

## 安達祐子著「現代ロシア経済 -- 資源・国家・企業統治」(書評)

著者	中兼 和津次
権利	Copyrights 日本貿易振興機構(ジェトロ)アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
雑誌名	アジア経済
巻	58
号	1
ページ	102-107
発行年	2017-03
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00048917">http://hdl.handle.net/2344/00048917</a>

安達祐子著

『現代ロシア経済——資源・  
国家・企業統治——』

名古屋大学出版会 2016年 iv+418ページ

なか がね か つ じ  
中 兼 和 津 次

## はじめに

本書は、ソ連崩壊、体制移行後のロシア経済の動きとそのメカニズムを、大型企業の民営化と脱民営化、ならびにその企業統治（ガバナンス）の視点から整理し、論じたものである。よく知られているように、1991年のソ連邦の崩壊とその後の体制移行過程でロシアは大混乱を経験し、国有企業の大規模な私有化、しかし実質は「オリガルヒ」（新興資本家）といわれた少数の政商たちによる国有資産の「篡奪」が行われ、privatizationならぬ piratization と揶揄される事態が出現したのである [Goldman 2003]<sup>(注1)</sup>。その過程は実際どうだったのか。その後プーチンの時代になり、オリガルヒたちは逮捕されたりして国家による締め付けにあうが、「新時代」のロシア企業はどのように変わったのだろうか。あるいは、そもそもロシアの企業には企業統治が確立しているのだろうか。こうした興味深い問題に著者は多くの二次資料を使いながら果敢に挑戦している<sup>(注2)</sup>。

まず初めに断っておくが、評者はロシア経済の専門家ではなく、中国を研究のフィールドとしており、その方面の専門家なら既知の事柄や事実、あるいは文献に決して詳しくはない。したがって、本書の評価や著者に対する質問も、著者を含めたロシア経済専門家からすれば、もしかすると的外れの部分もあるかもしれない。しかし、逆にその方が新たな視角からの問題提起を受けることができ、かえって著者にとって刺激的なはずである。本書全体の簡単な紹

介は初めにするが（第I節）、ここでの重点は、中国を意識しながら著者（の議論）を通してロシア経済・企業の特質について考えてみることに置かれる（第II、III節）。

## I 本書の概要

第1章でロシアの企業組織に関する分析視角が、ベンローズの有名な『企業成長の理論』で展開された枠組みによって与えられる。資本主義企業がさまざまなリソース（資源）の集合体として捉えられ、体制移行前の「ソ連型企業」が資本主義企業に転換される際の3つの課題、すなわち、(1) 経営資源の収集、蓄積、統合、調整、(2) 経営管理的枠組みの成立と経営コントロールの確立、(3) 企業の枠組みの境界の調節、が提示される。

第2章ではロシア経済のインフォーマル・メカニズムについて取り上げられる。これが本書における鍵概念のひとつであるが、ロシアはフォーマルとインフォーマルの二重性に彩られており、インフォーマルな慣習や行動が法の支配を歪めているという（48ページ）。その結果、企業統治に大きな悪影響が出てくる。それは、たとえば株主が株主総会への出席を妨害されたり、親企業と子会社との間で移転価格操作が行われたりするといったさまざまな問題行動に表れてくる。この議論は事例研究に当たる第4章に引き継がれていく。

第3章では、脆弱な法制度の下で大規模な私有化がなされ、そこに付け込んで「オリガルヒ」が出現、跋扈していく状況がまとめられている。

第4章は1990年代ロシアを代表した3つの民営化大企業、すなわち石油産業のユーコス、アルミ産業のシバル（ルサル）、それにニッケル産業のノリリスク・ニッケルの私有化と発展過程が詳細に描かれる。そこでの主旨は、インフォーマルなビジネス慣行が「民営化されたロシア企業の……企業組織再編過程においてある一定の役割を果たした」（239ページ）ことを示す点にある。第5章では、プーチン政権下になり、石油産業を中心にこれまでの民営化とは逆の方向、国家介入と脱民営化（再集権化）傾向がみられたことの背景が追求される。この2章が事例研究としての本書の核心部分に当たるといえる。

第6章は以上の議論の延長で、プーチンと政治的に対立したために、代表的オリガルヒのホドルコフスキーが実刑に服し、彼が牛耳っていたユーコスが脱民営化されるなど、国家が企業に介入していく生々しい有様が事例とともに示される。さらに、プーチンに近い人々がトップ企業を指揮するようになっていく特異な様相も明らかにされる。

第7章と終章も、プーチン時代に顕著になってきた「非公式性をその根底に内包するロシア版国家資本主義」(338ページ)を描いている。ロシア型資本主義の実相がここに手際よく要約されている。

## II 本書の特徴と貢献

本書を読むと、ロシア企業とその企業統治を貫くキーワードは2つにまとめられそうである。ひとつはインフォーマリティ(非公式性)である。「ロシア社会に埋め込まれた『インフォーマリティ・非公式性』や『不文律・みえない掟』が……ロシア企業の発展を理解する鍵になる」(359ページ)と著者は強調している。評者の知る限り、こうした視点からロシア企業論を本格的に展開したのは恐らく本書が初めてであろう。

そこから「ロシア民営化の逆説(パラドックス)」あるいは著者のいう「透明性のパラドックス」(292ページ)ともいうべきユニークな仮説が導き出される。すなわち、通常は民営化を進展させるべく経営の透明度を上げていけばいほど民営企業のガバナンスと評価は高まり、ますます民営化は進んでいくはずなのだが、ロシアでは逆に透明性が高くなれば国家介入を招くことになり、「脱民営化」が進むというのである。これをわれわれの言葉に翻訳すると、ロシア企業とその経営環境は制度化(institutionalization)のレベルが低く、その結果民営企業の「再中央集権化」(recentralization)あるいは「再国有化」(renationalization)が発生しやすくなる、ということになる。ロシアの民営企業の制度化が進まないのは、ひとつにはこうした逆説的環境があるために、国家介入、極端には国家による接収、つまり(再)国有化(これを著者は国家捕獲[state capture]に対比して企業捕獲[business capture]と称する)のリスクを小さくするため、といえよう。このようなリスクはしっかりした法制

度をもつ先進資本主義国では考えにくい、非公式性が支配するロシアではありうる事態なのであろう。

もうひとつのキーワードはそのことに密接に関連して、国家、より正確には国家との関係性である。上述したことから類推できるように、国家と対立しようとする国家による接収が待っているし、あまりにも近すぎると国家に吸収されかねない。そこに微妙な企業と国家との関係性が求められ、それを決めるのは公式の制度ではなく、まさに非公式の関係性である。ロシアにおける企業家に求められる能力とは、「公式と非公式の制度に精通し、それらを駆使して勝ち残っていく術を身につけること」であり、「政権との協力関係をうまく保つこと」(121~122ページ)なのである。

国家が企業を支配したり、規制したりしようとするのは、ロシアにおいて石油とガスに代表されるエネルギー産業が主役であるためではなかろうか。戦略的に重要な産業を国家が所有したり、支配したりしようとするのは決してロシアだけではない。中国では2006年に産業のガイドラインが出され、戦略的に重要な産業は国有企業が全部の株をもつか、支配株を有することが決められた。独裁体制下の台湾や韓国でも重要産業はほとんど国有だった。ただし、本書から窺える(プーチン政権下の)ロシアの特殊性は次のようなところにある。すなわち、ひとつには、上述したように産業構造がエネルギー産業にあまりにも偏りすぎていることである。敢えていえば、ロシアが世界的競争力をもつ産業は(国防産業を除くと)エネルギー産業しかない。他方、東アジアの開発独裁国家の場合、資源小国だったために製造業に力を入れざるをえなかった。次に、そのこともあって、ロシアでは政府系企業が次第に大きくなってきたことである(第7章参照)。中国語でいえばまさに「国進民退」である。中国では2004年頃から「国進民退」現象が話題になったが、マクロ的にみれば国有部門は縮小の傾向にある。もうひとつは、民営企業は政府に対抗するどころか、「すり寄ろうと」していることである。ある大手の民営企業家は「所有する自らの企業を政府に差し出す用意がいつでもある」と述べているという(363ページ)。彼は愛国主義者だからだろうか、それとも国家による仕打ちに恐れ慄いているためだろうか。著者によれば、大企業は株主や経営者といった個人のもものでは

なく、国家全体のものであるという観念がロシア人に染みついていてるためだからである。このことがロシア型資本主義の骨幹を特徴づけているようである。

問題はなぜロシアにおいて非公式性が強く、制度化が進んでいないのか、という点であろう。民族性や文化的特質にその答えを見出すのは簡単である。たとえば「ロシア＝砂社会」論はそうした議論の典型である。つまり、ロシア社会（あるいはロシア人）は孫文のいう「撒かれた砂」であって、結束力がなく、したがって強力な指導者や強大な国家権力が求められているという。そうした「砂社会」ではフォーマルな制度よりもインフォーマルな制度、たとえば家族や親族、仲間や慣行といった制度が有効に働くのは予想される。しかし、民族性や文化的特質が重要だというのはわかるが、そこに根拠を求めるのは「最後の手段」であろう。

それでは、それ以外に何がロシアの制度的低発達性を説明できるのだろうか。考えられるのは、①発展段階説あるいは近代化論、②政策的理由、③制度的低発達性のもつそれなりの有効性や合理性、のいずれか、あるいはそれらすべてである。このうち①は、ロシアは後進的で前近代的な段階にあるが、いずれ近代化し、制度化も進んでくるだろう、というものである。たしかに制度化は近代化の象徴であり、近代化と不即不離な関係にある。この議論に立つ限り、非制度化状況はいずれなくなるか、軽減されるはずであり、ロシアは通常の発展パターンに戻っていくという楽観論に結びつき、ロシアの「特殊性」はさほど気に留めることはない。②は、制度化が低水準にあることは政治指導者や政策当局者が意識的に選択した結果だというものである。制度化の典型が法治（rule of law）化であるが、政治指導者が国内法や国際法を堂々と無視し、時には破壊し、自分の政策目的を貫く場合がある。世界を驚かせたロシアによるクリミア占領・併合や中国による南シナ海埋め立て・領土、領海化は、国内におけるあからさまな言論弾圧・統制と併せ、両国でいかに「法の支配」が軽視されているかを物語っている。両国では国家利益こそが法という普遍的価値よりはるかに大事なのである。③は著者が主張しようとする点で、「（制度的低発達性を）利用することによって企業の組織改編が進んだという側面」（86ページ）があることを著者は発見する。つまり、非公式的な手段と

関係性を使いながらロシアの企業は成長してきたというのである。この指摘は重要である。これは加藤弘之氏の「曖昧な制度」[加藤 2013；2016]の議論にも通じるものがあるので、あとでもう一度触れることにしよう。以上の3点の説明は、すべて大なり小なりロシアの現実に当てはまるようにみえる。

### Ⅲ いくつかのコメントと問題点

本書は、事例研究に依りながらもロシア型資本主義の構造と特徴を鮮明に摘出しているし、中国と比較する上でも大事な論点や視点を提供してくれる。その意味でも、大変刺激的な労作であることには間違いない。とはいえ、少しばかり突き放してみると、多少わかりづらい、また少々違和感を覚えるいくつかの問題点がみられる。

ひとつは本書における分析枠組みに関してである。第Ⅰ節でも紹介したように、著者はペンローズに倣って経営資源の収集や配置、企業の枠組みの境界の調節といった視点から「企業」を捉えているが、果たしてこうした枠組みは現代の企業、とりわけ体制移行過程にあるロシアの企業をみる際に有効だろうか、あるいは有効だとしても効果的だろうか。経営学の素人である評者には些か疑問がある。

まず、著者は移行前のソ連型企業を「それ単体では様々な事業活動を引き出すリソースの集合体でもなければ経営管理組織体でもなかった」（32ページ）として、資本主義的な企業との違いを強調するが、社会主義「企業」の最大の問題はそこにはなく、小宮隆太郎氏がかつて喝破したように、新たな事業目的（目的関数）を自ら決め、生産方法を選択し、リスクに挑戦する、そうした創造的（enterprising）な組織でなければそもそも「企業（enterprise）＝企てる事業体」と呼べない（小宮 [1989] 参照）<sup>(注3)</sup>。社会主義時代の「企業」とは毎年毎年上からの生産課題を達成するためだけの受動的組織、あるいは、単なる工場であった。同じく「企業家」も、真の意味での entrepreneur であるのか、またどのような企業家であるかが問われなければならない。小宮流に言えば、改革開放前の中国に企業がなく、企業家がいなかったのと同様に、移行前のロシアには企業がなく、企業家もいなかったのである。

同じく、体制移行後のロシア企業の民営化の視点

をみる際、多様な資源を集め、自己完結的なシステムを作ることや、周辺企業を吸収し、傘下に収め、垂直統合していくことを著者は「企業の成長」として捉えているようにみえるが、評者からみればそれは単なる「外形的基準」でしかない。企業はたしかにさまざまな経営資源の集合体であるが、アウトソーシングしてもいいし、経営機能の一部、あるいは大部分を外部に委託しても企業として成立する。極端に言えば、経理も生産もすべて外部委託しても企業は成立する。いくら自己完結的な生産システムを作ろうと、自律しない企業は企業に値しないし、環境の変化に適応しない営利組織は企業とは呼べない。まして「創造的破壊」をしようとしなない企業は真の意味での「資本主義的企業」ではない。丸川知雄氏のユニークな表現を借りれば、中国では「垂直分裂」することで無数の民間企業が生まれ、市場を活性化していった（丸川〔2007〕参照）。現代の企業においてフラグメンテーション（生産過程の断片化）が盛んに行われ、それが外国直接投資の重要な一因になっている事実を背景に考えてみると、ロシア大企業の垂直統合化は時代遅れの「巨大化志向」（ギガントマニア）にしか評者にはみえない<sup>（注4）</sup>。

その点にも絡むが、本書では大型の民間および国有企業が主たる考察の対象になっており、体制移行後の市場化された環境の中で、中国のように小さな私営企業が急速に成長し、世界的な大企業になっていく事例が取り上げられていない。それは著者が見落としたのではなく、実際ロシアにおいてそうした企業がないからであろう。そうだとすれば、なぜそのようなダイナミックな企業がロシアにおいて出現しないのか、その原因について探求して欲しいものである。大規模化や垂直統合化もひとつの原因かもしれない。ちなみに、評者の仮説はこうである。中国では市場化の発達が発展を強く促したのに対して、ロシアでは民間化が市場経済の発達を促進することは相対的に弱かったのではないか。そこにロシアと中国における「民間化と市場化の連鎖関係（nexus）」の違いを見出すことができそうである<sup>（注5）</sup>。

次に、非公式性と企業成長との関係についてである。著者が繰り返し強調するようにロシアの民間（化された）企業は非公式な制度や慣行を通じて拡大していったという。しかし、その「非公式性」が

必ずしも読者に明瞭な形で伝わってこない。たとえばユーコスの場合、1990年代に「インフォーマルな再編」があったというが（150ページ）、それではインフォーマルな再編とは一体何だったのだろうか。ユーコスの場合、株式希薄化や株主の議決権制限などの方法による再編を指すようであるが、株式を新規に大量に発行して「希薄化」することや、少数株主の締め出しも本書を読む限り「合法的」に、つまり公式の制度に則って行われたように解釈できる<sup>（注6）</sup>。

あるいは、シバルの場合には「インフォーマルな手法を用いて、企業支配の確立を行った」という（183ページ）。その「インフォーマルな手法」の中身をみると、資産剥奪と破産手続きのことを指しているようだが、買収すべき企業の資産を多くの子会社に移したり、破産させたりすることは「公式的に」堂々と法的枠組みを使ってなされたのではなかったのだろうか。インフォーマルな手法とは、たとえば法的手続きを無視して、相手や第三者と結託したり、契約書に書かれていない裏取引を行ったり、あるいは検事や裁判官に賄賂を贈り企業の「強奪」を認めさせたりするような、そうしたやり方が典型であろう。あるいは、もしインフォーマルな手法としての「不文律や見えない掟」が重要だとするならば、どのような不文律や見えない掟などが企業を支配していたのか、明示的に、できるなら多くの実態情報を集めて紹介して欲しい<sup>（注7）</sup>。

第3に、本書の中心テーマである非公式性の効果に関してである。加藤氏は中国社会を捉える基本的視点・枠組みとして「曖昧な制度」論を提起し、注目を集めた。評者自身、この捉え方や枠組みに必ずしも全面的に賛成するわけではないが（中兼〔2014〕参照）、この概念を使えば、たとえば高成長と腐敗の深刻化という中国経済におけるパラドクスを説明することも可能になる<sup>（注8）</sup>。それでは非公式性はロシア経済の成長に貢献したのだろうか。恐らくそうではあるまい。著者が言うように、産業構造の転換には結果的には多少役だったかもしれないが、中国のように雨後の筍のように無数の郷鎮企業や私営企業が出現するような制度的環境を非公式性は生み出さなかったのではないか。そうだとすると、非公式性のもつ限界が明らかになってくる。非公式制度も曖昧な制度も、評者に言わせれば非制度化され

た制度という点では共通しているが、後者が取引費用の節約という点で、場合によれば、ないしはある段階では成長に大いに貢献するのに対して、前者は公式制度の信頼性を失わせるという意味で、多くの場合、成長にプラスに働きそうもない<sup>(注9)</sup>。

この点については、著者も評者の見解に同意してくれると思われる。終章で、「非公式性は（公式の——評者注）制度の脆弱性に起因するが、同時に脆弱性の原因にもなっている」（360ページ）と著者は的確に指摘している。非公式な制度や関係というのはいつの時代にも、またどこでも必要である。しかし、それは企業という公的（フォーマル）な制度の中にあっては、あくまでも法律や書面による契約といった公式的制度の補完物であり、それに代わるべき主役ではない。少なくとも、法治主義が進展していく近代的な成長過程においては、そうである。

（注1） 詳しい「略奪」過程については、フリーランド [2005] による迫力のあるドキュメンタリーが参考になる。

（注2） ロシアにおける企業統治に関する優れたミクロ的、計量的分析として岩崎 [2016] がある。本書にはそこで展開されているような高度な統計分析はないが、事例分析を通じてこの問題に接近している点に特色がある。

（注3） 頭脳のない身体を果たして「人間」と呼べるのかどうか、である。小宮氏の「中国に企業はない」という指摘は、本格的市場化が始まる前夜の中国国内に大きな反響を引き起こした。思うに、「社会主義企業」とはそもそも形容矛盾でしかない。しかし、著者以外にもソ連時代の「国有企業」も企業と呼ぶのが普通のようなものである。たとえば、吉井・溝端 [2011] 参照。

（注4） 垂直統合という視点からロシアにおける企業組織の展開を追ったものとして、塩原 [2004] がある。

（注5） 民営化と市場化のダイナミックな連鎖関係に関しては、中兼・三竝 [2016] 参照。

（注6） フリーランドはロシアにおける民営化について次のように述べている。「たしかに、ロシアは強奪された。だが、最大の犯罪は秘密裏に行われたので

も暴力によってなされたのでもない。いや、厳密に法に照らせば、それは犯罪ですらなかった。ロシアは白昼堂々と強奪されたのである。そして、それを行ったのは実業家たち（オリガルヒ——評者）である」（傍点は評者）[フリーランド 2005, 250]。

（注7） 本書には部分的に著者自身の調査結果（ロシア人に対するインタビュー）が引用されているが、多くを二次資料や三次資料に依っている。こうした実態を明らかにするには、調査者自らの事例観察が必要とされるが、実際はこの種の調査は難しそうである。一読者として、著者が将来そうした調査に取り組まれることを強く期待したい。

（注8） 中国ではこのパラドックスを「双高」（高成長と高い腐敗度）という。「双高之謎」として議論の一大争点になってきた。

（注9） たとえば、次のような例を考えれば両者の違いがわかりやすい。Aが投資者、Bが建設業者、Cがその下請け業者だとすると、曖昧な制度の1例である「請負制」の下では、AがBに建設を請け負わせ、BがCに実際の工事を請け負わせると、細かな契約や検査（モニタリング）が省かれ、それにより迅速な決定と工事が可能になる（と期待される）。他方非公式制度の下で投資がなされると、人間関係や暗黙の契約が用いられるために、BやCが勝手にAの投資資金を流用しかねないし、工事の完成が保証できないかもしれない、腐敗の温床にもなりがちである。

## 文献リスト

### 〈日本語文献〉

- 岩崎一郎 2016. 『法と企業統治の経済分析——ロシア株式会社制度のミクロ実証研究——』岩波書店。  
 加藤弘之 2013. 『「曖昧な制度」としての中国型資本主義』NTT出版。  
 —— 2016. 『中国経済学入門——「曖昧な制度」はいかに機能しているか——』名古屋大学出版会。  
 小宮隆太郎 1989. 『現代中国経済——日中の比較考察——』東京大学出版会。  
 塩原俊彦 2004. 『現代ロシアの経済構造』慶應義塾大学出版会。

- 中兼和津次 2014. 「『曖昧な制度』とは何か——加藤弘之『『曖昧な制度』としての中国型資本主義』を読んで——」『中国経済研究』11(1) 47-59.
- 中兼和津次・三笠康平 2016. 「民営化、市場化と制度化の連鎖関係——民営化は市場の発展に必要なか——」加藤弘之・梶谷懐編『二重の罫を越えて進む中国型資本主義——「曖昧な制度」の実証分析——』ミネルヴァ書房.
- フリーランド、クライスティア 2005. 『世紀の売却——第二のロシア革命の内幕——』(角田安正・松代助・吉弘健二訳) 新評論.
- 丸川知雄 2007. 『現代中国の産業——勃興する中国企業の強さと脆さ——』中央公論新社.
- 吉井昌彦・溝端佐登史編 2011. 『現代ロシア経済論』ミネルヴァ書房.
- 〈英語文献〉
- Goldman, Marshall I. 2003. *The Piratization of Russia: Russian Reform Goes Awry*. London: Routledge.

(東京大学名誉教授)