

ポーランドの企業システム-2011年現地調査に基づいて-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学社会科学研究所 公開日: 2015-04-10 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 加藤, 志津子 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/17162

《特別研究（2011年度）》

ポーランドの企業システム —2011年現地調査に基づいて—

加藤 志津子*

Business System in Poland: Based on a Field Study in 2011

Shizuko KATO

はじめに

1. ポーランドの企業システムの全般的特徴
2. 現地調査の概要
3. ポーランドの中小企業の現状
4. ポーランドのCSRの現状

おわりに

はじめに

本稿は、ロシア・東欧諸国（とくにカザフスタン、リトアニア、ポーランド、ロシア）の企業システムの比較分析の一環として、ポーランドの企業システム¹の特徴を検討しようとするものである。そのさい、2011年11月25日—12月8日に実施したポーランド現地調査で得られた情報の紹介に重点をおく。

*経営学部教授

1 「企業システム」(business system, corporate system) という用語は、「システムとしての企業」、または「企業を主要なサブシステムとするシステム」というような意味合いで頻繁に使われている。明確な定義はなされない場合が多いが、筆者はこの用語を主として「システムとしての企業」の意味で用い、「基本活動」、「目標」、「組織」、「環境との相互作用」をそのサブシステムと考えている。「環境との相互作用」というサブシステムを考慮することにより、企業は、より広いシステムの中に位置付けられることになる（加藤[2006]11-12頁）。

複数の国々の企業システムを全体的に比較しようとするとき、論者によりさまざまな方法がとられる。とくに移行諸国（社会主義経済から市場経済へ移行した（移行中の）国々）について比較しようとする場合、（1）移行の出発点、（2）移行下の企業の外部環境の変化、（3）移行下の企業システムの変化を検討し、また（4）移行の現状としての企業システムを文化的側面と制度的側面から把握し、ひるがえって（1）、（2）、（3）の（4）への影響を推定することにより、今後の企業システム変化の動向を考えるとという方法が提案された（加藤[2011]67頁）。これは、移行諸国の企業システム比較に関する多くの研究において、明示的あるいは暗黙的に用いられてきた方法といえる。

しかし、ロシア・東欧諸国における市場経済移行から20年以上を経て、移行は依然として現在の企業システムの特徴に影響を与える重要要因ではあるが、移行以外の要因の重要性がますます高まってきたり、移行を企業システム比較の最重要キーワードとして扱うことは必ずしも適当でなくなってきた。

とくにポーランドなどのEU加盟諸国にはそれが顕著である。ポーランドは2004年にEUに加盟したが、加盟基準のひとつは「機能する市場経済を持つと同時に、EU内の競争圧力と市場の力に対応する能力を持つこと」（吉井[2007]）とされており、その意味では移行は終わったとよい。現在ではむしろEUの政策が企業システムに大きな影響を与えている（吉井[2010]）。

また、EBRD（欧州復興開発銀行）が毎年、発行する *Transition Report* は、1994年からロシア・東欧諸国の市場経済移行過程を跡付けてきたが、その2011年版では、EBRD 首席エコノミストである Erik Berglof が次のように述べている。「このレポートは、ユーロ危機によって深刻な打撃を受けてきたこの地域が内部的にきわめて多様であり、企業家精神の苗床であることを示している。ユーロ危機は、政治・経済的志向性を大きく、そして時には不調和に変化させてきている。とくに『アラブの春』を背景として次のような顕著な事実がある。移行地域の国家主導的傾向の強い国々では、その多くにおいて民主主義と市場への共感が高まっているが、同時にそのいくつかにおいては経済領域でも国家主導性の強化が見られる」（*Transition Report*, 2011, p.96）。要するに、この地域の多くの国々において、基本的には市場経済に適応した企業システムが形成されつつあるが、外的環境の変化（ここではユーロ危機）に対応する中で、より市場的な方向性を目指す国々と、より国家主導的な方向性を取る国々が現れるなど、多様性が見られる、ということである。

たとえばロシアが後者の国々の例のひとつであるが、ロシア企業の国家への従属的傾向は、天然資源依存型の経済構造と不可分であると思われる（加藤[2013]）。

そこで本稿では、（1）移行をキーワードとせず、より幅広い観点からの企業システム比較のフレームワークを提案し、それに基づいてポーランドの企業システムの概観を提示し、次に（2）ポーランド現地調査の概要を示し、その主要な成果である（3）ポーランドの中小企業の現状について、また（4）ポーランドのCSRの現状について述べ、最後にポーランドの企業システムの特徴に関する本研究の含意を示す。

1. ポーランドの企業システムの全般的特徴

ロシア・東欧諸国の企業システムの比較を試みるとき、上述のように移行経済論の視点だけでは不十分になっているとすれば、それと並んで、あるいはそれに代わって重要になってきているのが比較経営論の視点である。比較経営論について体系的な書物は多くないが、Koen[2005]とEdfelt[2010]は、「比較経営とは、異なる国・地域のもとでの経営実践の類似性と差異性を明らかにすること」(Edfelt[2009]p.1) であるとし、その理論的・実証的成果を体系的に示している。

Koen[2005]は、比較経営の主要な理論を普遍主義的理論と個別主義的理論に分類できるとする。普遍主義的理論は「管理・組織の現象は、世界中どこでも同一の普遍的法則に従う」ことを強調するものであり、個別主義的理論は「管理・組織の現象は、国により異なる」ことを強調するものである。この2種類の理論は互いに排他的ではなく、類似性と差異性のどちらに力点を置くかによって区別される。普遍主義的理論の典型が条件適合アプローチである。また、個別主義的理論の主要なアプローチは、文化的アプローチと制度的アプローチである。

Edfelt[2009]は、現代の企業経営の有力なモデルとして、米国、西欧、ソ連、従業員支配型経営、中国、日本、ラテン・アメリカを取り上げて比較する。これらのモデルは主として経済規模の大きさから選ばれている。ソ連はすでに消滅したが、かつては大国であり、また社会主義企業経営という独特のシステムを選択していた。従業員支配型経営は、特定の国と結び付いたモデルではなく、協同組合等、資本主義企業とは対照的な経営モデルである。

これらの研究成果に学び、また移行経済諸国の特徴も考慮して、ここでは企業の環境、文化、制度、歴史の理解を基礎としつつポーランド企業システムの特徴の整理を試みてみたい。そのさい、カザフスタン、リトアニア、ロシアとの比較を念頭に置く。

(1) ポーランド企業の環境。ポーランドは東欧諸国最大の人口を有し、GDP総額ではロシアより少ないが、1人当たりGNIでは4か国中最大であり、最近10年のGDP成長率は4.2%と安定的な成長を続けている(図表1)。産業構造上はサービス業の比重が比較的高い(図表2)。工業の中では製造業が優位であり、製造業においては在来型製品の生産が中心だが、知識集約型生産も発展中である。EUに加盟している。

図表1 4か国と日本の経済基本データ

	人口(人、2011年)	領土(平方キロ、2010年)	GDP(10億ドル、2011年)	1人当たりGNI (Atlas Method、ドル、2011年)	GDP年成長率 (2002-2011)
Japan	127,817,277	364500	5867	45,180	0.7
Kazakhstan	16,558,459	2699700	186	8,220	7.7
Lithuania	3,203,000	62670	43	12,280	4.5
Poland	38,216,000	304200	514	12,480	4.2
Russian Federation	141,930,000	16376870	1858	10,400	4.8

(出典) <http://www.worldbank.org>

図表2 4か国と日本の産業構造 (2010)

	農業	工業	サービス業
Japan	1	27	71
Kazakhstan	5	42	53
Lithuania	4	28	68
Poland	4	32	65
Russia	4	37	59

(出典) <http://www.worldbank.org>

(2) ポーランド企業の文化。ホフステッドの IBM 指標で企業文化をみると (図表3)、権力格差指標は比較的高く、不確実性回避指標は高く、個人主義指標はやや高く、男性性指標はやや高く、長期志向指標は低い。ロシアとドイツの間くらいとみることもでき、これは地理的位置、歴史的関係と関連しているかもしれない。

(3) ポーランド企業の制度。民主主義が比較的、確立した社会環境の中にあり (図表4)、EU 市場に統合されており、EU 競争法が適用されている。このような背景のもとで、ポーランドの経済と企業は、ほぼ先進諸国レベルにまで市場経済への移行を達成している (図表5)。ポーランド企業の主要な法的基礎は、経済活動自由法 (2004年) と会社法 (2000年) であり、それらはおおむね、他の EU 諸国と共通する企業制度を定めている (Polish Information and Foreign Investment Agency and PWC [2011])。

(4) ポーランド企業の歴史。ポーランドは1830年にロシア帝国に編入されて独立を失った。第1

図表3 4か国と日本・ドイツの IBM 指標

国	権力格差	不確実性回避	個人主義	男性性	長期志向
Germany	35	65	67	66	31
Japan	54	92	46	95	80
Kazakhstan ¹	ロシアと同等	ロシアと同等	ロシアと同等	ロシアと同等	
Lithuania ²	42	65	60	19	30
Poland	68	93	60	64	32
Russia	93	95	39	36	

(出典) Hofstede [2001] *Cultural Consequences*.

1) GLOBE 指標より推定。GLOBE 指標について詳しくは、House, et al. eds. [2004].

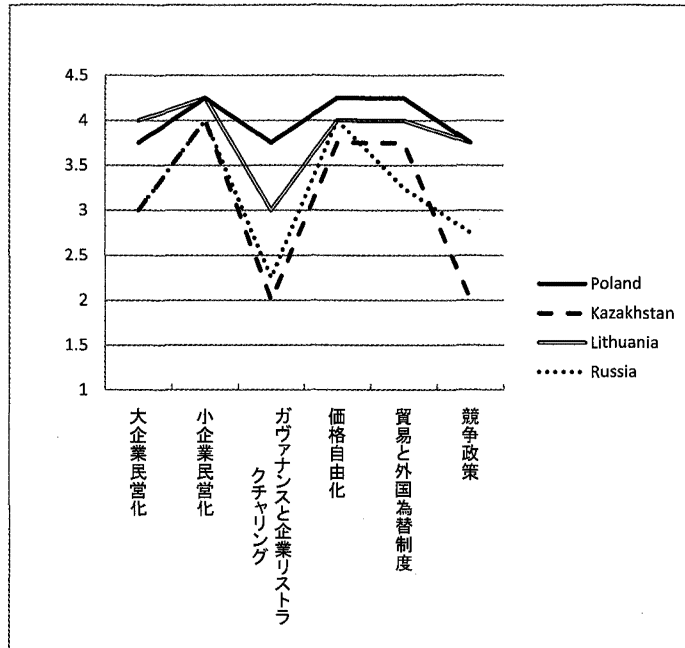
2) Huettinger [2008].

図表4 4か国と日本の民主主義度 (167か国中の順位)

Japan	20
Kazakhstan	120
Lithuania	39
Poland	46
Russia	102

EIU[2012] Democracy Index (<http://www.economist.com>)

図表5 4か国の移行指標 (2011年)



(出典) EBRD [2011] *Transition Report*.

次世界大戦後の1918年に独立し、議会制民主主義の体制を取ったが、権威主義的体制に傾斜し、1939年にはドイツに占領された。1944年、ソ連軍によってドイツ占領から解放され、ソ連軍駐留下で統一労働者党が独裁政党となり、社会主義体制が確立され、1989年まで続いた。その後、ポーランドは政治的民主化と市場経済化を進め、2004年にEUに加盟した。社会主義体制以前のポーランドは貧しい農業国であり、基幹産業の大半は外国資本に掌握されていた。社会主義時代には、ソ連と同様、計画経済体制のもとで重工業化と農業集団化が進められた。しかしソ連とは違い、1950年代後半には農業集団化が放棄され、企業では労働者自主管理が導入された。また小売業、手工業における小経営の振興が図られた。1970年代には経済開放化政策が実施され、西側との貿易（技術導入、農産物輸出）が積極的に行われた。これらの政策は、必ずしも良い経済成果をもたらさず、たびたび市民による抗議行動が起こり、1980年には自主管理労組「連帯」が結成され、1989年に統一労働者党が「連帯」に政権を譲り、社会主義体制が終わり、市場経済化が始まった。民間部門の比率は1990年時点でGDPの30%、雇用の30%を占めており（EBRD, *Transition Report*. Balcelowicz [2003] p.185）、ソ連の場合と比べるとかなり高かったが（加藤[2006] 125頁）、2001年にはGDP比で75%に達する（EBRD, *Transition Report*）など、市場経済化は急速に進行した。2004年にポーランドはEUに加盟し、ポーランド企業はEUのルールを受け入れ、EU経済圏のなかで活動している。

2. 現地調査の概要

以上のように環境、文化、制度、歴史の4つの側面から、ポーランド企業システムの特徴を概略理解することができよう。

現地調査では、ポーランド企業システムの現状をより具体的に明らかにすることをめざし、中小企業の現状とCSR（企業の社会的責任）の現状に焦点を当てることにした。その理由は次のとおりである。まず、中小企業の発展状況は企業システムの特徴を示す一つの重要な指標である。とりわけ移行諸国の場合、市場経済移行初期に民間企業活動が解禁され、小企業が雨後の筍のように出現するが、それらの小企業が存続・成長するかどうか、また起業が続くかどうかは、国による。たとえば、ロシアやカザフスタンでは、中小企業の成長は、数年で頭打ちになった。それは、両国の産業構造、企業と国家との関係に由来すると言える（加藤[2004]、加藤[2011]）。

CSRは、いまや世界中の企業、とりわけ社会的名声を重視するグローバル企業にとって、企業戦略上必須の活動である。全般的にはそれは、企業の経済力と社会的影響力の増大、ならびに市民の社会的発言力の増大の結果と言える。だが、たとえばロシアでは、CSRは社会を向いているというよりも国家を向いている（加藤[2012]71頁）。

現地調査はワルシャワの民間研究機関 Center for Social and Economic Research (CASE)、とりわけ会長の Ewa Balcerowicz 博士の協力を得て、2011年11月25日—12月8日の期間、行われた。主要な調査方法は、企業・組織へのインタビュー調査（図表6）ならびに文献調査である。

図表6 訪問調査の概要

訪問日	訪問先	面談者
11月28日	Center for Social and Economic Research (CASE)	会長
11月28日	Responsible Business Forum (NPO)	所長代理
11月29日	Jeronimo Martins(食品スーパー)	広報部長
11月30日	全国中小企業融資保証協会	会長
11月30日	BRE Bank	CSR部長
12月1日	CeDeWe Publishing Company	社長
12月1日	ポーランド地区商工会議所	CSR部長
12月2日	Polish Entrepreneurship Bank	社長
12月2日	PEKAO Bank	法人営業部長
12月5日	ポーランド企業発展庁(PARP)	研究分析部長

3. ポーランドの中小企業の現状

ポーランドの中小企業の現状については、主としてポーランド企業発展庁（PARP）でのインタビュー調査から次のようなことが明らかとなった。

ポーランド経済における中小企業（SME）の重要性はかなり高い。企業数では中小企業が企業総数の99.8%を占める。産出額では、中小企業産出額がGDP総額の48.4%を占める。就業者数では、中

小企業就業者数が全就業者数の70%、被雇用者の61%を占めている。中小企業をマイクロ企業、小企業、中企業に分けてみると、それらが企業総数に占める割合は、マイクロ企業96%（EU平均では91.8%）、小企業2.8%（EU平均では6.9%）であり、マイクロ企業の比重が高いことがわかる。中小企業の産業別内訳は、サービス業76.3%、建設業13.5%、工業11.0%である。2010年に46万5700社が開業し、16万8700社が廃業した。企業の1年生存率は2006年の66.5%から上昇しており、2009年に77.0%となっている。5年生存率は30%である。

起業、自営に対するポーランドの人々のイメージは全体として非常に良く、特に若者にそれが顕著である。女性の51%、男性の47%がそれらを選好しており、とくに、15-19歳では62%、20-25歳では59%、26-29歳では56%の人々がそうである。実際に起業家に占める30歳以下の比率は30%以上であり、EU平均を10%ほど上回る。ポーランドの若者の26%が起業の具体的な計画を持っており、3%は6ヶ月以内に起業しようとしている。非就業の女性の50%は、もし就職先を見つけられなければ起業しようとしている。アンケート結果によれば、女性の起業の障害は次のようなものである。資金不足（回答者の50%以上）、起業手続きについての知識不足、事業アイデアの不足、破産の恐れ、事業運営と家庭の両立の困難。これに対して、起業家が考える起業のメリットは、就業の安定、職業能力の開発のための公的な環境、高所得、社会的評価である。

中小企業発展の第1段階であるマイクロ企業の特徴は次のようである。その48.3%は企業グループの中で活動している。30%は全国的に事業を展開しており、60%は一地方レベルでのみ事業を行っている。51%の企業家は意識的に活動範囲を定めている。3分の1の企業家は、起業の前に費用・便益分析や脅威・機会分析をしなかった。83.4%の企業家は、現在の事業モデルが完成モデルであると考えている。起業の動機は、好適な機会があったこと、就職口がなかったこと、自立する必要があることなどである。

ポーランド中小企業の重要課題のひとつは長期計画策定にある。中小企業の10%だけが文書化された戦略を持っている。マイクロ企業は直感に基づいて意思決定を行っており、文書化された戦略を持つことに関心があるのはマイクロ企業の13%だけである。全体としてポーランドの中小企業の戦略は十分考え抜かれたシナリオから始まっていない。持続可能な競争優位を作り出すことよりむしろ財務目標を達成するための事業活動に集中する傾向がある。自社の将来の地位について明確なビジョンを持っていることはまれである。企業活動の変化、発展の動きは依然として緩慢である。国内市場に集中している。

戦略立案のための情報を中小企業は十分得ていない。調査対象となった中小企業の約17%は最近1年間に戦略情報を探索も利用もしなかった。中小企業が戦略立案のために情報を必要とするとき、たいていは、(公的機関も含む)外部機関に頼らず、情報を収集しようとする。中小企業がもっとも必要とする戦略情報は、新製品、新技術、経済状況、新しい顧客、法律の改正についてである。企業が外部機関で探そうとする戦略情報は、新しい資金調達方法、法律の改正、現在の顧客、新製品、新技術などについてである。中小企業は多くの場合、戦略情報源として利用するのは、金融機関、税務署、

中央統計局、労働局、社会保険庁である。情報が十分活用されないのは、データが不完全であり、データへのアクセスに手間がかかるからである。外部機関に情報を求めた企業家の約3分の1は、必要な情報を得られなかったと述べている。

中小企業は協力・支援関係が不足している。マイクロ企業の約半分は他の企業（約25%）や、訓練・助言センター（約10%）と協力・支援関係にあるが、残りの半分はそのような関係を持たない。その理由は、中小企業が支援機関に関心を持っていないこと、それらの機関についての知識がないためにサービスを利用するのは難しいという固定観念を持っていること、企業の発展とりわけ長期発展のために何が必要かをわかっていないことである。

中小企業は投資不足である。2009年に16.4%の企業が投資を実行した。企業の投資は11%減少し、中小企業による投資だけを取ると7%減少した。これは主として景気減速のせいである。マイクロ企業では7%の投資増大が見られた。投資の3分の2は自己資金によるものであり、18%は銀行融資である。中小企業は融資や補助金について懐疑的である。融資からは財務的困難を連想し、補助金からは煩雑なお役所仕事を連想する。中小企業は有効な資金調達の方法について十分知識を持っていない。

イノベーションが不足している。ポーランドはEU諸国のなかで革新的な企業が少ないほうである。革新的な企業は、工業で21.3%、サービス業で15.6%にすぎない。大企業ほどこの比率は高い。

イノベーションのための支出は増大している。2010年に工業では44%、サービス業では52%増大した。1企業あたりのイノベーションのための支出は工業で45%、サービス業では75%増大した。この支出は小企業で減少し、中企業と大企業で増大した。機械・設備への投資が最も多く（工業で57%、サービス業で49%）、続いて建設への投資（工業で27%、サービス業で25%）であった。2008年に、研究開発費が総支出に占める割合は、工業で8%、サービス業で7%であった。

イノベーションのためには教育が重要である。企業の革新性は教育のレベルとタイプによって影響を受ける。普通教育（高等教育、中等普通教育）を受けた若年労働者は、職業教育を受けた従業員よりも、イノベーションを実行するためのより良い基礎となる。しかし、企業の革新性は若手社員の能力よりも上級経営者の能力に影響される。

ポーランド中小企業の12%だけが知識企業（IO）といえる。知識企業において、知識管理が会社戦略の決定的な要因である。従業員は会社において創造的であり、創意を発揮するよう動機付けられており、通常、かれらの技能、資格に基づいて特定のプロジェクトに選抜される。そのような企業は他の企業よりも、研究開発組織が重要な役割を果たすことが多い。

知識企業における従業員のもっとも望ましいスキルは優れた心理的・社会的スキルである。具体的には、チーム内で協力する能力、学び常に向上しようという意欲、当該産業についての専門的見識・知識、適応性である。

企業が競争力を持つために最も重要なのは経営者と従業員の資格・能力である。中小企業経営者も、様々な領域（経済法、法律、社会学など）の教育を受けていることが必要である。

2020年に向けたポーランド企業の戦略的課題は、良いガバナンス、協力関係の発展、より革新的な製品、国際化である。

以上から、ポーランドの中小企業の現状は次のようにまとめられる。①中小企業の比率が高い。②若い人々が起業に積極的であり、マイクロ企業の比率が高い。③長期経営戦略を欠いていることが多い。④他の組織との協力関係が不足している。⑤イノベーションが不足している。⑥国際化に消極的である。

4. ポーランドの CSR の現状

(1) 概要

Responsible Business Forum (RBF) は、CSR 普及を目指す非営利組織であり、その種の組織としてはポーランドで最も古く、最も大きい。そこで、RBF での調査結果からポーランドの CSR の概要をまとめてみたい。

まず、RBF の広報用パンフレットからは、次のようなことがわかる。

RBF は2000年に設立され、2002年からはポーランドにおける CSR Europe のパートナーとなっている。CSR Europe はヨーロッパにおける「責任あるビジネス」の促進を目指す諸組織のネットワークである。CSR Europe と協力することによって、RBF はより高いレベルの国際活動を行うことができるようになり、さまざまな国際プロジェクトに参加し、ヨーロッパの他の諸組織の優れた実践を利用することができるようになった。

2008年にはグローバル・コンパクト (GC) に参加した。GC は、持続可能な発展と企業の市民性を促進する国連の事業である。GC に参加することにより RBF は人権、労働、環境の基準の10の基本原則を遵守することになった。

2009年1月に RBF は CSR360グローバル・パートナー・ネットワーク (GPN) に加盟した。GPN は CSR の領域で企業をサポートする独立組織のネットワークである。Business in the Community (BITC) では、世界中の110以上のパートナー組織からなるこのネットワークが一堂に会する。

2009年5月から RBF は、持続的発展のための世界ビジネス会議 (WBCSD) と協力関係にある。WBCSD は、約200企業の CEO が主導する国際組織であり、もっぱらビジネスと持続的発展の問題を扱う。RBF は WBCSD における唯一のポーランド代表である。

RBF は、CSR を次のように定義している。「CSR とは、企業が戦略的優位を築くために、自己の事業活動ならびにステークホルダーとの相互作用のなかに、社会的関心と環境的関心を統合するという考え方である」。

RBF は CSR には5つの領域があると考えている。

市場：市場はビジネスのもっとも重要な領域だが、同時に CSR があまり認知されていない領域である。責任あるビジネスは、ひとつのビジネスの仕方であり、消費者、納入業者、請負業者に対する企

業の態度にかかわる。企業が多様なステークホルダーの期待を統合し、高い業績を上げ、事業におけるイノベーションを達成する方法を示す。

職場：従業員は企業の最良の「大使」であり、企業の成功を決定付ける。従業員についての責任あるビジネスは、労働者の創造性ややる気を最高度に引き出し、立派な仕事に褒賞を与え、透明性ある業績評価と昇進ルールを強め、人種・年齢・性による差別を許さない。従業員の満足は企業の主要な目標の一つのみなされるべきである。

コミュニティ：コミュニティへの関与はしばしば、責任あるビジネスのもっとも目立つ側面である。それはさまざまな活動形態を取るが、常に地元のコミュニティにとって重要な問題を取り上げたり、社会問題の解決を助ける。方法はどうかあれ、社会への関与は企業と地元のコミュニティの両方に利益を与える。

環境：持続可能な発展は、経済成長ならびにコミュニティの統合と、将来世代のための健全な環境の保持との間のバランスである。持続的な発展は、自然環境を損なうことなしに経済成長を促進し、企業の環境への否定的な影響を最小化するための方法を見つけ出すことを目指す。これを達成するためには、生産過程と消費者の習慣をより環境親和的な新しい基準に適合させるために多くの努力をすることが必要である。

管理と報告：企業の管理において、経済的に有効で、同時に社会的に責任をもち、環境に親和的な解決策を探すことは、ますます一般的になっている。責任あるビジネスは、ステークホルダーのさまざまな意見を企業戦略に統合する一方法である。それは企業活動と消費者対応とを調整するものであり、それは企業の信用を高めることにもつながる。報告は、このような実践を評価し、透明性と信用性を高め、ステークホルダーとの対話を支援するための有用な道具を提供する。

RBFの具体的な活動は、次の4つにまとめられる。

CSRの促進。「責任あるビジネス」年度大会の実施。CSR Market Place (CSR事例集) 発行。ポータルサイトの運営。ニューズレター発行。その他CSRについてのさまざまな出版物の発行。メディアとの協力 (Forbes, Harvard Business Review など)

企業がCSR原則を導入する際の支援。パートナーシップ・プログラム (CSRについての専門家の講演、ワークショップ、会合、評価、共同事業などを含む、企業のための総合的な協力プログラム)。CSRについての連続講演。

実業界との協力。RBFは実業界と協力して、CSRを標準的なビジネスアプローチとして普及させるために将来の経営管理者のための能力開発プログラムを開始している。すなわち、Responsible Business LeagueというCSRの促進を目指すポーランドの学生組織のネットワークの設立、運営を支援している。

CSRの分析と推進。RBFは、CSR事例集の発行、CSRの全体状況の調査報告書の作成などを通じて、CSRの新動向を主導し、CSR発展にとって望ましい社会的・政治的風土を作り出している。

このように、RBFはヨーロッパ的なステークホルダー重視の経営思想に基づき、CSRの普及活動を

展開していることがわかる。

RBF のウェブサイトを見ると、RBF の戦略的パートナーの一覧表がある (<http://www.responsiblebusiness.pl>)。

ABB Poland, Antalis Poland, Aviva, Bayer, British American Tobacco, BRE Bank, CEMEX Poland, Citi Handlowy, Coca Cola HBC, Coca Cola Poland Services, Deloitte Poland, Fortum, Gas Transmission Operator GAZ-SYSTEM S.A., GlaxoSmithKline, Orbis Hotel Group, LOTOS Group, Grupa Żywiec S.A., IKEA, KGHM Polska Miedź S.A., Kompania Piwowarska, KPMG, L'Oreal Poland, Lafarge Cement, Lyreco, Metro Group, Microsoft, Nestle Poland, Orange Polska, PKN Orlen, PGNiG S.A., Polska Telefonia Cyfrowa, ProLogis, PwC (previously PricewaterhouseCoopers Polska), Procter & Gamble Poland, Provident Poland, PZU, RWE Poland, Shell Poland, Siemens, Skanska Property Poland, Tchibo Poland, Totalizator Sportowy, Unilever Polska

これらのほとんどが外資であり、ポーランド内資は、GAZ-SYSTEM (ガス)、LOTOS (石油業)、Grupa Żywiec (ビール製造)、Kompania Piwowarska (ビール製造)、Orange Polska (通信)、PKN Orlen (石油業)、PGNiG S.A. (石油・天然ガス)、Polska Telefonia Cyfrowa (通信)、PZU (保険)、Totalizator Sportowy (宝くじ) のみである。

したがって、外資系企業がポーランドの CSR 活動を牽引していると思われる。

RBF の所長代理へのインタビュー調査から、さらに次のようなことがわかった。

RBF では11名 (学者も含む) が働いている。

RBF の会員は個人に限られ、企業の CSR 担当者や学者など30人ほどである。企業はパートナーになる。戦略パートナーは大企業のみであるが、支援パートナーには中小企業も含まれる。パートナーになるには会費を支払う必要がある。

2000年に RBF が設立されたのは、ABB や PWC など進出外資企業のイニシアチブによるものであり、これらの会社は CSR の概念をポーランドに導入しようとした。2005年ごろには、多くの人々が関心を持つようになった。外資企業の場合、本社が CSR を指示している。内資でも大企業の人たちは皆知っている。学会では CSR はポピュラーであり、学生の関心も高い。

一般の人々の CSR に対する受け止め。体制転換当初は、一般人のビジネスに対する印象が悪かった。「隠れた失業」とか、腐敗とか。近年はこの見方が変化し、ビジネスの良いところも見ようになってきた。地域社会の貧困者への支援などは、評価されている。全体的に CSR に取り組むと企業イメージは良くなる。

中小企業の CSR に対する関心はまだ低い。そして経営管理者の多くは、「CSR はチャリティであり、企業に財務的余裕がある場合にやるものだ」と考えている。

他の組織との連携。経済省が EU の法規にポーランド企業を適応させることに熱心であり、その関連で CSR の取り組みも奨励している。労働組合、雇用者組合 (Union of Employees) は CSR の労働側面について熱心である。消費者運動や環境運動はあまり盛んでなく、CSR には関与していない。

ポーランド CSR の優位性と欠点。優位性：2005年ごろから全体的に関心が高まってきた。政府は関心を持っているが、チャリティを強制するようなことはない。外資系企業の CSR については多国籍企業の本社の支援を受けている。問題：CSR の5つの側面が全体として理解・実施されているわけではない。とくに中小企業での理解は不十分。

今後の CSR の発展のためには、さらに宣伝、啓蒙が必要である。

以上のように、ポーランドの CSR はその発端から、欧米グローバル企業のイニシャチブのもとに、すぐれてヨーロッパ的なステークホルダー資本主義の考え方に基づいている。しかし、チャリティや労働問題に焦点を当てた理解・実践が見て取れ、それは克服されねばならない課題と考えられている。

(2) 事例：Jeronimo Martins 社

CSR について現地でインタビュー調査をしているとき、しばしば話題になったのが Jeronimo Martins 社 (JM) の例であった。ポーランドの CSR のひとつの特徴を示す事例であるので、ここに紹介する。

まず2011年年次報告書 (<http://www.jeronimomartins.pt>) から、JM 社のプロフィールと CSR の概要を見てみよう。

JM は1792年に Jeronimo Martins という商人がリスボンに開いた商店に端を発し、現在ではポルトガルとポーランドで食品スーパーチェーンを運営している。グループ全体の2011年の売上高は98億ユーロ、EBITDA (金利・税金償却前利益) 7億2200万ユーロ、従業員数6万6270人である。ポーランド事業は売上高で58.8%、EBITDA で63.5%、従業員数で56.1%を占めており、今や本国事業をしのご大きさである。JM がポーランドに初めて進出したのは1995年であり、それ以後 Biedronka のブランドで出店を拡大し、現在ではポーランド最大の食品小売チェーンとなっている。

JM で CSR が本格的に導入されるのは、2003年のことである。同年、本社で倫理委員会が設立され、倫理委員会により倫理綱領 (Code of Conducts) が制定された (2002、2003年財務報告書)。現在では、さらに CSR 委員会もある。JM の企業活動の指針となる価値は人間性 (humanity)、優秀さ (merit)、企業家精神 (entrepreneurship)、ならびに市民性 (citizenship) であり、それらはすでに CSR と適合的であるが、さらに利益 (profit)、人々 (people)、地球 (planet) が企業活動の「トリプル・ボトムライン」だという考え方、また、「様々なステークホルダーとの関係が長期的な成功と競争力にとって決定的である」という考え方を取っている。

JM は、以下のような CSR の5本柱を定めている。

- 1) 食物を通じた健康増進。JM の開発し販売する食品の質と多様性を向上させ、食品安全を促進する。
- 2) 環境の尊重。より持続可能な生産・消費を推進するために供給と需要を効果的に結合するのを助ける。気候変動、生物多様性、リサイクルの3つの分野で多数の方策を実行している。
- 3) 責任ある調達。倫理的配慮と環境的配慮をサプライ・チェーンに組み込む。長期的な取引関係

を発展させ、それが公正で、ホスト国の国民生産を刺激するものであるように努力する。

4) 地域社会の支援。子供、若者、老人などの社会的弱者を支援する運動や組織に援助を与える。

5) 模範的雇用者となること。雇用創出により、市場を活性化させようとする。同時に、従業員に十分配慮しつつ、バランスのとれた賃金政策と、やる気を出させるような労働環境を作り出す。

このような CSR の基本政策はポルトガルとポーランドで共通だが、それぞれの国情に合わせて CSR を展開している。そこで次に、JM 社の広報部 (External Relations office) でのインタビュー調査から明らかになったことを紹介する。

ポーランドの JM では CSR 専門部署は設置されておらず、比較的専門的に CSR に関わっているのは広報部だが、会社中のすべての組織が CSR に関わっているとみなされている。

具体的には次のような施策が実施されている。

1) 品質の良い食品の提供。ISO22000 (食品チェーンの食品安全管理基準) を取得している。生産者と協力して、添加物の少ない、栄養豊富な食品を提供するようにしている。輸送面では、特別注文の空調付きセミトレーラーを載せた700台以上のトラックを走らせて食品の鮮度を保持している。店舗では、バーコードを使って賞味期限を管理しており、賞味期限切れの製品を棚に置いていと、責任者がボーナスをもらえない制度にしている。

2) 環境の尊重。CO2削減のために、省エネ電球の使用、輸送総距離の短縮、エコフレンドリー・ストア (木材の屋根の店舗) の建設などを行っている。

3) 責任ある調達。責任ある調達政策、ポーランド国内調達優先、長期取引関係、持続的成長支援を原則としている。

4) 地域社会の支援。Biedronka はポーランド消費者のためのポーランド・ブランドであるとの観点から地域社会支援には力を入れている。健康増進キャンペーン、チャリティなどを実施している。「健康のためのパートナーシッププログラム」では、母子研究所、Danone 社 (乳製品製造)、Lubella 社 (パスタ、シリアル製造) と協力して、安価で、子供に必要な栄養を含む食品を JM の店舗で販売した。子供たち、とくに障がいをもつ子供たちのための様々な催しを実施している。2010年に洪水があったときには、洪水被災者の支援活動も行った。サッカーのポーランド代表チームの支援も行っている。

5) 模範的雇用者となること。従業員の80%は女性。平均年齢は32歳。平均勤続年数は従業員で3.5年、経営管理者で7.1年。ポーランドでは比較的長いほうである。経営管理者は内部昇進が多い。この業界の賃金は一般に低いが、JM の最低賃金は国の定めた最低賃金の30%増しになるようにしている。定期昇給、ボーナスもある。労働組合は2つあるが、従業員の3%が加盟しているだけである。従業員が満足している証拠と思われる。従業員とのコミュニケーション・チャンネルを確保するよう努力している。従業員相談室、従業員ホットライン (従業員相談室に電話がつながる) を設けている。また「従業員フォーラム」においては、9事業所で選ばれた従業員代表が集まり、会社、店舗、労働の問題などについて議論する。それらを通じて従業員の声を拾い上げ、労働環境の改善を進めている。たとえば各職場に電子レンジを配置した。職場安全にも努力しており、OHSAS (職場健康・安全管理

システム)の認定書を取得した。国家労働監督官と協力して「重量物持ち運び削減キャンペーン」(Carry Less Campaign)を実施している。ポーランドでは健康診断を受けることが容易でないので、無料で勤務時間中に健康診断を受けさせている。ワクチン接種も行っている。

このようなJMのCSR活動について、会社は次のように評価している。

JMのCSR活動はかなり良いと考える。

ポーランドはまだ発展途上国であり、全般的な健康状態が良くないし、社会政策は未発達で、インフラ(たとえばスポーツのインフラ)が未整備で、失業者、高齢者、貧困家庭は援助を必要としている。JMはこれらの問題に関連して、ポーランド社会に貢献しようとしている。従業員の福祉の向上にも努めている。

かなりの資金が従業員や地域社会のために使われているが、それは必要なことである。地域社会でのプレゼンスを高めることは重要であり、また、従業員の福祉の向上は会社にとっても良いことであるから。社内にこの点についての異論はない。財務担当の人々も、業績が良いので文句は言わない。基本的にCSRはビジネスと考えている。CSRがどれだけ利益につながっているかを計算はしていない。計算は難しいだろう。会社の経営状態が悪くなることがあったら、そういう計算も必要になるかも知れないが・・・。

CSRに関して協力関係にある外部組織で最も重要なものは政府関係の機関(母子研究所、国家品質管理委員会、保険省、政府オンブズマン、消費者保護庁)である。大学とも協力している。消費者団体は強力ではない。他の企業と協力することもある。たとえば、ゴミ減らしでCarlsburg社と協力している。

今後も外部組織と協力しつつ、CSR活動に熱心な経営を続けたい。

さて、CSRに関してインタビューすると、JM社のことがよく話題になった。それは、2004年に次のようなスキャンダルがあったからである。

EUの機関であるEurofoundは2005年に次のように報告している。「Biedronkaチェーンで起こっている事態について2004年に多くの関心が集まった。非常に珍しいことであるが、ひとりの従業員が大手企業を相手に労働法関連の裁判を起こして勝訴した。この判決がきっかけで、Biedronkaに対する提訴が未曾有の数で起こり、マスコミが労働法違反の諸事例を報道するとすぐ、Biedronkaの店舗に国家労働監督局が査察に入った。監督官たちは、このチェーンの従業員は超過勤務手当をなしに1日に11時間以上働いていたこと、かれらの賃金は基準以下であること、女性たちは基準をはるかに超える重量物を持ち上げなければならなかったことなどを発見した。7つの事例が検察庁に告発された(これらの事例では、従業員の署名がねつ造されていた)。2004年5月に独立自主管理労組「連帯」労働組合の支部がBiedronkaに設立された。(中略)労働組合は、これまで労働組合がなかった部門にますます注意を向けるようになってきている」(<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/01/feature/pl0501104f.htm>)。

この事件は、数年を経てもなお、ポーランド社会において忘れられていない。JMがサッカーのポー

ランド代表チームのスポンサーになっていることさえ、必ずしも好意的には受け取られていない (<http://www.polishsoca.com/newswire/national-team/2295-tomaszewski-biedronka-a-scandalous-sponsor>)。これらの事件は、Biedronka のブランドを大きく毀損したと思われる。

これらの事件についてどう考えるか、JM の広報担当者にメールで質問したところ、広報担当者は 2003年に制定された行動綱領を添付したうえで、次のような回答を寄せた。

「たしかにご質問のようなことがあった。当社は従業員たちから一連の告訴を受けた。主として労働時間規則違反と重量物運搬規則違反に関するものである。いくつかの裁判では従業員の主張が認められ、いくつかの裁判では認められなかった。裁判過程で明らかになったことは、当社は関連する方針・手続きを定めていたが、特定の店舗、地域ではそれらが遵守されていなかったということである。マスコミがこれらの裁判に非常に関心を示したので、事実が明らかになった。これは当社にとって非常に貴重な教訓であった。どんな些細な労働法違反も起こらないように、もし起こっても決して容認されないようにするための制度が導入された。当社はそれに役立つようないくつかの仕組みを導入している。すべての従業員が匿名で利用できるコールセンターのある従業員ヘルプデスク、労使関係担当役員室、当社で活動している労働組合の代表たちとの定期的なミーティングなどである。これらの仕組みによってすべての従業員がどんな違反でも通報できると確信する。また、それらの通報は、信頼できるやり方で、また通報した従業員の安全を保障しつつ検証される。これらの仕組みは、従業員のための可能な最善の労働条件を作り出すことに多大の努力と資源をつぎ込み会社にとっては不可欠である」。

このように JM の場合、早くから本国企業の後押しで CSR の先進的な取り組みを行ってきたが、2004年に大きなスキャンダルを引き起こしてブランド・イメージを損なったため、とりわけ労働分野で一層真剣に CSR に取り組むようになった。

おわりに

以上のような、ポーランドの中小企業の現状、CSR の現状をロシアの場合と比べてみよう。すると、ポーランドの場合は、中小企業の比率がより高いこと、CSR がステークホルダー資本主義の考え方に基づいていること、従業員、労働組合、マスコミなどの影響力がより強いと言える。ロシアの場合は、市場経済移行後、中小企業セクターが成長したが、その後、成長が足踏みしている (加藤[2004])。また、CSR は地域社会への貢献という形で行われてはいるが、それは市民社会を構成する多様なステークホルダーに目を向けた結果というよりも、国家・自治体の要請にこたえようとするものである (加藤[2012])。

このような相違は何に由来するであろうか？ 第1節でみたポーランドの企業システムの全般的特徴を振り返りながら、考えてみよう。すると、次のようなことが言えよう。①まず、ポーランドの産業構造の影響がある。それはサービス業、製造業優位を特徴としており、ロシアの資源産業優位とは対

照的である。そのことが中小企業の発展、民間セクターの優位につながっていると思われる。②また、地域統合（EU）への参加による外資の広範な浸透は明らかにCSRの発展に貢献している。③民主主義度の高さは、中小企業の発展をも、CSRの発展をも促進しているであろう。④社会主義時代にも農業が民営であったこと、小売業、手工業に私営が認められていたことは、市場経済化後の中小企業の発展に貢献しているであろう。また、社会主義時代からの労働者自主管理の伝統、とりわけ自主管理労組「連帯」の存在は、近年のCSR活動が労働分野において非常に進んだ実践例を生み出している背景となっているであろう。

したがって、ポーランドの中小企業の現状、CSRの現状は、ポーランド企業の環境、文化、制度、歴史という4側面との関連を考えると、かなり統合的に理解でき、同時に、他の旧ソ連・東欧諸国との相違の理由も理解できるといえる。

参考文献

- 伊東孝之ほか編[2001]『東欧を知る事典』。
- 加藤志津子[2004]「移行経済と中小企業」(『経営論集』(明治大学)第51巻第1号)。
- 加藤志津子[2006]『市場経済移行期のロシア企業』文眞堂。
- 加藤志津子[2011]「カザフスタンの企業システムの現状」(『明治大学社会科学研究所紀要』第49巻第2号)。
- 加藤志津子[2012]「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』第36号)。
- 加藤志津子[2013]「ロシアのコーポレート・ガバナンス改革」(刊行予定)。
- Polish Information and Foreign Investment Agency and PWC [2011]『ポーランド—投資家ガイドブック』(<http://www.tokyo.trade.gov.pl/ja>)。
- 吉井昌彦[2007]「移行は終わったか—南東欧新規EU加盟国のケース」(『経済学研究年報』(神戸大学)第54号)。
- 吉井昌彦[2010]「中・東欧諸国における政府・企業間関係：EU競争政策との関連で」(『比較経済研究』第47巻第2号)。
- Balcelowicz, Ewa [2003] “Barriers to Entry and their Impact on Private Sector Growth in Poland” (Hoshi et al [2003] *Barriers to Entry and Growth of New Firms in Early Transition*).
- EBRD, *Transition Report*.
- Edfelt, Ralph B. [2009] *Global Comparative Management*, Sage.
- EIU[2012] Democracy Index (<http://www.economist.com>)
- Hofstede[2001] *Cultural Consequences*.
- House, Robert J.; et al. eds. [2004] *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62*

Societies, SAGE.

Huettinger, Maik [2008] "Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 3, Issue 3.

Koen, Carla I. [2005] *Transition Report*

<http://odpowiedzialnybiznes.pl> (Reponsible Business Forum)

<http://www.economist.com> (エコノミスト社)

<http://www.eurofound.europa.eu> (生活・労働条件改善のための欧州ファンド)

<http://www.jeronimomartins.pt> (Jeronimo martins 社)

<http://www.polishsoca.com> (ポーランドのサッカーニュースサイト)

<http://www.tokyo.trade.gov.pl> (駐日ポーランド共和国大使館)

<http://www.worldbank.org> (世界銀行)