

リトアニア パルプ・製紙工業開発計画
予備調査
報告書

2000年1月

国際協力事業団

目 次

1 . 調査の概要	1
(1) 調査目的	1
(2) 調査団構成	1
(3) 調査日程	1
(4) 主要面談者	2
2 . 協議結果	3
(1) 開発調査の枠組み	3
1) 開発調査の目的	3
2) 開発調査の内容	4
(2) 開発調査の実施	5
1) ワーキング・グループ	5
2) ステアリング・コミッティ.....	6
(3) 開発調査の実施スケジュール	6
3 . その他リトアニア側との協議結果	6
(1) 経済省工業局	6
(2) 環境省森林・保護局	7
(3) リトアニア紙・板紙協会	7
(4) 環境省	8
(5) 経済省	9
4 . 団長所感	9
(1) 協議結果	9
(2) 開発調査の内容に関する留意点	10
(3) 結論	13
付属資料	15
Scope of Work	15
Minutes of Meeting	21

FOREST SECTOR DEVELOPMENT PROGRAMME (Executive Summary)	25
LITHUANIAN FOREST STATISTICS	37
GRIGISKES 社資料	112

1. 調査の概要

(1) 調査の目的

リトアニア国は、市場経済移行過程にあり、産業の育成、経済の自立を目指している。

リトアニア全土の約28%は森林地帯で、豊富な森林資源を有しており、リトアニア政府は、94年に林産セクターの開発基本計画を承認している。リトアニア区にの今後の伐木造材の収穫量は500万台が見込まれ、この豊富な資源を活用できるパルプ・製紙工業は、特に有望なセクターである。

リトアニア政府は、我が国にパルプ・製紙工業分野の個別専門家派遣を要請し、佐藤和親JICA国際協力専門員（当時）が、98年8月から2カ月間、短期専門家として派遣された。

同国は、同専門家の勧告に基づいた具体的な調査を行うべく、平成11年度案件として、我が国に開発調査の要請書を提出した。平成12年度要望調査においても、本件について再度要請書が提出されており、同国政府は、本件に対する高い熱意と我が国に対する高い期待を有している。

本予備調査は、開発調査実施に必要な情報を収集するとともに、先方関係機関と調査内容についての協議を行い、先方と合意に至った場合には、実施細則（Scope of Work: S/W）の締結を行うことを目的として実施された。

(2) 調査団構成

団長	佐藤 和親	元JICA国際協力専門員
製紙パルプ産業行政 調査企画	岩村 公隆 朝熊 由美子	通商産業省生活産業局紙業印刷業課紙パルプ班長 JICA鉱工業開発調査部工業開発調査課

(3) 調査日程

11月14日（日）（佐藤団長「テュニジア工業技術支援組織強化計画本格調査団」から参加）テュニス発 フランクフルト着 LH4047
（岩村団員、朝熊団員）東京発 フランクフルト着 LH711
ーフランクフルトにて合流ー
フランクフルト発 ビリニユス着 TE421

- 11月15日(月) 在リトアニア日本大使館表敬
経済省工業局と協議
- 11月16日(火) 環境省森林・保護区局と協議
- 11月17日(水) 紙パルプ工業協会会長(Grigiskes社社長)訪問
Grigiskes社視察
- 11月18日(木) 環境大臣と協議
S/W、M/M案について打合せ
- 11月19日(金) 経済省次官と協議
S/W締結
在リトアニア日本大使館報告
- 11月20日(土) ビリニユス発 コペンハーゲン着 SK743
コペンハーゲン発 SK983
- 11月21日(日) 東京着

(4) 主要面談者

Ministry of Economy

Mr. Antanas Bartulis	Vice Minister
Mr. Juozas Martinonis	Head of Division of Industry Strategy, Department of Industry
Mr. Ceslovas Svetkauskas	Chief Specialist, Division of Industry Strategy, Department of Industry

Ministry of Environment

H.E. Mr. Danius Lygis	Minister
Mr. I. Lazdinis	Vice Minister
Dr. Valdas Vaiciunas	Director of Department of Forest and Protected Areas
Mr. A. Dragunas	Director of Department of Environment Strategy
Mr. Giedrius Leliuga	Director of Center of Forest Economics
Mr. Gintaras Gibas	Deputy General Director, General Forest Enterprise
Mr. Vitalijus Auglys	Head, Environment Impact Assessment Division

Lithuanian Paper and Paperboard Producers Association

Mr. Romaldas Jadenkus	President of the Association, Chairman of the Board, Grigiskes
Mr. Arvydas Narbutas	Member of the Board, Grigiskes

在リトアニア日本大使館

松山 豊司
斎藤 浩明

臨時代理大使
三等書記官

2. 協議結果

(1) 開発調査の枠組み

開発調査の枠組みについては、以下のとおり合意し、11月19日、経済省Bartulis次官と調査団長との間で、実施細則（Scope of Work: S/W）の署名を行った。また、調査内容の詳細に関わる事項を協議議事録（Minutes of Meetings: M/M）にとりまとめ、経済省Bartulis次官、環境省Lazdinis次官と、調査団長との間で署名を行った。S/WおよびM/Mは付属資料のとおりである。

尚、環境省は、本件調査の枠組みや負担事項について合意し、調査への積極的な参加やデータ提供は行うものの、本件の直接のカウンターパート機関が経済省であり、経済省が調整機関としての役割を果たすべきであることから、S/Wは経済省が代表して署名をすべきとの見解であり、S/Wへの署名は行わなかった。

主な合意事項は以下のとおりである。

1) 開発調査の目的

開発調査の目的は、「外資によるパルプ・製紙工場の設置に重点を置いたパルプ・製紙工業の開発計画の策定」とする。

本開発調査の成果品である最終報告書を基礎として、リトアニア政府が、パルプ・製紙工場設置に対して外資導入を促進することが期待されている。従って、本調査結果は、投資家にとって魅力的なものであるべきであり、そのために、報告書は単に提言に止まるのではなく、信頼性と実現性が確保されたものとするのが重要となる。

また、本開発調査は、新設工場のフィージビリティ・スタディではなく、各国の投資家がリトアニアでのパルプ・製紙工場新設に関心を持つための基本的な計画を策定するもの

である。

2) 開発調査の内容

開発調査の内容は、以下のとおりとする。

1. リトアニアのバルブ・製紙工業の現状調査

- リトアニアの基礎的情報（経済社会状況等）の調査
- バルブ・製紙工業に関連した林産工業の現状調査
- 既存のバルブ・製紙工業の現状調査（流通・インフラを含む）

2. バルブ・製紙工業の需給調査

- リトアニア国内の原材料（古紙を含む）の供給量の検証
- 国内の紙・バルブの需要
- 国外（特にマーケットとして期待される地域）の紙・バルブの需要
- 世界のバルブ・製紙工業の動向

3. 外国投資の現状調査

- リトアニア及び他のバルト諸国の投資導入に関する現状の調査
- 主要国際企業の投資動向

4. 紙バルブ工場設置への投資計画確定

- 候補地適性調査（森林資源、アクセス、労働力、水・電力、住民の賛意、土地状況等）
- 生産能力、概念設計
- 原材料供給
- 労働投入量・訓練
- 企業財務分析
- 資本政策
- 環境対策
- 古紙回収・再生

5. 製紙・バルブ工場への投資促進の提言

- 法制度

- 税制
- 規制
- 手続き・サービス
- その他（インフラ整備等）

（２）開発調査の実施

上記「（１）開発調査の枠組み １）開発調査の目的」に記載したとおり、本調査の成果品は、信頼性と実現性が確保されたものとすべきである。すなわち、政府が保証する原材料の供給量や、投資家への優遇策や便宜については、最終報告書に記載する内容が、政府によって実現されなければ、最終報告書が投資促進に寄与することができない。

従って、開発調査は、JICA調査団（コンサルタント・チーム）によって実施されるものであるが、この目的を達成させるために、リトアニア側と共同で作業を行い、その信頼性・実現性を協議しつつ、報告書を取りまとめることが重要となる。

そのため、リトアニア経済省、環境省と、ワーキング・グループとステアリング・コミッティの設置について、以下のとおり合意した。

1) ワーキング・グループ

リトアニア側は、調査団と作業を行うワーキング・グループを設置する。ワーキング・グループは、JICA調査団とともに調査に参加する。ワーキング・グループへは、経済省、環境省、リトアニア開発庁（輸出・投資促進機関）から参加する。

メンバーは、以下のとおりとする。

- コーディネーター
- バルブ・製紙
- 原材料
- 外国投資
- 経済
- マーケティング
- その他（必要な場合）

2) ステアリング・コミッティ

経済省次官を代表とするステアリング・コミッティを設置し、経済省、環境省、他関係機関の代表者が参加する。

(3) 開発調査のスケジュール

開発調査のスケジュールは、以下のとおり予定している（S/WのTentative Schedule 参照）。詳細なスケジュールは、コンサルタントが選定され次第、確定する。

2000年2月上旬	コンサルタント選定完了
2000年2月中旬	国内準備作業
2000年2月下旬～3月下旬	第1次現地作業
2000年5月下旬～6月上旬	第1次国内作業
2000年6月中旬～7月下旬	第2次現地作業
2000年8月上旬～8月下旬	第2次国内作業
2000年10月上旬	第3次現地作業（ドラフト・ファイナル・レポート説明）
2000年10月下旬	第3次国内作業（ファイナル・レポート作成）
2000年11月	ファイナル・レポート送付

3. その他リトアニア側との協議結果

(1) 経済省工業局Martinonis 部長、Svetkauskas課長（11月15日）

当方から、予備調査団派遣の経緯および目的と、本格調査の内容についての日本側原案の説明を行った。特に、本調査は、日本側・リトアニア側の共同作業によって実施される点について、明確にした。

Martinonis 部長は、調査の枠組みについては、概ね合意するが、リトアニア側の負担事項のうち、予算を確保する必要があるものは、2000年2月に確保することが困難で

あり、双方の負担をより具体化するよう言及があった。

これに対して、当方から、調査団に関する経費（調査団員の車輻借上費、翻訳・通訳費、国際電話代など）は、日本側が負担するが、リトアニア側が調査に参加する際の給与や謝礼、リトアニア側の車輻借上費、リトアニア側のための翻訳・通訳費は負担しないことを明確にしたところ、先方の合意を得た。

また、先方から、ワーキング・グループに、外国投資の専門家を加え、リトアニア開発庁を入れる旨、提案がなされ、日本側は合意した。

(2) 環境省森林・保護局Vaiciunas局長、森林経済センターLeliuga局長、
森林総括会社Gibas 副社長 （11月16日）

当方から、予備調査団派遣の経緯および目的と、本格調査の内容についての日本側原案の説明を行った。特に、本調査は、日本側・リトアニア側の共同作業によって実施される点について、明確にした。

Vaiciunas局長は、調査の枠組みは日本側の原案にて合意するが、必要な原材料の供給については、原材料の種類別に行うべきではないかとの言及があった。それに対し、当方から、詳細については、実際に投資を行う企業が実施すべきものであり、開発調査では、全体の供給量について記述する旨説明したところ、先方は合意した。

(3) リトアニア紙・板紙協会Narbutas 会長（Grigiskes社社長）
Jadenkus 部長 （11月17日）

当方から、訪問目的と、本格調査の内容についての説明を行った。また、本格調査開始後の協力を依頼した。

Narbutas 社長から、Grigiskes社についての説明がなされた。Grigiskes社の資本は38.3百万リタスであり、完全な民営企業である。リトアニアの他の企業と同様、バウチャー化により民営化された。現在の株主は約5,000名であり、45%を主要グループが有している。同社社長も主要グループのメンバーである。社長の持ち株比率は7%で、筆頭株主である。非居住者による持ち株はない。

従業員は、10年前は2,200名いたが、3年前は1,500名、現在は1,020名である。来年は900名となる見込みである。

同社の主要製品は、木材のボード、トイレットペーパー、ティッシュペーパーである。トイレットペーパーは、古紙を原材料とするものと、パルプを原材料とするものがある。古

紙を原材料とするものは、同社が古紙を仕入れ、製造している。一方、パルプを原材料とするトイレットペーパーやテッシュペーパーは、リトアニア国内でパルプを製造できないため、ロールをスウェーデンから購入し、切断と包装を行っている。同社のマーケットの60%が、リトアニア国内であり、その他は、ポーランド、ドイツ、スウェーデン、ラトビア、エストニアなどへ輸出している。

生産能力は、年間10,000トンであるが、マーケットがないため、7,000トンしか生産していない。

リトアニアの古紙は、10社の小企業がサプライヤーであり、回収システムに問題がある。古紙回収システムを含めた、政府へ対しての提言を作成した。

Narbutas 社長から、同社は民間企業であることから、民間企業として調査に参加したいという提案がなされた。それに対して、当方から、調査で策定された計画が達成されれば、安定した古紙回収やパルプの国内調達が可能となるため、同社にとってもメリットになるであろうが、政府の立場として、個別企業への協力は行えない旨説明した。

(4) 環境省Lygis大臣、Lazdinis次官、Vaiciunas森林・保護区局長

Dragunas環境政策局長、Auglys環境インパクト調査課長 他 (11月18日)

当方から、予備調査団派遣の経緯および目的と、本格調査の内容についての説明を行った。調査結果が投資家にとって魅力的なものであるには、原材料の供給量を明確にすることが重要であると説明した。

Lygis大臣から、調査内容についてのコメントができるのかとの質問がなされたため、当方は、S/Wの締結前であれば、S/Wの内容は変更可能であると説明した。

Dragunas環境政策局長から、既存の企業への協力が行われぬのか、新しい企業は既存の企業との競合がないようにしなければいけない、新しい工場が新設され、既存の企業が倒産するようでは問題であるとの質問がなされた。それに対し、当方は、調査の主要目的は、リトアニア側の要請により新しいパルプ・製紙工場を設立するための計画を策定するものであるため、既存の企業への協力は行わないことを説明した。しかし、パルプ工場の新設は、既存の製紙工場へも寄与するものであるし、既存の企業と競合しない分野での工場新設であれば問題がないと説明した。

Dragunas環境政策局長から、調査は共同作業というが、環境省として具体的にどのように参加するのかとの質問がなされた。これに対し、当方は、ワーキング・グループとステアリング・コミッティへの参加であると説明した。

Dragunas環境政策局長から、環境インパクトの調査は、より具体的な内容をS/Wに記載すべきであると言及があった。当方は、S/Wは枠組みであり、調査内容の詳細について

ては、インセプション・レポート作成時に協議する事項であると説明した。

大臣から、工場の候補地は2、3カ所を選ぶべきではないかとコメントがあった。これに対し、当方は、候補地は数カ所から選定を行うものの、2、3カ所の計画策定は困難であることから、最終的には1カ所の計画を策定すると説明したところ、先方の合意を得た。

(5) 経済省Bartulis次官、Svetkauskas課長、環境省Lazdinis次官 (11月19日)

経済省Bartulis次官から、全体のスケジュールと、どの段階で政府に説明を行えばよいかとの質問があった。当方は、暫定的なスケジュールと、各段階で提出されるレポートについて説明を行った。また、政府への説明は、今後、双方考えていくべきものであるが、タイミングとして、インテリム・レポートが提出される時期が適切ではないかと回答した。また、当方から、開発調査で作成される報告書は、投資家にとって魅力的なものであるべきで、すなわち、信頼性・実現性が確保されるべきものであると説明した。その内容は2点あり、一つは外資導入に際しての税制などの問題、もう一つが、木材の量の確保の保証の問題であるとした。第2点については、紙パルプ工場設置には多額の投資が必要であり、政府が保証のする木材の量が多くなければ投資家にとってリスクの高い投資になるため誰も投資しない、リトアニアの森林の55%が公共、45%が民間の保有なので、200万m³を確保するには民間部分を加える必要がある、従って、200万m³が、可能かどうか、調査の過程でよく議論したいが、その数値は現実的なものである必要がある、と説明を行ったところ、先方の同意を得た。

また経済省Bartulis次官から、当初予定していたS/Wの署名は、弁護士がS/Wを確認してからでなければ署名できないため、改めて行いたいと申し出があった。従って、弁護士の確認が不要であるM/Mのみ、経済省次官、環境省次官と、調査団長との間で署名・交換を行った。

尚、S/Wは、同日、弁護士の署名がなされ、弁護士の意見に従い大臣から次官へのS/W署名権限の委嘱状が公布された後、経済省次官と調査団長との間で署名・交換を行った。

4. 団長所感

(1) 協議結果

先方は調査の開始に強い期待があるため、協議は順調に推移し、実施細則に関しては対処方針通りで同意がなされた。協議の席上、日本側は、「有望投資家の発掘のためには、日本側の選定したコンサルタントが単独で、単に調査書を作成するだけでは不十分であり、先方政府関係者が積極的に調査に参加し、投資家が魅力を持つ条件を設定しなければならない」ことを強調した。先方もその趣旨には同意を示し、調査に参加する「ワーキンググループ」の形成を約束した。これにより、本調査の上位目標である、「リトアニアにおける製紙パルプ工業への新規有望投資家を発掘する」を実現する可能性は高くなった。そのため、本開発調査を開始する素地は出来たと見えよう。換言すれば、新規大型のパルプ製紙工場を建設するF/Sの基礎調査資料を作成することが、本開発調査の内容となる。今回の協議を通じて、相手側が要請してきた、林産工業に関する基本計画作成については何等言及はなかった。したがって、本調査は、対処方針通り、リトアニア国における製紙パルプ工業の近代化計画の一環と位置づけられ、林産工業開発に関連する調査は考慮する必要がなくなった。

(2) 開発調査の内容に関する留意点

相手側と基本的な合意ができ、調査の実施細則(S/W)について同意がなされたが、調査を成功させるために考慮しなければならない点が多い。以下は、今回の調査を通じて判明した留意点である。業務指示書には以下の留意点を反映させる必要がある。

1) 一般的留意点

リトアニア国政府は形式を重視する傾向がある。

S/Wの署名者は国を代表して、担当の大臣でなければならないとの、国の弁護士の指摘があり、今回の署名者である経済省の次官には大臣より署名権限の委嘱がなされた。また、この様な状況のなか、環境省は当初次官がS/Wに署名することになっていたが、上記の理由からか、S/Wへの署名は見合わせて、M/Mのみの署名となった。本調査の基本である実施細則のS/Wは署名が完了しているので、調査に支障はない。しかし、今後はリトアニア国側は形式を重んずるとの認識に立ち、物事を処理する必要がある。そのため、調査に関して先方と協議の必要な場合は、この相手側の基本的な態度を認識した上で交渉にあたる必要がある。

調査は先方ワーキング・グループとの共同作業である。

今回の協議で先方の了解を得たごとく、調査は相手側と共同で実施するものである。今回の協議の過程で先方は日本側の示す原材料の保証については、それが既定事実として調査の条件として設定しなければならないとの認識が見受けられた。この日本側が示した数値は調査の条件ではなく、新規投資家にとり魅力的な報告書とするための、一つの条件を提示したものである。これらの条件は今後調査団とワーキンググループとの間で十分な検討が必要であり、調査書にはリトアニア国側が実現可能な条件のみ盛り込む必要がある。そのため、調査団は単に調査書の中に独自の提案をするだけでは充分でなく、提言は同国側ワーキング・グループとの合意の上に形成されるものでなければならない。

一般にリトアニア国側には、今回の調査は投資を実現するF/Sであるとの認識がある。

今回の調査は、その成果品を世界中の有望投資家に送付し、投資家がリトアニア国で紙パルプ工場の建設のためのF/Sを実施する動機づけをするためのものである。したがって、本調査により直ちにリトアニア国における大規模な近代的紙パルプ工場が建設されるものではない。先方関係者は、この事を理解しているが、一般には、本調査により大規模製紙パルプ工場が建設されると理解されがちである。誤解を受ける恐れがある。本件調査は、投資有望企業がF/Sの実施を可能とするための調査であることを、明確にする必要である。

リトアニア国の紙パルプ産業の現況は1年前より悪化している。

今回の調査を通じ、リトアニア国の紙パルプ産業は前年調査した時と比較して悪化してきていることが判明した。調査を実施したGrigiskes社は前年調査時に比較してティッシュ紙の製品在庫が多いこと、ボード類の売行が悪く、2系列ある生産ラインの内、1ラインは停止中であることなど、経営環境が悪化している。その他の各社も困難な状況にある模様で、印刷紙メーカーのKaunas Paper Millは抄紙機を売却して、教科書の印刷と製本に特化した模様である。またダンボール原紙を生産しているKlaipėdos Kantonas社は経営不振から政府の関係者が、本調査期間中に、その対応策で会議を開いていた。この様にリトアニア国の紙パルプ業界は不振を極めている模様である。したがって、今回の調査では、業界を刺激することを避けねばならない。政府関係者と緊密な連携作業が必要である。その意味でもワーキング・グループとの共同作業は意義がある。

2) 紙パルプ製造技術面に関する留意点

原材料確保の可能性調査

生産規模を仮に1,500tと仮定すると、生産規模は年産80万t、パルプ歩留まりを45%とす

ると原材料は年間200万m³必要となる。この数字を一つの目安にして、古紙利用を含めて、どの位の規模の生産が可能であるか推定する必要がある。数字は大きければ、それだけ有望投資家は興味を示すし、少なければ、その逆になる。彼らの興味を引きつけるために、報告書は信憑性のあるものでなければならない。先方関係機関の新工場に対する原材料保証には製材工場の廃材チップも含まれている。この生産予想の数字はかなり楽観的な数字であり、現実的ではない。調査の過程で、相手側と共同作業を実施して的確な予想数値の把握が必要である。

近代的古紙回収システムの確立

今回の調査では、現存製紙産業との調和を図るため、また、新工場の原材料の安定化のため、リトアニア国内における古紙回収量を増加させる必要がある。そのため、再生紙の生産を安定させるための調査と、場合によっては零細古紙回収業者の近代化指導、一般廃棄物処理の現況調査などが必要である。

水量調査と排水処理施設

前回の調査では9ヶ所の候補地を調査したが、水源の確保は余り簡単ではないとの結論が出ている。取水量は紙パルプ技術との関連で変化する。製品をパルプのみに限定するか紙製品まで計画するかで、その量は変化する。原材料の現況と合わせて、工場の将来像は2～3の代替案を考慮する必要があるかもしれない。今回の調査では、候補地を3ヶ所程度に絞り、上記の詳細な可能性調査を実施した上で、何処か一ヶ所に候補地を限定すべきであろう。また排水の行方が直接バルト海に流れるのか、中間の人口湖に入るのかにより、排水処理施設を完璧なものにしたとしても、住民の理解を得るには、かなりの違いがあるものと想定される。候補地が限定できた場合、その住民との十分な対話が必要となる。その意味でも、先方のワーキング・グループとの共同作業は重要である。

輸送関連インフラの調査

リトアニア国の道路事情は他のバルト諸国（エストニア、ラトビア）と比較して良い状態を保っている。しかしながら、現在の物流は同国の産業の実態に即しており、大規模な原材料と製品の輸送に耐えられるか、調査の必要がある。道路と比較して、一般に輸送コストの安い鉄道の利用も、特に製品の輸送に関しては考慮する必要がある。

人材教育訓練

紙パルプ産業は装置産業である。近代的な機械の操業は少数の人員で可能であるが、質の高い技能者の養成が必要となる。また、機械保守に関しては計器装置の管理を含めて高度な管理が必要となる。これらの従業員に対する教育訓練を徹底する必要がある。前記

古紙回収業者の近代化と含めて、人的資源の養成は、本調査の大きな課題の一つである。特にクラフトパルプの回収ボイラーの操業はリトアニア国においては従来経験のない作業である。薬液回収装置の維持管理も含めて、十分な教育訓練を実施する必要がある。

副資材品の確保に関する調査

リトアニア国の経済の規模は大規模な紙パルプ産業の副資材を円滑に調達できる状況に至っていない。これら副資材の調達コストは慎重に調査し、確実な予想値を把握しなければならない。

動力の確保の可能性

今回の調査中に、リトアニア国に存在するChelnohyl-type型、Ignalia原子力発電所で稼働中の2基の原子力発電機の内、2005年までに1基を、操業停止することが判明した。この発電量は現在のリトアニア国の総電力需要量の2倍の発電能力があるため、1基の停止は国民生活上では、さして問題はない。しかし、大型紙パルプ工場への供給には懸念がある。本調査では動力関係に関しては、代替え動力、例えば天然ガスの使用なども含めて総合的に調査をする必要がある。過去のデータのみをベースとする調査は意味のないこと銘記すべきである。

製品輸出の可能性調査

本調査では大規模紙パルプ工場から出荷される製品の売り先が大きな課題となる。製品をパルプに限定するか、紙製品まで製造するかにより、その原材料使用量は取水量まで含めて大幅に変化する。予想値とは云え、輸出の品目と数量は正確を期さねばならない。この件に関してリトアニア国側にはノウハウはない。日本側の情報、更にスカンディナヴィア等、よりグローバルな調査が必要になる。

(3) 結論

短期間の調査ではあったが、相手側とS/Wについては同意がなされ、調査は開始の方向で動き出すことになった。この調査は4～6ヶ月で対応は可能である。現在取り決めた細則の現地調査は3ヶ月程度である。期間的に余り充分とは言えないので、効率的に調査を実施する必要がある。先にも記した通り、将来有望な投資家が出現して、実際のF/Sが実施されれば、本調査は成功したと解釈できる。その可能性は現在の所、未知数である。これを実現するために、即ち本調査が成功するために、リトアニア国側が提供できる、企

業にとり魅力的な条件が多いほど、その確度は上昇する。その意味で、本調査は事業団が委託したコンサルタントの調査団員が調査し、データを分析し、提言を実施する、従来型の政策提言型の開発調査ではない。あくまでも、先方との共同作業で調査を進めることを、調査委託を受けたコンサルタントは明確に理解しなければならない。

本件に関しては、先方政府関係者はインテリムレポートが提出される時期5月初旬には、投資促進に係わる優遇措置の法的改定まで視野に入れて調査に臨もうとしている。相手側の態度は真摯なものがあり、単に報告書の出来上がるのを待っている態度は見られない。調査を円滑に進めるには、この態度は歓迎されるものである。しかし、同時に日本側も厳しい態度で調査に臨む必要がある。有能なコンサルタントの選定が、本調査成功の鍵であると思われ。

以上