

研究

過渡期チェコにおける経営主体の形成

——外資と政府の役割を中心に——

小林 佐和 枝

はじめに

第1章 大規模「民営化」政策

第1節 不良債権・不良債務の処理～NPF, KOBの役割

第2節 旧来の経営組織解体～「株式相互持ち合い(cross-ownership)」の進展

第3節 チェコの大規模「民営化」の類型化とその意味

第2章 チェコの企業民営化におけるVW—Skoda自動車公団合併の一般的意義

第1節 チェコ政府が推進したSkoda自動車公団の合併

第2節 VWの戦略とチェコへの進出

(1) 交渉開始当初の戦略的意義

(2) 提携VWの後の戦略変更

第3節 チェコの企業民営化に果たす外資合併の役割～VW—Skodaを例に

おわりに

はじめに

本稿は、体制転換後のチェコを分析対象にとって、中欧諸国における資本主義的経営主体の形成過程に着目し、そのなかでの政府の役割およびそのさいの牽引車ともいえるべき外国資本の役割を通じて、「民営化」後の現在の過渡的形態を明らかにすることを目的としている。

そのさい、体制転換期にある諸国の中においてもとりわけ中欧を分析対象とする意義について、私は以下の二点であると考える。

第一に、チェコ、ポーランド、ハンガリー（そしてスロヴァキア）は、「新たな欧州」を前提にしたEU諸国との関係において、他の東欧・旧ソ連諸国とは一線を画する。チェコ、ポーランド、ハンガリーの民営化過程にあっては、ミクロレベルで在欧企業が積極的に進出して設備投資や経営合理化の牽引車となっているほか、マクロレベルでも国家間の協定、国際金融機関からの支援等が中欧諸国の財政や貿易に大きな影響力を有している。また、中欧諸国自身も、エネルギー部門でロシア依存は依然大きいものの、西欧シフトの政策を強め、貿易構造を劇的に転換させつつある。

第二に、体制転換以後の中欧経済の研究は、欧州資本主義再編過程の一郭としてとらえられるべきである。なぜなら、後発資本主義国としてのポーランド、チェコ、ハンガリー、スロヴァキ

アは、西欧を拠点とする資本に対し、新興市場の出現と安価で大量・比較的良質な労働力の欧州域内での提供という要素において、新たな戦略の実施可能性を与えるものであるからである。欧州統合推進の原動力となっているのは、欧州資本の国際化への衝動であり、在欧企業は、激化する米・日・新興アジア企業との競争に対応すべく、欧州諸国間の国境を越えた競争の組織による欧州規模でのリストラクチャリングを必要としている。中欧が提供する「低コスト」は欧州企業の生命力再生に貢献すると同時に、西欧域の産業空洞化、雇用減を加速させる存在ともなっている。したがって、中欧各国の転換過程の研究は、それぞれの国の経済政策の正否を明らかにするにとどまっているだけでは不十分であるといえる。

今日、中欧をEUとともに総体としてとらえ、かつ欧州資本主義としての枠組みから、1989年以來の中欧の転換過程の意義を析出していこうとする研究はまだ少ない。EUをめぐる議論においては、統合過程と国家的枠組みの齟齬やその調整といった側面が、経済・政治・法律・文化・環境などにわたり「深化過程」として扱われ、これに対する「拡大過程」としては、中・東欧、旧ソ連諸国、地中海諸国、アフリカ諸国などがほぼ並列に扱われる傾向が強く、そこで強調される点も市場規模や加盟諸国数をめぐる議決権問題などいわば量的な問題が主である。しかし、EUにおける中欧・東欧への拡大推進力の担い手は、在欧個別資本であり、さらに中欧での変化がEUにフィードバックすることで両地域間の有機的連関が今後いっそう強まると考えられる。したがって、90年代の中欧経済を研究するにあたっては、欧州経済の再編を支えるモメントとしての視角をはずすことはできないであろう。

本稿では、チェコの民営化政策と製造業企業を主な分析対象としている。その理由は、まず第一に、中欧を西欧との関係においてとらえるにあたり、チェコは西欧との歴史的関係の深さにおいて特徴的であると考えられるためである。チェコは、中欧諸国の中でもその工業水準と戦前における議会制民主主義の発達において高い到達を築いており、とりわけドイツ、オーストリアと国境を共有し、歴史的にも西欧諸国との関係が深い。さらに、工業国としての歴史は古く、ハプスブルク家支配時代からボヘミア・モラヴィア地方を中心に帝国一の工業地帯として栄え、その経済力をもって民族の自立性を高めて独立し、民主国家を形成した。第二次世界大戦後、共産党政権が成立しソ連中心のコメコンが創設された後も、チェコは「東側陣営一の工業国」の地位を保ちながら農村を機械化していき、「貧富の差が世界一小さい国」として国際的に評価を与えられた国であった。

チェコを扱う第二の理由として、そのユニークな民営化政策があげられる。中・東欧諸国、旧ソ連が集権的な中央計画経済体制を放棄してから五年が過ぎ、各国は国家所有の私的所有への転換＝民営化政策を重要な柱とした経済改革を推進している。チェコは、政府統計で旧国有資産の約88%がすでに「完全に民営化」され、残りのうち10%も民営化プロセスにあるとされている¹⁾。早期に「民営化」を達成し、マクロ指標の安定も崩さなかったため、一部には「チェコ経済のミラクル」との評価もされている（GDP成長率、失業率については表①②参照）。

しかし他方、チェコにおける民営化については「形式的に株式会社化しただけで企業実態は変わっていない。リストラを回避したツケが今後失業の増加などの形でまわってくる」との評価もある¹⁾。すでに「民営化達成」とされている企業について一方で「実態が変わっていない」とする主張は、事実上国有状態の下での経営と実質的に変わりはない（つまり資本主義的な経営すなわ

表① 〈GDP 成長率：前年=100.0〉

	92	93	94
チェコ	93.6	99.1	102.6
ハンガリー	95.7	97.7	102.0
ポーランド	102.6	103.8	105.0
スロヴァキア	93.0	95.9	104.8

表② 〈失業率%：ILO methodology〉

	93	94	95
チェコ	3.9	3.8	4.0
ハンガリー	11.3	10.2	10.1
ポーランド	14.0	14.4	14.7
スロヴァキア	12.2	13.3	14.0

資料：【Statistical Bulletin】 Główny Urząd Statystyczny, Cesky Statisticky Urad, Statisticky Urad SR, Kozponti Statisztikai Hivatal, No. 1 / 1995より作成

ち資本・賃労働関係に基づく利潤追求が行われていない）ということを目指す場合が多い。

チェコにおける企業民営化を肯定的に評価する主張の多くにおいては、小規模企業や金融機関をその事例として挙げている。サービス部門を中心とした商店などの小規模企業は個人経営者によって私有化され、観光業の興隆や輸入品の流入に支えられ物資・資金も潤うと同時に、競争による淘汰によって活況を呈しているからである。また銀行・IC（Investment company）などの金融機関の多くは、体制転換開始後に先進国のノウハウを取り入れて経営され始めたものであり、比較的新しい分野であるため先進国大企業水準と比較して極端に非効率な経営をしていたり、大量の余剰人員を抱えることがすくないのである。

逆に、「民営化達成」懐疑論者が例に挙げ、かつ先の肯定論者の多くも「残された課題」として指摘しているのが、製造業を中心とした工業部門の大規模企業である。工業部門は売上・輸出とも最大部門である。1993年の統計で、チェコの工業部門は総売上9842億 KC（チェコ・コルナ）、輸出総額2478億 KCである。このうち製造業が8～9割を占め、部門別では金属（鋳鉄、粗鋼、鉄板など半製品）の売上が1261億 KC、輸出が481億 KC、輸送手段が同じく778億 KC、327億 KC、機械設備が816億 KC、279億 KCと上位を占めている。しかし、かつて「東側一の工業国」を誇ったチェコにおいても、対ソ連従属ならびに共産党政権下での技術革新への無関心と西側諸国との競争を度外視した高生産コストのため、企業は技術水準・労働者一人当たりの生産性において先進国に大きく溝をあげられていると見られる。ここに先進国から進出する企業が新たな生産関係の移植者として登場してくるゆえんがある。第2章で扱う VW-Skoda（フォルクスワーゲン=シュコダ）の合併は、大規模企業合併の成立条件とチェコにおける資本主義的關係の形成に果たす外国企業の役割を明らかにする上で好例である。

本稿の構成は、以下のとおりである。第1章では、チェコの大規模「民営化」は所有の転換を形式的に達成したものであり、「民営化」後も各企業への政府の影響力が残されていることを明らかにする。ただし、政府の影響力が保持されているとはいえ、所有形態の転換は経営組織に一定の変化を与えていることは事実である。第1章第3節では、民営化に伴う経営組織の改編に注目し、いくつかの企業を例に現在の過渡期の企業類型化を試みる。第2章では、旧 Skoda 自動車公団と自動車企業 VW 社との合併を対象に、そのさいのチェコ政府と VW 社の意図と戦略を見るとともに、経営効率化の牽引車となっている外資の役割を明らかにする。

第1章 大規模「民営化」政策

本章では、チェコ政府の「民営化」政策の性格と大規模企業民営化の現段階を明らかにする。第1節では、NPF（National Property Fund 国家資産基金）・KOB（Konsolidation Banka）による不良債権・不良債務の処理機能を見る。第2節では、NPF・大手銀行・大手IC（investment Company）による「株式相互持ち合い」による企業支配の仕組みを見る。第3節では、いくつかの典型的な企業を事例に挙げ、過渡期の経営組織についての類型化を試みる。

1990年にチェコ政府が発表した『経済改革のシナリオ』では、次のように述べられている。⁴⁾

「……ここでいう経済改革とは経済制度と経済関係の再編のことである。経済改革の目標は中央計画経済から市場経済への移行を達成させることである。……ミクロ経済改革手段の主要なものは価格自由化と私的セクターの奨励である。…国民経済における私有セクターの割合は、個人企業分野（これは特に中小規模の個人企業に該当する）の増加を容易にする政策の使用と国家所有から私的所有への生産手段の移転（民営化）を通じて増加させる予定である。」（序章、下線は引用者）

「生産手段の私有は、市場経済をうまく機能させる基本原則のひとつである。…所有関係の抜本的な変化が実施されなければ、改革構想は危機にさらされる。それゆえに非国有化と私有化（民営化）の実施が不可避である。…国営企業の重要部分の商業化（脱国有化）は1990年末までに達成すべきである。同時に国営企業の組織的財政的再構築が実施されなければならない。…大規模民営化のプロセスのもう一つの方向は、企業評価と国営企業の民営化へ導く法的形態への移行を含んでいる。これは主に株式会社形態を含んでいる。」（2. 経済の所有関係の変化）

つまり、チェコ政府の「民営化」政策は、生産手段の所有形態を「公的所有」「国家所有」から「国家所有でないもの」にすることであり、それが「民営化達成企業」（私企業）とされたのである。しかし、この「民営化」はまだ決して資本主義化とはいえない。資本主義的企業とは、所有者が誰であろうと、それが資本・賃労働関係を基盤に利潤追求を行う企業を指す。先進国における国有企業・半官半民企業も、この条件を満たして運動する限りにおいては資本なのである。また個別資本が運動するためには銀行制度や保険機構などの資本主義を支える社会的規模での制度（インフラストラクチャ）整備が必要とされる。現在推進中の「チェコの民営化」政策は、旧体制以来の不良債権・不良債務の処理や経営陣の解体に一定の効果を発揮しているとはいえ、資本・賃労働関係に基づく資本主義的な経済システムと企業経営の創造にはまだ必ずしもつながっていない。本章では、このチェコの「民営化」の性格を明らかにしていく。

第1節 不良債権・不良債務の処理～NPF, KOBの役割

第1節では、「所有移転＝民営化」の前提ともいえる政府主導の不良債権・不良債務の処理をみてみたい。

民営化にさいして、チェコ政府は「生産体系の混乱→企業の連鎖倒産→失業・社会不安の増大」の凶式をおそれ、倒産回避を政策上の重要な柱として位置づけた。各国有企業を倒産から守るためには債務処理が不可欠である。政府は、「統制されていた企業を適切な民営化プロセスに参画させ、非国家化プロセスにおける国営企業の現在の負債を解決するために、實際上、一時的に大規模に実施される行政指導が不可欠である（『経済改革のシナリオ』）」とし、民営化過程への国家の介入を是としながらも、金融財政政策に影響を及ぼさないようにNPF（National Property Fund—国家資産基金）を設立した。民営化対象企業は、NPFのもとで、金融財政領域とは独立に、特別国家資産基金の形で国家資産または債務として貨幣資産に移転されるのである。

NPFは民営化省の認可を得た民営化計画を実行する独立機関で、民営化省から委譲された対象企業を株式会社形態に転換し、多くのばあい、NPF自らシェアの大半を抱えこむことで「合併企業化」する。チェコの公式統計ではこの時点で「民営化達成」とされるため、冒頭に述べたような企業民営化をめぐる評価の食い違いが生ずるのである。

NPFは独立財源によって運営されており、活動資金は中小企業の売却やパウチャー発行によってまかなわれる。この収益の多くは負債を抱える企業の救済に充てられており、1991—93年の「民営化」によるNPFへの収入は540億KCであったが、1993年までに実にこの半分近い237億KCが「民営化」途上にある国有企業の債務支払いに費やされた。また1993年の破産法発効によってエレクトロニクスコングロマリットのSkoda-Plzenと航空機メーカーAEROが倒産の危機に陥ったときも、政府判断で両企業にNPFから30億KCが支援されたのである。このほかにも、大手商業銀行の資本構成改善や政府の歳出調整（インゴルシュタット・パイプラインの建設費用、国債利払い）にも協力している。つまり、NPFは「民間団体」扱いで一般会計に現れずにチェコの金融財政事情を支える貸し手として機能しているのである。

NPFと並んで倒産回避政策の担い手として機能するのがKOB（Konsolidation Bank）である。これは、旧体制以来の企業金融システムの崩壊にともなう倒産の波に備えて、チェコスロヴァキア銀行、チェコ銀行、スロヴァキア銀行の出資で創設されたものである。不良債権から銀行を解放するのが主な任務で、かつての中央計画経済時代に各行に与えられていた「永久循環貸付金」を1991年に38億ドルで買い取り、さらに各行の貸し倒れ金を名目価格の80%で購入した。そのうえで、債務を持つ企業を倒産の危機から保護するため、リストラを支援する目的で債権者で構成される「再建委員会」に参加し、財政・金融支援を行う。倒産の危機にある企業の債権者から債券を50%引きで買い上げるための財源にNPFの収益が利用されることもある。実に80%の中・大規模企業の再建委員会にKOBが名を連ねている。⁵⁾

以上の要領で、NPF・KOBの両組織は、中央集権的計画経済以来の各企業の不良債務と各銀行の不良債権を処理し、倒産寸前であった企業を収支の上での「優良企業」に変えた。⁶⁾これによって外資であれ、国内の私的投資家であれ、合併と同時に多額の債務または不良債権を抱え込むことはなくなったのである。

こうした措置は、生産体系を維持するため、国家財政を破綻させないため、また合併形態による外資を誘導するうえできわめて有効であった。しかし、NPF・KOBを唯一であり最後の貸し手として、いわば旧政府の債権を現政府が肩代わりし帳消しにするこの方法は、資本主義的なシステムとは異質なものであろう。

資本主義的な意味での不良債権・不良債務の処理とはふつう以下のようなものである。企業が不良債務を抱えている場合は、その債権者が債権を放棄する場合を除いて債務返済が不可能であれば、倒産である。企業が不良債権を持つ場合、その債券に対応する金額を誰かが立て替えなければ、金は入ってこない。銀行の場合、銀行の持つ不良債権は、預金保険機構による支払いの限界を超えてしまえば、支払不能になり、他の銀行の支援をあおぐか、公的資金の出資による支援をあおがなければならない。このような事態は最近の日本のバブル崩壊後の住専処理や東京共同銀行の設立に見られる。しかし公的資金の支出は資本主義においては例外である⁷⁾。資本主義においては、銀行が支払う保険料によって運営される預金保険機構の強化が、すなわち、この意味での銀行の自主的努力が不良債務・不良債権の処理のために必要なことと認識されているのである。

以上の比較からも明らかなように、チェコにおける不良債務・不良債権の処理の方法は、資本主義的なものであるとはいえない。すなわち、政府依存の中央集権的経済システムから脱却しておらず、その意味では依然として旧「社会主義」的な性格を残した経済政策であるといえる。

第2節 旧来の経営組織解体～「株式相互持ち合い（cross-ownership）」の進展

第2節では、バウチャー民営化後に進展したNPFを中心とする「株式相互持ち合い」という新しい国家的所有の変形形態とそれによる企業経営への影響を見る。

バウチャー民営化方式とは、チェコの大規模民営化の中核をなす方式である⁸⁾。これは、18歳以上全国民にバウチャー購入資格が与えられ、希望者は35KCでバウチャーの冊子を1人1冊に限り購入し、1000KCの収入印紙を貼って登録をする方式である。1KCはバウチャーの1ポイントに相当するため、一人当たり1000ポイントのバウチャーポイントを取得することになる。バウチャー方式が採用されたのは資産規模で4811億4236万KCである。バウチャーの取得には8割の国民が参加し、発行されたバウチャーの総ポイントは83億4000万ポイントであった。

第1段階では株式総発行数を総バウチャーポイントで割り、1株あたりのポイント数を設定する。その後バウチャー保持者は株式購入希望企業を決め、これを民営化省が集計し、第2段階から需給に応じて各企業の株価（バウチャーポイント数）が決定される仕組みである。

この方式は一人1000ポイントまでしかバウチャーを取得できないため、特定の個人に利益が集中しないシステムとして評価されているが、むしろ「成人以上国民総出資」という形で国内にあるわずかな貨幣所得を社会的規模でかき集め、国家財政に負担をかけずにNPF・KOBの活動資金需要に応えた方法である点に注目すべきであろう。

バウチャー発行後、相次いで設立されたのがInvestment Company (IC) —各自が手にしたバウチャーの運用を代行する組織である。その数は第一次民営化以後429社に及び、まさに「雨後の竹の子」という形容がふさわしいものであった。とはいえ、この数字には大手ICが複数設立したものも含まれている。例えば、Harvard Capital and Consulting (HCC)は8社、大手商業銀行 Investicni Bankaの子会社である Prvni Investicni は11社のICを設立している。「株式相互持ち合い」の主な構成員は、この大手ICとNPF、大手商業銀行の三者である。

まず大手銀行は第1節で述べた要領で「民営化（NPFによる合併企業化）」され、その4割以上の株式をNPFが保有している（表③参照）。大手商業銀行は子会社ICを設立する。例えば、Investicni Bankaの子会社 Prvni Investicni や Komerčni Bankaの子会社 IKS Komerčni Banka

表③ 〈NPF による大手銀行株式保有〉

銀行名	NPF の保有率
Komercni Banka	44%
Vseobecna Uverova Banka	45%
Investicni Banka	45%
Ceska Sportelna	40%

資料：『The “Privatized Sector” in the Czech Republic : Government and Bank control in a Transitional Economy』から作成

表④ 〈IC 規模別バウチャー取得状況〉

規 模	IC 名	ポイント (mil)	全バウチャー比
巨大（2億ポイント以上）	Ceska Sportelna	950	7 社合計45%*
	Prvni Investicni (IB)	714	
	Harvard Capital and Consulting	639	
	Vseobecna Uverova Banka Invest	501	
	IKS Komercni Banka	466	
	KIS Ceska pojist'Fond	334	
	Creditanstalt	220	
大規模（1～2億ポイント）	Slovenske Investice	188	6 社合計10%
	VSZ-Slovenska Sportelna	169	
	Prva Slovenska Investicna	136	
	Prvni Privatizacni Fond	118	
	Zivnostenska Banka	118	
	Slovenska Poist'vna	117	
中規模	39社	1200	14%
小規模	200社余	341	4%

※本社以外の系列 IC30社の所有を含む

資料：『The “Privatized Sector” in the Czech Republic : Government and Bank control in a Transitional Economy』より作成

個人（240万人）	2391	28%
-----------	------	-----

などがそれである。銀行系 IC に HCC などの独立系の IC を入れた上位 7 社の系列 IC が、全バウチャーポイントのうち 38 億 2400 万ポイント（45%）を占めている。続く大手 IC 6 社の取得ポイントが 8 億 4600 万ポイント（全バウチャーの 10%）にのぼる。この他中小の IC 240 社あまりが全バウチャーの 18% 程度を所有し、残りの 28% は個人所有である（表④参照）。

こうして少数の大手 IC は取得した多数のバウチャーポイントを株式に替えていくのであるが、民営化法により IC は単一企業（自社も含む）の 20% 以上の株式を保有してはならないことになっている。このため、IC 各社は大手銀行と協力してグループを形成し、自社株を安定的に保持し、大手企業株の寡占を維持する。とくに、2 億ポイント以上を有する巨大 IC 相互間、巨大 IC と 1～2 億ポイントのバウチャーを所有する大規模 IC 間の関係は強い。例えば、Vseobecna Uverova Banka の IC には、親銀行である同行のほか大手銀行である Ceska Sportelna, Komercni Banka, Obchodni Banka などが株主として参加している。また、大規模 IC のひとつである Prvna Slovenska Investicna のばあいは、Ceska Sportelna, Investicni Banka, Investicna a Rozvojova Banka, Komercni Banka, Vseobecna Uverova Banka など巨大 IC の親銀行が大株

主となっている。この相互持ち合いネットワークには、銀行系だけでなく、独立系 IC も参加しており、例えばある HCC 系 IC の株主は Ceska Sporitelna, Komerčni Banka, Ceska Pojist'vna が名を連ねている。

これらの銀行 IC がグループで大量のバウチャーを駆使し、バウチャー民営化対象企業の株式を取得して多数派を組織する。NPF を最大株主とし安定的な金融・財政支援が保障された各大手銀行は、子会社 IC とともに独立系大手 IC との関係も密にし、三者で将来性があるとされる企業の株式の寡占を達成するのである。

1991年、チェコ商業法が改訂され、国有から合弁化した企業は経営理事会（Executive Board）と監査役会（Supervisory Board）の二つの役員会を持つことが定められた。同法では、従業員50人以上の企業では、監査役会メンバーの3分の1は従業員から選挙で選出されねばならないこと、経営理事会は同様に選出されるか、または監査役会の指名による⁹⁾ことが定められているが、特徴的なのは、旧体制から経営を委任されてきた経営者が二つの役員会に選出されるかどうかについては規定がないことである。したがって、株式多数を組織した IC・商業銀行らが経営実権を持つ経営理事会の全議席を占めることも可能である。NPF は、両役員会に直接籍を置かないばあいでも、実際の役員会の構成に指導・推薦という形で強い影響力を発揮する。これがバウチャー民営化後に進展したチェコの「株式相互持ち合い」である。

とくに、NPF は、銀行以外にも全民営化企業の総株式の20%程度所有しており、1994年末時点の保有株は帳簿価格総額4153億8700万 KC にのぼる。基幹産業の多くは NPF の出資によって合弁化され、NPF が独占的な最大株主となっている。また、当面民営化から除外されている企業・団体も、NPF の管理のもとにおかれている。これらの企業は、順次 NPF から外国企業を中心とした投資家に株式が売却されるのである。合弁相手の選出には NPF をつうじて政府の判断が働く仕組みである。

第3節 チェコの大規模「民営化」の類型化とその意味

「民営化」の過程で「株式相互持ち合い」は進んだものの、チェコの大規模企業は「民営化」後も NPF を媒介にして政府の意向を強く受けることに変わりはない。したがって、国有の別形態であるともいえるが、他方で、一連の「民営化」政策によって企業の経営組織に一定の変化をもたらされつつあるのもまた事実である。外国企業が出資し経営実権をにぎったところを除いては、資本主義的な経営・企業行動をとるにいたっている企業はまだ少ないが、旧来から残存する経営組織や経営体質は徐々に解体されつつある。その意味では、「株式相互持ち合い」によって、政府はあらゆる企業の旧来からの経営陣（経営責任者・労働組合）の再編に着手するとともに、特定企業の戦略決定への影響力を強化させることに成功したといえる。

第3節では、「株式相互持ち合い」が企業経営にもたらす影響を見ながら、「民営化」過渡期の企業の類型化を株主の構成と経営人事構成から試みる。

類型の第一にあげることができるのは、NPF が株式の大部分を取得した企業である。当然のことながら、こうした企業には政府の意向が直接経営戦略に反映される。中央計画経済のもとで成長した大規模なコングロマリットなどがこれにあたる。ただし、政府の影響下におかれる企業にも大別して以下の2種類がある。巨大企業のうち、通信、原子力産業、基幹産業である輸送手

段生産など将来が有望視される分野を持つ部門については、チェコ政府は合併する外国企業の斡旋に余念がない。逆に、採算をある程度度外視しても維持しなければならない公共部門（例えば石炭）やコメコン崩壊の打撃を受けている産業（例えば鉄鋼・航空機・軍需産業）では、政府は経営戦略に介入するというよりはむしろ NPF を通じて生産維持・支援を行っているのである。本節では、戦略部門のコングロマリットを例としてとりあげる。

第二の類型は、IC の影響力の強い企業である。IC が経営陣の多数を構成するケースは、主に以下の二通りある。まず、中規模以上で将来性があり、民営化当初から IC の関心が高い企業の場合、大手 IC に株式が集中するため少数の IC で経営権を掌握するケースが多い。他方で、個人株主が多い企業では株式が分散するため、比較的少数の持株で支配が容易になり、IC が経営に参画しやすくなる。

第三類型は、旧体制以来の共同体的経営組織が残る企業である。「株式相互持ち合い」による経営陣刷新によって官僚制は著しく排除されたものの、かつての経営責任者や労働者らが協力する「協同組合」的な勢力も根強く残っている。多くの場合、彼らの代表が IC と経営をともにしたばあいも協力関係を築くが、中にはかつての企業経営者らが経営権を保持するために自ら IC を設立し自社株式を買い占めたり、株主連合を組織し代表権獲得に票を組織するケースもある。

さらに、第四類型として外国企業が経営陣に参画したケースがあげられるが、この類型は次章で独 VW とチェコ Skoda 自動車公団合併を例に詳しく検討することにした。

(1) 第一類型 政府の影響力が強い戦略部門のコングロマリット

政府がもっとも強い重点をおいている企業の典型に Skoda Plzen があげられる。

Skoda Plzen は、原子力発電設備、輸送機器、産業用重機など多岐にわたる部門をもつエンジニアリング・コンサルティングで、従業員数は 1 万 9000 人、資産 294 億 KC (1994 年) とチェコで最大の企業である。最大株主は経営者でもあるルボミル＝ソウデク氏で、20% を所有している。彼は元は織機会社、ZBS エンジニアリング社の Brno 支店長だったが、体制転換後 Skoda Plzen の経営が悪化したさい、クラウス首相、カレル経済相の支援で Skoda Plzen の経営者となった人物である。持株比率で彼に続くのは NPF (16%)、Komerční Banka (10%) である。そのほかの IC が 16.4% を占め、残りはソウデク氏以外の個人株主所有である。

チェコの将来産業の担い手として、ソウデク氏の人脈と NPF をつうじて政府の戦略と支援を受けることになった Skoda Plzen は、外資との合併をプロジェクトごとの小規模なものにとどめる一方、自ら各部門の設備刷新、企業買収による部門拡大へと乗り出している。例えば、1995 年に国内トラックメーカー Liaz と Tatra を買収し、その後、原子力発電関連の技術供与を行う Skoda-Praha の政府の持株放出 (54%) をめぐって独シーメンスと競合した。外資との合併を望んでいる Skoda-Praha は、政府の強力な後押しを背景に吸収へと意欲を見せる Skoda-Plzen に反発を強めている。そのほかにも Skoda Plzen は 1995 年中に 20 億 KC の新規投資を計画しており、自社内の Skoda Turbiny のタービン製造用の機械購入のために 2 億 KC、Skoda 電気プラントに 3 億 2800 KC、Skoda 鉄道車両生産に 2 億 KC、Skoda 製鉄工場に 1 億 500 KC、Skoda 変速機製造に 4200 万 KC などを検討している。また EBRD (欧州復興開発銀行) から融資も受けており、95 年には Skoda-Kovarny (エンジンクランクメーカー) 向けに 7 億 8000 万 KC の貸付に調印している。国外では 1995 年に旧東独企業 Unformtechnik Erfurt を雇用確保を条件に買収

しており、今後ドイツ政府と共同で企業改善に取り組む予定である。ロシアにもトロリーバス・地下鉄車両の両部門で米 GE、ウエスチングハウスと協力して展開している。中国では現地企業と合弁でタービン生産会社「Skoda-Jinma」を設立した。

こうしてみると、Skoda Plzen は新しい企業戦略を着実に実行しつつあるようにみえるが、実態は経営破綻状態にある企業を救済合併し、政府の後ろ盾を利用した投資を繰り返し、資本間競争に因らない、リストラなき肥大化を進めていることがわかる。国家の手厚い支援を受けながら多分野にわたり吸収合併を進めてはいるものの、国家資本にはなっていない例であるといえよう。¹⁰⁾

(2) 第二類型—①大手 IC が多数株式を取得する有望企業

民営化の結果、IC に経営権が委譲された例として挙げることができるのが、中規模コンピューター会社 PVT である。同社は、81.7%の株式がバウチャーによって民営化された。民営化当初から IC の関心が高かったため、最大株主 HCC (18%) を筆頭に、KB (10%)、CS (10%)、KIS (9%)、PPF (7%) など上位 5 社の IC と残りの 30 あまりの IC でシェアの 73% を取得した。NPF は 9%、NPF の下部機関 RIF が 3%、Investicni Banka が 6% で、個人株主にわたったのはわずか 8% である。NPF は後にその 6% をプラハ市内のオフィスと引き替えに Investicni Banka に譲っている。

1991年、PVT がまだ大蔵省の所有であった時点では、役員会は旧来からの経営者 3 名、大蔵省代表 3 名、第 3 者 3 名で構成されていたが、民営化のために NPF との合弁形態に移行すると、NPF は 1993年 6 月までの時限付きで最大 IC である HCC のヴィクトル＝コジュニー氏を経営責任者に指名し、経営理事会の構成は NPF 代表 1 名、5 大 IC 代表 5 名に再編成された。1993年 6 月、第 1 回株主総会開催後は役員会は 8 名に拡大され、経営者側から 2 人が参加するようになり、また監査役会も従業員 2 名、第 3 者 1 名、モラヴィア支店長、Investicni Banka 代表 1 名で組織されたものの、経営理事会の多数派である IC の発言権は強固に維持されている。

(3) 第二類型—②個人株主が多く、IC が少数株で影響力を行使しうる企業（外国企業の参画にも注目）

Tesla Karlin 社は、エレクトロニクス・コングロマリット Tesla 社の一部門で、アナログ電話切り替えシステムを生産する企業である。この企業は個人株主が多く、IC が少数の持株で経営参加を可能にしている一方、少数派では旧来からの経営者の影響力も大きい。また外資関係者も経営に参加している。

同社はかつて、チェコ・スロヴァキア・旧ソ連各国の 3 独占とのみ取引をしていたが、チェコ・スロヴァキアがデジタルに切り替え、旧ソ連が支払い不能になったため市場を完全に失い、危機に陥った。アナログからデジタルへの切り替えは、親会社である Tesla 社の合弁相手であるドイツ・ジーマス (Tesla 株の 51% 取得) が、チェコにデジタル機器を供給したために起こった。こうした事情のため、民営化当初から IC の期待は低く、株式は個人株主が 43% を占め、IC は Creditanstalt (10%)、Komerčni Banka (10%)、Evrobanka (8%) を 3 大株主とする 10 数社で 37% を所有するにとどまった。しかし、10% 足らずの持株でありながら、3 大 IC 代表 3 名は経営理事会に籍を置いている。このほか NPF 代表 1 名 (持株比率 17%)、旧来の経営者代表 2 名、そして前理事長であり現ジーマス合弁理事長 1 名で経営理事会が構成されている。6 名で構成する監査役会は、上位以外の IC 代表 2 名、株主総会で選出された個人株主代表 2 名、選

挙で選出された従業員代表2名である。以上の両役員会の再編は、NPFの推薦によって構成されたものである。新経営陣が組織された後、従業員のおよそ3分の1を削減するリストラ計画が始まっている。外資関係者が経営陣に参加する企業では、すでに中・長期の企業戦略がある程度合意されているため、効率化計画への着手がチェコ人のみで経営する企業より早い。

(4) 第三類型 — 旧体制以来の経営体制が新経営組織の対抗勢力として機能する企業

かつて大手建設会社 *Konstruktiva Praha* の建築備品・内装部門を担当していた *Stavomont Praha* 社では、旧来の経営陣が経営権の維持に失敗している。同社は資産の92%がバウチャー民営化の対象とされた。経営陣は従業員が株式の40～45%を購入することを期待していたが、実際には13%にとどまり、3つのICに経営理事会5議席の過半数を占められ、経営権を外部に委譲することを余儀なくされた¹¹⁾。

以上の類型的な事例から、チェコの大規模企業「民営化」について次のようなことが明らかになる。

第一に、「民営化」後、企業の株式は主に支配手段として機能し、多数株式の所有者によってその企業の性格が決まっている。

第二に、「相互持ち合い」とはいいいながらも、NPFはその所有株数、各企業への影響力とも最大である。しかし、NPFが長期の企業経営戦略に基づいて指導を行っているわけではなく、NPFに代わる合併・提携相手の斡旋・推薦を主な役割としている。同様に、旧来の経営体制をほりくずすICも中継ぎとして機能するにすぎない。これは、ICが経営権を掌握する企業において必ずしも生産性の上昇が達成されていないことに顕著に現れている。

第三には、経営に参画することで確実に企業行動に質的变化をもたらすのは外国企業であるということである。チェコの企業民営化において、企業に資本としての行動様式をもたらすのは合併する外資であり、NPF・ICは現段階では外国企業の行動の調整・奨励、投資環境の整備にその役割を果たすにすぎない。この点については、次章で詳細に考察することにする。

そして、第四に指摘しなければならないのは、各企業に根強く残る「協同組合」的性格であろう。今日のチェコの企業「民営化」の過程は、資本主義的経営が跛行性を伴いながら導入されはじめ、かつての集権的な中央計画経済下で組織された各生産単位レベルでの「協同組合」的生産体制とせめぎあい、前者が後者ををほりくずしていく過程であるといえるであろう¹²⁾。

今日のチェコは過渡期であるため、旧システムの諸モメントの解体が即資本主義を構成するモメントの生成を意味するわけではない。たしかに「株式相互持ち合い」は個別企業の経営陣に変動をもたらし、かつての企業経営者たちや従業員の発言権を減ずることもできるシステムである。また、バウチャーによる社会的規模での貨幣所得の収集とそれを取り扱うICの成長などで形成された民富は、将来民族資本に成長する萌芽であるかもしれない。

とはいえ、現段階ではこれらバラバラの経済的諸モメントを資本主義の諸モメントとして再構成し貫く一つの環としてあらわれているのは外資である。外資によってもたらされる資本主義的性格が今後比重を高めていくとき、政府の行う各種の経済政策も資本として活動する企業により適合的なものとなり、*Skoda Plzen* のような企業が国家資本となる可能性もあるであろう。

しかし、チェコの大規模「民営化」政策は、いまのところ政策実施過程そのものの中から資本主義的経営主体を生み出すものとはなっていない。したがって現段階では、貨幣そのものや生

産手段そのものが資本でないのと同様に、各商業銀行やIC、そして不良債務が処理され旧来の経営陣が解体されつつある各企業も、資本として成立しているとはいえ、将来の萌芽として存在するだけであるといえよう。

第2章 チェコの企業民営化における VW—Skoda 自動車公団合併の一般的意義

第2章では、前述の第四の類型—外国企業との合併によって企業経営を大きく変化させたケースをとりあげる。対象とするのは Skoda（シュコダ）自動車公団と独 VW（フォルクスワーゲン）社の合併である。これは体制転換後ごく初期に外資との合併によって企業民営化を達成した例である¹³⁾。この第1節では合併成立までの経緯と外資との合併に当たってのチェコ政府・企業側の意図と評価理由を、第2節では VW 側の戦略と合併後の行動の変化を検討し、第3節でこうした合併が経済的過渡期にもつ一般的意義を明らかにする。

第1節 チェコ政府が推進した Skoda 自動車公団の合併

(1) Skoda 自動車公団の歴史

チェコの Skoda 自動車公団（本社 Mlada Boleslav 市）の歴史は1894年にさかのぼる。前身である L&K（ラウリン&クレメント）社は自転車工場として発足し、その後モーターバイクを開発し生産するようになった。1905年には自動車生産を開始した。1925年、Plzen に本拠をおく機械メーカー Skoda に吸収合併され、Skoda Plzen グループの傘下に入り、この時からブランド名を Skoda とした。第二次世界大戦後、独占排除の目的で行われた企業分割で Plzen グループから独立し、国有企業 Skoda 自動車公団となった。以後、共産党政権下のチェコで200社以上の部品サプライヤーを抱え、旧コメコン諸国で随一の工業国チェコを象徴する企業のひとつになった。コメコンの工業化政策によって各国で自動車生産が行われるようになったが、新モデルを開発する技術力を有したのはチェコのみであった。

しかし、この技術力もコメコン内の割当制・旧ソ連の技術独占指向によって活かされることはほとんどなかったため、技術革新の動機が失われ陳腐化していった。1988年開発のモデル「ファボリト」は、先進国自動車メーカーの1970年代水準とされている¹⁴⁾。

(2) 外資の導入—経済復興の重点政策として位置づけられたチェコ自動車部門

体制転換以後、チェコ政府はその産業政策的重点を、歴史的・相対的に高水準技術を有し、またすそ野の広い自動車部門の競争力回復に置いた。1990年、この Skoda 自動車公団が民営化にさいし合併相手をさがしはじめると、国外からルノー、シトロエン、GM、VW など先進国メーカーが名乗りをあげ、入札合戦となった。自動車業界では、トヨタをはじめとする日本自動車メーカーを牽引車として競争が激化していたため、西ヨーロッパ地域での労働コストの高さにあえていた各社がこぞって安価な労働力を求めたのである。Skoda 自動車公団は、政治・経済とも不安要素の多い中・東欧諸国の一員ではありながらも、相対的に高い工業水準を誇るチェコの基幹産業として、比較的良好な合併相手として評価されたのである。

多くの求婚者からチェコ側が選んだのはドイツの VW であった。政府の選択を決めた要因は、

主に、Skodaのブランドと従来の生産体系が尊重されている点、大規模な投資計画が提示されていた点にあるとされているが、より本質的な決定理由は、VWが約した「従業員解雇なし、¹⁵⁾チェコ国内での部品調達（部品サプライヤーの活用）」の条件であろう。政権維持のためには、失業率の上昇を抑え、社会不安の増大を避けることが何よりも優先されるのである。さらに、VWは1990年代半ばまでに出資比率を70%まで拡大し、2000年までに90億マルクを投資する計画を協定に盛り込んだのである。

こうしてVWは1991年に31%、1994年に60.3%のSkoda自動車公団株を取得し、同社の経営権を獲得した。1995年12月時点でSkoda社の持株比率はVW70%、チェコ政府30%となっており、従業員持株はない。実際の経営にあたる運営理事会5名のうち3名はVWから派遣されてくるドイツ人で占められており、さらにその上にVWグループ全体の首脳部が存在している¹⁹⁾。つまり、Skoda自動車公団はVWグループ全体の戦略に参加する一員「VW—Skoda社」となったのである。

第2節 VWの戦略とチェコへの進出

(1) 交渉開始当初の戦略

日米欧で成熟をむかえた世界自動車市場で躍進したのは、自動車後発国でありながらも車種・各種サービス・燃費・価格などにおいて消費者のニーズに細かく応える日本メーカーであった。GM・フォードなどの米系メーカーは、こうした日本メーカーに対抗すべく企業刷新に着手し成果をあげはじめた。しかし、VWのばあい、かつて競争力の源泉として誇った「優秀な人材」がドイツ国内での労働コストの高さとして、世界の大衆車の象徴であった「ビートル」「ゴルフ」への依存がニーズに適應できない硬直性として、大きな障害にかわったのである。日米市場でのシェアを急速に失ったVWが既存市場でのシェアを回復するには、労働コストを抑え、車種を拡大することが急務となった。また、アジア・南米・東欧などの相対的に購買力の低い新興市場のシェア獲得・販路の拡大も他のメーカーと競合して達成しなければならない。Skoda自動車公団との合併は、以上の課題に應えるものとして、スペインセアトに続いて検討されたのである。

まず、低コストによる製造の足場という点では、Skoda自動車公団は申し分なかった。チェコの自動車工場労働者の賃金は、ドイツの14分の1、スペインの8分の1、シンガポールと比べても3分の1程度である。¹⁶⁾技術水準は東ドイツ並ではあるが、労賃に対する生産効率という点ではよい。両国の歴史的な関係も深く、言葉も通じやすい。

次に、車種の拡大という点については、すでにスペインセアトを傘下に入れることでモデルを増やしていたが、Skoda製の車種はローエンド・ユーザー層を対象に位置づけることができる。グループ全体の車種拡大に貢献するほか、新興市場である途上国の消費購買力にあった価格での供給も可能になる。

さらに、Skoda社の販売実績は約18万台（1994年¹⁷⁾）で、チェコ国内、西欧、その他地域でそれぞれ3分の1ずつという販売市場も魅力であった。チェコ国内をはじめ、アジア、アフリカ、南米など新興市場にも販路がある。VWのニーダーザクセン州工場がもつ販路とは異なるため、当初は「従来の市場と競合することもない」とされた。

また、長期的にはEU統合後の新ヨーロッパへの足がかりともなることも期待された。チェ

コはヨーロッパ中央部に位置し、西欧・東欧どちらにも展開する拠点となりうる。

もちろん、以上のような楽観的展望以外にネガティブな声はあった。1990年当時は、政治・経済とも不安定な中・東欧への先駆けとなるにはリスクが大きいとの評価があり、巨額の投資を先行させることは、かえってその見返りを他のライバルメーカーたちが受けることになるとの批判もあった。またグループ内では、Skodaと同様の低価格車種を供給するセアトと競合・食い合いを懸念する声もあった。じつはこのセアトとの競合こそが、VWグループ内のリストラと収益改善に寄与するのであるが、これについては後述することにする。

こうしてVWは入札競争に勝利し、Skoda自動車公団との合併に成功した。合併後、上記の投資計画は、VWグループの収益低下のために修正を余儀なくされる。

(2) VW 進出後の影響

1990年VW—Skoda合併の成立、1993年VWによるSkoda株過半数取得といった流れの中で、旧自動車公団であったSkoda社は次第にVWグループ戦略の担い手として強化されると同時に、チェコ国内の部品など周辺産業の再編も進展した。

① 品質改善

VWが経営に参画するようになってから、Skoda製自動車は品質改善が進んだ。VWの自社評価（オーディ方式評価¹⁸⁾）によれば、Skoda車は1991年合併当初4.9だったが92年半ばに2.9、同年末には2.6になっている。

② チェコをはじめとする中欧自動車市場の競争激化

しかし、多くの点でVWが戦略の変更を余儀なくされたのもまた事実である。

まず、Skoda自動車公団が従来もっていた東欧での販売市場では、西側製品の進出が相次ぎ競争が激化したため、VWの期待に反してSkoda車はそのシェアを減少させることになった。この事態に対応するため、VWは新モデル「Felicia」の投入を決定、1994年末から供給を開始し巻き返しをはかっているが、GMオベルや大宇が低価格戦略にでているため、1994年の販売実績はチェコとスロヴァキアで前年比13.1%減（販売総数7万2930台）、その他の中・東欧諸国で前年比17.0%減（同8万9840台）にとどまった¹⁹⁾。

③ VWグループ戦略の優先（投資計画の見直し・合理化）

さらに、1992、93年とVW傘下のスペインセアトの業績が悪化したため、VWはグループ全体の生産計画の修正を迫られた。1993年にピエヒVW会長の指揮で発表された3万6000人の削減（1997年末まで）を含む中期5カ年計画もその一環である。削減の内訳は、ドイツ圏内2万1000人、欧州・海外で1万5000人で、ブランド別ではスペインセアト5000人、ドイツ国内オーディ6000人強、そしてチェコSkoda2000人弱というものであった。こうして、VWは1994年にSkodaの経営権を獲得するとすぐに、Skodaへの投資縮小を柱とする計画変更を発表することになるのである。

主な変更内容は、以下の3点である。（表⑤参照）

第一に、2000年までの投資総額の縮小である。1991年には95億マルクという巨額でチェコ政府と合意してヨーロッパの経済界を驚かせたが、1994年には37億マルクに大幅縮小した。第二に、乗用車の生産能力引き上げについても、「2000年までに40万台に引き上げる」との内容を「1996年までに34万台」に変更した。第三に、年産40万基規模の新規エンジン工場建設計画が白紙撤回

された。Skoda は、VW グループ全体の利益を調整するバッファーとして位置づけられたのである。

また、VW グループとの一体性も強化された。例えば、シュコダ社開発の1.3リットル4気筒エンジンがVW 向け設計へ変更されたほか、Felicia に続いてゴルフベースの新型車のラインも1996～97年に建設される予定である。

表⑤ 〈VW-Skoda 間の91年合意と94年の変更点〉

	1991年協定	1994年協定
VW 側出資比率の引き上げ	94年：50.5% 95年：70.0%	94年：60.3% 95年：70.0%
2000年までの投資総額	95億 DM	37億 DM
乗用車生産能力の引き上げ	94年：23万台 2000年：40万台	94年：23万台 96年：34万台
新規エンジン工場建設	年産40万台で計画	計画撤回

資料：[FOURIN] No. 117 / 1995

④ チェコ周辺産業の再編

周辺産業の整備も進められている。かつての Skoda 社の下請け企業は340社あったが、現在では174社に減っている。VW はサプライヤーに対し西欧並の品質基準を要求し、達成できないものは取引を中止すると同時に、各社に技術協力相手や合併相手をドイツ・オーストリアなどの企業から斡旋している。部品調達率は、西欧企業20%、チェコ国内約80%であるが、国内調達の半分は外国企業との合弁会社かあるいは単独進出の外国企業58社が占めている。部品メーカーのチェコ進出においては、Bosch などドイツ企業が首位を占める（表⑥参照）。1995年に入ってから、自動車生産のためのエネルギー生産企業「SKO—Energo」の設立計画が発表された。SKO—Energo はVW とチェコ政府の合弁で Mlada Boleslav 市に設立されるもので、自動車生産向けエネルギーだけでなく、同市の暖房、工場内汚水処理も行う予定であるとされている²⁰⁾。

表⑥ 〈チェコ部品メーカーと外国部品メーカーの合弁状況〉

Robert Bosch (独) → ABS・ASR: ブレーキシステム → Motor Jikov: 燃焼噴射装置部品
Packard Electric (独) → AZ Bela: ワイヤハーネス
Siemens (独) → n. a.: ワイヤハーネス部品
Kolbenschmidst (独) → PAL Kbely: n. a.
Mann&Hummel (独) → Filtr Jipap: フィルター
Contitech / Freudenberg (独) → Gumokov: ゴムシール
Vilden (独) → n. a.: 照明
VPO Adolf Schindling (独) → n. a.
Ronel (独) → Agrosroj: ホイール
Instringhausen (独) → Mars: フェューエルシステム
Hagen Technik (独) → Akuma: バッテリー
Goetze AZ Pistons (独) → Bizuluk: n. a.
Porsche Austria (オーストリア) → Jihostroj Velesin: シャシステアリング
Penn (独) → Morouske Kovarny: n. a.

他 14社

資料：[FOURIN] No. 117 / 1995

第3節 チェコの企業民営化に果たす外資合併の役割～VW—Skoda を例に

Skoda 自動車公団は、VW との合併によって VW グループの戦略の担い手として活動する資本主義的な企業となった。これは前述の第四類型—外資を牽引車に効率的経営をすすめる企業—である。この類型となる企業は、外国企業のイニシアチブによって企業内に残る有形無形の旧体制以来の慣習をもっとも劇的な形で駆逐した例であるといえよう。本稿でとりあげた VW と Skoda 自動車公団の合併の例も、先進国企業の中・東欧進出と投資受入国側の政策に一般的に見られる共通の特徴を、多くの側面で体现している。

(1) 進出する先進国企業の戦略的特徴とその効果

先進国企業との合併は、企業民営化の方法として即効力のある方法であるが、合併が成立するのは以下のような条件が満たされる場合である。

- ① 個別企業の戦略に照らして中欧進出が合理的であった場合
- ② 低コストの実現

先進国企業は生産コストの削減のために、安価でかつなるべく良質な労働力を追求して国境を越えようとする。とくに EU 域内企業の場合、EU の拡大・深化を見越して他の競争相手に対し少しでも有利な位置を手に入れなければならない。しかし、体制転換当初は中・東欧諸国は政治・経済情勢とも不安定であったため、進出していく個別企業レベルで戦略上のニーズがなければ、東欧進出に踏み切ることは一般にリスクが大きいと考えられていた。VW の場合、国際的な競争が激化する自動車業界の中で、自社の弱点を補い競争力を強化するために進出を決定するに至ったものと考えられる。

③ 欧州域内合理化の促進剤としての中欧

さらに、この合併が先進国企業側に与える影響は、低コストの達成とそれによる西欧域内の生産拠点における新たな競争の組織である。VW の場合、スペインセアトはグループ内での低価格車を製造していたため、Skoda 製自動車との競争を余儀なくされた。VW グループ首脳陣はグループ内競争の組織に成功し、スペイン生産拠点の縮小という危機感をセアト社にあり、人員削減・合理化を達成したのである。

(2) 外国企業受入側の中欧諸国ならびに中欧企業の意図

① 政府の発言力

先進国企業が有利な生産拠点を求めて国外に展開したさい、中欧においては多くの場合現地企業との合併という形態で成立する背景には、中欧各国政府の強い発言権が存在している。チェコやその他の中欧諸国政府が外国企業との間で合併を決定するばあい、まず失業率の上昇をおそれ解雇を嫌う。ポーランドの自動車メーカー FSO をめぐる GM と大宇自動車の競合において、明暗を分けた理由のひとつには韓国大宇側が提示した「解雇なし」の条件があった。²¹⁾ この条件を満たさない場合、多くは交渉決裂となる。²²⁾

② 自国の投資能力の欠如によって制限される発言力

とはいえ、上記の政府の発言力も無限ではない。政府は、新規の設備投資面では合併相手が大規模かつ迅速に進めることを条件にしているが、「合併」とはいえ中欧諸国の政府や企業に設備投資力・技術革新力はなく、合併相手である先進国企業に依存せざるをえない。このため実態としては経営権を委譲するのである。

③ ナショナリズム—国内経済体系の維持，ブランド保持

中欧諸国政府には既存の生産体系に打撃を与えずに活かすことを要求する傾向がある。しかし、既存の技術水準や生産設備の老朽化が著しい場合が多く、先進国企業が合併化によってブランドの名称だけを継承し、全く別の生産設備を移管することもしばしばである。中欧諸国政府が外国企業の単独進出は望まず、現地企業との合併を求めため、進出する企業は、合併相手企業の知名度や既存設備の利用可能性を検討し、戦略に見合った場合に合併進出を決定するのである。

④ 経営と生産の効率化，合理化，周辺産業への波及効果

先進国企業との合併が進出先企業に及ぼす影響としては、経営組織の抜本的改編（VW—Skodaの場合経営権は完全にVWに委譲）、生産の効率化・製品の性能アップがあげられよう。同時に、関連分野、周辺企業の競争が激化し、リストラもすすむ。しかし、こうした効果は中欧企業本位で進められるものではなく、進出する先進国企業の戦略に制限されている。例えば、1994年以降のVWの行動に顕著であるように、自社の経営状況・進出先の投資環境しだいで、合併先の企業や進出先の政府と対立する政策をとる場合もありうるのである。1994年、Skoda株式過半数取得後、Skodaに対する戦略変更の背景にはVW内の会長交代劇があったのだが、より根本的には実際のチェコの投資環境が当初の予想より厳しいとの判断が作用した。製品の性能アップを達成し新車も投入したが、市場でのフィアット、GM、フォード、ルノー、スズキ、現代、大宇など西側企業との競争は予想よりはるかに激しかった。いっそうの効率化と慎重な投資計画が求められたため、1991年協定を大幅に後退させる一方、自前のエネルギー供給企業設立など、チェコの従来のインフラでは満たされない部分の効率化にも乗り出しているのである。

VW—Skodaのような合併・民営化が実際に成立している企業は、まだ少数である。中・東欧諸国全体で消費財産業、金融・銀行業、流通、観光などの分野では大型投資が盛んになってきたものの、多くはまだ「民営化」を形式的にすませつつ、国家の所有のもとに残されたままである。とはいえ、中・東欧、旧ソ連諸国では、独自に各生産単位をリストラし、生産性を向上させ、資本として活動する企業を養成する力（資金力、ノウハウとも）を先進国企業に依存せざるをえないため、ここ三年ほどのあいだに基幹産業部門においても大型合併が増加傾向にある。今日では、西欧企業による生産拠点としての中欧整備がますます本格化している。ポーランドでは、米GM系のアダム・オペル社や韓国の大宇自動車が大規模な生産拠点整備にのりだしており、とりわけGMは部品サプライヤーもポーランド国内で育成する戦略を明らかにするなど、ノックダウン生産からさらに踏み込んだ長期的戦略を採っている。家電メーカーなどの進出も盛んであり、いまや欧州製造業の競争においては中欧の生産拠点は戦略上の重要な環の一つとなっているといえる。

おわりに

以上、チェコの経営主体形成の過程を、「民営化」における旧来の経営組織解体過程として明らかにし、いくつかの類型化を試みた。そのことをつうじて、政府と外資の役割を析出しえたのではないかと考える。

政府の役割として、第一に、「民営化」後も NPF や KOB などの特殊機関をつうじ政府が依然として影響力を有していること、そしてその影響力は銀行・IC など新興金融機関とネットワークによるこれまでにない形態で保持されていることが明らかになった。しかし第二に、政府は影響力を保持しているとはいえ、それは企業再建過程で経営陣を再編するさいの仲介的役割が主であるということがわかる。その意味では、チェコの「民営化」は所有形式の変化にすぎず、「ミラクル」と評価するには尚早であるといえる。同国の「民営化」政策において注目すべき点はむしろ、バウチャー方式によって社会的規模で貨幣所得を收拾し、国家財政に大きな負担を与えず資金調達に成功した点であろう。また、「旧体制以来の企業経営体質から変化していない」との評価を与えることも一面的である。「株式相互持ち合い」の新たなネットワークにより経営陣の再編がすすみ、各企業に一定の変化がもたらされている事実も軽視すべきではないだろう。

そうしたなかでチェコをはじめとする中欧の資本主義化の過程においては、牽引車としての外国企業の役割がきわめて重要である。なぜなら現段階では、資本主義的な経営主体が外資によってもたらされているからである。現在中欧諸国は、技術革新能力と投資能力に決定的に欠けており、外資に依存せざるをえない。経営陣に外国企業の代表が参加することで、経営方針に変化がもたらされるのであるが、しかしこの過程も在欧企業の利益が優先されるという制限性をもつことについては VW・Skoda の例で見たとおりである。一方、在欧企業にとっても安価な労働力を大量に供給する中欧の存在は、欧州域内の競争をも再編しうるものである。西欧各国レベルでは国内産業空洞化といった深刻な問題を抱えながらも、個別企業にとっては中欧への生産拠点移転が欧州域内競争のカギの一つとなっているのである。

チェコの「民営化」は「おおむね成功」と評価されるが、まだ中心産業である工業部門においては自国の資本の育成に成功しているとはいえず、現在、流通部門を中心とする中小規模企業を別にすれば、工業部門で自律的な資本として経営活動を行いはじめているのは外資との合併を達成した企業のみである。

今後、こうした個別企業の進出が進み、周辺産業へも影響をもたらし、徐々に資本主義的な社会関係が形成されていくであろう。だが今現在は、主に外国企業の進出によってもたらされる資本主義の経営原理が、旧システムの慣性の支配的な領域を侵しはじめ、せめぎ合っている過渡期である。近年では、外資主導により効率化がすすむ部門と、相対的にリストラの遅れた部門とのギャップが大きく、このため、国内経済は産業ごと・地域ごとの跛行性が強まり、労働運動にも影響を与えている。本稿では、資本主義的生産関係の中から、経営主体の形成に焦点をあてて分析をすすめたが、もう一つの極一資本主義的な意味の賃労働者の形成にはふれていない。今後、労働者階級が資本主義を担う経済主体として成長してくるわけであるが、それらの合成という諸要素のせめぎ合いの過程でチェコ国内の新たな資本主義的な生産関係が生まれてくるであろう。²⁴⁾

また、未来のチェコの資本主義諸国としての性格はたんに民営化の過程によってのみ規定されるわけではない。諸外国との対外関係、国内に形成される階級関係、民主主義の発達具合、「社会主義」時代を含め歴史的に形成されてきたモメントなどが規定要因として存在する。すでに国内への核兵器配備の議論に端を発し、NATO 加盟の是非についても世論がわかれており、西欧との関係に対する国民自身の判断と選択も重要となってくる。²⁵⁾

最後に、この論文では、過渡期のチェコにおける経営主体の形成を VW—Skoda を軸に見た

が、「欧州再編の中の中欧」を主要な視角としてみる場合、VWについては、さらに詳細な他の中・東欧諸国への展開を含めた全ヨーロッパ規模での戦略の分析が必要であろう。またチェコにおける資本主義的関係の形成過程では、小規模企業民営化の影響や体制転換後のサービス部門の急速な発達の意味についても考察対象とすべきだろう。これらの研究は、体制転換以前に形成されたチェコの歴史的條件を明らかことにすることともに、今後の課題として残されている。

注

- 1) 【16】1994年版
- 2) EBRD（欧州開発銀行）市場経済報告（1995）
- 3) 【1】1994, p. 249～270
- 4) 【9】1990年12月号
- 5) NPF, KOBについては【15】【16】による。
- 6) このほかにも政府判断で国営旅行代理店 CEDOK など数社の企業の債務が帳消しにされた。これらの企業は債務なしに合併企業化する。（【2】no. 21, 1993）
- 7) 不良債権処理に公的資金が支出された例として、アメリカのRTC（米整理信託公社）があげられる。RTCはS&L（貯蓄貸付組合）専門の預金保険機構が、保険金払い戻しなどの負担に耐えきれず事実上倒産したのを受け、1989年に財政資金を投入して設立された。任務として、預金の払い戻しの他、保険対象預金を他の健全な金融機関へ移し、資産と負債を引き継ぐ営業譲渡などを行った後、1995年6月末に業務を終了して解散した。
- 8) 民営化（総額6721億KC）の方法別規模は以下のとおり。

入札：3.4%	直接売却：7.1%	合併企業化：69.6%
公売：0.8%	自由譲渡：1.5%	その他：26.1%
- 9) The Czech Commercial Code Act. No 513 / 91
- 10) Skoda Plzenについては主に以下の資料による。
【3】Jul. 26-Aug. 1, 1995, 【4】Jan. 20-26 / Feb. 3-9 / Apr. 21-27 / May 5-11, 1995, 【7】Jun. 2, 1995
- 11) PVT, Tesla Karlin, Stavomont Praha 各社については主に以下の資料による。
【2】【10】【15】
- 12) 渡辺博史氏は、「移行期の経済社会で形成が観察できる4つの領域」として、①市場原理が作動する領域、②社会主義システムの作用する領域、③市場原理と旧システムの慣性が衝突する領域を規定している（【19】）。これは氏が過渡期にある諸国の実態を観察し、多くの表象に裏付けられたものであろうが、理論的には正確ではない。市場原理とは、商品流通原理のことであるから、経済体制全体を意味する社会主義システムの対立物とはなりえない。商品流通原理は資本主義的な生産をともなっこそ資本主義システムとなり、そこではじめて社会主義システムと同じ抽象レベルの対立物として位置づけることができるのである。
- 13) 1990年の同時期にCSA（チェコスロヴァキア航空）とエールフランスの提携も協議されたが、合意にいたらなかった。またSkoda-Plzenグループとジーマスグループについても交渉があったが実現しなかった。
理由は、チェコスロヴァキア連邦政府（当時）が自立的なスキル獲得を指向したため、といわれる。
- 14) 【17】
- 15) VW-Skodaの役員構成については、Skoda Mlada Boleslav社での聞き取り（1995年9月）による。
- 16) 【10】1994年11月30日
- 17) 【12】1994

- 18) アウディ方式：VW グループが独自に採用する品質評価方式。毎日ラインオフする製品を2000項目にわたってポイントに置き換えチェックする評価方式。最低が5.0，最高が1.0。
- 19) 【13】1994
- 20) SKO-Energo の設立については【4】1995,6月16-22日号。
- 21) 韓国の大宇自動車「解雇なし」を買収の条件にしえたのは、同社の技術レベルがGMのそれよりもポーランド FSO の水準に近かったためとされる。(1995年9月 FSO での聞き取りによる)
- 22) モスクワ大学経済学部教授・立命館大学客員教授(1995年当時) Olsevitich 氏によれば、ロシアにおいては、単純な需給関係に則った自由化を大規模に推進したため、次のような「民営化」が成立した。
- ZILL 工場は、その従業員数10万人で、その給与で生活する家族をあわせれば50万人を擁する大工場である。この工場の民営化にあたり、25%の株式をわずか500万ドルで取得して最大株主となったのが、シェーバー等の機械を生産するマイクロジーム社であった。これはただ同然とも言える投資であるため、マイクロジーム社は投資資金を回収するためのリストラなど経営努力を行わない。「民営化」済みの巨大企業は従来通りの操業を続けていると言われている。
- 23) チェコ政府は、94年12月に国営電話会社 SPT テレコムの本拠地交渉を、TELFAR (フランステレコム、ベルアトランティックの合併)、Telsouce (PTT ネザーランド-スイス、AT&T の合併)、Cetel (ドイツテレコム、アメリカティッシュの合併)、Tel Denmark (デンマーク)、STET (イタリア) などと開始し、のちに Telsouce に13億2000万ドルで27%のシェアを売却した。この結果 SPT テレコムは AT&T 系グループに入った。
- また、国営精油所の民営化にも外資導入が決定され、米欧4社(ロイヤル・ダッチ・シェル、仏トタル、伊アジップ、米コノコ)と独占的交渉に入った。(【10】1995年11月18日)
- 24) 近年の興味深い動きとして1997年2月のチェコの鉄道労働者によるストライキがあげられるであろう。これは鉄道労働者たちが国鉄 CEZ の首脳陣の経営怠慢に対し、起こした運動であった。その主張は「首脳陣は意図的に経営効率化をサボタージュし、そのことによって同社への社会的批判をあおり、大規模で非民主的な人員削減の実施を容易にする世論づくりをしている。経営効率化は現段階でも大規模な人員削減なしで我々自身の力で達成可能であり、早期に実施すべきである」というものであった。この背景には、中欧各国政府の交通部門に対する設備投資政策がある。その多くは、西欧域との交通インフラの重点を主に自動車用道路整備に置いており、現在高速道路の建設が盛んである。一方鉄道輸送部門は、企業の多くが大量の過剰雇用を抱えるばかりでなく、信号システム整備の遅れが目立ち、多くは不採算部門となっているのである。
- 注目すべきは、他の諸国で見られる福祉削減などに反対する運動とは異なり、他分野と比較しての跋行性から労働運動の原動力が生まれているという点であるだろう。こうした運動が広がりを見せていくのかどうか、どのような影響をもたらすのか、現段階では予断を許さないが、チェコ独自の資本主義的主体形成のあり方を伺わせるものとして興味深い。
- 25) 国営世論調査機関の1995年11月の世論調査によれば、「NATO 加盟支持」が29%、「反対」が33%と、「反対」が「賛成」を上回った。また、国内への核兵器配備に対する反対は75%にのぼる。(【11】1995年12月1日)

〈主要参考文献〉

- 【1】 STATISTICAL YEARBOOK of Czech Republic 1991-1994各年版
- 【2】 Privatization Newsletter of the Czech Republic and Slovakia
- 【3】 The Prague Post
- 【4】 CENTRAL EUROPEAN BUSINESS WEEKLY
- 【5】 Prague Economic Papers
- 【6】 EAST-WEST (Austria Bank)

- 【7】 Financial Times
- 【8】 The BANKER
- 【9】 ソ東貿『調査月報』, ロ東貿『調査月報』
- 【10】 日本経済新聞
- 【11】 FOURIN
- 【12】 日刊自動車工業新聞 1990年1月—1995年8月
- 【13】 VOLKS WAGEN AG『Annual Report』1992-1994 各年版
- 【14】 Karla Brom & Mitchell Orenstein『The “Privatized Sector” in the Czech Republic : Government and Bank control in a Transitional Economy』 IEWS Working Paper, 1993
- 【15】 Radmir Sabela, Terezia Hrnčirova & Josef Vais『PROCESS OF PRIVATIZATION IN FIELD OF INDUSTRY AND TRADE IN THE CZECH REPUBLIC』 UNIVERSITAS CAROLINA PRAGENSIS, 1995
- 【16】 国際金融情報センター編『世界の金融・資本市場』第3巻 きんざい, 1995
- 【17】 マリアン・ケラー『激突』草思社, 1994（原題『COLLISION』Maryann Keller, 1993）
- 【18】 小川和男, 渡辺博史共著『変わりゆくロシア・東欧経済 市場化の試練と西側の対応』中央経済社, 1994
- 【19】 GLOWNY URZAD STATYSTYCZNY, CESKY STATISTICKY URAD, STATISTICKY URAD SR, KOZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL『STATISTICAL BULLETIN』1992 no. 4, 1993 no. 4, 1994 no. 4, 1995 no. 1
- 【20】 MARIE BOHATA, in cooperation with MICHAEL FISCHER『Performance of the Manufacturing Industry During Transformation』 Eastern European Economy Jan. -Feb., 1995
- 【21】 ZDENEK DRABEK『IMF and IBRD Policies in the Former Czechoslovakia』 JOURNAL OF COMPARATIVE ECONOMIC 20, 1995
- 【22】 アムプロジウス／ハバード, 肥前栄一／金子邦子／馬場哲訳『20世紀ヨーロッパ社会経済史』名古屋大学出版会, 1991
- 【23】 Prague News 1995 Jan. -Sep.
- 【24】 Warsaw Voice