

西バルカン地域における
中小企業メンターサービス構築・
普及促進プロジェクト フェーズ2
セルビア共和国、ボスニア・ヘルツェゴビナ、
モンテネグロ、北マケドニア共和国

業務完了報告書

2020年8月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

基軸コンサルティング株式会社
株式会社野村総合研究所

経開
JR
20-039

Abbreviation	English	Japanese
APERNM	Agency for Promotion of Entrepreneurship of the Republic of North Macedonia	北マケドニア共和国起業振興局
BC	Business Center	ビジネスセンター
CEFTA	Central European Free Trade Agreement	中欧自由貿易協定
C/P	Counterpart organisations	カウンターパート機関
CRT	Classroom Training	座学研修
CRTT	Classroom Training Trainer	座学研修講師
DAS	Development Agency of Serbia	セルビア共和国開発庁
DDSME	Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises	(モンテネグロ) 中小企業開発局
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
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
GIZ	German Agency for International Cooperation	ドイツ国際協力公社
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development	国際復興開発銀行
JETRO	Japan External Trade Organisation	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
MOE	Ministry of Economy	(モンテネグロ) 経済省
MODEC	Federal Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft	ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦 開発・起業工芸省
MOFTER	Ministry of Foreign Trade and Economic Relations	(ボスニア・ヘルツェゴビナ) 海 外貿易経済関係省
OCM	Overall Coordination Meeting	全体調整会議
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構
OJT	On the Job Training	現場指導
OJTT	On the Job Training Trainer	現場指導トレーナー
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・ マトリックス
RA	Regional Agency	地域開発エージェンシー
RARS-MSP	Republic Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises Republic of Srpska	スルプスカ共和国中小企業 開発庁
RS	Republika Srpska	スルプスカ共和国
SERDA	Sarajevo Economic Region Development Agency	サラエボ経済地域開発機構
SME	Small and Medium-sized Enterprises	中小企業
UNDP	United Nations Development Program	国連開発計画
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁

目次

1.	プロジェクトの概要.....	1
1-1	業務の背景.....	1
1-2	業務の概要.....	2
1-3	業務の目的.....	4
1-4	主要資料及びイベント概要.....	5
1-5	各国の中小企業を取り巻く環境.....	13
2.	活動の実績.....	15
2-1	成果及び指標達成状況概要.....	15
2-2	活動実績.....	22
2-3	成果別実施事項.....	27
2-4	DAC評価項目による合同レビュー結果.....	58
3.	プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓.....	60
3-1	成果1（制度設計）.....	60
3-2	成果2（メンターの育成）.....	62
3-3	成果3（地域間連携の促進）.....	65
3-4	成果4（投資促進）.....	67
3-5	ジェンダーバランス.....	68
3-6	COVID-19のプロジェクトへの影響と対策.....	70
4.	上位目標達成に向けての提言.....	71
4-1	上位目標及びその指標.....	71
4-2	制度設計に関する提言.....	71
4-3	メンター育成に関する提言.....	73
4-4	地域間連携の促進に関する提言.....	75

図表リスト

(図)

図-1：セルビアのサービスプロバイダー	35
図-2：ボスニア・ヘルツェゴビナ FBIHのサービスプロバイダー	36
図-3：ボスニア・ヘルツェゴビナ RSのサービスプロバイダー	37
図-4：モンテネグロのサービスプロバイダー	38
図-5：北マケドニアのサービスプロバイダー	39
図-6：4カ国共通事項と各国別に対応した事項のイメージ	60
図-7：「中小企業の国際化支援」英語版研修資料より	68
図-8：各国の裨益企業における男女数	69
図-9：地域間協力会議を軸とした西バルカンにおける地域間連携	77

(表)

表-1：本プロジェクトにおける各国の業務目的	4
表-2：メンター制度の根幹が定められた資料	5
表-3：メンタリング標準化のためのガイドライン	6
表-4：メンター育成用座学研修カリキュラム及び研修教材	7
表-5：カイゼンメンタリング用教材	9
表-6：メンタートレーナー育成用座学研修及び研修教材	10
表-7：メンターサービス 広報ツール	11
表-8：ナレッジマネジメントの仕組み	12
表-9：ベースライン調査における主な調査項目	27
表-10：2017年～2020年の各国のパブリックコールの結果（メンタリング参加企業数）	30
表-11：2017年～2020年の各国のメンターサービスに対する予算	31
表-12：フィールド調査実施実績	34
表-13：セルビアのサービスプロバイダー	35
表-14：ボスニア・ヘルツェゴビナ FBIHのサービスプロバイダー	36
表-15：ボスニア・ヘルツェゴビナ RSのサービスプロバイダー	37
表-16：モンテネグロのサービスプロバイダー	38
表-17：北マケドニアのサービスプロバイダー	39
表-18：年度別 本邦研修参加者の対象人材像	40
表-19：2017年～2020年の各国のメンター育成計画	44
表-20：新メンター育成用座学研修カリキュラム	46
表-21：座学研修の実施日	46
表-22：座学研修の実施とメンター育成数	47
表-23：各国OJT実施情報	48
表-24：Special Training for CRT Trainer研修実績	49

表-25：各国Special Training for OJT Trainer実施情報.....	50
表-26：改善に関する教材/指導ツール.....	52
表-27：カイゼンOJT（第二期）実施実績.....	53
表-28：国際化研修参加メンター実績.....	54
表-29：2018年9月～2019年11月の各国のメンター情報交換会合の結果.....	55
表-30：他ドナーのプロジェクトと目的.....	66
表-31：各国のメンター・CRIT・OJTTの男女数.....	68

(添付資料)

- 添付1 セルビア国へ投資を
- 添付2 直接投資に向けた頻出質疑応答集（投資促進に関する有用資料及び組織情報リスト含む）
（セルビア、モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナ、北マケドニア）

1. プロジェクトの概要

1-1 業務の背景

本プロジェクトの対象4カ国であるセルビア共和国（以下「セルビア」）、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ及び北マケドニア共和国（以下「北マケドニア」）は互いに隣接しており、第二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て独立した。各国の政情は、近年比較的安定しているが、経済開発に取り組んでいたが、2008年に起きた金融危機の影響により、各国の経済成長率はマイナスに転じ（2009年：セルビア-3.5%、ボスニア・ヘルツェゴビナ-2.9%、モンテネグロ-5.7%、北マケドニア-0.36%）、2011年以降も各国の経済成長率は1～2%に留まっている。各国政府は、国内企業数の大半を占め、且つ雇用者の大部分を抱える中小企業に対し、経済の活性化、失業者の一層の吸収及び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、期待の対象である4カ国の中小企業は、金融アクセス、行政手続き、国内の不平等な競争環境等の問題を抱えている。

4カ国の政府は、欧州連合（European Union: EU）の制度をモデルとして、中小企業の競争力強化を目指した政策及び制度の整備を進めているが、予算上の制約等から、実施面において、中小企業支援機関の体制がいまだに脆弱であり、これら機関の中小企業に対する支援能力の強化が必要となっている。

上記の状況に対し、国際協力機構（Japan International Cooperation Agency: JICA）は、2008年よりセルビアにおいて、日本の経営指導員制度の経験を活用して、中小企業に対して企業診断及び助言を行う同国の指導員（メンター）制度の改善と定着を目的として技術協力「中小企業メンター制度組織化計画」（2008～20011）を実施した。このメンター制度は、セルビア国内の多くの地域で導入されているが、プロジェクト終了後も、サービスの質及び育成制度、メンターの継続雇用等について課題が残った。また、隣国ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロからも、中小企業支援サービスの制度構築に係る支援要請があった。このため、2013年から2016年まで、セルビアの改善されたメンター制度及び既に育成されたメンターを活用して、ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロにおいても類似のメンター制度を構築し、メンターサービスの質の向上とメンターのトレーナー育成制度の構築を目的として技術協力「西バルカン地域（セルビア、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」（以下フェーズ1）を実施した。

フェーズ1を通じて、対象3カ国のメンター制度が構築・改善されたが、セルビアからメンターへのカイゼン指導及びメンターの能力基準の評価方法について更なる支援の要請があり、ボスニア・ヘルツェゴビナからはサラエボ周辺に限定されていたサービス対象地域をボスニア・ヘルツェゴビナ連邦（Federation of Bosnia and Herzegovina: FBiH）及びスルプスカ共和国（Republika Srpsk: RS）全体に拡大すること及びトレーナー育成制度の完成を目標とした支援継続の要請があり、モンテネグロからはトレーナー育成制度の完成を目標とした支援継続の要請があった。さらに、隣国の北マケドニアからも中小企業支援制度の構築についての要請がなされたことから、JICAは、

メンター制度の4カ国への普及と定着、カイゼン指導のメンターへの導入、4カ国に共通する中小企業支援の枠組みの構築等を目的としてフェーズ2を計画した。

1-2 業務の概要

(1) プロジェクト名

「西バルカン地域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 フェーズ2」

(2) プロジェクト期間

2017年9月～2020年8月

(3) 上位目標及びプロジェクト目標

【上位目標】

西バルカン地域（セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ、北マケドニア）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発展する。

評価指標

1. 対象地域において、メンターサービスが持続している。
2. 各国において、メンターサービスの延べ裨益企業数が増加している。
3. メンターサービス裨益企業のうち、80%以上の企業がメンターサービスを通じてビジネスが改善したと評価している。

【プロジェクト目標】

各国実施機関のメンターサービスの内容及び実施体制が改善し、対象国内でのサービス提供地域が拡大することにより、西バルカン地域間の協力体制が強化される。

評価指標

1. 対象機関が、メンタリングシステムの計画/戦略、メンタリング実施ガイドライン、トレーニングカリキュラム、メンター及びサービスの評価手法を自力で修正する能力があると評価している。
2. 90%以上（セ国のみ80%以上）のメンターが、メンターシステムの実施を通じて、メンタリング能力が向上したと評価している。
3. 地域間メンタリングシステムが構築されている。

(4) 期待される成果、活動、指標

	指標	活動
成果1 メンターサービスが構築または改善される。	1 メンタリングシステムの計画/戦略、メンタリングの実施ガイドライン、トレーニングカリキュラム、メンターの評価方法が開発され改善される。	1-0 中小企業の現状及び中小企業振興施策の課題に関するベースライン調査を実施する。(北マケドニア) 1-1 メンターサービスが構築される。(ボスニア・ヘルツェゴビナ、北マケドニア) 1-2 メンターサービスがカイゼン手法等を取り入れることにより改善される。(セルビア、モンテネグロ) 1-3 モデルサイトを選定し、必要に応じて広報活動を行うとともに、メンターサービスを試行的に提供する。(ボスニア・ヘルツェゴビナ、北マケドニア) 1-4 メンターサービスの実施に必要な政府の予算を確保する。(4カ国共通) 1-5 メンターサービスの評価方法を構築し、実施する。(4カ国共通) 1-6 メンターサービスの全国展開に関する事業計画が策定される。(4カ国共通)
成果2 継続可能なメンター育成制度が確立される。	2.1 メンターのトレーニングプラン、メンター向けトレーニングガイドライン、メンタートレーナー及びトレーニングカリキュラムが開発され、改善される。 2.2 メンターサービスの提供に必要な能力確保のため、X人以上が新たにトレーニングを受講する。 2.3 メンタートレーナーとして必要な能力を確保するため、Y人以上が新たにトレーニングを受講する。 2.4 Z%以上のメンタートレーナーが、メンターを訓練するのに十分な能力を有していると管理者/訓練生に評価される。	2-1 メンター育成計画を策定する。(4カ国共通) 2-2 新しいメンターを育成する。(4カ国共通) 2-3 新規の座学研修トレーナーを育成する。(4カ国共通) 2-4 新規のOn-the-Job Training (以下OJT) トレーナーを育成する。(4カ国共通) 2-5 カイゼン手法を取り入れたトレーニングプログラムを構築し、指導する。(4カ国共通) 2-6 外資企業との連携方法を構築し、指導する。(4カ国共通)
成果3 地域間での協力体制が構築される。	3.1 実施システムを維持するメカニズムが議論され、政府によって承認される。 3.2 西バルカン地域間でのメンタリングシステムが対象機関によって採用される。	3-1 各国、各地域のメンターが情報交換を行う会合を定期的に開催する。(4カ国共通) 3-2 各国、各地域のメンターが情報交換を行う会合が制度化され、各国のメンター制度の活動として定着する。(4カ国共通)
成果4 西バルカン地域の企業と日系企業間での連携が促進される。	4.1 法制度、規制、地域企業等の投資環境情報が収集される。 4.2 FDIを裨益できる高い可能性のある地域企業がリストアップされる。	4-1 対象地域における投資環境及び現地企業の情報を収集する(4カ国共通) 4-2 対象地域における投資環境及び現地企業の情報を発信する(4カ国共通)

設定指標	セルビア	モンテネグロ	北マケドニア	RS	FBiH
X	30	30	22	40	40
Y	20	18	11	12	14
Z	80	90	90	90	90

※ 2018年に各C/Pと議論し、2018年11月に本指標をJCCにて承認した。

(5) 対象地域

セルビア共和国、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ及び北マケドニア共和国の全土を対象とする。

(6) カウンターパート機関 (Counterpart organisations: C/P)

国名	相手国対象機関名
セルビア	・セルビア開発庁 (Development Agency of Serbia : DAS)
ボスニア・ヘルツェゴビナ	・ボスニア・ヘルツェゴビナ対外貿易経済関係省 (Ministry of Foreign Trade and Economic Relations : MOFTER) ・スルプスカ共和国中小企業開発庁 (Republic Agency for the Development of Small and Medium Enterprises Republic of Srpska : RARS-MSP) ・ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦開発・起業工芸省 (Federal Ministry of Development , Entrepreneurship and Craft : MODEC)
モンテネグロ	・中小企業開発局 (Directorate for Development of Small and Medium Enterprises : DDSME ¹)
北マケドニア	・北マケドニア共和国起業振興局 (Agency for promotion of entrepreneurship of the Republic of North Macedonia: APERNM)

1-3 業務の目的

本業務は4か国が協調して1つのプロジェクトに取り組むという構造から、単純な効率性のみに焦点を当てるのではなく、関係国間の協力体制の構築を通じて、プロジェクト目標を達成することを重要な目的としている。その上で、下記の域内共通事項並びに各国で設定した目的を達成することが期待される。

表-1：本プロジェクトにおける各国の業務目的

国名	目的
セルビア	新たな On-the-job training (OJT) トレーナーを育成し、メンター育成プログラムに初歩的なカイゼン手法を導入する。カイゼンに関する座学研修トレーナーと、カイゼンについて企業 OJT を実施できるトレーナーを育成する。またセルビアのメンタートレーナーは他の 3 カ国のメンタートレーナーの育成を支援する (企業診断及び企業 OJT)。
ボスニア・ヘルツェゴビナ	フェーズ 1 においてサラエボに導入したメンター育成制度を、対象地域を拡大して展開し、メンターの育成とサービス提供機関の中小企業支援能力の向上を図る。また、座学研修トレーナーを増やしつつ、OJT トレーナーを育成する。更に、セルビアにおいてカイゼンに関するトレーナーが育成された段階で、ボスニア・ヘルツェゴビナにおいても、セルビアのトレーナーの協力を得て、カイゼンに関する座学研修と OJT を実施する。
モンテネグロ	座学研修トレーナー及び OJT トレーナーを育成する。また、セルビアにおいてカイゼンに関するトレーナーが育成された段階で、モンテネグロにおいてもセルビアのトレーナーの協力を得て、カイゼンに関する座学研修と OJT を実施する。サービス対象地域の拡大等を通じて、メンター制度を中小企業支援における中心的制度とする。
北マケドニア	メンター制度の構築を支援しつつ、メンターの育成並びにサービス提供機関の中小企業支援能力の向上を図る。北マケドニアにおいてもセルビアのトレーナーの協力を得て、カイゼンに関する座学研修と OJT を実施する。
域内共通	メンターサービスを通じて育成された中小企業の発展に資する外国資本とのビジネス関係構築等を目的として、域内の投資環境及び企業情報を整理し、対外的に発信する体制の構築を支援する。

¹ DDSME は 2018 年の組織改編に伴い経済省へ組み込まれた。現在は MOE (Ministry of Economy) が本プロジェクトを担当している。

1-4 主要資料及びイベント概要

本業務に登場する資料及びイベントの内、特に重要な項目について概要を記載する。各資料名には、以下のいずれかの区分を付記している。

A：前身プロジェクトにて作成（追加・修正無し）

B：本プロジェクトにて新規作成

C：前身プロジェクトにて作成し、本プロジェクトにて追加・修正

表-2：メンター制度の根幹が定められた資料

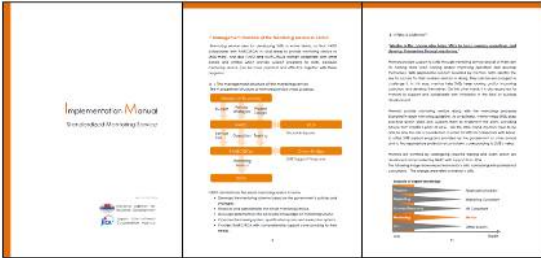

<p>1. Mentoring Service Implementation Manual for Standardized Mentoring Service (C) (メンターサービス実施マニュアル)</p> 	<p>メンター制度の構造に関するマニュアル。メンターサービスの制度設計に関与する全職員に対して、内容を理解することが求められる。</p> <p><u>主な項目</u></p> <ul style="list-style-type: none"> メンターサービスのキーコンセプト（制度の設計方針に該当） メンターサービスの提供スキーム 資格制度（メンター、メンタートレーナー） 教育制度（メンター、メンタートレーナー）
<p>2. Preparation Manual of Mentoring Service (A) (メンターサービス準備マニュアル)</p> 	<p>メンター制度の運営に必要な事務手続きに関するマニュアル。メンターサービスの公示からメンター対象の研修まで、年間を通じて、メンターサービスの運営本部（C/P）が実施すべき準備事項について明記されている。</p> <p><u>主な項目</u></p> <ul style="list-style-type: none"> メンターサービスの公示プロセス 企業の選定プロセス 各種トレーニングの運営 資格制度の運営 メンターサービスの評価 メンター及びトレーナーの登録管理 データベースの運用手順

表-3：メンタリング標準化のためのガイドライン


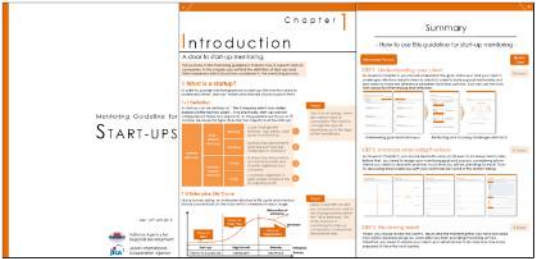
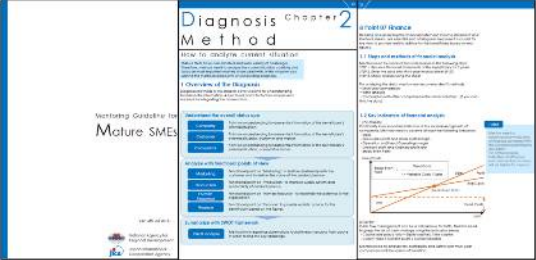

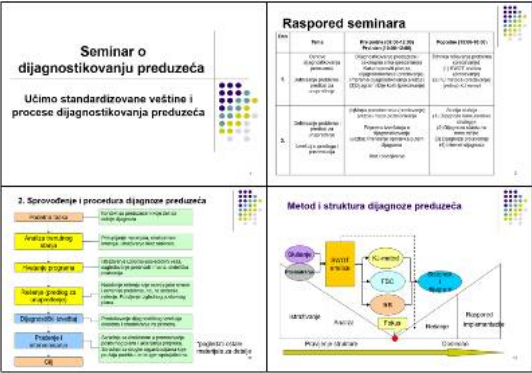
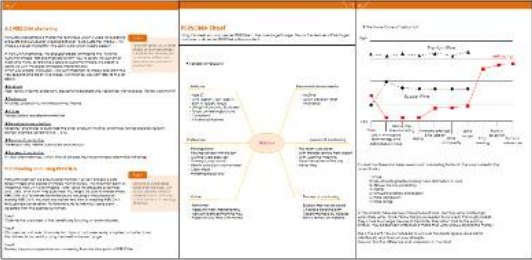


<p>1. Mentoring Guideline for Overall Understanding (C) (全体概要)</p> 	<p>メンターサービスの全体像が記載されているガイドライン。</p> <ul style="list-style-type: none"> • メンターサービスのキーコンセプト • メンター制度の概要 • メンターサービスの概要 • 各ガイドラインの概要 • 本部への報告方法
<p>2. Mentoring Guideline for Start-ups (C) (創業企業向け)</p> 	<p>創業から 3 年未満の企業を対象とした標準メンターサービスを記載したガイドラインで、創業時の企業が抱えがちなニーズに合わせたコンテンツで形成され、創業企業を中小企業へと効果的に成長させることを意図している。</p> <p><u>主な項目</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 創業企業の特徴と指導のポイント • 標準メンタリングプロセス • 創業企業向けメンタリングのノウハウ
<p>3. Mentoring Guideline for Mature SMEs (C) (成熟企業向け)</p> 	<p>中小企業（Small and Medium-sized Enterprises：SME）を対象とした標準メンターサービスに関するガイドライン。メンターが本書を用いて企業診断の手法を学び、企業自身の経営判断を支援するメンタリング技術を習得する</p> <p><u>主な項目</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 中小企業の特徴と指導のポイント • 標準メンタリングプロセス • 中小企業向けメンタリングノウハウ
<p>4. Mentoring Guideline (B) (第二版)</p> 	<p>上記 1～3 のメンタリングガイドラインを 1 冊へ統合し、フェーズ 1 の実績や経験を元に実績や経験を基に、内容を大幅に改定・改善した。メンターのバイブルとして、初期教育からメンタリング提供まで、幅広く利用される。</p> <p><u>主な項目</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • メンター制度の概要 • メンターサービスの概要 • 創業企業向けメンタリング • 成熟企業向けメンタリング

表-4：メンター育成用座学研修カリキュラム及び研修教材

<p>1. Overall Understanding for Mentoring and Mentoring for Mature SMEs (C)</p> 	<p>メンターサービスの全体像を理解し、中小企業向けの標準メンタリングノウハウ、標準メンタリングプロセスを学ぶ。</p>
<p>2. Mentoring for Start-Ups (C)</p> 	<p>創業企業が抱えがちな問題を理解し、創業企業向けの標準メンタリングノウハウ及び標準メンタリングプロセスを学ぶ。</p>
<p>3. Marketing (C)</p> 	<p>顧客数の増加、売上の拡大に向けて、多様なマーケティングノウハウを修得する。標準メンタリングプロセスにおいて、どのようにマーケティングノウハウを活用するかについての事例が豊富に盛り込まれている。</p>
<p>4. Financial Management and Business Plan (C)</p> 	<p>企業の経営状態を把握するための財務分析手法を修得する。本プロジェクトのフェーズ1で、メンターサービス用の財務分析ソフトも開発されており、その利用方法も合わせて習得する。財務諸表を通じて、経営状態を数値で理解することにより、実践的なビジネスプランを立案する能力を養う。</p>

5. Production Management (C)

Uvod u dobar japanski menadžment
 Trening za mentore
 Radmila Radovanović
 20.05 – 21.05.2013.

Poboljšanje menadžmenta
 • Cilj: Pročuvati i predati znanje o načinu **Činami**, dobiti **Kvalitetom** i **Igriskom** na vreme.
 • Najbolji elementi za dobar menadžment

Odnos između utroška i nivoa kvaliteta
 • Moderna ideja: **SENA PROIZVODNJE**
 Nivo kvaliteta je visok što znači da cene proizvoda postaje niže.

KCI
 Konvencionalni koncept japanskog menadžmenta

現場の生産性向上及び品質向上に必要な生産管理のノウハウを修得する。5S、カイゼン、ムダ取りといった基礎的のノウハウから、フィッシュボーンを初めとする問題分析手法、工場診断時にメンターが現地従業員と問題発見をするためのサイクルマネジメント等を修得する。

6. Human Resource Management (C)

Human Resource Management

2 Focus of HRM by stage
 • Company life cycle: Growth, Maturity, Decline, Renewal

External Motivation
 • The more I find out about my work, the more I love it!
 • The more I find out about my work, the more I love it!

組織力の強化に向けて、企業における人材管理の分析視点、企業のライフサイクルに合わせた人材管理の重要事項、動機付け理論及び組織風土の形成手法を修得する。また、従業員をより積極的に経営に参画させることの重要性について理解を促すために、従業員参画の事例も紹介している。

7. Communication Skills (C)

Communication

Active Listening
 • Listening is not just about hearing the words, it's about understanding the meaning behind them.

Metrahan's Study
 • Words: 7%
 • Tones: 36%
 • Body language: 55%

メンタリング時における裨益者とメンターとの間の意思疎通を円滑化するためのコミュニケーションスキルを修得する。コミュニケーションスタイルの違いを4つの視点から理解することで、裨益者とメンターとの間の相互理解を深めるノウハウを修得する。

8. Kaizen (B)

Learning objective
 To support the kick-off of Kaizen activities of the beneficiary

Kaizen Basics
 • Kaizen is a continuous process of improvement.

Ishikawa-diagram (example)
 • Material, Machine, Man, Method, Measurement, Mother Nature, Mistake

7 Wastes
 • Inventory, Waiting, Defects, Overproduction, Motion, Transportation, Over-processing

カイゼンは西バルカンにおいても広く認知され、既に **Kaizen Institute** といった専門組織が活動している。そのような中、メンターとしてカイゼンをどこまで扱うのか、メンタリングの中でどのように活かすのかをまとめている。

9. Internationalization (B)

What is "Internationalisation"?

Trends of SME's Internationalisation

Only a small percentage of SMEs is involved in internationalisation

Internationalisation Activity	% of SMEs	Notes
Import	29%	Only half go beyond EU
Export	25%	Only half go beyond EU
Technological co-operation	7%	
Subcontractor to a foreign partner	7%	
Host foreign subcontractor	7%	
Foreign direct investment	2%	

Public Supports

- 1. Awareness**
SMEs are generally NOT well aware of the existence of public support programs for internationalisation that could be used by their firms.
- 2. Financial Support**
Used more by the larger SMEs: micro 10%, small 13% and medium-sized 16% of enterprises with international activities.
- 3. Non-financial Support**
Used more by the smallest firms: micro 20%, small 8% and medium-sized enterprises 6%.

中小企業の国際化の定義は「輸出・輸入」のみではなく、技術提携を始めとした幅広い国際的な企業連携を示す。中小企業の国際化傾向を踏まえ、メンターとして如何に裨益企業の国際化を支援するかをまとめている。

表-5 : カイゼンメンタリング用教材

1. Kaizen Manual (B)

Kaizen

Introduction to Kaizen

Kaizen Mentoring in Five Steps

カイゼンの基礎及びメンタリングの中で実施するカイゼン活動を解説している。メンターは生産管理の専門家ではなく、一方で現地にはカイゼンに関連する専門ノウハウを持つコンサルタントや組織が存在している。そのような中で、メンターの役割、担当すべき業務を明確にしている。

2. Kaizen Tools (B)

5S

整理 (Sort)
Set criteria, Red tagging, Lift-up, Dispose

整頓 (Set in order)
Conditioning into 5 basic states, Set home position, Set optimal amount, Display

清掃 (Shine)
Establish cleaning and red tagging, Cleaning day by everyone, Keep cleaning and doing maintenances

清潔 (Standardize)
Define each item name and keep through, Set cleanliness standard, Set standardized procedure

継続 (Sustain)
Set goals and set criteria and set responsibility assigned, Celebrate progresses, Keep discipline, Upgrade standards

メンターによるカイゼン指導を円滑化するためのツール。メンターによる指導を円滑にし、企業にカイゼン・マインドを定着させるべく、5Sのコンセプトをポスター形式で整理した。

表-6：メンタートレーナー育成用座学研修及び研修教材



<p>1. Special Training for CRTT (C)</p> 	<p>座学研修トレーナーを育成するための教材。メンターに対して座学研修を実施するトレーナーが効果的に研修を実施できるよう、講師としてのスキルを修得する。分かりやすいプレゼンテーション資料の作成方法、効果的なワークの実施方法、標準メンタリングのノウハウとプロセスを中心に、研修コンテンツの作成方法について修得する。</p>
<p>2. Special Training for OJTT (C)</p> 	<p>OJT トレーナーを育成するための教材。メンターに対して効果的な OJT を提供するためのノウハウを修得する。OJT において受講生のメンタリング能力を分析するための視点、指導におけるポイントなどを修得する。また、標準メンタリングのノウハウとプロセスの浸透に向け OJT トレーナーに期待される役割や業務を理解する。</p>

表-7：メンターサービス 広報ツール

<p>1. Leaflet (C)</p> 	<p>地域の中小企業を対象に、メンターサービスへの認知度を向上させるための情報発信ツール。メンターサービスの概要、ターゲットとなる企業とそのニーズ、応募方法等が記載されている。各地の中小企業支援機関に配布されている。</p>
<p>2. Brochure (C)</p> 	<p>メンターサービスに関心を持つ中小企業向けに、メンターサービスの詳細を記載した方法冊子。企業がメンターサービスに期待できることを明記することにより、企業の期待値をコントロールしている。標準メンタリングプロセスやメンターサービスの成功事例が記載されており、企業側がメンターサービスの内容を理解した上で応募ができるようになっている。</p>
<p>3. Handout (B)</p> 	<p>メンタリングを開始する際、メンターと裨益企業の双方がサービスの内容を適切に理解することが、その後の成果及び裨益企業の満足度へ大きく影響する。そのため、メンターによる企業への初回訪問時に利用できるオリエンテーション用資料を作成した。</p>

表-8：ナレッジマネジメントの仕組み

<p>1. Mentor Master (Only Serbia)</p> 	<p>セルビアにおいて開発されたメンターサービスの提供実績及び優秀なノウハウを蓄積するデータベース。従来のデータベースでは、案件情報を入力しても、守秘義務のために、メンターは他案件情報を閲覧することができず、経験共有ができなかった。このデータベースでは、「ノウハウの共有スキーム」を構築し、All Mentor Meeting や Mentor Award で発表されたノウハウがデータベースに登録され、内容を全メンターが閲覧できるようにしている。IT化されたデータベースを利用しているのは、現在セルビアのみで、ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロは各 C/P がデータ及び紙媒体によりノウハウを保管している。</p>
<p>2. All Mentor Meeting</p> 	<p>国内の全メンターが集合して、ノウハウの共有を行うイベントで、メンターサービス提供期間の内、企業診断が終了したタイミングで開催され、実践的な企業診断ノウハウの共有が行われる。それにより、企業診断の事例を数多くメンターが共有し、学ぶことを可能にしている。</p>
<p>3. Mentor Award</p> 	<p>提供されたメンターサービスを年度毎に評価し、優秀なメンターを表彰するイベント。メンターのモチベーションを高めると共に、標準メンターサービスの浸透、実践的なメンタリングノウハウの共有、理想的なメンター像の形成を実現することを目的としている。メンターアワードにて選出された優秀な事例とノウハウは、セルビアではメンターマスターへ登録され、全メンターがオンラインで閲覧できるようになっている。ボスニア・ヘルツェゴビナではサラエボ経済地域開発機構（Sarajevo Economic Region Development Agency: SERDA）が、モンテネグロでは MoE が、北マケドニアでは APERNM がデータ及び紙媒体を保管し、メンターが閲覧できるようになっている。</p>

1-5 各国の中小企業を取り巻く環境

各国政府の中小企業支援方針及び中小企業を取り巻く環境を整理すると以下のとおりである。(表は2020年7月に更新)

国名	国家戦略	国家戦略に記載された重点事項	主な中小企業支援機関	政府発表に基づく、 中小企業支援における主な課題
セルビア共和国	SME Development Strategy & Action Plan 2015-2020	1. ビジネス環境の改善 2. 金融アクセスの改善 3. 継続的人材開発 4. 中小企業の競争力及び持続可能性の向上 5. 新市場へのアクセス改善 6. 起業家精神の開発と促進、並びに女性、若者、社会起業家の支援	1. Ministry of Economy (MOE) 2. Development Agency of Serbia (DAS) 3. Regional Agency (RA)	● 官僚機構の硬直化 ● 金融アクセス不全 ● 不正な経済活動に伴う不平等な競争 ● 売掛債権の長期回収期間 ● 国際化の遅れ(輸出、輸入の双方において) 創業環境に関する特記事項 創業に必要とする手続日数 : 12日 創業に必要となる手続数 : 6
ボスニア・ヘルツェゴビナ	中央政府：無し。 FBiH : Action Plan for SME Development in FBiH for the period 2019-2020 RS : SME Development Strategy 2016-2020	1. 競争力向上 2. ビジネス環境の改善 3. 金融アクセスの改善 4. 創業の円滑化	1. Ministry of Foreign Trade and Economic Relations (MOFTER) 2. Ministry of Industry, Energy and Mining (MIER): RS 3. Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft (MODEC): FB 4. Republic Agency for Small and Medium Enterprises (RARS): RS 5. Sarajevo Economic Region Development Agency (SERDA) 6. Local Development Agency, Local Development Department, Local Regional Agency	● 金融アクセス不全 ● 官僚機構の硬直化 ● 政治介入 ● 自治体毎の政策及び規制の格差 ● 革新、リース、債権譲渡に対する政策及び規制上の支援の欠如 創業環境に関する特記事項 創業に必要とする手続日数 : 65日 創業に必要となる手続数 : 12
モンテネグロ	MSME Development strategy (2018-2022)	1. ビジネス環境の改善 2. 金融アクセスの改善 3. 中小零細企業の競争力及び革新支援 4. 若者、女性、社会的起業家の起業家精神の促進 5. 起業家の知識、技術、労働市場の法令遵守の促進	1. Ministry of Economy (MOE) 2. Directorate for Development of Small and Medium Enterprises (DDSME) 3. Regional Business Center	● 金融アクセス不全 ● 売掛債権回収の困難さ ● 海外市場へのアクセス ● 革新に向けた金融・非金融支援の不足 ● スキルを有する労働力の不足 創業環境に関する特記事項 創業に必要とする手続日数 : 10日 創業に必要となる手続数 : 6
北マケドニア共和国	National Small and Medium Enterprise Strategy (2018-2023)	1. 政策立案力の向上 2. 法規制環境の簡素化 3. 徴税システムの簡素化 4. 金融アクセスの改善 5. 情報コミュニケーション技術の育成 6. 科学技術及びイノベーションの促進 7. 教育訓練における起業家精神の促進 8. 国際化の推進 9. ビジネス開発サービスの向上 10. 官民連携の促進	1. Ministry of Economy (MOE) 2. Agency for Promotion of Entrepreneurship of the Republic of North Macedonia (APERNM) 3. RCPP, ESA	● 金融アクセス ● 輸出支援 創業環境に関する特記事項 創業に必要とする手続日数 : 1日 創業に必要となる手続数 : 1 (世界銀行によると、創業のしやすさにおいて、北マケドニアは189カ国中2位に位置づけられている。)

中小企業の基礎情報		
中小企業の定義	規模別分布	産業別分布
<p>零細企業： 社員数 : 1-9 営業利益 : < 700,000 EUR 流動資産 : < 350,000 EUR</p> <p>小企業： 社員数 : 10-49 売上高 : ≤ 10,000,000 EUR 総資産 : ≤ 10,000,000 EUR</p> <p>中企業： 社員数 : 50-249 売上高 : ≤ 50,000,000 EUR 総資産 : ≤ 43,000,000 EUR</p>	<p>企業数 : 86,996 大企業 : 486 中企業 : 2,025 小企業 : 8,787 零細企業 : 75,698</p>	<p>卸/小売業/自動車修理 : 38% 製造業 : 19% 専門技術サービス業 : 13% 建設業 : 8% 運輸業 : 6%</p> <p>中小企業従事者数 : 768,000人</p>
<p>FBiHにおける中小企業の定義</p> <p>1. 零細 < 10 employees</p> <p>2. 小企業 < 50 employees ≤ BAM 2 million (~EUR 1 million) turnover ≤ BAM 1 million (~EUR 0.5 million) balance sheet</p> <p>3. 中企業 < 250 employees ≤ BAM 8.5 million (~EUR 4.25 million) turnover and/or ≤ BAM 4.43 million (~EUR 2.15 million) balance sheet</p> <p>RSにおける中小企業の定義</p> <p>1. 零細 < 10 employees</p> <p>2. 小企業 < 50 employees ≤ BAM 10 million (~EUR 5 million) turnover or balance sheet</p> <p>3. 中企業 < 250 employees ≤ BAM 50 million (~EUR 25 million) turnover and/or ≤ BAM 43 million (~EUR 15 million) balance sheet</p>	<p>企業数 : 34,500 大企業 : 345 中企業 : 2,070 小企業 : 6,210 零細企業 : 25,875</p> <p>但し、”Labor Force Survey of 2014”によれば、自己雇者が154,000名含まれるとのことである。</p>	<p>倉庫及び小売 : 43% 製造業 : 19% 専門技術サービス業 : 10% 建設業 : 8% 運輸業 : 8% 情報通信業 : 7%</p> <p>中小企業従事者数 : 400,000人</p>
<p>1. 零細企業 < 10 employees ≤ EUR 700,000 turnover ≤ EUR 350,000 balance sheet</p> <p>2. 小企業 < 50 employees ≤ EUR 8 million turnover ≤ EUR 4 million balance sheet</p> <p>3. 中企業 < 250 employees ≤ EUR 40 million turnover ≤ EUR 20 million balance sheet</p>	<p>企業数 : 25,955 大企業 : 37 中企業 : 220 零細/小企業 : 25,698</p>	<p>倉庫及び小売 : 54% 建設業 : 15% 製造業 : 13% 運輸業 : 7% 情報通信業 : 4%</p> <p>中小企業従事者数 : 91,000人</p>
<p>1. 零細 < 10 employees ≤ EUR 50,000 gross annual revenue ≤ 80% of gross income is acquired from a single client/consumer and/or from an individual who is related to this client/customer</p> <p>2. 小企業 < 50 employees ≤ EUR 2 million annual income ≤ EUR 2 million total assets ≤ EUR 2 million total turnover</p> <p>3. 中企業 < 250 employees ≤ EUR 10 million annual income ≤ EUR 11 million total assets</p>	<p>企業数 : 71,500 大企業 : 200 中企業 : 1,300 小企業 : 5,000 零細企業 : 64,000</p>	<p>倉庫及び小売 : 44% 製造業 : 13% 専門技術サービス業 : 11% 運輸業 : 11% 観光業 : 7% 建設業 : 7%</p> <p>中小企業従事者数 : 370,000人</p>

2. 活動の実績

2-1 成果及び指標達成状況概要

(1) 成果1：メンターサービスが構築または改善される。

指標1.1 メンタリングシステムの計画／戦略、メンタリング実施ガイドライン、トレーニングカリキュラム、及びメンターの評価方法が開発され、または改善される。

結果における記号の意味合い

- 本項目を達成した
- △ 未達成であり、課題が残された。

指標達成上の重点事項	結果	理想・あるべき姿	概況
メンタリングシステムの計画/戦略が開発/改善される。	○	<ul style="list-style-type: none"> ・メンターサービスを全国/全地域に展開するための戦略が策定される。 ・上記戦略の中で、中小企業の現状、政府の中小企業振興施策の課題と、メンター制度の目指す方向性が明確に打ち出される。 ・政府よりメンター制度の運営に必要な予算が明確化され、安定的に提供される。 ・サービスフィー、運営費（研修開催費、トレーナー派遣費用、研修員受け入れ費用）等、各費用項目について予算が計画され、確保される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記の戦略は、2017年12月に対象4か国の全C/Pが策定した。 ・中小企業の現状及び政府の中小企業振興施策の重点課題は、対象4ヶ国で実施したベースライン調査を通して明確化された。 ・2018年、2019年、2020年のメンターサービスフィーを4ヶ国共に確保成功した。 ・運営費等についても予算が申請され、会場費など一部費用の確保に成功した。
メンタリング実施ガイドラインが開発/改善される。	○	<ul style="list-style-type: none"> ・4ヶ国において、メンタリング実施ガイドラインが開発/改善される。 ・全国/全地域をカバーしたメンターサービスの提供体制が構築され、メンタリング実施ガイドラインに記載される。 また、メンター及びメンタートレーナーの資格制度が構築され、メンタリング実施ガイドラインに記載される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2017年9月～2019年7月の間に、4ヶ国共にメンタリング実施ガイドラインを開発/改善した。 ・2020年に最新版のメンタリングガイドラインを開発した。 ・4ヶ国共に全国/全地域をカバーしたメンターサービスの提供体制が設計され、メンタリング実施ガイドラインに記載された。 ・4ヶ国共にメンター及びメンタートレーナーの資格制度が設計され、運用を通じて修正が重ねられた。
トレーニングカリキュラムが開発/改善される。	○	<ul style="list-style-type: none"> ・メンターへのトレーニングカリキュラムが開発/改善される。 ・メンタートレーナーへのトレーニングカリキュラムが開発/改善される。 ・カイゼンがメンター及びメンタートレーナーへのトレーニングカリキュラムに反映される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2017年12月～2019年6月に実施された座学研修を通じて、改善点を抽出し、その都度、トレーニングカリキュラム改善に反映させた。 ・2018年7月～2019年7月に、メンタートレーナー育成用のカリキュラムの開発/改善を行った。 ・2017年から2019年にかけて、カイゼン研修及び工場診断のOJTを開発し、実施した。本活動は、メンター及びメンタートレーナー育成の両方を含むため、カイゼンをメンター及びメンタートレーナー育成用トレーニングカリキュラムに反映させた。

指標達成上の重点事項	結果	理想・あるべき姿	概況
メンターの評価方法が開発/改善される。	○	・ 評価制度（メンター、メンタートレーナー、メンターサービス）が構築され、メンターサービスの実施マニュアルに記載される。	・ 4ヶ国共に評価制度は設計され、メンターサービスの実施マニュアルに記載され、運用を通じて修正が重ねられた。今後も制度の成長段階に合わせ、C/Pにより順次改訂がなされる予定である。

(2) 成果2：継続可能なメンター育成制度が確立される

指標2.1 メンターのトレーニングプラン、メンター及びメンタートレーナー育成用トレーニングガイドライン及びトレーニングカリキュラムが開発され、改善される。

指標達成上の重点事項	結果	理想・あるべき姿	概況
メンターのトレーニングプランが策定される。	○	・ 2020年までの全国展開戦略に基づき、必要なメンターの数が明示され、そのための育成計画が策定される。	・ 2018年7月に、4ヶ国は国毎に必要なメンターの数を算出し、この数を反映したメンター育成のトレーニングプランを策定した。
メンター及びメンタートレーナー育成用トレーニングガイドラインが改善される。	○	・ トレーニングガイドラインとして「メンタリングガイドライン」が開発/改善される。 ・ 自国の各種事情（組織名、データベース名等）がメンタリングガイドラインに反映される。 ・ メンタリングガイドラインの改善計画が策定される。 ・ メンタリングガイドラインが、上記計画に沿って改善される。	・ 4ヶ国とも、自国の事情を反映したメンタリングガイドラインを作成した。 ・ メンタリングガイドラインの改善計画が策定され、4ヶ国全てにおいて基本的な改善が終了した。 ・ 4ヶ国は、国毎の状況の変化に合わせて、メンタリングガイドラインの改善が行われ、2020年6月に第二版のメンタリングガイドラインが開発された。
メンター及びメンタートレーナーの育成プログラムが開発/改善される。	○	・ メンターの育成に向けたトレーニングの改善案が策定される。（座学研修内容、OJT、メンターアワード、オールメンターミーティング） ・ CRIT（ClassRoom Training Trainer）/OJTT（On the Job Training Trainer）の育成に向けたトレーニングの改善案が作成される。（Special Training for CRIT, Special Training for OJTTの改善案の立案） ・ メンター、CRIT/OJTTの育成に向けたトレーニングが改善される。	・ メンター育成のトレーニングは、実施後のアンケートを通じて改善点を抽出し、各国C/Pと情報共有し、議論を行った。その結果に基づき、改善案を策定し、現時点で明らかとなった点を改善した。 ・ CRITのトレーニングカリキュラムにファシリテーション用のノウハウを追加した。 ・ CRIT育成のトレーニングについて、内容の改善を行った。実施済みのトレーニングについては全て改善案を検討し、講師と共有している。

指標2.2 X人以上がメンターサービスを提供する能力を得るため、新規にトレーニングを受講する。

指標達成上の重点事項	結果	理想・あるべき姿	概況
新規に X 人以上のメンターが育成されている。	△	<ul style="list-style-type: none"> CRT (Classroom Training) が実施され、新規にX人以上のメンターが育成されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクト期間における各国の新規メンターの育成数は下記の通りである。 セルビア45 名 ボスニア・ヘルツェゴビナ....75 名 (RS 45、FBiH30) モンテネグロ25 名 北マケドニア28 名 COVID-19 の影響により 2020 年度に予定された CRT が延期となった。オンライン研修にて対応を試みたものの、都市封鎖中のエリア、活動を再開できないメンター候補が存在した。その結果、育成人数が一部の国・地域において未達となった。

設定指標と結果	セルビア	モンテネグロ	北マケドニア	RS	FBiH
X	30	30	22	40	40
結果	45	25	28	45	30

補足： 各国が本プロジェクト期間中に必要とするメンター数について。

国名	必要メンター数	算出根拠
セルビア国	80 名	セルビア国には 16 の RA が存在し、各 RA が 5 名のメンターを保有すると 80 名となる。※ $16 \times 5 = 80$ 名
ボスニア・ヘルツェゴビナ国	89 名	FBiH 側 49 名 10 ある Canton へ 4 名ずつ新メンターを配置することが目標。既に SERDA へ 9 名のメンターが所属していたことから、計 49 名となる。※ $10 \times 4 + 9 = 49$ 名 RS 側 40 名 30 のサービスプロバイダーが 1 名ずつメンターを有することが必要と RS は算出した。一方、目標は高く設定すべきという RS の意向により 10 名を追加した。※ $30 + 10 = 40$ 名
モンテネグロ国	37 名	23 地区でのメンタリング提供が目標。その内 6 地区程度は 2 名のメンターを有すると想定した。※ $23 + 14 = 37$ 名
北マケドニア国	22 名	7 つの Regional Agency 及び 7 つの Regional Center がメンターを保有することが目標。その内 6 割が 2 名のメンターを有すると想定した。※ $7 + 7 + 4 + 4 = 22$ 名

指標2.3 X人以上がメンタートレーナーになるために必要なトレーニングを受講する。

指標達成上の重点事項	結果	理想・あるべき姿	概況
新規に X 人以上がメンタートレーナーになるために必要なトレーニングを受講する。	△	<ul style="list-style-type: none"> メンタートレーナーとしてメンターへの基礎教育を行う CRTT と、現場での OJT を行う OJTT が育成される。 Special Training for CRTT が実施され、Y 人以上の CRTT が育成される。 Special Training for OJTT が実施され、Z 人以上の OJTT が育成される。 	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクト期間に各国において Special Training for CRTT が実施され、以下の CRTT が育成された。 セルビア 7名 ボスニア・ヘルツェゴビナ 7名 (RS 0、FBiH7) モンテネグロ 0名 北マケドニア 0名 Special Training for OJTT が実施され、以下の新規 OJTT が育成された。 セルビア 7名 ボスニア・ヘルツェゴビナ 7名 (RS 0、FBiH7) モンテネグロ 5名 北マケドニア 0名 COVID-19 の影響により、2020 年に予定していた Special Training for CRTT/OJTT が中止となった。オンラインでの研修開催を C/P と検討した結果、オンラインでのトレーナー育成は不十分であると判断した。

設定指標	セルビア	モンテネグロ	北マケドニア	RS	FBiH
X	20	18	11	12	14
Y	14	7	7	7	7
Z	6	11	4	5	7
結果					
X	14	5	0	0	14
Y	7	0	0	0	7
Z	7	5	0	0	7

指標2.4 X%以上のメンタートレーナーが、メンターを訓練するの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。

指標達成上の重点事項	結果	理想・あるべき姿	概況
X% 以上の CRT トレーナー及び OJT トレーナーが、メンターを訓練するの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。	○	<ul style="list-style-type: none"> CRT 後の評価に向けた「評価フォーム」及び「評価プロセス」が設計される。 CRT 後に受講メンター及び C/P 管理者による評価が行われ、CRT トレーナーが十分な能力を有していると評価される。また、評価結果が CRTT へ伝えられ、改善に繋がる。 OJT 後の評価に向けた「評価フォーム」及び「評価プロセス」が設計される。 OJT 後に受講メンター及び C/P 管理者による評価が行われ、OJT トレーナーが十分な能力を有していると評価される。また、評価結果が OJTT へ伝えられ、改善に繋がる。 	<ul style="list-style-type: none"> 2017 年 11 月に CRT 後の評価フォーム及び評価プロセスが設計され、4ヶ国において運用されている。 2017 年 11 月から 2019 年 6 月にかけて実施された CRT 後に、受講メンター及び C/P 管理者による評価が行われ、<u>全 CRT トレーナーが十分な能力を有していると評価された。</u>また、評価結果が CRTT へ伝えられ、改善に繋がった。 2018 年 1 月に OJT 後の評価に向けた「評価フォーム」及び「評価プロセス」が設計された。2018 年 9 月から 2019 年 7 月にかけて OJT が実施され、評価フォームも利用された。

指標達成上の重点事項	結果	理想・あるべき姿	概況
			<p>評価の結果全 OJT トレーナーが十分な能力を有していると評価され、各 C/P やメンターからの改善要望が各 OJT トレーナーに伝えられることで改善に繋がった。※改善要望としては事前打合わせと事後打合わせの時間を増やし、より OJT トレーナーとの議論を求める要望が大半を占めていた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 2019年3月から6月にかけて、JICA コンサルタントが座学研修に参加し、CRT 講師のトレーナースキルを分析し、2019年8月に CRT の内容へ反映した。

設定指標	セルビア	モンテネグロ	北マケドニア	RS	FBiH
X	80	90	90	90	90
結果					
	100	100	100	100	100

(3) 成果3：地域間での協力体制が構築される。

指標3.1 実施システムを維持するためのメカニズムについて議論が行われ、政府によって承認される。

指標達成上の重点事項	結果	理想・あるべき姿	概況
実施システムを維持するためのメカニズムについて議論が行われる。	○	<ul style="list-style-type: none"> 国内の地域間連携を促進するための All Mentor Meeting、Mentor Award の重要性、開催方法について各国で議論される。 制度設計担当者間の情報共有の方法について議論される。 全体調整会議（Overall Coordinating Meeting: OCM）が開催され、各国が実施システムを維持するためのメカニズムについて情報共有が行われ、議論が行われる。 	<ul style="list-style-type: none"> 国毎に、国内の地域間連携を促進するための All Mentor Meeting、Mentor Award について議論が行われ、それらの開催が決定された。 JICA の費用負担により、セルビアの制度運営担当者が北マケドニア、ボスニア・ヘルツェゴビナ（RS、FBiH）及びモンテネグロを訪問し、実施システムを維持するためのメカニズムについて議論を行った。特に、セルビアの制度について、現制度を共有するだけではなく、その制度に至る過程で生じた問題や論点を共有し、より自国の実態に合わせた制度の構築を可能にした。 2017年9月、2018年11月、2019年11月、2020年7月に OCM を開催し、セルビアのメンターサービスの現況、各国のプロジェクト運営方針を共有した。
実施システムを維持するメカニズムが政府によって承認される。	○	<ul style="list-style-type: none"> 国内の地域間連携を促進するための All Mentor Meeting、Mentor Award の開催が政府に承認される。 国家間の制度設計担当者間の情報共有会議の開催が政府に承認される。 	<ul style="list-style-type: none"> All Mentor Meeting 及び Mentor Award の定期開催が政府によって承認された。 JICA の一部費用負担（軽食代）により、各国で All Mentor Meeting、Mentor Award を開催した。 国家間の制度設計担当者間の会議

			(地域間協力会議)の開催が政府によって承認された。
--	--	--	---------------------------

指標3.2 西バルカン地域間でのメンタリングシステムが対象機関によって採用されている。

指標達成上の重点事項	結果	理想・あるべき姿	概況
西バルカン地域間でのメンタリングシステムが対象機関によって採用される。	○	<ul style="list-style-type: none"> 4ヶ国共通のメンタリングガイドラインが採用される。 他国より CRIT、OJTT を招致し、自国のメンターを育成するメカニズムが C/P に採用される。 	<ul style="list-style-type: none"> セルビアのメンタリングガイドラインをベースにして、4ヶ国共通のメンタリングガイドラインが開発され、採用された。 セルビアから CRIT を派遣するスキームが、セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ及び北マケドニアで採用された。 セルビアから OJTT を派遣するスキームも、セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ及び北マケドニアで採用された。

(4) 成果4：西バルカン地域の企業と日系企業との間で連携が促進される。

指標4.1 法制度、規制、地域企業等の投資環境情報が収集されている。

指標達成上の重点事項	結果	理想・あるべき姿	結果
法制度、規制、地域企業等の投資環境情報が収集される。	○	4ヶ国における投資環境情報が収集される。	4ヶ国の投資環境情報を収集し、その結果を「各国別 EU 加盟に向けた質疑応答集」及び「国別投資促進に関する組織のリスト」に取りまとめた。

指標4.2 FDIを裨益できる高い可能性のある地域企業がリストアップされている。

指標達成上の重点事項	結果	理想・あるべき姿	概況
FDI を裨益できる高い可能性のある地域企業がリストアップされ、外国企業へ紹介されている。	○	メンターサービスを通じて、輸出を促進したい企業、または外国のビジネスパートナーを見つけたい裨益企業のリストを作成する。その後、その裨益企業を Enterprise Europe Network ² へ登録する。	2019年9月より各国にて開始されたメンターサービスを通じて、その裨益企業の中から外国企業との連携を志向する企業をリストアップし、Enterprise Europe Network へ登録した。

² Enterprise Europe Network：ヨーロッパ企業・研究機関との公的マッチングサービスを提供するネットワーク。

(5) プロジェクト目標：各国実施機関のメンターサービス内容及び実施体制が改善し、対象国内でのサービス提供地域が拡大することにより、西バルカン地域間の協力体制が強化される。

指標①	結果	理想・あるべき姿	概況
対象機関がメンタリングシステムの計画/戦略、メンタリング実施ガイドライン、トレーニングカリキュラム、メンター及びサービスの評価手法を自力で修正する能力があると評価される。	○	<ul style="list-style-type: none"> 対象機関がメンタリングシステムの計画/戦略、メンタリング実施ガイドライン、トレーニングカリキュラム、メンター及びサービスの評価手法を自力で開発/修正できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 2018年9月から、JICA コンサルタントは資料提供及び助言に専念し、C/P 自身が行うべき各業務を代行（例えば評価指標のメンターへの周知や、新評価基準に基づいたメンターの評価及びメンターデータベースへのデータ入力等）しないよう心がけた。C/P 内に配置された各業務の担当者が実務を処理し、技術移転が順調に成されたため、本指標は達成された。
指標②	結果	理想・あるべき姿	概況
90%以上（セルビア国のみ 80%）のメンターが、メンターシステムの実施を通じて、メンタリングの能力が向上したと評価している。	○	<ul style="list-style-type: none"> メンターに対する教育プログラムが開発/修正される。 メンタートレーナーに対する教育プログラムが開発/修正される。 メンター及びメンタートレーナーが、教育を通じてスキルアップする。 	<ul style="list-style-type: none"> 2018年9月以降、各国において必要なメンター及びメンタートレーナーの育成を進めた。その過程で教育プログラムの開発/修正、メンタートレーナーの育成プログラムの修正、それらを通じたメンター及びトレーナーのスキルアップが実現した。
指標③	結果	理想・あるべき姿	概況
地域間でメンタリングシステムが構築される。	○	<ul style="list-style-type: none"> 国内の地域間でメンター間の協力が促進される。 国家間でメンター間の協力が促進される。 国家間で制度運営者間の協力が促進される。 	<p>以下の一連の活動を通じて、地域間メンタリングシステムが構築された。</p> <ul style="list-style-type: none"> All Mentor Meeting、Mentor Award といった、国内の地域間でメンター間の協力が促進される取組を開催した。 メンタートレーナーの他国への派遣といった、国家間でメンター間の協力が促進される取組を実施した。 セルビアと他国との制度設計者同士の会議といった、国家間で制度運営者間の協力が促進される取組を実施した。 各取組を持続可能なものにするため、2019年5月及び6月に、4カ国合同で運営スキーム³について議論をした。4カ国の制度構築担当者は、セルビアを基準として、今後も連携することを約束した。 2020年6月に各C/Pとプロジェクト終了後の地域間連携について議論し、4カ国が地域間連携を推進するための協力会議を定例開催することを合意した。制度改善、品質管理、ブランディング、トレーニングを重点4項目とし、継続的な協力を行うことを合意した。 2020年7月に第4回OCMを開催し、4カ国がプロジェクト終了後も地域間協力会議を通じて推進することを確認した。

³ 運営スキーム：標準とするメンターサービスの共有方法（どの国が標準形を開発し、いつ、どのように他国と共有するか、各国はどこまで自国用に調整が許されるか、等）、ノウハウの共有方法（メンターのツールやメンターアワード受賞事例等の共有方法）、トレーニングの協力方法（トレーナーの他国への派遣、標準価格、どの国が何を費用負担するか、教育コンテンツの共有の可否等）、制度の共有方法（制度設計に関する関係国間の会議開催の頻度、予算等）、プロモーションの共有方法（共通ロゴの採用、プロモーションツールの共有）などについて議論した。2017年9月、2018年11月、2019年11月、2020年7月のOCM等を通じて、協議が重ねられた。

2-2 活動実績

(1) 業務の効率性について

1) 要員計画の効率性について

契約期間36ヶ月が経過した時点で、コンサルタントの要員実績では、計画71.32MMに対して71.30MM（誤差は現地業務と国内業務の振替）の活動が実施され、当初計画の通り終了した。

初年度の要員計画は、制度を構築する必要のある2017年9～12月、及び各国におけるメンターサービスの公示への支援が必要な2018年3～5月に重点的に要員を配置し、各国に必要な支援が行き届くように工夫した。二年目においては新人メンターへのフォローを重要視し、2018年9～11月に重点的に要員を配置し、さらに初年度同様メンターサービスの公示を支援するため、2019年4～6月に要員を重点的に配置した。三年目においてはCOVID-19の発生により欧州諸国はロックダウンに陥り、2020年3月より日本からの渡航は不可能となった。そのため、多くの業務を日本国内からの作業へ切り替え、C/Pとはオンラインにて連携し、業務を遂行した。

2) 活動計画の効率性について

COVID-19の影響等にも関わらず、必要な活動は概ね計画通り円滑に実施された。また、想定していた各活動に対する目標も概ね達成された。

プロジェクト開始後、4ヶ国において6機関のC/Pと議論する必要があるが、それぞれが地理的に距離が離れていることもあり、コミュニケーションの質と量を確保することが非常に困難であった。1機関のC/Pとの議論を行うには、前日に移動、当日に会議、翌日に移動というように3日間を要し、さらに、その準備及び事後対応等を含めると、6つのC/Pと一度議論するだけでも約1ヶ月間を費やす。可能なMM数を考慮した結果、直接C/Pと面談を重ねることは事実上、不可能と判断し、Web会議または電話によりプロジェクトを進めることができるように、C/Pと合意を取り付けた。

電話、Skype、Viber、E-メール等により、常時、C/P、プロジェクトチームが頻繁に情報交換をしながら業務を進めた。本方式を継続することにより、移動工数を極力削減し、限られたMMを実務に当てた。

2020年のCOVID-19の影響が出て以降は各国の経済活動自体が停滞し、プロジェクト自体も一時中断せざるを得なかった。しかし、ITを積極的に活用し、座学研修やJCCの開催についてもオンライン化を進めることで、多くの活動を再開することに成功した。

「要員計画/実績」及び「活動計画/実績」の詳細については、次ページ以降の表の通りである。

活動計画／実績

Activities Sub-Activities	Year	1st Year				2nd Year				3rd Year				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Output 1: Mentoring system is established and improved.														
1-0 A base-line survey on SMEs situation and SME policy implementation issues is conducted. (Republic of Macedonia)	Plan	■	■	■	■									
	Actual	■	■	■	■									
1-1 Mentoring service is established. (BiH and Macedonia)	Plan	■	■	■	■									
	Actual	■	■	■	■									
1-2 KAIZEN methods and others are included in mentoring service, and the service contents are improved. (Serbia and Montenegro)	Plan		■	■	■									
	Actual		■	■	■									
1-3 Model site implementation of the service is conducted. PR seminars are organized upon considering the necessity. (BiH and Macedonia)	Plan		■	■	■	■	■	■	■					
	Actual		■	■	■	■	■	■	■					
1-4 Government budget for the service is allocated. (4 countries)	Plan		■	■	■	■	■	■	■					
	Actual		■	■	■	■	■	■	■					
1-5 Service evaluation system, mentor qualification renewal system and former client monitoring system are established and implemented. (4	Plan		■	■	■	■	■	■	■					
	Actual		■	■	■	■	■	■	■					
1-6 Nation-wide service delivery plan is formulated. (4 countries)	Plan		■	■	■	■	■	■	■					
	Actual		■	■	■	■	■	■	■					
Output 2: Sustainable mentor training system is established.														
2-1 Mentor training plan is formulated. (4 countries)	Plan	■	■	■	■									
	Actual	■	■	■	■									
2-2 New mentors are trained. (4 countries)	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2-3 New Class-room trainers are trained. (4 countries)	Plan		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Actual		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2-4 New OJT trainers are trained. (4 countries)	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2-5 Training modules of Kaizen are prepared and conducted. (Serbia, Montenegro, BiH, Macedonia, if necessary)	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2-6 Training modules for export promotion and linkage with foreign enterprises are prepared and conducted (Serbia, Montenegro, BiH,	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Output 3: Inter-regional mentoring system is established.														
3-1 Country and inter-regional mentor conferences are organized. (4 countries)	Plan	■	■	■	■									
	Actual	■	■	■	■									
3-2 Inter-regional mentor conferences are institutionalized in the national mentor service structure. (4 countries)	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3-3 Implementation structure of inter-regional mentoring system is discussed and established.	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Output 4: Base for business linkage among Western Balkan and foreign enterprises is established.														
4-1 Information of business climate and local enterprises is compiled. (4 countries)	Plan		■	■	■									
	Actual		■	■	■									
4-2 Information of business climate and local enterprises is provided to Japanese enterprises. (4 countries)	Plan		■	■	■									
	Actual		■	■	■									

Duration / Phasing	Year	1st Year				2nd Year				3rd Year			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Monitoring Plan	Year	1st Year				2nd Year				3rd Year			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Monitoring													
Joint Coordination Committee	Plan	●	○		●		○		●		○		●
	Actual	●	●		●		●		●		●		●
Baseline Survey (BiH and Macedonia)	Plan	■	■	■	■								
	Actual	■	■	■	■								
Set-up the Detailed Plan of Operation (BiH and Macedonia)	Plan	▲											
	Actual	▲											
Submission of Monitoring Sheet	Plan		▲		▲		▲		▲		▲		▲
	Actual		▲		▲		▲		▲		▲		▲
Post Monitoring	Plan												
	Actual												
Reports/Documents													
Project Completion Report	Plan												▲
	Actual												▲

メンター制度構築スケジュール 概略図

本プロジェクトでは4ヵ国での制度構築/改善を同時並行にて実施した。各種活動は各国にて異なり、さらに対象国の実情に合わせて時期も複雑に前後している。全てを記載すると煩雑化し全体像が掴めなくなるため、ここでは制度構築の大まかな流れを把握できるよう、概略のスケジュールを示す。

	1年目	2年目	3年目
予算獲得			
<ul style="list-style-type: none"> 政府重要施策の立場を獲得 メンタリングサービス予算の確保 		中小企業振興戦略への導入 次年度予算の申請	
サービス内容の開発			
<ul style="list-style-type: none"> 標準メンタリングサービスの開発 		自国版メンタリングガイドラインの開発	
サービス提供ネットワークの構築			
<ul style="list-style-type: none"> サービス提供ネットワークの構築 サービス提供スキームの確立 		国内中小企業支援機関とのネットワーク形成 支払、契約フローの確立	
資格・教育・評価制度の構築			
<ul style="list-style-type: none"> 資格制度の確立 教育制度の確立 評価制度の確立 		資格要件、資格更新要件の明確化 初期教育、定期教育の開発	評価基準、方法の開発
メンターの育成			
<ul style="list-style-type: none"> メンターの育成 トレーナーの育成 		メンターへの初期教育	自国内講師の育成
サービスの提供			
<ul style="list-style-type: none"> プロモーション サービス提供 			メディアを通じた公示 メンタリングの提供

2-3 成果別実施事項

成果1：制度設計

1-0 中小企業の現状及び中小企業振興施策の課題に関するベースライン調査を実施する。(北マケドニア)

4カ国全てを対象としたベースライン調査を2017年9月～12月にかけて実施した。PDMではマ国のみ対象とされているところ、対象地域を全域に拡大して調査した。ボ国は前進プロジェクトにてサラエボ経済地域のみが対象であったため、FBiH及びRSにとって事実上新たな制度構築であること、モ国及びセ国とも足並みを揃え、4カ国の連携を進めるためには、基盤となる経済環境情報を得ることが適切であると判断したためである。

調査方法は文献レビュー並びに関係機関へのヒアリングとし、調査項目は以下の通りとした。

表-9：ベースライン調査における主な調査項目

調査カテゴリー	主な調査項目
政府方針及び企業環境への適応	政府中小企業支援政策、中小企業の課題、産業構造、中小企業の概況、メンター制度の該当国中小企業政策における位置づけ/重要度合い
他ドナーとの連携	他ドナーの提供する中小企業支援施策、今後想定される重点中小企業支援領域、並びに中小企業支援施策実施上の課題（メンター制度との連携の可能性）
裨益企業の特徴	裨益企業の事業領域、規模、主な経営課題
民間コンサル市場	民間コンサルティングサービスの市場規模

これらの項目の調査を通じて、特に各国の中小企業支援政策の現状と、メンター制度の位置付けを明確にし、各国における制度構築及び予算確保の重要性を改めて確認する起点とした。

ベースライン調査報告書はC/Pと共有し、協議の基礎資料として活用した。

1-1 メンターサービスが構築される（ボスニア・ヘルツェゴビナ、北マケドニア）

本プロジェクトより新規にメンター制度を導入するボ国（ただし同国のうちサラエボ経済地域はフェーズ1において同制度を構築し、サービス提供を開始している）及びマ国において、制度構築を実施した。制度の構築とは、各国の中小企業支援政策の中にメンター制度を位置付け、同制度の実施体制及び手順等を規定し、サービス提供の中期計画を立案すると共に、必要な予算を確保することを指す。

具体的には、以下の活動を行った。

① メンター制度の規定整備及び中期計画立案

制度構築に際しては、JICAコンサルタントが両国を回り、フェーズ1において開発した、セ国のメンター制度運営マニュアルや、メンタリングガイドラインを叩き台としてC/Pと議論した。

議論の結果、制度については、セ国において開発されてきた制度運営マニュアルやメンタリングガイドラインを、おおよそ踏襲することとして決着したが、現地におけるサービス価

格設定や関係者との契約フロー等の細部については各国・地域に応じた調整が為された。

なお、ボ国においては民族の異なる二つのエンティティ（RS及FBiH）がそれぞれ制度を構築することとなった。情報共有を適宜行いつつも制度運営は別々に行い、JCCにおいてその進捗や成果を確認する形をとった。

これは同国の政治的事情を鑑みるに止むを得ない措置ではあったが、4カ国対象の本案件が、実質的に5カ国対象であると同様の複雑さを有することとなり、業務負荷が増加したことは否めない。本プロジェクト期間中にも、RSがボ国からの独立を主張するなど緊迫する場面は多く、ボ国内において両エンティティの複雑な関係性は、制度構築・運営の際に今後も考慮しなければならない問題である。

② 各国における予算確保の重点支援

両国とも、当初は予算が確保された状態ではなく、いつメンターサービスの提供を開始できるかの目処も立っていなかった。このため、初年度の予算獲得は極めて重要な課題であった。この点を重視し、JICAコンサルタントは両国において、時に担当大臣を含む意思決定者へのブリーフィングに同席する等、積極的な支援を行なった。その結果、両国を含む4カ国の全てにおいて、プロジェクト期間を通じて、活動計画達成のために必要な予算が確保されたことは大きな成果だった。

③ 制度の実務支援及び域内でのノウハウ交流の促進

制度運営の開始後、各国・地域においては、メンターの選定及び育成、公示及び裨益企業の選定、サービス提供者との契約、活動の管理、報告の取りまとめ、支払い、評価、メンター間の情報共有など、業務を進めるにつれて「このような場面ではどうしたら良いのか」という実務的な課題が随時発生した。各C/Pと常に連絡を取り、これらの課題を解決していった。

また先行するセ国の実務経験が大いに参考になるとの判断から、セ国C/Pがモ国、マ国を訪問し、制度構築及び運営上の課題について相談に乗り、経験を共有する場面を設けた。この活動は、助言を受けたC/P側から「セ国からメンターサービス運営に関する大量の実務書類（契約書や公示関連書類等）を共有して頂いていたが、それだけでは内容の理解が難しく、自国の制度構築は困難であった。各国のC/Pの担当者達からは実務について詳細な議論ができたため、大いに参考になった」と高く評価された。

1-2 メンターサービスがカイゼン手法等を取り入れることにより改善される（セルビア、モンテネグロ）

セ国、モ国等、既存のメンタリング導入国を含むメンターサービスの品質改善については、以下のように実施した。

① フィールド調査の実施

モ国、ボ国、マ国を対象として、メンターサービスを受けた全ての企業に対して、プロジェクトアシスタントを起用して訪問調査を実施した（2019年～2020年）。この調査により現在のメンタリングのサービス品質及び課題を把握した。

② 座学研修及びOJTへの同席

座学研修及びOJTはセルビア人トレーナーを中心とする地域内協力で推進する体制とした。これらの機会は、トレーナーに対する実地指導を行いつつ、メンターや中小企業と接し、実情を把握する格好の機会でもあるため、可能な限り日本人コンサルタントも同席した。

③ カイゼンに関する教育プログラム及び教材の開発

後述（項目2-3）する通り、カイゼンに関する教育プログラム及び教材を開発し、これらを用いて、既存メンターを含む全対象国のメンターに指導した。

④ メンタリングガイドラインの改訂（第二版の作成）

以上の過程を踏まえ、2020年には、メンタリングガイドラインをより西バルカン諸国の現状に即した内容へと改訂し、第二版とした。既存のガイドラインは2015年に作成された初版であったため、5年ぶりの大幅アップグレードとなった。

主なアップグレード内容は以下の通り。

- ・ メンタリングの狙い、メンターの役割、全体の流れについての記述を一新した。
- ・ メンタリング制度の概要を示す記述、特に「公募～選定～契約～メンタリングの実施～完了報告」について一連の流れを各国別に追記した。
- ・ 標準メンタリングプロセスを改訂し、各ステップで求められる内容を分かりやすくした。
- ・ 標準メンタリングについて、第1版では記述されていなかった部分（オリエンテーション、情報収集、振り返り、報告など）について新たにガイドラインへ追記した。
- ・ 標準メンタリングについて、第1版で記述されていた部分（企業診断）について説明を一新し、具体例も追加して、分かりやすさと実践度を向上させた。

C/Pからは第二版に高い評価が寄せられると共に、今後も、継続的に改訂を行なっていきたい旨の意思が表明されている。

このようにカイゼンだけに留まらず、標準メンターサービスの内容が定着化し、効果的な実践が行われるよう、現状把握及び関連教材の開発や改訂を行なった。特にフィールド調査の実施及びメンタリングガイドラインの改訂は多数の工数を要する活動となったが、実情に合わせて品質を高めるという点において大きな効果を発揮した。

1-3 モデルサイトを選定し、必要に応じて広報活動を実施し、メンターサービスを試行的に提供する（ボスニア・ヘルツェゴビナ、北マケドニア）

フェーズ2から事業に加わったボスニア・ヘルツェゴビナ（RS、FBiH）、北マケドニアでは、メンター制度導入のために、まずメンタリングを提供するサービスプロバイダーを選定する必要があった。候補となる地域中小企業支援機関を集め、PRイベントや説明会を開催した。

① ボスニア・ヘルツェゴビナ (FBiH)

2017年12月FBiH域内にある12の中小企業支援機関の代表を集め、サービスプロバイダー向けの説明会を実施した。SERDAがフェーズ1での経験を、JICAコンサルタントが日本のメンター制度、フェーズ1での成果、メンター制度に参加することのメリットを紹介した。参加者と質疑応答を行った結果、SERDAを含む11の組織がメンターサービスに参加して頂けることとなった。

② 北マケドニア

2017年11月、APERNMはEU主催によるSMEウィークにてメンターサービスのPRイベントを中小企業及び中小企業支援機関を対象に開催した。JICAコンサルタントが日本のメンター制度、フェーズ1での成果、北マケドニアでのメンター制度に参加することのメリットを紹介した。セルビアよりアナ・ジェガラッチ氏 (DAS) を招待し、セルビアのメンター制度やメンタリングの成功事例について紹介したところ、効果的に参加者の関心を高めることに成功した。一方、北マケドニア国内の中小企業支援組織とのミーティングも開催し、メンター制度構築の必要性を説くと共に、彼らの協力を仰いだ。結果、7つの地域開発エージェンシー (Regional Agency: RA) がプロジェクトへ参画することとなり、2018年には7名がメンター候補者として座学研修に参加した。

各国、メンタリング企業を募集するパブリックコールの結果は下記のとおりである。

表-10 : 2017年～2020年の各国のパブリックコールの結果 (メンタリング参加企業数)

国名	2017年		2018年		2019年		2017～2019年の結果
	目標数	実績	目標数	実績	目標数	実績	
セルビア	—	116	100	103	350	122	341
セルビア (Start-up)		105		—		271	376
ボスニア・ヘルツェゴビナ FBiH	—	—	50	9	50	17	26
ボスニア・ヘルツェゴビナ RS	—	—	23	18	30	22	40
モンテネグロ	—	17	17	13	30	10	40
北マケドニア	—	—	30	14	30	28	42

セルビアの過去の経験からも言えることだが、まずは「メンタリング」という文言が社会に浸透していないため、中小企業に理解してもらいにくいというハードルがある。中小企業は公的支援を金融支援と考えがちで、非金融支援である「メンタリング」がどのようなものなのか、メンタリングを受けることで何が期待できるのかを示す必要がある。また、広告を流すだけでは中小企業に情報は届かず、興味も持ってもらえない。特にメンタリング導入時期は地道に各サービスプロバイダーが地元企業へ一社ずつアプローチし、説明することが必須である。このような地道な広報・営業活動の結果、ボスニア・ヘルツェゴビナ、北マケドニアともに2018年～2019年にかけて、目標値には届かなかったものの、提供企業数を増加させることができた。

2019年にはメンターがクライアントに「メンタリングとは何か？」をわかりやすく説明できるよう簡易なリーフレットを作成し、利用できるよう指導した。これにより、企業への説

明がしやすくなったとメンター及びC/P達より好評を得た。

1-4 メンターサービスの実施に関する政府の予算を確保する（4カ国共通）

各国のメンターサービスに対する割り当てられた予算の結果は以下のとおりである。

表-11：2017年～2020年の各国のメンターサービスに対する予算

国名	通貨	2017年	2018年	2019年	2020年	2017～2019年 の結果
セルビア	RSD	—	—	—	—	58,620,000
ボスニア・ヘルツェゴビナ FBiH	BAM	—	50,000	50,000	50,000	150,000
ボスニア・ヘルツェゴビナ RS	BAM	—	35,000	45,000	45,000	125,000
モンテネグロ	EUR	12,000	15,000	26,000	35,000	88,000
北マケドニア	MKD	—	600,000	1,200,000	2,300,000	4,100,000

① セルビア

セルビアでは2008年からメンターサービスが開始され、DASのプロジェクトの中では最も成功しているプロジェクトとして位置づけられている。また、経済相もメンターサービスの重要性を認識しており、4重点セクター⁴に対するメンターサービス、創業企業に対するメンターサービスという大きく2つの予算を割り当てた。その一方、DASは国際ドナーにメンターサービスをアピールし、2014～2017年にかけてUSAIDからメンターサービス用の予算を獲得するなど、予算原資の多様化を進めた。

以来セルビアは、メンター制度運営に必要な予算確保を順調に拡大させている。3年間の予算は約58,620,000 RSD（約565,380米ドル（2020年7月時点））であり、54,330,000 RSDがメンタリングのサービスフィー、3,250,000 RSDがメンターアワード、オールメンターミーティング、メンターフォーラム、座学研修の開催費、1,040,000 RSDがプロモーション費として使用された。一方、セルビア国内でのOJTを豊富に行う必要性があることから、次に確保を試みる予算として国内向けのOJT予算があげられる。

② ボスニア・ヘルツェゴビナ

FBiH

FBiHでは2018年向け予算を確保したものの、支払いには厳しい制約が伴っていた。例えば、メンターサービスのフィーを直接メンターに支払うことができず、支払い対象は企業に限定された。座学研修、オールメンターミーティングやメンターアワードといったイベントに対しても、実務上の制約から予算を使用することが困難であった。（例えばFBiHの予算は、MODECや政府機関に勤務する者の宿泊費、交通費しか支払えないという法律がある。）そのため、FBiHでは予算の確保に加え、その予算を必要な用途へ使用できるよう、各種条件を整えることが必要であった。

まず、2018年2月にJICAコンサルタントがMODECの大臣アミル・ズキッチ氏と面談し、メンター制度構築の必要性を説明し、予算確保への協力を仰いだ。また、MODEC内の

⁴ 食品加工、革及びゴム製品、木材及び家具、機械及び工具製造。

経理担当者と議論を重ね、様々な支払いスキームを検討し、メンターが所属する機関に直接フィーが支払われることを実現するなど、支払いスキームの改善を進めた。

RS

RSはメンター制度構築へ意欲的であり予算の確保は円滑に行われた。他国では初年度の予算確保がメンターへ支払うサービスフィーに限定されるケースが多い中、RSは初年度から運営経費にも予算を確保していた。例えば座学研修を開催する際、地方から参加するメンター候補者に対し誰かが12日分の交通費、宿泊費をカバーしなくてはならない。しかし、地方の中小企業支援機関にはその費用を負担できないケースが多く、メンター候補者を派遣できない大きな要因となりがちである。それに対し、RSでは、初年度から宿泊費と交通費を確保し負担するなど、予算への力強さを見せた。

③ モンテネグロ

モンテネグロではコスト削減への工夫と、必要予算の拡大の双方へ取組みを進めた。まず、座学研修やオールメンターミーティングについて、公的機関（文部省）の建物を利用することでコストを抑えることを心がけた。それによりサービス提供数を増加させるため、メンターサービスフィーへの予算割り当てを増加させている。また、メンターサービス運営には様々な周辺コストが必要となるが、そのコストへの自国負担も増やすよう心がけた。座学研修、メンターアワード、オールメンターミーティングの開催費（会場費、ケータリング費）について、毎回JICAコンサルタントと費用負担について議論し、ケータリングはJICAに費用支援を依頼しても会場費は自国でまかなうなど、将来の自立に向けた予算管理を進めた。

④ 北マケドニア

2017年9月のプロジェクト開始時は、マケドニアの次年度予算申請時期が既に過ぎており、2018年の予算が無いという状況であった。APERNMは予算の必要性を経済省、財務省に提案し、2018年の予算をAPERNMが10,000ユーロ、経済省が10,000ユーロ確保することに成功した。その後、より政府の支援を取り付けるため、副首相の経済チームへメンター制度構築の必要性を提案するなど、予算確保に向けた活動を積極的に行った。その甲斐もあり、予算は年2倍のペースで増加を続けている。

1-5 メンターサービスの評価方法を構築し、実施する（4カ国共通）

メンターサービスの評価方法として、前進プロジェクトにおいてセ国で開発した中小企業からのフィードバックレターの仕組みを、他の3カ国でも導入し、4カ国共通の仕組みとした。同レターはメンタリングの終了後に、裨益企業のオーナーから、メンタリングへの所感をフィードバックとして受け取るためのものであり、中小企業から、C/Pに直接届けられる段取りとなっている。

一方、書面だけのフィードバックでは拾いきれない実情を把握するために、セ国において実施されてきたものに、数年に一度の外部評価がある。これは第三者に委託し、企業への訪問あるいは電話等による評価を行うものであり、まとまった予算が必要であるため毎年で

はないが、一定の期間ごとに実施されてきた。

本プロジェクト期間中においては、同様の現地調査を含む評価を、特にメンターサービスを新規に導入している国々で実施し、実情を把握すると共に、評価方法のノウハウとして残すことが効果的であると判断し、新規に導入しているマ国、ボ国及び、C/Pより「実施したい」と要望のあったモ国において、フィールド調査を実施した。

フィールド調査の実施状況は以下の通り。

表-12：フィールド調査実施実績

国名	実施時期	対象企業数	結果概要
ボスニア・ヘルツェゴビナ FBiH	2019年9月	9社	全ての企業に訪問してヒアリングを実施し、企業経営者からメンターサービスが高い評価を得ていることが確認された。
ボスニア・ヘルツェゴビナ RS	2019年3月～4月	17社	(都合のつかなかった1社を除く) ほぼ全ての企業に訪問してヒアリングを実施し、企業経営者からメンターサービスが高い評価を得ていることが確認された。
モンテネグロ	2019年3月	17社	(都合のつかなかった3社を除く) 大多数の企業に訪問してヒアリングを実施し、多くの企業経営者からメンターサービスが高い評価を得ていることが確認された。一方で、モ国内の対象地域の拡大に伴い、企業支援経験のない新メンター(市役所職員等)が急増し、一部ではメンターサービスが適切な形で提供されていない例も検知された。結果を同国C/Pと協議し、オールメンターミーティングやメンタリングガイドライン第2版の内容に反映してフォローした。
北マケドニア	2020年4月	14社	全ての企業に訪問してヒアリングを実施し、企業経営者からメンターサービスが高い評価を得ていることが確認された。本調査にはC/Pのマヤ・テサヴァ氏も同行し、調査実施の方法についての実地での技術移転も実現した。

これらの調査結果(報告書をAppendixとして添付)は書面だけでは汲み取ることのできない現場の実情を浮き彫りにし、今後の制度構築や改善に向けた手掛かりを得るという点で非常に有意義であり、C/Pからも高く評価された。

調査票の設計、調査の実施、調査報告書の作成などのプロセスはC/Pと連携を取りながら実施し、技術移転に努めたが、中でもマ国はC/Pよりマヤ氏が「メンタリングの実情を把握すると共に、調査の方法を学びたい」として訪問調査に同行し、調査後にも「きわめて有意義な機会だった。企業側がメンタリングを高く評価していることがわかり安心した」と述べる等、強い意欲を示して調査に臨んだ。

このフィールド調査は、書面によるフィードバックレターだけでは把握できない点も掘り下げられるという点で効果的な手法であることが確認できたが、一方で、C/Pが自主的に実施するためには予算のハードルもあり、これらの中に位置するような、より簡便な手法(例えばランダムサンプリングによる電話インタビューなどが議論された)の検討と開発が今後の課題となっている。

1-6 メンターサービスの全国展開に関する事業計画が策定される(4カ国共通)

各国のメンターサービスの全国展開に関する事業計画と結果は下記のとおりである。

① セルビア

2008年からメンター育成を開始したセルビアは、全国に17のサービスプロバイダーを持つ。ベテランから新人まで多くのメンターが在籍し、地域に密着した中小企業支援を長年行っており、経営状態も安定している。

表-13：セルビアのサービスプロバイダー

	組織名	地域
1	Regional Development Agency Eastern Serbia	Zaječar
2	Regional Agency for Socio-economic Development “Banat”	Zrenjanin
3	Center for the Development of the Jablanica and Pcinja Districts	Leskovac
4	Regional Agency for Spatial and Economic development of Raska and Moravica Districts	Kraljevo
5	Regional Development Agency “South”	Niš
6	Regional Development Agency “Zlatibor”	Zlatibor
7	Regional Development Agency “Backa”	Novi Sad
8	Regional Development Agency “Srem”	Ruma
9	Regional Development Agency of Sandzak	Novi Pazar
10	Regional Economic Development Agency for Sumadija and Pomoravlje	Kragujevac
11	Regional Agency for Development and European Integration of Belgrade	Beograd
12	Regional Development Agency of the Podrinja Podgorevine and Radjevine	Loznica
13	Regional Development Agency “Branicevo-Podunavlje”	Požarevac
14	Regional Development Agency of PANONREG	Subotica
15	Agency for regional development of the Rasina administrative district	Kruševac
16	Regional Development Agency of South Banat	Pančevo
17	Regional Development Agency “Pcinja District”	Vranje

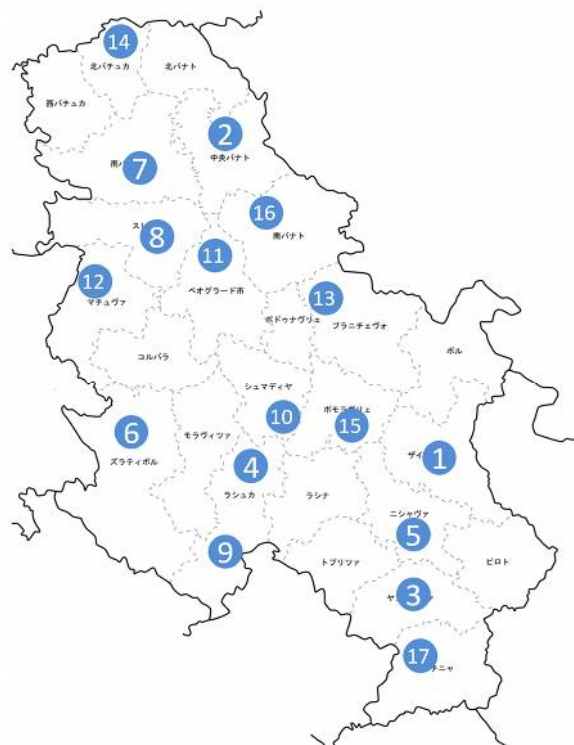


図-1：セルビアのサービスプロバイダー

② ボスニア・ヘルツェゴビナ

FBiH

全エリアのカバーを目指し、MODECは10のカントンに対し、サービスプロバイダーになりうる地域中小企業支援機関について情報提供を依頼した。その結果、7つのカントンから、11の中小企業支援機関がメンター制度構築への協力を表明した。通常、サービスプロバイダーの一員となるのはRAやビジネスセンター、または市役所の中小企業課だが、テクノロジーパーク（INTERA Mostar, Linnovate）とビジネスパーク（SPARK）という民間企業（起業家向けIT教育に特化している）が加わっており、この点は他国と異なっている。

表-14：ボスニア・ヘルツェゴビナ FBiHのサービスプロバイダー

	組織名	地域
1	Development Agency Una-Sana Canton	Bihać
2	Sarajevo Economic Region Development Agency	Sarajevo
3	Regional Development Agency for the Region of Central BiH	Zenica
4	Tešanj development agency	Tešanj
5	Development agency Žepče	Žepče
6	Development agency Zavidovići	Zavidovići
7	INTERA Technology Park	Mostar
8	SPARK business park	Mostar
9	Association for Local Development Initiatives	Goražde
10	Meta Software Solution MSS d.o.o.	Mostar
11	Regional Development Agency of Herzegovina	Mostar

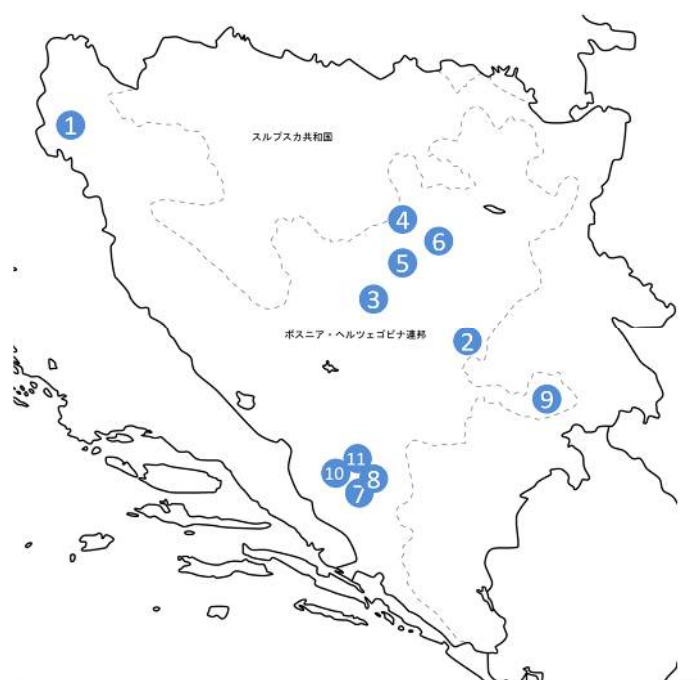


図-2：ボスニア・ヘルツェゴビナ FBiHのサービスプロバイダー

RS

全エリアをカバーしたネットワークを目指し各地の中小企業支援機関へ打診したところ、17のサービスプロバイダーがメンターサービス構築へ協力を表明した。現在、全エリアの半分にサービスプロバイダーを配置することができた。

表-15：ボスニア・ヘルツェゴビナ RSのサービスプロバイダー

	組織名	地域
1	Republic Agency for the Development of Small and Medium Enterprises (RARS)	Banja Luka
2	Agency for Development of Small and Medium Entreprises, Trebinje	Trebinje
3	Agency for Small and Medium Entreprises, Bijeljina	Bijeljina
4	Agency for Development of the City Prijedor (PREDA)	Prijedor
5	Agency for Small and Medium Entreprises, Doboj	Doboj
6	City Development Agency, Banja Luka (CIDEA)	Banja Luka
7	City Development Agency, East Sarajevo (RAIS)	Šamac
8	Municipality of Samac	Kotor Varoš
9	Agency for Lokal and Economics Development (ALERK)	Ljubinje
10	Municipality of Stanari	Stanari
11	Development Agency of the Municipality, Celinac	Čelinc
12	Municipality of Osmaci	Osmaci
13	Municipality of Novi Grad	Novi Grad
14	Municipality of Laktaši	Laktaši
15	Agency for Development of Small and Medium-Sized Enterprises, Srbac (APIS)	Srbac
16	Municipality of Srebrenica -Directorat of Construction and Development of Srebrenica (DIRS)	Srebrenica
17	Municipality of Han Pjesak	Han Pjesak



図-3：ボスニア・ヘルツェゴビナ RSのサービスプロバイダー

③ モンテネグロ

全国展開を目指し、16カ所にサービスプロバイダーを配置した。ビジネスセンター及び市役所の中小企業課により構成されている。ネットワークの特徴として、市役所職員は中小企業での勤務経験が少なく、中小企業の実務に対する理解が他国と比べて弱い傾向がある。そのため、他国以上にメンターに対するトレーニング（特にOJT）を必要としており、メンターサービスの品質向上が急務となっている。

表-16：モンテネグロのサービスプロバイダー

	組織名	地域
1	Business Start-up Center Bar	Municipality Bar
2	Business Center Cetinje	The Old Royal Capital Cetinje
3	The Old Royal Capital Cetinje	The Old Royal Capital Cetinje
4	Municipality Bijelo Polje	Municipality Bijelo Polje
5	Innovation and Entrepreneurship Center Tehnopolis	Municipality Nikšić
6	Bureau for support to the business community	Capital City Podgorica
7	Municipality Mojkovac	Municipality Mojkovac
8	Municipality Berane	Municipality Berane
9	Regional Business Center Berane	Municipality Berane
10	Municipality Pljevlja	Municipality Pljevlja
11	Municipality Rožaje	Municipality Rožaje
12	Municipality Plav	Municipality Plav
13	Municipality Kolašin	Municipality Kolašin
14	Municipality Danilovgrad	Municipality Danilovgrad
15	Municipality Kotor	Municipality Kotor
16	Municipality Tivat	Municipality Tivat
17	Municipality Niksic	Municipality Niksic
18	Municipality Herceg Novi	Municipality Herceg Novi



図-4：モンテネグロのサービスプロバイダー

④ 北マケドニア

7つのRAのネットワークにより全国をカバーしている。しかし、実体としては一つのエージェンシーがかなりの広域をカバーしているため、メンターが地域に密着したサービスを提供するために、さらにサービスプロバイダーを追加することが必要である。

北マケドニアのサービスプロバイダーはスタッフ数が1~2名で、運営費を少数の中小企業関連のプロジェクト予算で賄うなど、経営基盤が脆弱である。従ってメンター制度の構築を進める一方、サービスプロバイダー自体のプロジェクト数を増やすなど、経営強化を進めることを必要としている。

表-17：北マケドニアのサービスプロバイダー

	組織名	地域
1	Foundation for development of small and medium-sized entrepreneurship	Skopje
2	Foundation for development of small and medium-sized enterprises	Veles
3	Foundation for development of small and medium-sized enterprises	Strumica
4	Foundation for development of entrepreneurship and regional and cross-border cooperation	Bitola
5	Foundation for development of small and medium-sized enterprises	Kumanovo
6	Foundation for enterprises support	Tetovo
7	Foundation for enterprises support	Ohrid



図-5：北マケドニアのサービスプロバイダー

1-7 本邦研修の実施

① 目的

各国のメンター制度の構築ならびにメンタリング品質の向上を目的として、2018年～2020年の三年間に渡り、各年1回、合計3回の本邦研修を実施した。

本研修は大きく二段階に分けて設計した。

第一段階となる2018年度の実施分は、特にボスニア・ヘルツェゴビナ及び北マケドニアにおいて新規にメンター制度を構築している時期であることを踏まえ、各国C/Pの中でも制度設計に関わる人間を対象として、日本の中小企業支援制度及び事例の理解と、自国におけるメンター制度構築への実践を主眼とした。

第二段階となる2019年度及び2020年度の実施分は、構築されたメンター制度の品質を高めるため、中核となるメンターを対象とし、カイゼンのノウハウや事例を理解し、各国のメンターサービスの品質向上へつなげるよう設計した。

表-18：年度別 本邦研修参加者の対象人材像

2018年	メンター制度の制度構築に携わる C/P メンバー
2019年～2020年	トレーナーやメンターアワードの受賞者など、指導的な立場にあり、研修内容を周囲に広げられるメンター

② カリキュラム設計の基本方針

研修の終了後には具体的なアクションプランを国別に作成し、帰国後に、本研修の内容を制度構築やメンタリングの現場でどのように活用し実践するかを発表してもらった。特に2019年に参加したメンターには、必ず、自国メンターに対して経験を共有するよう指導したが、4カ国全てにおいて、メンターが一同に会するオールメンターミーティングまたはメンターアワードの機会を使って、本研修に参加したメンターが、研修内容を他のメンターにプレゼンテーションし、他のメンターからも大変参考になったとの評価を得た。

③ 各年度の概要

1) 2018年度

・ 研修期間

2018年6月24日（日）～6月30日（土）

・ 各国の参加人数

	「セ」国	「ボ」国	「モ」国	「マ」国
参加人数	2名	5名	2名	3名

※ 計 12名

・ 結果

本研修には各国の制度構築に関わるC/Pが参加し、日本の中小企業支援制度の内容を学習した。特に制度の立ち上げ期にあたるボスニア・ヘルツェゴビナと北マケドニアの

参加者にとっては「そもそも中小企業支援施策を体系的に、制度として考える」という課題に向き合う上で、日本の制度を体系的に学ぶ機会があったことは大いに参考になったと評価された。また既にメンター制度を構築・導入しているセルビア及びモンテネグロの参加者にも、制度のブラッシュアップを考える上で、日本の制度を、いわば「目指す姿」として理解し、照らし合わせて自国の課題を見つめる機会となり、今後の制度構築に向けて貴重な機会となった。

本研修はすべての参加者から高い評価を得て成功裏に終了したが、研修期間（1週間）については、各参加者から、欧州から日本までの移動及び時差も考慮するとタイトさを感じられ、次年度以降については前身プロジェクトと同じく2週間程度の研修期間で、事例を交え、しっかりと学習したいという声があった。



写真：中小企業基盤整備機構での講義風景



写真：中小企業大学校での施設見学風景



写真：研修生と監督職員、研修監理員を含めての集合写真

2) 2019 年度

・ 研修期間

2019年6月16日（日）～6月29日（土）

・ 各国の参加人数

	「セ」国	「ボ」国	「モ」国	「マ」国
参加人数	4名	6名	2名	2名

※ 計 14 名

・ 結果

本研修には各国の中核となるメンターが参加し、日本の中小企業支援の全体像を理解した上で、企業を訪問し、具体的なカイゼンの事例や手法、考え方を学び、非常に有意義な研修になったとの評価を得た。

参加者からは、特に「根底にあるマインドや文化が大切であること」、「工場だけではなくサービス業の仕事においてもカイゼンにより大きく生産性が向上すること」、「多くの日本企業が従業員を大切にしていること」、「環境への配慮など社会貢献が企業の永続的な存続にとって必要だということ」など、日本企業らしいカイゼンの実践について気づきが大きかったという声が多かった。

研修最終日には国別にアクションプランを発表したが、どの国もメンタリング現場での実践と共に、自国の他のメンターへ研修内容を展開することを挙げており、実際に、オールメンターミーティングやメンターアワードなどの機会を通じて、4カ国全てで、本邦研修の学習内容が参加メンターによって発表され、他のメンターに共有された。



写真：株式会社MS & Consultingでの講義風景



写真：株式会社キトーでの工場見学風景



写真：アクションプランの発表風景

3) 2020 年度

2020年度の本法研修はCOVID-19の世界的な拡大を鑑み、中止となった。そのため、以下の情報は計画段階での概要を記載する。

- ・ 研修期間

2020年5月10日（日）～5月23日（土）

- ・ 各国の参加人数

	「セ」国	「ボ」国	「モ」国	「マ」国
参加人数	2名	6名	2名	2名

※ 計 12 名予定

- ・ 主な内容

2019年度に引き続き、日本の中小企業支援の全体像を学んだうえで、工場やサービス業、ホワイトカラーの仕事など、様々な業種、職種における企業文化醸成を重視したカイゼン活動を学ぶための訪問先を選んだ。また、前年度の時点で日本企業のカイゼン活動の根本にあるマインドやスタンスなどを学習し、各国においてその内容の共有をしていることを踏まえ、本年度においては、更に具体的な手法や事例に焦点を当てて訪問先を選定した。

しかし、2019年12月より始まった、世界的なCOVID-19の感染拡大の影響により、西バルカン諸国及び日本との間の渡航が事実上不可能となっていること、参加者の安全確保を最優先すべきことなどから、JICA本部との協議の結果、実施を見送ることとした。

成果2：メンターの育成

2-1 メンターの育成計画を策定する（4カ国共通）

2017年11月～2020年3月にかけて、メンター育成のために以下の通り各国での座学研修とOJTを計画した。

表-19：2017年～2020年の各国のメンター育成計画

	座学研修	OJT/その他
セ国	<2017年> ・ 11~12月：座学研修 <2018年> ・ 5月：座学研修 （カイゼン）（1回目） ・ 9月：座学研修 （カイゼン）（2回目） ・ 10月：Special Training for CRT Trainer ・ 10月：Special Training for OJT Trainer <2019年> ・ 3月：座学研修 ・ 5月：Special Training for OJT Trainer ・ 7月：Special Training for Foreign Business Linkage ・ 9月：座学研修（カイゼン） <2020年> ・ 2月：Special Training for CRT Trainer	<2017年> ・ 11~12月：工場診断 <2018年> ・ 6月：工場診断/OJT （カイゼン）（1回目） ・ 9月：工場診断/OJT （カイゼン）（2回目） ・ 5月：Mentor Award <2019年> ・ 6月：Mentor Award ・ 10~11月：OJT ・ 11月：All Mentor Meeting <2020年> ・ 5月：Mentor Award
ボ国 FBiH	<2018年> ・ 2月：座学研修（1回目） ・ 3月：座学研修（2回目） ・ 7月：Special Training for CRT Trainer ・ 7月：Special Training for OJT Trainer <2019年> ・ 7月：座学研修 ・ 9月：Special Training for Foreign Business Linkage <2020年> ・ 2月：座学研修（カイゼン） ・ 4月：座学研修	<2018年> ・ 9月：OJT ・ 10月：OJT ・ 10月：All Mentor Meeting <2019年> ・ 1~3月：OJT ・ 4月：All Mentor Meeting ・ 7月：Mentor Award ・ 9~10月：OJT ・ 10月：All Mentor Meeting <2020年> ・ 3月：OJT（カイゼン） ・ 3月：Mentor Award
ボ国 RS	<2018年> ・ 2月：座学研修（1回目） ・ 3月：座学研修（2回目） <2019年> ・ 2~3月：座学研修 ・ 9月：Special Training for Foreign Business Linkage <2020年> ・ 2月：座学研修（カイゼン） ・ 2月：Special Training for CRT Trainer ・ 3月：座学研修 ・ 3月：Special Training for OJT Trainer	<2018年> ・ 9月：OJT ・ 10月：OJT ・ 10月：All Mentor Meeting <2019年> ・ 1月：OJT ・ 4月：Mentor Award ・ 9~10月：OJT ・ 10月：All Mentor Meeting <2020年> ・ 2月：OJT（カイゼン） ・ 4月：Mentor Award

	座学研修	OJT/その他
モ国	<2017年> ・ 11~12月 : 座学研修 <2018年> ・ 6~7月 : 座学研修 ・ 7月 : Special Training for OJT Trainer <2019年> ・ 4月 : 座学研修 ・ 6月 : Special Training for OJT Trainer ・ 9月 : Special Training for CRT Trainer ・ 9月 : Special Training for Foreign Business Linkage ・ 10月 : 座学研修 (カイゼン) <2020年> ・ 2月 : 座学研修	<2018年> ・ 1~2月 : OJT ・ 9月 : OJT ・ 9月 : Mentor Award ・ 10月 : OJT ・ 10月 : All Mentor Meeting <2019年> ・ 6~7月 : OJT ・ 9月 : OJT ・ 9月 : All Mentor Meeting ・ 10月 : OJT (カイゼン) ・ 11月 : Mentor Award
マ国	<2018年> ・ 3~5月 : 座学研修 <2019年> ・ 2~3月 : 座学研修 ・ 9月 : Special Training for Foreign Business Linkage ・ 10月 : 座学研修 (カイゼン) <2020年> ・ 2月 : 座学研修 ・ 2月 : Special Training for CRT Trainer ・ 3月 : Special Training for OJT Trainer	<2018年> ・ 9月 : OJT ・ 10月 : OJT ・ 10月 : All Mentor Meeting <2019年> ・ 5月 : All Mentor Meeting ・ 6~7月 : OJT ・ 9月 : OJT ・ 10月 : OJT (カイゼン) <2020年> ・ 3月 : Mentor Award

2-2 新しいメンターを育成する (4カ国共通)

① 座学研修

1) 座学研修の実施

各国において新メンターを育成するために、座学研修を実施した。フェーズ1では、セ国では49名、ボ国ではSERDAに9名、モ国では11名のメンターが育成されている。セ国では引き続き、各RA (Regional Agency) にて十分なメンターが所属するよう育成を継続する。ボ国ではFBIH及びRS両方で、モ国では全国23の地方自治体を対象に、マ国では7つのRAにおいてメンターを育成した。

2) 座学研修の概要

各国において、7教科、12日間の座学研修を実施した。7教科の詳細は以下の通りである。

表-20：新メンター育成用座学研修カリキュラム

Objective	Learn the basics of mentoring at an optimum level	
Style of training	Classroom style	
Training Subjects	① Overall Understanding for Mentoring/ Mentoring for Mature SMEs	2 days
	② Mentoring for Start-Ups	2 days
	③ Marketing	2 days
	④ Financial Management and Business Plan	2 days
	⑤ Production Management	2 days
	⑥ Human Resource Management	1 day
	⑦ Communication Skills	1 day

各教科の最後に試験を実施し、単なる知識の暗記に留まらないよう論述式の問題を講師が作成し、採点している。7つの基礎科目について75%以上の座学研修出席、各科目の試験において70%以上の得点を取得することがメンター資格取得の条件となっている。また、座学研修の講師は、主にセルビア人トレーナーが務めた（2019年のマケドニアにおける座学研修の講師はボスニア人トレーナー）。研修実施後は参加者が研修内容、講師を評価、講師が参加者に対してと自己評価、運営側であるC/Pが研修を評価し、三者から多面的に見直す機会を設定した。

3) 座学研修の実施

表-21：座学研修の実施日

国名	日 程
セルビア	① 2017年11月28日～12月15日 ② 2019年3月14日～4月12日 ③ 2020年3月3日～6月26日（一部オンライン）
ボスニア・ヘルツェゴビナ FBiH	① 2018年2月5日～2月22日 ② 2018年2月26日～3月16日 ③ 2019年9月2日～10月4日 ④ 2020年5月25日～6月25日（一部オンライン）
ボスニア・ヘルツェゴビナ RS	① 2018年2月6日～2月23日 ② 2018年2月27日～3月15日 ③ 2019年2月25日～3月12日 ④ 2020年2月11日～6月4日
モンテネグロ	① 2017年11月20日～12月12日 ② 2018年6月19日～7月10日 ③ 2019年4月1日～4月23日
北マケドニア	① 2018年3月12日～5月15日 ② 2019年2月6日～3月3日 ③ 2020年2月19日～6月9日（オンライン）

2020年3月、COVID-19の影響により、JICAコンサルタントの渡航が禁止、現地での全活動が休止された。しかしその後、5月末よりオンライン形式で研修が再開され、ボスニア・ヘルツェゴビナFBiHでは、6月から全7教科をオンラインで実施した。

4) 新メンター育成目標と育成数

表-22：座学研修の実施とメンター育成数

国名	2017～2020年の目標数	2017年育成数	2018年育成数	2019年育成数	2020年育成数	2017～2020年の結果
セルビア	30	17	0	16	12	45
ボスニア・ヘルツェゴビナ FBiH	40	—	17	12	1	30
ボスニア・ヘルツェゴビナ RS	40	—	23	11	11	45
モンテネグロ	30	6	7	12	0	25
北マケドニア	22		11	8	9	28

5) 座学研修の実施結果

セルビアでは、自国のトレーナーが講義を担当し、ボスニア・ヘルツェゴビナ（FBiH/RS）及びモンテネグロには、セ国からトレーナーが派遣され、北マケドニアにはボスニア・ヘルツェゴビナよりトレーナーが派遣された。

セルビアでは、2017年は、JICAコンサルタントによる事例紹介を含めて欲しいとの要望があったため、通常の座学研修の12日間に加え、最終日にJICAコンサルタントが1日研修を実施した。講師は高野（副総括）と古賀（人材育成）が務め、高野からは他国におけるメンタリングの成功事例紹介、古賀からは日本の成功中小企業の事例紹介を行った。

FBiHでは、2018年は実施時期の2月初旬は雪の影響で交通機関や道路に乱れが出る恐れがあること、12日間の研修を連続して受講することが難しい参加者が出ることを予想された。そこで、第一クール（12日間）、第二クール（12日間）というように、二クールに分けて座学研修を開催し、参加者はその中から受講する講座について回をまたいで選べるようにした。2020年開催時には、COVID-19の影響により、候補者が集められず、参加者が1名となった。そこで、オンラインでのマンツーマンで全12日間の研修を行った。

RSでもFBiH同様の諸事情を考慮し、2018年は座学研修を2回開催した。

モンテネグロでは、2015年以降二大政党の対立の影響により、メンターサービスを含めた全ての中小企業に関するコンサルティングサービスが停止された。その後、2017年この問題が解消され、コンサルティングサービスが再開されたため、未使用となっていた2017年度の予算消化期限が迫っていたため、2017年11月に急遽新メンターを育成することとした。また、ビジネスセンターのみならず、中小企業支援の経験が少ない市役所の職員もサービスプロバイダーとしてメンタリングを行っていたため、サービス品質が低下していた。MOEでは、改善策として、市役所からメンター候補者を推薦してもらい、その後、MOEが面談を実施して、中小企業支援の経験の有無を確認してからメンター候補者として研修を受講するという手順を導入し、品質維持に努めた。

北マケドニアでは、7か所のRAは1～2名で運営しているところが多々あり、12日間に渡り連続して職場を開けることが困難であった。また、少人数のため候補者を選出するのが難しい状況であったが、結果的には目標数22名を上回る28名のメンターが育成された。

② On the Job Training

各国において、メンターを育成するために、セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ及びモンテネグロのOJTトレーナーを派遣し、メンターのメンタリングに同行するOJTを実施した。実施状況は以下の通りである。

表-23：各国OJT実施情報

国名	期間	対象地域（数）	対象企業数	対象メンター数	OJTトレーナー派遣国
セルビア	2019年9月25日 ～10月3日	Loznica, Požarevac, Kraljevo, Novi Pazar, Užice, Zrenjanin, Pančevo, Leskovac, Niš, Zaječar, Novi Sad, Subotica, Kruševac, Kragujevac, Ruma, Belgrade	16	16	JICA コンサル タント
ボスニア・ ヘルツェゴビナ FBiH	2019年1月29日 ～3月14日	Tesanj, Vogosca, Mostar, Zepce, Zenica	9	8	セルビア
	2020年1月27日 ～2月24日	Tešanj, Sarajevo, Zavidovići, Doboj Jug, Žepče, Bihać, Bužim	17	13	セルビア
ボスニア・ ヘルツェゴビナ RS	2018年9月25日 ～10月4日	Banja Luka, Doboj, Bijeljina, Istočno Sarajevo, Trebinje	18	18	セルビア
	2019年1月29日 ～1月30日	Trebinje	2	2	セルビア
	2019年10月14日 ～10月25日	Banja Luka, Bijeljina, Doboj, Istočno Sarajevo, Prnjavor, Šamac, Obudovac, Trebinje, Laktaši	22	21	セルビア
モンテネグロ	2018年9月18日 ～11月1日	Podgorica, Bijelo Polje, Bar, Kotor, Pljevlja, Niksic, Rozaje, Tivat	13	11	セルビア
	2019年6月25日 ～7月4日	Podgorica, Bar, Budva, Niksic, Kolasin, Berane	9	12	セルビア
北マケドニア	2018年9月18日 ～11月1日	Bitola, Skopje, Veles, Strumica, Ohrid, Kumanovo, Tetovo	14	7	ボスニア ・ヘルツ ェゴビナ
	2019年6月25日 ～7月4日	Skopje, Orhid, Kumanovo, Bitola, Veles, Tetovo, Strumica	24	14	ボスニア ・ヘルツ ェゴビナ モンテ ネグロ

OJTトレーナーには「標準メンタリングプロセスの定着化及び標準メンタリングガイドラインに基づくメンタリングの徹底」について指導するように依頼した。適宜、JICAコンサルタントがメンター及びOJTに同行し、メンタリングの品質に加えて、OJTの指導力を確認した。各国のメンターからは、熟練したセルビア人トレーナーによる指導に対して、非常に高い評価が与えられており、メンタリング後も情報交換及び交流が生まれ、各国間の連携促進にもつながっている。北マケドニアにおけるボスニア・ヘルツェゴビナのトレーナーも、高い評価を得た。

各国のC/Pからは、座学研修で習得した知識を実際に活用するOJTに対する関心が非常に高く、今後のOJTに対する強い期待が表明された。

2-3 新規の座学研修トレーナーを育成する（4カ国共通）

座学研修トレーナーの育成については計画通り進めた部分と、COVID-19の影響を受け、計画の変更を余儀なくされた部分とがあった。

計画通りに実施した部分として、以下の通り、ボ国及びセ国において、座学研修トレーナー育成のための研修であるSoocial Training for CRT Trainerを実施した。

表-24：Special Training for CRT Trainer研修実績

国名	実施期間
セルビア	2018年11月（7名）
ボスニア・ヘルツェゴビナ FBiH	2018年7月（7名）

その他の対象地域については、まだ十分な経験数のメンターがいないという背景から、メンタリングの経験件数が増えたプロジェクト終盤においての座学研修トレーナー育成を予定していた。

しかしながら、2020年3月以降はCOVID-19の影響のためコンサルタント全員が現地を離れざるを得ず、研修の実施が困難となった。C/Pとは協議を続け、オンラインでの実施も検討したが、最終的に4カ国すべてのC/Pとの協議において、「トレーナーの品質は極めて重要であり、育成のための研修はオンラインではなく対面で実施できる機会を待ちたい。それまでは座学研修トレーナーを多数擁するセ国と連携しながらメンターの育成を進めていきたい」というC/P側としての合意が示された。

一方、新規の座学研修トレーナー育成に向けた教材は整備された。また既存の座学研修トレーナーが実施する座学研修に日本人コンサルタントが積極的に同席し、さらなるレベルアップに向けた課題も把握することができ、これらはC/Pとも共有されている。

2-4 新規のOJTトレーナーを育成する（4カ国共通）

フェーズ1では、セルビアにおいてOJTトレーナーが育成されていた。フェーズ2では、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロでもOJTトレーナーを育成した。

プロジェクトのフェーズ1において資格を取得したセルビア人メンターは既にベテラントレーナーとなり、他国に派遣した結果、多いに貢献してくれた。他国のカウンターパート、メンターから環境が似ているので実践的であるとして高い評価を受け、OJT実施後も交流が生まれるなど、国家間での信頼醸成に結びついた。フェーズ2では、ベテラントレーナー後の第二世代のトレーナーも積極的に活用され、各国に派遣された。一名のセルビアのOJTトレーナーにJICAコンサルタントが同行して状況を確認したところ、十分な準備をし、ガイドラインに加えて、経験に基づく実践的で且つ細かいアドバイスがメンターに提供されており、OJTトレーナーとして、十分なスキルを備えていることが確認された。しかし、第一世代との実力の差はまだ開きがある面もあり、今後も場数を踏む必要がある。

ボスニア・ヘルツェゴビナFBiHでは、SERDAのメンターをトレーナーとして育成し、北マケドニアに派遣した。SERDAのメンターはトレーナーとしての力量を十分に備えており、APERNMからは実践的なトレーニングが提供されたと評価を受けた。

モンテネグロでは、5名をOJTトレーナーとして育成した。目標数11名に対して5名の結果となった要因としては、メンタリングの公示後、企業数が十分に確保できずメンタリングの機会が少なかったことが挙げられる。トレーナー候補者要件である「①少なくとも6企業に対するメンタリングの経験を有すること、②少なくとも3回OJTに参加していること」という基準がクリアできず対象者が限られた。認定された5名のトレーナーのうち、3名は実際に北マケドニアに派遣された。

2020年3月にRS、北マケドニア、モンテネグロでSpecial Training for OJT Trainerを実施予定であったが、新型コロナウイルスでJICAコンサルタントの渡航が禁止されたため、代替案として、オンラインで実施を各カウンターパートに打診した。しかし、RS、北マケドニアからは、メンターになってまだ3年目で未熟であり、十分なメンタリングの経験を有していないことに加えて、トレーナーになるための重要な研修を、対面ではなくオンラインで数時間で済ませるのは教育として不十分であるという意見から、今回のトレーナー育成は見送られた。

最終的には、セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナFBiH、モンテネグロの3か国でOJTトレーナーが育成され、各国間の連携によるメンター育成の素地は着実に構築されたといえる。

表-25：各国Special Training for OJT Trainer実施情報

国名	実施期間
セルビア	2018年10月（4名）／2019年5月（3名）
ボスニア・ヘルツェゴビナ FBiH	2018年7月（SERDA7名）
ボスニア・ヘルツェゴビナ RS	未実施
モンテネグロ	2018年7月（2名）／2019年6月（3名）
北マケドニア	未実施

2-5 カイゼン手法を取り入れたトレーニングプログラムを構築し、指導する。（4カ国共通）

以下の通り2段階に分けてトレーニングプログラムの構築及び指導を行なった。

① 第一期（パイロット版：セルビア対象）

メンター制度構築の先行国であるセ国において、カイゼンを導入するための座学研修プログラム（パイロット版）を開発し、座学研修及びOJTを実施した。本パイロット版においては、生産管理の現場に焦点を当て、専門的な知識を含めて研修を実施した。

座学研修はセ国メンターを対象とし、第1回を2018年5月（28名受講）、第2回を2018年9月（18名受講）に実施した。

研修プログラムの開発時点及び、研修後に、それぞれOJTを実施し、更にセ国企業の実情に合ったものとなるようプログラムの改善を図ると共に、カイゼンを実地で指導した。OJTの一覧は以下の通り。

2017年11月

企業名都市	分野製品 社員数	訪問時間 合計	会社側 参加人数	メンター 参加人数	カイゼン件数 (実施/提案)			評価	
					5S	品質	企業	メンター	トレーナー
Milan社 smederebo	製造 料理コンロ 400人	11時間	10	7	10/11	0/4	91	89	96
Alfaco社 Čačak	施工工事 空調設備 76人	9.25時間	7	5	3/3	0/1	92	92	98
Mikan社Novi Pazar	製造衣料 100人	10.2時間	5	4	0/5	0/2	86	87	95

2018年6月

企業名都市	分野製品 社員数	訪問時間 合計	会社側 参加人数	メンター 参加人数	カイゼン件数 (実施/提案)			評価	
					5S	品質	企業	メンター	トレーナー
Dallas社 Tutin	製造家具 65人	10.7時間	4	5	8/9	0/7	93	96	100
GRO-AS社 Aleksandrovac	製造 金属部品 加工 20人	9.67時間	3	8	8/9	0/7	96	96	100
ES社 Prijepolje	食品果物 280人	7.25時間	1	6	0/0	0/1	92	60	85

2018年9-10月

企業名都市	分野製品 社員数	訪問日	訪問時間 合計	会社側 参加人数	メンター 参加人数	カイゼン件数 (実施/提案)	
						5S	品質
Minel General Electric社 Nova Pazova	製造業 電気機器 46人	9月26日 10月3日	10時間	7	55	5/8	0/1
DMV Industrial controlling systems社 Nis	製造業 ディスプレイ 100人	9月27日 10月4日	9.6時間	4	4	1/2	0/1
Ambio社 Arijlje	製造業 衣料 60人	10月1日 10月8日	8.9時間	2	10	0/2	0/3

これら第一期のプログラムは成功裏に終了したが、同時に課題も残った。参加したメンターからは、「5Sに限れば企業を指導できるようになった」とのフィードバックを得ており、裏を返せば、それ以外の指導部分については、十分な定着が得られたとは言い難い状況にあった。そもそもメンターは製造業における専門的な指導を手がけるに足るキャリア・バックグラウンドがなく、役割としても企業のホームドクターとしての診断を行い、必要に応じて専門家につなぐことを目的としていることから自然な反応であると言える。

これらの反応を踏まえ、西バルカン地域のメンター制度に合わせたカイゼンプログラムとして、第二期では「メンタリングの中ではカイゼンをどのように指導/支援するか」に焦点を合わせたプログラム開発を行った。

② 第二期（最終版：4カ国対象）

メンタリングでカイゼンを導入する際重要なことは、日本の大工場の生産管理手法をそのまま持ち込むことではなく、西バルカン諸国の実情及びメンターの役割を踏まえたカイゼン導入、つまり西バルカン流パッケージを作成することにある。

第二期ではこの考え方の元、「生産管理/指導」担当者を中心として、カイゼンの座学研修教材、指導ツールを開発し、座学研修及びOJTを実施した。

整備した教材及びツール類は以下の通り。

表-26：改善に関する教材/指導ツール

項目	概要
カリキュラム	カイゼンに関する1日研修プログラムのカリキュラム
研修教材（スライド）	カイゼンに関する1日研修プログラムのスライド。メンターが中小企業を指導し、カイゼンに関するキックオフミーティングを実施する際にそのまま使えるように構成されており、他のツールとともに、研修後にメンターにデータを送付した。
研修教材（ビデオ）	JICAが作成したビデオ教材や、一般に公開されているビデオ映像などから、西バルカン地域の実情に合致するものを紹介し、著作権等に十分に留意しながら活用するよう指導した。
カイゼンマニュアル	カイゼンのメンタリングにおける導入手順をマニュアル化し、冊子として配布した。
カード	研修教材のうち、鍵になるスライド（カイゼン導入の5ステップ及び5S）を携行可能なカードとして印刷し配布した。
5Sポスター	5Sの手順を詳しく解説した大判ポスターを作成し、配布した。



写真：5Sポスター（ボ国RS版）

これらのツールを用いたカイゼンの座学研修については「これまでの研修の中で最も有用」「カイゼンについてこれまでわからなかった点がすべて明確になった」などの反応があり、メンター及びC/Pからの評価が非常に高かった。

研修後、カイゼンのOJTを実施した。一覧は以下の通り。

表-27：カイゼンOJT（第二期）実施実績

国名	都市	企業名	分野製品 社員数	社員数	訪問日	会社側 参加人数	メンター 参加人数
ボ国 スルプスカ 共和国	ラクタシ (Laktaši)	TPE	製造業 金属製品	34	2019年 10月15日	5	2
	バニャ・ルカ (Banja Luka)	FullDent	製造業 歯科器具	76	2019年 10月16日	27	2
	トレビニェ (Trebinje)	Komunalno	清掃業	81	2019年 10月23日	14	1
モ国	パール (Bar)	Enterijer Dizajn Studio	製造業 家具	6	2019年 10月25日	6	1
	ビエロ・ポリェ (Bijelo Polje)	Put Gross	製造業 乳製品	145	2019年 10月29日	18	3
	ポドゴリツァ (Podgorica)	Tring	製造業 包装容器	14	2019年 11月1日	9	2
ボ国 FBiH	モスタル (Mostar)	Eurosan	製造業 衛生用品	168	2020年 3月3日	14	2
	テシヤニ (Tesanj)	Devostone	製造業 外壁材	4	2020年 3月5日	4	3

2-6 外資企業との連携方法を構築し、指導する（4カ国共通）

英文PDMでは、当初、指標4.3として以下が掲げられていた。

“Local companies with high potential for receiving FDI are introduced to Japanese companies through information exchange scheme among relevant institutions, publications and seminars more than xx times.”

本件に関し、JICA担当課及び各国のC/Pと議論を行った結果、当該指標実現のための活動は、あくまでも中小企業メンターサービスの構築・普及促進プロジェクトの一環として、付随的に行われるものにとどめることが確認された。また専門家からは、本プロジェクトの直接の対象となる中小企業は、当該地域に投資可能性のある日系企業から見て規模が小さすぎるものが多く、資本提携等の可能性は少ないことを説明の上、C/Pからは”receiving FDI”には直接投資を伴わない業務提携も含まれうるとの確認を得た。

また、C/Pとの議論により、本プロジェクトでのセミナー等の開催回数にこだわるものではなく、より多くの日本企業に同地域の投資環境が伝わる体制が構築されればよいことが確認された。また、外国企業との連携についてはEnterprise Europe Network等、既存の制度と本プロジェクトの連携を十分に図ることが現実的であるとの理解を得た。このため、全C/Pからの承認を得て、本指標4.3は2018年11月をもって「削除」となった。

係る状況下において、中小企業メンタープロジェクトにおける日本人専門家の限られた関与工数を最大限に活用するため、本件の日本人専門家として「投資環境及び現地企業の情報の収集と発信」を行うとともに、2019年9月に「中小企業の国際化」についての研修を実施し、投資促進に必要な基礎知識をメンターの座学研修の中で提供した。またメンタリングの実践の中から上がって来た投資ニーズを毎年11月に集約し、Enterprise Europe Network等のビジネスマッチング情報サイトに掲載する流れを構築することとした。

「中小企業の国際化」に関する研修に当たっては、日本の独立行政法人中小企業基盤整備機構やJETROが発表している日本の中小企業の国際化事例及びチェックリストをベースに、EUが発表している中小企業国際化に関する各種報告を確認し、これらをすり合わせて研修教材を開発した。また、研修に参加するメンターは、必ずしも国際業務を行った経験がないことを考慮し、国際化案件が生じた場合にメンターとして最低限必要な知識と、経営者に投げかけるべき「問い」を明確にすることを目的として、1日間の集合研修を各国で実施した。当該研修の参加者実績は以下の通りである。

表-28：国際化研修参加メンター実績

	実施回数	参加者数	備考
セ国	1	49	ブルガリアでの国際化成功企業の経営者を招へいし、実体験を披露してもらった。
ボ国 RS	2	20	同国の希望により、東サラエボ市とバニャ・ルカでそれぞれ実施
ボ国 FBiH	1	11	
モ国	1	18	当初予定の9月で調整がつかなかったため、2019年11月実施
マ国	1	14	国際化に成功した2013年のメンターサービス裨益企業がゲスト出演し、中小企業の国際化の成功体験を共有



写真：中業企業クラスターの成功事例発表

セルビアでは、ブルガリアの中小企業クラスター（家具製造）の経営者を招へいし、実際の成功事例からの学びや留意点を研修参加メンターに語ってもらった。

成果3：地域間連携の促進

3-1 各国、各地域のメンターが情報交換を行う会合を定期的を開催する。（4カ国共通）

メンター達の交流を促進する機会として、オールメンターミーティングとメンターアワードを開催した。メンター同士のコミュニケーションを促進し、活発な経験や知識の共有を促すことで、メンター全体の効率的な能力向上が期待できる。

① オールメンターミーティング

オールメンターミーティングとは、メンタリング実施期間中にメンターを一堂に集め、お互いの経験や悩みを共有し、解決に向けて議論する場のことである。メンターは座学研修で得た知識をベースに企業診断へ取り組むが、十分な診断ができず適切なアクションプランが見いだせないケースも多い。そのような場合、中小企業の悩みや問題点は似通っていることが多いため、メンター同士が知識と経験を持ち寄ることで解決策のヒントを見いだせることが多々ある。このような議論を重ねることで、メンターは多くのメンターの経験を疑似体験することが可能となり、効果的なスキルアップを実現できる。

4カ国にて開催されたが、総じて有益であるとの声がメンター及びC/Pから上がっていた。

② メンターアワード

メンターアワードとは、各サービスプロバイダーの代表メンター（優秀案件を持つ）が、自身の成功事例を発表する場である。聴衆として参加しているメンターが、各代表メンターの発表を「①標準メンタリングノウハウ/プロセスをどれだけ活用できているか、②メンターサービスの生み出した成果、③どれだけ他メンターの参考となるか」の3点から評価し、最優秀メンターを選出する。標準メンターサービスを実践し、そして成果を生み出しているメンターの理想像がメンター間で共有されることを狙いとしている。

メンターのモチベーションアップ、実践力強化の両面において効果的な教育方法であり、毎回メンター及びC/P達からの評価も高い。

表-29：2018年9月～2019年11月の各国のメンター情報交換会合の結果

国名	実施時期	実施状況	メンターアワード受賞者	MA プレゼン数 /AMM 出席者数
セルビア	2018年 5月	Mentor Award	1位) Ljiljana Marković (Ms) 2位) Boban Kostandinović (Mr) 3位) Ivan Mihajlović (Mr)	11
	2018年 11月	All Mentor Meeting		27
	2019年 6月	Mentor Award	<Mature> 1位) Ljiljana Marković (Ms) 2位) Branko Brkovic (Mr) 3位) Nataša Jovanović (Ms) 3位) Saša Dedeić (Mr) 同点入賞	<Mature> 14
			<Start-ups> 1位) Ljiljana Marković (Ms) 2位) Milica Cukaric (Ms) 3位) Saša Dedeić (Mr)	<Start-ups> 15
			All Mentor Meeting	
ボスニア・ヘルツェゴビナ FBiH	2019年 4月	All Mentor Meeting		18
	2019年 7月	Mentor Award	1位) Goran Dodig (Mr) 1位) Maja Lukic Grabovac (Ms) 同点入賞 2位) Ismar Alagic (Mr)	7
			All Mentor Meeting	
	2020年 3月	All Mentor Meeting		

国名	実施時期	実施状況	メンターアワード受賞者	MA プレゼン数 /AMM 出席者数
ボスニア・ヘルツェゴビナ RS	2018年 11月	All Mentor Meeting		18
	2019年 4月	Mentor Award	1位) Goran Ivanović (Mr) 2位) Boris Novarlić (Mr)	8
	2019年 11月	All Mentor Meeting		18
モンテネグロ	2018年 10月	All Mentor Meeting		11
	2018年 11月	Mentor Award	1位) Saša Jovanović (Mr)	4
	2019年 10月	All Mentor Meeting		
	2019年 11月	Mentor Award		
北マケドニア	2018年 11月	All Mentor Meeting		7
	2019年 5月	All Mentor Meeting		15



写真：セルビア、2019年6月メンターアワード受賞者（創業企業向けと成熟企業向け）

3-2 各国、各地域のメンターが情報交換を行う会合が制度化され、各国のメンター制度の活動として定着する。（4カ国共通）

オールメンターミーティング、メンターアワードの制度化に向けて以下の3つの活動を実施し、定着化してきた。

① 開催予算の確保

各国C/Pとオールメンターミーティングとメンターアワードの必要性を議論し、メンター制度における位置づけを明確化した。メンターにとって、互いの経験と悩みを共有できる場が非常に有益であることを各C/Pが理解し、予算申請を開始した。2018年度までは、開催費用（会場費、昼食代）の全てをJICAが負担していたが、徐々に予算が確保され始め、2019年では全てのC/Pがコストの一部負担（役半額）を実現した。

② 各C/Pの運営能力向上

今後の自立性及び継続性を確保するためには、各C/Pのイベント運営能力を高めることが必要である。そのためJICAコンサルタントが留意点や手順等を記載したマニュアル、イベントに必要な資料のフォーマットを用意し、C/Pへの技術移転を進めた。

成果 4：投資促進

4-1 対象地域における投資環境及び現地企業の情報を収集する（4 カ国共通）

対象4カ国における投資環境については、収集した情報を各国別に以下の報告書に取りまとめた。

1. Baseline Survey Report on the investment climate
2. Frequently Asked Questions on Investing in each country（以下、「FAQ」）
3. The lists of useful materials and organisations relating to investment promotion

上記の内、FAQについては、各国がEU加盟申請に当たってEU委員会に提出した全33章、2,486項目の質疑応答の中から、第20章「企業及び産業政策」に着目し、その中でも特に外国企業にとって関心が高いと思われる質問を抽出した。回答については2019年7月時点の情報を反映するため、下記省庁の確認と加筆訂正を得た。

セ国：RAS

ボ国：MOFTER、MODEC、RARS

モ国：MoE

マ国：APERNM

なお、本報告書については日本企業のみならず、当該各国に関心を持つ海外の企業や投資家の利用に資するため、報告書は英文で作成されている。

一方、対象地域における現地企業の情報については、「中小企業の国際化」研修を2019年に受講したメンターが、2020年のメンタリングの中で経営者からの要望を吸い上げ、実際に国際化が裨益企業にとって事業上有益であると認められる場合には、各国の国際化支援担当部署のスタッフと連携をとって情報を集約する計画となっていた。こちらについては、新型コロナウイルス対策にともなう渡航自粛や、国際社会における事業環境の悪化等により、2020年度については実施されなかった。

4-2 対象地域における投資環境及び現地企業の情報を発信する（4 カ国共通）

4-1で言及したFAQ及び” The lists of useful materials and organisations relating to investment promotion” は、各国の投資促進機関との確認を通じて共有されるとともに、JICAバルカン事務所に提出され、JETROウィーン事務所とも共有された。今後、各国の投資促進機関及びJETROを通じての利用、配信が期待される。

また、セ国についてはRASからの依頼を受け、「セルビアに投資を - 日本企業にとってのビジネスチャンス」と題した2019年7月版の投資促進用のプレゼンテーション資料の日本語版の見直しを行った。当該資料については、RASを通じて日本企業への発信が期待される。

更に対象地域における現地企業については、メンタリングの裨益企業の中で外国企業・投資家との連携を模索する中小企業を、メンターがEEN担当者につなぐことができる体制を各国で構築した。特に日本企業との関係については、EEN Japanを担当している日欧産業センターを日本研修参加メンターが訪問し、EENを通じて日本企業にも情報が配信される体制を構築した。

2-4 DAC評価項目による合同レビュー結果

2020年にDAC評価項目に基づくC/Pとの合同レビューを実施した。その結果概要は以下の通りである。レーティングは「High」、「Middle」、「Low」をベースとし、より実情に合わせて表現を調節している。

2-4-1 妥当性 (Relevance) について

DAC 評価項目	セルビア	モンテネグロ	北マケドニア	ボスニア・ヘルツェゴビナ	
				FBiH	RS
妥当性	High	High	High	High	High

全ての国においてメンターサービスは中小企業振興戦略の中核的な活動として位置づけられ、各国の中小企業振興戦略へ明記されており、高い妥当性を示している。各国は地域の中小企業に対する包括的な経営指導を重要課題としており、メンタリングサービスをその重要な解決策として位置づけている。そのため、全ての国が妥当性を”High”と評価した。

2-4-2 有効性 (Effectiveness) について

DAC 評価項目	セルビア	モンテネグロ	北マケドニア	ボスニア・ヘルツェゴビナ	
				FBiH	RS
有効性	High	High	High	High	High

全ての国においてプロジェクトのアウトプットとプロジェクト目標には高い関連性があり有効であると評価がなされた。制度構築、メンターの育成、投資促進について、各国の進捗には差があるものの、全ての国がプロジェクト目標を十分に果たしていると評価している。一方、地域間連携の促進については、フェーズ2における目標は達成しているが、さらなる連携を進めるべきとどの国も評価しており、今後にも取り組むべき課題として強調している。

2-4-3 効率性 (Efficiency) について

DAC 評価項目	セルビア	モンテネグロ	北マケドニア	ボスニア・ヘルツェゴビナ	
				FBiH	RS
効率性	High	High	High	High	High

全ての国においてプロジェクトは効率的に運営されたと評価がなされている。COVID-19の影響を2020年3月以降強く受けたが、2020年2月の段階まではプロジェクトは計画通りに推移し、全ての目標を達成する見込みであった。COVID-19の問題が発生した後も、オンライン対応を進めることで被害を最小限に留め、成果創出を実現している。また、各国は自国の予算にてメンタリングサービス制度をカバーするため、関係企業との価格交渉等に努め、より少ない予算でのサービス運営を実現するなど効率化に努めた。

2-4-4 インパクト (Impact) について

DAC 評価項目	セルビア	モンテネグロ	北マケドニア	ボスニア・ヘルツェゴビナ	
				FBiH	RS
インパクト	Potentially High	Potentially High	Potentially High	Potentially High	Potentially High

モンテネグロ国は 2013 年から、北マケドニア国及びボスニアヘルツェゴビナ国は 2017 年からメンターサービスを開始している。事業年数が少ないことから各国はインパクトの評価はまだ時期尚早であると前置きをしつつも、上位目標の達成は将来的に十分に可能であると評価した。サービスコンテンツの改善、提供体制の改善、地域間連携の促進を続けることで、プロジェクト目標の達成を上位目標の達成へつなげられると評価している。

2-4-5 持続性 (Sustainability) について

DAC 評価項目	セルビア	モンテネグロ	北マケドニア	ボスニア・ヘルツェゴビナ	
				FBiH	RS
持続性	Middle to High	Middle to High	Middle to High	Middle to High	Middle to High

全ての国において、政治的及び制度的な側面においては持続性が高いと評価がなされている。これは先に述べたとおり、各国の中小企業振興戦略へメンター制度が明記されており、中長期的な活動が計画されているためである。組織及び技術的な側面においても、各C/Pが責任を持って活動を継続する意思を示していること、既に維持するために必要な教育制度等が運営されていることから高いと評価がなされている。一方、全ての国において課題として掲げられているのが予算の側面である。各国は予算確保を進めているが、メンター制度は規模として未だ成長過程であり、必要でありながら確保が困難な予算項目を抱えている。各国は国内におけるOJT、他国との地域間連携が持続性において不可欠と認識しているが、その予算確保が困難であり、支援を必要としている。

3. プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓

3-1 成果1（制度設計）

3-1-1 予算確保

他の多くのJICAプロジェクト同様、構築される制度を持続可能なものとするためには、各国政府による予算の確保が必要不可欠である。しかし、2017年9月にプロジェクトを開始した時点では、各国政府による予算は確保されておらず、特にボスニア・ヘルツェゴビナ国、北マケドニア国では予算確保の難航が予想されていた。そのような中、本プロジェクトでは4カ国全てで予算を確保し、今後も安定して予算が確保される目処を立てることに成功した。その主な成功要因として、下記の点があげられる。

(1) 中小企業振興戦略へのメンターサービスの明記

本プロジェクトでは、プロジェクト開始前に各国の中小企業振興戦略を調べ、政府要職者へメンター制度をどのように提案すべきかシナリオを準備していた。プロジェクト開始後は、まず各国の中小企業振興戦略を考案している担当者を訪問し、メンター制度が戦略へ盛り込まれるよう説明と調整を行った。その結果、2020年の段階では、全ての国の中小企業振興戦略において、メンターサービスが中核的な中小企業セクターの振興施策であることが明記されている。

(2) 各C/Pの予算申請の支援

各国C/Pが自国政府へ予算申請をしたとしても、その予算が実際に交付されるとは限らない。交付の可能性を高めるため、本プロジェクトでは、予算申請業務そのものを支援した。具体的には申請項目の明確化、各種見積もり、申請時期や申請内容についての支援である。それによって、各国が次年度の活動予算を十分に確保することに成功した。

3-1-2 各国制度間の独自性と共通性の確保

メンター制度構築にあたっては、国毎の事情に配慮しつつも、参加国間で共通項を持たせることで、これら共通項を基礎に各国が協力できるよう配慮した。



図-6：4カ国共通事項と各国別に対応した事項のイメージ

制度の共通性を実現する要素に関する説明は以下の通り。

(1) メンター制度キーコンセプト

「メンターとは何か?」「メンタリングとは?」「我々の裨益企業とは?」を始めとするメンター制度のキーコンセプトを4ヵ国間で共通としている。ただの定義にも思えるが、制度の構築において大きな影響を及ぼすため、必ず共通にすることが求められる。例えば「メンタリングとは?」に対する定義が「高度な専門知識による実践的アドバイスをする事」といった定義である場合、制度は「オンラインコマースの専門家」、「材料加工の専門家」、「農業散布の専門家」といった専門家を抱えた制度となり、現在のメンタリングとは似ても似つかない制度となる。

(2) 標準メンタリングプロセス

メンタリングの第一ステップから最終ステップまでの活動内容を共通としている。例えばプロセスの中に「財務診断」が共通に含まれているからこそ、全てのメンターは財務分析の知識を持ち、メンタリングにおいて財務診断を行っている。このプロセスが異なり、ある国だけ「工場診断」があり、またある国だけ「組織診断」があるといった状況となると、各国のメンターに求められるビジネスノウハウも、提供しているサービスも異なるものになってしまう。

(3) 標準メンタリングノウハウ

「共通のキーコンセプト」、「共通のメンタリングプロセス」の導入によって、必要とされるメンタリングのノウハウが自ずと明確になる。マーケティング、カイゼン、財務分析、生産管理、コミュニケーションカイゼン、組織改善といったテーマのメンタリングノウハウを各国のメンターが共有することによって、メンター同士によるアドバイスや、他国からのメンタートレーナー派遣によるトレーニング等が、効率的に行えるようになっていく。

(4) メンタリングコンテンツ

メンターサービスを提供する際、国毎の重要事項に合わせて若干コンテンツをカスタマイズする必要がある。例えばセ国では50時間のメンターサービスを標準としているが、政府が創業企業へのメンタリングを豊富に提供することを方針として掲げた結果、25時間の短縮版のメンターサービスを創業企業へ提供する、といった微調整を行っている。

(5) メンタリング提供体制

全国をカバーする為には、各地方の中小企業支援機関と提携し、サービス提供のネットワークを形成することが必要である。ビジネスインキュベーションセンター、市役所、RAといった様々な形態があり、各国の実情に合わせてネットワークを構築することが必要である。また、それは支払いフローや契約フローも国によって異なることを意味し、各国が自国に適したメンタリング提供体制を整えることが必要である。

以上のような仕組みにより、4ヵ国が「共通性」と「独自性」の両面のバランスがとりやすいメンター制度を実現している。

3-1-3 各国間のノウハウ共有

メンターサービスの制度を運営する上で、各国共に実務上の手続きや書面の作成を必要としていた。C/Pと協力機関間の契約書、協力機関と裨益企業間の契約書、公示文書、裨益企業の選定基準などが該当するが、セ国より担当者を派遣し、これら手続きや書面の作成について支援・助言を行った。この支援が効果的であったと、C/Pより大きな喜びの声をいただいた。

3-1-4 ボスニア・ヘルツェゴビナ国内のコミュニケーション改善

プロジェクト開始以来、ボスニア・ヘルツェゴビナでは、RS、ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦、及び中央政府MOFTERの間でのコミュニケーションが円滑に行われなかったという問題があった。背景には、民族的対立、独立を目指すRSと、RSへ影響力を高めたい中央政府との思惑の違いなど様々な要因があり、3つのエンティティが円滑な情報共有をすることは困難な状況にあった。

一方、プロジェクトとしては、中央政府のMOFTERが常にRSとボスニア・ヘルツェゴビナ連邦の情報を把握し、プロジェクトコーディネーターとして機能することを期待しており、「3者の意見が一致し、合意を形成する必要性は無いが、対話の機会はもち続けるべきである。」というスタンスをプロジェクト開始以来維持してきた。各エンティティの代表者とボスニア・ヘルツェゴビナ国内における情報共有の重要性を議論し、可能な情報共有の方法を検討した結果、2019年5月に、3エンティティが中央政府MOFTERを中心にして、月に一度の定期的な情報共有を行うことで合意した。ボスニア・ヘルツェゴビナにおいて、3つのエンティティが定期的に情報共有し、協力し合えることは、本プロジェクトの重要な特徴であり、大きな成果であると思われる。

3-1-5 制度の共通性維持に向けた合意形成

本プロジェクト期間中は、セルビアがノウハウをその他3カ国に提供し、各国の制度構築を支援してきた。しかし、「プロジェクト終了後」も、各国が共通のメンターサービスの制度を維持すべきかについて協議が必要であった。そこで、各国の制度構築が一段落したタイミングを見て、4カ国の制度設計者集め、プロジェクト終了後の展開について議論を行った（2019年5月）。その結果、4カ国全てが「セルビアの制度を標準とし、各国はセルビアの制度を自国用に調節し、運営し続ける」との合意を得た。セ国担当者からは、「セ国のモデルではなく、4カ国が協力して掲げる標準モデルという表現がより適切である」との発言があり、4カ国がより協力して共通の標準メンター制度を構築していくことが合意された。

3-2 成果2（メンターの育成）

3-2-1 正確な現状把握のためのフィールド調査

各国での予算確保及びメンターの育成が大きく進み、メンター制度の更なる展開が確実となる中、現場の実情を把握し品質を担保する目的で、計画済活動に加え、モ国、ボ国及びマ国でフィールド調査を実施した。

西バルカンの文化では相手を評価する際によほどのことがなければ低い評価を与えない傾向があり、アンケートや評価シートだけでは実情が見えにくい。このため、実際に企業を訪問し、現場で経営者と膝をつきあわせてインタビューすることで、裨益企業による評価、満足度、課題等

に関する実情把握に大いに役立った。調査結果は、各国のC/Pから高く評価され、プロジェクト後半におけるメンタリングの品質改善の基礎になったことから、現場の声の直接的な聴取は、今後の制度運営においても実情の把握に有用であると思われる。

3-2-2 トレーニングの品質管理

本プロジェクトにおいては先行国の経験を活用することを重視し、新規導入国のメンター育成のために、先行国（セ国を中心とし、一部モ国及びボ国）から座学研修トレーナー及びOJTトレーナーを派遣した。コンサルタントができる限り同席及び同行し、トレーニングの品質をモニタリングし、実地での指導を行った。

座学研修については、モ国、ボ国及びマ国の研修にコンサルタントが同席し、講義進行及び講義内容をモニタリングした。全体的に高い水準の講義が実施されていることが確認できた一方で、座学研修プログラム全体の構成及び一部科目（マーケティング、生産管理、人的資源管理）については改善の余地があることが確認された。

これらの同席を通じて確認された課題については、その場でも指導を行うと共に、メンタリングガイドラインを改定し第2版を作成する際に反映した。

OJTについては、モ国及びマ国のOJTにコンサルタントが同行し、講義の進行及び内容に関するモニタリングを実施すると共に、必要に応じて、裨益企業の状況及び標準メンタリングプロセスに沿った事例を紹介する等して、OJTを支援した。

多数のOJTトレーナーを、複数の国から、複数の国に対して、複雑な動線で派遣しているため、各地で、実際にどのような水準のOJTが提供されているかを的確に把握することが課題であったが、同席したどのケースにおいても、標準メンタリングプロセスに沿った、十分な水準でのOJTが提供されていることが確認された。各国の経験豊かなメンターがOJTトレーナーとなっており、実践を重視する西バルカン地域の風土ともあいまって、OJTは各国のC/Pからも高い評価を得た。

3-2-3 メンター同士の「横」のつながりの強化

フェーズ1からの一貫した方針として、メンターが座学研修、OJTを通じて基本的なスキルを身につけた後は、メンター同士が情報共有を進め、切磋琢磨し合い、連携し合うことで実力を高めていく環境を作ることを重視している。

このためにフェーズ1において実施したオールメンターミーティング及びメンターアワードを継続すると共に、新規にメンターサービスを導入したボ国及びマ国においても実施し、制度として取り入れることで、各国内のメンター同士が情報共有を行う文化と関係性を醸成した。

ボ国及びマ国においても、C/Pから「情報共有を重視するのは日本らしい支援の仕方」「このような関係性構築はプロジェクト後も残るものであるから極めて有意義である」との評価を得た。

3-2-4 メンターアワードを通じた運営改善

(1) セルビアでの創業・成熟企業のカテゴリー分け

セルビアの裨益企業は、創業企業から長い歴史を持つ企業まで幅広い。成熟企業と創業企業へのメンタリング内容を等しく評価することが困難であることから、2019年より、成熟企

業（Mature）と創業企業（Start-ups）を別のカテゴリーとし、それぞれについて3位まで優秀賞の授与を設定した（合計6名の受賞者）。これにより、創業企業と成熟企業へのメンタリングの特色がより比較しやすくなった。

(2) セルビアでの発表順番の改善

発表する順番は、評価する聴衆の印象を左右し得る。公平性を確保するために、セルビアでは、C/Pがくじ引きで順番を決める方法を導入した。

(3) セルビア・モンテネグロでの過去受賞者の取り扱いの改善

セルビアでは、2008年からJICA事業に従事し、OJTT及びCRTTも多数経験しているベテランのメンターも多い。そのため、2019年のメンターアワードでは、ベテランメンター2名が創業向け、成熟企業向けの双方において同時受賞した。また、モンテネグロではメンターの数が少なく、経験が未熟なメンターが多いため、ベテランメンターが2年連続で受賞していた。今後の改善点として、一度受賞したメンターは、次年度以降はプレゼンターから卒業する等の工夫を検討している。

3-2-5 メンター育成支援ツールの開発

本フェーズより本格的にプログラムとして整備したカイゼンについては、プロジェクト期間中の試行を通じて、生産管理に関する高度な専門知識を紹介するよりも、西バルカンの中小企業の現場において実践できる、基本的なノウハウを、わかりやすくパッケージ化したものにニーズ及び効果があることが明らかになった。

このためカイゼンのプログラム開発に際しては、ポスター、カード、企業においてそのままキックオフミーティングに用いられるスライド、関連ビデオや学習ゲームなど、メンターがそのまま活用することのできるツールを渡すことを重視した。これはメンターから「極めて実践的で、カイゼンのメンタリングができる自信がついた」等と極めて肯定的な反応があった。

3-2-6 オンラインでの研修実施

本プロジェクト期間中、新型コロナウイルスであるCOVID-19のパンデミック化し、2020年3月に全ての派遣業務を切り上げ、遠隔からのプロジェクト実施を余儀なくされた。これに伴い、残っていた研修をオンラインで実施することとし、実施体制を整備した。

オンラインでの研修はトレーナー側も、受講者側も、多くは初めてであったことから、現地コンサルタントをプロジェクトアシスタントとして起用し、オンライン研修にかかるTOTの実施、操作マニュアル等の整備等を実施すると共に、当日も技術的サポートの現地窓口として支援し、結果として全てのオンライン研修が無事に終了した。

この対応についてはC/Pからも、機動的かつ効果的であったと評価を得た。

3-3 成果3（地域間連携の促進）

3-3-1 各国内でのネットワーク形成

メンターが所属するサービスプロバイダーは、全国各地に点在する。メンターは、同じ機関内の同僚から学ぶ機会には恵まれているものの、それだけでは得られる知識に限界がある。また、1年間に1人のメンターが実施できるメンタリング回数は限られているため、経験数を確保するのに年数がかかってしまう。

座学研修、OJTに加えて、他のメンターの経験をも共有することでできれば、各メンターはその知識、ノウハウのストックを増やすことが可能となる。そこで、オールメンターミーティング、メンターアワードを通じてメンター間の情報共有を促し、知識の補完をするとともに、メンター同士による地域を越えた横のつながりを構築した。座学研修といった公式な場での交流に加え、近年では、メンター達はフェイスブックを初めとしたソーシャルネットワークでも繋がっており、非公式の交流も発生していた。JICAコンサルタントがセ国16カ所を順番に訪問し、OJTを提供した際、既にOJTを受けたメンター達が自身のOJTの様子をソーシャルメディアに投稿しており、次の訪問地のメンター達へ既に情報が伝わっているなど、メンター同士による情報共有が活発化していた。

また、セ国では2019年に初めて裨益企業を集めるメンタリングフォーラムを開催し、メンタリングを受けた証としてステッカーを配布した。これまで裨益企業同士が知り合う機会が無かったが、「メンタリングの裨益企業」という共通性を打ち出し、意欲的な裨益企業間のつながりを作る第一歩を踏み出した。

3-3-2 各国間のネットワーク形成

プロジェクト開始後、初めて参加したマ国では、メンタリングを実施するサービスプロバイダーを選定するための広報活動として、サービスプロバイダー候補機関と企業を一堂に集め、メンタリングを紹介するPRイベントを開催した。JICAコンサルタントからはメンタリングの紹介、セ国より招待したDAS担当社からは、セ国でのメンタリングの中小企業支援における成果を発表した。参加したサービスプロバイダーには、発表が刺激になったとの感想が寄せられ、マ国のAPERNMはイベントが開催されたことを非常に感謝しており、多国間協力の第一歩となった。

プロジェクト開始後に制度構築を開始するにあたり、予算の不足はもちろんのこと、サービスプロバイダーの増やし方、具体的な公示準備の進め方などについてボ国、マ国は不安を抱え模索していた。JICAコンサルタントチームのアドバイスだけでは細かな実務に関する情報を満たせないため、セ国でフェーズ1を経験した担当者たちの協力を仰いだところ、予想以上に積極的な関与を得られた。彼らの関与によって、他国への技術移転体制が自律的に形成され、多国間連携の素地が作られた。

3-3-3 多国間協力に関する会議の開催

年に1回、セ国において、4か国合同で開催される全体調整会議である、Overall Coordination Meeting（OCM）では、進捗状況と今後の方向性について議論した。さらに各国の制度設計担当者が一堂に会する機会でもあるため、適切な情報共有と学びの場となるよう、各国の優秀メンターや裨益企業を招待し、成功事例を紹介するプレゼンテーション等を行った。また、2019年のOCM

では、セルビア国内で活動するドナーの代表者達を招待し、中小企業セクターへの貢献方法についてパネルディスカッションを行った。参加ドナーは、USAID、GIZ（Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit）EBRD（European Bank for Reconstruction and Development）、EUBID（European Union Support to Business Incubator Development）、EUPRO（EU Support to Municipal Development）、EU Funded Project、SIPPO（Swiss Import Promotion Programme）の7機関と、セルビアのDAS及びJICAである。パネルディスカッションでは他ドナーのプロジェクトとメンターサービスを繋げることも議論され、他ドナーの予算を利用する可能性についても触れられた。参加した各国C/Pやメンターからは、セ国DASとUSAIDとの連携等の事例から、将来的には他ドナーとの連携可能性を含む有益な情報が得られたとの感想が寄せられた。また、これにはセ国のメンターも参加可能としたため、メンター、制度設計者、他国のメンターの交流の場ともなり、非常に有意義な会となった。

表-30：他ドナーのプロジェクトと目的

	組織名	プロジェクト名	プロジェクトの目的
1	USAID	Competitive Economy Project	冷凍、生鮮、専門産業における市場主導の包括的な市場システムの開発
2	GIZ	PSD Project	小規模・中小企業の競争力とイノベーション力向上
3	EBRD	EBRD SME Advisory Support Program	セルビアの民間中小企業の競争力と生産性向上
4	EUBID	The European Union Support to Business Incubator Development - EUBID project	中小企業に対する高い価値を提供するビジネスインキュベーターの能力開発
5	EUPRO	EU Support to Municipal Development	新規投資、雇用創出、より競争力のある企業、地方自治体の業務改善等につながるビジネス環境の構築
6	EU	EU Funded Project	EU資金によるプロジェクト参加促進
7	SIPPO	The SIPPO Mandate - Program component 1	BSOの市場アクセスの向上と制度強化のための能力開発



写真：2019年OCMでのパネルディスカッションの様子

3-3-4 多国間協力に基づく共同イベントの開催促進

2018年5月のセ国で開催したメンターアワードには、各国の制度設計担当者を招待し、メンターアワードのモデルケースを示した。その時点ではモ国、モ国、ボ国のそれぞれに少数のメンターしかいない一方、セ国には既に数々のメンターに加え、多数の優秀メンターが育成されていた。熟練したメンター達の活躍を直接見れることは、各C/Pが目指すメンター制度をイメージする上で大いに役立った。また、発表事例には数名の創業企業から100名規模の企業まで含まれており、メンターサービスが様々な成長段階の企業へ有効であることへも、C/Pは実感することができていた。加えて、DASはメンターアワードを積極的にPRしており、多数のメディアが取材に訪れていた。テレビでメンターアワードの様子が紹介され、受賞者のインタビューが紹介されるなど、メンタリングが全国に広まっていることを実感することもできていた。

このようなメンター制度の将来を見た制度設計担当者は、ロ々に「セ国のようなメンターアワードをできるようにになりたい」と感想を述べていた。実際に、モ国は同年10月のメンターアワードをセ国に倣って盛大に開催し、メディアと経済省の職員も招いてメンター制度をPRし、見事翌年の予算確保を実現していた。

3-3-5 多国間でのメンター同士による協力促進

セ国やボ国のCRTトレーナーやOJTトレーナーを他国へ派遣した。CRTトレーナーは、新規メンター育成のため、7教科の座学研修にて講師を務め、OJTトレーナーは、他国メンターの企業訪問に同行し、企業に対して一緒にメンタリングを行い、現場で他国メンターへの指導を行った。その活動を通じて各国のメンター同士の交流が始まっている。派遣されたトレーナーの評判は非常に良く、アドバイスが実践的であるとの感想が各国メンターから届いていた。トレーナーは研修時のみならず、その後もメールでメンタリングに使用する財務分析等の便利なツールを共有したり、メンターの悩みへ電話で相談に乗るなど、惜しみないサポートを提供している。各国のメンターからセ国、ボ国のトレーナーに感謝と信頼の言葉が多数寄せられ、メンターレベルでの地域間連携が促進された。

3-4 成果4（投資促進）

日本が関与するプロジェクトであるため、C/Pからは日本企業からの直接投資の促進が期待されていた。実際、対象地域の投資環境はフェーズ1開始時と比べて改善されており、日本企業の進出も複数開始されていた。また、本件に配属された日本人専門家としても、プロジェクトの内外で日本企業5社（不動産2、製造・IT・サービス各1社）の経営者を個別に現地に招き、各国の外国投資促進担当とのマッチングを行うことができた。

ただこうした活動を継続して行うには、本件配属の日本人専門家の工数は限られていた。そのため、邦銀の海外進出専門部門とコンタクトをとり、東欧を担当する部署との連携を試みた。しかし、東欧担当日本人の数が限られ、各人が複数国を担当している中、西バルカン4か国に対し先方の関心を得ることは容易ではなかった。また、日本企業で当該地域への関心を寄せる企業は比較的大規模な事業体が多く、本件プロジェクトの裨益企業である中小零細企業の多くが望む外国企業の関与とは、内容的、金額的にミスマッチであった。

そこで関係者との協議を行った結果、必ずしも「日本企業」の「直接投資」に限らなくてもよく、あくまでも中小企業メンターサービスの構築・普及促進プロジェクトの一環として、付随的に行われるものにとどめることを確認し、英文PDMの修正を行った。その上で、メンターと外国企業との連携促進を図るための既存組織（JETROやEEN：エンタープライズ・ヨーロッパ・ネットワーク）との連携を促進するための活動として、メンターに対する座学研修や、日本でEENに加盟している日欧産業協力センターへの訪問を行った。

こうした活動の中で、日本の支援機関が公表している中小企業の国際化事例やそこからの教訓を踏まえ、中小企業メンターとして知っておくべき中小企業の国際化支援のための最低限の知識内容が「5C」というフレームワークで分かりやすく整理された。本フレームワークはEU諸国での発表資料とも整合しており、今後他国で中小企業の国際化支援を行う上でも活用が可能である。



図-7：「中小企業の国際化支援」英語版研修資料より

3-5 ジェンダーバランス

本プロジェクトがジェンダー活動統合プロジェクトに位置することを踏まえ、プロジェクトが男女平等に裨益するよう留意した。

(1) メンターにおける男女数

メンター、CRTトレーナー、OJTトレーナーの男女数は以下のとおりである。

表-31：各国のメンター・CRTT・OJTの男女数

国名	メンター				CRTT				OJT			
	男性		女性		男性		女性		男性		女性	
	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%	数	%
セルビア	27	36.4	47	63.5	5	22.7	17	77.2	5	22.7	17	77.2
ボスニア・ヘルツェゴビナ	40	54	34	45.9	3	42.8	4	57.1	3	42.8	4	57.1
モンテネグロ	18	60	12	40	3	50	3	50	3	60	2	40
北マケドニア	9	47.3	10	52.6	0		0		0		0	
合計	94	47.7	103	52.2	11	31.4	24	68.5	11	32.3	23	67.6

西バルカン諸国においては女性の社会進出が我が国以上に進んでおり、社会的役割において男女差を意識する機会は多くない。本プロジェクトにおいても、メンター、CRTT、OJT

のいずれにおいても女性の方が多く活躍している。



5人中3名が女性である。

写真：セルビアのメンターアワードの受賞者

(2) 裨益企業における男女数

2019年の西バルカン及びトルコの中小企業政策指標によると、この地域での女性企業経営者比率は全体のわずか27.5%であり、経営層では女性比率は14.2%である。メンターサービスの裨益企業においては、女性経営者の比率は29%であり、女性経営層は30%となっており、地域平均以上に女性の活躍が見られる。

これらの結果は、アフーマティブアクションのような制度運営をした結果ではなく、ジェンダーに拘らずに、意欲のある企業を選定し、能力のあるメンターやトレーナーを育成した結果自然に達成されたものである。

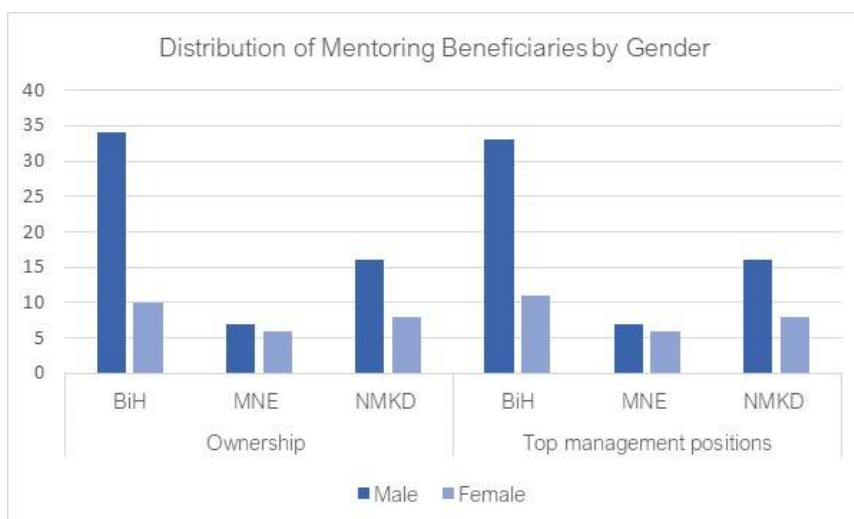


図-8：各国の裨益企業における男女数

3-6 COVID-19のプロジェクトへの影響と対策

3-6-1 COVID-19への対応方針

COVID-19は対象4ヵ国へ大きく影響し、2020年3月より全ての国が渡航禁止となり、プロジェクトの中断が余儀なくされた。プロジェクト期間の延長も検討されたが、JICA本部及びC/Pとの協議の結果、残された活動はオンラインにて対応することとし、予定通り2020年8月末にプロジェクトを完了する方針とした。以下はCOVID-19が及ぼしたプロジェクトへの影響と、実施された対策の概要である。

3-6-2 C/Pとのプロジェクト管理

2020年3月以降、C/Pとの議論はオンライン会議にて対応した。JCC及びOCMについても、オンライン会議にて対応し、2020年6月～7月にかけて実施した。

3-6-3 新メンター育成への影響と対策

セ国、ボ国、マ国では2020年3月以降に予定された新メンターの育成研修が中断した。その後、オンライン形式での座学研修を開催することを決定し、5月末より再開した。講師及びメンターへは会議開催ツール（Zoom）について事前に教習を行い、不具合の発生を防止した。

3-6-4 新メンタートレーナー育成への影響と対策

4ヵ国全てにおいて2020年3月以降に予定されていた新メンタートレーナーの育成研修が中断した。C/Pと協議した結果、一旦はメンタートレーナーもオンライン形式での座学研修によって育成することを目指したものの、最終的に中断することとなった。その理由は全C/Pが「メンタートレーナーの品質は極めて重要であり、十分な教育環境の下で育成すべき」と判断したためである。そのため、各国のメンタートレーナー不足は今後の課題として残されている。

3-6-5 本邦研修への影響と対策

全ての国において国家緊急事態宣言が発令されており、参加者の安全を確保することが必要であったため、第3回となる2020年の本邦研修は中止となった。

4. 上位目標達成に向けての提言

4-1 上位目標及びその指標

上位目標及びその指標は以下の通りである。

【上位目標】

西バルカン地域（セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ、北マケドニア）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発展する。

【評価指標】

1. 対象地域において、メンターサービスが持続される
2. 各国において、メンターサービスの延べ裨益企業数が増加する
3. メンターサービスの裨益企業のうち、80%以上がメンターサービスを通じてビジネスが改善したと評価している。

【達成見込】

対象4ヵ国全てにおいてメンターサービスは各国の中小企業振興戦略に明記され、その上で予算が確保されている。各地のサービスプロバイダーとのネットワークが形成され、メンターサービスが提供されていることから、将来におけるメンターサービスの持続、裨益企業数の増加が実現している可能性は高い。また、2018年～2019年に提供されたメンターサービスに対し、裨益企業の90%以上がビジネスが改善したと評価していることから、将来的にもメンターサービスが裨益企業から高評価を得る可能性は高いと判断している。

4-2 制度設計に関する提言

上位目標を達成に向けた各エリア毎の制度設計に関する重点課題は下記の通りである。

(1) セ国の制度設計について

メンターサービスに対する需要が拡大する中、経済省の予算のみで同制度を構築・運営し続けるのは困難である。今後の持続可能性確保には、他省庁やドナーによるメンターサービスの利用を促進し、その実績をもって、サービスの重要性を政府中核に提案するアプローチが効果的であると思われる。それによりセ国内ではメンター制度の予算の拡大、予算元の多様化、サービスの利用機関の多様化、サービスの裨益企業数の増加の実現が可能で、メンター制度がよりセ国のSEMセクター全体へ貢献できる制度へと進化させることが可能である。

(2) モ国の制度設計について

セ国が750万人の人口を抱えるのに対し、モ国の人口は70万人であり、政府組織及びSMEセクターの規模も10分の1以下である。従って、セ国と同様の取り組みを展開することは、資金的にも、人的リソース的にも限界が生じやすい。従ってモ国では、プロジェクトで培った地

域間連携をベースに、西バルカンのパートナー国のリソースを最大限に活かすことが最も合理的である。全てを自国内で完結させようとせず、自国でできることは自国リソースで、自国では対応できないことは他国のリソースで制度運営を行うなど、柔軟な制度運営がモ国における持続可能なメンター制度のあり方である。

(3) RS の制度設計について

RSは、僅かな期間にメンター制度を構築し、既にサービス提供を実現するなど、大きな成果をあげた。RARSの掲げる「自己完結したメンター制度を早期に構築する」という方針の通り、急ピッチでメンター制度が整いつつある。その一方、実情が理想に追いつかないままに制度の構築を進める危険性が伴っている。2020年にはRSでは自国内トレーナーの育成を予定していたが、COVID-19の影響によりその育成は断念する結果となった。見方を変えれば「経験年数が浅いメンターをトレーナーとして認定しなかったこと」は制度の形骸化を防止すると共に、トレーナー及びメンターの技術レベルを向上させる上で最善手であったとも考えられる。RSではメンター制度の概形が短期間で構築できたことを良しとし、次の重点課題としては運営を通じた改善を重ね、メンターサービスの運営面とサービス面の両面において品質向上を志すことが重要である。

(4) FBiH の制度設計について

メンター制度は全国のサービスプロバイダーとの連携、各地のメンターとの対応、裨益企業とのコミュニケーション、さらに地域間連携をベースとした他エリアとのパートナーとの協力など、運営には多大な業務が伴っている。特に各仕組みを一から構築する初期の業務量は膨大であり、関係者による献身的な努力を必要とする。そのような環境下において、FBiHのC/PであるMODECが他エリアと異なる「省」でありながらも実務を完遂されたことは特筆に値する。業務への人員を割きやすく、プロジェクトの各実務に精通する「エージェンシー」と比較し、「省」であるMODECがプロジェクトを運営することは非常に困難であった。2017年～2020年までの本プロジェクトではMODECは成功を取めたが、これは担当者による個人的な献身に依るところが大きかった。しかしながら、長期間に渡って特定個人の献身に支えられていたのでは制度は持続可能なものとはならない。FBiHではメンター制度の運営を担う「エージェンシー」に当たる組織を活用できる体制を早期に整えることが必要である。例えばメンター制度の運営を、公募を通じて委託できる体制を整えることも有効な手段である。

(5) マ国の制度設計について

マ国では長年に渡り経済振興施策が大企業に向けられた次期があり、その結果地方におけるRAの経営資源が縮小化している。本プロジェクトでは、7つのRAと連携することでマ国全土にメンターを配置し、地方へメンターサービスが提供できる体制を目指したが、そのネットワークはまだ脆弱である。具体的には多くのエージェンシーは1～3名の少人数であり、またその中には非常勤の職員も含まれている。従って、マ国におけるメンター制度構築は、メンター制度のことだけを考えるのではなく、そのサービス提供母体となる各地のRAの発展を促すことが成功の鍵を握っている。具体的には、2つのターゲットについてC/Pである

APERNMが蜜にコミュニケーションをとり、成長戦略を提案することである。1つ目のターゲットは、既に連携がなされている経済省であり、経済省の発表する中小企業振興戦略にRAの発展戦略とメンター制度の展開戦略を盛り込むことである。2つ目のターゲットは内閣の経済チームであり、内閣の掲げる経済振興施策の中にRAの発展とメンターサービスの活用が盛り込まれるよう、その重要性を提案することである。この場合、APERNMの日常活動の一つにこの経済省と内閣とのコミュニケーションを位置づけ、APERNMサイドから積極的にアプローチすることが重要である。

4-3 メンター育成に関する提言

4-3-1 メンターの役割と標準メンタリングプロセスを理解した育成プログラム

メンター制度は中小企業セクターを開発するための一政策的手段に過ぎない。中小企業を支援する公的枠組みは複数ある上、発展途上とはいえ、西バルカン諸国にも民間コンサルタントの市場は存在している。

これらの中でメンタリングは、そもそもは高度なノウハウ以前の部分で躓いている中小企業に対してホームドクターとして、成長の方向づけを行うことを支援する枠組みとして開発され、専門的なノウハウは民間コンサルタントにつなぐことでカバーすることとされてきた。

C/Pも人材が入れ替わり、比較的新しい関係者の中からは「より専門的なノウハウ」「より高度なノウハウ」「より目立つノウハウ」を希望する声も上がることがあるが、これまで培ってきた標準メンタリングプロセスを疎かにして、そうした専門特化のみを論じることは、メンター制度の本旨を曖昧にするばかりか、民間コンサルティング市場を害することにもなりかねない。例えばカイゼンについては、セルビアに、民間のコンサルティングファームであるカイゼン・インスティテュートが存在し、毎年一回、セルビア国内100社以上を集めたカンファレンスを実施する等、活発な活動を実施しており、既にプロジェクト期間中も、メンターとの連携を取る協議を重ねている。この結果として2020年3月にメンターへ2日間のカイゼン研修が企画され、JICAコンサルタントが1日目、カイゼン・インスティテュートが2日目を担当することとなった。しかしながら、COVID-19の感染が広がったため本イベントは中止された。

重要なのはこうした全体像を理解して育成を進めることである。西バルカンの中小企業が求めることを全てメンタリングがカバーしようとするのではなく、どの部分を民間が担い、どの部分を他の公的支援が担う、どの部分をメンタリングが担うのかというデマケーションを踏まえて育成の方向性を決めていく必要がある。

その意味において、疎かにしてはならないのは標準メンタリングプロセスであり、今後、分野別の専門ノウハウを強化することがあったとしても、それ以上に標準メンタリングプロセスを磨き上げ、浸透させ、実践における活用度合いを深めていくということが重要である。

個別の目新しいテーマに注意を向けることにも意味はあるが、それらはいくまで「枝」であり、メンタリングの「幹」である標準メンタリング及びメンタリングガイドラインを磨き続けることこそが本制度のインパクトを持続するために重要である。

4-3-2 座学研修トレーナー及びOJTトレーナーの育成及び品質管理の強化

本制度の規模が拡大するにつれ、その育成を担う座学研修トレーナー及びOJTトレーナーの重要性が増していく。

幸いにも現時点のトレーナーは優れた人材が確保されており、また一部、課題のある人材についても、コンサルタントが同席/同行した際に検知され、必要に応じた指導や配置換えなどの手当てがされてきた。

しかし長期的には、高い品質が確保される制度を自律的に機能させるには課題が残る。トレーナーの選定、育成、認証、評価の全体の体系をさらに整備し、本制度の構築初期から携わってきた、いわば「第一世代」のトレーナーから、その後の世代のトレーナーへと入れ替わった後においても、高い品質でトレーニングが提供されるような体制を整える必要がある。

これらの課題についてはC/Pとは十分に共有されており、今後、品質管理システムの強化を行うことが求められる。

4-3-3 メンタリングガイドラインの継続的な改訂

メンタリングガイドラインは標準メンタリングプロセスを実現するための根幹となる文書であり、全てのメンターが、同ガイドラインを手元に置いてメンタリングを行うことが求められている。したがって、これを改訂することがメンタリングの内容を改定・強化することとなる。

メンタリングガイドラインは2015年に、前身プロジェクトにおいて初版が作成され、本プロジェクト期間中の2020年に第二版が作成された。この改訂は、フィールド調査及び、企業訪問への同行等によって把握された実情に基づいて為されたものである。一方で、既にセ国を中心として、十分な経験を積んだメンターが増えていることを踏まえるならば、今後のガイドライン改定においては、選定された熟練メンターが主導権をとる体制を作りつつ、数年に一度、メンタリングガイドラインを継続的にアップデートすることが有効である。

4-3-4 オンライン学習とリアル学習の適切なミックス

本プロジェクトにおいては、COVID-19の影響により、一部研修をオンライン実施へと振り替えることを余儀なくされた。これは結果として、地理的なハードルを解消し、在住地に関わらず、研修に対する公平なアクセス機会を提供する点で有意義であったが、一方で、C/Pからは「やはりリアルな研修の方が、効果が高い」との所感も寄せられている。

今後の育成においては、実地学習を基本としながらも、効率と効果を発揮できる形でオンライン学習を組み合わせることが有効であると考えられ、西バルカン諸国の文化を十分に踏まえながら、適切なバランスを見出していくことが求められる。

ここでは、オンライン学習に関する専門的な能力というよりは、西バルカン諸国の文化及びメンタリングのプロセスを理解した上で、適切なチャネルミックスを行う能力が鍵になる。

そのため、支援の機会があるならばオンライン研修担当を設けるまでの必要はないが、メンター教育及びメンタリング提供の実情をよく理解している人間が、オンライン研修の導入方法を十分に検討し、チャネルミックスをリードできる体制を整えることが必要である。

4-4 地域間連携の促進に関する提言

4-4-1 継続的な地域間連携の必要性

西バルカンでは4カ国の連携をベースとした共通のメンター制度構築が期待されている。本プロジェクト期間中はJICAが調整役となり、4カ国の連携について支援することが可能であったが、本支援は永続的なものではない。プロジェクト終了後も4カ国が様々な調整を重ね、西バルカン地域のメンター制度を構築していけるよう、その中核となる仕組みを持たなくてはならない。本提言では4カ国による会議開催を軸とした地域間協カスキームについて提言を行う。

4-4-2 4つの重点項目

西バルカンのメンター制度を構築する上で、特に重要な以下4つのテーマについて、4カ国が連携することを提言する。

(1) 各種システムの改善

現段階での達成率80%

自国内のシステム改善のみならず、地域全体でのシステム改善へ取り組むことが次の課題

評価制度、教育制度、資格制度といった各種システムは、メンター制度全体の成長に伴い、改定を重ねることが必要である。しかし、各国が自国の経済環境だけを視野に置いて改定を重ねたのでは、やがて西バルカン全体でのメンター制度の統一性が失われることになる。特にメンタリングの内容やメンターの資格要件が地域によって大きく異なると、地域共通のメンタリング制度とはならないため、その統一性には十分に留意する必要がある。従って、4カ国が常に強調し、足並みを揃えて各種制度の改善を続けることが必要である。

(2) トレーニングの改善

現段階での達成率80%

優れた講師人材の育成と、地域を越えた交流が次の課題

メンター制度は「メンターによるサービス品質」が最も重要であり、そのための高品質なトレーニングをメンターへ提供することが必要である。しかし、その教育制度を構築し維持することは難易度の高い作業である。メンターへの教育コンテンツを開発し、それを教えられる優れた講師を育成し、さらに4カ国が共通のトレーニングを行えるようノウハウを共有し、さらには講師人材の交流もしていかなければならない。しかし、トレーナー同士が一堂に会することは難しい。メールやオンラインミーティングでの交流や情報交換が現実的である。行動を促進するには、C/Pレベルでの定期会議で、進め方を議論しておく必要がある。

(3) ブランディング

現段階での達成率60%

自国内でのブランディングから西バルカン地域全体でのブランディングが次の課題

「メンタリング」は一般用語であり、時と場所が異なれば、異なる意味で使用されている。そのような中で我々のメンター制度が政府、中小企業、その他ドナーから信用され活発に利

用されるためには、「西バルカンのメンターサービス」として十分に差別化された好ましいブランドイメージを構築することが不可欠である。それは共同プロモーションを初めとしたアイデンティティ（例：日本式経営ノウハウを導入したメンタリング。西バルカン諸国共通のメンタリング。実務支援を通じた実践的メンタリングなど。）の構築に始まり、相互にサービスや運営の品質に目を光らせ、名実ともに理想を体現した西バルカンのメンター制度を構築することが必要である。

(4) 品質管理

現段階での達成率70%

裨益企業の声を十分に聞き出し、品質向上へ繋げることが次の課題

メンター制度の成功は、全てメンタリングの「質」に係っている。いかなる制度を構築しようと、どれだけのプロモーションを行おうとも、裨益企業がメンターサービスへ満足し、高評価を返さなければメンター制度が持続することはない。従ってメンター制度内の様々な活動をモニタリングし、適切に評価し、制度の維持と改善へ繋げることが必要不可欠である。

基本的には各C/Pがメンタリング実施後に裨益企業に対してアンケートを送付し、満足度調査を行っていたが、表面的な意見を集めるだけになりがちである。今回、JICAコンサルタントチームよりアシスタントが企業を訪問したり、オンラインで直接意見を聞いたが、より実態が聞ける傾向があった。このような裨益企業の声を直接聞く活動も必要である。

そして西バルカン地域としてのメンター制度構築を目指す、本品質管理へのこのような取り組みは関係国間で等しく取り組まれるべき重要事項である。

西バルカン地域でのメンター制度を4ヵ国が協力して構築するために、上記4項目を念頭に協力活動を進めることが効果的である。

4-4-3 地域間協力会議の定期開催

4ヵ国は西バルカン地域のメンター制度構築へ向け、互いに支援し合うことを既に合意している。しかしながら、その協力をさらに促進するためには明確な議論の場を設定しておくことが肝要である。そのためには、まず「定期的な議論の場」を設けることがあるべき姿である。

2020年6月に各国で開催されたJCC、2020年7月に開催されたOCMにおいて、4ヵ国は地域間協力会議の定期開催へ合意した。その内容は下記の通りである。

地域間協力会議の概要

参加者	各国 C/P 制度運営の実務者レベル
開催時期	3月と9月の年2回。(構成国の希望により追加開催可)
議題	1. 各国制度の年次計画及び制度近況の共有 2. 西バルカン地域メンター制度のアップデート 3. 重点4項目に対する地域間連携に向けた具体施策の検討

この4ヵ国の会議開催であるが、実現可能性はかなり高い状況にある。その根拠としてはプロジェクト期間中にOverall Coordination Meeting, Cooperation Scheme Design Workshop, System Design

meetingといった4カ国間の協力を促す会議を多々開催しており、既に4カ国が議論になれば、協力の意思が確認されているためである。

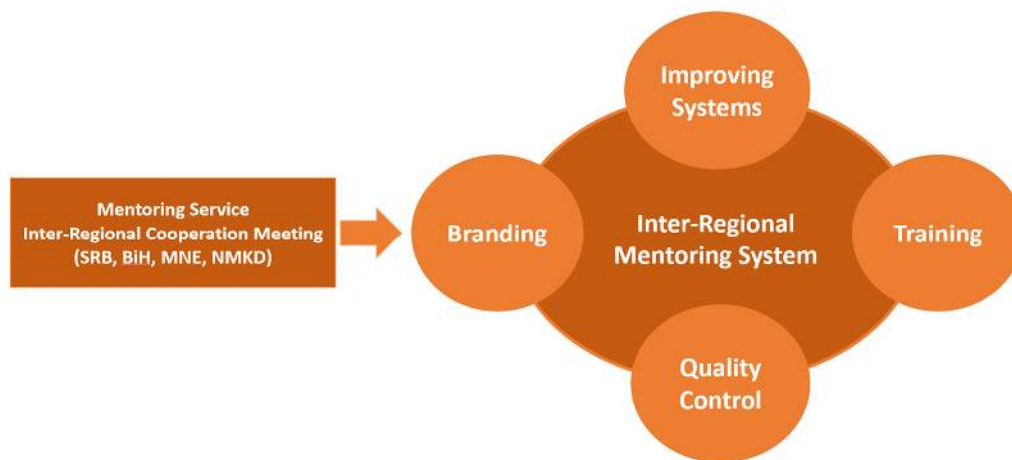


図-9：地域間協力会議を軸とした西バルカンにおける地域間連携

4-4-4 地域間連携における予算不足の懸念事項

4カ国は地域間連携の重要性を理解し、実現に向けて高い意欲を抱いている。その一方、地域間連携の予算確保に課題を抱えており、支援を必要としている。ボ国及び北マケドニア国はメンター制度構築への取組みを開始してから、若干3年に過ぎない。各C/Pの現状はメンター制度の必要性を政府内で訴えている段階であり、必要とする予算を徐々に獲得している段階である。現段階ではまだ政府より提供される予算は限定的であり、自国内メンター制度の運営へ重点的に支出することが必要で、地域間連携へ回すゆとりは無い。これはC/Pの能力や努力の問題ではなく、メンター制度を構築する上で通らざるを得ない時期であり、制度の成長と共に解決して行く問題である。

地域間連携の議論は電話やメールによって進めることも確かに想像はできる。しかしながら、4カ国が議論すべき内容は時に政治的に繊細な項目を含むため、実務上は対面での議論を必要としている。また「一同に会して議論すること」は関係国の協力関係を強化する上でも、モチベーションを高める上でも欠かせない要素である。従って4カ国それぞれが地域間連携の予算を確保できるまで、一時的にはあるが費用支援がなされることは、西バルカンの地域間連携を実現する上で必要かつ重要な成功要因である。この点について全てのC/Pが2020年のJCC及びOCMにおいて切実に希望していたことは特筆に値する。

なお、JICAコンサルタントからは予算がないならばオンラインでも地域間協力会議を進めること、地域間連携に必要な支出ができるよう国内の法規制を調査することについて、C/Pへ依頼済みである。全C/Pが地域間連携実現に向けて自助努力をし、その上で一時的な費用支援がなされるのであれば、西バルカンにおける地域間連携の早期実現が期待できる。

技術支援と費用支援を検討する場合に向け、以下に地域間連携に必要とされる活動と想定される年間コストの概算を記載する。

年間コスト概算値合計：141,940ユーロ

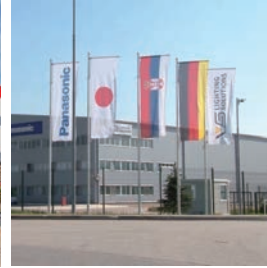
通貨単位：ユーロ

概算値 内訳		単価	件数	合計
(1) 各種システムの改善に関するコスト				
メンタリングサービス 地域間連携会議開催 (年2回開催)	会場費 (軽食、飲み物込)	480	2	960
	旅費・交通費	300	32	9,600
	日当	30	96	2,880
	宿泊費 (前日入り、翌日帰り)	80	64	5,120
	小計			18,560
(2) トレーニングに関するコスト				
講師派遣 (座学研修) - 7科目 - 12日間 - 4か国	講師謝金	120	48	5,760
	旅費・交通費	300	28	8,400
	日当	30	78	2,340
	宿泊費 (前日入り、翌日帰り)	80	57	4,560
	小計			21,060
講師派遣 (座学研修) - 7科目 - 12日間 - 4か国	講師謝金	120	48	5,760
	旅費・交通費	300	28	8,400
	日当	30	78	2,340
	宿泊費 (前日入り、翌日帰り)	80	57	4,560
	小計			18,760
講師派遣 (OJT) - 1週間/各派遣 - 8名/国 - 4か国	講師謝金	120	96	5,760
	旅費・交通費	300	32	8,400
	日当	30	160	2,340
	宿泊費 (前日入り、翌日帰り)	80	128	4,560
	小計			36,160
(3) ブランディング				
共同プロモーション	共同リーフレット	3,200	1	3,200
	共同パンフレット	6,400	1	6,400
	共同Webサイト運営	600	1	600
	共同ポスター	3,200	1	3,200
	共同ロールアップ	4,000	1	4,000
	小計			17,400
(4) 品質管理				
第三者評価 - 裨益企業訪問 - 第三者によるメンタリングサービスの実態調査	第三者評価レポート作成	6,000	5	30,000
	小計			30,000

添付資料



セルビア共和国政府
ネマニナ通り11号
11000 ベオグラード
セルビア共和国



セルビアに投資を 日本企業にとってのビジネスチャンス

2019年7月

セルビアへようこそ！

日本の外務省の海外安全情報によれば、セルビア共和国は、危険度レベル0～4の内、最も低いレベル0となっており、現在、感染症危険情報も出されていない国の一つです。



面積 88,361 km²



人口 712万人



通貨
セルビアン・ディナール(RSD)



自然の美しさを体験できる国



才能豊かで勤勉な民族の国



飛躍的な経済成長が進む国



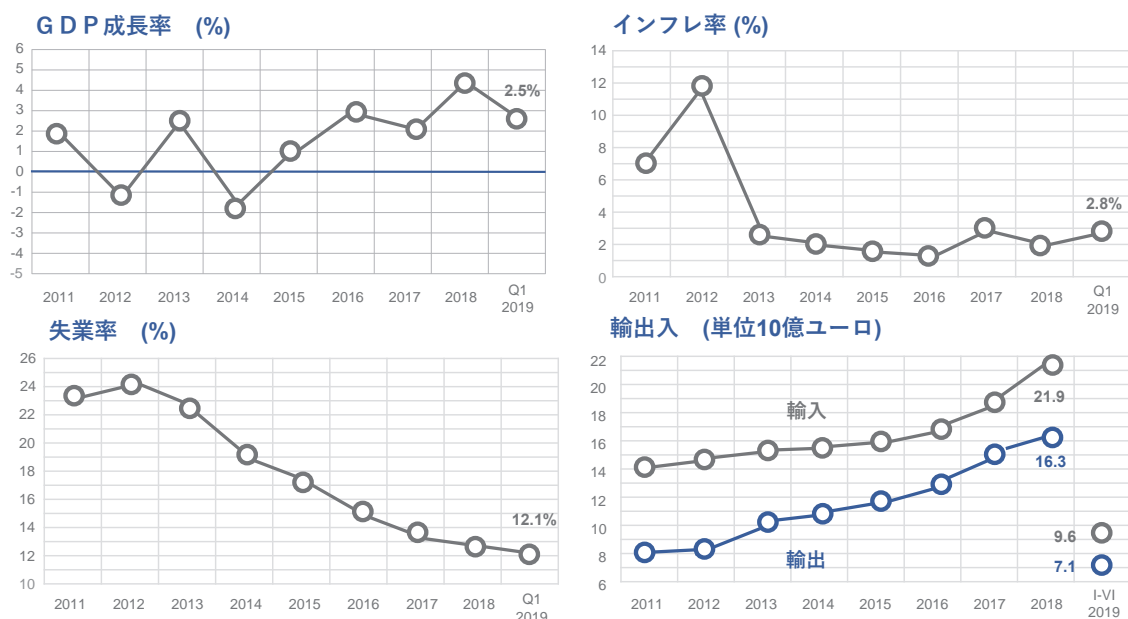
政治経済の安定

- 2008年の世界金融危機により、サービス・消費主導のセルビアの経済成長モデルの構造的弱点が顕在化しました。
- 2014年3月に過半数の議席を獲得し発足した与党による新政権は、財政再建や、投資・ビジネス環境改善のための規制制度改革など、大胆な経済・構造改革を開始しました。
 - 財政赤字は、2014年には対GDP（国内総生産）比6.2%と憂慮すべきものでしたが、2018年には対GDP比0.6%の黒字となりました。その後、加速度的に増え続け、2015年のピーク時には対GDP比71.2%だった公的債務残高は減少に転じ、2018年には対GDP比54.5%まで削減されました。
 - 2018年のGDP成長率は4.3%と過去10年で最高の伸びとなり、持続可能な成長の軌道にあります。
 - 国内経済の競争力や好調な世界経済を反映して、財の輸出は恒常的に成長しています。
 - 失業率は、経済危機後の最高値23.9%（2012年）から、12.9%（2018年第4四半期）にほぼ半減しました。
 - セルビアは、世界銀行「ビジネス環境の現状」リストにおいて過去4年間に順位を43位上げ、現在はビジネス環境ランキング世界48位となっています。

政治経済の安定

- 政治的・経済的安定、地域諸国との連携、インフラ整備、投資の促進や教育制度改革は、セルビアの最優先事項です。
- セルビアは、世界中の国々と協力関係やパートナーシップを大事にしながらも、欧州連合加盟への道を順調に歩んでいます。
- 地域の安定は、セルビア政府の最も重要な目標の一つです。
- セルビアは、次世代の平和と繁栄を保障するために、引き続き地域諸国を協力と結束に向け導くことを誓っています。
- ベオグラードとサラエボ（ボスニア・ヘルツェゴヴィナ）を結ぶ高速道路や、ベオグラードとティラナ（アルバニア）を結ぶ高速道路などのインフラ・プロジェクトが提案されており、これらはバルカン地域の人々を繋ぐ共同事業の良き実例です。
- 地域市場統合のさらなる強化を目的として、CEFTA協定を一歩先を進めるため、セルビアは近年、2017年6月に合意された政策議案を基にした「地域経済圏」の設立を提言しました（アルバニア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、マケドニア、モルドバ、モンテネグロ、セルビア - 約2000万人の市場）。
- 今後の統合にあたっては、サービスの自由貿易、貿易関連手続きのさらなる簡素化、労働力の流動化 - 専門資格の相互認定、投資分野及びデジタル社会など - が焦点となります。

マクロ経済指標



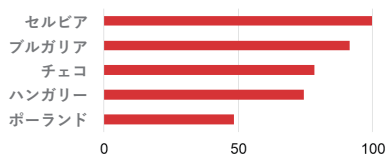


セルビア共和国政府

セルビアでビジネスを

直接投資の実績

直接投資 (単位: % GDPに占める割合 2017年)



出典: 国連 世界投資報告書

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	I-IV 2019
1,009	1,548	1,500	2,114	2,127	2,548	3,496	1,169

セルビアへの外国直接投資 (単位: 100万ユーロ)

出典: セルビア国立銀行

セルビアで成功している企業に加わりませんか？



直接投資の実績

ファイナンシャル・タイムズ(FT)2016年グリーンフィールド外国直接投資レーティング

- FTは、セルビアのグリーンフィールド直接投資の成果を、**世界1位**と評価しました。
- 得点は、GDPに相対するグリーンフィールド投資プロジェクト数と規模に基づいています。
- FTによると、セルビアは、経済規模から期待できるグリーンフィールド投資の12倍規模の投資を誘致しました。

国	順位	得点
セルビア	1	12.02
カンボジア	2	11.24
マケドニア	3	9.18
ラオス	4	8.55
ベトナム	5	7.76

IBM グローバル・ロケーション・トレンド 2017年

- セルビアは、100万人あたりの直接投資によって創出される雇用者数で、**世界1位**になりました。
 - 更に、直接投資によって創出された雇用者数の合計では、世界13位となっています。

国	順位	100万人あたりの直接投資による雇用者数
セルビア	1	3,050
バーレーン	2	2,650
マケドニア	3	2,550
コスタリカ	4	2,450
スロバキア	5	2,400

日本との緊密な関係

- 両国が最初に外交文書を交してから136年
- 2018年の貿易総額は、約1億7629万ユーロでした。
 - 日本からの輸入：1億1749万ユーロ
 - 日本への輸出：5880万ユーロ
- 初めて入国した日から90日以内（6ヶ月間の合計日数）の滞在は、査証免除になります。
- 1999年から日本政府はセルビアに、医療用機器、救急車、学校の改修復工事、市内交通バスや予備部品など、約5億ユーロの援助を行いました。



関係125周年記念郵便切手

セルビアにおける日系投資企業

HI-LEX

場所: スレムプスカ・ミトロビツァ
 年度: 2011年 (2016年 HI-LEXによるLamesの取得)
 投資額: 350万ユーロ
 従業員数: 202

YAZAKI

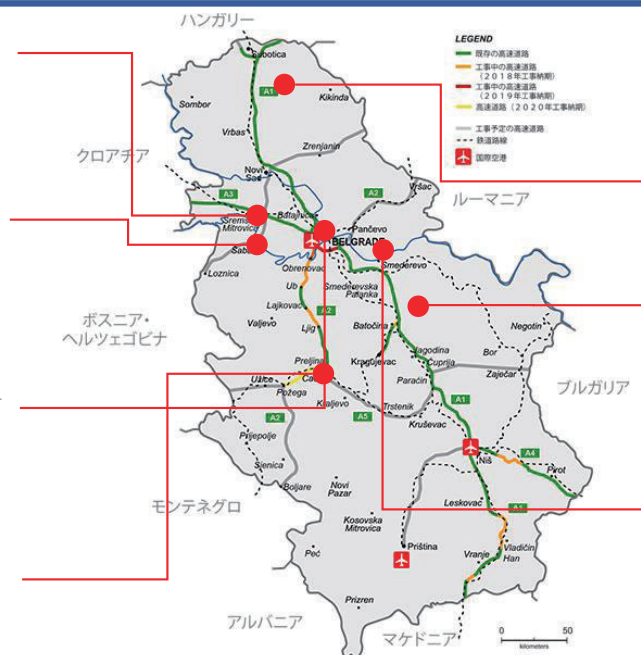
場所: シャバツ
 年度: 2016年
 投資額: 2500万ユーロ
 従業員数: 役3,000 (2019年)

ITOHU

場所: ベオグラード
 年度: 2017年
 投資額: 3億ユーロ
 タイプ: PPP, (Itochu-Suez連合)

MAYEKAWA MYCOM

場所: ゴールニ・ミラノバツ
 年度: 2016年
 投資額: 2500万ユーロ
 従業員数: 162人



JTI

場所: センタ
 年度: 2006年
 投資額: 1億7000万ユーロ
 従業員数: 300

Panasonic

場所: スピライナツ
 年度: 2011年
 投資額: 2000万ユーロ
 従業員数: 300

KANSAI PAINT

場所: スメデレボ
 年度: 2018年
 投資額: 200万ユーロ
 従業員数: 200(予定)

矢崎総業



- 2017年、矢崎総業は、中東欧地域の多くの候補国の中から投資先としてセルビアを選択し、自動車用ワイヤーハーネスの製造工場を建設しました。
- 2019年時点では役3,000人が雇用されています。
- 高い就業率を達成するために、セルビア共和国、公共職業安定所、及び地方自治体が一丸となって、矢崎総業をサポートしています。

“セルビアは非常に高い競争過程を経て選択されましたが、良いビジネス環境を提供してくる場所だとも思います。”

Commercial Vehicles, Yazaki代表取締役 クラウス・パトリック・ノットブロック氏

日本たばこ産業



- 2006年、日本たばこ産業がセルビアに投資し、国営タバコ生産会社「タバコ産業－センタ」を取得しました。
- これは、日本企業として初のセルビアへの投資でした。
- 2016年の年間売り上げは、約8500万ユーロでした。
- 日本たばこ産業は「2017年セルビア・ベスト・エンプロイヤー賞」を受賞しました。

“セルビアの労働者は、教育レベルや技能レベルが高く、
また、勤務態度も非常にまじめだと、誰もが高く評価をしています。”
日本たばこ産業セルビア創立マネージャー ポール・パトリック氏

パナソニック



- 2011年にパナソニックがセルビアで照明機器の製造を開始して以来、投資総額は2000万ユーロにまで及んでいます。
- 当初予定していた投資規模を超え、現在ではセルビアで約300人を雇用しています。
- 2016年4月から2017年3月までの年間売り上げは、約600万ユーロでした。
- セルビアで製造された製品は、EUやロシアを含む世界の主要な市場に輸出されています。

“セルビアの施設は、照明機器の製造において最高峰の工場の一つであり、
セルビアから世界の市場に向けて
最高品質の製品をお届けしていると確信しています。”

パナソニック代表取締役会長 長榮周作氏



セルビア共和国政府

セルビアの投資環境

なぜセルビアに投資を？

”

ピロット市の我がチームの才能とセルビア政府の積極的な協力のおかげで、このプロジェクトは成功を収めました。我が社はヨーロッパ、ロシア、アフリカ、及び中東でのDセグメント車の市場拡大に大きな期待を寄せていますが、ピロット市の工場は、その期待にさらに応えてくれるでしょう。

ミシュラングループ社長 ジャン・ドミニーク・セナード氏

”

我々は、セルビアを高い戦略性、十分なインフラ、そして素晴らしい人材ポテンシャルがある国だと見ていました。セルビアはヨーロッパ市場においてユニークな立場にあり、様々な可能性と、何より高品質な技術を提供してくれます。

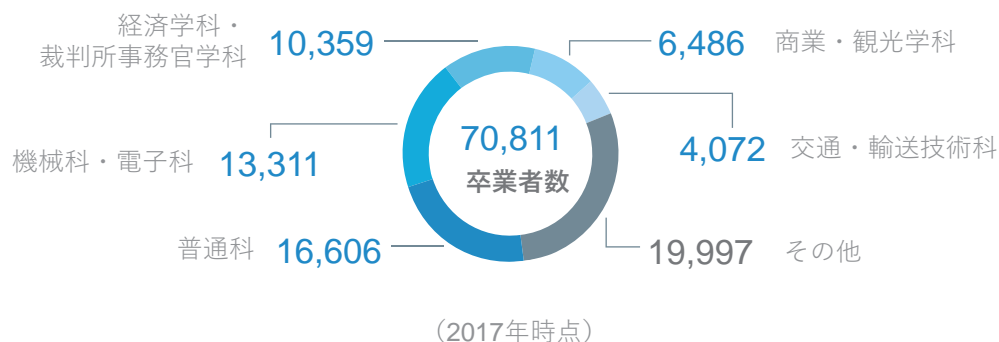
FCAセルビア社長 シルビア・ベルネッティ・ブリーナ氏



優秀な労働力の確保

高等学校教育

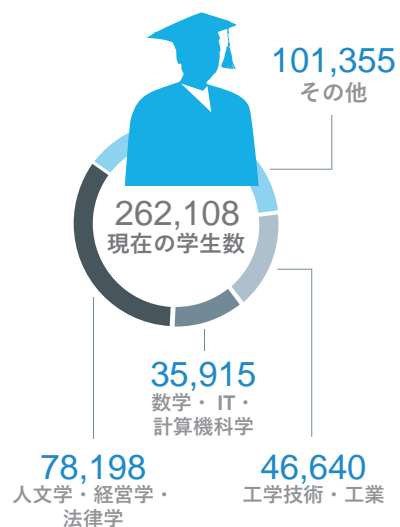
セルビアには高等学校が508校あり、年間の平均卒業生数は約7万人です。



優秀な労働力の確保

大学教育

- セルビアには、国立大学8校（85学部）と私立大学9校（51学部）があります。
- 世界大学学術ランキングによると、ベオグラード大学は世界トップ300大学の一つです（物理科と数学科はトップ200）。
- 国の掲げる「教育改革戦略」では、2020年までに2つの重要な目標の達成を目指しています。
 - 4年制の専門高等学校の卒業生40%、普通科高等学校の卒業生95%を、大学に進学させます。
 - 学士の50%を修士課程に進学させ、修士卒業生の10%を博士課程に進学させます。



優秀な労働力の確保

U21国家高等教育システムランキング（2017年）

セルビアは、経済成長に伴って世界でトップクラスの高いランキングを維持し続けています。

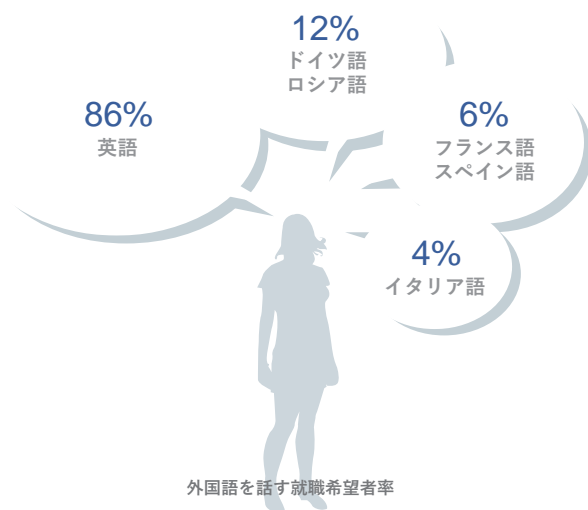
国	順位 (2017)	順位 (2016)
セルビア	1	2
イギリス	2	1
デンマーク	4	3
スウェーデン	5	3
フィンランド	6	6
ポルトガル	8	8
カナダ	11	9
ニュージーランド	7	9
南アフリカ共和国	3	7
中国	14	5

2015年、セルビアは「タイムズ・ハイヤー・エデュケーション」において「新たな教育界のスーパースター」8ヶ国のうちの1国として選ばれました。



優秀な労働力の確保

語学能力



セルビアはBEI*によって、ビジネス英語が堪能な世界76ヶ国のうちの4位にランクされました。

*ビジネス英語インデックス、グローバル英語コルポレーション, 2012.

外国語を学んでいる学生数

言語	小学校	高等学校
英語	551,173	324,561
ドイツ語	128,201	58,620
フランス語	86,423	43,483
ロシア語	61,262	27,433
イタリア語	13,669	5,006
スペイン語	5,940	1,451

優秀な労働力の確保

労働力の確保

12.1%
失業率

出典：セルビア共和国統計局、2019年第1四半期、労働力調査

教育水準別失業者数

教育水準	失業者数	%
非就学 / 小学校	75,400	19.5%
高等学校	243,400	62.9%
大学教育	68,400	17.6%
合計	387,200	100%

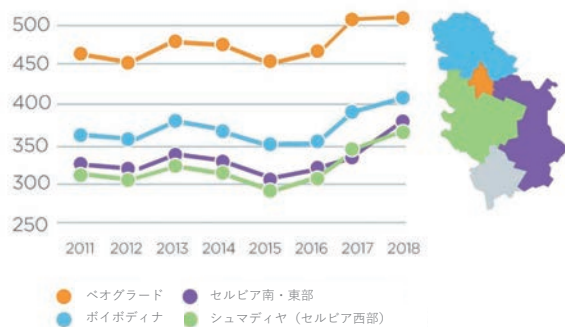
出典：セルビア共和国統計局、2019年第1四半期、労働力調査

年齢別失業者数

年齢	失業者数	%
15-24	60,500	15.6%
25-34	118,500	30.6%
35-44	94,900	24.5%
45-54	69,000	17.8%
55-64	42,800	11.1%
65+	1,500	0.4%
合計	387,200	100%

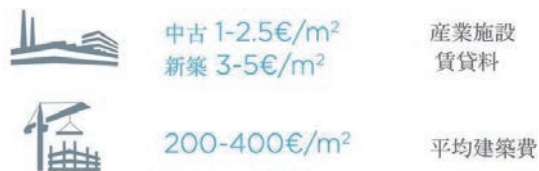
競争力ある運用コスト

地方別平均給料（単位：ユーロ）



出典：セルビア共和国統計局

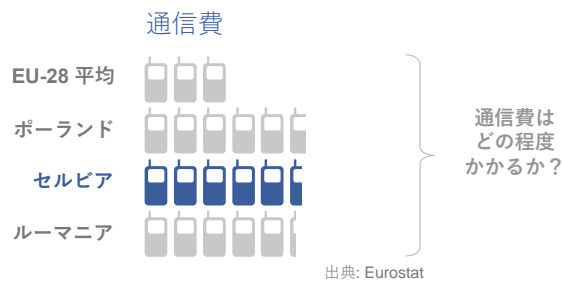
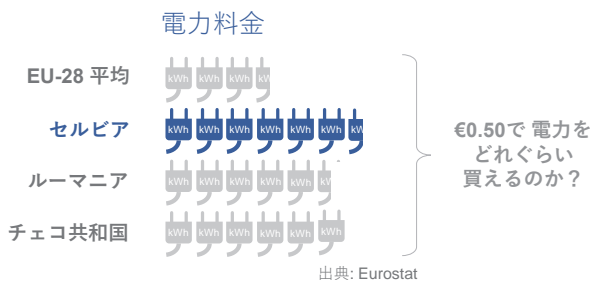
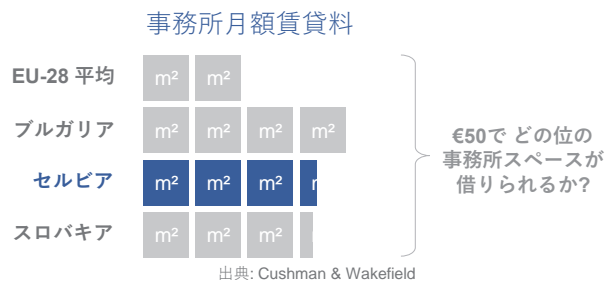
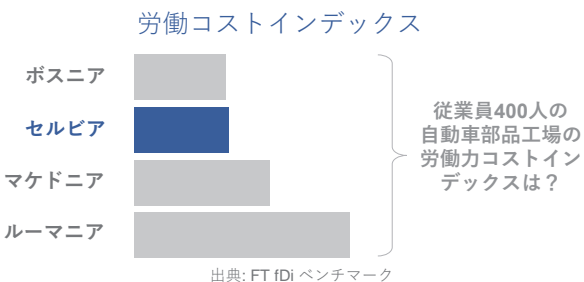
建築・賃貸費用



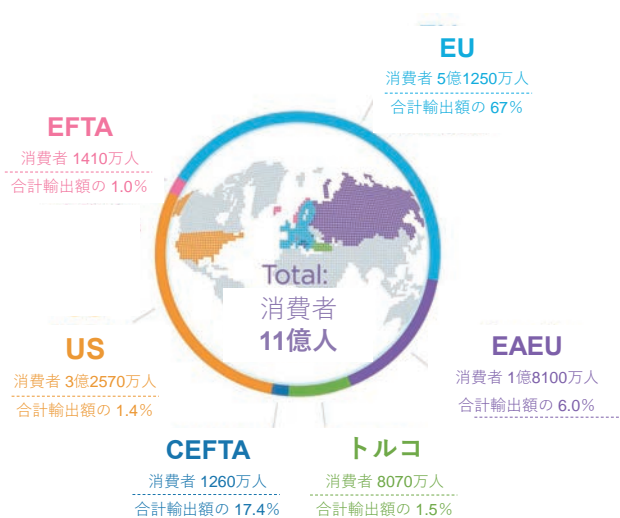
光熱費



競争力ある運用コスト



11億人の消費者へ無関税でアクセス



貿易環境 – 世界銀行「ビジネス環境の現状」リスト

国	順位
ノルウェー	22
セルビア	23
アルバニア	24
ラトビア	25
ブータン	26
マケドニア	27
イギリス	28

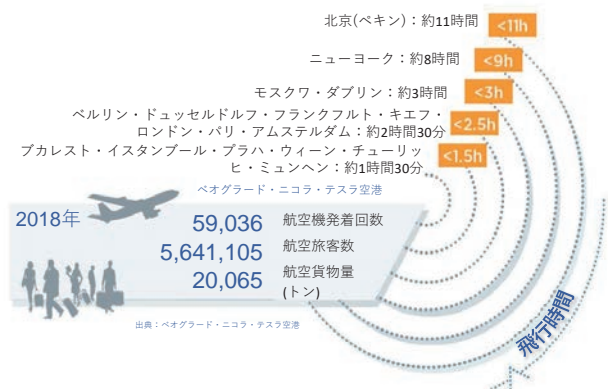
ご存知ですか？

セルビアはEU、EAEU、アメリカ、トルコ、東欧南部、EFTA加盟国を含む11億人以上の市場に向けて「メイド・イン・セルビア」の免税製品輸出の製造拠点として機能します。主要工業製品の大部分が同制度の対象となります。セルビアは、独立国家共同体(CIS)以外の国で唯一ロシアと自由貿易協定(FTA)を締結している国です。

最適な地理的立地条件

セルビアへのアクセスは、ますます容易に！

ベオグラード国際空港は、2013年に国営航空会社「Air Serbia」を設立して以来、60%以上の成長を遂げています。

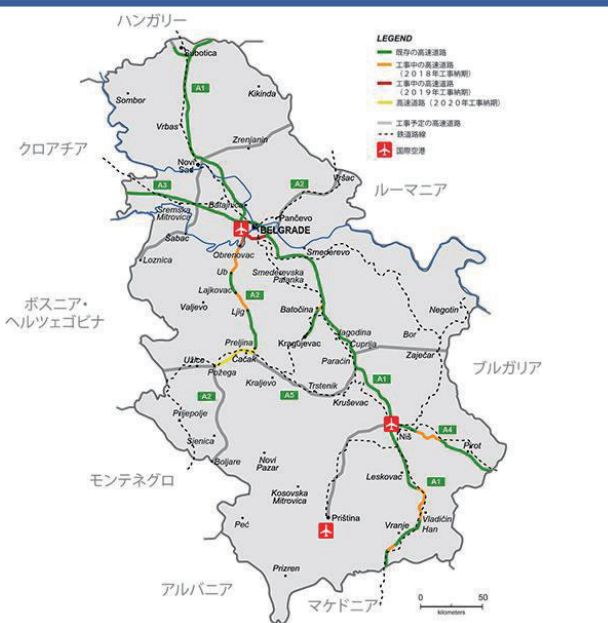


顧客の近い場所でビジネスを

セルビアは立地条件が優れていることから、貨物はほとんどのEU諸国に、24時間以内に陸路にて到達することが可能です。



最適な地理的立地条件



”

インフラが整い、建築許可の発行や行政手続きも迅速、さらに輸送ルートや物流も整備されているため、EUと同水準の安定したビジネス環境を享受できます。

ContiTech Fluid Serbia (Continental AG)
 CEO ジブコ・トバロビッチ氏

給付金や奨励制度

奨励金制度

初期資本投資の負担を少しでも緩和し、事業の立上げを容易にすることを目的として、とりわけ輸出に結びつくような製造部門への投資案件には、セルビア政府から奨励金が与えられます。

社会保険料の軽減制度

公共職業安定所に6ヶ月以上登録された失業者を雇用した場合、雇用規模に準じて、雇用時点から2019年12月31までの社会保険料が軽減されます：

- 新規雇用人数1～9人：65%削減
- 新規雇用人数10～99人：70%削減
- 新規雇用人数100人以上：75%削減

(社会保険料の軽減制度は、奨励金制度と組み合わせて使用することは出来ません。)

法人所得税免除制度

企業が100人以上を新規雇用し、且つ830万ユーロ（10億ディナール）を投資した場合、法人所得税が10年間免除となります。免除は企業が最初に利益を出した時点から適用されます。

給付金や奨励制度

デュアル教育

セルビア政府は、産業界が求める技能を高校生や大学生に習得させるため、最終学年の学習を学校と職場で半分ずつ行う、デュアル教育プログラムを再スタートさせました。

雇用主による失業者職業訓練

雇用主は、自社で雇用する見込みの失業者に対して職業訓練プログラムの申請をすることができます。訓練及び雇用完了後、雇用主に給付金が支払われます。

第三者機関による失業者職業訓練

公共職業安定所は、地元の雇用主が求める技術を訓練するために、第三者機関と職業訓練プログラム契約を結び、失業者に必要な訓練を提供します。
(例：CNC工作機械、フォークリフト操作等)

給付金や奨励制度

経済特区

- 付加価値税(VAT)の免除
 - 輸送やその他サービスに直接関係する物品の持込み
 - 経済特区内及び経済特区間で取引される物品
 - エネルギー消費
- 経済特区内の建設や物品に対する関税やその他の税の免除（原材料、機器、建設材料等）



セルビア共和国政府

セルビア開発庁-RAS

セルビア開発庁(RAS)について

- セルビア開発庁(RAS)は、セルビアへの直接投資やセルビアからの輸出を促進し、セルビア経済の競争力と評価を高めるとともに、地域の発展を支えることを目的とする政府機関です。
- RASは、投資の初期段階、つまり投資家からの質問を受ける段階から、執行段階、ライフサイクルのあらゆる段階にわたって投資家をサポートします。
- RASの「直接投資アドバイザー」は、投資に関する様々な相談を受け、支援を提供します。

RAS連絡先

ラードシュ・ガズディチ
セルビア開発庁長官代理

Development Agency of Serbia (RAS)

E-mail : rados.gazdic@ras.gov.rs

Telephone : +381 (0)11 3398 510

URL : www.ras.gov.rs



セルビア共和国政府
ネマニナ通り11号
11000 ベオグラード
セルビア共和国

著作者：セルビア開発庁(RAS)
翻訳協力：ジェトロ・ウィーン事務所
セルビア・ジェトロ・コレスポンデント 鈴木

Frequently Asked Questions for foreign direct investors to Republic of Serbia

Disclaimer

This document is an abstraction of answers of Republic of Serbia's institutions to the questionnaire of the European commission for the preparation of the opinion on the application for membership of the European Union.

The Questionnaire contains 2486 questions and sub-questions, divided into six annexes and 33 chapters of which 168 relate to political criteria, 59 to economic criteria and 2259 to the acquis, grouped into 33 chapters as follows;

1 Free movement of goods, 2 Freedom of movement for workers, 3 Right of establishment and Freedom to provide services, 4 Free movement of capital, 5 Public procurement, 6 Company law, 7 Intellectual property law, 8 Competition policy, 9 Financial services, 10 Information society and Media, 11 Agriculture and Rural development, 12 Food safety, Veterinary and Phytosanitary police, 13 Fisheries, 14 Transport policy, 15 Energy, Legislation 15 Energy, 16 Taxation, 17 Economic and Monetary policy, 18 Statistics, 19 Social policies and Employment, 20 Enterprise and Industrial policy, 21 Trans-European Networks, 22 Regional policy and coordination of structural instruments, 23 Judiciary and fundamental rights, 24 Justice, Freedom and Security, 25 Science and Research, 26 Education and Culture, 27 Environment and climate changes, 28 Consumer and health protection, 29 Customs union, 30 External relations, 31 Foreign, security and defence policy, 32 Financial control, 33 Financial and budgetary provisions.

JICA expert team abstracted questions and answers directly related to foreign direct investors from "Chapter 20 Enterprise and Industrial policy" which are publicly available and updated the answers based on the information available as of July 2019. Although we paid our attention to the correctness of the information, JICA or its related experts does not take any responsibilities to any damages caused by this report. For further and more detailed information, please refer to the following institutions:

The List of Organizations

Name of Institution	Address	Phone number	E-mail	URL	Remark
Development Agency of Serbia (RAS) – Governmental agency	Kneza Milosa 12, 11000 Belgrade, Serbia	381 11 3398 900	office@ras.gov.rs	https://ras.gov.rs/	
Chamber of Commerce and Industry of Serbia	Resavska 13-15, 11000 Belgrade, Serbia	381 11 3300 900	info@pks.rs	http://www.pks.rs/onama.aspx	
Foreign Investors Council Serbia	Gospodar Jevremova, 47, IV Floor, 11000 Belgrade, Serbia	381 11 3281 958	office@fic.org.rs	http://www.fic.org.rs/	Non-profit business association of foreign investors

List of Questions

Contents	Page
Title Page	1
Disclaimers	2
List of Organizations in Charge of Investments and Exports	3
List of Contents	4
Questions	
What are the specific measures implemented to promote investment, and in particular to attract foreign direct investment? Do you have studies showing the opportunities (niches) for your manufacturing sectors on the EU and global market?	5
Has the government supported the creation of free zones and industrial parks or similar initiatives? If so, how can their operation be assessed so far? Are the relevant contractual agreements consistent with EU regulations?	10
Are you carrying out or commissioning studies on the competitive position of your economy and/or main industrial sectors and are results of recent studies available?	13
Please inform about what is foreseen for the future and what is in the pipeline (plans, blue prints, time-tables).	14
Please provide a copy of your annual privatisation plan. What policy/plan and schedule has been identified for privatisation or restructuring? How is the privatisation of industrial enterprises proceeding according to this schedule? Where obstacles impede full respect of the schedule, what are the obstacles and the solutions proposed by the government to overcome these difficulties?	16
Please describe which measures, if any, are in place or to be introduced, to enhance the access and opportunities of SMEs on foreign markets, particularly the EU Internal Market.	17
Databases	
List of References, Serbia	22

Question:

What are the specific measures implemented to promote investment, and in particular to attract foreign direct investment? Do you have studies showing the opportunities (niches) for your manufacturing sectors on the EU and global market?

Answer:

The Law on Investment (“Official Gazette of Republic of Serbia”, No. 89/2015 and 95/2018) defines Serbia’s investment incentives program, that are available to both domestic and foreign investors. The

The Government of the Republic of Serbia in January 2019 has adopted the Regulation on determining the criteria for granting the incentives (“Official Gazette of Republic of Serbia” no. 1/19) with a view to attracting direct investments.¹

The Regulation further regulates criteria, conditions and manner of attracting the direct investments, as well as keeping the register on granted incentives and other matters of importance regarding the attracting direct investments.

Compared with the previous regulation, the procedure of evaluating requests for granting the incentives is simplified, and due to the fact that the public call as a ground application for granting financial means is excluded, all interested companies can apply directly on the basis of Regulation, by submitting the letter of intent.

The Government has concurrently adopted the Regulation on the conditions and method of attracting the direct investments in the area of food production (“Official Gazette of Republic of Serbia” no. 1/19) and in March 2019, Regulation on determining the criteria for granting the incentives for attracting direct investments in the hotel accommodation services sector (“Official Gazette of Republic of Serbia” no. 33/19).

In accordance with the Regulation on determining the criteria for granting the incentives for attracting direct investments (“Official Gazette of Republic of Serbia” no. 1/19), the incentive funds can be granted for realization of investment projects in production sector and for the projects related to the services provided by service centers and support to business operations, which represents the services provided by means of information and communications technologies primarily to the users outside of the territory of the Republic of Serbia. The minimum amount of investments in production sector, depending on the level of development of the local self-government unit in which the investment is made:

The development level of the local self-government unit	Minimum number of new employees	Minimum amount of the investment
I	50	500.000 €
II	40	400.000 €
II	30	300.000 €
IV	20	200.000 €
V (devastated area)	10	100.000 €

¹ For more details visit: <https://ras.gov.rs/podrska-investitorima/zasto-srbija/podsticaji-za-investiranje>

Minimum amount of the investment in sector of the service centers services (regardless the development level of self-government units):

Minimum number of new employees	Minimum amount of the investment
15	150.000 €

The possible amount of the incentives for the investment projects in production sector and sector of the service centres services:

The development level of the local self-government unit	Percentage of eligible costs of two years gross salaries*	Maximum amount of the investment **
I	20%	3.000 €
II	25%	4.000 €
III	30%	5.000 €
IV	35%	6.000 €
V (devastated area)	40%	7.000 €

** Agreed salary represents the basic salary of the newly employed persons which is at least 20% higher than the minimum wage in compliance with the regulations governing employment;*

***It is exclusively criteria which are implemented in case that the amount of incentives of the two years gross salaries exceeds the maximum amount for the new job;*

Increase of the grant amount of the funds based on the above table, in the amount of 10% of the eligible costs for investments in material and non-material assets is approved to the beneficiary of the incentive funds, whose investment project is not an investment of special importance, and if the investment is an investment of special importance, the possible increase depends on development of self-government unit and could be maximum 30% of eligible costs.

For labour-intensive investment project the possible increase of the grant amount of the funds determined based on belonging amount for two years gross salaries, is by 10% of the gross salary eligible costs, for each increase in the number of the employees in excess of the 200 new jobs related to the investment project, which amount is increased by 15% of the eligible costs amount for gross salaries for each increase in the number of new jobs related to the investment project in excess of the 500 new jobs related to the investment project, which amount is increased by 20% of the eligible costs amount for gross salaries for each increase in the number of new jobs related to the investment project in excess of the 1000 new jobs related to the investment project.

In accordance with the Regulation on determining the criteria for granting the incentives for attracting direct investments in the field of food production ("Official Gazette of Republic of Serbia" no. 1/19), the incentive funds can be granted for realization of investment projects in the field of food production which for the purpose of the regulation governing the classification of business activities, includes the processing of products of agriculture, forestry and fishery for the purpose of obtaining food for humans or animals including the production of various intermediate products. Exceptionally, for activities considered to be the retail sale of products of producers who own their retail stores (for example, those performed in bakeries, pastry shops or butchers selling their own products), incentive funds, in terms of this Regulation, may not be granted.

The minimum amount of investments in the field of food production (regardless the development level of self-government units):

Minimum number of new employees	Minimum amount of the investment
30	2.000.000 €

The possible amount of the incentives for the investment projects in the field of food production:

The development level of the local self-government unit	Percentage of eligible costs of two years gross salaries*	Maximum amount of the investment **
I	20%	3.000 €
II	25%	4.000 €
III	30%	5.000 €
IV	35%	6.000 €
V (devastated area)	40%	7.000 €

* Agreed salary represents the basic salary of the newly employed persons which is at least 20% higher than the minimum wage in compliance with the regulations governing employment;

**It is exclusively criteria which are implemented in case that the amount of incentives of the two years gross salaries exceeds the maximum amount for the new job;

The beneficiary of the incentive funds is granted an increase of the grant amount of the funds based on the above table in the amount of 20% of the eligible costs for investment in fixed assets that are up to EUR 20,000,000, which amount is increased of 10% of the eligible costs for investment in fixed assets in the amount of 20,000,000 to 40,000,000 euros, and which amount is increased of 5% of the eligible costs for investments in fixed assets in the amount of more than 40,000,000 euros.

In accordance with the Regulation on determining the criteria for granting the incentives for attracting direct investments in the hotel accommodation services sector ("Official Gazette of Republic of Serbia" no. 33/19), the incentive funds can be granted for realization of investment projects in the hotel accommodation services sector in the spa and climatic area (hereinafter: hotel accommodation services sector). Spa and climatic area is an area of spa where one or more natural healing factors (which includes thermal and mineral waters, air, gas and medicinal mud – peloid- hereinafter: healing factors) exists and which are being used, and whose medical properties are scientifically tested and proven in accordance with the law governing spas and which meets the requirements regarding the design and equipment for their use in accordance with the law governing spas, as well as the climatic area which thanks to favourable climatic conditions and existence of healing factors has especially beneficial influence on human health.

The minimum amount of investments in the hotel accommodation services sector (regardless the development level of self-government units):

Minimum number of new employees	Minimum amount of the investment
70	2.000.000 €

The possible amount of the incentives for the investment projects in the hotel accommodation services sector:

The development level of the local self-government unit	Percentage of eligible costs of two years gross salaries*	Maximum amount of the investment **
I	20%	3.000 €
II	25%	4.000 €
III	30%	5.000 €
IV	35%	6.000 €
V (devastated area)	40%	7.000 €

* Agreed salary represents the basic salary of the newly employed persons which is at least 20% higher than the minimum wage in compliance with the regulations governing employment;

**It is exclusively criteria which are implemented in case that the amount of incentives of the two years gross salaries exceeds the maximum amount for the new job;

The beneficiary of the incentive funds is granted an increase of the grant amount of the funds, based on the above table, in the amount of 20% of the eligible costs for investment in fixed assets that are up to EUR 10,000,000, which amount is increased of 10% of the eligible costs for investment in fixed assets in the amount of 10,000,000 to 20,000,000 euros, and which amount is increased of 5% of the eligible costs for investments in fixed assets in the amount of more than 20,000,000 euros. The total amount of funds that may be awarded in accordance with this Regulation may not exceed 20% of the eligible costs of investment in fixed assets.

At the provincial level, the government of the Vojvodina region offers approximately 174,000 euro per business entity as maximum reimbursement. In addition, the Vojvodina Provincial Secretary for Work and Employment awards incentives for new employment. The Development Agency of Vojvodina was established in February 2017 as a legal successor to Vojvodina Investment Promotion (VIP).

Local municipalities sell land at below-market rates for promoting local economic development by investments. Other major incentives at the local level include exemptions or deductions on land-related fees and other local fees.

Tax laws offer several incentives to new investors as well. The corporate profit tax rate is a flat 15 %, one of the lowest in the region. Non-resident investors are taxed only on income earned in Serbia. A ten-year tax holiday on corporate profits is available for investors who hire more than 100 workers and invest more than RSD 1 billion (euro 8.4 million). The tax holiday begins once the company starts making a profit.

In February 2018, the government approved a decree on film incentives that allows both domestic and foreign filmmakers to receive a refund of 25 percent on qualified costs.

Employment incentives allow payroll tax deductions for persons registered with the National Employment Service for more than six months. The incentives currently in place are valid from the moment of employment until December 31, 2019:

1-9 new jobs: 65 percent deduction

10-99 new jobs: 70 percent deduction

100+ new jobs: 75 percent deduction

The Serbian government has declared 2016 and 2017 “Years of Entrepreneurship,” and has announced plans to declare the entire 2016-2026 period a “decade of entrepreneurship.”

Through this program in 2017, enterprises had more than 30 programs available and more than EUR 9 million from the budget.

The State-owned Fund for Development and various ministries allocate part of these funds as subsidized loans, and part will be issued through the RAS. ^[2] These loans are available to companies registered in Serbia, especially for the Serbian registered companies that are free from any recorded losses in the previous two years.

Fairs and Conferences

Development Agency of Serbia organizes National stands of Serbia at various international fairs in the world where Serbian companies present their products and services, while the Republic of Serbia itself is promoted as an investment location. These fairs are oriented on key industrial sectors where Serbia has achieved high results regarding foreign investments (food industry, automobile industry, construction industry,) but also on the sectors of strategic importance for the Republic of Serbia which have shown big potential in attracting foreign investments for the past several years (electronic industry, ICT, footwear and textile industry, and furniture industry).²

In 2019, the Development Agency of Serbia (RAS) conducts two programs of support to companies for participation at international fairs: The Support Program for Internationalization of SMEs and the SIPPO Program – for the beneficiaries of the SIPPO Program (the Swiss Export Promotion Support Program).

The Support Program for Internationalization of SMEs co-finances up to 40% of the eligible costs of participation at the international fairs. The eligible costs are: the lease of exhibition space, the construction of exhibition space, administrative costs and costs of technical services and the production of promotional material (design and printing).

The SIPPO Program co-finances up to 50% of eligible costs for participation at the international fairs. The eligible costs are lease of exhibition space, renting or construction of exhibition space, administrative costs and technical service costs. Except exhibitions to the international fairs, this program supports both study tours for exploring of the target fairs as well as promotion of the fair performance.

Cooperation with foreign institutions:

Long-term and permanent contacts with various foreign institutions (international organisations, chambers of commerce, industrial associations, clusters) have created a solid database of acquaintance which is today being profusely used by the RAS for organizing presentations worldwide regarding the investment climate and potentials in Serbia.

^[2] Detailed information available: <https://ras.gov.rs/>, www.fondzarazvoj.gov.rs/andwww.godinapreduzetnistva.rs/Finansijskapodrska.aspx?id=46&idjezik=1.

² The Development Agency of Serbia (RAS): a government agency of the Republic of Serbia established in January 2016, pursuant to the Law on Investments, by which the Agency for Foreign Investments and Promotion of Export (SIEPA) and National Agency for Regional Development (NARR) were formally closed. The main activity of RAS is to support micro, small and medium enterprises and entrepreneurs in order to strengthen the Serbian economy, support direct investment and export promotion, raising the reputation of Serbia and Regional Development.

Question:

Has the government supported the creation of free zones and industrial parks or similar initiatives? If so, how can their operation be assessed so far? Are the relevant contractual agreements consistent with EU regulations?

Answer:

Free zones in the Republic of Serbia

The Government of the Republic of Serbia has supported a creation of free zones as part of the state territory with special benefits for business, in terms of economic policy instruments for creation of the areas of accelerated development.

The statutory system regulating free zones in Serbia exists through the Law on Free Zones ("Official Gazette RS" No. 62/06) and Customs Law ("Official Gazette RS", No. 73/2003, 61/2005, 85/2005-other law and 63/2006- corrected other law), as well as through subordinate legal acts delegated to these laws.

The Free Zone Development Strategy in the Republic of Serbia for the period 2018-2022 is a new strategic development document in the field of development of free zones, which in a consistent and comprehensive manner defines the basic development directions of the free zones and the ways of their realization.

The Strategy is in line with other strategic documents of the Republic of Serbia:

1. Strategy and policy of the development of industry of the Republic of Serbia for the period from 2011 to 2020;
2. Spatial plan of the Republic of Serbia for the period from 2014 to 2020;
3. Fiscal strategy for 2017 with projections for 2018 and 2019;
4. Strategy for supporting the development of small and medium enterprises, entrepreneurship and competitiveness for the period from 2015 to 2020;
5. Strategy for the development of the information technology industry for the period 2017-2020;
6. Strategy for improvement of the quality infrastructure system in the Republic of Serbia for the period 2015-2020;
7. Communication strategy on the accession of the Republic of Serbia to the European Union;
8. National Employment Strategy for the period 2011-2020.

The key areas of the Free Zone Development Strategy are:

1. Attracting direct investments
2. Transfer of modern technologies

The Free Zones Administration is established as administrative in 2008 as administrative entity within the Ministry of Finance in order to carry out state administration activities in the field of free zones.

It operates on behalf of the state interest basing its activities on following:

Zone development

- Implements national policy for the development of free zones in order to increase the inflow of direct investments and employment;
- Consider the applications for approval of the designation of the area of the zone and submit its opinion to the ministry in charge of finance;
- Provides professional assistance to investors during the decision-making process concerning investments;
- Arranges immediate contacts between interested investors and companies for free zone management;
- Cooperates with foreign institutions and zone experts;
- Participates in the preparation of regulations in the field of zone operations.
- Zone promotion
- Control and supervision of zones
- Zone development

Zone promotion

- Cooperates with the Development Agency of Serbia, Serbian Chamber of Commerce, and other organizations with regard to the promotion of investments and operations in the zone;
- Provides necessary information to investors through database on zone and business;
- Creates free zones business database.

Control and supervision of the zones

- Reviews reports on zone operations and proposes their adoption to the Ministry of Finance and Economy;
- Proposes to the minister in charge of financial affairs form and content of the application concerning granting approval for establishing zone area.

Development Agency Serbia promotes investment in the zones through presentation of benefits and opportunities; informs investors about the additional advantages of in the zone.

Currently, there are fourteen free zones in the Republic of Serbia, namely in: Pirot, Subotica, Zrenjanin, FAS Kragujevac, Sabac, Novi Sad, Uzice, Smederevo, Svilajnac, Krusevac, Apatin, Vranje, Priboj and Belgrade. There are also licensed free customs zones. Import into and export from these zones is free of VAT, customs and clearance. If goods are produced within zone using a minimum of 50% of domestic components, they are considered to be of Serbian origin and are therefore eligible to be imported into Serbian territory or exported without customs, pursuant to free trade agreements.³

³ For more information visit the Free Zones website: <http://www.usz.gov.rs/eng/pogodnosti.php>

Free Zones Benefits:

- Fiscal benefits:
 - ✓ VAT exemption on entry of goods into the free zone, as well as on transport and other services which are directly associated with that entry of goods
 - ✓ Exemption from payment of VAT on trade of goods and services in the free zone
 - ✓ Exemption from payment of VAT on trade of goods between the users of two free zones
 - ✓ Users of free zones who perform production activities in the zone are exempted from paying VAT on energy consumption
 - ✓ Exemption from some taxes for foreign direct investments
- Exemption from payment of customs duties and other import duties for goods intended for carrying out activities and construction of facilities in the free zone (raw materials, equipment, construction materials)
- Financial benefits (free movement of capital, profits and dividends)
- Efficient administration (one stop shop)
- Simple and fast customs procedures (each zone has a Customs Administration Office)
- Local Government Incentives - exemption from certain local fees and taxes
- A set of services is available to users under preferential terms (transport, loading, reloading, freight forwarding services, insurance and reinsurance, banking services, etc.)

Industrial Parks in the Republic of Serbia

Strategy for Encouraging and Developing Foreign Investment ("Official Gazette of RS "No. 22/06) of the Republic of Serbia, in the section 4.4.2. Industrial and Technology Parks, clearly defines that establishing industrial parks represents one of the most important ways of attracting foreign direct investments. In these terms, it is stated that it is necessary to pass the Law on Industrial Parks, which should determine industrial parks as areas of public interest, define the criteria by which the individual investment may be declared strategic or investment of public interest and authorize the Government to utilize the expropriation of such land Strategy for Encouraging and Developing Foreign Investment with paying market compensation to the owners in both cases.

In addition to that, the Ministry of Economy, assisted by the EU CARDS programme, the SIPP (Serbia Investment Promotion Programme), and in cooperation with the World Bank, made the drafts of the following documents: Strategic Framework on Industrial Parks with Action Plan, Manual for Foundation and Development of Industrial Parks, as well as Draft Law on Industrial Parks. Within the mentioned SIPP programme, a World Bank study of the needs of investors for equipped and serviced industrial zones in the whole Serbia was conducted (a so-called Demand side analysis).

The mentioned activities have not resulted in any adopted (strategic, legal or by-law) document in this area so far. Therefore, we cannot speak about existence of industrial parks in Serbia in actual sense of these words at the moment.

However, on the other hand, there are numerous practical activities of establishing and equipping industrial zones. Many municipalities recognize and designate industrial zones as part of industrial land in their urban and spatial plan, and in accordance with their local development strategies. In the end of 2006, a contract with the representatives of 24 local self-government units was signed in the premises of the Ministry of Economy and this marked the official beginning of implementation of the Project of Development of Industrial Zones in Serbia.

Question:

Are you carrying out or commissioning studies on the competitive position of your economy and/or main industrial sectors and are results of recent studies available?

Answer:

Serbia has been included into the Global Competitiveness Report of the World Economic Forum, the Doing Business Report of the World Bank, and the Transition Report of the European Bank for Reconstruction and Development. The data from these reports are analysed and used for preparation of the policies and programmes of the Ministry of Economy.

Every year, the Foreign Investors Council (FIC) publishes the White Book of proposals for improvement of business climate.⁴

Every year the National Alliance for Local Economic Development publishes the Grey Book of recommendations for elimination of administrative obstacles for doing business in Serbia.⁵

⁴ For more details visit: <http://www.fic.org.rs/projects/white-book/white-book.html>

⁵ NALED Serbia, or National Alliance for Local Economic Development is the largest private-public business association in Serbia, with more than 280-member companies, local governments, and non-government organisations, whose goal is to create better conditions of living and doing business in Serbia. For more details visit: <http://naled.rs/>

Question:

Please inform about what is foreseen for the future and what is in the pipeline (plans, blue prints, time-tables).

Answer:

The Industrial Development Strategy and Policy of the Republic of Serbia from 2011 to 2020 defines the basic goals and strategic directions of Serbia's industrial development on the way to building a new competitive industrial structure, based on the analysis and realistic assessment of the available development advantages of Serbia in the context of global developments in the European and world market and long-term changes in world demand, bearing in mind the EU directive. The strategy is in line with the EU's industrial policy and the objectives of the New Europe 2020 Strategy.

The Action plan for implementation of the Industrial Development Strategy and Policy of the Republic of Serbia from 2011 to 2020 determines measures and activities for the implementation of the Strategy.

The Action Plan is in line with the new approach to industrial policy, which is based on strengthening the competitiveness of national industry and fostering its growth and development.

The Action Plan includes the following:

1. Measures and activities for the establishment of the institutional framework and business environment that should encourage further development of industry and entrepreneurship, reduction or removal of administrative and other barriers, and thus easier operation in the Serbian market;
2. Incentive measures and activities for the development of competitive sectors and products;
3. Measures and activities for strengthening competitiveness and the productivity of Serbian industry, primarily those that encourage the development of a knowledge-based society and lifelong learning, application of innovations, research and development, development and use of ICTs that raise competitiveness and ensure better functioning of the market;
4. The development of entrepreneurship or the MSMEs sector, which aims to increase the share of this sector in GDP, facilitates the creation and maintenance of new jobs and encourages citizens to open up new enterprises.
5. Measures and activities for strengthening the international dimension of industrial policy, which would facilitate access to the markets of other countries, while at the same time creating favorable conditions for the growth of direct investments in the Serbian industry and its strong links with European and regional chains and processing networks industry and encouraged the integration of Serbian business entities and their associations into European initiatives, associations and networks;
6. Measures to ensure and encourage sustainable regional development by creating conditions that ensure the popularization and strengthening of entrepreneurship throughout the territory of the Republic of Serbia, taking into account the principles and requirements of sustainable development;
7. The necessity for better coordination between policy makers at the national, regional and local levels and the involvement of representatives of industry and their associations in the process of drafting and proposing industrial policy measures;
8. Implementation of the process of restructuring and privatization, especially export-oriented enterprises, as well as undertaking other activities aimed at developing the food industry,

information communication technologies (ICT), production of means of transportation and part of the metal complex;

9. Measures and activities for strengthening and improving the competitiveness of certain sectors through the appropriate application of horizontal measures of industrial policy and the necessary correction of the measures depicted by each sector, but which will not hinder the development of competitiveness of other sectors.

Question:

Please provide a copy of your annual privatisation plan. What policy/plan and schedule has been identified for privatisation or restructuring? How is the privatisation of industrial enterprises proceeding according to this schedule? Where obstacles impede full respect of the schedule, what are the obstacles and the solutions proposed by the government to overcome these difficulties?

From 2001-2015, the Serbian government privatized 3,047 State-owned Enterprises (SOEs). The government cancelled 646 of these privatizations, alleging that investors did not meet contractual obligations related to employment and investment. According to the Privatization Law, the deadline for the privatization of the 646 companies in the Privatization Agency's portfolio was December 31, 2015. However, 86 companies were still unresolved at the end as of July 2019. For 5 companies the public invitation is on-going. The 81 companies are in the process of analysis and preparation of Public Invitation.

Most significantly, the Ministry of Economy must resolve 8 large, strategically important SOEs. These include agriculture firm PKB, several petrochemical companies, and others. In many cases, closing these companies would mean leaving whole regions of Serbia destitute, since these companies are drivers of local economies. The Serbian government continues to engage foreign investors in the privatization process, inviting them to submit bids, participate in auctions, and purchase company shares. ^[4]

The state telecommunications company Telekom Srbija has garnered investor interest, but the Serbian government has twice cancelled its privatization, most recently in December 2015. In February 2017, the government invited bids for a concession to manage Belgrade's Nikola Tesla airport. Serbia has awarded Vinci a 25-year concession to run Belgrade's Nikola Tesla airport, giving the French infrastructure group a foothold in southeast Europe for its growing airport division. The government is also preparing to privatize the second largest bank in the country, Komercijalna Banka.

^[4] Invitations for privatization and bidding are published on the Ministry of Economy website at <http://www.priv.rs/Welcome>.

Supporting SME's to access foreign markets:

Question:

Please describe which measures, if any, are in place or to be introduced, to enhance the access and opportunities of SMEs on foreign markets, particularly the EU Internal Market.

Answer:

The Serbia Investment and Export Promotion Agency, which is closed in January 2016, had enforced the following measures which facilitate the access of SMEs to foreign markets:

1. Promotion of Serbian Industry at Foreign Markets-Fairs

A presence at the selected fairs in foreign countries is among the traditional and reliable manners for monitoring the demand and competition from abroad, as well as to establish new business engagements. So far more than 100 fair events were organized in foreign countries where a large number of domestic enterprises had an opportunity to present themselves within the national stand of Serbia. In 2010, the Serbia Investment and Export Promotion Agency organized a participation of domestic companies at 12 international fairs (10 production fairs and 2 investment fairs) worldwide, at which 138 companies presented themselves, and EUR 385,8 million worth export was achieved in the initial stage as a result of presentations.

Below is a list of fairs for 2011. It includes 18 fairs abroad, among which are 10 fairs in the EU member states.

Automobile industry: Equip Auto (Paris, France).

Suppliers: Midest (Paris, France)

Construction Industry: MosBuild (Moscow, Russia), Budpragres (Minsk, Belarus)

Electronics: Embeded World (Nürnberg, Germany)

Furniture and Wood Processing: High Point (North Carolina, USA), Zona Tortona/Romana (Milan, Italy),

MOW (Barntropp, Germany)

Real estates: Real Vienna (Vienna, Austria), EIRE (Milan, Italy), Expo Real Munich, Germany)

Various industries – international: FIA (Algeria, Algeria)

Food industry: Foodex (Tokio, Japan), Wine Fair (London, Great Britain), PLMA – private label (Amsterdam, Holland), Fancy Food (Washington, USA), World Food Moscow (Moscow, Russia), Belprodukt (Minsk, Belarus).

2. Programme of Granting of Non-returnable Resources to Small and Medium-sized Companies

With a view to internationalization of the companies, the Serbia Investment and Export Promotion Agency of the Republic of Serbia for five years in the row grants non-returnable financial resources to small and medium-sized companies for financing of activities contributing to increase of export from the Republic of Serbia-

3. Programme of Training of Exporters and Potential Exporters

Holding of thematic trainings on the following topics: export marketing, export financing, transport clauses, exhibiting at the foreign fairs.

4. Programme of Development of Local Supply Chain

The basic objective of the Programme of Development of Local Supply Chain is to enable the local companies to become qualified suppliers to the multinational companies.⁶

5. Formation of Exporters/Local Suppliers Database

There are more than 2,600 companies in the exporter database so far. The database is posted on the RAS Internet page, from which the companies can download the form if they want to be in the exporter database. Development Agency of Serbia utilizes the Serbia Suppliers Database as a key tool for providing its foreign clients with the updated and systematic information on Serbian suppliers, located in one spot. When it comes to exploring opportunities and industrial capacities in Serbia, This database is the most effective and efficient accessory especially for exploring opportunities and industrial capacities in Serbia. Whether it is products, semi-finished goods, materials, tools, design, subcontractors or services, Serbia Suppliers Database offers a complete and accurate overview of the various Serbian industries.⁷

6. Publications

Making of new printed materials for target group: sector brochures (food industry, wood industry, textile industry, automobile industry, ICT),⁸

7. Consulting Services for Exporters

The employees in the export promotion sector offer free advices to the exporters related to legal regulations, information on markets, sources of financing, and other matters relevant for export. There are certain organizational units within the **Serbian Chamber of Commerce** focused on international business cooperation, whose activities are directed to various forms of support for presentation at foreign markets, namely:

1. Board of International Economic Relations, whose basic activity is internationalization of Serbian economy. In accordance with this, the Board activities are:

- Foreign market surveys and access models;
- Finding partners and economic connecting of domestic and foreign partners (business matchmaking);
- Enhancing of organized presentation of the Serbian economy to foreign market;
- Exhibiting at fairs and participation at conferences abroad;
- Offering consulting services to exporters;
- Offering professional assistance of consulting and logistics through the network of representative offices in foreign countries;
- Transfer of best business experiences from abroad;
- Publishing of publications, business guides, and business bulletins.

2. The SCC representative offices in foreign countries were formed with a view to more efficient presenting of the Serbian economy at foreign markets and for promotion of export activities and

⁶ Through this Program, Development Agency of Serbia aims to promote entrepreneurship, business environment and increase the competitiveness of the SMEES sector and develop business infrastructure. Program consists of 3 components: (1) Capacity building SMEES of Business and Management, (2) Support to networking of business entities, and (3) Support to creating supply chains.

⁷ For more details visit: <http://serbia-locations.rs/suppliers-eng/index.php>

⁸ For more details visit: <http://ras.gov.rs/en/publications>

attracting foreign direct investments.⁹

3. Bureau for Regional Cooperation develops business, trade, and economic cooperation of Serbia with the ex-Yu countries and the CEFTA region. Besides that, it participates in organizing the meetings of state-economic delegations of Serbia and the countries of the Region, participates in organizing presentations of our enterprises at the fairs and exhibitions in the countries in then Region and sim.

4. Bureau for Cooperation with the EU countries performs the activities with effect of promotion of access of domestic SMEs to the single market. In these terms, the most important activities are:

- Giving information to domestic enterprises of the conditions for presentation at the European Union market;
- Organizing trainings for domestic enterprises on standards and requirements for presentation at the EU market;
- Offering support to enterprises applying for the European Union programmes and funds;
- Connecting domestic enterprises and the EU enterprises in the area of business and technical cooperation.¹⁰

Beside the measures and activities at the national level, with a view to promotion of the SMEs access to foreign markets, above all the European one, the Programme "Business Export Promotion Fund BPF" was implemented in the period 2006-2009 at the level of the AP Vojvodina, which have subsidized the presentations of small and medium-sized enterprises at the European fairs. The basic goal of this Programme is to support exporters, including the sector of tourism, by subsidizing their participation at the fairs across Europe, by which the BPF has intensively supported the option of export expansion of the AP of Vojvodina.

Pursuant to the Rules of the Fund, the subsidies are approved up to maximum 50% of total fair presentation costs, which include the costs of stand lease and travel and material costs, as well as the costs of preparation and printing of presentation materials.

Based on eight open application procedures for subsidizing individual presentations of enterprises at the European fairs, 133 subsidies in total amount of RSD 28, 5 million (EUR 270.146,8) have been realized since 2006, when the Programme implementation started. Beside these activities, the Fund has also organized and subsidized joint participations of more than 150 enterprises from Vojvodina at the European fairs, through joint presentation of the economy of the entire region.¹¹

Agency for foreign investments and promotion of export (SIEPA) is closed in January 2016.

Currently DAS functions as the Serbian Government's investment promotion authority which offers a wide range of services, including support of direct investments, export promotion, and coordinating the implementation of investment projects. DAS serves as a one-stop-shop for both domestic and international companies.

⁹ The Serbian Chamber of Commerce representative offices in foreign countries: Russian Federation – Moscow, Belgium – Brussels, Italy – Trieste, Germany – Frankfurt, Austria – Vienna.

¹⁰ For more information visit:
<http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/Biro%20za%20saradnju%20sa%20EU/brosura%20biroa%20za%20saradnju%20sa%20EU.pdf>

¹¹ The Development Agency of Vojvodina (<http://rav.org.rs/>) was established in February 2017 as a legal successor to Vojvodina Investment Promotion (VIP).

The DAS enforces the following measures which facilitate the access of SMEs to foreign markets:

1. The Program of support to exporters

The objective of the Program is internationalization of micro, small and medium enterprises and entrepreneurs aimed at the presence and generating of revenue in foreign markets. The Program shall be implemented by the Development Agency of Serbia.

The program consists of two components; (1) Preparation for export, and (2) Capacity enhancement of exporters.

2. Export Promotion Program

The DAS provides institutional support to micro, small and medium enterprises through this program. Entrepreneurs, which are export-oriented and desire to increase the volume of its foreign trade, are also subjects of this program. It includes activities related to the appearance of the business entities on new markets, to increase export competitiveness and increase the value of exports and the number of exporters by organising trade fairs abroad and company missions on a sectoral basis. The program consists of two components; (1) Individual participation at trade fairs, and (2) Organisation of the company missions abroad.

In 2019, the Development Agency of Serbia conducts two programs of support to companies for participation at international fairs: The Support Program for Internationalization of SMEs and the SIPPO Program – for the beneficiaries of the SIPPO Program (the Swiss Export Promotion Support Program).

In March 2015, The Strategy for the support to development of small and medium-sized enterprises, entrepreneurship and the competition for the period from 2015 to 2020 was approved, with an Action Plan, which determines the framework, goals, priorities and measures for improving the development of micro, small and medium enterprises and entrepreneurship in the next medium-term period. The 5th strategic goal is improvement in the approach to new market (5.1. Ensuring continuous support to SMEs for approach on new markets)

Priority measures encompassed by this goal are; M1 Improvement availability and quality of available information about foreign (priority) markets; M2 Upgrading knowledge of exporters and rendering professional support and; M3 Establishing contacts with contingent business partners.

Priority measures encompassed by this goal are; M1 Synchronizing with technical regulations and standards of the EU; M2 Improvement system of infrastructure of quality; M3 Raising awareness of SMEs about the importance of synchronizing products with requirements of technical regulations and standard and; M4 Ensuring support for achieving conformity with requirements of technical regulations and standards.

The strategy is in line with the Small Business Act (SBA) principles.

The part of European Commission's Annual Report on Serbia – covering the period between March 2018 and March 2019 related to Chapter 20: Enterprise and industrial policy.

Strasbourg, 29.5.2019
COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT
Serbia 2019 Report

6.20. Chapter 20: Enterprise and industrial policy

EU enterprise and industrial policy strengthens competitiveness, facilitates structural change and encourages a business-friendly environment that stimulates small and medium size enterprises (SMEs).

Serbia is moderately prepared on enterprise and industrial policy. Some progress was made on extending support measures to SMEs. However, last year's recommendations were not implemented and remain valid. In the coming year, Serbia should in particular: → develop a comprehensive industrial policy based on EU principles and on using the findings of the smart specialisation exercise; → make efforts to improve the predictability of the business environment, with the emphasis on involving business more directly in the process of regulation.

The main tool of industrial policy remains the strategy and policy for industrial development 2011-2020 adopted in June 2011. This horizontal and cross-sectorial strategy has been only partially implemented, focusing on restructuring and regional development rather than on competitiveness. The work on the new industrial policy is at initial stage.

Concerning enterprise policy, the strategy to support the development of SMEs, entrepreneurship and competitiveness 2015-2020 is being implemented and remains a relevant policy document in this area. A mid-term evaluation of the strategy took place this year, but the findings are not yet public and discussed. The findings of this evaluation should be used in the preparation of a new strategy.

Serbia needs to increase predictability in the business and administrative environment, notably for SMEs. To this end, the country should develop performance measurements for policy-making activities and put more emphasis on implementing the 'think small first' principle. Adoption of the Law on fees for the use of public goods in December 2018 has to a large extent addressed the long-time issue of parafiscal charges by cataloguing all charges under one law and abolishing some minor charges. However, the law also introduced some new charges, the application of which remains unclear. The regulatory impact assessment and the SME test need to be systematically performed when formulating laws and secondary legislation. In general, businesses need to be better informed about regulatory changes and be actively invited to provide input in the process leading up to this regulation.

On enterprise and industrial instruments, Serbia continues to use budgetary subsidies for newly created jobs as an incentive for foreign direct investments. The lack of specialised business-related services limits the modernisation potential in domestic enterprises. Favourable loans and guarantees for SMEs are provided by the Ministry of Economy and Development Fund through joint programmes with commercial banks, including through COSME and IPA. New financial instruments need to be developed to better respond to the needs of companies, particularly the most innovative ones. Payment discipline continues to be weak. In response, Serbia should speed up alignment of its rules on payments, indemnity interest rates, expedited recovery procedures and compensation with the EU Directive in this area.

In sectoral policies, the current support for investment prioritises manufacturing. The new industrial strategy should take into account the findings of the smart specialisation pilot project and decide whether some sectors merit more support than others.

References

Name of Database	Published by	URL
Official Website	The Ministry of Economy of the Republic of Serbia	https://privreda.gov.rs/english/
Privatization Opportunities	The Ministry of Economy of the Republic of Serbia	http://www.priv.rs/Ministry-of-Economy/211/Privatization.shtml
Official Website Publications	Development Agency of Serbia (RAS)	http://ras.gov.rs/en/publications
Locations database	RAS	http://crm.siepa.gov.rs/locations-eng/
Municipality database	RAS	http://crm.siepa.gov.rs/municipalities-eng/
Projects database	RAS	http://crm.siepa.gov.rs/joint-ventures-eng/
Suppliers database	RAS	http://crm.siepa.gov.rs/suppliers-eng/
Certified enterprises database (Serbian language)	The Serbian Chamber of Commerce and Industry of Serbia (PKS)	http://www.pks.rs/Aplikacije.aspx?aplikacija=sertifikati
Consulting company's database (Serbian language)	PKS	http://pks.rs/Aplikacije.aspx?aplikacija=konsultantskeKuce
Certified bodies database (Serbian language)	PKS	http://pks.rs/Aplikacije.aspx?aplikacija=sertifikacionaTela
Database of innovations and technologies	PKS	http://www.pks.rs/Aplikacije/InovacijePregledEn.aspx
Free zones	Free zones administration	http://www.usz.gov.rs/eng/pogodnosti.php
Official Website	Vojvodina Development Agency	http://rav.org.rs/
Official Website	Foreign Investors Council	http://www.fic.org.rs/projects/white-book/white-book.html

Frequently Asked Questions for Foreign Direct Investors to Bosnia and Herzegovina

Disclaimer

This document is an abstraction of answers of Bosnia and Herzegovina's institutions to the questionnaire of the European commission for the preparation of the opinion on the application for membership of the European Union.

The Questionnaire contains 3242 questions, of which 516 relate to political criteria, 74 to economic criteria and 2652 to the acquis, grouped into 33 chapters as follows;

1 Free movement of goods, 2 Freedom of movement for workers, 3 Right of establishment and Freedom to provide services, 4 Free movement of capital, 5 Public procurement, 6 Company law, 7 Intellectual property law, 8 Competition policy, 9 Financial services, 10 Information society and Media, 11 Agriculture and Rural development, 12 Food safety, Veterinary and Phytosanitary police, 13 Fisheries, 14 Transport policy, 15 Energy, Legislation 15 Energy, 16 Taxation, 17 Economic and Monetary policy, 18 Statistics, 19 Social policies and Employment, 20 Enterprise and Industrial policy, 21 Trans-European Networks, 22 Regional policy and coordination of structural instruments, 23 Judiciary and fundamental rights, 24 Justice, Freedom and Security, 25 Science and Research, 26 Education and Culture, 27 Environment and climate changes, 28 Consumer and health protection, 29 Customs union, 30 External relations, 31 Foreign, security and defence policy, 32 Financial control, 33 Financial and budgetary provisions.

JICA expert team abstracted questions and answers directly related to foreign direct investors from "Chapter 20 Enterprise and Industrial policy" which are publicly available and updated the answers based on the information available as of July 31, 2019. Although we paid our attention to the correctness of the information, JICA or its related experts does not take any responsibilities to any damages caused by this report. For your decision making, please refer to the government agencies indicated in the list of investment promotion agencies as a part of this report.

The List of Organizations in Charge of Investments and Exports

Name of the Agency	Address	Phone Number	E-mail	URL	Remarks
The Foreign Investment Promotion Agency of BiH (FIPA)	Dubrovacka 6, 71000 Sarajevo, Bosnia and Herzegovina	387 33 278 080	fipa@fipa.gov.ba	http://www.fipa.gov.ba/Language.aspx	
Foreign Trade Chamber of Bosnia and Herzegovina	Branislava Djurdjeva 10, 71000 Sarajevo, Bosnia and Herzegovina	387 33 566 222		http://komorabih.ba/en/	
Bosnia and Herzegovina Export Promotion Agency-BHEPA a national agency operating within the Foreign Trade Chamber of Bosnia and Herzegovina	Branislava Djurdjeva 11, 71000 Sarajevo, Bosnia and Herzegovina	387 33 566 230	enes.aliskovic@komorabih.ba	www.bhepa.ba	
Republic of Srpska Government Ministry of Economy and Entrepreneurship	Trg Republike Srpske 1, 78000 Banja Luka, Republic of Srpska, Bosnia and Herzegovina	387 51 338 642	mpp@mpp.vladars.net	http://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mpp/Pages/default.aspx	
Republic Agency for the Development of Small and Medium Enterprises (RARS)	Save Mrkalja 16/4, 78000 Banja Luka, Republic of Srpska, Bosnia and Herzegovina	387 51 222 120	info@rars-msp.org	http://www.rars-msp.org/ http://www.preduzetnickiportalsrpske.net/	
The Chamber of Commerce and industry of Republic of Srpska	Djure Danicica 1/II, 78000 Banja Luka, Republic of Srpska, Bosnia and Herzegovina	387 51 215 744, 215 833	info@komorars.ba	www.business-rs.ba www.komorars.ba	
Chamber of Economy of the Federation of Bosnia and Herzegovina	Branislava Djurdjeva 10, 71000 Sarajevo, Bosnia and Herzegovina	387 33 217 782, 566 300	m.velic@kfbih.com	http://www.kfbih.com/eng	
Foreign Investors Council Bosnia and Herzegovina	Fra Andjela Zvizdovica 1, B Tower, floor 11, UNITIC Business Center 71 000 Sarajevo, Bosnia and Herzegovina	387 33 295 880	info@fic.ba	http://www.fic.ba/	Non-profit business association of foreign investors

List of Contents

	Page
Contents	
Title Page	1
Disclaimers	2
List of Organizations in Charge of Investments and Exports	3
List of Contents	4
Questions	
What are the specific measures implemented to promote investment, and in particular to attract foreign direct investment (FDI)? Are there any studies showing the opportunities (niches) for the manufacturing sectors on the EU and global market? What is the strategy/approach designed and implemented for attracting the FDI? Is there an institution responsible to implement both strategy and the measures in place?	5
Have the authorities supported the creation of free zones and industrial parks or similar initiatives? If so, how can their operation be assessed so far? Are the relevant contractual agreements consistent with EU regulations?	15
Are the authorities carrying out or commissioning studies on the competitive position of the economy and/or main industrial sectors and are results of recent studies available? If yes, please supply relevant studies and summarise their findings.	22
Please inform about what is foreseen for the future and what is in the pipeline (plans, blue prints, and timetables)	27
Please provide a copy of the annual privatisation plan. What policy/plan and schedule has been identified for privatisation or restructuring? Is it aligned with FDI policy? How is the privatisation of industrial enterprises proceeding according to this schedule? Where obstacles impede full respect of the schedule, what are the obstacles and the solutions proposed to overcome these difficulties? Which structural reforms are complementing this process? Which ones are deemed most effective?	30
Please describe which measures, if any, and institutions or bodies are in place or to be introduced, to enhance the access and opportunities of SMEs on foreign markets, particularly the EU Internal Market.	33
Databases	
List of References, Bosnia and Herzegovina	37

Questions:

What are the specific measures implemented to promote investment, and in particular to attract foreign direct investment (FDI)? Are there any studies showing the opportunities (niches) for the manufacturing sectors on the EU and global market? What is the strategy/approach designed and implemented for attracting the FDI? Is there an institution responsible to implement both strategy and the measures in place?

Answers:

Measures for investment promotion and attracting foreign direct investment are defined on all levels in BiH¹ pursuant to respective competences. The preparations are ongoing for the drafting of the Framework Strategy for Attraction and Promotion of Foreign Investment in BiH. Also, the Foreign Investment Promotion Agency (FIPA) was established to attract and increase foreign investment flows to BiH. In the RS², the Ministry of Economy and Entrepreneurship is in charge of the coordination of the activities of the RS institution on attracting foreign investors. These activities are defined by the Foreign Investment Encouragement Strategy 2016-2020.

On the level of **BiH**, the Council of Ministers adopted the Strategy of Promotion-Attraction of Foreign Investment in 2006. The preparations are ongoing for the drafting of the new Framework Strategy for Attraction and Promotion of Foreign Investment of BiH. In 2017, the Council of Ministers of BiH adopted the Information on the activities for the drafting of the BiH Framework Strategy for Attraction and Promotion of Foreign Investments. The strategy is implemented through the project "Improving the Business Environment and Facilitating Access to Foreign Markets" conducted by IFC/WBG.

The Foreign Investment Promotion Agency of BiH (hereinafter: FIPA) is the agency established by the Council of Ministers of BiH whose core task is:

- Attraction and increase of foreign investment flows to BiH and encouragement of existing investors in the country to additional investment and expansion of their operations.
- Improved cooperation between the private and public sectors, proposing measures to enhance the investment environment and, thereby, economic development
- Representing BiH as a country attractive to foreign investors

FIPA is an independent administrative organisation, established by the Law on the Foreign Investment Promotion Agency in BiH - FIPA (hereinafter: the Law) that regulates its position, jurisdiction, management, organisation and other issues of relevance. FIPA also has the Steering Board, whose members are representatives of the public and private sectors, as well as foreign investors. The activities of the FIPA on foreign investment promotion are based on its legally defined competencies and the principles of the Strategy of Promotion-Attraction of Foreign Investment, on the strategic documents, adopted on the Entity level, as well as on the development strategies of the major sectors of the economy in BiH.

To promote BiH as a country attractive to foreign investors, the activities of FIPA are oriented on establishment and maintenance of as many contacts as possible with potential and existing foreign investors, intermediaries, representatives of relevant institutions in the country and abroad, with

¹ BiH: Bosnia I Hercegovina

² RS: Republika Srpska

international organisations as well as with other governmental and non-governmental institutions and companies that, directly or indirectly, may influence the investment decision process.

This implies FIPA's participation at various specialised business fora, meetings and conferences organised in cooperation of other institutions of BiH, Entities and the BDBiH, where it promotes opportunities and attractive investment projects in BiH and highlights the competitive advantages of BiH. In FIPA's work, a special focus is on participation at the major specialised investment conferences and fairs in the world, in business missions, round tables, one-on-one presentations organised either independently by the FIPA or in cooperation with other institutions and international organisations.

In addition, the FIPA closely collaborates with the diplomatic and consular missions of BiH abroad, but also with the foreign embassies and economic representative offices in BiH. It also disseminates information on investment opportunities to as many potential investors as possible. An initiative has also been launched to identify qualified advisors from the economy and the economic associations who will, within the diplomatic and consular missions, work on developing economic cooperation and identification of potential investors, following the practices of the neighbouring countries.

FIPA disseminates information on investment terms, new investment projects, companies undergoing privatisation and bankruptcy, on potential investors from its internal database of contacts, which contains more than 5,000 different companies from around the world.

The FIPA activities are also focused on organisation of an outreach campaign, with the support of the International Financial Corporation (IFC), a member of the World Bank Group, which will lead to direct meetings with companies in target countries.

A particular emphasis is placed on cooperation with BiH diaspora, in view of their large numbers abroad, of the knowledge and skills they acquired, of their business results, as well as of the business contacts they established abroad through their activities and work.

To promote and provide quality information to potential investors and other target groups, the following general brochures were designed and have been updated: Investment opportunities in BiH, Frequently Asked Questions, Starting a Business, Steps for Obtaining Work Permits in BiH, BiH Tax system, as well as the sectoral brochures: energy sector, agriculture, and food processing, metal sector, wood processing, tourism, ICT and textiles sector. In cooperation with the Ministry of Foreign Trade and Economic Relations of BiH, under a shared logo, the brochures *Starting and Operating a Business, and Attractive Sectors* have been produced.³

Aware that positive narratives and experiences are the best contribution to the creation of a better image of an investment location, particular attention is paid to their promotion.

To promote the business environment of BiH abroad, FIPA continuously works on strengthening cooperation with foreign media, as well as on publication of promotional articles on BiH in leading international journals, and on dissemination of promotional materials. To that end, the Invest in BiH campaign was launched, while the first cooperation was officially established with the Turkish national public broadcaster - TRT.

Participation in international and regional projects is a part of the FIPA's regular activities on promotion of regional cooperation. Some of the counterparts include WAIPA (World Association of Investment Promotion Agencies), BIGMEV (Turkey-BiH Relations Development Centre), USAID, SIDA,

³ The FIPA promotional brochures can be downloaded from:
http://www.fipa.gov.ba/publikacije_materijali/brosure/default.aspx?id=243&langTag=en-US

UNCTAD Investment Facilitation Compact, investment promotion agencies of China and CEE countries, South East Europe Investment Committee and SEEIC-CEFTA Joint Working Group on Investments (Joint WGI) that are part of the RCC (Regional Cooperation Council), Turkish-Bosnian Business Council, China Chamber of Commerce for Machinery and Electronics, Invest in BEAR area in BiH on the platform.

FIPA activities, business, and economic news, available investment projects, bid invitations, bankruptcies and all information that might influence investment decisions are regularly published both on the FIPA website and on Facebook and YouTube channel, which proved to be suitable tools for information dissemination and communication with target groups.⁴

The official website of the FIPA sends an enthusiastic message, features modern design is rich in images and provides the information on how FIPA can assist interested investors; reliable and current data by investment sector, a database, the website use, and data downloading are simple, and the brochures can be viewed in several major languages. (www.fipa.gov.ba)

FIPA also works on the implementation of the Aftercare Programme of support to existing foreign investors (hereinafter: Aftercare) to encourage existing foreign investors in BiH to reinvest. Aftercare has been in implementation since 2007, it consists of FIPA representatives visiting foreign investors operating in BiH and in direct contacts obtaining information on the problems they encounter in all stages of investment and business operations. In 2013, with the assistance of the International Financial Corporation (IFC), member of the World Bank Group, FIPA set the foundations for an enhanced Investor Aftercare Programme by establishing institutional cooperation in BiH that encompasses government bodies on the State, Entity, cantonal and municipal level through the Collaborative Network for cooperation and investor aftercare. This new aftercare programme is the first comprehensive programme that aims to encourage existing investors in BiH from strategically selected sectors to reinvest and strengthen their ties with the local economy, and it is in line with the best international practices.

Pursuant to its legal competences, the FIPA has the competence to propose legislation and legal measures aimed to improve the business environment in BiH. Every year, FIPA submits to the Council of Ministers the Report with Proposed Measures to Enhance the Business Environment in BiH. Inter alia, this document provides specific proposals regarding legislation and administrative barriers, and related measures to be taken (on all levels of government) to simplify and facilitate doing business in BiH.

In addition to FIPA, for which this is the sole competence, there are other government institutions that actively and continuously conduct activities on promoting investment opportunities of BiH in the areas of their respective competence.

FIPA does not have the competences to produce studies that showcase the potential of manufacturing sectors in the EU and global markets.

In the **FBiH**, pursuant to the Law on Amendments to the Law on Foreign Investment (Official Gazette of FBiH, 77/15), **the FBiH Ministry of Trade established the Council for Foreign Investors**, as an advisory body of the FBiH Government. This body's purpose is to facilitate and encourage foreign investment and enhance the overall business environment for foreign investors in the FBiH, more comprehensive coordination and cooperation of the FBiH, cantonal and local levels in the area of foreign investment.

⁴ The data about available investment projects is found at: <http://www.fipa.gov.ba/investinbih/index.htm>

The Council's tasks are:

- analysis of the business environment for foreign investment and proposing appropriate measures and actions to eliminate existing limiting factors for foreign investors,
- initiating amendments to laws and other regulations which promote and facilitate foreign investment
- exchange of information and initiation of more comprehensive cooperation between the institutions on the FBiH, cantonal and local levels to create a more favourable business environment for
- foreign investments, to make investing more attractive and secure for foreign investors
- consultations with domestic and foreign investors to identify solutions to stimulate investment
- establishment of cooperation between FBiH, cantonal and local self-government institutions and existing and potential foreign investors to overcome
- possible difficulties with implementation of investments, which would serve as an effective investor servicing and investment support mechanism.

In the **RS**, pursuant to the Law on RS Administration (Official Gazette of RS, no. 115/18) the focal point of the Republic of Srpska Government for coordination of activities related to the encouragement and development of foreign investments is **the Ministry of Economy and Entrepreneurship**.⁵

Ministry of Economy and Entrepreneurship, by means of its Economic Cooperation Sector, provides all necessary information to foreign investors concerning investment opportunities, legal regulations, institutions available to investors, as well as any other necessary information.

The policy of foreign investment treatment in the Republic of Srpska is defined by the Law on Foreign Investment, RS Government Economic Policy, Foreign Investment Encouragement Study 2016-2020, and a series of other legal acts and bylaws. Great importance in forming a foreign investment treatment policy lies also with sectoral strategies such as:

- Republic of Srpska Industrial Development Strategy and Policy 2016–2020,
- Republic of Srpska Agriculture and Rural Development Strategic Plan 2016–2020,
- Republic of Srpska Energy Development Strategy until 2030,
- Republic of Srpska Tourism Development Strategy 2011–2020,
- BiH Solar Energy Use and Development Opportunities Study, 2008,
- Report on competitiveness assessment of three agribusiness value chains of the Republic of Srpska, IFC, 2012,
- Republic of Srpska small- and medium-sized enterprises development strategy 2016–2020 (draft),
- Republic of Srpska education development strategy 2016–2021 (proposal).

⁵ In accordance with the proposal of *Law on changes and amendments of Law on Development of Small and Medium Sized Enterprises of Republic of Srpska*, July 2019, Republic Agency for Development of Small and Medium Sized Enterprises is proposed to be in charge of provision of support for attracting and realization of investment.

The Foreign Investment Encouragement Strategy 2016-2020 and related action plan define key measures and activities for attracting investment, as well as the core sectors for investment in the RS.

⁶These measures vary in character, but generally, they can be classified as:

- Incentive measures defined in the liberalised RS Law on Foreign Investments and other applicable laws (exemption of foreign investors from payment of customs duties on equipment that constitutes foreign entity's stake in investment, free repatriation of profits, exemption from the dividend tax, the non-taxable share of income of BAM 199, an option of attaining the qualified investor status and related various tax benefits), an equal treatment of domestic and foreign persons, liberalisation of investments in nearly all sectors.
- Service provision measures in the sense of one-stop-shop information, i.e. at the RS Ministry of Economic Relations and Regional Cooperation and with the network of representative offices abroad.
- **A portal for foreign investors with detailed information on various procedures, requirements, available institutions, and potential projects. This portal is also available in English. (www.investsrpska.net)⁷**
- Organisation of promotional conferences and trade events (International Business forum B2B in organisation of RARS and RAS Serbia international, International Conference on Tourism and Investment, Invest in the Republic of Srpska, Diaspora Forum, Conference in the field of wood industry "People, Wood and Furniture, Conference of Women Entrepreneurship in the Republic of Srpska - Women in Business)
- Activities on enhancement of the business environment and competitiveness (business start-up process reform, introduction of e-services, the new Law on Bankruptcy Procedure, etc.).
- Local self-government units are an important factor in attracting foreign investments. Strengthening the competitiveness of local self-government units directly affects strengthening of the competitiveness of the Republic of Srpska. Increase of competitiveness of local self-government units is one of the preconditions to attract investments.

Liberalisation of investments in nearly all economic sectors, with the exception of the media sector, where the foreign stake into a company's equity cannot exceed 49%, which constitutes a restricted domain. With the amendments to the RS Law on Foreign Investments from 2011, restrictions were liberalised for the sector of arms, ammunition, military-use explosives and military equipment, so that the foreign stake now may exceed 49% of the company's equity, if the RS Government deems this to be justified.

Besides attracting new investments, the Ministry of Economy and Entrepreneurship also implement the Aftercare Programme "Post-Investment Support Program" to motivate existing investors in strategically selected sectors to reinvest and strengthen their ties to the local community. This programme's major objectives relate to simpler and more efficient start of new investors' operations, retaining existing investors and support to their investments, as well as assisting companies in identification of opportunities for expansion and new investment. Twenty-seven local self-government units participate in this programme.

⁶For further information, refer:

http://www.investsrpska.net/files/Republic_of_Srpska_Foreign_Investment_Encouragement_Strategy_2016-2020_with_Action_Plan.pdf

⁷ The general data is provided in English language.

In the **RS Republic Agency for Development of Small- and Medium-Sized Enterprises** is a generator of the overall system of support to the development of SMEs. Through numerous projects and programmes of support to local economic development, development of SMEs and entrepreneurship, its purpose is to increase participation of small- and medium-sized enterprises in the overall economy of the Republic of Srpska, increase technological development, competitiveness and open new markets for SMEs, increase the number of business entities and newly employed workers in these companies, establish regional cooperation with neighbouring countries in order to exchange experiences etc. It also offers professional services in order to encourage investments in SMEs, support the establishment of entrepreneurial infrastructure, innovator activity, creation of new products and introducing new technologies.

Through numerous projects and programs of support to local economic development, SME development and entrepreneurship, the goal is to increase the participation of SMEs in the overall economy of the Republic of Srpska, increase technological development, competitiveness and open new markets for SMEs, increase the number of business entities and newly employed workers in this company, regional cooperation with neighbouring countries to make an experience exchange. The RARS participates in the development of strategic documents for the development of SMEs and entrepreneurship of the Republic of Srpska, operatively implements incentive policies, encourages employment, vocational education, retraining, and re-qualification of workers promote entrepreneurship and supports innovative activities, participating in international projects, etc.

The RS Council for Foreign Investors functions as an advisory body of the RS Government that works to create conditions for attraction of foreign investments and enhancement of the overall business environment.

Strengthening of institutional capacities and cooperation of the RS and local levels of government are the activities of particular importance. Development of an effective institutional investor support mechanism is of great importance, as it permits direct support to investors from the point of contact to investment and assistance with dealing with administrative barriers.

To that end, activities are ongoing on strengthening capacities of RS institutions and local self-government units appropriate promotion, for welcoming and retention of investors, strengthening the role of RS representative offices abroad in promotion of investing opportunities in RS, reinforcing the organisation, technical knowledge and efficiency of the staff in institutions etc.

In the process of strengthening the public investment system, in July 2016, the RS Government adopted the RS Decree on selection, evaluation and prioritisation of public investment projects (Official Gazette of RS, 66/16), which established a project management system encompassing: proposing of projects, formal evaluation, independent audit, selection of projects for budgeting, project implementation and project adaptation, utilisation of investment and project evaluation. This decree defines an integral process, from proposing public investment projects and submission of projects to the Ministry of Finance through PIMIS (Public Investment Management Information System)⁸ by filling in and electronic (project information) form through producing the RS Public Investment Programme. The RS Government adopts this Programme on two occasions during the year for the coming three-year period, once as a draft in June and as a proposal in December of the current year. Enforcement of this decree is mandatory for all RS administrative bodies and organisations, and

⁸ PIMIS is a comprehensive information system for public investment management. Established with donor-support in 2013, it is currently installed in three MoFs (the Institutions of BiH, the Federation and Republika Srpska). Project-level data for the cantons, cities and municipalities are entered on the cantonal level with the aim of including them in the cantonal Public Investment Programs (PIPs).

it will become mandatory for local self-government units after the PIMIS system is established in all units of local self-government in RS (to date, PIMIS has been introduced into 20 local self-government units).

In the **BDBiH**, to promote investment and attract foreign investors, round tables and seminars are organised, representation at fairs in the country and abroad, as well as printing of investor guides. In addition, the District is actively involved in the activities organised by the FIPA BiH.⁹

The BDBiH lacks a completed foreign investment promotion study, and consequently no institution has been established for strategy implementation. Most activities on attracting foreign investments are conducted within the Department for Economic Development, Sports and Culture.

The **Una-Sana Canton** lacks a completed foreign investment promotion study, and consequently there is no institution for these purposes. Most foreign investment attraction activities are conducted within the Public Institution Una-Sana Cantonal Development Agency.¹⁰

The **Posavina Canton** does not implement specific measures for investment promotion. It does not have a study showing the opportunities for the manufacturing sectors on the EU and global market.

No strategy/approach for attracting foreign investment has been developed, nor is in implementation, and no institution has been established to implement such strategy and measures.¹¹

In the **Tuzla Canton**, in 2014 the Government produced the Tuzla Canton Guide for Investors¹², which in a simple and practical fashion consolidated essential information for potential and existing investors, persons working with investors, but also all other interested entities need if they want to invest, or merely visit the Tuzla Canton. This Guide contains information on how and why to invest in the Tuzla Canton, which resources and advantages are on offer, as well as what support investors may receive if they decide to invest in the Tuzla Canton. This guide has been produced in both Bosnian and English languages and published on the website of the Government of the Tuzla Canton and is distributed at all appropriate events where Tuzla Canton's investment opportunities are promoted. At present, an update of the information in the Guide is underway and its new edition is in preparation.

Also, in 2016, the first Info Desk for Entrepreneurs and Investors was established at the mrp.tk.gov.ba domain and it contains all pertinent information on starting or developing a business, i.e. on investment opportunities in the Tuzla Canton, or more precisely, in all 13 local communities of the Tuzla Canton, Posavina Canton, Odžak Municipality and Modriča Municipality. This info desk was developed within the Independent Development Bureau's Partnership for more effective implementation of local economic development in South Eastern BiH funded by the EU, while the

⁹ The existing investor guide is available in local language, year edition 2012.

¹⁰ Download of leaflet is available from <http://www.rausk.ba/publikacije/811389pb3.pdf>

¹¹ As a part of the process of improving the economic development through an integrated regional approach, that has been implemented through the project of the Delegation of the European Commission to Bosnia and Herzegovina for regional development (EU RED), Regional Development Agency for North-East B&H (NERDA) has been created, the Agency which is one of the five regional development agencies for each of five economic regions in Bosnia and Herzegovina. The municipalities of the Posavina Canton are covered by NERDA. One of the objectives of NERDA is: Promotion of investment opportunities in BiH and participation in improvement of business relations between BiH and other European countries.

¹² More information is available at http://www.vladatk.kim.ba/Vlada/Dokumenti/2014/Guide_for_investors_in_Tuzla_Canton.pdf

cantonal Ministry of Development and Entrepreneurship acts as the Info Desk's coordinator and administrator.¹³

The Ministry of Development and Entrepreneurship of the Tuzla Canton actively participates in the Collaborative Network for aftercare support to foreign investors in BiH, which was envisaged in the cooperation agreement between the Council of Ministers of BiH and the International Financial Corporation (IFC) on the business environment enhancement project in BiH, and which consists of the Foreign Investment Promotion Agency (FIPA) in BiH as activity coordinator, and responsible FBIH, cantonal and municipal institutions. The goal of this Network is a joint action of responsible institutions to support existing investors in their intention to expand operations, so that new and existing investor may aid local communities' economic development to a greater extent. The members of the Aftercare Network take part in the meetings with representatives of companies in which foreign investors hold stakes to study the problems that are encountered in business operations and support resolving identified problems and barriers to motivate existing foreign investors for additional investments in BiH.

The Government of the Tuzla Canton implemented the Business Environment Enhancement Project in cooperation with the International Financial Corporation (IFC) to attract new investments. Within this context, the Cantonal Ministry of Development and Entrepreneurship was tasked with collecting information on incentives awarded by the ministries, independent administrations and administrative bodies of the Tuzla Canton. This information will be used in preparation of a report and to update the list of investment incentives awarded in the Tuzla Canton. These lists are published on the website of the Tuzla Canton in both English and Bosnian to inform potential and existing investors about investment incentives that exist on the level of the cantonal administrative bodies.

It is notable that the waiting periods and documentary requirement for completion of administrative procedures on the level of the administrative bodies of the Tuzla Canton were reduced within this Project, which allows citizens, investors and business of the Tuzla Canton to obtain permits, licences, approvals etc. faster and more easily. An electronic register of administrative procedures has been put up on the website of the Government of the Tuzla Canton. It contains all necessary information about administrative procedures applied by the ministries and administrative bodies of the Tuzla Canton. The project's implementation considerably reduced prerequisites for development and unobstructed operation of existing businesses, but it also enhanced, in the long term, the prerequisites for domestic and foreign investors to start new businesses.

Also, the Ministry of Development and Entrepreneurship of the Tuzla Canton on the annual basis monitors the data on direct foreign investment in the Tuzla Canton.

It is worth noting that, in 2017, the Government of the Tuzla Canton prepared and presented two projects at the leading investment conference in the South East Europe region - the Sarajevo Business Forum (SBF). More precisely, the Ministry of Development and Entrepreneurship of the Tuzla Canton, in cooperation with its partners, presented to potential investors two project proposals, the Year-round greenhouse production using steam to heat greenhouses in cooperation with the Association Nezavisni biro za razvoj (NBR) from Gradačac and the Nexus Development Programme project in cooperation with the Magic Factory Association from Tuzla.

In cooperation with the International Financial Corporation (IFC), The Government of the Tuzla Canton implemented the Business Environment Enhancement Project with the aim to attract new

¹³ The portal is only in B/H/S language <http://mrp.tk.gov.ba/news?oid=16>

investments. Within this project, a limited and focused study of three agriculture sub-sectors/value chains in the Tuzla Canton (fruit and vegetables, milk and dairy products, meat and meat products) to assess their competitiveness.

There is no strategy/approach to attraction of foreign direct investments, but activities such as these contribute to promotion and attraction of foreign direct investments.

No institution for implementation of such a strategy, or even measures, has been formally established, but the Ministry of Development and Entrepreneurship implements most activities of the Government of the Tuzla Canton that are aimed at attracting foreign direct investments.

In the **Zenica-Doboj Canton**, the Technical Unit for Development and International Projects, organised as a unit of the Cantonal Government, deals with, inter alia, promotion of foreign investments. The Ministry of Economy participated in the promotion of foreign investments when FIPA implemented such activities in the Canton.

The **Bosnian Podrinje** Canton has no dedicated measures implemented to promote foreign investment, nor does it have a completed study of manufacturing sectors on the EU market. Also, it has no established institution to implement such a strategy.

In the **Herzegovina-Neretva Canton**, no study about attracting foreign investment has been completed, nor is there an institution to carry out such activities.

The Canton 10 has no study about attracting foreign investment, nor is there an institution to carry out such activities.

The **Herzegovina-Neretva Canton** and **The Canton 10** are covered by the REDAH one of the five regional development agencies.

Within the activities Promotion of Regional Investments and Export REDAH cooperates with various institutions inside and outside of B&H, provides technical assistance in the form of seeking and matchmaking business partners and markets, as well as develops databases and promotes the region and regional potentials. In terms of that, REDAH cooperates closely with the Foreign Investments Promotion Agency (FIPA), as well as other institutions and organizations and participates in various programmes and projects that promote foreign investments in B&H and export from B&H.

In the **Sarajevo Canton**, the World Bank Group, in cooperation with the U.K. Embassy, as part of the Local Investment-Friendly Environment (LIFE) Project, provides technical assistance to the Collaborative Network and the Aftercare Programme. Within the Collaborative Network, as a part of the Aftercare Programme within the LIFE Project, the Ministry of Economy of the Sarajevo Canton and the World Bank Group maintain regular contacts with SMEs concerning the topics of enhancing business environment and regulatory reform, as well as strengthening competitiveness of the Sarajevo Canton. The Collaborative Network has been established to create a mechanism to identify and promptly address investors' open issues to facilitate companies' growth and development and, thereby, contribute to sustainable development of the local community. The Ministry of Economy of the Sarajevo Canton actively participates in the Collaborative Network and assists in its activities to support growth and development of the businesses in the Canton and, in cooperation with municipal,

Entity and BiH-level institutions, systemically addresses elimination of barriers which investors face in their operations, so that they can reinvest and strengthen their links with the local economy.¹⁴

¹⁴ The investment profile which was developed as part of the Local Investment-friendly Environment (LIFE) of Business Climate and Access to Market Project (ICAM) is downloaded from https://mp.ks.gov.ba/sites/mp.ks.gov.ba/files/invest_sarajevo_canton_eng_2017.pdf

Question:

Have the authorities supported the creation of free zones and industrial parks or similar initiatives? If so, how can their operation be assessed so far? Are the relevant contractual agreements consistent with EU regulations?

Answer:

Establishment of free zones is regulated by BiH- and Entity-level legislation. Also, the Entity and BDBiH levels support establishment of business, industrial, entrepreneurial and other types of zones. Establishment of zones is also supported in the Una-Sana, Tuzla, Bosnian Podrinje, Herzegovina-Neretva and Sarajevo Cantons. In other cantons, support for zones is provided on the level of local self-government units or through the competent FBiH ministry.

BiH supports establishment of free zones. The Law on Free Zones in BiH (Official Gazette of BiH, 99/09) regulates the conditions for establishment of free zones, procedure for determination of free zones, cessation of operation of free zones and other issues relevant for operation of free zones that are not regulated by the Law on Customs Policy of BiH (Official Gazette of BiH, 57/04, 51/06, 93/08, 54/10 and 76/11) (hereinafter: the Law). Treatment or use of goods in free zones is regulated by provisions of Articles 159-172 of the Law and by the provisions of Articles 402-415. of the Decision on implementing regulations of the Law on Customs Policy of BiH (Official Gazette of BiH, 63a/04, 60/06 and 57/08).

A free zone is established when the CoM BiH passes a decision to designate parts of the customs territory of BiH as a free zone, upon which the Ministry of Foreign Trade and Economic Relations of BiH (hereinafter: the Ministry), at the proposal of the Commission for Establishing the Conditions for Starting Operations of Free Zones, adopts a decision in which it determines that the conditions for the start of operations of the free zone are met, and that the free zone may commence its operations.

The Ministry of Foreign Trade and Economic Relations of BiH initiates the procedure for adoption of the Decision of the CoM BiH as a free zone establishing a free zone stipulated by this Law and the Law on Customs Policy of BiH.

In the course of this procedure, the Ministry shall obtain the approval and consent of the Steering Board of the Indirect Taxation Authority of BiH, established pursuant to the Law on Indirect Taxation System in BiH (Official Gazette of BiH, 44/03, 52/04, 32/07, 34/07, 4/08 and 49/09) and of other bodies if it is required by BiH legislation.

The free zone establishment shall be economically justified if, on the basis of the enclosed feasibility study on justification of the establishment of the free zone and other accompanying evidence it may be assessed that the value of goods exported from the free zone will exceed at least 50% of the total value of manufactured goods leaving the free zone over the course of 12 months.

In BiH there are four free zones:

- 1 Free Zone Vogošća, Vogošća;
- 2 Free Zone Visoko, Visoko;
- 3 Free Zone Holc, Puračić;
- 4 Free Zone Herzegovina, Mostar.

Pursuant to Article 14 of the Law on Free Zones in BiH, the Ministry submits to the Council of Ministers of BiH, for adoption and consideration, the report on the results of operations of all free zones in BiH before the end of April of the current year for the previous year.

According to the most recent Report on the results of operations of all free zones BiH between 1 January 2015-31 December 2015, adopted at the 82nd session of the Council of Ministers of BiH, held on 23 November 2016, these zones meet the conditions for their operations.

In May 2012, the Ministry conducted the Regulatory Impact Assessment of the free-zone regime in BiH, which found that the legislation regulating free zones was aligned with the Council Regulation (EEC) no. 2913/12 of 12 October 1992 which established the Community Customs Code (CCC), Commission Regulation (EEC) no. 2454/93 laying down provisions for implementation of the Council Regulation (EEC) no. 2913/92 on establishment of the Community Customs Code, and with the Council Directive 2006/112/EC on the EU's common system of value added tax.

Also, this study showed that the legislation was closely aligned with the WTO Agreement on Subsidies and Countervailing Measures.

More detailed information on operation of free zones are found in the response to the question no. 20 in Chapter 29 - Customs Union, and in the response to the question no. 6, of Chapter 16 - Taxation. The legislation governing the area of free zones are enclosed with those questions.

In the **FBiH**, business zones are established on the local level, i.e. by decisions of city/municipal councils, and in conformity with relevant spatial plans. The legislation for this area has not yet been developed on the level of the FBiH, but it is in the work plan of the FBiH Ministry of Development, Entrepreneurship and Crafts (the Ministry) for this and the following year.

In the Action Plan for Implementation of the Project Small and Medium Entrepreneurship Development in the FBiH for 2016-2018, Strengthening business infrastructure is Strategic Objective 6. This Strategic Objective's first priority is to improve business zone competitiveness, and the corresponding measure is entitled Development of Business Zone Infrastructure and Services and Business Zone Promotion.

Through this Ministry, the FBiH Government supports establishment and development of business zones, technology parks, business incubators and other forms of entrepreneurial infrastructure. This type of support is provided every year through appropriate projects selected in public competitions to receive grant funding earmarked for this purpose.

The objectives of the project are to build new and improve existing utility infrastructure in the business zones of the FBiH and to improve business zone development services in the FBiH.

Criteria for selection of grant recipients are: the number of active users in the zone; sources-mode of financing; the trend of attracting investors in the past three years; degree of active utilisation of the zone; a more balanced regional development; previous incentives provided by the Ministry. Grant recipients are municipalities and cities in the FBiH.

From 2004 until the end of 2016, the Ministry allocated BAM 17 313 138 for business zone development projects. In this manner, more than 50 local self-government units were supported in establishment and development of business zones. So, BAM 1 000 000 has been planned in the budget for the Project: Development of Business Zones in the FBiH in 2017 as well.

Based on previous experiences, business zone improvement projects have proved to be successful. In addition to their own budget funds and this Ministry's grants, in the previous period most local self-

government units managed to attract some investors to their zones and so to increase local employment considerably. A few local self-government units also managed to address the issue of the management of business zones, while for most of them this is one of the major upcoming tasks. Since 2014, this project has conformed with the EU methodology and the contracts between the Ministry and fund recipients are designed in line with these rules.

The second priority under this Strategic Objective is to establish entrepreneurship support institutions, and the implementation measure for this priority is the establishment and development of other types of entrepreneurial infrastructure. The objectives of these projects is to organise and equip premises for welcoming small and medium entrepreneurs, i.e. start-up entrepreneurs; to develop entrepreneurship support institutions (entrepreneurship centres, business incubators and technology parks); to enhance efficiency of production and production processes on the market of SMEs networked in clusters; to attract investments and create conditions for new job creation.

Grant recipients include entrepreneurship support institutions from the FBiH (business incubators, technology parks, clusters and entrepreneurship centres). The criteria for selection of grant recipients are the purpose of the project; sources-mode of financing; number of members in the cluster, or number of SMEs in the incubator and technology park; a more balanced regional development; previous incentives provided by the Ministry.

Since 2004 until the end of 2016, the Ministry allocated BAM 1 016 400 for establishment and development of entrepreneurship support institutions (business incubators, technology parks, entrepreneurship centres and development agencies). The Ministry's Work Plan for 2017 includes the project: Strengthening institutional entrepreneurship infrastructure, with a budget of BAM 150 000.

The projects to strengthen institutional entrepreneurship infrastructure have been successful, but this type of business infrastructure is underdeveloped in the FBiH.

The contracts between the Ministry and grant recipients for these projects may be considered to be in alignment with the EU legislation.

The FBiH Ministry of Energy, Mining and Industry supports and actively participates in establishment of free zones and industrial parks in the FBiH, in accordance with the Law on Companies (Official Gazette of FBiH, 81/15). According to their purpose, industrial zones are designed to house business system intended for industrial development in a local community or a region/canton. The conditions for establishment of these zones, which are situated on the periphery and in the outskirts of urban centres, are determined by the given local or regional community to meet the needs for infrastructure and serve the interests of industry sectors and of the overall development of the community.

In the **RS**, the Law on Free Zones (Official Gazette of the RS, 65/03) regulated the conditions for establishment and operations of a free zone or a zone that forms its integral part, activities that may be performed in the zone, conditions for performance of such activities and conditions for closing the zone. A zone may be established by domestic or foreign legal or natural persons. Establishment of the zone implies the procedure of adoption of the documents on the zone establishment, setting up the zone management company and securing approval of the RS Government that a zone may be established in a particular part of its territory. In the RS there are no operational free zones.

The RS Foreign Investment Encouragement Strategy 2016-2020 recognised the significance of the development of free zones. In accordance with the Strategy, the RS should consider establishment of a free economic zone in line with positive examples of numerous countries. The impact of a free zone on increasing employment and competitiveness of the country, attraction of foreign investments and

overall economic development need to be considered and those experiences should be the basis for formulation of the future approach to establishment of more free economic zones. The selection of the location and type of the free economic zone should be based on a carefully conducted evaluation of its economic justification.

In addition to free zones, the RS Law on Development of Small and Medium Enterprises (Official Gazette of RS, 50/13) also defined business zones as a form of entrepreneurship infrastructure which provides premises that are finished and connected to utilities, intended for coordinated and planned use by multiple operating businesses. During the previous period, the mapping of zone locations was carried out, officers in the local self-government units were trained to establish the zones, the manual Steps to Establish a Business Zone was produced and the funds were allocated in the RS Budget to 12 local self-government units to co-finance preparation of project documents in business zones. In 2014, the Rulebook on the Conditions and Manner of Establishment of Business Zones (Official Gazette of RS, 23/14) was adopted and it stipulated the types, conditions, manners, responsible bodies and necessary activities for establishment of zones, making it easier for local self-government units to establish zones and adopt the necessary documents. Also, this Rulebook envisages a categorisation of zones into strategic, regional and local zones. A number of local self-government units in the RS, including: Kozarska Dubica, Laktaši, Prijedor, Bijeljina, Mrkonjić Grad, Novi Grad, Gradiška, Teslić, Zvornik, Banja Luka, Trebinje, Derventa, Petrovo, Srbac, Istočna Ilidža, etc. have started activities to establish business zones, which are at various stages of completion.

The significance of business zones has been reflected in the following strategic documents: RS SME Development Strategy 2016-2020, RS Industrial Development Strategy and Policy 2016-2020, RS Foreign Investment Encouragement Strategy 2016-2020 and RS Spatial Plan until 2025.

Ministry of Economy and Entrepreneurship and RARS in January 2019. have launched an initiative to create a web-based database that will, in one place, contain data on both, existing and planned business zones in the Republic of Srpska. RARS is the main responsible the institution on activities on the preparation of the "Project of the information system with web portal of business zones in the Republic of Srpska" whose development is in progress, and it is expected that the system will be in operation in next year. In this way, potential investors and all interested potential customers will be able to find in one place all the relevant information necessary for planning their businesses, while on the other hand, it will provide for the relevant institutions to have an insight into the current state of the business zones, and more effectively implement future projects.

For the time being RARS has prepared and update regularly the locations of business zones which they offer currently available plots for investing in manufacturing sectors.¹⁵

In the **BDBiH**, establishment of industrial zones is considered to be one of the instruments to support sustainable economic growth. An overall goal of the development and management of industrial zones and other infrastructure projects in the BDBiH is to attract domestic and foreign investors in manufacturing and ancillary industries and new job creation. These investments are expected to contribute to the growth of the local economy in the BDBiH and to assist in the implementation of the long-term development vision Brčko 2020, which has been defined as follows: "Development of the BDBiH as a multifunctional city integrated into BiH and global economy offering attractive living and business environment." Accordingly, the Department of Spatial Planning and Property Affairs proposed to develop the Strategy for Development and Management of Industrial Zones and Other

¹⁵ <http://www.rars-msp.org/en/business-zones/c70>

Infrastructure Projects in the BDBiH, no. 05-000151/15 of 13 February 2015. During the First Continuation of the 80th Regular Session, held on 04 March 2015, the BDBiH Government passed the Conclusion to adopt this initiative. At the First Continuation of the 85th Regular Session of the BDBiH Government, held on 20 March 2015, at the proposal of the Department for Economic Development, Sports and Culture no. 02-000145/15 of 4 May 2015, the Guidelines for Drafting the Law on Business Zones in the BDBiH were adopted. The Working Group for development of the draft Law on Development and Management of Industrial Zones in the BDBiH, appointed by the Decision no. 05-000180/15 of 13 February 2015, completed this draft Law and, after revisions on 14 September and 8 October 2015, it was submitted into further adoption procedure on 20 January 2016. Adoption of the legislation for this area will create technical prerequisites for optimal functioning of industrial zones in the BDBiH. Besides, the spatial planning documents defined the surface area of industrial zones, creating the preconditions to establish them. Industrial zones defined in the spatial planning documents are in different stages in terms of infrastructure development. For instance, a feasibility study has been completed for the Camp McGovern Industrial Zone, while in some others infrastructure has been partially installed. Since infrastructure development in industrial zones is a demanding task, both in terms of material resources and in terms of financing, its development has proceeded in stages, in line with available budget funds. None of the industrial zones had been fully completed nor equipped with infrastructure.

There is no information whether relevant contractual agreements are aligned with the EU.

In the **Una-Sana Canton**, the Cantonal Government supports establishment of industrial zones within the limits of its technical and financial support capacities. In some municipalities/cities of this Canton, industrial zones are fully in service of companies' economic capacities, while in other the work is still ongoing to create conditions for their establishment. There is no information whether investments into, and development of free industrial zones were regulated by contracts concluded by municipalities/the city. If such contracts exist, we are not competent to declare whether they are aligned with the EU legislation.

In the **Posavina Canton**, the Ministry of Economy and Spatial Planning is not competent to establish free zones and industrial parks. In terms of funding, only in 2017 the amount of BAM 50 000 was allocated to construct new and modernise existing utility infrastructure in the business zones in the Posavina Canton.

The Centar za poduzetništvo d.o.o. (Entrepreneurship Center) in the Orašje Municipality was established to assist and support small and medium entrepreneurs (SMEs), craftsmen and farmers in the Municipality, to develop, prepare and implement projects from various domestic and international sources, and particularly from European Union's Pre-Accession Funds, of interest to the Municipality.

Similar initiatives exist in the form of entrepreneurship zones, as follows:

- Entrepreneurship Zone North in Odžak was established on 2 June 2008 by the Decision of the Odžak Municipal Council.
- Dusine Entrepreneurship Zone, Orašje, was established by the Decision of the Orašje Municipal Council (Official Gazette of the Orašje Municipality, 2/10) on 18 March 2010.
- Šamac-Domaljavec Municipality adopted the spatial plan that the economic zones on the 'Veliko blato' site and the business-service zone on the 'Malo blato' site.

The functioning of the Centar za poduzetništvo (Entrepreneurship Center) of the Orašje Municipality and the Dusine Entrepreneurship Zone is assessed as very good.

There is no information whether relevant contractual agreements are aligned with the EU legislation

In the **Tuzla Canton**, the Government supports establishment of business zones in the Canton. In most local self-government units of the Tuzla Canton, business zones have either been established or their establishment has been initiated. There are 29 business zones in the Tuzla Canton. All local self-government units, except for the Banovići, Kladanj, Teočak and Srebrenik Municipalities have adopted spatial plans that regulate establishment of business zones. At present, a business incubator has been established in Tuzla, with 9 500 m² of surface area and serving 34 business that currently conduct their business from within the incubator, as well as in Srebrenik and in Kalesija, each with 200 m² of surface area and established as entrepreneurship support centres with incubator capacities. In Tuzla, there is a technology park (the Business Innovation and Technologies Tuzla - BIT Centre Tuzla), which currently serves 25 business entities in the field of information and communication technologies and 5 laboratories.

The **Zenica-Doboj Canton** has no competences to establish free zones. Establishment of industrial zones managed by local communities is supported financially (through incentives).

In the **Bosnian Podrinje Canton Goražde**, the authorities initiate and establish industrial and business zones. Accordingly, the Law on Industrial Zones of the Bosnian Podrinje Canton Goražde was adopted and published in the Official Gazette of BPC Goražde, no 5/15. At present, in the Bosnian Podrinje Canton Goražde there are 4 industrial zones, which constitute the backbone of economic development and account for over 50% of all jobs in the Canton and export nearly 100% of their output.

In the **Central Bosnia Canton**, development of zones is supported through the incentives programme, implemented annually. Existing industrial zones function with difficulty due to the absence of governance structures in the zones. It is not known whether the contractual agreements are aligned with the EU legislation.

In the **Herzegovina-Neretva Canton**, in the document Strategy for Development of Small and Medium Enterprises in HNC 2012-2020 (Official Gazette of HNC, no.6/12), the Government recognised the significance of industrial parks under Strategic objective 4. Strengthening SME competitiveness - Priority objective 2. Support inclusion of SMEs into international value chains.

The Herzegovina-Mostar Free Zone in the Herzegovina-Neretva Canton is part of the BiH customs territory, specially fenced-off and designated, managed by the zone's founder and where business is conducted under special conditions pursuant to the Law on Customs Policy of BiH and the Law on Free Zones in BiH, and in FBiH with the FBiH Law on Free Zones.

The Herzegovina-Mostar Free Zone exports more than 50% of the total goods produced in this free zone, which meets the conditions of the economic justification of its operations.

In the Herzegovina-Neretva Canton, there are 17 business zones in nine local self-government units. Some of these zones achieved enviable results in their operations, while some face either spatial limitations (they are in full capacities), or their level of readiness is poor.

The Foundation for Innovation and Technology Development, or, for short, INTERA Mostar Technology Park has been established in Mostar as a result of the need for technology and innovation development projects and skilled and educated workforce competitive in the domestic and foreign markets. The INTERA works on promotion of entrepreneurship, supporting and incubation of start-ups, training, networking of companies and universities, and has had enviable results. (link to Response to Question 44).

There is no information whether relevant contractual agreements are aligned with the EU legislation.

The authorities in the **Western Herzegovina Canton** do not have competences to establish free zones. There are five free zones on the local level.

The FBiH Ministry of Development, Entrepreneurship and Crafts and the municipalities support entrepreneurship or industrial zones and service industry zones. Investors in the zones purchase construction sites under favourable (subsidised) terms with all infrastructure included (roads, water, electricity, phone).

Relevant contractual agreements are aligned with the EU legislation.

In the **Sarajevo Canton**, the Government supports these activities and uses budget funds to provide incentives for infrastructure development and resolution of property issues in the industrial zones in the Canton, in the municipalities of Ilijaš, Vogošća, Hadžići, Ilidža and Novi Grad.

Based on the requests of the local self-government units - municipalities where industrial zones have been established and, on the projects, submitted for co-financing works on the development of the transportation, water supply and sewerage networks and energy infrastructure, the Sarajevo Canton, pursuant to the applicable legislation, co-finances their implementation on the contractual basis, together with the local self-government units.

These contracts between the Sarajevo Canton - Ministry of Economy and grant recipients are aligned with the EU legislation.

In the **Canton 10**, to date the Government has not provided financial incentives for development of free zones or industrial parks, and on the cantonal level there is no legislation governing this issue. Nevertheless, some municipalities have taken initiative to establish and equip business zones. At present, there are eight business zones in the Canton 10, located in four municipalities (Livno, Tomislavgrad, Kupres and Bosansko Grahovo). Local authorities, i.e. municipalities initiate establishment of business zones and support their development through provision of various benefits, in the form of exemption from utility and other charges. There is no information whether relevant contractual agreements are aligned with the EU legislation.

Question:

Are the authorities carrying out or commissioning studies on the competitive position of the economy and/or main industrial sectors and are results of recent studies available? If yes, please supply relevant studies and summarise their findings.

Answer:

Tuzla Canton has a separate study on competitiveness. Other levels of authority do not have separate studies, but competitiveness is included in their strategic goals, priorities, and measures defined in the project Development of industrial policy in FBiH, 2016-2020 Strategy and policy of development of industry of the RS, and 2016-2020 Strategies for fostering foreign investments in RS. BDBiH has not done its study. Herzegovina Neretva Canton prepared an Analysis of the state of economy, while other cantons do not have studies of competitiveness.

In the **FBiH**, sectoral strategic goals, priorities, and measures are defined in the project Development of industrial policy in the FBiH and they are:

1. Increased contribution of industry to the improvement of the standard of living and well-being of citizens in the FBiH: Promotion of environment for production, briefing working-age population about production related activities, promotion of scientific and expert potential of the FBiH and the diaspora in regard to building a society based on knowledge. The goal is to increase contribution to effective employment, higher number of employees, higher number of industrial entities.
2. Accelerated reindustrialisation, revitalisation of technological potentials: Prerequisites for the reindustrialisation of the FBiH are: support to a society built on knowledge, introduction of new information technologies, reinvestments in research network in industry, building of institutional infrastructure to support the entire economy. The goal of reindustrialisation, revitalisation of technological potentials is growth in contribution of industry and GDP-BiH.
3. Upgrading the level of competitiveness of industrial entities: Enterprises need to rely on the resources of knowledge and intellectual capital as fundamental source of business power, market competitiveness, profitability, and intensive growth. The roads to successful upgrade of the level of competitiveness are secured inflow of money - capital, corporative management in conjunction with public and private sector, and incentivisation of introduction of new technologies. Enterprises have to base their development strategies on reengineering, advancement of production and increased productivity. The competitiveness of the industry of the FBiH would remain sustainable with an increase in productivity of 3-4% annually, which is the goal.
4. Increase of the level of export-oriented industry: Production must become the key prerequisite for the well-being of a community, or rather of its survival in the globalised market. To achieve this, production must be highly innovative, highly adaptable - flexible, able to quickly respond to changes, flowing in clusters and networks, based on knowledge and achievements of scientific and research activities. The production which contains these elements may be export oriented with a tendency to secure the growth of exports of 10% which is the goal. Intensive and dynamic development of the industry of the FBiH needs to be based on several important segments: IT and communication technology; scientific and research activities; establishing of a society of knowledge; modern education at all levels; affirmation of intellectual property; concordance and synchronisation with areas which go in line with industry; protection and improvement of the quality of life.

Recommendations given in the document 2013-2023 Development strategy of industry of textile, clothing, leather and footwear in the FBiH have the features of a basic Action plan and fundamental

platform, as the base document for its implementation. In order for the industry of textile, clothing, leather and footwear to survive and further develop, the basic presumption for all activities is that the authorities of the FBiH define their stance about this branch of industry. otherwise, all recommendations herein would be pointless. In expectation of the authorities of the FBiH giving the industry of textile, clothing, leather and footwear the place it deserves, the following is recommended:

1. Creation of conditions for restarting basic production; drafting of guidelines for the development of basic production and production of related materials,
2. Creation of a favourable business environment; legislate existing conditions of doing business, creation of conditions for more foreign investments and higher quality promotion of domestic industry; give preference to placement of domestic products in chain stores; make the Development bank assist the economy; make efforts to eliminate all forms of grey economy; stimulate exporters; establishment of clusters;
3. Unburdening of economy; Legislate fiscal and non-tax charges in domestic economy;
4. Increase of the level of competitiveness of domestic producers; production modernisation; training of existing staff; harmonising the education system and the needs of the economy;
5. Creation of domestic brands; cooperation between economy and scientific educational institutions;
6. Sending initiatives to the Council of Ministers of BiH; Customs tariffs; Excise taxes; Bank guarantees for loan jobs; regulation of public procurement system; incorporation of European directives in domestic legislation;
7. Systems of quality and standardisation; production in line with European standards; introduction of the system of quality;

2012-2022 Development strategy of the defence industry in the FBiH estimated that it was necessary to introduce the NATO codification system in the defence industry and to align legislation with the EU acquis. The strategy was produced to the end of helping the creation of a sustainable development of the defence industry based on the production for the foreign market with regular supply of BiH armed forces in accordance with its needs. The strategy is based on maximum utilisation of existing personnel and material resources with increased utilisation of domestic raw materials and application of modern technologies, as well as upholding obligations in preserving and protecting the environment.

Within its competencies, the FBiH Ministry of Development, Entrepreneurship and Crafts does not conduct nor order studies on economy competitiveness and/or primary industrial sectors.

An analysis of competitiveness and key factors of industrial development was done in the **RS** as part of the Strategy and policies of development of industry in the RS 2016-2020. (more details in answer No 3).

The second strategic goal concerns monitoring of industry development and implementation of measures relevant for improving competitiveness. The Action plan of the Strategy plans for specific measures and activities for its implementation.

As part of the 2016-2020 Strategy for fostering foreign investments in the RS, there was an analysis of possibilities and potential investments in several sectors in the RS (metal industry, wood industry, industry of textile, leather, and footwear, food industry, processing industry, industry of metalloid mineral raw materials, IT and communication technology, renewable energy, agriculture, and tourism), as well as the competitiveness of the RS. Since all international institutions (World Economic Forum -

Global Competitiveness Index, World Bank - Ease of Doing Business Index, OECD - Investment Reform Index...) only analyse the competitiveness of BiH (by way of data on Sarajevo as the capital), and not of the RS, these reports give no information about the competitive position of the RS, even though it achieved significant progress in certain areas (such as registration of businesses e.g.). International donors such as WB/IFC, GIZ, UNDP, SIDA, and others have done sectoral studies of industry or of its sectors as part of their projects.

In 2011, World Bank/International Financial Corporation, produced the Study on the competitiveness of agrobusiness as part of its assistance to the Ministry of Agriculture, Forestry and Water Management of the RS. Current competitiveness of the value chains in the sectors of producing milk, meat, fruit and vegetables, wine, and fish were evaluated in the study. The results revealed that the sectors of producing milk, and fruit and vegetables were the most competitive in the RS. The milk production sector was ranked best due to its export results, while smaller, but fast-growing sectors such as fish and wine were ranked lowest. By the data for the RS from 2011, the RS is particularly strong in four sectors: Production of food and beverages 15.24%; Processing and products of wood and cork 13.61%; Leather products, leather accessories and footwear 13.08%, and production of metal products, excluding machines 10.87%. The share of agrobusiness and its relevant processing is also the biggest in the structure of the gross national product of the processing industry in 2011. Key contribution came from the following sectors:

- Production of food and beverages 23.33%
- Production of metal products, excluding machines 11.70%
- Processing and products of wood and cork 11.58%
- Leather products, leather accessories and footwear 7.53%

BDBiH has not produced any study on this topic.

Una-Sana Canton has not ordered the studies on the competitiveness of our economy and/or main industrial sectors. Instead it analyses the situation following the parameters used by statistics offices in the FBiH.

Ministry of Economy and Spatial Planning of **Posavina Canton** does not order the studies on the competitiveness of our economy and/or main industrial sectors. Instead, it analyses the situation following the parameters and statistical data used by statistics offices in the FBiH.

IFC, international financial organisation, member of World Bank, did a Study on the competitiveness of three value chains in the agriculture of **Tuzla Canton** in 2014.

Ministry of Economy of **Zenica-Doboj Canton** has never ordered nor produced such a study.

Bosnian Podrinje Canton Goražde has not produced nor ordered a study on the competitiveness of its economy.

Ministry of Economy of **Central Bosnia Canton** has never ordered nor produced such a study.

Herzegovina Neretva Canton has not ordered a study on competitiveness, but it is included in the Canton's strategic goals, priorities and measures defined in its Development strategy. By way of Conclusion of the Collegium of Herzegovina Neretva Canton Assembly No 02-02-156/15 dated 20 November 2015, the Government of HNC was, inter alia, tasked with preparing an analysis of the state of its economy with a proposal of measures. Ministry of Economy of HNC accordingly produced an Analysis of the state of economy, within its competencies, with the proposal of measures No 07-02-

51-452/15 dated 12 November 2015, adopted on 30 November 2015 by way of a Decision of the Government of HNC No 01-1-02-1717/15.

Pursuant to the mentioned Analysis, on 29 March 2016 the Assembly of HNC issued its act - CONCLUSIONS on the Analysis on the state of economy and proposal of measures No 02-01-XV-103/16, and the conclusions were:

1. The Government of HNC is tasked with accelerating the drafting of the Development strategy of HNC and its spatial planning document;
2. The Government of HNC is tasked with accelerating drafting of projects it may nominate for IPA funds of the EU, as well as other projects that may be financed by international institutions, to the end of the development of the Canton's economy.
3. The Government of HNC is tasked with intensifying the measures and activities from the Action plan of HNC for implementing the 2015-2018 Reform Agenda for BiH;
4. The Government of HNC is tasked with analysing all valid regulations under its competency, to the end of taking measures and activities for improving the regulatory framework, reform of valid regulations and cutting red tape for starting a business in order to facilitate doing business for companies;
5. The Government of HNC is tasked with sending an initiative to the Government of FBiH to amend the legislation on registration of companies and crafts, in order to shorten the procedure, reduce the time, and cut the costs of registration;
6. The Government of HNC is tasked with vitalising the work of the Socio-Economic Council of HNC;
7. The Government of HNC is tasked with taking measures, in cooperation with competent authorities, to make the Chamber of Commerce of HNC more organised and work better;
8. The Government of HNC is tasked along with other relevant institutions (secondary schools and higher education institutions, employment offices, etc.) to draft a plan to harmonise the education system and the needs of the economy which will lay down a programme for skilled craftsman examination and organising the taking of the examination.
9. Competent institutions are tasked with making their priority the updating of land registers and cadastre of real property;
10. The Assembly suggest that the units of local self-governance in HNC speed up the fostering of construction of business zones and business incubators;
11. The Government of HNC is tasked along with its units of local self-governance to work on protecting domestic local products;
12. The Government of HNC is tasked with submitting annual reports to its Assembly on the implementation of these conclusions.

We have not ordered a study on competitiveness, but it is included in our strategic goals, priorities and measures defined in the Canton's Development strategy. By way of Conclusion of the Collegium of Herzegovina Neretva Canton Assembly No 02-02-156/15 dated 20 November 2015, the Government of HNC was, inter alia, tasked with preparing an analysis of the state of its economy with a proposal of measures. Ministry of Economy of HNC accordingly produced an Analysis of the state of economy, within its competencies, with the proposal of measures No 07-02-51-452/15 dated 12

November 2015, adopted on 30 November 2015 by way of a Decision of the Government of HNC No 01-1-02-1717/15.

Pursuant to the mentioned Analysis, on 29 March 2016 the Assembly of HNC issued its act - CONCLUSIONS on the Analysis on the state of economy and proposal of measures No 02-01-XV-103/16, and the conclusions were:

1. The Government of HNC is tasked with accelerating the drafting of the Development strategy of HNC and its spatial planning document;
2. The Government of HNC is tasked with accelerating drafting of projects it may nominate for IPA funds of the EU, as well as other projects that may be financed by international institutions, to the end of the development of the Canton's economy.
3. The Government of HNC is tasked with intensifying the measures and activities from the Action plan of HNC for implementing the 2015-2018 Reform Agenda for BiH;
4. The Government of HNC is tasked with analysing all valid regulations under its competency, to the end of taking measures and activities for improving the regulatory framework, reform of valid regulations and cutting red tape for starting a business in order to facilitate doing business for companies;
5. The Government of HNC is tasked with sending an initiative to the Government of FBiH to amend the legislation on registration of companies and crafts, in order to shorten the procedure, reduce the time, and cut the costs of registration;
6. The Government of HNC is tasked with vitalising the work of the Socio-Economic Council of HNC;
7. The Government of HNC is tasked with taking measures, in cooperation with competent authorities, to make the Chamber of Commerce of HNC more organised and work better;
8. The Government of HNC is tasked along with other relevant institutions (secondary schools and higher education institutions, employment offices, etc.) to draft a plan to harmonise the education system and the needs of the economy which will lay down a programme for skilled craftsman examination and organising the taking of the examination.
9. Competent institutions are tasked with making their priority the updating of land registers and cadastre of real property;
10. The Assembly suggest that the units of local self-governance in HNC speed up the fostering of construction of business zones and business incubators;
11. The Government of HNC is tasked along with its units of local self-governance to work on protecting domestic local products;
12. The Government of HNC is tasked with submitting annual reports to its Assembly on the implementation of these conclusions.

West Herzegovina Canton has never ordered nor produced such a study.

Sarajevo Canton has never ordered nor produced such a study.

Canton 10 has not ordered such studies so far.

Question:

Please inform about what is foreseen for the future and what is in the pipeline (plans, blue prints, and timetables)

Answer:

The levels of authority competent for the industrial policy planned certain activities in the forthcoming period. Three strategic documents for different industrial sectors are planned to be drafted in the FBiH, as well as implementation and updating of existing and drafting of new action plans. The RS plans to implement their Action plan for implementing the Strategies and policies of development of industry in the RS 2016-2020. BDBiH has no planned activities. Una-Sana Canton, Bosnian Podrinje Canton, Central Bosnia Canton, Herzegovina Neretva Canton, West Herzegovina Canton, and Sarajevo Canton planned for certain activities in this area.

Implementation of the following activities is planned in the **FBiH** in 2017:

- Development strategy for the sectors of metal industry and electrical power.¹⁶
- Development strategy for the wood industry in FBiH¹⁷, and
- Development strategy for the industry of construction materials and metalloids of FBiH.¹⁸

From 2016 through 2019 activities contained in the Action plan for implementation of the project Development of Industrial Policy in the FBiH 2016-2019 are being implemented, as well as Amendments to the 2013-2018 Action plan for the implementation of the 2013-2023 Development strategy of industry of textile, clothing, leather and footwear in the FBiH, and the Action plan for the implementation of the Development strategy of the defence industry. Implementation of action plans is also planned for this period and they will be enacted after the adoption of the Development strategy for the sectors of metal industry and electrical power of the FBiH, Development strategy for the wood industry in the FBiH, and Development strategy for the industry of construction materials and metalloids in the FBiH.

In the **RS** the Action plan for implementing the Strategy and policies of development of industry in the RS 2016-2020 is an integral part of this strategic document. The Action plan contains an overview of strategic and operative goals with specifically defined activities for their implementation, implemented by the competent institutions and other participants, within given deadlines for execution. The Action plan contains 159 different activities (<http://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mper/std/Pages/Strategija-i-politika-razvoja-RS-za-period-2016---2020.aspx>).

The document 2017-2019 Framework Budget of the RS. (The document 2017-2019 Framework budget of the RS was adopted at 80th session of the Government of the RS held on 30 June 2016) includes anticipated economic and fiscal goals of the Government of the RS, and updated projections of macroeconomic indicators for the RS during the period. Stable economic growth was planned for 2017-2019 at rates of 2,9%, 3,1%, and 3,3% respectively, mostly as a result of increased exports (with

¹⁶ Development strategy for the sectors of metal industry and electrical power 2016 – 2025 is adopted in June 2018.

¹⁷ Development strategy for the wood industry in FBiH 2016-2025 is adopted in June 2018.

¹⁸ Development Strategy for the industry of Construction Materials in FBiH 2016-2025 is adopted in June 2018.

sustainable level of export demand), mild growth of domestic demand as a result of increased employment and positive effect of investments.

The basic framework for the preparation of the Proposal of Program of Economic Reform (PER) RS 2019-2021 on joint policies and measures, signed in December 2017 with the social partners of the Government of Republic of Srpska, defines the main policy objectives through seven priorities:

1. Increasing the competitiveness and productivity of the economy of the Republic of Srpska with the aim of increasing salaries;
2. A sustainable health system;
3. An efficient overall public sector;
4. The Educational system and labor market adjusted to the needs of the economy;
5. Improving the demographic position of the Republic of Srpska;
6. Research, development, innovation and digital economy;
7. European integration, regional and international cooperation.

In the period 2019-2021 are expected to continue the stable growth of economic growth at rates of 3.7%, 4%, and 4% respectively, as a result of further growth of domestic demand, sustainable level of export demand and positive effect of investments. The expected growth of economic activity in the countries of the region (especially in the countries of the most important foreign trade partners) through sustainable export demand will enable further positive developments in foreign trade and will positively affect the growth and development of industrial production, especially the export-oriented manufacturing industry. In addition, a further trend of growth in the energy sector is expected. The development of the industry enables higher investments, as well as an increase in the number of employees, which, with the growth of personal earnings, will allow domestic consumption to grow. Planned investments should also contribute to overall economic growth.

There are no plans in the **BDBiH**¹⁹ to order a study on economy competitiveness, but it is planned to draft a 2017-2020 Strategy of Development of the BDBiH.

The government of BDBiH adopted the Project for the preparation of BD development strategy from 2018 to 2025 in February 2018. This project is expected to be in line with that of national level and at the level of the European Union. It is also planned to open a strategic planning sector within the city mayor's office.

In the projection of the Framework Budget Document (DOB) of the Una-Sana Canton (three-year budget projection of the USC) there are plans to support the development the economy and industrial zones, as well as in the 2014-2020 Integrated Development Strategy of USC.

Posavina Canton has no specific plans and will act in accordance with the plans of the Government of the Posavina Canton and higher levels of authority.

Tuzla Canton has no plans for future activities within the industrial policy of economy competitiveness. The Ministry of Agriculture, Forestry and Water Management will continue with its activities to further improve the food and wood industries in accordance with its competencies.

Following the adoption by the bodies of higher levels of authority and should we be competent for their implementation, **Zenica-Doboj Canton** will take appropriate steps.

¹⁹ BDBiH: Brcko District BiH

Bosnian Podrinje Canton plans to take action to find favourable space for new business zones, as well as activities to expand new production facilities of existing industrial zones.

Central Bosnia Canton plans to implement its 2016-2020 Development Strategy and to initiate the drafting of its 2020-2030 Development Strategy during 2019.

The Assembly of **Herzegovina Neretva Canton** adopted its 2017-2020 Development Strategy (Official Gazette of HNC, 6/17). The 2017-2020 Integrated development strategy of Herzegovina Neretva Canton is its key strategic planning document which will foster and direct the future growth and development of HNC. The Development strategy of HNC was drafted to serve as a framework for defining joint goals, fostering strengths, resolving burning issues, and as an answer to the challenges of the future development of HNC and life in it.

The development vision for HNC up to 2020 was defined on the basis of conducted socio-economic analysis in HNC, and it represents the basis for work and activities of all citizens living in this geographical area, which is: recognisable, entrepreneurial, attractive synergy of variety. Aiming to create the mechanism to achieve the development vision, three strategic courses of action of HNC until 2020 were defined in order to ensure the link between specific future actions and the development vision:

- Increase of production and employment with valorisation of natural and cultural heritage.
- Improvement of the quality of life of citizens in accordance with EU standards.
- Sustainable management of the environment, space, income and infrastructural resources.

In its 2014-2020 Development strategy **West Herzegovina Canton** outlined the measures for nominating projects for EU funds.

The 2020 Development Strategy of **Sarajevo Canton** determines the goals and priorities of the canton's development, manner of achieving them, the financial and institutional framework for implementation, monitoring, evaluation and reporting. See replies to questions 3 and 4.

Canton 10 has no planned activities of this kind.

B. Privatisation and Restructuring

Question:

Please provide a copy of the annual privatisation plan. What policy/plan and schedule has been identified for privatisation or restructuring? Is it aligned with FDI policy? How is the privatisation of industrial enterprises proceeding according to this schedule? Where obstacles impede full respect of the schedule, what are the obstacles and the solutions proposed to overcome these difficulties? Which structural reforms are complementing this process? Which ones are deemed most effective?

Answer:

The plan and dynamics of privatisation were determined in the submitted privatisation plans. Likewise, obstacles and their solutions were determined as well. The Reform Agenda determined the structural reforms.

At its 11th session held on 18 June 2015 the **FBiH** Government issued its Conclusion V No 704/2015 by which it adopted the Information on implementing the Decree on exercising authority in enterprises whose share of state capital is owned by the FBiH by which it divided enterprises into three categories: strategic enterprises, enterprises with difficulties in doing business, and enterprises whose share of state owned capital was set for privatisation. In this Conclusion the FBiH Privatisation Agency was tasked to prepare a Privatisation plan suggesting models and manners of privatisation for eight enterprises in category three, enterprises whose share of state-owned capital was set for privatisation.

In the process of drafting its Work programme and the 2017 Privatisation plan, FBiH Privatisation Agency was guided by the 2015-2018 Reform Agenda for BiH, 2015-2018 Action plan of BiH to implement the Reform Agenda for BiH, and the Conclusion of the Government of the FBiH V No 704/2015 dated 18 June 2015.

The 2017 Privatisation plan and the Work Programme of the FBiH Privatisation Agency, in accordance with the Conclusion of the Government of the FBiH V No 704/2015 dated 18 June 2015, planned for sale of state-owned capital in these enterprises: "Energopetrol" d.d. Sarajevo, "Energoinvest" d.d. Sarajevo, "Aluminij" d.d. Mostar i "Sarajevo Osiguranje" d.d. Sarajevo.

At its 90th session held on 10 February 2017 the Government of the FBiH enacted its Decision on approving the work programme and the 2017 Privatisation plan of the FBiH Privatisation Agency V No 183/2017 dated 10 February 2017.

In accordance with the Reform agenda and the 2017 Privatisation plan the sale of state-owned capital in telecommunication operators was planned for, i.e. preparation of BH Telecom d.d. Sarajevo and HT d.d. Mostar to be privatised, as well as Feroelektro d.d. Sarajevo.

The significance of privatisation calls for an assessment of the results achieved so far and the conditions in which the process has been taking place, i.e. the measures that need to be taken to improve the environment for investments and privatisation.

Privatisation results, excluding the remaining privatisation portfolio in the FBiH, also call for a definition of main reasons behind lack of interest of domestic, and particularly foreign investors to invest in the FBiH.

FBiH Privatisation Agency established a register of 1 450 enterprises with amount and structure of capital valid on 31 December 1999. The register, corrected and supplemented to some extent later on, reveals the following situation:

- The total capital of 1 450 enterprises with state ownership on 31 December 1999 amounted to BAM 18.72 billion;
- The state-owned capital amounted to BAM 17.3 billion;
- Private capital (previous ownership transformation - so called Marković's privatisation) amounted to apx BAM 1.4 billion;
- By way of valid regulations and special decisions of the FBiH Government, apx BAM 3.8 billion were excluded from the privatisation;
- BAM 13.5 billion were allocated to be privatised, of which BAM 6.3 billion through public offering of shares (POS).

Privatisation results were presented using the number of enterprises on 31 December 2016:

- Number of enterprises in the register of the Agency 1 450;
- A total of 278 enterprises were privatised by the method of small-scale privatisation;
- A total of 356 enterprises were privatised by the method of tender in large-scale privatisation;
- The remaining state-owned capital in 3 (three) enterprises were privatised through stock exchange;
- A total of 747 enterprises were privatised completely or partially by the method of POS;
- Privatisation is complete in 1 088 enterprises (74.8%);
- A total of 2 594 items were sold under the terms of small-scale privatisation;

Privatisation results were presented using the value on 31 December; 2016:

- The amount of state-owned capital allocated for privatisation was BAM 13.5 billion;
- A total of BAM 5.803 billion of state-owned capital and property were privatised;
- A total of BAM 8.485 billion was the revenue from certificates;
- A total of BAM 0.671 billion was the revenue in cash;
- A total of BAM 7.697 billion of capital has not been privatised;

These are the overall results of the FBiH Privatisation Agency including all cantonal agencies.

The reasons behind the obviously slow privatisation process and its influence on the amount of investments in BiH are political and legal instability, high level of corruption, unforeseeable tax trends, inefficient administration, too much time to get a permit, declining purchasing power, and negative demographic trend.

All these calls for a need for urgent and radical measures which would speed up the process and end the privatisation in a realistic time schedule.

Policy/plan and dynamics of the privatisation are not harmonised with FDI. The structural reforms following the privatisation should ensure economic recovery of the country and attract foreign investments.

In the **RS**, the 2017 Privatisation plan for state owned capital in enterprises plans for privatisation of a total of 21 enterprises: A total of three strategic enterprises with majority state owned capital, six enterprises established by the RS Government using the property it bought in bankruptcy proceedings, one limited liability company, and eleven enterprises with minority share of state owned capital (2017 Privatisation plan is attached to Chapter 20: Enterprise and industrial policy). Implementation of these activities is ongoing. Different factors affect the dynamics of the privatisation: lack of interest of investors, unattractive enterprises offered, ownership structure in enterprises with minority share of state-owned capital dominated by one control owner, which means lack of competitions.

In order to make the enterprises to be privatised more attractive, the law offers a possibility of debt to equity conversion.

BDBiH cannot submit its annual privatisation plan since we do not have such a document. Our privatisation process is complete and there was no need to produce such a document. A total of 26 state owned enterprises were privatised in BDBiH, and bankruptcy was invoked in the twenty-seventh enterprise which leaves the list of enterprises to be privatised empty.

Supporting SMEs to access foreign markets

Question:

Please describe which measures, if any, and institutions or bodies are in place or to be introduced, to enhance the access and opportunities of SMEs on foreign markets, particularly the EU Internal Market.

Answer:

The measures to enhance the access of SMEs in BiH to foreign markets will be introduced through implementation of the EU programme Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises (COSME) (2014-2020). The measures to enhance access of SMEs to foreign markets are in place in the RS.

At the level of **BiH**, with a view to enhancing access of SMEs to foreign markets and opportunities, particularly the EU Internal Market, the Ministry of Foreign Trade and Economic Relations signed an agreement with the European Union on participation of BiH in the EU Programme Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises (COSME) (2014-2020). The agreement was signed on 2 June 2016 in Brussels, ratified on the 32nd regular session of the Presidency of BiH held on 20 December 2016, and entered into force on 24 February 2017 when BiH informed the European Commission through diplomatic channels that internal legal conditions necessary for its entering into force had been met.

In **the RS**, there is a network of representation offices abroad the primary role of which is to support business entities with a view to investing in the RS and enhancing the foreign trade exchange (Austria, Serbia, Russia, USA, Israel, Greece, Belgium and Germany).

Besides providing direct support to business entities, the representation offices often organise trainings for domestic businessmen on the possibility of export to the markets of the above countries (recently, there was a series of trainings on the mode and possibilities of investment to the Austrian market organized by the representation office and the Austrian Federal Economic Chamber Economy as well as a seminar on the conditions for entering the Russian market, organized by the representation offices and the organisation of the City of St. Petersburg). The RS Government portal for exporters is currently being tested www.izvozinfor.net.²⁰

The RS Chamber of Commerce and Industry²¹ organises promotional activities for the purpose of presenting the RS economy at home and abroad, as well as the possibilities for investing into the RS. The chamber conducts these activities in collaboration with the RS Government, the RS representation offices abroad and other institutions through participation in the investment and business conferences, business missions, economic forums, round tables, and other such events. Joint visits and appearances of businesses at fairs are organised if members express an interest in such activities. Also, the Chamber has for the past twelve year organized the event known as Selection of the Most Successful [Company] in the RS Economy with the aim of promoting the successful companies and products from the RS. With a view to acquainting the business entities with the requirements of the EU and the third countries markets, the Chamber organizes training programmes to introduce business subjects to the terms and conditions of launching their products in the EU Internal Market,

²⁰ Please refer <http://www.izvozinfor.net/Pages/default.aspx>

²¹ The Chamber of Commerce and industry of Republic of Srpska, with its Regional Chambers in Banja Luka, Bijeljina, Doboj, East Sarajevo and Trebinje, makes a unique Chamber System of Republic of Srpska. The Commercial Register of companies in RS is available at <http://www.business-rs.ba/> in Serbian language.

such as: products safety requirements and conformity assessment, requirements in terms of food safety, labelling, nutritional labelling and packaging of products, industrial design protection, the environmental protection requirements, etc. Also, a special training program for the export companies is implemented dealing with the following topics: International Commercial Terms INCOTERMS, insurance and guarantees costs, products adjustment costs, marketing costs, the selection of distribution chains, the transport costs and export price calculation. For the purpose of enhancing the economy's competitiveness, the Chamber implements various support programmes, individually or in collaboration with the international programmes. In collaboration with the USAID FIRMA project, support programme activities were implemented to introduce quality standards and the international market entry of the wood and metal industry sectors and the Fund to support introduction of quality standards in the wood industry was established in cooperation with the Ministry of Industry, Energy and Mining, the City Development Agency Banja Luka -CIDEA and the City of Prijedor. Total value of this project that supported 53 companies was BAM 133 000. In collaboration with the USAID GOLD project, the Chamber provided support to manufacturing companies in the form of co-financing the process of quality standards introduction, certification and re-certification, market access activities (creating promotional material, webpage, preparations for exhibiting at fairs, branding) and work force training. Total value of allocated funds was BAM 161 000, and 34 companies exercised the right to use those funds.

In the **RS**, a very important support mechanism for SMEs is the Enterprise Europe Network (EEN) which coordinated by RARS. The main purpose of EEN increasing the competitiveness of the economy, internationalisation of small and medium enterprises and enhancing cooperation between the economy, universities and research institutions. This project is implemented within the framework of the EU programme for competitiveness and innovation COSME. Enterprise Europe Network supports companies in the field of professional training, access to foreign market, participation in EU programmes and in particular the use of database Merlin for the purpose of finding business partners. The Enterprise Europe Network Consortium in the RS comprises the RS Agency for Development of Small and Medium-Sized Enterprises, the Consortium coordinator and the members: the RS Chamber of Commerce, the University of East Sarajevo, the University of Banja Luka and the Innovation Centre Banja Luka. The activities of the Enterprise Europe Network are related to organising seminars, business matchmaking events and trade missions, informing companies on the EU support programmes, conditions for accessing international market and other important topics. The budget of the Enterprise Europe Network of the RS amounts to BAM 358 353 on an annual level.

The Chamber continuously cooperates with EBRD BAS programme that has been supporting the development of small and medium-sized enterprises since 2001. The BAS (now SBS) programme co-finances the business advisory services for small and medium-sized enterprises. The project supports the promotion of programmes, incentives for its members, organisation of seminars and participation in the programme of providing services in the field of quality and informs on other possibilities and advantages offered by this programme.

Foreign Trade Chamber of B&H (state level) and Chamber of Economy of the Federation of Bosnia and Herzegovina (including the network of chambers) are organises promotional activities for the purpose of presenting the BiH/FBiH economy at home and abroad, as well as the possibilities for investing into the BiH/FBiH.²²

²² The both chambers maintain a company register but only in B/H/S language: <http://komorabih.ba/registar-kompanija/>, and <http://www.kfbih.com/registar-privrednih-subjekata>.

In the **BDBiH** there are no measures in place to enhance access of SMEs to foreign markets and business opportunities.

In the **Una-Sana Canton**, there are no measures in place to enhance access of SMEs to foreign markets and business opportunities and no indications when they are to be introduced to enhance the access of SMEs to foreign markets and business opportunities, particularly to the EU Internal Market.

The Tuzla Canton. Within the framework of activities aimed at strengthening the competitiveness of SMEs and crafts in the area of the Tuzla Canton, in 2016 the Ministry of Development and Entrepreneurship of the Tuzla Canton in collaboration with the Foreign Trade Chamber of BiH and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) organised a presentation of funding opportunities for SMEs growth and expansion, including the presentation of Enterprise Europe Network of BiH that provides opportunities for small and medium-sized enterprises to establish business cooperation with international partners whereby gaining access to foreign market and opportunities.

Also, with a view to strengthening internal management capacities of SMEs and crafts, as well as the capacities for easy access to foreign markets, in 2012 the Ministry of Development and Entrepreneurship of the Tuzla Canton conducted trainings in the field of certification according to international standards. Between 2012 and 2017, a total of 37 one-day free seminars attended by 400 participants, i.e. representatives of SMEs and crafts, were organized in collaboration with renowned consulting companies.

In the time to come, the Ministry will continue working to define and implement measures aimed at strengthening the capacities of SMEs for easy access to foreign markets and business opportunities.

In the Zenica-Doboj Canton, since 1999, the Government has been providing incentives to business entities for the introduction of international standards on quality management, such as: ISO 9000. HACAP, HALAL, FSC, CE and others. Thus far, around BAM 3.5 million has been spent and around 350 certifications were co-financed.

In the **Canton 10**, there are no measures in place to enhance access of SMEs to foreign markets and business opportunities.

The **Sarajevo Canton** laid down the incentive measures and activities for achieving the goals of small business development that are determined in the Development Program in the Article 12 of the Law on Incentive for Small Business Development in the Sarajevo Canton. Based on the development programme and the proposal of the programme leader from Article 16 of the Law, the annual plans for carrying out the Programme are adopted and incentive measures for SMEs are determined. The incentive measures that are implemented in the Sarajevo Canton in 2017 are set out in detail in the answer to question 51. The Sarajevo Canton in collaboration with the Chamber of Economy of the **Sarajevo Canton and the Sarajevo Regional Development Agency** organises trainings for domestic businessmen on the mode and opportunities for export in the EU countries, and various promotional activities aimed at presenting business opportunities of the Sarajevo Canton at various business conferences, round tables as well as by organising joint appearance of businessmen at international fairs and exhibitions. The Chamber of Economy organises training programmes for businessmen on the standards, terms and rules based on which the products are placed on the EU market.

In the **Herzegovina-Neretva Canton**, there are no measures in place to enhance access of SMEs to foreign markets and business opportunities.

In the **Bosnian Podrinje Canton Goražde**, there are no measures in place to enhance access of small and medium-sized enterprises to foreign markets and business opportunities. Until now, there have been individual activities which were reflected in incentives for the introduction or maintenance of quality management standards (ISO standards, CE mark, HACCP) and these measures were foreseen in the program of expenditure of funds earmarked for the incentives to business entities. There are possibilities that these activities will be re-introduced sometime in the future.

The promotional videos in English language for main sectors of B&H Economy are available at:

<http://komorabih.ba/en/bh-metal-sector/>

<http://komorabih.ba/en/bh-wood-sector/>

<http://komorabih.ba/en/bh-food-sector/>

<http://komorabih.ba/en/bh-tourism-sector/>

<http://komorabih.ba/en/inspiring-ideas-2/>

The promotive publications are available at:

<http://komorabih.ba/en/home/publications/>

References

Name of Database	Published by	URL
Database of Investment Projects, B&H	Foreign Investment Promotion Agency (FIPA)	http://www.fipa.gov.ba/investinbih/
Database of Business Locations, B&H	FIPA	http://www.fipa.gov.ba/investiranje/lokacije/poslovni_objekti/Archive.aspx?pageIndex=1&langTag=en-US
Privatization Opportunities Federation of B&H	Federal Agency for privatization	http://www.apf.com.ba/aktuelna-prod/Archive.aspx?template_id=4&langTag=en-US&pageIndex=1
Database of Enterprises (only b/c/s language) B&H	Foreign Trade Chamber of B&H	http://komorabih.ba/registar-kompanija/
Database of Investment Projects by Sector, RS	Invest Srpska	http://www.investsrpska.net/index.aspx?PagelD=520&menuID=444
Database of Municipal Investment Presentations, RS	Invest Srpska	http://www.investsrpska.net/index.aspx?PagelD=443&menuID=405
Database of Investment Projects by Municipality, RS	Invest Srpska	http://www.investsrpska.net/index.aspx?PagelD=445&menuID=408
Database of Business Zones, RS	Invest Srpska	http://www.investsrpska.net/index.aspx?PagelD=328&menuID=438
Database of Business Zones in RS with available investment plots	RARS	http://www.rars-msp.org/en/business-zones/c70
Privatization Opportunities Republic of Srpska	The Republic of Srpska Investment-Development Bank (IRBRS)	http://www.irbrs.org/azuro3/a3/index.php?lang=engleski&id=47&tr=
Investment Location Database in the Republic of Srpska	IRBRS	http://www.irbrs.net/OpstineDB/OpstineDB.aspx?lang=eng
Sarajevo Business Forum 2018, List of Projects	Sarajevo Business Forum	http://sbf.talkb2b.net/members/show_all
FIPA Brochures	FIPA	http://www.fipa.gov.ba/publikacije_materijali/brosure/default.aspx?id=243&langTag=en-US
FIPA Database of Investment Projects	INVEST IN Bosnia Herzegovina	http://www.fipa.gov.ba/investinbih/index.htm
Republic of Srpska Foreign Investment Encouragement Strategy 2016-2020	Republic of Srpska Government	http://www.investsrpska.net/files/Republic_of_Srpska_Foreign_Investment_Encouragement_Strategy_2016-2020_with_Action_Plan.pdf
Investment Summary of the Una-Sana Canton	Development Agency of the Una-Sana Canton	http://www.rausk.ba/publikacije/811389pb3.pdf
Guide for Investors in Tuzla Canton 2014	Government of Tuzla Canton	http://www.vladat.kim.ba/Vlada/Dokumenti/2014/Guide_for_investors_in_Tuzla_Canton.pdf
Invest in Sarajevo Canton!	Ministry of Economy of Sarajevo Canton	https://mp.ks.gov.ba/sites/mp.ks.gov.ba/files/invest_sarajevo_canton_eng_2017.pdf

Frequently Asked Questions for Foreign Direct Investors to Montenegro

Disclaimer

This document is a compilation of available data of Montenegro's institutions regarding the EU acquis (Chapter 20 Enterprise and Industrial Policy). The acquis under the enterprise and industrial policy chapter consists of policy principles and instruments. EU industrial policy seeks to promote industrial strategies enhancing competitiveness by speeding up adjustment to structural change, encouraging an environment favorable to business creation and growth throughout the EU as well as domestic and foreign investments.

JICA expert team collected available data directly related to foreign direct investors. For your decision making, please refer to the government agencies indicated in the list of investment promotion agencies as a part of this report.

The List of Organizations in Charge of Investments and Exports

Name of the Agency	Address	Phone Number	E-mail	URL	Remarks
Ministry of Economy Directorate for Investment, SME Development, and EU Funds Management	Rimski Trg 46 81 000 Podgorica, Montenegro	382 20 406 316	jelena.obradovic@mek. gov.me	http://www.mek.gov.me/organizacija/investicije	
The Montenegrin Investment Promotion Agency (MIPA)	Jovana Tomasevica 2A, Podgorica, Montenegro	382 20 203 141, 203 140	info@mipa.gov.me	http://www.mipa.co.me/	
Chamber of Economy of Montenegro	Novaka Miloseva 29/II 81000 Podgorica Montenegro	382 20 230 545	pkcg@pkcg.org	http://www.privrednakomora.me/en/chamber-economy	
The Montenegrin Foreign Investors' Council	Novaka Miloseva 29/II 81000 Podgorica Montenegro	382 20 408 606	ivan.radulovic@mfic.me	https://www.mfic.me/	Non-profit business association of foreign investors

List of Contents

	Page
Contents	
Title Page	1
Disclaimer	2
List of Organizations in Charge of Investments and Exports	3
List of Contents	4
Questions	
What are the specific measures implemented to promote investment, and in particular to attract foreign direct investment (FDI)? Are there any studies showing the opportunities (niches) for the manufacturing sectors on the EU and global market? What is the strategy/approach designed and implemented for attracting the FDI? Is there an institution responsible to implement both strategy and the measures in place?	5
Have the authorities supported the creation of free zones and industrial parks or similar initiatives? If so, how can their operation be assessed so far? Are the relevant contractual agreements consistent with EU regulations?	11
Are the authorities carrying out or commissioning studies on the competitive position of the economy and/or main industrial sectors and are results of recent studies available? If yes, please supply relevant studies and summarize their findings.	13
Please inform about what is foreseen for the future and what is in the pipeline (plans, blue prints, and timetables).	19
Please provide a copy of the annual privatisation plan. What policy/plan and schedule has been identified for privatisation or restructuring? Is it aligned with FDI policy? How is the privatisation of industrial enterprises proceeding according to this schedule? Where obstacles impede full respect of the schedule, what are the obstacles and the solutions proposed to overcome these difficulties? Which structural reforms are complementing this process? Which ones are deemed most effective?	20
Please describe which measures, if any, and institutions or bodies are in place or to be introduced, to enhance the access and opportunities of SMEs on foreign markets, particularly the EU Internal Market.	22
Databases	
List of References, Montenegro	28

Question:

What are the specific measures implemented to promote investment, and in particular to attract foreign direct investment (FDI)? Are there any studies showing the opportunities (niches) for the manufacturing sectors on the EU and global market? What is the strategy/approach designed and implemented for attracting the FDI? Is there an institution responsible to implement both strategy and the measures in place?

Answers:

The key economic policy and strategic documents related to Foreign Direct Investments in Montenegro are:

- Economic Reform Programme for Montenegro 2019-2021
- Montenegro Development Directions 2018-2021
- National Strategy for Sustainable Development until 2030
- Montenegro Fiscal Strategy 2017-2020
- Industrial Policy of Montenegro until 2020 and Multi-Annual Action Plan for the Implementation of Industrial Policy of Montenegro until 2020
- Trade Facilitation Strategy 2018-2022

The four strategic objectives identified within Industrial Policy of Montenegro until 2020 as follows:

1. Competitiveness of industry: Better business environment and conditions for the competitiveness and sustainability of industry, including tourism and other sectors with high value added
2. Investment and finance for industrial modernisation: Improved investment framework for industrial modernization through better affordability, availability and access to finance
3. Innovation and entrepreneurship: Promotion of entrepreneurship and entrepreneurial culture for innovation and stable economic growth, increased productivity and employment
4. Market access: Simplification of procedures for trade and business access to domestic and international markets

Within Strategic objective 2. Investments and finance for modernization of industry SO 2.2 is: **Encouraging direct investments in industrial sectors**

The priorities of this sub-goal are as follows:

- Provide an appropriate framework and conditions for attracting new investments

Success in attracting foreign direct investments (FDI) should be based on activities primarily directed at completing a favourable regulatory framework and creating a competitive business climate. Institutional development capacity is needed to fully monitor FDI processes, from attraction of foreign investment through to full implementation. Additionally, developing human resources for commencement and implementation of the overall investment is one of the key elements of success. In order to maximize impact of foreign direct investments, focus should be on available capacities in sectors and areas which possess comparative advantages. In this respect, aside from tourism, interest of foreign investors should be in those sectors with available, yet under-utilised natural resources, as well as where production is currently primarily within lower value processing phases, these areas include food processing, wood industry, metal processing and pharmaceuticals.

The Regulation to encourage investment should be highlighted, which is aimed at attracting investment projects with a minimum investment value of 100.000/250.000€ and at least 4/8 new jobs created, through investments in land, buildings, manufacturing plants, machinery and equipment, but also through intangible investments (patents and licenses). The Regulation makes basis for financial incentives for attracting direct investments, especially in manufacturing industry aiming at creating

new job positions and introducing new technologies and knowledge. Encourages investment projects that permit a dominant share of domestic suppliers, and development of services and products sold in international markets. Especially valued are investment projects implemented in less developed territories of Montenegro. Providing relevant incentives to the investors will directly contribute to increase industrial share in GDP through gained effects in employment increase, production and export.

Key measures within SO 2.2.:

2.2.1. Promotion and communication for attracting investments into target sectors, as well as the application of the Regulation on encouraging direct investment promotion through presentation of available investment potentials, establishing contacts and negotiations with potential partners and investors on use of available investment stimulation.

Implementing all the key measures within this strategic sub-objective would contribute to the achievement of the following results.

- Increasing the level of direct investment in industrial sector,
- New jobs creation within industrial sector and less developed areas.

The institutions in charge for implementation of strategy and the measures are Ministry of Economy and Secretariat for development projects.

The key regulations and relating program for fostering direct investments in Montenegro are:

1. Program line for direct investments incentives

The funds to incentivize investments are allocated following a public announcement. Eligible investment projects include those of minimum worth of €250,000 which generate at least 8 new jobs over the course of three years, from the date of signing the agreement on the use of funds (in the Capital City and the southern region), or those worth at least €100,000 which generate at least 4 new jobs (in the northern and central region, excluding the Capital City). The incentives range from €3,000 to €10,000 per new job. In addition, any capital investment in excess of €10 million and generating at least 50 new jobs is eligible for incentives of up to 17% of its worth. The Program line also envisages the possibility to reimburse the costs of construction of the infrastructure required to implement the investment project.

According to the Program line, foreign investors become eligible to access the funds if they set up a company in Montenegro. The stages of the procedure for allocation of the funds to foster foreign investment: The amount is set at up to 50% of the eligible costs of implementation of the investment project in case of large companies, up to 60% for medium-sized companies and up to 70% for small companies. (Small company is any company with fewer than 50 employees and annual turnover or total annual balance lower than €8 mil; Medium-sized company is any company with 50 to 250 employees and annual turnover lower than €50 mil or total annual balance sheet lower than €40 mil; Large company is any company with more than 250 employees and total annual balance sheet above higher then €40mil.). Funds amounting to up to 17% of the total value of the investment project may be allocated for capital investments without prior scoring procedure, in line with the Program line.

2. Degree on Business Zones

According to the Degree on Business Zones there are two categories:

- a) Business Zone of Strategic Importance designated and managed by the Government of Montenegro,
- b) Business Zones of Local Importance designated and managed by the local governments.

Investors in both categories of Business Zones will be granted national and local-level incentives. National-level incentives - the employers who hire staff to work in a Business Zone are exempt from the contribution for compulsory insurance paid to salaries and from personal income tax. Local-level reliefs include: Lower utility and other fees; Favourable lease/purchase of premises within the business zone; Lower or zero surtax to PIT; Lower real estate tax rate; Opportunity to define a favourable public-private partnership model; Access to utilities, where required.

In addition to the reliefs described above, which are available only in the Business Zones, the investors operating on these sites have access to other national- and local-level reliefs, such as subsidies under the Decree on fostering direct investment, Investment and Development Fund (IDF) loans and similar support programmes, all in line with state aid rules.

Nine local governments have identified Business Zones of Local Importance to date, enabling the investors to invest under favourable terms in Berane, Bijelo Polje, Kolašin, Mojkovac, Cetinje, Nikšić, Podgorica, Ulcinj and Rožaje.

The website <http://www.mipa.co.me/> provides detailed information on investment opportunities for specific locations in all 25 municipalities of Montenegro. The website also contains updated publications and information on the overall investment environment and incentives and financial reliefs available to investors, including relevant contacts.¹

The website www.bizniszona.me provides detailed information about the locations declared as Business Zones in Montenegro, including their real estate and infrastructure potential and incentives offered to prospective businesses.

3. Cluster development fostering program in Montenegro

A comprehensive legislative, strategic and institutional approach to development of SMEs is a prerequisite for strengthening the competitiveness of Montenegrin enterprises and ensuring a more equitable regional development. Cluster formation is of particular importance for greater competitiveness of entrepreneurs, micro-, small and medium-sized enterprises (MSMEs). Enhanced entrepreneurship and competitiveness resulting from cluster formation contribute to greater employment, import substitution, increased domestic production and export, better business environment, more balanced regional development and more effective harnessing of natural resources and production capacities.

The Programme aims to provide financial support to the entrepreneurs and 100% privately owned MSMEs within clusters through investment in tangible or intangible assets or operational costs, in order to strengthen the capacities of clusters and their positioning in the local and international market. This financial support scheme is based on reimbursement of a certain share of costs.

The Ministry of Economy will cover up to 65% of the eligible costs of the purchase value of equipment, excluding VAT, for the clusters operating in the less developed local governments, or up to 50% of the eligible costs for the clusters from other regions; the maximum amount per applicant is €15,000. The remaining 35% or 50% of the costs of purchase of equipment are covered by the applicants themselves.

¹ <http://www.mipa.co.me/en/publikacije/>

In line with the reimbursement scheme, the enterprise covers 100% of all the costs of purchase of equipment in question and get reimbursed upon submitting relevant documents.

The strategic priority activities eligible for co-financing include the following:

- Agricultural production and processing,
- Wood processing
- Other manufacturing activities (except those not included in the Programme)

The Investment and Development Fund of Montenegro implements the Programme through direct using the European Investment Bank funds for this purpose. Loans are available at the interest rate lower by 0.50 % than the rate presented below.

Loan terms:

- Maximum amount of up to €500,000 (exceptionally, the IDF Board of Directors may approve a larger amount, in line with the specific criteria);
- Minimum amount of €10,000;
- 00% annual interest calculated pro rata;
- Repayment term of 8 years (incl. grace period);
- Grace period of up to 2 years.
- Specific terms:
 - The projects implemented in the northern region of the country are approved the 3.50% interest annual interest calculated pro rata.

4. The 2017-2020 regional and local competitiveness increasing program through alignment with the requirements of international standards of operations
5. Processing industry modernization support program
6. Innovation enhancing in SMEs program
7. Mentoring for small and medium-sized enterprises (SMEs)
8. Entrepreneurship development support program
9. Technical support for the development of strategic development plans of local government units (LGUs)
10. Program of the Promotion of domestic products – “Kupuj domaće” (Buy Locally-Made Products).

The main laws that regulate Direct Foreign investment in Montenegro are: the Foreign Investment Law; the Enterprise Law; the Insolvency Law; the Law on Fiduciary Transfer of Property Rights; the Accounting Law; the Law on Capital and Current Transactions; the Foreign Trade Law; the Customs Law; the Law on Free Zones; the Labour Law (which is currently undergoing amendment to make personnel decisions more efficient); the Securities Law; the Concession Law, and the set of laws regulating tax policy.

In order to attract FDI, the government established the Montenegrin Investment Promotion Agency (MIPA)², the Privatization and Capital Investment Council³ and the Secretariat for Development Projects⁴. These organizations aim to promote Montenegro’s investment climate and opportunities in

² <http://www.mipa.co.me/>

³ <http://www.savjetzaprivatizaciju.me/en/privatization>

⁴ <http://www.srp.gov.me/en/home>

the local economy, with particular regard for the tourism, energy, infrastructure, and agriculture sectors.

The mission of MIPA is to partner with foreign and domestic investors; the public and private sector; international organizations and private individuals in order to boost business opportunity and overseas investments in Montenegro. Ultimately, through economic development, MIPA aims to improve the quality of life of all Montenegrin citizens. Therefore, MIPA promotes business ventures of particular interest to foreign investors and brings such projects to the attention of the international marketplace. Moreover, MIPA raises Montenegro profile as a global competitor by facilitating investment from abroad.

The other institutions in charge of FDI Promotion are Privatization and Capital Project Council and the Secretariat for Development Projects. They promote investment opportunities in the different sectors of the Montenegrin economy, primarily in the tourism, energy, technology, and agricultural sectors. These institutions maintain an ongoing dialogue with investors already present in Montenegro in order to support their activities. At the same time, they seek to promote future projects and attract new investors to do business in Montenegro.

The Government of Montenegro, at its session held on 19 February 2015, passed the Decision Establishing the National Investment Commission (Official Gazette of Montenegro 17/15).

Pursuant to Article 5 of the Decision Establishing the National Investment Commission, administrative and technical tasks for the purpose of the National Investment Commission are performed by the Secretariat for Development Projects as the technical secretariat of the National Investment Commission (NIC).

The National Investment Commission (NIC) reviews and adopts the Single Project Pipeline composed by the technical secretariat based on proposals from Sector Working Groups formed by line ministries.

Based on national Single Project Pipelines, the European Commission will decide, in line with the priorities defined at the national level, which projects will be supported with the funds from the Western Balkans Investment Framework⁵.

Financing from the EU funds will be available both for the preparation of project documents for national and regional projects, and for the realization of infrastructure projects of regional relevance.

On 25th April 2018, the Government of Montenegro adopted an Updated Single Project Pipeline – List of priority infrastructure projects⁶. The Updated Single List of Priority Infrastructure Projects also includes projects such as the International Institute for the Development of Sustainable Technologies in South East Europe with the “Science for Peace” mission. The list contains infrastructure projects from five sectors (consisting of individual segments/projects) in the areas of energy, transport, environmental protection, social services and other infrastructure (science, sports, culture, public administration and competitiveness). Estimated value of the projects, which are expected to be implemented in the period 2017-2025, is around €5 billion.

The aim is to provide funds for the implementation of projects through the Western Balkans Investment Framework (WBIF) with the support of international financial institutions and other

⁵ <https://www.wbif.eu/>

⁶ For more information visit: <http://www.srp.gov.me/en/home/nik/184233/Single-Project-Pipeline-updated-2018.html>

donors for co-financing infrastructural investments of the identified priority projects through various models, including PPP.

Question:

Have the authorities supported the creation of free zones and industrial parks or similar initiatives? If so, how can their operation be assessed so far? Are the relevant contractual agreements consistent with EU regulations?

Answer:

In June 2004, Montenegro adopted the Law on Free Zones (amended 13 December 2007, 13 December 2008 and 30 June 2016) which offers businesses benefits and exemptions from custom duties, taxes and other duties in specified free trade zones⁷.

All regulations relating to free trade zones are in compliance with EU legal standards. Complete equality has been guaranteed to foreign investors in reference to ownership rights, organizing economic activities in the zone, complete free transfer of profit and deposit, and the security of investments.

The Law on Free Zones includes provisions of establishing, managing and terminating of work of Free Zones, as well as special conditions of operation (benefits) under which beneficiaries of zones perform a certain economic activity:

- The free zone and the warehouse represent parts of the customs territory of Montenegro where business activities are performed under special conditions governed by this Law.
- The zone or the warehouse may be founded by one or more domestic or foreign legal and natural persons.;
- A free zone and the warehouse is established with previous consent of the Government of Montenegro, at a proposal of competent ministry, and on the basis of submitted study on economic justification of establishing a zone;

A zone is managed by a subject specified by the Act on its Establishing (operator); The operator may be any domestic or foreign legal or natural person. In addition to managing the zone, the operator may at the same time act as its user, which shall be defined in the contract with the founder.

Customs Administration issues a decision on beginning of work of a free zone or the warehouse if conditions for conducting customs supervision at its area are fulfilled;

The zone or the warehouse user shall be a domestic or foreign legal or natural person performing business activities in the territory of the zone or warehouse.

Any goods entered into a free zone or warehouse that are used or consumed in line with the Law are exempt from customs duties, customs charges and VAT.

There are two active Free Zones in Montenegro:

1. Free Zone the Port of Bar⁸

The Port of Bar free zone includes the entire port area, namely it includes all terminals in the port area where cargo transshipment and storage is carried out, excluding Gat V (passenger terminal), and the Port of Bar has the authorities of the Free Zone Operator also for the Port

⁷ http://www.mek.gov.me/en/WTO/LIBRARY/tg_actual_legislation/Free_zones?alphabet=lat

⁸ https://www.lukabar.me/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=169&lang=en

of Adria areas. The total area of the territory of both companies, where it is possible to conduct business in the free zone regime, amounts to over 130 ha.

2. Free Zone “Novi Duvanski kombinat” Podgorica (established in May 2018), Tobacco production factory, with initial planned export of around €25 million a year, mainly to the countries of the Middle East, northern Africa and Brazil.

Question:

Are the authorities carrying out or commissioning studies on the competitive position of the economy and/or main industrial sectors and are results of recent studies available? If yes, please supply relevant studies and summarize their findings.

Answer:

Within the implementation of the Capacity Development Programme (CDP is a partnership between the Government of Montenegro, the Foundation Open Society Institute /FOSI-ROM/ and the UNDP) the Ministry of Finance of Montenegro⁹ the Study Competitiveness of Montenegrin Economy within assistance to the Department for improving the business environment of the Ministry of Finance in establishing a system for regular monitoring of the country's international competitiveness was made in 2010.

After that the new Study Competitiveness of Montenegrin Economy is not conducted but the competitiveness of Montenegrin economy is the subject of the following documents: **The Economic Reform Programme for Montenegro 2019-2021, Montenegro Development Directions 2018-2021; The Industrial Policy of Montenegro until 2020 and Multi-Annual Action Plan for the Implementation of Industrial Policy of Montenegro until 2020; Montenegro Fiscal Strategy 2017-2020.**

The Economic Reform Programme for Montenegro 2019-2021¹⁰

The Economic Reform Programme (hereinafter: ERP) for Montenegro 2019-2021 is Montenegro's most important document in its economic dialogue with the European Union and is a key national strategic document for medium-term macroeconomic and fiscal programming, which also contains a related agenda of structural reforms important for reducing or eliminating barriers to economic growth and for strengthening the country's overall competitiveness.

The Competitiveness Council established by the government of Montenegro in 2017 in accordance with the recommendations of the European Commission is also monitored implementation of the reform measures from the ERP.

According to ERP, Chapter 4.1 Identifying the key constraints to competitiveness and inclusive growth

In the previous years, the Economic Reform Programme (ERP) outlined detailed diagnostics of the obstacles to competitiveness and further economic growth and the development of Montenegro and included reform measures for their elimination. Having in mind the structural nature of these obstacles, their elimination is of a long-term nature.

Although the reports produced by the majority of reference international institutions state that Montenegro's competitiveness has improved, obstacles have been identified and need to be eliminated in order to ensure its further improvement. Therefore, the report on Montenegro of April 2018, produced by the International Monetary Fund (IMF), specified challenges to competitiveness and the need to strengthen Montenegro's external position. To that end, it recognised the necessity of addressing structural issues in the labour market and the need to increase labour productivity. The

⁹ Two-years project funded by Government of Netherlands, the aim of which is to assist the Government of Montenegro, in particular the Ministry of Finance, in strengthening its capacity to efficiently plan, analyse and manage the public finances of the country and consequently to support the country's aspirations for sustainable development and EU integration.

¹⁰ http://www.gov.me/en/homepage/Montenegro_Economic_Reform_Programme/

lack of a legislative framework for public–private partnerships was recognised by the IMF as one of the shortcomings in the further strengthening of the competitiveness of the economy.

The 2019 Doing Business Report produced by the World Bank identified the following obstacles to the improvement of doing business and enhancement of the overall competitiveness of the Montenegrin economy: “business start-ups”, “protection of minority investors”, “cross-border trade”, “contract enforcement”, “addressing insolvency issue” and “getting electricity”.

The EC report on Montenegro of spring 2018 sets out that the Montenegrin economy is assessed as moderately prepared “to face competitive pressures within the EU”. The EC recognises that development of key infrastructure, in a fiscally responsible manner and in full compliance with the rules of competition and public procurement, is important for the further strengthening of competitiveness. It also recognises the development of human capital, emphasising that further education reform is necessary so that the knowledge and capabilities of each individual in the education system match the needs of the labour market. The EC still sees a simpler approach to financing small and medium-sized enterprises as important for the elimination of the obstacles to competitiveness and an increase in exports. Moreover, the EC’s report on Montenegro underlines the need to further develop research and innovation so as to simplify synergy between academic institutions and enterprises.

The new methodology for measuring transitional progress towards a sustainable economy, which was designed by the EBRD, classifies the Montenegrin economy as being among countries with a moderate transitional gap and gives it a rating of 5.4 on a scale of 1 to 10. According to the EBRD’s assessment, Montenegro should particularly make further improvements to competitiveness, the green economy and good governance.

A large number of the obstacles to improving competitiveness mentioned above, which were identified by reference to international organisations and institutions, have also been recognised by Montenegro in its strategic development documents, including obstacles related to the low level of added value in production and the low level of export diversification; insufficient predictability of the tax policy; the relatively high share of the informal economy; non-flexibility and high costs of the labour market; an insufficiently efficient state administration, etc.

The Priority Reform Measures are following:

1. Improving the ownership, managerial and organisational structure in electrical power companies with state-dominant ownership
2. Improving the legislative/regulatory and institutional framework for integration into the regional electricity market,
3. Creating efficient and independent rail regulatory and safety authorities
4. Supporting investments in the development and modernisation of the industrial sector ¹¹
5. Supporting investments in the food production sector in order to reach EU standards;
6. Diversifying the tourist product;
7. Strengthening prudential oversight and the bank resolution framework
8. Implementation of new regulatory framework for the Public Procurement policy and amendment to the Law on Concessions
9. Adopting and implementing the Law on Administrative Charges

¹¹ **Industry Modernisation Support Programme:** A program for the modernization of the industry being implemented in cooperation with Investment and Development Fund of Montenegro (<http://www.irfcg.me/en/2014-03-10-14-50-58/industry-modernisation-support-programme>) and the Ministry of Economy of Montenegro.

10. Adopting the Law on Issuing Electronic Fiscal Invoices in the Trade in Products and Services and implementing the electronic fiscal invoices system
11. Improving financial support for the sector of small and medium-sized enterprises;
12. Improving the legislative and regulatory framework with the aim of reducing the costs of deploying high-speed electronic communications networks
13. Strengthening the national innovative ecosystem
14. Implementing the trade facilitation measures set out in the WTO Trade Facilitation Agreement and in CEFTA Additional Protocol No. 5
15. Development of qualifications and education curricula in accordance with the labour market needs
16. Implementation of apprenticeships with employers
17. Support for self-employment and strengthening of local employment initiatives
18. Development of day-care services for the elderly
19. Incentive for including children in sports activities

The content of all priority reform measures contains the following: Description of the measure, Timetable for implementation of the measure, **Expected impact of the measure on competitiveness**; Estimated cost of the measure/activity and the budgetary impact; Expected impact on employment and gender equality; Potential risks.

Montenegro Development Directions 2018-2021

In accordance with the Government's Conclusions no. 08-1592 from July 9, 2015 and the Work Program of the Government of Montenegro for 2017, the Ministry of Finance prepared the Montenegro Development Directions 2018-2021, in cooperation with the relevant state institutions. The main development directions 2018-2021 are:

1. Smart Growth

Smart growth implies strengthening the competitiveness of the economy by improving the business environment, developing small and medium business sector, diversifying economic activity, increasing productivity, implementing the latest information and telecommunications technologies, attracting foreign direct investments (FDI). A special challenge is in the promotion and diversification of tourism products.

In the focus of the policy of competitiveness are Foreign Direct Investment (FDI), meaning improvement of the general investment environment, primarily in order to attract Greenfield investment and implementation of public-private partnership and concession model projects. In this regard, it is necessary to make additional efforts to change the structure of foreign direct investments in favour of investment in banks and companies instead of in real estate, while respecting the principles of sustainable development. With Montenegro becoming a NATO member, long-term stability and security have been ensured, which will impact the growth of foreign direct investment (FDI).

The improvement of the competitiveness of the Montenegrin economy is realized, inter alia, through financial and technical support programs for business development, including, inter alia, the implementation of the provisions of the Decree on Stimulation of Direct Investment, establishment of business zones, clustering and implementation of international business standards, customer-centred systemic solutions, industry modernization programs, and innovative activities stimulation, as well as mentoring programs for small and medium enterprises and entrepreneurship development support programs. The core mission of the business zones is to attract new investors, to increase the number of employees and to activate small and medium enterprises sector, especially in less developed areas

of the country, which further implies overcoming significant regional differences between the northern, central and southern regions and increasing the competitiveness of the economy. Continuous work will be done on enabling the locations of the declared business zones and, in accordance with the project tasks, on the equipping the locations with the infrastructure. Also, by implementing the provisions of the Decree on Business Zones, local self-governments are obliged to harmonize business and local regulations with the provisions of the secondary legislation and thus establish a legal framework for further functioning of the business zones as separate economic entities. Amendments to the 2014 Foreign Investment Act have been made to improve the investment environment of Montenegro, meaning greater inflow of foreign direct investment (FDI), as well as secure reliable FDI information, in order to monitor progress.

Associating economic entities into clusters is one of the mechanisms aimed at improving the competitiveness of Montenegro's economy. In this regard, there is an intensive work on policy implementation aimed at increasing companies' competitiveness through their clustering and integrating into industrial value chains. This is because SMEs are mainly characterized by small size, insufficient individual production capacity, poor marketing policies, and insufficient absorption capacity of financial resources. To achieve cluster development policy goals, as a new concept of SMEs functioning, it takes a longer period of time; their formation is supported both financially and technically. Although some progress has been made after four years of implementation of this policy, which is reflected in the recognition of the benefits of association, the way cluster functioning, formal registration (currently in Montenegro there are 32 officially-registered clusters), and the support is still necessary.

Taking into account strengthening of micro-level competitiveness depends to a largest extent on product quality, it is necessary to achieve international quality standards. This is because companies will have to operate under "competitive pressure" on the EU internal market after Montenegro enters the EU. Accordingly, financial support is provided to economic entities in order to strengthen competitiveness by introducing international business standards and obtaining accreditation for conformity assessment.

Proposed measures:

- in accordance with the defined clusters development policy, activities are ongoing on their development through technical and financial support programs;
- establishing at least one stop shop for FDI issues (within the Investment Promotion Agency (MIPA) as the central office), strengthening the institutional framework for enhancing bilateral economic relations through signing agreements on economic co-operation, increasing mutual trade and creating a favourable ambient for foreign investments and joint entering in third markets through the signing of new and revised existing free trade agreements, as well as further improvement of the investment environment through increased number of trade fairs, opening of Montenegrin trade missions abroad, etc;
- Implementation of annual privatization plans through the privatization of a large number of companies and the increase of project implementation through public-private partnership (PPP) and concessions; and
- Improvement of the standardization and personnel training systems, in line with the recommendations and standards of European and international standardization organizations.

Structural reforms

- Continuous implementation of the state aid program for cluster development;
- Continuous technical support for cluster development, in cooperation with UNDP;

- Implementation of the provisions of the Decree on Business Zones and the harmonization of legal regulations at the level of local self-government with the provisions of the relevant secondary legislation act;
- adoption and implementation of the FDI Promotion Strategy in Montenegro; and
- adoption and implementation of the Public Private Partnership and Concessions Law which will clearly regulate PPP and concessions issues in an institutional sense.

2. Sustainable growth

The implementation of the concept of sustainable development in Montenegro implies a transition to an economy that ensures efficient, sustainable use of resources, environmental protection, emission reduction and biodiversity conservation, the development of new technologies and production methods. In this regard, areas with the greatest potential for greening are transport, energy, agriculture and tourism.

3. Inclusive growth

Inclusive growth implies increasing employment, involving people of all ages in managing the changes, through investing in skills and training, modernizing labour market and social welfare system, while respecting EU standards

The Industrial Policy of Montenegro until 2020 and Multi-Annual Action Plan for the Implementation of Industrial Policy of Montenegro until 2020.

The Industrial Policy for Montenegro until 2020 represents an important strategic document for development of competitiveness of the Montenegrin economy - a key basis for changes that will create new jobs, and raise incomes and standards of living, as well as creating development opportunities for future generations. As the real agents of change and development are recognized the enterprises, which with adequate support, in the future should maximise their potential for growth, development and competitiveness.

The Competitiveness of industry: Better business environment and conditions for the competitiveness and sustainability of industry, including tourism and other sectors with high value added is defined as Strategic Objective 1 (SO1) of the Industrial Policy for Montenegro until 2020.

The other Strategic Objectives are:

SO2: Investment and finance for industrial modernisation: Improved investment framework for industrial modernization through better affordability, availability and access to finance

SO3: Innovation and entrepreneurship: Promotion of entrepreneurship and entrepreneurial culture for innovation and stable economic growth, increased productivity and employment

SO4: Market access: Simplification of procedures for trade and business access to domestic and international markets

Montenegro Fiscal Strategy 2017-2020

In accordance with the Law on Budget and Fiscal Responsibility (Official Gazette of Montenegro, No 20/14 of 25 April 2014 and 56/14 of 24 December 2014) and the Work Programme of the Government for 2017, the Ministry of Finance, in cooperation with relevant institutions, has prepared a Proposal of the Montenegro Fiscal Strategy for the period 2017-2020.

The Fiscal Strategy for the period 2017-2020 is adopted by the Parliament of Montenegro, upon a proposal of the Government.

In the period 2017 – 2020, the priority of the economic or the fiscal policy is the strengthening of fiscal stability, and within such framework, generating the budget surplus and setting a downward trend of the public debt from 2019, while strengthening the economic activity and competitiveness of the Montenegrin economy.

In order to reduce/eliminate diagnosed obstacles to the growth and competitiveness of the economy, a series of structural reforms will be also carried out in the period 2017-2020, which will be supportive of the fiscal consolidation. Tackling sector obstacles will represent a particular problem which are impeding for the full potential for growth for be utilised for faster economic growth. These are primarily obstacles resulting both from unfavourable structure of the economy from the existing features of human capital and physical infrastructure.

Business Environment and Investment Climate

Improving the business environment includes implementation of reform measures and activities contributing to creation of an economic framework supportive of investment and development of entrepreneurship, precisely for opening new jobs while saving time and reducing operating costs. Its impact on the ranking of country is particularly important, in terms of its attractiveness for foreign investments, used primarily as foundation of the economic growth model.

In order to improve the ranking of Montenegro on rang lists of ease of doing business, identified obstacles are being removed for further improvement of the business environment. To that end:

- Simple and transparent procedures for getting an electricity connection will be set, development of the electricity grid will be aligned with urban-development plans;
- Procedures concerning start of construction of a building will be simplified. Instead of building permit and use permit, reporting works will be introduced, and necessary documents required as a condition to start construction will be stipulated;
- E-services will be introduced in the work of cadastral offices;
- Procedures for simplifying paying taxes will continue;
- Identified problems in the enforcement procedures will continue to be eliminated.

Investment climate in Montenegro, with significantly improved environment for doing business and incentive tax system, is additionally improved with introduced incentives and relives for investors: the Decree on Incentives for Direct Investments, Programme of Incentives for Developing Business, the Decree on Subsidies for Employment of Certain Categories of Unemployed Persons, Program of Incentives for Clusters in Montenegro for the period 2017-2020, Program of increasing regional and local competitiveness by alignment with requirements of international standards of operation for the period 2017-2020, Programme for improving innovations in small and medium-sized enterprises, Program of support to modernisation of industry.

Question:

Please inform about what is foreseen for the future and what is in the pipeline (plans, blue prints, and timetables).

Answer:

The Multi-Annual Action Plan for Implementation of Industrial Policy of Montenegro is available at:
<http://www.minekon.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=244854&rType=2>

Question:

Please provide a copy of the annual privatisation plan. What policy/plan and schedule has been identified for privatisation or restructuring? Is it aligned with FDI policy? How is the privatisation of industrial enterprises proceeding according to this schedule? Where obstacles impede full respect of the schedule, what are the obstacles and the solutions proposed to overcome these difficulties? Which structural reforms are complementing this process? Which ones are deemed most effective?

Answer:

The Montenegrin government is the main institution responsible for the privatization process. **The Privatization and Capital Project Council** was established by the Law on Privatization of the Economy ("Official Gazette of RCG", No.23 / 96, 6 / 99.59 / 00,42 / 04) for the purpose of managing, controlling and securing the privatization process as well as proposing and coordination of activities on realization of capital projects in Montenegro.

Since the beginning of the privatization process in 1999, nearly 90 percent of formerly state-owned enterprises (SOEs) have been privatized. The banking sector in Montenegro is fully privatized, with fifteen banks operating in the country, and all of them are privately owned. Two of the banks are locally owned while the others are subsidiaries of international banks.

The most prominent SOEs still in operation include the Port of Bar, Montenegro Railways, Montenegro Airlines, Airports of Montenegro, Plantaze Vineyards, and several companies in the tourism industry, including Ulcinjska and Budvanska Rivijera.

All of these companies are registered as joint-stock companies, with the government appointing one or more representatives to each board based on the ownership structure. All SOEs must provide an annual report to the government and are subject to independent audits. In addition, SOEs are listed and have publicly available auditing accounts on the Montenegrin Securities Commission's website www.scmn.me.

Foreign investors can participate in local privatization processes and can own land in Montenegro generally on the same terms as locals. Expropriation of property can only occur for a "compelling public purpose" and compensation must be made at fair market value. There has been no known expropriation of foreign investments in Montenegro. International arbitration is allowed in commercial disputes involving foreign investors.

The Privatisation Plan for 2018 is available at: <http://www.savjetzaprivatizaciju.me/en/privatization-plan/>.

The Privatisation Plan for 2018 is adopted in accordance with Law on Privatisation of Economy (Official Gazette of the Republic of Montenegro 23/96, 6/99, 59/00 and 42/04).

The Privatisation is conducted on the principles of the free market demands, and is planned to be implemented by:

Sale of shares and property by public tenders

- a. Institute "Dr. Simo Milošević" JSC, Igalo (sale of shares and/or capital increase),
- b. HG "Budva Riviera" JSC, Budva (sale of shares following restructuring).

1. Valorisation of tourism locations or companies through public private partnership

A) Implementation of the tenders launched for the following locations:

1. VTK "Mediteran", Žabljak Municipality and
2. Kolašin 1600, Bjelasica and Komovi, Kolašin Municipality.

B) The relevant Tender Committees shall continue with regular activities on the analysis of current situation and preparation of tender documents, in accordance with the procedure for selection of investors for long-term lease for valorisation of the following locations or companies:

1. Ada Bojana, Ulcinj Municipality - tourism valorisation of the location through development, construction, financing and management of exclusive tourism complex and long-term lease of the Ada Island;
2. Masline Valley - Odrač Bay, Bušat, Bar Municipality;
3. The location between Njivice and Sutorina mouth, Herceg Novi Municipality;
4. Location "Donja Arza", Herceg Novi Municipality;
5. Location "Kabala for", Herceg Novi Municipality;
6. The Project of tourism valorisation of the location "Mrkovi – Bijela Stijena", Luštica, Herceg Novi Municipality;
7. The Project of Tourist complex Ecolodge Lovćen – National Park Lovćen, Cetinje;
8. Ski Resort "Savin kuk", Žabljak Municipality;
9. Tourism valorisation of the locations included in the Special Purpose Spatial Plan "Bjelasica and Komovi" - Cmiljača and Žarski, municipalities of Mojkovac and Bijelo Polje.

Sale of shares at the Stock Exchange

On the basis of the proposal of the Government of Montenegro, the Pension and Disability Fund of Montenegro, the Employment Agency of Montenegro and the Investment and Development Fund of Montenegro, shares of the following companies will be offered for sale through the stock exchange:

- 1) Papir JSC Podgorica; 2) "Agrotransport" JSC – Podgorica; 3) HTE "Berane" JSC – Berane; 4) "Dekor" JSC – Rožaje; 5) "Metal produkt" JSC – Podgorica; 6) "Montenegroturist" JSC – Budva; 7) "Crnagoracoop" JSC – Danilovgrad.

3. Sale of shares and property by public auction Parts of property, shares, i.e. stakes in companies will be sold by public auction on the grounds of prior decisions of owners. For companies where the State or State Funds are the majority owners, the Privatisation and Capital Investment Council will approve the decision to sell the property whose values exceeds EUR 50.000

4. Companies or property not included in the Plan

If a company or property is not included in this Plan, or if there is a need to change methods and manners of privatisation, the Council will decide on the method and principle of privatisation in accordance with the Law on Privatisation of Economy. The Privatisation Plan may be complemented on the basis of a proposal of the project for valorisation of a specific location by competent ministries, upon the initiative of a potential investor or upon the proposal of the owner of a part of the share capital in the companies listed in Annex 2 of the Privatisation Plan.

Question:

Please describe which measures, if any, and institutions or bodies are in place or to be introduced, to enhance the access and opportunities of SMEs on foreign markets, particularly the EU Internal Market.

Answer:

Within the Economic Reform Programme for Montenegro 2019-2021 following measure is proposed:
Priority Reform Measure No. 11: Improving support for the sector of micro, small and medium-sized enterprises

Description of the measure: Support for the MSME sector, which includes improving access of MSMEs to sources of financing, is the measure set out in the 2018–2022 Strategy of Development of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises, 2018–2021 Development Directions and the recommendations of the EU’s Small Business Act (SBA).

Reform Measure No. 11: Improving support to the micro, small and medium-sized enterprises sector is formulated in the 2019–2021 ERP as a combination of Reform Measures No. 12: Improving financial support to the small and medium-sized enterprises and No. 13: Improving non-financial support to small and medium-sized enterprises from the 2018–2020 ERP.

Support for the MSME sector will focus on further improvement of the possibility to provide financial assistance, particularly for the purposes of strengthening innovation, grouping in clusters, introducing international standards, strengthening support for setting up enterprises and ensuring smooth development and a reduction in the number of failed businesses.

The reform measure includes implementation of several grant programme lines for MSMEs, as follows:

- a) the Programme Line for Improving Innovation, which will provide grants for MSMEs up to €3,500 for implementation of innovation activities with assistance from consultants and in cooperation with science and research institutions, science and technological park, centre of excellence, innovation and entrepreneurship centre, business incubators and consulting firms;
- b) the Programme Line for Introduction of International Business Standards, which will provide grant support up to €5,000 for MSMEs, for the purpose of achieving compliance with international standards for products and services, management systems, staff, testing, control and certification, as well as for obtaining accreditation for conformity assessment;
- c) the Programme Line for Cluster Development, which will provide grant support up to €15,000 to innovative clusters for the purposes of fostering innovative activity, exchanging knowledge and competence, networking, promotion, dissemination of information and cooperation between enterprises and other organisations within the cluster.

These activities represent a part of the Programme for Improving the Competitiveness of the Economy for 2019. Furthermore, preparatory activities for implementation of the pilot grant scheme for innovative MSMEs and clusters will be implemented from IPA 2014, while the continuation of implementation will be carried out under IPA 2016. In addition, the Investment and Development Fund of Montenegro will start with implementation of credit guarantees within the LGF COSME programme and promotion and strengthening of investment readiness of innovative start-ups in order to improve the use of ENIF fund within WB EDIF.

Implementation of the following non-financial-support activities has been envisaged as support for establishing new enterprises and for the solving issues in operations, as well as improving cooperation with partners:

a) the Programme Line for Support to Entrepreneurship which is a combination of non-financial and financial support, through organising a cycle of educational and training courses; and

b) the Programme Line for the provision of Mentoring Services, as a form of direct work with enterprises for the purposes of analysing the current situation, providing support for the preparation of development plans and for their implementation and establishing business cooperation.

These activities represent a part of the Programme for Improving the Competitiveness of the Economy for 2019. Special support for the internationalisation of MSMEs will be provided through the services of the EEN Montenegro (COSME programme), in the segment of provision of advisory services regarding international markets, technology transfer, organisation of training courses for strengthening export opportunities and involvement in value chains, connection between businesses, etc. Moreover, technical assistance will be provided to clusters in order for them to develop projects, with which they will apply for the Programme Line for Cluster Development. With the objective of improving access to financing sources for MSs and strengthening private sector development through advanced advisory services, a technical support is planned as part of IPA 2016.

Timetable for implementation of the measure:

a. Activities planned in 2019: Implementation of programme lines for financial support in the form of grants:

a) the Programme Line for Improving Innovation, for 2019;

b) Programme Line for introduction of International Business Standards;

c) The Programme Line for Cluster Development

d) the preparation of Pilot grant scheme for innovative MSMEs and clusters (IPA 2014) - institution competent for implementation of the activities is the Ministry of the Economy

e) Implementation of LGF COSME credit guarantees and promotional activities and training courses on how to use instruments for investing in equity capital of ENIF fund – the institution competent for the implementation of activities is the Investment and Development Fund of Montenegro.

Implementation of the non-financial support programme lines:

a) the Programme Line for Support to Entrepreneurship – the institution competent for implementation of activities is the Ministry of the Economy, in cooperation with the Investment and Development Fund of Montenegro;

b) the Programme Line for the provision of Mentoring Services;

c) the provision of advisory services of EEN Montenegro – the institution competent for the implementation of activities is the Ministry of the Economy.

b. Activities planned in 2020: Continuation of the implementation of programme lines for financial support in the form of grants and programme lines of non-financial support to MSMEs from 2019, implementation of pilot grant schemes for innovative MSMEs and clusters (IPA 2014), technical support for improvement of sources of financing for MSMEs and strengthening private sector development through advanced advisory services (IPA 2016) – the institution competent for the implementation of activities is the Ministry of the Economy in cooperation with the Investment and Development Fund of Montenegro.

c. Activities planned in 2021: Development and implementation of the programmes for financial and non-financial support to MSMEs from national and international sources.

Expected impact of the measure on competitiveness: Implementation of the measure will contribute to a higher share of MSMEs in exports and in GVA, which will have an impact on improving the competitiveness of the economy. A better rating in terms of the WEF indicator *Financing of SMEs and Innovation Capability* is also expected

Expected impact of the measure on competitiveness: This measure will contribute to the opening up of new business entities, an increased survival rate of newly established enterprises, the development and improvement of SME productivity, strengthening innovative activities, the improvement in the export performance of enterprises, which will be reflected in a growth in exports and participation in global value chains.

Estimated costs of the measure/activity and budgetary impact: In 2018, a total of €421,643.37 was spent (on 52 grant award projects – financial support of €231,379.82 and 5 training courses and other forms of non-financial support of €190,263.55). The additional costs for implementation of the measure in 2019 amount to a total of €335,919.58, whereby part for the financial support amounts to €108,620.18, while non-financial support amounted to €227,299.40.

The total amount planned for implementation of the reform measure in 2019 is €757,562.95 (financial support for grants is €340,000.00, non-financial support is €417,562.95). In addition to the at least same amount of Budget funds planned for 2020 and 2021, implementation of financial and non-financial activities is also planned: IPA 2014, amounting to €75,000 and as part of IPA 2016²⁸ with the indicative amount of €2,200,000, while for 2021 an indicative amount of €700,000 is planned under IPA 2016 funds.

Expected impact on employment and gender equality: The measure has an indirect impact on employment, since it contributes to the development of the business operations of MSMEs, and to the innovation, creation and expansion of export opportunities and, consequently, to the creation of opportunities for new jobs. It also contributes to improving the innovative and development capacities of the employees. This measure also contributes to the establishment of new enterprises, to their survival and development through making connections and participating in business networks and value chains. The focus is on the implementation of projects by women and young people, and on projects implemented in the northern region and in less developed municipalities.

The Strategic objective 4 of The Industrial Policy for Montenegro until 2020 is Market access: Simplification of procedures for trade and business access to domestic and international markets

In terms of strengthening the export performance of companies, **the Ministry of Economy** implements continuous activities aimed at improving the organizational concept of clusters and strengthening the connection between enterprises through financial support for the implementation of a program encouraging the development of clusters and grants for capacity building for cluster management and the promotion of the development of new clusters.

Additionally, to the business entities it is available grant financial support for improvement the implementation of international business requirement standards of doing business in the industrial sector, as well as incentives from the Agro budget implemented by the Ministry of Agriculture and Rural Development in the field of introduction and certification of quality management systems and food safety, as well as the inclusion of agricultural producers in registered quality schemes.

Also, in order to achieve full harmonization of technical regulations and standards, in coordination of the Ministry of Economy will enable further strengthening of the quality infrastructure system and acceptance of harmonized EU standards and also the Ministry of Defence in terms of implementation of NATO standards, codification and certification according to NATO standards. In the area of support for the internationalization of enterprises and their business in foreign markets, the Department for fostering entrepreneurship of Directorate for Investment, Development of Small and Medium Enterprises and Management of EU Funds through the activities of the Enterprise Europe Network with national financial support within COSME program will further contribute strengthening the export performance of enterprises and their greater inclusion within the region and the EU.

Implementation of key measures within the framework of this strategic objective will contribute towards the achievement of the following results:

Source: Government of Montenegro, Ministry of Economy, Industrial Policy of Montenegro until 2020¹²

Results	Result Indicators	Target Benchmark Impact Indicators by 2020
R4.1: Reduced trade imbalance through increasing of export, and reducing of imports in the priority sectors in which Montenegro has a comparative advantage	<ul style="list-style-type: none"> - Increase in export volume, number of products exported, and diversified export markets - Increased international competitiveness through clustering and integration into global value chains - Reduced imports due to increased competitiveness of domestic producers 	<ul style="list-style-type: none"> - Increase in exports as share of GDP to 45% Baseline: 40.3% (2014, Monstat) - 10% increase in number of different products and services exported Baseline: 5,457 HS 6-digit export products with export value greater than €100k (2014, Intracen) Target 2020: 6,000 - 10% increase in intra-EU and CEFTA trade Baseline: Exports – world, 2014: €333,166 thousand; CEFTA 46%; EU-28 36% (Monstat) - 10% increase in exporting enterprises within manufacturing (World Bank Enterprise Surveys) Baseline: 11.4% of manufacturing enterprises engaged in direct export (2013)
R4.2: Better environment for trade facilitation through trade logistics that simplify and reduce the costs of international business for	<ul style="list-style-type: none"> - Better market access - More efficient trade clearance processes - Improved quality of trade and transport related infrastructure - Competitively priced 	<ul style="list-style-type: none"> - 10% improvement in WEF Global Enabling Trade index world rank Baseline: 49th out of 138 countries (2014) Target 2020: 45th - 10% improvement in World Bank Trade Logistics Index global rank

exporters	<ul style="list-style-type: none"> shipments and logistics services - Easy enterprise access to support and information on trade regulations through EU portals and the e-government portal 	<ul style="list-style-type: none"> Baseline: 67th out of 160 countries (2014) Target 2020: 60th
-----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

¹² <http://www.mek.gov.me/en/news/163074/Industrial-Policy-of-Montenegro-until-2020-and-Multi-Annual-Action-Plan-for-the-Implementation-of-Industrial-Policy-of-Montenegr.html>

Key problems:

- Low level of competitiveness in priority sectors due to focus on primary processing
- Insufficient production capacities that can meet needs of domestic and foreign markets
- Inadequate organization of enterprises in preparation and joint participation within foreign markets

Rationale:

One of the key problems of Montenegrin economy is a high foreign trade deficit incurred as a result of low competitiveness of the Montenegrin economy and high dependence on import. The import ratio is around 21%. The structure of imports indicates weak diversification and dominance of primary processing products, raw materials, and intermediate goods. The import structure is dominated by consumer goods, primarily products from the food industry.

The current state of Montenegrin industry points at a need for transition towards more efficient use of all resource. This is especially true in the agro-food industry, which can significantly replace imports and satisfy the needs of the tourism sector, yet which is also endowed with significant development capacity geared towards export. The wood processing industry also has similar potential. In addition to these sectors, as already mentioned, there is significant potential in the energy sector and the metal industry.

An important component in re-orientation of Montenegrin industry is the development level of enterprises, alongside production potential, and a need to raise enterprise competitiveness. Given size and structure, a key challenge is the need for introduction of new technologies, increased capacities, and meeting standards and certification. This would result in long-term stabilisation of production quality and would provide for greater participation in domestic and foreign markets. This is especially true in relation to the process of clustering, so that individual stages of business operations could be made more efficient and less costly, especially in preparing for production and foreign market penetration, as well as integration into global value chains.¹¹

Based on the identified problems the following sub-objective is defined (SO):

SO 4.1. Strengthening enterprise export performance in priority sectors

The sub-objective priorities are as follows:

- Increasing the competitiveness of individual enterprises
- Improving the structure of export

Key measures within SO 4.1.:

4.1.1. Improvement of the concept of the enterprises' organization into clusters and strengthening of enterprise networks through technical and financial support targeting enterprises with innovation and growth potential within priority sectors, improving production, developing new products, and entering into new markets

4.1.2. Realization of support programme for enterprises' for implementation and certification based on standards, through raising awareness of the importance of standardisation, harmonisation with international business standards in industry, and those related to agro-food processing, geographical indication of origin, control of forestry management

4.1.3. Complete harmonization of technical regulations and standards through further improvement of quality infrastructure aiming at enhancing competitiveness of companies and acceptance of harmonized EU standards

4.1.4 Standardization of codification procedure and quality assurance of products for needs of defence purposes with implementation of NATO standards and NATO certification

4.1.3. Support to internationalization of the enterprises and their business within foreign markets by: information provision and support aimed at developing business networks with foreign partners

Implementing the key measures within this strategic sub-objective would contribute to the achievement of the following results:

- Better informed and increase enterprises organization within clusters, particularly in priority sectors
- Increased number of enterprises with introduced required standards and certification
- Strengthened export performance of enterprises, and their larger inclusion into markets within the region and EU

According to Multi-Annual Action Plan for the Implementation of Industrial Policy of Montenegro until 2020 the Leading Institutions for implementation of key measures are: Ministry of Economy and Ministry of Agriculture and Rural Development; the key partner is Montenegrin Institute of Standardization.

References

Name of Database	Published by	URL
Business Zones Database	Ministry of Economy	https://www.biznizona.me/en/
Investment Locations Database	Ministry of Economy Secretariat for Development of Projects	www.investmentlocations.me
Privatization Opportunities	Privatization and Capital Investment Council	http://www.savjetzaprivatizaciju.me/en/
Business Stimulating Programs	Montenegro Ministry of Economy	http://www.biznizona.me/wp-content/uploads/2017/06/Business-Stimulating-Programs_brochure.pdf
Official Website	The Montenegrin Investment Promotion Agency (MIPA)	http://www.mipa.co.me/
Official Website	Western Balkan Investment Framework	https://www.wbif.eu/
Homepage	LUKA BAR	https://www.lukabar.me/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=169&lang=en
Industry Modernization Support Programme	INVESTICIONO-RAZVOJNI FOND CRNE GORE A.D.	www.irfcg.me/en/2014-03-10-14-50-58/industry-modernisation-support-programme

Frequently Asked Questions for Foreign Direct Investors to Republic of North Macedonia

Disclaimer

This document is a compilation of available data of Republic of North Macedonia's institutions regarding the EU acquis (Chapter 20 Enterprise and Industrial Policy). The acquis under the enterprise and industrial policy chapter consists of policy principles and instruments. EU industrial policy seeks to promote industrial strategies enhancing competitiveness by speeding up adjustment to structural change, encouraging an environment favourable to business creation and growth throughout the EU as well as domestic and foreign investments.

JICA expert team collected available data directly related to foreign direct investors. For your decision making, please refer to the government agencies indicated in the list of investment promotion agencies as a part of this report.

List of Organizations in Charge of Investments and Exports

Name of the Agency	Address	Phone Number	E-mail	URL	Remarks
Invest North Macedonia - Agency for Foreign Investors and Export Promotion of the Republic of North Macedonia	Nikola Vapcarov 7, 1000 Skopje, Republic of North Macedonia	389 2 3169 100	fdi@investinmacedonia.com	http://www.investinmacedonia.com/	
Economic Chamber of North Macedonia	Dimitrie Cupovski 13, 1000 Skopje, Republic of North Macedonia	389 2 308 1343	jelisaveta@mchamber.mk	http://www.mchamber.org.mk/Default.aspx?mId=1&lng=2	
The Foreign Investors Council of North Macedonia	13 Dimitrie Cupovski Street 1000 Skopje, Republic of North Macedonia	389 2 3244 004	fic@mchamber.mk	http://www.fic.mk/	Non-profit business association of foreign investors

List of Contents

Contents	Page
Title Page	1
Disclaimers	2
List of Organizations in Charge of Investments and Exports	3
List of Contents	4
Questions	
What are the specific measures implemented to promote investment, and in particular to attract foreign direct investment (FDI)? Are there any studies showing the opportunities (niches) for the manufacturing sectors on the EU and global market? What is the strategy/approach designed and implemented for attracting the FDI? Is there an institution responsible to implement both strategy and the measures in place?	5
Have the authorities supported the creation of free zones and industrial parks or similar initiatives? If so, how can their operation be assessed so far? Are the relevant contractual agreements consistent with EU regulations?	10
Are the authorities carrying out or commissioning studies on the competitive position of the economy and/or main industrial sectors and are results of recent studies available? If yes, please supply relevant studies and summarise their findings.	12
Please inform about what is foreseen for the future and what is in the pipeline (plans, blue prints, and timetables).	14
Please provide a copy of the annual privatisation plan. What policy/plan and schedule has been identified for privatisation or restructuring? Is it aligned with FDI policy? How is the privatisation of industrial enterprises proceeding according to this schedule? Where obstacles impede full respect of the schedule, what are the obstacles and the solutions proposed to overcome these difficulties? Which structural reforms are complementing this process? Which ones are deemed most effective?	15
Please describe which measures, if any, and institutions or bodies are in place or to be introduced, to enhance the access and opportunities of SMEs on foreign markets, particularly the EU Internal Market.	16
Databases	
List of References, North Macedonia	20

Question:

What are the specific measures implemented to promote investment, and in particular to attract foreign direct investment (FDI)? Are there any studies showing the opportunities (niches) for the manufacturing sectors on the EU and global market? What is the strategy/approach designed and implemented for attracting the FDI? Is there an institution responsible to implement both strategy and the measures in place?

Answer:

In Republic of North Macedonia, no specific Foreign Direct Investment Strategy but the key economic policy and strategic documents related to Foreign Direct Investments

North Macedonia's Plan for economic Growth

The plan for economic growth is based on several criteria and principles, such as the provision of equal conditions for both domestic and foreign investors; the establishment of transparent conditions and criteria, and open procedures when it comes to economic cooperation; the encouragement and active promotion of cooperation between domestic and foreign companies; the pro-active and generous support for micro, small and medium enterprises by the government; the boosting and maintenance of the trend of increase of the minimum and average wages through regulation and financial support for companies; the creation of new and better paid jobs; the establishment of research and development centres with the goal to promote and advance technological development and innovation of North Macedonian companies; and the guiding objective of boosting the international competitiveness of North Macedonian companies as key to achieving economic growth.

The Competitiveness Strategy and Action Plan (2016-2020)¹

The strategy has been approved by the Government and is directly connected with the Instrument for Pre-accession (IPA) II and the related Sectoral Planning Document on Competitiveness and Innovation. The Competitiveness Strategy identifies a series of priorities for development:

- Foreign Direct Investments;
- Industrial policy;
- Business environment;
- Small and Medium-sized enterprises;
- Access to markets/ internationalisation;
- Entrepreneurial skills;
- Access to finance.

The Competitiveness Strategy (2016-2020) highlights a number of FDI priorities:

- Mobilising Diaspora remittances for investment;
- Eliminating potential blockages to inward investment;
- Increasing the number of investments;
- Increasing the number of new jobs created from foreign investors;

¹ http://www.vicpremier-ekonomija.gov.mk/sites/default/files/pdf/07.Competitiveness_Strategy.pdf

- Improving the climate for investments;
- Establishing a one-stop-shop for domestic and foreign investors;
- Increasing backward linkages between foreign and domestic companies;
- Increasing the transfer of sophisticated technology from FDI companies;
- Increasing the introduction of innovations from FDI companies;
- Increasing the transfer of management skills from FDI companies.

The Competitiveness Strategy highlights four main measures for support using IPA II and other funds:

- **Strengthening linkages between FDI/TIDZs and domestic companies;**

Build on the experience of the WB's "pilot Supplier Development Program (SDP)" and mainstream the initiative (from 5 to 250 companies) in order to significantly strengthen the linkages between foreign investors (mainly in the TIDZs) in the key sectors (not only the light manufacturing industries), and domestic SMEs, through the provision of support in: i) supplier information dissemination; ii) capacity building and training; iii) upgrading of suppliers, standardisation, certification, technology extension; and iv) facilitating access to finance. Lead institutions: CDPMEA, MoF, World Bank; Others: AFIEP, DTIDZ, MoE, Foreign Investors, SMEs, financial institutions, BSOs, etc.

- **Stock-take of FDI obstacles and systematic reform, including Public-Private sectors dialogue;**

Move from the existing ad-hoc approach, to a strategic approach for reducing FDI barriers, by working closely with the Foreign Investors' Council and the NECC, to undertake a detailed assessment of the current blockages to investment (White Book, covering work permits, construction permits, waste permits, export permits, customs delays, legal system delays, etc.). Determine what needs to be reformed on the basis of international best practices, and initiate reforms, ensuring this process has been subject to an effective PPD, through the involvement of the PMO, NECC and foreign investor representatives, such as the FIC. Lead institutions: CDPMEA, NECC; Others: MoE, AFIEP, DTIDZ, Ministries, Agencies, FIC, NECC, enterprises.

- **Mobilising Diaspora remittances for entrepreneurship;**

Remittance inflows amount to approximately 18% of GDP, which greatly exceeds FDI (about \$2bn vs \$500mn in 2011). An estimated 28-30% of the inflow of remittances from the Diaspora (400-500,000 people, mainly living in Italy, Germany, Australia, Switzerland, Turkey, Austria, Slovenia, Croatia, France, Canada) is potentially available for investment, and this represents an extremely interesting issue for policy focus in the future. A detailed study will be performed, covering the whole country, in order to determine: i) international best practices in mobilising remittances for productive non-property related investment; and ii) the potential within the country for such Improve data collection, analysis and reporting of FDI, export and State Aid data The strategy does not specifically emphasise either a manufacturing or an SME focus in relation to FDI policy investments. Pilot initiatives will be established to determine how government can best intervene, in order to harness these remittances for competitiveness and innovation purposes. Lead institutions: MFA; Others: MoE, MoF, AFIEP, Diaspora institutions, MoE, NGOs

- **Improve data collection, analysis and reporting of FDI, export and State Aid data**

Simplify the data collection of FDI and Transnational Corporation (TNC) activities, by coordinating the Central Registry (identifies foreign-owned firms), the National Bank (collects data on FDI), and the State Statistical Office, resulting in an annual TNC survey, data collection and relevant statistics. Lead

institutions: AFIEP; Other: MoE, MoF, Central Registry, National Bank, State Statistical, Office, investors.

The Industrial Policy of the Republic of North Macedonia 2009-2020 (The Policy is under revision, from May 2017)

The Industrial Policy of the Republic of North Macedonia 2009-2020 is a national strategic document aiming to enhance the competitiveness of the North Macedonian Industry and North Macedonian economy more generally. The strategy focusses on knowledge, innovation and research as the means towards industrial development. It aims at creating a stimulating business and investment climate for business wishing to develop new technologies, improve their competitiveness and access market. The document focuses on the following five strategic objectives:

- 1. International cooperation and FDI stimulation**
2. Applied research, development and innovations
3. Eco-friendly products and services for sustainable development
4. The development of SMEs and entrepreneurship
5. Collaboration via clusters and networks.

International cooperation and fostering FDI through improvement and encouraging the international cooperation of the key players in the economic development, strengthening of the professional network for cooperation among business partners, exchange of knowledge and experiences, learning and development of management, marketing and other business abilities (implementation of methods for increasing productivity and efficiency), attracting skilled personnel to create and promote innovative businesses and attracting foreign investment. In this way the Republic of North Macedonia will increase the capacity of domestic companies to absorb new knowledge and experiences.

Measures:

International cooperation and encouraging and attracting FDI will contribute to the successful development of enterprises and their greater participation in the international market. The existing measures, implemented by the Agency for Foreign Investments and the Agency for Promotion of Entrepreneurship through the Program for Improving the Competitiveness of North Macedonian Products and Services and the Investment Promotion Program, will be supplemented with the following measures:

1. Strengthening the capacities of enterprises through training in creating competitive products based on the best international practices for methods for improving management and increasing the quality of product and productivity.
2. Support of enterprises in increasing exports through:
 - 2.1 Strengthening the professional network of international business partners
 - 2.2 Studies on strategic positioning of the North Macedonian industry at key international markets
 - 2.3 International exchange of knowledge
3. Improving the information of export-oriented enterprises through web portals
4. Improving the opportunities for financing exporters through the North Macedonian Bank for Development Promotion (NMBRP)
5. Creation of institutional support and integrated program for supporting the internationalization of companies
6. Further encouraging and attracting FDI

The institutions in charge for implementation of The Industrial Policy of the Republic of North Macedonia 2009-2020 and Action Plan for implementation are: Government of Republic of North Macedonia, Ministry of Economy, Ministry of Foreign Affairs, Inter-Ministerial Expert Group on Industrial Policy, Agency for promotion of entrepreneurship of the Republic of North Macedonia Human Resources Development Fund, Economic diplomacy, Chambers and other business associations.

The key institutions in charge of Foreign Direct Investment are:

- **Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Republic of North Macedonia AFIEP (Invest Macedonia)**²: Invest North Macedonia is the primary government institution in charge of facilitating foreign investments in the country, while also having responsibility for implementing the export promotion activities. Its other main areas of activity include aftercare service and some aspects of state aid. It has an annual budget of 8 million EUR and just under 50 staff members for FDI, export, aftercare, state aid, legal issues, HRD, etc.
- **Economic Promoters**: Invest North Macedonia is also directly responsible for a network of 33 Economic Promoters who are based in different target countries in various parts of the world (some countries have several of them), based in the respective Embassies. Their role is to promote the country as both an investment and an export location, and to interact with the rest of the FDI infrastructure;
- **Minister without portfolio in charge of foreign investments**
- **Cabinet of the Prime Minister**: there is an FDI unit in the PM's cabinet that focuses on trying to attract SME FDI.
- **Directorate for Technological Industrial Development Zones (DTIDZ)**³: the Directorate manages and administers all zones, including some elements of FDI and state aid. There is a clear connection between much of the greenfield FDI effort and the TIDZs. The DTIDZ is also involved in Aftercare services and state aid matters connected with investment in the zones;
- **The Ministry of Economy** is responsible for the preparation of the Programme for stimulating Investments.
- **Foreign Investor Council (FIC)**⁴: is established within Chamber of Commerce of North Macedonia as a Chamber Council. The members are foreign investors and companies from the free zones. The main goal of FIC is, through partnership with government, to make recommendations for improvement of the business environment through the White book, which is published annually;

Aftercare services are an important part of FDI policy and are supported at national level. At the government level there is an FDI Committee, which is chaired by Prime Minister with participation of the ministry without portfolio, Ministry of Economy and representatives of other ministries and institutions, as well as Invest North Macedonia and TIDZ and local municipalities. The sessions are held every two months and include foreign investors in order to discuss improvements to the investment / business environment.

There is no single law regulating foreign investments, nor a "one-stop-shop" website that provides all relevant laws, rules, procedures, and reporting requirements for investors. Rather, the legal

² <http://www.investinmacedonia.com>

³ <http://fez.gov.mk/>

⁴ <http://www.fic.mk/home.nspix>

framework is comprised of several laws including: the Law on Financial Support to Investments, the Trade Companies Law; the Securities Law; the Law on profit tax; the Law on Customs; the Law on Value Added Tax (VAT); the Law on Trade; the Law on Acquiring Shareholding Companies; the Foreign Exchange Operations Law; the Payment Operations Law; the Law on Foreign Loan Relations; the Law on Privatization of State-owned Capital; the Law on Investment Funds; the Banking Law; the Labour Law; and the Law on Financial Discipline; Law on Technological Industrial Development Zones (free economic zones).

Both the Law on Customs and the Law on Profit Taxes offer incentives to foreign investors. Foreign investors are eligible for-profit tax exemptions for profits generated during the first three years of operation in proportion to the amount of foreign investment; all profits reinvested in the company; profits invested in environmental protection; and profits invested in "underdeveloped" regions of the country. Companies with at least 20 % foreign capital are exempt from customs duties for the first three years after their registration. The following additional benefits are also available to foreign investors: a 10 % flat tax for corporate profits and personal income; guaranteed relief from local taxes and fees; a tax exemption for duties on imported goods, raw materials, and equipment/machines; a symbolic land lease rate; and direct state aid in the amount of up to EUR 500,000.

Question:

Have the authorities supported the creation of free zones and industrial parks or similar initiatives? If so, how can their operation be assessed so far? Are the relevant contractual agreements consistent with EU regulations?

Answer:

With the Law on Technological Industrial Development Zones in 2008 (Official Gazette of the Republic of Macedonia 82/08) the Government of North Macedonia supported the creation of free zones.

According to the Law, companies functioning within the TIDZ enjoy various customs and fiscal exemptions and reliefs, as well as state subsidies for covering the costs for building plants, free construction licenses and free connection to water and gas pipe infrastructure. The government also provides subsidies for creation of new working posts within the TIDZ, for covering costs of employees' trainings, as well as exemptions from the employees' personal tax and from the payment of the

Directorate for Technological Industrial Development Zones (DTIDZ)/ is the North Macedonian Free Zones Authority, the governmental managing body responsible for developing FEZs throughout the country, currently supervises fourteen zones in various stages of development. The Government is committed to providing the most cost and operationally efficient environment for doing business in South-eastern Europe.

TIDZ were established close to each bigger city in North Macedonia and several of them were located close to the state's capital city. Six of the established zones are not operational at the moment, i.e. there is still no any kind of investment or an established company within them.

The Free Zones Authority currently manages three fully operational zones: Skopje 1 and 2 in the capital, and one in Stip, the largest town in eastern North Macedonia. The zone in Tetovo is currently operating as a public private partnership and is in the process of implementing its first investment projects. Simultaneously, eleven zones intended for equal economic advancement of all regions in North Macedonia are in various stages of development.

In the last five years TIDZ attracted about 1.13 billion Euros of FDI and all of them were in the form of green-field investments. This amount also includes the two foreign green-field investments out of the TIDZ that gained the same privileges as the firms established within the zones - Drexlermaer and Kromberg & Schubert. There is no official data on the actual number of employees within the TIDZ. Some estimation pointed out that at the moment the total number of employees in the zones is about 3,500. If the number of the workers employed in the company's Drexlermaer and Kromberg & Schubert that operate out of the zones but enjoy the same benefices as the companies within the zones is added to this figure, then the total number of new employments in the last five years is estimated up to 13,000.

According to available Professional paper, Ss. Cyril and Methodius University Faculty of Economics, Skopje, Republic of North Macedonia *"Success or failure of the implemented strategy on attracting foreign capital in the form of FDI in the Republic of North Macedonia"* Irena Kikerkova, Ph. D.

"It is evident that the latest strategy on attracting FDI with the creation of Technological Industrial Development Zones as exemptions from the regular customs and fiscal area of the economy did not have a significant impact upon increasing the inflow of FDI in the country.

Yet, it did bring some positive shifts, such as:

- Increment of the inflow of FDI in the form of green-field investment in the TIDZ and taking over the positions of acquisitions and mergers that were the dominant form of FDI a decade ago;
- Shift in the structure of effectuated FDI from services towards the manufacturing sector;
- Significant changes in the structure of exports of the country which previously was totally dependent on exports of the metal processing industry and production of crude oil and oil derivatives, as well as industries with low added value, such as textiles, non-metal products and agricultural products and food.
- The leading export products at present are catalysts for automobile engines and there is an increment in exports from the machine-engineering industry, due to the functioning of a bus – producing plant in one of the TIDZ;
- A possibility to further increase the number of new created jobs and positive changes in the structure of the working force engaged in the companies within the TIDZ.

The numerous exemptions from customs and tax duties, as well as from contributions for pension, education and health funds for workers in the TIDZ, are additional burden for the state budget. If the trend of creating working posts within the TIDZ continues, the state budget might face serious problems in providing finances for vital budget positions.

The most unfavourable effect of TIDZ is the open discrimination of domestic in favour of foreign companies. In the period 2012-2015 domestic companies faced serious liquidity problems. Nevertheless, statistical evidence confirms that they managed even under those circumstances to invest about 1 billion Euros per year. New investment of domestic companies was realized without any kind of support or facilitation from the State and under a very restrictive monetary policy in the country.

The huge expenditures from the State Budget for the promotion of the latest strategy on attracting FDI and the subsidies provided for foreign investors within the TIDZ are rather disputable. One may only speculate what would have happened if all these state moneys went to other ventures for stimulating economic growth instead of stimulating FDI.

It is clear that once the convenient conditions for foreign investors are terminated, capital would flee away from the country, leaving behind unresolved all of the old problems, such as high unemployment, backward economic structure, old technology, low productivity, difficult access to foreign developed markets, etc.

Changes in the conveniences may not be caused from economic or political issues aroused within the North Macedonian economy, but in a due time they are going to appear if a progress towards full accession to the European Union becomes possible.

The customs union of the EU does not allow such exclusions from its regular customs and fiscal area as it is provided with the creation of TIDZ within the North Macedonian economy. It means that there will be no possibilities for functioning of the TIDZ once North Macedonia gains a full EU membership. Knowing the long-term orientation of the North Macedonian policy towards the EU, it is totally unacceptable to base all of the hopes for long-term prosperity and growth upon a policy of attracting FDI which is entirely opposite to the EU rules and regulations and at the same time openly discriminatory to domestic investors.”

Question:

Are the authorities carrying out or commissioning studies on the competitive position of the economy and/or main industrial sectors and are results of recent studies available? If yes, please supply relevant studies and summarise their findings.

Answer:

Improving North Macedonia's competitiveness is a central plank of the Government's economic strategy of building a prosperous economy while also reducing the still high levels of unemployment.

The guiding principle of the Government's Competitiveness Strategy is to focus on North Macedonian own potential and strengths, rather than simply importing international models for development and applying them to North Macedonian context. According to strategy the North Macedonian characteristics are unique and call for a customised approach embedded within the process of accession to the EU.

The Competitiveness Strategy and Action Plan draws upon the existing strategies and detailed analysis and consultation, including the insights of the National Entrepreneurship and Competitiveness Council (NECC) and many other academic and business experts.

This Competitiveness Strategy is an integral step along the path of economic growth and prosperity, along with related economic development frameworks such as the Innovation Strategy. The strategy sets out the context and strategic ambitions / priorities until 2020. Strengthening North Macedonia's competitiveness is an essential pillar of the process of building a stronger economy and increasing the prosperity that North Macedonia aspire to.

The Competitiveness strategy of the Republic of North Macedonia for 2016-2020 is based on the following vision:

"Better regulatory, institutional, financial and business environment, leading to greater density, growth, productivity, profitability, employment and internationalisation of North Macedonian firms."

This is consistent with the overall objective of Sectoral Planning Document on Competitiveness and Innovation, which is to:

"Strengthen the legal, institutional and research environment for business operations, including the implementation of the internal market acquis; improve the competitiveness and innovation of the economy at national and local levels; increase Foreign Direct Investment (FDI); increase research and development activities; strengthen export and diversification; and, support a more sustainable economic growth and real convergence with the EU."

It also takes its cue from the results to be achieved, which include:

- Improved legal and institutional framework, and functioning of businesses;
- Improved governance and business-related infrastructure, including at local level;
- Strengthened evidence-based decision-making by policy makers;
- Better access to finance and advisory services for businesses
- Increased and diversified export potential for businesses, and access to new markets;
- Strengthened capacities and skills of management and staff in companies;

- Improved cooperation among universities, industry and government;
- Enhanced research and innovative capacities for a competitive business environment;
- Increased public-private partnerships in the area of research and innovation;
- Enhanced links between FDI and domestic companies

Within the EU Project Revision of The Industrial Policy of the Republic of North Macedonia 2009-2020, the Ministry of Economy developed web portal <https://konkurentnost.mk> (competitiveness), but there is no study on the competitive position of the economy and/or main industrial sectors carried by North Macedonian Institutions.

The Foreign Investors Council and the Economic Chamber of North Macedonia, together with the Faculty of Mechanical Engineering within Ss. Cyril and Methodius University in Skopje, won a Project entitled "Increasing the competitiveness of the domestic small and medium enterprises with the objective of improving their cooperation with the foreign investors"- Possibilities and challenges".

The project is financed by EU funds, within the Instrument for pre-accession assistance (IPA) and is implemented in partnership with the Vienna University of Technology- Institute for management and science and is supported by the Government of the Republic of North Macedonia that is committedly encouraging this kind of cooperation.

The aim of the project within next 24 months is improving the production capacities of local companies with the objective of increasing their competitiveness and the innovative capacities for better cooperation with foreign investors in the country and to be able to be included in the supply chain

Within the project the Vienna Institute for International Economic Studies developed a scientific-research study "North Macedonian Export" which includes the theme of competitiveness.

Question:

Please inform about what is foreseen for the future and what is in the pipeline (plans, blue prints, and timetables).

Answer:

The main plans and timetables related to FDI and export are available within the Action Plan for 2016-2020 – Implementing the Competitiveness Strategy and Action plan for the implementation of Industrial Policy of the Republic of North Macedonia (2009-2020).

Question:

Please provide a copy of the annual privatisation plan. What policy/plan and schedule has been identified for privatisation or restructuring? Is it aligned with FDI policy? How is the privatisation of industrial enterprises proceeding according to this schedule? Where obstacles impede full respect of the schedule, what are the obstacles and the solutions proposed to overcome these difficulties? Which structural reforms are complementing this process? Which ones are deemed most effective?

Answer:

North Macedonia's privatization process is almost complete and private capital is dominant in the market. The government is trying to sell two remaining loss-making companies through international tenders. Foreign investors are allowed to participate in privatization through a public bidding process. There are about 15 state-owned companies, primarily public utilities. There are also public utility companies at the local level, which are governed by local governments. Neither the central government nor any local government has announced plans to sell shares in any of them.

The North Macedonian government doesn't plan to privatize power company North Macedonian Power Plants (ELEM). It, however, intends to implement unbundling in the company as well as the electricity transmission system operator MEPSO by following the example of other countries in the Western Balkans.

Question:

Please describe which measures, if any, and institutions or bodies are in place or to be introduced, to enhance the access and opportunities of SMEs on foreign markets, particularly the EU Internal Market.

Answer:

Competitiveness Strategy and Action Plan (2016-2020) identifies Access to markets/internationalisation as one of the strategic themes of Strategy as following seven strategic objectives:

1. A simpler and more stable business environment;
2. A more entrepreneurial and productive SME sector;
3. A more vibrant export sector;
4. A more attractive environment for inward investors;
5. A more skilled and entrepreneurial labour force;
6. A reinvigorated industrial policy;
7. A higher volume of finance for the enterprise sector.

The two main institutions responsible for exporting are the Ministry of Economy and the Agency for Foreign Investments and Export Promotion (AFIEP), through its “Sector for Support and Promoting Export Activities” although the resources to fully implement their programmes are currently limited. These funds are supplemented with financial and logistical support from other donors (USAID, SIPPO, etc.). Additional support for exporting is delivered through the international network of Economic Promoters, whose activities focus on FDI, but also include:

- Organising B2B meetings and other promotional activities;
- Identifying market opportunities;
- Identifying potential partners;
- Creating specialised contact lists, and organising business visits.

The activities of the Agency’s Sector staff included organising business forums and events; visiting international fairs; and arranging the visits of foreign delegations. The Agency’s activities are implemented in line with the Export Promotion Strategy, which was originally prepared in 2010, revised, and finally adopted in November 2011. The Strategy defines four target sectors which are intended to contribute towards an increase in exports:

- ICT;
- Agribusiness and Food Processing;
- Textiles and clothing;
- Metal industry – precision mechanics and auto-parts.

The Agency provides export support to domestic companies by:

- Organising meetings between foreign investors and domestic companies;
- Providing market information to local companies via the Economic Promoters’ network.
- Information exchange and generating contacts for local enterprises;
- Registration on the company linkage portal;
- Facilitating the participation of local companies at international business events (fairs,

- trade meetings, etc.);
- Presentation of local companies on the Invest North Macedonia web-portal;
- Export information supplied through the electronic information bulletin prepared by the Sector for Export Promotion.

The main priorities of the Agency are:

- Raising awareness among domestic companies regarding the benefits of exporting;
- Increasing the number of domestic companies that are using the support provided by the Agency for participation at fairs, business2business meetings, etc.;
- Increasing the value of exports generated by North Macedonian companies.

Priorities for change:

- Strengthening the institutions responsible for exporting;
- Increasing the competitiveness and growth potential of the agricultural sector;
- Encouraging internationalisation among SMEs;
- Developing a more export-led growth model;
- Diversifying the export base, both in terms of products and markets;
- Increasing the technology intensity of the export basket;
- Increasing the availability of online export services.

Proposed measures:

1. Institutional strengthening of Export Support

Develop a new export strategy and action plan (stimulating indirect exports via export agent), followed by direct exports to geographically and culturally close countries, followed by exports to EU, and finally global exports). The support will include: developing a revised export sector focus; a review and possible reform of the Export Department in AFIEP (staff, responsibilities, information and contact services, with an explicit link to the Economic Promoters, etc.); co-financing for SMEs to participate in targeted fairs, expos, B2B, and similar events; financing for promotional activities; support to Made in Macedonia; capacity building for staff (Export Department and Economic Promoters), and for SMEs in relation to aspects of export. Lead institutions: AFIEP; Others: Economic promoters, MoE, APPRM, SMEs

2. Export promotion drive with a focus on prioritised sectors

WB analysis has highlighted 5 sectors offering export potential, namely: food processing, logistics, automotive, textile and (further development of) tourism. There is a need to recalibrate the analysis and selection of sector and sub-sectors to focus on, followed by the preparation of detailed Action Plans for the implementation of the prioritised export promotion drive sub/sectors. Furthermore, resources are required to build momentum in terms of the export promotion drive (estimated to be Euro 5 x 5 sectors), with a focus on support to SMEs. Lead institutions: CDPMEA, WB; Others: MoE, AFIEP, Ministries, investors, SMEs

3. SME Export Support Programme

Select 250 targeted SMEs with export potential (targeted by experience; productivity levels; technological innovation; R&D activities; skills intensity and ICT capacities; and with a focus on manufacturing, software and business services, etc.). Provide support for these SMEs in terms of "Investment readiness" (including web tools) including, technical assistance and capacity building; and financing for export readiness issues (e.g. standards, health & safety, marketing, business planning, technology, branding, labelling, packaging, product testing, certification, contracting, customs, logistics, marketing, information and analysis) Lead institutions: Cabinet of the Deputy Prime Minister for Economic Affairs (CDPMEA) and AFIEP; Others: Prime Minister's Office, MoE, APPRM, local & international consultants, SMEs

4. Establish an export information and support capacity, and point of contact

Register with export data providers (e.g. Euromonitor), in order to provide data, analysis and dissemination support for SMEs. Establish a single point of contact about exporting at AFIEP; support/promote local enterprises in international markets; work in close collaboration with the Enterprise Europe Network (EEN); and expand coverage of these services to other parts of the country (e.g. through co-operation with 8 Regional Development Centres), through a targeted number of domestic enterprises to be supported, with information, analyses, signposting, etc. Lead institutions: AFIEP; Others: EEN, Regional Development Centres (RDCs), SMEs

5. North Macedonian Export Promotion Portal

Build on the existing portal (company directory) and establish as a priority, a comprehensive national e-portal, for SMEs and exporters, with a focus on the content, design and user-friendliness. Undertake reviews of best practice portals (www.izvoznookno.si) and build from these by 'leap-frogging', leading to a "showcase" portal, aimed at 'helping North Macedonian exporters and aspiring exporters, to help themselves to obtain quality market intelligence, and to log into interactive training modules, covering a range of cross-cutting issues directly impacting on export performance. The Portal will be designed to be integrated in the national portal for e-Services, including any necessary institutional aspects to ensure ownership, updating, etc. Lead institutions: AFIEP; Others: MoE, Ministry of Information Society and Administration (MoISA).

6. Review and strengthen FDI and export capacity of economic promoters' diplomatic staff in embassies/consulates

Review and strengthen the economic capacity of the network of diplomatic representations and consulates abroad with a focus on MoFA's Economic Diplomacy vs Economic Operations. Streamline recruitment, contracts, training (FDI and export), liaison with AFEIP, and monitoring/evaluation. Increase the capacity of the Economic Promoters/economic attaches/ambassadors, to assist SMEs in penetrating foreign markets, by providing information on the local business environment; generating concrete business opportunities in foreign markets; assisting companies in making business contacts; participating in economic fairs; promoting the North Macedonian economy as a location for FDI; searching for business opportunities via North Macedonian living abroad (e.g. Diaspora); and liaison with Invest North Macedonia, etc. Implementation of measures such as North Macedonian product weeks, etc. Develop training toolkits, databases, etc. to ensure continuity and to avoid overlaps, etc. Lead institutions: MoFA; Others: AFIEP Economic Promoters; embassies; consulates

7. Leveraging export and internationalisation through international standards

Raise awareness of the critical importance of creating "high quality, high standard products" consistent with international standards that are recognisable, trusted and valued on both the domestic and international markets. This will include financial and technical assistance support for targeted SMEs, in relation to ISO, HACCP, HALAL, etc. Lead institutions: MoE; Others: Institute for Standardisation, Bureau of Metrology, AFIEP, APPRM, Chambers, NECC (National Entrepreneurship and Competitiveness Council), SMEs.

References

Name of Database	Published by	URL
Database of Free Zones	The North Macedonian Free Zones Authority	http://fez.gov.mk/
Database of Investment Projects	Agency for Foreign Investors and Export Promotion of the Republic of North Macedonia - Invest North Macedonia	http://www.investinmacedonia.com/investment-opportunities/investment-projects
Database of Construction Companies	Invest North Macedonia	http://www.investinmacedonia.com/investing-in-macedonia/list-of-construction-companies
North Macedonian Export Directory	Economic Chamber of North Macedonia	http://www.mchamber.org.mk/(S(mlqjbka3lmmmi3bptptlmd55))/default.aspx?mId=85&lId=2
Competitiveness Strategy and Action Plan of the Republic of North Macedonia 2016-2020	Government of Republic of North Macedonia	https://www.vicepremier-ekonomija.gov.mk/sites/default/files/pdf/07.Competitiveness_Strategy.pdf
Official Website	IINVEST North Macedonia	http://www.investinmacedonia.com/
Official Website	DTIDZ	http://fez.gov.mk/