services from companies which received the service | | | | | | | | | | | | |
| Output 4: Information and knowledge for strengthening mentoring service is accumulated and shared among mentors, implementation bodies and SMEs. | | | | | | | | | | | | |
| 4-1 To share the experience and evaluation of mentoring services of each country | | | | | | | | | | | | |
| 4-2 To establish the database of mentoring services in BiH | | | | | | | | | | | | |
| 4-3 To facilitate mentors and mentor trainers to utilize the database | | | | | | | | | | | | |
| 4-4 To collect good practices of mentoring services in Serbia, BiH and Montenegro | | | | | | | | | | | | |
| 4-5 To share the good practices of mentoring services to the public | | | | | | | | | | | | |
| Month | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3 |
| Year | year 1 | | | year 2 | | | year 3 | | | | | |

The timing of Japanese counterpart training will be decided after commencing of the project.

PROJECT ORGANIZATION CHART

Annex III



M.A.

MO

Related ministries

