

第3章 結論と勧告

3-1 ミエレッツエンジン社への提言

ミエレッツエンジン社は2001年の戦略策定と工場現場の継続的な改善活動によって業績が向上し民営化が可能になった。同社が独自に作成した中長期は健全でかつ意欲的で具体的な方策を考慮した優れた計画書として高く評価される。しかし今後経営をより安定・確実なものにするためには、更なるリストラクチャリング努力が必要であり、調査団は3月12日、同社の社長以下経営幹部に次のような提言を行った。

(1) コストダウン活動の推進

調査団の中・長期計画は年間5%の材料コストの低減が重要な前提条件となっている。コスト低減において社内コストは自己努力で行えるので比較的問題はないが、総コストの70%を占める購入材料費の低減は容易でない。購入コスト低減は値引き交渉で行うものではなく技術的な検討、即ちベンチマークが必要である。ベンチマークの方法は色々あるが、VA手法、テアダウン手法を是非実行すべきである。これに対しミエレッツエンジン社は購入先の複数検討、転注などは既に実施しているとの説明があった。

(2) 横断機能を重視した組織の強化

特に新製品開発企画において社内の取り組み方はばらばらである。本企業が取り組んでいるISO 9001には製品企画、開発段階の社内の機能分担、責任権限、必要な手続と文書化等を明確に取り決めるべき事を規定している。現在本企業がISO 9001の認証取得の準備を推進しているにも拘わらず、開発部門の協力が弱いことは企業の弱点を表現しており早急な改善が必要である。

特に懸念されるのは社運を制する EURO-3 エンジンの開発の企画である。

これは是非正しい手順に従って判断・決定しなければならない。

(3) 現場の改善活動の火を消さないこと。

調査団が現場の改善を小集団活動によって始めた事は、これを契機にTQM, TPM等の全社的活動に展開するのが本来の目的である。この意義を充分理解する必要がある。TQM, TPMのマスターには長時間を必要とし専門家の指導を受けた方が効率的である。しかし調査団はTQM, TPMの同社に対して技術移転行っておらず、同社が何らかの方法によって導入を検討する事を提言する。かつて社長はワルシャワにおけるステアリングコミッティーにおいて「我々は絶対に元に戻ることはない」と述べた。

3-2 自動車部品工業セクターへの提言

以下の内容は3月23日ワルシャワおけるセミナーで発表したものである。

(1) 企業間の水平結合の強化

ポーランド自動車産業セクター企業の生産性（簡単な指標として従業員一人当たりの売上げ）は日本の同業企業平均の約1/10にすぎない。また大部分が50人以下の中小企業である。ミエレッツエンジングラスの比較的大きい企業の場合に共通する事はCOMECON崩壊により東方市場を一挙に失い販売量が1/10に低下した事が主要原因であるが、生産過程のムダによる点も無視できない。少なくとも2倍の生産性が向上できる。本セクターは産業構造も成熟しておらず次のような水平活動を提言する。これらは既に実施している企業もある。

1) 持ち株会社グループ内での水平活動。

例えば共通機能の分離、共有（既に実施されている事例工機工場、保全）

2) ネットワーク化

共同購買、共同受注、共同開発

3) 土地、建物転売、リース

(2) 製造業組合、商工会議所など団体の強化

海外情報の共有化、ネットワーク化

(3) 小集団活動の導入によるムダの排除による生産性向上

ISO 9001, 5S を導入し品質改善に努力している会社が多いが、現場の生産性の実態はレベルが低い。小集団活動を実施している企業はほとんど無い。

3-3 ポーランド政府への提言

(1) 現状の分析による国家マスタープランの策定

国家としての2002年戦略を策定し、目標を定めアクションプログラムを策定

(2) 産業構造の改革

産・学・官共同による産業構造改革

セクター産業政策の実施

(3) 技術指導とインセンティブの実施

国家の技術機関による民間企業の国際競争力向上の為の指導

收集資料一覽表

資料名

1. Business Plan- Firm's Strategy for 2001
2. The car-part and component suppliers market
3. Automotive Industry (Paiz Sectorial Bulletin)
4. Program Japanese Industrial Weeks March 1998
5. Praktyki 5S
6. Auto Component
7. Poland
8. Company Brochures

入手先

Mielec Engines Co
Ministry of Economy
Ministry of Economy
Ministry of Economy
Dr. Roman Pwlak
Financial Times
Financial Times
訪問各社

リストラクチャリング事例研究報告書

第1部

ポーランド国国有企業のリストラクチャリング

目 次

第1部 ポーランド国国有企業のリストラクチュアリング

第1章	序論	
1-1	経過	1- 1
1-2	報告書の目的	1- 1
1-3	報告書の構成	1- 2
第2章	ポーランド国国有企業を取巻く環境	
2-1	国有企業の抱える問題点	2- 1
2-2	市場経済移行期の経済調整	2- 1
2-3	EUへの加盟	2- 2
2-4	民営化	2- 3
第3章	モデル企業の研究事例 ミエレッツエンジン社	
3-1	JICA調査以前のモデル企業のリストラ活動	3- 1
3-2	JICA調査団参画によるリストラ	
3-2-1	調査の概要	3- 5
3-2-2	調査開始時点におけるミエレッツエンジン社の	3- 6
	企業文化	
3-2-3	意識改革活動	3-11
3-2-4	企業戦略と事業計画策定の手法	3-19
3-2-5	キャッシュフローによる財務計画	3-31
3-2-6	バリューチェーン戦略	3-32
3-3	JICA調査終了後の自社独自のリストラ	3-35
3-3-1	経営上、大きな変換点となった1997年	3-35
3-3-2	モデル企業が独自に作成した事業計画	3-37
3-3-3	JICA調査の成果	3-41
第4章	他の国有企業の事例研究	
4-1	訪問調査企業の事例	4- 1
4-2	総合評価	4-13
第5章	産業政策への提言	
5-1	ポーランドの自動車部品産業	5- 1
5-1-1	セクター産業構造	5- 1
5-1-2	現状	5- 3
5-1-3	今後の見通し	5- 5
5-1-4	ポーランドの自動車産業への提言	5- 5
5-2	産業政策に関する提言	5- 7
5-2-1	政府の役割	5- 7

第1章 序論

1-1 経過

調査団は国際協力事業団 (Japan International Cooperation Agency: JICA) とポーランド共和国経済省の協議に基づき、1996年8月より12月まで2回にわたり同国の国有企業リストラクチュアリングについて開発調査を行った。ポーランドの国有企業のモデル企業としてミエレッツエンジン社 (PZL- Mielec Engines CO.) が選ばれ、同社の調査によって同じ問題を抱える類似の国有企業ならびにポーランド政府に対する提言を行った。提言は1997年3月最終報告書としてポーランド経済省に提出された。

この結果を受けて、ポーランド経済省からさらに他の国有企業に対しリストラクチュアリングを促進させるため本調査のフォローアップ調査実施の要請が出された。

JICAはこれを受けて1998年2月28日より3月27日の間調査団を派遣してフォローアップ調査を行った。調査の内容はモデル企業であるミエレッツエンジン社のフォローアップ診断と経済省が選定した自動車部品セクターの代表企業5社の簡易診断から成るものである。

これらの診断調査結果をまとめ調査期間中2回にわたりセミナーを開催した。第1回は生産性向上改善、第2回は3月ワルシャワで開催された日本週間の一環として今回の調査の事例を総括して自動車部品産業ならびにポーランド政府に対し、小集団改善活動、品質向上、企業リストラ、産業政策等に関する提言を行った。

1-2 報告書の目的

フォローアップ調査終了時、経済省との打合わせで本調査の成果が更に多くの企業に活用されるべく、今後の方策を検討すべきであることが話し合われた。また経済省から、前回調査の報告書はポーランドの多くの国有企業に役立つ内容を持っていること、要約報告書がポーランド語に翻訳されていたこともあわせて高く評価されているとのコメントがあった。

この度調査団は、フォローアップ調査により判明したミエレッツエンジン社の成功と、更に多くの企業診断によって得られた事例を集大成して下記の内容で纏めた。

- I) 前調査のリストラの経過及び成果
- II) 前調査の最終報告書を参考にしたポーランド側独自のリストラの経過及び成果、
- III) 簡易診断対象企業が独自に行っていたリストラの経過と成果等を取りまとめポーランドの国有企業が今後独自にリストラ活動を行う際の参考資料となる事を目的とした。また広く普及させるためポーランド語版とした。

この事例研究はモデル企業の成功例をベースとしたものである。モデル企業が成功した事によって始めて報告書を書く事ができた訳である。モデル企業の成功はフォローアップ調査によって始めて確認された。しかしこれは民営化に向っての良いスタートを切ったという成功である。これから越えなければならないハードルは未だ残っている。調査団が今まで調査した企業の中にはモデル企業よりも優れた会社も見られる。モデル企業で参考になることは、現在達しているリストラのレベルの絶対値ではなく、改善のプロセスである。モデル企業の社長が「我々はもはや元に戻る事は無い」との所信を表明したことも、本企業が事例として相応しい事を証明している。

1-3 報告書の構成

報告書を2部に分け第1部は国有企業のリストラクチュアリングをモデル企業を中心に、前回調査時に訪問した合計12社の調査、診断結果を分析、集約して作成した。企業の事例研究に当り、国有企業を取巻く環境とその歴史的背景を第2章に述べた。第3章はモデル企業ミエレッツエンジン社の事例研究の中で企業文化に関する考察を加えた。また同社に対して適用した戦略策定の手法の概要を紹介した。

第4章は1998年のフォローアップ調査に前回1996年の調査結果も加えた。特にフォローアップ調査では自動車部品製造が中心であったが、異なった問題点を抱える企業診断であったため、多くの国有企業に役立つと思われる結果が得られた。これらを本章のまとめとして集約した。

第5章はポーランドの自動車部品産業の主として産業構造に関する考察と政府に対する提言をまとめた。これらは1998年3月23日のワルシャワにおけるセミナーで発表した内容に、帰国後更に考察を加えたものである。

第2部は生産性の改善に関して調査団がモデル企業と他の代表企業に技術移転した内容をまとめたものである。フォローアップ調査時の企業診断は僅か3日、最後の1社は1日診断であったが、現場に改善小集団チームを結成する事ができた。異文化の壁を超えてこの様な事を実行に移した秘訣を記述し、ポーランドの関係者の参考に供する事が目的である。これらは意識改革に関するもので、人間対人間の心とメンタリティーに関するもので、これを伝えるために敢えてドキュメンタリーレポート風にまとめた。従って第1部とは文体も変わっている。

第2章 ポーランド国国有企業を取巻く環境

2-1 国有企業の抱える問題点

国有企業のリストラ事例研究にあたり、何故リストラを必要とするか、またリストラの目標である民営化はポーランドにおいて如何なる方法で行われ、如何なる問題があるか等の背景を理解する必要がある。本章は極めて概略的であるがこれらを解説したものである。

(1) 旧体制からの負の遺産

調査団の診断した企業の多くは1989年以前COMECONにおける生産供給基地でありかつ旧体制変換の直前に大規模な生産増強計画による設備投資が行われた。

COMECONの崩壊によって東方の市場を失い生産量は1/10に低下し、その後の経営努力によって回復の方向にあるとはいえ基本的にこの状態は変わっていない。

この結果次のような負の遺産をかかえており未だ充分精算されていない。

- 1) 過剰な土地・建物、生産設備
- 2) 過剰な従業員
- 3) 負債
- 4) 老朽化した機械・設備
- 5) 陳腐化した製品
- 6) 古い管理制度、管理技術

2-2 市場経済移行期の経済調整

1989年ポーランドは急進的な政治・経済制度の改革を始めた。目的は近代的な経済と民主国家を作るため市場指向の経済を作る事であった。このためにはドラスティックな改革が必要で、その基本的要素は安定化と制度・機構の再構築であった。

安定化のプログラムは4項目からなっていた。即ち価格の統制の排除、国家からの援助の削減、名目金利の引上げ、公式為替レートの引下げと対外貿易の自由化であった。改革は構造的、制度的な要素から成る。

第1は所有の形態の変化で国有企業の民営化であり民間セクターが発展した。これは法的な障害が取り除かれた事と財政的なインセンティブが導入されたことによるものである。

第2は先進的な市場制度を作る事であった。特に資本、金融市場という、従来存在しなかったものを作ろうというものである。またマーケットに対しフレンドリーな環境

を作るものである。

第3は魅力のある法的なフレームワークを作る事で経済環境も作って海外からの投資を促進する事である。

これらの政策は政府の主唱者であるバルセロヴィッチ副首相兼蔵相の名をとって「バルセロヴィッチ・プラン」と呼ばれ、ショック療法として中東欧改革のモデルとなった。

この改革政策は短期的にはハイパーインフレや物不足の解消、通貨の安定等マクロ不均衡の改善については著しい効果をあげ、経済活動の自由化は民間セクターの急速な拡大を実現させた。しかしその反面、国有企業の経済状態は予想以上に悪化し、税収の支払い遅延・減少により財政赤字は深刻化した。また、失業の増加と実質賃金の低下は、農民、労働者、年金労働者を中心とする層の社会不安を増大させた。

このため、政府は91年後半以降、これらのマイナス面を踏まえてマクロ経済政策のみならず、ミクロ的な企業、個別産業に着目した形での「修正プログラム」を実施し、改革の基本的方向は維持しつつも、急激な改革に伴うマイナス面の修正を図った。その内容は以下の5項目により構成されていた。

- ①インフレの再燃に留意しながらの、金融引締め緩和等の景気回復策の模索
- ②財政赤字の改善
- ③国営産業の再建
- ④関税の引上げによる国産品保護を図る方向への貿易政策の方向転換
- ⑤農産物の保護策による農民層の不満への対処

この「修正プログラム」導入の結果、工業生産と輸出の順調な伸びに支えられて、実質GDP増加率は92年以降はそれまでのマイナス成長から6年連続のプラス成長を記録しており、特に1994年以降の4年間は94年5.2%、95年7.0%、96年6.1%、97年6.7%と高度成長を遂げている。

問題のインフレ率も96年の19.9%は97年は15%、失業率の96年の14.3%は97年は11.5%と順調な好転を継続している。

2-3 EUへの加盟

マクロ経済の順風万帆の状況に反して個別企業の見方は若干異なる。1989年以降の経済体制の改革は、ポーランド企業にとってみれば突然外国企業との競争に直面させられた一方的な開放であった。外国企業は、ポーランドで事業を行うとなれば、投資、税制、特に関税面で優遇されることとなり、これら外国企業にとって環境は好転した

ことになる反面、ポーランド企業にとってはこれらに対抗するだけに十分な時間をもちあわせなかったということになる。欧州の東西統合と相互協力の理念の下で、ポーランドを含む中欧は優先順位からいうと「後部座席」に座り続けることになるという状況である。また一方には経済成長のエンジン部分にあたる中小企業セクターの成長の流れが枯渇する傾向にある事が指摘される。1993年以降の企業数の減少である。市場競争ゆえの脱落は当然としても、賃金・給与支払い全体のうちの48%にもものぼる社会保障費負担など膨大な租税負担により、多くの企業が地下にもぐるか、撤退を余儀なくされているとの指摘もある。

2-4 民営化

ポーランドの民営化は、90年7月に国有企業民営化法が成立し、同年9月に所有権移転省(現在の民営化省)が設立され、本格的なスタートをきった。ポーランドの民営化スキームは売却を基本としており、次の2つに区分される。

① 企業の株式売却を通じた資本民営化(Capital Privatization)

企業を国家100%所有の株式会社(Joint stock company)または有限会社(Limited Liability company)を改組し、それらの株式を売却する。

② 企業を清算し、資産を売却する直接民営化(Direct privatization)

企業を清算した後、資産を(1)売却(一部又は全部)、(2)Joint venture化(一部又は全部)、(3)リース(当該企業の経営者又は従業員によって設立される株式会社により一定期間)、のいずれかによって所有権を移転させる。分野は、小売業、商業、運輸、建築が中心。

この内、①の方式による民営化は比較的大規模企業に、②は小規模企業に適用される。さらに93年4月には、民営化のスピードアップを狙って、大衆民営化計画(MPP: Mass Privatization Programme)が議会で承認され、95年11月にはMPPが施行された。

MPPでは、対象企業の株式の60%を国家投資基金(NIF:政府により20ほどの基金を設立後、国民にNIF所有権証書を売却する)に移転、25%を一般投資家向けに売却、15%を従業員へ無償移転する民営化方式である。これにより、2,800万人の成人が20ズロチ(約US\$8)の価格でバウチャーを購入でき、さらにこのバウチャーで514の代表的企業のリストラ管理を行なう15のNIFの株式を購入することができる。この方式による民営化は、NIFの上場を含めて96年以降さらに進展することが見込まれている。1990年に始まったポーランドへの市場経済化の過程を振り返ってみると、経済改革の始まる前の1989年には民間部門がGNPに占める割合は31.4%であったものが、95年には58%を占めるに至っている。ポーランドでの民間部門の広がりには、新たな民間企業の設立によるものと、公営部門の民営化によるものの2つからなる。1995年末現在で、ポーランド

には211万の企業が登録されているが、そのうち民間企業は206万を数え、公営企業は49,419を数える。

民営化完成のプロセスには、更に数年を要することになる。事実、鉱工業部門においては、95年末までに、1,821社の国有企業(90年当時の国有企業数の62.5%)がプログラムに従って民営化へと踏み出したが、その大半はプロセスの中途にあり、公社、銀行等も最終的には安定株主とは予定され得ない、いわば暫定株主が経営権を握るかたちでの移行体制にあると推定される。市場競争に耐えうる体制づくりのためにも、個別企業ベースで戦略的投資家が待望される所以がここにある。

これまでのポーランド経済の再編成が比較的的成功裡に進められつつあるのは、民営化の方法が多様な手法で柔軟に運営されてきたことに依るところが大きいと見ることも出来よう。上に挙げた3つの方法は、経営者側あるいは従業員側による企業買い取り、債務と株式の交換、外国企業との提携、特定の企業への買い取り交渉、大衆民営化等の、さまざまな手法で補完され、運用されている。

第3章 モデル企業の事例研究：ミエレッツエンジン社

3-1 JICA 調査以前のモデル企業のリストラ活動

第3章はモデル企業が親会社から分社し、自力でリストラに取り組み、その過程において当調査団の助言を得て民営化に向っている過程を3段階に分けて概要を示したものである。この経過の要約を図3-1-1に示す。

調査団がモデル企業に技術移転を行った2つの重点テーマについて、中長期計画の策定に重点をおいて本章に述べ、工場現場の小集団による改善活動を本報告書第2部に集約した。

モデル企業は1993年親会社であり現在は持株会社であるWSK PZL-Mielecから自動車エンジン製造会社として分社した。

親会社は1938年に設立されたポーランド最大の航空機メーカーであった。第2次大戦前は爆撃機を製造していたが39年ドイツの侵攻によりドイツ機を、戦後はソ連のコントロールのもとにミグ戦闘機、A F型輸送機など現在まで110,000機を生産した。同社は2000メートル級滑走路を持つ飛行場も保有し現在でも双発輸送機を生産しベネゼーラ等に輸出している。

1989年のポーランドの改革とソ連の崩壊によって20,000人を抱えたこの大企業は8,000人に削減されそれぞれの専門技術を持った小規模な会社に分割された。

ミエレッツグループが長年蓄積したハイテクノロジー、優れた熟練作業員、良好な労使関係及び航空機産業は誇るべき財産である。これらを期待して、1995年この地区にミエレッツ経済特別区、ヨーロッパ・ミエレッツが設立され、投資家の誘致が始まった。

さてミエレッツエンジン社は1993年に親会社から分社して創業され、この日からこの会社のリストラが始まった。ミエレッツエンジン社はエンジンを製造する一部門に過ぎなかったが全社の18%に過ぎない従業員で40%の売上高を寄与していた。このため、この部門を親会社に留めておきたいという意見すらあった。この時親会社から、1965年に英国のレイランド (Reyland Trucks Co.) から技術移転を受けたSW680エンジンの特許、図面、技術資料と製造ノウハウの譲渡を受けた。しかしマイナス面では老朽化した過剰な設備を引継ぎ、COMECONの崩壊により大きなマーケットも失われていた。また分社時は製造機能しかなく、販売、マーケティング、財務、人事、総務、開発部門を新たに造らなければならなかった。

当社が創業と共に始めたリストラの概要は以下の通りである。

- 1) 人員削減 1,091人 → 713人に削減
- 2) 他企業の調査 Studuniki 社長以下3名による国内他企業の調査(分社以前に開始)

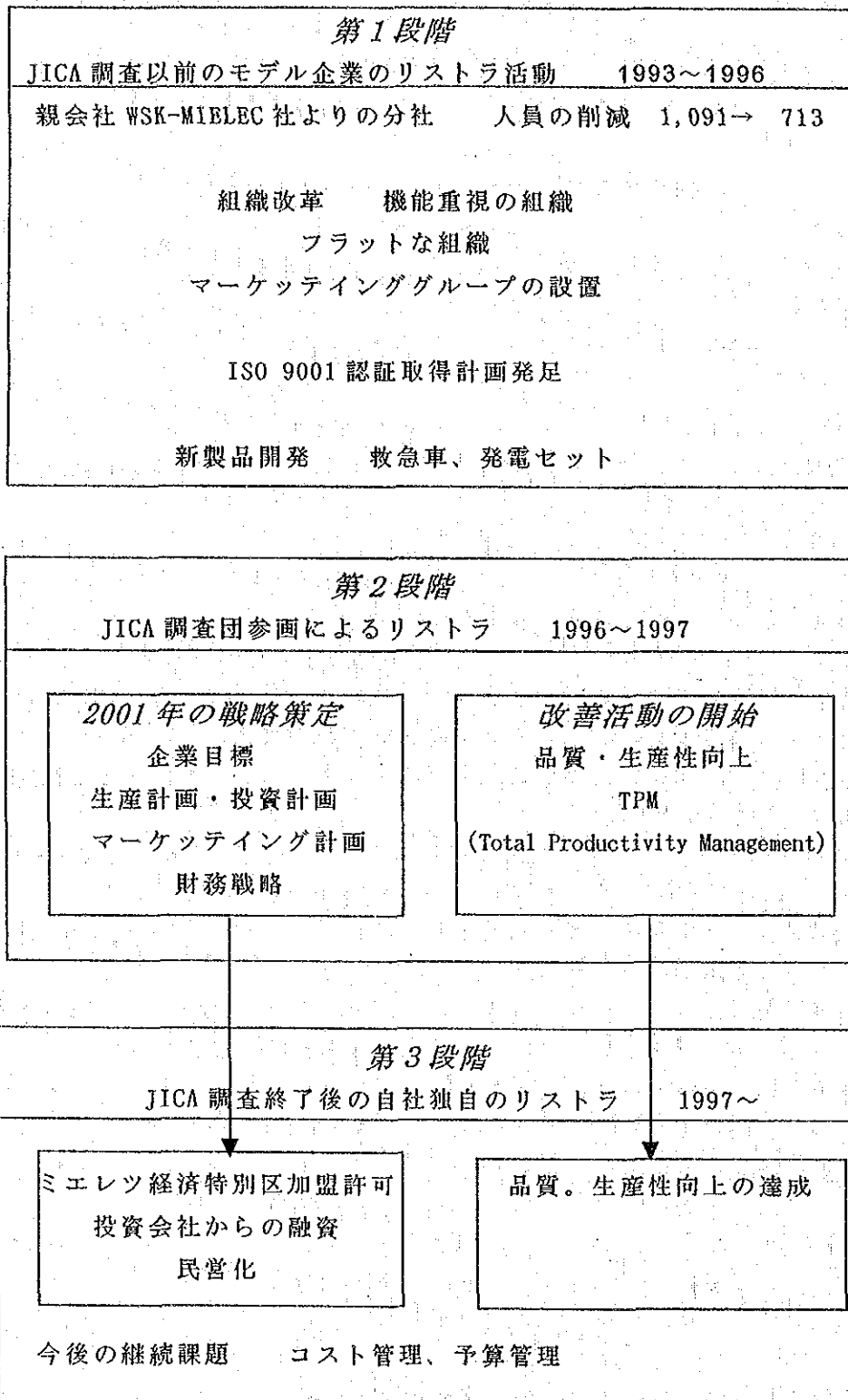


図 3-1-1 ミエレッツエンジン社リストラの経過概要

- 3) 市場経済の研究 3名の経営幹部をスウェーデンコンサルタントによる研修計画に参加させる
- 4) 同上のスウェーデンコンサルタントの指導で現在の組織を編成。機能的でフラットな組織に改革。
- 5) マーケティング部の設置
- 6) ISO 9001 認証取得準備活動開始、社長直属の推進事務局の設置
- 7) ISO 9001 の社員教育
- 8) 米国コンサルタントによる企業診断実施 (有効な結果が得られなかった)
- 9) 原価管理システムのための電算システム構築開始
- 10) 会社事業計画の策定 ただし1年計画
- 11) 最終製品の導入

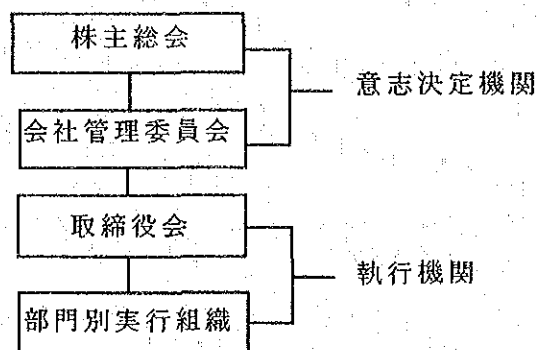
1995年	小型発電機
1996年	救急車

当企業の今後のリストラ推進にあたっては、当企業の上部機構との関係のほか上記の経緯を充分理解しておく必要がある。

現在の親会社 Transport Equipment Corporation PZL-Mielec は持株会社でありその子会社は持株比率で次の2グループに分けられている。即ち 1995 年度末の資料によると、50%以上が 14 社、50%以下が 11 社である。ミエレッツエンジン社は約 20%で第2グループに入る。子会社は航空機、ゴルフカート、ボーイング機のドア、ディーゼルエンジン噴射ポンプ、工具等の製造業の他、サービス業もありそれぞれ特色を持っているが、成功しているもの、いないものがあり一様ではない。これらはグループ相互に協力関係を持っており、ミエレッツエンジン社の場合は工場暖房のためのエネルギー供給、守衛警備、消防等それぞれ独立した子会社のサービスを受けている。当企業は親会社に対し、年間、固定資産の 0.25%の負担金を払っているが、当社の意見としては不合理なもので、かつ無視できない大きな財務負担となっている。

また会社の上部組織は次の形態をとっている。

会社の管理の頂点は、株主総会にある。主要株主は、当社の持株会社である PZL-Mielec 21.35%、ルブリン貯蓄信用銀行 48.80%、産業開発庁 (Industrial Development Agency) 18.88% および 36 人からなる小口株主 10.97%により構成される。なお産業開発庁は 96 年 11 月に自己の株式の 8.8%をルブリン貯蓄信用銀行へ売却を予定しており、同銀行の株式保有は半数近くに達する。



会社管理委員会は、株主総会から任命された7人のメンバーによって構成される。ルブリン貯蓄信用銀行3名の他、産業開発庁から1名、労働組合（当社従業員）2名、および当社社長の1名である。100万 PLN¹を超える重要投資案件の承認、銀行からの借入限度額の設定（96年現在150万 PLN）等を行う。

取締役会は、当社経営の執行機関であり、議長は当社現社長のほか3名の取締役、即ち、財務・会計担当、マーケティング・開発担当、生産担当取締役によって構成される。月1回の定例役員会により実行が計られる。

以上のように会社経営は3つの階層よりなり、通常のような株主総会と会社役員会の他に中間に経営会議が存在し、社長の経営権を制約している。例えば1996年秋に当企業の純益金を配当に回さず、設備投資に使用したいとの社長の提案は受理されなかった。

¹ PLN ポーランド通貨単位の正式表示、一般にはズオチ（Zł）を使用、1998年5月時点で約43日本円

3-2 JICA 調査団参画によるリストラ

3-2-1 調査の概要

ポーランド共和国国有企業リストラクチャリング計画調査のモデル企業として選ばれたミエレッツエンジン社の調査は1996年8月17日より40日間と同年11月16日より30日間の2回にわたって実施された。その概要は以下の通り。

- (1) 企業経営： 社長との継続的なインタビューによる調査
- (2) 中長期計画の策定： 社長以下役員により結成されたステアリングコミッテーターと共に作業
- (3) 財務： 財務担当役員と継続的に討議を重ねて調査
- (4) マーケティング： マーケティンググループと共に客先の訪問、製品展示会参加などフィールド調査を主体とした。統計データは収集が困難であった。
- (5) 製品開発： 現行製品の改良、EURO-2, EURO-3²エンジンの開発につきデザインレビュー、テアダウン³を実施。同社の指導をおこなっているクラコフ工科大学を訪問し対策に付いての意見交換を実施、2回にわたるセミナーによって改善手法を移転した。
- (6) 生産： 工場現場診断、現場に小集団チームを結成し改善活動を行った。改善テーマとしては工程在庫の低減、TPM (Total Productivity Maintenance)⁴、組立工程欠品対策が選ばれた。これらの活動はミエレッツエンジン社で開催された生産性セミナーで発表され、特に小集団活動を実施した当事者によって行われた。
- (7) 1997年1月16日より1998年2月2日まで同社のマーケティング担当役員、部長の2名がカウンターパート日本研修に参加した。モデル企業と類似の日本の

² 欧州の自動車用エンジン排気ガス基準で特にディーゼルエンジンに対しては日、米の基準に比較しても厳しい要求がなされている。EURO-2は既に施行済みである。EURO-3は2000年実施といわれているが未定。有害浮遊物質 (Particulate Matters)、窒素酸化物 (Nox) 対策には先端技術を必要とする。

³ ベンチマーク、即ち自社の製品の他社との比較研究の1手法。自社製品と競合他社製品(複数)全部品を1点1点分解しVA手法(価値工学)を駆使して、機能、コスト、生産性等の比較分析を行う。この結果を期間社内内で展示し、関係専門家の提案を求める。

⁴ 機械の稼働率、性能の発揮の観点から保全を中心とした全社生産性向上、品質の向上活動。近年機械のハイテク化、自動化が進み、かつ作業者のこのような変化への対応が要求される。日本ではTQMにかかわって広く活動が行われている。

ディーゼルエンジン、トラック・バス、建設機械、関連部品メーカーを訪問し技術動向、生産技術を調査した。その他これらの製品の市場調査を行った。

(8) 本調査の最終報告書に基づき 1997 年 2 月ワルシャワセミナーにおいてモデル企業リストラの事例として他の国有企業に対する普及のため発表された。同時に政府に対する提言も述べられた。

(9) 最終報告書の要約版はポーランド語に翻訳されてポーランドにおける普及に供された。

3-2-2 調査開始時点におけるミエレッツエンジン社の企業文化

モデル企業であるミエレッツエンジン社を調査してリストラのアドバイスをするに当たって最初に感じた事はこの会社の歴史を知ることの重要性であった。少なくとも 1989 年のポーランドの改革以降、現在にいたる歴史を考えると、調査団がこの数年間の状況について詳しく調査したことは全体の歴史の数ページに過ぎない。モデル企業の歴史は旧ソ連圏の社会主義国における「市場の失敗」と「計画の失敗」からの「体制の変換」と「市場経済への移行」への歴史である。

調査団の最大の関心はこの移行過程において企業の行なってきた組織開発にある。組織開発(Organization Development)の観点では企業を文化(Culture)として捉える。企業文化は企業の抱く価値観(Value)、規範(Norm)、風土(Climate)等の要素から成り立ち、またこれらの要素の変化によって企業文化も変化する。企業文化は企業組織の中で階層に関係なく共有化されたものであり、トップが変われば直ちに企業文化が変わるものではない。従って、リストラには各階層の意識改革あるいはメンタリティーの改革が必要である。

本調査において企業文化を重視した理由は以下による。

文化には計画経済と市場経済、日本的経営と西歐的経営などの国情、地域固有のものと、普遍性を持った企業文化がある。しかし企業文化が国情などから受ける影響も無視出来ない。ただし国有企業のリストラとは企業文化の改革であり、国情を越えた普遍的なものでなければ相手側に受け入れられ将来にわたり定着させることが出来ない。また文化の改革は組織開発により価値、ノルム、風土を変えて行く事である。

このような調査団の方針に対し、モデル企業、代表企業が調査団に対して大きな理解力と包容力を示し、本音で話し合える事が出来たため企業文化に踏み込んだ調査が可能であった。

一方ワルシャワ経済大学と国連によって「移行経済における企業文化」⁵に関する研究報告書が発行されており、ポーランド国有企業の企業文化、経営者、管理者、ワーカーの各階層のメンタリティーについての分析と国有企業の民営化の成功事例が報告されている。当調査団が限られた調査によって下した判断が適切であったか否かを検証するために本書は役立った。

企業文化を重視した他の大きな理由として、ポーランドで今まで開催された4回のセミナーにおけるポーランド側からの質問は殆どが企業文化に関するものであった。

例えば何故小集団活動がポーランドで実施できたか、トップとが如何にして従業員と意志疎通が出来たか、作業服の問題等である。

(1) 組織

調査対象企業は製造業であることから、企業の規模の差、工場の数の差はあっても、工場を主体とした組織である。モデル企業の場合も大企業の中の1工場が分離されて企業となっており、分社によるスケールダウンのメリットが大きい規模のメリットから考えてやや細分化された嫌いはある。しかし長期的な観点から考えると細分化は時代の流れに沿うもので結果的には正しかったと思われ、企業の体質が強化されればネットワークを強めてゆけば良い事である。

工場単位の企業であるから製造部門を中心とした簡単な組織である。

モデル企業の場合は従業員700人の規模であるが、役員構成は社長、製造担当、マーケティング・開発、財務の4人である。簡易診断代表企業の中に従業員4、700人の企業もあったが役員は5人に過ぎなかった。この状況は日本の中堅製造業企業でも同様である。

即ち工場中心の企業の多くはエンドユーザーへの直接販売を行っていない、独自の新製品の開発を行っていないため製造部門以外の規模が小さくなる。ただしモデル企業は主力製品であるディーゼルエンジンの自力開発を行なっていること、一部ではあるがエンドユーザー製品のマーケティング、販売、サービスも行なっている点は企業の将来発展のポテンシャルを持っている。企業の組織は1995年にスウェーデンのコンサルタントの助言に従ってフラットで機能的な組織に改めた。その後も独自の考えで改革を続けている。一例としてマーケティングと開発部門を同一系列としたことが挙げられる。

⁵ 注 "Enterprise Culture in a Transition Economy" Poland 1989-1994

Warsaw School of Economics and United Nations Development Programme

Edited by Ryszard Rapacki, Published in 1996, Warsaw

また 1995 年から ISO 9001 認証取得活動を始め、社長直属の推進事務局を設置し、全社的横断活動を実施している。また生産部門に開発部門キーマンを移籍して両部門の協力関係を強化した。

このように組織としては優れているが、工場現場部門の尊重、全員参加、チームスピリット等の意識は高いとは言えなかった。

(2) 管理者

企業文化の形成と今後の改革の鍵を握るのは社長であるが、モデル企業の経営陣の特徴は次の通りである。

- 1) 年齢が若い、40 才代
- 2) 高い教育レベル、高い知性、高い自尊心
- 3) 市場経済原理を理解し、改革に意欲的である
政府に対する依存心が少ない
- 4) 調査団に協力的であった。即ち異文化にも関心があり良いものは吸収するという包容力を持っている。これは高い知性による。
- 5) 社長の優れたリーダーシップ
- 6) 特に社長は常にマーケティング・販売を考え続けている
- 7) 製品技術を熟知している。
- 8) 外部情報にセンシティブである

以上はモデル企業以外にも共通している。

また多くの企業で見られたが経理担当役員が殆ど女性である。女性は経理に対し細心で正確であるだけでなく鉄の女というタイプが多く改革的である。モデル企業の場合女性経理担当役員が社内在庫低減、購入品原価低減、原価管理システム構築に果たした貢献は顕著である。

ミドルマネージメントレベルでも優秀な人材は多いが、現在の日本の場合と同様にこのクラスの意識改革が肝要である。如何なる企業でも診断時に感じる事は、トップの説明と反し現場の実態は可成りかけ離れている。

管理者の階級意識は西欧、或いは社会主義国、軍隊に共通するもので、日本と大きく異なる文化である。これは数多い個室、秘書、ホワイトカラーとブルーカラーの服装の差である。西欧ではこのようなソルムは常識であり、個人のキャリアデヴェロプメントのモチベーションにとって重要とされている。

日本ではグループ行動が取られるため、大部屋主義、管理者の作業服着用は一般的で

ある。日本ではこのような文化が工場現場の志気の向上、全員参加意識の高揚に役立っているがポーランドと大きく異なる点である。これらをどう受け止めるかはポーランド人の判断にかかっている。

(3) 労働組合とワーカー

一般の企業では多くの労働組合が存在するといわれるが、モデル企業の場合連帯(Solidarity)と他の1組合の計2組合である。各人の組合への加入は組合費の支払い負担と、雇用問題が生じた際の組合員として得られるメリットのトレードオフを判断して加入を決めるため、必ずしも全員が加入してはいない。

調査団はそれぞれの組合代表と可成り話し合ったが、日本の労使協調の考え方に類似していた事は意外であった。会社が苦しい時は組合も我慢して協力するという姿勢である。考えられる理由としては特にポーランドの失業率が高いこと、将来民営化されると従業員に対する株式の無償交付等会社に対する協力によって得られるメリットが大きいためである。

組合代表は会社の経営委員会のメンバーになっている。特に調査団の活動に当って調査の目的がリストラであり生産性の向上であったため、社長の組合に対する配慮は極めて慎重であり、組合が合意するまでは調査団のリストラ計画の実施を保留していた。このために2週間を要した。

(4) メンタリティー

ポーランドは歴史的にも欧州の国であり、現在も同様である。ポーランドは第2の日本を目指し日本に学びたいと考えている。しかし日本がこの要望に応える時は彼等が欧州人であるという前提で対応すべきである。特に技術移転が工場現場の改善に止まらず、産業政策、グローバル戦略に及んだ場合は一方的な日本的資本主義の考えは押し付けられない。

西欧資本主義の精神は個人主義者(Individualist)モデルに則っている。この考えによって西欧、特にアメリカでビジネスの大きな成功を挙げている。この要求するところは

1) 誠実な仕事「良く行い事に価値がある」 2) 能力・教育「良く行い事は少しでもよいから、よりよく良く行い事である」 3) 野望「すべての事をよりよく行い」である。

個人主義モデルの反対は集合主義者(Collectivist)モデルで宗教、団体、政治、社会との結合、忠誠によって成功がもたらされるという考えである。

ポーランドの管理者は個人主義者モデルを信奉しているが、意外な事に一般のポーランド人(5.5%)とアメリカ人(4%)に比較してポーランドの管理者(15.5%)は実際的には

より集合主義者モデルに傾いている。⁶

調査団のモデル企業における経験によれば日本の基準から考えれば、より個人主義的であり、チーム活動は不得意であると思われる。ただし現場の活動については、現実にチーム活動を受け入れてくれた。前回調査の後に工場のすべての機械が半年かけて奇麗に塗り変えられたが、これは競争の原理が働いたといえる。即ちとなりが奇麗になったから自分もやらねばならないというモチベーションによる。

開発、生産、マーケティング部門の協調は当初良くなかった。その後の改善もはかどっていない。この改善はメンタリティーの改革からのアプローチではなく、ISO 9001の規定に則って行い事が現実的である。

何んとなればこの3部門の対立は日本でも共通に見られる企業文化である。

(5) ノルム（企業規範）

ノルムも企業文化を形成する大きな要素である。

モデル企業は信償必罰がかなり明確である。

改革に積極的な人材を評価し、責任ある地位に昇進させている。2階級特進も行っている。

必罰としては、モデル企業の社長が、かつて倉庫を部品の山で埋め尽くしていることを誇っていた購買担当の管理者を直ちに更迭させたという事例がある。

モデル企業において、職位に応じた税込み基本給に関する限りは、部長と一般従業員の間の給与差は、日本との間に大きな差は無い。一般従業員はボーナス、通勤手当を考慮すると、差は20~30%縮小され、日本より上下間の差は狭い。

相対的にブルーカラーはホワイトカラーより賃金が高い傾向にあり、現場の班長に若い大学出身者が多い。未だ炭坑夫が最も高給取りで、頭脳労働が報いられないという伝統が残っている。

また社会保障負担金等を除いた給与の総額の内、部課長の裁量で決められる管理可能分は30%を占める。彼等は相当の権限を行使できる力を持っており、ミドルマネジメントの部下評価能力とリーダーシップが人事管理・人材育成の鍵を握っている。

提案等報奨金制度の活用は概して低調である。給与支給額の全体で見ると2%未満、月間15件~20件（全社）に止まる。提案申請は、原則として現場の従業員となっているが、特定の作業、活動、頭脳労働については上司が評価する形で与えられるものが多く、生産性向上、QC活動で行われる提案活動とは同一に扱えない。背景には、旧体制時代での生産増強、材料等節減運動に対する反省があるといわれる。当時、国の法律

⁶ 出典：Enterprise Cultures in a Transition Economy: Warsaw School of Economics

により、労働者による合理化の活動は全て金額に換算される仕組みになっており、その材料等節約分は、報奨金として支払われた。節約の対象は、物質、時間、人員数すべてにかかわり、提案競争のかたちとなり、結果的には品質、製品の信頼性の低下につながり、更には提案どおりの目標達成未遂の事例がふえたという。調査団の改善活動実施に当っては、この歴史的背景を念頭におく必要があった。

3-2-3 意識改革活動

調査団のリストラ活動を組織開発の視点からまとめた。以下意識改革に関する重要な要素として計画、生産性、品質、コスト・価格、5S、在庫の6項目の価値観についてまとめる。

(1) 計画

モデル企業のリストラにあたり調査団が最も苦勞し、また相互の理解により改善が行われ、自他共に成果を認めることが出来た問題は計画に対する基本的な考え方である。社会主義時代には経済が国家計画によって主導され、企業経営に対しては詳細な計画検討書の提出が要求され、計画達成のための市場を無視したノルマ達成を強要された。この反動として計画に対する不信感が根強い。一部には資本主義に計画はないと信じていたと言われる。

調査団が活動を始めた1996年8月時点で、モデル企業は翌年度の事業計画しか作成していなかった。また計画には楽観、中間、悲観案の3つのシナリオが用意されていた。

調査団は中長期5ヶ年計画の策定を提言したが当初は受け入れられなかった。その理由は次の通りであった。

①インフレ率が高い

当時から年間20%近いインフレ率であったが、今後低下の傾向にあるとしてもこの様な状態で将来の計画は立てられない。毎年インフレ率にリンクした賃上げ交渉を行っている。

②法律の改正が多くしかも予告なしに行われる。

例えばVAT(付加価値税)の導入にあたって当社でも混乱し、関連会社との取引にも影響を受けた。

③計画策定に関する基本的な考え方の問題

計画は市場経済に基づいたものであるべきで、計画経済時代の考えに基づいたものは有害なものとなる。しかし長年慣れてきた計画経済の習慣から脱する事は容易ではない。

モデル企業が中長期計画策定に当初躊躇したことは、これを具体的に如何に行うかの
手がかりと具体的な方法を知らなかったことが最大の原因であったと思われる。
特に調査団が提言したビジョンによる計画策定は、考え方を誤れば、かつての計画経
済時代に後戻りする危険性を孕んでいる。

しかしモデル企業が計画策定に成功した理由は、真剣にマーケティングについて研
究して販売予測の裏付けを固めた事、財務計画によって好ましい状況が想定されてい
た。銀行などからの外部からの要請があったためと思われる。

(2) 生産性

生産性はアウトプットをインプットで割ったものである。ポーランドの製造業の生産
性を単純に 1 人当りの売上高で代用すると、日本の中小企業と比較しても約 1/10
である。

ポーランドはソ連の崩壊で大きな市場を失い、国内産業構造も整備されておらず販売
量の急激な回復は期待できない。現状で、生産性の向上は、あらゆる面が無駄の多い
企業内の工程合理化によって人員削減を行う事がもっとも効果的といえる。また勇断
を持って人員を削減した企業のみが勝者として生き残っている。モデル企業もかつて
人員削減を行っており、他企業ではよりドラスティックな削減を行い今後も継続して
行なっている企業も少なくない。

モデル企業において 1996 年時点で約 20%の余剰人員を抱えていること、その中には
再教育する事の出来ない人員も含まれている事は会社も充分承知している。しかしミエ
レツ地区が全国でも特に失業率が高い事などからこれ以上の削減は出来ない状況に置
かれている。

このような事からポーランドでは生産性向上は直接労働強化と、人員整理に結び付け
て考えられる。

これに対して調査団は次のような人員整理を伴わない提案をはかった。

① 長期的視野からの判断

2001 年までの中長期計画達成に対し現状の人員を確保しながら事業の拡大を計る。

② 日本の生産性の 3 原則

日本は少なくとも従来までは従業員の終身雇用制をとってきており、如何なる外部環
境の変化と経営危機に対しても雇用の確保を計ってきた。日本では戦後の復興に当り
日本生産性本部が設立され、大きな貢献を果たしてきたがその生産性向上の原則は次
の 3 項目である。

1. 雇用の拡大
2. 労使協調
3. 利潤の公平な分配 (約 70%)

日本が戦後世界の経済発展の恩恵により高度成長を遂げる事が出来たという有利な条件は無視出来ないが、現在までの数度の経済危機の中でもこの原則は守られ、特に会社の利益が減少しても従業員の給与は増え続けてきた。これは日本の経営が株主よりも従業員を重視した結果で、株主への配当を先ずカットする事が許されて来たからである。しかしグローバル化の進行している現在このような日本式資本主義はもはや国際的には通用しなくなりつつある。モデル企業の場合、株主総会で、投資に対する引き当て金を計上するため株主配当をカットしようとして提案したが不成功であった。

③現場尊重の風土

かつてソ連の時代に現場の作業員は大切にされていたと言われており、調査団の現場尊重と相通ずるものがあると思われた、しかし現実には可成りの相違があることを認めざるを得ない。即ち調査団がセミナーに於いてビデオで示した日本の工場現場活動状況のシーンの中で、工場長や会社の役員が現場作業員と同様な作業服を着ていることに聴衆がカルチャーショックを受けた。最近まで社会主義国であったポーランドでは日本では当たり前の事が、このように受け取られた事に文化の差を感じるものである。また日本で生産性の向上が労働強化ではなく作業員の負担の軽減であり、人員整理でないという事もポーランド人にとっては全く理解できなかった事である。ポーランドでは現場の直接作業員は増やしても、間接作業員は減らすべきであるとの考えは今でも強く、彼等にとって日本側の提案は全くこの考え方に反するものである。

しかし日本側が生産ラインで削減した要員を改善活動、保全等の間接部門に配置転換すること、工場で吸収不可能な場合は社内の他の部門、たとえば開発、サービス部門、更には販売店に出向させる等の方法を採用している事等の説明には理解を示した。調査団の訪問した代表企業の中に人員カットを分社化又は関連企業への配置転換等で吸収している事例があった。

(3) 品質

ISO 9000 シリーズは世界の多くの企業に対し福音となっていることは事実である。各社は ISO 9000 を欧州に於けるビジネスのためのパスポートの取得という目的で導入を計っているが、企業に対する品質教育に大きな役割を果たしているからである。ISO における品質の定義は 1994 年に、以前の 1986 年版が次のように変わった。即ち品質の対象を従来の「製品またはサービス」となっていた部分を「entity；もの」と変更した。entity という用語を持ち込んだ狙いは、品質の意味を製品やサービスの質に限定せず人、システム、組織、プロセス、活動などにまでに広げる事にある。日本的品質管理が経営の有力な道具になり得た理由の一つが、品質を「品物の質」に限定せず「あらゆるものの質」ととらえ、品質管理とは「業務の質」を管理することであるとされた点である。

ポーランドの多くの企業は ISO 9000 の導入を計っているため、品質の基本概念等は理解しており、調査団が改めて教育する事はない。更に各企業は生産に限定された 9002 ではなく、日本の企業においても取得が難しい 9001 に挑戦しているため商品企画・開発のプロセスに関してもその概念と方法を理解していると考えられる。

以下に日本的品質管理 TQM と ISO 9000 の概念の相違を示すが、基本概念を要約すれば ISO 9000 は品質保証のプロセスを規定し、これを正しく守る事を目的としている。TQM は品質向上の仕組みを作る事を目的としている。TQM を東洋思想としているのは性善説に基づき、管理とは作業者の監督、例えば検査の重視ではなく、作業者の創意工夫の支援を重視する。一方西欧のやり方に比べ明確に理論体系化されていないため、技術移転が容易でない事も特徴である。しかし TQM は欧米に導入され多くの教科書が出版され、米国では多くの大学で教えられている。

また米国の自動車会社ビッグ 3 は ISO 9000 は不十分として独自の QS9000 を制定した。この規格は TQM の概念が導入されている。

	TQM	ISO 9000
基本概念	目的指向、東洋思想	プロセス指向、欧州の論理
目標	競争に勝つ武器としての品質管理システムの構築	供給者の品質システムにおいて購入者への信頼の獲得
優先度	改善	標準への適合、文書化
品質保証	内部的	外部的
責任	全員参加	明確に定義
管理からの立場	自主管理	独立性が明確

調査団は日本で発展を遂げ欧米に既に普及し始めた TQM (Total Quality Management) のポーランドへの導入を主張している。

TQM の神髄を要約すると小集団活動による継続的改善と方針管理という手法が双璧となっている。調査団はミエレッツエンジン社に対しては比較的容易な小集団活動の技術移転を行った。この状況は第 2 部に譲る。

方針管理は社長方針を各部門毎に管理可能な数値目標に分解し、全社的に展開される。目標と実績の差異分析が行われ次の計画が策定される。モデル企業では ISO 9000 の規定に従って社長が品質方針を定め、社内の各所に掲示されている。しかしこれが方針展開されなければ形式倒れに終わってしまう。調査団はモデル企業に方針管理の概念を説明したが、OJT による技術移転が必要であり、モデル企業にとっては次の課題

である。

(4) コストとプライス

モデル企業の社長は次のような発言を行った。

「日本的な考え方は先ずは良い製品を作る事が先行する。良い物を作ればコストも下がり、顧客はその価値を認めてくれるから高く売れる」

このようにポーランドの経営者は品質の新しい価値観を充分理解している。

またプライシング（売価）については既に市場経済に移行しているため、従来のコストプラス・プライシング（又はマークアップ・プライシング）のみでは通用しない事は承知している。コストプラス・プライシングに相對するものはマーケット・プライシングである。

これは市価基準による売価決定法で、市場における競合製品の売価と比較してその新製品の売価を設定する方法である。このために必要なベンチマーキング⁷についてはポーランドの企業では余り実施されていない。プライシングは全てがマーケット・プライシングで決まるわけではなく、製品のライフサイクルステージによって変わる。当然成熟した製品はマーケット・プライシングが、独占的な新製品はコスト・プライシングが支配する。

一般的にポーランドの企業はコスト意識に関しては低いレベルであると言える。その理由は特に次の項目に対しての認識が甘いと思われる。

1) 無駄の排除

図3-2-1は8つの無駄を示す。この中で情報の無駄を除いた7つの無駄はトヨタの大野氏が最初に提唱したものである。ポーランドでは特にこの中で作りすぎの無駄、在庫の無駄、製品不良修正(Rework)の無駄、その他エネルギー使用の無駄等についてのセンシティブイが低いように思われる。これは明らかに国有企業の企業文化の最たるものである。民営化のために先ず手掛ける問題である。

最初に調査団が行ったことは工場現場を診断し、各種の無駄を指摘し、改善提案フォーマットを制定し、緊急提案として生産担当者と話合って実施に移す活動であった。小集団活動の主要テーマは無駄の排除であった。1998年3月のワルシャワのセミナーにおいて経済省スタッフから無駄の排除の話が大変興味深かったとの感想を述べられた。国家としても、全企業の無駄の排除は合計すればGDPレベルに集約すると莫大な金額となることを認識していると思われる。

⁷ 自社の製品を他社と比較研究する組織的な手法

2) VA(Value Analysis)⁸

ポーランドでは VA が実施されている状況も余り見られない。これは従来競争が無かったため、コストダウンのニーズがなく、新製品開発が少なかった事による。

調査団はモデル企業において VA、ベンチマークの手法としてテアダウン法を導入した。

即ち同社の主力エンジンと競合する外国エンジン (Cummins) を細かい部品にまで分解し、生産性、コスト、信頼性を比較分析した。この結果を自社製品に反映するため VA 検討会、コストダウンのためのデザインレビューを行った。その結果 13 項目の改善提案が抽出され、即時実施、テスト後実施、次期モデル反映等のアクションプランが決まった。

またベンチマークは前述のマーケットプライシングの実施に必須の手法である。

3) 原価改善活動

原価低減は改善活動として継続的、かつ組織的に実施する事が肝要である。原価の発生する設計部門、生産技術部門に対しては VA 手法、生産部門に対しては無駄の排除を重点的に実施する。

特に重要な購入部品の原価低減についてはポーランドの場合には競争購買、共同購買は有効かつ実行可能な方法である。但し日本で行われているような継続的原価改善は日本独自の風土において可能なもので西欧諸国に於ける実施は今後の課題となろう。即ち購入側とサプライヤーの長期の安定関係、即ち系列関係がなければ、サプライヤーが自分の身を削ってまで原価低減を自発的に行う事は不合理な事である。

⁸ 製品の機能分析とその結果による代替案を提案する事によって実施するコストダウンの手法。製品の持つ機能は直接ユーザーの価値に関する 1 次機能の外に製品の設計、製造に必要な第 2 次、3 次機能がありこれらの中で不要な機能を除く。そのため設計構造、製造方法、使用材料、部品を見直しを行い代替案を作成する。

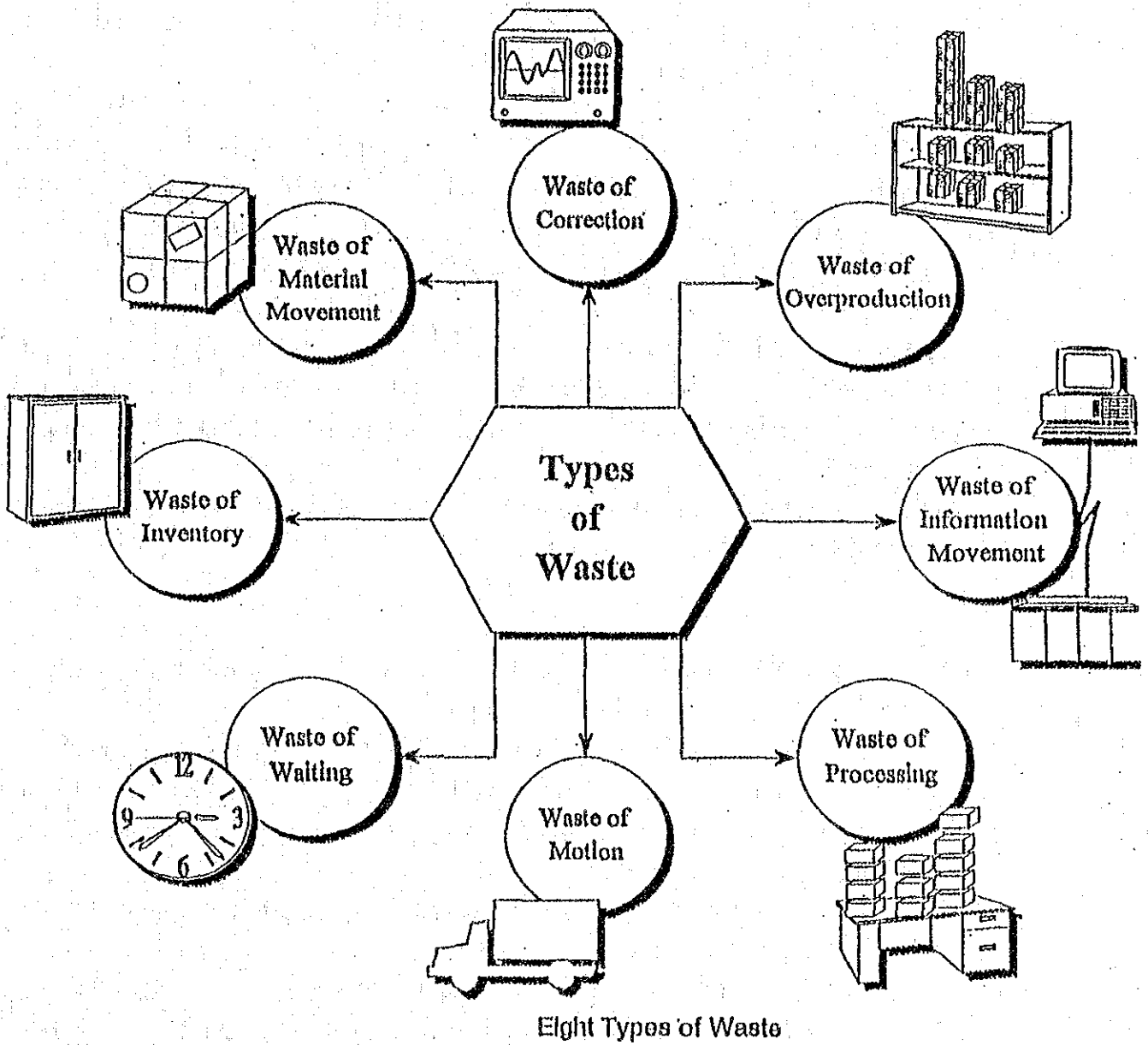


図 3-2-1 8つの無駄

出典 Concurrent Engineering Fundamentals, Biren Prasad

4) 5 S

調査団の生産性向上、品質向上の為の現場診断、技術移転に関して基本的かつ効果的な課題は5 Sの実施である。5 Sの内の3 S、清掃、整理、整頓は5 Sを実現するための具体的作業であり、他の2 Sである清潔、しつけは3 Sの結果によって達成され、維持すべき状態である。調査団は先ず実践すべき課題として3 Sを優先的に取り上げるが、2 Sは多分に企業文化と風土に根ざすものである。

その文化の差は、長年国有企業であった事に1因がある。ポーランドのアパートを訪ねると、アパートの建物は手入れもされず傷んでいるが、個人の部屋に入ると綺麗な状態で見違える程である。即ち建物本体は国のものでその保守は国が行うべきものと考えられている。国営ホテルの設備についても保全・点検・修理はされていない処が多い。国有企業の機械設備、建物の場合も同様の理由であろうと思われる。

調査団は5感による診断を有効な手段と考えているが、5Sの状態がよくなると、5感が効果を発揮する。例えば機械の汚れを布で拭くと、手を通して振動、表面温度等が伝わり、機械の状態が感知出来る。この様な事は説明ではなく体験によって始めて理解される事である。

ICの生産が完全防塵工場で行われる事は当然として、日本では鋳物工場の作業者が白衣の作業服を着用しているケースがある。

5) 在庫

在庫に関しても計画経済時代の文化の名残がみられる。計画経済では生産水準を決めるのは需要ではなく、配分される資材の絶対量である。

このような売り手市場が一般化された市場では、企業は製品在庫を最小限に止め、資材の在庫を最大限に保つことが合理的な行動様式となる。この状況は表 3-2-1 に示すが大半が下請け企業である中小企業の在庫が低いにもかかわらず、モデル企業は原材料・部品在庫のレベルが著しく高い。

モデル企業において在庫を多く持つ理由は、機械故障、欠品等のトラブルの安全弁として持っていることが分かった。

調査団は小集団活動の目標として先ずは仕掛在庫の低減を取上げ、調査期間中にライン上のエンジン数を半減した。部品については同じく欠品対策の一環として推進した。

しかし市場経済にはいり、多くの企業が経済システムの変化を理解し、在庫低減を積極的に取上げようとしている。

表 3-2-1 在庫形態別の水準比較(保有月数)

	ミエレッツエンジン社	産業機械製造*	輸送機械製造*
原材料・仕入れ部門	1.17	0.13	0.13
仕掛在庫	0.83	1.10	0.13
製品	0.56	0.78	0.12
合計	2.56	2.01	0.38

*主要産業経営分析、日本銀行1995

3-2-4 企業戦略と事業計画策定の手法

モデル企業に対する計画策定に当たり、従来の年次計画を5ヶ年計画に改めるために時間を掛けて話し合い、具体的な提案、特に財務計画の策定によって歩みよることが出来た。ミエレッツ経済特別区への加入応募はミエレッツエンジン社からの提案であったが、これも計画策定が引き金になった。

計画策定は市場経済原理に基づくことが必須の条件である。自社の市場におけるポジショニング、即ち自社の強みと弱みの認識を踏まえ、競合他社との自由競争に勝つことの出来るシナリオ作りと自社の市場に於ける領域を規定する事である。

以下調査団がモデル企業に示した計画策定の骨子となる考え方と手法を述べる。

1) ビジョン設定による計画策定

ビジョン設定による方法は過去のデータからトレンドを読んで予測する方法ではなく、自社を取巻く外部環境、即ち市場と競合相手との関係から決まるポジショニングによって、あるべき目標を定める。決められた目標と現実には必ずギャップがあるが、これを厳しく分析してその対策を考えた結果が計画となる。(図3-2-2)

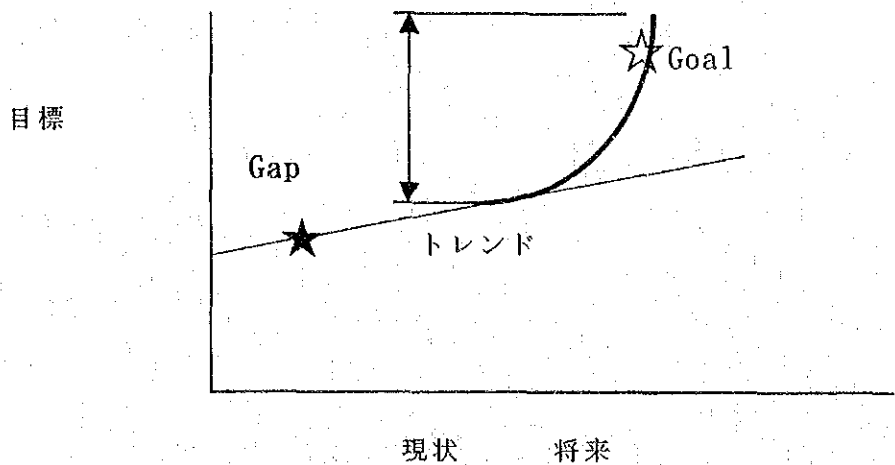


図3-2-2 ビジョンによる計画の策定

(1) ビジョン策定の方法

一般的には外部環境データとして市場統計データ、顧客訪問によるニーズの把握、競合他社データは必要不可欠である。しかしポーランドにおいて十分な統計データは利用が難しいため次の2つの方法に頼った。

その第1は成功要因(KSF: Key Success Factor)の活用である。即ち市場での生き残りをかける上での必須の要因を、ここではKSFと名づけ、モデル企業のそれぞれの異なる製品について、そのKSFを特定・分析する。更に、特定されたKSFに関して、当社の強み・弱みを評価する。

KSFの特定にあたっては、次の視点から検討した。

- (1) 製品・事業の重要特性、市場特性は何か？
- (2) 経営機能(設計、生産、マーケティング等)ごとに何が重要か？
- (3) 製品のライフ・サイクルのステージに合わせての重要特性は何か？
- (4) ウェイトの高いコストあるいは付加価値は何か？そのコスト等がKSFに深く関連するのではないか？
- (5) 顧客の購買決定要因は何か？等の問いかけをすることにより特定できる。

ここで留意すべきは、KSFはライフ・サイクル・ステージによって変化するということである。成長の初期にあっては製品開発力が、市場拡大期にあっては生産技術・生産設備がKSFとなるが、成熟期に入ると設計等による差別化がむつかしくなり、製造コストが優位性を確保するための要因、KSFとなるのがその例である。

KSFは、通常、製品開発とマーケティング関連の人たちの協力により見つけ出され

る。上述の質問事項はその過程をすすめるために有効である。

モデル企業のエンジン事業について例を挙げれば、エンジンの「製品開発能力」は、製品のライフサイクルの初期段階では最重要事項である。

次には、そのエンジンの生産設備投資、いかえれば「資本力」がKSFとなる。成熟段階においては、例えばEuro-1エンジンでは、技術面での独創性はないので、「低い単位生産コスト」が重要となってくる。

参考 市場成熟度で変わるK S F

製品	市場成熟度	K S F	戦略
オーディオ	成熟期	低価格競争力	生産合理化
空調機器	同上	流通差別化	アウトソーシング
トラクター	同上	製品多様化	サービスネット再編
キャタピラー	同上	コスト競争力	生産委託
光ファイバー	成長後期	生産量、 生産コスト	生産プロセス革新 法廷闘争
オフィス印刷機	衰退期	迅速なサービス	サービス体制強化 リピートオーダー確保
電線	成熟期	製品応用力	応用製品開発 セールスエンジニアリング強化

モデル企業の主要製品については、すでに第1次ポーランド現地調査の実施前に、日本において、今までの国内外での調査をもとにKSFを想定していた。

KSFは同一製品であっても当然マーケットによって異なるが、本質的に共通事項があり、製品別のデータベースを持っていることは有効である。

例えばジェネセットの場合は使用保証期間内で高い信頼性が確保されれば、長寿命ではなく、低価格がKSFとなる。

以下は、これらを踏まえて、今回のポーランド第一次現地調査で得た情報を基に、再構成したものである。図3-2-3で、それぞれの製品群の特性に従い、ポートフォリオ⁹の4象限のいずれかに、あるいは、その近くに位置するようにまとめてられている。

製品ごとのギャップ解消ないしは縮小の方策は説明を省く。ここでは以下のように主

⁹ ポストンコンサルティングが最初に開発した Portfolio Product Management。Y軸に当該製品の市場の成長率、X軸に自社の市場占拠率をとりそれぞれの製品のポジショニングを表す。本図にはモデル企業の主要製品を位置づけそのK S Fを明示する。

要 KSF に関する方策の焦点と、それらが解決可能であることを指摘するにとどめる。

- ① エンジン開発・設備資金の外部調達に関連する「資金力」の不足については、経営努力によるキャッシュフローの増加のほか、銀行グループからの積極的な援助が見込まれる。
- ② 輸出向けエンジンの「単位あたり生産コスト」の低減は、(a)外部調達を含む材料費の削減、(b)生産設計の見直しをも含む生産プロセスの合理化、等により対処する。
- ③ 発電機の「製品フルライン体制」に関しては、小型機での新製品と「ディーラーの活用・支援」が予定されている。
- ④ 救急車では、現在の赤字基調からの脱出に焦点がある。チャンスは大きいですが、KSF に関し、マーケティング努力を必要とする。

(2) 中長期展望とリスク対応策

1) 中長期の展望

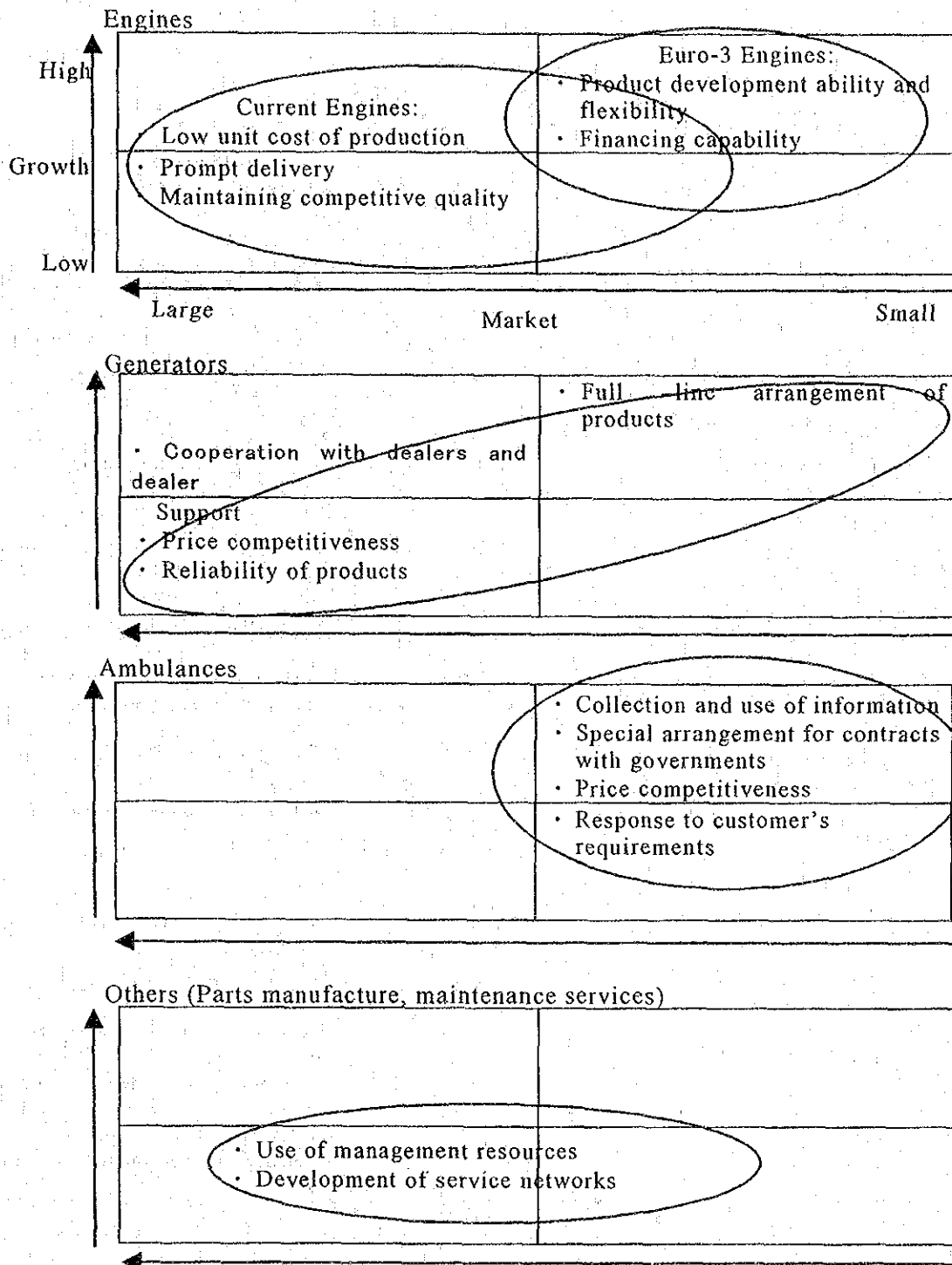
調査団はミエレッツエンジン社に対して、中長期計画の作成を提案した。将来の展望がなければ、当社は目標達成のためのリスクを冒すということではなく、また危機対応策も講ずる必要性はないことになる。従って、当社は特定の目標をもたずに、右往左往することとなる。この点に関連して 1990 年代の初頭に市場経済に参加し、コメコン諸国の市場の大部分を失ったポーランドと他の中欧諸国のいくつかの企業を調査した。

2) 同社の強みと弱み

前項であげられた KSF に関連して、ミエレッツ・エンジン社の強み・弱みをまず明確にし、分析・評価する。KSF には直接含まれなかった経営管理機能等の要因についても取り上げた。

図 3-2-3、3-2-4 は、ミエレッツ・エンジン社の KSF の分析結果を示す。本来であれば、KSF に関して、自社評価を行うと同時に、特定競合他社と比較することになるが、エンジンは国内に競合企業がないこと、他製品についても収集データに限界があること等の事情から、今回は調査団の総合的見解として評点した。

KSF 分析結果の視点は、満足レベルを“2”として、それ以下の評点がなされた KSF を限りなく満足レベルまで近づけることである。従って、現在の評点と満足レベルとのギャップが競争可能なレベルまで縮めることができるかどうかは鍵である。ひとつでも達成不可能な KSF があるとすれば相当な対策案がない限り市場からの撤退を余儀なくされる。



Remark: Oval Indicates the location of products and services in the market.

图 3 - 2 - 3 主要製品別 KSF

Analysis of KSF

Evaluation*	-2	-1	0	+1	+2	Remarks
1. Engines						
-Product development ability and flexibility				X		No cooperation activities with customers, e.g. design-in ^o No accumulated defect and not substantial in bank loans Maintain advantages to Imports. But no price competitiveness in export markets Advantageous to Imported products. Fair in quality to the current level pricing.
-Financing capability	X					
-Low unit cost of production	X			X		
-Prompt delivery					X	
-Maintaining competitive quality				X		
2. Generators						
-Full-line arrangement of products		X				Plans a new line of 50KVA. Not so active yet.
-Cooperation of dealers and dealer support		X				
-Price competitiveness			X	X		Competitive in large generators, but not in smaller units.
-Reliability of products				X	X	Same as in the above.
3. Ambulances						
-Aquisition and use of Information		X				Customer development comes first. Competitors are providing.
-Special arrangements for contracting with governments		X				
-Price competitiveness				X		Operating in defect, but no data in details.
-Response to customer's requirements						Systematic response will be the issue.
4. Others (Parts manufacture and Repaire services)						
-Use of management resources		X			X	Maintaining substantial idle facilities. Basically waits orders.
-Development of service networks						
Ref. Corporate management						
-Management leadership			X			Required from a mid-term view point. Cost accounting and cost centers in particular. Demands a systematic education system.
-Cost management		X				
-Human resources development and management		X				

* -2: Low, -1: Lower, 0: Average, +1: Higher, +2: High

図 3 - 2 - 4 KFS の分析

(3) 危機対応策

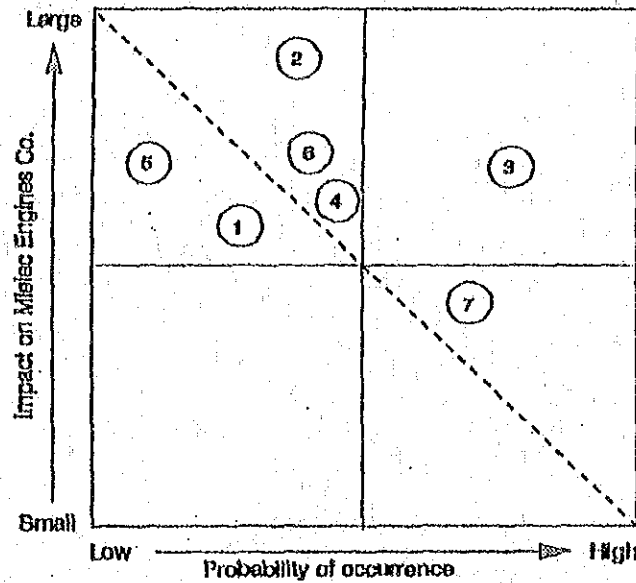
調査団の提案したシナリオに基づく当社の戦略策定、中期製品戦略については 2001 年には、それぞれの製品群が市場において確固たる地歩を築いていることを想定している。

しかしながら、ミエレッツエンジン社が将来遭遇するであろう現実には、これとはちがっている可能性もある。もし、リスクを当社の利益に反する影響であり脅威であると定義すると、これらのリスクは前もって対応策を検討しておく必要がある。表 3-2-2 は将来ありうるリスクとトリガー・ポイント(発動時期)、対応策の例示をまとめたものである。当社は今まさにリスク対応策(コンティンジェンシー・プランニング)を考慮すべき時機にある。

表 3-2-2 リスクならびにリスク対応策

リスク(例)	トリガー・ポイント(例えば)	対応策(一例として)
①高ズチオ(PLN)	・対ドル 30%上昇	・東欧からの主要部品輸入
②国内主要ユーザーの部品 自社生産	・情報入手の時機 (生産開始の1年前まで)	・輸出注力 ・非エンジン事業マーケティングの強化
③外国製品の進出 (現地生産等)	・情報入手時期	・原価低減の徹底
④エネルギー・コストの上昇		・30%増 ・海外調達促進 ・全体コスト削減プログラム実施
⑤マクロ経済ゼロ成長	・成長率ゼロあるいは マイナス	・エンジン開発の中止
⑥輸出不振	・10%ないいまそれ以下	
⑦売上不振	・マーケティング対策の不調、 失敗 ・人材配置、移籍 ・教育	・エンジン開発中止を考慮 ・コスト削減の徹底

それでは、当社はどのリスクに重点的に対応しておくべきであろうか。図 3-2-5 はリスクの相対的重要度を、リスク発生の確率とその発生によってこうむるであろうインパクトの度合いによって評価した結果を示す。



Note: Numerals in circles correspond to the number of Fig.5-3-3.

図 3-2-5 リスク分析

この4象限図表にあって、インパクトが特に大きく発生の確率が高いか、確率が高くインパクトもかなり大きいと判断されるリスクに関しては、トリガー・ポイントが作動すれば直ちに対応する態勢にあることが要請される。上の分析例示によれば、②「国内主要ユーザーの自社生産」、③の「外国製品の進出」が事態としてもっとも深刻で、対応策を講じておくべき事項でもある。

以下図3-2-6リストラ計画作成概念図、3-2-7リストラクチャリング計画作成基準、3-2-8中長期事業計画作成手順、3-2-9部門別目標の設定手順を参考に示す。

図 3-2-6 国有企業リストラクターニング計画作成概念図

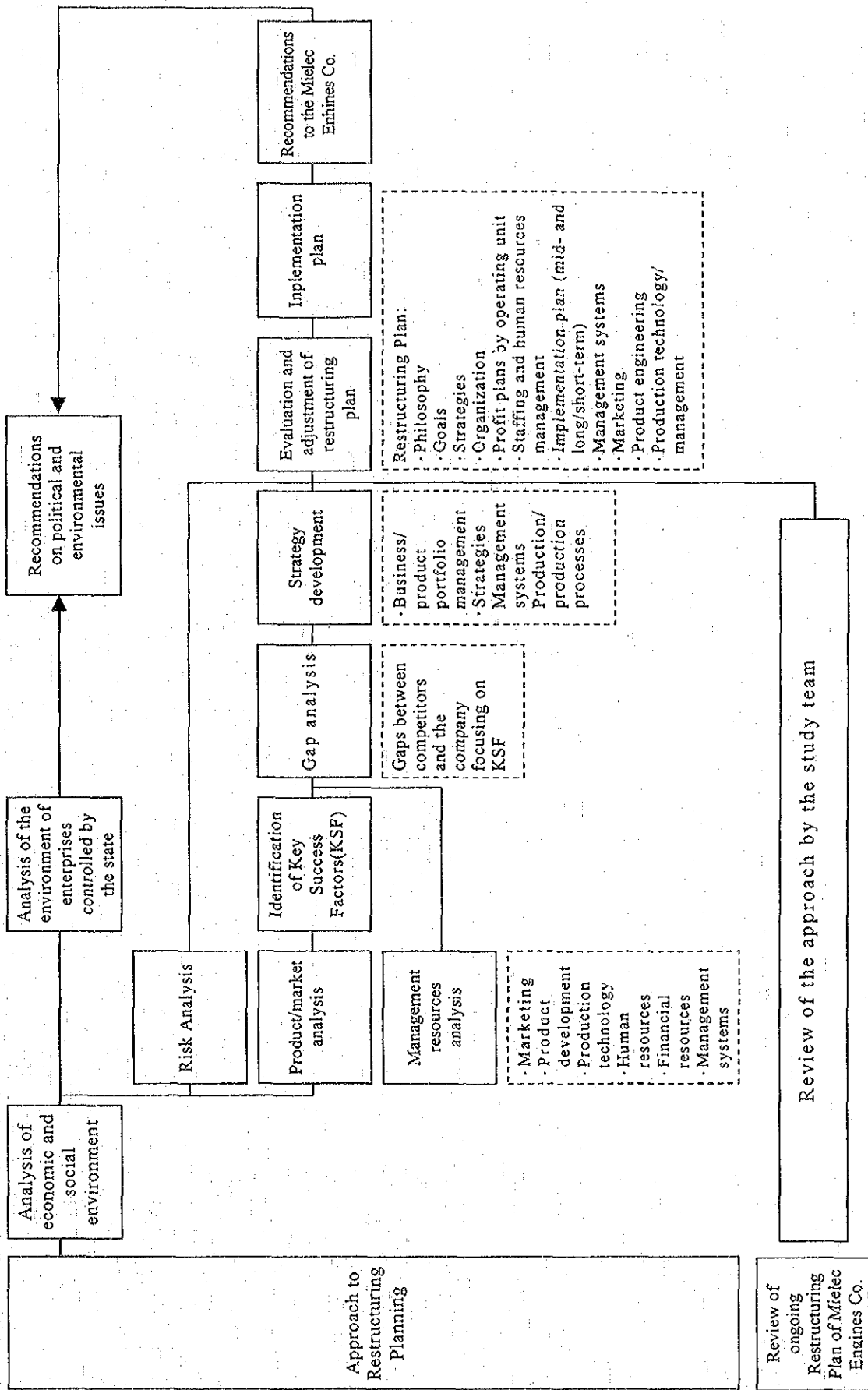


図 3-2-7 リストラクチャリング計画の作成

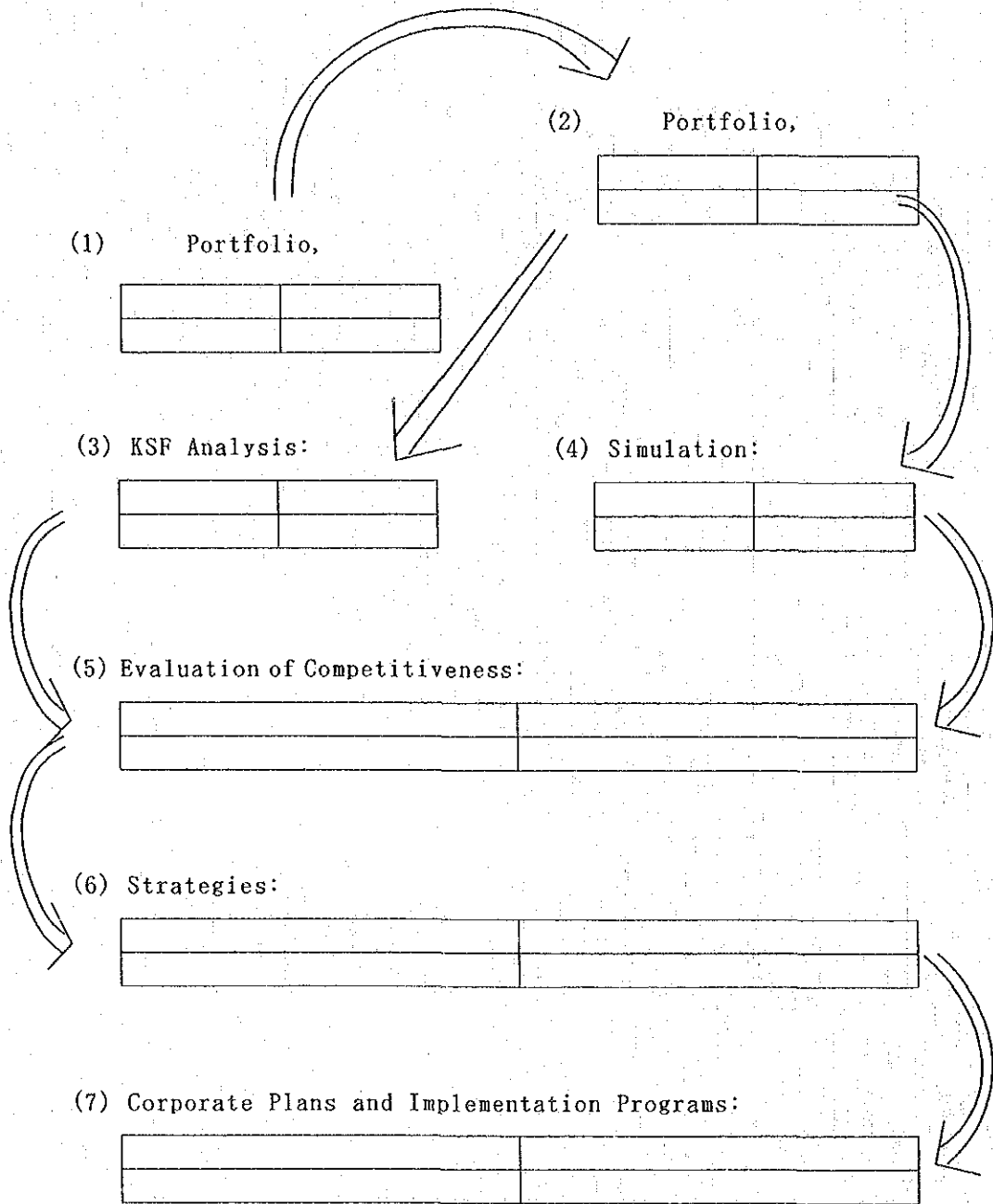


図 3 - 2 - 8 中期事業計画の作成 (例)

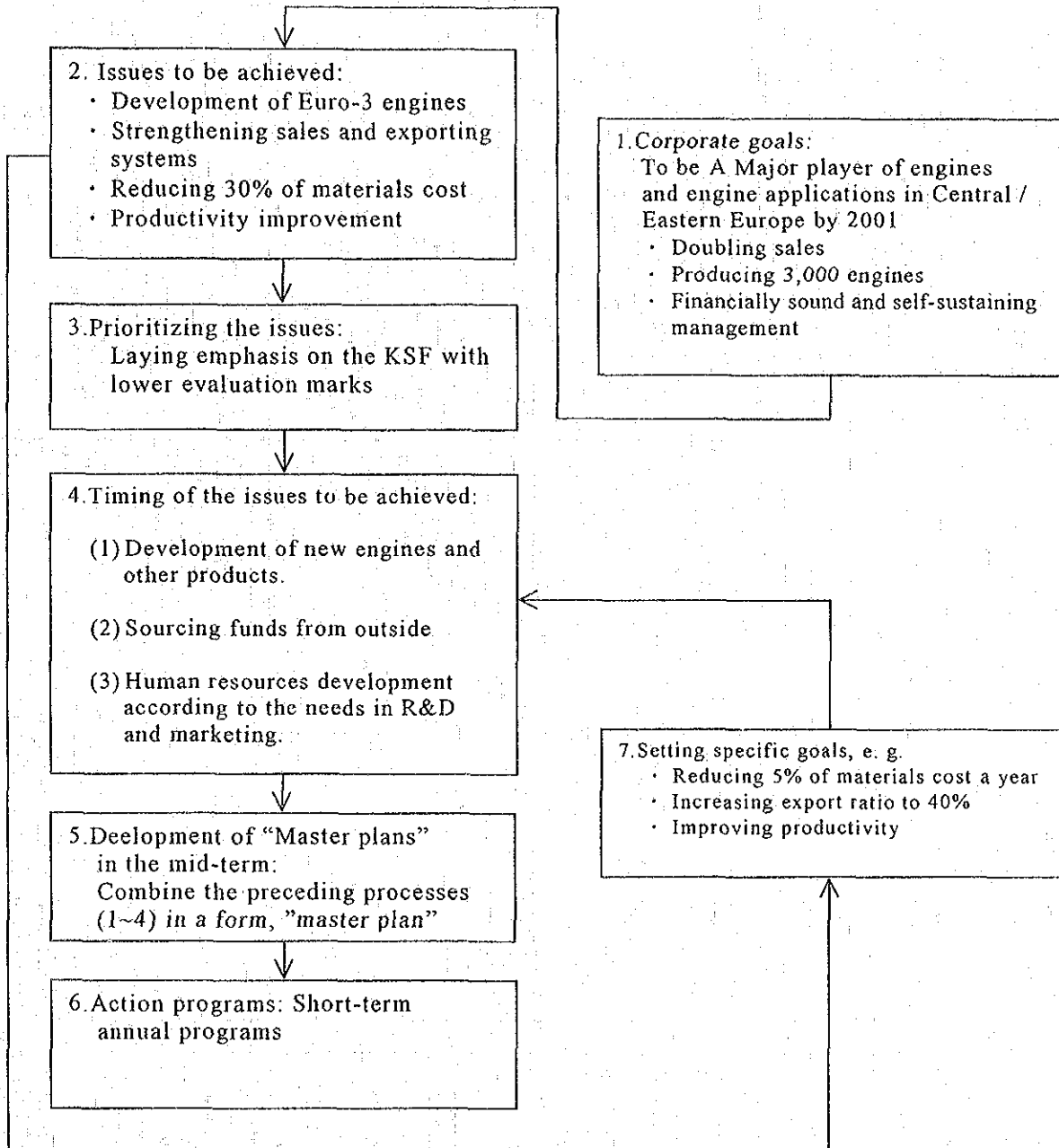


図 3 - 2 - 9 部門別年次計画の作成 (例)

Planning Annual Goals by Division
(An Example)

Corporate Goals		Goals by Division		
Mid-term (in 2001)	Annually (in 1997)	Division	Mid-term (in 2001)	Annually (in 1997)
<p>Goals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doubling sales to 97.4mil PLN, incl. Engines xx, generators xx, ambulances xx, and others. • Producing 3,000 engines. Financially sound and self-sustaining management. 	<ul style="list-style-type: none"> • Achieve total sales 54.2 mil. PLN, incl. 27.3mil. PLN for engines. • Initiate R&D for Euro-1 Engines, investing 6.5mil. PLN. • Make the operation lean by reducing 20% of inventories. 	<ul style="list-style-type: none"> • Development and sales Department 	<ul style="list-style-type: none"> • Sales of 34.2 mil. PLN. • Market Euro-3 engines. • Develop new customers. Doubling the number of dealers • Increase export ratio up to 40% 	<ul style="list-style-type: none"> • Domestic sales of: <ul style="list-style-type: none"> -Engines xx units -Generators xx units -Ambulances xx units -Others xx PLN • Design new product development and implement. • Develop 5 new dealers for generators.
<p>To be achieved:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Development of Euro-3 engines with an investment of 28.5mil. P. L. N. • Finance half of the investment internally by increasing cash flow. • Strengthening sales and exporting Systems. • Reducing 30% of materials cost • Productivity increase by "Master Plan" 		<ul style="list-style-type: none"> • Production and procurement Department 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% materials cost cut by reducing defects. • 50% reduction of inventories by reviewing production management system. • 30% productivity increase in cooperation with employees. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce Materials Cost by 5%. • Reduce 20% of inventories. • Increase productivity by xx % • Establish a production management committee • Maintain two "model" lines and transfer the management method to other operations.
		<ul style="list-style-type: none"> • Finance and Administration Department 	<ul style="list-style-type: none"> • Management of profit centers for product groups. • Human resources development systems for activating employees, incl. Job rotation. • Raise financial capability. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establish cost centers. • Begin operation of cost accounting systems by product group. • Obtain ISO-9001 certification. • Finance R&D cost of 2.0 mil. PLN for engines. • Maintain activities of restructuring committee.

Remarks: Specific figures of the goals are shown as an example. The figures would be changed according to the development or plans.

4) ビジョン適合性の評価

ビジョンあるいはこれを具体化した目標(Goal)は次の5項目に対して評価する。この5項目は顧客、価値、コアコンピテンス¹⁰の3項目に要約できる。

対象顧客

顧客の求める価値

商品・サービスのドメイン

競合製品との差別化

自社コアコンピテンス

3-2-5 キャッシュフロー¹¹による財務計画

モデル企業が将来計画策定の手がかりが掴めなかった要因として財務計画が挙げられる。即ち本企業はポーランドの自動車および輸送用機械製造業が負債合計の約50%にのぼる銀行借入があるのに対し僅か6%の僅少に留まっている。これは財務の健全性を表している反面将来を指向した戦略的財務企画を持っていないためである。

調査団はビジョンによる策定という未来指向の計画を提示した。それは5年間でエンジンの生産・販売を3000台とする計画である。

次にキャッシュフローによる財務計画の導入である。即ち企業価値をキャッシュフローの創出力と考えるというものである。

米国では1988年以降、損益計算書とバランス・シートに並んでキャッシュフロー・ステートメントを財務諸表に加えた。その価値は企業が資金をどう使い、その資金をどこから調達するかに注目することで、長期的な企業の経営戦略とその戦略の実行可能性に有効な洞察が得られる。キャッシュフローは原価償却のような実際には資金の流れを伴わない会計上の操作を不可能とし、より正確な財務情報が得られる。即ち事後処理型の会計システムから未来指向の財務企画への転換が要求される。

投資効果の評価はキャッシュフローベースの投資利益率(Cashflow Return on Investment)が最も有効である。これに対し会計ベースの指標は税引き後の売上である。その評価である売上高利益率、自己資本利益率は税引き後の利益に対する比率である。以上の観点からモデル企業に対し次の方法に則って財務計画を策定した。

¹⁰ 企業が固有に持つ強み。単数、複数又はその複合の場合がある。コアコンピテンスは企業が競争に勝つための戦略的武器として有力である。

¹¹ キャッシュフローの定義

税引き後利益+原価償却+支払い金利+リース料-在庫評価の後入れを先出しに換算+その他金融損益

(1) キャッシュフローベースの投資利益率 (Cashflow Return on Investment) 自己資本利益率に代わる評価尺度として重視した。評価の方法は数種類あり、それぞれ比較検討する価値がある。ポーランドのようにインフレ率の高い場合、あるいは金利の高い場合には現在正味価値法 (Net Present Value) が重視される。以下にモデル企業に適用した事例を示す (表 3-2-3)。

表 3-2-3 投資の評価

評価方式 ¹²	評価結果		コメント
	シナリオ-1	シナリオ-2	
a. 回収期間法	4.1年	8.4年	早期資金回収は魅力的(シナリオ1)。論外、余りにも長すぎる(シナリオ-2)
b. NPV(正味現在価値法)	PLN 24,350	PLN 4,200	投資額 PLN 20,500 より大で投資妥当(シナリオ1)。シナリオ2は正当化できない。
c. IRR(内部利益率法)	15%	1% minus	市場レートより高く、妥当(シナリオ1)。極端に低い(シナリオ2)。
d. ROI(投下資本利益率法)	9.8%	Minus %	平均的(シナリオ1)。シナリオ2は失格。

以上の説明で分かるように、キャッシュフロー計画を採用した事が企業に与えた効果は次のように要約される。

- ① 経営者の事業への深いコミットメント
- ② マーケット部門の深いコミットメント
- ③ 事業に再投資し続けるという挑戦
- ④ 財務計画によって裏付けされた事業計画
- ⑤ 投資家の誘致

3-2-6 バリュチェーン戦略

バリュチェーン戦略とは原材料から最終ユーザーエンド商品にいたるすべての過程に

¹² 回収期間法 = 投資額・キャッシュフロー X 7年 (設備投資によるキャッシュフローは、投資後7年にわたって得られると想定。以下同様)
 NPV = キャッシュフローの現在価値 X 7年 (資本コストを10%と仮定)
 IRR = 投資額がキャッシュフローと等しくなるような利子率 (NPV = 10%)
 ROI = (キャッシュフロー - 原価償却額) / 投下資本額

において、競合他社との競争関係の中で如何に自社のビジネス（サービス、販売も含む）の差別化によって、付加価値を生み出す領域を探し求める戦略である。

図3-2-10に概念図を示す。

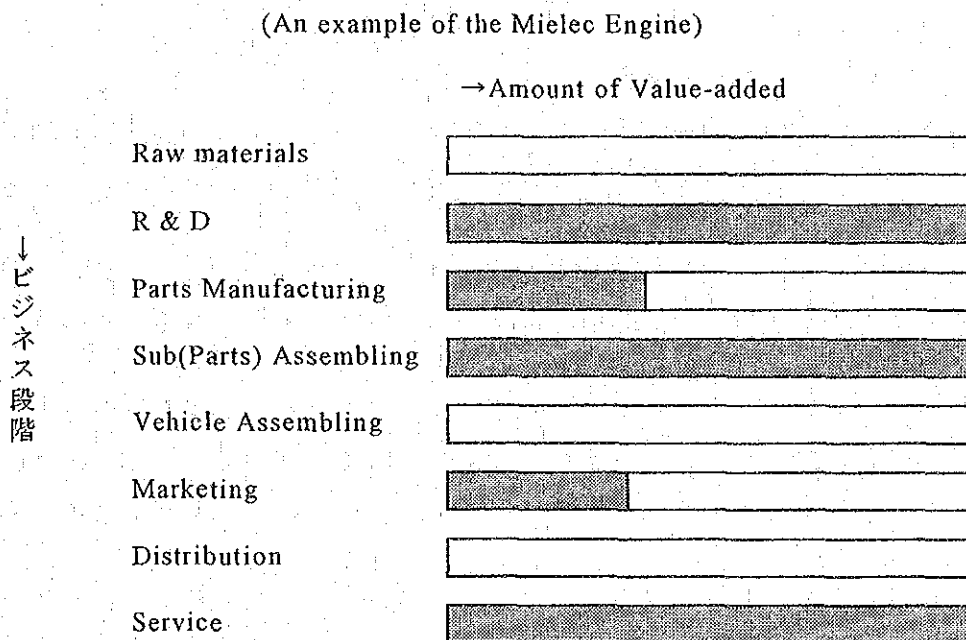


図 3-2-10 Business Value Chain

製品の材料からエンドユーザーにいたるビジネス段階を縦方向に示す。それぞれの段階においてもビジネスによって付加価値レベルが異なるが、このレベルの大きさを横方向に示す。この図にはモデル企業の主力エンジンの事例を示す。グレイで塗りつぶした横方向の長さが各段階での付加価値の大きさを示す。

競合相手企業との比較優位は差別化(differentiation)と低価格(low-cost)戦略によって主導権を握ることができるが、これは自社のバリューチェーンを他社のバリューチェーンとの関連で操作する事である。比較優位は競争相手と等価のコストで如何に顧客の価値を高めることができるかで達成できる。

バリューチェーンは会計管理で用いられる内部付加価値の考え方とは対照的で外部指向的である。バリューチェーンは付加価値とは次の点で大きく異なる

1) サプライヤーとリンクしている

付加価値の場合はサプライヤーとの関係が決まってから検討がはじまる

2) 顧客とリンクしている

付加価値の場合は顧客との関係の検討以前に終了してしまう。

3) 一つのビジネスユニットのバリューチェーンの内部でのプロセスのリンク付加価値の場合は独立して相互関係がない。

4) 社内におけるビジネスユニット間のリンク

リンクによって比較優位が拡大される。

例えば前工程を無視して一方的に自社の購入材料・部品の仕掛を大幅に減少して経費を削減するという考えは大きな誤りである。バリューチェーンで考えれば、前行程へ在庫が転嫁されたのみで反ってコスト増となって、付けが回って来るべきである。このような無理が成り立っているとすれば、前行程の経済的犠牲の強要のためである。この対策としては、内部指向を改めバリューチェーンを考えて、例えば生産の平準化を計り、サプライヤーに納入計画をコミットする必要がある。この実行は現在のポーランドの実力から考えると理想論であり、JIT方式の導入に当たって注意すべき事である。

以上市場経済の経験が少なくかつ西欧の進出企業との激しい競争に曝されているポーランドの国有企業に対して、バリューチェーンは特に有用であると考えた。

しかしモデル企業においては既に独自に実施していたが、これを理論的に裏付け更に奨励する結果となった。

モデル企業は本業を大型ディーゼルエンジンの製造としている。既に外国企業の国内進出によって何時までも納入先に頼るという受身の事業は許されなくなってきた。よってバリューチェーンを活かしたエンドユーザー製品の事業化を進めてきている。次表に主要製品別のバリューチェーンと社内付加価値の大きさを示す。

表 3-2-4 ミエレッツエンジン社のバリューチェーン評価

	開発	部品購入	部品製造	組立	販売	サービス	'97 比率%	
							販売比率	前年比
大型エンジン	大	中	中	大	中	大	52.0	16.5
エンジン修理	NA	小	小	中	中	中	5.8	16.6
ポンプセット	大	中	中	大	中	大	1.4	
救急車	中	大	小	大	大	大	4.6	594
大型ジェネセット	大	中	中	大	大	大	7.8*	
小型ジェネセット	中	大	小	中	大	中	1.0	62.2

大、中、小はそれぞれのバリューステージに於ける付加価値の大きさの程度を表す。

* 中型機を含む

3-3 JICA 調査終了後の自社独自のリストラ

3-3-1 経営上、大きな変換点となった1997年

調査団は1998年3月フォローアップ調査のためモデル企業を訪問して、調査終了後の一年余りの間に目覚しい進展があった事を知った。

一見して分かる変化は次のようなものであった。

- 1) 入門のチェックの厳しかった守衛所のチェックがなくなっていた。代わりに会社の建物の中に入場を見張っている人間が1人いた。
- 2) 工場の400台余りの機械が全て塗装し直されていた。
- 3) ミエレッツ市唯一のホテルが外装、内装共に見違えるよう奇麗になっていた。民営化の成果。ただし料金が急騰し、大都会のホテルとくらべ割高になっていた。競争相手がいない。
- 4) 残念な事であるが市内に若者の犯罪が増え夜間の外出は危険であるとの注意を受けた。この様な現象は世界的な傾向で、ミエレッツ市が近代都市化する過程における現象といえる。
- 5) ミエレッツカーゴという航空運送会社のポスターを見た。

1997年は次の点で同社の転換の年となった。

①経済特別区ヨーロッパ・ミエレッツへの加入が認可された。これは1996年比売上増15%達成と中長期事業計画が整備された事によって可能になった。加入の条件として2001年まで700人以上の従業員の確保と5百万ズオチ以上の投資が義務づけられる。

経済特別区加入により向う10年間の各種の税金の免除更に次の10年は半額となる。

②資金調達

ミエレッツエンジン社は英国の資本により100%をルブリン銀行が所有するWTIという預金・信託銀行から融資をうける事になった。WTIは1997年に設立された。融資総額は3~4百万ズオチ

③持株比率	現状 (%)	将来
BDK (ルブリン銀行)	48.8	40.8
WSK (MEの持株会社)	21.3	21.3
ARP (産業開発公社)	19.8	18.9
WTI	0	8.8

④民営化

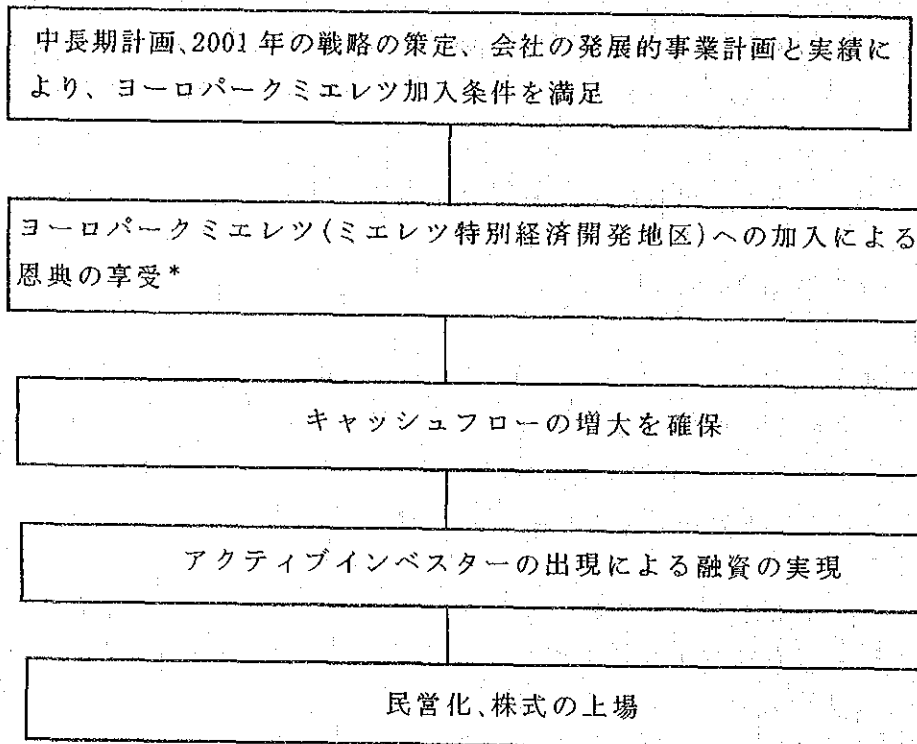
WTIという Active Investor の資本参加により民営化の可能性が出てきた。目標年内で株式上場を計る。民営化すると従業員が 15%の株を無償で獲得出来る。(原資はWSKの持株であると思われる)

⑤ ザサダグループの提携はその後立ち消えた。現在の計画は自力経営であるが、会社の将来の発展を考えよいビジネスパートナーを求めている。(特に日本から)

ミエレッツエンジン社は 1997 年遂に自力で民営化達成をほぼ手中に収めることに成功した。

民営化の道は下記の手順で行われた。

これは 1993 年以降のリストラ努力が実ったものであるが、この契機となったのは会社の売上の上昇をうまく捉え、ヨーロッパミエレッツ加入のチャンスを逃さなかった事である。



* 注記 恩典の内容

- 1) 投資額が 200 万 ECU 以上あるいは雇用 100 人以上の場合、経済特別区指定当初の 10 年間の事業所得税の免除
- 2) 経済特別区指定の後半 10 年間の事業所得税の削減
- 3) 事業所得税免除の対象にならない企業については、設備投資額について課税対象外の取扱

4) 固定資産に対する特別償却の適用及び土地税の免除

ミエレッツ地区の SSE 区域内ですでに事業活動を行っている企業については、以下の条件を満たす場合には 2005 年までの期間、法人税免除の措置を受ける事ができる。

- 1) 当該企業の固定資産の少なくとも 25%に相当する投資を行う場合、または
- 2) ライセンスを申請する日からさかのぼって 6 ヶ月の間に SSE 域内での生産サービス活動により少なくとも 15%の実質売上増を達成する場合、または
- 3) ライセンスを申請する日からさかのぼって 6 ヶ月の間に、SSE 区域内での生産サービス活動において少なくとも 15%の雇用者増（ただし 10 人以上）を達成する場合。

さらに 1997 年には次の主要成果があげられた。

- ① ジェネセットのフルライン化の実現；30、40、55、70KVA
- ② 主要な消防隊本部へのポンプセットの入札に成功、生産開始
- ③ FIAT DUCATO 10 モデルを使用した輸送救急車導入
- ④ オペル社のシリンダーヘッド委託加工の開始（年間 17,000 ユニット）
- ⑤ KAMAX Co. 社への供給品目の拡大
- ⑥ 小型ジェネセットの販売ネットワーク展開を開始
- ⑦ シティーバス用水平型ディーゼルエンジンの Euro-2 認証取得
- ⑧ バイオガスエンジン駆動によるジェネセットの試作完
- ⑨ エンジンテスト部の発足
- ⑩ 1997 年第 4 半期各部に予算制度を導入
- ⑪ 社内の統合情報システムの完成
- ⑫ ISO9001 の事前審査を受ける準備の終了
- ⑬ トルコ向け 200 台納入契約

3-3-2 モデル企業が独自に作成した事業計画

1998 年 3 月のフォローアップ調査時に同社の "Business Plan-Firm's Strategy for 2001" を入手した。40 ページにわたり企業戦略を中心とし、製品別市場分析、セクターの状況分析、財務、経営分析等 1.1 章から構成されている。以下戦略の部分を紹介しコメントを加える。

(1) 2001年の企業戦略

①ポーランド国内市場における独自の位置づけを強化する

はっきりと期待された製品の開発

明確な販売促進・貿易と貿易政策

アフターマーケットとワランテイーの確立と向上

会社の機能と活動のあらゆる面で品質方針を確立 — 特に製品と製造品質に関して

②輸出の拡大 — 特に東方の市場—適切な環境条件の形成

強力なマーケティング

顧客の期待に応える製品開発を可能にする設計能力の強化

最新の機械

高い生産性水準（高い生産文化）

製品とサービスの競争力

従業員の高い意識レベル

チームワークによる問題解決の可能な柔軟な組織開発

計画立案と計画の厳格な管理及びコストコントロール

会社の財務的な健康、教務執行、投資と開発

会社のすべての活動は正しく計画され、厳しく管理され現在実行されるべきこと。
製品と販売の競争力を増やす事は最近ではやや高価なものになる。

(2) 投資戦略

戦略はヨーロッパミエレッツの要求と、エンジンの自動車産業に関する新製品、新部品開発の2点を基礎とする

1999年または2000年に欧州にはEURO-3という新しい環境基準が導入される。この基準を満たすためには、莫大な開発費、機械設備投資を必要とする。また強力なチームワークと問題解決が要求される。

戦略的にみてEURO-3エンジンとその部品（サービス技術も）の製造のための技術的可能性を知る事が重要である。

投資戦略目標達成のための必要条件

①会社の財務的地位の強化：方策は次の通り

拡販と輸出拡大：旧ソ連国とルーマニア、ブルガリア、旧ユーゴスラビア等の東方市場

収益性の向上：原価低減、クレーム費低減、生産性向上

計画立案、計画管理、コスト管理：使用材料の節約と不良部品撲滅

戦略的パートナーを見出す

②企業イメージの向上（以下はその方策）

ISO 9001による品質管理システムの実現に続きTQMを目指した継続的活動を実施

企業組織の近代化と情報システムの開発

環境に優しい新技術の導入

顧客のニーズと研究開発成果を用いた新製品の開発

生産設備の近代化（例えばマシニングセンター）

③有効性のある仕事をする事で従業員の資格(Qualification)と給料の向上の適切な発展の可能性追求

④上記①②③の達成とEURO-3エンジンに到達出来るような世界レベルの装置、部品、モジュールの生産能力を獲得する

会社組織を有限会社(Ltd.CO., SP.ZO.O)から株式会社S.A(Stock Exchange CO.)に転換するために将来を指向した投資戦略によってこの目標を支援する。

節約の投資（原価低減）

多くの生産ニーズに対応を可能にするための投資

開発投資

節約の為の投資内容

空気圧縮装置の近代化

暖房システムの近代化（温水暖房に変更し暖房費50%を削減）

材料リサイクルシステムの再開発

その他の主要システムの開発

生産管理 — 在庫の低減

CAD/CAMシステムの完結（開発時間の短縮）

生産能力増大の投資

汎用機の購入（プロパー部品と他の新部品）

従業員の継続的教育・訓練（生産性向上）

研究開発投資

設計システムの近代化（CAD/CAM）

EURO-2,3の開発

なお戦略実施のスケジュールと1998年度事業計画は別途用意されているが省略する。
この戦略に基づいて「1998年の会社経済活動予測」が会社の管理委員会で受理され

た。これは 1998 年～2001 年事業計画予測の第一歩である。

一例として主力製品である大型ディーゼルエンジンの生産計画は図 3-3-1 の通りである。

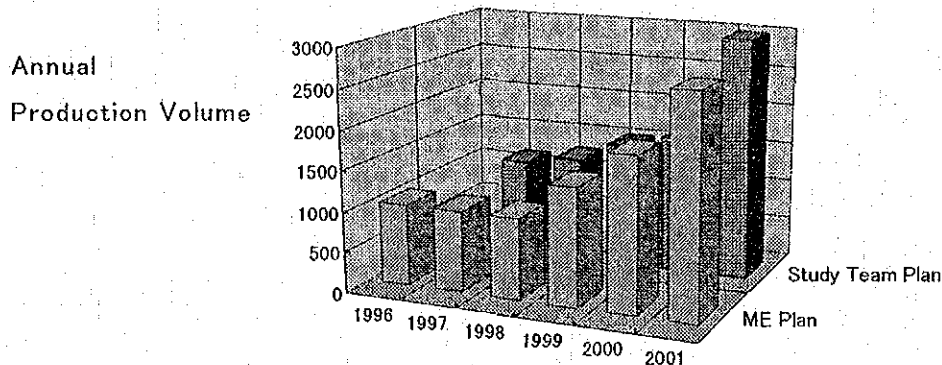


図 3-3-1 大型ディーゼルエンジン生産計画

この図は調査団提案との比較を示しているがミエツエンジン社の計画が入念で現実的である事が分かる。

戦略についての調査団のコメント

1) 同社が 1996 年に作成した「PZL-Mielec 有限責任会社の 1996 年経営計画の前提」は 3 つのシナリオを持った事業計画であったが、その戦略は次の通りであった。

- ①競争の脅威に対し、マーケティング活動を強化することによって売上を伸ばし、国内市場のシェアを維持する。
- ②市場の要求に製品を適合（エンジンの近代化、環境に適したエンジンの生産、他機種ユニットの拡大など）させる。
- ③戦略的パートナーを求めると。
- ④品質システムの習熟につとめる。
- ⑤利益をあげる。

また補足目標は

- ①生産コストの削減
- ②雇用の合理化
- ③コンピューターシステムの導入
- ④労働条件と安全性の改善
- ⑤環境保護（環境に有害でない材料を使用）

また予想案は基本、悲観、楽観の 3 案が用意されたが結果的には 30KVA 以下の小型発

電機、救急車の販売開始を目標とした楽観案が実現した。

旧企業戦略と新しい戦略と比較すると次のような差違と大きな進歩がみられる。

- ①基本的考えは従来からあったものを継承・発展を遂げたもので一貫性を失っていない。ただしその後調査団との意見交換とミエレッツエンジン側の精力的な調査・検討により、より具体的、包括的、戦略的な豊かな内容となった。
- ②従来見られなかった先行投資に対する積極性が見られる。
- ③先行開発、特に EURO-3 エンジンに対する情熱的な意欲がみられる。EURO-2 エンジンの成功による自信から生まれたものと思われる。
- ④財務意識の改革について具体的な方策を打ち出している。
- ⑤市場開拓に関し、特に東方市場を特定して重点指向している。
- ⑥従来述べられていなかった意識改革、組織開発を強調している。
- ⑦ポーランドの国情、自社の固有の条件を充分考慮し、自社独自で考えた戦略であるところに高い価値が認められる。
- ⑧会社の事業計画、戦略としては多角的に検討され、財務検討も健全であり、かなりレベルの高いものである。

2) 問題点

- ①EURO-3 エンジンについては問題点の把握はかなりの確になされているが、大型エンジンビジネス全体としての戦略、EURO-3 エンジンのフィージビリティスタディー（特に投資とコスト）は物足りない。
- ②ISO 9001, QS9000, TQM 等一貫した品質保証、品質管理体制整備の計画が必要である。
- ③企業のスリム化計画が必要である。
企業の財務体質、製品コスト体質、生産体質（他品種少量生産に対応）

3-3-3 JICA 調査の成果

モデル企業はを自助努力によって当面のリストラ目標である民営化に向かって大きな前進を遂げ、企業体質を強固のものにした。調査団はフォローアップ調査によって前回行った提言と技術移転がこの成功に如何に寄与したかを確認した。

(1) 中長期事業計画の策定

ミエレッツエンジン社はこの点に関する調査団の助言を最も高く評価している。特にマーケットと財務部門の評価が高い。前回調査時に調査団が提示した計画を自社で独自

に作成したが、この計画書が無ければミエレッツ経済特別区には加入できず、民営化も遠のいたと思われる。

財務管理を従来の会計管理型即ち内部指向を外部指向に改めた。ミエレッツ経済特別区は将来の投資計画の策定を要求している。企業はこの計画達成のため事業の多角化と、マーケット開拓と資金の調達に努力を傾けた。

資金調達は相手のある事であるが、この経緯についての調査はできなかったが、積極的で、ロジカル、かつ健全な財務計画が評価された事は間違いない。

マーケティングは活性化し 1989 年以降失った東の市場の開拓に力をいれ 1997 年に実績に表れている。

即ちウクライナ、ベルラーシ、ルーマニア、ブルガリア、CIS、トルコの諸国である。

(2) 従業員の意識改革

調査団が指導した小集団活動は工場に限定せず全社の士気の高揚に成果をあげている。

5 S については工場の全工作機械が再塗装され綺麗になっていたことは特筆すべきことである。前社長が来社したとき別の工場であるかのように変わっていたと感想を述べたように、企業イメージが高揚した効果も大きい。しかし 5 S は保全活動の第一歩であり、その意義は大きい。

また機械の塗装がこれだけ出来上がると、床の汚さなど他の部分が目立つようになり、連鎖的に 5 S が進展する事が望まれる。

ワルシャワにおけるセミナーにおいてモデル企業から出席したマーケット担当部長は同社のリストラの説明の中で次のように述べた。

「自分は会社との間に半年の期限で業務契約を行なっている。自分はこの間に何をやらねばならないかを良く理解している。」

これは企業に対する参画 (Participation) でなく、公約 (Commitment) であり、最も厳しくかつ高度な会社規範である。

品質、生産性の向上についても着実に成果をあげている。

詳細は第 2 部に譲るが鋳造品の不良率、機械故障率など調査団の取り上げた課題はその後フォローが行われ成果を上げている。

設計開発部門の士気も高まっている。従来とくらべ応用製品開発、新製品開発に意欲的になった。1997 年には多くの応用製品を精力的に開発し市場におくり、会社の売り上げ増大に貢献した。また EURO-3 の開発にも意欲的である。他部門との協調関係に問題はあるが、

設計開発部門は目先にとらわれず、社内では常に将来を考える使命を持った部門として職責を果たしている。

(3) 在庫低減

その後同社に電算システムが導入され、特に問題の原材料・購入部品の在庫低減が積極的に推進されインフレ率を考慮すると20%強の低減が達成された。

成功の要因としては層別された主要アイテム毎に、担当者別に毎月入庫、出庫額が求められた。以下は全体を示したものである。

原材料の在庫(1997年12月31日現在)

	PL N
1. 1997年1月1日の棚卸しによる原材料の在庫額	6,363,784
2. 1997年12月31日における原材料の在庫額	5,707,723
内訳:	
a) 原材料の種類別倉庫における在庫額	6,650,622
b) その他の在庫(仕掛け、出荷用品)	57,101
3. 在庫の減少額(合計)	656,061
4. 在庫の減少率	
a) 総在庫の減少率	10.3%
b) 原材料の種類別倉庫における在庫の減少率	11.2%
c) その他の在庫増加率	0.9%
5. 原材料の入庫額(年初からの累積)	34,641,880
6. 原材料の出荷額(年初からの累積)	35,193,991
7. 原材料価格の上昇率(年初から)	12.2%

(4) 残された問題

- 1) ミエレッツエンジン社は卓越したトップマネジメント、経営スタッフのリーダーシップによって独自の事業計画を策定し、リストラ目標に向かって前進を遂げている。またマーケット部門の活躍もめざましい。しかしマーケット部門と開発部門間、開発部門と生産部門間との連携は緊密とはいえない。これはISO 9001の認証取得のおくれの経緯からも伺える。
- 2) 工場における品質管理については、データが管理に用いられていない。目で見える管理、目標による管理状況が不十分である。
- 3) 経営、管理ノウハウは業務交流によって有効な修得が可能である。企業提携

が最も効果的であり技術、資本と並んで重要である。このためにはパートナーとの対応に十分耐えられるように経営管理レベルを向上をしておく事が肝要である。

- 4) 現在所有する陳腐化され、過去のものになったエンジンのトランスファーマシンを、今後如何にフレキシブルマシン・システムに切り替えて行くかは大きな課題である。

ドイツの自動車メーカーから受注したエンジンシリンダーヘッドの委託加工生産はこの突破口となる。モデル企業はこのためマシーニングセンターを購入し今後数を増やして行く計画である。このようなアプローチは適切であり、これをベースとした今後のグランドプランの策定が必要である。