

ポーランドにおける体制移行に関する研究資料 (二)

A Study Note on Systemic Transformation in Poland (II)

加 藤 昭 二*

Shouji KATO

I はじめに

本稿は前回 (経営情報学論集 9-2, 1995-3) の同タイトルの資料—以降これを資料 (一) とする—に続く, ポーランドをresearch fieldとした体制移行—指令経済から市場経済への—に関する資料を行動レベルで扱う試みの第二回目で, 資料 (二) とする。

資料 (一) をまとめてみると:

ポーランドで '90年頭より実施された体制移行のためのマクロ経済政策Economic Transformation Program (ETP-90と略称。前回はStabilization Program-90でSP-90もしくはthe Programと略称。)-IMF型パッケージでその実施は若干のタイムラグはあるにせよ企業行動や人間行動の改変にもつながり, 全体的体制移行が可能になる, というマクロ経済政策信仰にもとずくが, 現実にはdilemmaをかかえていた—への以下のようなアセスメントが中心的issuesであった。

1) '91年央, ドイツのキール大学世界経済研究所において所長のH.Siebert教授のきもいりで開催されたシンポジウムに代表されるように, ほとんどがマクロレベルの対応で, 否定的もし

くはきわめて困難な長い道程—莫大な政治的, 社会的コストを伴う—を指摘したものが目立った。

2) このあと'91年末頃までの, 体制移行の現実の担い手change agentたる企業行動や人間行動をfollowした諸説を見ると, ETP-'90は必要条件だが十分条件ではない, すなはち, 旧指令経済の負の遺産 (社会・政治的) にもっと注目して, それへの対応を考慮すべきだと主張されている。そしてそのためにmanagementの役割の重要性と, 現在, 質量共にそれが不足していることが指摘され, その充実・養成の強化が力説・勧告される。

3) さらにETP-'90の下で生じる経済格差の社会意識への反映を描きだす社会学的調査の結果が紹介された。

4) 加えて, 数少ないが, 世界銀行world bankのworking paperによる個別企業の行動におけるpositiveな対応の発掘がfollowされた。

今回の資料 (二) でも, 前回と同じく体制移行下におけるポーランドの企業行動, 人間行動を中心として, 諸資料, 諸説をなるべく時系列的に (そうならないこともあるが) とりあげてゆくことになる。したがって, マクロ的視点の資料も取り上げられるが, それは上記の目的をサポートするために—つまり行動レベルの分析を俯瞰し, ミクロなアプローチが全体としての

*社会教室—社会学

Department of Social Sciences — Sociology

方向の中で占める役割を見誤らないようにするために一使用されることになる。(注 I - 1)

II 二つの対照的なマクロ的視点による見解

ウィーン国際比較経済研究所 (Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, 通常 WIIW と略称) と OECD とはキール大学世界経済研究所と共に、東欧の体制移行を扱っている研究機関として著名であるが、この II では 92 年と 93 年に公開された両機関のそれぞれの総合研究を follow する。

[A], K. Laski et al., Transition from the Command to the Market System: what went wrong and what to do now? WIIW Working Paper, 1993, No. 1 長いので, [A] もしくは WIIW-93-1 と略称する。

ポーランドだけでなく、東欧全体を対象とするマクロ経済的視点による一般理論的アプローチだが、当然ポーランドにも適用可能でなければならない。それによると、IMF 型パッケージたる ETP-90 を基本的に誤れる政策としてそれに対する批判とそれに代わる方法論、経済・産業政策の提示によって貫かれている。以下その分析と主張: ETP-90 を成立せしめているのは demand より supply の回復の方が手間どり遅れるものであるから demand を抑制し supply をもり立てるのがよいという、極めて常識的、教科書的な発想といえる。そして SDR, OECD, EEC etc. の資金が available になるので、しばらくは法、行動 etc. の lag による adjustment 期間内にあり、若干苦しいが、collapse ではなくて shortage にすぎないからやがて回復する。陥ち込みが予想より大きく且つ長期に渡ったのは EITs (Economies in Transition) の貧弱な生産性、CMEA (コメコン) 諸国の崩壊と EC 諸国の不況 etc. の外部的な不幸が重なるという要因によるものだという考え方である。

しかし WIIW-93-1 における Laski 等の主張によると、ETP-90 (SP-90) の aftermath は (表 II [A]-1) に示されるように、予想以上の陥ち込みで、これを CMEA 諸国の collapse や EITs の貧弱

な生産性の資質のせいなどとするのはまちがいで、ETP-90 が基本的に、理論的に正しくなくて、そのことによって生じた recession を読み違えているものだ。これは shortage などではなくて depression だ (p. 14, とくに foot note 8)。この ETP-90 の理論的誤りの主因は aggregate demands と、移行過程の初期の段階での市場の大きさに適切な役割を与えなかったということにより、簡単に回復できない程に大きな移行のコストをかかえることになってしまったことだいう。かかる指摘に加えて ETP-90 では EITs の国ごとの特殊性を認めず、一般化してしまう点も批判の対象としているが、この考え方は WIIW-93-1 のマクロ的アプローチ自体にも適用されるべき批判ではないか? (注 II [A]-1,)

Laski らの stabilization program (ETP-90 を含む shock therapy) に代わる industrial policy etc. (p. 35) は、個々の項目自体はいずれも当然のことだが、問題は政策における国家の役割の重要性、つまり国家による企業援助策のみに重点が置かれるという明確な姿勢である。国々により個別的たるべし、と言いながら、産業政策として出されているものは、傾斜生産や護送船団方式的な MITI 顔負けの発想を一般化したものである。しかし、何よりも問題と思われるのは、変革主体 change agent としての企業の主体的行動の質は全く考慮されておらず、国家の産業政策により手とり足とりで保護され助けてもらう、十把一からげの、受け身で顔のない企業しか登場しないことである。しかも国家の方も、全く、総て同じ顔でふるまうものと考えられていることである。

[B], OECD, Economic Surveys, Poland 1992. [B] もしくは OECD-92 と略称する。

OECD がポーランド政府との協力でまとめた三部作の第一作で ETP-90 後の 2 年間の状況に対するマクロを主としているが、総合的な経済の視点からするアセスメントである。(注 II [B]-1)

Poland は ETP-90 (SP-90) の下で 2 年間大いに努力し、その経済は東欧のどの国よりも早く回

Predicted and actual decline of output in Hungary, Poland and CSFR
1939-1992, annual change in per cent

gross domestic product								
	1989 predicted	1989 actual	1990 Predicted	1990 actual	1991 predicted	1991 actual	1992 predicted	1992 actual
Hungary	-1 to -2	0.4	0 to 0.5	- 3.3	-4 ¹⁾	-12	3 ¹⁾	-5 ²⁾
Poland	4.2 ³⁾	0.2	-3.1 ⁴⁾	-11.6	3.5 ⁴⁾	- 7.6	0	0.5 to 2
CSFR	1.8	1.4	2.5 ³⁾	- 0.4	-5 to -10	-15.9		-8.5
industrial production								
	1989 predicted	1989 actual	1990 Predicted	1990 actual	1991 predicted	1991 actual	1992 predicted	1992 actual
Hungary	-1 to 0	-1.0	-1 to 0	- 3.3	-	-19.1	-	-10
Poland	4.2	-0.5	-5 ⁴⁾	-24.2	-	-11.9	-	2
CSFR	2.0	0.3		- 3.5	-	-21.2	-	-16
employment ⁵⁾								
	1989 actual		1990 actual		1991 actual		1992 Sept	
Hungary	-2.5		-6.5		-13.3		-19.9 ⁶⁾	
Poland	-3.7		-6.4		- 8.5		- 5.6	
CSFR	0.0		-3.6		-13.5		-12.0 ⁷⁾	

1) "Programme of Conversion and Development for the Hungarian Economy", the government of the Republic of Hungary, Budapest, March 1991. — 2) official estimate. — 3) Net material product. — 4) Economic Survey of Europe in 1991-92, p. 46. — 5) Wage and salary earners in total economy. — 6) Employed in material branches. — 7) For enterprises with over 25 employees.

Source : WIIW databank.

表 II [A]-1 (WIIW-93-1, P. 7)

復と発展を見たが、現在（92年）少々息切れして疲れが見えてきている、というのがこの、OECDが92年に発表したEconomic Surveys, Poland 92による現状分析の概観である。先ず最初にETP-90（SP-90）の決定にいたった経過をこれまでの諸説—主要なものは資料（一）で紹介したが—を集大成し以下のように手際よくまとめている。（注Ⅱ [B]-2）

それによると、ETP-90は70s, 80sの中途半端な改革の失敗の反省によるところが大きいという。

ポーランドはこの間（70s, 80s）に財政、経済のゆきずまりの打開を、主として生産計画、価格設定における企業の自律性に求めたもので、従来型の（指令経済時代の）手法からは若干離れた。例えば、中央の指令に従う物的投資は'80年の45%から'88年の22%になったし、また多くの価格は、ほんの少しの規制に従うのみになった。そして、企業は、名目的には国有であるが、一応自律的な自己財務的self-financing単位となった。しかし本当の意味でのself-financingではなくて、多くは国のsubsidiesに依存しており、その額は'88でもなおGDPの16%にのぼっていた。（注Ⅱ [B]-3）

このように実際には、全体としての市場化政策も計画も存在しなかったのであり、いわゆるバミューダ・トライアングル現象（注Ⅱ [B]-4）に支配され、自己の企業の高賃金化と身分保全が最優先され、経済効果という点では極めて貧弱であった。'89年第一四半期の前期比のwage上昇120%に対し、priceによるearningのそれは76%のみ、といった具合で、そのつけとして過剰需要条件が厳しくなり（excess demand condition became acute）物不足とズオーチの脱貨幣化（de-monetization of ZI）が進行、交換レートの正規と闇の開きが大人になり'88年270%, '89年440%, '89年10月には1600%（年率）と、ハイパーインフレとなった。

ETP-90に先立つ'70s, '80s年型の中途半端なreformの失敗の基本的な原因は、このように、市場経済のなかにおいて真に独立したself-

financing企業を作り上げるようなownershipやleadershipの考え方、センスが欠如していたことだとされ、背景をなす指令経済とその遺物との関係を完全に断ち切ることが経済改革に必要な基本条件だという発想からETP-90が決定され、かなりの苦勞、苦痛が伴うことを承知でそれを実施し、やり抜くという強い決意が示されている。

こういった背景は多くのところで再々語られているが、[B]のOECD-92では、このような出発点の基本的スタンスの再確認の上で、ポーランドにおける2年間の経済改革のアセスメントとして、以下の如く述べている。

この国は、明らかに、自由化（経済改革）によって以下のような多くのメリットを得ている。

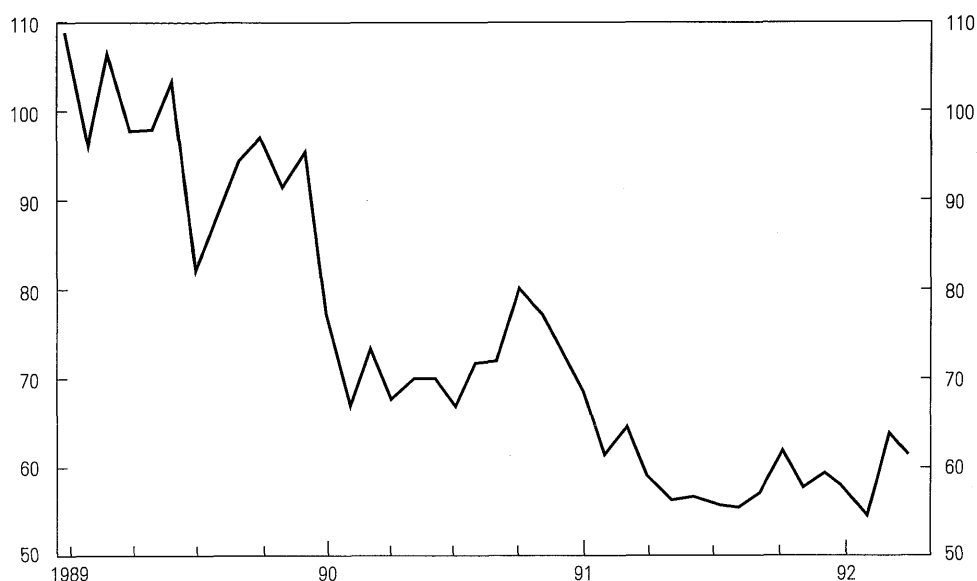
- ・物資が豊かになった。
- ・インフレが収束した。'89年の600%が約40%になった。
- ・ZI（ズオーチ）の交換性が確立、維持されている。これによりnon-rouble圏との関係が開け、西側とのtrade—自由市場—がdramaticに成長した。
- ・世界経済への統合はtradeだけでなくtravelでも拡大。これはポーランドに多くの新しいjoint venturesをもたらし、さらに、後述諸資料で取り上げられるようにentrepreneurshipを芽生えさせることになる。（注Ⅱ [B]-5）
- ・monetizationの進行。ZIによる貯蓄が可能になった。インフレはまだかなり大きい、名目利子率が大きいので貯蓄の取り壊しがとまり、投資の可能性が生じた。
- ・民営企業がポーランド経済の多くの部門で頭角を表して来ている。
- ・総じてdynamicな発展の芽が出はじめているのが認められる。

このように、市場経済への移行という改革は何と分水嶺を越えて基本的な流れは変わった。もはや水が反対方向へ流れる—指令経済への逆行—ことなど考えられない。但し次の事実には大いに注意を払わなければならない。

- ・移行（改革）へ向かう活力がやや息切れして

INDUSTRIAL PRODUCTION

Dec.1988=100



Source: Polish Central Statistical Office.

图 II [B]-1 (OECD-92, P. 17)

Sources and uses of output, 1989-1991

	1989 ¹	1990 ^{1,2}	Estimate 1991 ^{2,3}
	Bn zlotys	Rate of growth	
Total GDP produced	9 994.3	-11.6	-7
Material sectors	8 570.9	-13.4	
Non-material sectors	1 423.4	- 0.4	
Consumption	7 050.2	-11.7	
Personal consumption	6 311.0	-13.1	
Paid from personal income	5 421.5	-15.3	8
Paid from public funds	889.5	0.7	
Public consumption	739.2	0.2	
Gross fixed investment	2 114.5	-10.6	-5
Stockbuilding	680.3	-68.9	
Total domestic demand	9 845.0	-15.4	
Net exports	149.3	243.1	
Exports of goods and services	-	15.1	-4
Imports of goods and services	-	-10.2	33
Total GDP used	9 994.3	-11.6	

1. In constant prices of 1984.

2. Percentage change with respect to previous year.

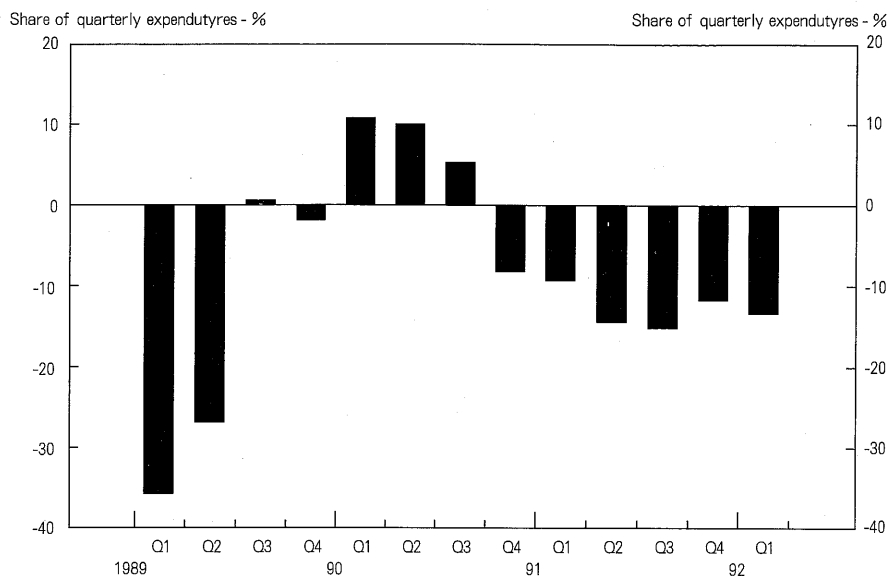
3. In constant prices of 1990'figures are approximate.

Source: Statistical Yearbook 1991 and Informacja O sytuacji społeczno-gospodarczej Kraju 1991, Polish Central Statistical

表 II [B]-1 (OECD-92, P. 18)

GOVERNMENT BALANCE AS SHARE OF EXPENDITURES

In current prices



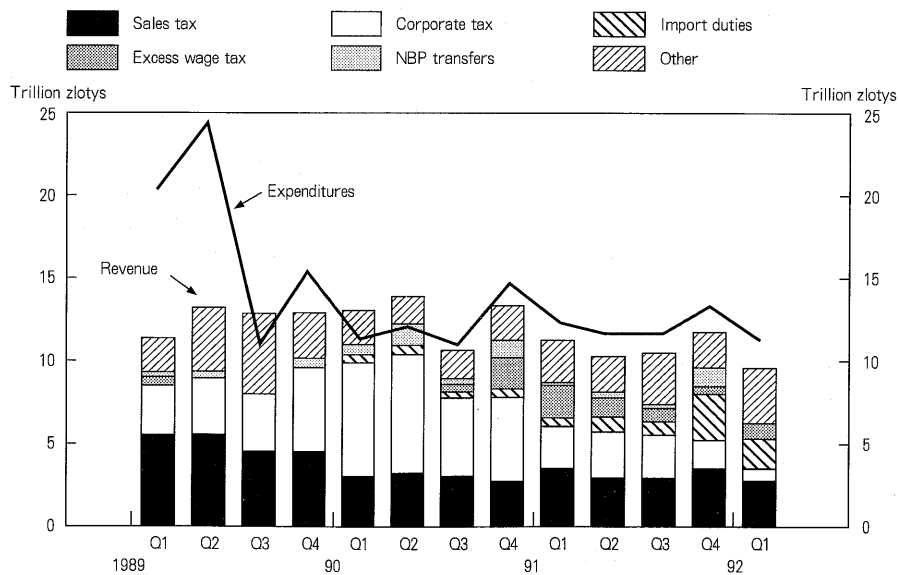
Note: In 1989-1990, the central budget and all local budgets are included; in 1991, due to classification changes, the central budget and only part of the local budgets (the voivodship budgets) are included.

Source: Polish Ministry of Finance.

図Ⅱ [B]-2 (OECD-92, P. 34)

REAL BUDGET REVENUE AND EXPENDITURES

In constant prices of Dec.1989



Note: The 1989-1990 data cover only the central budget; in 1991, due to classification changes, only the state budget is covered - i.e. previous central budget plus part of the previous local budgets (the voivodship budgets).

Source: Polish Ministry of Finance.

図Ⅱ [B]-3 (OECD-92, P. 35)

きた。これはそのprocessに要する時間と、かかるコストが最初の予定をかなり大きく越えているのを感じ始めてきたということのほかならない。

- ・財政上の不安

これらの原因は以下のように分析される。

- ・法的、制度的な面での構造改革が不十分－収税、金融システムの改革が遅れている－なことに帰因する。市場経済を円滑に動かすべき銀行のシステムや財政上の収入を維持する税制メカニズムが十分できていない。

- ・SOEs（国営企業）としては、マクロ改革がミクロに到達していない。（注Ⅱ [B]-6）これらは要するに、予想より長引いたタイムラグの真最中にいるということである。だが水は逆行しえず、もとへもどれないので、流れなければ溢れて洪水となり大変なことになる。しかしながら、このようなマクロ的な数字に現れた経済的困難な状況をOECD-92は、前記WIIW-93-1の如くにETP-90の理論的誤りによる回復困難なdepressionとは見ずにreconstructionというチャレンジと考える。それを進めるための選択肢はETP-90の基本的スタンスからして、市場化の流れの維持と強化に、ただひたすらに状況に耐えて、努めるということである。これは一見マクロの経済を維持するための単なる叱咤激励に見えるが、何よりも特筆すべきは、それへの基本として‘large human capital potential in Poland’に着目、そのdynamicな発展こそがチャレンジに最も重要な要素であると指摘していることである。

「もし生産における、打ち続く落ち込みを逆転し、ポーランドが高度成長局面－期待しうるような－に入るつもりならば、‘large human capital potential in Poland’に対し能率的な市場にもっと結集するための政策と行動に適した場を一度与えなさい。」（注Ⅱ [B]-7）それはポーランドの持つ‘large human capital potential’を考えれば、十分可能だとしている。

そしてこの方向こそが、たんなるマクロ経済政策から具体的な産業政策に、あるいはentre-

preneurshipの発揮に必要な行動面につながり、以降の諸業績で扱う内容へと展開してゆく芽となるものと考えられる。

Ⅲ [A], [B] の比較とWIIWにおける他のアプローチ

[A] の WIIW-93-1 と [B] の OECD-92 の比較－重複する点もあるが、入れ残した資料も加えて－再考を試みる。両者の扱っている期間に約6カ月の差があり、また [A] はポーランドのみを対象としたものではないという点を考慮に入れたとしても、その状況把握（認識）の仕方に大きなずれを感じざるをえない。

[A] は shock の結果を depression と見て、ETP-90 を完全に誤れる理論として切り捨てているのにたいし、[B] はポーランド政府との協同という立場と6カ月ずれたdataによることを考慮したとしても、また図Ⅱ [B]-1、表Ⅱ [B]-1のごとく、[A] の表Ⅱ [A]-1と同様、現状の数字に現れた限りの結果では、大変悪いが、後述の諸アプローチ（注Ⅲ-1）につながりdynamicに展開するpositiveな萌芽をそのなかに見つけだしている。ここに積み残した資料を挿入しながら、[B] がETP-90のメリットとして捧げているものをfollowしてみよう。それは次の二つの領域で最も重要な意義を持つ。

1) 民営企業の台頭。以下の諸表に示される

（表Ⅲ-1）（表Ⅲ-2）（表Ⅲ-3）

2) 国際市場への参入。とりわけ西側との関係の成立。大きなマイナスは（CMEA）コメコンとの関係より生じるがnon-rouble zoneとの関係によってそれが少なくされているのが分かる。（表Ⅲ-4）

このように西側との関係の強化はマイナスを減じる方向への重要な第一歩である。

後にEC不況でdamageを受けるがそれはECの回復と共に回復する。自由化によるGATT, OECD, とりわけECとの関係の樹立はポーランドの経済の展開にとって意義は大きい。

そして、これは[B]における最も大切な指摘、勧告であるが、その基礎をなす‘large human

capital potential in Poland' に着目、強化せよという。これに対し、[A] のWIIW-93-1では、このようなpositiveに向かう企業行動、人間行動へつながる情報には全く無関心で、したがって、それらへの具体的な資料を欠如したままで単純なマクロ経済理論的处理をし、回復困難な depression と断定している。

体制移行のような構造レベルでの社会変動期—

そこではnon-economic variablesのdeterminantとしての作用は大きい—においては単純なマクロ経済理論のみで現象を説明するのはかなり無理を生じることである。(注Ⅲ-2)

極めて興味のあることだが、同じWIIWで1993年のNo.4として刊行されたCountry Reports and Risk Assessmentのなかで当時まだWIIWの external correspondent にすぎなかったLeon Pod-

Share of the private sector: main indicators, 1989–1991

	Percentage		
	1989	1990	1991
GDP ¹	28.4	35.0	—
Employment			
Including private agriculture ²	44.3	45.8	50.6
Excluding private agriculture ³	29.5	30.9	36.7
External trade			
Total	—	8.6	36.2
Exports	—	4.9	21.9
Imports	—	14.4	49.9
Investment	35.3	41.3	—
Material production			
Industrial production	16.2	17.4	24.1
Construction ⁴	33.4	32.2	55.2
Trade	59.5	63.7	82.8
Transport	11.5	14.2	23.7

1. In constant prices of 1984.

2. As share of total employment.

3. As share of non-agricultural employment.

4. Building and construction.

Source: Polish Central Statistical Office (GUS).

表Ⅲ-1 (OECD-92, P. 97)

Composition of gross domestic product: real growth rates, 1990

Percent change over 1989¹

	Total	Public	Private	Former priva
Total	-11.6	-19.6	8.7	19.7
of which:				
Material production	-13.4	-23.5	11.2	19.4
Industry	-22.0	-25.1	0.4	7.5
Construction	-14.5	-15.5	-11.9	-7.5
Agriculture and forestry	-1.9	-13.2	1.9	3.8
Transport and communication	-12.6	-10.9	-20.8	-0.8
Trade	0.7	-35.4	57.5	118.7
Other material	-10.9	-7.0	-15.5	7.9
Non-material production	-0.4	2.4	-8.8	32.6

1. In constant prices of 1984.

Source: Polish Central Statistical Office (GUS)

表Ⅲ-2 (OECD-92, P. 98)

Summary of progress in privatisation

	31. 12. 90	30. 6. 91	31. 12. 91	30. 3. 92
Total number of state-owned enterprises	8 453	8 591	8 228	8 273
Small/medium enterprises privatised by liquidation:				
Under Article 37 ^{1, 2}	59	343	950	1 123
Under Article 19 ³	37	170	416	488
	22	173	534	635
Companies converted to joint-stock companies awaiting privatisation	159	162	244	504
Capital privatisation	1	13	26	32
including:				
Leveraged buy-outs	1	1	2	2
Public flotation	—	6	8	8
Trade sales	—	5	16	22

1. Of which approximately 90 per cent through leasing.

2. In 1991 including industry (85 firms), trade (79), construction (185).

3. In 1991 including industry (170 firms), trade (47), construction (86).

Source: Dynamika Prywatyzacji, Ministry of Ownership Changes, Warsaw, Nos. 6 and 8, 1992

表Ⅲ-3 (OECD-92, P. 161)

Summary of trade developments, 1988—1991

	1988	1989	1990 ¹	1991 ¹
Exports (excluding services)				
Volumes	9.0	0.2	13.7	-2.4
Geographical area				
EC	16.5	6.9	65.1	26.4
Others	—	—	—	-7.8
CMEA	7.1	-0.5	—	-42.9
Currency zone				
Rouble	8.0	0.1	-13.3	—
Non-rouble	10.1	0.3	40.5	—
Imports (excluding services)				
Volumes	9.0	1.5	-17.9	37.8
Geographical area				
EC	23.1	15.1	12.2	76.1
Others	—	—	—	73.2
CMEA	1.0	-3.7	—	-31.9
Currency zone				
Rouble	1.9	-3.4	-34.1	—
Non-rouble	18.3	6.4	-2.9	—
Terms of trade (1985=100)	108.5	126.4	105.8	96.5

1. Including private sector.

Source: Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju, Rok 1991, January 1992.

表Ⅲ-4 (OECD-92, P. 138)

kaminer が執筆している Poland1993 は、WIIW-93-1 とは全く異なった傾向を示している。これを [C] または WIIW-93-4 と略称する。

[C] の WIIW-93-4 によると、1992 年ポーランド経済は堅調になったという。失業は増えたが GDP はおちず、売上げは 4.2% の上昇、外国貿易バランスは著しく改善された。debt burden indicators の変化に注目すると、それは以下のように、わずかだが改善されている。

- the debt service ratio (interest and principal due to export revenues) は 70% から 46.6% へおちた。
- gross debt per inhabitant は 1264US ドルから 1224US ドルへと減少した。
- gross debt to export revenues は 379% から 336% へと減少した。
- the relation of foreign exchange reserves to import payments は、わずかだが上昇した。

そして、93 年の予期を含んだ期待としては、政治的不安定はあるが、それは国内経済政策、IMF、世界銀行、パリクラブに影響することはないだろう。しかし、外国貿易の余剰の維持という点では、国際収支の赤字がわずかだがふえるだろう。また、外国貿易の準備金の、輸入支払いとの関係は、適切と考えられるレベル以下に下がるだろう。

全体としてミクロ経済的、制度的環境は変わりつつある。すなわち、民営化と商業化の進歩と共に、ポーランドは資本主義経済になりつつある。マクロ経済的 (monetary and fiscal) 諸政策が、相変わらず、投資と out put の必要且つ可能な回復のスピードを抑制し続けている一方で、コスト要因からくる高度のインフレを程々に押さえ込むのには失敗している。IMF や Paris

Club との話し合いはそれなりにうまくいっているが、ポーランドの古くからの借金がかたずくとまではゆかない。外国の直接投資は低いので、ポーランド当局は世界銀行などから借金して成長を開始することをためらっているように見える。

しかし、[C] の WIIW-93-4 が、この時点で

のポーランド経済の現実を把握するのに注意を払うべきこととして挙げているのは以下のようなことである：1992 年の GDP 成長の公式の評価は 0.5% から 2% で、より正確な 1992 年の GDP の breakdown は目下なお入手できないが、推測すると、total wage bill と社会福祉の支払いの減少（この期では 7.6% 減）にもかかわらず、私的消費者需要は僅かだが上昇している。次のように信じてよからう：公的消費の重要な落ち込みと、総投資が 1991 年のレベルにほぼ同じままである。それ故、強調しなければならないことは、公式的な生産／販売と投資統計は外国貿易の統計などとは異なり、民営部門の活動の深刻な体系的過小報告 underreporting（登録されているものにせよ、されていないものにせよ、その民営部門の）に悩まされている。たしかに、収入、消費、投資、外国貿易（とりわけ輸入）の実際のレベルは official data に集められたものよりはるかに高いものと思われる。これは要するに、ポーランドの reconstruction 期におけるアングラ経済の持つウエイトの重要性にもっと注目せよということである。その結果の期待される数字は：工業および建設業の out put の売上量は '93 年に 1.5% 上昇し、GDP は 2% 増加したと思われる。'93 年の第一・四半期の間に、製造業の売上は、'92 年の同期に比して 5.7% 増、民間消費は、約 2.5% 増、公益消費は 4% 減、総投資は 3.4% 増。（表 A-1, A-2）

何種類かの工業において売上／生産の高い伸びを作る能力が示されたということから、以下のことが示唆される。すなわち、これまで続いたスランプのあとで、全体としての経済と工業とは、とりわけ著しい flexibility を習得したと思われる。

そして [C] のなかの次の文章は、前出 [B] のなかで、ETP-90 が、ポーランドにおける体制移行の進展に必要とされる重要な基礎として指摘された 'large human capital potential in Poland' をより dynamic に展開させたものであると考えられる。

Poland: Selected Indicators of Economic Development (constant prices, unless otherwise stated) average annual rate of change in %								
	1981-1985 act.	1986 act.	1987 act.	1988 act.	1989 act.	1990 act.	1991 act.	1992 Prelim.
National accounts								
Gross domestic product	-0.2	4.2	2.0	4.1	0.2	-11.6	-7.6	0.5 to 1.5
Net material product								
produced	-0.8	4.9	1.9	4.9	-0.2	-14.9	-	-
distributed	-1.6	5.0	1.8	4.7	0.1	-19.8	-	-
Private consumption								
Per inhabitant	-1.7	4.1	2.3	2.4	-1.9	-13.4	5.7	-
Foreign trade (fob)								
exports	1.5	4.9	4.8	9.1	0.2	13.7	-2.4	
imports	-2.4	4.9	4.5	9.4	1.5	-17.9	37.8	
Gross production of sectors								
Industry ¹⁾	0.1	4.4	3.4	5.3	-0.5	-24.2	-11.9	4.2
public sector	-0.2	4.2	3.2	4.9	-1.4	-23.7	-19.4	-4.8
private sector	13.8	10.5	8.7	15.8	22.0	27.2	25.2	32.2
Construction ²⁾	-2.6	3.6	2.5	6.1	-9.3	-14.4	8.9	5.5
public sector	-3.4	2.5	0.4	5.8	-5.9	-17.1	-30	-38
private sector	-0.7	7.5	9.5	7.9	8.9	-7.4	63.2	32
Agriculture	0.4	5.0	-2.3	1.2	1.5	-2.2	-1.6	-11.9
crop	5.3	6.3	-2.0	-0.3	2.7	0.1	-2.8	-20
animal	-0.9	3.2	-2.7	3.2	-0.1	-5.2	-0.4	-3.9
Production factors								
Employment ³⁾	-0.2	0.3	-0.3	-0.7	-1.0	-3.6 ⁴⁾	-5.5 ⁴⁾	-1.3
public sector	-0.6	0.8	-0.1	-1.0	-3.6	-6.3	-14.6	-12
industry	-2.2	0.2	-0.5	-1.7	-3.1	-9.2	-7.5	-7.6
priv. non-agrar. sector	-	-	-	-	-	0.6	11.3	11.1
Fixed capital assets ⁵⁾	2.6	2.6	4.5	2.6	3.6	1.5	-	-
Gross investment in fixed assets								
Productivity	-2.5	4.5	4.1	6.1	-2.1	-10.6	-4.5	0
industry								
building industry ^{5) 6)}	2.2	4.2	3.9	7.1	2.7	-19.7	-4.2	10.9 ⁷⁾
	0.4	2.7	0.3	2.8	-1.2	-0.1	-	
Market situation								
Nominal incomes of the population	30.1	19.2	26.0	83.9	280.4	445.2	77.4	-
Average monthly wages ^{5) 6)}	27.1	20.4	21.1	81.9	291.8	398.0	70.6	37.6
Nominal expenditure of the population	30.6	23	28.4	66.4	261.2	436.2	72.7	-
Consumer prices	31.7	17.5	25.2	60.2	251.1	585.1	70.3	43
Retail trade turnover real	-1.5 ⁸⁾	5.9	4.0	3.9	-2.7	-9.3	7.6	8.3
public sector	-1.7 ⁸⁾	6.0	3.9	3.6	-4.5	-22	-49.2	-37
private sector	8.0 ⁸⁾	2.8	7.4	16.0	61.8	-1.5	38.4	17.6
Producer prices of industry ^{5) 6)}	30.5	17.8	26.6	59.8	212.8	622.4	48.1	28.5
Zloty prices in foreign trade								
export	23.0	25	46.0	70.1	223.4	514.4	18.7	-
import (cif)	24.0	22	40.8	65.7	177.4	634.1	30.2	-
Dollar prices in foreign trade								
export	-5.4	4.5	3.8	6.6	2.4	0.3	-3.8 ⁹⁾	-
import (cif)	-5.3	3.1	3.1	5.9	-0.6	7.0	-1.2 ⁹⁾	-
terms of trade	-0.2	1.4	0.7	0.7	3.0	-6.3	-2.9 ⁹⁾	-

1) Since 1987 industrial sales. - 2) Since 1989 sales of output of construction and assembly firms. - 3) Employed and self-employed persons. - 4) Estimates. - 5) State sector. - 6) Since 1989 private plus public. - 7) In establishments with more than five working persons. - 8) Period 1980-1985. - 9) With the EC countries.

Sources: Central Statistical Office (CSO). Warsaw; "Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju-rok 1992", CSO, 28 January 1993; Statistical Yearbook 1992; own calculations.

表Ⅲ-5 (WIIW-93-4, P. 6)

'The systemic change going on (connected with commercialization, privatization, growing domestic competition and exposure to world-market condition) has rendered many surviving economic agents much more innovative and vital. This factor creates a potential for further industrial recovery. Certainly, in the longer run the

new attitudes alone will be of rather limited significance in promoting fast growth if an adverse macroeconomic climate prevails, if investment stagnates and domestic savings serve to pay back old debt, and if promotion of R&D activities is insufficient.' (注Ⅲ-3)

Balance of payments in convertible currencies (without clearing units) in mn US						
	1989	1990	1991	1992	1993	
			actual	forecast	actual	forecast
A. Current account	-1419	716	-1359	-336	-269	-534
Export revenues	7575	10863	12760	13537	13997	14900
Import payments	7335	8649	12709	13418	13485	14400
Trade balance	240	2214	51	119	512	500
Balance of services	-228	-150	236	200	344	400
Interest revenues	382	521	541	550	527	500
-Interest due	3469	3910	3404	5052	4666	4655
paid	1066	430	888	1161	1095	1266
unpaid	2403	3480	2516	-	3571	3429
refinanced	145	2487	579	-	-	-
converted/written off	36	8	871	2847	2407	2346
delayed	2222	985	1066	-	1164	1083
Interest net	-3087	-3329	-2863	-4502	-4139	-4155
Transfer net	1656	1981	1217	3847	2929	2646
private	1144	1676	308	1000	230	200
official	512	305	909	2847	2699	2446
B. Medium-and long-term capital(net)	-2834	-4153	-4472	-761	-984	334
Credits received	-2870	-4205	-4632	-921	-1289	104
Net credit drawings	226	428	786	681	562	954
Repayments due	3036	4633	5418	789	1851	843
paid	497	310	347	389	443	564
unpaid	2599	4323	5071	410	1408	279
refinanced	1520	4085	1512	-	-	-
converted	109	40	38	-	39	35
arrears	970	198	3521	-	1369	244
Credits extended,net	48	42	43	40	21	10
Direct investment	-12	10	117	120	284	210
C. Short-term capital,net	112	-2740	-1155	-1067	-570	-903
D. Adjustments & omissions	-178	360	-719	-	50	-
E. Exceptional financing	4578	7755	6569	1308	2500	1156
F. Valuation changes	-	-	-58	-	-	-
G. Reserve changes	-259	-1938	1188	-666	-473	50

Sources : Data on actual B.O.P. for 1989, 1990, 1991 : Statistical Yearbook of Poland, 1992. Data on actual performance in 1992 from an unpublished document of the National Bank of Poland. Forecast for 1992 from the Polish Government, Rzeczpospolita, 13 April 1992, p.11. Forecast for 1993 from the Draft Budget Law for 1993 presented to Parliament in November 1992.

表Ⅲ-6 (WIIW-93-4, P. 13)

IV Ben Slayのポーランドの企業行動論

指令経済の抑圧下でもかなりたくましく（抜け目なくというべきか？）振る舞ってきたポーランドの企業行動は ETP-90の下で抑圧がとれ自由を獲得したが、一方また、たがの外れた奔放な行動も目立つようになった。Ben Slayは “The Indigenous Private Sector in Poland” を始めとする諸論（注IV-1）で、その両面性を追求している。

Slayによると、ポーランドにおける民営部門経済の創出は次の二つのルートをとったという。

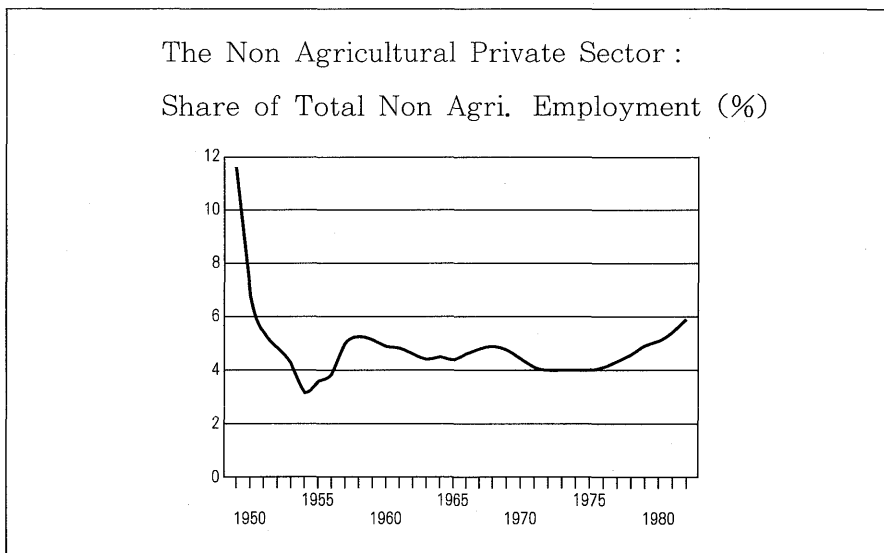
- 1) 国有財産としての国営企業（SOEs）の所有権を、民間に譲り渡すという民営（私有）化。
- 2) indigenous土着の、もしくは、生えぬきの私企業—通常は中小サイズの継続もしくは創出。

1989年の旧党の失権以降、ポーランドの民営部門の成長はいちじるしく、'92年には人員の50%以上、GDPの50%近くが民営部門によるも

のであるが、Slayによると、これは1)のSOEsの民営化により生じたものではなく、2)の、従来よりSOEsに関係のなかったindigenous企業の成長、創出によるもので、それは'89年以前からある、ポーランド経済の重要な特質—positive business climates in Poland—で、これこそがまさに民営化のdriving forceであるとしている。共産化以降のポーランドの企業行動の歴史的展開は、この活力と指令経済下の当局の圧力とのconflictであった。

非農業分野の労働力の私的部門（法的な）のshareは、共産化が進んだ49-72年の間に減少を示すが、55-58年と64-68年は例外的に増加を示している。

初期のスターリニストによる攻撃は私的部門をポーランド経済の小部分に制限し、また一方でそれをアングラ経済へと追いやった。しかしながら、社会主義化されたSOEsは非能率的で、きめ細かな民衆のneedsに応じられず、かくて当局は政治的tensionの高まったときには、民衆のneedsに質量共に応じるために、私企業への統制を緩め、拡大を認めた。いわゆる栓抜き



図IV-1 (Slay-Indigenous, P. 20より引用, オリジナル, Aasland-85, P. 230)

(uncork)で、つかの間の自由を許した。しかし政治的tensionが緩和すると、再び私的部門への圧力が加えられ、私企業従事者のshareは減少した。これがAaslandによって指摘された、ポーランドにおける政治的不安定と民営企業のshareとの間の関係で、Aasland's lawといわれるものである。(注IV-2)

抑圧されたindigenousな民営企業(POEs)はSOEsの市場とは無関係なniches—小規模サービス業や手工芸などで、SOEsやcooperativeの経営幹部の関心の対象にならないsanctuaryを見つけたが、これもindigenous企業相互間の競争を作りだし、さらには、これが役人の利権あさりrent-seekingとしての取り締まりの的になった。従って、取り締まり機関対策コスト(賄略)と、小規模生産にさけられぬ高コストとで高いプレミアムとなった。かかる環境の下では、私的部門への長期的投資は、企業者にとってのincentiveにならず、いわゆるquick killing—短期的な目先の利を、手段を選ばずに追うこと—という行動型(こすい金儲け主義)が定着し、後々まで尾を引くことになる。'89年以降は民営部門のshareが急増したがSlayによると、それは第一に以前より存在した非合法的活動—アングラ経済—の合法化、ないしは水面への浮上の反映であり、第二には統計の方法の変更による部分である。つまり、国有と共同組合を含む社会化部門と非社会化部門という分類法が廃されて、public sectorとprivate sectorに分けられ、以前に協同組合cooperativeとして分類されたほとんどの活動がprivateになったからである。

しかし、'89年以降、とくにETP-90下の私的部門拡大の原因としてSlayが一番問題にし、必然的に論争をもたらしたことは、次の1)-3)のindigenous企業の奔放な行動を許すものであった。

1) 私的部門の拡大は国有部門の多くに打撃をあたえた。ETP-90による高利率と消費者需要の減少の影響がSOEsに比してはるかに小さかったPOEsはSOEsにたいして有利に展開しうようになった。

2) 私的部門への特別な援助。これは'90年5月18日のFinance Ministryの宣言の形態となった、私的所有企業POEsのための1-3年のsalesとturnoverのtax holidayを認めるというものであった。これは私的部門の拡大に役立つだけでなく、ダミイ企業を使った取引から、さらに脱税を助けることにもなった。これは財政にとってのマイナスになった。例えば、私企業POEsは'91年末の全輸入の46.1%を占めながら、税は8.4%に過ぎない。税逃れとアングラ経済活動による国家の喪失は3.0-4.5億ドルにのぼり、'91年の財政赤字より大きい。

3) POE sectorが流動性liquidity—金融機関etc.を通さない、現金による直接取引で、補足しにくい—を手ばなしたからないということは、一部は次の事実の反映と思われる。すなわち、ほとんどの私企業がポーランドの公的財政システムから大きく離れて機能しているということである。POEsの多くは実際にbank systemへのアクセスを有していない。'91年央時点で、国有商業銀行の9行がポーランドのcommercial creditsの約90%を割当てられており、この共同出資プールのおよそ90%を'92年初等においては国有企業に振り向けている。このcreditへのアクセス不足によりindigenousな私的部門は、その能力を拡大したり、また近代的で効率的な生産方法へ投資することが難しくなっている。それはまた、私企業が国際経済へとよりよく統合されるようになるのを妨げているし、さらに税を補足し難くし、ZI化—monetization—の障害となり、これらがポーランドの財政問題の困難へとつながっている。

Slayはまた、株式会社のような法人化の進行について、'88年以降の株式会社の急速な拡大がポーランドにおける私的部門の発展にとって、以下のような三つの積極的な意味があることを指摘している。

1) 株式会社の拡大は所有権には関係なく企業の創出、mergerの規制における自由化を重要

視している。

- 2) 株式会社の普及はほとんどの経済ブランチでの多くの市場行動者の急速な増加を可能ならしめ、かくて競争的市場条件の改良を可能ならしめる。
- 3) 株式会社は、また、資本市場の発展を促進した。資本市場では所有権とか拡大のための取引は株の売買による。

他方、株式会社の生起はポーランドの伝統的な私的部門の崩壊問題を悪化させている。初期のノメンクラトゥラの企業所有と関連して、経済関係の高官の逮捕につながるような、多くの企業スキャンダルを生むようなケースも生じている。

総じてpositive business climateはあるが、抑圧のふたをとられた一方で、十分に市場行動者として訓練を受けていないポーランドのindigenousな私的部門の企業人の行動を分析したSlayは、市場経済のゲームのルール適用には時間がかかることを指摘している。なお、付け加えるべきこととしてSlayは次のことを指摘している。89-91年末まで、マゾビエキ、ビエレツキ両政権のback upで私的部門—とりわけindigenous—は成長した。しかし、それは主としてtrade部門である。他方'92年現在では、まだ工業への国家の支配力は保たれており、国営大工業のウエイトは、この時点では、まだ大きな問題となって残っていた。(表IV-1)

Shares of private Activities in Selected Sectors^a
(beginning of year)

Sector	1991	1992
Industry	18.9%	26.6%
Construction	58.0	73.2
Transportation	23.0	31.1
Foreign Trade: Imports	14.4	46.1
Foreign Trade: Exports	4.9	19.8

^a The shares for industry, construction and transportation are from the first quarter of 1991 and 1992, respectively. The shares for imports and exports are from the ends of 1990 and 1991, respectively. All are for the "new" private sector.

Source: "J. Eysymontt: Sa przeslanki lekkiego ozywienia w gospodarce," Polska Agencja Prasowa (April 29, 1992); and Ada Kostrz-Kostecka, "GUS" O handlu zagranicznym w 1991 roku: Wzrost importu, spadek eksportu," Rzeczpospolita (February 10, 1992).

表IV-1 (Slay-Indigenous, P. 29)

V OECD, The Labour Market in Poland

先に挙げた、OECDとポーランド政府の共同による三部作の第二作目である。'92年5月の労働力調査—Labour Force Survey (LFSと略称)—を始め、多くの有力な資料に基づき、たんなる労働力調査にととまらず、中小企業の育成の重要性の指摘という産業政策を根本に踏まえたpositiveな視点による、マクロ、ミクロ両者からの政策提言を行っている重要な文献である。(OECD-93と略称)

ETP-90後の新しい市場的環境への企業の適

応の問題点としては、当然のことながら、構造上の適応の遅さとならんで、コメコン (CMEA) の崩壊と、長期的マクロ計画のための、非能率な工場のlabour sheddingや閉鎖による失業の増大が第一にやってくる。

この過程においては、次の三つの相互に関連した次元が識別できる。

- 1) 経済活動の総ての分野における私的ビジネスの展開、SOEs (国営企業) のリストラと民営化。'89年末の工業雇用の85%はSOEsであった。これらのSOEsは企業規模が極端に大きく、タテに統合され、地理的に特定地域

に集中され、加えて国際競争力が欠如していた。(このばあい、リストラは労働力の大規模な置換—解雇、移動、labour shedding—となる。)

2) 経済のマクロ部門間の雇用の広い再配分とそのための職務の再建が必要である。

'89年はまだポーランドの労働力の30%が農業である。隣接の西欧諸国は7-8%。

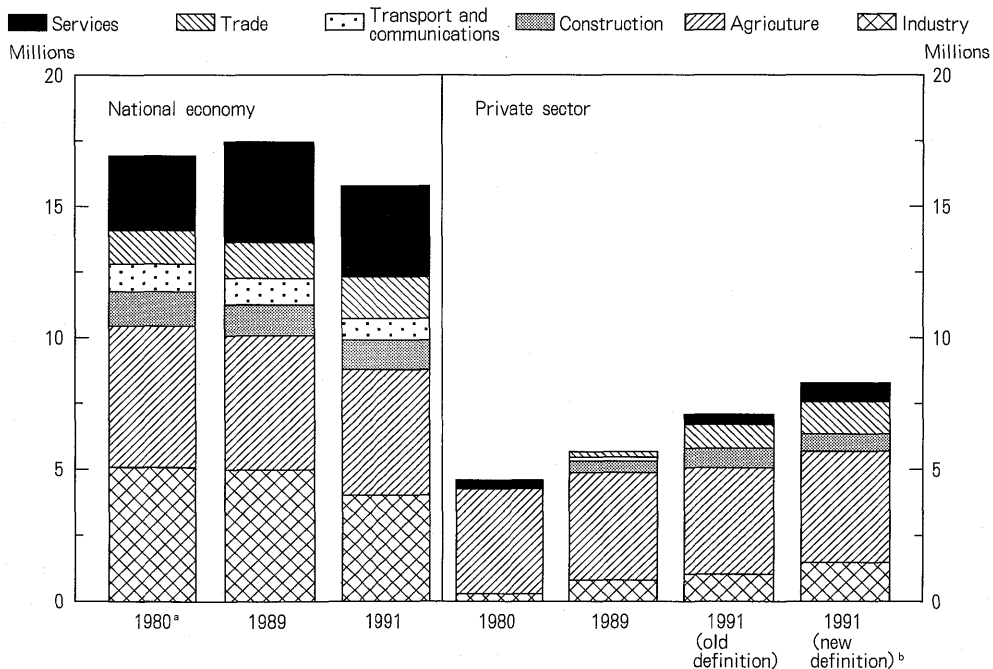
OECD諸国との職業別share比較というアプローチは産業政策上重要な意味を有する。他方サービス業は—とりわけ製造関連活動のなかにおいては—著しく少ない。

3) 市場経済の導入は企業の生産システムにおける、したがって労働力のskillにおけるradical changeが必要となる。かくて、実際にwork forceとしてlabour marketへ新たに参

入するためには広範な訓練と最訓練のプログラムが必要となる。ETP-90後の3年間サービスやtrade活動は、リストラの急速で成功的過程を作りだしたが、これは小規模民営ビジネスによる。他方、大きなSOEsの支配していた工業はETP-90によるrecessionとコメコンの崩壊、市場化による輸入品に比して急速に陳腐化した生産物、subsidyの打ち切りなどの影響の打撃をまろにうけた。加えて、これらのSOEsを市場経済に同調させようという国内的困難もあり、適応のペースはますます遅れざるをえなかった。さらに指令経済時代の、計画的な経済活動の空間的配置—高度工業地域、農村地域(全所得中の農業比率が60%にもなる)との共存—は適応をより困難なものにした。

Employment changes in the main sectors of the economy

End of year, millions



a) 1980 data are yearly averages.

b) Old definition (excludes co-operatives). To maintain comparability between 1990 and 1991 private sector data, the difference between employment in the new and old definitions in 1990 has been subtracted from the 1991 totals.

Source: Statistical Yearbook (several issues, GUS).

図 V-1 (OECD-93, P. 37)

ETP-90による広い領域の改革の導入は、経済の枠組みを変え、私的initiativeの活動を可能にし、SOEsの民間部門への移行のための条件を作りだした。

'90年12月から'91年12月までの国営部門の労働の減少は300万弱だが民間部門では130万増加、全体としては差引170万の減少にとどまっている。IVのSlayのところで述べた如く、新しい統計法—協同組合と民間部門を一つに統合する—の導入により、'91年末には民間部門は全雇用の51.5%、経済の物的領域では60%強、農業以外の民間部門はみな増加、とりわけ小売は'91年までに90%が民営化した。

Private Sector Dynamics

ETP-90以来民間部門は急速で一貫して成長しているという考え方を支持する根拠があるが、民間部門の雇用の実際の大きさを正確に評価測定することは難しい。民営企業の数の増加の指標の一つはビジネス登録のデータがあり、個人

ビジネスの極度の拡大がある。

小規模民営化と違い、中・大企業の所有権変更(民営化)はゆっくり進められている。(表V-1)によると、全部門の拡大があるが、これはtrade firmの急増加のためである。'89年の1759が'92年第二・四半期末の18191と十倍以上になっている。(表V-2)はまた、joint ventureとして登録された民営企業の増大をも示している。

しかし公共部門よりも低い、民間部門におけるjobsの破壊の過程は著しいものがある。(表V-3)失業者の60%がtradeから、40%が建設業から、またこれらは'92年以前は民営企業で働いていたものである。これには次の二つの説明が可能である。

- 1) tradeと建設の両部門の古い企業の閉鎖過程がなおも進行している。
- 2) 困難な経済状況の中で、ポーランドにおける新ビジネスが発展しmicro unitsは、一方で変化しつつある環境の中での高度のflexibility

Privatisation of state enterprises: sectoral breakdown, 1992
(number of enterprises and percentage of total SOEs)

	State-owned enterprises Dec.1990	Liquidation		Capital route % of total SOEAs	Mass privatisation		
		Art.19 % of total SOEs	Art.37 %		% of total SOEs	Employment	As % of total employment
Industry	2861	7.2	3.8	8.0	5.9	221000	7.3
of which:							
Oil/fuel, energy	172	4.7	1.2	2.9	0.0	—	—
Metallurgy	54	3.7	1.9	5.6	14.8	13000	6.5
Engineering	967	6.8	3.7	8.8	7.3	91000	8.5
Chemical	180	1.7	4.4	14.4	10.0	21000	8.2
Minerals	345	14.8	3.8	8.4	3.2	10000	5.1
Wood/paper	202	10.4	5.0	8.9	5.4	12000	5.5
Light	391	9.2	2.0	6.1	11.0	66000	12.4
Food-processing	394	2.3	5.3	8.6	1.3	6000	1.3
Others	156	6.4	6.4	2.6	1.9	2000	2.4
Construction	1595	7.3	14.2	2.3	1.7	38000	4.8
Agriculture and forestry	1598	11.9	1.4	0.2	—	—	—
Transport	451	13.7	2.7	1.8	0.7	2000	0.3
Communication	4	0.0	25.0	0.0	—	—	—
Trade	566	10.1	16.1	0.2	—	—	—
Others	469	6.4	10.0	0.6	—	—	—
Total	7544	8.8	6.7	3.7	2.7	261000	3.9

a) Data referring to mass privatisation are of September 1992.

Source: Ministry of Ownership Changes, Dynamika Prywaryzacji, May 1992.

表V-1 (OECD-93, P. 134)

Indicators of growth in the number of private firms

	December 1989	December 1990	December 1991	June 1992
Commercial law partnerships (number of firms):				
Joint ventures	429	1645	4796	7648
Private firms of which:	11693	29650	45077	51174
Industry	2769	6416	8676	9759
Construction	2640	5171	8749	9927
Trade	1759	8326	15942	18191
Other services	4525	9737	11710	13297
Individual business establishments:				
a) Number of firms(000s) of which:	812.5	1135.5	1420.0	1523.4
Industry		334.6	348.9	344.2
Construction		165.5	171.7	183.8
Trade		346.3	550.3	572.1
Other services		289.1	349.1	311.2
b) Number of employed persons of which:	1475.5	1915.5	2591.1	2800.4
Industry		716.1	835.2	837.0
Construction		349.2	399.0	424.6
Trade		485.4	871.5	942.7
Other services		364.8	485.4	596.1

Source: Monthly Statistical Bulletin (GUS),

表 V-2 (OECD-93, P. 39)

Unemployment and structural change

(unemployed with previous work experience by sector of origin and by public and private enterprises June 1992)

As a percentage of unemployment in the public and private sectors							
	Industry	Construction	Agriculture and forestry	Transport and communication	Trade	Other services	Total
Total	34.6	12.8	10.5	6.1	14.3	21.8	100
Private	26.1	15.3	11.6	3.9	26.2	43.2	100
As a percentage of total sectoral unemployment							
Public	73.8	58.6	61.7	77.7	36.5	73.0	65.3
Private	26.2	41.4	38.3	22.3	63.5	27.0	34.7
As a percentage of the labour force							
Public	14.8	18.4	20.7	11.4	16.0	10.5	13.4
Private	10.8	17.8	14.7	18.4	12.1	13.3	7.2

Source: Unemployment register.

表 V-3 (OECD-93, P. 33)

を可能にしているが、また、他方では脆弱性の一要素となっている。

micro units $\left\{ \begin{array}{l} \text{flexibility} = \text{SOEs} \\ \text{のリストラの受け皿} \\ \text{POEs がつぶれて失業者} \\ \text{を出しつつある。} \end{array} \right.$

The Roll of Small Business in the Development of the Private Sector

小さな民営企業が優勢で活力があるということは、生起しつつある失業と闘うための全体的戦略における key element だという考え方は重要である。小民営企業の発展を支え、勇気づける

Proportion of self-employment in total employment by macro-sectors

	Poland 1992		1989					
	% of private employment	% of total employment	Ireland	Italy	Spain	Greece	Sweden	Germany
Industry	18.9	6.1	5.1	12.2	10.5	23.2	3.8	3.9
Construction	22.0	12.1	25.4	25.4	20.0	30.6	14.8	10.3
Transport and communication	47.0	8.7	13.7	14.1	26.8	25.5	8.8	6.6
Trade	38.1	31.6	24.4	45.8	34.0	48.0	13.6	15.7
Financing, insurance	5.2	1.1	13.6	8.9	13.7	35.9	11.6	17.1
Community services	63.5	12.7	6.8	15.5	6.0	9.4	3.7	5.5
Personal and housing services	11.0	5.3	-	-	-	-	42.2	-

Sources: Poland, labour force survey, May 1992; EC: Eurostat, labour force survey; Sweden: national submissions
(see Employment Outlook, 1992, Table 4. A. 2).

表 V-4 (OECD-93, P. 43)

経済施設の数 ETP-90の開始以来急激に成長しつつある。ポーランド経済における小企業の役割と意義という issues を考察しても小企業がポーランド経済の再形成の中で占めることのできる役割を理解することは難しい。それは、要素的因果関係を発見しようとしても、全経済の中における小企業の実際の share の評価を認めるようないかなる統計的情報も存在しないからである。間接的な評価のみが可能である。ただ次の二つのことは期待ないしは予測可能であるだろう。

- 1) 工業, 大SOEsは将来分解して中小サイズの単位になる。
- 2) 工業リストラの全過程は新しい中小規模の企業への需要を創出する。

経済活動の他の部門に眼を移すと、小規模事業の、より以上の増大の可能性は、サービス部門のほとんどすべての領域で高いように思われる。今後の民営化の可能性を探るために領域ごとにECとの比較を見ると、20人以下のサービス的小企業は全体の11% (ECは35%), 建設38% (EC平均45%, イタリア68%)。

LFSの結果はポーランドの民営小規模企業に、より多くの可能性を見つけたすにもかかわらず、ポーランドの高官や連帯の幹部は大企業主義で、

中小企業の発展に重要な意義を見いだしていない。

ポーランドにおける失業のOECDと比較した問題点。

ポーランドにおける '93年3月の失業率は
265万人で14.2%
'92年3月の失業率は
222万人で12.2%

これらの数字(失業率の)はOECDではnormalである。しかし問題はflow outにある。OECDのflow out 12-25%に対し、ポーランドのflow outはわずか4%にすぎない。対策としてLLO (Local Labour Office) が設けられ、新たに職を探すためのカウンセリング、訓練、再訓練の機関NO分権化の施策がとられた。しかし、そのための費用Labour Fundは実際には失業給付(Unemployment Benefit: UB)の増大により、このようなjob開発費は食われてしまい、その確保が難しくなり、'90年には26%, '91年には3%, '92年にはわずか1%となってしまう。

VI OECD-92, WIIW-93-1, WIIW-93-4 の夫 ぞれの予測の、2年後のアセスメント

ETP-90後の約2年間の困難な状況のなかで、large human capital potential in Polandによる

経済発展のdynamicsの可能性に期待したOECD-92とPodkaminerのWIIW-93-4の分析の、さらにその2年後の状況はどうなったであろうか？

中間報告の意味で、その結果に簡単にふれておこう。結論をいうと、双方ともほぼ予測通りになったといえる。それを両者の延長的文献OECD, Economic Surveys, Poland 1994 (ポーランドに関するOECDの部作の第三作目。OECD-94と略称。)と、WIIW Research Report No.213, February 1995の中の、L.PodkaminerによるPoland :strong growth continues (WIIW-213と略称)によって瞥見を試みる。言うまでもないが、Laski et al.のWIIW-93-1の悲観的予測は、ポーランドは勿論、他の国についても外れている。

[A] OECD-94

ポーランドは、反対派を抑え、ETP-90後のrecessionに耐えてこれを乗り切り、92年から94年にかけて着実に成長をとげた。94年のGDPの成長率4%。95-96年のGDPの成長率は、この時点で5%の高さを予測している。一方で、市場経済への適応が遅れているSOEsのリストラやインフレへの緊急対策の必要を相変わらず力説している。

予想インフレ率	95年	23%
	96年	18%
予想失業率	95年	16%
	96年	15%

これらの予測数値については、後に最新のdataとの比較を試みる。

[B] WIIW-213

92年以降GDPの成長がプラスに転じ、96年までには東欧で初めてETP-90以前のレベルに回復する見込み。輸出が伸びて外国資本の流入が増加、経営収支の赤字の幅が縮小。GDPの増大は主として工業部門の成長による。工業部門の付加価値の増加は10%以上が期待され、次いでtradeの6%。農業は天候 etc. にたたられ5-10

%減。インフレ上昇の気配があるが、その原因は、農業の不作による食料の値上がり、と、公共部門の賃金コントロールがゆるんだためと考えられる。

生産と販売部門においては、強い上昇傾向が継続しているが、これは収益と収益性を大きく改善する結果をもたらしている。全企業部門における収益性は93年1月の4%から94年1月5.1%へと上昇した。(収益性=税込利潤/コスト)

ポーランド政府は'95年のGDP成長5%と野心的な予測をしているが、Slayはこれを実現不可能ではないとしている。固定資産における投資の最近の上昇と、企業部門で進みつつある財政的強化とはこの国の経済の生産の潜在力を拡大し続けている。(しかし何よりhuman capital potentialの展開として) 上昇しつつある労働力の生産性が賃金と利潤の双方に十分見込みがある状況を創り出している。そして平均賃金と利潤とprofitfinanced investmentにおける上昇は、外国貿易バランスの改善がslow downしたとしても、財政政策と通貨政策とがこれまでのように規制的なくなったので、十分な需要を創り出すに違いないとしている。(数字については以下の表VI-1- , 図VI-1- 参照)

以上細々とした経済上の数字の動きをならべたのは、体制移行のような変革期における経済社会の予測にはそれらの数字の担い手 (agent) の行動レベルの分析が欠かせないこと、またこれらを組み込んだパラダイムを作る必要性を示すためである。問題はhuman capital potentialをいかにしてdynamicに展開させるかである。以降、learning theoryのmodelingとして、entrepreneurshipに基づく行動(行為というべきか?) が、体制移行のなかで、いかに大きな役割を果たしたかをポーランドの事例のなかで示して行く。

Outlook for 1995 and 1996

	1993	1994 estimate	1995 forecast	1996 forecast	1993	1994 estimate	1995 forecast	1996 forecast
Czech Republic	-0.5	2.5	4	4	20.8	10	10	7
Hungary	-2.3	3.5	1	2	22.5	19	23	20
Poland	3.8	5	5	4	35.3	32	25	20
Slovakia	-3.2	7	2	3	23.2	14	15	12

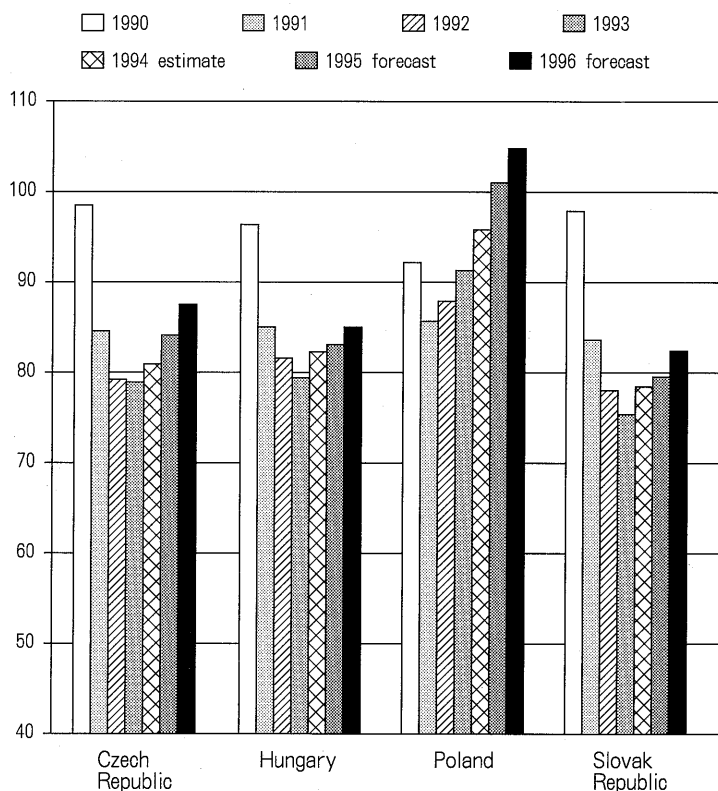
	Unemployment rate in %, end period				Current account in USD mn			
	1993	1994 estimate	1995 forecast	1996 forecast	1993	1994 estimate	1995 forecast	1996 forecast
Czech Republic	3.5	3.3	3.5	4	279 ¹⁾	400 ¹⁾	100 ¹⁾	0 ¹⁾
Hungary	12.6	10	11	10	-3455	-3900	-2800	-2100
Poland	15.7	16.2	17	17	-2329	-1100	-1000	-1000
Slovakia	14.4	15	16	16	-601	650	0	-500

Source: WIIW-213 (February 1995)

表VI-1 (WIIW-213, P. 2)

Real development of GDP 1989-1996

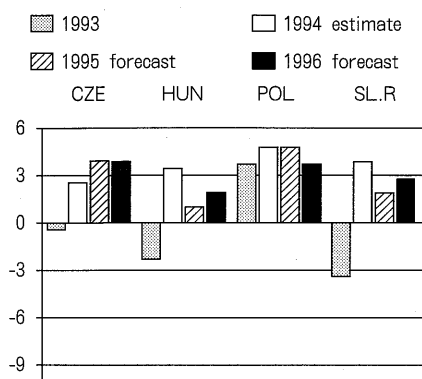
(1989=100)



図VI-1 (WIIW-213 P. 3)

Gross Domestic Product

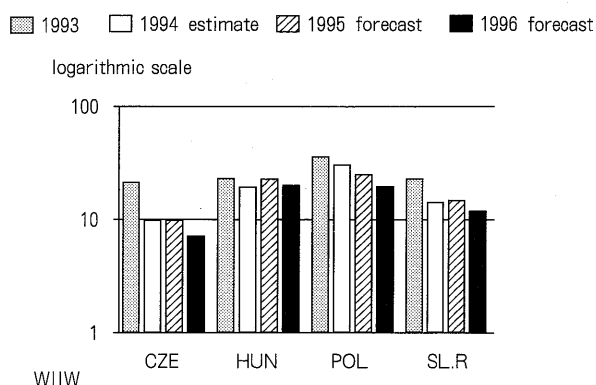
real change in % against preceding year



図VI-2 (WIIW-213, P. 6)

Consumer Price Inflation

annual change % against preceding year



図VI-3 (WIIW-213, P. 6)

Gross Industrial Production

real change in % against preceding year

	1990	1991	1992	1993 ¹⁾	1993 Jan.-Sept.	1994 Jan.-Sept.	1994 estimate	1995 forecast	1996 forecast
Czech Republic	-3.5	-21.8	-7.9	-5.1	-5.1	2.1	2	2	2
Hungary	-10.2	-16.6	-9.7	4.0	4.3	9.0	8	4	4
Poland ²⁾	-24.2	-11.9	3.9	7.3	6.9	13.1	11.9	9	8
Slovak Republic	-4.0	-25.4	-13.8	-10.6	-10.7	6.1	6	2	2

1) Preliminary. - 2) Sales.

Source: National statistics; forecast:WIIW.

表VI-2 (WIIW-213, P. 8)

Labour Productivity in Industry

change in % against preceding year

	1990	1991	1992	1993	1994 Jan.-Sept.
Czech Republic ¹⁾	-0.3	-14.4	-2.3	-1.2	5.5
Hungary	-5.0	-6.3	3.8	13.4 ²⁾	14.7 ²⁾
Poland	-20.3	-3.0	14.3	12.6	14.5 ³⁾
Slovak Republic	-0.5	-15.9	-1.9	-2.4 ⁴⁾	8.9

1) In 1991 enterprises with more than 100 employees, since 1992 with more than 25 employees.

2) Enterprises with more than 20 employees. - 3) Estimate. - 4) For enterprises with more than 25 employees. sector only.

Source: National statistics; forecast: WIIW.

表VI-3 (WIIW-213, P. 8)

Registered Unemployment
in 1000 persons (A) and rate in % (B) ¹⁾

	December 1992		September 1993		September 1994		1994	1995	1996
	A	B	A	B	A	B	B estimate	B forecast	B forecast
Czech Republic	135	2.6	167	3.2	164	3.2	3.3	3.5	4
Hungary	663	13.2	670	13.4	546	10.9	10	11	10
Poland ³⁾	2509	13.6	2830	15.4	2916	16.5	16.2	17	17
Slovak Republic	260	10.4	350	13.7	364	14.5	15	16	16

1) Share of unemployed in % of economically active persons. Exception for Croatia: in % of unemployed persons plus employees.

Source: National statistics; forecast: WIIW.

表VI-4 (WIIW-213, P. 9)

Gross Fixed Investment
real change in % against preceding year

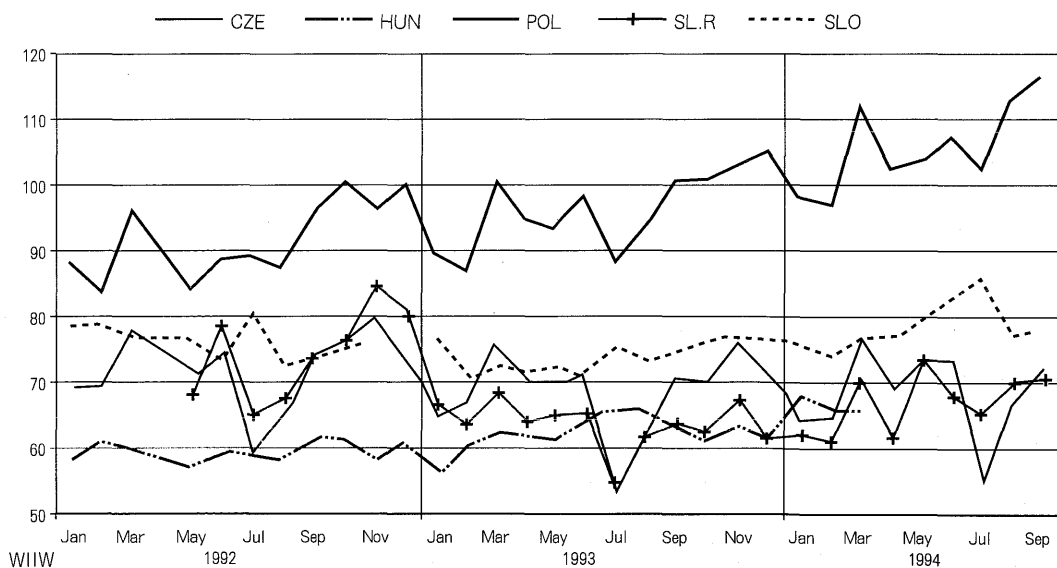
	1990	1991	1992	1993 ¹⁾	1993	1994	1994	1995	1996
					Jan.-Sept.		estimate	forecast	forecast
Czech Republic	6.5	-32.5	16.6	8.0	22.9	4.9	-	-	-
Hungary	-9.8	-11.9	-1.6	0.5	12.7 ²⁾	41.0 ²⁾	12	5	-
Poland ³⁾	-10.1	-4.1	0.7	2.2	-7.5	4.3	7	7	7
Slovak Republic	4.8	-28.6	21.7	-2.9	-6.6	-9.8	-10	2	4

1) Preliminary. - 2) Nominal. - 3) Investment outlays.

Source: National statistics; forecast: WIIW.

表VI-5 (WIIW-213, P. 9)

Industrial Production
(monthly average of 1990 = 100)



图VI-4 (WIIW-213, P. 10)

Poland : Selected Economic Indicators*)

	1990	1991	1992	1993	1993 January-September	1994	1994 estim.	1995 forecast	1996
Population, mn (Dec.)	38.2	38.3	38.4	38.5	38.5	38.6	38.6	38.7	38.7
Gross domestic product, PLZ tm, nom. ⁸⁾	560.3	808.8	1149.4	1557.8	—	—	2160	265	—
annual change in % (real)	-8.0	-7.0	2.6	3.8	—	—	5	5	4
GDP/capita(USD at exchange rate)	1568	1999	2198	2232	—	—	2550	2540	—
GDP/capita(USD at PPP-WIIW)	4636	4462	4693	4998	—	—	5451	—	—
Gross industrial production (sales)									
annual change in % (real)	-24.2	-11.9	3.9	7.3	6.9 ¹⁾	13.1 ¹⁾	11.9	9	8
Gross agricultural production									
annual change in % (real)	-2.2	-1.6	-12.8	1.5	—	—	-4	—	—
Goods transport, tons									
annual change in %	-28.7	-10.2	-6.1	-2.8	-4.8 ¹⁾	-2 ¹⁾	-5	—	—
Investment outlays ³⁾									
annual change % (real)	-10.1	-4.1	0.7	2.2	-7.5 ²⁾	4.3 ²⁾	7	7	7
Construction output total									
annual change in % (real)	-10.7	1.6	-0.6	5.1	7.9 ¹⁾	0.5 ¹⁾	2	—	—
Apartment construction									
annual change %	-10.6	1.9	-2.8	-29.0	-35.7	-32	-30	—	—
Average employment total, th	16280	15326	14677	14330	—	14730	14780	—	—
annual change %	-4.2	-5.9	-4.2	-2.4	—	—	—	—	—
Average employment in industry, th	4620	4250	3882	3629	3276 ⁴⁾	3237 ⁴⁾	3400	—	—
annual change %	-5.6	-8.0	-8.7	-6.5	—	-1.2	-6.3	—	—
Unemployed reg, th, end of period	1126	2156	2509	2890	2830	2916	2850	3000	—
Unemployment rate in %, end of period	6.3	11.8	13.6	15.7	15.4	16.5	16.2	17	17
Average net monthly wages ⁵⁾ , PLZ th	1030	1756	2439	3202	3188	4352	4330	560	—
annual change % (real)	-24.4	-0.3	-2.7	-2.9	-0.1	2.3	2	3	—
Money incomes, PLZ tm(personal)	367.7	670.9	968.7	—	—	—	—	—	—
Retail trade, PLZ tm	265.8	456.5	672.7	967.0	—	—	—	—	—
annual change % (real)	-17.4	3.7	7.9	7.0	-4.2	-9.6	—	—	—
Consumer prices, % p. a.	585.8	70.3	43.0	35.3	36.0	32.0	32	25	20
Producer prices in industry, % p. a.	622.4	48.1	28.5	32.3	31.4	23.6	25	20	—
Central government budget, PLZ tm ⁸⁾									
Revenues	196.2	210.9	312.8	459.0	318.8	450.0	—	82.36	—
Expenditures	193.8	241.9	381.9	502.4	354.3	495.7	—	91.14	—
Deficit	-2.4	31.0	69.1	43.4	35.5	45.7	59	8.78	—
Money supply, PLZ tm, end of period ⁸⁾									
MO, Cash in circulation + cash in vaults	48.1	68.3	95.2	121.8	112.2	147.4	160	18.2	—
M2, Money + quasi money	190.6	261.0	411.1	559.2	504.8	688.0	740	92.0	—
Refinancing rate of NB, % p. a. ⁸⁾	103.8	53.9	39.0	35.4	35.6	34.0	33.8	30	—
Current account, USD mn	716	-1359	-269	-2329	-2330	-564	-1100	-1000	-1000
Hard currency reserves, net, USD bn	7.8	6.5	8.1	8.8	—	11.3	11.1	13.0	—
Forex reserves of NB incl. gold, USD bn	4.7	3.8	4.3	4.3	—	6.0	5.5	6.3	—
Gross debt convertible, USD bn	48.5	48.4	47.0	47.2	—	47.5	40.0 ⁷⁾	37	—
Exports total, USD mn (BOP)	10865	12760	13997	13585	9859	12182	16200	17700	—
annual change % (USD based)	43.4	17.4	9.7	-3.0	-4.9	23.6	19.2	9.3	—
Imports total, USD mn (BOP)	8649	12709	13485	15878	11774	12628	17300	18700	—
annual change % (USD based)	17.9	46.8	6.1	17.7	25.9	7.3	9.0	8.1	—
Average exchange rate PLZ/USD	9500	10583	13631	18145	17300	22397	22800	2.7	—
PPP (PLZ/USD), WIIW	3165.4	4731.3	6374.7	8095.1	—	—	10265.9	—	—

*) Note: Since 1995 the new denomination of Zloty (1 new Zloty equals 10000 old Zloty).

1) Sales of firms employing 5 and more persons. — 2) Investment outlays in firms employing over 50 persons in industry and over 20 persons in other sectors. — 3) Gross fixed investments plus some costs related to acquisition of land, used machinery etc. — 4) In firms with 5 and more employees. — 5) Including profit bonuses; since 1995 in Zloty. — 6) Period average. — 7) Based on budget law 1995. — 8) Since 1995 in bn new Zloty.

Source: WIIW Database incorporating national statistics, WIIW forecast.

表VI-6 (WIIW-213, P. 39)

VII 体制移行におけるentrepreneurshipの役割

1995年以降、ポーランドの経済復興の一応の順調さに歩調を合わせるように、ETP-90をpositiveに—しかし別に方向から—評価しようとする一連のアプローチが目立ち始める。これらは行動レベルで一とりわけ、そのうちのいくつかはentrepreneurshipという視点から—これに適応しようとするcase studiesを伴っている。

- H.Brezinski & M.Fritsch eds., “The Economic Impact of New Firms in Post-Socialist Countries: Bottom-up Transformation in Eastern Europe”, 1996 (The Second Symposium on Economics, The Technical University of Freiberg)
- R.Culpan & B.N.Kumar eds., “Transformation Management in Postcommunist Countries: Organizational Requirements for a Market Economy”, 1995, (体制移行への適応行動の新モデルの形成)。
- S.Estrin, J.C.Brada & I.Singh eds., “Restructuring and Privatization in Central Eastern Europe: Case Studies of Firms in Transition”, 1995, (市場経済化への具体的な方法、西側とのjointによるmanagement機能の充実)。
- D.S.Fogel, “Moving to Sustainability: How to Keep Small Business Development Centers Alive”, 1995.

しかしこれらの先頭を切り、質的にも群を抜いているのは

- S.Johnson & G.Loveman, “Starting Over in Eastern Europe: Entrepreneurship and Economic Renewal, 1995, (Harvard Business School Press)。

Starting Overと略称する。このなかでJohnsonとLovemanはETP-90を全面的に認めるという明確な態度を示す。ETP-90を、必要条件だが十分条件ではないという、かなりの支持者のある見解にも賛同せず、J.Sachsの “Poland's Jump to the Market Economy”, 1993の内容を100%

肯定、これはまさに、必要にしてかつ十分な条件だと言い切っている。しかも、かつてのRostowskiのそのようにマクロの見解による単純な肯定ではなくてミクロな企業者行動の十分な資料に基づくものである。ポーランドを含めた東欧でのETPとりわけポーランドにおけるバルセロビッチのshock therapyのadvisorとして指導的役割を果たしたSachsへのポーランド国内の経済学者、とくに保守派（ここではマロクス経済系を意味する）の風あたりは、かなり強かったので（注VII-1）、彼はこのJohnsonとLovemanのStarting Overに大いに感激したとみえて、forewordを買って出て、数頁にわたり彼らの業績の意義を高く評価している、というよりも褒めちぎっている。

JohnsonとLovemanによると、ポーランドの経済発展は他の東欧諸国やロシアに比してdynamicでめざましいが、この発展の源泉はETP-90である。ポーランドは成長率がpositiveに復帰した最初の東欧の国だ。GDPの成長率は92年1%；93年4%；94年4-5%；94年9月、前年同月比10-13%。一般投資、固定資産投資とも94年5-6%の増加。

しかしこれは国営企業SOEs (State Owned Enterprises) の民営化によって生じたものではない。ポーランドのこの種の民営化は他の東欧諸国よりよいとは思えない。8441のSOEsの中、2813が94年8月31日までに民営化にとりかかっているが、それらを（全部ではないが）followしてみると、121は資本の民営化、627は財務省の手にあるcommercial company、1192はliquidationの結果である。とくに大SOEsの工業は民営化が少なく5%。(住居、学校、病院、レクリエーション施設を含む)。

だが復興の主役は民営企業である。ETP-90のスキーム(シナリオ)は、1) 自由化(stabilization)、2) 民営化であり、これよりSOEsを、リストラと民営化で再活性化を図り、経済を刺激、jobsを創出、さらに民営化によりインフレの終息をはかる。しかし現実には、企業レベルの改革の中心的メカニズムは作動しなかった。

その代わり、予想外に小民営企業の出現と成長があり、これが自由化—指令経済下から市場経済下への移行—における労働と資本の再配置のなかで重要な役割を果たしてきた。(factor market)。80年代中葉から94年までに非農GDPの中で民営部門のshareは10%以下から40%以上になったが、この増加の大部分はETP-90以降である。それ故ポーランドにおける復興要因はSOEsの民営化より、指令経済の古い尻尾をひきずらぬ新しい民営企業の出発—starting over—の結果と考えられる。これはハンガリーやチェコより大きい。それを可能にしたのがポーランドのETP-90である。

ETP-90の企業行動レベルへのeffects。

アダム・スミスのlaissez faire, laissez passerの市場経済により複雑な分業が可能になる。エネルギーで有能な個人が自由を与えられ、市場におけるnichesを見つけて収まる。ポーランドの経済的再生—business performance—が開

始された。まず1) supplier, 2) customer, 3) 世界市場への直接アクセス、の三行動の自由開始。それにより1)と2)の密接な関係、自由な旅行、民営企業の開始、所有の自由の機会etc.が生じた。80年代末期までの共産政権下で市場の働きが少し可能になっていた。Slayが述べているような、前近代的資本主義ともいえるカオス期である。ETP-90は、貿易の自由化、価格の自由化により、かかるカオスを新しい部門の出現につなげた。

世界市場へのアクセスは、競争、企業の再組織、新しい労働者の訓練を生み、指令経済下では存在しなかった試練を経営者に経験させることとなり、生き残りのための努力と利潤動機とは相まって、企業者の成功にとって必要な情報収集への執念を育成した。

JohnsonとLovemanは国営企業と市場志向的ビジネスの性格の違いを次のように比較している。

Characteristics of State-owned Enterprises and Market-driven Businesses

State-owned Enterprises	Market-driven Businesses
• Pervasive monopoly power • Output targets • Input allocations and hoarding • Vertical integration • Customers provided by the state • Broad, fixed product offerings • State financing • Workers and ministries as clients	• Competition • Profit • Cost minimization • Choice among suppliers • Marketing and sales • Focused, flexible product offerings • Private financing • Shareholders as key clients

表Ⅶ-1 (Starting Over p.35)

JohnsonとLovemanは、このような視点で移行期におけるポーランドの、以下の諸企業の行動の成功もしくは失敗の要因を分析している。

- a) Prochnik衣料産業。国内のhigh fashionを市場に特化。
- b) SzczecinとGdanskの造船業の比較。成功した前者は12,500トンのコンテナ船に特化。失敗した後者は旧体制的発想を変えることができなかった。
- c) Styl France高級なアンティーク調家具。

フランスへ輸出して高収益を得る。

- d) SeCes Poland国際市場で通用する技術と価格の工業用熱交換機メーカー。
- e) Citrus Wholesaleポーランドで人びとが何十年ものあいだ口にしなかったバナナを輸入、成功する。
- f) Profilmドキュメントや公共的な出来事のTVプログラムの作成に特化。
- g) Semecoスーパーマーケット、新聞手工業的製作品など多角経営。各部門の競争が激

しくなるにつれて脱落。

h) Phantom Press外国書の翻訳出版。(イギリスの投資家を含む)。

成功したポーランドの小企業は西側の一般的な経営原理を適用。すなわち、1) 焦点を置く戦略、2) 低く固定されたコスト、3) 高度に適応的な人的資源、の三つの周囲に構築されたflexibleな組織の創出によって、厳しい環境に適応、西側とcontactして、西側の企業と戦略的partnership, joint ventureを組んだものが成功している。(注VII-2)。この協力作業が国際的生産物への、また経営のskillへのアクセスといった稀少資源の獲得につながる。

tight credit policyへの対応。ETP-90初期の劣悪な銀行システム下で、家族、友人、親類のヘソクリに頼る、初期の資本蓄積の例も扱われるが、これはWinieckiへの批判と考えられる。(注VII-3)。

JohnsonとLovemanは、ETP-90は基本的に正しいが、かかるマクロ的経済改革がミクロな企業行動にいかなる影響を与えたか、の明証はmass observationによるアプローチでは得られない。(注VII-4)。それはcase studiesによってのみ可能だとする。以下、VIIIでa)の衣料産業、Prochnikを、IXでb)のSzczecinとGdanskの造船業を取り上げる。

VIII Prochnik (衣料産業)。

最初は陸軍の制服メーカー、後にポーランドにおける男性コートメーカーとして、80年代までに指令経済下の優良企業として発展した。

年産の70%を西側一独、仏、英、米、とくに独に20%一に、20%をソ連・コメコンに、10%をポーランド国内に向けていた。外国貿易はKonfexim—中央管理の貿易会社—を経て、これに4%の手数料をはらい、Zl (ズオーチ) で受け取った。つまりhard currencyを稼ぎ、コメコン割当ての義務へも対応するという、優等生であった。それ故IPO (Initial Public Offer) の五企業に選ばれ、早々と民営化されることになった。民営化の効果としては、1) 政府の介入が

なくなり企業行動が自由になる。2) dividend 2%を支払う必要がなくなり負担が減った。3) 過剰賃金税がなくなりpay for performance が可能になった。4) 西側の信用がえられた。(SOEsは信用されなかった)。しかし最も大きな効果は、代表的な五企業(経理状態もよいと見なされた)に入ったという名声と信用の上昇である。これにより国際的に脚光を浴び、国内の諸銀行のcredibilityが生じ、2年間で10%の客が増え、初めてイタリアから注文を受けた。民営化は二つのコンサルタントのadviceにより、joint ventureではなくて、株式会社(joint stock company)にした。150万株、1株はUC\$ 2.11、商業化の形態をとり、当初株式はすべて財務省が所有した。

新しいmanagement構造。executive committee 経営執行委員会3人、3年間。株主総会でPresident社長を指名、社長が他の2人を選び、総会の承認をえる。supervisory board取締役会、6人~12人、3年間。2/3は総会で、1/3は労働者が選ぶ。年に4回開く。

90年9月27日、Prochnikの商業化が終了した日に第一回株主総会general assemblyが開催された。株主代表は省の関係者と政府高官。Prochnikは現在まで一応順調なので執行委員と経営会議委員には旧政権下以来の経営幹部をそのまま選んで留任させた。株は二ヵ月後大々的キャンペーンで一般売却された。90年末120万株、1株当たりUC\$ 5.26。3万人の外部投資者が集まりLodzの保険会社Wertaが23%を、また20%に当たる30万株はProchnikの従業員にpublic offerの半額で売られた。

数ヵ月後の91年4月に新株主による第二回総会が開かれ、旧指令経済下から引き継がれていた経営幹部は市場指向の新株主によって解任され、さらに年末に、執行委員会議長(社長)Kolignan、経営会議議長Kielanという体制が固まった。

しかし一方、Prochnikのstock market performanceはミゼラブルであった。UC\$ 5.39で出発した株価は91年4月\$ 2.27、92年10月\$ 1.17と

なる。原因は明白で、西側の不況、ソ連・COMECONの崩壊、政府のsubsidy（3%）の打ち切り、独・伊関係の為替差損etc。

この厳しい環境の下でKolignan-Kielan体制は、前記大株主Werta（保険会社）の勧告により、USのconsulting firm 'CAL'（Company Assistant Limited）のコンサルティングを採り入れ、以下のようなbusiness strategiesを展開した。

- 1) targeting high income clientele
- 2) focusing more sales resources on the domestic market
- 3) locating high paying clients in the West through net work of sales agent
- 4) expanding its product line
- 5) reducing operating cost

全体として見ると、これらの基本にあるのはETP-90により生じた国内の変化とその国際経済社会の中における関係とを読み取り、それへの対応を考えながら行動するということである。以下順次これらをfollowしてゆく。

1) Targeting High Income Clientele

strategyの第一は、新高所得層にターゲットをしぼること。90年の輸入自由化により極東（台湾・香港etc.）から廉価な衣類が流入、中所得層以下の市場では、これらと価格競争で難しい立場に立たされる。また輸出市場でも同じ状況になる。80年代にUS市場で競い合えたのは政府のsubsidiesがあったからである。これがなくなればUS市場から撤退せざるをえなくなる。US市場のshareは、90年18%、91年5.4%。

一方ポーランド国内では自由化により、entrepreneur, lawyer, politician, engineer etc.のprofessionalであるhigh income classが創出されてきた。この上昇の動きが、Western consumer trendsを作りだし、高品質・高価格が求められ始め、ポーランドのfashion-conscious consumersという層を発展させた。これにtargetをしぼる。彼らは、量産的大衆市場では入手できないユニークな品を求める。

これへの対応として、材料（布地）の高級化。国内のsupplierではなく西側の材料—イタリア

のcotton, wool etc. —を使用する。同一種のコートを、従来は10,000から50,000点作っていたのを、300から1,000点くらいにへらした。材料の輸入。91年は全体の25%、92年は38%（cotton）、91年13%、92年44%（wool）。小売り価格は当然高くなるが、それでもなおPierre Cardin やBossにくらべれば、1/2から1/3の安さであった。イタリア生地のコートが1着Bossの製品の\$435に比して\$156であった。

2) Focusing on the Domestic Market

国内市場に焦点を合わせる理由は、i) 旧経済時代にProchnikの製品を一括して扱っていた国営の間屋が90年に消滅し、新しい流通のnetworkを作らねばならなかった。ii) 前記のように、輸出は極東、物によってはチェコ、ハンガリーと質、価格共に似ていて、厳しい競争になる。事実ここ二三年Prochnikの輸出マージンは落ちている。iii) 西側の有名企業の下請けの立場を脱して国際的に名の売れた自己のラベルで販売を展開したいが、それには先ず国内で強力な名を得る必要がある。かくて国内マーケティング作戦を展開、以下のようにtrial and errorをやりながらであるが、performanceを試みる。担当に人員を2人から15人に、ヤル気のある人材を選び増員し、地方の高級店を廻り宣伝し、主として大都市圏でのtrade fairに参加、モード雑誌で広くPRを試みた。これはyoung professionalを標的にしている。セールスの担当者にはpay for performance systemで売上げの3%とした。これらの結果としてcustomerは90年のゼロから92年の1,000まで増加した。しかしここでおきた問題は、1,000の店ではあらゆる種類の製品を並べ切れないし、価格のコントロールも出来ない。ここで経営陣は重大な決定として、取引きを50の常設的専門店で支払いの確実なところ限定した。これらの専門店では、あらゆる種類のサイズ、色ちがいが入手可能である。ワルシャワの中央デパートなどは大変有力で、ここだけで91年の国内販売量690万ドルの12%を受注している。

とりわけ12の最有力なclientsについては、こ

れをLodzの本部に二・三泊で招き、fashion showなどを見せ、経営幹部達は歓談しながらその意見の聴取を試みた。この12のclientsのグループだけで92年にはその国内販売量1,100万ドルの30%以上を発注している。

加えて、経営陣は、小売店の自己のチェーン店化の開始に踏み切った。そのメリットとするところは、i) 名の通ったラベルになる。ii) priceコントロールが可能になる。iii) 客の好みの色、サイズの選択の自由化。iv) 支払いの遅れのいざこざがない。etc.で、専門店の場合と同様になる。92年に7万ドル、93年には14万ドルを投入、Lodzのdown townと本部ビルの中、Gdynia, Poznan, Wroclawと、次々に小売りチェーン店を展開、これには大きなrewardがあった。90年-91年で約2倍の売上げ、国内売上げは27%増。93年には種目20%、売上額104%増。過去30年間で初めて国内販売が輸出額を上回った。91年の国内販売額の全販売額比40%が92年に51%になった。

国内販売が輸出販売より利潤が多いことも証明された。Prochnikのgross profit marginは国内が37%に対し、輸出は12%。92年のポーランド市場での売上げは五大都市Gdansk, Kielce, Poznan, Warsawに集中、国内で売られた208,000点の中12万点、売上げの60%を占め、男性コートは92年には国内市場の30%に及ぶ。(表Ⅷ-3)

3) Locating High-Paying Clients in the West

Prochnikが最初西側に市場を求めたのは、東側市場—とりわけソ連—の崩壊によるものであった。しかし西側も深いrecessionに落ちいった。Konfexionへの4%の手数料はなくなったが、自力で外国のsales agentsとのnet workを作らねばならなかった。かくてProchnikは強力なsales agentを雇い、前に国内でやったように、西側の国々でも試行錯誤的に試みた。独に2、英に2、仏とフィンランドに各1のagentsを置いた。しかし、西側とくに英、仏ではrecessionが大きく、経営陣はCALの勧告により、市場を独のみにしぼった。仏91年は全輸出の5%、92年は0。英は14%から8%に。独は増加して、90-92

年で41%-73%／全輸出額。92年で690万ドルと全売上げの32%を占めている。国内の名声が効き、Brinkmann, Philips, Bossからcut-make-trimの注文が多く来た。92年のProchnikの年間60万着強の中、Brinkmannのcut-make-trimだけで約5万着に及ぶ。ProchnikはLodz工場に独向けcut-make-trim製造専門のチームをBrinkmann, Philips, Boss用に夫ぞれ二つ組織した。

cut-make-trimの売上げは91年の41%から92年の55%（各全売上げの）へと増加。社長のKolignanによると、cut-make-trimはそれ程魅力のある仕事ではない。しかし西側の最新のfashionを知り得る。だが、最もattractiveなのは50%のマージンがあることだという。(表3-4)

4) Expanding the Product Line

Prochnikの経営陣とコンサルタントCALと他の戦略のkey的要素はProchnikの伝統的生産ラインを破って拡張することであった。従来はlight cottonのjacketsとtrench coats（春物）、薄いwoolのそれら（秋物）。しかし自由化後はfemale professionalの急増が予測され、女物のjacketsと、続いてスーツへのneedsの拡大が見込まれ、これは他的高级衣料部門を開くチャンスと考えられた。女物への進出は社長のKolignanには全く抵抗がなかった。以前、fashionableな女性アパレル産業の会社の役員を二年間やった経験のある彼は、当然ながら、女性衣料の製造と流通についての十分なknow howをもっていた。

92年女性衣料は2,150万ドルの売上げ中33%、しかもこれはまもなく40%まで増加しうる。そして高級品メーカーとしての地位を固めるのに有効になる。(表Ⅷ-5)

5) Reducing Operating Costs

Prochnikは旧体制時代のoverstaffや多数の高価で非生産的資産を抱えていた。Kolignanとその経営幹部は新ビジネス計画の一貫たる運営費の削減という視点から、当然ながら、これらの排除にとりかかる。

それはCALの勧告でほとんど公式どうりに進められた。かくて直接生産に関係のないworkersの数をへらすことになる。90年から92年の間に、

300人の管理職を減らし、全従業員は2,485から2,180となり、人件費は77,400ドル/月の減少となる。さらに、旧体制下の socialist-oriented management teamが十年にも渡って費用を遣い築き上げてきた多くの施設—workers' hotel（市外に住む従業員の市内宿泊施設）やLodz工場のカフェテリア（補助金を出していた）など—の閉鎖、廃止。加えて、大きすぎて維持費のかかる旧ビルの売却、六ヶ月にも及ぶ原料の蓄積とそのため巨大な倉庫の処分やタコ足的な小工場の整理・統合。これらは、要するに、米国式リストラの常道 employment cut and assets sales を教科書通りに忠実に実行したものである。しかし、社長の Kolignan は “what we really need is a challenge in workers' mentality” と言い、労働者は job と salary を保証され、努力する incentive に欠ける、と morale 向上の必要を感じ、労働者の持つ20%の株の profitability への関心に期待している。

これら一連の performance により改善された生産性は91-92年で60%の増加。この間の販売部門への in put によりコストは40%増えた。従業員一人当たりの net sales は91年の9,455ドルから92年の10,320ドルへと増加。

Prochnik in 1993: Continued Change and New Challenge

1993年までにProchnikはポーランドの高級コートとビジネス wear の制作企業として民営化に成功し、ワルシャワ証券取引所の上場17会社の中に入り、製品の多くは西側に輸出され、他のコート制作企業は質的にProchnikに太刀打ち出来なくなっている。またBossやPierre Cardin etc. は価格でかなわない。結果としてポーランドの男性コート市場の30%を押え得た。さらに女性ファッション部門にも参入、わずか一年で高度に競争的なこの市場で1%を占めるに至っている。

Prochnikの経営陣のこれまでにを行った市場指向的変革により profitability で300%の増大となり、その株価は dramatically に上昇、92年10月の\$1.17から93年5月の\$8.44と七倍以上にもなった。これに力を得た Kolignan はProchnik経

営の革新を続けることを、経営幹部と共に決定。93年における重点は、i) 新設備への投資とii) out-sourcingを含む下請け支配である。

i) 設備は平均15年経っており、70%は償却されていた。92年に、既に縫裁機に33万ドルを投資していたが、工場長の要請により、自動材料切断機、スチームプレス etc. を新たに入れる。Kolignan はデザイン部門のコンピューター化を計画、IBMのwork-stationを導入、cost-efficient lay out が可能になる。これらの投資額は221,000ドルと147,000ドル。

ii) この分野で競争できずに遊休施設になっていた国有企業に自由取引の形態で下請け生産を委託。93年に国内6企業に生産の8%を、Belarusの1企業に2%を委託。

しかしながら、ここでProchnikにとっての新しい二つのチャレンジが生じている。それはi) 銀行の融資利率がポーランドでは非常に高いことと、ii) Prochnik は、賃金問題で、優れた人材を現場の工員として引きつけることが難しい、ということである。

i) ETP-90の結果としての、年利70%（90年下期-91年）が財務上の大きな負担をもたらした。92年には、どの日の帳簿を見ても bank debt は110万から130万ドルになっており、その結果として、年間を通して60万ドルの financing charge となっている。しかしKolignanにとって幸運なことに、西側からのcut-make-trim order が大変な増加を見せ、これは材料への投資も bank loan も不必要だし、さらに、Prochnik が自己のラベルでやる製造の材料にする在庫の購入に使用出来た。cut-make-trim の売上は、91年は全体の27%、92年は33%、93年はさらに増加が期待される。

ii) 注文が現在の生産能力以上にくるので製造部門の雇用を300人ほど増やす必要がある。Lodzの失業率は26%にもかかわらず、これは難しい。Prochnikの平均賃金は一ヶ月192ドル、国の平均は214ドルで、賃金のincentiveはない。しかしこれを上げると、西側のclientsをBulgariaや極東にとられる恐れがある。もう一つの問題

は小さな個人経営の縫裁店に、縫裁学校出の有能な工員を取られてしまうことである。

Prochnikのような大企業には間接費に加えて利潤税40%や賃金税48%があるが、小縫裁企業は未登録のモグリが多く、これらの税金を逃れており、その分だけ高い賃金で雇用していることがかなりあり、fairな競争になりにくい。Prochnikは、もし成長の継続を欲するならば賃金の増加を考えねばならぬが、それは現状の経営

形態では国際競争力の低下につながる。Koliganをはじめとする経営陣のチャレンジである。

ProchnikはETP-90による民営化以降を、生じた国内的・国際的変化に機敏に対応して戦略を立て、著しい進歩と成長を続けてきたが、直面する賃金プレッシャーを始め、世界的衣料産業界の競争の熾烈化を考えると、この企業の将来の生存可能性は決して単純に保証できない厳しさの前にある。

Prochnik's Balance Sheet (in million zloty),

1991 and 1992

	1991	1992
Assets	144,706 (\$ 13.2 million)	177,922 (\$ 11.5 million)
Fixed assets	71,557 (\$ 6.5 million)	76,146 (\$ 4.9 million)
Tangibles	63,035	64,444
Intangibles	113	100
Capital constructions	7,783	11,066
Financial assets	626	536
Current assets	72,554 (\$ 6.6 million)	101,415 (\$ 6.5 million)
Inventories	41,944	63,794
Receivables	28,313	26,395
Short-term savings	—	362
Csah	2,297	10,864
Prepaid expenses	144 (\$ 0.01 million)	—
Other assets	451 (\$ 0.04 million)	361 (\$ 0.02 million)
Liabilities	144,706 (\$ 13.2 million)	177,922 (\$ 11.5 million)
Equity	100,399 (\$ 9.1 million)	105,760 (\$ 6.8 million)
Share capital	30,000	30,000
Reserve capitals	70,399	75,760
Payable	37,527	46,798 (\$ 3.0 million)
Long-term debt	—	5,131
Short-term debt	37,527 (\$ 3.4 million)	41,667
Accruals	731 (\$ 0.07 million)	1,932 (\$ 0.1 million)
Net profit	6,049 (\$ 0.5 million)	23,432 (\$ 1.5 million)

表Ⅷ-1 (Starting Over p.45)

Prochnik's Income Statement (in million zloty),

1991 and 1992

	1991	1992
Net sales	182,235 (\$ 17.2 million)	292,099 (\$ 21.5 million)
Cost of sales	163,979 (\$ 15.5 million)	235,898 (\$ 17.4 million)
Operating profit	18,256 (\$ 1.7 million)	56,201 (\$ 4.1 million)
Other income	709	100
Financial income including:	3,186	2,616
Dividends received	1,020	20
Other	2,166	2,596
Financial cost	10,247	15,433
Profit on operations	11,904 (\$ 1.1 million)	43,484 (\$ 3.2 million)
Extraordinary profit	1,040	3,039
Extraordinary loss	2,972	4,649
Gross profit	9,972 (\$ 0.9 million)	41,874 (\$ 3.1 million)
Income tax	3,902	18,442
Other taxes and claims	21	—
Net profit	6,049 (\$ 0.6 million)	23,432 (\$ 1.7 million)
Profit per share	4,033 (\$ 0.38)	15,621 (\$ 1.15)

表Ⅷ-2 (Starting Over p.46)

Prochnik Sales by Value and Volume, 1991 and 1992

a.Sales by Value				
Market	1991		1992	
	Value (million zloty)	%	Value (million zloty)	%
Domestic	72,894 (\$ 6.9 million)	40	148,970 (\$ 11.0 million)	51
Prochnik-Designed Export	60,138 (\$ 5.7 million)	33	40,894 (\$ 3.0 million)	14
Cut-Make-Trim Export	51,026 (\$ 4.8 million)	28	102,235 (\$ 7.5 million)	35
Total	182,235	100	292,099	100
b.Sales by Volume				
Market	1991		1992	
	Volume	%	Volume	%
Domestic	172,790	30	208,471	34
Prochnik-Designed Export	153,292	26	64,684	11
Cut-Make-Trim Export	258,290	44	333,697	55
Total	584,372	100	606,852	100

表Ⅷ-3 (Starting Over p.58)

Structure of Prochnik Sales in 1992

Product	Value (million zloty)	%	Volume	%
Men's Winter Overcoats	127,960 (\$ 9.4 million)	44	229,943	38
Men's Summer Overcoats	31,723 (\$ 2.3 million)	11	32,625	5
Men's Short Coats	31,088 (\$ 2.3 million)	11	31,990	5
Men's Blazers	4,955 (\$ 0.4 million)	2	9,610	2
Women's Overcoats	53,732 (\$ 4.0 million)	18	117,321	19
Women's Short Coats	17,158 (\$ 1.3 million)	6	47,742	8
Women's Suits	11,285 (\$ 0.8 million)	4	25,608	4
Women's Blazers	11,130 (\$ 0.8 million)	4	42,522	7
Total	292,099 (\$ 21.5 million)	100	606,852	100
Domestic Sales	148,970 (\$ 11.0 million)	51	208,471	34
Export Sales	143,129 (\$ 10.5 million)	49	398,381	66

表Ⅷ-4 (Starting Over p.61)

Prochnik Exports by
Volume (%), 1991 and 1992

Market	1991	1992
Germany	57.5	73
Great Britain	14.3	8
United States	5.4	—
France	4.9	—
Finland	4.6	3
Netherlands	3	4
Italy	—	3.5
Other	10.3	7.5

表Ⅷ-5 (Starting Over p.59)

IX 二つの造船所, SzczecinとGdansk

指令経済下のポーランドにおける造船業について。

造船業はポーランドがプライドを持ったNational Industryで、バルト海沿岸の三都市Gdansk, Gdynia, Szczecinに展開していた。海外向けがほとんどで（とくにソ連が60%）、受注は全てIndustrial Shipbuilding Unionを通し、各造船所は間接的で、仲介業のCentromorに2%の手料を払い、ZI（ズオーチ）で受け取っていた。financingはNBP（National Bank of Poland）などが融資をし、90%の面倒をみる。しかも、80s以前はインフレ率より低い利率で。さらに、足りなくなった分（50%くらいまで）は国の補助金subsidyで補っていた。

Industrial Shipbuilding Unionによる基本戦略。

多船種主義。30種くらいのポートフォリオ。世界中からのどんな注文にも応じられるというのが誇りでありsales pointであった。

多雇用主義。労働力不足に備えて常に余剰労働力を抱えておくようにする。外部のsuppliersもなるべく多く抱え込む。保養施設や従業員食堂などのフリンジベネフィット要員までも。

生産量主義。コストを無視しても、とにかく沢山建造すること。コスト面では日本や韓国にかなわなくてもsubsidyで補えばよい。（50%までは出るから）。

造船所はProchnikのように民営化しなかった。SOEs（State Owned Enterprises）のままで、市場化した経済の下での困難な時代に直面して各managerがとった対応の仕方の違いとその結果を、GdanskとSzczecinの両造船所の比較によってfollowする。

80年代にはいると、とくに89年には、上記のような造船業体制の維持が難しくなる。

Gdanskでは。賃金さがり、人員も減少。80年16,000人、85年12,000人。生産高は80年\$196 mil. 85年\$111mil. となる。89年末にはBarbara Johnson問題があったが、これを活用できなかった。

た。これはポーランド系米人で、大富豪の未亡人Barbara Johnsonが経済的に困難な状況にあったGdansk造船所を買い取ってもよいという話が出たが、資産価値が少なく安い見積り価格しかつかなかったもので、誇り高きポーランド側と話し合いがつかず物別れになったというものである。

ETP-90の下で、GdanskとSzczecinは、夫それぞれ両者とも造船所の経験が深いH.Szyc（Gdansk）、K.Piotrowski（Szczecin）という年齢、学歴、経歴が全く同じようなgenral directorsが任命された。GdanskのSzycが経済的困難な状況に対応するアプローチは以下のものであった。

i) maintain the historical scope of the shipyard's operation, ii) to hire more labor and increase wages, iii) to make a strong case for government investment. 市場経済時代の幕開けの時に、これはまさしく社会主義者時代のポーランドの再来であった。Szycの思想、信念はlarge institution主義—70sの黄金時代へのノスタルジア、大造船所を支配する喜び、外部に頼らないアウトルキー、多船種のポートフォリオ、利潤より収入—であり、これらに固執し、自信を持って多くのパンフレットを作り、海外にも執拗に宣伝した。labor policyとしては完全雇用主義とフリンジベネフィットの重要視で、帳簿事務をコンピューター化するより大勢人がいたほうがよいというものであった。

Szczecin Shipyard. 90年の改革以前の状況はGdanskとそっくりであった。War II中はドイツのU-ボートの製造。45年に国有化。48年に生産開始。57年に11隻、70年代は年間18隻。最大15,000トン。70年代の中頃は13,000人、しかもポーランドで最高給料の労働者を抱えていた。Gdanskと同じく80年代に左前えになり、90年のETP-90元年には財務危機に陥り、ソ連・コメコンの崩壊で、91年にはtotal debtが\$190milとなり、Szczecin造船所の危機は世界の業者に広まり、注文が手控えられるようになった。91年、general directorとしてK.Piotrowski—前記のようにGdanskのSzycと実によく似た年齢、学

歴、経歴一がえらばれた。しかし彼は状況に対しSzygとは全く異った野心的対応を試みた。

Piotrowskiの明白な市場指向ビジョン。これは多額の借金の処理とリストラを基本とするものであった。i) financial restructuring: debt restructuring。頑迷なcreditors がいて折衝に難航したが、Polish Development Bankの協力により1934年のArrangement Proceeding Act (借金をした会社を法廷でリリーフする法規である)を用いて切り抜け、借金の1/3 cut に成功し、93年までに処理できた。ii) これはi)と平行して取りかかった。生産工程の一新、国際市場で適用する造船所にする、ポートフォリオを考える、生産サイクルの時間を最小にする、市場をソ連・東欧から西側に移す、膨れ上がった生産コストを調整する、船舶生産のきちんとした財務方式を新しく作り上げる。これらはかなり野心的なリストラプログラムだったが、Piotrowskiは全フロントで迅速に展開した。そして重要なことは、product focusを行ったことである。すなわち、market research teamをつくり、niche marketとして12,500トンのコンテナ船に特化。このカテゴリーの船舶では、世界のdominant producer として認められるようになった。

以下Piotrowskiの野心的な市場指向リストラプログラムの展開ぶりを見る。

1) Reducing Product Cycle Time

12,500トンのコンテナ船にfocusをしぼった次は、一隻の船を作る時間の短縮化である。これには二つの意味がある。i) business cash flowの加速、すなわちborrowingを減らし、この造船所を財務的に独立したものにする。ii) 生産サイクルが短くなると、早く入手したがっている注文主に信用ができる。

そのためのPiotrowskiの計画。従来6船台で平行して(parallel)行っていたものを4船台に減らし、タテの順番待ち(serial)にする。加えてredundant workers を直接製造jobsへ移動、小数のプロジェクトに集中させる。結果として、一隻当たり今まで2年から4年かかっていたのが、11ヵ月でできるようになった。Technical

DirectorのR.Kwidzinskiは「これは世界一の最短製造サイクルだ」と自負したが、これは又、この造船所の全改革計画に重要な意義をもつものと考えられた。

2) A New Compensation Scheme

1) の為にも新しい賃金支払いのシステムが必要で、これはその基本構造である。従来は出来高払いで、仕事一つにつきいくらで支払っていた。しかしこれでは修正作業が必要な場合が生じる。例えば溶接工は、スチール板一枚三カ所を溶接すべきを、二カ所ですましてしまうことがある。これではのちに溶接板が歪むこともあり、金属部門の工員が修正に余分な時間をかけることとなり、生産のロスにつながる。Piotrowskiはthe shipyard's director of human resources and compensationのJ.Kirylukと全く新しい賃金スケールを開発、91年中頃細部にわたり一連のディスカッションをしながら、全従業員に示した。それによると、賃金は専門的能力に対応し、それは職業的訓練と経験年数の反映である。時間当たりの賃金は各従業員の質の段階によって決まる。一連の職務試験によって次の段階に昇進する。次の段階に進むと時間当たりの賃金は自動的に50%増額される。経験年数は一年で10%、但し就職8年目から始まる。これを決めた上で、各監督に率いられた生産隊は夫ぞれ必要な所要時間を計算された一定量の仕事を割り当てられ、監督はそれを自分の隊の各メンバーに割り当てるが、これまた所要時間は夫ぞれあらかじめ計算されている。各労働者は時間内にその仕事がおわらなければ残業手当で無しで終わるまで働かねばならず、早く終わっても離れることは出来ない。従って遅れれば皆に迷惑がかかるし、自分も時間の無駄になるし、手抜きして自分だけ早く終わっても時間を持て余すだけになり、全体として仕事のペースが揃うようになった。これはtime cycleの計算や調整にもよい結果になった。

また旧体制時代の評価では知能労働のほうが肉体労働より低くなっており、技師や管理職、経営担当のboard memberより高給取りの肉体労働

働者の賃金のほうが多い場合もあった。Piotrowskiはこれを逆転させ、4組合と話し合って了承させた。それは経営幹部や技師の活躍によってこの造船所の肉体労働者の賃金が他の同種の労働者の賃金よりよくなっていることを認めたからである。

3) Developing a Market Capability

2%の手数料を取り造った船をさばく世話をしていたCentromorが無くなったのでSzczecin造船所は自力でclientsを探さねばならなくなった。ソ連からの注文が来なくなることが分かってきたので、他の造船所に先がけて、89年にmarketing officeを設置、西側のclientsを探し始めた。

Szczecinはバルト海沿いで独との国境に近いという地の利に恵まれ、ベルリンから2時間という近い距離にあり、独の船舶会社にアクセスできた。これまでも70年代に独の会社に19隻の貨物船を収めている。造船に対する独の技術的、契約的要求は厳しかったが、1988年にハンブルグの会社Hamburg SudとRederei B.Ricknerからのコンテナ船4隻の受注を91年12月に引渡した。契約期間と質的な厳しさをclearしたので独で名声を得、さらにコンテナ13隻、\$300mil.を契約することになり、これを機にハンブルグにtrade officeを開設した。

ポーランドの国有汽船会社PZMは民営化後も残って営業を続けていたが、Szczecin造船所はこれまで40年間に70隻を収め、この社の船舶の2/3を占めていた。92年に4隻納入し、94、95年までに5隻受注しているが、PZMへの契約はすべてUSドルでなされた。ドイツとPZMのおかげでソ連とコメコンが崩壊しても、すぐに対応して行動をしたため、かなりの注文を取ることができた。92年には、この造船所は13隻計\$185mil分を建造したが、これは91年の建造の実に3倍になった。さらに、92年6月までに48隻総計で\$1.2billionの建造を契約したが、これはGdyniaのコンサルタントA.T.Kearne/Hestiaによると、新造船の契約では世界で22位に位置付けられるという。

4) Cost Control

Piotrowskiは生産ラインの整備とマーケティングの展開に続いて、無料住宅、補助金食堂、リゾート施設での有給休暇、無料送迎etc.のフリンジベネフィットの思い切った切り捨てで、運営費の縮小をはかったが、さらにlabor costへのattackを試みる。

70年代のピーク時には13,000の従業員を擁していたが、80年代には次第に減少、91年のPiotrowskiの時には6,000人ぎりぎりになっていた。彼はさらに、船舶製造に直接関係のない一主として管理職—700のjobsを外した。会社が競争的になるためにemployee privilegeをはぎとったが、市場の中での生存のために必要と、4組合を了解させ、それらとの間にcredibilityを保持しえた。

labor forceのdownsizingに加えて、造船材料の在庫減らしに着手。指令経済の時代は、材料も、労働者数と同様で、なるべく多量に保持していたほうがよかったが、市場経済下では勿論反対で、資本をねかせないためにも、スペースの無駄を避ける為にも必要なものを必要な時に注文するという徹底した在庫管理を行うようにした。カンバン方式にはいたらなかったが。さらに、こうして不必要な物を除去した広い造船所の不利用空間の土地や建物を遊ばせておかずに、貸し付けた。対象は、近い距離にあるデンマークの異船種の造船所で、彼らはここを使用して、マスト、舵、スチールドアなどの造船部品を、ポーランドの安い労働力（デンマークの30%）で、65%のコストで造ることができた。デンマークの造船業はこうして日本や韓国の同船種と競り合うことを可能にしていた。

5) Ship Construction Financing

当然のことながら、新しい市場経済下では造船の運営金を作りだす新しい仕組みが必要になる。従来最大の輸出先ソ連とは、原料などの物資とのバーター制もあり、金で支払われることもあり、この場合は完成時に一括してルーブルで政府が機関を通して受取り、それをZI（ズオーチ）で造船所に渡した。西側の場合は、契約時10%、細部プラン時15%、船台で船体ができ時20%、

完成時55%。建造サイクルは長期になり、予想がたてにくく、西側のclientsは支払った分への保証を要求し、NBP (National Bank of Poland) が、造船所の財務状態とか建造計画の条件とかには関係なく全面的に保証した。

80年代末のreformさらにETP-90以降、造船所の財務関係は著しく変わった。銀行はもはや中央の産業計画に動かされることがなくなり、\$190mil.の借金を抱えたSzczecin造船所のworking capitalの支払いの保証へのriskに対する何のincentiveも無くなったからである。高いインフレ率に対応して、商業ベースの利子率は50~80%と、NBPの基準利子率につれて上昇、その結果銀行の貸付は造船業の財務にとって現実離れしたoptionになった。customersのprepaymentへの保証が得られなくなり、しかも商業ベースの借入れは不可能なので、Piotrowskiは何としても新たなfinancingのメカニズムを作る必要に迫られる。

ここで再びPolish Development Bank (PDBと略称)の助力を受けることになった。Szczecinがprofitableな造船所に成り得ると確信していたのでPDBは船主側の支払いの保証をする、次のような仕組みを造船所と共同で考えだした。

PDBと造船所が夫ぞれ50%ずつの株を持つ“Container Ship” (CSと略称) という株式会社を作る。形式上は、この会社が単一種12,500トンのコンテナ船を\$18millionで造りハンブルグにある“Hansa Treuhand”という貨物船会社に売るという手続きにする。造船所のmanagersとPDBのofficialsとはHansa Treuhandに対して極めて高い、全建造費の65%という前払いを用意することを請求する。しかし、PDBがその保証をする。そしてこの金が造船のworking capitalとして提供される。残りの35% \$6 millionはPDBからのloanの形態で用意される。船は、形式上はCS株式会社によって造られるのであってSzczecin造船所によってではないから、後者へのcreditorsはPDBを通ったworking capitalにたいして何のクレームも有しない。

Hansa Treuhandへの船の建造は、厳格なcost

control regimeの下で1991年の12月に始まった。PDBはコンテナ船へのworking capitalをそれが必要な時にのみ放出した。労働者達は厳しいproduct cycle timeにより製造日程を維持し、'92年の11月に完成した船が渡された。

CSによる資金調達の実験は成功したが、それはこの造船所でのworking capitalが得られたのみでなく、将来の繁栄への確信が持て、さらにこれが口火となって、ポーランドの諸銀行は西側のclientsによって用意されたworking capitalを保証するようになった—市場経済にとっての重要な潤滑油としてのcredibilityができた—と考えられる。'93年に引き渡す14隻の全ては、主要なポーランドの諸銀行によって保証されたcustomersの前払いによって資金が調達されている。

民営化問題

Szczecin造船所はリストラプログラムで大いに進歩をとげ、造船時間を減少させ、運営費も減らし、銀行のcredibilityも得た。'93年時点での受注残は95年央まであり、民営化可能になり、93年1月ポーランド民営化省、Piotrowski、4組合は民営化の文書に署名。この民営化計画によると、この造船所は、従業員、management、諸企業の事業連合contortiumに引き渡される(turn over) ことになった。全1,000万株(実勢1株7万 ZI symbolic price 1 ZI)の30%は四つのポーランドの銀行に割当てられ、30%は従業員に、9%はmanagementに、15%は大suppliersの中の10%に、10%は財務省に保持、6%は売りにだされる。但し所有者は6年間は売ることができない。この期間内に造船所はそのリストラプログラムを十分完成しうると考えられた。Piotrowskiが危惧していたのは、財務省が商業化された会社の株をなるべく早く売って利益をあげ、国の民営化計画を促進することのみを考えているということであった。造船所のmanagementは財務省の株売却に対して何の影響力も有しない。Piotrowskiが恐れたのは造船所が外国の投資家に売られ、西側の大造船所の下請けの安いプレハブのkeele (船の竜骨) を造るsupplierに

されてしまうことであった。しかし6年間は株を売ることができないのでPiotrowskiは、造船所が西側の手に近じか乗っ取られることはなくなったので、この間に自分自身の強力で統合された主体的造船運営を展開できると確信している。

Comparative Results from Szczecin and Gdansk

SzycとPiotrowskiは異なった経営哲学を引上げてポーランドの企業リストラに向かって夫それぞれ困難な道を歩み始めた。93年2月すでに、リフォーム過程という点でやや早すぎるかもしれないが、彼らの自由市場改革リフォームへの異なったアプローチは夫それぞれの結果を生じている。GdanskとSzczecinの両造船所で実施されたリストラ計画を評価する際に、生産性と競争性の変化の比較と、将来の発展のために夫それぞれの展望とを比較することは大変有効であると思われる。以下、1) Productivity, 2) Competitiveness, 3) Future Prospectの順で検討すると、

1) Productivity両造船所とも幾つかの船台を操業から外し、労働者の努力を集中、建造に要するcycle timeを減少させたとはいえ、Gdanskの生産性はSzczecinよりはるかに低いところにとどまっていた。(表IX-1)。92年Gdanskの全生産性は\$171million, Szczecinは\$185million;前者はこれを産出するのに9,000人、後者は5,000人。加えて、前者の生産性は20cgt (corrected gross tons)/one employee in 1970, わずか10cgt in 1992。これに対し、後者は1992年には28.5cgt/employeeで、しかも1992年はcycle timeは11ヵ月である。

2) Competitiveness

或るSOEが厳しい国際競争市場でどの程度効果的に競争し得るかということがその企業の民営化計画の成功の最も重要なindicatorである。国際的造船業における多数の造船業者と高度の生産性の程度とを考慮すると、競争に耐え得るような利益を維持し続けて行けるような開発こそが効果的なperformanceの本質といえる。

PiotrowskiはSzczecin造船所の成功は次の貢献

が大きいと考えている。i) 中型コンテナ船への特化。ii) きわめて短い建造サイクル。iii) 比較的低いポーランドの労働賃金。コンテナ船に焦点を絞ることによって、この船種での世界規模の注文の40%を蓄積しえた。また11ヵ月という造船日程サイクルは、この業界での平均ほぼ2年というときに、clientsにとって大きな魅力になった。そして西欧の造船労働者の賃金の\$20/時間に比べSzczecinの\$1.75/時間という労働コストの安さは、ほとんど西側工業国が造船業に実質的にsubsidiesを用意している時代に、造船業にとって特に重要である。

Szczecinのmanagementが中型コンテナ船に製造努力を集中しniche marketの世界的リーダーになっている間に、GdanskにおいてSzycは永続性のある競争の利点に集中し得るものをつくりだすような開発努力をなしえず、広範なタイプの船の建造を手掛けていただけだった。しかしながら、Gdansk造船所はその高度に分化した製造ポートフォリオでもって西側の生産者と困難な競争をしてきた。このように維持すべき競争上の利点を開発する代わりにSzycは低いポーランドの労働コストに大きく依存してきたし、また事実Gdanskの造船所で93年初期に建造中の船の大半は冷蔵運搬船とかroll-on/roll-back carrierのような高度に手作業を要する複雑なデザインのものであった。しかしここではタンカーなどのより標準化された船舶市場においては、日本や韓国の高度にオートメ化された造船業者とは太刀打ちできなかった。Szycはポーランドの低労働コストに受け身に寄り掛かっていたので、その造船競争における立場は、ポーランドの造船賃金が世界レベルに近づくにつれて、もしくは日本や韓国の造船技術がさらに高度化されたオートメ製造を開発するならば、劣化してしまう。Szycは、ポーランド開発銀行PDBはSzczecinのdebtのリストラを助けたのに、政府はGdanskのリストラをちっとも助けてくれなかったとばかりが、前首相のJ.K.Bieleckiは、政府は自分自身を助ける努力をするものは喜んで助けるといっている。たしかにGdansk造船所は新

しい自由市場へ適応する中で、self-sufficientが少な過ぎたといえる。

3) Future Prospect

GdanskのSzycは将来について、waiting game待ちのゲームをやっていたといえる。彼は超過賃金税の廃止を期待し、そうなればもっと多くの労働者を雇い生産を増強しようと考えたが、そうならない場合、その間の運営費を減じるとか、巨大作戦計画を練り直すといった考えを全く持っていなかった。Gdansk造船所も西側のclientsからの注文を確保するように運営された—94年末までは能力の50%ですんだ—とはいえ、それが出来たのは安い価格で船が造れたからで、新しい自由市場を環境の中で時には建造費より安い価格になった。政府の助成の見込めないのにコストを下げざるをえない結果は赤字の累積となり、三年間に亘るreorganizationの後に未来は希望のないものになった。

一方piotrowskiはSzczecin造船所の未来のために遠大且つ細かいビジョンを作り続けた。それは継続不能になったポーランドの造船所を集めて三菱や現代(韓国)のような造船コングロマリット—national shipbuilding consortium—を作り、高品質低価格で世界市場に供給するというものであった。93年2月Szczecinのmanagementはすでに10の有力なsuppliersとか造船に関係の深い他の一群の企業—この国最大の船舶エンジンメーカー、産業用起重機メーカー、救命艇メーカー、steel mill, PZM(汽船会社)etc.—予備的negotiationを開始した。Piotrowskiはすぐにconsortiumのパートナーと目される艦装業者との間に、低価格と引き換えに注文を保証するという関係を取り付けている。さらに金操りを容易にするために銀行をこのグループに招請することを希望している。Piotrowskiは又、将来の造船を計画する。それによると、Szczecinは世界のコンテナ船のリーダーになったとはいえ、95年以降はこの種の船への需要は満杯になると予測している。船主はより大型を望むようになるから、コンテナ船のグレードアップを必要とするようになるだろう。Szczecinではそれに備

えて遊林の船台を合わせて大型にし、さらに大型起重機も加え資本投資計画もすすめ、すでに2万トンクラス6隻の新規注文を確保している。

Lessons for State Enterprise Reform

これまでの三つのcase studiesから体制移行期におけるSOEsの変革の難しさと、managersの直面するissuesの深さと広さが分かる。それは、企業への一般のresearchesのようなsummary incomeとbalance sheet dataの分析で事足りるとするものではない。変革期における企業のリストラに成功するためにmanagersに要求されるのは、まさにentrepreneurshipというhuman capitalであり、上記の三ケースはその具体的内容へのアプローチといえる。Prochnikより資源に恵まれながらreformに失敗した西側の企業はいくらかもある。Prochnikの成功は一般的と言うより例外であろう。資料(一)におけるSwaanらはそれ故それをnegrectとした。(注IX-1)以下は、体制移行という変革期におけるentrepreneurshipについて若干の論評である。

SzczecinとGdanskはmanagementの思想の違いからリストラへのアプローチが根本的に異なるが、それは(表IX-2)に示される。成功の結果については取り上げるまでもないが、両者の比較はsocio-economic reformの研究にとって次のような多くの示唆に富むものと思われる。

i) 成功はgood luckによるものか、あるいはgood managementによるものかが問題となることが多いが、ここでの明証によると、優れた結果は優れたmanagement action—多くの相関連する諸次元に沿って行われた—から生じるものだということが具体的且経験的に示されている。

ii) managersは、仮にその企業のリストラがかなり長期間に及ぶことになるようならば、まず一定範囲の諸問題に取り組んでそれらを成功させるように持っていかなければならない。(表VII-1, IX-2)で示したごとく、指令経済から市場経済への移行は、その企業のmanagersに次の諸事実が要求される。すなわち、management systemや職場慣行を方向付けし直すこと—reorientation—、市場原理に基づく微妙な戦略

を接合すること、新しい諸機能を作りあげ古い諸機能を発散させてしまうこと、そして最後に最も重要なことは自立組織・競争するものとしての企業というvisionを理解させ、持たせることである。要するに従業員として、納得した行動改変ができるようにさせることである。

加えて、managerial challengeの性質は、基本的には、企業が民営化されているかどうかといった機能的な問題ではない。民営化あるいは近い将来における民営化の期待はmanagerの地位に付くこと、managerial incentive、効果的行為をさせるのに有効といったことには決定的な役割を占めるとはいえ、民営化それ自体はSOEsが直面している範囲の問題の解決を生み出すものではない。これについては、Belka, Krajewski, Pinto（注IX-2）やMcDonald（注IX-3）が論じている。それ等によると、cross-sectional（部門間の）dataで検討した限りでは、所有権の形態は企業の業績の効果を示すものではないという。多くの場合リストラは圧倒的に困難なのでmanagerial skillは、短期の規定要因としては、ownershipより優位を占めることになる。長期的には、managerial skillとprivate ownershipは、因縁関係とは関係なく、手をたずさえて進むようである。iii）Szczecin造船所における経験はMilgromとRobertsによって開発された“complementarities” theory — 「補足」理論 — を実証している。この理論によると、企業の効果は、strategies, system, structureのcoherent（首尾一貫した）でcomprehensive（包括的で範囲の広い）なalignment（提携、協力、部分の調整）によるものである、という。PiotrowskiとKolignanは、国際市場における自己維持的競争者として彼らの夫ぞれの組織運営に基づいた戦略的に調整された諸計画を接合し、実行した。焦点をしぼったマーケティングと生産戦略の創出は、市場条件と会社の相対的利益対世界規模での競争との適合の注意深いアセスメントによって動かされた。生産と労働慣行における又財務における変革は、戦略の成功的実行を可能ならしめた。これらの諸次元の間の補足関係が欠如していたら

PiotrowskiもKolignanもその企業の業績を大きく改善することに成功しなかったろう。にもかかわらず、SOEsのリストラの展望をより一般的に評価するという目的にとっては、ProchnikとSzczecinの経験は、勇気を鼓舞するものというよりはむしろ厄介なものになるだろう。これら二企業の到達した見事な改善は、高度に関係し合っている一連の問題issuesの上に生じたpositiveな結果としてのみやってきた。これらの問題の夫ぞれは複雑で失敗する潜在性に満ちている。米国におけるはるかに資源に恵まれた大会社の中の大規模なreformの偶然性を振り返って見ると、その成功率の低さがよく分かる。

ポーランドにおけるSOEsのreformのこれまでの経験の示すところによると、ProchnikとSzczecinによって達成された進歩と同様のことが再び出来るのはほんの少数の企業であろう。なんとなれば、能力、リーダーシップ、巧妙さ、をうまく統制しうるのはほんの少数だし、又彼らのやってきた経験をあえてやってみようとする会社はほんの少数だから。このような冷やかな、突き離れたような結論の根拠になっているポーランドの明証の示すところによると、この国の約八千の国営企業の中で競争して生存の可能性のあるのは、ほんの僅かであるという。東欧と旧ソ連からの明証はさらにその考えを一般的にするものであるという（注IX-4）。さらに、繊維と造船の両分野における強い国際競争はProchnikとSzczecinに、質・能率・コストについて高い基準に対応することを要求する。欧州の国々の中では相対的に低い労働コストではあるが、Prochnikの労働のコストは一部アジアの国のコストより高い。そしてProchnikの従業員は、すでに、実質的に賃金上昇の要求を試みており、それをmanagementは国際的・国内的に競争力が落ちることになると心配している。同様にSzczecin造船所の現在までの進歩にもかかわらず、民営企業として長期的に勝ち目があるかどうかは、ひいき目にみても不透明である。生産性におけるdramaticな改良・進歩にもかかわらずSzczecin造船所の生産率は28.5cgt./emplo-

yeeであるが、日本は80cgt., 韓国40cgt.。ポーランドの低賃金は、急速に成長してきたブラジルや中国の造船業との競争で押され気味である。事実1992年中国の貨物船生産はポーランドを上回っている。大SOEsの改革が直面しているチャレンジの大きさと範囲がどんなにすごすものかを念頭に置くなれば、ProchnikとSzczecinの注目に値する経験が、entrepreneurshipとsmall busi-

nessesが改革過程に油を注ぎ続ける可能性を生み出す動機となることすらありうる。

これから先は世界経済のなかで－とりわけOECDとの関係のなかで－産業構造における次なる段階への飛躍とまで行かなくとも、少なくとも移行－の可能性を求めるということになる。(注IX-5)

Performance Results at Gdansk and Szczecin

Shipyards, 1990-1993

a. Gdansk Shipyard

Year	Ships Built	Sales	Profit
1990	6	\$ 55 million	Negative
1991	NA	\$ 77 million	Negative
1992*	7	\$ 171 million	Negative

b. Szczecin Shipyard

Year	Ships Built	Sales	Profit
1991	5	\$ 46 million	Negative
1992	13	\$ 185 million	Negative
1993*	14	\$ 260 million	Positive

* Projected

表IX-1 Starting Over p.92

Alternative Approaches to State Enterprise

Restructuring

Management Challenge	Approach of Szczecin Shipyard	Approach of Gdansk Shipyard
Debt Overhang	Radical Restructuring	Inaction
Financing	Innovative Buyer	Inaction
Product Mix	Focused	Diffuse
Production Methods	Restructured	Unchanged
Labor Relations	Consensus for Rationalization	Resistance to Rationalization
Compensation	Redesigned System	Unchanged System
Modernization	Likely	Unlikely
Strategy	Competitiveness	State Intervention
Leadership	Visionary and Consensual	Protective and Backward looking

表IX-2 Starting Over p.98

注

I (I-1) p.42: 本稿の各部分は日本経営学会第172回(1995年7月), 第178回(1996年7月)中部部会, 第47回関西社会学会大会(1996年5月)において報告されたものである。本稿は, これら三回分の報告の寄せ集めなので, 全体として著しく統一性を欠くが, 資料ということで寛恕願いたい。

II (II-[A]-1) p.43: 表II-[A]-1を見ると, ポーランドは他の二国に比べるとかなりよいのが明白に分かる。

筆者はこのWIIW-93-1を比較的遅く-95年9月WIIWにLaski教授を訪問した際に入手-95年10月に読んだが, どこかで一度読んだ記憶があった。すぐに思い出した。『世界』94年11月号の佐藤経明, 「市場経済はどこまで来たか」である。WIIW-93-1の時よりやや後のことであり, 東欧の状況は若干よくなっていたにもかかわらず, それを極めて悲観的に-重いdepressionの後遺症と-見て, その基本的原因が移行期における総需要の役割の過小評価にありとし, 対策には国家主導の政策を考え, 個別企業やmanagersの行動を全く問題にしていななど, WIIW-93-1と全く同じ発想である。但し典拠が示してないのはいかなものか。

(II-[B]-1) p.42: 他の二作は, OECD, The Labour Market, 1993; OECD, Economic Survey, Poland, 1994。夫ぞれOECD-92; OECD-93と略称。

(II-[B]-2) p.44: OECD-92 p.12-15。

(II-[B]-3) p.44: これ等についての事例研究は前記1996年7月の日本経営学会第178回中部部会で筆者により報告された。後出VIII, IX参照。

(II-[B]-4) p.44: 資料(-), V 注3参照。

(II-[B]-5) p.44: 注(II-[B]-3)に同じ。

(II-[B]-6) p.47: この結論は資料(-) VIIで紹介したB.Pinto et al.の調査結果とほぼ同じで, Pinto等の協力によるものと思われる。

(II-[B]-7) p.47: OECD-92, p.148。

III (III-1) p.47: B.Slay の諸業績, OECD-93,94, WIIW-93-4, WIIW-213 etc.をさす。

(III-2) p.48: K.Laski, D.Rosati etc. の旧マルクス経済系の経済学者は概してSP-90の結果のnegative

な部分に視線が行く傾向が感じられる。

(III-3) p.52: Podkaminer, WIIW-93-4, p.5。

IV (IV-1) p.53: B.Slayの他の主要な関連業績は, The Perils of Privatising State Property, The Polish Case 資料(-) 参考文献(26), (27); The Polish Economy, 1994, Princeton University Press。

(IV-2) p.54: originalはAnders Aasland, Private Enterprise in Eastern Europe (Mcmillan, 1995 p.230-231) originalにaccess出来なかったの, 図IV-1共Slay, "Indigenous" より再引用。

VII (VII-1) p.65: 筆者は94年夏Warsaw訪問時にA. Lukaszewicz教授(Warsaw大学)と面談した際, 話題がJ.Sachsに及んだ時, 彼に対して同教授が強烈な批判, というより敵意むきだして「Sachsなどは社会学者の中に入らん!」と語るのに圧倒された記憶がある。

(VII-2) p.67: 資料(-) V, 参考文献(28)。

(VII-3) p.67: 資料(-) V, 参考文献(15) Kiel大学世界経済研究所における91年央のシンポジウムでのD.Rosatiの主報告へのJ.Winieckiの批判的コメントを指す。

(VII-4) p.67: その例としては資料(-)のVII; M.Schaffer, The Enterprise Sector and Emergence of the Polish Fiscal Crises 1990-91, World Bank 1993; A.Berg & O.J.Blanchard, Stabilization and Transition; Poland 1990-91, 1993; A.Berg & J.Sachs, Structural Adjustment and International Trade in Eastern Europe: The Case of Poland, in "Economic Policy 7", 1992。

IX (IX-1) p.78: W.Swaan et al., Enterprise Behavior in Hungary and Poland in Transition to a Market Economy, 1992。

(IX-2) p.79: M.Belka, S.Krajewski & B.Pinto, Transforming State Enterprise in Poland, 1993。

(IX-3) p.79: K.R.McDonald, Why Privatization is not enough, in "Harvard Business Review", 1993 May。

(IX-4) p.79: 蛇足ながら。Gdanskの造船所はWalesa前大統領の出身企業として著名だが, 本稿でも明らかにように経営は悪化の一途をたどり, 日本国内の各紙にも伝えられたように97年3月始めに

完全倒産、最後の労働者3,500人も全員解雇されるにいたっている。筆者は94年8月にGdansk、95年9月にSzczecinの各造船所を訪問したが、前者はノーベル賞受賞者の大統領の出身企業への外国の見学者に対する宣伝に終始、経営の内容についての質問には一きわめて一般的なものであったにもかかわらず一切ノーコメント。後者では、若いengineerをつけてくれて車で一時間ほどかけて一旦この車は外からタクシーを呼んだもので費用は筆者もちであったがかなり良く説明しながら見せてくれた。この造船所における改革についても、よく知られた一般的な質問にすぎなかったが、誇りをもって気持ちよく答えてくれた。しかしこちらが造船の専門家でもなんでもないズブの素人だといくら力説しても、行く手に立ちふさがる造船国日本?の国民の一人と見なされたのか(何たる光栄!)構内の写真撮影は完全拒否カメラもビデオカメラも一切事務所に預けさせられてしまい、写真を撮ることができたのは、入口の事務所の前で案内してくれたGumowski氏といっしょのヘルメット姿のものだけであった。

(IX-5) p.80: その後internetによるポーランド情報Donosy Archine, Marchb, 1997によると、同造船所は銀行によりfinancial fail outを拒否され、事業継続に必要なcreditを確保する最後の機会を失い、完全に倒産した。一方連帯は同造船所が国有なので、この決定は政治的報復であるとしている。

さらに同Archive, March 7によると、首相はSzczecin造船所に、破産したgdansk造船所を引き継ぐよう呼びかけたが、前者の社長は、後者の全企業を引き継ぐことは不可能だが、その特定部門の買収は可能かも知れないとコメントしているが、これは本稿でこれまでfollowしてきたSzczecin造船所の戦略行動からすれば妥当な見解といえよう。

参考文献

I 邦文

- (1) J.シュンペーター、『経済発展の理論』(上下), 岩波文庫。
- (2) 社会経済史学会編、『近代企業家の発生』, 1963, 有斐閣。

- (3) P.F.ドラッカー、『イノベーションと企業家精神』, 1985, ダイアモンド社。
- (4) 吉森 賢、『企業家精神衰退の研究－欧米の経験』, 1989, 東洋経済新報社。
- (5) 速水佑次郎、『開発経済学』, 1995, 創文社。
- (6) 西村可明、『社会主義から資本主義へ－ソ連・東欧における市場化政策の展開』, 1995, 日本評論社。
- (7) 藤川鉄馬、『ロシア東欧の市場経済－改革は成功するのか』, 1994, サイマル出版。
- (8) 大野健一、『市場移行戦略－新経済体制の創造と日本の知的支援』, 1996, 有斐閣。
- (9) 小川和男、『東欧、再生への模索』, 1995, 岩波新書。
- (10) 水谷 駿、『ポーランド「連帯」、消えた革命』, 1995, 柘植書房。
- (11) ヤーノシュ・コルナイ、『経済改革の可能性』, 盛田常夫訳, 1986, 岩波現代叢書。
- (12) W.ブルス/K.ラスキ、『マルクスから市場へ－経済システムを模索する社会主義』, 佐藤経明・西村可明訳, 1989, 岩波書店。
- (13) 佐藤経明, 「市場経済移行はどこまで来たか」, 『世界』1994-11月号, 岩波書店。
- (14) 松田修一・大江 建 編, 『起業家の輩出』, 1996, 日本経済新聞社。
- (15) D.C.マックレランド, 『達成動機』, 1971, 産能短大。
- (16) 三島康雄, 『経営史学の展開』, 1961, ミネルウア書房。
- (17) ロシア東欧経済研究所, ロシア・東欧諸国の体制転換の経済的コスト, 1994。
- (18) ロシア東欧経済研究所, ロシア・東欧諸国の民営化と私企業の台頭, 1995。

II 欧文

- (1) OECD, Economic Surveys, Poland, 1992.
- (2) OECD, The Labour Market in Poland, 1993.
- (3) OECD, Economic Surveys, Poland, 1994.
- (4) K.Laski et al., Transition from the Command to the Market System: what went wrong and what to do now? WIIW Working Paper, 1993-No.1.

- (5) M.Landesmann, Industrial Policy and the Transition in East-Central Europe, WIIW Forschungsberichte, No.196, 1993.
- (6) L.Podkaminer, Poland 1993: Country Report and Risk Assessment, WIIW 1993—No. 4.
- (7) L.Podkaminer, Poland: real and policy-induced constraints on growth, WIIW Research Reports No.205, 1994
- (8) P.Havlik et al., Transition Countries: The economic situation in early 1994 and outlook until 1995, WIIW Research Report No.207, 1994.
- (9) L.Podkaminer, Poland: Strong Growth Continues, WIIW Research Report No.213 1995.
- (10) L.Podkaminer et al., Continuing Improvements in Central and Eastern Europe-Russia and Ukraina Have Not Yet Turned the Corner, WIIW, WIIW Research Report No.213 1995.
- (11) B.Slay, The Indigenous Private Sector in Poland, in Capitalist Goals, Socialist Past, ed. by P.L. Patterson 1993, Westview Press.
- (12) B.Slay, The Perils of Privatizing State Property: The Polish Case, in id.
- (13) B.Slay, The Polish Economy 1994, Princeton University Press.
- (14) P.Milgrom & J.Roberts, 'The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization', "The American Economic Review" 80, 1990-June, pp. 511-528
- (15) O.Blanchard, R.Dornbush, P.Krugman, R.Layard, L. Summers, Reform in Eastern Europe, 1991, The World Institut for Development Economics Research (WIDER) of The United Nations University, MIT Press.
- (16) O.Blanchard, R.Dornbush, P.Krugman et al., Post-Communist Reform. 1993, WIDER, The United Nations University.
- (17) P.Frydman et al., eds., Corporate Governance in Central Europe and Russia. Vol. 1 & 2, 1996, Central University Press.
- (18) B.Pinto, M.Belka & S.Krajewski, Transforming State Enterprise in Poland: Evidence on Adjustment by Manufacturing Firms, 1993, in M.Belka et al eds., Economic Transformation in Poland, 1995, Campus Verlag.
- (19) D.S.Fogel ed., Firm Behavior in Emerging Market Economies, 1995, Avebury.
- (20) J.Kasperson ed., Training and Development for a Market Economy, 1995.
Poland: International Economic Report 1994/95, WERI (World Economy Research Institute), 1995, Warsaw School of Economics.
M.Ernst et al., Transforming the Core: Restructuring Industrial Enterprises in Russia and Central Europe, 1996, Westview Press.
M.Brezinski & M.Fritsch, The Economic Impact of New Firms in Post-Socialist Countries: Bottom-up Transformation in Eastern Europe, (The Second Freiberg Symposium on Economics), Technical University Bergakademie Freiberg, Germany, 1996, E.Elgar.
J.Gibson & P.Hanson eds., Transformation from Below: Local Power and Political Economy of Post-Communist Transitions, 1996, E.Elgar.
J.Hausner et al, eds., Strategic Choice and Path-Dependency in Post Socialism: Institutional Dynamic in Transformation Process, 1995, E.Elgar.
R.Culpan & B.N.Kumar eds., 'Transformation Management in Postcommunist Countries: Organizational Requirement for a Market Economy, 1995, QUORUM BOOKS.
S.Estrin, J.C.Brada, A.Gelb & I.Singh eds., Restructuring and Privatization in Central Eastern Europe: Case Studies in Transition, 1995, M.E. Sharpe.
D.S.Fogel et al. eds., Moving to Sustainability, 1995, Avebury.
G.Blazycza & J.Dabrowski eds., Monitoring Economic Transition: The Polish Case, 1995, Avebury.
S.Johnson & G.W.Loveman, Starting Over in Eastern Europe: Entrepreneurship and Economic Renewal, 1995, Harvard Business School Press.
B.Dallago, G.Ajani & B.Grancelli eds., Privatiza-

tion and Entrepreneurship in Post-Socialist Countries, 1993, St.Martin's Press,

OECD, The Employment Outlook, July 1996, OECD.

EBRD, Transition Report, October 1994, European Bank for Reconstruction and Development (EBRD).

EBRD, Transition Report Update, April 1995, EBRD.

EBRD, Transition Report: Investment and Enterprise Development, 1995.

A.Berg & J.Sachs, 'Structural Adjustment and International Trade in Eastern Europe: The Case of Poland' in "Economic Policy" 7, 1992.

W.Swaan et al., Enterprise Behavior in Hungary and Poland in Transition to a Market Economy.

K.R.McDonald, 'Why Privatization is not enough' in "Harvard Business Review", 1993 May.

中部大学経営情報学部論集

第11巻 第2号

正 誤 表

中部大学経営情報学部論集第11巻第2号の訂正のお知らせ

先般発行いたしました中部大学経営情報学部論集第11巻第2号で、
①論文 田中淳子先生執筆分と、②資料 加藤昭二先生執筆分におき
まして編集上のミス及び印刷上におけるミスが併せてありました。

このことについては、著者の責任ではないことをお知らせいたしま
すとともに、関係各位にご迷惑をお掛けいたしましたことをお詫び申
し上げます。

平成9年6月

中部大学経営情報学部
紀要編集委員会

不二印刷工業株式会社

- (5) M.Landesmann, Industrial Policy and the Transition in East-Central Europe, WIIW Forschungsberichte, No.196, 1993.
- (6) L.Podkaminer, Poland 1993: Country Report and Risk Assessment, WIIW 1993-No.4.
- (7) L.Podkaminer, Poland: real and policy-induced constraints on growth, WIIW Research Reports No.205, 1994
- (8) P.Havlik et al., Transition Countries: The economic situation in early 1994 and outlook until 1995, WIIW Research Report No.207, 1994.
- (9) L.Podkaminer, Poland: Strong Growth Continues, WIIW Research Report No.213 1995.
- (10) L.Podkaminer et al., Continuing Improvements in Central and Eastern Europe-Russia and Ukraine Have Not Yet Turned the Corner, WIIW, WIIW Research Report No.213 1995.
- (11) B.Slay, The Indigenous Private Sector in Poland, in Capitalist Goals, Socialist Past, ed. by P.L. Patterson 1993, Westview Press.
- (12) B.Slay, The Perils of Privatizing State Property: The Polish Case, in id.
- (13) B.Slay, The Polish Economy 1994, Princeton University Press.
- (14) P.Milgrom & J.Roberts, 'The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization', "The American Economic Review" 80, 1990-June, pp.511-528
- (15) O.Blanchard, R.Dornbush, P.Krugman, R.Layard, L. Summers, Reform in Eastern Europe, 1991, The World Institute for Development Economics Research (WIDER) of The United Nations University, MIT Press.
- (16) O.Blanchard, R.Dornbush, P.Krugman et al., Post-Communist Reform, 1993, WIDER, The United Nations University.
- (17) P.Frydman et al., eds., Corporate Governance in Central Europe and Russia, Vol. 1 & 2, 1996, Central University Press.
- (18) B.Pinto, M.Belka & S.Krajewski, Transforming State Enterprise in Poland: Evidence on Adjustment by Manufacturing Firms, 1993, in M.Belka et al eds., Economic Transformation in Poland, 1995, Campus Verlag.
- (19) D.S.Fogel ed., Firm Behavior in Emerging Market Economies, 1995, Avebury.
- (20) J.Kasperson ed., Training and Development for a Market Economy, 1995.
- Poland: International Economic Report 1994/95, WERI (World Economy Research Institute), 1995, Warsaw School of Economics.
- M.Ernst et al., Transforming the Core: Restructuring Industrial Enterprises in Russia and Central Europe, 1996, Westview Press.
- M.Brezinski & M.Fritsch, The Economic Impact of New Firms in Post-Socialist Countries: Bottom-up Transformation in Eastern Europe, (The Second Freiberg Symposium on Economics), Technical University Bergakademie Freiberg, Germany, 1996, E.Elgar.
- J.Gibson & P.Hanson eds., Transformation from Below: Local Power and Political Economy of Post-Communist Transitions, 1996, E.Elgar.
- J.Hausner et al, eds., Strategic Choice and Path-Dependency in Post Socialism: Institutional Dynamic in Transformation Process, 1995, E.Elgar.
- R.Culpan & B.N.Kumar eds., Transformation Management in Postcommunist Countries: Organizational Requirement for a Market Economy, 1995, QUORUM BOOKS.
- S.Estrin, J.C.Brada, A.Gelb & I.Singh eds., Restructuring and Privatization in Central Eastern Europe: Case Studies in Transition, 1995, M.E. Sharpe.
- D.S.Fogel et al. eds., Moving to Sustainability, 1995, Avebury.
- G.Blazycy & J.Dabrowski eds., Monitoring Economic Transition: The Polish Case, 1995, Avebury.
- S.Johnson & G.W.Loveman, Starting Over in Eastern Europe: Entrepreneurship and Economic Renewal, 1995, Harvard Business School Press.
- B.Dallago, G.Ajani & B.Grancelli eds., Privatiza-

- (5) M.Landesmann, Industrial Policy and the Transition in East-Central Europe, WIIW Forschungsberichte, No.196, 1993.
- (6) L.Podkaminer, Poland 1993: Country Report and Risk Assessment, WIIW 1993-No. 4.
- (7) L.Podkaminer, Poland: real and policy-induced constraints on growth, WIIW Research Reports No.205, 1994
- (8) P.Havlik et al., Transition Countries: The economic situation in early 1994 and outlook until 1995, WIIW Research Report No.207, 1994.
- (9) L.Podkaminer, Poland: Strong Growth Continues, WIIW Research Report No.213 1995.
- (10) L.Podkaminer et al., Continuing Improvements in Central and Eastern Europe-Russia and Ukraine Have Not Yet Turned the Corner, WIIW, WIIW Research Report No.213 1995.
- (11) B.Slay, The Indigenous Private Sector in Poland, in Capitalist Goals, Socialist Past, ed. by P.L. Patterson 1993, Westview Press.
- (12) B.Slay, The Perils of Privatizing State Property: The Polish Case, in id.
- (13) B.Slay, The Polish Economy 1994, Princeton University Press.
- (14) P.Milgrom & J.Roberts, 'The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization', "The American Economic Review" 80, 1990-June, pp.511-528
- (15) O.Blanchard, R.Dornbush, P.Krugman, R.Layard, L. Summers, Reform in Eastern Europe, 1991, The World Institute for Development Economics Research (WIDER) of The United Nations University, MIT Press.
- (16) O.Blanchard, R.Dornbush, P.Krugman et al., Post-Communist Reform, 1993, WIDER, The United Nations University.
- (17) P.Frydman et al., eds., Corporate Governance in Central Europe and Russia, Vol. 1 & 2, 1996, Central University Press.
- (18) B.Pinto, M.Belka & S.Krajewski, Transforming State Enterprise in Poland: Evidence on Adjustment by Manufacturing Firms, 1993, in M.Belka et al eds., Economic Transformation in Poland, 1995, Campus Verlag.
- (19) D.S.Fogel ed., Firm Behavior in Emerging Market Economies, 1995, Avebury.
- (20) J.Kasperson ed., Training and Development for a Market Economy, 1995.
- (21) Poland: International Economic Report 1994/95, WERI (World Economy Research Institute), 1995, Warsaw School of Economics.
- (22) M.Ernst et al., Transforming the Core: Restructuring Industrial Enterprises in Russia and Central Europe, 1996, Westview Press.
- (23) M.Brezinski & M.Fritsch, The Economic Impact of New Firms in Post-Socialist Countries: Bottom-up Transformation in Eastern Europe, (The Second Freiberg Symposium on Economics), Technical University Bergakademie Freiberg, Germany, 1996, E.Elgar.
- (24) J.Gibson & P.Hanson eds., Transformation from Below: Local Power and Political Economy of Post-Communist Transitions, 1996, E.Elgar.
- (25) J.Hausner et al, eds., Strategic Choice and Path-Dependency in Post Socialism: Institutional Dynamic in Transformation Process, 1995, E.Elgar.
- (26) R.Culpan & B.N.Kumar eds., Transformation Management in Postcommunist Countries: Organizational Requirement for a Market Economy, 1995, QUORUM BOOKS.
- (27) S.Estrin, J.C.Brada, A.Gelb & I.Singh eds., Restructuring and Privatization in Central Eastern Europe: Case Studies in Transition, 1995, M.E. Sharpe.
- (28) D.S.Fogel et al, eds., Moving to Sustainability, 1995, Avebury.
- (29) G.Blazycza & J.Dabrowski eds., Monitoring Economic Transition: The Polish Case, 1995, Avebury.
- (30) S.Johnson & G.W.Loveman, Starting Over in Eastern Europe: Entrepreneurship and Economic Renewal, 1995, Harvard Business School Press.
- (31) B.Dallago, G.Ajani & B.Grancelli eds., Privatiza-

tion and Entrepreneurship in Post-Socialist Countries, 1993, St.Martin's Press.

□ OECD, The Employment Outlook, July 1996, OECD.

□ EBRD, Transition Report, October 1994, European Bank for Reconstruction and Development (EBRD).

□ EBRD, Transition Report Update, April 1995, EBRD.

□ EBRD, Transition Report: Investment and Enterprise Development, 1995.

□ A.Berg & J.Sachs, 'Structural Adjustment and International Trade in Eastern Europe: The Case of Poland' in "Economic Policy" 7, 1992.

□ W.Swaan et al., Enterprise Behavior in Hungary and Poland in Transition to a Market Economy.

□ K.R.McDonald, 'Why Privatization is not enough' in "Harvard Business Review", 1993 May.

- tion and Entrepreneurship in Post-Socialist Countries, 1993, St.Martin's Press.
- ③② OECD, The Employment Outlook, July 1996, OECD.
- ③③ EBRD, Transition Report, October 1994, European Bank for Reconstruction and Development (EBRD).
- ③④ EBRD, Transition Report Update, April 1995, EBRD.
- ③⑤ EBRD, Transition Report: Investment and Enterprise Development, 1995.
- ③⑥ A.Berg & J.Sachs, 'Structural Adjustment and International Trade in Eastern Europe: The Case of Poland' in "Economic Policy" 7, 1992.
- ③⑦ W.Swaan et al., Enterprise Behavior in Hungary and Poland in Transition to a Market Economy.
- ③⑧ K.R.McDonald, 'Why Privatization is not enough' in "Harvard Business Review", 1993 May.