

< 資料 >

## ベラルーシ企業調査報告

吉野悦雄・塩谷昌史

はじめに

2003年度より北海道大学スラブ研究センターにおいて、文部科学省の競争的資金 COE「スラブ・ユーラシア学の構築：中域圏の形成と地球化」が開始された。この枠組の中で吉野は個人プロジェクト「EU 経済の隣接圏と外延圏の経済構造の比較研究」を組織した。研究分担者はロシア経済を専門とする田畑理一（大阪市立大学大学院・経済学研究科）と塩谷昌史（東北大学・東北アジア研究センター）である。2004年5月1日に東欧諸国が欧州連合（EU）に加盟したが、その直前の2004年3月30日に私たちの第一回の研究会が開催された。

東欧・バルトの8か国のEU加盟により、EUの国境が東に移動し、旧ソ連圏と国境を接するようになった。これにより、EU国境に隣接するロシア、ウクライナ、ベラルーシの諸都市が、EU経済圏の影響を大きく受けるだろうと私たちは考えた。そこでロシア・ウクライナ・ベラルーシの国内でEU国境に隣接する都市と、そうでない都市を比較し、EUの影響がどの程度及んでいるかを検証することにした。2004年度にウクライナにおいてポーランド隣接地域のヴォイン市とロシアに近いハリコフ市を調査したが、ハリコフ市の調査結果からはEU経済の影響がほとんど読み取れなかったので、2005年のベラルーシ調査では共にポーランドに隣接するプレスト市とグロードノ市を選定した。

上記3国の諸都市を比較する際に採るべきアプローチについても研究会での議論を踏まえて、できる限り実体経済の動向を把握するためフィー

ルドワークを基にした調査を行うことで一致した。比較対象となる企業の業種が大きく異なると比較研究ができなくなるので、どの都市にもある業種を選択した。すなわち、銀行業、農業（養鶏）、軽工業（縫製業及び靴製造）、流通業（スーパー及び運送業）である。どの都市にもこれらの業種は存在し、EUの影響度を比較する際に適切な対象になると考えた。方法論については、これら4業種の企業を実際に訪ね、経営者に2時間程度のインタビューを行うことにした。質問すべき内容は、「1985年から現在までの企業史」、「企業形態」、「1991年から現在までの生産・収益・従業員数の変遷」、「現在の生産プロセス・流通・販売」、「EU企業との提携の可能性」、「EU企業に対して脅威となっているか否か、またその逆はあるか」である。もちろん企業によっては、いくつかの質問に対して回答を拒否したことがあるし、最大株主名や株主構成についてはかなりの企業が回答を拒否した。グロードノ市の靴製造工場は、調査当日になって社長命令によりインタビューそのものを拒否した。

今回の調査は2005年11月25日から12月2日まで、ベラルーシの2都市プレスト市とグロードノ市で吉野と塩谷が行った。田畑は今回の調査には参加しなかった。いずれの都市もポーランド国境と非常に近く（前者は国境と接しており、後者は国境まで15キロメートルの地点にある）、EUの経済圏と接している。ロシアでの調査では調査の準備を各都市の商工会議所をお願いしたが、ベラルーシでは吉野が何度も調査を行っている経験を活かして、プレストでは

オリガ・ポプロク氏(プレスト国立工科大学・哲学文化学科)に、グロードノではリ・チョン氏(グロードノ国立大学経済学部)に調査準備と協力を依頼した。ポプロク氏は個人的な人脈を通じて、縫製業「ディナモ・テクスタイル」、ガス器具製造「ゲフェスト」、設計企業「プレストプロジェクト」、自転車製造「ユーロバイク」での聞き取り調査を準備してくれた。また、リ・チョン氏は所属する経済学部の卒業生のネットワークを通じて、流通業「ネマン」、流通業「テクノ・パーク」、タバコ製造業「グロードノ・タバコ」、乳製品製造「モルコンピナート」での聞き取り調査を準備してくれた。ポプロク氏と李氏には記して感謝したい。

## ・プレストでの調査

### 1. プレストの紹介

プレスト市はベラルーシ国内で南西に位置する都市である。モスクワからポーランドに至る長距離鉄道のベラルーシ国内での最後の駅になる。世界史においては「プレスト・リテフスク条約」で著名なように、この地でソ連とドイツとの休戦(単独講和)が成立した。プレスト市の人口は144万5千人である(出展はベラルーシ統計年鑑であるが、本稿では統計年鑑に関しては以下、出展を示さない)。プレスト市の人口は29万6千人である。この都市は歴史的に国の帰属を変えてきた。1569年以後、ポーランド・リトアニア連合王国の一部になり、ポーランドの第三次分割がなされた1795年以降にロシア領になった。1921年のリガ条約(ポーランド・ソ連戦争の停戦条約)以後、プレストはふたたび再建されたポーランド領となり、1944年にはソ連軍がドイツ占領軍を当地から撃退し、ソ連に併合されることになった。第二次世界大戦中には、この地でドイツ軍とソ連軍の激しい戦闘が行われ、その当時のプレスト要塞跡には巨大な記念碑が建設され、戦没者を今なお祀っている。1921年から1939年まではポー

ランド領に属していたため、プレスト市が属するポレシエ県(当時)の都市部人口の48.8%はユダヤ人であり、29.7%がポーランド人であり、ロシア人とベラルーシ人の合計は9.0%にすぎなかった(1931年ポーランド国勢調査による)。しかし第二次世界大戦終了後、ポーランド人は現在のポーランド領に強制送還となり、ユダヤ人の半分以上はドイツ軍により殺害され、東方に逃れて生き延びた者も、当地にいったんは戻ったものの、1986年以降ぞくぞくとイスラエルへと出国した。そのため現在のプレスト市の人口のほとんどがベラルーシ人がロシア人である。戦前の工業はユダヤ人経営の家内工業が中心であり、国営ウォッカ工場などを除けば大工場はほとんどなかった。現在のプレスト市の工業はほとんどが戦後、ソ連の工業政策のもとで設立されたものである。

### 2. 縫製工場「ディナモ・テクスタイル」<sup>1)</sup>

以下の各節では、工場長の回答を括弧でくくって要約して紹介する。印で始り、括弧でくくられていない文章は、筆者による注釈である。

「わが社の前身は、1959年に設立された「工業の家」社に遡る。「工業の家」社の中に子供用玩具の工場や靴の工場、縫製工場が建設された。「工業の家」社の中にあった縫製工場が、1971年にベラルーシ国内で最も大きい体育協会であった「ディナモ」に譲渡された。縫製工場が「ディナモ」の傘下になってからスポーツ用服飾品を主に生産するようになった。1999年に「ディナモ」の協議会の決議により「ディナモ」工場は解散され、同年、ベラルーシ政府とイタリア企業「ユニフォーム・プログラム」の合併により設立された有限責任会社「ディナモ」に、縫製工場は引き継がれた。この合併会社の設立計画はイタリア企業から提案された。私達の工場はベラルーシの首都ミンスクの本社

1) 2005年11月25日、「ディナモ・テクスタイル」の工場長にインタビューを行った。

に属し、本社がこの工場以外にグロードノ市（ポーランド国境地帯）、オルシェ市（ロシア国境に近い地域）、ピンスク市（ウクライナとの国境地帯）で工場を経営しており、全ての工場はイタリア市場向けにスポーツ用品を生産している。イタリアの合弁パートナーは設立者であり、イタリア市場向け製品の発注者でもある。」

この企業の工場立地は、以上の発言からも分るとおり、需要対応型ではなく、労働力調達対応型で、首都を避け地方立地に特化している。後述するように低賃金を求めている対応である。

「わが社の設立母体は、イタリアの「ユニフォーム・プログラム」とベラルーシのスポーツ体育協会「ディナモ」である。以前、「ディナモ」は独立法人組織だったが、現在では国の機関になったため、合弁企業の設立に当たり、ベラルーシ政府が資本の半分を、イタリア企業が残りの半分を出資した。株式は完全に均衡しているので、イタリア企業とベラルーシ政府間で決定権は平等にある。設立者の役員会で両方の代表が共同で議論し決定を行う。この役員会が取締役を任命し、その取締役が企業や工場の経営を担う。取締役はベラルーシ人でプレストに居住している。役員会は15人で構成され、役員会で重要決議は決定される。現在、わが社には400人の従業員が働いている。主な従業員は縫製師であり、女性が95%を占める。従業員の平均月額給与は35万ルーブル（約150ドル）であり、プレスト市の平均水準にある。プレスト市には四つの大きな縫製工場があるが、私達の工場の給与が最も高い。」

ベラルーシの民営化は1993年1月19日付け『民営化法』により開始された。1994年7月の大統領選挙でルカシェンコ氏が当選したが、民営化は前政権時代のこの法律によって進められた。しかし企業決定の自主性を重んじるこの法律の限界から民営化の進捗は1994年以降は停滞した。そこで、ルカシェンコ大統領は1998年3月20日付け大統領令、1999年1月4日付けの『民営化法を改正する法律』の成立に

よって、大統領権限を強化し、民営化を促進した。「ディナモ・テクスタイル」の設立は、改正民営化法のもとで行われた。ベラルーシの企業法はドイツ型であり、日本とは異なっている。株主総会で役員が選出され、役員会が通常1人ないし5人の取締役（直訳では経営陣）を選出する。この企業の実績は1人である。しかし他社の例では3人の場合も5人の場合もある。

2005年の全国平均賃金は月額46万3,700ルーブルであったが、プレスト県の平均賃金は41万1,800ルーブルで全国7県中で最低であった。最高は首都であるミンスク市（特別県）で56万4,900ルーブルであった。2005年の工業部門の全国平均賃金は49万700ルーブルであるが、保健・医療、教育、小売商業の平均賃金は全産業の全国平均賃金より1ないし2割低く、特に農業部門が28万6,300ルーブルととりわけ低い。工業部門の平均賃金は、建設業、鉄道、郵便、情報通信、科学技術部門の平均賃金より1割ないし2割程度低くなっている。また2002年の場合、工業部門全体の平均賃金が21万2,436ルーブルであったのに対して裁縫業では僅か13万6,055ルーブルであった（この出展は統計集『ベラルーシ共和国工業』。2003年版、77頁）。裁縫業は工業17分類の中で最低であった。なお、ベラルーシに賃金の男女格差は存在しない。

「ソ連崩壊後、生産量は壊滅的に減少し縫製業に従事するこの企業は困難な状況に陥ったが、1999年にイタリア企業との合併後、状況は変わり始めた。事実上イタリア企業がわが社を倒産から救済したと言える。ソ連時代、技術と生産設備は全てソ連製だったが、イタリア企業との合併後、生産設備の70%が新しいイタリア製の技術に入れ替えられた。イタリア製の設備はわが社が自前の資金で購入した。イタリア企業は必要な生産技術を提供したが、国内向け製品に関わる技術は自分達で研究した。縫製工場の建物自体は残ったが、設備が新しくなり完全に変わった。生産の80%は受注下請事業とし

てイタリア企業から受注している。縫製する衣服のモデルや見本、原料服地はイタリア企業が準備する。韓国製や中国製の原材料もあるが、全てイタリア企業を経由して供給される。製品の20%は国内市場向けに生産しているが、国内向け製品の原料は自社により国内で調達し、それを基に製品を縫製する。国内向け製品はブレストに限らず、全国向けに生産し完成品を首都ミンスクの本社に輸送する。」

国内向け生産とは、子供の体操着など低品質・低価格のものである。以上の回答から、単に低賃金労働力の調達だけでなく、生産ラインの設備から原料服地およびボタンに至るまでイタリアを経由して供給され生産が行われていることがこの企業の特徴である。ベラルーシ財務省が株式の50%を握っているとはいえ、通常の外国直接投資(FDI)と同様にイタリア企業が経営の実権を担っていることが分る。しかし国家(ルカシェンコ大統領)に拒否権が与えられていることも事実である。ルカシェンコ民営化の典型的な事例である。

「現在、私達はスポーツ協会やスポーツクラブ向けの製品を生産している。最も多いのが子供向けの服である。ジャンパーや男性・女性用のスポーツ服も縫製している。この企業の前身はスポーツ協会が所有していたので、その方向性が継続されている。イタリアとの合併会社ができるまでは、軍隊や警察向けの製品も生産していたが、合併会社設立以後は受注していない。2004年以降の生産規模は一定水準で安定しており、黒字が続いている。月額の販売総額は約2億ルーブルである。製品の販売は国内向けが20%、イタリア向けが80%の割合である。国内向け製品は原料を自前で調達し価格設定ができるので収益率が高い。国内向け製品の内訳は子供用品が50%、男性向けが25%、女性向けが25%である。イタリアからの発注が減少しており、将来的には国内向け製品の生産を増やしたい。」

月額販売総額が2億ルーブルであり、400

人の従業員の平均賃金が35万ルーブルであるから、賃金コストは1億4,000万ルーブルの70%にのぼる。生産設備の減価償却も考慮すると、安価な服地を低賃金で生産し、安価なスポーツ・ウェアをイタリアに輸出していると理解される。

ベラルーシのGDP実質成長率は5.8%(2000年)、4.7%(2001年)、5.0%(2002年)、7.0%(2003年)、11.4%(2004年)、9.2%(2005年)であり、近年ベラルーシは高度経済成長を維持している。なお、この数値はIMFの勧告を受け入れて完全なSNA体系で計算し直したものである。国民の生活水準は向上しており、スポーツ・ウェアへの国内需要も増加するであろう。

「2004年以降のわが社の重要な問題は、ソ連時代からの遺産・遺物である、三つの寮とスポーツ施設の経営に関する問題である。これらの施設は、わが社に収入をもたらすわけでもないし必要でもない。イタリア企業との仕事では納品日がしばしば問題になる。彼らは非現実的な納品日を時々設定するため納品日に間に合わず、イタリアとベラルーシ間で問題が発生する。外国製品との競争で脅威を感じることはない。ウクライナの製品は安価だが、ベラルーシと競合関係にはならない。また、ラトビアやリトニアの商品はベラルーシ市場に参入しない。会社の財産を売却するには、イタリアとベラルーシの双方の決断が必要になる。まず、売却するものを申請書に書きミンスクの本社に送付し、その後、ミンスクにイタリア人を招いて、売却について共同で検討し解決する。」

ウクライナの賃金はベラルーシよりさらに安価であり、実際に両国の裁縫業は競合関係にあると理解している。EUの資本がウクライナ工業に進出しているからである。しかし自国市場へは自国生産品を供給するという点では共通しているので、その意味では競合関係にはない。ウクライナの短所は優秀な労働力がEUへ出稼ぎに出ている点である。ベラルーシの場合、ポーランドへの短期肉体労働出稼ぎを除きそのよう

なことは稀である。

前述の1998年の大統領令により、従来は市営であったサッカー場、プール、および企業内の保育園などを市長の権限で民営化できるようになった。民営化の方式は譲渡・売却による民営化である。この方式の詳細については吉野悦雄(2005)を参照されたい。この企業の場合も、三つの社員寮と附属運動場の民営化が検討されていると思われ、この回答にある「売却について共同で検討し」とあるのは、社員寮と運動場のことを指す。

### 3. ガスオープン製造企業「ゲフェスト」<sup>2)</sup>

「わが社はソ連時代の1960年代末に国営企業として設立された。フランスのガスコンロ工場<sup>3)</sup>を買収し、ガスを提供することで清算した<sup>4)</sup>。従業員はフランスで研修を受けた。設備と技術をフランスから購入し、自動化された生

産設備を装備し収益を稼いだ。ソ連が崩壊した時、この工場はロシア最大の天然ガス企業ガスプロム社に帰属した。1993年にわが社の工場は、開放型株式会社<sup>5)</sup>として民営化され、工場の経営母体はガスプロム社のままである。現在、わが社はロシア資本とベラルーシ資本の合弁ガス器具製造企業であり、ガスプロム社が当社の株式の51%を、ベラルーシ政府が36%を、少数の個人が残りの株式を所有している。わが社はガス器具工場、ベルテフニカ、ディセスクバルツの三つの工場を運営している。」

ルカシェンコ大統領が登場する以前の民営化の典型的なケースである。国家が100%の株式を所有するガスプロム社が企業経営の実権を失うことなく、民営化し、不採算部門の閉鎖や解雇を可能としたものである。この「ゲフェスト」社は間接的にモスクワの支配下にあると考えてよい。

著者たちが見学したのはガス器具工場だけであり、そこでの最大の生産品目はガスオープン・レンジであった。オープンの上部に4つのガスコンロが設置されている台所の床置き設置型である。ベルテフニカ、ディセスクバルツの二つの工場での生産品目については不明である。

「わが社の最高責任者である取締役は会社の設立者であり所有者でもある。彼は50年以上ガス器具工場で働いた経験を持ち、モスクワでもヨーロッパでも著名な存在である。取締役を中心に役員会を組織し、そこで決定を行う。役員会には、ベラルーシ政府代表者とモスクワのガスプロム社代表が構成員として参加する。ガスプロム社はわが社を管理できる程多くの株式を持っているが、ガスプロム社だけでは全ての決定を行えない。また、仮に役員会の意見が有力だったとしても、従業員の意見も同様に考慮される。私自身はこのガス器具製造会社の社員

2) 2005年11月25日、「ゲフェスト」社のガス器具工場の工場長モロゾフ・アナトリー氏(ロシア人)にインタビューを行った。

3) プレスト市は1939年までポーランド領であった。1937年におけるポーランドでの外国資本全体を100%とすると、フランス資本(フランス人資本ではない)が26.2%、次が米国資本で18.6%、第三位がドイツで13.3%、第四位がベルギーで13.3%、第五位がスイス資本で8.5%であった(出展は、Landau i Tomaszewski, Gospodarka Polskiej Miedzywojenny, tom 4, 1936-1939, Kiw, Warszawa, 1989, p.148.)。このガス・レンジ工場も戦前期にフランス資本により設立されたと思われる。第二次世界大戦後、プレストはソ連邦に編入されたが、企業所有権はフランス資本のままで、ソ連により没収されることはなかったことが、この回答より分かる。

4) 「ガスを提供することで清算した」という回答には疑問が残る。ソ連のロシアからベラルーシを通り、ポーランドを経由して東ドイツに至る石油パイプライン『友好』の運用が開始されたのは1964年である(『ポーランド百科大辞典』による)。それ以前にガス・パイプラインはなかった。「石油を提供する」の誤りではないかと考える。1960年代にはベラルーシはソ連邦の一員であり、経済活動はモスクワによってコントロールされていた。ベラルーシは石油を産出しないが、ソ連邦としてこのような清算が可能であった。

5) 株式の売買の自由が認められている株式会社。必ずしも証券取引場に上市されている必要はない。それに対して株式売買の自由が保証されていないのが閉鎖型株式会社である。

であり、役員会の決定に従う義務があり工場での重要決定権を持たない。2003年までガスプロム社はわが社に投資を行った。現在ではわが社の成長に合わせてガスプロム社は配当金の支払を認めている。今後、わが社は製品販売高からの利益によって発展する必要がある。」

社長である一人の取締役と役員会が企業経営の決定権を持っており、工場長には重要決定権がないことが分かる。ロシア企業であるガスプロム社による投資、すなわち増資が一段落して、今後の投資は内部留保によらなければならないことも分かる。

「私達の工場は主にガスオープン、ガスコンロ、小さい携帯卓上コンロ、暖房設備を製造している。私達の工場は2004年10月から生産を開始し<sup>6)</sup>、2005年1月から営業販売を始めた。現在、大きなガスオープンだと一日に400台生産可能である。営業開始からすでに11ヶ月が経過しており、今日まで既に2,200万から2,300万ドルの売上高を記録している<sup>7)</sup>。私達の工場の収益率は初年度から24ないし25%であり、年末までに収益率は30%に上昇する見込みである。来年は更に売上高が上昇すると期待している。この工場には600人が働いており、そのうち210人が女性である。この工場では生産が拡大しており、労働者の削減はなく雇用増だけがある。主要スタッフは本部から異動してきたが、その他の従業員は外部から経験者400人を募集した。ディレクターや掃除婦を含めた月額平均賃金は375ドル(70万ないし75万ルーブル)であり、プレスト市にある工業分野の企業では高賃金を支払う会社といえる。従業員

との問題はない。わが社はガス器具の分野で旧ソ連のヨーロッパ地域で最大の企業である。」

既に述べたように2005年の工業部門の全国平均賃金は月額49万700ルーブルである。前述の『ベラルーシ共和国工業』によれば2002年において、機械・金属部門の平均賃金は工業全体の94%の水準であったが、エネルギー部門では199.5%と2倍であった。このガス器具工場は資本所有から分類するとエネルギー部門だが、作業形態から分類すると機械・金属部門に属する。75万ルーブルという月額平均賃金は、この2つの部門の平均賃金の中間に位置する。すなわち、資本所有形態により、同様の作業内容でも大きな差異が生じている例である。社会主義時代にはありえなかったことである。

「原材料は主にウクライナ、ベラルーシ、ロシアで購入する。他に、ドイツ、チェコ、ポーランドからも購入する。例えば、エナメル塗料とパーナー部品はヨーロッパ<sup>8)</sup>で購入している。切換弁はスモレンスク<sup>9)</sup>で、圧力調整機はゴメリ<sup>10)</sup>で購入する。管状の別の部品については以前はヨーロッパで購入したが、現在ではミンスク市の企業「ディコル」から購入している。ガス器具の70-80%はロシア、ウクライナ、カザフスタン、バルト諸国等に輸出される、主要な市場はロシアである。生産する製品の20%が国内向けであり、ヨーロッパへの輸出はわずかである。ソ連時代から現在までわが社の輸出構造は大きく変わらず、わが社の巨大市場はロシアである。」

「ポーランド企業と比べてわが社は競争力を持つ。わが社では100ドルや1,000ドルのガスレンジを大量に生産できるが、この価格帯でポー

6) 2003年まではベルテフニカ、ディセスクバルツの二つの工場だけであったが、ガスプロム社による投資により、2004年にはこのガス器具工場が完成したことが分かる。

7) 毎月の労働日が25日として、日産400台であるから、1台当たりの出荷価格は200ドルないし210ドルということになる。デパートでの販売価格は300ドル弱である。

8) 「ヨーロッパ」とはEUのことであり、東欧も含む概念である。

9) スモレンスク市はロシア連邦の中規模都市でベラルーシ国境まで60キロメートルの地点に位置する。

10) ベラルーシ東部のゴメリ県の県庁所在地。

ランド企業は生産できない。もちろん国内の他の工場とも競争可能である。近い将来、三方向のプレス加工機を工場に設置する。3週間前にスモレンスクの企業が縦と横の同時切断機をこの工場に200万ユーロで納品した。このように設備を拡大し、2年後にはガスレンジ以外の製品も生産する予定である。新製品を生産するために生産ラインと技術を準備する必要がある。また、新しい商標を取得し試験生産を行う必要がある。わが社は事業活動とは別に、スケートリンクや複合スポーツ施設を建設したことで文化事業の支援を行い、この街プレストに貢献している。ガス器具会社は多額の税金を納めており、納税の面でもプレストを支援している。」

2007年6月のポーランドにおいてガスオープンで上部のコンロなしのタイプが安売り直販店で243ドル、上置ききの4つ口のガスコンロが115ドルであった(インターネット調べ)。この二つを合せ持ったタイプがプレスト市では出荷価格で200ドル、デパート価格で300ドル弱であるから、たしかにポーランド製品と比較してこの企業は価格競争力を持っている。

この工場長はスケートリンクの民営化のことは話さなかったが、プレスト市にある市営スケートリンクは民営化され、独立企業となり高い入場料を取るようになった。

#### 4. 建設設計企業「プレストプロジェクト」<sup>11)</sup>

「私達の企業は、第二次世界大戦後のプレスト市復興のため1945年12月に創設された。創設時には6人が働いていた。わが社はプレスト県の公共プロジェクトに参加し、プロジェクト分野での仕事を請け負っている。主要な仕事は、建設に関するプロジェクト設計図を作成することである。1993年には624人がわが社で働いていたが、ソ連崩壊で仕事がなくなる複雑な事

態に陥り、1994年から95年には社員数は300人にまで減少した。その後、次第に社員を増やした。現在、わが社には394人が働いているが、90人はバラノビッチ支店<sup>12)</sup>に勤務している。当社は建築家、技術者、設計者、衛生工学の専門家、電気技師を抱えている。1985年に土台計算の分野でコンピュータの使用が始まったが、1995年以後パソコンを本格的に導入し、現在ではスタッフ全員がパソコンを持っている。現在ではコンピュータ・プログラムなしでは仕事はできない。2005年12月にわが社は60周年を迎える。」

この会社は建築会社であり、施工も行っている。しかし施工を行うと言っても鉄筋工やセメント工やクレーン工が従業員にいないわけではない。現場作業は下請に回しており、施工監督を行っている。日本のゼネコンと同様である。つまり中心業務は設計と施工監督である。脚注に書いたとおり、ソ連時代はプレスト県の県監督企業であったため、プレスト市よりミンスク市に近いバラノビッチ市にも支店をもっている。

「わが社は久しくプレスト県管轄の国営企業だったが、1997年1月1日に開放型株式会社として民営化された。今でも主にプレスト県内の仕事を請け負っている。株主は300人いるが、その内訳は、従業員と西側の投資ファンド、中央政府である。西側の投資ファンドが株式の40%を、従業員が30%を所有する。1997年以降多くの若者が入社したが、彼らは株式を持っていない。一方、退職し年金生活者になった従業員は株式を保有し続けている。現在のベラルーシでは、政府を例外として株式の売買が禁止さ

11) 2005年11月25日、建築設計会社「プレストプロジェクト」の社長であるサムツォフ・ワシーリー氏にインタビューを行った。

12) バラノビッチ市はプレスト県で、プレスト市に次ぐ第二の都市であり、プレスト市から北東に200キロメートルの場所にある。ミンスク県に隣接しており、首都ミンスクまでは120キロメートルである。経済圏としてはミンスク市に近いが、行政的にはプレスト県の範囲にある。なおロシア語のオブラシチはしばしば「州」と翻訳されるが、ベラルーシの場合、その規模からみて「県」の訳語が適切と考えた。

れているため<sup>13)</sup>、今の状況では株主の構成比は安定している。わが社には意思決定機関として、政府代表者が1名、西側ファンドの代表者が3名、従業員代表者が3名の合計7名で構成される役員会がある。取締役である私一人が社内での経営管理者であり、生産・雇用の問題を全て解決することを委ねられている。私は役員会の構成員ではなく、役員会から雇用されている。」

役員会が役員以外の経営専門家を取締役(社長)に選任することはめずらしいことではない。

「現在、インフレーションが進行しており<sup>14)</sup>、資金を建設に投じる動きが顕著になっているため、建設需要が増え、対応しきれない程のプロジェクトがある。2001年ないし2003年頃から受注数が格段に増加したため、直ちに若い専門家を採用した。だが我々の業界では3年ないし5年の実務経験を積まないとまともな設計技術者にはなれない。適切な仕事を若者に与え経験を積ませるようにしている。2004年の当社の

収益率は約18%だが、1997年以降この収益率は安定している。わが社の月額平均賃金は80万ルーブル(約370ドル)であるが<sup>15)</sup>、運転手や掃除婦の賃金はこの水準に至らない一方で、技術主任は200万ルーブル(800-1,000ドル)を得ている。わが社は設備を信用<sup>16)</sup>で購入するが、融資を受けることはない。1997年までは国家が年間計画に基づきわが社に投資を行っていたが、株式会社化されて以降、わが社は独立採算制に移行し、今では納税後の利益は会社の判断で支出できる。」

脚注にも書いたとおりベラルーシではインフレは収束しつつあり、2005年以降は一桁台である。しかし経済の拡大はGDP統計でも明らかであり、建設投資需要は増大している。とりわけ首都ミンスクでは、郊外のマンション・個人住宅の建設ブームが発生している。この企業でも賃金水準が高いことが分かる。

「住宅、スポーツ施設、銀行の建物などの設計を実際に手がけている。中でも5-16階建ての住宅を国<sup>17)</sup>や民間から受注している。衛生・防災上の規準について顧客から苦情が出る場合があるが、その規準は政府が設定しており、その基準を遵守しているので顧客に納得してもらおう。また、建設期間を短縮せよという要求はしばしば顧客から受ける。ミンスク市やグロードノ市等の国内の諸都市で、ほぼ全ての建築材料を調達している。パイプやL字型の金具を生産する工場は国内のジョージノ<sup>18)</sup>にあるが、ベラルーシでは鉄鉱石が採れないため、鉄骨は主にロシアから輸入している。現在はポーランドからも建築材料を輸入している。高度な技術を要

13) この回答には疑問が残る。開放型株式会社の株券の売買を禁止する法令は確認できない。しかし証券取引所が存在しないことも事実であり、株券の売買は容易ではない。後述する百貨店の場合には個人間で株式の売買が確認されている。しかしベラルーシ政府が民営化された企業の株式を買い集めていることは事実である。吉野悦雄(2005)の表18が示すように、中央省庁監督下の国営企業で株式会社に転換された企業数は2005年1月時点で848社にのぼるが、国家が株式を全部手放した企業は247社にすぎず、国家が株式を一部でも保有し続けている企業は601社にのぼる。しかもそのうち323社では総発行株式の75%以上を国家が保有している。82社にあっては国家が50%以上75%未満の株式を保有している。2000年時点での統計数値は省略するが、この5年間で政府による株式の買い戻しは相当程度まで進行した。

14) ベラルーシのインフレ率(消費者物価指数上昇率)は、1995年には前年を100として344.0であった。すなわち244%のインフレ率であった。しかし2000年には107.5%、2002年には34.8%、2003年には25.4%、2004年には14.4%、2005年には8.0%へとインフレは収束しつつあり、この回答には疑問が残る。

15) すでに述べたとおり、科学・技術部門の平均賃金は工業部門全体の平均の2割増しであり、この設計事務所の平均賃金はさらに高いことになる。

16) 「信用」の内容は不明である。手形であるか小切手であるかは分からない。

17) 「国」というのは誤りで「市」が正しい。ただし軍人官舎・国鉄官舎などは国家が発注する。

18) 人口1万人以上を記載した地図にはジョージノ町は見当たらない。村名と思われる。



する材料は、海外から調達するが多い。以前にスケートリンクの建設を請け負ったが、その際に冷却施設はフィンランドから輸入した。ルクオイル<sup>19)</sup>の施設を建設する際にはチェコから設備を輸入した。」

建築の設計とは、設計図を書くだけでなく、使用する建築資材も指定する。日本の住宅設計でも窓枠とかドアとかトイレ・浴室関連など特定メーカーの特定型番が指定される。この回答で「鉄骨を輸入した」とあるのは、ロシアのメーカーの製品を指定したという意味である。一方、施行も手掛けているので「チェコやフィンランドから輸入した」とあるのは、実際にこの企業が輸入し、施行したことを意味する。

「現在、受注を裁ききれないことが会社にとって最大の問題であり、これ以外に深刻な問題はまったくない。政府が価格表を設定し、それぞれの仕事の工程にも上限価格を明示しているので値下げすることは可能だが、注文が多いからといって受注価格を引き上げることはできない。わが社が請け負う価格では、ポーランド企業もドイツ企業も参入することはないので、外国企業の脅威は感じない。わが社はロシアから受注業者認定のライセンスを受けており、国外では唯一カーニングラードで受注している。既にソ連時代ではないので、5年先の見通しは持っているが、10年先の将来は分からない。5年から7年前にベラルーシとポーランドの国境沿いでわが社はポーランドの企業と共同プロジェクトを推進したが、ポーランドがEUに加盟してからは、その種のプロジェクは消滅してしまった。わが社では西側への頭脳流出はない。」

カーニングラードは中世いらい1945年までドイツ(東プロイセン)の中心都市でケーニヒスブルグと呼ばれていた。哲学者カント

が生まれ生涯を過ごした街である。現在はロシア連邦の飛び地の領土であり、ポーランド国境から40キロメートルの地点にある。プレスト市からは国道で400キロは離れている。この場合の「受注」とは設計と施行監督の「受注」であり、実際の建築労働は現地企業に下請させるが、建築費用の受け取り権と完工責任はこの企業にある。

#### 5. 自転車製造企業「ユーロバイク」<sup>20)</sup>

「わが社は私が個人資本1,200ドルを準備し、1994年2月2日に有限責任会社として設立した。この形態の企業は創業者が一人以上で個人の資本で創業する。私が創業者であり社長である。創業時に銀行からの融資は受けていない。2002年までアルコール飲料とタバコを14カ国から輸入し、国内向けに卸売販売を行っていた。わが社はベラルーシでプリティシュ・アメリカンタバコやフィリップモリスの販売代理店だった。販売代理店はミンスクに3社と、プレストに1社の合計4社に限られていた。1997年にイタリア人と共同で、国营工場の施設を借りて国内市場向けにワイン生産を始めた。ポーランドやイタリアから44人が生産に参加した。プレストが自由経済特区<sup>21)</sup>に指定されたので、2000年にワインの新生産工場を経済特区に建設した。モルドバ共和国に1,000ヘクタールのブドウ園を準備し、原液をプレストに輸送し、経済特区でワイン生産を行った。」

この回答の真実性は確認すべくもない。例えば「プリティシュ・アメリカンタバコ」という企業は存在しない。「アメリカン・タバコ」という企業は存在し、ミンスク市に外国直接投

19)「ルクオイル」はロシア第二位の石油企業で、ロシアのみならずウクライナ・ベラルーシ・リトアニアに多くのガソリンスタンドを持ち、石油パイプラインの利権も保有する。

20) 2005年11月26日、「ユーロバイク」の社長であるシュメリンスキー・マーク氏にインタビューを行った。

21) ベラルーシの各県に自由経済特区が指定されている。プレストが最初の特区であり、1996年3月に指定された。プレストの特区の成功を受けて各県に拡大された。

資として現地生産法人を作り、販売代理店制度を廃止し、現地法人による直接販売に転換した。この点では、煙草輸入業からワイン製造へと転換した回答とは矛盾しない。なおワイン用のブドウ園は通常は数十ヘクタールであり、1,000ヘクタールという発言は信じがたい。しかし、自転車製造に関する回答は社長室にある諸資料(例えばシマノなど日本の自転車部品メーカー2社の部品カタログ)と照らし合わせて信頼でき、この調査報告に記載することにした。

「しかし、2002年に14種類の税金が導入され、ワインを販売する小売店との市場条件に合わせた取引ができなくなり、また小売店から適時に代金が支払われず収益率は1.5%に低下した。わが社は受注から10日で納品・販売するけれども、小売店は取引を終えて90日を経過するまで代金を支払わなくてもよくなった。ワイン生産は収益に結びつかなくなったので2002年に廃業し、ベラルーシ資本とポーランド資本との共同出資で資本金5万ドルを準備し、2003年に新しい外資系企業「ユーロバイク」を有限責任会社として自由経済特区に設立した。資本の70%がベラルーシ側の出資であり、30%がポーランド側の出資である。ベラルーシ側の出資者は私一人であり、ポーランド側の出資者は二人である。私が自転車企業の経営を担い、ポーランド人は投資をするだけで経営には携わらない。私の資本が十分でない一方で、ポーランド人は自転車をEU市場で販売でき、双方の利益が合致する。2006年1月に中国を訪れ、現地で代理店を開設する予定である。」

社長のシュメリンスキー氏は米国の乗用車リンカーンのリムジン・タイプを所有する資産家である。しかしこの回答の70%という数字の真実性は確認すべくもない。なおシュメリンスキーとはポーランド系の苗字である。この企業は日本の著名な自転車部品メーカーであるシマノ社から変速ギアやブレーキなどの部品を中国を経由して輸入し自転車生産を開始する予定である。中国での代理店とは、部品輸入のため

の代理店であり販売代理店ではない。

「外国の公式情報と税関からの非公式情報を収集し、私はベラルーシで絶えずマーケティングの調査をしている。2004年にポーランドがEUに加盟することになったので、どのような状況が生じるかを検討した結果、自転車部品の80%を中国から海路で輸入し、プレストで地元製品として自転車を組み立て、国外に輸出する事業を考案した。自転車部品の一部はわが社自身が自由経済特区で生産する。主な輸出先は、ロシア、バルト諸国、イスラエル、ドイツ、オランダである。自転車の国内販売は考えていない。わが社は中国に部品を予約すると、中国のパートナーは日本に部品を発注する。自転車の核となる部品はシマノの製品である。日本から中国に部品がコンテナで運ばれ、その後中国から海路ポーランドを経由して部品がプレストに運ばれる。」

最大の輸出先は、ポーランドのホームセンターであると思われるが、社長はポーランドを輸出に挙げていない。単に言い忘れただけと思われる。日本の大企業シマノは、このような信用力のないベラルーシの小企業とは取引を行わない。そこで中国の自転車生産企業を仲介にして自転車部品を輸入しようとしている。中国の企業が中国の経済特区の中にあれば、日本からの中国経済特区への部品輸入に対する関税は免除される。中国の経済特区からの部品だけの再輸出が合法であるかどうかは分からないが、グレー・ゾーンの商取引であることは確かであろう。なお社長は輸出先にイスラエルの名を挙げているが、個人的知り合いもない縁戚にユダヤ人がいない限り、このような輸出は不可能である。

「現在、EUは中国で生産された商品の輸入を制限している。中国製品の輸入に対する関税は以前18%だったが現在は60%に引き上げられた。中国製品を購入したいEU企業は、わが社と協定を結び、中国の部品をベラルーシで組み立て、ベラルーシ製の証明書を貼り、ベラルー

シからヨーロッパに18%関税で輸出する。まだ自転車の部品を積んだコンテナは到着していない。2006年1月から自転車工場は生産を開始する。今のところ30人の従業員がわが社で働いているが、自転車生産開始後には150人から175人を雇用する予定である。社員の平均賃金は月額230ドルから250ドルに設定する予定である。今後、モスクワとヨーロッパに販売代理店を設置したいと考えている。融資を受けようと思えば受けられるが特恵利子にはならないのと、融資を受けなくても私達には資金面の問題は無いので、銀行からの融資は原則として受けないことにしている。」

ポーランドの場合、二輪自転車(関税番号87120080)の中国からの輸入に対しては、1999年までは40%の輸入関税が課せられていたが、中国のWTO加盟によって2001年には12%に引き下げられた(ポーランドの関税表による)。2004年以降、ポーランドはEU加盟国となったが、2005年時点での中国からの自転車(および部品)輸入の関税については、2005年の関税表が入手できなかったため調べがつかなかった。自国内の特定産業を危機的状況から救済するために関税を引き上げた可能性はあるが、少なくとも中国の製品一般に対して禁止的高関税を課することはありえないので、この社長の回答は誤りである。中国からの自転車輸入に関する60%や18%という数値については確認できないが大筋では間違いはないと判断した。この企業はブレスト市の経済特区に設置されるので、日本からの直接輸入であれ、中国を経由した輸入であれ、シマノの自転車部品に対して輸入関税は免除される(自転車完成品が輸出される場合に限って免税となる)。この点において、EUで中国の自転車部品に輸入禁止の高関税が課せられているか否かにかかわらず、ベラルーシ経済特区の自転車製造業はEUの自転車製造業に対して有利な状況に置かれる。なおシマノの部品をなぜ日本から直接に輸入しないのかという理由は、第一に信用力のない小企業とシマノは

直接取引を行わないであろうということと、米国によるベラルーシ制裁に同調する日本政府の政策により対ベラルーシ輸出には輸出保険が認められないことの2点が考えられる。

「経済特区には企業がEUに製品を輸出するための特恵条項が用意されている。経済特区の企業には、原料を輸入する際の関税や輸出のための関税・VATが免除される。法人所得税の課税対象額控除は50%であり、生産開始から5年間は継続される。ただ輸出業者はISO9001を取得することが義務付けられている。ヨーロッパ向けの自転車1台の価格は60ユーロに設定する。EUの18%関税を合わせると一台の価格は71ユーロになる。この種の自転車はEUでは150ドル(当時約120ユーロ)で販売されており、わが社の製品の価格競争力は高い。しかし、もし国内で販売すれば法人所得税、輸入関税、間接税を払う必要が生じ、一台当たりの自転車の価格が120ドルになり価格競争力を失う。今後、標準的な自転車生産の利益が上がらなければ障害者用など特殊な製品に移行する。法改正等で自転車生産の収益が低下すれば他の製品を生産する。私達の工場はユニヴァーサルに出来ているので、他の製品も生産可能である。私達はベラルーシに生きる以上、変化に俊敏に対応する必要がある。」

経済特区の企業に対する法人税法は、ポーランドでもベラルーシでもしばしば変更されるので、上記の回答内容の数値の正確さについては確認していないが、質的内容については正しいと考えている。

この企業は、我々が調査した企業の中で、もっとも先鋭的にEU経済に取り組んでいる企業であった。

## ・グロードノでの調査

### 1. グロードノの紹介

グロードノ市はベラルーシの西方に位置し、ネマン川河岸にある。ポーランドへは15キロ、

リトアニアへは30キロの距離にあり、国道と鉄道の重要な中継地点である。ベラルーシ国内の中でも最古の都市の一つであり、ネマン河岸に10世紀のものと思われるスラブ系民族の居住跡が確認されている。市の人口は31万7,000人、グロードノ県の人口は113万5,100人である。1999年の国勢調査によれば同市に占める民族構成は、ベラルーシ人(62.3%)、ポーランド人(24.8%)、ロシア人(10.1%)、ウクライナ人(1.8%)、ユダヤ人(0.4%)の順となっている。なお1931年の国勢調査では、グロードノ市が属する県の都市部人口の42.6%がユダヤ人、37.2%がポーランド人でロシア人とベラルーシ人は合計で18.6%しかいなかった。この地方では戦後のポーランド人強制送還がなかったが、その理由は戦後のポーランド領となった地域でグロードノ県に隣接する地域にはベラルーシ人やロシア人が非常に少なく、ポーランドからの強制送還者がほとんどいなかったためである。しかしかなりのポーランド人が自発的に戦後のポーランド領に移住した。

グロードノ市は西部ベラルーシでは工業の中心都市である。中でも軽工業(薄手ラシャ生産、繊維、小間物製品の生産)、化学工業(窒素肥料、化学繊維)が比較的発展している。また、食品工業、工作機械、金属加工業も存在する。

## 2. 百貨店「ネマン」<sup>22)</sup>

「百貨店「ネマン」は1947年にソ連の首都モスクワで創業した<sup>23)</sup>。最初はモスクワの百貨店システムがベラルーシに導入された。現在の百貨店の建物は1959年に建設された。二つ目

の新館は1981年に建設された。1994年まではわが社は国営企業としてグロードノ市の管理下にあったが<sup>24)</sup>、百貨店システム<sup>25)</sup>としては商務省のあるミンスクの管轄下にあった。わが社は1995年に開放型株式会社として民営化された。国内でも早期に民営化を行った方である<sup>26)</sup>。国家がわが社の株式を保有する割合は17.5%である。株主総会は年に一度開催される。必要があれば何度でも開催される。わが社には民営化に伴う急激な販売低下や従業員の大幅縮小などの大きな危機はなかった。1994年に融資残高の利率が上昇したため赤字決算となったが、1995年以降は黒字決算になっている。わが社はミンスクの対外経済銀行から融資を受けている。わが社にとって非常に好条件の融資である。」

この企業は、ルカシェンコ大統領の民営化政策が実行される以前に、企業が自発的に民営化を選択した事例である。株式のほとんどは従業員に分配された。

「現在では株主が企業を所有している。株主総会で次の総会までの役員が選出される。経営者は役員会と契約を結ぶ。私は契約してから4年が経つ。毎年私は事業報告を行い、役員会が契約延長の是非を決定する。株主は800人存在する。2株や5株だけを所有する人もいれば、1,000株を所有する人もいる。また、株式総数の11%ないし15%の株を所有する大株主が3人いる。さらに株式の15%ないし20%を保有している個人が一人いる。会社は株式売買のプロセスに関与していない。わが社に関心を持つ外国人はいるが、外国人の株主はいない。もし増資をして株式発行を行えば、外国人の株主が

22) 2005年11月30日、百貨店「ネマン」の社長であるセメンチュク・スベトラナ氏にインタビューを行った。

23) 創業当時のモスクワでの名称は不明である。そのグロードノ支店が独立して「ネマン百貨店」となった。1959年建設の現在の建物は3階建て、エレベーター・エスカレーターはない。1階部分の床面積は札幌の標準的デパートのその6割程度と思われた。

24) 国営企業は中央管轄下の企業と地方都市管轄下の企業とに分類されていた。

25) 百貨店に限らず、業界ごとにそれぞれが、ベラルーシ社会主義共和国の経済コントロールの下に置かれていた。さらに重要産業は、実態的にはモスクワのコントロールの下に置かれていた。

26) 1995年時点で、民営化された企業の従業員数は全国従業員数の8.9%にすぎなかった。吉野悦雄(2005)の表13を参照されたい。

現れるかもしれない。だが、そのためには国会が株式発行を承認しなければならない。ベラルーシ政府がわが社の株式の17.5%を保有しているので、彼らの意向も尊重しなければならない。経営陣である取締役会は5人で、役員会は7人で構成される。役員会は株主総会と取締役会の仲介を行う。」

「11%ないし15%の株を所有する大株主が3人いる。さらに株式の15%ないし20%を保有している個人が一人いる」との発言は具体的な株式所有比率を明かすことなく、しかしだいたいの数値を伝えたいという社長の好意の表れである。

百貨店の場合、開放型株式会社であれば株式売買に制約はなく、個人間の交渉で、投資家が従業員や退職従業員から株式を買い集めることができる。しかし前述の建設設計会社の場合、株式を買い取ることができるのは国家に限定されているとの回答を得ている。

この企業の場合、役員会の構成員の数が少なく、経営陣である取締役の数が5人と多いことが特徴である。

「1991年以降、売場面積を拡大し、食料品部門を24時間営業化するなど、営業範囲を拡大したため従業員が増加した。1991年時点の従業員数は480人だったが、現在では従業員数は530人である。従業員の月額平均賃金は200から250ドルである。従業員のうち430人が女性であり、100人が男性である。10年前は月額平均賃金が50から70ドルだったことを考えると、売上高の増加と共に賃金も上昇している。売場面積は4,200平方メートルである。わが社には開放型の労働組合<sup>27)</sup>がある。商業面では新

たに人を採用するとき、各販売セクションの同意が必要になる<sup>28)</sup>。各セクションは共同の物理的責任があり、それぞれの専門から見て有能な人間を採用する必要がある。試験採用が行われる場合もある。外国商品の調達については、以前はポーランド、チェコ、モスクワから直接わが社が購入していた。この5年はディーラーの代理店を通じて外国の商品を購入している。直接外国から購入することも可能だが、一括購入のディーラーに価格競争で負ける。わが社は適正価格で顧客に商品を提供しなければならないので、ディーラーを通して購入している。輸入相手国として中国の存在は大きい。中国製品はディーラー経由で購入している。国内製品の調達では、最近、電子商品取引システムを導入し、生産者への注文を円滑化している。」

従業員が530人で、株主が800人であるということは、この15年間の従業員の入れ替わりを考慮しても、かなりの従業員や退職従業員が株式を保有したままであることが分かる。同時に、株式を一部売却した従業員もかなりあり、それゆえ株式総数の15%前後を保有する個人株主が4人も存在する。

全国賃金統計によれば、小売業の平均賃金は工業部門平均賃金よりかなり低い。しかし裁縫業部門よりは高い。「従業員の月額平均賃金は200から250ドルである」という回答は曖昧であるが、通常従業員の平均賃金が200ドルで、経営陣管理職の平均賃金が250ドルである、という意味であろう。

脚注に書いたとおり、この百貨店での労務管理は社会主義時代の古い慣習を踏襲している。売り場ごとの従業員責任制が残存していることが分かる。

ディーラーとは、別名ディストリビューターとも呼ばれ、ベラルーシの個人資本が、例えば、ウィーンなどにあるソニーやキャノンの現地支店と契約を結び、製品をオーストリアから輸入し、ベラルーシ国内で小売店に卸売を行う業態を指す。

27) 労働組合に加入しないと雇用契約が結べない形態が閉鎖型(closed)労働組合である。

28) 棚卸しの際に商品不足が発生した場合、店員による万引きとみなして、売り場担当の従業員が全員割り勘で損害を負担する制度がポーランドでも残っている。そのため新規従業員の採用の際には、既存の売り場従業員全員の賛同が必要とされる。

「この15年で最も成長したのは食品部門である。また、家電製品部門も成長している。生活水準が上昇すると高額な商品への需要が高まる。今では、テレビ、オーディオ、ビデオ、コンピュータなど高額な製品が売れる。一方、靴や衣料などの軽工業部門は減退している。担ぎ屋が靴と衣料を関税を支払わずに外国から持ち込み、パザールで販売している。百貨店は担ぎ屋の販売する靴と衣料品との価格競争ではかなわない。収益率<sup>29)</sup>は20%程度であり、それほど大きくない。販売額の増加は平均して年20%程度である。月額の販売額は100万ドルないし120万ドルだが、月により変化があり、3月、11月、12月は売上げが上昇し、4月、5月は売上げが減少する。わが社の経営に対して、ベラルーシ資本とオランダ資本が共同で設立した合弁会社が助言してくれる。オランダ人はシステムを管理するのではなく、助言するだけである。その合弁会社が百貨店の技術システムを調整してくれる。キャッシャー等の設備はロシア製品を輸入している。コンピュータの技術構成は専門家が選択している。」

かつぎ屋貿易がもっとも盛んだったのは2002年である。1泊以上のポーランド出国者は108万2,771人であった。ウクライナ・ロシアへは23万7,814人であった。ドイツへは1万1,014人にすぎない。この数値のほかに、自転車による日帰りでのポーランドの国境町への個人的買い出しもある。吉野悦雄(2005)の表10を参照されたい。吉野(2005, p.28)はかつぎ屋貿易による可処分所得の増は、GDPの2%に相当すると推計している。

百貨店・スーパーへのコンサルタント会社が合併で設立されたことが分かる。コンピュータ・プログラムの作製は外注であることも分かる。

「現在の重要な問題は、いかに顧客を惹きつ

けるか、である。通常、一日に1万5,000人から2万人が来店する。これを3万人以上に上げたい。従業員を教育し顧客と交流し、顧客の要望を捉える必要がある。顧客の水準が上昇しているので、サービスへの要求水準も高まっている。わが社にはマーケティング部門があり顧客の要望を調査している。現在では新しい技術を利用して従業員数を削減することを考えているが、今のところは難しい。さらに高品質のサービスを維持するには一定の販売員数が必要である。そのため、自然減を通じて20%ないし30%の従業員を削減する予定である。削減というよりは空いたポストを補充しないということである。今後の展望としては、「ネマン」社のプライベート・ブランドの高価格商品を開発することと、販売している商品の中で高品質で高価格の商品の割合を高めることを考えている。また、インターネット取引も進めて行きたい。その他には、地下駐車場を建設し自動車での来店も可能にしたい。百貨店とスーパーマーケットとの競争を考えると、スーパーマーケットは市内から遠距離に、わが社は市内の中心に位置するので、駐車場の建設などで立地の長所を活かしていきたい。」

### 3. 壁紙販売業「テクノ・パーク」<sup>30)</sup>

「企業「テクノ・パーク」は1997年に設立された。この企業を創業する前は、私は別の企業で飲料販売に従事していた。しかし、次第に機械販売の割合が高まり、私の仕事は飲料のボトリング機械の輸入に特化された。ボトリング機械の輸入は前の企業で私だけが担当していた。1997年の会社設立以後は、ボトリング機械を主に輸入するようになった。私自身が唯一の設立者である。会社形態は個人の有限責任会社である。個人の資本金で、個人営業の企業を設立

29) 「収益率」とは売上から商品購入費を差し引いた残額であり、ここから賃金が支払われる。

30) 2005年11月30日、「テクノ・パーク」の社長であるフェドトフ・セルゲイ氏にインタビューを行った。

した。企業設立時の資本は個人の資金と、かつて私が勤めていた企業と同僚数名の資本である。しかし、企業の所有者も経営も私一人のものである<sup>31)</sup>。最初の事業は、ポーランドのボトリング機械を輸入する事業だった。つまり、プラスチック容器に炭酸を注入して飲料を入れ、容器に栓をしてラベルを貼るコンパクトになった機械である。しかし、輸入機械の国内販売の収益は次第に低下した。輸入機械が高価なので新たな買い手があまり出てこない。そこで最近では発動機をポーランドから輸入し販売し始めている。」

脱サラ創業の典型例である。

「機械販売だけではやっていけないので、市場の状況を研究し、小売店を開くことで事業を多角化した。最初は家庭用品を販売していたが、その後、壁紙の販売に特化した。当初は店を賃借りしていたが、複合施設の建物は我々には合わなかった。現在の場所に移り建物を改修し<sup>32)</sup>、2年半後に建物そのものを購入した。現在の本業は壁紙販売になってしまったが、今でも機械の輸入販売は細々ながら続けている<sup>33)</sup>。2001年末にまず皿、靴、文房具用品、紙などの家庭用品を多数揃え販売したが、扱った商品の中で最も需要が高かったのが壁紙だった。商売をしている知人に店の方向性を相談し、2003年から壁紙に特化し、グロードノで最大の品数を誇るようになった。グロードノでは建築材料を販売する大型店が壁紙を扱っているが、そこでは品揃えが悪い。基本的には国内で生産された壁紙を購入し販売しているが、輸入壁紙も扱っている。輸入元はウクライナ、ドイツ、イタリア、

ロシアになる。ヨーロッパ製の壁紙で良質なのはドイツ製品であり、やや安いのがイタリア製品である。わが社が直接輸入しているわけではない。機械輸入はポーランドが主だが、イタリアの機械輸入も始めている。」

既に述べたように2000年以降のベラルーシ経済は順調に成長し、特に2003年以降は高度経済成長に入り、都市部での住宅建設がブームとなった。そして内装については伝統的な左官塗装より壁紙の方が安価であるから需要が伸びた。

「壁紙の卸売り販売をしているディストリビューターはミンスクの企業であるが、壁紙の生産工場はゴメル<sup>34)</sup>にある。毎月1回、国内の生産者が多くの種類の壁紙をわが社に納品する。他のディーラーからも週1回壁紙が届く。輸入製品に比べて国内製品の方が安価である。しかし国内企業は紙製の壁紙しか生産していない。輸入製品の中にはビニール製の壁紙が見られる。最も高価な壁紙は2万7,000ルーブルであり<sup>35)</sup>、最も安価な壁紙は6,500ルーブルである。店を開店した時は高価な壁紙は売れないと考えていたが、品揃えを増やすと高価な壁紙も売れるようになった。壁紙は富裕層も貧困層も利用する。壁を塗料で塗るよりも壁紙を貼った方が安い。安い塗料の品質は悪く、良質の塗料は高価である。裕福な人々だけが住宅の壁を塗料で塗る。輸入壁紙の関税については、ロシアからの輸入品には関税がかからない。ポーランドの製品の輸入には15%の関税がかかる。」

ロシアからの輸入品に対する関税免除は、ロシアとベラルーシとの間の「連合国家創設条約」の第29条「非関税管理措置」に基づくものである。吉野悦雄(2005, p.34)を参照。

「店を開店した時には8人の従業員が働いて

31) 「所有者が私一人である」という回答の意味は、株式の過半数を私が所有しているので、この企業の所有者は私一人である、という意味である。

32) 建物はセメント造りの平屋で、床面積は4坪の事務所を含めて20坪程度であった。グロードノ市の中心街に位置する。

33) 見学した時には、消費電力2KW程度の電気モーターが置いてあった。

34) ベラルーシ南東部の県。ウクライナのチェルノブイリ町に隣接し、原子力発電所事故の影響を最も深刻に受けた県である。

35) 価格は長さ1メートル当たりである。幅は測定し忘れたが1メートル前後であった。

いたが、現在では18名が働いている。私ともう二人は食品製造関連の輸入機械の販売を担当しているので、壁紙の発注は専門の副社長をお願いしている。食品製造関連の機械輸入は発展しており、大口顧客は少ないけれども、購入時には大量に販売できる。ここ10ヶ月のわが社の3部門の売上高は壁紙の販売が10億ルーブル、発動機の販売が1億2千万ルーブル、食品製造関連機械の販売が4,300万ルーブルとなっている。壁紙の仕入れ価格の3割増しで小売価格を設定している。3割以上で販売してはいけないと法律で定められている。しかし、パザールでは3割以上の費用を上乗せして小売価格を設定している例もある。所得税は収入の24%だが、VATが20%なので、収入から50%程度が税金に支払われることになる。流動資産の補充のために運転資金融資を受けることがあるが、純粋な商業信用である。物を生産する企業に対しては優遇融資制度があるが、流通を担う取引企業に対しては、そのような信用供与はない。」

生産企業に対する優遇融資は、1996年10月16日付けの「ベラルーシ共和国中小企業に対する国家支援法」の第7条と第8条が規定している。

2005年時点でのベラルーシ版「六法全書」が日本国内には存在しないので、所得税率などの数値については確認できない。後に社長自身が回答するように税率は頻繁に変更される。

小売価格の上限設定に関する法律は発見できなかった。しかしこの社長がこのような規制があると感じていることは確かである。賃金については形式上は自由化されている。しかし企業の賃金等級表は最低号俸を1とした場合の係数で表現されており、最低号俸は政府の最低賃金の決定により定まるので、実質的には政府が企業の賃金をコントロールしていることになる。過度な価格引き上げを行った商店に対しては銀行は運転資金供与を停止するというような行政指導が存在する可能性はある。

インタビュー後の雑談の中で、社長は、「所得税の課税所得の算定に税務署は、店内の照明用蛍光灯の本数を用いている」と発言している。かつぎ屋貿易の個人から壁紙を仕入れるなど種々の脱税行為が可能なので、税務署もこのような対策を採っているのであろう。

「今後5年を考えれば壁紙の販売額は上昇すると考えているが、わが社はゼロから壁紙販売を始めたので、正確に5年先を見通すことはできない。他の店でも壁紙を販売しているので、他の企業からの脅威は感じる。しかし、他の店では壁紙の種類が少ない。わが社は品数の豊富さで勝負している。当初は50種類の壁紙から始めたが、現在では700種類を扱っている。企業にとって深刻な問題は税法が頻繁に変わることである。税制体系なしに税率が変更されるので対応に困る。わが社の会計士は税制の変更でいつも頭を悩ましている。壁紙は個人だけでなく、法人に対して販売する場合もある。もし現在の壁紙の小売販売が軌道に乗れば、壁紙の卸売り販売に進出しようと考えている。ただ今のところ、企業間同士では商品売って代金の回収に時間がかかるのが問題である。国内の状況が良くなれば卸売り販売に進出したい。」

店頭に陳列してある長尺の壁紙はおよそ100種類であった。これ以外に商品見本もあるので、700種類という回答は間違いのないかもしれない。

すでに紹介した2例においても「企業間取引の売上金回収に時間がかかる」、「3カ月かかるという」という回答があった。裏書きのできない3か月手形に類似した決済システムと理解している。

#### 4. 「グロードノ牛乳コンビナート」<sup>36)</sup>

「この工場はわが社の最初の建物で、第2次世界大戦前の1938年に設立された。この工場

36) 2005年12月1日、「グロードノ牛乳コンビナート」の工場長にインタビューを行った。



は牛乳生産に特化して発展してきた。その後、1963年に新しい建物が建設されバターの生産を開始した。1972年にアイスクリームの生産を開始し、1999年には様々な種類のチーズを作り始めた。この企業は1996年に民営化されたが、今でも国営企業である。ベラルーシの民営化はポーランドやロシアの進め方と異なる。ベラルーシでは8年前に全ての企業が民営化されたが、なお政府が掌握している。企業の所有者はすでに政府とは言えないかもしれない。しかし、工場の売却の場合や政府の見解と異なる決定を下す場合に、政府に事前に相談する必要がある<sup>37)</sup>。わが社の株式の所有者は100人以上に上る。わが社の株式の30%を政府が、30%を従業員が、30%を関連会社が、残りの10%をグロードノ市の関連企業が保有している。関連企業とはわが社に牛乳を提供するコルホーズである。経営陣は社長1名、副社長2名の合計3人で構成される。」

この企業はルカシェンコ大統領の民営化政策が開始される前の法制度での民営化である。企業の自主判断に基づく民営化であった。

この工場長は理系大学出身の若いエンジニアであった。この回答は民営化の事実と全く反するが、工場長がこの程度の知識しか持っていないという実例として紹介する。「1996年に民営化されたが、今でも国営企業である」という回答は、民営化された後も国家が最大株主であるという意味であり、この企業はもはや国営企業ではない。1998年に前述の大統領令が出され、大統領や市長の権限が強まり、かなりの範囲の国営企業に民営化命令が出せるようになった。2005年の統計数字では、全国被雇用者総数の51.7%がなお国営企業で雇用されている。「8年前に全ての企業が民営化された」との回

答は、工場長がこの1998年の大統領令を誤って理解していることを示す。

この工場長は「経営陣」という表現を英語でmanaging boardと表現して使ったが、正しくは「取締役」である。英語が流暢でしばしば会話中に英語を用いた。

「わが社は4部門の企業体と1部門の集団農場(コルホーズ)から構成されている<sup>38)</sup>。わが社の全従業員を合わせると1,000人になる。その内40%が高等教育を受けている。社員が高等教育を受けようと思えば授業料の半分は企業が、残りの半分以上を個人が支払う<sup>39)</sup>。高等教育を受けると工場長や社長への昇進の道が開かれる。1991年から2005年にかけて従業員数は縮小せず増加し続けている。わが社の民営化時には、資金的な問題や企業売却の問題は生じなかった。近い将来には更に従業員を増やす予定である。1996年に企業連合を形成した。一つの集団農場(コルホーズ)、二つの企業、二つの工場との連合体である。従業員が増えたのは企業が合併した結果である。従業員の月額平均賃金は60万ルーブルである。高等教育を受けている従業員の平均賃金は70万ルーブルになる<sup>40)</sup>。さらに、グロードノ県のスキテル村やプレストピッツ村の個人農家からも牛乳を購入している。牛乳の品質は上質である。わが社がコルホーズから購入する牛乳の買い付け価格を、1リット

38) 正しくは「わが社は4部門の企業体と旧集団農場を買い取った1部門とから構成され」となる。

39) 大学進学率は1995年以降、急増した。吉野悦雄(2005, pp.26-27)を参照。大学教育は無料であったが、授業料無料の従来の入学定員に加えて有料の入学定員が追加された。また2週間は大学に通学し、2週間は企業で勤務するという教育システムも導入された。2003年の場合、18歳人口が約16万人であるのに対して、大学入学者数は約8万人であった。なおベラルーシにおける高等教育には短期大学は含まれない。

40) 農業部門では大卒者の賃金も低水準にある。工場長は、関連企業であるコルホーズ従業員の賃金も含めて平均賃金を紹介しているため低めの数字となっている。

37) この回答は正しい。民営化に関しては吉野悦雄(2005, p.30)が詳しいが、「非国家化」民営化と「譲渡・売却民営化」に分かれ、いずれの場合にも中央省庁の判断が重視される。

ル当たり 20 セントと高く設定しているからでもある<sup>41)</sup>。わが社の牛乳の品質は数年前と比べてはるかによくなっている。わが社に牛乳を供給するコルホーズは 30 から 35 の法人と個人である。現在では牛乳を販売する際にはテトラ・パックのみを使用し、ピンは使っていない。しかし、2007 年にはガラス容器の牛乳を販売する予定である。牛乳の殺菌は 78 度で 30 分を行っている。」

原乳の供給元である 30 ないし 35 の近隣コルホーズの中から、なぜ 1 コルホーズのみを買い取ったのかについては質問することを忘れたので不明である。EU へ輸出できる基準をクリアしている原乳なら 68 度・30 分殺菌で出荷できる。この工場の牛乳はこの基準にかなり近づいていることが分かる。ポーランドの場合、社会主義時代では原乳 1 グラム当たり雑菌数は 200 万個であったが、EU 加盟後は 2 万ないし 5 万個となった。

「わが社の加工製品の輸出はロシアに集中している。1991 年から 2005 年にかけてロシアへの輸出は 5 倍以上に増加している。同じ旧ソ連圏だったこともあり、ベラルーシとロシアは良好な関係にある。ポーランドとリトアニアには隣接しているが、1991 年以降、彼らはベラルーシを東の国と考えている。ロシアへは、特にモスクワへはチーズとバターを輸出している。モスクワ以外の輸出都市としては、スモレンスク、

サンクト・ペテルブルク、ノヴゴロド<sup>42)</sup>が挙げられる。ロシアに輸出する際には関税はかからない。ロシアにアイスクリームは輸出していない。政府はバターとチーズのロシア向け輸出量の決定には関与しない。しかし、製品の価格 (indicative price) 決定には関与する。外国に製品を輸出するのは、わが社が国内で裁ききれない生産量があるからであり、その余剰製品をロシアに輸出している。政府の買い付けファンドがあり、わが社から様々な種類の製品 (バター、チーズ) を購入しているが、政府以外の顧客、例えばロシアやウクライナの企業も多くの製品を購入してくれる。」

ベラルーシはロシアへのみバターを輸出している。2003 年においてはロシアへバターを 1 キログラム当たり 1.74 ドルで 2 万 9,685 トンを輸出している (『ベラルーシ貿易統計年鑑 2004』, p.176)。

「チーズやバターの国内向け販売は、製品生産量の 50% 程度である。残りの 50% の製品は輸出している。国内では多くの集団農場があるため、大量の牛乳が供給される。その大量の余剰牛乳をチーズやバターに加工して輸出している。グロードノ県だけでもわが社以外に 11 の企業が牛乳、チーズ、バターを生産しているが、わが社がグロードノ県で最大の乳製品企業である。同県でのアイスクリームの 95% を、チーズとバターの 30% をわが社が生産している。わが社は独占企業ではないので他社との競争はある。プレスト、ミンスク、モギレフ<sup>43)</sup>にはわが社よりも大きな乳製品企業があるので、わが社が市場をコントロールすることはできない。プレストやミンスクの乳製品企業もチーズやバター、粉乳をロシアに輸出している。」

ベラルーシの乳製品企業にとってロシア市場の重要性が理解される。砂糖工業の場合はさらに重要で、ロシアは国際価格の 2 倍でベラルーシから買い付けている。詳細は吉野悦雄 (2005、

41) グロードノ市から 30 キロメートル先はリトアニアであるが、2005 年のリトアニアにおける乳脂肪分 3.0 - 3.4% の原乳買い付け価格の平均は、大量買い付け (ミルク・クーラーからパイプでローリー車に吸引する買い付け) で 0.566 リタス (22.6 セント) であった (リトアニア統計局刊『農産物買い付け統計 2005』, p.12)。リトアニアの乳製品は大量に旧西側諸国に輸出されている。ベラルーシの原乳買い付け価格が 20 セントであれば、EU 農業にとっては大きな脅威となる。

42) ノヴゴロド市はモスクワ市から北西方向へ 500 キロメートル、サンクト・ペテルブルクの南方 150 キロメートルに位置する中規模都市である。グロードノ市から直線で 650 キロメートルも離れている。

43) ベラルーシ東部の県。

p.34)を参照のこと。

「わが社は、ISO-2000, 1900, 4000, HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) 等の国際的な基準を取得している。ロシアとウクライナの輸入許可ライセンスも取得している。テトラ・パックはウクライナから購入している。将来の展望としては、ロシアやウクライナだけでなく、今後はポーランド、ドイツ、英国に製品を輸出していきたい。ベラルーシはまもなくWTOに加盟するだろうと考えている。ロシアは2006年か2007年にWTOに加盟するだろう<sup>44)</sup>。私たちの製品は防腐剤を使用していないので、保存期間がそれほど長くない。スメタナ(濃縮乳脂肪ミルク)は10日、チーズは30日、バターは40日、殺菌済みの牛乳でも半年しかもたない<sup>45)</sup>。冷凍バターで1年もつくらいである。そのため、海外に輸出する際には、この条件に応じた流通販売網を模索・改善する必要がある。」

1グラム当たりの雑菌数や体細胞数を減らしてEU基準を満たしても、さらにWTOに加盟できたとしても、ドイツやフランスの酪農家の保護のためEUはベラルーシからの乳製品の輸入を高関税で阻止するであろう。この工場長は理科系の大卒エンジニアであり、国際経済状況についてほとんど知識がない。しかしこのような工場長もいるという事例にはなるので、その回答をあえて紹介した。

##### 5. グロードノ・タバコ工場<sup>46)</sup>

「わが社は1962年に設立された。タバコの生産と卸売り・小売に従事している。わが社は国

営企業である。そのため、グロードノ県の県庁と中央政府の管轄省の両方から影響を受ける。どちらかといえば、中央政府の影響が強い。外資は導入されていない。経営陣は社長、副社長2名の計3名で構成される。わが社の社長は蒸留酒工場で約20年間勤務した経験がある。1991年から2005年までに生産技術の更新が行われた。主にイタリアのタバコ生産ラインが導入され、新しい工場建物を建設し、従来の工場が改善された。それにより新しい種類のタバコ、例えば、ミシン目を入れたフィルターの「ライト」や84ミリ長の「スーパーライト」が生産できるようになった。1991年から2005年の間に従業員は1,000人から893人に減少した。その間、原材料の調達元は変わっていない。従来通り、インド、中国、ギリシア、ブラジル、イタリア、ジンバブエから原料を輸入している。」

ベラルーシでは経済成長に伴ない、煙草消費量が急激に伸びている。それにもかかわらず、新しい生産ラインを導入したため人員削減の必要が生じた。見学した際には、新しい生産ラインが2本あったが、1本は操業が停止していた。需要をはるかに上回る生産設備投資が行われたことになる。輸入煙草は高級品で需要は競合しない。

「わが社はタバコを海外には輸出していない。1994年だけバター取引<sup>47)</sup>が行われていた。従業員の平均月額賃金は30万ルーブルである。中でも中等教育を修了した従業員の月額賃金は42万ルーブルであり、高等教育を修了した従業員の月額賃金は55万ルーブルである。2004年の企業の総収益は、630億ルーブルである。私たちは現在、工場の再建のために銀行から1,800万ドルの融資を受けている。ポーランドやリトアニアがEUに加盟したことや、中国が

44) ロシアは2007年6月時点で、いまだにWTO加盟交渉を継続している。ベラルーシの加盟がロシアより先になることはないと考えている。

45) 牛乳が半年ももつというのはLL牛乳を試作しているのだから。

46) 2005年11月30日、「グロードノタバコ工場」の副社長であるマトレス・エヴゲニー氏にインタビューを行った。

47) バター取引とは、貨幣取引による市場メカニズムが崩壊した際の物物交換取引のことであり、例えば電力会社に電力料金の代わりに煙草で支払うシステムを指す。

WTO に加盟したことは、わが社には何の影響も及ぼしていないし、わが社の経営に脅威を与える問題は何ら生じてはいない。販売や生産の計画においてグロードノ県および中央政府の影響は及んでいる。実際に何らかの投資を行おうとすれば、中央政府の承認を得る必要がある。」

この企業は過剰投資で経営に失敗しており、救済融資を受けている。この過剰投資の責任は中央政府にあると副工場長は主張したいのである。業績が低迷しているため、賃金水準は工業部門の全国平均賃金よりも低い。

#### ・むすびに

これまでプレスト市とグロードノ市で行った聞き取り調査の内容を紹介してきたが、最後に今回の調査で気づいたことをまとめてみたい。ベラルーシでは 1993 年に国営企業の民営化が開始されたが、ロシアの民営化と比べると徹底的には行われなかった。一言で言えば、1998 年からルカシェンコ大統領が民営化を促進しようとしているが、それでも民営化進捗度が低く、民営化されてもなお企業の投資や生産に政府が影響を与えている。私たちが調査した企業の中では、旧ソ連時代に国営企業であった当該企業の株式の約 3 分の 1 を政府が所有しているだけでなく、株式の自由売買は政府により認められていないという例さえあった。これでは純粋な民間企業とは言えず、半ば国営企業であると言える。しかし、これは一概に批判すべき問題でもない。ベラルーシは明らかに社会秩序を維持しながら市場経済化を進めようとしているからである。逆にロシアでは 1990 年代に急激な市場経済化を進めたために、中高年男性の自殺やアルコール中毒者の数が急増した。ベラルーシの社会統計数値の改善、例えば乳児死亡率の低下や離婚率の低下や循環器疾患死亡率の低下や高等教育進学率の上昇などがルカシェンコ体制下で実現していることは、吉野悦雄（2005）が明らかにしている。

また指摘できるのは、ベラルーシにとってロシア市場は不可欠な市場だということである。プレストの企業「ゲフェスト」、「ユーロバイク」、グロードノの企業「グロードノ牛乳コンビナート」では、それらの経営者がロシアは製品の販売先として重要な市場であると語っていた。一方で輸入元としてもロシアは重要である。プレストの企業「プレストプロジェクト」は建築材料の多くをロシアから輸入していると語っており、グロードノの企業「ネマン」は、百貨店のレジシステムに関わる機械の多くはロシアから輸入していると話している。貿易統計からも明らかだが、ベラルーシの輸出入の約半分はロシアとの貿易が占めている。1990 年代末からルカシェンコ大統領はベラルーシとロシアとの国家の統合案を提唱しているように、ベラルーシは政治経済的にロシアに非常に近いスタンスを保っている。例えば 2007 年から外国人の入国カードはロシアとベラルーシは共通になっている。

1990 年代にロシアでは担ぎ屋ビジネスが盛んになった。典型的なタイプは中国やトルコで衣料品を買いつけ自分でロシアまで運び、安価な製品をパザール（露店市場）等で販売するビジネスである。ベラルーシでも同様なビジネスが盛んである。百貨店「ネマン」が語ってくれたように、近年最も衰退した部門が衣料品と靴の部門であった。明らかに、担ぎ屋により輸入された衣料品と靴が品質も含めて価格競争力を持ち、国内製品に悪影響を与えている。プレストの縫製業「ディナモ・テクスタイル」はソ連崩壊後、倒産の危機に瀕したが、イタリア企業から委託された下請加工ビジネスを引き受ける形で生き延びた。現在でも生産の 80% はイタリア市場向け生産であり、国内市場では中国からの安価な輸入製品と競合するのが難しいことが伺える。下請加工ビジネスは材料とデザインが固定されて発注されるので利幅が小さい。下請加工の割合が小さくならないと、縫製業の本格的復活には繋がらない。

今回の調査は EU 経済圏の影響がベラルーシ

の EU 隣接都市にどのような影響を与えているかを検討することが目的だったが、少なくとも今回調査した企業の中では推測したほど EU 経済圏のベラルーシに対する影響は強くなかった。例外的な事例は「ユーロバイク」である。この企業は、EU が中国製品に対する関税を大幅に引き上げたことを利用し、中国から自転車部品を輸入し（厳密には中国製部品とともに日本の自転車部品も中国を経由して輸入し）、ベラルーシの関税免除自由経済特区で組み立て現地製品として EU に輸出するというビジネスを考案した。このビジネスが成り立つのは、プレストに自由経済特区が設けられ、EU 向けに輸出を行う企業への優遇措置があるためである。この種のビジネスは自転車に限定されないかもしれない。ユーロバイクは中国製品を安価に EU に輸出するための抜け道になっているのだが、ベラルーシの他の企業や EU 近隣諸国の企業も、このような抜け道を利用している可能性は高い。

EU 経済圏の影響がベラルーシに本格的に表れるのは、ベラルーシが WTO に加盟してからになるだろう。「グロードノ牛乳コンビナート」は、WTO 加盟後のシナリオを用意し、ドイツや英国へチーズやバターを輸出する準備を進めている。筆者は農産物分野では EU への進出は困難であると考えているが、工業製品分野

では労賃費の格差をテコに EU 進出は可能であろう。要するに、世界標準の規格に合わせて生産するシステムが出来てからでないと、EU 企業とベラルーシ企業との競合関係は生じない。

今回の調査結果においては、縫製工場「ディナモ・テクスタイル」社では資本の 50% をイタリア企業が所有しており、ガスオープン製造企業「ゲフェスト」では資本の 51% をロシアの大企業ガスプロム社が所有しており、建設設計企業「プレストプロジェクト」では資本の 40% を西側投資ファンドが所有しており、自転車製造企業「ユーロバイク」では資本の 30% をポーランドの個人投資家が所有している。また、百貨店「ネマン」のシステム改善のコンサルタントを行っているのもオランダ資本の合弁企業である。現時点では、EU 企業がベラルーシに進出しているという意味で、ベラルーシは EU の影響のもとにあると結論できよう。

今回の調査の続きとして、2006 年にロシアのプスコフ（エストニア国境まで 10 キロ程度の中都市）で現地調査を実施しており、次号に続編として調査報告を掲載する予定である。また 2007 年には最終調査としてロシアの飛び地であるカリーニングラードを調査する予定である。

#### 参考文献

吉野悦雄，「ルカシェンコ政権下におけるベラルーシの市場経済化とその促進要因」、『比較経済研究』，43 巻 1 号，pp.25-37，2006 年。