

現代ロシアの企業システムと産業組織

Corporate System and Industrial Organizations in the Russian Economy

安達祐子・岩崎一郎

Yuko ADACHI and Ichiro IWASAKI

Summary

In this article, we discuss the current status and problems of the corporate system and industrial organizations in the Russian economy. The corporate sector of modern Russia was formed as a result of two historical movements: One is the large-scale privatization of state-owned enterprises established during the socialist era; the other is massive firm entry and exit in the transition period. As a result, the corporate sector has undergone a dynamic evolution to adopt the market mechanism. However, the corporate sector has serious institutional and structural flaws, and these problems have greatly reduced the vitality of the private sector. One of the major issues in the Russian corporate system is the weakness of corporate governance. In fact, the majority of Russian companies do not establish governance bodies as stipulated by company law. In addition, most companies with corporate statutory bodies do not organize boards of directors and audit committees that effectively monitor and supervise top management. Furthermore, big businesses are virtually dominated by oligarchs, who are close to the Putin administration; consequently, the inter-firm competition in these key industries is not active. To make matters worse, the federal government's direct control over strategic industries has been strengthened through the successive establishment of so-called "State Corporations" in recent years. The development of Russian-style state

capitalism and state industrial domination, combined with the issue of weak corporate governance, significantly undermines the corporate sector. These drawbacks of the corporate system and industrial organizations, in synergy with unfavorable international environments, have led to the decline of the Russian economy.

はじめに

ロシアの経済的苦境が長期化している。世界中の投資家から、ブラジル、中国、インドと並び立つ新興市場の雄と見なされ、なおかつ、これら3か国に比肩する高い経済成長を誇った時代は、いまや遠い過去である。ロシアの経済不振は、2008年に巻き起こった世界金融危機（いわゆるリーマン・ショック）を発端とする。図1の通り、同国は、2008年こそ対前年度比で5.2%の経済成長を維持したが、翌2009年の成長率はマイナス7.8%へと激しく落ち込んだ。続く2010年はV字回復を果たしたものの、その勢いは続かず、2013年までの間、じり貧状態に陥った。更に、ウクライナ騒乱の機を逃さず、クリミヤを事実上強制併合した2014年及び翌2015年は、再びマイナス成長に陥った。図1が示す通り、その後も2019年に至るまで、ロシア経済は、3%台の成長率にすら復帰できなかった。そして、現在のロシアはコロナ禍の最中にある。ロシア連邦経済発展省の2020年9月発表によると、2020年の成長率は、マイナス3.9%に大きく沈むと予測されている。

上述したロシア経済不振の長期化は、2008年の世界金融危機に加えて、翌2009年の欧州ソブリン不安、2014年のクリミヤ併合を契機とする国際社会からの経済制裁¹、並びにこの間の国際原油価格の低迷といった、ロシアの市民や企業にとっては、いわば「外生的」といえる一連のマクロ経済ショックによって引き起こされたと考えられている。この見解に筆者らも大きな異論はない。しかし、近年におけるロシア経済低迷の底流には、同国の企業システムや産業組織に内在する制度的・構造的要因が深く横た

1 世界金融危機と欧州ソブリン不安の経緯や、これらの国際的信用危機が、ロシアや他新興市場に及ぼした影響については、岩崎（2014）を参照のこと。クリミヤ併合に起因する国際制裁の内容及びロシア経済や企業活動への影響は、志田（2018）及びShida（2020）に詳しい。

わっているという事実に関して、我々は、一連の経済危機や国際市場での油価低落という問題に対する以上の注目を払っている。筆者らのこのような問題意識に関連して、話題の書『資本主義の再構築』（2020）を著したハーバード大学のレベッカ・ヘンダーソンは、富裕層と権力者が結託して自らの利益となるように国家や市場を運営しようとする「縁故資本主義」（クローニー・キャピタリズム）の典型例として、ロシアを取り上げ、次のように批評している。

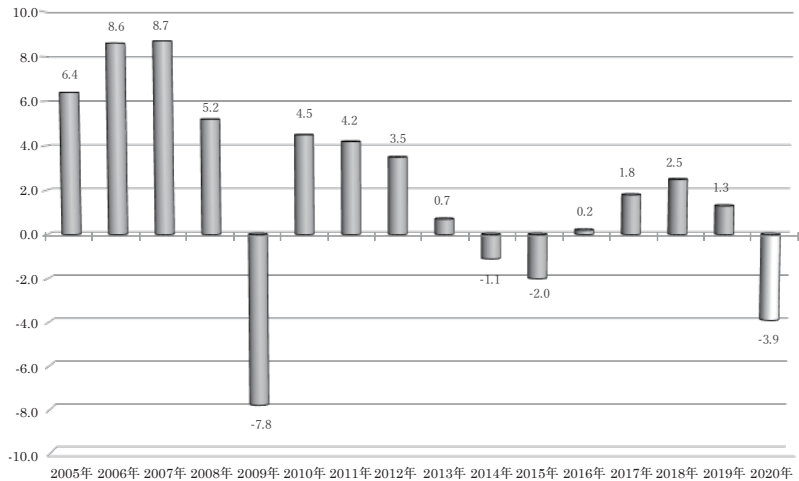
「共産主義体制下でのソ連経済は、西側経済に比べて成長率が極端に低く、個人の自由、政治的自由が著しく制限されていた。ベルリンの壁が崩壊し、ソ連邦が崩壊したのち、ロシアはシカゴ学派的な純粋モデルである「完全に制約のない市場」を積極的に取り入れようとした。その機運がピークを迎えたときには、ロシアが先進国経済になるかと思われたほどだ。だが、外部性に価格づけを行い、法の支配を遂行する制度を構築し、良質な教育や医療を提供しようとする者、あるいは企業が自分たちのルールを勝手につくりだそうとする者はいなかった。笑顔の裏で権力を握っていたのは依然、銃を突き付ける男たちだった。ロシア国家は経済の大部分をごく少数の仲間たちに売り渡した結果、とりわけ醜悪な縁故資本主義が誕生した。（中略）自由市場は自由な政治を必要とする。つまり、適正に機能する社会の仕組みこそが、ビジネスにとって重要なのである。」（ibid, 37 頁）

筆者らは、ロシア企業セクターを覆う「コーポレート・ガバナンス症候群」（岩崎 2016）、「オリガルヒ」や「シロヴァルヒ」と揶揄される政商のビッグ・ビジネスを巡る暗躍（安達 2016）、並びに、戦略産業のあからさまな政府支配は、相互に非常に意味合いは異なるものの、そのいずれもが、民間活力に溢れたダイナミックな企業活動の実現を著しく損なっていると考えている。本稿では、現代ロシアの企業システム及び産業組織を特徴付けるこれら 3 つの負の側面について考察を行い、かかる筆者らの主張を具体的に展開すると同時に、ヘンダーソンがいう「ロシア縁故資本主義」の深層の一端を明らかにする。また、2021 年を以て、ロシアが体制転換 30 周年を

迎えるに先立ち、企業セクターという観点から、その歴史的軌跡を回顧することも大いに意義があろう。本稿では、上述の研究目的とも非常に係りが深いこの課題にも併せて取り組むこととする。

そこで、以下では、第1節において、体制転換期におけるロシア企業セクターの形成過程と現代におけるその全体像を把握し、その上で、コーポレート・ガバナンス症候群、ロシア産業界における政商率ある財閥・企業集団の突出した存在感及び政府の産業支配という問題を、第2節から第4節にかけて順次論じる。そして、最終第5節で、考察結果の要約と筆者らの結論を述べる。

図1 ロシア経済成長率の推移（2005～2020年）



注：対前年度実質成長率(%)。2020年はロシア連邦経済発展省9月予測。

出所：ロシア連邦国家統計局公表データ(<https://rosstat.gov.ru/>)及びロシア連邦経済発展省2020年9月16日発表表に基づき筆者作成。

1. ロシアにおける企業セクターの形成

現在ロシアに観察される企業セクターは、大きく分けて、2つの歴史的潮流を源に形成されたもののだといえる。ひとつは、1917年10月の社会

主義革命以降 70 余年の歳月をかけてソ連共産党政権が生み出した国有企業群の私有化である。社会主義計画経済は、生産手段の国家独占を大前提とする経済体制であったから、1991 年末のソ連崩壊を受けて、私有財産制を制度的な基礎とする資本主義市場経済への体制転換を始めた新生ロシアにとって、国有企業資産の民間人への譲渡は、欠くべからざる政策手段であった。1990 年代に亘り、連邦全土を挙げて実施された企業私有化は、現代ロシア企業の成り立ちを理解するためには決して避けられない研究テーマだが、その政策枠組みと経過の詳細は、溝端（2011）の解説に委ね、ここでは以下の 3 点を述べるに留める。

第 1 に、1992 年 10 月から 1994 年 6 月に至る「大衆私有化段階」において、対象企業の 67% が、額面価格 70% で普通株 51% を取得するオプションを選択した。同オプションは、産業界を含む「あらゆる側面からの圧力」に屈した妥協の産物であり、この段階でのインサイダー所有の圧倒は、当然の帰結であった。第 2 に、引き続き「貨幣私有化段階」の一環として 1995 年 12 月に行われた「担保型私有化」は、一握りの商業銀行による巨大企業株の草刈場と化した。入札プロセスの不透明性や産業政策としての不適切さ故に批判が絶えないこの政策は、その後、「オリガルヒ」と呼ばれる新興資本家らが率いる大財閥が勃興する重大な契機となった。第 3 に、企業私有化政策は、2015 年末までに、国有企業およそ 97,000 社の所有転換を成し遂げて、その目標をほぼ達成し、2010 年代後半から現在にかけては、私有化企業に残存する国家保有株式の効率的な管理とその迅速な処分を遂行を目指す段階にある（岩崎 2016）。これら私有化企業の中には、石油・ガス部門や冶金部門をはじめとする基幹産業の大企業も多数含まれており、今日のロシア産業界を代表するいわゆる「ビッグ・ビジネス」の母体となった場合も少なくない（安達 2016）。この点は、第 3 節で改めて述べる。

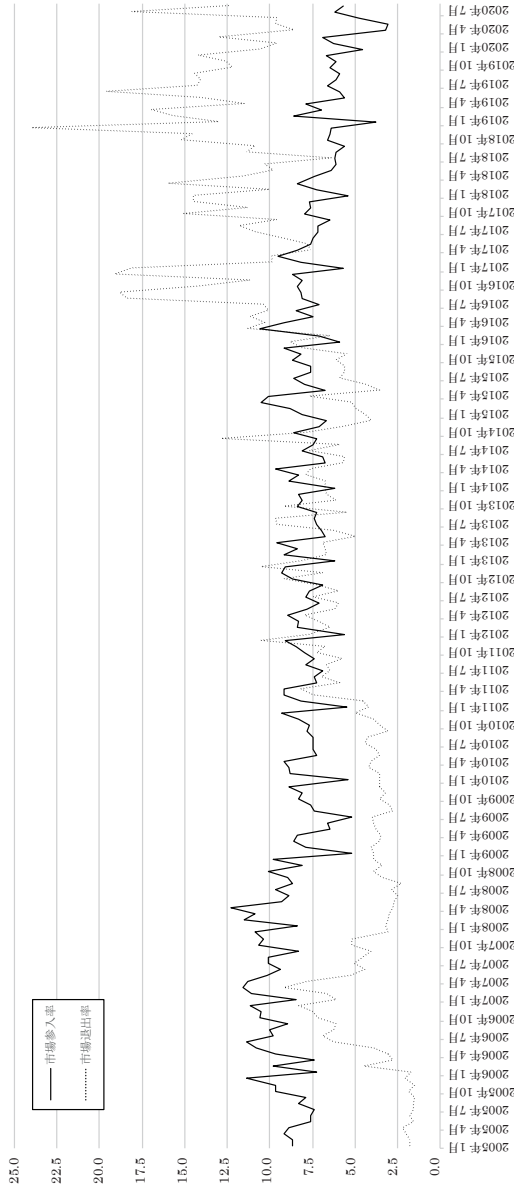
ロシア企業セクターを形成するいまひとつの歴史的潮流は、企業私有化と同時並行的に進んだ新規企業の市場参入と、私有化企業も含む既存企業の退出である。企業の参入と退出は、国民経済活動のダイナミクスを生み出す重要な歯車の一つであり、その活発さこそが、計画経済とは一線を画す市場経済の強みである。社会主義時代のロシアは、「不足経済」と揶揄されるほど、商品とサービスの供給が実に不十分であった。言い換えると、

産業の「ニッチ」が至る所に存在していたのである。1992年以降の市場経済化は、これらの隙間に入り込むべく、民間の投資家や企業家の「突進」を呼び起こした。その結果は、企業数の著しい増加に結実している。事実、ロシア連邦国家統計局（以後、国家統計局）の公開データによれば、1994年の企業総数は124.5万社であったが、10年後の2003年には384.5万社に達し、更に10年後の2012年には488.6万社を、そして2015年の企業数は504.3万社を記録し、ついに500万社の大台を突破したのである。この間、市場競争が漸次激化する中で、市場のニーズに適合できない企業や、財務・生産効率の低い企業は、次々と撤退や経営破綻を余儀なくされたから、総企業数の絶え間ない増加は、体制移行期を通じて、市場参入率が市場退出率を常に上回り続けてきたことを意味している。社会主義崩壊後の四半世紀弱に亘って、ロシア企業セクターの「新陳代謝」は確実に進んだといえよう。

しかし近年、その様相には大きな変化が見られる。図2には、2005年1月から2020年8月に及ぶ188か月間の市場参入率と退出率の推移が描かれているが、同図の通り、この間、市場参入率は緩やかな長期低落傾向を示す一方、市場退出率は、リーマン・ショックが起きた2008年秋を契機に上昇を始め、2016年1月以降は、殆ど全ての月で、市場参入率を大幅に上回っているのである。この結果、企業総数も2016年以後減少に転じ、すぐ後に述べる通り、2020年1月のそれは、400万社の水準をも下回っている。連邦構成主体のパネルデータを用いたIwasaki et al. (2016) やIwasaki and Maurel (2017) の実証分析によれば、ロシア企業の市場参入と退出は、所在地域の社会経済情勢と共に、石油価格や為替レートに反映される世界経済の動向に敏感に反応する。企業セクターに顕在化した過去5年間の明らかな変調は、クリミア併合を引き金とした国際社会からの経済制裁や石油市場の軟調と密接に関係している可能性が高い。

企業セクターの新陳代謝に係るもう一つの興味深い事実に触れておこう。表1は、2007年初に活動が確認された従業員数50名以上のロシア企業総計112,141社のどれだけが、11年後の2017年末までに退出したのかを、各社の企業年齢、即ち、創業年から2006年末までの経過年数毎に調査した結果である。同表の通り、ロシア企業セクターは、大変若い企業がその圧倒的多数を構成している。実際、2007年初の時点で、15歳以

図2 市場参入率・退出率の推移 (2005年1月～2020年8月)



注：市場参入(退出)率は、法人・組織1000社当たりの新規参入(退出)法人・組織の数を意味する。
 出所：ロシア連邦国家統計局公表データ(<https://rosstat.gov.ru>)に基づき筆者作成。

表1 企業年齢と市場退出率（2007～2017年）

企業年齢 (2007年初時点)	企業数		市場退出率 (%)
	2007年初	2017年末	
1～5	41,256	15,386	62.7
6～10	32,344	17,059	47.3
11～15	34,218	22,923	33.0
16～20	2,772	1,905	31.3
21～25	44	29	34.1
26～30	78	62	20.5
31～35	120	85	29.2
36～40	121	90	25.6
41～45	146	118	19.2
46～50	166	135	18.7
51～55	103	70	32.0
56～60	83	61	26.5
61～65	127	89	29.9
66～70	102	75	26.5
71～75	111	88	20.7
76～80	82	54	34.1
81～85	28	22	21.4
86～90	31	24	22.6
91～95	20	12	40.0
96～100	10	9	10.0
101～105	22	15	31.8
106～110	36	23	36.1
111～115	17	14	17.6
116～120	7	4	42.9
121～125	13	10	23.1
126～130	10	6	40.0
131～135	7	6	14.3
136～140	4	3	25.0
141～145	4	2	50.0
146～150	8	7	12.5
151歳以上	51	38	25.5
計	112,141	58,424	47.9

出所：ビューロバンダイク社 ORBIS データベース (<https://www.bvdinfo.com/en-gb/our-products/data/international/orbis>) に基づき筆者作成。

下の企業が、全体の96.1%を占めているのである。つまり、企業数で言えば、いわゆる「社会主義世代」は、もはや極めて少数派であり、今日の産業界を担っているのは「新世代」だといってよい。しかし、同表右端欄に示されている通り、これら新世代企業の生存率は、旧世代よりも遥かに低

表2 法人・組織の部門別・所有形態別構成（2020年1月現在）

	部門別法人・組織数		所有形態別法人・組織数（1000社）				部門別 国有・ 公有比率 （%）
	実数 （1000社）	構成比 （%）	国有・ 公有	私有	混合 ¹⁾	その他 ²⁾	
全部門	3,826.9	100.0	278.9	3,261.0	18.7	268.3	7.3
農林水産業	102.9	2.7	4.0	95.7	0.5	2.7	3.9
鉱業	16.9	0.4	0.1	15.4	0.1	1.3	0.6
製造業	286.6	7.5	1.2	270.7	1.5	13.2	0.4
電気・ガス・空調	21.1	0.6	3.1	16.2	1.2	0.6	14.7
水道	24.2	0.6	3.3	19.9	0.3	0.7	13.6
建設	439.0	11.5	1.5	423.4	0.6	13.5	0.3
卸売・小売・修理	1,084.2	28.3	2.1	1,030.9	0.9	50.3	0.2
運輸・倉庫	224.2	5.9	5.4	211.1	0.9	6.8	2.4
ホテル・レストラン	91.0	2.4	1.3	85.1	0.2	4.4	1.4
情報・通信	116.2	3.0	5.1	104.1	1.1	5.9	4.4
金融・保険	64.8	1.7	1.3	51.6	2.4	9.5	2.0
不動産	320.6	8.4	5.3	304.0	2.6	8.7	1.7
科学・技術	326.8	8.5	11.2	295.5	4.0	16.1	3.4
旅行	153.2	4.0	4.2	143.6	0.3	5.1	2.7
行政・国防・社会保障	89.2	2.3	84.8	4.1	0.1	0.2	95.1
教育	128.3	3.4	96.9	28.7	0.4	2.3	75.5
保健衛生・社会事業	82.5	2.2	18.8	58.5	0.3	4.9	22.8
文化・スポーツ他	75.8	2.0	27.6	40.2	0.4	7.6	36.4

注：

1) 国家・民間共同所有及びその他共同所有形態。

2) 主に公共・宗教団体。

出所：ロシア連邦国家統計局（2020）『ロシアの社会経済情勢 2020年1月』131-136頁。

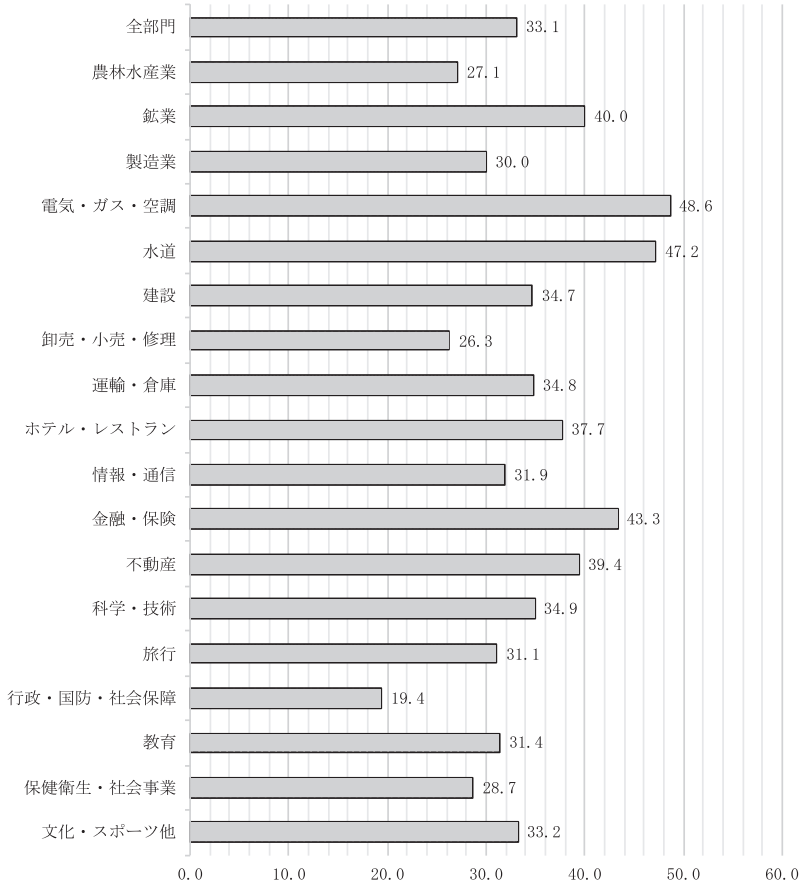
い。どうやら今日のロシアでは、創業当初の10年間を生き残れるか否かが、事業成功の目安といえそうである。この直観的観察結果は、Iwasaki and Kim（2020）によるロシア企業の多変量生存時間解析の結果と符合している。事実、同論文によると、他の条件を一定とした場合、企業年齢が1年増すと、当該企業の生存確率は、統計的に有意に5%も向上するのである。

上述した2つの歴史的潮流、即ち、10万社に迫る国有企業の私有化と、新規企業の夥しい参入及び既存企業の激しい退出が、今我々が目にするロシア企業セクターを創り上げたのである。本節の最後に、その全体像を把握しておこう。

表2には、2020年1月現在における法人・組織の部門別・所有形態別構成が示されている。同表の通り、2020年初のロシアには、382.7万社の

図3 部門別赤字企業比率（2018年）

(%)



注：全法人・組織に占める赤字法人・組織の比率を意味する。

出所：ロシア連邦国家統計局(2019)『ロシア統計年報2019年』349-350頁。

企業が活動し、国家統計局の別のデータによれば、ここに7,140万の労働者が雇用されている。部門別構成比では、卸売・小売・修理業部門に属する企業が最も多く、全体の28.3%を占め、建設業の11.5%、科学・技術開発の8.5%、不動産業の8.4%、製造業の7.5%がこれに続く。他方、第

一次産業に属する農林水産業企業の構成比は、全体の2.7%に過ぎない。国有・公有企業は27.9万社を数え、企業全体の7.3%を占める。国有・公有比率が、ライフライン産業や公共サービス部門で相対的に高いのは自然である。ロシアでは、中東欧諸国ほど外資系企業の存在感は大きくなく、『統計年鑑2019年版』によれば、2018年において、外資系企業の比率は、全体の4%にも満たない。

ロシア企業セクターの健全性を把握する目的で、国家統計局は、全企業に占める赤字企業の比率を算出している。図3は、その2018年実績である。1年間の収益が損益分岐点以下である企業が、全体の約3分の1に相当するという事実は、多くの読者に驚きを以て受け止められるだろう。一定の収益性を確保することは、経済が停滞気味の今のロシアではなかなかの難事であり、表1に示した通り、新規参入後10年以内に、大多数の企業が、事業の撤退ないし経営破綻に追い込まれる大きな原因の一つになっている。ロシア企業を巡る経営環境は、近年非常に厳しいものがある。それだけに、ロシア企業には、これまで以上に強靱な経営体制が求められている。次節ではこの点を検討しよう。

2. 会社法とコーポレート・ガバナンス

ロシアの政府と議会は、企業改革の両輪として、前節に述べた企業私有化と共に、会社法制度の整備にも多大な政策努力を傾注した。その成果は目を見張るものがある。実際、現在のロシア会社法は、先進諸国のそれにも比肩する体系と内容を具備するまでに整備されたと評価されているのである（岩崎2018）。

その現行法は、ロシア領土内で設立可能な営利目的法人・営利団体の法組織形態として、国家機関が所有権を独占する純国有企業及び純公有企業を指す所有一元（ユニタリー）企業、事業パートナーシップ（合名会社、合資会社）、事業会社（有限責任会社、追加責任会社、商事会社、株式会社）及び生産協同組合を規定している。表3の通り、2020年1月時点で、株式会社を除く事業パートナーシップ及び会社は、営利法人全体の96.7%（301.7万社）を占めているが、その殆どは有限責任会社である。株式会社の比率は、全体の2.1%（6.4万社）に過ぎないが、1990年代、国有企業

表 3 営利法人の企業形態別構成（2020年1月現在）

	実数（1000社）	構成比（%）
全営利法人	3,118.3	100.0
事業パートナーシップ・会社	3,080.9	98.8
株式会社	64.3	2.1
有限責任会社等	3,016.6	96.7
所有一元企業	13.6	0.4
その他	23.8	0.8

出所：ロシア連邦国家統計局（2020）『ロシアの社会経済情勢 2020年1月』131頁。

表 4 ロシア有限責任会社と株式会社の法定会社機関

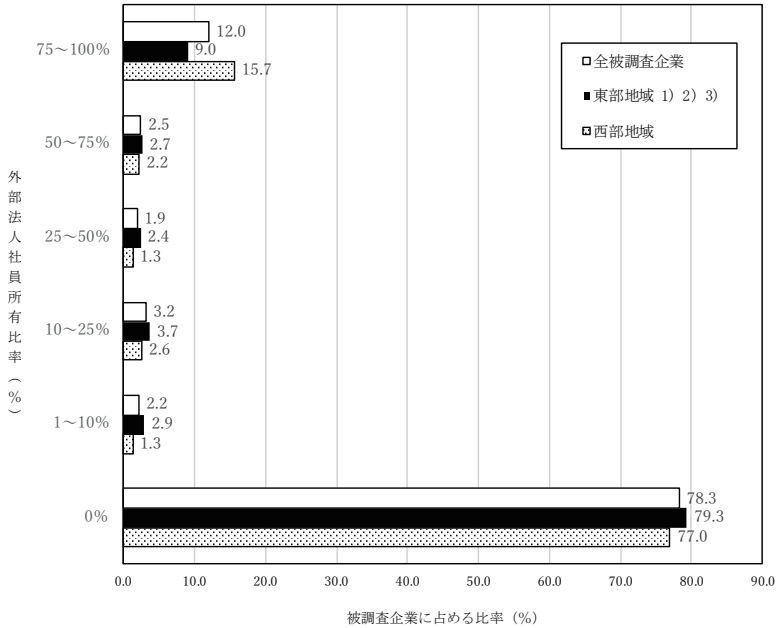
	有限責任会社		株式会社	
	会社機関名	設置義務	会社機関名	設置義務
最高意思決定機関	社員総会	有	株主総会	有
執行機関	単独執行機関	有	単独執行機関	有
	合議執行機関	無	合議執行機関	無
経営監督機関	取締役会 (監督役会)	無	取締役会 (監督役会)	有 (社員 50名超の 場合)
財務監督機関	監査委員会 (監査委員)	有 (社員 15名超の 場合)	監査委員会 (監査委員)	有

出所：岩崎（2018）の表 1-2 再掲。

の大部分が、株式会社化という措置を介して私有化されたという歴史的な経緯もあり、中堅・有力企業に限定すれば、企業形態としての株式会社は、有限責任会社に勝るとも劣らない採用頻度を誇っている（岩崎 2016）。

表 4 には、会社法が定める有限責任会社と株式会社の法定会社機関が示されている。同表の通り、設置義務の有無や条件に若干の違いはあるが、両企業形態ともに、取締役会（別称「監督役会」）及び監査委員会（監査委員）が、経営陣の監視・監督を司る会社機関として定められている。更に、監査活動法は、株式会社、有価証券流通企業、金融機関、並びに年間売上高ないし資産残高が規定額以上の営利法人に対して、公認監査士または監査法人による外部監査を義務付けている。義務的外部監査の要件は比較的厳しく、有限責任会社も、そのかなりの数が外部監査を強制されている。従って、ロシアにおけるコーポレート・ガバナンス（企業統治）の基本構造を把握するためには、取締役会と監査委員会に加えて、外部監査を担う監査

図 4 外部法人社員所有比率



注：

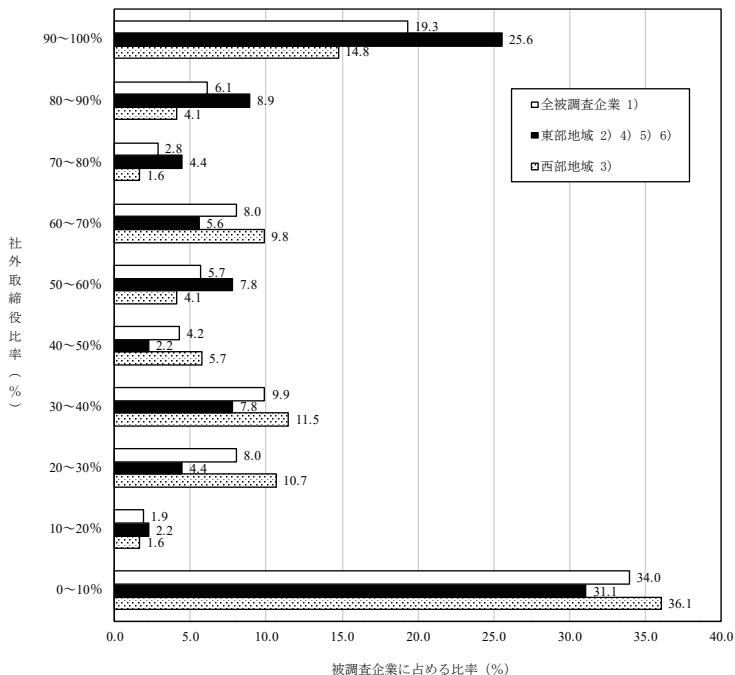
1) 西部地域との同等性の検定：Chi2=10.4496, $p=0.0634$; Cramer $I^2=0.1230$ 。2) 西部地域との平均値の差の検定： $t=1.8281$, $p=0.0680$ 。3) 西部地域との差のWilcoxon (Mann-Whitney) 順位和検定： $z=0.651$, $p=0.4198$ 。

出所：環日本海経済研究所(ERINA)2015年ロシア企業アンケート調査の結果に基づき筆者作成。

士・監査法人にも注意を向ける必要があるといえよう。

公式統計からロシア企業の内部組織構造を把握することは殆ど不可能である。そのため、研究機関や研究者は、独自の企業調査を企画・実行することで、この問題の解明に努めてきた。本節では、かかる独自調査の最新版の一つである環日本海経済研究所 (ERINA) の 2015 年企業聞き取り調査 (以下、ERINA 企業調査) の諸結果に依拠して、ロシア企業統治システムの真の姿に迫ろう。ERINA 企業調査は、極東連邦管区を中心とするロシア東部 8 連邦構成主体と北西連邦管区を主とする西部 9 連邦構成主体で実施されたインタビュー形式のアンケート調査であり、農業から通信業に至る全 17 産業部門で活動する従業員 50 名以上の営利企業 742 社の経

図5 社外取締役比率分布

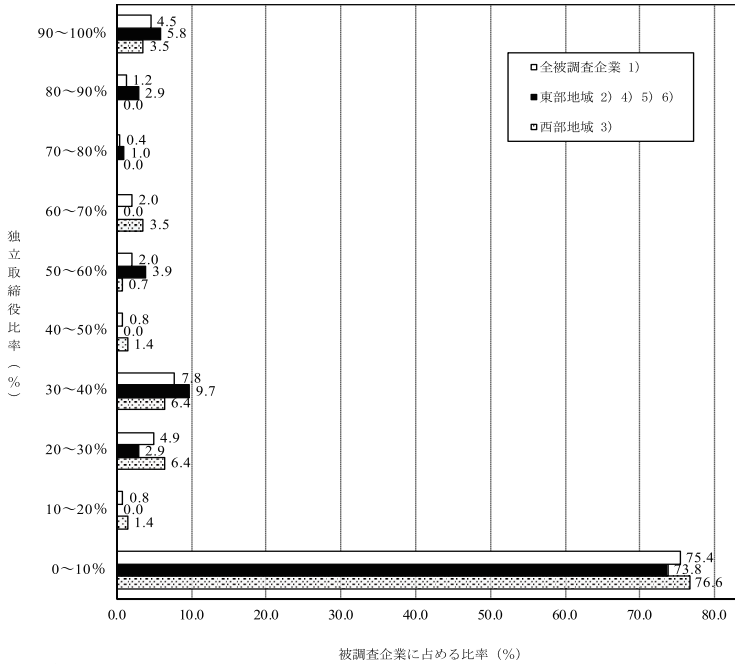


注：
 1) 平均：41.7%，中央値：33.3%。
 2) 平均：48.6%，中央値：50.0%。
 3) 平均：36.5%，中央値：33.3%。
 4) 西部地域との同等性の検定：Chi2=13.5562, $p=0.1390$; Cramer $V=0.2603$ 。
 5) 西部地域との平均値の差の検定： $t=2.2782, p=0.0237$ 。
 6) 西部地域との差のWilcoxon (Mann-Whitney) 順位和検定： $z=2.029, p=0.0424$ 。
 出所：岩崎(2018)の図1-1を一部修正の上再掲。

営幹部から回答を得たものである。本調査を実施した17連邦構成主体の営利法人登記総数に占める被調査企業の比率は約22%である。従業員数は、平均193.8名(中央値80名)であり、地方の典型的な中堅企業のそれに近い。部門別構成の点からも、これら742社は申し分のない標本集団を構成している。

図4には、被調査企業742社の外部法人事社員(「社員」は法律用語で出資者を指す)の合計所有比率が示されている。同図注に報告した統計的検定は、東部と西部の間に分布の差の存在を認めているが、實際上、両地域

図6 独立取締役比率分布



注：

1) 平均：8.3%，中央値：0.0%。

2) 平均：6.7%，中央値：0.0%。

3) 平均：9.5%，中央値：0.0%。

4) 西部地域との同定性の検定： $\chi^2=13.9475, p=0.1242$; Cramer $V=0.2640$ 。5) 西部地域との平均値の差の検定： $t=0.8556, p=0.3932$ 。6) 西部地域との差のWilcoxon (Mann-Whitney) 順位和検定： $z=-1.133, p=0.2573$ 。

出所：岩崎(2018)の図1-2を一部修正の上再掲。

の状況はほぼ等しい。ここから、圧倒的大多数のロシア企業は、経営者の直接所有或いは経営者と一般従業員の集団所有、即ち、インサイダー所有の下にあることが分かる。この事実は、典型的なロシア企業では、経営者の監視・監督を主要な任務とする取締役会や監査委員会の設立が忌避される傾向にあるであろうとの推察を導くが、現実には正にそうであり、有効回答企業 742/715 社中、取締役会/監査委員会を備えている企業は、212 (28.6%) / 244 社 (34.1%) に過ぎず、ロシアでは、従業員数 50 名以上の会社組織ですらも、その殆どが法定会社機関を欠いている。

表 5 取締役会会長登用経路

	全被調査企業		東部地域 ^{1) 2)}		西部地域	
	役員数	構成比 (%)	役員数	構成比 (%)	役員数	構成比 (%)
社内・準社内取締役会会長	140	72.2	57	73.1	83	71.6
社内昇進	122	62.9	45	57.7	77	66.4
所属企業集団・取引先から登用	18	9.3	12	15.4	6	5.2
社外取締役会会長	54	27.8	21	26.9	33	28.4
連邦政府・議会から登用	4	2.1	2	2.6	2	1.7
地域・地方政府・議会から登用	8	4.1	0	0.0	8	6.9
同業他社から登用	30	15.5	14	17.9	16	13.8
異種他社から登用	12	6.2	5	6.4	7	6.0
計	194	100.0	78	100.0	116	100.0

注：

1) 西部地域との社内・準社内取締役会会長比率の差の検定： $z=0.232$, $p=0.8162$ 。

2) 西部地域との同等性の検定（社内昇進他 6 分類に基づくもの）： $\chi^2=11.8723$, $p=0.0365$;
Cramer $V=0.2473$ 。

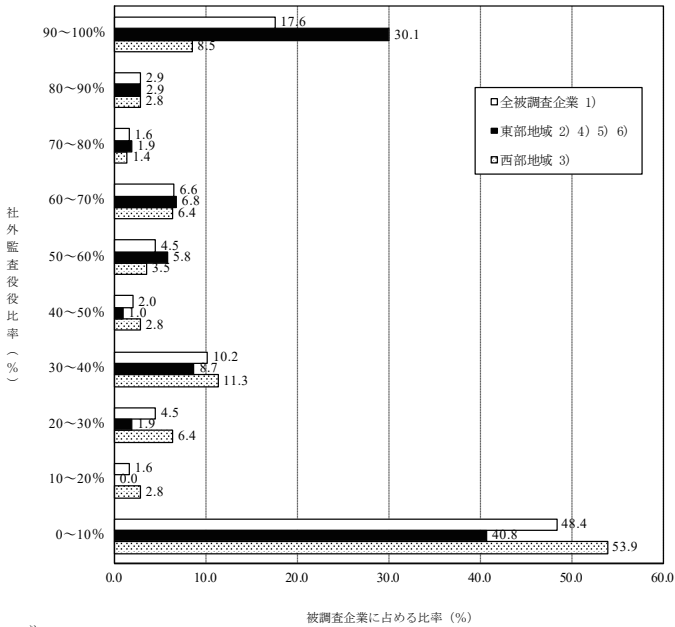
出所：岩崎（2018）の表 1-5 を一部修正の上再掲。

法定会社機関は、設置の有無のみならず、その役員構成も重要な意味を持つ。一般に、経営者との共謀性が低く、なおかつ専門性の高い役員が多ければ多いほど、法定会社機関は、経営監視・監督組織として有効に機能すると考えられている。図 5 には、全取締役に占める社外役員比率が、度数分布図として表されている。東西に地域差はあるが、いずれも、社外取締役を殆どあるいは一切採用しない企業と、取締役会が社外役員でほぼ完全に占められている企業の二極化現象の存在が明らかである。なお、図 6 の通り、独立取締役比率は、取締役会設置企業 212 社の平均が 8.3%（中央値 0.0%）と極めて低く、この観点から、東西地域間に統計的に有意な差は一切認められない。ロシア企業の独立取締役採用への消極性は、かくも明白である²⁾。

取締役会構成のいま一つの重要な要素は、取締役会会長の登用経路である。表 5 によれば、有効回答企業 194 社の取締役会会長のうち、社内・準社内会長の総数が 140 名であるのに対して、社外会長は 54 名に止まる。従って、194 社全体に占める社内・準社内取締役会長のポスト占有率は、72.2%にも達する。この調査結果は、取締役会会長は、東西を問わず、ロ

2) 独立取締役とは、会社や一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役を指す。法律家、経営コンサルタント、大学教員等、会社経営の専門家が就任する場合も多い。

図7 社外監査役比率分布



注：

- 1) 平均：33.2%，中央値：18.4%。
- 2) 平均：45.1%，中央値：33.3%。
- 3) 平均：24.5%，中央値：0.0%。
- 4) 西部地域との同等性の検定： $\chi^2=20.9982, p=0.0126$; Cramer $V=0.3240$ 。
- 5) 西部地域との平均値の差の検定： $t=4.2160, p=0.0000$ 。
- 6) 西部地域との差のWilcoxon (Mann-Whitney) 順位和検定： $z=3.543, p=0.0004$ 。

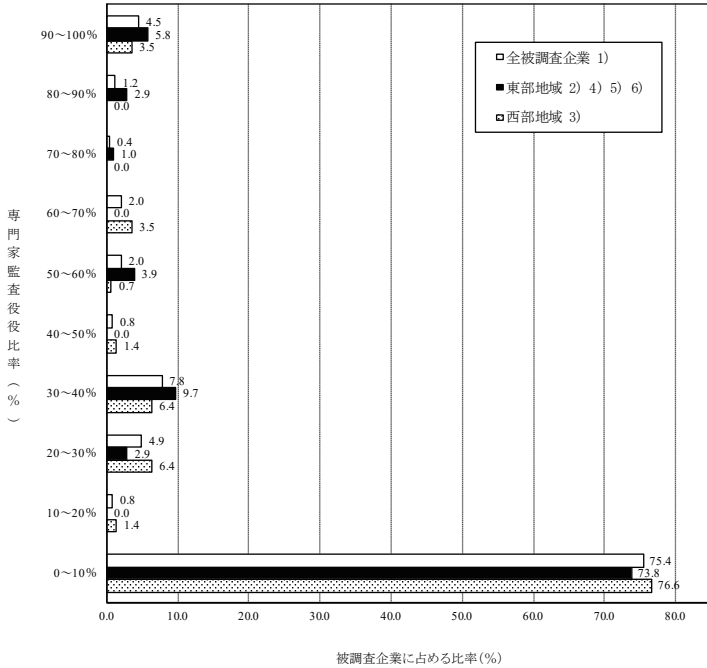
出所：岩崎(2018)の図1-3を一部修正の上再掲。

シア企業の大多数において、経営者と利害関係の近い人物が優先的に採用されている事実を露呈している。

次に監査体制に目を向けよう。図7の通り、監査委員会設置会社244社の社外監査役比率には、東西に統計的に有意な差が認められる。しかしながら、社外監査役比率が上限と下限に二極化する傾向は、両地域に共通の現象である。同時に、外部監査役として専門家を採用する実績が圧倒的の大多数の企業で観察できない事実は、図8の通り、東西共に全く変わりはない。

表6は、監査法人に外部監査を委託していると回答した企業312社の契約監査士・監査法人属性別構成に関する調査結果である。これら312社の外部監査委託の有無を回答した企業710社に占める比率は43.9%である

図 8 専門家監査役比率分布



注)
 1) 平均：12.4%，中央値：0.0%。
 2) 平均：14.8%，中央値：0.0%。
 3) 平均：10.6%，中央値：0.0%。
 4) 西部地域との同等性の検定：Chi2=15.0501, p=0.0895; Cramer V=0.2743。
 5) 西部地域との平均値の差の検定：t=-1.2544, p=0.2109。
 6) 西部地域との差のWilcoxon (Mann-Whitney) 順位和検定：z=0.696, p=0.4865。
 出所：岩崎(2018)の図1-4を一部修正の上再掲。

から、そもそもロシア企業の過半は、監査法人や監査士による会計検査を実施していないという事実も強調に値する。同表の通り、東西に統計的な差はあるが、外部監査が、地元の監査士や中小監査法人へ委託される傾向は、いずれも極めて強い。

以上の調査結果は、ロシアのコーポレート・ガバナンスは、次の特徴を備えていることを明らかにしている。即ち、(1) 取締役会や監査委員会を設置し、本格的な企業統治システムを備える企業は、極めて限定的である。(2) 取締役会及び監査委員会共に、経営者からの組織的独立性で見た明白

表 6 契約監査法人属性別構成

	全被調査企業		東部地域 1)		西部地域	
	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)	社	構成比 (%)
個人監査士	48	15.4	15	10.7	33	19.2
地元独立系監査法人	188	60.3	77	55.0	111	64.5
支店網を有する地域監査法人	45	14.4	25	17.9	20	11.6
全国支店網を有する国内有力監査法人	21	6.7	16	11.4	5	2.9
国際監査法人	10	3.2	7	5.0	3	1.7
計	312	100.0	140	100.0	172	100.0

注：

1) 西部地域との同等性の検定：Chi2=17.7207, $p=0.0013$; Cramer V=0.2383。

出所：岩崎（2018）の表 1-7 を一部修正の上再掲。

な「分極化傾向」が生じている³。(3) 独立取締役や専門家監査役の採用には、強く否定的である。(4) 外部監査委託先としての地元個人監査士や中小監査法人への激しい傾斜が見られる。かかる事実発見は、2005年に鉱工業や通信業の株式会社を対象として実施した大規模企業聞き取り調査の結果とも完全に符合しており、その結果を踏まえて岩崎（2016）が指摘した「コーポレート・ガバナンス症候群」は、産業部門や地域の違いをも超越したロシア企業セクターの普遍的「病状」であり、なおかつそれは一過性のものでは決してないことを強く示唆している。今後も注視すべき問題に違いない。

本節の議論は、今日のロシア企業は、近年の経営環境の急激な悪化に加えて、企業統治システムの不十分性という意味での経営体制の脆弱性という問題も抱えており、文字通り、「内憂外患」の状況に陥っている事実を明らかにした。問題解決に向けて、ロシアの政府や議会がなすべきことは多い。しかし、ロシア企業セクターが内包する問題は、残念ながらこの点に限らない。オリガルヒやシロヴァルヒと呼ばれる政商が率いる財閥・企業集団の跋扈や政府の産業支配は、企業家精神や創意工夫に溢れた国民経済活動を実現する上でのより深刻な産業組織上の問題である。以降では、これらの側面を考察する。

3 Grosman et al. (2019) によるロシア上場企業研究も、取締役会構成における分極化現象の存在を指摘している。

3. ロシアの大企業一財閥・企業集団

第1節で言及のあった企業の中には、石油・ガス部門や冶金部門をはじめとする基幹産業を代表するいわゆる「ビッグ・ビジネス」の母体となった代表的企業が含まれている。本節では、今日のロシア産業界の根幹を担う大企業について考察する。

まずは、現代ロシアにおける企業集団のスナップショットをとらえてみよう。ロシアにおける大企業群の全体像をみるには、大企業ランキングが有用である。世界中の企業をランク付けしたものと、米経済誌フォーチュンによる「フォーチュン・グローバル 500」や英経済紙フィナンシャル・タイムズ (FT) による「FT グローバル 500」がよく知られている。企業家についてのランキングは、ビジネス誌フォーブスによるものが代表的だが、これについては後述する。

ロシアにおける大企業ランキングといえば、露経済誌 RBK による「RBC-500」や、露経済誌エキスパートの「エキスパート 400」が代表的である。以下、RBC-500 (www.rbc.ru) を中心に、ロシア企業システムにおいて際立つ3つの特徴を考察する。

第1の特徴は、ロシア経済における大企業の市場支配度の強さである。2020年版 RBC-500 (2019年の売上高に基づいて2020年に発表されたランキング) によると、ランクインしている500社の総売上高 (2019年) は、89.24兆ルーブルであった。これは、ロシア国内総生産 (GDP) の81.1%に相当する。2019年版 RBC-500 (2018年) では、500社の売上高は85.5兆ルーブルであり、同年 GDP の82.3%に相当した。2018年版 RBC-500 (2017年) の500社の売上高は72.3兆ルーブルで、GDP の78.5%に相当した。なお2015年版によると、RBC-500社の売上高はGDP の70.9%に相当していたことから、ロシア大企業の市場支配度は、その水準が極めて高いだけでなく、漸次増大傾向にすらあることが分かる。

表7にトップ20社の推移を示す。

2020年版 RBC-500 (2019年のデータ) 及び2019年版 RBC-500 (2018年のデータ) とともに、500社の内トップ20社が総売上高の半分以上を担っている。なお、トップ100社が、2020年版では総売上の76.2%を占めている。前年は76%を占めていた。

表7 露経済誌RBC500 ランキングによる売上高上位のロシア企業 (2015～2020年)

順位	2015年		2016年		2017年		2018年		2019年		2020年	
	会社名	売上高 (10億 ルーブル)	会社名	売上高 (10億 ルーブル)	会社名	売上高 (10億 ルーブル)	会社名	売上高 (10億 ルーブル)	会社名	売上高 (10億 ルーブル)	会社名	売上高 (10億 ルーブル)
1	ガスプロム	5,477	ガスプロム	5,985	ガスプロム	5,966	ガスプロム	6,546	ガスプロム	8,224	ロスネフチ	7,783
2	ルクオイル	4,718	ルクオイル	5,174	ルクオイル	4,744	ルクオイル	5,475	ルクオイル	7,479	ガスプロム	7,660
3	ロスネフチ	3,981	ロスネフチ	4,120	ロスネフチ	4,134	ロスネフチ	5,030	ロスネフチ	6,580	ルクオイル	7,415
4	ズベラルバンク	2,155	ズベラルバンク	2,904	ズベラルバンク	3,059	ズベラルバンク	3,133	ズベラルバンク	3,160	ズベラルバンク	3,340
5	ロシア鉄道	1,796	ロシア鉄道	1,991	ロシア鉄道	2,133	ロシア鉄道	2,252	ロシア鉄道	2,413	ロシア鉄道	2,508
6	VTB	989	VTB	1,308	VTB	1,320	ロシア *	1,589	ロシア *	1,643	ロシア *	1,772
7	ロスネフチ *	965	ロスネフチ *	1,140	ロスネフチ *	1,266	VTB	1,330	ズルグーネフチエガス	1,537	X5	1,734
8	ズルグーネフチエガス	875	ズルグーネフチエガス	983	マズニート	1,075	X5	1,295	X5	1,533	ズルグーネフチエガス	1,571
9	マズニート	764	マズニート	951	X5	1,034	ズルグーネフチエガス	1,156	VTB	1,361	VTB	1,411
10	インテル RAO	760	ロスプロム	821	ズルグーネフチエガス	1,006	マズニート	1,143	マズニート	1,237	マズニート	1,369
11	ロシア *	741	X5	809	ロスセーチ	904	ロスセーチ	948	SAFMAR *	1,204	SAFMAR *	1,359
12	ロシア *	695	インテル RAO	805	インテル RAO	868	インテル RAO	917	ロスプロム	1,031	ロスプロム	1,200
13	ロシア *	637	ロシア *	773	ロシア *	865	ロシア *	854	ロスセーチ	1,022	インテル RAO	1,032
14	ロシア *	634	ロシア *	767	ロシア *	818	ロシア *	821	ロシア *	963	ロシア *	1,030
15	ロシア *	618	ロシア *	709	ロシア *	818	ロシア *	705	ロシア *	932	ロシア *	1,027
16	ロシア *	607	ロシア *	597	ロシア *	688	ロシア *	681	ロシア *	911	ロシア *	992
17	ロシア *	502	ロシア *	580	ロシア *	619	ロシア *	656	ロシア *	832	ロシア *	878
18	ロシア *	476	ロシア *	553	ロシア *	580	ロシア *	637	ロシア *	813	ロシア *	863
19	ロシア *	466	ロシア *	534	ロシア *	549	ロシア *	632	ロシア *	777	ロシア *	895
20	ロシア *	447	ロシア *	529	ロシア *	587	ロシア *	587	ロシア *	776	ロシア *	771
		438	ロシア *	508	ロシア *	535	ロシア *	583	ロシア *	756	ロシア *	761
		411	ロシア *	501	ロシア *	517	ロシア *	582	ロシア *	729	ロシア *	752
										707	ロシア *	731
										683		

注：* 同位だが、複数グループなので、他社と厳密な比較が困難。
出所：RBC 誌ウェブページ (www.rbc.ru) から作成。

企業の順位変化も少ない。2015年から2020年までのトップ10をみると、上位5社はずっと同じ顔ぶれである。2015年から2019年までの5年間では、1位がロシア最大の国営ガス会社であるガスピロム、2位が民間石油大手のルクオイル、3位が国営石油最大のロスネフチ、4位が国営銀行のズベルバンク、5位が国営企業のロシア鉄道であり、順位も不変だった。上位10社についても、順位の変化は少ない。2020年10月に発表された最新のランキングでは、トップが初めて変わり、ガスピロムが首位の座をロスネフチに譲った。いずれにしても、ビッグ・ビジネスの存在感は絶大である。

第2の特徴は、大企業群における資源部門のプレゼンスの大きさである。ランキングの推移をみると、資源関連企業が常に上位を占めている。RBC-500社は、33の部門に分類することができるが、その中でも、主要部門は石油・天然ガスに集中している。上位3位は継続してガスピロム、ロスネフチ、ルクオイルの石油ガス大手であるし、トップ10のうち、4社が石油・ガス部門である。トップ500社うち、500社売上高総計89.24兆ルーブルの36.2%を、石油・天然ガス部門の企業63社が占めている。次いで10.7%を金融部門の40社が占めた。トップ500社総売上高の10.2%を占めたのは冶金部門の55社であった。

米国のフォーチュン500のトップ企業 (fortune.com/fortune500) と部門比較をすると、同2020年版ランキングでは、1位がウォルマート、2位エクソンモービル、3位アップル、4位パークシャーハザウェイ、5位アマゾン・コム、6位ユニテッドヘルスグループ (医療保険・ヘルスケア企業)、7位マッケソン (医薬品関連卸売企業)、8位CVSヘルス、9位AT&T、10位メリソース・バーゲン (医薬品サービス企業) となっている。2018年と2019年は順位に若干の変化があるものの、顔ぶれはかわっておらず、GAFAは2社 (アップルとアマゾン・コム) がトップ5に入っている。ロシアとは打って変わって、全て民間企業であるし、資源関連企業はエクソンモービル1社のみである。

石油・ガス部門について付け加えると、2019年版RBC-500では、500社の中で、前年度比で最も高いランキングの伸びを記録した企業も、同部門からであった。具体的には、ヤマルLNGという、ロシア民間ガス企業ノヴァテック主導の合弁企業である。ヤマル半島には世界の天然ガス埋蔵量

の20%以上が存在すると言われ、ノヴァテク（出資率50.1%）、トタル（20.0%）、中国CNPC（20.0%）、シルクロード基金（9.9%）が出資するヤマル LNG は、ロシア北極圏に位置するヤマロ・ネネツ自治管区での液化天然ガス（LNG）生産に携わっている。2017年12月に生産と出荷を開始し、翌2018年12月には生産がフル稼働に達した。同社の売上高は、2017年の36億ルーブルから50倍の1818億ルーブルに跳ね上がり、同年のRBC-500ランキングにいきなり82位で登場した。後述するノヴァテク自体もトップ20に入っている⁴。

第3の特徴は、国家部門の支配度・影響力である。表2の企業所有形態別構成では、民間企業が圧倒的多数派であるが、国家部門の際立つ存在感が見逃せない。2019年版RBC-500にランクインしている国有企業数は、88から81社に減り、一方の民間企業は、394社から401社に増加した。しかし、数の上では民間企業が多数ながら、総売上で見ると、81社の国有企業が500社の総売上の41%（35.3兆ルーブル）を占めている。401社の民間企業は56%（48兆ルーブル）である。

トップ10社のうち半数以上が国有企業である。トップテンのうち2社が金融機関だが、ロシア最大手銀行ズベルバンクと外国貿易銀行が前身のVTB両行ともに国営銀行である。これら2行は競合関係にあるとはいえ、銀行部門が2大國営銀行によって独占されている状況と捉えることができる（RBK 2019）。さらに、国有企業は、国家財政からの公式ないし非公式なサポートを享受しているにもかかわらず、過去1年間の売上高の成長率を見ると、国有企業は15.3%であり、民間企業の19.7%よりも低い（RBK 2019）。民間部門に比べて、国家部門の「稼ぐ力」が相対的に見劣りするの、市場変化に対する適応力の低さや、内部組織のX非効率率（ライベンシュタイン）に依るところが大きいものと考えられる。

国家部門の影響力の強さについては、次節でさらに議論する。

このように、ロシア経済において圧倒的なプレゼンスをもつ大企業であるが、一体どのような人々に率いられているのだろうか。1990年代、ロシアの資本主義化の過程で、新興企業家が台頭したことは、第1節で言及した。エリツィン時代に「オリガルヒ」として知られるようになったこれ

4 ちなみに、ヤマル LNG プロジェクトには、仏プラント建設大手テクニップや日本からは日揮と千代田化工建設が参画した。

表8 ロシア企業家資産ランキング (2016～2020年)

2016年				2017年				2018年			
順位	氏名	資産 (10億米ドル)	収入源	順位	氏名	資産 (10億米ドル)	収入源	順位	氏名	資産 (10億米ドル)	収入源
1	L. ミヘルソン	14,400	ガス・石油化学	1	L. ミヘルソン	18,400	ガス・石油化学	1	V. リーシン	19,100	鉄
2	M. フリードマン	13,300	石油・金融	2	A. モルダシヨフ	17,500	鉄	2	A. モルダシヨフ	18,700	鉄
3	A. ウスマノフ	12,500	鉄・テレコム	3	V. リーシン	16,100	鉄	3	L. ミヘルソン	18,000	ガス・石油化学
4	V. ポターニン	12,100	非鉄	4	G. ティムチェンコ	16,000	ガス・石油化学	4	V. アレクペロフ	16,400	石油
5	G. ティムチェンコ	11,400	ガス・石油化学	5	A. ウスマノフ	15,200	鉄・テレコム	5	G. ティムチェンコ	16,000	ガス・石油化学
6	A. モルダシヨフ	10,900	鉄	6	V. アレクペロフ	14,500	石油	6	V. ポターニン	15,900	非鉄
7	V. ヴェクセルベルグ	10,500	非鉄・投資	7	M. フリードマン	14,400	石油・金融	7	A. メリニチェンコ	15,500	投資
8	V. リーシン	9,300	鉄	8	V. ポターニン	14,300	非鉄	8	M. フリードマン	15,100	石油・金融
9	V. アレクペロフ	8,900	石油・金融	9	A. メリニチェンコ	13,200	ガス	9	V. ヴェクセルベルグ	14,400	非鉄・投資
10	G. ハン	8,700	石油	10	V. ヴェクセルベルグ	12,400	非鉄・投資	10	A. ウスマノフ	12,500	鉄・テレコム

2019年				2020年			
順位	氏名	資産 (10億米ドル)	収入源	順位	氏名	資産 (10億米ドル)	収入源
1	L. ミヘルソン	24,000	ガス・石油化学	1	V. ポターニン	19,700	非鉄
2	V. リーシン	21,300	鉄	2	V. リーシン	18,100	鉄
3	V. アレクペロフ	20,700	石油	3	L. ミヘルソン	17,100	ガス・石油化学
4	A. モルダシヨフ	20,500	鉄	4	A. モルダシヨフ	16,800	鉄
5	G. ティムチェンコ	20,100	ガス・石油化学	5	V. アレクペロフ	15,200	石油
6	V. ポターニン	18,100	非鉄	6	G. ティムチェンコ	14,400	ガス・石油化学
7	M. フリードマン	15,000	投資	7	A. ウスマノフ	13,400	鉄・テレコム
8	A. メリニチェンコ	13,800	投資	8	M. フリードマン	13,000	投資
9	A. ウスマノフ	12,600	鉄・テレコム	9	A. メリニチェンコ	12,500	投資
10	R. アブラモヴィッチ	12,400	投資	10	R. アブラモヴィッチ	11,300	投資

出所：フォーブス誌ロシア版ウェブサイト (www.forbes.ru) から作成

ら企業家・実業家たちは、政権との公式・非公式な強い結びつきの下、企業を率い、発展させた (Yakovlev 2006, Adachi 2010)。

オリガルヒとよばれる新興実業家を含めた大企業家は、表8に示されているフォーブス誌ロシア版の企業家ランキングで上位を占めている。同表の通り、石油・ガス及び冶金分野を収入源とする企業家が多いことが分かる。

エリツィン時代、当時のオリガルヒ筆頭格であったボリス・ベレズスキーは、自分を含めたオリガルヒ7人組によってロシア経済の約半分をコントロールしていると1996年に豪語していた。7人組のうち2人 (ウラジーミル・ポターニンとミハイル・フリードマン) は、現在でも企業家ランキングのトップ10に入り、「元祖オリガルヒ」として実業界で活躍している。ポターニンは2020年にトップに返り咲いている。7人のうち3人 (ベレ

表9 プーチンの「シロヴァルヒ」たち

氏名	「シロヴァルヒ」支配企業 (2006年)	「元祖オリガルヒ」支配 (1996年)
I. セーチン (シロヴィキ)	ロスネフチ・ユガンスクネフチェガス (石油ガス)	ユガンスクネフチェガスをホドルコフスキーが支配
A. ミーレル	ガスプロム・シブネフチ (石油ガス)・NTV (放送)	シブネフチをベレゾフスキーとアブラモヴィッチが、NTVをグシンスキーがそれぞれ支配
S. チェーメゾフ (シロヴィキ)	ロスアバロンエクスポート (兵器輸出)、アフヴァズ (自動車)	アフヴァズをベレゾフスキーとアブラモヴィッチが支配
V. イヴァノフ (シロヴィキ)	アエロフロート (運輸)、アルマズ・アンティ (機械)	アエロフロートをベレゾフスキーとアブラモヴィッチが支配
V. ヤクーニン (シロヴィキ)	ロシア鉄道 (運輸)	

出所: Treisman (2007) p.146.

ゾフスキー、ミハイル・ホドルコフスキー、ウラジーミル・グシンスキー) は、プーチン大統領と対立し、ロシアのビジネス界から消えさった (安達 2016)。

プーチン時代に入り、プーチン大統領に近い人物が、大企業の舞台で頭角を表すようになった。「シロヴィキ」とよばれる、軍やFSB (連邦保安庁) やその前身であるソ連時代のKBG (国家保安委員会) や内務省等の治安機関出身者がビジネス分野で台頭してきたのである (Kryshstanovskaya 2009, 加藤 2012)。

「元祖オリガルヒ」全盛の1996年から10年経った2006年には、プーチン大統領に近い5人が「プーチン時代のオリガルヒ」として頭角を表した。表9は、エリツィン時代とプーチン時代の「オリガルヒ」の一部交代を示している。RBC-500 ランキングのトップであるガスプロムとロスネフチの社長であるアレクセイ・ミーレルとイーゴリ・セーチンもそれぞれ含まれている⁵。この5人が支配する大企業の総資産は、2005年GDPの1/3強に相当する額に達していたといわれている。この特異な状況を背景に、シロヴィキが中心となったプーチン時代のオリガルヒを指して、「シロヴァルヒ」という造語まで生まれた (Treisman 2007)。

エリツィン後は、プーチン大統領に近い人々がビジネス界で活躍するようになったが、プーチン時代に急浮上した企業家に、ゲンナジー・ティム

5 ミーレルを除く4人は、シロヴィキの代表格と言われる人物である。

チェンコとレオニード・ミヘルソンがいる。ミヘルソンは、表8で示したように、フォーブスでも1位になることが複数回あり、プーチン時代となりティムチェンコもトップテン常連となった。そして彼ら率いる民間ガス会社のノヴァテックも急成長した。

ミヘルソンによって創設されたノヴァテックは、プーチン大統領に近いといわれるティムチェンコ率いるヴォルガグループが、2009年に普通株の18.2%を所有するようになった後、急成長している。2013年に売上高を2009年の900億ドルから2980億ドルにも伸ばし、RBK誌が集計したロシアの民間企業ランキングのトップ30にランクインした(RBK 2014)。再び表7の通り、RBC-500では、2017年以来トップ20入りを果たしている注目株である。ガスプロムが躊躇していたLNG事業を展開することによって、ノヴァテックは急成長を遂げた。ミヘルソン率いる経営トップの効率的な経営能力も評価されている。

このように、政権に近い人々が多くのトップ企業を指揮するという構図が、体制転換期を通じたロシア財界の顕著な特徴だといえる。ポイントは、企業家達の成功のカギは、政権との強い結びつきによって、有利なビジネスへのアクセス機会が与えられたことにある。市場経済移行の初期段階での企業家創出の要因もそうであった。現在活躍している支配企業家層も、当局側よりビジネス上の特恵が与えられ、政権中枢への距離の近さに依存するところが大きい。とはいえ、特に民間企業において、ただ単にコネがあるだけでなく、ビジネスを発展できる企業家としての能力が生き残りには重要であることは認識するべきであろう。いずれにしても、エリツィン時代とプーチン時代では、顔ぶれに変化が生じてはいるものの、政治権力とのつながりが企業活動にとって極めて有利なことは、どちらの時代にも共通している(Adachi 2015)。そして、オリガルヒが、ロシアの実業界においていまだに重要な役割を果たしていることも確かである。

4. 政府の産業支配

強まる経済への国家関与については、プーチン政権が始動してから、話題になることが多いテーマである。第1節で、2020年1月現在における法人・組織の部門別・所有形態別構成を示したが、傾向として、政府の経

表 10 経済開発協力機構 (OECD) の製品市場規制 (PMR) 指数 (2008 年)

	ロシア	中国	OECD 平均	米国	ユーロ圏
PMR 指数	3.30	3.30	1.34	0.84	1.32
国家関与・統制	4.39	4.63	2.03	1.10	2.19
公的所有	4.28	5.33	2.91	1.30	3.08
ビジネス活動への関与	4.50	3.94	1.15	0.90	1.30

出所：OECD (2009, 2010)

済におけるプレゼンスがプーチン政権下で拡大したことを示唆するいくつかのデータがある。例えば、移行経済研究所 (ガイドール研究所) や経済発展省によると、2006 年においては、ロシアの GDP の 38% を国有部門が占めていたが、2008 年には 40 ~ 45% の水準に拡大した。2008 年のグローバル金融危機は国有部門拡大の傾向を強め、2009 年には 50% を超えるようになったという。別の研究でも、ロシアの国有部門は、2000 年以降増大したことを示す (Radygin and Entov 2008)。2012 年の BNP パリバのレポートでは、「ロシアの国有部門が経済全体のおよそ 50% になるなどかなり拡大した」と指摘されている (Tsepliaeva and Eltsov 2012)。

経済開発協力機構 (OECD) は、ロシアにおける企業活動に対する国家コントロールの強さを指摘する。OECD は、政府の経済活動への関与を指標化した製品市場規制 (PMR) 指標を策定しており、これを用いて、様々なビジネス部門の競争に対する規制障壁の状況を、国家横断的に評価することができる。PMR 指標は、国家関与・統制、法的・行政的障壁、貿易・投資への障壁の 3 要素を 0 ~ 6 点で評価し、加重平均したものである。数値が高いほど規制が強いことを意味する。このうち国家関与・統制については、「公的所有」と「ビジネス活動への関与」について指標化されている。表 10 の通り、ロシアにおける企業活動への国家コントロールの程度は、社会主義体制を維持する中国に比肩し、他の資本主義先進諸国よりも著しく高いことが分かる (OECD 2009, 2010)。

ロシア経済における国家部門の占める割合について話を戻すと、2019 年始めに、エリツィン時代から生き残っているオリガルヒの一人であるオレグ・デリバスカが、FT のインタビューで、ロシアでは「およそ 70% の経済は国家の掌中にある」と語った。ロシア連邦反独占庁 (FAS) は、2019 年の報告書で、「政府と国有企業によるロシアの GDP への寄与」に

ついて、1998年のロシア金融危機以前は約25%と推定されていたが、2008年にはその割合が40～45%に増加し、2013年には50%を超えたとしている。さらに、FASは、専門家による推定と断った上で、2017年には、60～70%の水準にも達している可能性がある」と指摘した。また、その状況が2018年には大幅に変化していない、とも付け加えた(FAS 2019)。様々な数字が提示される中、70%を超えるというのは過大評価の可能性が高い(Arshakuni and Efimova 2019)。

むしろ注意を払うべきは、ロシア経済全体における国家部門のシェアの拡大というよりも、いわゆる「戦略的分野」における政府の支配度の突出した高さであろう。

実際のところ、政策立案にもかかわるシンクタンクの戦略研究センター(CSR)は、2000年から国家部門が産業の中核的部分を占める傾向が強くなり、2016年にはロシア経済における国家のシェアが46%を占めるようになったと指摘する⁶。1990年代と比較して、2000～2008年の間に、ロシア経済における国家部門の量的拡大が明確に見られたとCSRは指摘している。しかし、2010年代になると傾向に変化が生じ、国有企業の主要経済指標におけるシェアは、安定するか増加するとしてもわずかである、とも述べている。その一方で、政府の統制が、より一層「質的拡大」のフェーズに移り、戦略的分野への影響力を強めていると指摘する。ここでいう質的拡大とは、企業活動や資源(人的・金融資源)配分における政府や政府系機関の役割の強化や、以下に述べる国家主導による企業の統合や設立の動きなどを意味する(CSR 2018)。同様に、国際通貨基金(IMF)は、ロシアにおける国家部門の生産量のシェアは、2012年の32%から2016年の33%にわずかに増加したという調査結果を発表し、上位15の分野で「国家の存在感がより強い」と付け加えている(Di Mella et al. 2019)。

2000年に大統領に就任したプーチン大統領の下、石油・ガス部門や軍需産業等、政府によって「戦略的」とみなされる産業を中心に、国家による経済への関与が強まった。政府系巨大石油ガス会社の躍進については上述したが、国家主導で企業の統合・設立を推進する取り組みという面で重

6 CSRは、GDPにおける国家部門のシェア(寄与)について、国有企業、国家統計局が一般政府部門(GGP)と分類する政府機関及び関連機関、そして第2節でも言及のあった所有一元(ユニタリー)企業によって生み出された価値、の3要素を基に算出している(CSR 2018)。

要な「国家コーポレーション」という組織形態の特殊法人について、最後に考察する（安達 2016）。

プーチン大統領は、石油ガス依存体質なロシア経済の多角化の実現へむけて、ハイテク産業の育成の必要性をかねてから訴え、軍需産業を含むハイテク産業、航空機製造業や原子力産業等、戦略的産業に従事する企業の再編・統合を国家主導で進めた。重点産業に国家資金を優先的に配分する目的もあるといわれ、国家コーポレーション創設は、経済への国家の拡張の新しい形となった。

優先的国策会社としての位置付けが強い代表的な国家コーポレーションとして、ロステクとロスアトムがある。再び表 7 の通り、両社とも RBC-500 のトップ 10 に入っている。ロステクは、ハイテク工業製品の開発・生産・輸出を促進する目的で 2007 年に創設された。軍需産業の再編と立て直しを目指す政府の期待もかかっている。プーチン大統領に近いセルゲイ・チェーメゾフが、創設以来同社の総裁を務めている。企業グループの中核は兵器輸出企業であり、その他ロステクの傘下には、航空機・自動車メーカーや、世界最大のチタン製造会社、ライフル製造で有名なカラシニコフ、防空ミサイル製造会社等の錚々たる企業が収まっている。

一方のロスアトムは、原子力の発展と原子力産業の育成を目的として 2007 年に設立された。前身はロシア連邦原子力省だが、民間部門と軍需部門、そして研究教育関連機関を統合して国家コーポレーションという形で再組織化された。民生用原子力産業、軍事用核セクターの指揮系統を一本化することによって、ロシアの原子力部門全体の効率的展開が期待されている。2007 年の創設から、プーチン大統領により 2016 年に大統領府副長官に任命されるまでは、セルゲイ・キリエンコがロスアトムの初代総裁を務めた。

第 2 節で議論したコーポレート・ガバナンスの観点からみると、国家コーポレーションはイレギュラーな存在である。国家コーポレーションは、株式会社でも所有一元（ユニタリー）企業でもなく、形式上は非商業組織として位置づけられている。しかし、傘下に、営利法人を子会社におき、商業活動を行っている国家コーポレーションもある。営利法人を抱える非商業組織という実に特殊な法人格形態である国家コーポレーションは、それぞれが個別の連邦法によって、その設立・解散、活動目的、会社組織等が

細かく規定されている。株式会社ではないため、民法典による規定があてはまらず、特殊な法人格なので、競争法や破産法が定める法的義務からも免除されているし、2011年に非商業組織に関する法律が改正されるまでは、会計検査院の統制下からも外れていた。さらに、国家コーポレーションは、資産用途に関して年次報告書を作成しなければならないが、会社法が定める法人のような説明責任（株式総会開催等）は要求されていない。破産認定をされることもない。国家コーポレーションの総裁は、基本的にロシア連邦大統領が任命・解任する。トップマネジメントのみならず、監査委員会の形成にも大統領が大きな役割を果たす。監査委員会の役員は、政府から選出されることが多い（安達 2016）。

国家コーポレーションの創設には、ソ連時代に競争力を誇り、ソ連解体後に低迷を続けた戦略産業部門を、国の主導によって再生させようというプーチン大統領の方針が反映している。また、軍需・国防産業を再生し活性化することによって、最先端技術の開発やイノベーションを推進し、ロシア経済近代化の原動力とする狙いがある。宇宙開発も優先分野のひとつで、プーチン第2次政権となり、新たな国家コーポレーションであるロスコスモスが、ロシア宇宙庁と統一ロケット宇宙コーポレーションを統合する形で、2016年に創設された。以上の通り、会社組織としては実に不透明な特殊法人「国家コーポレーション」であるが、ロシア産業界におけるプレゼンスは大いに健在である。

このように、2000年に始動したプーチン政権下では、戦略的とみなされる分野への国家関与強化の動きが増した。企業私有化の流れは減速し、経済への政府の影響力が拡大するロシア型国家資本主義が形成されていると見られる（上垣 2015、溝端 2015、安達 2016）。国家資本主義とは、経済目的だけでなく、政治的思惑からも市場を利用とするシステムであり、政府が経済介入し、国家が管理を強めようとする（ブレマー 2011）。プーチン時代のロシアは、政府系企業・国策会社の台頭が顕著であることと、国の経済政策のツールとして企業の利用価値を見いだそうとすることで、産業組織上の特徴があるといえるだろう。

おわりに

2021年に、体制転換30周年を迎えるロシアは、国有企業およそ10万社の私有化と、この数を遥かに上回る新規参入及び市場退出を経て、現在の企業セクターを創り上げた。今日、ロシア企業の圧倒的大多数は、ソ連邦崩壊後に設立された企業群から成る。従業員50名以上の中堅・大企業すらも、設立後10年以内に、その大半が市場からの退出を余儀なくされており、この意味での新陳代謝の激しさは、我が国を含めた先進諸国のそれをも上回るものと見られる。ロシアは、市場経済化の進展と共に、社会主義時代には想像もつかない経済的ダイナミズムを取り戻したといえるが、同時に、同国企業セクターの不安定性の高さは、2008年の世界金融危機を契機とする長期経済不振の下での経営環境の悪化とも密接に関連している。第1節で述べた通り、2016年以降現在に至る間、市場退出率が新規参入率を大幅に凌駕する状況が続いており、ロシア企業セクターの活力が漸次失われているという危惧が否めない。

厳しい経営環境を生き抜くためには、健全な経営監督体制の確立が不可欠である。ロシアの会社法は、この観点から先進諸国のそれに大きく見劣りするものではない。しかし、法の規定を実践する段階では問題山積である。第2節で論じたロシアの「コーポレート・ガバナンス症候群」は、時代や産業の違いを超えて、その普遍性と深刻さが繰り返し確認されている。その事実発見から想像されるのは、殆どのロシア企業が、経営者の独善的意思決定に基づいて経営されており、彼/彼女の判断上の誤りや機会主義が、効果的に是正・抑制されているとは言い難いというものである。ロシア企業の内部組織に巣食うこの「病理」は、企業金融システムの脆弱性を含むその他の諸問題と相俟って、ロシア企業セクター全体の足腰の弱さを生み出している恐れが高い。

かかるコーポレート・ガバナンス症候群に優るとも劣らないロシア企業セクターの制度的・構造的問題は、第3節で述べた政商のビッグ・ビジネス占拠であり、また第4節で考察した戦略部門の政府支配である。オリガルヒの財界台頭は、エリツィン時代にも顕著であったが、オスルド(2020)によると、「その多くが、新しい企業を興すというよりも、むしろソ連邦時代からある既存巨大企業の蘇生に自らの命運を託してはいるものの、優

れた独立・独行の企業家」(270頁)として振る舞い、ロシア基幹産業の再生に大きく貢献した。しかし、2004年以降は、これら「白いオリガルヒ」に代わって、プーチン政権と癒着した「黒いオリガルヒ」が台頭し、「これら黒いオリガルヒの公式な財産は、本当はプーチンに属するというのが、1つの一致した見解」(281頁)だという。つまり、エリツィン時代のオリガルヒは、政府との微妙な間合いを維持しつつ、しかし民間事業者として巨大企業の再建に辣腕を振るった存在であったが、いま見る彼らは、政府指導部にしっかりと取り込まれてしまっているのである。プーチン時代の「シロヴァルヒ」と呼ばれる面々は、オリガルヒに優る政府交渉力を有している反面、正にそのような存在として理解されるべきである。

前節で解説した通り、近年「国家コーポレーション」という実に不可解かつ巧妙な仕掛けを用いて、政府による戦略部門の直接支配を着々と進めているプーチン政権は、大企業の事実上の制圧では飽き足らないと考えているように見える。国家が企業資産や生産活動をどれだけ占めているかを正しく測定することは大変な難事であるが、その圧倒的なプレゼンスが、産業界における民間部門の活力を大いに削いでいるであろうことは容易に想像できる。かかる政府支配の産業組織は、制度的に大いに問題含みな企業システムと相乗して、ロシア企業セクターの衰退を加速しかねない。本稿冒頭に触れたヘンダーソンの懸念は、今後ますます深刻化する恐れを孕んでいる。

謝辞

本稿は、科学研究費助成事業国際共同研究加速基金(国際共同研究強化(B))「国際制裁下ロシアの国家、地域及び企業社会：日米露共同研究プロジェクト」(課題番号：19KK0036)及び科学研究費補助金基盤研究(C)「ロシアの国家資本主義(ステート・キャピタリズム)の政治経済的研究と他新興国比較」(課題番号：18K11825)の研究成果である。湯浅剛教授には、本稿を丁寧に査読頂いた。記して感謝申し上げる。

参考文献

安達祐子(2016)『現代ロシア経済—資源・国家・企業統治』名古屋大学出版会。

- 岩崎一郎 (2014) 「世界信用危機と新興市場」 *HQ: Hitotsubashi Quarterly*、第42巻 (春号)、26-31頁。
- 岩崎一郎 (2016) 『法と企業統治の経済分析—ロシア株式会社制度のミクロ実証研究』 岩波書店。
- 岩崎一郎 (2018) 「企業統治システム」 新井洋史編著『ロシア企業の組織と経営—マイクロデータによる東西地域比較分析』 日本評論社、13-45頁。
- 上垣彰 (2015) 「ロシアの『国家資本主義』について—プーチン時代の準家産制的国家資本主義」『西南学院大学経済学論集』 第49巻第4号、51-70頁。
- オスルドン, A. (2020) 『資本主義はいかに築かれたか—ロシア・中央アジア・中東欧での30年の経験から』 (家本博一・吉井昌彦・池本修一監訳) 文真堂。
- 加藤志津子 (2012) 「ロシアの新しいビジネス・エリート『プーチンの友』」 ユーラシア研究所レポート No. 12、2012年9月、ユーラシア研究所。
- 志田仁完 (2018) 「経済制裁」 新井洋史編著『ロシア企業の組織と経営—マイクロデータによる東西地域比較分析』 日本評論社、189-218頁。
- ブレマー, I. (2011) 『自由主義の終焉—国家資本主義とどう闘うか』 (有賀裕子訳) 日本経済新聞出版。
- ヘンダーソン, R. (2020) 『資本主義の再構築—公正で持続可能な世界をどう実現するか』 (高遠裕子訳) 日本経済新聞出版。
- 溝端佐登史 (2011) 「民営化と企業システム」 吉井昌彦・溝端佐登史編著『現代ロシア経済論』 ミネルヴァ書房、91-114頁。
- 溝端佐登史 (2015) 「ロシアにおける国家資本主義」『季刊経済理論』 第52巻第2号、16-30頁。
- Adachi, Y. (2010) *Building Big Business in Russia: Impact of Informal Corporate Governance Practices*, Routledge: Abingdon and New York.
- Adachi, Y. (2015) “Dynamics of State-Business Relations and the Evolution of Capitalism in Russia in an Age of Globalization,” In: Hirai, T. (ed.), *Capitalism and the World Economy: The Light and Shadow of Globalization*, Routledge: Abingdon and New York, pp.

254-277.

- Arshakuni, N and N. Yefimova (2019), “What is the State’s Share in Russian Economy?” Analytical Report, 26 June 2019, Belfer Center for Science and International Affairs, John F. Kennedy School of Government, Harvard University: Cambridge, M.A.
- CSR (Tsentr Strategicheskikh Razrabotok) (2018), *Effektivnoe upravlenie gosudarsvennoi sobstvennost’iu v 2018-2024 gg. i do 2035 g.*, Moscow. (In Russian)
- Di Bella, G., O. Dynnikova and S. Slavov (2019) “The Russian State’s Size and its Footprint: Have They Increased?” IMF Working Paper No. 19/53, International Monetary Fund: Washington, D.C.
- FAS (Federal’naia antimonopol’naia sluzhba) (2019), *Doklad o sostoianii konkurentsii Rossiiskoi Federatsii za 2018 god*, Moscow. (In Russian)
- Grosman, A., R. V. Aguilera, and M. Wright (2019) “Lost in Translation? Corporate Governance, Independent Boards and Blockholder Appropriation,” *Journal of World Business*, Vol. 54, No. 4., pp. 258-272.
- Iwasaki, I. and B-Y. Kim (2020) “Legal Forms, Organizational Architecture, and Firm Failure: A Large Survival Analysis of Russian Corporations,” *European Journal of Law and Economics*, Vol. 49, No. 2, pp. 227-275.
- Iwasaki, I. and M. Maurel (2017) “The Impact of Crisis on Firm Creation and Regeneration in Russia: Regional Panel Data Analysis,” In: Havlik, P. and Iwasaki, I., eds., *Economics of European Crises and Emerging Markets*, Palgrave Macmillan: Singapore, pp. 263-295.
- Iwasaki, I., M. Maurel and B. Meunier (2016) “Firm Entry and Exit during a Crisis Period: Evidence from Russian Regions,” *Russian Journal of Economics*, Vol. 2, No. 2, pp. 162-191.
- Kryshantovskaya, O. (2009) “Sovietization of Russia 2000-2008,” *Eurasian Review*, Vol. 2, pp. 95-133.

- OECD (2009) *OECD Economic Surveys: Russian Federation*, OECD: Paris.
- OECD (2010) *OECD Economic Surveys: China*, OECD: Paris.
- Radygin, V. and R. Entov (2008) ‘V poiskakh institutsional’nykh kharakteristik ekonomicheskogo rosta,’ *Voprosy ekonomiki*, No. 8, pp. 4-27. (In Russian)
- Treisman, D. (2007) “Putin’s *Silovarchs*,” *Orbis*, Vol.51, No.1, pp. 141-153.
- Tsepliaeva, J. and Y. Eltsov (2012) “Russia: The Land of the Bountiful Giants,” *Economic Desknote*, 22 October 2012, BNP Paribas: Paris.
- Shida, Y. (2020) “Russian Business under Economic Sanctions: Is There Evidence of Regional Heterogeneity?” *Post-Communist Economies*, Vol. 32, No. 4, pp. 447-467.
- Yakovlev, A. (2006) “The Evolution of Business-State Interactions in Russia,” *Europe-Asia Studies*, Vol. 58, No.7, pp. 1033-1056.