

ポーランド共和国  
国有鉄道民営化計画調査  
事前報告書

平成14年12月

国際協力事業団

## 序 文

日本政府はポーランド共和国の要請に基づき、ポーランド共和国の国有鉄道民営化計画調査を実施することを決定し、国際協力事業団がこの調査を実施することとなりました。

当事業団は、本格調査に先立ち、本件調査を円滑かつ効果的に進めるため、平成14年10月21日から11月8日までの19日間にわたり、国土交通省鉄道局施設課環境対策室室長 高橋 俊晴氏を団長とする事前調査団を現地に派遣しました。

本調査団は本格調査に係る要請の背景等を確認するとともに、ポーランド共和国政府の意向を聴取し、かつ現地調査の結果を踏まえ、ポーランド共和国政府との間に本格調査に関する実施細則(S/W)及び協議議事録(M/M)に署名しました。

本報告書は、引き続き実施を予定している本格調査に資するために、今回の調査結果を取りまとめたものです。

終わりに、本調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成14年12月

**国際協力事業団**

**理事 泉 堅二郎**





PKP S.A.本社



PKP S.A.本社玄関



S / W協議 ( PKP本社にて )



ワルシャワ中央駅



ワルシャワ中央駅構内



駅プラットフォーム



Intercity列車



Intercity列車



Intercityの先頭列車



Intercity列車の切符



Regional列車



鉄道線路



路線と通過駅

# 目 次

序 文

地 図

写 真

第1章 事前調査の概要 .....	1
1 - 1 要請背景 .....	1
1 - 2 事前調査の目的 .....	2
1 - 3 調査団構成 .....	2
1 - 4 調査日程 .....	3
1 - 5 協議結果概要 .....	4
1 - 6 団長所感 .....	4
第2章 PKP民営化の現状と課題及び本格調査への提言 .....	7
2 - 1 ポーランド市場経済化の動向 .....	7
2 - 2 PKPの商業化・リストラ・民営化に係る現状と課題 .....	14
2 - 3 他援助機関の支援動向 .....	71
2 - 4 本格調査への提言 .....	78
付属資料	
1 . 要請書 .....	89
2 . S / W及びM / M .....	99
3 . 議事録及び面会記録 .....	114
4 . ポーランドの概要 .....	176
5 . 収集資料リスト .....	178

# 第1章 事前調査の概要

## 1 - 1 要請背景

ポーランド共和国(以下、「ポーランド」と記す)政府は国営企業の民営化政策の一環として、最大の国有企業であるポーランド国鉄(PKP)の民営化を推進している。同国は2004年にEUへ加盟する予定であり、PKPは早急な体質改善を図る必要がある。

1995年の「国有鉄道法」改正により、PKPは付属工場等を分離独立化させるなど、民営化に向けた検討を開始した。1996～1998年にJICAが同国に対して行った「国鉄民営化支援計画調査」の報告書提言に基づき、1997年には「新鉄道輸送法」及び上下分離方式並びに鉄道路線使用を国内外に開放したオープンアクセス方式が採用された。これによりPKPは、付属工場等を分離独立させるなど、民営化へ向けて始動した。1996年に「国有企業の商業化、民営化法」が施行された。1997年には「新鉄道輸送法」が制定され、また上下分離方式(鉄道インフラストラクチャー(インフラ)の維持・管理主体と列車運行主体とを分離独立させる方法)並びに鉄道路線使用を国内外に開放したオープンアクセス方式が採用された2000年9月に「PKP商業化、リストラクチャリング、民営化法」(2000年9月法)が施行された。この法律によりPKPは国が全株を保有する法人・ポーランド国鉄株式会社(Polish State Railways Joint Stock Company: PKP S.A.)へ移行することとなり、会社分離を見据えた部局の再編成が行われた。

以降、2001年1月にPKP S.A.をCapital Groupの管理会社として設立して、その下に主として、PKP地域間旅客輸送有限責任会社(PKP Regional)、PKP貨物株式会社(PKP Cargo)、PKP都市間旅客輸送有限責任会社(PKP Intercity)、ポーランド鉄道路線会社(PKP Polish Railway Lines: PLK)、その他電力会社、通信会社等に分割された。旅客・貨物等の現業部門は2005年末までに完全民営化を目標としており(除くインフラ部門)、更なる企業構造改善(リストラクチャリング: リストラ)や不採算路線の廃止等による経営合理化と商業化を推進することとしている。

PKP S.A.の民営化支援については、2001年に世界銀行が調査を実施したが、網羅的な調査でなく全体方針について言及されていない。一方、JICAが提出した上記報告書はPKPの民営化に係る全体方針の提案であり、これに基づく具体的提案をPKP S.A.は強く希望している。現段階ではポーランド、PKP S.A.及び傘下の各社の事情(経済状態の悪化、従業員組合との関係等)等によってJICAの提示したマスタープランは高く評価されつつも、必ずしも順調に実施されているとはいえない状況にあり、依然として巨額の財政赤字を抱えている。

PKP S.A.の円滑な民営化の実施には、上記の現状を正確に把握し、さらに具体的かつ詳細な計画の策定が不可欠である。

かかる状況の下、ポーランド政府は、2000年4月、PKPの民営化の具体化に向けての最適な手法の策定を目的とする本調査を我が国に要請した。要請に応え、JICAは事前調査団を派遣し、



2002年11月に調査の枠組みを決める実施細則( Scope of Work : S / W )及び協議議事録( Minutes of Meeting : M / M )をインフラストラクチャー省( Ministry of Infrastructure : インフラ省 )と署名・交換した。

本件調査は2000年に調査の別途指示が出されたが、口上書交換をめぐる交渉が長引いたため、2002年度より調査を実施することとなったものである。

### 1 - 2 事前調査の目的

ポーランド政府( インフラ省及びPKP S.A. )に対して開発調査のスキームについて理解促進を図ったうえで、本件調査に係る要請背景の確認、政府の意向及び実施体制の確認を行うとともに、資料・情報収集、現地踏査を行い、我が国の協力の可能性を検討し、それを踏まえたうえで、ポーランド政府機関関係者と協議し、実施する調査の範囲、内容、方法、期間及び双方の担当事項等を定めたS / WとM / Mの署名・交換を行う。

### 1 - 3 調査団構成

担当分野	氏 名	所 属	派遣期間
総 括	高橋 俊晴	国土交通省鉄道局施設課環境対策室室長	10月26日～11月6日
鉄道政策	長谷川 修	国土交通省鉄道局総務課課長補佐	10月26日～11月6日
協力計画	梅永 哲	国際協力事業団社会開発調査部 社会開発調査第一課課長代理	10月26日～11月6日
調査計画/ 事前評価	伊藤季代子	国際協力事業団社会開発調査部 社会開発調査第一課	10月26日～11月6日
民営化評価1 (組織評価)	岩瀬 信久	有限会社 IMG	10月19日～11月10日
民営化評価2 (財務評価)	小島 昭久	個人コンサルタント	10月19日～11月10日

1 - 4 調査日程

ポーランド国有鉄道民営化計画調査(事前調査・S/W協議)日程

月 日	調 査 項 目	備 考
10月19日	東京出発10:00 フランクフルト到着14:50	役務団員
10月20日	フランクフルト出発10:40 ワルシャワ到着12:15	同上
10月21日	JICAポーランド事務所表敬 インフラ省、PKP S.A.表敬 在ポーランド日本大使館表敬	同上
10月22日	現地調査・資料収集(26日まで)	同上
10月26日	東京出発11:15 パリ到着16:35	官団員
10月27日	パリ出発9:35 ワルシャワ到着11:55	団員合流
10月28日	9:00 JICAポーランド事務所表敬 10:30 インフラ省、PKP S.A.表敬・協議 15:00 在ポーランド日本大使館表敬	団員全員
10月29日	9:00 S/W及びM/M協議 14:00 世界銀行表敬 16:30 欧州復興開発銀行表敬	同上
10月30日	10:00 UKIE表敬 11:00 S/W及びM/M協議	同上
10月31日	09:00 S/W及びM/M協議	同上
11月1日	万聖節(祝日)	同上
11月2日	都市間鉄道試乗視察(ワルシャワ~クラコフ間)	同上
11月3日	休日	同上
11月4日	9:00 S/W及びM/M署名 JICA事務所報告 在ポーランド日本大使館報告	同上
11月5日	午前:資料整理	同上
	午後:ワルシャワ出発12:45 パリ到着15:10 パリ出発18:05 東京	官団員
11月6日	資料収集・現地調査(11月8日まで)	役務団員
	(パリ出発18:05)東京到着14:00	官団員
11月7日	資料収集・現地調査	役務団員
11月8日	資料収集・現地調査	同上
11月9日	ワルシャワ出発9:50 フランクフルト到着11:55 フランクフルト出発13:40 東京	同上
11月10日	(フランクフルト出発13:40)東京到着08:55	同上

## 1 - 5 協議結果概要

今回の調査に関して、ポーランド側がJICAの開発調査について基本的なところで理解が不足していたこともあり、齟齬が生じた点があった(例えば、JICAが派遣する予定の本格調査団を1コンサルタントとして扱い、ポーランド側が発注する仕事をしてもらおうと理解していたこと、S/Wについて、ポーランドの法律(国際援助に関する法を指すか?)に従って本格調査団が実施する調査の詳細計画をS/Wの別添書類として添付してほしいとの要望があったことなど)。これらの見解に関して調査団側は、JICAが派遣する本格調査団は、ポーランド側と共同で調査作業を実施するものであり、発注者と受注者の関係とは異なること、S/Wの章立てなどの構成を変えることはできず、また詳細計画については、本格調査団が決定後、調査開始の際のインセプション・レポートをもって説明することを伝え、基本的な理解を得ることができた。

前回の調査を実施したにもかかわらず、このような基本的な理解が不足していたのは、当時の関係者が異動となり、ポーランド側としては日本側の調査の進め方に馴染みがなく、むしろ世界銀行等のやり方に準じて、この調査をとらえていたのも、その一因と思われる。

S/W及びM/Mに関して、調査団側が提示した案に対してポーランド側がカウンター・プロポーザルを提示した。協議の結果、特にM/Mについては、調査団が作成した案を元にポーランド側の要望をできるだけ反映させる形で、それぞれの項目について意味を確認しあって案を作成することとなり、調査事項等については、規定の範囲内でできるだけ詳細に記述することとした。

また、S/WのUndertakingに関しても、ポーランド側より変更する案が提示されたが、口上書にて確認された事項について変更することはできない旨を伝え、了承が得られた。

調査に関して必要な文書・データの持ち出しについては、ポーランド法律の規定範囲内であれば、持ち出しを許可する旨の説明があり、調査団はその旨をS/Wに記載することとし、了承が得られた。

本格調査の具体的な調査開始時期について、1か月前にポーランド側に知らせることで了承が得られた。

## 1 - 6 団長所感

標記について、平成14年10月19日～11月10日まで(官団員は10月26日～11月6日まで)現地調査を行った。途中、調査内容、便宜供与関連事項、責任体制等の調整のため、深夜に及ぶ困難な交渉があったが、最終的には予定どおりの日程にてS/W及びM/Mの署名にいたった。

ポーランド側と協議した結果、感じた点、また、今後の本格調査の進め方等について留意すべきと考える点は以下のとおりである。

## (1) 調査の内容について

今回、S/Wの基本となった要請内容( Terms of Reference : TOR )は2001年11月のものである。その後、PKPをとりまく状況は大きく変化している。現在( 2002年11月 )も、「2000年9月法」の改正案等を国会にて審議中であり、2003年初めにかけて状況は流動的である。さらに、その後にはポーランドのEU加盟を控えており、外部環境が、事前調査から本格調査開始までの間に変化すること、本格調査期間中においても変化することを前提として、調査内容を組み立てる必要がある。

調査内容に関して、もう1点留意すべき事項がある。世界銀行や欧州復興開発銀行( EBRD )等の調査及びPKP S.A.自身で実施する調査、さらには地方( 県内及び県間 )鉄道の運営を引き継ごうとする地方自治体の実施する調査等の存在である。本件本格調査とこれら調査との調査内容の重複を避けることは不可能であり、また重複しない調査内容に調整したうえで本格調査を開始したとしても開始後の重複は避けられないだろう。調査を効率的に実施する観点から、調査内容の重複を避けることは原則ではあるが、一方、体系的な調査を実施することも更に重要である。

以上より、今回本格調査の内容については、ポーランド側の法的義務等について、現在審議中の法案が成立、あるいは審議が進み、ある程度の見極めが可能となる2003年2～3月ごろ以降に、ちょうどこの時機は日本側の手続きが順調に進んでいればインセプション・レポート提出時に相当するが、ポーランド側と本格調査の内容について再度、詳細な調整を行い、本格調査がポーランド側にとって真に有用なものとなるよう配慮した調査内容・工程とする必要がある。

さらに、調査内容に関して避けることのできない事項として労働組合の問題がある。今回の事前調査の協議の場においては、調査内容の項目として労働組合問題を取り上げることの是非について、ポーランド側から積極的な意見はなかった(むしろ、日本側からの質問に対して明確な返答を避けていた)。しかし、労働組合対策は、民営化に伴って検討を避けることのできない項目であり、本格調査のなかでは、政権党とインフラ省との関係など、ポーランド側の諸般の事情も考慮したうえで対応する必要がある。ただし、PKP労働組合活動に対する国民の見方は変化しつつあり、先行してPKP S.A.から分離・民営化した会社に社会の高い評価が与えられ、労働者の意識改革が話題となった場合には、PKPに対しても労働組合対策についてなんらかの提示が必要になる可能性もある。この点から、調査団員の構成において、「労働組合」の表現は使わずに、「人材開発」担当など、柔軟な対応の取れるような団員構成としておく必要がある。

## (2) 調査の実施体制について

1996～1998年に実施した前回JICA調査「ポーランド国鉄民営化支援計画調査」の評価は極めて高いものがある。調査内容の一部は、既に実施に移され効果をあげており、また予測値があたっているものや具体的計画にそのまま盛り込まれた数値も多い。しかし、その後の外部環境の変化によって前回調査内容の見直しが必要となっている。この場合、高い評価を受けている調査内容を見直すことになるが、見直し後の結果がポーランド側にとって不満足な結果となっても、ポーランド側に納得・評価されるためには、前回調査との継続性に最大限の配慮を払う必要がある。

また、現在、PKP S.A.内に「教授」と呼ばれる人物が存在し、この者が民営化政策決定に大きな影響力をもっている。同者のPKP S.A.内部での組織的位置づけやインフラ省との力関係、世界銀行との関係、PKP S.A.及びインフラ省内部での評価については、詳細は不明であり、また、JICA調査の手法について明らかに誤解もしていたようだが、場面によってはインフラ省鉄道局長以上の発言力を有している。カウンターパート(C/P)となるクラスの者に対しての影響力も非常に大きいと考えられる。このような状況下で本格調査を効率的に、体系的に実施するためには、この教授の影響のマイナス部分を避ける工夫も必要と思われる。

以上より、本格調査の調査体制は、

- 1) 前回調査との継続性を確保する観点から作業監理委員長には、ポーランド側から勲章も受けている前回作業監理委員長と同一とすることが必要不可欠である。
- 2) 作業監理委員に、学識経験者(大学教授)を加えることを検討する必要がある。
- 3) 本格調査団についても、前回本格調査との継続性が確保できるよう最大限の配慮を払って選定する必要がある。

このような調査体制で臨めば、前回調査の高い評価を基盤とし、継続性を保ちつつ責任ある内容見直しが可能となり、今回調査も前回同様、高く評価されることになることと確信する。

## 第2章 PKP民営化の現状と課題及び本格調査への提言

### 2 - 1 ポーランド市場経済化の動向

#### (1) 経済・社会の現状

1990年代後半に中東欧諸国のなかでも高い経済成長を記録(1997～2001年平均で4.2%)したポーランドだが、2001年の実質経済成長率は1.1%と同地域における最も低い水準にとどまった。高まるインフレ圧力を背景の下にとられた高金利政策が経済停滞をもたらし、ITバブル崩壊に伴う欧州全域での景気減速や経済協力開発機構(OECD)諸国で最高の失業率と相まって景気の減速感が続いている。インフレの沈静化という明るい材料がある一方で、2000年に最高を記録した対内直接投資も2001年は前年比37%減の64億ユーロにとどまり2002年上半期においてもそのペースは回復していない(表2 - 1)。

表2 - 1 主要経済指標の推移

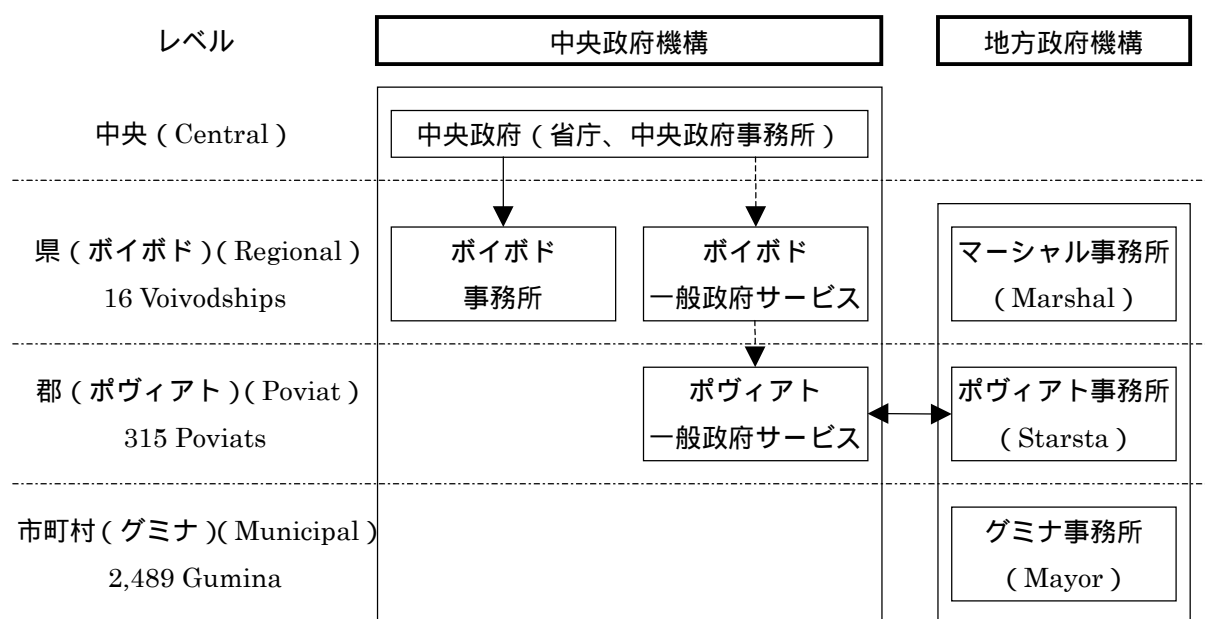
項目	1997	1998	1999	2000	2001	1997～ 2001平均	2002	
実質GDP成長率(%)	6.8	4.8	4.1	4.0	1.1	4.2	0.5	(Q1)
インフレ率(%)	15.0	11.8	7.2	10.1	5.3	9.9	3.1	(7月)
失業率(%)	11.0	9.9	12.3	16.3	18.4	13.6	19.9	(Q2)
財政赤字比率(%)	-4.3	-2.3	-1.5	-1.8	-3.9	-2.8	-	
経常赤字比率(%)	-4.0	-4.4	-8.1	-6.3	-4.1	-5.4	-	
直接投資額(百万ユーロ)	4,328	5,678	6,821	10,115	6,377	6,646	2,486	(1～7月)

出所：European Economy, European Commission Enlargement Papers, Issn 1608-9022, No.10, p.102, October 2002.

しかし全体としてみればポーランド経済は市場経済化とEU加盟に向けて順調な歩みをとってきており現在の景気低迷もそれまでの高度成長の反動による循環的なものとの見方が多い。EUは「ポーランドは貿易と価格自由化の点で移行過程(制度変革)を完了し、民営化において十分な成果を出し、変革の第2ステージで大きな発展を遂げている。ポーランドは既に市場経済国としての体裁を整えている」と評価している。購買力平価でみた1人当たりGDPはEU平均の40%に達し、EUへのキャッチアップ過程を順調にたどっている。一方で、所得水準の地域格差が極めて大きく、失業率についても地域格差が存在するとともに若年層の失業が多いことなど市場経済体制への移行に伴う経済・社会面の不均衡も顕在化している。

ポーランドの行政機構は中央政府と地方政府から成り立っている(図2 - 1)。中央政府の下に、県(ポイボド：Voivodship)、郡(ポヴィアト：Poviat)、市町村(グミナ：Gumina)という3つの行政単位がある。ここで注意すべき点は県レベルにおいて中央政府の出先機関としての「ポイボト事務所(トップは中央政府の任命による県知事)の他に、地方選挙によって選出され

た「自治会長(マーシャル)」と「マーシャル事務所」が存在することである。調査団のヒアリングによれば、マーシャル事務所は地方行政において一定の権限を有する一方、独自の歳入源をもっていないが、ポヴィアトやグミナは歳入源をもっているとのことである。PKPの企業構造改善(リストラ)に関して、地方路線の存廃や地方政府への移転等が検討課題になると考えられるが、それらを検討していく際には、このような同国の地方における行政機構の構造を外部環境条件として視野に入れておく必要がある。



出所：pp.69, “OECD Economic Surveys, Poland”, June 2002を元に調査団が加筆・修正

図2 - 1 ポーランドの行政機構図

## (2) 国有企業民営化の現状

ポーランドにおける国有企業民営化は市場経済体制への転換に係る重要な制度変革の1つであり、旧体制下での国有企業に新たな民間資本と効率的・効果的な経営ノウハウを注入することにより、ポーランド経済を効率的かつ競争力あるものにするを目的としている。

市場経済体制への移行が始まった1989年時点において、GDPに占める同国民間企業部門のシェアはわずか7%にすぎなかった。雇用と産出額のそれぞれに占める民間セクターのシェアはその後、一貫して上昇し1995年にはそれぞれ62.8%と61.1%、2000年には73.7%と74.9%を記録するにいたり、民間企業部門はポーランド経済全体のほぼ4分の3を占めるまでに成長している(図2 - 2)。しかし、GDPに占める国有企業部門が占める割合はチェッコでは5%、ハンガリーでは6%にしか過ぎず、その点でポーランドはこれらの国々に比べて遅れているとの指摘がなされている。

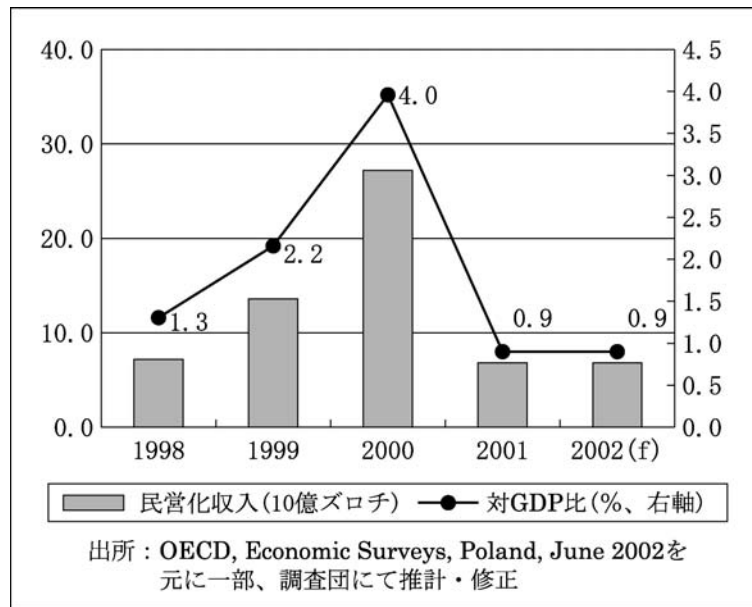


図2 - 2 民営化による政府収入と対GDP

ポーランド国有企業の民営化の主要な形態として直接民営化( Direct Privatization )と間接民営化( 資本民営化： Capital Privatization )の2つがある。直接民営化は主に従業員500名以下の中小企業に対して適用されるもので、国庫省の承認を得る必要があるものの実際の民営化プロセスの管理・運用は16県の知事が行う、各地方におけるボトムアップ型アプローチである。直接民営化は、購入希望者への直接売却、合併事業者への資産売却( 出資 )、資産の長期リースという形で行われ、これまでに2,084件に適用され1,931件の民営化が完了している。

一方、間接民営化( 資本民営化 )は主に大企業に対して適用される。第1段階として当該企業を100%国庫省所有の株式会社( Joint Stock Company )に転換するいわゆる「商業化( Commercialization )」を行う。そして第2段階として公開入札や個別投資家との交渉等の方法で民間投資家への株式売却を実施する。直接民営化に比べて規模の大きな企業を対象とすることから政府の民営化収入の太宗を占めるとともに、民営化に向けた企業の構造改善や民営化プロセスの実施に関して多大の労力と時間を要するケースが多い。それでもこれまでに1,515社の企業が商業化( 株式会社化 )され、ごく少量の部分的なものを含めて970社の株式が民間に売却された。法人・ポーランド国鉄株式会社( PKP S.A. )もこの間接民営化によって商業化され、将来の民間への株式売却を計画している国有企業の1社に該当する。この間接民営化の法的根拠は1996年に制定された「国有企業の商業化・民営化法( Act of August 30th, 1996 on the Commercialization and Privatization of State Enterprises )」であり今後、PKP S.A.が株式売却を含めた民営化を具体的に実施する際には、この法律に準拠した手続きを進める必要がある。OECDはポーランド政府( 国庫省 )が直接保有する企業、又は同国の法律において株主権を行使できることが規定されている全体の20~25%以上の株式を保有する株式会社が依然、



3,070社程度あると推計している。

また、国有企業の民営化は赤字が続く政府の財政収支を穴埋めする貴重な資金源ともなっている。2000年には総額252億ズロチに上るポーランド・テレコム社株式の第2次売却(主要投資家はフランス・テレコム)という大型案件もあり政府の民営化収入は250億ズロチを超え、対GDP比も4%に達した。ちなみに2000年の中央政府一般予算の歳入は1,357億ズロチ、歳出は1,510億ズロチである。しかしこれをピークとして、民営化収入は2001年には政府当初見通しのわずか3分の1の65億ズロチにとどまるなど落ち込んでおり、ポーランド政府の財政収支に影響を与えるとともに、投資家に売却できる優良国有企業の民営化案件が少なくなってきたことをうかがわせる(図2-2)。一方、ポーランド最大の造船会社であるグダンスク造船所は外資導入を行わずに株式を小口に分けて国内投資化に売却して民営化を果たしたもののその後、経営が軌道に乗らずに倒産するなど、同国基幹産業における大規模国有企業の民営化が必ずしも順調に進んでいるとはいえない状況にある。

日本貿易振興会(JETRO)ワルシャワ事務所ではポーランドにおける民営化の進展が分野(セクター)によって大きく異なるのは、そのセクターにおける企業数、民間企業と国有企業の全資産に占める割合、外国投資家に対する魅力の程度、の3点から分析することによって理解することができるとしている。また、リストラにおいて民間企業よりも国有企業の方が雇用リストラに係る十分な配慮をする傾向があり、国有企業への資本参加や買収を検討する民間企業が、買収先の雇用に係る社会的コストの負担や、それに係る交渉の難しさなどの点で民営化案件への参加に消極的になる傾向を示唆している。一方、OECDはポーランド国有企業の民営化に係る主要課題として「法律・制度面の整備が進んでおり民営化手順が明確に定義されているものの、現経営陣や従業員、複数の省庁等、様々な社会的組織・パートナーとの複雑な協議を必要とすることで多大の労力と時間を要すること」をあげている。OECDは現行の制度が透明性の高いものであることを評価しつつ、同国政府が民営化に関する制度を変更して国有企業の株式売却を加速しない限り、現在、計画されている民営化を実現するには最大20年かかるという見方をとっている。以上の現状から考えれば、鉄道インストラクチャー(インフラ)という重要な社会資本と鉄道輸送という一国の基幹的な経済活動をほぼ独占してきた国有企業PKP(グループ)の民営化は、その実現に向けて様々な外部環境面での課題を背負っていると推察することができる。

### (3) EU加盟に向けた動き

1989年に市場経済体制への移行を開始したポーランドは同年、European Community(EC)との通商経済協力協定を批准するとともに、1991年にはハンガリー、チェッコとともにECとの連合協定(Association Agreement)を結び、EUとの協力関係を強化してきた。連合協定の

目的は政治的・経済的改革の促進、10年間の過渡的期間を経た後の自由貿易地域の創設（EU域内市場との一体化）、「政治的対話」の枠組みの創設、文化面での協力等、EUとの関係を制度的に保証するものである。協定国の経済・政治水準が一定水準に到達すればEU加盟の展望を開くもので、その後、1997年7月の欧州委員会（Commission of the European Communities：EC）でポーランド、ハンガリー、チェッコ、スロヴァキア、エストニア、キプロスの6か国とのEU加盟交渉を1998年3月から開始し、2002年以降の加盟をめざすことが決議された。

このような経緯を経てポーランドは「EU加盟」を前提とした政治・経済・社会制度改革を進め、具体的な計画策定・実施にあたってはECによって義務づけられた包括的分野、及び各分野（セクター）におけるECとの政策協議・調整を実施するとともに、後述するEUの資金援助や技術援助を最大限に活用してきた。このような経緯を経て2002年9月までにポーランドは、31の加盟交渉項目のうち、交通セクターを含む27の項目についてECと暫定合意に達し、10月9日にはECがポーランドを含めた10か国の2004年EU加盟を認めるようEU各国に勧告した。

ポーランドの交通政策に関しては、以上のような経緯でEU加盟準備の一環としてポーランド政府がECと協議・調整を繰り返しながら、政策実現・構造転換を図ってきた。その結果を受けて、ECは2002年10月の報告書のなかで2001年以降のポーランド交通セクターに係る政策やその進捗状況について次のように評価、記述をしている。

過去1年の間、ポーランドは法制度の改革に努め、特に航空・道路・海運の各セクターにおいて良好な進展をみせた。2002年1月にポーランド政府は汎ヨーロッパ・ネットワーク（Trans European Network：TEN）との整合性を取るための新たなインフラ開発計画を策定した。2002年～2005年までに自動車道路、高速道路の建設と近代化のために360億ズロチ（92億ユーロ）を投資することとなっている。550kmの自動車専用道路と200kmの高速道路の建設と近代化、1,500kmにわたる主要道路のEC標準にあった仕様（重量、寸法）への変更等が予定されている。これらの投資資金は税金、ステッカーシステム、ECと国際金融機関からの無償資金協力等によって手当てされる予定である。同時に、インフラストラクチャー省（インフラ省）は組織改編を行い「インフラストラクチャー財務部（Department for Infrastructure Financing）」を創設した。

鉄道セクターにおいては法的整備に係る目立った進展はなかった。国有鉄道会社であるPKPの困難なリストラが継続している。労働組合によって承認された雇用リストラが2002年も実施されており、22万3,924名に上ったポーランド国鉄（PKP）在籍者は2002年1月までに7万1,362名減少したのに続き、2002年末までには適正規模になるとみられている。PKPは持株会社に移行し、インフラ管理会社であるポーランド鉄道路線株式会社（PLK S.A.）とともに、輸送サービス会社であるPKP貨物株式会社（PKP Cargo）、PKP都市間旅客輸送有限責任会社

( PKP Intercity ) PKP地域間旅客輸送有限責任会社( PKP S.A. )地域間旅客が設立されサービスを開始している。しかし、これらの機能分離や将来の民営化の前提となる資産の移転は法的・財務的理由から遅れが生じている。ポーランド鉄道の財務状況は悪化の一途をたどっており、同時に2001年の貨物輸送量( -14% ) 旅客輸送量( -7% )はともに減少している。国内貨物輸送分野での競争は進展しておらず民間企業ユーザーに対する割引は特定の顧客にのみ付与されている程度である。

このように鉄道セクターの現状は問題が山積みである。PKPのリストラは急務の課題であり、ポーランド政府がそれを推進していくことが強く期待される。鉄道分野における法制度の改編・調整が必要であり、特に鉄道インフラ使用料の枠組みは変更されるべきである。輸送・運行管理から鉄道インフラ管理を切り離して、その独立性を保障したうえで路線管理の強化、特に会計管理上の透明性向上を図るべきである。ポイボドとポヴィアト当局は地方・郊外旅客サービスの責任を全うする準備として、大幅な能力向上に取り組む必要がある。現在の鉄道路線網において多くの速度制約を招いている鉄道インフラの適切な維持・補修問題について、包括的な鉄道インフラ開発計画が必要とされている。また、近隣諸国、特にバルト海諸国との国際間鉄道運行に係る改善を進めていく必要がある。

ポーランドはEU加盟準備としての交通セクターにおける制度的・法的枠組み整備を全体的には着実に実行してきた。しかし、まだいくつかの必要な法制度整備が残っている。また交通セクターにおける行政能力の向上を実現してきたが、いくつかのセクターにおいてはこの面での更なる強化が必要である。

交通セクターに係る加盟交渉は基本的( 暫定的 )に終了した。ポーランドに対しては( 2004年の )EU加盟後に2つの移行措置が適用されることとなった。第1は2010年まで、EU標準よりも低い道路積載荷重基準を認めること。第2は2006年まで、EU加盟国が認めるべき汎ヨーロッパ鉄道貨物ネットワーク( Trans-European Rail Freight Network : TERFN )の無制限乗り入れを猶予すること、である。

以上のように、ポーランドのEU加盟交渉は終了し、2004年のEU加盟が決定している。交通セクターは31の加盟交渉テーマの1つとしてECとの政策調整・法的整備・構造転換が進められ一定の評価を得てきたが、鉄道セクターについてはECによる厳しい現状認識が行われている。後述( 2 - 3章 )するが、PKPのリストラと民営化に関連して、2004年のEU加盟に向けた準備段階、また2004年の加盟後においてもECによるポーランドの鉄道政策及び鉄道セクターに対する関与と支援が継続することが確実な情勢である。

#### ( 4 ) 市場経済化動向に係る本格調査に向けた課題

以上、述べてきたようにポーランドはEU加盟に向けた経済・社会の構造改革・発展を順調

に遂げてきている。これらを背景とした市場経済化動向に係る本格調査に向けた主要な課題と視点をあげると以下の4点となる。

第1は、EU全体の交通政策、鉄道政策との整合性に対する留意である。ポーランドは交通セクター及び鉄道セクターが内包する解決すべき課題とその対応方法について、ECとの厳しい加盟交渉のなかで一定の方向性を打ち出してきた。特に、TEN形成に関連してEU加盟前も加盟後も、EU全体の交通政策や鉄道政策を意識した具体的な鉄道政策や投資計画の検討・策定が必要とされる。この意味で、本調査は「ポーランド国有鉄道民営化計画調査」であるが、「EU加盟国としてのポーランド国有鉄道民営化計画調査」であるとの認識に立つ必要がある。本格調査では、事前調査で時間的制約から接触することができなかった在ワルシャワEU代表部やEC等との情報交換・意見交換を緊密に行い、EUの交通政策・鉄道政策の方向性と具体的施策・制約条件に留意しながら、調査を進める必要がある。

第2は、ポーランド経済・社会の全体的な成長・発展過程において、鉄道セクターがどのような位置づけにあるべきかという課題に対する留意である。事前調査においては、「EU加盟を前提に同国における交通セクターの位置づけとそのなかでの鉄道セクターの役割を明確化して、鉄道セクターの経済的価値(産出額、付加価値額、雇用などの面で)を高めるための具体的提言を出してほしい」という指摘がたびたびポーランド側から出された。本格調査の内容は、後述するようにPKPグループ各社の具体的な経営改善と将来の民営化に向けた手順の提示が主なものとなるが、その前提として、EU加盟後のポーランド経済・社会の姿を概観したうえで鉄道セクターが同国経済・社会に占めるべき位置づけがどのようなものであるべきかを、マクロ的な観点に留意して分析・提言を行うことが必要とされよう。

第3は、ポーランド国有企業の民営化に係る全体的な流れ・方向性に対する留意である。前述したように、同国国有企業の民営化は既に「民営化しやすいところはすべて民営化され現在、民営化が検討されている国有企業は政治的・経済的に民営化が困難なもの」というのが現状であると判断される。一方、国有企業の民営化についてはその具体的な手順・ルールが法律によって既に厳密に規定されている。「民営化」の議論はポーランドを含む市場経済移行国だけでなく、先進各国においても大きな政治課題である。本格調査においては同国国有企業民営化の全体的な流れとその実態、具体的な制度・政策の推移を十分に見極めたうえで「民営化すべきか否か」を含めた「PKP民営化」に係る具体的・現実的な検討・提言を行うことが重要である。

第4はポーランド地方行政における法的・予算面での権限と責任分担に係る留意である。PKPグループの経営改善・民営化の検討においては地方鉄道路線の存廃、地方行政機関への移管等が重要課題となる。その際には、現在及び将来の同国地方行政の機構・構造に留意して中央と地方のそれぞれにおける適切なコスト負担、責任分担のあり方に言及する必要がある。

う。特に事前調査において必ずしも明確にならなかった「ボイボド」と「マーシャル」の関係をはじめとする県レベルにおける財政構造や意思決定(権限)構造等を明確化して、現実的な提言をしていく必要があると考えられる。

## 2 - 2 PKPの商業化・リストラ・民営化に係る現状と課題

### (1) PKPの現状について

#### 1) PKPの現状

PKPは、欧州大陸の中央部に位置し、鉄道路線延長は2万1,172km(2000年)と欧州・東欧諸国のなかではドイツ、フランスに次ぐ鉄道大国である。年間の輸送量は、旅客3億6,100万人、貨物1億8,700万tとなっており国内における機関交通分担率では、旅客27%、貨物14%の割合を占めているが、その割合は年々減少傾向をたどっている。経営状況は、1980年代より輸送量の減少傾向とともに収支状況は悪化し、1990年ごろから経営再建のためリストラに取り組んでいる。しかし、リストラは従業員の理解を得て進めるものであるが、同国における連帯等の強い労働組合により要員の削減は予定どおりに進まず、組合の存在は経営再建に大きく立ちはだかるものとなっている。

このため、2000年における損失は24億ズロチを超えるものとなっており、累積債務は70億ズロチを超え年間の運輸収入に匹敵する額となっている。政府はこのような状況に対して、特に収支バランスが困難な旅客輸送に対し、補助金を交付してきたが抜本的な対策となっておらず、かつての日本国有鉄道が1964年度の経常損益において赤字体質となり、以後年々累積債務は増加傾向となり10年後の1973年度末には単年度収入を上回るものとなった状況と類似するものとなっている。

このような状況に対しポーランド政府は、日本に日本国有鉄道の分割・民営化の成功例にならないポーランドの国鉄民営化支援計画調査を要請し、1996～1998年にかけてJICAによる調査が行われ、報告がなされた。ポーランド政府はこの報告を基に主な対策を講じてきたところである。その主な対策としては、

1999年9月：PKPのリストラ・プログラムの採択

- ・財務リストラ、資産リストラ、雇用リストラ、組織・制度リストラの推進

2000年9月：「PKPの商業化・リストラクチャリング・民営化法(2000年9月法)の制定

- ・PKP(国有企業) PKP S.A(商法法人・株式会社)
- ・PKP S.A(持株会社)

インフラ会社

- ・ポーランド鉄道路線会社(PLK S.A.)の設立

オペレーター会社

- ・都市間旅客輸送有限責任会社(PKP Intercity)

- ・貨物株式会社(PKP Cargo)

う。特に事前調査において必ずしも明確にならなかった「ボイボド」と「マーシャル」の関係をはじめとする県レベルにおける財政構造や意思決定(権限)構造等を明確化して、現実的な提言をしていく必要があると考えられる。

## 2 - 2 PKPの商業化・リストラ・民営化に係る現状と課題

### (1) PKPの現状について

#### 1) PKPの現状

PKPは、欧州大陸の中央部に位置し、鉄道路線延長は2万1,172km(2000年)と欧州・東欧諸国のなかではドイツ、フランスに次ぐ鉄道大国である。年間の輸送量は、旅客3億6,100万人、貨物1億8,700万tとなっており国内における機関交通分担率では、旅客27%、貨物14%の割合を占めているが、その割合は年々減少傾向をたどっている。経営状況は、1980年代より輸送量の減少傾向とともに収支状況は悪化し、1990年ごろから経営再建のためリストラに取り組んでいる。しかし、リストラは従業員の理解を得て進めるものであるが、同国における連帯等の強い労働組合により要員の削減は予定どおりに進まず、組合の存在は経営再建に大きく立ちはだかるものとなっている。

このため、2000年における損失は24億ズロチを超えるものとなっており、累積債務は70億ズロチを超え年間の運輸収入に匹敵する額となっている。政府はこのような状況に対して、特に収支バランスが困難な旅客輸送に対し、補助金を交付してきたが抜本的な対策となっておらず、かつての日本国有鉄道が1964年度の経常損益において赤字体質となり、以後年々累積債務は増加傾向となり10年後の1973年度末には単年度収入を上回るものとなった状況と類似するものとなっている。

このような状況に対しポーランド政府は、日本に日本国有鉄道の分割・民営化の成功例にならないポーランドの国鉄民営化支援計画調査を要請し、1996～1998年にかけてJICAによる調査が行われ、報告がなされた。ポーランド政府はこの報告を基に主な対策を講じてきたところである。その主な対策としては、

1999年9月：PKPのリストラ・プログラムの採択

- ・財務リストラ、資産リストラ、雇用リストラ、組織・制度リストラの推進

2000年9月：「PKPの商業化・リストラクチャリング・民営化法(2000年9月法)の制定

- ・PKP(国有企業) PKP S.A(商法法人・株式会社)
- ・PKP S.A(持株会社)

インフラ会社

- ・ポーランド鉄道路線会社(PLK S.A.)の設立

オペレーター会社

- ・都市間旅客輸送有限責任会社(PKP Intercity)

- ・貨物株式会社(PKP Cargo)

- 都市圏輸送会社
  - ・地域間旅客輸送有限責任会社( PKP Regional )の設立
  - ・ワルシャワ近郊鉄道有限責任会社
  - ・3都市高速鉄道有限責任会社の設立
- その他部門の子会社
  - ・不動産部門
  - ・通信部
  - ・住宅部門

2000～2002年

雇用リストラ実施のための借り入れ( 早期退職手当、割増退職手当、再就職支援費への充当資金 )

- ・欧州復興開発銀行( EBRD )： 2億3,000万ユーロ
- ・世界銀行： 1億ドル

を実施している。

## 2) ポーランド政府による当面の対策について

「2000年9月法」の一部見直しを予定している。主な改正事項としては、

政府保証債務限度額を30億ズロチから60億ズロチへの増額

短期債務の長期債務化

余剰人員対策費の国による負担

PKP S.A.からPLKへのインフラの譲渡

等が予定されているとのことであった。

## 3) 予測される問題点について

都市間旅客輸送

同部門については、現状の道路ネットワークが整備されていない状況や、今後においても道路整備が急速に進展しない見込みから、十分自立して経営の維持運営が見込まれているが、次の点において危惧される。

- ・オープン・アクセスによる他国鉄道事業者の参入( 競争の激化 )
- ・インフラについての手入れがなされていないこと( 費用の増加 )
- ・線路改良がなされていないため高速走行ができないこと( 都市間輸送としての機能が発揮できないこと )
- ・車両が老朽劣化していること( 利用者サービスが不十分 )

貨物輸送

同部門は、現状においては十分利益が見込まれるが、昨今における石炭鉱山の閉鎖等により外国への輸出が減少するものと見込まれている。現在のバルク輸送から複合輸送への輸送需要の変革に伴う体制整備。

## 地域旅客輸送

同部門は、廃止や地方自治体への経営移管等により経営のスリム化が予定されているが、政治家による過剰な関与や国から予定されている補助金が国の厳しい財政状況から助成が実施されないため、地方自治体において経営が引き受けられないこと。地方自治体も地域における交通計画が検討されないことから、鉄道の必要性について議論がなされていない状況であること。また一方において、経営者の地域の实情にあった適切な運営がなされていないことから需要の喚起が図られていないこと。これらにより、地方路線について一応の方向性が示されているにもかかわらず経営の効率化が見込まれない。

## 共通の課題

各部門に共通することは、

- ・職員に対する業務研修が行われていないため、各職場における責任感が乏しいこと
- ・職員の経営改革に対する意欲が乏しいこと
- ・組合は民営化については容認しているとのことであるが、合理化に伴う要員の削減に対し反対をしていること
- ・国と鉄道事業者との関係、事業者間との関係が不明確なこと
- ・国と地方自治体との関係が不明確なこと

などが考えられる。

## 4) 今後の対応について

ポーランド政府は、今後のEU加盟に伴う自国鉄道の競争力の強化及び政府財政に対する財政負担の軽減を予定しているが、インフラを所有するPLK、オペレーターとなる都市間輸送会社、貨物輸送会社及び地域間旅客輸送会社に対する具体的な施策が明確化されていない。日本の国鉄の分割・民営化に際しては、各省庁間の利害関係の調整及び財源問題の処理は未曾有の課題であった。しかし、政府が率先して政治の関与からの脱却、分割に伴う民営化各社の利害関係の調整策、及び自立方策を示したことにより成り得たものである。このような状況からポーランド政府の対応と照らし合わせると、現在までの対応は1998年のJICA調査報告の部分的な実施が行われ、体系的な対応が図られていない。将来の各鉄道事業の継続を図るためには、先の報告の現時点における見直しの調査を行い、より具体的な方策を示す必要がある。

## 5) 具体的な調査項目

PKPグループ各社(S.A.、PLK、都市間旅客輸送(Intercity)、貨物輸送(Cargo)、地域間旅客輸送(Regional))の現状の把握

- ・1998年以降の民営化にかかわる進展状況の把握、課題の分析
- ・前回調査の活用状況の把握



- ・ PKPグループ全体の法規、組織、財務、運営の実態の把握、課題の分析
- ・ PKPグループ各社による設備投資計画
  - 1998年以降のEUの鉄道関連規則(指令)の把握
  - ポーランド政府の財政政策、民営化政策の把握及び経済状況の把握
  - 各社間の利害関係等の調整
- ・ 線路使用料の設定
- ・ 線路利用方法の設定
  - 各社の財務状況の把握及び収支見込みの予測
  - 地域間旅客輸送における方策
- ・ 鉄道特性が発揮できない路線の存廃に対する考え方
- ・ 地域利用実態にあった輸送体制の設定
- ・ 要員計画の考え方の設定
- ・ 地方自治体からの支援方策の策定
- ・ 経営主体が変わった場合の運営方法
- ・ 他地域にまたがる運行計画の策定
  - 余剰人員の対策
  - 職員の意識の啓もうを図るための研修制度の充実
  - 各社に対する財産の整理及び有効活用の方策
  - 今後の需要予測について

以上について、各社カウンターパート(C/P)となる者を通じて具体的な対応策を検討し、示す必要があると考えられる。

## (2) PKP民営化に向けた経緯及び概要

1996年8月の「国有企業の商業化、民営化法」制定をはじめとするポーランドの全体的な国有企業民営化の流れのなかで、PKPの民営化に係る検討・議論が1990年代半ばから始められた。1996～1998年にかけては同国政府の要請を受けたJICAが「ポーランド国鉄民営化支援計画調査(マスター・プラン策定)を実施し、1998年2月に最終報告書を提出した。これを受けて同国政府は1999年9月に「ポーランド国鉄リストラ・プログラム」を閣議承認し、2000年9月には、「2000年9月法」を制定した。同法によって、政府部門からのPKP事業の分離・独立、商業法人化を行うことが決定し、最終的には民間への株式売却による民営化を視野に入れた具体的な民営化プロセスを実施することが既定路線となった。

この「2000年9月法」を根拠に、2001年1月1日付で商法に基づく独立商業法人であるPKP

S.A.が発足し、同年10月までにPKP S.A.傘下の事業部門を順次、独立商業法人として分離・独立させた。これによって現在、「PKPグループ(親会社であるPKP S.A.とその傘下にある子会社群の総称としてこの名称を用いる)はいわゆる「商業化」を完了し、各社ごとに、またグループ全体として将来の民営化を視野に入れた一層のリストラに取り組んでいる。

### (3) PKPグループの組織

2002年11月現在、PKPグループは統括会社であるPKP S.A.の下に42の子会社(うち、24社はPKP S.A.の100%子会社)を有する。過去数年の雇用リストラを経てグループ全体の従業員総数は約15万人に減少している。規模・機能の両面で特に重要な子会社としてPKP Regional、PKP Cargo、PKP Intercityの輸送3社と、鉄道インフラ(線路、架線等)を有するPKPポーランド鉄道路線株式会社(PKP PLK S.A.)がある(図2-3)。後述するが、この4社とPKP S.A.が本格調査での主要な調査対象会社となる。以下、「2000年9月法」に基づくPKPグループのリストラの概要とこれら主要な調査対象会社について概観する。

#### 1) PKPグループのリストラ

「2000年9月法」は旧PKPのリストラを、その分割・商業化と並行して実施していくことを明記している。そのなかで組織リストラ、財務リストラ、資産リストラの3つに係る具体的プロセスを規定している。以下は、同法で規定している各リストラに係る条項の概要と進捗状況である。

##### 組織リストラ

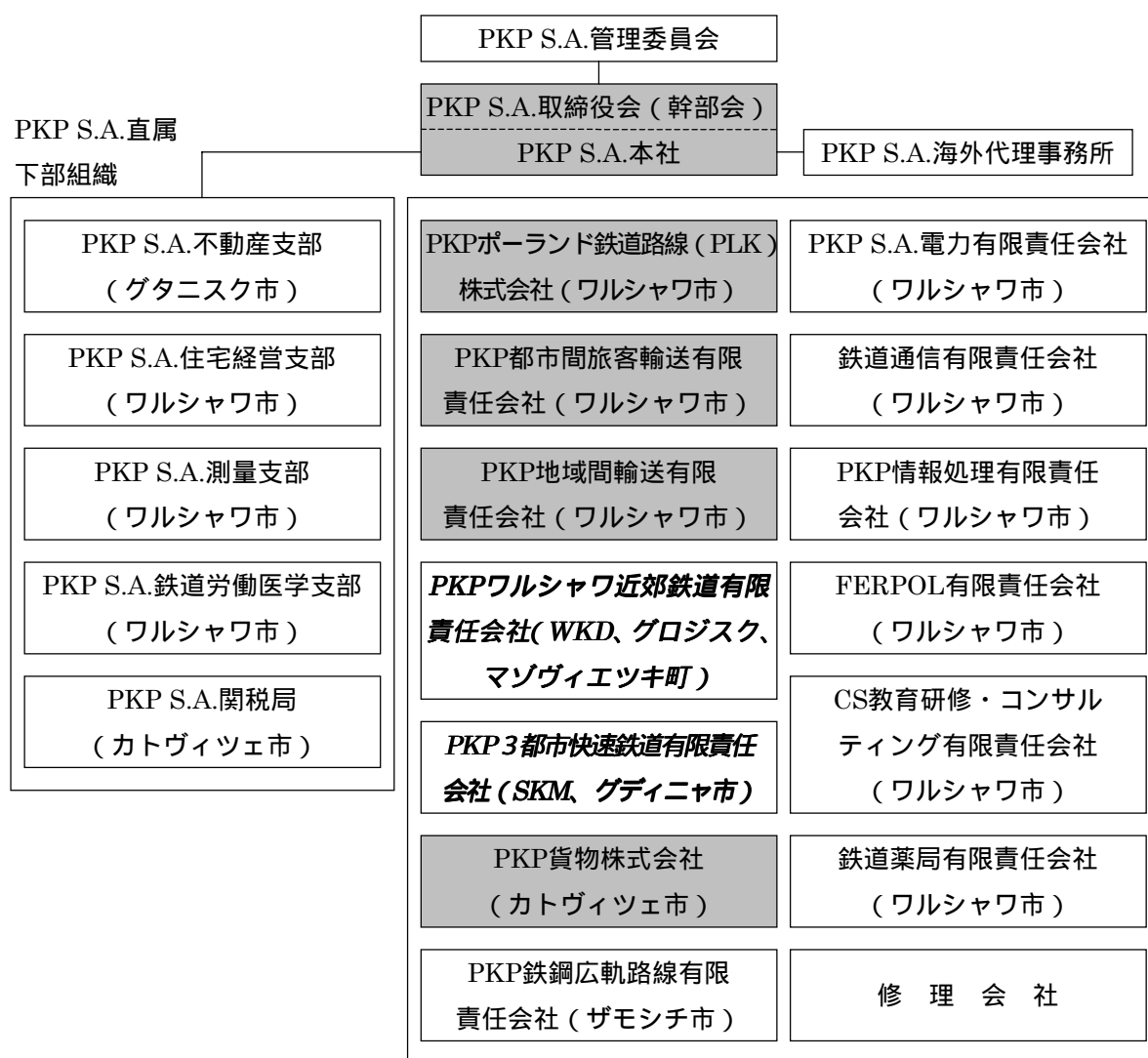
同法には「PKP S.A.は子会社(ポヴィアト)としての株式会社(ポヴィアト)又は有限責任会社(ポヴィアト)を設立する。このなかには旅客輸送会社(ポヴィアト)と貨物輸送会社(ポヴィアト)という「輸送会社」を含んでいる。PKP S.A.がこれら輸送会社を設立する際には、1984年交通法と1997年輸送法で規定されている輸送に係る責任と権限がそれらの新会社に移管される。」という条項があり、これに基づき調査対象3社を含む輸送各社が設立・運営されている。

また、同法は「PKP S.A.は鉄道路線を管理する株式会社たるPKP PLK S.A.を設立する。PKP S.A.又は国庫省が保有するPKP PLK S.A.株は将来にわたって譲渡されない。PKP S.A.が民営化又は解散する場合にはPKP S.A.保有のPLK S.A.株は国庫省に移転する。」と規定しており、鉄道インフラを所有・運営・管理するPLK S.A.を民営化しないことを明記している。同時に、「PKP S.A.は子会社(ポヴィアト)に対し、それらの事業運営に必要となる現物資産と金融資産を譲渡する。ただし鉄道路線管理に必要な資産のうち、法的所有権が明確でないものについてはPLK S.A.に対して契約書の交換をもってリースする。これらの法的所有権が明確になり次第、PKP S.A.は該当資産・土地をPLK S.A.に

譲渡する。PLK S.A.に移転した資産は同社の資産となり減価償却の対象となる」としており、現在のPLK S.A.の固定資産とリース資産の所有形態の法的根拠を付与している。さらに同法は「PLK S.A.は交通を所管する大臣の同意をもって重要地方路線を該当地域の政府又は非政府組織に移転することができる」としており、地方路線の将来の地方移管を視野に入れている。

### 財務リストラ

PKPグループの中核であるPKP S.A.は旧PKPの資産とともに債務を引き継いでおり、



PKP S.A.が50～100%の株を所有する主要関連会社

注：（ ）内は（本社）所在地

（注）黒抜き・太字がJICAフィージビリティ調査（F/S）で主な調査対象と想定される主要会社。

太字斜線の2社は現在、コンサルタント（アンダーセン社）が民営化F/Sを実施中

（2002年末完了予定）とのこと。

出所：PKP S.A.資料を基に調査団が追加・修正

図2 - 3 PKPグループの組織図（主要組織・会社のみ）

「旧PKP債務のリストラ」が大きな課題となっている。現在のPKP S.A.の債務総額がどの程度に上るのかは事前調査では明確にならなかったが、様々な債権者に対する債務があるものとみられる。なかでも大きなものは、1)付加価値税等の租税未払いによる国家(予算)に対する債務、2)労働ファンドに対する債務、3)国家身体障害者リハビリ・ファンドに対する債務、4)社会保険基金に対する債務、などの公的債務である。これらの債務返済に係るPKPの責任と返済履行条件については「2000年9月法」に明記してある。しかしながら、その後のPKPグループの厳しい収益状況(赤字継続)によって、これらの公的債務返済は滞っている。さらに「2000年9月法」で規定されている(PKP)株式転換による債務削減も債権者側との調整難航によって進んでいない。

2000年3月にはEBRDによる総額1億3,000万ユーロの借款が実行されたことで一部の短期債務の長期債務への転換が図られたが、2003年7月にはポーランドの銀行団保有の総額10億ズロチに上る短期債務の償還時期がくることから、PKPグループの財務流動性は大きな危機を迎える可能性がある。このような状況下で、PKPグループの財務リストラに関連する2つの大きな動きが2002年秋にあった。

第1は「2000年9月法」を改正する新たな法案が8月に閣議決定され、国会審議されていることである。このなかで、政府はPKP S.A.が抱える公的債務のうち、25億ズロチを免除するとしている。一方、これに伴いPKP S.A.は免除債務の1.5%に当たる約3,800万ズロチをリストラにかかる経費として支出することを義務づけられる。さらに、政府はPKPグループが銀行等から融資を受ける際の政府保証限度を「2000年9月法」で規定している39億ズロチから60億ズロチに増額するとしている。これにより財務流動性の確保に苦しむPKP S.A.グループは資金調達の可能性を広げることができる。この「2000年9月法」改正法案が成立するかどうかは、2003年初めに明らかになるとみられる。

第2はPKP S.A.による総額10億ズロチの社債発行である。「2000年9月法」において「2001～2002年に予定される39億ズロチを限度とするPKP S.A.による社債発行により調達される資金を、赤字経営となる旅客輸送会社に対して2001年に5億ズロチ、2002年に3億ズロチ、合計8億ズロチを限度として支援する」ことが規定されていた。PKP S.A.は2001年に社債発行を計画したが入札不調に終わり、2002年10月に再度、政府保証付として発行することで、ようやく資金調達に成功した。調達された10億ズロチのうち、3億ズロチはキャッシュフローに苦しみ破算の危機にもあるともいわれるPKP Regionalに増資の形で注入されたとみられている。

後で詳述するが、PKPグループの財務状況はこのように極めて厳しいものがあり、財務リストラを着実に進めるとともに、各期において確実に収益をあげることで企業体質に転換するための経営改善・事業構造改善を行っていく必要に迫られている。

## 資産リストラ

「2000年9月法」は国庫省が保有し旧PKPが事業運営のために使用していた土地・建物・構造物等の資産をPKPグループに無償で譲渡すると規定している。これに基づき、資産を引き継いだPKP S.A.は各事業会社に対してそれぞれの事業領域で必要となる資産を、所有権登記の済んでいる物件については現物出資の形で譲渡し、法的問題から所有権登記の済んでいない物件については各社にリースを行っている。PKP S.A.の2001年年次報告によれば、PKP S.A.がグループ各社に譲渡(現物出資による資産移転)した総額は53億ズロチとなっている。また2001年末現在、PKP S.A.が保有する土地は8万8,910か所、10万8,490haに上っている。これらを背景として今後、PKP S.A.は保有資産の所有権の明確化と登記を進めながら、グループ各社への資産の適切な移転とその他資産の有効活用又は売却等の資産リストラを進めていくものとみられる。

以上の3つのリストラ以外にも「雇用リストラ」を実施してきており、後述するEBRDや世界銀行のローンを主な資金源として早期退職手当の支給等のプログラムによって、雇用者数を2001年12月末時点で約15万2,000人まで大幅に減少させている。

## 2) PKP S.A.

統括会社であるPKP S.A.の主な機能は、旧PKP債務のリストラ、雇用のリストラ、PKPグループ各社の民営化プランの企画と実施、社債発行や借入等による資金調達、設備投資や鉄道インフラ・プロジェクト(国際金融機関との調整を含む)の検討・調整、EUとの鉄道輸送の統合に係る業務、旧PKPから継承した主要資産(土地・駅舎等)の売却や有効活用の検討を含めた管理、子会社各社の事業計画・業績のモニタリング・分析・管理、などである。PKP S.A.本社及び直属の下部組織は約5,000名弱の従業員を有しており、そのうち、戦略策定機能を含む本社管理部門の人員数は詳細不明であるものの約300名程度と推察される。また、民営化戦略を策定・調整すべき企画要員の質・量は不足しているとみられ、必然的に世界銀行派遣の戦略コンサルタント等の外部資源(2 - 3)に依存する傾向がみられる。PKP S.A.の100%株主は国家(国庫省)であるが、その株主権行使の権限は「交通を所管する大臣」であるインフラ省(大臣)に委ねられている。なお、図2 - 3のなかで「PKP S.A.監理委員会」という組織が取締役会の上位に存在するが、この組織は法律によって商業法人化した国有企業に対して義務づけられた組織で、取締役会よりも大きな決裁権限を有している。民営化途上の国有企業においては監理委員会に従業員代表を含めることが義務づけられており、PKP S.A.の場合も3つの主要労働組合代表が入っている。他のPKPグループ各社においても監理委員会の存在と従業員(組合)代表の参加は同様の状況であり、大胆なりストラ・プログラムを計画・実施する際意思決定プロセスにおいて障害となり得ることが

懸念される。

PKP S.A.は財務的には単独決算とともに、20～23社とみられる連結子会社を含めた連結決算を行っている。財務的な詳細データが必ずしも明らかでないが、PKPグループ全体の2001年決算は約15～20億ズロチの営業損失と約13億ズロチの特別損失とにより、合計約33億ズロチの最終損失を計上した模様である。一方、PKP S.A.は2001年年次報告において、「2001年の営業損失は2000年レベルより縮小した」としている。また最近の新しい動きとしてPKP S.A.は非公式の「PKPグループ会議」を組織して2002年秋までに4回程度開催している。参加者はPKP S.A.、PKP Regional、PKP Cargo、PKP Intercity、PKP PLK S.A.、PKP電力、鉄道通信、PKP情報処理、保線関連9社等のPKPグループ主要会社のトップ達である。この会議は非公式であるため、その性格・機能はまだ明確に定義されていないが現時点では、PKPグループに関する様々な課題に関して各社メンバーが意見交換と調整を行う場として機能している模様である。

### 3) PKP Regional

PKPグループの旅客輸送4社(PKP Regional、PKP Intercity、PKPワルシャワ近郊鉄道有限責任会社(WKD)、PKP3都市快速鉄道有限責任会社(SKM))のなかで最大の事業会社である。2000年9月法の規定に基づき2001年10月1日に設立された。国内16県すべてに事業所を置き、各県内と県間の地域旅客輸送(ともに急行と各駅停車)の運行(1日当たり約4,000本の列車)を行っている。資本金は10億ズロチ、従業員数は約2万3,000人である。線路や駅舎・架線・電力設備等、基礎的な鉄道インフラは所有しておらず、PKP PLK S.A.やPKP電力等のPKPグループ会社資産の利用やサービスを、線路使用料や電力購買料の支払いを行うことで受けている。一方、客車とディーゼル機関車は自社資産であり、ディーゼル機関車運転士も自社従業員であるが、電気機関車と電気機関車運転士についてはPKP Regionalからサービス提供を受けている。このような理由から、総コストの約3分の2(68%程度)がPKPグループ企業に対する経費支払いとなっている。切符販売についてはPKP Intercityと共同販売している。

PKP Intercityのように中核都市間高速列車等の「ドル箱路線」を有しておらず、営業収支は常に赤字で厳しい経営状況にある。輸送業務(列車運行)の計画・実施は、事業所を有する16県の地方自治体による「発注」に基づくものとなっており、各地域の要請に基づいた列車運行を行ったうえで、赤字分はそれぞれの地方政府予算からの補填金によって賄われていることとなっている。しかし、16県の事業所は路線距離や旅客数等で大きくばらついており、政治からの圧力で県という行政単位ごとに事業所を置くことになった模様だが、輸送効率・経営効率の面からは疑問視されており、16事業所の統廃合が課題となっている。また、県という行政組織そのものが、2-1章で述べたようにボイボド事務所とマーシャル事務所による

二重構造となっており、運行計画の策定、さらには赤字路線の統廃合等の戦略的な対策を検討・実施するには難しい環境を抱えている。

PKP Regionalは設立当初から赤字経営となることが確実視されていたため前述したように、「2000年9月法」において「2001～2002年に予定される39億ズロチを限度とするPKP S.A.による社債発行により調達される資金を、赤字経営となる旅客輸送会社に対して2001年に5億ズロチ、2002年に3億ズロチ、合計8億ズロチを限度として支援する」ことが規定されていた。しかし実際にはPKP S.A.による社債発行が遅れたため、2001年の支援(増資)はなく2002年10月になってようやく3億ズロチがPKP Regionalに対して増資された模様である。さらに、ポーランドでは1992年6月制定の「鉄道輸送割引法」によって、特定の要件を満たす旅客層に対して旅客輸送鉄道会社が割引乗車を認めることが義務づけられている。この割引に対する補填は本来、全額を国家が保証すべき性格のものであるが、国家財政収支の厳しい状況を受けて、2002年予算では補填率を補填必要額の52%に抑えること、さらに1社当たりの補填額上限を1億6,500万ズロチとすることとなった。PKP Regionalでは2002年の補填必要額を4億4,000万ズロチと推定しており、結果的に2億7,500万ズロチに達する損失が当初予算に対して発生する見込みである。

このように、PKP Regionalをめぐる外部経営環境は極めて脆弱であり、さらに営業利益を確実に上げていけるだけの確固たる内部経営資源を有していないとみられる。その結果、現時点でのキャッシュフローと財務流動性の状況は極めて悪く、同社が販売したPKP Intercity用切符の販売収入の同社への支払いや、PKP Cargoに対する電気機関車・運転士サービスにかかる経費支払いなどのPKPグループ各社への支払いが滞り、グループ全体の財務流動性に悪影響を及ぼすという弊害をもたらしている。以上のような状況が、本格調査において「PKP Regionalの経営改善・民営化に向けた対策を最優先事項として調査・提言してほしい」というポーランド側の要請の背景になっているものとみられる。

#### 4) PKP Cargo

PKPグループ唯一の貨物輸送専門会社。従業員数は約5万1,000人でPKPグループ最大である。「2000年9月法」の規定に従い、商法に基づく会社登記と輸送法に基づく国内・外の貨物輸送にかかわる営業認可を取得したうえで2001年10月1日に創立した。現在の資本金は約25億5,050万ズロチで、国庫省が100%株主であるが株主権利の行使権がPKP S.A.に委託されている。社長を含めて5名の取締役があり全員、社内の専任である。4取締役はそれぞれ経営・財務、マーケティング、オペレーション、人事・業務の各部門を担当している。基本的に旧PKPの貨物輸送部門組織をそのまま引き継いでおり、19の車両事業所、21の貨物輸送事業所、荷役事業所等が主要組織で、その他に設計事務所や外国決済事業所等がある。

他のPKP輸送各社と同様、基礎的な鉄道インフラは他のPKP各社(特にPKP PLK S.A.と

PKP電力)に依存している。現在、約78種類9万5,000台以上の車両を有し、車令平均は20年以上で5年未満のものは6%程度に過ぎない。電気又はディーゼルの機関車を3,000台以上有し、PKP Intercity、PKP Regional等に対して機関車と運転士のサービス提供(外販)も行っている。

2002年(度)の貨物輸送量計画は約1億5,000万tで、売上予想は50億ズロチ超である。貨物輸送量は2000年の1億8,000万t、2001年の1億6,000万tから長期低落傾向にある。輸送量の約半分(49%)がポーランド南部地域内、南北間及び輸出用の石炭(原料炭及び一般炭)・コークスであり、ポーランド石炭産業の競争力低下・生産減少などにより、これらバルクものの輸送量減少が続いている。鉄鋼、電力などの戦略的重要顧客と長期契約やプロモーション契約を結ぶことなどでバルクものの輸送量減少に歯止めをかけたいとしている。一方、積荷がバルクものからコンテナものに変化する流れのなかで貨物輸送の「高速化」「機械化」「新車両への更新」を進める計画で、2006年には非バルク輸送の売上シェアを現在の約11%から30~35%程度に高めたいとしている。

コストの内訳は、約3分の1が鉄道インフラ使用料、約3分の1が人件費、約3分の1が運転・営業費となっている。車両更新を中心課題とする「近代化プログラム」を策定しており同時に、修繕費や維持費等の経費節減に努力している。2005年までにリース(経費として計上される)分を含めて52億ズロチに上る新規投資を行うことを予定しており、構造改善にかかわるPKP Cargo独自の計画を策定している模様である。一方、民営化に向けた具体案づくりには着手していない。「道路(トラック)輸送との競争条件が平等でない」等の発言に代表されるように、道路輸送との競争や鉄道インフラ使用料等の外部環境要因に係る問題意識が強いようである。また、PKP各社との関係については線路使用料をはじめとする価格設定の問題とともに、これまでになかった各社間の決済業務が生じるなかでこの処理が円滑に進んでおらず、掛け金(売掛・買掛)が積みあがるというキャッシュフロー処理の問題が発生していると指摘している。

## 5) PKP Intercity

「2000年9月法」に基づいて旧PKPから分離独立した旅客輸送4社の内の1社で、ユーロシティ(ヨーロッパ都市間高速特急列車)やインターシティ(国内都市間高速特急列車)、夜行寝台等の都市間高速輸送に特化している。設立は2001年9月1日。資本金は当初の5万ズロチの現金に加えて、6億6,900万ズロチ分の現物資産の増資を2002年3月に登記した。資産の大部分は車両、クシェット(簡易寝台車)、寝台車で現在、130本/日以上の列車運行を行っている。基本的に旧PKPの「優等列車事業所」と「切符販売事業所」を統廃合して設立しており、これらの資産と従業員を継承している。

従業員数は会社発足時点で乗務員・切符販売員・駅構内員・事務員を中心に約1,070名。



この時点では車両技術員がほとんどおらず、この機能をPKP Regionalにアウトソーシングしていた。2002年9月1日付で組織変更を行い、ワルシャワ駅の車両点検・修理基地の土地と人員(技術員)を同社に吸収し、従業員は約1,800名に増加した。短期的な経営課題として旧PKPの負の遺産である「車両ストックの質の低さ」があり、今後2年で約1,000万ズロチを投資して技術(性能)面、内・外装面の2つの点から改善を図るとしている。現在、列車内装の充実や無料軽食サービスの導入、チャーター便の受注や乗車券・特急券の1本化等の顧客サービス向上とマーケティングに努めるとともに、企業ロゴ等のイメージづくり・企業PRに注力している。このように車両近代化と顧客サービス向上が今後の大きな課題となっている。

組織的には本社の下にワルシャワ、ポズナン、クラコフの3事業所とワルシャワ車両点検・修理基地の4つがあり、3事業所はそれぞれ構内サービスと乗客(乗務)サービスの2つの部門を有している。本社は取締役の下に各部署(部長)があるシンプルな2階層組織となっている。創業時に余剰人員を受け入れておらず従業員不安や社会不安等の問題は抱えていないとしている。今後、大規模な従業員リストラを行う予定はなく、乗務員分野で人手が足りない状況からサービス向上のために外国語に堪能な若いスタッフを中心として乗務員を増員する計画である。顧客サービス向上に向けた教育訓練・意識改革プログラムを導入する一方で、技能員の意識改革が進んでおらずこの面での改善を進めていきたいとしている。

2001年9月の設立後、4か月決算となった初年度(2001年度)は赤字だったが、2002年は9月までほぼ損益ゼロの水準で推移している。2002年(度)の売上高は約6億ズロチの水準になると推定されている。法律で規定されている割引乗車にかかわる政府補填金の支給額が当初計画の6,600万ズロチから2,200万ズロチに減額されており、経営陣はこの要因を考慮したうえで売上高・収益レベルともに「健闘している」と判断している。今後、実質年率1~3%程度の売上の伸びを想定しており、EU指令との整合性をとることを経営改善の主眼にしている。品質向上でEUの旅客輸送会社と競争するとともに、ベルリン-ワルシャワ特急等のようにライバル会社をパートナーとして商品・サービスを共同で開発・運用していくなどの対応を取っていく方針である。一方、構造的な問題として「コスト構造の硬直化」があるといわれている。コストの約75%がPKPグループ内のサービス購入(アウトソーシング)経費で、その他は人件費が8%、減価償却費が8%で、残りのわずか9%が新規投資に回せる可能性のあるフリーキャッシュとなっている。このうち、線路使用料(PKP PLK S.A.に向け)については2002年に難しい交渉の末に総コストの40~37%に低減することに成功したが、インフラ省令で線路使用料の体系が決まっており大幅な引き下げは困難な情勢にある。

また、PKP分割・商業化によって新たな会計処理・キャッシュフロー管理が必要となっている。国家への(付加価値税)納税や年金基金の支払い、修繕・保全関係の支払い、PKP

各社によるサービス提供にかかる経費支払い、等のキャッシュアウトが発生するとともに、キャッシュインについては独自の切符販売収入とともにPKP Regional経由の販売収入( 売掛金 = 債権 )を回収する必要がある。しかし、この売掛金回収が円滑に行かず同社のキャッシュフローに悪影響を及ぼしている。PKP Regionalからの収入は線路使用料支払いに匹敵する額で、結果的にPLK向けの買掛金返済も滞っている。付加価値税支払いなどでキャッシュがすぐに社外へ流出するのに対して、地域間旅客会社からのキャッシュ回収が遅れることが結果として同社の財務基盤を弱めている。

#### 6) PKP PLK S.A.

「2000年9月法」に基づいて旧PKPから2001年10月1日に分離独立した鉄道インフラ会社である。1997年輸送法に基づく鉄道路線管理に係る認可を受けている。旧PKPの所有していたほとんどの線路・架線等を継承して路線運営・維持を行い、鉄道オペレーター( 輸送会社 )にアクセス権を付与して使用料を得ている。本来は鉄道インフラを自社所有の固定資産としたうえで運営・維持を行う予定であったが、土地や固定資産の所有権帰属が必ずしも明確でなく所有権登記が完全に行われていないというポーランド全体の問題を背景として現在は、大部分の鉄道インフラ資産をPKP S.A.からのリースという形で( リース料を支払いながら )賃借したうえで、これを鉄道輸送会社に使用させるという形態をとっている。

発足当初の総人員数は約4万9,400名で2002年1月時点では約4万8,100名となっている。現在の路線長は約2万3,500kmでそのうち、約3,800kmが休止路線である。収益の出ている路線は約1万2,000km、ほぼ収支均衡又は少々の利益が出ている路線が約5,000km、不採算路線は約6,500km( 休止路線含む )となっている。用途別には旅客線が7,000km、貨物線が5,000kmで、2001年収入の56.7%は貨物部門からのものであった。

今後、同社はEU加盟準備及び加盟後の鉄道インフラ近代化ニーズへの対応の一環として、TEN路線、そのなかでも特にTransport Infrastructure Needs Assessment( TINA )改修が必要とされる路線の総称)路線の改修・改善を進めていく必要がある。これに必要な新規投資については中央政府財政、EU無償資金援助Poland Hungary Aid for the Reconstruction of the Economy( PHARE )、Instrument for Structural Policies for Pre-Accession ( ISPA )、国際金融機関からの借入、自己資金等によって資金調達を行っていく予定である。

#### 7) その他のグループ各社とPKPグループのリストラに向けた動き

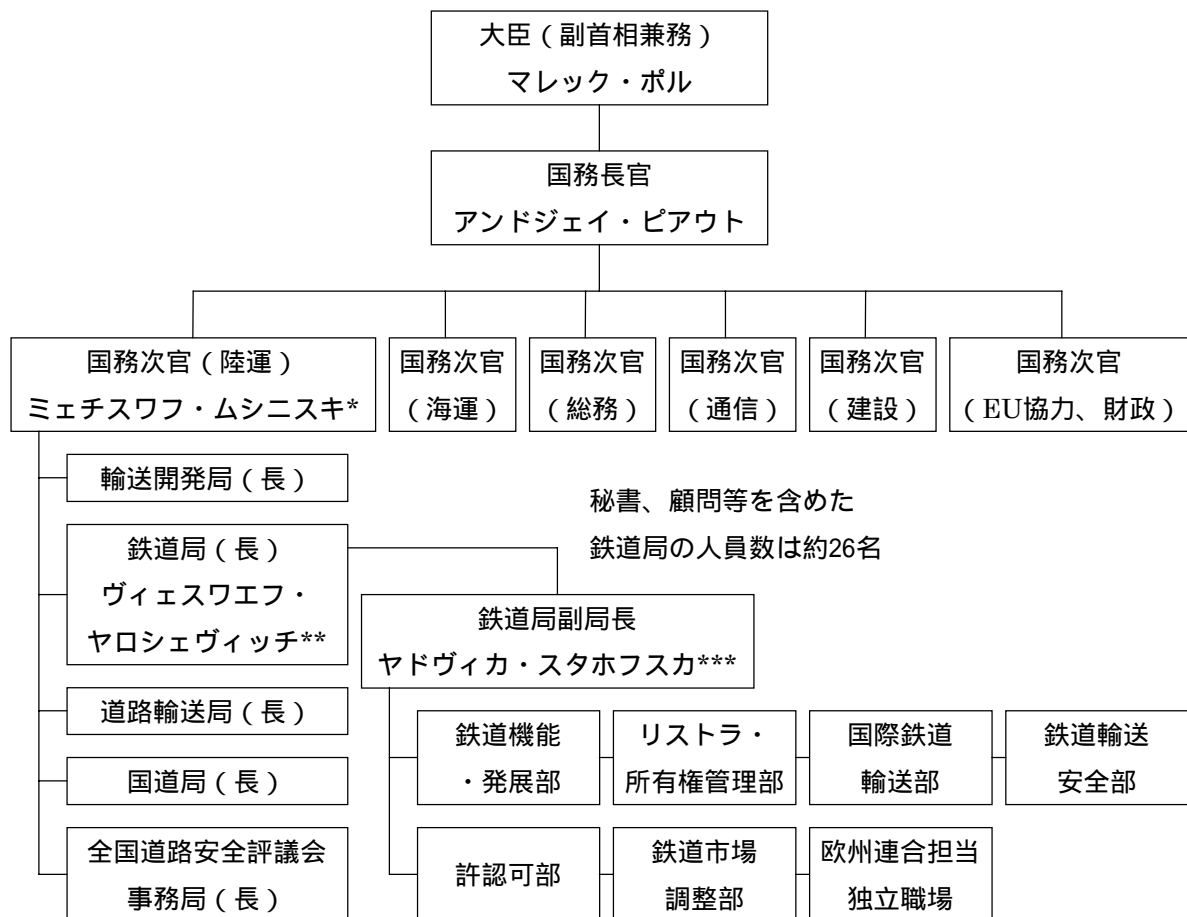
PKPグループのリストラと民営化に関連して、WKDとSKMについて簡単に述べる。この2社は大都市における近郊通勤路線での旅客輸送を担うことを目的に旧PKPから分離・設立した中規模の鉄道会社である。WKDは路線延長35km、28駅を有しており、1日平均の列車運行本数は約98本( 平日 )である。従業員数は2002年1月現在、213名である。SKMはポー

ランド北部のグダンスク、グロヴニー、ルミアの近郊3都市を結ぶ通勤用路線で列車運行を行う鉄道会社で、740名の従業員で1日約270本(平日)の列車運行を行っている。この2社の場合は、他の輸送各社の場合と異なり鉄道インフラを自社資産として所有しており、これを背景として民営化プロセスを実現するパイロット・ケースとして現在、コンサルタント会社が民営化戦略とその具体的手順の検討を実施中である。インフラ省やPKP S.A.は、その結果を踏まえて2003年3月までに売却先(投資家)を探したいと希望している。

また、PKP S.A.はインフラ省の指示に基づき、世界銀行派遣の戦略アドバイザーを中心として「PKP民営化に係るプログラム」を策定して2002年10月末に閣議提出した模様である。このように、PKP S.A.を中心にグループ全体として様々なリソースを利用しながら一層のリストラと民営化に向けた具体案づくりを実施している段階にある。

#### (4) PKPグループに係る政府組織

「2000年9月法」は「輸送に係る大臣がPKP S.A.を民営化する(第2条-5)と規定するとともに「輸送に係る大臣がPKP S.A.における国庫省(PKP S.A.の100%株主)の権利を代表する」(第5条)としている。これらを背景として、2001年に旧運輸・海事省(Ministry of Transport and Maritime Economy: MTME)から鉄道局を引き継いだインフラ省が、PKP S.A.の実質的オーナーとなっている。鉄道局は陸運担当国務次官の下に、輸送開発局、道路輸送局、国道局、全国道路安全評議会事務局等と同列に置かれており、人員数は約26名である。このように本来、ポーランド鉄道事業の青写真を描き、そのなかでのPKPグループのリストラと民営化に係る戦略策定を主導すべきインフラ省鉄道局ではあるが、少なくとも数量的には限られた人的資源を有しているということができ、その政策策定能力には限界があるものと推察される(図2-4)。



注： \*はS/W署名者

\*\*は事前調査団の主要カウンターパート（交渉相手）

\*\*\*はM/M署名者。以上が主要関係者

出所：インフラ省資料を元に調査団作成

図 2 - 4 インフラ省の組織図

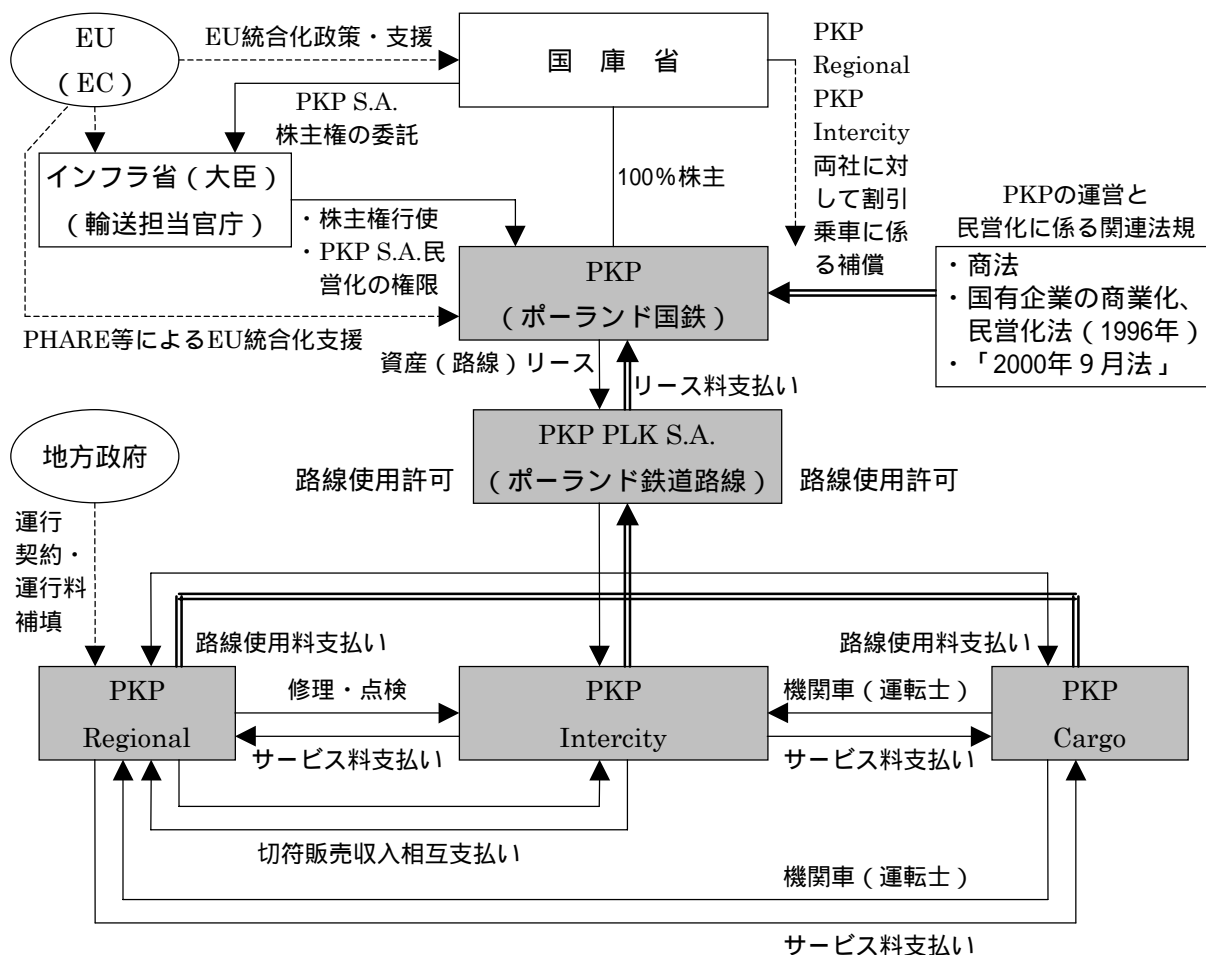
#### (5) 政府及びPKP各社間の相互関係

インフラ省は、鉄道政策を統括し、実際の運営部門でかつ株式会社化された鉄道部門のPKPグループを許認可権により管轄している。民営化にかかわる権限分担の詳細は現在まだ詳細を作成中とのことであるが、鉄道民営化にかかわる最終権限は現在インフラ省及び国会が掌握しており、PKPグループはこれら機関の決定に従い民営化の実務を実施している。なお、こうしたインフラ省とPKP各社間の関係のためインフラ省陸運担当次官が本件調査の実施細則(S/W)署名を行っている。

PKPグループ各社の間では旧PKPの分割・商業化に伴い、様々な取り引き(サービスの受委託)が新会社間で発生している。同時に、民営化途上の国有企業という要因もあり、中央政府や地方政府との間で様々な関係が生じている。さらに、EU加盟を目前にEU又はECとの関係

も重要となっている(図2 - 5 参照)。

現在、大部分の鉄道インフラ(線路及び架線)はPKP S.A.が所有し、PKP S.A.の100%子会社であるPKP PLK S.A.にリースしたうえで、PKP輸送各社に使用させている。PKP輸送各社はPKP PLK S.A.と路線使用契約を結ぶとともに、PKP輸送各社間でも各種サービスを提供しあう協力関係(相互依存関係)にある。このような新たなサービス相互供給・消費の構造ができたことで、コスト意識の向上や管理強化の面で一定の成果をあげているものの、各社間のサービス価格が一方にとっては収入要因となり他方にとってはコスト要因になることから「適切な価格設定」に関する見解の相違を生んでいる。また、1つの会社の資金繰りが苦しくなるとサービスを提供しあうグループ各社のキャッシュフローに連鎖的に悪影響が出るという構造的問題を有している。特に、現在、経営状況が大変、厳しいPKP Regionalの資金不足がグループ各社の財務管理上のネックとなっている模様である。



注：■ は重点的な調査対象である輸送3社及びPKP S.A.とPKP PLK S.A.。

出所：各種資料を元に調査団作成

図2 - 5 政府及び調査対象PKP各社の相互関係

## (6) 組織面に係る本格調査に向けた課題

以上のように、PKPグループは「2000年9月法」の枠組みに沿って、将来の民営化を視野に入れた構造改革を進めつつある。現時点における組織面に係る本格調査に向けた課題を整理すると以下ようになる。

PKPの分割・商業法人化は、最も現実的と思われる旧PKPの事業部(局)単位での資産・組織・人員の分割・商業法人化を行ったに過ぎず、グループ各社とグループ全体の経営効率最大化を満足するグループ組織形態となっていない。調査対象各社の経営効率改善・向上を進める具体策を検討・展開するうえで、グループ内の組織整理・分割・再統合の検討も考えられる。

財務的な連結親会社でありグループを統括すべきPKP S.A.の機能と権限が必ずしも明確化されておらず、またグループ統治力が備わっていない。PKP S.A.本社内でグループのリストラ・民営化に向けた戦略及び具体的対応策の検討・立案に携わっているメンバーは、事前調査団に対するPKP側窓口の機能を担ったヴァシアック民営化担当部長(付属資料3を参照)を含めたごく少数に限定されているとみられる。したがって必然的に世界銀行派遣のコンサルタント(PKP S.A.取締役会戦略アドバイザー)等、外部資源(人材)への依存が大きくなっている。PKPグループ全体の経営力(=企業価値)向上と将来的な民営化実現に向けたPKP S.A.の機能の再定義及び各社間との関係の再構築が必要であるとともに、PKP S.A.をはじめとするPKPグループの戦略・企画担当の主要な組織・人材に対するキャパシティ・ビルディングが重要であると考えられる。

輸送各社のコスト構造の決定的要因となっている線路使用料や電気料金など鉄道インフラ使用料の価格決定方法が供給者側の論理を中心とした硬直かつ一方的なものになっていると考えられる。線路使用料を規定することになるリース料設定方法をはじめとして鉄道インフラ使用料やグループ各社間のサービス価格の設定方法等について、PKPと政府との関係のあり方や国家による資金投入の可能性等について、財務面とともに監督権限等に係る組織面の両面から検討していく必要があると考えられる。

PKP各社の組織構造は基本的に旧PKPの事業部(局)の組織構造をそのまま踏襲したものとなっている模様である。市場経済下でEUの鉄道オペレーターとの競争をしていくためには新たなマーケティング機能を強化するなど、組織面でも柔軟かつマーケット・ニーズに対応できる構造をつくっていく必要がある。特に、組織と人材のキャパシティ・ビルディングは重要であり、この面で本格調査では具体的な提言を策定するとともに、同時並行的にマーケティング分野等における実践的な技術移転を進めていくことが望まれる。また、ポーランドの法規に沿ってPKP各社には取締役会の上部意思決定機関として従業員代表を含めた監理委員会が存在する。本格調査では、監理委員会の権限やその活動の現状等を精査したうえで、各社の民営化に向けた経営構造改善を実現するための、各社レベル及びグループ全体での意思決定構造に

についても提言を行う必要がある。

C/P機関であるインフラ省鉄道局の人材は質・量ともに厚いとはいえない。逆に本格調査団がインフラ省と緊密な関係を築くことによって、調査における提言のポーランド政府の政策への反映やインフラ省のキャパシティ・ビルディングの面で大きな成果をあげる可能性が高い。この意味でインフラ省鉄道局の中核と十分な情報・意見交換を行い、効果的な連携をとっていくことが極めて重要であると思われる。

## (7) PKPの事業、財務及び経営課題

### 1) PKP S.A.

#### 業務内容

PKP S.A.の業務目的は、旧PKPから継承した全資産を保有し、負の資産解消を図り、鉄道インフラを効率的に運用するとともに、グループ各社の持ち株会社として子会社の株式公開などにより完全民営化を遂行することにある。

具体的な業務内容は以下のとおりとなっている。

- ・子会社を通して行う鉄道路線の運営・維持
- ・子会社を通して行う国内外の鉄道輸送(旅客・貨物)サービス業務
- ・「2000年9月法」に基づき旧PKPリストラ
- ・PKPグループ各社の民営化
- ・運営資金の調達

最初の2項目は旧国鉄時代から受け継いだ鉄道サービスであり収益を伴うが、後者の2項目は旧国鉄の分割・民営化に伴う残務整理としての業務であり、収益を伴わない。

最初の2項目を実施する手段として、鉄道インフラの大部分をPLKへ一括リースして鉄道インフラの維持管理にあたらせ、一方で鉄道輸送サービス業務を運行会社にあたらせている。このためPKP S.A.の実際の業務は、旧国鉄のリストラの遂行とグループ各社の完全民営化業務に限定されている。

PKP S.A.が担っている第3の業務である旧国鉄リストラは、大枠で4項目から構成されている。

表 2 - 2

項 目	内 容	具体的内容と進捗
組織リストラ	分割、民営化	旧国鉄部局の分割・子会社化 ほぼ完了 株式公開 未完了
財務リストラ	財務内容の改善	累積債務の解消、社債発行、資産売却益の利用 依然改善をみず、将来的にも厳しい状況にある。
資産リストラ	コア・ビジネス関連 以外の資産整理	資産の売却（住宅・病院・学校など）及び鉄道特性を發揮 できない路線の廃線 一部進展あり。
従業員リストラ	余剰人員の整理	早期退職、職業再訓練 一部進展あるが今後の進展には障害が予想される。

第4の業務である子会社の完全民営化は、中核企業で全国規模の貨物・旅客輸送会社を担うPKP Regional、PKP Cargo、PKP Intercityについてはまだほとんど進捗をみていない。「PKP S.A.幹部の戦略顧問」という名称の民営化プロジェクトを実施し、市場分析や需要予測、民営化スケジュール及びアクションプランの作成、リストラ計画の作成などを実施している。最初の成果が「民営化戦略(案)」として2002年11月に完成し、インフラ省内部で審議されている。

一方で現在、PKP S.A.はSKMとWKDについては民営化準備を実施中である。ビジネス・コンサルタントを雇用し、両社の株式売却に関する提言をまとめるなどの展開が報告されている。

#### PKPリストラの進展

##### ・組織リストラ

旧PKPは、「2000年9月法」に基づき、2001年1月1日から従来の国家機関の1つから商法に基づくPKP S.A.に変更され、さらに2001年6～9月末にかけて、旧PKPから独立した子会社をもつ持ち株会社となっている。子会社数は、2001年10月1日には13社であったが、2002年10月現在連結決算の対象となる企業数は24社になっている。

完全民営化のためには、1996年8月30日施行の国有企業の商業民営化法により、PKP S.A.が関連子会社の株式を売却しなければならず、PKP S.A.もこの実現をめざしている。子会社の株式売却に関し、特定地域(大都市近郊)旅客輸送会社であるSKMとWKDについては現在株式公開の準備を開始しているが、その他の輸送会社(PKP Regional、PKP Cargo、PKP Intercity)については2002年11月に「民営化戦略(案)」が起草されたばかりで、正式計画はまだ定まっていない。各社の財務健全性を回復させることが最優先課題であって、現況の各社財務状況では投資家が集まらず株式公開は実現の見込みがないとの意見もある。

一方、PKP S.A.内部の組織はまだ固まっておらず、どのような組織・機能を置くか



を含めて2005年まで組織リストラが続く予定である。

PKP S.A.の経営幹部は、PKP組織リストラ断行の成果の1つを、これまでのPKP事業のコスト構造が各社内及び各社間において初めて明らかになったことだと指摘している。

#### ・財務リストラ

最近のPKP及び民営化後のPKPグループ全体の財務状況は以下に示す。

表 2 - 3 PKPの財務状況

項 目	1996	1997	1998	1999	2000	2001
1 . 営業収入 (百万ズロチ)	7,093.0	8,103.0	8,207.6	8,285.4	8,694.7	8,312.4
2 . 税引き後利益 (百万ズロチ)	-261.0	-84.9	-1,346.5	-2,522.3	-2,311.6	-3,352.9
3 . 収益性 (%)	-3.0	-0.9	-12.1	-21.5	-19.2	-26.4
4 . コスト・レベル (%)						
a ) 国庫補助金含む	103.0	100.3	113.7	127.3	123.6	135.1
b ) 国庫補助金含まず	116.8	114.4	127.2	135.6	130.7	146.8
5 . 減価償却 (百万ズロチ)	1,133.0	1,259.0	1,847.1	1,855.5	1,867.2	1,880.9
6 . 投資支出 (百万ズロチ)	1,716.2	2,070.1	2,273.6	1,931.0	1,451.8	1,021.1
7 . 売掛金 (百万ズロチ)	1,165.0	1,409.2	1,602.9	1,876.4	1,633.0	1,727.0
8 . 買掛金 (百万ズロチ)	2,144.6	2,967.8	4,166.8	6,312.4	7,193.4	8,510.6
9 . 財務流動性 (1st class) (%)	27.1	24.6	13.0	13.2	12.4	11.0

(注) 旧PKPは、2001年9月まで。以降は民営化後の株式会社PKP S.A.

出所: The Programme of Further Privatization and Restructuring of PKP Group, Draft, Information prepared by the Management Board of PKP S.A., October 2002, p.8.

財務状況の特徴は、損失額が毎年20億ズロチほどにもなり債務額が70億ズロチへと急拡大していることがあげられる。同時期に収益性と流動性比率は低下している。

また、PKPの累積債務額は、以下のとおりである。これらは株式会社化されたPKP S.A.が継承し返済義務を負っている。

1991～2000年までの10年間に累積債務残高は6倍に増加している。一方で長期債務残高については、4,600万ズロチ(1991年)から17億2,700万ズロチ(2000年)へと38倍も増加している。1991～1997年までのPKPの営業収支赤字は、それほど巨額なものではなく、1998年以降は政府補助金が削減されたこともあり、毎年巨額な赤字を計上することとなった。

表 2 - 4 PKP S.A.の累積債務の推移

各年末	累積債務額
1991	12億5,350万ズロチ
1997	29億6,800万ズロチ
1998	41億5,900万ズロチ
1999	63億1,200万ズロチ
2000	71億2,700万ズロチ
2001 ( 9 月末 )	76億2,100万ズロチ

注意：出所により数値が若干異なる。

出所：JETRO「鉄道インフラの現状について（ポーランド）」p.13.

累積債務の返済に関し、現在、返済対象は利子部分のみが対象となっており、元本の返済は行っていない。また、2002年11月現在、債務元本に関しては政府による債務減額措置を要請し、法律の改正を要請中である。

また、債務状況を更に悪化させる要因が明らかになっている。JETROワルシャワ事務所は、財務リストラ実施後、PKP経営陣が総額10億ズロチに達する負債を金融商品の売買により隠蔽しており、この解明のための調査は2002年10月現在時点で未完了となっていると報告している。したがってこの負債額もまだPKP S.A.の負債として正式には計上されておらず、今後この巨額負債額がPKP S.A.の正式負債と認定されることとなれば、同社の再建に大きなダメージを与えると予想される。

政府補助金の総額は、2001年は5億3,670万ズロチ、2002年は3億ズロチと低減傾向にある。この急激な削減は、政府・自治体が大きな財政赤字を抱えていることが原因である。ポーランド財務省は、旅客輸送分野への補助金を大幅に削減することを決定したため、一層PKP S.A.の財務状況を悪化させる原因となっている。

また、旅客輸送で利用されている「割引切符」や「無料切符」の補填は政府の義務とされているが、この補填率も割引額の100～52%へと突然に変更となっている。影響は旅客輸送会社のみにとどまらずに波及してPKPグループ全体の資金繰りに影響を及ぼしている。

これら巨額債務の存在がPKPリストラの最重要課題となっており、過大な国家社会資本整備のつけが、今日発現していることにかんがみ、国家としての対応が必要であり、関連法規の制約の修正など、あらゆる手段の採用が不可欠となっている。

対策としてPKP S.A.は、現在積極的に外部資金を導入し、かつ新規社債の発行額を、2001～2002年間に39億ズロチと決定されていたのを修正し、2001～2004年間で60億ズロチとするなどの要請を政府に対して行っている。しかしながら資金調達環境は厳しく、政府財源が逼迫して政府による引き受けは困難を極め、かつ当初予定の社債の発

行も遅れるなど資金調達の状況は困難の度を増している。

2001年10月以降、PKPグループの連結決算対象子会社は24社ある。PKPグループ間の財務にかかわる関連は、以下の図2 - 5に示すとおりである。グループ企業間の取引は、実質的には鉄道インフラの利用契約に限定されている。このため企業間取引価格の設定レベルが各社の財務状況に直接的に影響を与える構造となっている。

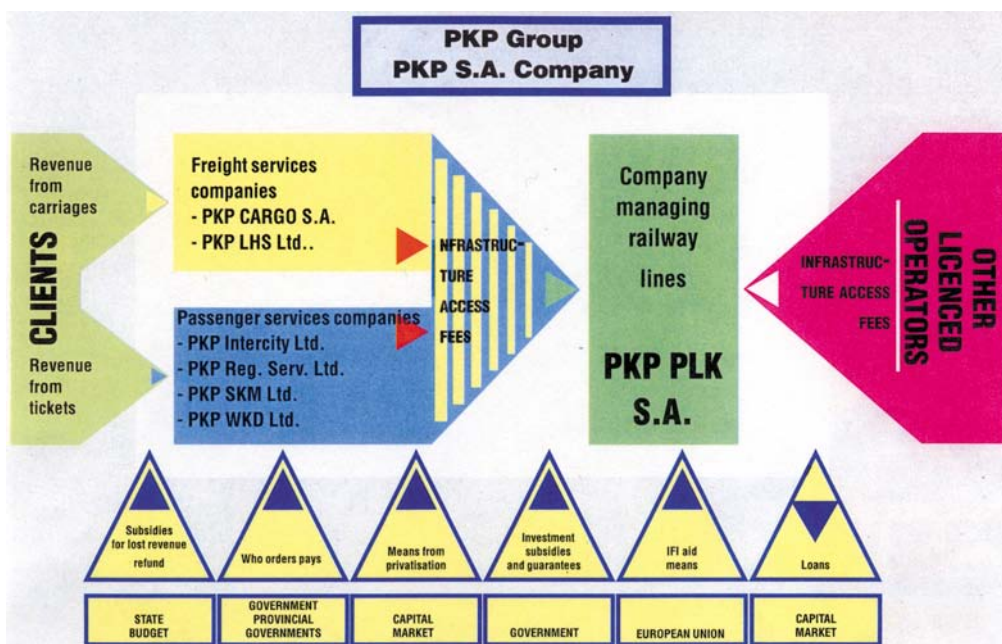


図2 - 5 PKP S.A.グループ内の財務的關係

2001年10月以降のPKP S.A.の収入構造は以下のとおりである。事業収益は、不動産売却収入と鉄道インフラのリース料に限定されている。

表2 - 5 PKP S.A.の収入構造

不動産売却	リース料収入	税金のための移転項目	その他
9 %	75 %	14 %	4 %

出所：PKP Annual Report, PKP Group 2001, p.11.

#### ・資産リストラ

資産リストラの課題は、

- ・旧国鉄が所有し、株式会社に引き継がれた資産の法的所有権問題を解決すること
- ・これらを鉄道運行サービスに必要な部分を関係各社に配分すること
- ・不要資産あるいは中核業務と関連の薄い資産に関してはこれを売却するなどで処分すること



旧PKPが保有していた資産には明確な登記が未完了で、法的には所有者不明の資産が多かった。土地ではおおむね全資産10万8,490haの30%のみが法的な所有権あるいは永久使用権を立証できるだけであって、その確定手続きが現在も進行中となっている。

- ・所有権あり： 0.1% ( 162ha )
- ・永久使用権あり： 29.4% ( 31,862ha )
- ・所有権不明： 70.5% ( 76,466ha )

出所：PKP Annual Report, PKP Group 2001, p.11.

2002年9月末までに実施された資産リストラは、以下の内容となっている。

- ・現物支給による移転： 45億9,300万ズロチ(以上2002年9月末まで)
- ・売却： 1億4,400万ズロチ
- ・地方自治体への移管： 3万ズロチ
- ・税金の現物納入： 4,900万ズロチ
- ・PKP S.A.保有： 66億0,100万ズロチ
- ・財務管理対象外： 8億5,000万ズロチ(以上2001年12月末まで)

出所：The Programme of Further Privatization and Restructuring of PKP Group, Draft, Information prepared by the Management Board of PKP S.A., October 2002, p.13-14

PKP S.A.は、2002～2006年までに鉄道駅に隣接する土地や建物の売却、さらには不必要と思われる資材の売却により10億ズロチを超える資産売却収入が得られるものと期待している。また別途約10万戸に上る社宅を保有しており、このうち既に1万4,588戸を売却し、収益額6億6,410万ズロチを手に入れているが、今後一層の売却を計画している。

このように資産登記を完了させ売却のための優良資産の選別を行うことは、PKP財務リストラにおける重要事項であり、財務リストラに貢献する最大の可能性を有する事項となっている。したがって、現在、審議中の「民営化戦略(案)」(2002年10月19日付)にも2006年までのこの課題への対応が含まれており、売却可能性とPKPのフロー収益を利用して長期負債の返済計画を作成することが想定されている。しかし駅などのリース対象資産の再開発・資産効率向上などの検討のためには個々のケースが相当の作業量を必要とし、長期間かかるものと予想されるため、資産売却計画の計画どおりの実行可能性には政府が特段の措置を執らない限り疑問であるといえる。

資産・従業員の各子会社への配分に関しても、不合理が指摘されている。現在、機関車とその運転士はPKP Cargoに所属しており、機関車賃借料(利用料)はPKP Intercity

やPKP Regionalにとっては大きなコストとなる一方、PKP Cargoにとっては売上の10%を占める大きなものである。料金を含めてこのような実態が適切なものかどうかは、検証する必要がある。

駅舎、駅周辺土地の一体活用・再開発を行い一大プロフィット・センターの開発を行うにはPKP S.A.が主体となって開発を行い財務改善に役立たせるか、又は駅舎・駅周辺の土地とを旅客輸送会社に分配し、これを低収益に悩む旅客輸送会社のプロフィット・センターとするべく一体開発させるのが良いか、議論が必要であろう。PKP S.A.は米国資本のティッシュマン・グループと契約してクラコフ駅周辺の再開発を実施するが、一方で旅客輸送会社にとって収益源となり得るように駅舎・周辺土地を分配して収益を上げさせ結果としてグループの総負担を軽減する施策は現在のPKP S.A.の財務リストラの視野からは欠落している。

#### ・従業員リストラ

雇用リストラは、余剰従業員数の削減、労働生産性の向上、教育水準・年齢・専門知識の各観点から合理的な雇用構造を創出することを目的としている。2002年1月現在の従業員数は15万2,600人(このうちPKP S.A.人員は4,937人)で、2001年同時期より1万6,968人削減されている。PKP全体としてはおおむね予定どおりに進捗しているといえる。

「2000年9月法」では、解雇された従業員に以下に示す3つの補償案を提示し、選択に任せている。

#### ・年金支給の早期化

男性労働者は勤続38年、女性労働者には勤続33年で年金を支給するもので、2001年には866人が応じ、総支給額は同年570万ズロチであった。総予算は9,780万ズロチ。

#### ・早期退職補償金の支給

最も多くの労働者が選択しているのがこの方法である。割増退職金ともいえるこの制度では1人当たり3万ズロチが補償される。2001年1月～2002年1月までの1年間で総額6億300万ズロチが支払われた。総予算は8億3,440万ズロチ。

#### ・転職のための職業訓練の提供

最も人気のない選択肢となっている。コースは多数提供されているが、受講者の受容能力(国語力、理解力)が問題で講義内容についていけないケースが非常に多い。また、十分な技能を身につけても失業率17%強の経済環境では求人募集も少なく、不人気の原因となっている。総予算は3,780万ズロチ。

#### 資金調達

民営化資金及び負債補填資金としてPKP S.A.は、2000年以降、5件の外部資金を調達

している。負債額の拡大する環境下で資金調達でも難しい局面にある。

表 2 - 6 PKP S.A.の外部資金調達状況

融資機関	額	用途	締結日	支払い期限
EBRD	1億ユーロ	雇用リストラ	2000年12月	2007年5月
世界銀行	1億1,000万ユーロ	雇用リストラ	2001年5月	2016年6月
銀行融資団	7億ズロチ	借入金返済	2001年5月	2003年7月
アラスキ銀行	3億ズロチ	借入金返済	2001年9月	2003年7月
EBRD	1億3,000万ズロチ	借入金返済	2002年3月	2007年8月

出所：“The Programme of Further Privatisation and Restructuring of PKP Group, Draft”, p.11, Information prepared by the Management Board of PKP S.A., October 19, 2002.

従業員リストラのための総費用は9億7,000万ズロチと予測されているが、旧PKPは、欧州復興開発銀行(EBRD)や世界銀行からそれぞれ1億ユーロと1億5,000万ドルの融資を受けている。

その他のリストラ資金調達先としては、以下を想定している。

- ・社債の発行(39億ズロチ、現在改訂中)、国庫省が保証
- ・民間銀行からの融資(金額未定)、国庫省が保証
- ・不動産リース料・不動産(土地・建物)の売却益

また、借入金の返済目的で総額11億3,000万ズロチのいわゆる「つなぎ融資」が行われている。

さらに、社債の発行による資金調達を図っているが、正式な法的手続きがないうえに引き受け銀行団の選択や交渉が長期間に及ぶなどが原因で、実現は計画より1年以上遅れて今日にいたっている。資金調達の有効な方法になり得ていない。このため「つなぎ融資」の返済猶予を要請するなどの対策をとっているが、極めて厳しい状況にある。制約となっている「2000年9月法」の規定を改正するなどの動きが出ている。

#### 経営課題

設備面では計画経済時代に採算性を度外視して拡張を続けた線路網と老朽化した設備の更新の必要性を抱え、また経営面では長期的に鉄道需要が低迷するなかで、非合理性・非効率の経営姿勢を続け、結果として現在余剰施設と余剰労働者、そして巨額債務の返済の圧力に直面している。ポーランド政府は財政支援の大きさに耐え切れず、旧PKPを民営化することにより独立採算性の実現と累積債務の償却を求めている。

そしてこの経営事情は、EU加盟の準備義務として行うEU技術水準への準拠と安全性を向上させるための新規投資の必要性、そしてオープン・アクセスの原則によりさらされ

る国際競争に生き抜く方途の追求とPKPは、まさに存続を賭けた経営難題に取り組みつつある。

PKPグループ全体の持ち株会社としてのPKPの果たす役割は、上記環境下でグループ各社が経営改善を果たすための「民営化ガイダンス」を策定し、実施を図ることであり、このことを梃子にして民営化実現までの運営資金を確保することである。

PKP S.A.の経営課題として以下の項目が事前調査団に紹介されている。

- ・ 累積債務返済のための戦略の策定
- ・ 今後の政府財政関与の枠組み提案
  - 累積債務の減免措置、返済猶予措置の現実的提案作成
  - 資産登記促進を図るための新規法規の提案作成
- ・ 民営化戦略の策定
- ・ 全国交通網における鉄道セクターの役割、長期展望の明確化
- ・ 交通社会資本整備・維持にかかわる政府・民間間の負担分配の設定
- ・ インフラ管理・運営会社とオペレータ3社との関係
  - リース料金の適正化
  - 機関車及び運転手の帰属問題(現行はPKP Cargoに所属)とそのリース料金の適正化
- ・ 大幅赤字に直面するPKP Regionalにプロフィット・センターを確立するための施策提案・実施(構内販売権、駅舎周辺の開発権の移管等を含む資産配分の適正化)
- ・ 各子会社の投資計画策定の支援・調整
- ・ 実施スケジュールの策定(項目、優先順位、実施時期を明確化)
- ・ 交通網整備における鉄道の果たす役割を長期的に位置づけ、政府のかかわり方を明確に設定する必要がある。インフラの整備に関しては、社会資本整備として政府の財政支援を前提に行うものと、あくまで経営効率を前提にして採算性のみを基準に建設・運営を図る方法があるが、今後の政府の関与の仕方を明確にすることが急ぎ要求されている。
- ・ 各種リストラの進捗推進・監督
  - 子会社各社におけるリストラ計画の更新支援・実施監督
- ・ 運営資金の調達
  - 巨額債務を抱え、収益性の低いグループ子会社がその収益性を改善するまでは、その資金の確保が不可欠である。
  - ・ 国内外援助機関からの資金調達
  - ・ 政府財源からの支援取り付け



- ・現行補助金政策の確実な実施の保証取り付け(決定事項の変更には猶予期間などを設定する必要性など)

## 2) PKP Regional

### 事業内容

国内における旅客輸送全体は4社により担われており、PKP Regionalは地域旅客と称される県内旅客輸送、隣接県との間の旅客輸送を分担している。これは国内旅客のうち長距離旅客輸送と2地域の通勤旅客輸送とを除いた全部に相当する。普通列車(各駅停車)と急行列車による事業となっている。「2000年9月法」により運行計画は、PKP Regionalと各県との契約により決定され、PKP Regionalは県より運行契約金の支払いを受けている。

2001年の旅客輸送の各社別構成実績は、以下のとおりとなっている。PKP Regionalが人ベースで84%以上を占め圧倒的多数を占めている(表2-7)。

表2-7 旅客輸送の会社別構成

Regional	SKM	WKD	PKP Intercity	合計
83.75%	11.32%	2.15%	2.78%	100%

(注) SKM: PKP 3都市快速鉄道、WKD: PKPワルシャワ近郊鉄道

出所: PKP Annual Report, PKP Group 2001, p.16.

このPKP Regionalは、営業kmは総延長1万5,000km、総輸送人量は分割後2001年10月~2002年9月までの1年間で150億人/kmに達している。表2-8は営業路線長、輸送量、従業員数とを16県ごとに置かれた事業所別に記載している。

表 2 - 8 PKP Regionalの営業実績

事業所名 (県に相当)	営業路線長 (km) 2002年10月10日	輸送量 (百万人・km)		従業員数 2001年
		2001年 (10~12月)	2002年 (1~9月)	
1 Podlaski	522.1	112.6	241.2	812
2 Kujawsko-Pomorski	995.4	221.3	567.0	1,103
3 Pomorski	985.5	389.5	943.2	1,661
4 Swieiozkzyski	484.7	81.7	219.1	634
5 Malopolski	822.0	303.8	694.7	1,783
6 Lubelski	733.2	209.3	445.1	1,153
7 Lodzki	98.8	236.1	618.5	1,314
8 Warminsko-Mazurski	1,044.5	192.8	547.1	920
9 Opolski	588.1	11.9	281.9	766
10 Wielkopolski	1,699.0	456.3	979.4	1,710
11 Podkarpacki	522.1	167.9	417.4	1,012
12 Zachodnio-Pomorski	996.1	338.7	863.8	1,345
13 Mazowiecki	123.3	563.7	1,445.4	2,578
14 Dolnoslaski	1,276.8	406.1	967.0	1,846
15 Lubiski	742.2	149.3	267.4	576
16 Slaski	1,228.7	447.0	1,132.8	2,877
合計	15,081.3	4,395.8	10,631.9	22,681

出所：PKP Regional 提供資料を合成して作成

列車運行本数は、表 2 - 9 に示すように県内輸送が県間輸送列車をはるかに上回り、日平均本数で 8 ~ 10倍程度の運行頻度を示している。県庁所在地などの都市近郊に旅客需要が偏在し、県間移動が少ないことを反映している。

表 2 - 9 旅客列車の運行頻度

項 目	2001年第 4 四半期 (列車/日)	2002年第 4 四半期 (列車/日)
県内旅客輸送	3,742	3,577
県間旅客輸送	448	348

出所：PKP Regional 提供資料

表 2 - 10 PKP Regionalの所有車両

車 種	台 数	車 種	台 数
電 車	1,084	旅客用貨物車	52
レールバス	12	バー・カー	84
客 車	4,185	荷物車	73
(そのうち座席車)	3,929	その他車両	46
二階建て客車	925		

出所：PKP Annual Report, PKP Group 2001, p.17.

財務状況

表2 - 11に2001年末の貸借対照表を示す。記載法が通常と異なるため大項目のみ記載している。資本金が5万ズロチ、固定資産が7億7,200万ズロチでほとんどが現物資本であり、流動資産としては3億6,000万ズロチを經常している。赤字幅は3億8,500万ズロチに上っている。

表2 - 11 PKP Regionalの貸借対照表

(単位：百万ズロチ)

資産の部	2001年12月31日現在	負債・資本の部	2001年12月31日現在
A. 固定資産	772.1	A. 自己資本	-385.5
B. 流動資産	359.6	B. 準備金	0.0
その他	0.5	C. 長期借入金	0.0
		D. 短期借入金	1,300.1
		その他	217.6
合計	1,132.2	合計	1,132.2

出所：PKP Regional 提供資料

また、2002年の財務状況を示す資料と国家による支援内容を表2 - 12、13に示す。

国家による支援の減額が顕著である。

表2 - 12 PKP Regionalの財務状況

(単位：百万ズロチ)

収入	収入実績 (2002年第3 四半期まで)	収入見通し (2002年)	経費 (2002年第3 四半期まで)	
料金収入	1,372.47	1,462.71	PLKへのインフラ使用料	
PKPグループからの収入	-	150.74	PKP Cargoへのレンタル料支払い	388.43
割引乗車券への補填金	148.55	240.00	電力料金	337.13
地方自治体からの補助金	155.41	170.00	PKP他社への支払い	354.47
損失	714.77	1,268.56	賃金及び手当	490.32
収入合計	1,676.43	2,023.44	その他経費	268.74
経費合計	2,391.20	3,279.00	合計	2,391.16

出所：PKP Regional 提供資料より合成して作成（項目の一部に誤訳があると推測されるが訳文のまま記載した）

表2 - 13 国家による支援内容

(単位：億ズロチ)

年	計 画		実 績		差 分	
	国家予算補助	増資	国家予算補助	増資	国家予算補助	増資
2001	3	5	2.30	0	0.7	5
2002	5	3	2.33	-	-	-
2003	8	0	-	-	-	-

出所：PKP Regional インタビュー内容を整理したもの

## 経営課題

### ・削減される政府支援

旧PKPが分割されるまで貨物輸送部門の収益が旅客輸送部門の赤字を補填していたが、2001年10月の分社化のためこの部門間補填のシステムを維持できなくなっている。加えて、PKP Regionalの正式独立に先立つ2001年6月には旅客輸送部門の収益源であったワルシャワ近郊旅客輸送やグダンスク・グローニ周辺3都市を結ぶ部門がそれぞれWKD Ltd.及びSKM Ltd.として旧PKPから分離・独立し、また国内大都市間及び国際旅客輸送を担う優等列車輸送がIntercity Ltd.として旅客輸送部門の本体であるPKP Regionalから独立している。旅客輸送にかかわる主要収益部門を手放し、現在、PKP Regionalは不採算路線と収支均衡路線のみを運営する会社となっている。経営幹部が、「我々はPKP旅客部門のプロフィット・センターをすべて奪われ、クズの運営だけを担わされている」と嘆く状況にある。

こうした状況下で社会福祉政策の一環として1992年6月公布された「鉄道輸送割引に関する法律」により割引乗車券による割引額を政府が全額補填する制度が、2002年6月施行の大蔵大臣指令により、割引にかかわる損失の52%か、あるいは1億4,000万ズロチのいずれか少ない方を上限として政府補填するように改められた。割引乗車券制度は保持することが義務として確認されたため、PKP Regionalの収益性を一層圧迫する原因となっている。

さらに、政府財政の逼迫により「2000年9月法」に関連して策定された政府資金支援計画も8億ズロチが計上されていたが、PKP Regionalによる受け取り額実績は2001年には2億3,000万ズロチで計画の29%を充当するのみであった。2002年に関しては、10月時点では2002年に予定されていた5億ズロチの国庫支援が2億6,500万ズロチのみに減額されると政府決定され、増資による支援はゼロになるものと予測されている。こうした年度途中での急な政府支援の減額はPKP Regionalとしての資金調達計画を混乱に陥らせている。

さらに、全国16県での県内鉄道旅客の輸送計画は、PKP Regionalがそれぞれのポイボドと交渉し決め、運営資金(契約金額)は国庫交付金を受けた各県が職権としてPKP Regionalに支払う。しかしながら、同時に契約される県間旅客輸送の運営資金(契約金額)支払いに関する権限は政府にあると規定されているが実際には政府はこのための予算措置をしていない(PKP Regional経営幹部説明)。ただし、この事態が政府権限の規定上の不備に基づくものか、あるいは政府財政のため予算手当ができないのかの判断はこの経営幹部は言及を避けている。PKP Regionalにとっては支払いのない運行契約を履行することが法規により義務づけられているともいえ、経営赤字の一因となってい

る。

・割高なグループ内取引価格

2002年度(第3四半期まで)のPKP Regionalの支払い構造は、その約68%がPKPグループ他社への支払いとなっている。内訳はPLK(インフラ使用料)、PKP Cargo(機関車・運転手レンタル料)、電力、他のPKP子会社、賃金、その他が、それぞれ23%、16%、14%、15%、21%、11%を占める。

これら支払いの原単位であるグループ間取引価格を市場価格と比較した場合の比率は、おおむね表2-14のとおりになっている。ただし、ここでの市場価格とはPKP Regional幹部が他社より提供された通常価格を基準にしている。

表2-14 PKPグループ内取引価格の相对比较

線路	電力	通信	機関車・運転手リース料	人材教育	情報処理	切符印刷
-	-	143	213	250	200	200

(注) 現況の市場価格を100とした場合のPKPグループ内取引価格の指数を示す。通信の例では、一般市場でなら100で購入可能なサービスをPKPグループ会社では143で提供していることを示す。

出所：PKP Regionalインタビュー内容を整理したもの

PKP Cargoへの機関車・運転手リース料の支払いの例では、全体の16%を占めるこの金額は、市場価格との比較では100：47と割高になっている。対策にかかわるPKP Regionalの企業努力は行われているが、現時点までには多くは結実していない。例えば他社よりPKP Cargoと同等の機関車・運転手のレンタル提示を17ズロチ/時で受け、PKP Cargoの価格36ズロチ/時から大幅なコスト削減を図れる計画であったが、この契約合意の当日には情報を労働組合が知ることとなり、翌日早朝からPKP Cargoの運転手組合が線路上に横たわって走行妨害のストに突入し、政治家が労働者側の立場に立って論陣を張るなどして大混乱となったため、正式契約合意にいたらなかった事例が報告されている。線路・電力に関するグループ間価格の設定には正確な比較ができないが、PKP Regional幹部は現行価格の30%引きは十分に可能なはずと説明している。

経営改善を進めずに放漫経営の経費をすべてサービス料金に転嫁するグループ間取引価格の設定は、鉄道オペレータの犠牲の下に鉄道インフラ各社の存続を図る構図となっている。この調整がPKP Regional経営の課題の主要項目となっている。

PKPグループの統括持ち株会社であるPKP S.A.、及びインフラ省がこの運営政策を取り続ける限り、PKP Regionalに対して赤字削減を中心とした経営改善を求めるのは政策的な矛盾といえる。さらに、EU加盟により2007年までにはポーランドの鉄道輸送は完全に自由化される。EU加盟国内では鉄道などのオープン・アクセスが原則であ

り、他国籍の列車に対する線路・電力・通信などの価格交渉ではEU価格水準への引き下げ圧力がかかることは自明であり、現況のグループ間価格改訂とその価格水準での各社経営体制の確立が不可欠な状況にあるといえる。

#### ・ 県事業所の統廃合

目的は、余剰人員の整理と列車運行の効率化にある。計画の概略は既にできあがっており、実施準備段階にある。課題は、この統廃合計画の妥当性の検証とこの計画の必要性を政府及び国民に知らしめ、実施のための合意形成をどう実現するかにある。統廃合の順番は、おおむね以下のとおり予定している。

- ・ Mazowieckie県(ワルシャワの県)+ Podlaskie県 + Lodzkie県 + Lubelskie県
- ・ Swietokrzyskie県 + Matopolskie県(クラコフの県)+ Podkarpackie県
- ・ Slaskie県
- ・ Opolskie県 + Dolnoslaskie県
- ・ Lubuskie県 + Wielkopolskie県
- ・ Pomorskie県 + Kujawsko-Pomorskie県 + Warminsko-Mazurskie県

このうち、一番重要で優先順位の高いのがワルシャワ中心の各県であり、この地域の事業所統廃合調査をまず徹底して実施し、他の地域に関してはこれを手本とし、適用する方策を検討している。JICAの開発調査でもこの方針に沿って調査が実施されるよう面談時に希望が述べられている。

なお、Zachodnio-pomorskie県(ドイツ国境で海岸沿いに位置する県)の地域旅客輸送については統廃合計画からは除外されている。理由は、オランダの鉄道会社NSとPKP Regionalとで新規合併会社設立し、県内旅客輸送に関する一切を委託する予定が進行中であることによる。EBRDの資金提供を受けて官民パートナーシップ(Public-Private-Partnership: PPP)方式で県内鉄道運営する計画であり、2002年12月に契約締結し、2003年7月には新会社設立の予定となっている。EBRD及びPKPともに本件を鉄道部門への民間資本導入のパイロット・プロジェクトととらえて支援しており経緯に注目している。EBRDの資金提供額は、2,000万ユーロ。資金の使用用途は、車両の近代化。PPPコンサルタントが介在している。

県事業所統廃合の実施にかかわる障害は、労働組合である。事業所の統廃合を行えば約4,500人の余剰人員を削減することになるが、失業率が高く再就職もままならない(特に)地方の労働環境下では、彼らが政治活動に訴えて、社会不安を増長させることが予想される。政府は、本件によりブガニスク造船所の民営化時にみられた混乱と同様な事態を避けたいと考えている。この事例では余剰人員とされた6,000人の労働者が反対運

動を起こし、一方で政治家はこれら労働者を支持することで人気取りを図った。政治家は、「合理化はやれ」というが、「労働者の適正規模への削減はダメだ」と矛盾した言動を繰り返し、混乱とエスカレートの一助を担ったと経営幹部との面談時に事情が紹介された。

本計画が十分に合理的で実施にかかわる優先順位が高い政策であることが実証された場合、実施手順の策定においてこれら労働組合対策が最重要課題となる。

#### ・地方赤字路線対策

各県における地方旅客輸送路線は300～3,600kmと長短あるが、PKP Regional幹部はそのうち70～80%が赤字路線としている(注意：路線使用料支払い後のPKP Regional会計ベースでの推計と考えられる)。政府補助金の削減や県間旅客輸送の運営費支払いが中央政府からなされないなどの要因が加わり、この赤字路線の維持問題が大きな経営課題となっている。

PKP Regionalは、既に赤字路線をリストアップしているが、対策として廃線にするか経営を地方自治体等に移管するか、さらにはその実施時期(優先順位)・手順についての検討が未着手となっている。赤字路線の廃止に関する県市町村等との交渉責任と権限は本社から県別事業所に委譲され、個別対応の方針が取られている。この背景には、路線運営の採算性以外にも各地域の事情である代替交通機関の利用可能性、地域住民の要望、補助金を出している地域自治体の財政事情などを勘案しなければならず、かつ顕在化する余剰人員対策、特に労働組合対策が地域により異なる事情がある。

しかしながら、全国規模で赤字路線と赤字幅の明確化、外部環境の詳細(代替路線の有無、地方自治体による資金援助の可能性)、対応策の決定(廃線、経営移管、存続)と実施スケジュール・手順を策定し、本社PKP Regionalの経営改善に与える影響を把握するなどのバックデータを整理し、実施上の地元対策の詳細手順などを準備することが急務となっている。また、本件の本格調査でこれら調査への貢献が強く要望されている。

路線別営業指数など赤字路線を抽出するための元データは、県別に策定されているビジネス・プランや駅別乗車客数により算出可能であると幹部から説明があった。これら資料のサンプル提供を求めたが、今回の事前調査は受領できていない。

なお、地方自治体への経営移管に関しては、過去多くの試みがなされてきた。移管交渉先となったのは市町村である。県が独自の収益源をもたず県財政を地方交付金に依存しているのとは対照的に、市町村は事業税など独自財源を有し、これを鉄道運営支援に配分することが可能であった。このため、地域住民の足を確保する目的で運営支援金の補助さらには経営移管を受けて経営主体となることも可能であった。現実の一部市町村

とPKP Regional間で経営移管の契約寸前まで行ったが、運輸海事省(インフラ省の前身)がこれを認めず、実現しなかったとされる。現在ではPKPの民営化が決定され、これら制約から解放されて自由な選択が可能な環境にある。

また県間旅客輸送に関しては、政府により契約に基づく運営資金の支払いがない状況が続けばPKP Regionalによる運行拒否すら検討されている状況にある。唯一の対策が県単位の運行計画からより広範囲の地域を対象にした運行計画策定を実現することであり、PKP Regionalが県単位事業所の統廃合を主張する根拠ともなっている。

#### ・余剰人員の整理と労働組合対策

PKP Regionalが多数の余剰人員を抱えていることは明白であり、労働生産性に基づいた人員整理は現在までは予定どおり進捗している。だが、従来は比較的容易に実施できたが今後の問題はまさにハードコアともいえる問題に直面することになり、困難な展開が予想される。

現況の人員リストラに関する社会保障計画により、1)即時年金支給開始を条件とした早期退職、2)割増退職一時金を条件とした早期退職、そして3)前記2)の対象者と早期退職者候補を対象とした職業再訓練が実施されている。旧PKP全体を対象として開始されたこの計画も、2001年の分割独立後には、PKPグループ各社が継続して実施にあたっている。

問題は、まず上記1及び2に充当される資金の調達である。実際の調達業務はPKP S.A.がグループ各社を取りまとめて実施しているが、EBRD及び世界銀行の融資を受けると同時に、自己資金の調達が政府支援資金の調達が不十分で必ずしも必要とされる規模では推移していない。将来の運用に関しては、現在明確な展望を誰ももち得ない状況にある。

職業再訓練では、PKP Regional社員の教育受容能力の低さが露見し、再教育そのものの有効性が疑問視されている。具体的には対象者である中高年者に文盲者が多く、また単語レベルで読み書きができて文章となるとその意味を把握することができない、まして「テキストを読んで考える、覚える」ことなど全くできないなどの教育受容能力の低い実態が明らかになった。保守要員にこの傾向が顕著で、これが原因で再訓練への参加者が少なく、途中脱落者も非常に多い現実となっている。

さらに、全国の失業率が17%余にも達し、地方での失業率は実質40%を超える地域もある(JETROワルシャワ事務所情報)雇用環境下では、退職勧告に応じずただ今までどおり就業を続けたいとする従業員が多いとされる。労働組合の組織率がほぼ完全に近く余剰人員の整理が進めづらくなか、人員整理の対象となる中高年はほとんどが組合幹部であり、組合幹部に対しては早期退職措置に組合の了承が必要で、現実には組合の了承が



取り付けにくいという事情も人員整理の進捗を妨げる一因となっている。160名で構成する組合でそのうち120名がこうした組合幹部に分類されるなどの事例があり、余剰人員整理の進捗の障害となっている。

#### ・収益力向上にかかわる問題

PKP S.A.とPKP Regionalの駅舎利用、及び駅舎周辺開発をめぐる立場は相容れないものとなっている。PKP S.A.は、累積債務の返済を最重要な経営課題としており、保有資産の大部分を占める土地、及び駅舎等の建物の売却によりこの任務遂行を予定している。しかしながら既存施設を改修し、旅客サービスを改善し一層の集客を図るとか、改修により不動産価値を高めたあとに売却・リース等を行い、事業収益による負債返却を行うといった経営手法をとっていない。このため利用者の利便性改善のための駅周辺開発や駅舎改修などに積極的でないとされる。

このためPKP Regionalにとっては駅構内販売権、バス・トラムなどの都市内公共交通機関との接続改善、駐車場の併設、更には駅集客力をベースにした商業施設の併設などの関連施設開発を鉄道利用者の立場から計画することができず、旅客輸送業務の赤字を関連業務で解消する方途開拓も不可能となっている。資産のPKPグループ各会社間への分配方法で不都合が生じている顕著なケースとなっている。

逆に、PKP S.A.が近視眼的な発想から既存施設内での収益性を上げる目的でワルシャワ東駅構内のコンコース両側での売店出店権利を販売したために、乗降客の通行が阻害され20～30mのコンコース移動に2分以上を要する事態を招くなどの本末転倒の施策が実施されたケースも報告された。なおこの措置はのちに一部修正された。

またPKP Regionalは、PKP S.A.からリースされている遊休土地を駐車場に転用し、通勤定期券利用客の増加を図ったが、駐車場料金を徴収するのならば土地利用料をPKP S.A.に新規に納めるべきとの条件が突きつけられ、PKP Regionalは遊休土地の駐車場化を諦め収益改善の一策を諦めざるを得なかったなどの事例も報告されている。

PKP Regionalは、これらの事例をPKP S.A.によるPKP Regionalの収益源の取り上げと認識し、行き過ぎた民営化政策の弊害であり、資産分配の歪みが原因となっていると受け止めている。さらに、県間旅客輸送にかかわる「契約輸送」の中止、地方赤字路線の廃止、あるいは地方自治体への経営移管などを検討している。加えて、コア・ビジネス以外は中止することを実施中で、速達便輸送、PKP社内便の輸送などは既に中止準備に入っている。

#### ・マーケティング課題

収益力向上のためPKP Regionalは、多数の施策実施を検討している。その方向性については問題ないと判断されるが、それらが収支改善のインパクトをもつほどの施策で

あるかについては検証の余地がある。また実施のための資金調達についても現況では具体案をもちえていない。PKP Regionalが計画中の経営改善策は、以下のようなものである。

- ・切符売り場のネットワーク拡大：常時接続は料金が高いため、バッチ処理対応に変更し、60%コスト減を図る。
- ・代理店方式の導入：自社販売よりコストが36%安いと、現在のシェアを20%から将来50%まで引き上げる目標をもっている。
- ・切符の自動販売機の導入：人件費削減が目的であり、乗車後に購入できるシステム導入を検討している。
- ・治安システムを拡充：これは敷地内・列車内で頻発するスリ・窃盗などの治安に関するものであり、公安・警察の役割を強化する必要性にせまられている。一般警察の強化を要請し、一方で鉄道警察を増強する必要がある。
- ・駅・ホームの改修：ホームをより利便しやすいものにしたい意向だが、直接的にはPKP S.A.の管轄事項であり、はたらきかけを計画している。
- ・サービス向上のための投資：現行の使用車両は老朽化が著しくまた清掃なども十分でない。基本的には客車の更新が必要であるが、予算はなく目処は立っていない。

さらには、観光開発、スポーツ大会などの国際イベントとの協力などの案も検討されているが、これらをPKP Regional全体としてプロモーションする動きまでにはいたっていない。マーケティング部門の人材増強、他機関との協力などこの分野の改善の余地は大きい。

なお、今回の現地調査中には、全く議論の対象にならなかったが、運賃・料金の改定に関しても本調査では経営改善に与える影響度を数値で分析しておく必要が高いものと判断する。改定の権限、法規上の制約などにかかわる新規提言もあわせて行われるべきと判断する。

### 3) PKP Cargo

#### 業務内容

PKP Cargoは全国規模で貨物輸送を担当する唯一の貨物輸送会社で、2001年末現在以下に示す車両で運営を行っている。PKP Intercity、PKP Regional、PLKに対して、機関車と運転士のリース提供も行っている。

表 2 - 15 PKP Cargoの所有する車両

車両種類	台数	車両種類	台数
機関車	3,842	無蓋平台 (K、R3-iL、S-4)	13,056
電気	1,763	- 専用無蓋平台 (L、S-4)	4,569
ディーゼル	2,054	タンク車 (Z-7)	39
蒸気	25	冷蔵車 (I-8)	229
貨車	90,185	- スライド式蓋付冷蔵車 (T-0)	414
有蓋 (G1-iH2)	11,164	特別車 (U-0)	3,174
専用有蓋 (H-2)	357	旅客車	35
オープン	62,109	その他	35
専用 (F-6)	8,721		

出所：「PKP Cargo (株)の概要」(ポーランド語) p.24.

2001年の世界的景気後退の影響を受け、ポーランドでも貨物需要は低下した。この環境下でPKP Cargoの輸送実績は2001年第4四半期のみで2001年の総輸送量の26%相当の4,220万tに達している。内訳では2000年の同時期と比較して通過貨物輸送量が11.1%、インターモーダル貨物が5.5%増で際立っているのに比べ、木材と製品が若干量(-0.9%)落としていた。2002年1～8月の輸送目標と実績は、それぞれ9,790万tと9,970万tで、実績は目標値の101.8%とほぼ目標どおりを達成している。

輸送品目構成は表2-16のとおりである。石炭輸送が全体の49.3%と大半を占め、PKP Cargoの生命線となっている。

表 2 - 16 輸送品目別構成

輸送品目	比率 (%)	輸送品目	比率 (%)
石炭	49.3	その他化学製品	5.5
コークス	4.6	農産品	1.5
鉄鉱石	3.4	木材及び製品	2.1
石、石灰、砂	8.1	その他貨物	3.1
石油及び製品	7.0	トランジット	2.9
金属及び製品	7.2	複合貨物	1.2
煉瓦・セメント	1.6	フェリー用貨物	0.2
化学肥料	2.2	合計	100

出所：「PKP Cargo (株)の概要」(ポーランド語) p.7.

輸送先別構成は、国内が57.5%で大半を占める。輸出及び輸入目的がそれぞれ26.8%と12.3%で、通過貨物が3.4%の構成となっている。石炭、金属、家具などの国内・国際輸送が大半を占め、ドイツ、イタリア、オーストリア行き貨物なども扱っている。また、「ロシア特急」とも「ヨーロッパ特急」とも称されるドイツ～ロシア間輸送なども担っている。

表 2 - 17 貨物輸送先別構成

国内輸送	輸 出	輸 入	トランジット
5,370万t	2,670万t	1,220万t	5,400万t
57.5%	26.8%	12.3%	3.4%

出所：「PKP Annual Report, PKP Group 2001」p.22.

今後の輸送需要に関し、PKP Cargoは年1～2%の伸びを、そして成長率は減速傾向であると予想している。EU加盟によるオープン・アクセスの完全実施は2007年に予定されているが、欧州産の廉価な石炭が流入し、さらに環境問題から石炭の消費が頭打ちになると予想されるなど、PKP Cargoのその後には一層激しい競争環境にさらされるものと考えられている。

表 2 - 18 貨物輸送の需要予測

2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
1億5,040万t	1億5,400万t	1億5,700万t	1億6,000万t	1億6,200万t

出所：「PKP Cargo (株)の概要」(ポーランド語) p.13.

#### 財務状況

2001年末の貸借対照表を示す。記載法が通常と異なるため大項目のみ記載している。資本金が5万ズロチ、固定資産が24億5,000万ズロチでほとんどが現物資産であり、流動資産としては10億5,800万ズロチを経営している。利益は2,300万ズロチに上っている。

表 2 - 19 PKP Cargoの貸借対照表

(単位：百万ズロチ)

資産の部	2001年12月31日現在	負債・資本の部	2001年12月31日現在
A. 固定資産	2,449.6	A. 自己資本	24.0
B. 流動資産	1,058.3	B. 準備金	0.0
その他	5.4	C. 長期借入金	0.0
		D. 短期借入金	3,448.8
		その他	40.5
合 計	3,513.3	合 計	3,513.3

出所：PKP Cargo 提供資料

コストの内訳は、約3分の1が鉄道インフラ使用料、約3分の1が人件費、約3分の1が運転・営業費である。コスト合理化が重要だと認識しており、2003年度からコスト会計を導入して、運転費と営業費を分離する。

表 2 - 20 PKP Cargoの支出構成

コスト項目	比率 (%)	コスト項目	比率 (%)
線路使用料	32.3	手当て	6.5
外部サービス料	17.3	その他コスト	1.3
エネルギー代	6.9	減価償却費	3.2
材料費	7.8	税金・手数料	0.7
給料	24.1	合計	100.0

出所：「PKP Cargo (株)の概要」(ポーランド語) p.9.

## 経営課題

### ・ 将来の経営環境対策

具体的に指摘されている外部経営環境としては、以下があげられる。

- ・ 石炭輸送需要の減退が予想され新規顧客の獲得が必要であること
- ・ 主要営業路線を南北軸から東西軸へシフトさせる必要があること
- ・ 将来需要に対応したコンテナ化と新規投資が必要であること
- ・ EUとの国際競争(価格)が熾烈化すること

この状況は以下で説明されるが、現在有効な対策が確立しているとはいえない状況にある。事前調査期間中に将来経営環境に対する危機感が一番希薄である印象を受けたのもこのPKP Cargoである。基本的には本格調査が始まったら詳細データを提供しようとの姿勢であった。

### ・ 将来需要の減少と復路対策

現在、貨物運行路線・車両運行計画ともに100%、顧客との輸送契約を元に決めており、この意味で100%オーダーメイドで運行計画となっている。

現在、輸送量の約54%がポーランド南部地域内、南北間及び輸出用の石炭・コークスであり、石炭価格でEU各国より劣位にあり、二酸化炭素排出規制などの国際環境基準制約のため石炭需要の減少は必然であり、将来経営環境は激しいと予想される。現在、これらを使用する鉄鋼、電力などの戦略的重要顧客と長期契約やプロモーション契約を結び、この分野の輸送需要の安定化を図り、また需要低下傾向に歯止めをかける努力を展開中としている。

また、復路の荷を確保する営業努力に力を注いでおり、建設需要の増加に対応する木材や建材等を大幅な割引運賃で載せるなどで空車率減少を図っている。しかし、南北間移動の石炭輸送が多く、多種多様な商品を集積し、空車率を減らすにはいたっていない。

また、南北軸を中心とした石炭輸送路線からEU諸国の需要を見込んで東西軸による輸送需要の開拓を計画しているが、具体的施策は打ち出せないままに推移している。

現在、22のオペレータが貨物輸送の認可を取得しているが、PKP Cargoの市場シェアは98.5%である。PLKに対する路線使用申請はまず1年前に行うことになっている。その後、順次改訂を行う。路線使用ルールについてはEU規定との整合を図った内容となっており特段の問題はない。

#### ・コンテナ化対策

将来の輸送需要内容がバルクからコンテナに変化すると予想されるため、「高速化」「機械化」「新車両への更新」を進める経営方針はPKP Cargo内ではほぼコンセンサスとなっている。既存顧客の貨物減少に歯止めをかけたうえで新規顧客・貨物の拡大に進む意向であり、有蓋車両の増加やコンテナのハンドリング能力の向上等をどう図るかを検討中としている。2006年には非バルクの売上を30～35%程度に高める構想を抱いている。

コンテナの増加に対応する「集配機能強化」に具体的施策に関しては、

- ・現在多数駅で実施中の荷物集配機能を整理・統合して「荷物集荷センター」をつくる、
- ・全国8か所に小口分けや貨物整理のためのロジスティクス・センターをつくる、
- ・コンテナ基地をつくる、

等の構想がある。

現在はこれらの投資と効果にかかわるコスト分析・ビジネスプラン策定を作成中としている。特にコンテナに関してはロジスティクス・センターにコンテナ対応機能を付与させるため、現在20種類程度の貨物種類ごとの将来貨物量予測値、売上・コスト予測などを行っている。

#### 投資計画

旧PKPグループでは収益源であった経験と現況で黒字経営を確保している自負から強気の投資計画を有している。車両更新を中心課題とする「近代化プログラム」を策定し、同時に修繕費や維持費の面での経費節減に努力している。

具体的には、2005年までにリース(経費として計上される)分を含めて52億ズロチに上る新規投資を行うことを予定している。2002年には1億700万ズロチの自己資金による新規投資を行うとともに2002～2003年の2年で2億ズロチ分のリースを運転費として経費計上する予定となっている。

リースによって165両の車両を更新し(リース期間は7年)、一方、2年間で1,000車両の「大規模改造」を予定している。また2万台の車両を解体し、1万台を新規に更新し、4,000台を大規模改造する。ポーランド金融機関はリースを拡大していることもあり今後もリースを積極的に活用していく。オペレーション・リースだけでなくファイナンシャル・リースも利用していく構想となっている。

## 余剰人員対策と人材開発

現在の従業員数の5万1,000人で、多数の余剰人員を抱えていることは自明である。従業員合理化に関して課題は多く、実施すべき政策課題も山積している。しかし、これを実現することは実質的に組合対策となり、また社会保障費などの資金調達の問題とも関連するため難問であり、現実には十分な進展は実現できておらず、将来展望に関しては明確なビジョンをもち得ない状況にある。従業員削減による合理化をしない限り将来PKP Cargoが「生き残れない」という危機感は組合も十分に認識しているが、実際に痛みの伴う施策を受け入れるには組合としても難しい状況である。組合のなかでも機関車オペレーターの組合は1万6,000～1万8,000人おり、極めて組織率が高く強力な抵抗主体となっている。

人材開発・意識改革にかかわるプログラムも実施しているが、プリミティブな段階にとどまっている様子である。TQM活動の導入をめざすが、その段階までは達していないため、TQMのいくつかの要素を少しずつ導入するにとどまっている。

## グループ内決済、取引価格の問題

分離・独立後、PKPグループ各社間の決済業務が新しく生じている。制度自体に問題はないが、PKP Regionalを代表に資金繰りが悪化して、グループ内他社への支払いが円滑に進まずグループ各社で掛け金 売掛・買掛 が拡大するという問題に直面している。具体的にはPKP CargoにとってはPKP Regionalからの入金が遅れている。PKP Regionalも県間輸送にかかわる政府からの「運行契約」金の未入金、割引乗車券に起因する補填金が急遽減額されたりで資金繰りが悪化しており、これらがPKP Cargoに波及し、更にはグループ間の決算全体に順に波及し悪循環に陥っている。個別企業の経営能力の問題としてではなく、グループ企業全体として政府への対処要請、資産配分の再調整による各社プロフィット・センターの確立を補助する施策などを確立させる必要など経営方針の再検討が必要な事態に発展している。

また、国際的にみても線路使用料が高く、収益を圧迫する要因となっている。単純な国際比較には注意が必要だが、PKP Cargoはコストの30～35%を線路使用料として支払うのに比べ、ドイツ国鉄は8～12%に過ぎないなど、インフラ使用料の設定基準に関し不合理さがある。この問題は旧PKPから引き継いだ長期債務の返済問題と関連し、この返済のためにインフラ使用料が設定されているなどの背景がある。グループ企業間の取引価格をEU水準にし、かつ個別鉄道オペレーターの収益性を配慮した水準に設定するには長期債務の返済問題への対処がまず必要になるが、現在まだこの点に関する政府の明確な方針が確立されていない。民営化にかかわる根本問題として本格調査での貢献が強く望まれる分野となっている。

このように個別企業の問題が、政府の鉄道政策、長期債務の処理方針と深く関連してお

り、国家による交通政策への提言が本調査で欠かせない内容となっている。

#### 道路輸送との競争

全国的には現況でまだ道路網整備が十分でなく、貨物輸送に関しては鉄道に依存せざるを得ぬ状況にある。しかしながら、道路整備はEU支援を受けて順調に展開しており、ポーランド政府は道路幹線に関してはEU加盟時には整備を完了させたい意向と伝えられる(JETRO情報)。道路との需要獲得競争が今後激しくなるものと考えられる。現況で比較優位にある鉄道であるが、サービス面での改善余地は多く、その実施が急がれる。

こうした背景もありEU加盟を控えたPKP Cargoにとって政府の交通政策で一番の不満となっているのは、政府が鉄道輸送に過大な負担を科して輸送コストを上げさせ、ひいては鉄道輸送需要を圧迫させているとの考えである。

例えば道路(トラック)輸送との競争条件は平等ではない。ポーランド陸送企業は道路を利用するが有料道路はまだなく、道路インフラ整備コストを利用企業は全く支払うことなく輸送を行える。しかるにPKP Cargoは、列車/km当たり通行料として6ユーロを払っている。これでは公平な競争ではない。またPKP Cargoが支払う動力車燃料費には道路税(6ユーロ/車)も賦課されており不平等であるとも主張している。

これらの問題は鉄道運営が民営化され、一方で道路運営は民営化されずに政府財政によって実施されている相違に帰着する。現在のポーランドでは、社会資本整備の名目で鉄道整備を優先してきた過去の政府のマイナス遺産を、現在民間企業が全面的に継承しなければならない状況にある。長期債務の解決、少なくとも現在の鉄道オペレータに過重なコスト負担を強いる政策は、将来の鉄道オペレータ会社の経営を圧迫し続ける元凶となり得る。本件調査で根本的な解決策の提案が切望される項目である。

#### 4) PKP Intercity

##### 業務内容

PKP Intercityは、図2-7に示す運行路線で、優等列車(qualified trains)と称されるユーロ都市列車(Euro City)、都市間列車(Inter City)、急行列車(Express)の3種類の列車を運行している。

それぞれの運行本数は2001年日平均で100本を超えた実績を示し、国内列車の総運行距離は5,833km、国際列車は3,365kmとなっている。列車編成は一等車4両、二等車4両、食堂車と機関車がそれぞれ1となっている。

表2-21 PKP Intercityの支出構成

ユーロ都市列車	都市間列車	国際都市間列車	急行列車	国際夜行列車	ホテル列車
12	26	2	76	6	6

出所：「IC PKP Intercity, partner in travel」p.2.



保有車両は、合計で1,327台に上るが、座席車のうち63台はリース車両である。現在までに100台以上の一般座席車が改修され、2002/2003年にはコンパートメントのない一般座席車7台と10台の寝台車が新規に購入される予定である。現況では資産の大部分は車両・寝台車である。



図 2 - 7 PKP Intercity 営業路線図

表 2 - 22 PKP Intercity の所有車両

一般座席車	乗客用貨物車	寝台付きコンパートメント車	寝台車	食堂車
707	30	240	243	16
バー用車両	自動寝台付きコンパートメント車	サービス車	その他	合計
80	9	1	1	1,327

出所：「PKP Annual Report, PKP Group 2001」p.18.

2002年9月1日付で、ワルシャワ駅の車両点検・修理にかかわる会社 (The Rolling Stock Service company) を吸収し、維持改修業務の効率改善を図っている。

雇用者数は、乗務員・切符販売員・駅構内員・事務員を中心として約1,000名強の人員でスタートしたが、現在従業員は約1,800名に増加した。



現在の販売システムではEU行きの切符を問題なく発券・販売できる。ただ販売・発券システムはまだ完全ではなく、新規機能の大規模な更新には多額の投資コストが必要となる。そのためにもまず発券・販売システムに係るハード・ソフト両面の所有権を明確にする必要がある。

#### 財務状況

2001年末の貸借対照表を示す(表2 - 23)。記載法が通常と異なるため大項目のみ記載している。資本金が5万ズロチ、固定資産が6万5,500万ズロチでほとんどが現物資本であり、流動資産としては8,700万ズロチを経営している。赤字幅は3,500万ズロチに上っている。分離・独立後数年は赤字を覚悟していたとのことであるが、PKP Intercity幹部の話では2002年には収支均衡する見通しとなっている。

表2 - 23 PKP Intercityの貸借対照表

(単位：百万ズロチ)

資産の部	2001年12月31日現在	負債・資本の部	2001年12月31日現在
A. 固定資産	654.9	A. 自己資本	-34.8
B. 流動資産	86.7	B. 準備金	0.0
その他	0.0	C. 長期借入金	0.0
		D. 短期借入金	771.1
		その他	5.2
合計	741.6	合計	741.6

出所：PKP Intercity 提供資料

なお、資本金は当初5万ズロチの現金でスタートし、その後2002年3月に6億6,900万ズロチ分の実物資産の増資を登記した。

主要コスト項目は、1)インフラ使用料(全体の約40%)、2)機関車利用料(約10%)、3)電力使用料(約12%)、4)地域旅客会社による点検・修理サービス(-)、5)人件費(約7%)で、PKPグループ各社に支払うコストが大きいのが特徴となっている。主要収入項目は、a)大都市の独自販売窓口、b)旅行代理店、c)地域旅客会社の販売網の3つである。

分割・独立後2001年9～12月の初年度決算(4か月間)では赤字となったが、2002年度は9月までほぼ損益ゼロの水準となり設立当初の2、3年の赤字予想に反し、好成績を上げている。2002年の売上高は約6億ズロチと予想される。法律で規定されている割引乗車にかかわる政府補填金の支給額が当初計画の6,600万ズロチから2,200万ズロチに減額されたことを考慮すると、売上高・収益レベルはまずまずの水準にある。今後の売上については実質年率1～3%程度の伸びを想定している。

現在、金融機関からの借り入れはないが、銀行の借入条件を満たすことができない状況

にある。利益を上げて内部留保を厚くする必要があるが、事業運営の基盤は極めて脆弱となっている。特筆すべきは国からの援助がまったくないことである。また、財務管理上の大きな問題として、割引乗車に係る政府からの補填が100%出ないことも経営を圧迫する材料となっている。割引分の65%程度しか支払われず、35%はPKP Intercityの損失となっている。

PKPグループ各社間での資金決済が円滑に行かずに売掛金・買掛金が積みあがっている。このためPKP分割・商業化によって新たな会計処理・キャッシュフロー管理が必要となっている。国家への(付加価値税)納税や年金基金の支払い、修繕・保全関係の支払い、PKP各社によるサービス提供にかかる経費支払いなどのキャッシュアウトが発生している。一方、キャッシュインについては、地域旅客会社経由の販売収入(売掛金=債権)の回収が円滑に行かずPLK向けの支払い停滞の原因となっている。地域旅客会は、政府からの補填金が削減されたため支払い余力がないとしている。こうした状況がPKP Intercityの財務基盤を弱めているといえる。現在のままでは投資に必要なキャッシュを継続的に確保することは極めて難しい状況にある。

#### グループ間取引価格

グループ企業間の取引価格に関し、設定基準が曖昧でかつ割高で経営圧迫の元凶になっている。インフラ使用料の単価設定基準はあいまいであり、PKP Intercityが単価切り下げを求めてPLKと交渉を重ねているが現在まで大きな進展はみられていない。また電力料金についても同様に割高だが、PKP電力有限会社のみが変電所や配電盤などのインフラを有しており、このため他の電気事業者から買電できず価格交渉ができない状況でもある。電力使用料は電気機関車に現在、使用メーターがないために車両重量と走行km数に基づいて計算する間接法をとるなど使用料の実績把握ができておらず概算になっている。

#### 財務・投資計画

現有車両の完全な更新はできないので車両投資も改造を主体とするが、旧PKP時代に契約した新規車両の投入や古いものが多い寝台車の新規投資も行っている。今後、新たな車両(例えば振り子車両)や新連結器、交直流機関車など8億ユーロにも上る新規投資を予定している。

財務・投資の中期計画に関しては2006年までのキャッシュフロー予測を行っている。このなかで投資額を想定・設定している。ただし、1年ごとにローリングしていく投資計画ではなく、毎日のレベルで随時、必要に応じて修正している。会社設立時には何の明確な財務・投資計画もなく、数か月後に予想もしないコストが発生していた。

財務・予算計画におけるPKP S.A.との関係については、まだPKP S.A.が大きな枠組みを策定してグループ全体を統括する状況にないといえる。PKP S.A.が収入増加、コスト

低減」といった漠然とした指針を提示することはあるが、予算目標や具体的な目標値を公式に示すことはまだない。

PKP Intercityは、予算計画を含めたビジネス・プランを策定してPKP S.A.に提出している。PKP S.A.は各社計画をまとめたうえで最終案を各社へ提示している。ただ収入とコストの関係にある各社間の調整は当事者同士が行っているのが現実で、PKP S.A.は単純に連結作業を行っているに過ぎない。

2002年10月の会社創立以降、組織・意識改善、生産性向上に向けた様々な取り組みを行っている。創業時に余剰人員を受け入れなかったため人員削減の必要もない状況にある。むしろ乗務員分野で人手が足りない状況にあり、サービス向上のために新規の乗務員を増員する計画をもっている。労働市場が緩和していることもあって2度の選抜試験を行うなど、新規採用に厳しい条件を出して若い良い人材を確保する努力を払っている。特に外国語に堪能なスタッフを増やすなどの努力を行っている。

顧客サービス向上に向けた教育訓練・意識改革プログラムを導入しているが、一方で技能員の意識改革はまだ進んでおらず、この面での改善を進める必要があるものと判断される。

#### 需要予測

列車ごと、路線ごとのデータはデータベースで管理しているので、本格調査では必要なデータ提供は可能であることが確認されている。PKP Intercity独自にアンケート等によって現状の顧客属性や嗜好の把握に努めているが、将来的な市場予測調査は行っていない。運賃の値上げ可能性やシェア増加の可能性などを加味したシミュレーション等を行っているが、本格的な需要予測は今後、実施する意向であるとしている。EU加盟により外国鉄道会社が乗り入れた場合の車両品質・サービス内容の格差等による大きな需要変化があるかを検討することが極めて重要になるものと想像される。

#### 経営課題

PKP Intercityは、EU鉄道施策との整合性をとることを現在の経営改善の主眼にしている。経営幹部は、競争は激しくなるが品質向上で対抗する施策を説明している。競争だけでなくベルリン - ワルシャワ特急などのように、ライバル会社をパートナーとして商品・サービスを共同で開発・運用していくなどの対応が不可欠となつてこよう。

短期的な経営課題として、設立当初、旧PKPの負の遺産として「質的に使える車両が少なかった」ことがあり、車両への投資が課題となっている。従来より技術(性能)面、内・外表面の2つの点から改善を行ってきたが、今後更に2年程度、この点での投資継続が必要としている。

構造的な問題として「コスト構造の硬直化」に対する対策を経営課題としている。コスト

のうち、75%がPKPグループ内のサービス購入(アウトソーシング)コストであり、その他は人件費が8%、減価償却費が8%で、残りのわずか9%が新規投資に回せる可能性のあるフリーキャッシュである。コストの大部分を占めるPKP内購入コストは、PLK(線路使用料)や電力会社をはじめPKP Cargoによる機関車サービス(機関車と運転士)の提供などが主なものである。他のサービス提供各社との価格交渉は自由交渉となるが、PLKとPKP電力は民営化対象社ではなく、価格改定は難しい状況である。2002年、やっとPLKとの線路使用料を総コストの40~37%に低減することに成功しているが、インフラ省令で線路使用料の体系が決まっており、大幅な引き下げは困難な状況である。

自社の切符販売ネットワークからの収入を増加させる施策を検討している。現在、PKP Intercity直販の売り場が8か所、旅行会社などのエージェンต์経由、地域旅客輸送会社のネットワーク(PKP Intercityの5~6倍の販売窓口を有する)を通じた3種類の販売ルートがあるが、自社ルート以外は手数料がかかるため、独自の販売ネットワークを拡大して自社の売上レベルに匹敵する切符販売収入(他社分を含む)を確保し、これによって手元流動性(現金)も高める計画を実施に移す課題を抱えている。また観光キャンペーンとのタイアップなどの新規プロモーションも不可欠な課題となっている。

現在PKP Intercityは、列車内装の充実や無料軽食サービス等をはじめとするサービス向上とマーケティングに努めており、本件の本格調査でもその評価は重要な調査項目となるであろう。またチャーター便の受注や乗車券・特急券の1本化、広軌-標準軌に対応すべく軌間可変型新型車両の導入などの計画もっており、この評価なども本件調査に期待されている。このように車両近代化と顧客サービスの向上が今後の大きな課題としており、その評価・提案などが強く求められている。

## 5) PKP PLK S.A.

### 業務内容

PKP PLK S.A.がPKP S.A.よりリースを受け、管理しているインフラには以下の内容が含まれる。軌道とその他のインフラとを分けて示す。

表 2 - 24 PLK管理の路線長

路線長	線路長 ( km )		軌道長 ( km )
総営業路線長 ( 駅構内を除く )	21,173	( 100 % )	29,895
幹線	4,245	( 20.1% )	8,254
1 級線	10,551	( 49.8% )	15,092
2 級線	3,815	( 18.0% )	3,970
地方重要線	2,561	( 12.1% )	2,579
駅構内線			10,561

出所：「Report 2001」PKP Polish Railway Lines S.A., and Polish State Railways S.A., p.9.

表 2 - 25 PLK管理のインフラ

その他インフラ項目	数 量	インフラ項目	数 量
分岐器 ( 箇所 )	50,100	立体交差 ( 箇所 )	17,132
幹線	6,865	土木対象物 ( 箇所 )	33,049
1 級線	10,385	橋梁	7,595
2 級線	2,338	カルバート	23,944
地方重要線	1,943	その他	1,510
駅構内線	28,568	建物 ( 件 )	9,001

出所：「Report 2001」PKP S.A. Polish Railway Lines S.A., and Polish State Railways S.A., p.9.

2001年における軌道設計速度(最高)をスピード区分ごとに示し、改修による設計速度向上があった区間長と放置されたままのために速度低下した区間長を示す。

表 2 - 26 設計速度別線路長と改修による速度変化区間長

最高設計 速度	構成比	改修による速度変化		
		年	速度向上 ( track・km )	速度低下 ( track・km )
120 km/h 以上	13.8%	1999/2000	227.6	1,119.7
120 - 80 km/h	38.6	2000/2001	456.1	1,508.2
80 - 40 km/h	37.1%	2001/2002	393.2	698.9
40 km/h 以下	10.5%	2002	16.3	527.3

出所：「Report 2001」PKP Polish Railway Lines S.A., and Polish State Railways S.A., p.9-10.

#### 財務状況

2001年末の貸借対照表を示す(表 2 - 27)。記載法が通常と異なるため大項目のみ記載している。赤字幅は5,600万ズロチに上っているほか、長期借入金が100億2,200万ズロチ、短期借入金も11億7,900万ズロチと大きくなっている。

表 2 - 27 PKP PLK S.A.の貸借対照表

(単位：百万ズロチ)

資産の部	2001年12月31日現在	負債・資本の部	2001年12月31日現在
A. 固定資産	10,240.7	A. 自己資本	-55.8
B. 流動資産	923.9	B. 準備金	0.0
その他	0.6	C. 長期借入金	10,022.2
		D. 短期借入金	1,178.9
		その他	19.9
合 計	11,165.2	合 計	11,165.2

出所：PKP PLK S.A.提供資料

また、表 2 - 28に2001年のインフラ改修の内容と財源別構成を示す。

表 2 - 28 インフラ改修内容と財源

財 源	業 務			
	軌道交換 ( track・km )	分岐器交換 ( 箇所 )	軌道改修 ( track・km )	分岐器改修 ( 箇所 )
本 業	35.0	21	4,992.8	14,929
PKP独自の投資	143.8	78	0	0
国庫、IFI支援による投資	77.8	62	0	0
洪水対策費	0.1	8	30.3	59
合 計	256.6	169	5,023.1	14,988

出所：「Report 2001」PKP Polish Railway Lines S.A., and Polish State Railways S.A., p.11.

投資財源は、表 2 - 29のとおりとなっている。投資は主にスピード向上のために優先的に充当されている。

表 2 - 29 投資資金源別構成

財 源	構成比	財 源	構成比
国庫補助金	43.0%	その他補助金	0.5%
EIB融資	17.8%	PKP S.A.の資金	13.2%
EBRD融資	0.3%	その他外部資金	1.6%
PHARE	8.6%	合 計	100%
ISPA	15.0%		-

出所：「Report 2001」PKP Polish Railway Lines S.A., and Polish State Railways S.A., p.19.

2001年に政府予算により配分された国家補助金額は、1999年及び2000年と比較してそれぞれの66%及び52%と顕著な低下傾向を示している。国家財政の困窮化に起因する鉄道インフラ整備の停滞が今後ますます心配される状況を呈している。その他EUからの援



助・融資によって実施されているともいえるほどにEUからの支援が高い構成比を示している。

#### 投資計画

旧PKPから引き継いだ鉄道整備計画がPKP PLK S.A.の投資計画のベースとなっている。投資計画は、汎ヨーロッパ運輸大臣会議(第2回、第3回)の合意事項に基づき2001～2015年鉄道インフラ近代化プログラムによってポーランド国内を走る汎ヨーロッパ回廊の関係部分を早期にEU基準に準拠させる目的で作成されている。

今後のインフラ整備計画もEU加盟の条件である鉄道インフラのEU基準への準拠を目的に行われる。概略の改修必要路線は以下のとおりである。

- ・ 汎ヨーロッパ回廊 : Helsinki - Tallin - Riga - Warsaw
- ・ 汎ヨーロッパ回廊 : Berlin - Warsaw - Terespol - Moscow
- ・ 汎ヨーロッパ回廊 : Berlin/Dresden - Wroclaw - Cracow - Kiev
- ・ 汎ヨーロッパ回廊 : Gdansk - Warsaw - Katowice - Zwardon/Zebrzydowice

関連路線として以下路線も対象となっている。

- ・ PL/AD-102 : Swinoujscie - Szczecin - Poznan/Rzepin - Wroclaw - Miedzylesie
- ・ PL/AD-103 : Warsaw - Lublin - Dorohusk
- ・ PL/AD-103 : Poznan - Gniezno - Inowroclaw
- ・ PL/AD-103 : Psary - Kozlow - Cracow

なお、以上の路線に関しては図2 - 9の図面に示す。ここには必要とされる改修プロジェクトの主要なものが記載されている。

しかしながら、予算制約からこれらの整備を実施する優先路線の決定と、その路線上に計画されている各種改修プロジェクトの優先順位に関しては、まだ十分な計画が策定されておらず、早急な対応が必要とされている。



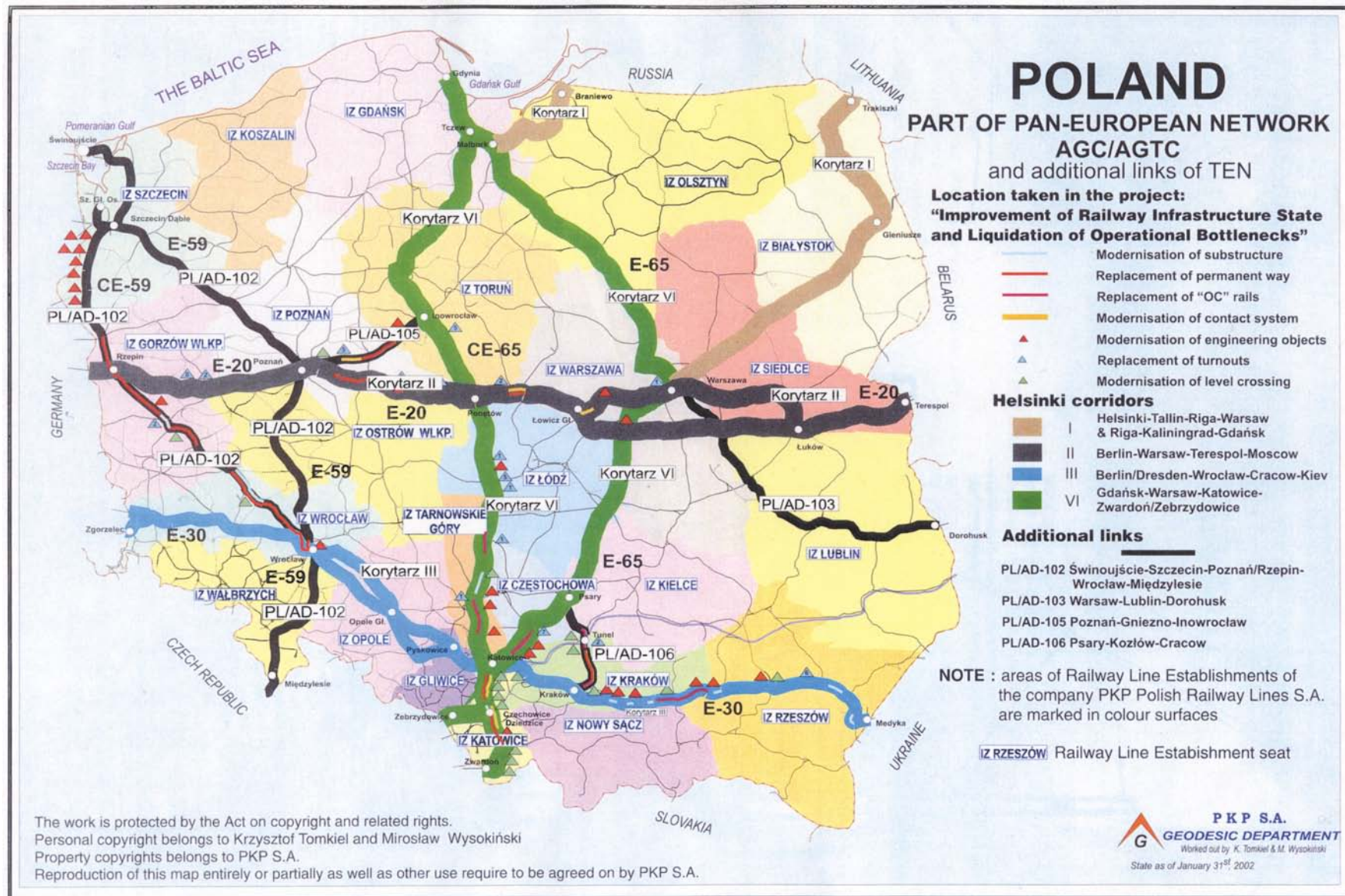


図 2 - 9 改修対象路線と計画プロジェクト



## 経営課題

PKP PLK S.A.は民営化対象ではなく、今回の本格民営化調査の対象にもなっていない。しかしながら、PKPグループ各社、特に本件調査の対象である旅客輸送会社2社と貨物輸送会社1社の経営戦略にかかわるインフラ整備業務及びインフラ使用料の設定などで密接に関係するため、ここでは本件調査と関係する経営課題に限定して記述している。

### ・整備優先路線及び優先プロジェクトの決定

PKP PLK S.A.の重点政策はEU技術水準に準拠したインフラの改修・近代化にある。このために改修計画が必要となる路線をTINA路線としてリストアップし、2007年までには完遂しなければならない。しかしながら、現在は特定の基準に基づいた整備計画のスケジュールが決められているわけではなく、予算が手配できるレベルのものから順に実施していたようである。EU加盟までに完成させるという時間制約のなかで、明確な基準に基づいて1) 整備路線ごとの優先順位と、2) 当該路線上に多数予定されている改修プロジェクトに優先順位決め、実施スケジュールを策定することが、緊急に必要とされている。

PKP PLK S.A.エンジニアの説明によれば、TINA路線の各々で予定されている改修プロジェクトのリストはあるが、個々のプロジェクトに関する調査データはまちまちであるという。一部はフィージビリティ調査(F/S)報告書があり、作業内容から予算見積りまで正確に算出されている一方、F/Sを待っている段階のものまで様々であるという。とりあえず、こうしたデータ状況で整備路線の優先順位、及びプロジェクトの優先順位を評価し、合理的で実施効果が高い実施スケジュールを作成しなければならない状況下にある。

### ・インフラ使用料の水準再考

線路使用料は各鉄道オペレーター会社の支出構成のうち、30%余を占める大きなコスト要因となっており、この負担の軽重が各社の経営状況に直接影響するレベルにある。このためPLKの設定するインフラ使用料の設定基準があいまいであるとか、近隣諸国と比較して高水準にある、などの批判がグループ各社から寄せられており、値下げ圧力となっている。

一方、PLKはPKP S.A.へのリース料支払い額と会社経費を賄えるレベルにインフラ使用料を設定している。このPLKの支出総額を総列車・kmで除し、貨物列車、高速旅客車などでウエイトをつけて決めている。しかしながら、この設定方法ではPLK内部でのリストラ努力をうながす誘因ともならず、余剰労働力の温存や非効率的経営の継続を許すものとなっている。さらに軌道への負担の大きさは列車重量で決まるものであり、現況のように列車・kmで一律に単価を求めるのでは平等な負担配分になっている

とはいえない。結果として旅客輸送会社に適正負担より重い課金がなされ、貨物輸送会社にはより軽い負担が課されることとなっている。また、EU加盟の実現により鉄道インフラにはオープン・アクセスが適用されるが、近隣諸国との比較では利用料が高いとされている。当然ながら値下げ圧力がかかるものと予想される。こうした事情からインフラ使用料レベルは、再検討されることが重要となっている。

なお、インフラ使用料の設定は、PKP S.A.が旧PKPがつくった累積債務の返済が義務づけられている限り、大幅な値下げを実現することは難しく、国家としての累積債務問題にどう対応するか、さらに将来の鉄道輸送を国家交通政策にどう位置づけるかをまず明確にすることが必要であろう。

また、本調査の対象とはならないが、インフラをEU技術基準に準拠して改修するために必要となる資金の調達をどのように実現するかは、国家財政の危機下、重要問題化している。

#### 6) 事業・財務面に係る本格調査に向けた課題

事業・財務面に係る本格調査に向けた課題として、事前調査団がインタビュー調査で取りまとめることのできた項目は、おおむね以下のとおりである。

民営化に向けたPKPグループ全体の経営改善計画を策定すること。

- ・ 社会資本整備としての鉄道整備体制の確立と政府財政負担の明確化
- ・ 累積債務の返済問題
- 政府による債務減免・放棄をも検討する
- 土地登記問題解決のための特例法などの検討
- ・ インフラ使用料の再検討
- ・ 個別企業に負債額が集中しないような資産再分配の検討(特に駅周辺の土地、駅舎)
- ・ 株式公開あるいは売却は、必要は手順を設定するにとどめるのが妥当
- ・ グループ間取引価格の合理的水準の設定、インパクト分析
- ・ PKP S.A.によるグループ内経営統括の仕組み策定

PKP Regional関連

- ・ 割引乗車券の補填金確保のための方策・提案作成
- ・ 地方赤字路線の認定、廃止・地方自治体への移管の可能性、関連法規の整備、実施手順の設定
- ・ 県間旅客輸送への対策(適正運行規模の策定、運行契約金の確保のための方策・提案作成)
- ・ 県事業所の統廃合計画の策定(計画の妥当性検証、実施計画、インパクト分析)
- ・ プロフィット・センター擁立のための資産分配の再検討(土地、駅舎を中心)

- ・新規需要開拓のためのマーケティング戦略・実施計画の策定

#### PKP Cargo関連

- ・新規需要開拓のためのマーケティング戦略の策定(復路需要の開拓、コンテナ化対応計画、国際業務提携など)
- ・必要な投資計画の策定及び資金調達案の策定

#### PKP Intercity関連

- ・新規需要開拓のためのマーケティング戦略の策定(販路拡大策、需要喚起策、国際業務提携など)
- ・必要な投資計画の策定及び資金調達案の策定

#### PKP PLK S.A.関連

- ・EU技術水準との整合性確保(法規、技術、さらに投資資金の調達案の策定)
- ・TINA対象路線の整備優先順位の決定及び個別整備プロジェクトの優先順位の決定、実施計画の策定、資金調達案策定
- 雇用リストラの実行計画策定(労働組合対策を含む)

## 2 - 3 他援助機関の支援動向

### (1) EU

EUは拡大EU実現のために、2004年の加盟候補となっている中東欧諸国をはじめとする被援助対象国に対していくつかの援助スキームを用意している。特に2000～2006年の期間においてはポーランドをはじめとする加盟候補国に対して、PHARE、ISPA、Support for Pre-Accession Measures for Agriculture and Rural Development( SEPARD )という3つの援助スキームを適用し、ECがこれら諸国の加盟前移行プロセスに係る具体的援助プログラムを、各国別又は複数国にまたがるプロジェクトとして形成、実施主体(コントラクター)との契約、モニタリング、評価等を実施することとなっている。このうち、SEPARDは鉄道を含む交通セクターと関係がないため、以下ではPHAREとISPAについて記述する。

#### 1) PHARE

1989年に旧共産主義体制から市場経済への移行過程に入ったポーランドとハンガリーに対して、EU市場経済・政治体制への統合を加速させることを目的として創設されたEU(当時、EC)の援助スキーム・資金である。1997年までに13の中東欧諸国が適用対象国となり、同年までの援助枠総額は77億6,000万ユーロに達している。市場経済移行国が必要とする「固定資本投資(Investment)のハード面整備」と「組織・制度構築(Institution Building)に係る技術援助(Technical Assistance: TA)によるソフト面整備」という2つの側面にかかる資金を、無償資金供与の形でEU予算から拠出、提供している。

- ・新規需要開拓のためのマーケティング戦略・実施計画の策定

#### PKP Cargo関連

- ・新規需要開拓のためのマーケティング戦略の策定(復路需要の開拓、コンテナ化対応計画、国際業務提携など)
- ・必要な投資計画の策定及び資金調達案の策定

#### PKP Intercity関連

- ・新規需要開拓のためのマーケティング戦略の策定(販路拡大策、需要喚起策、国際業務提携など)
- ・必要な投資計画の策定及び資金調達案の策定

#### PKP PLK S.A.関連

- ・EU技術水準との整合性確保(法規、技術、さらに投資資金の調達案の策定)
- ・TINA対象路線の整備優先順位の決定及び個別整備プロジェクトの優先順位の決定、実施計画の策定、資金調達案策定
- 雇用リストラの実行計画策定(労働組合対策を含む)

## 2 - 3 他援助機関の支援動向

### (1) EU

EUは拡大EU実現のために、2004年の加盟候補となっている中東欧諸国をはじめとする被援助対象国に対していくつかの援助スキームを用意している。特に2000～2006年の期間においてはポーランドをはじめとする加盟候補国に対して、PHARE、ISPA、Support for Pre-Accession Measures for Agriculture and Rural Development( SEPARD )という3つの援助スキームを適用し、ECがこれら諸国の加盟前移行プロセスに係る具体的援助プログラムを、各国別又は複数国にまたがるプロジェクトとして形成、実施主体(コントラクター)との契約、モニタリング、評価等を実施することとなっている。このうち、SEPARDは鉄道を含む交通セクターと関係がないため、以下ではPHAREとISPAについて記述する。

#### 1) PHARE

1989年に旧共産主義体制から市場経済への移行過程に入ったポーランドとハンガリーに対して、EU市場経済・政治体制への統合を加速させることを目的として創設されたEU(当時、EC)の援助スキーム・資金である。1997年までに13の中東欧諸国が適用対象国となり、同年までの援助枠総額は77億6,000万ユーロに達している。市場経済移行国が必要とする「固定資本投資(Investment)のハード面整備」と「組織・制度構築(Institution Building)に係る技術援助(Technical Assistance: TA)によるソフト面整備」という2つの側面にかかる資金を、無償資金供与の形でEU予算から拠出、提供している。



PHAREは当初から中東欧における市場経済移行国のEU統合を促進するための「アメ」と「ムチ」の機能を担っており、適用プロジェクトの形成・実施に関しては被援助国側のニーズとともに、EU、具体的にはECの統合方針・政策が色濃く反映されるものとなっている。「欧州委員会意見書( European Commission's Opinions, July 1997 )」が出された1997年以降、特にその傾向を強くし、すべてのPHAREプログラムが「加盟指向( accession-driven )」であることが必要とされている。すなわち、「短期・中期の優先順位をECが設定したリストを元に加盟候補国がEUと協議・合意した文書( Accession Partnership : AP )に基づいて、EU加盟国として必要となる「EU標準の法体系、規制、インフラ( Acquis Communautaire )」を構築するための国別プログラム( National Programme for Adoption of the Acquis : NPAA )を支援する技術援助と投資資金を提供する」というものである。

このような方針にのっとり、PHAREは中東欧のEU加盟候補国に対する主要な援助スキームとして過去13年にわたって機能してきた。ポーランドに対しては1989年当初からPHARE資金が積極的に投入され、1999年までの累積資金供与枠は25億3,400万ユーロに達し、PHARE資金全体の22%を占める大口の向け先となっている。2001年、2002年においてもポーランド向けPHARE資金枠はそれぞれ4億1,100万ユーロ、4億5,000万ユーロと巨額に上っている(表2-30)。一方、交通セクターに対する資金援助は1997年までの累計で1億7,000万ユーロ、同契約額でも1億5,300万ドルとなっており、同国に対するPHARE援助のなかで重要な位置(シェア11%)を占めている。

表2-30 欧州委員会によるEU加盟候補国への資金援助  
(援助枠：PHARE、ISPA)

(単位：百万ユーロ)

国名	PHARE		ISPA
	2001年	2002年(暫定)	2001年
ブルガリア	82.8	162.9	106.8
チェッコ	65.4	103.8	66.9
エストニア	26.3	40.4	29.9
ハンガリー	89.8	120.7	90.9
ラトヴィア	31.4	47.3	48.1
リトアニア	45.5	80.5	50.5
ポーランド	411.0	449.8	406.6
ルーマニア	273.7	278.5	245.6
スロヴァキア	43.5	89.1	48.1
スロヴェニア	21.3	41.9	16.0
合計	1,090.7	1,414.9	1,109.2

出所：“The Enlargement Process and the Three Pre-accession Instruments: Phare, ISPA, Sapard”, European Commission, Enlargement Directorate General, February 2002.

EU加盟候補国全体の交通セクターに係る援助の前提として、ECはTINAと称する制度・組織を1995年から構築・運用している。これは加盟候補国がTENの一部を構成することが可能な高水準の交通インフラを整備できるように、既存インフラの整備・近代化に係るプロジェクト・ニーズを明確化したうえで、その実現に向けた投資プロジェクト形成・実践をECと加盟候補国、及び候補国間の調整を含めて行うものである。ECはTINA事務局をウィーンに置き、TINA路線(鉄道を含む交通網)の近代化投資プロジェクトの形成とその実施に係るPHARE及びその他のソースを利用した資金援助の枠組みについての調整を行っている。

ポーランド鉄道セクターにおけるPHARE資金により既に実施された重要プロジェクトとして「E-20鉄道路線近代化」プロジェクトがある。これはTEN及びTINA路線の重要部分であるベルリン - ワルシャワ - ウクライナを結ぶ東西基幹路線であるE-20の近代化を進めるもので、1995～2000年までの期間、6,600万ユーロのPHARE資金が投入された。PHAREによる援助内容は「投資計画支援(F/S等)」、「線路や駅舎の近代化等にかかる投資」等である。同時にECはEBRDや世界銀行等の国際金融機関と大規模インフラ整備プロジェクトに関しての援助強調を進めており、E-20近代化についても国際金融機関からのローン、ポーランド国家予算の拠出(マッチング・ファンド)を含めた総額5億ユーロに上るプロジェクトとなった模様である(表2 - 31)。

また、1997年に発生した同国南部での洪水後のE-30鉄道の復旧・近代化に関連して、3,800万ユーロのPHARE資金が、1億6,100万ユーロの欧州投資銀行(Europe Investment Bank : EIB)ローンと1億5,600万ユーロのポーランド国家予算の拠出に合わせて、供与されている。

なお、TINAにより推計されたポーランド鉄道セクターの近代化に必要な投資総額は約145億ユーロと推計されており(表2 - 31)、今後、次節に述べるISPA資金等を利用したプロジェクト実施が検討されている。

表2 - 31 ポーランド交通セクターに対するPHARE主要プロジェクト  
(単位：百万ユーロ)

プロジェクト	総予算	PHARE		国際金融機関	ポーランド国家予算
		額	シェア (%)		
E-20鉄道近代化	500	63	13%	250	187
A-4高速道路近代化	350	65	18%	228	57

出所：pp.59, "PHARE: An Evaluation of PHARE-Financed Transport Programmes, Final Report", December 1999.

## 2) ISPA

中東欧のEU加盟候補諸国に対する唯一の援助スキームとして機能してきたPHAREを補完するものとして、2000～2006年にかけて「環境」と「交通」の2つのセクターに限定したインフラ・プロジェクトを支援する援助スキームである。ISPAは候補国の市場経済移行・EU加盟プロセスを支援するためのもので、ポーランドを含む候補国がEU加盟を実現した場合には現在、ギリシャ、アイルランド、スペイン、ポルトガル等に対して拠出されている加盟国向けの援助資金「Cohesion Fund」に引き継がれる性格のものである。ISPAはPHARE同様、無償資金供与でありその規模は毎年10億ユーロ程度となっている。2001年の供与枠は11億ユーロでそのうち、ポーランドが4億1,000万ユーロ(36.7%)を占めている(表2-32)。また、ポーランドに対する2000年、2002年のISPA供与枠はそれぞれ3億700万ユーロ、3億5,700万ユーロである。

表2-32 TIINAにより推計された必要投資額

(単位：百万ユーロ)

	鉄 道	道 路	空 港	その他	合 計
11か国合計	31,241 (36.1%)	45,805	4,138	36,604	86,547
うち、ポーランド	14,484 (39.9%)	17,550	2,931	15,814	36,295
シェア(%)	46.4%	38.3%	70.8%	43.2%	41.9%

(注) 11か国はブルガリア、キプロス、チェッコ、エストニア、ハンガリー、ラトヴィア、リトアニア、ポーランド、ルーマニア、スロヴァキア、スロヴェニア。

出所：TINA Project, pp.44 “PHARE: An Evaluation of PHARE-Financed Transport Programmes, Final Report”, December 1999を元に調査団が修正。

ポーランド交通セクターに関しては主要交通ルートに係る大規模プロジェクトに資金投入されることとなっており、そのなかで道路と鉄道の2つセクターにおける適切な配分バランスをとることが強調されている。鉄道セクターに関しては、先述したPHARE支援の継続案件としてのE-20鉄道近代化や、TINA路線を対象とする線路インフラ近代化等のプロジェクトへの支援が決定している(表2-33)。

なお、交通セクターにおける汎ヨーロッパ・ネットワーク(TEN)の整備支援に関して、PHAREやISPA等の無償資金供与、EBRD(後述)やEIB、世界銀行等の国際金融機関からの借入等の公的資金の利用とともに、PPPによって民間資金を積極的に導入する方針がECによって示されている。

表 2 - 33 ISPAによるポーランドの交通セクター主要援助プロジェクト

(百万ユーロ)

プロジェクト	主 な 内 容	ISPA支援額
Bielsko-Biala-Skoczow-Cieszyn 高速道路	・ カトビツェに近い南部のBielsko-Bialaとチェッコ国境のCieszynとを結ぶ道路を高速道路化し、汎ヨーロッパ回廊の1つとなるポーランドの南北基幹高速道路の一部を形成する	103.6
A4高速道路の改善 Krzywa-Wroclaw 区間	・ ヴロツラフ、カトビツェ、コラコフ等、ポーランドの鉱工業、観光の重要地帯を経由して、ドレスデン(独)とキエフ(ウクライナ)を結ぶEU基準に合った東西汎ヨーロッパ回廊(高速道路)を形成するために60年前に建設されて老朽化の激しい該当区間の路面と橋梁(20のアンダーパスと21の橋梁)整備を行う。	189.5
ポズナン鉄道結節点の近代化(E-20 鉄道)	・ ポズナンは汎ヨーロッパ回廊(E-20)とシチェチン-ヴロツラフを結ぶ南北幹線(E-50)との重要な鉄道結節点であり、支線や交差路線がよく整備されている反面、老朽化した信号システムや路線配置の問題等で通行量、信頼性、安全性に問題があり、近代化によって速度向上と通行可能量の増加を図る。	50.6
線路インフラの近代化による運行制約の解消	・ 線路インフラの修復、近代化により鉄道路線の運行制約を解消する。特に汎ヨーロッパ回廊に沿った主要路線の修復必要箇所を対象とした5つのプロジェクトを実施する。	

(注) ■ は鉄道(PKP)関連プロジェクト

出所：“Pre-Accession Funds in Poland”, European Commission, 25 June 2002を元に調査団作成

## (2) EBRD

EBRDは欧州における主要な国際開発金融機関として2001年までに約25億ユーロをポーランドに対して貸し付けてきた。そのなかでポーランド鉄道セクター、より具体的にはPKPの商業化・構造改善に関連してこれまでに3つの大きな借款プロジェクトを実行している。第1は先述したPHAREによるE-20鉄道近代化プロジェクトにおける5,000万ユーロのEBRDローンである。第2は2000年12月に実行し、2007年5月を償還期限とする1億ユーロの借款である。これは早期退職手当や再就職職業訓練等のPKPの財務・雇用リストラのための諸コストに充当するためのもので、EBRDのローン実行のあと、2001年5月には世界銀行が同様の用途のための1億1,000万ユーロの追加借款を実行している(後述)。第3は2002年3月に実行した2007年8月を償還期限とする1億3,000万ユーロの借款である。これはPKPの財務リストラの一環として、10億ユーロを超えるとみられるPKP短期債務の借り換えに充当されたもので、EBRDがポーランドに対して実行した過去最大のローン案件である。これらのPKPに対する借款はいずれもポーランド政府の保証がついている。なお、EBRDは現在、5,000万ユーロの予算でPLKの路線インフラ近代化やビジネスプラン策定に係る支援プロジェクトの実施を検討中であり、同時にPKP Cargoに対する技術援助を検討している模様である。その際にはEUと同様に、PPPの効果的な導入を視野に入れた援助を計画したいとしている。

### (3) 世界銀行

世界銀行はPKP商業化・構造改革・民営化に関連して「Railway Restructuring Project」という名称の包括的な援助プロジェクトを設定して2001年から実施している。これは2001～2004年までの4年間に実行される総額1億1,000万ユーロ(1億100万米ドル)のプロジェクト(ポーランド政府の保証付きの借款)であり、世界銀行以外の資金ソースを含めて次の3つのコンポーネントからなる包括プロジェクトとして位置づけられている。

第1は先述したように、世界銀行資金をEBRDとの協調融資によるPKPの財務・雇用リストラの諸コストに充当するもので、9,900万米ドルという当該プロジェクトへの世界銀行資金拠出の太宗(99%)を占めている。第2はPKP従業員の職業紹介・訓練に係るもので、必要コストの2,400万米ドルは当該プロジェクト全体の実行条件としてPKPが拠出することが義務づけられている。第3は技術援助(コンサルタント・サービス)で世界銀行が当該プロジェクトから145万米ドルと他の世界銀行資金ソース(World Bank Privatization Technical Assistance Loan)を利用して8件のコンサルタント・サービスを実施することとなっている(表2-34)。調査団が世界銀行ワルシャワ事務所においてヒアリングしたところによれば、現在、PKP、PKP Cargo、鉄鋼広軌路線有限会社(PKP LHS)の3社にいずれも6か月の予定でコンサルタントを派遣している。このうち、PKP S.A.の戦略アドバイザーであるプロコポヴィッチ教授はPKP自身による構造改革・民営化のための計画策定を主導しており、調査団との会議にも出席した。

### (4) 他援助機関の支援動向を配慮した本格調査に向けた課題

以上、概観してきたように、ポーランドの交通セクター、特に鉄道セクターに関してはEU加盟を前提としたTEN形成に資するプロジェクトを中心として、他援助機関及び国際金融機関の支援が行われている。このなかで主導的役割を果たしているのはEU、より具体的にはECであり、本格調査の実施段階ではECを中心とした他援助機関の方針と動向に十分に配慮して、分析・提言においてはEU加盟プロセスの全体的な枠組みから逸脱することのないよう留意する必要がある。またTEN又はTINA路線の近代化に係る主要資金源がこれらの援助機関になることを想定したうえで、PKP(グループ)の構造改善・民営化に係る分析・提言をしていく必要があろう。同時にEUやEBRDが積極的に取り組もうとしているPPP手法の導入についても、他援助機関の構想と適用事例に留意しながら、本格調査での分析・提言に盛り込んでいく必要があると考えられる。

表2 - 34 世界銀行、EBRD、EUによる技術援助（コンサルタント・サービス）の実施状況  
（1,000米ドル）

課 題	実施機関	コスト	資金源	開 始	完 了	備 考 (選定コン サルタント)
既に実施されているもの						
1. 鉄道インフラと市場環境分析。PLKの経営計画策定	PKP	1,000	EBRD/PHARE	2Q/ 2000	2001	Gibb
2. PKP S.A.商業化と民営化の具体的手順策定	PKP	500	EBRD/PHARE	3Q/ 3000		Proinvest
3. SKMとWRDの民営化アドバイザー（実施マネージャー）	PKP	1,250	EBRD/PHARE	03/2001		A. Anderson
コスト（必要資金）小計		2,750				
コンサルタント選定中ものも						
1. インフラへのアクセス権と使用料に係る手法	MOI	300	世界銀行 (Privatization)	07/2001	12/2001	-
2. 補助金：旅客鉄道とインフラ整備に係る政府支援の原則	MOI	300	世界銀行 (Privatization)	07/2001	12/2001	-
3. 有望な鉄道の役割定義を含む輸送市場分析	MOI	300	世界銀行 (Privatization)	07/2001	12/2001	-
4. PKP取締役会のアドバイザー	PKP	500	世界銀行 (RRL*)	09/2001	2002	Prof. Prokopowicz
5. LHSの民営化アドバイザー（実施マネージャー）	PKP	800	世界銀行 (RRL*)	10/2001	2002	実施中
6. PKP貨物の民営化アドバイザー（実施マネージャー）	PKP	1,600	世界銀行 (RRL*)/募集中	秋/2001	2002	実施中
7. 旅客輸送と補助金のあり方に係る地方政府へのアドバイス	MOI	500	募集中	秋/2001	2002	-
8. 不採算路線の地方移転、民営化、廃止等に係る分析と計画策定	MOI	250	募集中			-
コスト（必要資金）小計		4,550				
資金合計	PKP 5,900 MOI 1,400	7,300	世界銀行 Privatization \$900 世界銀行 RRL* (Railway Restructuring Loan) \$1,450 Grants \$4,950			

出所：pp.51, Project Appraisal Document on a Proposed Loan in the Amount of Eur 10.0 million (US\$101.0 million) to Polskie Koleje Panstwowe S.A. (Polish State Railways S.A.) with the Guarantee of the Republic of Poland for a Restructuring Project, April 30 2001, Report No:21797-POL, The World Bank. を元に調査団が一部、修正。

## 2 - 4 本格調査への提言

### (1) 調査の目的と対象地域

ポーランドは、1989年の社会主義政権の崩壊後、直ちに市場の要請に応え他交通機関との競争に対抗する目的で、国営鉄道の構造改革に着手し始めている。そして1991～1992年にはJICAによる「ポーランド全国総合交通計画調査」を実施し、将来におけるEU経済との統合をめざしながら市場経済へ移行するにあたり必要となる運輸セクターの改革指針を作成した。ポーランドは、この調査の提案に沿って本格的な「ポーランド国鉄(PKP)」の改革に着手させたとされる。旧体制下において採算性を度外視して肥大化した鉄道経営の合理化、市場経済のなかで予想される自動車輸送との競争激化への対応、予想されるEU統合に伴う鉄道システムの変革などがPKP変革を必要とした主因であった。

ポーランドはPKP改革のため、1992年末には運輸海事省(現インフラ省)に鉄道局を新設し、1995年11月には「New PKP Law」を成立させて、PKP改革の体制を整備し、改革の方向性を明らかにした。

その後、1995年7月～1996年8月には世界銀行支援の“Railway Restructuring Project”(Mercer Management Consulting社)を実施し、PKP国営企業として存続する条件の下でPKPの合理化分野(PKPから分離されるべき事業分野の特定、雇用調整など)と市場志向経営の強化を明確にし、かつこのために必要な運営制度・組織を提案させた。また、1995年10月～1998年2月にはJICAによる「ポーランド国鉄民営化支援計画調査」を実施し、PKP民営化を前提とした改革実施のための具体的施策を広範な分野にわたって準備した。この提案を受け、2000年9月には、「2000年9月法」を施行し、PKPの民営化による改革を実施に移し始めている。

このような経緯を有するなか、ポーランド政府は、2000年4月、PKPの民営化への最終段階へ向けての最適手法の策定を目的として本調査を要請してきたものである。

このため本調査の目的は、以下のとおりである。

- ・ポーランドの鉄道輸送を将来にわたって活性化させ、かつPKPグループ各社の財務的健全性を改善するための経営施策を策定すること、
- ・PKPグループ各社が完全民営化を果たし得るための条件整備の施策を策定すること、
- ・EU加盟の条件である鉄道EU基準を満たすための鉄道インフラ整備計画を策定すること。

したがって、本件調査はPKPグループ全体及びグループ各社のリストラ及び民営化の実施のために必要とされる諸作業の策定、実施計画の作成に焦点をあてることが重要となる。

また、株式の市場公開をめざしているPKPグループ3社の財務状況の改善、経営手法の合理化など経営改善全般にかかわる提言を行うとともに、グループ全体の民営化にかかわる内容である1)政府の役割、2)法律・制度、3)グループ各社間の関係のあり方などについても具

体的な提案を行い、民営化の実効をあげることが不可欠な調査内容となる。

調査対象地域はポーランド全域の旧PKPからPKP S.A.が継承した鉄道路線全線を対象とする。なお、EU鉄道規格の調査やポーランド周辺国の鉄道料金、整備政策、共同運行などの政策調査が必要となる場合には、関連諸国での調査を含むものとする。

## (2) 調査項目

調査に必要な詳細資料・データ類は本格調査団に提供されることになっており、これらを元に以下の調査を実施するものとする。

### 1) S/Wの確認

PKP民営化作業の進捗状況把握(政府鉄道支援方針、法制、組織、PKP民営化戦略、財務動向)

現状の問題点の把握

S/Wの修正・最適化

### 2) 調査方針の確立及び資料収集

EU鉄道整備にかかわる法規・協約等の分析

ポーランド国民営化関連法の把握・分析

既存資料の収集(各社ビジネスプラン、TINA路線整備・計画、EU鉄道関連基準)

調査方針・手順の確立・確認

調査体制の確認(現地ステアリングコミッティ、C/P配置等)

### 3) 現状分析

政府による鉄道支援策の分析・評価

累積債務構造の把握・解決策の分析・評価

鉄道料金構造(貨物・旅客)の分析

鉄道活性化施策の評価

・ PKPグループ各社の既存マーケティングの分析・評価

・ 共同事業開発にかかわる各社間の協議・運営体制の分析・評価

・ プロフィット・センター設立の阻害要因の分析(資産配分・資産管轄の問題を中心)

TINA路線整備計画の評価・確定

・ 既存TINA改修計画の再評価

・ TINA路線別改修優先順位の設定、個別プロジェクトの優先順位設定及び実施スケジュール作成

鉄道需要予測

・ 既存需要予測データの収集・評価



- ・最新旅客・貨物輸送データの収集・分析
- ・既存需要予測のup-to-date(2010年まで)

#### 地方旅客輸送輸送計画

- ・赤字路線の確認
- ・赤字路線の廃止・移管(地方自治体、民間投資家)計画の策定
- ・県事業所の適正規模分析及び実施手順のモデル策定
- ・地方旅客輸送鉄道経営にかかわるJNR、JR、その他日本の民間鉄道の経験の紹介

#### 現況資金調達先・構造の把握

#### 企業財務分析

- ・PKPグループ各社の財務分析と問題点の把握
- ・民営化にかかわる財務条件の分析
- ・各種条件下での各社財務シミュレーション(PKP Regional、PKP Cargo、PKP Intercity、PLK、PKP S.A.)
- ・経営移管させるPKP Regional地方線の財務シミュレーション
- ・政府補助金等のインパクト評価

#### 雇用調整プログラム及び労働組合対策の構築

### 4) 対策の設定

- 将来の交通網整備にかかわる鉄道の役割提言
- 鉄道の経営改善にかかわる総括的対策の策定
- 各種政策提言の実施計画の策定
- 各種政策提言に関する財務的インパクトの分析

なお、各作業の成果に関しては上記調査項目とは別途定められた各種報告書、セミナー等で発表される。

### (3) 調査工程と要員計画

調査は2004年2月下旬より開始し、約14か月後の終了を目途とする。調査工程案を、以下に示す。

Date	2002年度		2003年度											
	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Work in Poland		■		■						■			■	
Work in Japan	■			■					■				■	
Reports		IC/R		P/R1					P/2			IT/R		DF/R F/R
		←→		←→					←→			←→		
		第1フェーズ		第2フェーズ					第3フェーズ			第4フェーズ		

[ Legend ]

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

図 2 - 9 工程案

また調査工程の各フェーズにおける作業課題は以下を想定している。

フェーズ	期 間	作 業 課 題
第1 フェーズ	2003年 2～3月	1. PKP民営化作業の進捗把握（政府鉄道支援方針、法制、組織、PKP民営化戦略、財務動向） 2. 問題点の把握 3. S/Wの修正・最適化 4. 既存資料の収集（各社ビジネスプラン、TINA路線整備・計画、EU鉄道関連基準） 5. 調査方針・手順の確立・確認 6. 調査体制の確認（現地ステアリングコミッティ、C/P配置等）
第2 フェーズ	2003年 4～9月	1. 政府による鉄道整備支援策の検討 2. 累積債務解消策にかかわる対策の検討 3. 合理的料金の設定（貨物・旅客） 4. 合理的線路使用料の設定 5. PKPグループ各社の既存マーケティングの評価・新規提案作成 6. TINA路線の路線別整備優先順位・プロジェクト優先順位の設定 7. 鉄道需要予測 8. 地方旅客輸送の赤字路線の確認、対策案の検討
第3 フェーズ	2003年 9～12月	1. 各種政策提言の策定 2. 各種政策提言の実施計画の策定 3. 各種政策提言に関する財務的インパクトの分析
第4 フェーズ	2004年 1～3月	1. 現地セミナー開催 2. ドラフト・ファイナル・レポートの作成・説明・提出 3. ファイナル・レポートの作成・提出

要員とその業務分担は以下を想定している。

要 員	業 務 内 容
団長・鉄道政策	1. 将来の交通網整備にかかわる鉄道の役割提言 2. EU鉄道基準及び近隣諸国規定・制度との各種調整 3. 民営化途中及び民営化後の鉄道整備にかかわる政府役割の提言 4. 鉄道活性化にかかわる施策提案 5. 各種分析・政策提言にかかわるポーランド側との協議及びコンセンサス形成
鉄道経営戦略・人材育成	1. 鉄道の経営改善にかかわる総括的対策の策定 2. 組織・財務・資産・従業員の各リストラ対策の促進策の策定 3. 雇用調整施策の再構築 ・雇用規模の評価 ・既存プログラムの評価（内容・スケジュール） ・新規提案 4. 職業再訓練プログラムの再構築 5. 既存プログラムの評価・代替案・提案の提案 6. 実施体制整備（外注対象など）
線路使用料政策	1. 料金政策（貨物・旅客）の分析 2. EU加盟各国の料金水準の分析 3. アクセス料金（＝インフラ使用料）設定基準の設定・合理的水準の設定
財務分析・資金計画	1. 企業財務分析 ・民営化にかかわる財務条件の分析、提案作成 ・各種条件下での各社財務シミュレーション（PKP Regional、PKP Cargo、PKP Intercity、PLK、PKP S.A.） ・経営移管させるPKP Regional地方線の財務シミュレーション ・政府補助金等のインパクト評価 2. 資金調達 - 現況資金調達先・構造の把握 3. 新規資金調達先・構造の提案 4. 政府資金の必要性の検討・提案作成
鉄道マーケティング	1. 収益拡大のための既存マーケティング施策の評価、新提案の作成 - 旅客（PKP Regional、PKP Intercityを対象） - 貨物（PKP Cargoを対象）
鉄道需要分析	1. 既存需要予測データの収集・評価 2. 最新旅客・貨物輸送データの収集・分析 3. 既存需要予測のup-to-date（2010年まで）
鉄道インフラ計画 1	1. 鉄道インフラにかかわる各種整備計画の評価、優先順位の策定、整合性確認、実施計画の策定など政策判断を行う 2. 既存TINA改修計画の再評価 3. TINA路線別改修優先順位の設定、路線プロジェクトの優先順位及び実施スケジュール作成 4. 車両投資計画の評価（新規購入、リースを含む） 5. 各種鉄道施設の整備計画の分析・評価
鉄道インフラ計画 2	1. 鉄道インフラの整備計画にかかわる軌道、電気、通信、信号保安設備部門の技術妥当性の評価を分担する。 2. 既存TINA改修計画の技術的再評価 3. TINA路線別改修優先順位の設定、路線プロジェクトの優先順位及び実施スケジュール作成にかかわる提言作成

民営化制度 / 法・組織	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. EUの鉄道政策、法規、整備基準にかかわる法規・協約等の分析</li> <li>2. ポーランド国民営化関連法の把握・分析 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ PKPグループ企業間の政策調整権限・機能の分析</li> <li>・ 鉄道経営にかかわる関連法規・省令等の枠組み分析 (アクセス料金設定、長期債務、資産再配分の扱いを中心とする)</li> </ul> </li> <li>3. 共同事業開発にかかわる各社間の協議・運営体制の分析・提案の策定</li> <li>4. PKP資産の登記問題対策の提案(特に土地)</li> </ol>
地方旅客輸送鉄道計画	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 県事業所の適正規模分析及び実施手順のモデル策定</li> <li>2. 赤字路線の廃止・移管(地方自治体、民間投資家) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 路線別収支指標の算出</li> <li>・ 代替交通機関の潜在力分析</li> <li>・ 廃止・移管路線の設定・実施スケジュール作成(グループごと: 早期、中期)</li> <li>・ 廃止・移管方法の提示 相手(民間投資家、地方自治体、独立) 方法・資金調達先(民間投資家、PPP、補助金、地方自治体等)</li> </ul> </li> <li>3. 実施スケジュール(2フェーズ分けなど)</li> <li>4. 地方旅客輸送鉄道経営にかかわるJNR及びJRの経験の紹介、これを活用した各種提案の作成</li> </ol>

#### 鉄道インフラ1・2の区分について

なお、「鉄道インフラ計画1」については先方政府より要請されているTINA路線の整備計画に関する優先順位の決定などの政策的判断を行うことを主業務とし、「鉄道インフラ計画2」は先方が既に準備している整備計画書の技術的内容に関する妥当性を評価することを主業務にする。共通作業として先方資料の評価を行うが、重点とする役割に配慮し、重複を避けるべく調整を行うものとする。

#### (4) 調査実施上の留意点

##### 1) 柔軟な調査設計の必要性について

ポーランド政府は2002年11月時点で旧国鉄の民営化を鋭意進めており、インフラ省要請に基きPKP S.A.自身が「民営化戦略」作成を進捗させており、2003年2月には政府方針として議会承認を得る予定でいる。これには現況の民営化作業の進捗分析と問題点が指摘され、かつ今後のPKP民営化にかかわる基本方針が提案される。2002年11月時点で原案が完成され、PKP内部での検討作業に入っている。PKP S.A.からはこの「民営化戦略」が議会承認を得た場合には、本件調査もここに記載された基本民営化方針に沿った調査実施を要請している。2002年11月時点で事前調査団が入手した「民営化戦略(草稿)」には未完部分が多く、かつ将来施策にかかわる基本方針など明確な記述が欠けており、2003年2月の議会承認のため大幅な追加記載などが必要となっている。このため、2002年3月あるいはそれ以降の「民営化戦略」の内容を照会し、本格調査のS/Wを修正し、本格調査に反映させることが特に肝要

であると判断している。

これ以外の進捗中の法案には、「2000年9月法」の改正案が国会で審議中とのことであり、これには累積債務の減免措置の扱いなどが提案されている。インフラ使用料などに直接影響を与える要因の検討が2003年3月までには決定される予定である。

PKPは、「2003年3月に本格調査が始まるころには、PKP民営化が大きく進捗しており、S/Wの大幅な変更が必要になるだろう」と話しており、これに対応した措置が必要となることを勧告した調査準備が大切である。2002年3月に予定される本格調査での民営化作業の進捗と方向性を再度正確に把握し、本格調査の焦点を再確認し、必要ならばS/Wを修正することも可能な柔軟な調査体制を設計することが大切である。

## 2) 鉄道政策にかかわる適宜かつ頻繁な協議の必要性について

本格調査では多数の報告書が予定されている。しかしながら、民営化の基本方針やその他調査方針などの確定を行う場合には、報告書の提出を待たずにその都度C/Pや関係機関との意見交換を行い、かつ合意形成を図る必要がある。これは急速に進展するPKP民営化作業の統一を保ち、各方面での民営化作業と整合性を保つことを目的とする。

このための協議先としては、先方関連機関によるステアリングコミティの設立を要請するなり、C/Pを通して関係上部機関に報告を依頼するなど様々な方法が考えられる。最も有効で、実施可能な協議機関・方法の確立を工夫することが必要である。なお、PKP S.A.の民営化オフィス部長は、既存の「PKPミーティング」にこの機能を担わせる構想をもっていたが、実現性は不透明である。

## 3) C/Pとの共同作業の重要性について

事前調査団は、ポーランド側C/Pの参加を依頼し、本格調査団員との共同作業を実現するよう要請している。これは急速な民営化にかかわる進捗情報を各分野で正確に提供してもらうチャンネルをつくり作業効率をあげること、かつ多様な政策選択肢から最適案を選ぶ場合の検討に直接参加してもらうことで本件での政策立案視点を体得してもらい、政策実施に力になってもらうことを目的としている。

具体的には、C/Pとの共同作業や協議を多くしたり、発表会を頻繁に開いたり(参加自由のオープン協議でよい)してフィードバックを受ける機会を多くするなどして、調査団の検討事項についてC/Pの考えとの距離をなくすことが重要と考える。

## 4) 調査補助員の雇用について

現地では資料の提出が必ずしも迅速ではなく、関係書類等がない場合も頻繁にある。また法規・社会保障制度などの現地事情をはじめ、民営化をめぐる諸改革が目まぐるしく推移しているため、これらの事情に通じたポーランド人を補助調査員として雇用することは、効率をあげるに十分に有効な方法であり推奨される。特に大学教授など臨時調査員の雇用を積極

的に行うことは、JETROなどの調査機関が頻繁に採用して実績を上げている方法である。

もとより現地人を団員に採用するなどの方策を講じることができれば非常に有効な策になるといえる。特にポーランド人を調査団に参加させることについてはPKP幹部が是非実現するように調査団に依頼するケースもあった。

C/Pとの共同作業を通して彼らを情報の提供者として活用することも可能である。コンセンサスの確立、幹部への調査内容のフィードバックなど有益に機能してもらうことができよう。このためC/Pの確保にはポーランドとのインセプション・レポート協議時などの機会をとらえ、実現に努力することが大切である。

#### 5) 通訳について

現地のPKPグループ関係者は、事前調査団が接した範囲では英語が不自由な方が多い。S/W協議に関してもS/W原案をポーランド語に翻訳し、協議のベースとする状況であった。また資料そのものがポーランド語のものが多く、英語での資料提供はごく稀であることに留意する必要がある。通常プロジェクトより通訳者を多く雇用することが不可欠となると予想される(1~2名はポーランド語-日本語の通訳が必要、その他資料翻訳などは英語~ポーランド語通訳で対応)。事前調査団は、2名のポーランド語~日本語通訳を配し、会議通訳と資料翻訳とを並行して実行し、効率向上に努めた。参考として事前調査団が雇用した通訳の氏名、連絡先を記載する。両氏ともに日本語はネイティブに近い。

小見アナ氏： 電話：48-22-332-0310、e-mail：omiat@polbox.com

シュルツ氏： 電話：48-22-858-7296、e-mail：matsugu3@polbox.com

#### 6) EU及び近隣諸国の鉄道政策にかかわる情報収集について

ポーランドは予定しているEU加盟のために鉄道規格をEU基準に準拠させる必要がある。しかしながら今回事前調査団では関係するEU規定の提供をポーランド側に要請したがほとんど手元に資料がない状態であった。基本的にはインターネットEUホームページに英語版が記載されているので入手が容易であるとの説明を受けているが、関係資料の検索は容易でないと予想される。本格調査開始前にEUに関係する鉄道民営化関連規約、技術基準、法規などの収集に努め、本格調査開始時には相当量の関連資料を保有し、理解してから現地調査を開始することが望まれる。

さらには、PKPグループ各社は、近隣諸国との料金制度調整、共同運行などの協議を開始しており、これら諸国あるいはEU諸国のこれら制度についても直接資料提供を要請するなどの必要があり、現地調査にはこれら諸国鉄道関係者へのヒアリング・資料提供なども必要に応じて実施できる体制とする配慮が必要と判断している。

#### 7) 需要予測について

需要予測については、今回事前調査では特に重点を置く必要がないことが先方より指摘さ

れた。コンピューター・シミュレーションによる需要予測ができれば歓迎するが、モデルの前提であるマクロ指標などが常に議論の対象となり妥当性をめぐる際限のない論争が続いて、PKP民営化の政策的枠組み、内容、優先順位、手順などの本質的議論がなおざりになることを警戒しての意見であった。また、地方赤字路線の需要予測を精緻に行うより、これらをいかに廃止なり経営移管させるかがより有意義となっている事情を反映した意見であった。

このため需要予測の実施では、本格調査では各オペレータが実施している需要予測結果を調査時点での需要量で調整したり、主要貨物である石炭の国内外での最新需要動向、大都市近郊でのバス等の交通機関との競争力比較、さらには国際輸送需要の動向を調査して既存需要予測を修正するなどの手法を採用することで対応することが考えられる。また先方より各社が作成した既存需要予測の手法についてコメントがほしいとの意向が伝えられており、対応することが望まれる。

なお、ポーランド側は、需要予測の目標年次は2010年までで良いとしている。ただし、財務シミュレーションでより長期の需要予測が必要な場合には本格調査団が先方政府あるいはPKPグループ各社と協議のうえ、目標年次を別途設定することが望ましい。

なお、事前調査団は上記事情を反映し、需要予測にかかわる現地調査再委託見積りなどの手配は行っていない。

#### 8) 新規車両投資の扱いについて

鉄道オペレータであるPKP Regional、PKP Cargo、そしてPKP Intercity各社は、いずれも今後国際競争力の向上のためには新規車両の導入が必要と判断しており、PKP Cargo、PKP Intercityなどでは新規車両投資計画を策定中である。いずれも多額の新規投資額となる。しかしながら新規投資額算定の基準となる新規車両の詳細検討については今回の調査では重点を置かず、新規車両購入の妥当性と資金調達可能性に調査を限定することで対応し、担当専門家を配置しないものとしている。

## 付 属 資 料

- 1 . 要請書
- 2 . S / W及びM / M
- 3 . 議事録及び面会記録
- 4 . ポーランドの概要
- 5 . 収集資料リスト





## 1. 要請書

### Terms of Reference

For

“ Feasibility Study of PKP S.A.(Polish State Railways S.A.) Privatization”

By the Government of the Republic of Poland

for a feasibility Study of PKP S.A. Privatization

to the Government of Japan

#### (1) Study Digest

1. **Study Title** : Feasibility Study of PKP S.A. Privatization

2. **Location** : Warsaw

3. **Responsible and Executing Agency** : Ministry of Infrastructure

4. **Justification of the Study** :

The political and economical changes initiated in Poland in 1989 put the Polish State Railways(PKP) in a particularly unfavorable situation. PKP transport capacity, adapted to carry approximately 500 million tons of freight and 1000 million passengers, has been gradually becoming unresponsive to decreasing market demand. In the decade 1989-1999 freight volume has been falling by approximately 30million tons per year. Transport revenues started to fall short of the costs, which in turn were encumbered with the need to maintain excessive potential. Fundamental reform of the enterprise became imminent. As early as in 1990 the Government of Poland decided to take a radical step to remedy the existing situation. Actions undertaken by the Ministry of Transport and Maritime Economy aimed to change organizational structure of PKP (independent operation of auxiliary services, railway construction industry and rolling stock repair units, outside of PKP enterprise structure), brought about improvement in operating and performance indicators.

In June 1997 another important legal step was taken. The Rail Transport Law was

passed, which mandated the end of PKP monopoly through allowing the train operating companies to be freely created. It was assumed that gradual expansion of independent activities in freight and passenger services would make transport operations better adapted to market needs.

Despite significant downsizing of PKP share in the Polish transport market, the enterprise still remains the biggest state owned enterprise. As of the end 1999 PKP employed 205,646 staff. PKP remains the largest provider of transport services in the Polish market and maintains a large chunk of national transport infrastructure including 22,113.3km of railway lines (as of 31 December 1998).

Notwithstanding financial troubles, the railways still remain critical transport mode for the national economy, which otherwise could not be substituted. In 1999 PKP carried 186.9 million tons of freight and 395.9 million passengers. In freight sector it follows the trend of rapid downsizing while in passenger sector the traffic stabilized with slight increase in the passenger number (in passenger – km). Generally however, due to deficit in passenger traffic, the negative balance of PKP deteriorated further.

Deteriorating financial standing of the state-owned enterprise Polish State Railways pushed the Ministry of Transport and Maritime Economy to develop detailed principles of internal reform of PKP. The principles were set forth in Law dated 9<sup>th</sup> September 2000 on commercialization, restructuring and privatization of PKP and elaborated into more detailed assumptions in the “Restructuring Program for PKP” adopted already on 7<sup>th</sup> September 1999 by the Government of Poland.

Individual experts generally agree that such poor PKP standing is caused by two categories of reasons :

- 1) external, including drop in freight traffic and lack of clear system for budgetary support,
- 2) and internal, the nature of which is more complex.

It is considered that there are two decisive internal reasons :

- a) inability to adapt the market offer to warranty relative stability of revenues in view of decreasing demand for carriages of bulk freight,
- b) PKP economic mechanisms inefficiency, which would otherwise enforce cost cuts following diminishing traffic.

The Government of Poland has considered that in order to efficient elimination of these reasons it is necessary to restructure individual subdivisions of PKP into the market orientated structures of ownership, assets, finance, employment and operation. Related concept of these changes has been included in the Law on commercialization, restructuring and privatization of PKP and the document of "Restructuring Program for PKP".

As a result of commercialization process based on already adopted regulations Polish State Railways joint stock company owned by State Treasure (PKP S.A.) has been established since 1<sup>st</sup> January 2001. Following the concept of creating the market orientated structures the subsidiary companies of PKP S.A. for infrastructure management, freight operations, passenger regional operations and long distance passenger operations have been established since 1<sup>st</sup> October 2001.

## **(2) Terms of Reference**

### **1. Necessity of the study**

The Consultant assignment is foreseen as a further elaboration of PKP privatization concept set forth in the above mentioned Law on commercialization, restructuring and privatization of PKP (which is amending also related laws) as well as in the Government "Restructuring Program for PKP", as regards the structure and number of the companies separated out of PKP, relations between them and required share of external capital.

Solutions to be proposed by the Consultant in his assignment should be in line with related requirements of Polish legislation in particular to the following regulations :

- 1) The Law dated 30 August 1996 on commercialization and privatization of state enterprise (Official Journal “*読めませ〜ん*” of 1996 No.118, item 561 as amended thereafter) ;
- 2) The Law dated 15 November 1984 – Transport Law (Official Journal of 1995 No.119, item 575 as a amended thereafter) ;
- 3) The Law dated 6 July 1995 on state enterprise “Polish State Railways” (Official Journal of 1995 No.95, item 474 as amended thereafter) ;
- 4) The Law dated 27 June 1997 on railway transport (Official Journal of 1997 No.96, item 591 as amended thereafter) ; in case the law referred to in point 1) above is enacted, the Law of 27 June 1997 shall be treated only as a source of knowledge on previous regulations ;
- 5) The Law dated 8 September 2000 on commercialization, restructuring and privatization of PKP and amending related laws ;
- 6) The Government “Restructuring Program for PKP”.

The Consultant shall take due account of experiences in the scope of :

- restructuring other large sectors in Poland (coal mining and steel Industries in particular),
- implemented and intended restructuring and privatization railways in other countries,
- progress and results of PKP restructuring process, since 1990 to date.

Restructuring and privatization of PKP must not result in deterioration of accessibility level of railway transport.

## 2. Objectives of the study

The objectives of the study are :

- 1 Assignment on ability of passenger and freight railway operating companies separated from the Polish State Railways S.A. (hereinafter referred to as "PKP") for carrying out their own privatization process and designation the best methods for managing this process, including :
  - a. Appraisal of the long-term effect in performance of the PKP. subsidiaries as railway market entities taking into consideration the possibility to achieve effective, competitive and complementary level of services rendered on the market.
  - b. Judgement of competency of real-estate equipment transferred to the PKP subsidiaries either in form of assets contributions in kind, or as a result of contracts conducted for their rent or lease. Assessment of effective use of assets and rationalization of expenditures in subsidiary companies caused by insufficiency or excess their real-estate equipment.
  - c. Opinion on possible improvement of the market value of subsidiary operating companies.
  - d. Appointment of optimum privatization methods for passenger and freight railway companies.
  - e. Opinion on possibilities for the liabilities repayment feasibility by PKP- holding.
- 2 Assessment of the optimum investment needs in the infrastructure railway company.

### **3. Study area**

The Study should cover the overall economic entity, namely PKP S.A. – joint stock company owned by State Treasury – with its subsidiaries.

The Study should also cover PKP interests as an operator abroad.

### **4. Scope of the study**

As far as the Study is concerned, in order to achieve the objectives mentioned above, it is necessary – in the first stage – to study and analyse in a comprehensive manner :

- 1 Possible future influence of international and domestic environments on the PKP privatization effecting that the following factors should be especially investigated
  - a) railway transport policy applied in the EU countries – as an external factor – that requires to carry out the through studies of operation plans for railway passenger or freight carriages in the entire Europe, especially after Poland's EU accession ;
  - b) PKP financial restructuring package – as an internal factor – that requires appreciation of repayment plan of IFIs liabilities and obligations resulting from restructuring bonds issue ;

and basing on these study activities – the following items will be analysed in the further stage :

- 2 Acting of Railway Passenger Companies with a special regard to :
  - a) regional railway management under the contracts between PKP and local wojewodship governments (for example : the third railway sector in Japan) ;
  - b) domestic market protection and possible access to EU market ;

- c) taking remedial measures in regard to revenue enhancement, service quality improvement, operation safety improvement in Inter-City Railway Company as well as other railway passenger companies ;
- 3 Acting of Railway Freight Company, considering :
- a) appreciation of strategic orientation of railway freight carriages within the transport market development ;
  - b) appraisal of the future role and place for freight carriage companies separated from PKP, up to now the sole profitable railway sector, with special regard to search the possibility to overcome the decrease in the coal traffic ;
- 4 Appreciation of the effective investments in assets and working funds of the railway passenger and freight operating and infrastructure companies aiming on possible improvement of the market value of subsidiary operating companies properly equipped in real-estate stocks to attract them for outside investors ;
- 5 Appreciation of optimum privatization methods of railway passenger and freight companies and analysis of their privatization feasibility by market sale of stocks or selling to selected investors ;
- 6 Opportunity analysis of long-term PKP liabilities effective repayment by privatization including surplus assets disposal.
- 7 Appreciation of optimum investment needs and possible financing in scope of railway infrastructure :
- a) assessment of investment volumes related to selected line sections that could result in improvement of infrastructure company market value ;



- b) sources proposed for railway infrastructure investments financing.

## **5. Study schedule**

The PKP reform process and individual stages of PKP privatization determined in the law on commercialization, restructuring, and privatization of PKP.

Moreover, MI is responsible for a number of studies related to the process of PKP privatization. It is advisable that the assignment is concluded by....., assuming the assignment sets off in ..... . Therefore, subsequent reports should be drawn within the following terms :

- to..... - initial report,
- to ..... – interim report,
- to ..... – final report.

## **6. Undertakings of Government of Republic of Poland**

1 The Polish side shall facilitate the smooth conduct of the Study in accordance with the prevailing laws and regulations stipulated by the Government of Poland taking the following necessary measures :

- 1) to secure the safety of the Japanese Study Team (hereinafter referred to as “the Team”) when and as it is required in the course of the Study ;
- 2) to permit members of the Team to enter, leave and sojourn in Poland for the duration of their assignment therein, and exempt them from foreign registration requirements and consular fees ;
- 3) to exempt the members of the Team from taxes, duties, fees, and any other charges on equipment, machinery and other materials brought into Poland for the

- conduct of the Study ;
- 4) to exempt the members of the Team from income taxes and charges of any kind imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to the members of the Team for their service in connection with the implementation of the Study ;
  - 5) to provide necessary facilities to the Team for remittance as well as utilization of the funds introduced into Poland from Japan in connection with the implementation of the Study ;
  - 6) to secure permission which is considered and issued by the relevant authorities for the Team to take all data, documents, and materials related to the Study out of Poland to Japan, and ;
  - 7) to provide the medical services as needed and its expenses will be chargeable on members of the Team.
- 2 The Polish side shall bear claims, if any arises, against the members of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or wilful misconduct on the part of the members of the Team.
- 3 Ministry of Infrastructure, in collaboration with PKP, shall act as the counterpart agency to the Team and also as the co-ordinating body in relation with other governmental and non-governmental organizations concerned for the smooth implementation of the Study.
- 4 Ministry of Infrastructure shall, as its own expense, provide the Team with the following in co-operation with other organizations concerned :
- (1) available data and information related to the Study ;

- (2) counterpart personnel ;
  - (3) suitable office space with necessary equipment in Warsaw ;
  - (4) credentials or identification cards to the members of the Team ; and
  - (5) appropriate number of vehicles with drivers.
- 5 Ministry of Infrastructure, in collaboration with PKP, shall make possible to obtain permission for entry into restricted areas or other properties except zones for national secrets if it is required for the conduct of the Study.

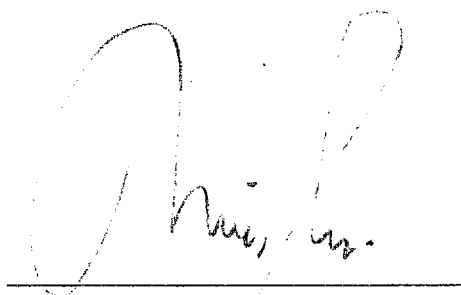
#### **7. Undertakings of the Japanese Study Team**

- 1 For the implementation of the Study, Japanese Study Team shall take the following measures :
  - 1) to dispatch, at its own expense, the Team to Poland ; and
  - 2) to pursue technology transfer to Poland counterpart personnel in the course of the Study.
- 2 Japanese Study Team and Ministry of Infrastructure of RP shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with the Study.

On behalf of the Government of the Republic of Poland

SCOPE OF WORK  
FOR  
FEASIBILITY STUDY  
OF  
POLISH STATE RAILWAYS S.A. (PKP S.A.) PRIVATIZATION  
AGREED UPON BETWEEN  
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF POLAND  
AND  
THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

WARSAW, NOVEMBER 4, 2002



Mr. Mieczyslaw MUSZYNSKI  
Undersecretary of State,  
MINISTRY OF  
INFRASTRUCTURE

高橋 俊晴

Mr. Toshiharu TAKAHASHI  
Leader,  
Preparatory Study Team,  
JAPAN INTERNATIONAL  
COOPERATION AGENCY (JICA)

## I. INTRODUCTION

In response to the request of the Government of the Republic of Poland (hereinafter referred to as "GOP"), the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") has decided, in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan, to conduct "The Feasibility Study of Polish State Railways S.A. (hereinafter referred to as "PKP S.A.") Privatization" (hereinafter referred to as "the Study").

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

The present document sets forth scope of work with regard to the Study.

## II. OBJECTIVES OF THE STUDY

The objectives of the Study are;

1. to formulate privatization strategy of PKP S.A.
2. to judge ability of passenger, freight and other railways operating enterprises separated from the former PKP for carrying out their own privatization process and designating the best methods for managing.
3. to assess expected economic effects of proposed privatization strategy.

## III. SCOPE OF THE STUDY

In order to achieve the above objectives mentioned, the Study shall cover the followings:

1. Review of the past studies

A review of "The Study on Privatization of Polish State Railways in Poland" (JICA, 1996~1998) and other studies regarding PKP S.A. will be completed.

2. An analysis of economic conditions and trends in Poland will be completed. In particular, this analysis will address laws and regulations related to PKP S.A.

A review of accomplishments in restructuring of PKP S.A. and its subsidiaries will be completed.

3. The Study will concentrate on PKP S.A. and its four selected subsidiaries e.g.

Regional, Cargo, Intercity, and PLK. It will address the progress in restructuring and privatization based on the related laws and regulations as well as other relevant policy statements, and recommendations presented in other reports.

4. Assessment of major issues related to restructuring and privatization of the PKP Group

5. Optimum privatization methods

(1) Action plan for railway passenger enterprises with a special regard to:

- a) regional railway management under the contracts with local governments.
- b) domestic market protection and possible access to EU market.
- c) taking remedial measures in regard to revenue enhancement, service quality improvement, operation safety improvement.

(2) Action plan for railway freight enterprise with a special regard to:

- a) appreciation of strategic orientation of railway freight carriages within the transport market development.
- b) domestic market protection and possible access to EU market.
- c) appraisal of the future role and place for freight carriage enterprise separated from the former PKP, up to now the sole profitable railway sector, with special regard to searching on the possibility to overcome the decrease in the coal traffic.

(3) Action plan for PKP Group with special consideration to appraisal of the relations among PKP S.A. and its subsidiaries, and appraisal of the relations between PLK and three operating enterprises such as Regional, Cargo, and Intercity.

(4) Appreciation of the effective investment in assets and working funds of Regional, Cargo, Intercity and PLK aiming on possible improvement of the market value of subsidiary operating enterprises properly equipped in real – estate stocks to attract outside investors.

(5) Identification of the most appropriate privatization methods for Regional, Cargo, Intercity and analysis of their privatization feasibility by stocks sale at market or sale

to selected investors.

(6) Opportunity analysis of long-term PKP S.A. liability effective repayment by privatization including surplus assets disposal.

(7) Appreciation of optimum investment needs and possible financing in scope of railway infrastructure.

a) assessment of investment volumes related to selected line sections that could result in improvement of PLK market value.

b) sources proposed for railway infrastructure investments financing.

#### IV. STUDY SCHEDULE

The Study will commence and according to an initial schedule provided in Appendix I. The detailed schedule, will be agreed upon on a later date, and will include report submission dates as indicated in clause (V). This schedule is tentative and subject for modifications by agreement of the both parties.

#### V. REPORTS

JICA shall prepare and submit the following reports in English to the GOP.

1. Inception Report

Twenty (20) copies      At the beginning of the Study

2. Progress Report 1

Twenty (20) copies      At the fourth month

3. Progress Report 2

Twenty (20) copies      At the eighth month

4. Interim Report

Twenty (20) copies      At the fourteenth month

The GOP shall submit its written comments to JICA regarding all the above reports within two (2) weeks after the receipt of a given report.

5. Draft Final Report

Twenty (20) copies      At the eighteenth month

Same number of copies of executive summary in English and Polish.

The GOP shall submit its written comments to JICA on the draft final report within four (4) weeks after receipt of the draft final report.

6. Final Report

Fifty (50) copies At the end of the Study

Same number of copies of executive summary in English and Polish.

Fifty (50) copies within two (2) months after receipt of the written comments on the draft final report from the GOP.

## VI. UNDERTAKING OF THE GOVERNMENT OF POLAND

The GOP will accord privileges, exemption and other benefits to Japanese Study Team (hereinafter to as “the Team”)

1. To facilitate the smooth conduct of the Study, the GOP shall take the following necessary measures:

- (1) to secure the safety of the Team when and as it is required in the course of the Study;
- (2) to permit members of the Team to enter, leave and sojourn in Poland for the duration of their assignment therein, and exempt them from foreign registration requirements consular fees;
- (3) to exempt the members of the Team from taxes, duties, fees and any other charges on equipment, machinery and other materials brought into of Poland for the conduct of the Study;
- (4) to exempt the members of the Team from income taxes and charges of any kind imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to the members of the Team for their service in connection with the implementation of the Study;
- (5) to provide necessary facilities to the Team for remittance as well as utilization of the funds introduced into Poland from Japan in connection with the implementation of the Study;
- (6) to secure permission which is considered and issued by the relevant authorities for the Team to take all data, documents and materials related to the Study out of Poland to Japan; and



(7) to provide the medical services as needed and its expenses will be chargeable on members of the Team.

2. The GOP shall bear claims, if any arises against the members of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the members of the Team.

3. The Ministry of Infrastructure (hereinafter referred to as "MOI"), in collaboration with PKP S.A., shall act as the counterpart agency to the Team and also as the coordinating body in relation with other governmental and non-governmental organizations concerned with effective implementation of the Study.

4. MOI, in collaboration with PKP S.A., shall at its own expense, provide the Team with the following, in cooperation with other organizations concerned:

- (1) Counterpart personnel;
- (2) Suitable office space with necessary equipment and communication facilities in Warsaw;
- (3) Identification cards.

## VII. UNDERTAKING OF JICA

To accomplish the objectives of the Study, JICA will:

- (1) Send a qualified Team of experts to Poland to conduct the Study at its own expense.
- (2) Transfer technology to the Polish team working on the Study.

## VIII. OTHERS

- (1) JICA and MOI shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with the Study.
- (2) The Polish side shall provide all data, documents and materials related to the Study, in accordance with the Polish laws and regulations.

### Tentative Study Schedule

Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Work in Poland		□		□								□			□			□		
Work in Japan	□			□								□						□		□
Reports		△ IC/R		△ P/R1				△ P/R2						△ IT/R					△ DF/R	△ F/R

[Legend]  
 IC/R : Inception Report    P/R Progress Report    IT/R Interim Report  
 DF/R : Draft Final Report    F/R Final Report

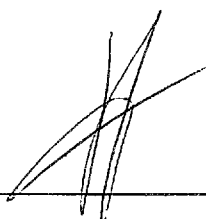
*DM*

MINUTES OF MEETING  
ON  
SCOPE OF WORK  
FOR  
FEASIBILITY STUDY OF POLISH STATE RAILWAYS S.A. (PKP S.A.)  
PRIVATIZATION

AGREED UPON BETWEEN

THE GOVERNMENT OF REPUBLIC OF POLAND  
AND  
THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

WARSAW, NOVEMBER 4, 2002



---

Ms. Jadwiga STACHOWSKA  
Deputy Director  
of Railway Department  
MINISTRY OF  
INFRASTRUCTURE

高橋 俊晴

---

Mr. Toshiharu TAKAHASHI  
Leader,  
Preparatory Study Team,  
JAPAN INTERNATIONAL  
COOPERATION AGENCY (JICA)

In response to the request of the Government of Republic of Poland (hereinafter referred to as "GOP"), the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") dispatched the Preparatory Study Team (hereinafter referred to as "the Pre-Study Team"), headed by Mr. Toshiharu TAKAHASHI through the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), to discuss technical cooperation on "Feasibility Study on Polish State Railways S.A. (PKP S.A.) Privatization" (hereinafter referred to as "the Study") from October 20 to November 4, 2002.

The Pre-Study Team carried out field surveys and held a series of discussions in connection to the Scope of Work with authorities of the Ministry of Infrastructure (hereinafter referred to as "MOI") and the other organizations concerned.

This document sets forth the main issues discussed and/or agreed upon in the course of the preparation of S/W, and shall supplement S/W.

The list of attendants is shown in Appendix 2.

1. The Polish side explained and the Japanese side understood the followings;

(1) The PKP S.A. has significantly advanced in restructuring and privatization in the recent years. By the end of the year 2002, the GOP is expected to approve a program for further restructuring and privatization of the PKP S.A. This program will define and confirm the strategies and implementation measures for the next stage of reforming the railways.

(2) The privatization process will accelerate in the next six months.

(3) There are significant needs for technical assistance in a number of areas related to the railways' reforms. At this stage, major needs for assistance concern practical measures that will contribute to a successful completion of this stage of the reforms.

2. The both sides confirmed and agreed that the character and contents of the Study are as followings.

(A) General

(1) The definition of "PKP S.A. Privatization" in the Study is the whole process, which enables PKP Group to restructure themselves in order to become competitive and profitable commercialized enterprises, which could later be privatized wholly or partially by way of appropriate means in financial market.

(2) Therefore, the Study should focus on designing concepts and implementation to support effective restructuring and privatization of PKP Group, according to the government program.

(3) The Study will focus three PKP operating enterprises as Regional, Cargo, and Intercity, with major focus on Regional. Given this understanding, such issues as operation management, regional railway management, market development and service quality improvement, and investment needs assessment should be included as the most important issues to be analyzed and proposed in a concrete manner.

(4) The Study should cover issues of enhancing appropriate and effective relationships between above-mentioned three PKP operating enterprises and PKP infrastructure-related enterprises, especially PLK, and also those among PKP Group, because those are critical issues to realize effective restructuring of PKP S.A. and the three operating enterprises toward privatization. Furthermore, the role of the government in relation to further restructuring of PKP Group should be discussed and proposed in the Study. This may propose issues of changing asset and responsibility sharing among PKP Group and further reorganization of PKP S.A. as a whole.

(B) Contents of the Study

The Polish side addressed the followings as important and the both sides agreed:

(1) The development of innovative methods in restructuring of the Polish railways' passenger services sector including:

- 1) Organizational structure
- 2) Management system
- 3) Funding and government (state and regional) financial participation in developing passenger services
- 4) Concessions and contracts system

(2) Access charge for railway infrastructure

- 1) Review of the current system and proposal of alternative solutions to be implemented
- 2) Measures to decrease the charges
- 3) Assessment of the relationship between access charge restructuring and funds necessary for maintaining and modernizing PKP infrastructure.
- 4) Assessment of the charges together with other revenues sources which ensures that railway infrastructure in Poland meets the European standards.

(3) The strategy for railway infrastructure development

- 1) Review of the existing infrastructure development plan with identification of the most urgent needs and areas for improvements, in particular attention given to TINA (Transport Infrastructure Needs Assessment) corridors and EU funding.
- 2) Assessment of a strategy for modernization and improvements of regional / local railway



lines with identification of lines to be closed, modernized or upgraded.

(4) Marketing and market development strategies

- 1) Active marketing concepts and measures to increase rail cargo shipments and passenger traffic based on the JR and European railways experience.
- 2) An implementation plan for best marketing strategies for Regional, Cargo and Intercity.

(5) The relationship and principles of cooperation between the government and PKP Group in the process of restructuring and privatization, with particular attention of;

- 1) Government funding for railway services with consideration of the EC directives and regulations.
- 2) Assessment of the necessary funding level.
- 3) Identification of possibilities for securing these funds and proposal of alternative solutions.

The Japanese side addressed the followings as important and the both sides agreed:

(6) The Study should focus on formulation of management measures to improve the financial situations of three enterprises i.e. Regional, Cargo, and Intercity, while less attention should be attached to stock sales and its related business procedures concerned at market.

(7) The Study includes the following items:

- 1) to employ experiences of the privatization of JNR that had been in the similar situation to the present PKP Group,
- 2) to apply all those knowledge in assessing on-going marketing programs and in formulating new practical and effective measures to contribute financial improvement for the three enterprises concerned,
- 3) to make an international comparison on quality of services such as coach, aiming at preparing new policy measures to gain international competitive power in passenger and cargo transport prior to EU signatory, and
- 4) to assess potentiality of business tie-up with international enterprises.

(8) It was discussed that rules for collaboration in marketing and commercial use of assets should be established among PKP Group enterprises, which makes it possible to discuss an integrated development plan of station area and its adjacent area, and asset re-allocation among PKP Group enterprises.

(9) With reference to the S/W III-5-(4), study scope of asset disposition should apply for those with high market value such as lands and buildings.



(10) It is confirmed that:

- 1) access charge now levies heavy burden on financial management of PKP Group and criteria in setting access charge should be reassessed with special attention to long-term liabilities and affordability of PKP Group.
- 2) the structure of sixteen (16) regional branches of Regional should be reassessed in terms of operational efficiency and cost reduction.
- 3) all non-profitable railway lines should be clarified with cost-profit ratio, and measures and schedule to transfer of railway operation to local government or private sector should be explored with due attention to the financing methods such as Public-Private-Partnership.

(11) The Study will conduct traffic forecast of railway by utilizing and up-dating existing data.

### 3. Steering Committee

The both sides agreed that the GOP would set up the Steering Committee under the chairmanship of MOI, for the common understanding during the course of the Study.

The Steering Committee will consist of responsible persons from MOI, PKP S.A., Regional, Cargo, Intercity and PLK. The Japanese side requested and the Polish side agreed to invite persons from Ministry of Finance and other relevant Government Offices as observers of the Study.

### 4. Counterpart Personnel

The Japanese side requested that appropriate number of counterpart personnel should be nominated, at least one each from MOI, PKP S.A., Regional, Cargo, Intercity and PLK.

5. The both sides agreed that the Study will be carried out in coordination with other projects on restructuring and privatization at MOI and PKP S.A. The Polish side explained and the Japanese side confirmed that some other projects regarding the restructuring and privatization issues of PKP S.A. are under way or could be implemented by the Polish side itself and/or by contributions of other donors. Both sides agreed that the Study should utilize the results of those studies as much as possible in order to make effective implementation of the Study. The Polish side promised to make its best efforts to deliver those information and results to the Japanese side, when available, as basis of the Study.

### 6. Office Spaces with Necessary Equipment

The Polish side confirmed that an office space with necessary equipment, suitable for about ten (10) persons would be provided by PKP S.A.

### 7. Others

(1) The Polish side requested that the Study include pre-privatization bids assessment, but the Japanese side explained that it is not acceptable, because this issue is out of the scope of the

Japanese ODA policy.

(2) With regard to traffic forecast of railway, the Polish side requested to include the following items to the Study:

“The Study will provide the traffic forecast of railway for the period until 2010. The forecast should be based on the thorough market assessment, and evaluation major market trends as well as intermodal aspects of rail transportation.”

However, the Japanese side explained that the Study cannot include the full scale traffic forecast because of the resources and time limitation. The Study should utilize existing data of traffic forecast of railway and its up-date works is entrusted to the Study Team.

(3) The Study Team will receive all the materials necessary for successful completion of the agreed analyses, unless restricted by law or other confidentiality regulations and needs of the GOP and PKP S.A.





Member List of Steering Committee (Tentative)

Polish Side

MOI (Ministry of Infrastructure)

Director, Railway Department

Head of Division, International Division, Railway Department

Expert, International Division, Railway Department

PKP S.A.

Member of the Management Board, PKP S.A.

PKP Regional Ltd.

Member of the Board, PKP Regional Sp.z.o.o..

PKP Cargo S.A.

Member of the Board, PKP Cargo S.A.

PKP Intercity Ltd.

Member of the Board, PKP Intercity Sp.z.o.o.

PKP PLK S.A.

Member of the Management Board, PLK S.A.

Japanese Side

Member of the Study Team



## Polish side

MOI (Ministry of Infrastructure)

Mr. Jarosiewicz Wiesław

Ms. Jadwiga STACHOWSKA

Mr. Kulesza Krzysztof

Mr. Bytof Marek

Mr. Stepniewski Zygmunt

Mr Jankowski Adam

Director, Railway Department

Deputy Director, Railway Department

Head of Division, International Division, Railway Department

Expert, European Integration Division, Railway Department

Senior Expert in International Division, Railway Department

Senior Expert in International Division, Railway Department

PKP S.A.

Prof. Adam K. Prokopowicz

Mr. Waligórski Bogdan

Ms. Wasiak Maria

Strategic Advisor, The World Bank-Restructuring and Privatization Project, Management Board

Member of the Board, PKP S.A.

Management Board, PKP S.A.

PKP Regional Ltd.

Ms. Ładniak Genowefa

Director of Economic Analysis Bureau,  
PKP RegionalPKP Cargo S.A.

Mr. Piwowarczyk Alfred

Director of the Bureau, Strategy, Investment  
And Development Bureau, PKP CargoPKP Intercity Ltd.

Mr. Ruta Leszek

Member of the Board, PKP Intercity

PLK S.A.

Mr. Gruszczyński Paweł

Chief Expert, Strategy, Development and  
International Cooperation Office, PLK  
(Polish Railway Lines)

## Japanese side

JICA Preparatory Study Team

Mr. Toshiharu TAKAHASHI

Mr. Osamu HASEGAWA

Mr. Satoshi UMENAGA

Ms. Kiyoko ITO

Mr. Nobuhisa IWASE

Mr. Akihisa KOJIMA

Team Leader

Member

Member

Member

Member

Member

JICA Poland Office

Mr. Hiroshi ENOMOTO

Representative, JICA/JOCV Poland Office

### 3. 議事録及び面会記録

1. JICAポーランド事務所
2. S/W協議 (1)
3. S/W協議 (2)
4. S/W協議 (3)
5. S/W協議 (4)
6. S/W協議 (5)
7. S/W協議 (6)
8. PKP S. A. 面会記録 (1)
9. PKP S. A. 面会記録 (2)
10. PKP S. A. 面会記録 (3)
11. PKP S. A. 面会記録 (4)
12. PKP Regional 面会記録 (1)
13. PKP Regional 面会記録 (2)
14. PKP Regional 面会記録 (3)
15. PKP Cargo S. A. 面会記録
16. PKPインターシティ有限会社 (ICC) 面会記録 (1)
17. PKPインターシティ有限会社 (ICC) 面会記録 (2)
18. PKP PLK面会記録 (1)
19. PKP PLK面会記録 (2)
20. PKP PLK面会記録 (3)
21. ポーランド鉱業・冶金大学
22. 世界銀行面会記録
23. 欧州復興開発銀行面会記録
24. UKIE面会記録
25. 在ポーランド日本大使館面会記録

## 1. JICAポーランド事務所

日時： 2002年10月28日（月曜日）、09：00～9：40

場所： JICA事務所、

出席者： 事務所側：榎本 所長

調査団側：高橋団長、長谷川氏、梅永、伊藤、岩瀬氏、小島氏

### 要旨

高橋団長より今回の調査概要を説明。

- 10月21日の週に収集した情報によれば、「ポ」国側はPKP各社について、特にIntercity（長距離優等列車、以下Intercityとする）、貨物、Regional（地域間旅客輸送、以下Regionalとする）の3社に焦点を当てた調査を実施してほしいとの要望がある。
- 当初は各社が株式公開へ入る段階にあると考えていたが、21日の週でコンサルタントが実施した調査の結果を鑑みるに、むしろ未だ株式公開の前提となる各社の民営化への環境作り・活性化を実施するべき段階である。
- 調査対象となる3社のうち、特にRegionalの経営状態は非常に悪く、このまま民営化しても採算はとれない。
- 現在実施している分社化は、98年に終了した「ポーランド国鉄民営化支援計画調査」で提言したM/Pに準拠しているが、株式公開を前提としているのにも関わらず、Regionalのような採算を取ることが非常に困難な会社が存在するのは、必ずしも合理的な分社化が実施されたとは言えない。2・S/W協議については、まず先方がどこに問題点があると認識し、どの分野を重点的な対象として調査を実施してほしいのか、確認する必要があると考える。
- PLK（PKPのインフラ部門）については民営化せずにこのまま国営とする方針にあるが、PKP各社がPLKに対して支払うアクセス料（リース料）は、車輛を運行させているそれぞれの会社にとって非常に重要な問題であるので、PLKも調査の対象としなければならない。
- ただし、調査期間は限られており、その中でいかに効率よく調査を実施していくか、先方インフラ省とPKPの考えを明らかにする必要がある、コメントをもらう予定（10月21日の週にて、28日の協議の席で調査ポイントを明らかにしてもらうよう依頼済）。
- 民営化を将来に見据えて、今大事なのは従業員の意識改革である。インフラ省やPKPの上層部は意識改革の必要性を認識しているが、現場レベルまでどのくらい浸透しているか、不明である。しかし意識改革なしには、民営化は不可能である。
- 先方からセミナーを実施する要望があがるようであれば、上記の意識改革について触れる必要があると考える。

榎本所長から：

- 本件が大変難しい調査になることは、理解している。
- これまでも幾つかの会社が民営化したが、例えば造船会社は民営化後倒産したりしているので、今回のPKPの民営化が成功すると、他の国営企業にかなりの影響があるだろう。

以上

## 2. S/W協議 (1)

日時： 2002年10月21日（月）、10：30－12：15

場所： インフラストラクチャー省（MOI）会議室

出席者： （ポ側） Mr. Wieslaw Jarosiewicz（鉄道局局长）、  
Mr. Krzysztof Kulesza（鉄道局国際部部長）、  
Mr. Zygmunt Stepniewski（鉄道局国際部職員）、  
Mr. Bogdan Waligprski（PKP S. A.取締役（リストラクチャリング・  
民営化担当））、  
Mr. Grzegorz Uklejewski（PKP地域旅客有限責任会社取締役）、  
Mr. Alfred Piwowarczyk（PKP貨物株式会社戦略・投資・開発担当  
取締役）  
Ms. Maria Wasiak（PKP S.A.民営化オフィス部長）  
（調査団側） 小島、岩瀬（以上団員）、榎本（JICA事務所）、通訳（小見アナ氏）

入手資料： 無し

### 1. 主な協議事項：

- ・ 双方のメンバー紹介の後、榎本所長から、調査団本隊が10月28日から協議に来るのに先立ち、コンサルタント2名による予備調査を今週、行う旨、説明し、協力を要請した。
- ・ ヤロシエヴィチ鉄道局長が今回要請の背景として、前回のJICA M/Pは評判が良くその調査結果に沿う形でPKPのリストラクチャリングを行ってきたこと、ポーランド側のTOR案に関して特に「旅客会社（複数）」と「貨物会社」の具体的な民営化プランをどのようにしたらよいかを提示してほしい、旨の発言があった。
- ・ 調査団側から「Framework of the Preparatory Study and Major Issues for Discussion (Draft)」の内容を説明し、今回の事前調査の全体スケジュール（各週毎の位置付け）、目的を説明した上で、25日（金）までにPKP S. A.本社、PKP各社（旅客、貨物、インフラ）を訪問して、詳細調査項目について資料提供、ヒアリング及びディスカッションをしたい旨を要請した。
- ・ ポーランド側は、上記資料の各項目をその場でポーランド語に翻訳、出席メンバーに口頭説明して内容確認を行うとともに、鉄道局長が詳細資料の用意、ディスカッションのためのアポイント設定を同席していたPKPメンバーに指示する形で、調査団（コンサルタント・メンバー）の日程を設定した。また、民営化しない方針が決まっているPLKよりも、「旅客会社」、「貨物会社」のヒアリングによる現状把握を優先するよう、鉄道局長が希望を述べた。
- ・ その後、鉄道局長が主にコメントする形でPKPリストラクチャリング・民営化の進行状況に関して以下の質疑応答を行った。なお、具体的なS/W案の検討、ポーランド側の具体的な要請については10月28日のキックオフ・ミーティング以降、行うこととした。

### 2. PKPリストラクチャリング・民営化の現状と本格調査の進め方・内容について

- ・ PKPのリストラクチャリング全体の進行状況について「余剰人員削減はJICA M/Pの通りに進行中であること。計画どおりに進んでいない点として「財務リストラクチャリング」、「資産リストラクチャリング」が遅れている。
- ・ PKP Restructuring, Commercialization and Privatization法（以下、2000年9月法）の改正案をすでに起草し、国会に提出済みである。（注：この改正案（ポーランド語）を別途、入手した）
- ・ ポーランド政府（インフラ省）の方針として「インフラ会社（PLK）の民営化はしない。た

だし、保線・管理業務は分離した上で民営化する。その他の分野についてはこれまでの方針を変えない」ということがほぼ決まっている。

- ・ したがってJICA F/Sでは、これらの基本方針をもとに「どのような内容・スケジュールで民営化を行うべきか」を教えてほしい。
- ・ PKPも（民営化について）独自に検討・計画をしている（注）が、全体として民営化の議論は始まったばかりである。前回のJICA M/P同様、今回のF/Sの結果を積極的に活用していきたい。F/Sの結果は閣議に報告されるだろうし、鉄道民営化の方向性が鉄鋼等の他産業の民営化問題に大きな影響を与えることが予想され、ポーランド政府にとって重要なものとなる。

（注）10月末までの予定で、PKP改革に係るインフラ省案をPKP S. A.常駐の世銀コンサルタントが策定中で、これを閣議に提出・審議する予定とのこと。また、PKPの旅客2社（「グダニスク近郊3都市高速鉄道」と「ワルシャワ近郊鉄道」）に関わる民営化プランを（コンサルタント会社が）策定中で、今年中に閣議決定を行い来年3月末を目処に投資家の選定を実施したい意向とのこと。

- ・ （「民営化」の定義をどのようにとらえているかとの当方質問に対して）「なぜ民営化するかのか」という質問は極めて重要だ。民営化と経営改善はお互いに手段（原因）と結果の関係にあり、経営改善の結果としての民営化、また民営化によって民間資金が投入されることによる経営改善効果や財務構造の改善（株主資本増加と資金調達の多様化）が期待できる。最終的には鉄道の付加価値増大とポーランド人雇用の確保を狙っている。EU加盟に向けた準備でもある。

### 3. 所 感：

- ・ ポーランド政府（インフラ省）による、これまでのJICA調査に対する高い評価と今次調査に関わる期待の高さを感じた。コンサル団員によるヒアリングのアポイントについても鉄道局長自らが指示するなど積極的な協力姿勢が示された。一方、インフラ省、PKP各社のメンバーが一同に会していた割には、発言をしたのは鉄道局長のみであり、政府とPKP各社との力関係の一端を感じるとともに、関係者が一様にまだ様子見、さらに「政府が言うから会議には出てきたが・・・」という姿勢を含めて、「必ずしも同じ船に乗っていない」という印象を持った。

以上

### 3. S/W協議 (2)

日時： 2002年10月21日（月）、10：30～

場所： インフラストラクチャー省（MOI）会議室

出席者： （ポ側） Mr. Wieslaw Jarosiewicz（鉄道局局長）、  
Mr. Krzysztof Kulesza（鉄道局国際部部長）、  
Mr. Zygmunt Stepniewski（鉄道局国際部職員）、  
Mr. Bogdan Waligprski（PKP S. A.取締役（リストラクチャリング・  
民営化担当））、  
Mr. Grzegorz Uklejewski（PKP地域旅客有限責任会社取締役）、  
Mr. Alfred Piwowarczyk（PKP貨物株式会社戦略・投資・開発担当  
取締役）  
Ms. Maria Wasiak（PKP S. A.民営化オフィス部長）  
（調査団側） 高橋団長、長谷川、梅永、伊藤、岩瀬、小島（以上団員）、  
通訳（小見アンナ氏）

要旨：

- ポーランド側出席者紹介
- 調査団側出席者紹介
- スケジュールの確認を行い、本日（28日）より協議に入ることを先方が了承し、協議を開始した。
- （調査団側より）S/Wの内容は「ポ」国側が提示したTORに沿った形で作成されているので、特に変更点はないと思われる。ただし、TORが提出された時点から2年間が過ぎているので、その間PKP独自で民営化のプログラムを実施し、他の国際機関等がPKPに対して民営化に向けたプログラムを実施しているため、調査範囲について、現状に即した絞込みを行う必要があると考える。
- 現在、インフラ省及びPKP各社が、特に問題と認識している点を、どの分野を重点的に調査してほしいか等の要望を聞かせて頂きたい。
- （インフラ省より）PKP各社と協議する時間がなかったので、今調査に対する要望を具体的に述べる事が出来ない。今日中に内部で協議し、明日伝える。現段階で最も関心があるのは、1) 鉄道インフラに関する事。2) 旅客輸送に関する事。これは現在PKPが抱える大きな課題であり、調査を実施してほしい点である。
- 今日までの調査に関して、調査団側の見解を聞かせて頂きたい。
- （調査団側より）今回の調査のテーマは「民営化」である。民営化予定の3社は、いかに優良な会社へ改善していくか等に重点として、調査を進めていく必要があるが、民営化しないPLKについても調査する必要がある（具体的にはPLKのオペレーターシステム、PLKと政府との関係等）。民営化を前提とした、いかに各社を活性化させるかがポイントとなる。
- （インフラ省より）PLKは鉄道輸送において有用な役割を果たしているため、3社以外にPLKに対して調査を実施する必要性を認識している。
- PLKに関連する会社については、90年代から分社化を進めており、保線、車輛メンテナンス等については分社して独立させている。
- （調査団側コンサルタントによる現行調査の結果について）分社化にはプラス面とマイナス面があるように思う。プラス面は、独立した法人となったことにより採算が取れるように各社が多く計画を策定し、努力をしている。マイナス面については、国有鉄道から各社へ分社する時の資産分離の仕方、従業員の移動の仕方がそれぞれ異なっており、それぞれの会社の環境・条件が違っている。
- 本格調査を実施する際には、各社の経営状態を具に見るべきである。各社の経営資源、他社

との関係、政府との関係を調査する必要がある。各社がそれぞれ抱える独自の問題（例えば Inter Cityは競争条件がよいので、EU市場をにらんだマーケティングに重点を置くべきであり、競争条件の厳しい地域間旅客については事業所の統廃合や不採算路線の廃止等が先決問題である）、各社共通の問題について分析し、価値を高めて、民営化を実施できるだけの体制にするべく経営改善する必要があると思われる。

- 現在、PKP自身で民営化の調査分析を実施しているので、JICAの調査はそれとは出来るだけ重複することを避ける必要がある。活性化した後には株式公開し、上場する等はテクニカルな問題となるので、JICAのF/Sには若干そぐわないと考える。現段階ではまずは各社の活性化が大事であると考え。（以上、岩瀬氏）
- PKPは民営化を急ぎすぎではないか？と考える。各社の価値を高めて初めて民営化を実施すべきであり、収益改善の面ではまだ改善すべき点がたくさんあるように思う。収支を改善する手法を取り入れ、コスト削減のための施策を実施して、ようやく売却（民営化）できる会社となると考える。
- Regionalに関して、あまり採算が取れない路線を多く抱えている点で、初期条件がかなり厳しいにも関わらず努力していると思う。日本においてもこうした状況からの改善が必ずしも成功しているとは言えない。
- 問題点に関する提言が即実行できるか、予算が確保されるかが問題である。
- 現在17県すべてに事業所を構えているが、それを4~5箇所へ縮小する必要があるのではないかと考える。また赤字路線の廃止も非常に重要であると考え。
- 各社がPLKに支払っているアクセス料に関しては、現在その価格設定が合理的かどうか判断材料はないが、PKP S. A.が抱える債務を返済することを前提としているかどうかも重要な点である。現在のアクセス料は各社にとって負担が大きいように思う。
- 現在の分社された組織について、分社の仕方は明確であるが、各社の収益があがるようなやり方もありえたのではないかと（地域間旅客が他に比べて前提条件があまりに厳しい）。（以上、小島氏）
- （インフラ省より、調査団側の見解を受けて）民営化の前に、各社の体力強化が必要であるという指摘は的確である。インフラ使用料（アクセス料）について適切な料金体制を構築することに関心がある。
- 現在インフラ使用料策定のために特別プロジェクトを実施する予定であり、世界銀行のクレジットローンによって2003年に実施し、2004年に結果を出すこととなっている。
- また上記以外にIBPA2001のパッケージで実施するプロジェクトがある。調査実施者の選定はすべて公開入札による。
- （調査団側より）様々な機関がPKPの民営化に協力しているのは認識している。その中でJICAの今回の調査が他の調査と重複することを避けたい。インフラ省が想定する大きな枠組みの中でのJICA調査の位置づけと他のプログラムでどのような調査を何時どのように実施する予定なのか、計画を示して欲しい。
- （インフラ省より）JICAの調査と他の調査との関わりについては、あまり認識していなかった。しかし他のプログラムは現在あくまでも計画段階であり、JICA調査とはまったく性格が違って、テクニカルな問題を焦点としている（例：PKP S. A.の財務管理プログラム等）。また、他の調査より先にJICAが実施する調査が開始される。計画を明日までに用意する。
- 29日の午前までにS/Wに関して、「ポ」国側の内部見解をまとめ、できるだけ30日までにS/W及びM/Mに関しての協議を終えて、31日は最終確認としたい。

以上



#### 4. S/W協議 (3)

日時： 2002年10月29日（火）、10：30～

場所： インフラ省（MOI）会議室

出席者： （ポ側） Mr. Wieslaw Jarosiewicz（鉄道局局長）、  
Mr. Krzysztof Kulesza（鉄道局国際部部長）、  
Mr. Zygmunt Stepniewski（鉄道局国際部職員）、  
Mr. Bogdan Waligprski（PKP S. A.取締役（リストラクチャリング・  
民営化担当））、  
Mr. Grzegorz Uklejewski（PKP地域旅客有限責任会社取締役）、  
Mr. Alfred Piwowarczyk（PKP貨物株式会社戦略・投資・開発担当  
取締役）  
Ms. Maria Wasiak（PKP S. A.民営化オフィス部長）  
（調査団側） 高橋団長、長谷川氏、梅永、伊藤、岩瀬、小島（以上団員）、  
（小見アンナ氏）

#### 要旨：

- まず、インフラ省よりインフラ省とPKP各社間での内部合意について説明があり、
  - 1) S/Wの内容を出来るだけ変更しないという調査団側の意向に沿って、変更しないことにする。
  - 2) 調査内容に関して、最も重要なのはRegional部門に対する調査である。
  - 3) 28日に指摘された他のプログラムとの重複については、現在の地点ではまったく重複していないと認識している。
  - 4) S/WのIII Scope of Studyについて、詳しくつめる必要があると考える。また貨物部門をどのような方法で収支改善すればよいのかにポイントを置いて、迅速に導入すべき収支改善方法、マーケティング、顧客に対するサービスに関して調査してほしい。現在、PKPの民営化計画の中で、貨物の民営化計画のためのコンサルタントを選定し、採用する予定がある。
- S/WとM/Mの性格、位置づけに関して、調査団側から説明を行った。インフラ省側より、S/Wの付属書として、本格調査の詳細な人員計画、調査項目を記載したものを添付してほしい旨の要請があったが、その形式はJICA調査で実施するプロセス（本格調査のコンサルタントはS/W協議を経て、JICAから業務指示を提示し、応札したコンサルタントはそれに対するプロポーザルを提出して、JICAで最も調査に即しているコンサルタントを選定するシステム）にそぐわないこと、S/Wに付属書の添付はできないこと（協議すべき中身について調査団は相手側と協議し修正する権限はあるが、S/Wの章立てその他のフォームを変更することはできないこと）、S/Wに関する協議の結果をM/Mにまとめること、調査項目に関しても、詳細な記述が必要な場合はM/Mに記載することとする旨をインフラ省側に伝えた。上記の状況並びにM/Mに関する性格・位置づけについてインフラ省から理解を得られた。
- JICAが本格調査のコンサルタントを選定する前にポーランド側と協議する機会はないかという質問に対して、JICAが責任をもって選定するので、今回において、ポーランド側が要望する調査が出来るように双方の見解を一致させる必要がある。S/WとM/Mは合意文書として重要であるので、協議を重ねる必要がある旨を説明した。また、本格調査開始に際して、（本格調査を実施する）コンサルタントはIC/Rを提出し、詳細で具体的な調査実施計画をポーランド側と協議するので、調査に関してS/Wから逸脱しない範囲での修正の余地はある旨を説明した。
- M/Mに盛り込むべき内容に関して、インフラ省は内部検討して、30日の午後に仕上げたいと要請し、JICA側から提示するM/Mについて優先順位をつけてもらい、またポーランド側

として盛り込みたい事項を整理することとした。

- 日本側より、M/Mに記載すべき事項について説明した。
- M/Mにおいて記載されるべき調査の重要内容と考えられる事項について説明を行った。これに関し、インフラ省側から理解を得られた。またインフラ省側はこれに対して優先順位をつけたいとの旨説明があった。
- インフラ省から「民営化」をどのように捉えるか、どのように期待するかが問題である。一般的な理解としては、国有企業である限り改革には限界があり、組織形態を変える（つまり企業のオーナーを国でないようにする）ことが必要である。一方で、経営改善をして民営化のための素地づくりをすべきという考えもあるとの説明があった。
- 前回のJICA調査時との状況の変化はRegional会社に関しては、新たなパートナーが登場した、すなわち県（地方自治体）の果たす役割が出てきたということである。（県内交通は県が交通事業者（鉄道、バス等）と独自に契約して、県民の足を確保することになっている）。
- （インフラ省側：個人的見解として）日本側が示したアプローチはRegional旅客会社のあり方を検討するうえで有効なものであると思われる。Regional旅客輸送に関する問題点については明日の協議にペーパーを提出する。
- 旅客需要の予測については様々な要素がる。鉄道以外の交通手段、EU諸国の動向（鉄道輸送のウエイトが相対的に落ちている）等を考慮する必要がある。もし需要予測を本格調査に取り込むならば、どのような既存データが必要か明確にする必要がある。
- （「ポ」側出席者より）調査において、民営化方法、インフラ使用料等に係る「最適な方法」を検討することとなっているが、何を持って「最適な」とするのか、我々の理解としては関係者間での協議によって決まっていくものと考ええる。
- （調査団側から）本格調査は日ポの共同作業によって進められるものであり、日本側が単独で結論を提示するものではない。受け入れられる調査結果・提案とするためには、ユーザーであるポーランド側の意見を十分に取り入れる必要がある。その結果が「最適な方法」となる。
- 現在審議進行中の国営企業民営化およびPKPに関する法案が2本ある。
- 1) 2000年9月に制定された“PKP Restructuring, Commercialization and Privatization法”の改正法案である。現在法案が下院の準備委員会（sub committee）にかけられており、その後本委員会、本会議、上院での採決を経て成立する予定。改正の湯重要な点として、資産処理・配分の関係（特にPLK関係）である。
- 2) すべての国営企業に関して、債務削減処理にかかるものである。PKPの債務も対象となっている。PKPが国に対して抱えている20億ズロチ（約66億円1ズロチ＝約33円）の債務削減が可能となればPKPグループの財務の流動性が高まる。それにより短期債務を長期債務にまわすことが可能である。
- 両法案とも2003年1月1日からの施行を期待したいが、どのようになるかわからない。（本件について重要な情報なので、状況に関してJICA事務所に連絡を入れてほしい旨申し入れた）
- 現在PKPの社債は30億ズロチ（約100億円）までとなっているが、これを60億ズロチまで拡大したい。
- 2003年度予算（予算年度は暦年に同じ）においては、国からの補助金が8億ズロチを想定していたが、今年度と同じく3億ズロチのみとなった。これは大きな打撃である。
- また、鉄道輸送法が改正される予定である。これはEU加盟に備えて、EU基準と整合させるものである。オープンアクセスにより鉄道事業者間の競争は激しくなると考えられるが、EU加盟後3年間は過渡期として、外国資本に対する開放の上限は鉄道輸送能力の20%までとなる。また、どの路線を開放するかについては、EUとポーランド国側との協議による。（ポーランド国の鉄道路線は23,500kmあるが、このうち国家路線といわれる基幹路線が12,000kmであり、開放対象となるのは12,000kmのうちの主要路線とされる5,000～6,000kmの範囲であろう）
- インフラ部門はEU加盟後には、新たな顧客を獲得することができる。

- 本格調査に望むこととして、1) Cargo会社の適切な民営化であり、どのようなやり方がいいか、また2) 民営化後のCargo会社にはできるだけ雇用が確保できるように考えてほしい。
- Regional会社は地方における輸送を担うことが期待されているが、競争力強化が必要不可欠である。Regional会社に対しては補助金が少なく、引き受け手があるか疑問が残る。
- PKP S. A.はどのような役割を果たすべきかの議論がある。まず、第一には事業の再構築を促進することである。アイデアとしてPLKをPKP S. A.から分離独立させる考えもある。これはPKP S. A.の抱える問題からPLKを切り離すことにより、PLKが活動しやすくなるためである。
- 新たな改正法に基づいて、インフラ省の直轄機関として鉄道輸送庁（Authority）を設立することも検討されている。鉄道輸送庁の役割としては、1) 鉄道輸送の安全確保（PKP以外の会社も対象）、2) 市場の調整、具体的には各種許認可（インフラ使用料、インフラへの公平なアクセス確保等）である。

以上

## 5. S/W協議 (4)

日時： 10月29日(火)、12:40~15:00

場所： インフラ省会議室

出席者： (ポ側) Mr. Jarosiewicz Wieslaw (インフラ省鉄道局長)

Ms. Maria Wasiak (PKP S.A. 民営化オフィス部長)

(調査団側) 高橋団長、長谷川氏、梅永、伊藤、岩瀬、小島(以上団員)、通訳(小見アンナ氏)

(当方より)

- M/Mにおいて記載されるべき、調査の重点内容と考えられる事項について説明を行った。

(局長より)

- 日本側の考えについては了解した。ポ側でこれに対して優先順位をつけたい。
- Regional 旅客会社が全体の足を引っ張っている状況はその通りであり、Regional 会社に重点をおくという視点は理解できる。

(部長より)

- 「民営化」をどのようにとらえるか、どのように期待するかが問題である。一般的な理解としては、国有企業である限り改革には限界があるというものであり、組織形態を変える(つまり企業のオーナーを国でないようにする)ことが必要であるというものである。一方で、経営改善をして民営化のための素地作りをすべきという考えもある。
- 前回の JICA 調査時との状況の変化は、Regional 会社に関しては、新たなパートナーが登場したことである。すなわち県(地方自治体)の果たす役割が出てきたということである(注: 県内交通は県が交通事業者(鉄道、バス等)と独自に契約して県民のアシを確保することになっている)。
- 個人的見解であるが、日本側が示したアプローチは Regional 旅客会社のあり方を検討する上で有効なものであると思われる。Regional 旅客輸送に関する問題点については、明日の会議にペーパーを出す。
- 旅客需要の予測については様々な要素がある。鉄道以外の交通モード、EU 諸国の動向(鉄道輸送のウエイトが相対的に落ちている)等を考慮する必要がある。もし需要予測を本格調査に取り込むならば、どのような既存データが必要か明確にする必要がある。

(ポ側出席者より)

- 調査において、民営化方法、インフラ使用料等に係る「最適な (optimum) 方法」を検討するとなっているが、何をもって「最適な」とするのか。我々の理解としては、関係者の間での協議により決まっていくものと思うが。

(当方よりこれに対して)

- 本格調査は日ポの共同作業により取り進められるものであり、日本側がいきなり結論を提示するものではない。受け入れられる調査結果・提案とするためには、ユーザーであるポ側の意見を十分に採り入れる必要がある。その結果が「最適な方法」となるものである。

(局長より)

- 現在審議が進行中の法案が2本ある。
- ひとつは2000年9月に制定されたPKP Restructuring, Commercialization and Privatization法の改正法案である。現在法案が下院の準委員会 (sub committee) にかけており、その後本委員会、本会議、上院での採決を経て成立となる。改正の重要な点として、資産処理・配分の関係 (特にPLK関係) がある。
- もうひとつは、すべての国営企業に関して、債務削減処理にかかるものである。PKPの債務も対象となっている。PKPが国に対して抱えている20億ズロチの債務削減が可能となれば、PKPグループの財務の流動性が高まる。それにより短期債務を長期債務にまわすことが可能となる。
- 両法案とも来年1月1日からの施行を期待したいが、どのようになるかはわからない (これに対しては重要な情報なので、その状況については事務所に連絡を入れてほしいと申し入れた)
- 現在、PKPの社債は30億ズロチまでとなっているが、これを60億ズロチに拡大したい。拡大した分はRegional会社の支援に充当したい。
- 来年度予算 (予算年度は暦年に同じ) においては、国からの補助金が8億ズロチを想定していたが、今年度と同じく3億ズロチのみとなった。これは大きな打撃である。
- さらに改正される法には鉄道輸送法がある。これはEU加盟に備えてEU基準と整合させるものである。オープンアクセスにより鉄道事業者間の競争は激しくなると考えられるが、EU加盟から3年は過渡期として、外国会社に対する開放の上限は鉄道輸送能力の20%までとなる。また、どの路線を開放するかについては、EUとポ側との協議による (ポ国の鉄道路線は23,500kmあるが、このうち国家路線といわれる基幹路線が12,000kmであり、開放対象となるのはこのうちの主要路線といわれる5,000~6,000kmの範囲であろう)
- インフラ部門はEU加盟後には、新たな顧客を獲得することができる。

- 本格調査に望むこととしては、1) Cargo 会社の適切な民営化であり、どのようなやり方がいいのか、また 2) 民営化後の Cargo 会社にはできるだけ雇用が確保できるように考えてほしい。
- Regional 会社は地方における輸送を担う期待が課せられているが、競争力強化が必要不可欠である。Regional に対しては補助金が少なく、引き受け手があるか疑問であるが。
- PKP S.A.はどのような役割を果たすべきかの議論がある。まず、第一には事業の再構築を促進することである。アイデアとして PLK を PKP S.A.から分離独立させる考えもある。これは PKP S.A.の抱える問題から切り離すことにより、PLK が活動しやすくするためである。
- 新たな改正法に基づいて、インフラ省の直轄機関として鉄道輸送庁 (Authority) を設立することも検討されている。鉄道輸送庁の役割としては、1) 鉄道輸送の安全確保 (PKP 以外の会社も対象)、2) 市場の調整、具体的には各種許認可 (インフラ使用料、インフラへの公平なアクセス確保等)、である。

## 6. S/W協議 (5)

日時： 2002年10月30日（水）、15：00～

場所： PKP S. A.本社会議室

出席者： （ポ側） Mr. Wieslaw Jarosiewicz（鉄道局局長）、  
Mr. Krzysztof Kulesza（鉄道局国際部部長）、  
Mr. Zygmunt Stepniewski（鉄道局国際部職員）、  
Mr. Bogdan Waligprski（PKP S. A.取締役（リストラクチャリング・  
民営化担当））、  
Mr. Grzegorz Uklejewski（PKP地域旅客有限責任会社取締役）、  
Mr. Alfred Piwowarczyk（PKP貨物株式会社戦略・投資・開発担当  
取締役）  
Ms. Maria Wasiak（PKP S. A.民営化オフィス部長）  
（調査団側） 高橋団長、長谷川、梅永、伊藤、岩瀬、小島（以上団員）、  
通訳（小見アンナ氏）

要旨：

- 鉄道局長から、29日に実施したS/W協議を副大臣に報告を行い、インフラ省及びPKP各社と協議を実施した旨が調査団側に伝えられた。ただし、調査団が提示したS/W及びM/Mに対するカウンタープロポーザルの提示はなし。
- インフラ省よりS/Wに関するポーランド側の意見提示があった。また、PKP各社を民営化する前に、特定取引顧問（コンサルタント）をつけ、民営化に関する検討を行うことが法律により義務付けられているので、JICA調査団にはその前段階としての調査を実施してほしい旨が伝えられた。調査団はインフラ省側の提示するフレームワークにJICAの実施する調査はなじまないことを告げ、了承を得られた。
- 29日の協議にはポイントとならなかった、PLKの改革について調査を実施してほしい要望がインフラ省側より提示された。主な点は、1) 鉄道インフラに関して、路線の統廃合についての調査を実施してほしいこと、2) EU加盟をにらんだマーケティング、3) EUから提供される資金（貸付か無償か不明）及びポーランド自己資金をどこに投入すべきか、に関する調査依頼であった。
- また、TINA（ヨーロッパ共通路線としてポーランドに義務付けられている路線、ヨーロッパアンコリドーとは異なる路線）ネットワークを構築する際、何をしたらよいかについての調査依頼も浮上した。さらにTINA以外についてはPLKが現在抱えている路線に関して、1) 管理すべき路線の決定、2) 不採算路線の取り扱い（PLKが引き続き維持管理をするべきなのか、統廃合か、地方自治体への譲渡か）について調査・策定してほしい旨の説明があった。なお上記PLKに関する調査結果を、法規としてPLKに指示する予定があるとの説明があった。
- PLKから現在保有する情報についての説明があった。PLKが所有するデータベースでポーランド鉄道網23,000kmに関する技術的な状態に関する情報を持っている。現在23,000kmのうち状態がよいと言えるのは600kmにすぎず、TINAのプログラムを鑑み、7,000kmをよいコンディションにしたい。TINAのために設備投資は10年間続ける必要があり、その間の具体的な作業順位を検討してほしいとの説明があった。また上記の調査を実施するに際し、旅客および貨物の需要予測と地域間鉄道の需要予測を実施してほしい旨の説明があった。
- 現在PLKは7～8,000kmの採算がとれる路線を保有しており、将来的にPLKから切り離したいと考えている旨が伝えられた。
- 調査団側は、29日までのインフラ省側が提示した優先順位の高かったRegionalへの調査に加えて、PLKに対する調査をこの場において依頼された理由を質問した。インフラ省側からはRegionalや貨物会社の改革も大事だが、これらの会社の民営化のためにはインフラを保有し

ているPLKの改革も必要との説明があった。またRegionalに関しては、不採算路線を廃止することは選択肢のひとつであるが社会的問題があり容易ではないため、損失を最小限にとどめるためのRegionalの不採算路線の運営状況の最適化を要望している旨の説明があった。

- ポーランド側が実施してほしい優先項目は以下のとおりである。1) PLKの不採算路線について残す路線と処分するものを選別し、処分についてはその方法を調査してほしい、2) インフラ使用料に関する最適価格の設定、3) 民営化後のPKP S. A.とPKP各社の関係について、PKPグループ全体とインフラ省の関係について、4) Regionalの組織編制、技術、マーケティング、資金調達に関して。
- Regionalの中でも県間鉄道の輸送問題については、現在インフラ省の管轄となっているが、これは県内交通ではないため、県が管轄することもできず、やむを得ずインフラ省が引き受けたものである。県間鉄道輸送に関してはどのようにしていくか、まったく解決の見通しが立っていない。
- 調査団側より、新たに要請のあった民営化のため、前段階の準備としての調査をJICAの本格調査として実施することはできないこと、前出の1)～4)のPKPの要請事項は、事柄としては調査の対象となりうること。だが、PKPの全ての責任を負うことは出来ないとの旨伝えた。
- 便宜供与については、本格調査団員に対して常時車を確保することは難しいが、必要に応じて提供することが出来る旨の説明があった。また、調査に関する資料の国外持ち出しについては、ポーランド国の法律に抵触しない限り問題はないが、重要な内容なのでS/Wにその旨記載することとした。
- 前述のインターシティに関しては国家からの補助割引対する補填のみである。またRegional（各駅停車の長距離輸送）と短距離輸送については鉄道輸送法により公共から資金援助されることとなっており、Regionalについては国家から、短距離輸送に関しては地方自治体からである。
- 旅客の比率では、インターシティが2.5%、県間輸送が16.4%、ローカル線が48.2%、地方の都市圏、県内輸送が37.9%（合計で100%にならないが、先方が提示した数字のまま）。

以上



## 7. S/W協議 (6)

日時： 2002年10月10日 ( )、11:00~24:00

場所： インフラ省 (MOI) 会議室

出席者： (ポ側) Mr. Wieslaw Jarosiewicz (鉄道局局長)、  
Mr. Krzysztof Kulesza (鉄道局国際部部長)、  
Mr. Zygmunt Stepniewski (鉄道局国際部職員)、  
Mr. Bogdan Waligprski (PKP S. A.取締役 (リストラクチャリング・  
民営化担当))、  
Mr. Grzegorz Uklejewski (PKP地域旅客有限責任会社取締役)、  
Mr. Alfred Piwowarczyk (PKP貨物株式会社戦略・投資・開発担当  
取締役)  
Ms. Maria Wasiak (PKP S. A.民営化オフィス部長)  
(調査団側) 高橋団長、長谷川、梅永、伊藤、岩瀬、小島 (以上団員)、  
通訳 (小見アンナ氏)

要旨：

- インフラ省側から提示があったM/Mに関する意見について、調査団側が当初から提示していたM/M案にその意見を反映させていく形での協議が行われた。基本的にJICAが派遣する調査団に関して理解が不十分なところがあり、その点については調査団より訂正した (例えばポーランド側から提示のあったM/M案に“consultant should . . .”といったような記述があった。これに関して調査団からJICAが派遣する調査団のみで調査を実施は実施されるのではなく、インフラ省およびPKP S. A.と共同で調査を行っていくこと、また、調査団が実施する調査についてはインフラ省とPKP S. A.等のカウンターパートとよく協議する必要があるが、カウンターパートとは、ポーランド側が用意するとしている一元化されたコーディネータではない旨を説明し、ポーランド側から理解は得られた。
- M/Mの各項目に関して、それぞれの示す意味を確認しあい、協議が行われた。
- ポーランド側が提示した案を、調査団側が提示したM/M案に挿入していく形です承を得られた。
- S/Wに関して、ポーランド側からカウンタープロポーザルが提出されたが、Undertaking に関しての訂正があったので、日本側とポーランド側が交わした口上書に沿った形で作成したUndertakingの変更はできない旨を伝え、了承を得られた。
- また、本格調査の実施時期について書面での連絡をする旨を記載してほしいというポーランド側の意見について、本格調査開始一ヶ月前に知らせることとし、了承をえられた。
- 各レポートの提出についてポーランド側は書面にてコメントを付したいとの説明があり、それについて了承したが、コメント内容を踏まえて次回提出のレポートを作成することとするので、提出したレポートの修正版は作成しない旨を伝え、了承を得られた。ファイナルレポートの提出時期に関しては、提出時期をドラフト・ファイナル・レポートに関するポーランド側のコメントの提示があった1ヵ月後としてほしい要望があったが、修正作業・印刷・製本等事情により、物理的に不可能であることを伝え、調査団側が当初示した通りの2ヶ月後のままとした。
- また前回調査のS/Wに倣ってUndertaking of JICAの記述がポーランド側から提案され、特に調査に支障をもたらすものではないので、調査団側は了承した。
- S/Wについて、インフラ省としてレポートを広く活用することを約束すること (S/W記載文章: MOI responsible for proper and effective use of the final products in accordance with the objective of the Study.) は対外的に強制力が伴うものであり、インフラ省の権限を超えており、記載することが出来ない旨の説明があった。これに対して調査団側から、調査は日

本国国民の税金によって実施され、そのため当然のことながら、その成果をポーランド側が有効活用してほしい、よって記述を変える形で残すことを提案したが、インフラ省側は、外務省とも協議事項とすべき内容であり、記述に関してインフラ省単独で承認する権限を持たないので協議を早急にまとめるためには、削除して欲しいと要望があった。調査団側としては、インフラ省側とのこれまでの協議状況、EU加盟を控えてPKP民営化は待たなしで推進しなければならない政治課題であることからレポート活用に関しては担保されていると考えられること、また口上書交換が「ポ」国外務省との協議で2年も掛かってようやく結ばれたこと等を鑑みるに、この項目の記載をあくまでも主張することは得策ではないと判断し、S/Wに記載しないことを了承した。

- ポーランド側がポーランド国の法律に沿った形で、調査に係る情報やデータを調査団に提示することを再度確認し、記載することとし、ポーランド側から了承を得られた。

以上

## 8. PKP S. A. 面会記録 (1)

日時： 2002年10月21日 (月) 10:30-12:15

場所： インフラ省 (MOI) 会議室

出席者： (ポ側) Mr. Wieslaw Jarosiewicz (鉄道局局长)、  
Mr. Krzysztof Kulesza (鉄道局国際部部长)、  
Mr. Zygmunt Stepniewski (鉄道局国際部職員)、  
Mr. Bogdan Waligprski (PKP S. A.取締役 (リストラクチャリング・  
民営化担当))、  
Mr. Grzegorz Uklejewski (PKP地域旅客有限責任会社取締役)、  
Mr. Alfred Piwowarczyk (PKP貨物株式会社戦略・投資・開発担当  
取締役)  
Ms. Maria Wasiak (PKP S. A.民営化オフィス部長)  
(調査団側) 岩瀬、小島 (以上団員)、通訳 (小見アンナ氏、Mr. S. Szulc)

1. S. A.は、現在PKP鉄道グループ全体の「民営化戦略」を策定中
2. 現在のPKP組織図での説明
3. 2000年9月8日付け「ポーランド国国鉄の商業化、リストラ、民営化法」の規定
  - 1) インフラ管理会社であるPKP-PLKは、民営化しない決定。
  - 2) 民営化対象は、3会社 (Inter City、Regional、Cargo)。
3. 進捗中の個別2会社民営化調査
  - 1) 名称
    - a) 「ワルシャワ近郊鉄道有限会社」
    - b) 「3都市高速鉄道有限会社」の民営化調査を、実施中。
  - 2) スケジュール：
    - a) 2002年末までに調査完了
    - b) 2002年第1四半期には投資家を探したい意向
  - 3) 内容：
    - a) 100%売却が適切か、否か。
    - b) package構成
  - 4) 意義：小規模企業だが、大都市近郊での運営会社で収益性が高いため、Pilot Projectとしたい。
4. 残る課題は、freight、passenger、Inter-cityの3社。
5. 国鉄民営化調査――「国鉄民営化戦略」
  - 1) PKP S. A.は、これらを民営化させる方法を提案するよう議会から要求されており、現在「民営化戦略 (案)」を作成中。
  - 2) スケジュール：2002年10月25日に原案完成 (PKP内部で検討のうえ、内閣に提出予定)
  - 3) 作成担当者：Dr. Janusz Krynicki (民営化コンサルタント、教授と呼称されている。面会予定あるが作業終わらず延期)
  - 4) 当調査との関連：
    - a) まさに当調査の対象そのものであり、JICA調査を要請したのはこの「民営化戦略」を作成してもらったためだった。それでも新規分野があるはず。
    - b) 「JICA本格調査は、高いレベルでかつ客として利用できる報告書をつくってくれるので心強い。自分の報告書も早く完成させ提供するので、ディスカッションをした

い。SWで焦点を当てるべき部分が浮かび上がると信じる。」

#### 6. 調査への要望

1) JICA調査は、これらの方針に沿って作成してほしい。

JICA調査団として以下

a) PSKは、以下説明した。「大方針に意義を唱えることは出来るのかは、可能性は多い。実際は政府内部での審議はなかなか進まないで、その間に提案として提出できる可能性が高い。」

JICAは上記回答を受け、「それなら検討の余地はあるが、調査範囲の絞込みを行いたい」旨を伝え、了解を得た。

b) 大枠が良ければ、その枠組みの中で調査を実施し、新規提案を提出することは問題ない。ただし、問題点次第では非常に細かな作業になることはできれば避けたい旨、伝えた。

#### 7. 「3都市高速鉄道」と「ワルシャワ近郊鉄道」とのTOR内容（一部）を受領

1) 概略内容：カバーする内容は以下の通り。

2) 法的措置、環境、財産、金融、金融市場、鉄道発展への展望、投資家確保

#### 8. 元国鉄総裁

前回までのJICA調査は、非常に役にたった。細かい提案もあったが、終点駅での清掃作業場所選定では無駄を指摘してもらうなど、全て実行している。

生産性は充分か、市場のcapacity分析、資産規模は充分か余剰があるか、さらにはコストに関わるインフラ維持費の妥当性、具体的維持手法など、課題はまだ多い。

今後もし必要があれば、ぜひ連絡ください。出来るだけのことはします、との事。

#### 9. EU加盟の影響：

1) 鉄道関係の法律が必要になる。ほとんどがEUのHPから入手できるようになっているので、ぜひ参照して欲しい。

例：EU加盟協定

2) EU加盟を睨んだ「鉄道輸送法」を国会提出中。

90年代から鉄道関連法規は、すべてEU準拠でなければ立案できないことになっているとのこと（通訳Mr. Szulcの補足説明）

#### 10. PKPの問題：

1) 組合

2) 政治家の介入

以上

## 9. PKP S. A. 面会記録 (2)

日時： 2002年11月5日（水）10：00－11：00及び11月7日（木）10：00－11：00

場所： PKP S. A.民営化担当部長室

出席者： （ボ側） Ms. Maria Wasiak（民営化担当部長）  
（調査団側） 小島、岩瀬（以上団員）、通訳（小見アンナ氏）

入手資料： ・PKP S. A.アニュアルレポート（2001年）  
・PKP各社財務諸表

### 1. 主な協議事項：

PKP S. A.及びPKP各社の現状、及び本格調査の調査内容や実施方法について質疑応答・意見交換を行った。

#### ① PKP S. A.及びPKP各社の現状

- ・ PLKの現在の資産は簿価ベースで約140億ズロチである。PLKに対して十分な現物出資ができなかったのは資産登記がうまく進んでいないためだ。共産主義時代以降、個人所有権と登記があいまいだったために、その確定手続きが現在も進行中だ。駅周辺土地の一体活用・再開発にしても所有権登記の問題が解決しない限り現実には進まない。
- ・ PKP組織リストラクチャリング（＝分社化）の成果の一つはこれまでのPKP事業のコスト構造が（各社において、また各社間において）明らかになったことだ。一方、PKP S. A.の組織はまだ固まっておらず、どのような組織・機能をおくかを含めて2005年まで組織リストラクチャリングが続く予定。
- ・ PKP S. A.の管理委員会は商法で決められた組織で、取締役会の決済上限を超える決裁権限が規定されている。PKP S. A.は民営化移行過程にある商業法人としての国営企業であり、民営化法に基づいて管理委員会には3名の従業員代表が入っている。いずれもPKPグループ内で最も影響力の強い組合の代表者である。今回調査対象の4子会社についても同様の状況である。
- ・ 現在、PKP S. A.の「戦略補佐官」である世銀コンサルタントが策定している計画は、インフラ省がPKPに策定を指示し、インフラ省が承認する意見書となる。PKP S. A.の取締役会や管理委員会が承認・議決する性格のものではない。その意味ではこの計画（意見書）はPKPにとっては位置付けがあいまいなものである。
- ・ PKPグループの中の新しい動きとして、非公式の「PKPグループ会議」を過去半年程度の間、4回ほど開催している。参加者はグループ約100社の内、大きな会社のトップで、具体的にはS. A.と調査対象4社、電力、テレコム、情報通信の各1社、保線関連9社の十数社がフレキシブルに参加している。S. A.の部長クラスも出席することもあり、今後、定常化する可能性がある。この会議をどのような性格のものとして、どのように運営していくかは明確なコンセンサスができているが、本社（S. A.）の提案を議論する場でもあり、S. A.社長がだいたい議長を務めている。大から小までの議題を扱っており、S. A.の部長が議長を務めるケースもある。現時点では、グループに関する課題について意見交換・調整する場であり、ここで決まったことをS. A.や各社でその後、決定・実行するというプロセスをとっている。JICA本格調査実施時の意見交換のための場ともなりうると思う。
- ・ 戦略的な意味はあまり無いが、分社化に伴い労働法で規定された業界団体である「鉄道雇用者連盟」を2001年末から発足させている。また鉄道技術者協会等の業界団体もある。
- ・ PKP S. A.は単独決算を行うと同時にPKPグループとしての連結決算も行っている。連結対象子会社は約20～23社ある。PKP各社間の取引については、単純に「切り分けた資産配分」に応じた取引が発生しているだけで、その資産配分が2000年9月法で規定されているわけでも最適なものだという認識も無い。現在、機関車とその運転士はPKP貨物に所属しており、機関車賃借料（利用料）はインターシティや地域旅客会社にとっては大きなコストとなる一方、貨物にとっては売上の10%を占める大きなものである。料金を含めてこのような実態が適切

なものかどうかは今後、（本格調査でも）検証する必要がある。

## ② 本格調査における調査内容に関して

- ・ クラコフ駅周辺の再開発を米国資本のティッシュマン・グループと契約した主体はPKP S. A.である。PKPはクラコフ市中心部にも相当の土地を保有しており、これを含むPKP保有の土地の売却は長期負債の返済問題や、長期負債維持経費（金利等）の支払いのためのリース料金の設定問題と密接に関係している。しかし駅などのリース対象資産の再開発・資産効率向上などの検討の必要性はあるが、個々のケースが相当の作業量を必要とする「プロジェクト」となるだろう（注：JICA本格調査の範疇ではない）。
- ・ 一方、優良資産のリストアップはPKP財務リストラクチャリングにおける重要事項であり、この売却可能性とPKPのフロー収益を利用して長期負債の返済計画をつくらなければならない。現在、策定中のインフラ省意見書（注：PKP常駐の世銀コンサルタントが策定）にも2006年までのこの課題への対応が含まれている。2006年までの財務リストラの大きな前提条件として2007年以降の政府による補助・補填の形態・金額があげられる。
- ・ 長期負債の返済問題については本来は「国家との関係（国家による負担）」をどうするか、という課題が含まれるべきだ。ドイツでは鉄道事業の官と民の機能分担があり、以前、公務員資格を有していたドイツ鉄道員は民間への移行時に年金等を含む社会保障、特典の維持のための特別基金に国家が相当のコスト負担を行った。ポーランドではこの点で国家による負担が少なく、さらに国家が決めた無料乗車や割引乗車等の措置に対するコストさえPKPが負担している状況だ。
- ・ JICA本格調査ではさまざまな課題への対応をお願いしているが、どのような順番でそれぞれの課題に取り組むかが重要だと思う。まず戦略的決定に係る重要課題を列挙してほしい。たとえばオペレーター3社とPLKの関係のあり方などが一例だ。また経済・社会の中での鉄道セクターの役割、長期展望といったものを示してほしい。これらの提示は必ずしもP/RやITR等のレポート提出のタイミングにこだわらずにどんどん行ってほしい。

## 2. 所感：

- ・ PKP S. A.民営化担当部長のMs. Maria Wasiak氏は現時点でのJICA調査に係るPKP S. A.側の窓口である。同氏は最近までPKP地域旅客会社の（初代の？）社長を務めていたということであり、PKP首脳部の交代により、S. A.本社内の企画・調整役に回った（どちらかという権限の縮小か？）と見られる。本格調査開始時にこの役職にとどまっているようであれば、引き続き本格調査団とPKP側の最重要の窓口になると想定される。本人は、これまでのPKP商業化・リストラ・民営化のさまざまな局面を担ってきた点から、独自の問題意識を有している。当方の質問や問題意識の投げかけ、情報提供の要請に対して、必ずしも的を得た的確な反応が瞬時に返ってくることはないが、本格調査団としても時間をかけて十分な信頼関係を構築して、効果的・効率的な調査が実施できるように、同氏をうまく「取り込む」ことが重要であろう。

以上

## 10. PKP S. A. 面会記録 (3)

日時： 2002年11月5日（水）、09：00～10：20

場所： PKP S. A. Mr. Krzysztof CELINSKIオフィス

出席者： （ボ側） Mr. Krzysztof CELINSKI（元PKP総裁）  
（調査団側） 高橋団長、長谷川、梅永、伊藤、岩瀬、小島（以上団員）、  
通訳（小見アンナ氏）

目的： 前回JICA調査実施時のCPであったため、旧交を温め、かつ今回調査のための助言があれば伺いたいため。

協議要旨：

1. PKPの経営が余りにも杜撰で、非効率でもあったため、国はその財政負担に耐えられず民営化を行った。

（民営化の特徴）その際にPKPがPKPを自己管理して管理自体が甘くならないようにした。即ち、商法に基づき「管理委員会」を設置した。

（弊害）「管理委員会」には商法規定により組合幹部が参加するため、Boardでの経営協議事項が組合に筒抜けとなり、以下の弊害も発生している。

- 1) 組合の情報伝達力の方が遙かに早いため、中間管理職が知らないうちに組合員から突き上げを受け、管理職としての信用・権威を喪失してしまう状況が発生。
  - 2) 情報が捏造され、かつ誤謬もそのまま伝搬してしまうなどの悪循環も発生。
  - 3) 組合幹部が「管理委員会」のメンバーになったため、この組合員メンバーが元上司をいびるなどの行為があった。
2. 上記1. の措置のため大臣は、今日、「市場の調整役」でありかつ「所有者」となった。つまり資金制約の環境下、（交通サービスに関わる）国民の満足を満たさなければならない立場になった。

しかし、運輸大臣は性格のためか、非常に細かな指示（例：トイレの汚さ指摘等）を出すことはあっても、国家の大局からみた鉄道経営を論じることはない。

3. 「管理委員会」メンバーである組合幹部の資質：
  - 1) 経営者の器ではない。即ち、鉄道経営の視点も能力もない。
  - 2) 管理委員会の組合メンバーが、余剰労働力削減など組合員に関連する「管理委員会」協議事項を組合員に漏らすため、実質的にはほとんどこれらの協議ができない。
4. 資産管理：

旧運輸省（現インフラ省の母体）・鉄道局には、バス・鉄道などに関わる資産管理を担当する「所有権管理局」があり、資産管理の専門家が多数在籍していたが、民営化後、全員が国庫省に移籍させられ、現インフラ省には資産管理の専門家が全くいない。この施策のため、資産の管理・民営化時の資産の各社への配分などが巧く実施されておらず、（現況での各社運営に）支障をきたしてもいる。
5. 民営化の環境は容易ではない
  - 1) 小規模砂糖工場の民営化時、政治家・従業員が大騒ぎしたように、民営化に対する「抵

抗」が非常に強い。かつ直ぐに政治問題化し、混乱が長期化してしまう傾向がある。

- 2) PKP内部に、民営化を担える人材が全くいない。
- 3) 民営化されたS. A.等が累積債務消却のため遊休資産や本業に關係のうすい資産を売却したくても、従業員には「皆で作り上げた国鉄の資産を民間輸送会社に移管・売却するのは盗難と同義」と捉えて抵抗が強い。  
このため鉄道資産売却額の15%をfundに預け、運営する取り決めが出来た。もっともこの結果、過去2件しか売却が成功していない。従業員一人当たりの分配金は24zł。(=US \$6)で、双方にとって不満が残ることとなった(なお、fundの運営はCiti Bankに委託)。不動産の売却も、自由に出来ない状況が出来てしまった。
- 4) 組合幹部たちは、従来手にしていた政治的権威、権力を失いたくないために民営化に警戒的姿勢を示している。
- 5) 中間管理職は、組合によって指名されるため、組合対策を打てない環境にある。彼らの多くは、午前中にちょっと仕事をし、直ぐに帰宅して引きこもってしまう状況にある。中間管理職をつかっての組合対策の前線もこうした状況にある。
- 6) 上記4)や5)に関しては、是非JICA調査団からJNR民営化時の経験を教示頂きたい。

#### 6. 対策：デモンストレーション効果への期待

(a) 列車車両の改善、(b) 列車速度を向上させるなどして、利用者の評判を獲得させ、そのことで労働者にまで意識改革を浸透させたいと期待する。

#### 7. 前回調査で、特に役だったこと

- 1) 評定速度などの設定(特にワルシャワ〜クラコフ間)をそのまま利用
- 2) 将来需要予測、必要投資額などが正確であったこと  
調査中は、「絶対無理」とか「もっと楽観的な予測を」などの圧力が実際にあった。だが、歴史がJICA調査の予測が正しかったことを証明している。
- 3) 幹部などは言い出しにくいことも、客観的な立場から日本人が行ってくれば良い圧力となった。
- 4) セミナーなどでは宣伝効果が抜群で効果的だった。皆を啓蒙するのに効果的だった。

#### 8. 本格調査へのアドバイス

- 1) 日本は国鉄民営化に成功した殆ど唯一の国であり、客観的な視点から直言してもらえれば外圧となって実施に有効な圧力となるであろう。Regionalの県事業所機能は本当に県単位で行うのが適切かなどはregional社の経営幹部の意見ではなかなか注目を集めないが、日本人の調査が同じことを言えばそれだけで注目を集める。この点を自覚してやっていただきたい。
- 2) 民営化状況は非常に流動的で、本格調査が開始される2003年3月までには廃案となる法律案もあろうし、解決してしまっている問題もあろう。従って、2003年3月地点で再度状況を確認し、調査の必要な項目を再整理し、適切に修正するのが良いだろう。  
なお、小島団員が再度面会を求め、明日11時6日09:00時に副総裁を再度訪問し、インタビューすることになった。

以上



## 11. PKP S. A.面会記録 (4)

日時： 2002年11月6日（水）、09：00～10：20、  
場所： PKP S. A. Mr. Krzysztof CELINSKIオフィス  
出席者： （ポーランド国側）Mr. Krzysztof CELINSKI（元PKP総裁）  
（調査団側）小島団員、通訳（小見アンナ）

目的： 民営化政策の指針となると言われる現在作成中の「民営化戦略（案）」について、意見を聞きたい。これは本当に将来の「国鉄民営化」の指針となりうるものか。JICAの本格調査もこの判断によっては調査内容を将来修正したりしなければならないので、ぜひ意見を聞きたい。

協議要旨：

### 1. 「民営化戦略（案）」成立の経緯

問題は、出来たばかりの「民営化戦略」が十分に具体的であるかにある。そして、答えはノーである。

今後の国鉄民営化に関わる政府方針は、2000年9月8日法（通称「2000年9月民営化法」）が制定されて以来、大枠で変わっていない。「財政パッケージ」とか「基金」創設など実現できていないものもあるが、大枠は不変である。

作成経緯を知っておくのが何かと便利だろう。

現政権は、約1年半前に誕生したが、「国鉄民営化」議論の経緯を充分には知らないためその概要を説明し今後の方針を決めるための資料を欲しがった。またPKPも新政府のPKP民営化方針と詳細構想を確認をする必要があったため「国鉄民営化」の進捗に関する説明資料を準備する必要を感じていた。

2000年9月以降、鉄道局からPKP民営化実施に関わる要請事項が多数あったために、これらに対応する目的で、副首相がインフラ省に対して「PKP民営化に関わる方針」を早急に纏めるように要請した。インフラ省はこれを作る能力がないために、PKPに作成を要請し、「PKP管理委員会」がコメントを出して纏める事とした。インフラ省は、自分たちの意見としてそのまま大蔵省に出し、大蔵省は閣議にこれを提出した。

この報告の内容は：

- 1) 6000kmを廃線にすること
- 2) 余剰人員を早急に整理すること
- 3) 8億złの国庫補助が必要であること

を内容としていた。

ところが、内閣はこの報告書を、1) 非現実的、2) 国家予算案に見合った計画であるべき、との理由から差し戻した。

ヤンチェク副大臣が報告書を書き直し、インフラ省案として再提出した。内容は：

- 1) 社会保障（保険、年金）などは従来通り保障する。
- 2) 債務対策は、「免除」でなく「繰り延べ」を提案した。

この案が検討されている間に、大蔵大臣が辞任し、ヤンチェク・インフラ省副大臣も辞任して、また私も総裁の地位を解任されてしまった。

新体制にかわって新内閣からPKP民営化に関わる「新民営化計画」を作れとの指示が出た。

インフラ省およびPKPは、今未解決のジレンマに置かれている。

- 1) 国庫補助金が3億złしか出ないなら、不足する5億złを確保するために、何をしなければならないかの課題を突きつけられている。
- 2) ポーランドのEU加盟が決まっているが、EU規定では鉄道運営者は赤字を埋める目的で国庫補助を受けてはならないことになっている。

このジレンマに今まさに、直面している。

国庫補助が3億złで自前で採算を均衡させなければならないのならば、対策は必然的に、現在23,000kmあるサービス路線（旅客：15,500、貨物：15,000～20,000km）を短縮させる以外に方法がない。廃線等の合理化が社会不安を引き起こす可能性がある。また交通網をどう整備・維持するのも重大な課題となる。

一方でEU統合のためにはEU基準に対応することが義務づけられており、延長5,000km区間で最高速度160kph、それ以上なら立体交差を実施しなければならない。踏切は約1.5km間隔だが、これらを全て立体交差にする必要がある。これらの新規投資が必要となるが、十分な財源手当をどうつけるのか課題が残る。

副大臣は、自前のコンピュータでキャッシュ・フローのシミュレーションを行ったが、民営化して会社を維持してゆくためには、やはり8億złが必要だと推計している。

## 2. 現「民営化戦略」の問題点：

問題点は、直面する問題に対して何の解決策も示されていない点にある。

鉄道担当副大臣のスタンスは：

- 1) 鉄道需要の落ち込みは、PKPの怠惰が原因との立場
- 2) リストラに関しては、失業率が高く（全国平均17%余）、地方ではもっと高いから、首切りはダメ、
- 3) 赤字路線の廃止もダメ

と言うものであり、現実を受け入れる姿勢、かつ部下の意見を受け容れようとしがないのが、現実。道路輸送との競争のなか、Cargoも料金を安くして対抗する以外に競争に勝ち残る道は無くなる。しかし米国の例でも顕著なように貨物輸送に関しては人・キロ、トン・キロの両方が増加傾向なのに収入は減少しており、経営を圧迫するだけで、何の解決にもならない。

## 3. <民営化コーディネーターの役割>

法規に基づき国営企業の民営化時には「民営化コンサルタント」の雇用が義務づけられている。業務TORは、1) 民間投資の参入可能な分野のリストを作り、2) 投資家を招待するまでが業務内容であり、業務遂行のためコンサルタントが雇用される。これは民営化に関して法律で定められた一般的な手順であり、「3都市高速鉄道」、「ワルシャワ近郊鉄道」の場合にも採用されている。従って他にも多くのコンサルが必要となっている。

#### 4. <「民営化戦略」は将来の民営化の骨格になりうるか>

教授と称されるコンサルタントがdraftingし現在PKP内部でレビューが行われている「民営化戦略（案）」は、PKP各部が分担して執筆したものであり、教授の役割は各部の作成した原稿を調整しているに過ぎず、彼の意見が入っていると言う訳ではない。それでなければ彼にはこんな細かいことまで書けない。

報告書は、完成しない可能性がある。つまりインフラ省が承認しない可能性があり、承認されたとしても首相承認が下りる可能性はもっと低い。少なくとも修正が非常に多いと思う。やっとな書面で議論が出来る、と言う成果が生まれることにはなる。

PKP民営化をめぐる諸問題に関して、現在政治家は判断を避けている。地方選挙も終わったばかりであり、EU加盟の国民投票まで大きな議論や判断を出したがるまいだろう。従って、明確な方針を打ち出すことを求められた「民営化戦略（案）」を、戻し戻されして時間を潰すのではないか。その可能性は充分にある。

本来、JICA調査の成果をまっして作るべき「戦略」だが、遅れてやってきたJICA調査団の提案を生かす余地が大きいのではないかと考える。

#### 5. <組合対策としての職業訓練の有効性>

職業訓練・幹部の再教育の効果は、低い。早期退職で余剰人員を削減しているが、結果として若い人が対象になりやすい。熟練技能者で、組合の幹部達でもある年配者を対象にしづらい現実がある。若い人ほど首は切りやすいために若年層の失業率が高く、年配者が企業に残ってしまう傾向にある。会社内での世代交代はなかったし、やりにくいのがポーランドの現状である。

#### 6. PKP Cargoについて

Cargoは、客が来るのを待つだけで、自ら市場開拓を計るイニシアティブなど持ち合わせない。将来が危惧される会社になってしまっている。

（注意）事前調査団が受領した「民営化戦略（案）」は、全文54頁。ただし語句の修正などが頻繁に行われており、版によっては分量に若干の差が発生する可能性がある。だが、内容は同じで大意に変更はないと理解されたい、との説明が元総裁からあった。

また、「民営化戦略」は、翻訳中。

以上

## 12. PKP Regional面会記録 (1)

日時： 2002年10月24日 (木)、0900～1230

場所： PKP Regional会議室

出席者： (ボ側) Grzegorz Uklejewski (Director、経営・財務担当)

(調査団側) 岩瀬、小島 (以上団員)、通訳 (Ms. Anna OMI、Mr. S. Szulc)、

1. 過去、2件のJICA調査を経験して、今回再度そのお手伝い出来ることを嬉しく思う。  
(彼と元国鉄総裁とが、主要なCPであった由)
2. 会社概要：
  - 1) 設立： 2001年10月1日
  - 2) 株式： PKP S. A.の保有  
ただし、PKP S. A.の社債発行を大蔵省が引き受け、親会社社債のguaranteeとして大蔵省が保管中。
  - 3) 資本金：10億zl
  - 4) 取締役：社内選任のみ4名、主にPKP S. A.との意見調整にあたる。
  - 5) 財務状況：
    - a) 現在、破産手続きも視野にある。  
ただし、公共輸送機関であり社会的責任もあるため、内閣承認が必要。簡単には申請できない状況。
  - 6) 財務・営業内容：社長の承認なくては、渡せない。
    - a) 営業キロ、人・キロ、従業員構成、収支内容すべて社長権限。
    - b) データ提供に関しては、後日、再度連絡ほしい。
  - 7) 資産：
    - a) 車両は、当社の資産
    - b) ロコモ、当社の資産 (確認必要)
    - c) レールバスも所有している。
  - 8) コスト：
    - a) 68% PKP他社への支払い  
cargo社への支払いが大きいのが、locomotiveをリースされているため。  
PKP Cargoの提供価格：36 zl/h (運転手込み)  
他社提供価格：17 zl/hour (運転手込み)  
他社との契約予定が公表された翌日、PKP Cargoの組合員が線路上で体を張ったストに突入。結局、21zl/hourの政治決着。(プロモーション名目で特別対応の事例)
    - b) 他社の赤字をすべて当社が負っている。他社は、あと30%は支出を削減できるのでとの意見ある。
    - c) 機関車の安価は手当てには、ドイツからの輸入も一策。

(以下経緯については、確認必要)

3. 旅客輸送会社の再編、分離・独立の経緯
  - 1) 当社は、2000年9月民営化法に基づき設立された、特殊な役割を持つ会社である。
  - 2) 90-91、鉄道市場セグメントを再編し、「優等列車分類」にすべての特急を含めさせ、品質のよい(=収益性のよい)Inter City/Euro Trainをさらに分割(独立部局に改変?? 確認必要)した。
  - 3) その後、リストラ実施

- 4) ICは優等列車省として独立（1998年）、本社の母体となった。利益を計上するにとどまらず、他事業の経費を補填する収益源であった。
- 5) その後、3都市高速鉄道、ICを分離、独立させ、インフラも資産として与えた。
- 6) 2000.9月民営化法により有限会社に改編。

3都市高速輸送有限会社の営業実績は、下降気味。原因は不明。

- a) 余剰人員：助言を与えていたが、実効と効果の程は不明。
- b) 余剰資産：政治家が介入し、分配・処理等が不本意に実施される。

- 7) ワルシャワ近郊鉄道にも同じ方法を適用した。
  - a) 乗車率が高く、路線密度が高い。
  - b) このため、収益率が高く、現在黒字経営。成績は向上中。

- 4. 過去、大都市近郊の旅客輸送のための専用会社を設立する動きがあった。
  - a) カトヴィツェ圏事業省が検討された。分割までは実現しなかった。
  - b) ワルシャワ都市圏事業省を設立したが、商業化までは実現せず。路面電車との共通乗車券の導入など合意済みであった。

PKP幹部が権限委譲を拒否したため、独立は実現せず。  
市町村は、都市圏事業省の市町村への譲渡で合意を完了していた。

その後2000.9月民営化法により、都市圏事業省は廃止され、地域間輸送会社に移管された。

5. 予算・運営のプロセス：

1) 予算と運営をめぐる県、自治体の関係

- a) 鉄道運営の発注者は、県。国より予算配分（地方交付税みたいな内容か？）あり、この財源から運営主体に運営契約費を支払う。実際は、国に予算（案）なし。発注のみが行われている。
- b) 運営実施者は、自治体。県よりサービス対価受領を前提に運営。独自予算（法人税の一部）での運営経費の補填可能。

2) 衝突の原因：

市町村は、移管を要請した（経営権の譲渡を要請）。PKPも合意予定であった。  
国は、鉄道運営権を市町村ではなく県に与えた。

	民営化前	都市圏輸送会社構想	現在
県 (ボイボド)	国より鉄道運営予算の配分を受け、運営業務を自治体・市町村に依頼。 独自財源なし。		県が、国より鉄道運営予算の配分を受け、運営業務を自治体（市町村）に依頼。 独自財源なし。
自治体 (マルシヤウエク)	鉄道運営主体		県レベルの鉄道運営主体
市町村	鉄道運営主体	運営主体となり、国より鉄道運営予算配分を受ける構想。 人口集中、路線密度が濃いなどから、好採算が期待で	関係なし

		きる路線であった。 市町村には独自財源あり、赤字補填が可能な利点。 PKPもほとんど合意していた。 路面電車との共通切符などの合意成立していた。	
備考		権限譲渡拒否があり実現せず。政治介入との説明。	ワルシャワは「ワルシャワ近郊輸送会社」として独立法人化。

\* 日本語書籍でも用語の統一が成されておらず、混同するのでここでは原語のカタカナ書きで統一。

- 3) 優等列車、3都市高速輸送、ワルシャワ近郊輸送
  - a) 独立時の有利な条件
    - (1) サービス市場がある
    - (2) 独立運転が可能
  - b) 2000.9民営化法以降の状況
    - (1) コスト・利益センターでの運転が不可能化。
    - (2) 利益が生まれる地域的まとまりがなくなった。
  
- 4) 当社PKP Regionalにとっては、2000.9民営化法がトドメをさした。3社以外の独立出来ない部分、改革の難しい部分のみが残った。
  - a) 組織改編が必要となった  
県（16県）が発注先となったため、16県全部に事業所として地域輸送事業所を設立した。（1県1事業所）
  - b) 利点として県の自治意識の高揚が挙げられる。一方、経済面でデメリットばかり。リストラしたくとも政治決断が前提（選挙により宣された自治体との交渉が必要）
  - c) 県内路線長：300～3600 km
    - (1) 利用価値のない路線も多い。
    - (2) 路線維持費用が大きく、赤字路線が70～80%もある。自治体には負担できない。
    - (3) 合理化が難しい。地域住民の意見を強く反映した自治体の反対が予想される。
    - (4) センターを多数設定するより、適正規模に統合した方が良い。ただし、この政策には地方自治体からの反発が強い。適正規模調査を実施し、5～6社が適正との結果あり。

対策： 開発予算がないので、全組織に呼びかけ、「目標企業をつくれ」「特定地区で旅客輸送会社をつくれ」と呼びかけている。市町村、民間企業の出資を考えている。

- 5) 法律では、  
 県内のオペレーション：県レベルの自治会が組織する  
 県間のオペレーション：大臣レベルで決定。ただし、予算をつけないので、地域間輸送会社が県間輸送のコストを引き受ける（→赤字化）

従って、大臣はこの権限を手放したい意向であり、「鉄道輸送調整管理庁」を作る（2003年1月1日施行予定）

この機関にも予算配分ない。これこそが問題。もともと大臣所管でも予算がないのだから、新組織を作って機能を分離しても予算を配分しようがない。

## 6. 予算（計画および実行額）

		2001	2002	2003
計画	予算（予算交付）	3億zl	5億zl	8億zl
	増資	5億zl	3億zl	0億zl
実績	予算	2.3億zl	2.35億zl	
	増資	0億zl	??	
差分	予算	0.7億zl	2.65億zl	
	増資	5億zl	??	

### 1) 状況を悪化させた要因

- a) 1992年6月20日付け「鉄道輸送割引に関する法律」：割引・無料乗車対象者を規定し、差額を国庫より補填する内容の法律。
- b) 2002年6月に大蔵大臣：割引に関わる損失の52%かあるいは上限1億4000万zlのどちらか少ない方を補償する、との宣言が発せられた。

## 7. 国際協力関係

- 1) ドイツとの協力関係は昔から強い。
- 2) オーストリアとの料金話し合いを、実施中（02年12月15日にドイツが新料金システムへと改定を予定しているが、市場構造を崩壊させるほどのインパクトを持つ内容なので、オーストリア・ポーランド間の100本以上の列車にも影響を与えそう。このための協議。
- 3) EUでは、他国の制度などでも内容が良ければ直ぐに伝播する。不満も直ぐ出るし、最優良条件に準拠して制度が改定されてゆく。機動性の高い地域であることの反映。

## 8. 従業員数

一番深刻な問題は、労働組合である。

本人・家族を対象に、無料乗車を要求・実現してきた（家族は一部負担）。

03年1月に新条件が適用

本人	1%	
家族	20%	
乗車登録のコスト （PKP Regionalが 組合に支払う）	1%	本人支払いの1%と帳消し。 ただし、PKP Regionalにとっては無料乗 車員数を正確に把握できる長所があり、 合意。

従業員合理化計画では、早期退職金プログラムなどで3億zl支払い（??年）。

## 9. 対策案：現況で2案ある

- 1) S. A.全体に目標をあわせたもの  
社会面にこだわりすぎた内容となっている（詳細には一切言及せず）。
- 2) よりアグレッシブな内容
  - a) 事業所の統廃合（4～5ヶ所へ）  
人件費削減効果だけでも、4,000人となる。

- b) コア・ビジネス以外は、中止  
例：速達便輸送、PKP社内便の輸送、（グループ内でのtransfer pricingを回避して、正当な対価を受けられないなら、止めたい）
- c) サービス向上のための投資  
車両replacementの必要あり
- d) 切符売り場のネットワーク拡大  
常時接続は高いので、バッチ処理対応に変更したい。60%コスト減の予測。
- e) 代理店方式の導入  
現在20%→将来50%まで引き上げたい。自社販売よりコストが36%安い。
- f) 切符の自動販売機の導入（人件費削減が目的）  
乗車後に購入できるシステム導入を検討
- g) 安全のシステム拡充する必要あり  
公安・警察の役割を果たさなければならない。鉄道警察を設置している。
- h) 駅・ホームの改修  
速度向上のため。  
ホーム改修は、customer friendlyなつくりをしたい。

以上



### 13. PKP Regional面会記録 (2)

日時： 2002年11月6日（水）、14：00～18：10  
訪問先： PKP Regional（2回目）  
出席者： （ポ側） Mr. Grzegorz Uklejewski（Dyrektor Handlowy）  
（調査団側） 小島団員、通訳（小見アンナ）

訪問の目的： SW協議を通してPKP Regionalの経営改善の問題が最重要であることが確認されたので、本格調査で分析を行うための詳細情報の整備状況を確認すること。

協議要旨：

#### 1. 社会資本整備vs.経営効率

PKP Group会社経営者によっては、政府との交渉が一番難しい。政府には公共交通が果たす役割について明確な考えがないために、それを果たす義務に伴う負担の重要性について一顧だにしないから。社会資本として鉄道を機能させる考えが全く欠如している。我々現場は何としても地域交通の手段を確保したいと頑張っているのに、との溜息あり。

#### 2. 県単位に存在する当社事業所の会計システムについて

会計は、県事業所による集計とPKP全体での集計とに二分される。従って、各県事務所毎に低採算性路線の原価・収益性を正確に算出するのは難しいかもしれない。

1) 県事業所毎の集計：全体の1/3。内容は、ほとんどが賃金（駅アナウンサー、切符販売員、車掌、事務職員など）。その他には、通信費用、事務所賃貸料（契約先は、PKP S. A.だが、地方により単価が異なっているために県毎別々に支払っている）、その他レンタル料などである。

なお、S. A.よりレンタルしている不動産についてはPKP S. A.との契約で、借りる側が維持費の全てを負担するように規定されている。内装工事などがこれに含まれるが、一方で維持費の予算総額は県毎に上限が定められているので、本社の許可を得なければならない。

2) PKP Regional全体での一括集計：全体の2/3。内容は、インフラ使用料、動力車・機関車使用料、電力料金、情報システム処理料金、切符の委託販売手数料、ターミナル使用量など。

#### 3. 経費削減努力の実例

全ての資産項目について生産性を算出し、本社のチェックも入る。事業所毎の目標として本社に提出され承認が下りるとこれら指標は県毎事業所の年間達成義務となる。目標達成度は県事業所幹部の評価に連動している。県事業所幹部の評価は、これら生産性向上の成果に基づいている。

<車両のスクラップ化・解体の例>：

有効利用の方法を探っている。車両稼働指数は、県事業所幹部の評価指標になっている。輸送量が改訂されるたびに、輸送量に見合った最小車両数のみを持つべきとの規定に従い県事業所が車両計画を組む。本項目も県事業所幹部のボーナス査定の際の指標となっている。

<余剰空間の例>：

好例は、切符売り場の統廃合である。原則として必要最小限のみに限定するよう厳命し、経費の削減に努めている。

#### 4. ビジネス・プラン（県事業所、PKP Regional全体）

県事業所は、県毎のビジネス・プランを作成し、本社に提出する義務を有している。しかし外部に提供する形で整理されているわけではなく、事業所内に保管されている。本社はこれらの約8割をそのまま承認している（実績値）。本社に提出されて承認を得ると、これ以後、これらは達成目標となり、県事業所には達成義務が生じる。全ての県事業所には十分にこれらビジネス・プランを作成する能力はあるし、実行に努めている。

また、全社のビジネス・プランは県毎のビジネスプランをベースにして作成される。全社ビジネス・プランは、まず「幹部会」で検討・承認され、次に「管理委員会」で承認される。「幹部会」は、定期的にビジネス・プランをレビューするが、年間数回実施される。実績が予想値を下回った数社を重点的にチェックする。次に成績の良い数社について原因を追究する。そして教訓を引き出して他県にも適用するようにしている。

状況に応じてレビューの度に変更・修正も可能である。2002年のケースでは、国庫補助金の減額（（1）増資予定が5億złの予定から3億złに減額されたこと、（2）割引切符の国庫補填率が従来100%から52%に減額された事の2点）と言う外部環境の変化への対応が実施された。これにより384kmの追加運休路線が発生した。

本格調査では、これら資料が提供されることを確認した。

#### 5. 県事業所の統廃合

既に計画は出来上がっており、実施準備段階にある。JICAにこの分野で貢献願いたいことは、この統廃合計画の妥当性の検証であり、この必要性を政府および国民に知らしめることである。PKPグループ会社内では実施に関わる協力が得られないので、第三者的立場からの客観的提案としてPKP各社および政府に訴えて貰いたい。外圧としての機能を期待している。

計画中の統廃合計画：

目的は、余剰人員の整理と列車運行の効率化にある。統廃合の順番は、概ね以下の通り予定している。

- 1) Mazowieckie県（ワルシャワの県）+ Podlaskie県 + Lodzkie県 + Lubelskie県
- 2) Swietokrzyskie県 + Matopolskie県（クラコフの県）+ Podkarpackie県
- 3) Slaskie県
- 4) Opolskie県 + Dolnoslaskie県
- 5) Lubuskie県 + Wielkopolskie県
- 6) Pomorskie県 + Kujawsko - Pomorskie県 + Warminsko - Mazurskie県

このうち、一番重要なのはワルシャワ中心の各県。JICAの本格調査時には、是非この地域の事業所統廃合調査をまず徹底して行って欲しい。他の地域に関しては、これを手本とし、また成功例として他に適用させる契機とするのが良いのではないか。

#### 7) Zachodnio-pomorskie県（ドイツ国境の沿岸沿いの県）について

本県の地域旅客輸送については、オランダの鉄道会社NSとPKP Regionalとで新規合併会社設立し、一切を担当する予定である。EBRDの資金提供を受けてPPP（Public - Privatge - Partnership）方式で県内鉄道運営を実施する計画が進行中であり、2002年12月に契約締結し、2003年7月には新会社設立の予定となっている。EBRDおよびPKP共に本件を鉄道部門への民間資本導入のパイロット・プロジェクトと捉えて支援しており経緯に注目している。

EBRDの資金提供額は、2000万ユーロ。資金の使用用途は、車両の近代化。PPPコンサルタントが介在している。

## 6. 県事業所の統廃合に関わるJICA調査実施の意義

政府は、労働組合の言い分に賛成している。社会的安定が、PKP Regionalの存在そのものよりも重要と考えているようだ。失業率が高く再就職もままならない現実の労働環境下で、事業所の統廃合を行えば4,500人の余剰人員を削減することになる。彼らが政治活動に訴えて、社会不安を増長させるのを政府は極端に怖がっている。

一端政治家が注目すれば、世間の注目を浴びる。ブガニスク造船所の民営化時には、余剰人員とされた6,000人の労働者が反対運動を起し、一方で政治家はこれら労働者を支持することで人気取りを図った。政治家は、「合理化はやれ」と言うが、「労働者の適正規模への削減はダメだ」と言う。このため労働組合は、1) 労使協議のテーブルに着かない、2) 会社を独占企業と罵る、3) 改革を実行しない無能は経営者と非難する。政治家によって、経営の合理化活動が阻害されているともいえる現実だ。リストラは唱えるが、実際には何もやっていない。

こうした状況を打開する方法についても、可能ならJNRの経験を参考にしたい。

## 7. 資産分配の不適切さ：＜駅周辺開発に関連して＞

小島の以下の質問に答えている。

- 1) 駅周辺の開発によるプロフィット・センター構想などはあるのか？駅の集客力をターゲットとした商業施設開発によって旅客会社のプロフィット・センターができるのでは？
- 2) 駅周辺の土地利用が進んでいないように見受けられ、駅そのものも旅客には使い勝手が良くないのでは？障害があるなら何なのか？

駅舎用の土地は、S. A.が保有するケースがほとんどである。PKP Regionalは、S. A.から必要な施設をリースされているだけだ。ワルシャワ駅の例では、列車運行に必要な施設：ホームと切符販売所だけをリースされていて、駅周辺の開発には何の権限も保有しない。

駅周辺の土地は、大半が市町村が所有するケースがほとんど。この場合、PKP Regionalは市町村が策定した駅および駅周辺の空間開発計画に調和させるようにPKP Regionalも使っている。

このようにPKP Regionalが主体的に対応する権限が何一つない。

過去、1994～1995年にワルシャワ駅の開発計画が立案された。駅構内に一大ショッピング・センターを建設し、（旅客との別の）ショッピング目的の新規顧客層を獲得することを目的とした。この計画は、4～5年で投資額が回収可能な収益性の高い事業と判断されたが、この高い収益性が故に旅客輸送部門からは分離された。構内販売および駅開発は、輸送会社を支援するものではなく、S. A.の収益源で長期債務返済の資金源と考えられた。このため駅および駅周辺の土地もS. A.の資産としてしまった。またS. A.を駅構内販売の管理者とした。いずれも旅客輸送のための施設・サービスを提供するとの考え方に立っていない施策であった。

現在S. A.は、本件に関わるPKP Regionalとの提携を拒否している。

S. A.がPKP Regionalから駅構内の管理運営事業権を取り上げたことは、Regionalの利益向上の可能性を奪ったに等しい。一生懸命に収益源を開発したのに、その収益源を奪ってしまった。

更に、類似のケースが言及された。以下その説明。

<<事例1>>：ワルシャワ駅南口は、日平均10万人の利用客があり、閑散としている西口とは価値が大きく違うが、

<<事例2>>：ワルシャワ東駅では、人が集まるからとの理由で8m幅のコンコース両隅に2m幅の店舗用地を作り売却した。このためコンコースの通路幅が4mになってしまい、乗客が20m程を

移動するのに2分をも要するほどに混雑してしまった。Regionalはコンコースの店舗撤去をS. A.に要求したが、Regionalは店舗から訴えられた。Regionalは、対抗手段としてそれならば旅客列車を東駅で止めてワルシャワ中央駅までは入らせない、と脅して訴訟を免れた。結果、通路片側の店舗は撤去され、6m幅を確保することとなったが、利用客をさばくにはまだ不十分である。駅施設の所有者（S. A.）とオペレーター（PKP Regional）との駅舎利用目的が不一致となった顕著な例である。

<<事例3>>ワルシャワ駅の例：

ワルシャワ市は、駅を公益事業をとして扱い、鉄道駅を顧客サービス・ゾーンと位置づけている。このため店舗ゾーンの配置、切符売り場を商業ゾーンに区分するなどの配慮を与えている。

<<事例4>>ソスノピッチ駅では、市が駅舎の一部はスーパー・マーケットにするなどの交通機関と商業施設の一体化を図り、双方にとっての利便性・収益改善に努力している。

また、安い使用料で切符販売スペースを提供するなど、鉄道オペレータが利益をもたらしてくれるとの考えが徹底している。ドイツ・フランスでも、輸送会社の利益を最優先し、その後で商業活動を行うスペース配分などを考えている。この商業スペースからの収益金は、地域輸送会社への融資に使われて、利益還元・循環のサイクルを作り上げている。

<事例5>>土地の有効利用案、もう一つ：

小さな駅であったが、空きスペースを駐車場に用途変更する計画を作成した。定期券購入者には、駐車場を無料にして、自動車利用からの転換を促す計画で、乗客数15%増の見込みだった。S. A.は、駐車場を作るなら土地の使用料を払えと、要求してきた。この使用量が大きく、定期券収入より高くなってしまうレベルのもので、結局駐車場構想は実現しなかった。SA設定の土地使用料は、駐車場使用料金が定期券売り上げの60%を占めるもので、乗客数を14倍にしなければ収支均衡しないような設定のものであった。

土地を市町村に移管することが大切。

鉄道を都市交通機関との連携をよくし、乗り換えのための歩行距離を最短にする必要がある。市は、S. A.が土地を無料で提供してくれれば、他の施設（道路建設を含む）の建設費は市が負担しても良い、と申し出ているが、S. A.は「高く売れる」との思惑から「高く買うなら売る」との姿勢を崩していない。市は「そのまでの資金はない」として、計画はとん挫している。この結果、双方の駅舎は離れたままで、乗り換えのため300mも歩かなければならない羽目になっている。

あらゆる鉄道資産は、鉄道輸送をスムーズにするために利用するべき。資産の配分・運営権の配分には大きな意見対立がある。

## 8. PKP Group間取引の価格設定について

Regionalは、12億zlの損失を計上している。一方他社は、3000万zlの収入を上げている（聞き違いの可能性あり）。このメカニズムは、Group間取引の価格設定が原因している。

具体例：

<<通信子会社>>の利益額が6,500万zl。Regionalの支払い額4,000万zlもあるので、支払い額は半分の2,000万でも充分経営が成り立つだろうから、料金改定の申し入れをしている。

<<PKP Cargo>>は、利益額12,000万zlあるため、RegionalがCargoから提供を受けている動力サービスに対する料金を30%減にするよう要求している。

<<PKPテレコム>>の料金は、ポーランド・テレコム料金より45%高い。

<<PKP教育センター>>の料金は、30000zl

別会社料金：12000zl。

協議の結果：15000zlで妥協。

<<PKP情報処理会社>>の料金は、120 zl./hour。交渉の結果、60 zl./hourで妥協。

対抗して、2名のシステム・エンジニアを雇用し、自前の「ソフトウェア開発事務所」を設立するよう社内で提案し、PKP情報処理会社に連絡した。その結果の価格ディスカウントであった。

<<切符印刷会社「フェルポール」>>の例：PKP Regionalが唯一の顧客先であり製造工程を変えてもらった。従来の「フェルポール」の工場は遠隔地に立地し、輸送費はRegional持ち、小さなロット毎の印刷、個別注文による輸送で行っていたのを変更してもらった。また在庫3ヶ月分を3週間分に圧縮するなど、経費-70%を実現した。ただし、PKP S. A.より「フェルポール」を使うよう要請があり再交渉中だが、価格は従来の-70%とすることを条件にして交渉を行っている。

このように他社が過剰な料金設定を行っている。一律30%減で充分と推測している。他社には、少し財務的に苦しんで貰わなければ、こうした他社依存の財務体質は直らない、と考える。

またPKP Regionalは、全体経費を2000年場半期と比較して2002年上半期には-30%を実現した。インフレ下でこの実績は大した成果であると考えている。Group間取引価格を若干市場価格に近いものに改定するだけで、これだけの成果が得られる。

また、経費削減・業務縮小の例として速達配達業務の廃止がある。現況は、業者が多く一社当たりの取り扱い量が少なくなっており、加えて大企業がダンピングをかけてくるために利幅が少なくなっている。このためPKP Regionalの速達業務部門は、3年前から赤字を計上し、現在150万zl./月の赤字を計上している（従業員数：1,500人、収入：2000年2,100万zl.、2002年10月時点900万zl.）。このため今年、速達配達業務の停止を発表した。

速達業務廃止の反対者は、労働組合幹部、インフラ省、政治家。首相へ抗議文を送る労働組合幹部が600人もおり、PKP Regionalも聴取を受け、インフラ省は事態を沈静化するため業務停止の延期を要請してきた。だが、計画通りに速達業務を廃止する意向である。既にワルシャワ西駅では取り扱いを中止している。PKP S. A.は、廃止に賛成の立場を表明している。

解雇者には、2万zl.の割り増し退職金を与え、退職を勧告している。211名が受諾している。このような対策で労働組合の反発を抑えている。

## 9. PKP Group内協議について

Group内協議の場はある。「PKP会議」と称される非公式会議がそれで、全部ではなく主要15社程度が毎回参加している。ほぼ3週間毎に開催される。まだ開催回数はすくない。

この協議の場が発展し、種々の問題を協議し解決できるようになると良いと考えている。

## 10. 再職業訓練の有効性について

職業再訓練は、EBRD資金で過去2年間行ってきた。結果は、散々。高齢者が多いが、彼らの訓練の受容能力が極めて低いことが判明しただけで終わった。

車掌訓練の事例では、145名の受講者のうち車掌資格の合格者は0名だった。講習期間を延長して再訓練を行い、試験時間を特別に通常の2倍に延ばしたが、合格者は再度0名。これは新規採用者の90%が楽々とパスするのと好対照をなす。また、全般的に各種講習会への参加者が少ない。

原因は、訓練の受容能力の低さにある。高齢者には文盲が多いことが判明したが、これは過去の

政権ではこうした肉体労働者が求められ、彼らには十分な教育など不要と考えられていたと言う歴史の側面がある。こうした生活を長年続けていたために本を読んで「覚える」とか「考える」ことなど既に出来なくなっている。これが事実なのだ。また、こうした能力のないことを他人に知られることを嫌がるために、参加者数が少なくなったと考えている。

もう一つの原因は、分割民営化時にPKP Cargoから保守部門の人材を受け入れたが、PKP Cargoは優秀な人材を自社に配属し、選りすぐりの駄目人材をPKP Regionalに送り込んできた。こうした操作を知らずに、PKP Regionalはこれらの人材を受け入れて今日に至っている。

対策は、若年層には配置転換を行っている。新環境への適応能力が高く、比較的順調に進んでいるが、ポストそのものは多くない。高齢者を対象とした対策は、特になく、年金を貰える資格である勤続35年以上の人から首を切っている。早期退職手当などを支給して退職を勧告するなどもしているが、高齢労働者は再就職の可能性はなく、現状維持を希望する人が大多数を占めている。

以上

## 14. PKP Regional面会記録 (3)

日時： 2002年11月7日 (水) 10:00-12:15  
場所： PKP地域旅客会社マヴィポルスキー県事業所本部会議室 (クラコフ駅)  
出席者： (ポ側) Mr. Ryszard Rebilas (マヴィポルスキー県事業所所長)  
(調査団側) 岩瀬団員、通訳 (Mr. Szulc)  
入手資料： ・マヴィポルスキー県鉄道路線図  
・クラコフ駅発着列車時刻表 (2002年1月6日-12月14日版)

### 1. 主な協議事項：

調査団による訪問目的の説明、先方によるPKP地域旅客会社マヴィポルスキー県事業所の業務内容・現状に関する説明が行われ、その後、質疑応答・意見交換を行った。

#### ① マヴィポルスキー県事業所の業務内容

- ・ PKP地域旅客会社が持つ16の県事業所の一つで、クラコフを中心とするマヴィポルスキー県の運転管理業務、マーケティング、予算管理、投資計画策定等の地域 (間) 旅客輸送に係る業務を行っている。特に日常の運行・管理業務が多い。
- ・ 地域 (間) 旅客輸送については法律によって、県 (ポイボデ) が予算割当てを行った上で (列車運行を) 地域旅客会社に発注し、地域旅客会社 (事業所) が県庁 (県知事以下) と運行計画・実施と予算に係る実務 (交渉・協議・管理) を行っている。
- ・ 本社で決定した予算に基づいて、各事業所に運行・管理に係る基本業務運営費が出ている。一方、維持・補修とともに戦略的な投資の計画については事業所で策定したビジネスプランを本社へ提出して決済を仰ぐ。ビジネスプラン策定や本社での決済に際しては県当局とも相談して予算や運営の詳細を決めることとなる (注：具体的事例について質問したが明確な回答は無し)。
- ・ (今年の事業所収支は黒字か赤字かという質問に対して) 本社計画を着実に実行している。ローマ法王がクラコフでミサを行って大勢の信者 (250万人) の内、約100万人が鉄道を利用したという要因もあって計画値を上回れそう。
- ・ 会社発足直後は、本社でも予算計画・管理に関して体系だった仕組みをつくるに至っていなかった。そこで当事業所の2001年第4四半期分の予算計画は自分で暫定的につくった。2002年の予算は本社が暫定予算を作成し、事業所側で実績をもとに協議・修正した。最終的な予算 (収益目標) を本社が決定して、各事業所長はその達成に向けて努力している。なお、県間の旅客収入については出発駅 (事業所) の収入となっている。
- ・ 車齢20年以上の車両がほとんどで、更新が必要だ。外国のオペレーターが参入してきたら、車両インフラの面で勝てる見込みが無い。近代化が絶対に必要だ。
- ・ 約1,800名の管内従業員は、①運転 (運転士・車掌)、②車両編成・列車準備 (技術員)、③駅切符販売、④保全・修繕 (電気車両、一般車両)、⑤運行管理、⑥事務・管理 (事業所、主要駅) に分かれている。このうち、マーケティング担当を含む事務・管理には約8% (=150名程度) があたっている。
- ・ 現在の1,800名という要員数はほぼ適正だと考えている。PKP全体のリストラはずでに数年前から始まっており、職員はずでに「多能職化」している。「これから違う仕事についてもらう」と言っても「首にならないだけでした」ということで、誰も驚くことは無い。組合も集団解雇でもない限りは大きな反対をすることは無い。一方で、ここ数年間、新規採用も行っていない。

## ② マーケティングに関連して

- ・ 新会社となってから特にマーケティングを重視しており、「顧客ニーズ尊重」を強く意識している。一方、ワルシャワ方面を含む幹線の複線化は進んでいるが、重要観光地にいたる線区は単線が多く、マーケティング強化に際して路線インフラ整備が十分とは言えない。たとえばクラコフから観光地のザコパネやクリンザへの路線は単線で夏休みや冬休みの需要についていけない。
- ・ ザコパネではクリスマス休暇を過ごす観光客やスキー休みの小中学生などの需要がある。先シーズンにジャンプ・ワールドカップが開催され、人気のポーランド選手、マリシュの活躍もあって外国人観光客を含めて大勢の観客がやってきた。特別の列車運行体制をつくり、単線区間にもかかわらず24時間で36本x2方向、合計72本の列車を運行して大成功した。2003年1月17-19日にもワールドカップが予定されており同様の運行を行う。この線区は列車で3時間もかかるが、積雪の問題が無ければ車の場合は1時間半で行けることから厳冬期以外は競争条件が厳しい。しかし、EU加盟による外国人観光客の増加をにらんでイタリア資本が新たな鉄道路線建設をクラコフ市と協議するなど新インフラ整備への期待が高い。トンネルや鉄橋が必要になるなど相当の資本が必要となるが・・・。一方で準高速道路の建設の計画も持ち上がっている。
- ・ 現在、バス利用が主流のローマ法王生誕地を訪問したいという（観光）需要もあり、この需要を鉄道に取り込みたいと考えている。
- ・ 顧客ニーズを満足させるための新たな商品開発・導入を行っている。たとえば観光地であるザコパネ行きの急行料金を割安に設定することや、クラコフ市交通有限会社と提携してクラコフ都市圏の交通共通乗車券の導入することなどを検討している。
- ・ クラコフ近郊に岩塩採掘所があり観光地としても有名である。車だと1時間かかるが列車だと20分なので、この路線の乗客増加に向けた対応策を検討している。
- ・ マーケティング担当職員は現在、クラコフに4名、クラコフ以外に3名いるが、まだ少ないと考えている。県の教育委員会や学校などに積極的に「売り込み」に行っている。全国的に人気・実力ともにあるクラコフのプロ・サッカー・チームの臨時サポーター列車を運行するなどの営業努力もしている。
- ・ 私自身はインターシティ会社の独立を強く勧めていた。以前、ワルシャワ-クラコフ間は皆、飛行機を利用していたがインターシティで2時間半強となって鉄道が客を飛行機から取り返した。一方、クラコフ市内からクラコフ飛行場まで現在、車（タクシー）で40分程度かかるが、鉄道の特別路線を検討中でこれが開通すれば17分で行くことができる。EU加盟でクラコフ国際空港に直接、外国人観光客が入ってくることも期待され、その対応策となる。

## ③ 赤字路線問題、及び地方自治体との関係について

- ・ 赤字路線の廃止については実際の交渉に関する責任と権限を本社から委譲されている。管内に1つの廃止予定路線があり、10月に地方選挙が終わったことからこれから県、郡、村などの地方自治体での議論が始まると思う。路線が通る各市町村との交渉を行い、廃止か地方自治体への移管、存続かなどについて協議していかなければならない。
- ・ 現在の時刻表は12月13日までのものであり、それ以降の新ダイヤを現在、検討している。各路線の利用状況や収益状況を分析した上で、各地方自治体と協議していくことになる。地方選挙が終わったところなので、新たに選出された首長達と協議をしていく。不採算路線で並行道路が無いところは基本的に県の補填金手当てを前提に運営を継続する。補填金の上限に法律の制約があり、必ずしも十分な額とはいえないが、過去1年間については、県と契約した額の補填金は毎月、きちんと支払われている。新会社になって、また地方自治体との新たな関係ができてからわずか1年であり、すべてはまだこれからである。
- ・ 現在、不採算の路線でも観光資源としては魅力的なところが多く、オランダ、イギリス、ドイツの観光客を中心にレトロ列車の特別運行などの要望がある。昨年9月11日のテロ事件の影響で実現しなかったが、日本人観光客によるチャーター列車の話も来ていた。少しでもバス



から乗客を奪いたい。

#### ④ その他

- ・（クラコフ駅周辺土地の再開発問題への事業所の関わりの質問に対して）地域旅客会社としても事業所としても直接は関与していない。ただ、交渉は数年前から行われており、PKPクラコフ局が関係者の一員として計画づくりに参加してきた。クラコフ全体が歴史的遺産であること、クラコフ駅自体が157年の歴史を持つ歴史的建物であることから、歴史的な駅インフラはそのまま残しつつ、カンファレンスセンターや銀行などが入る新しい街の新ビルの地下に市電、バス、タクシーなどのターミナルをつくることになる。
- ・ JICA調査では、マーケティングの強化に係る提言や技術移転を望む。いかに効果的なマーケティング調査を行い、その結果を適切に評価してまとめを行い、効果的なビジネスプランに仕立てるか、また魅力的な料金体系の策定などに係るノウハウなどを移転してほしい。

#### 2. 所感：

- ・ 事業所長はクラコフ出身で、鉄道歴22年、クラコフ勤務19年のベテランで、鉄道事業とクラコフ駅、同地域の鉄道に対して高い誇りと自負を持っていると感じた。
- ・ 本社から委譲されている権限は必ずしも大きくないようだが、顧客獲得ための様々なアイデアを披露する等、マーケティング強化とそのためのビジネスプランづくりに強い意欲を見せていた。一方で、地方赤字路線の存続・廃止に向けた具体的な協議の担当者であり、苦勞も多いようである。本格調査では地域旅客会社のマーケティング強化、赤字路線問題の対応等において、地域及び現場レベルでの責任者である、これら事業所長と緊密な情報・意見交換を行い、実践的な解決策・提言をしていく必要があると感じた。

以上

## 15. PKP Cargo S. A. 面会記録

日時： 2002年10月25日（金）8：30－12：00

場所： PKP貨物株式会社会議室

出席者 （ボ側） Mr. Alfred Piwowarczyk（PKP貨物株式会社、戦略・投資・開発担当取締役）

（調査団側） 小島、岩瀬（以上団員）、通訳（小見アンナ、Mr. Szulc）

入手資料： 無し（会社概要、財務諸表、投資計画などの資料提供を要請。「検討する」とのこと）

### 1. 主な協議事項：

同社の事業概要に関わる説明を受けた後に、質疑応答とJICA F/Sに関わる意見交換を行った。

#### ① PKP貨物株式会社（以下、PKP貨物）の事業概要などについて

- 2000年9月法でPKP貨物の設立が決定され、これに沿って商法に基づく会社登記と、（輸送法に基づく）国内・外の貨物輸送に関わる営業認可を取得して、2001年10月1日に創立した。PKP S. A.が現物出資で25億ズロチを出資し、現在の資本金は約25.505億ズロチである。
- 約51,000人の従業員を擁し、その内、本社に約1,000名がいる。社長を含め5人の取締役がおり全員、社内の専任である。4取締役はそれぞれ経営・財務（注：面談者）、マーケティング、オペレーション、人事・業務の各部門を担当している。基本的に旧PKPの貨物輸送部門の組織をそのまま引き継いでおり、19の車両事業所、21の貨物輸送事業所、荷役事業所等が主要組織で、その他に設計事務所や外国決済事業所等がある。
- 約78種類95,000台以上の車両を有し、車令平均は20年以上で5年未満のものは6%程度に過ぎない。電気またはディーゼルの機関車が3,000台以上で、PKPインターシティ、PKP地域旅客輸送、鉄道インフラ整備会社に対して、機関車と運転士の提供（外販）も行っている（注：全体の売上に対する比率を質問したが、すぐにはわからない、との返答）。

#### ② 収支状況、マーケティング面について

- 2002年（度）の貨物輸送量として約1.5億トン进行計画し、売上50億ズロチ以上を想定している。現時点では貨物輸送量は目標をクリアし、約100万トン程度上回れると予想している。マクロ経営環境としては貨物輸送量の減少圧力は避けられないが、新会社として何とかこれに歯止めをかけることに注力しており、さらに2006年には1.62億トン程度に拡大することを目標としている。
- 現在、輸送量の約半分（49%）がポーランド南部地域内、南北間、及び輸出用の石炭（原料炭及び一般炭）・コークスである。鉄鋼、電力などの戦略的重要顧客と長期契約やプロモーション契約を結ぶ等を行うことでまず、この分野の減少傾向に歯止めをかけたい。また、復路の荷を確保する努力をしており、建設需要の増加に対応する木材や建材等を大幅な割引運賃で載せる等して空車率減少を図っている（注：空車率に関して質問したが明確な返答は無し）。
- 現在、運行路線・車両ともに100%、顧客デマンドで決まっている。路線と輸送貨物ごとにきめ細かいプロモーション活動を行っていく。
- 積荷がバルクものからコンテナものに変化する流れは十分、認識しており、これに伴い「高速化」、「機械化」、「新車両への更新」を進めたいと考える。既存顧客の貨物減少に歯止めをかけた上で新規顧客・貨物の拡大に進みたい。有蓋車両の増加やコンテナのハンドリング能力の向上等が必要となる。2006年には非バルクの売上を30～35%程度に高めたい。
- （コンテナものの増加に対応する「集配機能強化」が必要ではとの質問に対して）①現在、

多くの駅で行っている荷物集配機能を整理・統合して「荷物集荷センター」をつくる、②全国8ヶ所に小口分けや貨物整理のためのロジスティクス・センターをつくる、③コンテナ基地をつくる、等の計画がある。これらの投資と効果に関わるコスト分析・ビジネスプラン策定を行っている。

- ・ コンテナものに関してはロジスティクス・センターにコンテナ対応機能を付与する。現在、20種類程度の貨物種類毎の将来貨物量予測値、売上、コスト予測などを行っている（注：データ提供の希望を出したが、現時点では無理との返答）。
- ・ コストの内訳は、約1/3が鉄道インフラ使用料、約1/3が人件費、約1/3が運転・営業費である。コスト合理化が重要だと認識しており、2003年度からコスト会計を導入して、運転費と営業費を分離する。車両単位では（列車単位ではなく）利益が出ていないのが現状だ。
- ・ 現在、22のオペレーターが貨物輸送の認可を取得している。PKP貨物の市場シェアは98.5%である。PLKに対する路線使用申請はまず1年前に行うことになっている（注：2000年までは日本と同様の仕組みだったとのコメント）。その後、順次、改訂を行う。路線使用ルールについてはEU規定との整合を図った内容となっている。

### ③ 投資面について

- ・ 車両更新を中心課題とする「近代化プログラム」を策定している。同時に、修繕費や維持費の面での経費節減に努力している。
- ・ 2005年までにリース（経費として計上される）分を含めて52億ズロチに上る新規投資を行うことを予定している。2002年には1.07億ズロチの自己資金による新規投資を行うとともに2002-2003の2年で2億ズロチ分のリースを運転費として経費計上する予定だ。リースによって165両の車両を更新する（リース期間は7年）。また2年間で1,000車両を「大規模改造」する。
- ・ 全体としては今後、20,000台の車両を解体し、10,000台を新規に更新し、4,000台を大規模改造する。ポーランド金融機関はリースを拡大していることもあり今後もリースを積極的に活用していく。オペレーション・リースだけでなくファイナンシャル・リースも利用していきたい。

### ④ 組織と意思決定メカニズムについて

- ・ 100%株主は国庫省で、株主権利の行使権がPKP S. A.に委託されている。取締役会の上部意思決定機構として「管理委員会」がある。これは（民営化対象の）国有企業が置くべき組織としてポーランド商法が規定しているものである。したがって、オーナーである国（国庫省）、管理権（株主権利の行使権）を有するPKP S. A.、それを監督するインフラ省があり、社内組織として業務運営の決定を行う取締役会と、その上部に位置する管理委員会がある。（注：この構造はインターシティ、地域旅客の各会社も同様の模様）
- ・ 管理委員会には民営化の時点まで従業員代表を入れる必要があり（法の規定）、現在、組合の代表3名が管理委員会に入っている。ただし、ポーランド商法は1927年に制定されたもので一部、改正の動きもある。
- ・ 新規投資に際しては取締役会の決済金額の上限が定められており、それを超える場合は管理委員会や株主の承認を求める必要が出てくる。その他の重要な意思決定の裁量範囲についてもいろいろな規定がある。現在、若干の利益が出ているが配当は実施していない。
- ・ 現在の従業員数の51,000人はかなり多いと考えている。生産性向上、それに伴う従業員合理化に関してかなりやる（べき）ことはある。しかしこれを実現することはかなりの難問だ。
- ・ リストラクチャリングを進めて合理化をしない限り「生き残れない」という概念は組合（員）も十分、認識している。しかし、実際に痛みの伴う施策を実現することは難しい。組合の中でも機関車オペレーターの組合は16,000人から18,000人おり、極めて組織率が高い。
- ・ 人材開発・意識改革に関わるプログラムも行っている。本来はTQM活動の導入ができればよいが、その段階までは達していないために、TQMのいくつかの要素を少しずつ導入している。

## ⑤ リストラクチャリング・民営化に関わる計画とJICA F/Sへの期待・要望について

- ・ 構造改善に関わるPKP貨物独自の計画は策定している。一方、民営化プログラムそのものはまだできていない。PKP貨物はPKP各社の内、唯一の稼ぎ頭であり「民営化したら他社は困る」のではないかと注：半分ジョークか？、配当を実施しているわけでもなく本質的な意味は不明)
- ・ 経営に関わる内部環境要因（自社課題）は自分達で解決できるが外部環境要因の解決はできない。たとえば道路（トラック）輸送との競争条件は平等ではない。ポーランド陸送企業は道路を利用するが、道路インフラ整備のための（利用）コストを利用企業が支払う仕組みとはなっていない。そのため20トン・トラックが200キロを搬送する際に最終ユーザーが支払う料金は、PKP貨物が同じ距離を運ぶ際にPLK（鉄道インフラ）に支払うアクセス料と同程度であり、これでは本来、競争できない。またPKP貨物が支払う動力車燃料費には道路税（6ユーロ／車）も賦課されており不平等だ。また、鉱山リストラに伴うコストは政府が出しているのに、PKPは自分で負担している。
- ・ PKP各社との関係については大きなネックは無い。2001年10月以降、各社とも「すべて自分で意思決定できる」との一種のユーフォリア状態だったが、徐々に現実がわかり落ち着いてきた、というところだ。これまでは無かった各社間の決済業務が生じているが、これが円滑に進んでおらず掛け金（売掛・買掛）が積みあがっているという問題がある。
- ・ JICA F/Sでは自社では解決できない外部環境要因に関わる部分について適切な提言を行ってほしい。政府が「余計なことを言わない」ように助言してもらうことも大切だ（注：半分ジョーク）。主な外部環境要因の課題として、①交通手段を平等に扱っていない「輸送法」、また国際的に見ても高い路線使用料の問題（PKP貨物はコストの30-35%を路線使用料として支払うが、ドイツ国鉄は8-12%に過ぎない）、②余剰人員のリストラに伴う金銭的負担の問題、③会社間債権／債務などのキャッシュフローに関わる問題、等だ。あとの経営課題は自力で解決できる。

## 2. 所 感：

- ・ 経営・財務情報の提供に関して「社長の許可が必要、かつ守秘義務契約を結んでから」という発言が出るなど、かなり慎重かつ保守的な発言が目立った。対応した取締役の個人的性格によるものかもしれないが、インフラ省（政府主導）による民営化調査・計画作りに対する警戒感があるものと見られる。商業法人として独立し、経営改善は「自分達で十分に達成できる」という自負心も見え隠れし、「政府にはできるだけ口出ししてほしくない」という思いが随所に感じられた。一方で、自社では解決できない、政府の関与方法と程度等の外部環境要因の改善に関して、自由にものが言える「外からの声（提案）」に若干は期待しているのではないかと、との印象を持った。

（注）その後、要請した資料、情報はよく整理された状態で調査団側へ提出された。ポーランドの人たちは約束をする（＝最終的に責任を背負う）ことには極めて慎重な態度（言い回し）をするが、約束したものは時間がかかっても必ず出してくる、という印象を持った。本格調査において当初の信頼関係の構築、データ入手には時間を要するかもしれないが、適切なカウンターパートを確保して信頼関係を築くことができれば、必要情報の入手には最大限の協力を図ってくれるものと期待される。

以上

## 16. PKP ICC 面会記録 (1)

日時： 2002年10月23日 (水) 9:00-12:30

場所： PKPインターシティ本社会議室

出席者： (ポ側) Ms. Lucyna Krawczyk (販売・財務担当取締役)  
(調査団側) 小島、岩瀬 (以上団員)、通訳 (小見アンナ、Mr. Szulc)

入手資料： ・PKPインターシティに関する各種パンフレット  
・ICC定款

### 1. 主な協議事項：

調査団訪問目的の説明、PKPインターシティ有限会社の現状に関する説明が行われ、その後、質疑応答・意見交換を行った。

#### ① PKPインターシティ有限会社の現状

- ・ PKP法に基づいて旧PKPから分離独立した旅客4社の内の1社である。設立は2001年9月1日。国内・外の人と物の輸送を行っている。その他に観光、サービス事業を事業範囲としている (注：会社定款 (ポーランド語) を入手)
- ・ 資本金は当初5万ズロチの現金でスタートし、その後、6.69億ズロチ分の実物資産の増資を2002年3月に登記した。資産の大部分は車両、クシェット (簡易寝台車)、寝台車である。
- ・ 現在、130本/日以上以上の列車運行を行い、ユーロシティ (ヨーロッパ都市間高速列車) や夜行寝台の運転を行っている。
- ・ 新会社組織は、旧PKPの「優等列車事業所」と「POLRES (?、切符販売事業所)」の統合で設立した。この2つの事業所の資産と従業員を基本的に継承している。乗務員、切符販売員、駅構内員、事務員を中心として約1,000名強の人員でスタートした。(この時点では) 車両技術員はほとんどおらずこの機能はPKP地域旅客輸送会社にアウトソーシングしている。
- ・ 2002年9月1日付で、若干の組織変更を行った。ワルシャワ駅の車両点検・修理基地の土地と人員をPKPインターシティに吸収し、その結果、従業員は約1,800名に増加した (注：技術員を中心に増加した)。ただし、ワルシャワ駅のその他のインフラはPKP他社の資産である。
- ・ 現在、列車内装の充実や無料軽食サービス等を始めとするサービス向上とマーケティングに努めており、同時に企業ロゴをつくるなどイメージづくり、企業PRに注力している。またチャーター便の受注や乗車券・特急券の1本化、広軌-標準軌の車軸変動時間を短縮できる新型車両の導入などを行っている。車両近代化と顧客サービスの向上が今後の大きな課題である。
- ・ 2001年9月の設立後、4ヶ月決算となった初年度は赤字となったが、2002年度はこれまで (9月まで) だいたい損益ゼロの水準で健闘している。設立当初2、3年は赤字覚悟だったが、まずまずの成績と考えている。
- ・ 今年の売上高は約6億ズロチの水準になると考えている。法律で規定されている割引乗車に関わる政府補填金の支給額が当初計画の6,600万ズロチから2,200万ズロチに減額されたことを考慮すると、売上高・収益レベルはまずまずと考えている。

#### ② PKPインターシティが抱える課題について

- ・ 短期的な経営課題として、設立当初、旧PKPの負の遺産として「質的に使える車両が少なかった」ことがある。これまで技術 (性能) 面、内・外装面の2つの点から改善を行ってきており、今後さらに2年程度、この点での投資継続が必要である。この点でEU諸国と比較して現状はまだ競争力が高いとは言えず、今後2年で約1,000万ズロチをかけて改善を図る。
- ・ 現有車両の完全なリプレイスはできないので改造・更新を主体とするが、旧PKP時代に契約した新規車両の投入や、古いものが多い寝台車の新規投資も行っている。

- ・ 構造的な問題として「コスト構造の硬直化」があげられる。コストの内、75%がPKPグループ内のサービス購入（アウトソーシング）コストであり、その他は人件費が8%、減価償却費が8%で、残りのわずか9%が新規投資に回せる可能性のあるフリーキャッシュである。
- ・ コストの大部分を占めるPKP内購入コストはインフラ省の影響力の強いPLK（路線使用料）や電力会社を始め、PKP貨物による機関車サービス（機関車と運転士）の提供などが主なものである。他のサービス提供各社との価格交渉は自由交渉となるが、PLKとPKP電力は民営化対象社ではなく、価格改定は難しい。今年、やっとなPLKとの路線使用料を総コストの40%から37%に低減することに成功したが、インフラ省令で路線使用料の体系が決まっており、大幅な引き下げは困難である。
- ・ 組織・人員のリストラをさらに進めることで余剰人員削減によるコスト削減を進めたい。
- ・ 自社の切符販売ネットワークからの収入を増加させる必要がある。現在、ICC直販の売り場8ヶ所、旅行会社などのエージェント経由、地域旅客輸送会社のネットワーク（ICCの5-6倍の販売窓口）を通じた3種類の販売ルートがあるが、自社ルート以外は手数料がかかる。独自の販売ネットワークを拡大して、自社の売上レベルに匹敵する切符販売収入（他社分を含む）を確保したい。これによって手元流動性（現金）も高まる。
- ・ 2002年10月の会社創立以降、組織・意識改善、生産性向上に向けた様々な取組みを行っている。創業時に余剰人員を受け入れなかったため従業員の不安や社会不安等は無かった。今後も従業員リストラを行う必要は無く、むしろ乗務員分野で人手が足りない状況だ。サービス向上のために新規の乗務員を増員する計画で、労働市場が緩和していることもあって2度の選抜試験を行う等、新規採用に厳しい条件を出して若い良い人材を確保していく。特に外国語に堪能なスタッフを増やす。
- ・ 顧客サービス向上に向けた教育訓練・意識改革プログラムを導入している。一方で技能員の意識改革はまだ進んでおらず、この面での改善を進めていきたい。
- ・ 組織は本社の下にワルシャワ、ポズナン、クラコフの3事業所とワルシャワ車両点検・修理基地の4つがある。3事業所にはそれぞれ構内サービスと乗客（乗務）サービスの2つの部門を有している。本社は取締役の下に各部局（部長）があるシンプルな2階層組織としている。
- ・ 列車毎、路線毎のデータはDBで管理しているので、それぞれの収支計算等とはできるはずだ（注：本格調査でのデータ提供可能とのスタンス）。旅客需要についてはアンケート等によって現状の顧客属性や嗜好の把握に努めているが、将来的な市場予測調査は行っていない。もちろん、運賃の値上げ可能性やシェア増加の可能性などを加味したシミュレーション等は行っているが、本格的な需要予測は今後、実施するつもりだ。すでに商業法人なので独占禁止法の制約はあるが、運賃改訂などはICCの判断で独自に実施可能だ。
- ・ 今後の売上についてはかなり抑え目に見て実質年率1-3%程度の伸びを想定している。
- ・ EU指令との整合性をとることを現在の経営改善の主眼にしている。競争は激しくなるが品質向上で対抗していきたい。競争だけでなくベルリン-ワルシャワ特急等のように、ライバル会社をパートナーとして商品・サービスを共同で開発・運用していく等の対応もとっていく。

### ③ JICA F/Sに対する期待と要望事項

- ・ この会社の価値を高める具体的方法を共同で議論・検討していきたい。資産の適切な評価を行い、収入とコストを分析して収益向上を図るための具体策を検討してほしい。さらに会社を発展させるための具体的な事業戦略を検討していきたい。

2. 所 感 :

- ・ ICCについては、(余剰人員等の)旧PKPの負の遺産をそれほど引きずっておらず、拡大EUの中で競争、挑戦していこうという経営側の意欲が見て取れた。鉄道インフラ使用料等の外部環境要因で大きな制約があるものの、内部経営環境の改善に向けて様々な努力がなされているように見受けられた。日本の進んだ鉄道マネジメントの経験を生かした経営改善案策定に向けて、日本人専門家との共同作業に取り組む土俵(相手側の姿勢)は十分にあるものと感じた。

以上

## 17. PKP ICC 面会記録 (2)

日時： 2002年11月7日 (木) 11:00-13:00

場所： PKPインターシティ本社会議室

出席者： (ボ側) Mr. Zbigniew. Wojtas (財務部長)

(調査団側) 小島、岩瀬 (以上団員)、通訳 (小見アンナ、Mr. Szulec)

入手資料： ・同社旅客利用実績 (人・キロ・ベース)

### 1. 主な協議事項：

当方より調査団訪問が2回目であることを含めた訪問目的を説明した後、先方によるPKPインターシティ有限会社の財務面に関する説明と質疑応答・意見交換を行った。

#### ① PKPインターシティ有限会社の資産と財務状況

- ・ PKP S. A.の現物出資により取得した資産である1,300両強の車両を使用して大都市間の優等列車運行を行っている (注：旅客データ (人・キロ) 入手)。
- ・ 主要なコスト項目としては、①インフラ使用料 (全体の約40%)、②機関車利用料 (約10%)、③電力使用料 (約12%)、④地域旅客会社による点検・修理サービス (-)、⑤人件費 (約7%) である。
- ・ 上記のようにPKPグループ各社に支払うコストが大きいのが特徴。約1,800名の従業員がいるのに人件費比率が7%というのは小さい。他のオペレーターでは10%位のケースもある。
- ・ 収入 (キャッシュ) の獲得源は、①大都市の独自販売窓口、②旅行代理店、③地域旅客会社の販売網、の3ルートである。IT利用に熱心な幹部がいることもあり、新たなインターネット利用の販売も開始している。EUでの販売ではドイツと協力してドイツのシステムであるKURS90を利用している。
- ・ 財務管理上の大きな問題として、割引乗車に係る政府からの補填が100%出ないことだ。割引分の65%程度しか支払われず、35%は明らかな当社の損失となっている。
- ・ インフラ使用料の単価はPLKが非常に複雑な計算式を使って算出しているが、ある意味であいまいだ。各路線の区間 (5km?) 毎の計算をしているようだが、単価はあくまで平均値である。単価切り下げを求めてPLKと猛烈な議論をしているが大きな進展はない。
- ・ PKP電力は発電事業を行っていないが、鉄道事業向けの電力卸を行っている。変電所や配電盤などのインフラを有しており (架線はPLK所有)、電気事業者として料金 (単価) 表を政府に提出して承認を受けている。鉄道事業・運行に直結したインフラを持っているので、他の電気事業者から買電するわけにもいかない。電力使用料は電気機関車に現在、使用メーターが無いために車両重量と走行キロ数に基づいて計算する間接法をとっている。また優等列車は高速走行をすることから電力使用量が多いという想定で高めの係数を設定されている。このように使用料の実績把握ができておらず概算になっているところが問題だ。現在、機関車にメーターを搭載して直接法に切り替えることを検討・試行している。
- ・ 列車編成は一等車4両、二等車4両、食堂車と機関車がそれぞれ1という編成が基本でありあまり変えていない。しかし実際の需要はかなりバラツいており、実績をよく把握して列車編成を変更していきたい。

#### ② 予算・財務・投資に係る管理方法及び計画について

- ・ 財務・予算計画におけるPKP S. A.との関係については、まだPKP S. A.が大きな枠組みを策定していないと認識している。「収入増加、コスト低減」といった漠然とした指針を提示されることはあるが、予算目標や具体的な目標値をPKP S. A.から公式に示されたことは無い。
- ・ 当社はPKP S. A.の連結対象会社なので予算計画を含めたビジネス・プランを策定してPKP S.



A.に提出している。PKP S. A.は各社計画をまとめた上で、最終案を各社へ提示する。ただ、収入とコストの関係にある各社間の調整は当事者同士が行っているのが現実で、PKP S. A.は単純に連結作業を行っているに過ぎない。

- ・ 財務・会計上の仕組み・仕分け項目を常に改善・変更しているが、財務面から「マーケティング」という切り口の捕らえ方はしていない。マーケティング部には約10名がいる一方、PR資料作成や写真などマーケティングに係る種々の作業を外注化している。
- ・ 現在の販売システムではEU行きの切符を問題なく発券・販売できる。ただ販売・発券システムはまだ完全ではなく、大規模な更新が必要だが、それには多額の投資コストが必要だ。そのためにもまず発券・販売システムに係るハード・ソフト両面の所有権を明確にする必要がある。
- ・ (財務・投資の中期計画があるかという質問に対して) 2006年までのキャッシュフロー予測を行っている。この中で投資額を想定・設定している。ただし、1年ごとにローリングしていく投資計画ではなく、毎日のレベルで随時、必要に応じて修正している。会社設立時には何の明確な財務・投資計画も無く、数ヵ月後に予想もしないコストが発生したこともある。最初のビジネス・プランが甘かったとも言えるわけで、長期間のデータをしっかり設定して活用していく必要がある。
- ・ 現在、金融機関からの借入は無いが、銀行の借入条件を満たすことができないのが実態だ。利益をあげて内部留保を厚くする必要があるが、事業運営の基盤は極めて脆弱だ。特に強調したいのは、他のPKPオペレーターも同様だが、国からの援助がまったく無いという点だ。EUと競争していくためには平等な競争条件が必要だ。チェコやスロバキアでは鉄道セクターに対する国からの補助金があったのに、ポーランドではまったく無い。逆に、割引乗車に対する補填金が100%支払われずにオペレーターの負担(損失)となっているほどだ。鉄道インフラに対して国からの補助金投入があれば路線使用料もずっと軽減され、鉄道オペレーターの経営条件はずいぶん良くなる。今後、新たな車両(たとえば振り子車両)や新連結器、交直流機関車など8億ユーロにも上る新規投資が必要になるが現在のままでは投資に必要なキャッシュを継続的に確保することは極めて難しい。ポーランドの鉄道オペレーター各社の将来は決して明るくない。
- ・ (PKPグループ各社間での資金決済が円滑に行かずに売掛金・買掛金が積みあがっているのではという質問に対して) PKP分割・商業化によって新たな会計処理・キャッシュフロー管理が必要となっている。国家への(付加価値税)納税や年金基金の支払い、修繕・保全関係の支払い、PKP各社によるサービス提供に係る経費支払い、等のキャッシュアウトが発生している。一方、キャッシュインについては、当社独自の切符販売収入とともに、地域旅客会社経由の販売収入(売掛金=債権)を回収する必要がある。しかし端的に言うと、地域旅客会社からの債権回収が円滑に行かずに当社のキャッシュフローに悪影響を及ぼしている。地域旅客会社からの収入はPLKへの路線使用料支払いに匹敵する額なので、その意味でPLK向けの債務返済も滞っている。地域旅客会社の言い分は、政府からの補填金が削減されたことと地方の廃線に必要なコスト負担があって支払い余力が無い、というものだ。しかし、付加価値税支払いなどでキャッシュがすぐに社外へ流出するのに対して、地域旅客会社からのキャッシュ回収が遅れることは、結果として当社の財務基盤を弱めている。

### ③ JICA F/Sに対する期待と要望事項

- ・ JICA本格調査では「部外者の貴重な意見」をどんどん、うまく出してほしい。たとえばPKPグループ内でのキャッシュフローの流れに係る改善、付加価値税の計算・納付に係る問題に対する分析と提言、鉄道インフラへの財政支援や割引乗車に係る補填金の問題、などについて客観的な提言を出して、政府やPKP各社間の調整・調停役を是非、務めてほしい。

## 2. 所 感：

- ・ 前回のICC取締役との面談と同様、JICA本格調査への期待と協力姿勢が強く感じられた。また、PKP分社化は独立商業法人各社を設立したという点でとりあえず形の上で実施されたに過ぎず、組織・財務・各社間の関係などについて、今後、検討・改善すべきことが山積しており、このような課題に対する「客観的かつ冷静な外部の目」に対する期待が高いと感じた。特に、PKP各社の中では比較的、過去の負の遺産を引き継いでいないICCにおいてもPLKの路線使用料の問題、地域旅客会社の構造的な赤字垂れ流し体質の問題などが脆弱な経営基盤をもたらしていると感じた。中でも、地域旅客会社の慢性的な赤字構造と資金不足がPKP各社への買掛金の未払いを招き、ICCを含むPKP各社のキャッシュフロー面で直接の悪影響を及ぼしていることが浮き彫りになった。

## 18. PKP PLK面会記録 (1)

訪問先： PKP PLK  
日時： 2002年10月24日 (木) 1400～1630  
出席者： (ポ側) Mr. Ryszard Sikora (Director、Marketing責任者との自己紹介あり)  
(以上1名)  
(調査団側) 岩瀬、小島 (以上団員) 通訳 (Ms. Anna OMI、Mr. S. Szulc)

### 1. 会社紹介

ポーランド国鉄インフラ局の一部局であったが、  
2000年9月発効の民営化法により、

- 1) 株式所有：PLK株式の保有者はPKPS. A.一名であり、100%を保有する。
- 2) 出資金：50万zł
- 3) 資産：保有する資産はほとんど無い。PKP S. A.から資産のリース権を受けて、リース権営業を行っている。PKP S. A.には月額ベースでリース料支払いを行っている。
- 4) 業務内容：各種鉄道インフラの経営  
鉄道物件のリースと維持  
ーただし維持とは言っても「点検」のみ実施権限があり、「保守作業」は別の保守会社が実施する。当社には保全・修理部門はない。維持目的で、鉄道警察を設立させた。
- 5) リースを受けている鉄道インフラ  
線路、駅舎、橋梁、通信、電気、測量。  
土地は、PKP S. A.が直接管理。測量業務も以前は収益源だったが、PLKの管轄から離れた。
- 6) 有効資産の比率：  
リースを受けた線路には、一部何十年も前から未使用の線路インフラも含まれている。

項目	有効資産	価値なし資産	全長
線路長	12,000～16,000km (全長の %)	(7,500～11,500km)	23,500km
価値	95 %	5 %	

- 7) 資産リースの理由：(=PLKが資産配分を受けていない理由)  
民営化計画時、国鉄資産として登記簿に記載されていない資産が多くあることが判明していたため資産配分を行わず、全体資産の登記などの整理・完了をまたずに、まず第一歩としてリース形式でPKP PLKに鉄道資産の運用を図らせることに着手した。将来は、PLK資産として譲渡・分配される予定ではある。
- 8) 収入源：アクセス権のリース収入のみ (アクセス権=利用権と同義で使用)  
鉄道財産のアクセス権をPLKから取得した企業体は、この再販はできない規定。
- 9) 投資：国の予算で実施する。

### 2. 財務内容：

- 1) 2001年のAnnual Reportを参照されたい。  
ただし、01月から09月 (9ヶ月) までは旧会社。10月から12月 (3ヶ月) までが新会社。  
記載は新会社設立の前後に分けられている。  
(Annual Reportに二つの会社のロゴが印刷されている理由はここにある。)
- 2) 不足分は、PKP S. A.で入手可能のはず。

3. リース料金の設定：

1) 関連法規：

- a) 1998.8.12の「使用料設定についての運輸大臣省令」に基づき価格設定。
- b) 2001.9.6の省令は、リース対象となるインフラの具体的内容、提供方法を規定している。

上記2省令ともに、2002年10月24日現在、有効である。

1998年にリース料金を決めた後、リース対象物件を決めているのは不思議ではあるのだが。

2) PLKの経費（＝コスト＋利潤）を補填できる水準に設定している。

- a) 公式：単価（列車・キロ当たり）＝経費／（年間列車・キロ数）
- b) 経費には、人件費、PKP S. A.へのリース料、税金を含む。
- c) 究極のコスト回収原則に基づく料金設定。

収益見通し	実際の収益	差分
32億zl	23億zl	9億zl

差分は、政治圧力による介入で引き下げが決定された。

4. 料金変更のメカニズム

1) 料金改定の定式：

2003年単価＝（2002年単価）／（2002年列車・キロ）×インフレ率  
（確認必要）

- 2) 自助努力などで経費削減が実現したり、輸送需要の変化、インフレなどの変化に応じてリース料金を変更するメカニズムは、現在ない。  
リース料単価を微調整することは、列車の種類や列車・キロの実績値は毎年変更になるのでこれを調整することで、技術的には可能。

（以後、経費削減のインセンティブを確認する質問に移動）

5. 従業員数の変化：

Annual Report (p.34) に記載あり。

削減傾向あり。

従業員リストラ計画には、十分な回答なし。

6. 外国からのアクセス申し込み状況は？

ポ国内での営業許可を持ったもののみ運行可能となる。

ただし、外国協定により外国企業にはこの規定が適用されない。国境越え13kmまでは従来から認可されていた。

ポ国は、序々にアクセス権を外国企業にも解放する方針。

EUは、外国鉄道会社によるアクセス線区を指定して（Pan European Corridor各線に符号）、2006年までに当該線区輸送容量の20%を外国に与えることとなっている。2006年以降は自由競争となる。

EUなどの輸送会議の席上、利用申請に関わる問い合わせが多い。

仏・伊資金の旅客輸送会社Conex Vibendi（スペルは？）には、既に営業許可を与えて

いる。

オランダとはネゴ中。感心表明は多数。

ポイント

1. アクセス料と呼称される線路使用料の単価が、コストを回収するためだけの目的で決定されていること。
2. 経営による経費削減努力、マーケティング努力、などを行うインセンティブ発動のメカニズムがビルトインされていないこと。

## 19. PKP PLK面会記録 (2)

日時： 2002年11月5日 (火) 、 14 : 00 ~ 15 : 15頃  
場所： PKP PLK, Strategy, Development and International Cooperation Office  
出席者： (ポ側) Ms. Urszula Snochowska – Gonzalez (Director)  
(当方) 岩瀬、小島 (以上団員) 、 通訳 (Mr. Szulc、小見アンナ氏)

目的： TINA関連資料および個別改修計画の受領、要請。ただし、訪問の趣旨が正確に伝達されていなかった様子で、関連部局とのアポ取りを確認したのみで終わった。

協議要旨：

1. 資料の受領を確認。
  - 1) 英文年報
  - 2) PHP用の原稿 (Mission, Functions等)
2. 受領資料 (プロジェクター用資料) に基づき、説明を受けた。(設立経緯などの説明が長く、資料に記載ある内容の説明が続いた。以下には要約のみ記述した。
  - 1) 会社の使命  
弊社の使命は、鉄道サービスの技術基準を確保して、商業ベースのオペレータの要求を満たし、かつ安全運転を確保することにある。これにより市場の要求にこたえることにある。
  - 2) 業務内容  
弊社は、線路の運営・維持を行い、営業権をもった鉄道オペレーターにアクセス権を与え使用料を得ている。新規投資に関しては自己資金、長期融資、EU資金や地方自治体からの資金提供などによって賄われている。
  - 3) 路線  
PLK管理の線路長は、全23,500km。この内、3,800kmが休止路線である。  
収益の出ている路線は約12000km、ほぼ収支均衡かやや利益幅のある路線が約5000kmとそれぞれあり、これら二種類の路線を高優先路線と分類している。用途別には旅客線が7,000km、貨物線が5,000kmとなっている。非採算路線は、約6,500kmとなっている。
  - 4) 収益源  
線路アクセス料 (使用料) 、資産レンタル料、オペレータ・地方自治体からの補助金、政府補助金 (長期融資、EU資金) など。
3. TINA関係資料の提供を要請した。その場で投資部・担当者と連絡をとり、11月7日午後のアポを確定した。

以上

## 20. PKP PLK面会記録 (3)

日時： 2002年11月7日 (木)、14:15~17:00頃

場所： PKP PLK, Investment Office

出席者： (ポ側) Mr. Maciej Swicki (Project Director)

(調査団側) 岩瀬、小島 (以上団員)、通訳 (Mr. Szulc、小見アンナ氏)

目的： TINA路線改修計画に関わる資料の受領が目的。各計画の詳細度を検証するため、路線毎の個別改修計画のサンプルの提供が約束されていた。

訪問の背景： SW協議の席上、PLK代表からTINA対象路線のどの路線から整備を進めるべきか、そしてその路線のなかでもどの整備・改修計画を優先すべきかをJICA調査団に実施してほしいとの要請があった。

この要請は、EU加盟条件でもあるEU基準でのインフラ整備を加盟までに完了させるべきことが既にポーランド国の義務であり不可避で最優先課題となっているにもかかわらず、整備・改修の実施に関わる優先順位が未決のままであり、また各社の民営化による経営改善の図る上での重要前提となるため、本調査で対応すべき内容と判断された。このための資料整備状況を確認する必要があった。

協議要旨：

### 1. TINA路線について

TINAは、Transport Infrastructure Needs Assessmentの名前の示す通り計画の名前でも固定的な路線が決まっているわけでもない。EU鉄道技術基準に準拠させる上で、改修・改良が必要な路線を総称している。EUの準加盟国の緊急課題で戦略リストとなっている。ポーランドの場合、ほぼ国際路線 (=Pan European Corridors) と同じと考えてもよい (PLK 2001 Report, page 23の図面とほぼ同じ)。

### 2. 整備プロジェクトの実施順位：現状と希望

現況の整備・改修は、案件個々の経済性評価や輸送需要量の大きさ・重要性に基づいて実施されている訳ではない。全国規模での改修が必要な区間・地点のリストの中から、10~50年くらいの長期的視点で整備・改修事業の優先順位がつけられたら良いと思う。EU加盟で鉄道路線にオープン・アクセス方式が採用されるので、短期的対応が優先されてしまうのだろうか。

優先順位の判断基準は明確であってほしい。特定区間の改修を行ったからと言って即座に輸送需要が増加するわけでは無いが、路線の重要度、事業の経済効果など分かりやすくなっていると良い。

### 3. 個別改修計画のリスト・深度

個別改修計画には、FS調査や技術調査完了済みのもの、実施中のもの、さらには計画のみのもの等、様々な段階のものが混在している。全てが必要な調査を完了しているわけではないことを了解してほしい。

改修計画の英語版リストが有ったはずだが、手元に無い。EUのHPに有るはずなので確認願いたい (11月末段階で確認できていない)。

JICA本格調査では、改修計画の報告書を確認し、かつ調査未完了のものについては現場を踏査し

て概要を自らまとめるなどの作業が必要になる。これに関し全体のリストの絞り込み方法に依存するので、全体リストをどう作るかはJICAに任せたい。参考として、調査報告書を1冊提供するのでこれを見れば、優先順位を決めるための作業量が推定できよう。

#### 4. 改修基準の入手先

改修はEU基準に準拠させるために行う。基準はインフラ、輸送条件、輸送運営条件など様々な基準がEUによって準備されている。EUのHPに英語版が記載されているはずだから、入手願いたい。なお2001年3月以降、ポーランド国の鉄道関連計画は全てEU基準に準拠すべきことが、法律によって定められている。これによって改修のための技術的な枠組みは、既に完成している。別途関連するEU基準で1) 環境保全、2) 身障者・青少年対応の基準などがある。

#### 5. 路線改修の資金源

資金源には、1) EU補助金、2) ポーランド国家予算、3) PLK自己資金が想定される。

(注)

PHARE : Poland and Hungary : Action for the Restructuring of the Economy)

1989年設立で、EUによる中・東欧に対する市場経済移行を支援するグラント資金の枠組みである。当初ポーランドとハンガリーを対象としたが、中・東欧諸国に於ける改革、経済移行の進展を受け対象を拡大している。重点分野は、インフラ整備や環境保護にある。EU加盟前戦略をサポートする資金ツールと位置づけられている。

ISPA : Instrument for Structural Policies for Pre-Accession

2000年新設のプログラムで、運輸・環境のインフラ・プロジェクトをEUの基準に準拠させるための投資支援が目的である。予算は年間10億5800万ユーロ(2000年価格)であり、対象各国毎に人口、一人当たりGDP、国土面積をもとに配分割合がきめられている。ポーランドは、30.0%~37.0%となっている。

ポーランド国は、それぞれの機関に個別に申請・協議を行っている。ポーランド側の交渉主体は、大蔵省、インフラ省およびEU統合委員会であり、ワルシャワ内にある各機関の事務所で交渉や意見交換を行っている。

鉄道関連の資金供与では、政府資金のシェアが高く、プロジェクト選択などの権限はPHAREの影響が強い。

#### 6. PKP PLKの自己資金によるインフラ整備：その根拠

PLKが自己資金でインフラ整備投資を行い、またその決定を下さなければならないのには理由がある。現在、鉄道インフラはすべてPKP S. A.の所有物であり、PKP S. A.よりリースを受けたPKP PLKが各個別運行会社に鉄道インフラの利用権を有償で再供与している。しかし、S. A.-PLK間の賃貸契約は、PKP PLKに対してインフラ整備に関する大幅な権限を付与しており、S. A.に対してはインフラ整備の大枠戦略で権限を有しているのみである。すなわち、インフラ管理・維持にはPKP S. A.にはほとんど権限がなく、インフラ省およびPKP PLK間で概ね決定している。

#### 7. 2015年までのインフラ投資計画と財源

長期インフラ整備では、インフラ省が既に道路、鉄道分野で作成している。EU加盟が実現後にはPHAREおよびISPAの資金が利用できないため、加盟後に利用できる各種fundに資金源をシフトさせるよう計画している。

この計画は、2001年初頭に作成が開始され、2002年初頭の修正を経て、同夏に財源に関わる議論



がなされている。Cohesion Fundを多く利用することが決まっている。

以下は、利用が計画されているEU関連資金源である。

1) **Structural Funds :**

メンバー国間の地域間格差と構造障害の解消を目指して欧州の経済的および社会的統合を強めるために設立された。農業ガイド保証基金 (agriculture guide assurance funds)、欧州地域開発基金 (ERDF、European Regional Development Fund)、社会基金などから構成されている。この内、ERDFの利用を想定している。

2) **Cohesion Fund :**

2004～2008年の最大の資金源となることが予定されており、総額で9億ユーロに達する。必要金額より低い理由は、このfundでは自国資金比率を33～40%と規定しており、ポーランド国が財政逼迫にあるために借り入れ総額を低く押さざるを得ない事情による。本当のニーズは18億ユーロと算出されている。TINA改修を含めるとこれ以上の資金が必要とされる。

3) **European Investment Fund (EIF) :**

1994年設立されたこの基金は、汎欧州交通網 (Trans-European Network) プロジェクトと小規模企業の支援を目的とする。

4) **European Investment Bank (EIB) :**

本来、産業、エネルギー、環境、地域開発分野での資金調達を支援する目的で設立されたが、汎欧州交通網 (Trans-European Network) プロジェクトに関する民間資本調達を促進することをも役割とされた。

なお、事前調査団はこの投資計画を入手できなかった。

## 8. TINA改修プロジェクトおよび予算

ポーランドは、TINA改修に必要な予算見積もりを未だ完了していない。

今後の案件は、今後は大型で多数案件を実施するようになる。これら規模の案件を多数同時実施した経験はポーランドでは過去にない。またFIDICに基づく初めての工事契約が2003年初頭に行われる予定である。内容は、鉄道運行制御に関するものになる。これは1996～2004年までの改修プロジェクトが、ワルシャワより西方に位置する比較的小型のもので多数実施されていたのと好対照をなす。

## 9. 国内での資金確保方法

インフラ省は予算を手当できない。代わって大蔵省がPLK増資のための株式と交換する形でPLKのインフラ投資額を提供できる。法律ではPLKへ投入される国家による全てのインフラ投資は、増資株式取得の形を取る。2001～2002年間、この方法でPLKへ注入された総額は、3億ユーロとなっている。(注：数字に関しては確認が必要)。

今後の見通しは不明。この方法の健全性について、議論が有る点、確認された。

以上

## 21. ポーランド鉱業・冶金大学

日時： 2002年11月6日（水）13：00－15：30

場所： 同大学金属・材料学部（クラコフ市内）

出席者： （ポ側） Dr. Andrej Ledzki（鉱業・冶金大学副学長）  
Dr. Mirosław Karbownik（同大学金属・材料学部長）  
Dr. Jan Falkus（同大学金属・材料学部教授）  
Dr. Marek Dziarmagowski（同大学金属・材料学部教授）  
（調査団側） 岩瀬団員、通訳（Mr. Szulc）

入手資料： 特に無し

### 1. 主な協議事項：

調査団側の訪問目的（特にPKP貨物会社の大口需要家としての鉱業（石炭）、鉄鋼業のリストラ・民営化の動向とPKP貨物、PKP民営化への影響に係るヒアリング）の説明、先方によるポーランド鉱業・鉄鋼業に関する説明が行われ、その後、質疑応答・意見交換を行った。

#### ① ポーランド鉱業・鉄鋼業のリストラクチャリング、民営化の動向

- ・ 長年の懸案だった鉄鋼業のリストラクチャリングに係る政府決定が昨日、11月5日（火）に行われた。（注：訪問当日6日の主要新聞の1面はこの記事が主だった模様）欧州委員会（EC）が10月に承認した案を最終決定したものだ。
- ・ リストラ案の主な内容は①（余剰）生産能力の減少、②人員削減を前提として2006年までに政府が総額350億ズロチのリストラ・コストを負担（補助）するものである。鉄鋼メーカー側の要望の核の部分は満たされた。
- ・ 政府補助金の大部分は2002年に4大メーカー（ゼンジミラ、カトピツェ、フローリアン、セドラーの各製鉄所）が統合した持株会社PHS社向けである（注：出席した同大学副学長はポーランド最大の鉄鋼統合会社PHS社の管理委員会副議長とのこと）。鉄鋼業界が要望していた造船向け厚板を生産しているチェンストホヴァ製鉄所への援助は見送られ、その結果、同製鉄所は倒産の危機に瀕するだろう。これによって苦境に陥っているポーランド造船業界にも悪影響は避けられず、ポーランド経済へも打撃となることが心配される。

#### ② 鉱業・鉄鋼業セクターとPKP貨物との関係と影響

- ・ 政府が決定した鉄鋼業のリストラ案がPKP貨物の貨物輸送量や経営に悪影響を及ぼすとは考えられない。鉄鋼の生産は底打ちし回復傾向にあり、中間品や製品輸送を中心にPKP貨物の鉄鋼製品取扱量は安定的に推移するだろう。
- ・ 一方で、ウクライナ（クリボイロク）からの鉄鉱石（鉄鉱含有量が少なく低品質）輸送は減少傾向にあり、高品質の鉄鉱代替原料をブラジル、オーストラリア、スウェーデン等から海路と鉄道を利用してカトピツェまで輸送している。ゼンジミラについても同様の対応を取りたいが、北部海岸の港湾、及び南北の鉄道貨物輸送の供給余力が無いために実現していない。今後もこれまでの東からの原料輸送がシチェン周辺の港湾と鉄道を利用した西（北）からの輸送に変わる可能性（ニーズ）が十分にあり、この面でPKP（貨物）が適切な投資とマーケティングを行えばおもい로운と思う。PKPが単独で対応するのではなく、鉄鋼業界や港湾業界と共同で検討していくことも一案だ。
- ・ 港湾インフラや鉄鉱原料輸送インフラ（鉄道）整備については、ブラジルで戦略的な鉱山開発を行っているドイツ資本と、ブラジル産原料の輸入・輸送を前提として共同で行う可能性もあると思う。
- ・ PHSの例に見られるように鉄鋼メーカーは統合・生産効率化を図っており、製鉄所間の半製

品輸送や製品輸送の効率化が大きな課題となる。PKP貨物にとっても大きなチャンスがきていると見るべきだ。

- ・ 採炭コストの上昇もあって国内炭の輸出は赤字に陥っており、今後、石炭生産・輸送の縮小は避けられない。したがってカトビツェとグダンスクを結ぶ南北の石炭輸送鉄道幹線の輸送量は減少を続けるだろう。また現在、ポーランドの電力需要のほとんどをまかなっている石炭火力による発電コストは極めて高く、電気料金の高さが鉄鋼業を含めた製造業とポーランド経済の大きなネックとなっている。今後、外国の安い電力購買への代替も進むと考えられ、その意味で電力会社への一般炭輸送も減少する可能性が高い。石炭生産はピーク時の年間2億トンから、巨額の補助金と10年の歳月をかけてようやく半分の1億トンまで減少した。今後、バルク輸送に関しては唯一、鉄鋼業が重要顧客としての地位を保つだろう。
- ・ 鉄鋼副製品の鉍滓（鉄鉍スラグ）が50年代から70年代まで大量にゼンジミラ近くにボタ山として放置されていたが、近年、リサイクリング会社が新たなビジネスとしてこれを削って建設用資材としてグダンスク方面へ鉄道輸送を行っていた。しかし2001年になってPKP貨物が値上げをしたために全量をトラック輸送に切り替えてしまった。PKP貨物の戦略・マーケティングには柔軟性が無く、「戦略的カスタマーとの長期契約を推進する」といっても需要サイド、特に鉄鋼業界ではそのようにはまったく認識していない。
- ・ PKP貨物の経営戦略やビジネスプランをつくる際には、鉄鋼業においても製品の種類・搬送先が変化していく、という点を考慮すべきだ。具体的にはこれまでの建設用、輸出用の条鋼にかわって製造業向けの鋼板類の比率が高まり、鉄鋼最終ユーザーへの直接納品や納期管理の厳格化が予想される。このような輸送需要の変化をPKP貨物がどれだけ認識して柔軟に対応できるかが重要となる。
- ・ 鉄鋼リストラ計画で承認された鉄鋼業界の政府に対する債務返済の延期は最終的に免除される可能性を期待している。ただ、これのPKPに対する影響はわからない。（注：鉄鋼業界が政府に対して保有する債務のうち約1.3億ズロチがPKPに対するものである（PKPの債権）。鉄鋼リストラ計画ではこれを2005年まで返済猶予を与えた上で、2007年末までに20%を、2010年までに残りの80%を返済することを規定している。）

## 2. 所感：

減少を続けるPKP貨物のバルク分野においても、大規模な投資を行わなくてもマーケティング強化や需要家サービスの向上を進めれば、輸送量の確保・拡大が期待できるのではないかと感じさせるミーティングだった。ポーランドの鉍業セクターは地盤沈下するにしても、鉄鋼業を含む工業セクターは再成長と多様化が進展するものと見られ、この中で新たな貨物輸送需要をしっかりと取り込むことが肝要である。いずれにしろ、これまでの「乗せてやる」方式の需要者ニーズ無視の貨物輸送でなく、真の顧客サービスを企画・設計・実施していくためには、PKP貨物の中枢から末端までの大規模な意識改革が大前提となろう。

以上

## 22. 世界銀行面会記録

日時： 2002年10月29日（火）、14：00～

場所： 世界銀行オフィス

出席者： （世銀側） Mr. Robert KIETLINSKI

Transport Sector Operations Officer,

The World Bank Office In Warsaw.

（調査団側） 伊藤、榎本所長（注：他の団員はインフラ省にて引き続きS/W及びM/Mの協議を実施）

要旨：

- 調査団側より今回のJICAが実施する予定の調査に関して概要を説明し、S/Wドラフトを提示した。
- 世界銀行側より、世界銀行は2001年にPKPに対して、総額110.0 millionドル規模のリストラクチャリングプログラムを実施しているとの説明があった。（詳細は資料：PROJECT APPRAISAL DOCUMENTを参照）ローンの対象は早期退職者や、人員削減のためのコストに充てられることとなっている。計画は順調に進んでいる。
- 現在のPKPに関して、特にRegionalはコスト回収ができず非常に苦しい状態にある。
- PKP貨物に関しては、収益は特に悪いとはいえないが、それでもPLKに対して支払うアクセス・チャージは負担となっている。Regionalについては言うまでも無い。
- 民営化について、インフラ省とPKPの上層部は認識しているが、現場の職員の認識はそれほど高いとはいえない。PKPの改革はPKP内部のみではなく、外部要因となる道路輸送との競争、EU加盟にした暁には他の鉄道運輸会社との競争も考える必要がある。
- 労働組合の力は伝統的にとても強い（特にPKP貨物）。しかし労働組合の中でもPKPの改革は必要ではないかという兆しはある。労組問題も解決しなければならないが、難しい問題である。
- また政府間の調整を大事にする必要があり、経験上調査を実施するに際し、ステアリング・コミッティーを立ち上げるのならば、大蔵省を巻き込む必要があるように考える。株式を公開するにしろ、補填を申請するにしろ、当然のことながら大蔵省が策定するので、JICA調査の進捗状況を大蔵省にも伝えるといいだろう。（担当官Mr. Piotr SAWICKI, Director of Guarantee, Ministry of Financeを紹介頂いた）また、インフラ省とPKP側のステアリング・コミッティーのメンバーについては、インフラ省はもちろんのこと、PKP各社の取締役クラスを構成員とする必要があると思料する。限られた期間での調査では資料を提示してもらうことは不可欠であるから、上層部に情報の開示等を求めないと、現場レベルで直接的に求めてもなかなか入手できない傾向にある。
- 現在世界銀行がPKPに対して、3名の専門家を送っている。特にテクニカルな面での協力をしている。1名はPKPの「国鉄民営化戦略」を担当、1名はPKP貨物の民営化を担当、1名はLHSラインの民営化を担当している。いずれも6ヶ月の派遣である。
- 調査を実施すれば現在PKPが抱える問題は解決されると（インフラ省及びPKPが）誤解しないかと危惧している。
- JICAの本格調査の実施に際し、情報の提供等を行って欲しい旨を伝え、了承を得た。

## 23. 欧州復興開発銀行面会記録

日時： 2002年10月29日（火）、16：30～18：00  
場所： 欧州復興開発銀行（以下、EBRDとする）表敬  
出席者 （EBRD側） Ms. Irene Grzybowski Country Director, Poland  
Ms. Lucyna Stanczak Principal Banker,  
Infrastructure Business Group  
（調査団側） 高橋団長、長谷川、梅永、伊藤、岩瀬、小島（以上団員）、  
通訳（小見アンナ氏）

### 要旨：

- 団長から今回のJICA調査に関する概要を説明。
- EBRDはすでに数年間にわたってPKPに対する貸付の経験を有している。現在PKPについて3年間のリストラ及び民営化のローン貸付を行っている。2年前にローンの契約をPKPと結んだものであるが、余剰人員削減並びに新しい職場の提供、技術訓練を受けるためのローンである。EBRDのローンが貸付された後まもなく世界銀行も同様なプログラムを実施。PKPはEBRDに依頼したのち、世界銀行へも依頼を行った。
- 今年の2月から財務リストラのためのローンを組んでいる。総額は130 million Euro（約156億円、1ユーロ＝120円として計算）。目的はPKPの短期債務の返済にある。（例えば電力会社に対して抱えている負債の返済、支払い滞納による利子の返済に充てられる。）しかし、財務リストラに関するローンは非常に難しいと考える。EBRDが提供するローンは「ポ」国政府の保証がついている。長期債務については、EBRDに1億ドル、世銀に1億ドル、欧州投資銀行（EIB）にベルリン－ワルシャワ間の欧州横断鉄道建設のために数億ドルの債務がある。（具体的な数字は提示されず。）
- 現在EBRDはPKP貨物に対して必要な融資を行っている。PKP貨物については少なくとも現状は維持する必要があり、でなければ完全なオープンアクセスとなったとき、競争力を失ってしまう。MOIとPKPはPKP貨物を2年後に民営化することを計画している。
- Regionalについては地域内において技術水準を高めて、安全を保障できるようなプログラムを実施している。
- EBRDはインフラ整備をするとき、できるだけ民間資本の導入を考えている（PPP手法）。ただし、PPP手法を実施するのは容易ではなく、場合によっては法律の改正が必要となる。現在はA-1高速道路（南北に走る高速）建設にPPPを導入し、そのための法律整備を実施中である。
- PKP RegionalについてもPPPを実施しようと考えている。ポーランドはEUへの加盟が予定されているので、ポーランド国へ市場を拡大したいとする投資家もいる。欧州以外でも例えばアメリカのGATX（タンク輸送）も市場への参入している（ただしPPP手法ではなく、株式購入による参入）。
- PPPの実例は少ないが、その理由は官民の関係が未整備で、長期契約に問題があること、手続きが煩雑で法改正を伴うことにある。
- PKPの民営化については、インフラ省、国会、PKP内部でそれぞれに賛否両論がある。しかしPKPの民営化はすでに法律で決定されており、民営化せざるを得ない。民営化することによって、現在抱える債務を返済しなくてはならない。
- 国営企業の民営化での成功例は銀行である。効率が向上し、現在では健全な経営を行っている。
- 一方、造船所は民営化の失敗例で民営化後に倒産した。その原因は外資による資金投入がなく、株式をポーランド国内の小口株主に売却したため、新たな技術導入ができず、効率化をはかることができなかった。また政府からの補助金が民営化によって途絶えたことにも起因

する（外国の造船所は国から補助金を貰っている）。従って、この失敗例は効率のみの問題ではなく、外部要因も大きい。

- 現在、EBRDは、ドンロスキー県（下シレンジア）を対象に民間資本を導入するプロジェクトがある。現在、同県庁が実施するコンサルタントを選定中である（11月頃までにプロポーザル提出）。予算は60万ユーロ。内容は地域内の鉄道輸送に関する経済分析、受益者は県である。ローカル鉄道を運営する会社を県が選定、地域内旅客会社の改善に関するパイロットプロジェクトとなることを期待。ただし、民間資本と県庁との間で長期契約がなかなか成立しない。長期契約に必要な、継続した輸送補助金が計画に盛り込まれないことに起因する。
- 県は県民の足を確保しなければならないので、交通政策を策定しなければならないが、バスとの競争、県と県の間関係、県と市町村との関係等があり、難しい。

以上

## 24. UKIE面会記録

日時： 2002年10月30日、10：00～

場所： UKIE

出席者： (UKIE側) Mr.Tadeusz KOZEK (Director, Department for Coordination and Monitoring of Foreign Assistance, Office of the Committee for European Integration (UKIE))  
(調査団側) 高橋団長、長谷川、梅永 (以上団員)、通訳

### 要旨：

調査団側より簡単に調査概要を述べた後、先方より以下のとおり。なお先方に対しては本格調査においても情報提供を行っていただきたい旨依頼した。

- 欧州横断鉄道が実現すれば、インフラを所有するPLKはパートナーとして果たす役割が大きくなる。
- 現在EUに対して、PKPの余剰人員削減をスムーズに進めるためのサポートに資するプロジェクトを申請中である。具体的には1) 離職者への就職相談、2) 離職者が新たな資格を取得するための職業訓練、3) 離職者が自営するための資金援助、の3つの目的からなる。過去に基幹産業の鉱山業、製鉄業に対しても行ったが、今回はPKPを対象とするものである。
- EU側で承認されれば、PHARE資金から1200万ユーロが拠出されることとなる。
- EU側との交渉は、今週にもEU側の意見書が出されることになっているので、およその見込みがつくこととなろう。交渉が長引く可能性もあるが、遅くとも来年3月か4月には妥結すると思われる。その後所用の手続きを経て、実際にプロジェクトがスタートするのは来年末あたりとなろう。

## 25. 在ポーランド日本大使館面会記録

日時： 2002年10月21日（月）、15：00～16：30

場所： 在ポーランド日本大使館表敬

出席者： （大使館側） 上田秀明特命全権大使、奥山学二等書記官  
（調査団側） 高橋団長、長谷川氏、梅永、伊藤、岩瀬、小島（以上団員）

### 要旨：

（調査団側より）午前のインフラ省におけるミーティングに関する報告

- （大使の今回の本格調査の期間はどのくらいになるかの質問に対して）TOR提出から二年間が経過し、また他の援助機関やPKP独自でも民営化計画を実施している。具体的には決めていないが約19ヶ月を想定し、PKP側との共同作業での調査を予定している。
- （大使より）日本とポーランドの仕事の進め方に関する考え方が異なるので、交渉が難航して、本質的でないところで時間をとられた結果となった。
- 「ポ」国は他の（例えばバングラデシュのような）途上国と異なるし、西欧先進諸国とも異なっている。社会主義政権が長らく続いたので、仕事の仕方に関して悪弊が未だに色濃く残っている。一言で言えば、キャパシティ・ビルディングが足りないように思う。自国のやり方に関して率先して改善していく人材がいない。現在企業のトップは徐々に改善をしていく必要があると理解し始めたが、下部の現場レベルではまだまだ理解が足りない。仕事に関するアプローチを変えない限り、民営化は難航すると思う。
- 日本が協力してF/Sを実施することの重要性を理解してもらう必要がある。自国のやり方にポリシーを持っているので、相手を説得して協力してもらうようにしなければならない。
- （調査団側より）前回（98年）の調査があるから、いい面もあれば悪い面もある。本格調査は、前回実施した調査に対して責任を持って実施してほしい。本件に関し、本格調査団に対して助言を与えたり、調査の方向性を調査団と協議したりする作業監視委員会を設置する予定だが、その主要メンバーもできるだけ前回と変更がないようにする予定。
- （大使より）現在のPKPはどのような状態にあるか。
- 前回の調査の時から組織等が変わって、以前はPKPが主導権を握っていたが、現在はインフラ省が主導している。PKPの収益が低くなり、政府の発言に従わなければならなくなったということが起因しているかもしれない。今回の調査は主要3社に関する調査を実施する予定だが、3社のうちRegionalはごく限られた採算路線しか持たず、他の2社と比べて劣勢にある。また労組の問題は避けて通れない問題であり、しかし調査にはなじまない問題であり、条件は厳しい。PKPに占める貨物の割合は非常に大きい、その中でも石炭がメインで、エネルギー事情の変化によってその輸送量もまた低くなってきている。現在は採算がとれているが、将来的に現在の状態を維持するのは困難と思われる。日本で言えば、国鉄の貨物の採算がとれず、建て直しが出来なかったことが、民営化への一因となっている。
- （大使より）現在、道路事情はよくないが、何とか（他国まで）繋がっている。そうした環境の中で例えば長距離のワルシャワベルリン間、ワルシャワカトヴィッツエ間などは列車の方がスムーズでかつ速い。
- （調査団側より）インターシティーについては、EU加盟後はまた他国へのアクセス等、工夫することによって収益改善の可能性はある。ローカル線についてはバスが走れる区間であれば、鉄道は採算取れなくなる。
- （大使より）EUに加盟すれば、優勝劣敗の市場メカニズムによって、潰れてしまうこともあり得るが、その代わりに新たな産業の進出に期待があり、雇用の創出に繋がることも考えられる。市場主義に転換して以来、ポーランド国全体がボトム・アップしており、EU加盟に期待感を持っている。また環境問題を考慮すると、鉄道は重要に違いない。民営化にたどり着くまで時間がかかるが、今回の調査が有効に活用されることを願う。

以上



## 4. ポーランドの概要

### 概況

ポーランド国は、中部ヨーロッパに位置し、北はバルト海に面し、リトアニア、ロシア、ベラルーシ、ウクライナ、ドイツ、チェコ、スロバキアと国境を接する。国土面積は約32.2万km<sup>2</sup>で、人口は38,654万人である（出所：ODA国別データブック2001外務省）。

ビソワ川が国の中央を横断しており、南部のカルパティア山脈と西部のオーデル・ナイセ川を除き、平原地帯が大部分で、バルト海沿岸寄りのポメラニアには低い丘陵が続く。国土の約9割が海拔300m以下の平坦地である。

気候は、ヨーロッパ西部の海洋性気候と東部の大陸性気候の影響を受けて、一般的に不安定で、夏季を除き寒冷である。最も寒いのは1～2月で、最も温暖な時期は7月である。降水量は少なく、年間を通して乾燥気味である。

人種は、西スラブ族に属するポーランド人が人口の98%を占めている。歴史的著名人としては、地動説を唱えたコペルニクス、作曲家のショパン、ラジウムやプルトリウムを発見したキュリー夫人が良く知られている。

公用語はポーランド語であり、カトリックの影響から15世紀までラテン語が使用されてきたが、16世紀以降、民衆の間にポーランド語が普及した。

宗教は、全人口の約9割がクリスチャンであり、社会生活全般においてカトリックの占める地位は高い。

### 略史

10世紀ピアスト王朝が建国され、15～17世紀まで東欧の大国であった。18世紀末にドイツ、オーストリア、ロシアの隣接三国に分割され、第一次世界大戦までの123年間世界地図から姿を消すこととなる。

第一次世界大戦後の1918年に共和国として独立したが、1939年、第二次世界大戦勃発によりドイツとソ連によって分割占領され、1944年にはドイツ軍が全土を占領した。大戦での犠牲者はアウシュヴィッツ収容所での虐殺など総人口の1/5にのぼり、世界最高の比率である。

1944年に共産党が臨時政府樹立を宣言し、1945年、統一政府が組織され、ソ連圏に組み込まれたが、「連帯」運動（1980～81年）など自由化運動が活発で、東欧諸国の民主運動をリードした。

1989年9月、マゾヴィエツキ首相の非社会主義政権が成立して以来、大統領選挙、議会選挙も着実に実施され民主化は完了した。

### 政治

○政治体制—共和制

○政府、主要閣僚

元首—アレクサンデル・クワシニェフスキ大統領（民主左翼連合：SLD）

首相—レシェック・ミレル（同上）

外相—ヴオジミエシュ・チモシェヴィッチ（同上）

○議会

二院制（下院460議席、上院100議席。両院とも任期4年）

○主要政党

与党：民湯左翼連合（SLD）、労働同盟（UP）、ポーランド農民党（PSL）

野党：市民プラットフォーム（PO）、自衛（Samobrona）、法と正義（PiS）、ポーランド家族同盟（LPR）

1989年、非社会主義政権が誕生して以来、政権は、連帯マゾビエツキ内閣（89～93年）、旧共産系バブラク内閣（93～97年）、連帯系（97年～）と交替し、大統領もワレサ大統領（連帯系）

90～95年) から現クワシニエフスキ大統領 (旧共産系：95年～02年。2000年に再選され、現在二期目) に交替した。

2001年9月の任期満了に伴う国会議員の総選挙では、政権与党である労組「連帯」系の「右派連帯選挙運動 (AWS)」が敗北し、下院で議席を失うこととなり、SLD-UPの連立政権が発足した。

#### 経済動向

マゾビエツキ政権当時、蔵相による「ショック療法」と呼ばれる急激な経済改革に着手。一定の成果を挙げながらも、国家財政赤字、失業者の増大、実質賃金の低下など様々な問題が発生し、国民の反発を招いた。

92年に入って、経済回復の兆しがみえはじめ、民営化などによる外資流入に伴い、生産性の向上と輸出の増大傾向が続き、またインフレと失業率の沈静化も進んだ。95年以降も毎年5%を超える実質GDP成長率を記録。96年以降毎年50億ドル以上の外国直接投資を受入、旺盛な整備投資の伸びを背景に経済成長が続いた。

98年後半から、ロシア金融危機の影響による輸出の伸び悩み、民家かに伴うリストラによる失業率悪化の傾向から景気は減速傾向だが、99年も4.1%とプラス成長を維持した。

2000年の実質GDP成長率は、4.0%を記録し、急速に拡大する輸出が経済成長を支えた。しかしながら、四半期ごとの成長率は第1四半期は6.0% (前年同期比) だったが、第4四半期は2.4%まで下落した。消費者物価上昇率は10.1%と二桁まで上昇し、失業率は15.0%と高い水準で推移している。

2001年7月、政府は補正予算案を国家に提出することを決定した。財政赤字額を当初予算の205億ズロチより約86億ズロチ拡大し、同時に、歳出を75億ズロチ減額。また、当初4%台と見込んでいた2001年の実質GDP成長率を2.0%に下方修正した。2001年の実質GDPは1.0%と、中・東欧諸国の中でもっとも低い水準にとどまった。

5. 収集資料リスト

収集先 機関名	整理番号	資料名	形態
Central Statistical Office	統計-1	Statistical Yearbook of the Republic of Poland 2001	書籍734頁
	統計-2	Statistical Bulletin, Monthly, Warsaw 2002, October, Volume XLVI	書籍161頁
	統計-3	Transport, 2001	書籍84頁
PKP SA	統計-4	国家歳出総額に占めるPKPに対する国庫補助金の比率 (%)	A4-1頁
PKP SA	全体-1	The Programme of Further Privatization and Restructuring of PKP Group, Draft, Information prepared by the Management Board of PKP S. A. (英文 訳版) (下記全体-2の英訳)	A4-40頁
	全体-2	Program Dalszej Restrukturyzacji I Prywatyzacji Grupy PKP, Projekt, Material przygotowany przez Zarząd PKP SA, 19 października 2002 (ver. 11) (ポー語版) (上 記全体-1の英訳)	A4-54頁
PKP SA	全体-3	国有企業ポーランド国鉄 (PKP) の商業化、リストラ、民 営化に関わる法律の改正法に関わる法律、2002年10月26 日 (改正案) (Ustawa O zmianie ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego "Polskie Koleje Państwowe".) (ポー語)	A4-13頁
JICA	全体-4	Law dated June 27, 1997 on Railway Transport	A4-27頁
JICA	全体-5	The Law dated ... 2002 on Railway Transport	A4-27頁
JICA	全体-6	Law dated 8 September 2000 on Commercialization, Restructuring and privatization of "Polish State Railways" State Enterprise	A4-32頁
PKP SA	全体-7	PKP Annual Report, PKP Group 2001 (英文)	冊子A4-55 頁
PKP SA	全体-8	インフラ省 (M1) 鉄道局 (TK) の組織図 (和文訳・ポー語)	A4-5頁
PKP SA	SA-1	PKPグループの民営化過程の進捗状況 (個人コンサルタン トへのTOR) (Informacja dotyczaca stanu procesow prywatyzacji w grupie PKP S. A.) (注: PKPグループ民営化戦略作成をコンサルに発注した 業務のTOR)	A4-1枚
PKP SA	SA-2	三都市高速鉄道及びワルシャワ近郊鉄道の民営化前の分 析範囲明細書 (C12010/ECP99-2001-12-98/C12011/ECP2000-2001- 12-17, Zatacznik A.2 Szczegolowy Zakres Analiz Przedprywatyzacyjnych Skm/Wkd) pp. 50-59.	A4-10頁
PKP SA	SA-3	PKP S. A.組織図 (和文翻訳およびポー語)	A4-1頁

PKP Regional	Regional- 1	事業所別雇用状況 (Zatrudnien w jednostkach wykonawczych Spolki) “PkR Przewozy Regionalne” sp. z o.o.	A4-1頁 (表)
PKP Regional	Regional- 2	旅客輸送を実行する路線長 (事業所別) (Dlugosc linii kolejowych, na których prowadzone sa przewozy pasazerskie - według zakladow)	A4-1頁 (表)
PKP Regional	Regional- 3	輸送実績 (人・キロ) (事業所別) Nr. pisma: PBM1a - 742-30/02 (Praca Przesozawa)	A4-1頁 (表-手紙 形式内の 表)
PKP Regional	PKP Regional 4-1	2001年輸送実績 (列車・キロ) (Zestawienie planowanej i wykonanej pracy eksploatacyjnej w 2001 roku)	A4-1頁 (表)
PKP Regional	Regional 4-2	2002年8月までの輸送実績 (列車・キロ) (Zestawienie planowanej i wykonanej pracy eksploatacyjnej w 2002 roku (done ze 8 unenpcy))	A4-1頁 (表)
PKP Regional	Regional- 5	鉄道網図 (Map Sieci Kolejowej)	A4-1頁 (図、カラ ー)
PKP Regional	Regional- 6	地域間輸送有限会社 組織図 (Schemat organizacyjny, “PKP Przewozy Regionalne” Spolka z o.o.)	A4-1頁 (図)
PKP Regional	Regional- 7	ワルシャワに所在する地域間輸送会社のマゾピエツキ事業所の組織図 (Struktura Organizacyjna Manowieckiego Zakladu Przewozow Regionalnych w Warszawie) (注: 17ある事業所のうち一番大きい事業所の組織図)	A4-1頁 (図)
PKP Regional	Regional- 8	経費-2002年第三四半期末までの実績 (Wykonanie za III kwartaly 2002r)	A4-1頁 (表、カラ ー)
PKP Regional	Regional- 9	収入-2002年第三四半期末までの実績 (Wykonanie - III kwartaly)	A4-1頁 (表、カラ ー)
PKP Regional	Regional- 10	2002年収入計画 (Plan na 2002r - dzialalnosc gospdarcza)	A4-1頁 (表、カラ ー)
PKP Regional	Regional- 11	地域間輸送会社の運行実績 (2001年第4四半期列車本数、 2002年日平均列車本数) (Informacja dla PH)	A4-1頁
PKP Regional	Regional- 12	従業員数 (事業所別) (Zatrudnienie w “PKP Przewozy Regionalne” spolka z o.o)	A4-1頁 (表)
PKP Regional	Regional- 13	損益計算書 (2002.1.1~2002.9.30) (Rachunek Zyskow I Strat Za Okres OD 01.01.2002 Do 30.09.2002)	A4-1頁 (表)
PKP Regional	Regional- 14	損益計算書 (2001年度) (Rachunek Zyskow I Strat Za Rok 2001)	A3-1頁 (表)
PKP Regional	Regional- 15	貸借対照表 (2001年12月31日現在) (Bilans Na Dzień 31.12.2001)	A3-1頁 (表)

PKP Regional	Regional-16	貸借対照表 (2002年1月1日と2002年9月30日) (Bilans Za Okres Os 01.01.2002 do 30.09.2002)	A3-1頁 (表)
PKP Regional	Regional-17	Cashi-flow Statement (2001年) (Sprawozdanie Z Przepi, YWU Srodkow Peiniezanyicii, Za Rok 2001)	A3-1頁 (表)
PKP Regional	Regional-18	貸借対照表 (2002年12月31日)	A4-1頁 (表)
PKP Regional	Regional-19	損益計算書 (2001年6月29日~12月31日)	A4-1頁 (表)
PKP Cargo	Cargo-1	PKP Cargo (株) の概要 (ポーランド語のみ、一部文中に翻訳)	A4-18頁
	Cargo-2	交通政策分野での加盟交渉において鉄道輸送に関する最終決定。TERFN鉄道網のアクセスに関する2001/12によって改訂された指令 (91/440) (ポーランド語)	A4-2頁
	Cargo-3	貸借対照表 (2002年12月31日)	A4-1頁 (表)
	Cargo-4	損益計算書 (2001年6月29日~12月31日)	A4-1頁 (表)
PKP-Inter City	IC-1	PKP ICの定款 (Kancelaria Notarialna Marzena Radlinska - Notariusz, 02-094 Warszawa, UL. Grojecka Nr 53/57 M.4, Repertorium A Nr 604/2002, Akt Notarialny)	A4-32頁 (両面コピー)
	IC-2	輸送量	A4-1枚
	IC-3	PKP Intercity - partner in travel	冊子A-4、 16頁
	IC-4	Faster to the Eastern Europe - SUW 2000	A4-1枚
	IC-5	貸借対照表 (2002年12月31日)	A4-1頁 (表)
	IC-6	損益計算書 (2001年9月~12月)	A4-1頁 (表)
PKP-PLK	PLK-1	鉄道輸送会社に提供される鉄道路線の使用料を設定するための詳細規則に関わる運輸大臣省令 (Rozporzadsenie Ministra Transportu I Gospodarki Moriskiej, z dnia 12 sierpnia 1998 r.) Dziennik Ustaw Nr. 111 (官報) pp.4112-4113	A4-2枚
PKP-PLK	PLK-2	インフラ省鉄道局の相互協力、省鉄道局と鉄道オペレータとの協力に関わる運輸路線の使用権割り当て詳細規則に関わる運輸大臣省令 (Rozporzadsenie Ministra Spraw Zagranicznych, z dnia 21 wrzesnia 2001 r.) Szeinnnik Ustaw Nr. 102 (官報) pp.7533-7536	A4-2枚 (両面コピー)
PKP-PLK	PLK-3	2001年年報 (2001 Raport)	A4-76頁 冊子
PKP-PLK	PLK-4	鉄道輸送会社に対するPLK S. A.の運行可能な鉄道路線の提供基本サービス料金の単価を含む2002年度の料金表	A4-52頁 リング製本

		(Wykaz/cennik na rok 2002, zawierajacy stawki jednostkowe opłat za usługi podstawowe udostępniania czynnych odcinków linii kolejowych PKP Polskie Linie Kolejowe S. A. przewoźnikom kolejowym (zł/1 pockm) )	
PKP-PLK	PLK-5	PKP規則 (Regulamin Przyznawania I Korzystania Z Tras Na Udostępnianych Liniach Kolejowych, W Ramach Rozkładu Jazdy 2002/2003)	A4-127枚、 リング製本
	PLK-6	PLK説明用パワーポイント資料 (英文)	A4-12頁
	PLK-7	TEN・Trans European交通網-加盟予定諸国における交通インフラニーズの評価 (ウィーン、1999) (見出しのみ翻訳)	A4-1頁
	PLK-8	E20鉄道路線近代化 (ビエピン~ポズナン~ワルシャワ~ミンスク~マゾゲツキ~テレスポル~第3輸送コリドー) (見出しのみ翻訳)	A4-6頁
	PLK-9	EU無償資金援助のもとで実施中鉄道プロジェクトの分布、ISPAプログラム	A4-1頁、図
	PLK-10	EU無償資金援助のもとで実施中鉄道プロジェクトの分布	A4-1頁、図
	PLK-11	PHARE/ISPAのEU資金が適用される鉄道プロジェクト (実施中および実施予定) (一部見出しのみ翻訳)	A4-5頁
	PLK-12	Cohesion Fundが適用予定のプロジェクト一覧表 (一部見出しのみ翻訳)	A4-5頁
	PLK-13	資金提供に関する覚え書き2000年9月22日 欧州委員会とポーランド国間で合意された資金調達に関する覚え書き (E20のミンスク・マゾゲツキー~シェドテエ間の線区改修)	
	PLK-14	貸借対照表 (2002年1月1日~12月31日)	A4-1頁 (表)
	PLK-15	損益計算書 (2001年12月31日)	A4-1頁 (表)
	EU-1	EU加盟に関する会議 (ポーランド編) (ポ語)	A4-9頁
JETRO	JETRO-1	ポーランドの経済事情について	A4-10頁
JETRO	JETRO-2	ポーランド経済の動向について	A4-4頁
JETRO	JETRO-3	農業改革について (ポーランド)	A4-10頁
JETRO	JETRO-4	アイスクリーム市場について (現地英字新聞翻訳)	A4-5頁
JETRO	JETRO-5	2001年の直接投資の現状について (民営化案件)	A4-2頁
JETRO	JETRO-6	直接投資の現状について (2000年/ポーランド)	A4-29頁
JETRO	JETRO-7	直接投資の現状について (2001年/ポーランド)	A4-12頁
JETRO	JETRO-8	民営化の現状について (ポーランド)	A4-44頁
JETRO	JETRO-9	民営化の現状について (ポーランド: 追記)	A4-12頁
JETRO	JETRO-10	鉄道インフラの現状について (ポーランド)	A4-23頁
JETRO	JETRO-11	高速道路網について (ポーランド)	A4-12頁