

## 中央アジア諸国の企業

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学経営学研究所 公開日: 2009-03-10 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	<a href="http://hdl.handle.net/10291/2131">http://hdl.handle.net/10291/2131</a>

経営論集  
44巻3・4合併号  
1997年 3月

## 中央アジア諸国の企業

加藤 志津子

ペレストロイカの開始から10年、ソ連解体から5年が経った。その間に旧ソ連諸国の経済はソ連型計画経済システムからの離脱の過程をたどってきており、それに応じて各国の企業システムも変わってきた。しかし、それぞれの国の経済的基盤、その他の社会・政治・文化的要因が異なるため、旧システムからの離脱のあり方も、生まれつつある新システムの様相も、これら諸国で一様ではない。

筆者は1996年9月8-22日に「ロシア・中央アジア諸国経済事情視察団」(大崎平八郎団長)に参加する機会を得たので、本稿ではこの視察団で入手した情報を中心的な素材としながら中央アジア諸国の企業の現状について考察する<sup>(1)</sup>。

ここで言う中央アジア諸国とはカザフスタン、キルギスタン、タジキスタン、トゥルクメニスタン、ウズベキスタンの5カ国である。視察団はタジキスタンに行っていないし、短い滞在期間で入手した情報はけっして十分ではないが、中央アジア諸国の企業について日本ではあまり知られていないので、視察後入手した資料で不足を補いながら、これら諸国の企業の現状について検討してみたい。なお5カ国の企業の状況をよりわかりやすく示すために、比較の材料としてロシアの企業の状況にも触れる。ロシアは旧ソ連の盟主であったし、ソ連解体後も旧ソ連諸国の中でわれわれに最も状況がよく知られている国はロシアだからである。

### 1. 全般的な状況

#### (1) 市場化と生産低下

ロシア・中央アジア諸国の企業の現状にかんしてまず言えることは、全体として市場化と生産低下が起こっているということである。その程度は国によって、産業部門によって異なるし、その差をもたらしている要因も多様である。ここではそのことに深く立ち入らないが、欧州復

興開発銀行（EBRD）の報告書を基礎にして6カ国の状況の簡単な見取図を描いておくことにしよう。

EBRDの1996年の報告書は中央集権的計画経済から市場経済へ移行しつつある国々の移行の進み具合の国別比較を行っている（表1）。それによると6カ国の中で最も自由化が進んでいるのはロシアであり、キルギスタン、カザフスタン、ウズベキスタン、タジキスタンが順にそれに続き、最も遅れているのがトウルクメニスタンである。

このような移行進展度における差は直接的には国家指導部の政策意図から発しているようである。たとえばロシア、キルギスタン、カザフスタンの指導部が市場経済移行を速く進めることに政策の力点を置いているらしいのに対して、ウズベキスタン指導部は市場経済移行を段階的・漸進的に行うことを強調しており<sup>(2)</sup>、トウルクメニスタン指導部の場合は市場経済を否定してはいないが、「強い国家」は東洋の伝統的価値観に合致しているので自由化を急ぐべきでないとして独自の「トウルクメニスタン・モデル」を志向している<sup>(3)</sup>。

他方、1990－1995年の国内総生産の低下は、タジキスタンで最も激しく、カザフスタン、キルギスタン、ロシア、トウルクメニスタンが順にそれに続き、ウズベキスタンの生産低下が最も軽い（表2）。生産低下はすべての国で工業と農業の両方で起こっている（表3）<sup>(4)</sup>。

6カ国の生産低下の原因は複合的だが、大別すると市場経済移行とソ連内分業解体の2つである。もちろん両方とも生産低下の方向にだけ作用しているわけではなく、逆に生産増大の方向にも作用しているはずである。しかし、今のところ生産低下の方向への作用が生産増大の方向への作用を上回っている。そこで、市場移行の程度と生産低下の程度との間には正の相関関係が表れうる。市場化が相対的に進んでいると評価されるロシア、キルギスタン、カザフスタンが相対的に著しい生産低下を経験しているのはその表れと言えよう。またウズベキスタンが市場化では立ち遅れつつ生産低下の程度を緩やかな範囲に保ちえているのも逆の意味でのその表れであろう。トウルクメニスタンが中央集権的な経済運営を続けているにもかかわらず著しい生産低下をきたしているのは、ソ連解体の打撃から説明できる<sup>(5)</sup>。タジキスタンにかんしては、同じくソ連解体のうえにさらに内戦が経済に破壊的な影響を与えている<sup>(6)</sup>。

## (2) 民営化

企業の市場化についてさらに具体的に見ると、一つの重要な現象は民営化の進行である。ソ連時代、生産を担うのは国有企業または（事実上、国の管理下にあった）協同組合に限られていたが、1990年代に入ってから民営化により事情が変わってきた。

EBRDの1996年報告書に依拠して、6カ国の民営化の現状を見てみよう（表1）。

まずGDPに占める民間セクターの比重は、ロシアで最も高く60%、タジキスタン、トウル

クメニスタンで最も低く20%である。この数字の基礎にあるのは、「民間セクター付加価値生産高」という概念であり、それは登記された民間会社の活動ならびに非公式活動に従事する私人により生み出された所得を示す。ここで「民間会社」とは、株の過半数が私的個人・法人により所有される企業のことである。

大民営化（大企業の民営化）についてはカザフスタン、キルギスタン、ロシア、ウズベキスタンが比較的進んでおり「3」と評価されている。これは、大企業の総資産額の25-50%がすでに私人の手に渡っているか、あるいは民営化過程にある（つまり民営化過程は国がその所有権を効果的に譲渡した段階に達している）が、コーポレート・ガバナンスに関しては大きな問題が未解決のままに残されていることを意味する。タジキスタンは「2」と評価されている。これは、包括的な民営化計画がすでに実施されようとしており、いくらかの国有資産の売却がすでに完了していることを意味する。トゥルクメニスタンは最も遅れて「1」と評価されている。これは、ほとんど私的所有が存在しないことを意味する。

小民営化（小企業の民営化）についてはキルギスタンとロシアが最も進んでおり「4」と評価されている。これは小企業が完全に民営化されており、所有権の売買ができる状態にあるが、先進工業国のような状況にはなっていない（たとえば、企業の占有する土地が売買できない）ことを意味する。カザフスタンとウズベキスタンは「3」と評価されている。これは、ほぼ包括的と言ってよいプログラムが実施されていることを意味する。タジキスタンは「2」と評価されている。これはかなりの部分が民営化されていることを意味する。トゥルクメニスタンは最も遅れて「1」と評価されている。これは、ほとんど進展がないことを意味する。

### (3) リストラクチャリング

同じくEBRDの1996年報告書に依拠して、6カ国の企業リストラクチャリングの現状を見よう（表1）。

カザフスタン、キルギスタン、ロシア、ウズベキスタンの4カ国は比較的進んでいると評価されているが、やや厳しい信用・補助金政策が取られているものの、破産法制が実効を伴っておらず、競争やコーポレート・ガバナンスを強めるための施策がほとんど取られていない。タジキスタンとトゥルクメニスタンは、予算制約が緩く（緩い信用・補助金政策が企業レベルでの財務規律を弱めている）、コーポレート・ガバナンスを促進するためのその他の改革もほとんど行われていない。

### (4) 外資導入

市場化は外資導入をもその概念の中に含んでいると考えられるが、現在のロシア・中央アジア

ア諸国の場合、外資導入の意義はそれにとどまらず、生産低下を押しとどめる役割をも果たさう。したがって、各国の指導部、さらには企業経営者たちの外資に対する期待は強い。他方、外国資本も、天然資源、安価な労働力、未開拓の消費財市場などに魅力を感じている。1989－1995年について外国からの直接投資の累積額が総額で最も多いのはロシアであり、国民1人当りで最も多いのはカザフスタンである（表4）。両国とも外国のエネルギー関係の会社が燃料資源の採掘・加工に投資する事例が特に目立つ。

以上、EBRDの調査報告をもとにロシア・中央アジア諸国の企業の全般的な状況を見てきた。さらに中央アジア諸国の企業の実情に迫るためには、個別企業の事例を検討するのが有益であろう。そこで次に、私たちの調査団が訪問調査した事例を4つと、『ファイナンシャル・タイムズ』紙で紹介された事例1つを検討しよう。これらが中央アジア諸国の企業を代表しているわけではない（各国の産業構造に関する基本的な統計は表5－7）が、上述の全般的な状況と対照してみると、これら諸国の企業についての理解を助けるであろう。

## 2. 事例

### (1) 「キルギス国営機械検査所」(キルギスタン)

#### — 検査する機械がなくなったとき —

まず、中央アジア諸国の中で最も市場化が進んでいるといわれるキルギスタンの企業から始めよう。

私たちは1996年9月13日にキルギス国営機械検査所（通称「ミス」）を訪問した。ビシケク市に隣接するカント市にある。私たちはアブラーソフ所長の説明を受けながら「ミス」を見学した。

「ミス」は1935年に創立されており、新製品の農業機械を検査する企業として、農業省の管轄下で活動してきた。新製品の農業機械は「ミス」に運び込まれ、検査を受けた後、品質証明書と製造許可を出されていた。しかし近年、このような仕事はしなくなった。全般的な工業生産の低下の中で、農業機械も生産されなくなったからである。しかし「ミス」は活動を停止してはいない。元からの本業である機械検査部門の他に、副業として農業、畜産の諸部門を有しており、今では副業が本業に転じている。

現在の従業員数は1300人であり、「ミス」の保有する5500haの土地を利用して、次のような活動をしている。①畜産—牛6000頭（うち乳牛1200頭）、豚3万頭。ビシケク市の牛乳をすべて賄っている。ケフィール、バターの生産も。②砂糖大根の種の年産は300－400トン。

600haの土地で種取り用の砂糖大根を栽培している。種はロシア、ベラルーシ、カザフスタン、ウクライナ、ドイツなどに輸出している。小麦の種の生産は年産2000トン。キルギスタン全土に出荷している。③その他—野菜、果物、家畜飼料用牧草・穀物など。

財務状況は次のようである。年売上高4500万ソム（363万ドル）。その中から労務費900万ソム、資材費、燃料費、電気代等を差し引いた残りの利潤は580万ソム。利潤の35%は税金として国に納める。何もかも値上がりしているので、300万ソムの赤字が出ている。また「ミス」は宿泊所、スポーツ施設、4つの学校、4つの幼稚園、病院、サナトリウムももっているのに、それらの維持費も重い負担となっているであろう。そのため、賃金を遅配したり、ガソリンが必要なときに買えなかったりしている。だが、「ミス」は完全独立採算で運営されており、国からの補助金は一切受けていない。

従業員の生活は「良い」と所長は断言した。従業員の平均月給は600ソム（48ドル）、1人当たり最低生活費は420ソムというから、月給だけでは苦しい生活のはずだが、従業員は皆自分の住宅付属地経営をもっていて、畑を作り、家畜（鶏、羊、牛）を飼っているのに、市場では何も買わないですむからである。

「民営化される予定がありますか」という団員の質問に、所長は強い口調で「なぜ民営化しなければならないんですか？」と反問した。所長によれば「ミス」が国営であることは、国にとっても「ミス」にとっても良いことである。①国にとっての利益—国の農業にとって重要な種用家畜、野菜・穀物の種を「ミス」に発注できる。個人農家に対してそんな発注はできない。財政的負担にもなっていない。②「ミス」にとっての利益—いざというときの保障を国がしてくれる。従業員も国によって保護されている。製品輸出の権利も含めて経営上の自由も十分保持している。

しかし300万ソムの赤字を出していることにも見られるように、楽観できる経営状態ではない。所長は砂糖大根の種の生産拡大に活路を見いだそうとしている。「ミス」は広い耕地と比較的温暖な気候的条件を利用して、低コストで種の栽培ができるので、ドイツ、フランスの会社から大量の種の引合いがある。しかし、現在の種加工工場の能力では注文に応じきれない。ドイツの会社から新しく機械を買って、年産を2000トンにしたい。そのためには300万ドルが必要であり、それをどうやって調達するかが、いま所長が最も頭を痛めている問題である。

所長によれば、キルギス政府は経営状態の大変苦しい企業に金を出してそれらを助けようとしており、外国政府（日本政府も含む）は新興の私営企業や個人農に金を出したが、なんとか頑張っている国営企業にはそれらの資金は回ってこない。返済の当ては確かにあるし、国も債務保障をしてくれるはずなので、投資家にとっても有利な取引だからということで、外国企業からの直接の投資に期待をかけている。

さきに検討した全般的な状況と関係付けながら、この事例で特に注目すべきことを指摘しておこう。

①生産低下に関連して—旧ソ連諸国の全体的な生産低下の影響をこの企業は「検査する機械がなくなった」というかたちで被ったが、農業との結び付きを利用してその打撃に耐えている。企業そのものが本業の他に農業・畜産に従事してきたのが幸いしたし、労働者も個人副業経営をもっていることにより低賃金、賃金遅配の条件下でも「良い生活」を送ることができている。表5、表8により、この国がまさに農業国であることを確認できる。さらに言えばそれは程度の差はあれロシア・中央アジア諸国全体に当てはまることである。6カ国の中ではロシアが比較的非農業的であるが。

②民営化に関連して—国有企業の地位に留まる必然性のはっきりしない企業であるにもかかわらず（種の生産は私営企業にもできる）国有の地位に留まっており、民営化の計画ももっていない。経営状態の比較的良好な国有企業では、所有者である国も経営者も民営化の必要を感じないことがままあるのであろう。

③リストラクチャリングに関連して—外国企業との取引を含めて経営上の自主性を与えられていることが、リストラクチャリングへの意欲をかきたてている。

④外資導入に関連して—リストラクチャリングのための投資資金の国内での調達が困難なため、外資の直接投資に期待をかけている。

## (2) 「イスパト・カルメト」社（カザフスタン）

### — 外資に身売りした巨大企業 —

私たちはカザフスタンでは企業調査をしていないが、『ファイナンシャル・タイムズ・サーヴェイ』1996年7月11日号<sup>(7)</sup>に、ある国有企業が外資に買収されることになった経緯とその後の経営状況についての詳細な報道があるので、それを簡単に紹介し、検討してみよう。

その国有企業は「カラガンダ冶金工場」（通称カルメト）という。これは1960年代初めに設立されており、鉄鋼を年間600万トン製造できる一貫式鉄鋼工場をもっている。かつてはソ連全体で2番目に大きい鉄鋼工場だったのであり、カザフスタンの国内総生産の約12%を生産していた。従業員は約3万人であった。しかし新しい不確実性の時代に入って、「カルメト」のソビエト時代からの経営者たちは当惑し、そしてその後、工場を略奪した。1990年からこの工場は、最低限必要な修理・保守以外何もしていなかった。かれらの代わりに西側諸国の「契約経営者」（後述）に工場を委ねるといふ試みは惨めにも失敗した。すなわち、1995年にオーストリア企業、続いてアメリカ企業とイスラエル企業が共同で短期間、工場を破滅から救おうとしたが成功しなかった。1995年の終わり頃には月に10万トンしか製造しておらず、その

90%はバーターで売られていた。そのため工場は労働者にも納入業者にも支払ができなかった。賃金は1995年5月ごろから支払われていなかった。

1995年11月にこの工場の運命が開けた。ロンドンに本拠を置きインド人夫妻が所有し経営する民間鉄鋼会社「イスパト」が競争入札で落札し、「イスパト」は「イスパト・カルメト」という新会社の100%所有者になった。

元からある「カルメト」社にほとんどの負債が残された。「イスパト」社は本来は経営委託契約を提案されたのだが、工場を丸ごと、しかも実際上負債抜きで買うことを許される場合にのみ工場に対する責任を負う、ということをはっきり述べたのだった。政府は「カルメト」について困り果てているときだったので、「イスパト」の要求を受け入れたようである。

「イスパト」は「カルメト」の資産のために2億7000万ドル、いくつか選び出した負債（鉄鋼石、石炭、鉄道輸送、賃金にかんする負債）のために1億8000万ドル、合計約4億5000万ドルを支払うことに合意した。これにより、地方経済全体を崩壊させる恐れがあった未払いの循環が断ち切られた。さらに「イスパト」は、汚染を減らし効率を高めるために向こう5年間でさらに5億ドル投資することを引き受けた。

1996年5月までには月産は25万トンに上がり、それはすべて現金で売られ、90%以上（約55万ドル）は輸出された。3年間でフル稼働を達成し、年産を600万トンにする予定である。

「イスパト」は「カルメト」を買った後、その鉄鋼工場と近隣のすべての家庭・事務所に熱と電力を供給する4億3500万ワットの石炭火力発電所を買い取った。「イスパト・カルメト」は現在それを修理・改良中であるが、それが終わったら自社内にある小規模で非効率で汚染をもたらす発電所を閉鎖する予定である。

「イスパト」はさらに、近くのカラガンダ炭田にあって直接「イスパト・カルメト」の需要に関係している21の炭坑のうち15を1億9300万ドルで買い取った。さらに向こう数年間に2億ドル以上投資する計画がある。もともと「イスパト」がカザフスタンに関心を寄せたのは、この炭田があるからであり、「カルメト」での業績は炭坑を獲得する助けになったようである。カラガンダ炭田は良質のコークス用石炭の世界最大の炭田の一つである。コークス用石炭は鉄鋼生産に必要であるが、世界的に見て新たな炭田の発見が困難視されており、しだいに価格も上がっているため、「イスパト」がこの炭田に関心をもっていたわけである。この炭田のコークス用石炭埋蔵量は10億トン以上である。

1996年上半年期にカラガンダ炭田全体では年産にして約1500万トンの石炭が生産され、そのほとんどは「カルメト」ならびにその他の地元大企業と発電・熱供給施設によって消費されている。「カルメト」がフル稼働すると、溶鉱炉と複数の発電所が年間1100万トンのコークス用石炭と250万トンのボイラー用石炭を消費する。コークス用石炭については100年分近くがカ



ラガンダ炭田によって保障されている計算になる。

「イスパト」が獲得した15炭坑にはカラガンダ炭鉱全体で働く4万人のうち2万9000人が雇用されている。15炭坑の炭層の構造は理想的であり、設計も良いが、保守がされておらず、新しいコール・カッターその他の機械を購入する必要がある。

「イスパト」は製鋼所と炭坑の両方で、今後の投資により生産性を向上させコストを削減しようとしている。これまで「イスパト」は賃金総額を減らすために従業員の自然減と早期退職奨励措置に頼ってきており、強制的な人員削減は行っていないが、合理化投資により製鋼所と炭坑の両方で余剰人員の処理の問題が顕在化すると見られている。

「イスパト・カルメト」の鉄鋼に対する国内需要は現状ではほとんどない。ソ連内分業において、「カルメト」はロシアその他の工業の発達した共和国の生産財製造企業に鉄鋼圧延製品を納入してきたからである。したがって鉄鋼を輸出しなければならないのだが、輸送費用が高いという問題がある。そこで将来的には国内市場向けの生産に切り換えた方がよいと「イスパト」は見ている。とくに以前から生産しているブリキは、国内にある消費財産業の中に顧客を獲得できるであろう。それらの消費財産業は今のところ数も少なく距離的にも離れているが、肥沃な黒土地帯が近いので、とくに食品加工業の発展が期待されている。

食品加工工場、プラスチック工場など、鉄鋼、石炭を利用する工場を「イスパト・カルメト・コンプレクス」のまわりに多数誘致し、製品輸送問題と余剰人員問題を同時に解決したいというのが「イスパト」の目論見である。

この事例では次のようなことが特に注目される。

①生産低下に関連して—この巨大工場も連邦解体前後から著しい生産低下に陥っていた。

②民営化に関連して—この企業には「経営委託」制度の適用が試みられた。カザフスタンでは民営化も進められているのだが、政府は経営状態のきわめて悪いいくつかの巨大国有企業については、それを民営化するのではなく、内外投資家に経営委託するという方針を取った。民営化しようとしても適当な買い手がつかないかもしれないこと、民営化が企業の再生を保障すると限らないことなどが考慮された結果といわれるが、重要企業を国の管轄から外すべきでないとの判断も働いているように思われる。経営委託制度のもとでは投資家は2-10年の契約に署名し、生産高を増大させ負債と未払い賃金を清算することを約束する。その代わりに投資家は経営の全権、利益または販売収入の一部を得る。政府は、契約義務が果たされていないと考えた場合にはいつでも契約を破棄する権利をもつ。こうして1995年には65の巨大企業の経営権が国内・海外の投資家に引き渡された。しかし契約の40%は失敗に終わったと言われる<sup>(8)</sup>。この事例でも2度にわたって失敗し、政府はこの制度の適用を断念せざるをえなかった。経営

委託が失敗したので、政府は仕方なく外資への売却に踏み切った。

③リストラクチャリング—経営委託ではできなかったリストラクチャリングが外資への売り後に始まった。「イスパト」社は巨額の投資を行いつつ、強制的な人員整理も不可避と考えている。

④外資導入—政府は一般的に外資導入に熱心ではあるが、この企業については売却するつもりはなかったのに結局外資の要求に応じるほかに企業再建の方途を見つけないことができなかった。一般的に言ってロシア・中央アジア諸国に直接投資しようとする外資は天然資源の採掘に特に関心をもっており、また会社経営上のトラブルを回避するためにできるだけ支配株を確保しようとするが、「イスパト」社の例はその典型であろう。

### (3) 「タシケント・トラクター工場」(ウズベキスタン)

#### — 「ロシアの轍を踏まず」 —

次に、漸進的市場経済移行を目指すウズベキスタンの企業の事例を見てみよう。

生産合同「タシケント・トラクター工場」はタシケント市内にある。私たちは1996年9月16日に当生産合同を訪問し、工場敷地内、特に部品製造の自動化職場とトラクター組立職場を見学するとともにソボレフ合同長、コプロコ経済・財務担当副合同長から企業の経営状況について説明を受けた。

当生産合同は1942年の設立で、見学当時国有のままであった。6種類の主として綿花生産用のトラクターならびにトラクター用カートを生産している。従業員数は6000人強である。

現在、当生産合同も困難な状況にある。その主要な原因は未払い現象が起きていることと、当生産合同の製品の技術水準が低く国際競争力がないことである。すなわち、当生産合同は圧延金属、エンジンその他部品などをロシア、ウクライナ、ベラルーシなどから調達し、製品をカザフスタン、トゥルクメニスタン、タジキスタン、キルギスタンなどに売るというかたちのソ連内分業体制の中にあっただが、CIS諸国の全体的な経済困難のために未払い問題が起こり、今では代金先払いでの取引しかお互いにしないので、当生産合同の場合、CIS諸国との関係では実際の未払いはない（買掛金も売掛金もない）が、その代わり調達高も生産高も大幅に減少した。また、かつての当生産合同の顧客が西側諸国製のトラクターを買うケースも出てきている。

そこで、ソ連解体前夜1万2000人近かった従業員数は半数に減らされた。またこれまでソ連内で調達してきた部品の内製化を進めている。

1995年の純利潤は450万ドル、生産高の減少した1996年にはそれは300万ドルに落ち込むものと予想されている。しかし他の企業への未払い、銀行への債務はないし、賃金の遅配も数日

程度である。その代わり国からの巨額の援助を受けている。7月に流動資金として500万ドルを配分されたし、税金450万ドルを免除されており、その上、年末にかけてさらに2000万ドルの融資を受けることになっている。「政府ならびに大統領個人がわが工場にとっても配慮してくれている」とのことである。

主権獲得後の5年間に当生産合同の従業員福祉は後退していない。100以上のアパート（1万5000人以上の入居者）、保養所2つ、子供用保養所1つ、幼稚園7つ、保健所1つ、病院1つその他多くの施設を有している。将来はその一部を国の負担に委ねる予定だが、全体としては従業員集団の特典を奪ってしまわないように慎重にこの問題に取り組む（「ロシアの轍は踏まない」）方針である。

だが困難な状況を打開するための抜本的な施策もまもなく実施されようとしている。

ひとつは民営化である。現在、当生産合同は「ウス・セリホース・マシ」という機関（おそらく元の農業機械製造省が改組されたもの）の監督下にあるが、近日中に当生産合同の国家株式会社への改組についての閣僚会議決定が出る予定である。約51%の株式は国家に、約20%の株式は労働集団ならびに2-3の関係機関に渡され、残りは外国法人を含む法人に売却されると推測されている。この民営化を通じて果たされるべき課題は、①従業員が実際に主人公感情をもつこと、②外部資金の獲得により流動資金を補填すること、③外国資本の誘致のための条件を作ることの3つである。

もうひとつは外国の会社との技術提携あるいは合弁企業の設定である。とくにアメリカの「ケイス」という農業機械、道路建設機械などの専門機械製造メーカーと合弁企業を設立し、汎用中耕トラクターさらには綿花用トラクターを共同で生産することが検討されており、1997年には実際にそれが開始されるであろう。また、イギリスの「カミンズ」社製のエンジンを組み込んだトラクターの試験生産が9月中に実施されることになっており、1997年からはロシア製のエンジンに代えて「カミンズ」社製のエンジンが購入されるようになるであろう。そして「カミンズ」社も合弁企業に参加することになる<sup>(9)</sup>。これら2社との提携は当生産合同製のトラクターの技術水準と国際競争力を飛躍的に高めるものと期待されている。

合同長は、合弁企業の設定のための条件が整っていることを強調した。合弁企業にかんする法制はとて自由主義的であり、しかも政府・大統領は外資収入の配分、臨時減税にかんする一連の特典を合弁企業のために用意しているとのことである。実際に韓国の「大宇」社が参加する「ウズ・デウ・オート」という合弁の自動車製造企業は比較的短期間の準備作業の後、1996年7月に営業を開始した<sup>(10)</sup>。また当生産合同には立派な物的基盤があり、優秀な専門家、教育された規律ある労働者がいて、これらと外国からの投資とを結び付ければ大きな成果が得られるにちがいない、と合同長は述べた。

この事例では以下の諸点が注目される。

①生産低下に関連して—ウズベキスタンの工業生産高の低下は全体としてはわずかであるが、当生産合同は旧ソ連諸国全体の生産低下の相互作用の中に巻き込まれて、深刻な経営状況に陥っており、もはや従来の旧ソ連内での調達・納入関係を維持することはできなくなっている。

②民営化に関連して—民営化を目前にしているが、当面は国が支配株を持つことになりそうので、本格的な民営化はまだ日程に上っていない。

③リストラクチャリングに関連して—財務状況は思わしくないが、国からの巨額の資金援助、免税措置を受けて、賃金も払い、さらに従業員福祉を維持している。「ロシアの轍は踏まない」と断言する合同長の言葉に、ロシア、キルギスタン、カザフスタンとは別の道を歩もうとするウズベキスタンの政治・経済指導層の意識が表れていると言えよう。

④外資導入—技術水準を高め、国際競争力を高めるために、アメリカ、イギリスの会社との合弁企業設立計画が進められている。

#### (4) 農業企業「ポリト・オトデール」(ウズベキスタン)

ウズベキスタンも他の中央アジア諸国と同様農業国であるので、農業企業の事例も見てみよう。

私たちは1996年9月17日にタシケント市近郊にある農業企業「ポリト・オトデール」を訪ね、ファン経営会議議長とムフチ・ザデ副議長から会社の概要について説明を受け、農場を見学した。

従業員は2000人強で農業と畜産に従事している。①農業—農地面積は7000ha、うち灌漑面積は3800ha。栽培作物は綿花(1100ha)、小麦(1362ha)、種用トウモロコシ(200ha)、飼料作物。温室(6ha)があり、そこではトマト、キュウリを栽培している。②畜産—牛2000頭、うち1000頭は乳牛である。

ソ連時代、この農場はソ連で最も優良な、最も所得水準の高いコルホーズのひとつであった。1926年に朝鮮人たちがこの農場を設立したが、その当時は、ここは良い畑でなく雑草の多い湿地であり、従業員の長年に渡る努力により、発展してきた。1985年からのウズベキスタン指導部にかんする批判、汚職問題、その後のソ連解体は当農場を困難な状況に陥れたが、今は状況が良くなってきている。

1995年の売上高は1億1000万スム(227万ドル)、純利潤は1800—2000万スムであった。以前に危機を経験したが、最近2—3年は農場の所得は増えている。1996年には売上高、利潤ともかなり増大すると予測されている。1995年の従業員の平均月収は3500スム(72ドル)で

あった。国からの補助金、融資は受けていない。利子が高いので銀行からの借金もしていない。

当農場の主要生産物である綿花、小麦については今も国家発注制度が残っており、生産高の50%は固定価格で国に納入しなければならない。残りは契約価格で販売できる。契約価格は国家固定価格よりはるかに高く、国際価格に近い。綿花はウズベキスタンの最も有力な輸出品であり、当農場で生産された綿花も輸出されているが、直接輸出はしていない。副議長によれば、「将来は直接輸出できるようになるかもしれないが、この農場には世界市場に進出するための知識とノウハウがないのでまだ無理」とのことである。

1995年の主要な生産投資としてはアメリカの「ケイス」社製のコンバイン1台の購入がある。1996年も同じ物を購入する予定である。国産の同種機械もあるが、実地的な判断から今回は「ケイス」社製の物を買った。

1995年4月にコルホーズから閉鎖型株式会社に改組された。政府から閉鎖型ではなく公開型にするようにという指導もあったが閉鎖型を選択した。資本金は9000万ソム強で、従業員と1964年以後当農場で働いていたことのある年金生活者が株主になった。1964年以後の各人の獲得賃金総額に応じて株式を配分した。配当を今後支払うことになる。配当額は利潤額を計算してから決定する。

副議長の考えでは、株式会社化は時代の流れであるが、その目的は従業員の所得を増やすことであり、肯定的に評価できる。実際に株式会社化以後従業員の態度は変わりつつある。ソ連時代から「従業員が所有者」と言われてきたが、今は実質的に所有者になった。従業員は「もっともらうためには働かなければならない」ということを理解し始めている。1996年の生産高、利潤の増大が見込めそうなもの、株式会社化の成果と考えられている。

株式会社化と前後して、自営農民になるために農場を出て行った従業員が9人（家族を含めて70人）いる。ファン議長は「かれらは今のところまあまあやっているが、採算を取るためには広い土地が必要なので、経営を統合するとかなにかしなければならぬだろう」と述べた。かれらは農業機械での作業を必要とするときには当農場に頼みに来るので、当農場が作業を請け負い、後で作業代を受け取る。ほかに、農業機械での作業を請け負う専門の組織もある。

都市勤労者の生活と比べてこの農場の従業員の生活はより豊かである。そこで都市からこの農場に働きに来る人々もいる。ただし都市でのビジネスに従事するとはしばしば法外な収入を得られるので、農場で働くのをやめて都市に働きに出かける人々も出てきている。

従業員の民族構成はウズベク人約35%、カザフ人約40%、朝鮮人約25%である。この農場の地域には従業員、その家族、医者、教師など含めて2万1000人以上が住んでいる。農場の地域内に学校8、幼稚園15、文化宮殿1、クラブ3がある。サッカー用スタジアム1、ホッケー

用グラウンド1, 子供用グラウンド4もある。男子サッカーチーム, 朝鮮人民族舞踊団がある。これらはみな当農場によって維持されている。

ここでは次の諸点に注目しておこう。

①生産低下に関連して—ウズベキスタンでは農業生産の低下も比較的少ないのであり, この事例でも顕著な生産低下はなかった。

②民営化に関連して—コルホーズという疑似国有形態から閉鎖型株式会社形態への移行が行われ, それと同時に個人農として農場を離脱する人々も現れた。旧ソ連諸国でこのような過程は一般的に見られる。ロシアなどでは農場解体や株式の集中化といった現象も起こっているが, ここでは今のところそのような動きはみられない。

③リストラクチャリングに関連して—その必要は感じられていない。国家発注制度をはじめとして旧制度が残っており, 財務上の問題もなく, 従業員福祉も従来どおり維持できており, 従業員の生活は都市勤労者より豊かだからである。

④外資導入に関連して—その予定はない。

## (5) 「アシハバード絨毯工場」(トゥルクメニスタン)

### —手織機に向かう民族衣装の女工たち—

最後に, 東洋の伝統に根ざした独自の発展路線を志向するトゥルクメニスタンの企業の事例を見よう。

私たちは1996年9月19日にアシハバード市内にある「アシハバード絨毯工場」を訪れ, カラジャーエヴァ副企業長の説明を受け, 作業場を見学した。

副企業長によると, トゥルクメン民族が昔から誇りにしてきたものは絨毯と馬であり, 特に絨毯は, 使用している羊毛の毛の長さ, 織りの緊密さ, 薄さと模様 of 鮮明さを特長としており, トゥルクメニスタンの人々はトゥルクメン絨毯を世界最高の絨毯と考えている。

アシハバードでは古くからクスターリ経営(家内制手工業経営)のかたちで絨毯製造が行われてきており, 社会主義革命後, それらがいくつかの小さなアルテリ(協同組合)にまとまるようになり, そして1938年頃「アシハバード絨毯工場」に統合された。現在700名の機織女工が働いている。トゥルクメニスタン全土では13の絨毯工場があり, 総計約1万人の機織女工がいる。男性の機織はいないわけではないが, 工場では働かない, とのことである。

当工場は国有企業であり, 今のところ民営化の予定はない。この企業は他の12の絨毯工場, 羊毛工場(羊の毛を刈り, 洗う工場), 羊毛製糸工場(羊毛を糸糸に加工し染める工場)とともに「トゥルクメン絨毯合同」(省が改組されたもの)の傘下に入っている。この合同を監督

しているのは大統領会議である。

当工場は原料の毛糸を合同内の製糸工場から固定価格で買う。絨毯 $1\text{m}^2$  当り約 $3.5\text{kg}$ の毛糸が必要である。

伝統的にトゥルクメニスタンではしばしば家庭に織機があり、多くの女性が子供の頃から絨毯織りに親しんできた。今でもそうである。工場でも家庭でも使用している設備はほとんど同じである。

私たちは工場で女工たちが皆、民族衣装姿で伝統的な木製の簡素な手織機の前に座って仕事をしているのを見た。使っている道具は小さなヘラ、糸を叩いて締める槌そしてはさみである。手織機もこれらの道具も高価なものではない。女工は下絵を見て覚えて織っていく。それほど難しい仕事ではない。織り方は家庭の中で教えられたり、工場で年長者から習う。

出来高賃金制が取られており、当工場での女工の1日のノルマは1万ノット。1月では約 $0.74\text{m}^2$ になる。最も熟練度の高い職工の月収は約20万マナト（43ドル）。ノルマを超過達成した労働者に対する報償制度がある。労働時間は8時間である。

従業員の40%は工場に出勤せず自宅の織機を使って働く家内労働者である。子供や病人がいる場合、その方が都合がよいからである。工場労働者にも家内労働者にも同一の賃金制度が適用されている。

自宅に織機を持っている人々は、自分の家庭や親戚のため絨毯を織ることもあるが、織った物を自分で売ることはない。

年生産高は $4000\text{m}^2$ 。毎年3-5%ほど生産高が増大してきている。絨毯の取引所価格<sup>(1)</sup>は $1\text{m}^2$  当り120-160ドル。製品の60%は合同を通じて輸出に廻されている。主な輸出先はドイツである。市内に小売店をもっている。

ソ連時代と独立後とで経営の制度・方法に目立った変化はない。毛糸の調達価格も絨毯の引渡し価格も独立の前後でとくに変化ない。ただソ連時代はモスクワを通じて絨毯を輸出しており、輸出で得られる外資の一部がモスクワに残されていた点は違う。経営管理者の人事制度もソ連時代と同じで任期を限らない任命制である。副社長自身は若い頃この工場に機織女工として入り、その後、省に勤務し、さらに経営管理者として工場に戻ってきた。

設備投資の予定は特にない。

この事例では次のことに注意しておこう。

①生産低下に関して—原料が国産で、機械等も使用しないというトゥルクメニスタン絨毯産業の特質から<sup>(2)</sup>、生産低下は起こっていない。

②民営化に関して—予定なし。

③リストラクチャリングに関連して—予定なし。

④外資導入—予定なし。

### 3. 中央アジア諸国の企業の現状と展望

以上のことから、中央アジア諸国の企業の今後を展望するための手がかりになりそうなことを3つ指摘して、本稿のまとめとしよう。

まず第一は、中央アジアの企業システムの変革の3つの異なる道が見えてきたことである。

一つはキルギスタン、カザフスタンの場合であり、そこでは企業はロシアにおいてと同様、全体として現在急速な市場化と激しい生産低下とを経験している。ロシアでは、この過程を通じて企業の行動様式の顕著な変化が観察されている<sup>13</sup>。すなわち、市場経済化に対応して、製品構成の変更、従来の取引関係の見直し、従業員の整理、福利厚生施設の分離などに取り掛かっている。「キルギス検査ステーション」や「イスパト・カルメト」の場合もリストラクチャリングの意欲は強い。しかし他方では前者は所有者である国からの財政支援が得られず投資資金不足に悩んでいるし、後者は外国資本に売却されてしまっている。

もう一つはウズベキスタンの場合であり、そこでは企業は漸進的な市場化とよりマイルドな生産低下を経験している。「タシケント・トラクター工場」は国の手厚い保護を受けながら輸出競争力をつけようとしているし、またこの工場も「ポリト・オートデール」も従業員福祉が一步も後退していないことを誇っているが、他方ではそれは変革への内発的な意欲を制限しているようにも思える。

さらにもう一つはトルクメニスタンの場合である。そこではソ連型計画経済体制がほとんどそのまま維持されており、したがって連邦解体の影響による生産低下に主体的に対処しているのは政府であり企業ではない。「アシハバード絨毯工場」の場合、生産低下も起こっていないので経営者は今のところ現状に満足しているようであるが、それでは発展も期待できないかもしれない。余りにも簡素な手織機で織られた絨毯の国際市場での競争力は、低賃金によってはじめて支えられているのだが、機械の導入が検討されている様子はない。

どの道が成功につながるかというように単純に問題を立てることは不可能と言わざるを得ない。3つの道のどれを選択するかは当然各国の初期条件に規定されるし、また、その選択は企業システム改革の成否、引いては経済発展の成否を決める一つの要因でしかないからである。しかし、同じくソ連邦に属していた中央アジア諸国がそれぞれ異なる道を歩み始めたことは注目しておいてよからう。



第二は、市場化を急ぐキルギスタン、カザフスタンの場合ですら、企業システムには依然として非市場的な特徴が顕著だということである。これはロシアについても当てはまる。そのことは簡略には表1に示されているが、ロシアでの調査<sup>14)</sup>ならびに「キルギス国営機械検査ステーション」の事例を見ると、それを単に過渡的なものとするのは妥当でないことがわかる。すなわち、それらの非市場的な特徴は、多くの企業で旧経営陣がその地位に留まっていることや、今のところほかの選択肢がないことなどによってある程度説明できるが、その内のいくつかは国民経済上の効率性あるいは社会構造・社会意識と結び付いていて、長期的にも残る可能性がある。国有企業あるいは国家持株制、国家の保護への期待、広範な従業員福祉、余剰人員の維持、従業員の副業農業経営などがそうである。これらは企業活動の効率化の阻止要因となる反面、社会の緩衝装置ともなるものであり、これらの国々の形成されつつある企業システムの独自の特徴となって行くかもしれない。

第三は、外国資本の進出が顕著だということである。と言っても東欧や中国ほどではないのだが<sup>15)</sup>、特に資源関係を中心として巨額の直接投資が目立つ。「イスパト・カメルト」のように外資が完全に買収する場合もあるし、「タシケント・トラクター工場」で準備されているように合弁企業が形成される場合もある。国民経済的観点からの問題がないではないが、投資資金の補充、雇用の確保だけでなく、経営技術、生産技術の移転効果が期待できる。

注 (1) 視察報告は『ロシア・ユーラシア経済調査資料』1996年12月号。

(2) Ислам Каримов, Узбекистан по пути углубления экономических реформ, Ташкент, 1995, стр. 7-14.

(3) М. Оразови Г. Халова, Программа реформирования экономики Туркменистана “10 лет стабильности,” *〈Вопросы экономики〉* No.10, 1995 г., стр. 95.

(4) トルクメニスタンについては Экономика СНГ в 1995 г., *〈Общество и экономика〉* No.3-4, 1996 г., стр. 234. Academy of Sciences of Turkmenistan, *Turkmenistan Human Development Report*, 1995, p. 12.

(5) *EIU Country Profile 1994 - 1995 : Georgia, Armenia, Azerbaijan, Kazakhstan, Central Asian Republics*, p. 130.

(6) *Ibid.*, p. 112 - 113.

(7) *Financial Times Survey*, 11 July 1996, p. III. V.

(8) *Ibid.*, p. IV.

- (9) 《Business Partner》 No. 28, 4-11 июля 1996 г., стр. 1-2.
- (10) 《Business Partner》 No. 31, 25-31 июля 1996 г., стр. 1.
- (11) EBRDの報告書によると、1994年8月1日に商品取引所が設立された。法律により、ある一定額（それほど大きな額でなく当初は25万マナト）を超えるすべての商品取引（国内取引、対外取引の両方を含む）はこの公認の商品取引所で実施（または登録・承認）されねばならない。この取引所は市場取引を成立させるためのものではなく、むしろ国家による取引の規制の強化の道具のようである。EBRD, *Transition Report 1996*, p. 179.
- (12) トルクメニスタンの生産低下は、旧ソ連諸国の経済困難にともなう天然ガスの輸出量の激減、燃料、機械その他生産用資材の輸入困難を主要な原因としている。EIU *Country Profile 1994 - 1995*, p. 130, 135. EBRD, *Transition Report 1996*, p. 179.
- (13) Институциональные и микроэкономические проблемы российской экономики в 1995 г., 《Общество и экономика》 No. 5, 1996, стр. 115-132.
- (14) Там же.
- (15) The World Bank, *From Plan to Market*, p. 64.

表1. 移行の進展度

	国					
	カザフスタン	キルギスタン	ロシア	タジキスタン	トゥルクメニスタン	ウズベキスタン
GDPに占める 民間セクターの比重 (%, 1996年央, EBRDの概算)	40	50	60	20	20	40
企業						
大民営化	3	3	3	2	1	3
小民営化	3	4	4	2	1	3
企業リストラチャリング	2	2	2	1	1	2
市場と取引						
価格自由化	3	3	3	3	2	3
商業・貿易システム	4	4	4	2	1	2
競争政策	2	2	2	1	1	2
金融制度						
銀行改革と 利子率自由化	2	2	2	1	1	2
証券市場と ノンバンク系金融機関	2	2	3	1	1	2
法制改革						
投資法制の改革の 幅広さと効率性	2	2	3	2	1	3

出所：EBRD, *Transition Report 1996*, pp. 11 - 14. 1, 2, 3, 4, 4\*の順に移行の程度が高まる。4\*は先進工業国と同じ段階だが、6カ国だけを取り出した上の表にはない。

表2. 国内総生産

(固定価格, 1990年=100)

	1991	1992	1993	1994	1995
カザフスタン	87.0	75.7	66.0	50.0	45.6
キルギスタン	95.0	77.0	64.7	47.6	47.0
ロシア	87.0	74.4	67.9	59.3	56.9
タジキスタン	92.9	66.0	58.7	46.1	40.3
トゥルクメニスタン	95.3	90.2	81.2	65.0	58.5
ウズベキスタン	99.5	88.5	86.5	82.7	81.7

出所：EBRD, *Transition Report 1996*, pp. 196-209 より作成。

表3. 工業生産高, 農業生産高

(1990年 = 100)

	1991	1992	1993	1994	1995
カザフスタン					
工業	99.0	85.1	71.5	56.5	47.4
農業	91.0	91.9	82.7	63.7	50.1
キルギスタン					
工業	99.7	73.8	55.4	39.9	33.9
農業	90.0	85.5	77.0	65.5	68.1
ロシア					
工業	92.0	74.7	62.6	48.3	46.0
タジキスタン					
工業	98.0	75.4	62.0	42.5	na
農業	95.6	70.1	67.0	67.7	na
ウズベキスタン					
工業	101.8	89.3	81.9	na	na
農業	94.8	87.9	81.7	na	na

出所: EBRD, *Transition Report 1996*, pp. 196-209 より作成。

表4. 外国からの直接投資

	1989-1995年累積額	1人当たり累積額
	(100万ドル)	(ドル)
カザフスタン	1831	110
キルギスタン	143	32
ロシア	3100	21
タジキスタン	29	5
トゥルクメニスタン	215	54
ウズベキスタン	287	13

出所: EBRD, *Transition Report 1996*, pp. 116.

表5. 産業部門別就業者分布

(1995年, %)

	経済分野 就業者計	内 訳			
		工業	農業・漁業	建設業	サービス業
カザフスタン	100	18.0	20.5	6.6	54.9
キルギスタン	100	14.6	39.6	4.6	41.2
ロシア	100	26.6	14.9	9.9	48.6
タジキスタン	100	10.9	53.7	5.1	30.3
トウルクメニスタン	100	9.9	42.9	10.1	37.1
ウズベキスタン	100	13.5	43.5	6.4	36.6

出所：《Общество и экономика》 No. 5, 1996 г., стр. 185.

表6. 工業・エネルギー産業の部門別生産額比率

(% , 1994年)

	カザフスタン	キルギスタン	ロシア	タジキスタン	トウルクメニスタン	ウズベキスタン
燃料エネルギー・コンプレクス	40.8	26.0	27.4	8.6	70.0	24.1
冶金	23.9	10.9	15.0	31.5	0.0	9.2
化学・石油化学	3.7	0.2	6.8	3.6	1.8	5.2
機械製造・金属加工	7.3	10.5	18.3	4.0	0.4	9.9
林業, 木材加工, 製紙	1.0	0.5	4.5	0.4	0.2	1.2
建設資材工業	4.1	4.2	3.4	3.5	3.3	5.6
軽工業	3.8	21.1	3.1	27.5	11.4	23.2
食品工業	12.1	15.8	11.9	8.5	11.8	12.4

出所：World Bank, *Statistical Handbook 1995: States of the Former USSR*, p. 15.

表7. 農業生産

	カザフスタン	キルギスタン	ロシア	タジキスタン	トゥルクメニスタン	ウズベキスタン
農業生産のタイプ別内訳 (1994年)						
農業	35.7	56.6	…	…	75.7	…
畜産	64.3	43.4	…	…	24.3	…
主要農産物 (1994年, 1000t)						
穀物 (脱穀後)	16,454	…	81,298	212	807	2,466
油脂作物の種子	184	…	3,996	…	…	25
綿花	208	54	…	529	1,341	…
砂糖大根	433	144	13,946	…	…	23
じゃがいも	2,040	311	33,828	134	31	567
果物	100	79	2,094	145	225	908
野菜	781	266	9,621	495	183	2,975
畜産物						
肉 (1000t)	1,048	194	7,513	112	110	504
牛乳 (1000t)	5,128	866	46,524	467	712	3,800
卵 (100万個)	2,772	200	40,300	79	133	1,800
羊毛 (1000t)	79	21	158	3	…	27

出所: World Bank, *Statistical Handbook 1995: States of the Former USSR*, p. 14.

表8. 住民の主要な貨幣収入源

(貨幣収入総額に対する%, 1995年1-9月)

	労働所得	年金	奨学金	諸手当	個人副業経営 生産物販売収入
カザフスタン	72.1	5.7	0.2	1.2	8.1
キルギスタン	55.0	7.2	0.2	2.4	22.6
ロシア	77.9	7.7	0.2	2.8	2.7
タジキスタン*	52.0	6.0	0.2	6.1	11.5
トゥルクメニスタン*	62.0	7.9	0.2	0.5	5.5
ウズベキスタン*	56.4	10.2	0.4	3.4	11.6

\* タジキスタンは1993年の数字, トゥルクメニスタンとウズベキスタンは1994年の数字。

出所: 《Общество и экономика》 No. 5, 1996 г., стр. 186-187.