

ポーランド共和国
鉦工業プロジェクト形成基礎調査
(中小企業振興)

報告書

1997年8月

JICA LIBRARY



J 1139288 [3]

国際協力事業団
鉦工業開発調査部
工業開発調査課

鉦調工
JR
97-136

LIBRARY

ポーランド共和国
鉦工業プロジェクト形成基礎調査
(中小企業振興)

報 告 書

1997年8月

国際協力事業団
鉦工業開発調査部
工業開発調査課

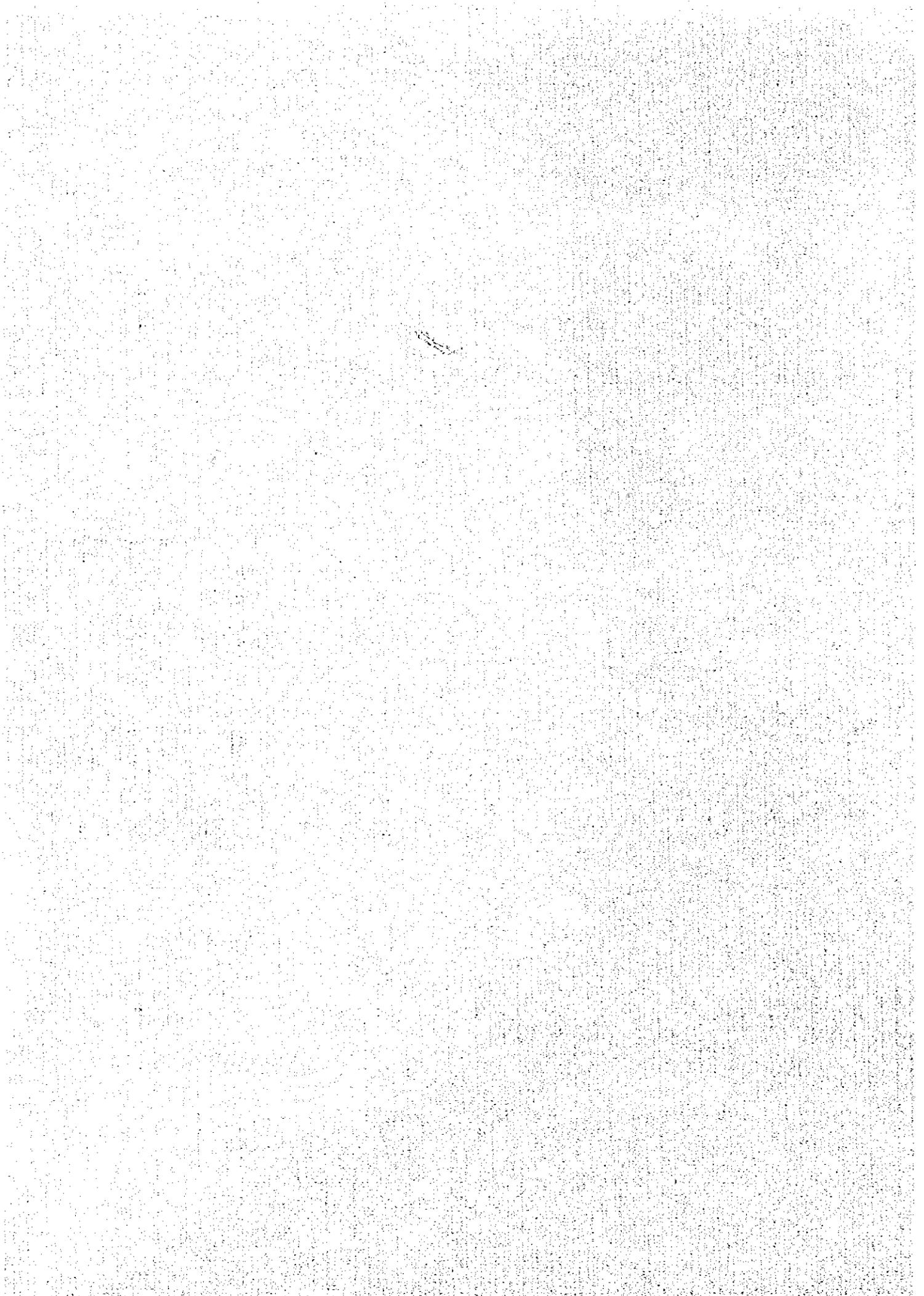


1139288(3)

目 次

1. 調査の概要	1
1.1. 案件の背景・経緯	1
1.2. 調査の目的・内容	1
1.3. 調査団の構成	2
1.4. 派遣期間	2
1.5. 調査日程	2
1.6. 主要面談者	3
2. 協議結果概要	5
2.1. 調査内容について	5
2.2. カウンターパートについて	5
2.3. ミニッツについて	6
2.4. 団長所感	6
2.5. 本件の取り扱い	7
3. 中小企業振興施策	9
3.1. 産業の特徴	9
3.2. 産業発展の現状	9
3.3. 中小企業振興へのアプローチ	9
4. 技術協力行政	11
4.1. 経済事情概況	11
4.2. 政策概況	11
4.3. 開発調査テーマ選定にかかる懸案	12
5. ポーランドの中小企業金融	13
5.1. 中小企業への金融支援スキーム	13
5.2. 金融全体の問題	13
5.3. 将来の協力の方向	14
別添1. ポーランド側へのレター	15
別添2. ポーランド側からの返答	19
別添3. ポーランド最新経済事情	21
別添4. ポーランド中小企業白書(1995)	33

1. 調査の概要



1. 調査の概要

1.1. 案件の背景・経緯

ポーランド経済はここ数年、年率5%程度の高成長を続けており、インフレも沈静化、国有企業の民営化も進捗している。ポーランド政府は今後の経済成長は中小企業の発展にあるとして95年5月、中小企業振興政策を政府決定し経済省を中心に同政策の実施に動いている。また、ポーランド政府は98年以降の新中小企業振興政策を検討中であり、その内容について現在各省内部で議論されているところである。しかしながら、産業開発に係る諸制度が未整備のために中小企業振興のための計画を実施に移す段階で多くの困難が生じている。

日本政府はポーランドに対し産業政策指導を目的とした短期専門家の商工省（現経済省）への派遣などの協力を93年から行っており、昨年からは重要政策中枢支援（産業政策）として3名の専門家を派遣し、産業政策分野での協力を強化している。

かかる状況の下、ポーランド政府は日本に対して中小企業の育成を目的とした開発調査実施を希望しているものである。

1.2. 調査の目的・内容

(1) 調査の位置づけ

中小企業振興は重要政策中枢支援の中でも重要なテーマであり、昨年5月から同分野の専門家が派遣されている。ポーランド側からは昨年秋に専門家に対し、中小企業統計の整備・中小企業ネットワークの確立などを含む中小企業振興のためのプログラムについて協力を求めた。ポーランド側の要請は多岐に渡るものであり、専門家の活動のみでポーランド側の要請をカバーすることは困難であることから、日本側では開発調査のスキームを利用して専門家の活動をサポートすることを検討した。

ポーランドの中小企業政策に対する全体的な政策提言それ自体は重要政策中枢支援の専門家が中心となって協力すべき領分であるとの認識から、本調査は技術的側面を中心に、開発調査が持つ短期間に多くのマンパワーを投入するという特色を生かせる分野（例：中小企業集積地での集中的なサーベイ、セミナー開催等）で、専門家の活動を補完するものと位置づける。

(2) 調査内容

当初ポーランド側は中小企業振興に係る諸施策を広く網羅したTOR案を用意していたが、調査内容が抽象的な表現にとどまっている感があった。同TOR案は本件調査によりポーランドでは未整備の中小企業統計に類するものを整備し、あわせて中小企業振興にかかる諸施策整備の提言を期待するものであった。しかしながら中小企業統計

のようなものは開発調査の中で取り扱うには膨大でありすぎ、実現性に乏しいと考えられる。また一方、中小企業の振興についてマクロ的手法で調査を行っても実現性の乏しい作文に終わる可能性が高いとの危惧がある。

このような背景から、日本側としては、ポーランドで今後発展が期待出る業種をモデルとして選定し、当該業種について企業経営上の課題（技術面を含む）の解消のための提案といったミクロアプローチも含めた調査手法が効果的と考えている。

(3) 今次調査の目的

今回の調査はプロジェクト形成基礎調査であり、その目的は本件に対するポーランド側の意向の確認と調査のフレームワークについての協議である。

1.3. 調査団の構成

総括	細谷 孝利	国際協力事業団鉦工業開発調査部長
産業政策	田村 修二	開発技術学会理事
技術協力行政	荒木 英輔	通商産業省通商政策局ロシア東欧室
中小企業振興	阿部 淳一	国民金融公庫総務部副調査役
調査企画	三村 悟	国際協力事業団工業開発調査課

1.4. 派遣期間

1997年5月18日（日）～1997年5月27日（火） 10日間

1.5. 調査日程

5/18（日）	成田→フランクフルト→ワルシャワ 重要政策中枢支援派遣専門家との打合せ
5/19（月）	経済省中小企業局、EU統合局、日本大使館
5/20（火）	セミナー（経済省戦略局）、中小企業基金、商工会議所
5/21（水）	セミナー（経済省中小企業局）、協議（中小企業局、戦略局、基金）
5/22（木）	ウッジ地域視察（県庁、商工会議所、地域開発公社、工場、研究開発機関、大学）
5/23（金）	工業開発研究所、中小企業局、日本大使館報告
5/24（土）	資料整理
5/25（日）	ワルシャワ→ウィーン
5/26（月）	JICAオーストリア事務所報告、ウィーン→フランクフルト→成田

1.6. 主要面談者

● 経済省(Ministry of Economy)

中小企業局：Marek局長、Bochen次長

経済戦略局：Miklaszewski次長

EU統合局：Jukowiak局長

顧問：和田正武、海堀昇平、高橋正義（重要政策中枢支援派遣専門家）

● 中小企業振興基金(Polish Foundation for Small and Medium Enterprise Promotion and Development)

Gesicka副理事長

● ウッジ県関係

Michalakウッジ県経済政策局次長

Wawrzaszekポーランド繊維産業会議所理事

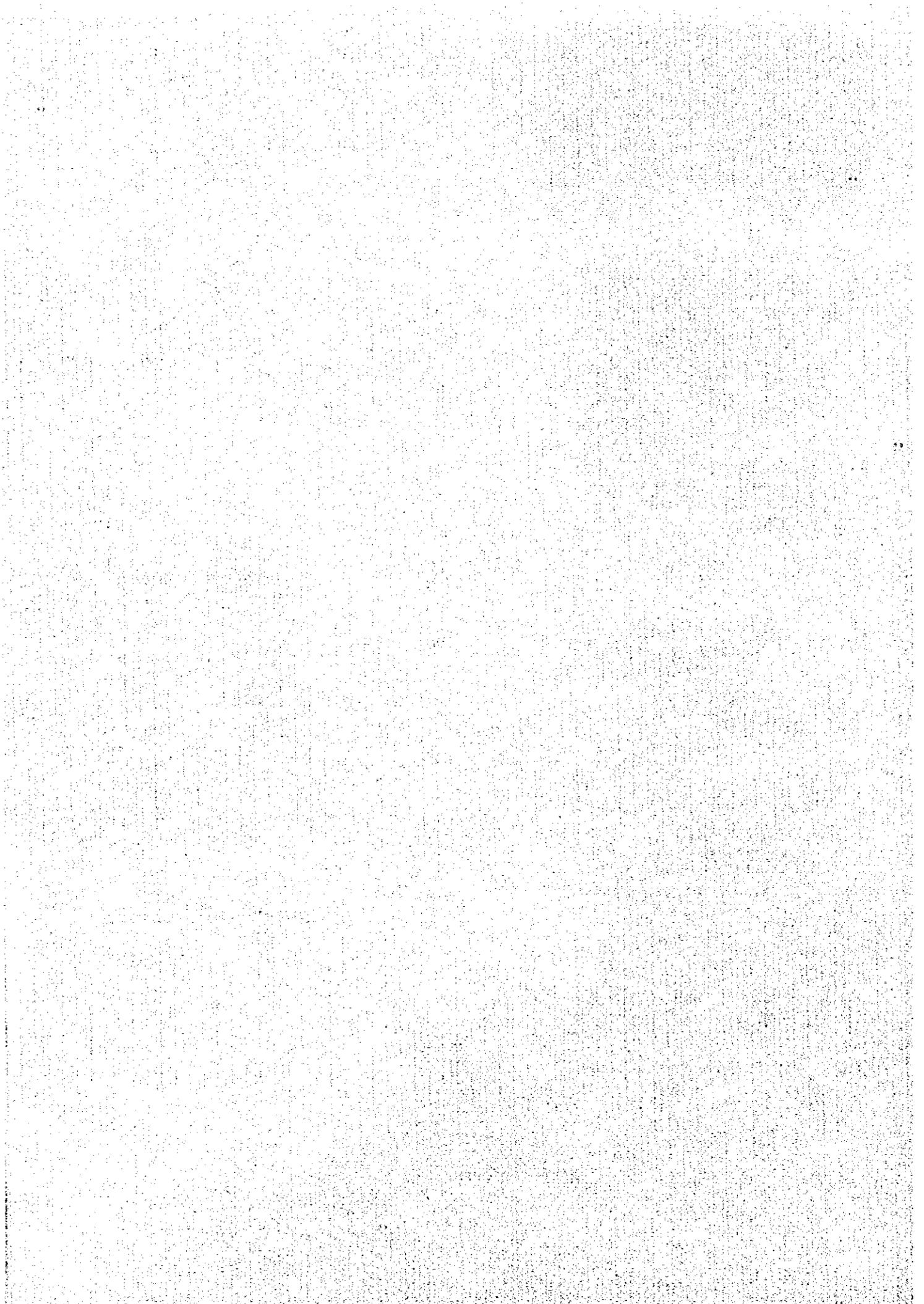
Zuromskiウッジ地域開発公社副総裁

Piaseckiウッジ大学教授

● 在ポーランド日本大使館

石田公使、浅野一等書記官、平良二等書記官、熊谷三等書記官

2. 協議結果概要



2. 協議結果概要

2.1. 調査内容について

今回面談、協議したポーランド側関係者からは、一様にEU加盟に向けて中小企業の競争力を高める必要があるとの認識が示された。係る認識のもと、本件調査については中小企業の生産性と技術力（製品品質を含む）の向上をはかり、輸出競争力を高めるためのものとして欲しいとの要望があった。しかしながら、具体的な調査手法、調査対象セクターについてはポーランド側の考えはあまり明確に示されず、戦略局主催のセミナーにおいて铸造技術の向上の必要性が関係者から説明された程度であった。

協議を通じて感じられたのは、経済省側は今次調査において本件調査のフレームワークについてイニシアチブをとって協議しようという意識は薄く、日本側に調査対象セクターを選ばせた上で、地域開発公社など開発調査を行う際に直接実施を担当する機関と日本側の話し合いで内容を決めさせようという姿勢であった。加えて経済省側は、先の省庁合併により旧商工省が持っていた権限も経済省となってからは限定されるようになり、調査対象セクター、地域を指定してポーランド側の実施担当機関を指名することも現在は困難であることを説明した。

ポーランド側としては、本件調査を「重要政策中枢支援」の一環であるとの認識のもと、調査内容・手法については派遣専門家及び日本側に全てまかせ、経済省としてはイニシアチブを発揮する必要はないものと考えていた様である。

当方からは、あくまでもポーランド側が調査対象を主体的に選択することが調査実施の大前提であると主張し、経済省側も検討を約束したが、積極性を感じることはできなかった。

また、調査実施の際のポーランド側アンダーテイキングについても、その多くは経済省ではなく実施担当機関が請け負えるか否かを判断するものであり、これまで鉱工業分野で旧商工省をカウンターパートとして実施した省エネ、国有企業リストラと同様のアンダーテイキングは経済省としては保証できないことをほのめかした。

2.2. カウンターパートについて

当初対処方針では、本件実施にあたってのカウンターパートとして経済省中小企業局の他、中小企業基金が主体となって調査団と共に調査の実施にあたることを想定していた。しかしながら中小企業基金のGesicka副理事長と協議したところ、基金としては調査団受け入れに係る負担増等を危惧してか、積極的に調査に参加する姿勢は見られなかった。協議の中で基金側は調査内容等について、単に学術的な調査ではなく実際の効果が期待できる調査をして欲しいと述べるにとどまった。

一方、経済省中小企業局も上述の通りカウンターパートとなることに後ろ向きであり、また調査団が見た限りでも中小企業局は人手も足りず力不足である。

係る状況の下本件を実施するには、調査対象セクター、対象地域が決まった時点で当該地域の地方政府、地域開発エージェンシーをカウンターパートとして指名することが一番現実的な道であると考えられるが、2.1.で述べたとおり経済省はかかる調整を行うことは自らの権限を逸脱すると考えている様子であった。

2.3. ミニッツについて

当方からは経済省が今後対象セクター・地域と実施担当機関を選定することなどを内容としたミニッツ案を提示していたが、ポーランド側からは

- 1) 局長以上がいらないために複数部局が関わる事項についてはミニッツにおいてコミットできない
- 2) 省庁の再編によって経済省にはかつての商工省と同様の義務を履行する権限がなくなった

との理由により日本側案にはサインができないと申し入れた。

ポーランド側は日本側案をもとにポーランド側案を作成し調査団に提示した。しかしながら、同案においては

- 1) カウンターパート機関の選定
- 2) 調査に係る全費用の負担
- 3) 調査用に持ち込んだ機器の譲渡

などを日本側の義務としてあげており、一方ポーランド側のアンダーテイクン事項については消極的な表現にとどまっていた。このため当方より、特に1)について、日本側が独自に適切なカウンターパートを選定することは困難であることから経済省の積極的な関与を重ねて求めたが、経済省は地方機関あるいは工場をカウンターパートに命じる権限はないとの立場からこの条項の修正には応じなかった。結局、ポーランド側との協議時間の制限から、今次調査においてはミニッツを取り交わすことはできず、代替案として日本側から調査に対する日本側のコメント、ポーランド側への要望事項をレター（別添1）にしポーランド側の回答を求めるものとした。

2.4. 団長所感

(1) 本調査は元来、昨年秋に「重要政策中枢支援」の海堀専門家に対してポーランド側より打診があり、JICA本部にも話が上がってきたものであるが、

- 1) 機構改革に伴う経済省の異動、役割の変化
- 2) 日本人専門家が誠実な仲介役として調査内容についてポーランド側に助言等を行ってきた（故に全て日本人専門家がやってくれるものと誤解を招いた？）

という経緯を経て、経済省自身が本件に積極的に取り組もうという意気込みが乏しいものとなっている。

(2) 本件協議は今後も継続することとし、まず日本側よりコメントをレターで出して、ポーランド側の立場を改めて問うこととしているが、ポーランド側の

- 1) 経済省の職分、責務に関する認識
- 2) 経済省の人材不足・予算不足

等を勘案すると、ポーランド側の姿勢の変化が急速に起こる可能性はあまり大きくない。

(3) ポ側の姿勢に変化がないのであれば、日本側が考えを変えない限り本件協議は進捗せず、しばらく膠着状態に陥ることも予想される。また、現時点では我が方レターに

対する回答は先方の立場を改めて繰り返すものである可能性が高いと考えられる。

(4)他方、先方の変化のモーメントとなる要素としては

1)経済省も自分自身が主体的に関わるかどうかはともかく、国有企業リストラの事例等、過去の協力に対し一定の評価を行っており、日・ポ協力を進めること自体には前向きである。

2)関係各機関も日本との協力を希望しているところが多い。

等があげられる。今回調査団は、経済省とだけでなく、経済省のアレンジで多くの関係機関とも対話の機会を持ったが、今回の対話が契機となり経済省、関係各機関の間で改めて話し合いが行われる予定とも伝えられている。その過程でポ側の考えが改めて整理されてゆく可能性もない訳ではない。

(5)ポーランド側との協議の最後には、経済省が調査対象・セクターをリストアップするとの発言もあったことから、当方としてはポーランド側の反応を待って対応していく事が適当ではないかと思料される。

2.5.本件の取り扱い

2.4.にある通り、調査団は帰国後、別添1のレターを経済省中小企業局Marek局長宛に送付した。それに対して経済省は別添2の返答を寄越したが、内容はかねてからの経済省側の立場を繰り返すものであり、主旨は下記の通りである。

1)経済省にはポーランド側の実施担当機関を指名し、調査団に対する協力をさせる権限はない。

2)調査に関する詳細は、カウンターパート機関と重要政策中枢支援の専門家との間で取り決める。

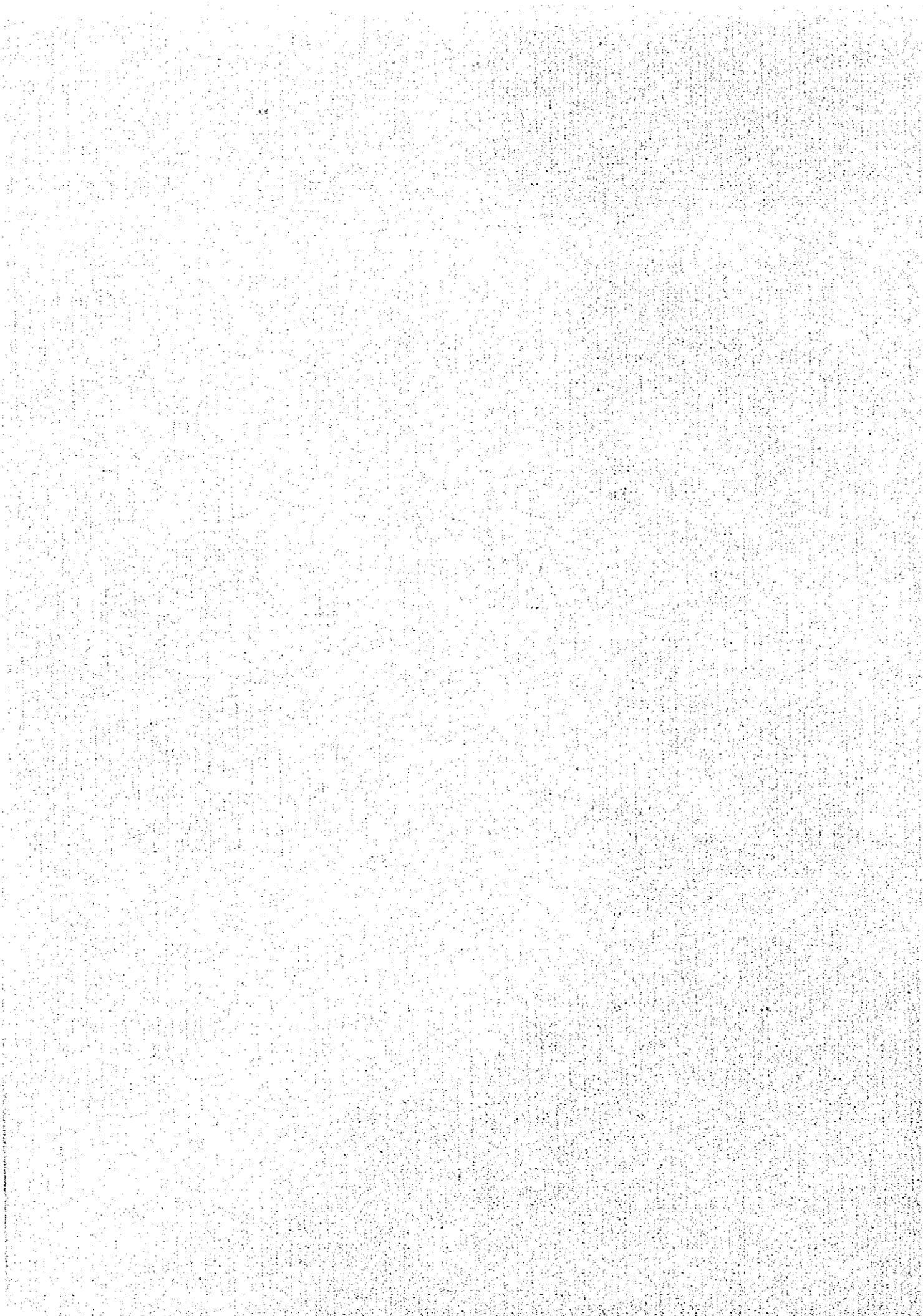
3)経済省が調査業務のカウンターパートとなる可能性はない。

4)経済省は調査業務にかかる金銭的・人的負担をまかなえない。

5)ポーランド側のカウンターパート機関が選定され、協力にあたっての条件等について日本側と取り決められた上で、経済省は日本政府に対し正式要請書を提出する。

当方が危惧していた通り、ポーランド側は本件調査について調査対象、カウンターパート機関の選定等、全てを日本側（主に重要政策中枢支援専門家）が行ってくれるべきもの、という姿勢を変えていない。調査団帰国後に重要政策中枢支援の専門家が経済省関係者に日本側の考えを重ねて説明したところ、先方は日本側の言い分に理解を示し、対象セクター選定についてポーランド側で検討する旨の発言があったとのことであるが、この回答を見る限りポーランド側は従前の立場を変えていないことは明らかである。カウンターパート機関としては、調査対象セクターが集積する地域の地方政府、地域開発エージェンシーが適任と思われるが、本格調査開始前にこれら機関一つ一つについて日本側が折衝して回ることは現実的ではなく、現状では本件について本格調査を実施することは困難であると言わざるを得ない。

3. 中小企業振興施策



3. 中小企業振興施策

3.1. 産業の特徴

ポーランドの産業の特徴はひと言で言うと計画経済体制から抜け出していないことである。具体的には以下のような特徴を持っている。

- (1) 原材料、設備、労働力など旧体制のままであり、旧態依然としている。特に製造業にこの傾向が強い。
- (2) 製品の品質はバラツキが多く、原料から製品に到るまでの一貫した品質管理技術が導入されていない。
- (3) 製造現場での研究は行われず、国立の業種別研究所や大学に研究開発は集約化されている。
- (4) 新製品の開発は従来は必要とされなかったため市場に関する情報や経営知識が企業に育っていない

3.2. 産業発展の現状

市場経済化の進展とともに産業の近代化が必要となったが、国内に産業のリーダーが育っていないこと、国の産業政策が廃止されたこと、資金不足などのためポーランド国内による近代化は限界に直面している。力量のある国営大企業は専ら外国企業との合併や民営化を通じて市場経済化に対応してきたが、そのペースもそろそろ頭打ちとなっている。

3.3. 中小企業振興へのアプローチ

企業力の弱い中小企業にあっては、本来は政府の強い指導力のもとで近代化が促進されるべきであるが、現在のポーランド政府にその力はない。かかる状況の下、日本から派遣される調査団が実効ある協力を行うためには次のような条件を考える必要がある。

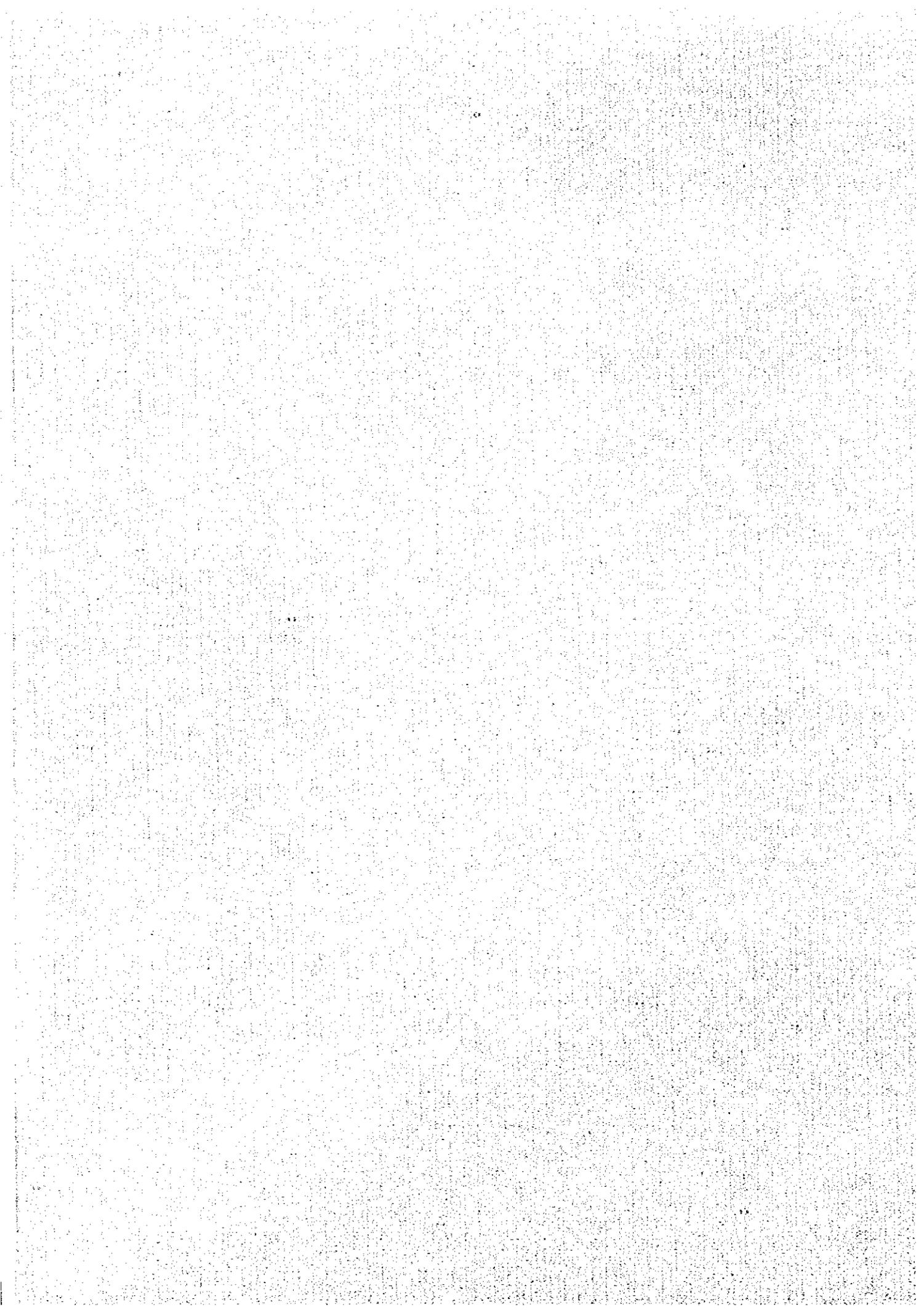
- (1) 従来のヒエラルキーをできるだけ活用する。力はなくても中央政府のレベルをトップにして地域にはいる。連合体から発して単位にはいる。大企業と組んで中小企業にはいる。国の研究所から入って中小企業にサービスを行うなどである。こうすることで旧体制化の情報の厚みや人材のネットワークが活用できる。
- (2) 協力事業は市場に近いところから実施する。品質は悪くても生産力を持っている企業であるから正しい市場情報が伝えられれば自ら実行する意欲はあるはずである。この面では日系のアセンブリー産業向けのサポーター産業の育成などは効果がある。

(3)新製品開発のための人材養成も大きなポテンシャルを有する。ポーランドの人材の集まりやすい組織を拠点とする。国立の研究所、大学など若い人材にR&D、経営、品質、管理、市場開拓などわが国の中小企業経営の常識をシステムチックに教育し、訓練してそれぞれの人をリーダーとして地域の中小企業に送り込む方法である。

(4)かなり難しい手になると思うが、日本の中小企業と同業者の海外投資を活用する方法もある。例えば、ウッジ地域の繊維産業の近代化に興味ある日本の繊維産地が、産地の近代化という点から協力する方式である。その場合には日本の市場に適した商品の開発から着手することになるが、日本との技術や文化の交流には役立つことになる。

今後の協力にあたっては以上のようなアプローチをポーランド側とともに検討し、多様なテーマについて協力する体制を組むことが実効をあげるためには必要であろう。

4. 技術協力行政



4. 技術協力行政

4.1. 経済事情概況

ポーランド経済は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。しかし92年4月以降は、民間部門の生産の回復及びEC向け輸出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。マクロ経済指標においては94年～96年も投資財の需要増、輸出増により鉱工業生産及びGDPの伸びは顕著であり、経済は高度成長で安定している。

一方、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したが、緊縮政策により徐々に沈静化の兆しをみせている。1996年のインフレ率は20%で1997年は13%以下に抑えることを目標としている。

(参考)

ポーランドのGDP伸び率

1995年	1996年	1997年第一四半期
7%	6%	7.6%

2000年まで毎年5～5.5%のGDPの伸びを期待している。

ポーランドの鉱工業生産の伸び率

1992年	1992年	1993年	1994年	1995年
-8%	8%	6.4%	12.1%	9.4%

外国貿易は拡大傾向にある。輸出品目については、機械類、家具等の軽工業製品、非鉄製品を中心とした金属類も輸出量が多い。輸入は鉱工業生産の伸びを反映して加工機械を初めとして機械類、化学品の輸入が多い。

ポーランドは1992年以降貿易赤字が続いているが、1996年輸出が7%伸びたのに対し、輸入は28%伸び、赤字幅が拡大した。今後も、経済成長が続く限り貿易赤字は避けられないとの見方が強い（1995年62億ドル、1996年127億ドルの赤字）。また、貿易相手国としては、輸出・輸入ともにドイツが全体の約3割をしめている。

対ポーランド向け外国直接投資は96年6月末までに100億ドルを越え中東欧の中ではハンガリーに次ぐ水準となっている。

4.2. 政策概況

ポーランドは95年7月にWTO、96年11月にOECDに加盟。また94年4月にEUへの正式な加盟申請を行い、現在加盟に向けた手続きが進められている。こうした中、ポーランドの産業政策はEU、OECD、WTOといった国際的枠組みの中での整合性を求められている。特に個別産業分野の政策ではEUとの間の政策調整が行われている。こうした中でEUから個別の事情を認められ、政策に自由があるのは、中小企業政策、技術開発政策、地域開発政策などの分野に限られてきている。

また、来年からのEU加盟交渉を控え、ポーランド全省庁を上げて、2000年を目指したEU加盟の準備調整作業が進んでいる。ポーランドは輸出入の半分以上をEUがしめる

など、圧倒的にEUとの経済関係が大きく、EUとの協調、調整が不可欠となっている。

一方、EU市場へ参入するため、ポーランド企業のEUの公害、安全、品質などの各種技術基準への関心は高く、環境対策、品質向上などの自主努力にインセンティブを与えていて、政府機関の関心も高い。

4.3. 開発調査テーマ選定にかかる懸案

ポーランド経済省は全体で500人ほどの小規模な組織。その内、中小企業局は26人と小規模で政策立案に専念していて、政策の実施は地域開発公社、中小企業振興基金などが行っている。

これら政策実施機関は、政府からの資金援助が薄く財政基盤が弱い。公的機関、民間の機関ともに、PHARE資金等の外国資金へのアクセス、その他自己収入を得て生き残りを図っている。

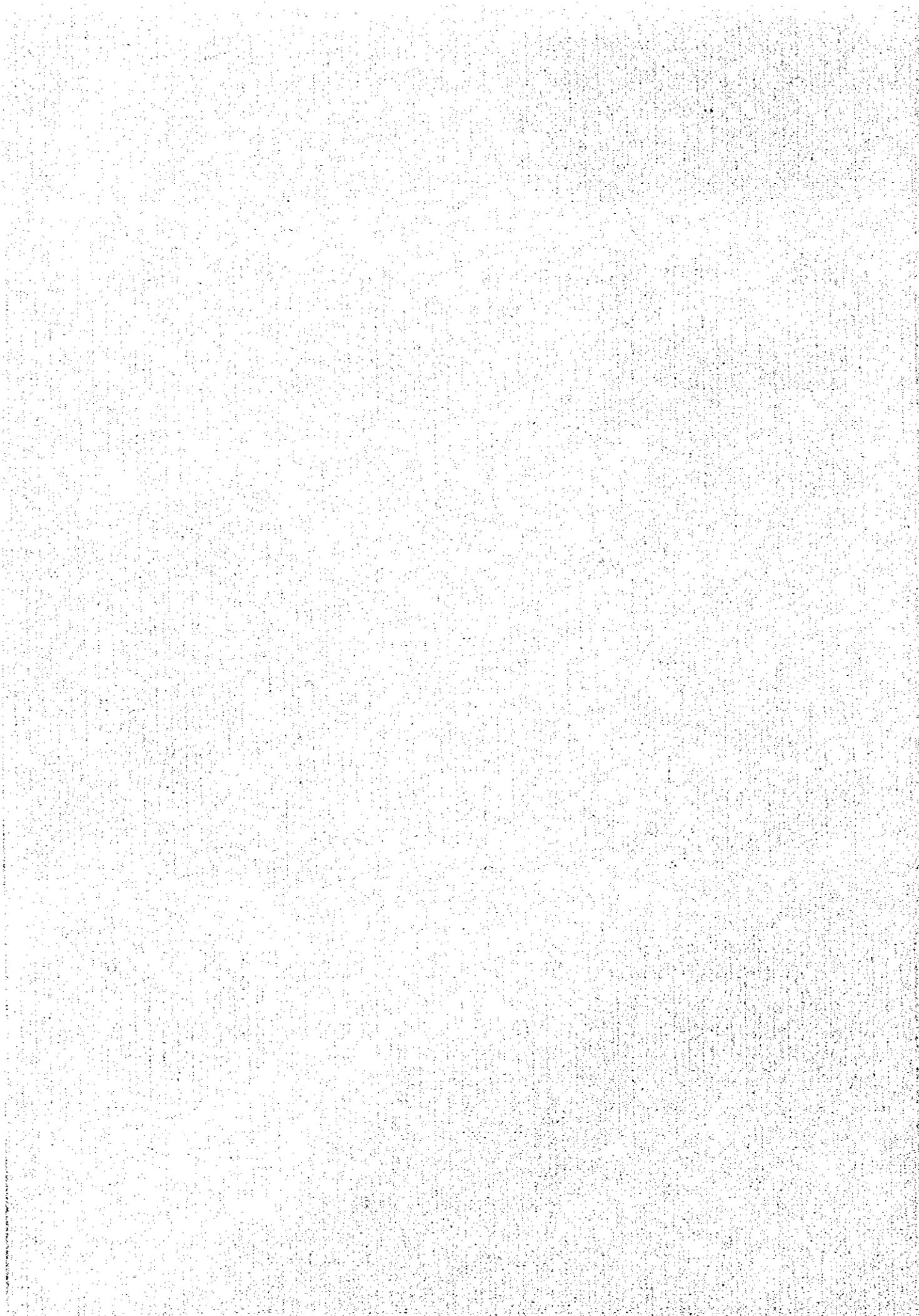
今回、調査テーマの選定にあたっては、地方都市の特定のセクターを選択して調査を行うという点では一致していたが、調査対象の選定主体が日本側かポーランド側かという点で双方にすれ違いがあった。今後、ポーランド側からの具体的な調査の要望提出が期待されるが、懸案となるのは経済省の調整能力であろう。

2日に渡って行われたセミナーにおいて経済省中小企業局及び対外経済戦略局より寄せられた要望は、唯一铸件産業に関する調査要望があったことを除いて、中小企業の輸出能力の向上に資する生産性及び技術力の向上に関する調査という漠然としたものであった。また、中小企業局が招聘した政策実施機関から寄せられた調査希望項目も、質問レベルにとどまるものが多く、具体的な調査に及ぶ発言は皆無であった。

ミニッツ作成をめぐる話し合いの中では経済省側から、「商工省時代の調整能力は省庁統合によって失われた」という発言もなされたが、今後、具体的な調査テーマの選出及び調査実施主体の選定に際して、どれだけ調整能力を発揮できるかがプロジェクトの進行の大きなポイントとなると思われる。

加えて、派遣されている長期派遣専門家に対して、経済省側との調整をスムーズに行うため、十分な決定権限を有するカウンターパートに接触できるようサポートを行う必要もあると思われる。

5. ポーランドの中小企業金融



5. ポーランドの中小企業金融

今回の調査においては、金融面にまで議論がほとんど発展せず、ポーランド側の関心もはっきりと表に出なかった。しかしながら、中小企業の資金難ということについては折に触れて説明がなされており、金融的支援策の検討は重要な課題であることは間違いない。得られた情報から実態等をまとめると以下のようになろう。

5.1. 中小企業への金融支援スキーム

知り得た限りでは、現在政府による中小企業への金融面の支援スキームはほとんどないようである。

1995年閣議決定の「中小企業政策」のなかで、中小企業の金融支援策についての検討が盛られており、ここで掲げられているアイデアは以下の通り。

(1) 融資保証制度の整備

94年に中央銀行に設置された信用保証基金の実際の活用のための地方信用保証機関の整備

(2) 再保証制度の構築

地方の保証基金のリスクをカバーするためのシステムを地方の保証基金と中央銀行間で構築する。

(3) 農業変革・近代化エージェンシーの融資制度

地方の中小企業振興のための融資制度の整備

(1)(2)については財政省、(3)については農業・食料経済省が実施することになっている。基本的には日本における信用保証制度（中小企業信用保険公庫、県信用保証協会）に類似したものという印象である。政府原資による金融そのもののスキームは(3)以外含まれていないようである（(3)は業種が限られるものか）。また、民間金融機関への利子補給という考え方もみられない。

これらの政策案がどのように検討されているか、具体的現状について聴取する機会はなかったが、経済省から受けた感触としてはあまり進んでいないのではないか。

5.2. 金融全体の問題

一方、民間金融機関に目を広げてみても、中小企業の金融アクセスはきわめて限られている。すなわち、旧体制下における業種単位の金融機関の支援が機能せず、民間金融機関は不良債権や資金不足の問題もあり、中小企業金融には目が向いていないようである。融資を受ける場合においてもきわめて高い利率を受け入れざるを得ないのが現状のようである。

5.3. 将来の協力の方向

ポーランドにおける中小企業金融制度の整備を考える場合、以下のような段階を追って検討することが必要となるのではないか。

(1) 産業政策・中小企業政策の策定

まず、根本となるべき産業政策、中小企業政策が必要であろう。これによって定められた重点分野に対する各種支援手段とリンクした形で金融スキームを検討するのが、限られた財源の有効活用という意味で妥当と考える。

(2) 金融制度の整備

政府が支援するとしても、中小企業金融を考える場合、主役となるのは民間金融機関とならざるを得ず、この面からも金融制度自体の整備・強化がなされる必要がある。政策的支援として保証制度や、例えば利子補給制度等を導入しても、民間金融機関にそれを活かす余裕、力量（資金的、組織的、人的）といったものがない限り、制度は実態上機能しないこととなる。また、政府部門に財源を求める金融制度には量的な限界があるのはもちろんである。

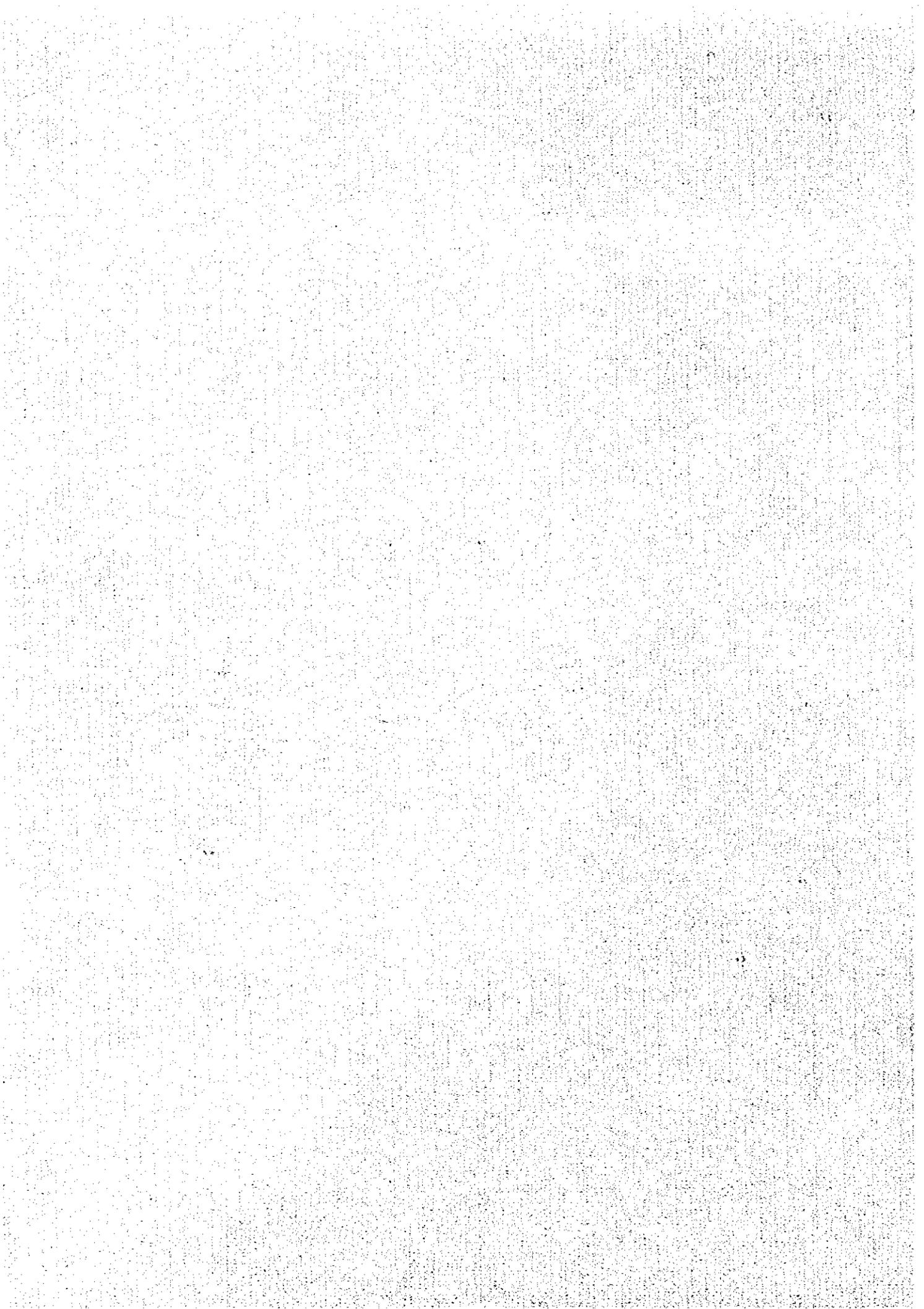
大きな課題となるが、いずれにしても避けて通れない問題である。

(3) 政府系金融機関の検討

(2)で述べた民間金融機関の整備が大きな前提としてあるが、一方で当初から民間金融機関に全てを期待するのは厳しいのが実態であろうし、それを待っていては産業の発展促進が困難となる。この場合、質的補完のみならず、量的補完の意味から政府系の金融機関を活用することが有効であると考え。この場合、特定分野に特化したものとするか、一般的に対応可能なものとするか等考え方は種々ありえるが、先に述べた中小企業政策のなかで最適な方法が検討されるべきであろう。

以上のような面については、産業政策策定時にその一環として議論がなされるのが望ましい。よって、今回の開発調査においては、おそらく特定のセクターを対象をしぼることとなるだろうが、金融面の支援についての考察もなされれば後の参考になるのではないか。ただ、金融面は財政省の管轄になると思われ、種々の情報を採ることを考えても、うまく連携が取れることが前提となる。

別添1. ポーランド側へのレター



JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

1-1, YOYOGI 2-CHOME
SHIBUYA-KU, TOKYO, 151
JAPAN

PHONE(81-3)5352-5288
FAX (81-3)5352-5326

4 June 1997

Mr.Mirosław Marek
Director
Department of Craft, Small and Medium Enterprises
Ministry of Economy
Republic of Poland

Dear Mr.Marek,

Thank you very much for the excellent arrangements you made to facilitate our survey and for the kind cooperation that you and your colleagues in your office extended to us.

Though this time our team could not form a consensus with the Polish side about the possible framework of the prospective joint study project, I think the discussion we had was meaningful, in that both of us could learn from each other what the needs and interest of the other sides were.

It seems to me, however, that there are some big gaps of understanding between the Polish and the Japanese sides, which I feel need to be filled, if we are to resume discussions on more specific terms. I would, therefore, like to draw your attention to the following basic position and understanding of the Japanese side regarding this prospective study project, hoping that you would coordinate accordingly with the relevant Polish authorities and come up with a more concrete project proposal:

1. Given that the purpose of the joint study project, as we understand, will be to support the Polish authorities in its formulation

of policies for the development of SMEs, we expect that the Polish side, who knows the problems and needs better than the Japanese side, should take the initiative in suggesting the project ideas and scopes as well as the counterpart agency to be responsible for and the methodologies to be employed in the study project.

2. At the same time, you should designate implementation bodies for the study. We presume that local governments, regional development corporations and other relevant agencies are potential implementation bodies. However, we expect the Ministry of Economy will represent the Polish side, for its coordination and mediation among various organizations are indispensable.

On the basis of this understanding, we would appreciate it if you would prepare a more concrete project idea, based on which we can resume discussion on more specific terms. In doing so, you are advised to coordinate various concerned Polish authorities and to consult the Japanese experts currently working with you.

3. In developing the project idea, may we suggest that you consider adopting sectoral approaches, for we understand that different sectors usually require different supportive measures for development. You may wish to list several eligible sectors to be covered in the study, depending on the priorities of the Polish Government. We may then proceed to jointly select some specific sectors to be covered in the study, through discussions.

4. Although the details of the undertakings of both parties for the project can be discussed at a later stage, please be reminded that the undertakings of both parties that your government agreed to in our past study projects are an established set-pattern, which the Government of Japan requests any governments receiving its technical cooperation to accept. I would appreciate it if you would consult with the authorities concerned in advance and see if they have any difficulties in accepting our proposal.

We at the Japanese side would be happy if we are able to overcome some technical difficulties that lie ahead of us, and eventually agree to start a new study project, because we already have some achievements in the field of industrial development, based on which we can develop further the friendly and collaborative ties between us.

Looking forward to hearing from you soon.

Yours faithfully,



Takatoshi Hosoya
Managing Director

Mining and Industrial Development Study Department
Japan International Cooperation Agency

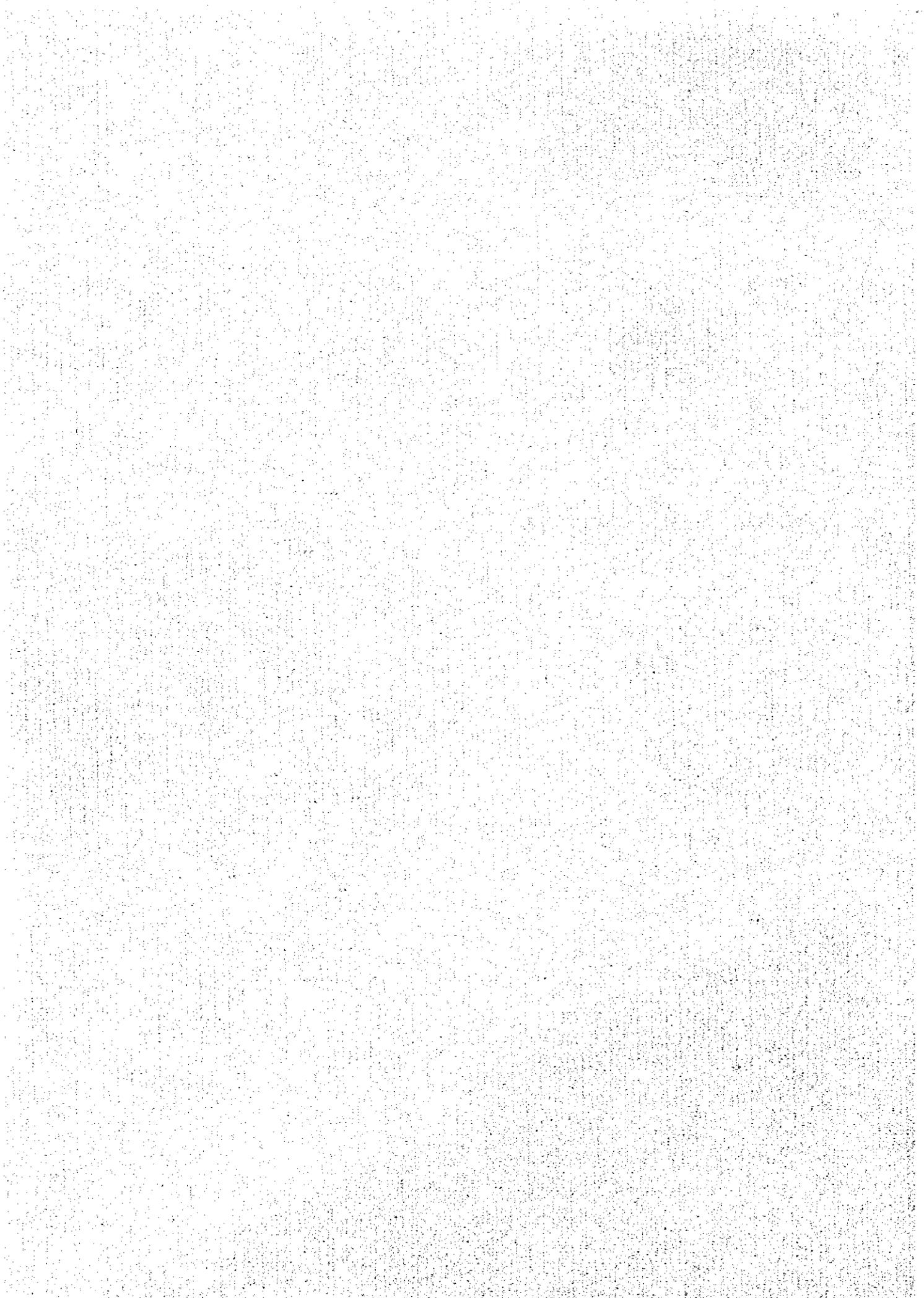
copy to:

Mr. Irnindo T. Bochen
Deputy Director
Department of Craft, Small and Medium Enterprises
Ministry of Economy
Republic of Poland

Mr. Antoni Miklaszewski
Vice Director
Department of Economic Strategy
Ministry of Economy
Republic of Poland

Mr. Hitohiro Ishida
Minister
Embassy of Japan

別添2. ポーランド側からの返答





MINISTRY OF ECONOMY

Department of Craft, Small & Medium

Enterprises

MSP/1209/GW/97

08
Warsaw, July 1997

Mr. Takatoshi Hosoya
Managing Director
Mining and Industrial Development
Study Department
Japan International
Cooperation Agency
1-1, YOYOGI 2-CHOME
SHIBUYA-KU, TOKYO, 151, JAPAN

Dear Sir,

Department of SME of Ministry of Economy has the honor to express its great satisfaction resulting from the opportunity to meet the JICA mission presided by you and to prepare the ground for the establishment of more fruitful future contacts.

We are fully aware of the approach differences to the proposal of Japanese consultants project implementation presented by the both sides.

We wish to turn your kind attention to the fact that our preferences concerning themes of the research were presented during the meeting on May 21st, 1997, and the detailed selection of the problems was left to the Japanese consultants.

We would like to inform you that in the existing government structure we have no possibility to oblige any institution to cooperate with the Japanese experts, and precise adjustments with the chosen institution have to be agreed by the JICA experts stationed in Poland. Ministry of Economy has no possibility to be a Japanese experts partner in their research work. The range of the tasks and duties of the Department does not include cooperation involving so close and detailed contacts. Moreover, we have no necessary financial means at our disposal and the personnel is obliged to fulfill other duties.

The official letter of the Government of the Polish Republic to the Government of Japan shall be prepared after an institution - partner of the Japanese experts is chosen and conditions of their cooperation are set.

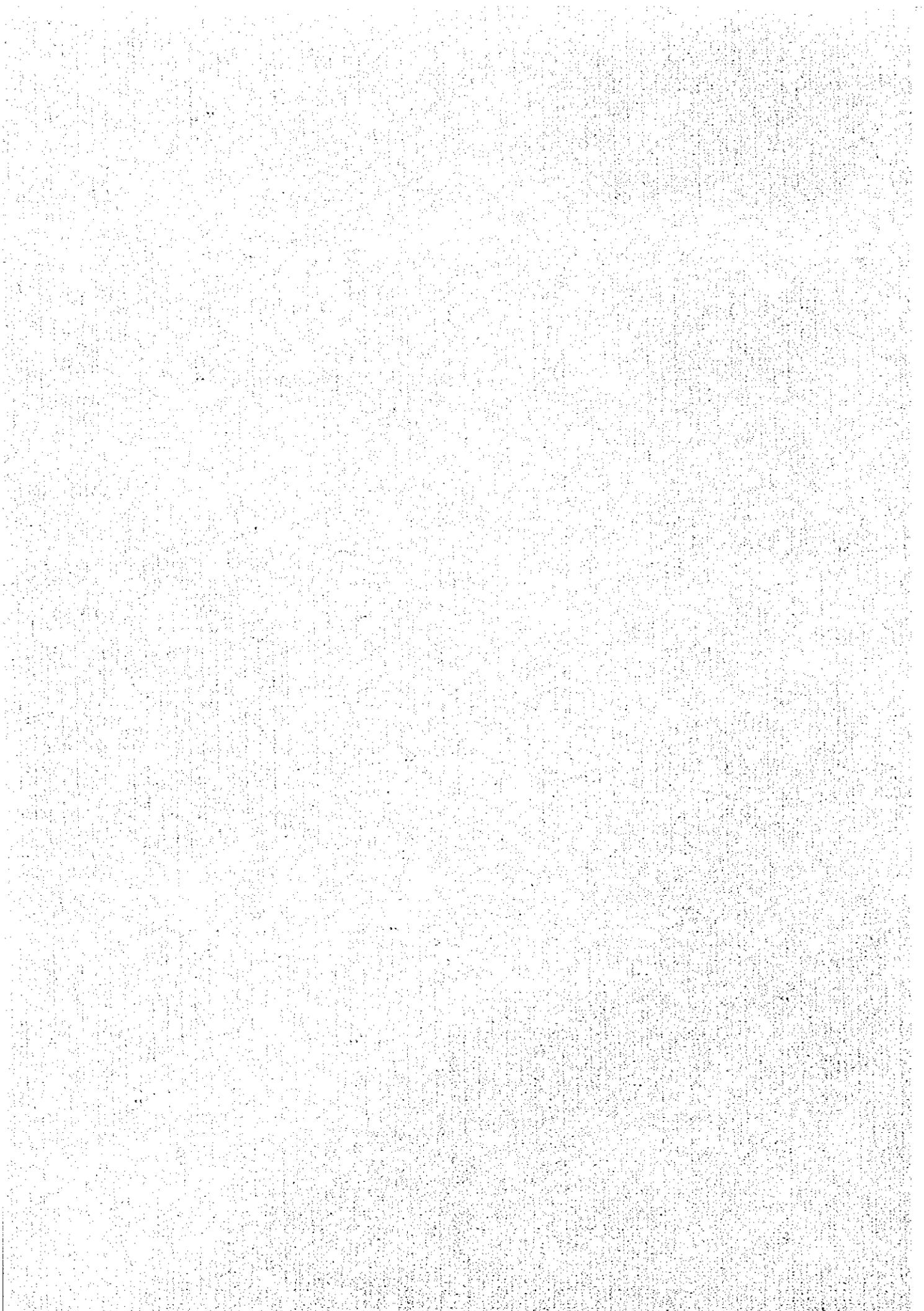
Naturally, we shall be honored to negotiate all details and to provide substantial assistance; nevertheless the general framework of the agreement presented above is not liable to negotiations.

Respectfully yours

DYREKTOR DEPARTAMENTU

Miroslaw Marek

別添3. ポーランド最新経済事情



ポーランド最新経済事情

1997・5・18 和田正武

1. マクロ経済

・成長率：高度成長で安定

GDP 1995年 7%、1996年 6%、1997年第一四半期7.6%
2000年までGDP 5~5.5%を期待

鉱工業生産 1990年 -24.2%、1991年 -8%、1992年 2.8%
1993年 6.4%、1994年 12.1%、1995年 9.4%

・失業率：当てにならないが、公式には13~14%で低下気味。三月発表では13%

・インフレ率：1996年 20%。4月のインフレ率は年換算で15.5%で年初より低下。目標の13%達成の可能性ありとの予想もある。政府としては選挙の年でもあり低く抑さえようとしている。

・直接投資：最近非常に活発。1996年6月末100億ドルを越えた。近くハンガリーを越える可能性大。(日本は3300万ドルにすぎない)

1993年 1632百万ドル、1994年 1280百万ドル

1995年 2511百万ドル、1996年第一四半期 1054百万ドル

1995年12月末で24086件のジョイントベンチャーがある。大部分が中小零細企業。件数はドイツが多い(5000件)。大企業では、独82、米65、仏29、オーストリア23、英21、伊20等。

産業別では1996年の第一四半期までの累積で食品加工が最大(1805百万ドル)、次いで電気・機械(1255百万ドル)、金融(1668百万ドル)、建設(517百万ドル)、貿易(389百万ドル)、テレコミュニケーション(443百万ドル)。但し企業数では貿易関係が8659件で最大。

地域的には1995年第三四半期までの累積で、ワルシャワ8737、ポズナム2494、グダンスク1435、カトヴィツァ1429、シチェチン1246、ヴロチュホフ1267、クラコフ856、ウヅジ779、等となっている。

・貿易： 外国貿易は拡大傾向にある。但し輸出に比べ、輸入の伸びが大きく貿易赤字が拡大している。

主要輸出品(1995) 単位：百万ドル

機械類	船舶	930	その他	石炭	1235	家具	1275
	自動車	659		コークス	326	衣料	972
	電線	169		窒素肥料	210		
	運送用車両	180		セメント	186		
	電球	176		医薬品	190		

主要輸入品

食品・飲料、化学品、金属、石油製品の四楽種で全体の52%を占める。また、食品・飲料が全体の四分の一となる。

1996年の貿易赤字は127億ドルとなった。これは1995年の62億ドルの2倍である。大蔵大臣は「貿易赤字はインフレよりも重大な問題」と発言している。しかし、経済成長が続くかぎり貿易赤字は避けられないとの見方が強い。ポーランドは1992年以降貿易赤字が続いているが、1996年輸出が7%のびたのに対し、輸入は28%も伸び、赤字幅が急拡大した。赤字拡大の理由として1)ズラチが強すぎる。2)構造的弱さ(輸出品の銅、石炭、コークスの価格低下、木材、家具、衣料などの競争激化)。3)輸入税低下による輸入増加(自動車だけで30億ドルの赤字)などが挙げられている。

1997年の赤字は160億ドルを越えるとの予測もある。仮に外貨準備が減少するような事となれば、輸入抑制策を取ることも考えられる。

2. 経済省の組織と政策実施機関

・経済省の組織(別添)

組織は小規模で、「小さい政府」を志向。経済省全体で500人程。あまり急速に政府の規模を小さくし過ぎたのではないかとも思うところあり。中小企業局(26人)等は政策立案(ペーパーワーク)に専念。政策実施、効果には関心が無いように見える。立案過程と実施過程間のフィードバック機構が無い。また業界とのコンタクトは非常に稀薄で実態把握ができていない。実態把握-政策立案-実施-効果測定(モニター)-政策へのフィードバック、というサイクルの確立が必要。

・政策実施機関

一般に小規模であり財政基盤は弱い。公的組織(地域開発公社、中小企業振興基金、技術エージェンシー等)、民間の組織(商工会議所、各産業会議所、地方商工会議所等)とも政府の資金的支援を当てにできず、設立後は政府との関係は薄い。(公社などは、設立当初基金を政府が拠出し、あとは資金的支援をしない事が多いよう。基金の取り崩しで機能していない所(ポーランド生産性センター)、外国資金にアクセスして活動しているところ、自己収入を得て生き残ろうとしているところ等いろいろ。)

議会では、企業に商工会議所のメンバーになることを義務づけ、経済界の把握をしようという議論が続いている。

・中小企業振興基金の例:経済省所管の組織であるが、現在経済省からの資金支援はない。活動資金のほとんどはEUのPHARE資金に頼っている。そのほかにUSAID、台湾からの支援プログラムも利用。今回のJICAミッションはこれらプログラムとうまく補完できれば基金としてはメリットあるはず。基金の長期経営戦略野中での位置付けをうまくさせる必要ありか。

・省エネルギー公社（KAPE）の例：JICA省エネミッションのカウンターパート。商工省、建設省、運輸省など6省共管で設立された。当初ドイツマルク建てで基金が政府より拠出された。その活動は基金の果実によるとされており、その後の政府からの資金援助はない。マルク安、ポーランドのインフレの収束で運営資金は大幅に縮小。新たな財源が必要となっている。現在外国の支援プログラムへの参加、オランダ政府からの受託などで事業拡大を図っている。「JICAミッションの受入れは将来事業への投資と考えている」とのこと。

・中小企業会議所（Small Business Chamber）の例：ポーランドには多くの会議所（Chamber）がある。全国商工会議所はそれら会議所をメンバーとするもので、43の産業別会議所、76の地域別会議所、その他経済団体が会員である。社会主義時代はすべての事業者はいずれかの会議所のメンバーであることを義務づけられていたが、開放後、義務かが無くなり、会議所の性格は大きく変貌をとげた。本会議所は開放前、職人会議所（Craftman Chamber）と称していたが5年前名称を変更した。ポーランドでは開放前5人以下の小事業については民営化が認められており、（75年以降15人までと緩和された。）彼等はCraftmanと称して事業を行っていた。また職人会議所への加盟が義務付けられ、原材料の入手から販売まで会議所をとうして行われていたため会議所は大きな権限を持ち、組織も大きかった。当時メンバーは60万を数え、今日のポーランドの中小事業の底辺、あるいは基盤を形成している。今日本会議所は55000人の会員を持ち、会員への研修、セミナー、技能資格認定（EUと連携）、企業データベースの管理、国際交流などを行っている。92年に国際中小企業会議を主催してもいる。なお経済省との関係は稀薄で、資金的支援は無い。

3. 産業政策

ポーランドの産業政策はEU、OECD、WTOといった国際的枠組みの中での整合性が求められている。特に個別産業分野の政策ではEUとの政策調整は最近特に厳しい局面を向かえている。（例えば、鉄鋼リストラ政策のEU協議、造船リストラ政策のOECD協議、農業政策の調整等。こうした個別協議の中ではポーランドとしての国益をどこまで守れるかがポイントとなるが、我々はその議論にまだ入り込めていない。）

そうした中で比較的政策的自由度があるのは、中小企業政策、技術開発政策、地域開発政策であり、EUもこれら政策については各国の事情を認めている。

ポーランドの産業政策の現場を見ると、各産業毎の将来ビジョンが明確でない中で、日々の緊急案件は処理され、他方他の案件はその効果を十分評価すること無く、机上で立案されている印象を受けている。それは組織を小さくし過ぎた事、実施機関（手足）を持たない事、政策誘導手段を持たない事などによっている。こうした事を前提にして協力を行っていく必要がある。

・EUとの関係

来年からのEU加盟交渉を控え、ポーランド全省庁挙げて、2000年をめざしたEU加盟のための準備、調整作業が進んでいる。輸出入はEU諸国が4分の3を占めるなど、圧倒的にEUとの経済関係は大きく、官民をとわず、すべての局面でEUとの協調、調整が必要である。その意味で、中小企業政策、技術開発政策、地域開発政策を含む産業政策の実施に当っては、EUの経済状況や政策運営の把握が不可欠である。例えば最近では、EU内の高い失業率や、生産機能の海外への浸み出しなどから、ドイツ、フランス等で東欧諸国のEUへの早期加盟にたいし反対する動きが目立ち始めている事なども注目しておく必要がある。

一方、EU市場の重要性から、ポーランド企業のEUの公害、安全、品質などの各種技術基準への関心は高く、そのことが市場メカニズムのなかでポーランド企業に環境対策、品質向上などの自主努力にインセンティブを与えているところがある。その意味では、中小企業政策のなかでそうした自主的努力を支援するプログラムを用意することは意義があると考えられる。

・産業政策の目標 1995-97 「開放経済の中での競争力強化」

1) 輸出振興

- 輸出契約についての保険、政府保証のための組織の整備
- 輸出増大のための経済、金融状況のモニタリングシステムの導入
- EU/WTOとの協定の範囲内での外国貿易の促進

2) 技術政策

- 機械類の近代化、製品の品質向上
- 科学と産業の連携強化
- 中小企業の、技術へのアクセス支援(TAの設立)
- 産業の研究開発機能の強化
- 科学技術、マーケティング、情報システムの連携

3) 構造変革政策

- 事業の商業化、民営化
- 中小企業の振興
- 分野毎のリストラの促進 - 高い潜在成長力をもつ分野の支援、燃料・エネルギー・防衛分野の改革

4) 産業地帯の再活性化

5) 事業の国内でのリストラ - 産業開発公社、地域開発公社の役割

・産業政策の手段

これまでの産業政策の中で最も重要な課題は、開放後市場を失い巨大な負債を抱えた国

営企業のリストラであった。そのためには、まず資産、負債の評価を行い、負債の軽減、清算を行うことが必要である。そのための努力が進められているが、銀行への救済が先行し、製造業などへの救済はかならずしも成功していないようである。なお、最近の関心事はEU加盟のための準備（法整備などの他、加盟までにどのような産業体制にするかも含む）が大きい。

以下に示す政策手段の運用方法については、まだ十分な知見を得ていない。経済省が以下の政策手段の実施に関しどの位の発言権を保持しているか不明である。税制などは大蔵省の直轄ではないかと想像している。

1) 産業の負債軽減措置

- 1993・2 産業及び銀行の金融リストラ法

銀行の企業にたいする債権を株式に転換。1993-95年に数百件の負債が軽減された。特に軽工業、武器製造業、造船が利用。銀行の産業支配が強まる。

- 1994・3 大蔵省による部分的課税の免除措置

- 1994・10 企業の持つ40%の負債をキャンセル。また数年に亘るリスケジュールを認める。但し税金、社会保険会社（ZUS）への負債は対象としない。

- ZUSの負債軽減のための政府補助（政府による50%肩代わり。分割払い契約を認める。）

一部製造業の抱える負債は依然大きくそれがリストラを遅らせている原因にもなっている。なお銀行救済政策の過程で企業支配が強まっている。一方経営と株主の分離が顕著になりつつある、企業の長期的経営戦略が立てにくくなっている。また政府の予算が社会補償費用に消えて行く。

2) 投資優遇策

- 資本財投資への減税措置（輸出額、輸出比率の大きい企業、利益率の大きい企業の設備投資額の所得控除）

- ライセンス、特許、ノウハウの購入についての所得控除（上記に伴う機械類、R&D費用を含む）

- ISO9000シリーズ取得のための計測器類の購入

- 失業率の高い地域における投資減税

- 特別経済地区の設立（1994・10・20法律施行）

- 国営企業、国有株式会社の配当免除

- 政府のローン保証（排煙脱硫装置、連続鑄造装置の導入など。）

- 国有資産の再評価と償却額の増額

- 政府による特別の投資プロジェクト実施（鉱業の公害対策）

- VATの還付

免税総額は8.9億ズラーチ。全設備投資支出の8.3%に及ぶ。

3) 輸出振興

EU市場へのアクセスのための政策調整、法整備等

・中小企業への金融問題について：

中小企業への金融システムの不在が商工会議所等から強く指摘されている。ワルシャワ商工会議所会頭によれば、社会主義時代、多くのコーペラティブバンクが存在し、それぞれが産業分野毎に細分された中小企業分野の融資を担っていた。解放後その産業別分業体制が崩れ、融資先が自由化される中で、多くの銀行は倒産。また成功した銀行は中小企業分野の融資に消極的となっている（大企業と同じ手続きを要求）。一方ポーランドでは担保制度が整っておらず、特に土地資産の評価ができず、中小事業者は融資を受ける事が難しい。税制については、開放前は税率も比較的安く、手続きも簡単だったが、バルセロビッチはアメリカ式を導入し、会計士によるドキュメント作成が必要で、とても中小事業者では対応できないとの不満がある。生産を始めれば製品を担保に融資が受けられるが、事業拡大や新規起業は銀行融資は期待できないという。

ポーランドにおける中小企業の今後を誰が担っていくかの見極めが重要と考えられるが、いずれにせよ、中小企業への金融システムの改善は必須であろう。

4. リストラと民営化

民営化とは、国有資産の民間（国民）への移管という事。特に、国営企業の民間移管が重要な課題となる。ポーランドでは資本の民営化が進むにつれ、経営者と資本家（株主）の分離が日本以上に進みつつある様に見える。なお、民営化のプロセスに経済省がどの程度の発言力を持っているのか不明なところがあるが、民営化のやり方によっては将来の産業構造、産業組織が大きく変わる事となり、経済省都市手、セクター毎に長期的展望を持ち、明確な発言をしていくことが必要となる。

1990年末、8441あった国営企業は1996年3月末には3588に減少している。（もっとも、90年2月施行された独禁法により、90～91年にかけて国営企業の分割作業があり、その過程で約700の国営企業が生まれている。）この措置によりGDPに占める民間部門の割合は1990年の31%から、95年には60%に上昇した。

ポーランドの民営化手法は他の中東欧諸国とは異なった方式を取っている。一般には直接資産売却かマスプライベートイゼーション（一般国民への資産移管）がとられるが、前者は金融システムが整っていないところでは無理があり、後者は新しい資本も経営資源も期待できないという問題がある。ポーランドでは1991年から95年の間に、より現実的的手法が開発された。

すなわち 1) 民営化プロセスは分散化すること 2) 内部関係者（経営者、従業員）による自主的参加に委ねること 3) 多様な民営化手法が可能であるべきこと 4) 農業関係の民営化については別の方式がとられるべきこと という基本線に沿い、1990年

以降の民営化がはかられている。

・主な民営化の手法

1) 資本の民営化—いわゆる間接的民営化で大規模の国営企業を財務省の100%所有の株式会社、有限会社に転換し、リストラ後株式を売却するもの。売却先は外資も含めた戦略的投資家の場合と、一般株式市場への上場がある。リーディング企業の場合は外資の支配を避けるため一般市場への上場をねらう事がある。この場合財務省の所有の75%が売却されるが、25%は従業員、社会保障費用にリザーブされる。

この方式で96年3月末までに165の企業が民営化された。そのうち67社が直接外国投資家に売却され、ポーランド企業の買収は60、合併は10社である。また28社は株式市場に上場され民営化された。

2) 清算による民営化—いわゆる直接的民営化で、中小規模の国営企業に対する方式。従業員、経営陣により作られた新会社に資産を売却、あるいはリースし運営を続ける事が多い。経営の継続が難しい場合は資産を清算し、破産する。

売却のさい全資産が一括売却されることもあるが、工場等がバラバラに分割され、切り売りされることもある。(特に外資は、企業を分割し、一番良い部分を買収する事を考えている。買収条件は当然交渉による。大字のFSO買収にあたっては、FSOの部品工場、販売網を一括して買収し、2年間従業員のレイオフはしないという条件でGMとの競争に買ったといわれる。)また、財務省とパートナーを組んで新会社を設立し資産を買収することもある。さらに従業員等によるリース方式もある。96年3月末までにこの方式で1173社が民営化のプロセスに入り、1088社がプロセスを完了している。また破産は1391社である。

3) マスプライバタイゼーションプログラム(MPP)

一般市民への株式譲渡を考えた民営化手法で、中堅国営企業512社を対象に実施されている。1994年12月に15の投資会社(NIFs)を財務省、銀行などが共同で設立(IBRD等も参加)。それぞれのNIFは34-35社の33%の株式を所有。さらに残りの約500社についてはマイナーな株式を所有。結果としてNIFsは各社の60%の株式を持つこととなる。残り15%は従業員、さらに残りは財務省が所有する。NIFsへの株式譲渡は1995年9月に終了している。次いで、NIFsは別にファンドマネジャーを定め、傘下企業のリストラを進めたのち、逐次株式を売却していく。株式は戦略投資家に売却されることが多い。一方18才以上のポーランド人は誰でもNIFsの株式保証書を手に入れる事ができ、それにより民営化のプロセスに参加できる。他方NIFsそれ自体を民営化する動きが進んでいる。

4) 銀行の持つ企業に対する債権を株式転換による民営化(Bank Conciliatory Proceeding-BCP方式)

銀行が企業に対して貸し付けて、回収が困難になった不良債権を株式に評価替えして株式に転換、銀行の経営改善を図ると同時に、貸し付け企業の株主となる。銀行はその企業

の経営に積極的に参加することによりリストラを進め、資産価値を高めた段階で株式を売却し、債権の回収を図る。銀行としてはその企業の長期的経営に関与する意志は無い。この方式で800社のリストラが進んだとされる。

5) 国営大企業の場合、民営化に先だって、企業を分割し持ち株会社を設立し関連会社を所有。その後適宜、民営化するといった例も見られる。例えば、石油精製のNafta Polska S.A. は持ち株会社として設立され、国内のすべての石油精製会社7社を傘下に治め、石油産業の再編を図っている。

・具体的民営化の例

—Mielec Engine Company の例：P Z L航空機製造会社の分割によりエンジン部門を独立。バス、トラック等のディーゼルエンジンを製造する中堅会社。(従業員700名)。JICA専門家が技術指導を行い、経営状況は良好。合資の株式会社となり、当初の株主はP L Z - M i e l e cが中心でその他L u b l i n B a n k, 産業開発公社等に配分。現在上記銀行が48%の株式を所有し、株式を戦略投資家に売却したいとしている。いくつかの候補が揚がっているが、どこに売却されるかにより、本会社の正確は大きく変化するが、経営者の政策決定の自由度は少ないように見える。

—Silikatyの例：Radom 市にある小規模シリカレンガ工場。従業員76名。国営会社であったが1990年に清算。当時のマネジャー、従業員が有限会社を設立、施設がリースされた。有限会社は資産を借り受け生産を継続。おりからの建設ブームにのり積極経営で成功。今年一杯でリース代の支払いが終り、文字どおり自分たちの会社となる。

—Telekomunikacja Polska SA(TPSA) の例：大國営企業で戦略投資家への株式譲渡には賛否両論ある。政府は本國営企業の株式を戦略投資家に譲渡するのを止め、直接株式市場に一般公開する事とした。15のU-N-P-s、最大の銅精錬会社K G H M等も6月ごろから株式公開の予定。
N I P s

—Huta Sendzimir 製鉄所の例：ポーランド最大の国営製鉄所。これまでに国の合理化計画の元かなりの近代化が進み、黒字転換している。しかし今後の競争に対処するにはさらに2おくd p lの設備投資が必要とし、今年をメドに民営化すると発表。プロセスとして、財務省を中心とした、合資株式会社に転換。外部より民営化のアドバイザーを招き、外部戦略投資家との交渉をさせる。外国投資家に株式を譲渡し、投資資金、先端技術、経営ノウハウを入手する。現在E Uの鉄鋼メーカーとの交渉がE Uとポーランドと野鉄鋼交渉もあり、アジアの鉄鋼メーカーの入り込む余地は無さそうという。すでに、発電部門、機械工場部門は分離され、別途株式の売却がされる事となるが、親会社はこれら会社の過半数の株式は保持したい意向。

—Gdansk造船所の例：建造中のロシア船のキャンセルなど負債を抱え、一方連帯の本拠でもありリストラが遅れ、今年初め主要取引銀行からの融資停止により倒産。管財人による資産整理が行われる一方ドイツからの造船受注で一部生産活動の継続が検討されていた

が、それも3月はじめ銀行の協力が得られず、この案は放棄された。3800人の従業員は解雇され、工場は閉鎖された。現在Szczecin造船所による合併救済や、政府保証による新造船発注などにより、一部従業員を救済しようとの案もあるが政治問題化しており、解決のメドは無い。

5. 地域開発政策

・歴史的背景

18C末からのプロシヤ、ロシア、オーストリーによる国土の三分割により地方の特徴が決められている。西側はプロシヤに領有され経済発展し、インフラも整備された。東側はロシアの辺境となり未発達のまま放置され、農村地帯となっている。南東のGalicia 地方は農村地帯だがかなり独立意識が強い。

19CにUpper Silesia（現在のドイツ及びチェコ国境地帯）とLudz（ウッジ）が工業発展。前者は鉱業、金属等、後者は繊維等。1930年代Rzeszow-Kielec-Lublinのポーランド中央部の三角地帯の工業化が進められた。戦後、Upper Silesia を中心とする重工業開発が進められた。

・現在の問題点

経済開放後、地域格差が拡大している。社会主義時代、人の移動は制限され、産業、職業の分散が図られ、所得の格差が小さかったため地域格差少なかった。開放後ワルシャワ、クラコフ等の大都市はサービス業中心に活況を呈しているが、競争力を失った産業が集積している地方産業都市は大きな経済的打撃を受け、高い失業率に悩んでいる所が多い。また北ポーランドは国営農業が集中、経営破綻し非常に経済状況悪い。一方ドイツ国境に近い西ポーランドは国境貿易で正確は潤っているが、ロシア国境に近い東ポーランドは経済が停滞しており東西格差が大きい。なお、現在でも人の移動は非常に少なく、地域による失業率の差は大きい。

・地方行政組織の問題

ポーランドの地方行政組織は日本の県にあたる49のVoivodと市町村にあたるGminaにより構成されている。但し県知事は公選では無く中央政府から派遣されている。Voivod政庁は中央政府の出先機関で通常500人程のスタッフを抱えているようだが、各省縦割りの中で、予算も限られ、予算配分権限も無い。Voivodは社会主義体制の中で中央政府の当地組織としてほぼ同じ広さに機械的に分割され、地域意識は弱く、地方の開発主体として適切かどうかについて議論がある。一方Gminaの長は公選で自主財源も持つが、経済単位としては小さすぎる。今日、中央政府の地方へのコントロール力は非常に弱く、総合的地域開発の実施は困難になっている。なお地方行政組織の在り方については議会で長い議論が続いているが結論は出ていない。（Voivodの統合、Voivodへの権限委譲等）

・EUの地域開発政策

地域開発を考える場合EUの地域開発政策とのリンクが非常に大きい。ポーランドの政

策はEUの政策との整合性を常に求められており、地域政策はポーランド側に政策手段がないこともあり、EUの地域政策に完全に取り込まれて居るように見える。EU（あるいはOECD）の地域開発政策の基本理念は地域格差を政府の資源配分で行うのではなく、市場メカニズムの中で地域間競争を行い、自分で富みを生み出し、格差が是正される事を求めている。また、人の自由な移動の促進も重要視される。ただ極端な格差が長期に亘り続くと予想される場合、基本的なインフラ整備、自助努力への支援といった資源配分が行われる。ポーランドは現在国全体の総合的開発プランが欠如しており、各Voivod, GminaはEU等外部資金を頼って地域開発を進めようとしている。

・地域開発公社 (Regional Development Agency) のこと

地方の開発を目的に一般にはVoivod単位に設立されている組織。1991年1月に始めての公社がスワウキ (Suwalki)に設立されて以来、現在までに55か所に40のRegional公社 (Voivod単位) と15のLocal公社 (Gmina単位) が設立されている。公社は財団、有限会社、合資の株式会社の形をとり一般に資本金は20~40万ドル、スタッフ数は7~12人という小規模な組織である。資本構成は平均するとVoivod50%、産業開発公社 (経済省) 15%、Gmina 9%、銀行3%等となっている。しかし毎年の活動資金について国からの支援はなく、EUのPHARE-STRUDERプログラムの中で活動している所が多い。PHARE-STRUDER資金の全体的管理のためポーランド政府は財務省が基金を拠出しポーランド地域開発公社 (Polish Regional Development Agency) を設立し (93年)、地方の公社間のコーディネーションをすることとした。

なお、いくつかのRegional Development Agency は起業化支援のためインキュベーション施設やイノベーションセンターといった組織を設立している。日本はMielecの地域開発公社のインキュベーター設立を支援し成功している。

・経済特別区 (SEZ)

1994年10月20日経済特別区法が施行され、Mielecが初めての特別区に指定された。その後カトヴィツァ、ウッジ等4か所が追加された。インセンティブとしては 1) 所得税免税 (設立後10年間。後の10年間は50%減免) 2) 10年間の固定資産税免税 3) ソーン内で生産され、国内市場で売られた物のVATの還付 4) 手続きの簡素化 等

なお、SEZでの恩典を受けられる条件として、投資額が2百万ECU以上、ソーン内での調達率を30%以上とすること、等がある。輸出の条件は無く、関心は地域の雇用対策にあるように見える。ソーンの広さは数百ヘクタール (Mielecは585ha)。いくつかの市町村に点在している例もある。(カトヴィツァでは8市町村に15か所点在。総面積827ha)

6. 技術開発政策

現在ポーランドでの産業技術に関する研究開発活動は危機的状況にある。

歴史的には、戦後のソ連の影響下で、科学、生産、技術開発、教育の機能が分離され、かつコメコン体制の元では新技術の開発のインセンティブを失っていた。1990年以前の科学技術開発体制は 1) 高等教育機関 2) ポーランド科学アカデミー（傘下に77の研究所を持つ） 3) 各省所管のR&Dユニット（応用試験研究所で細かい特定製品技術分野に分かれており260ある。経済省所管は140。） の三つに分かれていた。国家の研究開発予算は1)及び2)に配分され、応用研究は企業売上高の1.2%を国が徴収し特別基金とし、政府の研究計画に沿ってR&Dユニットに配分されていた。しかし90年以降この体制は大きく改革された。90年1月科学技術への政府支配体制の民主化が行われ、政府と科学コミュニティが共同で科学技術政策を決定する体制を作る事となり、91年1月State Committee for Scientific Research (KBN) が設立された。この組織は政府機関であると同時に科学コミュニティも代表している。一方売上高にたいする1.2%税による特別研究開発基金は廃止され、政府の研究開発予算はすべてKBNによって配分される事となった。その配分には競争原理が導入される一方、基礎研究志向が強まった。他方、同91年1月、研究開発機関法が施行され、R&Dユニットの改組がされた。そこではR&Dユニットの存続は決まったが 1) 民営化の促進（企業の研究部門として再編することを含む） 2) 資金的自立の促進（外部からの研究受託による経営の自立） 3) KBNからは非営利的、公的サービスに関する研究、指定研究などの研究費用を競争、公募方式で得る、ことなどが決定された。そのため、R&Dユニットの経営基盤は急速に悪化している。設備の老朽化、民間企業との連携の弱さ、民間企業のR&D活動の不活発、KBNよりの予算不足などから研究人員は半減、他方民営化も進んでいない。

企業のR&D活動は90年以前はR&Dユニットに任せ、本来研究機能をもたず、また関心も無かった。そのためR&Dユニットに研究委託する発想が無く、したがって、R&Dユニットは国内で研究費を調達するのが困難な状況にある。レヴェルの高いR&Dユニットは外国企業への技術輸出、外国企業からの受託研究、EUの共同研究プロジェクトへの参加、研究成果の企業化等により経営を維持している。

以上のような状況の元では研究開発政策を議論する事は難しく、OECDレポートではR&D政策は早すぎるとの指摘もある。ポーランドにおいてはおそらく技術開発政策ではなく、技術移転政策を中心に考えるべきであろう。すなわち、技術移転の対象をだれに焦点を合わせるかを明確にした上で、海外も含めて適切な技術情報の取得と国内での伝播、普及のメカニズムを作り上げる事。また、先端技術というよりも品質管理など基礎的、基盤的技術の普及政策が当面重要かと考えられる。

経済省は技術政策の目玉として本年1月テクノロジーエージェンシーを設立した。しかし規模は小さく（基金5億円、スタッフは最終的に60名を予定）、全国的効果には疑問がある。（技術情報の収集、サービス、企業化支援融資などを行う。）

