

## 東部ドイツ自動車産業クラスターの形成土壌： アイゼナーハ地域の自動車製造業史（2）

古川 澄明

### （4）コンビナートへの統合とアイゼナーハ西部の新工場建設

（1977～1984年）

AWEの大型プレスが老朽化によって完全な機能不全となり、政府はそれまでのイノベーション抑制政策を部分的に変更せざるを得なくなる。他方、AWEそれ自体は乗用車コンビナートに統合されることになる。こうした状況には、どのような背景があったのであろうか。少し、政治と社会の動向に目を向けておこう。

1960年代初めに経済危機から脱却を図るために重化学工業化を重視する新経済システムを導入した東ドイツ政府は、それまでの中央集権的経済計画化・統制政策から方向を転換し、企業連合やコンビナートの自主権の拡大によって生産単位レベルでのイニシアチブを呼び起こし生産能力を発揮させる道を選んだ。これは一時的に経済力を安定させることに成功した。しかしそれも束の間、1967年から新たな経済的困難と行き詰まりに遭遇して、国民の不満も高まる。またそれに伴って中央集権的指導体制が問題となっていき、1970年代に入ると再びSED指導部が実権を握る閣僚評議会を頂点にして、中央集権的経済指導が強化され、経済の集中と合理化が経済政策の中心に据えられ、その結果、同年代前半には経済的成果を上げた。だが、1970年代中葉から国際的オイル・ショックの影響もあって生活水準は停滞し、国民の不満が再び高まって、様々な形で表面化することになる。日本では余りよく知られていないが、とくに1984年には東ドイツ市民の出国の嵐となって現れ、西ドイツへ3万5,000人以上が移住している。そうした状況の中で、1980年代前半には経済の建て直しのために、産業の合理化・再編・集中化が政策の中心的

課題となっていく<sup>21)</sup>。したがって、政府は AWE の乗用車生産を続行しないという訳には行かなかった。他方、自動車工業分野でも経済の効率化を図る必要に迫られていた政府は、自動車工業をコンビナートの形態で再編成するために、1979年からコンビナートの形成を推し進めた。

そこで、次に、AWE のアイゼナーハ西部新プレス工場の建設の経緯を検討した後、それをコンビナート形成との関係で捉え直すことにする。

### ① アイゼナーハ西部の新工場建設

アイゼナーハ西部に工場建設用地が確保され、1977年6月29日の鉄入りを経て、1980年7月21日に新設の第1号プレスラインが稼働を開始している。1984年までにさらに3列のプレスラインが順次に設置された。プレス部門での製造能力の増大により、年間1万台の乗用車生産台数の増加が可能となっている。この生産増大には、それを可能とする場当たりの企業間分業体制の形成が採られた。1983/84年に「ゴータ自動車製作所」(Kraftfahrzeugwerk Gotha) がシャシを製造し、「モーヴェ製作所」(MÖVE-Werk, Mühlhausen) がシート一式の製造を引き受けた。Wartburg 車のパリエーション供給のために、AWE は「ヴァルトブルク・トランス」(Wartburg „Trans“) というピックアップ車と救急車 (Wartburg-MED, ハレ・ボディ製作所による製造) を開発した。政府は AWE 企業管理部が新プレス工場の設立を機会に構想した企業生産体制の全面的な再編成やプロセス・イノベーションへの取り組みを認可せず、生産体制の新編成は弥縫策に終わっている<sup>22)</sup>。

東ドイツ政府は乗用車製造業の構造改革に巨額投資を行うことを優先的政策課題としなかったにもかかわらず、なぜ AWE の新プレス工場建設に資金

21) 北村喜義『旧東独の企業システムと鉄鋼業：体制の崩壊と再建の政治経済過程』御茶の水書房、2000年；H. ヴェーパー『ドイツ民主共和国史』日本経済評論社、1991年；金鍾碩『東ドイツ経済の構造』ミネルヴァ書房、1973年参照。

22) Vgl. Ihling: *ebenda*, S.169; Volker Döhl, Hans Gerhard Mendius, Dieter Sauer, Eckhard Heidling: *Neugründung von Automobilwerken in den neuen Bundesländern. Folgen für Zulieferunternehmen und regionales Umfeld — Das Beispiel Thüringen*. Forschungsbericht, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München, Juni 1995, S.20.

を供与したのであろうか。実は、この投資には、耐久消費財である乗用車に対する国民需要を無視できないという政治的理由があった。乗用車を発注してから鶴首して待たされねばならなかった長い納品期間への国民の不満や、それに起因するような社会不安への虞が政府にはあったといわれる。というのは、1970年代中葉には、Wartburg用のシートメタル部品をプレス成型する古い大型プレスが製造品破損の危険から閉鎖されていた。市街地にあった古いプレス工場内に新しいプレスを設置することは技術的・場所的理由から難しかったし、東ドイツには他の場所でプレス成型ができるような成型能力はなかった。したがって新しいプレス工場を建設するか、Wartburg 353 Wの生産量を落とす外ない状況に立たされていたが、上記理由から減産を選択することはできなかったといわれる<sup>23)</sup>。

## ② コンビナートへの統合

新プレス・ラインの運転開始前に、すでにAWEは新しく創設された「IFA乗用車コンビナート」(IFA-Kombinat PKW)のインテグラルな構成企業となっていた。SEDと国家指導部は、複合的コンビナートにおける工業生産プロセスの組織により、生産プロセスの計画的掌握を容易にし、それまで活用していなかったポテンシャルを引き出し、相互に取引関係にある企業間の種々の制限を撤廃し、供給隘路を克服しようとした。しかし現実には、政治的な思惑通りに進まなかった。コンビナート内部で、あるいはコンビナート間で組織された取引関係や供給関係は、常に、計画化の信頼性と経済的合理性にもとづいて摩擦なしに処理されたわけではなかった。このプロセスは、政治的に設定された基本条件や一般的な供給状況に、あるいは前工程・後工程に起因して、著しい障害や難航や問題を抱えた。かかる問題は、一部は原材料割当てや前工程供給者へ依存したこと、さらに一部は国家的計画課題や投資計画の変更により左右されたことなどにより起こった。そうした望ましくない弊害を引き起こす要因は個別企業に責任逃れを許し、固有の手抜きや経営

23) Vgl. Ihling: *ebenda*, S.166-169.

計画の誤りなどに起因する供給難に対する絶好の理由付けに利用されることにもなったといわれる<sup>24)</sup>。

そもそも東ドイツのコンビナートは国家の計画経済的工業政策を具現化したものである。つまりコンビナートとは工業の大量生産の拡充に重点を置き、それを実現するために垂直的統合とヒエラルキー的編制による企業結合を作り上げ、これによって工業の大量生産組織の強化を図ろうとしたものである。この企業結合とコンビナートの組織形態については、北村喜義によれば、統合形態別の類型化による把握が可能である<sup>25)</sup>。自動車工業で採用された組織形態は、基幹企業 (Stammbetrieb) を中心にした組織形態であった。乗用車工業の上記コンビナートには、マイケル・E・ポーター (Michael. E. Porter) が提唱したバリュー・チェーン (Wertschöpfungskette, value chain) 概念を借れば、同チェーン全体にわたって、いわゆる最終生産者 (アSEMBラー) や重要サプライヤーやサービス企業が統合されていた。ミュンヘン社会学研究所 (ISF München) のVolker Döhl 等の研究報告書 (1995年) によれば、一般にコンビナートは完成製品とそれを構成する多様な部品を製造したが、そのさいに外部へ向けては「供給独占」を、また内部へ向けては広範囲に及ぶ閉鎖的な生産結合 (Produktionverbund) を実現することになった。コンビナート間では、取引は行われぬか、行われても僅かであったといわれる。しかし乗用車コンビナートは「自動車」という多種多様な部品構成で成り立つ製品の総合産業的性格から、他の工業領域のコンビナートで製造された部品の外部購入は不可避であった。例えば、電装部品は「ルーラ自動車電装品

24) Vgl. Volker Döhl u.a.: *ebenda*, S.21 (とくに脚注7参照)。

25) 北村, 前掲書, 61~72頁を参照のこと。なお北村自身はコンビナート組織形態を基幹経営体中心型コンビナート, 専門分野中心型コンビナートおよび経営体連立型コンビナートといった, 三類型に分けている。北村は東ドイツの Betrieb 概念を「経営体」と邦訳し, Stammbetrieb を「基幹経営体」としているが, 本稿では「企業」とする。北村によれば, 1980年代中葉以降, 党と計画当局はこの基幹企業中心型コンビナートを重視する路線を選択したとされる (64頁)。コンビナートの組織形態の分類, 政府省庁・コンビナート・企業間の権限と責任関係については事例研究の蓄積不足に起因して議論の余地があり, 工業別の東ドイツ企業史を検討する歴史的研究の蓄積を俟たねばならないであろう。

コンビナート」(Kombinat Fahrzeugelektrik Ruhla) から、内装表皮カバー等は「プラウエン DEKO コンビナート」(Kombinat DEKO Plauen) から購入された。コンビナートの基幹企業には、管理・組織・統括の中核機能が集中されていた。そこでは、国家的計画課題に応じて、コンビナート企業に対して生産課題が定められ、調整された。バリュー・チェーンを形成する多数の個別企業から成る組織的統一体としてのコンビナートは、地方、地域の観点や、それらの要求に応じて編成されたわけではなかった。コンビナートは東ドイツ全域に散在した関連企業を編成して形成されたので、自ずとロジスティックス問題を発生させることにもなった<sup>26)</sup>。市場競争の原理がコンビナートのバリュー・チェーンを貫徹したわけではなく、計画経済の原理がそれを支配したので、ロジスティックスではその経済性よりも国家的計画性が優先されたといえる。次に少し詳しく、AWE を傘下に組織した IFA 乗用車コンビナートの輪郭を見てみよう。

同報告書によれば、乗用車コンビナートの形成以前には、AWE, AWZ, バルカス・トランスポーター(Barkas-Transporter)といった乗用車・商用車製造企業は「自動車製造人民所有企業連合(VVB)」(Vereinigung Volkseigener Betriebe [VVB] Automobilbau, 1951~1977)において緩やかに編成されていた。同「連合」は、1977年12月31日、SED 中央委員会政治局の決定により、「一般機械・農機・自動車製造省」(Ministerium für Allgemeinen Maschinen-, Landmaschinen- und Fahrzeugbau, MAMLF)の管轄領域において管理と計画化を完遂するために採られた措置の枠組みの中で解体され、1978年1月1日、自動車工業企業は自動車製造の業態別に、幾つかのコンビナートに統合された。新設の IFA 乗用車コンビナートには、AWE (アイゼナーハ), AWZ (ツピッカウ), バルカス (Barkas-Transporter-Werke, フランケンベルク-ハイニッヘン Frankenberg-Hainichen) といった自動車メーカー(ファイナリスト)が所属し、さらにバルカス・エンジン製造企業 (Barkas-Motoren-Werke, Karl-Marx-Stadt/Chemnitz) と重要コンポーネント・サプライヤーが加わった<sup>27)</sup>。

26) Vgl. Volker Döhl u.a.: *ebenda*, S.21 (とくに脚注6を参照)。

27) Vgl. Volker Döhl u.a.: *ebenda*, S.21-22.

ドイツ再統一後に解体されるまで、乗用車コンビナートは29の個別企業を包括し、全部で約6万5,000人の被雇用者を擁していた。この被雇用者数のうち、3つの自動車メーカーが2万3,200人(AWE:約1万人, AWZ:約1万1,000人, バルカス・トランスポーター:3,200人<sup>28)</sup>)を抱え、バルカス・エンジン製造企業では約4,000人が働いていた。コンビナート管理本部はカール・マルクス・シュタット(現在のケムニッツ)に置かれた。AWEはドイツ再統一前に約1万人を雇用し、従業員構成を見ると、乗用車, スペア部品, シリンダーヘッド, トランスミッションの製造工程で働く直接的生産労働者(Produktionsgrundarbeiter)が約2,800人, 生産的補助プロセスの労働者が3,500人, 管理業務職員(研究開発, 販売, 社会施設, 職業訓練等の業務を含む)が1,800人であった。さらにAWEは400に上るサプライヤーから部品供給を受けていた。その際に、複合部品や付加価値集約的部品はコンビナート企業から供給された。コンビナートに統合された自動車アSEMBラーや部品サプライヤーは付加価値的生産活動の約80%を占めたが, アSEMBラーそれ自体が製品を構成する部品に内製部品を使用している割合, つまり内製比率(Fertigungstiefe, in-house production depth)は20%に過ぎなかったといわれる<sup>29)</sup>。これは、コンビナート内部で完結する生産システムを構築しようとしたことを意味する。アSEMBラーの内製比率は低く、他のコンビナート企業への部品調達依存度が高かったことを示している。

28) Vgl. Volker Döhl u.a.: *ebenda*, S.22. AWE, WAZの従業員数については、同報告書は概数を上げている。内部資料によれば、1990年6月現在でAWEの従業員数は8,789人, AWZは10,728人であった(Sachsenring Automobilwerke Zwickau GmbH: *Programm zur Umstellung des Betriebes auf marktwirtschaftliche Bedingungen*. Zwickau, 1. Juli 1990。本内部資料は1990年6月当時, AWE, AWZ, VW社およびオーベル社の間で事業提携交渉が進行していて、4当事者が提示した既存事業概要文書(AWE, AWZ)や新規事業構想文書(VW社, オーベル社)をAWZがひとつの綴りにまとめたものである。

29) Vgl. Volker Döhl u.a.: *ebenda*, S.22. 池田正孝によれば、1999年当時、日本の自動車メーカーの外注比率は、欧米の自動車メーカーに比して高く、平均70%を超えた。欧米メーカーも1980年代以降、内製部門を売却したり、独立させたりして、外注への切り替えを積極的に進め、例えば、米国のGMは過去には内製率70%だったが、部品事業部を独立化させるなどして1999年現在60%弱にまで引き下げた。また欧州自動車メーカーも、以前、内製比率平均50%台だったものを、同年現在では40%台にまで引き下げている(池田正孝「日本の自動車と自動車部品産業」『JAMAGAZINE』1999年8月号)。

### (5) VW社との提携事業と東ドイツの経済的背景(1984~91年)

冷戦時代に東西ドイツ自動車工業の間で事業提携とそれを介した技術移転が行われていたことは、再統一後の東部ドイツでの自動車工業の発展を捉える上で、注目に値する。1980年代に入って、後述の通り、VW社(Volkswagen AG)と東ドイツ乗用車コンビナートとの事業提携が行われるが、それに繋がる先行的事業提携として、1977年にVW社と東ドイツ外国貿易省(Außenhandelsministerium)との間でVW-Golf車1万台の供給に関する協定が結ばれ、補足的にスペアパーツ・センター(Zentrales Ersatzteildepot)と14箇所の認定整備工場(Vertragswerkstätte)が設立され、それらで働く人材の教育が行われている。VW社は乗用車供給の対価として、東ドイツ側から1980年まで同価額(年間約4,000西独マルク)において投資財とビルト・イン・パーツを受け取る義務を負った。そのさいに東ドイツ製の投資財や供給部品に対するVW側の品質要求を満たすために、VW側から東ドイツ側へ、相応の製品・製造ノウハウが移転されなければならなかったといわれる<sup>30)</sup>。

この事業提携に続いて、1984年末からVW社と東ドイツ政府・乗用車コンビナートとの大規模な事業提携が始まっている。そのさい東ドイツ側は党・政治指導部と乗用車コンビナート管理部によって主導されたので、AWEは提携事業の枠組みの中に組み込まれて一定の役割を求められた。少し詳細を叙述することにする。

東ドイツでは1980年代初めに環境問題が、とくに人口周密地域を中心に大きくなり、環境改善運動が盛り上がる。しかし大気環境汚染の元凶であった燃費の悪い2サイクル・エンジンの排気ガス抑制のためのエンジン開発が遅れていた。そうした状況の中で、西ドイツ側から「予期しない申し出」が行われたといわれる。西ドイツのニーダーザクセン州経済省とVW社から、VWのアルファ・エンジンシリーズ(Alpha-Motorenreihe, VW製品ブランドPolo, Golf用4気筒4サイクル・エンジン)の生産を東ドイツで行う用意が

30) Vgl. Volker Döhl u.a.: *ebenda*, S.23 (とくに脚注14参照)。ビルト・イン・パーツの製造を担当した企業については、不詳。

あるとの打診があったとされる。そのさい、ライセンス料は長期的に東ドイツで製造されるライセンス生産のストリップド・エンジンをVW社側に供給する形で弁済されることとされ、またVW社側からエンジン製造に要する機械設備を提供し、東ドイツ側の関係企業にコスト負担は発生しないものとされた。東ドイツ側に求められた要件は同エンジン用部品の製造に関する企業の品質保証であった<sup>31)</sup>。VW社側にとっては、この東西ドイツ提携事業は、ドイツ再統一後に同社が東部ドイツ・ツピッカウに工場進出するときの先行事業になったという意味では、貴重な経験であったといえよう。東ドイツ側がVW社側の提案に応じた背景には、燃料費の高騰や、伝統的な東欧市場で2サイクル・エンジン搭載モデルのシェア喪失により巨額損失を被るリスクが高まっていたことが、乗用車工業に対する党や政治指導部の政策転換の近因として影響していたといわれる。提携事業により、東側は自国製自動車(Trabant, Wartburg, Barkas B 1000)に同エンジンを搭載することができた。が、後述の通り、結果的には大きな投資負担に結びついた。

東ドイツ政治局と閣僚評議会は、1984年3月6日にこのライセンス生産事業を受諾する決定を下した。同年11月12日にライセンス生産の開始に関する契約が結ばれている。契約の対象となった事柄は、エンジン製造設備の提供、1.3リッター、後に追加される1.1リッター・クラスのVWエンジンの製造に関する製品・製造ライセンスの供与、人材教育、他のVW製品(とくにトランスポーター)の販売であった。VW社は1988~1993年間に年間10万基のストリップド・エンジン(電気部品ユニットなし)を2億6,300万西ドイツ・マルク(Valuta Mark, 1984年価格)の総価額で購入するものとされた<sup>32)</sup>。東ドイツからVW社への同エンジンの供給は、実際には1989年12月初めに開

31) Vgl. Ihling, *a.a.O.*, S.169-170. 本稿ではIhlingに依拠して、VW社側から事業提携の話が出されたとしたが、Volker Döhl等の報告書では、乗用車工業の改革が避けられない状況に迫られていた党と政治指導部は改革投資を助成する提携パートナーを探していたとしている。いずれにしても党と政治指導部は、東ドイツ乗用車工業の改革なくしては国民の消費生活への不満が増幅されて政治的危機をも招きかねないという危機認識をもっていたといえよう。

32) Vgl. Ihling, *a.a.O.*, S.169-170; Volker Döhl u.a.: *ebenda*, S.24.

始されている。その他に部品が VW 社側へ供給されるものとされたが、不詳。

1988年6月30日にアイゼナーハ西部の新工場で VW アルファ・エンジンのシリンダーヘッドの生産が、さらに同年秋にはエンジン生産が開始され、10月12日から VW のライセンス製造1.3リッター・エンジンを載せた Wartburg 1.3モデルの生産が、翌1990年5月21日から同1.1エンジンを載せたトラバント車の生産が始まっている。Wartburg 車については、旧モデルに対比してボディの基本構造や車体コンセプトの変更はなかったが、新しい58PS (43KW) エンジンと新しい4速ギヤ・トランスミッションからなるパワートレインが採用された<sup>33)</sup>。

エンジン製造事業プロジェクトの中で3つの重要事業は、エンジン本体(パワートレイン)、シリンダー・ヘッド、アルミニウム・キャスティングの製造であった。それらの製造のために、次のような生産体制が組織された。エンジンと一連の部品をケムニッツ (Chemnitz, 当時の Karl-Marx-Stadt<sup>34)</sup>) の「バルカス製作所」(Barkas-Werk) が製造し、シリンダー・ヘッドを AWE のアイゼナーハ西部の新設工場が製造することとされた。エンジン・ブロックの製造のために、「ライプチヒ金属キャスティング製作所」(VEB Metallgusswerk, Leipzig, MEGU<sup>35)</sup>, VEB Kombinat Gießereianlagenbau und Gußerzeugnisse [GISAG], Leipzig の傘下、後に IFA 商用車コンビナートに所

33) Vgl. Ihling, *a.a.O.*, S.170, S.236.

34) ケムニッツという都市名は東ドイツ時代の1953~1990年間、カール・マルクス・シュタット (Karl-Marx-Stadt) と改称、呼称されたが、「ベルリンの壁」崩壊後にドイツ再統一への機運が高まる中で、1990年4月23日の住民投票により、ケムニッツの都市名への復帰が選択された。本稿ではケムニッツの都市名を使い、必要に応じて旧名称を付記する。

35) 東ドイツ時代に新設された工場は日本の技術を導入して高度に自動化され、Wartburg, Trabant に搭載されたライセンス生産の VW エンジン・ブロックを鋳造した。その他、トラック、トラクター、農業機械用エンジンのシリンダー関連鋳造部品を製造した。ドイツ再統一後、MEGU は解体され、その一部を継承して Fahrzeugguss Leipzig GmbH (FGL) が設立され、その後の民営化によって Halberg Guss GmbH, Saarbrücken のライプチヒ工場となり、現在に至る (Vgl. Halberg Guss GmbH-Leipzig, in: Internet-Site von der „Halberg Guss GmbH“, [http://www.halberg-guss.de/stand\\_leip.php](http://www.halberg-guss.de/stand_leip.php))。

属)を活用した。このキャスティング工場は、東ドイツ政府が日本のキャスティング工場全体を買収し、それを1983～1986年間にライプチヒのグリーンフィールドにおいて移設したものであり、日本企業の手で設立・管理されたといわれる。委細は不詳。さらに東ドイツ側では、自動車部品工業において部分的に新しい生産能力ないし、品質確保の前提が生み出されなければならなかった。その際に数年来投資を期待していた企業がチャンスを得たといわれる。その他に、多くの小部品を製造する部品メーカーが好機を得ている。例えばオイルポンプ用のチェーンを受注した「バルヒフェルト・チェーン製作所」(Kettenfabrik Barchfeld)は150万マルクを要する新しい焼入れ装置の輸入を求めたとされる<sup>36)</sup>。

この大型プロジェクトは計画された以上に投資資金を要した。VWゴルフ用エンジンの搭載は当初の見積もりよりも大幅なコスト増加をもたらしただけでなく、トランスバース・エンジン(横置き)が採用されたので、新しいトランスミッションの開発への取り組みと、それに応じた既存プロトタイプの特ッド幅と車体フロントエンド幅の拡幅が必要となってコストを増加させ、また新しい機械設備が導入されざるをえなかった。機械設備の一部、例えば西ドイツ KUKA 製溶接ロボット<sup>37)</sup>は、興味深いことに、商品双務決済取引の枠内でスペインから迂回調達された。同溶接ロボットはアイゼナーハ西部の新工場に据え付けられ、ボンネット製造に使われた。その他に、VW社で不適格となった、重要なエンジン部品の機械加工を行う2～3台のトランスファーマシン(Transferstraßen, 1975年製)がスクラップ価格(約25万マルク、原拠:Mickler)で提供されたといわれる。多くの西側技術が導入されたことは、ドイツ再統一後の自動車工業の再建条件を検討する上で注目に値する。東ドイツから供給されるエンジンはVW製品と見做されたので、VW社は同社の基準に適合する品質水準を求め、それは東ドイツ側の費用負担を増加させることになった。例えば、クランクシャフト用ベアリングの加工の

36) Vgl. Ihling, a.a.O., S.170.

37) KUKA Roboter GmbH (有限会社), Augsburg は、グローバルに事業展開するドイツの産業ロボット専門メーカーである。

ための研磨ディスクはヴォルフスブルク (Wolfsburg) の VW 社本社で検査され承認が与えられた<sup>38)</sup>。したがってエンジン製造で必要となる部品を東ドイツの部品サプライヤーから調達することが計画されたので、部品メーカーは VW 社の基準とそれに相応した技術水準に適合させることを求められた。VW 社と取引関係にある西ドイツの部品メーカーはそれに応じて東ドイツの部品製造分野へノウハウのトランスファー、製造設備の供給、ライセンス供与、仕事の手ほどきの引き受け、またサポートを提供することを要請されたともいわれる。これは、VW 社側の説明では、エンジン製造のために650種にも上る部品・コンポーネントを準備しなければならなかったもので、乗用車コンビナートを含めて、全部で187企業を抱える44コンビナートと、それらを管轄する10工業省を巻き込んで、大規模な投資を招来することになったといわれる<sup>39)</sup>。

すなわち、取り組みは、もはや中止できない所まで進行していたプロジェクトの経費を、当初の予想を超えて増加させた。閣僚評議会の1987年7月の決議では、総投資費用は72億5,800万東ドイツ・マルクとされたが、当時の国家計画委員会議長であったシュレアー (Gerhard Schürer) によれば、アルファ・エンジン・プロジェクトは100億マルクを費消したともいわれる<sup>40)</sup>。その結果、ライセンス生産の VW エンジンを載せた Wartburg 1.3モデルの製

38) Vgl. Ihling, *a.a.O.*, S.170 ; Volker Döhl u.a.: *a.a.O.*, S.24 (Quelle: Mickler, Otfried; Walker, B.: Modernisierung der ostdeutschen Automobilproduktion - Chancen und Risiken für die Beschäftigten. In: *SOFI-Mitteilungen*, Heft 19, 1992, S.34).

39) Vgl. Volker Döhl u.a.: *ebenda*, S.24 ; Peter Kirchberg: *10 Jahre Volkswagen Sachsen. Eine Zeitreise durch die Geschichte des sächsischen Automobilbaus*, hrsg. von Volkswagen Sachsen GmbH, Repo-Druck Verlag, 2000, S.45ff. なお Kirchberg はこの事業へ参加した東ドイツ企業数を180としている。

40) Kowalski は投資計画の総投資額を130億東独マルク、そのうちエンジン生産への投資額を95億東独マルクとしている (Kowalski, R.: Zur Leistungsfähigkeit der ehemaligen DDR-Automobilindustrie und zu Problemen ihrer Umgestaltung. In: M.Deiß, V. Döhl (Hrsg.): *Vernetzte Produktion*, Frankfurt-New York 1992, S.250; Vgl. Volker Döhl u.a.: *ebenda*, S.23 (とくに脚注13参照)。因みに、東独マルク (Mark der Deutschen Notenbank, MDN) は公式には西独マルク (Deutsche Mark, DM) と等価であったが、実際には西独マルクの方が東独マルクよりも実質的な通貨価値が高く、両通貨間では最大2倍の価値格差があったといわれる。

造原価が高くなり、それは最終販売価格に転嫁された。旧モデルの Wartburg 353 W の販売価格は1万6,950 (標準仕様車) ~ 2万770マルク (特別仕様車) であったが、新モデルは3万200~3万5,190マルクになった。標準仕様車の製造原価は2万4,910マルク (原材料費7,885マルク、部品調達費1万3,725マルク、労務費171マルク、その他の生産費3,129マルク)、企業利益940マルクで、企業出荷価格2万5,850マルクであったが、東ドイツ特有の流通ルートから購買希望者は IFA 販売組織を通じて購入したので、消費者価格は3万200マルクとなったのである。1988年には全生産台数が国内販売され、翌年から徐々に輸出も行われたが、西側市場で失われた市場ポジションを取り戻すことはできなかった<sup>41)</sup>。

VW 社との事業提携は、上述の通り、巨額の投資にもかかわらず、東ドイツ乗用車工業の業界刷新的なイノベーションへの転機とはならなかった。乗用車工業への投資や近代化の方策に対する党と政治指導部の基本姿勢はほとんど変らなかった。しかしこの事業提携が東ドイツの乗用車製造業において、企業レベルの経営責任者や技術者たちに及ぼした影響や、それが西ドイツから東ドイツへのノウハウや技術の移転によってもたらしたそれらの蓄積は、小さくないはずである。それを裏付けるかのように、「ベルリンの壁」崩壊 (1989年11月9日) から余り日を経ないうちに、製品や製造の技術・ノウハウについての東西格差を埋めるべく、企業レベルで新しい事業提携の交渉が始まっている。

#### (6) 製造現場の実相概評

過去25年間の乗用車改良は東ドイツの恒常的な資源不足や、乗用車製造に対する党と国家指導部の政策決定によって大きく影響を受けた。Wartburg 353 モデル (1965-1988) は、製造が始まった当時、「ヴァルトブルクの騎士」(Wartburg Knight, Ritter von der Wartburg) という車名でオランダやイギリスなどの諸国へ輸出され、国内では1988年まで20年以上にわたって製造、販

41) Vgl. Ihling, a.a.O., S.169-176; Kirchberg: *Plaste, Blech und Planwirtschaft*, S.562-570.

売された。その間に数多くの試作車が製作されたが、国民には小型車のトラバントが適当であるとするイデオロギー的理由や原材料・資金不足という理由から、モデルチェンジに政治指導部の承認が容易に得られることはなかった。シュコダ社との提携による「コメコン・モデル」(RGW-Auto)を開発・製造するという計画も巨額の資金投資を避けようとした東ドイツ政府から許諾を得られないで頓挫した。ミュンヘン社会学研究所 (ISF-München) の前掲研究報告書<sup>42)</sup>が評価した通り、自動車工業とくに乗用車製造業は、東ドイツではもっとも疎略な扱いを受けた工業諸部門の一つであった。例えば、AWZは東ドイツが崩壊するまでの19年間、国庫に110億マルクを納付しなければならなかったが、国家の投資計画の枠内で40億マルクを割り当てられただけであった。しかし国民の乗用車需要に応えるために、乗用車製造業の存続は必要であった。1970年代末にAWEのプレス工場が老朽化による操業中止を余儀なくされたとき、政府はAWEに対してアイゼナーハ西部での新プレス工場の建設を承認せざるをえなかった。その場合も、社会が求める生産台数の増加に対応した生産能力問題は、根本的な改組やイノベーションによってではなく、自動車部品生産の一部を他企業へ移転することで解決しようとした。1980年代に入って大気環境汚染が深刻な社会問題になった折に始まったVW社との提携事業も時代の要請に消極的に応えようとするものであった。それは、結果的には、たしかに東ドイツ側の大きな負担となり、自動車購買を希望する国民にその負担を転嫁することになったが、やがてドイツ再統一後の自動車工業の再建過程において、東部ドイツ進出を積極的に推進したVW社にとっても、またそれを大いに歓迎した東部ドイツの人々にとっても、東西ドイツ分断時代の貴重な経験の蓄積が助けとなったといえなくもない。それは、今日の東部ドイツ自動車産業クラスターの発展に影響を及ぼしているものと思われる<sup>43)</sup>。

42) Volker Döhl u.a.: *a.a.O.*, S.19ff.

43) 冷戦時代の東西ドイツ間貿易がドイツ再統一後の経済再建に及ぼした様々な影響は無視できないであろう。同貿易は、通産省 (2001年, 経済産業省) の平成2年度『通商白書』の評価では、1970年に44億マルク (西ドイツ・マルク) であったが、80年に総額で100

ミュンヘン社会学研究所の研究報告書<sup>44)</sup>によれば、東ドイツの生産設備の漸次的な全面的な老朽化、生産設備や建物やその他の施設の不良な状態は、必然的な帰結であった。東ドイツ平均で、1980年代末に工業機械・設備の50%は11年以上の使用年数を経ており、21%は20年を経過したといわれる。自動車工業全般については、貧弱な投資額を考量すればもっと状況は悪いものであったとしている。生産設備の必要な更新が全面的に行われなかった理由は投資資金の不足にあった。その結果、従業員の即製能力や作業能力を頼りにした設備の維持が行われ、老朽化した設備の整備や維持に要する必需品が常に増大し、その領域の生産が拡大することとなった。西ドイツの工業企業ではこの領域の必需品増大が機械化の進展に起因したのとは対照的であった。東ドイツ企業は技術的変更のさいに必要な合理化手段、つまり外部調達できない部品やコンポーネントを企業内で自ら製造しなければならなかった。これは東ドイツ企業全般に言えたことであるが、自動車製造企業ではとくに顕著となり、企業内での間接的な生産領域の比率を高めることになった。AWEでは、同企業の元幹部管理者の証言では、従業員の凡そ三分の一がロジスティクス職務と並んで、とくに修理や保全のあらゆるプロセスが属する「製造上の補助プロセス」の分野を占めたといわれる<sup>45)</sup>。これは社会主義的生産システムの不可避的な帰結であったといえよう。

億ドイツマルクを超え、85年には155億ドイツマルクを記録した。1988年には、140億2,300万ドイツマルクとなっている。1988年のOECD諸国の対東欧6か国貿易額404億ドルのおよそ2割に相当する。「東西ドイツ間貿易がこのように大幅に拡大している背景には、①東西ドイツ間貿易が清算勘定で決済され東ドイツは個々の支払いにおいてハードカレンシーを使用しなくてよい、②東西ドイツ間貿易は国内取引として扱われているため、東ドイツからの輸入には付加価値税が課されるだけで、関税は課されない、等の要因が挙げられる。西ドイツの対東ドイツ輸出は、機械類、化学製品の比重が高く、輸入は繊維製品、衣類、木工品等消費財及び石油、農林漁業品の比重が高い。(改行、引用者) 東ドイツの生産性が高いことの背景としてこのような西ドイツを通じた西側市場との交流があると考えられる。」としている(「東西関係の流動化」『通商白書』1990年、経済産業省インターネット・サイト、<http://www.meti.go.jp/hakusho/tsusyo/soron/H02/0-01-01.html>)。

44) Volker Döhl u.a.: *a.a.O.*, S.19. 同報告書が利用した工業機械・設備の利用年数に関する評価の原資料は1990年10月1日付け『南ドイツ新聞』(Süddeutsche Zeitung vom 1,10.1990)である。

45) Vgl. Volker Döhl u.a.: *ebenda*, S.19. 筆者がドイツ再統一直後に AWE, AWZ の工場視察を行って目前にした工場設備は、素人目にも老朽していた。

国営アイゼナーハ自動車製作所の発展年表<sup>46)</sup>

1896年12月3日：Fahrzeugfabrik Eisenach AG（「アイゼナーハ自動車製作所株式会社」）が企業家 Heinrich Ehrhardt により銀行企業連合（Bankenkonsortium）の支援を得て、基本資本125万マルクで創業される。事業内容は自転車、自動車、大砲、金属商品、機械の製造であった。商標名 Wartburg（「ヴァルトブルク」、アイゼナーハ山巔の古城名に因む）の自転車を製造した後、1898年にはこの商標名を付けた自動車を製造する。同年4月30日にはすでに従業員1,306人を雇用していた。

1901年1月19日：Fahrzeugfabrik Eisenach AG の最高経営責任者 Gustav Ehrhardt（Heinrich Ehrhardt の息子）の発起によりアイゼナーハのホテル「カイザーホーフ」で「ドイツ自動車企業家」協会（Verein „Deutsche Motorfahrzeug-Industrieller“, VDMI）が創設される。この協会が1923年に「ドイツ帝国自動車工業会」（Reichsverband der Automobilindustrie, RDA）となり、第二次世界大戦後の1946年5月20日に西ドイツ自動車工業の業界団体「ドイツ自動車工業会」（Verband der deutschen Automobilindustrie, VDA, 今日500社を超える会員企業）へと継承される。

1921年5月21日：Fahrzeugfabrik Eisenach AG（従業員1,781人）は経営危機に陥り、鉄道車輛メーカーの「ゴータ鉄道車両製作所株式会社」（Gothaer Waggonfabrik AG, 1910年設立）によって吸収合併され、後者はこれによって自動車製造事業に参加する。

1927年：アイゼナーハ自動車製作所は、独自の小型自動車開発には設計面でも技術面でも費用がかかり短期的に可能ではないという理由で、イギリスの小型乗用車オースチン・セブン（Austin-Seven）のライセンス生産に転換する。

1928年11月14日：BMW 株式会社ミュンヘン（Bayerische Motorenwerke AG, München）は220万マルク（Reichsmark）と780万マルクの負債引き受けにより、Gothaer Waggonfabrik AG からその傘下にある「アイゼナーハ自動車製作所株式会社」を、工場だけでなく販売組織を含めて、買

46) H. Ihing: *Autos aus Eisenach*, S.225ff.や、その他を参照して作成。

収する。BMW 社はこの買収により、アイゼナーハで1,842人の従業員をもって自動車製造業に参入し、これ以降、BMW ブランド名で「デキシー」車を改良し製造することになる。なお1929年3月8日にアイゼナーハ区裁判所 (Amtsgericht) の商業登記簿から社名 Fahrzeugfabrik Eisenach とブランド名 Dixi が抹消され、これにより社名だけでなく、ドイツの自動車製造で名声を博していたブランド名「デキシー」(Dixi) が消えた。

1930年：BMW スポーツカー・タイプ「ヴァルトブルク Wartburg DA3」の1号車の生産。1930/31年に全部で150台が製造される。

1941年：アイゼナーハ工場の軍需生産への全面的転換。従業員数約4,800人。

1942年5月：野外走行用サードカー付きオートバイ R75の生産がミュンヘンからアイゼナーハへ移転される。戦争終結までにアイゼナーハで1万8,440台の同オートバイが製造された。

1944年7月～1945年初め：アイゼナーハは4度の激しい爆撃を受け、BMW 社アイゼナーハ工場のほぼ60～65%が破壊された。

1945年4月6日：アメリカ軍がアイゼナーハに無血進攻し、BMW 社アイゼナーハ工場を占拠する。同工場は3月31日に生産中止に追い込まれていた。

1945年5月18日：アイゼナーハでの BMW 社の事業活動の終焉。

1945年7月3日：連合軍協定によりソ連赤軍がテューリンゲンへ進駐する。

1945年7月4日：BMW 社全資産が軍需生産への協力を理由に接収される。

1946年8月13日：テューリンゲンのソビエト占領軍政府は命令390号により、アイゼナーハの BMW 工場は「ソビエト株式会社機械製造[Awtowelo] (Sowjetische Aktiengesellschaft Maschinenbau „Awtowelo“ )へ併合される。

1952年6月5日：ソビエト株式会社「Awtowelo」からアイゼナーハの自動車製造工場が分離され、従業員数7,078人の人民所有企業となり、「V EB IFA Automobilfabrik EMW Eisenach」と命名される。

1953年3月5日：アイゼナーハ工場において、Auto Union AG, Chemnitz (株式会社, 1939年創設)の最終開発モデルである IFA F9 (3気筒2サ

イクル・900ccエンジン搭載) のシリーズ生産の開始。

1955年12月：企業名が VEB Automobilwerk Eisenach (AWE) に変更される。  
従業員数8,011人。

1956年1月6日：乗用車モデル IFA F9の最終製造。1953年3月5日から全部  
で3万8,782台が製造される。

1961年5月27日：アイゼナーハでの戦後乗用車生産台数が20万台に達する。

1964年7月15日：SED 中央委員会政治局は、Wartburg353新モデルの生産準備と三段階でのシリーズ生産について決定する。

1966年7月1日：Wartburg353モデルのシリーズ生産の開始。新シャシ，新ボディを採用。3気筒2サイクル改良エンジン搭載，AWE 工場の全生産分野の再編成の完了。AWE 従業員数8,935人。

1967年10月28日：AWE 工場附設自動車ミュージアムの開館。

1971年10月20日：チェコスロバキアとの国家間分業による乗用車製造について，SED 政治局と閣僚評議会幹部会<sup>47)</sup>の決定。

1972年5月：チェコスロバキア外国貿易企業「Motokov」へ5万台のWartburg 車を譲渡する。

1973年3月7日：閣僚評議会は，政府間協定によりチェコスロバキアとの協力による乗用車新モデルの開発について決定する。2国間分業により年産約30万台の乗用車を製造すること，そのために完成車製造企業のAWE，トランスミッション供給企業のLufttechnik und Traktorenwerk Gotha と Fahrzeugwerk Waltershausen をこの新自動車製造構想に組み込むために改組することを予定する。

1973年4月3日：SED 政治局は，乗用車新モデルの開発についての閣僚評議会の決議に向けて，開発継続のために新コンセプト作成の指令を決定する。

47) 東ドイツの閣僚評議会 (Ministerrat) とは東ドイツの政府であった。それは議長 (首相 Ministerpräsident)，2人の第一副議長，9人の第二副議長，その他の国務大臣メンバーによって構成され，閣僚評議会幹部会 (Präsidium des Ministerrats) を形成した。同幹部会は SED の中央委員会所轄部局や政治局との協議によりすべての決定を行った。SED 中央委員会書記長や部局長は各国務大臣に指令を出すことができた (Vgl: Bundesministerium für innerdeutsche Beziehungen (Hrsg.), *DDR-Handbuch*, Bd. 2, Verlag Wissenschaft und Politik, Köln, 1985, S.913.

- 1974年9月24日：SED 政治局と閣僚評議会幹部会は中型乗用車ヴァルトブルクの後継モデル P360の開発を即時中止することを決定する。
- 1975年3月3日：Wartburg 353W へのモデルチェンジ。ディスクブレーキ採用。多数の改良。
- 1975年6月18日：東ドイツとチェコスロバキアとの間で自動車製造に関する相互供給について第2次政府間協定が締結される。東ドイツの自動車製造向けにチェコスロバキアの自動車メーカー・シュコダ (Skoda) が4サイクル・エンジンを供給するものとされた。
- 1976年9月：ユーゴスラビアの外国貿易企業 Generalimporteure Auto-Hravatzka und Interimpex へ5万台目のヴァルトブルク車を譲渡する。
- 1977年7月29日：新ボディプレス工場の建設のためにアイゼナーハ西部 (Eisenach/West) の新製造拠点での鉄入れ・定礎が行われる。
- 1979年9月：チェコスロバキアのブルーノでの第21回国際メッセで同国の外国貿易企業「Motokow」に10万台目のヴァルトブルク車を譲渡する。
- 1979年11月6日：SED 政治局と閣僚評議会幹部会は小型乗用車トラバントと中型乗用車ヴァルトブルクの後継モデルの開発を中止することを決定。この決定により、トラバント601とヴァルトブルク353Wが1985年以降も引き続き生産される。
- 1980年7月21日：アイゼナーハ西部の新設ボディ・プレス工場での第一プレスラインの稼動。3つのラインが1984年までに稼動することを予定する。
- 1980年11月：外国人労働者の初めての雇用：100人のキューバ人が熟練労働者資格の獲得を目指す。
- 1981年4月30日：通算100万台目の Wartburg 車が生産される。
- 1983年7月14日：SED 政治局と閣僚評議会幹部会は乗用車生産の短期的増加を決定する (AWE と関係ボディ工場では Wartburg353W を年間7万5,000台生産)。
- 1984年3月6日：SED 政治局と閣僚評議会幹部会は VW 株式会社のライセンスと設備により4サイクル・エンジン (アルファ・モデルシリーズ) のライセンス生産について決定。

1984年4月：Wartburg 車年産1万台の増産のために、Kraftfahrzeugwerk Gotha と Möve-Werke Mühlhausen を生産体制に組み込む。

1984年11月12日：ライセンス・設備輸入契約を VW 株式会社と締結する。  
Eisenach/West 分工場でのシリンダーヘッド製造ラインの設置開始。

1985年：ボディーのユニット部品の製造準備のために Eisenach/West 新生産拠点を拡張。

1985年10月1日：100万台目の Wartburg 車が生産される。

1987年1月27日：SED 中央委員会および閣僚評議会幹部会は、乗用車 Wartburg への VW の4サイクル・エンジンの組み込みを決定する。

1988年6月30日：VW アルファ・エンジン (VW-Alpha-Motor) シリーズ用のシリンダーヘッドの量産の開始。

1988年8月16日：SED 政治局は乗用車 Wartburg1.3の購入価格を決定する。  
標準仕様車 (リムジン) は3万200東独マルク、特別仕様車 (ツーリスト) は3万5,190マルクと決定される。

1988年10月12日：Volkswagen の4サイクル・エンジン (43KW/58PS) を搭載する乗用車 Wartburg1.3の量産始動。Wartburg353/352W 製造シリーズ (1966-1989年間生産総数122万4,662台) が同時並行で生産されることになる。同日現在、従業員数9,679人)。

**1989年11月9日：「ベルリンの壁」開放。**

1989年1月31日：SED 政治局の決定により、4サイクル・オットー・エンジンを搭載する乗用車 Wartburg1.3のモデルチェンジについては1995年まで新しいボディへの変更を行わないものとされた。この決定は、同年11月9日に「ベルリンの壁」開放が起こったので、SED政治局が Wartburg 1.3に関わった最後の官権行使となった。

1989年11月30日：Volkswagen 社取締役と IFA 乗用車コンビナート、その構成企業であるザクセンリンク (Sachsenring) と AWE の最高管理責任者 (Direktoren) が VW 社のゲストハウス「ローデホーフ」 (Rhodehof) に集って第1回会談が行われる。会談では東ドイツでの VW コンツェルンの事業展開に関して話し合いが行われ、カール・マルクス・シュタット (Karl-Marx-Stadt, 現在の Chemnitz) のエンジン工場の拡充、

Zwickau と Eisenach での乗用車工場の新設がテーマとされた。

1989年12月21日：Volkswagen 社取締役と IFA 乗用車コンビナートとの第2回  
会談、生産拠点アイゼナーハについて明確なコンセプトは出なかった。

1989年12月22日：東ドイツの IFA 乗用車コンビナートと西ドイツの  
Volkswagen 社との間で合弁事業契約により設立された IFA-  
Volkswagen GmbH (所在地, Mosel/Zwickau) に AWE はコンビナート  
構成企業として参加する。

1989年12月27日：GM 社のドイツ法人, Adam Opel 株式会社の経営協議会副  
議長 (Betriebsratsvorsitzender) Rudolf Müller と AWE 企業管理責任者  
との間で最初の電話コンタクトが行われる。

1990年1月2日：AWE 企業管理責任者 (Betriebsdirektor) Dr.Liedtke と Adam  
Opel 社取締役会会長 (Stellvertretende Vorstandsvorsitzender) との間  
で後者の前者訪問日の取り決めが行われる。

1990年1月4日：BMW 生産担当取締役 Bernd Pischetsrieder が AWE におい  
て BMW, 企業戦略, 設備および装備について紹介するが、アイゼナー  
ハでの自動車生産に関しては何ら約束を示さなかった。

1990年1月8日：Adam Opel AG の取締役と AWE Eisenach の企業管理部と  
の間で最初のコンタクトが取られる。

1990年2月2日：東ドイツ政府機械製造相 (Minister für Maschinenbau der  
DDR) Dr.Joachim Lauck は AWE を訪問し、企業管理責任者 Dr.Liedtke  
に対して最後通告の形で、どんなことがあっても Volkswagen AG と  
の Joint-Venture 契約を結ぶことを要請したといわれる。

1990年2月6日：三菱自動車の経営幹部が AWE を訪問し、将来的な協力へ  
の提案を行う。

1990年2月20日：VW 取締役が Eisenach を訪れ、同地での VW-Jetta の生産  
に関して承諾をする。東ドイツ閣僚評議会副議長・経済相  
Prof.Dr.Christa Luft と機械製造相 Dr.Joachim Lauck が東独モドロウ  
政府を代表して、オーベル社取締役をブランデンブルクにおいて出迎  
え、オーベル社の新しい投資場所としてブランデンブルクを提案した。

1990年2月21日：オーベル社取締役は GM ヨーロッパの最高責任者 Bodo

Eaton を伴って再び AWE を訪れ、Eisenach を生産拠点の有力候補地としていたことを明らかにし、最初のプロジェクト案を示した。

1990年3月6日：AWE クラブハウスにおいて「企業内職場委員総会<sup>48)</sup>」(Vertrauensleutevollversammlung) が開かれ、その場で Adam Opel AG との提携についての採決が行われる。

1990年3月9日：AWE は IFA-Volkswagen GmbH から離脱する。

1990年3月11日：ライプツィヒでの春期メッセの折に東ドイツ閣僚評議会のゲストハウスにおいて Opel-AWE-Planung GmbH の創設に関する契約が締結される。

1990年3月25日：オーベル社と AWE の共同記者会見により、Eisenach/West での Opel 社の Vectra モデルの組立てを行う合弁企業の設立を明らかにする。3月26日、Opel-Vectra の SKD 生産を目的とする Opel-AWE 乗用車製造有限会社 (Opel-AWE-Personenwagen GmbH) の設立に関する契約が締結される。

1990年4月20日：GM 経営陣 (GM 会長 Roger B.Schmith, 副会長 Alan Smith と GM ヨーロッパ最高責任者 Robe Eaton) は Eisenach/West を訪問し、計画中の Opel 工場の新設場所と SKD 生産実施について通知する。

1990年6月16日：基幹工場としての AWE 有限会社 (AWE GmbH) の設立。

**1990年7月1日：東西ドイツ間の「通貨・経済・社会同盟」の発効。**

1990年7月23日：西ドイツ連邦経済相 Hausmann が AWE を訪問する。

48) 東ドイツの「職場委員」の用語説明については、根本道也『東ドイツの新語』73-75頁参照。Vgl. Michael Kinne, Birgit Strube-Edelmann, *Kleines Wörterbuch des DDR - Wortschatzes*, Pädagogischer Verlag Schwann, Düsseldorf, 1980, S.209. 東ドイツの「職場委員」は、西ドイツおよび統一ドイツの「職場委員」と混同されてはならない。東ドイツの職場委員は全国勤労者の97%を組織した労働組合 (FDGW) の企業内組合員各グループ (平均組合員数20名) のリーダーとして企業内での労組組織の末端統制機能を担った。東ドイツの労働組合については、見沢俊明『ドイツ民主共和国労働法の研究』法律文化社、1978年；宮崎鎮雄、大橋範雄『「資料」激動期・終焉期のドイツ民主共和国 (DDR) 労働法』創土社、2001年参照のこと；Vgl. Bundesministerium für innerdeutsche Beziehungen (Hrsg.), *DDR-Handbuch*. Bd. 1 Verlag Wissenschaft und Politik, Köln, 1985, 207ff. なお、東ドイツの「職場委員」に関する優れた歴史的研究書が刊行されている：Renate Hürtgen, *Zwischen Disziplinierung und Partizipation: Vertrauensleute des FDGB im DDR-Betrieb*, Köln/Bohlau, 2005.

- 1990年8月20日：Eisenach-West における AWE プレス工場を Benteler Umformtechnik GmbH, Paderborn<sup>49)</sup>（西独企業，シャシ，セイフティ装置，排気ガス装置製造）へ売却する。
- 1990年8月29日：チューニング会社 Günter Irmischer, Remshalden と共同開発された Wartburg New Line が Eisenach で披露され，その後ライブツイヒ秋季メッセで発表されたが，その生産と販売は失敗に終わる。これが AWE 解散前の最後の自動車開発となる。
- 1990年9月18日：Opel-Vectra 用のアッシー部品（Baugruppe<sup>50)</sup>）や他の部品を積載した最初の部品専用貨車が Opel 本社工場地にある Rüsselsheim 駅から Eisenach/West 工場専用駅に到着する。
- 1990年9月20日：東ドイツ最初の自由総選挙で選出された東ドイツ首相デ・メジュール（DDR-Ministerpräsident Lothar de Maiziere）が新しく建設された Eisenach/West 製造工場を訪れる。基幹工場では，920人の従業員が時短労働なしに働く。
- 1990年10月3日：ドイツ再統一の実現。**
- 1990年10月5日：組立て生産が稼動し，連邦首相 Dr.Hermut Kohl が Made in Eisenach の第1号 Vectra 車に試乗する。
- 1990年11月：AWE は数々の実績を残してきたラリーへの参加を中止する。
- 1990年12月13日：Eisenach/West における新 Opel 工場の建設のための新工場用地について，東ドイツ企業の民営化事業を遂行する信託公社と AWE-Opel 社との間で用地買取契約が締結される。

---

49) 今日の Benteler Automobiltechnik GmbH, Paderborn. 同社は Benteler グループの主力会社として，ホールディング会社 Benteler AG, Paderborn の傘下にある。Benteler 社はドイツの有力自動車部品メーカーとして世界34カ国に150生産拠点を（従業員数約2万1,000人）を持ち，ドイツ大手100企業の中に入っている。

50) Baugruppe とは，英語では assy (assembly) の表現で常用される技術用語で，部品一つ一つではなく複数の部品を組み合わせた集合部品のことである。コンポーネントよりも少し小さい集合の単位として使われる。例えば，シート・アッシー，セルモーター・アッシー，ブレーキ・アッシーなど。その他にモジュール（Module）部品という部品カテゴリーがある。製品の設計製造を標準化するために基本構成単位として用いられる大きさの部品単位である。例えば，ドア・モジュール，コックピット・モジュール，フロントエンド・モジュールなどである。モジュール部品は1990年代に入って欧米自動車メーカーで急速に導入されていき，今日の自動車製造では一般化している。

- 1990年12月17日：最後の2気筒エンジンの供給：IFA F9, Wartburg 311/312/312-1/353/352W, Barkas B1000用のエンジンとして、また交換用エンジンとして、1953年以来、Eisenach 工場において約180万基のエンジンが製造されてきた。
- 1991年1月10日：信託公社が計画していた AWE 工場の生産停止に関して従業員への最初の説明が行われる。まだ工場には、6,447人の従業員が残っていて、そのうち783人がゼロ時短労働者（Nullkurzarbeiter<sup>51)</sup>であった。
- 1991年1月21日：信託公社は、1991年1月31日に Wartburg の生産を停止することについての1月19日の決定を、企業管理部 (Betriebsleitung) に告知する。
- 1991年1月25日：短期的な生産停止に対する抗議として、AWE 従業員によってアウトバーン A4が Eisenach/West と Eisenach/Ost との間で一時的に閉鎖される。
- 1991年1月28日：AWE 企業管理部が信託公社を訪れて、再度、異議申立てを行い、工場内や部品サプライヤーにまだ残っている資材在庫を処理することについての AWE の提案が承諾され、1991年3月末まで約7,200台の Wartburg 1.3の生産続行が許可される。
- 1991年2月5日：Opel・Eisenach 工場定礎式を前に懸念された労働者の抗議行動を回避するために、AWE 経営協議会とテューリンゲン州首相、同経済相が会談する。
- 1991年2月7日：Eisenach/West を新生産拠点として建設が計画された Opel 工場の定礎式。
- 1991年3月11日：信託公社は、AWE 経営執行部を弁護士団の監督下に置く

51) 時短労働 (Kurzarbeit) とは、企業が経営難に陥ったときに従業員解雇を回避する方法として採られる。時短労働者は一定期間、時短勤務ないし自宅待機となり、勤務に従事しない時間の収入減は国によって「時短労働者手当」(Kurzarbeitergeld)として一定金額まで補償される。時短労働は原則として6ヶ月に限定されている。「時短時間ゼロ」(Kurzarbeit-Null od. Null-kurzarbeit) とは、全事業所ないし、その一部での一時的な事業停止によって労働時間がゼロまで削減されることを意味する (Vgl. Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg, Kurzarbeit, Stand Januar 2004, in: [http://www.ihk-bonn.de/pdf/downloads\\_recht/Kurzarbeit\\_611246687.pdf](http://www.ihk-bonn.de/pdf/downloads_recht/Kurzarbeit_611246687.pdf))。

ことを決定する。

1991年4月1日：独立の信託公社企業 Zylinderkopffertigung Eisenach GmbH が設立される。この企業は、1992年3月1日に Volkswagen Sachsen GmbH によって持分取得され、子会社化される。

1991年4月10日：最後の Wartburg 1.3車の生産が行われ、それによって Eisenach での約90年の自立的な自動車製造の伝統が歴史を閉じる。AWE は全部で15万2,775台の Wartburg 1.3車を製造した。1898年以来、Eisenach では、全部で183万7,708台の自動車（Dixi 車、BMW 車、EMW 車、AWE 車）が製造されてきた。

1991年4月12日：AWE in Eisenach のトランスミッション製造工場の建物と設備が信託公社から MITEC Automotive AG, Eisenach (1990年ドイツ再統一直後設立) に売却される。MITEC 社は1990年に Volkswagen 社 Kassen 工場から譲り受けた機械でトランスミッション部品の製造を始め、その後 GM 社や Ford 社向けの製品開発と生産で成功し、自動車トランスミッション技術分野では世界的に有力な企業の一つに発展している。

1991年4月12日：AWE は、旧西独部品メーカー、Hirschvogel-Beteiligungs GmbH, Decklingen<sup>52)</sup> (München 近隣、自動車部品成型業) との間で、同社が AWE からそのドロップフォーミング製造装置（落し鍛造／銅鉄製のハンマーを落下させて鍛造する方法）を獲得し、借用工場での生産を開始する契約を締結した。

---

52) H.Ihling: *Autos aus Eisenach. Vom Wartburg zum Opel*, Motorbuch Verlag, Stuttgart 1999, S. 240. Hirschvogel Umformtechnik GmbH, Decklingen は自動車部品成型事業分野の有力企業である (同社公式 Web サイト参照, <http://www.hirschvogel.de/>)。1991年、Hirschvogel Umformtechnik GmbH と Hirschvogel Beteiligungs GmbH の2社がそれぞれ独立会社として存在していた。両社の社員は同じであったが、持分比率を異にしていた。Hirschvogel Beteiligungs GmbH は、当時、AWE の鍛造設備を買収し、Hirschvogel Eisenach GmbH を子会社として設立した。Hirschvogel Eisenach は1997年に Eisenach の20km南部のグリーンフィールドに新工場を設立した。その後1990年代末、Hirschvogel Umformtechnik GmbH が Hirschvogel Beteiligungs GmbH 吸収合併し、それ以来、全子会社の親会社となっている (Hirschvogel Umformtechnik GmbH への筆者問合せに対する同社最高経営責任者からの2006年6月21日回答)。

- 1991年4月12日：AWE は、Hörmann Industrietechnik GmbH, München との間で、同社が AWE からその工場維持保全設備を獲得し、借用工場において同事業を営むことに関する契約を締結した。
- 1991年4月30日：AWE は、その交換部品販売部門をデンマークの商事グループ SCAN-CAR へ売却。契約は Wartburg の交換部品とその最低10年間の供給保証についての一手販売権 (Alleinvertriebsrecht) を含むものであった。
- 1991年5月6日：信託公社は、臨時社員総会を開催して、AWE こと Automobilwerk Eisenach GmbH の清算 (Liquidation) を決定する。
- 1991年5月10日：AWE 業務執行部の退去、弁護士 Wilhelm Metzeler, Düsseldorf が清算人 (Liquidator) に任命される。
- 1991年8月13日：「AWE 社会計画」に署名。1991年3月31日に AWE 工場において雇用されていた6,977人の従業員は、総額4,000万マルクの補償金を受け取ることになった。
- 1991年9月9日：新しい Opel 工場での上棟式。連邦労働相 Dr.Norbert Blüm の献花。
- 1991年10月7日：3台の最終製造 Wartburg 車1.3が各9,785マルクで販売される。
- 1991年10月16日：1万台目の Opel-Vectra 1.6GL モデルが「Eisenach 製」として組立てられる。
- 1992年3月1日：Volkswagen Sachsen GmbH によるシリンダーヘッド製造企業の引き受け。
- 1992年6月16日：新しい Opel 工場において欧州で最も近代的な塗装工場の稼働開始。
- 1992年9月23日：定礎から19ヵ月後に、ヘルムート・コール連邦首相が新しい Eisenach-Opel 工場の開業式に立ち会う。新連邦州最大の投資プロジェクトとして Opel-Astra 車の生産が始まる。
- 1993年5月19日：新しい鉄道駅「Eisenach Opel 工場」の開設。工場駅に毎日23回入る列車は、Opel 工場の三交代制稼働に合わされた。
- 1993年6月3日：GM の第1号ドイツ製 Corsa 車が生産される。

1993年12月1日：Eisenach-Opel 工場は当初の予定通りに、1,850人の従業員  
の雇用を達成する。

1994年3月30日：10万台目の Eisenach 製 Opel 車生産。

1994年9月：2,100万マルクの投資による工場拡張後、日産100台への Corsa  
車の生産増加と従業員の雇用拡大が行われる。

1995年4月10日：25万台目の Eisenach 製 Opel 車が生産される。

1995年10月5日：Eisenach-Opel 工場が生産5周年を迎える。イギリスの経済  
分析企業 EIU (Economics Intelligenc Unit) の研究においてヨーロッ  
パで最も生産的な製造工場と評価される。MIT (Massachusetts Institute  
of Technology) により、Eisenach-Opel 工場での生産費は1995年に乗  
用車1台当たりほぼ18時間へと削減された評価される。

1996年2月28日：この日まで、ヨーロッパや海外から5,000人の GM 関係専  
門家が Eisenach を訪れ、そこで導入されている「リーン生産」や  
「チーム労働」といった成功コンセプトを学ぶ。

1996年4月1日：REGE Motorenteile GmbH, Witzenhausen の Eisenach 工場  
は Volkswagen Sachsen GmbH に代わってシリンダーヘッド製造を引  
き受ける。

1996年6月20日：Opel Eisenach GmbH は1995事業年度にその歴史において  
初めて利益を上げた。

1996年6月26日：Opel Eisenach GmbH の敷地内で「アイゼナーハ自動車製  
造100周年」(100 Jahre Eisenacher Fahrzeugbau) の初祝典が開かれる。  
戦前の Dixi DA 1モデルの生産に始まり、ドイツ民主共和国時代に入っ  
て1956年に Wartburg 311モデルが生産され、ドイツ再統一後の1993  
年から Opel 社の Corsa Eisenach モデルが生産されてきた。

1996年10月17日：Eisenach での50万台目の Opel 車が生産される。

(以下、次号へ続く)