

国名	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 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	

I 案件概要

事業の背景	<p>西バルカン地域では、市場経済への移行段階にあった国々の経済発展において、中小企業が重要な役割を果たしていた。しかし、現地の中小企業は、資金調達源の少なさ、政府が提供する支援プログラムへのアクセスの困難さ、不明瞭な税制、競争力向上のための経営ノウハウの欠如といった課題に直面していた。政府がこれらの問題の効果的な解決策を模索する一方で、中小企業支援組織は予算、人材、スキルの面で十分な能力を有していなかった。</p> <p>JICAとセルビア国家地方開発庁（National Agency for Regional Development: NARD）は、上記の問題を解決するため、「メンター制度組織化計画プロジェクト」（2008年～2011年）を実施した。このプロジェクトの成果を踏まえ、セルビア共和国（以下、「セルビア」という。）、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロを対象とした広域技術協力プロジェクトとして、メンターサービスの導入と改善を目的とした、「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」（2013年～2016年）（以下、「フェーズ1」という。）が実施された。「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）」（2017年～2020年）は、フェーズ1対象の上述の3カ国に加え北マケドニア共和国（以下、「北マケドニア」という。）<sup>1</sup>、ボスニア・ヘルツェゴビナ、ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦及びスルブスカ共和国において、メンターシステムの拡大、カイゼンの導入、中小企業向けの新たな支援システムの設計を目的として実施された。</p>
事業の目的	<p>本事業は、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標準化されたメンターサービスを開発することにより、地域間メンタリングシステムの確立をしつつメンターサービスの内容や実施体制の改善を図り、もって西バルカン地域におけるメンターサービスの継続と拡大、中小企業の発展に寄与することをめざす。</p> <p>&lt;フェーズ1&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 上位目標：業務対象地域において中小企業への経営指導サービス（以下、メンターサービス）が継続・拡大され、同地域の中小企業が定着・発展する。</li> <li>2. プロジェクト目標：各国の中小企業支援機構のメンターサービスを提供する仕組みが提示され、その実施を通し中小企業への支援能力が向上する。</li> </ol> <p>&lt;フェーズ2&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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。</li> <li>2. 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。</li> </ol>
実施内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業サイト：             <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;フェーズ1&gt;セルビア（全国）、ボスニア・ヘルツェゴビナ（サラエボ経済地域）、モンテネグロ（ポドゴリツァ市、バル市、ツェティニエ市、その他）</li> <li>&lt;フェーズ2&gt;セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ（ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦及びスルブスカ共和国）<sup>2</sup>、モンテネグロ、北マケドニア</li> </ul> </li> <li>2. 主な活動：             <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;フェーズ1&gt;中小企業支援組織の体制と能力を調査。既存のメンターサービスを調査。メンタリング・ガイドライン、研修カリキュラム、ツールを開発・改訂。メンターを育成。中小企業にメンターサービスを提供。</li> <li>&lt;フェーズ2&gt;標準化されたメンターサービスを開発。メンタリング・ガイドラインの作成。中小企業支援機関のネットワークの構築。メンター資格・研修・評価制度の確立。メンターの育成。中小企業へメンターサービスを提供。</li> </ul> </li> <li>3. 投入実績</li> </ol>

<sup>1</sup> マケドニア共和国は2019年2月、北マケドニア共和国に国名を変更した。

<sup>2</sup> ボスニア・ヘルツェゴビナは、ボシュニャク系及びクロアチア系住民が中心の「ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦」及びセルビア系住民が中心の「スルブスカ共和国」という二つの主体（エンティティ）から構成される。（出所：外務省 ボスニア・ヘルツェゴビナ基礎データ）

	<p>日本側</p> <p>&lt;フェーズ1&gt; *事業完了時</p> <p>(1) 専門家派遣 7人</p> <p>(2) 研修員受入 41人</p> <p>(3) 機材供与 プリンター</p> <p>(4) 運営費</p> <p>&lt;フェーズ2&gt; *事業完了時</p> <p>(1) 専門家派遣 9人</p> <p>(2) 研修員受入 28人</p> <p>(3) 運営費</p>	<p>相手国側</p> <p>&lt;フェーズ1&gt; *終了時評価時</p> <p>(1) カウンターパート配置 7人(各国のプロジェクトダイレクター、プロジェクトマネージャー、実施機関職員)</p> <p>(2) 施設・機材:プロジェクト事務所用スペース</p> <p>(3) 運営費</p> <p>&lt;フェーズ2&gt;</p> <p>(1) カウンターパート配置:実施機関からのカウンターパート</p> <p>(2) 施設・機材:プロジェクト事務所用スペース</p> <p>(3) 運営費</p>	
事業期間	<p>&lt;フェーズ1&gt;</p> <p>(事前評価時)2013年4月~2016年3月(36カ月)</p> <p>(実績)2013年5月~2016年5月11日(37カ月)</p> <p>&lt;フェーズ2&gt;</p> <p>(事前評価時)2017年1月~2019年12月(36カ月)</p> <p>(実績)2017年9月~2020年8月(36カ月)</p>	<p>事業金額(日本側のみ)</p>	<p>&lt;フェーズ1&gt;</p> <p>(事前評価時)310百万円、(実績)315百万円</p> <p>&lt;フェーズ2&gt;</p> <p>(事前評価時)470百万円、(実績)361百万円</p>
相手国実施機関	<p>&lt;フェーズ1&gt;</p> <p>セルビア:セルビア国家地方開発庁(National Agency for Regional Development: NARD)</p> <p>ボスニア・ヘルツェゴビナ:海外貿易経済関係省(Ministry of Foreign Trade and Economic Relations: MOFTER)、サラエボ経済地域開発庁(Sarajevo Economic Region Development Agency: SERDA)</p> <p>モンテネグロ:中小企業開発庁(Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises: DDSME)</p> <p>&lt;フェーズ2&gt;</p> <p>セルビア:セルビア共和国開発庁(Development Agency of Serbia: DAS)</p> <p>ボスニア・ヘルツェゴビナ:海外貿易経済関係省(Ministry of Foreign Trade and Economic Relations: MOFTER)</p> <p>ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦:連邦開発・起業工芸省(Federal Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft: FMoDEC)、サラエボ経済地域開発庁(Sarajevo Economic Region Development Agency: SERDA)</p> <p>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: RARS)</p> <p>モンテネグロ:中小企業開発局(Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises: DDSME)</p> <p>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)</p>		
日本側協力機関	<p>&lt;フェーズ1&gt;株式会社野村総合研究所、基軸コンサルティング株式会社</p> <p>&lt;フェーズ2&gt;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</p>		

## II 評価結果

### 【評価の制約】

・JICAの後継事業が実施中であるため(2022年1月から2026年1月まで個別専門家派遣)、フェーズ1及びフェーズ2の効果と実施中の事業の効果を分けて把握することは困難である。

### 【留意点】

・フェーズ1とフェーズ2の有効性・インパクトは、一体化したパッケージとして評価し、フェーズ2の指標を使用する。フェーズ2は、フェーズ1の成果を地理的に拡大するとともに、フェーズ1で確立されたメンタリングシステムの改善をめざしていた。

### 1 妥当性/整合性

#### <妥当性>

#### 【事前評価時のセルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ、北マケドニアの政府の開発政策との整合性】

両事業は、事前評価時点における対象国の開発政策と、整合性が高い。

両事業の目的は、各国の中小企業支援を目的とした開発政策、すなわちセルビアの中小企業戦略(2008年~2013年)及び中小企業起業・競争開発支援戦略(2015年~2020年)、ボスニア・ヘルツェゴビナ国家開発戦略(2008年~2013年)、ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦の中小企業振興戦略(2009年~2012年)、スルプスカ共和国の中小企業振興戦略(2011年~2013年、2015年~2020年)、モンテネグロの中小企業振興戦略(2011年~2015年)、北マケドニアの中小企業戦略(2017年~2020年)と合致していた。

#### 【事前評価時のセルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ、北マケドニアにおける開発ニーズとの整合性】

両事業は、事前評価時点における対象国の開発ニーズと、整合性が高い。

事業の対象国はすべて、中小企業の競争力を強化し輸出の可能性を高めること、スタートアップ企業の生存率を高めることで起業家精神を促進すること、サービスの質を向上させメンターの数を維持することで中小企業支援機関の能力を開発する

こと、中小企業の競争力強化のためにカイゼンの手法をメンターサービスに取り入れ、メンターの質を確保すること、といった共通のニーズを有していた。

**【事業計画/アプローチの適切性】**

両事業の計画/アプローチは、適切である。事業計画/アプローチに起因する課題は確認されなかった。事業計画/アプローチは、開発問題に対応し、社会的弱者に公平な利益を提供する点で適切であった。カウンターパート機関は、若者や女性にメンターサービスを提供し、開発が進んでいない地域や障害者、少数民族、社会的弱者の起業家を支援する方針をとっていた。

**【評価判断】**

以上より、両事業の妥当性は③<sup>3</sup>と判断される。

**<整合性>**

**【事前評価時における日本の援助方針との整合性】**

両事業は、事前評価時の事業対象国に対する日本の援助方針と整合している。対象国に対する日本の支援方針は、市場経済への移行、持続可能な経済成長、中小企業の促進への支援を優先課題としていた。

**【JICA他事業・支援との連携/調整】**

事前評価時および事業実施中において、両事業とJICAの他の事業との連携/調整は、明確に計画されていなかった。過去の事業は連携・調整の対象とはみなされていないが、JICAは2000年代以降、バルカン地域の中小企業開発を支援するさまざまな事業を実施してきた。例えば、セルビア・モンテネグロ中小企業支援機関強化プロジェクト（2006年～2007年）では、地域センターが提供する中小企業向け行政サービスの標準化と企業支援システムの構築を支援した。ボスニア・ヘルツェゴビナ中小企業振興プロジェクト（2007年～2009年）では、中小企業振興政策の発展に向けた課題と対策を明らかにした。セルビアのメンター制度組織化計画プロジェクト（2008年～2011年）では、中小企業の企業診断とアドバイスを提供するメンタリングシステムの整備と統合を支援した。マケドニアの技術協力（専門家派遣）創業促進プロジェクト（2006年～2007年）及びマケドニアの生産管理プロジェクト（2010年）では生産性向上を支援する組織の能力を強化し、事業の計画と実施を支援した。これらのJICA事業で研修を受けたメンターは、本事業のフェーズ1とフェーズ2に参加し、セルビアの経験から学び、その後、ボスニア・ヘルツェゴビナとモンテネグロにおいては、サラエボ経済地域開発庁（Sarajevo Economic Region Development Agency: SERDA）のメンタートレーナー（メンターを育成する者）から学ぶことで、事業対象国の能力及びメンター個人の能力を強化した。

**【他機関との連携/国際的枠組みとの協調】**

事前評価時/事業計画時に本事業とドナーとの連携/協調が計画されておらず、事業実施中に連携/協調が実施され、事後評価時に正の効果が確認された。

事前評価時において、USAID、EBRD、EUは、中小企業を専門のコンサルタントとマッチングし、特定の課題解決を支援するほか、コンサルティング費用の一部を負担するといった、中小企業を支援するプログラムを実施していた。一方、JICA事業では、中小企業の経営状況の初期診断を実施してより一般的な形でコンサルティングを提供するメンターを養成する取り組みが行われていた。中小企業がより具体的な解決策を必要とする場合、メンターは他のプログラムと連携することが期待されていた。セルビアにおいて、DASは、USAIDが資金提供したセルビア南部・南東部民間セクター開発プロジェクト（Private Sector Development Project in South and Southwest Serbia）（2013年～2018年）の受益者260人に対して標準化されたメンターサービスを提供した。北マケドニアでは、2017年から2020年にかけて、APERNMが他の欧州諸国政府が支援するプロジェクトやプロポーザルの中でメンターネットワークを活用した。APERNMはビジネス支援組織ネットワークの拡大を目指し、持続可能で包括的な地域開発プロジェクト実施を通じ、スイス開発協力局との協力関係を構築した。また、より専門的なサービスの提供によるメンターサービスの強化計画をまとめたプロジェクトプロポーザルを作成し、北マケドニアにおけるドイツ国際協力公社（GIZ）プロジェクトの基盤を整備した。DASは、EUの社会企業プロジェクト運営委員会のメンバーとして、メンターネットワークを活用した社会企業支援への参画を提案した。事後評価時点では、以下の「インパクト」で述べるように、メンターサービスは他のドナーが支援する対象国の中小企業開発プログラムに統合されている。

**【評価判断】**

以上より、両事業の整合性は②と判断される。

**【妥当性・整合性の評価判断】**

以上、本事業の妥当性及び整合性は③と判断される。

**2 有効性・インパクト**

**【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】**

事業完了時まで、フェーズ2のプロジェクト目標は、おおむね計画どおりに達成された。すべてのアウトプットはセルビアチームがJICA専門家の支援のもとで開発し、事業期間中に他のパートナー国へ移転された。フェーズ1を通じて、セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロのメンタリングシステムが確立され、改善された。フェーズ2は、セルビアでは生産性向上のためのカイゼン手法の導入とメンターの資格更新を、ボスニア・ヘルツェゴビナとモンテネグロではメンターサービスの拡大とメンタートレーナーの研修制度の改善を、さらに支援するために実施された。フェーズ2では、北マケドニアも、中小企業の振興を推進しておりメンターサービスのニーズがあるため対象とし、時事業期間中にメンターサービスの基盤が確立された。

事業対象国の実施機関は、メンタリングシステムの戦略・計画、実施ガイドライン、研修カリキュラム、評価方法を開発・修正した（指標1）。各国で研修を受けたメンターは全員、座学研修またはOJT（On-the-Job Training）における評価によって能力があると評価された（指標2）。メンターミーティング、メンターアワード、他国からのメンタートレーナーの招聘、定期的な地域間協力会議の形で、地域間メンタリングシステムが確立された（指標3）。

**【事業効果の事後評価時における継続状況】**

<sup>3</sup> ④：「非常に高い」、③：「高い」、②：「やや低い」、①：「低い」

事後評価時点で、両事業の効果は、継続している。

事業終了後、セルビアでは、座学研修とOJTのガイドラインが作成され、新しいメンターのための座学研修のモジュールが改善され、そのためのトレーナー研修（TOT）が開発され、メンターのベースライン調査とフォローアップ調査が実施された。モンテネグロでは、メンタリング戦略とガイドラインが策定され、全面的に採用された。北マケドニアでは、APERNMが独自のOJTインストラクター制度を創設した（指標1）。対象国では、メンターが研修を受けて認定され、その能力はフォローアップ調査やサービス受益者による評価で確認されている（指標2）。地域間活動は定期的開催されている（指標3）。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

事後評価時点までに、フェーズ2の上位目標は、一部達成された。

メンターサービスは対象地域で継続的に利用可能な状態である。しかし、ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦ではサービスが行きわたっていない地域もある。ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦の一部地域では資格を有するメンターが不足しているため、地域開発エージェンシーの職員がメンターになるための研修を受けることが期待されているものの、地域開発エージェンシーは、新規メンターになりうる人々の研修費用を賄う十分な予算を持っていない。過去には、開発エージェンシーの経験豊富な職員が新規メンターの研修を受けるよう、書面や電話での連絡を通じて追加の努力が講じられたこともあった。中小企業はメンターサービスへの応募意欲を十分持っていないため、関連機関はメディアやソーシャルネットワークを通じてメンターサービスの促進にさらなる努力を行っている。（指標1）。ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦を除く対象国では、メンターサービスを受ける中小企業の数が増加した（指標2）。メンターサービスを受けた中小企業に対するフォローアップ調査と事後評価の際の現地調査の結果によると、セルビアとモンテネグロでは回答者の80%以上が事業が改善されたと評価しており、北マケドニアでは回答者の80%が行動計画の半分以上を実施し、40%が行動計画について「非常に効果的」であったと認識している。ここでは2023年に追跡調査が開始されており、研修を受けたスタッフによって調査方法が強化される必要がある。ボスニア・ヘルツェゴビナについては、現地調査でインタビューを受けた中小企業は、メンターサービスがビジネスにとって価値があり、効果的であると考えている（指標3）<sup>4</sup>。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

DASは2020年以降、以下二つのプロジェクトの中にメンターサービスを統合している。一つはスイス輸入促進プログラム（Swiss Import Promotion Programme: SIPP0）であり、選定された中小企業に対して見本市やスタディツアーへの参加費用を支援している。もう一つはドイツの小売店チェーンdm（ドログリエ・マルクト）を通じて、選定された中小企業に金融支援とメンターサービスを提供するプロジェクトである。

モンテネグロでは、DDSMEがさまざまなEUファンドからの支援を受け国際プロジェクトを実施している。その中には中小企業競争力プログラム（Program for the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises: COSME）、ホライズン2020（Horizon 2020）、Interregのドナウトランスナショナルプログラム、InterregのAdrionプログラムといった、EU市場において機会を活かすため中小企業の競争力を向上させる事業が含まれており、メンターサービスはその中に組み込まれている。

ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦では、SERDAのメンターが、EUやセルビア県（Canton）政府、南東欧EUファンド（European Fund for Southeast Europe: EFSE）から資金提供を受け実施しているプロジェクトを通じて他のメンターを支援している。スルプスカ共和国では、RARSがさまざまなプロジェクトを通じて中小企業を支援しており、その中にメンターサービスが統合されていることも多い。一例は、地域の企業に起業家育成のためのさまざまなツールやリソースを提供するエンタープライズヨーロッパネットワーク（Enterprise Europe Network）である。

北マケドニアでは、他ドナーが支援しているメンタリングシステムはJICA事業が支援しているものとは異なっているため、地域センター（regional centers）を通じてJICAのメンタリングシステムを拡大することは困難である。

社会的弱者、地域間格差や民族間格差、エンパワーメント、人間の幸福に関して正のインパクトが発現している。セルビアでは、標準化されたメンターサービスが、企業のオーナー、労働者、その家族、地域社会、そして国内の地域統合と幸福に大きな影響を与えている。モンテネグロでは、DDSMEが、社会的弱者、若者、女性起業家の起業促進に特に力を注いだ。本事業によって、ジェンダーに関連した正のインパクトが認められた。メンターに占める女性の割合は、セルビアで69%、モンテネグロで32%、ボスニア・ヘルツェゴビナでほぼ50%、北マケドニアで45%である。受益企業のうち女性社長の割合は、セルビアで50%、モンテネグロで70%、ボスニア・ヘルツェゴビナで約25%、北マケドニアでほぼ30%である。

【評価判断】

以上より、両事業の有効性・インパクトは②と判断される。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度<フェーズ2>

目標	指標	実績	情報源
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。	(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。	達成状況（継続状況）：おおむね計画どおり達成（継続）（事業完了時） ・ ベースライン調査の結果に基づいて、2017年に対象4カ国でメンターサービス戦略が作成された。 ・ 2017年から2019年にかけて、セルビアによりメンタリング実施ガイドラインが作成・改訂された。 ・ メンタリング実施ガイドラインの最新版が2020年に作成された。 ・ 4カ国において、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カ国において、メンター及びメンタートレーナーの資格認定システムが設計され、実施を通じて改善された。	完了報告書 実施機関の質問票 回答とインタビュー

<sup>4</sup> サンプル調査は、中小企業とメンターを対象に実施された。セルビアで5件、モンテネグロで4件、ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦で4件、スルプスカ共和国で4件、北マケドニアで5件である。

		<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年から2019年にかけて、座学研修の結果を受けて研修カリキュラムを改善した。メンタートレーナーの研修カリキュラムは2018年から2019年にかけて作成・改善された。カイゼンの座学研修と、工場診断のOJTは2017年から2019年にかけて作成・実施された。</li> <li>4カ国で評価システムが設計され、実施マニュアルに記載され、実施を通じて改善された。</li> </ul> <p>(事後評価時) メンタリング戦略とツールは、4カ国で事業完了後に作成・改訂された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>セルビア：セルビアでは2008年から2011年にかけて座学研修及びOJTの教材が作成された。フェーズ1及びフェーズ2において、一部の座学研修モジュールはセルビア国内で更新され、その後セルビア人講師によってパートナー国を対象に実施された。座学研修およびOJTに関する総合的なガイダンスは、事後評価時点で実施されている新規JICA事業の中でセルビアで作成された。メンターのベースライン調査とフォローアップ調査は2022年、2023年、2024年に行われた。</li> <li>モンテネグロ：メンタリング戦略とガイドラインは2015年に作成され、2020年に全面的に採用された。</li> <li>ボスニア・ヘルツェゴビナ：メンタリング戦略とガイドラインはSERDAとJICAの協力のもと改訂作業中である。研修カリキュラムと評価システムは今後改訂予定である。</li> <li>北マケドニア：2023年に、APERNMは独自のOJTインストラクター制度を構築した。OJTインストラクターは現場のメンターを対象に実践的な研修を行う。メンターはまず理論の研修（座学研修）を修了し、その後実践的な研修を受け、資格を取得する。最初のOJTインストラクターは2023年に養成された。それ以前には、OJTは他のパートナー機関のメンター（主にメンター経験のあるセルビア人）によって研修が実施されていた。既に認定を受けたメンターに対しては、定期的なチェックのため、OJTが定期的に変更されている。OJTは、より経験豊富なOJTインストラクター（OJTI）によって実施されている。</li> </ul>	
	<p>(指標2) 90%以上（セルビアのみ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。</p>	<p>達成状況（継続状況）：おおむね計画どおり達成（継続）（事業完了時）</p> <p>対象国は、メンターとメンタートレーナーを育成し、認定した。研修プログラムが作成され、改善された。</p> <p>フェーズ2において、育成されたトレーナー全員が能力ありと評価された。4カ国で座学研修とOJTそれぞれの評価フォームと評価プロセスが作成され、使用された。座学研修とOJTのトレーナーはそれぞれ研修実施後に、運営担当者と受講者によって評価され、全員が十分な能力があると認められた。</p> <p>(事後評価時)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>セルビア：2008年以降120人のメンターが育成された。うち52人が現在活動している。2025年に15人が新たに認定される見込み。受講生によるメンターへのフィードバック結果は常に98点（100点満点）以上である。</li> <li>モンテネグロ：これまでにメンター39人が育成され、うち25人が現在活動している。2023年に7人が新たに認定された。メンターの能力評価が実施されている。</li> <li>ボスニア・ヘルツェゴビナ：2021年にメンター39人が認定され、うち22人が現在活動中である。メンターの評価はサービス利用者の評価に基づいて行われている。メンターは、追加の研修や、より経験を積んだメンターと共にフィールドワークを行うことでサービスの改善に努めている。</li> <li>スルブスカ共和国：地域の役所や地方政府所属の、認定を受けたメンターが全土に71人おり、うち55人が現在活動している。メンターサービス終了時に、顧客がフィードバックを行う。座学研修のトレーナー（理論部分の全7モジュール担当）は10人、実践部分担当のOJTトレーナーは3人いる。</li> <li>北マケドニア：メンター24人が認定されており、うち20人が現在活動している。APERNMは、顧客の満足度によってメンターの能力を評価している。APERNMはサービスの質について顧客に直接意見聴取もしている。</li> </ul> <p>フェーズ2完了時に残された課題は、1)メンターサービス提供システ</p>	<p>完了報告書 実施機関の質問票 回答とインタビュー 実施中のJICA事業の資料</p>

		<p>ムと信頼できる資金源の確保、2)メンターの研修と拡大メカニズムの体系化、3)地域間協力スキームの構築であった。実施中の JICA 事業では、メンターの能力は、メンターとメンタートレーナーの継続的な研修、モニタリング、評価のシステム確立をめざす成果 2 に重点が置かれている。</p> <p>達成状況（継続状況）：おおむね計画どおり達成（継続） （事業完了時） 地域間メンタリングシステムは以下の活動によって構築された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オールメンターミーティングとメンターアワード：セルビアで開発され、バルカン地域のパートナー国に受け入れられた。</li> <li>・ 他国のメンタートレーナーを招聘</li> <li>・ 制度設計に関しセルビアとその他の国の設計担当者による国際協力会議</li> <li>・ 定期的な地域間協力会議</li> </ul> <p>（事後評価時） 地域間のメンタリング活動は継続的に実施されている。実施中の JICA 事業（個別専門家）が一部支援している。 以下の地域間活動が実施された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2022年に、座学研修と OJT が 5回、DAS(セルビア)と JICA によって、スルプスカ共和国、北マケドニア、モンテネグロを対象に実施された。全体調整会議（Overall Coordination Meeting: OCM）とオールメンターミーティングが実施された。</li> <li>・ 2023年に、座学研修と OJT が 7回、DAS(セルビア)と JICA によって、スルプスカ共和国、北マケドニア、モンテネグロを対象に実施された。OCM と、モンテネグロ、北マケドニア、スルプスカ共和国における一連の制度設計会議とメンタリングフォーラム、北マケドニアにおける RARS の認定トレーナーによるカイゼン研修が実施された。</li> <li>・ FBiH は 2022年に OCM に出席し、2023年には全メンター会議が開催され、DAS はカイゼンに関するスキルアップ研修プログラムを実施した。2024年、サラエボ（SERDA）とバニャ・ルカ（FMoDEC）で、DAS の協力で制度設計会議を開催した。2024年には、オールメンターミーティングとメンターアワードがモンテネグロ、スルプスカ共和国、北マケドニアで実施された。</li> <li>・ FBiH においてオールメンターミーティングとメンターアワードが 2024年に予定されていたが、2025年に延期された。</li> </ul>	<p>完了報告書 実施機関の質問票 回答とインタビュー</p>
<p>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。</p>	<p>（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。</p>	<p>達成状況：一部達成 （事後評価時） メンターサービスは事業対象地域で継続的に提供されているが、ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦の全土をカバーしてはいない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ セルビア：認定された 17 の地域開発エージェンシーがメンターサービスを提供している。主な顧客は、製造業、サービス業、観光、IT、食品加工である。女性と若者を重視している。予算は、セルビア政府、DAS、経済省とドナープロジェクトから得ている。</li> <li>・ モンテネグロ：ニクシチ（Niksic）のテクノポリス、バールのビジネススタートアップセンター、バラネ（Barane）の地域ビジネスセンター、及び 11 の市がメンターサービスを提供している。予算は政府やドナーから得ている。</li> <li>・ ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦：SERDA とインテラテクノロジーパーク（INTERA Technology Park）及び地域開発エージェンシーがメンターサービスを提供しているが、全土をカバーしてはいない。SERDA の費用は、自己予算及びドナーから得ている。</li> <li>・ スルプスカ共和国：RARS が、全土の主に IT、森林、製造、繊維、食品等の分野の顧客にメンターサービスを提供している。予算はスルプスカ共和国政府、EU ファンド、寄付その他の財源から得ている。</li> <li>・ 北マケドニア：6つの地域センターが主に製造、貿易、サービス等の分野の中小企業対象にメンターサービスを提供している。予算は政府予算から得ている。</li> </ul>	<p>実施機関の質問票 回答</p>
	<p>（指標 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。</p>	<p>達成状況：一部達成 （事後評価時） メンターサービスを利用した中小企業の数、ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦を除いて増加した。</p>	<p>実施機関の質問票 回答</p>

メンターサービスを利用した中小企業の数				
年	2021	2022	2023	累計
セルビア	327	348	358	1,033
ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦	4	9	5	18
スルブスカ共和国	15	0*	13	28
モンテネグロ	22	22	47	91
北マケドニア	54	48	58	160

\* RARS は 2022 年に予算不足のため、メンターサービスを実施しなかった。

結論として、メンターサービスは主にボスニア・ヘルツェゴビナにおいて中小企業にとって十分に認識されていないため、メンターサービスの好事例を紹介するプロモーションイベントをもっと頻繁に開催すべきである。モンテネグロの DDSME は、金融支援を要請している利用者やスタートアップ企業に対して、メンターサービスを必須サービスとして提供しており、これはメンターサービスの認知度と利用者数を増加させる良い例である。

(指標 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。

達成状況：一部達成  
(事後評価時)

顧客である中小企業へのフォローアップ調査および事後評価時の中小企業対象の現地調査の結果では、セルビアとモンテネグロでは、回答者の 80%以上が事業が改善されたと評価している。北マケドニアでは、80%の回答者が、メンターサービスで作成された活動計画を半分以上実施し、40%が活動計画を「非常に効果的」であったと認識している。現地調査でインタビューしたボスニア・ヘルツェゴビナの中小企業は、メンターサービスはビジネスにとって価値があり、効果的であったと認識していた。

- セルビア：2023 年 7 月に実施したフォローアップ調査では、顧客の中小企業 498 社に連絡し、220 社から回答があった。80%近くの回答者が事業の成果が改善したと述べた。事後評価の現地調査に参加した中小企業 5 社によれば、メンターサービスはビジネスにとって非常に有益で価値があるものであった。彼らは、メンターからの提言や助言のほとんどを実践しており、ビジネスは、利益、製品の需要、従業員数の面で発展しているとのことであった。
- ボスニア・ヘルツェゴビナ：ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦ではフォローアップ調査が実施されていない。FMoDEC には運営上の課題があり、業務が滞っている。また、ローカル開発エージェンシーには、新規のメンターを育成し、連邦のより広い地域で中小企業を支援するための十分な予算がない。事後評価の現地調査に参加した中小企業 4 社は、メンターサービスはビジネス、特にスタートアップ企業にとって非常に有益で価値があると回答した。スルブスカ共和国では、フォローアップ調査は実施されたものの、回答率は非常に低かった。ほとんどの企業は、直接的な利益を得られないという認識から、調査に関心がない。事後評価の現地調査の対象となった中小企業 5 社によれば、メンターサービスは事業の改善に有効であり、価値があるとのことであった。ボスニア・ヘルツェゴビナでは、中小企業にとって、メンターサービスの利用可能性やそのメリットに関する認知度は低い。
- モンテネグロ：2024 年 5 月から 6 月にかけて、フォローアップ調査が受益中小企業全てを対象に実施された。対象 62 社のうち 27 社から回答を得た。彼らはメンターサービスが効果的だと考えており、より良い経営手法を導入し、「生産性」、「利益」、「売上高/回転率」、「製品/サービスの品質」といったビジネス成果が改善された。事後評価の現地調査で対象となった中小企業 5 社は、メンターサービスがビジネスにとって有益で価値があると述べた。
- 北マケドニア：フォローアップ調査が 2023 年 9 月から 10 月にかけて実施され、連絡した 89 社のうち 46 社から回答を得た。メンターサービスを通じて作成された行動計画を、受益者はよく実施し、効果的であったと考えている。メンターサービスは、特に製品・サービスの品質において、ビジネスの成果を改善する上で高く評価された。カウンターパートは、日本人専門家の存在が、メンターや特に中小企業から高く評価されていると強調した。日本

実施機関の質問票回答とインタビュー  
セルビア、モンテネグロ、北マケドニアのフォローアップ調査

人専門家の存在感を高め、彼らの訪問やOJTの際に中小企業へ積極的にアプローチし交流を深めることは、メンターサービスの普及と中小企業へのメリットのためにさらに有用と思われる。

### 3 効率性

事業費は計画内に収まり（計画比：87%）、事業期間はわずかに計画を上回った（計画比：101%）

事業費実績が計画を下回ったのは、2020年3月以降、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響で、いくつかのプロジェクト活動が対面で実施できなかったためである。事業期間の延長も検討したが、JICAとカウンターパート機関は、残りの活動のうち可能な部分はフェーズ2の期間中にオンラインで実施することを決めた。残った活動のほとんどは、JICAと協議して現行のJICA事業に含めることにした。

		事業金額（日本側の支出のみ、円）	事業期間（月）
フェーズ1及び2	計画（事前評価時）	310百万円+470百万円=780百万円	36カ月+36カ月=72カ月
	実績	315百万円+361百万円=676百万円	37カ月+36カ月=73カ月
	割合（%）	87%	101%

アウトプットは計画どおり産出された。

以上より、両事業の効率性は③と判断される。

### 4 持続性

#### 【政策面】

事業対象国の中小企業政策・プログラムにおいて、メンターサービスが明記されている。

- ・セルビア：中小企業戦略（2023年～2027年）において、中小企業向けの非金融支援が実施されている。
- ・モンテネグロ：中小零細企業開発戦略（2023年～2026年）において、中小零細企業がプロフェッショナルかつ現代的な知識と技術を持つために、メンタリングが最も重要なツールであると認識されている。

女性起業戦略（2021年～2024年）において、女性起業家のためのメンタリングプログラムを通じて、コンサルティングや支援

サービスをより利用しやすくしている。

経済の競争力向上のためのプログラム（2024年）は、中小零細企業に包括的な非金融支援を提供するもので、メンターサービスはその一部として不可欠なものとなっている。

・ボスニア・ヘルツェゴビナ：ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦の中小企業開発戦略（2022年～2027年）及びスルプスカ共和国の中小企業開発戦略（2021年～2027年）は、EU中小企業法、Europe 2020、EU起業家行動計画2020、南東欧戦略、ドナウ戦略、アドリア海・イオニア戦略、地域イノベーション戦略、その他中小企業開発に関連する重要文書の基本原則に沿ったものである。

・北マケドニア：中小企業戦略2018-2023（新中小企業戦略は作成中、中小企業国家戦略（2025-2030）には、成功に導くビジネス環境、中小企業の成長機会の強化・改善、ダイナミックな起業家精神と革新的なエコシステム、の3つの柱がある。

#### 【制度・体制面】

事業完了時における対象国の実施機関は下表のとおりであり、その後変更はない。組織として確立されており、事業の効果を持続していくことが可能である。各国において、経験豊富な職員が勤務を継続しており、メンターサービスを管理している。セルビアにおいては、DASに品質管理と標準化されたメンターサービスの開発・実施を担当するチームがあり、機能している。10年以上にわたり、メンターサービスを提供する17の認定済み地域開発エージェンシー（Regional Agencies）と円滑な協働体制を確立している。ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦においては、FMoDECが、予算面、人員不足と法的な制約のため、メンターサービスの管理が困難になっている。FMoDECがSERDAにメンタリングシステムの管理を委託する試みもあったが、ボスニア・ヘルツェゴビナ政府の法律が複雑であるために実現しなかった。北マケドニアにおいては、APERNMの予算が増加したため、サービスを利用する中小企業の数や育成されたメンターの数が増加し、独自の座学研修とOJTが開発され、2024年と2025年に継続的に実施されている。

省（政策策定）	中小企業支援機関 中央レベル	中小企業支援機関 地域レベル
セルビア	セルビア共和国開発庁（Development Agency of Serbia: DAS）	地域開発エージェンシー（Regional Agencies）
ボスニア・ヘルツェゴビナ	海外貿易経済関係省（Ministry of Foreign Trade and Economic Relations: MOFTER） （調整の役割を担う）	サラエボ経済地域開発機構（Sarajevo Economic Region Development Agency: SERDA） ローカル開発エージェンシー（Local Development Agencies）、ローカル開発局（Local Development Departments）、ローカル地域開発エージェンシー（Local Regional Agencies）
ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦	連邦開発・起業工芸省（Federal Ministry of Development, Entrepreneurship and Craft: FMoDEC）	
スルプスカ共和国	産業・エネルギー・工業省（Ministry of Industry, Energy and Mining, Republika Srpska: MIER RS）	

モンテネグロ	経済省 (Ministry of Economy)	中小企業開発局 (Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises: DDSME)	地域ビジネスセンター (Regional Business Centers)
北マケドニア	経済省 (Ministry of Economy)	イノベーション、科学技術開発・企業支援庁 (Agency for Innovation, Scientific and Technological Development and Entrepreneurship of the Republic of North Macedonia (INOVA)) 前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)	地域開発エージェンシー (Regional Agencies)

#### 【技術面】

実施機関は、事業効果を持続させるために十分な技術水準を有している。経験豊富な職員が仕事を続け、若いメンターに知識と技術を広めている。スキルアップ研修やOJTが定期的開催され、本事業で作成したガイドラインや資料が常に活用されている。

・セルビア：DASや他の地域開発エージェンシーの職員は経験豊富で、結束力のあるチームとして業務を行っている。セルビアにおいて、標準化されたメンタリングシステムの実施についてすでに長い歴史があり、その専門知識やノウハウは西バルカン地域の他の対象国と継続的に共有されてきた。既存のメンターには、毎年研修の機会が提供されている。実施中のJICA事業では、セルビアにおけるメンター及びトレーナーの育成システムの強化に主眼が置かれており、「マスタートレーナー」資格の導入が予定されている。これにより、メンターとメンタートレーナーを合わせて3段階の資格制度となる。また、支援ニーズの変化に対応し、メンター及びトレーナー資格の適切性を維持するため、メンターとトレーナーの研修プログラムや教材全体の定期的な見直し・更新をシステム化する予定である。

・モンテネグロ：本事業に従事する経済競争力強化局の職員は、中小企業への直接支援に長年携わってきた高学歴の専門家である。メンターになるには、定められた条件と基準を満たし、最低3年間の直接支援の経験があることが必要とされている。実施中のJICA事業において、モンテネグロの主な焦点は、実践的な能力に重点を置いた既存のメンター及びトレーナーの継続的なスキルアップを通じて、メンターとトレーナーの育成システムを強化することにより、より高い水準のサービスを実現することである。

・ボスニア・ヘルツェゴビナ：FMoDECとSERDA、RARSの職員は、本事業が導入した中小企業向け活動を推進・普及するために必要な技能や知識を維持している。ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦では、FMoDECとSERDAが、EUが資金提供する中小企業支援機関のメンターや他のプロジェクトと協力している。実施中のJICA事業において、ボスニア・ヘルツェゴビナでは、メンターやトレーナーの育成システムを強化することにより、メンターの数を増やし、国内の対象地域を拡大することに主眼を置いている。スルプスカ共和国では、現地のメンター育成システムを発展させ、持続可能で標準的なサービスの品質を達成するための不可欠なステップとして、有能な現地のメンター及びトレーナーを育成することに重点を置く予定である。

・北マケドニア：職員は、標準化された研修システム、OJT、スキルアップセッション、2022年より事業が提供するプロモーション機関との連携を通じて、必要な技術や知識を持続的に習得している。実施中のJICA事業における北マケドニアでの主な焦点は、持続可能性と、基本的なカイゼン概念の実施および国際化に向けたメンターチームの育成である。5Sとカイゼンは、メンターサービスを促進する手段として短期的に実践的な成果をもたらすことができる。

#### 【財務面】

事後評価の時点で、実施機関は、事業効果を持続させるために必要な財政状況を確保しているが、ボスニア・ヘルツェゴビナでは、メンターサービスを全地域で行うには予算が不足している。各国においてメンターサービスの普及活動予算は限られており、主に実施中のJICA事業による支援に依存している。しかし一方で、地域の中小企業支援機関はメンタリングを促進する別の方法としてソーシャルネットワークを活用している。

#### 【環境・社会面】

環境・社会面の問題は確認されず、対応策を講じる必要はなかった。

#### 【評価判断】

以上より、制度・体制面と財務面に軽微な問題があるが、両事業によって発現した効果の持続性は③と判断される。

#### 5 総合評価

両事業は、プロジェクト目標（中小企業対象のメンターサービスの改善と確立）を、おおむね計画どおりに達成し、上位目標（西バルカン地域におけるメンターサービスの継続と拡大と、中小企業の発展への寄与）を一部達成した。

ボスニア・ヘルツェゴビナ連邦においては予算面・人材不足と法的規制により、実施機関がメンターサービスの実施を鈍化させている。他国の実施機関は体制を確立してメンター及びメンタートレーナーの育成やメンターサービスの提供を継続しており、現在実施中のJICA事業（専門家）の支援を受けている。

以上より、総合的に判断すると、両事業の評価は高いといえる。

#### III ノンスコア項目

##### 付加価値・創造価値

・メンターは、日本の標準化されたメンタリングシステムとカイゼンから学び、能力を高め、中小企業の経営改善につなげた。

・本事業の実施機関は、各国実施機関による地域間協力と共同創造について高く評価している。セルビアのDASは当初、知識と経験の共有を通じて、他の事業対象国を集中的に支援した。定期的な全体調整会議、制度設計会議、オールメンターミーティング、メンターアワードにおいて、好事例が事業対象国の間で共有されている。

#### IV 提言・教訓

実施機関への提言：

メンターサービスが中小企業に十分認識されていないため、

- ・ボスニア・ヘルツェゴビナのカウンターパートには、メンターサービスの運営のために多くのスタッフと予算を確保することを推奨する。
- ・モンテネグロの DDSME は、金融支援を申請している利用者やスタートアップ企業に対し、メンターサービスを必須サービスとして提供している。現在実施中の JICA 事業が完了するまでに、対象国の他の実施機関も DDSME と同様の措置を適用することが推奨される。さらに、より多くの中小企業の関心を高めるために、好事例を紹介するイベントをより頻繁に開催すべきである。

JICA への教訓：

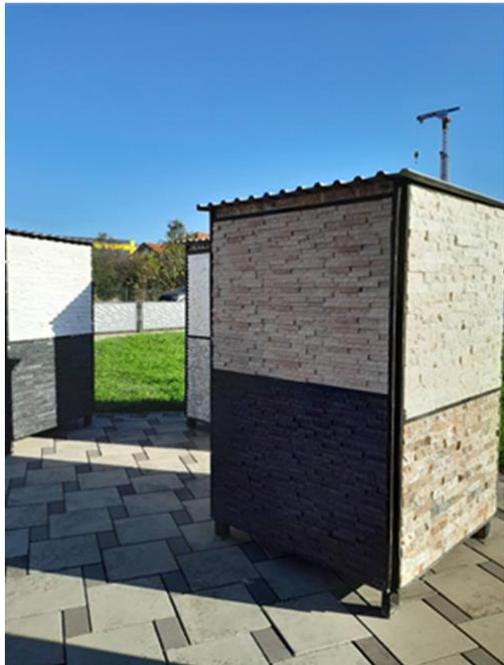
- ・日本の専門家の存在が、メンターや、特に中小企業にも高く評価されていることを、カウンターパートすべてが認めている。日本人専門家が企業を訪問する際や OJT の機会に、より積極的に参加し中小企業と交流をもつことを、受益者は希望している。日本人専門家が各国に赴任中、より積極的なアプローチをとり中小企業と交流することが期待される。



Goran Milic PR 社（セルビア ズレニャニン）バッグ製造業



Marella 社（セルビア クラグイエヴァツ）天然果汁製造業



Deco stone 社（ボスニア・ヘルツェゴビナ テシャニ）



OD Durga 社オーナーとの面談  
（ボスニア・ヘルツェゴビナ サラエボ）