

平成 21 年 6 月 15 日現在

研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2006～2008
 課題番号：18530305
 研究課題名（和文） 旧ソ連諸国の市場経済化の多様性—ロシア、カザフスタン、リトアニアの企業の比較—
 研究課題名（英文） The Diversity of Transition to Market Economy in Post-soviet Countries: Russia, Kazakhstan and Lithuania
 研究代表者
 加藤 志津子（KATO SHIZUKO）
 明治大学経営学部教授
 研究者番号：30202013

研究成果の概要：

旧ソ連諸国は、連邦解体後、それぞれに社会主義計画経済から市場経済への移行を遂げてきており、企業もそれに応じて民営化され、市場経済化の企業としての行動様式を獲得しつつある。しかし、15 の旧ソ連諸国の企業の状況は一様でない。本研究ではロシア、カザフスタン、リトアニアの 3 国を取り上げ、それらの国々の企業システムの特徴を明らかにした。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006 年度	500,000	0	500,000
2007 年度	500,000	150,000	650,000
2008 年度	300,000	90,000	390,000
年度			
年度			
総計	1,300,000	240,000	1,540,000

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：旧ソ連諸国、市場経済化、ロシア、カザフスタン、リトアニア

1. 研究開始当初の背景

旧ソ連は、連邦解体により 15 共和国に分かれ、社会主義計画経済から市場経済に移行しつつあり、企業もそれに応じて民営化され市場経済下の企業としての行動様式を獲得しつつある。しかし、15 の国々の市場経済化の状況は一様ではない。

従来、旧ソ連諸国の中でもロシアの企業についての研究は国内外に多数あるが、それ以外の国々の企業の状況については、情報が非常に乏しい。

2. 研究の目的

旧ソ連諸国の企業の状況の多様性を、ロシア

ア、カザフスタン、リトアニアの 3 国の比較において明らかにしようとする。ロシアについてはすでに国内外に多くの研究があり、研究代表者自身にも研究蓄積があるので、本研究では、カザフスタン、リトアニアについて企業レベルでの市場経済化の全般的な状況を明らかにし、それをロシアの状況と比較しようとする。

3. 研究の方法

2006 年にリトアニア（ヴィリニユス）、2007 年にカザフスタン（アルマトィ、アスタナ）の現地調査を行った。そこで、官庁、シンクタンク、マスコミ、教育機関、経済団体、企

業を訪問して情報を収集した。

また、EBRD（欧州復興開発銀行）、世界銀行等、国際機関による報告書、各国政府統計局の資料、その他、単行本、論文などを収集した。

それら各種情報を分析・検討した。

4. 研究成果

(1)はじめに—課題と方法—

本研究では、旧ソ連諸国のうちの3カ国、ロシア（ヨーロッパ系の代表）、カザフスタン（中央アジア5カ国の代表）、リトアニア（バルト3国の代表）の企業システムの比較を行った。

ここで企業システムとは、基本活動、目標、組織、環境との相互作用の4つをサブシステムとしてとらえられた企業の存在様式を指すものとする（加藤志津子[2006]『市場経済移行期のロシア企業』文眞堂、12頁）。

研究代表者は「旧ソ連諸国の企業システムの比較分析」において、3カ国の企業システムの比較分析のための予備的考察を提示した。その後、2006年8-9月にリトアニア（主として首都ヴィリニウス）を、2007年9月にカザフスタン（首都アスタナとアルマトイ）を訪問し、現地調査を行った。

これらを踏まえた結果、3カ国の企業システムの比較を行うためには次の4点を比較の軸とすることが適切と考えられる。

①移行の出発点：歴史・文化、社会状況、経済（制度、構造）、企業システム。市場経済移行の出発点、つまり1990年代末ごろの時点で、3カ国の社会、経済、企業はどうであったか？同じ旧ソ連諸国ではあっても、移行の出発点は3カ国である程度異なっていた。

②移行下の企業の外部環境の変化：社会状況、経済状況、経済システム。市場経済移行期に企業の外部環境はどのように変化してきたか？

③移行下の企業システムの変化：基本活動、目標、組織、環境との相互作用。市場経済移行期に企業システムはどのように変化してきたか？

④移行の現状：企業システムの特徴。

すなわち、3カ国の移行前、移行下、現状を、企業の外部環境と企業システムの両方から検討することにより、企業システムの全般特徴をそのマクロ的形成要因とともに明らかにしようとする。

とはいえ、どの国・社会においても、企業の在り方は一様ではない。ある国・社会の企業の平均的特徴のようなものを指摘することはできるとしても、国際化・グローバル化が進んでいる今日、国による企業の差異より

も、むしろ個別企業間の差異のほうが大きい。そこで、3カ国の代表的といわれる企業の事例を取り上げて、その実態を明らかにし、平均的特徴との異同を検討することにより、各国の企業システムの理解をより深めることが必要と思われる。

まずリトアニアについて、次のことを明らかにした。

(2)リトアニアの企業システムの移行と特徴

①移行の出発点

リトアニアは中世にリトアニア王国の歴史をもつが、その後、リトアニア＝ポーランド王国の一部となり、ポーランド分割でロシア帝国の支配下におかれた。第1次世界大戦後、独立するが、第2次世界大戦直前にソ連の軍事的侵攻でソ連編入を強制された。したがってソ連時代は、リトアニアの多くの国民にとって、ロシア人に社会主義を強制された時代であった。リトアニアはソ連の計画経済体制に完全に組み込まれる中で、工業発展を遂げた。小国として他のソ連共和国との貿易への依存度が極めて高かった。天然資源はほとんどない。

リトアニアの企業は、ソ連社会主義企業の特徴をよく示しており、特に大企業は直接、モスクワの連邦政府の管理下にあった。

②企業の外部環境の変化

リトアニアは他の共和国に先駆けて連邦からの独立を宣言し、1991年9月に独立した。ソ連への経済的依存から脱却し、同時に急速に市場経済化を移行するという社会的コンセンサスが形成された。貿易依存度の高さも手伝って、市場経済化による経済混乱は大きく、1994年までは深刻な経済後退が続いたが、1995年からプラス成長に転じた。2004年のEU加盟の効果もあり、最近まで高成長を続けている。市場経済化と外資導入の相乗効果が生まれたといえる。

経済システムの移行状況をEBRDの移行指標でみると、大企業民営化、小企業民営化、価格自由化、貿易・外為制度については、高レベルの移行が完了している。相対的に遅れているのは、ガバナンスと企業リストラクチャリング、インフラ改革である。

③企業システムの変化：基本活動、目標、組織、環境との相互作用

企業システムは全体として市場経済に即したものに転換してきた。

EBRDが指摘する上記の遅れは、いずれも企業システムにかかわるものである。まず、ガバナンスについては、株主権保護と公開性が不足しているといわれる（R.W. McGee, ed. [2009], *Corporate Governance in Transition*

Economies, Springer. pp. 307-310)。株式所有が集中していること、大企業であっても株式が公開されていないものが多いことがその背景にあると考えられる。リストラクチャリングは、相対的に発展の遅れた地域で課題となっているといわれる (EBRD, *Transition Report*, 2005, p. 154)。インフラの大部分が民営化されていない。とくに問題になっているのは電力である。Ignalia原子力発電所が安全性への懸念から停止を予定されているなかで、2008年初めにリトアニア電力 (LEO) という電力独占体が形成され、国がその株式の61.7%を所有している。競争と市場原理が必要と指摘されている (EBRD, *Transition Report*, 2008, p. 148)。

環境との相互作用に関しては、社会主義時代の企業と国家との指令・服従関係は消えたが、行政・司法の欠陥、汚職が企業の正常な活動の阻害要因となっている (EBRD, *Transition Report*, 2005, p. 154)。

④移りの現状：企業システムの特徴

リトアニアの企業システムをロシア、カザフスタンのそれと比べると、全体的に市場経済に適したものの転換がより進んでいるといえる。その背景として、社会主義的アイデンティティが形成されていなかったこと、小国のため貿易依存度が高かったこと、EU加盟をめざしそれを果たしたことなどがあげられる。しかし、なお株式所有構造、公開性に問題があり、インフラ改革が遅れており、汚職の影響があるなどの問題も残っている。

(3) 企業の事例

以上のことを、リトアニアの3大企業 (Lithuanian Development Agency, [2007] *Advantage Lithuania*, p. 8) で、より具体的に確認してみよう。3大企業とは次のものである。

①Mazeikiu Nafta

バルト地域最大企業であり、石油製品の売買、精油に従事。ソ連時には国営企業であり、シベリアからパイプラインで送られてくる石油を精製し、Klaipeda港からバルト諸国や西側諸国に輸出していた。独立後、民営化され、米国の会社が株式の大半を取得。のちにロシアのYukos社が大株主になった。Yukos社が解体された後、ポーランドの会社が株主になり、現在にいたる。政府も若干の株式を保有している。

②MAXIMA LT

バルト地域最大の小売業者。市場経済化初期に、ヴィリニウス大学の医学部の卒業生を中心とする10人で開業した。スーパーマーケットチェーンをリトアニアのほかにも東欧諸国

でも展開している。株式公開はしていない。

③Achemos Grupe

リトアニア第2位の企業。化学、ロジスティクス、輸送、エネルギー、マスメディアなどの企業40社以上を傘下に収める。元国営企業。株式公開はしていない。

(4) リトアニアの企業システムの特徴

以上のことから、リトアニアの企業システムの特徴を次のようにまとめることができる。

ソ連時代、「押し付けられた社会主義」体制のもとで、小国ゆえの開放性を特徴とする経済のなかで、工業が発展していた。そのような環境の中で大企業は連邦直轄企業としてモスクワの指令のもとに活動していた。

移行期には、社会主義からの離脱というコンセンサスが早期に形成され、同時にEU加盟への道がすぐに始まった。

そのような環境は、企業の市場経済への適応を加速した。

しかしながら現状をみると、リトアニアの企業システムにはいくつかの問題があることが分かる。とくに大企業でも株式公開をしていないものが多く、経営の透明性を欠く結果になっている。

カザフスタンとロシアについては、まだ十分まとまっていないが、ほぼ以下のように言えそうである。

(5) カザフスタンの企業システムの特徴

カザフスタンにとって社会主義は、近代化機能を果たし、国民にも比較的、肯定的に受け止められており、そこで著しい経済発展があった。

移行期には、C I S諸国との連帯を求め、市場経済化の道を選びながらも、国家が大きな力を保持し続けた。政府は、外資導入によって資源開発を進めるという経済発展戦略をとり、市場経済化を緩やかに進行させた。

そのような環境は、資源関連を中心とした大企業が政府と結び付きつつ強大な経済力を持つ一方で、それ以外の中小企業等の発展が伴わないという状況を生み出した。

現状では、カザフスタンは資源開発により急速な経済発展を遂げたが、企業は閉鎖的であり、コーポレート・ガバナンスに問題がある。

(6) ロシアの企業システムの特徴

ロシアは世界で初の社会主義国として社会主義企業システムを形成し、それによって工業化を進め、そしてそのシステムを各国に

広めた。社会主義の歴史も相対的に長く、社会主義のエートスが国民の中に深く根付いていた。企業はまさにソ連型指令経済システムに埋め込まれていた。

移行期には、IMF など西側経済機関の指導もあって急進的な市場経済化の道を選択したが、社会的混乱は他の2国に比べて大きかった。2000年ごろから天然資源の国際価格が高騰することにより、経済成長が始まった。

そのような環境は、全体として企業の市場経済への適応を遅らせ、リストラクチャリングに手間取った。だが国家と結び付いて企業や資源関連企業は急速に経済力を拡大していった。企業と国家との正常な関係が形成されず、1990年代後半は企業優位、2000年代は国家優位であった。

現在も企業のコーポレート・ガバナンスには問題がある。とくに金融危機により、企業は国家に従属する傾向にある。

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4件)

① KATO Shizuko, "Recent Trends of Transnational Corporations - Related to Competitive Advantages of Economies of East Asia Countries" 『経営論集』(明治大学) 第56巻第3・4号、2009年、39-50頁(査読なし)。

② 加藤志津子 「多国籍企業とロシア」 『海外事情』 2008年第7・8号、106-123頁(査読なし)。

③ 加藤志津子 「ロシアにおける企業と国家—プーチン政権第2期目の特徴」 『明治大学社会科学研究所紀要』 第46巻第2号、2008年、115-124頁(査読なし)。

④ 加藤志津子 「旧ソ連諸国の企業システムの比較分析—予備的考察—」 『経営論集』(明治大学) 第56巻第3・4号、2007年、86-105頁(査読なし)。

[学会発表] (計5件)

① 加藤志津子 「リトアニアの企業システム」 (日本比較経営学会大会、於沖縄国際大学、2009)

② KATO Shizuko, "Recent Trends of Transnational Corporations - Related to Competitive Advantages of Economies of East Asia Countries" (IXth conference of International Federation of East Asian Management Associations, at the State University of Management in Moscow, 2008).

③ 加藤志津子 「ロシア企業の多国籍化」 (アジア経営学会東部部会、於拓殖大学、2008年)。

④ 加藤志津子 「ロシアにおける企業と国家—プーチン政権第2期目の特徴」 (多国籍企業学会東部部会、於明治大学、2007年)

⑤ 加藤志津子 「旧ソ連諸国の企業システムの比較分析」 (日本比較経営学会大会、於中京大学、2006年)。

[図書] (計0件)

[産業財産権]

○出願状況 (計0件)

○取得状況 (計0件)

[その他]

なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

加藤 志津子 (KATO SHIZUKO)
明治大学経営学部・教授
研究者番号：30202013

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし