

機関番号：13701
 研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2009～2011
 課題番号：21530384
 研究課題名（和文） ロシアにおけるコーポレート・ガバナンスと企業改革に関する研究
 研究課題名（英文） A Study of the Corporate Governance and Enterprise Reform in Russia
 研究代表者
 小西 豊 (KONISHI YUTAKA)
 岐阜大学・地域科学部・講師
 研究者番号：10303489

研究成果の概要（和文）

本研究は、ロシア企業の組織・意思決定・行動を分析することにより、経済主体である企業の市場にたいする適合度を明らかにするだけでなく、およそ15年間の市場移行期間を経て形成された経済システムをコーポレート・ガバナンスの制度的特徴から実証的に解明してきた。本研究では、比較経営/企業システム論的視点を導入して、市場移行経済におけるコーポレート・ガバナンスの独自性を理論的、実証的に解明してきた。

研究成果の概要（英文）

The most important argument of my research is the comparative analysis of current systems of management. My analysis requires consideration of why varied forms of management organization persist and how they change. This requires specification of the interdependencies between particular characteristics of these distinctive forms and the dominant institutional arrangements.

In the comparative business systems approach the main stress falls on how we develop a new framework for comparing forms of business systems that identifies their key characteristics and differences and explains these in terms of variations in particular kinds of societal institutions.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2010年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2011年度	1,000,000	300,000	1,300,000
年度			
年度			
総計	3,300,000	990,000	4,290,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：ロシア企業、コーポレート・ガバナンス、取締役会改革、企業の社会的責任、障害者雇用、経営戦略、資源企業

1. 研究開始当初の背景

(1) 本研究課題で構想した市場移行経済における企業のコーポレート・ガバナンスシステムについての国際比較は、グローバル化が進展し、EU東方拡大が終了した今日においても、なお世界的に注目されている研究である。

(2) 当該テーマは国際学会や国際共同研究に

おいても取り上げられ、私も個別にその研究プロジェクトに参加してきたが、本研究はこうした先行研究水準のレベルを乗り越えるべく、進化しつづけるロシアのコーポレート・ガバナンスの構造を実証研究（実態調査）し、従前の研究の枠を越える比較経営研究ならびに比較企業論的視点を打ち出していきたいと考えたことが研究開始当初の背景である。

2. 研究の目的

(1)本研究の目的は、ロシア企業および銀行におけるコーポレート・ガバナンスを、①株式所有構造の変化、②意思決定における株主・経営者・従業員の相関関係、③経営者選抜制度と報酬、④企業経営における動機づけとパフォーマンス、⑤企業の意思決定と行動にかかわるインフォーマル・ルールと組織の存在、⑥企業経営と金融機関の相関関係の側面から実証的に研究することであった。

(2)市場経済移行下において、どのような制度（メインバンク制、金融支配、株式の相互持合など）が形成され、それが企業の行動をどのように規定しているのか、また企業は形成された経済システムに存する法制度や経済政策にどのように適合しているのかを考察することも研究の最終目的であった。

3. 研究の方法

(1)本研究は、市場移行経済における経済主体の行動・構造および市場の諸制度の国際比較研究であり、詳細かつ膨大な一次資料分析だけでなく現地調査を必要とした。

(2)現地調査には聞き取りやアンケートだけでなく、専門研究者との研究交流も含まれている。現地調査では株式所有構造など企業の意思決定にかかわる領域だけでなく、コーポレート・ガバナンスを明らかにするために経営者の選抜、動機づけ、報酬および外部者（銀行など）のモニタリング機能、企業と取引にかかわるインフォーマルおよびフォーマル・ルールのあり方に注目しなければならなかった。

(3)主にロシア企業のコーポレート・ガバナンスをマクロ経済統計、ミクロ経済統計、企業・金融実態調査報告書などに依拠して分析するとともに、新聞・雑誌を用いて企業経営における変動を具体的に明らかにした。

4. 研究成果

まず本研究における実地調査の概要について記しておく。

調査対象は、①ロシアにおける主力部門である資源産業における企業、②現地での専門研究者からの新たな知見の獲得、③ロシア経済における海外直接投資の果たす役割の観察という3つの大きな柱で構成されている。

(1)2009年11月（モスクワ、サンクト・ペテルブルグ）

①調査課題

「ロシア石油・天然ガス関連企業の経営戦略に関するヒアリング調査」

②調査企業（訪問先）

ロシア連邦・エネルギー省、「シブール」、

「ブニガス」、「ロスネフチ」、PMP、「石油と資本」社、Giprospetsgaz, Plastpomimer

③調査結果

国家エネルギー政策と密接に結びついている分野であるため、民間企業といえども国家資本主義タイプの企業のガバナンス・メカニズムを観察することができた。

(2)2010年11月（モスクワ）

①調査課題

「ロシア企業・産業の近代化政策に関するヒアリング調査」

②調査機関

現代発展研究所（現代大統領の諮問機関）、ロシア高等経済大学（現政権の経済政策全般に関与）、移行経済研究所（同上）の専門家にインタビュー

③調査結果

ロシアのコーポレート・ガバナンス研究の第一人者へのインタビュー調査から法制度、企業統治の現実に関する実態を明らかにすることができた。1年目の調査を補強する役割を果たした。

(3)2011年3月（サンクト・ペテルブルグ）

①調査課題:「日本自動車メーカーのロシア進出に関する実態調査」

②調査企業（訪問先）

ロシア日産の現地工業における調査

③調査結果

当該企業の企業統治構造、生産現場における従業員の労働モチベーション、労働管理システムなどを調査し、各マネジャーからのヒアリング実施した結果、ロシアの製造における外国企業の直接投資の重要性を確認することができた。

(4)2012年2月（モスクワ）

①調査課題:「企業の社会的責任と障害者雇用」

②調査機関

モスクワ市教育局管轄障害者学校および作業所

③調査結果

モスクワで障害者を雇用する企業および経営者、学校関係者へのヒアリング調査を実施し、旧国営企業時代に位置づけられていた障害者雇用問題が現代のロシア企業ではコスト削減の名の下に切り捨てられている現状を観察した。

企業の社会的責任に関する議論はロシアでも活発化しているが、環境保護活動への慈善事業、寄付といったフィランソロフィ活動は活発でも、社会的弱者救済には十分企業は役割を果たしていない。

旧ソ連時代に歪んだ形ではあれ、存在していた企業の社会的責任をもった行動は、現代ロシア企業のなかでは完全に変形したものに

なっており、むしろ自由主義の名のもとに、市場原理主義的な企業活動が目立つようになってきた。

ロシア企業をコーポレート・ガバナンス改革の視点から分析してきた本研究課題であるが、最終ゴールとして企業の社会的責任論をどのようにロシアで位置づけるのか、理論的かつ実証的に検証できた意義は大きいと考えている。

(5)ロシア企業の株主を、インサイダーとアウトサイダーに分割して考察してみると、インサイダーは企業内部の経営者と従業員であり、アウトサイダーは企業外の投資家、政府ということになる。現在、インサイダー、アウトサイダー、政府の比率は 50:38:12 である。1990 年の民営化の結果、インサイダー・コントロールの非常に強い所有構造が形成されたが、現在では経営者比率が増加し、従業員比率は低下の一途を辿っている。

資本市場の整備にともなって、所有と経営の分離、株主の大衆化が進展したのではなく、経営者支配（国家支配）が強まったわけである。

ロシアのコーポレート・ガバナンスの問題点は、アメリカ型の法制度を採用しているのだが、株主総会の株主への非通知、外部投資家の取締役からの排除、会計検査の厳格化に対する抵抗、配当分配における小口株主の権利侵害などをあげることができる。

ロシア企業のコーポレート・ガバナンスを観察すると、第 1 に公開株式会社であっても閉鎖的な組織運営を目指す傾向になり、企業乗取対策ということもあるのだが、所有権に関して極めて敏感な行動をとり、第 2 に所有と経営は未分離な状態で、企業経営者は執行機能と監視機能の両方を握っており、第 3 に株式金融システムが未発達なために、企業の資金調達は内部留保に依存することになり、外部投資家から経営をモニタリングされ経営規律性を高めるという経路が遮断されていることが明らかになる。さらに、ロシア企業の重要な特徴は、オフショア市場を利用して、所有権を構成することにより、複雑な企業支配構造を形成していることである。タックスヘイブンを利用して、巨額の富をロシア企業がロシアから奪っていることにわけである。

ロシアは 1999 年に OECD 「コーポレート・ガバナンスコード」を受け入れ、「コーポレート・ガバナンス法典」を策定した。2002 年にはロシア企業家連盟は「コーポラティブ・ビジネス倫理憲章」を採択し、所有者の権利保護とコンプライアンスの順守を提唱した。国家コーポレート・ガバナンス会議（2003 年）の設立にみられるように、法制度、ルール形成は着実に進んでいるが、個別企業のコーポレート・ガバナンスルールが、ロシアのビジネ

ス界において効いているかということ、やはり大きな問題を残しているのが現状である。これらが今後の残された研究課題である。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 2 件）

①黒田学・小西豊・小西文子、「ロシア・サンクトペテルブルグの障害児教育を訪ねて」『人間発達研究所通信』第 125 号、人間発達研究所、8-13 頁、2011 年、査読無

②溝端佐登史・小西豊、「グローバル経済危機とロシア自動車市場」『ロシア N I S 調査月報』社団法人ロシア N I S 貿易会、25-36 頁、2009 年、査読有

〔学会発表〕（計 7 件）

①小西豊「企業社会の国際比較—ロシアと中国」、日本比較経営学会西日本部会、2011 年 12 月 17 日、龍谷大学紫英館 6 F 会議室

②小西豊「今井雅和著『新興大国ロシアの国際ビジネス—ビジネス立地と企業活動の進化』（中央経済社、2011 年）を読む」、比較経済体制研究会第 29 回年次研究大会、2011 年 9 月 15 日、京都大学経済研究所北館 1 F 会議室

③小西豊「企業社会と法」、日本比較経営学会第 36 回全国大会・自由論題セッション、2011 年 5 月 14 日、同志社大学新町キャンパス臨光館

④黒田学・小西豊「特別なニーズをもつ子どもへの教育・福祉戦略—ベトナム、キューバ、ロシアの国際比較—」、比較経済体制研究会、2011 年 4 月 30 日、京都大学経済研究所 4 F 会議室

⑤小西豊、「ロシアは普通の資本主義国になったか？—グローバル経済危機のインパクトから考える」、経済理論学会東海部会、2009 年 12 月 12 日、中京大学

⑥小西豊「加藤弘之・久保亨著『進化する中国の資本主義』（岩波書店、2009 年）を読む」、比較経済体制研究会第 28 回年次研究大会、2009 年 9 月 24 日、京都大学経済研究所北館 1 F 会議室

⑦小西豊、「株式会社（論）の何を比較すべきなのか」、日本比較経営学会第 34 回全国大会・自由論題セッション、2009 年 5 月 23 日、沖縄国際大学

〔図書〕（計 2 件）

①小西豊「ロシア経済の歴史と政治システム」、吉井昌彦・溝端佐登史編著『現代ロシア経済論』ミネルヴァ書房（総 286 頁）、第 I 部第 2 章所収、28-48 頁、2011 年、査読有

②小西豊「企業社会と法」、溝端佐登史・小西豊・出見世信之編著『市場経済の多様化と経営学—変わりゆく企業社会の行方』現代社会を読む経営学シリーズ第 15 巻、ミネルヴァ書房（総 256 頁）、第 I 部第 1 章所収、21-40 頁、2010 年、査読有

〔産業財産権〕

○出願状況（計 0 件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

○取得状況（計 0 件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

小西 豊 (KONISHI YUTAKA)
岐阜大学・地域科学部・講師
研究者番号：10303489

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：