新たな日出ずる国
ポーランド

2019

JAPAN+POLAND

Polish Investment & Trade Agency
PFR Group

kochański & partners Business Law Firm

目次

Part 1. ポーランド基本情報 6

1.1 マクロ経済 7
1.2 物流 10
1.3 ポーランドの経済力 11
1.4 ポーランドと日本の貿易 12
1.5 ポーランドの税制 13

Part 2. ポーランドで事業展開する日系企業 14

2.1 ポーランドの日系企業 15
2.2 日系企業関係者の声 16

Part 3. ポーランドで日系企業が事業を成長させるためのチャンス 18

3.1 BPO拠点としてのポーランド 19
3.2 ポーランドでのエレクトロモビリティの進展 20
3.3 インダストリー4.0 – 製造業のデジタル化における個人情報その他のデータ保護 21
3.4 ポーランド同族企業の事業継承にともなうM&A市場 23
3.5 製薬産業の新しい展望 23
3.6 スマートシティ実現に向けたポーランドでの省エネ需要に伴う成長市場 24
3.7 ポーランドのエネルギー部門支援制度 26
3.8 ポーランドにいなくても事業は展開できる 26

Part 4. ポーランドへの投資の際に注意すべき法制度の改正 28

4.1. ポーランド雇用法 29
4.2. ポーランドにおける税務管理のデジタル化 30
4.3. 電気電子機器における有害物質使用制限 32
4.4. 製造過程におけるREACH規則遵守 32

Part 5. 投資奨励策 34

5.1 ポーランド投資区という新たな制度 35
5.2 投資家へのメリット 36

Part 6. 投資・法律相談 38

ポーランド貿易投資庁
副長官
クシシュトフ・センゲル

過去二十年間、ポーランドは、中東欧で群を抜いて外国投資を誘致することに成功し、その額は1,760億ユーロに及びます。欧州全体で見ても、ポーランドは外国直接投資による雇用創出数はドイツに続いて第2位です。また同国の経済は安定しており、多言語に対応できる高度な技能を持つ人材が豊富なため、外国人投資家にとって安全な投資環境が整っています。最近では、自動車部品製造で主導的役割を果たしているだけではなく、欧州のBPO拠点として発展しており、実に中東欧のBPO拠点の7割がポーランドに集中しています。ポーランド貿易投資庁（PAIH）によれば、2018年までに完了した外国直接投資のストックは2億ユーロにのぼり、大部分は自動車部品とBPO関連です。

ポーランドは、これからの経済成長を支えるために、世界をリードする会社を誘致し続ける必要があります。このため、ポーランドは新投資支援法を採択し、高度人材を開拓し、輸出を伸ばし、研究開発機関との連携を深めるよう、投資家への奨励策を設けています。さらに、2019年からポーランドは、研究開発に取り組む投資家に対してさまざまな支援を提供しています。ポーランド貿易投資庁は、新法が発効する前からも、経済に価値をもたらすベンチャー企業への支援に注力してきました。同庁は、ワルシャワを拠点とする直接投資チームのみならず、海外主要都市に開設した事務所を通して、外国直接投資を支援しています。

ポーランド貿易投資庁の支援もあり、ポーランドで事業展開する日系企業は2002年から合わせて1万7千人の雇用を創出しました。投資案件の大部分（66件中30件）は自動車関連で、最近ではエレクトロモビリティ案件もいくつか完了しています。このほか、日系企業にとっては、スマートシティ、BPO、インダストリー4.0、エネルギー、医薬品に関連した業界で投資のチャンスがあふれています。さらに、ポーランドの新興企業は成長力にあふれ、グローバルに事業展開するパートナーを求めています。この報告書を通して、日系企業の皆様に、ポーランドで見込みのある分野と魅力あるビジネス環境についてご理解を深めていただけましたら幸いです。

Polish Investment & Trade Agency
PFR Group
50 Krucza St. 00-025 Warsaw
t: +48 22 334 98 36
f: +48 22 334 98 89
e: invest@paih.gov.pl
www.paih.gov.pl

コハンスキ・パートナーズ事務所
執行パートナー
ピョートル・コハンスキ

今年で国交樹立100周年　を迎えた日本とポーランドの人々は、ビジネスだけではなく、文化・学術を通した交流でも深い関係を築いてきました。

ポーランドは、優秀な人材とそのコスト競争力を活かして成長を続け、EUの主要国として存在感を増し、日系企業にとって欧州市場進出の重要拠点となっています。すでに、自動車、電子、医療、製薬、エネルギーといった分野で、日系企業は市場プレゼンスを確立し、ポーランドの製造業やサービス産業の技術的発展に貢献しています。そして、ポーランドでの工場やサービスセンター設立により、日系企業も西欧市場への足がかりをつかみ、世界的ブランドを生み出しているサプライチェーンでのシェアを伸ばすことに成功しています。

2018年からは新たな投資支援制度が導入され、ポーランドのほぼ　全土で税制優遇策が適用されることになります。新投資支援法により、日系投資家も、これまで進出してこなかった地域で、豊富な人材と潜在成長力を活用することができるようになりました。従来の経済特区の枠組みを超えることで、新たな魅力的な投資候補地が増え、ポーランド全域で事業展開がしやすくなりました。また、日欧経済連携協定が2019年2月に発効し、両国の経済交流がますます活発化していきます。

この報告書を通して、ポーランドにおける新たなビジネスの機会をきっと見つけていただけると信じています。特に、本書で紹介する、エネルギー、スマートシティ、エレクトロモビリティ、製薬など、これからポーランドで伸びる産業への投資もぜひご検討ください。また、エネルギー業界などにおける投資奨励策も紹介しておりますので、日系投資家の皆様もぜひご活用ください。

ポーランドを拠点とした新たな事業の飛躍を心よりお祈り申し上げます。

Kochański & Partners
Plac Piłsudskiego 1, 00-078 Warsaw
t: +48 22 326 9600
f: +48 22 326 9601
e: biuro@kochanski.pl
www.kochanski.pl

Part 1.
ポーランド基本情報

1.1　マクロ経済

ポーランドは欧州内で人口規模と国土面積において第6位を占め、地理的にヨーロッパの中心に位置することから、東欧と西欧の両方に製品を輸出する企業にとっては最適な投資先です。同国に立地する企業は、ユーロ圏との強い結びつき、EU市場への自由なアクセスと規制の共通性を事業に活かすことができます。ポーランドは自国通貨ズロチを維持しているため、ポーランド経済は安定しており、経済危機を乗り越える力があります。

2017年の国内総生産は526兆ドル、国民一人当たり13,881ドルでしたが、物価水準が比較的低いため、実質ベースでは一人当たり国内総生産はもっと高い水準にあります（図1参照）。中央統計局は、2017年の経済成長率4.8%に対し、2018年は5.1%を見込んでいます（物価水準を前年と同一と仮定）。インフレも、前年の2%に対して2018年は1.6%に落ち着いています[1]。

1 世界銀行およびポーランド中央統計局

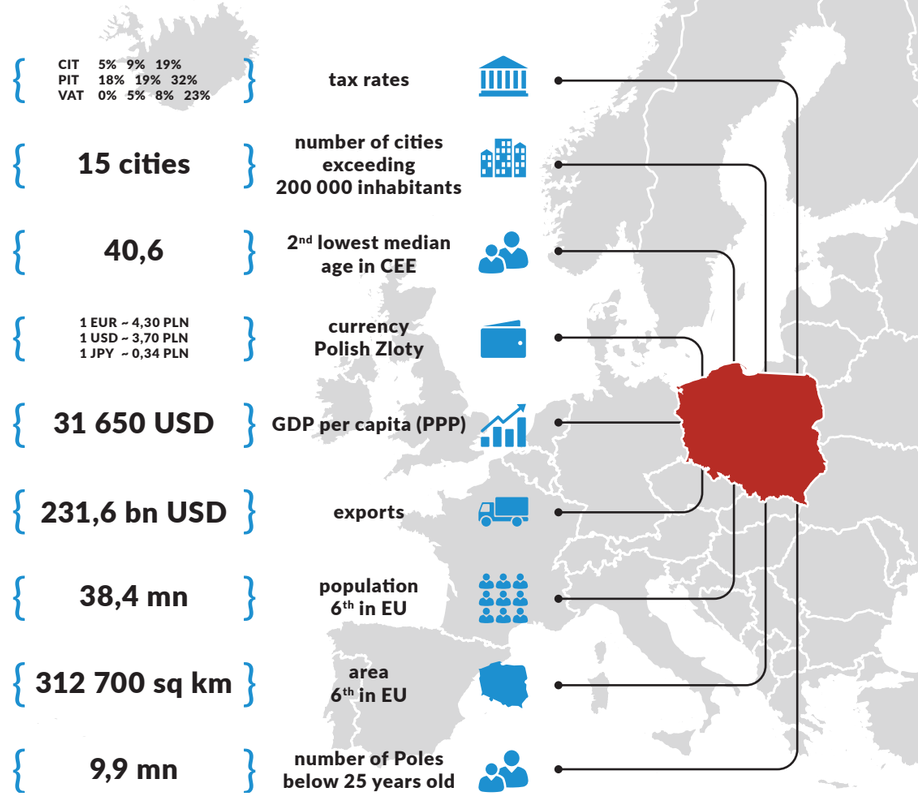

図1 欧州におけるポーランドの位置づけ

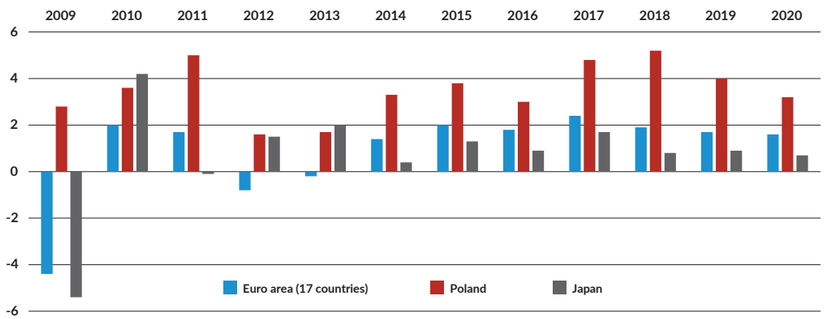

図2 ユーロ圏および日本と比較したポーランドのGDP成長率 2009–2020
出典：OECD

図2は2009年から2020年にかけてのGDP成長率の実績および予測をまとめています。ユーロ圏と比較すると2009年の経済危機も悠々と乗り越えたポーランドの力強い成長が明らかです。また、OECDによるカントリーリスク評価では、ポーランドのスコアは日本と同様にゼロです。このため、ポーランドの輸入業者は外国の財貨サービスの購入の際、低利で融資を受けることができます。それは、外国の保険会社がそのような取引に対して負担する保険費用は比較的低くて済むためです。

労働市場

ポーランドの人口は3,800万を超え、中東欧の人口の40%を占めています。高齢化が進んでいるとはいえ、その約25%はまだ25歳未満です。失業率（2018年は平均5.8%[2]）と登録失業者数は徐々に低減して落ち着きつつあります。

もちろん、若いだけではなく、高度な技能を持つ労働者が多いのもポーランドの強みです。毎年130万人が就学し、30万人が卒業します。その20%が技術系です。また、主要大学群が首都にのみある他の中東欧諸国に対し、ポーランドでは各主要都市で大学が集積しています。

近年、ポーランドの労働市場は急速に成長し、その豊富な高度人材と比較的低い人件費は、投資をするうえでの魅力となっています。ポーランドでは労働法典が労働の法体系の根幹にあり、業界や身分にかかわらず雇用者と被雇用者の両方に直接適用されます。この法体系は社会主義から体制転換する前から存在するため、その名残がありますが、最近の社会経済動向に合わせて徐々に改正されてきました。現行の労働法典と雇用法は概して、従業員や家族に配慮をしたもので、定年が近い従業員、育児に入ったばかりの親など、特定の従業員の保護や権利を定めています（例：20週間の出産休暇、32週間の育児休暇）。

2 ポーランド中央統計局

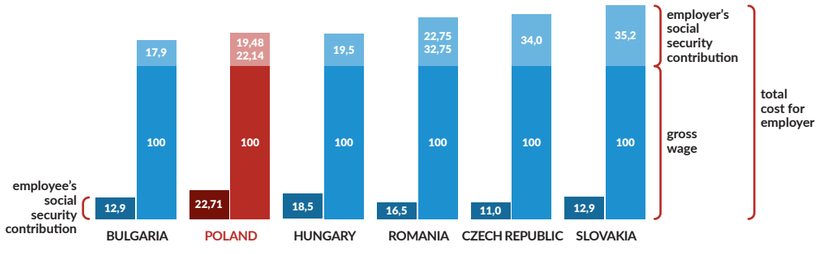

図3 合計人件費
社会保障費は雇用者と被雇用者で均等負担
出典：OECD, CzechInvest, HIPA, Sario, PwC 2008

ランキングで見るポーランド

ポーランドは外国人投資家にとって魅力が強く、EUに流入する外国直接投資の3%を誘致しました。

ビジネス環境ランキングでは、190ヵ国中33位を占めました。さらにfDi Intelligenceが最近発表したビジネスをしやすい欧州都市ランキングでは、首都ワルシャワはベルリン、ストックホルム、コペンハーゲンなどの大都市を抜いて第3位に輝きました。このランキングでは、ワルシャワは、欧州内で最も前途有望な25都市にも入っています。外国からの投資誘致戦略の面においては、首都ワルシャワは欧州第8位、そして費用対効果においては第9位でした。

トランスパレンシー・インターナショナルの調査では、ポーランドの腐敗認識指数は60/100であり、調査対象180ヵ国中36位を占めました。ポーランドは腐敗が少なく、ハンガリー、ルーマニア、クロアチアといった他の中東欧諸国よりもむしろ、スウェーデン、デンマークといった優等国に近い状況にあります。これは、ポーランドの規制環境が欧州の先進国の水準に近付きつつあることを意味しています。

また、2017年までに外国人投資家によって2万4千人もの雇用が創出されました。ポーランドが過去十年間にビジネス環境ランキング、経済自由度スコアなどにおいて遂げた進歩は、コスト優位性のある優秀な人材とともに、外国投資家に高く評価されています。

図4 ポーランドの高速道路および幹線道路

1.2　物流

ポーランドは欧州の中央に位置するため、物流面でも非常に魅力的です。欧州をまたがる9本の輸送回廊のうち、5本はポーランドを経由しているため、全世界の市場にも簡単にアクセスできます。ポーランドはインフラが充実しつつあり、今後も力強い経済成長が見込まれます。

2004年以降、道路輸送が最も重要な役割を果たしています。2016年時点で、道路輸送の市場価値は9,500万ズロチにのぼりました（輸送市場全体の価値は2億500万ズロチです）。しかし、道路輸送は長距離や大陸間輸送には適していません。図3で、ポーランドのインフラの全容が把握できるよう、空港、インターモーダル施設、港湾の配置を示します。

インターモーダル輸送は2016年の時点では1%しか占めていませんでしたが、このセグメントは急速に成長して2017年は前年度比26.1%の伸びを記録しています。その一因は、インターモーダル施設のネットワークの発達です。

今やインターモーダル施設は積み替えターミナルとしての役割だけではなく、物流パークや流通センターなど、より大きな事業展開の拠点としての役割を担い始めています。30件あるターミナルのうち6件は港湾にあり、海上・鉄道と海上・道路の積み替えを行っており、残り24件は道路・鉄道の積み替えを行っています。例えば、ウッジのインターモーダル施設（道路・鉄道）は、18.7%という急成長を遂げており、グダンスク、グディニア（港湾）、スロバキア、中国（成都）を結んでいます。

航空輸送も伸びています。2017年に貨物輸送は前年比で11.7%増加しました。最も利用されているのはワルシャワ・ショパン空港（79%）、続いてカトヴィツェ・ピルゾヴィツェ空港（14%）です。2017年に輸送量を急速に伸ばしている空港として、ポズナン（119%）、グダンスク（22%）が挙げられます。　日本の投資家にとって注目すべき点は、2016年からポーランド航空がワルシャワ-東京間の直行便を運航しており、2019年夏からは毎日利用できるようになることです。

ポーランドには主要港湾が三つ、グダンスク、グディニア、シュチェチン＝シフィノウイシチェにあります。2009年から、いずれの港も輸送量を増やしています（グダンスクは215%、グディニアは160%、シュチェチン＝シフィノウイシチェは154%の伸び [3]）。

3　民間航空局、貨物統計、アクセス：http://ulc.gov.pl/_download/statystyki/2017/wg_org_cargo_4kw2017.pdf
I. フェフネラ、G. シシュキ編、ポーランド物流レポート集、2017年

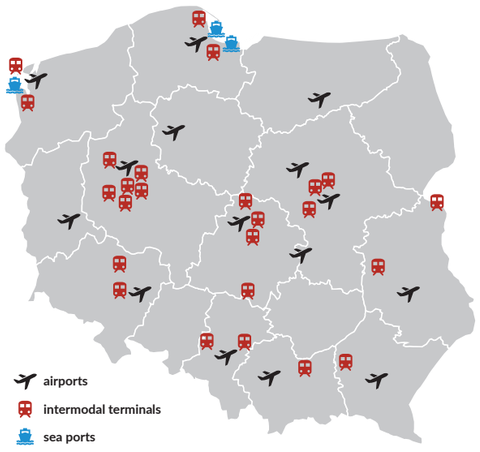

図5 ポーランドの空港、インターモーダル施設、港湾配置

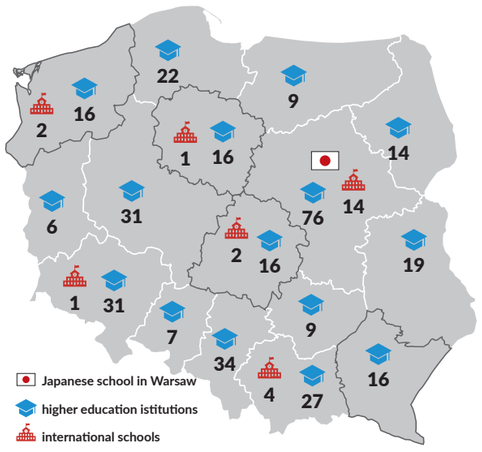

図6 高等教育機関とインターナショナルスクール

REGION	ZACHODNIOPOMORSKIE	KUJAWSKO-POMORSKIE	ŁÓDZKIE	LUBELSKIE	PODKARPACKIE
SEA PORT	✓	—	—	—	—
AIRPORT	✓	✓	✓	✓	✓
INTERMODAL TERMINALS	✓	—	✓	✓	✓
HIGHWAY	—	✓	✓	—	✓
EXPRESS ROADS	✓	—	✓	✓	✓
PUBLIC AID INTENSITY (SEE PART 5)	35%	35%	35%	50%	50%
MAIN CLUSTERS / BUSSINESSES	BIOECONOMY CLUSTER GREEN CHEMICALS	FOOD PROCESSING, PACKAGING AND FERTILIZERS BYDGOSZCZ INDUSTRIAL CLUSTER	MODERN TEXTILE INDUSTRY	BIOECONOMY / EASTERN ICT CLUSTER	AVIATION AND ASTRONAUTICS / AVIATION VALLEY CLUSTER
UNEMPLOYEMENT LEVEL	7,4%	8,8%	6,1%	8,0%	8,8%

図7 今後見込みのある県

1.3　ポーランドの経済力

2002年から、ポーランドへの外国直接投資流入が加速しています。設備投資が盛んなのは、マゾフシェ県、ドルヌィ・シロンスク県、シロンスク県、ヴィエルコポルスカ県、マウォポルスカ県です。しかし、他の県も外国人投資家にとっては魅力的な投資先です。図5では、ポーランド投資貿易庁（PAIH）が今後見込みのあるとする西ポモージェ県、クヤヴィ・ポモージェ県、ウッチ県、ルブリン県、ポトカルパチェ県を紹介しています。同地図では、高等教育機関および国際的に認知されるカリキュラムを採用しているインターナショナルスクールも示されています。ワルシャワには創立1978年の日本人学校があり、小学1年生から中学3年生までを指導しています。図4は、主要な県ごとに、インフラ、公的支援レベル、主要産業、労働力について簡単に比較したものです。

ここで紹介されている県は、ポーランドの西側に比べると産業化が遅れていますが、労働力が豊富で最新のインフラと潤沢な公的支援のおかげで魅力が増しています。これらの県において、EUによって定められた公的支援の上限は大企業に対しては35または50%、中小企業に対しては70%にまで達し、これはEU内では最も高い水準です。公的支援とポーランド投資区については第4章で詳しく説明します。

紹介した県は、航空、情報通信、バイオエコノミー（持続可能な手段を通じた財貨サービスの提供）、繊維などの産業の新鋭化を目指しています。中小企業もビジネスクラスターに加わることで、事業立ち上げに必要な地元の支援を受け、産学連携や新技術の共有のメリットを活かすことができます。

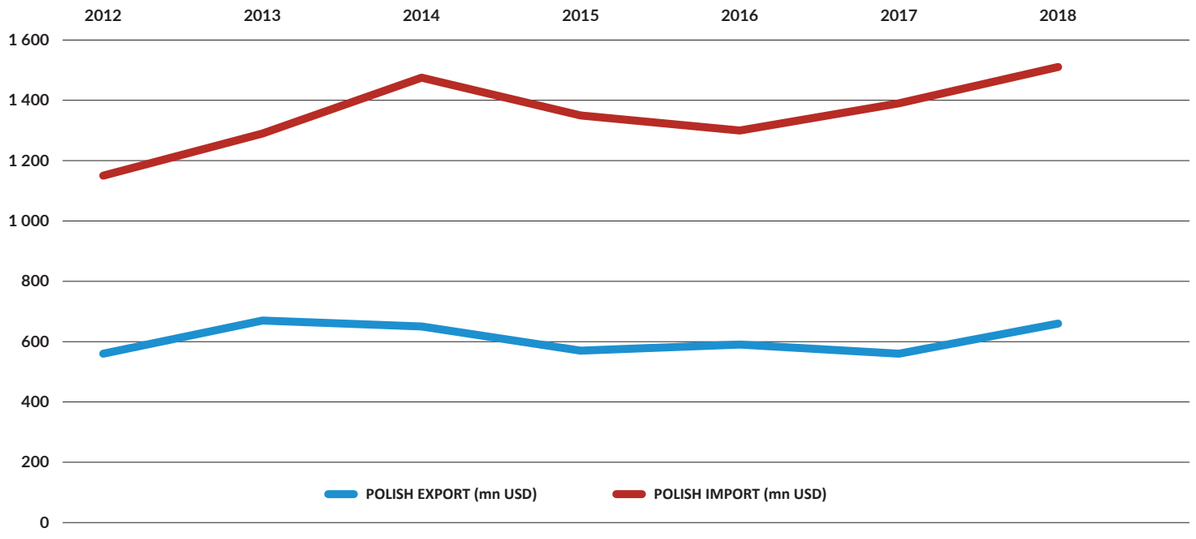

図8 ポーランドと日本の貿易

1.4　ポーランドと日本の貿易

2004年にポーランドがEUに加盟してから、日本とポーランドの貿易は倍に成長しました。日本にとって、ポーランドは主要貿易国とは言えませんが、中東欧では最も重要な取引相手国です。2018年、ポーランドから日本への輸出額は6.7億ドル、日本からポーランドへの輸出額はその約2.5倍の15.4億ドル相当でした。

ポーランドの輸出は、過去6 年間は年率3.63%で成長しながら安定に推移しています。一方、日本製品の輸入は年率5.31%と大きく増加しています[4]。

ポーランドから日本へ輸出される主要三品は次の通りです。

- 機械、機械設備、電気機器、電気工学機器
- 輸送機械
- 化学製品

日本からポーランドへ輸入される主要三品は次の通りです。

- 機械、機械設備、電気機器、電気工学機器
- 輸送機械
- 光学装置、写真撮影装置、測定装置、点検装置等

図7は2012年から両国間の貿易の推移を示しています。輸出入額は安定して推移しています。ポーランドの輸出はポーランドで操業する日系企業の影響が色濃いことは注目すべきです。特に、日系自動車会社がポーランドの工場から製品を日本へ発送する再輸出が盛んです。一方、ポーランドは日本から主にハイテク製品を輸入しています。日欧経済連携協定が2019年2月に発効し、これからますます貿易が活発化する見込みです。[5]

4 ポーランド中央統計局

5 G. Mazur, M. Takemura, Polish-Japanese Investment and Trade Relations

1.5　ポーランドの税制

ポーランドの税制においては、直接税として法人所得税、個人所得税、民事取引税、固定資産税、間接税として財貨サービスへの付加価値税が課税されます。

ポーランドの居住者とされる法人および自然人は、全世界的所得に対して法人所得税と個人所得税が課せられます（無制限納税義務）。ポーランドの居住者としてみなされない事業体は、ポーランドで得た特定の収入に対して法人所得税と個人所得税が課せられます（制限納税義務）。ポーランドと二重課税防止条約（DTT）を署名している国の居住者とみなされる制限納税義務者については、税負担がさらに軽減されることがあります。日本の事業家は、日本とポーランドが1980年2月20日に二重課税防止条約を署名したことにより、同様の軽減措置を受けることができます。ポーランドで税法上の居住者とみなされるのは、その事務所または理事会（法人の場合）、あるいは居住所（自然人の場合）がポーランドにある法人および自然人です。

法人所得税の税率は通常19%ですが、小規模な納税者には9%、さらに特定の収益に対しては5%の税率が適用されることがあります（イノベーションボックス税制）。

個人所得税は原則として所定の税率にしたがって累進的に課税されています。具体的には、85,528ズロチまでの所得には税率18%、それを超える部分については32%が適用されます。ただし、個人事業経営者の場合一律19%とすることができ、特定の場合においては収益に対して5%の税率が認められることがあります（イノベーションボックス税制）。

いずれの所得税も原則として毎月20日までに前月分を納税します（納税者本人、あるいは個人所得税の場合は受取人である雇用者）。納税申告書の提出は年に一度です。

法人所得税の課税標準は、資本利得と他の収入源からの総収入であり、その額はそれぞれ課税所得から課税控除対象額を差し引いたものです（さらなる控除が認められる場合もあります）。個人所得税の課税標準は、課税者のすべての課税対象となる収入源からの総所得と対応する税控除対象経費から求めます（さらなる控除が認められる場合もあります）。

ポーランドの財貨サービスに対する付加価値税は、他のEU加盟国と同様に課税されます。付加価値税の対象となるのは、ポーランド国内で提供される財貨サービス、EU外への財貨の輸出、非EU加盟国からの財貨の輸入、EU加盟国からの財貨の輸入（EU内での財貨取得）、ならびに他のEU加盟国への財貨の輸出です（EU内での財貨供給）。

現在、ポーランドでは通常23%の付加価値税が課税されていますが、税率は8%、5%、または0%に引き下げられることもあります（税率表に則ります）。特定の財貨サービスは税控除の対象となります。税率は販売される財貨サービスの種類によって異なります。2019年には税率表が更新される予定です。

Part 2.
ポーランドで事業展開する日系企業

2.1　ポーランドの日系企業

現在、ポーランドで事業展開する日系企業はおよそ300にのぼり、4万人の雇用を創出しています。その約三分の一はドルヌィ・シロンスキ県かマゾフシェ県で操業するメーカーです。図7は、ポーランドの日系企業の一部の分布を示しています。

ポーランド投資貿易庁は2002年から日系企業による投資案件66件に対応してきました。投資額は合計で250億ユーロにのぼり、17,000人分の雇用を創出しました。ポーランドにおける投資案件の大部分（66件中30件）は自動車関連です。この事実は、ポーランドの自動車市場の成熟と、要求度の高いトヨタ、ブリジストン、ピルキントンといった国際的大企業も満足できる環境が整っていることを意味しています。

このほか、大小さまざまな日系企業がポーランドに進出しており、分野もビジネスサービスから産業機械、設備、工具、食品、消費者向け製品の製造まで多岐にわたります。日系企業の雇用者数は多いところで2,000人以上、少ないところで数人です。

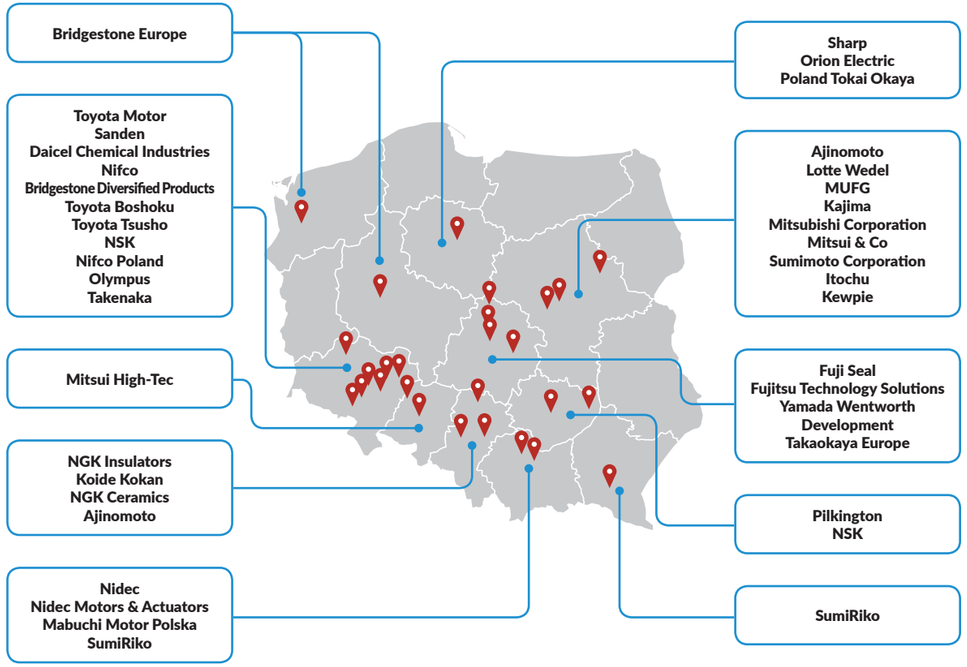

図9 特定産業の主要日系企業の分布

2.2　日系企業関係者の声

日本貿易振興機構（JETRO）ワルシャワ事務所
清水幹彦所長

「欧州の中心という地の利、安定した経済成長、高度な技能を持つ労働力のほか、様々な理由で日系企業はポーランドを魅力的な投資先として捉えています。現在はポーランドで事業展開している日系企業は300社ほどですが、日欧経済連携協定が発効したことから、今後も進出企業は増える見込みです。ポーランドと日本の経済協力はますます活発化していくでしょう。JETROとして、双方向の貿易と投資の拡大にお役に立ちたいと考えています。」

コイデ・ポーランド
代表取締役　小野木友幸

「当社は小規模ながら、2005年より顧客基盤の拡大とともに急成長を遂げることができました。アジアと北米を中心として世界中でプラントが22件まで増えた時点で、欧州進出を考え始めましたが、迷わずポーランドに決めました。顧客の多くが中東欧諸国に分布しているため、ポーランドに立地することで競合他社に対して優位性を確立できました。初めは日系企業に納品してきましたが、欧州企業の得意先も増やし、新しい市場も開拓しています。難しいことだらけですが、高度な技能を持ち経験豊富な同僚たちのおかげで、結果はすぐに出せています。」

富士通ポーランド・グローバルデリバリーセンター
所長　ピオトル・ヤンコフスキ

「ポーランドに進出を決めたのは、世界でもビジネスや技術サービスで最も定評のある国の一つだからです。ビジネスプロセスの外部委託サービスではポーランドは欧州で首位にあり、世界的にもインド、中国、ブラジル、フィリピンと並んで5本の指に入っています。ポーランドは中東欧最大の国であり、EUの中でも際立った成長を続けています。中東欧の中でも最も人材を豊富に擁しており、富士通はもちろん、他のIT・ビジネスサービス企業にとっても成長のチャンスがあふれる国です。

中東欧における経済基盤は強固であり、持続的経済が見込まれ、BPO/SSC/ITO業界も力強く成長しつつあります。　ポーランドと中東欧諸国は、次の4つの理由で抜群の競争力を誇っています。

- 優秀な人材
- 競争力のある人件費
- 貿易と投資受け入れへの積極性
- 透明性と文化的親近性

ポーランドは、新時代のビジネスサービスを提供する世界的な拠点です。ABSL社のデータによれば、2018年第1四半期には28万人がポーランドでビジネスサービスに従事していました。BPO、SSC、IT、研究開発関連のサービスを提供している会社は国内に1,236社あり、このうち54社は従業員1,000人以上の規模です。ABSL社の予測では、2020年までに同業界の雇用者数は34万人に達する見込みです。ポーランドの新型ビジネスサービスは多岐にわたりますが、世界中の富士通の顧客にサービスを提供するGDC社にとってもこれは重要な意味を持ちます。この業界の労働力の1割は外国人が占め、実に30ヵ国から2万5千人もがポーランドのITO/BPO/SSC会社で勤務しています。

マッキンゼー社の重役が言っていた通り、世界的企業がポーランドで事業展開をするきっかけはコスト優位性ですが、そこに残り続けるのはサービスの質の高さのおかげです。過去10年間でビジネスサービスはだいぶ進化しました。2000年代半ばは、単に業務を外部委託していただけでしたが、今や知識集約型サービスへと変貌を遂げています。ポーランド人従業員も国際スタッフも、豊かな発想力、優れた技能、数学の才能、高い労働倫理を併せ持っており、同業界の成長を力強くけん引しています。これこそが、富士通がポーランドを選んだ所以です。」

マブチモーター・ポーランド
社長　林克哉

「当社はヨーロッパ新工場の候補地を検討した際、顧客へのアクセス性、政治的安定性、インフラと人材の質を重要視しました。

ポーランドでは高速道路が整備され、客先への陸上輸送が円滑にできます。通貨はユーロでなくズロチですが、ユーロと連動しており通貨リスクは大きくありません。

他の候補地との大きな違いは豊富な労働力です。ポーランドは、人口が格段に大きく、必要な人材を確保しやすい国です。これらを考慮し、ポーランドに新工場を設けました。

ポーランド国内でも候補地がいくつかありました。ボフニアでは高速道路へのアクセスも良好で、電気、水、ガスも整備され、平坦な土地が確保できました。現地政府も惜しまずに支援してくれました。大学、専門学校などの教育機関も周辺に多数あり、自動生産装置を操作する技術者を雇うのにもぴったりでした。こうして最終的にボフニアを選びました。」

Part 3.
ポーランドで日系企業が事業を成長させるためのチャンス

3.1　BPO拠点としてのポーランド

BPO拠点としてのポーランドポーランドは、BPO拠点として外国人投資家に定評があります。過去20年の間に、ポーランドのビジネスサービス業界は中東欧で群を抜いて成長し、現在、サービスを提供する1,200社で約30万人が働いています。BPOとはビジネス・プロセス・アウトソーシング、すなわち、第三者である専門会社が外部委託契約にもとづいて依頼企業のビジネスプロセス処理を支援することです。これにより依頼企業は、専門性の高いサービスを利用しながら、事業運営で必要とされていた施設・設備、人材の確保と仕事場所の整備などといった経費を削減することが可能となります。また、他の業務を安心して任せられることで、本来のコア業務に専念できます。

このような外部委託は、新事業や支店の立ち上げの際に有効です。ポーランドのBPO会社は競争力が高く、欧州、中東、アフリカの中では同国が最初の候補地として考えられています。その優位性としては次が挙げられます：

- 優秀な人材（主に技術系）
- 多言語で対応できる人材
- 高いサービスの質と労働倫理
- 労働コスト面での優位性

BPO市場はめざましく成長しており、これまで都市部の大企業に提供されてきたサービスがより身近に利用できるようになっています。ポーランドには、およそ1,200社のサービスセンターが外部委託に対応しています。その豊富な選択肢と健全な競争環境こそが、外国人投資家が他国を差し置いてポーランドをBPO拠点とする所以です。

ポーランドは地域的に見ても起業制度や環境が整っており、事業経営はキャリアの選択肢として若者にも人気を集めています。起業家たちは、投資資金や技術開発資金のみならず、インキュベータ、科学技術パーク、研究開発ユニットを運営する多くの団体も活用しています。

このため、ビジネスと科学の相乗効果を狙い、高等教育機関は必ず起業支援制度を設けており、斬新なやり方で技術的課題を克服し経済発展を促す役割を果たそうとしています。

世界的にも欧州内でもBPO業界は大きな可能性を秘めており、世界を代表する企業はポーランドをBPO拠点（クラクフ、ポズナン、ワルシャワ、バルト海沿岸三連都市、カトヴィツェ、ヴロツワフ等）として選んでいます。

また、投資支援制度が充実することで、これまで経済特区でのみ適用されてきた企業や投資家への支援制度が置き換えられることも強調すべき進展です。企業による投資に対しては、さまざまな免税措置と長い免税機関が適用され、投資場所も柔軟に選ぶことができるため、ポーランドは欧州内でも最も有力な投資先の一つです。いわゆるインダストリー4.0を通した技術産業の革新を目指すべく、とりわけサービス産業においては、量的にも質的にも基準面で配慮がなされています。

3.2　ポーランドでのエレクトロモビリティの進展

過去10年間でポーランドの自動車業界は売上が100%も増加し、2018年には1,510億ズロチを記録しました。中東欧の商用・乗用車市場において、ポーランドは中心的な存在です。ティア1および2のメーカーがしっかりと産業基盤を構築しており、これから投資を検討している企業にとっても頼もしい材料です。また、ポーランドでは、大学との長年醸成された協力関係と教育水準の高さを活かして、研究施設が発達しており、ZFTRW、Delphi、Wabco、Faurecia、Nexteer、Tenneco、Eaton、Valeo、Mahle、GKN Drivelineといった有名企業が研究開発センターを設けています。

この点は日系企業にも評価されており、ポーランドにおける日系企業の投資のおよそ50%が自動車産業に集中しています。現在、自動車・エンジンメーカーの主要5社（オペル、フィアット、フォルクスワーゲン、トヨタ、ダイムラー）など、自動車関連会社で1,500社におよび19万5千人が雇用されています。また、ポーランドから300km圏内のチェコとスロバキアでは9社（Audi、TPCA、Suzuki、Skoda、PSA、KIA、JLR、Hyundai、およびDaimler）がOEM生産をしています。また、ポーランドでは国内外のトラック・長距離バスメーカーが5社（Volvo、Scania、MAN、Solaris、Autosan）操業しています。ポーランドにおけるエレクトロモビリティ計画は、政府の責任ある開発戦略2020（2030年を見越して）の中で電気自動車の市場シェアを拡大する目的を果たす上で重要です。

2018年にポーランドは、エレクトロモビリティについて包括的な法的枠組みを定める新しい法律を導入しました。この法律により、電気自動車やプラグインハイブリッド車の所有者には、車両使用税の免除、自治体の駐車料金免除、社用電気自動車に対する高額の減価償却などが認められます。また、電気自動車の充電スタンド建設に向けた意欲的な条項も盛り込まれています。

ポーランドで電気自動車が普及するためには、支援インフラが整備される必要があります。自動車そのものの技術ではなく、公共の場および住宅用の充電スタンドも開発が必要です。ポーランドのエレクトロモビリティ法では、2020年までにポーランドの市町村は住民数と車両数に応じて所定数の充電スタンドを設置することが義務付けられています。

当初、ポーランドの電気自動車用インフラ整備は市場の力に任されていました。これからは、市長はそれぞれ、市場の動向を把握し、2020年1月15日までに提出する報告書の中で、2020年末までに要求水準を達成できるかを報告することになっています。目標数が達成できなかった場合は、市長は戦略を定め、地元の電力会社に対して電気自動車充電インフラを整備するよう義務付けることになっています。

NUMBER OF RESIDENTS	> 1 000 000	> 300 000	> 150 000	> 100 000
NUMBER OF CARS	≥ 600 000	≥ 200 000	≥ 95 000	≥ 60 000
NUMBER OF CARS PER 100 RESIDENTS	≥ 700	≥ 500	≥ 400	≥ 400
NUMBER OF CHARGING POINTS	1000	210	100	60

図9 ポーランドの住民車両保有数

エレクトロモビリティ市場がポーランドで発達するにつけ、投資家は技術および規制の観点から考慮すべき事項が増えてきます。電気自動車市場でボトルネックとなっているのは充電インフラですので、この分野での投資は非常に歓迎されます。その際、投資家には、配電会社からの接続要件を満たし、電力会社と充電スタンドの運営会社と個々に契約し、情報開示義務を果たすことが要求されます。

エレクトロモビリティ市場はこの先数年で大きく成長する見込みですので、政府の奨励策とあわせて考えても、慎重な投資家にとっても非常に大きなチャンスであることは間違いありません。

3.3　インダストリー4.0 – 製造業のデジタル化における個人情報その他のデータ保護

インダストリー4.0は、新たな技術革新の時代の到来を告げています。これからのビジネスでは、特定の機器やITツールではなく、ありとあらゆる技術が総動員されていきます。デジタルプロセスとビジネスプロセスが自動化され、多数の機械が協調して一つの統合ユニットとして機能し、データ処理がクラウド環境で行われ、人工知能が人間の作業員にとって代わる。これらは、いずれも人類がもたらした画期的な変革です。インダストリー4.0では、機器間の通信内容が、経済、ビジネスその他の活動を進化させていきます。

この変化に伴い、技術ソリューションの数に対応して増えていく法的リスクにも対応できるよう、ビジネス慣行も進化が求められます。

インダストリー4.0の世界において競争力を保つには、ビジネスのあらゆる側面で変化に対応していかなければなりません。ポーランドは、豊富な開発資金、起業を促す環境、多数の技術プロジェクト、技術系高等教育機関と大学のネットワークが用意されており、技術力で指導力を発揮すると考えられています。

近い将来にポーランドは、その強みを活かし、最も進んだ経済に成長することでしょう。

バックオフィス機能と外部委託サービス提供企業が移転してきている中、ポーランドはヨーロッパのインダストリー4.0の鍵を握っています。

銀行取引、通信、情報通信を活用した医療（e-Health）、電子商取引など、ポーランドが優位性を誇る分野は多岐にわたります。

世界のあらゆる情報に迅速にアクセスし、少量生産でニーズに柔軟に対応した競争力の高いビジネス運営が可能になります。これにより、不要な経費を省き、生産期間を短く抑え、保管の必要性や高い関連サービスを避けることができ、新事業が立ち上がりやすくなります。

スマート化した機器の実装、モノのインターネット、短期・長期ビジネス運営に対応して、コンサルティングサービスも進化しています。

これからの弁護士は、現場での変化に対応し、顧客と取引の法的な安全性を確保し、個人情報やデータを守るべく、どのようなツールを用いて基準を満たしつつ長い単純作業を進めていくのかを学ぶ必要があります。

今や、ビッグデータは、マーケティングや顧客の買い物習慣（オンラインを含め）の分析だけではなく、多岐にわたるビジネス活動で利用されています。提供サービスのプロファイリング、通常とは異なる動向やパターンの予測と高度なソリューション提供による不正行為の撲滅、ビジネスセキュリティの改善などが例として挙げられます。

医療の電子化、遠隔医療、情報通信活用型医療の発展により、会社運営もおのずと電子化が進みます。例えば、従業員は病気休暇を取得したり、職場を離れたり、行列待ちをすることなく、必要な医療サービスを受けることができ、会社の時間管理もさらに改善できます。

コジミンスキ大学
トマシュ・オレイニチャク博士

INDUSTRY 4.0 – 研究プロジェクト

世界は第四次産業革命の時代に入り、私たちの生活における物理的、デジタル的、生物的領域の垣根が、技術革新により大きく変化している。ヨーロッパでは、2011年から新技術に基づく製造業を模索するドイツ政府が、インダストリー4.0構想のもと、自動化やデータ通信を駆使したスマートファクトリーの実現を目指している。ドイツに近いポーランドと同地域内で営業する日本メーカーには、この自動化の動きによって大きく影響を受けることは確かだ。

日本の法政大学とポーランドのコジミンスキ大学の研究者グループは、「中東欧の日本のハイブリッド工場再考」という共同研究プロジェクトを実施した。その目的は、過去15年に中東欧地域の日系企業の製造プラントの成長と変化を調査することであった。2017年から2018年にかけ、研究者たちは同地域で運営中の日系企業製造プラントの29件うち、ポーランド（6件）、ハンガリー（6件）、チェコ（4件）にあるプラント16件を訪ねた。

調査の結果、まず分かったのは、ポーランドにあるプラントは、他国のプラントに比べて日本式経営の導入が進み、運営状況も健全であることだった。ポーランドの6件のプラントはいずれも、製造能力と施設の際立った拡充のために追加資金を投資していた。対照的に、営業を拡大していたのはハンガリーでは6件中4件、チェコでは4件中2件にとどまった。さらに、調査では、2003年に調査が行われたスロバキアでは、調査対象の4件のプラントは、すでに閉鎖または移転されていたことが判明した。また、他国に比べてもポーランドでは、管理スタッフの現地人化が最も進んでおり、かつ、日本発の生産手法（QC、TPM、JIT）が積極的に取り入れられていることが分かった。

一方で、ポーランドは、インダストリー4.0の技術導入では他国に遅れをとっていることも分かった。これは、チェコとハンガリーの非常に低い失業率が、日系企業による工場の自動化を促しているからと考えられている。ポーランドは人口が大きく、かつ東方からの移民流入により、自動化の必要性にあまり迫られていないと考えられる。しかし、ポーランドの製造業の規模は大きく、同国政府も2018年からインダストリー4.0を積極的に後押ししており、優秀な熟練IT技術者に恵まれている。この意味で、ポーランドは既に第四次産業革命にさしかかっており、関連技術を迅速に適用する素地が整っているといえる。これからまもなく、自動化とロボット導入のニーズが高まり、投資が活発化するだろう。聞き取り調査によれば、日本に対する印象は良好であり、日系企業とその工場自動化技術は、ドイツメーカーのものと比較しても、魅力的な選択肢としてとらえられている。

3.4　ポーランド同族企業の事業継承にともなうM&A市場

ポーランド経済は、大部分を占める同族企業に支えられています。一般のイメージとは異なり、中小企業だけではなく、多数の大企業も同族経営です。これらの同族企業の発展に支えられ、ポーランドは中東欧でも特に堅調に成長しています。ポーランド企業はその36%が同族で経営されており、GDPのうち3,220億ズロチを生み出しています。ポーランドの同族企業は、買収・合併取引の対象としても重要です。同族経営の多くは、1990年代にポーランドが体制を転換し始めた頃に誕生して成長してきたため、ちょうど今は創設者が引退して継承者に事業を譲る段階にきています。

同族間での事業継承を回避する方法は多数ありますが、いずれも欠点はあり、事業環境と状況に左右されます。継承が早急すぎると事業運営に様々な支障をきたし、事業が分裂してしまったり、経営の不備から破産に至ってしまうことがあります。事業が成長中の場合は、売却も選択肢として考えられます。ただ、適任の後継者がいないと継承は不可能です。

現在の経営者の世代交代は、ポーランドの歴史的な事情によるものであり、継承がごく自然に続いてきた西欧とは性質が異なるものであると考えられます。ポーランドでは、経営者が事業継承に不慣れであることが多く、家族内での利害対立や世代間の隔たりなどから、トラブルを避ける目的で売却がよく選ばれます。

この傾向は、同族企業の後継者候補の意識にも顕著にみられます。同族企業研究所の調査によれば候補者の8.1%しか事業継承を希望していません。

上記の状況は、これからまもなく多数の同族企業が売却されることを意味し、その動向はポーランドのM&A市場を大きく左右することになります。

この影響は2015年ごろから顕著にみられ、個人起業家がこの市場では多数派を占めています。

おしなべて、アナリストの間では、同族企業は売却を選択するため、M&A市場の取引が活発化すると考えられています。投資家にとっては好材料であり、他の要因と相まって、ポーランドは中東欧諸国の中でも最も魅力的な対象国となっています。

3.5　製薬産業の新しい展望

医薬品市場はたえまなく成長しています。医療コンサルティングを世界で手掛けるIQVIA社によれば、2017年のポーランドの医薬品市場の時価総額は小売価格換算で383億ズロチにのぼり、年率4.9%で成長しています。

教育水準の高い労働力と製品の革新のために用意された豊富な資金に支えられ、医薬品だけではなくバイオ技術製品も開発が急速に進みました。しかし、統計とは裏腹に、ポーランドの患者は希望する製品を入手することが困難だったり、偽造医薬品の被害に遭ったりしています。医療改善と経済の発展を目的として、ポーランド政府は研究開発と工場建設を目的とする投資を誘致するために取り組んでいます。

2018年12月7日、ポーランド政府は2018年から2022年までの医薬品政策を採択しました。この文書では、現状が詳細に分析されており、製薬業界が直面する独特の課題とその解決に向けたツールなども示されています。

本文書で述べられている重要な点として、ポーランドにおける治験実施が挙げられます。ポーランド法制度におけるEU法令の施行、医学試験局の設立、医薬品開発計画段階における関連当局の支援などにより、ポーランドの治験実施先としての競争力が高まります。

政府は製薬業界の成長を阻む主要因も把握しています。ポーランド政府の関連省庁と国家当局は市場の最適化に向けて以下に取り組んでいます。

- IT技術活用と国内登録局や欧州関連機関のインフラとの連携
- 登録申請の電子申請奨励
- 医薬品、医療機器、殺生物製品登録局との連携改善と科学的助言提供

経済と社会に影響を及ぼす偽造医薬品についても対策が取られています。ポーランドでは欧州医薬品検証システムを導入しており、さらに、医薬品政策2018-2022では、正規の安全な製品のみが市場で販売されるように、欧州評議会医薬品犯罪（メディクライム）条約にも加盟することを勧告しています。

3.6　スマートシティ実現に向けたポーランドでの省エネ需要に伴う成長市場

医療費の一部または全額は、公的資金によって賄われ、患者の厚生と製薬会社の利益が確保されています。ポーランド政府は、医療費の返金制度と対象を拡充し、そのために安定した財源を確保するべく取り組んでいます。当局は、返金制度の関係者を交えて透明で開かれた議論を進めていく予定です。ポーランドの医薬品市場に投資を検討している企業は、今後の法規制の変化に目が離せません。

政府は、医薬品業界の技術革新を目標に掲げて取り組んでいます。起業・技術省は技術革新型開発手続き制度を整備し、ポーランドでのバイオ後発医薬品や革新的な医療品生産への投資を誘致しようとしています。この手続きと方法については、まもなく同省より発表される見込みです。

2040年・エネルギー戦略において、ポーランドはエネルギー効率改善を主要目標として定めていますが、そのためには同国の都市部の省エネ化、つまりスマートシティ実現も必要とされています。EU加盟国として、エネルギー効率改善に向けた行動計画を立てて実行する義務に対し、ポーランドは2007年を基準年としてエネルギー効率を2030年までに20%改善する国家目標を発表しました。

ポーランドの経済活動におけるエネルギー効率改善は、発電、公共サービス、商業、産業、輸送から家庭にいたるまでほとんどの分野で必要とされています。その実現のためには、さまざまな取り組みが必要ですが、例としては、事業者に特定水準の達成義務を課すこと、自治体インフラの近代化（熱供給・照明）、発電技術の改良、電力貯蔵と次世代送電網（スマートグリッド）の開発が挙げられます。

エネルギー効率改善には巨額の費用がかかるため、多数の関連プロジェクトは、EUに加え、国家環境保護水管理基金(NFOŚiGW)など公共団体からの支援を必要としている状況です。もうすぐEUの財政支援が削減される見込みの中、ポーランドの事業者や地方自治体の多くは、エネルギー改善に向けたプロジェクトの財源開拓を迫られています。

エネルギー効率化を促す新たな財源を確保するための契約形態としては、エネルギー・パフォーマンス契約（EPC）が有望です。これは、必要な対策のために、受益者（地方自治体や会社等）が、エネルギーサービスを提供するESCO事業者に対し投資をするという取り決めです。その投資金額は契約上合意されるエネルギー効率改善レベルまたは、経費削減額などの実績に応じるものとされます。ESCO事業者の利益は、エネルギー効率化対策によって受益者がエネルギー料金を節約できた部分から捻出するため、プロジェクトの採算がとれる仕組みとなっています。

EPCという契約形態の主な利点は、受益者がエネルギー効率化プロジェクトに付随する投資および金融のリスクを負わずに済むこと、そして、インフラ所有者が財源を確保せずとも事業実施を可能とすることです。ESCO事業は、エネルギー管理を外部に委託し、その専門知識、経験、ツール、財源を利用でき、受益者の経営資源を動員せずにすむために、産業界にとっても好ましいモデルです。

3.7　ポーランドのエネルギー部門支援制度

ポーランドで2018年11月に協議を目的として発表された2040年・エネルギー戦略草案においては、同国のエネルギーセクターが今後達成すべき野心的な目標が提案されています。2030年までに達成すべき最重要目標は、石炭による発電の比率を60%以下に低減し、消費エネルギーの21%を再生可能エネルギーから確保し、二酸化炭素排出量を1990年比で30%削減、そして、エネルギー効率の23%向上することです。

しかし、発電の大部分は褐炭その他の石炭に頼っています。ポーランドが、EUから課せられた二酸化炭素排出量基準など、上記目標をはたすためには、この先十年以上にわたり、大規模なエネルギー関連インフラへの投資が必要です。

エネルギー投資案件では、予定通りの投資利益を確保することが肝要です。しかし、消費者と企業が安く電力を利用できるようにエネルギー価格が規制される中、ほとんどのエネルギー関連プロジェクトは国の補助がないと採算が取れない状況です。

ポーランドでは、稼働中の発電設備を維持したり、新しい発電設備に投資したりするための、エネルギー関連支援制度を多数導入しています。どの支援制度が適用されるかは、発電技術やその規模によって異なります。ポーランドのエネルギー分野における新規投資への支援制度としては、主に大規模なベースロード発電プロジェクトを対象とする容量市場のほか、競売制度、固定価格買取制度（FIT）、フィードインプレミアム（FIP）制度などがあります。

容量市場

容量市場は、エネルギー生産者が所定量の電力を供給期間および緊急時に電力系統に供給することを前提としています。容量市場は、ポーランドで柔軟なエネルギー生産を可能にし、エネルギー取引の形を大きく変えると期待されています。容量市場は技術には左右されませんが、必要に応じた電力供給を前提とするこの支援制度には、再生可能エネルギー利用よりもベースロード発電が向いています。

再生可能エネルギー

再生可能エネルギー利用のための支援制度は、採用技術や発電容量によって異なりますが、例としては、電力系統への優先接続、稼働率と十分な出力を保証するための競売などが挙げられます。競売制度、固定価格買取制度（FIT）およびフィードインプレミアム（FIP）制度は、比較低出力の設備および小規模生産者が消費しなかった余剰電力に適用されます。他の制度としては、補助金、返済義務つき補助（地方レベル）、グリーン電力証書取引が挙げられます。

将来の展望

海上風力発電など新技術によって市場が成長するにつれ、新しい支援制度の開発も進んでいます。ポーランドでは原子力発電所が2033年に初めて導入される予定であり、これに対応できる支援制度を設ける必要があります。

3.8　ポーランドにいなくても事業は展開できる

ビジネスの成功の秘訣は、経営資源を大量に投入せずに成長することです。新しい地域への市場進出は、多くの出張を要し、慣れない規制に戸惑い、駐在員を常駐させなくてはならず大変そうに感じられます。しかし実は、そんなことをする必要はありません。

ご自身の国を拠点としながら、ポーランドに投資をして起業することは、これまでになく簡単になっています。

ポーランドで選択可能な会社形態は、他国で一般的なものと同じといえます。最も基本的かつよく見られるのが、有限責任会社（ポーランド語で、Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością、略してSp. z o.o.）です。最低株式資本はわずかPLN5,000（約USD 1,350）です。有限責任ですので、株主は出資後に負債の返済義務を負うことはありません。最小限の資金と時間で会社を設立することができます。

Part 3.　ポーランドで日系企業が事業を成長させるためのチャンス

他の会社形態もとることが可能ではありますが、ここではお金と時間をなるべくかけずに、ポーランドに駐在員を常駐させずに事業を展開することができる有限責任会社設立を前提に説明を進めます。

法人は、自然人または他の法人である設立者が、公証人の立会いの下で定款に署名をすることで設立 されます。ポーランド会社法によれば、この手続きはポーランドで行われる必要がありますが、外国人投資家は外国にいながらでも、指名した代理人に委任状を託すことで、ポーランドでの会社設立が認められます。この場合、本国の会社登記抄本、納税証明書などの会社関係書類を託された代理人が、ポーランドの公証人立会いの下に、定款に署名をすることになります。代理人としては、会社法に詳しいポーランドの弁護士が適しています。この手続きが完了次第、契約締結や人材雇用などの基本的な活動が可能となります。そして、登記局で新会社を登記して会社設立が完了します。

ポーランドには、近隣の中東欧諸国から流入する労働力を含め、豊富な高度人材に恵まれています。雇用契約も代理人が署名でき、日々の運営は現地チームに任せることができます。会社の帳簿が現地を法令遵守することを確実にするため、代理人には、会計士や税理士の選任も補佐することができます。これで事業を展開する準備が整いました！

Part 4.
整備の進む法制度

4.1.　ポーランド雇用法

ポーランドでは何種類かの労働時間管理制度が採用されています。一般的には、標準時間労働制度（週5日で1日8時間、計40時間を超えてはならない）、仕事単位労働制度（受託する仕事ごとに労働時間が指定されるもの）、裁量労働制（24時間内で最大12時間まで労働時間を延長できるもの）があります。

ポーランドの雇用者は、一般的に従業員の給与水準を裁量によって比較的自由に決めることができます。しかし、従業員には同一労働同一賃金の原則によって正しく報酬を与えることが重要です。また報酬は、関連法で定める最低水準を下回ってはなりません。雇用者は、各従業員の社会保障費や個人所得税を毎月徴収して納付することとされています。従業員の個人所得税は一年間の課税標準に対し税率18%または32%（85,528ズロチ以上）を適用する累進課税です。

従業員が増えてくると、雇用者の義務も増えてきます。例えば、50人以上を雇用すると、(i)職場規程、(ii)給与規程、(iii)社会基金規程の導入が求められます。従業員が100人を超えると、保健・安全業務サービスを導入する必要があります。またこの時点で、従業員は労働組合や工場協議会を組織して、自己の利益を代表させ、職場で大きな影響を与えることができます（ポーランドでは労働組合が歴史的にも重要な役割を果たしています）。労働組合は、賃金労働者（すなわち、従業員または民事契約で雇われた個人）10人以上で組織でき、工場協議会は従業員50人以上の場合に組織できます。

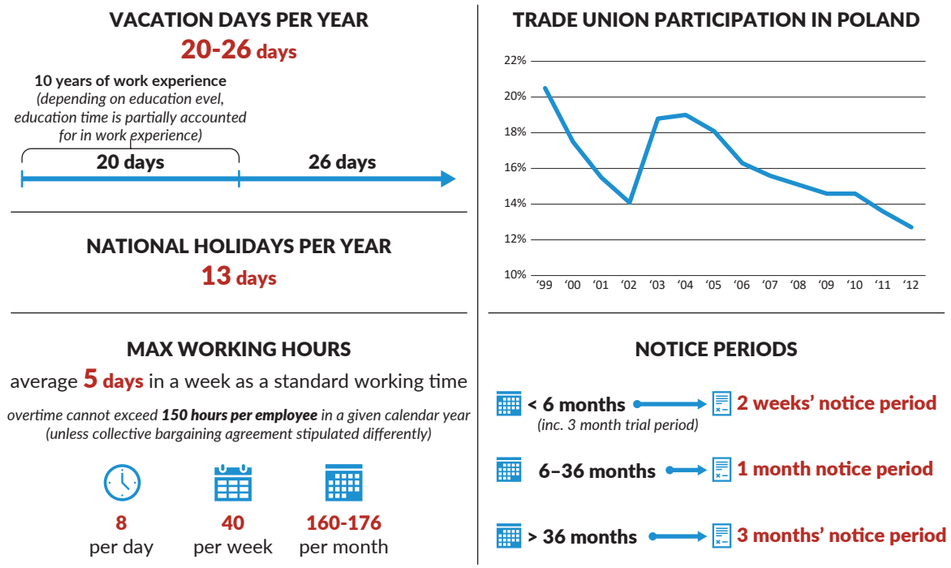

図11 事業に優しい労働法制度
出典：OECD、2017年

ポーランドでは、民事契約にもとづく労働が認められています。これは労働契約にもとづくものとは異なります。最も一般的なのは、請負契約、委任契約、自営業です。これらの業務遂行のルールは民事法典で定められており、大まかに言えば労働時間の制限がないなど、雇用契約よりも柔軟です。

就労許可としては、状況に応じて6種類（AからE型、およびS型）が適用されます。実務で一般的に用いられるのはA型（ポーランド籍の雇用者と雇用または民事契約を結んでポーランドで勤務する個人）とC型（外国籍の雇用者から任命を受け、当該雇用者がポーランドで運営する支店または工場において年間30日以上勤務する個人）です。就労許可は雇用者が外国人に代わって取得し、その手続きにはおよそ1ヶ月要します。ただし、外国人がポーランドで働くには、就労許可だけでは不十分です。その外国人のポーランド滞在をビザや居住許可などを取得して合法化する必要があります。もう一つの方法として、外国人は一時滞在許可と就労許可を申請して、ポーランドでの就労と滞在の両方を合法化することもできます。

4.2.　ポーランドにおける税務管理のデジタル化

近年、ポーランドでは税制の抜本的な再編が進んでいます。ポーランドへの投資を計画する際は、必ず次の二つの点について検討する必要があります。すなわち、(i)ポーランドで事業展開する事業体に対する税法遵守義務の拡大、ならびに(ii)税務管理のIT化（納税者のシステムと手続きを税務管理の要件に合わせる必要）です。

投資家が知っておくべき税法遵守要件は主に次の通りです。

- **義務的開示制度（MDR）**

  2019年1月1日、ポーランドはMDR法を施行しました（報告義務のある国際取引についての税務情報の自動共有に向けたEU指令に則ります）。ポーランドのMDR法では、国際および国内取引の報告を怠ると多額の罰金が科せられます（財務・刑事上の責任が伴う場合、財務担当者は約2,160万ズロチ、会社は1,000万ズロチ）。このため、MDR法の遵守を強くお勧めします。

ポーランドの各種雇用契約

- **源泉徴収（WTH）の遵守規則**

  ポーランドの事業体が支払うライセンス料、利子、配当等は原則としてその20%が源泉徴収の対象となります。ポーランドと日本の間では二重課税防止条約（DTT）が署名されているため、源泉徴収を10%までとすることも可能です（特定の場合は全額免除）。このような措置は、免除を受けようとする事業体が日本の税法上の居住者であることを、納税証明書で示すことが前提となります。

  2019年1月1日より、ポーランドにおける源泉徴収のルールはより複雑になりました。特に、200万ズロチを超える源泉徴収対象には、DTTにかかわらず、一律20%の源泉税率が適用されます。納税者または受取人は還付を申請することしかできません（DTTにより低い税率適用が認められている場合）。これらの新しい源泉徴収規則の適用は2019年6月30日まで延期されていますが、遵守体制はすでに敷かれており、ポーランドの事業体はデューデリジェンスを行ったうえで源泉徴収をすることが求められています。源泉徴収についてきちんとデューデリジェンスを行うことを強くお勧めいたします。

- **付加価値税（VAT）の遵守規則**

  ポーランドで事業展開する事業体は、付加価値税のデューデリジェンスについても検討すべきです。特に、電気製品や最近の通信サービスなど、付加価値税をめぐる不正が頻発する業界では、注意が必要です。

投資家が知っておくべきITを利用した税務管理のデジタル化は主に次の通りです：

- **JPK制度**– ポーランドの納税者は、特に付加価値税と法人税のデータ報告義務を守らなければなりません。このためには、正しくしっかりしたITソリューションの導入が必要です。
- **財務諸表および特定の税務書類の電子型式での提出**– ポーランドでは税務書類の大部分を電子型式で提出しなければなりません。この際、電子署名または税務当局に登録され安全が保障されたプロファイルを利用することになります。財務諸表は代理人による署名は認められず、理事全員によって署名される必要があるため、理事はそれぞれ独自の電子署名または安全なプロファイルを取得しなければなりません。

4.3.　電気電子機器における有害物質使用制限

ポーランド市場向けの電気電子機器（EEE）は、環境保護のため特定の有害物質について要件を満たす必要があります。この要件は、最終製品のメーカーのみならず、直接・間接を問わず、輸入業者、販売業者、サプライチェーン全体に適用されます。

EU内における電気電子機器での有害物質使用制限は、かつては2003年1月27日付の電気・電子機器に含まれる特定有害物質の使用制限に関する欧州議会及び理事会指令（2002/95/EC）で定められていました。これが2011年6月8日に改正され、現在は、RoHS2指令としてEU内で共通に適用されています。

RoHS2指令は、鉛、水銀、カドミウム、六価クロム、ポリ臭化ビフェニル　（PBB）、ポリ臭化ジフェニルエーテル(PBDE)を特定濃度以上含む電気電子機器の市場導入を禁止しています。さらに、2015年3月31日の委任指令2015/863により、2019年7月22日からは、禁止物質としてフタル酸ビス(2-エチルヘキシル)　（DEHP）、フタル酸ブチルベンジル（BBP）、フタル酸ジブチル（DBP）、フタル酸ジイソブチル（DIBP）が追加されます。

RoHS2指令は、電気電子機器メーカーに以下などを義務付けています。

- 要求された技術文書を作成し、社内で製造管理手続きを取ること
- EU適合宣言書（同指令付属書VI）を作成し、最終製品にCEマークを貼付すること
- 製品の市場導入後10年間にわたり、技術文書とEU適合宣言書を補完すること
- 製品（または包装）に型式、ロット、シリアル番号など、製品の特定に必要な表示をすること
- 製品（または包装）に、連絡先として会社名、登録商標、所在地を表示すること

RoHS2指令では、電気電子機器の輸入業者と販売業者も、遵守する義務のある要件が存在します。サプライチェーンには直接的な義務が課せられてはいませんが、メーカーはコスト削減などの理由で、RoHS2指令の遵守に伴う負担を供給業者に移転することがあります。

ポーランドでは、2016年12月21日付け電気電子機器の有害物質使用制限の基本的要件に関する開発省・財務省令により、RoHS2指令が執行されています。

4.4　製造過程におけるREACH規則遵守

化学物質の登録、評価、認可、及び、制限に関するEC規則No　1907/2006（REACH規則）は、直接使用、配合用、物品製造などで使用されるあらゆる化学物質について規定した最も重要な法律です。EUの中でも複雑かつ厳格な法律とされています。REACH対応には、例えば、サプライチェーンにおける情報交換管理、登録、試験、分析、文書翻訳、調合法や製品ラインアップの調整など、莫大な費用と時間がかかります。

REACH規則は、人の健康と環境を保護し、ヨーロッパの化学産業の競争力と革新力を強化することを目的としています。また、物質有害性評価の代替方法の開発も促しています。

REACH規則は産業用途に限らず、日常生活で利用される、洗浄剤、電気製品、接着剤、塗料、家具や衣類の部品などにも適用されますので、ほぼEU内で入手可能なほぼすべての製品を網羅していることになります（EU内で製造されるものとEUに外部から輸入されるものの両方）。

REACH規則はEU諸国（およびEEAとEFTA諸国）に適用されていますが、このほか、EU外で設立された企業にも影響は及ぶ可能性はあります。REACH規則はEU内へ輸入される化学製品に対する報告義務を定めており、その輸入量が1トン以上を超える場合、製造業者と輸入業者はその製品を登録する義務が課されます（登録は特定の場合は免除されます）。

さらに、REACH規則は、これらの業者に対して、EU内で製造販売される化学製品の危険性を評価し管理することを求めています。化学製品を取り扱う業者は、サプライチェーンで関わりのある他の事業体に対しても、化学物質の製造、使用、処分に伴うリスクについて、明瞭な表示、文面、通知をするなどことを勧告しなければなりません。

REACH規則の施行に伴い、事業者は次の事項などを遵守することが求められます。

- REACH規則によって課される義務を明確にするために、製造業者、輸入業者、販売業者、川下ユーザなどの役割を定義すること。
- 製造、輸入、あるいは直接使用（ホルムアルデヒド、アルミニウム等）、配合用に使用（グリス、インク等）、物品製造に使用（玩具、携帯電話等）される化学物質のリストを作成し、REACH規則の対象となるかを確認し、対象となる場合は、どの条項が適用され、制限物質リストに含まれたり、特別な免除が適用されるかを確認すること。
- 製造または輸入の年間量を、直接使用、配合用の使用、物品製造用の使用ごとに確認すること。
- REACH規則の遵守の責任者または担当チーム任命を検討すること。コンサルティング会社、顧問との協力関係を検討し、REACH規則の特定条項に関わる手続きにおいて、他の製造業者、輸入業者、川下ユーザーとの協議が必要になる場合には第三者に代表を依頼することも望ましいとされています。

Part 5.
投資奨励策

Polish Investment & Trade Agency
PFR Group

kochański & partners

5.1　ポーランド投資区という新たな制度

経済界の要望に応え、2018年6月に新投資支援法案がポーランド議会に提出されました。新制度発足により、ポーランドのほぼ全土で税制優遇策が適用されることになります。これは1990年代後半に導入された経済特区が国土のわずか0.08%を対象にしていたことを考えると、抜本的な改革です。ポーランド投資区では、地域ごとの条件を満たせば、法人税や所得税が10年、12年、15年にわたって控除されます。

新制度のもとでは、公的支援を獲得するための基準は、自治体での失業率や会社規模に応じた必要投資額などの数値的なものに限りません。持続的経済成長を実現するために質的な考慮もなされ、投資家たちがポーランド投資区で、高度に専門的な産業を創出し、輸出を促進し、研究開発機関との連携を深めるような奨励策がとられます。

また、公的支援は、新規事業の立ち上げのみならず、プラント新設、生産能力増強、新製品投入、新技術導入などを通した事業拡大のためにも利用できます。

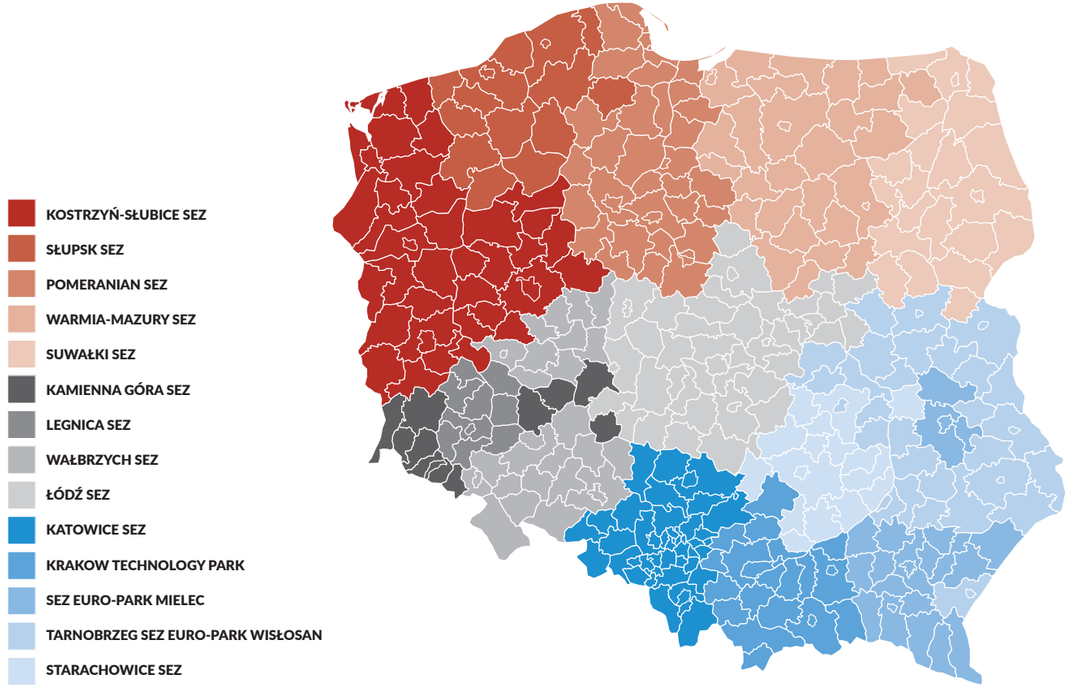

図12 ポーランド投資区

5.2　投資家へのメリット

去年半ばから、投資家はポーランドへの新規投資なら場所にかかわらず、所得税控除を受けられるようになりました。これは、経済特区を置き換える動きといえます。新しい法制度では、資格基準さえ満たせば投資に対する税控除が受けられます。経済特区の付与されたクレジットと同様に、ポーランド投資区では、決定によって指定された領域における特定の活動によって得られた収益に対して法人税が控除されます。

税控除の割合は、投資場所と対象企業の規模によりますが、大企業は10-50%、中堅企業は20-60%、小企業・零細企業は30-70%の控除が認められます。

支援額は、新規雇用に伴う二年間の人件費または対象となる投資コストのうち大きいほうの額に最大助成強度を掛け合わせて算出されます。ただし、大型投資案件（対象金額が5千万ユーロ超）に対する最大助成強度は、上限支援額に合わせて少なくなります。上限支援額は、投資先での通常助成強度と5千万ユーロの積に、経費が5千万から1億ユーロの場合はその50%、経費が1億ユーロを超える場合はその34%を足し合わせた額です。1億ユーロを超える案件への公的支援については、直接ポーランド投資貿易庁にご相談ください。

質的な要件は、工業かサービス産業のどちらかに投資するかによって若干異なります。いずれの場合も、持続的経済開発と持続的社会開発という2つの文類があり、それぞれ5つの基準が設けられ、各1ポイントの配点で、最大10ポイントまで獲得できることになります。

新しい支援制度では、投資場所がより柔軟に選べるだけではなく、税控除の期間がはるかに長くなります。かつての経済特区では税控除期間は8.5年でしたが　、これからは経済特区や公的助成強度が50%と最も高い地域では税控除が倍に近い15年となり、このメリットが大きくなります。公的支援については申請から30日以内に現地行政が決定します。申請は年中いつでも受け付けています。投資する場所によって次の条件は異なりますので、候補をご検討する際は念頭においてください。

- 質的な評価の際に支援対象とみなされる投資コストの必要最低額
- 最大助成強度と税控除額
- 税控除期間
- 質的な評価で獲得すべきポイント数

上記の投資奨励策に加え、ポーランドは2019年1月1日より研究開発事業を展開する投資家に対して豊富な支援策を設けています。研究開発に対する減税措置、イノベーションボックス税制、政府の研究開発助成金、EUとの協調融資によるさまざまな支援プログラムなどを活用できるようになりました。

研究開発に対する優遇税制では、法人税の課税標準額から研究開発費の追加控除（最大250%まで）が認められます。ポーランドのイノベーションボックス税制では、技術革新を奨励するため、条件を満たす知的財産権からの収益に対しては通常の19%ではなく優遇税率5%が適用されます。世界と比較して、ポーランドで優遇対象となる知的財産権は幅広く、優遇税率5%は先進国の中でも最も低い水準にあります。上記の優遇措置に加え、研究開発プロジェクトに対してはポーランド政府が助成プログラムを用意しており、投資家にとって際立って魅力的な環境が整っています。

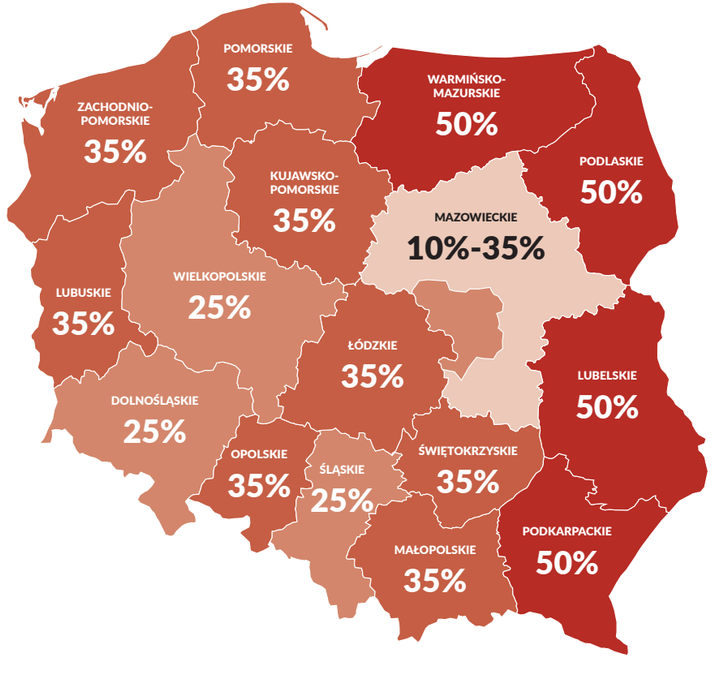

図13 大型投資に対する公的支援レベル 2014–2020

図14 公的支援を受ける資格基準を満たすための要求得点

Part 6.
投資・法律相談

新しい市場へ参入する際は、高度人材の確保、投資先のマクロ経済状況、立地条件、下請け供給者や取引先との距離、インフラの質、投資奨励策の有無など、多くの事項を考慮する必要があります。ポーランド貿易投資庁（PAIH）は、ポーランドへのインバウンド投資、ポーランド発のアウトバウンド投資を促すことを主な目的としています。ここで紹介したほぼすべての事項について、過去15年の経験にもとづいて的確なアドバイスを提供いたします。またポーランド貿易投資庁は、政府系機関として、現地当局、経済特区、政府機関とも密接な協力関係を構築しています。

ポーランド貿易投資庁は、国内外の投資家を支援するべく、59ヵ国の主要都市にまたがる事務所ネットワークを設け、現地で専門的なアドバイスを提供しています。東京事務所はその中でもいち早く2017年初頭に設立され、ポーランドへの投資を検討する日系企業を支援してきました。ポーランド貿易投資庁は本部がワルシャワにあり、ポーランド市場情報、投資環境、投資奨励策などを紹介しています。

また、コハンスキ・パートナーズ事務所も、20年にわたりポーランドで事業展開する外国企業や投資家のお手伝いをしてきました。同社の日本デスクは、ポーランドに進出する日系投資家にとって頼もしいガイド役です。ポーランドの経済界に太いパイプを持ち、ポーランド経済を深く理解している同事務所は、法務に限らず、ビジネスパートナー探し、入札手続き、政府との協力など幅広い分野で外国人投資家を応援しています。同事務所は主要10分野に特化しており、深い洞察、知識、市場情報の把握にもとづいて、単なる法務以上の価値の高いサービスを提供しております。

Polish Investment & Trade Agency
PFR Group

kochański & partners

Gdańsk
ポモージェ県
zachodnipomorskie
西ポモージェ県
pomorskie
ポモージェ県
warmińsko-mazurskie
ヴァルミア・マズールィ県
Olsztyn
オルシュティン
Szczecin
シチェチン
Bydgoszcz
ブィドゴシュチュ
podlaskie
ポドラシェ県
Białystok
ビャヴィストク
Gorzów Wielkopolski
ゴジュフ・ヴィエルコポルスキ
kujawsko-pomorskie
クヤヴィ・ポモージェ県
mazowieckie
マゾフシェ県
lubuskie
ルブリン県
Poznań
ポズナン
Warszawa
ワルシャワ
Zielona Góra
ジェロナ・グラ
wielkopolskie
ヴィエルコポルスカ県
Łódź
ウッジ
lubelskie
ルブシュ県
dolnośląskie
ドルヌィ・シロンスク県
łódzkie
ウッチ県
Lublin
ルブリン
Wrocław
ヴロツワフ
opolskie
オポーレ県
Kielce
キェルツェ
Opole
オポレ
świętokrzyskie
シフィエンティクシシュ県
Katowice
カトヴィツェ
Kraków
クラクフ
Rzeszów
ジェショフ
śląskie
シロンスク県
małopolskie
マウォポルスカ県
podkarpackie
ポトカルパチェ県