

## 東部ドイツの旧国営企業の民営化<sup>(注)</sup>

—自動車工業分野を中心に—

古川 澄明

### はしがき

あの時の小さな乗用車こそ、旧東ドイツの国民車、「トラバント」(Trabant)であった。あの日、1989年11月9日、「ベルリンの壁」が開かれたというニュースが日本でも伝えられ、やがてテレビでベルリン報道が始まった。画面に夜の「ブランデンブルク門」が現れ、旧西ベルリンへ移動する大勢の人々が映し出された。どの顔も歓喜で紅潮し、まるでお祭り騒ぎであった。カメラはいつしか、群衆を押し分けるかのように進んで来る、小さな乗用車を捕らえた。

あの日からすでに、2年が過ぎた。あの時のトラバントや、それを製造してきた旧東ドイツ国営企業は、その後、どのような運命を辿ったのであ

---

(注) 本稿は、1990年11月から2年間の旧東ベルリン滞在中、1992年4月2日に脱稿したものであるが、しかし当時の観察状況を重視して、敢えて既述内容に変更を加えなかった。なお、旧東ドイツ企業の動向調査のために、「財団法人松下国際財団」および「日本学術振興会」から援助を受けた。本稿は、同調査の成果の一部である。両機関に、受けた援助について感謝する次第である。

ろうか。旧東ドイツでも、自動車工業が国の経済力と技術力を反映する一つの総合産業であったことに、変わりはないはずである。同工業は、どのようになったのであろうか。

この2年間、旧ソビエト連邦の解体を初め、東欧諸国では雪崩を打つかのように、しかも国によっては内戦の惨状を伴って、社会主義体制が崩壊した。旧東ドイツでは急速に市場経済原理がすべてを支配するようになり、人々はこの原理に従って経済活動を始めた。新しい社会現象は随所に観察できた。それとは逆に、旧来の諸関係は自ずと機能を失い廃れていった。しかし、この人類史上で先例のない「ドイツ再統一」事業は、直接の当事者である東西ドイツの人々にとって、決して軽易な事業ではない。旧西ドイツ(以下、西部ドイツ)の人々には、とりわけ増税が不満の種となり、旧東ドイツ(以下、東部ドイツ)の人々は、イデオロギー転換は固より、初めて経験する大量の職場喪失や失業や生活スタイルの激変などが、実際生活や将来への不安の種ともなってきた。東部ドイツの売れ残る旧国営企業にとって、市場経済での自力存続は荆棘峻坂の道であり、従業員を大幅に整理して「身売り」に期待を寄せるか、あるいは閉鎖する以外に術がないかにも見える。

しかしながら、東部ドイツでは、すでに相当数の旧国営企業の売却が、東欧市場を射程に入れる西部ドイツ企業や外国企業の投資によって進展し、また、多数の中小企業が政府や「信託庁」の支援を背景に着実に育っている。チャンスを手にした人々が中間階層を形成しつつある。社会主義体制を放棄した諸国からは、人々がドイツの民営化経験をモデルにしようと、ベルリンを訪れるようにもなった。いまや東部ドイツ経済は、民営化の生み出す大量の職場喪失者への社会的諸施策の効も与って、一見、その成行きに楽観的な見通しが成り立つかにも見える。一体、民営化事業の実態は、どのように進展しているのであろうか。以下、東部ドイツでの民営化動向を概観した後、「信託庁」の実績が注目される旧東ドイツ自動車工業での民営化に焦点を定めて、その実態に接近を試みることにする。

## I. 「信託庁」の民営化事業

### (1) 民営化の基本原則

「我々の道。迅速な民営化，思い切った再建措置，慎重な企業閉鎖。民営化は最も効果的な再建である」（「信託庁」元総裁ローヴェーダー (Dr. Rohwedder) [1991年4月1日，暗殺者の銃弾で逝去]が掲げた標語。同年3月27日)。「我々は，信託事業を次のように解する：受託者である我々には，企業及び財産が信託されているにすぎないが，それによって我々は，我々に取って替わる，新しい，事業に積極的な所有者を迅速に見い出す。我々は企業の民営化及び再建に当たっては，中小企業の育成を促進する。我々の目標：我々は可及的迅速に，必要以上に行動する意向である」（「信託庁」現総裁ブロイエル女史 (Breuel)）。

「ドイツ再統一」後の「信託庁」元総裁と現総裁の2人のスローガンは，同庁本部ビル1階の受付フロアに掛かるパネルに，恰も訪客の注目を誘うかのようである。連邦政府大蔵省の管轄下にあつて東部ドイツ旧国営企業の民営化を一手に担っている「信託庁」の本部は，かつて冷戦の象徴であつた「ブランデンブルク門」から南東へ径庭も遠くないところにあり，いかにも堅牢な戦前建築のビルに入っている。このビルも激動の半世紀を経ている。1930年に建築されて以来，ナチ時代にはゲーリング指揮下の空軍省，社会主義時代には産業諸省が置かれてきた。「ドイツ再統一」後の現在，そこに民営化事業を担う「信託庁」が本部を置いて新たに事蹟を刻むのも，このビルの歴史とあながち無縁ではないであろう。

「信託庁」の民営化事業の基本原則は，上記元・現総裁のスローガンに要略されている。それは，衆知の通り，1990年10月に連邦政府，連邦各州首相，「信託庁」理事会が定義した共同原則「東部ドイツ振興のための8項目計画」に基づいている。では，同庁はこれまで，どのような「民営化」実

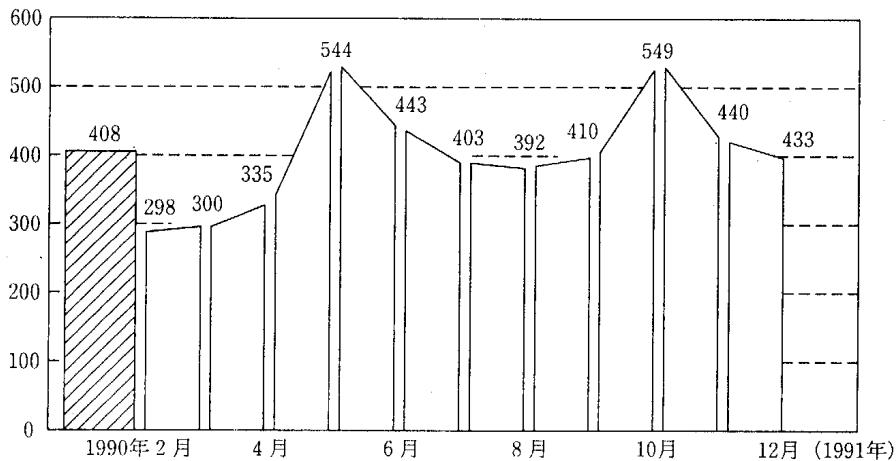
績を達成してきたのであろうか。

(2) 民営化の実績

「クリエイティブな民営化は、1992年もまた再建の最良の形態である」。「信託庁」は同庁の月刊「インフォメーション」誌第11号（本年2月7日）の中で、このような「見出し」を掲げて、昨年1年間の「民営化」実績を概観している。それによれば、昨年末までに5210企業が民営化され（第1図参照）、1000億マルクを超える投資と93万の職場が東部ドイツにもたらされた。ベルリンを例外として新連邦5州の中で最多の民営化件数を数えるザクセン州（1452件）を筆頭に、他の各州の民営化企業数は1000件に迫っている（第2図参照）。今後は残る6000企業の民営化を実現するために、「信託庁」は新しい方法を投入するという。さらに同庁は、92年には新所有者（買収者）が少なくとも1140億マルクを東部に投資し、これに5700件の不動産売却に伴う240億マルクの投資保証と16万の新しい職場が加わるとして、巨額の投資による雇用効果の期待を強調している。

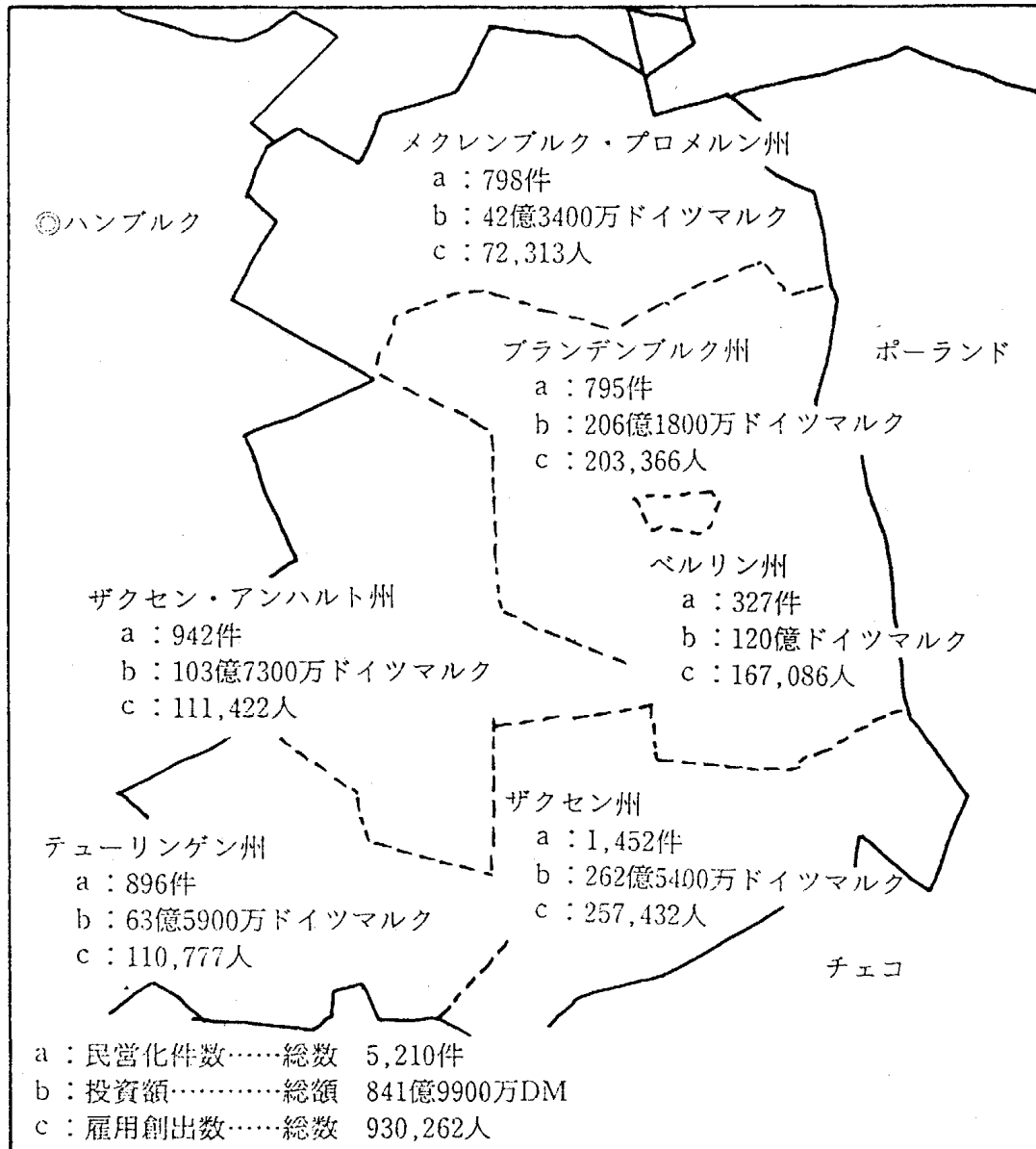
残る6000の民営化対象企業についても、前向きの見通しを立てている。

第 1 図 信託庁の民営化実績（5,210件：1991年12月31日現在まで）



Treuhandanstalt: "Informationen", Ausgabe 10 (6. Jan. 1992), 11 (7. Feb. 1992) より作成。

第2図 ドイツ新連邦5州とベルリンにおける民営化実績  
(1991年12月31日現在)



Treuhandanstalt: "Informationen", Ausgabe 10(6. Jan. 1992), 11(7. Feb. 1992)より作成。

その場合、「ドイツマルク開始貸借対象表」(「D-Mark-Eröffnungsbilanz」)の確定作業とそれに結び付いた企業経営コンセプトの評価を最重要視する。92年末までに見積りで、同「貸借対象表」の確定過程において旧企業債務の内、700億マルクを引き受けることになり、それは旧企業債務全体の

3分の2以上に相当するという。その他同年末までに、総額約1730億マルクの企業財務援助を行うとする。

「信託庁」は、民営化対象企業の70%には再建能力があるとし、また同時に残る30%の閉鎖を敢えて否定しない。しかし同庁の「最大の憂慮」は「資金」ではなく、旧東欧貿易の破綻後に西側市場での競争に厳しく晒されている東部ドイツ民営化対象企業がどうなるのかにあると言う。自己資本の獲得、債務解消および投資信用は基本的な再建能力に関する実効ある企業経営コンセプトと意思決定を前提とするとの定見に立ち、民営化事業の今後の成否は企業の構造転換に関わる人々が十分に動機づけられうるか否かにかかっていると強調する。それゆえに「信託庁」は、民営化のハイ・テンポを維持するとともに、対象企業にマネジメント能力と資本を可及的迅速にもたらすために「クリエイティブ」な新手段を構じるとして広く起業を呼びかける。その1つは、中小企業の新設への組織的な勧誘である。MBO/MBI (Management-Buy-Out/Buy-Ins) がそれである。さらに投資銀行に熱い眼差しを注ぐ。また中規模企業群の民営化方式として「ファンドモデル」(Fondsmodelle) を奨励し、事例に「ザクセン・ファンド」(Sachsenfonds) を上げる。共同出資の新設株式会社が中規模企業群に資本参加する形で民営化を促進しようとするものである。同じ目的で、「マネジメント会社」への経営委託モデルを検討しているという。この形態では、受託会社が対象企業に競争能力を生み出し、迅速な再建で企業価値を高め、向後の民営化で共同出資者になることを重視する。

### (3) 民営化と雇用創出

民営化により企業が売却される場合、企業の全従業員が買い手によって引き受けられるケースは希であろう。企業の民営化は、たしかに「信託庁」が殊更に数量を強調するところの、新しい職場を生み出すが、その背後で新しい職場に移れない従業員をも多量に生み出している。それらの従業員は転職に成功するか、あるいは「雇用創出策」ABM

(Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen) に基づいて設立される暫定的な会社(通常は1年間存続)等に吸収されない限り、失業者になる。民営化事業の成果は、新規雇用者数と発生する失業者数の相互関係において、相対的に評価されなければならない。「信託庁」はその任務の性格上、前者を強調して後者を取り上げないのを常とするが、民営化を急げば急ぐほど、職場喪失者も急増し、その対処が不可避となる。いわば両者は、二律背反の関係にある。この意味で、民営化は、いかなる従業員対策が構じられるかが、企業売却での一つの鍵でもある。政府および「信託庁」は、今のとこと両者の兼ね合いに成功しているようにも見える。

#### (4) 外国企業の投資

外国から東部ドイツへの投資にも期待を寄せて、「信託庁」は91年にニューヨークと東京に事務所を開設し、主要工業諸国に代表者を派遣してきた。それが効を奏したのか否かは定かではないが、第1表の通り、91年末までに「同庁」は外国投資家による248件の民営化企業数を数え、105億マルクの投資と9万2000の新職場が得られたとする。最大の単独外国投資は、向後10年以内にベルリン南部に大物流センターの建設を予定するカナダの「ホーシャム社」による18億マルクの投資で、これによって同社単独で1万6000人の新規雇用が創出されるという。外国から民営化に最多件数をもって貢献し、最多の新規雇用を提供している国は、フランス、次いでスイスである。投資額でもフランスがトップで、それにアメリカ合衆国、イギリス、イタリアが続いている。外国から東部ドイツへの投資で東西ドイツ人の大きな期待と関心を集めていた国は、周知の通り日本であった。しかし、民営化件数、投資額、新規雇用のいずれの点でも、上位10位の実績値中に日本が顔を出さないのは、歴史の皮肉であろうか。尤も日本からの投資が民営化実績にさほど貢献していないとはいえ、日系企業による各種の新規投資や販売分野等での実績には、日本側のピーアールが欠如している。

第 1 表 外国資本による東部ドイツ企業の民営化実績  
(1991年12月31日現在まで)

帰属国	新規雇用数	投資額(千マルク)	民営化件数
フランス	14,721( 16%)	2,279,000( 22%)	44( 18%)
スイス	11,573( 13%)	470,980( 5%)	42( 17%)
イギリス	10,344( 11%)	1,286,600( 12%)	26( 10%)
オランダ	4,432( 5%)	253,450( 2%)	24( 10%)
USA	4,812( 5%)	1,521,543( 15%)	19( 8%)
スウェーデン	3,300( 4%)	85,300( 1%)	18( 7%)
オーストリア	5,176( 6%)	349,575( 3%)	17( 7%)
デンマーク	2,330( 3%)	357,900( 3%)	11( 4%)
イタリア	4,054( 4%)	1,153,550( 11%)	10( 4%)
ベルギー	2,808( 3%)	86,500( 1%)	9( 4%)
その他	26,628( 29%)	2,583,356( 25%)	28( 11%)
総 数	91,975(100%)	10,427,754(100%)	248(100%)

資料：Treuhandanstalt: “Informationen”, Ausgabe 11, 7. Februar 1992から作成。

## II. 旧東ドイツ自動車工業企業の民営化

### 1. 旧東ドイツの自動車生産

自動車産業は、一大総合産業である。原材料・部品供給から最終組立へ至るまでに、多くの企業が関係する。自動車販売・サービス分野もまた、流通過程に裾野を広げる。この構造は、旧社会でも同様であった。しかし市場経済社会では異なって、それは中央集権的に国家計画と「コンビナート」組織を通じて統制されていた。旧自動車工業には、3つのコンビナートが、貨物自動車、乗用車、オートバイ・猟銃製造の各分野に存在し



た。各コンビナートの中核には「統括企業」(Stammbetriebe)が設けられ、その傘下に多数の直接的関連企業が組織されていた。貨物自動車分野の「統括企業」は、「人民所有企業 (VEB) IFA 自動車製作所」, (IFA Automobilwerke Ludwigsfelde) VEB と称し、ベルリン郊外の小さな町ルードビヒスフェルデにあって、それを中核に26傘下企業がコンビナートを形成した。現在、この分野では、ベンツ社が大規模な投資を行っている。乗用車の分野のそれは、「VEB バルカス製作所」(VEB Barkas-Werke Karl-Marx-Stadt) と称し、東部ドイツ南部の工業都市ケムニッツ (Chemnitz) (旧時代のカール・マルクス市) にあって、それに29傘下企業が組織されていた。今日、この分野には VW 社、オーペル社、BMW 社などが投資している。オートバイ・猟銃分野は、「VEB 自動車・猟銃製作所」(VEB Fahrzeug- und Jagdwaffenwerk Suhl) で、東部ドイツ南部の美しい森のあるチューリンゲン地方の町ズールにあって、それに6企業が統括されていた。この分野では、西側からの投資が期待されている。

## 2. 「信託庁自動車部門」の民営化実績

### (1) 公表実績

本年1月、「信託庁」ベルリン本部の「企業分野第2, 自動車製造部門」から、過去1年半間における自動車分野での民営化実績と売却企業に関する1つの資料(以下、「売却実績・売却予定リスト」)を入手した。同部門は、旧時代に旧東ドイツ政府の「一般機械・農業機械・自動車製造省」(Ministerium für Allgemeine Maschinen, Landmaschinen und Fahrzeugbau) が管轄していた9業種のコンビナートの旧傘下企業(旧 VEB = 「人民所有企業」)の民営化を担当している。9業種とは、貨物自動車、乗用車、オートバイ・猟銃、農業機械、食品用機器、家庭用機器、ベアリング、医療機器製造および特殊技術の分野であった。これらの分野にコンビナートが組織され、各コンビナートには、各々、その傘下に多数の企業 VEB が所属し、それらを「統括企業」が管理統制していた。入手した資料はこの

第 2 表 旧東ドイツ自動車工業企業民営化の「信託庁」実績 (1992年 1 月)

企業 全体 売却	業 種	件数	旧VEB数 (7/90)	分社数 (7/90)	投資額 (百万DM)	雇用数 (人)
	貨物自動車	5	4	1	113.4	1,864
乗用車	21	5	16	115.0	1,881	
オートバイ・猟銃	0	0	0	0	0	
小計	26	9	17	228.4	3,745	
企業 部分 売却	業 種	件数	旧VEB数 (7/90)	分社数 (7/90)	投資額 (百万DM)	雇用数 (人)
	貨物自動車	17	3	6	179.7	4,977
乗用車	43	11	11	3,548.1	8,277	
オートバイ・猟銃	0	0	0	0	0	
小計	60	14	17	3,727.8	13,254	
合 計		86	23	34	3,956.2	16,999

備考 「旧VEB数」とは、複数の被売却会社が同一旧VEBからの派生・改組会社であった場合に筆者が「旧VEB」に還元・算定した数である。「分社数」とは、特定親会社の所有下にあった（ある）子会社の数である。

資料 「信託庁，民営化企業分野第 2，自動車部門」の提供資料および旧公文書から作成。

9 業種の民営化実績（企業全体売却，部分売却，買収者，投資額，雇用創出数，売買契約日，今後の民営化対象企業名）を示していたので，われわれの分析対象分野である自動車工業の民営化実績を企業毎に分離・整理する必要があった。

整理の結果は，第 2 表の通りである。自動車分野では，全部で 86 件の「企業全体」ないし「企業部分」の売却があった。その内，「企業全体売却」

の件数は全部で26件、それを業種別に見ると、貨物自動車分野が5件、乗用車分野が21件であった。さらに「企業部分売却」の件数は全部で60件、業種別には貨物自動車17件、乗用車が43件であった。オートバイ分野では、売却がなかった。因みに、「企業部分売却」とは、企業の一部分が売却されたことを意味する。それは、工場設備やその一部門であったり、あるいは企業所有地であったりする。企業売却を通じて、「信託庁」は自動車分野に39億5620万マルクの投資と1万7000の雇用創出数を獲得できたとする。この投資額は「信託庁」が全産業分野での企業売却で獲得した投資額の4.7%、雇用創出数は同じく総数の2%に相当する。僅か3業種の貢献度としては、いずれも少ない規模である。したがって、「信託庁自動車部門」の民営化業務は、一見すると相当に業績を上げているようでもある。しかも衆知の通り、ダイムラー・ベンツ社、VW社、BMW社、オーペル社といった西部ドイツの主要自動車メーカーが早くから工場進出に着手してきたこともあって、この分野では将来に向けて明るい見通しが成り立つかのようにも思える。水面下の実態は、どのように進行しているのだろうか。

## (2) 実態への接近方法と限界

「信託庁」の提供資料は、飽くまでも、その業績のピアール効果を狙ったものであり、民営化政策にネガティブな影響が予想されるようなデータを同庁が提供しないのは自明である。しかし現時点では詳細な公表データがないので、特定分野での民営化実態に接近するには、ピアール用資料を利用して分析を進めるほかない。

「信託庁」の提供資料では、次の点を明確にし得ない。(1)90年7月初めの「通貨統合」段階で旧VEBから改組された全資本会社の形態と数が不詳である。というのは、旧VEBは、多くの場合、幾つかの会社に分割改組されたからである。(2)旧コンビナートの統括枠内で旧企業の改組によって誕生した新会社の所有関係が不明である。しばしば「統括企業」が株式会社に改組され、この会社が旧「統括企業」の傘下の旧VEBから改組された多

数の有限会社の持ち分を保有した。この場合、「信託庁」が株式会社の全株式を所有した。他方、同庁は多くのケースにおいて旧 VEB から改組された有限会社の持ち分を直接に保有している。(3)その後の民営化過程で、「信託庁」の直接、あるいは間接所有下の多くの東部ドイツ企業が、文字通りに「身売り」を促進するために子会社を新設したので、その所在や所有関係や数が不詳である。(4)「信託庁」が業種別の詳細な民営化実績を公表しないので、売却企業、部分売却の企業、再建中の企業、あるいは解体整理された企業の詳細が不明である。つまり基本的に一般データが入手できない。その上、外部からの企業内部情報の入手は関係者の守秘義務により一般に不可能である。こうしたデータ不足の中で分析を試みることは、ある意味では冒険であり、実態を誤認する危険を否定し得ない。しかしあらゆる分析が限界を承認することで、既存データを活かし得る。今、敢えて分析上の危険を犯して民営化の実態へ接近を試みようとするところに、その今日的な意義があると言えよう。

そこで、パソコンを活用して、個別企業データを分類整理してみた。まず91年3月公表の『東部ドイツ企業総覧』から上記3業種の旧コンビナートとその傘下のほぼすべての企業個別データ(企業名、所在地、事業内容、従業員数)を拾い上げ、さらに91年9月公表の『東部ドイツ企業総覧』と突き合わせ、また旧政府関係公文書で確認する作業を実施した。こうして作成したデータベースを基礎にして、90年7月時点に立ち戻って、「信託庁自動車部門」から入手した上記資料から企業の売却状況を確認してみた。

### (3) 実態への接近の試み

分析の出発点は、本稿では、常に1990年7月時点の企業状態である。それを基点にすることで、その後の民営化プロセスでしばしば企業売却の手段として新設されてきた多数の子会社や共同出資会社についての実状把握の混乱をある程度整理できるものと思われる。旧 VEB から改組された90年7月時点での「資本会社」に立ち戻って、どの会社が企業全体、あるい

第3表 旧東ドイツ自動車工業企業民営化の実態への接近  
(1990年7月時点還元算定)

業種	旧VEB 数	会社数 (7/90)	全売数	部売数	既売機会	売予定数	再建/ 整理数
貨物自動車	27	50	4	3	7(14%)	10(20%)	33(66%)
乗用車	30	46	5	11	16(35%)	8(17%)	22(48%)
オートバイ・猟銃	7	10	0	0	0(0%)	1(10%)	9(90%)
合計	64	106	9	14	23(22%)	19(18%)	64(60%)

備考 「(1990年7月時点還元算定)」=1990年7月の改組(親)企業数へ新設分社(子会社)を還元した算定。「全売数」=「企業全体売却数」,「部売数」=「企業部分売却数」,「既売機会」=「既売却機会を得た企業数」,「売予定数」=「売却予定企業数」。第2表と同じ資料から作成。

は企業部分の売却の対象になったのか, また92年1月現在の上記「売却予定リスト」に載せられた会社が, 当時どの会社から派生したのか, といった幾つかの項目について, 確認作業を試みた。その結果は, 第2表の「旧VEB数」と「分社数」, および第3表の通りである。

第3表が示す通り, 旧自動車工業分野では, 89年9月時点で存在していた64旧VEBが90年7月時点までに106資本会社(2株式会社/104有限会社)に改組され, その内92年1月時点までに9企業が全体売却され, 14企業が部分的に売却された。つまり企業全体・部分売却の形で民営化機会を得た企業は23社(22%)である。さらに「売却予定」の会社(50社)を90年7月改組時点の企業状態に還元してみると, 当時の状態で19企業(貨物自動車10社, 乗用車8社, オートバイ1社)が買い手を求めていることになる。その結果, 興味深い推計値が得られる。残る64企業(60%)が再建中, あるいは整理清算中の, ないし整理された企業ということになる。換言すれば, 乗用車分野ではかなり民営化(35%)が進展しており, それに貨物自動車分野での民営化(14%)が続いているとも言えなくもない。しかし残

る課題も小さくないと言えよう。残念ながら整理清算中の、ないし、それが実施された企業を把握し得ない。64企業中、91年9月公表の『東部ドイツ企業総覧』から社名の消えた企業が幾つかあるが、理由は不詳である。因みに、第3表の「企業全体売却」の小計26件の内、90年7月時点還元での売却「旧 VEB 数」は全部で9件。その内、貨物自動車分野で1旧企業が2つに分割改組・売却された。乗用車分野では旧国内販売企業の1つが株式会社に改組され、これが旧地域販売諸部門から新設された16有限会社を所有下に置いていた。この「親会社」と16子会社は MBO 形態で民営化されていた。この民営化ケースは、典型的な MBO として注目に値する。「部分売却」についても、同様に算定処理している。

#### (4) 民営化と雇用創出

「信託庁」の民営化政策の中で、企業売却に際して新規投資とともに重視されるのが、雇用創出である。民営化プロセスは、企業清算や企業売却によっては固より、企業再建の過程でも、旧東ドイツ企業から大量の労働者が労働市場に吐き出されている。それが東部ドイツ全土で起こっているのであるから、「統一ドイツ」全土での労働市場がどのようなダイナミックな動態を示しているのかは興味深いだが、本稿の課題ではない。既述の通り、「信託庁自動車部門」は92年1月時点での民営化実績の中で1万7000の新規雇用数を確保しており、それは89年9月時点の旧自動車工業労働者数の13%に相当する。好運を得てこの数に入る勤労者を除けば、旧自動車工業勤労者は今や、売却を待つ旧企業に留まっている者、ABM（雇用創出策）会社等に職を得て当面の糊口を凌ぐ者、あるいは失業者の何れのカテゴリーに属する。筆者は、それらの詳細を紹介し得るデータを入手していない。しかし大半の旧自動車企業がその存続の危機に喘いで大幅な人員整理を実施してきたので、圧倒的多数の人々はまだ東部ドイツ経済が吸収しきれない過剰労働力となっている人々であると思われる。

### 3. 民営化戦略

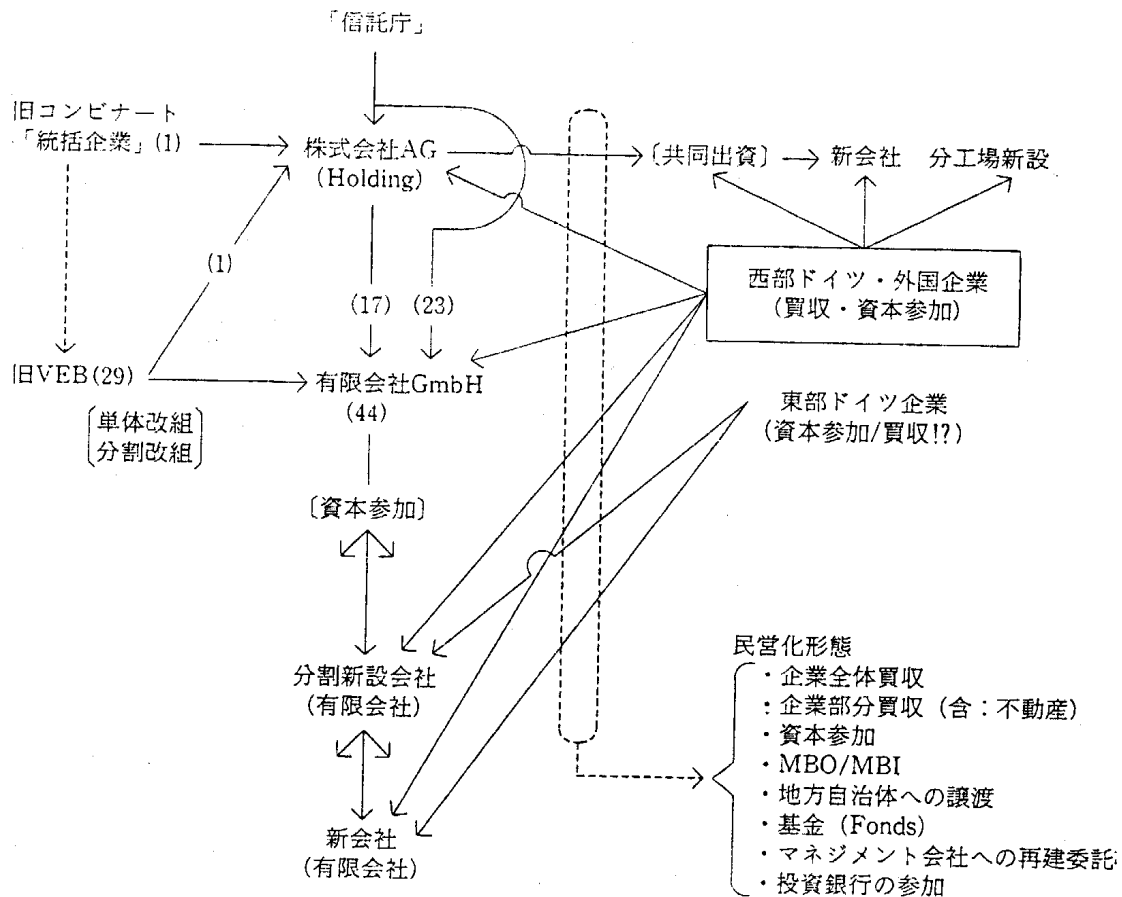
#### (1) 資本会社への改組

「ドイツ再統一」(90年10月3日)が実現する3ヶ月前、それに先駆けて旧東ドイツ自動車工業分野でも旧国営企業VEBはすべて、最終的に「信託法」に従って、同年7月1日の東西ドイツ「通貨統合」までに資本会社に改組された。資本会社への改組と「ドイツマルク開始貸借対象表」の作成は、企業民営化の前提であった。前者については下記の通りであるが、後者については、投資家を除いて外部からは閲覧の機会を得ないのであろう。

自動車工業分野での企業改組は、大別して、2つの形態で進行した。1つは、旧コンビナートの「統括会社」が株式会社に改組され、その株式資本を「信託庁」が保有し、同時に旧「統括会社」の傘下にあった旧VEBが有限会社に改組され、その持ち分を株式会社が所有するといった形態である。この形態は乗用車製造分野(40%)に見られる。もう1つは、旧VEBが有限会社に改組され、その持ち分を「信託庁」が直接に保有するといった形態である。この形態は、乗用車分野の残る会社と、貨物自動車およびオートバイ・猟銃分野の有限会社に見られる。いずれの形態の場合も、旧VEBから改組された有限会社は、多くの場合に子会社を保有し、あるいは資本参加をしている。

上記について、乗用車分野を事例に1つの図示を試みたものが、第3図である。同分野では、旧「統括企業」および、旧時代にその傘下にあつて販売業務を担っていた旧自動車販売VEBの1つが株式会社に改組された。つまり2つの株式会社が誕生した。全部で29あった旧VEBの内、株式会社に改組された上記旧自動車販売VEBの1つを除いて、10の旧VEBが上記前者の、残る19が後者の形態で、全部で44の有限会社に改組された。この44社の内、17社は旧「統括企業」から改組された株式会社の所有下に、さらに23社が「信託庁」の直接所有下に置かれた。残る4社の所有関係は不詳、恐らく後者のケースに該当するものと思われる。なお、旧自動車販売VEBの1つが株式会社に改組され、同時に地域販売諸部門が有限会社

### 第 3 図 東部ドイツ自動車工業企業の民営化諸形態の図式化の試み (乗用車製造分野のケース)



備考 旧VEB(29)から改組された有限会社(44)中、1990年7月前の改組当時に既民営化1社、所有関係の不明3社

に轉換され、同株式会社が持ち分を保有した旧乗用車販売分野のケースも、基本的に、前者の形態と見なしてよい。なお、この株式会社が持ち分保有する有限会社の数は、算定値から除外している。貨物自動車分野では、全部で27あった旧VEBがすべて後者の形態、つまり「信託庁」が直接に保有するといった形態で、51の有限会社に改組された。オートバイ・猟銃分野



でも、同じ形態である。特に図示はしなかった。

なぜ、このような2つの所有形態を取って改組が行われたのかについては、今後詳しい調査が必要である。当時の関係者の話しでは、旧コンビナーの統括構造と無関係ではないようである。しかし、すでに「通貨統合」(90年7月1日)前に、乗用車分野ではVW社とオーペル社が、貨物自動車分野ではベンツ社が進出交渉を始めていた。そうした動向の影響も考えられる。

## (2) 民営化促進策としての子会社設立

民営化プロセスにおいて、東部ドイツ企業と西側企業との共同出資の形での新会社の設立だけでなく、また分社(子会社)の形で、かなりの数の新会社が設立されている。前者の場合、数は少ないが、東部企業側の出資持ち分が後日にパートナーに売却されるケースが見られる。後者の場合、新会社を西側企業が買収するか、それに資本参加するケースが多い。残念ながら、会社内容の詳細を把握し得ない。そうした新会社は一般に最新の『企業総覧』にも見い出せないが、企業母体の部分売却と共に、「信託庁」の「持ち分一括売却」の方針やMBO/MBI形態での民営化政策とも無関係ではない。

## (3) 投資助成措置

これについては、各種の助成措置が、多くの場合、期限付きで早期投資ほど有利になるように決定されている。それについては「信託庁東京事務所」が情報提供しているので、割愛する。

## (4) MBO・MBI

衆知の通り、旧東ドイツ企業をその旧マネジメントに売却する方法をMBOと呼び、他企業のマネジメントに売却する方法をMBIと言う。自動車工業分野では、MBOの形での幾つかの民営化ケースを確認できる。代

表的なケースは、ベルリンでの旧乗用車販売 VEB の MBO である。旧時代に「IFA コンビナート乗用車」の国内販売組織は 8 つの地域別企業（旧 VEB）によって形成され、その「管理企業」(Leitbetrieb) はツピッカウ市にあった。ベルリンの旧販売企業は株式会社に改組され、その資本を「信託庁」が所有した。同時に旧東ベルリンとその近郊にあった旧販売諸部門を基礎に設立された有限会社をこの新会社が所有下に置くことで、「信託庁」を頂点にした所有関係のピラミッドが形成された。この会社は、東部ドイツでの乗用車需要の急増に対応して逸早く西側製乗用車の販売事業へ乗り出し、経営転換に成功したケースである。「信託庁」はこの会社を 16 子会社と一緒に、91 年 6 月に MBO の形で売却した。筆者の経営者インタビューによれば、その際、旧マネジメントが資本の 10% を出資し、残りは西部ドイツ企業 4 社から調達された。

#### (5) ABM 会社設立

旧東ドイツ企業の売却では、その従業員の取り扱いが大きな問題となっている。旧企業は、何よりもまず、その本来の事業に関わる構造面で市場経済的な合理性を欠如したが、さらに多くの場合に勤労者やその居住地区のための社会的諸サービスに関わる組織を抱えていたので、仮に旧企業が市場経済への適合を計って再建されるにしても、その場合に抜本的合理化と人員整理が不可避であった。そうした中で、「信託庁」は、被雇用者の法的な利益保護を前提とする民営化プロセスにおいて、一方で過剰人員を整理し、他方で西側からの投資を促進する種々の方法を取っている。人員整理は民営化の一つの前提にもなっている。その一つが ABM 会社の設立による雇用創出である。残念ながら、この面でも個別企業レベルでの詳細な実態を把握し得ないが、若干の企業民営化ケースで、企業の部分売却や子会社の売却とともに、ABM 会社の新設による余剰人員の吸収を確認することができる。

以上において、主として旧東ドイツ自動車工業分野での民営化実状に接近を試みた。冒頭で登場した「トラバント」、「トラビー」の愛称で旧時代に市民に親しまれたこの排気量550ccm・2気筒エンジンの4人乗り乗用車は、ザクセン地方の古い工業都市ツピッカウで91年春まで製造され、生産打ち切りとなった。それを製造してきたのは、旧「VEB ザクセンリンク・ツピッカウ」(VEB Sachsenring Zwickau)で、その「統括企業」は上記「VEB バルカス製作所」であった。「ベルリンの壁」崩壊の年、89年に15万台弱の同車を製造したこの企業は、「ドイツ再統一」を3ヶ月後に控えた旧国営企業の資本会社への改組に関する旧東ドイツの法律に従って、「通貨統合」(90年7月1日)前に「ザクセンリンク自動車製作所ツピッカウ有限会社」(Sachsenring Automobilwerke Zwickau GmbH)へ改組・改名し、市場社会での生き残りを期して東部ドイツ市民の需要に一縷の望みをかけてはみたが、すでに「通貨統合」前から押し寄せ始めた西側製乗用車の販売競争の渦中で東部市民からも見放され、暫し余喘を保った後、敢えなく挫折してしまった。「トラバント」には、その上級車にあたる「ヴァルトブルク」(Wartburg)という車名の5人乗り乗用車があったが、それを製造してきた旧国営企業も、同様の運命を辿った。

市場競争に無縁であった旧東ドイツ自動車工業は、現実の前に無力であった。最終完成車が競争力を欠如していたことから、「民営化」のスローガンのもとに、実質的に企業売却/整理を余儀なくされてきた。それは文字通り、一つの工業の「瓦解」であった。市場競争で生き残れない完成車製造企業の整理に伴って、同企業に向かって連鎖的な生産連関を形成していた従前の企業間関係とその統括構造が崩壊し、関連企業の大半が経営危機に陥ったからである。そして今や、東部ドイツの自動車生産分野には、西部ドイツメーカーの投資やMBOなどによって、新しい工業構造が再生しつつある。なお、本稿では、余蘊なくテーマに論及できたとは言い難い。とくに西側企業の進出態様には、別の報告機会を得たい。

## あとがき

かつて東ドイツ市民の憧れと夢を乗せて走った「トラバント」は、社会の転換後、大半の市民から見放されてしまった。東部ドイツにおいて欧米車や日本車などの間で展開されている市場競争に、加わることもできなかつた旧東ドイツの国民車、「トラバント」。その運命は、「ドイツ再統一」後の旧東ドイツ国営企業の大半が辿る運命にも似て、印象的である。この2年間の東部ドイツでの乗用車激増の中で、観察の限りでは「トラバント」の姿が激減している。

自動車は、その誕生以来、それぞれの時代の当該国の工業的生産能力と技術の一つの結晶でもある。その意味でも、「トラバント」は、市場社会の先端技術レベルで西欧技術と比肩に値するものを持っていなかった。しかしこの乗用車もまた、その系譜を辿ればアウディ車と同系に属し、自動車技術史上の「一種の傑作」であった。自動車開発史を遡れば、いつの時代のどの社会でも、エンジニアたちが情熱を注いだ自動車開発のドラマに、しばしば遭遇する。「トラバント」にも、もちろん旧東ドイツの自動車エンジニアたちが幾多の制約条件のもとで、果敢に新車モデル開発に取り組んだ悲しいドラマがあった。そこには、かれらの夢を打ち砕く旧政府の抑圧があったと聞く。インタビューに応じてくれた元自動車工業関係者の某氏は、幻の「トラバント610」モデルの写真をつくづく眺めて、最後に一言述べた、「我々は新車開発に成功した。1970年代にはそれを供給するつもりだったが、政府が認めなかった。設計図も、開発モデル車も、政府によって廃棄するように命じられた。非常に残念である」と。

翻って、現在の自動車先端技術に目を向ければ、そこには、その発達速度に既存の道路交通能力や環境問題処理が追いつけない程の独走の様相がなくもない。今日、とりわけ東部ドイツでは、交通渋滞や交通事故の多発が社会問題となっている。それは、見方を変えれば、経済活動の急激な活

性化にインフラ整備が追いつけない状態でもある。それだけに、やがてインフラが整い交通秩序の回復がもたらされるであろうときの、「統一ドイツ」の新しい経済力に想像を巡らすのは、恐らく筆者だけではないであろう。すでにヨーロッパ経済圏は東欧諸国や旧ソビエト連邦地域をも取り込んで、新世紀への胎動を感じさせている。

(1990年11月～1991年9月間、旧ベルリン経済大学に、1991年10月～1992年10月間、ベルリン自由大学東欧研究所に客員研究員として滞在。92年4月2日脱稿)

Das Thema ist “Die Privatisierung der Firmen in den neuen Bundesländern Deutschlands, im Beispiel der Automobilindustrie”. Der Verfasser versucht im Aufsatz einen Überblick über die Privatisierung der Fahrzeugbau-Firmen in den neuen Bundesländern.

Der Verfasser bedankt sich bei Herrn T. Furumi (Präs., NIKKO RESEARCH), Herrn Dr. T.G. Brockdorff (JDZB Berlin), Frau B. Breuel (Präs., Treuhandanstalt Berlin: THA), Herrn Dr. Paulin (Dir. THA U2 F.) und Frau Ebert (Dir. THA Dokum.), Herrn Prof. Dr. P. Knirsch (FU Berlin), Herrn Prof. Dr. S. Park (FU), Herrn Prof. Dr. E. Sachse, Herrn W. Godulla (VW-Sachsen), Herrn Dr. R. Bartke (DB Ludwigsfelde), Herrn J. Gebhardt (Opel Eisenach), Herrn M. Mederacke (Opel Eisenach) für die Unterstützung zu seinem Projekt. The Matsushita International Foundation, Osaka und the Japan Society for the Promotion of Science, Tokio sei gedankt für die großzügige Förderung der Forschungsvorhabens. Ferner gilt dem Japanischen Bankvertreter, Herrn Ono (TOKIO), Herrn Urabe (MITSUBISHI), Herrn Takeuchi (SUMITOMO), Herrn Yamaguchi (SANWA) und Herrn Nishiuchi (SAKURA) Dank für ihre Hilfe bei der Untersuchungstätigkeit.

(Prof. S. Furukawa, Yamaguchi-Univ. Japan).

### 参 考 文 献

“Offizielles Firmenverzeichnis der Treuhandanstalt”, Hoppenstedt, März 1991 (『東部ドイツ企業総覧』90年3月); “Firmen der neuen Bundesländern”, Hoppenstedt, Sept. 1991 (『東部ドイツ企業総覧』90年9月); Treuhandanstalt (THA), “Informationen” (monatlich); THA, “Privatisierung”, 31, Aug. 1991; THA, U2FB 2, “Übersicht der Privatisierung”, 16. Jan. 1992 および新聞雑誌の関連記事等。