# 第6章
# 経営戦略への提言

# 第6章　経営戦略への提言

## 6．1 基本概略

### 6．1．1 概要

調査団が当企業の将来ビジョンとして掲げた「21世紀の中欧におけるディーゼルエンジン市場での“メージャー・プレーヤーとなる”」というグランドプランは次の段階によって達成されるものと考えられる。

(1) ミエレツエンジン社の置かれている現状の危機を打開し、先ずは市場経済の下で競争優位に立てる企業となる。

(2) 民営化を達成する。

(3) 将来ビジョンに向って更に飛躍を遂げる

第5章で述べたリストラプランはこの第一段階達成の計画である。リストラ本来の目標は民営化の達成であると考えるが、本調査はその段階までの具体的提言を行っていない。即ち民営化と次なる飛躍に対する計画は戦略的検討が必要である。例えば戦略的提携もその一つである。これらの課題は調査段階で議論の対象となり、ミエレツエンジン社では現在も継続して検討している。

従って本章ではこの問題は残された課題としての問題提起と当企業への助言として述べたい。

本章で取り上げる企業戦略の目的と必要性は、次の通りである。

(1) 新事業と新製品を創設するための企画

(2) 2001年以降の将来的ビジョンとリストラクチュアリング、すなわち10年後のビジョンについての企画。

現行の計画（第2世代リストラクチュアリング）に続く第3世代リストラクチュアリング。新しい計画は、リエンジニアリングなどもカバーする。

(3) 企業の財源とコア・コンピテンスを効果的に活用して、中・長期的計画を実行可能にする。

調査対象事項と戦略の関係を次の図6－1－1に示す。これを実現できるのは、戦略的アプローチのみである。必要な主要戦略を右側に示し、それぞれの関連する事項とを矢印で結んだ。

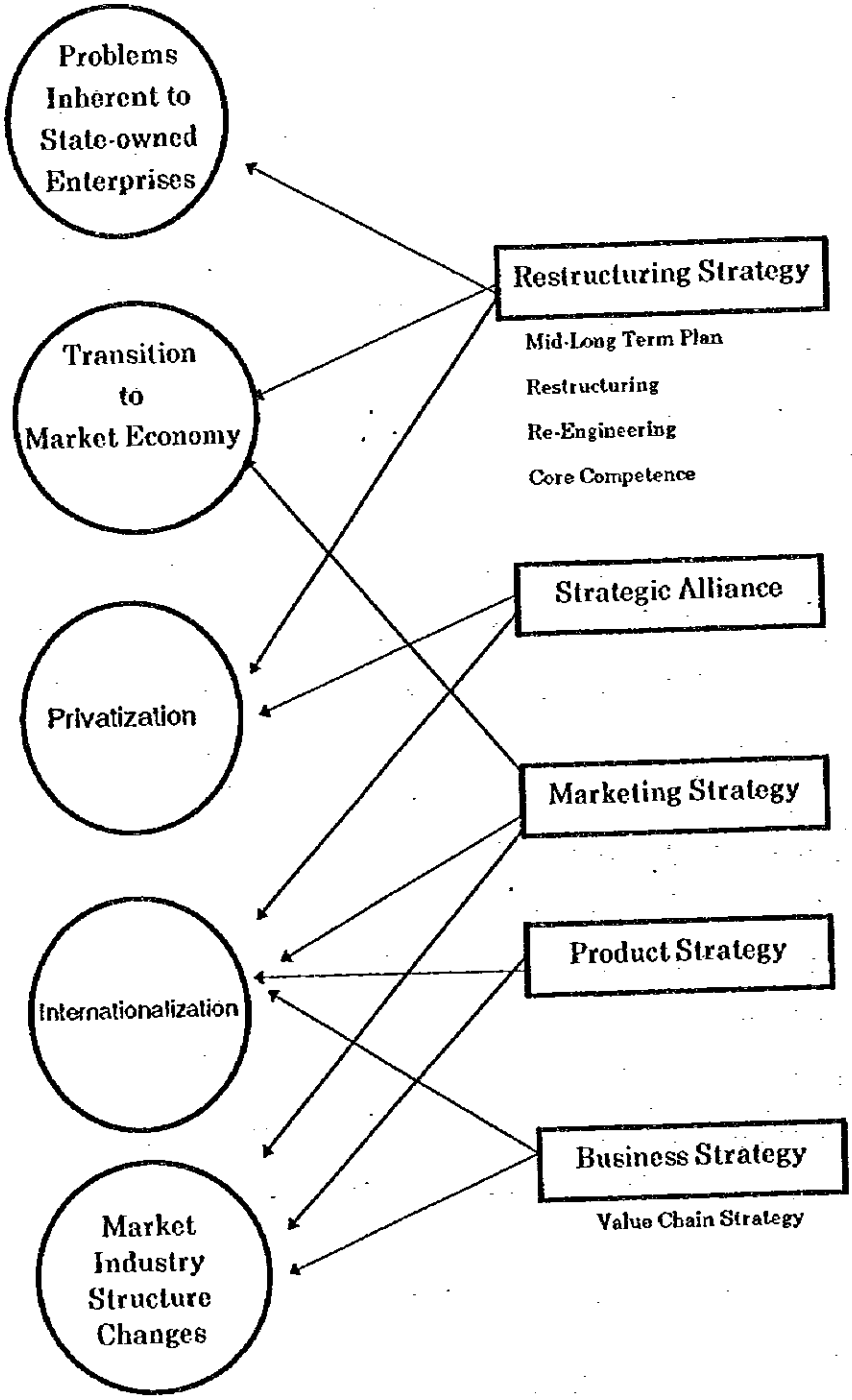



図6－1－1 企業戦略と課題

### 6．1．2 リストラ戦略

リストラ戦略をつぎのように4項目に分類する。(3)、(4) 項は今後の課題である。

(1) 中長期経営計画……変化に対応の戦略

在るべき姿のビジョン

事業領域：構成、新事業開発

危機対応

(2) リストラクチュアリング……競争優位の戦略

事業ポートフォリオの再編

組織風土の改革

(3) リエンジニアリング（BPR）策定……プロセス改革の戦略

顧客の満足度（CS)、品質機能展開（QFD）

プロセス効率化、コンカレントエンジニアリング

経営情報管理システム

(4) コア・コンピタンス（Core Competence）経営……経営資源集中の戦略

(1)、(2) はリストラ計画として既に提案した。

(3) のプロセス改革のリエンジニアリングは次に取組む課題である。このためにはISO 9001を超えたTQMと、改善の定着、電算情報システムの構築が急務となる。

(4) のコア・コンピタンス経営は今後企業体質の強化に当たり自社のコア・コンピテンスを絞り込み、重点的にこれを強化する事を提唱する。調査の過程で当企業のコアコンピテンスを形成する要素として次の項目が考えられる。

* ディーゼルエンジン技術
* 技術重視の企業体質
* マネージメント、エンジニア、ワーカーの各階層にわたる高い技能レベル
* 早い納期
* 柔軟な姿勢、小回りの効く組織、早い決断
* 良好な労使関係

以上のリストラ戦略は図6－1－1に示すように

①国有企業・当企業の分社時から把えている問題からの脱皮

②製品競争力強化による市場経済への移行

③民営化を目標とするものである。

### 6．1．3 企業提携戦略

調査団のリストラ計画はミエレツエンジン社の自助自立を前提としている。

しかし現在のグローバルな自動車業界を考えると、自助自立だけで、企業の成長存続を図る事は困難である。その根拠として日、米、欧の主要自動車、エンジンメーカーといえども何らかの企業提携を行っている事があげられる。その事例として図6－1－2は日本の自動車産業における最近の企業提携を10年前と比較した結果である。この十年間の変化は企業間の協調による水平提携の傾向が目立っている。

これは日本国内に止まらず、グローバルな傾向である。自動車産業はグローバル化と多国籍化が進み過当競争の時代から共生の時代に変わりつつある。

*Source: "Towards the Lean-on-balance System," co-authored by Takahiro Fujimoto / Akira Takeishi, Seisansei-Shuppan, 1994*

**Trends by type of tie-ups between major Japanese, U.S., and European automakers (1985 and 1994)**

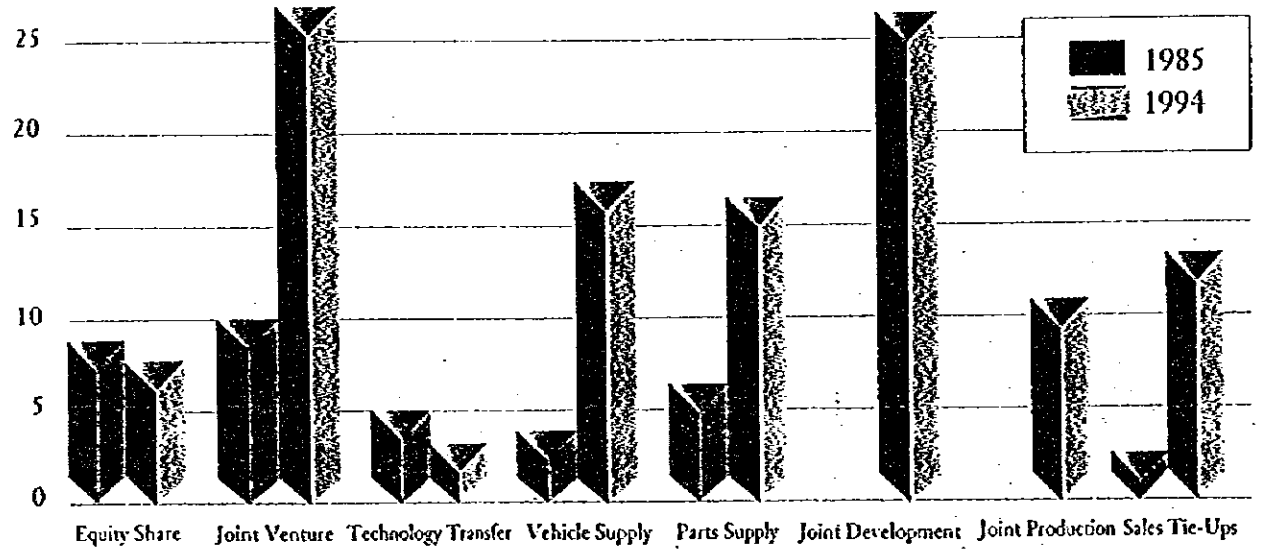



図6－1－2

ミエレツエンジン社も今後自社の発展に有利な提携を戦略的に計画する事を提唱する。このためには、

①国際水準の優れた企業となり市場経済下において競争力を持つ

②特長ある製品とサービス、魅力ある企業となる事が先決である。

以下はミエレツ社と討議をした項目であるが、考え方のみで更に突っ込んだ議論、及び調査団からの具体的提言は行っていない。今後当企業が継続的に検討を続けることを勧奨する。

＊レイランド系エンジンメーカーの水平提携

レイランドというブランドも重要な要素である。

アンドリア

現在クランク、カムシャフトの加工を依頼し、ミエレツも委託加工を受注している。排気量は少ないが同じレイランドのライセンスによるエンジン及びジェネセットも生産している。

提携分野：販売、Euro－3エンジン共同開発（両社ともクラコフ大学の支援を受けている。）

Ashok Leyland（インド）

レイランドエンジンの製造会社でミエレツエンジン社はハーフエンジンを供給する商談中。アンドリアも受注この会社はIVECOより新エンジンを導入計画中

DAF（オランダ）

ミエレツエンジンと基本的に同じエンジン（DAFは若干シリンダ・ボアを拡大し排気量を増大）かってDAFとは提携の話もあったが現在はコンペテイターとしてポーランド国内における生産を計画中

＊ポーランド国内の輸送車輌の垂直統合　ザサーダグループ

既に調査検討が進んでいる。納入先との提携で安定した供給が可能であるが、メルセデス・ベンツ系である事など問題もある。

＊ポーランド国内の部品製造水平統合

当企業は前述のアンドリアの他国内で他の部品について検討を開始している。

可能な限り、高付加価値のシステム製品が望ましい。

外国メーカーの直接投資受入

直接投資の受入れは、先進企業より資金と共に技術移転、経営ノウハウの導入ができるというメリットが大きい。

## 6．1．4 製品戦略

### 6．1．4．1 製品戦略

一般に製品は次の２つのコンセプトを持っている。

(1) 統合度を特徴とする製品

製品は、材料、構成部品、サブシステムおよびシステムから成り統合度で製品の特性を表わす。

(2) 付加価値を特徴とする製品

製品の付加価値で製品の特性を表わす。

これらの２つのコンセプトは、互いに関連しているが、まったく異なるものである（例えば、システムは必ずしも構成部品よりも付加価値が高いとは限らない)。企業は自社の製品の統合度、付加価値を高めるべきである。

図６－１－３は、製品の統合コンセプトを示している。

近年製品、特に部品の統合化が進む傾向にある。又この製品の統合化によって企業の再編成も行われていることは注目に値する。

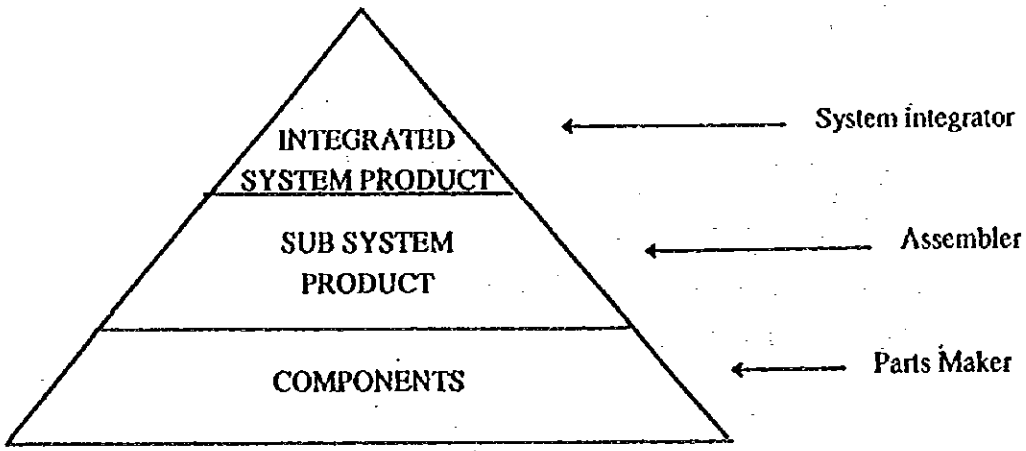



図６－１－３ 製品統合コンセプト

ミエレツエンジン社の主要製品は、コンセプトに従って調査される。

(1) エンジン

企業の主要製品の一つである11リットル・エンジンは、エンジンとしては優れた統合システムである。しかしながら、トラックまたはバスに搭載されると、一つの構成部品となる。

(2) 大型Geneset

企業独自のエンジンを備えたGenesetは、エンジン単品よりも優れた統合システム製品である。

(3) 小型Genesetと救急車

これらは、大型Genesetsのような統合システム製品である。しかし大型genesetにより高い統合度が得られる。較べて社内の付加価値が小さい。

調査チームは、次のような製品政策を企業に提案する。

(1) 当企業は、エンジン単品と同様にシステム製品を主要製品に加えれば、生き残ることができる。大型Genesets、コジェネレータ・システムおよびその他のアプリケーション製品、例えば、ポンプ、コンプレッサーユニット、ガスエンジンおよび専用トラックなど。

(2) 当企業は、多様な製品を新規の部品、サブシステムおよびシステムとして供給することができる。

企業が構成部品を製造する場合には、統合度の高いシステムパーツが好ましい。

### 6．1．4．2　Euro－3エンジンのR＆D戦略

Euro－3は、日本や米国と比較しても、最も厳しい要求事項である。世界の有力なディーゼルエンジン製造会社でも、この要求事項に適合するために最大の企業努力を傾注している。ミエレツエンジン社は、外部源資を戦略的に活用して、この問題を解決しなければならない。調査団は、次のような提案をする。

①国際的クラスの主要パーツメーカーとの共同開発

②クラコフ技術研究所との共同開発

③新しい施設のための必要なR＆D費用と生産設備投資の投入

### 6．1．5ビジネス戦略（バリュー・チェーン戦略）

この戦略はビジネスの評価とビジネス展開の戦略である。

図6－1－4にこの概念を示すが、製品は原材料から種々の加工を経て製品が完成し、販売され、市場ではそのサービスが行われる。この間に付加価値が増えてゆく。これらを通してバリュー・チェーンと称する。一般に企業はこのバリュー・チェーンの一部を事業として取り上げるが、どの部分をどの範囲で取り上げるかは製品によって異なる。変化する外部環境に対応し、何処の部分のバリュー・チェーンに力を入れるか、あるいは新たな領域を開拓するか等がバリュー・チェーン戦略である。ミエレツエンジン社の主力エンジン、発電セット、救急車は全く異なったバリューチェーンの領域にあり、この手法の格好の対象になる。この考えは従来の、限定された範囲の付加価値を向上するという、いわゆる付加価値生産性の向上と異なる新しい概念である。

先ず当社のビジネスは下記の通りで、会社の売上げ規模に比べてかなり広範囲である。

即ち当企業の事業はOEM（Original Equipment Manufacturer）製品であるディーゼルエンジンとエンド・ユーザー製品である発電セットと救急車の製造、修理、サービス部品製造、他の企業の委託加工業務がある。（詳細は資料A1参照）主な製品は以下の通りである。

OEM用エンジン

トラック・バス搭載エンジン

産業エンジン　：ローデイング・マシン、フリップオフ・フィンガー，セルフ・プロペルド・リフト、燃料機関車、グライダ牽引機、マリーンエンジン、ポンプ・ユニット駆動機（水および泥のくみ上げ、）コンバイン

特装車　　：道路用重量駆動、ダンプカー、消防車

ガスエンジン　：現在ミエレツエンジン社はポーランドでは独占的な立場にある。最近ロビーが結成され環境対策で脚光を浴びる。

これらの商品を比較すると製品によって自社における付加価値が全く異なる。

このためバリュー・チェーンの概念を用いて評価する。（図6－1－4）図は原材料から生産・販売・サービスに至る事業活動における各段階での付加価値と、当該企業に対する供給者、納入相手の間の付加価値の移転の関係を考察するための概念である。

このバリュー・チェーンの概念で企業の本来の付加価値が評価可能であり、またこれをもって事業の戦略を立てる事が可能である。

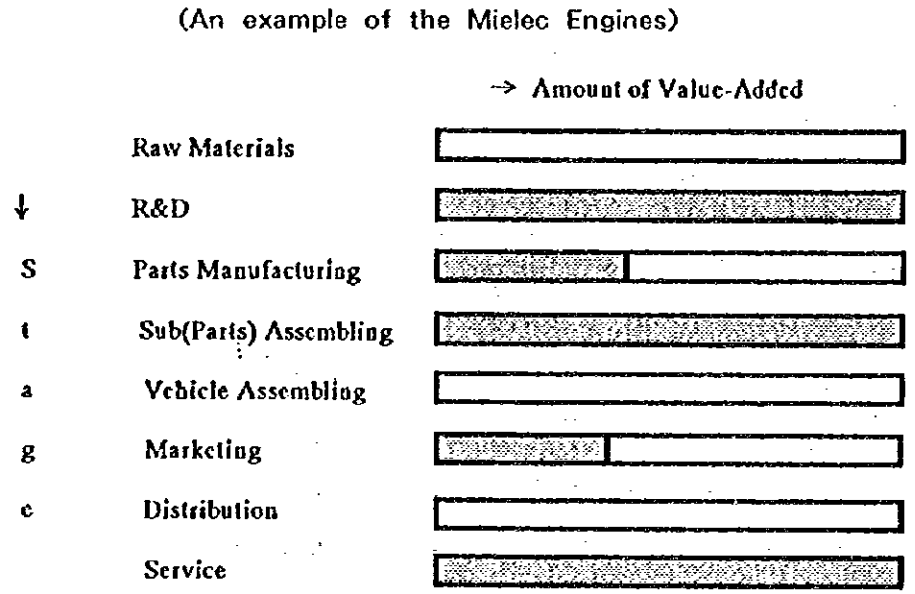



図 6－1－4 バリュー・チェーン

図6－1－5はミエレツエンジン社の主要製品をバリュー・チェーンで表したものである。

| | Engines | HD Genset | Ambulance |
|---|---|---|---|
| Raw Material | | | |
| R&D | ◎ | ◎ | O |
| Parts Manufacturing | O | O | |
| Parts Assembling | ◎ | ◎ | |
| Vehicle Assembling | NA | NA | ◎ |
| Marketing | | ◎ | ◎ |
| Distribution | | ◎ | ◎ |
| Service | ◎ | ◎ | ◎ |

◎ 付加価値大　　O付加価値普通

図6－1－5 ミエレツ社製品のバリュー・チェーン

大型ジェネセットの社内付加価値が最も大きい事、小型ジェネセットは救急車と類似しており販売付加価値が大きい。以上の評価により今後の製品プロダクトミックスの戦略的見直しが可能になる。さらに新事業の創出、展開にも利用できる。

その他の当企業は次のビジネスを持っている

①部品委託加工

②自社製品・他社製品の修理

ディーゼルエンジンの定期的及びオーバーオール

重量自動車の検査、細かい修理

③委託研究の受注

ディーゼルエンジン、噴射ポンプ、エンジン周辺機器、エンジンオイル

④バーター貿易（例えば代金の代りとして毛等で受取り業者を通して換金）

⑤当社の生産に関係ない商品の取引き

参考に以上のビジネスの利益に対する貢献度は次の通りである。

エンジン　46％、補給部品　16　％、修理　30％

## 6．2 マーケティング戦略と製品計画

### 6．2．1 経営者指向（manageiral orientations）の変遷とミエレツエンジン社

産業革命以降発達した製造業において経営者の考え方或いは経営上の指針は、経済・社会の発展に応じて大別して３段階の発展が認められると言われている[9]。

第１段階　生産志向（a production orientation），　1900～1930
第２段階　販売管理志向（a sales management orientation），1930～1950
第３段階　マーケティング・コンセプト志向
　　（a marketing concept orientation），　1950～現在

第３段階のマーケティング・コンセプトとは，将にミエレツエンジン社（以下、「当社」と称す）を始め、ポーランドの各社が現在取り組んでいるISO 9000規格が求める「顧客の満足を通じての長期的な成功、並びに組織の構成員及び社会の利益を目的とする、品質を中核とした、組織の構成員全ての参画を基礎とする、組織の経営の方法」[10]を意味する。

この規格では、上記の目的達成のためのマーケティング機能の役割を次の如く定義している。

(1) 製品の品質の定義の確立。ここでの「品質quality」とは、欧米流の考え方で「あるもののニーズを満たす能力に関する特性の全体」であり、いわゆる統計的に管理された品質はその一側面でしかない。マーケティングの役割は、ニーズの把握からその実現の合意を組織内の全ての関連機能に求めるまでの一連の行動を含む。

(2) 製品仕様書の作成。引き続き行われる設計以降の企業内作業が全て技術特性で表現されるのに対して、顧客の立場で要求事項を表現し、完成した製品を企業を代表して顧客に対して責任を持つための計画書である。

(3) 顧客からのフィードバック情報。マーケット部門は、継続的に情報を監視し、フィードバックするシステムの確立を要求されている。これは、MISと呼ばれ、経営管理の重要なツールとなる。マーケット部門が自ら情報を集めるほかに、第12.1.6節で分析した企業内各組織で分担して実施されている作業を統括することも含む。顧客とは、当社の場合には市場のユーザーだけではなく、OEM顧客も含むことを忘れてはならない。

このマーケティング機能重視の概念は　市場経済の下でISO規格制定以前から長年にわたり実践されてきたものである。ポーランドにおいても、第10.2.2（2）で報告した如く、各社が

リストラ実施以後マーケティング機能を導入している。

当社では、第12.1.6で指摘した如く第3段階のマーケティング機能が実践されていない。1995年にマーケティング部が設立され、新製品のプロモーション、つまり第2段階に注力しているが、基幹製品であるエンジンの顧客OEMの満足度向上の組織的努力が行われているとは言い難い。ISO導入を機会に早急に体制を確立する必要がある。

当調査団は、リストラクチュアリング提案の実行策として、中期製品計画を作成した。その一番の狙いは、顧客の満足は本格的新製品で満たすとの鉄則を実行することにある。企業の存在を確立するためには、将来の目標を持ち、その実現に向け、確率の高いプロセスで組織的行動を運営する経営を実行する必要がある。中期製品計画提案は、第10章の環境調査と第12.1.6節の当社マーケティング機能の考察に基づき作成した。本章次項以降で、提案内容の説明とともに具体的運営の提案を行う。

当社は、中期製品計画を進めて第3段階の基盤を早急に築くと同時に、第1段階及び第2段階を再築する課題も抱えている。当社が製品の将来計画に強い関心を抱き、リストラ提案を合意してくれたことは大変喜ばしい。当調査団は、協力な製造ベースの重要性について、関係者と再三の意見交換を行うことも出来た。ISOの品質保証が、不具合対策から顧客満足度にステップアップすることも確信する。マネージメントのリーダーシップの下に、中期計画を長期企業理念に発展されることを期待する。

＊ R.L.King。この記述は随所にみられるが、引用は徳永豊et.al.「詳解マーケティング辞典」（平成元年）同文舘によった。
＊＊ ISO 8402, "Quality Management and Quality Assurance – Vocabulary", 3.7 "Total Quality Management

## 6．2．2 製品計画

本項では、製品計画（製品ミックス計画）の位置づけ及び当社に対する調査団の中期製品計画提案について説明する。中期計画では、Inetrim Repotに用いた下図を作り上げて、企業内関係者全員で戦略を共有することが大切である。

現在の製品位置のシフト（本報告書図6－1－3として再掲）

目標時期の製品位置のシフト（本報告書図6－1－4として再掲）

中長期製品ミックス計画（Model Cycle Chart）（本節図6－2－1として再掲）

# Fig 6-2-1 : MODEL CYCLE CHART

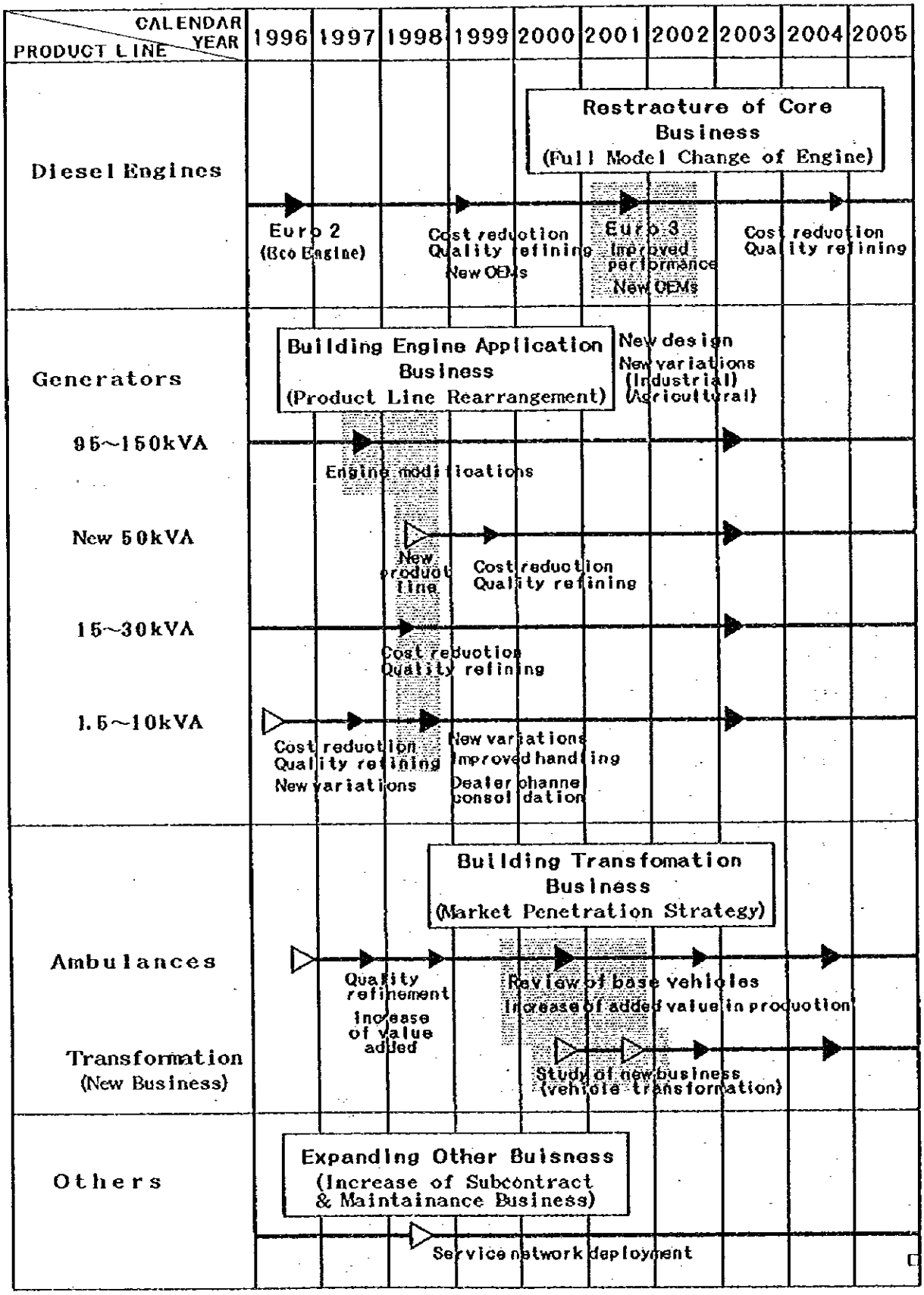



図6－2－1 中期製品計画提案

### 6．2．2．1 製品計画及びリストラクチュアリング提案の狙い

当社は、経済体制変化以降も引き続き長期製品計画を文書で持たないまま現在に至っている。長期計画なしに、エンジンの改良や型式更新は出来ない。製品転換を図るとしても、計画運営のシステムや技法を持たなければ実現は困難である。そこで、中期製品計画（図6－2－1）提案の狙いは、要約すれば、現在の当社に欠けている下記項目の実現にある。

（1）企業内に製品に対する共通の中期目標を持つ。
（2）次ステップの、企業の理念或いは長期製品計画の実現のための財務的体質を築く。
（3）この計画の実行を通じて、製造業に必要な製品及び製造の固有技術、及び販売・マーケティングやその他の企業管理技術を習得する。

しかし、この製品計画を成功させるため前提条件として下記の項目が重要である。

（1）当社の関係者全員が賛同する企業理念又は長期ビジョンを早急に設定して、動機付けを行う。
（2）環境変化を前提として、リスク回避対策をプロセスとして実行する。
（3）市場経済の競争理念に基づくマネージメント・レビューを忠実に実行する。
（4）挑戦的な計画であるので、不足するリソース対策（特に財務・技術）※を必要に応じて実施する。

なお、当調査団の提案は中期計画である。製品計画という長期経営課題の性格上、企業理念と同時に長期計画（10年スパン）を当社の手で早急に完成する必要がある。この様な挑戦的計画や正しいプロセスの実践は、不足リソース対策に必要な戦略的投資家の関心を招く大きな要素になるものと確信する。

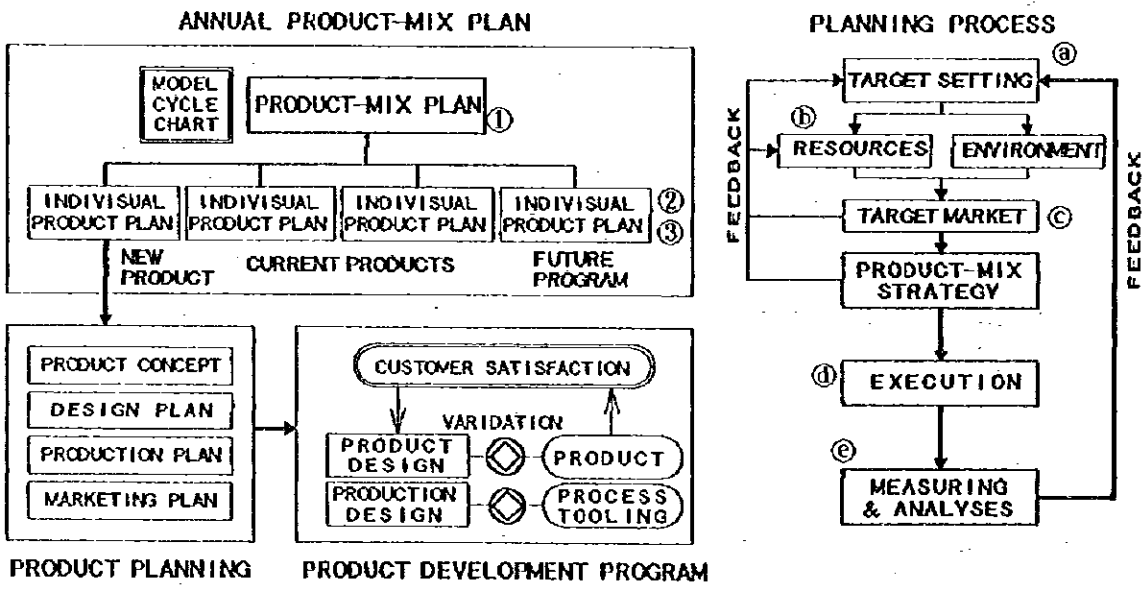
※ リソースに関するISOの定義（参考）：経営資源には要員、財源、施設、設備、技法及び方法が含まれる。ISO8402第1.2項

### 6．2．2．2 製品計画の構成

製品計画即ち英語のproduct planningは、商業分野のmarchandizingと同義であるとされている。しかし、製造業において企業の全組織が参加し、莫大な資金と時間をかけて行う製品計画は、商業分野とは明らかに重要性が異なる。

製品計画には、①製品ミックス管理、②製品ライン管理及び③アイテム管理'がある。本節では、特に区別を要する場合は、①には製品ミックス管理の語を用いる。製品ミックス管理の段階（図6－2－2上）では、将来計画に関しては予備的な計画であり、現行製品に対しては製品責任者のオペレイション計画である。製品ミックス計画の実行段階である新製品開発（同図6－2－2下左）にはいると、社内各機能の計画を統括する経営計画そのものとなり、6.2.1で述べたマネージメントが必要となる。

図6－2－2 製品計画の構成と計画作成実行プロセス

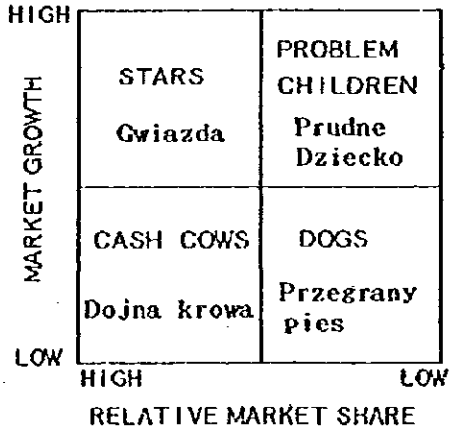



製品ミックス計画作成プロセスを図6－2－2に示す。この手順で、ⓐ全体目標、ⓑ資源配分、及びⓒ個別目標と全体戦略を決める。これにⓓ実行とⓔ評価統制が伴うことは言をまたない。ⓐ及びⓑは、トップダウンの計画である。ⓒは、各製品毎に標的市場とその対策の案を逆にボトムアップで作成し、その統合が全体目標と整合するように調整する（図6－2－2右図の左側細線）。

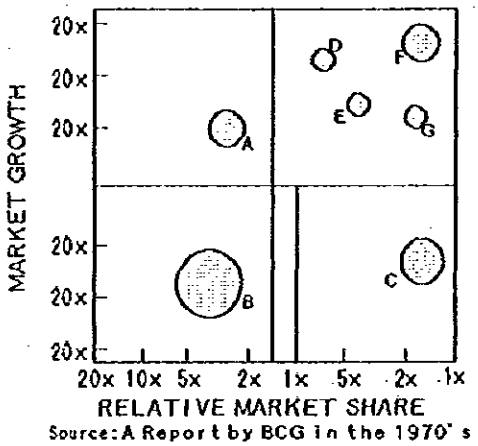
複雑な製品構成（第12.2節、図12－1－14）を持つ当社の場合には、顧客毎の異なるニーズに対しても優先度を決めるマネージメントが必要となる。この手続を怠って顧客第一主義を実践すれば、社内は別々の価値観で部分最適に対応せざるを得ず、企業全体では大きな損失となる。これを避けるためには、環境変化に対応した頻繁な見直しが必要である。特に異質のビジネスの要員を固定して別事業部制にし、予算だけを与えて経営を委せる代替案もあ

# TYPICAL PRODUCT PORTFOLIO

## (1) BOSTON CONSULTING GROUP



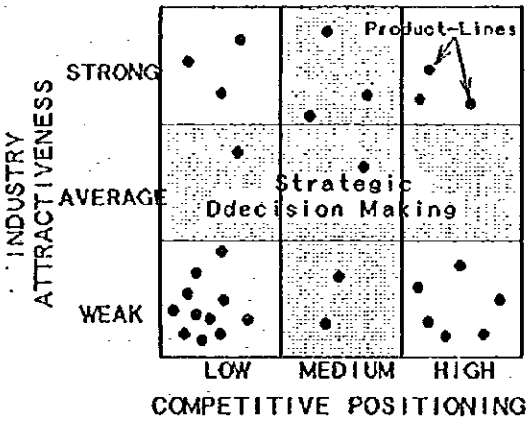

eg. PRODUCT-MIX MATRIX



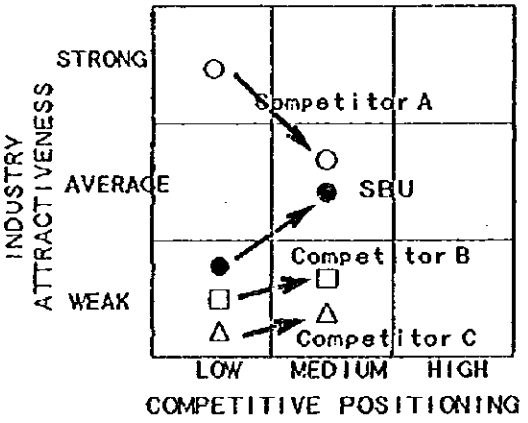

Source: A Report by BCG in the 1970's

## (2) McKINSEY & COMPANY, INC.

eg. PRODUCT-MIX EVALUATION

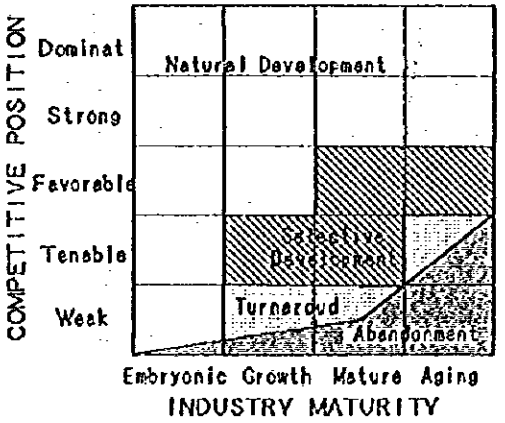



eg. SBU vs COMPETITORS

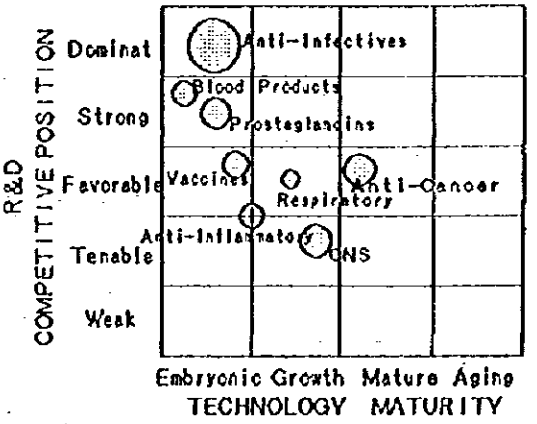



Source: K Omae, 「企業参謀」, 1977 (ダイヤモンド・タイム社)

## (3) ARTHUR D. LITTLE INC.




eg. R&D COMPETITIVE PROFILE




Source: ADL, 「戦略参謀ノート」, 1990 (ダイヤモンド社)

図6－2－3 製品ポートフォリオの代表例

るが、大組織でない限り、乏しいリソースの有効活用がはかれず、失うものが大きい。

製品ポートフォリオ（前節図6－1－3）は、優先度選択及び戦略共有化の為のルーツである。代表的ポートフォリオを次頁（6－2－3＊2）に添付する。図6－1－3は、この資料の（1）BCG方式に基づくものである。横軸に自社の競争的位置づけを、縦軸に市場の魅力度を採り、当社の各製品のポジショニングを行った。基本的戦略カテゴリーが4つに区切られた各象限で代表され、それぞれにニックネームが与えられている。各製品の標的市場の予測は、多くの関連情報を総合して行うが、完璧は期し難く、最後は経営マネージメントの意思である。ボトムアップで複数のシナリオを準備するが、4承限の場所と各製品の相対位置だけは説得力を与え、各案毎の優劣を比較し、マネージメントの決断を求めることになる。

モデルサイクルチャートは、製品ミックス計画の日程目標をビジュアル化した書式である。実行段階では、製品ラインのマネージャーが、アイテムに展開して、企業内の型式管理に繋げる。

車両やエンジンのような大規模製品の製品開発には、型式変更でも少なくとも3年、本格的新製品の場合には5年の期間を要する。長期製品ミックス計画では、2～3年後に開発の開始が必要な製品の大枠の計画を社内決定して、OEM顧客に対するマーケティング活動をスタートさせる必要がある（12.1.6.2（2）b)。

不確実な環境に対応して長期計画を実行する常道として、この計画は1年毎に見直しをするローリング計画で運営することが重要である。図6－2－3の右側太線のフィードバックがこれを表す。作成プロセスの段階では、経営や開発・製造等との調整が必要であるが、製品開発の終了まで市場及び顧客を代表する立場にあるマーケティングが中心になり運営し、経営を補佐するのが適切であろう。大企業では、経営管理部門に製品担当の専任スタッフをおき、リソース計画と管理も併せて運営する場合もある。

製品開発では、開発部の役割が極めて高い。一方開発部は、製造業でニーズと並んで重要なシーズに全責任を負う立場である。バランスのとれた開発運営のためには、開発部は、組織決定されたニーズ展開の実行役に徹する方がよい。しかし、ニーズを社内で用いる技術スペックに展開し、構造を実現する開発の役割の重要性は、いささかも軽減するものではない。Star S.A.では、開発は、社長直轄で、他の企業活動とは別予算の組織になっている。類似の例は諸外国にも見られる。

＊当社のラインとアイテム構成は、第12.1.6節の図12－1－14及び表12－1－10参照。
＊2 当社とのポートフォリオ打ち合せに用い、相談して各象限のニックネームのポーランド語訳を与えた。

### 6．2．2．3 リストラ案の製品ミックス計画

残念ながら当社には理念或いは長期ビジョンが明文化されていないが、社名や製品構成から

見てディーゼルエンジンに志向していることは間違いない。製品計画の策定にあたり、企業コンセプトをポーランドのディーゼル技術（POLSKA TECHNOLOGIA DIESELA）とする事を提案した。また、リストラ計画の筋書きも、下記の中からscenario 1を選択する同意も得た。この筋書きの各案は、10年先までを視野に入れた長期製品計画の2001年以降の展開について、次のように考えることができる。

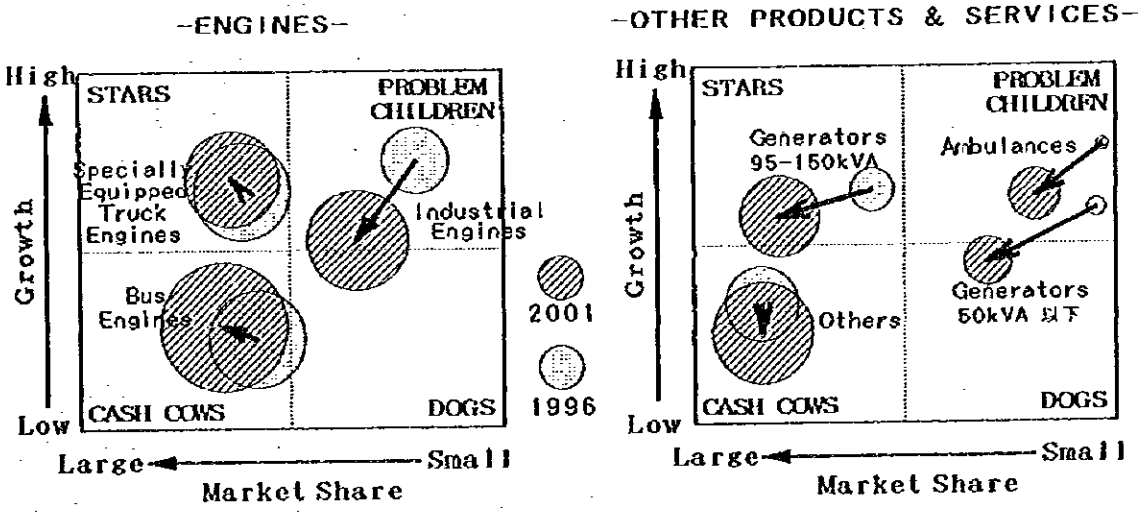
Condition 1：将来の新製品開発に十分なキャッシュフロー確保、

Condition 2：現行各製品に必要な改善の実行とそれに見合うキャッシュフロー、

Condition 3：現行製品ベースのキャッシュフロー

以上を前提とした当社の製品戦略は、「世界クラスのディーゼルエンジンメーカーとして地歩を築き、当社独自の長期戦略を可能とするために必要な、製品・製造・財務の体質を中期製品計画を通じて作りあげる」となる。当社製品の現状とscenario 1の狙いを、製品ポートフォリオ図6－1－3及び4を修正して各製品系列の位置の変化の形で図6－2－4に示す。

図6－2－4 各製品位置の変化（1995～2001）




世界のディーゼルエンジンの動向を支配する次期排気ガス規制Euro3が、ヨーロッパでは2000年を目指して計画されている（図10－3－4）。乗用車から順次実施されれば、この2001年に当社の基幹製品エンジンの設計変更が必要となる。そこで、リストラの成果を問う5年間の製品ミックス計画は、エンジンの次期モデルチェンジを仕上げとして、その他の製品群のモデルチェンジを順次実施する形で作成した。つまり、1988年のジェネセットと2000年の救急車である。そのモデル・サイクル・チャートが前掲の図6－2－1である。

製品ミックス計画とリストラ計画の見地からの最大の問題点は、エンジンにある。それは、顧客がOEMであるために、当社独自の戦略で自己完結の結果を得られないことから生ずる次

の2項目であり、sub－supplierの宿命として当社の戦略構築に常に考慮が必要な項目である。

第一は、Euro2エンジンが完成したが、OEMがすぐに採用することは期待できないことである。(第12.1.6（2)）のOEMと協力して新エンジン搭載の必要処置を行わねばならない。当社自身にも、1986年度社長方針の中に問題点として挙げられていた自動変速機対応などの課題（第12.1.6.2）の解決が必要である。中期製品計画提案では、これらの処置に1999年にマイナー・チェンジを設定している。第二は、最大のエネルギーを投入して取り組むEuro3対策製品の売上が、このリストラ期間の収益に貢献しない。にもかかわらず、Euro2の失敗（第12.1.6（2）6）を繰り返さぬ為に、この期間にOEM顧客とのeuro 3の協力に全力を挙げる必要がある。この対策は第6.2.3で述べる。

リストラ提案の条件の中で、エンジンには毎年台あたり価格の低下を織り込んでいることも配慮が必要である。エンジンに全てを頼らずに、当調査団提案Scenario 1計画の目標を達成する為の製品ミックス計画の狙い、即ちポートフォリオ図6－2－4実現のコンセプトは、従って；

(1) Euro2エンジンのメンテナンスとジェネセット・救急車のモデルチェンジ、及びEuro3エンジンの開発の作業のシナジー効果を、当社全製品の売上拡大に活用する。

(2) 利用可能なリソースの戦略的配分を中期的に、時期に応じて繰り返し実行する。

重点目標は、売上規模の大きいエンジンと大型ジェネセットである。特に、自己完結で戦略を実行できる後者の役割の期待が大きい。

救急車は、製品投入5年目の2000年に、関連事業拡大も含めて単独ビジネスの可能性評価を行うことを提案した。

輸出を含めたその他の製品・サービスのビジネスに関しては、12.1.6.2（5）の輸出市場の分析を含めて、個別テーマ毎の状況対応で対処が重要である。門戸を開いておけば、当社のシナリオの過程で機会の増大が期待できるので、長期戦略的取捨選択が重要となる。

KSFとは、本項で頭書した前提条件5項目を達成した上で、この計画を成功させる鍵となる条件である。以上を総合すると、中期製品ミックス計画のKSFは、以下となろう；

(1) エンジン・ビジネスにおけるOEM顧客の信頼・協力の獲得；

(2) ジェネセットの当社中核ビジネスへの育成

(3) その他のビジネスの適切な状況対応的実行

となる更に、当社の将来の成長の長期製品戦略の中期課題として；

(1) 基盤エンジン・ビジネスの拡大（製品ライン拡充、OEM顧客拡大、エンジン関連製品とセットにしたエンジン・システムの商品化）；

(2) ジェネセット専門メーカー（製品技術、生産技術、販売チャンネル）；

(3) 新製品、新ビジネスに適切・果敢に挑戦する体制；

(4) 輸出の本格的取り組み；

(5) 経営安定化のためのサブサプライヤー事業の定着（救急車事業拡大を含む）

が挙げられる。これは、製造業の本来の姿である常に最高レベルを維持した製造ベースを背景にした地新製品開発力とマーケティング力を築くことである。

### 6．2．3 製品系列別の製品企画

#### 6．2．3．1 エンジンの製品企画への提言

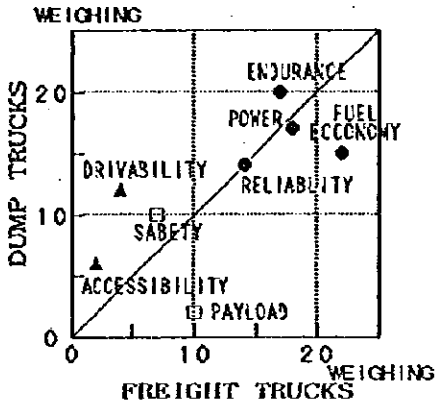
先ず当社は、Euro3対策にどの様なエンジンを開発するかを決める必要がある。現在当社のエンジンは、特殊ボディを架装したトラック及びバスと産業用ローダーに使用され、当調査団も同じセグメントに用いられることを考えてリストラ計画を提案している。しかし、自動車の市場では、10.2.1（3）及び（4）で分析した如く、当社のエンジンを用いる車両と長距離輸送車両にセグメントが二分されてきている。そして西欧では、このクラスのエンジンが後者向けに多用されている。

一方、市場のトラックユーザーは、当社のエンジンには満足していないようでOEM製品の中でシェアを落としている。このことは、図6－2－5に示す日本での経験からも説明できる。図で、当社と同じ種類のエンジンに日本のユーザーは、耐久性・パワー・燃費・信頼性の他に、長距離輸送車両ではほとんど問題にしない運転操作性を要求事項として挙げている。日本においては、この対策にNAエンジン*を使用している。

* natural aspired engine，ターボ過給を使用しないエンジン。

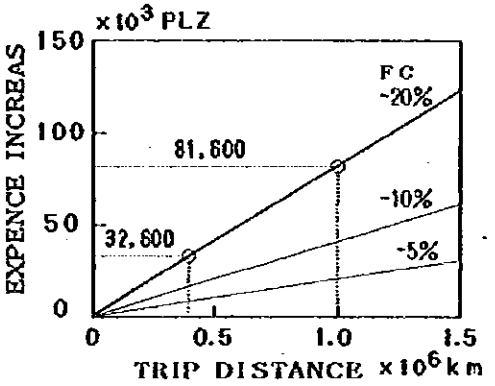
図6－2－5 顧客要求事項の整理例

Typical need evaluation of truck users




DATA : TRUCK USER SURVEY BY JAMA (1987) :
● ISSUES OF ENGINE;
▲ ISSUES STRONGLY RELATED TO ENGINE;
□ ISSUES RELATED TO ENGINE & VEHICLE

図6－2－6 燃料コスト差




ESTIMATING CONDITION :
- FUEL CONSUMPTION (VEHICLE) 30ℓ/km
  DIFERENCE IN COMPETITION 20%, 10%, 5%
- FUEL COST 1.36 PLZ/ℓ

当社では、インタークーラー・ターボを主体にEuro2対策を実施しているがこの結果、出力は増加しても市内及び短距離輸送で頻繁に遭遇する発進・登坂時に低速トルクが不十分となる。中型車ではあるが、同じ様な使い方をするStar S.A.のトラックにはNAまたは出力を抑えたターボが採用されている。バスのOEM顧客は、この対策に自動変速機を使用する意向を伝えているが、当社の対応は遅れている。

当社の戦略選択肢として、市場標的を輸送車両に移すことも考えられるが、中期課題としては、現在のセグメントを優先することを提言する。その理由は、顧客が使用打ち切りを決定しない限り現在の製品を最良状態にして供給することがサプライヤーの責任と考えることである。その他に、当社エンジンの競争力と、OEM顧客の戦略も重要である。JelczとAutosanは外国車との正面対決には積極的でない。しかし、これは当社が独自に決めることであるが、顧客との打合は十分に必要がある。以下、この二つの選択肢についての提言を記す。

先ず、現在の標的市場を継続の場合に、OEM顧客とEuro3開発を機会に現在の弱点の対策を約束し、そのための車両側の協力を要請することである。この約束は、現行Euro 2エンジンの早期採用の動機づけとしても重要である。開発開始前に、顧客の現在の車両とコンペティターのデータに基づき目標値（コストを含む）を相互に確認する。また、開発のふし目ごとに、実績と最新の環境データに基づいて目標値と仕様の再確認を怠ってはならない。

現在の当社エンジンの弱みである燃費低減を極力図ることも重要である。図6－2－6は、インタークーラー仕様でのコンペティターとの比較であるが、燃費の優劣は致命的である。一方、現状を是認すれば、燃費の改善を各種対策の財源に当てることも考えられるが、これは

トラック・バスともにこのセグメントのユーザーは、初期投資に敏感なので、OEM顧客の戦略次第である。

具体的技術対策は第4章に譲るが、将来の規制強化で採用が予想されるDPF（diesel particulate filter）等の後処理対策装置の技術動向も把握し、自社技術化することもエンジン専門メーカーの責任であろう。

バスについては、自動変速機の対策を急ぎ、その結果で残された課題をEuro3対策事項として管理することも大切である。自動変速機採用には、エンジンの運転状況を変速機に伝える部品や、更に一歩進めたパワートレイン統合制御もある。

日本での運転操作性対策は、手動変速機のギヤ比変更も含めて検討される。大型トラックは、欧米に於いても自動車ユーザーの使用状況に応じて、ギヤ段数やギヤ比を選択するのが常道である。

これらの対策と共に必要となるコンポーネントや部品のセット納入は、大きなビジネス機会である。

対象車両のユーザーは、排気対策エンジンの技術的恩恵を直接被らないので、コストアップには敏感である。対策コストの吸収は、エンジンだけでは不可能で、車両全体の価値向上やコストダウンでOEMの協力が不可欠である。

この標的市場での対策が成功すれば、近隣諸国での地位は盤石となるであろう。

一方、需要の大きい長距離輸送分野の失地回復を狙う場合には、同時反映でなくても上記と同主旨対策の実施をOEMに約束することが必要となろう。又、長距離輸送車のニーズに応えるためには、次の主旨での燃費対策の目標設定が重要である。燃費対策は、エンジンだけではなく、ギヤ比、タイヤの選択、荷重配分（アクスル位置の選択）、車両空気抵抗など車両全体での総合対策が必要で、OEMの協力が不可欠である。燃費対策の実現に確信が持てれば、車両メーカーの戦略に影響を及ぼすことは十分に予想できるので、挑戦の価値がある。

図6－2－6は、当調査団が把握した当社エンジンの競合品に対する燃費差20％を前提に、トラック使用者の経費負担の増加をBEPの考えで比較したものである。ユーザーの走行距離を、この種の車両の$B_{10}$ライフの目標である100万kmと、欧米一流エンジンとの価格差は納得できる。このセグメントのユーザーは、輸送専業者なのでトラックの生産性に敏感なのは当然である。目標達成以後にも、その性能をユーザーに納得させるマーケティングと、図10－3－6に示す更なる改善努力の継続の課題がある。しかし、ポーランドの自動車産業が国際競争力を得るためには不可欠の課題であり、長期的に取り組みが必要であろう。

何れの選択肢でも、自動車用対策の成果を建設車両やその他のアプリケーションに活かすこ

とは容易であろう。

### 6．2．3．2 ジェネセット製品企画への提言

第12.1.6.2（3）で分析した如く、当社製大型ジェネセットの販売が主目的であるが、中・小型シリーズ導入のシナジー効果で大型も販売を伸ばすことを経験した。第10.3.3では、西欧と東欧は同質の市場で、100～300PS級の需要も大きいことが把握できている。このセグメントは、当社エンジンを複数連動で使用すれば広範囲に対応が可能である。

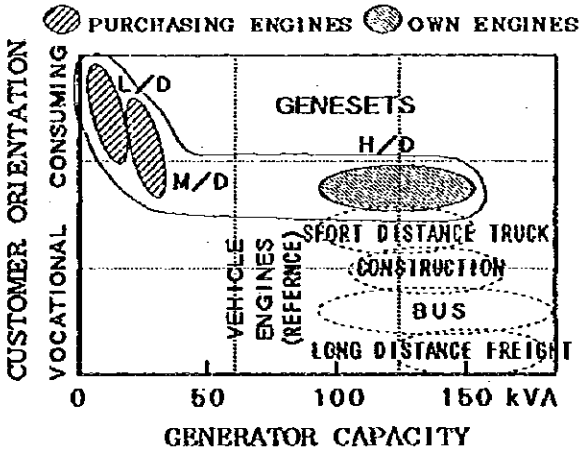
以上に基づきジェネセットを中核製品に育て、目標収益を確保するための中期製品企画の狙いは；

（1）収益率の高い大型シリーズを充実し、売上高向上の核とする；
（2）この方策として、中小型シリーズの販売対策を行う；
（3）ジェネセットを通じて消費者に「ディーゼルのMielec」のイメージを浸透させ、エンジン・ビジネスを支援する；
（4）副次的に、内製付加価値向上、及び製品及び生産技術向上に繋げる

大型ジェネセットは、個別ユーザーのニーズ対応である。間口を出来るだけ広げて、落ちこぼれを防ぐ。常用発電仕様は、周辺諸国の需要も意識して、アイテム拡充を図る。燃費又は環境対策としてEuro3エンジンの活用、ガスエンジン、電熱併給のコジェネ等の課題がある。チャンネル対策として、ダイレクト・セールスマンとなるディーラーのインセンティブ向上、及び建築設計事務所・同業者組合・ガソリンスタンド等のネットワーク活用のルート・セールスの二つが必要である。セールスのツールとして、多くのアプリケーションを分かりやすく表現したカタログ（英文併記）、及びユーザー個別の財務損得を説明するための技術マニュアルの準備が重要である。大型ジェネセットは受注生産であるが、注文には必ず面談で相手の使用条件を聞いてカスタム仕様にする、トラックに於けるVolvoのような販売方式が望ましい。

大型も含めて、ジェネセット全体の売上はセールスマン数に比例する。ディーラーが力を入れ易い商品構成を作る。関心ある顧客を捕まえるのは、ラインの広さである。現在の構成を、表12－1－10及び図12－1－14を総合して、図6－2－7に示す。15～30kVA級と80～150 kVA級の中間に大きな空隙があり、小型のシナジーが大型に繋がり難いので、もう一つラインを追加する必要がある。ディーラーのインセンティブも重要である。ルートセールスの対象店も含めて、プライシング政策や担当役員等の定期的訪問で、ディーラーの信頼感確保が不可欠である。

図6－2－7 ジェネセットのポジショニング




消費者向けの中・小型ジェネセットで企業イメージを高めるためには、当社で品質保証を行う必要がある。設計・実験・生産の成果は、特許等で固有技術化し、自社エンジン製品に活用するほか、学会誌・業界誌・一般刊行物等に機会ある毎に報告し、当社のジェネエセット技術を世間に知らせることが大切である。

ジェネセットは、OEM顧客と競合せず、農業機器業界などの新市場参入も可能で、当社完成製品の最短距離にある。販売の負担を軽減する手段として、Electimt等の大手商社のプライベート・ブランド納入契約の方法もあり、一部当社ブランドを残したければ、dual channelとする代替案も可能である。

### 6．2．3．3 救急車の製品企画への提言

救急車は、図12－1－14で分析した如く、在来製品及び固有技術とつながりの無い製品である。この導入を機会に当社にマーケティング機能が誕生し、第12.1.6.2（3）項に記した如く、オーソドックスな手法に基づく企業努力の成果でプロモーションも成功して、使用者からも好意的に受けとられた。当社のイメージリーダーの役割が期待できる。

市場に老朽代替が必要な大量の車両はあるが、当社が考えるほどビジネスは容易ではない。購入決定者である官公庁や慈善団体などの中間者の予算に制約されるため、使用者のニーズや希望が即購入には結びつかない種類の商品である。今回の入札は、中間者の価値観でPolonezに決定した。当社は、公共事業に協力して、Polonez並の価格で商品を提供する立場ではない。使用者からの支持のアピールを続けて、本格的救急車が購入される機会を待つことになる。

その間のビジネスを維持する関連製品を探すことも必要であろう。例えば、パートナーのFiat車の車体改造の発注などの協力を得ることが、救急車のビジネス継続の一案であり、救急車に替わる新分野への挑戦ともなる。

急車に替わる新分野への挑戦ともなる。

2000年に、救急車事業継続の評価を行うことを提案した。

### 6．2．3．4 製品計画の輸出戦略提言

本章第6.2.2.2項で輸出は、状況対応で処理を提言した。輸出製品は、新製品開発計画の中に含めて処理することが基本である。発生する案件毎に、品質保証の要否、及び中長期計画への影響を考えてリソースを投入することの是非を判断する手続の規定が必要である。品質保証手続を省略して出荷することは、厳に慎まねばならない。限度枠を超えても実行が必要と判断されるときは、勇断をもって中長期計画を修正することである。

将来、本格的に輸出に取り組むときは、第6.2.2.2項の異質価値観の対応になるが、マーケティング機能と設計機能は輸出専任者を固定して、常に現地の研究を怠らぬようにする事が必要である。又、当社単独では荷が重いので、Elektrimのような国際商社及び現地企業と戦略的提携を図ることが適当であろう。

### 6．2．3．5 受託加工について

収益確保のために受託加工を引き受けるのは適切である。日本の経験では、大手部品企業でも他メーカーから作業を受託し、工場経営の安定を図っている。ポーランドでも、JelczがMercedes－BenzのVitoワゴンの受託組立する例がある。

受託加工は、生産技術部が中心にビジネスを進めている。顧客に対しては、当社独自の製品と同レベルで顧客満足のための管理を行う必要がある。

一方、エンジン・ジェネセットとも当社製品の内製率が低いことが気になる。製造計画も企業戦略の一環であり、今回提案の製品計画に準じてマネージメントを検討する必要がある。内外製や受託加工もその戦略の一つとして扱うべきものと考える。

### 6．2．3．6 サービス・ビジネスについて

第10.2.2（3）で分析した如く、計画経済下での自動車メーカーと部品メーカーとの間の特異な習慣は、諸外国での考え方と同じ方向に改まりつつある。当社の市場ユーザーに対する部品とサービスの直接取引は、ユーザーとクレーム契約を結んだOEMの立場を尊重し、OEM顧客と正式の受託契約を交わして、OEMの戦略の下で行うように改めることを提言する。現状の問題点をOEMの立場から述べると；

(1) ユーザーは、当社の方が安いことを知っていて注文をするが、これを引き受けることはOEMの利益計画を邪魔していることになる；

客満足度を低下させる危険がある；

(3) エンジンのような重要部品の品質不具合の全貌を、OEMが把握出来なくなる。

米国のCummins やCaterpillar が顧客のサービスを直接行う例があるが、これは顧客がエンジンメーカーからエンジンを直接購入して車両メーカーに組立を委託する特異な商習慣に基づくものである。メーカーのサービスは、エンジン選択理由の重要な項目の一つである。

当調査団は、自動車メーカーから（3）の不満を伝えられた。正式の手続を踏めば、OEMも当社のサービスに不満がないと考える。

### 6．2．4 製品開発マネージメント

製品開発は、社内の大部分の機能の参加の下で行い、自動車メーカーでは通常36カ月をかけている。この間、設備投資予算認可などの重要な意思決定が必要になる。企業は、品質保証の社内規定を定め、それぞれの製品開発の提案時に、各マネージメント決定の日程計画を決め、実行する。図6－2－8は各国の自動車メーカーで行われている、品質保証手続のプロセスを基に、サプサプライヤーである当社に必要な手続を追加して作成した提案の概要である。当社との討議により、詳細プロセス表をも作成したので、次頁に添付する（図6－2－8A)。図6－2－9は、リストラ提案の中期製品ミックス計画の日程計画例である。

図6－2－8 製品開発のマネージメント・システム（案）

| PROGRAM PHASE | | PROCEDURE | APPROVAL (A) & DECISION (D) AT EXIT OF PHASE | |
|---|---|---|---|---|
| P 0 | BUSINESS DEFINITION | PROPOSAL (OPPORTUNITY, MARKET, PRODUCT) | ① PROPOSAL (A), CONCEPT (D) | OPERATING BUDGET |
| | PRODUCT CONCEPT | MARKET REQUIREMENTS & CONCEPT | ② PRODUCT CONCEPT (A) | |
| | PRODUCT PLANNING | DESIGN SPEC. PROGRAM PLAN | ③ PLAN/STARTEGIES (A) DESIGN START (D) | |
| P I | PRODUCT & PROCESS DESIGN | PROTOTYPE DRWG. PROCESS DESIGN | ④ DESIGN (A), BUDGET (D) | PROJECT BUDGET |
| P II | PRODUCT & PROCESS ASSURANCE | TESTING. PRODUCTION DRWG RELEASE | ⑤ PRODUCTIVITY GOAL (A) | |
| P III | PROCESS & TOOLING | POROCESS STANDARD MARKETING SCHEDULE / OEM VARIDATION HOMOLOGATION | ⑥ QUALITY/MARKET PLAN (A) CORRECTIVE ACTION (D) | |
| P III | PROCESS VALIDATION | QUALITY REPORT / OEM VARIDATION HOMOLOGATION | ⑦ QUALIT/PRODUCTIVITY (A) | OPERATING BUDGET |
| | START OF PRODUCTION | QUALITY REPORT, MARKET REPORT | ⑧ FINAL PROGRAM APPROVAL | |
| P 0 | REPEAT PRODUCTION | MARKET FEEDBACK INFORMATION & QA | ⑨ QA, PRODUCT REFINE (A) | |

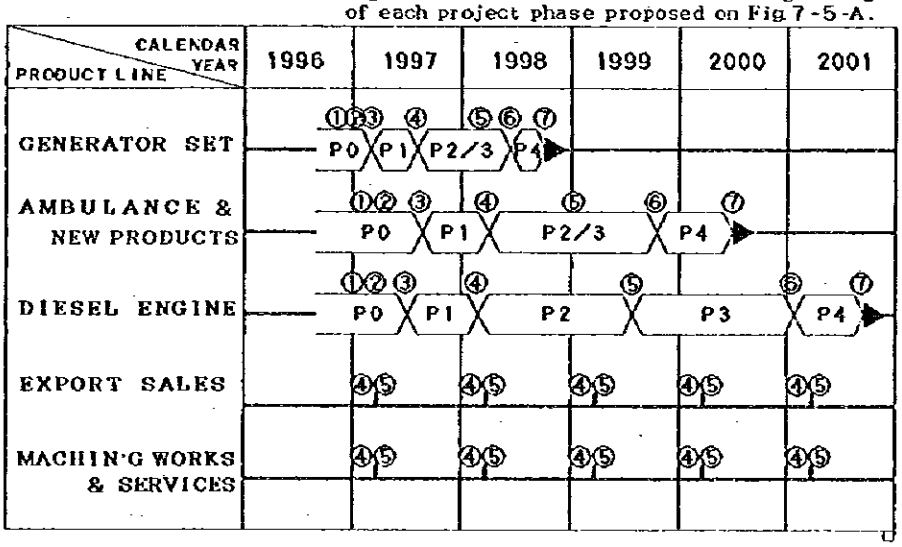
## Propozycja dot. procesu rozwoju produktow w Wytworni Silnikow PZL-Mielec

| | Faza | Podstawowe zadania do realizacji | Zadania do realizacji w kazdej fazie procesu ( = zadania, ktore wymagaja zatwierdzenia rodukcja obejmuje rowniez zaopatrzenie ) ( Produkcja obejmuje rowniez zaopatrzenie ) | | Przegląd dokonywany przez kierownictwo po zak. kazdej fazy |
|---|---|---|---|---|---|
| | P 0 | Opracowanie ogolnej koncepcji dzialalnosci firmy | -Jasne okreslenie szans powodzenia dzialalnosci gosp. firmy<br>-Jasne okreslenie koniecznych do spelnienia w procesie planowania produkcji i rozwoju produktow warunkow<br>=Przygotowanie projektu planu rozwoju (marketing) | | ① Polecenie opracowania ogolnej koncepcji firmy |
| | | Opracowanie koncepcji produktow | -Opracowanie koncepcji produktow (z punktu widzenia klienta)<br>=Specyfikacja produktow (cel)<br>-Opracowanie koncepcji produktow (z punktu widzenia firmy)<br>=Przegląd projektu<br>=Przygotowanie planu rozwoju produktow (dot.technologii produktow i produkcji oraz codziennych zadan i budzetu) | | ②<br>③ Zatwierdzenie koncepcji |
| Wprowadzenie systemu sterowania konfiguracja | P I | Projektowanie produktow | -Kreslenie projektow, przygotowanie planu zatwierdzenia produktu<br>-Przygotowanie planu produkcji<br>-Przygotowanie planu dzialalnosci marketingowej<br>=Przegląd projektu<br>=Projekt docelowej ceny produktu<br>=Specyfikacja projektow | | ④ Polecenie rozpoczecia dzialalnosci rozwojowej |
| | P II | Zatwierdzenie projektow | -Wprowadzenie systemu sterowania konfiguracja<br>-Zatwierdzenie produktu<br>-Zaprojektowanie oprzyrzadowania, realizacja projektu procesu technologicznego<br>-Opracowanie systemu sprzedazy i dystrybucji dla OEM<br>-Opracowanie projektu produkcji masowej<br>=Przegląd projektu | | ⑤ Podjecie decyzji dot. rozwoju i inwestycji |
| | P III | Przygotowanie oprzyrzadowania | -Przygotowanie ostatecznej wersji projektu produkcji masowej<br>-Koniec przygotowan oprzyrzadowania i procesu technologicznego<br>-Zatwierdzenie produktu przez klienta (OEM), -zawarcie umowy<br>Opracowanie planu dostaw i wejscia na rynek<br>=Przegląd projektu | Rownolegle powtarza sie procedury technol. prod. z PII. | ⑥ Polecenie przeprowadzenia produkcji pilotazowej |
| | P IV | Zatwierdzenie produkcji | -Przeprowadzenie produkcji pilotazowej (osiagniecie zamierzonego celu)<br>-Realizacja planu dzialalnosci marketingowej<br>-Przygotowanie sprawozdania | | ⑦ Podjecie decyzji dot. produkcji |
| | | Poczatek produkcji i sprzedazy | -Realizacja produkcji<br>-Koniec przygotowan zw. ze sprzedaza<br>-Sprawozdanie na temat jakosci | | ⑧ Podjecie decyzji dot. sprzedazy i dostawy |
| | P 0 | Realizacja codziennych zadan | -Feedback dot. realizacji codziennych zadan, ulepszanie<br>-Badanie trendow w technologii (produkcji i produktu) oraz prowadzenie dzialalnosci eksperymentalnej<br>-Zapoznanie sie z biezacymi trendami w branzy i sprawdzenie szans powodzenia dzialalnosci gospodarczej firmy | | (- Audit na temat realizacji codziennych zadan)<br>- Polecenie opracowania planu rozwoju na nadchodzacy okres |

図6－2－8A 製品開発マネージメント・システム（ポーランド語）

図6－2－9 ：中期製品計画のと意思決定時期（案）

Figures in circle show Decision Making timing of each project phase proposed on Fig 7-5-A.




自動車メーカーは、各国ともに新製品開発に十分なリードタイムをかけ、2回の試作試験を繰り返して行う。日本では、自動車以外の業界は、1回の試作試験で終わらせている例が多い。これは、自動車の場合にはエンジンや車体の生産に巨額の設備投資が必要で、その設備の準備の期間を利用して2回目の試作試験を実施して万全を期す為である。

下記の数字は、1986年に各国の乗用車メーカーを対象に実施された開発力調査における開発期間の各国別の平均値である。開発期間は、自動車の場合には一般に、コンセプト決定（即ち設計作業開始）から生産開始までを指す。

日本　42月（12例）

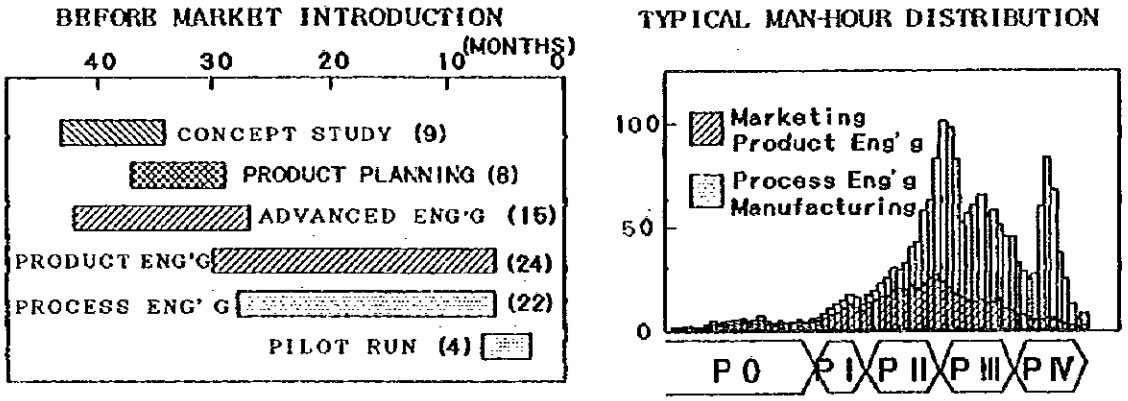
欧州　50月（ 9例）

米国　50月（ 6例）

Clark, K.B., Harvard School of Business (1987)

図6－2－10は、同調査における、開発に参加する各機能別のプロセスのタイミングと実施期間のデータである。製品技術部門と生産技術部門がほぼ同時に検討を開始し、生産開始まで共同作業をすることは、ごく一般的に行われている。

図6－2－10 ： Product Development Lead teme




SOURCE: CLARK, K. B. HARVARD BUSINESS SHCOOL INSIDE DATA OF A U.S. CAR MANUFACTURER

同図の右側は、米国の自動車メーカーの乗用車開発における各機能別のMH推移である。参考のために、当社に提案した開発プロセスのマネエージメント・レビューのフェーズを併記した。当然のことながら、開発プロセスの生産準備の段階となると、生産部門のMHが圧倒的に大きくなる。生産と設計が同時に仕事をすることは、品質保証、投資及び製品コスト削減とともに開発期間短縮に大きなメリットがある。

この共同作業には、部品メーカーの参画も定着しているが、ポーランドにおいてはJelcz、Autosanともそこまで至っていない。サブサプライヤーが新製品開発を行うときに、自社で品質保証を完了したサンプルを自動車メーカーの最初の試作時に提供することはほとんど不可能である。ほぼ全てのサブサプライヤーは、最初の試作品を自動車メーカーの最初の試作試験用サンプルとして提出し、共同開発の形で並行して試験を行う。図6.2－9の案では、OEMの評価試験はPⅢで行うことになっている。ポーランドにおいても自動車メーカーと部品メーカーの共同開発作業が早い機会に定着することが、国際競争力を得るためには不可欠である。このタイミングは、提案のP2にあたる。この様な場合には、開発前の先行機能試験や生産計画・コスト見積もりが、ますます重要になる。

## 6．3 経営管理の改善

### 6．3．1 会社組織

1995年の組織改正により、機能的かつ効率的組織への移行が明確に志向されている。要は、今後の組織運営であり、組織図にはあらわれない横組織が機能するかどうかである。個別部門での効率化には限界がある。更に効果を高めようとすれば、部門間の協調によることとなる。すでに設置されたリストラクチュアリング・コミティーのほか、生産管理委員会等、複数の関連部門を包含する組織のなかでの横断的活動が機能するよう、トップ・マネジメントのリーダーシップが期待される。恒常的組織の変更は、その成果を見きわめてからでも決しておそくはないと判断される。

### 6．3．2 人事管理、給与管理、人材開発

制度としては、報奨金等インセンティブをかなりの程度に組み込み、職能・実績に焦点を当てており、成果が期待される。更に、効果を生む制度とするには、以下の改善が望まれよう。

(1) 歴史的経緯もあろうが、提案制度を含む改善活動ないしは小集団活動にみるべきものがない。生産現場で編成・実施されるモデルラインの改善活動を契機に、実行が期待される。

(2) 当社のミドル・マネジメントの権限・リーダーシップは大きいと認められる。人事評価等、制度面での一層の充実が期待される。第3部の参考資料、日本企業の評価　フォーム例を参照願いたい。

(3) 教育制度に関しては、ISOを主体とする教育、経営開発に関連するプログラム等、より多面的な展開が望まれる。KSFおよび当社の強さ・弱さの分析結果から、大きくは次の三つの主題、「ロー・コスト・サプライヤー」「顧客満足」「リーダーシップ」、に焦点を当てて教育制度を再構成する必要があろう（図6－3－1を参照)。これらの主題をプログラムに組み入れ、6.3ですでに述べられたKSFとギャップの解消のための教育として位置づけることである。

図6－3－1 教育システムの再編

| KSF | Indicated Areas for Education | Management View Points |
|---|---|---|
| - Low cost production<br>- Competitive price<br>- Competitive quality | - Quality control<br>- Productivity<br>- Industrial engineering<br>- Maintenance<br>- Small group activities | - Low cost supplier |
| - Product development<br>- Full-line products arrangement | - Market research<br>- Product development<br>- Sales promotion | - Customer satisfaction and marketing |
| - Customer requirements<br>- Prompt delivery<br>- Dealer development and support<br>- Customer development<br>- Service networks | | |
| - Management leadership<br>- Cost management<br>- Human resources development and management (HRD/HRM) | - Leadership/personnel<br>- Cost management<br>- HRD, e.g. management by objective, personnel appraisal, etc. | - Leadership |

* Arrows indicate their interrelationships.

### 6．3．3 財務・原価管理

今後の財務・会計部門での戦略は、次の二方向を指向することが肝要であろう。

(1) 当面の対応として、財務面では在庫削減、売掛債権の回転率向上等、運転資金の確保と拡充を推進するための方策、及び管理面ではコストセンターの定着にある。更に、

(2) 中期展望のにらんでのキャッシュフロー増加の方策、言い換えれば、製品戦略に対応する財務戦略の強化である。重点分野に資金を集中配分するためにも、原価計算システム完成とその運営が急務である。リストラクチュアリング・コミティーにおいて取り上げ、実施していくのが効果的であろう。

### 6．3．4 情報管理

急速にシステムの完成へ向かっていると認められる。戦略的情報のひとつの核となる原価計算システムにも関連するが、部門相互間の協力がないことには、システム自体が動かないことになる。情報処理に関しては、部門間に多くの重複がみられる。仕事の流れの標準化・簡素化を行うならば、人材活用に大きく貢献することが期待できよう。

# 第7章
# 政策的・制度的提言事項

# 第7章　政策的/制度的提言事項

## 7．1 経済政策にかかる提言事項

### 7．1．1 想定される2001年のポーランド経済環境

国有企業リストラクチュアリング計画の事例として取り上げられたミエレツ・エンジン社のリストラクチュアリングには5年程度の期間が必要であると考えられ、2001年が計画策定に当たっての目標年次となる。本節は、第9章1節のマクロ経済動向からみてその5年後のポーランド経済環境がどのような展開を遂げ、どのような状況になっているかを展望したものである。

2001年までに達成されるべきポーランドの政治的、社会的、経済的目標にEUへの加盟がある。ここでは、2000年頃にはポーランドのEU加盟が達成されているものとして、加盟に必要な諸条件は満たされることを前提としている。

#### 7．1．1．1 GDP成長率

マクロ経済動向のうちGDPの推移については、これまで94年5.2％、95年7.0％、96年見込み6.0 ％と、順調な成長を遂げている。更に97年以降についても、5.0～5.4％程度の成長を維持できるであろうとの見方が大勢を占めている。この成長水準を維持できるかどうかは輸出の動向、工業構造の変革、ひいては国営企業民営化の成否および外国直接投資の誘致の成否に依るところが大きいが、これまでポーランドが1989年以降に達成してきた経済変革の状況からみて、今後5％前半の成長率を維持し、2001年には現在より28～30％程大きな規模の経済に拡大しているものと考える。

#### 7．1．1．2 物価上昇率および失業率

問題点としては物価上昇率と失業率だが、消費者物価上昇率は96年17％、97年12％までへの低下が見込まれており、全体的に低下傾向にはある。失業率は94年央の16.9％をピークに低下傾向を続けており、96年は通常の季節波動では失業率の高まる6～7月も低下を続け、96年7月現在では14.1％にまで下がっている。ポーランドがEU加盟を達成する上でも、2001年までには消費者物価上昇率5～8％前後、失業率8 ～10％への低下が前提となろう。

### 7．1．1．3 財政赤字

インフレ率を引き上げている大きな要素である財政赤字については、EU加盟の前提条件の一つとなるGDPの3％以内という基準は満たしてはいるものの、さらに収支バランスさせる努力が必要で、そのためには国有企業の民営化の推進、社会保障制度の改革、税制改革が重要であろう。国有企業の民営化については次項7.1.1.4、社会保障制度については2001年にはすでに改革への着手がなされている段階、税制改革については間接税、不動産税、法人税、所得税を含め税制全般の改革が法制化され、施行されていよう。

### 7．1．1．4 国有企業の民営化

国有企業の民営化は、これまでの資本民営化、直接民営化による方式に加えて、今後National Investment Fund（NIF）による大衆民営化方式を軌道に乗せることで一層の推進がはかられよう。これらの方式の活用を通じて、いまだ残されている大規模国営企業、金融部門等の民営化が推進され、現在、GDPの60％を占める民間部門が、2001年までには80～85％を占めるようになるものと考えられる。

### 7．1．1．5 貿　易

GDPの成長を維持する上でも重要なのは貿易の振興、特に輸出の伸びである。そのためにはポーランド製品の国際競争力の改善が主要な要素であるが、これを実現させるためには2001年時点では低賃金は決定的な要素とはなり得ず、工業構造の変革と技術進歩をその基盤に据える必要がある。輸入についてはEU加盟へ向けての関税引き下げ、輸入税の廃止（1997）、経済成長の持続による需要増加、海外直接投資の増加に伴う輸入資機材の増加により上昇しよう。海外直接投資の増加に伴う輸入資機材の増加については、中長期的には輸出の増加をもたらすものといえる。貿易相手国については、2001年時点でも引き続きEU諸国が中心をなすが、CIS諸国の経済改革・復興にむけてポーランドは積極的役割を果たすべきで、貿易量シェアについてもCIS諸国との貿易の正常化に伴って、2001年時点では25％程度への復活が期待できよう。為替レートについては、外国との競合産業を中心に幾分　ズローチ高の感を持たれているが、インフレ抑制等経済政策全般を考えると、適切な政策が維持されているといえよう。

### 7．1．1．6 投　資

ポーランドへの外国直接投資額は1995年には21億ドルにのぼり、1996年の上半期にはこれにほぼ匹敵する額の投資が行われた。多くの外国の大企業はポーランドの経済ブームと、大きな国内市場と、低賃金労働力に惹き付けられて進出したものである。これらの企業は、1990

年代初めに国内企業との戦略的連携をかかげてポーランド市場に進出したものである。直接投資の促進は、最新の経営システム、産業技術の導入を通じて国際競争力のあるポーランド産業の基盤形成を図るうえで不可欠であり、また、雇用機会の確保を図る上でも、2001年に向けて現在の高い直接投資の導入水準を維持する必要がある。ポーランド経済の国際競争力を確保し、先行する諸国に追い付くためにも、2001年に向けて外国直接投資の伸びを年率10%に維持することが必要であり、また達成可能な目標と考えられる。

### 7．1．2 マクロ経済政策にかかる提言

(1) 現行マクロ経済政策の継続

ポーランドのマクロ経済状況は、他の経済移行過程にある諸国に比べて良好な成績をあげており、この点に関しては国際援助機関及びその他の国々の援助機関も高い評価を与えている。とくに、GDPの成長率は高く、ポーランド国内外の経済専門家は、ポーランドは2000年まで5%前後のGDP成長率を維持することが可能と見ている。この場合、ポーランド人専門家は5～6%の成長を予測しているのに対し、国外の専門家は4～5%の成長を予測している。当調査団は、これまでのポーランド政府による経済政策は適切な政策方向と政策手段とが取られてきたと評価しており、従って今後においてはマクロ経済状況の進展を注意深くモニターしつつ、基本的にはこれまでの経済改革に成功を収めてきた政策を踏襲していくことが望ましいと考える。

(2) 今後注意の必要な残された経済課題

とはいえ、ポーランド経済がすべてバラ色というわけではなく、次のような問題も抱えている。

1) 高い物価上昇率
2) 高い失業率
3) 財政赤字
4) 貿易収支赤字
5) 民営化の遅れ（特に大規模国営企業）
6) 地域間経済格差の拡大

このうち、物価上昇率と失業率はまだ極めて高いが、同時に継続的に低下を続けているというプラスの面も指摘できる。

その他の問題のうち、貿易収支赤字については1996年にはいって悪化しており、今後、

注意深く推移を見守る必要がある。1996年の最初の9ヵ月では、貿易収支赤字は52.6億ドルにのぼっており、対前年比でおよそ6倍にのぼっている。これは、輸出は第3四半期までで6%の伸びを示したものの、輸入の伸びが同じ期間で 30.3%と、輸出を大幅に上回る伸びとなったためである。しかしながら、外貨の収支は6.19億ドルのプラスとなっている。これは国境貿易による外貨の入超が 55.2億ドルにのぼるからである。このように外貨の収支は入超であったとしても、国境貿易による外貨流入は、本来、追加的なものと考えるべきで、あくまで貿易収支の赤字解消を目指すべきものといえよう。

(3) 為替レートの改変に対する慎重な対応

ポーランドの現行の産業政策を示した「産業政策プログラム：1995～97」に明確に記述されているように、為替レートは輸出の促進にとって重要な手段である。即ち、「現実のインフレ率を反映した為替レートへの調整は為替レート政策の基本的な条件である。これ無くしては、為替レートはもはや輸出促進の手段として機能することができず、逆に輸入促進のインセンティブともなりうる可能性がある。」(同プログラム、19ページ) という次第である。当調査団は、基本的にはこの考え方に立つものである。現行の為替レートは、国外の製品との厳しい競争に直面している輸出業者や輸出に依存する産業にとってはやや高めに設定されていると感じられるであろうし、事実、高めに維持されているといえる (Leszek J. Jasinski 及び Jolanta Zombirt, 「為替レート政策とズウォーチの交換性」、「ポーランドの貿易政策1994～95」所収)。しかしながら、為替レートを動かすことによって、物価上昇、累積債務の返還、財政赤字等、経済全般に及ぼす影響を考えるとき、輸出に刺激を与えることのみを狙って為替レートの調整を図ることは適切とはいえない。当調査団は、これまでのポーランドの為替レートは金融当局によっておおむね適切な水準に維持されてきたと考える。

## 7．2 産業政策にかかる提言事項

### 7．2．1 現況の評価

#### 7．2．1．1 現行のポーランド産業政策

1995年5月に閣僚会議によって採択された「産業政策プログラム：1995～97」に述べられているように、ポーランドの産業政策の核心は、ポーランド産業が国際的競争力を高めることと、開かれた経済環境のもとで経済成長を達成することにある。これらの目標を達成するため、政府は次の3つの戦略に高い優先度を与えている。

1）輸出の拡大をポーランド経済発展の主たる原動力とする輸出指向政策

2）技術革新と産業競争力の強化を目指した技術政策

3）民営化、企業のリストラ、産業構造及び産業集中地域の変化を伴う各産業の構造改革政策

以下の各節においては、これらの3つにかかわる問題点と提言を提示する。

### 7．2．1．2 貿易に関わる問題

(1) 輸出振興に関わる政府部門の役割

輸出政策に関連する政府部門の役割は、包括的にはポーランド経済の国際競争力の強化であるが、より具体的には以下の各方策が含まれる。

1）多国間の合意が絡む国際条約にかかわる政策、すなわち、EUとの統合、CEFTAでの貿易自由化、ウルグァイ・ラウンド決定事項の実施、WTOへの参加等、ならびに二国間取り決め

2）関税法・規定の制定ならびに税関手続きの効率改善

3）国際条約、自国の経済・産業政策に照らしての、輸出入にかかわるライセンス発給、許認可、数量割り当て

4）ダンピング阻止手続き及びその他の国内産業防衛策

5）クリフ及びノンタリフ手段による輸入量及び輸入品目構成の調整

6）輸出保証・保険制度の設立

7）輸出優遇融資及び優遇税制による輸出促進策

8）外国市場での輸出促進活動および中小輸出業者に対する市場情報の提供

(2) 外国への輸出振興に携わるポーランドの機関

輸出振興に関わる機関の在り方は国によって多様であるが、ポーランドでは66ヵ国に商務官事務所を設置して輸出促進活動を行っている。しかしながら、商務官事務所の設置状況は必ずしも政治的な状況の変化に即時に対応したものではなく、特に旧ソ連の国々については遅れ気味である。1994年後半と1995年前半になって対外経済協力大臣は、リトワニア、ベラルース、カザフスタン、ラトヴィア、エストニアの各国に商務官事務所を開設することとした（Janusz Chojnia,"Function, Statute and Organizations of the Ministry of Foreign Economic Relations)。商務官事務所はポーランドの輸出企業にとって市場情報の基本的な情報源であり、ポーランドの輸出振興を図る上での重要なエージェントであることが期待される訳であるが、ポーランドの輸出企業は商務官事務所の機能を利用するよりも、外国のエージェントをやとって独自に市場調査を行なう傾向を示し

ている。ポーランド企業は市場経済諸国、発展途上諸国と事業上の連携を確立しつつある過程にあるといえるのであるから、商務官事務所とポーランドの輸出商社及び産業界はもっと密接な連携をとる必要があり、また、ポーランドの輸出促進機能の制度面での整備が必要とされている。

(3) 輸出促進に当たってのJETROの機能

輸出促進にあたっての政府部門と民間部門との密接な関係については、第二次大戦後期に日本が世界の市場に進出していく過程で果たしたJETROの戦略的役割は極めて重要であり、かつうまく機能したといえる。JETROは輸出促進の活動を1950年代後半に開始したが、それには以下のような活動が含まれる。

1) 海外経済調査・海外市場調査
2) 海外市場情報の収集・配布
3) 輸出コンサルティング及び相談受け付け
4) 見本市及び展示商談会への参加、等

これらの活動は、輸出産業としての発展可能性の高い産業分野の選定、成長可能性の高い産業分野の選定といった当時の日本の産業政策に、密接に結びついたものであった。JETROの活動は、日本の急速な経済成長に伴っての1960年代の貿易・資本自由化に対応するよう、拡大の一途をたどった。これらの動きは、さらに1970年代に入っての、日本による海外資源開発への投資促進、産業プラントの輸出促進へとつながった。

1970年代の後半以降、日本にとって海外資源及び第一次産品の重要性が高まり、欧米諸国との貿易摩擦がひろがり、日本の貿易黒字が拡大するにつれて、JETROには日本市場に対する輸入の促進と、日本企業と各国企業との間のビジネスの仲介という新しい役割が加わった。それとともに、JETROの輸出・投資促進における成功の経験とノウハウは多くの発展途上国に移転された。

(4) ポーランドの貿易相手国

ポーランドの貿易相手国に関しては、今世紀が終わる時点では現在と同様にEU諸国が最大のシェアを占めているものと考えられる。しかしながら、旧ソ連CIS諸国の経済改革と経済再建に果たすポーランドの役割は、ポーランドがこれらの国々と1980年代末まで密接な産業上の連携を保っていただけに、戦略的に極めて重要である。そのうえ、ポーランドは中央計画経済体制から市場経済体制に成功裡に転換を遂げた経験を有しており、その経

済改革の経験をポーランドの1990年代前半の経済状況、あるいはそれよりもっと深刻な状況にある国に移転することが期待されている。これらの国々の経済状況は最近回復の兆しを見せており、ポーランドの農産品、工業産品にとって潜在的に巨大な市場を形成している。これらの国々との事業上の連携を深め、潜在的な市場を確保するためには、ポーランドからこれらの国々の工業分野に対する直接投資も検討されてよい。

### 7．2．1．3 技術に関わる問題

ポーランドの現行の「産業政策プログラム」は、技術政策が教育と科学と経済にまたがる問題であると、正しい位置付けを与えている。しかしながら、現実には各企業の厳しい財務の状況を反映して、老朽化し、旧式化した生産設備しか使えず、また、旧体制のもとで最新の産業情報や産業技術から隔離されていたこともあって、産業への適用を目的とした研究ができなかったり、研究の結果を産業の実際に適用できなかったりといった状況が続いていた。特に中小企業については、近代的な技術や研究機関の行なった研究成果にアクセスできるよう特段の配慮と支援が必要である。

これまでのところ、生産技術及び生産設備の近代化は主として外国企業に依存している。このような外国企業による技術革新は今後とも重要であるとはいえ、国内の生産技術の改善を通じて国際水準の品質レベルに到達する方向も追求されねばならない。閣僚会議は1994年5月20日に政令を発し、研究開発に対する投資支出は課税対象となる収入から差し引くことができ、さらに税引前収入の50％まで法人税を削減できるという措置を講じた。このような施策は自己資金で技術開発を進めようとする企業にとって大きなインセンティブになる。このような方向を推進する上で、国際援助機関或いは二国間援助機関による長期低利のアンタイド・ローン及び無償資金援助が技術開発のために用いられることは望ましく、とくに技術標準制度及び品質保証制度の確立、環境対応技術の促進、技術開発のための要員育成等に用いられることが望ましい。

### 7．2．1．4 構造改革に関わる問題

産業部門をより競争的かつ効率的にするためには、ポーランドはさらに構造上の問題の改革に取り組まねばならない。長期的に見て経済的でない活動に従事している国営企業はまだ多く存在する。これらの企業は当面の雇用機会を提供しているという一点で事業を継続することが正当化されている訳であるが、将来性となると極めて疑問である事例が少なくない。このような部門を引き続き存続させておくことは、結果として将来性のある新しい産業をクラウド・アウトしてしまうことになる。したがって、ポーランドは国営企業の民営化を促進し、

企業及び産業のリストラを推進することが必要である。

企業のリストラは、通常、企業経営及び運営の様々の局面において遂行されるが、以下のような局面での改善が含まれる。

1) 企業の全体組織及び本社組織の改善

2) 要員の配置転換或いは要員数の削減

3) 経営管理技術の改善

4) 生産方式、品質管理、保守手順の改善

5) 販売促進方法での改善

6) 宣伝広告、製品の配達、対象市場の細分化、製品の組み合わせ、価格政策を含む新しいマーケティング戦略の導入

7) 新製品の導入

多くのリストラ計画においては、要員の削減をリストラの前提と考えたり、リストラの目的と考えたりする事例が少なくない。しかしそのようなアプローチは、多くの場合職員側や組合の反対や激しい反発を生み、結果としてリストラ計画の実施に相当の遅れを生じる場合がある。したがって、要員の削減はリストラの有用ではあっても単に手法の一つに過ぎないのであって、リストラの前提とは考えるべきではない。

### 7. 2. 2 産業政策にかかる提言

#### 7. 2. 2. 1 産業政策の実施にあたっての政府の役割

社会主義体制以後のポーランドにおける政府の役割は、市場経済のための枠組みを提供し、それがうまく機能するようにすること、制度面及びインフラのボトルネックを減らすことと考えられている。このため産業政策についても、このような政府の役割についての一般的な枠組みの範囲内でのみ受け入れられることとなる。このような産業政策が常に現実の経済状況に対して意味を持つ政策であるためには、政府は産業政策が実際の経済及び産業の動きに対してどういう効果を果たしているか、そのような政策で十分か、資金は効率的かつ効果的に各プログラムに配分されているか、より良い効果を上げるためには何か追加的な手段がないかを定期的にモニターし、評価する必要がある。このモニターと評価の結果は、産業政策に関わる省内すべての部局に通知され、レヴューされ、新しい政策立案へとつなげていく必要がある。

#### 7. 2. 2. 2 輸出振興関連政策

ポーランドはすでに1990年以降の経済改革過程において、すでに西ヨーロッパの市場への

アクセスに成功している。これはお互いの地理的、文化的、歴史的な近接性を背景としての、ポーランドと西欧各国政府の相互の努力の成果であるといえる。しかしながら、そのような近接性に欠ける他地域へ向けての輸出の拡大については、たとえ市場経済体制のもとにおいても政府による民間部門への支援が必要である。以下に示すものは、ポーランド政府が輸出振興に対してとることが妥当と考えられる手段である。

(1) ポーランド在外商館機能の強化と支援の拡大

ポーランドのトータル・イメージがどうあるかは、国外の消費者が商品を選択する時に大きな影響を与える。したがって、ポーランドについてあまり知られていない国でポーランド製品の輸出促進を行なうためには、ポーランドが信頼できる国であるというキャンペーンを行なうことが適切である。また、このようなポーランドにとって伝統的な市場でない国でのポーランド商務官事務所の陣容は、その人数においても、市場経済社会における輸出振興を行なう経験の面でも十分とはいえない。戦略的に重要な市場/国での商務官の人数を増やして強化を図るとともに、新しい経済省のもとで特定の製品や産業に詳しい専門家やコンサルタントを活用して商務官事務所の活動に対する支援活動を強化する必要がある。

(2) 総合貿易情報システムの構築

輸出振興を成功させるためには、市場情報に対するアクセスが早いということは極めて重要である。ポーランドの世界に配置されている各商務官事務所及び民間部門の間が、「ポーランド貿易（投資）データバンク」（仮称）といったような情報システムとオンラインで結ばれ、世界にネットワークを張り巡らせることが望ましい。

(3) 商務官事務所の部門別・国/地域別情報分析機能の強化

外国の市場に新たに参入するためには、当該市場の部門別・国/地域別情報、展示商談、外国からの貿易関連相談等においてより総合的かつ目標を絞ったアプローチが必要である。この見地からは、現在のポーランド商務官事務所の機能は多分に改善の余地がある。

(4) 輸出融資、保険、保証制度の拡充

輸出の促進を図ることは各企業にとって大きな資金需要を伴うものであるが、ポーランドの金融機関における輸出関連融資の機能は極めて弱体であるのが現実である。短中期の輸出融資スキーム、特に中小企業支援を図るための利子補給および融資制度、輸出保険・保証制度の拡充が必要である。

(5) 東欧諸国への輸出の促進

貿易において最大のシェアは今後ともEU諸国が占めるであろうが、旧ソ連及び他の東欧諸国との貿易のシェアについても、これらの国々の経済が正常化し、ポーランドとこれらの国々との貿易が復活するにつれて拡大するものと考えられる。実際、これらの国々には大きな市場拡大の可能性が残されており、以前の中央計画経済体制の時代にはポーランド製品の主要市場であったことから、以前の事業上の関係を再建できる可能性も高い。同時に、ポーランドが経済改革に成功を収めた経験もこれらの国々に移転することができる。

### 7. 2. 2. 3 技術振興関連政策

ポーランド製品の国際競争力を高めることを目的とする、技術面での強化を図るための手段は多岐にわたる。ポーランド産業の技術発展のためにとるべき手段としては、(1) 企業と学界と政府部門における研究開発活動の振興及び調整、(2) 科学技術情報システムの構築、(3) 技術発展のための制度的、法的インフラの整備、(4) ポーランド製品の品質評価及び品質改善、(5) 研究開発活動における諸外国研究機関との協力、(6) 中小企業の技術促進、等があるが、何れも相互に関連性のある問題である。技術政策を効果的に進めるためには、次にあげる機構面での整備が、企業・学界・政府の間の協力を促進する上でも最も高い優先度がおかれよう。

(1) 新設される「技術庁」の強化

産業・学界・政府と多くの部門が関わる技術発展の政策方向を相互に調整し、それらの間で研究開発の成果を交換する上で、技術庁の果たす役割と機能は極めて重要である。ポーランドの技術政策の主要目標は、ポーランドの技術水準を高め、生産過程での原料・エネルギー消費を削減し、EUおよびEFTAとの間の技術的法的基準に則った製品を提供することによって、ポーランド製品の国際市場での競争力を確保することであろう。このような目標を実現する上で、技術庁は、(1) 応用技術開発の市場化、(2) 研究結果の生産への適用支援、(3) 産業に対する政府の政策プログラムの実施状況のモニター、といった役割が期待されている。もしそれが期待されるような形で機能すれば、ポーランドの将来の産業構造を方向づけるものであるといっても過言ではない。技術庁は当初1995年に活動を開始する予定であったが、1997年から実際に活動を開始する。現在の西側の技術水準とポーランドの技術水準との格差を縮めるためには、新たに設立された技術庁の強化に高い優先度が置かれることが妥当である。

(2) 国内部品産業の技術開発の強化

自動車産業に例をとると、現在は単なる組み立て工場を設立する段階を通り越して、ポーランド自動車産業の真の発展と技術革新に貢献する企業を選択する段階に入っている。この段階では、国内自動車部品産業の技術発展が、国際競争力を有する自前の技術を育成するという観点で戦略的に重要であり、従って、産業に対する資金的支援についても、環境技術開発のように緊急性を有し、産業一般に対する幅広い適用可能性を持つ技術開発に対しては、その目的に照らして正当化されることもありえよう。

### 7．2．2．4 構造改革関連政策

社会主義体制以後のポーランドにおいて構造改革を実現し、国際競争力のある産業を育成するためには、国営企業の民営化及びリストラ推進は極めて重要である。民営化は企業の経営・運営に効率性をもたらし、中長期的視野にたって将来の事業計画を策定・実施する民間による企業の所有という点で重要である。以下の施策は、ポーランドの民営化及びリストラを成功させる上で必要といえる。

(1) 競争的な市場の育成重視

民営化の推進にあたっては、短期的な収入の増大を第一に置くのではなく、長期的な視点での競争的な市場の確立に重点を置くことが必要である。とくに、効率的かつ現行の経済の必要に役立つ金融部門の育成に努力を傾注する必要があり、これに成功すれば民間投資の拡大にもプラスの効果が期待できる。

(2) 中小企業の振興による国内産業育成の重視

国内産業との戦略的提携を目指した外国直接投資によって、ポーランド企業は外国投資家が保有する外国の生産工場とのつながりが出来、その企業の世界市場における生産、製品開発、マーケティング戦略に統合される機会を持つこととなった。この結果、国際的に競争力のある製品を作るという目的を、少なくとも現在及び近い将来までについては達成できることとなった。しかしながら、外国直接投資と国内部門の発展とは同義語ではない。これらの外国企業に部品を供給できる企業の支援、強化、特に中小企業の育成が重要である。

(3) 資源の再配分を伴うリストラの促進

現在のポーランドにおけるリストラは、主に生産が低下しつつある企業を中心に考えられているが、今後は特定の部門の拡大に伴って、労働・資本等の資源がある部門から他の

部門に再配分される過程を通じても進められる必要がある。そのためには、企業が収入のうちから必要部分を積立金として保有することが出来、また生産設備の近代化や拡張にあたって必要な資金を適正な利率で調達できる必要がある。そのためにも効率的な金融部門の整備が重要である。

(4) 民営化推進、リストラ促進に対する金融部門の積極的参加

ポーランドの国営企業民営化、リストラ実施の初期段階にあっては、債務と株式との交換による方法は改革の推進にプラスの効果をもたらした。しかし、一部の金融機関は、当該企業の安定株主となって市場経済に慣れていない企業に対し金融面の専門家としてのアドヴァイスを与えようとするよりも、出来るだけ早く保有する株式を有利な条件で売却しようとする姿勢がうかがわれる。民営化推進、リストラ促進にあたって金融部門は単なるポートフォリオ投資を行なうという姿勢ではなく、より長期的な観点からポーランド経済・産業の育成強化に携わるという積極的姿勢が期待される。

## 7．3 地域開発政策にかかる提言事項

### 7．3．1 現況の評価

ポーランドの地域経済問題は、ポーランド自体の中央計画経済体制から市場経済体制へ移行する過程において生じた問題であるのみならず、ドイツの再統合、旧ソ連の崩壊、チェコスロヴァキアから2つの独立国への分離といった、ポーランド国境外での状況の影響をも受けている。ミエレツは、このうち旧ソ連の崩壊によって地域の製品の主要な市場を失うという状況に陥った典型的な地域である。

現在のところ、各県別失業率の違いに示されるように、ポーランドの地域間経済格差は拡大の一途をたどっており、公平な経済社会を形成するまでに至っていない。工業やサービスなど多様な産業構造を形成し、比較的整備されたインフラを有し、国際的な連絡の容易なワルシャワ、クラコフ、カトヴィッツェ、ブロツワフ、ポズナン、グダンスクといった大都市部が状況に適応し、順調な発展を遂げる一方、国営農場の多い農業地域および伝統的工業の卓越する地域では、なかなか改革の軌道に乗りえない状況にある。

地域間経済格差をもたらす要因のうち、次の制度的財政的な要因は特に注意を要する。

1) 県（Voivodship）レベルでの地域開発計画の策定・実施の機能が欠如している。

2) 市場経済の原則に則って地域開発政策を計画し、実施し、運営する人材が不足している。
3) 地域開発に動員できる資金が不足している。

### 7．3．2 地域開発政策にかかる提言

地域計画策定機能を県（Voivodship）に付与するということは憲法上の手続きを要する事項かもしれず、本調査で検討すべきレベルの問題ではないかもしれないが、現在、ポーランドで開発計画を策定する場合、国レベルでの部門別計画と、町村（Gmina）レベルでの計画があるのみで、地域の問題を総合的に把握し、適切な対応策をとる上で必要な中間の県（Voivodship）レベルの計画がないことはあきらかに問題である。また、いくつかの地域開発上の問題は県のレベルでの解決は難しく、いくつかの県が共同して解決に当る必要のある問題もある。この点に関して、ポーランド南東部の、「小ポーランド」と呼ばれる地域に含まれる9県の地域開発庁（RDA）が自発的に協力して、9県を包含する広域でのセクター別計画を策定している試みは注目に値する。そこでは、各セクターの計画策定はそれぞれの専門性に従って各RDAに別々に割り当てて策定している。しかし、各セクター別に作られる計画であるため、必然的にセクター間の計画調整と計画としての総合性は欠如することになる。

(1) 県レベル・広域レベルでの総合開発計画の策定

上記7.3.1の2)、3）の問題に対応するためには、国際援助機関等の技術協力のもとに計画策定に当ることを考えてよい。（例えば、JICAによる開発調査スキームには地域総合開発調査がある。）それとともに、県レベル及び広域レベルでの地域開発では、セクター別計画アプローチではなく、すべての部門を統合しての地域総合開発アプローチをとることが重要である。セクター計画アプローチは国レベルのセクター開発計画を策定する場合に有効である。県レベル及び広域レベルでの地域開発では、経済・社会・環境・制度といった要因は相互に密接に結び付いており、同時に考慮するほうが適切である。

(2) ミエレツ地区に投資家を引き付けるための方策

ミエレツ地区の開発促進に関しては、特別開発地区（SSE）に指定されたインセンティブは大きいものの、実際にはあまり多くの投資家はSSE内に投資をおこなっていない。潜在的に存在する投資家は、ポーランドのどこで事業を開始しようかとまだ検討中で、選択の過程にあるものと思われる。

市場経済のもとでは、インフラは以前の中央計画経済体制のもとにあった時とは異なる

必要性を満たさねばならず、したがってポーランドのインフラのネットワークとシステムを整備する上での基準が変わることとなる。ポーランドの新しい政治経済体制への改革過程において、新しいインフラは以下の必要を満たすことが要請されている。

1) 多くの種類の個別の事業活動の必要性を満たす。

2) 国の新しい経済体制に応じた全国インフラ・ネットワークを整備する。

3) EUのインフラ・ネットワークと喰い違いのないシステムを整備する。

現在のミエレツ地区のインフラの水準は、地域に進出しようと考えている企業が期待するインフラストラクチュアーの整備レベルは満たしていないうえ、将来の開発計画についても不確定な要素を残している。今後、潜在的な投資家を実際にミエレツ地区に投資させるためには、以下の点から整備に着手する必要がある。

1) ミエレツならびにミエレツを含むポーランド南東部地域についての社会経済状況を説明した資料を整備する。(現在、ミエレツSSEについての資料は用意されている。しかし、投資家はミエレツに限らない、より広い地域の情報を得たいと考えるであろう。)

2) 現在のインフラ整備水準は、投資を予定している企業にとっては不十分である。A－4高速自動車道路計画、空港拡張計画、鉄道・通信・上下水システム等のインフラ整備計画をより明確に示す必要がある。

3) 国際企業を含む投資企業の従業員及び家族にとって活動の拠点となるミエレツ市の、スポーツ・レクリエーション施設、文化教育施設、会議のための設備を備えた国際級ホテル等の都市機能を整備する。

4) 各種の産業の技術開発に対応できる実験設備を備えた「サイエンス・パーク（あるいはインダストリアル・パーク)」を設立する。

# 第8章
# 相互理解のプロセス

# 第8章　相互理解のプロセス

調査に団員とカウンターパーツが文化の差異を越えてここに至ったプロセスについて感想を報告する。

## 8．1 会社経営診断および一般

(1) ミエレツエンジン社トップとの継続的な対話

調査期間中はほぼ隔日に社長の出社直後の一時間半にわたり調査団長、副団長と対談する機会を与えてくれた。話題に応じて関係する他の団員も参加した。第一次現地調査の最初の3週間はこちらは全く聞き手で通した。社長は当企業の設立以来のリストラの旗頭であり先進的な考えの持ち主であると自負しており、事実その通りであった。先ず会社創立の準備段階からの自力によるリストラの努力と成果を鍄々と説明し、それを受けてこの調査団の力を借りて従業員を引っ張って行こうというポリシーであった。

社長の他の話題は市場,販売に関するものが大部分でこの分野に最も力を入れていた。

(2) リストラ提案に対する社長の反応と対応

'96年9月10日社長以下CP全員に対する調査団の報告会が行われた。社長はこの席に2名の組合代表を出席させその反応を探ろうとした。組合側は当調査団のリストラ方針、現場改善チーム活動の趣旨を理解し、これを前向きに受け止めてくれ、改善活動は全社的に認められた。この日は本調査にとってエポックとなった。

この日を契機に翌朝の社長との会談で当方のリストラ計画に関して中長期計画の作成依頼とそのための会社経営員による推進委員会の設立を強く提唱した。今までは敢えて先方の主張を聞くだけにとどめていたが、このままでは残り少ない調査期間に当方の提案は不発になる恐れがあり急遽転換を計った。

この会社が中長期計画を持てない理由はすでに詳しく説明を受けていたので相手の反応は予想していたが、可成り当惑していた。すなわち「このような活動は教育として役立ちつものである」との見解であった。

事実社長はISO 9001の導入の場合でも最重点目的が教育であると明言しており、リストラの過程にある社長として如何に従業員の意識を変えるかに腐心しているかが伺える。

第一次現地調査の終了直前に第一回のリストラ委員会が開かれ調査団よりシミュレーション結果を説明したが、まだこの段階では切迫したニーズを感じているようには思えなかった。

その後第2次調査においては3回にわたる委員会が行われたが極めて積極的な姿勢に転じ

ていた。これはその後この企業を取り巻く環境が急激に厳しくなったためと判断される。

(3) 社長のリーダーシップ

当企業とステアリングコミッテイーに対する第一次現地調査最終報告会において社長は調査団の提案は全て実行に移す事を明言した。

第二次現地調査で再訪した時これが実施されていた事を知った。

更に会社の組織変更と人事移動を行い調査団のリストラ推進に積極的な幹部の昇格と一部マネージャー人替えを実行していた。

会社の調査団に対する便宜供与も申し分がなかった。

よい会社トップに恵まれた事は調査の成功の最大の要因であった。

(4) 昼食時のコミュニケーション

昼食は来賓食堂で用意され、主として生産部長がホストを務めた。この部長は第二次調査時には副社長に昇格していた。毎回昼食の席で調査団全員に各人のその日の調査の状況、感想を求めた。またこの席を借りて日本の関連情報などの詳しい説明が求められた。これは先方の発想によるものであるが調査団員にとっても毎日相互の情報交換が出来る良い場であった。

このような席上での質問の回答は自信を持って具体的に答える事がコンサルタントの信頼を得るため重要である。ポーランド人はヨーロッパ的な合理性、論理性を持っている。彼等と話し合う時はこの事を充分考慮しなければならない。

また殆どメモを取る習慣がない。決して聞き流しているわけではなく、重要な事はメモを取っている。そのような訓練を受けているように思われる。

業務の文書化はよく行っているが会議議事録、伝達メモ等書類になったものは一切見た事がない。

## 8．2 現場改善

なぜ現場改善が成功したか、当社の関係者に技術移転したステップを以下に示す。

1. C/Pに2つのモデル・ラインを選定し改善チームを作って生産性向上のための活動を調査団と共に実施することを提案する。
2. C/Pと担当役員に対して①項をなぜ実施せねばならないか、チーム編成などについて提案・討議し合意を得る。
3. 調査団員が自分のストップ・ウォッチで3日間タイム・スタディを実施する。この間現場作業者1名づつと顔見知りの仲間となる。調査団員の姿は勿論作業着、ノーネクタイ、ノースーツである。
4. 社長はじめ全幹部に対して①項を実施するので早く2チームのメンバーを編成してほしいと、社長中間報告会で要望する。
5. 2つの改善チームメンバー8名と組合幹部1名に対して改善活動の主旨を資料を用いて説明し納得してもらう。
6. 改善チームメンバーとテーマ選定について討議をかわし双方合意の上でテーマを決定する。
7. 改善チームリーダとホテルのロビーで1日cylinder block10ケ生産について激論しリーダも合意しその行動を開始すると約束する。
8. 生産現場のグループリーダ自ら腕時計を用いてタイムスタディを実施。
9. 調査団員は毎日2～3回現場に出て全作業員と握手をかわし会話をする。かつ調査団員は設備の不良カ所を自分の五感で点検し悪いところは作業者に指摘する。グループリーダが調査団員の手が汚れているのを見てウエスを持ってきてこれで拭けと云ってくれる。
10. 調査団員は、MIELEC ENGINES社の作業帽子をもらい、現場に出る時はかならずこの帽子を着用する。
11. 調査団員は、定期修理日には持参した愛用の脚絆も付けて現場に出る。周囲の作業者全員が興味を示し声をかけ仲間を増やす。
12. MIELEC ENGINES社の点検員と共に五感による点検を3日間継続して実施し、技能移転を行なう。

これらの体験からして現場改善成功の理由を要約すると、次の6項目となる。

① 現場作業者に対し常に紳士的態度で接し、共に問題点を考え、共通な立場で共に実行した。

② 提案内容が適切であり、殆んどが好結果を生み相手の信頼感を増した。

③ 我々が何を実行し、何を技術移転しようとしているか、全体像（青図）を示し、目標を立て、現在置かれている立場を示し認識させながら前進させた。

④ 正式なミーティング以外は努めて自分自身で相手とコンタクトし作業員全員と肌と肌でふれあい、多くの仲間を作った。

⑤ チャンスがあればチームメンバーの活躍を公表し相手を称えた。

⑥ パーティ等の機会に努めて親しい仲間となる。

技術移転が成功するか否かの鍵は、双方が何を、どうするか、充分に納得した上でいかに早くスタート・ラインに並ぶことができるか、かつ、共に同じ目的にむかって協力しあい実行できる体制がとれるかにかかっているといえる。

文化の異なる人間同志が短期間で接触し仕事の成果をあげようとするわけであるから、技術移転をしようとする側が“好感をもたれる人間性をかねそなえていること、かつ、この人は相手に移転しやすい技術Know How を持ち、タイムリィに与えられるか”ということがとても大切である。

これさえ実行できればほとんどのプロジェクトは成功するはずである。

## 8. 3 コミュニケーション

ミエレツエンジン社における調査活動において、言語の相違によるコミュニケーション・ギャップを如何に最小にするかが重要な問題であった。この会社の場合英語で会話が可能な社員は数名であり、先ずは期待しない方がよい。このためには質の高い通訳を出来れば調査員の数だけ揃える事が望ましい。通訳のデイリーの仕事を木目細かく管理すれば遊ばせる事は全くない。通訳に入手書類およびこちらからのプレゼ資料の翻訳、毎日の新聞に掲載される経済情報等翻訳等業務には事欠かす事はない。

日本語とポーランド語の通訳で優れた人は払底している。多くは大学の日本語科の出身で比較的女性が多い。専門分野は人文科学系であるがよく勉強するので工科系の業務もよくこなす。英語・ポーランド通訳の場合は経済、ビジネスに強い人が得られる。日本語・ポーランド語通訳の場合でも英語のレベルは高く、英文の資料を見せると理解が早い場合がある。

今回自動車とエンジンに関する200ページにわたる日本語・英語の専門用語辞典を特別に用意し非常に役立った。

通訳に対するブリーフイングの重要性はいうまでもないが調査期間中に調査員と通訳のペアの関係は崩さない方がよい。

ポーランドの通訳はプロフェショナルで熱意が強い。学歴によるためか一般に自国に対するプライドを持っている。自国が外国から技術を習得する事に我が事のように熱心である。

ミエレツエンジン社において当方より提出されたインセプション・レポート、インテリム・レポートはそれぞれの期間中にポーランド語に翻訳されていない。翻訳に当たっている人は同社を退職した技術者で有能な人であるが200頁以上の書類を一人で一ヶ月以内で翻訳する事は無理であろう。この点に関して調査団がこの2つのレポートをプレゼ用資料として20ページ程度ににポーランド語でまとめたが、これらが先方が読む事が出来た唯一の書類である。このような書類を準備する事は必要なことである。

日本人通訳は団員の一員としてプロジェクト全期間を通して活躍してもらえるので最も重要な通訳である。国内作業時のおいても翻訳業務に多大の貢献を果たしている。