

〔講演筆録〕

市場経済下の企業経営

— ロシアにおける民営化の考察 —

竹内 昭夫

はじめに

- I 市場経済と民営企業
 - II 事業戦略の展開
 - III 自主的な生産の計画・管理
- おわりに

はじめに

今回、中小企業事業団・中小企業大学校の企画による「対ロシア連邦中小企業支援研修」が11月中旬から約15日間の日程で開催された。研修対象者は民営企業の設立、運営を志す事業者（水産、木工の加工業が主）と、民営企業を学ぶ目的の研究者である。本論は研修の冒頭に当り、本テーマにより行なった約3時間の講演につき、その概要をまとめたものである。

衆知の如く1991年10月、新ロシア連邦が誕生しエリツィン大統領は本格的に「市場経済」への移行を宣言した。しかし市場経済に全く無知な人々を対象として新体制への移行を図ることは容易なことではあるまい。70年余も極度な中央集権の計画経済が続き一定の制度として確立していたため、その崩壊は容易でも全く異なる新体制確立には相当の月日を要するとみるのが常識であろう。⁽¹⁾

そのうえロシアには市場経済の前提となる「市民社会」の経験も未熟だったと言えよう。ロシア研究の大家、わが勝田学長が説くように「資本主義の発展段階をとび越えて、直接に社会主義の段階へと飛躍してしまった…ロシアの風土には、自主的な資本主義と「市民社会」のエートス（習慣、気風、基盤）が十分に育成されていない。そういう風土のなかで革命以降今日まで中央命令型の統制経済システムが成立し、“親方日の丸”ならぬ“親方赤旗”の企業群が生み出され、その企業を運営する幹部は中央からの命令に従う官僚と変わらない。ノルマに従って大過なくやっておればよ

いのです。」が実態であろう。⁽²⁾

このような人々に「市場経済下における企業経営」を説くことは「宇宙人への説法」に似て、相互に意思の交流を図ることは至難の業かも知れない。ロシアの現状につき俄か勉強をするにつれ、ますますその感を深くし容易に講演を承諾した愚を覚るのであった。しかし翻って考えるに、日頃われわれが無意識のうちに抱いている経済体制や企業イメージについて、原点に立ち戻って整理し確認してみることも意味があるのではなからうか。殊に国際化や産業構造変革などが呼ばれ、わが国企業経営の再構築が狙上に載る現在、決して無意味ではなからうと翻意したのであった。

同時に原点に戻り企業経営を考察することは、ロシアに於て企業を創立・運営を志す人々ばかりでなく、経営学を始める人、企業経営の概念を体系的に検討したい人々に対しても研究の資を投じるものではなからうか。このように思考し本誌に講演筆録として掲載した次第である。更にロシアの産業や事業の現状についても、興味あるテーマにつき学習した情報を注書に載せ、企業経営との差異、解決すべき問題点の深さを汲みとり、講演の背景を知るための参考に供したのである。

I 市場経済と民営企業

1. 市場メカニズムと背景

市場経済の概念は計画経済に対し用いられ、ロシアの社会主義体制の発展の中で比較する意で用いられた歴史的、現実的なものであった。従って

自由主義諸国での経済体制を市場経済と規定し、社会主義諸国で実施されていた体制を計画経済として、両者の比較を要約してみよう。

第1は計画経済が中央の計画による事業体の設定、財・サービスの生産・配分であり、重要な活動は総て中央からの指示による「巨大な管理システム」であった。⁽³⁾ 一方、市場経済下では自由に設立された事業体が自らの判断により自由に市場で財・サービスを提供する。その市場で需要者の欲求に応じて競争に勝ち得ることが事業体の存立条件となる。

第2に何故、需要と供給とは均衡するのであろうか。計画経済では需要は中央の計画によるもので、その適否は別にすれば需要に見合う供給が設定し得ることになる。しかし市場経済では各事業体が勝手に需要予測し供給するが、これは一見、自由放任、無秩序にもみえる。それが均衡するのは価格によって需要と供給とが、自由競争により一定のレベルに調整されるからである。これが「見えざる手による需給の市場均衡」であるが、競争ができる多くの事業体（企業）と、公正な価格が形成される市場の存在が前提となる。⁽⁴⁾

第3に計画経済下では計画需要に対し調和のとれた供給の分業体制が採られ、効率的な国営独占による事業体が設立された。一方、市場経済では民営を主とする事業体が自由に市場に財・サービスを提供する。その提供が需要に適合しコストに見合うならば利益を生じ、その逆であれば損失を被る。そのような成果やリスクは総て事業体に帰属する、独立採算により事業が行われることになる。

このような市場経済を支えるには一定の思想背景が存する。それは西ヨーロッパにおいて、17、18世紀以来形成されてきた自由主義、個人主義の考えである。個人主義とは国などの規制を排除し、個人の自由（人身、精神、発表、職業、集会、居住など）を最大限に保障することにより、個人の創意を發揮し社会に貢献することを目的とする。自由競争、機会均等、公平な社会で、自らの能力や努力により地位、名誉、利益などを追求するのである。自らの力により成功を築き、また自らの行動に責任を負う考えである。⁽⁵⁾

この思想は経済や事業にも適用される。民営による企業が独立採算を念頭に、市場競争下で自由

な活動が繰り広げられるが、市場経済下で自由主義を保障する法的制度が私有財産制と契約自由の二大原則である。

私有財産制とは自らの努力により獲得した資産はその人や企業に帰属し、活用や処分が委される制度である。そのことにより資産管理が適切に行われるばかりでなく、有効活用により事業を積極的に開発する意欲の活発化を狙うものである。独占的な国営企業より自由競争のある民営企業の方が、経済を活性化し生産性を向上させることは、既にソ連の農業生産でも証明されたことであろう。⁽⁶⁾⁽⁷⁾

次の契約自由の原則は各人、各企業の取引は相互の自由な合意によって行われる制度である。経済活動（財・サービスの提供、必要資源の調達など）において、その取引先の選定、取引の内容、形態など当事者の自由に委せる考えである。このことにより自由競争の活性化を狙うもので、計画経済の如く「お上の指示」はなく、各自が自己の責任において契約するのである。従って一度結びついた契約は絶対的に遵守しなければならない。

現代においてはこの二大原則も無条件に認められるものでなく、公共の福祉や弱者保護などのため制限や修正が加えられていることを次に述べよう。

2. 市場経済下の規制

市場経済下においても経済的、社会的秩序を守るため一定の規制が存在するが、三つに分類して概要を説明しよう。

第1は市場経済システム維持の制度である。市場の形成・整備（商品、金融、労働、株式など）、事業活動のルールづくり（民事・商事法、経済法など）、公正な取引の保障（不正・独占排除）、安定した国づくり（政治、経済、為替など）等があげられよう。企業の環境整備と、個別企業にとり有利でも全体として不利な、また他に損害を与える行為の規制（公共の福祉目的）である。

第2は市場経済による弊害の是正である。自由競争により生ずる経済的弱者の保護または強者に対する規制である。社会福祉、社会保険、教育などの補助、公正な労働条件確保、中小企業・弱小産業の保護、消費者保護などが含まれる。

第3は国・公共団体による経済活動である。本

来、「小さな政府、最少限の活動」が望ましいが、公共的サービスは増加傾向にあるのが先進国の例である。その一つは公共財の開発・運営である。公益性を有し経済的採算が合わぬため行われるものであるが、法令で制限されるのが通例である。国防、治安、消防などは普遍的であり、清掃、上下水道、道路・港湾などインフラストラクチャーの確保も多く国でみられる。交通、エネルギー、金融などは公有と民営との境界に位置する。

その二つは国・公共団体の経済指針に関するものである。経済などの見直しを実施し一定の政策を示し、時に支援（税制、金融、補助金など）が行われる。支援は法制化されねばならず、経済の活動は民営の事業体が責任を負うものであり、計画経済下の国営企業とは全く質の異なるものであることに注意したい。⁽⁸⁾

3. 民営企業の意義と形態

市場経済下の企業につき、30年前既にドイツのE. ゲーテンベルグは次のように明言している。

「市場経済体制では企業は長期的投下資本に基づき、あらゆる危険の考慮とあらゆる市場好機の利用のもとで、できるだけ多くの利潤を得よう、その営業手段を講じる」ものである。⁽⁹⁾

投下資本に対する利潤をROI (return on investment) と呼ぶが、最も重要な経営目標として欧米の経営者が認めているものである。⁽¹⁰⁾ 今日の企業は単にROI追求でなく、多くの社会的役割を果たすものであるにせよ、長期的なROI確保がされない以上、市場経済下での企業と呼ぶわけにはいかない。

すなわち長期的なROIの確保は、その企業が社会的に有益な財・サービスを提供していることの成果を示すものであるからである。またROIの確保は企業資産を蓄積し新事業の展開を容易にし、従業員の意欲を向上し企業関係者の幸福をもたらす源泉となるからである。この精神については約80年前、H. フォードにより①有益な商品の供給は②低価格での顧客奉仕に連なり③労働者の高賃金と購買力をもたらすものであると喝破している。

しかし一時的、略奪的なROIは永続するものではない。それは単に商品などを不法・不当に移動するものであり、新しい価値を生みだすもので

はない。不法は類を呼び、不当は顧客を失う。⁽¹¹⁾ 一時的に得た富があるのであれば、それを基に継続的な需要をもたらす長期的な投資に切替えることが、企業の永続的な発展に連なるのである。

長期的なROIをもたらす企業者とは何であろうか。戦前、J.A. シュムペーターは「(顧客の) 欲求充足があらゆる生産活動の基準であり…経済における革新は…新しい欲望が生産の側から消費者に教え込まれ、したがってイニシアティブは生産の側にある…生産するということは、われわれの利用するいろいろな物や力を結合することである。」とし、さらに「企業 (Unternehmung) と呼ぶものは、新結合の遂行およびそれを経営体などで具体化したものことであり、企業者 (Unternehmer) と呼ぶものは新結合の遂行をみずからの機能とし、その遂行に当って能動的要素となるような経済主体である。」と看破している。

新結合は財・サービスの開発に限らず、販売・生産方法の改善、新供給源の開発、合理的な組織編成、新しい経営管理システム導入を含む広汎なものである。⁽¹²⁾

このように企業者は革新 (イノベーション) 機能の担当者であり、先見の明により絶えざる革新を通じ新たなもの生み出す創造者である。この不断の新結合なしに市場経済の維持・発展はないことを銘記したい。

次に民営企業の形態の主なものにつき説明しよう。企業の出資 (所有)、運営、責任 (リスク負担) により種々の形態が生じる。市場経済下の私企業では出資者が所有権を有し、利益分配にあずかる。運営とは企業の業務執行のことであり、時には重要業務の最終決定権を意味する。責任とは債務超過など企業にリスクが生じたとき誰が負うか、殊に企業のリスクが所有者の個人財産に及ぶ (無限) か、出資額に留まるか (有限) かが問題となる。

最も典型的な事業形態は個人事業と株式会社であり、対照的なので比較して考察してみよう。

個人事業では個人が出資して事業を開始し、本人および家族が運営を主導する。事業の利益は出資者に帰属するが、債務超過などの場合には個人やその家族の財産によって弁済する無限責任を負う。

一方、株式会社では出資額は小口に分割された

株式で表現され、株式の譲渡は常時可能であり、所有権はその都度変更する。企業運営は小規模の場合には出資者自ら行うことが多いが、規模が拡大するにつれ専門経営者に委任して実行し、出資者は通常、出資額に応じた利益分配を受けるだけの存在になることが多い。また企業に損失が発生した場合も出資者の責任は自らの出資額に限られ、有限責任となり株主のリスクは少ない。しかし取引する債権者にとってはそれだけリスクが大きい形態でもある。

この中間形態として協同事業、パートナーシップ（合名、合資会社）、有限会社などが一般にみられる。協同事業は複数の個人による集団経営であるが、所有が共有で無限責任が個人に及び、一般に経営責任が不明確となり事業意欲の低下を来らすことにもなる。パートナーシップは出資者が無限責任者と有限責任者とに分かれ、無限責任者が経営を主導するのが通例である。しかしながら外部から無限、有限の判別がしにくく、取引範囲が限定され、親しい人々の間で形成されるものと考えてよからう。

有限会社は出資、運営、責任とも株式会社と類似しているが、出資は株式化されず限定された出資者でなされ譲渡制限が存在する。ヨーロッパ企業で多くみられる形態であるが、企業の一体性を保ち有限責任であり、民営化しやすき企業形態と考えられる。殊に株式市場が存在しない場合には株式会社の利点は減殺されよう。⁽¹³⁾

II 事業戦略の展開

1. 事業戦略とは何か

事業を始めるに当たる経営者の心構えを、松下幸之助は次のように述べている。「いい物を作る、勉強する、得意先を大切にする、仕入先にも感謝する、それを懸命行なう」ことだとしている。⁽¹⁴⁾これが事業の原点であるかも知れない。

いい物について「売れる商品」とも書いているが、それは顧客の潜在的欲求を掘起すこと（有効需要化）と、顧客が購入できる状態にすること（商品化）が市場経済では要求されるのである。顧客のニーズに適合する需要の開拓と、需要に見合う商品・サービスを必要とする者が容易に手軽に無理なく購入できる商品開発が重要となる。

このように需要の存在場所（市場）と提供する

もの（製品）が事業の基本となるが、さらに「的を絞る」ことが事業戦略として重要な役割を果たす。すなわち全体の市場を対象とするのではなく、特定の細分化された市場または特定の顧客層において、どこに的を絞るかが市場戦略である。またどのような商品・サービスを開発し、他社に競争できるような商品を考案するのが製品戦略となる。市場経済下では、自由競争に勝つ市場戦略と製品戦略が基本となり、この戦略決定が企業の成功を決める鍵であると言って過言でない。

この重要な事業戦略は誰によって決定されるのであろうか。市場経済下では戦略決定は経営者（トップマネジメント）の最も大切な機能である。それは中央など他からの指示によるものでなく、自らが責任をもって計画するのである。その戦略に基き、ミドルなどの管理者が業務を実行することになる。企業の最重要な戦略的意思決定は経営者によってなされることを確認しておきたい。

しかも市場経済下の企業環境は変動的である。先例に基づき規則的なくり返し業務を実施することは許されない。状況に対応して、先見性と創造性により事業機会を発見するよう努めて、事業の継続的発展が期待できるのである。

このような自由競争の下で打ち勝っていける経営者の資質、能力とは何であらうか。日米の経営者によるアンケート調査によれば、①事業に関する広汎な知識、②強固な信念、③公平さ、④新しいアイデアへの強い関心、⑤リーダーシップである。⁽¹⁵⁾ タフな精神と肉体の持ち主であり、好奇心が強く積極的であり、従業員からの信頼を得て引率でできることが不可欠であらう。

2. 競争優位の確保

先ず競争相手とは何かにつき一言しておきたい。ポーターが述べている如く、それは目に見える現在の同業者に限らず、新規参入業者や代替品の出現も十分に考慮しなければならない。また自社に有利、不利に働く供給業者や顧客も競争上で重要な要因になることも配慮したい。⁽¹⁶⁾

競争優位に立つとは競争相手より優位なものを保有し、他が容易に参入できない状況を形成することである。このため自企業が保有し得る優位性を、経営資源別にモノ、ヒト、技術、情報、カネ、経営・管理ノウハウに分けて検討してみなければ

ならない。

通常ロシアに於いて、豊富で良質の天然資源が思いつく。もし資源（鉱物、水産物、木材など）やエネルギー（石油、石炭、天然ガス）で、良質で割安で継続的に入手できる供給源およびルート^{(17) (18)}を確保し得るとすれば大きな優位性になる。しかし資源は単に存在するだけでなく、顧客の要求する形状として加工し、確実に配送される「商品化」が市場経済では必須となる。

またロシアでは一定の教育を受けた人々も多い⁽¹⁹⁾ため、質の高い豊富な労働力を確保することも優位性確保に連なる。しかし市場経済下では集団の中で効率的、意欲的に働くよう体制づくりが必要とされる。

その企業独自の技術（商品、生産など）の保持、特別の情報網（購買、販売、資金ルート等）の保有、特殊な資産（工場、設備、輸送手段など）の獲得も、それが他より優れたものであれば競争に勝つ要因となる。

また一定の資金を保有しているのであれば、競争優位となる供給・販売ルート、特殊技術や資産の獲得も可能となる。欧米でよくみられるM&A（企業買収）も有望事業につき十分検討に値する。ただ買収価格が高価にならぬよう検討を要すると共に、買収後の効率的な運営を図らねばならない。⁽²⁰⁾

3. マーケティング戦略

ポーターはマーケティングの競争戦略として3つの方法を挙げている。第1はコスト・リーダーシップ戦略であり、第2は差別化戦略であり、第3は集中の戦略である。⁽²¹⁾

第1の戦略は同業者よりも低コストを実現することにより競争優位に立つ戦略である。「規模の経済性」などは大企業に有利であるが、モノやヒトを豊富に低価で確保できれば低コストは大きな戦略となる。第2の戦略は業界の中で特異とみられる何かを創造する戦略で、前述したところであり大小を問わず重要である。第3は特定の顧客層、製品の種類、地域市場に的を絞る戦略で、殊に小規模企業にとって優位と考られる。

次いで提供する商品（含むサービス）、販売チャンネル、価格、販売促進の、いわゆる適切なマーケティング・ミックスの検討がなされる。特に注意

すべき事項につき列挙しておきたい。

商品の検討では顧客を特定し、消費者を含めてニーズや利用方法に関する情報を収集、判断し、その上で生産、提供する品目、仕様、品質、形状、梱包など顧客と打合せ決定することが、殊に輸出品などでは重要となる。

販売チャンネルでは直販、卸商・商社経由などを選択することになるが、配送方法（自社、輸送業者委託、卸・商社委任、顧客引取）も決めて、確実な納品が輸出では不可欠となる。

価格の決定は市場経済下では極めて重要である。その適否は独立採算の成否に連なり、企業自ら決定しなければならない。インフレが納まった通常の経済状況では、コストをベースにした価格設定は許されない。市場において競争し得る需要側からの価格を分析し、有利になるよう一定価格を判定する。一たび価格が決定したならば、それに納まるコストが検討されねばならない。

4. 外国企業との交流・提携

市場経済移行時には、必要な経営資源確保のために他国企業の支援を得たり、外貨を獲得することは極めて有効である。

その第1の方法は貿易の拡大である。良質な天然資源を商品化し輸出することにより、外貨を獲得する。その資金は設備などの輸入に資するばかりでなく、インフレのない安定した外貨は、必要資材の調達、人材・労働力確保にも役立つ。

しかし貿易の進展につき、日口間でも解決すべき問題点は少なくない。例をあげれば、第1は輸出者の問題で、数量や品質トラブル、納期遅れなどのクレーム。第2はインフラストラクチャーの不備や関係官庁の手続遅れ・拒否。第3は輸出者に対する輸出税の賦課、入金⁽²²⁾の50%を不利な為替レートでの強制的なルーブル換金。第4は法令・規則の突然の変更。第5は旧ソ連、ロシアの日本商社への多大な支払遅延などである。⁽²³⁾多くの問題は政治経済の不安定がもたらしているものの、当事者の地味な努力による信頼回復も急務であろう。

第2の方法は販売、供給、技術などでの全般的・部分的事業提携である。外国企業から特定の資材を継続的に供給を受ける提携、必要とする技術や設備（運転指導を含む）を導入する提携などが

考えられる。最も実現可能性の大きいものとして、採取、加工、生産した資源、半製品、製品などを外国企業に販売し、その企業を通して商品化し市場に提供する方法であろう。

外国企業との共同事業を始める方法として比較的容易であると考えられるが、第1の貿易と同じ問題点が存在する。また提携の場合には一定のマージンや技術提携料の支払いは、市場経済下では常識であり、契約違反は長く信用を失うことになる。

第3の方法は自由貿易地域の設定である。外国企業または合弁事業が設立された一定地域内で、その国の法令に規制されず、自由に貿易し事業を営むことである。通常、一定のインフラストラクチャーを整備し、自由貿易や為替送金を保障し、土地の提供、租税の優遇策をとり外国企業の誘致に努める。主として現地の資源を利用し、労働力を活用することにより、技術の向上、経済の振興、輸出力の付与を狙うものである。この方法は東南アジアや中国において成功し、経済発展のきっかけをもたらしたものとも言える。⁽²⁴⁾

この方法は市場経済移行を無難に実行するのに好適であるが、自由貿易地域の設定は国・州などの仕事であり、一企業としては不可能であろう。しかし一定地域の企業が共同して、このような地域設定の行動を起すことは可能であろう。勿論、設定する以上は、工業団地に適わしい一定の施設整備と、外国企業に魅力ある施策の採用が大切である。

第4の方法は合弁事業による展開である。ロシア側の資本と外国資本との共同出資により事業を営むものである。外国から主としてカネ、技術、設備などを導入し、現地の資源利用、雇用の拡大、地元産業の活性化など、自由貿易地域と類似のメリットを、より広汎に求めるものである。

合弁事業はロシア政府が導入を求めるものであるが、貿易や自由貿易地域の設定と同じような問題が存在する。さらに経営上の問題もあり、経営権の所在、両出資者の意見や利害調整などを抱え、ある程度の外国企業とのビジネス経験を要すると考える。日ロ間でも撤退した合弁事業の例が大きく報じられる位である。⁽²⁵⁾⁽²⁶⁾ 当面あまり期待はできないのではなかろうか。

Ⅲ. 自主的な生産の計画・管理

1. 需要に基づく生産・調達の可能性検討

顧客層や生産品目が決定すると、需要予測を数字により検討することが必要となる。その予測に基づき、原料から商品に至る生産工程の流れを描き、各段階毎に生産・調達の可能性を数字で検討する。これをフィージブル・スタディと言ひ、需要に見合う生産量の概略の可能性が推測される。

生産面からは第1に設備・機械の生産能力が考察されるが、ボトルネックとなる主要な工程での能力が問題となり、その能力で生産量が決まることにもなる。

第2は必要な原料、副資材、エネルギーが、各生産品目、工程毎に検討されリスト化されねばならない。原料等は種類別、品目別に必要量がまとめられ調達可能性をみる。必要資材の一品でも欠けると生産不能になるため綿密な計画を要する。

第3は必要労働力の見積りである。各生産品目毎に生産単位当りの各工程別の作業時間を見積る。それを基に余裕時間や間接時間を加味して、必要作業者を算定し雇用可能性を測る。

第4は原料の注文から製品の顧客納入までの物流計画である。各物流段階に応じ、発注から納入または生産につき標準日数を策定する。同時に必要在庫量と倉庫スペースも見積り可能性を確める。

以上が一般的な供給・生産の概要計画であるが、現状ロシアにおいては各生産要素につき、調達の可能性と方策を十分に確認し、予め対策を立てることは必須の条件となる。

第1の機械設備については現存のものを基に、必要不可欠のものを補充、追加することが求められる。その調達先や融資の対策が検討されるが、不可能のときは労働力による代替も考慮されねばなるまい。

第2の原料、エネルギー等の調達は現状において最も重要な生産要素であり、この確保如何により生産能力を修正しなければならないことにもなる。良質で安価な原料、エネルギーの安定的、継続的な供給ルートの確保こそ当面の最大課題かも知れない。⁽²⁷⁾ この対策として情報網を駆使して供給源の確保に努めると共に、一定量の在庫を保持することも考えねばなるまい。

第3はスタッフおよび労働力の確保である。生

産や設備保全に最少限の技術スタッフが必要であり、リクルートしたり技術習得したりすることを企画する。また作業者の人員確保と共に、一定の仕事を実際に能率よく処理できるよう、教育訓練のスケジュールも立てねばならない。市場経済下では一定の物量を生産するばかりでなく、品質基準に適う物の生産が求められるからである。

第4は現在のロシアで問題の多い物流方法と手段の検討である。原料引取や商品納入の方法（ロット、タイミング等）を研究し、確実な配送手段の確保を図らねばならない。必要に応じ自社で配送手段（車、船など）を準備することも考慮されよう。⁽²⁸⁾

調達の計画や可能性の検討が済むと、当初の必要資金を算定することになる。それは不動産、機械装置、車などの資産購入ばかりでなく、在庫や信用供与、開業費（企業設立、操業準備、教育訓練などの費用）を含むものである。その負担は資本金として出資者が負うか、金融機関などの融資によることになる。

2. 生産計画と採算性検討

実際に顧客との受注が決定し、売買契約が結ばれた後の実行について述べよう。注文が決まると納入商品の品目別、工程別にスケジュール管理しなければならない。設計、材料手配・納入、労働力雇用、生産開始から完成、在庫・発送、顧客納入のように工程区分し、その計画と実績とをグラフ化し対比して管理を行なう。

この大日程計画に基づき、資材・エネルギーの注文、納入、在庫、使用の管理がなされ、棚卸による残高確認も行なう。雇用人員も生産品目別に既に計画された標準時間等により管理されるが、一たび雇用した以上は稼働時間内での合理的活用（ロット作業、多能工的扱い等）を図り効率を高める。機械設備はそれぞれの稼働状況を絶えず調査すると共に、事故時に機敏な対応措置がとれる準備が予め必要となる。完成した商品は顧客の指定する場所へ指定日に、良品として確実に配送されるよう管理しなければならない。

これらの管理業務は各職場毎に必要な最少限の管理者を配置して行われる。操業の実績を積むと管理の手順や方法がマニュアル化される。また業務の担当者や作業者についても、漸時その仕事につ

きマニュアル化し標準化が実施される。

次に採算計算であるが、採算とは利益をあげることで、利益は収入から費用（コスト）を控除して算出される。収入は売上（販売）高として比較的容易に算定されるが、コストはそれほど容易ではない。それは「目に見えないコスト」があるからである。材料費や人件費など目に見えるコストのほか、管理者費用、倉庫費、教育訓練費、固定資産などの使用コスト、金利などは目に見えないにしても、計算に折り込まないと採算に合わぬことになる。

採算計算は注文時など取引別に行うと共に、一定期間まとめて行うもの到大別される。前者は顧客との契約価格を決めるための重要な資料となるものである。契約価格とコストが合うような交渉が行われると共に、一度決まった価格の下でコストが納まるよう事業活動が実行される。後者は一定期間の売上とコスト・費用とを集計し、利益が算出される。期間の成果計算により企業成績を判定すると共に、対外的に信用力を示すものである。

この利益は手許に残った現金を意味しない。市場経済下では信用取引が行われるための取引先との間での信用授受があり、投資と償却費の問題もある。従って企業が必要とする資金の計画は利益計画（収入－費用）を修正して行われる。主なる修正は流動資産（債権、在庫）および流動負債（債務、借入金）の増減、投資および減価償却費（資産の使用コスト）である。「勘定（利益）合って銭（資金）足らず」にならぬよう注意を要する。

3. 効果的な人事管理

私企業においては企業目的を達成し、従業員の協働意欲をもたらし効果的な分業体制を編成し管理する。そのことが企業の業績に大きな影響を及ぼすからである。

先ず第1は組織の編成である。企業目的に適う機能別の分業を考慮した組織図を企画する。各機能に相当する職位につき、職務内容を決め分担を明確にするのが欧米の通例である。この職務を達成できる適材が社内外から求められる。

第2は人事の合理的管理である。欧米では一般に職務に適する人材が採用され、その人は決められた職務を達成する責任を負う。その職務の内容、知識・知能の必要度、達成の困難度、責任の要求

度などを判断して格付けをする。その格付により給料賃金が支払われるが、市場経済下では労働市場での需給関係や給与水準が影響する。しかし同一職務・同一賃金が原則である。

第3は合理的な労務管理の導入である。現業の作業員では作業標準（一定時間当り生産量、生産一単位当たり所要時間）が合理的手法により決められる。自動機械や装置工場での作業標準は機械等の運転スピードなどで自動的に設定されよう。

標準が決められた以上、インセンティブを考えねばならない。欧米では標準時間で賃金を支払う例も多く、能率の良い人は短時間で標準作業を終了し、能率の良い人はより多く働かねばならない。また一定期間、能率の良い人、作業品質の良い人、出勤の良い人等には割増給やボーナスが与えられる。如何に良い品質の商品を一定時間内で能率よく生産できるかは業績向上の重要な要素である。

優秀なスタッフを企業に定着させるためのインセンティブも欧米ではいろいろ考察されている。成績優秀者にはボーナスの支給、種々のフリンジ・ベネフィットの提供などの金銭的なもののほか、有利な勤務時間、有給休暇の付与、満足できる仕事の提供、良い職場環境、能力向上の教育支援など多岐にわたる。企業の状況に応じ、従業員の満足するインセンティブが採用されている。

わが国では従来、終身雇用、年功制を基幹にして、従業員のインセンティブが図られてきた。従業員は「企業第一」を旨として尽くす反面、企業は出来るだけ長期雇用し、また可能な範囲で生活の面倒をみるというものである。

いずれにせよ、一定の能力ある人が真面目に働いて職務を達成し、それを評価して報酬を提供し、個人の満足を得ると共に、企業の目標を達成し成果をあげるシステム形成こそ、経営管理の重要な鍵となる。「事業は人なり」と言われる所似である。

おわりに

以上、市場経済下での企業のあり方、進め方につき説明してきたが、ロシアの民営化が今後どのように進展するののかにつき、私見を若干述べてみたい。民営化の方法については複数の選択肢があるように思われる。その主なもの二、三を紹介し、

可能性を検討してみよう。

第1はわが国における戦後の経済再建を参考にした、政府の包括的な政策誘導による市場経済への移行である。重点産業に関する選別融資、傾斜生産方式の採用、計画的な独占企業の解体、経済諸制度の整備、さらに高圧的なインフレ抑制策などが手段となる。⁽²⁹⁾

第2は中国などにみる自由経済区（オフショア・ビジネス）を漸次、拡大し、また農業生産の自由化を進行させる方法である。一方で自由経済区の設定により、外国からの技術や資本の導入を行ない、工業生産拡大の基礎づくりを行なう。他方、人民公社の解体による農業の民営化などを促進し、農業生産の飛躍的増大により豊かな「郷鎮企業」を生み出す。その郷鎮企業は今や華南、沿海地域へ拡大すると共に、商業分野から工業分野へ急速な進出が行われつつある。このような方法がロシアで採用されないかという考察である。⁽³⁰⁾

第3は国家的な統制をなくした「無政府状態」のなかで市場経済への移行が行われるという考えである。政治や経済の混乱のなかで、自己に有利な市場好機を利用し、資本を蓄積し経営手法を学んだ新しい「企業家」により、自然発生的に市場経済が形成されるという思考である。⁽³¹⁾

上記の3方法についての可能性につき短評を企みてみたい。

第1の方法は社会全体として最も犠牲の少ない再建法と考えられる。しかしながら、勝田博士も述べられている如く、47年前のわが国とはきわだった差異があり、殊に敗戦意識のないロシアにおいては真の自助意識が育ちにくいのではないか、という意見は傾聴に値する。⁽³²⁾ さらにロシアの政治指導力の弱体、混乱を極める経済の実態、共和国内での情報や物流の分断などをみると、到底このような秩序ある経済再建は困難と考える。

第2の方法はどうであろうか。比較的短期間に移行をなし得た中国でさえ、1980年の最初の「経済特区」設定、1979年の生産請負制に始まる農業の自由化から既に十数年経て、いま漸く本格的な市場経済移行が進められている。しかし現状のロシアの状況は、このような方策を漸進的に実施する時間的余裕も、中央・地方政府の能力もみられない。「経済特区」の企画やアイデアもないし、自作農創設でさえほとんど進展していないようで

ある。⁽³³⁾現状では不可能な方策である。

このように考えてくると、共産主義・計画経済への後戻りはない以上、第3の「急進改革」しかないように思われる。何ら市場経済の制度的準備がなされないまま、個人が蓄積した資本で企業体を組織して事業を開始し、自由競争のなかで Going Concern（継続企業）の現われるのを待つのである。これらの企業によって徐々に経済秩序が形成されていく、とみるのが現実的ではなからうか。

動機や発端はどうであれ、力ある民間企業を多く誕生させ、自由競争を活性化することこそ、今日のロシアにおいて急務と考える。そのため事業を志し相当のROI獲得を目論む「企業家（アントレプレニア）」のために、本講演が一助になればと考える次第である。

さて本講演に対する聴講者の反応はどうであったろうか。熱心に3時間の話を静聴してもらい、真剣な質問も提示された。ロシア研修生団長の謝辞によれば、ロシアの事情を踏まえ、問題を深く把握し分かりやすい説明であった、とのことであった。

質問の第1は新事業を始める場合の、設立から操業開始までの手順の一覧表はないかというものであった。企業の環境、事業内容などにより異なり、実践の場で具体的に手順を検討しないと役立つたないこと。概略を知るには本講演でも十分な

いか、という説明で諒解された。今までの仕事のやり方、中央等からの細かい指示による経営体の運営法をかいま見る思いがした。

第2はわが国の中小企業の活動状況に関するもので、全事業でのウェイト、大企業との活動分担などの質問である。就業人員での中小企業ウェイトは製造業で70%、商業で85%を示していること、大企業の下請けばかりでなく、一定の市場分野で特色ある商品・サービスを提供している企業が多くあることを説明した。ここでも従来、国有の独占（寡占）事業に慣れてきた人々の、新事業の不安が感じられた。

第3は利益に対する強い関心であった。わが国企業のROIや売上利益率や原価に占める人件費率であった。勿論これらは業種、規模などにより簡単に答え得るものではないが、中小企業で自己資本が少なく成績の良いところはROIが数十%に達しているところもあろう。しかし平均してみれば日本の企業のROIは1桁以内のパーセントであり、欧米に比し格差があることを説明した。⁽³⁴⁾わが国企業の一般的な低収益については驚いたようであった。

願わくば民営化が進展し、一日も早く混迷を脱して政治的、経済的秩序をとり戻して市場経済のルールに乗り、わが国企業との活発な交流が行われる日のくることを期待し筆をおくものである。

注

(1) 市場経済移行の経過：1985年3月ゴルバチョフが書記長に就任しペレストロイカによる市場型社会主義を指向したものの移行は進まなかった。89年10月経済の全面的市場化が日程にのぼり、その移行方法と日程をめぐり議論が沸騰したが何ら改革が進まぬまま、91年8月ゴルバチョフの辞任となった。エリツィンが大統領に就任すると、急進改革を打出し92年1月には価格の自由化という「ショック療法」を断行した。

しかし経済の実績は芳しくなく、89年ピークに達した経済は90年マイナス2.3%のGNPとなり、91年のCISのGNPはマイナス17%と大幅に落ち込んだ。さらに92年ショック療法以降、22%のGNPマイナス、26倍のハイパーインフレという悲惨な状況にあると報じられている（数字は森本忠夫氏の講演「ロシアの現状と日本」93年3月学会にて開催、『講演会集』学

士会、71～73頁）。

(2) 勝田吉太郎著作集、第5巻『革命の神話』、ミネルヴァ書房、1992年7月、184～185頁。

(3) 計画経済とソ連の問題点：私見であるが、すべての状況において計画経済はすべて不適合とは言えまい。ソ連においても1980年までの経済は一定の成果を収めていたと考えられる。しかし「情報技術」の遅れ、「重厚長大型」の産業構造、殊に過大な軍事偏重が経済の停滞をもたらしたと推察される。ソ連の軍事支出はGNPの17～18%とも35%とも言われている（数字は小川和男『ソ連解体後』岩波新書、112頁）。わが国の対GNP1%と比較したい。

しかし資本や技術に乏しく国際収支残に悩む発展途上国などでは計画経済による重点的な経営資源の配分は一定期間、不可欠であろう。そのことにより一定の

富を蓄積し経済発展の源資となし得るからである。しかし経済の進展につれ中央集権的な需要計画や資源配分を行うことは到底不可能となるのである。

(4) 価格自由化の断行と問題点：エリツィン大統領の断行した“ショック療法”という価格自由化は今のところ成功していない。この点につき森本忠夫氏は次のように述べている。「“ショック療法”には根本的に手順を違えた矛盾が内在していた。その一つは旧ソ連邦の鉱工業生産の96.4%を支配する国家独占企業の解体・分割を「二義的問題」（ガイダル首相）とみなし、競争条件を創設しないまま価格の自由化に踏み切り、予想をはるかに超えた激しいハイパー・インフレを招いたこと。その二つは、マクロ経済の均衡にばかりに目を奪われて、セミ・マクロ（産業部門）、ミクロ（企業段階）に対する投融資の一律カット方式の下で事を進めることで…再生産をめぐる全般的なオーバーキル（無闇な縮小再生産）をもたらしていた」（森本忠夫『さまよえるロシア』NHK出版、1993年5月、57頁）。

(5) 自助の精神の欠如：この点につき勝田博士は歴史的な背景を踏まえ、次のように説明されている。「ロシアでは、歴史的発展の駆動力となったのは、経済ではなく、いつの場合でも常に国家であり政治でした。そして巨大な肥大化した中央権力を生み落したのは、国土の防衛と拡大という軍事的要請でした。…国家があらゆる面の上から下へと主導的な役割を果たし、それとは逆比例して経済社会の自立は弱かったといえると思うのです。そういう伝統的な政治風土のなかでロシア革命後、経済を政治に隷従させ、経済社会の生血を吸う吸血鬼のような共産主義の権力が君臨したのです。いまやそういう全体主義の国家体制が崩壊したあと、下から「市民社会」を形成しようという苦難の過程がはじまっている」（前掲『革命の神話』、220頁）。

(6) ソ連とロシアの農業の状況：ソ連農業はコルホーズ（集団農場）とソホーズ（国営農場）が主であった。それでも自家菜園—自留地が僅かに認められ、その自留地は全農耕地の3%にもかわらず、ソ連の全農産物・畜産物の3分の1程度が生産されたとのことである（前掲『革命の神話』173頁）。ロシアでも土地改革（自営農）の必要が認識され、90年以降、自営農家育成や株式会社形態の導入、また自由な土地取引の法令化も始められつつある。91年末で自営農家数は全農家数の4.5%になったと言われるものの、価格自由化での農作物や土地の売却、民営農家を支えるシステム

（肥料、飼料、機械などの供給や資金調達）など問題が多いと報じられている（経済企画庁『世界経済白書、平成4年版』283頁）。

(7) ロシアの民営化の現状：1992年9月末で国有企業数約20万に対し8,860社にすぎず、工業よりも商業、レストラン、サービス業の分野で増大していると報じられている（大崎平八郎編『混迷のロシア経済最前線』新評論、1993年6月、「民営化は今—その制度、実態、問題点」溝端佐登史氏執筆、92頁）。因みに工業部門では91年現在、国有企業数2万で95.7%を占め、生産額でも国有企業が96.7%と圧倒的に国有企業が支配し、しかも独占であると述べられている。このため財の供給が非競争的で供給不足となり、ペレストロイカ以降、大幅な生産減に陥っている（前掲、『世界経済白書』292～293頁）。

(8) 西側の対ロ支援と条件：1992年4月、G7は「対ロ支援に関する共同声明」により240億ドルの支援プログラムを発表した。内訳は60億ドルのルーブル安定化基金（西欧11ヶ国と日本によりIMFを通じ市場介入のための資金貸与）と180億ドルの国際収支赤字補償資金（2国間政府ベースの支援110億ドル、国際収支支援貸付45億ドル、対外債務支払いのリスケジュール資金25億ドルに分れる）である。日本は前者が7.5億ドル、後者が26.5億ドルである。しかしIMFによりロシア経済改革で達成すべきコンディショナリティが示された。それはインフレ・財政赤字の低減、エネルギー価格・為替の安定化、産業の民営化、経済成長率につき具体的数字で実行を迫るものであった。そのため240億ドルの多くは未消化のままであると報じられている（前掲『混迷のロシア経済最前線』の「軋むロシアの経済改革と西側支援の現状」酒井正三郎執筆、42-46頁）。

(9) E. ゲーテンベルグ、池内信行監訳『ゲーテンベルグ・経営経済学入門』千倉書房、昭和43年、49頁。衆知の通りゲーテンベルグは第2次大戦後の西ドイツの経営経済学を再生し、発展方向を決定したばかりでなく、時の蔵相・首相エアハルトのブレーンとして、新自由主義に基づく社会的市場経済の政策を推進した立役者であった。

(10) 経済企画庁『平成4年版、経済白書』228-230頁参照。

(11) 極東ロシアのマフィア：市場経済展開後、経済犯罪は急上昇し、それが組織化され大きな力を及ぼしつつあるとのことである。「ウラジオストクには4グルー

- プのマフィアがいる。古くからある刑事犯組、1980年代中頃にできたスポーツマン組、ヤミ商売組、それに政治、経済の特権、利権と結びついた旧党幹部の党マフィアである」「国营商店に食料品などを独占的に配給する州管理局というトルグ（流通機構）がある…トルグは商品を調達するがヤミに転売している…トルグ系商社の背後にいるのが旧共産党官僚で党マフィアといわれる理由だ」と述べられている（陸口潤編『ロシア市場経済の迷走』講談社、1993年8月、38、41頁）。
- (12) シュムペーター、塩野谷・中山・東畑訳『経済発展の理論』岩波書店、1980年9月版、151-152、164-166頁。
- (13) **ロシアの株式会社導入**：エリツィン大統領は国有企業の全面的株式化計画を打ち出し、ロシア国民全員に対し株式と交換できる1万ルーブル分の「民営化小切手（バウチャー）」を1992年10月から無料配付を始めた（前掲『ソ連解体後』、91-92頁参照）。しかしその後のハイパー・インフレはこの小切手の価値、実効性を無意味にし、一部の人に安く買占められることになってしまった。情報の整備された株式市場、株式への人々の認識など、市場経済下でも高度なものであり、性急な導入は考えものである。
- (14) 松下幸之助『実践経営哲学』PHP研究所、1990年、8頁。
- (15) 小林・土屋・宮川編『現代経営事典』日本経済新聞社、昭和61年、345頁。
- (16) M. E. ポーター著、土岐・中辻・服部訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年、18頁。
- (17) **ロシアの天然資源**：第1にエネルギー源。世界のうちで旧ソ連に占める増蔵量は天然ガスで38%（世界1位）、石炭10%（3位）、亜・褐炭15%（2位）、原油7%（5位）と豊富である。第2は金属資源。旧ソ連の埋蔵量は鉄鉱石が34%（1位）、銅鉱9%（3位）のほか、金、ダイヤモンド、亜鉛、アルミニウム、鉛、ニッケル、マンガン、水銀等で世界の1、2位を争う生産を行っていた。第3は森林、水産資源。製材量で世界の19%（2位）、漁獲量で11%（2位）を占めている。このように世界一の資源大国である。（数字の出所は『地理統計、1993年版』、古今書院）。
- (18) **ロシアの流通機構**：トルグ（統制経済時代の流通機構）は製品の購入、割当権限を有し、価格決定権も保有している。流通機構は従来のままで価格自由化に踏み切ったためインフレが加速され、また流通は依然としてトルグ（名前を替えた機関）に頼らざるを得ない状況のようである（前掲『ロシア市場経済の迷走』47-49頁）。
- (19) **旧ソ連の教育水準**：小川氏によれば、「ロシアに将来があるとすれば、まず高い教育水準があり優れた人材がある。…旧ソ連では初等教育から高等教育までが制度的にもよく整備され、しかも無償であった。一般教育と併行して職業教育と専門教育にも力が入れていた。高等教育機関と中等専門教育機関の学生に対して国家給費が支給され、人材養成に国をあげての努力が傾注されていた。…しかし高水準の科学技術と人材は軍事専門や政治に偏して投入され、民生部門軽視の時代が長く続いた」（前掲『ソ連解体後』153-154頁）と述べてある。
- (20) **国有財産の民営化状況**：民営化に伴い国有財産の払い下げ等が始まっている。報じるところでは、沿海州などでも国营企業から民営化の申請を受け、競売、株式会社化が始められた。しかし市長等と議会との権力争いがみられ、また払い下げ価格を決める汚職源も心配されている。世論調査によれば、「国有財産はだれの手に入ると思うか」の質問に、「マフィヤ」31%、「財界人（国营企業など経営者）」24%、「元官僚」21%、「政治家」14%、「労働者集団」10%の回答だと言う（前掲『ロシア市場の迷走』、56-58頁）。
- (21) 前掲『競争の戦略』、56-63頁。
- (22) 問題点については、前掲『混迷のロシア経済最前線』の「対ロシア貿易および民間経済協力の問題点」斎藤肇執筆、159-161頁。
- (23) **日本と旧ソ連・CISとの貿易**：小川氏によれば、1989年まで日本の輸出入は順調に伸長し、それぞれ年間30億ドルに達した。その後、日本の輸入は更に91年まで伸びたが輸出は激減、輸入も92年激減。91年の輸入品では金属加工品（金、白金等）42%、石炭・石油14%、木材14%、魚介類11%であり、輸出品では機械類58%、鉄鋼16%、化学品11%が主なシェアである（前掲『ソ連解体後』219-223頁）。
- (24) **中国における特別区の状況**：1980年に深圳、珠海、汕頭、厦門、84年に海南省を「経済特区」とし、外資の誘致策として企業の所得税減税、原材料等の輸入関税免除等の優遇措置が採られた。また84年には沿海部15都市に「経済技術開放区」が、85年には長江、ミソ南、珠江のデルタ地区、88年に遼東、山東両半島の広域に「経済開放区」が設置され、経済特区とほぼ同様の措置がとられた。更に90年に上海の浦東新区が「自由貿易区」に指定、輸出入に無関税措置が行われ、他

の経済特区等にも適用されつつある。その間、外資導入額は対G N P比、83年の1.2%から90年の3.3%へ、輸出額も対G N P、81年の7.5%から90年の16.9%と大幅に増加している（前掲『世界経済白書』330—333頁）。

- (25) 日本企業の進出失敗例：1993年10月13日付の朝日新聞には、幾つかの失敗例が紹介されている。日本水産と三井物産で49%出資し、89年に水産物加工を目的にオーホック水産（ハバロフスク）が設立。しかし輸出税、外貨収入の50%ルーブル交換、激しいインフレで会社清算となった。伊藤忠商事は子会社と90年に製材会社リドガ（ハバロフスク）を操業。安価な木材価格を目的としたが、価格引き上げ要求で事実上の撤退をした。富山市の田島木材と三井物産で49%出資しTMバイカル（イルクーツク）を設立。日本からの資本金の送金がロシア対外経済銀行で凍結され、同額追加送金をして1年遅れで操業を始めた。
- (26) ロシアの合併事業の状況：1992年7月でC I S全体の登録件数7,200件、うちロシアの件数2,600件、サービス・商業部門が多く、機械工業は約1割だと言う。ロシアへの投資はアメリカ291件、ドイツ268件、日本は63件である（日本貿易振興会編『1993ジェトロ白書（投資編）』25—26頁）。
- (27) 旧ソ連の資材調達例：小川氏によれば、ウラルのペルミ市にある大石嶮工場では、イタリア製の高性能機を設備しながら、石嶮製造用の原料はカザフスタンから、紙箱製造用のボール紙はサンクト・ペテルブルグから供給されているとのことである。独占企業による生産集中化の一例である（前掲『ソ連解体後』93、146頁）。
- (28) ロシアの輸送手段と問題点：旧ソ連の貨物の輸送手段としては、自動車50%、鉄道約30%、パイプライン約10%、海上・水面輸送約10%となっている。しかし90年以降、輸送量は対前年を下廻り、インフラストラクチャーは未整備、老朽化、乱脈が目立つようになっていくと報じている（前掲『さまよえるロシア』360頁および347—369頁参照）。
- (29) このような議論として酒井正三郎氏は次のように述べている。市場経済導入を前提とした価格自由化などマクロ政策を不可欠のものとするも、それを補完すべき政府の包括的政策誘導が重要である。第1は投資の
- 一律カットでなく重要部門への選別融資、傾斜生産方式。第2は経済の構造再編、民営企業体による競争原理確立、税制・財政・金融の整備、第3はソーシャル・セーフティネットの制度である（前掲『混迷のロシア経済最前線』、52—53頁）。
- (30) 中国とソ連との経済改革の比較：前掲『世界経済白書』321—350頁で詳細に説明されているが、主な点として、中国の農業改革の成功、郷鎮企業の役割増大に対してコーペラチフ（民営企業）の制約された活動、対外開放経済（貿易、経済自由区設定など）における中国とソ連との依存度の差異が、市場経済移行の遅速に表わされているとしている。
- (31) このような思考は前掲『ロシア市場経済の迷走』、173—174ページで紹介されている。すなわち、日本の明治初期、戦後の復興期などをみても、政商や企業家精神の旺盛な人々がうまく立回ったり、国有財産などの利権を獲得して大もうけをする。その後競争で濁汰され大資本家が育った歴史をみると、ロシアでも同じ経過をたどるのではないか。現在の混沌状態から抜け出すには一つの現実的方法であり、一度は経過しなければならぬ道かも知れない、と述べられている。
- (32) 勝田博士によれば、ロシアと比較しての特徴として、わが国は国民的同質性を強く保有していたこと、天皇制維持などによる国民的、政治的、文化的な安定性が得られたこと、占領軍によりアナーキーを避け得たこと、戦時経済以前の自由民主主義や自由経済に容易に復活し得たこと、行政能力ある官僚制が在続されたことがあげられている。さらに顕著な特性として敗戦意識の有無があげられ、ロシアには国民にも政治指導者にも、冷戦の敗戦意識がなくあっけらかんと西側から援助を請求し、自助の精神がみられないと、説かれている（前掲『勝田吉太郎著作集』227—228頁）。
- (33) 1993年12月2日の『朝日新聞（朝刊）』によれば、土地自由化は農民の土地を町の成り金に与える政策だという不安が強く、自作農創設と言っても国の補助や融資はほとんどなく、コールホーズからの離脱は今のところ進んでいない、と報じている。
- (34) 井手正介、高橋文郎『ビジネス・セミナー・企業財務入門』、日本経済新聞社、1992年、331—340頁、参照のこと。