

ポーランド共和国
国有企業リストラクチュアリング計画
予備調査報告書

1996年3月

JICA LIBRARY



J 1131513 [2]

国際協力事業団

経調工

CR(5)

96-079

ポーランド共和国
国有企業リストラクチュアリング計画
予備調査報告書

1996年3月

国際協力事業団



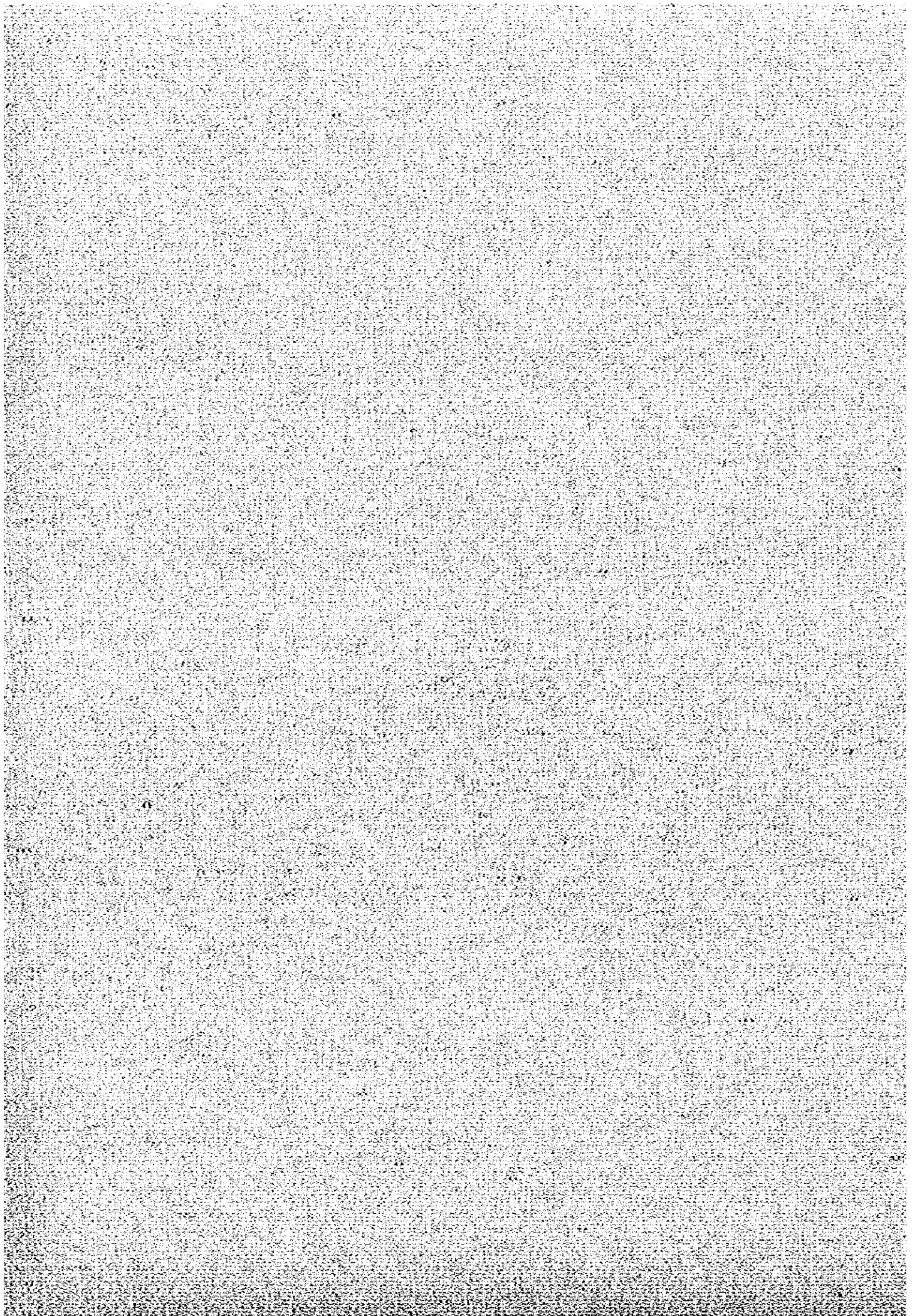
1131513{2}

ポーランド共和国国有企業リストラクチャリング計画調査
予備調査報告書 目次

I 調査団概要	1
1. 要請の背景／経緯	1
2. 調査の目的	2
3. 団員構成	2
4. 調査日程	2
5. 主要面談者	3
II 協議の概要	7
1. 総括	7
2. 今後の予定	7
3. プロジェクトの枠組み及び内容に関する協議結果概要	8
4. その他所感	10
5. カウンターパート機関の調査結果概要（協議経過）	11
6. 関係機関の調査結果概要	16
III ポーランドの産業政策／民営化計画	25
1. 産業政策	25
2. 民営化計画	25
IV ポーランドの経済動向とミエレッツ地域の産業再編	29
1. マクロ経済動向	29
2. ミエレッツ地域の産業再編と政府の施策	33
3. 本格調査の留意事項	38
V 国際機関等の対ポーランド工業分野援助動向	43
1. 概要	43
2. 世銀の援助動向	43
3. EUの援助動向	44
4. 本格調査の留意事項	45

VI	ミエレッツエンジン社の経営管理状況	51
1.	経営概況	51
2.	販売問題	61
3.	設備投資	64
4.	事前調査で再確認すべき調査事項	64
5.	参考	66
VII	ミエレッツエンジン社の生産技術/生産管理の現状と問題点	69
1.	概況	69
2.	生産技術面の現状と問題点	74
3.	生産管理の現状と問題点	77
4.	他工場との比較分析	84
5.	本格調査に必要な専門分野、重点項目、留意事項の提言	87
付属資料		
1.	署名済みM/M	93
2.	質問表	104
3.	Discussion Paper	114
4.	調査の位置づけ/コンセプト	123
5.	Poland 1995 Overview of the Current Economic Situation	127
	(中央計画庁作成)	
6.	Privatization in Poland (民営化省作成)	139
7.	特別経済地区に関する法令	184
8.	PZL-Mielec Engines Company, Short Presentation of the Company	211
9.	PZL-Mielec Engines Company, 1996年経営計画の前提	216

I. 調査団概要



I. 調査団概要

1. 要請の背景／経緯

(1) ポーランド国は1989年9月マゾビエツキ連帯主導内閣が成立以来、民主化、非共産化、市場経済体制への移行を進めてきた。経済改革「バルツェロピッチ・プラン」は中央計画経済体制から自由市場経済体制への移行を図ることを基本目標とし、短期的に抜本的な効果を狙ったことから「ショック療法」とも呼ばれているが、右経済政策の結果、通貨の安定、インフレの抑制には顕著な効果があり、物不足もほぼ解消した。しかし他方では景気は大幅に後退し、失業者も急増(94年末約17%)し、国民に耐乏生活を強いるものとなった。

(2) 工業セクターにおいては、90年、91年と国内需要の低迷、コメコン市場の崩壊等の事情により生産は大幅に落ち込んだが、民間部門の拡大、西欧向け輸出の増加等の原因により、92年より回復傾向にある。

(3) 我が国は1993年4月の第二回東西産業・貿易大臣会合において、東欧諸国の国営企業の民営化を支援するため、主要業種における代表的国営企業をモデル企業としたリストラクチュアリング調査(企業診断及びリストラ計画策定)を行うことを表明した。また1994年5月の第三回東西産業・貿易大臣会合においても、企業改革を促進する上でのモデル企業に対する総合的リストラプランの作りへの支援を約束した。

(4) かかる状況の中、ポーランド政府より「オストロヴィエツ製鉄所」「ワレル電子機器」「PZLウオーラ」を対象企業とする「国営企業リストラ支援計画」の正式要請がなされ、94年3月に鉱工業プロジェクト選定確認調査団を派遣し協議したところ、「オストロヴィエツ製鉄所」は民営化のため対象からはずしたいとの説明があり、「ワレル電子機器」「PZLウオーラ」に「BIAZET」(TV用電子部品メーカー)を加えたいとの提案があった。しかしながら軍需産業であること、規模等の問題から、対象企業となりがたいとの結論に至った。

(5) その後ポーランド政府より非公式に「オシフィエンチム化学工場」の要望があり、94年10月に鉱工業プロジェクト形成基礎調査団が協議した結果、実施の方向で検討を行ったが、その後ポーランド政府より要望の取り下げがあったため、さらに対象工場を検討することとした。

(6) 95年5月に派遣された鉱工業プロジェクト選定確認調査団はポーランド政府との協議及び候補の3企業の視察等を行い、その結果PZL-Mielec Engineが有力候補工場とされ、95年10月にポーランド政府より正式要請が提出された。

2. 調査の目的

本予備調査団は、上記鉍工業プロジェクト選定確認調査団の調査結果を踏まえ、下記の点にを目的として派遣された。

- (1) 要請の背景、内容の確認
- (2) 事前／本格調査内容に係る関係機関、工場側との協議
- (3) 対象工場の経営、生産状況概要調査
- (4) 「ポ」国産業政策、民営化政策、当該地区開発計画等関連情報の収集
- (5) 協議議事録の署名

3. 団員構成 (6名)

- | | | |
|---------------|-------|----------------------|
| (1) 団長・総括 | 加藤 宏 | JICA鉍工業開発調査部工業開発調査課長 |
| (2) 技術協力行政 | 星 幸彦 | 通商産業省通商政策局技術協力課 |
| (3) 工業開発 | 佐藤 和親 | JICA国際協力専門員 |
| (4) 調査企画 | 岡田 実 | JICA鉍工業開発調査部工業開発調査課 |
| (5) 企業経営管理 | 笠間 正明 | (有) ケンズシステム |
| (6) 生産技術／生産管理 | 柳川 達吉 | (株) 日本技術コンサルタント |

4. 調査日程

- | | |
|----------|--|
| 1月21日(日) | 成田→アムステルダム |
| 22日(月) | アムステルダム→ワルシャワ
閣僚会議府援助調整局表敬
商工省表敬、協議
在ポーランド日本大使館表敬 |
| 23日(火) | 民営化省表敬
JETROワルシャワ事務所訪問
ワルシャワ→ミエレッツ |
| 24日(水) | ミエレッツエンジン社訪問調査 |
| 25日(木) | ミエレッツ地方政府、地方開発庁、起業センター等訪問調査 |
| 26日(金) | 国営PZL-ミエレッツ社訪問調査、
ミエレッツエンジン社との協議 |
| 27日(土) | ミエレッツ→ワルシャワ (コンサルタント団員はそのまま残留) |
| 28日(日) | 資料整理 |
| 29日(月) | 商工省との協議
PHARE訪問
世銀訪問 |

- 30日(火) 商工省との協議、M/M署名
ポーランド生産性センター訪問
- 31日(水) 在ポーランド日本大使館報告
ワルシャワ→ウィーン
- 2月 1日(木) 在オーストリアJICA事務所報告
ウィーン→フランクフルト→
- 2日(金) →成田
- 3日(土) (コンサル団員) ミエレッツ→ワルシャワ
- 4日(日) ワルシャワ→アムステルダム→
- 5日(月) →成田

5. 主要面談者

[中央政府]

(1) 商工省

Antoni Miklaszewski Deputy Director, Foreign Cooperation Department

Jaroslław Papis Chief Specialist, Department of Economic Strategy

(2) 閣僚会議府援助調整局

Pawel Samecki Director, Bureau for Foreign Assistance

Urszula Dubinska Staff Officer, Bureau for Foreign Assistance

(3) 民営化省

Artur Wask Director, Department of Foreign Relation

Wladyslaw Limont Protocol Section Manager

[ミエレッツ市関係]

(4) ミエレッツエンジン社

Julian Wilk Reserch and Commercial Director

Ryszard Kepka Marketing and Export Department

Andrzej Kicinski Export Department

(5) ミエレッツ市政府

Janusz Chodorowski Mayor

Marian Strychartz Deputy Mayor

(6) 地域開発庁 (起業センター)

Urzula Podsadowska Vice President

Jerzy Bajorek Chief of Incubator

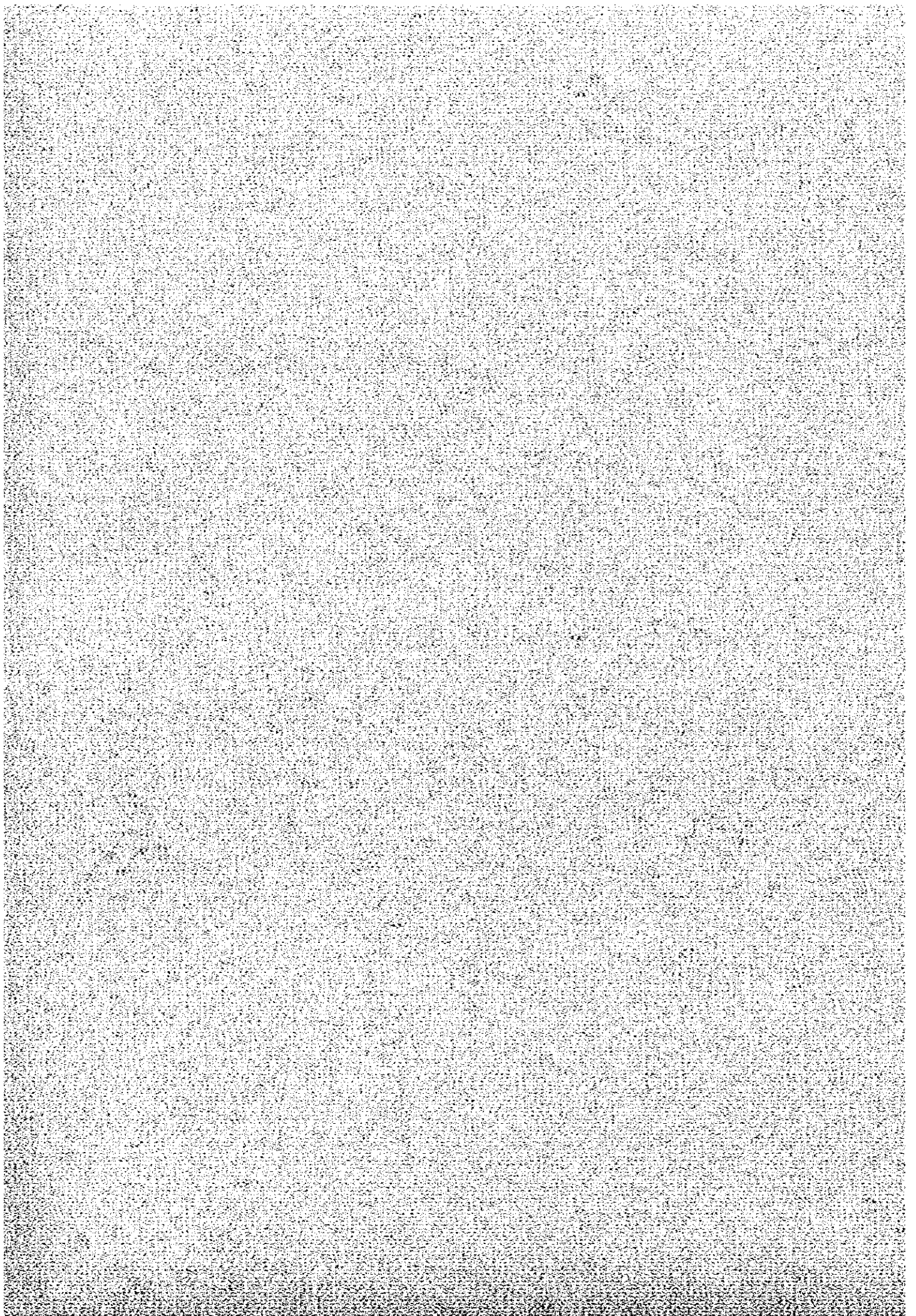
(7) WSK (交通設備製造会社—ミエレッツエンジン社の母体)

Bogdan Ostrowski Director, Marketing and Development

Wit Blaszczyk Manager, marketing Department

- Krzysztof Slezak Deputy Director, Operation and Development, EURO-PARK Mielec
- [その他関連機関]
- (8) PHARE
Radek Czapski Programme Officer
- (9) 世界銀行
George T. Park Senior Operatioin Officer
- (10) JETROワルシャワ事務所
石原 圭昭 Deputy Director
- (11) 生産性センター
Jerzy A. Donarski President
原 晃 JICA専門家
- (12) 在ポーランド日本大使館
兵藤 長雄 特命全権大使
成田 右文 公使
石塚 準次 一等書記官
中村 稔 一等書記官
- (13) JICAオーストリア事務所
中村 俊男 所長
山田 健 所員

II. 協議の概要



II 協議の概要

1. 総括

今回の調査団は、次の二つの目的をもって派遣された。

(1) 3月に事前調査団を派遣する予定であることを踏まえ、プロジェクトの枠組みについて予備的な協議をポーランド側と行い、協議議事録にとりまとめる。

(2) 本格調査団の派遣を想定し、プロジェクトの実施内容について、可能な限りにおいて情報を収集する。ここでの情報とは、概ね、次の二つの領域における情報を指す。

○対象企業関係：対象企業の経営、生産状況概要等及び企業の抱える問題点の把握

○プロジェクトの背景：ポーランドの産業政策、民営化政策、当該地区開発計画とプロジェクトの位置付け等

今回、時間の制約等の理由により、一部情報収集については完璧を期し得なかった部分もあるが、上記目的の大部分については概ね達成できたと考える。その概要を以下、「3 協議結果」及び「4 所感」としてとりまとめご報告する。

なお、下記「3 協議結果」に記載ポイントの大部分は、ポーランド側との協議議事録（ミニッツ：付属資料1）にとりまとめた。

2. 今後の予定

上記結果を踏まえ、今後、以下の手順により、本件プロジェクトの開始に向けてとり進めることとしたい。

- 96年3月 : 事前調査団派遣（団長に藤原鉦工業開発調査部長を予定。）
- 96年4月 : コンサルタント選定
- 96年6月頃 : 第一次現地調査
- 96年10-11月頃 : 第二次現地調査
- 97年1月頃 : 最終レポート案説明ミッション
- 97年3月頃 : 最終レポート提出

★調査日程については、商工省及びモデル企業の双方から、これを可能な限り前倒してほしい旨の希望表明があり、JICAとしても、極力先方要望に沿う方向で検討することとする。

3. プロジェクトの枠組み及び内容に関する協議結果概要

〈なお、以下は、いずれもポーランド側との合意事項〉

●プロジェクトの基本的性格付け

○調査の目的

調査の目的は、ポーランドの国有企業リストラの促進に貢献するための提言を行うことにおき、直接の調査対象たるミエレッツ・エンジン社（注参照）は、そのモデル企業と位置づける。モデル企業を対象とした提言が、同種の課題を抱える類似の国有企業においても広く活用されるよう、ポーランド政府は所要の措置をとる。

★：ミエレッツエンジン社のあるミエレッツ地区は、巨大航空機産業の解体により多くの失業者が出ている構造的な不況地域であり、政府は同地区を経済開発特別地区に指定して経済の活性化に取り組んでいる。

○可能かつ望ましい範囲での政策提言の実施

調査の結果として、国有企業の競争力向上のためにポーランド政府が行うべき施策があると判断された場合には、それら政策提言を行うものとする。

●「モデル企業」への提言を行うに当たっての手順と重点

○提言作成の手順

モデル企業ではすでに独自にリストラ計画を策定し、推進中であることから、JICAの行う調査の実施手順としては、

- －企業側で策定済みの計画のレビューから出発することとし、
- －必要に応じてその見直しを行ったのちに、
- －具体的アクションプランを策定する

というフローを想定する。

○提言の内容

当面の課題として、現在製造している製品の競争力、特に価格、品質、及び納期における競争力の向上に重点を置くこととし、それによって、同社が目指している長期的課題（新製品の開発、外国投資家との提携、民営化等）に取り組むための基礎体力づくりを目指すこととする。

なお、商工省側から、企業側が新製品の開発を重要な課題として認識していることから、調査の範囲を現行製品のみ限定するかのよう表現は避けてほしいとの要望が出されたため、ミニッツにおいては上記のとおり、現行製品の競争力強化を「当面の」課題として位置づけることとした。

★：コンサルタント団員の調査報告にある通り、モデル企業の工場には改善の余地が多々

見受けられるとの印象であった。したがって、新製品の開発、外国投資家との提携等の長期的課題を云々する以前に、まず、現在生産している製品のコスト、品質、納期等の面での改善を図り、市場での競争力の改善と従業員の意識向上を図ることが先決であろうとの判断に立ち、上記方針を提案した。

●プロジェクト実施の組織体制

○商工省が中心となってステアリングコミティーを組織する。同コミティーのメンバーとしては、とりあえず、次の組織の代表を想定する（最終的には3月の事前調査団派遣の際に決定する。）。

- 一 商工省
- 一 モデル企業
- 一 民営化省
- 一 産業開発庁
- 一 ミエレッツ市

★：上記以外に、モデル企業の有力株主であるWSKミエレッツ社も参加する可能性あり。

●S/W案の事前検討

○上のような理解を確認したうえで、3月に署名する予定のS/W案について予備的な検討を行い、両者の間に大きな理解の相違がないことを確認した。文言の最終的な確認は、3月に行うことを併せて確認した。

●その他の先方との合意事項

○調査結果資料のポーランド語による作成

ポーランド側から、JICAの作成するレポートについて、ポーランド語版の作成を要望があった。当方からは、翻訳の質に責任を負えない等の理由により困難である旨を一応説明した。しかし他方、調査結果を広く普及せしめるために何らかの措置が必要であることも認識しており、対応策をJICA内部で検討することとする。

○調査過程で収集した情報の開示制限

S/W署名後5年間は、調査過程でJICAが収集した情報を調査目的外には使用しないとの文言を加えた。これはポーランド側からの要望に基づくもので、従来、別案件に関して署名したミニッツにも同様の文言を記載しているとの説明が先方からあり、調査団は過去の実例を確認したうえでこの先方要望に応じた。

○セミナーの開催

調査の結果をモデル企業だけでなく、同種の問題を抱える類似国有企業、政策担当者に対して広く紹介するため、セミナーを開催することを当方から提案し、先方の全面的賛同を得た。詳細については、次回に協議することとした。

4. その他所感

○モデル企業の短期的動向の見極めの必要性

これまでのモデル企業の経営状況に関する情報収集の結果を見る限り、同社はある程度の収益も上げており、また債務もないことから、その経営はある程度安定しているとみることができる。しかし他方、同社関係者の話では、現在の同社ディーゼルエンジンの主要顧客であるポーランド・バスメーカー（2社）が独ベンツ社の傘下に入ったことから、それら顧客からの注文を失う（現在の顧客をベンツにとられてしまう）可能性があるという若干の危惧を抱いている由である。そのような事態（注文の大幅減）が発生する確率、また、その結果として、同社の経営が危殆に瀕するような事態に立ちいたる可能性は、今回の調査で判明した限りではあまり大きくないとのことであり、あまり憂慮する必要はないと思われるが、少なくとも、調査の成果の意義を失わしめるような経営状態の急変が調査期間中にないことが協力実施の前提条件であり、経営状況については引き続き注意していく必要がある。

○モデル企業の経営状況の補足調査

予備調査結果を補足し、本格調査をより効率的に実施するために、次の点をさらに事前調査で確認する必要がある。

- 予備調査において先方体調不良で面会出来なかった社長、及びその他役員と面会し、経営理念、調査への期待事項、リストラの考え方を直接確認すること。
- 予備調査において先方より入手出来なかった財務資料の取り扱いを協議し、どの範囲の資料をもとに調査を行うか、また調査範囲にどこまで含めるか確認すること。

○他のドナーの協力プロジェクトとの関係の整理の必要性

国有企業の改革に関しては、世銀、PHARE、米国USAID、英国等がそれぞれ、産業開発庁をカウンターパートとして協力を進めており、それら協力の経験から学ぶとともに、無用の重複を避ける工夫が必須である。今回は、それら既往の協力の内容について詳細な調査を行う時間がなかったため、事前調査団の派遣の際に、必要な調査を行うこととしたい。

○生産性センターとの連携

生産性センターにおいて進められている協力内容は、本件調査とも密接に関連するものであり、可能な範囲において、両者の連携を図っていくことが望ましい。今回、同センターを訪問し、両者の連携について、原則的な合意が得られた。各論については、3月の事前調査団派遣時に、検討・協議することとする。

5. カウンターパート機関の調査結果概要（協議経過）

5-1 商工省

[1月22日午後 表敬、協議]

(1) 冒頭我が方より資料（Discussion Paper：付属資料3）に基づき、今回予備調査の位置づけ、予備調査の目的、S/Wの枠組み、S/W署名後の基本的な流れ等を説明したうえで、本調査の成果については一企業への提言に止まるのではなく、広く他の同様の問題を抱える企業へ成果を波及させる機会を設けることが有意義と考える旨述べたところ、これに対するポーランド側コメント、質問等次のとおり。

○S/Wの枠組みについては既に3つのJICAミッションを経験しており、よく承知している。

○セミナーについて、1回目に関係工場を集めて具体的な技術的セミナー、2回目に商工省で広く参加者を募り経営、人材開発等のセミナーを行うのがよいと考える（我が方としては異存はなく、内容についてはもう少し煮詰まった段階で相談したい旨応答。）。

○関係機関は今のところ対象工場と商工省のみを考えているが、「産業開発庁」も加わりたいと希望するかもしれないので、ポーランド側で調整する。役割としてはプロジェクトの実施は工場側、管理を商工省と考えている。（当方から、プロジェクトの成果を広く普及させるために、商工省がトップに立ってコントロールしてほしいと述べたところ）ポーランド側ステアリング・コミッティの委員長は商工省が担当する。

★：ステアリング・コミッティのメンバーは、今回の協議では、最終的に、次の関係機関代表とすることで暫定的に合意。

- ー商工省
- ーモデル企業
- ー民営化省
- ー産業開発庁
- ーミエレッツ市

○（我が方より、要請書によればポーランド側はポーランド語のレポート作成も希望されているが、通常JICAレポートは英語が原則となっている点述べたところ）本調査をモデルプロジェクトとすることを考えると、英文のみであれば普及が限られるので、ポーランド側でも対策を考える必要がある。日本側でポーランド語版を作成してもらおうと大いに助かる。

★：この点については、先方に対してはなんらコミットは差し控えたが、JICA内部でも対応を検討することとした。

○これまでも国家機密保護法の関係から、S/Wの内容に「収集資料は調査目的のみに使用し、5年間公開しない」ことを入れており、今回も同様としたい（我が方了解。なお従来S/Wの際のM/Mに記載しており、この点を指すものと考えられる。）。

(2) プロジェクトの内容及びポーランド側が我が方に期待する点について確認したところ、

先方は次のとおり述べた。

○まず本件の経緯は次のとおりである。92年、93年のG7諸国大臣会合で日本政府が実践的な政策導入、東欧諸国での企業リストラへの協力に関するイニシアティブを提案し、日本とドイツがこれへの参加を表明した。日本政府のイニシアティブは、ポーランドにとって有効であり喜ばしい。というのは調査だけではなく実施（相手の企業を見つけてくれる）にも協力してくれるからだ（この最後の点の趣旨について質したところ、東京会合での議事録に書いてあるとの由。）。右日本の提案に基づいてリストラ調査の対象とする企業の選定を行ない、JICAから多くのミッションが来ていただいたが、民営化等の関係で決定に手間取ってしまった。

○本調査において、まず第一に、企業を客観的、クールに調査し、日本の意見として、工場が外国と競争できるような近代的なものとなれるか知りたい。第二に、将来の投資家に明確で、それを投資家に紹介すれば工場の状況がわかるようなリストラ計画がほしい。このリストラ計画が民営化に貢献し、日本の投資家が興味を示すことを期待している。（団長より、調査の結果として特定の投資家が興味を示すことはあり得るが、調査の途中で投資家を呼び込むような活動は出来ない点念のため確認したところ、先方了解。）。

(3) 我が方より、工場の抱える問題点については、1) 工場の努力により解決できる問題、2) 工場のみでは解決できない問題、の2種類考えられるが、後者については政府が適当な手段を講じる必要がある旨の提言が予想される点質したところ、ポーランド側としてはかかる提言を歓迎するが、一方ポーランドはWTOの加盟国となっており加盟国としての義務、拘束があることから、ポーランド側が実行できるのはこの枠内に限られる点あらかじめ了解願いたいとのことであった。

(4) さらに我が方より、ポーランド側がミエレッツエンジンを対象工場に選んだ理由、及び当該企業が民営化計画の対象になっていない理由を質したところ、次のとおり。

○まず、現在解決すべき問題があっても将来性のある企業を選ぶこととし、当該企業が典型であった。

さらに、次のような事情がある。

1) ポーランドは自動車産業が発展しており、エンジンが必要であるが、近年外国製のエンジンに押されていること。

2) ミエレッツはもともとワルシャワ条約機構の軍需産業を担う航空機及び関連部品産業コンプレックスであり、当該企業は民生用のエンジン部門を元の工場から分離して設立されたものであるため、技術者もおり、また能力もあるのでそれを活用したいこと。

3) 社会的要因として、ミエレッツは1つの工場に人口6万人の生活がかかっており、出来るだけ雇用を確保したいこと。

○最終的には我々は民営化が望ましいと考えるが、民営化するためには投資家にとって良い条件が必要である。大衆民営化計画の対象とした基準は、一般的ルールとして

は次のとおり。

- 1) 財務的条件が一定水準以上であること（負債状況）
- 2) 主として従業員1500人程度の中企業を対象（当該企業は当時大企業の一部）
- 3) 国家全株所有の株式会社であること（当該企業は分離後有限責任会社）

(5) S/W署名について、ポーランド側は商工省の自動車産業担当次官が行う予定との発言があった。

5-2 ミエレッツエンジン社 [1月29日午前 M/M案協議]

[1月24日 表敬、第一回協議]

(1) 冒頭我が方より資料（Discussion Paper：添付資料3）に基づき、今回予備調査の位置づけ、予備調査の目的、S/Wの枠組み、S/W署名後の基本的な流れ等を説明したうえで、先方より資料（前回プロ形ミッションと同じ）に基づきプレゼンテーションが行われたところ、今回新たに明らかになった点は次のとおり。

○分離前の親会社である「交通設備製造会社」（WSK）にはかつて20,000人の従業員がおりうち1,500人が「エンジン製造所」に所属していた。93年に20,000人のうち約10,000人が職を失い、残る約9,000人が分離された7つの会社の所属となった。「エンジン製造所」に関して言えば、1,500人のうち800人が職を失い、700人が残ったことになる。

○93年の分離については、当時WSK内に直接航空機と関係のない製品を作っている工場があり、これらを1ヶ所で管理するのが困難であったことから分社化した。WSKが設備等を現物出資し、銀行は債権を導入した。

○分社化の形式は「株式会社」ではなく「有限責任会社」で、これは株を上場せず、持ち分を分ける方法である（因みにこの方法でも原則として配当を払う必要があるが、今のところ配当しないことで株主の了解を得ている。）。

○株主は39社で、大株主は3社（WSK29%、ルプリン預金信用銀行40%、産業開発庁19%）、その他12%となっている。会社設立当時はWSKが42%の株を持っていたものを、WSKが債務返済の代償として債権者に売却したものがその他12%分となっている。

○WSKの敷地内に分離設立された7つの会社の中で、当該企業は設備投資の資金を持ち、また債務もないことから優良会社と言われている。

○95年の売上計画は3700億ズロチであったが実績は4000億ズロチ強となった（インフレではなく販売台数増によるとの由。）。

(2) 問題の背景

- 2000年までに全ての関税が廃止（今年中に国境税が5%から3%に低減）されることから、改革を進めないと国内市場から淘汰される恐れがある一方、ポーランド国内の人件費が上昇により価格競争力が落ちており、今後品質、コスト、サービスの勝負になってくる。
- 旧体制下で設備投資がほとんど行われなかったことから、市場ニーズのある製品を開発、製造できるパートナーを探しているが、一方既存の設備を最大活用して出来るだけ良い製品を作り、その利益で設備の近代化投資を行いたい。
- 当該企業のエンジンの主要顧客であるバス会社2社がベンツのディーラーの‘ZASADA’の企業連合に参加したことから、今後ベンツのエンジンを搭載する可能性もあり、我が社の脅威になっている。

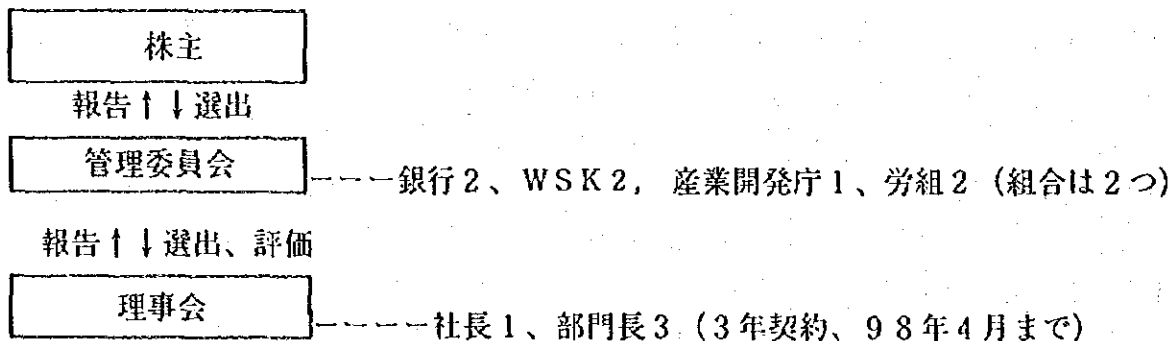
(3) 近代化計画

- 昨年KEPKA氏他計3人がスウェーデンのコンサル「SPC」の講座に8ヶ月参加したが、いずれもその後、会社の幹部に昇進しており、研修の成果を生かしたい。
- 戦略的パートナーを探しているが成果はいまのところない。生産ラインが古く、製品の品種拡大のための投資が必要と認識している。
- リストラ計画の一部は既に動いているが、その方針が正しいのか、改良をする必要があるのか指摘してもらいたい。

(4) 新製品

- 発電機――製品幅の拡大
- 390馬力エンジン――EUの環境基準「ユーロ2」の基準をクリアする必要あり。
- 救急車――イタリアの企業と合併したがうまくいかず解体。現在経験を生かしフィアットの車両を使用し自力で生産を計画（96年25台）。

(5) 経営意志決定メカニズム



*課長以上は1年契約で理事会と契約

*投資は100億旧ズロチ（約4500万円）まで理事会で決定可能。

[1月26日午後 第二回協議]

(1) 冒頭先方より、出席を予定していた社長が悪性のインフルエンザにより執務不可能となっており、会議に出席できないことに陳謝の意が表され、理事会メンバーであるWilk開発販売部長が社長の代行として出席しているとの発言があった。

(2) 我が方より、第一回協議及び工場視察等の結果を踏まえたミニッツ素案を示し、基本的考え方として、次の2点を説明。

○ポーランド側が自らリストラ計画を持っている点を踏まえ、我が方としてはこれをスターティングポイントとしてこれをレビューし、必要あれば追加、修正の上具体的な実行計画を提案する。

○調査の範囲はミニッツ素案の通り全体をカバーするものであるが、「今製造している製品の競争力をつけるにはどうすればいいか」をポイントとした調査としたい。なぜならポーランド側の考える外国企業との提携、投資の誘致のためには基礎となる体力が必要であり、一方日本のコンサルタントもコスト低減、品質向上、納期管理等の生産現場の改善を最も得意としているからである。

(3) 右に対し先方より次の発言があり、両者の基本的考えが一致していることを確認した。

○前回のJICAミッションへの説明や商工省へ提出した内容と、今団長より説明あった内容は一致しており、我々も同感である。

○現在、短期的経営方針である「96年度活動計画」を策定している（我が方に手交）。

1) 売上増加、シェアの維持（マーケティング）

2) 市場の要求への製品の適合（環境保護的エンジン）

3) 戦略的パートナーを探すこと

4) 品質管理システムの強化

5) 収益性の向上

6) 経営合理化（コスト低減、雇用の合理化、コンピュータ化、労働条件の改善、安全の向上、環境保護

(4) 我が方より、ポーランド側が進めるリストラ計画の全て（雇用の合理化、戦略的パートナー探し等）をカバーすることは出来ないことについてコメントし、再度、我が方としては幅広くカバーしつつも重点は生産管理面に置きたい点確認したうえで、ポーランド側が特に重点を置きたい分野を次回調査団までに決めてもらえば調整可能であるとして先方も右了解した。

6. 関係機関の調査結果概要

6-1 閣僚会議府援助調整局 [1月22日午後 表敬]

(I) ポーランド側より歓迎の意が表され、一般的状況として次の説明があった。

○ミエレッツは日本の援助が最初に導入された地域であり、92年に産業再編のため50万ドルの資金が提供された。「ミエレッツ地域開発庁」がその実施機関である。この地域で日本のつながりがますます強化されることに期待する。

○95年の経済情勢は次の通りで好調なパフォーマンスであった。

- 経済成長率6.5%
- 国家財政の赤字約3%で安定化
- 輸出の伸び30%以上で活性化
- 外国投資65億ドル
- 外貨準備増加

○一方経済の成功は社会的な負担を伴っており、失業率は平均14~15%と高く、不況地域では失業率は25%を超え、地域間格差が拡大している。

○政府のマクロ的課題として

1) 社会保障システムの改革

2) 既存企業の新しい経済への適合

の問題があり、いずれも国家財政への影響が大きい。

特に2)については、

- 過去の体制から引き継いだ莫大な負債の処理問題
- 経営の人材不足によるマネジメント能力問題

があり、特にポーランド南部の重工業地帯で最も深刻となっている。政府としても解決が困難な問題で、極端な政策を採れば社会問題となり、社会不満が増大して影響が大きい。

○かかる背景から、南部の企業問題を如何にするかについての助言は非常に大きな意味を持ち、ミエレッツだけでなく、同様に旧体制の工業が崩壊し市場を失った地方小都市等他の地域にも導入されるモデルとなりうる。

(2) 我が方より、本協力が国有企業改革一般のモデルとして位置づけられることを確認できたことを多とし、提言の方向としては政府が補助金を出すのではなく、企業自身の努力を促進するにはどうすれば良いかという方向で考えていきたい旨述べたうえで、予備調査の目的、内容について先方に説明、確認した。

6-2 民営化省 [1月23日午前 表敬]

(1) 冒頭、我が方からの求めに応じ先方より民営化の概況について次の説明があった。

○民営化は6年前から行っており、現在まで大部分の経済が民間部門となった。大別

して

- 1) 新しく民間会社を創業したもの
- 2) 国営企業を民営化したもの

に分けられるが、2) について民営化省が担当している。

○民営化には従来2つのルートがあり、現在3つ目のルートの大衆民営化が進んでいる。

- 1) 清算 (直接民営化) ----- 中小企業を対象。国有資産を様々な方法で民間へ移転

- 資産の民間への導入 (合弁)
- 民間への売却 (経済状態の悪いもの)
- 国有財産の民間へのリース (元社員がリースを受け経営。「従業員リースとも言い人気がある形態)

- 2) 間接民営化 (資本民営化) ----- 国営企業を商法上の会社に変革し、その後国は株式の一部 (最大75%) 売却 (5%は再民営化の準備金として留保、20%は従業員が半額で購入できる。)

- 戦略的投資家への売却
- 公募
- 上記2つの組み合わせ

の方法がある。

投資家の決定にあたっては経済的条件だけでなく、民営化された企業を継続的に経営することが条件であり、次の3点を基準にしている。

- 将来の計画があるか (投資基準)
- 環境保護に重点を置いているか (環境基準)
- 受け入れる国民、労働組合との関係は問題ないか (社会基準)

- 3) 大衆民営化計画

500社程度が一度に民営化。国民に「持ち株証明書」を発行し、株と交換出来るようにし、国民は投資基金の株主になる。

○当該企業は3) の対象になっていなくても、1) 2) のルートでの民営化の可能性はある。2000年までには国鉄、郵便等10企業程度を除きすべて民営化されると考える。

○民営化未実施の生産部門の国有資産は約300億ドルの価値 (実施済みは11億ドル) があり、この資金を活用して戦略的政策の実施、すなわち年金基金、賠償基金等の社会保障システムの整備を行いたい。

○ミエレッツは構造的に失業率が高く、全国でも一番高いグループ。人口の半分が1つの企業に働いており、今その企業が深刻な状態になっている。ミエレッツは各種ネゴにより経済特別地区を設立し外国投資家を誘致している。(条件はポーランド内国人と平等) 右地区に投資すれば税金の優遇を受け、利益率が向上する。

(2) 我が方より、先方説明に謝意を表し、我が方としては当該企業を国有企業改革のモデルと位置づけているが、調査において経営改善の各種提言を行った結果、民営化の出来る状況になることが望ましいと考える旨述べ、調査実施にあたっての民営化省をはじめとする関係機関の協力を希望した。

(3) 右に対し、先方より、本件直接の管轄は商工省になるが、最終的な目的が民営化であればいつかは民営化省の管轄になるので、できることがあれば全力で協力する旨の発言があった。

6-3 ミエレッツ市政府

(1) 市長より冒頭これまでの日本との友好関係への謝意が述べられ、従来の「企業城下町」から新たな市場経済への移行に伴う課題への取り組みについて次の説明があった。

○国会で承認された法律に基づき550haの「特別経済地区」(ユーロパーク)を設立し、市の最大の財源(25%)である不動産税を免税として投資家を誘致している。市にとってかなり思い切った措置であり、負担も大きいですが、投資家が現れ、市の経済が活性化することを期待している。

○予算が厳しい中、市としては特に環境保護事業に重点を置いている。飲料水の水質向上のために日本政府の見返り資金でカーボンフィルターを購入する予定。

(2) 我が方より今回予備調査の位置づけ、予備調査の目的、S/Wの枠組み、S/W署名後の基本的な流れ等を説明したところ、先方コメント次のとおり。

○ユーロパークとその中の密接な関係があるので、調査の中に我々が重点を置いている「特別経済地区」(ユーロパーク)への提言があればすばらしい(我が方より、企業の活性化のために市当局が何をすべきかの観点からの提言も含むことにしたい旨応答。)

○ユーロパークの調査においてはアイルランドの調査団の中にポーランド人専門家(ワルシャワ及びミエレッツ)が参加し成功した。ポーランド人が入ると実態が良く把握できてより現実的なレポートになるのではないかと(我が方より、調査を担当するコンサルタントが最終的に決めることになるが、さらに検討したい旨応答。)

○レポート作成途中で関係者が議論する方法を採ってほしい(我が方としてもそのような方法を採る予定であり、またこれはポーランド側が決めることだが、ミエレッツ市の代表者がステアリング・コミッティに入るのも自然ではないかと考える旨応答。)

(3) その他ヒアリングで明らかになった市当局の考え方は次のとおり。

○企業改革は基本的にはポーランド側で努力し解決すべきことと考えるが、それを実施する上で失敗しないような知識、アドバイスをレポートから得ることに期待する。ポーランド側の行っている改革の手段が間違っていないかの評価がほしい。改革の重点をどこにおくか、改革をどのように進めたらよいか(例えば市政府と産業の関係の在り方)の指摘が貴重なものになると考える。

- ユーロパークは国の法律で設立された特別区であり、優遇措置はその地区内のみに適用され、市で勝手に適用範囲を広げられない。またユーロパークは投資家であれば誰でも対象となり、インフラも整っており、ユーロパーク外に投資するメリットがない。
- 93年の企業再編時は市当局としては、失業が出来るだけ深刻にならないような努力を行った。例えば
 - ユーロパーク設立の努力
 - 市のイニシアチブによるサービス業の拡大
 - 失業基金による公共事業
 等実施した。(但し1万人の職場を作るのは無理であった)
- 65000人の人口の内4000人の若者が外国に出稼ぎ中。優秀な人材の流出も続いており大きな問題と考えている。
- 市としては航空会社の再編が最大問題。旧体制の「巨大完成品指向」から部品等の製造にシフトするにはまず「意識改革」が必要。

6-4 ミエレッツ地域開発庁(起業センター)

(1) 先方より次のとおりセンター概要を説明。

- 92年より日本の協力により国営企業再編資金として見返り資金300万(新)ズロチを資金源とする「ミエレッツ地域再編基金」が設立され、12のプロジェクトに分配して活動している。地域開発庁は株式会社化され、「ミエレッツ地域再編基金」の運用を担当している。起業センターは12のうち最大のプロジェクト。
- ソ連の崩壊によりWSKが取引先を失い深刻な雇用問題となり、大規模なストライキが打たれた。労組(連帯)と政府との交渉の中で、独立した組織による地域開発の必要性が議論され、この地域開発庁が発足した。地域開発庁の資金問題については、首相と日本政府の合意により見返り資金の提供が決定し、不況、失業を和らげる一つの道具としてプロジェクトがスタートした。
- 現在全国にこの種のセンターが31あり、ミエレッツは2番目に早く設立されている。
- これまで33社の中小企業がサービスを受け、現在17社が入居し満室状況。
- 会社を作りたい人、拡張したい人に場所、インフラ、サービス、知識、資金等で協力するのが目的。(軌道に乗れば2年で外に出るのが原則)
- これまで120の新しい職場を作ることに成功し、またEUの「Sturuder」計画により44種の講座に2500人が職業訓練に参加した。
- 今後5000|増築し、「技術移転センター」「農村開発センター」を設立したい。
- ユーロパークは投資家向けであり、我々はその周辺を支える下請け企業を育てて基盤を整備したい。

6-5 WSK (交通設備製造会社—ミエレッツエンジン社の母体)

(1) WSK (Transport Equipment Corporation "PZL-Mielec") について先方より次のとおり概要説明があった。

○WSKは国営持ち株会社 (Holding Company) であり、傘下の各部門は損益、バランスシートに責任を持つ独立した会社になっている。元のWSKを解体する際、航空機部門 (軍需に関連) 及び直接関連部門に経営を集中させ、政府のコントロール下におくため持ち分の過半数を確保し、それ以外は20-50%のシェアとなっている。

[航空機部門—51%以上]

●Aircraft Company ●Tooling Company ●Composite Component Co. ●Aircraft Assemblies Co. (ボーイングとの契約によりドアを製造) ●Maintenance Company

[サービス部門—51%以上]

●Supply and Storage Co. ●Transport Company ●Galician Software Society ●Polgraf Company

[経営参加部門—20-50%]

●Engine Company ●Fuel Injection Equipment Co. ●"Melex" Vehicle Production Co.

●Cars Manufacturing "Gepard" Ltd. ●Cyltec Mielec Ltd. ●"Centrala" Telecommunication Ltd.

○WSKは「管理委員会」を通じ傘下企業を管理し、グループ全体の方針、戦略を担当し、各企業は日常の会社経営を担当している。各会社は予算、組織的に独立した存在であるが、WSKとしてはグループ内企業の協力関係をどうするかが課題と認識している。

○Engine Companyはソ連の崩壊と西側との競争により困難な状況にあるが、今後新しい市場を目指した戦略、投資により伸びていくことを期待しており、管理委員会のメンバーとして大いに関心がある。

○なお航空機用のエンジンは別の都市で製造しており、ミエレッツのEngine Companyで製造したことはない。

(2) 続いて経済特別区について先方より次のとおり概要説明があった。

○法的裏付けは以下のとおり。

●94年10月20日に全国を対象とする "Act on Special Economic Zone" が制定。

●95年9月5日に "The Decree of the Council of Ministers on Establishment of the Special Economic Zone in Mielec" が公布。名称は「ユーロパーク」。

●95年12月19日に商工大臣が「ユーロパーク」に関する法令を出し、現在開発計画が商工大臣の承認待ちとなっている。

●有効期間は20年間。

○法に基づき境界線が定められ、「産業開発庁」が財産の85%、WSKが15%を所有。

○敷地は585haで、内空港が350ha、150haが既存の建造物（うち、90haがWSKが現在使用）、60～80haが何も建っていない更地「グリーンフィールド」である。

○電気、ガス、水道、道路等のインフラは整備済み。建設予定の南北高速道路も近くを通る計画。

○投資優遇措置としては、次のようなものがある。

●10年間の所得税、法人税の免税、残る10年間の半額免除。

●設備投資金額の経費算入

●減価償却額の増加

●不動産税の免除

●投資手続きの一元化

○現在までのところ戦略的投資家はまだ現れていない。10社ほど関心を示している中小企業がある。

○ユーロパークのF/Sにおいては、潜在的投資家として自動車、機械、アグロビジネス、軽工業等の可能性が示された。（近隣国の投資需要も調査）

○空港については将来はカーゴセンターとして使われる可能性もある。また一部工場用地としても使える。

(3) 我が方より、企業経営におけるグループ内のコーディネーションが重要であると考えたところ、先方より、ミエレッツグループの在り方に係る調査をレポートに位置づけてもらえば感謝するとの発言があり、我が方より、正式に調査が始まるまでにグループ内の取引関係が明らかになる資料の作成してほしい旨依頼した。

6-6 PHARE

活動概要を聴取。ただし、phareの国有企業リストラ関係の活動は、工業省傘下り産業開発庁（商工省全額出資の組織であり、ミエレッツエンジン社の主要株主の一つでもある。）がマネージしており、詳細はそちらに聞いてほしいとの説明があり、実質的な情報は得られなかった。（詳細はV章参照）

6-7 世界銀行

世銀のポーランド国有企業改革支援の実績等について聴取。過去のプロジェクトのフレイザルレポートを入手した。なお、世銀によれば、他のドナー、特に、米国、英国は国有企業改革支援に熱心であり、それらドナーによる協力の実績及び経験についても情報を収集することが有益と思われるとのこと。（詳細はV章参照）

★この世銀のコメントを踏まえ、事前調査の段階において、各ドナーの国有企業改革支援の実績及び経験について調査を行うこととしたい。

6-8 JETROワルシャワ事務所

ジェットロ側からの「ポ」国経済状況一般に関する説明の概要は以下のとおり。

(1) 一般状況

- 公的援助が動き出している→南シレジアの石炭、重工業地帯の環境案件
- ビジネスビルの建設ラッシュとなっている。
- 平均収入が300ドルだが、ダブルインカムと統計に残らない収入（ドイツからの流入、海外からの送金等）があり購買力は大きい。
- 地勢学的にも、東欧とのアクセス、EU統合をにらみ、また内需も一定の水準にあることから、投資がハンガリーから徐々にポーランドにシフトしつつある。

(2) 日本からの投資

- 昨年春頃から在欧日系企業（ロンドン法人）の訪問件数が急増（電気、自動車、銀行等）。→ただし、ハンガリー、チェコとの比較のための情報収集の段階。
- 松下電池がグセスノーに工場を新たに建設（Green Field Investmentで、従業員は引き継がなかった）。ドイツへの輸出が中心。高失業地帯で、インセンティブが大きい。
- 自動車について、関税はEU製は0%に対し日本製は35%。イギリスで製造すればEU製扱いになるが、中型、普及車クラスであれば韓国車（大宇）に価格的に勝てない状況もあり、東京サイドは海外縮小傾向。但し部品の調達先としては検討可能か。

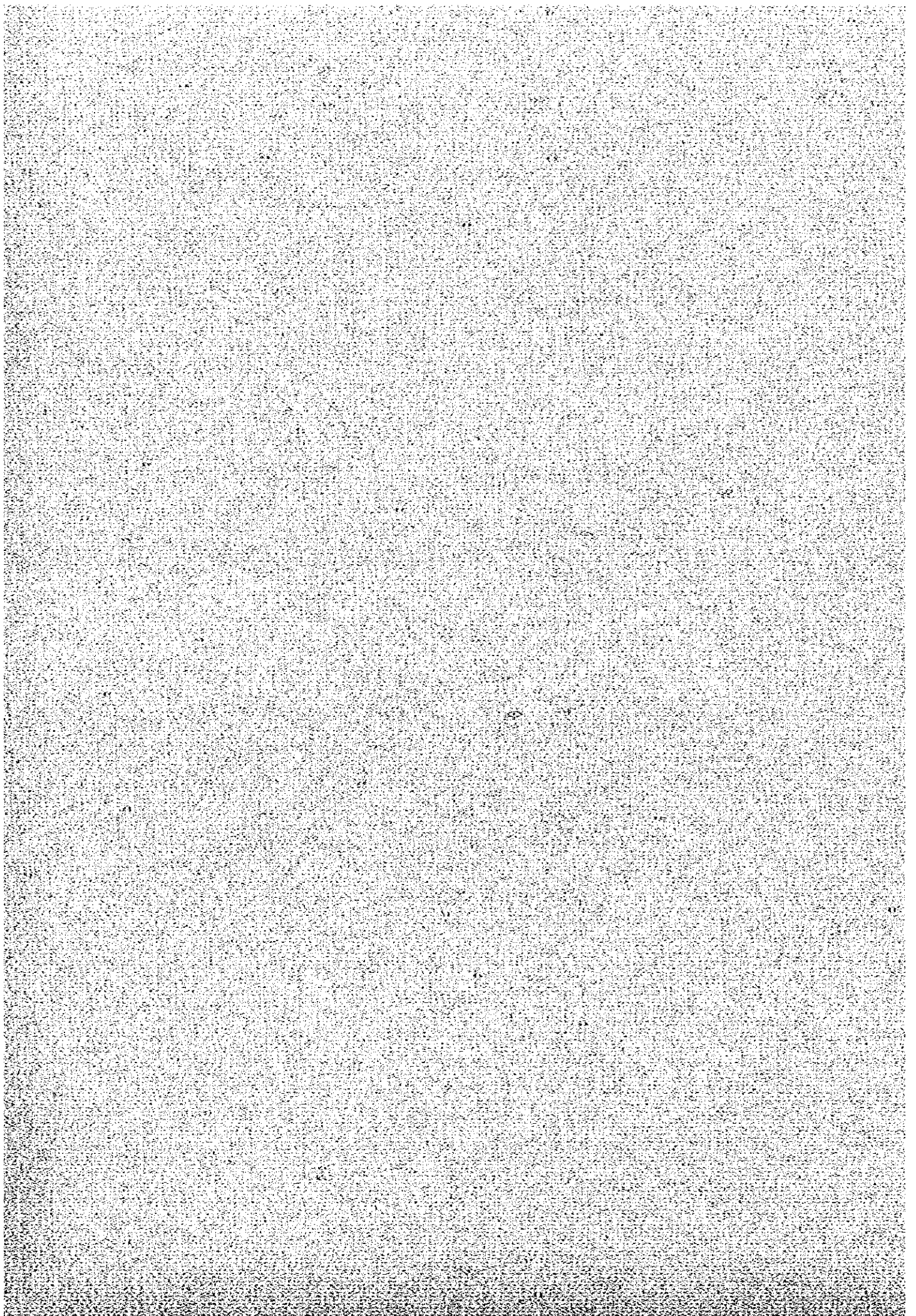
(3) 民営化

- 大衆民営化を実施する15のコンソーシアムの一つが山一証券グループも参加。当初全部で450社（30社×15コンソーシアム）が対象であったが、現在550社に増加した。
- バウチャーは既に発行済みで、20ズロチ（800円程度）/人で購入でき、15の国民投資基金の株になって自由に売買できる。

6-9 生産性センター

JICA原専門家及び所長よりセンターの活動状況を聴取した。センター側としても、ミエレッツをフィールドとして活動してもよいとの意向が示され、今後、可能な範囲で、調査プロジェクトとセンターの活動の有機的連携を図っていくことについて、原則的な合意が得られた。ただし、各論については、今後検討する必要がある。

III. ポーランドの産業政策／民営化計画



Ⅲ ポーランドの産業政策／民営化計画

(1) 産業政策

ポーランドにおける産業構造は、国土が平坦で広大であることから、元来は農業国（個人農業）であったが、土壌が痩せており、雨が少ない気候から農業の生産性は低く、第2次世界大戦後の社会主義政権下では、農業に対する投資が軽視され重化学工業に比重が置かれた。

また、工業は従来、国内の豊富な石炭資源を基盤とし、輸入鉄鉱石を利用した鉄鋼業、電気・電子産業等に重点が置かれてきたが、その後機械、化学工業中心へと移行している。機械が最大の工業部門であるが、その他に軽工業、食品加工業も近年高い割合を占めている。1990年代に入ってから、国内需要の低迷、コメコン市場の崩壊等の要因により生産は落ち込んだが、ズオチの切り下げによる輸出の増加等により回復傾向にはあるが、生産の多くを占める国営企業等の大企業の経営・生産管理の近代化と技術革新等が今後の課題として挙げられる。

産業政策面については、政府が「産業政策」を実施したいという明確な意識があるにもかかわらず、実施体制とりわけ政策手段についての具体的な整備が必要であり、今後の、①輸出振興、②中小企業振興、③設備近代化及び④技術革新など各種の政策を実施する上でも課題となる。

(2) 民営化計画

市場経済移行に伴い、政府は、民営化（所有権移転）省の業務拡張及び民営化法の整備・実施を行い、民営化計画については、1990年頃から行っており、現在まで大部分の経済が民間化となった。

ポーランドには国営企業が、1989年頃に約8,500社があり、現在までに約2,800社が民営化されているが、これまでの民営化というのは、中小の国営企業、協同組合及び公団等であり、どちらかというところから始められており、今後、産業の中核である大企業等への民営化が着手されていく。

また、現在行われている民営化政策を大別すると、

- 1) 新しく民間会社を創業したもの（新規創業）
- 2) 国営企業を民営化したもの（民営化省担当）

に分けられるが、2)の民営化には従来2つのルートがあり、現在3つ目のルートの

大衆民営化が進んでいる。

a) 清算民営化—中小企業を対象。国有資産を民間へ移転。

- ・ 民間への売却
- ・ 国有資産の民間への導入及びリース

b) 資本民営化—国営企業を商法上の会社に変革し、その後国は株式を一部売却。

(国は最大75%まで売却可、5%は再民営化のため保管、20%は従業員が半額で購入可。)

- ・ 株式は、戦略投資家への売却及び公募によっておこなわれるが、民営化の目的として経済的な条件のみでなく、3つの基準を満たす必要がある。→投資基準、環境基準、社会基準。

c) 大衆民営化—約500社程度を対象として民営化。60%の株式を15の投資資金で株式を保有運営し、国民(成人)に株式に引き替えが可能なパウチャーを配布。残りの40%の株式は、25%を一般投資家へ売却、15%を従業員に移転する。

現在は、以上のような民営化政策が実施されているが、旧体制及び転換期に際して急増した不良債務(過剰設備等)が引き続き経営を圧迫し、国際競争力強化と民営化への進展を阻害する要因となっていること等が課題として挙げられる。

IV. ポーランドの経済動向とミエレッツ地域の 産業再編

IV ポーランドの経済動向とミエレッツ地域の産業再編

1 マクロ経済動向

(1.1) ポーランド経済の概況

ポーランドの経済はソヴィエットロシアの崩壊により従来のコメコン体制の市場、特にロシアと東ドイツを失い、苦境に陥った。この状態は'92年まで続いたが、西側支援のもとで開始された急進的な経済改革（バルツェロビッチ・プラン）が効果を発揮して、'92年になると西欧向けの輸出が拡大し、生産の下げが止まりマクロ的には安定を取り戻した。物不足も解消に向かい、経済は健全化してきた。この傾向は、その後も続き、'94年度の経済成長率は5.2%に達した。'95年度は現在集計中であるが、これ以上の伸びが期待されている。

このような経済的な成功は1991/92に実施された急進的な経済改革によるところが大きい。この改革でポーランドはハイパーインフレを経験したが、それを克服し経済改革に成功する端緒ができた。現在、公的資金需要は財政収入からみて許容できる限度内に納まっている。そのために、インフレも治まりマクロ経済的にみて、かなり健全な状況となってきた。加えて、比較的に廉価な労働コストが輸出を促進した。輸出競争力がついてきたために、ヨーロッパのレセッションからの悪影響も、あまり受けずに、経済成長を持続することを可能とした。

本調査期間中に、商工省、在ポーランド日本大使館、ジェトロ・ポーランド事務所などから得た情報によっても、輸出入とも下表の通り大幅な伸びを示し、貿易は順調に拡大している。また製造業を中心とする鉱工業生産も伸びている。その一方インフレは伸び率が下がる傾向がある。総体的に経済は全般に好調であるといえる。ポーランドの対前年度比の主要経済指標は下記の通りである。

年度 伸び率	1990	1991	1992	1993	1994	1995 (推定)
GDP	-11.6%	-7.0%	2.6%	3.8%	5.2%	6.5%
工業生産	-24.2%	-8.1%	2.8%	6.4%	11.9%	10.0%
新規投資	-10.1%	-4.1%	0.4%	2.3%	8.2%	20.0%

表 -1 出所：Poland 1995 経済状況概要より

この表でみる通り、経済は回復し、好況を維持する傾向にある。実際、一人当りのGDPは1993年にはUS\$2,250と2,000を越し、1995年にはUS\$2,500を越しUS\$2,550に迫ることが予測されている。

一方失業率は1994年に16%と経済が混乱した時期(92年:12.3%)よりも悪化している。これは企業が経済の困難な状況の中でリストラクチャリングを進めた結果である。しかし、'95年は14.6%と低下の傾向にある。

このように、どの経済指標を見ても、経済は3年連続して回復傾向にあり、現在ショック療法を必要とする兆候もみられない。遠からずヨーロッパの病人と呼ばれていた事実も解消するであろう。

このように経済が好調な理由は下記の5点に絞られる。

1. 民間企業の増加と、その生産力の増加
2. 生産性の向上が民間企業のみならず多くの国営企業でも実現
3. 上記の結果がインフレを防ぎ、外貨準備高を増大
4. 失業率が頂点に達し、頭打ちから減少の傾向
5. 海外在住のポーランド人からの物質的、人的資源などの援助

しかしながら、以下の弱点、問題点も指摘されなければならない。

1. 国内消費の増大による貯蓄率の減少
2. 農業人口が多い割に生産力が低い(農民の人口比は30%で生産比は6%)
3. 国営大企業のリストラクチャリングが不完全
4. 所得格差の拡大が社会不満を醸成し、結果として経済改革のコンセンサスが弱体化

このような状況のもとで、ポーランド政府は次の点に重点をおき、経済改革を進めようとしている。(世銀カントリーレポート1995より)

市場経済導入にあたり

1. 後戻りのない、マクロ経済の安定
2. 公的金融機関の改革
3. 民営化の推進
4. 国営企業の改革
5. 活気ある金融市場の開発

上記の重点政策でわかる通り、経済改革の基本は経済の活性化であり、民営化による市場経済の強化はこの政策の柱である。積極的に進めている。この期間に国営企業の民

営化も進んだ。'90年に8,441の国有企業が存在したが、'95年6月には3,990に減少した。

その結果'94年には、民営企業の生産力の国民総生産に占める割合は55%となっている。そして、稼働労働人口のうち、私企業に雇用されている割合は'94年に61%に達している。こうした状況の中で、ポーランド政府は中規模の国有企業500程度を大衆民営化プログラムにより、民営化を計ってゆく方針である。但し、今回の調査対象企業は、この範疇に入らず、具体的には民営化のリストに入っていない。

(1-2) ポーランド工業の現状

ポーランドの工業水準は社会主義時代のコメコン体制のもとで、船舶、航空機、ディーゼルエンジンなど、技術水準の高い製品を生産していた。この伝統が残っていることから、全般に工場の管理は、通常の開発途上国と比較すると、高い水準にある。しかし、施設の老朽化からのエネルギー消費率の低さ、公害関係の投資が低いことによる、大気、水質汚染等の問題点も抱えている。一般に1970/80年代の各国営企業の投資は市場経済の常識からみると、その生産量に比べて、遥かに過大な投資がなされている。そのため、市場経済導入後は、この負の資産の活用に各企業ともに頭を悩ませている。今回調査した ミエレッツ 地区の工場群も、その例外ではない。

このような問題を抱えてはいるが、政府は各地区にある工業の立て直しに全力を注いでいる様子は、今回入手した資料によっても明らかである。工業がポーランド経済に占める割合は大きく、国民総生産(GDP)に占める地位は首位であり、その割合は30%を越えて40%近くに達している。

ポーランド政府は更に工業の国際競争力つけようと、3年計画の工業政策プログラム(1995-97)を策定した。これによれば、国際競争力のある強固な工業を作りあげるには、①輸出振興、②技術革新、その為の人材養成、③経済構造の改革、④中小企業の育成などがあげられている。この各項目の政策は下記の通りである。

- I. 輸出振興策： この政策は1993年9月に採択された「輸出振興策の目的」と、経済閣僚会議(KERM)で1994年5月に採択された「国家輸出振興実行のための活動計画」により実行されている。その主要な目標は輸出の増進と維持によりポーランドの経済成長を図るものである。そのために次の輸出振興政策が取られている。
- (1) 輸出保険制度の整備及び税制上の優遇措置
 - (2) 輸出業務に関する組織的な情報整理

- (3) ヨーロッパ諸国、GATT/WTO とポーランドとの間の一連の輸出に関する協定で許される範囲での外国貿易奨励

II. 技術革新政策： 本政策はポーランド工業水準の向上を目的としている。そのために、重点研究項目の選定、特定技術分野の支援。これらを法制上の整備を含めて実施する。そのために次の政策が取られている。

- (1) 最新技術の情報提供とその習得の訓練実施。これを通じて、品質と生産性の向上
- (2) ヨーロッパユニオンの規格採用促進のプログラム。その中には品質システムの表彰制度、国際協力の推進等を含む
- (3) 工業現場の整理整頓の推進
- (4) 中小企業が新技術へアクセスできるよう、組織的な支援
- (5) 工業振興のための組織的な支援の実現。これには、新技術普及の工業技術センターの創設、省エネルギー実現のために、エネルギー管理庁、地方開発庁の拡充を含む。
- (6) 閣僚会議で 1994 年 11 月に決定した、「国家技術革新目標」実現のための、法、組織、金融等の制度の整備
- (7) 実業界と学会の密接な関係の強化
- (8) 以下の項目を有利ならしめるための投資促進政策の追求
 - ・工場近代化
 - ・研究開発実施機関の近代化
 - ・工業生産品の革新と、近代化に応じた範囲の拡大
 - ・外資導入の推進

III. 経済構造の改革： この改革は下記の政策により実行されている。

- ・企業民営化の持続的な実行
- ・工業構造の変革
- ・高度工業技術の集中による地方都市の開発
- ・企業内の改革

IV. 中小企業の育成： 中小企業の育成は高度に近代化された中小企業の創設により達成される。そのための施策は以下の通り。

- ・ 中小企業育成のための法整備； 工業法の準備を含む
- ・ 中小企業支援の地方組織の整備
- ・ 中小企業金融制度の整備；これにより、国際機関からの資金を中小企業が利用できるようにする

こうした環境のもとで、外国投資も増加してきている。閣僚会議府援助調整局を訪問したさいに、サメツキー長官は、その投資額が1995年は65億^{PLN}になると明言していた。そして、この外資流入の伸びは今後も期待でき、法律的な調整の問題はあるが、数年でOECDに加盟する見込みがあると語っていた。

しかし、経済改革には良いことばかりではない失敗もある。失業率が高くなり1994年には16.4%となり現在は14~15%の水準である。しかも全国一律ではなく、地域でバラツキがある。多い所では25%を超える地方もある。又マクロ経済でも、社会主義時代の負の資産を多数抱えている。その例としては、

- ① 社会福祉制度を社会主義時代のままである；この財政を考慮しない制度を、現実的なものに改革しなければならない。
- ② 古い産業構造を抱えている；早急に脱却する必要あり。
- ③ 法人税の納入できない経営の悪い企業が多い；企業のリストラクチャリングが必要である。

こうした企業は南部の重工業地区に多く、ミエレッツもその地域に含まれている。

2 ミエレッツ地域の産業再編と政府の施策

(2-1) ミエレッツ地域の概況

ミエレッツ市はWisloka川の流域Sandomierska低地にあり、人口は60,000人の都市である。古くはローマ時代の琥珀街道のあった頃以前から人々は住み着いていた。近代化の波は1930年代に「中央工業」と呼ばれる開発プランに当市が組み込まれた時から始まる。航空機製造メーカーの“PZL-MIELEC”社が設立されて、その企業城下町となった。1938年に航空機製造工場が建設され、爆撃機の製造がはじまった。しかし、第2次世界大戦が始まり、ドイツの占領下に置かれ、戦時中はユンカーの製造にあたった。そして、戦後はソ連の支配下に入り、社会主義時代はコメコン経済体制の下で、ミグ戦闘機をも製造していた。

しかし、社会主義が終焉した後は前述の通り、巨大な工場が残り、20,000人余り居た従業員も半数以下の9,000人近くへと激減した。この状態に対処して、PZL-MIELEC社は市場経済で生き残るために、本業の航空機製造のみに専念する事として、他の関連事業は子会社として独立させて別会社とした。その株の保有比率は現在、半分以下の所有となっている。調査対象のMIELEC-エンジン社もこの子会社の一つである。

ミエレッツの所在する県は基本的には農業県である。現在の失業率は県全体で17%、ミエレッツ地区では20%以上となっている。ここは先述の通り、PZL-MIELEC社の企業城下町であり、巨大な産業都市であった。市場経済化の波が押し寄せてきても、この地区の古い企業体質は、さほど変化せず、民営化も関係者が期待したほどの成果を挙げている。

こうした状況のために、かつて20,000人あった就業人口も、現在は9,000人程度になってしまった。その対策として、雇用拡大が最重要課題となっている。

現在、ミエレッツ市では、

① 投資家の招致；これに関しては、中央政府の施策で実施されているユーロパーク(後述)を通じ、市の最大の財源(25%)である不動産税(固定資産税)を免税として投資家を誘致している

② サービス業など第三次産業の振興

③ 公共事業の拡大；業基金を活用して、公共事業を拡大する、

④ ①に関連して、新規事業の免税措置

等の対策を実施している。しかしながら、雇用先がないために、現在4,000人の若者が外国で働いている。また、かつてのベビーブームの影響で高校は最大限に学生を収容している。ここ2～3年の内に社会に出てゆくことを考慮すると、雇用の拡大が、MIELEC市における最大の課題であることが理解できる。

(2-2) ミエレッツ 地域産業活性化の施策

PZL-MIELECグループ各社の生き残りは地域産業活性化の鍵である。ポーランド政府はミエレッツ地区の産業活性化のために、以下に述べる、経済特区の新設と小規模工業振興ための施設を設置して、産業活性化に図っている。

(ア) ユーロパーク・ミエレッツ

本パークは'94年10月に施行された経済特区法に準拠して'95年9月に公布された政令「ミエレッツ地区経済特区設立」により、経済特区「ユーロパーク」がミエレッツに設立された。そして、同年12月に商工大臣が「ユーロパーク」に関する法令を公布し、現在開発計画が商工大臣の承認待ちとなっている。この有効期限は20年であり、このパークは旧PZL-MIELEC社の全ての設備を含む地区に設定されている。

その面積は全体で525Haでこれには350Haの飛行場や、60～80Haの未開発地などを含み、既存の工場施設は150Haである。この内精算対象の不動産は8Ha分存在す

る。産業開発片は WSK "PZL-MIELEC" から利用可能な緒施設(インフラ)の 85% の施設を取得して、ユーロパークの産業活動を容易なものにする努力を払っている。この処置により工場運営に必要なエネルギー資源等、水 2,100m³ / 日、ガス 900m³ / 日、電気 60mva などが供給されるようになっている。

企業がここで新規事業に着手すると以下の優遇措置を享受できる。

- 10 年間の法人税免除の申請ができる。さらに残る 10 年間は半額免除ができる。
- 新規に設備投資をすると、設備投資にかかる資金の経費参入ができる。
- 減価償却を増加する特別償却制度の導入
- 不動産税(固定資産税)の免除

優遇措置を受ける一連の手続きは、ユーロパーク事務局が実施し、投資手続きの一元化が図られている。

輸送の面では、鉄道はロシアサイズの広軌鉄道がロシア各地につながっているほか、近い将来(西暦 2000 年)には西側ヨーロッパ諸国と結ぶ高速道路が建設される予定である。旧 WSK "PZL-MIELEC" の飛行場も一部補修して空港として、またカーゴのヤードとして使用することも可能である。

こうした措置を実施したが、現在のところ投資を実施した企業はない。ただし、10 社ほど関心を示しているほか、F/S 調査の結果アメリカにも興味を示す企業がある。

ユーロパークの置かれた、自然的特長と政府施策により創設された企業にとり有利な条件から、潜在的な投資家は存在するものと思われる。教育を受けた若年労働者の雇用が可能など等を考慮すると、金属加工、機械産業、自動車、軽工業などが有望と考えられる。また周辺地域では農産物が豊富であるので、この産物を加工する、アグロ・インダストリーの設置も可能であろう。

ユーロパークに関して、関係者との面談により受けた印象によれば、その設立の目的は地場産業の育成のためよりは、むしろ、遊休施設の有効利用であると思われた。しかし、企業活性化の手段であることに変わりはない。その当面の目的は新規企業をミエレッツ地区に招くことにあるが、現存の企業が存続し発展すれば、ミエレッツ地区の産業は繁栄し、ユーロパーク設立の主旨に合致する。調査対象工場も当然この中にあるので、この経済特区の受ける恩典は享受できる状態になっているかもしれない。しかし、短期間の調査であったので、パーク内の既存企業にも恩典が適用されるのか確認は取れなかった。次回調査で明確にする課題である。

(イ) ミエレッツ 地域開発庁

地場の中小企業育成のためには、わが国からの食糧援助の見返り資金で建設された「INCUBATOR」と称する施設があり、現在 17 の小企業が実験的に各種製品の製造を行っている。ここは、1992 年 2 月に設立が準備されて、同年 12 月に開所した。同様の施設は現在ポーランド全国に 31 ヶ所あるが、ミエレッツのものは 2 番目である。

事業開始以来、33 社(内 20 社は新規)が指導を受けた。それらの業種は製造業だけでなく、サービス業も含まれている。現在は 17 ヶ所全てのロットが使用されている。

企業を起こそうとする起業家には、このセンターのすべての施設は提供され、場合によっては資金も貸し出される。また情報処理などのソフトの支援も行われるほか、施設の利用は 24 時間可能である。地域開発庁(RDA) は市場調査も行い、起業家と共同で市場の開拓も実施している。最近は見本市に力をいれている。

現在までのところ、ミエレッツ 地方開発庁の支援により、様々なプロジェクトが実施されて 120 の新しい恒常的な職場を創造した。また EU の「Sturuder」計画による職業訓練の 44 講座に 2,500 人が参加している。今後 5,000 m² 施設を増築し「技術移転」の促進と「農村工業」の振興も行う計画である。ミエレッツ 地区には 7 市町村あり、アグロインダストリーの育成は重要である。

ユーロパークとの関係はパークが投資家向けであり、「INCUBATOR」は、パークに入る企業の周辺を支えるサポーティングインダストリーを育成する役割を担っている。その意味で、両者の区分けは明確である。

ここを利用する企業は工場運営の経験を積み、独り立ち出来るようになれば、「INCUBATOR」外の独立した土地に、工場を建設することになる。現在のところ、各社ともに、直ちに独立工場を持てる状況ではなかった。また、独立工場建設を支援する中小工業団地の設立等の動きは現在のところはない様子であった。

(ウ) WSK (交通設備製造会社：MIELEC エンジン社の母体)

ミエレッツ 地区は先述した通り、航空機製造メーカーの WSK “PZL-MIELEC” の企業城下町であった。この WSK は現在でもユーロパークの中核を占めており、ミエレッツ 地区の開発に重要な役割を持っているので、調査の結果を記述する。

WSK は戦前の創立であり、現在は国営の持ち株会社である。傘下の各部門は経営

効率を向上させるために分割し、有限会社として独立した会社にしてある。したがって、各部門には経営責任者が居り、企業の損益に責任を持っている。WSKを解体する時に、航空機関連部門はWSKの直轄とするために、その直接部門は以下の企業に分割したが、政府のコントロール下に置くために、過半数の持ち株をWSKは所有している。以下各企業は次の通りである。

- Aircraft Company Ltd.
- Aircraft Assemblies Co., Ltd. (ボーイング社767型のドアを生産をしている)
- Tooling Company Ltd.
- "PZL-MIELEC" Composite Component Co., Ltd.
- Maintenance Co., Ltd.

また、上記本業の航空機製造に関連する直接部門を支えるために、以下のサービス会社を設立した。持ち株比率は51%以上である。

- Supply and Storage Co., Ltd.
- Transport Company Ltd.
- Galilcian Software Society Co., Ltd.
- Polgraf Co., Ltd.
- この他、旧会社の福利厚生関係の施設を利用する企業が数社設立されている。

この他、従来より、航空機以外の製品を製造していた部門は工場毎に分離独立した。これら企業では大株主ではあるが過半数の株は所有していない。経営参加の形態をとっている。今回の調査対象会社 MIELEC エンジン社も、その一つである。これら企業には以下のものがある。

- PZL-MIELEC Engine Co., Ltd (今回の調査対象会社)
- Fuel Injector Equipment Company.
- "Melex" Vehicle Production Plant Co., Ltd. (ゴルフカート製造)
- Cars Manufacturing "Gepard" Co., Ltd. (30年代のクラシックカー複製を製造)
- Cyltec-MIELEC Ltd. (ガスシリンダー製造)
- "Centrala" Telecommunication Co., Ltd.

持ち株会社である、WSK "PZL-MIELEC" は「管理委員会」を通じて傘下企業を管理している。グループ全体の方針、戦略を決定する立場にある。また各企業は日常の経営管理にあたり、企業として収益を上げる責任を持つ。このように、大企業を分割して、効率の良い経営にする意図は理解できる。但し、航空機製造の直接管理部門の会社は、補助部門を含め、細分化しすぎた傾向があり、「管理委員会」はその統制を取るのに苦勞している面が散見された。過去の中央集権の反動ではあろうが、過度の分散化も問題を抱えている。

一方経営参加型の企業については、各企業が独り立ちできるような支援を行っている。例えば、今回の調査対象会社 PZL-MIELEC エンジン社の場合などは、他の大株主、ルブリン預金信用銀行、産業開発庁等と相談して、株式の配当は零にしている。これらの施策は政府の同意がなければ実現不可能なものと考えられる。その面から、政府の本地区に対する支援の施策が理解できる。

(エ) 政府のミエレッツ地区に対する産業施策

ポーランド政府は南部地帯の経済停滞の現状を見過ごしてはおらず、何等かの産業活性化策を取ろうとしている。今回の調査でも、前述の如く、ミエレッツ地区にはヨーロッパと呼ばれる工業振興団地が形成され、税制面で優遇措置を与えて、遊休施設の活用を図ろうとしている。これは、地域工業振興の一例である。今回の調査で判明した通り、ミエレッツ地区は WSK "PZL-MIELEC" 社の企業城下町であった。ソヴィエット・ロシア崩壊後、同社の生き残りが ミエレッツ 地域産業の生き残りの鍵を握っている。そのために、既に見てきた通り、'94年10月に施行された経済特区法に準拠して'95年9月に公布された政令「ミエレッツ地区経済特区設立」により、経済特区「ヨーロッパ」が設立された。このパークは旧 WSK "PZL-MIELEC" の全ての設備を含む地区に設定されている。

このように本地区の企業活性化の重大性に鑑み、ポーランド政府は PZL-MIELEC エンジン社を調査対象工場として指定したものと考えられる。

以上述べた通り、ポーランド政府は産業不況地域である南部ポーランドの中心都市として、ミエレッツを位置付けた。そして、ヨーロッパの設置を柱にして、産業を育成しようとしている。その方針は、現存する大企業 WSK "PZL-MIELEC" を中心として、企業の活性化を図る事にある。そのため、税制優遇措置を講じて、新規投資を期待している。また、その投資を促進するために、サポーティング産業の育成を図っている。それが ミエレッツ 地域開発庁により実行されている。具体的には "INCUBATOR" を設置して起業家を募り、地場産業の育成を図っている。これらの施策は現在考えられる最良のものだと判断される。

3 本格調査の留意事項

本調査の結果は、単に MIELEC エンジン社の経営改善のみならず、ポーランドの国有、国営企業の経営改善に役立つものとする必要がある。そのために、まず、調査結果は地区全体に波及させる必要がある。その意味で、これらの組織との連携は重要であると考えられる。

今回の「ポーランド共和国企業リストラクチャリング計画」では、MIELEC エンジン社をモデル企業として選択し、この企業のリストラクチャリングを通じて、ポーランドの国有企業の改革を促進するために貢献しようとしている。この計画は上記ポーランド政府の工業政策にも基本的に合致するものであり、時宜を得た計画といえる。

本調査では単にモデル企業のリストラクチャリングのみならず、上記の政策に沿うよう調査の結果を反映できる努力が必要である。具体的には、企業リストラクチャリングに必要な生産コストの削減、品質の向上、製品の迅速な配送などが、モデル企業としての、調査対象会社で実現し、この手法が他の国有企業のみならず、ミエレッツ地区の中小企業にも適応できるものでなければならない。本調査と ミエレッツ地区の産業との連携につき、何等かの方策を考慮すべきである。こうした努力により、国有企業の民営化がすすみ、更には地場産業の振興に寄与できれば、本調査は成功したと評価されるであろう。

今回の調査で、相手側からの調査に対する要望として下記の点が挙げられたが、調査を実施する際の重要留意事項として注意する必要がある。

- 調査対象工場を冷静な目で観察してほしい。対象工場が経済不況地帯にあることを忘れないでほしい。
- ポーランドが将来 EU に加盟すれば、外国企業との競合は避けられない。その時にこの企業が近代化して市場経済の中で生き残れるか十分調査してほしい。
- リストラクチャリング計画の報告書は具体的であり、投資家の興味を惹くものであれば有り難い。それによりポーランド側としては民営化の促進が期待できる。

この要望に関して、相手側が何故この企業を選定したか、その理由が、これまで考察してきた事項だけで十分であるか、この点を慎重に検討しなければならない。今回の聞き取り調査の中で明らかになったが、商工省はポーランド製のエンジンが旧式で新しい自動車産業に対応できるものではないとの認識がある。如何にすれば市場化経済の中で、調査対象会社が生き延びれるかを調査したいとの意向を持っている。これは言外に調査の結果、当該会社が魅力のあるものになり、新型のエンジン製造に対応できる企業となり、それが外国の投資家（ポーランド側は日本の投資家を希望している）にとって興味を惹くものにしてほしいと希望している。

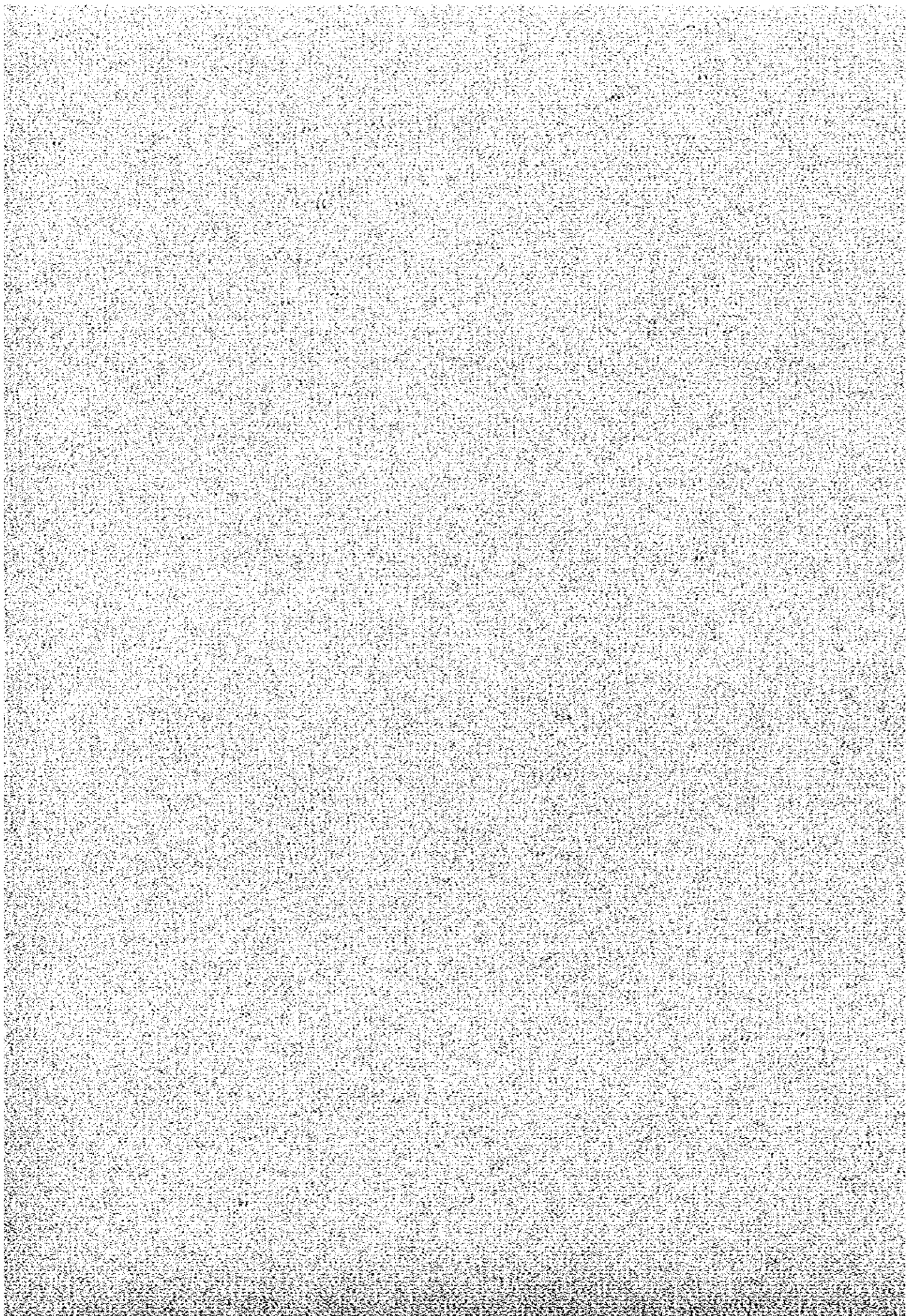
今回の調査の目的は大きくはポーランド企業の活性化であるが、当面の上位目標は国有、国営企業のリストラクチャリング計画に貢献することであり、一企業の製品「エンジン」の改良ではない筈である。したがって、今回の調査では膨大な量の報告書を作成することよりは、むしろ、調査の過程で、日常操業の改善を追求し、その改善方法を提

案することが大切であろうと思われる。

したがって、調査中に、カウンターパートに業務改善手法を紹介し、訓練することにより、提言を具体化して、目で見える成果を出す、この事が具体的な目標となる。無駄を省き、決まった品質の製品を計画通り出荷できる。それにより顧客の満足を得る、この活動を定着させることに主眼を置かなければならない。また同時に良い結果が出たならば、他の企業にも水平展開できるよう、改善方法の手法が現場で使用できるマニュアルも必要であろう。ポーランド側には、こうした日常努力の積み重ねが投資家にとり魅力ある企業となる道である事を理解してもらう必要がある。

上記の考えから、調査開始前に、調査の到着目標を明確にして、相手側との考えに違いが無いか確認する必要がある。

V. 国際機関等の対ポーランド工業分野援助動向



V 国際機関等の対ポーランド工業分野援助動向

1 概要

社会主義経済崩壊後、西側諸国のポーランドに対する支援は本格化した。'89年より西側支援の下で市場経済移行を目指してショック療法とも呼ばれる、急進的な経済改革(バルツェロビッチ・プラン)が開始された。この改革は前述の通りハイパーインフレを起こしたが、結果として、ポーランド経済の安定に寄与している。この結果を踏まえて、市場経済が本格化するとともに、西側からの援助も世銀、EU などを中心にして増大してきている。工業分野に関しては、市場化経済での経営手法に関して、技術面、情報面で多数の技術移転が各国により実施されている。援助の中心は民営化のための様々な支援である。援助を実施している主な機関は調査した限りにおいては、PHARE (EUの東側ヨーロッパ諸国の援助機関)、世銀、イギリスの KNOW HOW FUNDS、そして、US-AID 等である。

2 世銀の援助動向

世銀のポーランドに対する支援は、他の東欧の旧社会主義国と同様、経済改革の支援を柱に援助を実行している。世銀のポーランドに対する支援の目的は、入手した、世銀のポーランド活動報告書 (POLAND AND THE WORLD BANK: BY THE WORLD BANK PRESIDENT MISSION, WARSAW, POLAND, July 1995)によれば、この国の経済改革を円滑に実行し、かつ好結果を得ること、そして、その結果を持続するために必要な施策を実行するのを支援することである。

その活動内容は以下の通りである。

- 経済・社会改革の分野に関連するポーランドの関係機関と密接に協力し、経済・社会改革計画作成の準備をし、それに係わり、実行する。その場合に必要な資金の援助を行う。
- 開発プログラムやプロジェクトに資金を貸し付ける。
- 世銀の長年培った経済改革のための組織開発の世界的な経験を利用して、ポーランド政府関係機関と共に、ポーランド経済開発の問題を分析し、経済改革の創造的な解決策を検討する。この調査にはマクロ経済政策、金融機関改革、農工業の生産性の向上、経済機関の再編成と投資計画等の政策決定、エネルギーセクターの改革、社会的な問題点の解決等の項目が含まれる。
- ポーランド政府が他の国際金融機関からの財政、技術援助を受けるための支援。これには世銀が貸付け補助機関としての役割も引き受ける。

上記の活動を過去5年間に継続して実施した結果、現在世銀のポーランドにおける貸付金は1995年の時点で、総額US\$38億7,200万となっている。(面談調査の結果では現在40億^{ドル}を多少超過したとのことであった) 産業分野毎の貸付け比率は下記の通りになっている。

産業分野毎の貸付け比率は下記の通りになっている。

エネルギー関連：13% 社会開発：12% 社会基盤整備：11% 工業：18%
農業：7% 調整貸付け金39% (構造調整、金融機関改革、企業改革民営化、企業金融調整、農業分野調整等)

工業関係では現在、大規模民営化プログラム (Mass Privatisation Program) を実施しており、これにはポーランド政府が現在民営化のための資金確保として創設した、15の金融機関コンソーシアムに対して、世銀は主要貸付機関 (Initial Funding) となるとの説明を受けた。

3 EUの援助動向

PHAREはヨーロッパユニオン(EU)の東ヨーロッパに対する援助機関の窓口である。その主な事業は東欧諸国の経済改革に資金的援助をすることである。援助資金は被援助国の政策と合致するものでなければならず、援助を実行する場合は相手側政府関係機関と十分連携を取りながら、最終的には相手側政府の責任で実施している。

この援助はヨーロッパ協定(The Europe Agreement) と呼ばれる同意が、旧東欧諸国6ヶ国(ポーランド、ハンガリー、チェコ、ルーマニア、ブルガリア、スロヴァキア)とEUとの間で成立した。それを受けて、様々な支援が実施されている。

今回訪問した事務所は、PHAREのポーランドにおける本部であり、実際の国有企業リストラクチャリング関係の援助業務はIDA(産業開発庁)に派遣されているPHAREの職員、専門家により実行されている模様である。因みにこのIDAは商工省の傘下の組織であり、MIELECエンジン社の主要株主の一つである。

PHAREのポーランドでの活動は1991年より企業リストラクチャリング、民営化などの技術支援で開始された。US\$4,300万が援助が実行されている。これは過去5年間にEUが東欧11ヶ国に投じた支援、US\$42億8,300万の一部である。

PHARE のポーランドに対する支援は ①企業リストラクチャリングと ②民営化支援であり、両者は別個に実行されたが、そのコーディネーションは取れているとの事であった。そして、92年以降はエネルギーセクターも入れて、全産業規模で援助しているとのことであった。

PHARE のポーランドに対する工業関係の援助は全て一つの傘、即ち、産業改革 (Industrial Reform) のもとで実施している。活動のすべての利益はポーランド側へ渡すような活動を実行しているとの説明を受けた。具体的な活動内容を把握しようとしたが、先述の通り、PHARE 本部を訪問した関係上、現場の活動状況の調査はできなかった。

4 本格調査の留意事項

調査を通じて、先進各国の援助機関は何等かの形でポーランドの工業分野に対して援助を実施している。しかし、世銀で受けた説明では、総合的な意見交換の場はなく、各プロジェクト毎に個々に接触している模様である。

また各援助機関は企業リストラクチャリング、民営化については様々な形でポーランド政府にたいして援助を実施していることが判明した。そして、その援助を受ける主要機関は産業開発庁の模様である。今回の調査の結果では、事業団が計画している、「ポーランド共和国企業リストラクチャリング計画」の調査と全く同種なものが実施されているか、否かの事実は把握できなかった。しかし、経営コンサルタントが入り、同種の調査は各種機関が実施しているとの感触を受けた。JICA の本格調査と他機関が実施したものとの重複を避けるために、本格調査開始前までに、更に詳細な調査が必要である。各国のドナーの協力の実績と現状について、情報を収集することは有益であろうと考えられる。

本調査を特長づけて、他の機関の調査とは違う面を出そうとすれば、先述した、調査期間中に、企業の業務改善について、対象企業の従業員を啓発し、訓練し、具体的な業務改善策を経験させる必要がある。このために調査団員は、単に調査だけでなく、セミナー、ワークショップ等が開催できて、英語で日本的経営手法が教授できる人物が求められる。教育、訓練まで含めると、この種の業務を消化できる専門家は、多数調査に参加してもらうことは不可能であろう。それを補完するために、現在派遣事業部が実施している、ポーランド生産性センター(PPC)との連携は有効である。わが国の実施する援助が複合的に効果を発揮するためにも、PPCとの連携についての可能性をさらに検討すべきであろう。

1. 主要経済統計／指標 (経年変化)

年 度	'89	'90	'91	'92	'93
<u>国 土</u>					
全 人 口 (百万人)	38.0	38.2	38.3	38.4	38.5
人口増加率 (千人当り)	4.8	4.1	3.7	3.2	2.6
<u>経済活動</u>					
	GDP	GDP		GNP	GNP
GDP/GNP (百万 F_s)	68,290	63,590	N/A	75,268	87,315
(GDP 対前年比%増減)	0.3	-11.9	-7.6	1.5	3.8
鉱工業生産高					
(対前年比%増減)	-0.5	-24.4	-11.9	3.9	7.3
農業生産高					
(対前年比%増減)	1.5	-2.2	-1.6	-12.8	1.5
<u>財 政</u>					
歳 入 (兆 F_s 杆)	30	196	211	313	459
歳 出 (兆 F_s 杆)	34	194	242	382	503
収 支(対 GDP 比)	-4	2	-31	-69	-44
<u>貿 易 (通関統計)</u>					
輸 出 (百万 F_s)	13,466	14,322	14,903	13,187	14,143
(対前年比%増減)	2.6	-15.1	1.7	1.4	-3.0
輸 入 (百万 F_s)	10,277	9,528	15,522	15,913	18,834
(対前年比%増減)	4.3	-10.2	31.6	9.2	3.7
<u>対日貿易 (百万F_s)</u>					
輸 出	131	184	190	159	96
輸 入	200	308	361	238	151
差し引きバランス	-69	-124	-171	-79	-55
<u>イ ン フ レ 率</u>					
(対前年比%増減)	251.1	585.8	70.3	43.0	35.3
<u>失 業 率 (年平均%)</u>	N/A	6.5	12.3	14.3	16.4

2. 主要経済統計 (年度固定; 比較数値)

GDP 産業別構成%('94年)							
① サービス業 55.9, ② 鉱工業 32.2, ③ 農業 6.2, ④ 建設業 5.7							
鉱工業生産高業種別比率%('93年)							
① 食品加工 22.8, ② 燃料・エネルギー 21.8, ③ 機械 20.8, ④ 化学 9.8, ⑤ 金属 6.9, ⑥ 繊維 6.9, ⑦ 紙・木材 5.7, ⑧ 鉱業 4.1							
主要貿易相手国%							
('89年)							
輸出 ① ソ連 20.8, ② 西独 14.2, ③ 英国 6.5							
輸入 ① ソ連 18.1, ② 西独 15.7, ③ オーストラリア 6.0							
('94年)							
輸出 ① ドイツ 35.7, ② フランス 5.9, ③ 中国 5.4							
輸入 ① ドイツ 27.5, ② 中国 15.7, ③ 中国 6.8							
主要貿易品目('94年)							
輸出 ① 金属製品 27.5, ② 機械・輸送機器 19.8, ③ 食品 10.1							
輸入 ① 機械・輸送機器 28.8, ② 金属製品 20.2, ③ 化学製品 14.7							
対日貿易品目('94年)							
輸出 ① 動物製原材料 15.1, ② 7M地金 9.7, ③ 非金属鉱物製品 7.5, ④ 飼料用粉乳 6.5							
輸入 ① 通信機器 12.2, ② VTR機器 11.8, ③ 乗用車 6.6, ④ 非金属鉱物製品 6.2							
民営化比率							
		公営企業	私営企業		公営企業	私営企業	
工業	1989年	84.8	15.2	建設業	1989	67.3	32.7
	1993年	62.6	37.4		1993	13.2	86.8
運輸業	1989年	91.0	9.0	航空業	1989	40.5	59.5
	1993年	54.8	45.2		1993	11.3	88.7

3 政府財政('93年)

歳入総計	459,009 (10億ｽﾌ)	29.1 (対GDP%)
税収	413,453	26.2
間接税	221,326	14.0
付加価値税	177,494	11.2
営業税	43,832	2.8
直接税	192,198	12.2
個人所得税	119,424	7.6
企業所得税	62,572	4.0
過重所得税	9,987	0.6
その他緒税	145	0.0
税外収入	37,751	2.4
中央銀行利益	14,182	0.9
配当税	6,914	0.4
その他	16,655	1.1
資本収入(民営化)	7,804	0.5
<hr/>		
歳出総計	502,771	31.8
一般支出	477,994	30.3
補助金	58,495	3.7
交付金	168,863	10.7
職員給与	111,821	7.1
物品支出	77,500	4.9
支払利息	59,610	3.8
その他	1,705	0.1
資本支出	24,777	1.5