

# カザフスタンにおける産業組織と 企業統治構造の進化と多様性\*

## —市場経済移行期の政府-企業間関係—

岩 崎 一 郎

### はじめに

1990年4月にカザフ共和国の初代大統領に就任して以来、既に10年以上もの政権維持を成し遂げたナザルバエフ大統領は、2030年の未来を見据えた発展戦略に挑んでいる。大統領に直属する戦略計画・改革庁が策定したこの長期国家計画は、同国の科学技術先進的な産業社会への移行を目標の一つに掲げており、その実現に向けて、2001年から30年までを10年刻みに区分した3つの発展段階を設けている<sup>(1)</sup>。本計画では、経済構造の社会主義計画体制からの脱却という問題は既に後景化し、資本主義技術立国への着実な前進がその中心的課題とされている。このことから、ソ連解体直後の未曾有の混乱から脱しつつあるカザフスタンの、今後の経済運営に対する現政権の自信の深まりが感じられる。事実、同国の国内総生産は、ソ連末期の91年から95年までに31%も縮小したが、物価上昇率の収束と共に景気は底を打ち、続く96-97年には2年連続の経済成長を達成した(表1)<sup>(2)</sup>。同国の成長軌道への復帰は、市場経済化よりも生産安定策を重視するウズベキスタンやトルクメニスタンと相並ぶタイミングで実現している。それだけに、景気回復の機運が高まる97年秋に、大統領が、「豊かな天然資源のみを当てにして、あらゆるインテンシヴな経済プログラムを後回しにする(他国の政策)は誤りであった」(括弧内は筆者による)との見解を議会で表明した際には、共和国の内外で大きな反響が起こった<sup>(3)</sup>。

先の2年連続成長の実現に大きく寄与したのは工業部門である。表2によれば、同国の基幹産業である燃料及び金属部門が生産活動回復の牽引役となった<sup>(4)</sup>。もとより、1997年の実

\* 本研究を進めるに当たって、西村可明教授、久保庭真彰教授(共に一橋大学経済研究所)、宇山智彦助教授(北海道大学)、輪島実樹氏(ロシア東欧貿易会)、並びに『スラヴ研究』誌レフェリーの先生方より数多くの御教示を賜った。また岡奈津子氏(アジア経済研究所)及び杉浦史和氏(一橋大学大学院)からは資料収集に際して御助力を受けた。ここに記して謝意を表したい。なお本稿は、拙稿「キルギス共和国における急進主義的構造改革と企業行動：制度分析」『スラヴ研究』No.47、2000年、37-69頁の続編である。

1 E. Utembaev, "Strategic Planning and Control in the Republic of Kazakhstan," *Kazakhstan Economic Trends: April-June 1998* (1998), pp.17, 24-25.

2 なお翌1998年は、①国際市場における第一次産品価格の下落、②ロシア通貨の減価が引き起こした交易条件の悪化、③東南アジアを中心とした新興市場の経済危機、④深刻な旱魃による穀物生産の被害といった様々なショックに見舞われてGDP成長率はマイナス2.5%となったが、続く99年には再び1.7%のプラス成長を達成し、景気回復の底堅さが示された(IMF, *Republic of Kazakhstan: Selected Issues and Statistical Appendix* (Report No.99/95) (Washington, D.C., 1999), p.1; Economist Intelligence Unit (EIU), *EIU Country Profile 2000* (London, 2000), p.25)。

3 1997.10.11日付 Известия紙。なおこの発言は、先の国家計画を発表するに際したものである。

4 1998及び99年の実質工業生産成長率は各々-2.1%、+2.3%であった。

表1 主要マクロ経済指標の推移 (1992-97年)

	(%)					
	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年
実質国内総生産成長率 <sup>1)</sup>	▲ 5.3	▲ 9.2	▲ 12.6	▲ 8.2	0.5	1.7
実質工業生産成長率 <sup>1)</sup>	▲ 13.8	▲ 14.8	▲ 28.1	▲ 8.2	0.3	4.0
物価上昇率	2962.8	2169.1	1160.3	60.4	28.6	11.3
固定資本投資増加率 <sup>1)</sup>	▲ 47.0	▲ 39.0	▲ 15.0	▲ 37.0	▲ 39.0	12.0
財政バランス <sup>2)</sup>	…	▲ 1.3	▲ 7.5	▲ 2.7	▲ 4.7	▲ 7.0
経常収支バランス <sup>2)</sup>	…	▲ 2.8	▲ 8.6	▲ 3.1	▲ 3.6	▲ 3.6

(出所) IMF, *Republic of Kazakhstan: Recent Economic Developments* (1997), p.6; IMF, *Republic of Kazakhstan: Selected Issues and Statistical Appendix*, p.v; CISSTAT. Содружество Независимых Государств в 1998 году. С.286, 302に基づき筆者作成。

(注1) 対前年度比。

(注2) 対GDP比。

(注3) …: データの欠如。

質工業生産高は、92年の水準を大きく割り込んでおり、製造業を取り巻く状況が依然深刻であることに変わりはない。しかし、94-97年における国民一人当りの累積額で見ると、CIS加盟国中最大である外国直接投資 (FDI) が、鉱工業部門に集中的かつ安定的に投じられたこと、また95年より工業製品の貿易額が拡大基調へ転じたことが政府の楽観的な経済見通しを裏付けた<sup>5)</sup>。これらは、抜本的な法改正と、痛みの多い自由化政策を断行した上での成果であったから、先の大統領発言が衆目を集めたのもそれなりの訳があった。

しかし、分権化された経済システムがその機能を発揮するには、法整備と自由化政策だけでは明らかに不十分である。その実現には少なくとも、自由化された経済環境に、競争促進的な産業組織や企業統治構造が接合されると共に、政府-企業間関係が、この制度的コーディネーションを効果的に補完する方向へと進化していなければならない。そこで本稿では、筆者のこれまでの研究<sup>6)</sup>にも採用したこの基本的な分析視座に立脚して、カザフスタンにおける体制移行過程の基本的特徴を明らかにした上で、その制度進化に関わる問題点の把握を試みたい。

本稿の構成は次の通りである。

第1節では、法制度改革と自由化政策の進捗状況を素描する。第2節では、私有化政策の進捗と共に変容した工業部門の所有構造を把握する。第3節では、新たな所有構造の下での産業組織と企業統治構造を分析する。第4節では、国家経済管理システムの転換策を踏まえ

5 同時期の国民一人当りのFDI累積額は、カザフスタンが84米ドルであったのに対して、ロシアは53ドル、キルギスタンは61ドルであり、またウズベキスタンやタジキスタンでは僅か13ドル及び9ドルに過ぎなかった (World Bank, *Kazakhstan: Joint Private Sector Assessment* (Report No.18467-KZ) (Washington, D. C., 1998), p.6)。なお、93-96年 (及び97年) にカザフスタンに投じられたFDIに占めるエネルギー産業及び金属産業の比重は各々47.7% (40.2%) 及び32.3% (41.4%) であった (IMF, *Republic of Kazakhstan: Selected Issues and Statistical Appendix*, p.130に基づく筆者の算定)。

6 岩崎一郎「ウズベキスタンにおける体制転換期の政府-企業間関係:工業を中心に」、清水学編『中央アジア:市場化の現段階と課題』アジア経済研究所、1998年、33-66頁;同「ウズベキスタン新工業管理制度の構造と機能:体制移行経路の一中間形態として」『比較経済体制学会会報』第36号、1999年、51-59頁;同「キルギス共和国における急進主義的構造改革と企業行動:制度分析」『スラヴ研究』No.47、2000年、37-69頁;同「トルクメニスタンの新産業組織体制と企業改革:中央アジア諸国の政府-企業間関係に関する事例研究」、mimeo.、2000年がそれに当る。

表 2 部門別工業生産動向 (1993-97年)

	名日生産高(百万テンゲ)										部門別構成比(%)				
	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年
	工業全体	25,549	354,109	668,787	748,428	891,028	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
電力	3,647	64,834	106,936	109,523	125,224	14.3	18.3	16.0	14.6	14.1	14.3	18.3	16.0	14.6	14.1
燃料	3,976	79,080	141,619	192,603	246,589	15.6	22.3	21.2	25.7	27.7	15.6	22.3	21.2	25.7	27.7
鉄鋼	2,665	42,842	92,814	77,212	100,805	10.4	12.1	13.9	10.3	11.3	10.4	12.1	13.9	10.3	11.3
非鉄金属	3,399	41,125	76,870	88,080	112,258	13.3	11.6	11.5	11.8	12.6	13.3	11.6	11.5	11.8	12.6
化学・石油化学	1,022	12,763	27,800	31,084	22,814	4.0	3.6	4.2	4.2	2.6	4.0	3.6	4.2	4.2	2.6
機械製造・金属加工	2,581	25,174	49,247	52,562	43,402	10.1	7.1	7.4	7.0	4.9	10.1	7.1	7.4	7.0	4.9
木材・木材加工・製紙	605	3,809	6,633	6,318	6,409	2.4	1.1	1.0	0.8	0.7	2.4	1.1	1.0	0.8	0.7
建設資材	1,318	14,044	24,604	21,143	18,580	5.2	4.0	3.7	2.8	2.1	5.2	4.0	3.7	2.8	2.1
軽工業	1,509	14,230	17,304	18,370	17,351	5.9	4.0	2.6	2.5	1.9	5.9	4.0	2.6	2.5	1.9
食品工業	2,964	35,575	91,900	109,129	137,581	11.6	10.0	13.7	14.6	15.4	11.6	10.0	13.7	14.6	15.4
	対前年度比実質成長率(%)														
	実質生産動向指数(1992年=100)														
工業全体	85.2	71.9	91.8	100.3	104.0	85.2	61.3	56.2	56.4	58.7	85.2	61.3	56.2	56.4	58.7
電力	95.6	84.8	98.4	89.7	85.8	95.6	81.1	79.8	71.6	61.4	95.6	81.1	79.8	71.6	61.4
燃料	85.2	86.0	87.7	102.2	100.5	85.2	73.3	64.3	65.7	66.0	85.2	73.3	64.3	65.7	66.0
鉄鋼	75.6	70.5	111.7	82.5	125.2	75.6	53.3	59.5	49.1	61.5	75.6	53.3	59.5	49.1	61.5
非鉄金属	92.2	77.2	103.8	103.6	113.8	92.2	71.2	73.9	76.5	87.1	92.2	71.2	73.9	76.5	87.1
化学・石油化学	55.4	58.9	103.6	73.0	70.1	55.4	32.6	33.8	24.7	17.3	55.4	32.6	33.8	24.7	17.3
機械製造・金属加工	85.3	62.9	72.2	90.8	70.1	85.3	53.7	38.7	35.2	24.7	85.3	53.7	38.7	35.2	24.7
木材・木材加工・製紙	91.3	55.1	59.3	110.1	72.6	91.3	50.3	29.8	32.8	23.8	91.3	50.3	29.8	32.8	23.8
建設資材	73.2	42.9	68.2	66.4	80.7	73.2	31.4	21.4	14.2	11.5	73.2	31.4	21.4	14.2	11.5
軽工業	88.3	55.7	41.2	119.8	81.2	88.3	49.2	20.3	24.3	19.7	88.3	49.2	20.3	24.3	19.7
食品工業	86.3	73.9	79.3	135.1	100.3	86.3	63.8	50.6	68.3	68.5	86.3	63.8	50.6	68.3	68.5

(出所) IME, Republic of Kazakhstan: Selected Issues and Statistical Appendix, p.97; CISSTAT. Содружество Независимых Государств в 1998 году. С.302 に基づき筆者作成。

た上で、政府-企業間関係の制度配置状況を考察する。続く第5節では、工業企業の行動実態を解明し、先行する4つの節から導き出された理論的推定との相関関係を吟味する。そして結語で筆者の結論を要約する。

## 1. 市場経済に向けた企業活動の法制化と自由化政策の進展

本節ではまず、市場経済化を前提とした企業活動の法制化と自由化政策の概要を述べる。

他の中央アジア諸国と同様、カザフスタンにおいてもソ連末期及び移行初期に、市場原理に適合した企業活動の制度化を目指して極めて抜本的な法改正がなされた。1991年1月に制定された「所有法」は、私的所有や、株式会社を含む集団的所有を、国家的所有や公的所有と並ぶ所有形態の一種と明記した上で、あらゆる所有形態及び資産所有者の平等を定めた<sup>(7)</sup>。また翌2月に議会が採択した「企業法」は、会社設立や経営に関する資産所有者の排他的権利や、利潤の処分、経営活動の自主的計画化、契約の締結、製品の価格設定と販売及び貿易の自由を認めている<sup>(8)</sup>。これに加え、同時期に制定された「対外経済活動の基本原則に関する法」や「経済活動の自由及び企業家活動の発展に関する法」及び翌92年7月の「私的企業家活動保護・支援法」に盛り込まれた諸規定が、「所有法」及び「企業法」が定める資産所有者及び企業経営者の諸権利を更に拡大し、補強している。

一方、以上の革新的な市場経済化関連法に内実を与える経済自由化や規制緩和に係る政府の政策は、改革当初こそ、1992年1月の価格自由化や、同年秋に実施された国家発注品目の大幅な削減に限られていた<sup>(9)</sup>。しかし93年末にIMFとの間で経済安定化プログラム交渉が妥結して以後は、一層徹底的かつ多方面に展開された。例えば、価格分野においては、基礎食糧品、家賃及び輸送・通信料金を含む数十種類の財とサービスが92年1月以後も価格統制の対象とされたが、94年第4半期の穀物、パン製品及びエネルギーの価格自由化を経て、95年半ばまでには、その大部分のコントロールが解除された<sup>(10)</sup>。また貿易分野では、92-93年の間は、一方では主要な輸出品目の殆どを含む「政府戦略物資」の輸出業務が国有貿易会社によって独占され、他方では多数の輸入品目に対してクォータ/ライセンス制が維持されることで、事実上の国家独占が維持されていたが、ここでも、94年の輸入業務に係る非関税措置の撤廃や、95年2月の輸出クォータ/ライセンス制の全廃と、独占的輸出権の国有貿易会社からの剥奪が相次いで決定されたことで、制度面での自由化が大きく前進した。また政府は、為替規制緩和策として、95年8月に外貨の強制売却義務を取り下げ、続

7 「カザフ共和国における所有に関する法」7,9,11,13,14,15及び23条を参照。なお同法制定当初、土地は国家の排他的所有に属するとされたが、その後、1995年12月23日付「土地に関する大統領令」によって、土地の私的所有が限定的に認められ(5条)、これにより担保権や抵当権の意義が大いに高まった。なお本稿で言及される諸法令は、Казахстанская правда紙(以下、*Кр.*)や法律集 Указы Президента Республики Казахстан, имеющие силу закона: с изменениями и дополнениями по состоянию на 10 января 1997 года. Т.1, 2, 3. Алматы: «Валери», 1997; Предпринимательство в Республике Казахстан: правовое регулирование. Кн. 1, 2. Алматы: «Ворки», 1999及びプレーメン大学がインターネット上で提供するCIS諸国に関する法律データベース (<http://www.gtz.de/lexinfosys/>)を原典とするものである。

8 「カザフ共和国における企業に関する法」2,5,14,15,18,20,21,22及び24条を参照。

9 *Кр.*, 1991.10.10.

10 1992年1月3日付「価格自由化の為の諸措置に関する大統領令」; ADB, *Economic Review and Bank Operations: Kazakhstan* (EBO: KAZ95014) (1995), p.9.

く96年末には「外国為替規正法」を制定することで、国際取引に係る自由通貨交換原則の法制化も実現している<sup>(11)</sup>。

このように、93年以降、自由化政策が目覚ましい進展を遂げた結果、カザフスタンの経済システムは、95年の時点で「改革先行国」と目されたキルギスタンに比肩する程度にまでその集権制を弛緩させた。同国の急進路線は、国民経済全体の情勢を省みない拙速な行動であったとの厳しい批判を受けたが、自由な企業活動を保証する環境整備には大いに寄与した。この結果、政府の実体経済に対する姿勢も根本的に変化し、社会主義時代の様な企業活動への介入はもはや不可能な状況が生み出されている。そこで次に問題となるのは、自由化された経済環境の下での産業組織と企業統治構造である。次節では、それらの転換にとって最も重要な契機となった国有企業の私有化を取り上げる。

## 2. 私有化政策の進捗と企業所有構造の変容

### 2.1. 企業私有化の規範的枠組

私有化政策が着手された1991年当時、国有企業セクターは労働者600万人を擁する37000の企業で構成されていた(表3)。工業企業は当時約2500社を数えたが、大企業の殆どは、国有企業として連邦省の直轄下にあり、共和国内に独占的な生産体制を築いていた<sup>(12)</sup>。共和国政府は、国内産業の中核を担うこれら大企業に対して十分な影響力を行使し得えず、経済分野での行政能力が著しく制限されていたが、91年8月に、連邦所管企業を共和国へ強制移管する大統領令<sup>(13)</sup>が発布された結果、政策当局はようやく包括的な私有化政策を実行に移

表3 国有企業セクターの構造(1991年)

	企業		被雇用者		企業平均規模 (名)(b/a)
	(実数:社)(a)	(構成比:%)	(実数:名)(b)	(構成比:%)	
小規模企業 <sup>1)</sup>	27,500	74.3	1,000,000	16.7	36.4
中・大規模企業 <sup>2)</sup>	8,000	21.6	2,900,000	48.3	362.5
超大規模企業 <sup>3)</sup>	200	0.5	1,600,000	26.7	8000.0
特殊部門所属企業 <sup>4)</sup>	1,300	3.5	500,000	8.3	384.6
セクター全体	37,000	100.0	6,000,000	100.0	162.2

(出所) World Bank, *Kazakhstan: The Transition to a Market Economy* (Washington, D. C., 1993), p.75 に基づき筆者作成。

(注1) 従業員数200名未満の企業。

(注2) 従業員数200～4999名の企業。

(注3) 従業員数5000名以上の企業。

(注4) 自然独占企業(電力、水道、熱供給、通信等)、非営利企業、採取企業(石油、ガス、天然資源等)、特定農産物・木材製品加工企業を含む。

11 1992年1月25日付「経済安定及び市場改革導入期の対外経済活動の組織化に関する大統領令」；ADB, *Economic Review and Bank Operations: Kazakhstan*, p.19; Z. Usenova and S. Horton, “New Custom Union Leads Kazakhstan to Liberalize Import/Export Restraints,” *Central Asia Monitor* 4 (1996), p.30; IMF, *Kazakhstan: Recent Economic Developments* (Report No.96/22) (Washington, D.C., 1996), p.43; IMF, *Republic of Kazakhstan: Recent Economic Developments* (Report No.97/67) (Washington, D.C., 1997), p.59.

12 例えば、カザフスタンに所在する連邦省所管企業が、1989年度の工業生産および工業労働者雇用者数に占める比重は、各々49.5%及び50.7%に達していた(Государственный комитет СССР по статистике. Народное хозяйство СССР в 1989 г. Москва, 1990. C.331)。

13 1991年8月31日付「連邦所管企業及び組織のカザフ共和国政府への移管に関する大統領令」。

す最低条件を整えた。政府指導部が「ラディカルな経済改革の中心的要素」<sup>(14)</sup>と見なした私有化政策は、91-98年の間に3つの段階を経て実施されたが、その枠組は、91年8月に制定された「カザフ共和国における非国家化及び私有化に関する法」(以下、非国家化・私有化法)及び同法を大幅に改正した95年末の「私有化に関する大統領令」という基本法を、各私有化段階の基本方針を定める国家プログラムや、その他数多くの諸法令が補完することによって体系化されている。ただ法体系の詳細は本稿の趣旨から逸れるので、この課題は補論に任せ、以下では各段階における規範的枠組の骨子を述べておきたい。

さて、第1段階(1991-92年)では、従業員100名以下ないし生産固定ファンド60万ルーブル以下に該当する小企業が私有化の主な対象となった。他方、中・大規模企業は、次段階での私有化を見込んだ法的所有形態の変更が進められた(補論S1)。そのため、企業私有化の基本的手段として、①オークション(競売)、②コンクール(契約条件付競争入札)及び③株式会社化の3方式が採用され、前者2つの方式は原則として小企業にのみ適用された。また当時政府は、労働集団による資産買収を奨励したことから、経営者及び従業員に対して、優先的資産購入権や資産価格割引制といった数々の優遇措置を用意した<sup>(15)</sup>。更に、住宅の無償私有化を行うために国民に配布された「私有化クーポン」(別名、住宅クーポン)は、企業資産の購入手段としても利用することが認められた。

しかし第1段階での私有化企業の極端なインサイダー化や、所有権移転後の経営状態の悪化<sup>(16)</sup>、並びに国家資産の配分過程から孤立した一般市民の不満増大に憂慮した政府は、「自生的私有化から、資産所有者である国家が厳格に管理する私有化プロセスへの移行」が不可欠であるとの見解に達し、続く第2段階(1993-95年)において、前段階の政策方針を大きく転回した(補論S2)<sup>(17)</sup>。即ち政府は、①労働集団優遇措置の大幅な縮小、②小私有化における公開・有償原則の徹底、③大衆私有化による一般市民への利益均霑を新たな指針とした上で、国有企業をその規模に応じて3つのグループに区分する私有化方式を採用した。まず、従業員数200名未満の小企業については、公開オークションないしコンクールでの現金売却を義務化した。次に、従業員数5000名未満の中・大規模企業については、定款資本の51～90%に相当する株式を「私有化投資クーポン」を用いた大衆私有化プログラムで売却するとした。そして、従業員数5000名以上の巨大企業に対しては、①戦略投資家への譲渡、②オークションまたはコンクールでの売却、③株式の公開売却、④外部投資家との「経営委託契約」(KNU: контракт на управление)の締結という4種類のプランのいずれかを、各社の経営状態に応じて適用することになった(個別私有化)<sup>(18)</sup>。また政府は同時に機関投資家を育成する目的で、国有企業の経営及び国家保有株式の運用を行う国有持株会社や、自社株式の引換えに市民から「私有化投資クーポン」の信託を受け、大衆私有化プログラムでそれを再投資する「投資私有化ファンド」(以下、IPFs)の設立を推進した<sup>(19)</sup>。

14 地方行政府長官及び地方ソビエト代表会議でのテレシチェンコ首相の発言 (Kp., 1992.11.12)。

15 M. Haghayeghi, "Politics of Privatization in Kazakhstan," *Central Asian Survey* 16:3 (1997), p.322.

16 M. Rysbekov, "Privatization in Kazakhstan," *Comparative Economic Studies* 37:3 (1995), p.3によれば、私有化後最初の1年間において、集団化企業の約1/3が比較的良好に操業していたに過ぎなかった。

17 1993年4月に公表された「社会経済改革深化の為の緊急危機対策プログラム」を参照。

18 この方式は、別名「ケース・バイ・ケース私有化」とも呼ばれる。

19 なお第2段階における企業私有化の大幅な方針転換に関連して、「所有法」、「非国家化・私有化法」、「企業法」の改正、「賃貸法」の廃止等の措置が実施されている。詳しくは、カリブジャンフ国家資産委員会

次の第3段階（1996-98年）では、第2段階の枠組を継承しつつ、これまで私有化対象外とされた有力国有企業の株式売却が着手された（補論S3）。また個別私有化については、私有化対象企業の経営状況に一層柔軟に対処するため、民間コンサルタントを起用した経営診断システムと、先のKNUを組み合わせた新しい企業再建スキームが用意された<sup>(20)</sup>。

なおこの間、私有化政策を監督・実施する中央機関の編成は目まぐるしく変化している。私有化開始時に設置された国家国有資産委員会は、第2段階後半の95年3月に、国家資産管理委員会と国家私有化委員会に分割され、前者は国有資産の管理と私有化に関する諸措置の決定を、後者は私有化が決定された国有資産の売却事務を所管した。しかし第3段階半ばの97年3月には、これら2つの機関は共に廃止され、その権限は、財務省の国家資産・私有化局と国家投資委員会へ移譲された<sup>(21)</sup>。そこで以下では、特に断わりのない限り、これら政府機関を一括して「私有化当局」と総称しておく。

## 2.2. 私有化政策の進行と企業所有構造の変化

私有化政策の基本的枠組が明らかになったところで、次に、企業私有化の進捗状況と、それが工業企業群の所有構造に及ぼした実質的影響の把握を試みる。

はじめに企業私有化の進捗状況であるが、それは次のような経過を辿った。まず第1段階では、6198社の国有企業（推定資産額410億ルーブル）の私有化が実行され、内3172社（51.2%）は労働集団が資産の大半を取得した集団化企業に、1461社（23.6%）は私有企業に改組した。その中核は、商業・サービス業関連であったが（3965社/64.0%）、工業企業も543社（8.8%）が主に集団化企業へ移行した。

続く第2段階では、中・大規模企業2501社の株式がクーポン・オークションに付された結果、IPFsが額面12.6億テンゲに達する企業株式を取得した。他方、巨大企業については、個別私有化対象企業180社の内、5社が私有化され、44社が民間セクター（その内12社は外国投資家）に経営を委託された。こうして1996年初めの段階で、所有形態を転換した旧国有企業について、その定款資本の約60%が私人に移譲された。政府によれば、その1/3ずつをIPFsと労働集団が取得している。一方、現金で売却された残り1/3の資産をめぐっては、その大半が経営者や労働集団の手中に落ちた結果、カザフスタンにおいても私有化企業のインサイダー所有が支配的になったとする説がある<sup>(22)</sup>。しかし、少なくとも工業企業にこの見解は妥当しない。というのも、92年及び94年上半期、並びに96年1-9月期の状態を示す工業企業全768社に関するマイクロデータ分析<sup>(23)</sup>は、第1に、所有形態の移行経路とし

副議長のインタビュー記事（*Kp.*, 1993.6.17）を参照。

20 同スキームの詳細は、輪島実樹「中央アジア経済改革における多様性:カザフスタンの事例」『ロシア研究』第26号、1998年、96-97頁及び本稿補論S3(3)を参照。

21 1995年3月18日付「国家国有資産委員会の改組に関する大統領令」、96年11月8日付「国家投資委員会の設置に関する大統領令」、97年3月4日付「国家機関システム改革の為の当面の諸措置に関する大統領令」。

22 例えば、World Bank and OECD, *Between State and Market: Mass Privatization in Transition Economies* (Washington, D.C., 1997), p.208を見よ。

23 マイクロデータの出所は、*Бизнес-Карта: Казахстан: промышленность*, Т. 26-27, Москва: АДИ “Бизнес-Карта”, 1992; 1995; 1997である。マイクロデータの詳細に関する説明は紙幅の都合から割愛する。詳しくはI. Iwasaki, “Industrial Structure and Regional Development in Central Asia: A Microdata Analysis on Spatial Allocation of Industry,” *Central Asian Survey* 19:1 (2000), pp.158-160を参照。なお標本集団による工業部門

て、労働集団への所有権移転は決して優勢ではないことを(図1)、第2に、集団化企業は、他の所有形態と比して平均的により小規模であることを示唆しているからである(表4)。

そして次の第3段階では、工業企業の私有化が更に加速化し、約1200社が株式の過半を民間部門に売却した。また個別私有化の枠内では、3年の間に巨大企業85社の私有化が完了している<sup>(24)</sup>。1998年までの私有化実績は表5に要約されているが、以上の経緯や同表の集計値を勘案すると、当該期間中、少なくとも工業企業1999社の私有化を確認することができる。従って、工業部門の私有化率は98年末の時点で約80%程度と推定される<sup>(25)</sup>。

このようなプロセスを経た国有企業の私有化に、民間企業の設立や外国企業の新規参入が加わることによって、国内総生産に占める私的セクターの比重は1998年半ばの時点で55%に達し、同時に企業所有者としての地位も目覚しく向上した<sup>(26)</sup>。即ち、98年1月時点での共同企業総数36674社の内、国有企業及び混合企業の比重は其々7.1%(2606社)及び14.9%(5476社)に止まる一方、私的所有が過半を占める共同企業は全体の78.0%(28592社)に達した。また、従業員数1500名超の大企業341社及び5000名超の巨大企業243社に目を向けると、国家的所有は、前者において54.8%(187社)、後者において60.1%(146社)と最も高

表4 工業企業の所有形態別平均規模(1992,94,96年)

	1992年		1994年		1996年	
	従業員数 (名)	固定資本 (万ルーブル)	従業員数 (名)	固定資本 (万テンゲ)	従業員数 (名)	固定資本 (万テンゲ)
国有企業	654.6	1646.4	591.0	614.0	645.3	52288.7
混合企業	-	-	453.3	167.1	391.3	22448.3
集団化企業	324.0	119.7	331.4	35.6	177.3	5298.0
私有企業	-	-	233.4	143.6	214.7	3495.5
賃貸企業	402.2	885.7	-	-	-	-
民間株式会社	380.5	630.5	588.3	1268.0	684.9	9075.6
協同組合	179.8	246.8	-	-	-	-
社会組織	-	-	201.5	9.1	104.1	607.8

(出所) 図1に同じ。

(注) サンプル数は744社。

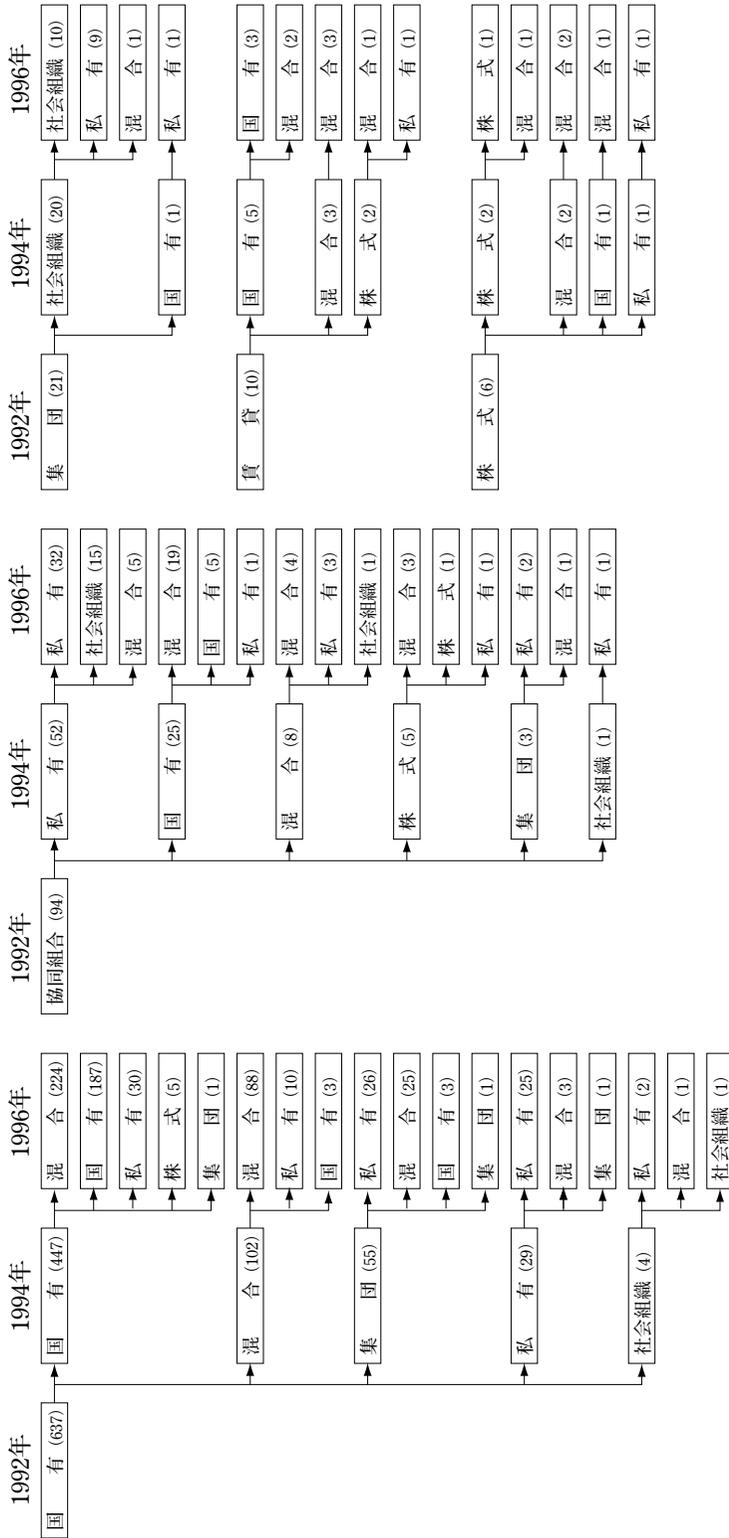
のカバレッジは、工業従事者数に関するマクロ経済統計(Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств (CISSTAT), Содружество Независимых Государств в 1998 году: статистический ежегодник. Москва, 1999. С.282)との比較において、1992年データについては約32.6%、94年については約33.0%、96年については約33.7%と推定された。また分析期間に該当しないサンプルはデータベースから適宜除外した。

24 IMF, *Republic of Kazakhstan: Selected Issues and Statistical Appendix*, p.113. 無論、これら私有化された巨大企業の中心は工業企業である。例えば、1997年に私有化された巨大企業47社の中には、44社の工業企業(石油ガス産業21社、電力産業10社、石炭産業4社、冶金業6社、機械製造業3社)が含まれていた(Masanova L. Ресурсно-сырьевой профиль Республики Казахстан и проблемы становления частной собственности и государственного суверенитета // Центральная Азия и Кавказ. № 1 (2). 1999. С.84)。

25 以上の整理は主に、Арынов Е. и другие. Казахстан: специфика и трудность перехода к рынку // 清水学編『中央アジア：市場経済化の展望(第2分冊)：海外共同研究』(調査研究報告書)、アジア経済研究所、1994年、С.135; IMF, *Kazakhstan: Recent Economic Developments* (1996), p.14; 1996年2月27日付「1996-98年の国有資産の非国家化・私有化プログラムに関する政府決定」に依拠している。

26 EBRD, *Transition Report 1998: Financial Sector in Transition* (London, 1998), pp.26-27.

図1 工業企業所有形態の移行経路 (1992/94/96年)



(出所) 注23に挙げた資料に基づき筆者作成。

(注1) サンプル数は768社。

(注2) 「混合」とは、国家と民間部門が企業資産を共有する所有形態を指す。また「社会組織」とは、社会目的の為に設立された営利性の低い民間組織を指す。

(注3) 「国有 (公有)」とある企業は、株式会社化された国有 (公有) 企業を含む。逆に「株式」とある企業は、民営の株式会社を指す。

(注4) 以上の結果、標本集団内の各所有形態のランクと比重は、1992年において、①国有企業82.9%、②協同組合12.2%、③集団化企業2.7%、④貸付1.3%、⑤民間株式会社0.8%、94年において、①国有企業62.4%、②混合形態15.0%、③私有企業18.9%、④混合形態5.0%、⑤民間株式会社1.2%、⑥民間株式会社0.9%、⑦集団化企業0.4%と変化している。

い比重を占めているが、私的所有が支配的な企業も同様に31.7% (108社) 及び26.3% (64社) のシェアを獲得しており、大企業層においても民間資本の進出が目覚しい<sup>(27)</sup>。更に、個人企業を含めた産業全体及び工業部門の所有構造を比較した場合、私的所有は、産業全体よりも工業部門において一層優勢であることが判明している (表6)。このように私有化政策は、企業の規模を問わず、工業部門の所有構造に抜本的な変化をもたらしたといえる。

表5 企業の私有化過程 (1994-98年)

	1994年以前	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年
私有化企業数 (各年)	9,269	4,147	3,143	4,056	6,777	3,073
工業	…	211	48	437	608	152
建設	…	110	52	45	162	50
農業	…	918	514	138	18	9
運輸	…	180	28	101	331	73
商業・公共外食	…	1,394	1,358	1,519	1,279	287
サービス業	…	587	337	280	689	169
その他 <sup>1)</sup>	…	747	806	1,536	3,690	2,267
未完工物件	…	16	19	31	226	66
部門別構成比 (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
工業	…	5.1	1.5	10.8	9.0	4.9
建設	…	2.7	1.7	1.1	2.4	1.6
農業	…	22.1	16.4	3.4	0.3	0.3
運輸	…	4.3	0.9	2.5	4.9	2.4
商業・公共外食	…	33.6	43.2	37.5	18.9	9.3
サービス業	…	14.2	10.7	6.9	10.2	5.5
その他	…	18.0	25.6	37.9	54.4	73.8
未完工物件	…	0.4	0.6	0.8	3.3	2.1
私有化企業数 (累積)	9,269	13,416	16,559	20,615	27,392	30,465

(出所) IMF, *Republic of Kazakhstan: Selected Issues and Statistical Appendix*, pp.113-114 に基づき筆者作成。

(注1) 企業が保有していた社会施設等を含むものと見られる。

(注2) …: データの欠如。

表6 産業全体及び工業部門における企業所有構造 (1998年3月1日現在)

	企業数		所有形態別構成比率 (%)			
	(社)	構成比 (%)	国有	私有	混合	外国所有
産業全体 <sup>注)</sup>	147,020	100.0	17.4	77.2	4.0	1.4
従業員数 50 名未満の企業	128,863	87.6	13.3	82.1	3.1	1.6
従業員数 50 ~ 250 名の企業	13,106	8.9	50.3	39.8	9.7	0.2
従業員数 251 名以上の企業	5,051	3.4	36.9	49.3	13.2	0.6
工業	19,889	100.0	9.8	80.5	8.2	1.5
従業員数 50 名未満の企業	17,094	85.9	7.2	85.9	5.3	1.7
従業員数 50 ~ 250 名の企業	1,861	9.4	24.3	53.3	21.9	0.5
従業員数 251 名以上の企業	934	4.7	29.3	35.3	33.8	1.5

(出所) European Commission, *Kazakhstan Economic Trends: January-March 1998* (1998), p.160.

(注) 工業、建設業、農業、運輸・通信業、商業・公共外食産業及びサービス業を含む。

27 World Bank, *Kazakhstan: Joint Private Sector Assessment*, p.2に示された統計データに基づいて筆者が再計算したもの。

興味深いのは、工業企業を所有する民間主体の構成である。世界銀行が、CIS加盟6カ国を対象に行った企業調査によれば、1997年において、経営者と従業員の所有比率は、ロシアやキルギスタンに較べてカザフスタンが遥かに低く、逆に外部投資家の比率は6カ国中最高であった(表7)<sup>(28)</sup>。先のマイクロデータ分析とも整合的なこの調査結果は、工業企業の統治構造を把握する上で極めて重要な点を明らかにしている。即ち、同国では、大衆私有化や資産売却の公開・有償原則が徹底された結果、工業企業のインサイダー所有が他国よりも効果的に抑制された可能性が高いのである。

表7 工業企業の所有構造に関する世界銀行の標本調査結果(1997年)

	カザフスタン	キルギスタン	ロシア	ウクライナ	グルジア	モルドヴァ
						(%)
国家	16.1	5.6	14.7	15.4	23.3	23.8
企業内部構成員	37.6	70.8	59.6	61.5	64.0	38.0
経営者	29.4	34.4	36.3	46.2	53.6	18.3
従業員	8.2	36.4	23.3	15.3	10.4	19.7
外部投資家	37.0	21.2	25.3	18.6	10.2	24.7
国内投資家	30.2	18.9	21.5	17.7	8.0	22.6
外国投資家	6.8	2.3	3.8	0.9	2.2	2.1
その他	9.3	2.4	0.4	4.5	2.5	13.5
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所) World Bank, *Kazakhstan: Joint Private Sector Assessment*, p.20に基づき筆者作成。

勿論、カザフスタンの私有化政策が、実施手続の不備や私有化当局の組織力不足等から様々な問題を惹起したのは紛れもない事実であり、それは国有資産の売却に係る法令違反や訴訟件数の膨大さに端的に表れている<sup>(29)</sup>。とはいえ政府が、多種多様な政策手法を駆使して、企業所有構造の抜本的な転換を成し遂げたのは疑問の余地がない。既に見たように、同国では、数多くの工業企業において国家に代わる新たな所有者が登場しており、その上、私的所有は大企業層にも広く浸透している。また、私有化企業のインサイダー支配は、他のCIS諸国と比べてその相対的重要性は低く、寧ろ、資産所有者としての企業内部者と外部投資家の勢力的均衡こそが現実の姿に近いとすらいえる。このように、カザフスタン企業は、企業数ベースで90%前後の私有化率を達成しながら、資産ベースでは国家的所有が支配的であるキルギスタンや、インサイダー所有企業が優勢を誇るロシアと比較した場合、所有構造面から見てより望ましい状況にある。企業所有者としての民間部門の地位拡大は、1994-98年における工業生産の所有形態別構成の変化にもはっきり表れている(表8)。「カザフスタンの経済改革は不可逆な領域に突入している」<sup>(30)</sup>とする意見は、この意味で正当であろう。従って、新たな所有構造を背景に、政府を含めた資産所有者がどのように組織され、企業統

28 カザフスタンにおいては、冶金業6社、化学産業5社、機械製造業11社、木材・家具製造業4社、建設資材業8社、織物・縫製業12社、食品加工業14社、医薬品製造業2社から成る62の工業企業がその調査対象となった。また他国についても類似のサンプルが用いられている(World Bank, *Kazakhstan: Joint Private Sector Assessment*, p.19)。

29 例えば、1995年2月の時点で5500件の法令違反と2800件の訴訟が記録された(Haghyeghi, "Politics of Privatization in Kazakhstan," p.331)。

30 1997年5月6日付 Независимая газета紙(以下、Ng)。

治に如何なる影響を及ぼし得るのがここに重大な問題として浮上する。これが次節の検討課題である。

表8 工業生産の所有形態別構成（1994,98年）

	(%)		
	1994年 (a)	1998年 (b)	増減率 (b-a)
工業全体	100.00	100.00	0.00
国家的所有	51.34	5.80	-45.53
国有（共和国政府）	49.89	4.42	-45.47
公有（地方政府）	1.45	1.38	-0.07
私的所有	48.66	81.89	33.23
私的所有企業（国家・外資非参加） <sup>1)</sup>	3.98	27.49	23.51
混合所有企業（外資非参加）	43.60	23.10	-20.51
合弁企業（外資参加）	0.57	31.29	30.72
社会組織 <sup>2)</sup>	0.21	0.02	-0.18
外国・外国法人及び自然人の所有	0.31	12.30	12.00
外国所有企業	…	0.00	-
外国法人所有企業	…	12.29	-

(出所) Комитет по статистике и анализу Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Статистический ежегодник Казахстана за 1995 год. Алматы, 1996. С.148-149; Национальное статистическое агентство Республики Казахстан. Статистический ежегодник Казахстана, 1999. Алматы, 1999. С.197に基づき筆者作成。

(注1) カザフ国民及び国内法人が所有する企業を指す。

(注2) 宗教団体を含む。

(注3) …：データの欠如, 0.00：極めて小さい。

### 3. 産業組織と企業統治構造の多様化

前節で見たように、私有化第3段階の終盤にあって、工業部門全体の所有構造は、国家、内部構成員及び外部投資家の勢力がほぼ拮抗する形で多極化している。本節では、これら資産所有者を代表する3種類の投資機関、即ち、国有持株会社、IPFs、並びにKNUを通じて巨大国有企業の経営に参画した民間企業の組織形態や活動振りを考察した上で、カザフスタンにおける産業組織と企業統治構造の進化プロセスとその到達点の把握を試みる。

#### 3.1. 三大投資機関の組織形態と行動様式

##### 3.1.1. 国有持株会社

国有持株会社は、このプロセスの最も初期の段階に登場した大規模な経済組織である。その前身は、1991年初の政府機構改革によって廃止された部門別省を吸収しつつ、「企業法」6条が定める「企業合同」（объединение предприятий）に改組した旧部門連合管理局であった<sup>(31)</sup>。企業合同の多くは、連邦解体後も業種毎にグループ化された国有企業の経営支援を主な業務としていた。しかし、私有化第2段階を目前にした政府は、緊縮財政下での企業監督コストの削減要請と、所有形態の多様化に伴う経営管理の複雑化に対処するため、企業合同

31 Кр.,1991.1.11. なおソ連解体直後の企業合同の状況は、Iwasaki, “Industrial Structure and Regional Development in Central Asia,” pp.166-176を参照。

を、子会社管理機能をより強化した持株会社へ改める決定を行った。国有持株会社の組織形態と任務は、93年3月の第2段階私有化プログラム等で定められたが<sup>(32)</sup>、重要事項は次の3点である。第1に、国有持株会社は、私有化当局を発起人とする非公開株式会社として設立され、政府が任命する企業長と私有化当局及び関連省庁の代表で構成される監査役会、及び会社幹部からなる取締役会を最高意志決定機関とする。第2に、政府の委任を受けて子会社の国家保有株式を運用する。第3に、子会社のモニタリングやグループ内資源配分といった一般的機能の他に、国有企業の株式会社化や私有化の促進という特別任務が付与された。こうして93-94年の間に、企業合同をベースに81の国有持株会社が誕生し、そこに約2800の子会社が従属した<sup>(33)</sup>。

特定の業種を持株会社が単独支配する構図は、同時期にウズベキスタンで成立した「部門一経済連合体制」に酷似しているが、その帰結として、カザフスタンでも企業間競争を阻害する組織的カルテルや、経営組織の内的非効率といった弊害が現れた<sup>(34)</sup>。そこで政府は、国有持株会社の独占を排除する目的で2つの措置を講じる。その第1は、国有持株会社の解散ないし改組である。この措置により、96年半ばまでに81社中10社が解散し、67社が民間法人への改組決定を受けた<sup>(35)</sup>。前者が管理していた国有株式は直ちに私有化当局へ移管された。一方後者は、例えば元小会社のコンサルティング業務を行う民間企業として存続することとなった。しかし筆者の調べでは、98年2月現在も依然多数の傘下企業を従える国有持株会社の存在が確認されており、改組決定の実施は不徹底である<sup>(36)</sup>。第2の措置は、持株会社が管理していた国有株式の大衆私有化への投入であり、65の持株会社に対して子会社約1000社の株放出が命じられた。これらの株式を取得したのが次に取り上げるIPFsである。

### 3.1.2. 投資私有化ファンド

先に述べたように、私有化第2段階において、従業員数200以上5000名未満の国有企業が発行した株式の過半数が、市民に無償配布された「私有化投資クーポン」との交換対象となった。IPFsは、そのポートフォリオを構築することで国民の投資リスクを分散すると共に、大株主として私有化企業の再建者となることが期待された。実際に設立された約170のIPFsは、出資者や投資戦略の差異から4つのカテゴリーに分類される<sup>(37)</sup>。第1は、商業銀行と提携関係を持つ新興事業集団が出資した「ブーチャ・カピタル」、「アスタナ・インベスト」、「アレム」等の有力ファンド。第2は、協同組合等の会員制や小売網を利用して市民からクーポンを収集した「アルトゥン・デン」や「ジハン」等の中堅ファンド。第3は、特定の地域や業種に特化する投資戦略を打ち出した「フレプ・インベスト」等の中小ファンド。

32 1993年3月5日付「1993-96年（第Ⅱ段階）の非国家化・私有化プログラムに関する大統領決定」、同「国有持株会社に関する大統領決定」。

33 World Bank and OECD, *Between State and Market*, p.202.

34 岩崎「ウズベキスタン新工業管理制度の構造と機能」54頁；IMF, *Kazakhstan: Recent Economic Developments* (1996), p.16.

35 World Bank and OECD, *Between State and Market*, p.202; *Kp.*, 1995.4.1; 1996.6.4. なお、残る4社には、自然独占部門や非鉄金属部門で活動する持株会社が含まれている。

36 例えば、*Бизнес-Карта.1998*に掲載されたマイクロデータによれば、アルマトゥ州だけでも採石、化学、建設資材、金属加工、機械製造、食品加工、織物、縫製及び木材加工部門で20数社の国有持株会社が活動している。

37 World Bank and OECD, *Between State and Market*, pp.203-204; *Kp.*, 1995.2.21.

第4は、その他の小ファンドである。私有化当局が公表した95年1月現在のクーポン収集状況(表9)によれば、資本金上位39社にクーポンの78.5%が、上位20社に58.5%が集中した。その後も市民は資本力のあるファンドにクーポンを投資し続け、結局、上位50ファンドが回収されたクーポンの82%を得た<sup>(38)</sup>。この最初の淘汰段階では、資本力や親会社の著名度を活かした第1及び第2カテゴリーに属するファンドが主な勝者となった。こうしてIPFsは、収集したクーポンの99.8%を投じ、オークションに参加した2501社中1724社について、売却に付された全ての株式を取得した(表10)。なお当時、IPFsは特定企業の株式を20%以上保持することが禁じられた。そのため、定款資本の51～90%に相当する上記の企業株式は、私有化企業1社当たり最低3～5社のIPFsによって分散取得された<sup>(39)</sup>。この規制が、後に見るIPFs間の協力関係を促すきっかけとなった。

以上の経過の中で、IPFsは幾つかの困難、即ち、①私有化当局による情報開示の遅滞や開示内容の不適切性、②オークション直前での対象企業の売却延期や除外、③適格企業の小

表9 投資私有化ファンドによる私有化投資クーポン収集状況(1995年1月20日現在)

投資私有化ファンドの定款資本額(テンゲ)	投資私有化ファンド		クーポン数	
	(社)	(構成比：%)	(収集数)	(構成比：%)
1000万以上	20	11.8	424,403,034	58.5
500万以上1000万未満	19	11.2	145,117,950	20.0
100万以上500万未満	52	30.6	127,658,309	17.6
50万以上100万未満	27	15.9	18,303,290	2.5
10万以上50万未満	37	21.8	9,027,770	1.2
10万未満	15	8.8	523,180	0.1
合計	170	100.0	725,033,533	100.0

(出所) 国家国有資産委員会公表データ (Kp., 1995.02.21) に基づき筆者作成。

表10 クーポン・オークションの結果(1994-96年)<sup>1)</sup>

	1994年			1995年				1996年	計
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	
オークションに参加した企業の数(社)(a)	191	198	271	267	363	491	309	411	2501
株式が完売した企業の数(社)(b) <sup>2)</sup>	118	120	164	190	195	281	245	411	1724
完売率(%) (b/a)	61.8	60.6	60.5	71.2	53.7	57.2	79.3	100.0	68.9

(出所) IMF, *Republic of Kazakhstan: Recent Economic Developments* (1997), p.104 に基づき筆者作成。

(注1) クーポン私有化プログラムは1996年2月に終了しているが、94年4月20日から96年2月1日までの間に全部で22回のオークションが行われた。本表は、全オークションの入札結果を筆者が四半期毎に再集計したものである。

(注2) 5株未満の株式が売れ残ったケースを含む。なお「完売」したのは、私有化プログラムの規定に基づいてクーポン・オークションに付された株式に限られるのであり、必ずしも全株式が私人に移譲されたことを意味しない。

(注3) Q：四半期。

38 World Bank, *Kazakhstan: Joint Private Sector Assessment*, p.14; IMF, *Republic of Kazakhstan: Recent Economic Developments* (1997), p.19; Кенжегузин М.и другие. Крупные экономические структуры в условиях перехода Казахстана к рынку. Алматы: Гылым, 1997. С.219. 「私有化投資クーポン」は国民の95%に対して発給され、IPFsはその67%を市民から回収した。従ってIPFsはおよそ11.7億ユニットのクーポンを得た計算になる。

39 IMF, *Kazakhstan: Recent Economic Developments* (1996), p.15 参照。但し、持株上限枠は1995年に30%へ引上げられている。

私有化スキームでの売却、そして④クーポン評価額の著しい変動に直面した<sup>(40)</sup>。しかしなによりも問題であったのは、オークション参加企業の劣悪な経営状態と、将来性の低さであり、それは参加企業31.1%の株式が完売しなかった主な要因であった<sup>(41)</sup>。そこで各社は、優良企業株の買い増しや持株の相互交換によって自社のポートフォリオを健全化したり、持株売却による損失補填や身売り等を行った。ここにIPFsは第2の淘汰段階を迎える。事実、政府はIPFs再編策の一環として、97年3月に「投資ファンド法」を制定し、オープンエンド型投資基金として設立される「ミューチュアル・ファンド」、ないしクローズドエンド型投資基金となる「投資会社」への改組を迫ったが、十分な資本とスタッフを必要とする前者へ転換できたIPFsは全体の僅か10%に満たず、その他は、97-98年の間に、より規制の緩やかな「投資会社」へ改組するか休眠ないしは廃業する道を選んだ<sup>(42)</sup>。この結果、170社中50社強のファンドのみが生き残り、大衆私有化プログラムで売却された企業株式の約90%を掌握している<sup>(43)</sup>。

### 3.1.3. 巨大国有企業の経営権を受託した民間企業

個別私有化の枠内で巨大国有企業の経営権を得た民間資本も、産業組織と企業統治構造の再編に大きな役割を果たしている。競争入札ないし単独交渉を通じて政府とKNUを締結したこれらの企業は、国庫、従業員及び取引先に対する累積債務の償還、運転資金の提供、資材や設備の調達といった一連の義務を受け入れる代償として、18ヶ月から15年を期限とする独占的商品販売権や利益分配権を得た<sup>(44)</sup>。また彼らはしばしば契約対象企業の優先的買取権も付与された。このようにKNUは、政府にとっては、破綻寸前にあった巨大企業の胚入れと貸金未払いや累積債務の解消を同時に実現する産業政策の特効薬となり、他方受託企業にとっては、新規参入よりも遥かに低いリスクで基幹産業に進出する絶好の機会となった。1996年末までに成約したKNUは60件程度に過ぎないが、その対象は、私有化当局によれば、95年度総工業生産の48.9%を占めるといわれた一流企業ばかりであり<sup>(45)</sup>、政府の大胆なオファーが、外資を含む意欲的な民間資本を惹きつけた。実際、先に列挙した義務を適時に履行した上で、大幅な業績改善を成し遂げた受託企業が多数登場した。とりわけ、国内有数

40 例えば、95年8月に実施されたアンケート調査において、IPFs幹部の53%は、私有化当局の開示情報は不満足であり、67%は信用性が低いと見なし、75%は適時性に欠けると評価している（*Алпысбаева С. и Притворова Т. На пиковом излете: приватизация в Казахстане // ЭКО. 7 (277). 1997. С.49*）。またWorld Bank and OECD, *Between State and Market*, p.59によれば、第1～14回のオークションにおける1クーポン当りの平均資産額は1.1テンゲであったが、続く7回のオークションでは4.2テンゲ、そして最終オークションでは9.6テンゲにまで高騰している。

41 先の調査において、IPFs幹部は、企業の57.7%は「赤字企業ではないが投資の魅力に欠け」、42.3%は「赤字企業であり、将来の投資も不適格」とであると評価している（*Алпысбаева и Притворова. На пиковом излете. С.48*）。

42 1997年3月6日付「投資ファンドに関する法」4及び5条、World Bank and OECD, *Between State and Market*, p.60; World Bank, *Kazakhstan: Joint Private Sector Assessment*, pp.14, 44を参照。しかしその一方、外資系投資ファンド4社が97年下半年に設立され、5億米ドルの資金を以って国内市場に参入する等、弱体なIPFsを代替する動きもある。

43 *Кенжегузин и другие. Крупные экономические структуры. С.226*。

44 IMF, *Republic of Kazakhstan: Recent Economic Developments* (1997), p.23; 輪島「中央アジア経済改革における多様性」92-94頁を参照。なお大方のKNUは5ヵ年契約であった。

45 カルムルザエフ国有資産管理委員会議長が公表した数値（*Кр., 1996.4.30*）。但し、この数値はやや誇張に過ぎる感が否めない。

の銅生産者である「ジェズカズガン非鉄金属コンビナート」の経営を任された「サムソン社」、鉄鉱石の生産でトップシェアを持つ「ソコロフ・サルバイ採掘選鉱生産合同」を建て直した「アイヴェドン社」等、外資系企業の活躍が目立ったため、KNUはFDI誘致策としても注目された<sup>(46)</sup>。また成功を取めた企業の中には、対象企業の国有株式を引き受けて真のオーナーとなったり、更には関連企業の買収を行い水平・垂直的統合を進めた企業も現れた。例えば、有名な「カラガンダ金属コンビナート」を取得した英国の「イスパト社」は、製鉄所への電力及びコークス炭の安定供給を確保するため、火力発電所1機と炭坑15箇所を買収し、従業員数8万名を誇る巨大な事業部制会社を発足している<sup>(47)</sup>。

しかしその一方、97年第1四半期までに20件弱のKNUが、政府側の契約破棄ないし受託企業の撤退に帰着するなど、目を惹く成功例の裏で数多くの失敗が重ねられた。企業経営の観点から特に問題視されたKNUの欠陥は次の3点である<sup>(48)</sup>。第1に、KNUには、受託企業をして短期利得の極大化を追求せしめるインセンティブ構造が備わっており、長期的展望に立った経営管理を動機づけられなかった。第2に、政府機関のモニタリング能力が不十分なために、受託企業のモラルハザードを効果的に抑止できなかった<sup>(49)</sup>。そして第3に、政府が事前に開示した契約対象企業の財務情報が極めて不正確か、ないしは恣意的に歪曲されていたため、企業側がそれを理由に契約義務の履行を拒んだか、或いは実際に履行不可能であった<sup>(50)</sup>。これらの諸問題に、KNUに絡んだ政府関係者の汚職や資産収奪というスキャンダルが相乗して、同制度に対する信頼性が大きく揺らいだ。97年半ばを過ぎた頃から、政府が個別私有化の手段として、国有株式の公開売却や競争入札を通じた戦略投資家への譲渡をより積極的に採用した理由の一つがこれである。確かにKNUに基づく巨大企業の経営は甚だ問題含みであった。しかし、KNUが、基幹産業への民間資本導入の効果的なチャネルとなり、巨大企業層への私的所有の浸透を促した点や、外資によって異質な価値基準や行動規律が持ち込まれた点は産業政策上の大きな成果であったといえよう。

46 同分野での外資系投資会社の活動振りについては、M. Sagers, "The Nonferrous Metals Industry of Kazakhstan," *Post-Soviet Geography and Economics* 39:9 (1998), pp.495-517やA. Peck, "Foreign Investment in Kazakhstan's Minerals Industries," *Post-Soviet Geography and Economics* 40:7 (1999), pp.471-518を参照。但し、ここに挙げた「アイヴェドン社」の他、「パヴロダル・アルミニウム工場」を受託した「ホワイトスワン社」、「エルマーク・フェロアロイ工場」と「ドンスコイ採掘選鉱コンビナート」の経営を引き受けた「ジャパン・クロム社」等、オフショアに籍を持つ合弁企業の出資者として、国内の商業銀行が名を連ねていたことは周知の事実である (Ng., 1997.12.5; 宇山智彦「カザフスタン政治の特質について (覚書)」『現代中央アジアの社会変容』東北大学学際科学研究センター、1999年、86-87頁)。無論、だからといって、これら外資系企業が全くの虚構であったと断言する根拠はないが。

47 Алтысбаева С. Что принес Казахстану зарубежный капитал // ЭКО. 3 (261). 1996. С.108-110; Peck, "Foreign Investment in Kazakhstan's Minerals Industries," pp.489-490.

48 Кр., 1996.4.30; Алтысбаева. Что принес Казахстану зарубежный капитал. С.100; World Bank, *Kazakhstan: Joint Private Sector Assessment*, p.16; 輪島「中央アジア経済改革における多様性」、93-94頁を参照。

49 その典型例として、①契約対象企業が受託企業に自社製品を引き渡したにも拘らず、後者が対価を一切払わないまま計画倒産したケース、②契約対象企業の輸出品に対する前払金の割引率を国際基準よりも遥かに高く設定することで、受託企業が利益の国外持ち出しを企てたケース、③契約対象企業の商品が、受託企業が出資する商社に安価で販売された結果、同社が赤字に転落したケース、④労働法の規定や環境基準を遵守しない受託企業が検事局に起訴されたケースが挙げられる (Кр., 1995. 12.5; 1996.4.30; 1998.8.20; Ng., 1998.3.18)。

50 この他、外国投資家に付与された国家保証の信頼性の低さや、政府のCIS資本に対するえこひいきといった問題も指摘されている (EIU, *EIU Country Report* (London, 1996Q2), pp.18-19)。

### 3.2. 工業部門の産業組織と企業統治構造

前節で明らかにされた私有化政策の到達点と、以上の各投資機関の行動形態を総括すると、工業部門の産業組織と企業統治構造は、以下3点に様式化される形態へ変容したものと考えられる。

第1に、従業員数が100名に満たない国有及び私有化企業では、企業長や労働集団のガバナンスが優勢である。但し、これらの企業は、新規参入した民間企業との厳しい競争に晒されており<sup>51)</sup>、インサイダー支配故の非効率の経営は早晚淘汰される可能性が高い。第2に、公開株式会社へ改組した中・大規模企業においては、国家及び国有持株会社の独占的支配がほぼ完全に掘り崩されている。このカテゴリーに属する典型的企業は、①過半数の株式を分散保有しているIPFs、②無償供与分10%+αの株を握るインサイダー、③国家に残存した数10%の株を管理する持株会社から成る大株主集団の支配下にある。この中で持株会社は、最大の単独株主として依然多くの企業を傘下に治めている<sup>52)</sup>。事実、マイクロデータによれば、企業合同の持株会社への移行期を含む1992年6月から94年6月の間に、標本集団の24.9%がその所属先を変更し、19.8%がなんらかの企業グループへ新規加入しているが、その約半数は持株会社の勢力拡大に起因するものであった。他方、94年6月から96年9月の間は、大衆私有化の実施時期と重なるにも拘らず、グループ再編の動きは前期よりも低い水準に止まり、多くの企業が持株会社の傘下に残存している(表11)。しかし一方、国有持株会社に対抗して、IPFsが企業統治上優位に立つケースも数多く報告されている。例えば、カザフスタン消費協同組合は、大衆私有化時に相次いで設立した5つの系列ファンドをグループ化することで、幾つかの有力企業において、国有持株会社に優る持株比率を得ている。また、先の新興事業集団が設立したIPFsも、互いに協力関係を結ぶことで企業支配権の奪取が可能となる状況を作り出している<sup>53)</sup>。表12はその一例に過ぎない。更に、有力IPFsは、外部監査役としての経営介入や会計検査、投資家の公募、製品販売や原料調達の後方的支援といった様々な統治活動を展開しながら、「産業金融グループ」(以下、IFGs)と呼ばれる企業集団を形成している<sup>54)</sup>。特定部門における国有持株会社の影響力は決して侮れないが、以上から、IPFsがコングロマリットの企業グループの中核となって、国有持株会社に対抗し得る勢力を作り上げたことは明らかである<sup>55)</sup>。第3に、工業界の頂点に君臨する200強

51 例えば、1997年における従業員数50名以下の工業企業は3234社を数えるが、これら零細企業の総生産高(150.4億テンゲ)に占める純粋民間部門のシェアは89.7%に達している(Комитет по статистике и анализу Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Основные показатели деятельности предприятий с численностью занятых до 50 человек за 1997 год. Алматы, 1997. С.4, 22, 30)。但し、これら新興企業群は、中・大規模企業をも脅かすまでには発展していないのが現状である(Ермекова Э. Развитие негосударственного сектора в экономике Казахстана и ее воздействие на занятость населения // Саясат. Май 1997. С.7-12)。

52 World Bank and OECD, *Between State and Market*, p.202によれば、大衆私有化プログラム終了後も、持株会社は、投票権付株式の44%を保持していた。

53 *Кенжегузин и другие. Крупные экономические структуры*. С.125-126。

54 *Алтысбаева и Притворова. На пиковом излете*. С.49; *Кенжегузин и другие. Крупные экономические структуры*. С.28。IPFsがコアとなる「産業・金融グループ」の数は20～30程度といわれる。

55 無論、100%民間資本によって設立されたはずのIPFsの中には、国有持株会社や私有化対象企業の影響下において、既得権力の保持や事実上のインサイダー支配を実現する用具として利用されたファンドもあった。しかし、独自の利害関心とインセンティブを持つIPFsを介して企業を支配しようとする自体が、持株会社による旧来の支配構造を不安定化させたのは確実であるし、また内部組織上の問題点が指摘され

表 11 企業グループとの所属関係の変化 (1992/94年、1994/96年)

	1992/94年						1994/96年					
	変化無し	所属先を 変更	新規に 加入	離脱	未加入の まま	小計	変化無し	所属先を 変更	新規に 加入	離脱	未加入の まま	小計
電力	13	12	10	-	2	37	21	14	1	-	1	37
燃料	1	1	3	2	-	7	3	-	2	2	-	7
鉄鋼	2	1	4	1	3	11	6	2	2	-	1	11
非鉄金属	-	-	7	-	3	10	6	1	-	-	3	10
化学・石油化学	2	1	6	2	1	12	7	1	3	1	-	12
機械・金属加工	21	26	48	15	19	129	71	14	12	12	20	129
木材・製紙	47	12	18	1	24	102	56	7	3	14	22	102
建設資材	10	38	20	9	8	85	45	14	11	8	7	85
ガラス・陶磁器	1	-	2	-	-	3	1	-	-	2	-	3
軽工業	59	28	10	15	4	116	73	17	9	8	9	116
食品工業	58	51	18	52	31	210	78	38	24	11	59	210
製粉・配合飼料		21	6	-	1	28	25	1	0	1	1	28
印刷	8	-	-	-	10	18	8	-	-	-	10	18
工業全体	222	191	152	97	106	768	400	109	67	59	133	768
構成比 (%)	28.9	24.9	19.8	12.6	13.8	100.0	52.1	14.2	8.7	7.7	17.3	100.0

(出所) 図1に同じ。

の巨大企業においては、依然国家が最も強大な支配力を保持している。しかし、ここでも私有化企業が既に半数近く存在し、また国有・混合企業にあっても、KNUや国有株式の売却を通じて、IPFsを含めた民間投資家の影響力が漸次増進している。従って、基幹産業を聖域化しない政府の方針が堅持される限り、巨大企業層における民間資本の立場は今後一層強化される可能性がある<sup>(66)</sup>。

以上の様に、カザフスタンでは、工業部門のあらゆる企業層で産業組織と企業統治形態の多様化が進み、そこでは、企業支配をめぐる、国有持株会社やIPFs、外資系企業を含めた様々な民間投資機関に、CIS資本の企業グループや国内の新興事業集団が加わる複雑な競合関係が成立している。このように、多種多様な企業集団が、移行端緒期の部門別管理体制を蚕食しながら勢力を拡大している様は、市場経済化に向けた重大な進展と見なし得る。しかし、かかる前進にも拘らず、同国には、依然として競争的企業社会の成立に立ちはだかる幾つかの重大な問題が残された。

第1に、不採算企業の破産・更正手続きが遅滞し、その帰結としての企業間累積債務問題が深刻化した。1995-97年の間、政府は、2度に渡る破産法の改正<sup>(67)</sup>や、国家再建銀行及び企業再建・清算庁の設置を行うことで企業退出制度の強化を図ったが、実際には、司法側の迅速な裁判遂行が伴わずに破産法が事実上空文化した上、新設の政府機関も年100社に満たない赤字企業の更正と清算が処理能力の限界であった<sup>(68)</sup>。ここに、国家財政からの赤字企業に

表 12 クーボン・オークション後の企業株式保有状況の例

企業名	活動分野	支配株を獲得したIPFsグループ	左記IPFsグループが取得した株式の比率(%)	国家保有株式の比率(%)	国有株式管理機関
サルアルカ・ポリメタル社	多金属鉱採掘業	消費協同組合グループ	46.0	39.0	アクスンカル国有持株会社
アトリコ社	綿紡績業	消費協同組合グループ	42.5	39.0	リョクプロム国有持株会社
アクマラル社	靴製造業	消費協同組合グループ	50.0	39.0	リョクプロム国有持株会社
シムケント・シャフト工場	機械部品製造業	消費協同組合グループ	40.0	39.0	ジェルディルメ国有持株会社
オナル社	生産財調達業	新興事業集団グループ	40.0	39.0	カズコントラクト国有株式会社
マンガスタウ・スナプ社	原料調達業	新興事業集団グループ	40.0	39.0	カズコントラクト国有株式会社

(出所) *Кенжесузин М. и другие. Крупные экономические структуры. С.127* に基づき筆者作成。

るインサイダー私有化も、企業経営が国家依存から脱却するためのステップとして見た場合、必ずしも市場経済化に相反する動きとはいえない。

56 1997年10月に、国内のエネルギー業界を後ろ盾とし、天然資源開発における国家的管理の必要性を主張していた国有企業「カザフオイル」社のバルグンバエフ社長が、外資導入の積極的推進者であったカジュゲルディン首相の後継者に指名されたことは、かかる政策方針からの後退を意味すると憶測された。しかし第1に、98年の外国直接投資が97年と同様に10億米ドルの大台に達していること、第2に、政府は、97年2月に制定された「直接投資国家支援法」に盛り込まれたFDI優遇措置を海外で積極的にアピールしていること等を勘案すると、国内産業活性化の手段として、外国資本の誘致を重要視する政府の姿勢に大きな変化は生じていないと見るのが妥当である。なおバルグンバエフは2年後の99年10月に首相を辞任し、再び「カザフオイル社」の社長ポストへ舞い戻っている。

57 1995年4月7日付「破産に関する大統領令」、97年1月21日付「破産に関する法」を指す。

58 例えば、1997年末の時点で、再建銀行は20社の赤字企業を管理していたが、解散措置の適用はその内の4社に限られた。また企業再建・清算庁は、設立時から97年2月までの間に92社を更正し、98社を解散したか、清算中であったに過ぎない (IMF, *Republic of Kazakhstan: Recent Economic Developments* (1997), p.24; World Bank, *Kazakhstan: Joint Private Sector Assessment*, p.18)。

対する多額の補助金拠出<sup>(59)</sup>が加わることで、弱体な経営組織の淘汰と不良債権の回収が更に先送りされ、採算性のある企業や金融機関にとっても累積する一方の企業間債務が経営の重荷となった<sup>(60)</sup>。

第2に、産業部門の構造転換プロセスに金融市場の発展が追付かず、そのため、外部投資機関による企業統治活動が資金調達面で厳しい制約を被った。移行初期における直接金融市場の欠如は避け難いとしても、間接金融の担い手である銀行部門の未発達は、新しい企業統治機構にとって重大な障害である。実際、商業銀行の総資産は1998年度GDPの10.9% (1913億テンゲ) に過ぎず、しかも「ハルク銀行」及び「カズコメルツ銀行」の2行がその50.1%を掌握している<sup>(61)</sup>。また銀行部門からのノンバンク及び国内企業への融資は、97年に入ってようやく実質増に転じたが、同年末の主要商業銀行5行の全与信額に占める顧客上位10者(20者)の比重は平均して41.0%(56.0%)に達しており、銀行信用の増加は、必ずしも融資先の分散化を伴っていない(表13)<sup>(62)</sup>。こうした金融情勢は、工業企業はおろか投資機関の資金調達力を抑圧し、その潜在的競争力を著しく制約している。

第3に、政府の改組決定にも拘らず、依然として複数の国有持株会社が存続した点も問題である。国有企業としての持株会社は、国家権力を傘下企業に直接行使する制度的用具に転化し得る上、民間投資家に対して行政府が強力な対抗勢力となる恐れを常に孕んでいる。故に、国有持株会社の解体が可能な限り早期に貫徹されなければ、民間資本の投資活動は、高い政治リスクを恐れる余り、適正水準よりも過小に止まる恐れがある。

そして第4に、基幹産業における独占的構造の温存も看過できない。これは政府が、KNUや戦略投資家への譲渡を巨大国有企業の経営再建策として頻繁に利用しておきながら、企業分割や民間企業の新規参入を積極的に行わなかった結果に他ならず、この反独占政策上の失敗を是正することも、当局が積み残した焦眉の政策課題となった。

表13 主要商業銀行5行の全融資額に占める顧客上位者の比重(1997年12月31日現在)

	全信用額に占める比重 (%)	
	上位10者	上位20者
ハルク銀行	49.6	62.6
カズコメルツ銀行	35.0	49.0
トゥラン・アレム銀行	31.6	43.4
セントラル・クレジット銀行	35.7	50.5
輸出入銀行	53.1	74.4
5行単純平均	41.0	56.0

(出所) World Bank, *Kazakhstan: Joint Private Sector Assessment*, p.39に基づき筆者作成。

59 例えば、政府は、1996年第3四半期までに財政支出の17.4%(GDPの2.4%に相当)を赤字国有企業の支援に費やしている(EIU, *EIU Country Report* (1997Q1), p.16)。

60 EIU, *EIU Country Report* (1998Q4), p.24によれば、98年6月の累積債務は9527億テンゲ(約124億米ドル、月間GDPの659.2%に相当)に達し過去最高値を記録した。当該債務の79.6%は工業企業が負っている。

61 World Bank, *Kazakhstan: Joint Private Sector Assessment*, pp.39-40; EIU, *EIU Country Report* (1999Q2), p.18. なお、平成8年(1996年)度の我が国における銀行総資産の対GDP比率は156.4%である。

62 当該期間の商業銀行のノンバンク及び企業へ融資活動についてはEIU, *EIU Country Report* (1998Q3), pp.17-18を参照。

以上見たように、産業組織と企業統治構造の多様化が進み、民間資本の地位が大いに向上したといっても、政府が、大多数の工業企業にとって機関株主に優るとも劣らないステークホルダーであり、かつ市場競争の促進者として、最も重大な役割を担っている点に疑問の余地はない。故に、カザフスタンにおいて今後真に競争的な企業社会が創出されるか否かを見極めるためには、ここで改めて政府側の体制に注意を向ける必要がある。政府-企業間関係、これが次節の検討対象である。

#### 4. 国家経済管理システムの再編と政府-企業間関係

カザフスタンでは、1991-98年の間に、政府と工業企業との相互関係が大きく様変わりした。但し、その変化は、市場経済化プロセスとの整合性という観点から必ずしも一面的ではなかった。そこで以下では、同国の政府-企業間関係を、フォーマルな側面とインフォーマルな側面とに区分して順次検討を行い、その上で全体構造の描写を行いたい。

さて、政府-企業間関係のフォーマルな部分は、国家経済管理システムの再編に向けた3つの措置によって規定されている。その第1の措置は、政府経済管理機構の抜本的統廃合である。前節で述べたように、カザフスタンでは、1991年始めに部門別工業省の廃止を含む広範な機構改革が実施されたが、政府はその後も、98年末までに何度も大規模な組織再編を行うことで政府機関の大幅な統廃合を進めた<sup>63</sup>。この結果、工業政策の策定と実施に直接的な係わりを持つ政府組織は、私有化当局を別として、92年2月から97年10月までの間に4省2国家委員会制から1省1国家委員会制へ集約された<sup>64</sup>。一方、企業私有化の監督・実施権限は、先に述べた紆余曲折を経て、最終的には財務省にその大半が移譲された。財務省への権限集中は、私有化政策を進める上で望ましいインセンティブ効果が期待される。何故なら、同省にとって国有資産、なかでも巨大工業企業の売却は、財政赤字を補填する最も重要な資金源であり、私有化推進への強いモチベーションが期待されるからである<sup>65</sup>。

第2の措置は、資産管理権と企業監督責任の政府内移行スキームの採用である。私有化政策の進展は、部門原則に基づく生産活動と企業資産の一元的管理を困難にし、政府機関の権限関係をより複雑化する。政府は、資産管理権の私有化当局への一任によって、この難問に対処したが、それでも国有企業については、会社設立や改組等に係る意志決定権や経常的監

63 これら広範な組織再編策の基礎となった法令は、1992年2月7日付「経済改革条件下の国家管理機構の組織と活動の改善に関する大統領令」、95年10月19日付「中央執行機関構造の改善に関する大統領令」、97年3月4日付「国家機関システム改革の為の当面の諸措置に関する大統領令」、97年10月10日付「国家管理の更なる効率性向上の為の諸措置に関する大統領令」、98年6月30日付「国家管理機関最適化の為の追加的措置に関する大統領令」、98年12月12日付「国家機関システムの更なる改革に関する大統領令」である。

64 その構成は次の通り。1992年時:工業省、エネルギー・燃料資源省、物的資源省、対外経済関係省、国家経済委員会、国家鉱工業作業監査委員会。97年時:エネルギー・産業・商業省、国家投資委員会。なお97年には、大統領に直属する経済政策の総合調整機関として戦略計画・改革庁も設置されている。

65 例えば、1997会計年度の一般歳入は2252億テンゲであったのに対して、私有化収入は546億テンゲに達している。更に、個別私有化の対象となった工業企業の資産売却代金は私有化収入の94%を占めた (IMF, *Republic of Kazakhstan: Selected Issues and Statistical Appendix*, p.120; Масанова. Ресурсно-сырьевой профиль Республики Казахстан. С.86)。なお、私有化権限の一部が、財務省と共に国家投資委員会に移譲されたことは先に触れたが、同委員会の権限は、外国資本の誘致に係る調整機能に限定されている。

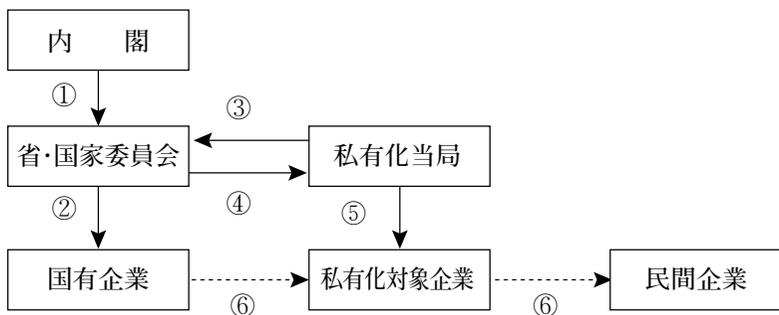
督責任の布置をめぐって、私有化当局と他省庁の間で利害衝突が生じた。そこで指導部は、95年半ばに「国有企業に関する大統領令」を公布することで状況の改善を図った。即ち、同令では、国有企業の監督及び資産管理責任に関する政府諸機関の権限範囲が次の様に定められている<sup>(66)</sup>。

- (1) 国有企業の設立、改組及び解散は、政府（即ち、内閣）が決定する。
- (2) 省（国家委員会）は、当該企業の設立者として、同社の経営活動を監督し、その国家資産を排他的に管理する。但し、当該機関に付与された権限には、国有企業の私有化及びその前段階における如何なる意志決定権も含まない。
- (3) 私有化決定が下った国有企業の経営監督権及び資産処分権は、直ちに私有化決定権を有する国家機関（即ち、私有化当局）に移管する。

以上の諸規定によって、国有企業の監督責任と資産管理権は、より分権的な所有形態への転換と共に省から私有化当局へ速やかに移管されるようになった（図2）。こうして同国では、キルギスタンで観察された国家資産ファンドとその他政府機関との間の交錯した権限関係の再生産が回避された<sup>(67)</sup>。

システム再編策の第3は、企業活動に係る行政介入への厳しい規制の導入である。企業活動に対する政府機関や官僚の過剰な介入は、社会主義時代に培われた緊密な政府-企業間関係の残滓であり、それは経営者と行政官の癒着、特定の業界や企業が不当な利益ないし不利益を被るような規制やライセンス活動、政治力を行使する手段としての行政監査の濫発、レントシーキング目的での公的サービス価格の吊上げといった問題行動の温床となった。当然ながらこの種の問題は、カザフスタンでも大変深刻化し、例えば中小企業の振興を妨げる一

図2 国有資産管理権と企業監督責任の政府組織間移管スキーム



①国有企業設立決定の下達、②企業設立者及び資産管理者としての経営監督、③私有化決定の通達、④資産管理責任の移譲、⑤国有株式保有者としてのモニタリング活動及び企業私有化の指揮・監督、⑥国有株式の売却等による所有形態の転換

(出所) 本文の記述を基に筆者作成。

66 1995年6月19日付「国有企業に関する大統領令」3,4,16,24,25条を参照。以下はその意識である。  
 67 岩崎「キルギス共和国の急進主義的構造改革と企業行動」55-56頁。

大要因と見なされている<sup>68)</sup>。そこで指導部は、行政活動規制策の一環として、政府機関による企業監督活動の制限や、公務員の非合法的な経営介入に対する罰則措置を拡充した。例えば、96年6月に公布された大統領令<sup>69)</sup>では、企業活動に係る監督・管理権限を持つ国家機関及び地方行政府(アキマト)に所属する公務員が、企業家ないし営利法人に対して非合法的介入を行った場合には、その者の懲戒免職や刑事責任の追及も辞さないとした。その上で、国家機関に対しては、①特定の企業家及び法人に対する年1度を越える財務・経営監査の禁止、②年次監査計画の策定、③検査手続の文書化及びその公表を命じた。また内閣に対しては、公務員の法的責任の強化や、非合法的行為の刑事告発を容易にする法改正を指示した。更に98年4月には、法的根拠のない公的料金や賦課金の企業家及び法人からの徴収や、国家機関のステータスを持たない団体組織へのライセンス発行権や許認可権の移譲等を禁じた上、同年9月には、国家公務員の監督業務を所管する大統領直属機関として、国家公務問題庁の設置も決定した<sup>70)</sup>。

公務員の綱紀粛正や汚職防止策を強化する移行国は少なくないが、対企業活動に焦点を絞った行政介入の制限は他に余り例を見ない。無論、行政活動の非合法性をめぐる法的解釈の難しさや、違法行為を取り締まる警察及び検察側の情報収集力や事務能力の弱さを考慮すると、内部規制の実行可能性は多に疑問である。しかし、企業活動や市場競争に対する国家の中立性を政府の内と外に周知させた点で、上記の諸措置は一定のアナウンスメント効果を発揮したものと見られる。

以上3つの再編策は、総体として、経済体制の分権化過程を制度的に補完する方向にフォーマルな政府-企業間関係を転換している。即ち、工業部門を所管する政府機構の集約化は、部門間利害対立の調整機能を内部化し、政策資源の効率的配分や選択的産業政策の採用を容易にする。また先に述べた理由から、私有化権限の財務省への集中は、国有資産の民間部門への移譲を進めようとする組織的インセンティブを高める。更に、所有形態の転換過程に即した企業監督責任と国家資産管理権の配分メカニズムは、省庁間権限争いの緩和と企業私有化の円滑化に、また企業活動に対する過剰な行政介入の制限は、経済活動に対する国家中立の確立にそれぞれ寄与する<sup>71)</sup>。かかる政府の内部構造は、前節で明らかとなった産業組織および企業統治構造の多様性と結合することによって、他の中央アジア諸国と比してより望ましい制度配置を構成している。

しかしながら、カザフスタンの政府-企業間関係には、看過し得ないもう一つの側面がある。それこそが、政府指導部と特定の企業家集団を緊密に結びつけているインフォーマルな利害調整メカニズムと、その経済的機能に他ならない。カジュゲルディン首相時代に政府は、実業界で大成功を収めた若手企業家を中央官庁の高官職へ積極的に登用した。彼らを取り込むことで政府の政策遂行能力を高めようとしたナザルバエフ政権と、経済的成功の政治

68 例えば、Жаманкулов М. Анализ деятельности малых предприятий в Казахстане // Саясат. Январь 1997. С.19を参照。

69 1996年6月14日付「企業家活動の自由の国家的保証実現の為の追加措置に関する大統領令」。

70 1998年4月27日付「国民及び法人の企業家活動の自由に対する権利の保護に関する大統領令」、98年9月18日付「国家機関の更なる最適化の為の諸措置に関する大統領令」。

71 但し筆者は、以上の諸措置によって、政府内の熾烈な権限争いや監督省庁と企業との癒着が望ましい程度にまで解消されていると判断しているわけではない。

的裏付けを希求する新興事業家の利害が一致したことによって、新勢力の行政府進出が大いに進展した。その結果、バルグンバエフ内閣にあっては、大統領の同郷人や近親者と共に、カザフスタンを代表する7つの財閥グループのリーダーとなった彼らが、副首相から次官に至る主要な官僚ポストを占めるに至っている<sup>(72)</sup>。7大財閥は、国内の一流企業や金融機関に加えて、先出のIPFsやIFGsの多くを実質的に支配しており、中央政府は、これら利権集団の政治的・経済的利害を調整する「主戦場」と化している<sup>(73)</sup>。国家の最上層部で展開される財閥グループのレント・シーキングは、政府機関の統廃合に伴う許認可権の再配分から、共和国備蓄食糧の払い下げ先の決定に至るまで、あらゆる政府活動を対象としており、財閥の支配下にあるIPFsやIFGsも、その一翼を担っている。この意味で、IPFsを中核とする企業グループは、一方では民間企業としての利害と行動論理を以って政府や国有持株会社と対抗しながら、他方では、希少な事業機会や経済的資源のインサイダー的配分に与かることで国家と癒着するパラドキシカルな関係に陥っている。政府指導部と財閥グループの排他的な利害調整メカニズムが、国内の経済活動にどれ程の影響を及ぼしているのか正確に把握する術はない。しかし少なくとも、このインフォーマルな制度機構が、先に触れたフォーマルな政府-企業間関係の積極的意義を貶め、本来的な企業間競争を侵害しているのは明らかである。この意味で、カザフスタン政府は、更なる市場経済化に向けて磐石な指導体制を確立しているとはいいい難く、寧ろ政府と実業界のアンビヴァレントな関係そのものが、一定水準の透明性と公正性が必要とされる競争的市場の創出にとって深刻な制度上の障害となっている。

## 5. 企業行動の実態分析

以上の考察によって、工業企業の行動様式を規定する経済諸制度の、カザフスタンにおける配置状況とその問題点が明らかにされた。残された問題は、これまでの議論と、実際の企業行動との相関性を実証的に検証することである。そこで本節では、既に幾つかの場面で用いられたマイクロデータを再び導入して、工業企業の行動実態を解明する<sup>(74)</sup>。

72 *Казахстан даму институты*. Реформа структуры правительственных органов в Республике Казахстан: аналитический доклад. mimeo. Алматы, 2000. С.2-14; 宇山「カザフスタン政治の特質について」82-89頁参照。この他にも、同じテーマを掘り下げた論文として、*Масанов Н.* Политическая и экономическая элита Казахстана // Центральная Азия и Кавказ. №1 (1). 1998. С.79-92や*Шоманов А.* Лоббизм и экономические реформы в Казахстане в постсоветский период // *Central Asia in Transition* (Occasional Paper No.61), Slavic Research Center (Hokkaido University), Sapporo, 1998, С.1-31 が挙げられる。

73 各財閥グループの名称とその支配下にある有力企業は次の通り。ここから7大財閥の国内産業への影響度を窺い知ることができる。①「カズコムメツ銀行グループ」：カザフテレコム社、カザフスタン航空、国営配電会社 KEGOK、シムケント石油精製工場等、②「クリバエフ=カッパロフ・グループ」：カザフオイル社、カズトランスオイル社、貯蓄銀行等、③「アリエフ・グループ」：カズアトムプロム社、マンガスタウムナイガス社、ヌル銀行等、④「アブリャゾフ・グループ」：アスタナ・ホールディング社、トゥラン・アレム銀行、セントラル・クレジット銀行等、⑤「マシケヴィチ・グループ」：ユーラシア銀行、カズクロム社、カザフスタン・アルミニウム社、ユーラシア電力会社等、⑥「リー・グループ」：CCL石油精製社、バヴロダル石油精製工場、クリスタル・レーン社等、⑦「ヌルカディオフ・グループ」：ドストゥク・インテルアフト社等。

74 なお以下で言及される他国の分析結果については、注6に示した他の事例研究を参照されたい。

## 5.1. 生産構造面の企業行動

表 14 は、企業当りの平均従業員数の推移を示している。標本集団全体の従業員減少率 (-29.8%) は、公式統計データ<sup>75)</sup>に基づき筆者が算定した工業従事者数の減少率 (-30.4%) とほぼ完全に一致した。同表によれば、電力、燃料、化学・石油化学及び製粉・配合飼料の 4 部門において、平均して 20.0% に達する雇用の増加が観察されたものの、残る 9 部門において、平均 35.3% の大幅な人員削減が実施されており、部門間に大きな格差が認められた。但し、厳しい人員削減を実施した部門は、分析期間中、最も激しい生産低下に直面しており、部門間の雇用調整上の差異は、その生産動向の趨勢に概ね合致していることが、公式統計データ (表 2) との照合によって明らかとなった<sup>76)</sup>。

表 15 は、部門別固定資産総額と平均償却率の変化を表している。他の中央アジア諸国と同様、カザフスタンにおいても、移行初期における設備投資の低迷によって固定資本の老朽化が進行した<sup>77)</sup>。同表によれば、全ての部門で固定資本の平均償却率が 7.4% から 20.0% の範囲で上昇し、同時にその実質的価値も、ガラス・陶磁器及び軽工業部門を除く 11 部門において、19.1% から 67.2% の間で減価した。この結果、工業全体でも、固定資本の価値が 23.3% も失われている。ちなみに、カザフスタンの固定資本減価率は、トルクメニスタンのそれ (-25.4%) とほぼ同レベルであり、工業資本の減価は、移行戦略の違いを超えた中央アジア地域全体の問題だといえる。

以上の様に、カザフスタン企業は固定資本を著しく喪失している。しかし、表 14 で確認された大幅な人員削減措置が効を奏した結果、労働者一人当りの資本装備率はかろうじてマイナスを免れた (表 16)。キルギスタン及びトルクメニスタンの資本装備率が、同期間に各々 57.2% および 12.5% も低下していることに鑑みると、同表の分析結果は、要素投入バランスの不均衡を極力回避して、一定の資本効率を維持しようとしたカザフスタン企業のより柔軟な経営行動の現れと見られる。

続く表 17 は、各社が製造・販売する商品体系の変化を示すものである。新製品の投入や商品構成の抜本的な見直しを実行した企業が、標本集団全体に占める比率は、1992-94 年上半期において 28.6%、94 年上半期から 96 年 1-9 月の期間において 27.9% と両期間を通じて安定的に推移しているが、この比率は、キルギスタン及びトルクメニスタンに関する同様の値を 10% 以上も上回っており、カザフスタン企業によるイノベーション活動の相対的な活発さを暗示している。

しかし、以上の経営努力も、労働生産性の全般的向上には結果していない。表 18 は、従業員 1 人当りの生産高の推移を示しているが、同表によれば、電力、燃料、鉄鋼及び非鉄金属の 4 部門において労働生産性の改善が確認されたものの、残る 9 部門では平均して 65.8% の低下が記録された。この結果、標本集団全体の労働生産性が 46.6% も低落している。これは、キルギスタンに関する同様の計測結果 (-60.6%) と比べるとややましな値ではある。し

75) CISSTAT. Содружество Независимых Государств в 1998 году. С.282.

76) 但し、化学・石油化学部門はその例外である。

77) Кенжегузин М. (ред.) Реформирование экономики Казахстана: проблемы и их решение. Алматы: Институт экономики Министерства науки - Академии наук Республики Казахстан, 1997. С.103 によれば、1996 年初における工業部門の設備年令は平均 11 年であり、10~20 年及びそれ以上の稼働年数を持つ生産設備は全体の 47.1% を占めていた。

かし、カザフスタンにおいても、生産活動の縮小がマイクロレベルのリストラ効果を相殺する勢いで進行したのは事実であり、上で示されたカザフスタン企業の望ましい行動形態も、苦境の中での制約的な経営活動の範囲内に止まるものと見なされる。

表 14 部門別企業当りの平均従業員数の変化 (1992,94,96 年)

	平均従業員数(名)			増減率(%) (b/a)
	1992年(a)	1994年	1996年(b)	
電 力	962.3	1144.5	1386.1	44.0
燃 料	3447.4	4118.1	3762.4	9.1
鉄 鋼	3811.9	3315.8	3166.0	-16.9
非鉄金属	1497.4	1484.9	1325.1	-11.5
化学・石油化学	1276.5	1645.9	1471.4	15.3
機械・金属加工	897.2	642.2	413.3	-53.9
木材・製紙	192.8	147.7	118.4	-38.6
建設資材	318.6	274.5	187.8	-41.0
ガラス・陶磁器	633.7	473.3	299.0	-52.8
軽工業	715.2	486.0	383.0	-46.5
食品工業	319.5	285.3	224.6	-29.7
製粉・配合飼料	198.9	218.9	221.5	11.4
印 刷	206.7	190.6	150.7	-27.1
工業全体	582.0	495.4	408.7	-29.8

(出所) 図1に同じ。

(注) サンプル数は728社。

表 15 部門別固定資本総額と平均償却率の変化 (1992,96 年)<sup>1)</sup>

	1992年		1996年		平均償却率 増減率(b-a)	平均償却率 (%) <sup>2)</sup>
	資本総額 (百万ルーブル)	平均償却率 (%) (a)	資本総額 (百万テンゲ)	平均償却率 (%) (b)		
電 力	1695.7	45.2	29763.9	55.1	9.9	-22.7
燃 料	2621.9	31.4	48156.6	43.0	11.6	-19.1
鉄 鋼	1037.1	44.7	16388.4	52.9	8.2	-30.4
非鉄金属	514.8	34.3	5025.8	45.8	11.5	-57.0
化学・石油化学	865.2	38.0	12494.3	49.3	11.3	-36.4
機械・金属加工	1176.3	36.4	20670.6	44.8	8.4	-22.6
木材・製紙	172.4	36.0	2584.5	47.5	11.5	-34.0
建設資材	331.6	43.0	4173.7	50.8	7.9	-44.6
ガラス・陶磁器	22.7	32.0	527.7	52.0	20.0	2.4
軽工業	540.1	32.8	7564.0	44.6	11.9	-38.3
食品工業	926.3	26.3	26587.4	41.3	15.0	26.4
製粉・配合飼料	146.5	40.5	1590.9	47.8	7.4	-52.2
印 刷	52.5	21.6	391.0	38.3	16.8	-67.2
工業全体	10103.3	34.0	175918.5	45.5	11.5	-23.3

(出所) 図1に同じ。

(注1) 標本集団は表14と同一のもの。

(注2) 鉱工業生産者価格指数を用いて算定した参考値。

表16 部門別従業員当りの固定資本額の変化(1992,96年)<sup>1)</sup>

	従業員当りの固定資本額		実質増加率 (%) <sup>2)</sup>
	1992年 (千ルーブル)	1996年 (千テンゲ)	
電力	65.26	795.31	-46.3
燃料	108.65	1828.48	-25.9
鉄鋼	27.21	517.64	-16.2
非鉄金属	42.98	474.08	-51.4
化学・石油化学	61.62	771.97	-44.8
機械・金属加工	10.93	416.82	68.0
木材・製紙	9.03	220.54	7.5
建設資材	13.34	284.93	-6.0
ガラス・陶磁器	11.94	588.31	117.0
軽工業	6.68	174.78	15.1
食品工業	14.07	574.76	79.8
製粉・配合飼料	26.32	256.48	-57.1
印刷	14.12	144.12	-55.1
工業全体	23.85	591.30	9.2

(出所) 図1に同じ。

(注1) 標本集団は表14と同一のもの。

(注2) 鉱工業生産者価格指数を用いて算定した参考値。

表17 部門別企業製品体系の変化(1992/94年、1994/96年)

	1992/94年				1994/96年			
	不変	拡大	縮小	変更	不変	拡大	縮小	変更
電力	33	4	-	-	23	11	2	1
燃料	5	-	2	-	4	2	-	1
鉄鋼	8	2	1	-	7	1	2	1
非鉄金属	3	4	1	2	2	2	3	3
化学・石油化学	6	1	2	3	4	2	4	2
機械・金属加工	63	30	14	22	71	14	26	18
木材・製紙	48	12	29	13	46	35	13	8
建設資材	46	8	26	5	55	10	10	10
ガラス・陶磁器	2	-	1	-	3	-	-	-
軽工業	59	21	22	14	73	18	16	9
食品工業	103	57	32	18	116	30	45	19
製粉・配合飼料	20	1	5	2	14	7	2	5
印刷	13	1	4	-	13	1	-	4
工業全体	409	141	139	79	431	133	123	81
構成比(%)	53.26	18.36	18.10	10.29	56.12	17.32	16.02	10.55

(出所) 図1に同じ。

(注1) サンプル数は768社。

(注2) 「不変」とは各期間において製品の種類と数に何ら変化が見られないことを、「拡大」とは元の製品体系に50%以下の新製品が追加されたことを、「縮小」とは製品種類はそのままにその一部が削除されたことを、「変更」とは50%以上の新製品の追加を含む製品体系の大幅な変更が行われたことを意味する。

表18 部門別従業員当りの生産高の変化(1992,96年)<sup>1)</sup>

	従業員当りの固定資本額		実質増加率 (%) <sup>3)</sup>
	1992年 (千ルーブル)	1996年 <sup>2)</sup> (千テング)	
電力	66.78	2786.64	83.7
燃料	128.10	2941.53	1.1
鉄鋼	40.81	1621.93	75.0
非鉄金属	34.69	838.69	6.4
化学・石油化学	115.56	522.61	-80.1
機械・金属加工	34.38	321.18	-58.9
木材・製紙	48.44	345.32	-68.6
建設資材	43.35	540.63	-45.1
ガラス・陶磁器	35.23	102.00	-87.3
軽工業	57.09	218.30	-83.2
食品工業	292.04	844.07	-87.3
製粉・配合飼料	220.05	1130.01	-77.4
印刷	14.55	315.03	-4.7
工業全体	92.77	1125.33	-46.6

(出所) 図1に同じ。

(注1) 標本集団は表14と同一のもの。

(注2) 分析期間を揃えるため原データに2/3を乗じたもの。

(注3) 鉱工業生産者価格指数を用いて算定した参考値。

## 5.2. 産業・経営組織面の企業行動

産業及び経営組織面での行動実態は、既に披露されたマイクロデータ分析の諸結果にも示されている。本節の分析視点から再度それらを取り上げるならば、巨大企業層をも巻き込む包括的な私有化政策の実施、国有持株会社の設立とその後の分割私有化、産業組織再編の梃子となったIPFsやその他投資機関の登場が相俟って、カザフスタン企業の所有形態(図1)や企業グループとの所属関係(表11)は、他の中央アジア諸国に優る多様性とダイナミックさを示している。同様の評価は、同時期における経営責任者の進退状況にも適合する(表19)。即ち、経営トップの交替率は、1992-94年上半期において47.5%、94年上半期～96年1-9月期において25.3%の水準にあり、この結果、全期間を通じた交替率<sup>78)</sup>は、例えばトルクメニスタンのそれを17.2%も上回る57.8%の水準に達した。更に、カザフスタンでは、スラブ系民族の国外流出問題が懸念される状況下で、必ずしも非土着系民族の大幅な比率低下を伴っていない点もトルクメニスタンとは対象的である。このように、他の中央アジア諸国と比較した場合、生産構造面でのカザフスタン企業の行動様式はより柔軟であり、内部組織的にも、肯定的な変化がより頻繁に生じていた可能性が高いと推察される。また、KNUを介した巨大企業のリストラや外資導入が大きく進展した基幹産業、並びにIFGsの登場によって部門内競争が促進された機械・金属加工業、軽工業及び食品工業部門において、より多くの肯定的兆候が看取されたことは、カザフスタンにおける経済制度の進化過程と企業行動との深い関わりを示唆していると思われる。

78 即ち、2期間を通じて経営責任者が1度以上交替した企業の比率を指す。

表 19 経営責任者の進退状況 (1992/94年、1994/96年)

	1992/94年(社)				1994/96年(社)				非土着系民族の比率(%)				
	不変	交替 (a)	不明 (b)	小計 (c)	交替率 <sup>(注)</sup> (%)	不変	交替 (a)	不明 (b)	小計 (c)	交替率 <sup>(注)</sup> (%)	1992年	1994年	1996年
電力	21	15	1	37	41.7	28	8	1	37	22.2	54.1	54.1	51.4
燃料	1	6	-	7	85.7	4	3	-	7	42.9	57.1	28.6	42.9
鉄鋼	2	9	-	11	81.8	5	6	-	11	54.5	72.7	54.5	45.5
非鉄金属	6	4	-	10	40.0	9	1	-	10	10.0	30.0	50.0	50.0
化学・石油化学	8	4	-	12	33.3	9	3	-	12	25.0	50.0	50.0	66.7
機械・金属加工	69	60	-	129	46.5	98	31	-	129	24.0	57.4	54.3	55.0
木材・製紙	48	54	-	102	52.9	76	26	-	102	25.5	49.0	48.0	43.1
建設資材	42	43	-	85	50.6	56	29	-	85	34.1	38.8	41.2	35.3
ガラス・陶磁器	1	2	-	3	66.7	2	1	-	3	33.3	100.0	33.3	66.7
軽工業	74	42	-	116	36.2	91	25	-	116	21.6	40.5	44.0	42.2
食品工業	106	104	-	210	49.5	155	55	-	210	26.2	44.8	34.8	36.7
製粉・配合飼料	17	11	-	28	39.3	27	1	-	28	3.6	28.6	32.1	42.9
印刷	8	10	-	18	55.6	13	5	-	18	27.8	33.3	44.4	38.9
工業全体	403	364	1	768	47.5	573	194	1	768	25.3	46.4	43.6	43.2

(出所) 図1に同じ。

(注) 交替率={a/(c-b)}×100

## 結語

前節の分析結果は、カザフスタンにおける比較的活発な企業行動の存在を証明している。これは、自由化された経済環境に、新規参入企業との厳しい競争に直面している小企業層、IPFsの活躍により国有持株会社の独占的支配が破壊された中・大規模企業層、外資を含む民間資本の躍進が著しい巨大企業層から成る産業組織が接合する新たな経済構造が、企業経営者や民間投資家に対して、他の中央アジア諸国よりも一層競争的なインセンティブを与えた可能性を暗示している。

しかし既に述べたように、相対的な活動レベルが高いといっても、カザフスタン企業の経営行動は、決して抜本的な経営再建活動と見なし得る水準に達しているわけではない。更に、工業企業の経営再建活動に関する世銀の調査結果(表20)によれば、前節のマイクロデータ分析と重複する調査項目(項目(a)及び(e))、設備更新の実施(g)、並びにバーター取引の比重(i)の4点について、同国は確かに6カ國中上位に位置しているが、逆に、製品販売網の拡大(d)、取引先の新規開拓(f)、品質管理の強化(h)の3項目では寧ろ他国の後塵を拝している。この調査結果からも、カザフスタン企業の経営再建活動は、改革推進国であるロシア、ウクライナおよびキルギスタンと五十歩百歩の状況にあるとしかいえない。かかるカザフスタン企業の活動実態は、政府-企業間関係のパラドキシカルな構造が、フォーマルな制度配置の競争促進機能を阻害しているのではないかという筆者の疑念を裏付けている。

産業組織と企業統治構造の多様化を実現したカザフスタンは、他の中央アジア諸国、とりわけ政府主導の管理体制を敷くウズベキスタンやトルクメニスタンよりも、市場メカニズムの構築に向けて一步先んじた存在となった。既に同国では、政府自身が、社会主義時代における意味での企業救済や、経済主体に不利な生産を強いることは不可能であり、経済社会における市場競争の意味が益々重要化している。しかし、未成熟な国家体制に寄生するインフォーマルな利害調整メカニズムの存在は、改革推進国としてのカザフスタンの先行性を相

表20 工業企業の経営再建活動に関する世界銀行の標本調査結果<sup>1)</sup>

調査項目 <sup>2)</sup>	カザフスタン					
	カザフスタン	キルギスタン	ロシア	ウクライナ	グルジア	モルドヴァ
(a)経営者の交替	32.4(1)	28.3(2)	23.2(4)	18.6(5)	16.1(6)	26.4(3)
(b)従業員当りの売上高増加率	11.4(4)	14.6(2)	12.1(3)	10.8(5)	19.2(1)	9.4(6)
(c)資産売却の実施	24.3(3)	33.6(1)	24.6(2)	21.1(5)	18.2(6)	23.7(4)
(d)製品販売網の拡大	16.5(5)	29.7(1)	22.3(4)	27.1(2)	24.6(3)	15.2(6)
(e)新製品の開発	32.6(3)	25.8(5)	33.7(2)	41.9(1)	23.6(6)	27.4(4)
(f)取引先の新規開拓	11.2(6)	14.8(5)	29.7(2)	18.8(4)	40.5(1)	26.3(3)
(g)設備更新の実施	39.2(3)	44.2(2)	30.2(4)	52.6(1)	24.2(6)	29.6(5)
(h)品質管理の強化	15.2(5)	19.6(3)	21.6(2)	38.4(1)	12.2(6)	16.3(4)
(i)バーター取引の比重	28.3(3)	19.3(1)	44.1(5)	48.6(6)	24.2(2)	33.2(4)
平均順位	3.67	2.44	3.11	3.33	4.11	4.33

(出所) World Bank, *Kazakhstan: Joint Private Sector Assessment*, pp.21-22 に基づき筆者作成。

(注1) 表内の値は、項目(b)及び(i)を除いて、標本集団に占める各調査項目を実施した工業企業の比率を示している。なお括弧内の数値は各国の順位を示す。

(注2) 対象期間は、項目(a)については1994-97年、それ以外の項目は95-97年である。

殺して余りある弊害を生む恐れがある。実際に内外の研究者やマスメディアは、今日も大統領を取り巻く大財閥グループの暗躍に対して警鐘を乱打している。従って同国は、これまでにまして政府が理性的かつ賢明に振舞うことによつてのみ、今後も経済システム上の優位を保つことが可能であろう。この意味において、同国が進入した「不可逆な改革領域」は、過去の移行経路よりも一層険しく、かつ危険な道程となるのかもしれない。

## 【補論】

以下では、「非国家化及び私有化に関する法」、「私有化に関する大統領令」、国家私有化プログラム及び関連主要法令に基づき、1991-98年の間にカザフスタンで実施された国有企業の私有化政策を規定する規範的枠組と段階毎の制度改正点の概略を述べ、本稿の補論とする。なお同国では98年以降も、99年6月1日付「1999-2000年の国有資産私有化及び資産管理効率向上プログラムに関する政府決定」に基づき、私有化政策が引き続き実施されているが、紙幅の都合上、その紹介は割愛する。

### S 1 第1段階（1991-92年）における企業私有化の規範的枠組<sup>(79)</sup>

(1) 目標：①商業/公共外食/サービス/公共事業関連企業、工業/建設/自動車輸送/農業部門等の従業員数100名以下又は生産固定フォンド額60万ルーブル以下である小規模企業の私有化<sup>(80)</sup>。②中・大規模企業の株式会社等への法的所有形態の変更（非国家化）。③低採算企業及び赤字企業の優先的非国家化・私有化。

(2) 私有化監督・実施機関：①企業私有化を総合的に立案・組織化する国家中央機関は、カザフ共和国国家国有資産委員会（以下、国家資産委員会）である。国家資産委員会は、共和国国有資産の所有・利用・配分権を有し、国有企業の他の所有形態への転換、国有資産の非国家化・私有化、国有資産の配分・管理を行う。国家資産委員会議長は閣僚会議に所属する。②国家資産委員会は、州及び主要都市に地域資産委員会を設置する。地域資産委員会は、地方人民代議員ソビエト（以下、地方ソビエト）が設立する公有資産管理機関と共に、私有化に関する決定を行う。地域資産委員会議長は、地方ソビエトの合意の下で国家資産委員会議長が任命する。③各資産委員会は、各私有化対象企業について私有化委員会を組織する。同委員会は、資産所有者、地方ソビエト、企業管理部、労働集団、金融機関、国家統計機関、労働組合他の代表によつて構成される。

(3) 私有化手段：①オークション（競売）、②コンクール（契約条件付き競争入札）、③株式会社化<sup>(81)</sup>。

79 1991年4月23日公表「国家国有資産委員会に関する規定案」、91年9月13日付「1991-92年（第I段階）の国有資産の非国家化及び私有化プログラム及び国有資産のクーポン私有化メカニズムの規定に関する大統領決定」を参照。

80 なお1992年2月8日付「物的分野の諸部門における生産の安定化と拡大のための諸措置に関する大統領令」では、92年末までに私有化対象となった小・中工業企業50%の集団企業への改組を命じている。

81 「非国家化・私有化法」は、①国有企業の賃貸、②賃貸企業の買収、③国有企業の利権譲渡、④労働集団構成員による国有企業資産の買収も私有化の手段と認めている（14条）が、私有化プログラムでは私有化手段をこれら3種類に限定している。

(4) 私有化実施過程：①労働集団、市民、法人及び国家機関は、国有資産であれば国家資産委員会に、公有資産であれば地方ソビエト資産管理機関に資産購入申請を行う。但し、非国家化・私有化プログラムの対象となった国家資産は申請の有無に依らず無条件に私有化される。②当該資産の私有化に関する決定後、私有化委員会が設置され、同委員会は資産売却者に対して非国家化・私有化プランを提出する。③資産売却者の委任を受けて、私有化委員会は資産売却準備を行い、オークションやコンクールを実施する。④-1 オークションは、店舗面積100㎡以下の食料品店及び160㎡以下の非食料品店を含む小規模企業を対象とする。5年以上の共和国在住資格を有する国民及び法人が購入者として参加する。入札者は、オークションを所管する地方ソビエトに対し、書面をもって購入希望価格の提示を行う。落札価格は開始価格を15%以上下回ってはならない。④-2 コンクールは、小規模企業を対象とする。カザフ及びその他連邦共和国、諸外国の国民及び法人が参加資格を有する。入札者は、資産購入希望価格の他に対象物件の利用計画等を提出する。落札は、それらを総合的に勘案した上で決定される。④-3 株式会社化は、中・大規模企業、公共事業関連企業及び卸売企業を対象とする。株式会社化に際しては、国家資産委員会ないし地方ソビエト又はその委任機関が設立発起人となる。設立発起人は、株式配分条件と手続方法を決定する。国家資産委員会は、支配株取得の権利、又は定款資本に占める国有比率を定める権利を有する。⑤資産購入者は、法定通貨及び「私有化クーポン」で支払を行う。私有化企業の労働集団は、構成員多数の合意を以って、企業消費ファンドの経常利益の一部を支払いに充当し得る。支払条件は売却者が定めるが、初回納入金は資産購入額の20%を下回ってはならず、また返済期間は10年を超過してはならない。

(5) 「私有化クーポン」(別名：住宅クーポン)：①共和国の物的資産形成に投入された労働に対する補償手段として、住宅及びその他国有資産の私有化の為に「私有化クーポン」を、共和国に定住しかつ労働資格を有する国民に配布する。②1クーポン＝1ルーブルとし、国有資産購入手段として現金との併用を認める。③クーポン支給額は、1991年9月1日までの通算勤続年数をベースに1年＝400クーポンで算定される。④クーポンの支給は、有資格者の地方ソビエト執行委員会への申請を以って発給する。

(6) 労働集団への優遇措置：①私有化委員会が決定する資産価格に基づく優先的資産購入権の付与。②企業バランスにある生産・社会インフラ(社員住宅を除く)の無償供与。③自己採算企業については30%、予算組織や赤字企業については50%を上限とする資産売却価格の割引。④国有企業の株式会社化に際して、額面価格の70%での発行数20%を上限とする発行株式の優先取得権の付与(取得後2年間は譲渡禁止)。

## S 2 第2段階(1993-95年)の制度改正点<sup>(82)</sup>

(1) 目標：①小私有化の完了。②1993年末までの国有企業の公開株式会社化。③中・大規模企業国有株式の大衆私有化。④超大規模及び戦略的重要企業の個別プロジェクト方式に基づく経営再建の着手。

82 1993年3月5日付「1993-95年(第Ⅱ段階)の非国家化及び私有化プログラムに関する大統領決定」、同「国有企業の株式会社への改組のための組織的諸措置に関する大統領令」、同「国有資産私有化の更なる管理改善に関する大統領決定」、93年6月23日付「私有化投資クーポンに関する規定の発効に関する大統領決定」、94年2月14日付「特別クーポンオークション組織化の為の諸措置に関する内閣決定」、94年3月

(2) 国家資産委員会の分割及び一元的国有資産管理制の採用：国家資産委員会を、国家国有資産管理委員会（以下、国家資産管理委員会）と国家私有化委員会に分割する。国家資産管理委員会及びその地方支部は、国有資産及び公有資産の管理権を掌握し、これら資産の非国家化・私有化に関する諸決定を下す。地方行政府の副長は地域資産管理委員会議長を兼任する。これに伴い、公有資産の管理及び私有化の為に設置された地方行政府の機関を廃止する。国家私有化委員会は、私有化の決定がなされた国有資産の売却事務を所管する。但し大衆私有化の枠内で売却される国有株式は、国家資産管理委員会の委託を受けて国家私有化ファンドが売却事務を管理する。

(3) 企業規模別私有化方式の採用：企業を従業員数に応じて3つのカテゴリーに区分した上で、次の私有化方式を適用する。①従業員数200名未満の企業：オークション/コンクールでの現金売却。落札者は、「私有化クーポン」を資産購入代金の50%未満（農村居住者は75%未満）に充当し得る。②200名以上5000名未満の企業：「投資私有化クーポン」を用いた大衆私有化。株式会社化を完了した対象企業は、定款資本10%以下に相当する株式を労働集団へ譲渡した後、株式の51%以上（国家による株式保持の必要性がない企業については全ての残余株式）を、クーポン・オークションを介して投資私有化ファンドに売却する。クーポン投資可能なオークションの公示は実施日の45日前までに行う。投資私有化ファンドは、オークション実施日の15日前までに株式購入申請を行い、国家私有化ファンドは最高買取価格を提示したファンドに落札する。クーポン・オークションは、1996年1月1日までに完了する（実際は同年2月まで延長）。③5000名以上の企業：個別プロジェクトに基づく私有化（以下、個別私有化）。プロジェクトは、国家資産管理委員会の指揮下で策定された上で反独占委員会の決裁を得る。プロジェクトは次の方式のいずれかで実施される。(i) 事前に合意された条件の下での戦略投資家への譲渡。(ii) オークション/コンクールでの現金売却。(iii) 株式の公開売却。(iv) 経営委託契約<sup>83)</sup>の締結。③-1 コンクールは、一定の入札条件の下で、最高の入札価格で落札者が決定する商業コンクールと、投資計画の優劣によって落札者が決定する投資コンクールの何れかで行う。③-2 株式公開売却は、有価証券市場を介して行う。但し、一部の国有株式は、クーポン・オークションを通じて投資私有化ファンドにも売却される。③-3 経営委託契約は、国家資産管理委員会が選出した投資家と政府との間で締結され、累積債務の履行、運転資金の融資、資材及び設備の提供等の契約義務を課した上で、当該投資家に国有企業の商品販売権や利益分配権を譲渡する。

(4) 「私有化投資クーポン」：①大衆私有化への参加手段として共和国国民に「私有化投資クーポン」を支給する。②国民1人に対し一律100クーポンを支給する。但し農村住民には20クーポンを追加する。③近親者への移譲を除きクーポンの譲渡・売買を禁ずる。④クーポンは、有資格者の申請に基づき貯蓄銀行支店を通じて冊子として配布される。⑤クーポン保有者は、10クーポン単位で複数の投資私有化ファンドに分散投資し、引き換えとして自由に売買可能な投資私有化ファンドの株式を取得する。

20日付「非国家化と私有化の個別問題に対する法的規制に関する大統領令」、95年3月17日「非国家化・私有化法の修正に関する法の効力を有する大統領令」、95年3月18日付「国家国有資産委員会の改組に関する大統領令」、95年6月23日付「大衆私有化の完了に関する内閣決定」を参照。

83 経営委託契約は、1995年12月23日付「私有化に関する法的効力を有する大統領令」12条2項及び16条によって「私有化の予備段階」としての位置付けを与えられている。

(5) 投資私有化ファンドの設立：投資私有化ファンドは、自然人ないし民間法人により公開株式会社として設立され、国民から糾合した「投資私有化クーポン」を、国家が組織するクーポン・オークションに再投資して国有企業株式を取得するか、または自社株発行で得た資金を有価証券に投資する。但し、オークション1回での1企業当り10%以上の株式取得と1企業当り20%以上の株式保有を禁ずる。

(6) 国有持株会社の設立：国有持株会社は、原則として非公開株式会社として設立され、国家の委託を受けて、国有及び私有化企業の経営及び国家保有株式の管理を行う。

(7) 外国人及び外国企業による全私有化プロセスへの参加の原則容認。

### S 3 第3段階（1996-98年）の制度改正点<sup>(84)</sup>

(1) 目標：①残存する国有企業株式および小企業の売却。②国有大規模企業の個別私有化による経営再建。③私有化対象外となっていた一部有力国有企業の株式売却（ブルーチップ・プログラム）<sup>(85)</sup>。

(2) 国家資産管理委員会及び国家私有化委員会の廃止とその権限と機能の財務省及び国家投資委員会への移譲。

(3) 経営状態に対応した個別私有化スキームの採用：個別私有化対象企業を経営状態に応じて2つのカテゴリーに区分した上で、次の再建策を適用する。①安定的黒字企業及び高い発展性のある企業：株式会社に改組した後、株式の15%以上は資本市場を通じた不特定多数の投資家に、50%以上の株式は公開競争入札で選出した特定の戦略投資家に、残りの株式は資本市場ないし特定の仲介者を通じて売却する<sup>(86)</sup>。②財務安定化及び非独占化を必要とする企業：予備的経営診断の結果に基づいて、経営委託契約の競争入札を行う。②-1：業績改善の場合：①のスキームで私有化。②-2：業績改善の失敗ないし入札不成立の場合：包括的経営分析結果に基づいて、採算部門の私有化、条件を変えた経営委託契約、企業を清算した上での資産売却等の再建計画を実施する<sup>(87)</sup>。

(4) 私有化投資ファンドの投資ファンドへの改組：私有化投資ファンドを、「投資ファンド法」に基づき、公開株式会社として設立される投資専門金融機関である次の投資ファンドの

---

84 1995年12月23日付「私有化に関する法の効力を有する大統領令」、96年1月31日付「私有化物件売却の為の非公開入札の実施手続に関する政府決定」、96年2月27日付「1996-98年の国有資産の非国家化・私有化プログラムに関する政府決定」、97年3月4日付「国家機関システム改革のための当面の諸措置に関する大統領令」、97年3月6日付「投資ファンドに関する法」を参照。

85 なお「私有化に関する大統領令」は、国有企業株式の売却に際し、売却される企業が株式購入者である企業の株式を所有している場合には、購入する企業は売却される企業の株式を25%以上取得できないと規定し（2条6項）、国家放出株式の企業相互持ち合いを規制している。

86 但し、「私有化物件売却の為の非公開入札の実施手続に関する政府決定」は、「国家的安全、自然環境の保護及び対外経済情勢に係る特別ケース」での非公開入札の実施を認めている（別添の実施手続に関する規定14）。

87 なお、私有化を控える国有企業及び私有化の途上にある混合企業の一部に対して、現職経営者に国家保有株式の管理と運営を託す「信託経営」（доверительное управление）が適用されている。信託経営方式とは、国家の企業管理責任を軽減すること、並びに経営者の権限強化によって外部所有者の資産収奪を抑止することを目的とした新たな企業管理スキームであるが、実際の適用例はさほど多くなく、97年末時点で33契約のみが有効であったに過ぎない（World Bank, *Kazakhstan: Joint Private Sector Assessment*, p.17）。但し、関連文献や新聞記事では、しばしば経営委託契約と信託経営が混同されているので注意を要する。

何れかに改組する。①ミューチュアル・ファンドは、最低賃金 5 万倍以上の定款資本を持つオープンエンド型投資信託会社として設立される。②投資会社は、最低賃金 3 万倍以上の定款資本を持つ設立されるクローズドエンド型投資信託会社として設立される。

## **Diversification of Industrial Organization and Corporate Governance in the Republic of Kazakhstan**

— *A Case Study on the Government-Business Relationship in Transition* —

**IWASAKI Ichiro**

Republic of Kazakhstan representing an exponent of the five Central Asian states is a country where sweeping structural reforms proceed in socio-economic sphere towards a capitalist economic system. In the beginning stage of transition, Kazakhstan nevertheless was a follower of some FSU countries including Russia and the Kyrgyz republic due to hesitation in implementing several important measures. However, after the Kazakhstani government and IMF came to an agreement on macro stabilizing policy package in the end of 1993, the country had rapidly accelerated deregulation of economic activity and privatization of state-owned firms. By virtue of great efforts made under the authoritarian leadership of President Nazarbayev during 1994-98, Kazakhstan now bears comparison with other reforming countries with regards to the degree of decentralization of economic system.

It is obvious that deregulation of price, trade and foreign exchange is a necessary, but not a sufficient requirement for crafting a market-oriented society. As I stressed in the preceding paper upon Kyrgyzstan (see *Slavic Studies*, No.47, pp.37-69), so as to activate decentralized economic system, a competitive industrial organization has to be combined with freed economic circumstances. In addition, mutual relations between the government and business entities ought to be coordinated to complement this institutional coordination simultaneously. This is a rudimental analytical view of the author. It is no doubt that there is a virtual unanimity for the proposition that the privatization of state property gives a momentum for generating significant changes in industrial organization, corporate governance and government-business relationship of the post-socialist countries. Therefore, the article attempts to view these three aspects *seriatim* with tracing privatization policy and its main consequences in Kazakhstan in order to examine whether or not this country has establish desirable economic structure.

In this paper, the achievements of Kazakhstani government in the field of the legislation of new laws concerning enterprise activities and the deregulation policy are briefly mentioned in section 1. The second section describes a basic framework of the privatization of state-owned firms and its outcomes in 1992-98. The organization form of newborn institutional investors including state holding companies and investment privatization funds (IPFs), and their impacts on diversification of industrial organization and corporate governance are elaborated in section 3. Restructuring process of the government-business relationship is treated in section 4. And in section 5, by utilizing microdata of 768 industrial firms, the author conducts an empirical analysis in order to compare their actual behaviors with the main presumptions to which foregoing three sections reach.

The article draws the following conclusion: The three-stage privatization implemented during six years after collapse of Soviet Union could dramatically change the ownership structure of industrial sector for the benefit of private investors and entrepreneurs. IPFs and other private investment companies as well as foreign capitals became major stockholders and/or managers of many privatized firms. It is noteworthy that some of them have laid the foundation of so-called industrial-financial groups, which began to make inroads into so far impregnable monopoly markets dominated by sectional state holding companies. Thereupon, the significant diversification of industrial organization and corporate governance was incarnated and to some extent the intensification of managerial discretion has also proceeded. Notwithstanding such positive achievements in the industry, new mechanisms of governance did not

work out due to some unsolved problems including increasing inter-enterprise arrears and underdevelopment of financial sector, both of which are vital for new institutional investors.

As a consequence, the government remains most important stakeholder for even privatized firms and retains great influence in industrial decentralization. Hence a reorganization of the government-business relations is recognized as a key element to predict whether Kazakhstan will promote indispensable conditions for competition in industry further. Indeed, in this connection the central government actually has taken some drastic measures to restructure its management system to adjust systemic transformation process. By way of illustration, the government executed extensive integration of its organs and introduced strict regulation regime against an arbitrary intervention by state agencies and officials into private business activities and so forth. However, the effort for creating more neutralized relationship between the state and business is seriously spoiled by an informal mechanism institutionalized on the top level of the state. The most powerful seven business groups virtually represent most of gigantic enterprises in Kazakhstan and enjoy exclusive apportioning of economic interests by occupying primary positions in the cabinet of ministers and government offices. The scale of their political activities is difficult to gauge. Albeit this fact, it is without doubt that they are so influential on decision-making process of the government that there is no warranty to secure a fair competition in this country even in case if privatization policy will make a significant progress from now on.

Summarizing all aforementioned aspects, the author urges that the Kazakhstani government should make strenuous efforts to rectify the weakness of the institutional coordination for promoting a market economy now and otherwise in the near future, the country will lose its ascendancy of economic system over other Central Asian states. In a sense, Kazakhstan may have to negotiate more steep and dangerous path of systemic transformation than before.