

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 18 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2011～2015

課題番号：23530507

研究課題名(和文)企業システムの比較分析 - ロシア・東欧諸国を中心として -

研究課題名(英文)Comparative Analysis of Business Systems in Russia and East European Countries

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

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：ロシア・東欧諸国(旧ソ連諸国を含む)のうち、ロシア、カザフスタン、リトアニア、ポーランドの4か国に焦点を絞り、それらの国々の企業システムの類似性と差異性とその存在根拠を明らかにしようとした。そのさい、特に当該国の社会と企業の環境、文化、制度、歴史の4つの側面の分析と、当該国の典型的企業の事例の分析を基礎とし、2種の分析を相互参照するという方法を取った。その結果、市場経済と企業経営の関係について、民主主義と企業経営の関係について、ダイヴァシティと企業経営の関係について、興味深いインプリケーションを得ることができた。

研究成果の概要(英文)：We aimed to illustrate the similarities and differences of the business systems of Russia and East European countries (including Post-Soviet countries) and the reasons of their existence. We focused on four countries of them: Russia, Kazakhstan, Lithuania and Poland. Analyzing environment, culture, institutions and history of society and business of a specific country, and investigating typical cases of companies in that country, we compared the results of such an analysis and investigation and tried to grasp the reality of the business systems. Eventually we attained interesting implications about the relationship between market economy and business, democracy and business, and diversity and business.

研究分野：ロシア東欧企業論

キーワード：企業システム 比較経営 ロシア カザフスタン ポーランド リトアニア 市場経済移行

1. 研究開始当初の背景

(1) 企業システムの比較研究は、特に日欧米の経済の成長ならびにグローバル化とともに盛んとなってきた。アプローチの方法は大別2つがある。まず伝統的なのは文化論的アプローチである。それに対して1990年代以降、制度派的アプローチが台頭してきた。特に青木昌彦[2001]は、M. Albert [1991]やR. Whitley [1999]らの研究に立脚しつつ、より包括的な「制度連結モデル」を提唱した。

(2) 本研究が対象とするロシア・東欧諸国に関しては、Warner, M. et. [2005] などがある。しかし、ロシア・東欧の二十数か国の歴史的・経済的・社会的多様性は極めて大きく、また市場経済移行後の変化も大きく、長期的な視点をもった研究成果は表れていない。

2. 研究の目的

ロシア・東欧諸国(旧ソ連諸国を含む)のうち、ロシア、カザフスタン、リトアニア、ポーランドの4か国に焦点を絞り、それらの国々の企業システムの類似性と差異性とその存在根拠を明らかにしようとした。

3. 研究の方法

主として文献研究と現地調査によった。現地調査は、ポーランド(2011年度)、ロシア(2015年度)、リトアニア(2015年度)で行った。

4. 研究成果

(1) 比較経営の方法と旧ソ連・東欧諸国の企業。上述のように、経営を比較しようとするとき、多様な要素を考慮する必要があるが、特に当該国の社会と企業の環境、文化、制度、歴史の4つの側面の分析と、当該国の典型的企業の事例の分析を基礎とし、2種の分析を相互参照することにより、各国の経営の差異性と類似性、それらの存在根拠を明らかにする方法が有効である。旧ソ連・東欧諸国の場合、ソ連型社会主義をへて、1990年代初めに市場経済への移行を開始したという共通の歴史があり、それゆえの類似性もあるが、差異も大きい。差異の源泉の探求が重要である。

(2) ロシアの企業システム。ロシアの社会と企業の環境として重要なのは、大国であること(領土は世界第1位、人口は世界第9位、GDPは世界第12位)、産業構造においてはサービス業化が進んでいるが依然として工業の比率が比較的高く、工業の中では資源産業(特に石油、天然ガス生産)の比率が高いことである。文化的には、Hofstede指標で見ると、PDI(権力格差指標)が高く、RAI(不確実性回避指標)が高く、IDV(個人主義指標)が低く、MAS(男性性指標)が低い。つまり、大きな権力格差が容認され、リスク回避的で、集団主義的で、女性が活躍し、ワーク・ライフ・バランスが重視されるような社会・企業である。ただし、市場経済化後の口

シアの社会・企業の変化をこの指標は十分、反映できていない側面もあることには注意を要する。制度面ではまず、民主主義度が低いことに注目すべきである。世界各国の民主主義度を比較したEIU調査によれば、ロシアは世界で第102位である。また、市場経済移行諸国の市場移行度を調査したEBRD(欧州復興開発銀行)のレポート(2014)では、ロシアの市場経済移行は、大企業民営化3.0、小企業民営化4.0、ガバナンスと企業リストラクチャリング2.3、価格自由化4.0、貿易・外国為替制度3.7、競争政策2.7と評価されている。すなわち、小企業民営化、価格自由化では先進市場経済諸国の標準にほぼ達しているが、大企業民営化はそこまで達しておらず、特にガバナンスと企業リストラクチャリング、ならびに競争政策では立ち遅れているとみられている。歴史を振り返ると、1917年に世界で最初の社会主義政権を打ち立てたこと、その後、社会主義計画経済制度により急速な工業化に成功したこと、それと同時に共産党政権による国民への抑圧が強化されたこと、1970年代から抑圧は緩むが経済的停滞の時代が続いたこと、などが重要である。ロシアの典型的な企業として、Gazprom(ロシアで株式時価総額第1位、世界最大の天然ガス企業、ソ連時代の天然ガス工業省、国が50%超株式保有、社長はプーチン大統領と出身大学が同じ)、Kaspersky Lab(コンピューター・セキュリティ・ソフトウェアの開発・製造・販売、世界にユーザー3億人、閉鎖型株式会社、1997年にKasperski夫妻が設立)、Sistema(ロシア・CIS諸国最大のコングロマリット、モスクワ市科学技術委員会議長であったYevtushenkovが1993年に設立、2014年に石油会社の支配権をめぐって政権との関係悪化)。ロシアの企業システムの特徴で最も重要なものは、国家優位の政・官・財関係(Business Capture)である。「国家資本主義」ともいえる。その背景として、大国であること、資源産業優位の産業構造、権力格差の文化、市場経済の伝統の不在、「国家資本主義」の歴史を指摘できる。同時に、市場経済が徐々に根付きつつあることも確かである。

(3) ポーランドの企業システム。ポーランドの企業の環境として重要なのは、ロシアほどの大国ではないが、EU内では領土と人口において大国といえること、産業構造においてはサービス業の比重が高く、工業の中では製造業(在来型製品が中心だが、知識集約型生産も発展中)が優位であることである。文化的には、Hofstede指標で見ると、PDI(権力格差指標)が高く(ロシアよりは低い)、RAI(不確実性回避指標)が高く、IDV(個人主義指標)が高く、MAS(男性性指標)が高い。つまり、ロシアほどではないが権力格差が容認され、リスク回避的で、個人主義的で、男性的な社会といえる。ロシアとドイツ(旧

西ドイツ)の中間的な文化である。制度面では、民主主義度は比較的高く、EIUの調査では世界46位である。市場経済への移行度も、ロシアよりかなり高い。大企業民営化3.7、小企業民営化4.3、ガバナンスと企業リストラクチャリング3.7、価格自由化4.3、貿易・外国為替制度4.3、競争政策3.7である。すなわち、小企業民営化、価格自由化、貿易・外国為替制度では先進市場経済諸国の標準にすでに達しており、その他の側面でも大きな立ち遅れはない。歴史を振り返ると、ポーランドは1772年の第1次ポーランド分割以後ほとんどの期間、独立を失った状態であり、1948年にソ連軍の影響下で社会主義政権を成立させた。国民の間でソ連型社会主義に対する反発が強く、1980年には自主管理労組「連帯」の運動が起こり、1989年に社会主義政党が政権を「連帯」に移譲した。1999年にはNATOに、2004年にはEUに加盟した。ポーランドの典型的な企業として、PKO Bank(ポーランド最大企業、株式の約45%国有、1919年設立)、Pekao Bank(ポーランド第2位の企業、イタリアのUniCredit Groupが株式の59%保有)、KGHM(ポーランド第5位の企業、世界的に有力な銀・銅の製造企業、1950年代に設立、30%国有)、Solaris Bus & Coach(欧州有数のバス製造企業、Olshewski夫妻が1994年に設立、ドイツのバス輸入から自社生産へ転換)。ポーランドの企業システムの特徴としては、市場経済への移行度が高いこと、EUとの結びつきが強いこと、大企業では国有の割合が高いものが目立つことなどがあげられる。その背景としては、多様な産業の発達、西欧への文化的な近接性、ソ連社会主義へのコミットメントの少なさ、EU加盟過程でのEUからの支援と自助努力、低賃金に基づくEU内での競争力、社会主義時代の遺産などを指摘できる。

(4) カザフスタンの企業システム。カザフスタンの企業環境として重要なのは、国土が広く地下資源に恵まれていること、最近10年の成長率が高いこと、国民のうちカザフ人が63.1%を占めるが、ロシア人もそれについて23.7%を占めていることなどである(公用語はカザフ語とロシア語)。Hofstedeはカザフスタンについて独自の調査を行っていないが、いくつかの文献からロシア人と文化的に近接している、としている。制度面では、まず民主主義度が低いといわれている。EIUの調査では世界120位である。ナザルバエフ大統領はソ連時代から引き続き二十数年にわたって最高指導者の地位にある。市場経済移行も立ち遅れている。EIUのレポートでは大企業民営化3.0、小企業民営化4.0、ガバナンスと企業リストラクチャリング2.0、価格自由化3.7、貿易・外国為替制度3.7、競争政策2.0である。すなわち、小企業の民営化は先進市場経済諸国に近いレベルまで進んでいるが、その他の面では立ち遅れが見

られ、特に、ガバナンスと企業リストラクチャリングと競争政策は、市場経済にふさわしいレベルにまで達していない。歴史を振り返ると、カザフスタンは18世紀にロシア帝国の統治下に入り、ロシア革命に続いて社会主義政権を打ち立て、1991年のソ連解体後もCIS(独立国家共同体)の創設に加わり、ロシアとの関係維持に努めてきた。カザフスタンの典型的な企業としては、KazMunaiGaz(カザフスタン第1位、石油・天然ガス生産、100%国有)とTengizshevroil(カザフスタン第2位、石油・天然ガス生産、株式の50%はChevron、20%はKazMunaiGaz、25%はExxonMobil)を挙げることができる。カザフスタンの企業システムの特徴のひとつは、ロシアと同様、国家優位の政・官・財関係である。もう一つの特徴は外資を積極的に活用していることである。当初は欧米資本との結びつきが強かったが、近年はロシア、中国との結び付きを強める傾向にある。また、最近10年間の成長率も5%を超えて高い。

(5) リトアニアの企業システム。リトアニアの社会と企業環境として重要なのは、小国であること(人口320万人)、1人当たりGDPではロシアやポーランドに劣らないこと、サービス化が4か国の中で最も進んでいること、工業の中では主として製造業であること、貿易依存度が高い(80%)ことなどである。

文化的にはドイツ(旧西ドイツ)に近い。すなわち、権力格差が小さく、リスクテキングで、個人主義的である。男性性指標は低い。制度的には、まず民主主義度が高い(世界第39位)、市場経済移行度も高い。EIUのレポートでは大企業民営化4.0、小企業民営化4.3、ガバナンスと企業リストラクチャリング3.0、価格自由化4.3、貿易・外国為替制度4.3、競争政策3.7である。すなわち、ガバナンスと企業リストラクチャリングについては十分市場経済に適合しているといえないが、全体的に先進市場経済諸国のレベルに達している。歴史を振り返ると、リトアニアもロシア帝国の支配下にあり、戦間期に独立国家となっていたが、第2次世界大戦後、ソ連軍の影響下で社会主義政権を成立させた。ポーランドと同様、国民の間でのソ連型社会主義への支持は少なく、ソ連末期に独立を強行して、ソ連軍の軍事介入を招いた。ソ連解体後、2004年にNATO加盟とEU加盟を果たした。リトアニアの典型的な企業として、Orlen Lietuva(リトアニア最大企業、石油精製企業、欧州・米国等へ燃料供給、1964年設立、1995年株式会社化、現在はポーランドのPKN Orlenが100%所有)、Vilnius Prekyba(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卒業生を中心とする10人で開業、リトアニアのほかにラトビア・エストニア・ブルガリアでも展開、リトアニアでのマーケットシェアは36%、株式非公開)、Achemos grupe(化学・ロジステ

イクス・輸送・エネルギー・マスメディアなどの企業 40 社以上からなるコングロマリット、母体はソ連時代からある国有の肥料製造企業 Azotos、株式非公開、Lubys 会長が 51% の株式所有、Lubys 会長はソ連時代には Azotos の企業長、のちに首相も経験)。リトアニアの企業システムの特徴としては、市場経済への移行度が高いこと、EU との結びつきが強いこと、ロシアと西欧とのブリッジとしての役割を担うことなどがある。その背景には、多様な産業の発達、西欧との文化的近接性、ソ連社会主義へのコミットメントの少なさ、小国であること、EU 加盟過程での EU からの支援と自助努力、EU 中での競争力（低賃金）地政学的位置などがあるといえる。

(6) 比較経営研究へのインプリケーション
以上の研究から、次のような示唆が得られる。

市場経済と企業経営。市場経済化は、経済的・社会的効率を上げる傾向があるが、その過程は長期にわたる。経済活動のすべてを市場に任せることが適切とは限らず、とくに天然資源産業ならびに労働力の市場化には制限も必要である。民主主義と企業経営。民主主義は市場経済の前提条件である。しかし、民主主義は短期間では形成されえないので、市場経済が民主主義に先行することもありうる。また、政治的民主主義だけでなく、企業内民主主義も現代企業の発展にとっては重要であり、それには文化的な要因が強く影響すると思われる。ダイヴァシティと企業経営。ダイヴァシティは企業経営の柔軟性を高める可能性がある。ダイヴァシティは国内外の多様な人々との接触を通じて歴史的に形成されるので、開放的な社会であることが必要である。小国であることも有利に働く。

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 3 件)

加藤志津子、ロシアのコーポレート・ガバナンス 近年の改革の動向と原発企業のガバナンス体制、比較経営研究、査読無、第 36 号、2012、64-82

加藤志津子、ポーランドの企業システム

2011 年現地調査に基づいて、明治大学社会科学研究所紀要、査読有、第 52 巻第 1 号、2013、209-225

加藤志津子、経済危機下のロシア企業、ロシア・ユーラシア経済、査読無、2015、18-30
〔学会発表〕(計 5 件)

加藤志津子、ロシアのコーポレート・ガバナンス改革の動向、日本比較経営学会第 36 回大会、2011

加藤志津子、ロシア企業の体制転換 国家・企業・労働者、社会主義理論学会シンポジウム「ソ連邦崩壊 20 年」、2011

Shizuko KATO, The Nuclear Power Industry in Public or Private Sector: A Comparison of Russian and Japanese Experiences, XIth conference of International Federation of East Asian Management Associations (IFEAMA), Hohai University (Nanjing, China), 2012

加藤志津子、経済危機下のロシア企業、日本比較経営学会第 40 回大会、2015

Shizuko KATO, Russian Firms in the Current Economic Crisis, XIIIth conference of International Federation of East Asian Management Associations (IFEAMA), National University of Mongolia (Ulaanbaatar, Mongolia)

〔図書〕(計 2 件)

村岡到、加藤志津子他、ロゴス、歴史の教訓と社会主義、2012、57-80

佐久間信夫、出見世信之、加藤志津子他、白桃書房、アジアのコーポレート・ガバナンス改革、2014、83-98

〔産業財産権〕

出願状況(計 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 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
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

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
()

研究者番号：

(3)連携研究者
()

研究者番号：