

ポーランド共和国鉱工業プロジェクト選定確認調査報告書

JICA

923  
60  
MPP

BRARY



ポーランド共和国

鉍工業プロジェクト選定確認調査

報 告 書

1994年8月

国際協力事業団

鉍工業開発調査部

JICA LIBRARY



J1131515 [7]

鉍調計

~~CR3~~

94-129



# 目 次

1. 調査の目的	1
2. 調査の背景及び要請の概要	1
3. 調査団の構成	1
4. 調査期間及び日程	1
5. 主要面談者	2
6. 協議内容	
(1) 国営企業リストラ支援計画	2
(2) 産業廃棄物再利用計画	3
7. 調査結果	4
8. 収集資料	
・ポーランド産業リストラ調査候補企業一覧	6
・ポーランドにおける民営化の現状	7



1131515 [7]

## 1. 調査の目的

鉱工業分野の開発調査を効率的に実施するため、ポーランド政府から平成6年度案件として要請のあった案件を中心に、ポーランド政府関係者と協議を行い、今後、我が国の協力の可能性のあるプロジェクトの発掘・選定を行うことを目的とした。

## 2. 調査の背景及び要請の概要

ポーランド政府からは、鉱工業分野の平成6年度開発調査要請案件として、「オストロヴィエツ製鉄所等リストラ調査」「産業廃棄物再利用計画」の2件の要望が出されている。

「オストロヴィエツ製鉄所等リストラ調査」は、第2回東西貿易大臣会合の際、旧ソ連・中東欧諸国の経済改革に対する支援策として提起された案件であり、ポーランド政府からは、オストロヴィエツ製鉄所、ワレル電子機器（放送通信機器、NC制御機器）、PZLウオーラ（ディーゼルエンジン）の3つの調査対象候補企業が選定されている。

「産業廃棄物再利用計画」は、石炭火力発電所、燐酸肥料工場等からの副産物として排出される石膏による環境汚染を防止し、再生利用計画を調査検討するものである。

## 3. 調査団の構成

団長・総括 小林 哲郎 JICA鉱工業開発調査部計画課長  
調査企画 泉 佐知子 JICA鉱工業開発調査部工業開発調査課

## 4. 調査期間及び日程

平成6年3月26日～平成6年3月30日（5日間）

日順	月 日	曜日	行 程
1	3月26日	土	プラハ—————ワルシャワ
2	27日	日	資料整理
3	28日	月	閣僚会議府対外支援調整局、商工省対外協力局
4	29日	火	在「ポ」日本大使館 ワルシャワ—————
5	30日	水	—————成 田

## 5. 主要面談者

### (1) 商工省

Mr. Antoni MIKLASZEWSKI	Deputy director, Foreign Cooperation Department
Ms. Joanna ZOLEDZIOWSKA	Adviser, Department of Industrial Policy
Mr. Krzysztof WICTOROWICZ	Senior expert, Department of Energy and Fuels
Mr. Jerzy KADE	Director, Military Department
Mr. Marian BOGACKI	Chief expert, Military Department

### (2) 企業関係者

Mr. Stanislaw KANIAK	Managing director, PZL-WOLA
Mr. Antoni SZULBORSKI	Technical director, PZL-WOLA
Mr. Leszek RADWAN	Managing director, WAREL

## 6. 協議内容

調査団は3月28日、29日の2日間にわたり、商工省対外協力局と平成6年度要請案件について協議を行い、要請背景の確認と情報の収集を行った。協議の概要は以下のとおりである。

### (1) 国営企業リストラ支援計画

本件については、調査対象企業の優先度の第1位としてオストロヴィエッツ製鉄所が挙げられていたが、オストロヴィエッツ製鉄所に対するデットスワップが行われ、今年度中に民営化されることが決まったので（政府の株の保有率は20%程度になる見込み）、調査対象企業からはずしたいとの説明がポーランド側よりなされた。これにともない、ポーランド側の調査対象企業の優先順位は 1) PZL-WOLA 2) WAREL 3) BIAZET に変更され、右3社の概要説明が行われた。

#### 1) P Z L - W O L A

この企業は1951年に設立され、軍用（戦車用）と一般用のディーゼルエンジンを生産している。ワルシャワ条約機構の中で対ソ輸出も行い、軍用のエンジンの生産が全体の40%を占めていたが、現在は軍用エンジンの生産比率を下げている。将来的には軍用は部品の供給のみ（全生産の7%～10%）にしたいと考えている。



現在、PHARE 計画の援助によってポーランドの産業協力センターとドイツのプリンクマン・ウント・パートナーズバンキング（94年1月よりマネジメント・フォーカスに社名を変更）の企業共同体が企業再編計画を作成中であり、この報告書が6月に完成する予定である。

人員削減、工場の近代化に必要な資金の試算もすでに行っており、日本に対しては自動車/エンジンのメーカーとの合併などの協力を求めている。

## 2) WAREL

この企業は1937年に電話通信会社の子会社として設立されたが、第二次世界大戦後独立し、それ以後は通信機器を製造している。特に80年代はワルシャワ条約機構軍の通信機器の製造がこの企業に特化されたため、軍事用の生産が全体の80~85%を占めていた。今後もポーランド軍のための通信機器の製造を継続する意向であり、その生産は全体の50~60%にしたいとのことである。これ以外に、各種エレクトロニクス製品とラジオ、その他の通信機器を製造している。

独自で近代化計画を策定し実行中であるが、この計画の完了後も生産能力が40%余剰として残るので、この生産能力の有効な活用方法の提案を求めている。

なお、PZL-WOLAもWARELも、国が全株保有する特殊法人企業になる予定である。

## 3) BIAZET

TVセット部品、car ignition coilなどを製造する企業で、従業員約900人。現在イスラエル企業との協力のための契約締結を完了した模様である。また、独自で長期並びに多方面に渡る再編計画の実施を開始した。

民営化については国民投資基金が株を保有する大衆民営化の形を希望しているが、一方で大量の株を保有する投資家も捜しており、どちらの方式になるかは未定である。

## (2) 産業廃棄物再利用計画

本件は火力発電所の脱硫及びりん酸肥料工場から副産物として生じる石膏を、再利用したいというものである。

### 1) 火力発電所について

ポーランドではエネルギー燃料をほとんど石炭に頼っており、火力発電所においては1998年から強化される環境基準に対応するために、脱硫装置を設置することが必要になっている。これらの脱硫に伴って生じる石膏が、脱硫開始後2年間で120万トン、さらに2000年には1年間で200万トンに達する見込みである。

ポーランド政府として湿式による脱硫を最も重視しており、今年度中にBelchatow発電所の360 MW×4基に脱硫装置の取り付けが始まるほか、4か所の発電所で脱硫装置の取り付けが決定しており、これらによって70万トンの石膏が生じる見込みである。乾式の脱硫による石膏については、採掘後の炭坑の埋め立てに使用することを検討している。

## 2) 燐酸酸肥料工場について

現在2か所の工場でりん酸肥料が製造されているが、その結果生じるりん酸を含有する石膏の廃棄場所のキャパシティが限界に近づいている。環境保護省は新規の投棄場所を認めない方針であり、そのために生産が制限される恐れも出てきた。現在までのところ、未処理の石膏がすでに500万トン廃棄されているが、小規模農家への低利子融資の導入と共にりん酸肥料の需要は増大する見込みであり、この2工場から出る石膏に対する対策が必要である。

## 3) ポーランド政府の対策

以上のような問題に取り組むため、ポーランド政府は環境保護省、商工省、建設省運輸省下の研究所、その他関係機関の代表が参加する特別委員会を設立し、石膏を建材、セメントの材料として再生利用する検討を始めた。日本はこの技術を確認しているので、日本の援助を受けたいとの意向である。開発調査の実施にあたっては商工省がカウンターパートとなるが、必要に応じて石膏利用のための特別委員会、他の民間の研究所とも連絡を取り、柔軟に対応していく考えである。実際の再生利用のためのプラントは民間によって運営されるが、商工省としてはこのようなプラントに対し、法的な優遇策や石膏市場の開拓などで、インセンティブを与えるとのことである。

## 7. 調査結果

(1) 今回、リストラ調査候補企業から要望等を聴取したが、企業側の要望はおしなべて技術導入、ライセンス生産、部品等の下請け等何らかのかたちでポーランド企業に協力をしてくれるパートナーを紹介してほしいというもの、又は、設備改善等のリストラを推進するための資金協力への希望であった。

さらに、ポーランド政府商工省の担当者も「日本政府は、単なる調査だけでなくポーランド企業の改善のための具体的な協力をしてくれると説明があった。」としてそのような期待にもぜひ答えてほしいとの意向であった。

当方から、JICAの技術協力の仕組みと限界を説明したが、この点は政府からも再度日本の協力を正しく認識するようポーランド政府に対して確認をすることが重要だと感じた。

(2) ポーランド政府は他の東欧諸国と同様に、いや、それ以上に国営企業の民営化策を推進中である。今回、オストロヴィエツ製鉄所が候補企業から外されたが、ポーランドにおける現在の経済状況等を考えると、このようなことは今後もしばしば起こりうると予想される。そのため、東欧特にポーランドにおける案件は、できるだけスピーディーな調査の準備と実施が要求されることを念頭に置く必要がある。

(3) 「産業廃棄物再利用計画」は、ポーランド政府においても問題の重要性を把握し、既に調査委員会が発足したとのことであった。肥料工場が実際に操業を停止せざるえない状況まで想定されており、環境汚染問題の深刻さと我が国の協力に対する期待の大きさを実感した。

ポーランド産業リストラ調査候補企業一覧

企業名	製品	リストラ計画	日本への希望	民営化の動向	問題点
オストロビエツ 製鉄所	鉄製品	具体的にはなし	新しいメインの株主は調査を希望していない	債務の相殺により、民間に株式を売却 政府資本が50%から20%に低下。 STALEXPORT(国内資本の投資会社)が 30%の筆頭株主となる予定。 (94年3月1日に合意)	ポーランド政府から「調査 候補企業からはずしたい」 との希望表明あり。 政府の持ち株比率が低い。
PZL-WOLA (2500人)	ディーゼル発電機等 (これまでは戦車 搭載用を中心に旧 共産圏へ供給)	PHAREの助成 でコンサル(ドイ ツとポーランドの JV)が6月ま でに改善報告書 作成予定	日本企業のパートナー(自動 車メーカー等と提携して部品の 生産等を希望)の紹介 改善資金の提供	100%政府保有の株式会社にする予定 (軍需企業31社を政府100%保有企 業として指定している) 軍需は現在3%、将来は7~10%程度 と予想。(既納入品の補修部品の供給)	改善計画の調査が進行中 ある。 軍へ製品・部品を納入。
WAREL (700人)	軍需用放送機械(車 載用) 電話局・ 放送局用機器、 その他電子部品	独自に作成	技術ノウハウのある企業の紹 介、設備投資資金の手当て	100%政府保有の株式会社になる予定 今年中に手続きを開始する。(指定軍需 工場31社に入っている。)	軍用放送機器の比率は今後 も50~60%となる予定
BIAZET (900人)	TV用電子部品 カラーTVセット 自動車用イグニッ ション・コイル等	独自に作成 (生産の拡大、製 品品質の向上等)		大衆民営化を希望、準備中 (実施までには2年程度かかると予想) ただし、投資家が現れれば売却。	

ポーランドにおける民営化の現状

94年3月

1. 概況

(1) ポーランドにおいて民間部門は、93年度には、雇用の60%、GDPの45%、鉱工業生産の37%、輸出の約40%を占めており、大きな役割を果たしている。特に流通部門においては、90%が民間部門によるものとなっている。しかしながら、民間部門の大部分は新規に設立あるいは改革以前より存在していた民間企業、及び改革以前より農業部門の約80%を占めていた個人農であり、国営企業が民営化された民間企業はまだ少ない。

(2) 「ポ」においては、民営化を担当する省の名称が「所有制度変革省」となっているように、民営化は共産主義政権時代の国有財産の所有権を国民に移転するという政治的な要素が大きい。民営化の加速化が叫ばれながら、民営化計画は大幅に遅れ、特に大規模国営企業の民営化はほとんど手がつけられていないが、民営化の遅れの原因として、次の3点が指摘されている。

①民営化の出発点となる企業の再建・合理化が進まないこと。

無理に民営化しても1人立ちできなければ倒産するだけであり、うまく軌道にのる見込みがなければ民営化できない。優良企業は、最初の段階で既に大部分が民営化されたが、現在残っているのは何らかの問題を抱えている企業であり、早急な民営化は難しい。

②労働組合の反対。

国営企業においては、まだまだ労働組合の勢力が強い。組合の反対は、民営化すれば企業経営はうまくいき、結果として賃金の上昇等を期待していたにもかかわらず、実際は、合理化による雇用カット・労働強化につながる事が明らかになってきたことによるもの。

③民営化のためのコスト・時間がかかること。

株式会社化し、株式を売却するためには、企業価値の算定をしなければならないが、右に多大な時間・費用がかかることが、民営化の遅れの一因となっている。

2. 経緯

- 90年3月 国営企業民営化法、所有制度変革省（民営化省）設置法成立
- 91年1月 優良5企業のパイロット民営化（欧米のコンサルの協力大）
- 91年3月 証券取引法成立
- 91年4月 ワルシャワ証券取引所開設、5社上場
- 91年7月 大衆民営化法案下院提出（9月政府に差し戻し）
- 92年8月 大衆民営化法案及び国民投資基金設置法法案下院提出
- 93年5月 同法案成立。

### 3. 民営化の現状

90年当初 国営企業数約3500社。(内訳: 大企業500社: 売上の45%、  
中企業4000社: 売上の47%、小企業4000社: 売上の8%)

	合計	93年	90~92年
民営化終了あるいは 民営化の過程にある企業 (内訳)	4,035	1,443	2,592
①株式売却によるもの	687	207	480
(イ)個別企業の売却 (内、売却済み)	320 (98)	23 (46)	297 (52)
(ロ)大衆民営化による売却	367	184	183
②清算によるもの	3,348	1,241	2,107
(イ)国営企業法による清算	1,111	258	853
(ロ)民営化法による清算	887	172	715
(ハ)国営農場法による清算	1,350	811	539

### 4. 民営化の方法

#### (1) 資本民営化

一般的にイメージする典型的な民営化の方法。大中企業のうち経営状況の良いものを対象に、商業化後株式を売り出す。(一般公募、外国投資家)

※ワルシャワ証券取引所には、現在23社が上場している。

#### (2) 清算

清算による売却 他社への現物出資・リース。中小企業を対象としたもの。従業員、経営者へのバイアウト・リースがほとんど(9割は従業員へのリース)である。民営化過程にある企業の8割がこの清算によるもの。

民営化法によるものと国営企業法によるものがあるが、後者は、諸税未払い企業を対象とするもので、清算により破産。又、国営農場法によるものは、国営農場の民営化に適用される。国営農場は清算して一旦農業資産庁へ資産を引き渡した後に、個別に売却していく予定になっている。

#### (3) 大衆民営化

93年5月に法案が成立し、現在実施準備中。94年には投資証明書の配布を開始する予定。経営状況の良好な600の中・大企業を対象とし、二段階(第一段階200社、第二段階400社)に分けて実施する。まず対象企業を商業化し、株式の6割を、外国のアドバイザーが中心となって運営する約20の国民投資基金に譲渡、右基金の株式に無償で交換可能な投資証明書を国民に配布する。(基金の株式は証券取引所で売買される。)投資証明書の配布は、第一段階の200社については、年金生活者・公務員に無償で、第二段階の400社については、購入を希望する成人に有償(平均給与の5%)で行われる。

個々の企業の評価算定を省くことにより、商業化にかかる時間・コストを節約できる上、国民に広く平等に国有資産を分配できるのが利点。

#### (4) その他の方法

##### ①セクトラル・アプローチによる民営化

34業種、143企業を対象に顧問団が業種毎の将来計画、最適な企業再建・民営化に対する勧告を立案する。又、外国投資家との交渉も一括して行う。商工省との調整がうまく行かず、あまり進んでいない。

##### ②再建民営化

企業の再建計画の内容により、経営管理チームと企業再建の契約を結び（経営管理チームは保証金を提供）、企業再建後、売却する。企業価値上昇分の7割が株式で経営管理チームに、3割が従業員に分配される。92年12月に発表された手法。

#### 5. 再民営化

再民営化とは、違法（無賠償で）に国有化された私企業・私不動産（46年国有化法：50人以上の企業、58年小規模国有化法：50年代の小規模企業国有化を法的に処理、等）について、元の所有者からの要求（200兆ズオチに達する）に対し、返還、補償を行うもの。実際には、民営化の進行、財政状況の配慮から共産時代の法制を逆認せざるを得ず、再民営化クーポンの配布により、対処する予定。そのための再民営化法案を検討中。







