

No. 06

ポーランド共和国
国有企業リストラクチャリング計画
事前調査報告書

1996年5月

JICA LIBRARY



J1131516(5)

国際協力事業団

鉄調工
CR(5)
96-092

ポーランド共和国 国有企業リストラクチャリング計画 事前調査報告書

1996年5月

281



1131516(S)

ポーランド共和国
国有企業リストラクチャリング計画
事前調査報告書

1996年5月

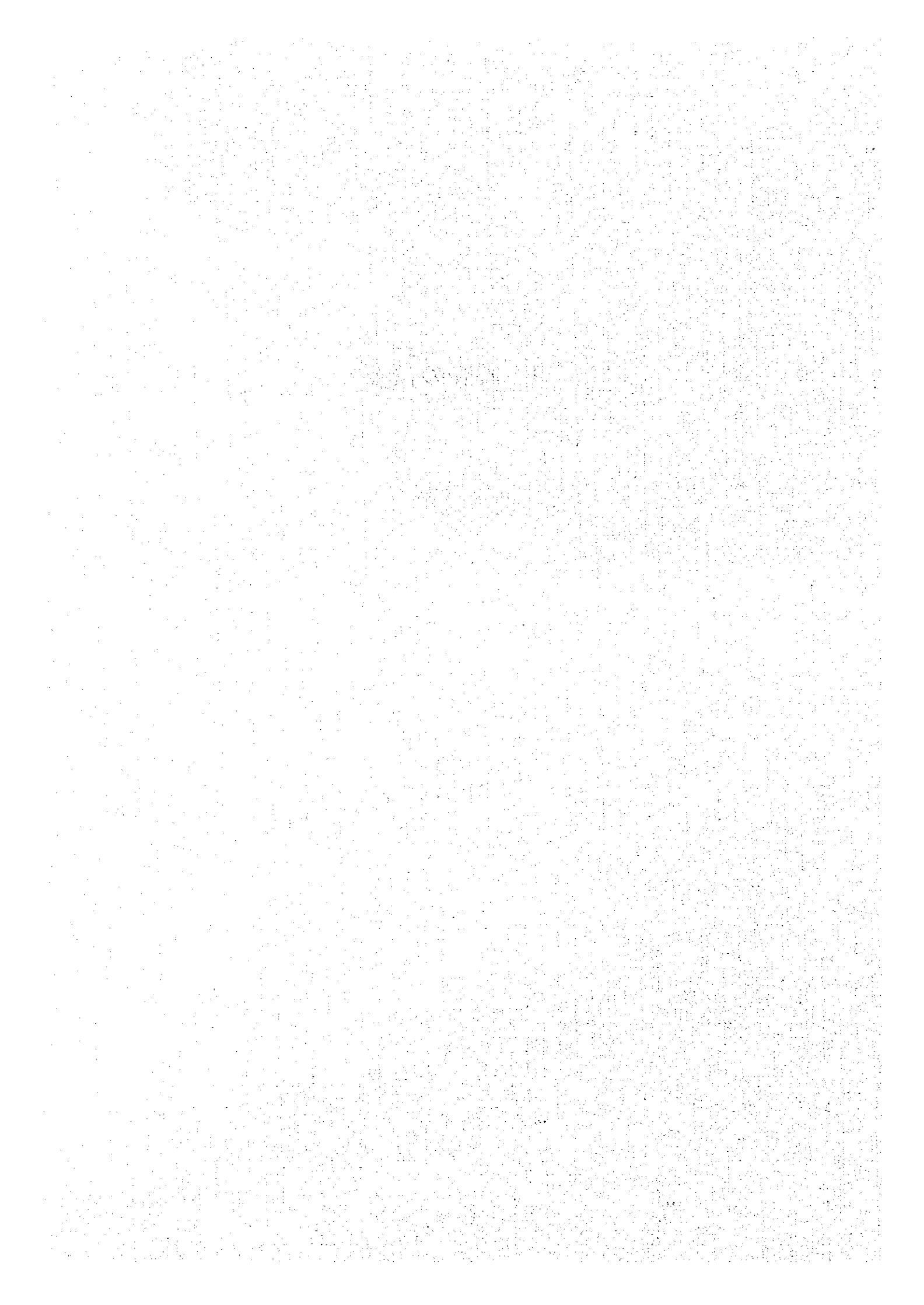
国際協力事業団

ポーランド共和国国有企業リストラクチャリング計画

事前調査報告書 目次

I. 調査の概要	1
1. 要請の背景／経緯	3
2. 調査の目的	4
3. 団員構成	4
4. 日 程	4
5. 主要面談者	5
II. 調査結果・協議の概要	7
1. 関係省庁表敬概要	9
2. S/W協議の概要	10
3. S/Wの署名	12
4. その他の先方との合意事項	12
5. 生産性向上セミナーの実施	13
6. 団長所感	13
III. ポーランドの政治・経済情勢	17
1. 概 観	19
2. ポーランドの最近の政治情勢	19
3. ポーランドの最近の経済情勢	19
4. 通商分野での我が国のポーランド支援	22
5. ポーランドの地域協定等の加盟状況	22
IV. ポーランドにおける他の援助機関の動向	25
1. 市場経済移行支援に関する援助概況	27
2. 2国間・国際機関の援助動向	28
3. 各国の援助から参考にすべき事柄	29
4. 援助機関の活動実態調査	30
5. ポーランド側援助機関の活動実態調査	55
附属資料	71
1. 実施細則 (Scope of Work) ミニッツ	73
2. 調査の位置付け・調査のコンセプト・調査のフロー (JICA作成)	87
3. 主要面談者	93

I 調査の概要



I 調査の概要

1. 要請の背景・経緯

(1) 「ボ」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、「ボ」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「ボ」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「ボ」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「ボ」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-Mielce Engineが有力候補工場

とされ、95年10月に「ボ」より正式要請が提出された。

(7) 96年1月に派遣された予備調査団は、右調査結果を踏まえ、同要請内容の確認、当該企業の現状把握及び先方関係機関との協議を行った結果、調査の実施について双方の基本的な合意が得られた。

2. 調査の目的

今回の事前調査は調査内容の最終的な確認を行い、先方政府とS/W署名を行うとともに、本格調査の円滑な実施に向けた諸準備の実施を目的とするものである。

3. 団員構成(4名)

- | | | |
|-------------------|--------|----------------------|
| (1) 団長・総括 | 藤原 治一郎 | JICA 鉱工業開発調査部長 |
| (2) 副総括/工業開発 | 佐藤 和親 | JICA 国際協力専門員 |
| (3) 技術協力行政
長補佐 | 永井 均 | 通商産業省通商政策局ロシア東欧室課 |
| (4) 調査企画
査課 | 岡田 実 | JICA 鉱工業開発調査部工業開発調査課 |

4. 日程

- 3月 9日(土) (佐藤) 成田→アムステルダム
10日(日) アムステルダム→ワルシャワ
11日(月) 在ポーランド日本大使館表敬、打ち合わせ
商工省表敬、打ち合わせ
ポーランド生産性センター打ち合わせ
12日(火)
～18日(月) 産業開発庁等ポーランド側関係機関、国際機関、
二国間援助機関訪問調査
18日(月) (藤原団長、岡田) 成田→アムステルダム
19日(火) アムステルダム→ワルシャワ
閣僚会議府援助調整局表敬
在ポーランド日本大使館表敬
20日(水) 商工省表敬、協議
ワルシャワ→ミエレッツ

- 21日(木) ミエレッツエンジン社協議、工場視察
22日(金) 生産性向上セミナー、ミエレッツエンジン社協議
23日(土) ミエレッツ→ワルシャワ
(永井) 成田→フランクフルト
24日(日) 資料整理
(永井) フランクフルト→ワルシャワ
25日(月) 商工省、ステアリング・コミッテイメンバーとの協議
26日(火) S/W、M/M署名
27日(水) ポーランド大蔵省青山JICA専門家訪問
在ポーランド日本大使館報告
28日(木) ワルシャワ→ウィーン
在オーストリアJICA事務所報告
29日(金) ウィーン→
30日(土) →成田

5. 主要面談者 添付資料3のとおり。

Ⅱ 調査結果・協議の概要

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

QUESTION 1

II 調査結果・協議の概要

1. 関係省庁表敬概要

(1) 商工省 [3月20日午前]

<出席者>

ポーランド側：商工省Soroka次官、Miklaszewski副部長、ミエレッツエンジン社 Studnicki社長、

産業開発庁Sajewicz副部長他関係者

日本側：調査団、日本大使館平良書記官

- 1) 冒頭商工省Soroka次官（自動車産業担当）より、JICAの協力に対する謝意が述べられ、ポーランドにおいては民営化等改革のスピードが速く、ミエレッツエンジン社においても改革の過程にあることから、本調査についても「大学の研究室」で実験するというような状況にない点コメントがあった。また政府として、本プロジェクトの成功と成果を他の企業が参考にして問題解決をしていくような、ケーススタディとなることに期待するとの発言があった。
- 2) 次にミエレッツエンジン社Studnicki社長より、1月の調査の際は自分は病気で参加できなかったが、協議内容はWilk理事より報告されており、会社として期待することを日本側が十分理解して文書が作成され署名されている。また、会社は収益こそあげているが、組織構造においては未だ昔の名残を一掃できておらず、今回の調査においては日本の専門家の提言を得て組織構造を改革し、市場経済に適したものにしていきたいと考えているとの発言があった。
- 3) 我が方藤原団長より、ポーランド経済も好調と聞いており、日本としても東西貿易大臣会合の成果をうけてさらに市場経済化への協力を進めていきたいと考えていると述べた。

(2) ミエレッツエンジン社 [3月21日]

<出席者>

ポーランド側：ミエレッツエンジン社Studnicki社長、Wilk販売／開発部長、Madry生産／購買部長、Kazimierczak財務部長（以上4名理事会理事）、他

日本側：調査団

- 1) Studnicki社長より、ミエレッツエンジン社として調査への期待する点として、

急速な市場経済化の中で当該企業が直面している厳しい環境（エンジン生産台数は年間12000台から1200台に急減、外国製品が市場進出）において、ミエレッツエンジン社が生き残るために何をすべきかについて調査していただきたいとの発言があった。

- 2) 岡田団員より、予備調査結果を踏まえ日本側が計画している調査の内容について、「調査のフロー」の資料を使い説明を行い、ミエレッツエンジン社は、基本的に了解した。
- 3) 我が方より、リストラ調査における財務関係の調査の重要性について強調したところ、先方も理解を示した。なおポーランドにおいては税務関係の法律が毎年変わっているため、数字の経年比較を行いにくく、比較するには全ての数字の分析を細かく行う必要があるとのコメントがあった。
- 4) その他打ち合わせた内容は次のとおり。
 - ・調査団の執務室については問題なし。
 - ・通訳について調べたが、ミエレッツには技術のわかる適当な通訳が見つからない。日本側にワルシャワ等で手配してもらう必要がある。
 - ・通勤用の車両については、ホテルがミエレッツ市内であれば社有車で送迎できる。早めに連絡、相談してほしい。
 - ・予め準備する必要がある資料については、できるだけ早めに質問表を送ってほしい。

2. S/W協議の概要

事前調査団は、商工省Soroka次官、Miklaszewski副部長、をはじめ、ミエレッツエンジン社Studnicki社長、産業開発庁Sajewicz副部長他関係者とS/W協議を行い、ほぼ日本側原案通りで合意に達した。3月26日に商工省Soroka次官とSW及びM/Mの署名・交換を行った。

主な協議内容は以下の通り。

- ・「3-1-1 Industrial Policies」を「3-1-1 Industrial Policy」に変更
→ポーランド側の用語の問題として、我が方了解
- ・「3-2-3 Special measures for economic revitalization」に「including conditions created by special economic zone」を加える
→実態的には調査する予定項目につき、我が方了解
- ・「3-3 Review of the present condition of the Company」に完成品のレベル

向上と完成品の将来性についての項目を追加（企業側は97年からのEU新環境基準にむけた試作品も含めたいとの希望）

→新技術の導入ではなく、ポーランド側が既に製造している製品の分析、評価、体制の提言であることを確認したうえで我が方了解（文言については我が方で検討）

・M/M「3 調査の範囲」において、「生産品目の拡大の可能性と必要性」「戦略的投資家との提携の必要性」に関する評価は含まれているか？

→右内容はミエレッツエンジン社自身でが作成したと承知しているリストラ計画にあると理解しているので、我が方調査団が行う「リストラ計画のレビュー、修正、アクションプログラムの策定」作業に含まれる。ミニッツにはあえて書く必要はないと考えるが、ポーランド側から要望があったことは本格調査団に伝えるので、詳細はインセプション・レポート説明/協議時にあらためて本格調査団と協議いただきたい。

・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。商工省の提案に基づき同コミティーのメンバーを、次の組織の代表とした。WSKミエレッツ社については現在確定できないとのことであったので、今後商工省で調整することとした。

－商工省	－モデル企業	－民営化省
－産業開発庁	－ミエレッツ市	－ルブリン銀行

・M/M「5 その他（1）」について、ポーランドでは2000年までに全ての企業を民営化するのが基本政策であり、それに触れるような原案の表現を変更してもらいたい。

→我が方より、本項目は将来の保証をしてもらいたいのではなく、あくまでも現在時点での計画と近い将来の予定がないことを確認したいのが主旨と説明したが、ポーランド側より次のとおり提案があったところ、右提案内容よりさらに踏み込んだ確認をすることは現状のポーランドの状況では困難であり、また右提案内容により、一定の状況確認はできたとの判断から、ポーランド側案で了解した。

The Polish side confirmed that at present there is no concrete plan for the privatization of the Company with the shift of the majority ownership to private hands.

・ M/M「5 その他(3)」について、原案の「and otherwise」の内容を明確化したい。

→我が方了解し、ポーランド側案をもとに修正した。

and solve other problems connected with the English-Polish translation.

3. S/Wの署名

上記のような理解を確認したうえで、我が方より想定される調査の具体的フローを説明し、先方と協議した結果合意に達したので、S/Wを3月26日に署名した。

4. その他の先方との合意事項

S/Wに付随する各合意事項をとりまとめ、次の内容のM/Mを同時に署名した。

・ 調査の正式名称

先方要望に基づき"the Study on Restructuring Plan of Enterprises Controlled by the State in the Republic of Poland"とした。

・ 調査の目的

予備調査のミニッツでの合意事項を確認した。

・ 調査の範囲

同様に予備調査のミニッツでの合意事項を確認した。

・ 調査の実施体制

先方ステアリング・コミッティメンバーを確認した。

・ 当面の民営化予定の確認

現時点において、モデル企業の所有持ち分の過半数が民間側に移る民営化の具体的な計画がないことを確認した。

・ セミナーの実施

調査の成果をできる限り他の企業にも波及させるためのセミナーを2回実施することとした。テーマは生産性向上および企業経営に関することとするが、詳細は本格調査団と協議することとした。

・ 調査結果資料のポーランド語による作成

予備調査においてポーランド側から、ポーランド語版の作成を要望があったことを踏まえ、我が方から次のとおり提案し、ポーランド側と合意した。

- 1) 正式なポーランド語版レポート作成は困難。
- 2) しかしながら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は理解できることから、我が方負担でドラフト・ファイナル・レポートの要約版についてポーランド語に翻訳し、参考資料として提供する。
- 3) ただし、翻訳作業はポーランドで行うこととするので、翻訳の質を確保するためにポーランド側の協力が必要。

・調査過程で収集した情報の開示制限

予備調査での合意事項である、「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」ことを再度確認した。

・C/P研修

先方より希望が表明されたので、JICA本部に伝達することとした。
(なお予算枠は2名分あらかじめ確保済み)

・通勤手段の確保

予備調査において、現地での車両借り上げが相当困難であることが判明したため、本格調査での対応を質したところ、先方より通勤のための車両の提供の意向が表明されたのでこれを記載した。

・調査工程変更の可能性

S/Wに示したTentative Work Scheduleは我が方政府予算の成立を前提としており、右状況によっては若干の変更がありうることを説明し、了解を得た。

5. 生産性向上セミナーの実施

3月22日にミエレッツエンジン社セミナールームにおいて、会社幹部、管理者、およびWSK等から25名の参加を得て次の演題でセミナーを開催した。

・「日本企業の競争力向上の経験」

— 佐藤和親団員 (JICA国際協力専門員)

・「ポーランド生産性センターの活動」

— 原 晃 JICA専門家 (JICA国際協力専門員)

6. 団長所感

・会社幹部の取り組み姿勢

今次調査においては、社長以下経営陣全員が終始熱心に協議に参加し、会社幹部の経営マインド、我が方への期待の高さを十分聴取することができた。特に社長より、「企業を取り巻く厳しい環境の中で、ミエレッツエンジン社が生き残っていくために何をすればいいか、日本の豊富な経験から学びたい」との強い意向が表明され、会社幹部全員の協力体制が確認できたことから、本格調査を開始する条件が十分整っているとの印象であった。また財務担当役員も協議に参加し、我が方が強調した財務関係データ提供の必要性についても十分理解したことから、本格調査においても特段の障碍はないと考えられる。

・マーケティング活動支援の重要性

当該企業が現在おかれている状況を鑑みるに、当面の間は現行製造している製品をどのように販売拡張していくかが大きなポイントとなる。中期的には現場の改善効果によるコスト削減、品質向上効果による競争力向上を武器として販売を拡大していくことが考えられるが、それまでの間企業が生き残るためには、現行製品のための販売先の掘り起こし、そのための戦略の構築が必要となろう。

本格調査においては、生産現場の改善と並行して、現行製品の市場における位置づけを正確に評価するとともに、現行製品レベルの需要がどこにあり、その市場をどのように開拓していくかの適切な助言をしていくことが肝要と考える。従って、本格調査においては当該製品の世界マーケットに詳しく、マーケティングの実務経験のある専門家の参加が求められよう。

・調査の過程での適切な助言

本調査の最大の特徴は、刻々と変化する東欧の経済情勢の中で、「生き物」である企業を対象とした調査を行うことであり、そのために従来途上国で行ってきた手法をそのまま適用できない側面があると考えられる。たとえば従来の開発調査は成果品であるレポートをもって出来映えを評価してきたと言えるが、かかる動きの激しい環境においての「ソフト」型案件では、レポートは成果の一部と考え、むしろ調査の過程においていかに適切なコンサルテーションを行い、それが実際に企業経営の好転に寄与したかをも評価してい

く必要がある（いかにレポートとして素晴らしい出来映えであっても、企業が経営が実際に改善されなければレポートの価値を高く評価することができないとも言える）。

従って本格調査においてもこの点十分に踏まえ、調査方針を作成する必要がある。

・生産性センターとの連携

今次調査において、原専門家がミエレッツエンジン社でのセミナーで講演した際、詳細にポーランド生産性センターの活動を紹介したことから、当地におけるその知名度が飛躍的に高まったものと思われる。今後も本格調査において当該センターとの連携を図ることとするが、企業と生産性センターが直接交流を深めることにより、さらに継続的な生産性向上が期待できよう。

・他の援助機関の状況把握

前項で述べたとおり、他援助機関においては市場経済化支援を従来の開発途上国援助と区分し、異なるアプローチ、方法で実施していると考えられる。いかなるアプローチ、方法がポーランドにとってベストかはさらに検証する必要があるが、我が方としては少なくとも他の援助機関の状況を十分に承知し、それを踏まえた上で良いと思われる点については積極的に取り入れていく柔軟性が必要となろう。

Ⅲ ポーランド政治・経済情勢

Ⅲ ポーランド政治・経済情勢

1. 概観

地勢・社会／面積：31.3k1 (日本の約4/5)

首都：ワルシャワ

人口：3,834万人(94年：世銀)

民族構成：ポーランド人(98%)のほかウクライナ人、ロシア人等

言語：ポーランド語

宗教：カトリック(90%)

GNP：946億ドル(94年：世銀)

一人当たりのGNP 2,740ドル(94年) ← 2,250ドル(93年)

2. ポーランドの最近の政治情勢

93年9月の選挙で小党分立は解禁されたが、連帯系政党が大幅に議席を減らし、国民の不満をうまく吸収した民主左翼連合や農民等が大勝。その結果、89年9月以来4年間続いた連帯系内閣に替わり左翼系連立内閣が成立。

95年11月に大統領選挙実施。改革後既に5年が経過して市場経済が定着し、国民は安定した生活を志向。このため、クファシエフスキ民主左翼連合総裁が現職のワレサ大統領を僅差で破り当選。

96年1月24日、軍事検察庁、ロシアの諜報機関への情報漏洩の嫌疑についてオクレシ首相の捜査を発表(同日オクレシ首相辞任)。2月1日、クファシエフスキ大統領、民主左翼連合のチモシェヴィッチ下院副議長を首相に指名。

3. ポーランドの最近の経済情勢

(1) GDP

厳しい財政緊縮政策の実施により90～91年は深刻な景気後退に見舞われたが、

92年4月以降は、民間部門の生産の回復及びEC向け輸入の拡大により生産が下げ止まり、鉱工業生産はプラスに転じた。この結果、92年は中東欧諸国で初めてGDPがプラスに転じた。94、95年もGDP、製造業を中心とした鉱工業生産の伸びは顕著であり、90～91年の減少をほぼカバーしている。

(対前年比 %)

	88年	89年	90年	91年	92年	93年	94年	95年
GDP	4.1	▲1.6	▲11.6	▲7.0	1.5	4.0	5.0	—
鉱工業生産	5.3	▲0.6	▲24.2	▲11.9	4.2	7.4	13.1	10.2*

*速報値

(出所：中央計画局)

(2) 消費者物価

価格の自由化が実施された結果、ハイパーインフレが発生。緊縮政策により徐々に鎮静化の兆しを見せている。95年に入ってから90億ドルの外貨の流入があり、このためマネー・サプライが増加。これが、インフレの一因となっている。

(対前年比 %)

88年	89年	90年	91年	92年	93年	94年	95年
28.0	640.0	251.0	60.4	44.3	37.6	29.5	21.6

(出所：中央統計局)

(3) 貿易動向

輸出については機械類の伸びが顕著である一方、輸入も旺盛な国内需要を反映して機械類、化学品等の原材料の輸入が大幅に増加している。

(百万ドル)

	1988	1989	1990	1991	1992
輸出	13,956	13,153	14,322	14,903	13,187
輸入	12,240	10,085	9,528	15,522	15,913
貿易収支	1,716	3,068	4,794	-618	-2,726
外貨準備		2,263	-4,920	3,814	4,287

	1993	1994	1995 (1-10)
輸出	14,143	16,950	18,808
輸入	18,834	17,786	19,917
貿易収支	-2,329	-836	-1,109
外貨準備	4,281	6,029	13,475

主要貿易相手国 (1994年)

輸出	独	35.7%
	オランダ	5.9
	ロシア	5.4
輸入	独	27.5%
	イタリア	8.4
	ロシア	6.8

(出所：中央統計局及び中央銀行)

(4) 対ポ直接投資

国別・業種別投資受入れ状況 (1994年末)

	百万米ドル	%
米国	1,458	33.1
ドイツ	415	9.4
イタリア	366	8.3
フランス	268	6.1
オランダ	250	5.7
.....
日本	14	0.3
合計	4,403	100.0

電気・機械	19.5%
食品加工	16.4
建設	8.6
金融	18.8

(出所：ポーランド外国投資庁)

4. 通商分野での我が国のポーランド支援

①資金協力

90年1月、円借款の供与

②輸出促進支援

JETRO事業として輸入促進ミッションの派遣・受入れ等。

③産業構造体質の改革強化等の支援

JICA等による生産管理、経営管理、産業公害防止に係る研修生の受入れ、専門家派遣等。

④産業政策手段の整備支援

産業政策セミナーの実施、商工省に産業政策の専門家の派遣等。

5. ポーランドの地域協定等の加盟状況

(1) CEFTA (中欧自由貿易協定)

中欧4カ国(ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー)は、1992年12月に中欧自由貿易協定に調印。

関税撤廃を当初2001年としていたが、1994年4月には撤廃期限を1998年1月に繰り上げる追加議定書に調印。1995年8月には撤廃期限を更に1年早めることで合意。ただし、自動車関連品目の30品目と、繊維、靴、鉄鋼製品の合計500品目がこれらの関税撤廃の品目に含まれておらず、おのこの2002年1月1日を目処に、2国間交渉で段階的に関税を引き下げていくこととなった。

1996年1月からスロベニアにも協定発効。

(2) EUとの連合協定

EUとの連合協定は1991年12月に調印、1994年2月1日から発効。

主要な部分を構成するのが、自由貿易地域の設置とこれに伴う関税の段階的な引き下げと最終的な撤廃。

(参考1) ポーランドと中欧諸国との貿易 (1994年)

【輸出】 (上段：100万ドル、下段：構成比%)

対世界	EU	日本	ハンガリー	ポーランド*	チェコ	スロバキア	ロシア	ドイツ
17,239 (100.0)	10,805 (62.7)	38 (0.2)	184 (1.0)	— (—)	456 (2.6)	0 (0.0)	935 (5.4)	6,150 (35.7)

【輸入】 (上段：100万ドル、下段：構成比%)

対世界	EU	日本	ハンガリー	ポーランド*	チェコ	スロバキア	ロシア	ドイツ
21,569 (100.0)	12,404 (57.5)	351 (1.6)	221 (1.0)	— (—)	502 (2.3)	0 (0.0)	1,453 (6.7)	5,926 (27.5)

出所：IMF Direction of Trade Statistics Yearbook 1995

主要な輸出品 機械類、軽工業品、金属、化学品、紙・木材等

主要な輸入品 機械類、化学品、食品・農産品等

(参考2) 「ボ」自動車市場

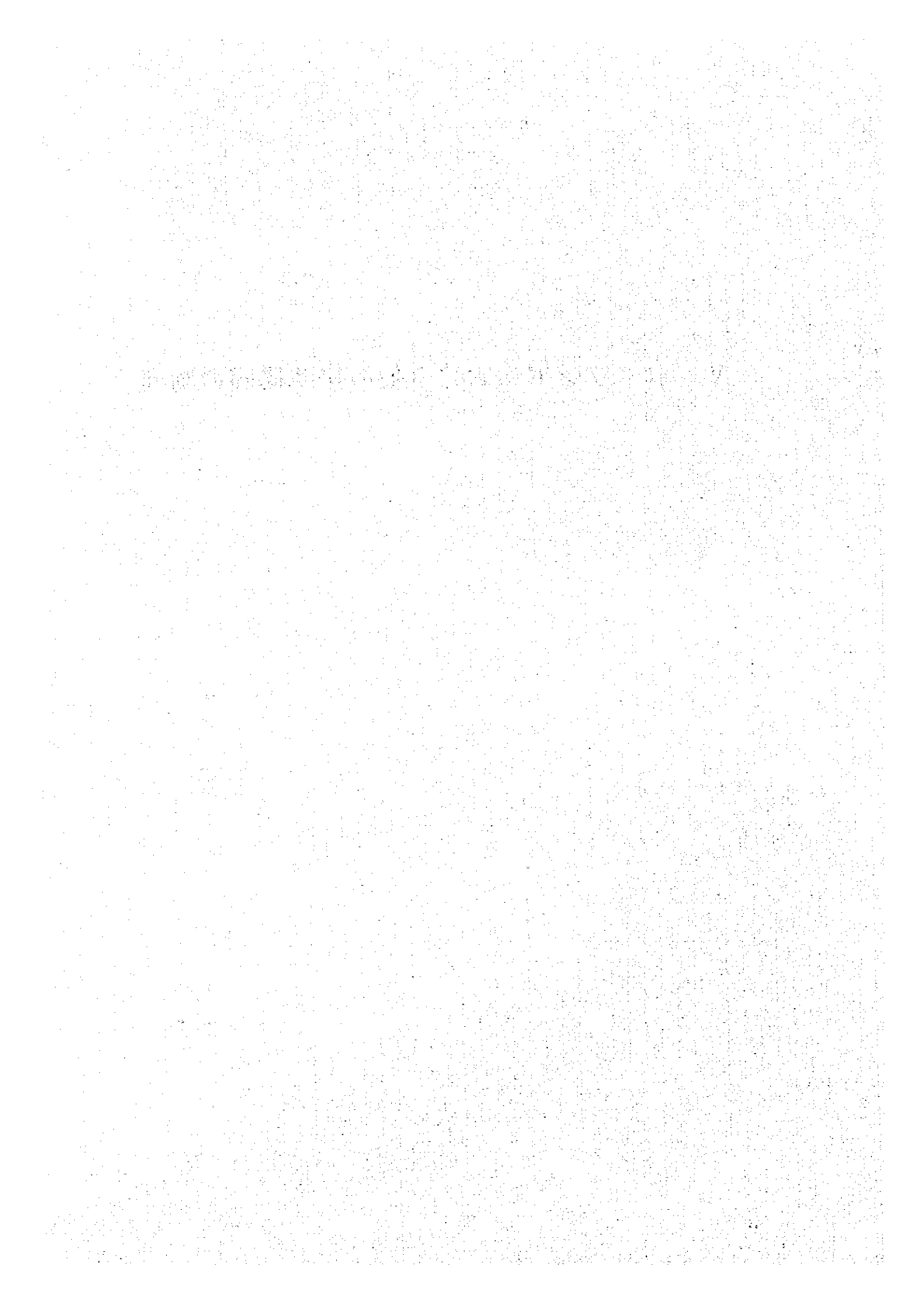
(単位：台、()内は対前年比：%)

	91年	92年	93年	94年	95年 (1-6)
合計	241,847	226,155 (93.5)	265,384 (117.3)	274,839 (103.6)	168,177 (117.8)
国産車	174,172	164,441 (94.4)	188,939 (114.9)	220,695 (116.8)	126,983 (120.2)
輸入車	67,675	61,714 (91.2)	76,445 (123.9)	54,144 (70.8)	41,194 (110.8)
-日本車	12,295	10,427 (84.8)	7,472 (71.7)	5,955 (79.7)	4,391 (123.3)
-EC車	17,673	23,632 (133.7)	59,133 (250.2)	44,373 (75.0)	35,056 (110.2)
-その他	37,707	27,655 (73.3)	9,840 (35.6)	3,816 (38.8)	1,747 (97.3)

(日本自動車工業会調べ)

注) 上記2表の日本車の数次の違いは輸出と販売とのタイムラグ及びボ市場の表にはEC域内産の日本車が含まれる為

IV ポーランドにおける他の援助機関の動向



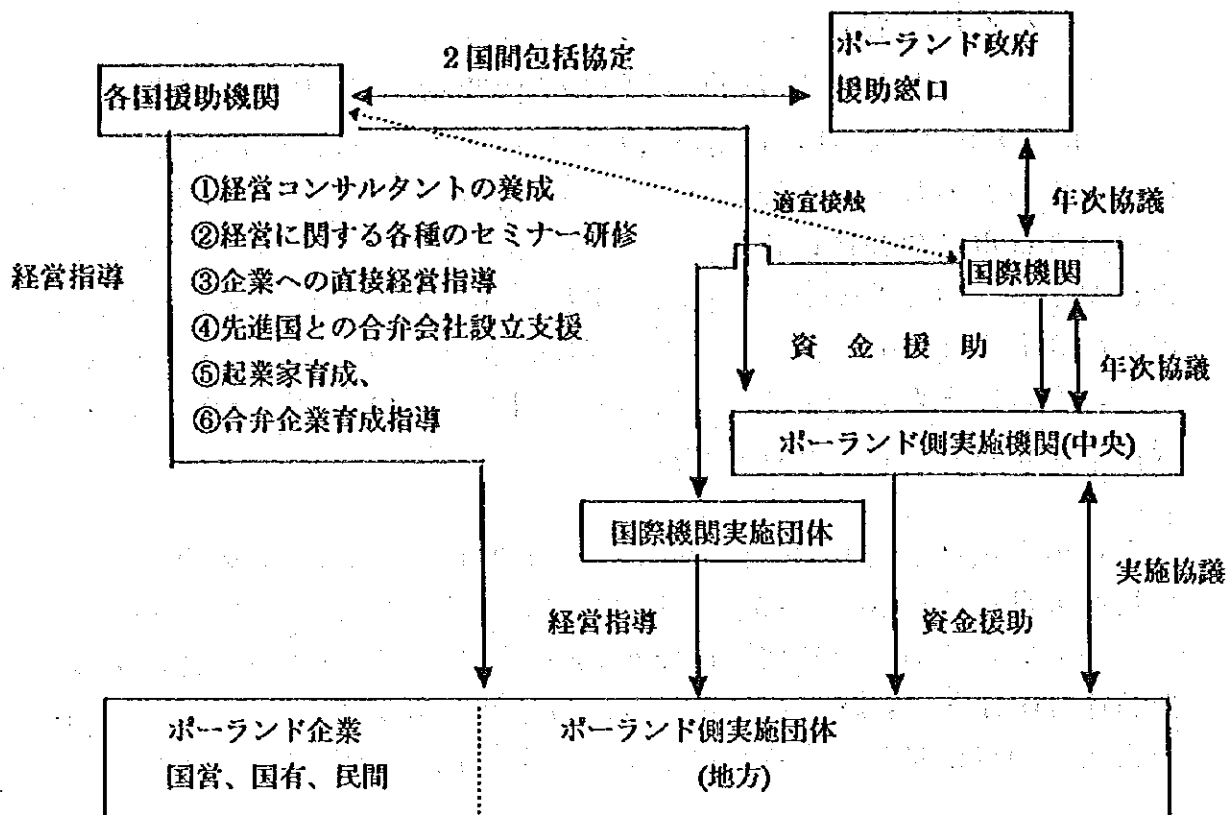
IV ポーランドにおける他の援助機関の動向

1. ポーランドにおける市場経済移行支援に関する援助概況

ポーランドにおける市場経済移行に関する援助は2国間援助、国際機関による援助と多数の援助機関が競って各機関独自の考え方で実施している。その内容は市場化経済に適応するための①経営コンサルタントの養成、②経営に関する各種のセミナー、研修の実施、③企業への直接経営指導、④先進国との合弁会社設立支援、⑤起業家育成、⑥以上の活動を支援する資金援助などがある。また、経営改善に関して、国有企業の民営化を援助する形と、民間小企業の育成とに分けられる。

支援の方法は、2国間援助の場合は各国独自に上記の活動の中から、各国の援助方針に基づき、2～3項目を選びだして直接自らの手で実施しているケースが多い。一方国際機関、PHAREなどはポーランド側の実施機関（産業開発庁(IDA)等)を通じて資金援助を行うケースが多かった。この場合実際の企業への援助は地方自治体の地域開発庁(RDA)が実施している。

ポーランドにおいては、市場化経済への移行は先進国からの支援が中心となり実施されている。そのために、その方法はそれぞれの援助機関の手法で行われており、また、ポーランド政府が決めた援助を受ける政策の下で実施されているわけではない。対象企業についても国営、国有の大企業から、零細小売業(イタリアの援助)まで、様々な規模の企業を対象にしている。以上の状況を図式化すると下記のようなになる。



この図の通り、実施機関として市場化支援を実施している機関は対中小企業については、ポーランド側の地域開発庁であるケースが多い。国有企業の市場化経済支援は、各国が独自に行う場合と、国際機関の実施機関が直接指導をしている場合と二通りのケースが見受けられた。

今回ポーランドで活動している14の援助機関等で、市場経済移行支援に関する活動の動向を面談により調査した。前回の予備調査の際に調査した機関を含めると17カ所になる。この内訳はPHAREに代表されるBUの活動、先進各国独自に実施している援助、世銀及びその関連機関、国連関連の機関、及びポーランド側で市場化経済移行支援を実施している団体である。

2. 2国間・国際機関等の援助動向

今回調査した機関を通じての共通点は、ポーランドに対する市場経済化支援を開発を途上国への援助と、その目的・形態とも全く異なるものとして行っている点である。一方我が国の援助も、移行経済の支援と目的は絞っている。政策アドバイザー型の専門家派遣、特設研修コースの開設と、従来の開

発途上国への援助とは異なるものであるとの認識のもとで、社会主義経済から市場経済への円滑な移行を中心として支援を実施している。しかしながら、援助を実施する迄のプロセスは、開発調査、専門家による技術援助、研修生の受入れのすべての協力に関し、基本的には事業団が行う開発途上国への援助の形態の中で実施している。

そのために、ポーランドにおいて他の機関の行っている援助と比べて、我が国の場合は実施までに時間がかかる状態である。今回調査した各機関の内、JICAと同様な性格を持つ機関であるUSAIDを始め、各国の機関とも、援助の形態は要請ベースに基づいていない。ポーランド側の援助の窓口である閣僚会議府援助局と包括的な2国間協定は締結しているものの、技術援助の形態は、その時点で最適なものを迅速に実施することに主眼を置いている。そのために、援助の結果は各機関共に、評価は実施しているものの、評価をまとめて、ポーランド側に報告書の形で提出していない。

その理由として市場経済への移行の変化が急速であり、従来の要請ベースで、慎重かつ完べきな援助を実施する準備期間をとるより、時宜に合った援助を迅速に行う方が、援助の効率が上がると、ポーランド政府・援助側双方とも、共通に認識しているためであると、思われる。援助の計画についてポーランド側と協議を実施しているのはPHAREのみであった。(その他、UNDPも予算規模の大きなプロジェクトは、本部と相談の上、年度計画を立て実行している。) ポーランド側も変化の速いことは十分認識しており、援助の効果は各々の機関で管理してもらえば良いとの態度が関係者の事情聴取から感じられた。

次に、国際機関の援助も含めて、ポーランド政府が設立した基金に資金援助を行い、ポーランド側の機関が援助機関と共同で、経営改善を実行しているケースが多く見受けられた。この場合、技術援助はポーランド側の実施機関と援助側の機関とが共同で、必要な専門家(主に経営コンサルタント)を選定し企業に派遣している。また、援助国側のコンサルタントが技術移転を実施し、ローカルコンサルタントの養成に心掛けているケースが多く見られた。

3. 各国の援助から参考にすべき事柄

今回の開発調査のS/Wの締結時に相手側からは少しでも早く調査を完了するように要請されたが、これも、ポーランド経済の変化の激しさを物語るも

のであろう。また、今回の調査は、日本政府が実施する資金援助に直接結びつくものではない。このため、今回の開発調査は、その目的を対象企業の具体的な業務改善と、今後の経営安定の施策を助言することに主眼を置くべきであると思われる。報告書は、もとより完全なものにしなければならないが、相手側に役立つ報告書にしなければならない。

分厚い精緻な報告書が出来たとしても、調査対象企業の経営改善に効果無ければ、本調査の目的に合致しない。そのため、調査期間中に、当該企業に適応出来る種々の業務改善施策の具体的な方法を、現場で指導する必要がある。その経験を通じて、カウンターパートは業務改善方法の実際を学ぶことができる。また、この指導した結果をマニュアル化して、報告書に加えることは、相手側から高い評価を得る、一つの方法であると思われる。

また、調査終了時にはセミナーを実施する事がS/Wで決められている。このセミナーを成功させるには日本側が講師を務めるばかりではなく、カウンターパートの参加を求める必要がある。調査期間中に、カウンターパートに対して、業務改善の経験をケース・スタディとしてまとめる指導を行い、カウンターパート自らが成果を発表する場を与える。これにより、成果を他の国有企業に広める効果が大きくなるものと期待できる。

本調査は単に調査報告書を作成するだけでは、その目的を達したとは言えない。調査終了後も現地で活用できる結果をもたらす調査を心掛ける必要がある。

4. 援助機関の活動実態調査

2 国間援助機関

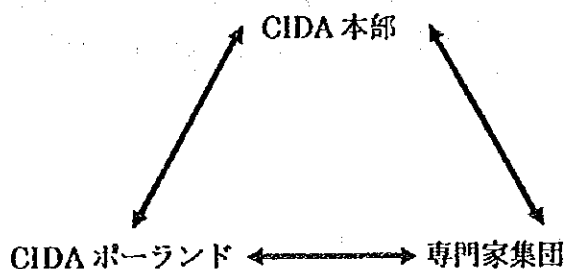
国別の援助方法と内容は様々である。共通して言えることは、援助国自国が持つ特徴を活かして援助を実施している点と、自国の企業のポーランド進出支援を行っている点である。(未調査ではあるが、イタリアが零細小売業の支援を実施しており、これにより、自国製品のマーケット開拓を同時に行っている様子である)。またヨーロッパの先進国は自国の安全保障の面からも援助を実施している。英国の場合、民主化支援として、Know-How Fundを設立して援助しているが、これは自由経済圏に東ヨーロッパ諸国を引き付けるために取られた措置と言えよう。

(1) カナダ国際開発庁：Canadian Embassy (CIDA)

1) 概要

ポーランドにおいて、CIDAは独立した事務所を構えていない。その活動はカナダ大使館に派遣されたCIDAの職員(参事官クラス)が担当して実施している。

ポーランドでのCIDAの活動は専門家が派遣されているが、その関係は以下に示すような図式で実施されている。



CIDAのポーランドに対する援助は技術協力に限られており、その予算は年間で約600万カナダドル程度である。アメリカ合衆国の1億2,000万ドル、PHAREの3億ドル等と比較して、他の先進各国より額は少ないが、効果的な技術援助を実施している。

カナダ政府の中央・東ヨーロッパに対する支援は1989年11月にポーランドとハンガリーで開始された。その形態は特別なプロジェクト方式による。現在までに、ポーランドで153のプロジェクトが実施され、その援助資金の額は4,000万ドル以上に達している(内食糧援助1,300万ドル)。この額はカナダ政府にとって、中央・東ヨーロッパ8ヶ国の支援の中で最大のものである。カナダ政府の主要な援助方針の到着点はポーランド政府の要望に沿い、ポーランドが民主的な市場経済の中で持続的な経済成長が可能である状態を作り出すことである。この目的を達成させるために、①民間企業の育成、②良い統治のための方策の強化(民主的政治の強化)に重点を置いている。。この両者は、国造りに密接な関係がある。ポーランドは民主的な制度の下で、市場経済化を達成した。今後はこれを基に、国力をつけて繁栄を図らなければならない。この目標達成がカナダの今後10年の援助目標である。

カナダはこの目標のために、技術協力と同時に既に約束している金額の範囲で資金援助も実施する予定である。また、カナダの貿易、投資を促進させるために援助を実施する予定である。特にカナダ企業が環境、電気通信、農

産品、その他カナダにとり重要なセクターに興味のある場合には積極的に支援する予定である。

以上を取りまとめると、CIDAのポーランドへの協力プログラムは次の3点に努力を払うものである。

- ・ 政府内の政策立案と決定を担当する官僚に、業務の透明性と数値を伴う計画性を持たせる訓練を用意する。
- ・ 公共の責任とされている、民主的なメディアの育成。
- ・ ポーランドNGO団体の支援、特に政府機関との密接な情報交換の重要性の認識を深める。

2) 調査結果

援助の主要重点セクターは、①農業、②教育・訓練、③民間企業育成、④民主化と良い統治、⑤地方主導を実施している。この内経営に関連する①～③の項目の内容は下記の通りである。

①農 業

- ・ モデル農場フェーズⅡ

Siedlce地方での4年計画のプロジェクトで1994年に開始。

総予算400万ドル

内訳 CIDA：230万ドル、カナダ農業：50万ドル、ポ側：120万ドル

- ・ ポーランド・ウクライナ・カナダ3ヶ国間農業プロジェクト

総予算853,000ドル 乳製品のサポーターピング・インダストリー育成

- ・ 馬鈴薯生産改良 (Potato Restructuring)

総予算678,000ドル 馬鈴薯の貯蔵状態の改良とそれによる農民の利益増大

- ・ リモート・センシング

総予算 577,800ドル 収穫予測、生産後のネットワーク作り支援

- ・ カナダ・カウンターパート基金

総予算 800万ドル 地方経済活性化支援 (簡易水道、電話、電気配電等)

②教育訓練

- ・ WSB/CCMS プロジェクト フェーズⅡ 総予算：184万ドル

カナダ経営学校協会(Canadian Consortium of Management School :

CCMS)とワルシャワ経済スクール(Warsaw School of Economics: WSB)は共同してカナダ式のビジネス・スクール(MBA)を開校する。1996年に38名の学生が登録。

・第2外国語教師訓練 フェーズⅠ／Ⅱ 総予算：177万ドル45人のカナダのボランティアが新設の8校の学校で英語を教育する。

・マーケティング・ツール フェーズⅠ／Ⅱ 予算総額：475,000ドル
カナダのGeorge Brown CollegeとCentennial Collegeが共同でワルシャワ大学ジャーナリズム研究所を支援してマーケティングの実技の21ヶ月訓練コースを設定するフェーズⅠとマーケティング教育の特別コースのカリキュラム開発のフェーズⅡに分かれる。どちらも市場経済化支援のプログラムである。どちらも本年9月までに終了するが、フォローアップが計画されている。

③民間企業育成

・カナダ・ポーランド起業家基金 総予算：3,200万ドル

この基金はカナダ政府によって寄付された。1996年から2002年にかけて競争原理で選択されたカナダ企業により運営される。その目的は中小企業の育成である。計画によれば、選ばれた地域で小企業、中企業に信用を供与する、更にポーランド財政機関と経営コンサルタントに経営関係の訓練を提供する。またカナダとポーランドの合併企業に財政支援を行う用意もある。

・工業経営トップ開発 総予算 31万ドル

カナダの企業Eduplus Inc.とポーランド産業開発庁(IDA)が共同で25人の企業トップを15ヶ月間その能力向上の研修を行うプロジェクトである。これにより、研修生は顧客第一の市場経済の原理を学ぶ。

・ポーランド・ビジネスコンサルタントサービス(PBAS) 総予算45万ドル

このプロジェクトはCIDAにとりPBASへの3回目の貢献である。
この基金で前期PBASのコンサルティングサービスの向上を図る。

・民間航空支援プロジェクト 総予算 120万ドル

ポーランドの国営航空会社LOTの民営化に関しては、エアカナダ、ニュージーランド航空、アルゼンチン航空の民営化を経験した専門家を招聘し、LOTの民営化計画の検討と具体的な民営化案の立案に参加させている。この検討の中から、航空スタッフの強化が指摘されると、LOTの航空券を手配して、訓練生をカナダに派遣し、必要な教育訓練を実施する。航

空飛行のシミュレーションのように、高度な技術を必要とする機材は高価であり、1民間航空会社が維持するには負担が大きい。したがって、機材の有効利用を図るとすれば、訓練生をカナダに連れてゆき、訓練する方が、教官のポーランドへの派遣も必要なくなり、効果的な技術移転が実施できる。

・ 起業家訓練 総予算：95万ドル

カナダの連邦単科大学Thunder Bay College がポーランド民営化センターと共同で起業家育成のために設けた訓練コースである。訓練の内容は起業家精神の養成にある。このコースのポーランド側のカウンターパートは民営化センターは全国8ヶ所の研修センターで、このコースを実施した。最近、ポーランド側のカウンターパートが民営化センターからTomaszow Mazowieckiの起業家インキュベーターに移管された。

・ 全国会議所支援計画 総予算：125,000ドル

カナダ・ケベック州のNotaires 会議所とモントリオールのNotaris Blouin社が共同で実施するプロジェクト。その内容は各種会議所運営のための標準的な商業契約作成を援助するものである。これら作成された契約書類は印刷されて全国に配布された。

・ REE東欧ヨーロッパ・ルネッサンス 総予算75万ドル

ポーランドにおけるカナダ企業の合併を支援するプロジェクト。外務省と中央、東ヨーロッパ通商開発部(RBT)が基金を管理している。ポーランドではREEは今年度21プロジェクトを実施している。

以上見てきた通りCIDAの技術援助は援助のニーズをまず調査し、必要となれば、直接企業に対して援助を実施している。この援助対象企業は国有企業だけでなく、民間企業でもかまわない。個々のプロジェクトを効果的に進めるために、起業家訓練のプロジェクトでは、12モジュールの経営訓練計画を作成し、1年間の教育訓練を必要な企業に実施している。

カナダ政府は種々のプロジェクトを通じてポーランド側に技術協力を実施している。それらの中には大学間(ワルソー経済大学、カリガリー大学、モントリオール大学)の協力を通じて、会社経営の基礎知識として必要な会計制度についても取り上げ、その訓練も本年度より実施している。この訓練用の会計制度と用語集を一緒にした教科書を手に入れたが、社会主義計画経済から市場経済移行期に必要な項目を多く含む示唆の多い教材であった。

CIDAこのような援助のプロジェクトは私企業援助のみならず、農業、地方産業活性化、政府計画立案、民主化支援、教育と多岐にわたっている。個別の援助プロジェクトが3年を経過すると専門家を招き、その成果の評価を実施し、必要な助言を対象企業に実施している。これら活動全般について、ポーランド側に提出している報告書はない。CIDAの援助は実質的な効果を大切にしており、紙に書かれた成果品は必要ないとの考えが強く見受けられた。この事実は、カナダ政府が開発途上国に対する技術援助と旧社会主義国家に対する援助は別個なスキームとして取り扱っているからであると類推された。ポーランドにおいてのCIDAの援助は、ポーランド政府側からの要請ベースではなく、CIDA独自の判断で実施していると見受けられた。

(2) ドイツGTZ

1) 概要

GTZの活動は技術援助に特化している。農業関係他インフラストラクチャーに関連する事業は別途実施しており、これらの情報はドイツ大使館を訪ねる必要がある。したがって、今回はポーランドにおいてドイツの実施する技術協力について情報を得た。

Thun GTZポーランド所長から開口一番出てきた言葉は、「ドイツとポーランドはカルチャーが共通している」であった。その言葉の通り、国境を接している国に対する援助は両国の企業経営者の便宜を図ることを最優先している感触を受けた。

GTZの旧社会主義国経済から市場経済化に変化する状況の認識として、現在西側先進国で採用されている市場経済が東欧諸国の変化に対応する万能薬であるとはしていない。ただ、社会主義の通弊であった、超中央集権的なシステム(最後のソ連大統領であったゴルバチョフは釘の1本まで中央で管理するシステムであり、これでは経済は発展しないと断じていた)では、分権化した民間企業中心の経済システムには不適合であり、経済の活性化のためには、計画経済よりは市場経済のほうがより有効であろうとしている。

この考えがGTZの基本的な考え方であり、それを念頭に置き、様々な援助活動がポーランドで展開されている。これらの活動は更に、国境を接している国として、自国の安全のためにもなる、経済支援活動を実施している。

2) 調査結果：活動状況

GTZのポーランドにおける活動は92年4月から開始されている。援助の主体は中小企業育成に特化しており、既に160の民間会社を6地方で実施した。この援助を実施した地方はWarsaw/Lodz, Krakow/Katowice, Bialystok / Suwalki, Wroclaw とKaszalinである。指導を受けた企業の内、最初の2地方の70%は健全な経営を継続している。第3の地方は間もなく、そのレベルに達するが、最後の2地方はいまだに次項で述べる技術指導(コーチングサービス)を実施している。

このコーチング・サービスに代表されるようにポーランドにおけるGTZの活動は経済移行期の民間企業の育成に重点を置いている。その活動は、社会主義経済の弱さを分析し、中央集権での計画主義、競争力のある市場の欠如、企業の決定の遅さ、企業の経済効率の悪さ、またそれらの複合した、マクロ・ミクロ両面での経済知識の欠如への対応である。これらの欠陥を是正し、新しい活力に富む、市場化経済実現のために、GTZは目標を明確にし活動を展開している。

総合的な民間企業の振興のためのアプローチは、東欧、CISの新独立国家すべてに実施しているが、各々の国の状況に応じて、具体的な活動を決めており、ポーランドの場合はコーチング・サービスである。基本的な企業支援のコンセプトは下記の通りである。

- ・ 起業家の育成を図る。そのため現在の小企業を支援する。市場経済の適応できるノウハウを与え、企業経営の改善を図る。
- ・ 中小企業の活力を阻害する社会的な制約がある場合は、制約を克服する支援を実施する。
- ・ 収益性改善の必要のある国有企業について、収益性確保のために民営化を促進する。

GTZはこのコンセプトの下で企業支援を実施しているが、協力相手として、最も重視している社会的な状況はマクロとミクロの間にあるメソ・レベル(Meso Level)の機関である。このレベルは中央政府の立案するマクロな政策を実行する立場にあり、ミクロな企業レベルの活動を束ねて、一つの道付けをするのには、最も重要な地位を占めている。したがって、ミクロレベル

での市場化移行への問題点の洗い出しと、民営化支援の方針が打ち出された場合、個々の企業を統一とれた形で指導するために、GTZの方針がメソ・レベルで採用出来るか検証する必要がある。効率の良い支援を打ち出すのには、被援助機関との調整が不可欠である。

ちなみに、ミクロレベルで分析する個々の検討課題とする活動項目は下記の通りである。

- ・ 起業家能力を強めるための基本的な中小企業向けの研修。この研修のコンセプトは世界的に紹介され、成功しているCEFB: Competency based Economies through Formation of Entrepreneursによる。
- ・ 企業を始めるための研修、助言
- ・ 企業経営のあらゆる分野(経営、調達、生産、販売)の助言
- ・ 中小企業による輸出増進
- ・ ローカル・経営コンサルタントの質の向上
- ・ 国有企業の民営化支援
- ・ 民営企業の近代化のための外国との合弁企業の推進

これらの項目から必要な支援項目を選びだし、被援助機関がこれらの項目で対応出来るか検討し、具体的な援助の方針の最終結論を導き出している。これを実行するには健全なメソ・レベルの存在が重要である。そのためにGTZは企業の集合体である国と企業との中間に位置する団体(例えば商工会議所等)の支援も実施している。

上記の技術的な支援の他に、GTZは財政支援についても援助を実行している。GTZの解釈では、経済の移行期にある国々は2つの大きな金融経営問題に直面している。それは、まず企業が新規投資を計画しても、自己資金が皆無であること、次に金融制度が未だ市場化経済を扱うのには余りも弱すぎることである。こうした状況の中では、まず第一に銀行の機能強化が必要である。GTZのこの面に関する支援は、企業とそれを支援する機関が、持てる力を合わせて、可能性のある金融機関を探し出す。GTZは、その2つを結びつけ、経営上の助言を双方に実施する。場合によってはドイツの金融機関とこれらポーランドの金融機関を結び付けて、金融支援をドイツ本国から実施する場合もある。

以上の各分野の協力をまとめ、GTZは下記のパッケージになったサービスを実行している。

- ・ 経営理念の開発のための経営コンサルタントプログラム
- ・ 経営改善プロジェクトの立案と、成果の分析
- ・ プロジェクトの実施
- ・ プロジェクト実施後のバックストップ
- ・ プロジェクト実施後の研修の続行

コーチング・サービス

GTZはポーランドにおける中小企業の育成のために「コーチング・サービス」と称する中小企業支援を実施している。この活動は1992年より、GTZとポーランド商工会議所により実施されている。このサービスは経営指導が主体であるが、ポーランド人の経営コンサルタントの育成も実施している。

GTZはこの技術援助を通じて、9人のドイツの経営コンサルタントがポーランド人の経営コンサルタントの育成につとめた。その結果、45人のポーランド人のコンサルタントが誕生し、現在はGTZを離れて独自の活動を展開している。これらコンサルタントは英語も堪能で、外国のコンサルタントと共同の仕事が出来る集団である。Thun所長は今回のMIBLECの調査に関して、これらコンサルタントを自由に雇用してもらいたいとの意向を持っている。その雇用の際には、GTZの了解を得る必要は一切ないとのことであった。

実際にローカル・コンサルタントの指導を求める中小企業は多い。GTZは選定の基準をつくり、従業員20人～150人の企業を優先的に選択するようにしている。援助を求める企業は直接申込みがある場合もあるが、通常は商工会議所を通じて紹介される。

現在技術指導のプログラムはGTZとポーランド商工会議所(KIG)との共同で実施されている。この事業はドイツ政府とポーランド政府(商工省)との間の2国間協定に基づき実施されている。これはドイツ政府の実施するポーランドに対する技術支援(Advisory Programme)の一環である。技術支援プログラムは両政府により評価が実施され、その結果、1997年3月まで延長される事が決定している。しかしながら、他の機関が行っているような膨大な報告書を作成する作業は実施していない。効率良く具体的な成果が出て、民間

中小企業が健全に育成されれば良いとの考えである。したがって、政府との協議も実質的な問題を取り上げて検討している。

GTZはこの他にコーチング・サービスの一環として、輸出振興の活動も行っている。このために、ドイツからのパートナーとなる企業の探しだしも行う。

以上の通り、GTZの活動は民間中小企業育成に特化しており、ローカル・コンサルタントの育成など具体的な成果をあげている。ドイツ政府はこの他に農業関係の支援も実施しているが、この分野はGTZではなく、ポーランドでは直接ドイツ大使館が実施している。

(3) アメリカ国際開発庁：

United States Agency for International Development (USAID/
Warsaw)

1) 概要

ポーランドにおけUSAIDの活動は1991年より開始されている。この活動は、USAIDの開発途上国に対する援助と異なり、USAIDが実施する案件の他に各省庁、及び民間ボランティア(PVO)が直接実施する案件も扱っている。USAIDの支援項目は、①農業 ②民主化支援(PVO活動を含む) ③環境・エネルギー・科学④保健 ⑤住宅 ⑥人的資源・研修・教育 ⑦民間セクター・経済活性化に分かれている。また平和部隊も400人ほど派遣されており、主に、英語教師、地方自治体での中小企業指導、環境保護関係のアドバイザー業務についている。

2) 調査結果：活動状況

今回の聞き取り調査は前項の⑦民間セクター・経済活性化を中心に実施した。企業経営に関する支援は、当初国営企業のリストラクチャリングに関わった。例えば、国営航空会社LOTの機内食ケータリングサービスや、家具工場の指導などを実施した。その後、アドホックな活動から、よりシステムティックな効果的な活動を実施するために重点産業セクターを選択した。まず、軽工業の皮革、縫製等を援助の重点産業としたが、現在は要注意の産業、(化学、オイル、造船、石炭、鉄製品等)に重点を置いている。これらの産業は従業員の数が多い。

技術援助は93の異なる項目の訓練計画を作成し実施した。活動実績は3ヶ月ごとにレビューして改善点があれば変更する。技術移転の実際は①企業にコンサルタントが一定期間常駐して指導するケース、②ある地区の数社をまとめて訓練を実施するケース等、その地区の実状に一番合致したものを提供している。訓練は階層別を実施しているが、マネージャークラスに関しては、ごく、初歩的な経営の基礎、経営計画作成手法など、従来の社会主義計画経済の国営企業にはなかった経営知識を植え付けることから始めた。現在はその時期を終わり、より高度な経営手法の技術移転にさしかかっている。この時期になると、各企業に個々に指導したほうが効率が良いので、後述する様々なソースから専門家を集めて企業ごとの指導に当たっている。

専門家のソースとしては、まず、シルヴァーボランティアがある。彼らは無料の奉仕であり、企業が航空券と宿舎を用意する。USAIDはボランティア派遣に掛かる世話をするだけである。第2のソースとしては、米国の大会社に援助のスポンサーになることを要請し、専門家を会社の経費で派遣してもらう。その場合、受入先は宿泊の便宜を与える。この会社から出向した専門家は、派遣元の会社の宣伝をすることは認められている。この専門家は主に、ポーランド企業とアメリカ企業とのインターフェースの役割を担う、ビジネスサポートセンターなどの機関で技術移転に従事している。

第3のソースは若いMBA取得者(ビジネススクールの卒業生)をUSAIDが契約して雇用してポーランドに派遣する。彼らは個々の企業に入り、1~3年間企業の業務改善に従事する。

第4の形態は、固有技術の専門家が必要となる場合に採用される。例えば、食肉加工の技術の専門家がロシアで技術移転に従事しているとすると、彼は時間を作りポーランドの企業に入り、短期的に技術移転業務を行う。そして、企業に業務改善の指示を出してロシアに戻る。その後、ある一定期間経過した時に再び、ポーランドの企業を訪問し、指導結果の実施状況をチェックする。

このように、専門家のリクルートは様々であるが、USAIDの政策は納税者からの資金を出来るだけ有効に使用することである。そして、相手側の企業に役立つよう、援助実施開始までの期間を出来るだけ短縮するようにしている。現場の業務を重視するため、ポーランド側には個々の報告は実施してい

ない。ポーランド側も迅速な援助については暗黙の了解をしている。開発途上国では常識であり、かつ必要である要請ベースの事業はないとの事であった。

最後に印象的であった説明は、USAIDは開発途上国援助と旧社会主義国の援助は全く別のスキームで実施していることである。このことは概要でも記した。更に、これらの旧社会主義国の国々をNISと表現していた。NISとは Newly Independent Statesの略であり、通常ソヴィエットが解体して出来た CISの国家をさす言葉であるが、USAIDの担当官はこの言葉を東欧諸国にも適応していた。この事からも理解できるように、ポーランドへのUSAIDの援助は開発途上国への援助とは性質を全く異にしているものであった。

(4) スウェーデン国際開発庁：SIDA

Swedish International Development Agency

1) 概要

社会主義経済が崩壊した後、スウェーデンの援助機関であるSIDA (Swedish International Development Agency) は、その組織の中に「中央、東方ヨーロッパ部」を設置した。ストックホルムには25名のスタッフが活動している。この機関は旧社会主義国の内、スウェーデンに関係が深い地域に技術援助を行うことを目的としている。SIDAが援助対象として第1に優先している地域はバルト3国、ポーランドと北西ロシアである。更に、ウクライナ、ベラルーシ(白ロシア)とCISの各国が今後援助対象として浮上してくる可能性がある。そして、その他の東欧圏のEU-PHAREプログラムの実行されている国々(チェコ共和国、スロバキア、ハンガリー、スロヴェニア、アルバニア、ブルガリアとルーマニア)とは、ある種の援助の対象になっているが、現在までの所は活発な活動を実施していない。

2) 調査結果：活動状況

ポーランドにおいては、当初は中小企業振興の援助を実施している機関との協調で援助を開始した。その後、閣僚会議府 (Council of Ministers) の援助調整局と協議の上、年度の計画を作成し、95年7月から正式な活動を開始した。

SIDA本部の決定で、中東欧諸国の援助は運輸、資源のリサイクル、交通安全、環境、エネルギー等に特化して実施することになった。SIDAのポ

ーランドにおける援助もこの基本線に沿って実施されている。技術援助の内容はスウェーデン本国における研修が主体となっている。これは各セクターの活動がポーランド人により自立して実施できるようにするためである。現在まで、30コースに150人以上がスウェーデンに送られて研修を受けた。訓練コースの実施は次のプロセスで実施される。

スウェーデンの大学、研究所、研修センターなどが独自に開発したコースを実施する際に、SIDA本部が情報を把握して、各国のスウェーデン大使館に連絡する。

大使館は希望者を募り、派遣する氏名を決定する。

派遣の決まった訓練生は自己の負担でストックホルムとポーランド間の往復航空運賃を負担する。

スウェーデン側は研修生が本国に到着した後、研修期間が終了するまで、研修生の滞在経費を負担する。

コースは環境、エネルギー、健康管理、工業、社会科学、通信、運輸などの分野に分かれており、各分野に1～2コースの訓練が準備されている。

以上が技術援助活動の概要であるが、投資に関しては、ヘルシンキにあるノルディック投資銀行 (Nordic Investment Bank) が亜炭 (Brown Coal) 電話網拡充などの投資に関連している。資金供与の面でもSIDAの活動は現場に重点を置いている。環境・水基金 (National Fund for Environmental and Water Pair) 等にも積極的に貢献している。

これらの活動について、SIDAは年度ごとの計画はポーランド側のパートナーである閣僚会議府の援助調整局と連携を取りながら、実施している。この活動に関する資金はすべてスウェーデン国会の審議を経て、40億sekが3年半に渡り支出されることになっている。この内SIDAには95年から98年までの間に17億sek が割り当てられている。

なお、ポーランドにおけるSIDAの活動はスウェーデン大使館が実施しており、SIDAの事務所はない。これは他の対象国でも同様である。SIDAの使用している東欧の工業を表現する用語として、Russian Military-Material Industryと表現しているのが印象的であった。

(5) 英国ノウハウ基金：British Know-How Fund

1) 概 要

British Know-How Fundはベルリンの壁崩壊と同時に当時の英国首相マーガレット・サッチャーにより英国ODAと財務省が資金を拠出して創設された。旧社会主義国の民主化の手助けをすることに主眼がおかれている。主な援助は民主的な社会建設及び、自由市場経済意向へのプロセスの支援である。本基金は、主にイギリスから技術協力に必要な機材を購入し、専門家(経営コンサルタント)を雇用して実施されている。

2) 調査結果：活動状況

ポーランドにおける活動は、英国大使館に担当の2等書記官がおり、すべての事業を監督している。活動は当初生産性向上のために、中規模の企業20社を選択して企業経営指導を実施した。このプロジェクトには当初UNIDOも関係していた。その後方針を変更して、財政支援の強化を打ち出して、国有銀行の精算に協力した。

経営関係の援助に関しては、地方経営センターを基金で設立し、その指導に当たっている。このセンターはルブリン、ウッジ、グダンスクにあり、その外にウィルコロポロスカにビジネススクールがある。これらを支援するために、英国Know-How FundはStabilisation Fundを設立し、1億2,000万ポンドの基金を拠出した。この基金は各対象の地方に7,000万、2,500万、1,900万、600万ポンドづつ各センター、スクールに分配された。ビジネスセンターを通じての経営技術はベーシックなものに限られている。今後もこの方針は変えないで援助を実行する予定である。今後の計画として、銀行の民営化に協力してゆく予定を持っている。

これらの4地方経営センターはポーランドの新しい市場経済化に対して必要な訓練を実施している。4センター共にイギリスの大学、経営コンサルタントと密接な関係を持っている。すべてのセンターの目的は経営実務について地方の能力を向上させることである。各々のセンターは地方の特殊性を活かした活動を実施しているが、共通して各地方の企業に負っている責任は下記の通りである。

- ・質の高い研修の継続しての提供：これは短期、長期のプログラムにより実施されるが、長期的には研修生がMBAの資格が取得できるように組まれている。
- ・人材開発と経営改善に必要な援助、そのための個人と企業への支援：研修とコンサルタント・サービスは個人、企業、公共機関にも実施される。

- ・ビジネス界において、地方企業のパートナーシップの強化：そのために強固で効果的な関係の構築を図る必要がある。各センターは地方と全国のビジネス界にとって重要な機関になる必要がある。
- ・ポーランドにおける経営教育開発の指導的役割の確立：センターはポーランドの各種経営関係の研修機関の指導的な役割を果たし質の高い経営関係の教育訓練確立に努力する。

以上の項目からも理解できるように、British Know-How Fundの市場化経済移行支援は地方ビジネスセンターの支援に特化している観がある。

(6) フランスーポーランド基金：Foundation France-Pologne

1) 概要

フランス政府のポーランドに対する援助はフランスーポーランド基金を通して実施されている。同基金は4,000万フランの基金で実施された。重点分野は市場経済移行期の経営者訓練としている。そして、特定地域(ルブリンとウッジ)、特定分野(銀行、医療、金融、法律等)を選定してきめ細かな援助を実施している。現在はNGOを通じた活動とも一体感を持って基金の活用を図っている。同基金はポーランドの他はハンガリーにのみ事務所があり、民営化支援のための諸活動を実施している。

2) 調査結果：活動状況

活動の重点として、経済改革における経営者訓練コースを29コース開設している。既にまた援助の対象を特定の区域(ルブリン、ウッジ)特定分野等において援助を実施しているとの事である。既に1,000人以上の企業幹部の受講生が研修を終了し、その学んだ知識を実際の経営に活用している。このコースの質は学位卒業生対象の修士コース程度である。また経営幹部以下の若年管理層にも研修を実施しており、450人の研修生が、フランス工業大学のカリキュラムを履修した。今後更に6,000人の経営者に研修を続行してゆく予定でいる。

コースの主なものは下記のとおりである。

- ・工業再生のための工業システムコース：経営革新講座他合計4コース
- ・食品加工業の経営と市場開拓コース：農産食品経営コース他合計3コース
- ・企業経営コース：企業管理能力開発コース(ウッジ、ボツナム、ルブリン)
技術者のために企業経営他合計9コース
- ・銀行・金融コース：銀行経営他合計5コース

- ・情報処理技術コース：テレコミュニケーション技術他合計4コース
- ・政治科学コース：政治学実習コース他合計2コース

以上の通り、フランスの援助は他国と比較して、細かな分野まで入ると同時に、自由経済の社会で、現在いかなる経営が行われているか、それを研修生に知らしめるコースが多い。一例として、コースの中にヨーロッパの経営科学等、ヨーロッパから始まる研修コースが多数ある。

(7) The Investment Fund for Central & Eastern Europe (デンマークの援助機関)

1) 概要

当団体はデンマーク政府が実施する旧社会主義圏の東欧諸国に対する財政支援のために設立された機関であり、DANIDAから分離独立した機関である。当機関の任務はデンマークのポーランドに対する投資家とポーランド側の受皿となる企業を、お互いに良いパートナーとして結び付け、新規企業を彼らが設立する場合、必要に応じて財政支援を実施する団体である。具体的な財政支援はデンマーク企業とポーランド企業の新たに設立する合弁会社に30%を限度として投資を実施する。他国の合弁企業及びポーランド起業家のみの投資には一切関与していない。

2) 調査結果：活動状況

この事業を実施するための年間の予算はデンマーク側で用意している。ポーランドの現地事務所のスタッフは秘書を入れて、3名の陣容である。当事務所の任務は円滑な事業の遂行であるが、現在約50社の合弁企業に出資している。その役員会が開催される度に、所長と担当官の2人の内のどちらか出席し、投資している会社の業績をチェックしている。

このように同財団の役割は投資した企業のモニターを行うことと、新たな合弁企業を起こす、プロモーターの役割を有している。なお、同基金はデンマークとポーランドの合弁企業にのみ供給され、他の企業に供給されることはない。その業務の主体は投資を通じての財政支援であり、投資企業の経営改善のための指導は、同じ建物に位置する、世銀の機関である Polish Business Advisory Service に委託して実施している。この事業は前述の通り、デンマークの援助機関 DANIDA から分離したものであるが、旧社会主義国の企業が市場経済に移行した後は活動を停止する予定である。その時期は

今から、12年～15年は先の事と予想している。

投資に際しての企業の選定は、デンマーク側の企業からの要請が最も多いが、中にはポーランド側が商工会議所を通じて、デンマーク側のパートナーを求めてくるケースがある。その他、既に双方合弁相手が決まってから資金要請がある場合もある。いずれのケースも投資前に、コペンハーゲンから専門家が来て、事業の計画をチェックして投資の可否を決定する。

デンマーク政府はポーランド政府と2国間協定は締結している。しかし、投資先の会社は民間企業に限定されており、国有企業の民営化には一切関係していない。事業開始前に、商工省と協議はしたものの、本事業を担当する、ポーランド側の政府機関はない。すべての事業はデンマーク側独自に実施しており、ポーランド側への報告は実施していない。

投資を希望するセクターはデンマークが農業の盛んな国であるにもかかわらず、農産品加工の企業は少ない。これはデンマークの農民が、非常に高品質の製品を生産するが、外国に出て行き事業を起こす程の起業家精神は持ち合わせていないためと同財団は推測している。主な投資先は、建設材料業である。なお、同財団の活動はポーランドが中心であり、ほとんどポーランドだけと言っても過言ではない。他の旧社会主義国には常駐の事務所を設置していない。これは、デンマークの企業がポーランドには関心を示すが、他の国へはの投資意欲がないためである。

国際機関

ポーランドにおける国際機関の活動はPHAREに代表されるEUの援助と世銀、ヨーロッパ復興開発銀行等の特定プロジェクトに対する投資、国連機関の種々の技術援助活動等に分けられる。なお、援助機関の活動全体を理解するため本項には予備調査報告書に記載した調査結果も再掲載した。

(8) 世界銀行：World Bank, Poland (予備調査記載分)

1) 概要

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、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事である。

2) 調査結果：活動状況

- ・ 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行い、実行する。また、その場合に必要資金の援助を行う。
- ・ 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対する貸付金は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% 構造調整貸付け金39% (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ウムに対して、世銀は主要貸付機関 (Initial Funding) となるとの説明を受けた。

(9) ヨーロッパユニオン：EU-PHARE(予備調査記載分)

1) 概要

PHAREはヨーロッパユニオン(BU)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。

2) 調査結果

PHAREのポーランドにおける事務所は管理機能だけであり、実際の国有企業リストラクチュアリング関係の援助業務は後述のIDA(産業開発庁)に派遣されているPHAREの専門家により実行されている模様である。

PHAREのポーランドでの活動は1991年より企業リストラクチュアリング、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企業リストラクチュアリングと②民営化支援であり、両者は別個に実行されたが、その調整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開始し、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。具体的な援助活動は、IDA等に委託した形態を採用しており、PHARE事務所はEUの援助機関のポーランド事務所の性格をもっている。したがって、予算の分配、ポーランド側への配分等には関与するが、実質的な援助活動は実施していない。業務の主体は年度の予算の作成、大規模プロジェクトの調査の際、EU本部から派遣される専門家集団の世話など、事務的な業務が中心である。

(10) 欧州復興開発銀行：

European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)

1) 調査結果：1996年の活動状況

EBRDのポーランドに対する支援は援助対象国の中で、ロシア、ハンガリーに次いで3番目に大きな貸出し先である。EBRDの全事業量の10.4%の規模である。3月12日に決定された計画によると、9億2,200万ecuがポーランドに割り当てられた。これは民間銀行のシンジケートで拠出される2億2,000万ecuを加えると概算11億4,400万ecuの資金量になる。これにより、40億ecuのコストのかかる投資が実現する。この資金は民間企業に90%、公共投資に10%割り当てられている。11.44億ドルの事業種別の割当ては下記の通りである。

・合弁会社への投資割当て(Fiat 等)	30%	
・銀行株の買取りと銀行への貸出し	20%	
・持ち株基金(Equity Fund)	6%	7,000万ドルを24社に
・民営化計画支援	15%	
・公共投資資金(鉄道、道路、電力等)	28%	

これらの投資、貸付け等の新規案件についての調査は英国に駐在する専属のコンサルタントに依頼して実施している。EBRDの事業は純粋な金融支援であり、世銀が実施している、貸付けのための調査は、専属コンサルタントが必要に応じてロンドンから現地に入り実施している。

(1.1) 国連開発計画：United Nations Development Programme (UNDP)

(ポーランドにおける国連機関の活動概要を含む)

1) 概要

ポーランドにある国連機関の活動はFAO他、UNDPも加えて、12機関が事務所を持ち活動している。今回の調査はUNDPのみ実施した。ポーランドの中で市場化経済移行支援の投資促進センターはUNIDOが担当している。UNDPのこの面での活動は5ヶ年間のCountry Programmeの現在が第5年(第5次)に相当しており、市場経済支援を実施している。UNDPポーランド事務所は現在所長とプログラム・オフィサーの2人の派遣された外人スタッフの他、数名のローカル・スタッフにより活動が進められている。

2) 調査結果：活動状況

ポーランドにおいて、12の国連機関が活動している。その活動状況は下記の通りである。

・FAO：技術協力プログラムが進行中である。農業経営講座など、継続プ

プロジェクトは7件、本年度よりの新規プロジェクトは獣医師に対するバイオテクノロジー等2件であり、その総予算は継続分と新規分合わせて1,373,000ドルである。

- ・ GEF : Global Environmental Facilityのポーランドにおける活動として、2つのプロジェクトを実行中である。総予算は721,000ドル(他機関からの分担金を含む)である。実行しているプログラムは地方政府とタイアップしたNGOの活動強化と生物多様性のデータ管理である。
- ・ ILO : 成人訓練開発、雇用サービス改善、旧社会主義国の地方経済開発、雇用のための情報ネットワーク、経営コンサルタント養成の5プロジェクトを実施中である。本年度の総予算は150万ドルを超えている。
- ・ UNDCP : 麻薬取締り犬養成、慢性アルコール中毒症防止の2講座を開設その予算は34万ドルである。
- ・ UNDP : 17プロジェクトで環境、HIV、NGO開発、女性、地方公共団体経営、小規模工業経営、人的資源開発、社会セクターの8分野で実施。総予算は約650万ドルである。
- ・ UNESCO : 調査活動を中心に13プログラムが進行中である。その調査にはヨーロッパの多言語地区、地方一体化の根源、非ヨーロッパ国の文化と言語など多くの多民族国家を抱えるヨーロッパの問題を抽出した調査が目立っている。
- ・ UNFPA : 人口計画と母子健康管理の2プロジェクトが進行中、このプロジェクトはポーランド政府と共同で実施している。経費はコスト・シェアリング方式であり、UNFPAが781,000ドル負担し、ポーランド政府は10,800ドルと経費全体の12%を負担している。
- ・ UNHCR : 政府、NGOとの協力を中心に駐在オフィサーは難民問題に関するポーランドの関心を高める活動を実施している。1996年の活動予算は25万ドルである。
- ・ UNICEF : ユニセフ・ポーランド委員会の年次報告書を手に入できなかったため、詳細は不明である。
- ・ UNIDO : 個別企業に対する経営改善プロジェクトと全般的に経営改善のための経営改善援助、品質保証援助、投資フォーラムの開催などのプロジェクトを実施している。予算総額は161万ドルである。
- ・ WHO : 駐在オフィサーWHOヨーロッパ事務所とポーランド政府の間で取り決めた事業の適切な実行を指導している。これらの活動にはポーランド政府とWHOとの合同活動のモニターや、WHOの刊行物がポーランド国内にくまなく配布されているかなどチェックしている。またヨーロ

ヘルス・プログラムで決められ技術援助が適切に実施されているかのモニターもやっている。

・WMO：衛星電波を使用した天気予報システムが世界的に普及してきている。その技術を含むソフトウェアのポーランド導入を企画したプロジェクトを、実施中である。

3) UNDP の経営関係に関する活動

UNDPの活動は当初民営化支援を計画したが、この計画は挫折した。それに代わる形で、Business Incubatorが企画された。この支援は成功裡に進行している。このプロジェクトはボツナムの商工会議所を通じてBusiness Incubatorを育成している。大学の中にIncubator Centreを設立したので、技術的な支援もボツナム大学から受けやすく、現在順調に稼動している。その他、国連関係ではUNIDOの支援でクラコフ、キエツ、ノバフタの3カ所にIncubatorが設置された。

これらの運営主体はRegional Development Authority、商工会議所など多様である。現在具体的なIncubator支援はIncubatorのManager Trainingを米国のコンサルタントに依頼して実施している。この活動はUNDPがコンサルタントを雇用して実施しているが、その他の活動に関してはUNDPはFounding Agencyの役割を持っている。つまり、Incubatorの実施団体に資金的な援助を与えている。

Incubator以外での市場化経済支援では、グダンスクのCredid Union (信用組合) の人材育成Projectがある。グダンスクでは、この他にUNIDOが企業ロータスを作り、このデータで大手企業とのつながりを持たそうとしたが、現実には理想通りには機能していない。

以上の事業についてUNDPと援助を受けるポーランド側との関係は、ポーランド政府の閣僚会議府の援助局、及び対外経済協力庁と連携を取って、事業を推進している。そして、Country Programmeに沿って事業を展開している。

各プロジェクトには、そのプロジェクトの性格に応じて、ポーランド側のカウンターパートのホストMinistryがある。UNDPとしては、ポーランド側の努力を支えることに重点を置いている。したがって、どのプロジェクトに

もポーランド側の国としてのコミットメントが必要である。この援助の仕組みは市場経済支援を実施している他の旧社会主義の各国でも同じである。すなわち、各プロジェクトはUNDPと各国政府が基金を作りプロジェクトを実施する。一方低開発途上国(LLDC)を含む、開発途上国では、資金はUNDPだけからとなる。したがって、国連機関の旧社会主義国に対する援助は開発途上国とは援助のために資金の負担額が異なる。しかしながら、各種援助のプロセスは全世界共通である。この共同作業がプロジェクトの実施に時間がかかる原因になるのではないかと懸念されるが、説明の中から、具体的な問題点は指摘されなかった。

現在の第5次Country Programmeは2億5,000万円で実施している。この資金は世銀、USAID、日本政府、UNDPなどが協力して資金を拠出している他に、基金の60%は各国が拠出しているUNFSTD (United Nations Science and Technology Development)からの供与となっている

市場化経済支援以外でUNDPは環境問題、HIVなどに力を入れている。人間居住センターに技術的なinputをしている。またカトヴィッツ周辺の13の市長連合に対して、Sustainable City Project を発足させ公害調整の援助を行っている。このプロジェクトの実施にはカナダの援助機関(CIDA以外)がかかわっており、94年終わりから開始されたPhase Iは終了しPhase IIに入るところである。これら環境整備にはOECDは環境投資の60%を負担している。政府は公害発生企業から賦課金を徴収し、この基金の一部としている。環境整備は従来、国と県(Voivodship)の範囲に交付金が支給されたが、市レベルにはなかった。これからは市単位にまで環境整備の対象を広げる必要がある。こうした動向のなかで水環境基金が設置され活動を開始する。

以上の活動を総括すると、Finance は世銀、人造りはUNDP、科学技術はコネップと役割が決まっている。またUNDPはNGOと提携しての活動もある。Global Environmental Facilities も、その例である。環境に関しては、生物多様性の観点からポーランドの生物保護の活動も始まっているが現在はInstitute Environmental Protection (IBP) がデータ整理を始めたところである。

(12) Polish Business Advisory Service : PBAS

ポーランド名 : Miedzynarodowa Pomoc Polskim

Predsiębiorstwom: 3P

1) 概要

この機関PBAS (以下本機関の英文の略称を使用する) は世銀の資金で運営されている国際機関で、1991年にポーランド政府の要請により創設された。当初の資金源は世銀の私企業援助の機関であるIFC: International Finance Corporationと欧州復興開発銀行 EBRD: European Bank for Reconstruction and Developmentであった。しかし、その後各国の援助機関も加わった。現在日本、カナダ、デンマーク、フランス、イタリア、オランダ、スウェーデン、スイスの各政府も資金提供をしており、各国の援助実施機関である。USAIDやEU/PHARE やインド輸出入銀行なども加わり総額1,190万ドルの資金提供を実施している。

PBASの目的はポーランドの中小企業育成である。私企業を目指すポーランドの中小企業の経営を改善することが、その目的である。そのために、財政、市場開拓、技術の移転等にたいするサービスが実施されている。このサービスはPBASの職員と経営コンサルタントにより実施されている。サービスの種類は大きく分けて、企業経営指導 (例: 輸出増進のために、ISO 9000を取得したい企業には、その取得方法を指導) と従業員の訓練がある。

PBAS はワルシャワに本部を置き、ポーランド国内に4ヶ所の出先組織を持っている。そしてローカルスタッフも含めて35名で構成されている。世銀の派遣した経営財務の専門家は当初5名、続いて7名となったが、現在常駐の経営財務の専門家は1名のみである。35名のポーランド人と外国人の経営コンサルタント、技術者が、常時企業経営の指導に当たっている。その他必要に応じて短期的に技術者が必要に応じて、西欧諸国から派遣されてくる。

2) 調査結果: 活動状況

PBASの活動は概要に示した通り、PBASの主体業務はビジネス・コンサルタントとして、企業の経営・業務の改善を指導することにある。PBASは非営利団体であるが、希望企業はサービスの実費を負担する必要がある。通常PBASのサービスを希望する企業は、その内容と規模により500ドル~5,000ドルを申込金として用意しなければならない。これにより契約は成立する。

契約はコストシェアリング方式になっている。1994年に、PBASは319,900ドルの収入を得たが、これは前年度の178,700ドルと比較すると

180%に近づく増加となっている。このように事業は順調に見える。1994年の契約実績は64にのぼっている。これは通常のコソサルタントを通じての業務改善であるが、この他に、施設の改善などのためのプロジェクトを形成して、財政支援も実施している。現在7社に670万ドルを手配したが、更に可能性のある5,000万ドルにのぼる14の投資案件が検討課題となっている。

現在までに何らかの接触のあった企業は7,500社で、これは全ポーランド企業の10%にあたる。これらの企業の中から、PBASは140社と契約して146人のコソサルタントに仕事を割り当てた。この内54件は1994年末までに業務を完了した、また57件は終了に近くなっている。この他、一時的に中断したものは5件、開始前にキャンセルになったもの13件、財政上の理由で中止したものの16件となっている。このような活動の結果、PBASは1,300の新しい仕事を作り、雇用の拡大が達成した。これら関係した企業の業種別内訳は55%が製造業、30%が農産物加工業、15%がサービス業である。地域的にはポーランド全土に及んでいる。

3) Mandele 所長のポーランド企業経営に対する所見他

PBAS所長のマンデラ氏は、経営コソサルタント業務を通じて得たポーランドの経営風土を、次のように述べた。このコメントは将来の調査の際に参考となる意見が多いので、ここに記す。

- ・ MIELECの調査は数年前にアイルランドの調査団により実施された。その結果、MIELEC地区の経済再建計画が作成されたものである。この再建計画にはNational Investment Fund が使用されると聞いている。
- ・ ポーランド企業に関して、ポーランドの労働者の質は優秀である。ただし、種々のIntensive が給料に附帯しており、それが労働者の就労意欲を阻害する要因となっている。
- ・ ポーランドの経営者は長い間、社会主義計画経済に慣らされたためか、企業の現状分析の方法を知らない。そのために、間違った情報で新しいものを創造しようとするために、間違ったものを作ってしまう傾向がある。
- ・ 経済移行の間は、限られた資源をより有効に使用しなければいけないが、物事の優先順位が分かっていない。これも計画経済で計画を作ることばかりを仕事にしていた経験が災いしているものであろう。
- ・ そのために時間のファクターが分かっていないので、折角良い計画を作

ってもビジネスの機会を逃してしまう。これも実務的な計画が作成出来ないために起こることである。

- ・ 経営者に時間の概念がないために、償却の意味が分かっていない。投資した機械・施設が何年間で償却しなければならないか、そのためのコスト負担はいくらになるかなど、本来償却で考慮しなければならない、経営上の要素が理解できていない。このことは、社会主義時代の工場が生産力に比べて巨大な施設を作ったことから、容易に理解できる。
- ・ 経営者は経営の状況を書類の上だけで見ているので、実際の未収金が大きくなり、企業経営に影響を与えても気がつかないでいるケースが多い。「勘定合って銭足らず」の状況が出ている。
- ・ こうした経営の初歩的なミスは西欧の経営コンサルタントの指導で解決出来るところが多いが、ポーランドの経営者はコンサルタントに支払う料金もったいないと感じて、受け入れたがらない。
- ・ 政府は財務諸表を新しいものにした。新しいFinancial A/C はできた。これは政府の税制上の検討、経済計画、国家統計作業などには有効であろうが、いまだに、Management A/C に貢献できていない。
- ・ 以上の状況から、全企業に共通していえることは、経営改善は原価計算から始めることを勧めたい。

以上の通り、経営現場の感覚に富んだ示唆に満ちたコメントを得ることが出来た。

5. ポーランド側の援助実施機関

ポーランドにおける援助実施は、既に見てきた通り援助国による直接指導と、資金を提供し、便宜を図り、実際の市場経済化支援を実施しているのは、ポーランド側であることが多い。しかも、その組織は中央と地方とに分かれており、実際の活動は地方組織が行っている。このような形は開発途上国での経営技術移転には見られない形態である。なお、本項にも国際機関の項と同様に予備調査報告書に記載した調査結果を1項目追加した。理由はポーランド側の地域活動を理解するためである。

(1) 産業開発庁

ポーランド名：Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. (ARP)

英文名：Industrial Development Agency (IDA)

1) 概要

当産業開発庁は商工省の傘下にあるJoint Stock Company（合資会社）である。

1990年12月に工業改革基金(Industrial Restructuring Fund)ほか幾つかの基金を清算、廃止して、商工大臣により設立された。その役割は国有企業を民営化するのを手助けすることであり、後述する多くの活動を実施している。

IDA（以下本機関の英文の略号を使用する）の主たる活動はPHAREと世銀の基金で運営されている。PHAREの工業分野活動での主たる目的は市場経済化へ向けた、ポーランド経済の再建である。それは主として、国有企業の民営化を通じて実施されている。PHAREの援助は1991年にIDA誕生以来続いている。このプログラムは当初、IDAの前身の基金が1990年から独自に開始した。IDAはそれを引継ぎ、PHAREの援助と結び付けた。そして、1990年代の半ばからはIDAの主要な活動となっている。その結果、100社の再建を一社平均500,000 ecuで実施した。小企業については150,000 ecuで実施している。どちらも企業の再建に貢献している。一方世銀の協力はFBSAL基金を準備し、国家経済の戦略上で必要な企業リストラクチュアリングに関して、企業の再建、精算等にプロジェクト方式の技術協力を実施している。

IDAが進める企業再建計画の具体的な方法は、まず産業セクターの調査から始まり、どのセクターにプライオリティーを置くか決定する。この作業は商工省主導で行われる。最初に選ばれたセクターは軽工業(皮革、縫製業等)であったが、現在は、鉄鋼業、製薬業のリストラクチュアリングと、兵器産業からの転換企業の再建に置かれている。そして、実際の投資活動は地方開発庁：Polish Agency for Regional Development（この組織は後述するが、商工省管轄の基金である）を通じて実施されている。この活動は従業員数で企業ごとに区分し、(1～500～5,000～)、その内小規模な企業から実施しているが、既に2,000企業の再建を援助している。

地方開発庁の事業は経済的苦境に陥っている県(ポーランド語でVoivod)を主体に事業が展開されている。事業は前記PHAREの基金で実施されているが、90年からの5年間で既に3,300万ecuが投入されており、最終的には2億ecuとなる予定である。なお、実際の企業再建計画は商工省で決定される。そして、IDAは具体的な企業支援計画を作成して、PHAREポーランド事務所に送

る。規模の大きな事業はEU本部の承認を得て実施されている。事業の評価は毎年3月と9月を区切り期間中の実績を検討し決定されている。

このように、IDAは政府が全額出資した合資会社である。その活動はPHAREの基金を使用して、企業再建計画を進めることである。そして、実際の運営は地方開発庁により実施されている。なお、前回予備調査の際にPHAREポーランド事務所を訪問し、活動状況を調査した際に、実際の活動はIDAであるとの説明を受けた。その通りではあったが、PHAREの職員が常駐して、活動に当たっているのではなく、PHAREは経営コンサルタントなどのあっせんと紹介は行うが、経営改善の活動は自ら実施していない。活動資金を供給しているのみである。しかしながら、これら経営コンサルタントの活動経費はPHAREが負担している。したがってPHAREの派遣した技術専門家と見ることもできる。

2) 調査結果

IDAの設立された目的は国有企業の改革に貢献することである。そして、開かれた市場経済の下で新しい企業を育成することである。IDAは1990年12月にポーランド議会の承認のもと、幾つかの関連基金を廃止するか、精算して設立された、Joint Stock Company (合資会社)である。その拠出資本金US\$ 32,824,552は工業リストラクチュアリングのために特別に支出された政府予算によっている。

また資本準備金US\$ 52,929,591は前「工業リストラクチュアリング基金 (Industrial Restructuring Fund)」と1990年度の工業改善のための予算の未消化分からなり立っている。このようにIDAはJoint Stock Companyであっても、政府機関である。そして、その活動は設立後1ヶ月経った1991年1月から開始された。

IDAの基本的な事業目的は下記の通りである。

- ・ 民営化に向けての国有企業の支援
- ・ 商工省により決定された工業政策の実行
- ・ 破産企業の資産を活性化させるため、負債の資本化を実施
- ・ 経営破たん企業の債権を株式化して株主となり、企業再建に参加

活動を開始した初年度1991年のポーランドの経済状態は混乱を極めていた。特に国有企業の経営状況は悪く、これを改善することがIDAにとって急務

であった。当時、社会主義経済が崩壊し、経済はインフレで混乱した。また市場経済に適合する法制の整備も不完全であり、社会主義時代の企業が市場経済に適応して生き延びようとしても、極めて厳しい環境が企業を取り巻いていた。

1994年になると、これら困難な状況は一部に中央集権的な考え方が残っていたとしても、経済の状況はかなり改善された。国有企業の民営化も進んだ。市況の企業による再融資要請の比率も減少してきた。GNPの成長率も4%以上となった。この成果は1990年から実施されている経済改革によるものと考えられている。その結果、通貨の安定、国有企業の民営化の促進、それも含めて民間企業の増加、そして、何より社会経済体制が市場経済化に適応出来る体質になりつつある。

このように、マクロ経済は順調に市場経済化に向けて発展しているが、40%の企業が今もなお企業基盤がもろく、財政状況は厳しいものがある。

IDAの組織、業務

IDAは現在158名のスタッフで運営されている。この内65%は高等教育を受けた大学卒業以上の資格を持っている。彼らの業務は、経済状況の分析、調査結果の評価、リストラ計画を実施している企業への助言、リストラ計画へ調整員としての参加と、国有企業の改善、民営化に関するあらゆる分野に及んでいる。最近では、企業リストラに関連する、世銀及び他のプロジェクトへ「改良チーム」を結成して参加している。彼らの任務は金融関係の分析、政府と金融機関との交渉にあたり、企業再建を円滑に進めることにある。

IDAの業務は、このように経済改革の中核を担っているが、同時に政府機関と組んでチームを作り、産業別の経営改善を実施している。1994年より防衛、冶金、運輸、軽工業分野に重点を置いている。

IDAの財政支援業務

IDAの主任務の一つは財政面からのポーランド産業のリストラクチュアリングである。1994年のIDAの財政支援は合計US\$ 72,000万弱の48の銀行の主導する企業リストラの調定に参加し、その内のUS\$ 1,460万余の債務保証者になっている。1994年には合計約400万ドルの債務の株式化を実施した。この財政面での支援は企業の体質を強め、結果として外資と提携できる企業も出てきている。

(例：Terepol in Sieradz, ZB "Lamina" in Piaseczno) 更にポテンシャルのある企業も数社、これに続いている。

また財政的な支援にはマクロ経済的な見地から地域開発も含めて支援しているものもあり、この代表的な企業としては、今回の調査対象会社の MIBLEC Engine 社の親会社である WSK "PZL" MIBLEC も含まれている。この財政支援は銀行よりも企業にとり有利な返済条件が設定されている。したがって、多くの企業が IDA からの借入を実行したいと希望している。IDA としては限られた資金源の中から、国の経済に重要な影響のある企業を優先して貸し出しを実施している。

公表されている最新資料によると、1994年には35の貸出し契約を企業と締結した。その貸出金額の総計はUS\$ 840万余であったが、更にローン、利息の株式化などのために、実際の貸出しバランスは900万ドルに近くなっている。以上の資金は自己資本で実施したが、この他に世銀のEFSALプログラムの原資により、約500万ドルの貸付けが実施された。この結果1994年12月末現在310の貸付けが実行されている。返済金については1994年度は約435万ドルとしたが、実際は約625万ドルと対計画143.7%の回収率であった。1994年度末の貸出し残は4,800万ドル強となっている。

IDAの研修業務

IDAの訓練の財政原資は、IDAの自己資金の他PHAREからの資金も使用されている。訓練の主体は企業現場の改善に向けて、職業訓練が中心となっている。1994年にはIDAは約45,000ドルを教育に振り向けた。そして言語(英語)教育、情報処理講座の一般的なものは自己の資金を用い、12の特設コースはPHAREの資金により運営された。PHAREからの資金援助は28,000ドル以上となっている。

これらの12コースにはポーランド各地から企業のトップを含めて471名の参加者があった。これらのコースはテーラーメイドであり、重点産業、コース対象企業などのニーズに合致したものとなっている。したがって、研修期間中に外国研修が含まれているものが多い。これは研修期間中に外国企業の実状を知ることと共に、外国企業との取引を開始することをねらっている。研修事業に対するPHAREの活動は顕著である。既に55万ecu 近くの資金が提供されている。IDAは研修に関して、PHARE以外ドイツの援助機関である、「ポーランド-ドイツ協力基金」からも援助を受けている。

個別企業に対する技術協力

1994年のIDAによる技術協力は個別企業のグループに対するものと、産業別セクターに対するものとに分けられる。1994年にIDAは次のプログラムに重点を置いた。

- ・ウッジ地区の毛織物産業
- ・ウッジ地区の綿織物産業
- ・ビエルスコ - ピアオ地区の毛織物産業

ウッジの毛織物産業の研修は1993年9月に開始され1994年に完了した。このプログラムには9企業が参加した。ウッジの銀行Powszechny Bankもこのプログラムに参加し、銀行指導のもとに企業と債権者との調停作業を実施した。その結果、参加会社の借入金は、大口債権者を株主にすることで、企業を合資会社の形態とし、借入金の60～85%を減少させることに成功した。しかし、2社は精算し消滅させた。この精算事業もIDAの業務の一つとなっている。

ウッジ地区の綿織物産業の技術協力は1993年に準備されて、'94年から実施されたが、このプロジェクトは5つの企業をまとめて持株会社を作ることになった。しかしこのプロジェクトはこの産業の財政基盤が、原料の綿の世界的な値上がりのために、余りにも弱くなったために中止となった。このように企画したのも、目標到達が出来ないと判断したものは、過去の経緯を問わずに中止する勇気が必要である。2つの参加企業は現在、銀行指導の調停工作を受けている。

ビエルスコ - ピアオ地区の毛織物産業のプロジェクトは1992年に開始された。1994年には持ち株会社を設立する、このプロジェクトの主要な部分に入って来ている。既に "Bielsko Welna Holding S.A." が設立された。それと同時にIDAは、参加企業のリストも準備した。同プロジェクトに参加している2企業は世銀のBFSAL基金からの資金借り入れを希望している。このプロジェクトが継続されるか否かは、プロジェクト参加全企業の資金源企業体である「Bielsko Welna」の地方政府の判断にかかっている。

今後の技術協力は産業セクターごとになると予想され、既に製薬業などが

検討の段階に入っている。そして、政府の産業育成計画と合致した場合、GMP Training が開始される。このGMPは「Good Manufacturing Practice」と呼ばれている。訓練には120人の従業員が対象企業から参加する。そして40人の経営管理トップ層は外国で研修を受ける。現在3社の製薬会社でプログラムは実行されている。このプログラムが成功すると、政府は全製薬企業を対象とした、同種のプログラムを発足させたい意向がある。

更に、政府はIDAを通じて冶金工業の再編も計画しており、このプロジェクトにはPHAREの技術的、財政的な支援を期待している。このように、IDAの実施する技術協力は、産業政策的な意味合いを持ち、企業の再編を含んだものであり、将来の民営化を見通した外国企業との連携も期待できる研修も含まれている。

IDAの活動総括

既に見てきた通り、IDAは合資会社となっており、税引き後の純益を1,000万ドル以上あげている企業である。しかし、その性格は本来、企業が持っている利益を追求する体質はなく、ポーランドの産業再編成を担う、政府機関と位置付けることができる。その活動は上記に記したのみならず、地方の開発庁とも連携して活動を展開している。その活動資金は企業への貸付金の返済分、利息収入、更に、世銀、PHAREからの基金を受取り活用している。このように、本IDAはポーランド国有企業のリストラクチュアリングに大きな役割を持っている。そのため、報告書の本項の冒頭で、詳細にその活動を紹介した。

(2) ポーランド地方開発庁：

Polish Agency for Regional Development (PARR)

1) 概要

この組織は商工省のもとに1993年に設立された機関である。その形態は財団の形をとっており、地方の開発庁の基金の役割を果たしている。事業の主体はPHAREにより供与される資金を用いて、ポーランドの中で経済的に困難な地方、6県に対して実施している、PHARE-STRUDERプログラムを実施している団体である。

2) 調査結果：活動状況

a) PHARE-STRUDERプログラムにより市場化経済支援のために投資補助

が実施されている。既に従業員100人以下の638の企業が投資を実行した。その投資金額は総計で8,000万ecuを超えている。その内1,800万ecuの補助が実施されている。この投資により、新たに7,000の雇用が創設された。同プログラムは、この企業の投資を促進させるための活動の他に、投資が出来やすい環境を整備する事業も実施している。一例を挙げれば、市場化経済に適応する人材育成のための研修である。既に企業から派遣された者、非雇用者を含めて、7,000名以上の人々に研修を実施した。更に2,300万ecuにのぼる地方機関社会基盤整備事業に関しても、1,130万ecuの補助を実施し、市場経済移行のための環境整備に努めている。

この環境整備に関連して、市場経済化にともなう工業化は社会と調和の取れた、工業開発には環境問題を重視しなければならない。そのために、PARRはヨーロッパの標準に沿った地方開発のネットワーク構築にも意を注いでおり、そのための経験も積んできている。具体的には、小規模投資プロジェクトとして、過疎地帯の小規模な設備(水道、電気、通信等)の整備のための基金貸出しを実施している。地方組織が設備投資を実行する場合は、総投資額の70%を限度として実施している。

その他、PARRはPHAREから供給される資金の地方における活動母体としてPHARE-STRUDERプロジェクトに沿い様々な資金援助と地方開発のためのセミナー、会議、出版物の作成などを実施している。

PARRは上記のEUからのPHARE-STRUDERプロジェクトの他にポーランド・スイスプロジェクトも実施している。これは1991年にポーランド政府とスイス政府との間に締結された、ポーランド・スイス地方(振興)プログラムにより開始されたものである。このプログラムは地方産業の市場経済移行の手助けと、小農業の市場経済への組入れの円滑化のために、スイス政府が480万ecuの資金を拠出して、経済的に困難な2県で活動を開始した。その後活動の幅を広げて、現在では総額7,670万ecuの資金が投入されて、4県で活動が実施されている。

中央計画省は、この活動が実施されている4県の他に2県加えて、6県の経済的に困難な地方の振興のために、前記のPHARE-STRUDERプログラムを実施することにした。そして、その中央で業務を調整する組織として、当団体が設立された。

したがって、現在の活動はこのPHARE-STRUDERプログラムが主体であり、それに、前記ポーランド-スイス地方振興プログラムがある。PHARE-STRUDERプログラムは既に見てきた通りに、小規模な企業への資金貸付けと、小企業育成のための教育訓練サービスを実施している。また、小規模投資プロジェクトとして、過疎地帯の社会基盤の整備の財政的な支援を実施している。

当団体の活動区域は北部のOlstyn(オルステインZ), Suwalki(スワウキ), 中部のLodz(ウツ)と南部のWalbrzych(ワウブリッチ), Katowice(カウイツ), とRzeszow,(シエショフ、MIELECのある県)の6 Voivodship(県)である。

これら各県には後述する地方開発庁があり、地方の企業を育成する団体として活躍している。その活動は主に小規模企業の育成である。1例を挙げると、前回の予備調査で調べた、MIELECのインキュベーターはMIELEC地区の地方開発庁が実施しているものである。これらの地方でPARRが実施する事業と連携を保ちつつ活動を実施している。

(3) 地域開発庁：RDA (Regional Development Agencies in Poland)

1) 概要

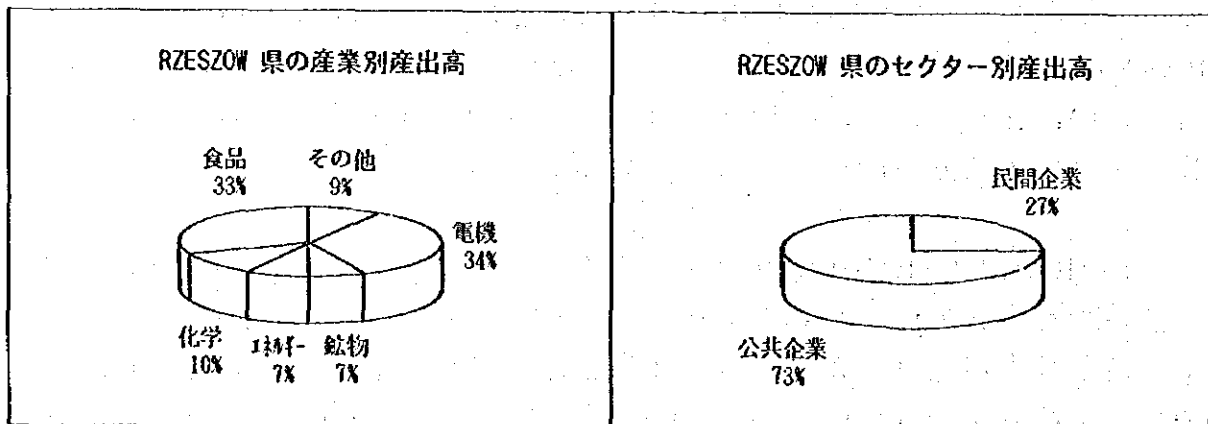
この地域開発組織は現在のところ、地域開発庁：RDAとして全国の各県に設立されている。この組織は各県ともに独立の非政府機関である。しかし、公的な投資家として企業に参加している関係上、公的性格を持っている。現在61のRDAが存在しているが、その内47は県を代表し、14が県内の市単位の組織である。調査対象地区のMIELECの場合はこの14のRDAの1つである。PARRはワルシャワにおける、これらRDAの中央機関の性格も持っている。前記のPHARE、スイス政府とのプログラムはPARRが引き受けても、その実施はすべて各地方のRDAが実施している。

2) PHARE-STRUDERプログラムが実施されているRZESZOW 県の現状
前述の通り、PHARE-STRUDERプログラムはポーランド政府とEUとの間で締結された同意書により、市場経済移行に関し、ポーランド国内で、経済的に最も打撃を受けた6県に対して実施している。今回の調査対象地区のMIELECはRZESZOW県の中にある。このRZESZOW県は6県の中に含まれているので、PHARE-STRUDERプログラムが実施されている。

RZESZOW県はポーランドの南東部にあり気候はポーランドの中では温暖で農業に適した地域である。鉱物資源も天然ガス、石灰石、石膏などの開発の可能性はある地域でもある。しかし、社会主義時代はMIBLECの航空機産業に代表されるように工業地帯であった。そのために社会主義経済の崩壊により経済的な打撃を受け、失業者の数も増大した。そのため、経済活性化を図るために、PHARB-STRUDERプログラムが設定された。RZESZOWはワルシャワから303km、オーストリーのウィーンから670km、チェコのプラハから630kmの距離がある。県の面積は4,400km²でポーランド全国土の1.4%、人口は740,000人、その都市への集中率は42%である。

この県がPHARB-STRUDERプログラムに編入された理由は、その自然環境と人的資源が開発の可能性を秘めているからである。すなわち、天然ガスがあること、建築資材に好適な石灰石などの原材料が豊富なこと、国内外市場へのアクセスが容易なこと、良く教育を受けた、資格を保有する労働力があること、そして、比較的良く開発された食品加工業が存在することなどである。

この県の経済は長い間、MIBLECとRZESZOWの航空機産業で保たれてきた。ポーランドを代表する兵器産業の地域であった。しかしながら、1980年代以降、その需要は激減した。そして1989年の社会主義経済崩壊により旧ソ連ほか東側の市場を失った。しかし、この中において、RZESZOWの工業は航空機産業だけでなく、情報機器産業と建設業も経済的に、重要な地位を占めている。RZESZOW県の経済指標は下図の通りである。



小農場からの農産物は、この地方大部分の人々の伝統的な基本的収入源である。

耕作適地は64%あり、個人所有の耕地は92%である。その結果、現在でも上図の通り農産物を原料とする食品産業は総生産高の33%を占めている。この状況を見て、アメリカ資本Gerber社が食品加工の工場を建設した。1,850万ドルの投資を実施したが、更に1,310万ドルの投資を予定している。

しかしながら、農業が伝統的な産業の地位を占めていたとしても、RZESZOW県の産業の主体は工業である。社会主義経済崩壊後は失業者が増大した。1994年のポーランド全体の失業率は16.5%であったが、RZESZOW県では18.1%であった。特に25才以下の若年層の失業率は1995年でも25.3%に達していて、現在もその状況は変わっていない。

今後の工業発展の可能性としては、建築資材の原材料の豊富な事と合わせて、主要市場へのアクセスの良さが挙げられる。ポーランド政府は国土を東西に結ぶ高速道路の建設を計画しているが、そのルートはRZESZOW県を通りベルリンとキエフを結ぶことになっている。

このような状況の中でPHARE-STRUDERプログラムは開始された。ポーランド政府もこれに呼応して、RZESZOW県の経済開発のために、種々の政策を実行している。MIBLECに出来たユーロパーク(経済特区)も、その1例である。

(4) MIBLBC地域開発庁(予備調査報告書記載分)

1) 概要

MIBLBC開発庁は、既に5-4項のポーランド地方開発庁：PARRの説明中5-4-2②項で述べた通り、14ある県庁所在以外にある地方開発庁：RDAの一つである。その活動は調査対象地区に指定されたMIBLEC地区に特化しており、小企業の育成に当たっている。

2) 調査結果：活動状況

MIBLBC RDAは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」の運営に当たっている。この施設には現在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カ所あるが、MIBLBCのものは2番目に設立された施設である。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、MIBLEC地域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。今後5,000m²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。MIBLEC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。

またMIBLEC-RDAはEUのPHARE-STURUDERプログラムも実施している。このプログラムでは職業訓練の44講座が開催され2,500人が参加している。

ユーロパークとの関係はパークが大規模な投資家向けであり、「INCUBATOR」は、パークに入る企業の周辺を支えるサポーター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る。

(5) ポーランド中小企業開発振興基金：

Polish Foundation for Small & Medium Enterprise Promotion and Development

1) 概要

同基金は1995年9月にポーランド政府商工省により設置された新しい団体である。その活動の原資はPHARE、British Know-How Fund、USAIDよ

り贈られたものである。総額300万ecuの基金で、中小企業支援を実施している。この基金には今後台湾政府からの資金も加わる予定である。基金の活動は現在22名の職員により実施されている。同基金の活動はIDAとPHAREの関係のように、各国及び国際機関のドナーが実施している援助の実務を、その活動を通じて分担している。

2) 調査結果：活動状況

同基金の活動は国際機関の活動と一体となっている面がある。例えば、市民民主化プログラムはUSAIDと、中小企業指導のコーチングプログラムはドイツGTZと、更に英国Know-How Fundとはポーランド・英国ビジネスプログラムとしての活動が実施されている。そして、地方への活動は各地にある地方開発庁(Agency for Regional Development) が連絡役を担っている。

総括して、基金の活動目的は下記の通りである。

- ・ 中小企業開発に適した環境の整備
- ・ 中小企業開発促進のための研修、コンサルタント・サービス
- ・ 中小企業開発促進のための市場開拓、技術開発、開発原資へのアクセスの情報
- ・ 中小企業開発のための資金援助、低金利で有利な資金の提供
- ・ 中小企業開発促進のための基本的な基盤整備、例えば、原材料物資供給、機械、土地・建物等の不動産等の情報整理と投資環境整備

PHARBのプログラムとしては210万ecuが供給されて次の活動が実施されている。

- ・ 中小企業セクターへの直接の援助のために、商工省へ専門家を派遣
- ・ 相互保証基金のパイロットプロジェクトの実施
- ・ 近代会計システムと中小企業コンサルタント養成研修の企画と財政支援
- ・ 中小企業コンサルタント業務の財政支援

PARRの業務を支援する活動として、地方起業家の開発のための財政支援と企業化支援として下記の活動を実施している。

- ・ セミナー、会議、展示等を通じての中小企業振興の活動
- ・ 中小企業育成のための各種会議等への財政支援

同基金の基礎的な活動と経営状態を特徴づけるものとして、経営プログラ

ム・ユニット(Programme Management Unit: PMU)の活動がある。PMUは現在PHAREの以下の2活動を実施している。

- ・中小企業プログラム：このプログラムは1991年に開始されたものを同基金が引き次いだ。主な功績としては全国に30以上のビジネス・支援センターを設置した。1995年の3月までに12,000の企業に約18,000の経営上の助言と訓練を実施した。この活動にかかる合計の予算は890万ecuである。本プログラムは1995年末を持って終了した。
- ・民間企業開発プログラム：このプログラムは1992年に発足した。当プログラムの下でポーランド商工会議所と12の選択された地方会議所に対しての財政支援を実施している。全予算額は400万ecuを超えている。本プログラムは1996年の末に終了する予定である。

この他、数多くの研修が実施されている。前述した通り、本基金は、先進国と国際機関のドナーからの援助の実施窓口機関の性格を濃く持っている。

(6) Progress S.A. : (第4投資基金)

1) 概要

この調査は大使館からの紹介でなく、ポーランドの規格協会に当たる、ZETOMに勤務している経営コンサルタントの紹介により実施した。(このコンサルタントは事前調査の際MIBLECで開催したセミナー「日本経営の特徴」の英文原稿をポーランド語に訳した。) 同社は民営化省の政策に沿い、514の国有企業を民営化するのを支援するために設立された15の基金(National Investment Fund) の内の一つである。ポーランド政府の民営化推進の方法について調査を実施した。

2) 調査結果

本基金は1995年3月31日にワルシャワ市の地方裁判所に登録された。そして、基金の具体的な使用を管理する会社は同年6月12日に民営化省より Raiffeisen Atkins Consortiumが指名された。このように各基金では基金を管理する会社が指名されている。

このConsortiumの出資割合は下記の通りである。

・ Raiffeisen Investment AG,	Vienna, Austria	26.0%
・ Raiffeisen Centrobank S.A.,	Warsaw, Poland	25.0%
・ WS ATKINS Limited	Epsom, Great Britain	25.0%

・ WIL Consulting Hous Sp. z.o.o.	Poznan, Poland	9.5%
・ Idea Sp. z.o.o.	Gdynia, Poland	9.5%
・ Adin Sp. Z.o.o.	Wroclaw, Poland	5.0%

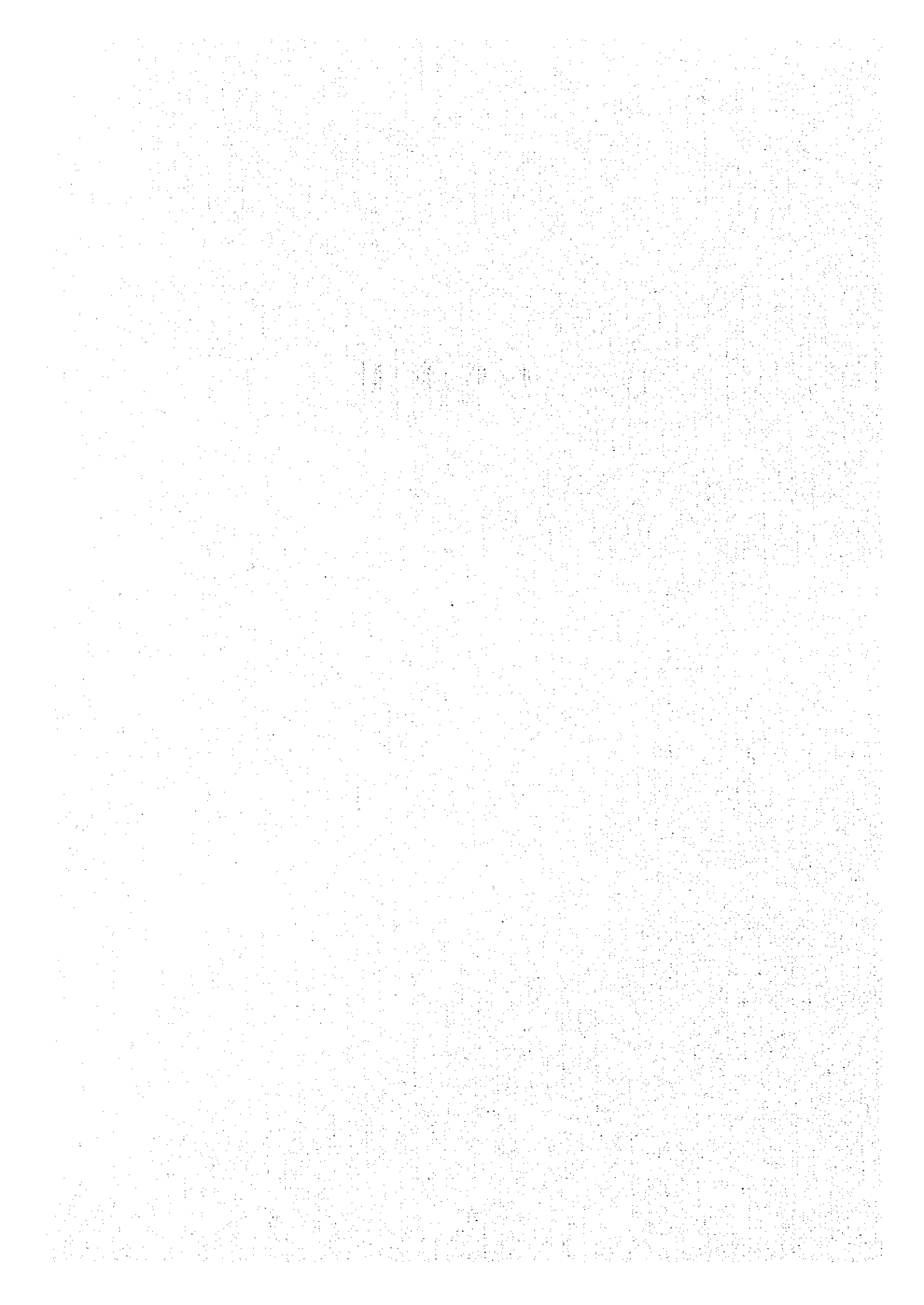
この民営化実施の顧問会社はオーストリーの著名な金融機関Raiffeisenグループと英国の経営コンサルタント会社であるWS ATKINS社が主体で設立されている。今後割り当てられた35の国有企業の民営化に関して、財政的支援と経営手法の技術的な支援は同社により実施されることになる。この方法は他の14のNational Investment Fundも共通である。

今後国有企業が民営化された場合は、割り当てられた35社については、その持ち株の33%を同基金が持ち、その外、他の14の基金が各々1.9%ずつ持ち、15の基金の株の持分は合計で60%になるように設定されている。この形態はどこの基金も同じであり、同基金も514社の民営化対象企業の内、自己の割当て会社以外の株は各々1.9%持つことになる。

この持ち株は将来、現在発行されポーランド国民であれば20złで購入できる証明書が株に変換する時に証明書の所持者に売り払われる。基金の持ち株価値はこの時に決定する。

現在この基金の管理会社には4人の外国企業からの役員と3人のポーランド側の役員がおり、計7名で重役会のメンバーである。職員は26人在籍している。本社の事務関係を除き、12名の職員が35の会社の民営化を担当している。平均して1人6社を主担当しているが、複数制を採用し、必ず副に1名つけているので、実際は12社を担当していることになる。なお、民営化に関して、証明書から株に変化する部分については更に調査をする必要がある。なお、本機関は設立された直後であり、実質的な活動はこれから始まる場所であった。

付 属 資 料



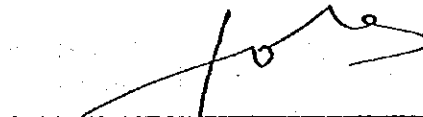
SCOPE OF WORK
FOR
THE STUDY
ON
RESTRUCTURING PLAN OF ENTERPRISES
CONTROLLED BY THE STATE
IN
THE REPUBLIC OF POLAND

AGREED UPON BETWEEN
THE MINISTRY OF INDUSTRY AND TRADE
AND
THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

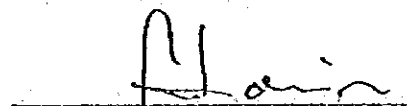
WARSAW, MARCH 26, 1996



Mr. JIICHIRO FUJIWARA
LEADER,
PREPARATORY STUDY TEAM,
JAPAN INTERNATIONAL
COOPERATION AGENCY



Mr. TADEUSZ SOROKA
UNDERSECRETARY OF STATE,
MINISTRY OF INDUSTRY
AND TRADE
THE REPUBLIC OF POLAND



Mr. JAN STUDNICKI
PRESIDENT,
PZL-MIELEC ENGINES CO., Ltd
THE REPUBLIC OF POLAND

1 INTRODUCTION

In response to the request of the Government of the Republic of Poland (hereinafter referred to as "the Government of Poland"), the Government of Japan decided to conduct the Study on Restructuring Plan of Enterprises Controlled by the State in the Republic of Poland (hereinafter referred to as "the Study") in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programmes of the Government of Japan, will undertake the Study in close cooperation with the authorities concerned of Poland.

The present document sets forth the scope of work for the Study.

2 OBJECTIVE OF THE STUDY

The objective of the Study is to make recommendations to facilitate the restructuring efforts of enterprises controlled by the State toward market economy, and PZL-Mielec Engines Co.,Ltd. ("the Company") is chosen as the model company to be covered in the Study.

3 SCOPE OF THE STUDY

In order to achieve the above objective, the Study will cover the following items:

1 Review of existing policy and economic environment surrounding enterprise restructuring efforts in Poland

- 1-1 Industrial Policy
- 1-2 Privatization Plans
- 1-3 Macro-Economic Trend
- 1-4 Structure and Performance of the Industrial Sector, with special emphasis on machinery industry
- 1-5 Investment/Trade Situation

2 Review of the general economic and social conditions of Mielec area

- 2-1 General social and economic conditions
- 2-2 Structure and performance of the industrial sector
- 2-3 Special measures for economic revitalization, including conditions created by the special economic zone in Mielec

3 Review and evaluation of the present condition of the Company

- Corporate Management
- Production Technology
- Production Management
- competitiveness of the current products (including prototype developed by the Company) in the market

4 Formulation of Restructuring Plan of the Company

- 4-1 Review of the current restructuring plan of the Company
- 4-2 Identification of strengths and weaknesses of the Company
- 4-3 Definition of the specific goals of the restructuring
- 4-4 Formulation of the restructuring plan of the Company and its implementation program in terms of:
 - Corporate Management, such as
 - Human Resources Development
 - Financial management
 - Cost management
 - Marketing
 - Information Management
 - Production Technology, such as
 - Improvement/Rationalization of Production Process
 - Reconstruction/Rearrangement of Production Lines
 - Production Management, such as
 - Quality Management
 - Production Process Management
 - Design/Planning Management
 - Procurement Management

5 Policy recommendations to the Polish Government

- measures to improve the competitiveness of enterprises controlled by the State.
- measures to disseminate the lessons learned from the Study

6 Conclusion and Recommendations

4 WORK SCHEDULE

The Study will be carried out in accordance with the tentative work schedule given as Appendix.

5 REPORTS

JICA shall prepare and submit the following reports in English to the Government of Poland in accordance with the attached tentative work schedule.

Fifteen (15) copies of the Inception Report
Fifteen (15) copies of the Progress Report
Fifteen (15) copies of the Interim Report
Twenty (20) copies of the Draft Final Report
Twenty (20) copies of the Final Report

6 UNDERTAKINGS BY THE GOVERNMENT OF POLAND

1. To facilitate smooth conduct of the Study, the Government of Poland shall take the necessary measures:
 - 1-1 To secure safety of the Japanese Study Team (hereinafter referred to as "the Team").
 - 1-2 To permit the members of the Team to enter, leave and sojourn in Poland for the duration of their assignment therein, and exempt them from alien registration requirements and consular fees
 - 1-3 To exempt the members of the Team from taxes, duties and any other charges on equipment, machinery and other materials brought into, and out of, Poland for the conduct of the Study
 - 1-4 To exempt the members of the Team from income tax and charges of any kind imposed on, or in connection with, any emoluments or allowances paid to them for their services for the implementation of the Study
 - 1-5 To provide necessary facilities to the Team for remittance as well as utilization of the funds introduced into Poland from Japan for the implementation of the Study
 - 1-6 To secure permission for entry into private properties or restricted areas for the implementation of the Study.
 - 1-7 To secure permission for the Team to take all data and

documents including photographs and maps related to the Study out of Poland

- 1-8 To provide medical service as needed. (Its expenses can be charged to the members of the Team.)
2. The Ministry of Industry and Trade shall bear claims, if any arises, against the member of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the Team members.
 3. The Ministry of Industry and Trade, in collaboration with the Company, shall act as the counterpart agency to the Team and also as a coordinating body in relation with other governmental and non-governmental organizations concerned for the smooth implementation of the Study.
 4. The Ministry of Industry and Trade shall, at its own expense, provide the Team with the following in cooperation with other organizations concerned :
 - 4-1 Available data and information related to the Study
 - 4-2 Counterpart personnel
 - 4-3 Suitable office space with necessary equipment and facilities at the project site.
 - 4-4 Credentials or identification cards

7 UNDERTAKINGS BY JICA

For the implementation of the Study, JICA shall take the following measures :

1. To dispatch, at its expense, a series of study teams to Poland
2. To pursue technology transfer to the Polish counterpart personnel in the course of the study.

8 MUTUAL CONSULTATION

JICA and the Ministry of Industry and Trade shall consult with each other in respect of any matters that arise from, or in connection with, the Study.


TENTATIVE WORK SCHEDULE

Year	1996												1997			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
Project Month	May	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb	Mar					
Calendar Year	May	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb	Mar					
Preparatory Work in Japan	□															
Work in Poland		■	■			■										
Analytical Work in Japan			□	□				□								
Presentation of Draft Final Report														■		
Reports	IC/R		PR/R	IT/R		PR/R		DF/R								F/R
	△		△	△		△		△								▲

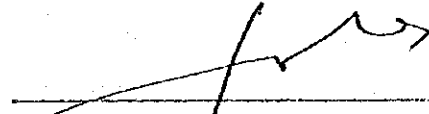
IC/R : Inception Report
 PR/R : Progress Report
 IT/R : Interim Report
 DF/R : Draft Final Report
 F/R : Final Report

MINUTES OF MEETING
OF
THE PREPARATORY STUDY
ON
RESTRUCTURING PLAN OF ENTERPRISES
CONTROLLED BY THE STATE
IN
THE REPUBLIC OF POLAND

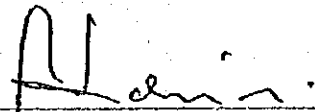
WARSAW, MARCH 26, 1996



Mr. JIICHIRO FUJIWARA
LEADER,
PREPARATORY STUDY TEAM,
JAPAN INTERNATIONAL
COOPERATION AGENCY



Mr. TADEUSZ SOROKA
UNDERSECRETARY OF STATE,
MINISTRY OF INDUSTRY
AND TRADE
THE REPUBLIC OF POLAND



Mr. JAN STUDNICKI
PRESIDENT,
PZL-MIELEC ENGINES CO., Ltd
THE REPUBLIC OF POLAND

The Japanese Preparatory Study Team ("the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (JICA) and headed by Jiichiro FUJIWARA visited the Republic of Poland from March 19th to 27th, 1996, for the purpose of discussing the Scope of Work regarding the Study on Restructuring Plan of Enterprises Controlled by the State in the Republic of Poland.

During its stay in Poland, the Team had a series of meetings with the representatives of the authorities concerned of the Government of Poland and other related organizations. On March 25th and 26th, meetings were held between the Team and the representatives of the Ministry of Industry and Trade and Mielec Engines Co.,Ltd. and other related organizations (hereinafter collectively referred to as "the Polish side"), to discuss the proposed Scope of Work drafted by the Team.(the List of Attendance is attached as Appendix)

This Minutes of Meeting summarizes the discussions and agreements reached among the parties concerned with regard to the Study, and should be read in conjunction with the Scope of Work dated March 26th,1996.

1. Title of the Study

Both sides agreed to make the official title of the Study "the Study on Restructuring Plan of Enterprises Controlled by the State in the Republic of Poland" ("the Study").

2 Objectives of the Study

Both sides agreed that:

- (1) The objective of the Study will be to make recommendations to facilitate the restructuring efforts of enterprises controlled by the State in Poland toward market economy, and that PZL-Mielec Engines Co.,Ltd.("the Company") is chosen as the model company to

be covered in the Study.

- (2) The Polish side agreed that it will take necessary measures so that the findings and recommendations made in the Study regarding the Company will be shared and utilized to the maximum possible extent by other enterprises controlled by the State having problems similar to that of the Company.
- (3) In addition to the recommendations directly related to the Company, the Study will, as necessary, include recommendations regarding policies and programs to be introduced by the Polish Government for the improvement of competitiveness of enterprises controlled by the State.

3 Scope of the Study

- (1) Both sides agreed that, basically, the specific tasks to be accomplished in the Study with regard to the Company are:
 - to review the restructuring plan currently being pursued in the Company ("the current plan"),
 - to make additions and/or modifications to the current plan as necessary, and
 - to work out specific action programs best suited to the needs of the Company.
- (2) Both sides agreed that emphasis in the Study should at first be placed on the improvement of the competitiveness of the Company's current products in terms of quality, cost, and delivery, based on the understanding that improved competitiveness of the products in the market is the prerequisite for further investment, partnership with foreign investors, and eventual privatization of the Company.

4 Organization for the Implementation of the Study

Both sides agreed that the Ministry of Industry and Trade of Poland shall act as the main counterpart agency to JICA for the implementation of the Study. Both sides also agreed that the Steering Committee for the Study will be organized, and its secretariat will be established within the Ministry of Industry and Trade. The members of the Steering Committee will include, but

not necessarily limited to, the representatives of the following organizations:

- Ministry of Industry and Trade
- PZL Mielec Engines, Co.Ltd
- Ministry of Privatization
- Industrial Development Agency
- Municipality of Mielec
- Bank BDK in Lublin

5 Others

(1) The Polish side confirmed that at present there is no concrete plan for the privatization of the Company with the shift of the majority ownership to private hands.

(2) Both sides agreed that it would be useful and meaningful to hold following seminars to disseminate the findings of the Study to as wide a range of people as possible, especially to those who are engaged in the management and/or reform of enterprises controlled by the State.

1) Productivity Seminar

- during the second field survey; at Mielec

2) Corporate Management Seminar

- during the stay for presentation of Draft Final report;
at Warsaw

The Polish side shall organize such seminars and the Japanese side shall support them by making presentations on the findings of the Study in cooperation with the Polish side. The contents of the seminars shall be decided through discussions over the Inception Report.

(3) Both sides agreed that while the official report shall be written in English, JICA, at its expense, would prepare a Polish version of the Summary of Draft Final Report in Poland as a reference material, which is not to be taken as an official translation of the said draft. The Polish side would help JICA to assure the quality, and solve other problems connected with the English-Polish translation.

(4) Both sides agreed that data and information submitted by the

Polish side should not be utilized for purposes other than the Study for five years from the date of the signing of the Scope of Work for the Study.

- (5) The Polish side requested that Polish counterpart personnel take advantage of training in Japan related to the Study. The Team replied to convey the request to JICA Headquarters in Tokyo.
- (6) The Polish side informed that the Company prepares car(s) for the JICA Study Team to commute between the Company and a hotel in Mielec city.
- (7) Both side understood that the Tentative Work Schedule attached to the Scope of Work presupposes authorization of the 96 budget of Japanese side, and that the schedule is subject to change.

Appendix

LIST OF ATTENDANTS

Polish Side

Ministry of Industry and Trade

Tadeusz Soroka	Undersecretary of State
Antoni Miklaszewski	Deputy Director, Foreign Cooperation Department
Stefan Zimmer	Advisor to the Minister, Foreign Cooperation Department
Tomasz Bryzek	Advisor to the Minister, Industry Department
Kazimierz Sadaj	Chief Specialist, Industry Department
Elzbieta Wolman	Advisor to the Minister, Department for Strategy and Economic Policy

PZL Mielec Engines Co. Ltd

Jan Studnicki	President
---------------	-----------

Ministry of Privatization

Radoslaw Tabak	Chief Adviser, Restructuring Department
----------------	--

Industrial Development Agency

Jolanta Sajewicz	Deputy Director, Foreign Cooperation Department
------------------	--

Bank BDK in Lublin

Lech Pudło	Department Director
------------	---------------------

Japanese Side

Preparatory Study Team

Jiichiro FUJIWARA (Leader)

Managing Director,
Mining and Industrial Development Study
Department, JICA

Kazuchica SATO (Sub-Leader/Industrial Development)

Development Specialist, JICA

Hitoshi NAGAI (Technical Cooperation Administration)

Deputy Director,
Former Soviet Union and Central and Eastern
Europe Office, International Trade Policy Bureau,
Ministry of International Trade and Industry

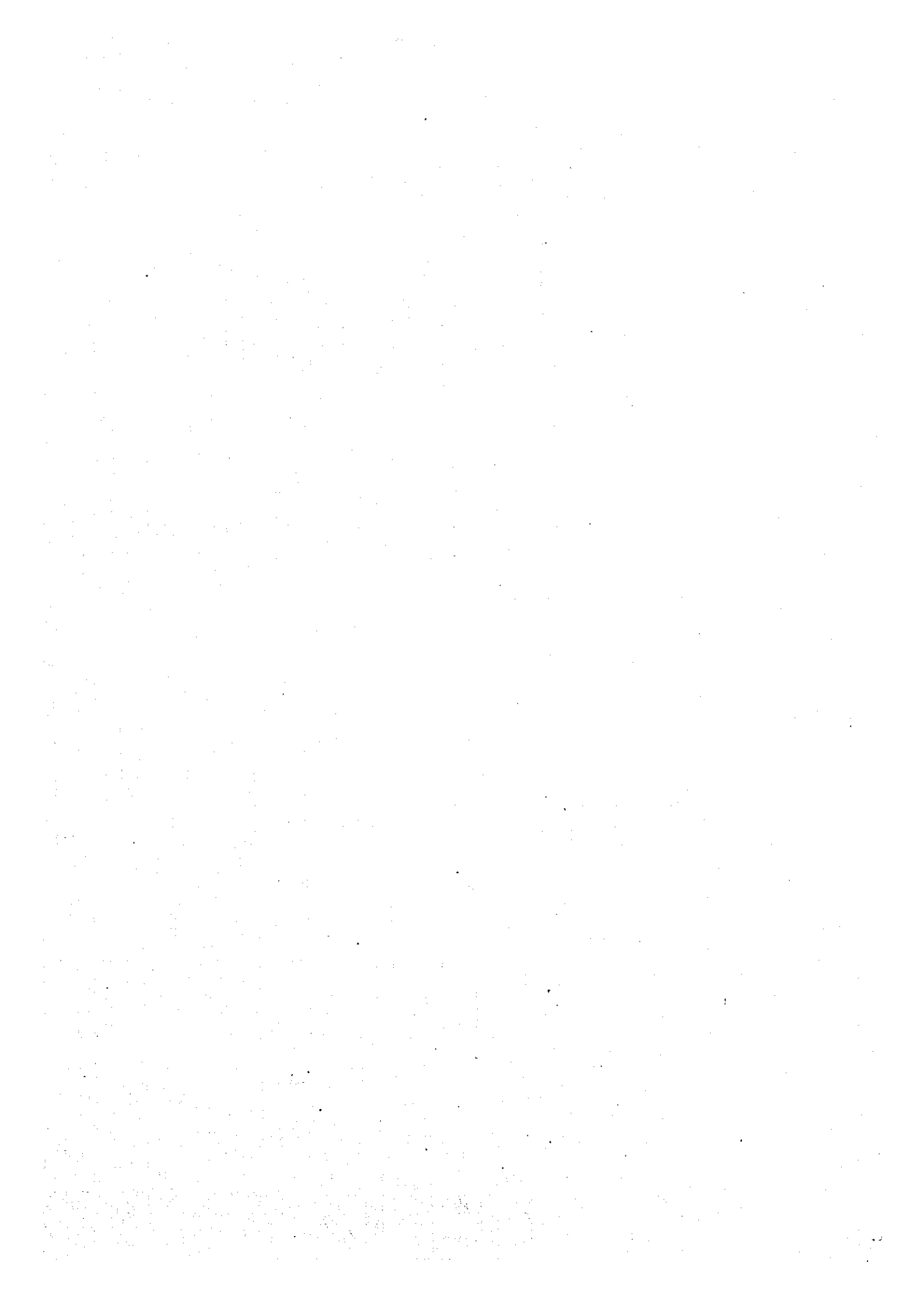
Minoru OKADA (Planning and Coordination)

Industrial Development Study Division
Mining and Industrial Development Study
Department, JICA

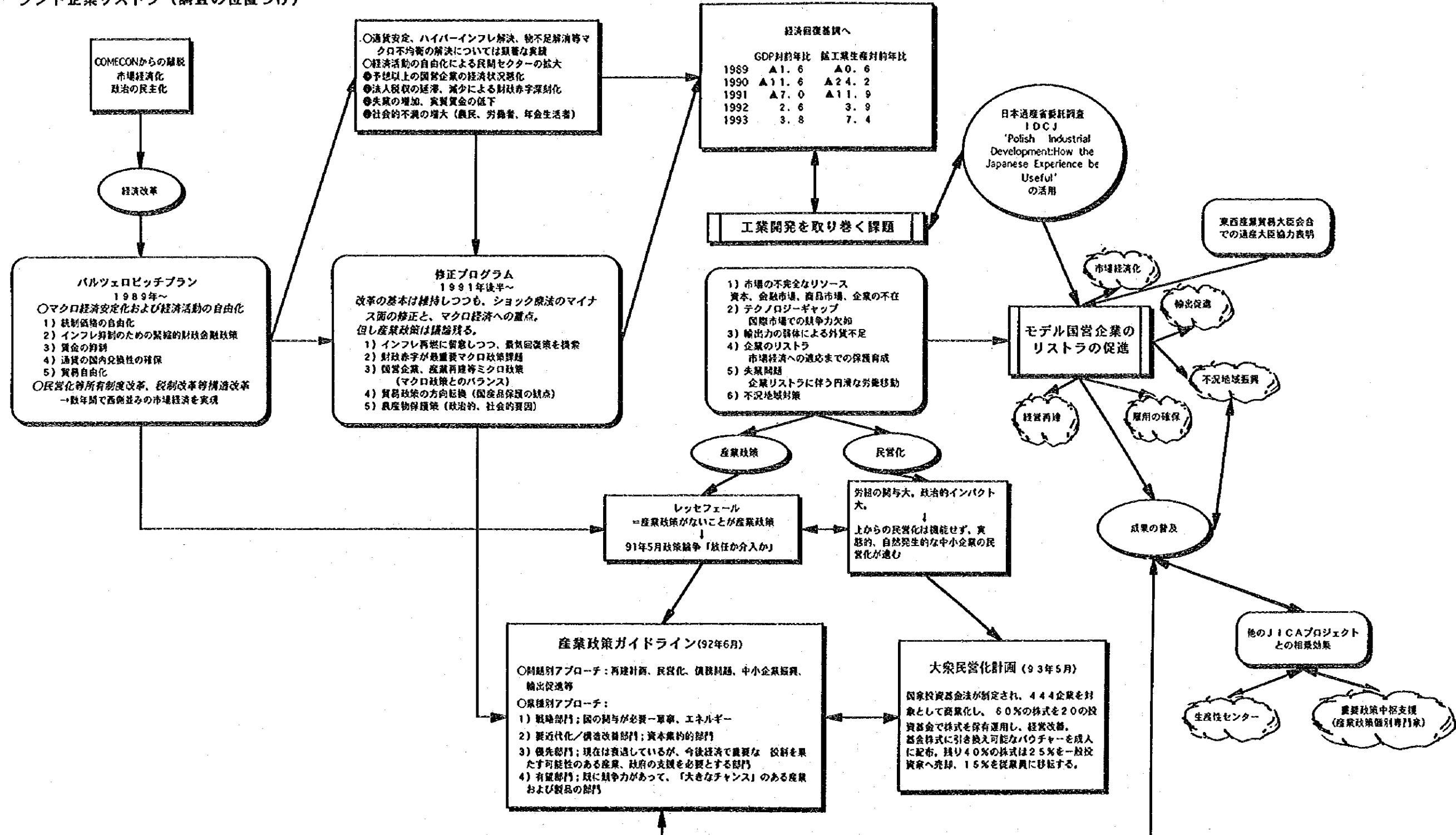
Embassy of Japan

Kazufumi TAIRA

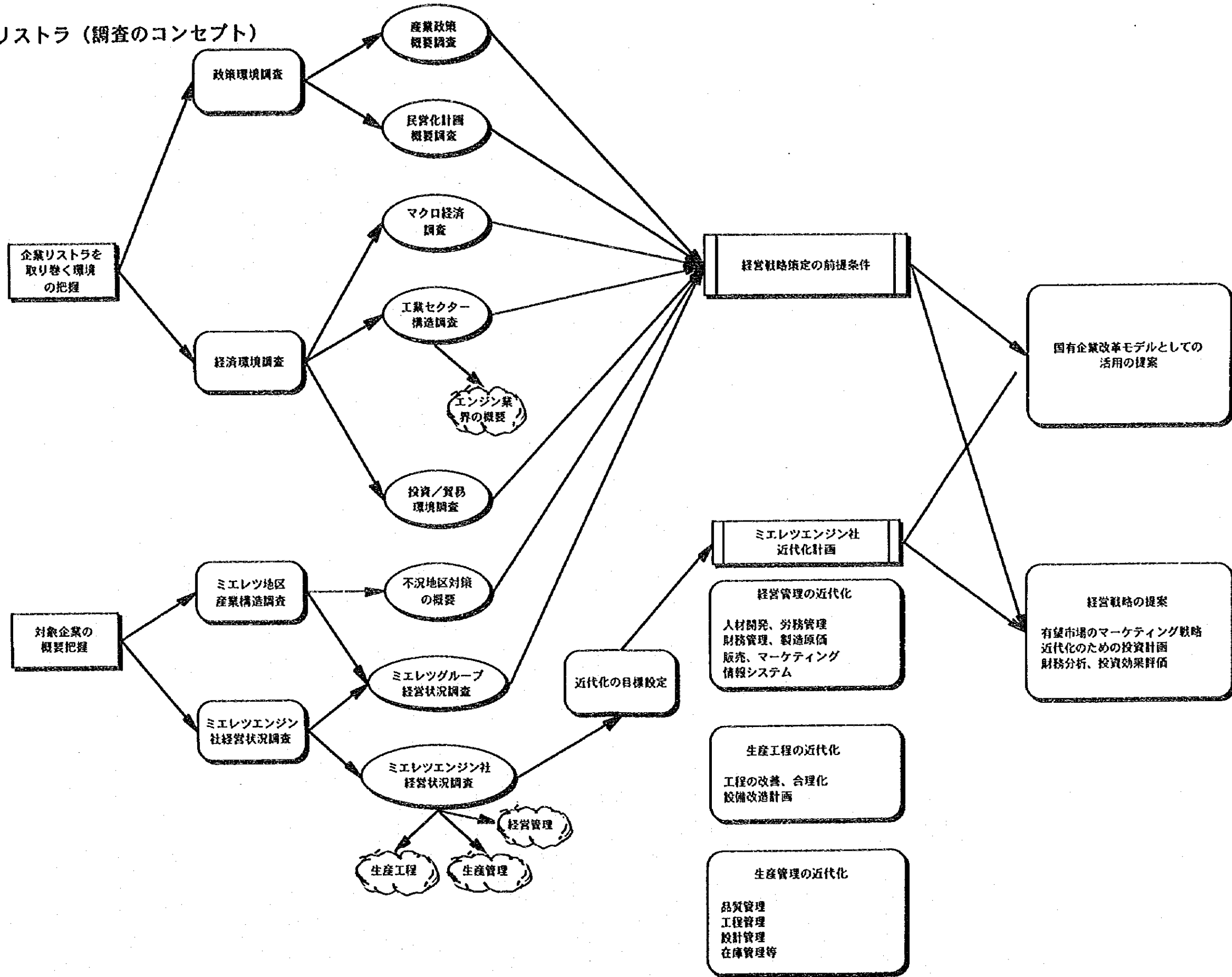
Second Secretary



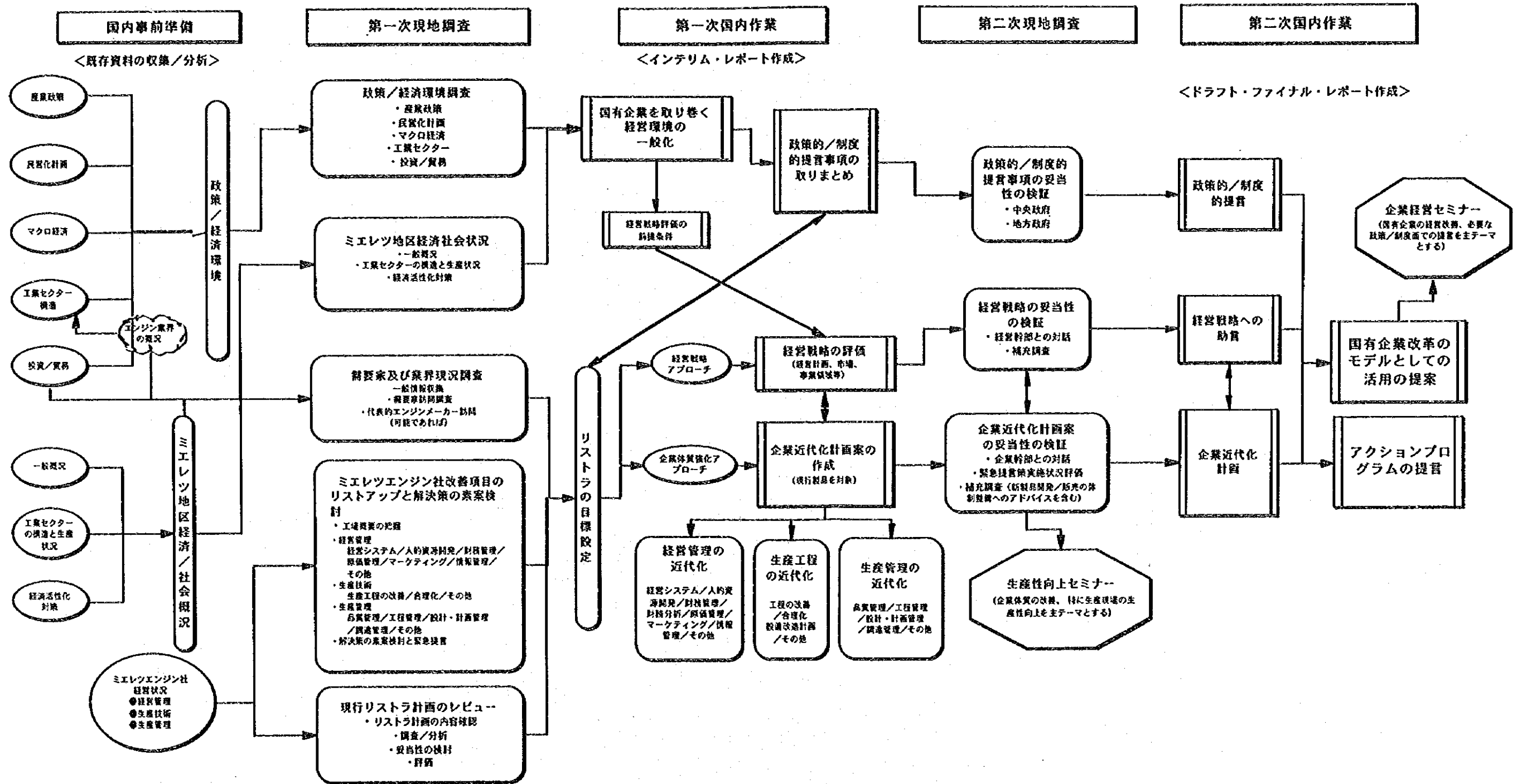
ポーランド企業リストラ（調査の位置づけ）



ポーランド企業リストラ (調査のコンセプト)



ポーランド国有企業リストラ計画（調査のフロー）



主要面談者一覧

[中央政府]

(1)商工省

Tadeusz Soroka	Under Secretary of the State
Antoni Miklaszewski	Deputy Director, Foreign Cooperation Department
Stefan Zimmer	Advisor to the Minister, Foreign Cooperation Department
Tomasz Bryzek	Advisor to the Minister, Industry Department
Kazimierz Sadaj	Chief Specialist, Industry Department
Blzbieta Wolman	Advisor to the Minister, Department for Strategy and Economic Policy

(2)産業開発庁

Jolanta Sajewicz	Deputy Director, Foreign Cooperation Department
------------------	---

(3)民営化省

Radosław Tabak	Chief Adviser, Restructuring Department
----------------	---

[ミエレッツ市関係]

(4)ミエレッツエンジン社

Jan Studnicki	President
Julian Wilk	Reserch and Commercial Director
Halina Kazimierczak	Financial Director
Janusz Madry	Production and Purchase Director
Andrzej Kicinski	Export Department

(5)ルブリン銀行

Lech Pudlo	Department Director
------------	---------------------

[日本側関係者]

(6)在ポーランド日本大使館

兵藤 長雄	特命全権大使
石塚 準次	一等書記官
平良 和史	二等書記官
菅 篤則	二等書記官

(7)ポーランド生産性センター

原 晃	JICA 専門家
-----	----------

(8)ポーランド大蔵省

青山 繁	JICA 専門家
------	----------

JICA