



日本のビジネスパートナーとして のポーランドの位置づけ **Poland's Position as a Business Partner for Japan**

日本の投資家はポーランドをどう見ているか
How Japanese Investors are Looking at Poland

KPMG トランザクションサービスによる下記機関との共同報告書
在ポーランド日本国大使館
ポーランド経済省
ポーランド情報 外国投資庁

KPMG Transaction Services in cooperation with:
the Embassy of Japan in Poland,
the Ministry of Economy of the Republic of Poland and
the Polish Information and Foreign Investment Agency

kpmg.pl



Table of contents

目次

| | | |
|--|----|------------------------|
| About this report | 3 | 本報告書について |
| Preface from the Ambassador of Japan to Poland | 4 | 駐ポーランド日本国大使からのご挨拶 |
| Preface from the Minister of Economy of Poland | 5 | ポーランド副首相兼経済大臣からのご挨拶 |
| Executive summary | 7 | 要旨 |
| Japan as an Investor | 9 | 投資家としての日本 |
| Japan's prominent global position | 9 | 日本の有望なグローバル地位 |
| Japan's investment focus | 11 | 日本による投資の焦点 |
| Nature of Japanese investment in Poland | 16 | ポーランドへの日本の投資の特徴 |
| How Japanese investors perceive Poland | 24 | 日本の投資家はポーランドをどう見ているのか |
| Labour force and employment conditions | 26 | 労働力及び雇用環境 |
| Tax, legal and regulatory environment | 28 | 税、法律、規制環境 |
| Business conditions and cultural factors | 31 | 事業環境と文化的要素 |
| Everyday life of expats in Poland | 35 | ポーランド駐在員の日常生活 |
| Promotion of Poland in Japan | 37 | 日本におけるポーランドのプロモーション |
| Poland factsheet: Actual investment climate | 38 | ポーランドのファクトシート: 実際の投資環境 |
| Introduction | 38 | 序説 |
| Political system and government | 40 | 政治システムと政府 |
| Economy and rating | 40 | 経済とレーティング |
| Foreign Direct Investment | 42 | 海外直接投資 |
| Geography and infrastructure | 43 | 地理とインフラ |
| Population and language | 44 | 人口と言語 |
| Labour market | 45 | 労働市場 |
| Labour law | 47 | 労働法 |
| Taxation regime | 50 | 税制 |
| Incentives for foreign investment | 54 | 海外投資に対する優遇措置 |
| Research objectives and methodology | 57 | 調査の目的と方法 |
| KPMG | 58 | KPMG |
| Polish Information and Foreign Investment Agency/ PAIiIZ | 59 | PAIiIZの設立以前 |

About this report

KPMG Transaction Services in its everyday business practice supports with its advice a significant number of foreign investors both intending to enter the Polish market or already operating in Poland and planning to expand. Taking into consideration the shift in global investment strategies of Japanese investors, Japanese foreign direct investments in Poland should continue to develop dynamically as the Polish market becomes increasingly attractive as an investment destination. In the coming years, Poland will continue to build strong relationships with current and new Japanese investors, which have already gained a strong reputation on the Polish market through their focus on excellence and efficiency.

In consultation and cooperation with the Embassy of Japan in Warsaw, the Ministry of Economy of the Republic of Poland and the Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIiZ), KPMG Transaction Services undertook the preparation of a survey supporting all parties involved in the investment process.

The purpose of this survey is:

- to highlight the proposition of Poland as a business partner and investment destination, with an emphasis on its large and growing market as well as its role as a cost-efficient gateway to European Union markets and a corridor connecting Eastern and Western Europe
- to share the experience of Japanese investors already present in Poland with all parties involved in potential future investment processes in order to achieve better cooperation and understanding of investors, government agencies and professional advisors supporting Japanese investors' entry on the Polish market
- to draw attention to the scope for increasing awareness in Japan about Poland's attractiveness as a business partner.

One of the main drivers for the focus on inward investments is the awareness that foreign-based investments have, in addition to their strategic value for the parent company, positive effects on the host country. We believe that foreign companies in Poland contribute positively to national productivity and are generally highly innovative and export-oriented. Foreign companies challenge local competitors to improve their quality, technology and efficiency – crucial to managing the competitive demands of globalisation – which produce positive results for the whole economy.

To gain genuine insight into the practical considerations that concern executives from Japan, KPMG professionals were grateful to speak with fourteen representatives of leading Japanese companies as well as investment institutions that have a presence in Poland.

We would also like to take this opportunity to thank the Embassy of Japan in Poland, the Ministry of Economy of the Republic of Poland and PAIiZ for their continuous support over the course of this project, as well as Yutaka Takashima and Takayuki Suzuki, our colleagues from the KPMG Global Japanese Practice in Warsaw, who were very helpful in arranging interviews and who supported us with a better understanding of Japanese customs and business culture.

本報告書について

KPMGトランザクションサービスは、ポーランド市場への参入を検討中、もしくは既に参入しており、事業拡大を検討中の数多くの外国人投資家に対し、日常的にアドバイスを提供し、サポートを行っております。日本の投資家によるグローバル投資戦略が転換期にあることを考慮し、投資先としてのポーランド市場に対する魅力が増大するのに伴い、ポーランドへの日本からの海外直接投資は引き続き活発に進展していくことが見込まれます。今後、既存および新規の日本の投資家とポーランドは引き続き強固な関係を続けるものと見受けられます。日本の投資家は、卓越性と効率性に注力しており、ポーランド市場で既に高い評価を得ています。

在ワルシャワ日本国大使館との協議及び協力のもと、ポーランド経済省、ポーランド情報・外国投資庁 (PAIiZ)、KPMGトランザクションサービスは、投資プロセスに関わる様々な関係者をサポートするための調査を行いました。

今回の調査の目的は以下の通りです。

- ビジネスパートナー及び投資先としてのポーランドの提案を強調すること。特に、コスト効率の良いEU市場へのゲートウェイ、東ヨーロッパと西ヨーロッパを繋ぐ通過点としての役割だけでなく、大規模かつ拡大しつつある市場としてのポーランドに焦点を当てています。
- 既にポーランドに進出している日本の投資家の経験を、今後の投資プロセスに関わる様々な関係者と共有すること。これは、ポーランド市場に参入する日本の投資家をサポートする投資家、政府機関、専門のアドバイザーとの協力や理解をより深めるためのものです。
- ビジネスパートナーとしてのポーランドの魅力を日本で広め、人々の関心を寄せる。

対内投資が重視されることになる原動力のひとつとして、海外からの投資が親会社にとって戦略的価値があるだけではなく、受入国にとってもプラスの効果があるという認識があります。ポーランドにある外資系企業が国家レベルでの生産性にプラスの貢献をしており、一般的に言って、外資系企業は非常に革新的で輸出志向型であると我々は考えております。外資系企業は、現地の競合企業に挑戦し、品質、技術、効率性を改善していきます。このことは、経済全体にとってプラスの結果を生み出すグローバル化の競争的需要に対応するために不可欠となっています。

日本の経営者が持つ実際の懸念材料に対し、明確な見識を得るために日本の主要企業及びポーランドで投資を行っている投資機関の14名の代表の方々と会談する機会を得られたことについて、KPMGは感謝の意を示したいと思います。

在ポーランド日本国大使館、ポーランド経済省、PAIiZの皆様におかれましても、今回のプロジェクト実施期間にご協力いただき、御礼申し上げます。また、ワルシャワのKPMGグローバル・ジャパンニーズ・プラクティスの高嶋豊氏、鈴木専行氏にも御礼申し上げます。高嶋氏と鈴木氏には、取材のアレンジ及び日本の慣習やビジネス文化をさらに理解するうえでご協力いただきました。



マレック ソスナ

Marek Sosna

ポーランド トランザクションサービス部
門責任者
Head of Transaction Services in Poland



アンドレイ ヒュールマン

André Schuurman

ポーランド ストラテジック&コマーシャル・インテリジェンス部門責任者
Head of Strategic & Commercial Intelligence in CEE

Preface from the Ambassador of Japan to Poland

駐ポーランド日本国大使からのご挨拶

Following the Lehman shock, Poland was the only country in the EU to maintain positive growth in 2009. It is also expected to be the fastest growing country in the EU at 2.5% growth in 2012. Its high-quality and abundant labour force along with other competitiveness has made it "Factory of Europe," attracting many foreign investments. Investors are also showing growing interest in its large domestic market as it boasts a population and territory not that different from Spain.

With its accession to the EU in 2004, Poland's economic relation with Japan has developed rapidly. A strong pro-Japan sentiment in this country for historical reasons has been inductive in attracting Japanese business here. The Japanese business community is vibrant and now stands at about 300 companies, including nearly 100 manufacturers in various fields, such as the automotive industry, electronics and infrastructure.

However, information on doing business in Poland is not readily available. It is little known that Facebook opened its CEE branch in Warsaw, or that the BPO sector is taking off rapidly and employs roughly 40% of the whole sector in the CEE, or that there is a Polish domestic company producing a world-wide computer game software, to mention but a few.

Japanese companies point out that the advantages of doing business in Poland are the high-quality of the labour force, low crime rate and relative security as well as its strategic location in Europe. To this, I would also add the high-standard of Japanese studies and a strong interest in Japanese culture, which is very important to conducting business nowadays. If direct flights between Tokyo and Warsaw are established in 2013, our two countries will become even closer. I hope this brochure will provide useful information in considering commencing business in Poland.

Makoto Yamanaka

Ambassador of Japan to Poland

ポーランドは、リーマン・ショック後もEU内で唯一プラス成長を維持し、2012年もEU内で最高となる約2.5%の成長が見込まれています。質の高い潤沢な労働市場が魅力となり、「欧州の工場」として外国投資を引きつけるとともに、人口や面積がスペインと同規模であるため、重要な消費市場としても注目されています。

ポーランドが2004年にEUに加盟してから、日本との経済関係は著しく発展しています。歴史的にも大の親日国で、今では100社近い製造工場を含む約300社の日系企業が進出しており、自動車、エレクトロニクス、インフラをはじめ各方面で活発にビジネスを展開しております。

他方、今でも日本ではポーランドのビジネスについての十分な最新情報がなく、例えば、フェイス・ブック社が中東欧の拠点を設置したこと、BPO産業が著しく発展し中東欧のITサービス部門の雇用の4割を占めていること、世界的なゲームソフトを生み出している企業が存在することなどはあまり知られていません。

進出日本企業は、ポーランドの質の高い労働力、治安の良さ、地の利などを魅力として指摘しています。日本語学習も欧州最高レベルであり、日本文化への関心も高い国です。2013年に東京・ワルシャワ間の直航便が就航すれば、両国は一層近くなります。本書によりポーランドについてより多くの情報を得て、当地でのビジネスをご検討いただければ幸いです。

山中 誠

駐ポーランド日本国大使



Preface from the Minister of Economy of Poland

Many investors from around the world are responding to the increasingly popular notion of Poland as 'the green island in Europe'—as a country that has achieved consistent economic growth for more than a decade. In fact, in 2012 Poland is one of the European Union's leaders in terms of growth and investment despite the well-documented economic turmoil in the Eurozone.

I believe this strong position is based on promising fundamentals and sound economic policies. Poland has the sixth-largest population in the EU, which signifies not only a large internal market, but also a strong pool of highly skilled workers combined with attractive labour conditions. Furthermore, Poland's geographic location places it at the heart of the new Europe.

Attracting foreign investment is a top priority of the Polish government's economic policy, and we continue to strive for excellence. Recently, our ministry has announced an improved 'investment package' to ease foreign investment in Poland. The Ministry of Economy is preparing dozens of changes to provide further incentives for investors and to make investment processes more effective and friendly for foreign companies.

Japanese investors have been at the forefront of inbound investment since the beginning of Poland's transformation and have built up a prominent position in our country. Japanese companies are well known for their long-term perspective and the quality of their products. We are pleased that so many of them are choosing Poland for their regional investment projects, and we are keen to hear their experiences and suggestions.

Business contacts and joint cultural events involving both Japan and Poland in recent years have illustrated that these two countries share many more interests than a passion for the music of Chopin.

I trust that this report will become a precious source of information for Japanese investors who wish to learn more about why Poland is an attractive business partner.

Waldemar Pawlak

Deputy Prime Minister

Minister of Economy of the Republic of Poland

ポーランド副首相兼経済大臣からのご挨拶

世界中の多くの投資家が「ヨーロッパの緑の島」、つまり10年以上にわたり一貫して経済成長を遂げている国として、ポーランドを注目しています。

実際に2012年においてポーランドは、ユーロ圏の経済的混乱にも関わらず、成長と投資の両面において欧州連合を牽引する国の1つとなっています。

この確固たる地位は、将来有望な基盤と健全な経済政策に基づいています。ポーランドはEUで6番目に大きい人口を有しており、このことは国内市場が巨大というだけでなく、魅力ある労働条件と結びついた熟練技能者の宝庫であることを意味しています。また、地理的に新しいヨーロッパの中心に位置しています。

海外投資の誘致はポーランド政府の経済政策の最優先事項です。そして我々は卓越した存在を目指して努力を続けています。近年、我が経済省では海外からの投資を容易にするため、改訂版の「投資パッケージ」を発表しました。経済省は多くの改善作業に取り掛かっていますが、これはさらなる優遇措置を提供し、外国企業の投資プロセスをより効果的でより簡易にするためのものです。

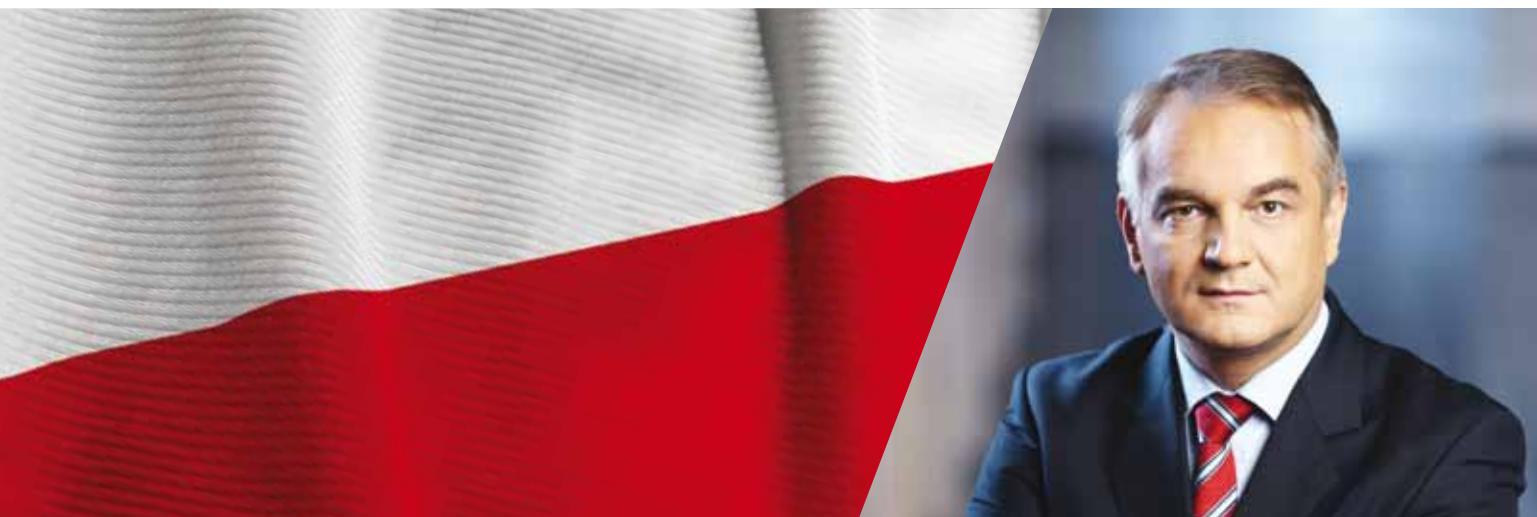
日本の投資家はポーランドの変革当初から、先頭に立って投資を行い、我が国で重要な地位を築いてきました。日本企業は長期的な展望と製品の品質で有名です。日本企業の多くがユーロ圏の投資プロジェクトでポーランドを選んでくれていることは大変喜ばしいことであり、また、我々も日本企業の経験や提案に熱心に耳を傾けています。

近年の日本とポーランドの両国間におけるビジネス関係と共同文化事業は、私たち両国の関心事がショパン音楽だけには留まらないということを示しています。

なぜポーランドが魅力的なビジネスパートナーであるのか、ぜひ知りたいと思う日本の投資家にとって、この報告書が貴重な情報源となることを私は確信しています。

バルデマル・パヴラク

ポーランド共和国副首相 兼 経済大臣





Executive summary

This study examines Poland's position as an investment destination from the perspective of Japanese investors.

Japanese firms have been among the most active cross-border investors for many decades, but in recent years their outward investment patterns appear to be evolving. Firstly, we are observing a shift away from developed but distressed Western markets towards high-growth markets closer to home, but also beyond Asia. Secondly, the range of companies that make investments abroad is expanding beyond the traditional automotive, electronics and machinery industries to include a wide variety of sectors. These current trends are affecting Poland's position as a recipient of Japanese investment.

According to the OECD, between 2000 and 2010, Japanese investment stock in Poland increased eleven-fold to approximately USD 1.6 billion in 2010. Furthermore, what can be seen clearly from information collected by the Japan External Trade Organization (JETRO) is that Poland has jumped to the forefront as one of the prime destinations for Japanese manufacturing firms in Europe. Whereas the number of affiliates in Western Europe was stagnant or decreased between 2005 and 2010, we observe that this number rose by 48% in Poland in that period to reach fifth place in Europe. Furthermore, since 2010 there have been a number of major acquisitions of companies in Poland by Japanese businesses outside the traditional manufacturing sectors, the most prominent of which was the recent take-over of the Polish confectionary giant Wedel by Lotte.

Hence, our keen interest to gain a deeper understanding of what drives Japanese firms to invest in Poland and how they look at doing business here once established. We have drawn some noteworthy conclusions from our in-depth personal interviews with fourteen senior Japanese executives based in Poland.

First of all, the Japanese investors we interviewed rate Poland highly, with the Polish labour force typically mentioned as a key advantage. Not only do Japanese executives value Poland's labour-cost advantages compared to western and neighbouring EU states, but they all speak highly of Polish workers, praising their dedication and craftsmanship, with some interviewees considering the latter at par with the level of German employees. On the downside, complicated and strict labour laws and difficulties in recruiting engineers with English proficiency were cited. However, the executives stressed Polish workers' positive approach to learning and constant self-development, as well as their loyalty.

A second key consideration of many Japanese investors is the promising business climate. Not only is Poland seen as politically stable, reliable and compatible with Japanese business practices, but most of the interviewees highlight Poland's steady economic growth, the increasing purchasing power of its rising middle class and the high potential rooted in the country's location between Western Europe's wealthy industrial heartland and the resource-rich countries from the former Soviet Union.

While Poland's transport infrastructure is still seen as an area for development, there have been notable improvements in this area recently, and many investors simply take such inconveniences in their stride.

要旨

今回の研究では、日本の投資家から見た、投資先としてのポーランドの位置づけについて調査を行っております。

日本企業は過去数十年にわたって最も魅力的なクロスボーダーの投資家のひとつでした。しかし近年、日本企業の対外投資のパターンは進展してきているようです。一点目として、先進国でありながら困窮している西ヨーロッパ市場を離れ、本国に近づきつつもアジアを離れた急成長市場へとシフトしていく動きが見受けられます。二点目として、海外への投資に関して、従来の自動車、電化製品、機械産業に加え、様々な業種の産業への拡大がみられます。こうした現在のトレンドが、日本からの投資の受入れ国であるポーランドの位置づけに影響しています。

OECDによれば、2000年から2010年の間で、ポーランドにおける日本からの投資残高は11倍に増え、2010年にはおよそ16億ドルとなりました。さらに、日本貿易振興機構 (JETRO) の情報では、ヨーロッパにある日系メーカーにとって、ポーランドが主要な投資先となっていることが分かります。2005年から2010年の間、多くの西ヨーロッパ諸国では日本からの投資件数が停滞もしくは減少していますが、我々の調査ではポーランドへの投資件数は同期間に48%増加し、ヨーロッパ全体で見るとポーランドは5位となっています。

こうしたことから我々は、日本企業によるポーランド投資への原動力と、日本企業がポーランドへ投資した場合にビジネスをどのように見ているかを理解することに強い関心を持っています。在ポーランドの日本人経営者14名に対する詳細な個別取材から、我々が導き出した結論は注目に値するものと考えています。

まず第一に、我々が取材させていただいた日本の投資家はポーランドを高く評価しており、ポーランドの労働力は最大の利点だと述べています。日系企業の経営者は、西ヨーロッパや近隣ヨーロッパ諸国と比較した場合のポーランドの労働コスト面での利点のみを評価しているだけでなく、ポーランド人労働者についても高く評価しており、彼らの誠実さや技能を称賛しています。実際に、ポーランド人労働者の技能はドイツ人の技能レベルに匹敵すると述べている方もいらっしゃいました。マイナス面については、複雑かつ厳格な労働法や英語力を備えたエンジニアを採用することの難しさなどが挙げられました。しかしながら、経営者の方々は、ポーランド人労働者の高い学習意識、恒常的な自己啓発意欲、会社への忠誠心を強調していました。

二点目の重要な検討ポイントは、多くの日本の投資家にとって有望なビジネス環境です。ポーランドは政治的に安定しており、信頼でき、日本の商慣行と相性が良いと考えられているだけではありません。今回取材させていただいた方々のほとんどが、ポーランドの安定した経済成長、勃興する中産階級の購買力上昇、そして西ヨーロッパという豊かな産業中心地と旧ソビエト連邦という資源豊富な国々の中間に位置するポーランドの将来性を強調されています。

ポーランドの交通インフラはまだ開発の余地があると思われますが、最近は目覚ましい改善が見られており、投資家の多くはこうした利便性の低さについては冷静に受け止めています。ポーランドで長年の経験を有する日系企業経営者の中には、行政当局とやりとりをする際に煩雑な手続きや書類が依然としてあると述べた方が数多くいらっしゃいました。しかし、ほとんどの日系企業経営者は、こうした煩雑さはポーランドのその他の実務家が直面するものと同様であることを熟知しており、こ

Various Japanese executives with longstanding experience in Poland noted the still-extensive procedures and paperwork when dealing with administrative bodies. However, they perceived these as being no different from what other businessmen in Poland face, and most have learned to deal with it. At the same time, the tax system was typically appreciated, as rates are considered relatively low and rules are seen to be fair. A considerable number of Japanese corporations enjoy the benefits of Poland's Special Economic Zones (SEZs), although the application process is considered complicated and time-consuming. Many of the interviewees were kind to mention that the authorities and the Polish Information and Foreign Investment Agency, PAIiZ, were generally very supportive towards Japanese investment. Also, the executives valued the positive attitude of the Polish government towards a future Free Trade Agreement (FTA) between the EU and Japan, which could help to further enhance commercial relationships.

Another matter that was raised is exchange rate volatility, which makes planning difficult and can affect performance. One suggestion was that Poland should follow the example of some other non-Eurozone countries to permit financial reporting in Euros.

Last but not least, Poland is seen as welcoming and tolerant to Japanese investors and their employees. The interviewed executives were very positive about Polish interest and openness towards Japanese culture. The Japanese expats in Poland appear content with the high quality of life and safe environment in Poland, although some noted that Japanese facilities, such as Japanese schools and shops with Japanese products, are concentrated in the capital, Warsaw.

Remarkably, without exception the interviewed executives pointed out that the attractiveness of Poland often goes unnoticed at headquarters in Japan. They stressed that Poland should make more proactive efforts to differentiate itself from its European neighbours and position itself clearly as a growth market and an attractive destination for Japanese businesses.

の煩雑な手続きへの対処法も習得されています。同時に、比較的税率が低く、税法は公平と見られていることから、一般的には、税制については高く評価されています。多数の日系企業がポーランド経済特区 (SEZs) の恩恵を受けているものの、申請プロセスは複雑で時間を要しているのが実情です。取材させていただいた日本人経営者の多くが、ポーランド情報・外国投資庁 (PAIiZ) は日本からの投資については一般的には非常に協力的であると述べられています。また、ポーランド政府がEUと日本の間の自由貿易協定 (FTA) に前向きな姿勢を示していることについても、日系企業経営者は高く評価されており、FTAは通商上の関係をさらに拡大させる可能性があります。

その他の懸念事項として、為替レート変動が挙げられました。為替レート変動があれば、事業計画策定が困難になり、業績に影響を与える可能性があります。ひとつの提案として挙げられたのは、ユーロ圏以外のいくつかの国々がユーロ通貨での財務報告を許可した事例をポーランドも見習うべきだということです。

そして最後に、とりわけポーランドは日本の投資家やその従業員から友好的で寛容であると見られています。取材させていただいた日系企業経営者は、日本の文化に対するポーランド人の興味や素直な態度について非常に好意的でした。在ポーランドの日本人駐在員は、現地での質の高い生活と安全な環境に満足しているようですが、日本人学校や日本製品の販売店などの日系施設が首都ワルシャワに集中していることを述べた方もいらっしゃいました。

驚くことに、取材させていただいた日系企業経営者全員が、日本本社ではポーランドの魅力が認知されていないことが多い、と指摘されていました。ポーランドは、自分たちがその他の近隣歐州諸国とは異なり、成長市場であり、日本のビジネスにとって魅力的な投資先であることを知らしめるためにもっと積極的な努力をしなければならない、と日系企業の経営者は強調されていました。



Japan as an Investor

Japan's prominent global position

Japan is the world's second-largest economy among developed nations. The "land of the rising sun" has the 10th largest population condensed onto an area that ranks 64th largest in the world. The geographic limitations of the island nation have shaped many aspects of life in Japan. The Japanese businessman is characterised as disciplined, forward-thinking and resilient. The focus on efficiency and economic diversity has made Japan a leader in terms of competitiveness and productivity. Japanese products are commonly found in almost every household around the world. Japanese brands are among the most recognizable on the planet and are associated with "superior quality". Indeed, it is truly remarkable that a nation that represents less than 2% of the world's population has been able to position itself at the forefront of the world's leading economies.

Japan boasts the third-highest number of companies of any nation on Fortune Magazine's list of the Global 500 companies (68), with Tokyo being the number one destination (47) for these global companies. It is the only Asian country to be part of the prestigious G8 and has been a member of the OECD since 1964.

投資家としての日本

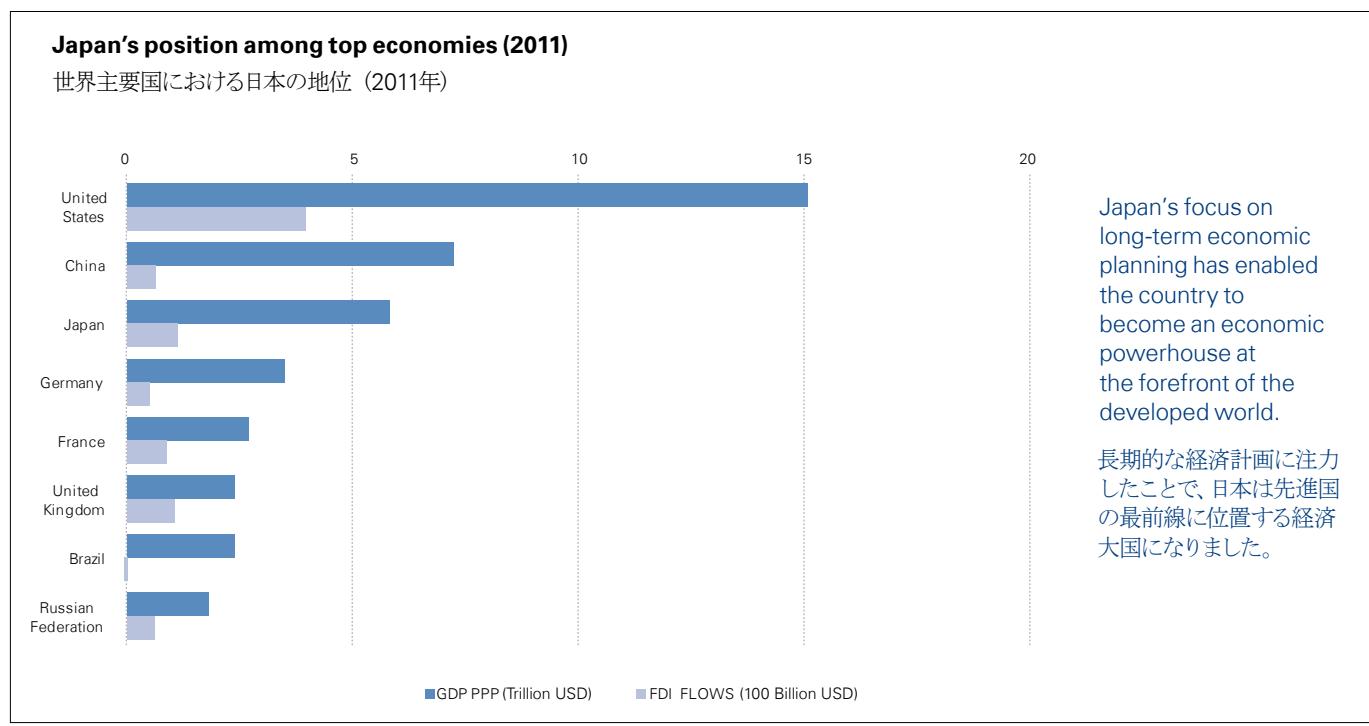
日本の有望なグローバル地位

先進国の中で、日本は世界第2位の経済大国です。この「日出づる国」は世界第64位の面積に世界第10位の人口を有しています。島国としての地理的制約があったことから、日本での生活の様々な局面を形成してきました。日本人ビジネスマンは規律正しく、前向きで、打たれ強いのが特長です。効率性への集中と経済の多様性により、競争力と生産性の面で日本はリーダーとなりました。日本製品は世界中のほとんどの家庭で見受けられます。日本ブランドは世界で最も認知度の高いブランドで、「非常に高品質」と考えられています。実際、世界の人口の2%に満たない国家が世界の経済大国の先頭に位置しているというのは本当に驚くべきことです。

フォーチュン誌のグローバル500リストに現れる企業数の面で、日本は第3位 (68社) にランクしており、そのうち、東京にある企業は47社で第1位です。G8加盟国で1964年以来OECD加盟国であり続けているのはアジアでは日本のみです。

Japan's position among top economies (2011)

世界主要国における日本の地位 (2011年)



Sources: International Monetary Fund; World Economic Outlook Database, June 2012; UNCTAD STAT

According to recently published statistics from UNCTAD, Japan controls 12% of the world's international reserves. As of 2010, Japan possessed 13.7% of the world's private financial assets (an estimated USD 14.6 trillion).

The government's monetary policy has allowed Japan to maintain outward economic expansion through the acquisition of foreign assets. The Vice-president at Mizuho Securities in Tokyo, Kengo Suzuki, recently stated in the Wall Street Journal, "The increase in outbound M&A activity by Japanese firms is a factor of pushing the current account surplus in the long run."

UNCTADが最近公表した統計によれば、世界の外貨準備のうち、日本が12%を占めています。2010年時点では、日本は全世界の民間金融資産の13.7%を占めており、その額は14.6兆米ドルと見積もられています。

政府の金融政策によって、日本は海外資産の取得を通じ、対外的経済拡大を維持することができました。東京のみずほ証券のバイス・プレジデント、鈴木健吾氏は、ウォール・ストリート・ジャーナルで最近、次のように述べています。「対外M&Aの増加は長期的には日本の経常収支の増加に寄与する。」

| Global Fortune 500 companies / フォーチュン・グローバル500 | | | |
|--|---|----------------|--------|
| Rank | Flag | Country | Number |
| 1 |  | United States | 132 |
| 2 |  | China | 73 |
| 3 |  | Japan | 68 |
| 4 |  | France | 32 |
| 4 |  | Germany | 32 |
| 6 |  | United Kingdom | 26 |
| 7 |  | Switzerland | 15 |
| 8 |  | South Korea | 13 |
| 9 |  | Netherlands | 12 |
| 10 |  | Canada | 11 |

Source: Fortune Magazine's Global 500 (published in July 2012)

For Japanese corporations, Mergers and Acquisitions (M&As) are a preferred method of establishing market presence and have taken centre stage in recent years. In 2011, Japanese M&As were at historic highs, setting a record for the number of outbound deals (265) as well as the total aggregated value (USD 62.7 billion) which surpassed even pre-crisis levels¹. The pace of acquisitions does not appear to be slowing down. In the first quarter of 2012, there were 50 outbound deals worth an estimated USD 19.8 billion². Fuelled by an appreciating Yen, moderate domestic growth and slumping prices of foreign assets brought on by economic uncertainty in the United States and the European Union, the economic landscape for acquisitions has never been riper. Indeed, it seems that the sun is once again rising for Japanese outward investments.

日本企業にとって、市場でのプレゼンスを確立するにはM&Aが好まれ、近年M&Aは中心的な役割を果たしてきました。2011年には日本企業のM&Aは史上最高を記録し、海外案件は265件と過去最高に達しただけでなく、総額ベース(627億ドル)では金融危機以前のレベルを上回りました(注 1)。買収のペースが減速する動きは見られないようです。2012年の第1四半期には、海外案件は50件、総額198億ドルと見積もられています(注 2)。円高、穏やかな国内の成長と、米国及びEUにおける経済の不透明感からもたらされた海外資産価格の低迷により、企業買収のための経済活動はかつてないほど成熟しました。実際に、日本国外の投資について、再び目が昇りはじめているようです。

¹ UNCTAD, "World Investment Report 2012".

² Mergermarket, "Japan M&A Round-up Q1 2012".

注 1: UNCTAD "World Investment Report 2012".

注 2: Mergermarket, "Japan M&A Round-up Q1 2012".



Japan's investment focus

Historically, there were two great surges of Japanese Foreign Direct Investment (FDI) prior to the one that is currently taking place. The first commenced in the mid 1980s and lasted until about 1992. During that period, Japanese corporations first started using M&As as a quick and effective way of enlarging their market share. The second period started around 1996 and was characterized by growth of global financial markets, rapid technological breakthroughs and access to developing markets. It ended with the economic slowdown brought on by the burst of the dotcom bubble in 2001³. The first two waves were similar and shared many aspects in common, including the geographic localization, timing and facilitation of the transactions.

The objectives of Japanese cross-border M&As in the 1980s and 1990s were primarily aimed at market expansion and product reinforcement. The majority of these transactions pertained to the traditional Japanese manufacturing sectors, including the automotive and electronics industries, and were geographically focused on well-established markets such as the United States and Europe. The phrase "If you can't beat them, buy them" became synonymous with the 1980s and 1990s style of M&As.

A third wave of Japanese outward FDI (OFDI) commenced in the middle of the last decade, with a brief interruption in 2009 and 2010. However, the current wave of investments has not only changed its geographic focus, but also the substance of transactions is taking on a very different structure.

³Economic Journal of Hokkaido University, 35:77-102.

日本による投資の焦点

現在進行中のブーム以前にも、かつて二度、日本による海外直接投資 (FDI) が急増した時期がありました。一つ目のブームは1980年代中頃に始まり、1992年頃まで続きました。この期間中、日本企業は市場シェアを拡大するのに迅速かつ効果的な手段として初めてM&Aの利用を開始しました。二つ目のブームは1996年頃に始まりました。この時期の特徴として、グローバル金融市場の成長、迅速かつ画期的な技術革新、新興市場へのアクセスが挙げられます。このブームは、2001年のドットコム・バブルの終焉による経済停滞で終わりを迎えました（注3）。初めの二つの波は類似しており、地域的集中、タイミング、取引促進といった、似たような局面が多くありました。

1980年代及び1990年代の日系企業のクロスボーダーM&Aの目的は、主に市場拡大と製品強化を目指したものでした。M&A取引のほとんどは、自動車、電化製品といった従来の日系メーカーに関するものであり、米国や欧州といった、安定した市場に地理的焦点を当てていました。「打ち負かすことができないなら、買収してしまえ」というフレーズが1980年代や1990年代のM&Aスタイルを表しています。

日本企業による対外直接投資 (OFDI) の第三の波は過去十年間の中頃に始まりましたが、2009年と2010年の間に短い中断がありました。しかし、現在の投資活動の波に関して、地理的焦点が以前よりも変わったことや、取引の実態構造も大きく違っていることについてはあまり注意が向けられていません。

注 3: Economic Journal of Hokkaido University, 35: 77-102

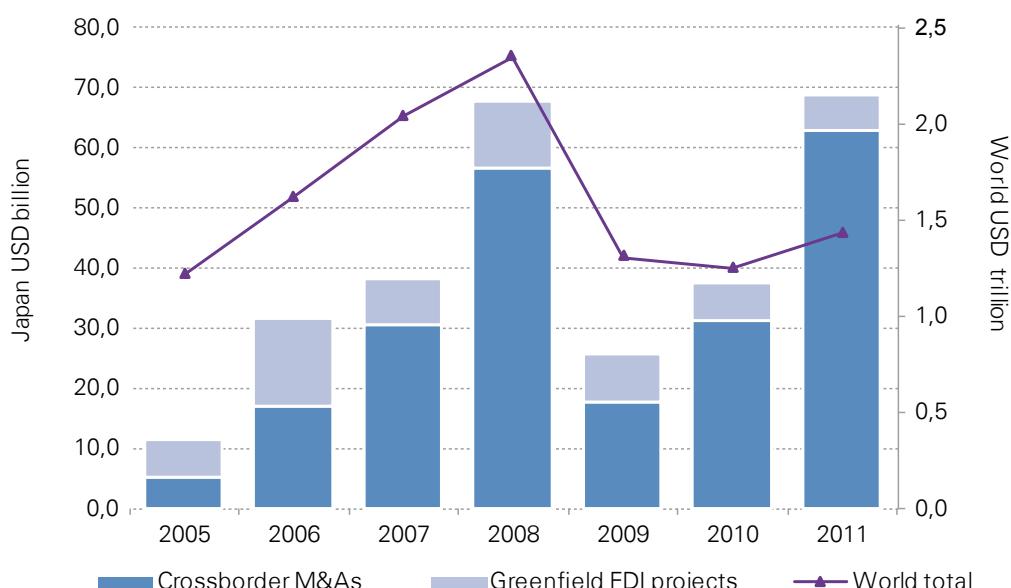
Interrupted but not stalled...

阻害要因あれども停滞はなし・・・

... Japan's third wave of foreign direct investment hit a bump during the economic crisis triggered by the collapse of Lehman Brothers. The acquisitions resumed again in 2011, as FDI flows reached historic highs.

リーマンショックにより引き起こされた経済危機の間に日本の第三の海外直接投資の波がきました。

FDI flows (USD)



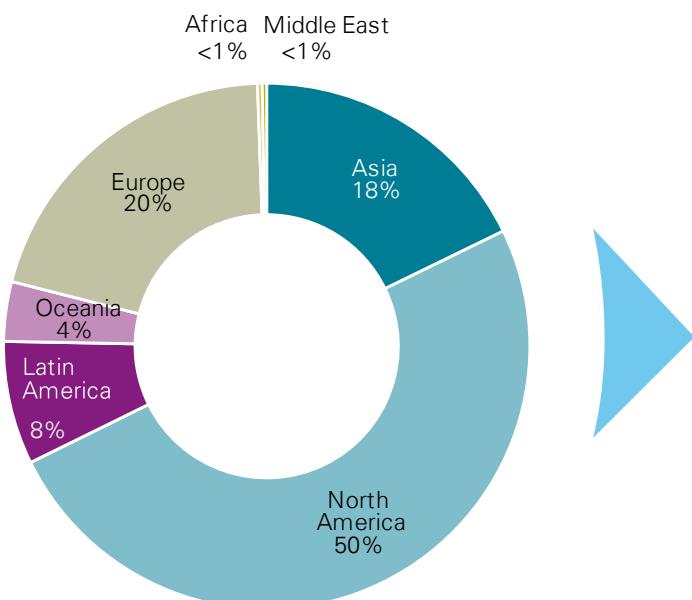
Currently, Japanese investors are broadening their scope with activity across a wider range of sectors and focusing on long-term growth from emerging markets as a way to strengthen core operations. Fuelled by a strong Yen and sluggish expectations for home market growth, Japanese companies have entered full force into another round of asset acquisitions. The Tokyo-based advisory company Recof estimated that the buying spree in the first half of 2012 was worth 3.49 trillion yen (USD 44 billion) and surpassed the previous first-half year record of 247 deals worth 1.16 trillion yen in 1990. According to a 2012 publication by Allen and Overy, since 2007, Japanese cross-border M&A volume has increased by 160 percent, vaulting from 13th to 3rd place in cross-border activity. What sets apart the current wave of investment coming out of Japan is, *inter alia*, the geographic focus on emerging economies, especially in Asia and South America. The proportion of overall FDI directed towards emerging nations has increased steadily at the expense of western countries whose high labour costs and already-saturated markets have turned Japanese investors away. Despite risks, emerging markets are considered to be looking favourable, as a widening consumer base and a high level of human capital should continue to fuel both consumption and production growth.

現在、日本の投資家は、コア事業を強化する手段として、より広い業種で、新興市場から生じる長期的成長に焦点を当て、活動範囲を広げています。円高要因と、国内市場においては成長が停滞するとの予測から、日本企業は資産買収の次なるラウンドへと突入しています。東京に拠点を置く顧問会社レコフの予想によれば、2012年上半期の買いの殺到は3.49兆円(440億ドル)にもなり、前回のブームでの上半期の最高記録である1990年の247件1.16兆円を抜きました。アレン&オーヴェリーの2012年刊行物によれば、2007年以来、日本のクロスボーダーM&A案件は160%増加しており、クロスボーダー案件では13位から3位に躍進しています。現在の日本発投資の波を他と区別しているものは、新興国、特にアジアや南米への地理的集中であると言えます。

人件費が高く、飽和状態の市場であることから日本の投資家が敬遠していた欧米諸国とは異なり、新興国向け海外直接投資の割合は着実に増加してきています。リスクがあるにも関わらず、消費者基盤が拡大し、人的資本のレベルが高いといったポジティブな見方から、新興国市場への投資は消費と生産両面から成長につながっていくと考えられます。

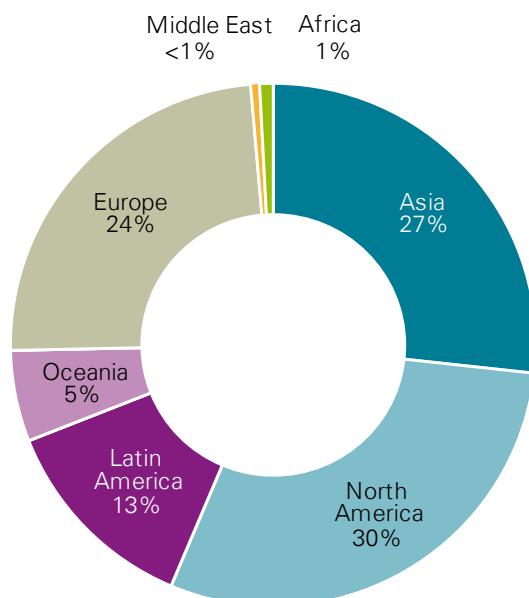
Japan's outward FDI stock in 2000

2000年の日本の対外直接投資残高



Japan's outward FDI stock in 2011

2011年の日本の対外直接投資残高



Since the beginning of the 21st century the core of Japanese investment activity first of all has been shifting towards Asia. According to JETRO statistics, the share of total outward FDI to OECD nations shrank from 76% to 61% between 2000 and 2011. On the other hand, the share of total outward FDI to ASEAN nations increased from 9% to 12% over the same period. The target countries with the largest increases in Japanese OFDI between 2000 and 2011 were India (from USD 1.2 billion to USD 15.4 billion) and China (from USD 8.7 billion to USD 88.3 billion).

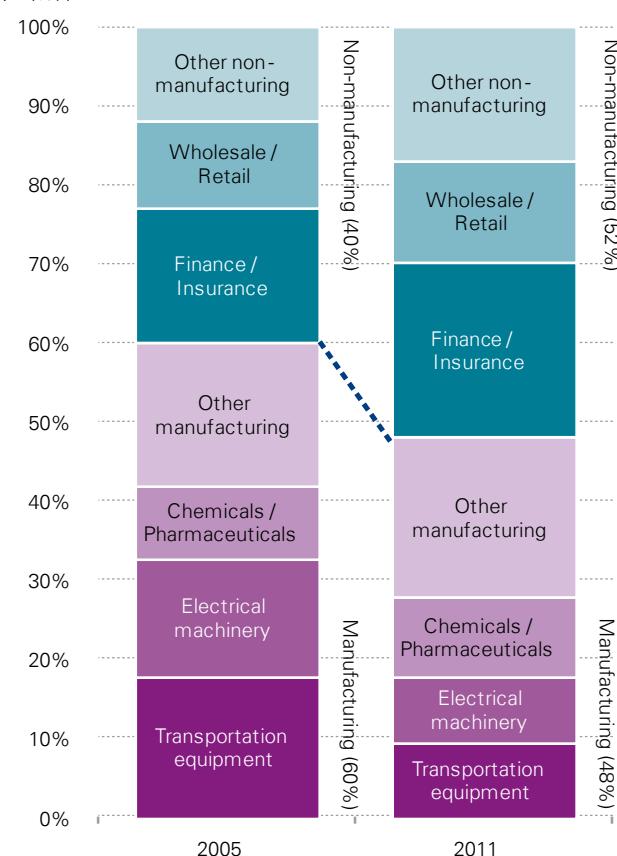
The economic downturn triggered by the 2008 collapse of Lehman Brothers played an important role in shifting the opinions of Japanese investors. The 2008 financial crisis led to a questioning of the reliability of current and future investments in the West. This was exacerbated by the financial unrest resulting from economic crises in southern European countries. An uncertain European debt environment and ensuing fears of another slowdown took a toll on global FDI, which dropped by 4.4% in 2010. However, investor confidence is showing signs of recovery, according to a 2012 Global Trade and Investment Report released by JETRO. This improving sentiment among investors is being driven by an overall recovery of corporate profits from overseas subsidiaries and by aggressive expansion into emerging markets.

21世紀初頭から、日系企業の投資はアジアへと向かっています。JETROの統計によれば、OECD諸国に対する対外直接投資は、2000年から2011年の間に76%から61%へと減少しました。一方で、ASEAN諸国に対する対外直接投資は、同時期の間に9%から12%へ増加しました。2000年から2011年の間で日本からの対外直接投資で最も増加した投資先国は、インド(12億ドルから154億ドル)、中国(87億ドルから883億ドル)となっています。

2008年のリーマンショックによって引き起こされた景気後退は、日本の投資家の意向をシフトさせるうえで重要な役割を果たしました。2008年の金融危機をきっかけに、欧米諸国に対して、現在、もしくは今後の投資を考えるうえでの信頼性に疑問が投げかけられるようになりました。南ヨーロッパ諸国で起きた金融不安により、この信頼性はさらに悪化しました。欧洲債務危機の状況が不透明なことと、次なる景気減速への不安から、グローバルな海外直接投資に暗い影が落とされ、2010年の全世界における海外直接投資は4.4%減少しました。しかし、JETRO発行の2012年世界貿易投資報告によれば、投資家の信頼感は回復の兆しを見せていることです。海外子会社で収益が全般に回復していることと、新興国市場への積極的な展開をきっかけに、投資家の地合いが向上しています。

Share of Japanese outward FDI stock by industry

業種別日本の対外直接投資残高の割合



Apart from a changing geographic focus, the essence of FDI currently coming out of Japan is taking on a new shape. Not only are Japanese investors getting in on the action faster than they did in the previous wave, the targeted companies have moved away from the traditional sectors. *“Many years ago, it was machinery companies or automakers leading Japan’s direct foreign investments,”* said Naonori Yamada, deputy director of international economic research for the government-backed Japan External Trade Organization (JETRO).

“Now it’s … consumer products or service… companies trying to firm up their access to emerging markets, as the Japanese market remains sluggish,” he said⁴.

This observation is backed by the recent M&A activity. The biggest acquisition in 2011 was Takeda Pharmaceutical’s purchase of the Swiss-based Nycomed for USD 13.8 billion. This was followed by Mitsubishi Corporation’s acquisition of a 24.5% stake in a Chilean Copper mine owned by Anglo American Sur S.A., for USD 5.4 billion. The first half of 2012 did not lack any action on the acquisition front, as Tokio Marine Holdings Inc. and Dainippon Sumitomo Pharma both closed deals in the neighbourhood of USD 2.6 billion.

Even as economic uncertainty infects mainly Western European Eurozone economies, former “Eastern Bloc” countries are maintaining a bustling economy and experiencing dynamic FDI inflows. According to the Global Wealth Report published by Allianz in 2011, *“Eastern European households have witnessed the strongest growth in per capita wealth over the past decade, with an average annual growth rate of more than 16%.”* Some Central and Eastern European countries such as Poland also fared well in the face of the global financial crisis, and by the end of 2010 per capita financial assets were already up by one third on the pre-crisis level, across the region.

Nevertheless, the current financial situation in Europe appears uncertain, as new fears are emerging that the debts of southern countries might contaminate major Eurozone economies such as Germany and France. As a result, there appears to be an exodus of Japanese companies from Western Europe in pursuit of greener pastures in the East, providing opportunities for Poland.

地理的集中が変化してきていることを除いて考えれば、現在の日本初の海外直接投資は新しい形を取るようになってきています。日本の投資家が以前の波と比較して取引の速度を高めてきただけでなく、買収先企業も従来型の産業を離れてきています。「何年か前は、日本の海外直接投資で多かったのは機械産業と自動車産業でした。」とJETROで海外調査部国際経済研究課 課長代理を務める山田尚徳氏はJapan Timesの中で述べています(注 4)。

山田氏の見解は、最近のM&Aの状況からも裏付けられます。2011年最大の案件は、武田薬品工業によるスイスの企業ナイコメット社の買収で、買収金額は138億ドルでした。これに続き、三菱商事が英・米合資のチリ国銅資産保有会社の株式の24.5%を54億ドルで取得しました。2012年上半期については、東京海上ホールディングスと大日本住友製薬が合わせて26億ドルの案件を完了させており、買収案件の不足はありませんでした。

経済の不透明性が主として西ヨーロッパ圏の経済を蝕んでいくなかにあっても、かつての「東欧圏」諸国は活発な経済を維持し、海外直接投資の流入が続いている。2011年にアリアンツが公表したグローバル・ウェルス・レポートによれば、「過去10年間で、人口一人当たりの資産は東ヨーロッパの家計で最も著しく成長し、年平均成長率は16%以上だった」とのことです。ポーランドのような一部の中東欧諸国も、世界的な金融危機のなか、うまく立ち回りました。中東欧諸国全体では、2010年末までに人口一人当たりの金融資産は金融危機前の水準の3分の1上昇しました。

それにも関わらず、現在進行中の欧州金融危機は依然として不透明感があり、南欧諸国の国債の問題が、ドイツやフランスといったユーロ圏の主要諸国に対して悪影響を与えるのではないかという懸念が出てきています。これにより、日本企業は西欧諸国を離れ、東欧諸国への機会を求める動きが見られ、その結果として、ポーランドへの機会が生じると考えられます。

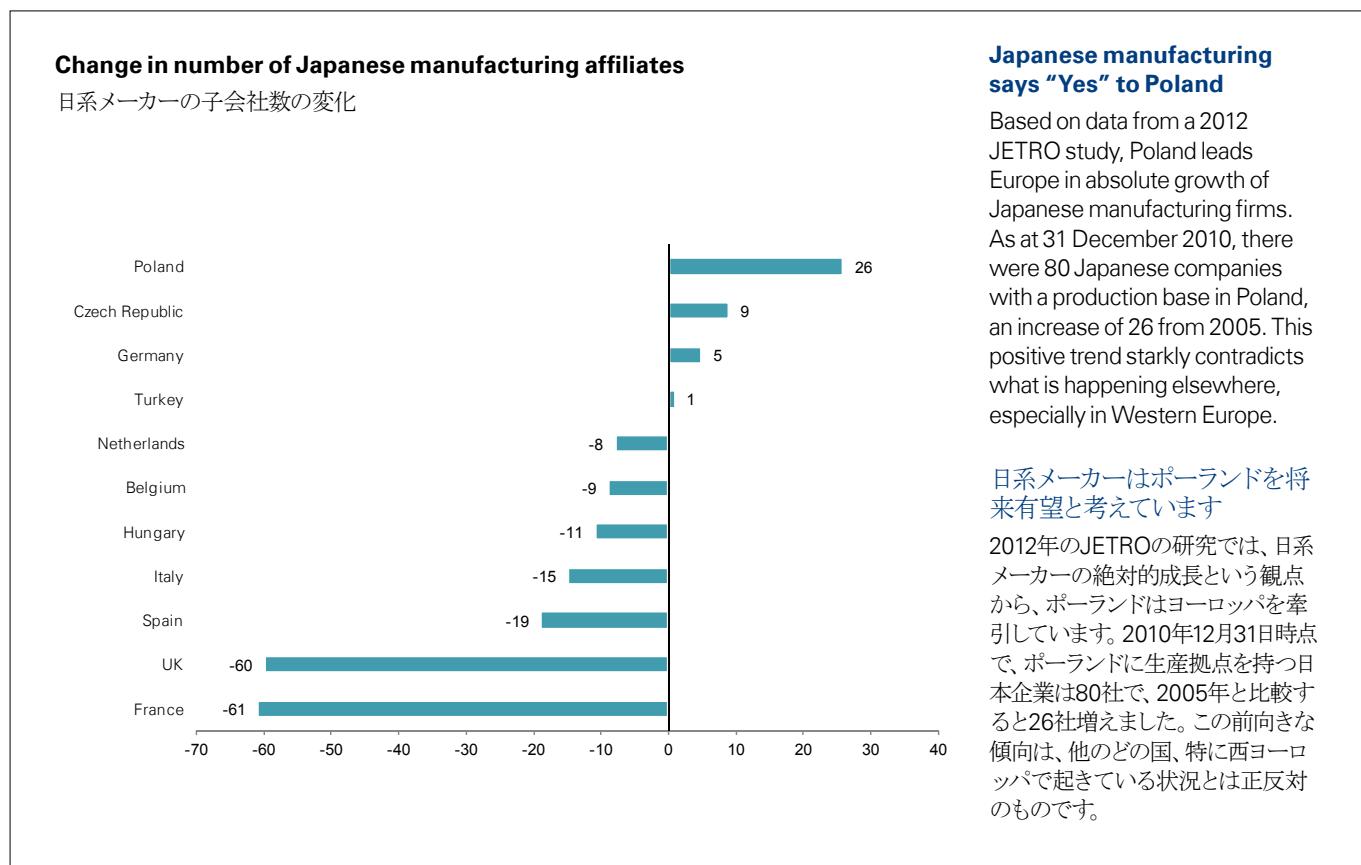


Nature of Japanese investment in Poland

The latest spark of investment in the Polish market is aligned with the recent nature of overall Japanese investment trends. The intensity of new Japanese investment has slowed to a trickle into Western Europe, as Japanese firms recalibrate to a new direction to add value to their investments. Taking advantage of socio-economic stability, low labour costs and high productivity, Poland has jumped to the forefront as one of the most attractive countries for Japanese manufacturing investments. While the number of Japanese manufacturing affiliates in Western Europe was stagnant or declined between 2005 and 2010, the number of such affiliates increased by 48% in Poland. As a result, Poland now hosts the fifth largest number of Japanese manufacturing affiliates in Europe.

ポーランドへの日本の投資の特徴

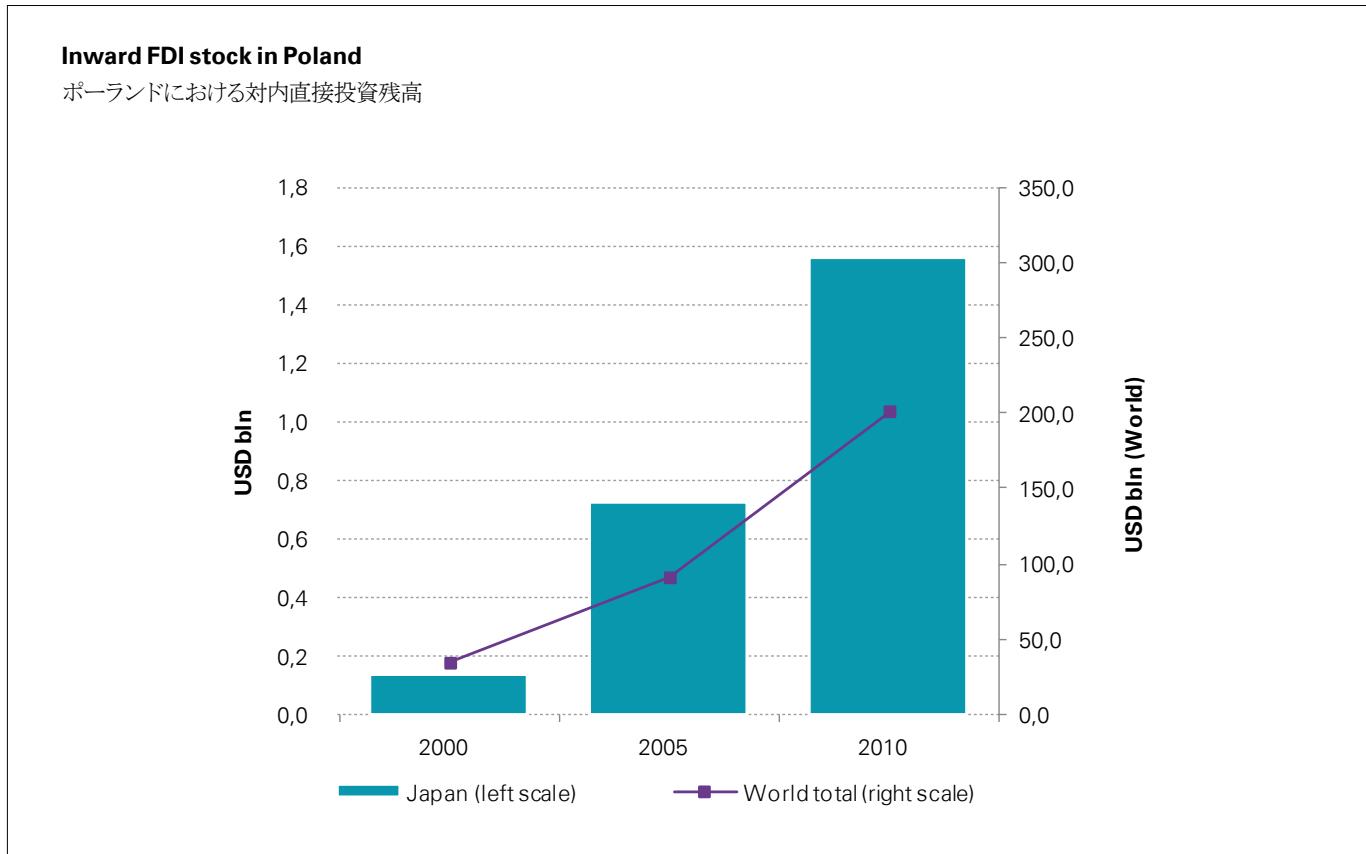
近年、ポーランドへの投資に活気が出てきたのは、日本からの投資のトレンドの最近の特徴とも関係しています。投資をするうえで、日本企業が付加価値提供という新しい方向性を模索するようになったことから、西ヨーロッパに対する日本からの投資は少しずつ緩やかになってきました。社会経済的な安定性、安い人件費、高い生産性といった利点を活かし、日系メーカーにとって、ポーランドは魅力的な投資先候補として一気に飛躍しました。2005年から2010年の間、西ヨーロッパにある日系メーカーの子会社が停滞もしくは減少していた一方で、ポーランドでは子会社の数は48%も増加しました。これにより、ヨーロッパにおいて、ポーランドは今や日系メーカーの子会社を有する国第5位となっています。



Source: data provided by JETRO survey of Japanese Manufacturing Affiliates (January 2012); KPMG analysis

Major Japanese investments in Poland began occurring in the early 1990s, when Poland was transitioning away from a centrally controlled economy. As the political and economic environment began improving, many Japanese investors saw the opportunities which accompanied the transition. From the mid to late 1990s, Japanese direct investments in Poland intensified, and became even more visible at the turn of the century. The Polish economy's dynamic growth during the 2000s was accompanied by an explosion in Japanese investment activity, which according to the OECD reached an aggregate USD 1.6 billion in 2010.

ポーランドに対する日本からの大規模な投資は1990年代初頭に始まりました。当時、ポーランドは中央管理型経済から脱却している最中でした。政治環境と経済環境が向上していくなかで、日本の投資家は、経済体制の移行に伴って投資機会を見出しました。1990年代中頃から終わりにかけて、ポーランドに対する日本の直接投資は急増し、世紀の変わり目には最も顕著に増加が見られました。2000年代に入ってからのポーランド経済の目覚ましい成長は、日本からの投資の拡大をきっかけに起こりました。OECDによれば、2010年には日本からの投資は総額16億ドルにまで達しています。



Source: OECD; NBP

Up to five years ago, the Japanese companies located in Poland focused almost exclusively on investment in the electronics and automotive industries. For example, a focal point of the Polish automotive sector is Toyota – and specifically the Toyota Motor Manufacturing plant in Wałbrzych, which specializes in the production of combustion engines and gearboxes. In a recent publication by Gazeta Wrocławia, the Wałbrzych plant ranked as the fifth-largest company in Poland's Lower Silesia region. In 2005, Toyota Motor Industries opened another plant in Jelcz-Laskowice and began producing diesel engines. The combination of low-cost production and high craftsmanship is something that manufacturers have capitalized on, as Poland's geographic location allows for seamless distribution onto the European market.

The presence in Poland of companies such as Toyota has brought a wave of investment from Japanese component manufacturers. In fact, when taking into consideration Japanese manufacturing in Poland, it is largely dominated by manufacturers of auto parts and ball bearings. For example, in Gliwice, NGK Ceramics (Nihon Gaishi) opened a plant that began regular production of silicon carbide filters for diesel engines. In Polkowice, the Japanese firm Sanden began producing plastic compressors and in Wałbrzych NSK Steering Systems opened a plant for the production of electric steering systems in passenger cars. Other well-known Japanese companies in Poland from this sector include Bridgestone, Sumitomo Electric, Tokai Rubber and Isuzu Motors.

5年ほど前までは、在ポーランドの日本企業は電機業界及び自動車業界への投資のみに集中していました。例えば、ポーランドの自動車業界における中心となっているのはトヨタ自動車です。特に、ヴァウブジフにあるトヨタ・モーター・マニュファクチャリングの工場が中心地となっており、そこでは、燃焼エンジンとギヤボックスの生産に特化しています。Gazeta Wrocławiaによる最近の出版物によれば、ヴァウブジフにあるトヨタ・モーター・マニュファクチャリングの工場は、ポーランドの下シレジア県で5番目に大きな企業であるとのことです。2005年、トヨタ自動車はイエルチニラスコビツェに工場を新設し、ディーゼルエンジンの生産を開始しました。低コスト生産と高度な技能が相まって、メーカー投資は有意義であり、ポーランドの地理的位置のために欧州市場へのスムーズな流通が可能となっています。

トヨタのような企業がポーランドにすることで、日本の部品メーカーによるポーランド投資の波がもたらされました。実際、在ポーランドの日系メーカーについて言えば、そのほとんどが自動車部品やボールベアリングのメーカーです。例えば、グリヴィツェでは、NGKセラミックス（日本ガイシ）が工場を開設し、ディーゼルエンジン用の炭化ケイ素織維の生産を開始しました。ポルコビツェでは、日本企業のサンデンがプラスチックコンプレッサーの生産を開始し、ヴァウブジフではNSKステアリングシステムズが乗用自動車向け電子パワーステアリングの生産工場を開設しました。その他在ポーランドで知名度の高い日系部品メーカーとしては、ブリヂストン、住友電工、東海ゴム、いすゞ自動車が挙げられます。

Japanese auto manufacturers are not the only ones who have taken advantage of the low-cost production base in Poland. Thanks to investments of companies such as Sharp and Toshiba, today Poland is known as the "country of LCDs," which, according to analysts of the Polish Embassy in Tokyo, will continue to increase its dominance in the European market. Currently, the production of LCD screens in Poland covers over 40% of EU demand⁵.

More recently, we observed that the nature of Japanese investment in Poland is changing in line with the global trend, with major investments appearing in industries such as food (Lotte's acquisition of Wedel), financial services (Meiji Yasuda's interest in Europa Group and Warta Group) and technology (Yamazaki Mazak's opening of a technology centre).

According to JETRO, at the end of 2011, 268 companies with Japanese capital were operating in Poland, including approximately 85 in the manufacturing sector. Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ also has a presence in Warsaw. 2011 saw some large Japanese players getting in on the action. The following were some of the more noteworthy investment projects:

- Toyota Boshoku Aishin Ai (TBAI): production of seats for the new Toyota Yaris model
- Bridgestone: expanding production capacity of the Poznań factory and adding a financial and accounting centre in Poznań
- Meiji Yasuda: investment in two Polish insurance companies (Europa Group and Warta Group)
- Lotte: the acquisition of a top Polish confectionary producer and brand name (Wedel)
- Yamazaki Mazak: a new technology centre in Katowice
- Sanden: expansion of the air-conditioning plant in Polkowice
- Sumitomo Chemical: production of filters for diesel engines
- NSG-owned Pilkington: a new automotive glass production plant in Chmielów.

⁵ "Japanese Investments in Poland" published by the Polish Embassy in Tokyo

ポーランドの低コスト生産を有効活用しているのは日系自動車メーカーだけではありません。シャープ、東芝などからの投資により、今やポーランドは「LCDの国」として知られており、在東京ポーランド大使館のアナリストによれば、欧州市場でのポーランドのLCD独占は引き続き増加する見込みです。現在、ポーランドでのLCDスクリーンの生産はEU内需要の40%以上をカバーしています（注5）。

より最近の話では、日本からポーランドへの投資の特徴はグローバルなトレンドに沿って変化しており、主要な投資は食料品（ロッテによるヴェーデル社買収）、金融（明治安田生命によるオイロパ社とワルタ社への出資）、テクノロジー（ヤマザキマザックがテクノロジーセンターを開設）などがあります。

JETROによれば、2011年末時点で、日系資本の268社がポーランドで事業運営を行っており、そのうちの85社がメーカーであるということです。ワルシャワには三菱東京UFJ銀行もあります。2011年は、何社かの大手日系企業がポーランド投資行動に出ました。次に挙げるのは、そのなかでも特に顕著な投資プロジェクトです。

- トヨタ紡織/アイシン精機 (TBAI) : トヨタのニューモデル向けシートの生産
- ブリヂストン: ポズナン工場の生産能力拡張及びポズナンでの金融・会計センター増設
- 明治安田生命: ポーランド企業2社（オイロパ社とワルタ社）への投資
- ロッテ: ポーランドトップの製菓会社及びブランドネーム（ヴェーデル）の買収
- ヤマザキマザック: カトヴィツェに新しくテクノロジーセンターを開設
- サンデン: ポルコビツェのコンプレッサー工場を増設
- 住友化学: ディーゼルエンジン向けフィルターの生産
- 日本板硝子保有のピルキントン: フミエルフに自動車ガラス生産工場を新設

注5: 駐日ポーランド共和国大使館発行「Japanese Investment in Poland」



Map of key Japanese companies in Poland

ポーランド地図上の主要な日系企業



Sources: PAIiIZ; KPMG Poland

In terms of growth potential, the most attractive sectors for the Japanese investor include energy and mining, agriculture, food, chemicals, healthcare and financial services. Currently, there are major investments in support services relating to the development of accounting and financial centres aimed at supporting already established Japanese companies. One particular sector that has sparked the interest of Japanese investors includes transport and logistics. As the number of highway projects has more than tripled in the last few years, it is expected that efficiency in getting products to the consumer will also continue to improve. There are currently 2,103 km of motorways and major roads under construction in Poland. The new wave of infrastructure investment will hopefully help solve the transportation problems that have plagued Poland for decades.

In recent years Japanese companies have shown growing interest in investing in Poland's energy sector. As Japan diversifies its energy portfolio and searches to further its green energy initiative, Poland is becoming more attractive. Already companies such as JPOWER/Mitsui-Bussan, the Chugoku Electric Power Company and Hitachi have expressed interest in exploiting this underdeveloped market niche. The Polish Wind Energy Association predicts dynamic growth in this sector and is aiming for 13 GW of onshore wind capacity by 2020. Poland currently has about 2.2 GW of energy being generated by wind turbines. While onshore wind is expected to grow at a healthy rate, no offshore

成長潜在力という点では、日本の投資家にとって最も魅力的な業界として、エネルギー、鉱業、農業、食料品、化学、ヘルスケア、金融サービスが挙げられます。設立済の日系企業をサポートすることを目的とした会計・金融センターを発展させていくのに関連したサポートサービスへの投資が現時点の主要な業種となっています。特に日本の投資家の興味を惹いたものとしては、運輸・物流が挙げられます。過去数年間で高速道路のプロジェクトが3倍以上に増えたことから、商品が消費者に届くまでの効率性も向上することが考えられます。現在、ポーランドで建設中の自動車道路と主要道路の長さは2,103 kmにわたります。インフラ投資の新たな波によって、ポーランドを何十年にもわたって苦しめてきた交通問題が解消されることを望んでいます。

ここ数年、ポーランドのエネルギー業界への投資に関する日系企業の関心は大きくなっています。日本がエネルギーのポートフォリオを多様化させておりグリーンエネルギーを追求していくなかで、ポーランドの魅力が増してきています。電源開発・三井物産、中国電力、日立といった企業が既に未開発市場のすきまを有効利用することへの関心を示しています。ポーランド風力エネルギー協会では、この業界が著しく成長すると予想しており、2020年までに陸上風力発電のキャパシティを13GWまで引き上げることを目指しています。現在、ポーランドにおける風力発電のキャパシティはおよそ2.2GWで、風力発電によって行われています。陸上風力発電については堅調な伸びが予想されている一方で、洋上風力発電の進展は2018年までは

developments are expected until 2018, when about 500 MW are to be developed. By 2020, offshore wind capacity could reach 1,500 MW.

Another promising sector is environmental projects, including energy-efficiency, waste management and recycling. Since ecological sustainability is in its infancy in Poland, a country at forefront of the green technology revolution – such as Japan – could capitalize on this underdeveloped market niche.

想定されていません。2018年には海上風力発電は500MWの進展が見込まれています。2020年までに、海上風力発電は1,500MWに達する可能性があります。

その他の有望な業種としては、エネルギー効率、廃棄物管理・リサイクルといった環境プロジェクトが挙げられます。ポーランドの環境持続可能性が低いことから、日本のようなグリーンテクノロジー革命の最前線にある国であれば、発展途上にある市場のすき間に入り込んでいくことが可能です。



Trade

According to estimates from the Ministry of the Economy, bilateral trade turnover between Poland and Japan reached a record level of USD 3.3 billion in 2011. This resulted in part from vigorous growth of Polish exports to Japan. The value of Polish exports to the Japanese market amounted to USD 804.7 million in 2011, a 42.7% year-over-year increase⁶. In 2011, the largest exports were tobacco (USD 138.9 million), machinery and mechanical equipment (USD 129.8 million), meat (USD 102.9 million), automotive parts (USD 74.8 million), electronic devices (USD 53.3 million), ceramic goods (USD 35.5 million) and furniture (USD 34.4 million). Another area of growth potential involves exports of food products to Japan. As Japan's self-sufficiency decreases from year to year, agricultural production will need to be supplemented through increased imports.

"Since 2000, the number of Japanese businesses, residents and tourists in Poland has increased dramatically. There are now 1,295 Japanese residents – a two-fold increase in eight years."

Warsaw Business Journal, June 2009

Imports to Poland, on the other hand, experienced more moderate growth of 3.5% year-over-year and amounted to an estimated USD 2.5 billion in 2011. The main items imported from Japan included optical devices (USD 950.5 million), machinery and mechanical equipment (USD 671.6 million), automotive parts (USD 418.8 million), electronic devices (USD 98.8 million), iron and steel (USD 63.1 million), plastics (USD 52.5 million) and rubber (USD 41.6 million).

For finished goods, the major imports to Poland included LCD displays and components, industrial printing machines, diagnostic equipment, and other electronic devices such as cameras, camcorders and mobile phones. The vast majority of finished goods imported to Poland involved complex electronic and mechanical devices (representing 84% of all final products imported from Japan). The nature of these importers is very specific and is dominated by Japanese firms who have a presence in Poland.

In 2011 Poland recorded a trade deficit with Japan of USD 1.7 billion. However, because the pace of exports to Japan increased at a faster rate than imports, as at December 2011 the Polish trade deficit was USD 155 million lower than in 2010.

貿易

経済省の予想によれば、ポーランド・日本間の二国間貿易総額は2011年に過去最高の33億ドルにまで達しました。この理由の一部には、ポーランドからの日本への輸出が大幅に増えたことによるものです。2011年のポーランドから日本市場への輸出総額は8億470万ドルに値し、前年同期比42.7%の増加となりました（注6）。2011年の最大の輸出はタバコ（1億3,890万ドル）で、次に機械・器具（1億2,980万ドル）、肉（1億290万ドル）、自動車部品（7,480万ドル）、電子機器（5,330万ドル）、セラミック製品（3,550万ドル）、家具（3,440万ドル）となっています。成長の可能性があるその他の事業としては、日本への食料品の輸出が考えられます。年々、日本の食糧自給性が低下するなかで、輸入の増加を通じて農産物を補っていくことが必要となるでしょう。

「2000年以来、ポーランドにおける日本の企業、居住者、観光客は急激に増えています。今や日本人居住者の数は1,295人で、8年で2倍になりました。」

ワルシャワ・ビジネス・ジャーナル、2009年6月

一方で、ポーランドの輸入については、2011年は前年同期比3.5%と緩やかな伸びとなり、総額25億ドルと見積もられています。日本からの輸入で主なものとしては、光学装置（9億5,050万ドル）、機械・器具（6億7,160万ドル）、自動車部品（4億1,880万ドル）、電子機器（9,880万ドル）、鉄鋼（6,310万ドル）、プラスチック（5,250万ドル）、ゴム（4,160万ドル）です。

製品については、ポーランドの輸入品で主要なものはLCDディスプレイ、部品、産業用印刷機、診断装置、その他カメラ、ビデオカメラ、携帯電話などの電子機器が挙げられます。ポーランドに輸入される製品のほとんどは複雑な電子機器や機械機器（日本から輸入される製品の84%を占めます）となっています。こういった製品の輸入業者の特徴は非常に特定されており、ポーランドに基盤を持つ日系企業が独占しています。

2011年、ポーランドは日本との間で貿易赤字を計上し、その額は17億ドルとなりました。しかし、日本への輸出ペースについては輸入ペースよりも速く、2011年12月時点でのポーランドの貿易赤字は1億5,500万ドルで、2010年よりも少なくなっています。

⁶ Foreign trade between Poland and Japan published by The Polish Embassy in Tokyo

注 6: 駐日ポーランド共和国大使館発行「Foreign trade between Poland and Japan」

Economic cooperation treaties

Japanese-Polish economic relations are supported by an extensive range of agreements, both bilateral and through EU and other international bodies. Some examples include:

- a Treaty on Commerce and Navigation concluded in Tokyo in November 1978
- an agreement on avoidance of double taxation with respect to taxes and income, signed in Tokyo in February 1980
- an agreement between the government of Poland and the government of Japan for air services, signed in December 1994
- an agreement in 2004 on mutual exemption from driving test requirements
- a memorandum on cooperation in peaceful uses of nuclear energy, signed in March 2010
- an agreement on cooperation in the development of clean coal technology (September 2010) signed by the Central Mining Institute in Katowice, the Institute for Chemical Processing of Coal in Zabrze and JCOAL (the Japanese agency responsible for implementing Japanese government policy on energy and coal-based technologies).

The Polish Ministry of Science and Higher Education is conducting negotiations with Japan regarding an agreement on scientific and technical cooperation under the Strategic Programme for International Cooperation. Under existing arrangements, a priority area of cooperation under the agreement is to be advanced material technologies (high-tech material technologies).

Furthermore, in June 2012, the Department of Trade and Investment Promotion of the Polish Embassy in Tokyo in cooperation with the Tokyo Chamber of Commerce and Industry organized a seminar on investment in eastern Poland.

When foreign investors choose destinations for their international expansion strategies, they consider not only the specifics of the investment opportunity at hand, but also many country-based characteristics such as establishment conditions, regulatory policies, local taxes and incentives, labour costs, and economic as well as political stability. While overseas investment entails a complex decision-making process, taking many elements into account, during interviews conducted by KPMG we explored those factors that appeared to be critical to Japanese investors.

経済協力条約

様々な種類の条約が日本とポーランドの経済関係をサポートしており、これらのサポートは二国間的で、かつ、EU及びその他の海外諸国を通じたものです。例として、以下のものが挙げられます。

- 通商航海条約 1978年11月、東京で締結
- 税金及び収入に関する二重課税回避協約 1980年2月、東京で締結
- 航空運輸事業に関するポーランド政府と日本政府間の協約 1994年12月、東京で締結
- 運転免許試験相互免除に関する協約 2004年締結
- 原子力の平和的利用に関する協力提案 2010年3月締結
- クリーンコールテクノロジー発展に関する協力協約 (2010年9月) 在カトヴィツェ中央石炭研究所、在ザブジェ石炭化学処理研究所、石炭エネルギーセンター (エネルギーや石炭ベースの技術に関する日本政府の政策の実施を行う日本の機関) により締結

国際協力のための戦略的プログラムのもと、日・ポーランド科学技術協力協定について、ポーランド科学・高等教育省が日本との交渉を行っております。現在の協定下において、協力が優先される領域は、先端材料 (ハイテク材料に関する技術) になる予定です。

さらに、2012年6月には、在東京ポーランド大使館の貿易投資振興部が東京商工会議所と協力し、ポーランド東部への投資に関するセミナーを開催しました。

海外での事業拡張戦略において投資先を決定するうえで、海外の投資家は、入手可能な投資機会の特性だけでなく、設立状況、規制方針、現地の税金・補助金、人件費、経済・政治安定性といったその国の特徴について多くのことを検討します。海外投資には、多くのことについて考慮すべき複雑な意思決定プロセスがつきものですが、KPMGが実施した取材では、こうした事項は日本の投資家が特に重視していることが分かりました。



How Japanese investors perceive Poland

In the previous chapter we sketched Japanese outward investment and Japanese investments and trade with Poland. In this chapter, we aim to convey how Poland is perceived by the Japanese business community already operating in Poland and what learning points they have for their fellow countrymen considering entry in Poland. It is worth mentioning that Japanese companies have been present in Poland since the very beginning of Poland's post-communist transformation. Therefore, opinions of its executives are often based on enduring observation rather than shallow impressions.

Our overall findings are that **Japanese investors rate Poland highly, appreciating mainly its highly skilled and conscientious labour force; however, they also stress generally positive overall business conditions**. Poland is seen as stable, secure and compatible with Japanese management techniques. Furthermore, the country is perceived as welcoming and hospitable to foreign investors and their staff. Many of our interviewees highlighted that Poles appear to be very interested in Japanese culture and seem remarkably loyal to their Japanese employers. In addition, the authorities were described as very helpful, even if some areas for improvement were mentioned, particularly in terms of use of the English language, complex labour regulations and time-consuming administrative procedures and paperwork. The still sometimes inadequate transport infrastructure was also pointed out. However, recently some significant improvement in roads, airports and sea ports were noticed, and many investors simply take such inconveniences in their stride.

A recent survey by JETRO of Japanese manufacturing companies in Europe supports the generally good perception of Poland by Japanese investors, particularly in comparison with Western European countries, where labour cost were often mentioned as hurdles. Poland also compares well with Hungary and the Czech Republic, as can be seen in the table on the next page.

日本の投資家はポーランドをどう見ているのか

前章では、日本からの対外投資や、ポーランドと日本の投資・貿易について説明しました。本章では、既にポーランドで活動中の日本のビジネスコミュニティにおいて、ポーランドがどのように捉えられており、ポーランドにこれから投資を考える人々に対してどういったポイントがあるのか説明したいと思います。ポーランドが共産圏から移行してまだ間もない頃からポーランドで活動している日系企業について取り上げるのは意義のあることだと考えています。従って、そうした日系企業の経営者からの意見は、単なる印象というよりも長期間にわたって培われた見識に基づいていることが多いものです。

我々が全体を通して気付いたことは、日本の投資家はポーランドを高く評価しており、とりわけ誠実で熟練した労働力を高く評価しているということです。しかし、それだけにとどまらず、全体の事業環境が良いことについても強調されています。

ポーランドは安定しており、安全で、日本の経営スタイルと相性が良いと考えられています。さらにポーランドは、海外から参入した投資家やスタッフに対して友好的で待遇が良いと考えられています。ポーランド人は日本の文化にとても関心があり、日本人従業員に対して驚くほど忠実だということを取材させていただいたの方々の多くは強調していました。さらに、英語力、複雑な労働規約、事務手続きの煩雑さといった、先に述べた通りの今後向上が望まれる分野はあるものの、当局はとても協力的だと言われています。現在でも十分とは言えない交通インフラについても指摘があります。しかし、道路、空港、港においては、頗る著な改善が見られており、投資家の多くはこうした利便性の低さについては冷静に受け止めています。

欧州の日系メーカーに関するJETROの最近の調査によると、日本の投資家はポーランドについて一般的には好意的に見ているようです。特に、西欧諸国では人件費が高いことがハードルとなっていることから、ポーランドの利点が挙げられています。また、ハンガリー、チェコとの比較でみても、次ページの表の通り、ポーランドへの見方は好意的です。



Management problems encountered by Japanese manufacturing affiliates

| United Kingdom | Germany | France | Czech Republic | Hungary | Poland |
|--|---------|---|--|---|----------------------------|
| Percentage of respondents (multiple answers allowed) | > 70% | - | - | • Visa/work permits (81.3%) • Securing engineers (72.0%) | - |
| | 61%-70% | • Exchange rates (61.4%) • Labour costs (61.7%) | - | • Exchange rates (62.5%) | - |
| | 51%-60% | - | • Financial crisis (51.4%) | • Competitors pricing (56.5%) • Financial crisis (56.5%) | - |
| | 46%-50% | - | • Labour costs (48.6%) • Unions / strikes (48.6%) • Exchange rates (48.6%) | • Securing engineers (50.0%) • Securing managers (48.0%) • Procurement costs (50.0%) | • Financial crisis (47.8%) |
| | 40%-45% | • Competitors pricing (43.4%) • Financial crisis (43.4%) | • Competitors pricing (44.7%) • Procurement costs (40.4%) | • Competitors' pricing (40.0%) • Social charges (44.0%) • Workforce quality (44.0%) • Transfer pricing tax (40.0%) • Competitors' pricing (40.0%) • Procurement sources (40.0%) • Exchange rates (40.0%) • New competitors (40.0%) | • Highways (43.5%) |

日系メーカー子会社が直面している経営上の問題

| イギリス | ドイツ | フランス | チェコ | ハンガリー | ポーランド |
|----------------|---------|---------------------------------------|---|--|-----------------------------------|
| 回答者の割合 (複数回答可) | > 70% | - | - | • ビザ、労働許可 (81.3%) • 技術者確保 (72.0%) | - |
| | 61%-70% | • 為替レート (61.4%) • 人件費 (61.7%) | - | • 為替レート (62.5%) | - |
| | 51%-60% | - | • 金融危機 (51.4%) | • 競合他社の値段設定 (56.5%) • 金融危機 (56.5%) | - |
| | 46%-50% | - | • 人件費 (48.6%) • 労働組合、スト (48.6%) • 為替レート (48.6%) | • 技術者確保 (50.0%) • 調達コスト (50.0%) | • 技術者確保 (48.0%) • 金融危機 (47.8%) |
| | 40%-45% | • 競合他社の値段設定 (43.4%) • 金融危機 (43.4%) | • 競合他社の値段設定 (44.7%) • 調達コスト (40.4%) | - • 社会変化 (44.0%) • 労働力の質 (44.0%) • 移転価格税 (40.0%) • 競合他社の値段設定 (40.0%) • 調達コスト (40.0%) • 為替レート (40.0%) • 新規競合企業 (40.0%) | • 高速道路 (43.5%) |

Source: JETRO survey of Japanese Manufacturing Affiliates (January 2012); KPMG analysis

While the interviewed executives noted certain points of development, all of them would invest in Poland again without hesitation. They also clearly recommend it to other decision-makers in Japan.

今回取材させていただいた経営者は事業を拡大するうえでのポイントについて話される際に、全員がためらうことなく、またポーランドに投資したいと話されました。また、他の日本の決定権限を持つ方々にもはっきりと投資を進めたいと話されていました。

Labour force and employment conditions

| Key findings | 労働力及び雇用環境 |
|--|---|
| Labour force and employment conditions | 労働力と雇用環境 |
| <ul style="list-style-type: none"> Low labour costs Top notch employees with excellent craftsmanship Polish workers are eager to learn and very loyal Relatively elaborate and strict labour code | <ul style="list-style-type: none"> 安い人件費 高度な技能を持つ従業員 ポーランド人労働者は学ぶのに熱心で忠誠心に溢れている 比較的詳しく、厳しい労働法規 |
| <p>The local labour market needs to be taken into account when investing abroad, especially for production and engineering companies. Japanese investors familiar with doing business in Poland speak very favourably of Polish employees, highlighting their high skills (even putting their craftsmanship at the level of German employees) and the competitive cost of labour, although some had difficulty in finding engineers proficient in English. The executives stressed Polish employees' positive approach toward learning and constant self-development, which corresponds with the Japanese work ethos. Selected factual data concerning related topics is presented in the Poland Factsheet section, which confirms the above views.</p> <p><i>"The two greatest advantages of Poland are costs and quality of labour. Our managers are very happy with Polish employees. Especially with the loyalty of Polish workers, as well as their technical skills. People are quite ambitious and sincere, and eager to develop their career, to achieve good results."</i></p> <p style="text-align: right;">(Japanese trading company)</p> <p><i>"The number one aspect is factory manpower. In this aspect, Poland is the most positive in Europe. Labour costs are low, and the quality of the workers is top notch. We can grant our employees working in the factories a greater range of responsibilities and be sure that they will carry them out well."</i></p> <p style="text-align: right;">(Japanese consumer products company)</p> <p><i>"The technical skills of Polish employees are very developed to the point that they are comparable to Germans."</i></p> <p style="text-align: right;">(Japanese trading company)</p> <p><i>"In my opinion, Polish workers are very skilled, especially for technical jobs. Thanks to them, we are able to correct or fix highly complex stuff locally."</i></p> <p style="text-align: right;">(Japanese manufacturing company)</p> <p><i>"I appreciate the quality of Polish labour in terms of both skills and mentality. Employees follow orders, are precise and punctual."</i></p> <p style="text-align: right;">(Japanese trading company)</p> <p><i>"The limited number of people with both engineering skills and proper English knowledge is a barrier for us."</i></p> <p style="text-align: right;">(Japanese investor)</p> | <p>海外投資を行う際、現地の労働市場について検討する必要があります。特に、製造業やエンジニアリングの会社にとっては重要となってきます。ポーランドでビジネスを展開することについて精通している日本の投資家は、ポーランド人従業員について非常に好意的に見ており、彼らの技能の高さ（ドイツ人従業員の腕前に匹敵するとまで言っています）、英語を話せるエンジニアを見つけることの難しさはあるものの、競争力の高い人件費について特に強調しています。ポーランド人労働者による学習や自己啓発能力は優れており、こういった姿勢は日本の勤労精神に匹敵すると取材を受けた経営者は強調しています。関連した事項についてのポーランドにおける実際のデータはファクトシートの項で示しておりますが、そこで示されているデータでは、上記の見方を裏付けるものとなっています。</p> <p>「ポーランドの利点で素晴らしいのは2点あります、人件費と労働の質です。弊社マネージャーはポーランド人従業員に非常に満足しております。彼らの忠実さ、技術の高さには特に満足しています。非常にやる気に満ち溢れた誠実な方々で、一生懸命自分のキャリアを築いて良い結果を出そうと頑張ってくれています。」</p> <p style="text-align: right;">(日系商社)</p> <p>「まず何と言っても工場の人的資源でしょう。この件について言えば、ポーランドはヨーロッパで一番良いと言えます。人件費は安いですし、労働力の質は一流です。工場での仕事について、従業員に安心して最大限まかせられますし、うまくやってくれると確信しています。」</p> <p style="text-align: right;">(日系消費財メーカー)</p> <p>「ポーランド人従業員の技術力の質は非常に高く、ドイツ人の技術力に匹敵するほどです。」</p> <p style="text-align: right;">(日系商社)</p> <p>「私の考えでは、ポーランド人従業員の技術力、特にテクニカルな仕事について技術力は非常に高いと思います。彼らのおかげで、かなり複雑なことでも現地で修理ができます。」</p> <p style="text-align: right;">(日系メーカー)</p> <p>「ポーランド人従業員の質については、スキルの面でもメンタリティの面でも高く評価しています。業務命令にはきちんと従ってくれますし、正確で時間通りに進めてくれます。」</p> <p style="text-align: right;">(日系商社)</p> <p>「エンジニアのスキルとふさわしい英語力の両方を兼ね備えた人は限られていて、それが難しい点になっています。」</p> <p style="text-align: right;">(日本の投資家)</p> |

"Poles are eager to learn. They were open to accepting the Japanese management system."

(Japanese manufacturing company)

"Labour cost is very low. There are a lot of knowledgeable employees, and the overall education level of employees of all levels is very high."

(Japanese trading company)

On the other hand, Japanese investors noted that Polish labour law is rather complicated and strict, and that working hours are not well defined. Some mention that sick leave is too easy to take.

"We have noticed a lot of bureaucracy in Poland. Moreover, the definitions of certain aspects are unclear; in particular, the labour code is very unclear. For instance, what constitutes a working day, hours, break, etc.?"

(Japanese trading company)

"Some Polish workers take advantage of the very generous labour code. For example, it is very easy to get a doctor's note excusing the employee from work in Poland."

(Japanese trading company)

"Employees taking advantage of sick leave is a standard issue. The labour code in this country is something I will never understand – although I must admit that our company's sick leave rate is better than others."

(Japanese consumer products company)

A few investors mentioned difficulties regarding redundancies, especially when they purchased state-owned companies and signed an obligation to maintain certain levels of employment. In the case of one company, the difficulty in reducing staff was a key factor in subsequently deciding for a greenfield investment when increasing the scale of operations in Poland.

"Privatisation is not something we are too keen on. This is because of the high labour costs that relate to the difficulty in laying off employees in former state-owned companies."

(Japanese trading company)

"After our first investment in Poland, we were obliged to maintain employment levels and we had to struggle to decrease them. Therefore, for our second investment we decided on a greenfield project."

(Japanese manufacturing company)

Regardless of such issues, the high quality and relatively low cost of work in Poland are key factors that allow Poland to stand out when foreign investors are evaluating locations.

"We decided to relocate from a European country with a more expensive labour force to Poland mainly because we had previous experience with the high quality of craftsmanship of Polish workers."

(Japanese manufacturing company)

「ポーランドの方々は学習意欲が高いです。日本の経営システムを受け入れるのにオープンです。」

(日系メーカー)

「人件費は非常に安いです。見識の高い従業員がたくさんおりまし、彼らの教育レベルは概して非常に高いです。」

(日系商社)

一方で、日本の投資家は、ポーランドの労働法は複雑で厳しく、労働時間についてはうまく定義されていないと述べっていました。病気休暇を取るのが非常に簡単だと述べた方もいらっしゃいました。

「ポーランドには官僚主義がはびこっていると気付かされました。また、定義が明確でない点がいくつかあります。特に、労働法規はとても分かりにくいです。例えば、何が労働日、労働時間、休憩を定義しているのでしょうか。」

(日系商社)

ポーランド従業員のなかには、非常に緩い労働規定を利用する人もいます。例えば、医者からの注意書き(仕事を控えることを述べたもの)は本当に簡単に入手できます。

(日系商社)

「病気休暇をうまく利用する従業員なんていうものは当然の話です。この国の労働規定なんて到底理解できません。ですが、実際問題、弊社での病気休暇率は他社よりも高くなっています。」

(日系消費財メーカー)

余剰人員の解雇に関する難しさを述べた投資家もいらっしゃいました。特に、政府保有の企業を購入したときやある程度の雇用を維持しなければならないという規定にサインしたときのことです。取材させていただいたある会社の場合、従業員解雇の難しさが、その後ポーランドでの事業規模拡大時にグリーンフィールド投資に決定するひとつの要因となりました。

「民営化について、弊社ではあまり良いものだと考えていません。かつて政府保有企業だったときの従業員を解雇するのに、それに伴うコストが高くつくからです。」

(日系商社)

「ポーランドに初めて投資を行った後、雇用水準を維持するよう義務付けられました。これによって、従業員を削減しようとした時は大変でした。そのため、2回目の投資はグリーンフィールド計画としました。」

(日系メーカー)

こういった問題があっても、ポーランドの労働力は質が高く、コストが低いことが重要な要因となって、海外投資家が投資先を決定するうえでポーランドには優位性があります。

「人件費が高い別のヨーロッパの国からポーランドへ移転することにしました。過去の経験から、ポーランド人労働者の技能の質が高いと感じたためです。」

(日系メーカー)

Tax, legal and regulatory environment

| Key findings | 主要ポイント |
|---|--|
| <p>Tax, legal and regulatory environment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relatively investment friendly tax system • Government institutions are helpful; but bureaucracy is extensive and lack English proficiency • Regulations are subject to changes • SEZ's offer a lot of incentives | <p>税、法、規制の環境</p> <ul style="list-style-type: none"> • 投資に比較的フレンドリーな税制 • 政府機関は役に立つが、官僚主義色が強く、英語に堪能でない • 規制は変わりやすい • 経済特区は多くの優遇措置を提供 |

We encountered mixed opinions among the investors interviewed regarding the Polish tax, legal and regulatory environments. A number of executives appreciated relatively low tax rates and an investment friendly tax system.

“The tax rate is not high, which makes Poland a good country for the Japanese to conduct business in.”

(Japanese manufacturing company)

“The legal and tax regime is investment friendly, especially Polish law. CIT rates are low. Public aid supports investors, and a lot of local governments co-operate efficiently with investors.”

(Japanese trading company)

However, some experienced investors note the legal and administrative hurdles that face many entrepreneurs in Poland. Many Japanese executives mentioned an extensive bureaucracy resulting in copious paperwork. Furthermore, regulations are perceived as still being subject to significant changes, which can make business planning difficult and to some extent uncertain.

“The legal system in Poland is under-developed and can limit the scope of work. On the surface, it's okay, but deeper down there are differences compared to Western European or US standards.”

(Japanese trading company)

“The regulatory environment changes often at the national level. The municipal level is more stable, but the amount of red tape is an issue.”

(Japanese investor)

“We always seem to have a problem with customs clearances. There is a lot of bureaucracy and paperwork – requests, assessments, approvals, certificates, stamps from governing bodies, etcetera – and when we finally receive our supplies and we want an additional shipment, we have to go through the process all over again.”

(Japanese consumer products company)

“Tender regulations are very strict. Many major companies with whom we deal are state owned and therefore show a specific culture of low flexibility. The tender documentation is in Polish, and a lot of paperwork is required.”

(Japanese trading company)

税、法律、規制環境

| 主要ポイント |
|--|
| <p>税、法、規制の環境</p> <ul style="list-style-type: none"> • 投資に比較的フレンドリーな税制 • 政府機関は役に立つが、官僚主義色が強く、英語に堪能でない • 規制は変わりやすい • 経済特区は多くの優遇措置を提供 |

ポーランドの税、法律、規制環境に関して、投資家からの意見は様々でした。多くの経営者が、比較的低い税率と投資に対して有利な税制を高く評価されていました。

「税率はそれほど高くありませんので、日本から見れば、ビジネスをするうえでポーランドは良い国だと言えます。」

(日系メーカー)

「法務と税制、特にポーランド法は、投資に好意的です。法人所得税(CIT)率は低く抑えられています。投資家には公的支援もあり、地方自治体の多くは効率的な協力をしてくれます。」

(日系商社)

しかし、経験ある投資家の中には、ポーランドの多くの企業家が直面する法的障害や事務手続上の障害について言及する方もいらっしゃいました。官僚主義が強いことから、膨大な書類手続きが必要になってしまっている、と多くの日系企業経営者が述べられています。さらに、規制は大幅に変更がされやすいと考えられており、事業計画を策定するのは困難で、不透明感が漂います。

「ポーランドの法制度は発展途上で、仕事の範囲を制限してしまいます。表面的には大丈夫なのですが、もっと深いところまで行くと、西欧諸国やアメリカの基準と比較した場合には困難な点があります。」

(日系商社)

「国家レベルで規制環境が変わってしまうことがよくあります。地方自治体レベルでは国家レベルより安定しているのですが、お役所主義的なところがあるのが問題です。」

(日本の投資家)

「通関手続きでいつもトラブルに見舞われてしまいます。官僚主義や面倒な書類手続きが多すぎます。幹部からの要求、評価、承認、認証、ハンコだとか……やっと弊社の商品が到着し、発送をしようとしたら、また同じ手続きをゼロからやり直さないといけない場合があります。」

(日系消費財メーカー)

「入札規則が非常に厳しいです。弊社と取引のある大手企業の多くは政府保有の会社のため、柔軟性が低くなっています。入札書類はポーランド語で書かれており、たくさん書類手続きが必要となっています。」

(日系商社)

Executives also disapprove of the fact that only a few documents are available in English.

“Most of the legal documents are in Polish, while in other countries such as the Netherlands they are in two languages.”

(Japanese consumer products company)

In terms of other matters relating to the tax, legal and regulatory environments, one interviewee complained about difficulties in obtaining a resident's card. Another executive mentioned differences between Polish and Western European bankruptcy law.

“We have problems in obtaining resident's cards. It sometimes takes more than three months. As we are issued visas for stays in Poland of only 90 days, we are sometimes forced to leave the territory of EU and come back in order to prolong our stays.”

(Japanese manufacturing company)

“The bankruptcy system is very different in Poland than in other Western countries. A company that is being liquidated is not legally required to inform all of the companies with which it does business.”

(Japanese trading company)

While some executives noted concerns regarding the Polish tax, legal and regulatory system, it seems the majority of investors have learned how to deal with it and even see positive aspects of the system. Support from the local authorities in dealing with such problems was also appreciated.

“The tax system in Poland is quite okay. We haven't had any problems adjusting to it. Many parts of the VAT are reasonable. In fact, I think the Japanese should study the Polish VAT system because they might learn a few things from it. Poland has multiple VAT rates, which are beneficial to manufacturers such as ourselves.”

(Japanese consumer products company)

“There were not many barriers that we have encountered, and the Polish authorities are very helpful. Talking about red tape and bureaucracy, we're used to it; it's everywhere. Poland is no worse than other countries.”

(Japanese investor)

Japanese investors operating in Poland appear to be rather pleased with the competence and fairness of the Polish public authorities. Perhaps surprisingly, some mentioned that various municipal and lower-level authorities were more flexible and responsive to their needs than the national authorities. While a few interviewees took issue with the time-consuming application process for Special Economic Zones (SEZs), many manufacturers are grateful for the benefits. Executives also mentioned the very positive roles played by the Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIiIZ) and Japanese organizations supporting business such as JETRO and the Embassy of Japan in Warsaw.

日本人経営者は、英語で書かれた書類が非常に少ないとこにも不満を持たれていました。

「法的文書のほとんどはポーランド語なのです。例えばオランダなどの他国では、書類が二か国語で用意されています。」

(日系消費財メーカー)

税制、法制、規制の環境に関する他の点について、住民票を取得する難しさについて不満を述べられている方もいらっしゃいました。また、破産法に関して、西欧諸国とポーランドとの違いを述べられた方もいらっしゃいました。

「弊社では、住民票を取得するのに問題を抱えています。3か月以上かかることがあります。90日以内の滞在に対してビザが発行されているので、滞在期間延長を希望する際に、一旦EU以外の国に出てから戻って来なければならないのです。」

(日系メーカー)

「その他の西欧諸国と比較すると、ポーランドの破産法はかなり異なっています。清算過程にある会社は、取引先全社に対して清算中であることを知らせるることは法律上では必要とはされていないのです。」

(日系商社)

ポーランドの税制、法制、規制について懸念を示した経営者もいらっしゃいましたが、投資家のほとんどはこういった規制への取り組み方を認知しているようであり、制度の良い面も見ていると思われます。こうした問題に対処するうえで、地方当局からのサポートは感謝されています。

「ポーランドの税制は、まあ良い方でしょう。慣れるのに問題はありませんでした。付加価値税 (VAT) は高くありません。実際、日本の方々はポーランドの付加価値税について勉強しないといけないと思います。そこから学べることがあるかもしれませんから。ポーランドでは付加価値税率は複数あり、弊社のようなメーカーにとっては好ましいです。」

(日系消費財メーカー)

「弊社が直面した障壁というのはそれほど多くありませんでした。ポーランド当局はとても協力的です。お役所手続きや官僚主義については、もう慣れました。どこも一緒ですよ。他の国と比べて、ポーランドが悪いなんてことはありません。」

(日本の投資家)

ポーランドで事業を行っている日本の投資家は、ポーランドの公的機関の能力や公平性には満足しているようです。驚かれるかもしれませんのが、国の当局よりも地方自治体当局やそれより下位レベルの当局の方が柔軟性が高く、要求への対応が早いと述べた方もいらっしゃいました。経済特区 (SEZs) への申請プロセスに時間がかかるという問題を経験した投資家がいらっしゃいましたが、日系メーカーの多くは経済特区の利点について好意的でした。また、ポーランド情報・外国投資局 (PAIiIZ) の非常に好意的なサポートや、JETRO、在ポーランド日本国大使館のような日本の機関がビジネスをサポートしてくれることについても述べられていました。

"The local authorities are pretty co-operative. We did some research and investigated 20 or 30 potential locations. We visited the sites; we have spoken to the local authorities. Some of them were pretty supportive, some not, but we selected the ones that have a very co-operative approach. In the end, we purchased land for a very reasonable price in a Special Economic Zone."

(Japanese consumer products company)

"Special Economic Zones (SEZs) create opportunities to apply Just-In-Time management, as many of our suppliers are placed nearby. SEZ offers a lot of incentives for us, although the application process is time consuming and requirements are very high. We were granted exemptions from CIT, land and local taxes. We received support from EU funds as well, such as significant cash grants."

(Japanese manufacturing company)

"Because of the economic crisis in Europe, we had to adjust the terms of the incentives. While the Ministry of the Economy understood, the Ministry of Finance raised objections. Ultimately, we're seeing some flexibility now."

(Japanese manufacturing company)

"The municipal arrangements of the SEZ forced us to renegotiate terms of cooperation every year. This takes a lot of time and makes it difficult to plan ahead."

(Japanese manufacturing company)

"The Polish government and other organizations such as PAIiZ are helpful. Japanese investors can also receive support from JETRO and the Japanese embassy."

(Japanese trading company)

"I would say that the local authorities are pretty cooperative. We've spoken with PAIiZ many times. They seem to be very proactive. They are making bridges between us and the government. I know that they organize a series of seminars, so it would be very useful for Japanese investors to participate in those seminars."

(Japanese consumer products company)

The potentially beneficial role of the proposed Free Trade Agreement (FTA) between the European Union and Japan was mentioned during interviews as an opportunity to further increase trade and investments. Executives appreciated the positive role of the Polish government, which supports the idea of the agreement.

"There will be a big impact of FTA. For the time being, such regulations have been introduced gradually. But I have to admit that the current 10% difference in taxing is very big. Especially for the automotive industry, such a cost difference has a significant impact on producers' performance."

(Japanese manufacturing company)

"Regarding the FTA, we appreciate Poland's support in signing the free trade agreement between the European Union and Japan. However, I must admit that some Western European countries are trying to block it."

(Japanese trading company)

「地方当局はとても協力的です。投資先を検討するうえで20から30の場所の調査を行いました。実際にその地を訪れ、その地方当局とお話ししました。非常に協力的なところもあれば、そうでないところもありましたが、協力的な姿勢を取ってくれたところを投資先に選びました。最終的には、経済特区内で非常に安く土地を購入しました。」

(日系消費財メーカー)

「弊社への供給業者がその近くにあることから、経済特区ではジャストインタイムの経営をする機会を創出してくれます。経済特区は弊社に数多くの優遇措置を提供してくれますが、申請プロセスにとても時間がかかり、必要条件がとても高度なのです。合計所得税率、地税、地方税は免除されました。多額の現金での補助金といったEU基金からのサポートも受けました。」

(日系メーカー)

「欧州経済危機が原因で、優遇条件を変更しなければいけませんでした。経済省は理解を示してくれたものの、金融省は異議を唱えできました。最終的に、なんとかなっています。」

(日系メーカー)

「経済特区の地方自治体規約に基づき、協力規約について毎年交渉をし直さなければいけませんでした。これは本当に時間がかかり、計画を進めるのが難しくなります。」

(日系メーカー)

「ポーランド政府やポーランド情報・外国投資庁 (PAIiZ) といったその他の機関は役に立ちます。日本からの投資家は、JETRO や日本大使館からもサポートを得ることができます。」

(日系商社)

「地方当局は非常に協力的だと言えます。ポーランド情報・外国投資庁 (PAIiZ) とは何度も話しました。彼らはとても積極的です。弊社と政府との橋渡しをしてくれています。彼らは多くのセミナーを開催しており、日本からの投資家がこういったセミナーに参加するととても参考になるでしょう。」

(日系消費財メーカー)

EU・日本間で提案されている自由貿易協定 (FTA) が持つ潜在的で有益な役割についても取材中に言及されました。これは貿易・投資がさらに増加する機会となります。ポーランド政府の好意的な役割について、経営者は感謝しているようです。ポーランド政府はFTAの考えを支持しています。

「FTAの影響は大きなものになるでしょう。今のところはこのようないいというものは非常に大きなものです。特に、自動車業界にとって、こういったコストに違いが出ることでメーカーの業績に大きなインパクトが出てきます。」

(日系メーカー)

「FTAについては、ポーランド政府がEU・日本間の自由貿易協定締結をサポートしてくれることについてありがたく思っています。ただし、西欧諸国には協定締結を阻止しようとしている国もあるようです。」

(日系商社)

Business conditions and cultural factors

| Key findings |
|--|
| Business conditions and cultural factors |
| • Polish economy is expanding; middle class is growing |
| • Stable government; significantly decreased level of corruption |
| • Gateway between Western EU and Eastern CIS markets |
| • Infrastructure is underdeveloped, but improving |

Lech Wałęsa, who led the Solidarity movement, which played a key role in toppling Communism throughout the region, was asked in August 1980, "Where do you want to lead Poland?" The future president and Nobel Peace Prize winner replied, "We are going to build a second Japan here." He explained that Polish workers were struggling to build a country like Japan, built on a solid philosophy of honesty and hard work, discipline and efficiency, originating from the free will of building their own wealthy country based on democratic principles.

Over thirty years after that famous quote, and more than twenty years after the fall of Communism, Poland is a changed country along the lines described by Wałęsa. Japanese investors appreciate the change, seeing the country as stable and steadily growing. They notice the increasing purchasing power of the middle class and low and declining levels of corruption, which create a promising business environment.

"From a financial point of view, we see that the Polish economy is very stable and many opportunities are becoming more available as the middle class continues to grow."

(Japanese investor)

"Poland is an expanding market because the middle class is growing and therefore consumers' needs are also growing."

(Japanese trading company)

"I do not observe much corruption in Poland."

(Japanese trading company)

"In terms of business conditions, Poland is the best country in CEE with political stability and a location on the axis from Paris to Moscow. It can also be a gateway to neighbouring Ukraine and Belarus."

(Japanese investor)

Executives further see high potential in Poland's geographical location on the axis from Paris, through Berlin, to Moscow. Poland is seen as a base to export to both Western and Eastern Europe, with an attractive and growing internal market. However, part of this potential is lost as a result of underdeveloped infrastructure, especially highways and the sea ports in Gdańsk and Gdynia.

事業環境と文化的要素

| 主要ポイント |
|-------------------------|
| 事業環境と文化的要素 |
| • ポーランド経済は拡大中で、中産階級が成長中 |
| • 安定した政府、腐敗レベルは大幅に低下 |
| • 西欧と東欧・CIS諸国をつなぐゲートウェイ |
| • インフラは発展途上だが改善中 |

独立自主管理労働組合「連帯」の指導者であったレフ・ワレサ (Lech Wałęsa) 氏は、国内全体の共産主義を打倒するうえで重要な役割を果たした人物です。ワレサ氏は1980年8月に次のように聞かれました。「ポーランドをどこへ率いて行きたいですか。」その後、大統領、ノーベル平和賞受賞者となったワレサ氏はこう答えました。「ポーランドに第二の日本を作り上げるのです。」彼の説明によれば、ポーランド人労働者は真面目、勤勉、規律、効率という強固な哲学のもと、日本のような国家を作り上げるために一生懸命働いており、そういう想いは民主主義の原則をもとに豊かな国家を作ろうという彼らの自由意思から生まれてきていることです。

この有名な発言から30年以上、そして、共産主義の崩壊から20年以上が経ち、ポーランドはワレサ氏が表現したような国へと変貌しました。日本の投資家はこの変化を好意的に捉えており、ポーランドは安定していて徐々に成長していると考えています。中産階級の購買力の上昇及び腐敗の減少が見られており、これにより有望な事業環境が生まれています。

「金融の面から言えば、ポーランド経済は非常に安定しており、中産階級の成長に伴って投資機会が増えてきています。」
(日本の投資家)

「中産階級が成長していることから、ポーランドは拡大しつつある市場だと言えます。これにより、消費者の需要も拡大中です。」
(日系商社)

「ポーランドでは腐敗はそれほど見られません。」
(日系商社)

「事業環境について言えば、ポーランドは中東欧諸国の中では最も良いと言えます。政治は安定しており、パリからモスクワへの中枢点に位置しています。また、隣接するウクライナ、ベラルーシへのゲートウェイでもあります。」
(日本の投資家)

パリからの軸上にあり、ベルリンを通じてモスクワへ通じるというポーランドの地理的位置から、経営者は高い将来性を見込んでいます。ポーランドは西欧と東欧への輸出に関わる拠点と見られており、国内市場は魅力的で成長中になります。しかし、インフラ、なかでもグダニスクとグディニヤでは高速道路や港が発展途上であるため、将来性があってもそれが一部失われてしまっています。

"In geographical terms, Poland is the centre of Europe. Therefore, it is very convenient to export to Western and Eastern European countries."

(Japanese consumer products company)

"Briefly speaking Poland is still a gateway to Western European markets and has a very attractive internal market, mainly because of its size."

(Japanese trading company)

"Poland could be in a more attractive position if the highway system was more developed. The range of hotels in Poland could also be broader."

(Japanese trading company)

"Infrastructure is still a problem. If the government creates a SEZ, then it should at least have appropriate infrastructure to facilitate investments in these zones. Many times this is not the case, and the infrastructure is very underdeveloped."

(Japanese trading company)

"Polish sea ports should also be improved. There is no frequent sea service to Gdynia. Therefore when we are shipping products from Asia, the shipment has to first go to regional hub ports in Hamburg or Rotterdam. If Gdynia improves its port infrastructure and container-handling lead times, demand for sea transport will certainly increase."

(Japanese manufacturing company)

"The port in Gdańsk is cheaper than in Germany, but most Asian companies prefer Hamburg or Rotterdam, as the location of these ports saves a week at sea and Gdańsk is still building modern capacity. Warsaw airport is not so good for cargo, both because of the airport itself as well as a lack of connections."

(Japanese investor)

「地理的に見ると、ポーランドはヨーロッパの中心ですから、西欧諸国や東欧諸国に輸出する場合にはとても便利なのです。」

(日系消費財メーカー)

「ポーランドは現在でも西ヨーロッパ市場へのゲートウェイであり、ポーランドという国の規模から、国内市場は非常に魅力的です。」

(日系商社)

「高速道路がもっと発展していれば、ポーランドはもっと魅力的になるのになあと思います。そうすれば、ポーランドにあるホテルの範囲ももっと広がると思います。」

(日系商社)

「インフラは現在でも問題を抱えています。政府が経済特区を作るのであれば、少なくとも、経済特区での投資を容易にするのにふさわしいインフラを備えているべきでしょう。ですが、ふさわしいインフラが整備されていることはなく、まだ発展途上なのです。」

(日系商社)

「ポーランドの港についても改善されるべきです。グディニヤに頻繁に入港する船がないので、船でアジアに製品を輸送する場合、まずはハンブルグかロッテルダムのハブ港を持って行かなければいけないです。グディニヤ港のインフラが改善してコンテナの扱いが増えれば、海上輸送への需要は必ず増えると思います。」

(日系メーカー)

「グダニスク港はドイツよりも安いのですが、アジアの会社のほとんどはハンブルグ港やロッテルダム港を好みます。こちらを使った方が1週間早くなりますし、グダニスクのキャパシティはまだ発展途上だからです。貨物についても、ワルシャワ空港はあまり良くありません。空港自体が良くないですし、接続も不足しています。」

(日本の投資家)



However, Poland has been investing heavily in the development of the infrastructure, and some executives have already noticed that improvement.

"We can deliver to anywhere in Poland in one day, so this means that the infrastructure does not have a negative effect on our bottom line. We can live with it."

(Japanese consumer products company)

"The basic infrastructure is a lot better than I expected. There are no blackouts or water shortages, and I've never had a problem with my Internet or wireless connections. Poland has really modern facilities. The infrastructure is satisfactory."

(Japanese consumer products company)

One issue commonly mentioned during the interviews was currency exchange rate volatility. Executives complained that volatility makes planning difficult and often negatively impacts business performance. One suggestion that was made was for Poland to consider allowing reporting in other functional currencies such as the Euro. Again, there were also companies that adapted to the situation and learned to deal with the issue.

"Foreign exchange rate fluctuations against both the Euro and the Yen are a significant problem for Japanese companies operating in Poland."

(Japanese investor)

"Unfortunately, the Polish Zloty is very weak and the Yen is strong. We were not exposed to any foreign exchange risk because we report in the local currency – but for other investors, this might be a negative and cause a decrease in the bottom line."

(Japanese investor)

それでも、ポーランドはインフラに多大の投資を行っており、投資による状況の改善に気付いている経営者もいらっしゃいます。

「ポーランド国内であればどこへでも一日で配達できます。つまり、基本的なことについて言えば、インフラは悪くないんです。これでやっていくことは可能です。」

(日系消費財メーカー)

「基本的なインフラについて言えば、想像以上にかなり良かったです。停電や水不足と言ったことはないですし、インターネットやワイヤレス接続で問題を経験したことはありません。ポーランドの設備は非常に現代的です。インフラは満足できるレベルです。」

(日系消費財メーカー)

多くの方々への取材中、共通して話題にのぼったのは為替レートの変動です。経営者の方々は、為替レートの変動が原因で計画を立てるのが難しく、業績に悪影響を与えることが多い、と不満を口にされていました。これに対する解決策として提案されたのは、ポーランドが、別の機能通貨、例えばユーロで決算報告を行うことを許容するのを検討するはどうか、ということです。繰り返しになりますが、為替レートが変動するという状況に慣れ、問題にうまく対処できるようになった企業もあります。

「対ユーロ、対円での為替レート変動は、ポーランドで事業を行っている日系企業にとっては深刻な問題です。」

(日本の投資家)

「残念なことに、ポーランド・ズロチは非常に弱く、円は強いです。現地通貨ズウォティで決算報告を行っているため、当社は為替リスクにはさらされていませんが、その他投資家にとって、為替レートの問題はマイナスですし、利益減少を引き起こすことが考えられます。」

(日本の投資家)



"Polish GAAP does not allow the use of other functional currency such as the Euro in accounting. Because of this, we are highly impacted by currency exchange rate movements."

(Japanese manufacturing company)

"In the past few years, fluctuation of the Polish Zloty had a negative impact on our business. However, now it is neutral."

(Japanese trading company)

Among other interesting issues mentioned during the interviews, our interlocutors highlighted the price orientation of Polish consumers, which requires adaptations to business strategies from often quality-oriented Japanese companies. Also, rapid changes in the Polish distribution environment need to be taken into account, and lastly, the quality of local vendors was described as good and their prices as competitive.

"There is a degree of price competition in Poland. Price orientation makes it difficult to compete with Japanese quality."

(Japanese trading company)

"The retail environment in Poland is changing rapidly. Retailers are getting more power. This is an issue for our company. Private labels are also growing rapidly each year."

(Japanese consumer products company)

"Co-operation with local vendors is okay. They are providing very good quality at a good price."

(Japanese trading company)

Executives were very positive about Polish interest in and empathy towards Japanese culture and people. Although some interviewees noted differences in communication styles, the openness and enthusiasm of Polish employees towards Japan were described as supporting business exchanges and the everyday lives of expats.

"Polish people like Japan and have positive feelings about the Japanese. Polish employees are very helpful and respect Japanese management. Moreover, they are loyal to the company, which is very important for us."

(Japanese investor)

"Communication styles are very different. It is common for a Polish person to prolong a conversation that only requires a simple and straightforward answer: Yes or No. They don't come right to the point when asked about opinions."

(Japanese consumer products company)

"I think Polish employees are loyal. They are proud to work for our company. All employees are interested in Japanese culture and respect the Japanese character. Some of them travel to Japan. When returning, they always talk enthusiastically about our culture and all of the things they saw in Japan. Their openness, enthusiasm and interest in our culture allow Poland to be a good environment for Japanese to both work and live."

(Japanese manufacturing company)

「ポーランドのGAAPで会計を行う場合には、ユーロのような機能通貨を用いることは許可されていません。これが原因で、当社では為替レートの変動で大きく影響を受けてしまいます。」

(日系メーカー)

「最近数年で、ポーランド・ズロチが変動したことで当社のビジネスにマイナスの影響が出ましたが、今ではニュートラルになっています。」

(日系商社)

取材のなかで言及された興味深いトピックの中で、経営者はポーランドの消費者の価格志向について強調していました。日本企業が品質志向であることが多いため、事業戦略をポーランドの価格志向に合わせる必要がありました。また、ポーランドの流通環境が目覚ましく変化していることについても検討しなければなりません。そして最後に、現地の販売業者の製品については、価格に対して品質が良好なため競争力が高いとされています。

「ポーランドでは価格競争が存在しています。価格志向が原因で、日本製品の質で競合するのは難しいです。」

(日系商社)

「ポーランドでの小売業の状況は急速に変化しています。消費者が力を持つようになってきています。当社にとってこれは問題です。自社ブランドも年々急速に増加しています。」

(日系消費財メーカー)

「現地の販売業者との協力についてはまあまあです。現地の企業は良い値段で良いものを売っています。」

(日系商社)

日本の文化や人々への関心・熱意に関して、経営者はとてもポジティブな見方をされていました。コミュニケーションの仕方の違いについて話していた方々がいたものの、ポーランド人従業員の日本に対するオープンな態度や熱意は事業交流や日本からの赴任者の日々の生活をサポートしていると言っています。

「ポーランド人は日本が好きで、日本人に対して好意的な感情を抱いています。ポーランド人従業員はとても面倒見が良いですし、日本流経営に敬意を示してくれています。さらに、会社に対する忠誠心があります。会社に忠誠心を持ってくれることは当社にとって非常に重要なことです。」

(日本の投資家)

「コミュニケーションの仕方は日本と全く異なります。「はい」か「いいえ」の単純かつ率直な回答が必要である時だけであっても、長引かせて会話するというのはポーランド人にとっては普通のことなんです。それから、意見を求められた時にすぐにポイントから入らないのも彼らのスタイルです。」

(日系消費財メーカー)

「ポーランド人従業員は忠誠心があると思います。弊社で働いていることを誇りに思っています。従業員は皆、日本文化に興味がありますし、日本の性質についても敬意を表してくれます。日本へ旅行に行く人々もいます。旅行から帰国した時にはいつも、日本の文化や日本で見てきたものについて熱心に話してくれます。日本の文化に対する彼らのオープンさ、熱意、興味によって、日本人にとってポーランドは、働くうえでも生活するうえでも良い環境があります。」

(日系メーカー)

Everyday life of expats in Poland

| Key findings |
|---|
| Everyday life of expats in Poland |
| • Polish people considered welcoming |
| • Relatively low level of crime |
| • Japanese expats feel comfortable living in Poland |
| • Notable Japanese community in Warsaw |

The quality of daily life of expatriates often plays a role when deciding to invest in a country. Our interviews revealed that the Japanese based in Poland are usually happy living here. They praised the high quality of life and availability of facilities both educational and leisure. Even if Polish winters were occasionally described as harsh, the Polish climate in general was acceptable. The executives said their employees and families feel safe living in Poland and they see Poles as friendly and helpful people.

“The quality of life is high. Japanese expats are happy with living in Poland.”

(Japanese trading company)

“Winter is quite cold. I was surprised with minus 20 degrees in winter last year. It was frustrating for me; I even thought the temperature indicator in my car was broken. However, summer is quite good. Not such high temperatures as in Japan during the summer and less humidity.”

(Japanese consumer products company)

“I feel very safe here. There is almost no crime in Poland.”

(Japanese trading company)

“Poland has a very low crime rate. Safety is a top priority if you’re sending people to other countries.”

(Japanese consumer products company)

Similar to the situation in public administration, the lack of information available in English remains a predicament in everyday life. However, this is compensated by relatively easy access and competitive prices of leisure activities such as golf or horseback riding.

“There’s a lack of direction signs and markers in English in public transportation. For us it’s even hard to buy tickets. There’s also a lack of English descriptions in important tourist places.”

(Japanese manufacturing company)

“For me, the biggest barrier is language. However, day-to-day life gets easier and easier for expats in Poland. Even now we can buy a fresh tuna fish. We like golf, and a new golf course opened recently close to Warsaw.”

(Japanese manufacturing company)

ポーランド駐在員の日常生活

主要ポイント

在ポーランド駐在員の日常生活

- ポーランド人は友好的と思われている
- 犯罪レベルは比較的低い
- 日本人駐在員はポーランドで快適に生活している
- 有名なワルシャワの日本人コミュニティ

ある国に投資を検討する場合、駐在員の日常生活の質が意思決定を行う上で重要な役割を果たします。取材の結果、ポーランドに駐在している日本人は、普段の生活に満足していることが分かりました。生活の質の高さ、教育・レジャー・設備の行き届き具合について良いと評価しています。ポーランドの冬は非常に厳しいものだと表現されることがあるものの、一般的に見てポーランドの気候は許容できるものです。経営者によれば、従業員やその家族は、ポーランドでの生活は安全で、ポーランド人はフレンドリーで困ったときに助けてくれる人々だと感じているとのことです。

「ここでの生活の質は高いです。日本からの駐在員はポーランドでの生活に満足しています。」

(日系商社)

「冬はとても寒いです。昨年はマイナス20°Cにまでなったので驚きました。いらっしゃいました。車の温度計が壊れているのかとさえ思つたぐらいです。ですが、夏は非常に良いところです。日本ほど気温は高くなりませんし、湿度も低いです。」

(日系消費財メーカー)

「ここは非常に安全です。ポーランドでは犯罪はほとんどありません。」

(日系商社)

「ポーランドの犯罪率は非常に低いです。社員を外国に派遣する際の優先事項は安全です。」

(日系消費財メーカー)

行政機関での状況と同様に、英語での説明が入手しにくい点が日常生活での難しいところです。しかし、ゴルフや乗馬といったレジャーに比較的簡単にかけて、しかも価格も安いので、日常生活についても埋め合わせが可能です。

「公共交通機関では、英語表記の方向標識や標識がありません。だから、切符を買うのでさえ難しいです。主要な観光スポットでも英語表記がありません。」

(日系メーカー)

「私にとっての最大の障害は言葉ですが、ポーランドでの駐在員にとって、日常生活は少しづつ容易になってきています。今では生のマグロを買うことができるようになりました。ゴルフが好きなんですが、最近、ワルシャワの近くに新しいゴルフコースがオープンしたんですよ。」

(日系メーカー)

"The prices for certain luxuries are much lower in Poland than in Japan. I've taken up the hobby of horseback riding, something that would be out of the question due to economic constraints in Tokyo. It's an activity I enjoy and that is very cheap in Warsaw."

(Japanese manufacturing company)

A lack of direct flights from Warsaw to Japan was also mentioned in the interviews, but was considered a minor issue.

"There are no direct flights to Tokyo, and Vienna – not Warsaw – is a hub for Central and Eastern Europe."

(Japanese trading company)

"Of course it's better if we have a direct flight to Tokyo, but it's not the key factor in making an investment decision."

(Japanese manufacturing company)

There appears to be a gap between the situation of expats living in major cities such as Warsaw and those living in smaller cities. As the Japanese school is located in Warsaw and high-standard English-speaking medical care is scarce outside of major cities, Japanese expats living outside major cities usually live alone, while those working in Warsaw for example tend to have the comfort of living with their families.

"There's a Japanese community in Poland. We have a Japanese school in Warsaw. However, I would expect limited access to those facilities outside the major cities."

(Japanese trading company)

"Education for kids and medical care are a problem in smaller cities. Therefore, Japanese expats who live outside Warsaw usually live there without their families."

(Japanese investor)

「ポーランドでは、一部の贅沢品が日本と比較すると非常に安いです。ここに来てから趣味に乗馬を始めました。東京であれば経済的な事情で絶対にできないものです。楽しんでいますし、ワルシャワではとても安いんです。」

(日系メーカー)

ワルシャワから日本への直行便が不足していることについても意見がありました、ただし、大した問題ではないようです。

「東京への直行便はありません。ワルシャワではなく、ウィーンが中東欧諸国へのハブとなっているのです。」

(日系商社)

「東京への直行便があれば良くなると思うのはもちろんですが、投資判断を行う上で、直行便がないことは主要因にはなりません。」

(日系メーカー)

駐在員の生活事情について言えば、ワルシャワのような大都市に住んでいる人々と、小規模な都市に住んでいる人々との間には大きな違いがあるようです。ワルシャワには日本人学校があり、英語が通じて高水準な医療ケアは大都市以外にはほとんどないので、大都市以外で生活している駐在員はたいてい一人で生活しています。一方、ワルシャワで働いている駐在員は、家族と一緒に快適な暮らしを送っていることが多いようです。

「ポーランドには日本人コミュニティがあります。ワルシャワには日本人学校がありますし。しかし、大都市を離れると、こういった環境は限られてしまいます。」

(日系商社)

「小規模な都市に行くと、お子さんの教育や医療ケアが問題になってきます。このため、ワルシャワから離れたところに住んでいる日本人駐在員は、たいていは家族と離れて生活しています。」

(日本の投資家)



Promotion of Poland in Japan

| Key findings |
|--|
| Promotion of Poland in Japan |
| <ul style="list-style-type: none"> • Japanese often not aware of how attractive Poland really is • No unique selling proposition, no recognizable traits • Need to promote Chopin and other Polish culture in Japan • Poland is an important country in Europe |
| |

We have been pleased to hear Japanese executives' generally high opinions on living and doing business in Poland, and we have learned that these executives associate Poland with financial stability and a low-cost but highly skilled labour force and see Poland as a secure location. Still, it appears that many companies in Japan remain uninformed about of the many benefits of the Polish investment climate. Executives interviewed by KPMG Transaction Services stressed that Poland should differentiate itself from other European countries by creating a specific trait (for Japanese citizens) or a Unique Selling Proposition (for business purposes). The executives put forward some ideas to enhance the promotion of Poland in Japan, ranging from cultural events such as a Chopin festival to highly noteworthy investment projects such as nuclear power plants or the construction of a high-speed railway network.

“Japanese companies are mainly focused on Asia. However, in looking at Europe, they see market size as a significant factor, so Poland is an important country.”

(Japanese trading company)

“Japanese people are not aware of how attractive Poland is. The average Japanese person doesn't know where Poland is on a map, apart from knowing that it is somewhere in Europe. Poland is not recognizable and has no traits that distinguish it from other European countries. There are no iconic images to associate with Poland.”

(Japanese consumer products company)

“Poland lacks a Unique Selling Proposition. Overall, everything on average is fine, but there are no outstanding features that are widely known to foreign investors.”

(Japanese manufacturing company)

“Large-scale infrastructure projects can increase awareness. Especially époque-making projects like a nuclear power plant or the construction of a high-speed railway.”

(Japanese trading company)

“Organise a promotional Chopin festival. Organise a Polish cuisine festival! All European cuisines are well represented in Tokyo, but there's only one Polish place. That is why the Japanese don't know much about Poland.”

(Japanese trading company)

The consensus among the interviewees seems to be that Poland should be less shy and position itself clearly as an attractive business partner for Japanese companies.

日本におけるポーランドのプロモーション

| 主要ポイント |
|---|
| 日本におけるポーランドのプロモーション |
| <ul style="list-style-type: none"> • ポーランドの魅力に気付いていないことが多い • 独自の売りがなく、知られた特徴もない • ショパンその他ポーランド文化を日本で知らせる必要 • ポーランドはヨーロッパで重要な国 |
| |

日本人経営者が、ポーランドでの生活やビジネスをすることについて概ね高い評価をしていることが分かり、非常に光榮です。取材から、日本人経営者はポーランドを金融面で安定していて、コストが低くても技能の優れた労働力を保持しており、安全な場所だと感じていると分かりました。しかし、日本にある企業は、ポーランドへの投資環境が持つ多くの利点について、現在でもあまりよく知らないようです。KPMG トランザクションサービスが取材させていただいた日本人経営者は、ポーランドは（日本国民に対する）特別な特徴や（ビジネス目的での）独自の売りとなるものを生み出すことで、その他ヨーロッパ諸国と差別化をいかなければならぬと強調していました。日本におけるポーランドのプロモーション拡大について、取材させていただいた経営者はアイデアをいくつか提唱しました。そのアイデアは、ショパン・フェスティバルのような文化イベントから原子力発電所あるいは高速線路網の建設といった大変注目すべき投資プロジェクトまで多岐にわたりました。

「日系企業は主としてアジアに注目していますが、ヨーロッパに目を向ける際には市場規模を重大な要素とみなします。このため、ポーランドは重要な国ということになります。」

(日系商社)

「日本の人々は、ポーランドがどれだけ魅力的かということに気付いていません。普通の日本人であれば、ポーランドがヨーロッパのどこかの国だと知っていることを除いては、ポーランドが地図上にどこにあるか知りません。ポーランドは容易に認識されず、その他ヨーロッパ諸国と区別して認識される特徴がないのです。ポーランドと聞いて思いつくような象徴的なイメージがないのです。」

(日系消費財メーカー)

「ポーランドには、独自の売りというものが欠けています。全体的には平均的に良いものばかりなのですが、海外投資家によく知られた際立つ特徴というものがないのです。」

(日系メーカー)

「大規模のインフラプロジェクトであれば、人々からの認識を高めることができます。特に、原子力発電所や高速鉄道建設といった画期的なプロジェクトが良いでしょう。」

(日系商社)

「プロモーション目的のショパン・フェスティバルやポーランド料理フェスティバルを開催しましょう！ヨーロッパ料理は、東京にたくさんありますが、ポーランド料理店については一つしかありません。だから日本人の人はあまりポーランドについて知らないのでしょうか。」

(日系商社)

取材させていただいた方々の間でのコンセンサスでは、ポーランドは物怖じせず、日本企業にとって魅力的なビジネスパートナーとなるれるということを明言していくべき、ということでした。

Poland factsheet: Actual investment climate

Introduction

As the largest economy to join the European Union (EU) over the last decade, Poland's combination of sustainable growth, improving infrastructure, and economic and political stability is drawing a great deal of interest from around the world. Fuelled by the growing number of middle-income consumers and a wave of infrastructure investments, the economic environment has blossomed, creating new and enticing investment opportunities. The Polish government has mobilised its efforts and, with the assistance of the EU, is facilitating overseas investors through continued liberalisation of markets, privatisation of assets, and investment incentive programmes. Indeed, Europe's fastest-growing economy has cemented its position in Central and Eastern Europe (CEE) as a regional economic powerhouse.

Snapshot / スナップショット

| | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| Size of the country | 312,679 square kilometers |
| Population | 38.5 million people in 2011 |
| Capital | Warsaw, Poland |
| Currency | Złoty |
| Average exchange rate in 2011 | EUR 0.24 = 1 Złoty |
| Average exchange rate in 2011 | USD 0.34 = 1 Złoty |
| Average exchange rate in 2011 | JPY 27 = 1 Złoty |

Source: Central Statistical Office in Poland

Poland's economy, measured in GDP, has grown to become as large as those of the Czech Republic, Slovakia, Hungary and Bulgaria combined, and contributed to more than one third of the total GDP of CEE in 2011. According to the World Bank, GDP per capita for 2011 is roughly USD 21,300 and has reached 65% of the EU average. Poland has been a leading economic performer in the region since 2005, with annual GDP growth rates ranging between 3.6% and 6.8% in most years. In 2009, it was the only economy in the EU to show positive GDP growth, and forecasts for the coming years point to continued steady growth of around 3% per year. For 2011, Poland's GDP grew by 4.3%. A recent article in the Wall Street Journal commented on Poland's position among neighbouring CEE countries:

“...Poland is a bright spot compared with Hungary and the Czech Republic... as robust domestic consumption and rising exports helped the country escape the fate of others in Central and Eastern Europe dragged down by the troubles in the neighbouring Euro zone.”

Poland is not burdened by excessive debt. The inflation rate in 2011 was 4.3%, and the reference interest rate is 4.50% as of 15th November, 2012, allowing the government to pursue mildly expansionist policies.

The Polish banking system has proved relatively resistant to the recent global financial crisis. It is one of few sectors to not receive any financial support from the state.

ポーランドのファクトシート：実際の投資環境

序説

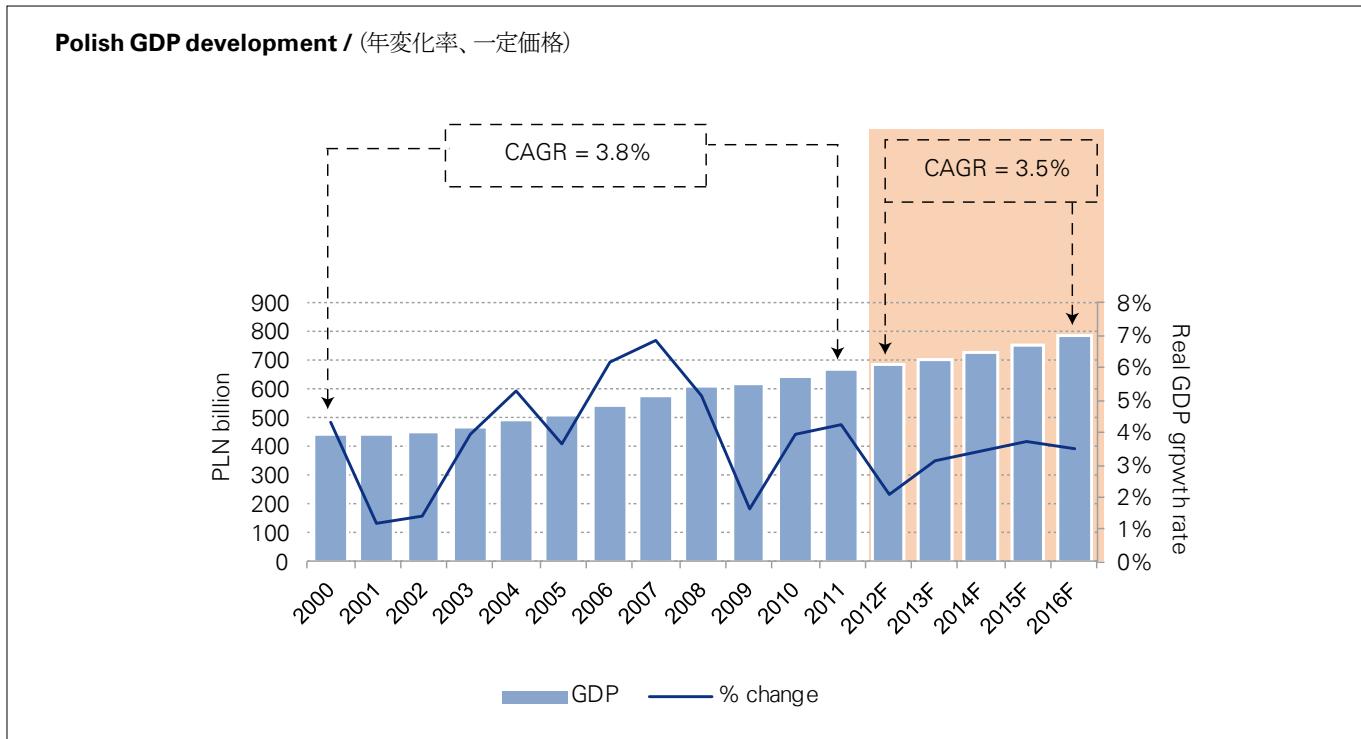
過去10年間に欧州連合 (EU) に加盟した最大国として、持続的成長、改善中のインフラ、経済的安定性、政治的安定性を兼ね備えたポーランドは世界中から多くの関心を集めています。中産階級消費者の増加、インフラ投資の波に刺激され、経済環境は栄え、新しくて魅力的な投資機会を生み出しました。ポーランド政府は努力を重ね、EUの支援を得ながら、市場自由化、資産民営化、投資インセンティブプログラムを通じて海外からの投資家を促進しています。実際、ヨーロッパの急成長国は、中東欧諸国 (CEE) において域内経済の原動力としての地位を固めました。

GDPで見たポーランド経済は、チェコ、スロバキア、ハンガリー、ブルガリアを合わせたものに匹敵するほど成長し、2011年には中東欧諸国全体GDPの3分の1以上を占めます。世界銀行によれば、2011年一人当たりGDPはおよそ21,300ドルで、EU平均の65%にまで到達しました。ポーランドは2005年以来、域内での主要な経済プレーヤーとなっており、GDP年成長率はほとんどの年で3.6%から6.8%の範囲内です。2009年にEU内でGDPプラス成長を達成したのはポーランドだけでした。来年の成長についても堅調な成長が見込まれており、およそ3%と予想されています。2011年、ポーランドのGDPは4.3%成長しました。ウォール・ストリート・ジャーナルの最近の記事では、中東欧諸国でのポーランドの地位について次のようにコメントしています。

「ハンガリーやチェコと比較すると、ポーランドは先行きが明るい。その他の中東欧諸国が隣接するユーロ圏の問題で押し下げられるなか、ポーランドは堅調な国内消費、輸出の増加のお陰で、その他諸国と同じ道筋を辿らずに済んだ。」

ポーランドには過剰な国債がありません。2011年のインフレ率は4.3%でした。政策金利は4.50%で（2012年11月15日時点）、このレートのお陰で、政府は緩やかな拡大主義政策を追求でています。

ポーランドの銀行システムは、最近の世界金融危機に比較的抵抗力があったことが証明されました。銀行は、国からの財政支援を受けていない、数少ない業種のひとつです。



Note: Gross domestic product at constant 1995 market prices

Source: Economist Intelligence Unit; National Bank of Poland

The Warsaw Stock Exchange (WSE) has emerged as the regional leader and a hub for investment, more than doubling the number of traded companies and almost tripling daily turnover in the past decade. Indeed, it is the largest stock exchange in CEE, with 434 listed companies and an approximate market capitalisation of PLN 644 billion (€157 billion) – about 41 percent more than that of the Vienna exchange, and almost ten times the market capitalisation of the Budapest Stock Exchange.

So strong have been the fundamentals and so steady the growth of the Polish economy that Barclays Capital featured it on its global list of 10 Advanced Emerging Markets – economies graduating from emerging market status, with risks similar to developed nations paired with the higher returns that are typical of emerging markets. Polish stability and institutional reforms are strengthened by the country's long-standing membership in the EU and OECD.

Poland's infrastructure is rapidly being upgraded to support its growth and to enable the country to strengthen its natural role as an east-west corridor in northern Europe, linking Western Europe's ports with Russia and Ukraine. Its solid economy and funding from the EU (more than €67 billion of development funds allocated for 2007-2013) allow Poland to invest heavily in transport and energy infrastructure throughout the country in the coming years.

Its large domestic market together with a skilled and relatively cheap labour force have further stimulated Poland to become one of the four leading countries in Europe in terms of investment attractiveness, leading the CEE region, according to the World Investment Prospect Survey. Labour is relatively highly qualified (above the EU average) and available, while labour markets are gaining flexibility. Labour costs in Poland are substantially lower than in Western Europe, but also lie below neighbouring labour markets such as the Czech Republic.

ワルシャワ証券取引所 (WSE) は地域のリーダー、そして、投資のハブとして勃興し、過去10年のうちに、売買される企業数2倍、日々売買高およそ3倍にまでなりました。実際、ワルシャワ証券取引所は中東欧諸国最大の証券取引所となっており、上場企業数434社、時価総額およそ6,440億ポーランド・ズロチ（1,570億ユーロ）で、ウィーン証券取引所よりも41%大きく、ブダペスト証券取引所のおよそ10倍となっています。

ファンダメンタルが強固で、ポーランド経済の成長は堅調だったため、バークレイズ・キャピタルは、先進新興10か国リストにポーランドを入れました。経済は新興市場としての地位を脱却し、リスクは先進国とのものと同様でありつつも新興国に特有の高い利益を誇っています。ポーランドはEUとOECDに長期間加盟していることから、ポーランドの安定性と機構改革は強化されています。

ポーランドの成長をサポートし、西ヨーロッパの港をロシアやウクライナとつなぐ北方の東西通路としての役割を強化することができるよう、ポーランドのインフラ水準は急速に引き上げられています。健全な経済とEUからの資金援助（2007年から2013年にかけて670億ユーロ以上の開発資金引当）により、ポーランドは今後、交通やエネルギーインフラに多大の投資を行うことが可能となっています。

World Investment Prospects Survey (世界投資展望調査)によれば、技術力が高く、比較的安価な労働力とともに、大きな国内市場がポーランドを投資上の魅力、成長する中東欧諸国メンバーという面でヨーロッパを牽引する4か国の一につに押し上げました。労働力は比較的の高水準（EU平均を上回る）でかつ入手しやすく、労働市場では柔軟性が増して来ています。ポーランドの入件費は西ヨーロッパと比較すると非常に低いのですが、チェコのような隣接する労働市場と比較してもまだ低いレベルなのです。

Political system and government

Poland is a democratic republic with its principles stated in the constitution adopted in 1997. The basic rule of the separation and the balance of power between the legislative, executive and judicial branches underpins the system of government. The country is led by a president elected in general elections held every five years. The bicameral parliament, composed of a lower house (the Sejm, or Parliament) and an upper house (the Senat, or Senate), is elected every four years in general elections and is responsible for legislation. The prime minister, nominated by the president to form a government, chairs the council of ministers and is Poland's head of government.

Poland is a member of the EU, the Schengen area, NATO, the United Nations, the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), the International Monetary Fund (IMF) and the World Trade Organization (WTO).

Economy and ratings

After the political changes in 1989 and the transition to a free market economy, Poland achieved considerable economic success. Driven by extensive internal demand, exports and foreign investment, Poland's economy became one of the strongest in CEE and GDP per capita rose to 65% of the EU average. Moreover, in the 21st century, it has remained one of the most stable and healthy economies in all of Europe. This was particularly visible in 2009, when Poland was the only country in the EU able to maintain positive GDP growth. The recent results of the Polish economy are reflected in high positions in international investment rankings.

After a volatile period in the 1990s resulting from the transition from a centrally planned economy to a free market economy, Poland managed to reduce inflation to stable levels of around 3-4%. The National Bank of Poland, the central bank (independent from the government), runs the inflation target strategy. Since the beginning of 2004, it has pursued an inflation target of 2.5%, with a permissible fluctuation band of +/- 1 percentage point. A predictable monetary policy, supported by a responsible fiscal policy targeted at reducing public debt, creates stable business conditions for investors. According to Fitch Ratings, Poland's public finances will continue to compare well with many richer and more highly rated EU member states.

Rating/Outlook (July 2012) / 格付け・見通し (2012年7月)

| | |
|---|----|
| Standard and Poor's Currency Risk ¹⁾ | A+ |
| Fitch Local Currency Long-Term IDR | A |
| Fitch Local Currency Country Ceiling | A |
| Moody's Domestic Currency Rating | A2 |

Note: Currency Risk is defined as "transfer and convertibility assessment"

Sources: The World Bank; Standard&Poors Foreign Currency Risk Rating; Fitch Ratings

政治システムと政府

ポーランドは民主主義共和国で、これは1997年制定の憲法で定義されています。立法機関、行政機関、司法機関の権力バランス分離の基本原則が政府のシステムを下支えしています。5年ごとに行われる総選挙で選出された大統領が国家を統率しています。二院制議会は下院 (セイム: Sejm、またの名をポーランド共和国下院) と上院 (セナト: Senat、またの名をポーランド共和国上院) によって構成され、4年ごとの総選挙で選出されます。議会は立法権限を持ちます。首相は大統領が任命し、閣僚会議議長、ポーランド政府の長としての地位を務めます。

ポーランドはEU、シェンゲン圏、NATO、国際連合、経済協力開発機構 (OECD)、国際通貨基金 (IMF)、世界貿易機関 (WTO) の加盟国です。

経済とレーティング

1989年の政変と自由主義経済への移行後、ポーランドはかなりの経済的成功を成し遂げました。大規模な内需、輸出、海外投資に牽引され、ポーランド経済は中東欧諸国最大の経済となり、一人当たりGDPはEU平均の65%にまで上昇しました。さらに、21世紀には、ヨーロッパ全体で最も安定し健全な国家のひとつとしての地位を維持しました。この件については特に2009年が顕著で、当時ポーランドはEU内でGDPのプラス成長を達成した唯一の国でした。ポーランド経済の最近の結果については、国際投資ランキングにおける高い順位によく表れています。

中央計画経済から自由主義経済へと移行するうえで生じた1990年代の変動の時代を過ぎた後、ポーランドは3~4%という安定したインフレ率へと引き下げるのに成功しました。中央銀行 (政府から独立した) であるポーランド国立銀行がインフレターゲットの戦略を立案しています。2004年初頭以来、許容変動幅±1%でのインフレ目標2.5%を追求してきました。公的債務を削減することを目的としてうまく管理された財政政策の下支えを受け、予測可能な金融政策は投資家にとって安定した事業環境を生み出します。フィッチ・レーティングスによると、ポーランドの財政はより豊かで高格付けを持つ他のEU加盟国と今後も変わらない水準が保たれると考えられます。

| Key Indicators / 主要指標 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|--------|--------|--------|
| Nominal GDP (PLN billion) | 1 344 | 1 413 | 1 525 |
| Real GDP growth | 1,7% | 3,8% | 4,3% |
| Unemployment rate | 11,9% | 12,3% | 12,5% |
| Consumer price index | 3,5% | 2,6% | 4,3% |
| Average USD/PLN exchange rate | 3,12 | 3,02 | 2,96 |
| Average EUR/PLN exchange rate | 4,33 | 3,99 | 4,12 |
| Total public sector debt (% GDP) | 49,8% | 52,8% | 53,5% |
| Government deficit (% GDP) | (7,4%) | (7,8%) | (5,1%) |
| Goods exported (USD billion) | 136,7 | 159,8 | 188,9 |
| Goods imported (USD billion) | 149,6 | 178,1 | 209,4 |
| Trade balance (USD billion) | (12,9) | (18,3) | (20,5) |
| Current account balance (USD billion) | (9,4) | (12,7) | (12,3) |
| International reserves (USD billion) | 79,6 | 93,5 | 97,9 |
| Inward direct investment (USD billion) | 13,7 | 9,9 | 14,3 |

Sources: National Bank of Poland; Central Statistical Office in Poland



Foreign Direct Investment

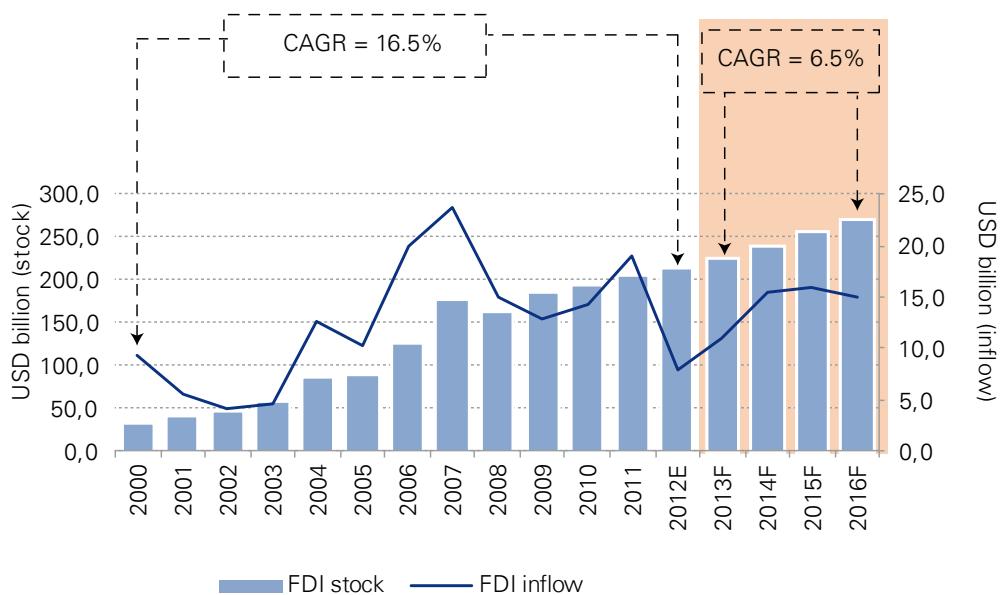
Poland is one of the leading emerging economies in Europe in terms of investment attractiveness. Over the past two decades, Poland received a steady inflow of foreign capital (as presented in the chart below), which held up relatively well even during the recent global recession. Foreign Direct Investment (FDI) inflow increased to USD 18.9 billion in 2011 (from USD 14.3 billion in 2010). According to forecasts of the Economist Intelligence Unit (EIU), FDI is expected to resume its growth pattern, sustained by investors' very positive perception of Poland. They estimate that the cumulative value of FDI in Poland will reach USD 213 billion at the end of 2012 and is expected to grow to USD 276 billion by 2016. Many economic sectors are still relatively fragmented and undergoing restructuring, and a second privatisation is providing ample opportunity for investment.

海外直接投資

投資するうえでの魅力という面で、ポーランドはヨーロッパにおける主要新興経済国となっています。過去20年間以上にわたって、ポーランドには海外からの資金流入が堅調（下図に示す通り）で、最近の世界金融危機の期間中でも比較的うまく持ちこたえました。海外直接投資（FDI）の流入額は2010年の143億ドルから2011年には189億ドルにまで増加しました。エコノミスト・インテリジェンス・ユニット（EIU）の予想によれば、ポーランドに対する投資家の好意的な認識の下支えを受け、FDIは成長パターンを辿ることが予想されています。EIUの予測では、2012年末時点のポーランドにおけるFDI総額は2,130億ドルとなり、2016年までには2,760億ドルに到達する見通しです。経済部門の多くは現在でも比較的欠けているところがあり、構造改革の最中にありますが、第二次民営化によって投資に十分な機会が提供されています。

Inward FDI in Poland (USD billion)

ポーランドへの対内直接投資



Sources: National Bank of Poland; EIU

In the 2011 edition of the World Investment Report by UNCTAD, Poland was the only country in the EU to be ranked among the top host economies for FDI. Edged out by only the United States and the BRIC countries, Poland was ranked sixth in the world as the top priority host for FDI.

2011年版の国連貿易開発会議（UNCTAD）の世界投資報告書（World Investment Report）では、FDI受入トップ国にランクインしている唯一のEU加盟国でした。アメリカとBRICs諸国がひしめく中、全世界の海外直接投資優先受入国リストでポーランドは第6位にランクインしました。

Top host economies for FDI 2011-2013
/2011年から2013年の海外直接投資上位受入国

| Global Rank | |
|--------------------|----------|
| China | 1 |
| United States | 2 |
| India | 3 |
| Brazil | 4 |
| Russian Federation | 5 |
| Poland | 6 |
| Germany | 9 |
| United Kingdom | 13 |
| Czech Republic | 17 |
| France | 20 |

Source: UNCTAD World Investment Report 2010-2012

Geography and infrastructure

The Republic of Poland is the largest country in Central and Eastern Europe (CEE) and the ninth largest on the European continent. The country is located in the centre of the European land mass, bordering Russia, Lithuania, Belarus and Ukraine to the north and east, Slovakia and the Czech Republic to the south, Germany to the west, and the Baltic Sea to the north.

The Polish climate is temperate, with both maritime and continental elements, with average temperatures in the hottest month (July) ranging between 16°C and 19°C, and the coldest (January) between -5°C and 3°C. The country's natural resources include substantial amounts of hard coal and lignite, together with copper, zinc, lead ores, silver, sulphur, salt, building stone, gas and oil. Poland has the largest reserves of coal in the EU (14 billion tonnes) and is the largest producer of hard coal in Europe, providing roughly 20% of the EU's demand. The country is in 8th place in lignite production in the World, but its reserves are only 15% developed. Poland also possesses certain hydrocarbon fuel resources. The world's longest oil pipeline, the Przyjaźń pipeline, runs across the country. Natural gas is carried by several pipelines, with the most important being the Yamal. In order to diversify energy sources, the Polish government has a long-term strategy to expand its gas supply options and plans to open its first nuclear power reactor in the next decade.

Poland's infrastructure has long been underdeveloped, especially the road and rail systems, which held back the country's otherwise excellent opportunities to be a transport corridor between the European Union's heartland and the developing markets of the former Soviet Union. Poland's rapid economic development after the economic transition in 1989 was not matched by equally swift improvement of infrastructure. The situation began to improve gradually at the start of the new millennium, especially after Poland joined the European Union. Of the €67 billion (USD 82 billion) of EU funds allocated to Poland for 2007-2013, as much as €20 billion (USD 25 billion) is allocated for immediate priorities relating to transportation infrastructure. Moreover, a large portion of funds related to Regional Operational Programmes (a combined €17 billion, or USD 21 billion) is to be spent on infrastructure investment at the regional and local levels.

地理とインフラ

ポーランド共和国は、中東欧諸国 (CEE) 最大の国家で、欧洲大陸では9番目の大きさを誇ります。欧洲大陸の中心に位置し、北西にはロシア、リトアニア、ベラルーシ、ウクライナ、南はスロバキアとチェコ、西はドイツ、北はバルト海に面しています。

ポーランドの気候については、海側も陸側も温暖で、最も暑いヶ月の平均気温は16°Cから19°C、最も寒い1月の平均気温はマイナス5°Cから3°Cです。ポーランドの天然資源は豊富で、銅、亜鉛、鉛鉱、銀、硫黄、塩、建築用石材、ガス、石油の他にも無煙炭、褐炭があります。ポーランドにはEU最大 (140億トン) の無煙炭の炭鉱があり、欧洲最大の無煙炭生産国としてEUの需要のおよそ20%分を提供しています。褐炭については世界第8位の生産量を誇っていますが、ポーランドにある褐炭資源の15%しか開発されていません。ポーランドはある炭化水素資源も保有しています。世界最長のパイプラインである友情パイプラインはポーランドを横切って走っています。天然ガス資源はいくつかのパイプラインを通じて運搬され、なかでも最も重要なのはヤマルパイプラインです。エネルギー資源を多様化させるため、ポーランド政府はガス供給のオプションを広げる長期戦略を採用しており、今後10年以内国内初の原子力発電所を開設する予定です。

ポーランドのインフラ、特に道路と鉄道システムは長年にわたり未開発で、これが原因で、EUの内陸部と旧ソビエト連邦の発展途上国をつなぐ交通上の通過点となる機会を見逃してしまいました。1989年の経済自由化後のポーランドの急速な経済発展は、インフラの発展とは同じペースで進みませんでした。新しい世紀の始まりを迎、特にポーランドがEUに加盟してからは、少しずつ状況は良くなってきました。EU基金から2007年から2013年分としてポーランドに引き当てられている670億ユーロ (820億ドル) のうち、200億ユーロ (250億ドル) 分が最優先事項として交通インフラ関連に割り当てられています。さらに、地域実行プログラム (ROP) に関連し、莫大な資金 (合計で170億ユーロ、つまり210億ドル) が地域レベルと地元レベルでのインフラ投資に充てられる予定です。



Source: Central Statistical Office in Poland

From November 2007 to July 2012, contracts were signed for the construction of more than 783 kilometres of motorways and 1,320 kilometres of major roads and city bypasses. According to official statistics, from November 2007 to June 2012 about 2,160 km of railways were put into use. Official forecasts from the Polish Ministry of Transport expect that PLN 412 million will be allocated from the national budget and an additional PLN 270 million of EU funds for the modernisation of railway facilities in 2012.

Poland's IT infrastructure is rapidly being upgraded and can compete with its peers in Europe. For example, the Polish Internet eXchange, the world's 9th-largest Internet Exchange Point in terms of average throughput, is located in Warsaw.

Population and language

With more than 38 million inhabitants, Poland is the most populous country in the CEE region and the eighth most populous country in Europe. It is divided into 16 provinces (voivodships) that have significant self-governing powers. The provinces are further divided into counties (powiaty) and communes (gminy). Warsaw is the capital and the largest city in Poland, with more than 1.7 million people in the Warsaw municipality and as many as 1.5 million more in the surrounding urban areas. It is also a leading economic and financial centre in CEE. Other large metropolitan areas include Upper Silesia with the major city of Katowice (more than 2 million inhabitants), Kraków (756 thousand), Łódź (742 thousand), Wrocław (632 thousand) and Poznań (554 thousand).

2007年11月から2012年7月までの間に、783 km以上の自動車道路建設、1,320 km以上の主要道路とバイパス線の建設を行う契約が締結されました。公式統計によりますと、2007年11月から2012年6月までの間に、2,160 kmの鉄道が開通されました。ポーランド運輸省からの公式予測では、国家予算からの4億1,200万ポーランド・ズウォティとEU基金からの追加的資金2億7,000万ポーランド・ズウォティが、2012年の鉄道近代化に割り当てられるとのことです。

ポーランドのITインフラは急速に向上しており、ヨーロッパ他国と競合できるほどです。例えば、インターネットエクスチェンジは、平均処理能力の点で世界で9番目に大きいインターネット交換ポイントであり、ワルシャワにあります。

人口と言語

3,800万人以上の人口を抱えるポーランドは、中東欧諸国のかで最も人口の多い国で、ヨーロッパ全体では8番目の人口を誇っています。16の州 (voivodships) に分かれ、それぞれがかなりの自治権を持っています。そして、これらの州はさらに郡 (powiaty) やコミューン (gminy) に分かれます。ワルシャワはポーランドの首都で、ポーランド最大の都市です。ワルシャワ市には170万人が居住しており、近隣の市街地と比較して居住者数は150万人多くなっています。ワルシャワは、中東欧諸国的主要な経済・金融の中心でもあります。その他の大都市圏としては、上シレジアが挙げられ、そこにはカトヴィツェ (人口200万人以上)、クラクフ (人口75万6,000人)、ウッチ (人口74万2,000人)、ヴロツワフ (人口63万2,000人)、ポズナン (55万4,000人) があります。

| Tertiary education enrollment rate / 第三次教育就学率 | | |
|---|----------|-------------|
| | CEE Rank | Global Rank |
| Slovenia | 1 | 4 |
| Poland | 3 | 19 |
| Hungary | 6 | 24 |
| Czech Republic | 8 | 34 |
| Slovak Republic | 9 | 41 |

Source: UNESCO Institute for Statistics; The Global Competitiveness Report 2011-2012 prepared by the World Economic Forum

Poland ranks in the top three in CEE in terms of tertiary education enrolment rates, with 18% of people between the ages of 15 and 64 having completed some form of higher education. Poland has one of the lowest dropout rates in Europe, with only 5.6% of the population age 18-24 who are not enrolled in some form of primary or vocational program – compared to the EU average of 13.5%. The tertiary education system consists of 461 public higher education institutions, including 19 universities, 23 technical universities, 80 economics academies and nine medical academies. Furthermore, an increasing number of Poles speak English as a second language.

Labour market

Labour costs in Poland are lower than in the Czech Republic and Hungary. Polish workers' exceptionally high level of professional skills is worth noting. This is the result of high education standards, rapid development of the market economy, as well as a long-standing industrial tradition. Redundancy policies are moderate, providing entrepreneurs with flexibility of employment levels and containing redundancy costs.

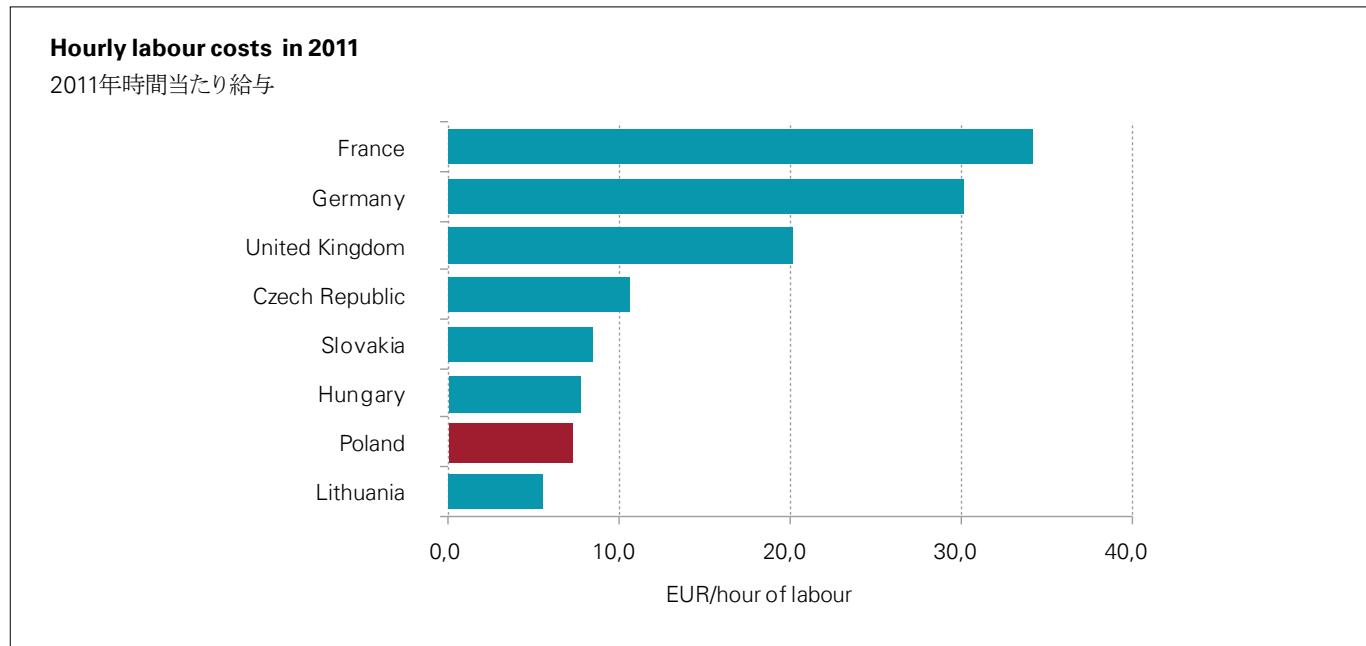
According to statistics published by the European Commission, the total nominal hourly labour costs increased by 2.5% in Q1 2012 compared to Q1 2011. This was slightly higher than the EU average increase over the same period (1.7%), but lower than the neighbouring Czech Republic (2.8%), Romania (5.2%), Bulgaria (6.8%), and Estonia (7.2%).

第三次教育就学率の面で見ると、ポーランドは中東欧諸国で3位にランクインしており、15歳から64歳の間の人口の18%が何らかの高等教育を終了しています。ポーランドの中退率はヨーロッパの中でも最も低い国のひとつで、18歳から24歳の人口で何らかの一次プログラムもしくは職業訓練を受けていないのは5.6%に過ぎません。一方でEUでの平均中退率は13.5%です。第三次教育システムというのは、461校の公共高等教育機関から構成されるもので、そのうちの19校が大学、23校が技術系大学、80校が経済学専門学校、9校が医学専門学校となっています。さらに、英語を第二言語として話すポーランド人の数は増えてきています。

労働市場

ポーランドの人工費はチェコやハンガリーの労働市場よりも安くなっています。ポーランド人労働者は非常に高レベルのプロ技能を備えており、注目に値します。これは、高い教育水準や市場経済の急速な進展だけでなく、長期間にわたる勤勉という伝統の結果でもあります。解雇に対する政策は厳しいものではなく、起業家は雇用水準を柔軟に保つことと、解雇コストを抑制することができます。

欧州委員会が発表した統計によれば、名目時給は2011年第一四半期と比較して2012年第一四半期には2.5%増加しました。同時期で比較した場合、この値はEU平均 (1.7%) をやや上回っているものの、近隣諸国のチェコ共和国 (2.8%)、ルーマニア (5.2%)、ブルガリア (6.8%) やエストニア (7.2%) を下回っています。



Source: EIU

The high quality of Poland's tertiary education system, coupled with reasonable labour laws have made the Polish worker among the most productive in all of Europe. According to data published by the European Commission (Eurostat), Poland is a leader in the CEE in terms of real labour productivity, measured as real output per unit of labour input. Poland is also the only country in all of Europe that has achieved a consistently increasing trend in productivity since 2009.

ポーランドの第三次教育システムの質の高さについては、ポーランド人労働者をヨーロッパ中で最も生産性を高くした合理的な労働法とも関連しています。欧州委員会(ユーロスタット)公表のデータによれば、労働投入量に対する実質成長率で測られる実質労働生産性の面で、ポーランドは中東欧諸国でリードしています。ポーランドは、2009年以来生産性の増加トレンドを辿っている唯一の国でもあります。

| Real labour productivity y/o/y change ¹⁾ /実質労働生産性年変化率 | | | | |
|---|------------|------------|------------|-------------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | CAGR |
| Poland | 2.2 | 3.6 | 3.7 | 3.1% |
| Slovakia | -2.3 | 4.2 | 2.4 | 1.4% |
| Czech Republic | -1.6 | 2.7 | 2.6 | 1.2% |
| Germany | -2.5 | 1.4 | 1.4 | 0.1% |
| Italy | -2.2 | 2.3 | 0.2 | 0.1% |
| Slovenia | -6.3 | 3.7 | 2.4 | -0.1% |
| Hungary | -3.2 | 1.3 | 0.4 | -0.5% |

| Redundancy costs (in weeks of salary) /解雇コスト (給与の該当週分) | | |
|---|----------|-------------|
| | CEE Rank | Global Rank |
| Romania | 1 | 15 |
| Poland | 3 | 21 |
| Czech Republic | 5 | 42 |
| Slovak Republic | 8 | 51 |
| Hungary | 13 | 72 |

Sources: The Global Competitiveness Report 2011-2012 prepared by
World Economic Forum

Note 1): Real labour productivity per hour worked is calculated as real output (deflated GDP measured in chain-linked volumes, reference year 2005) per unit of labour input (measured by the total number of hours worked).

Source: Eurostat; KPMG analysis

Labour law

Employment contracts

The Polish Labour Code provides for three types of employment contracts:

- for an indefinite period
- for a defined period
- for the time of completion of a specified task.

Each of these types of contract may be preceded by employment for a trial period of up to three months. An employment contract covers key issues governing the employment relationship, while other issues may also be governed by internal by-laws introduced by the employer. Both parties may terminate the employment contract. In principle, an employment contract is terminated with the observance of a relevant notice period which ranges from two weeks to three months (depending on the period of employment with a certain employer). An employment contract concluded for a defined period terminates on the last day of the period for which it was concluded.

An employment contract may be also terminated upon:

- mutual consent of the parties
- a declaration of one of the parties without observing the notice period (instantly) – only in cases determined in the Labour Code (i.e. material breach of key obligations of an employee/employer or sickness of an employee exceeding 180 days).

Working hours and overtime

Generally, employees in Poland work for eight hours per day and 40 hours in a five-day work week. Overtime work is allowed if it is justified by special needs of the employer; however, it must not exceed eight hours per week or 150 hours per calendar year. Employees are entitled to additional remuneration for each hour of overtime work:

- 50% of basic remuneration: for overtime work on business days
- 100% of basic remuneration: for overtime work at night and on Sundays.

Temporary incapacity to work

In general, an employee temporarily unable to work due to an illness retains the right to 80% of his or her remuneration. The employer pays the employee this remuneration for a total period of 33 days in a calendar year. After the 33-day period, the remuneration is paid by the Social Insurance Office.

Holiday leave

Under the Labour Code, each employee has the right to annual paid leave of 20 or 26 days (depending on the total period of employment). Basically, holiday leave is granted in the period agreed with the employer. During their annual leave, employees receive their full remuneration.

Retirement age

Currently, an employee acquires the right to retire at the age of 60 (women) and 65 (men). However, according to recent legislation, the retirement age will be gradually increased to 67 years (for both

労働法

雇用契約

ポーランド労働法では以下3種類の雇用契約を提示しています。

- 無期限の雇用
- 期限付き雇用
- 特定任務完了までの雇用

個々の上記契約よりも3か月以内の試用雇用が優先されることもあります。雇用契約は、雇用関係に関する重要な点を扱う一方で、その他の点については、雇用者による社内規定に従って規定されます。原則的には雇用契約は告知期間の遵守に基づいて終了し、告知期間については2週間から3か月（雇用主との契約期間による）となっています。既定の雇用期間終了は、締結した最後の日を以て終了することになります。雇用契約は以下を以て終了することもあります。

- 当事者間の同意
- 告知期間を遵守しなかった当事者による明言—これは、労働規約（つまり雇用主・従業員規約の重大な違反もしくは180日を超える疾病）

労働時間と時間外労働

通常、ポーランドの従業員は一日8時間、週5日勤務で一週間あたり40時間労働します。時間外労働については、雇用主の特別必要とした場合に認められていますが、一週間に8時間以上もしくは一年に150時間を超えてはならないことになっています。従業員は時間外労働について追加的報酬を得られることになっています。

- 営業日の時間外労働は基本給の50%
- 夜間及び日曜日の時間外労働は基本給の100%

一時的な就労不能

疾病による一時的な就労不能については、通常、従業員は給与の80%を得る権利が認められています。一年のうち合計33日まで認められています。33日以降については、給与は社会保険事務所から支払われます。

休日

労働法の下、従業員はそれぞれ一年あたり20日もしくは26日（雇用期間による）の有給休暇を得る権利が認められています。基本的に休暇は雇用主が許可した期間の分だけ与えられます。有給年次休暇の期間中は、従業員は給与を全額受け取ることができます。

退職年齢

現在のところ、従業員には女性については60歳、男性については65歳で退職する権利が認められています。しかし、最近の法律によると、退職年齢は徐々に伸び、男女とも67歳にまで伸びました。この延長手続きは女性については2040年、男性については2020年に完了します。退職までに4年を切った従業員は特別保護が与えられます。基本的には、そういう従業員については雇用契約が終了されることはありません。

women and men). This process shall be completed in 2040 (women) and 2020 (men). Employees who have less than four years until retirement age are subject to special protection: in principle, their employment contracts may not be terminated.

Social insurance

In Poland, payment of social security contributions related to employees is split between the employer and the employee. The part payable by the employee is withheld by the employer from the employee's remuneration. The contributions are calculated based on the employee's gross remuneration, and amount to 13.71% for the employee and up to 22.67% for the employer. Additionally, employees pay a national health insurance contribution amounting to 9% of their gross remuneration after deduction of the remaining social security contributions (withheld by the employer). Following the employee's retirement, the employer is no longer involved in, nor responsible for, the payment of retirement benefits, which are paid by the social security agency.

社会保障

ポーランドでは、社会保障負担の支払いは雇用主と従業員の間で分割して支払うことになっています。従業員側が支払うものについては雇用者側が従業員の給与から天引きします。社会保障負担は従業員の給与総額に基づいて計算され、従業員については最高13.71%まで、雇用主については最高22.67%までとなっています。さらに、従業員は国民健康保険負担についても支払いを行います。負担額は、雇用主が社会保障負担を源泉徴収した後の給与総額の上限9%の額を支払います。従業員の退職に伴い、雇用主側は退職給与については関与せず、その後も関与しないことになっており、退職給与については社会保険機関から支払われます。

Comparison of selected aspects of labour systems

| Category | Poland | Japan |
|---|---|--|
| Length of working day and week (hours) | <ul style="list-style-type: none"> 8 per day and 40 per week | <ul style="list-style-type: none"> 8 per day and 40 per week (can be extended by agreement between employee and employer) |
| Maximum number of overtime hours per year (hours) | <ul style="list-style-type: none"> 150 | <ul style="list-style-type: none"> 360 (can be extended by agreement between employee and employer) |
| Length of annual holiday (days) | <ul style="list-style-type: none"> 20 or 26 (depending on the employment period) | <ul style="list-style-type: none"> 10 - 20 (depending on the employment period) |
| Maternity leave (days) | <ul style="list-style-type: none"> 140 - 259 days (depending on the number of children born at one birth) | <ul style="list-style-type: none"> 98 or 154 days (more than one child born at one birth) |
| Key redundancy policies | <ul style="list-style-type: none"> notice period from 2 weeks to 3 months (depending on the employment period) | <ul style="list-style-type: none"> 30 days |
| Age of retirement | <ul style="list-style-type: none"> currently: 60 (woman) and 65 (man) by 2040 (woman) and 2020 (man) it will be progressively increased to 67 years protection against termination of employment for employees with less than 4 years remaining until retirement | <ul style="list-style-type: none"> currently: 64 from 1 April 2013: 65 |

労働システムに関する比較

| カテゴリー | ポーランド | 日本 |
|-------------------|--|---|
| 勤務日数と週（時間） | <ul style="list-style-type: none"> 一日8時間、一週40時間 | <ul style="list-style-type: none"> 一日8時間、一週40時間（双方の合意に基づき延長可能） |
| 一年あたりの最高時間外労働（時間） | <ul style="list-style-type: none"> 150時間 | <ul style="list-style-type: none"> 360時間（双方の合意に基づき延長可能） |
| 年次休暇日数（日） | <ul style="list-style-type: none"> 20日もしくは26日（雇用期間による） | <ul style="list-style-type: none"> 10日から20日（雇用期間による） |
| 産休（日） | <ul style="list-style-type: none"> 140日から259日（一度に生まれてきた子どもの数による） | <ul style="list-style-type: none"> 98日から154日（一度に生まれてきた子ども一人以上に対し） |
| 主要な解雇告知期間 | <ul style="list-style-type: none"> 告知期間は2週間から3ヶ月（雇用期間による） | <ul style="list-style-type: none"> 30日間 |
| 退職年齢 | <ul style="list-style-type: none"> 現在：女性60歳、男性65歳 女性は2040年までに、男性は2020年までに67歳まで延長される見込み 退職まで4年以内の従業員については雇用期間終了からの保護あり | <ul style="list-style-type: none"> 現在：64歳 2013年4月1日以降：65歳 |



Taxation regime

Corporate Income Tax (CIT)

An entity is deemed to be resident in Poland if it is incorporated or managed in Poland. Companies resident in Poland are liable for corporate income tax on their worldwide income irrespective of whether it arises from domestic or foreign operations.

Non-resident companies are subject to corporate income tax on their Polish source income. Foreign entities doing business in Poland may establish branches or representative offices. As a general rule, a foreign company should be subject to tax on the profit of a Polish branch (if the branch constitutes a permanent establishment) and any other income from Polish sources subject to the provisions of agreements for the avoidance of double taxation.

The corporate income tax rate is 19% in 2012 and applies irrespective of the level of taxable income. Tax settlements are made on a monthly basis, and an annual tax return is required.

All expenses incurred by a company for the purpose of generating income or retaining or protecting sources of income that are not listed in the catalogue of non-deductible expenditures constitute tax-deductible cost for the taxpayer.

Thin capitalization rules limit the deductibility of interest on loans from certain related parties. Where a company is thinly capitalized, the proportion of interest that exceeds the debt-to-equity ratio of 3:1 is not deductible.

Losses may be carried forward for five years, but only 50% of the loss may be set off in a given year. Loss carry-back is not allowed.

CIT law contains transfer-pricing provisions that are in line with OECD regulations.

Personal Income Tax (PIT)

Individuals are deemed Polish residents if they:

- stay in the territory of Poland for longer than 183 days in a tax year, or
- have a centre of personal or economic interests in Poland (centre of vital interests).

Polish residents are subject to PIT in Poland on their worldwide income. Non-residents are taxed on Polish source income. Taxes are generally calculated on the basis of cash and in-kind earnings paid to or put at the taxpayer's disposal.

As a general rule, progressive taxes at 18% and 32% are levied on total income (with the exception of income earned from, e.g. dividends, interest on loans and proceeds from property disposal).

Value Added Tax (VAT)

As a rule, VAT is charged on the following transactions:

- the supply of goods and provision of services within the territory of Poland
- the export and import of goods
- intra-Community acquisitions of goods performed in the territory of Poland
- intra-Community supplies of goods.

Entities should register for VAT before they conduct any taxable activity. The entity receives a VAT number. If the taxpayer plans to perform intra-Community transactions, an EU VAT number should also be obtained.

税制

法人所得税 (CIT)

ポーランドで法人化、もしくは経営している企業は、ポーランドの企業とみなされます。ポーランドにある企業は、国内からであれ海外からであれ、世界中で得られた収益に対して法人税を支払う義務があります。

外国法人は、ポーランドで得た収益については法人税を支払う必要があります。ポーランドで事業を展開する外国法人は支店や駐在員事務所を開設できます。一般的な取り決めとして、外国法人はポーランド支店（支店が恒常的なものであれば）の収益について納税し、ポーランドからのその他のいかなる収益についても二重課税回避協約の対象となります。

2012年の法人税率は19%で、課税所得額に関わらずこの税率が適用されます。納税は毎月行い、納税申告が求められています。

課税所得控除の対象となる経費のリストに記載されていない、収益を生み出す、収益源を確保・保護することを目的として企業が計上した経費は、納税者に対する課税控除費用となります。

過小資本規制は関係先からの借入金に対する利子の課税所得控除を制限します。資本が過小な企業では、負債比率が3:1を超える利子については控除ができません。

損失については5年間の繰り越しができますが、決まった期間内に繰り越し可能な額は損失の50%のみです。損失繰り戻しは認められていません。

法人所得税法では、OECDの規則に準拠した移転価格の繰り越しについても記載しています。

個人所得税 (PIT)

以下に該当する個人はポーランドの居住者とみなされます。

- 税務上会計年において183日以上ポーランドに滞在している者
- ポーランド国内に個人利子収入もしくは経済的利益の中心を保持している者（絶対的利益の中心）

ポーランドの居住者は、全世界で得た収入についてポーランド国内の個人所得税の対象となります。非居住者については、ポーランドで得た収入について課税されます。通常は、税金は現金及び現物収益を元に算出され、納税者自身で支払います。

一般規則として、収入総額の18%から32%の割合で累進課税となっています。但し、配当、利息、不動産売却益は例外です。

付加価値税 (VAT)

一般規則として、付加価値税は以下の取引について課税されます。

- ポーランド国内の商品及びサービスの購入
- 商品の輸出・輸入
- ポーランド国内におけるEU域内商品の取得
- EU域内の商品の供給

いかなる課税対象となる取引を行う前に、企業はVAT登録をする必要があります。企業はVAT番号を入手します。納税者がEU域内にまたがる取引を行うことを検討している場合、EUのVAT番号も必要となります。

VATの標準税率は23%で、この税率はほとんどの物品やサービスに対しても同じです。個人、医療、医療機器、旅客、農産物に関連したビル、建築サービスについては、VAT税率は8%となり

The standard VAT rate is 23% (this rate applies to most goods and services). The 8% VAT rate covers e.g. building and construction services relating to housing for individuals, pharmaceuticals and medical equipment, passenger transport and agricultural products. The 5% VAT rate applies mainly to agricultural products, food and books. A 0% rate applies to the intra-community supply of goods and exports of goods. Under EU Directives, exemptions apply to, inter alia, medical, financial, insurance and educational services.

VAT returns are submitted to the tax authorities on either a monthly or a quarterly basis. The VAT return must be submitted and the VAT liability must be paid no later than on the 25th day of the following month.

Tax on civil law transactions

The tax on civil law transactions (PCC) is charged on contracts of sale or exchange, loan agreements, articles of association and a number of other contractual arrangements. It applies to transactions that concern assets located or rights executed in Poland and the purchase of assets located or rights executed abroad by a Polish individual or company if the transaction takes place in Poland.

Examples of the charges are as follows:

- articles of association (as a percentage of capital): 0.5%
- sales contract:
 - a. movable goods, real estate and certain rights (e.g. perpetual usufruct right): 2% of market value
 - b. other property rights (e.g. shares): 1% of market value
- Loan agreement: 2% of the loan amount.

Customs

As a member of the European Union, Poland belongs to a customs union. Community customs regulations are provided for by the Community Customs Code and other EU customs regulations.

Customs duty is payable on the import of goods from outside the EU and into Poland or another EU country. Once the applicable customs duty is accounted for in one member state, the imported goods can be moved to another member state without any custom duty.

Excise duty

Polish provisions regulating excise duty result from European Union law, which provides general regulations concerning the common treatment of certain groups of goods in all EU member states. The categories of goods subject to EU excise duty are energy products (including mineral oils and coal), electricity, alcoholic beverages and tobacco products. In addition, in Poland, excise tax is also levied on passenger cars.

International aspects

When planning investment in Poland, interposing a holding company, in an advantageous tax jurisdiction, between a Japanese investing company and its Polish subsidiary could be considered. For instance, a Dutch or Swiss company can be holding a Polish subsidiary in order to enable tax-efficient repatriation of profits, among other benefits.

ます。農産物、食料品、書籍のVAT税率は5%です。EU域内供給や物品の輸出については、VAT税率は0%です。EU指令のもと、特に、医療、金融、保険、教育サービスについては例外が適用されます。

VAT納税は毎月もしくは四か月毎に税務当局に提出します。VAT納税は必ず提出する義務があり、VAT納税義務については翌月25日までに果たす必要があります。

民法取引税

民法取引税 (PCC) は、売渡もしくは交換の契約、融資契約、定款、その他多くの契約の取り決めに対して課税されるものです。ポーランドにある資産およびポーランドで執行された権利に係る取引、ポーランドの個人もしくは法人が海外にある資産及び海外で執行した権利に係る取引について適用されます。

課税の例については以下の通りです。

- 定款 (資産の割合に対して) : 0.5%

• 売渡契約:

- a. 動産、不動産、権利 (例: 永続的使用権) : 市場価格の2%
- b. その他の所有権 (例: 株式) : 市場価格の1%

- 融資契約: 融資額の2%

関税

欧州連合の一員として、ポーランドは関税同盟に所属しています。欧州連合の関税規制については、欧州共同体関税法典とEU関税規則が規制しています。

関税は、EU圏外からポーランド国内もしくはその他EU諸国に輸入された物品に対して支払うものです。加盟国家でいったん関税が適用されると、輸入品は関税なしで他のEU加盟国に移すことができます。

物品税

物品税を規制するポーランドの規定はEU法によるもので、EU法ではEU加盟国内での一部の物品の取り扱いについて共通的一般規則を定めています。物品税の物品カテゴリーは、エネルギー資源商品 (ミネラルオイル、石炭)、電気、アルコール飲料、タバコ製品となっています。さらに、ポーランドでは、乗用車に対しても物品税が課されます。

国際的局面

ポーランドへの投資を検討する際に、有利な税管轄地に日本の投資会社とポーランドの子会社の間に持株会社を置くことが考えられます。利益を税務上有利に本国へ送還するために、ポーランドの子会社を所有する持株会社として、例えばオランダの会社やイスイスの会社が考えられます。

| Tax system comparison | | |
|--|--|--|
| Category | Poland | Japan |
| CIT rate | 19% | 25.5% (before local taxes, and before special reconstruction corporate tax of 10% which is applicable from 1 April 2012 to 31 March 2015) |
| Withholding tax rates | | |
| Dividends | 19% (dividends paid to EU, EEA and Swiss parent companies exempt under certain conditions) | 20% (7% on dividends from listed companies, until 31 December 2013; 15% thereafter); (rates before special reconstruction income tax of 2.1% which is applicable from 1 January 2013 to 31 December 2037) |
| Royalties | 20% (exemption on payments to specified EU and Swiss related companies available from 1 July 2013; until then transitional period for the application of the Interest and Royalties Directive; withholding tax at 5 percent after 1 July 2009, after 30 June 2013: 0 percent). | 20% (before special reconstruction income tax of 2.1% which is applicable from 1 January 2013 to 31 December 2037) |
| Interest | 20% (exemption on payments to specified EU and Swiss related companies available from 1 July 2013; until then transitional period for the application of the Interest and Royalties Directive; withholding tax at 5 percent after 1 July 2009, after 30 June 2013: 0 percent). | 20% (interest on loans used for operating a business in Japan); 15% (interest from financial institutions or banks); (rates before special reconstruction income tax of 2.1% which is applicable from 1 January 2013 to 31 December 2037) |
| VAT rate | 23%, 8%, 5%, 0% | 5%, 0% |
| PIT rate | progressive 18%, 32% (over PLN 85,528) | progressive; top rate 40% (over JPY 18 million) |
| PIT flat rate (applicable to e.g. capital gains, interest, taxation of business activity conducted by individual person) | 19% | – |
| Tax on civil law transactions | 0.5-2% | – |
| Capital duty | 0.5% | – |



| 税制比較 | | |
|----------------------------------|---|--|
| カテゴリー | ポーランド | 日本 |
| CIT税率 | 19% | 25.5% 地方税、復興特別法人税（2012年4月1日から2015年3月31日まで）10%を除く |
| 源泉徴収税率 | | |
| 配当 | 19% EU、EEA、スイスの親会社に対する配当支払いは一定の条件下で免除 | 20% 2013年12月31日まで上場企業からの配当金については7% それ以降は15% 2013年1月1日から2037年12月31日まで適用の復興特別所得税21%を除く |
| ロイヤリティ | 20% 2013年7月1日から施行のEU及びイス関連企業に対する特定支払の控除 当該時期までの移行期間は利子・ロイヤリティの支払いに関する指令を適用 2009年7月1日以降は源泉徴収5%、以降2013年6月30日までは0% | 20% 2013年1月1日から2037年12月31日まで適用の2.1%の復興特別所得税を除く |
| 利息 | 20% 2013年7月1日から施行のEU及びイス関連企業に対する特定支払の控除 当該時期までの移行期間は利子・ロイヤリティの支払いに関する指令を適用 2009年7月1日以降は源泉徴収5%、以降2013年6月30日までは0% | 20% 日本で事業を行う上で利用した借入金に対する利息 15% 金融機関及び銀行からの利息 2013年1月1日から2037年12月31日まで適用の2.1%の復興特別所得税を除く |
| VAT税率 | 23%, 8%, 5%, 0% | 5%, 0% |
| PIT税率 | 累進課税 18%, 32% 85,528ズウォティ以上 | 累進課税最高税率 40% 1,800万円以上 |
| PIT定率 キャピタルゲイン、利息、個人事業からの課税などに適用 | 19% | — |
| 民法取引税率 | 0.5-2% | — |
| 増資税 | 0.5% | — |



Incentives for foreign investment

Foreign Investors in Poland can obtain various investment incentives, including the following:

1. Tax incentives:

- income tax exemption in Special Economic Zones,
- real estate tax exemption,
- preferential tax deductions on purchases of new technology,
- preferential tax deductions for R&D centres.

2. Cash grants:

- incentives from Polish government and national programmes (R&D projects, environmental projects, the Multi-Annual Support Programme),
- grants co-financed from European Union funds.

3. Technological parks, which offer infrastructure for high-tech and R&D companies.

Incentives obtained by the investor in Poland are subject to Polish and European Union state aid rules which determine, among other matters, the maximum level of support, the beneficiaries and the detailed conditions of support. The limit of state support is calculated as a percentage of the investment costs eligible for support or two-year's labour costs, should the latter be higher. Depending on the region, the limit is 30%, 40% or 50% for large companies.

海外投資に対する優遇措置

在ポーランドの海外投資家は、以下のような多くの投資優遇措置を享受できます。

1. 税金の優遇措置

- 経済特区における法人所得税免除
- 不動産税の免除
- 新技術購入に関する優遇税制措置
- R&Dセンターに対する優遇税制措置

2. 現金による補助金

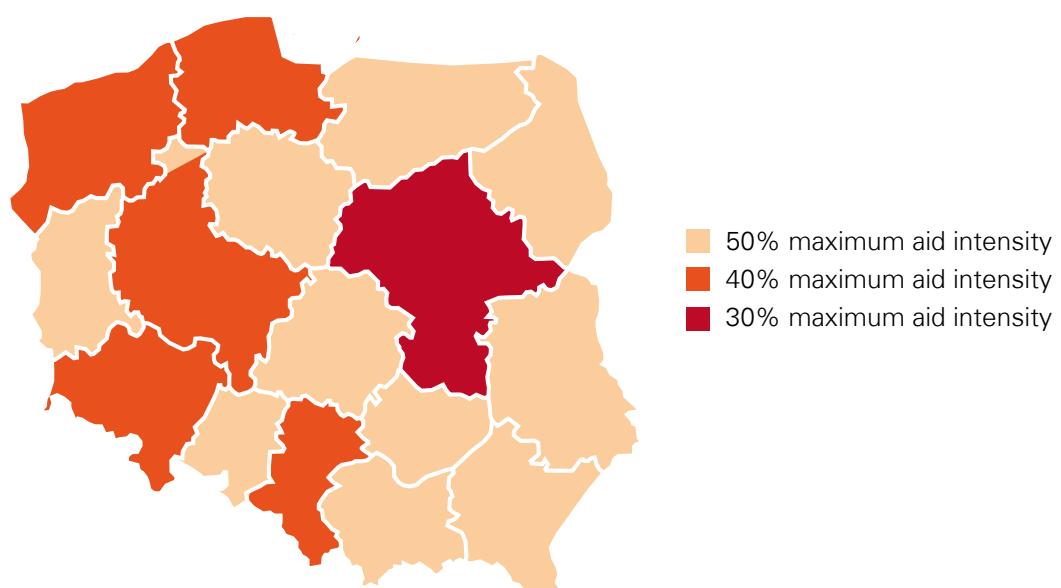
- ポーランド政府や国家的プログラム (R&Dプロジェクト、環境プロジェクト、多年次サポートプログラム) からの優遇
- EU基金からの共同出資補助金

3. ハイテク企業やR&D企業に対してインフラを提供する技術パーク

在ポーランドの投資家が得られる優遇措置は、ポーランドやEUの支援規則の対象となります。ポーランド及びEUの支援規則では、支援レベルの最大限度、受益者、サポートに関する詳細を定義するものです。州レベルでのサポート限度額については、サポートに見合った投資費用もしくは2年間の人件費に対する割合で計算され、後者の方が高くなります。地域によって、限度は30%、40%など様々で、大企業となると50%になります。

Maximum support limits in individual voivodships

県毎の補助限度額



Income tax exemption in Special Economic Zones

Among the mechanisms designed to support FDI, a key role is played by Special Economic Zones (SEZs). At present there are 14 special economic zones operating in Poland. Each of the zones is run by management authorities in the form of a commercial company controlled by the State Treasury or local government.

All of them have subzones covering almost all parts of Poland. It is possible to establish SEZ on the plot chosen by the investor, however certain conditions on minimum value of investment expenditures or/and the minimum number of newly created workplaces have to be met.

The main benefit from investing in SEZ is the possibility of income tax exemption for entrepreneurs undertaking investments. Additional encouragement for the companies may also be a real estate tax exemption (in selected communes) and infrastructure that is prepared for investment purposes in the zones.

Investment costs eligible for refund include:

- land purchases
- construction or purchase of buildings and equipment
- intangible assets.

In order to operate in a SEZ and benefit from the above exemptions, a permit issued by SEZ authorities is required. The investment and newly created jobs resulting from the project should be maintained for at least five years from the date of their creation (by a large company).

Real Estate Tax Exemption

This type of exemption is a local incentive granted by the municipal council and usually depends on the number of new workplaces created and/or value of investment.

Preferential tax deductions on purchases of new technology

This incentive is available for entities operating outside of Special Economic Zones and allows reduction of their tax base by a half of total capex on new technological intellectual property (for example know-how or patents rights).

Preferential tax deductions for R&D centres

R&D centre status is granted by the Ministry of Economy for an entity conducting research and development works and allows such an entity for monthly deductions for innovation fund – those deductions decrease the tax base. The innovation fund is used to cover the cost of R&D works and costs associated with obtaining a patent. A company with R&D centre status is also exempted from real estate tax of land and buildings used for R&D activity.

Incentives from the Polish government and national programmes

Foreign investors may also look for financial support from Polish government. The cash support on the basis of Multi-Annual Support Programme (MASP) by the Ministry of the Economy can be applied exclusively for entrepreneurs planning new investments in the following priority sectors: automotive, electronics, aviation, biotechnology, modern services (BPO, shared service centers) and

経済特区における法人所得税免除

海外直接投資をサポートするために設計されたメカニズムのなかで、経済特区 (SEZs) が重要な役割を果たしています。現在のところ、ポーランドにある経済特区は14か所あります。経済特区はそれぞれ、ポーランド財務省もしくは地方自治体管轄の営利会社という形式を取った当局によって経営されています。

経済特区全てに、ポーランドの全地域をカバーするサブゾーンがあります。投資家が選んだ構想をもとに経済特区を設立することも可能ですが、設備投資の価格に関して一定の額や、新たに設立する仕事場の最低必要数を満たさなければいけません。

経済特区に投資する主要な利点は、投資を行う企業家が法人所得税免除を受けられるということです。企業にとってその他推奨事項として挙げられるものは、不動産税の免除 (一部の場所のみ) や、経済特区内で投資を目的とした場合にインフラが整備されていることです。

還付可能な投資費用については以下のものがあります。

- 土地購入
- 工事もしくは設備や建築物の購入
- 無形資産

経済特区で事業を行い、上記に挙げられた優遇を受けるためには、経済特区当局の許可が必要となります、プロジェクトに伴う投資や新規雇用は、(大企業による) 会社設立から少なくとも5年以上継続される必要があります。

不動産税の免除

このタイプの免除は、地方自治体が提供している優遇措置で、通常は新しく作られる仕事場数や投資の額によります。

新技術購入に際する優遇税制措置

この優遇措置は経済特区以外で活動中の企業に対して実施されているもので、新規の技術的的財産 (例えば、ノウハウや特許) に対する設備投資総額の半分までが、税額をベースとした割引が認められています。

R&Dセンターに対する優遇税制措置

R&Dセンターの地位は、経済省が提供しているもので、研究・開発を行っている企業に対して優遇措置を用意し、革新資金に対して毎月控除を認めるものです。こういった控除により、税収基盤が削減されることになります。革新資金はR&D関連の費用や特許取得に伴う費用を賄うことを使われます。R&Dセンターの地位を持つ企業は、R&D事業に使用する土地や建物に対する不動産税も免除されます。

ポーランド政府や国家的プログラムからの優遇措置

海外からの投資家は、ポーランドの国家予算からの財政サポートを求めるこどもできます。経済省が提供する多年次サポートプログラム (MASP) では、政府予算からの補助金という形で、次の主要業種に新しく投資を検討している企業家にのみ適用されます。その業種とは、自動車、エレクトロニクス、航空、バイオテクノロジー、現代サービス (BPO、シェアードサービスセンター)、R&Dです。MASPは雇用や投資助成金といった形でサポートを提供しています。

製品やサービスの向上を望む、もしくはR&D努力に基づいて新製品開発を目指す投資家は、研究開発活動をサポートする政府補助を受け取ることもできます。政府補助は、新しい、もしくは大幅に

research and development. MASP provides support in the form of employment or/and investment grants.

Investors, who would like to improve their products or services or even create new products on the basis of R&D works, may also benefit from state aid to support research and development activities. State aid is granted for activities aiming to develop new or significantly modified products, services or technologies that are later implemented into company's economic activity. It is worth mentioning that R&D centres of international corporations which carry out research in Poland as a part of an international project, may also apply for R&D grants.

Grants from European Union funds

For the 2007-2013 programming period, Poland received the highest amount of European Union structural funds. Investors could obtain various investment incentives, in particular designed for:

- investment and employment
- R&D activities
- other activities such as environmental protection, training, logistics and renewable energy sources.

Currently, because of the end of the programming period, the range of potential support is gradually decreasing. However, many co-financing opportunities may still be available for investors. The new programming period starting in 2014 will introduce new EU funding sources for entrepreneurs in Poland. Details regarding the new programming period are currently being negotiated. It is assumed that in the new programming period (2014-2020) Poland will obtain funds of a value comparable to current programming period (2007-2013), especially for activities supporting R&D&l activities.

Other incentives

Apart from the tax incentives in SEZs, national sources and EU structural funds, investors in Poland can also take advantage of other sources of state aid, for example:

- grants for investments from European Economic Area Funds and Norway grants, Swiss Funds
- grants for R&D under 7. Framework Programme for Research and Development in Europe
- environmental grants from national resources (for example, the National Environmental Fund and the Ministry of the Environment)
- tax incentives for research and development activity
- preferential loans.

改善された製品、サービス、技術の中でも、後に企業の経済活動に実行される企業活動に対して提供されます。国際プロジェクトの一環として、ポーランドでの研究を行ううえでのR&DセンターもR&D補助金を申請できます。

EU基金からの補助金

2007年から2013年のプログラム期間中、ポーランドはEU基金から過去最高の補助金を受け取りました。投資家は様々な投資優遇措置を受けられる可能性があり、特に、下記に対して投資優遇措置が設定されています。

- 投資と雇用
- R&D事業
- 環境保護、トレーニング、運輸、再生可能エネルギー資源などのその他事業

現在は、プログラム期間の終了が原因で、受けられるサポートの種類は少しずつ少なくなっています。しかし、投資家が利用可能な共同投資機会は他にもまだ多くあります。2014年から新しく始まるプログラム期間では、ポーランドの起業家に対して新たなEU基金が導入されます。この新しいプログラムに関する詳細は、現在交渉の段階にあります。予想では、2014年から2020年の新しいプログラム期間では、現在のプログラム期間（2007年から2013年）に匹敵する額の基金を得られる見込みとのことで、特に研究開発事業をサポートするものとなっています。

その他優遇措置

在ポーランド投資家は、経済特区での税金優遇以外にも公的支援やEU基金からの優遇を得ることができます。具体的には以下のようなものがあります。

- 欧州経済領域基金およびノルウェー基金からの投資家に対する補助金
- ヨーロッパの第七次研究・技術開発フレームワーク・プログラムからの研究開発に対する補助金
- 天然資源（例えば国民環境基金や環境省）の環境補助金
- 研究開発事業に対する税優遇措置
- 優先的融資

Research objectives and methodology

As the opinions of investors dealing with the Polish business environment on a day-to-day basis are the best source of information, KPMG interviewed senior executives of Japanese companies present on the Polish market. This research was supported by desk research and analysis of data provided by JETRO, PAIiZ and the Ministry of Economy of the Republic of Poland.

KPMG Transaction Services performed in-depth interviews with representatives of 14 different companies of Japanese origin operating in Poland (referred to in the report as 'Japanese executives', 'Japanese companies', etc.) as well as JETRO. These interviews enabled us to gain insight into the executives' perceptions of Poland as an investment target, the strengths and weaknesses of the Polish business environment, and daily life in Poland for Japanese expatriates.

We are grateful to representatives of the following companies for sharing their time and experiences with KPMG Transaction Services: Ajinomoto Poland, Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (Polska), Kajima Poland, Lotte Wedel, Mitsubishi Corporation, Mitsui & Co, Nissin Logistics Poland, NSK Europe, ORIX Polska, Saginomiya Europe, Sharp Manufacturing Poland, Sumitomo Corporation Europe, Suzuki Motor Poland and Toyota Motor Poland. We believe that our common work will be beneficial for both the community of Japanese investors and the Polish public administration and citizens.

Citations in this report typically include the industry in which the interviewed company operates. In certain cases, however, in order to maintain anonymity we do not list the industry (e.g. when only one company from a certain industry was subject to interview). All such quotations are described as 'Japanese investor' comments.

The desk research gave us a clearer view of the extent of Japanese investment already realised in Poland, and of its forms and main drivers. It also provided us with a broad view of global processes that lead to an increasing level of Japanese outward foreign direct investment. Information was sourced from Polish and Japanese institutions (including PAIiZ, JETRO, the Central Statistical Office (GUS), the National Bank of Poland, the Polish Embassy in Tokyo, the Ministry of Economy of the Republic of Poland and the Bank of Japan) as well as independent international sources (such as the International Monetary Fund, the World Bank, the European Commission, OECD, UNESCO, UNCTAD, the Economist Intelligence Unit and the World Economic Forum). Some of the information presented in this document is the result of KPMG analysis performed on such data from published sources. Conversion between Euro (€), USD and Polish Złoty (PLN) was performed based on the exchange rate as at 31 July 2012.

The information in this publication is of a general nature and does not provide the in-depth information needed to make investment decisions. Because of the continually changing legislative environment in Poland, the complexity of Polish corporate, tax and social laws and regulations and the steadily evolving nature of the Polish economy, comprehensive professional advice and assistance should always be obtained before implementing any plan to invest in Poland. KPMG and its many professionals in Poland can render such assistance and would be pleased to provide more detailed information on matters discussed in this publication.

調査の目的と方法

ポーランドの日々の事業環境に携わっている投資家からの意見が情報としては最適であるため、KPMGは、ポーランド市場で活動している日系企業の経営者に取材させていただきました。今回の調査は、デスクリサーチや、JETRO、ポーランド情報・外国投資庁、経済省からのデータ分析に基づいています。

KPMGトランザクションサービスでは、ポーランドで事業展開している日系企業14社の代表者（今回の調査では「日系企業経営者」や「日系企業」と表記しております）やJETROに対して詳細な取材をさせていただきました。これらの取材をきっかけに、ポーランドに対する日系企業経営者の投資先としてのポーランドに対する見解、ポーランドの事業環境の強みと弱み、日本人駐在員のポーランドでの日常生活の実態を知ることができました。

以下の企業からの代表者の皆様におかれましては、KPMGトランザクションサービスに対し、時間や経験談を共有して下さったことを御礼申し上げます。ポーランド味の素社、三菱東京UFJ銀行（ポルスカ）、鹿島ポーランド社、ロッテ・ヴェーデル社、三菱商事、三井物産、ポーランド日新社、NSKヨーロッパ社、オリックス・ポルスカ社、サギノミヤ・ヨーロッパ社、シャープ・マニュファクチャリング・ポーランド社、欧州住友商事、スズキモーターポーランド社、トヨタ自動車ポーランド社。当社の共同作業は、日本の投資家コミュニティにとっても、ポーランドの行政機関やポーランド国民にとても有益になると考えております。

本調査書に記載の発言については、取材させていただいた企業が事業を行っている業種について記載しておりますが、一部の場合については、匿名性を維持するため業種（その業種に属する企業が一社だけである場合など）について明記しておりません。そういう場合は、単に「日本の投資家」と表現しております。

デスクリサーチからは、既にポーランドでの投資を実現した日本の投資の程度、投資形態、投資の主な原動力について、明確な状況が分かりました。また、日本からの対外直接投資増加につながるグローバルなプロセスについても幅広く理解することができました。情報についてはポーランド及び日本の機関（例えばポーランド情報・外国投資庁、JETRO、中央統計局、ポーランド国立銀行、駐日ポーランド共和国大使館、ポーランド経済省、日本銀行）から取得し、また、それだけでなく、独立した国際的な情報源（例えば国際通貨基金、世界銀行、欧州委員会、OECD、UNESCO、UNCTAD、エコノミスト・インテリジェンス・ユニット、世界経済フォーラム）からも情報を取得しました。本調査書で紹介している情報の一部については、こういった公表済みの情報源からのデータに基づいてKPMGが分析を行った結果に基づいております。ユーロ、米ドル、ポーランド・ズウォティの為替換算は2012年7月31日時点の為替レートを適用しています。

本文書に記載の情報は一般的な事項について述べており、投資判断を行う上で必要となる詳細な情報の提供は行っておりません。継続的に変更がされるポーランドの法事情、ポーランドの企業、税、社会法や規制の複雑さ、徐々に進展するという特徴を持ったポーランド経済、以上の状況より、ポーランドへの投資を実行するいかなる計画の前でも、専門家からの包括的な助言や支援が必要となります。KPMG及びKPMGの在ポーランドの専門家の多くは、こういった支援をご提供することができます。本文書に記載のより詳細な情報をお求めの場合は喜んでご提供させて頂きます。



About KPMG

KPMG is a global network of professional firms providing Audit, Tax and Advisory services.

KPMG operates in 153 countries and has 145,000 people working in member firms around the world. KPMG was among the first professional firms to establish itself in Poland in 1990. KPMG in Poland employs nearly 1,200 staff in Warsaw, Kraków, Poznań, Wrocław, Gdańsk and Katowice.

KPMG advises Polish and multinational corporations and organisations in all sectors of the economy, particularly in finance, insurance, pharmaceuticals, the trade and manufacturing of consumer goods and industrial goods, information, communications and entertainment, public administration and SMEs.

Our services

- transaction services
- market analysis and entry strategy
- integration & completion services
- corporate finance
- grants & incentives
- tax advisory
- legal advisory
- audit and review of financial statements
- accounting and payroll-HR administration
- risk advisory.



KPMGについて

KPMGは、監査、税務、アドバイザリーのサービスを提供するプロフェッショナルファームで構成されるグローバルなネットワークです。

KPMGは153か国において事業を展開しており、世界中のメンバーファームで14万5,000人の従業員を抱えています。KPMGは1990年にポーランドで設立した最初のプロフェッショナルファームのうちのひとつでした。ポーランドのKPMGでは、ワルシャワ、クラコフ、ポズナン、グダニスク、カトヴィツェおよびそ1,200名のスタッフを抱えています。

KPMGでは経済の全業種にわたるポーランド企業や多国籍企業、機関に対して助言支援を行っており、特に金融、保険、製薬、貿易、消費財メーカー、産業材メーカー、情報、コミュニケーション、エンターテイメント、公的機関、中小企業に対して助言支援を行っています。

当社のサービス

- トランザクションサービス
- 市場分析とエントリー戦略
- 統合&完了サービス
- コーポレートファイナンス
- 補助金&優遇措置アドバイザリー
- 税務アドバイザリー
- 法務アドバイザリー
- 監査及び決算報告書レビュー
- 会計及び人事管理
- リスクアドバイザリー

KPMG Sp. z o.o.

ul. Chłodna 51
00-867 Warsaw, Poland

Polish Information and Foreign Investment Agency

The Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIiIZ), helps investors to enter the Polish market and find the best ways to utilise the possibilities available to them. We guide investors through all of the essential administrative and legal procedures that involve a project; we also support firms that are already active in Poland. We provide rapid access to complex information relating to legal and business matters regarding the investments and help in finding appropriate partners and suppliers, together with new locations.

PAIiIZ's mission is also to create a positive image of Poland across the world, promoting Polish goods and services.

In order to provide the best possible service to investors, we have established a network of Regional Investor Service Centres across Poland, which have as their goal the improvement of the quality of the region's investor services and ensuring access to the latest information (such as the latest investment offers) and regional micro-economic data. These specialist offices hire professionals who have been trained by PAIiIZ and are financed by local authority funds. They also work as links between investors and the local authorities.

Before PAIiIZ was established

The Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIiIZ) was established on 24 June 2003 after the merger of the State Foreign Investment Agency (PAIZ) and the Polish Information Agency (PAI). In carrying out its activities, the agency makes use of its predecessors' "inheritance".

The State Foreign Investment Agency (PAIZ) was created in 1992 as a public limited company under the State Treasury. Its main goal was to support Poland's economic development through activities that raised the inflow of foreign investments. At the VIII World Convention of Investment Promotion Agencies in 1997, PAIZ received the title of the Best European Investment Promotion Agency.

The Polish Information Agency (PAI) was set up in 1991 as a redevelopment of the Polish Interpress Agency from a government agency to an institution whose main goal was to promote Poland abroad. Over 12 years, PAI realised this goal through information, publishing, exhibitions and press activities.

ポーランド情報・外国投資庁

ポーランド情報・外国投資庁 (PAIiIZ) では、投資家がポーランド市場へ参入し、投資家が利用可能な可能性を活用する手助けをしています。プロジェクトに関連して非常に大切な事務的手続き及び法的手続きを通じ、投資家の皆様にご案内いたします。また、既にポーランドで事業を行っている企業に対してもサポートを行っております。適切なパートナー・サプライヤー、新たなロケーションを見つけるお手伝いや、投資に関する法的事項や業務事項に関連した複雑な情報への迅速なアクセスも提供しています。

PAIiIZのミッションは、ポーランドの財・サービスを宣伝し、世界中でポーランドに対する好意的印象を生み出すことでもあります。

投資家にとって最適なサービスを提供するため、ポーランド国内に地域投資サービスセンターのネットワークを設立しました。そこでは、当該地域での投資家サービスの質を向上させるという目標のもとで、最新情報 (例えは最新の投資提言) や地域のミクロ経済のデータへのアクセスを確実に行ってています。このような専門家オフィスでは、PAIiIZがトレーニングを行ったプロのみを雇用しており、オフィスは地方当局の基金が資金提供を行っています。また、投資家と地方当局を繋ぐ役割も果たしています。

PAIiIZの設立以前

ポーランド情報・外国投資庁 (PAIiIZ) は、州立外国投資庁 (PAIZ) とポーランド情報庁 (PAI) の統合により、2003年6月24日に設立されました。事業を行う上で、PAIiIZは以前の機関からの「遺産」を活用しています。

州立外国投資庁 (PAIZ) は1992年に設立され、国庫の下、株式会社の形態を取っていました。主要目標は、海外投資の流入を促す事業を通じてポーランドの経済発展をサポートすることでした。1997年の第8回世界投資促進機構で、PAIZはヨーロッパの投資促進機関最優秀賞 (Best European Investment Promotion Agency) を受賞しました。

ポーランド情報庁 (PAI) は、ポーランド・インタープレス庁が、政府機関からポーランドを海外に広めるという目標を持った機関へと再発展していくなかで1991年に設立されました。12年以上にわたり、PAIは情報、出版、展示、プレス活動を通じて目的を果たしてまいりました。

PAIiIZ 連絡先

Reception: **+48 (0) 22 334 98 00**

Fax: **+48 (0) 22 334 99 90**

ul. Bagatela 12

00-585 Warszawa

Press Centre 広報センター

Krystyna Olesińska

クリスティーナ オレシンスカ

Krystyna.olesinska@paiz.gov.pl

Tel.: **+48 22 334 99 49**

JAPAN



POLAND



Interested in investing in Poland?

Contact our Transaction Services team:

Marek Sosna

Partner, Head of Transaction Services

T: +48 22 528 1200

E: msosna@kpmg.pl

ポーランドへの投資に関心をお持ちですか?

トランザクションサービスチームにご連絡ください。

マレック ソースナ

トランザクションサービスチームにご連絡ください。

T: +48 22 528 1200

E: msosna@kpmg.pl

Our Japanese contacts:

KPMG Global Japanese Practice in Tokyo

Eishi Hoshi

1-2 Tsukudo-cho, Shinjuku-ku,
Tokyo, 162-8551, Japan

T: +81 3 3266 7543

E: Eishi.Hoshi@jp.kpmg.com

Masashi Yamada

1-2 Tsukudo-cho, Shinjuku-ku,
Tokyo, 162-8551, Japan

T: +81 3 3266 7543

E: Masashi.Yamada@jp.kpmg.com

日本の連絡先

KPMG グローバル・ジャパンイーズ・プラクティス 東京

星 英次

〒162-8551 東京都新宿区津久戸町1-2

T: +81 3 3266 7543

E: Eishi.Hoshi@jp.kpmg.com

山田 匡士

〒162-8551 東京都新宿区津久戸町1-2

T: +81 3 3266 7543

E: Masashi.Yamada@jp.kpmg.com

Other contacts relevant to your market entry needs:

André Schuurman

Strategic & Commercial Intelligence

T: +48 22 528 1131

E: aschuurman@kpmg.pl

Takayuki Suzuki

Global Japanese Practice in Poland

T: +48 22 528 1184

E: tsuzuki@kpmg.pl

Jacek Kulpiński

Financial Due Diligence

T: +48 22 528 1143

E: jkulpiński@kpmg.pl

Marcin Rudnicki

International Tax

T: +48 22 528 1177

E: marcinrudnicki@kpmg.pl

Iwona Sprycha

Integration & Completion Procedures

T: +48 22 528 1144

E: isprycha@kpmg.pl

Kiejstut Żagun

Grants & Incentives

T: +48 22 528 1007

E: kzagun@kpmg.pl

Mirosław Michna

Special Economic Zones

T: +48 12 424 9409

E: mmichna@kpmg.pl

Tadeusz Jacek Dudziński

Legal Services

T: +48 22 528 1303

E: tjdudzinski@kpmg.pl

Katarzyna Nosal-Gorzeń

M&A Tax

T: +48 22 528 1017

E: knosal@kpmg.pl

日本の連絡先

アンドレイ ヒュールマン

ストラテジック&コマーシャル・インテリジェンス

T: +48 22 528 1131

E: aschuurman@kpmg.pl

鈴木 専行

在ポーランド グローバル・ジャパンイーズ・プラクティス

T: +48 22 528 1184

E: tsuzuki@kpmg.pl

マーチン ルドゥニツキ

国際税務

T: +48 22 528 1177

E: marcinrudnicki@kpmg.pl

ケーシュトウット ジャグン

補助金、優遇措置

T: +48 22 528 1007

E: kzagun@kpmg.pl

ミロスワフ ミハナ

経済特区

T: +48 12 424 9409

E: mmichna@kpmg.pl

タデウス ヤチェック ドウジンスキ

法務サービス

T: +48 22 528 1303

E: tjdudzinski@kpmg.pl

カタジーナ ノサル ゴジエニ

M&A 税務

T: +48 22 528 1017

E: knosal@kpmg.pl

kpmg.pl

© 2012 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k., a Polish limited partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ('KPMG International'), a Swiss entity. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name, logo and 'cutting through complexity' are registered trademarks or trademarks of KPMG International.