HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	ポーランドの民営化と企業改革
Author(s)	富森, 虔児
Citation	經濟學研究, 46(1), 40-52
Issue Date	1996-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32023
Type	departmental bulletin paper
File Information	46(1)_P40-52.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 46−1
北海道大学 1996.6

ポーランドの民営化と企業改革

富森虔児

I 若干の理論上の準備的考察

集権的経済の市場経済化改革の過程における民営化を考えるにあたっては，あらかじめ次の諸点を最低限の理論的前提として確認しておくことが不可欠であろう。

その1：商品市場，貨幣市場の先行的・安定的発展の必要。

国有企業の民営化とは，国有企業の民間への販売であり，その意味でそれは「資本の商品化」にほかならない。従って，そうした民営化の広範な展開には，「資本の商品化」の一般的確立，要するに資本市場の確立が不可欠である。

だがここでいう「資本」とは，近代経済学で普通考えられているような労働，土地と並ぶ生産の三要素の一つといったレベルのものではなく，「企業」という形で存在する，設備，在庫，製品，貨幣，人的資源，土地といった多様な存在をすべて包含し，しかもそれら全体をかかえて経済社会のなかで運動しつつある極めて複雑な「運動する実体」なのである。その限りでそれはむしろマルクス経済学が考えてきた「資本」に即して理解されるべきものというべきであろう。

「資本」がこのような複雑な内容をもった実体である以上，かかる「資本の商品化」が一般的に成立するためには，当然，「資本」の構成要素としてのヒト，モノ，カネの商品化の一般的確立，要するに商品市場，労働市場，貨幣市場の先行的・安定的発展がその前提として不可欠であるとしなければなるまい。このことを逆にいえば，商品市場，労働市場，貨幣市場の安定的確立に先立って，資本市場が確立し国有企業の民営化が広範に進められ得ることは原理的にありえないということになろう。

市場経済化が未だ不十分なまま性急に導入されたロシアの民有化証券（バウチャー）配布政策の「失敗」は，こうした点からみればいわばはじめから明らかだったともいえるのであり，筆者もそのことを旧著[1]で強調しておいた。

むろん，商品−貨幣−資本の発展の順序そのものは覆しえないにもかかわらず，より高度なものの発展が前段のカテゴリーの発展を促進することは認められるべきであろう。つまり，ここでの関連でいえば，貨幣市場の発展が商品市場の発展を飛躍させるとか，資本市場の形成が，商品・貨幣市場の一層の完成を助けるといったことである。

その意味で考えれば，民有化のステップが市場経済化改革の過程でギリギリ一杯の可能性で追及されることが，市場経済化の促進にとって必要かつ有効であること自体は否定されるべきではないだろう。結局，ここでの問題はその内容とタイミングの適否であるということになろう。

その2：貨幣の安定がバイタルであること。

商品・貨幣経済の先行的・安定的発展が民営化にとって前提であるとすれば，そこでは当然，貨幣の安定と信頼がバイタルとなることはいうまでもない。

1）[11] 227〜230ページ

最近，岩井克人氏によって際立った鋭さをもって展開された「貨幣論」[2]が説得的に明らかにしたように，貨幣への信頼の崩壊こそが資本主義市場経済にとっての致命的危機となるからである。「岩井理論」のこの展開は極めて重要と思われるので，今そのさわりの部分をあらためて簡単に要約しておこう。

①まず，氏の貨幣本質の把握は，「貨幣が貨幣として流通しているのは，それが貨幣として流通しているからでしかない。」[3]こと，そして「貨幣が貨幣として今ここでひきうけてもらうためには，貨幣を貨幣としてひきうけてくれる人間が無限の未来まで存在しつづけることが期待されていなければならない。（この一筆者）無限の未来にむけての期待のみが，今ここでの貨幣の貨幣としての価値をささえている。」[4]こと，従って「貨幣という存在は，まさにみずからの存在をみずからで宙づり的につくりだしている存在なのである」[5]ということの三様の叙述（これらは多少の表現を変えて同書のなかで繰り返されている）に要約される。

②また，このように，貨幣が過去の流通という事実に条件づけられ，無限の未来まで存在し続けることが期待されることによって，その貨幣としての価値を支えられている宙づりの存在であればこそ，一旦無限の未来への期待が危うくなれば，その宙づり構造そのものが危うくなり，貨幣によって支えられている商品世界全体の崩壊が起こる。こうした貨幣への期待の危機，具体的にはハイパーインフレーションの時，貨幣からの一斉の遁走が発生，これによって商品世界（市場経済）の最大の危機がおとずれる。これに対してマルクス経済学－そしてこの限りではその影響を受けている多くの常識的理解－が，普通に資本主義の危機として考えている「過剰生産恐慌」では，貨幣の「流動性選好」が一般化し，貨幣への信頼はむしろ極めて強化される。その意味でそこでは商品世界の永続性への信頼は堅く，資本主義にとっての本当の危機は生まれない。これが岩井貨幣論から出てくる次の重要な帰結なのである。

このような，岩井貨幣論の主張は，同氏がその著書において直接の批判対象としたマルクスの価値形態論の理論的弱点の超克を通して貨幣の本質を明らかにしている点だけでなく，資本主義的市場経済についての常識的危機論に代わる危機論を説得的に提示している点で高く評価されるべきものと言ってよい。事実，同氏のこうした貢献によって，今日のドル問題や世界貨幣問題を考える場合の理論的基軸も与えられているばかりでなく，われわれがここで直接論議の対象としている旧集権経済の市場経済化改革にも光が投げかけられているのである。

もっともこのように評価できる岩井理論にも問題点がないわけではない。特に同氏が「貨幣の宙づり構造性」を強調されるあまり，貨幣商品説や貨幣法制説のような貨幣の実体性を主張する伝統的論議を全面的に放棄され，なんらかの「奇跡」によって貨幣が流通するキッカケが与えられればそれだけで貨幣が十分存立しうるとされている点には大きな問題が残ると考えるのである。

たしかに現実に流通している貨幣にとっては，ここまで流通してきたという事実と，無限の未来まで流通しうるだろうという期待があれば十分であり，それ以上の実体は不要であろう。だからといって，過去に流通するに至ったキッカケを直ちに「奇跡」に帰することはやはり議論の飛躍と言うべきであろう。

本来，実体ある特定の商品－貴金属が貨幣として登場し，その後は信用貨幣なり紙幣がこれと代わることによって，しかも少なくとも当初は兌換保証を伴った上で貴金属貨幣と代わることによって流通するに至ったのである。たしかに一旦一般的な流通が確保され，それが一定の

2）[7]
3）[7]　97ページ
4）[7] 188ページ
5）[7]　56ページ

歴史的時間を経過すれば，兌換保証が消失した後も，その価値が安定することによって「無限の未来まで流通しうるという期待」による実体なき「宙づり構造」が可能となろう。だが，やはりそこに至る最初のキッカケは，その源流においては実体をもっていた貨幣の歴史の川につながることによってしか与えられないと考えれるべきではなかろうか。

むろん，このように言うことはすべての流通する貨幣が直接に実体あるものとつながっていなければならないということではない。すでに，安定した「宙づり構造」のあるいわゆる「ハードカレンシー」があれば，それにつながることによって「貨幣の歴史の川」から水を引いたことになるのであり，後はその通貨の価値の安定が永続する限り枝としてのミニ「宙づり構造」も安定的に確保され，それが支える市場経済の安定も可能となろうということである。このことをわれわれの当面のテーマとの関連で敷延して言えば，旧集権経済の市場経済化改革の成功にとってバイタルとなるのは，ルーブル，ズオーチ，元などの通貨の交換性（「貨幣の歴史の川」につながること）の確立とそれら通貨の安定なのであり，その辺を素通りにしてこれら諸国の市場経済化改革の順調な発展，従ってまたそれら諸国での民有化の成功などもありえないということになるのである。

Ⅱ　ポーランドにおける民営化の諸形態

（1）民営化をめぐる問題点

ポーランドでも「改革」の過程で，当然一つの軸とされてきたのは民営化の遂行であった。だが，ご多分にもれず，否市場経済化改革の過程にある他の諸国と比較しても，なお一層多いとも言える困難がそこでは見いだされた。

マレク・ベドナルスキは，ポーランドの民営化をめぐって次の六つの問題点の存在を指摘している[6]。すなわち，まず①それがかつてない規模の民営化であること。にもかかわらず②資本市場インフラの不備。③一般に企業業績が悪く売り出される株式に魅力がないこと。④経済の底が浅く，国内の資本需要が致命的に不足していること。⑤企業資産の評価のむつかしさ。⑥平等主義の伝統を引きずる政治的雰囲気に基礎づけられた富の独占への一般的恐怖。などである。

ここで指摘されている②から⑤までの要素はすべてまぎれもなく市場経済化そのものの未熟によるものであり，⑥も何らかの意味でそれに関わっていると言ってよい。要するに市場経済化そのものの未熟，言い換えれば，商品・貨幣経済の安定的発展の不十分の条件下で，史上まれにみる民営化を一挙に遂行しようということに，序でみたような意味での原理的無理があるのであり，ポーランドもまたそこから免れ得ないということなのである。それでも，市場経済化改革の達成のために民営化を可能なかぎり進めねばならないところに，このことの根源的ジレンマがあるのである。

（2）民営化の諸形態

上記のような根源的ジレンマを避ける上で一見有効と思われるのが，国民に等しく「民営化証券＝バウチャー」を配布し，これを株式会社に転換した「旧国有企業」の株式と交換することを通して，民営化を一気に達成しようといういわゆる「バウチャー方式」である。だが，この方式が市場経済の未熟のなかでの民営化の強行という原理的ジレンマを何ら解決するものでないことはいうをまたない。ロシアの実態が明らかにしたように，バウチャー価格の暴落や企業の旧経営者による企業の収奪などがここから生まれ，結果は真の民営化とは似ても似つかないものになって終わらざるを得ないのである。

ポーランドは賢明にもこうしたバウチャー方式を最初から採ろうとはしなかった。その代わりに試行錯誤のなかで，次のような諸方式が民

6）［1］

営化の方法として試されて来た。

第一は，いわゆる「資本の民営化＝Capital Privatization」といわれるものである。この方式ではまず第一段階として，旧国有企業の株式会社への転換が，経営者と労働者協議会の合意と民営化省の認可のもとで行われる。転換後，労働者協議会は解散，代わりに労働側代表が監査役会の３分の１を占めることになる。この段階で株式は一旦全額国家基金に保有されることになるため，次に第二段階としての株式の一般販売が行われる。ここで株式の20％までに限って従業員への半値優先販売が許されることになる。本来この方式は，一応財務状況の比較的良好な国有企業を対象として行われたようだが，それでも業績極めて良好の故に株式の市場販売の容易な一部を除いて，多くは国家基金全面保有の事実上の「国有企業」にとどまるケースが多くなり，そうした状況が後述の第四の方式を最近になって浮かび上がらせる要因となって行く。

第二の方式は，「国有企業民営化法(1990年７月)37条」による民営化である。これには企業資産の一部または全部の販売，寄付なども含められるが，ここでもっともポピュラーなのはMEBO＝Management Employee Buy-OutもしくはLLBO＝Laborer's Leverage Buy-Outといわれる従業員会社へのリース方式である。この方式では，主として従業員によって作られるパートナーシップ(従業員以外の参加は認められるが少なくとも設立時はすべてポーランド人でなければならない)に企業資産がまずリースされる。この「会社」は，次にこれらを運用してあがる利益から元本＋利子(通常市場金利より安い水準で政府が決定，95年時点では33％。ただし会社が内部投資するときは金利支払いの延期が認められる)のリース料を一定期間に払い，払い終えた場合は資産は「会社」の資産となり，それが果たされない場合はそれは元の所有者(多くは国家)に返却されるというものである。また，リースの時点で「会社」は資産価値の20％を保証として用意しなければならないという条件も加わる。後述するようにこの方式は，特に優良な中規模企業の民営化方式として期待以上の成果をあげたと報告されている。

第三の方式は，「修正国有企業法(1991年９月)19条」による企業の清算である。業績不良な中小規模の国有企業に適用されたものであり，会社解散，資産の他社への販売などを含む。資源配分上の合理性をもつものの当然失業の増大などの結果をもたらすことになった。

第四は，いわゆるMPP＝Mass Privatization Program(大規模民営化計画)といわれる，95年段階から大きく浮かびあがってきた方式である。これはある意味で第一の方式につながるもので，一見バウチャー方式に似た面もあるが，それとはいくつかの点で根本的に異なる。

この方式では，まず既存の国有企業とは別途にあらたなNIF＝National Investment Fundと呼ばれる持ち株会社が組織される。重要な役割の予定されるNIFの経営者はNIFに出資した外国及び国内のコンサルタント会社から選ばれた専門経営者があたり，NIFの業績にリンクした報酬が彼らには与えられる。当然，これによって国際金融筋の信頼も高めようというねらいがあることは言うまでもない。

次のステップでは，これらNIF(95年９月段階ですでに13のNIFが設立されている)のそれぞれが優良国有企業を指定(95年９月段階で800社ほどすでに指定)，指定された国有企業についてはその総株式の33％を幹事NIFが，27％が他のNIFが，15％が従業員(この分は無償)が，そして残る25％が国家基金が保有するものとされる。また，企業の監査役会の構成は４人が幹事NIF，そして２人が他のNIF，２人が従業員代表，一人は国家基金からとされている。

さらにその後，NIF株と交換できる証券が，作業コスト分だけの価格で国民に配分される。この証券はNIF株と交換されるが，NIF株は市場でも取引されることになる。いうまでもなくこの部分がバウチャー方式に似た部分であるが，

その交換対象が旧国有企業そのものの株でなく，別途に組織され，内外の専門経営者の経営管理下の持ち株会社のそれであることが前者とは決定的に異なる点である。

また，NIFによる企業指定は企業側のリストラの進展などを見極めて行われるが，同時に指定後直接の管理のもとで企業リストラを遂行していくことが予定されているという。

ポーランドにおける民営化の形態，とりわけ旧国有企業の民営化に限れば，その方式はほぼ上記の四方式につきる。だが，当然，民営企業の発展ということであれば，これ以外に80年代末の新経済活動法によって自由化された新設の民営企業の発展がある。市場経済化の進展のダイナミズムの中で牽引車の役割を果たしたのはこの部分であり，ポーランド経済全体での民営化ということではこの部分がさらにクローズアップされなければならないであろう。

Ⅲ 「改革」初期（1992年まで）における民営化と企業改革

諸形態別にみた民営化進行の総括表（第一表）から容易に読み取れるように，ポーランドの民営化の進展には1992年を境界にそれ以前とそれ以後の明白な対照がある。つまり，92年までの時期は，多くの掛け声にもかかわらずそれらの進展は極めてお粗末であるといわざるを得ない状況だったのである。また，このことは筆者が繰り返しここでも述べている市場経済全般におけるパーフォーマンスの悪さ（第二表）とはっきりと結び付いていたと考えられるのである。

ことはこの時期における民営化の不十分だけにつきない。おそらくはこのこととも関連して企業レベルでの改革が全体としてもたついていたことがあるからである。ソール・エストリンを中心としたいくつかの実態調査[7),8)]によってこの点はすでに明らかとなっている。

そこで，主に彼らの調査研究に依拠して，以下にそうした改革初期の企業経営の民営化をふくめた対応の状況を要約しておこう。

（1）旧体制からの遺産と「ショック療法」の影響

まず，企業経営が旧体制から引き継いだ負の遺産がある。総経済に占める高すぎる製造業の比率，一産業の中での多すぎる企業数。積年のコメコン体制下での技術的遅れ。学校，病院な

第一表　民営化進行の総括表

	90.12	91.6	91.12	92.6	92.12	93.6	93.12	94.6	94.12
国有企業数	8441	8591	8228	8180	7242	6327	5924	5258	4955
国保有株式会社数	58	162	308	464	480	566	636	706	842
民営化会社数	6	13	30	36	52	72	98	115	135
ＭＥＢＯ企業数	15	167	242	271	549	616	733	842	911
完全精算企業数	3	9	32	78	121	157	215	255	299

第二欄：全株式国家基金保有会社、第三欄：株式が民間に売れたもの．［1］より

第二表　マクロ経済指標Ⅰ

	1989	1990	1991	1992
ＧＤＰ成長率	0.2%	−11.2	−7.6	1.0
工業生産伸び率	0.5%	−24.2	−11.9	4.2
内民営分	22.0%	8.9	48.6	40−50
実質賃金伸び率	9.1%	−31.1	−1.9	−2.4
失業率	na	6.3	11.8	13.6
インフレ年率	639.6%	249.3	60.4	44.3

［4］Ｐ7,Ｔ2より

7）［4］
8）［5］

ども企業が兼営するなど効率へのインセンテイヴと経営者の市場メンタリテイの欠如。政府，労働組合，経営者の三頭支配。財務，会計，マーケッテイング面での組織的弱さ。等々である。ある試算によれば[9]，これらの結果，ポーランド企業の４分の１は閉鎖の必要があり，65％はリストラを必要とし，残り11％程度のみがそのままで生存可能とされるありさまだったのである。

また「ショック療法」の実施は，貨幣の安定を含めて市場経済の基本的条件を早急に整えるために不可欠のものであり，実際後述するように92年以降の成果は，こうした「ショック療法」によって得られたマクロ経済的安定によってこそかちとられえた言うべきものであった。だが，そのことは少なくとも短期的には第二表に見るような打撃を経済に与えたばかりでなく，企業経営の改革機運にも明らかにブレーキ効果を与えることとなった。具体的には，厳しい経済環境のなかで企業防衛にひたすら努力するのが精一杯ということで，企業改革は後回しとなるケースが多かったようである。

（２）企業改革の実態

この時期の企業経営の反応状況はエストリンらが行った三企業（鉄鋼，エレクトロニクス，家電）のケーススタデイの結果まとめらた表（第三表）[10]において明らかとなっている。彼らが加えている説明に基づいてこれを要約すれば以下のとおりとなる。

①自立的経営ということでの環境適応（第三表第一欄）はなお極めて不十分である。利益指向はまだ弱く，企業の存続と雇用の維持が主たる経営関心となっている。また，「資源の適切配置，個人レベルでの所得向上への思慮は少ない」[11]。

②財務的自立面での反応（第二欄）も意外と鈍い。会計手順の単純な変化程度で西側レベルの在庫管理や財務計画のごときは全く見られない。

③製品市場への対応（第三欄）は，対応がもっとも良い項目となっている。各企業ともマーケッテイング部門を新設。内外市場の追及の過程で時には固有の流通ネットワークも作ったりもしている。また，製品を注意深く分けたり，特定部門に集中するために不要部門を削減したり，資材の仕入れ先の選定，投入在庫の最少化のための努力なども行われている。④労働・資本関係（第四欄）での反応は強くない。賃金支払い方式の変化，労働規律の変更，新たな銀行関係などの目立った対応はない。所有権の明確化や民有化（第五欄）の動きも弱い。

エストリンは，以上のほかにさらにゲルブ，シングらともに，チェコ・スロバキア，ハンガリー，ポーランド三ケ国43企業について，92年までの企業の適応についての比較調査を行っている[12]。その結果によっても，ポーランドの状況は少なくともこの時期までについて，三ケ国のなかでも最悪のようである。

まず，エストリンらの調査結果を第四表に要約しておこう。

ここで，第一欄の活力点は５点を満点として

第三表　改革への企業の短期的対応

		鉄鋼	エレクトロニクス	家庭電器
1	a．自立的経営	1	2	2
	b．財務的自立	2	3	3
2	市場自由化への生産の対応	3	4	4
3	要素市場への対応			
	労働	1	1	2
	資本	2	2	2
4	所有改革の対応	2	2	2

［４］P15,T５より，各５点満点

9）［6］
10）［４］13ページ
11）［４］14ページ
12）［５］Table 2 (p.138)－Table 6 (p.148)

四表　改革下の企業、三ケ国比較

	ポーランド	ハンガリー	チェコ・スロバキア
活力点(5)	2.9	3.25	3.4
短期的対応(5)	3.0	3.5	3.6
長期的対応	50%	84%	70%
民有化程度(3)	1.3	1.9	2.1
外資関与度(5)	1.33	2.4	1.8

() 内は満点。[5] T2〜T6より合成

以下の基準で与えられている。

4〜5点:今日的，将来的存続性に何の疑いもないもの。

3点:存続できる潜在力は十分だが，目下利益は少なく，少々の損失も出ている。貨幣フローにも問題があり，債務も累積傾向。

1〜2点:継続的損失企業で明白な支払い不能問題に直面している。銀行，政府，原料供給者に多額の負債をもち，利子支払いさえもできない。西側スタンダードでは，これらは普通清算企業となり，再組織の対象となる。

第二欄の短期的対応は，生産，投入，マーケッテイングに関連するものでやはり5点満点。点数基準は次ぎの通りである。

1点:最悪の対応。所有権の空白につけこんで，企業を経営者・労働者がなかば収奪しているような状況。借り入れや税金，賃金の未払いが累積している。

3点:旧体制以来技術出身の経営者が多く，彼らは生産プロセスに対する短期的調整にはたけている。具体的には，かれらのイニシアチヴである種の生産ラインの閉鎖，売れ行き確かなものに生産ラインを組み替える，コスト・品質の改善に役立つように生産を組織しなおすなどが進んでいるものについてこの点が与えられる。

5点:会計システムの近代化，財務管理の確立，組織改革，マーケッテイング，品質管理，情報システムなどが確立しているもの。そして2点は1と3の間。4点は3と5の間ということになる。 また第四欄の民有化点は3点満点で，1点(全く民有化されず)，2点(部分的民有化，もしくは民有化の端緒段階)，3点(過半数民有化)に単純に分けられる。

第五欄の外国資本関与度も単純に，外国パートナーなし(1点)，ライセンス，通商について外国企業となんらかの契約のあるもの(2点)，部分的ジョイントヴェンチャー(3点)，外国資本50%未満の全面的ジョイントヴェンチャー(4点)，外国資本50%以上の全面的ジョイントヴェンチャー(5点)に分けられている。

これらにたいして，長期的対応(第三欄)だけが，長期的対応を行っている企業の全体にたいするパーセンテージで示されている。

いずれにせよ表示されている結果によっていくつかの点が確認できる。かれら自体が与えている説明に筆者の観測を若干加えて，それらを以下に要約しておこう。

①「ショック療法」が行われたポーランドにおいて企業の活力点は最低となっている。ここでは省略した原資料によれば，よい企業(4〜5点)の比率もハンガリー60%，チェコ・スロバキア42%，に対してポーランドは40%となっている。

②活力点が低いことと相関して，短期的対応，長期的対応ともにポーランドの数値はもっとも悪い。エステリンらが示している別の数字によれば，短期的対応の良，中，悪の比率はポーランド(30:30:30)，ハンガリー(40:47:13)，チェコ・スロバキア(50:50:0)となっており，いずれにせよポーランドの状況がもっとも良くない。

③エステリンらの説明によればハンガリーのサンプルはやや優良企業へのバイアスをもっているようだが，その点を斟酌しても結果に変化はないだろうとのことである。また，他の二ケ国に比べてポーランドの企業では労働者の発言権がこの段階ではなお強く(3分の1で意志決定に参加，3分の1でそこそこの影響力をもつ)，このことが，活力の弱さ，民有化の遅れ(調査段階では14企業中二つだけ)とあいまってポーランド企業の長期的対応の不足の原因となって

いるということである。
④チェコ・スロバキアではバウチャー方式によるＭＰＰ（大規模民営化計画）が遂行されており，そのためにすべてが民有化の第一波（２点）に達している。しかし，第二波（３点）に至っているのは13分の4にすぎず，後はタイムテーブルを待っている状況であるとのことで，しかもバウチャー方式に対する不安と不信が出てきており，失望しはじめている外国投資家への対策に汲々としているのが正直なところの実情であるともいう。また，バウチャー方式の遂行の過程で，投資，経営改革に関連する計画の報告提出を企業に争わせたということもあり，このことがここでの長期的対応の数字を異常に引き上げたとも考えることができるようである。これらの点に照らして，チェコ・スロバキアの数値にはかなりの割り引きは必要であると思われる。
⑤ハンガリーの場合，外資の関わりが非常に強く，民営化や長期的対応の進展も外資の関わりの強い企業に明白に傾斜しているとのことである。しかもそれらの内容はチェコ・スロバキアに比べてずっと精巧でしっかりしたものであり，将来の経営見通しも良いとのことである。
⑥ポーランドも含めて，短期的対応，特に生産面での対応の進展にはそれなりのものがあり，その限りで３ケ国とも企業改革は順調にスタートしていると言って良い。

以上，さまざまの事実によって92年までの改革初期段階におけるポーランドの民営化と企業改革の遅れが確認された。ただ，ハンガリーでの外資依存の高さ，チェコ・スロバキアでのバウチャー方式による見せかけの改革などを考慮に入れれば，「ショック療法」の短期的影響を強く受けたポーランドの実態を必要以上に過小評価することへの注意も不可欠のように思われるのである。実際，「ショック療法」の成果としての，マクロ経済的安定の見えてきた92年以降になってポーランドの事態も急速に動き出したのである。次にそうした92年以降の民営化をめぐる動きを追ってみよう。

Ⅳ　「改革」第二期（1992年以降）における民営化と企業改革

第五表に見られる通り，またこれを先の第二表と対比すれば容易に理解される通り，まず1992年以降におけるポーランド経済におけるマクロパーフォオマンスの大幅な改善がある。た

第五表　マクロ経済指標Ⅱ

	1993	1994	1995
GDP成長率（実質）	3.8%	5.0	6.0
工業生産伸び率	6.2%	11.9	
内民営企業	34.7%	22.7	
失業率	16.4%	16.0	16.0
インフレ年率	35.0%	32.0	33.0

Poland International Economic Report
Warsaw School of Economics 1995

んにGNP成長率が92年以降プラス転換しただけでなく，何よりもハイパーインフレが克服され，依然発達した資本主義の通例に比べれば高いとはいえ年率20%台にインフレ率が抑えられるに至ったこと，そうしたなかで民営化率が雇用タームで70%（GNPでは60%）に至る程までに市場経済化が進展したことの意義は少なくないと言わねばならないだろう。

要するにここにきてようやく貨幣の安定（それ自体の安定と交換性の確保）のなかでの商品経済の総社会的確立という，筆者が序の理論的準備考察で示した民営化のための前提条件がポーランドにおいても出来上がってきたといえるのである。そして事実の上でもここから民営化が大きく動き出しているのが確認できるのである（第一表）。

（1）ＭＥＢＯの相対的成功

まず優良な中小企業を中心として行われたMEBO（またはLLBO）の期待以上の結果を伴った

第六表　ＭＥＢＯ企業の株式保有関係

	設立時	調査時点(94)
経営者	10.9%	13.7
監査役	12.6%	12.2
従業員個人	67.6	54.1
ポーランド企業	0.22	1.19
ポーランド個人	7.5	16.1
外国会社		0.4
外国個人		0.3

［3］より

第七表　ＭＥＢＯ企業と国有企業の利益率%

	総利益率（粗利益／総産費）		売上利益率（売上利益／生産費）	
	1992	1993	1992	1993
MEBO 全体	7.0	7.5	25.2	29.1
製造業	6.3	10.0		32.6
建設業	9.5	9.6		13.5
流通業	2.4	2.0		53.6
国有企業	2.2	2.9	9.3	8.5
製造業	1.9	3.1		13.5
建設業	4.1	2.4		3.6
流通業	0.7	1.3		2.2

［3］より

進展が注目される。この方式による民営化は厳密にいえば91年から増え始めているが，そのピークは92年であり，その意味で「改革」第二期から民営化進展のさきがけとなったものと言えよう。

こうしたMEBOの方法についてはすでに先に第二の方式として説明したのでそれらを繰り返すことは避けるが，今一つこの方式を単純に従業員会社の設立とする起こり得る誤解をここで退けておく必要があろう。

というのはリース先の会社株は，ロシアの労働者集団による保有やアメリカのESOPなどと異なって，あくまでも従業員個人によって保有されるものであり，売買は自由であり，げんに発足後どんどん外部に流れていること。しかも大抵の場合発足時から従業員以外の株主が存在しているからである(第六表参照)。また，次に見るように調査を通して経営者の経営権も万全であることが認められるからである。

かかるMEBO企業の期待以上のパーフォーマンスについては，ジャック・ボコウスキ[13]とマレク・ベドナルスキ[14]の調査研究がある。とりわけ，ジャック・ボコウスキのものは民営化省によって93，94年に二回にわたって行われた130のMEBO企業に対する詳細なアンケート調査に基づいたものである。ここでそのすべてを紹介することはとても不可能だが，さしあたりさわりの部分だけを示せば次のとおりである。

まず，第七表に見られるように，総利益率(粗利益／総費用の比率)，売上利益率(売上利益／生産費の比率)ともにMEBO企業のパーフォーマンスは国有企業をかなり上回っている。リース契約による分割返済分が総費用に含まれるため，前者の方はやや低くなっているがそれでも国有企業を凌いでいるのは注目されよう。売上高／資産比率は92年段階では国有企業にやや劣っていたが1年の間での改善は著しく，93年で流通・サービスを除いて国有企業を上回るに至っている。

こうした，良好な実績にもかかわらずやはりリース負担は重く，自己資本比率は製造業でも27%，流通サービスでは14%にも達していない。そのため実質的な投資増は93年には果たせなかったようだが，これも94年にはようやく増勢に転じている。また，製品を開発するとか，生産方

13) ［3］
14) ［1］

第八表　ＭＥＢＯ企業の市場適応

	新製品のあるMEBO企業	売上中の新製品比率	売上中の改善製品比率
製造業	47.6%	15.8%	19.1%
建設業	20.0	15.5	8.1
流通サービス	25.8	17.8	4.7

［3］より

第九表　経営者の意思決定を妨げる要素
（アンケート結果）

	比率（%）
従業員	8.8
監査役	8.8
労働組合	2.9
規制	7.8
資本不足	11.8
他の要素	5.9
制限するものなし	64.7

［3］より

第十表　ＭＥＢＯになって良かったか
（アンケート結果）

	YESの比率（%）
経営者(102)	81
監査役（94）	82
労働者評議会(80)	80
労働組合員(70)	70

（　）は回答総数［3］より

式を改善するなどの「短期的市場適応」はかなり活発に行われている(第八表)。また，アンケート調査の結果とはいえ，労働組合によって経営権が脅かされている痕跡もほとんど見られず，総じてMEBOの設立には強い肯定的回答が寄せられている(第九表，第十表)。

ケーススタデイに基いているマレク・ベドナルスキの認識もボコウスキとほぼ一致している。彼によればMEBO会社の多くには，①将来の戦略について社内各グループの合意は強く，内定安定には確かなものがある。②持ち株についても次第に経営者と外部投資家の持ち分が増える傾向にあり，この意味でもMEBOは普通の民営会社の方向に向かっている。③当初，効率無視の非合理的行動が賃金・雇用政策面にでることが恐れられたが，市場の圧力，倒産の恐怖もあってそうした傾向は見られない。レイオフなども行われているが，それによって紛争が発生するなどというこもない。④中期的市場適応努力（部門の新設・廃止，自己金融の導入，利益性製品の開発品質改良，需要不振部門の廃止など）の活発な展開。などが見られ，「総じて勇気づけられる結果が確認できる」となっている。問題はやはりリース料の負担，借り入れ能力の不足（資産は自己のものでなく担保たりえない）の故に設備の抜本的改良のための投資が出来ないことなどであり，こうした点を考慮してベドナルスキ自身はリース料の軽減や返済期限の延長などを今後の政策課題として提言しているのである。

（2）Mass Privatization Plan（ＭＰＰ）の始動

第二期に入っての民営化の今一つの注目点は，大規模民営化計画（MPP)の浮上である。この計画自体は91年から始まるが，ようやく93年に国民投資基金（NIF)法の成立を受けて94年から動き出したものである。先に説明したように，95年９月段階ですでに13のNIFが設立され，およそ800の国有株式会社（先の資本による民営化の第一段階にあるもの）についてそれらのNIFが持ち株会社となることを決定している。企業トップとNIF経営陣の間での企業リストラをめぐる協議はすでに動き出しており，今後の成果に期待が集まっているところである。

最も業績のよい旧国有企業はすでに資本民営化の第二段階を終わっており，その意味でNIFの傘下に改めて入ってくることはない。また，業績不良企業はNIFの方が近寄ろうとはしない。その結果，NIF指定の会社はボウコウスキも表

示で示しているように[9]，概ね中位の業績をあげている企業が多いようだが，さらに個々のケースを見れば，内容は多様なようである。筆者も95年9月にNIF指定の次の2社を訪問したが，その2社の間にもいくつかの際立った相違点が認められたのである。以下にこの2社のプロフィールとNIFとの関連について紹介しておこう。

≪メラ・プネファル社≫制御・計測機器，工程制御システムなどを生産するハイテク指向の機械メーカー。1945年私企業として設立されたが，54年国有化された。改革とともに92年「資本民営化方式」により全額国家基金保有の株式会社に転化。95年に第五NIFの傘下に入った。ヘンリック・スカヴィンスキ社長(90年社長就任)の説明によれば，改革後90年，91年の経営状況は，マクロ経済の下降，コメコンの崩壊などの影響をモロに受け，業績は最悪であったとのことである。そうしたなかで，当社では91年から組織改革，人員削減(350人は別会社移行，350人はレイオフで1900人体制から1200人体制に)などのリストラに取り組み，合わせて社長自ら日本の短期ビジネススクールに留学するほか，従業員の意識改革にも取り組んで来たという。ポーランド経済の全体的上昇と，こうしたリストラに助けられて，92年から純利益もプラスに転化，95年に至るまで引き続き業績の上昇は続いている。第五NIFとの協議のなかで，向こう3年についての経営計画を準備中とのことだが，問題点としては激化する西側企業との激しい競争関係(ドイツ企業，日本の横河電機，富士電機など)，優秀な技術者の外資系からの引き抜きなどの問題をスカンヴィスキ社長は指摘していた。

なおこの会社の場合，製品市場自由化への対応は十分なされているだけでなく，財務的自立についても，財務諸表の完備を含めて一応西側水準の財務管理のレベルに達していると見受けられた。先のエステリンの方法に従っえば，このどちらにも4点はつけられるというのが筆者の実感であり，おそらくMPP関連の企業の中でも上位に位置すると考えてよいだろう。

≪ゼルモント社≫1910年技術者が個人企業として設立。1936年イタリアのフィアットと提携，Fiat506の生産を開始。現在はモーター，自動車電装品(ヘッドライトなど)を生産。第二次大戦後しばらくは設立者マルチニアクがなお経営を続けたが50年に国有企業に転化。94年6月国有株式会社になり，95年8月第四NIFの傘下に入った。ユージェニュース・リビンスキ社長の説明によれば，改革直後の89年，90年は利子率の上昇，突然の競争激化によってご多分にもれず経営困難におちいったとのことである。ここでも，グループ・レイオフの実施なども含めて，人員を1200人から600人に削減したのを始め，コストの削減のために工場のレイアウト，ラインの改革，提案制度の導入など推し進めてきたとのことである。伝統的にも，また現在も技術者主導の経営体制にあり，生産面の市場指向的対応をそれなりにすすんでいるが，先のメラ・プネフェル社のような財務体制の整備については遅れが認められた。94年の売上は800万ドルと言うことだったが，財務諸表のようなものの提示はなかった。エストリン方式に従えば，生産対応3点，財務的自立2点といったあたりと診断された。この企業のようなのがNIF指定企業の一つの典型と思われるが，まさにその意味でMPPがこうした企業のリストラと活性化にどれほどの成果をあげうるかが，ポーランドの民営化そのものの成否を決めるカギとなるように見受けられた次第である。

V　新設民営企業の発展とその役割

いうまでもなく，ここまでの論述は旧国有企業の民営化に限定したものであった。当然，ポーランド経済全体の民営化のなかでは，このほかに80年代末の新経済活動法によって営業の自由が保証されて後，まさに雨後の筍のように急増していった新設の民営会社，自営業の発展が果たした役割がさらに一層大きかったことはいうまでもない。ベドナルスキの示した数字によれ

第十一表　新設民営企業数の発展

	89.12	90.12	91.6	91.12	92.6	92.12	93.6	93.12	94.6	94.12
民営会社	12122	33239	38516	47690	54267	58218	63498	74447	79326	83585
外資合弁	429	1645	2840	4796	7648	10131	12804	15167	17577	19737
自営業	813485	1135492	1272397	1420002		1630629		1783900		1880006

［1］より

ば[15]（第十一表），89年末から94年末にかけての５年間におけるその増加は，民営会社７倍，自営業２倍，外資参加企業46倍となっており，しかもその増勢は国有企業とことなって，全期間にわたってほぼ平均している。リチャード・ラパツキが指摘しているように[16]，「下からの草の根民営化こそが，政府によって計画実施された所有改革よりもはるかにポーランドの改革の推進力としての大きな役割を果たした」といえるのである。

だが，ベドナルスキの指摘するようにこうした民営化にも[17]次のようないくつかの問題点がある。

まず，このような新規の中小企業の発展には，アントウルヌールシップ＝企業家(教育があり，国有企業時代の経験もあり，さらに所得と自己充足への欲求をそれなりにもつ人材)の豊富な供給が不可欠なのであり，その点ですでに人材の払底がみれることである。94年段階で，この範疇の企業の増勢が明確ににぶり始めていることが認められるが，これはそうした人材面での問題に要因があるとも考えられる。ポーランド労働省はミエシスカフ・カバイ教授などの提唱[18]による能動的労働政策の導入を進めはじめているが，これは失業労働力に訓練と資金を与えることによって自営業開業への道を積極的に切り開こうとするものであり，この問題との関連で注目されるところである。

また，この種中小企業はいずれにせよ資金不足の悩みを常にかかえており，設備投資の方向も制約されているだけでなく，マーケッテイングにも限りがあり，結局狭い地方市場に閉じこもり発展の可能性も乏しい。

また，税金のがれのためにパーフォーマンスを出来る限り小さく見せようという意識が強いため，利益は少なめに公表される傾向があるが，利益率も国有企業よりややよいものの，MEBOなどに比べれば明らかに低い。

しかも，税制の頻繁な変更，関連行政サービスの不備などがこれら企業の長期戦略の確立を少なからず妨げているともいわれている。

VI　むすび－総括と展望

以上ポーランドにおける90年代の市場経済改革下での民営化の進展を見て来た。この期間を一貫して草の根の中小企業が，主として流通・サービスと一部の製造業で発展して来たのに対して，国有企業の民営化は当初から政策的にも重視されてきたにもかかわらず，少なくとも92年まではその成果に限りがあり，マクロ経済の安定とともに次第に軌道に乗って来たことが明らかとなった。

こうした経緯は，最初に理論的準備考察でみたような点－商品・貨幣経済の安定的発展なしに資本市場の発展はあり得ないという点－に即してみればある意味で当然でもあったと言ってよいだろう。

一層の問題は今後の展望ということになるが，それは決して明るいばかりでもなさそうである。例えば，リチャード・ラパツキ[19]は，今後の展

15) ［1］Table2
16) ［1］
17) ［10］67ページ
18) ［8］
19) ［10］68ページ～69ページ

望に危惧をいだくうえで次のような条件を指摘している。すなわち，95年6月の国有企業民営化法の改定によって，第二段階の株式民間販売に至らない国有株式会社がそのままでの存続が容易となったこと，またこの法改定によって民営化執行の権限の分散化がなされたことなどが今後の民営化の阻害要因となるおそれのあること。さらに旧共産党勢力の政権奪取の影響がでる可能性のあること。そして世論の動向も民営化に対する反発を強めていることなどである。

事実，第一表が示している通り，なおおよそ4000の国有企業が手をつけられずに残っている。しかもそれらが今まで手づかずであったのは，ほかならずこれらが業績面で比較的問題をかかえていたからでもある。その限りで，これら残された企業の民営化はかなり容易でないというべきである。

だが，その辺の動きを左右するにあたって重要なのはやはり政治的要因や法律的要因よりも経済的要因であるというべきであろう。つまり，マクロ経済の安定的発展が今後どこまで可能であるかが，今後の民営化の成否にとっては決定的であると思われるのである。

むろん，マクロ経済の安定的発展にとっては外部的環境が大きく影響するとはいえ，同時に民営化の進展とマクロ経済が相互規定的関係にあることも認められねばならない。その意味で，MPPによって改革されようとしている800の指定企業の改革が成功するか否か，また平均的にはさまざまの問題をかかえるとはいわれる多くの新設中小企業のなかから一層の市場的成功を収める優良企業がどの程度生まれ，それによって経済全体がどのようにリードされていくかといったことが，ポーランドの今後にとって致命的な意味をもつようにも考えられるのである。こうした諸点から見て90年代後半は，ポーランド経済とその民営化にとってまさに正念場であると言っても言い過ぎではないだろう。

参考文献

[1] Bednarsaki,Marek:1995,"Outcome and Effects of Ownership Reform",Warsaw

[2] ————, Wratney, Jerzy: 1994, "Privatisation in Poland and New- Regulation on Labour Relations", Warsaw.

[3] Bukowski,Jack: 1995, "Performance of Polish Small and Medium-sized Enterprise Privatised through Leverage Lease-buy-out",Warsaw.

[4] Estrin, Saul. & Richet,Xavier:1993, "Industrial Restructuring and Macro-Economic Adjustment in Poland:A Cross-Sectorial Approach", *Comparative Economic Studies* Vol XXXV, No4.p.1.〜19.

[5] ——, and Gelb, Alan. Singh, Inderjit. : 1995, "Shocks and Adjustment by Firms in Transition — A Comparative Study — ", *Journal of Comparative Economics*, Vol. 21,No2,p.131〜153.

[6] Hare, P. Hughes, G. : "Microeconomics of Transition in Eastern Europe",1992,*Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 8, No.1,p. 82〜104.

[7] 岩井　克人　1993.『貨幣論』筑摩書房

[8] Kabaj, Mieczyslaw : 1995, "Active Labour Market Policy and the Role of Employment Councils in Poland in Couteracting Unemployment", Material for the 5th ILO Conference, Warsaw.

[9] Ministry of Privatisation, 1995 "Privatisation in Poland",Warsaw.

[10] Rapacki, Ryszard: 1995, "Privatisation in Poland: Performance, Problems and Prospects", *Comparative Economic Studies*, Vol. XXXVII, No3.

[11] 富森虔児　1993『市場への遅れた目覚め』　社会思想社.