

ブルガリア共和国
重要政策中枢支援「産業政策」
終了時評価報告書

平成 15 年 3 月
(2003 年)

国際協力事業団
アフリカ・中近東・欧州部

地 四 中

J R

03-6

序 文

国際協力事業団（JICA）は、ブルガリア共和国政府の要請を受け、市場経済への転換を図る同国にとって望ましい産業構造のあり方と、そのために必要な産業政策を明らかにし、具体的な産業政策の策定につながる政策提言を行うため、平成 11 年 9 月から 3 年間の計画で、重要政策中枢支援スキームによる協力を開始しました。

当事業団は、本協力プロジェクトの成果、効率性、自立発展性などの評価を行うとともに、ブルガリア共和国をはじめとする中・東欧諸国の市場経済化における今後の協力を検討する指針を得ることを目的として、平成 14 年 9 月 8 日から 22 日まで、一橋大学経済研究所所長 西村 可明教授を団長とする終了時評価調査団を現地に派遣しました。本報告書はその調査結果を取りまとめたものです。

本協力プロジェクトによる成果が、ブルガリア共和国の経済発展、円滑な市場経済への移行に寄与すること、また、この報告書が、類似する状況にある国に対する協力を、さらに発展させるための良き教訓となることを祈念してやみません。

最後に、本協力プロジェクトの実施にご協力をいただいた関係各位に対し、心より感謝の意を表します。

平成 15 年 3 月

国際協力事業団

理事 望月 久

目 次

序 文

目 次

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査団の派遣	1
1 - 1 終了時評価調査の背景・経緯	1
1 - 2 終了時評価調査の目的	2
1 - 3 評価調査団の構成	3
1 - 4 評価調査の方法	3
第2章 評価結果	5
2 - 1 プロジェクトの分野別活動実績要約	5
2 - 2 目標・計画・活動の妥当性	6
2 - 3 活動の有効性(目標達成度とプロジェクト活動の貢献度)	8
2 - 4 投入・実施体制の効率性	10
2 - 5 プロジェクトの成果が及ぼした間接的效果(インパクト)	11
2 - 6 自立発展性	12
第3章 評価結果の総括	14
3 - 1 評価総括	14
3 - 2 同様のプロジェクトを計画・実施する際に考慮すべき教訓	15
3 - 3 本プロジェクト後に考慮されるべき提言	16
3 - 4 今後のブルガリアに対する市場経済化支援分野協力の方針	16
付属資料	
1 .調査日程	21
2 .討議議事録(ミニッツ)	22
3 .プロジェクトの投入実績	53
4 .評価ヒアリング記録	55
5 .評価調査質問票回答(カウンターパート4名分)	67

評価調査結果要約表

1. 案件の概要																																			
国名：ブルガリア共和国		案件名：産業政策																																	
分野：計画・行政		援助形態：個別専門家チーム派遣																																	
所轄部署：アフリカ・中近東・欧州部 中近東欧州課		協力金額：2億1,600万円																																	
協力期間	1999年9月30日～ 2002年9月29日		先方関係機関：経済省、輸出振興庁、中小企業振興庁																																
			日本側協力機関：経済産業省																																
他の関連協会：個別専門家派遣「品質・生産管理」、「外国投資促進」																																			
<p>1-1. 協力の背景と概要</p> <p>1989年の共産主義体制崩壊後、ブルガリア共和国（以下、「ブルガリア」と記す）は中央集権的な計画経済から市場経済への移行をめざし、経済発展のための良好な経済状況と産業構造を築くための経済改革に着手してきた。しかし、同国経済は1997年までマイナス成長を記録し、中欧諸国のハンガリーやチェコのように外国直接投資の誘致による経済成長を達成することができず、市場経済化を果たすためにはより一層の改革努力が必要とされていた。</p> <p>このような背景の下、ブルガリア政府は日本政府に対し、同国における産業政策の策定・開発にかかわる支援を要請した。</p>																																			
<p>1-2. 協力内容</p> <p>我が国はブルガリアにおける産業競争力強化、中小企業振興、輸出振興を図るべく、同国の産業政策の策定・開発に対する支援を行った。</p> <p>(1) 上位目標</p> <p style="padding-left: 20px;">競争力のある産業構造の構築に寄与する産業政策が継続的に開発・改善される。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p style="padding-left: 20px;">産業競争力強化、中小企業振興、輸出振興分野において、経済省及び他の関係機関により、適切な産業政策の開発・改善が行われる。</p> <p>(3) 成果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 産業政策の策定が促進され、改善される。 2. 産業競争力強化、中小企業振興、輸出振興分野における産業政策を効率的に開発するための手法が研究される。 3. 産業政策を計画・開発するためのカウンターパート職員の実践的な技術が向上する。 <p>(4) 投入（評価時点）</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td colspan="4">日本側：</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">長期専門家派遣</td> <td style="text-align: center;">4名</td> <td style="padding-left: 20px;">機材供与</td> <td style="text-align: right;">759万1,000円</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">短期専門家派遣</td> <td style="text-align: center;">19名</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">研修員受入れ</td> <td style="text-align: center;">6名</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">国別特設研修</td> <td style="text-align: center;">8名</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4">相手国側：</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">カウンターパート配置</td> <td style="text-align: center;">6名</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">土地・施設提供</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				日本側：				長期専門家派遣	4名	機材供与	759万1,000円	短期専門家派遣	19名			研修員受入れ	6名			国別特設研修	8名			相手国側：				カウンターパート配置	6名			土地・施設提供			
日本側：																																			
長期専門家派遣	4名	機材供与	759万1,000円																																
短期専門家派遣	19名																																		
研修員受入れ	6名																																		
国別特設研修	8名																																		
相手国側：																																			
カウンターパート配置	6名																																		
土地・施設提供																																			

2. 評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏名	所属
調査者	団長/総括	西村 可明	一橋大学経済研究所 所長
	評価企画	水口 大	国際協力事業団 アフリカ・中近東・欧州部 中近東・欧州課
	評価分析	高沢 正幸	株式会社レックス・インターナショナル 開発計画コンサルタント
調査期間	2002年9月8日～2002年9月22日		評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1. 評価結果の要約

(1) 妥当性

ブルガリア産業の競争力強化に寄与する産業政策の改善というプロジェクト目標は、“National Economic Development Plan 2000-2006”や“Industry 2002 Program”にて優先分野とされており、その優先度の高さはプロジェクト開始時期と変わっていない。本プロジェクトは、この優先度に従い計画されたものであり、ブルガリアのニーズに応えるものであった。また、コメコン市場を失った同国は新たな市場開拓による経済発展をめざす必要があり、「産業競争力強化」「輸出振興」「中小企業振興」の分野選定は妥当といえる。しかしながら、日本側はこのニーズに則して、計画どおり、適時に適切な専門家を派遣することができなかった。その意味で、プロジェクトの概念的枠組みの妥当性はある程度確保されると思われるものの、具体的な計画・活動のレベルにおいては、ニーズに対する妥当性を欠いたといえる。ただし、プロジェクトの後半に3回派遣された短期専門家「経済政策アドバイザー」の活動・提言は、本質的な政策支援としてブルガリア側に高く評価され、プロジェクト活動の妥当性を立て直す適切な投入となった。

(2) 有効性

プロジェクトの主要3分野において、日本側の直接的な協力による政策形成が目に見える形で確認されないことから、期待されたプロジェクト目標まで十分に到達しなかったと判断される。カウンターパートは産業政策策定の基礎となる情報を収集し、取りまとめる技術・手法をある程度習得したが、そこから分析を行い、独自に政策を策定できるレベルには到達していない。ただし、本プロジェクトの成果は間接的に、今後適切な産業政策の策定を実現するうえで重要な蓄積となっており、効果的な政策策定に至る素地をつくり上げることに貢献したといえる。

(3) 効率性

投入量と比較した成果の達成状況から、プロジェクト全体の効率性は低いと思われる。長期専門家の派遣時期と関連する短期専門家の派遣時期を重ねることができなかったため、長期専門家の支援が得られず、結果として単発的な派遣も見られた。カウンターパートの訪日研修は、市場経済下のビジネス環境を研修者が直接知るうえで非常に有効であった。ただし、より高い効果を生むために、ブルガリア政府による研修者の選考について改善する必要がある。

(4) インパクト

最終的な便益者(企業、輸出事業者、中小企業事業者)への効果は本調査では確認できなかった。これはそもそも政策支援という目標の達成度が低いこと、政策支援という性質上、効果が現れるまである程度の時間を要することから検証が困難である。しかし、今回のプロジェクトの成果として技術的定着度の高い各種政策ツールの開発は、将来の産業政策の形成に継続的な好影響を及ぼす可能性がある。

プロジェクト活動を通じて発行された輸出業者名鑑、ブルガリア国内の輸出業者のカタログ等が正の効果を生んでいる。これらの出版物の発行により、外国企業が輸出振興庁(BTPA)に対してブルガリアの企業を紹介するよう尋ねた件数はおよそ1,000から2,000に増加した。

(5) 自立発展性

プロジェクト目標が十分達成されていないため、産業競争力強化、中小企業振興、輸出振興の政策策定の成果レベルでの自立発展性は、終了時評価調査の段階では検証できない(ただし、信用保証制度、事業推進銀行(BEB)の役割の強化等が近日中に採用される可能性はある)。しかし、カウンターパートは、プロジェクトを通じて、政策策定のために必要な情報を収集・分析する必要性を認識し、実際にブルガリア製造業の概要、輸出業者名鑑、輸出業者カタログ等の作成能力を習得している。これら活動の継続は技術的にも可能と思われる。ただし、継続するためには政府からの財政支援が必要である。なお、同国の政策ははまだ大臣や次官など省庁の高レベルにおいて策定されており、ボトムアップによる政策立案が制度化されていないことから、政策の継続性が保証されるものではないが、プロジェクトで得られた具体的手法や成果物は職員レベルに蓄積されており、その持続性は高い。

3-2. 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること 該当なし

(2) 実施プロセスに関すること

以下の2点が効果発現に貢献した。

- 1) 産業統計調査の導入、輸出振興にかかわる具体的活動(輸出業者名鑑、ブルガリア国内産業情報CD-ROM、潜在的下請け企業名鑑などの作成)がカウンターパート自身のキャパシティビルディングにつながった。
- 2) 経済政策アドバイザーとして派遣された短期専門家による経済政策助言(中小企業信用保証制度の設立、世界銀行の融資活用に関する意思決定など)が大臣、副大臣など上位レベルのカウンターパートの貢献につながった。

3-3. 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

プロジェクトの開始当初、ブルガリア側は日本側が直接的に産業政策の策定を行うことを期待していたが、日本人専門家は直接政策策定活動を行うよりも、カウンターパートの人材育成に重点を置いた。この基本的業務指針に関する双方に認識のズレが、プロジェクトの効率性及び目標達成度の低下に少なからず影響を及ぼしたと思われる。

(2) 実施プロセスに関すること

- 1) 日本側の長期専門家派遣の遅延、及びブルガリア側カウンターパート配置の不備、またプロジェクト実施期間中の政権交代が、共通目的の共有が不可欠であるプロジェクトチームの形成に支障を来した。
- 2) 日本側のプロジェクト運営体制が不十分であり、効果的なモニタリングと柔軟な対応ができなかった。

3-4. 結論

合同評価チームは、プロジェクトが経済省や関係機関のために、政策作成、政策の計画手法の開発、カウンターパートの実用的技術の改善にある程度貢献をしていると判断し、プロジェクトは予定どおり、2002年9月をもって終了することで合意した。

プロジェクト目標が十分達成されなかったという評価は、目標そのものが高度なものではあったが、総合的で論理的な産業政策が、3分野の長期専門家がかわって目に見える形で作成されなかったことによる。プロジェクト目標レベルでは、唯一、短期専門家「経済政策アドバイザー」の政策提言がこれに値するものとして考慮される。ただし、政策のツール開発(輸出業者名鑑、輸出振興宣伝用CD-ROM、潜在的下請け企業名鑑などの作成)にかかる手法については高い技術定着度を見せ、人材育成の面では大きく貢献した。

3-5. 提言(当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言)

(1) プロジェクトに関係する諸官庁(経済省、中小企業振興庁、輸出振興庁)は、本プロジェクトで開始された産業調査、ブルガリア製造業の概要、輸出業者カタログ等の発行を続け、これらを製作するうえで取得した手法を産業政策の作成に活かすべきである。

(2) 上記関係諸官庁は、習得した経験・知識を他の関係者に普及させ、人材育成の強化を図る必要がある。

(3) 公共セクターと民間セクター間の情報交換・対話は、より優れた産業政策を作成するうえで継続的に行っていくべきである。

(4) 日本側は、今後2回の実施が予定されている国別特設研修「ブルガリア産業政策」コースの内容につき、ブルガリア側と事前に協議すべきである。

3-6. 教訓(当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄)

(1) 本件のような知的支援においては、高度なニーズに対応できる専門家の資質が重要となるため、適時に最適な人材を派遣できる人選体制をあらかじめ整える必要がある。

(2) プロジェクトの概要は、計画段階から日本側と受益国側との間で、徹底して共有される必要がある。このため、上位目標、プロジェクト目標、成果、活動等を、PDMを使って説明しておく必要がある。

(3) プロジェクトの効率的な運営・モニタリングのため、現地において計画段階から合同調整委員会を組織し、プロジェクト活動の進捗につき定期的な協議を行う体制を整えるべきである。

3-7. フォローアップ状況

ブルガリア経済省の一層のキャパシティビルディングを図るべく、国別特設研修「ブルガリア産業政策」コースを2003年度、2004年度に実施予定。

第1章 終了時評価調査団の派遣

1 - 1 終了時評価調査の背景・経緯

1989年の旧共産主義体制崩壊以降、ブルガリア共和国(以下、「ブルガリア」と記す)はいまだ中央集権的な計画経済から市場経済への移行期のなかにある。同国政府は良好な経済的環境と産業構造を築こうとしており、経済改革に着手してきた。しかしながら、同国経済は1997年までマイナス成長を記録し、中欧諸国のハンガリーやチェコのように外国直接投資の誘致による経済成長を果たすことができず、市場経済化を果たすためには、より一層の努力が必要とされていた。このような背景の下、ブルガリア政府は日本政府に対し、同国における産業政策の作成・開発にかかわる支援を要請した。

この要請を受け、国際協力事業団(JICA)は、1999年7月に事前調査団を派遣し、要請内容、プロジェクトの目的、供与すべき投入項目、協力期間について協議を行った。その結果、3名の長期専門家派遣(産業競争力強化、中小企業振興、輸出振興)を軸に、各分野において短期専門家を派遣する旨の討議議事録(R/D)を締結し、1999年9月から3年間のプロジェクトを開始した。その協力目的は、同国にとって望ましい産業構造のあり方とそのために必要な産業政策を明らかにし、また同国政府の政策担当部局への提言(政策形成支援)を通じて、産業競争力強化、中小企業振興、輸出振興の3分野における産業政策の整備・改善・開発を図ることにあつた。

プロジェクト開始から1年後の2000年9月、2年後の2001年9月には、活動と実施体制の確認、実施上の問題点・要望等の調査を行うことを主な目的として、それぞれ運営指導調査団、計画打合せ調査団を派遣し、プロジェクトの中盤において、以後の投入の詳細を確認・策定する旨のミニッツが日本・ブルガリア両者の間で署名された。なお、2001年9月の計画打合せ調査では、当初目的であった政策形成支援に追加して、ブルガリア経済省の組織能力向上(キャパシティービルディング)を目的に加えることが合意された。また、この新たな目標を達成するため、残り1年の協力計画において延べ8名の短期専門家の派遣、国別特設研修の立ち上げが策定され、大幅な投入が新たにプロジェクトに盛り込まれた。

2002年9月、当初の協力予定期間である3年が経過したため、本プロジェクトの終了時評価調査団を派遣することとなった。

本プロジェクトの協力の概要(上位目標、プロジェクト目標、期待される成果)は以下のとおりである。

上位目標

競争力のある産業構造の構築に寄与する産業政策が継続的に開発・改善される。

プロジェクト目標

産業競争力強化、 中小企業振興、 輸出振興分野において、経済省及び他の関係機関により、適切な産業政策の開発・改善が行われる。

期待される成果

1. 実際の産業政策の策定が促進、改善される。
2. 産業競争力強化、 中小企業振興、 輸出振興分野における産業政策を効率的に開発するための手法が研究される。
3. 産業政策を計画・開発するためのカウンターパート職員の実践的技術が向上する。

なお、JICA は本プロジェクトを円滑かつ効果的に実施するために、国内の大学、シンクタンク、調査研究機関などがもつ専門知識、経験、関連人材情報を総合的に活用する目的で、国内支援委員会を2000年1月に設置している。同委員会は以下の6名の委員により構成された。

(委員長)	西村 可明	一橋大学経済研究所 所長
(委員)	足立 芳寛	東京大学工学部 教授
	海堀 昇平	中小企業総合事業団調査・国際部国際交流課 課長
	田村 修二	開発技術学会 理事
	難波 修	元日本貿易振興会アジア経済研究所地域研究部 研究員
	渡辺 博史	ロシア東欧貿易会東欧部 部長

1 - 2 終了時評価調査の目的

- (1)3年間にわたる投入実績、活動成果及び目標達成度(技術移転状況)を改めて取りまとめ、その結果を検証することにより、本プロジェクトの成果を評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性)の観点から総合的に評価する。
- (2)本プロジェクトの総合評価から教訓を導きだし、今後の類似技術協力事業の計画・実施の改善に役立てる。
- (3)以上の結果を踏まえ、ブルガリア側実施機関に対する提言を行う。

1 - 3 評価調査団の構成

担当分野	氏名	所属
団長 / 総括	西村 可明	一橋大学経済研究所 所長 / 国内支援委員会 委員長
評価企画	水口 大	国際協力事業団 アフリカ・中近東・欧州部 中近東・欧州課
評価分析	高沢 正幸	株式会社レックス・インターナショナル 開発計画コンサルタント

1 - 4 評価調査の方法

本件終了時評価調査は、日本側評価調査団とブルガリア側の代表関係者で構成された合同チームによる評価調査である。評価調査は JICA 事業評価ガイドラインに基づき実施した。本プロジェクトの開始当初よりプロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)が作成されていなかったため、本調査に先立ち日本側評価調査チームはこれまでの R / D 及び M / M に基づき評価用 PDM (PDMe : 付属資料 1 の討議議事録を参照)を作成するとともに、以下の評価 5 項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性)の観点から評価デザインを作成し、評価グリッド(付属資料 1 の討議議事録を参照)に沿って本件プロジェクトにかかわる情報を集めた。情報収集手段としては、各種報告書(R / D、M / M、専門家報告書、投入計画表、その他)を基本資料とし、更に長期専門家、カウンターパートへのアンケート調査及びヒアリング調査による情報を基にして、日本・ブルガリア両者の協議のうえ、合同評価報告書を作成した。

(1) 妥当性

プロジェクトの計画・目標・活動が、ブルガリアのニーズ及び同国政府の開発政策と一致しているか否かを検証する。

(2) 有効性

当初計画と照らし合わせ、プロジェクト目標がどの程度達成されたか、その達成度がプロジェクトの実施による結果であるか、またプロジェクトが目標を達成するにあたっての阻害要因や促進要因があったかどうかを検証する。

(3) 効率性

実施の枠組みにおける日本・ブルガリア双方の投入が、その質・量・投入時期の観点から、どの程度効率的に成果へと転換されたかを検証する。また併せて、実施体制が効果的にプロジェクトを運営できたかを検証する。

(4)インパクト

プロジェクトの実施による間接的効果を、肯定的、否定的の両面から検証する。また、上位目標がどの程度達成されているかについても検証する。

(5)自立発展性

プロジェクトによって移転された技術・成果が、プロジェクト終了後、どの程度に持続、発展されるかその潜在性を検証する。

第 2 章 評価結果

2 - 1 プロジェクトの分野別活動実績要約

2 - 1 - 1 産業競争力強化

本分野においては「産業競争力強化」長期専門家(2年)を中心に、延べ5名の短期専門家の派遣により協力が実施された(付属資料3参照)。1999年9月のプロジェクト開始当初より、長期専門家が派遣できなかったため、1999年10月には短期専門家によるコンサルティングを実施し、同国産業政策計画の問題点を確認・指摘した。

2000年5月には長期専門家が派遣された。同専門家により、同国における産業政策の策定の根本となる産業統計調査の実施が提言され、それ以来、日常的なセミナーやアドバイスを除けば、本分野における協力は、産業調査の実施と分析がその活動のほとんどを占めている。産業調査は、短期専門家などによる企業訪問調査などに加え、コンサルタントを活用した大規模な企業アンケート調査を2000年度と2001年度の2回実施し、その結果は報告書としてまとめられている。特に、第2回の産業調査は、前回調査と比較し、調査対象企業の規模の拡大(900社から2,000社へ)、質問項目の妥当性ともに改善され、その実施手法はある程度ブルガリア側に移転されたと思われる。しかしながら、これらの調査結果を分析し、政策策定の情報源とするまでの活動及び技術移転には至らず、結果的に、日本側の直接的な協力によりブルガリアの産業政策が策定されるまでには到達しなかった。

2 - 1 - 2 中小企業振興

本分野においては、「中小企業振興」長期専門家(1年)を中心に、短期専門家6名の派遣により協力が実施された。当初、長期専門家の派遣は、2年を想定していたが、人選の遅れにより派遣が実現したのはプロジェクト開始から1年半が経過した2001年3月であり、中小企業庁に対する投入の遅れが見られた。そのため、本分野においては、1999年11月及び2000年5月に短期専門家を派遣し、現状調査、ワークショップなどを行ったが、本格的な技術移転及び中小企業振興活動に到達することはできなかった。

また長期専門家が派遣されたあとも、現状の調査・確認及び日常的なカウンターパートへの指導以上の具体的な政策策定活動に関する実績がほとんどなく、その成果は目に見える形で確認されない。またプロジェクトの終盤に、ビジネスインキュベータ、中小企業経営ノウハウ、地域開発機関協会能力向上等の指導科目で短期専門家が派遣されたが、全体として継続的な活動を行うことはできず、単発的な現状調査及び提言にとどまり、政策の策定には至っていない。

2 - 1 - 3 輸出振興

本分野においては、「輸出振興」長期専門家(2年)を中心に、短期専門家3名の派遣により協力が実施された。長期専門家の派遣は、2001年1月と遅れたため、2000年4月に短期専門家を派遣することでカバーを試みたが、その時点では現状調査及び提言以上の成果は得られなかった。しかしながら、長期専門家到着後は、同専門家を中心に、カウンターパートの輸出振興庁とともに、迅速に輸出振興環境の整備に着手し、主に対外的な情報発信ツールの開発(輸出業者名鑑及び潜在的下請け企業名鑑作成による情報整備、ブルガリア国内産業情報CD-ROM等)で成果を残した。これらは実際にブルガリア側に頻繁に活用され、これらツールの開発・更新は、プロジェクト終了時点で既に、ブルガリア側のみで実施できるレベルに達しており、その活動は高く評価されている。また本分野における貿易保険、輸出金融の短期専門家は、長期専門家と連携をとり、短期間ながら的確に現状を分析し、実践的な提言を示した。

政策の形成という観点からの成果の確認が難しいが、カウンターパートの能力向上も含めて、実際の輸出振興業務の実施レベルにおいて大きな成果を残したといえる。

2 - 1 - 4 その他の活動

上記の3分野にそのまま分類されないが、プロジェクトの最終年に、経済政策アドバイザー(経済大臣アドバイザー)として3回派遣された短期専門家は、ブルガリア側がその時々々に抱える個別課題(世界銀行の借款に関する分析・提言、民営化に関する分析・提言、中小企業信用保証制度の設立支援など)に対して、まさに政策レベルで効果的なアドバイス・提言を行い、それらはブルガリア側から高く評価されている。特に、同国内の銀行は、外国でほとんどの資金運用をし、同国中小企業に資金が流れない構造を読みとり、その結果として提言した中小企業信用保証制度の設立(2002年9月時点で進行中)は同国内の中小企業の発展にとり、必要不可欠なものである。

また、本プロジェクトの枠組みに対する直接的な投入ではないが、資金協力連携アドバイザーとして派遣された長期専門家(2年)は、プロジェクトの調整役としてブルガリア側との連絡調整及び短期専門家の受入れ手配などのロジ業務を担当し、プロジェクト実施面において貢献した。また同専門家は産業調査の実施にかかる指揮をとり、他の長期専門家を広くサポートした。

2 - 2 目標・計画・活動の妥当性

ここでは本プロジェクトの計画及び目標が、ブルガリア(受益者)のニーズと整合性がとれていたか、また実際の投入(活動)がプロジェクト計画及び目標にとって妥当なものであったかを検証する。

(1) 目標の妥当性

本プロジェクトの目的として位置づけられている、ブルガリア産業の競争力強化に寄与する産業政策の開発・改善は、同国の“ National Economic Development Plan 2000-2006 ”¹⁾と“ Industry 2002 Program ”にて優先分野とされており、その優先度の高さはプロジェクト開始時期から変更されていないことが本調査においても確認された。またプロジェクトの概念的枠組みは、当初よりこの優先度に従い計画されたものであり、ブルガリアのニーズに直接応えるものであった。また、プロジェクト開始前には、ブルガリアのマクロ経済は安定傾向を示し始めており、産業政策に取りかかる段階として適切であると判断される。

また、コメコン市場を失った同国は新たな市場開拓による経済発展をめざす必要があり、「産業競争力強化」「輸出振興」「中小企業振興」に焦点を当てることは妥当な分野選定であったといえる。特に、近年はブルガリア経済大臣をはじめとして外国投資の促進が謳われており、それらの構成要素となるこれら3分野における発展は必須である。

(2) 計画・活動の妥当性

R / D 締結当初、ブルガリア政府の期待は本プロジェクトにより実践的な産業政策の開発がなされ、それに伴って産業政策策定の実用的考え方、提案、計画手法が明らかになることであった。日本側もそれを意図して投入を計画し、その旨合意している。

しかしながら、今回の調査の結果、PDM の成果 1 (産業政策の策定が促進され、改善される) のレベル、つまり政策策定支援の領域においては、1 名の数次派遣短期専門家「経済政策アドバイザー」による活動以外では、政策策定の具体的な成果に乏しく、成果が十分に達成されていないことが確認された。

本プロジェクトの重点分野である産業競争力強化、輸出振興、中小企業振興の3分野において、政策策定の具体的な結果まで至らなかった主たる原因は、ブルガリア側に責任分担がはっきりとした政策策定担当部局が整備されておらず、カウンターパートの配置も、直接の政策策定担当者ではなかったという先方の人員配置体制もさることながら、ブルガリアの現状を短期間で把握し、効果的な産業政策の策定活動まで結びつけるという、高度な問題に取り組むに足る資質を有した専門家を適切な時期に配置することができなかった日本側の実施体制にあるといえる。この根本的問題はプロジェクト開始前に検証されるべきものであったが、結果からそれは十分になされていなかったと判断される。したがって、プロジェクトの概念的枠組みの妥当性はある程度確保されるものの、具体的な計画・活動のレベルにおいては、ニーズに対して妥当性を欠いた。

¹⁾ この計画のなかに、「2000～2006年の第2次開発における機軸は、ビジネス環境を改善してブルガリア経済の競争力のレベルを上げること」という記述がある。

しかしその一方、PDM の成果 2 (産業政策の策定手法にかかわる知識の習得) と成果 3 (習得した知識をもって実用できる技術) のレベル、いわゆるブルガリア側カウンターパート職員的能力向上 (キャパシティービルディング) の領域においては、程度の差はあるものの、専門家は成果達成に貢献する活動を行い、ブルガリア側からの評価も高い。

また特に活動分野を主要 3 分野に限ることなく、3 次にわたり派遣された「経済政策アドバイザー」専門家による活動は、短期派遣であったにもかかわらず、本質的な政策支援として高く評価されている。これはまさに成果 1 のレベルにおいてブルガリア側の期待に応えたものであり、当初からの目的であった政策の中核支援において実績を残したため、活動の妥当性を立て直す適切な投入であった。また 2001 年 9 月に、新たなプロジェクト目標の 1 つとして付け加えられた「カウンターパート職員的能力向上 (キャパシティービルディング)」を達成するため、国別特設研修「ブルガリア産業政策」コースが立ち上げられたが、2002 年度に 8 名の研修員を受け入れ、その内容は研修員から高い評価を得た。

2 - 3 活動の有効性 (目標達成度とプロジェクト活動の貢献度)

ここではプロジェクト目標がどの程度達成されたか、また本プロジェクトの投入による各種活動がどのような成果を残し、それが目標達成にとってどの程度貢献したのかを検証する。また併せて目標達成を促進又は阻害した要因を解明する。

プロジェクト目標「 産業競争力強化、 中小企業振興、 輸出振興分野における政策提言により、経済省及び他の関係機関により適切な産業政策の開発・改善が行われる」の達成度は、長期専門家が派遣された 3 分野においては、上述のとおり、まとまった政策策定の結果が目に見える形で (例えば政策文書の形で) 作成されず、期待された目標まで十分に到達することができなかつたと考えられる。しかし、短期専門家として数次派遣された経済政策アドバイザーの提言はブルガリア側にも非常に高く評価され、経済政策の中核における重要な貢献である。

本プロジェクトによる活動が実際に残した成果は以下のとおりである。

- (1) 長期・短期専門家による各種のインハウスセミナーや日常業務でのアドバイスを通じ、市場経済化における政府の果たすべき役割に関する知識を関係者内に普及させた。また個別カウンターパート研修、2002 年度から 3 回計画で投入された国別特設研修を通じ、広く経済省、輸出振興庁、中小企業庁の担当職員に対して、実際の市場経済のあり方を効果的に伝え、将来めざすべき方向性を実例により理解させた。
- (2) 産業調査の実施により、産業の現状を把握する情報の収集、分析に関する技術をある程度定着させた。
- (3) 製造業分野の企業カタログ「パノラマ」(Panorama of Bulgarian Manufacturing Industry)

の共同作成により、製造業者の実状をまとめ、分析する手法を定着させた。

- (4) 輸出振興の分野で、「ブルガリア国内産業情報 CD-ROM」「輸出業者名鑑」「潜在的下請け企業名鑑」などを共同作成し、ブルガリアの輸出業者を対外的に宣伝するツールを整えた。これらは使用頻度が高く、特に「ブルガリア国内産業情報 CD-ROM」は同国から海外に外交団を派遣する際、また逆に海外から外交団を受け入れる際に配布するなど、高い活用度を見せている。
- (5) 各種短期専門家（指導科目は付属資料3の「プロジェクトの投入実績」を参照）の活動により、各分野における特定課題の分析と、改善のための提言が行われた。
- (6) 短期専門家「経済政策アドバイザー」の数次派遣により、ブルガリア経済大臣以下主要な政策担当者に対して、効果的な経済政策への提言を行った（マクロ経済分析、金融セクター分析、民営化に関する分析・提言、中小企業信用保証制度の設立支援、世界銀行との借款交渉に関する分析提言、省内啓発セミナーなど）。特に中小企業信用保証制度の設立は、銀行の貯蓄が国内の中小企業にほとんど流れないという同国の金融システムと経済発展の悪循環を打破するものとして、大いに評価できる功績であるといえる。

以上の活動・成果によりカウンターパートは、産業政策策定につながる調査、環境整備などの手法・技術をある程度習得した。しかしながら、プロジェクトの直接的な貢献によって、彼らがそこから独自に分析を行い、ブルガリアの現状に即した適切な政策を策定できるレベルには到達したとは判断できる材料は見当たらなかった。ただし、以上の成果が、間接的に今後適切な産業政策の策定を実現するうえで重要な蓄積となることは間違いなく、政策策定に至る各種素地をつくり上げるのに貢献したものとして評価することができる。

なお、本調査の結果、本プロジェクト目標の達成を妨げた要素として、以下の阻害要因が確認された。

- (1) 今回主要3分野において長期専門家が各1名ずつ派遣されていたが、経済産業省人選による専門家のリクルートは困難を極め、「産業競争力強化」長期専門家が最初に派遣されたのがプロジェクト開始後8か月目の時点、3分野の長期専門家がすべて派遣されたのは18か月目の時点である。結果として、ブルガリア側においても、適切なカウンターパートの選定・配置の不備が見られ、プロジェクト開始と同時に政策を策定できる地位にいるカウンターパートが配置されていなかったことが確認された²⁾。

また、プロジェクト実施期間中に政権交代による大臣、副大臣の更迭があり、プロジェクト終了時に在任していた大臣、副大臣は2001年7月の政権交代時から本プロジェクトにかかわっ

²⁾ブルガリア経済省においては、実質上政策策定は大臣及び副大臣レベルで行われており、担当職員レベルのボトムアップによる政策策定プロセスはプロジェクト終了時点においても確立されていない。

たことになる。以上のことは、共通の目的をもって活動を行うチームとしてのまとまりを阻害する要因となり、チーム内の意思統一も図り難かった。

- (2) 日本と事情の異なるブルガリアの現状を短時間で理解し、それを踏まえて適切な産業政策を策定できるような資質を十分に備えた専門家を配置することができず、結果として活動自体も政策策定の事前情報収集やカウンターパート職員の啓発活動による能力向上など、実際の政策策定から見れば側面的な支援にほぼ終始した。政策の中核支援という本件プロジェクトの基本的業務指針につき、一部の日本人専門家に認識のズレがあったと考えられる。

プロジェクト開始当初、ブルガリア側は、国家経済開発計画(National Economic Development Plan : NEDP)に関係する産業政策の作成に直接貢献してもらうことを期待していたが、日本側はカウンターパートの人材育成に重点を置いて活動していた。これは、経済省が将来産業政策を独自に策定するためには、政策策定にかかわる人材を育成することが重要であると考えていたためだが、直接的な政策策定支援の面がおろそかにされていた面がある。2001年9月に第2次運営指導調査団が現場のプロジェクト・チームを訪問するまで、この両者の認識のズレは明確にされないままとなっていた。この当初目標と実際の専門家の活動の微妙なミスマッチがプロジェクトの効率性、及び目標達成に少なからず影響を及ぼしたと考えられる。プロジェクト途中でブルガリアで政権交代があったことも重要な外部要因として考えられるが、プロジェクト目標が、そもそも側面支援的なものであると最後まで考えていたカウンターパート職員も数名いるなど、結果的に関係者の間で当初のプロジェクトに対する目的意識があいまいなまま、プロジェクトが終了した形となった。これは、プロジェクト開始当初に、PDMの活用などにより、徹底して意識の共有を図らなかったため、チームとして共通の目標に向かって一貫した活動を意識し難かったことが原因の1つと思われる。

- (3) 日本側(JICA本部国内支援委員会、在外事務所、在外公館)のプロジェクトの運営支援体制は不十分であった。日本側実施体制(JICA本部及び国内支援委員会、在外事務所、在外公館)は継続的にプロジェクトの進捗状況をモニタリングできなかった。また、2001年9月の計画打合せ調査の時点で改めて計画を見直し、投入を追加したものの、上述の根本的問題に対し柔軟に対応し、軌道修正することが十分にできなかった。

2 - 4 投入・実施体制の効率性

ここではプロジェクト計画の枠組みのなか、日本側投入による専門家派遣、研修員受入れ(カウンターパート研修、国別特設研修)の質・量・投入時期が効率的であったかを検証する。また併せてブルガリア側の実施・人員配置体制や、日本側プロジェクトの支援体制(国内支援委員会、経済産業省、外務省、現地大使館、JICA駐在員事務所、JICA本部)が効率的にプロジェクトを運営できたかを検証する。

投入量に比べて成果の達成状況を考慮すると、効率性は高いとはいえない。特に長期専門家の配置は、効率性ととも適時性を欠いた。上述のとおり、主要3分野の専門家がそろったのがプロジェクト開始後18か月過ぎた時点でのことであり(3年間のプロジェクトの折り返し点)、これは効率性の観点からも大きなマイナス要因であると判断される。

また短期専門家の派遣については、結果的に3年間で19名(産業競争力強化分野5名、輸出振興分野3名、中小企業振興分野6名、その他5名)という大規模な投入を行った。これを派遣年度別で見ると、1999年度に2名、2000年度に5名、2001年度に6名、2002年度に6名派遣されている。特に2002年の1月～9月の9か月間に半数以上の10名の派遣が集中しているのは、2001年9月の計画打合せ調査により新たな投入が追加されたことによるものである。

短期専門家は、そのほとんどが1か月未満の派遣期間となっていた。これは分野別の特定課題に対するピンポイントの投入であったが、プロジェクト実施体制が不十分ななかで、1か月でブルガリアの現状を把握し、それに対して適切な提言を打ち出すのは困難であったと思われ、各分野を担当している長期専門家のフォローが必要であった。短期専門家のうち、長期専門家の適切なサポートにより評価の高い成果を残した例もあったが、特に中小企業振興分野では短期専門家6名中5名が長期専門家の活動期間と全く、又はほとんど重なっておらず、そのため長期専門家のサポートが得られなかった。カウンターパート等へのインタビュー調査において、中小企業分野での短期専門家の活動に対するブルガリア側の評価が得られなかったのは、それも一因であろう。

またブルガリア側の投入も、日本側の投入の遅れに影響を受け、適切な人材の配置に遅れをとった。これら双方の人員配置の遅れや、前述の目的意識の認識のズレが相互に悪影響して、技術移転を実施するうえで望ましい実施体制が十分に形成されなかった。またこれらの実施体制を適切に修正しえなかった日本側の実施体制の薄弱さも効率性を損ねた要因の1つである。

一方、カウンターパートの訪日研修は、市場経済下のビジネス環境(民間企業の支援システム、地方政府の役割、中小企業振興のための制度策定等)を研修者が直接知るうえで非常に有効であった。これは、理論に加えて、日本の市場経済における産業政策の事例を目にすることで、実践的知識を得るための研修であるが、研修経験者の今後の活動に肯定的な効果を与えられと思われ、市場経済化を理解させるうえでは効果的な投入といえる。ただし、国別特設研修の開始がプロジェクトの最終年となり、効率性の観点からは、プロジェクトの前半又は中盤に訪日研修に参加させ、カウンターパートを再び現場において専門家が指導する形が望ましかったといえる。また、研修員の選考について、なかには必ずしも産業政策担当の職員が推薦されなかった例もあり、今後ブルガリア政府が適切な人材を候補者として選考するよう促す必要がある。

2 - 5 プロジェクトの成果が及ぼした間接的効果(インパクト)

ここではプロジェクトの及ぼした間接的効果(上位目標レベルでの効果)とその他周辺の間接的

効果(プロジェクト目標外での正・負の影響)を検証する。

最終的な裨益者(企業、輸出事業者、中小企業事業者)への効果は今回の調査では確認されなかった。これは、そもそも政策支援という目標自体が達成されておらず、現在のブルガリアのマクロ経済成長が、本プロジェクトの活動によるものであると検証することが極めて困難であるためである。また、政策支援という性質上、効果発現には時間を要する面もある。例えば、経済政策アドバイザーが設立支援を行った中小企業信用保証制度(Credit Guarantee Scheme)の効果の発現は中期的であり、すぐに目に見えるものではない。

しかし、政策中枢支援とはいえないが、プロジェクト活動を通じて発行された輸出業者名鑑、ブルガリア国内産業情報 CD-ROM、潜在的下請け企業名鑑、ブルガリア輸出振興庁(Bulgarian Trade Promotion Agency : BTPA)のパンフレット等は既に正の効果を生んでいる。実際、これらの出版物の発行により、外国企業が BTPA に対してブルガリアの企業を紹介するよう尋ねられた件数がおよそ 1,000 件から 2,000 件に増加したという具体的な数字上の実績も聞き取ることができた。今回のプロジェクトで主に実績を残した、これら手法開発に係る技術移転については、以前にはほとんど存在していなかった手法であるが、今回のプロジェクトの成果として技術的定着度も高いものが多い。現地の事情に併せて開発されたこれらの手法は、流動的で一過性の政策支援に比較しても、今後間接的な好影響を及ぼす可能性がある。

また、本邦研修(個別カウンターパート研修、国別特設研修)の効果についても、ブルガリア経済省の若い人材が、実際に市場経済が定着している日本の現場で観察した事例から得た経験は大きく、潜在的なインパクトを有すると考えられる。

2 - 6 自立発展性

ここでは、プロジェクトで移転した効果の今後の発展性・潜在性を見通しを、産業競争力強化に向けた総合的な政策策定プロセス改善の潜在性から検証する。

人的資源の面から見ると、ブルガリア側カウンターパート職員はプロジェクトを通じて、政策を策定するためには生の情報の収集・分析が必要であることを認識し、実際に日本人専門家とともに産業調査を実施している。また、実際の具体例として、輸出振興ツールを独自で情報更新し、活用をしていることもあり、いくつかの活動は技術的に定着している。これをブルガリア側が継続していくことは、今後もカウンターパート職員ら活動によって継続可能と考えられ、自立発展性は高い。ただし、これらを継続するには資金が必要であり、今後政府から財政面でいかに支援されるかにもよる。

またプロジェクトで期待されるべき成果である産業競争力強化、中小企業、輸出振興分野にお

ける具体的な政策形成面の自立発展性という面では、終了時評価調査の段階では、確認できる実例がなかった。ただし経済政策アドバイザーの貢献により、いくつかの個別政策・制度〔中小企業信用保証制度、事業推進銀行（Business Encouragement Bank：BEB）の役割強化等〕が採用される可能性は大きい。

制度面においては、いまだ政策が大臣や副大臣など高レベルにおいて策定されており、ボトムアップによる政策立案が制度化されていない。またブルガリア経済省の人事異動が激しく、大臣が交代すると、そのまま副大臣の交代が伴うケースが多い。その意味で、政策支援という観点からの継続性は保証されるものではないが、具体的な手法や成果物はブルガリア経済省にしっかりと蓄積されており、今後大臣、副大臣レベルの交代があっても、継続的に効果を発揮するものと思われる。

第3章 評価結果の総括

3 - 1 評価総括

日本及びブルガリア側で構成された合同評価チームは、本プロジェクトが経済省や関係機関において、政策作成、政策の計画手法の開発、カウンターパートの実用的技術の改善にある程度貢献していると判断し、プロジェクトが予定どおり2002年9月をもって終了することを討議議事録(ミニッツ)において合意した。

(1) 目標達成度及び成果

ミニッツにおいて評価チームはプロジェクト目標が十分に達成されたとは判断していない。その理由は、長期専門家が派遣された3分野において、まとまった政策策定の結果が目に見える形で作成されなかったからである。プロジェクト目標レベル(成果1のレベル:実際の効果的産業政策の本質的策定支援)では、短期専門家「経済政策アドバイザー」の提言がブルガリア側にも非常に有効と判断され、実際に形となって具体化されようとしていることがあげられるのみであり、それ以外に政策として具体的な形となっているものは確認されない。

しかしプロジェクトは、成果2(産業政策策定に係る手法の検討)及び成果3(カウンターパート職員のキャパシティービルディング)のレベルでは着実に技術移転に貢献した。2回にわたる産業調査の実施(2001年、2002年)、製造業分野の企業カタログ「パノラマ」の作成、輸出振興のための輸出業者名鑑作成、ブルガリア国内産業情報CD-ROM及びパンフレット作成、潜在的下請け企業名鑑など、政策を形成するうえで重要な活動の実績は多岐にわたり、しかもそれらは現地側で版を重ねるなど技術的定着を見せている。これは技術移転の観点からは大いに評価できる。結果的に、これら協力に対するブルガリア側の評価は非常に高い。

以上により、目標達成及び効率性という観点からは、改善すべき余地は多いが、ブルガリア経済省をはじめとする産業政策関係諸機関において、様々な政策策定ツールを定着させたこと、またそれらを実施する職員のキャパシティービルディングの面から見れば、多くの成果を残すことができたと思われる。また経済政策アドバイザーによる中小企業信用保証制度の設立は、銀行の貯蓄が国内の中小企業にほとんど流れないという経済の悪循環を打破するものとして大いに評価できる功績であるといえる。

(2) プロジェクト実施体制の問題点

一方、当初の目的である上記3分野における具体的な政策形成までに至らなかったことは、様々な要因が考えられるものの、その根本的な原因は上述のとおり専門家の人選体制及び案件の進捗管理体制の弱さにあったと思われる。

また専門家の活動についても、日本と事情の異なるブルガリアの現状を短期間で理解し、それを踏まえて適切な産業政策を策定できるような資質を十分に備えた専門家を配置することができず、結果として活動自体も政策策定の事前情報収集やカウンターパート職員の啓発活動による能力向上など、実際の政策策定から見れば側面的な支援にほぼ終始する結果となった。それに伴って、ブルガリア側からの人員配置も積極性を欠いたことは残念である。

以上のような状況にあって、日本側〔JICA 本部（含む国内支援委員会）、在外事務所、在外公館〕のプロジェクトの運営自体もまた十分とはいえなかった。プロジェクトの目標と実際の活動の関連性に関して、より頻繁にモニタリングや指導が行われるべきであった。プロジェクト途中でブルガリアで政権交代があったことも外部要因として考えられるが、プロジェクト目標が、そもそも側面支援的なものであると考えていたカウンターパート職員も数名いるなど、結果的に関係者のあいだで当初のプロジェクト目的意識があいまいなままプロジェクトが終了した形となった。この当初目標と実際の専門家の活動の微妙なミスマッチがプロジェクトの効率性及び目標達成に少なからず影響を及ぼしたと考えられる。

以上の結果は実施体制側の努力によって改善されるべきものであり、今後同様の案件の計画・実施に当たっては、次の教訓を徹底することが重要である。

3 - 2 同様のプロジェクトを計画・実施する際に考慮すべき教訓

以上の評価結果から導き出される今後のプロジェクト実施に対する提言は以下のとおりである。

- (1) 本件のような知的支援においては、特に専門家の資質・適性がプロジェクト成功の正否を握る。指導科目に適した人材を適時に派遣するため、柔軟で機動的な人選体制を強化するべきである。また、プロジェクトの採択に当たり、事前に国内で調達可能な人材を十分把握し、専門家として派遣できる人材の範囲内でのプロジェクト内容に絞り込むことも重要である。
- (2) プロジェクト目標を関係者間に徹底して共有することが重要である。特に、めざすべき到達点が抽象的になりがちな知的支援においては、常に目的意識に関する関係者間の情報交換・情報共有が必要となる。そのためにはPDMの作成等により、目標と活動の論理性を明確化し、関係者間でその目標を共有すること、またそれぞれの役割を相互認識することが必要である。なお、当初のプロジェクト目標が途中で妥当性を欠くと判断される場合には、関係者すべての合意の下で変更を行い、それがまた関係者間に徹底されなければならない。
- (3) プロジェクトのより効率的な進捗管理を実現することが重要である。現状では本邦によるモニタリングは、現地から定期的に書面での報告を受けるほか、年1回程度運営指導調査団を派遣する程度が実質上限界であるため、在外における案件実施管理を更に強化する必要がある。現地において計画段階で合同調整委員会を組織し、プロジェクト活動の進捗、専門家活動の評

価につき、先方関係機関との定期的な協議を行う体制を整えることが望ましい。更には目標達成を重視し、投入については柔軟に対応を行う体制を整えることが必要である。以上が整備されない限りは、プロジェクトの成果はそのまま専門家の活動次第となるおそれが強く、今後より一層の監理体制の強化が望まれる。

3 - 3 本プロジェクト後に考慮されるべき提言

本プロジェクトで得られた成果をプロジェクト終了後も効果的に活用し、引き続き産業競争力の強化に資するため、ミニッツにおいて以下の点が提言された。

- (1)ブルガリア経済省、中小企業振興庁、輸出振興庁は、本件プロジェクトで開始された産業調査、製造業分野の企業カタログ「パノラマ」(Panorama of Bulgarian Manufacturing Industry)、輸出業者名鑑、ブルガリア国内産業情報 CD-ROM、潜在的下請け企業名鑑の改訂を継続し、今後これら開発された手法を産業政策の作成につなげていくべきである。
- (2)経済省、中小企業振興庁、輸出振興庁は、プロジェクトで得た経験・知識を継続的に普及させ、職員及び関係者の人材育成の強化を図るべきである。
- (3)より適切な産業政策を作成するうえで、公共セクターと民間セクター間の情報交換・対話を維持・継続すべきである。
- (4)日本側は、2003年度と2004年度に実施する予定の国別特設研修「ブルガリア産業政策」コースの内容につき、ブルガリア側と事前に協議する必要がある。

3 - 4 今後のブルガリアに対する市場経済化支援分野協力の方針

3 - 4 - 1 国別特設研修「ブルガリア産業政策」コース(2003年度、2004年度)の実施について

ミニッツには記載されていないが、今回の調査におけるインタビューのなかで、国別特設研修「ブルガリア産業政策」コースの研修内容に関し、より実用・実践的なカリキュラムを希望する旨が日本側に伝えられた。具体的には、外国直接投資促進にかかる活動、組織のキャパシティービルディングの手法、輸出振興の手法、経済統計データ整理・分析手法の分野があげられた。本プロジェクトで移転した技術から一步踏み込んだ、実際の政策の策定プロセスでの技術移転が求められているようであり、以上を踏まえて2003年度、2004年度の実施の際に研修内容を考慮する必要がある。そのため、今後、研修項目を組む際には、事前にブルガリア側へ確認をすることが望ましい。

3 - 4 - 2 重要政策中枢支援後の協力

(1)マクロ経済からミクロ経済における支援へ

1998年にプラス成長に転じて以来、2002年11月現在まで、ブルガリアのマクロ経済成

長は安定を見せている。しかしながら、資金調達などをはじめとする中小企業経営者の基本的経営手法レベルにおける課題は多い。このまま継続的にマクロ経済成長を遂げるためには、国内経済を下から支える中小企業各々の競争力強化が必要となるだろう。その意味で、政策支援を経済の上流レベルにおける協力と見なすならば、今後は、経営管理手法の普及など、経済活動の主体である民間企業への直接的協力による下流レベルの協力に着手することが望ましい。

(2) 地域経済振興の必要性

ブルガリアにおいても、首都ソフィアにおける経済の一極集中が発生している。かつてのブルガリア主要産業であった農業部門の GDP に占める割合の減少が見られ、農村地帯の経済は深刻である。その一例として、都市における失業率は 10%程度であるにもかかわらず、地方部では 30%に達するところもあり、顕著に地域格差が現れているといえる。市場経済化の負の側面ともいえるこの課題はブルガリア経済省側も認識しており、今後の重要課題の 1 つとしてとらえられている。ブルガリアは文化観光やエコツーリズムなど、地域にも経済発展のリソースを有しており、将来、これらを活用、発展させることにより、国家全体の経済レベルの向上に資する協力を実施することが望ましい。

付 属 資 料

- 1 .調査日程
- 2 .討議議事録(ミニッツ)
- 3 .プロジェクトの投入実績
- 4 .評価ヒアリング記録
- 5 .評価調査質問票回答(カウンターパート4 名分)

1. 調査日程

日順	月日(曜日)	活動内容
1	9月8日(日)	高沢団員(コンサルタント)移動 (LH 715 便) 12:15 成田発 17:25 フランクフルト着 (LH 3452 便) 19:50 フランクフルト発 22:45 ソフィア着
2	9月9日(月)	9:30 JICA 駐在員事務所表敬・打合せ 11:00 日本国大使館表敬・打合せ 午後 中嶋・舟橋専門家との打合せ、インタビュー
3	9月10日(火)	午前 ブルガリア側インタビュー対象者への評価手法等説明 午後 C/P 等関係者へのインタビュー調査 (Ms. Dimitrova, Ms. Radonova)
4	9月11日(水)	全日 C/P 等関係者へのインタビュー調査 (Mr. Mihailov, Mr. Geratliev, Ms. Pishtovkoleva)
5	9月12日(木)	全日 C/P 等関係者へのインタビュー調査 (Ms. Mincheva)
6	9月13日(金)	全日 C/P 等関係者へのインタビュー調査 (Ms. Vasilev, Mr. Ivanov)
7	9月14日(土)	西村団長、水口団員移動 (JL 407 便) 13:00 成田発 18:00 フランクフルト着(フランクフルト泊)
8	9月15日(日)	(LH 3418 便) 9:55 フランクフルト発 13:10 ソフィア着 15:00 JICA 駐在員事務所打合せ(JICA 駐在員事務所長、JICA 専門家)
9	9月16日(月)	9:30 在ブルガリア日本国大使館表敬・打合せ 14:00 評価ヒアリング: 経済省カシドヴァ副大臣、経済省 EU 統合局
10	9月17日(火)	10:00 評価ヒアリング: 中小企業庁スタンチェヴァ長官 14:00 評価ヒアリング: 経済省ヤンコフ副大臣、 経済省セクター地域別産業政策局 16:00 評価ヒアリング: 輸出振興庁
11	9月18日(水)	9:30 日本・ブルガリア産業政策フォーラム出席 15:00 ブルガリア経済省評価担当チームとの第1回ミニッツ協議
12	9月19日(木)	午前 ミニッツ修正作業 15:00 ブルガリア経済省評価担当チームとの第2回ミニッツ協議
13	9月20日(金)	11:00 経済省評価担当チームとのミニッツ署名式 (西村団長、カシドヴァ経済省副大臣) 12:00 調査団長主催ランチレセプション 13:30 JICA 駐在員事務所報告 18:00 日本国大使館報告 19:00 在ブルガリア日本大使主催レセプション参加
14	9月21日(土)	調査団移動 (LH 3453 便) 14:10 ソフィア発 15:45 フランクフルト着 (JL 408 便) 21:05 フランクフルト発
15	9月22日(日)	15:10 成田着

2. 討議議事録（ミニッツ）

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN THE JAPANESE EVALUATION TEAM AND THE MINISTRY OF
ECONOMY OF THE REPUBLIC OF BULGARIA
ON THE EVALUATION OF JAPANESE COOPERATION TO SUPPORT THE
FORMULATION OF KEY GOVERNMENT POLICIES ON INDUSTRY
IN THE REPUBLIC OF BULGARIA

An Evaluation Team of Japan International Cooperation Agency (JICA) (hereinafter referred to as "the Japanese Team"), headed by Prof. Yoshiaki NISHIMURA, Director of Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, visited the Republic of Bulgaria from September 15 to 21, 2002, in order to conduct an overall review and evaluation of the Program of Japanese Cooperation to Support the Formulation of Key Government Policies on Industry in the Republic of Bulgaria (hereinafter referred to as "the Program").

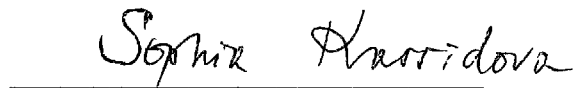
For this purpose, the Japanese Team and the Ministry of Economy of the Republic of Bulgaria formed the Joint Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Evaluation Team"), and had a series of discussions and exchanged views regarding the performance and the achievement of the Program.

As a result of the discussions, the Japanese Team and the Ministry of Economy of the Republic of Bulgaria agreed on the contents of "Evaluation Report on the Program of Japanese Cooperation to Support the Formulation of Key Government Policies on Industry in the Republic of Bulgaria" as attached hereto.

Sofia, September 20, 2002



Prof. Yoshiaki NISHIMURA
Head of the Japanese Evaluation Team,
Japan International Cooperation Agency
(JICA)



Ms. Sophia KASSIDOVA
Deputy Minister,
Ministry of Economy,
The Republic of Bulgaria

**Evaluation Report on
the Program of Japanese Cooperation to Support the
Formulation of Key Government Policies on Industry
in the Republic of Bulgaria**

September 20, 2002

**Joint Evaluation Team
by
The Japanese Evaluation Team and
the Ministry of Economy in the Republic of Bulgaria**



Sophia Karido

Table of Contents

1. Introduction	2
1-1.Objective of Evaluation	2
1-2.Methodology of Evaluation	2
1-3.Members of the Evaluation Team	3
2. Outline of the Program	4
2-1.Background of the Program	4
2-2.Objectives of the Program	4
2-3.Progress of the Program.....	5
3. Achievement of the Program Plan	7
3-1.Overall Goal, Program Purpose and Outputs.....	7
3-2.Inputs	9
4. Results of the evaluation in terms of Five Criteria	11
4-1.Relevance.....	11
4-2.Effectiveness.....	11
4-3.Efficiency.....	12
4-4.Impact	12
4-5.Sustainability	13
5.Conclusions	14
6.Lessons learned from the program for the improvement in planning and implementation of similar technical cooperation programs	14
7.Recommendations	15

ANNEXES

- 1.Inputs Plan Chart
- 2.PDM for Evaluation
- 3.Evaluation Grid
- 4.List of List of Long/Short-term Experts
- 5.List of Counterpart Personnel (C/P)
- 6.List of participants of Country-Focused Training for Bulgaria "Industrial Policy" (2002)
- 7.List of Interviewees



1. Introduction

1-1.Objectives of Evaluation

The evaluation exercise had the following objectives:

- 1-1-1.To comprehensively evaluate the program in terms of the 5 criteria (relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability), by reviewing the degree of achievement of Program Purpose and the results of Input and Output;
- 1-1-2.To derive lessons from the Program for improvement in planning and implementation of similar technical cooperation programs in the future;
- 1-1-3. To make recommendation to the Program team, taking the result of evaluation into consideration.

1-2.Methodology of Evaluation

The evaluation study was conducted by the Joint Evaluation Team composed of the Japanese Evaluation Team and the nominated Bulgarian officials. The evaluation was done in terms of the 5 criteria (relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability)*, in accordance with PDM for Evaluation (PDMe) and Evaluation Grid, by means of:

- (1)examination of related documents (R/D, M/M, the experts' reports, products by the program, etc.);
- (2)questionnaire survey among and interviews with the Japanese experts and Bulgarian counterpart personnel and other persons engaged in the program activities; and
- (3)discussion between Japanese Evaluation Team and the nominated Bulgarian officials on the result of evaluation of the program.

*Analysis was made in terms of the 5 Evaluation criteria described below, based on the PDMe (ANNEX 2) and Evaluation Grid (ANNEX3).

a)Relevance

Relevance refers to the validity of the Program purpose, activities and the overall goal in connection with the development policy of the Republic of Bulgaria as well as the needs of beneficiaries.

b)Effectiveness

Effectiveness refers to the extent to which the benefits of the Program have been achieved as planned, and examines if the benefits have been brought about as a result of the Program (not of external factors).

c)Efficiency

Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining if and to what extent the input of the Program including that of counterpart organization had been converted into the output.



d) Impact

Impact refers to direct, indirect, positive and negative impacts caused by implementation of the Program, including the extent to which the overall goal has been attained.

e) Sustainability

Sustainability refers to the extent to which the benefits generated by the Program can be sustained in the recipient country.

1-3. Members of the Evaluation Team

(1) The Japanese Team

Name	Assignment	Occupation
Yoshiaki Nishimura	Leader	Director, Institute of Economic Research, Hitotsubashi University
Dai Mizuguchi	Evaluation Planning	Staff, Middle East and Europe Division, Regional Department 4, Japan International Cooperation Agency (JICA)
Masayuki Takazawa	Evaluation Analysis	Development and Planning Consultant RECS International Inc.

(2) The Bulgarian Team

Name	Job Title	Occupation
Sophia Kassidova	Deputy Minister	Ministry of Economy
Andrey Breshkov	Director	Sectoral & Regional Analysis Directorate, Economic Development Directorate, Ministry of Economy
Ivan Mihailov	Head of Department	Industrial Policy Department, Ministry of Economy
Elena Mitova	Head of Department	EU Program & Japanese Technical Assistance Department, Ministry of Economy
Ivanka Dimitrova	Chief Expert/ Coordinator	Industrial Policy Department, Ministry of Economy
Anita Angelova	Chief Expert	Economic Development Directorate, Ministry of Economy
Vania Boneva	Senior Expert	International Programmes and Cooperation Department, Bulgarian Trade Promotion Agency (BTPA)
Kiril Geratliev	Junior Expert	Agency for Small and Medium- sized Enterprises (ASME)

ym

SKanish

2. Outline of the Program

2-1. Background of the Program

Since the change in 1989, the Bulgarian society has been continuously experiencing a period of transition from a centrally planned economy to a market one. In addition, the government officially announced in 1992 its intention for accession to the European Union (EU) and has been striving to reform whole aspects of the former socio-economic system to create a new system in conformity with the requirements of EU.

Accordingly, the government of the Republic of Bulgaria has been making efforts to create better economic conditions and desirable industrial structure. The National Economic Development Plan 2000-2006 and the national strategies related to the industrial development were formulated and other relevant supporting institutions have been established as well.

In this context, the government of the Republic of Bulgaria requested to the government of Japan for a Japanese cooperation to support the formulation and development of industrial policies in the Republic of Bulgaria.

In response to this request, Japan International Cooperation Agency commenced a technical cooperation scheme entitled "The Japanese Cooperation to Support the Formulation of Key Government Policies on Industry in the Republic of Bulgaria" in September 1999 with a three-year period.

2-2. Objectives of the Program

According to the Record of Discussions (R/D) and the Minutes of Meetings between the government of Japan and the government of the Republic of Bulgaria, the purpose and the expected outputs of the Program were described as follows.

Program Purpose:

"Suitable Policies on industry in the field of 1) Reinforcement of competitiveness of industry, 2) SME promotion, 3) Export promotion, are developed and improved by the Ministry of Economy and other relevant organizations in the Republic of Bulgaria."

Output 1: Formulation of industrial policy is accelerated and improved.

Output 2: Methodology for efficient development of industrial policies in the field of 1) Reinforcement of competitiveness of industry, 2) SME promotion, 3) Export promotion, is studied.

Output 3: Practical skills of counterpart personnel in the field of industrial policy planning and development are improved.



2-3. Progress of the Program

2-3-1. Preliminary Survey Mission and the commencement of the Program

The mission was dispatched in July 1999, to discuss the request of cooperation, the Program objectives, the input items to be provided by the Japanese and Bulgarian sides, and cooperation period. The agreement between the both sides were recorded in the Records of Discussions (R/D), signed by Dr. Yoshiaki NISHIMURA, head of the Japanese preliminary survey team of Japan International Cooperation Agency (JICA) and Ms. Juliana NIKOLOVA, Deputy Minister of Industry in the Republic of Bulgaria on July 28, 1999. As agreed in the Record of Discussions, the Program commenced in September 1999.

2-3-2. The first mission of the Advisory Study team

This study team visited the Republic of Bulgaria in September 2000, one year after the commencement of the Program. The objective of the study team was to meet the officials of established Ministry of Economy (MOE) of the Republic of Bulgaria (the former Ministry of Industry and the former Ministry of Trade and Tourism were integrated into Ministry of Economy) and to review the progress of the Program that far, and to confirm the framework of the Program for JFY 2000-2002.

The Japanese and the Bulgarian sides discussed the following matters: setting-up steering committee, dispatch of long-term experts in the field of SME Promotion and Export Promotion, and work-plan of long-term experts. The agreed matters between the both sides were recorded in the Minutes of Meetings (M/M) signed by Dr. Yoshiaki NISHIMURA, head of the Japanese advisory study team of JICA and Ms. Lyubov PANAYOTOVA, Deputy Minister of Economy of the Republic of Bulgaria on September 20, 2000.

2-3-3. The second mission of the Advisory Study team

This study team visited the Republic of Bulgaria in September 2001, two years after the commencement of the Program. The objective of the study team was to hold meetings with the officials of Ministry of Economy (MOE) of the Republic of Bulgaria in order to discuss an action plan for the final year of the Program.

Here, the Japanese and Bulgarian sides agreed that activities undertaken by long-term experts by then had been useful for "Capacity Building" of MOE, and that the "Capacity Building" of MOE aspect should also be included in the overall goal and objectives of the Program in addition to the "Policy Advice" as agreed in the Record of Discussions of July 28, 1999.

In addition the Japanese and the Bulgarian sides discussed the following matters: assignment of an economic policy advisor to the Minister of MOE, implementation of Industrial Survey II, assignment of other short-term experts and establishment of country-focused training course for

"Capacity Building".

The agreed points were recorded in the Minutes of Meetings (M/M), signed by Mr. Masami FUWA, Head of the Japanese advisory study team of JICA and Ms. Sophia KASSIDOVA, Deputy Minister of Economy in the Republic of Bulgaria on September 20, 2001.

As a result of above-mentioned process, the Program has been implemented as seen in Input Plan Chart in ANNEX 1.

ym

S. Kassidova

3. Achievement of the Program Plan

3-1. Overall Goal, Program Purpose and Outputs

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Result
<p>Overall Goal Industrial policies contributing to the establishment of more competitive industrial structure are continuously developed and improved.</p>	<p>Number of companies considering that Bulgarian industries competitiveness at world markets is strengthened by Governmental policy</p>	<p>Data on how much the competitiveness had been strengthened by Governmental policy were not collected.</p>
<p>Program Purpose Suitable policies on industry in the fields of i) reinforcement of competitiveness of industry, ii) small and medium enterprises (SME) promotion, and iii) export promotion, are developed and improved by MOE and other relevant organizations.</p>	<p>Concrete number or examples of industrial policies developed by the Program</p>	<p>Some policies advised by an economic policy advisor are admitted to be very important and taken into consideration by MOE</p>
<p>Outputs 1. Formulation of industrial policy is accelerated and improved. 2. Methodology for efficient development of industrial policies in the fields of i) reinforcement of competitiveness of industry, ii) SME promotion, and iii) export promotion is studied.</p>	<p>1. Number of suggestions taken into consideration in the formation of industrial policy 2. Improvement of a series of tasks (planning, drafting, implementing) performed in order to develop industrial policy is achieved.</p>	<p>1. Some suggestions such as Credit Guarantee Scheme, more active role of the Business Encouragement Bank, etc. are taken into consideration by MOE. 2-1. Task of "planning" in each field was performed. "Drafting" and "implementing" have not been performed, yet. The Program team acquired following knowledge, which was necessitated in the task of "planning". 1) knowledge of collection method of manufacturers' information and data analysis of the survey results ("Panorama of Bulgarian Manufacturing Industry 1997-2000" was prepared through this knowledge.) 2) knowledge of method to introduce Bulgarian exporters to foreign countries (CD-ROM for export information and directory of Bulgarian exporting companies (2002) were prepared through this knowledge.)</p>

Continued to next page

Outputs		
<p>2. Methodology for efficient development of industrial policies in the fields of i) reinforcement of competitiveness of industry, ii) SME promotion, and iii) export promotion is studied.</p>	<p>2. Improvement of a series of tasks (planning, drafting, implementing) performed in order to develop industrial policy is achieved.</p>	<p>3) knowledge and methods in the field of trade insurance, export financing, business incubator, SME management know-how, and BARDA capacity building</p> <p>2-2. Information exchange between the Public and Private sectors was commenced by an expert's advice, and it has been maintained.</p>
<p>3. Practical skills of C/Ps in the field of industrial policy planning and development are improved.</p>	<p>3. Number of C/Ps who acquired the skills specified by the Program and their ability</p>	<p>3. Six C/Ps acquired/ are acquiring the skills relevant to their own field. Their skills have achieved to some degree. However, they could not make the best use of the acquired skills for policy making.</p>

Ym

J. Kaminski

3-2.Inputs

Inputs	
Agreed items in the R/D	Result(See ANNEX 1)
<p>(Japanese side) <u>1. Dispatch of expert</u> a) Long-term experts in the following fields; i) Reinforcement of competitiveness of industry; ii) SME promotion; iii) Export promotion. b) Short-term experts in the following fields; i) Reinforcement of competitiveness of industry; ii) SME promotion; iii) Export promotion. <u>2. C/P training in Japan</u> <u>3. Equipment provision</u></p>	<p>(Japanese side) <u>1. Dispatch of expert (see ANNEX 4)</u> a) Long-term experts -4 persons in the following fields; i) Reinforcement of competitiveness of industry (One person: 2 years); ii) Export promotion (One person: 2 years); iii) SME promotion (One person: 1 year); iv) Interrelation & Implementation of Technical & Financial Scheme (One person: 2 years and 4 months). b) Short-term experts -19 persons (total) in the following fields; i) Reinforcement of competitiveness of industry (5 persons, dispatch term of each person ranged 16 to 30 days); ii) Export promotion (3 persons, dispatch term of each person ranged 29 to 83 days); iii) SME promotion (6 persons, dispatch term of each person ranged 29 to 43 days); iv) Seminar lecturer (2 persons, their dispatch term was 10 days.) v) Economic Policy Advisor (1 person: 3 times, each dispatch term was 29 days.) <u>2. C/P training in Japan</u> Following 6 persons participated in the training program. (1) <u>Ms. Vatashka</u> (Directorate of Pre-Accession Funds, Coordination and Analysis of Integration Process, Ministry of Economy) participated in "Industrial Policy" course for CEE countries in Feb. 2001. (2) <u>Ms. Dimitrova</u> (Directorate of Pre- Accession Funds, Coordination and Analysis of Integration Process, Ministry of Economy) participated in Small Business Policy course for EEC countries in Nov. 2001. (3) <u>Mr. Kiril Geratliev</u> (Agency for Small and Medium-sized Enterprises) participated in "Industrial Policy" course for CEE countries in Feb. 2002. (4) <u>Mr. Todorov</u> (Bulgarian Export Promotion Center) participated in "Foreign Trade Promotion" course for CEE countries in Mar. 2002. (5) <u>Ms. Sophia Kassidova</u> (Deputy Minister of Economy) participated in individually customized training course in Japan for 1 week in March, 2002. (6) <u>Mr. Nikola Yankov</u> (Deputy Minister of Economy) participated in individually customized training course in Japan for 1 week in June, 2002. <u>3. Country-Focused Training</u> 8 participants (5 from MOE, 1 from ASME, 1 from BEPC, 1 from other Organization) participated in "Industrial Policy" course in 2002 (see ANNEX 6). This program will be continued until 2004 (8 persons per year will participate in this program).</p>

Continued to next page

Inputs	
Agreed items in the R/D	Result(See ANNEX 1)
<p>(Bulgarian side)</p> <p><u>1. Arrangement of counterparts and supporting staff</u></p> <p>i) Team leader ii) Counterparts iii) Assignments of assistants and other supporting staff</p> <p><u>2. Provision of facilities</u></p> <p>-Office and conference room</p>	<p>(Japanese side)</p> <p><u>4. Equipment provision</u></p> <p>PC, scanner, color printer, digital camera, projector, printed materials, etc.</p> <p><u>5. Local cost commission for Industrial Survey</u></p> <p>-Phase 1 survey by BIA (3 months) -Phase 2 survey by CED (3 months)</p> <p>(Bulgarian side)</p> <p><u>1. Arrangement of counterparts and supporting staff (see Annex 5)</u></p> <p>i) Team leader was not assigned. ii) 6 persons and other supporting staff were assigned in the following fields; ii)-1. Reinforcement of competitiveness of industry (4 persons and other staff); ii)-2. Export promotion (2 persons: 2 years); ii)-3. SME promotion (One person: 1 year); ii)-4. Interrelation & Implementation of Technical & Financial Scheme (4 persons*: 2 years and 4 months). *C/Ps in the field of i) Reinforcement of competitiveness of industry were simultaneously assigned in the field of iv). iii) Necessary assistants and other supporting staff were assigned for supporting the C/Ps.</p> <p><u>2. Provision of facilities</u></p> <p>-MOE provided office space for three long-term experts and telecommunications system. -Agency for SME provided office space for one long-term expert and telecommunications system.</p>

4. Evaluation Results

4-1. Relevance

The evaluation teams noted that the priority placed on strengthening the Bulgarian business competitiveness contained in “the National Economic Development Plan 2000-2006”¹ and “Industry 2002 Program” remained valid for the whole period concerned. The conceptual framework of the Program was in line with this priority and therefore relevant to the need of the country. The government expected the team to present practical ideas, suggestions and schemes in order to contribute to the priority achievement.

The Japanese Team considers that with regard to the expected output 1 (formulation of industrial policies), the results have been short of the expectation, except for the work of one short-term expert who came on several occasions on a repetitive basis. This unsatisfactory result was to a large extent due to serious difficulties faced in recruiting appropriate long-term experts to meet the requirements of the Program. Most experts, however, were able to contribute, albeit to a varying degree, to the achievement of PDM outputs 2 and 3 (transfer of methodology and skills to undertake the underlining studies).

In retrospect, the Japanese team considers that more careful setting of the Program purpose was warranted at the beginning and that more attention should have been paid to the matter of selection of the experts in terms of caliber and numbers.

4-2. Effectiveness

The Program purpose has not been achieved to the originally expected level. Although the counterpart staff have been able to acquire a certain level of skills needed for coming up with Industrial policies, it has not reached the level at which they are able to do so independently.

In reviewing the effectiveness, the following factors are noted that might have interfered with the smooth functioning of the team:

- (1) Planning for recruitment of experts was not sufficiently made. In the initial preparatory period, the Japanese side was not able to locate suitable candidates, and this turned out to be a major factor for unsatisfactory performance of the Program. On the other hand, delays were also experienced by the Bulgarian side in preparation for selecting and making suitable counterpart staff available in time. The delays on both sides had a mutually reinforcing effect;
- (2) There seems to have been misunderstanding on the part of Japanese experts about the basic thrust of the Program. On the one hand, it now seems that the Bulgarian side expected the experts to contribute directly to the formulation of industrial policies in relation to the National Economic Plan. The Japanese experts, on the other hand, placed more emphasis, or at least

¹ The NEDP states, “The second development axes over the 2000-2006 period is to raise the competitiveness of Bulgarian economy through improvement of the business climate.”

considered they should place more emphasis, on capacity building among the counterpart staff (so that the Ministry would equip itself better for formulating policies independently in future). This ambiguity was not clarified until September 2001 when the second Advisory Survey mission came to Sofia.

- (3) There was a lack of coordination among the three fields of policy work. Neither the three experts nor the counterpart agencies operated in a team. That prevented smooth management of the Program.

4-3. Efficiency

The efficiency of converting inputs to outputs was low. A primary cause for this was absence of discussion at the outset by two sides on the timing of dispatching the long-term experts. The Japanese side took time to send first two experts (for Industrial competitiveness and Interrelation & Implementation of Technical & Financial Scheme), who arrived only in May 2000, or 8 months after the start of the Program. The third expert for export promotion arrived in January 2001 (16 months late) and the fourth for SME promotion in May 2001 (18 months late). As a result, the term of one expert had to be shortened. The fact that they were sent in an uncoordinated timing was unfortunate because such ad-hoc arrival was hardly conducive to establishing a coherent group.

The Evaluation Team confirmed that the mismatch of expectations between Bulgarian and Japanese sides as described in 4-2 further interfered with the overall efficiency, too.

Although the overall duration of the Program had to be shortened due to the above factor, some experts have been helpful in providing training to the counterpart staff in the area of data collection and analysis.

One short-term expert on economic policy was assessed by the Bulgarian side as highly effective, to the extent that recommended policies were based on the reality of the country and appropriate.

Training in Japan of the counterpart staff proved very useful in terms of exposing them to the market economic business environment on the ground (such as support system for private business, role of the local government, institutional arrangement for promotion of SMEs, etc). The experience, not necessarily theoretical but practical, would no doubt prove effective in the future work of those involved. There seems, however, room for further improving the Bulgarian Government's selection procedure of trainees such that they are directly relevant to the purpose of training course.

4-4. Impact

The impact on the final beneficiaries (such as industrial companies, exporters, SMEs) is not evident so far. By the very nature of assistance, it takes time for any policy, to the extent adopted,



to produce its effect. For instance, the proposed Credit Guarantee Scheme, would produce its fruits but only in the medium-term. In general, however, the specific policy measures arising out of the Program are almost non-existent so far and with a precious few exceptions, will remain so. The impact of training, in Bulgaria for methodological aspect of data analysis and in Japan for exposing trainees to the business environment there, could be large and longer-lasting.

Exporters' Directory, Catalogue of Bulgarian Exporters in a book form as well as in CD-ROM and brochure of the Bulgarian Trade Promotion Agency had positive effect. Although they did not qualify as policy formulation as such, the fact that such innovation would contribute to widening the export market opportunities, which is badly needed by Bulgarian exporters, the example is considered very useful. The fact that the number of foreign companies requesting to BTPA to introduce Bulgarian ones increased from approx. 1,000 to 2,000, is indicative of the impact.

4-5. Sustainability

Sustainability refers more to the capacity building aspect of the Program. The Program exposed some counterpart staff to collect and analyze raw data for the purpose of deducing some policy measures. It is understood that there is, among the counterpart staff concerned, a consideration of continuing with preparation of Panorama of Bulgarian Manufacturing Industry and Exporters' Directory, the Catalogue of Bulgarian Exporters, BTPA brochures, etc. Whether this will realize or not depends partly on the financial resources of the government.

It is, however, clear even at this stage that the expected result of the Program, i.e. to come up with a set of policies for enhancing industrial competitiveness, promotion of SMEs and exports, is unlikely to arise, although policies pertaining to one or two of them independently may be adopted in the near future (e.g. Credit Guarantee Scheme, more active role of the Business Encouragement Bank, etc).

5. Conclusion of the Evaluation

The Joint Evaluation Team agreed that the Program has been contributing to the formulation of some policy measures, development of methodology of policy planning, and improvement of C/P practical skills to a certain degree in the Ministry of Economy and relevant organizations, and that the Program comes to an end in September 2002 as scheduled in the Record of Discussions (R/D) signed on July 28 1999.

According to the above-mentioned result of evaluation, the Program purpose has not been fully accomplished, for development of a comprehensive and coherent set of industrial policy expected in the Program has not been produced in a visible form covering the three development fields to which long-term experts have been assigned. At the Program purpose level, only the policies proposed by the short-term expert "Economic Policy Advisor" was taken into consideration as substantial support.

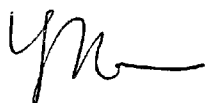
The Joint Evaluation team recognized many points to be improved in the Program planning (recruitment of long-term experts, etc.), efficiency of the Program activities (gap between the Bulgarian needs and long-term experts activities, etc.), and program implementing practice (lack of close communication in the Program team for efficient management, etc.), as seen in the preceding chapters.

However, the Program has contributed to the Ministry of Economy and the relevant organizations in the following points:

- 1) Capacity Building and knowledge enrichment of the C/P personnel;
- 2) Development of relevant activities such as Industrial Survey development, Export promotion services (Exporter's Directory, Export Info CD-ROM) and Analysis of manufacturing industry (Panorama), which should be necessary bases for formulating industrial policies or their tools;
- 3) Identification of problems and proposal of remedies by short-term experts in the field of SME promotion and export promotion;
- 4) Policy advice for important economic subjects (e.g. Credit Guarantee Scheme, more active role of the Business Encouragement Bank, etc) by the Economic policy advisor, which is highly appreciated as substantial policy direction.

6. Lessons learned from the program for the improvement in planning and implementation of similar technical cooperation programs

- (1) Before starting the Program, Japanese side needs to make careful consideration as to whether or not it can dispatch necessary experts in terms of quality and quantity. Bulgarian side also needs to nominate the most suitable C/Ps from the most relevant directorate.
- (2) Framework of the program should be designed as concretely as possible by both sides in the planning stage.

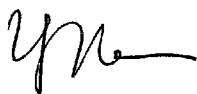


- (3) At the beginning stage of the Program, the agreed items between both sides (overall goal, program purpose, expected outputs and necessary activities, etc.) should be expressed in the form of PDM so that the relation between the Program purpose and Program activities become logically clear. It is also important to share a common image of program activities among the all concerned in order not to lead to misunderstandings.
- (4) For smooth and efficient management of the Program, close communication should be further strengthened in the Program team and all concerned. In this sense, it is desirable to organize the steering committee from the beginning, and frequently discuss the progress of the Program activities.

7.Recommendations

In order to further strengthen and develop industrial policies for more competitive industry, it is recommended to take the following points into consideration.






















- 1)The Ministry of Economy, Agency for Small and Medium-sized Enterprises, and Bulgarian Trade Promotion Agency should continue their activities initiated by the Program such as Industrial Survey, publication of Panorama, Exporter's Directory and Export Info CD-ROM, and let these methodology lead to policy making on Industry.
- 2) The Ministry of Economy, Agency for Small and Medium-sized Enterprises, and Bulgarian Trade Promotion Agency should continue strengthening the capacity building of the personnel by continuously disseminating the experience of the Program.
- 3) Maintenance of channels for information exchange, the dialogue between the Public and Private sectors should be continued for better formulation of industrial policy,.
- 4) The Japanese side should preliminarily discuss the contents of Country-focused training course in "Industrial Policy" in 2003 and 2004 with the Bulgarian side.



ANNEX 1. Inputs Plan Chart

 (Completed)  (On-going)

Handwritten mark

	FY1999				FY2000				FY2001				FY2002															
	Jul.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.
Implementation Period																												
Short-term expert on Industrial Policy Industrial Policy (Wakiyama)																												
Seminar Lecturer (Nishimura & Tamura) Industrial Policy (Watanabe)																												
Long-term expert Industrial Competitiveness (Yoshii)																												
Export Promotion (Nakajima)																												
SME Promotion (Negishi)																												
Interrelation&Implementation of Technical&Financial Scheme (Funabashi)																												
Industrial Survey					(Phase 1 survey by BIA)																							
Short-term expert (Aoki)													(Phase 2 survey by CED) 															
Short-term expert Industrial Survey Analysis:Data Analysis													Industrial Survey Analysis: Data Analysis: Phase 1 (Hasegawa) 															
Short-term expert on SME Promotion	SME Development  (Miki)				 SME Development (Nishitani)				 SME Policy (Watanabe)				SME Management Know-how (Sonoda) BARRA Capacity Building (Fujimura)															
Short-term expert on Export Promotion					 Export Promotion (Shinohara)								Trade Insurance  (Ogawa)															
C/P Training in Japan									 (Industrial Policy: Ms. Vataszka)				 (SME Policy: Ms. Dimitrova)															
Country-Focused Training													 Country focused- Industry Policy (Phase 1) (8 persons) (until 2004)															
Mission	 (Preliminary survey)								 (Advisory Mission)				 (Advisory Mission)															
Dispatch of Expert (Watanabe) (Economic Policy Advisor)																												

Handwritten mark

ANNEX 2

Program Design Matrix (PDMe)

Program title: The Japanese Cooperation to Support the Formulation of Key Government Policies on Industry in the Republic of Bulgaria

Target group: Counterpart personnel of the Ministry of Economy (MOE), other relevant organizations **Duration: 30th September 1999 to 29th September 2002**

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal Industrial policies contributing to the establishment of more competitive industrial structure are continuously developed and improved.</p>	<p>Number of companies considering that Bulgarian industries competitiveness at world markets is strengthened by Governmental policy</p>	<p>Statistical data</p>	
<p>Program Purpose Suitable policies on industry in the fields of i) reinforcement of competitiveness of industry, ii) small and medium enterprises (SME) promotion, and iii) export promotion, are developed and improved by MOE and other relevant organizations.</p>	<p>Concrete number or examples of industrial policies developed by the Program</p>	<p>1. Questionnaire/ interview survey to experts 2. Questionnaire/ interview survey to C/Ps 3. Questionnaire/ interview survey to other concerned personnel in MOE</p>	<p>a) Trained C/Ps disseminate their skills to other concerned personnel.</p>
<p>Outputs 1. Formulation of industrial policy is accelerated and improved. 2. Methodology for efficient development of industrial policies in the fields of i) reinforcement of competitiveness of industry, ii) SME promotion, and iii) export promotion is studied. 3. Practical skills of C/Ps in the field of industrial policy planning and development are improved.</p>	<p>1. Number of suggestions taken into consideration in the formation of industrial policy 2. Improvement of a series of tasks (planning, drafting, implementing) performed in order to develop industrial policy is achieved. 3. Number of C/Ps who acquired the skills specified by the Program and their ability</p>	<p>1-1. Questionnaire/ interview survey to experts 1-2. Questionnaire/ interview survey to C/Ps 1-3. Questionnaire/ interview survey to other concerned personnel in MOE 2-1. Questionnaire/ interview survey to C/Ps 2-2. Questionnaire/ interview survey to experts 3-1. Questionnaire/ interview survey to C/Ps 3-2. Questionnaire/ interview survey to experts</p>	<p>b) 80 percent of the trained counterparts remain active for the ongoing Program.</p>

M

Stankov

Handwritten mark

Activities	Inputs		
<p>1-1.To study a sector for supporting the formulation of key Government policies on industry from the aspect of macroeconomics</p> <p>1-2.To identify and solve the sector problems</p> <p>1-3.To give suggestions on the formation of industrial policy</p> <p>2-1.To grasp the current Bulgarian industries by sector and district</p> <p>2-2.To form 3 teams, fields of which are industrial competitiveness policy, SME development policy and export promotion policy</p> <p>2-3.To collect data necessary for the analysis of the above-mentioned fields by team</p> <p>2-4.To establish a data-base format</p> <p>2-5.To analyze the data in order to draft some industrial policies</p> <p>2-6.To advise for making better industrial policy</p> <p>3-1.To specify technical skills required in order for C/Ps to efficiently develop industrial policies in the above-mentioned fields</p> <p>3-2.To provide necessary equipment and materials in order to disseminate the specified skills to C/Ps</p> <p>3-3.To disseminate information on the specified skills to C/Ps through regular meetings, technical lectures, daily work, etc.</p> <p>3-4.To implement C/P training in Japan</p>	<p>(Japanese side)</p> <p>1.Dispatch of expert (see ANNEX 4)</p> <p>a)Long-term experts -4 persons in the following fields;</p> <p>i)Reinforcement of competitiveness of industry (One person: 2 years);</p> <p>ii)Export promotion (One person: 2years);</p> <p>iii)SME promotion (One person: 1 year);</p> <p>iv)Interrelation & Implementation of Technical & Financial Scheme (One person: 2 years and 4 months).</p> <p>b)Short-term experts -19 persons (total) in the following fields;</p> <p>i)Reinforcement of competitiveness of industry (5 persons, dispatch term of each person ranged 16 to 30 days);</p> <p>ii)Export promotion (3 persons, dispatch term of each person ranged 29 to 83 days);</p> <p>iii)SME promotion (6 persons, dispatch term of each person ranged 29 to 43 days);</p> <p>iv)Seminar lecturer (2 persons, their dispatch term was 10 days.)</p> <p>v)Economic Policy Advisor (3 persons, their dispatch term was 29 days.)</p> <p>2.C/P training in Japan 6 persons (see main text: 3-2.Inputs)</p> <p>3.Country-Focused Training 8 persons (2002)(see ANNEX 6)</p> <p>4.Equipment provision PC, scanner, color printer, digital camera, projector, printed materials, etc.</p> <p>5. Industrial Survey Cost -Phase 1 survey by BIA (3 months) -Phase 2 survey by CED (3 months)</p>	<p>(Bulgarian side)</p> <p>1.Arrangment of counterparts and supporting staff (see ANNEX 5)</p> <p>-6 persons and other supporting staff were assigned in the following fields;</p> <p>i)Reinforcement of competitiveness of industry (4persons and other staff);</p> <p>ii)Export promotion (2 persons: 2years);</p> <p>iii)SME promotion (One person: 1 year);</p> <p>iv)Interrelation & Implementation of Technical & Financial Scheme (4 persons*: 2 years and 4 months).</p> <p>*C/Ps in the field of i)Reinforcement of competitiveness of industry were simultaneously assigned in the field of iv).</p> <p>2.Provision of facilities</p> <p>-MOE provided office space for three long-term experts and telecommunications system.</p> <p>-SME Agency provided office space for one long-term expert and telecommunications system.</p>	<p>c)Professional advices on policy-development from the Japanese experts are received by the Bulgarian side.</p>
			<p>Preconditions</p> <p>d)Participating organizations support the Program.</p> <p>e)Macroeconomic conditions do not get worse. (The Government may set a priority to stabilizing macroeconomic conditions rather than developing industrial policies.)</p>

Handwritten mark

ANNEX 3

Evaluation Grid/ The Japanese Cooperation to Support the Formulation of Key Government Policies of Bulgaria

1.Relevance

Inquiry item	Sub-inquiry item	Necessary information	Source	Result
1-1.Relevance to the Program design	1-1-1.Needs of target group	1)Conceptual framework of the Program	Questionnaire and interview survey to C/Ps, experts and director-level persons	<p>1)-1.Conceptual framework of the Program activities satisfies the Bulgarian side whose economy is in transition. The Bulgarian side considers reinforcement of industrial competitiveness, SME promotion and export promotion to be important in order to improve economic conditions. Importance of reinforcement of industrial competitiveness is described in the National Economic Development Plan 2000-2006 and Industry'2002 Program, importance of SME promotion is described in the SME Development National Strategy 2002-2006, and importance of export promotion is described in the Executive Government Program 2001-2005.</p> <p>1)-2.In the Program, it was expected that "practical" policy, in which basing on the result of analysis of necessary data, feasible idea, suggestion, and scheme for industrial development were described, was planned and developed. The Bulgarian side necessitates such practical policy.</p>
	1-1-2.Relevance to the Program planning	1)Appropriateness of the Program Purpose/ Outputs	1) and 2) Questionnaire and interview survey to C/Ps and experts	<p>1)Due level of the Program Purpose was not necessarily realized for the Japanese side. Regarding Output 1, which is most relevant to Program objective, only one short-term expert dispatched repeatedly show remarkable contribution. The Japanese side faced serious difficulties in recruiting necessary long-term experts who had a capacity for satisfying the Bulgarian needs and achieving the Program purpose within three years.</p> <p>Most of experts have contributed to achievement of the PDM Outputs 2 and 3. The Japanese side should have considered more carefully the achievement level of Program Purpose and number/ ability of experts who could be dispatched to realize the Program Purpose.</p>

Handwritten signature

Handwritten signature

me

1-1.Relevance to the Program design	1-1-3.Relevance to country policy	1)Relevance to national level plan on industrial policies by the Government	Questionnaire and Interview survey to C/Ps and experts	1)National Economic Development Plan 2000-2006, stating that reinforcement of competitiveness of industry should be promoted and remains unchanged. The Plan states, "the second major priority in Bulgarian development over the 2000-2006 period is to raise Bulgarian business competitiveness by wholesale improvements in the business climate,,," And, importance of export promotion is described in the Executive Government Program 2001-2005. In the field of SME promotion, its importance is described in the SME Development National Strategy 2002-2006.
	1-1-4.Relevance to ODA policy of Japan	1)ODA policy concerning industrial policy planning and development of recipient country	MOFA of Japan	1)According to ODA policies issued by Ministry of Foreign Affairs (MOFA) of Japan, "Support for the transition to a market economy" is a priority issue for the former socialist countries of Central and Eastern Europe. Overall, concept of this Program concerns the priority issue.

2.Effectiveness

Inquiry item	Sub-inquiry item	Necessary information	Source	Result
2-1.Achievement level of Program Purpose and obstruction factors of achievement of the Program Purpose	2-1-1.Achievement level of the Program Purpose	1)Achievement level of the industrial policies developed by the Program 2)Level of the trained C/Ps' skills for preparing industrial policies	Questionnaire and interview survey to C/Ps and experts	1)The Program purpose has not been fully achieved. Although C/Ps have acquired some of skills necessary for planning and drafting the industrial policies, their skills have not been achieved to a level that the policies are implemented by the Government. 2)The counterpart staff have been able to acquire a certain level of skills needed for coming up with industrial policies.

Stank

WMe

<p>2-1.Achievement level of Program Purpose and obstruction factors of achievement of the Program Purpose</p>	<p>2-1-2.Obstruction factors of achievement of the Project Purpose</p>	<p>1)Factors hindering to achieve the Program Purpose</p>	<p>Questionnaire and interview survey to C/Ps and experts</p>	<p>1)-1.Plan for arranging experts and C/Ps was not sufficiently made. In the initial preparatory period, the Japanese side was not able to locate suitable candidates, and this turned out to be a major factor for unsatisfactory performance of the Program. On the other hand, delays were also experienced by the Bulgarian side in preparation for selecting and making suitable counterpart staff available in time. The delays on both sides had a mutually reinforcing effect.</p> <p>1)-2.There seems to have been misunderstanding on the part of Japanese experts about the basic thrust of the Program. On the one hand, it now seems that the Bulgarian side expected the experts to contribute directly to the formulation of industrial policies in relation to the National Economic Development Plan of Bulgaria. The Japanese experts, on the other hand, placed more emphasis, or at least considered he should place more emphasis, on capacity building among the counterpart staff (so that the Ministry would equip itself better for formulating policies independently in future). This ambiguity was not clarified until September 2000 when the first Advisory Survey mission came to Sofia.</p> <p>1)-3.There was a lack of coordination among the three fields of policy work. Neither the three experts nor the counterpart agencies operated in a group. That prevented smooth management of the Program.</p>
---	--	---	---	---

Plom

3.Efficiency

Inquiry item	Sub-inquiry item	Necessary information	Source	Result
<p>3-1.Availability of Inputs from the Japanese side</p>	<p>3-1-1.Did/do dispatch of experts contribute to achieving Outputs/ Project Purpose?</p>	<p>1)Availability of long-/short-term experts 2)Appropriateness of dispatch timing/ term of experts 3)Contribution level of experts dispatched for achieving Outputs/ the Program purpose</p>	<p>Questionnaire and interview survey to C/Ps and experts</p>	<p>1)-1.Overall, the experts contributed to giving advices, suggestions, comments and recommendations to C/Ps through meetings, while some experts did not contribute much. They contributed to improving the C/Ps' tasks. For example, experts in the field of reinforcement of competitiveness of industry advised how to collect/ analyze information on the performance of companies and gave proposals on industrial clusters and quality control improvement. Experts of SME promotion gave information (e.g. training center, cluster approach, etc.) and materials for SME promotion policy. Experts in the field of export promotion suggested how to develop methodology for formulation of export promotion policy, how to distinguish the problems, and how to promote FDI in Bulgarian markets. C/Ps were able to learn the methodology to plan "practical" industrial policies based on a large variety of data.</p> <p>1)-2.Of all the Japanese experts, the economic policy advisor as a short-term expert was assessed as extremely high by the Bulgarian side. The advisor's roll closely corresponded with the needs of Bulgarian side, who expected to be advised on policy planning on industry in the stage of preliminary study of the Program.</p> <p>2)In the planning stage, recruitment of long-term experts was not considered timely and carefully. Consequently, Japanese side took time to send long-term experts. Although the Program started in September 1999, first dispatch of long-term experts (two experts of industrial competitiveness, and international & implementation of technical & financial scheme) was performed in May 2000 (see ANNEX 1). It had taken 8 months to dispatch the experts since the Program officially started. Moreover, a long-term expert of export promotion was dispatched in January 2000 (16 months delay), and a long-term expert of SME promotion was dispatched in March 2001 (18 months delay).</p> <p>To do technology transfer efficiently, dispatch of long-term experts should have been performed at the time of when the Program started.</p> <p>3)As explained in above 1) and 2), contribution of most experts is at a level that makes C/Ps improve their tasks, in other words their contribution was at the level of PDM Output 2and 3. Only one short-term expert dispatched as an economic policy advisor contributed to achievement of Output 1.</p>

M

Rum

Me

3-1. Availability of Inputs from the Japanese side	3-1-2. How did C/P training in Japan contribute to achieving Outputs/ Project Purpose?	1) Availability of C/P training in Japan	Questionnaire and interview survey to C/Ps	1) This training has contributed to giving its participants some ideas at the level of achievement of PDM Output 2 and 3. It proved very useful in terms of exposing them to the market economic business environment on the ground (such as support system for private business, role of the local government, institutional arrangement for promotion of SMEs, etc). The experience, not necessarily theoretical but practical, would no doubt prove effective in the future work of those involved. There seems, however, room for further improving the Bulgarian Government's selection procedure of trainees such that they are directly relevant to the purpose of training course.
3-2. Availability of Inputs from the Bulgarian side	3-2-1. Appropriateness of number of C/Ps and supporting staff	1) Number of C/Ps and supporting staff assigned for an expert 2) Retention of the trained C/Ps	Questionnaire and interview survey to C/Ps and experts	1) Assigned C/Ps feel that they were not able to involve in the Program activities deeply, because they are not assigned as full-time staff for the Program. Especially, in the fields of SME promotion and export promotion, C/Ps feel that more staff should be assigned to the Program. 2) In the field of SME promotion, one C/P had to resign his post during the Program term. However, other C/Ps did not resign.
3-3. Others	3-3-1. How do supporting organizations' (Embassy of Japan, JICA/ JOCV office, MOE, relating authorities on the development of industry, other concerned personnel, etc.) contribute to the Project?	1) Supporting organizations' activities for effective operation of the Program	Questionnaire and interview survey to C/Ps and experts	1) Supporting organizations were cooperative in providing necessary information to the Program team. For example, in the field of export promotion, BTPA, Bulgarian Export Insurance Agency, BCCI and Ministry of Finance were cooperative in giving necessary information to the Program team.

Man

4. Impact

Inquiry item	Sub-inquiry item	Necessary information	Source	Result
4-1. Achievement level of Overall Goal	4-1-1. Achievement level of Overall Goal	Number of companies considering that Bulgarian industries competitiveness at world markets is strengthened by Governmental policy	Statistical data	Data on how much the competitiveness had been strengthened by Governmental policy were not collected.
4-2. Impacts from the aspects of Technology, Socio-culture, Institution and Management, and Economy	4-2-1. Positive effects	<p>1) Positive effects from the aspects of Technology, Socio-culture, Institution and Management, and Economy</p> <p>2) Effect on industrial market by developed industrial policies</p> <p>3) Effects to the areas outside the Program site (Sofia)?</p> <p>4) Bulgarian side's concern about Japanese market or other industrial matters</p> <p>5) Media's concern about the Project activities</p>	Questionnaire and interview survey to C/Ps and experts	<p>1)-1. From the aspect of technology, positive effect is not large. The Program has not given any effects to beneficiary group (e.g. SME entrepreneur, etc.), yet. As long as the industrial policies are not developed, the effect might not emerge. But, (for example) if the idea of guarantee fund, which has been suggested by the economic policy advisor, is realized, its positive impact on domestic economy will not be neglected.</p> <p>1)-2. CD-ROM (ExportInfo Bulgaria), Catalogue of Bulgarian Exporters, and Brochure of BTPA, which were prepared in order to disseminate Bulgarian exporters' information to foreign companies and developed in the field of export promotion, brought some effect. They are materials/ data necessary for developing industrial policies, but they do not directly concern the industrial policies. However, due to development of them, number of foreign companies requesting BTPA to introduce Bulgarian companies has doubled. The number of companies has increased approximately 1,000 to 2,000.</p> <p>1)-3. A C/P in the field of SME promotion has a post of part-time lecturer at a university, and he is giving a lecture on SME promotion. Some information on the program activities is disseminated to his students. It is expected that some effect be given to society to some degree.</p> <p>2) Nil.</p> <p>3)&4) Some seminars on an industrial policy were held in the areas outside the Program site (Sofia). The Program activities, in which the Bulgarian and Japanese sides cooperatively work to develop industrial policies, were disseminated through the seminars. It is expected that the seminars gave some effects to the areas.</p> <p>5) Nil</p>
	4-2-2. Negative effects	1) Negative effects from the aspects of Technology, Socio-culture, Institution and Management, and Economy	Questionnaire and interview survey to C/Ps and experts	1) Nil

Wm

SKan

5.Sustainability

Inquiry item	Sub-inquiry item	Necessary information	Source	Result
5-1.Institutional aspects	5-1-1.How will the activities initiated by the Program be operated by other relevant organizations?	1)Future operation plan 2)Staff arrangement for the future activities 3)Monitoring system	Questionnaire and interview survey to C/Ps, experts, and director-level persons	1)There is not a future plan for continuing the activities initiated by the Program. 2)There is not a special plan for staff arrangement for the future activities initiated by the Program. 3)There was not a monitoring system for the activities in this Program, and there is not a plan to manage the activities by the system.
	5-1-2.Management capability of the Program	1)Trained C/Ps 2)Responsible organization/personnel	Questionnaire and interview survey to experts	1)Trained C/Ps of each field (reinforcement of competitiveness of industry, SME promotion, or export promotion) can manage their activities by themselves. However, in order to achieve the Program purpose, it is necessary to establish the operation system in which the three fields work jointly. During the Program term, the current C/Ps in each field have not worked jointly with other fields C/Ps. 2)In each field, there was a manager-level C/P. However, each of the manager-level C/Ps has not worked with other fields' C/Ps and has not managed the operation system, in which the three fields work together.
5-2.Financial aspects	5-2-1.Financial conditions	1)Financial plan for the Program activities	Questionnaire and interview survey to C/Ps, experts, and director-level persons	1)In order to continue the activities, the Program team considers to need preparing production cost for some publications: Panorama of Bulgarian Manufacturing Industry, Catalogue of Bulgarian Exporters, etc.) every year. Although the publication cost was prepared by the Japanese side during the Program term, MOE is going to prepare the cost after the Program termination.
5-3.Technical aspects	5-3-1.Capability of the trained C/Ps	1)Level of the trained C/Ps skills for continuing their activities . 2)Possibility of technology transfer from the trained C/Ps' skills to other concerned staff	Questionnaire and interview survey to C/Ps and experts	1)-1.Level of the trained C/Ps skills for continuing their activities have been achieved to some degree. They experienced a task of planning for development of industrial policy. It is expected that they could plan and develop industrial policies by the experience. However, suitable industrial policy described in the Program purpose, in which the ideas of trained C/Ps of three fields: reinforcement of competitiveness of industry, SME promotion, and export promotion are integrated, would not be developed, unless current C/Ps of the three fields jointly work. 2)There is not a strategic plan to disseminate the skills to other concerned staff.

M

Plan

ANNEX 4. List of Long/Short-term Experts

4-1. Long-term experts

<u>Name</u>	<u>Field</u>	<u>Dispatch Term</u>
Mr. S. Yoshii	Industrial Competitiveness	May.2000- May.2002
Mr. K. Nakajima	Export Promotion	Jan.2001 - Jan.2003
Mr. T. Negishi	SME Promotion	Mar.2001 - Mar.2002
Mr. G. Funabashi	Interrelating & Implementation of Technical & Financial Scheme	May.2000 - Sep.2002

4-2. Short-term experts

<u>Name</u>	<u>Field</u>	<u>Dispatch Term</u>
(In the field of Reinforcement of Competitiveness of Industry)		
Mr. T. Wakiyama	Industrial Policy/Industrial Competitiveness	Oct.9.1999-Oct.24.1999
Mr. Y. Nishimura	Seminar Lecturer	Mar.24.2001-Apr.2.2001
Mr. S. Tamura	Seminar Lecturer	Mar.24.2001-Apr.2.2001
Mr. Y. Aoki	Industrial Survey/Industrial Competitiveness	Feb.7.2001-Feb.22.2001
Mr. E. Watanabe	Industrial Policy	Sep.10.2001-Oct.7.2001
Mr. H. Hasegawa	Industrial Survey/Industrial Competitiveness	Feb.28.2002-Mar.29.2002(Phase1)
Mr. H. Hasegawa	Industrial Survey/Industrial Competitiveness	May.25.2002-Jun.23.2002(Phase2)
(In the field of Export Promotion)		
Mr. S. Shinohara	Export Promotion/Export Promotion	Apr.10.2000-Jun.30.2000
Mr. S. Ogawa	Trade Insurance/Export Promotion	Mar.3.2002-Mar.31.2002
Mr. M. Hirano	Export Financing/Export Promotion	Jun.8.2002-Jul.6.2002
(In the field of SME Promotion)		
Mr. T. Miki	SME Development/SME Promotion	Nov.4.1999-Dec.16.1999
Mr. Y. Nishitani	SME Development/SME Promotion	May.15.2000-Jun.14.2000
Mr. E. Watanabe	SME Policy/ Industrial Competitiveness	May.29.2001-Jun.24.2001
Mr. T. Miki	Business Incubator/SME Promotion	Mar.27.2002-Apr.25.2002
Mr. H. Sonoda	SME Management Know-how/SME Promotion	Jun.16.2002-Jul.14.2002
Mr. Fujimura	BARDA Capacity Building/SME Promotion	Jun.23.2002-Jul.21.2002
(Economic Policy Advisor to the Minister of MOE)		
Mr. E. Watanabe	Economic Policy Advisor	Feb.3.2002-Mar.3.2002 (Phase1)
Mr. E. Watanabe	Economic Policy Advisor	Jun.2.2002-Jun.30.2002 (Phase2)
Mr. E. Watanabe	Economic Policy Advisor	Sep.1.2002-Sep.29.2002 (Phase3)



ANNEX 5. List of Counterpart Personnel (C/P)

<u>Name of C/P</u>	<u>Position</u>	<u>Name of LT expert who instructed</u>
Ms. I. Dimitrova	Chief Expert, Industrial Policy Department, MOE	Mr. Yoshii
Mr. N. Kostov	Deputy Executive Director General, Bulgarian Export Promotion Center	Mr. Nakajima
Ms. P. Radonova	State Expert, MOE	Mr. Nakajima
Mr. K. Geratliev	Junior Expert. SME Agency	Mr. Negishi
Mr. I. Mihailov	Head of Industrial Policy Department	Mr. Funabashi
Mr. A. Vassilev	State Expert, Sectoral & Regional Analysis Directorate	Mr. Funabashi



ANNEX 6. List of Participants of Country-Focused Training for Bulgaria "Industrial Policy" (2002)

<u>Name of C/P</u>	<u>Position</u>
Ms. A. Angelova	Chief Expert, Economic Development Directorate, Ministry of Economy
Ms. R. Asenova	Senior Expert, Bulgarian Trade Promotion Agency
Ms. I. Marinova-Varadinova	Member of Parliament, National Assembly
Mr. N. Istatkov	State Expert on Light Industry, Sector and Regional Analysis Directorate, Ministry of Economy
Mr. I. Ivanov	Chief Expert, Sector and Regional Analysis Directorate, Ministry of Economy
Ms. M. Aleksandrova	Head of Department, European Integration Directorate, Ministry of Economy
Ms. E. Pishtovkoleva	Junior Expert, Programmes for SMEs and European Integration Department, Agency for Small and Medium-sized Enterprises
Ms. P. Radonova	State Expert, Analysis of Foreign Trade Activity, International Programs and Foreign Investments Directorate, Ministry of Economy



ANNEX7. List of interviewees

7-1. Long-term experts


<u>Name</u>	<u>Field</u>
Mr. K. Nakajima	Export Promotion
Mr. G. Funabashi	Interrelating & Implementation of Technical & Financial Scheme

7-2. Counterpart Personnel (C/P)

<u>Name of C/P</u>	<u>Position</u>
Ms. I. Dimitrova	Chief Expert, Industrial Policy Department, Ministry of Economy
Ms. P. Radonova	State Expert, Analysis of Foreign Trade Activity, International Programs and Foreign Investments Directorate, Ministry of Economy
Mr. I. Mihailov	Head of Industrial Policy Department, Ministry of Economy
Mr. A. Vassilev	State Expert, Sectoral & Regional Analysis Directorate, Ministry of Economy
Mr. I. Ivanov	Chief Expert, Machine Building Department, Sectoral & Regional Analysis Directorate, Ministry of Economy
Mr. K. Geratliev	Junior Expert, Agency for Small and Medium-sized Enterprises
Ms. E. Pishtovkoleva	Expert, Agency for Small and Medium-sized Enterprises
Ms. B. Mintcheva	Head of International Programs and Cooperation Department, Bulgarian Trade Promotion Agency
Ms. V. Angelova	Underwriting Department, Bulgarian Export Insurance Agency
Mr. A. Christov	Customer Relations, Bulgarian Export Insurance Agency

7-3. Other interviewees

<u>Name</u>	<u>Position</u>
Ms. S. Kassidova	Deputy Minister of Economy, top counterpart of the Program
Mr. N. Yankov	Deputy Minister of Economy
Ms. I. Stancheva	Chairperson, Agency for Small and Medium-sized Enterprises
Mr. A. Breshkov	Director, Sectoral & Regional Analysis Directorate, Economic Development Directorate, Ministry of Economy
Ms. E. Mitova	Head of EU Program & Japanese Technical Assistance Department, EU Program & Japanese Technical Assistance Department, Ministry of Economy



3. プロジェクトの投入実績

<日本側投入>

(1) 長期専門家 (4名)

- ・産業競争力強化 (吉井純行) 2000. 5. 23-2002. 5. 20
- ・輸出振興 (中嶋鴻明) 2001. 1. 15-2003. 1. 14
- ・中小企業振興 (根岸毅) 2001. 3. 7-2002. 3. 6
- ・資金協力連携アドバイザー (舟橋學) (関連長期専門家) 2000. 5. 22-2002. 9. 30

(2) 短期専門家 (のべ19名)

産業競争力強化分野 (5名)

- ・産業政策 (脇山峻) 1999. 10. 9-1999. 10. 24
- ・産業調査 (青木祐二) 2001. 2. 7-2001. 2. 22
- ・産業政策 (渡辺穎一) 2001. 5. 29-2001. 6. 24
- ・産業統計調査 (第1回) (長谷川寛) 2002. 2. 28-2002. 3. 29
- ・産業統計調査 (第2回) (長谷川寛) 2002. 5. 25-2002. 6. 23

輸出振興分野 (3名)

- ・輸出振興 (篠原眞一) 2000. 4. 10-2000. 6. 30
- ・貿易保険 (小川清一) 2002. 3. 3-2002. 3. 31
- ・輸出金融 (平野勝) 2002. 6. 8-2002. 7. 6

中小企業振興分野 (6名)

- ・中小企業振興 (三木常靖) 1999. 11. 4-1999. 12. 16
- ・中小企業振興 (西谷洋一) 2000. 5. 15-2000. 6. 14
- ・中小企業政策 (渡辺穎一) 2001. 9. 10-2001. 10. 7
- ・ビジネスインキュベータ (三木常靖) 2002. 3. 27-2002. 4. 25
- ・中小企業経営ノウハウ (園田秀穂) 2002. 6. 16-2002. 7. 14
- ・地方開発機関協会能力向上 (藤村勇一) 2002. 6. 23-2002. 7. 21

その他 (5名)

- ・重要政策 (西村可明、田村修二) 2001. 3. 24-2001. 4. 2
- ・経済政策アドバイザー (第1回) (渡辺穎一) 2002. 2. 3-2002. 3. 3
- ・経済政策アドバイザー (第2回) (渡辺穎一) 2002. 6. 2-2002. 6. 30
- ・経済政策アドバイザー (第3回) (渡辺穎一) 2002. 9. 1-2002. 9. 29

(3) 産業調査

- ・第1次産業調査 (by Bulgarian Industrial Association) 2000. 12-2001. 3
- ・第2次産業調査 (by Center for Economic Development) 2002. 1-2002. 4

(4) 本邦研修

- ・個別研修 (計6名)

(2000年度1名)

ア. Ms. Bogdana Vatashka (Directorate of Pre-Accession Funds, Coordination and Analysis of Integration Process, Ministry of Economy)

中・東欧特設「産業政策」コースに参加 2001. 1. 23-2001. 2. 17

(2001年度4名)

イ. Ms. Ivanka Dimitrova (Directorate of Pre- Accession Funds, Coordination and Analysis of Integration Process, Ministry of Economy)

中・東欧特設「中小企業振興」コースに参加 2001. 1. 19-2001. 12. 15

ウ. Mr. Kiril Geratliev (Agency for Small and Medium-sized Enterprises)

中・東欧特設「産業政策」コースに参加 2002. 1. 29-2002. 2. 23

エ. Mr. Nicolay Todorov (Bulgarian Export Promotion Center)

中・東欧特設「海外貿易振興政策」コースに参加 2002. 2. 7-2002. 3. 2

オ. Ms. Sophia Kassidova (Deputy Minister of Economy)

準高級研修「国際協力事業紹介」 2002. 3. 3-2002. 3. 9

(2002年度1名)

カ. Mr. Nikola Yankov (Deputy Minister of Economy)

準高級研修「国際協力事業紹介(産業政策)」 2002. 6. 16-202. 6. 22

・ブルガリア国別特設研修「産業政策」2002. 6. 25-2002. 7. 20 (第1回)

(2004年迄計3回実施予定)

(5) 供与/携行機材

パソコン、スキャナー、カラープリンタ、デジタルカメラ、プロジェクタ、書籍等

<ブルガリア側投入>

(1) 長期専門家の主なカウンターパート (終了時評価時点)

吉井: Mr. Andrey Breshkov (経済省 セクター・地域別分析局長)

Ms. Ivanka Dimitrova (経済省 EU/日本局 産業政策部)

中嶋: Ms. Proletka Radonova (経済省 貿易開発局)

Mr. Nokolay Kostov (貿易振興庁)

根岸: Mr. Kiril Gelatriev (中小企業庁)

舟橋: Mr. Ivan Mihailov (経済省 EU/日本局 産業政策部)

Mr. Angel Vassilev (経済省 セクター・地域別分析局)

(2) 施設および設備

(経済省提供)

・吉井・中嶋両専門家およびアシスタント用執務室

・舟橋専門家用執務室

・電話回線(各人)

・経済省 LAN 接続(各人)

(中小企業庁提供)

・根岸専門家用執務室

・電話回線

・中小企業庁 LAN 接続

4. 評価ヒアリング記録

ブルガリア重要政策中枢支援「産業政策」終了時評価調査
会議記録（コンサルタント団員）

9月9日

出席者：中嶋 鴻明 長期専門家

1. 妥当性

- ・EU加盟には産業競争力の強化が必要であり、そのためにもEUの業者と競合する上でブルガリアの産業競争力の強化は必要である。従って、詳しい戦略を説明した産業政策が必要である。
- ・政策提言については、まだニーズに答えていない。ニーズに答えるための基礎調査(事前調査)が十分に行われていないと考える。ニーズは、“実施レベル”(CD-ROM、業者名鑑等を製作・発行して効果が短期的に表れる活動)で、答えるべきではなかったか?ブルガリアに来て気付いたことは、ブルガリア企業の情報発信のシステムがなかったことである。

2. 目標達成度

- ・達成されなかった理由として、3本柱(産業競争力強化、中小企業振興、輸出振興)がバラバラになって運営されていたことが挙げられる。本件の目標では、3つの分野が相互に関連する政策づくりが必要であるが、各分野がバラバラで活動していたため、これでは目標が達成しようがない。活動計画が具体的に示されていたならば(最も、事前調査でいったい何をやったのか、どのくらいの期間をかけて行ったのか、調査結果の報告書がないようなので活動計画の立てようがないだろうが)、産業政策の策定は3年間で出来ると考える。3年間は決して短くない。
- ・産業政策策定の実践的スキルと直接関係ないが、具体的な成果物(CD-ROM)等がつくられ、これによりブルガリア側から正の反応が出たことを評価してもらいたい。
- ・政治的な影響が強い。政権が変われば、経済省の局長クラスまで変わってしまう。これでは、効率的な技術移転ができるわけがない。組織は変わらないで欲しい。継続的に機能してもらわないと困る。

3. 効率性

- ・個人的に、輸出保険と輸出金融の専門家派遣は評価する。
- ・当初適正な分野に所属し、適正な能力をもったカウンターパートが配置されなかった。
- ・協力的か否か関係ないが、経済省の元の2つ機関のうち、旧日本プロジェクト関係の経済省は、本件に対して関心度は低かった。

4. インパクト

- ・地方との情報ネットワークが十分に確立されていない。輸出振興庁(BTPA)は地方とのつながりが十分でないので、地方へ十分な効果は与えることが出来なかった。

5. 自立発展性

- ・各機関からの強力な支援には疑問がある。さらに、今後政策策定レベルで協力してくれるか否かに疑問がある。
- ・組織力は弱い。自分勝手なひとが多い。“現場”レベルの最高責任者がいなければ、運営は出来ない。
- ・産業力強化部門の産業調査は、財政的支援があると聞いているが詳しくコメントできない。

その他

3つの部門をまとめることが出来る人が必要である。舟橋専門家は若いのが有能であるので、彼がリーダーになってもよかった。チーフ・アドバイザーはアドミに徹するのがよい。また、専門家に事業予算の運営権をある程度持たせて欲しい。一定額であれば、JICAへ申請しないでもらえる予算が欲しい。

出席者：舟橋 学 長期専門家

1. 妥当性

- ・先方の真のニーズは、局長クラス以上に政策アドバイスができる専門家を求めていたはずである。National Economic Development Plan 2000-2006にある問題点を指摘して欲しいということが先方のニーズであり、具体的な戦略を考えてくれることを日本側に求めていた。それより下のクラスの人材育成は求められていなかった。従って、プログラム目標につき認識にズレがあった。2000年9月のM/M協議の時点まで、この認識のズレは修復されなかった。
- ・プログラム目標は、施策レベル(中小企業金融、産業保険、ビジネス・インキュベータ)で止めておくべきであった。

4. インパクト

- ・ブルガリア側から見て、明らかに能力のない専門家に対する評判は、概して悪いと思う。これが、負の効果として言えるのでなかろうか。

5. 自立発展性

- ・産業調査費用の運営費が確保できる可能性はある。また、カウンターパートが自分達の調査に本当の予算が必要とってくれるれば、必要な予想確保は可能と考える。
- ・とにかく、1回だけでも本件に関わる調査の経験をしたことは、カウンターパート達に大きな自信を与える。

その他

協力が終わっても、大きな衝撃はないと思う。日本から来る調査団のための面倒なロジ面サポートの必要がなくなるという点で、ブルガリア側は楽になるのではないかと。

9月10日

インタビュー：Ms/ Dimitrova(経済省)

質問票の回答：有り。質問表の質問番号に沿い、質問標の回答記述以外の情報を記録

1. 妥当性

1-1. 政策面では妥当性はあるが、経済省は政策提言アドバイザーを求めていたはずである。

2. 目標達成度

2-2. 産業政策を作成する上でのデータ入手手法はブルガリア側にはなかったことであり、これを少しでも学べたことは成果とみなせる。

2-3. 政策策定手法に関する知識は習得したが、それを基に実践で活かせるかどうか、まだ政策を策定していないので分からない。

2-4. (1)関係スタッフの中に、完全に英語が話せない人がいた。

(2)産業分析に関する詳しいデータが集まりにくい。日本とは事情が違う。

3. 効率性

3-1-1(専門家派遣について). JICAのやり方(長期にわたり専門家を滞在させる)は、技術指導をしていく上で有効である。

3-1-2. 研修テーマは、“Small Business Development for Eastern Country” (対象国：チェコ、ルーマニア、ユーゴスラビア、ハンガリー)で、大阪でレクチャーを受けた。クラスター分析、中小企業はどのくらい伸びる可能性があるかどうか、というレクチャーを受けた。(具体的にどのような成果を得たか?の問いに対し、特別な回答はなし。例えば、PCの操作スキル、Power Pointの使い方を日本研修で覚えられた、という回答があった。)

3-2-1. カウンターパートはフルタイムでプログラムに関わることが出来なかったため、十分な活動が出来なかった。

4. インパクト

4-2. (1)日本との国際交流が促進されたという点で、本件プログラム活動は有効であった。自分の家族が日本のことをよく知るきっかけを作ってくれた(正の効果)。

(2)日本人と活動することにより、時間を守ることに、正確に仕事をこなす必要性を知った(正の効果)。

(3)吉井専門家が紹介した一村一品運動はユニークであった。ブルガリアにおいても採用したい(正の効果)。

5. 自立発展性

5-1-1. クラスター分析は継続する見込みである。

5-1-2. 日本の協力が必要である。長期専門家を中心とした運営体制が必要である(運営能力につきあまり自信はない)。

5-2-1. 経済省が調査費用を保障してくれるとは限らない。

5-3-1. 経済省の職員はよく辞めてしまう。日本から技術移転を受けたとしても辞めてしまう可能性はある。

その他

将来セミナー等を開き、自分たちが習得した技術を他の職員に広めたいと考えている。

インタビュー：Ms. Radonova (輸出振興庁)

質問票の回答：有り。質問表の質問番号に沿って、質問標の回答記述以外の情報を記録

2. 目標達成度

2-2. 輸出振興のためカタログ(CD-ROM)を作成した。これが作成できたことは、ブルガリア側にとって効果が大きい。

2-3. 計画レベルでは終了したと思っている。実施レベルでも自分たちは終了したと思っているが、自分たちで策定した政策が採用されることは難しい。自分たちで提案した政策は、採用前に内閣の政策アドバイザーによって審査されるが、この審査がとおることは難しい(政治的な理由のため)。

3. 効率性

3-1-2. 国別特設研修は、政策策定のアイデアを生むために役立った。この研修で残したペーパー“Investment Promotion Policy-Key for Economic Growth”でそのアイデアを載せている。

3-2-1. Director レベルの専門知識が不足している。目標達成のためには上役のサポートが必要だが、上役にそんな能力を期待することが出来ない。

3-3-1. BTPA、BEIA、BCCI は、日本人専門家が活動するために必要な情報を与えてくれた。

5. 自立発展性

5-1-1. 専門家の支援は常に必要と考える。ブルガリア側だけで活動するのは難しい。

5-2-1. 予算についてはコメントできない。我々ではどうすることも出来ない。

その他

具体的な政策が実施されるまで専門家に残って欲しい。

9月11日

インタビュー：Mr. Mihailov (経済省)

質問票の回答：なし。

1. 妥当性

1-1. “Yes, very much” 政策上まったく問題なし。

2. 目標達成度

2-1. 政策は策定されていない。なぜ本件プログラムの活動で政策を作る必要があるのか?と問われた。(目標について理解していない。)

2-2. “Yes, very much” 調査手法を学んだだけでも成果は上がったと考える。本件活動を通じ、ブルガリアの産業の現状を改めて把握することが出来た。

2-3. “Yes, very much” 2-2 で取得した知識を基に、実践でも活動出来ると考えている。

2-4. “No, I didn’ t”

3. 効率性

3-1-1. “Appropriate”。長期専門家派遣は舟橋専門家だけで十分であった。舟橋専門家が長期専門家として派遣されたことは大きい。専門家として活動してもらうためには、彼らに当地の文化・社会を知る上で長く滞在してもらったほうがよい。派遣タイミングについては特にコメントなし。

3-1-2. 日本研修の経験はなし。

3-2-1. フルタイムのカウンターパートが必要であった。ブルガリア企業に訪問調査することがあったが、忙しくてこれが出来なかったことは残念なことである。

3-3. 分からない。

4. インパクト

4-1. 分からない。

4-2. 分からない。

5. 自立発展性

5-1-1. 活動したいが、先のことは分からない。

5-1-2. コメントできない。

5-2-1. 分からない。

5-3-1. 若い職員は辞める可能性はあるが、自分が辞めることはない。

5-3-2. “Yes, very much”

その他

日本から技術面でのサポートは必要ないと考える。日本側が指導してくれた情報収集・分析術は評価する。自分たちの反省点として、ブルガリア側はもっと日本人専門家をもっと活用すべきであったと思っている(概して、あまり専門家に関わろうとしなかった)。

ｲﾝﾀﾞﾞ ﺑﻮﺗﻨﻰ : Mr. Geratliev (中小企業振興庁)

質問票の回答：有り。質問標の質問番号に沿い、質問標の回答記述以外の情報を記録

1. 妥当性

1-1. 現行の政策“Industry2002”の戦略は、予算計画が無視され現実性に欠けたものなので、本件プログラムにて実用的な政策を計画・実施することは必要である。

3. 効率性

3-1-1. 短期専門家のことは知らない。長期専門家には2～3年間関わって欲しい。根岸専門家とは5ヶ月しか関わっていないが、彼は中小企業振興庁の組織のあり方や仕事のやり方について提案してくれた。舟橋専門家もよくサポートしてくれた。

3-1-2. 日本研修中で中小企業の経営者、自治体職員と議論を通じ、生の情報を入手できたことはよかった。この経験が政策提言にどのように活かされたかということについては述べられないが、研修前に習得した知識を現場で確認することにより、さらに知識を深めることが出来たことは明らかである。

3-3-1. 関係者は全て協力してくれた。非協力的ということはありません。

4. インパクト

4-2. (1) 地方へプログラムの効果は及んでいない。

(2) 経済大学で非常勤講師を務めているが、学生への講義の中で本件プログラムの活動を説明している。これは、学生へ何らかの効果を与えていると考えられる。

5. 自立発展性

5-3-1. 自分は辞めるつもりがないが、若いカウンターパートは仕事を辞める可能性はある。ある職員が、アメリカで研修を受けて職場の地位が上がった後に辞めてしまい、アメリカで仕事を見つけて国外へ出てしまった例がある。

その他

プログラム・チームのスタッフ全員が、PDMをもって情報を共有するべきと考える。指標を使ってプログラムの進捗を管理する必要があったと考える。

ｲﾝﾀﾞﾞ ﺑﻮﺗﻨﻰ : Ms. Pishtovkoleva (中小企業振興庁)

質問票の回答：なし。

1. 妥当性

1-1. “Yes, very much”

2. 目標達成度

2-1. 密接にプログラムに関わっていないので、コメントは出来ない。

2-2. 密接にプログラムに関わっていないので、コメントは出来ない。

2-3. 密接にプログラムに関わっていないので、コメントは出来ない。

2-4. 密接にプログラムに関わっていないので、コメントは出来ない。

3. 効率性

3-1-1. コメントはしにくい。専門家との関わりについて、根岸専門家からおよそ8回講義(講義内容：組織改善、同僚を尊重するやり方、情報の流れ(同僚から同僚へ)、情報の共有、法律が中小企業にどのように影響を与えるか、法案が採択されたときにどのように影響を与えるか、ある問題を取り上げそれに対する問題改善手法の習得、インパクト・アセスメント)を受けた程度である。尚、短期専門家とは関わっていない。

3-1-2. 国別特設研修に参加した。国の機関、NGO、民間企業、神奈川サイエンス・パークを訪問、産業政策の観察、ビジネス支援の方法について現場を自分の目で見る事が出来た。研修計画はよく計画されていたと考える。

3-2-1. 密接にプログラムに関わっていないので、コメントは出来ない。

3-3-1. 密接にプログラムに関わっていないので、コメントは出来ない。

4. インパクト

4-1. 分からない。

4-2. 分からない。

5. 自立発展性

5-1-1. コメントは出来ない。

5-1-2. 密接にプログラムに関わっていないので、コメントは出来ない。

5-2-1. 分からない。

5-3-1. 辞めるつもりはない。

5-3-2. 密接にプログラムに関わっていないので、コメントは出来ない。

その他
なし。

9月12日

インタビュー：Ms Mincheva(輸出振興庁)

質問票の回答：有り。質問標の質問番号に沿い、質問標の回答記述以外の情報を記録

3. 効率性

- 3-1-1. 途中で現職に赴任しているので日本人専門家派遣の有効性について詳しくコメントできない。ただし、中嶋専門家はブルガリア企業の情報を外部に伝達するための活動（企業情報カタログ等）をしてくれたという点で感謝している。
- 3-1-2. 日本研修には参加していない。質問標に記述したことは、今回のプログラムとは関係がない。
- 4-2. プログラム目標と直接関係しないが、ブルガリア企業を紹介する企業名鑑、カタログ製作・発行したことは正の効果として大きい。これにより、外国企業から輸出振興庁への企業照会に関する問い合わせが2倍になった。具体的には、問い合わせ件数がおよそ1,000から2,000に増えた。今後も発行を続けるつもりである。他の職員にも作成ノウハウ（それ程難しくないと知っている）を伝えてやりたい。

9月13日

インタビュー：Mr Vasilev(経済省)

質問票の回答：なし。

1. 妥当性

- 1-1. “Yes, very much”

2. 目標達成度

- 2-1. 政策は策定されていない。PDMの成果レベルでは達成している。
- 2-2. “Yes, very much” 調査手法を学んだだけでも成果は上がったと考える。
- 2-3. “Yes, very much” 2-2で取得した知識を基に、実践でも活動出来ると考えている。
- 2-4. “No, I didn’t”

3. 効率性

- 3-1-1. “Appropriate”。舟橋専門家の派遣はよかったと考える。だいたい2週間に1度定例会を開き、議論を重ね、様々な相談にのってくれた。彼は、分析手法の重点を指導してくれた。定例会以外でも頻繁に議論しあった。その結果生まれたのが“パノラマ”であり、これは今までブルガリアにはなかった資料であり、これが出来たことは舟橋専門家との活動の成果である。派遣タイミングについては特にコメントなし。
- 3-1-2. 日本研修の経験はなし。
- 3-2-1. フルタイムのカウンターパートではなく、仕事の片手間の感覚で作業したが、特に違和感はない。
- 3-3-1. 特にコメントは出来ない。

4. インパクト

- 4-1. 分からない。
- 4-2. 分からない。

5. 自立発展性

- 5-1-1. “パノラマ”の作成は続けたいと思っているが、自分たちの判断で決めることは出来ない。
- 5-1-2. 分からない。自分たちの運営能力についてよく分からないが、モニタリング・システムをつくって効率的な運営管理をしようとしたことはないし、今後もその計画はない。
- 5-2-1. 分からない。
- 5-3-1. 若い人は辞めるかも知れないが、私が辞めることはない。
- 5-3-2. “Yes, very much”

その他

- (1) プログラム活動につき、他の分野のカウンターパートと議論したことはない。
- (2) Industry2002について、プログラム・チームの提言は受け入れられなかった。

ｲﾝﾀﾞﾞﾁｭｲｰ: Mr Ivanov(経済省) 他 12 が補助的に参加

質問票の回答: なし。

1. 妥当性

1-1. "Yes, very much"

2. 目標達成度

2-1. 政策は策定されていない。目標達成は我々の力だけでは出来ない。日本人専門家やその他政策策定の関係機関の協力が必要である。

2-2. "Yes, very much" 調査手法を学んだだけでも成果は上がったと考える。舟橋専門家を高く評価する。彼は、セクター分析 (どのセクターが強いのか) の手法、指標の設定方法などについて指導してくれた。

2-3. "Yes, very much" 2-2 で取得した知識を基に、実践でも活動出来ると考えている。

2-4. "No, I didn't"

3. 効率性

3-1-1. "Appropriate"。舟橋専門家の派遣はよかったと考える。短期専門家のことは詳しく分らないが、舟橋専門家の派遣だけでよかったのではないかと考える。派遣タイミングについてはコメントなし。

3-1-2. ブルガリアで習得したことを現場で確認することによりさらに理解を深めることが出来たと考える。今後の政策策定に関する活動に絶対役立つと考える。

3-2-1. フルタイムのカウンターパートではないので、残業時間が増え苦にならない(その分、休暇日数が増えるので手当てがもらえる)。

3-3-1. 分からない。

4. インパクト

4-1. 分からない。

4-2. 分からない。

5. 自立発展性

5-1-1. 自分たちは続けたいと思っている。

5-1-2. 分からない。

5-2-1. 分からない。

5-3-1. 続けたいと思っている。民間企業から誘われることはないと思う。

5-3-2. 政策策定における計画手法については、技術が定着したと思っている。

その他

今回のプログラム活動では、3つの分野がバラバラになって活動されてしまったが、これはよくなかったことだと思う。3つの分野が統合された政策を策定する必要がある。

ｲﾝﾀﾞﾞﾁｭｲｰ: Ms Angelova(保険局:BEZA)

質問票の回答: なし。

1. 妥当性

1-1. "Yes, very much"

2. 目標達成度

2-1. 密接にプログラムに関わっていないので、コメントは出来ない。

2-2. 密接にプログラムに関わっていないので、コメントは出来ない。

2-3. 密接にプログラムに関わっていないので、コメントは出来ない。

2-4. 密接にプログラムに関わっていないので、コメントは出来ない。

3. 効率性

3-1-1. "Appropriate"。ただし、この回答が適切とは言いがたい。小川専門家が派遣されたとき(2002年3月4日~31日)のみに関わっただけである。彼のセミナー(内部(BEZA)のセミナー回数は6回、外部企業等を交えたのは2回で合計8回のセミナー)で、日本における輸出の支援構造や具体的な保険商品について情報を教えてもらった。また、外国会社の情報を習った。タイミングについては、短期専門家と1人しか関わっていないので特にコメントは出来ない。

3-1-2. 日本研修を受けていない。

3-2-1. 特にカウンターパートというわけでもないなので、コメントできない。小川専門家の派遣のために現業が煩わされることはなかった。

3-3-1. コメントは出来ない。

4. インパクト

4-1. 分からない。

4-2. 分からない。

5. 自立発展性

5-1-1. コメントは出来ない。

5-1-2. プログラム活動と深く関わっていないので、プログラム・チームの運営能力について特にコメント出来ない。

5-2-1. BEZA への加入会社は 100 社(3~4 年は加入を継続すると考えられる)あるので、経営上困難に陥ることはないと考ええる。

5-3-1. コメントは出来ない。

5-3-2. コメントは出来ない。

その他

小川専門家より指導を受けた効果はまだ表れていないが、将来彼より指導を受けた項目の中からブルガリアで採用できるものを考えたい。機会があれば、日本から保険サービスの業務プロセス(審査、支払)について情報を教えてもらいたいと思っている。

ブルガリア重要政策中枢支援「産業政策」終了時評価調査
会議記録（官団員到着後）

日時：9月16日 9：30～10：00

相手機関：在ブルガリア日本大使館

出席者：

（相手側）市橋大使、瀧川書記官

（JICA側）調査団、山崎所長

会議要旨

大使：この先ブルガリアで官民を含めた経済シンポジウムを実施したい。（しかし、日本の民間企業は引き上げてしまってあまり参加者がいない）

西村：今、日本企業のブルガリアに対する関心の高まりの第2の波が来ている（第1の波は90年代前半）。ただし、直接投資が入っているのはハンガリーの西側まで。ブルガリアはこれから。

大使：ハンガリーでは企業戦略なども変化してきたのでは？

西村：EU加盟を前にして、EU域内企業との競争を意識するようになってきた。その点EU市場には、ブルガリアにはまだ距離がある。一方で近隣のユーゴなど南東欧地域は不安定であり、ブルガリアはかわいそうな状況にある。

大使：今回のプロジェクト終了後、ブルガリアの重要な省庁である経済省に対する協力が減ることになる。これまでの支援の質はともかくも、実績としては大きな意味があった。今後の何らかの形で協力を希望したい。

西村：もともとこのプロジェクトはブルガリアの真のニーズである政策支援に直接応えるべきものであった。しかしながらそれを十分に実行できる人材が日本側にいなかった。今後、渡辺専門家のような人材に中枢支援を行ってもらうのが望ましい。JICA本部としても協力を行う意向を持っていることは確認したが、問題はそのための人材である。

西村：今後ブルガリアがEU諸国の経済レベルに追いつくには、仮に年平均10%の経済成長をし、かつEU諸国の経済成長率が0であった場合でも30年かかる位の差がある。

大使：ルーマニアとの温度差は？

西村：経済面で見た場合、やはりルーマニアの方が少し先に行っている。国内市場も大きい。制度面ではブルガリアのほうが進んでいるか？

大使：しかしEU加盟交渉などを見ると、ブルガリアの方が熱心に交渉を進めていると言った印象がある。ルーマニアは焦らず、ゆっくり行こう、という感じ。

西村：ブルガリアが歴史的に大国に寄り添う形でこれまで来た。その点ルーマニアは旧共産主義体制の時から独自の路線を打ち出すような国であったためかもしれない。

西村：年金制度の話。ポーランド、ハンガリー、ブルガリアはラディカル路線。チェコは違う。これは対外債務の有無により世銀の影響が入っているかどうかの違い。

日時：9月16日 14：00～15：00

相手機関：経済省 EU 統合局

出席者：

（相手側）カシドヴァ副大臣、ミトヴァ部長、ディミトロヴァ氏、スタノロフ氏

（日本側）調査団、瀧川一等書記官、山崎所長

会議要旨

西村：プロジェクト全体の評価、「経済政策アドバイザー」の貢献、今後の協力の要望について聞きたい。

副大臣：直接的にはヤンコフ副大臣が担当する分野であるが、本件については彼とはよくディスカッションをした。率直に答えたい。

（プロジェクトの概観）

自分が現在の役職に就いたのは約1年前であり、それ以前のことは伝え聞いているだけであるが、以前はブルガリア側と日本人専門家とのコミュニケーションがあまり取れていなかったようである。しかし昨年7月以来、積極的なコミュニケーションが取られるよう努めてきた。全体的に見ると主要3分野の協力は良かったと評価している。

(産業競争力強化)

2回実施した産業統計調査、およびまとめられたデータベースは重要であり、政策立案には必要な情報である。以前は統計データの収集は重視されず、実施されなかった。これらはすでに定着しつつある。

(中小企業振興)

中小企業戦略の作成に貢献した。また産業クラスターのコンセプトも良かった。また、経済政策アドバイザーにより中小企業保証基金が設立しつつあり、大きな貢献である。

(輸出振興)

ブルガリアにとっては重要な分野であり、昨年2つの機関が統合されて、現在の輸出振興庁となった。中島専門家により、輸出業者名鑑、輸出情報 CD-ROM などが作成されたほか、輸出業者向けセミナー、JETRO 活動内容紹介セミナーを通じて知識の普及がなされた。輸出業者名鑑については、今後フランス語や日本語に翻訳してさらに活用していきたいが、これに対して財政的支援をお願いしたい。

(国別特設研修)

8名の帰国研修員からは、様々な情報が得られる非常に有効な研修であると聞いている。

(ブルガリアの今後の産業戦略)

産業戦略とは民間主導システムの枠組みづくりと理解している。今後ライセンスの廃止や減税の方向へ向かっていくだろう。人材育成も強化されるべき。

(プロジェクト目標について)

当初の目標と、実際の成果が若干異なっているかもしれない。ブルガリアの重点分野はエネルギー、観光、農業、IT。これらは競争力強化のために重要であるが、財政難により政策を実施することが難しい。アイデアや戦略があっても、実施されなければ目標が達成されたとは言えない。ブルガリア経済の課題は民間企業の競争力を向上させることであり、イノベーションや意識改革が必要である。今後日本からは企業イノベーションや IT 支援に関する協力をお願いしたい。

(経済政策アドバイザーの貢献度について)

貢献度およびブルガリア側の満足度は非常に高い。彼はブルガリアが抱える問題をすぐに理解してくれた。IMF・世銀との交渉、Business Encourage Bank、中小企業保証基金、ブルガリア国鉄の将来に関する提言、産業ゾーンのアイデアなどに関する助言は非常に有効であった。これらは構造的、また政策中枢に対する重要な貢献であった。

(プロジェクト効果の持続性について)

将来の活動については具体化していないが、産業ゾーン、中小企業保証基金などはプロジェクト後の正の影響として考えられる。プロジェクトで実施していた、産業調査、パノラマ、輸出業者名鑑の作成は予算上継続できるかは分からないが、続けるべきものである。経済省の職員の増員よりも、これまでの成果の最大活用化が重要であると考えている。

(プロジェクトの反省点)

直接民間企業へのマネジメントコンサルティングがあれば良かった。またブルガリアの経済の強みを明らかにするような活動が必要だったかもしれない。

(2003年度以降の国別特設研修について)

より実践的な内容を期待したい。具体的には、組織のキャパシティビルディングの手法、外国直接投資の向上(最重要課題)、輸出向上、統計データの整理、分析手法などに関する実用可能性の高い研修となればありがたい。

西村：当初目標と実際の成果が異なっているという話があった。大変重要なポイントである。本来プロジェクトのコンセプトはブルガリア側のニーズに直接応える政策支援であったが、派遣した専門家は数名を除き、そのような中枢支援の活動ができなかった。このミスマッチが目標達成を妨げた重要な点だと思う。

副大臣：そうはいつでも、結局、政策実行計画はブルガリア側で作るもの。専門家の活動は有益であったし、あらためて感謝したい。特に舟橋専門家にはがんばっていただいた。今回のプロジェクトでは今後のための基盤ができたと思う。

日時：9月17日 10:00～11:30

相手機関：中小企業庁

出席者：

(相手側) スタンチェヴァ長官、キリル氏

(日本側) 調査団、瀧川書記官

会議要旨

西村：3年間のプロジェクトの終了時評価が目的。渡辺氏も含めブルガリアのSME政策によってどのように貢献できたのか率直かつ具体的な評価を。またJICA協力に対する反省点、今後の協力のリクエストについて具体的なアイデアはあるか？

長官：根岸長期専門家の活動を中心に率直に意見を述べたい。

(根岸専門家)

自分自身、2001年12月に就任したので実際に同専門家の活動は2カ月しか知らないが、その間は集中的な関係があり、活発に活動してくれた。成果としては、まず専門家とチュパロフ氏(BQPC?)で国内セミナーを実施した。テーマはOrganizational Behaviorで、「組織論」や「危機克服」等について論じられた。これらは同庁にとっては新しい考え方だった。自分の方針として、ボトムアップで組織の下位から意見を上げてもらうのが理想的であると考えている。以上が勤務中での成果である。またそれ以外でもオペラ座に一緒に行ったり、業務外での人間関係、付き合い、というこれまでにブルガリアにはなかった考え方を取り入れてくれた。

キリル氏：2001年8月より同専門家のC/Pを務めた。前長官のときには同専門家の活動は重要視されていなかった。しかし新長官就任後打ち出された「中小企業戦略」には同専門家が提案した産業クラスターの概念を盛り込まれている。また庁内にビジネス人材育成センターを設置するアイデアも提案した。人材育成とEntrepreneurshipが強調された。

日本の研修にも参加したが、経済過渡期にあるブルガリアにとっては非常に啓発的であった。しかし日本の政策をそのまま同国に適用するのは難しい。日本には同国にない組織も多くあった。今後同国では組織的インフラを整備する必要がある。そのために日本人専門家は有効であるが、短期専門家の活動については渡辺専門家以外の活動の結果はよく分からなかった。やはり3週間程度の単発の活動では同国の現状・文化を把握して結果を残すのは難しいのではないか。

また今回初めてPDMを見て、このプロジェクトの概要が明らかになった。是非C/Pになる前に拝見したかった。始めからこの概要を共有していたならば違う結果が得られたはず。事前にC/Pに対して説明会があればよかった。C/Pの選定には若干のズレがあった。

長官：JICAのプロジェクトは他ドナーとのバランスが取れている。EUなどはJICAの協力を評価している。根岸専門家とEU事務所のハグスピール氏もよくコンタクトを取っていた。同専門家については否定的な意見も多いが、彼の専門的知識を活用できなかったブルガリア側にも非がある。

キリル：新しく打ち出された「中小企業戦略」は中小企業庁中心に作られた。中小企業庁には日本の帰国研修員も4名にのぼる。もともと3つだった重点分野が現在は7つ上げられている。

日本の協力が息づいている。現在官民の情報交換がうすく、そのメカニズムも作られていない。

同庁が政策を策定する際に参考にできる企業データベースがない。これを作る日本の協力も望ましい。

(渡辺専門家について)

長官：中小企業信用保証制度が経済省、Business Encouragement Bank、EU専門家、渡辺専門家間で現在進行中である。その他、同庁が経済省に提出する書類のチェックや、報告書執筆、各種メカニズムの考案、銀行との調整など様々な活躍をしていただいた。

(今後の日本の協力に対して)

1. 産業クラスター支援 (ドイツGTZも取り組む予定)
2. ビジネス人材育成センター
3. 中小企業データベース作成
4. 銀行能力向上
5. 下請け企業育成

(国別特設研修について)

1. 産業クラスターの内容を加えてほしい
2. 中小企業政策の形成手法を取り入れてほしい。
3. 各自治体レベルでの情報窓口 (ワンストップセンターなど) の導入

日時：9月17日 14:00～15:30

相手機関：経済省（産業政策部門）

出席者：

（相手側）ヤンコフ副大臣、ブレシュコフ局長、ミハイロフ氏、ディミトロヴァ氏、イスタコフ氏、イヴァノフ氏、アンゲロヴァ氏

（日本側）調査団、瀧川書記官、渡辺専門家

会議要旨

西村：3年間のプロジェクトの最終評価。具体的な成果について率直に意見を。また今後のための教訓・反省点や、今後の協力案のリクエストもあればお聞きしたい。

ブレシュコフ：9ヶ月間プロジェクトに関わった。現在2つの局（セクター分析、地域分析）の局長を務めている。プロジェクトは両分野とも深い関わりを持つ。特に吉井、船橋両専門家の活動は身近であった。

（船橋専門家）

セクター、地域政策に関し、週1回は相談・協議を重ねた。具体的成果としては、新しい分析手法の導入、企業情報収集、分析データの資料化、4回の経済省内セミナー、セクター分析などである。全体的にプロジェクトは良い成果を残した。特に産業分析は国家として行うべき活動だが、これまで実施してこなかった。これに対する JICA プロジェクトの貢献は大きい。

副大臣：そもそもプロジェクトテーマは「産業競争力強化」ではなく、「産業分析手法向上」などとするべきだ。なぜなら今回のプロジェクトのメインはキャパシティビルディングであったから。産業競争力強化においてプロジェクトの効果があつたかどうかは分からない。だが、キャパシティビルディング・情報提供という意味で成果には満足している。しかしそれが日本側が意図していたものかどうかは分からない。今後は統計調査手法の改善と政策実施面での改善の課題があるが、政策実施面については政治的側面があり、JICA の支援は想定していない。手法の部分の協力を求めたい。

西村：目標達成度に対する表現は正しいと思う。プロジェクト目標については途中で歪曲が起こった。当初は政策支援のインハウスアドバイザー的な役割を果たすことが目的であり、C/B は副次的なものであった。これが当初の両者の合意だった。ヤンコフ副大臣の就任時にはすでにこの歪曲が起こっていた。これを補正するために渡辺氏の派遣を追加した次第だ。しかし C/B も成果としてはよい。

副大臣：日本側はブルガリアの政府関係者を少し軽く見ている気がする。現在の経済省の副大臣は皆若いが、世界最高レベルの教育を受けており、外国の動向などは把握している。従って、そのような支援はあまり必要ではなかった。渡辺専門家のような方は何を教えるべきか困ったのではないかと。しかし同専門家のような支援は企業レベルでは必要。なぜなら彼らは外国の動向をよく知っているわけではないから。

西村：政策支援は元々ブルガリア側から要請があつた話である。軽く見ているというわけではない。

副大臣：それは前の政権での話。プロジェクトの成果が直接ブルガリアの政策につながるとは考えていない。そのための側面支援はありうるが、日本の専門家が政策を作ったとしてもそれが本当に採用されるかの保証はない。今求めているのは職員レベルの C/B。本当に必要なのは限られた予算の中での Cost benefit analysis だ。政策を立案するのは我々にもできるが、そのなかでどれが一番 Cost beneficial なのかを計測し判断するような機関がない。それを支援してほしい。

（今後の協力案について）

C/B は官だけではなく、民レベル・企業レベル（の経営スキル）でも将来的にも継続してほしい。例えばアメリカの協力は、退職した企業家を直接ブルガリアの民間企業に配置し、指導を行うという形を取っている。

（国別特設研修についての要望事項）

1. 政策目標と実施手段の形成
2. 分析データの読み方、分析を実際に行っている人との意見交換
3. 消費者へのアピール
4. 政策実施レベルでの担当者との意見交換

研修テーマは両者で事前に相談されるべきだ。しかしどちらかといえば、裨益人数が多いため日本の専門家がブルガリアに来てくれた方が効果的である。

日時：9月17日 16:00～17:30

相手機関：輸出振興庁

出席者：

（相手側）ミンチェバ氏、ボネバ氏（シシコヴァ長官欠席）

（日本側）調査団、瀧川書記官

会議要旨

西村：3年間のプロジェクトの最終評価。具体的な成果について率直に意見を。また今後のための教訓・反省点や、今後の協力案のリクエストもあればお聞きしたい。

ミンチェバ：

（今後の協力案について）

今後の協力案から先に話したい。今年6月のJICAプロジェクト確認調査の時にすでに伝えているが、輸出を目指す企業に対する支援、ビジネス人材育成センターに対する協力が挙げられる。民間企業には市場経済についていだけのスキルが十分に備わっていないことがブルガリア産業の重要な問題である。また本庁の職員に対する研修や、輸出業者カタログ、資料などを一つのツールにまとめるような支援も求めたい。協力案についてはできる限り具体的にデザインしたものを提出したいと思っている。

（プロジェクト評価について）

全体の評価はできないが、中島専門家の活動を中心に述べたい。同専門家の前に来ていた短期専門家の活動はあまり評価できるものではなかった。

プロジェクトの進捗はステアリングコミッティーから見てきたが、中島専門家の着任から良い方向に向きはじめた。同専門家の活動は非常に実践的である。同専門家は着任後間もなく「輸出業者のカタログ」作成に取りかかり、たったの2ヶ月間で仕上げた。我々も共同作業で一生懸命取り組み、早期の完成を実現できた。次により詳細でわかりやすい情報（取扱商品の詳細、輸出先、技術移転の可能性）を整理する必要性を訴えられ、「輸出業者 Directory」の作成に取りかかり、これを2001年末に完成させた。以上の資料は外国への情報発信ツールとして活発に活用されている。次に、「輸出情報 CD-ROM」の作成に取り組みされた。これは2002年1月に完成したが、宣伝のための記者会見も行い、大臣も参加した。この活動で初めて商工会議所のような伝統的機関から活動の成果を認められた。またつい最近完成させたもので、「下請け企業カタログ」も挙げられる。ブルガリアには外国直接投資が必要であり、投資環境も整備しつつある。しかし、外国企業にとって見れば、どの会社にもコンタクトを取っていいのかが分からない状態である。そこで今年の夏、専門家を中心としてアンケートを作成、主に機械工業を中心に情報収集を行い、つい先週完成させた。以上のような取り組みはブルガリアにとってはほとんど初めての取り組みである。政策文書は書かれなかったが、具体的に目に見える大きな成果がある。これらの活動によって外国からのさまざまな問い合わせが3倍ぐらいに増えた。ブルガリアに対する関心の高まりの表れである。計画書は私が書いているがその3分の1も実現しない場合がある。その意味で Long-lasting な中島専門家の貢献を非常に高く評価している。今後はその成果を活かし、次の活動につなげていくことが課題である。

5. 評価調査質問票回答 (カウンターパート4名分)

The Japanese Cooperation to Support the Formulation of Key Government Policies of Bulgaria Evaluation Study -Questionnaire to C/Ps in the field of Reinforcement of competitiveness of industry

Name: Dr DIMITROVA Ivanka Position: Chief Expert , Industrial Policy Department

(Long-term expert)

Mr. Yoshii 2000.5-2002.5

Mr. Funabashi 2000.5-2002.9

(Short-term expert)

Mr. Wakiyama 1999.10.9-1999.10.24

Mr. Aoki 2001.2.7-2001.2.22 (for Industrial Survey Phase 1)

Mr. Nishimura 2001.3.24-2001.4.2 (for Seminar on Industrial Policy)

Mr. Tamura Ditto

Mr. Hasegawa 2002.2.28-3.29 / 2002.5.25-6.23 (for Industrial Survey Phase 2)

(Several times short-term expert)

Mr. Watanabe 2001.5.29-6.24 / 2002.2.3-3.3 / 2002.6.2-6.30 / 2002.9.1-9.29

1.Relevance

1-1.Do you think that the Project was planned in line with the needs of Bulgarian side?

"Yes", very much, [] "Yes", to some extent, [] No, [] Not sure

Reasons/Comments:

Bulgaria is a country in transition. The economy changed from centrally planned to a market economy. The industrial output drastically decreased after the changes in 1989. The attitude of the industrial workers could not be changed easily, or very slowly.

The Government was on the crossroad to choose and support the viable industrial subsectors (the question is which of them or to improve the business environment and support SMEs' start-up.

1-2.If you checked "No" in the above question, what was the needs of Bulgarian side?

Comments:

1-3.And, if you checked "No" in the Q.4-1, how should the Project be planned?

Comments:

2. Effectiveness (Achievement level of the Project Purpose and obstruction factors)

2-1. Do you think that suitable policies for Bulgarian industry in the field of (Reinforcement of competitiveness of industry) were developed and improved in your organization by the below-mentioned Project activities' Outputs?

very much [] some positive result was seen [] not sufficiently [] not at all

Please state the reason of your answer below. (Please specify how it was developed and improved, or not.)

Reasons:

- First, pilot policy was developed for the Food Processing Industry, followed by tobacco industry, Processing industries, etc. and in the end Panorama of Bulgarian Industry was issued.
- Analysis of the industrial companies was done after the Industrial Survey I.

2-2. Do you think that methodology to efficiently develop industrial policies in the field of (Reinforcement of competitiveness of industry) is studied in your organization by the Project?

very much [] some positive result was seen [] not sufficiently [] not at all

If you choose "very much" or "some positive result was seen", please specify activities you did or advice you referred in order to study the methodology. Also specify those were directed by which expert.

Comments:

- Mr Funabashi: Food Processing Industry, etc. other branch industries
- Analysis, statistical performance of industrial companies was done by Mr Yoshii
- Dr Tamura: industrial clusters
- Mr Yoshii, Mr Funabashi – one village one product movement in Chiprovtsi municipality
- Mr Wakiyama: quality control improvement

2-3. Do you think practical skills of C/P personnel in Policy planning and development in the field of (Reinforcement of competitiveness of industry) are improved?

very much some positive result was seen not sufficiently not at all

If you choose "very much" or "some positive result was seen", please specify what kind of practical skills of C/P personnel in policy planning and development was developed. Also specify that was influenced by which expert and what kind of activities (including training in Japan) as well

Comments:

- Structural, Sector Regional Analysis and Economic Development Directorates and Industrial Policy Department: the experts of above directorates were trained
- Training in Japan: Industrial policy JICA course, Small Business Development JICA course

2-4. Did you find some factors that hinder the Project activities when you studied methodology to efficiently develop industrial policies and/or when you learned practical skills in Policy planning and development in the field of (Reinforcement of competitiveness of industry)?

Yes I did No, I didn't

Comments:

- Not everybody, especially the experts from Branch directorates speak English fluently.
- The attitude of the people can not be changed easily. We need more training and courses.

3. Efficiency

3-1. Questions concerning the inputs from the Japanese side

3-1-1. The Japanese experts input in the field of (Reinforcement of competitiveness of industry)

-How do you think the number of experts in the field of (Reinforcement of competitiveness of industry) for achieving the project purpose?(with its reason):

too many a little many appropriate a little small too small

Reasons:

-How do you think the order and timing of expert inputs in the field of (Reinforcement of competitiveness of industry) for efficiently achieving the Project Purpose? (with its reason):

efficiently planned somehow appropriate must be re-examined

Reasons:

-Considering the level of achievement of the Project Purpose in the field of (Reinforcement of competitiveness of industry) and the total amount of inputs, how do you think the cost performance of the Japanese experts inputs? (with its reason):

very high performance somehow appreciated Performance was low

Reasons:

3-1-2. C/P training and Country-focused training "Industrial Policy for Bulgaria" in Japan (C/P training)

(1) Ms. Vataшка Directorate of Pre-Accession Funds, Ministry of Economy participated in "Industrial Policy" course for CEE countries in Feb. 2001

(2) Ms. Dimitrova Directorate of Pre- Accession Funds, Ministry of Economy participated in "SME Promotion" course for CEE countries in Nov.2001

(3) Mr. Kiril Geratliev Agency for Small and Medium-sized Enterprises participated in "Industrial Policy" course for CEE countries in Feb. 2002

(4) Mr. Todorov Bulgarian Export Promotion Center participated in "Foreign Trade Promotion" course for CEE countries in Mar. 2002

(5) Ms. Sofia Kassidova Deputy minister of Ministry of Economy participated in indivisually customized training course in Japan for 1 week in Mar. 2002

(6) Ms. Nikola Yankov Deputy minister of Ministry of Economy participated in indivisually customized training course in Japan for 1 week in Jun. 2002

(Country-focused training)

8 participants (5 from MOE, 1 from ASME, 1 from BEPC, 1 from other Organization) participated in country-focused training for Bulgaria "Industrial Policy " in Jul. 2002

-How do you think the number of C/P training and Country-focused training for achieving the project purpose? (with its reason):

too many a little many appropriate a little small too small

Reasons:

-How do you think the order and timing of C/P training and Country-focused training for efficiently achieving the project purpose? (with it reason):

efficiently planned somehow appropriate must be re-examined

Reasons:

3-2. Questions concerning the inputs from the Bulgarian side

3-2-1. Assignment of C/P personnel in the field of (Reinforcement of competitiveness of industry) in your organization

-How do you think the number of C/P personnel? (with it reason):

sufficiently deployed not sufficient

Reasons:

MoE staff is quite small. It is very difficult to be devoted only to the project full time.

We receive very urgent tasks, daily.

3-3. Others

3-3-1. Please state about how the supporting organizations/ personnel (Embassy of Japan, JICA/JOCV office, Ministry of Economy, SME agency, Relating Authorities on the development of Industry, other personnel who related to the Project, etc.) cooperated on the Project. What organizations/personnel were/ are cooperative or not cooperative on the Project?

Comments:

All organisations are very COOPERATIVE. Reinforcement of the competitiveness of industry is very important for the survival of the Bulgarian economy. Everybody is interested in this issue. Especially, knowing that the industry is not a priority of EU. Bulgarian own resources in this field are very limited.

4. Impacts

4-1. Please make your comments if you find "Impacts" of the Project at Overall Goal level in the field of (Reinforcement of competitiveness of industry)

Comments:

4-2. Please make your comments if you find other "Impacts", which are POSITIVE and NEGATIVE SIDE EFFECTS occurred by the Project implementation, from the aspects of technology, socio-culture, institutional management, and economy/ finance.

Comments:

Positive impacts:

- The experts could improve the efficiency of their work
- Socio-culture:
 - To be acquainted with the Japanese way of working
 - Behavior
 - To be precise preparing the documents
- Movement "one product, one village" in different municipalities

5. Sustainability

5-1. Institutional aspect

5-1-1. After the Project termination, how will the activities initiated by the Project be operated by other relevant organizations?

Comments:

- Cluster analysis will continue and will be improved
- Some elements of Industrial Survey will be done again

5-1-2.Has the management capability of the Project organization been developed to sufficient level to continue the relevant activities after the Project termination?

Sufficiently developed, To some extent, Hardly, Not sure

Reasons/Comments:

Some of the experts, young experts prefer to move to the private sector or to study abroad.

5-2.Financial aspect

5-2-1.Financially, how will the activities initiated by the Project be supported in the future?

Comments:

Some of the tasks will be included as a regular responsibility of the experts from branch directorates of the Ministry and will be financed from the budget of MoE.

5-3.Technical aspect

5-3-1.Do you plan to continue your current activities for making industrial policies?

Yes, No, Undetermined

Reasons/Comments:

I am a chief expert at Industrial Policy Department.

5-3-2.Has your technical level developed to sufficient level enough to continue the current activities after the project termination?

Very much, To some extent, Not sure

Reasons/Comments:

During the training in Japan I improved my technical skills working on personal computer: Power Point, Word for advanced.

Thank you for your cooperation.

If you have other suggestions and comments on the Project, please write in below. Any comments (especially, comments on how the JICA projects should be operated in the future) are welcome.

Suggestions and Comments:

QUESTIONNAIRES TO C/P BTPA

The Japanese Cooperation to Support the Formulation of Key Government Policies of Bulgaria Evaluation Study - Questionnaire to C/Ps in the field of Export promotion

Name: Boriana MINTCHEVA Position: Head of International Programmes and Cooperation Dept.

Export promotion

(Long-term expert)

Mr.Nakajima 2001.1-2003.1

(Short-term expert)

Mr.Shinohara 2000.4.10-2000.6.30

Mr.Ogawa 2002.3.3-2002.3.31 (Trade Insurance)

Mr.Hirano 2002.6.8-2002.7.6 (Export Financing)

1.Relevance

1-1.Do you think that the Project was planned in line with the needs of Bulgarian side?

"Yes", very much, [] "Yes", to some extent, [] No, [] Not sure

Reasons/Comments:

In the field of Export Promotion the Project was very practically and usefully oriented.

1-2.If you checked "No" in the above question, what was the needs of Bulgarian side?

Comments:

1-3.And, if you checked "No" in the Q.4-1, how should the Project be planned?

Comments:

2. Effectiveness (Achievement level of the Project Purpose and obstruction factors)

2-1. Do you think that suitable policies for Bulgarian industry in the field of (Export promotion) were developed and improved in your organization by the below-mentioned Project activities' Outputs?

very much [] some positive result was seen [] not sufficiently [] not at all

Please state the reason of your answer below. (Please specify how it was developed and improved, or not.)

Reasons:

The project activities allowed BTPA to develop and implement other activities that are more business needs oriented.

2-2. Do you think that methodology to efficiently develop industrial policies in the field of (Export promotion) is studied in your organization by the Project?

[] very much [] some positive result was seen not sufficiently [] not at all

If you choose "very much" or "some positive result was seen", please specify activities you did or advice you referred in order to study the methodology. Also specify those were directed by which expert.

Comments:

2-3. Do you think practical skills of C/P personnel in Policy planning and development in the field of (Export promotion) are improved?

[] very much some positive result was seen [] not sufficiently [] not at all

If you choose "very much" or "some positive result was seen", please specify what kind of practical skills of C/P personnel in policy planning and development was developed. Also specify that was influenced by which expert and what kind of activities (including training in Japan) as well

Comments:

Mr. Nakajima – We learned how practically we can prepare as TPO national promotional materials.

2-4. Did you find some factors that hinder the Project activities when you studied methodology to efficiently develop industrial policies and/or when you learned practical skills in Policy planning and development in the field of (Export promotion)?

Yes I did No, I didn't

Comments:

3. Efficiency

3-1. Questions concerning the inputs from the Japanese side

3-1-1. The Japanese experts input in the field of (Export promotion)

-How do you think the number of experts in the field of (Export promotion) for achieving the project purpose?(with its reason):

too many a little many appropriate a little small too small

Reasons:

-How do you think the order and timing of expert inputs in the field of (Export promotion) for efficiently achieving the Project Purpose? (with its reason):

efficiently planned somehow appropriate must be re-examined

Reasons:

For efficiently achieving the Project Purpose the timing of export input should be longer.

-Considering the level of achievement of the Project Purpose in the field of (Export promotion) and the total amount of inputs, how do you think the cost performance of the Japanese experts inputs? (with its reason):

very high performance somehow appreciated Performance was low

Reasons:

In the field of Export promotion the Japanese experts' inputs were prepared for first time by the BTPA. The promotional materials were prepared with the decisive financial support of JICA.

3-1-2. C/P training and Country-focused training "Industrial Policy for Bulgaria" in Japan (C/P training)

(1) Ms. Vataшка Directorate of Pre-Accession Funds, Ministry of Economy participated in "Industrial Policy" course for CEE countries in Feb. 2001

(2) Ms. Dimitrova Directorate of Pre- Accession Funds, Ministry of Economy participated in "SME Promotion" course for CEE countries in Nov.2001

(3) Mr. Kiril Geratliev Agency for Small and Medium-sized Enterprises participated in "Industrial Policy" course for CEE countries in Feb. 2002

(4) Mr. Todorov Bulgarian Export Promotion Center participated in "Foreign Trade Promotion" course for CEE countries in Mar. 2002

(5) Ms. Sofia Kassidova Deputy minister of Ministry of Economy participated in individually customized training course in Japan for 1 week in Mar. 2002

(6) Ms. Nikola Yankov Deputy minister of Ministry of Economy participated in individually customized training course in Japan for 1 week in Jun. 2002

(Country-focused training)

8 participants (5 from MOE, 1 from ASME, 1 from BEPC, 1 from other Organization) participated in country-focused training for Bulgaria "Industrial Policy " in Jul. 2002

-How do you think the number of C/P training and Country-focused training for achieving the project purpose? (with its reason):

too many a little many appropriate a little small too small

Reasons:

-How do you think the order and timing of C/P training and Country-focused training for efficiently achieving the project purpose? (with it reason):

efficiently planned [] somehow appropriate [] must be re-examined

Reasons:

3-2. Questions concerning the inputs from the Bulgarian side

3-2-1. Assignment of C/P personnel in the field of (Export promotion) in your organization

-How do you think the number of C/P personnel? (with it reason):

[] sufficiently deployed not sufficient

Reasons:

The department operating especially with the matter of International Cooperation and Programmes was established this year and till May this department was operating with only two experts.

BTPA is now on the way to resolve this personal problem.

3-3. Others

3-3-1. Please state about how the supporting organizations/ personnel (Embassy of Japan, JICA/JOCV office, Ministry of Economy, SME agency, Relating Authorities on the development of Industry, other personnel who related to the Project, etc.) cooperated on the Project. What organizations/personnel were/ are cooperative or not cooperative on the Project?

Comments:

For the achievement of the Project purposes in the field of Export Promotion BTPA cooperated first of all with JICA team and the Ministry of Economy.

4. Impacts

4-1. Please make your comments if you find "Impacts" of the Project at Overall Goal level in the field of (Export promotion)

Comments:

The realization of the Project in the field of export promotion was very successful because of the products (promotion materials) obtained with the support of the Project. Due to the large dissemination of these materials (promotional CD – ExportInfo Bulgaria, Catalogue of Bulgarian Exporters, Brochure of BTPA etc.) all over the world the number of foreign companies requesting BTPA and looking for Bulgarian partners has increased considerably, almost twice.

4-2. Please make your comments if you find other "Impacts", which are POSITIVE and NEGATIVE SIDE EFFECTS occurred by the Project implementation, from the aspects of technology, socio-culture, institutional management, and economy/ finance.

Comments:

5. Sustainability

5-1. Institutional aspect

5-1-1. After the Project termination, how will the activities initiated by the Project be operated by other relevant organizations?

Comments:

The activities initiated by the project should be operated by the Agency and not by other organizations. Thanks to the successful realization of the project the Agency built up its managerial capacities and skills and has the capability to continue by itself.

5-1-2. Has the management capability of the Project organization been developed to sufficient level to continue the relevant activities after the Project termination?

Sufficiently developed, [] To some extent, [] Hardly, [] Not sure

Reasons/Comments:

As for the BTPA – Yes. We gained the experience and really the management capability to continue after the Project termination with relevant activities, and BTPA is already doing some activities itself.

5-2.Financial aspect

5-2-1.Financially, how will the activities initiated by the Project be supported in the future?

Comments:

By the Government Budget Support

5-3.Technical aspect

5-3-1.Do you plan to continue your current activities for making industrial policies?

Yes, No, Undetermined

Reasons/Comments:

5-3-2.Has your technical level developed to sufficient level enough to continue the current activities after the project termination?

Very much, To some extent, Not sure

Reasons/Comments:

For instance the CD Export Info, the first catalogue of the Bulgarian Exporters, the first promotional brochure of BTPA were made by the financial support of JICA.

QUESTIONNAIRES TO C/P

The Japanese Cooperation to Support the Formulation of Key Government Policies of Bulgaria Evaluation Study

-Questionnaire to C/Ps in the field of Export promotion

Name: Proletka Angelova Radonova

Position: State Legal Expert, Analyses of Foreign Trade Activity, International Programs and Foreign Investment Directorate, Ministry of Economy

Export promotion

(Long-term expert)

Mr.Nakajima 2001.1-2003.1

(Short-term expert)

Mr.Shinohara 2000.4.10-2000.6.30

Mr.Ogawa 2002.3.3-2002.3.31 (Trade Insurance)

Mr.Hirano 2002.6.8-2002.7.6 (Export Financing)

1.Relevance

1-1.Do you think that the Project was planned in line with the needs of Bulgarian side?

"Yes", very much, "Yes", to some extent, No, Not sure

Reasons/Comments:

In my opinion, the Project was planned in line with the needs of Bulgarian Government, because it concentrates on some of the most important areas for developing of Bulgarian economy - industrial competitiveness, SME development, export promotion and sectoral analysis. The export promotion, as one of the main components of the Project, is considered as well one of the economic priorities, fixed by the Government of the Republic of Bulgaria in its Programme 2001 – 2005, in order to conduct on aggressive policy for export promotion with the goal to restrict the trade deficit.

1-2.If you checked "No" in the above question, what was the need of Bulgarian side?

Comments:

1-3.And, if you checked "No" in the Q.4-1, how should the Project be planned?

Comments:

2. Effectiveness (Achievement level of the Project Purpose and obstruction factors)

2-1. Do you think that suitable policies for Bulgarian industry in the field of (Export promotion) were developed and improved in your organization by the below-mentioned Project activities' Outputs?

very much some positive result was seen not sufficiently not at all

Please state the reason of your answer below. (Please specify how it was developed and improved, or not.)

Reasons:

Having in mind that the activities of the Analyses of Foreign Trade Activity, International Programs and Foreign Investments Directorate include elaboration and implementation of the national strategy in the field of foreign trade activities, we consider that it was the contribution for formulation of the foreign trade strategy of the Ministry. Much more has to be done on implementation level.

2-2. Do you think that methodology to efficiently develop industrial policies in the field of (Export promotion) is studied in your organization by the Project?

very much some positive result was seen not sufficiently not at all

If you choose "very much" or "some positive result was seen", please specify activities you did or advice you referred in order to study the methodology. Also specify those were directed by which expert.

Comments:

In the framework of the Project there was much help from the Japanese experts. We received many advises, suggestions, comments and recommendations, which helped us to improve our work in that field. We learned also about the experience of Japan in the way of conducting the export promotion policy.

Considerable contribution: Mr. Nakajima – reports on "Review of Foreign Trade Strategy of Bulgaria",

presentations on export promotion, analyses of the results of the Industrial Surveys, analyses of trade structure and trends, meetings and discussion of the working team on export promotion, many suggestions how to develop our methodology for formulation of export promotion policy, how to distinguish the problems, what certain measures are needed, how to improve the access to Bulgarian markets and many others. Some of the most useful suggestions are: to expand the functions of BTPA, to invite to Bulgaria foreign government trade organizations, to introduce an export promotion tax system (after the example of Romania). At the moment Bulgarian government is working on the above mentioned issues.

Mr. Hirano – very useful suggestion was found in his report on export finance in Bulgaria, namely how to establish the credit Guarantee System for Exporters and SMEs, and thus to improve the export finance in Bulgaria;

Mr. Ogawa – useful suggestions in the area of export insurance: how to improve the decision-making system for Bulgarian export insurance and how to establish exporters associations.

2-3. Do you think practical skills of C/P personnel in Policy planning and development in the field of (Export promotion) are improved?

very much some positive result was seen not sufficiently not at all

If you choose “very much” or “some positive result was seen”, please specify what kind of practical skills of C/P personnel in policy planning and development was developed. Also specify that was influenced by which expert and what kind of activities (including training in Japan) as well

Comments:

See the answer above. The practical skills of the personnel in the field of export promotion are improved very much through the transfer of the experience and knowledge for implementation of the policy in the field of export promotion, and it would be seen in the daily work of the personnel.

2-4. Did you find some factors that hinder the Project activities when you studied methodology to efficiently develop industrial policies and/or when you learned practical skills in Policy planning and development in the field of (Export promotion)?

Yes I did No, I didn't

Comments:

3. Efficiency

3-1. Questions concerning the inputs from the Japanese side

3-1-1. The Japanese experts input in the field of (Export promotion)

-How do you think the number of experts in the field of (Export promotion) for achieving the project purpose?(with its reason):

too many a little many appropriate a little small too small

Reasons:

I consider the number of the short-term experts not sufficient.

-How do you think the order and timing of expert inputs in the field of (Export promotion) for efficiently achieving the Project Purpose? (with its reason):

efficiently planned somehow appropriate must be re-examined

Reasons:

In my opinion there was flexible timing and the work covers the most important areas of the export promotion policy.

-Considering the level of achievement of the Project Purpose in the field of (Export promotion) and the total amount of inputs, how do you think the cost performance of the Japanese experts inputs? (with its reason):

very high performance somehow appreciated Performance was low

Reasons:

3-1-2. C/P training and Country-focused training "Industrial Policy for Bulgaria" in Japan (C/P training)

(1) Ms. Vataшка Directorate of Pre-Accession Funds, Ministry of Economy participated in "Industrial Policy" course for CEE countries in Feb. 2001

(2) Ms. Dimitrova Directorate of Pre- Accession Funds, Ministry of Economy participated in "SME Promotion" course for CEE countries in Nov.2001

(3) Mr. Kiril Geratliev Agency for Small and Medium-sized Enterprises participated in "Industrial Policy" course for CEE countries in Feb. 2002

(4) Mr. Todorov Bulgarian Export Promotion Center participated in "Foreign Trade Promotion" course for CEE countries in Mar. 2002

(5) Ms. Sofia Kassidova Deputy minister of Ministry of Economy participated in individually customized training course in Japan for 1 week in Mar. 2002

(6) Ms. Nikola Yankov Deputy minister of Ministry of Economy participated in individually customized training course in Japan for 1 week in Jun. 2002

(Country-focused training)

8 participants (5 from MOE, 1 from ASME, 1 from BEPC, 1 from other Organization) participated in country-focused training for Bulgaria "Industrial Policy " in Jul. 2002

-How do you think the number of C/P training and Country-focused training for achieving the project purpose? (with its reason):

too many a little many appropriate a little small too small

Reasons:

-How do you think the order and timing of C/P training and Country-focused training for efficiently achieving the project purpose? (with it reason):

efficiently planned somehow appropriate must be re-examined

Reasons:

3-2. Questions concerning the inputs from the Bulgarian side

3-2-1. Assignment of C/P personnel in the field of (Export promotion) in your organization

-How do you think the number of C/P personnel? (with it reason):

sufficiently deployed not sufficient

Reasons:

3-3. Others

3-3-1. Please state about how the supporting organizations/ personnel (Embassy of Japan, JICA/JOCV office, Ministry of Economy, SME agency, Relating Authorities on the development of Industry, other personnel who related to the Project, etc.) cooperated on the Project. What organizations/personnel were/ are cooperative or not cooperative on the Project?

Comments:

All the institutions mentioned above, including BTPA, BEIA, BCCI and the Ministry of Finance were very cooperative on the realization of the Project.

4. Impacts

4-1. Please make your comments if you find "Impacts" of the Project at Overall Goal level in the field of (Export promotion)

Comments:

There are impacts of the Project at Overall Goal level in the field of export promotion. Many of the ideas which we obtained during the Project are now under implementation - one example: there is preparation for merger of BTPA and ASME, in order BTPA to use the regional offices of the ASME, it will have the possibility through its regional offices in Bulgaria to help the regional exporters; and other ideas.

4-2. Please make your comments if you find other "Impacts", which are POSITIVE and NEGATIVE SIDE EFFECTS occurred by the Project implementation, from the aspects of technology, socio-culture, institutional management, and economy/ finance.

Comments:

5.Sustainability

5-1.Institutional aspect

5-1-1.After the Project termination, how will the activities initiated by the Project be operated by other relevant organizations?

Comments:

5-1-2.Has the management capability of the Project organization been developed to sufficient level to continue the relevant activities after the Project termination?

Sufficiently developed, To some extent, Hardly, Not sure

Reasons/Comments:

5-2.Financial aspect

5-2-1.Financially, how will the activities initiated by the Project be supported in the future?

Comments:

5-3.Technical aspect

5-3-1.Do you plan to continue your current activities for making industrial policies?

Yes, No, Undetermined

Reasons/Comments:

5-3-2.Has your technical level developed to sufficient level enough to continue the current activities after the project termination?

Very much, To some extent, Not sure

Reasons/Comments:

Thank you for your cooperation.

If you have other suggestions and comments on the Project, please write in below. Any comments (especially, comments on how the JICA projects should be operated in the future) are welcome.

Suggestions and Comments:

The follow-up of the Project should be planned to obtain more concrete, certain results. Concrete measures should be foreseen, from their formulation till the implementation. In my opinion it would be more preferable if the Projects aim primarily at fostering the bilateral economic relations between our both states.

**The Japanese Cooperation to Support the Formulation of Key Government Policies of Bulgaria
Evaluation Study
-Questionnaire to C/Ps in the field of SME promotion**

Name: KIRIL GERATLIEV

Position: JUNIOR EXPERT

SME promotion

(Long-term expert)

Mr. Negishi 2001.3-2002.3

(Short-term expert)

Mr.Miki 1999.11.4-1999.12.16

Mr.Nishitani 2000.5.15-2000.6.14

Mr.Miki 2002.3.27-2002.4.25 (Business Incubator)

Mr.Sonoda 2002.6.16-2002.7.14 (SME Management Know-how)

Mr.Fujimura 2002.6.23-2002.7.21 (BARDA Capacity Building)

1.Relevance

1-1.Do you think that the Project was planned in line with the needs of Bulgarian side?

[] "Yes", very much, [X] "Yes", to some extent, [] No, [] Not sure

Reasons/Comments:

Bulgaria is now in transitional period. The Japanese support to the formulation of industrial policy and related policies is of significant importance.

1-2.If you checked "No" in the above question, what was the needs of Bulgarian side?

Comments:

1-3.And, if you checked "No" in the Q.1-1, how should the Project be planned?

Comments:

2. Effectiveness (Achievement level of the Project Purpose and obstruction factors)

2-1. Do you think that suitable policies for Bulgarian industry in the field of (SME promotion) were developed and improved in your organization by the below-mentioned Project activities' Outputs?

[] very much [X] some positive result was seen [] not sufficiently [] not at all

Please state the reason of your answer below. (Please specify how it was developed and improved, or not.)

Reasons:

In the time of the project the SME Act was adopted. The Bulgarian government approved the second SME Development Strategy 2002-2006. In this paper some positive ideas from the Japanese SME Policy have been reflected. A part of the team who prepared this paper was trained in Japan.

2-2. Do you think that methodology to efficiently develop industrial policies in the field of (SME promotion) is studied in your organization by the Project?

[] very much [X] some positive result was seen [] not sufficiently [] not at all

If you choose "very much" or "some positive result was seen", please specify activities you did or advice you referred in order to study the methodology. Also specify those were directed by which expert.

Comments:

As I mentioned before, training seminars in the field of SME Promotion and Industrial policy have helped us in strengthening our administrative capacity. The seminar on Industrial policy that took place in Tokyo International Centre last February was especially interesting for me. I received information on Industrial Policy in Japan and the specific relationship between Industrial Policy and SME Policy. This relation is crucial for SMEs growth.

2-3. Do you think practical skills of C/P personnel in Policy planning and development in the field of (SME promotion) are improved?

very much some positive result was seen not sufficiently not at all

If you choose "very much" or "some positive result was seen", please specify what kind of practical skills of C/P personnel in policy planning and development was developed. Also specify that was influenced by which expert and what kind of activities (including training in Japan) as well

Comments:

Mr. Negishi gave me many good ideas and materials for establishing SME promotion policy. Above all I already have a better understanding of what the real connection between the different policies is and what the real problems of these policies are. Some of his ideas such as establishment of training centre, cluster approach were started after hi left.

Industrial policy and SME Promotion are very centralized. Now Bulgaria needs to establish a good mechanism for local industrial promotion and regional development with the participation of municipalities; however, for this to take place, a political decision is need.

Our municipalities have not been involved in this project, and I believe this should be the next step. The co-ordination between the central authorities and municipalities is crucial for local industrial promotion and growing clusters.

2-4. Did you find some factors that hinder the Project activities when you studied methodology to efficiently develop industrial policies and/or when you learned practical skills in Policy planning and development in the field of (SME promotion)?

Yes I did No, I didn't

Comments:

The problem is that the previous management of ASME has refused or has not been open to receiving the ideas of the Japanese expert. ASME had an unclear purpose and an inefficient structure. In the end of January the new management started working with Mr. Negishi.

The Bulgarian side needs to determine very carefully who will be the real participants (counterparts) in the next project, if you plan to have one. Both sides need to establish a good system of selecting people, experts and to determine their tasks.

3. Efficiency

3-1. Questions concerning the inputs from the Japanese side

3-1-1. The Japanese experts input in the field of (SME promotion)

-How do you think the number of experts in the field of (SME promotion) for achieving the project purpose?(with its reason):

too many a little many appropriate a little small too small

Reasons:

Many of the short-term experts could not understand well the real situation in Bulgaria and could not do anything for achieving the institutional purpose within their short terms of stay in the country. One or two of the long-term experts were needed for achieving the purpose for longer terms.

-How do you think the order and timing of expert inputs in the field of (SME promotion) for efficiently achieving the Project Purpose? (with its reason):

efficiently planned somehow appropriate must be re-examined

Reasons:

For achieving the project purpose, the Japanese expert had to improve our organizational culture and the organizational structure of ASME, but this was very difficult. So, he needed a longer term of stay for achieving it. Also, one or two long-term experts more were needed for establishing the purpose.

-Considering the level of achievement of the Project Purpose in the field of (SME promotion) and the total amount of inputs, how do you think the cost performance of the Japanese experts inputs? (with its reason):

Very high performance somehow appreciated Performance was low

Reasons:

3-1-2.C/P training and Country-focused training "Industrial Policy for Bulgaria" in Japan (C/P training)

(1) Ms. Vataшка Directorate of Pre-Accession Funds, Ministry of Economy
participated in "Industrial Policy" course for CEE countries in Feb. 2001

(2) Ms. Dimitrova Directorate of Pre- Accession Funds, Ministry of Economy
participated in "SME Promotion" course for CEE countries in Nov.2001

(3) **Mr. Kiril Geratliev Agency for Small and Medium-sized Enterprises**
participated in "Industrial Policy" course for CEE countries in Feb. 2002

(4) Mr. Todorov Bulgarian Export Promotion Center
participated in "Foreign Trade Promotion" course for CEE countries in Mar. 2002

(5) Ms. Sofia Kassidova Deputy minister of Ministry of Economy
participated in indivisually customized training course in Japan for 1 week in Mar. 2002

(6) Ms. Nikola Yankov Deputy minister of Ministry of Economy
participated in indivisually customized training course in Japan for 1 week in Jun. 2002

(Country-focused training)

8 participants (5 from MOE, 1 from ASME, 1 from BEPC, 1 from other Organization)
participated in country-focused training for Bulgaria "Industrial Policy "
in Jul. 2002

-How do you think the number of C/P training and Country-focused training for achieving the project purpose? (with its reason):

too many a little many appropriate a little small too small

Reasons:

These training were very useful for building our management capacity (personal and professional skills). It is important to attract employees of municipalities, regional administration, planning regions in order to build administrative capacity at regional level.

-How do you think the order and timing of C/P training and Country-focused training for efficiently achieving the project purpose? (with it reason):

efficiently planned somehow appropriate must be re-examined

Reasons:

3-2. Questions concerning the inputs from the Bulgarian side

3-2-1. Assignment of C/P personnel in the field of (SME promotion) in your organization

-How do you think the number of C/P personnel? (with it reason):

sufficiently deployed not sufficient

Reasons:

- *The counterpart from the Bulgarian side needs to be trained before the arrival of the Japanese expert.*
- *The counterpart needs to be officially approved by the Chairperson.*
- *The counterpart needs to be deeply involved before starting the project implementation.*

3-3. Others

3-3-1. Please state about how the supporting organizations/ personnel (Embassy of Japan, JICA/JOCV office, Ministry of Economy, SME agency, Relating Authorities on the development of Industry, other personnel who related to the Project, etc.) cooperated on the Project. What organizations/personnel were/ are cooperative or not cooperative on the Project?

Comments:

4. Impacts

4-1. Please make your comments if you find "Impacts" of the Project at Overall Goal level in the field of (SME promotion)

Comments:

Some of the major ideas were reflected in our institutional and legal environment. Bulgarian side need to continue to improve institutional infrastructure for SMEs (one-stop-shops, business incubators, science and research park, venture scheme, guarantee scheme, advisory and assistance centers, training centers, etc.)

4-2. Please make your comments if you find other "Impacts", which are POSITIVE and NEGATIVE SIDE EFFECTS occurred by the Project implementation, from the aspects of technology, socio-culture, institutional management, and economy/ finance.

Comments:

5. Sustainability

5-1. Institutional aspect

5-1-1. After the Project termination, how will the activities initiated by the Project be operated by other relevant organizations?

Comments:

I believe that useful management practices are implemented as a result of project activities in Bulgarian government institutions and private sector.

5-1-2. Has the management capability of the Project organization been developed to sufficient level to continue the relevant activities after the Project termination?

Sufficiently developed, To some extent, Hardly, Not sure

Reasons/Comments:

The trained staff is from different departments related to SME Policy, which proofs that the main part of activities has been covered by the training.

5-2. Financial aspect

5-2-1. Financially, how will the activities initiated by the Project be supported in the future?

Comments:

5-3. Technical aspect

5-3-1. Do you plan to continue your current activities for making industrial policies?

Yes, No, Undetermined

Reasons/Comments:

Yes, I would like to continue working for the realization of some good ideas, which I have received during the time of the project, and I will try to utilize them for drafting policy proposals.

5-3-2. Has your technical level developed to sufficient level enough to continue the current activities after the project termination?

Very much, To some extent, Not sure

Reasons/Comments:

Thank you for your cooperation.

If you have other suggestions and comments on the Project, please write in below. Any comments (especially, comments on how the JICA projects should be operated in the future) are welcome.

Suggestions and Comments:

- *Bulgaria needs more and more Foreign Direct Investments, especially in the SME sector;*
- *Assistance with designing programs for promotion of Bulgarian trade investment opportunities in Japan;*
- *Assistance with undertaking feasibility studies of Bulgarian manufacturing companies with the idea of attracting Japanese investment in these companies;*
- *Assistance with designing projects or feasibility studies for improvement of Bulgarian institutional infrastructure (one-stop-shops, business incubators, science and research park, venture scheme, guarantee scheme, advisory and assistance centers, training centers, etc);*