

# 第 1 章 終了時評価調査団の派遣

## 1 - 1 評価調査の目的

- (1) 評価調査実施時点までの本件協力について、当初計画に照らし、プロジェクトの活動実績、受入体制、カウンターパートへの知識・技術の移転状況などに関する終了時評価を行う。
- (2) 目標の達成度を評価したうえで、残り協力期間の協力方針と協力終了後のフォローアップの必要性について相手国側と協議する。
- (3) 評価結果から教訓および提言などを導き出し、今後の協力のあり方や実施方法の改善に資する。

## 1 - 2 評価調査の背景・経緯など

市場経済への転換を図っているポーランドの課題は、景気拡大の維持、財政赤字の縮小およびインフレ克服、国営企業の民営化である。それらの実現のために産業政策が策定されていたが、その実施のための諸制度の整備が急務となっていた。一方、わが国は1993年以來「産業政策」専門家を派遣し、政策提言を行うとともに日本の経験および政策モデルを紹介してきた。産業政策をさらに広範かつ具体的に実践するために、ポーランド側は日本に対し継続的な施策支援を要請してきた。

わが国は、1996年5月に3年間の重要政策中枢支援スキームによる協力を開始した。基本的にR / D(討議議事録)に沿いながら中小企業振興と産業技術開発を重点分野とし、協力期間中に開催されたステアリングコミティーで日本・ポーランド双方で具体的な協力事項(TOR)を協議しつつ、協力を実施してきた。

### (調査対象案件)

- ・ 名称：ポーランド重要政策中枢支援協力「産業政策」
- ・ 協力期間：1996年5月15日から1999年5月14日まで(R / D署名：1996年4月1日)
- ・ 協力実績(1999年3月31日現在):
  - 専門家派遣 長期 3名(産業技術開発、中小企業振興、産業開発)
  - 短期 12名(産業開発、産業技術開発(2)、経済予測、産業技術分析、生産性向上、中小企業振興(2)、ブランドイメージ、地域開発(2)、生産性向上)
  - カウンターパート研修 8名(1997年度3名、1998年度5名)
  - 機材供与 1678万4000円(Technology Agencyに対するコンピューター機材の供与など)

### 1-3 評価調査団構成

西村 可明	団長／総括	一橋大学経済研究所教授
小浜 裕久	評価分析	静岡県立大学国際関係学部教授
吉野 悦雄	評価分析	北海道大学経済学部教授
横山 卓司	技術協力政策	外務省経済協力局技術協力課事務官
平山 実	評価分析	通産省通商政策局欧州アフリカ中東課係員
橋口 道代	技術協力企画	国際協力事業団派遣事業部派遣第三課課長代理
小林 由季	計画管理	国際協力事業団派遣事業部派遣第三課ジュニア専門員

### 1-4 評価調査行程

日順	月日(曜日)	午前	午後
1	11月14日(土)	東京出発	パリ到着
2	15日(日)	—	ワルシャワ到着
3	16日(月)	駐在員事務所で長期専門家と打合せ	在ポーランド日本国大使館で打合せ 大使表敬
4	17日(火)	合同評価ステアリングコミッティー 団長主催昼食会	評価ヒアリング：経済戦略局 地域開発局 小浜団員・横山団員到着
5	18日(水)	スタインホフ経済大臣表敬 評価ヒアリング：中小企業振興局 産業政策局	評価ヒアリング：技術開発公社
6	19日(木)	評価ヒアリング：産業開発公社	URSUS視察（式典出席） 評価ミニッツ作成打合せ
7	20日(金)	合同評価ステアリングコミッティー (評価ミニッツ署名) プワシュチク次官主催昼食会	在ポーランド日本国大使館報告
8	21日(土)	小浜、橋口団員帰国 資料整理	
9	22日(日)	和田専門家、平川団員クラコフへ移動 資料整理	
10	23日(月)	コニン県視察(西村団長、吉野団員、小林団員、石上所長同行) クラコフ鋳物研究所視察(平川団員、和田専門家同行) ワルシャワ経済大学視察(横山団員)	
10	24日(火)	コニン県視察 (吉野団員、石上所長同行) 要請背景調査まとめ	UNDPアンブレラ・プロジェクト視察 調査団総括および要請背景調査打合せ 在ポーランド日本国大使館報告
12	25日(水)	ワルシャワ発	パリ経由
13	26日(木)	東京発	—

## 1 - 5 評価調査の方法

### (1) 対応方針概要

- 1) 当初計画に対し、協力活動実績(専門家、研修員、機材供与) 相手国受入体制および目標達成度、ならびに政策支援としての効果について評価する。
- 2) 残り協力期間の協力量針とフォローアップについて協議する。
- 3) 評価結果を討議議事録などで双方確認する。

### (2) 調査項目

「評価5項目」を念頭に、以下の点について調査する。

- 1) 計画の妥当性
- 2) 協力目標の達成度
- 3) 協力手段・実施体制の効率性
- 4) 本協力の及ぼした効果
- 5) 今後の発展の見通し

具体的には評価項目案(p.13 参照)に従った。

### (3) 評価者

派遣専門家、カウンターパート、および調査団(国内支援委員他)による総合評価

### (4) 評価事項および視点

上記「評価5項目」、評価項目(案)に基づいて評価を行うが、特に以下の視点を取り入れた形の評価にするよう留意する。

- 1) 政策立案段階での情報支援と助言(R / Dに基づく評価 = ポーランド側の期待)
  - a) 協力のインプット(専門家派遣・カウンターパート研修員受入・機材供与) 活動(TOR 実施状況、提出物のタイトルと数、セミナー開催数 / 対象者 / 参加者数など)を明らかにする。
  - b) 特に個々のTOR が具体的にどのように役立ったか / 役に立たなかったかをポーランド側から確認する。
- 2) 政策支援としての効果(日本側の期待)
  - a) 相手国での協力の定着度と影響度について確認を行う。すなわち、アウトプット(政策

立案、政策手段の策定、政策実施の過程において効果があった事項)を明らかにする。

3) 定着度と影響度を確認する際の切り口

- a) 政策立案、政策手段策定、政策実施の際の技術、知識、考え方が定着したか。技術、知識が利用されたか。どのように定着 / 利用されたか。
- b) 政策、政策手段、政策実施に変化がもたらされたか。
- c) 新しい政策、政策手段ができたか。

(5) 調査の方法

- 1) 評価フレームワークの確認〔評価討議議事録(案)に沿って、日本・ポーランド双方で確認する〕
- 2) 日本側協力実績の確認
  - a) インプット(専門家派遣・カウンターパート研修・機材)
  - b) アウトプット(政策立案、政策手段の策定、政策実施の過程において効果があった事項)
  - c) 活動(TOR 実施状況、提出物のタイトルと数、セミナー開催数 / 対象者 / 参加者数など)
- 3) ポーランド側が上記1)をどう受け止めているかを確認
  - a) クエスチョネアの分析
  - b) 合同評価ステアリングコミティー(11月17日および20日)および評価ヒアリング(11月17～19日)において確認する。
- 4) 専門家チームの自己評価
  - a) 専門家から提出のあった自己評価を分析
  - b) 長期専門家との協議(11月16日)の場で確認する。
- 5) 分析
  - a) 上記1)～4)をもとに分析のうえ、評価討議議事録(資料1)および評価報告書にまとめる。
  - b) 評価討議議事録は主にR / Dに基づいた評価内容とする。
  - c) 評価報告書は専門家が行った活動全般を盛り込み、提言や教訓を含み、今後の重要政策中枢支援協力の参考に資する内容とする。

(6) 協力残り期間の協力計画

評価結果を受けて、協力残り期間の協力計画を再確認する。

(7) 協力終了後のフォローアップ

評価結果を受けて、協力終了後の協力について、現時点でポーランド側より要望の出されている関連案件について、視察が必要なものは視察し、再確認する。

[ 評価項目案 ]

1. 計画の妥当性

(1) R / D の上位目標の妥当性

ポーランド政府が産業政策を改善・強化して、EU 加盟、OECD 加盟、および WTO の基準に合致するような競争力ある産業構造を構築することを支援する。

受益者のニーズとの整合性・開発政策との整合性

産業政策協力の意味と必要性

(2) R / D のプログラム目標の妥当性

ポーランドに必要な産業政策の実施につながるような産業施策を提案する。特に 中小企業振興、および 産業技術の 2 つの分野でポーランド側カウンターパートに対して専門的なアドバイスをする。

上位目標との整合性、実施機関の組織ニーズとの整合性

(3) TOR の妥当性と R / D の上位目標およびプログラム目標との整合性

(注1) TOR については R / D には記載されていないが、協力開始後、具体的な協力活動としてポーランド側との合意のもと実施されたもの

(4) 計画の妥当性について問題点の有無

計画の妥当性に問題点があった場合はその要因

2. 協力目標の達成度

(政策担当者や経済省にとって技術的側面でどのように有効であったか)

(1) 協力実績

協力項目 (TOR) への対応と TOR 以外の活動

## (2) 阻害要因・促進要因

ポーランドにおいて産業政策協力が成立する環境条件の分析

(注2) R / D には記載されていないが、協力のアウトプットと協力活動(TOR)を次のように整理する。

アウトプット：政策立案、政策手段の策定、政策実施の過程において達成された事項

(注3) 協力活動(TOR)、アウトプット、協力目的の各レベルで協力が「どのような場面で」「どのような意味で」有効であったかを分析する

## 3. 協力手段・実施体制の効率性

(1) 専門家派遣とカウンターパート研修員受入れの人数とタイミング、および供与機材の質・量・タイミングの妥当性、現地業務費の妥当性

(2) 協力活動(TOR)やアウトプットの質・量・タイミングの妥当性

(3) プロジェクトの支援体制

(4) 他の協力形態とのリンケージ

日本の官民各種協力との連携・ポーランド経済省以外の組織との連携

## 4. 本協力の及ぼした効果(政策目的にいかにより有効であったか)

(1) 直接的効果(R / D のプログラム目標レベル)

(2) 間接的効果(R / D の上位目標レベル)

(3) その他の間接的効果

本件協力が日本・ポーランド二国間関係に及ぼした影響

(政策に関する日本・ポーランド相互理解の深化、日本・ポーランドの新たな協力関係の促進など)

## 5. 今後の発展の見通し(現状を長期的展望のなかに位置づけ評価する)

(1) 総論(産業政策立案・実施に関するポテンシャルについて)

(2) 各論(中小企業政策、技術開発政策、地域政策など)

## 第2章 評価結果

日本・ポーランド双方による合同評価ステアリングコミッティーを開催し、以下を確認して評価討議議事録(資料1)に署名をした。

(注)本要約における実績は評価討議議事録が署名された1998年11月20日時点のもの

### 2 - 1 協力実施の経過

(1)事前調査団の派遣 1995年11月25日～12月2日

(2)実施協議調査団の派遣 1996年3月27日～4月5日

(3)R / Dの締結 1996年4月1日

(4)協力期間 1996年5月15日～1999年5月14日

#### (5)専門家の派遣

和田 正武 専門家(リーダー・産業技術開発)

1996年5月27日～6月6日、8月18日～9月13日

1997年3月16日～1999年3月15日

海堀 昇平 専門家(中小企業振興)

1996年5月27日～1999年3月31日

高橋 正義 専門家(産業開発)

1996年5月27日～6月16日、1996年11月25日～1998年11月24日

吉岡 真史 専門家(マクロ経済予測)

1997年10月12日～10月22日

村上 武志 専門家

1997年10月19日～11月1日

浜名 恒美 専門家

1997年3月1日～3月20日

#### (6)カウンターパート研修員

Ms. Dobrzynska Ewa, Department of Craft, Small and Medium Sized Enterprises De-

partment

1999年3月14日～3月24日

Mr. Kazimierz Cwalina, Department of Economic Strategy Division of Economic Programs

1998年3月12日～3月31日

Mr. Miroslaw Lwinski, Technology Agency

1998年3月24日～4月9日

#### (7) 機材供与

技術開発公社 (Technology Agency : TA) に対するコンピューターシステム

#### (8) ポーランド側による便宜供与

執務室および設備機器の提供

### 2 - 2 計画の妥当性

#### (1) R / D の上位目標の妥当性

1990年以來、ポーランド政府の産業政策に対する考え方は変化していない。ポーランド政府は継続的に経済改革を推進しており、よりよい産業政策策定をめざしている。政策の一貫性があるだけでなく、むしろ現在は経済改革のスピードアップを図る必要性が出てきている。このような状況のもとで、本協力の上位目標は時宜を得たものであり、ポーランド政府のニーズ、国家の政策に合致したものである。

#### (2) R / D のプログラム目標の妥当性、上位目標との整合性、実施機関の組織ニーズとの整合性

ポーランドがより競争力のある産業構造を築くためには、中小企業振興、産業技術開発そして戦略的な産業開発は重要で、着目すべき分野である。本協力はポーランド側の期待に沿ったものであり、プログラム目標は上位目標と整合しているものであった。

#### (3) TOR の妥当性と R / D の上位目標およびプログラム目標との整合性

各アウトプットや TOR はステアリングコミッティーで十分議論されて決定されており、プログラム目標に沿ったものである。アウトプットや TOR は日本側専門家による日々の協議、アドバイス、レポートなどの文書類、提言、セミナー/ワークショップ、そして専門家の発案による活動の形をとった。

## 2 - 3 協力目標の達成度

### (1) 協力実績

協力項目 (TOR) および TOR への対応、TOR 以外の活動についての詳細は評価討議議事録中のリスト (Achievement of Terms of References) を参照のこと。

#### 1) 協力活動 (TOR) レベルでの主な達成事項

##### a) 戦略的な産業開発について

###### ( 中期経済予測 )

- ・ 経済省にとって経済モデルの理論は非常に有効であり、日本の経験も活用できた。経済戦略局はこの仕事を今後も続けていく予定で、日本の協力の結果として、ポーランドが独自に経済予測ができるようになるであろう。

###### ( 政策金融 )

- ・ 政策金融は実現しなかったが、日本の経験はポーランドにとって興味深いものであった。

###### ( 産業政策 )

- ・ セミナーなど産業政策を支える事柄についての活動は非常に有効であった。

###### ( 生産性向上プログラム )

- ・ HOPP 運動は企業経営、生産性向上に関して非常に効果があった。

##### b) 経済政策について

「Concepts of medium-term national economic development strategy till the year 2002」についての日本の専門家からのコメントは貴重なインプットであった。

##### c) 産業技術政策について

産業技術に関する専門家からのアドバイス ( 経済省やテクノロジー・エージェンシーへの情報や提言 )、テクノロジー・エージェンシー情報センター立ち上げのための機材供与などは有効であった。

テクノロジー・エージェンシーに対する協力は、全体としてエージェンシーの活動プログラムや指針を策定するうえで非常に有効であった。

R & D 政策や R & D ユニットへの技術協力は組織改編のために役に立った。

##### d) 地域政策について

技術移転についての情報は地域政策の観点からも提供された。日本の地域経済開発の経験はポーランドの関係者にとって参考となった。

特にポーランドは現在地域開発政策を重点事項としており、日本のこの分野での協力は有効に活用できた。

e) 中小企業振興について

日本の専門家の協力は中小企業局にとって有効なものであった。専門家のレポートは50分野以上をカバーし、必要な知識、方法論を提供した。

情報は経済省だけでなく産業界にとっても有効で、専門家のアドバイスは実際に中小企業でも活用された。

中小企業振興局のプロジェクトについての専門家の意見はポーランドにとって考え方を検証するうえで役立った。

専門家は日本の情報だけでなく、他国の中小企業政策についての情報も補足情報として提供し、政策を立案していくうえでの参考となった。

2) アウトプットレベル

a) 政策策定

次の政策文書を作成した際に日本の専門家からのレポート類は役に立った。

Program of Supporting Development of Regional Institutions Acting to Promote Technology Transfer - approved by the Council of Ministers in March 1997

Assumptions of Long-term Industrial Policy till 2010 - approved by Economic committee of the Ministers' Council in June 1997

Economic Activity Law - the draft law accepted by Council of Ministers and sent to the Parliament

The Middle-term Concept of the Country's Economic Development till 2002 - draft sent to Council of Ministers

Assumptions of Government Policy towards Small and Medium Enterprises in the Years 1998 - 2001

Issues related to supermarket expansion

b) 政策実施

技術情報システムが設立された。このシステムはテクノロジー・エージェンシーと協力しつつ技術移転を図ろうとする企業やR & Dユニット、そしてその他の機関にとって役立つ

つものとなっている。

テクノロジー・エージェンシーにより産業技術や政策についてのセミナーが実施されるようになった。

#### c) モデルプロジェクト

HOPP プログラムは従業員のメンタリティーに変化をもたらし、生産性向上について大きな効果があった。また、このプログラムは特に財政的負担なくコーポレートカルチャーにより意味で変化をもたらし、企業の市場における位置づけを向上させた。

### 3) プログラム目標レベル

専門家によってもたらされた情報は、ポーランド側にとって問題を解決する際や産業政策の策定や実施にあたってその裏づけとなるものであった。

モデルプロジェクトは生産性向上について大きな成果があった。この運動は今後の政策実施の基盤となる。

技術情報センターは産業技術政策の実施に際して重要な基盤となる。

## 2 - 4 協力手段・実施体制の効率性

### (1) 専門家派遣とカウンターパート研修員受入れの人数とタイミング、および供与機材の質・量・タイミングの妥当性

#### 1) インプットの特徴

日本側の協力は限られた項目についての知識や情報を提供するものではなく、多面的なものであった。多くの分野についてセミナー、研修、ワークショップ、経験の交換、日本側の発案による活動が行われた。

#### 2) 専門家

評価調査の時点までに派遣された3名の長期専門家と6名の短期専門家の協力分野はポーランドのニーズにあったものであった。特に経済予測は最も時宜を得たものであった。日本の専門家の協力はさまざまな問題解決に役立った。

#### 3) カウンターパート研修

3名のポーランド側カウンターパートが日本で研修を受け、知識の幅を広げることができた。また、カウンターパートは帰国後、その経験や知識をポーランド側スタッフにも伝えた。

#### 4) 機材

テクノロジー・エージェンシーへ供与された機材は技術情報システムの設立のために使われ、企業、R & D ユニット、その他関係機関の技術移転のための基盤となっている。

会議に必要な機材類やコンピュータープログラムも活用されている。

### (2) 協力活動 (TOR) やアウトプットの質・量・タイミングの妥当性

#### 1) レポート、文書類

長期専門家は 100 編を超えるレポートと文書類を提出し、ポーランド側関係者の知識の幅を広げ、経済省が文書を作成したりプログラムを作成する際の貴重な参考情報となった。

#### 2) セミナー、シンポジウム、ワークショップ

セミナー、シンポジウム、ワークショップについては 36 回開催され、日本側長期、短期専門家が知識や考え方を紹介した。

#### 3) アドバイス、協議

日々のアドバイス、協議のなかで、ポーランド側は長期、短期専門家から専門的な知識を吸収することができた。

日本の専門家が扱ったテーマは非常に幅広く、資料 1 の評価討議議事録に添付されたリスト Achievement of Terms of References に詳細が掲載されている。ポーランド側にとっては新しい仕事の仕方、さまざまな課題解決に向けての新しいアプローチを学ぶ機会となった。

### (3) プロジェクトの支援体制

ステアリングコミッティーが 10 回開催され、計画の内容、スケジュールが議論され、準備された。また、ステアリングコミッティーでは各種問題が取り上げられ、その解決方法が議論された。

### (4) その他の協力プロジェクトとの連携

#### 1) JICA の協力

- 省エネルギー計画マスタープラン調査 (開発調査)
- コニン県地域総合開発計画調査 (開発調査)
- 国有企業リストラクチャリング計画調査 (ミエツエンジン社) (開発調査)
- ワルシャワ経済大学

## 2) 民間のプロジェクト

- 日本側専門家チームは日本の民間セクターから調査団への協力と情報の提供を行った。

### 2 - 5 本協力の及ぼした効果

#### (1) 直接的効果(プログラム目標レベル)

日本の専門家から提供された考え方は、プログラム目標に含まれている3分野で何らかの修正はあるものの採用された。

経済省傘下のテクノロジー・エージェンシーは、同国が保有する産業技術のデータベース化と、その公開による市場の形成を行った。あわせて供与されたコンピューターと周辺機器の活用により、同国の技術需要と供給のマッチングを図った。

日本的生産性向上のモデル企業として選定された国営機械工場ウルスス・ツールワークス社は、生産効率の上がるマナーや職場改善を行い、用具製作部門の分割民営化を実施した。

#### (2) その他

本協力は日本企業のポーランドの市場に対する関心を高め、ポーランド国の状況を理解する助けとなった。

日々のコミュニケーションや人の往来により、日本・ポーランド双方の理解を向上させた。

### 2 - 6 今後の自立発展の見通し

#### (1) 地域開発政策

EU加盟交渉国は、国内地域間格差の是正を求められており、そのために必要な構造基金がEUに用意されている。本件協力期間中に協力分野のひとつとなったもの。ポーランド国経済省も専門部署としての地域開発局新設を予定しており、産業政策専門家の任期延長により地域開発政策をフォローする予定。

#### (2) 中小企業振興

本件協力のなかで実現できなかった政策金融機関設立のため、たとえば日本輸出入銀行からのローンを引き出すために、ポーランド側は引き続き努力する必要がある。もとよりポーランド側はその重要性を認識しているので、日本側も政府保証の取り付けなどの助言や必要なサポートを在外公館などを通じて行うことは必要。

#### (3) 技術市場振興と技術革新政策

本件協力のなかで技術市場の確立は行えたので、今後テクノロジー・エージェンシーはこ

のデータベースのメンテナンスを細かに行う必要がある。

また、テクノロジー・エージェンシーは、有用な新技術に対する資金供与のためのさらなる予算の確保が望ましい。

#### (4) 試験研究機関の再編

ポーランドの国立研究機関は250を数えるが、なかには似たような研究を行っている例もあり、応用研究を行っている研究施設は独立採算を求められる傾向があるため、必要な統廃合を行うことにより国からの補助金の有効活用を行う必要がある。

以上の点については本件協力期間中に専門家チームから提言などを行っているものであり、必要性は自覚されており、十分ポーランド側の努力により実施し得るものである。

### 第3章 評価結果の総括

本協力はその目的をおおむね達成したことを日本・ポーランド双方で確認した。過去2年半の間、ポーランドの省庁再編に伴う協力実施機関の変更や現在のポーランドの状況は戦後日本のそれとは異なるが、流動的な状況下にもかかわらず、協力は課題に十分に対応した。特に長期専門家は、R / D 署名後にポーランド側から新たに提出された課題にも柔軟に対応した。

#### 3 - 1 今後の協力のあり方

##### (1) 残り期間の協力計画(3月31日時点)

1998年11月	高橋専門家の任期終了 11月24日 中小企業分野の短期専門家派遣 11月23日 - 12月20日 村上 糾氏(株式会社サイエス) 宮川 直久氏(株式会社サイエス)
12月	ブランドイメージ分野の短期専門家派遣 12月5日 - 12月11日 愛甲 次郎氏(ソニー株式会社顧問)
1999年1月	カウンターパート研修(3月までに5名程度招へい予定)
2月	ラップアップセミナー開催 地域開発分野の短期専門家派遣 2月27日 - 3月9日 吉野 隆治氏(財団法人日本立地センター) 春田 尚徳氏(株式会社アバンアソシエイツ) 生産性向上分野の短期専門家派遣 高橋 正義氏(JICA 専門員) 3月7日 - 3月18日
3月	和田リーダーの任期終了 3月15日 (ただし、延長予定 - 2000年3月15日) 海堀専門家の任期終了 3月31日
4月	国際シンポジウム開催 (フォローアップの短期専門家の派遣)
5月	(フォローアップの短期専門家の派遣) 重要政策中枢支援協力としての協力期間の終了 5月14日

##### (2) 本件協力の関連分野、派生分野の要望の要請背景確認

本プロジェクト終了後のフォローアップおよび本プログラムの派生分野の専門家要望につ

いて、次のとおり確認した。すべて1999年度案件として、在ポーランド日本国大使館を通じてポーランドより要請のあったものである。

1)「産業政策フォローアップ」(経済省)長期専門家(1名×24カ月)要請

本件協力期間の途中から付加された地域開発政策分野の協力を行う専門家の要請だが、協議の結果、本件協力を通してポーランドの事情を把握している和田専門家が、本件協力における他の分野のフォローとともに、1年間の任期延長で対応することとした。

2)「産業技術開発」(テクノロジー・エージェンシー)短期専門家(2名×6カ月)

上記1)で和田専門家が任期延長した場合、地域開発政策に重点を移すため、担当していた産業技術開発について、ポーランドが比較優位をもてるであろう技術の特定とその振興策について助言を行う専門家(2名×1カ月程度)の派遣を行うこととした。

### 3 - 2 教訓と提言

#### (1)教訓

重要政策中枢支援の評価第1号として政策提言型協力を今後実施する際に参考となると思われる点を、以下にまとめた。

#### 1)使用言語について

長期専門家はポーランド側の仕事の進め方、振る舞い方、考え方を把握し、「話し合える」ようになるまで時間を要した。その一因として言語の問題が考えられる。

ポーランド社会では圧倒的にポーランド語が使用されているが、これが時には専門家が協力活動を円滑に進めるうえでの妨げとなった。まず、資料はほとんどがポーランド語で作成されているため、必ずしも十分な情報、資料にアクセスできなかった。専門家がレポートを作成する際にも、収集資料を英語あるいは日本語に翻訳して状況を理解し、提出時にはポーランド語に翻訳するなど、数段階の翻訳が必要となった。

また、局内会議はポーランド語で行われるため、参加が限定され、日常的に起きている事柄のフォローが難しかった。ステアリングコミッティーにおいてもポーランド側の担当者は必ずしも英語が話せるわけではなく、コミュニケーションにやや問題があった。

専門家は以上のような条件を与件として産業政策支援を行わなければならなかった。

異文化社会のなかで協力を行っていくには種々の困難が伴う。しかしながら、それを少しでも軽減するためにポーランド側と協力開始前に使用言語について合意を得ておくことと、翻訳などについての対応方法を立てておく必要があったと思われる。

## 2) ポーランド事情理解の重要性

長期専門家にとって、体制移行の過程で大きく変化を遂げつつあるポーランドの政策決定の仕組みを理解するのは時間を要した。この理解が協力遂行には必要不可欠であり、このプロセスをいかに早い時期に完了させておくかが、現実を踏まえた提言・アドバイスを行い、残り協力期間の協力を効果的に進めるカギとなる。

本件のような政策支援型の協力にあたっては、現地の事情を十分に把握することが肝要である。そのため、専門家を長期に派遣することが大きな意味をもち、さらにはその専門家がポーランド政府内に食い込めるような環境(執務場所)整備が重要となる。

ちなみに、評価調査の際にはすでにポーランド事情を深く理解した長期専門家の派遣期間の延長が要請された。

ポーランド経済省は、政策立案・実施にあたっては広く EU 諸国、OECD などから情報やノウハウの収集、吸収に努めている。そのなかで長期専門家は、日本の専門家としてどのような特色をもって情報・ノウハウを提供するかを考えつつ協力を行った。日本の産業政策が策定され実施された時期と、ポーランドが現在置かれている状況では、外部環境や国内組織体制が異なるために、日本の経験をポーランド産業政策にそのまま応用することは難しい。

日本の経験を紹介するにとどまらず、EU 加盟をめざすポーランドに対する政策支援協力実施に際しては、欧州、とりわけポーランドの周辺国の状況を踏まえたうえで政策提言をすることが必要であり、長期専門家の情報収集のための任国外出張などの機会を弾力的に設けることが、有効な協力につながるものと考えられる。

## 3) 産業政策策定支援におけるアプローチ

政策支援型の協力にあたっては、政策策定とその実施についてマクロ的なアプローチとミクロ的なアプローチの両方をバランスよく組み合わせて実施することが必要であり、協力計画立案の段階から両アプローチを盛り込んでおくことの重要性が再認識された。

## 4) 柔軟な対応の必要性

政策支援型の協力は社会・経済状況の変化に特に影響を受けやすく、柔軟に対応することが重要であり、協力計画についてはそのときの状況に合わせて見直す必要がある。

## 5) 協力計画見直しの重要性

本件協力においては計画(活動内容)は大きな枠組みのみ定め、詳細な活動内容すなわち実際に専門家が取り組んだ TOR は、協力期間中に開催されたステアリングコミッティーの場で決定された。R / D 署名時以降、省庁再編や EU 政策の影響などで外部環境が変化し、

ポーランドの産業政策の重点が変化するなかで、協力の方向性の確認のため、協力の進捗をモニターしつつ活動内容を柔軟に決定したステアリングコミティーは貴重な場であった。

今後の重要政策中枢支援協力を行う際には、R / D 署名後の協力期間中に1年に一度程度、中間評価あるいは協力計画見直しの機会を設け、長期専門家だけでなく両国の関係者の認識を同一にするよう努力するのが望ましいと思われる。

#### 6) 産業政策策定 / 実施に関係する機関とのネットワークの重要性

協力の実施にあたって、日本側専門家にはまず、経済省内で主管・関連部局とネットワークを構築することが必要不可欠であった。さらに、政策を実現し、円滑に実施に移していくためには、経済省は他省庁、他機関、人脈との連携が必要となるが、政府機関の力関係や所掌分野についての情報は協力開始後に徐々に知られることとなった。

結果的には、専門家は情報の不足するなかで個人的なネットワークを探りつつ協力活動を進め、経済省と他組織との間に新たな関係を築いた。これも貴重なアウトプットであったと思われる。

しかしながら、政策支援協力を計画する際には、政策策定や実施に関連する機関も早めに協力の枠組みに含めることが重要である。

以上のことから政策支援は知的支援であり、その成果・効果の評価は厳しい。それは情報、知識としての移転が中心で、実際に目に見えるものを構築する協力とは異なるため、成果が出るにも時間がかかり直接的な成果としては表れにくいからである。また、TORのほか、対応した業務内容や専門家の仕事の姿勢など、インプットとしてカウントしにくいものが多い。

そこで、ひとつの指針として次の4つの観点もあわせ評価した。

- 1) 日々の業務においてどの程度有効、役に立つ参考情報を提供できたか。
- 2) 欧米に比較して入手しにくい日本の情報を提供できたか。
- 3) ポーランド側の策定、実施する産業政策に対する信頼性を協力活動によってどのくらい補強できたか。
- 4) 実際の改革へのどのくらいアイデアが採用されたか。

#### (2) 提言

日本・ポーランド双方の甚大な努力にもかかわらず、残念ながら政策金融は実現しなかったが、今後の課題として引き続き検討すべきである。

日本側は経済省が本協力の結果を活用することを希望している。特に将来にわたって進展が予想される項目については、慎重なモニタリングとフォローアップが望まれる。

日本側は産業政策策定および実施段階において、マクロアプローチとマイクロアプローチを連携させることを強調した。

産業政策の円滑な実施のためには経済省は他の省庁、団体および企業と連携し、その分析能力を強化するべく情報の流れの改善を図ることが望ましい。

経済省は政策実施にかかわる能力形成(キャパシティービルディング)により注目することが望まれる。



## 資 料

- 1 評価討議議事録
- 2 ミーティング議事録



Minutes of Meeting  
on the Evaluation of the Japanese Cooperation  
to Support the Formulation of Key Government Policies on Industry  
in the Republic of Poland

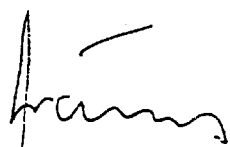
The Japanese Evaluation Team (hereinafter referred to as the Japanese Team) of Japan International Cooperation Agency (JICA), headed by Prof. Yoshiaki NISHIMURA, Professor of Economics, Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, visited the Republic of Poland from November 15 to 20, 1998, in order to evaluate the Program of Japanese Cooperation to Support the Formulation of Key Government Policies on Industry in the Republic of Poland (hereinafter referred to as "the Program"), on the basis of the Record of Discussions signed on April 1, 1996, jointly with the Polish Evaluation Team (hereinafter referred to as the "Polish Team"), the Ministry of Economy (MOE) of the Republic of Poland.

During its stay in Republic of Poland, both teams had a series of discussions.

As the result of the discussions, both parties agreed to conclude the matters referred to in the document attached hereto.

Warsaw, November 20, 1998

西村可明  
Prof. YOSHIKINISHIMURA  
Leader  
Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency

  
Mr. BERNARD BLASZCZYK  
Undersecretary of State  
Ministry of Economy  
The Republic of Poland

## ATTACHMENT

### 1. SUMMARY OF EVALUATION STUDY

The result of the evaluation study is summarized as ANNEX.

Both sides concluded that the Program has achieved its objectives so far. Although the Program had to face several changes in administrative structure, and the present conditions in Poland are different from those in Japan when the post-war restructuring of individual sector of industry was being made, it has responded to changing needs and requests. Especially three long term experts were flexible in responding to new requests from the Polish side.

### 2. RECOMMENDATIONS

In order to improve and strengthen industrial policy of Poland for the more competitive industrial structure, the Japanese Team recommended MOE to take the following points into consideration.

- 1) The Japanese Team recommends MOE to utilize the results of the Program. Especially the items which have future perspective should be carefully monitored and followed up.
- 2) Japanese team stressed the importance of close relationship between Macro and Micro approach in formulating and implementing industrial policy.
- 3) For better implementation of industrial policy, it is advisable MOE to enhance linkage with other ministries, agencies and enterprises to improve the inflow of information thus strengthening its analytical capabilities of MOE.
- 4) It is also recommended MOE pay more attention to capacity building in implementing industrial policy.

### 3. COOPERATION FOR THE REST OF THE COOPERATION PERIOD

The Steering Committee has agreed tasks for the last period of the Program's realization. The tasks are referring to the work of Prof. Masatake Wada and Mr. Shohei Kaibori and several short-term experts. The matter of possibility to send several specialists and professionals to Japan including three officials of MOE has been under consideration.

(Short-term experts to be dispatched for the rest of the cooperation period)

Six short-term experts are planned to be dispatched for the last period of cooperation.:

- Two experts in the area of SMEs development
- One expert in the area of brand image
- Two experts in the area of regional development
- One expert in the area of productivity improvement

(Tri-lateral symposium)

It is planned to organize tri-lateral symposium on the role of government for the applied research in Czech, Hungary, and Poland.

(Wrap-up seminar)

The Japanese side is planning to hold wrap-up seminar at the end of next March.

### 4. POLISH NEEDS FOR FUTURE COOPERATION

The Polish and Japanese Teams identified the following areas as Polish needs for future cooperation as regards to industrial policy.

- 1)SME promotion
- 2)Regional development
- 3)Innovation policy

## 5. LESSONS LEARNED

- 1)Flexibility is important for policy support cooperation programs since the environment (social and economic situation) around the program may change. Program master plans prepared at the beginning should be adjusted according to the actual situation.
- 2) Steering Committee has played a very important role in clarifying framework of experts' activities. Exchange of information and the effective implementation were promoted in the Committees.
- 3) Japanese experts are required to learn the rapidly changing reality of Polish economy in order to make realistic recommendations and advice.
- 4) Working language should be agreed prior to the start of the Program.
- 5) Policy based finance unfortunately was not realized in spite of the great efforts on the both sides. The issue should remain for future consideration.
- 6) The role of long-term experts as policy advisors in the office of the ministry is essential. By working with the officials of MOE closely, the experts deepen the understanding the Polish situation, which enabled them to respond to the requests of the Polish government with flexibility.

[ANNEX]

Summary Report of Evaluation Study at Completion  
of the Japanese Cooperation to Support the Formulation  
of Key Government Policies on Industry  
in the Republic of Poland

1. INTRODUCTION

2. EVALUATION CRITERIA

3. BACKGROUND AND SUMMARY OF THE PROGRAM

4. PROGRAM ACHIEVEMENTS

5. EVALUATION SUMMARY

5.1 Relevance of the Program

5.2 Effectiveness

5.3 Efficiency of the Program

5.4 Impacts

5.5 Future Prospects

1. INTRODUCTION

1.1. Japanese Evaluation Team

The Japanese Evaluation Team comprises the following members.

Prof. Yoshiaki NISHIMURA	Team Leader	Professor of Economics, Institute of Economic Research, Hitotsubashi University
Prof. Hirohisa KOHAMA	Evaluation Analysis	Professor of Economics, Faculty of International Relations, University of Shizuoka
Prof. Etsuo YOSHINO	Evaluation Analysis	Professor of Economics, Faculty of Economics, Hokkaido University
Mr. Takashi YOKOYAMA	Technical Cooperation Policy	Official, Technical Cooperation Division, Economic Cooperation Bureau, Ministry of Foreign Affairs
Mr. Minoru HIRAKAWA	Evaluation Analysis	Official, Europe Division, International Trade Policy Bureau, Ministry of International Trade and Industry
Ms. Michiyo HASHIGUCHI	Technical Cooperation Planning	Deputy Director, Third Division, Experts Assignment Department, JICA
Ms. Yuki KOBAYASHI	Coordinator	Associate Expert, Third Division, Experts Assignment Department, JICA

## 1.2 Polish Evaluation Team

Ms. Bronisława KOWALAK		Director Department of Economic Strategy Ministry of Economy
Mr. Antoni MIKLASZEWSKI		f. Deputy Director Department of Economic Strategy Ministry of Economy
Mr. Henryk KAMIŃSKI		Director Department of Industrial Policy Ministry of Economic
Ms. Ewa SWEDROWSKA		Deputy Director Department of Small and Medium Enterprises Ministry of Economy
Mr. Wiesław OLSZEWSKI		I Deputy President Technology Agency
Mr Andrzej KINEL		Expert International Cooperation Department Industrial Development Agency
Ms. Hanna TATARZYN		Head of Unit Department of Industrial Policy Ministry of Economy
Mr. Artur KAWALER		Head of Unit Department of Economic Strategy Ministry of Economy
Ms. Grażyna WOJCIECHOWSKA		Head Unit Department of Small and Medium Enterprises Ministry of Economy

## 2. EVALUATION CRITERIA

Both teams evaluated the project jointly in terms of relevance, effectiveness, efficiency, impacts, and future prospects.

## 3. BACKGROUND AND SUMMARY OF THE PROGRAM

### 3.1. Brief Background of the Program

Under the current government policies of the Republic of Poland on the promotion of the economic reforms, the Polish society has been continuously experiencing a period of transition from a centrally planned economy to a market-oriented economy. The Polish government recognized the huge economic and social cost of reforms needed for the transition which urged the government to rethink the economic reform process.

Against this background, the government has been making efforts to formulate industrial policy. A part of such efforts the planning of the industrial policy began in 1991. In 1993 the government approved "Industrial Policy Objectives" and then in 1995 the following two documents were also approved:

-International Competitiveness of Polish Industry - Industrial Program for 1995 - 1997

-Small and Medium Sized Enterprises in the National Economy Policy Towards Small and Medium Sized Enterprises.

The government is going to proceed its works in order to improve the Industrial Policy. However there still remains issues to be addressed. Also the Government of the Republic of Poland assured the importance of industrial policy implementations that are most relevant to the present situation in Poland.

The state policy, with respect to industry, should provide a stable operating environment and opportunity for structural change ensuring innovation and a modern production profile. This is needed in the light of liberalizing international trade in World Trade Organization.

### 3.2. Chronological Review of the Project

(1) Preliminary Study : November 25, 1995 - December 2, 1995

Team Members

Team Leader : Hironao MATSUTANI (Ministry of Foreign Affairs )

Survey : Shigeo YOSHIKAWA (Ministry of International Trade and Industry )

Coordinator : Satoshi NAKANO (JICA)

(2) Implementation Survey: March 27, 1996 - April 5, 1996

Team Leader : Hisashi MOCHIZUKI (JICA)

Industrial Policy : Naotoshi OSADA (Ministry of International Trade and Industry)

Technical Cooperation: Ippai MASAI (Ministry of Foreign Affairs)

SME Promotion : Masayoshi TAKAHASHI (JICA)

Coordinator : Michiyo HASHIGUCHI (JICA)

(3) Record of Discussions concerning the Project : The Record of Discussions was signed by the head of the Japanese Implementation Survey Team of JICA and Undersecretary of State, the Ministry of Industry and Trade, in Poland on April 1, 1996.

(4) Duration of the Projects : May 15, 1996 - May 14 1999

(5) Experts dispatched

Prof. Masatake WADA (Team leader/Technology Policy)  
May 27, 1997-June 6, 1997  
March 16, 1997-March 15, 1999  
Aug. 18, 1997-Sep. 13, 1997

Mr. Shohei KAIBORI (SME Promotion)  
May 27, 1996-March 31, 1999

Mr. Masayoshi TAKAHASHI (Industrial Development and Strategy)  
May 27, 1997-June 16, 1997  
Nov. 25, 1996-Nov. 24, 1998

Mr. Masashi YOSHIOKA (Macroeconomic Prognosis)  
Oct. 12, 1997-Oct. 22, 1997

Mr. Takeshi MURAKAMI (Technology Development)  
Oct. 19, 1997-Nov. 1, 1997

Mr. Tsunemi HAMANA (Productivity Improvement)  
March 1, 1998-March 20, 1998

(6) Counterparts sent to Japan

Ms. Dobrzynska EWA (Department of Craft, Small and Medium Sized Enterprises Department)  
March 14, 1998-March 24, 1998

Mr. Kazimierz CWALINA (Department of Economic Strategy Division of Economic Programs)  
March 12, 1998-March 31, 1998

Mr. Miroslaw LWINSKI (Technology Agency)  
March 24, 1998-April 9, 1998

(7) Provision of equipment

Computer system for Technology Agency  
Conference room and office equipment

### 3.3. Related Cooperation Programs

The following programs plan are related to the project.

(JICA Cooperation)

- Master Plan Study for Energy Conservation (1996-1998)
- Study on Regional Development of Konin Province (1996-1998)
- Study on Restructuring of State Owned Enterprise (PZL-Mielec) (1995-1996)
- Warsaw Economic University Project.

(Private Missions)

- The long-term experts coordinated and assisted the visits of private sector missions from Japan and provided the information to them.

### 3.5. Master Plan

The following Master Plan was prepared by the Implementation Survey Team and responsible officials of the former Ministry of Industry and Trade (MoIT), and was attached to the Record of Discussions.

#### (Overall Goal)

The overall goal of the Program is to assist the Government of the Republic of Poland in improving and strengthening her industrial policy, thus contributing to more competitive industrial structure adjusted to requirements of European Treaty between Poland and EC, OECD membership and WTO obligations.

#### (Program Objectives)

The Program aims at proposing policy measures leading towards successful implementation of essential industrial policies of the Republic of Poland by means of providing professional advice to Polish counterpart personnel especially in the areas of 1) small and medium enterprises promotion 2) industrial technology and 3) industrial development and strategy.

#### (Framework of the Program)

(1) The Program will provide professional advice to Polish counterpart personnel of MoIT and other relevant organizations involved in formulation and implementation of an industrial policy and will cover the following areas

- 1) SME promotion and development according to document 'Small and Medium Sized Enterprises in the National Economy' adopted by the Government of the Republic of Poland.
- 2) Management policy and activities of the Technology Agency, which will be the implementing organization of the industrial policy on technology development
- 3) Industrial development and strategy

(2) The Program will provide Polish counterpart personnel with training programs in Japan.

#### (Methods of Implementation)

- (1) Advice and guidance through daily work, lectures, publications by expert(s)
- (2) Study, consultation, observation for Polish counterpart personnel in Japan through training programs
- (3) Provision of necessary equipment and materials
- (4) Meetings and seminars in order to introduce and discuss selected issues

#### (Program Teams and Participating Organization)

The Program will be implemented jointly by the Japanese Expert Team and the Polish Counterpart Team.

Each team will consist of the following members:

- (1) The Japanese Expert Team:
  - 1) Team leader(technology development)
  - 2) Long-term experts in the field of industrial policy on
    - SME development
    - Industrial development and strategy
  - 3) Short-term experts in the field of industrial policy
- (2) The Polish Counterpart Team:
  - 1) Team leader
  - 2) Counterparts for long-term and short-term experts

For effective implementation of the Program, both sides set up a steering committee. Both sides jointly hold an annual consultation meeting to monitor the progress of the Program.

#### 4. PROGRAM ACHIEVEMENTS (PROGRESS)

ITEMS	DATA SOURCES	ACHIEVEMENTS
<p>(Overall Goal)</p> <p>The overall goal of the Program is to assist the Government of the Republic of Poland in improving and strengthening her industrial policy, thus contributing to more competitive industrial structure adjusted to requirements of European Treaty between Poland and EC, OECD membership and WTO obligations.</p>		<p>The program and the experts' activities were in line with the overall goal.</p>
<p>(Program Objectives)</p> <p>The Program aims at proposing policy measures leading towards successful implementation of essential industrial policies of the Republic of Poland by means of providing professional advice to Polish counterpart personnel especially in the areas of 1) small and medium enterprises promotion 2) industrial technology and 3) industrial development and strategy.</p>	<p>-Policies prepared by MOE -Seminars, Symposiums, Training Courses, and Workshops -Steering Committee meetings at the time of evaluation survey</p>	<p>1) The program presented Polish government new information, reference materials, idea to solve problems and so on. Polish government studied new ideas, utilized reference materials and adopted ideas with some modifications 2) HOPP movement 3) Information systems established in Technology Agency</p>
<p>(Outputs)</p> <p>(1) Policy Planning (2) Formulation of Policy Measures (3) Policy Implementation (including policy implementation agencies) (4) Model Projects</p>	<p>Reports of the Experts Report from MOE Steering committee meeting at the time of evaluation survey</p>	<p>Please refer to the Evaluation Summary (Effectiveness-output)</p>
<p>(Activities)</p> <p>Please refer to the attached list of Terms of References (TORs)</p> <p>(1) SME Promotion (2) Technology Development (3) Industrial Development and Strategy (4) Others</p>	<p>Reports of the Experts Report from MOE Assessment meetings at the time of evaluation survey</p>	<p>Please refer to the attached list of Terms of References (TORs)</p>

ITEMS	DATA SOURCES	ACHIEVEMENTS
<p>(Inputs) (Japanese Side)</p> <p>1.0 Dispatch of Japanese Experts 1) Team leader(Technology Development) 2) Long-term experts in the field of industrial policy on - SME development - Industrial development and strategy 3) Short-term experts in the field of industrial policy</p> <p>2.0 Provision of Equipment Personal Computer and Software Printer Copier Fax machine Modem Scanner Overhead Projector Other articles that the Japanese experts need.</p> <p>3.0 Acceptance of counterpart training</p>	<p>Project related documents Progress reports of the experts</p>	<p>(Japanese Side)</p> <p>1.0 Dispatch of Experts a. Long-term experts 1) Team leader(Technology Development) 1 expert *2 years 2) SME development 1 expert: *2 years and 10 months 3) Industrial development and strategy 1 expert *2 years</p> <p>b. Short-term experts In total 9 experts to date 4 experts (Industrial technology) 1 expert (SME development) 3 experts (Industrial development and economic strategy) 1 expert (Productivity improvement)</p> <p>6 experts (planned at the moment, please refer to 3. in Attachment) )</p> <p>2.0 Provision of equipment - Computer system for Technology Agency - Conference equipment - TSP computer program</p> <p>3.0 Counterpart training - 3 counterparts(achieved) - 5 counterparts (planned)</p>
<p>(Polish Side)</p> <p>1.0 Provision of office rooms for Japanese experts 2.0 Provision of conference rooms with conference unit 3.0 Assignment of counterpart staff / team</p>	<p>Project related documents Progress reports of the experts</p>	<p>1.0 Sufficient input was provided timely.</p> <p>2.0 Conference rooms were available when necessary.</p> <p>3.0 Counterpart personnel to both long term and short term experts were assigned.</p>

## 5. EVALUATION SUMMARY

### 5.1. Relevance of the Program

<p>Overall Goal [Consistency with - Needs of Beneficiaries - National Policy]</p>	<p>The Polish government's position towards industrial policy has not changed since 1990. The government has been continuously promoting economic reforms and proceeding its tasks to improve the industrial policy. The government also needs a stable operating environment and opportunity for structural change ensuring innovation and a modern production profile. Poland even has to accelerate its reform process. Therefore the overall goal is timely and complies with the needs of the Polish government and its national policy.</p>
<p>Program Objectives [Consistency with - Needs of Counterparts - Overall Goal]</p>	<p>In order that Poland has more competitive industrial structure, SME promotion, industrial technology development, and industrial development strategy have been main areas to be emphasized. The program has fulfilled the Polish side expectations in both substantial and organizational aspects. Thus the program objectives are consistent with the overall goal.</p>
<p>Outputs (Policy Planning, Formulation of Policy Measures, Policy Implementation, and Model Projects) &amp; Activities (TORs) [Consistency with Program Objectives]</p>	<p>They are consistent with the Program since every output and activity (TOR) was identified and discussed carefully in the steering committee meetings. Output and the results of TORs took the form of daily consultation/advice, reports /papers, proposals, seminars/workshops and the long-term experts initiatives.</p>

## 5.2. Effectiveness

Activity (TOR)	<p><u>Industrial development and strategy</u> (Re: Middle-term econometric model of economy) *The principles of econometric modeling and conclusions resulting from Japanese experiences were useful for MOE. The Economic Strategy Department continues this work and soon it will be possible to make prognosis as a result of the comprehensive cooperation facilities defined in the Record of Discussion between two parties.</p> <p>(Re: Financial support to industrial policy) *Though financial support to industrial policy was not practically realized, information about Japanese experiences were very interesting to Polish side.</p> <p>(Industrial policy) *Activities supporting realization of industrial policy (seminars) were useful.</p> <p>(Productivity improvement program : HOPP Program which stands for Human Oriented Program for Productivity Improvement) *The Program yielded big effect in terms of promoting efficient management and productivity improvement.</p> <p><u>Economic Policy</u> *Comments on the concepts of medium-term national economic development strategy till the year 2002 were valuable inputs.</p> <p><u>Technology Policy</u> *Advice in the field of technology policy (documents and proposals for MOE and Technology Agency), including financing Technology Agency Information Center was useful. *Comprehensive assistance to the activities of Technology Agency has been a valuable contribution for elaboration of the Agency's program and guidelines. *Technical assistance with regard to R&amp;D policy and R&amp;D units have been utilized referring to R&amp;D units restructuring.</p> <p><u>Regional policy</u> *Documents prepared referring to technology or technology transfer have been presented also from the viewpoint of regional policy. *Documents on Japanese policy on regional economic development were enriching the knowledge of Polish personnel. *Since Poland is undergoing the process of administrative reform and is facing the necessity to prepare new regional policy, assistance referring to regional development policy in Poland were valuable.</p>
----------------	--

<p>Activity (TOR)</p>	<p><u>SME Promotion</u></p> <p>*Services of Japanese experts were utilized by SMEs Dept. to learn about necessary information, knowledge and know-how (Reports and presentations prepared by Japanese expert covered nearly fifty subjects).</p> <p>*Seminars and missions were interested not only by departments of MOE, but also by industrial circles. Part of expert's advice has been utilized directly by SMEs.</p> <p>*Japanese expert's opinions about projects prepared by SMEs Dept. have confirmed that the proposed solutions are right and the commentaries are a good material in discussions outside MOE.</p> <p>*Information regarding SMEs policies in various countries were also presented They are utilized as auxiliary materials to establish policy tools.</p> <p>*Information presented by Japanese experts will be utilized in the future work referring to elaboration and implementation of policy that promotes SMEs development.</p>
-----------------------	--

<p>Outputs (Policy Planning, Formulation of Policy Measures, and Policy Implementation, and Model Projects)</p>	<p>(Policy Planning)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Reports and documents from the long-term experts were useful in preparing the following documents: <ul style="list-style-type: none"> <li>"Program of Supporting Development of Regional Institutions Acting to Promote Technology Transfer" - approved by the Council of Ministers in March 1997</li> <li>"Assumptions of Long-term Industrial Policy till 2010" - approved by Economic Committee of the Ministers' Council in June 1997</li> <li>"Economic Activity Law" - the draft law accepted by Council of Ministers and sent to the Parliament</li> <li>"The Middle-term Concept of the Country's Economic Development till 2002" - draft sent to Council of Ministers</li> <li>"Assumptions of Government Policy towards Small and Medium Enterprises in the Years 1998-2001"</li> <li>"Issues related to supermarket expansion"</li> </ul> </li> </ul> <p>(Policy Implementation)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Technology Information System has been set up. This system allows more effective cooperation among innovative enterprises, R&amp;D units and other institutions cooperating with the Agency in the field of technology transfer.</li> <li>*Series of seminars on industrial technology and policy instruments have been organized by TA.</li> </ul> <p>(Model Project)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*HOPP program have yielded the spectacular effect on change of employees' mentality in terms of productivity improvement. The program creates the chance of enterprises' market position improvement without major financial inputs and by developing a progressive and stimulating corporate culture.</li> </ul>
<p>Program Objectives (SME Promotion, Industrial Technology Development and Industrial Development and Strategy)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*New information and reference materials presented by Japanese experts were effective for Polish side in solving problems, supporting its standpoint in formulating and implementing industrial policy</li> <li>*Model Project (HOPP) was an effective movement in terms of productivity improvement. This movement will be a base for policy implementation.</li> <li>*Technology Agency Information Center is expected to be an important facility in implementing industrial technology policy.</li> </ul>

### 5.3. Efficiency of the Program

Inputs (Timing, Quality, and Quantity)	<p>(Character of inputs) *The cooperation has a multi-level character extended by the Japanese side i. e not only limited to technical assistance taking the form of presented expertise and documents on selected subjects, but it takes place on many fields and is being realized through seminars, training, workshops, exchange of experiences and Japanese experts' initiatives.</p> <p>(Experts) -3 long-term experts and 6 short-term experts *Subjects and selection of experts were accurate(esp.short and middle term macro-economic prognosis and the role of econometric modeling) *Experts were dispatched to meet the current needs of Poland. The expert has been invited to solve problems.</p> <p>(Counterpart study visits and training in Japan) *3 counterparts visited and were trained in Japan broadened their knowledge which was shared among their colleagues.</p> <p>(Equipment) *Computer system for Technology Agency (Technology Agency Information System) will allow innovative firms, R&amp;D units and other institutions that cooperate with Technology Agency in the area of technology transfer for more effective cooperation. *Conference room equipment and high class office equipment. *TSP computer program</p>
--	---

<p>Results of TORs and Outputs(Timing, Quality, and Quantity)</p>	<p>(Reports and Documents)  *long-term experts presented over 100 reports and documents that broadened knowledge referring to a given area or contained valuable comments to draft documents and programs prepared by the MOE.</p> <p>(Seminars, symposiums and workshops)  *36 seminars, symposiums and workshops were organized. JICA long-term experts or short-term experts shared their knowledge with the Polish side in the course of these events.</p> <p>(Advice and consultation)  *Professional knowledge were shared by not only long-term experts but also short-term experts</p> <p>*Subjects the Japanese experts dealt with covered broader area than the working program. It is visible in detailed list of their expertise and seminars referring to the working program and to current needs of departments cooperating the adviser. Their advice contributed Poland to learn about new methods of work and new approach to various subjects.</p>
<p>Program Support</p>	<p>* 10 sessions of Steering Committee where current cooperation plan and time-table of its realization were prepared took place. The Committee sessions were the forum for discussing possible problems and ways to solve them.</p>
<p>Linkage with Other Cooperation Projects</p>	<p>(JICA Cooperation)  -Master Plan Study for Energy Conservation (1996-1998)  -Study on Regional Development of Konin Province (1996-1998)  -Study on Restructuring of State Owned Enterprise (PZL-Mielec) (1995-1996)  -Warsaw Economic University Project.</p> <p>(Private Missions)  -The long-term experts coordinated and assisted the visits of private sector missions from Japan and provided the information to them.</p>

#### 5.4. Impact

<p>Direct Impact (Program Objective Level)</p>	<p>*Japanese experts' concepts and ideas are adopted, with some modification, in policies of three areas of the Program Objectives. *Japanese experts contributed to the formation of technology market. *Model projects contributed to achieve the objective of the Program strategically.</p>
<p>Indirect Impact (Overall Goal Level)</p>	<p>The program activities have indirect impact on overall goal.</p>
<p>Other Impact</p>	<p>-The program stimulated interests of Japanese companies in Polish market and helped them to understand the actual situation of Poland. -The program improved the mutual understanding through day to day communication and the exchange of personnel.</p>

#### 5.5. Future Prospects

<p>Each Industrial Policy Aspect (e.g. SME Promotion, Technology Development, Regional Development etc.)</p>	<p>Following areas are essential for the future development of the Polish industrial policy: -New regional policy     Construction or restructuring of new regional policy -SME promotion -Technology market promotion and innovation policy -Restructuring of R&amp;D institutions -Brand image -Productivity improvement program     Expanding the program so called HOPP to other Polish enterprises. In order to achieve this, Capacity Polish side must be strengthened</p>
--	--

Achievement of Terms of References  
Prof. Masatake WADA

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#97-1 Support to entrepreneurship in Japan by local authorities; the competencies and forms of activity of the authorities in this respect.					*The report was interesting and utilized as a reference material when discussing the matter with local government authorities. (Same as Mr. Kaibori)
#97-2. Influence of employers' unions in Japan on law creation. The phenomenon of lobbying.		-Japanese employers' organizations' influence over legislation process (97/9/30)			*The report introduced Japanese situation on the matter to MOE. *The report was useful as a reference material for discussions in the Parliament. *Information was very valuable.(US model is easily available, but Japanese model is usually difficult to obtain) (Same as Mr. Kaibori)

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#97-3 Basic ethics in business in Japan. Requested and improper behavior of entrepreneurs in their mutual contacts and in the contacts with customers. Is there existing a kind of entrepreneurs' ethics code- written or not written.					The report gave clearer idea "How Polish entrepreneurs should be".  (Same as Mr. Kaibori)

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-4 Survey of technology transfer market, especially considering: -demand and supply (including methodology and existing results of experience)  -technology marketing (including methods of creating demand and supply promotion.)and  -institutions of technology transfer market, including · legal regulations · governmental organizations (central and regional) · non-governmental</p>		<p>-Japanese R&amp;D policy and its application in Poland presented to Mr. Zielinski and to Ministry of Trade and Industry, (96/9/5), (97/6/20) -Technology market and technological innovations in Poland (material prepared for seminar in Technology Agency with Mr. Murakami participation) (97/10/30) -Technological innovations and potential of Polish technological market (material for a seminar in Ministry of Economy) (97/12/7)</p>			<p>*Reports were utilized by MOE and TA as reference material. *As a part of the result of this TOR, series of seminars were held (#98-3) About 80 people from enterprises, academics and the government attended the seminar held in Oct.97.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-5 Financing of technology transfer to SMEs in Japan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-legal regulations</li> <li>-forms of financing- subsidies, credits, guaranties, capital shares</li> <li>-applied relieves and incentives- tax, investment, amortization.</li> </ul>		<p>-Commentary to a program "Donations for regional institutions dealing with technological transfer" (97/5/10)</p> <p>-Technological transfer for SMEs - case of assembly industry (document prepared for a seminar in Rzeszow and in Ministry of Economy) (97/5/7)</p>			<p>*The reports and papers are used as reference material for the future work.(e.g. TA programs)</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-6 Japanese experience in technology transfer to enterprises and regions in the period of their restructuring.</p>		<p>-Technological transfer for SMEs - in case of assembly industry (document prepared for seminar in Rzeszow and in MOIT) (97/5/7) -Japanese R&amp;D policy and its application in Poland presented to Mr. Zielinski and to Ministry of Trade and Industry, (96/9/5), (97/6/20) -Technological transfer for SMEs - case of assembly industry (document prepared for a seminar in Rzeszow and in Ministry of Economy) (97/5/7)</p>			<p>*Papers were used as reference material for MOE and TA. *Lecture was held by Japanese expert. 20-30 people attended. *New idea of Technomart was introduced. *This item is related to regional policy.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-7 New trends in applied science (technologies) and rising new industrial branches, methods of defining those trends and utilization of obtained knowledge to shape technology policy measures</p>		<p>-Methodology of analysis in new trends and direction of technology development and its application in R&amp;D market policy (presented to the Ministry of Economy) (98/4/6) -Possibilities of high-tech industry development in Poland (presented to Ministry of Economy) (98/8/6)</p>			<p>*Materials were used in preparing concepts. *Concept (R&amp;D activity should support SMEs purpose) was confirmed by Japanese experts' idea. *Japanese short-term expert (Mr.Murakami) suggested to hold events in order to bring industry circles, R&amp;D circles and the government closer. Techno Exhibition was realized by TA. *To grasp the real need of the industry and to reflect the real need to the government policy, such kind of events are effective.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-16 Methods of motivation, stimulation and dissemination of technological innovations in the form of collaborative manner among scientific academies, R &amp; D institutions and industrial entities.</p>		<p>-Commentary on R&amp;D policy in Poland - the new role of R&amp;D branch (presented to the Ministry of Economy) (97/9/24) -Strategy of technological innovation in Poland (material for opening a seminar in Ministry of Economy) (98/3/3) -Several ideas referring to R&amp;D strategy in Poland (speech at Ustron Conference) (98/5/21)</p>			<p>*Materials were used in preparing concepts and standpoint of MOE. *Concept (R&amp;D activity should support SMEs purpose) was confirmed by Japanese experts' idea. *Japanese short-term expert (Mr.Murakami) suggested to hold events in order to bring industry circles, R&amp;D circles and the government closer. Techno Exhibition was realized by TA. *To grasp the real need of the industry and to reflect the real need to the government policy, such kind of events are effective. *Papers were useful in preparing new concepts.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-17 Methods of shaping (including criteria formulation) and initiating institutions, local governments and instruments such as special economic zones, export processing zones, technological parks, etc.) in regional industrial policy.</p>		<p>-Plan of key policy referring to regional economic development - Japanese case (97/7/14) -Commentary and proposals referring to regional development in Poland (98/1/19) -Regional development strategy in Poland - the role of Ministry of Economy (98/1/29) -Commentary and proposals referring to regional development policy in Poland (supplemented document for a seminar in Ministry of Economy) (98/2/20)</p>			

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#98-12 Financing technology transfer to SMEs in Japan (as needed)					
#98-13 Series of seminars: - instruments of supporting technological transfer in Poland -technological level in selected Polish industrial sectors (3 seminars)		-White paper on Polish technological industry (Proposal) -Series of seminars on Polish technological industry and innovative policy (Proposal)			*Result of #97-7 and 8 *Number of participants far exceeded the expectation. *Another seminar to be held on Nov.19,1998. *Seminars are effective defining what are the main problems in industry and what are the technological needs in industry circles.

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#98-15 Methodology of preparing long-term national strategy of regional development incorporated into national development plan (basing on Japanese experiences) and selection and evaluation of effectiveness of applied instruments of regional development support (financial instruments, development of technical infrastructure, non-material and strategic programming as well as seen from the point of view of integration process with EU, that is taking into account legal regulations and practical regulations of Structural Funds). Training / seminar in Poland with Japanese experts participation</p>		<p>-Regional development strategy in Poland - the role of Ministry of Economy (98/1/29) -Proposal of seminar series referring to regional policy development in Japan (98/7/21)</p>			<p>*Japanese expert (Prof. Wada) has been enriching the knowledge of Polish personnel. *Regional Development Dept. will be established to deal with the item. *Seminar will be held in January 1999. The seminar will be held at the right time, when Poland is undergoing the process of administrative reform. * Polish side, facing the necessity to prepare new regional policy, expects a lot out of it.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#98-16 Methodology of preparing regional reviews of national development strategy (Japanese experiences in preparing regional strategies):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-selection of problem areas</li> <li>-kinds of analytical and study works</li> <li>-constructing a consistent strategy of regional development in terms of concept and realization</li> <li>-selection of strategic goals in given problem areas</li> <li>-forms and mechanisms of social consultation serving to construct a social consensus centering around priorities of the plan.</li> <li>-Training in the mentioned fields</li> </ul>		<p>-Proposal of seminar series referring to regional policy development in Japan (98/7/21)</p>			<p>*Regional Development Dept. will be established to deal with the item. *Seminar will be held in January 1999. The seminar will be held at the right time, when Poland is undergoing the process of administrative reform. * Polish side, facing the necessity to prepare new regional policy, expects a lot out of it.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#98-19 Utilizing Japanese experiences in the field of solutions referring to economic activity promotion and "self-development strategy" with utilizing large own resources (industrial ones): special economic zones, techno parks, technology parks, science parks, promotion of SMEs and preparing analysis and comments devoted to optimal utilization of liquidated firms property especially in the aspect of utilizing the property for techno and industrial parks</p>					<p>*It is being realized</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#98-21 Preparing reports and comments on working materials of Industrial Strategy Department (according to the needs)	96/9		(S) material: Economic policy process and its introduction in Japan and its application (96/9, supplements 97/5/10, 97/5/12) (S) material: Commentary on foreign investments' directions(97/6/28) (S) material: Commentary on structure presented in "Socio-Economic Strategy Development till 2002" (98/4/29) (S) material: Several commentaries referring to Economic Development- Strategy till 2002 (further commentary referring to improved version of "Strategy of Socio- Economic Development") (98/7/10)		*Under process. *Opinions of Japanese experts were useful. *Mr. Takahashi is working with Prof. Wada on this TOR.

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#98-22 Seminar "Report on brands condition in Poland. "Made in ..." as the brand of the country, Japanese experiences"</p>			<p>(S) material: Assumptions referring to the image of brand "Made in Poland"</p>		<p>*Under process *Seminar to be held in Dec.1998</p>
<p>#98-25 Seminar on supporting industries in Japan conducted by Material Process Technology Center mission (pls.refer to #97-6)</p>		<p>-Technological transfer for SMEs - in case of assembly industry (document prepared for seminar in Rzeszow and in MOIT) (97/5/7)</p>			<p>*Dept. of Industrial policy organizes</p>

## Items other than TORs

### [Industrial Policy]

(S) material: Letter to the Minister (97/5/12)

(S) material: Information referring to legislation and regulations concerning Japanese economic units (answer for Mr. Miklaszewski's question about establishment of a new industrial law)

(S) material: Are Polish economic transformations heading in the right direction? - Role of industrial policy in Poland (document prepared for the opening of a seminar that took place in the Ministry during Japanese Week) 98/3/3

(S) material: How can we evaluate direct foreign investments in Poland? (answer for a question from Polish Agency of Foreign Investments) (98/4/24)

(Equipment presentation): copying machine, projector

(Administrative tasks):

-as a leader: coordination and communication between the Polish side and Japanese experts

-co-chairman of the Steering Committee

### [Regional Policy]

(S) material: New economic development in Lomza region in the aspect of market economy (document prepared for a seminar organized by Regional Development Agency in Lomza) (97/10/13)

(S) material: Commentaries referring to Upper Silesia regional development project (98/5/19)

(Training courses and short-term experts):

-Taking into account reforms of regional structure and establishment of a new department in the Ministry of Economy

I proposed to organize a training course in the Ministry of Economy. At present I am planning to organize such training courses referring to regional development policy for employees of local and central state institutions. I already met two Japanese experts about this during my stay in Tokyo. The training course would start in the beginning of January.

(Other activities):

-organizing several seminars and providing advice for several Regional Development Agencies (in Rzeszow, in

Lomza, in Konin)

-Support for the project of Konin development in the form of advice, coordination of Japanese assistance services and dissemination of information.

[Technological Policy]

(S) material: Several basic plants for technological transfer (presented to Chairman of Technology Agency Mr. Soroka) (97/6/26)

(S) material: Technological transfer between countries of different cultural origin - case Japan (material for Polish-Japanese Computer School) (98/1/5)

(S) Future activity of Technology Agency at the Polish technology market (proposed to the new chairman of Technology Agency) (98/10/14)

(Equipment presentation):

Computer system for the Technological Information Center

(Short-term Experts):

Mr. Murakami (lectures, seminars, and advice for Technology Agency)

(Training courses in Japan)

Organizing training courses in Japan for employees of Technology Agency

(Proposals):

-the problem of Technological Information Center in Technology Agency Financing  
international symposia on the government role in research applications

(Other activities)

-organizing Kankeiren mission. Participating in Lodz Techno Fair and delivering a speech there. During his stay in

Institute in Japan

-Several pieces of advice offered by the mission, coordination of services, exchange of information etc.

4. Other activity

1) mechanical industry

-presenting several written materials by Japanese mission for mechanical industry

2)Electronic industry

-assisting the work of International Development Center Japan financed by the Japanese Government.

Poland several technological contacts with Polish research institutions have been signed.  
-Financial donations for preparations of seminar series on Polish technological industry.

### [Industrial Policy]

1) Seminar in MOIT "Technological transfer in SMEs basing on the example of assembly industry" (97/5/7)

2) Assumptions on Polish and Japanese casting industry cooperation

-organizing an excursion to Technological Processes Center in Japan

-preparing a seminar on the present condition of Japanese casting industry and future casting industry development in Poland

-visiting several casting plants to learn about research projects, exchange programs among business people and develop cooperation between our two countries

### 2. Heavy industry and petrochemical industry

1) presentation of Japanese heavy industry providing for analysis referring to future development of Polish heavy industry

-Seminar in Krakow (Chamber of Industry) and in Warsaw (Ministry of Economy)

-assumptions referring to cooperation between Japanese Steel and Iron Foundation and Polish Chamber of Metallurgy, Industry and Trade

-presently we prepare a commentary on future privatization process of Polish heavy industry

2) Presentation of Japanese chemical industry providing for analysis of the future development of chemical industry in Poland

-seminar in Warsaw (Ministry of Economy)

### 3. Energy industry

1) involvement of procedures providing for new energetic law establishment

-presentation of several regulations and documents referring to Japanese energetic sector

-preparing materials for energetic Restructuring Groups "Price system in Natural Gas Industry in Japan"

2) Organizing an excursion to Energy Economy Institute in Japan

-assumptions referring to exchange of new information between Energy Market Agency and Energy Economy

## Achievement of Terms of References

Mr. Masayoshi TAKAHASHI

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#97-8 Promotion policy and measures on export promotion under the new competitive environments of EU integration, OECD membership, WTO and changing new world economy.	End/7/97	R: Export Promotion Policy & System in Japan (E&P) P: Towards New Era of Poland in 2010 (E) P: A View on Trade Policy in Poland: Strategies for Global Competitiveness R: Recent Trends in Polish Foreign Trend and a Need for New Approach to Industrial Policy	A thought on Export Promotion Policy in Poland Toward equal-partnership with EU (March 3, 98)	Krol, Wysokinska, Postepska, Buza, Goren, Sender, Tatarzyn, Miszczyn, Miszczyk, Mirowska	*The reports were utilized as document for internal discussion how to promote export.

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-9 The effects resulted from OECD accession for Japanese economy with special emphasis given on the industry issues(industrial policy changes, industrial contribution to the economy, trade issues, changes of sectoral structure etc.), Japanese co-operation with OECD committees.</p>	<p>End/9/97</p>	<p>Overhead projector presentation materials were presented</p>	<p>A Workshop held (11/12/97)</p>	<p>Mainly for Staff for Industrial Policy Dept. (Buza, Wilkowska, Postepska, Tatarzyn, Pekaclik)</p>	<p>*Staff of Industrial Policy Dept. of MOE attended the seminar of Dec.1997. *Japanese experiences(effects resulted from OECD accession for Japanese economy i.e. change of industrial policy, industrial contribution to Japanese economy, trade issues, changes in sectoral structure and cooperation between Japan and OECD etc.)were a good reference information in thinking Poland and OECD relationship. *It was a useful information in thinking about concept of industrial policy of Poland.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-10 Roles and functions of trade and company marks to expand market share- practice of supporting trade marks and creating favorable conditions for business environment in Japan.</p>	<p>4/97 &amp; End/7/97</p>	<p>R:Industrial Policy Enhancement Scheme in Japan (E&amp;P) R: Japan's Design Policy in 1990s (E&amp;P)</p>	<p>Person(s) to person - discussions</p>	<p>Popko</p>	<p>*Reports helped proper understanding of concept. *Seminar on Brand to be held in Dec.1998. *In need to promote Polish goods and commodities, concept of Brand must be understood properly.</p>
<p>#97-11 Methodology, range, procedures, instruments of industry monitoring and their effective utilization system for industrial development.</p>	<p>2/98 &amp; 3/98 End/March 98</p>	<p>R: Research on Statistics in MITI in Japan, including monitoring activities of industry on structural and current situations (Part 1&amp;2) P: Questionnaire for census of Manufactures 1995 (From A: for establishment with 30 or more persons regularly employed)</p>	<p>Personal transfer</p>	<p>Langiewicz, Margis, Goren</p>	<p>*Comprehensive and well-explained materials were presented. *They showed Japanese statistical system of industry which differs fundamentally from that of Poland. *Adopting of Japanese system in Poland is impossible according to the present statistic law.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S)	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-12 Methodology, criteria and rankings of industrial sectors/subsectors in the aspects of assessment of developing investment opportunities / risks and Government roles for encouraging and creating favorable and competitive business environments in future.</p>	<p>Mid/4/97</p>	<p>R: An Attempt to choose strategic industries (Comparative Advantage Criteria) P: Slide presentation materials</p>	<p>Person(s) to person - discussions</p>	<p>Goren, Tatarzin, Komacka</p>	<p>*To implement industrial policy, proper financial means are necessary. *In preparing new programs to implement industrial policy in short term perspective, concrete measures are necessary. *JEXIM BANK credit was not realized for several reasons, but the process of introducing policy based financing was stimulating and interesting. *Japanese expert (Mr. Takahashi) was actively involved in the process.</p>
<p>#97-13 Methods and means of fostering sun rise sectors/subsectors, of soft landing sun set sectors and restructuring sectors/subsectors for sustaining their potential to be competitive.</p>	<p>12/6/97 &amp; End/7/97</p>	<p>P: Policy Based Financing in Japan P: Examples of Policy-based financing activities in some of Industrialized countries and Transition Economies  -Reference book: Policy Based Finance - The experience of Post war Japan : World Bank Discussions Papers</p>	<p>Seminar held (12/6/97) Slide presentation materials</p>	<p>Kapupa, Wysokinska, Kanla, Lltynski, Kornacka, Papis, Goren, Tatarzyn</p>	<p>*To implement industrial policy, proper financial means are necessary. *In preparing new programs to implement industrial policy from short term perspective, concreteness is important. *Two step loan from JEXIM BANK was not realized for several reasons, but the process of introducing policy based financing was stimulating and interesting.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-14 Methods of mobilization of capital inflow for developing the potential of manufacturing sectors/subsectors, in particular.</p>	<p>12/6/97 End/7/97 &amp; Mid/10/97</p>	<p>P:Policy Based Financing in Japan P:Examples of Policy-based financing activities in some of Industrialized countries and Transition Economies P:Project proposal: Official Request from the Government of Poland to the Government of Japan -Reference book: Policy Based Finance - The experience of Post war Japan : World Bank Discussions Papers</p>	<p>Seminar (I) held (6/12/97)  Slide presentation materials  Seminar (II) held (12/11/97)</p>	<p>Tartarzyn, Goren, Witkowska, Kanla</p>	<p>*Connected to #97-13</p>
<p>#97-15 Ways of establishing a system of correct and timely registration of industrial activities, directed to permanent monitoring of the situation. Japanese register of industrial activities: structure (in details), areas of register activities, sources of data for the register.</p>	<p>22/7/98 End/5/98</p>	<p>R: Japanese registration system for incorporation of a company</p>	<p>Report submission only</p>	<p>Zamujski, Langlewicz</p>	<p>*The information was utilized as a reference material in drafting a law.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#97-16 Methods of motivation, stimulation and dissemination of technological innovations in the form of collaborative manner among scientific academies, R & D institutions and industrial entities.	Mid/4/97	R:The Japanese Experience of Industrial Technology Development P:Japan's Technology Development	Person(s) to Person Discussion	Litynski, Popko, Goren, Soja	*Learned Japanese approach to technology innovation. *Materials were utilized preparing innovative policy. *Refer to Prof.Wada's TORs
#97-17 Methods of shaping (including. criteria formulation) and initiating institutions, local governments and instruments such as special economic zones, export processing zones, technological parks, etc.) in regional industrial policy.	End/3/97	R:Technopark Development & Management-Some Lessons in Japan, Singapore and U.S.A. P: Japan's Regional Development	Person(s) to Person Discussion	Eliasz, Papis, Soja, Kalupa	*Refer to Prof.Wada's TORs

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-18 International trade policy in term of integration and international co-operation. The restrains of freedom of state trade policy shaping (in general) regarding the non-discrimination and equal treatment of national and foreign entities. Threats and opportunities.</p>	<p>End/9/97</p>	<p>P: Japan's Harmonization Law with Large &amp; SMEs for Retailers R: The outline of law on coordinating business in big scale shop R: The explanation of the law item by item (focused on selling space and opening date and time)</p>	<p>Seminar held by Mr. Kaibori</p>	<p>Wysokinska, Postepska, Goren, Klos, Krasnodebski, Benka, Zarzycki</p>	<p>*Refer to Mr. Kaibori's TORs</p>
<p>#97-19 The measures being at the disposal of central and local authorities while establishing: -the level of rent charges for premises used for commercial activity -the level of profit margin (if regulated) -store space -business hours of shops</p>	<p>Mid/3/97 &amp; End/9/97</p>	<p>P: Japan's Harmonization Law with Large &amp; SMEs for Retailers R: The outline of law on coordinating business in big scale shop R: The explanation of the law item by item (focused on selling space and opening date and time)</p>	<p>Seminar held by Mr. Kaibori</p>	<p>Sobolska-Lipiec</p>	<p>*The report and the seminar enriched MOE employees' knowledge on issues small and medium sized retail shops. *Refer to Mr. Kaibori's TORs</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-20 The impact of WTO (Uruguay Round) to industry policy and trade policy in Japan and the other Asian countries in general.</p>	<p>End/9/97</p>	<p>R: Export Promotion Policy &amp; System in Japan(E&amp;P)</p> <p>P: Towards New Era of Poland in 2010 (E)</p> <p>P: A View on Trade Policy in Poland: Strategies for Global Competitiveness</p> <p>Overhead projector presentation materials were presented</p>	<p>Person (s) to Person - discussions &amp; Workshop held (11/12/97)</p>	<p>Wysokinska, Postepska, Tararzyn, Pawlik, Banka *Mainly for Staff for Industrial Policy Dept.</p>	

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#97-21 Industry policy on the strengthening trade linkage with Asian Regions	End/5/98	P: Long term prognosis of Japan's Economy and Asia in 2010  R: Japan's and Asian Industrial processing zones	Seminar on Japan's and some Asian industrial development (10/21 97)	Pawlik, Wysokinska, Postepska, Tatarzyn	*The paper and the report were interesting and knowledge was utilised mainly in the work of department of bilateral foreign cooepration.
#97-22 Medium-term macroeconomic prognosis with the use of an econometric model, including: -methods of model parameters valuation, -the role of factors outside one's control, -the estimation of model effectiveness.	12/3/97 & End/10/97	R: Macro-Economic Prognosis (12/3/97) P: Vision Policy P: Outline of Japan's Short & Medium term Macro-Economic Prognosis P: Japan's Medium-term Economic Prognosis (5 years plan) since 1956	Workshop: Macro-Economic Prognosis (12/3/97)	-Mr. Cwalina: Training in Japan (Mid-March to End-March '98) -Donation of Computer Simulation Program -Cwalina, Medlewaska	*Seminar was organized by Mr.Takahashi. Selection of short-term expert (from EPA of Japan) was perfect. *General seminar was attended by employees of MOE and other organizations. 7 employees related to the issue attended the workshop. *Seminar was useful in knowing Japanese experience. *Japanese expert proposed Polish way to realize prognosis. The attitude, think together, of the expert was preferred by Polish side.*It will take sometime to see the final effects out of these process.

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#97-28 Arousing the interest of Japanese SMEs in the Polish market including the opportunity of the first Polish national exhibition in JETRO Exhibition Hall (Ikebukuro), on 23 October-7 November 1997					*Mr. Takahashi cooperated with Mr.Kaibori's TOR.

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#98-21 Preparing reports and comments on working materials of industrial Strategy Department (according to the needs)					<ul style="list-style-type: none"> <li>*Under process.</li> <li>*Opinions of Japanese experts were useful.</li> <li>*Prof. Wada is working with Mr. Takahashi on this TOR.</li> </ul>
#98-23 Potential locomotives of development in Poland. Proposed ways providing for making a jump in Polish economic development					<ul style="list-style-type: none"> <li>*In identifying future policy, Japanese expert's opinions were useful.</li> </ul>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#98-24 Conducting HOPP program				Industrial Development Agency  URSUS tools factory	<p>*HOPP program conducted at URSUS (tool factory) has brought about a big result.</p> <p>*Management have learned Japanese management system.</p> <p>*Employees of the company also have learned efficiency is important. They changed their attitude towards work.</p> <p>*HOPP program has been introduced to other enterprises as well.</p> <p>*Future development of this program to other enterprises is anticipated, but Polish experts in this field must be trained.</p> <p>*HOPP should be integrated into the education of young generation.</p> <p>*Please refer to #3 of Items other than TORs.</p>

ITEMS other than TORs (Own proposed item)

Mr. Masayoshi TAKAHASHI

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#1 Export Promotion Measures	Time to time Almost completed	P: Towards New Era of Poland in 2010 (E) P: Total Elements linked with Export Promotion in Poland (E) P: Poland's recent trade performance in Poland R: Recent trends in Polish Foreign Trade and a need for new approach to Industrial Policy (3/98)			
#2 Financial Support Scheme Study	Time to time Almost completed	P: Towards New Era of Poland in 2010 (E) P: Project proposal : Official Request from the Government of Japan P: Back-to-office report" Policy-based financing in Hungary and Slovakia P: Long-term forecast on Exchange rate between Japanese Yen and US dollar and long-term interest rate of loan	Seminar: Industrial Policy & Policy-based financing (E&P) (Part I & II) (June 12 and Dec. 11, 1998)		

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#3 Competition Policy through Productivity Improvement (HOPP): Supports for URSUS Tool Works and other enterprises through Industry Development Agency</p> <p>(later included to TORs as #98-24)</p>	<p>Time to time Now on going</p>	<p>P: Towards New Era of Poland in 2010 (E)  R: Human-Oriented Program for Productivity Improvement (HOPP Manual)  P: Project Proposal on Competition Policy through Productivity Improvement Movement  P: "HOPP program dissemination project "Job Classification among Core task team and Proposal for selected model enterprises  R: Summary of HOPP Manual for Managers/Leaders  P: What is HOPP? (Presentation Materials)  Text: 20 Keys Evaluation Maps for evaluation  VTR: Multi-level meeting at URSUS Toolworks (Video Tape)  1) Summary (40 minutes)  2) Full records (6 hours)  P: Sequence of HOPP Standard Assistant Programs for Selected Model Enterprises  P: "HOPP program dissemination project" Job Classification among Core task team and Proposal for selected model enterprises</p>	<p>Seminar for leaders (10/01/97)  Seminar for managers (10/15 97)  Workshop: Strategic activities for 1998(9/01/98)  HOPP Seminar for Top Executives of Enterprises (Feb. 25, 98)  HOPP Detailed Seminar (June 15-18, 98)  HOPP Seminar for Szczecin Shipyard (8/24/98)  HOPP Seminar for KFAP (9/14/98)  HOPP Seminar for POLMO KOMIANSKI (11/6/98)</p>	<p>-URSUS Tool Works  -Selected Potential Model Enterprises  -Szczecin Shipyard  -KFAP  -POLMO KOMIANSKI</p>	<p>*HOPP program conducted at URSUS (tool factory)has brought about a big result.  *Management have learned Japanese management system.  *Employees of the company also have learned efficiency is important. They changed their attitude towards work.  *HOPP program has been introduced to other enterprises as well.  *Future development of this program to other enterprises is anticipated, but Polish experts in this field must be trained.  *HOPP should be integrated into the education of young generation.  *Please refer to #98-24.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#4 Shipbuilding industries and its supporting industries promotion	Time to time Completed	<p>P: Total performance of Japan's shipbuilding industries and Japan's Macroeconomy</p> <p>P: Long term trends of ship price &amp; building cost in Japan</p> <p>P: Ideal framework for Polish shipbuilding industries vitalization project based on technical cooperation between Poland &amp; Japan</p> <p>R: Recent Trends in Polish Foreign Trade and A Need for New Approach to Industrial Policy</p>	Workshop: Shipbuilding Industries, World, Asia, Europe and the others (Past, Present & Future) (Polish Shipbuilding Industry Association)	Many. Mostly member of Polish Shipbuilding Industries Association	
#5 Foreign Investment Promotion	completed	R: Analytical work on recent foreign investment into Poland			

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#6 Other Requests	October 1998	R: RECENT TRENDS IN POLISH FOREIGN TRADE AND A NEED FOR NEW APPROACH TO INDUSTRIAL POLICY  P: A Vision of New Industrial Society in Poland and What will be a possible engine of locomotive in Polish economy	Seminar (March 3, 98)	Kowalak, Miklaszewski	

## Achievement of Terms of References

Mr. Shohei KAIBORI

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#97-1 Support to entrepreneurship in Japan by local authorities; the competencies and forms of activity of the authorities in this respect.		(R): Information on SMEs policy implementation at regional and local levels			*The report was interesting and utilized as a reference material when discussing the matter with local government authorities. *Refer to Prof. Wada's TOR.
#97-2 Influence of employees' unions in Japan on law creation. The phenomenon of lobbying.					*The report introduced Japanese situation on the matter to MOE. *The report was useful as a reference material for discussions in the Parliament. *Information was very valuable.(US model is easily available, but Japanese model is usually difficult to obtain) *Refer to Prof. Wada's TOR.

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-3 Basic ethics in business in Japan. Requested and improper behavior of entrepreneurs in their mutual contacts and in the contacts with customers. Is there existing a kind of entrepreneurs' ethics code - written or not written.</p>		<p>(R): Ethics problems in Polish company's management</p> <p>(R): Proposals for Polish SMEs (suggestions published in Rzeczpospolita daily)</p>			<p>*The report gave clearer idea "How Polish entrepreneurs should be".</p> <p>*Refer to Prof. Wada's TOR.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-18 International trade policy in terms of integration and international co-operation. The restrains of freedom of state trade policy shaping (in general) regarding the non-discrimination and equal treatment of national and foreign entities. Threats and opportunities.</p>		<p>(R): Thought about Polish pro-exports policy</p>			
<p>#97-19 The measures being at the disposal of central and local authorities while establishing: -the level of rent charges for premises used for commercial activity -the level of profit margin(if regulated) -store space -business hours of shops</p>		<p>(R): Criteria of Japanese Supermarket Law; evaluation standards, rates</p>	<p>(S) Presentation: Explanation about Japanese legislation referring to supermarkets</p>		<p>*The report and the seminar enriched MOE employees' knowledge on issues small and medium sized retail shops. *Refer to Mr. Takahashi's TOR.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-23 Presentation of conclusions, comments and recommendations concerning the results of surveys made in 10 representative Polish enterprises (SMEs) on the current state of quality management and problems connected with ensuring the quality.</p>		<p>(R):Policy of supporting quality improving activities  (R): Significance of quality control in Japan and activities</p>	<p>(Short-term experts): concrete guidance(Nov.-Dec. 98)</p>		<p>*Through the surveys made in 10 SMEs, information on quality management, ISO9000 requirements, management and technology level was acquired. *Japanese expert, Mr.Kaibori played an important role in the seminar.</p>
<p>#97-24 Advancing the preparatory works to the project: "Computer Support to the Implementation in SMEs of Quality Systems Consistent with ISO 9000 Requirements".</p>			<p>(S) Presentation: Assistance to obtain ISO certificates</p>		<p>*Seminar was useful in discussing quality and productivity management. *Although Seminar was held on Saturday, over 80 people participated in it.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#97-25 The phenomenon of dishonest competition in Japan; the range of its occurrence, especially in SMEs. Legal regulations in this respect.		(R): Conditions of competitiveness and development of enterprises			Same as #97-3
#97-26 Study on state aid to SMEs sector in Japan, including: -functioning national, regional, local and branch programs, -financing sources, -sectors of: production, industry, agriculture, services, craftsmanship, -purposes for which the aid is used, -laws and regulations, -arrangement of the aid (contribution and role of the Government, ministries and local authorities), -role and contribution of business environment organization.		Polish translation of "Japanese government policy towards SMEs" (elaborated by Office for SMEs)  (R): Participation of businessmen organizations in the SMEs policy-making process in Japan  (R): Significance and policy of supporting traditional craft in Japan  (R)Methods of supporting venture transactions in Japan  Training in Japan (Feb.98)  Training in Japan (Feb. 99)	(S)Presentation: SMEs sector and characteristics of policy towards this sector in Japan		*SME dept. of MOE utilized the report. *Economic Strategy Dept.utilized the report in drafting a law (The draft will be discussed in the Parliament.)

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-27 Seminar on Japanese experience with regard to establishment of effective co-operation links and a modern market of industrial co-operation.</p>		<p>(R): Situation and activity of Japanese societies and chambers of trade and industry and their proposals for Poland</p>	<p>(S)Presentation: Role and activity of organizations gathering businessmen in Japan (S)Presentation: Significance of cooperation links and tools supporting them</p>		<p>*Report and seminar were useful not only for MOE, but also association of managers.</p>
<p>#97-28 Arousing the interest of Japanese SMEs in the Polish market, including the opportunity of the first Polish national exhibition in JETRO Exhibition Hall(Ikebukuro), on 23 October-7 November 1997.</p>			<p>-Visit of a mission: visit composed of representatives of top Japanese companies and Japanese SMEs (Sep 97) -Visit of a Japanese mission composed of SMEs representatives (Oct 27-8, 98)</p>		<p>*Mr. Kaibori implemented this TOR with Mr.Takahashi.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#97-29                      Concept of establishing a Model Center acting in favor of SMEs.</p>			<p>(S)Presentation: Concept and range of activity of SMEs Promotion Center</p>		<p>*Participants of the seminar were interested in the concept of the Model Center.                      *There is a discussion that the concept introduced by Japanese expert must be modified to meet the situation of Poland.                      *Seminar will be held again in January, 1999.                      *More detail information and technical assistance in setting up the Center is expected.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and /or Papers(P) submitted	Workshop (W) and /or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and /or Participants	Effectiveness & Remarks
#98-1 Preparing report on enterprises cooperation links					
#98-2 Preparing information about principles of SMEs sector monitoring system in Japan and comparing it with the EU principles (including information base for the system)		(R): Answer for question referring to SMEs monitoring	(S) Presentation: Approach and concrete methods of actual SMEs condition in Japan, general idea of the Japanese SMEs white paper		<p>*SME monitoring system is an important issue for Poland.</p> <p>*Japanese expert is expected to introduce the Japanese system, comparing it with EU system.</p> <p>*Monitoring SMEs has started as a model case. (Questionnaire is sent to SMEs).</p> <p>*Statistics is an important issue for Poland. It has to meet the requirement of OECD and other international institutions.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
<p>#98-3 Japanese experiences in promoting development and utilization of electronic (modern and efficient) systems and tools used by SMEs sector in trade transactions and accounting operations in international trade. Proposals and suggestions of possible technical assistance Japanese technical assistance from the Japanese side for the Polish SMEs sector</p>		<p>(R): Development of EDI processes linked with foreign transactions in Japan</p>			<p>*Report will be completed in January, 1999.</p>
<p>#98-4 Systems and methods of government, regional institutions and businessmen organizations assistance for SMEs in case of natural disasters in Japan</p>	<p>98/9</p>	<p>(R): Assistance means for SMEs in case of natural disasters in Japan</p>			<p>*Flood happened in Poland in April, 1997 highlighted the need for the issue. (Flood caused damages to SMEs) *The report is a useful material to know how Japanese Government and local governments give aid to SMEs in case of natural disasters.</p>

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#98-5 Possibilities of training, educational systems and other methods of business spirit knowledge popularization among young people - Japanese experiences		(R): The core of businessman education in Poland			*This is an important issue to be solved. *Poland expects Japan to send an expert in this subject.
#98-6 Advertising - its significance for promotion of SMEs commodities and services vs. principles of honest competition		(R): Role and normalization solution linked with PR in Poland			*The report will be completed in December 1998-January 1999.

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#98-7 Seminar on "Family Firms in Japan - tradition and continuity of experiences; examples of many- year activity and successes"		(R) Problem of Enterprises' succession in Japan and remedy means			*Report and seminar were useful to know Japanese successful experience related to Family Firms.
#98-8 Functioning, structure and development of internal trade including seminar on "SMEs Promotion Center in Japan, with special attention paid to problems of small and medium trade firms"		(R) Up-grading of management and tools of supporting trade enterprises (Project of Trade Promotion Center establishment)			*Report will be completed in February 1999.

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness & Remarks
#98-9 SMEs Promotion Center - preparing the concept of the Center, plan of activities, evaluation of possibilities of future assistance of the Japanese Government to the Center					*Same as #97-29
#98-10 Preparation proposition of actions that may increase trade turnover between Polish and encourage Japanese investors to invest in Poland (Japan Small Business Corporation Mission)					

Subjects (TORs)	Date completed (To be completed)	Reports(R) and / or Papers(P) submitted	Workshop (W) and / or Seminar (S) Held	Polish C/Ps and / or Participants	Effectiveness	Remarks
#98-11 Preparing analysis and comments on materials passed to the hands of the experts according to the needs of SMEs Department						

Other than TORs

- (R):Suggestions and proposals referring to SMEs policy program in 1998-2001" (draft)
- (R):Commentary to UNIDO report "Systems of SMEs Assisting in Developing Countries"
- (R):Policy of SMEs supporting in market economy introducing countries
- (R):Commentary to OECD report "Entrepreneurship in Sweden"
- (R):Commentary to OECD report "Entrepreneurship in Holland"
- (R):Commentary to OECD report "Entrepreneurship Review"
- (S):Strategic SMEs policy tools in Poland
- (R):Problem of SMEs access to financial funds
- (R):Commentary on "Project of Duty Free Zone and Special Economic Zone in Slubice"
- (R):Commentary to "Minutes from the Meeting of Baltic countries ministers responsible for SMEs policy"
- (R):Commentary to OECD report "SMEs and Legislation"
- (R)Commentary to OECD report "Utilization of Internet in the Process of Supporting SMEs"

## 2 ミーティング議事録

### 1. 合同評価ステアリングコミッティー

日時：1998年11月17日（火）

場所：経済省会議室

出席者：（ポ側）

経済省経済戦略局局長 B.Kowalak, Director（コ局長）  
経済省経済戦略局前次長 A. Miklaszewski, Former Deputy Director  
（現デンマーク大使館商務参事官）  
経済省産業政策局局長 H. Kaminski, Director  
経済省中小企業局次長 H.Swedrowska, Deputy Director  
経済省産業政策局課長 H. Tatarzyni, Head of Unit  
経済省経済戦略局課長 A. Kawaler, Head of Unit  
経済省中小企業局課長 G.Wojciechowska, Head of Unit  
技術開発公社副総裁 W. Olszanski, Deputy President  
産業開発公社国際協力局専門家 A. Kinel, Expert

（日本側）

評価調査団（西村団長、吉野団員、平川団員、橋口団員、小林団員）  
在ポーランド大使館（熊谷書記官、松田書記官）  
JICAポーランド駐在員事務所（石上所長）

（西村団長）

一本評価調査団の目的と評価方法について説明。特に率直な意見が聞きたいことを述べた。  
また、事前にポ側から提出された評価レポートの礼を述べた。

（コ局長）

－研修に出ている担当者以外はできるだけ評価ヒアリングに参加させる。  
－ポ側とりまとめをしていたミ前副局長は原則全てのヒアリングに参加する。  
－長期専門家にはポ側の状況の変化に柔軟に対応していただいた。感謝している。本協力がポ側にとって貴重なものであったことを強調したい。

### 2. 評価ヒアリング：経済戦略局・地域開発局

日時：1998年11月17日（火）

場所：経済省会議室

出席者：（ポ側）

経済省経済戦略局局長 B.Kowalak, Director（コ局長）  
経済省経済戦略局前次長 A. Miklaszewski, Former Deputy Director（ミ前次長）  
（現デンマーク大使館商務参事官）  
経済省経済戦略局課長 A. Kawaler, Head of Unit  
経済証経済戦略局スペシャリスト K.Cwalina, Specialist

（日本側）

和田専門家、高橋専門家  
評価調査団（西村団長、吉野団員、平川団員、橋口団員、小林団員）  
JICAポーランド駐在員事務所（石上所長）

（コ局長）

－経済戦略局では国内専門家、外国資料、OECD資料、二国間プロジェクト（本件と米国USAIDによる中小企業の法的問題点アドバイスプロジェクト）があった。  
－日本の専門家は、省庁再編の変化及び強調点の変更によく対応してくれた。  
－経済省になってからは、焦点はミクロ経済におかれ、最近では地方改革に伴う地域政策

に重点が置かれている。また、96年以降ブランド及びトレードマークに注目してきた。よって今回愛甲専門家の派遣が実現することに感謝している。

—専門家の全てのアドバイスがどの文書に生かされたかを明確にすることは難しいが、専門家のアドバイスがどのように有効であったのかについては3点述べることができる。

- すなわち
- (1) どのような政策が適切であるのかという意見を形成することができた。
  - (2) 問題の全容をつかむことができた。
  - (3) 理論付が補強され、新たな視点を提供された。

(吉野団員)

—日本の支援で役に立たなかったものは何か。例えば、日本が産業構造改革を推進した50—60年代の産業政策は、現在のポにとって参考にはなるかもしれないが、産業政策を策定しなければならないというポの外部環境を考えると役に立たないと思うが。

(ミ前次長)

日本の支援でポが活用しなかった、或いはできなかったものは次の3点である。

- (1) 児玉専門家(注：93年8月—9月、95年3月—6月派遣)によるアドバイス。主に日本の戦後の経験に基づいたものであったが、ポは基本的に市場の見えざる手が解決すると考えているので、活用されなかった。
- (2) 経済省は日本の支援を受けた生産性センターをうまく運営できず、経営を中断した。(注：わが国はポーランド生産性センターに長期2名、短期11名の個別専門家を派遣、研修員受入、単独機材供与、及び見返り資金の拠出等比較的規模の大きな協力を実施してきたが、理事長の放漫経営により解散に至った。)
- (3) 重要政策中枢支援協力の中で、政策金融を構築する機会を逸した。

(高橋専門家)

—長期専門家としての任期終了に伴い、ミ前局長の後任であるカバレル氏へこれまでの業務のレポートを贈与した。

—専門家が独自の評価アンケート記入を依頼した。

### 3. 経済大臣表敬

日時：1998年11月18日(水)

場所：経済省会議室

出席者：(ポ側)

シュタインホフ経済大臣(シ大臣)

経済省経済戦略局局长 B.Kowalak, Director(コ局長)

経済省経済戦略局前次長 A. Miklaszewski, Former Deputy Director

(現デンマーク大使館商務参事官)

経済省経済戦略局課長 A. Kawaler, Head of Unit

(日本側)

和田専門家、海堀専門家

評価調査団(西村団長、吉野団員、平川団員、橋口団員、小林団員)

在ポーランド大使館(佐藤大使、熊谷書記官、松田書記官)

JICAポーランド駐在員事務所(石上所長)

(シ大臣)

経済省としては3名の長期専門家の活動を極めて高く評価しており、深く感謝している。もし本件プロジェクトを形を変えて継続していただけるのであれば、ポ経済社会事情に精通している3名の専門家の延長による継続協力を期待したい。

本件協力はポ側の産業政策に対する視野を広げた。3名の専門家が作成した数多くのレポートはポ産業関連の政策立案に大いに貢献した。例えば、内閣経済委員会に経済大臣名で提出し決議された「経済政策」(97年)、「産業技術の移転に関する地方機関の設立」(97年閣議決定)、「海外貿易政策」(98年)、「2002年までの中期経済成長予測」(98年)等である。特に産業技術移転に関する地方機関設立はアジェンダ2000

においてEUから高く評価されたものである。

但し、ポ政府としては、国際情勢や専門家の意見を考慮して政策を立案しており、日本の専門家の意見を丸ごと政策に反映させているわけではないことをご理解願いたい。いずれにせよ、日本の専門家には毎日接する中で、困ったことがあればいつでも相談し、応じてもらってきたことは事実であるし、深く感謝している。

(コ局長)

99年5月までの残された協力期間中は産業の近代化と地方開発に重点をおきたいと考えている。その一環として、ブランド・イメージに関するセミナーを実施する予定である。右はポーランドの投資家へのプロモーション戦略立案に資するものであり、ソニー顧問の愛甲氏を専門家として派遣していただく予定である。

(シ大臣)

99年1月より新しい地方行政制度が開始されるが、地方開発に関する政策立案は経済省の所管となり、本件協力が早い段階から地方開発に焦点を当てていたことはまさに慧眼であった。また、ブランドイメージの改善により投資家がよりいっそうポーランドに注目することを期待している。投資家とはもちろん、トヨタをはじめとする日本企業を含んでいる。さらに、URSUSで実施している生産性向上プログラム(HOPP)についても、経済省として高く評価している。

(西村団長)

我が方としては当初予定になかった課題にも柔軟に対応してきたつもりである。その時々的情勢に応じ、政策の重点が変わるのは当然のことである。他方、ポ政府の産業政策に対する見方は、過去に比べて変化したのか、或いはしなかったのかを伺いたい。

(シ大臣)

ポ大臣の産業政策に対する考え方は90年代当初より変化していない。何よりコ局長が現在ここにいるのがそのことを体現している。マクロ経済的にはポのパフォーマンスはOECDから高く評価されており、外国投資は今年一年で100億ドルに達する勢いである。インフレ率、失業率も低下傾向を維持している。来年度予算はNATO加盟関連で安全保障重視の編成であるが、経済省関連では特定産業(製鉄、石炭、軍事等)のリストラの加速や社会問題の解決のための費用が計上されている。地方では特に石炭採掘と製鉄業が集中しているシレジア地方、及び社会問題が深刻な北東部の開発が重要である。いずれにせよ、ポ政府としては日本の専門家の協力を高く評価するものであり、改めて日本政府に感謝の意を表したい。

(佐藤大使)

貴大臣のお言葉はしかるべく本国に伝達する。また、わが国企業の当地進出に対する貴大臣からの暖かい支援についても、この場を借りてあらためて御礼を申し上げる。トヨタ進出の件については年内に結論が得られるよう当方としても努力することを約束する。

#### 4. 評価ヒアリング：中小企業振興局

日時：1998年11月18日(水)

場所：経済省会議室

出席者：(ポ側)

経済省経済戦略局前次長 A. Miklaszewski, Former Deputy Director  
(現デンマーク大使館商務参事官)

経済省産業政策局局長 H. Kaminski, Director

経済省中小企業局次長 H. Swedrowska, Deputy Director

経済省経済戦略局課長 A. Kawaler, Head of Unit

経済省中小企業局課長 G. Wojciechowska, Head of Unit

経済省中小企業局スペシャリスト Dorota W., Specialist

経済省中小企業局スペシャリスト Dobrzynska, Specialist

経済省中小企業局スペシャリスト E. Kowalewicz, Specialist

ポーランド中小企業財団理事 W. Dzierzanowski, Plenipotentiary of Board

(日本側)

和田専門家、海堀専門家

評価調査団 (西村団長、小浜団員、吉野団員、横山団員、平川団員、  
橋口団員、小林団員)

JICAポーランド駐在員事務所 (石上所長)

(ポ側要旨)

- ・海堀専門家が提出したレポートについては、局のスタッフ全員がコピーをして勉強した。著作権の問題もあるので、レポートの内容についてはそのまま文書に掲載することはなかったが、問題の新たな解決方法を示唆し、視野を広げられることが多かった。
- ・TOR以外に多くの分析を依頼し、答えてもらった。いずれも必ず期限通り提出された。
- ・今後もし機会があれば日本からは特に義務教育以上の学校教育における中小企業トレーニングにかかる専門家を派遣してほしい。

## 5. 評価ヒアリング：産業政策局

日時：1998年11月18日 (水)

場所：経済省会議室

出席者：(ポ側)

経済省経済戦略局前次長 A. Miklaszewski, Former Deputy Director  
(現デンマーク大使館商務参事官)

経済省産業政策局局長 H. Kaminski, Director

経済省産業政策局専門家 K. Brozoska, Expert

経済省産業政策局専門家 K. Zareba, Expert

経済省産業政策局専門家 M. Celmerhansdorfer, Expert

経済省産業政策局課長 A. Buza, Head of Division

経済省産業政策局課長 S. Soja, Head of Division

経済省産業政策局課長 H. Tatarzyn, Head of Unit

経済省経済戦略局課長 A. Kawaler, Head of Unit

産業開発公社セクター担当リーダー F. Streck, Leader of Sector Studies

(日本側)

和田専門家、高橋専門家

評価調査団 (西村団長、小浜団員、吉野団員、横山団員、平川団員、  
橋口団員、小林団員)

JICAポーランド駐在員事務所 (石上所長)

(ポ側要旨)

- ・和田・高橋専門家はポーランドの事情をよく理解されただけに、そのアドバイスにはいろいろと考えさせられた。
- ・TOR以外で高橋専門家分は特に造船産業における比較/分析が役に立った。  
また、和田専門家分では素形材センターのミッションが実際に工場を見て診断をしてくれたのがよかった。
- ・今後の協力については、和田専門家には是非残っていただき、技術開発、サイエンスパーク等の産・官・学の協力支援をしてほしい。
- ・産業政策局においては、今後は中小企業振興、技術移転、地域開発という一見かけ離れたこれらの分野が重要となってくる。
- ・JICAの研修プログラムは日本の産業と共に文化にも触れることができることから、評価しがたいほど大きな意味を持っていると思う。次回の研修に当局のスタッフを出そうと考えている。

## 6. 評価ヒアリング：技術開発公社

日時：1998年11月18日（水）

場所：経済省会議室

出席者：（ポ側）

技術開発公社総裁	Z. Wrzesinski, President
技術開発公社副総裁	W. Olszewski, Deputy President
技術開発公社課長	J. Druzynski, Director
技術開発公社課長代理	R. Pawlak, Deputy Director
経済省経済戦略局課長	A. Kawaler, Head of Unit

（日本側）

和田専門家

評価調査団（西村団長、小浜団員、吉野団員、横山団員、平川団員、橋口団員、小林団員）

JICAポーランド駐在員事務所（石上所長）

（ポ側要旨）

・和田専門家の延長を希望する。

## 7. 評価ヒアリング：産業開発公社

日時：11月19日

場所：経済省会議室

出席者：（ポ側）

産業開発公社総裁	A. Krezel, Board Chairman
産業開発公社理事	A. Malewicz, Board Member
産業開発公社課長	L. Dziedzic, Director
産業開発公社研修課長	E. Chalubinska, Head of Training Section
産業開発公社国際協力局専門家	A. Kinel, Expert
経済省経済戦略局課長	A. Kawaler, Head of Unit
経済省開発経済研究所代表	A. Jodkowski, PhD.

（日本側）

高橋専門家

評価調査団（西村団長、小浜団員、吉野団員、横山団員、平川団員、橋口団員、小林団員）

JICAポーランド駐在員事務所（石上所長）

（公社総裁）

政策金融についてはアジア経済危機のもとに金利・為替リスクが特に問題となっていた時で、ポがそれらのリスク評価がどこまでできるのかが問題となり、導入できず、残念な結果となった。しかし日本における金融の機能を知ることができた。提供された円借款の比較資料（ハンガリー／チェコ）については今後の参考とさせていただく。

本公社は政府機関であり、7年前に設立された。目的は国営企業のリストラで、そのための方法を企業に紹介して導入している。公社の支援企業は現在80社で、従業員総数は4万人である。

国営企業リストラのために最も効果的なのは、よいモデル企業を作ることだという考えには同意する。その点でURSUSでどこまでHOPPが効果的であったかを見た上で、さらなる広がりを考えたい。無論、いろいろな文書・テキスト類があり、それによる広がりはあるが、実施に当たっては自分の目で見るとの方法はないだろう。独立企業としてどれだけ効率的にやっていたのかが明確になれば、成功例として他企業への普及に公社も関わりたい。

本協力のモデレーターは経済省であり、当公社は経済省から指示があったプログラムの実施機関にすぎない。よって今後経済大臣が生産性向上プログラムHOPPの導入を決定すれば実施することが可能であるが、経済省の代わりに提案・推進することはできない。

(チ研修課長)

生産性向上プログラムについては大学での講座開設を検討した方がよい。もしそのような講座ができれば、公社としても宣伝することが可能である。設置対象は経済大学のほか、工科大学が考えられると思う。国内で幅広く普及するためには、国内で専門家を養成することが必要だ。

(経済省開発経済研究所代表)

普及については既にワルシャワ経済大学経営学部プオシャイスキー教授を中心とした民間のイニシアチブ・グループが発足している。当面はそのグループでHOPPを広めていきたいが、URSUSのフォローアップも含めて、今後高橋専門家を3ヶ月に一度ポーランドに派遣してほしい。

## 8. ウルスツールワークス社視察

日時：1998年11月19日(木)

場所：ウルスツールワークス社工場

出席者：(ポ側)

ウルスツールワークス社機械製造本部長 K.Matlosz

経済省経済戦略局前次長 A. Miklaszewski, Former Deputy Director

(現デンマーク大使館商務参事官)

産業開発公社総裁 A.Krezel, Board Chairman

経済省経済戦略局課長 A. Kawaler, Head of Unit

この他、ウルスツールワークス社社員多数。

(日本側)

高橋専門家

評価調査団(西村団長、小浜団員、吉野団員、横山団員、平川団員)

在ポーランド大使館(石田公使、熊谷書記官、松田書記官)

JICAポーランド駐在員事務所長(石上)

(高橋専門家)

とにかく苦勞し大変だったが、これを継続すればもっと改善できるはずだ。

URSUSの社員は立派だ。この生産性向上プログラムが根付いて永久的に続いていくことを希望する。

(マ本部長)

大変な苦勞があったが、高橋専門家の協力を得て生産性向上に取り組んでくることができた。

(シ大臣祝辞：ミ局長代読)

高橋専門家の指導は生産性向上HOPPのみならず、様々な分野に及んだ。HOPPは現場の労働にとってどれだけの成果が出るかというプロジェクトである。URSUSへのHOPPの導入はポーランドの工場にとって最初の試みであるが、これは労働組合と経営者間の協定が結ばれたため、導入された。労働者の意識改革が行われたことは目に見える成果として高く評価できる。高橋専門家にはHOPP導入の責任をとって今後も頻りにポーランドを訪問してくれることを期待する。高橋専門家にシ大臣の感謝状を授与させていただく。

(石田公使)

EU加盟交渉も始まったところであり、ポは現在重要な時期にある。あらゆる産業の分野で勤勉性、生産性等を向上しなければならない時期にある。かかる状況下でURSUSの皆様は努力して、これらの課題に取り組んでいるご様子。今、工場内を見学して一年前の工場と現在を比較する写真があった。この1年の間で大きな成果が残されたことを認識した。今後この成果はワルシャワ経済大学を中心に広げていきたい。

URSUSのツールワークスがこのHOPPプログラムを最初に導入したことを記念するプレートを差し上げたい。今後のフォローアップとしてマトウォシュ社長を日本で研修することを検討中である。

(産業開発公社総裁)

今年はURSUSにとって大きな変化の年である。現在、リストラによる改革が進んでいるところでもある。ポーランド全国のURSUS工場のうち、既に6つの工場が株式会社になり、これから民営化される予定である。ワルシャワで民営化される工場はここだけである。最初に民営化すべき工場はここがいいと判断した。ここまでこれたのも従業員の努力のおかげである。URSUSツールワークスは株式会社になることでさらなる成功を治めるものと断言できる。この工場にとって、今が非常に重要な時期である。こうした変化は職場環境だけでなく、賃上げにも影響するであろう。このツール工場の成功はURSUS全体として今後発展するための好例になると思う。URSUSの他の工場も今後努力し、同じ方向を進むだろう。当工場の成果はポーランドにも非常に重要な意味を持つものであり、日本との協力を抜きにしてはできなかったことを最後に付け加えたい。

## 9. 合同評価ステアリングコミッティー

日時：1998年11月20日（金）

場所：経済省会議室

出席者：（ポ側）

経済省次官 B.Blaszczyk (ブ次官)  
経済省経済戦略局局长 B.Kowalak, Director (コ局長)  
経済省経済戦略局前次長 A. Miklaszewski, Former Deputy Director  
(現デンマーク大使館商務参事官)  
経済省産業政策局局长 H. Kaminski, Director  
経済省中小企業局次長 H.Swedrowska, Deputy Director  
経済省産業政策局課長 H. Tatarzyn, Head of Unit  
経済省経済戦略局課長 A. Kawaler, Head of Unit  
経済省中小企業局課長 G.Wojciechowska, Head of Unit  
技術開発公社副総裁 W. Olszyski, Deputy President  
産業開発公社国際協力局専門家 A. Kinel, Expert

（日本側）

和田専門家、海堀専門家  
評価調査団（西村団長、小浜団員、吉野団員、横山団員、平川団員、橋口団員、小林団員）  
在ポーランド大使館（石田公使、熊谷書記官、松田書記官）  
JICAポーランド駐在員事務所長（石上）

（ブ次官）

・今回の評価結果について、とりわけ長期専門家について高い評価となった。日本の協力に感謝の意を表す。

（評価討議録の署名を行い、交換した。）

## 10. コニン県知事表敬

日時：1998年11月23日（月）

場所：コニン県庁会議室

出席者：（ポ側）

コニン県知事 S.Tamm  
コニン地域開発公社総裁 D.Kaluzny  
コニン県開発部長 W.Matecki  
コニン県経済開発ユニット M.Sobon

（日本側）

評価調査団（西村団長、吉野団員、小林団員）  
JICAポーランド駐在員事務所（石上所長）

面談要旨：

Q 1.

99年1月の地方行政改革は専門家派遣にどのように影響するのか。

特に、提出された要望調査表ではC/Pがコニン県開発部長とコニン地域開発公社になっているが、改革後のC/Pはどうなるのか。

A 1.

行政改革の結果、コニン県はなくなり、ヴィエルコプルスカ県に吸収され、県庁所在地はボズナニとなる。

ヴ県知事が現在のコニン県知事の権限を引き継ぐが、ヴ県知事の役割は警察・管理面が中心となるので、本件のC/Pはヴ県議会の議長と、ヴ県議会が83%を所有することになるコニン地域開発公社となる。つまり、契約はヴ県議会となるが、本件実施の実質的なC/Pはコニン地域開発公社となると考えていただきたい。

なお、コニン地域開発公社は改革後も主に元のコニン県において活動を続ける、その活動地域は現在よりも広がる見通しである。同公社は株式会社であり、中央省庁からは独立している。現在、同行者の株はコニン県知事83%、産業開発公社14%、地方自治体と企業が3%を所有している。今回の改革に伴って、コニン県知事所有分はいったん国庫省の所有となり、その後ヴ県議会の所有となる。よって改革後の同公社の活動内容については、議会の決定を待つことになる。また、ヴ県議会の所有になることによって、政治的な影響を受けるであろうことは否めない。

JICAの開発調査マスタープランでも指摘されたように、コニン県の最重要課題はアンバランスな産業構造であり、その改善のために中小企業の果たす役割が大である。このことについてコニン県知事は既にヴ県議会議員（98年10月選挙済）とも協議しており、彼らがその重要性について十分理解しているとの感触を得ている。よって、行政改革後も本件は必ず実施されると思われる。

Q 2.

要望の内容について、中小企業振興というがその対象業種はなにか。

A 2.

優先したい業種は次の通り：

(1) 金属機械産業

特に大企業のリストラによって独立を余儀なくされる部門を将来の有望な中小企業として育てたい。具体的にはアルミ工場（レナル社、オドメッキ社）から独立する企業を想定している。これらの企業は現在売り上げの90%が親会社向けで、アルミ鑄造、アルミパレット、建設資材（橋げたなど）を生産しているが、自動車部品への転換も考えている。

(2) 建設資材製造業

コニン県で材料を調達できる産業。

(3) 農産物加工業

コニン県で材料を調達できる産業。

(4) 幅広い意味でのサービス業（観光業・ホテル業を含む）

コニン県が比較優位にあるのは(3)であるが、(1)と(2)はほとんどの大企業がもっている機械・修理工場のリストラに関することであり、最も難しい課題であるので、是非日本に協力をお願いしたい。

なお、中小企業とは従業員数250名以下の企業をいう。

Q 3.

指導内容の希望はなにか。

A 3.

特に上記の業種を対象にして、次の分野の指導をしてほしい。

(1) 品質管理・改善

- (2) コスト面からみた生産管理
- (3) 産業マーケティング (どのような製品が売れるのか)  
具体的には12月7日から重要政策の短期専門家がコニンで行う「QCと生産コスト削減」及び「マーケティング戦略」のような内容をイメージしている。

Q 4.  
本件専門家がセミナーを開催すると仮定した場合、出席者の学歴と使用言語は？

A 4.  
セミナーであれば、複数企業から代表がでてくるので、学歴は工科大学・大学卒業生及び職業高校卒業生。想定人数は20名。一つのモデル企業と言うことであれば、学歴はいろいろである。いずれの場合も、言語は英語・ポーランド語の通訳を用意する必要がある。

Q 5.  
経済省との関わりは？

A 5.  
最もコンタクトがあるのは中小企業局であり、そのほか、経済戦略局や新しくできた地域開発局ともコンタクトがある。

Q 6.  
この分野での他の援助機関の支援内容は？

A 6.  
USAID  
97-99年の3年間の支援を受けている。  
内容は次の2点。

- (1) USAIDのコンサルと公社のスタッフがペアで直接中小企業を回って セミナー、研修、コンサルティングを通して指導する。セミナーのテーマは技術面よりも、財政・組織面 (コミュニケーション、集団意識など) に重点がおかれる予定。
- (2) 地方開発公社のスタッフを教育し、コンサルとして育てる。

EU  
ポーランド中小企業ファンド (国庫省のファンドで経済省とも協力している資金) によって実施・管理されている支援。

- 内容は次の2点。
- (1) 企業のコンサルティング及び研修プロジェクト  
対象業種の指定なし。参加費用の60%が上記ファンドから支援されている。
  - (2) 情報サービスプロジェクト  
コニン県の企業をデータベースにインプットする、あるいは企業のために必要なデータを収集する。

## 1.1. クラコフ国立鑄造研究所

日時：1998年11月23日 (月)

場所クラコフ国立鑄造研究所会議室

出席者： (ポ側)

クラコフ国立鑄造研究所所長

(日本側)

和田専門家

評価調査団 (平川団員)

(面談要旨)

・ 鑄造は機械産業の中核であるサポーティングインダストリーである。本研究所は産業界との連携がうまくいっている。

・ 重要政策中枢支援スキームにおける具体的な協力形態案は次の通り：

(1) 研究者レベルで研究支援を行う。

(2) 現在の研修コース(短期)に日本から専門家を派遣し、中小鑄物企業診断を絡めて新たな研修コースを開設する。

(3) 素形材センターに頼んで、民間ベースの買い付け・投資ミッションを派遣する。  
よって平成10年度に是非C/P研修で所長を日本に派遣し、自身の目で確かめさせたい。

## 12. UNDPアンブレラプロジェクト表敬

日時：1998年11月24日(火)

場所：UNDPアンブレラプロジェクトオフィス

出席者：(ポ側)

UNDPアンブレラプロジェクトダイレクター T. Buchacz, Project Director

(日本側)

評価調査団(横山団員、平川団員、小林団員)

大使館(熊谷書記官)

JICAポーランド駐在員事務所長(石上)

(ブダイレクター)

本件はポ政府とUNDPの共同プロジェクトであり、運営期間は暫定的に2000年までとなっている。ポーランド人スタッフによってUNDPの規程に沿って運営されている。運営資金はUNDP及び日本の見返り資金による。

日本に期待する支援内容はTQMであり、40名のコンサルタント(彼らは36社の中小企業を指導している)を指導してほしい。専門家の要件は、海外経験があって英語の堪能であり、プロジェクト・ダイレクターに文書でレポートできる人が望ましい。

(横山団員)

まず今年度は短期専門家を派遣し、その結果をみて長期派遣を検討したい。

日本側としてはポのみならず、近隣諸国への支援もあわせて考えたいので、本件専門家を長期で派遣する場合には近隣諸国への任国外出張も考慮してほしい。

## 13. 大使報告

日時：11月24日

場所：大使館

出席者：在ポーランド大使館(佐藤大使、熊谷書記官、松田書記官)

和田専門家

評価調査団(西村団長、吉野団員、横山団員、平川団員、小林団員)

JICAポーランド駐在員事務所(石上所長)

(西村団長)

96年5月から実施してきた本件プロジェクトは3名の専門家がポの経済情勢を早くから熟知し、担当カウンターパートと密接に連携し信頼関係を構築したことで、数々の産業政策立案に大いに貢献し、経済省より高い評価を得ていることを確認した。特に、産業技術開発における産業技術開発公社に対する支援は技術とビジネスを結びつけるという点で現実味のある成果があった。また、URSUSで実施している生産性向上プログラムHOPPは今後国営大企業が分業体制下で中小に独立する良い見本となるだろう。更に、中小

企業振興については最も大きな影響を与えたことが認識できた。

本件協力の成果としては

- (1) 日々の業務における参考情報の提供、
- (2) 欧米に比較して入手しにくい日本の情報の提供、
- (3) 産業政策に対する信頼性の補強、
- (4) 実際の改革への日本のアイデアの採用

の4点があげられると思料する。特に、欧米の場合は既存の政策をそのままポに移転しようとするのに対し、日本の場合は経済省内に入り込んで日常接することにより、ポ側のニーズに応じた対応を取ってくれたことで高く評価されている。

また、今回の3名の専門家の人選も極めて的確であったと思料する。

(和田専門家)

経済省側と上手くコミュニケーションができたことで、政策立案の過程や誰が決定権があるかなど内部事情も見栄てきた。また、事前に経済省内部の人事・組織再編情報を得られたおかげで、こちらも事前に日本側の政策提言の根回しなど手を打つことができた。

また、ポは89年から市場経済化を進めてきているが、どの段階で如何に経済を市場に委ねればよいのかという壮大な実験を、世界中の市場経済移行国に先駆けて行っているといえる。このような経済状況下で本件プロジェクトの必要性、重要性を改めて認識できたとともに、日本の今後の経済運営のあり方にも大きな教訓を得ることができたと考えている。

(横山団員・熊谷書記官)

本件協力の成果について、簡素で見やすい広報パンフレットを作成し、政府要人に配布することを思案中である。

(佐藤大使)

本件が成功例として普遍化され、他国での協力を役立てられることを希望する。