

## 論 説

### コメコン協力におけるハンガリーと工作機械企業

田 中 宏

#### はじめに

ハンガリーの経済管理システムがコメコン地域経済統合体制のなかにあつてソ連などの中央集権型経済管理制度とは異なっていることはよく知られている。1985年10月から1987年3月までハンガリー科学アカデミー世界経済研究所で在外研究した目的のひとつは、コメコン=CMEA協力、地域経済統合をいわば企業、マイクロ・レヴェルから観察することであつた。この点でハンガリーは最適な国のように思われる。ハンガリーの経済改革の方向性がとりもなおさず企業の自主性、自律性の確立、発展を目指しているからである。ブダペスト滞在のあいだ、工業省の仲介でCMEAに密接に関係する5企業を訪問した。<sup>1)</sup>そこでの問題意識、あるいは視角は以下のようなものだった。CMEA協力のなかで、他の加盟国である、例えば、ソ連等と経済管理制度が異なり、また資本主義国とも体制が異なるハンガリーにおいて、企業はどのような経営行動をしているのか。他言すれば、資本主義国向けの貿易取引、経済関係とコメコン向けの貿易取引、経済関係は企業段階=マイクロ・レヴェルではどのように相互に絡み合っているのか。そこで当面している問題点、解決が迫られている課題は何か、である。

もちろん、訪問した5企業についてすべて、以上の視角に沿いながら、何らかの結論に達するための素材が十分に収集され、検討された訳ではない。以下で分析する企業はハンガリーの代表的な工作機械メーカー、Szerszamgepipari Muevek (SZIM)に限定されている。残りの企業に関しては、資料収集も含めて今後の課題である。検討は以下の順序でなされる。

- I. 1970年代から80年代初頭にかけてのコメコン域内経済関係の変化
- II. 同期間におけるコメコン市場とハンガリー企業
- III. 同期間におけるハンガリー・エンジニアリング企業の対コメコン貿易
- IV. Szerszamgepipari Muvek (SZIM) の歴史
- V. コメコン体制の中でのSZIMの現状
- VI. まとめにかえて

#### I. 1970年代から80年代初頭にかけてのコメコン域内経済関係の変化

SZIMの分析に入る前に、ここでは、分析の対象となる企業を取り巻く外的な経済環境がいかなるものであったのか、を簡単に概括してみよう。

70年代から80年代にかけて社会主義世界市場、あるいは世界経済におけるコメコンのポジションを見た場合、その質的、量的な低下が特徴的であることに気がつく。ここで量的と言ったのは、世界貿易におけるCMEAの輸出、輸入の比重の低下、世界経済におけるそのGNP比率の落ちこみを指している。またエレクトロニクスをはじめとする科学技術進歩の世界的潮流、水準からの立ち遅れ、変化する国際経済環境への不適応も、質的側面として、今日では明瞭なものとなっている。その重要な原因のひとつの現われ、「構造的障害」<sup>2)</sup>は外延的発展から内包的発展への転換過程における原料、エネルギー問題の深刻化である。原料、エネルギー部門はCMEA域内貿易の最も重要な柱であり、コメコン加盟国経済を統合する推進力であるからである。

2度にわたる原油の国際市場価格の急騰を契機とする世界市場の構造的変動にたいして、資本主義世界経済は、市場メカニズムとマクロ経済政策の国際的調整、規制緩和と多国籍企業化の一層の進展、IEAの設立、資源エネルギー外交、戦略の展開とによって、変動する国際環境に適應することにまがりなりにも成功してきた。ところが、この国際環境の変動のなかで、資源輸出国としてのソ連では、とりわけ原材料や燃料の輸出供給を量的に拡大することに経済的利益を極度に結びつける傾向が強かったが、他面ではそこにその開発コストの上昇という問題点も孕まれていた。CMEA協力メカニズムとソ連の対内経

済システムはその国際価格の急騰、開発コストの上昇をマイクロ経済単位に伝達し、変化する外的経済環境に企業の経済経営活動を適応させることには不十分であった。かくして、ソ連は対外貿易の発展の粗放の可能性を枯渇させ、戦後一貫してとりつづけてきた、とりわけ東欧諸国に対する対外経済政策の重要な環を強制的に修正せざるをえなくなった。

このことは東欧諸国にとって従来の工業化、経済発展パターンの破綻を意味した。つまり、従来、東欧諸国の特徴である原材料、燃料多消費型経済を支えていた安価なエネルギー、原料の輸入増加が不可能になったからである。経済の外延的発展から内包的発展への移行を課題としている東欧諸国の経済は、移行のための国際的・国内的機構、内包的発展のためのテクノロジーが十分に整備、発展されないまま、外延的発展からの離脱を余儀なくされた。しかし、次のことは注意しなければならない。つまり、コメコン協力においては、エネルギー、原料問題は既に60年代の初めから解決すべき課題として議題に登場している。「総合プログラム」実施の挫折と各国の経済改革の後退、失敗はエネルギー・原料節約型経済政策—構造メカニズムへの移行、内包的経済発展への転換の開始を遅らせ、10年間も時間を無駄にしたのである。<sup>3)</sup>

ところで、この間ソ連では、もちろんこの移行を国内消費の抑制か構造的変化によって対応することはできなかった。ブレジネフ政権はこの点での能力に欠けていた。採用されたのは、東欧に対する供給の増加を抑制しながら、他方では西側向け輸出を増加する、という方向転換であった。加えて、コメコン協力メカニズムを不変にしたままで、CMEA域内での価格形成原則（ブカレスト原則からモスクワ原則）が1975年に変更されていた。そのため、ソ連に対して東欧諸国は交易条件の連続的悪化を蒙った。例えば、1970年から1980年まで東欧諸国の交易条件は、ハンガリーが19.3%、東ドイツが18%、チェコスロバキアが17.7%、ポーランドが6.3%悪化したのに対して、ソ連は19.3%好転した。<sup>4)</sup> その結果、振替ルール建て債務が累積していった。域内貿易は、予想に反して、CMEA協力メカニズムのロジックにより停滞していった。

ソ連は、このような交換性をもたない債権の累積を背景に、1970年代末ごろから、ソ連—原燃料=東欧—完成品の垂直的国際分業という、コメコン統合の

骨格となる域内分業に対して修正を要求すると同時に、国内に長期的、構造的に不足している財、つまりハードな商品、ハイテク製品を供給することを東欧諸国に要求し、かつ食料、軽工業、地方産業の企業の近代化への積極的参加、エネルギー、資源開発への直接参加（資本、労働力など）を求めてきた。東欧諸国は、投資協力とともに、対ソ連貿易構成における機械設備、及び一部化学製品、消費財の輸出の比重の強制的上昇によってそれに対応してきた。<sup>5)</sup>

東欧諸国は以上のような課題＝挑戦に対する新たな回答を見つけなければならないし、ソ連は国内経済を内包的な発展の軌跡のうえにのせるためにも、コメコンのペレストロイカを必要としている。以上が70年代から80年代中葉までのハンガリー経済と企業をめぐる外的経済環境である。

## II. 同期間におけるコメコン市場とハンガリー企業

では、第I章で概観した、コメコンにおけるハンガリー経済をとりまく外的経済環境のなので、ハンガリー経済のどのような部門が、また経済的自主性をもつどのような企業がどのような影響を受け、どのように対応して行ったのであろうか。この点の検討に移ろう。

ところで、コメコン加盟国ではコメコン協力に関与する企業レベルでの実態はほとんど総合的な研究がなされていない。仄聞によれば、ポーランドでかつて調査されたことはあるが、公表されていない。<sup>6)</sup> ハンガリーでは、世界経済研究所がおこなった経済統合部門の合同研究成果がある（1982年）。それは、コメコン貿易に主に従事するハンガリーの工業、5部門（素材部門では一原材料加工、繊維と、製造業部門では一エンジニアリング、エレクトロニクス、軽製造業）、20企業と9外国貿易公団を調査した結果に基づくものである。調査対象には大企業も小企業も協同組合企業も含まれている。調査対象期間は1970年代の初期から80年代はじめまでの、ほぼ10年間である。つまり、前述のように、1790年代後半にコメコンとの経済関係に根本的な変化を体験し、ハンガリーとCMEAの貿易の国内的金融規則が厳しくなった時期におけるハンガリー企業の反応を調査したものである。<sup>7)</sup>

## 1. 10年間における変化に対応する企業の部門別特徴

### 原材料部門

ここには金属加工、石油精製企業が対象となっている。主にCMEA市場からその原材料を輸入しているが、この市場では、ハード財として性格が与えられている。ハンガリーにおけるこれらの原材料の加工能力は、常にコメコン加盟国からの輸入量により規定されている。と同時に、この分野の企業はコメコン市場にもその製品を輸出している。企業はコメコンからの輸入条件の逆動的な変化に傷つきやすい体質をもっている。

この部門の企業は市場別に、つまり国内向け、CMEA向け、西側向けにそれぞれ区別して生産しているのが常である。特に、西側向けでは西側から輸入された投入財が利用されているので、当局からの行政的指令により管理されている面がある。

ところで、これらの企業は国内市場では価格、金融規制の点の独占的地位の享受している。だが、輸出、世界市場では衰退部門に属しており、将来、不利な部門になる可能性がある。このことは対コメコン市場輸出でも同様で、立場の後退がみられる。世界市場価格の低迷のなかにあって、引き続き、素材、エネルギーの集約的生産という性格のため、西側、東側の両方向で交易条件が悪化している。さらに、70年代後半、コメコン加盟国からの輸入価格の上昇、等級の低下、輸出供給の遅滞が発生したが、これらの部門は従来からのソ連輸入原材料依存型の経済発展戦略の優位性を問題としていない。現存の設備能力を前提にしているため、他の選択肢はないからである。外国の競争者にたいする地位も徐々に弱化しており、部門の将来に不安が残っている。

### 繊維工業

この部門は社会主義市場への依存の大きさ、コメコン市場への輸出が全生産高の一部にすぎない点で、上の原材料部門に類似した性格をもつ。また、CMEA市場ではリンネルの原料、羊毛、原綿はハード財として、ところが、その製品はソフト財としてみられている。これらの原料の供給の保障はその製品、

織物の輸出が条件となっているため、すべての繊維加工企業は価格や輸入の品質、供給保障、供給量でも不利な立場に立っている。これにたいして、供給先の選択化や分散化、外国貿易自主権の獲得によってバーゲニングで販売価格を守り、上の束縛から脱出した企業がひとつだけある。だが、全体的には、現状に留まっている。この部門は国全体の利害という点からも発展させるべき部門であり、だから、従来のコメコン依存型の発展戦略軌道を修正すべきである、と70年代末から80年代初めに警告してきた。にもかかわらず、そのための企業家精神の発揮は行われていない。

#### 伝統的なエンジニアリング

エンジニアリング部門の企業は振替ルーブル建て輸出が完全操業に決定的に貢献しているのが特徴的である。70年代には製品のソフト化が進行した。つまりその製品が古く、地位の悪化が続いた。新機軸は出なかったが、西側ライセンスに基づく製品の等級上昇はあった。だが、コメコン市場の保守的体質（そして貿易公団のそれ）、すなわちハンガリー国内市場と対照的に、より高品質の製品に高価格を支払おうとしない態度は、コメコン市場からの撤退、輸出停止を引き起こし、世界市場向け輸出を刺激した。ここで注意されるべきは次のようなソフト化の進行メカニズムである。つまり、西側ライセンスに基づいて製品開発された場合、その製品のハード性の度合いは製品に含まれるドル含有量（製品生産に直接間接に投入される西側製品量）に依存している。にもかかわらず、この分野の製品の現代化に対してソ連は無関心であるため、エンジニアリングの製品のソフト性が進行するのである。

その結果、輸出製品の生産パターンは分裂している。西側向けでは現代化に努力し、国内市場、コメコン市場向けは、設備利用度の向上が企業にとっての基本的動機となっている。しかし、同時に、ドル含有製品のコメコン市場への輸出の増加は交換性可能通貨建て貿易収支に不均衡をもたらした。初期の設備様式、市場選択、市場執着度のために仕向け先の分散の戦術はほとんどとれず、70年代にわずかのシェアの移行があったにすぎない。

### エレクトロニクス

エレクトロニクス部門は、エンジニアリングと同様、振替ルーブル建て輸出が操業に決定的な貢献をしている。ここでも、70年代に製品のソフト化が進行した。しかし、その初期の段階にコメコン市場に新製品を登場させている。この部門は他の部門より企業レベルの協力が必要なのが特徴で、ドル含有量も増加しているが、西側へは輸出ができていない。では、コメコン市場ではどうか。データ加工部門に関してはCMEA製品は西側製との競争にあい、ソフト化が進行した。応用エレクトロニクスについては、この点比較的に有利で、しかも、膨大な需要が充足されないままである。でも、上述のように、コメコン市場での顧客の保守主義のためソフト化の進行を防げていない。

この部門では、エンジニアリング部門以上に、ドル振替ルーブル転換に伴う問題が深刻である。つまり、この分野の企業は、生産高のかなりの部分をコメコンに輸出し、生産パターン、開発政策はコメコン向け輸出に左右され、西側市場での地位の悪化は必至となっている。その結果はコメコン加盟国への西側外貨の実質的持出しとなっている。

### 軽製造業

この分野の特殊性は次の点にある。つまり、その生産は国内市場向けが主力で、コメコン市場向け輸出は投入財の輸入の確保のための輸出に過ぎない。しかも、ハンガリーの輸出品目のなかで最もソフトな性格をしている。にもかかわらず、加盟国からの要求があるので輸出を停止することができないでいる。この部門はドル含有量が平均より高く、量的に少ないけれども、コメコン向け輸出は製品の劣化に決定的な影響を受けている。

以上全体を要約すれば以下のようなになる。コメコン市場向け輸出は、一般的な主張とは異なり、対西側輸出の潜在力を高めておらず、同時に、それかといって、CMEA市場でも価格の維持ができていない。さらに、ドル含有性（の上昇傾向）は、対外収支バランスの点から、国民経済全体の不均衡を引き起こしている。エンジニアリング分野では一つの企業のみが2方向の貿易比率の根本

的変更成功し、エレクトロニクスの分野では、西側ライセンスの継続的購入、データ加工以外の分野への進出、長期的、平均以上の西側輸入財への依存がセフ市場で成功するかどうかの基準となっている。軽製造業では、コメコン原材料依存の低下がその基準となっている。コメコン経済協力メカニズムは双務主義による、物的単位でのマクロ・レベルの計画の調整に依存して、企業の直接的な参加は当初から制限されている。しかし、前述の1970年代中葉のCMEA市場の構造的変化は対内的経済メカニズムを通じて深い変化をコメコン関連企業に与えた。その変化は、1968年に導入された新経済メカニズムがもたらしたインパクトより深刻なものがあつた。そのなかで各企業は独自の戦略を採用したが、そこには西側むけの開発政策が欠如しており、ハンガリー企業のほとんどは対コメコン貿易にまだ「憩いの場」を見つけているのが現状である。

## 2. 企業から見たCMEA域内協力メカニズムの特徴

ここでは、ハンガリー企業がCMEA域内協力メカニズムの特徴をどのように評価しているのかを検討していこう。

### 双務的割当制

一般的にはこの制度にほとんどの企業が批判的である。ただし、エレクトロニクスの1企業は肯定的な立場をとっている。つまり、CMEAでの長期貿易協定は市場安定化効果をもたらし、それは低リスクで製品の開発機会を提供している。反対に、西側向けで、それと同程度に生産パターンを急速に変更するならば、それは高費用、低収益となるだろう。政府の中央開発プログラムに参加し、それに伴い、有利な価格を確保し、セフ市場で独占的供給者にとどまるならば、厳格な割当制からくる諸困難から逃れることが可能になる、という見解である。他の企業は皆その困難に遭遇している。

さて、コメコン・メカニズムと直接的に関係する企業側の批判はどのようなものであろうか。それは、1) 商品ごとに個別的なバランスが指向され、輸出と同量の輸入が不可欠となり、強いてはハンガリーの国内市場の狭さから最低



需要にみあうかたちでしか取引量が決定されないことになる、2) 供給規律が悪く、実際の経済予測上で時間的コンフリクトを引き起こす、3) 割当自体が新製品の開発を疎外し、その上、価格もその分だけ上がらない、4) 外国貿易公団は輸出入の均衡のみに関心を集中させ、輸出価格の上昇には無関心となる、5) 納入最終期限の違反に対する対応策が国別、ソフト、ハード別に違う状況がある、などである。

最後の点は次のような実態がある。対ソビエト取引に関しては、主要な相手国だから、輸入財の不足により生産が不可能になる以外は供給を遅滞させることはない。ソフト財の輸入では、国内的割当が実施され、それに基づいて企業は生産調整をおこなう。1980年代にはこのような現象が広範化した。企業には、割当削減量や国別割当の変更について発言権はなく、ソフト財の市場では失った市場の回復はほとんどできていない。また、販売のサービス低下を招くことになった。結局、それは政府と企業との国内的緊張激化へと転化している。

一方、対その他のコメコン加盟諸国に関しては以下のものである。ハンガリーの輸出企業は単一の輸入先に集中せず、相手側も頻繁な割当削減に柔軟に対応している。そこでは割当制を犠牲にしても企業は自己利益を守っている。

#### 輸出価格の形成について

CMEA市場での価格形成は論争的である。それがブカレスト原則に基づくのかどうかの問題では、世界市場価格データが特定できないことに難点がある。だから論争となる。企業側の見解によれば、信頼性に欠ける価格資料に依拠するならば、結局、価格交渉は双方のバーゲニングに置き替わる。この点ではどちらも交易条件の悪化を防ぎたいために輸出入の両者は同じ力関係にたつことになる。たとえば、ハード財とハード財との交渉の場合には両者とも同率の引き上げに結果する。それは相互相殺型の価格形成と呼ぶことができよう。ところが、弱い交渉立場にたった場合には次のようになる。世界価格に関する貧弱な記録では、交易条件の悪化はない場合でも、価格は実質価値を下回るようになる。また、ハンガリーの輸出企業の弱い立場は、価格上昇の範囲を狭め、交易条件の悪化さえももたらす。極端な場合には、重量比例型の価格形成となる。

この点で、外国貿易公団の情報収集能力、準備能力への批判が企業側に強い。外国貿易公団の究極の利害、関心事は輸出入の交易条件であり、個々の製品はその全体の構造の一つに過ぎないというのである。だが、交渉の席に企業側が参加することによって改善が達せられる場合もある。しかし、他の市場では売れない商品の生産コストを最低限カバーしてくれるという機能ももつから、そこには当然ジレンマがある。

政府は世界市場派生型価格であるブカレスト原則に基づく価格交渉を貿易自主権企業に強制しているけれども、問題はブカレスト原則の不適用、乖離が実際ハンガリーの立場を不利にしているのである。ところが、利潤・価格感応的な製造業の場合には、それとは反対に、ブカレスト原則の適用性をも疑問視している企業がある。

#### 貿易の枠を越える協力の諸形態

専門化についてみるならば、企業の側からすれば、1) 交渉には時間がかかりすぎ、協定の署名時にはその構想は陳腐化している、2) 不足しているハードな財は専門化協定の対象に初めから含まれていない、3) 多角的協力は製品の実需要の一部しか包括しない、などの欠陥もっている。その結果、加盟国はコメコン域内需要を充足することに自国の利害を合致させることができず、とりわけ、優先度の低いプログラムに希少な投資資金を投じようとしないう傾向がある。反対に、ハード財の場合は、製造国は多角的専門化プログラムの対象にいれられることを拒否している。以上からわかるように、割当制が専門化のための多角的協力を阻止している。

コメコン内ドル建て取引は次のような状況である。つまり、70年代になると、コメコン協力の枠組みで取引されないあまりに「価値ある」財は、交換性可能通貨建てで取引されるようになる。このような製品の主力はもっぱら原料や農産物である。西側ライセンス（部品）生産製品についてはドル建て取引は副次的であり、より高い振替ルーブル建て価格か、もっとハードな製品との相殺的な提供によって償われるのが一般的である。とりわけ、ソ連は、この種の製品をハードでドル建てとしては認めようとはしていない。それは東欧諸国間のみ

にみられる現象である。80年代初めには、この対東欧諸国のドル建て収支は堅調にようやくなった。だが、なお、多くの新しい製造業製品は従来通り取引されるのが現状である。

企業間直接的関係については以下のとおりである。つまり、マクロ・レベルのイニシャティブの下で、マイクロ水準での関係の必要性も生じてきてはいる。例えば、エンジニアリング企業の場合、企業間の直接的コンタクトや日々の実践で、マクロ協力による衝突、ロスを回避している。だが、反対に、マクロ・レベルの協力が無い場合、企業のレベルで、相互の利害を調整するメカニズムが存在していない。<sup>8)</sup>

### 3. コメコン貿易のハンガリー国内諸規制

1968年の経済改革は、対外貿易の局面では、1) 為替相場により対内的、対外的価格を連結すること、2) 企業実績を貿易による費用、収益と結び付けることに大筋の狙いがあった。ところが、コメコンでの振替ルール建て価格はそれ自身実効的な価値を表現しておらず、改革の当初から、価格—利潤原理で動くはずの企業活動はコメコン内取引活動と衝突することが予想されていた。問題は、異質な原理を、可能なかぎり、どのようにハンガリーの経済制度に組み込むか、にあった。

コメコン貿易の規制用具としては、経済的なもの（価格、為替相場、課税、補助金）と、行政、指令的なもの（割当制、指示）があるが、もちろん前者が最も基本的なものと考えられていた。ところが、あい対立する2つのメカニズムはハンガリー経済に深刻な問題を投げかけた。第1に、経済メカニズムに一貫性が欠如して、企業管理に指令的要素を残すことになった。第2に、マクロ・レベルとマイクロ・レベルとが対立して、当局からの制限の結果、企業は輸出の採算性の変動を感知、評価することができなくなった。そのため、企業の外国貿易収益性を決定する貨幣的諸規制については、交易条件、価格の悪化した1975年以降、問題は表面化して、企業の収益性は悪化していった。その結果、この面での国内規制は変更され、1) ユーザーは世界市場価格で輸入品を購入、

それより安いコメコン製品には平衡販売税が課せられ、2) 輸出補助金が一般化し、輸出補助金依存の企業体質へと発展していった、3) 振替ルール価格の変化は、それ以前に締結された、相殺型取引の重要な割合を崩すことになった。

また、対コメコン関係の非貨幣的規制がもたらしたものは次のとおりである。つまり、2つの国家間で決定された割当数量は国内では企業に割当される。ハンガリーの場合、製造業製品は大抵ソフトな性格だから、そこでの不利な点をカバーするため輸出量の拡大に企業の動機が動くようになる。本来国内的割当制は一定量内に輸出を保持することに狙いがある。そこから国内的割当制への企業の不満が生じる。輸入供給の遅れや輸出価格の不利益から企業を防衛するには、交渉の席に生産者が参加するか、それに自主権を与えることが要件となる。その際、不利な条件の場合でも価格を引き上げられるかどうかは別の地域に輸出できるかどうかが決め手となる。当局は下からの輸出拡大の圧力を恐れて、コメコン市場を企業に開放しないが、それは、企業からすれば、価格防衛を放棄するものに等しいことになる。

#### 4. 補論、1986年対外貿易の輸出指向型への適応に関する工業企業調査

ハンガリー科学アカデミー工業・企業経済研究所は、1986年にハンガリー工業における対外貿易の輸出指向型への適応に関する企業調査を行っている。その調査結果について、ここで関連する点を指摘すれば、以下の通りである。<sup>9)</sup>

1) 524工業企業のうち、ほとんどの企業が国内市場向けの販売を行っており、西側市場向け輸出は70%の企業が、東側市場向け輸出は55%の企業が従事している。この3つの市場向け取引の重要度を全取引額に占める比重の順位で見れば(第1表)、国内市場は圧倒的で、輸出に関しては、対西側輸出と対東側輸出とは有意の相違はみられない。しかし、3つの市場でのそれぞれの取引額が各取引額の半分を占める企業数の比率は、国内で11%、対東側市場で36%、対西側市場で27%である(第2表)。以上のことから、ハンガリー工業企業は国内市場指向型で、輸出の面では、CMEA市場をより指向する企業が多いこ

とがわかる。この国内市場・CMEA市場指向型は以下のような問題を持っている。CMEA市場では、世界市場で要求される製品水準よりも低いものが要求されるため、他の市場での要求水準に企業活動を適用させる強制力がそこでは働いていない。しかもCMEA協力メカニズムはマイクロのレベルの協力関係を排除している。

**第1表 仕向け地の重要度別の  
ハンガリー製造業企業数**

仕向け地	第1位	第2位	第3位
国内市場	226	40	3
社会主義圏市場	33	114	122
資本主義圏市場	10	115	144

出所 ; Nador Eva: 8) sz.401

**第2表 仕向け地別の取引額の集中度**

仕向け地別販売額の 占める構成比(%)	国内市場		ルール建て市場		非ルール建て市場	
	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比
10	1	0	19	4	4	1
20	7	1	40	9	14	3
30	19	4	59	11	36	7
40	35	7	107	20	81	15
50	58	11	190	36	142	27
60	86	16	258	49	224	43
70	126	24	332	63	323	62
80	184	35	419	80	439	84
90	272	52	483	92	489	93
100	524	100	524	100	524	100

出所 ; 第1表に同じ。sz.402.

2) 3つの市場別にも適応できている企業の生産構成をみれば、それぞれ異なった製品を生産している企業が多い。例えば、ある製薬企業では、国内市場、東側市場向けの92-98%は薬品製造だが、西側市場向けでは91%が原料生産である。またある機械メーカーでは、東側には自動機械装置が輸出されているのに、西側市場では伝統的な機関車類が取引されている。これは市場へ

の積極的反応の結果ではなく、生産構成が異なり、品質、技術が異なる点から同一製品の販売市場の転換を行う能力を持っていないことの結果である。そのため、一つの企業の内部で社会主義市場向けと資本主義市場向けの生産は全く別々で、偶然に一致しても、質的水準等が異なるため、別の生産設備、別の労働力が利用されている。規模の経済が追求できていない。

3) 経済的諸規制は企業のために3つの市場のそれぞれ異なる特徴を均等化し、なおかつ対西側市場輸出を前面に押し出すように努めているが、規制の多くは市場の状態を緩和するのではなく、擬制的な市場の状態を固定化している。企業にとっては、相手企業との交渉でなく、国家機関との交渉が企業の利害に決定的であり、企業相互間の位置はそのバーゲニング能力によって決定されている。

### Ⅲ. 同期間におけるハンガリー・エンジニアリング企業の 対コメコン貿易

前章は、ハンガリーのコメコン関連5部門を全体として、取り扱ってきた。ここでは、そのうちから、機械製造部門だけを取り出し、分析を加えることとする。<sup>10)</sup> 後の章で検討する工作機械企業はこの部門に属している。ただし、S ZIMはここでの調査対象には入っていない。

対象となるのは重機械メーカー、Bakony Muvek、機関車、車両メーカー、GANZ Mavag、冷凍機械メーカー、Jaszberenyi Hutogepgyar (Lehel)、重機械メーカー、Lang Gepgyar、造船、起重機メーカー、Magyar Hajo-es Darugyar、及び自動車関連貿易企業、Mogurt、チェペル関連企業専門貿易企業、Pannonia の5エンジニアリング企業と2貿易企業である。これらの企業は対コメコン輸出の25%以上を占有している。その内訳は、その3/5は貿易企業が取引し、残りの2/5は製造業企業が直接取引している状況である。ひとつの企業を除いて、すべての企業が貿易自主権を有している。この製造業企業のそれぞれの総売上額に占めるコメコン市場の占有率は、第3表にあるように、1971年の13.3-46.5%から1981年の9.6-38.6%に減少して、一般的に、

**第3表 5企業の純売り上げ収入に占める  
振替ルーブル建て(T R)、ドル建て(\$ )輸出の比率**  
(1971~1981年 ; %)

	MHD		LANG		Ganz		Lehel		Bakony	
	TR	\$	TR	\$	TR	\$	TR	\$	TR	\$
1971	45,4	18,1	13,3	1,6	25,2	8,0	22,2	4,6	46,5	3,6
1972	58,1	14,7	11,6	2,6	24,0	8,4	25,6	5,2	56,1	0,1
1973	61,8	10,4	8,5	2,1	16,1	14,1	5,2	6,8	53,8	0,7
1974	59,6	14,1	6,5	4,7	21,0	11,4	19,1	12,8	54,3	7,1
1975	61,8	14,2	8,5	2,2	19,1	8,0	14,2	14,0	57,0	5,0
1976	58,4	15,2	8,2	12,2	18,8	11,8	15,2	16,7	46,3	11,6
1977	54,0	17,6	9,9	16,1	20,8	12,1	16,8	19,3	44,0	15,6
1978	55,6	20,9	12,1	14,2	19,4	3,5	18,6	20,0	44,6	8,8
1979	49,4	32,1	13,0	12,7	12,1	13,4	18,9	23,1	37,9	16,1
1980	43,8	31,6	17,2	4,8	10,8	18,5	14,3	26,4	35,2	17,4
1981	38,6	34,6	26,3	6,8	9,6	20,3	18,8	23,5	36,4	17,1

出所 ; Magyar Vallalatok KGST Kapcsolatai, 1984., sz. 16.

**第4表 対CMEA輸出のうち  
対ソ連輸出が占める比率**  
(%)

	1971	1976	1981
MHD	63,7	94,5	90,0
Lang	0	58,5	69,0
Ganz	55,2	75,5	73,1
Lehel	15,7	33,6	58,6
Bakony	57,1	82,9	76,7
MOGURT	60,5	60,5	58,5
Pannonia	78,3	61,7	59,2

出所 ; 第3表に同じ。p.162.

CMEA市場からの後退がみられる。しかし、第4表でもわかるように、それは対ソ連の比重の高まり（5企業のコメコン向け輸出のうち、ソ連の比率は、1971年の63.7%から1981年の58.6-90%に上昇している。）と対その他の加盟国の急減によって説明されるものである。前章で述べたソ連への強制的輸出増

加と、ハードな外貨獲得のための西側市場向け輸出の増加のまゝに、対東欧加盟国輸出が陥没しているのである。

この部門の対コメコン輸出品は、ドル含有量の少ないのが特徴である。5企業のうち3企業は6%以下、2企業は13%以下である。だが、このことは競争力自体の低下を招いていった。70年代から80年代にかけての発展過程は以下の

ように進化した。

1973-78年までの強制的代替の第一の局面では、投入財の輸入の仕向け地を東側から西側へ変更した。コメコン加盟国は現代的な原料や部品を大量に供給することが不可能だったからである。この結果、コストは低下し、ハンガリー製品の品質も向上した。

第二の局面はとりわけ、対外収支の困難が表面化する1980年以降である。ここでの代替は東側への復帰を意味せず、西側製品を国内製品によって代替したことである。最悪の場合、企業内で部品生産に着手したところもある。この企業の最大の問題点は、第5表のルール建て輸出価格の指標にみるように、価格上昇の低迷にあり、約半分の価格指数が11年間上がっていないことである。ドル建て取引の比重をルール建てのそれまで引き上げたひとつの企業が最大の価格上昇を享受している。他の企業における価格の低迷は企業経営に不安定性を持ち込む要因となっている。

第5表 MHDとlehel, MOGURT, Ganz, Bakonyの

振替ルール建て輸出の価格指標

(1970年値=100)

	MHD	lehel	MOGURT	Ganz		Bakony		
				①	②	①	②	③
1971	100,0	101,0	100,0	107,0	103,0	100,0	100,0	100,0
1972	103,8	100,6	105,7	104,7	100,0	100,0	100,0	100,0
1973	100,0	99,8	99,5	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1974	100,0	100,0	101,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1975	139,0	100,0	119,3	124,1	110,7	100,0	100,0	100,0
1976	108,9	101,8	121,6	108,6	110,5	115,4	126,9	120,4
1977	100,8	104,9	106,3	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1978	112,6	101,8	101,5	100,7	102,4	100,0	100,0	100,0
1979	105,0	99,5	102,2	111,8	100,8	100,0	100,0	100,0
1980	104,1	89,7	112,3	91,8	96,2	100,0	x	100,0
1981	108,3	107,5	108,4	103,8	108,0	130,1	x	130,1

注) a) Langに関しては、利用可能な資料は記載されていない。

b) Ganzの①はソ連向け、②はその他の加盟国向けの数値である。

c) Bakonyの①②③は各製品別。

xは不明。

出所；第3表に同じ、p.162.



経済メカニズムのインパクトについては以下のような状況だった。この部門は中央管理が対コメコン取引では強いのが特徴である。しかもそれは強化する方向にあり、個別金融措置のかたちで展開された。数量割当制のもとでは、規模の経済に達しない程度に輸出が制限されるか、あるいは、最適利潤値をこえて輸出が強化される。だが、それ以上に中央管理の問題点は、企業に伝達される要求や規制がめまぐるしく変化することである。また、政府間の協定の履行のため、1968年以降でさえ、収益性のない良質の製品を製造するように強要された企業も2、3あった。第6表は、そのため、ひとつの企業を除いて、輸出の補助金依存体質が深化していることを示している。しかし、最終的には政府はその損益に耐えられなくなっているのが現状である。

第6表 5企業の1000Ftを稼ぐための仕向け地別輸出の補助金

(1971～1981年間平均)

	MHD		LANG		Lehel		Bakony		Ganz	
	TR	\$	TR		TR	\$	TR	\$	TR	\$
1971	162	267			0	0	572	0	n.a.	n.a.
1972	182	310			50	0	295	0	n.a.	267
1073	150	365			50	7	287	0	338	301
1974	142	306			49	35	264	0	369	400
1975	0	346			92	2	263	0	86	255
1976	19	181	202		69	240	322	383	229	245
1977	9	236	225		31	233	195	371	150	282
1978	14	222	167		11	234	152	302	143	374
1979	2	233	112		0	199	171	346	96	283
1980	7	147	110	107	166	301	189	139	175	
1981	82	107	95	91	239	196	223	110		

出所；第3表に同じ、p.169.

さて、価格上昇があった場合でも、その最上部分は財政により課税される。だから、企業はありうる輸出価格の引き上げに努力していない。また、現行のコメコン価格形成システムは製品の技術的洗練度を引き上げようとする企業には不利になっている。ほとんどの企業の場合、利潤があがる価格水準ならば、割当量を越えて輸出しようとし、そうでないならば、割当量を満たすだけにと

どめる。輸出の動機は、現実の価格水準より利潤量にあるといえる。では、この分野での企業間関係はいかなるものであろうか。コメコン内では企業対企業の関係は双務主義的なものだけでなく、競争的關係が強く感じられている。これはいわゆる並行主義から派生するもので、相手側は、多角的な分業を深化させるより、外国市場への依存度を低める努力をかさねているように、推測される。ハンガリー国内市場では他のコメコン企業と競争しているけれども、他の加盟国の市場では、他のコメコン企業と競争することはほとんどない。第3国市場に関して言えば、西側市場での相互の競争が最も激しく、加盟国と企業間のマーケティングと価格の調整はなされていない。この点でハンガリー側のその提案は無駄に終わっている。反対に、近隣窮乏化的な対応がなされ、ほぼ同一技術水準なので、価格の引き下げ競争になることもある。相手側がハンガリー側の提示価格の30-50%引きを提示する場合もあった。これにたいして、ハンガリー側の企業はより近代的なテクノロジー、サービスの程度、契約の交渉能力、弾力性、貿易取引自主権などでは競争上有利な条件をもっている。この点から、第3国市場での企業間協力の要求がほとんどの企業でみられる。

しかし、企業間協力の要求は第3国市場に関連したものに留まらない。例えば、現行制度では機械類を加盟国企業から輸入する場合、投資の正確な技術的パラメーターが決定する以前に、詳細な技術的仕様書を付けて、輸入割当数量の枠内で注文する必要がある。しかも注文後は、企業間関係がないので、その変更は極めて難しい状況にある。だから企業間協力はこの点での解決を容易にするだろう。また、加盟国は大量の原材料を西側から分散的に輸入しているので、共同輸入や輸入代替用の設備の共同投資もできていない。更には、デリバリーの時期と数量が保障されておらず、パーツ、ユニットの価格が低く抑えられているという問題点もある。

#### IV. Szerszámgepipari Muek (SZIM) の歴史

この章では、SZIMの現状と対コメコン関係を考察する前に、その歴史を振り返ることからはじめよう。<sup>11)</sup>そこには、マイクロ・レヴェルでの対西側、対

コメコン、対国内取引・経済関係の3者の関係がどのように相互に絡み合っているのか、を歴史の縦断面から、観察することができるように思えるからである。最初にその前史から見ていこう。

ハンガリーの工作機械工業の起源は1870-80年代に遡る。それはドイツからの技術導入に基づくものであり、以後、兵器生産と関連しながら、第2次大戦まで発展してきた。戦後、ハンガリーは資本主義体制から離脱し、社会主義化の道を歩みはじめる。1940年代から50年代にかけて国有化と工業化が進められていくが、この過程で工作機械部門の組織及び技術体系はドイツ系からソ連製機械に基づくものに転換させられていった。それは製造中心主義で、製造と開発、販売との分離を意味した。工業化の過程で注目すべきは、ハンガリーを含めて東欧諸国は、工業化の基礎である工作機械を輸入に十分依存することができなかったことである。西側は、ソ連、東欧諸国に対して経済封鎖をおこなっており、ソ連自体も、戦後復興のなかで、その余裕はなかったからである。これに加えて、ハンガリーの場合、戦後賠償契約が、フィンランドにみられるように、いわば自生的発展以上の発展を強制するに至った。これらの要因のために、工作機械部門は発展したが、それでも50年代初めでは、機械工業生産の2%、工業生産の0.1%、1961年では輸出の1.5%、輸入の0.9%、総生産の0.5%にすぎなかった。そして、50年代末からはさらに、このソ連の要求に基づき、工作機械の種類の多様化、高度化、近代化が進んでいった。

こうした中で、SZIMが1963年に設立される。その背景には2つの事情がある。ひとつは1962年に、ハンガリー社会主義労働者党が工業化の中で工作機械、電気通信技術、化学工業を推進することを決定したことである。そして、同年コメコン機械工業常設委員会第2部会で国際的専門化の方向性が打ち出され、ハンガリーに16の開発すべき機械生産が割当られる。これが第2の事情である。このうち、SZIMは2種類の精密施盤と平削り盤の生産を担当することになるが、党の工作機械発展の決定にもかかわらず、政府はそのための優遇政策を講じることはなかった。むしろ工作機械部門にとって悪条件、低成長、低開発がその後つづいた。

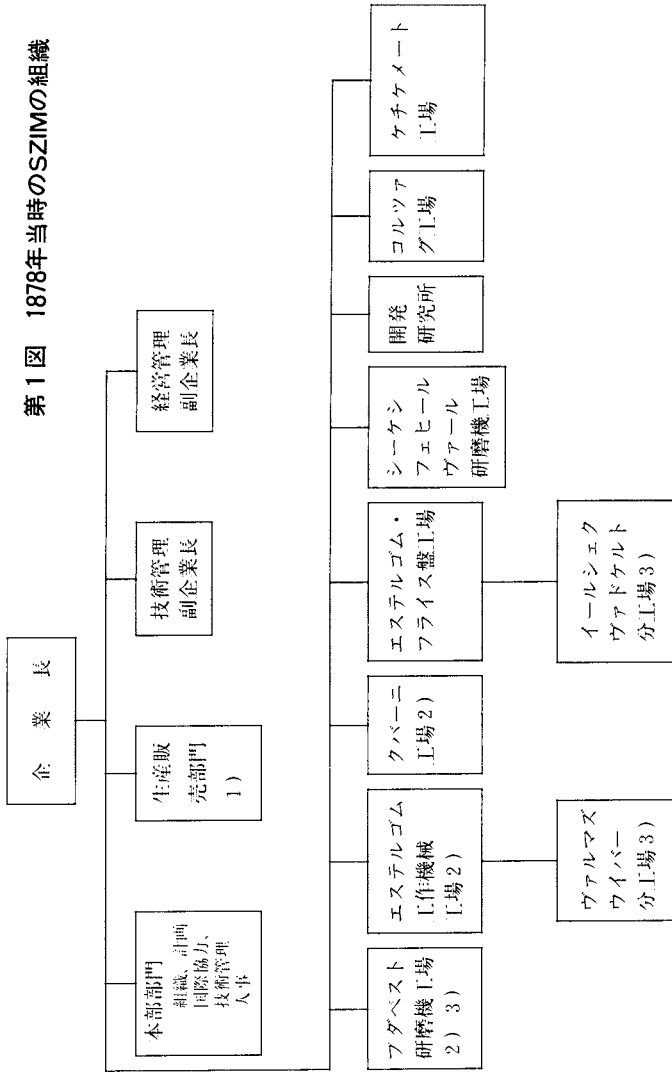
新たに設立されたSZIMは6つの工作機械工場と1つの工作機械開発研究所

を合併（1969年，71年，75年新工場設立，1976年1工場が分離）して，この部門の生産高の2／3を集中することになった。諸資源の集中，管理の簡素化のためである。設立時の特徴は，各工場内での自給率が高く，企業内協力が低く，70年代末までその比率は10－15％に留まっていたこと，研究開発機構には400－500人の従業員がいたが，その内技術者は1／3にすぎず，しかも次世代のコンピュータ制御工作機械の開発は外部で共同でおこなわれたこと，販売では15％は内部利用，5％は関連企業に販売し，残りは外国貿易企業（Technoimpex）を介して輸出していたことがあげられる。70年代末の企業組織は第1図のようになっていた。

ところで，工作機械部門全体をみれば，60年代中葉にかけて生産の伸び率は低下し，すでに市場条件は悪化していた。これにたいして，70年まではSZIMは急成長を遂げ，70年代にはいと停滞するようになる。SZIMはその点例外で，ブレーキ生産（Knorrのライセンスによる）を中心に高利潤の確保を続けていた。加えてこの時期，世界的にはNC工作機械に代表される次世代の工作機械が登場しはじめ，また，1968年からは新経済メカニズムが導入された。従って，このような状況の中でのSZIMは，1）テクノロジー全体の変更，2）経営政策の変更の必要性に迫られていた。これにたいして，SZIMは，一方では，リスクを伴う生産の改造についての管理上層部の後込み，上層部の人事の停滞，労働者の相対的低賃金の持続のため，静観的な態度をとりつつ，他方では，小手先の対応策もとった。つまり，対社会主義輸出のサービスの改善と貿易自主権の獲得に努力した。だが，自主権については実現しなかった。

しかしながら，このような対応では不十分であった。新たな選択をSZIMはする必要がある。この70年代SZIMには2つの選択肢があった。再建を国家プログラムの枠内でおこなうか，西側市場への輸出の中でおこなうか，のどちらかである。70年代初めにすでに，NC機械モデルを自己開発していたにもかかわらず後者が選択された。それは，1）コメコン協力の枠組みでは短期間にNC技術の開発は無理であり，2）テクノロジー開発が進行している市場がSZIMには必要であり，3）従来の経験によれば西側技術の導入によって国内市場，社会主義市場で高利潤を確保していたからである。60年代中ごろからすでに，

第1図 1978年当時のSZIMの組織



出所：Lehetoseg, Kockazat, valóság, KJK, Bp., 1986, sz.36.に加筆。

注1) 1985年に廃止される。

2) 1984年に2プラントをもつブダペスト工作機械工場として統合される。

3) 1984年に売却される。

SZIMは Fritz Werner や Ratier Forest の西側工作機械メーカーと企業間協力の戦略を採用していた。この選択の結果、NC工作機械の開発期間の5年間短縮に成功し、総生産高に占めるNC機械群の比率を向上させ、コメコン市場での地位の強化に役立っていた。しかし、ハンガリーにおけるNC生産をささえる据野の工業が脆弱なため、西側輸入品による代替がおこなわれ、最終製品の価値の半分にも達する程度までになった。これは、第Ⅲ章でみたように、他の機械工業企業と同様の問題である。この弱点を克服するため、70年代中葉から、輸入比率の圧縮と、輸出指向型開発投資に取り組むこととなった。それは従来の自己技術で、理論的には製作可能であったにもかかわらず、西ドイツ工作機械メーカーである Gildemeister との協力というかたちをとり、汎用、低価格NC工作機械に関して共同計画（小型2種の特化、市場販路の分割）して、1977年から生産を開始した。この点では他の機械工業企業と異なっている。

だが、70年代後半、このための12億フォリントにもものぼる過大な投資と過大な計画のため、SZIMは経営危機に陥った。第7表では、1977年から1980年にかけての生産高の低迷と、1978年から1980年にかけての利潤の減少を読み取ることができる。問題は次のようであった。SZIMは西側ライセンスにより周辺部技術を追加購入したが、それを完全に利用できず、協力相手企業は西側水準の施盤生産に固執したため、協力に基づく生産による製品は「西側輸入含有量」が極めて高くなってしまった。さらに、対ルーブル為替率の変更され、フォントが引き下げられ、しかも対コメコン輸出が10%課税されることになった。このような中で、1977-79年にNC工作機械シリーズの生産に伴い企業コストが急上昇して、1978年からは収益性が低下していた。開発要員、技師の機械の世代交替にたいする対応の遅れも目立った。それに実践的な非組織性とデイリバーの遅れのため、西側からの大量注文に応じる体制が整わず（新投資のケチケメート工場が操業開始遅れ）、ついに1980年にはSZIMは経営危機に陥ってしまった。

危機に陥ったSZIMは2つの方向から、再建案が検討され、そのための措置がとられた。1980年にまず、国家計画委員会でSZIMについて審議され、

第7表 SZIMの経営指標

	生産高 (100万Ft)	従業員数 (人)	賃金 (100万Ft)	利潤 (100万Ft)
1963	622,5	7,091	153,3	(16,6)
1968	1120,3	7,314	179,4	(12,4)
1973	1466,4	7,596	232,5	235,6
1975	1788,3	7,812	269,0	278,0
1977	2134,4	7,002	280,5	423,3
1978	1993,9	6,786	291,0	165,9
1979	2181,5	6,396	303,0	46,3
1980	2052,4	6,206	311,6	55,9
1981	2391,6	6,036	332,3	196,4
1982	2784,7	5,775	334,8	305,8
1983	2991,3	5,168	327,0	379,7
1984	3139,7	4,994	346,7	—
1985	3442,0	4,711	379,9	582
1986	4028,2	4,634	411,7	694

出所 ; 1978年までは、Lehetoseg, Kockazat, valóság, KJK, Bp.1986, sz.41より引用。それ以後の数値は著者の聞き取りによる。

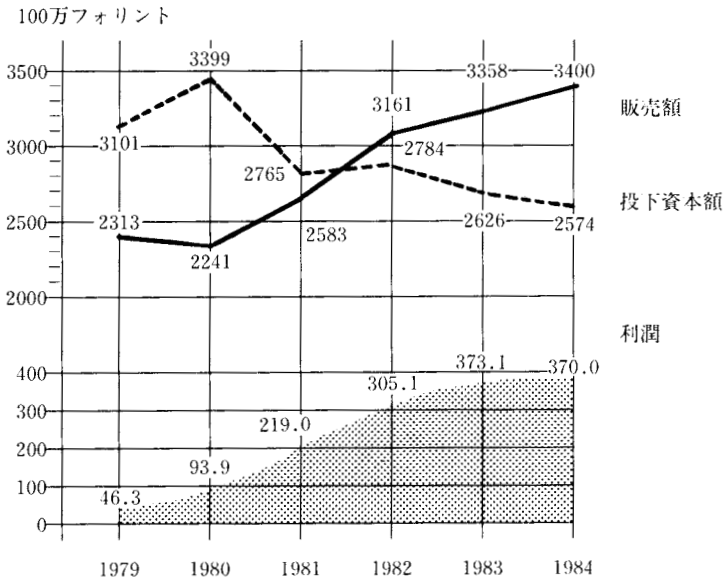
経営、生産組織が検討された。2年間の銀行返済猶予、1985年まで対西側輸出の2.5倍化等では両者の間で合意はされたものの、企業の可能性、水準では意見が分かれた。SZIMの問題点としては、技術的保守主義、つまり指導部の低きに安住する傾向、多小規模企業から大企業への転換の失敗、約15年間企業内専門化には手をつけなく、企業内協力が新工場のみ限定されたこと（1980年から専門化の再編開始）が指摘されたが、1963-75年までの国家管理が企業での革新の個人的モチベーションを弱めていたことも重大な要因であった。そして、SZIMが常にリスクを伴う新技術の取組みに着手したときには、それに相応しい周辺=据野工業が存在しないことも分かり、第一世代の労働力には新たな転換への適応力に問題があり、またそのための物的刺激も小さかったのである。

他方、1980年には経済委員会も前冶金機械工業省の作成した計画に基づき

NC工作機械全体に関して検討して、1980年に\$1400万の輸出で毎年10-15%の伸び、工作機械全体で1980-85年に2.5倍にすること、西ヨーロッパ向けと同額の輸出を北米市場に開拓すること、そのためには販売路の開発と新規投資の追加が必要であることを決定した。SZIMは先の国家計画委員会向け計画とは違う、もう一つの再建案をこの経済委員会向けに作成していた。後者はより西側輸出、投資指向の計画で、結果的にはこれが採用された。80年秋以降、経営は順調で、1981年、国立銀行と返済協定を再契約し、返済後の残留利潤は自己資金へ繰り入れ、投資するようになった。再建の過程では、産業省から銀行関係の線に指導機関の中心もシフトしていった。

再建のための合理化は、指導部の若返り、技術系の企業長の抜擢、52の部局の28への削減、一部の年金生活者への移行、総管理部の280名から150-160

第2図 SZIMの重要な経営指標



出所 ; Garamvolgyi Istvan ; Kevesebbel tobbet, avagy  
vallalati fogyokura, *figyelo*, 1984.Dec.20.



名に削減，中間管理職の56名から39名への削減，従業員の600-700名の削減，83年からのブダペスト3工場の統合，工場用地，一部工場・設備機械，店舗（パーツィ通り）の売却，一部の生産の停止，部品の規格化と整理がおこなわれ，Technoimpex との関係でも改善がされた。さらには，1982年にはユーゴスラビアの3企業，Potisje, Provomajska, Majejica との協力協定が締結され，SZIMがNC機械に特化し，ユーゴスラビアが従来型工作機械に特化するようになった。最大の問題である生産の設備集約度の高さを再編成と合理化で是正しながら（第2図は投下資本量の低下が見られる），第7表にみられるとうり，従業員数のドラステックな削減が行われた。この削減による賃金の節約部分はその60%が残りの従業員の賃金の引き上げに向けられ，企業と仕事の質的転換を保障した。それは賃金が3億フォリント台の水準を維持していることにも窺われる。そして現在は，ハンガリーで最も成功した企業として注目されている。

#### V. コメコン体制の中でのSZIMの現状<sup>12)</sup>

現在ハンガリーには，工作機械メーカーが3企業ある。生産高でみるならば，SZIM（65%），Csepel Szerszamgep（30%），Digep（5%）の順である。<sup>13)</sup>一方，国全体でみるならば，ハンガリー上位100社のうち，粗生産高で64位，ルーブル建て取引で38位，交換性通貨建て取引で65位，従業員数で57位の大手企業である。<sup>14)</sup>

1986年の生産高は40億フォリントで，その構成は工作機械-76%，ブレーキ-24%であり，その工作機械生産のうち，64%が輸出用，36%が国内需用である。またその輸出の58%が社会主義国向け，42%は非社会主義国向けである。ただし，資本主義国向けは例年もっと多く，反対に国内向けは少ないということらしい。工作機械の86%がCNCである。ところが，第8表によれば，1986年の総売り上げは44億フォリントで国内販売額は52%，輸出額は40%強であり，その内訳をみると，振替ルーブル建ては66%，非振替ルーブル建ては34%にすぎない。

第8表 仕向け地別の販売額

(単位：100万フォリント)

	1980	1982	1986	1987
国内	989	1405	2324	2132
輸出	1173	1536	2106	2777
振替ルーブル建て	660	969	1402	1940
非振替ルーブル建て	512	567	704	837
内訳				
ユーゴスラビア	—	—	103	—
中    国	—	—	5.5	—
コメコン	—	—	171	—
総    額	2162	2941	4430	4909

出所；聞き取りに基づく。

ここで注目されるべきは、非振替ルーブル建ての輸出のうちでも、40%弱は社会主義圏から、また1/4は、コメコン加盟国からという実態である。1986年は非社会主義国向けが少ないとはいえ、今だハードな外貨を西側市場で獲得する輸出力の不足を示しているようにも思われる。

1986年の利潤は約7億フォリントで、収益性の高いのは、CMEA、国内、西側の順である。コメコン市場では、良好な地位を確保して、国内では、輸入工作機械と競争しているが、CMEA工作機械には競争力がほとんどなく、西側機械とは競合しているけれど、外貨不足で、比較的優位にあるからである。これにたいして西側市場では激しい競争にであっている。

コメコン貿易は次のような特徴をもっている。SZIMの製品はコメコン価格原則に沿って、価格が決定されるが、毎年は変わることはない。新製品、新技術部品がでたときは、その見本と世界市場価格にかんする資料を提示して変更を交渉する。しかし、第Ⅱ、Ⅲ章で検討したように、これらは従来の数量割当制の外で双務主義的に取引されるのが常態である。取引業務は Technoimpexが行っていることは前述した。70年代はじめの貿易自主権獲得の試みとは異なって、現在はその要求はない。SZIMは独自の市場調査機関、サービス網を持っているからである。特に、サービス網は充実しており、コメコンの各大都市に専門家の駐在員を置いている。例えば、交換部品は大量なものはハンガリーか

ら取り寄せられ、一部は委託生産されているものもある。この点で興味深かったのは、訪問した5企業のうち、エレクトロニクス関係の協同組合企業も、独自の情報網、マーケティング網をもち、貿易公団による貿易の国家独占の実質的な空洞化が下部から進行しているように思われる。

国別構成ではソ連、チェコ、ドイツ、ルーマニア、ポーランドの順で、激しい変動はない。輸出相手企業では自動車—ソ連、ルーマニア、航空機—チェコ、ポーランド、農業機械—東ドイツが代表的だが、ソ連については、納入先が不明な場合もある。コメコン協力の枠外で追加的に納入する場合は、ドルか、ハードな商品でなされることもある。この点は前の検討結果と同じである。

ドル含有度、つまり対コメコン輸出の商品に含まれる交換可能通貨（商品）の問題はSZIMでは次のようになっている。SZIM全体では現在ドル含有量は6%以下であるが、更に、その含有度を低下させるよう努力している。しかし、含有度自体は顧客次第である。特に、西側の顧客には要望に従って、例えば、フォルクスワーゲン、クノップ社にはシーメンス製の制御装置を付けて輸出している。コメコン向け輸出用はハンガリー製のNC装置が装備されている。このドル—振替ルーブル転換問題とは逆に、SZIMのNC工作機械にはコメコン製の部品、パーツなども利用されている。その比率は西側部品とほぼ同率、10%にもならない。この点でアウトソーシングを進める上でのカギはその品質に依存している。SZIMが利用しているのは主として、西側の有名企業からのライセンス生産に基づくものが目立っている。問題点は、納期規律の悪さ、品質の悪さであるが、将来の希望としては30—40%ぐらいにしたいとしている。

貿易以外のコメコン協力については、産業省、国家技術開発委員会のプロジェクトに参加する形になっている。コメコン協力が条件で銀行からは投資信用を手に入れている。人的交流の面では、コメコン協力の割当制の枠で、学生、専門家、アカデミー研究員を引き受けており、またそれ以外に製品の輸出入に関連して専門家を受け入れている。

コメコン企業間直接協力では最大の問題は財務である。つまり、国内の要求、協力課題が明瞭な場合は、簡単に協力目標自体は設定することができる。事実、

数件の企業間直接協力があるが、運営する上で財務問題が発展の足かせになっている。第3国市場向けは、財務、要求、課題の点でも問題がある。第Ⅲ章が示したように、この分野の企業間協力はSZIMにもほとんどない。

ここではソ連との合弁企業について触れておこう。<sup>15)</sup>

1987年10月末に、SZIMはソ連の自動車工業省の工作機械工業局と2件の有限合弁企業の設立に署名した。ひとつはブダペストに、ひとつはエステルゴムに設立され、資本金はそれぞれ12億、15億フォリントである。前者の出資比率はハンガリー側65%、ソ連側35%、後者はそれぞれ53%、47%である。ハンガリー側には、ハンガリー信用銀行とSZIMの対外取引を担う Technoimpex も参加している。ソ連はSZIMのノウハウをそれぞれ1億フォリント、7,000フォリントの現物出資として認めている。と同時に、さらにソ連側は、出資の一部として、約220-230万ドル相当の非振替ルーブル資金の提供と、利潤の分配分の本国送金を振替ルーブルで行うことに合意している。このようなハンガリー側に有利な合弁企業の設立条件の背後には以下のような事情がある。ソ連は先の党大会で自動車産業の発展を計画したが、そのためには多量の工作機械の生産が必要である。現在のソ連の工作機械産業の状況を考えれば、国内的には多くの困難が存在する。従って、外国の技術と工作機械生産設備の購入が必要であるが、ルーブルの国際通貨としての弱さ、外貨の不足のため西側に全面的に依存することはできない。他方、コメコン内でこの分野にNC、CNC施盤を十分供給できるのはSZIMしか存在しない。SZIMは70年代はじめから現代的なNC、CNC工作機械シリーズの開発、製品化に努めてきたが、周辺工業の立ち遅れとのアンバランスもあり、ソ連へ新たに開発、納入する能力はない。そこでこの不均衡を是正するための技術開発には20億フォリントの投資が必要である。SZIM側の合意の条件のひとつは、だから、ソ連が技術開発に必要な資金を提供することである。合意では、ソ連の出資金、220-230万ドル相当はSZIMの再建のため西側からの輸入財の購入に利用される。しかも、SZIMからソ連に納入される製品に含まれている西側輸入部品にはハードカレンシーを支払う用意があるとされる。この点では、先に指摘したドル-振替ルーブル転換問題は解決に向かっている。

2つの合併企業はSZIMの2つの工場を再建、生産規模の拡大を目標としている。現在年間465-480台のNC、CNC機械の生産能力をもっているが、これを再建によって、1991-92年には700-710台の水準にもっていく。その内、60%、つまり410-430台をソ連に供給し、バーター取引でソ連から自家用車、ディーゼルトラック、救急車等を輸入する。為替換算率の変更等で不確実だが、30,000-33,000台の自動車の輸入が見込まれている。これらはコメコン協力の割当制の枠外で行われる、一種のバイ・バック方式である。SZIM側にとっては、この合意によって、長期の商品供給の保障が得られること、更に、将来的には、西側市場への輸出の拡大の可能性が展望できることが有利な点であるとされている。

ところで、機械工業部門におけるソ連-東欧関係を振り返れば、次の点が注目される。<sup>16)</sup>つまり、第2次大戦後、それ以前西側からの輸入に依存していたソ連の機械貿易は、冷戦の進行の中で、東欧諸国が西側の位置を代替することとなる。ところが、東西の緊張緩和が進む60年代の末からソ連は西側のテクノロジーの導入を開始して、東欧諸国は、ソ連の対西側機械輸入を補完する位置に後退してしまう。もちろんこの時期、70年代に東欧諸国も西側の技術移転に積極的に取り組んだ。だが、70年代末からのいわゆる新冷戦の激化は、西側への技術依存の危険性のひとつを教えた。それは、ソ連の対西側機械輸入を従来通り補完する機能に東欧が留まることを反省させるものでもあった。だが他方では、それを代替する機能に復帰するだけの十分な技術力、資金力は東欧諸国にはなかった。SZIMとソ連の自動車産業の合併企業の設立の例は、その補完機能を、生産物分与方式の合併企業で高度化することを狙ったものであり、その点にCMEA協力の新たな段階がある。しかも、この合併企業は通常のものとは逆立ちしたものになっている。つまり、一般的には、一方の当事者は(ここではソ連にあたるが)資本の出資と同時に資本財、ノウ・ハウの提供を行い、見返りに、その資本財に関連する製品を分与、輸入するのが通例であるが、<sup>17)</sup> SZIMとの合併企業では、ソ連は出資はするが、資本財、ノウ・ハウを提供するのはハンガリー側であり、反対にソ連は資本財=CNC工作機械を分与、輸入し、バイ・バック方式で関連する自動車を輸出することになってい

る。これによって、ソ連側は、桁数の少ない外貨費用で自動車産業の再建の手がかりを獲得することができるだけでなく、東欧—ソ連間の垂直的貿易構造も是正する方向にいく可能性をもつようになる訳である。<sup>18)</sup>

## VI. まとめにかえて

以上、SZIMに関するこれまでの検討は以下のことを明らかにしている。

ハンガリーの工作機械企業はその初期の段階から国際的レベルに達しようとする段階まで、常にコメコン、とりわけソ連の国内需要に依存し、発展してきた（戦後の賠償から最近の交易条件悪化に伴う高品質製品輸出の要求まで）。SZIMの場合、60年代からの西側企業からのライセンス購入、企業間協力と先端技術製品開発の努力のおかげで、国内市場のみならず、CMEA市場においても有利な独占的地位を確保している。この点で、SZIMは第Ⅱ章で検討したことからすれば、機械製造業部門にありながら、むしろエレクトロニクス部門に近い性格を有していることがわかる。ソ連からの影響はそれ自体、世界経済の具体的展開とハンガリー経済管理制度の発展の過程で、ソ連から導入された技術、機械体系とそれに伴う企業管理制度を安定的なものに留めておくのではなくて、反対に、それを内部から突き崩してきている（西側からの技術導入とマーケティング、市場を前提とする経営管理、製品開発）。そしてその反面では、ソ連型の経営と技術からの離脱と市場指向型の経営と西側技術の導入とがコメコン市場でのSZIMの優位性を保障しているのである。

このような構図は企業間協力にもあてはまる。技術革新能力の脆弱で、市場指向型経営の定着していないソ連経済では、産業の再建、現代化はソ連以外の企業の協力を必要とする。70年代は2重の意味で、つまり外貨と資本主義世界経済からの相対的な技術的自立の点で反省をもたらした。コメコン協力、企業間協力を推進していこうとする必要性がそこにある。ところが、SZIMの例では、2つの合弁企業の設立は純粹の企業間協力とは言えない。協力のパートナーは企業ではなく中間経済管理組織であり、具体的に協力予定先の7企業についても前もって情報をまったくもっていない。これが現在ソ連が推進しよう

としているCMEA内企業間協力の到達水準である。この、いわば準企業間協力は、SZIMのコメコン市場における優位性なしに考えられないし、ソ連の自動車産業の再建は、西側先進国からのSZIMの技術輸入なしには、またそれを保障するソ連の交換性可能通貨の支払という財務上の問題解決なしには不可能である。ここに、ソ連のひとつの産業の再建にハンガリーの企業が直接に関与する形で、ソ連経済へハンガリー経済が統合されるマイクロ・レベルの過程をみることができる。しかし、このマイクロ統合は、数量規制による双務主義的なマクロ統合の枠組みと同時に、西側企業との技術、経済関係の強化と西側通貨との結びつき、つまり、先進資本主義が主導する世界経済への統合をも前提にしている。しかも、このマイクロ統合自体は、先の章でエレクトロニクス部門にみたように、西側市場、世界経済での競争力を自動的に保障するものではない。このように、ハンガリー企業は二律背反的な2つの傾向が企業管理体制の中に組み入れられているのである。

#### 注

- 1) 訪問した企業は以下の通りである。Magyar Villamos Muvek Troszt (Hungarian Electricity Board), Агромаш, Hirdastechnika Szovetkezet, Pamuttextil Muvek と以下に検討するSZIMである。
- 2) В. М. Шаститко, "Внешняя торговля СССР со странами СЭВ", М., 1986. стр. 5.
- 3) Csaba Laszlo, CMEA in a changing World, *Osteuropa Wirtschaft*, 1986. 3., SS. 228-237. また、平泉公雄「コメコン・アウタルキー路線の限界と世界的国際分業路線の展開」社会主義経済研究, 第8号1987年4月 盛田常夫「ハンガリー経済改革のゆくえ(上)」経済評論1987年12月号23ページ, 石津英雄「ハンガリーにおける経済改革の推移とそのヴィジョン」香川大学経済論叢第60巻1号1987年6月を参照。
- 4) Depresja Gospodarcsa w Polsce, 1980-1982, の第4章は、チェコスロバキア, ポーランド, 東ドイツ, ハンガリー地域経済の1970-1982年の外国貿易に関して興味深い分析をしている。
- 5) Tamze, c.179. このことによって、ソ連以外の東欧諸国同士の相互貿易で輸出可能な品目量が枯渇することに伴い、70年代には東欧小国相互の貿易は停滞した。
- 6) 輸出企業上位500社に関する包括的資料は最近公開されている。*Handel Zagraniczny*, 1986r., nr. 7., 1987r. nr. 7., 1988r. nr. 7., しかし、本稿のような視

角による分析はされていない。

- 7) 以下の点は, A. Inotai ed.: *The Hungarian Enterprise in the Context of Inter-CMEA Relations, Trends in World Economy*, No. 54, pp. 7-41.
- 8) コメコン内での企業間関係の一般的問題点については, M.Racz; *Inter-country Relations at the Microeconomic level., Trends in World Economy*, No. 51., A KGST gazdasagi szervezeti es a vállalati egyuttmukodes, KJK., Bp., 1982を参照。
- 9) Nador Eva; *Iparvallataink alkalmazkodasa a fo értékesitesi relaciok követelményeihez, Kulgazdasag*, 1988. 2-3. sz. 400-405.
- 10) A. Inotai ed.; pp. 61-69.
- 11) 歴史的概観は以下の文献に基づいた。Lehetoseg, Kockázat, valóság, KJK., Bp., 1986. Bossanyi Katalin; *Az új temeloi arrendszer egy éve, Tarsadalmi Szemle*, 1981, 2. ; Merre mozdul a barometer?, *Figyelo*, 1983. Nov. 10. Schweitzer Ivan; *Kozponti dontések-vállalati érofeszítések, Gazdasag*, 1980, No. 20. Farkas Zoltan; *Versenyben maradni? Figyelo*, 1983. Dec. 8., Solyom Jozsef; *Lassunk hozzá, elvtársak! Nepszabadsag*, 1980. Dec. 21., Ponya Vilmos; *Szerszamgepek-siker kulfuldon, gond itthon, figyelo*, 1978. Aug. 30., Matyas Istvan; *Szerszamgepek, Az export es hazai értékesítés közös gondja, figyelo*, 1978. Ok. 4., Garamvolgyi Istvan; *Kevesebbel többet, avagy vállalati fogyókúra, figyelo*, 1984. Dec. 20., Jakab Matyas; *Hogyan lehet megkapaszkodni? Nepszabadsag*, 1983. Aug. 17. Semetkay Peter-Szatmari Tamas; *Palyak es kenyszerpalyak, Kulgazdasag*, 1981. 10., Peto Ivan, Szakacs Sandor; *A hazai gazdasag negy évtizedenek története, 1945-1985*, 1., 1985.
- 12) 以下の分析は, 1982年2月におこなった企業訪問と11)の文献に基づいている。
- 13) SZIMについて簡単に現状を紹介しておこう。1985年の改革で企業評議会が設立され, そこでは企業長の選出, 将来計画の検討, 5か年計画の承認, 1年間の財務の点検を課題としている。その人的構成は33名で, うち, 各工場の従業員数に比例して17名は従業員により選出される。残りのうち, 11名は管理職(各工場長-6名, 各部長-4名, 開発研究所長)で, あとの5名は企業長が指名する, 法律等の専門職である。女性は2名である。企業長は評議会に責任を負い, 経常的業務, 各工場長等の指名をおこなう。その下に諮問会議を置いている。現在の企業長は内部から昇進した, 30年勤務の元主任技師で, 評議会のメンバーではない。諮問会議は, 各工場長, 各部長(経済, 技術, 商業, 人事), 主任技師, 党書



記、労組書記、助言者からなり、毎週月曜日に会合を持っている。

本部は全企業の課題、信用、財務、投資、技術開発計画の大枠の決定にたずさわわり、MNCの本社と同様の機能をもっているとされる。各工場は、独立採算、自律的に経営されている。

従業員数は4,600人で、内訳は管理職—20—22%、単純補助労働者—10%、労働者—70%である。

開発研究所は、従業員480名で、開発要員は1/3、重複開発投資を避けるため、デザイン、製品開発だけは各工場でなされている。

- 14) Toplista '86. Hazai gazdalkodok rangsora, *Vilaggazdasag*, 1987, Oktober 24., .
- 15) Wiesel Ivan; KGST, *figyelo*, 1987. Feb. 12., Kamarai eloadas a magyar-szovjet vegyesvallalatokrol, *HVG*, 1987. Feb. 28.,
- 16) A. Koves; The CMEA countries in the World Economy, *Akademiai kiado*, Bp. 1985., p. 173.
- 17) 徳永正二郎他著、現代の貿易取引と金融、1988年、第11章を参照。
- 18) 貿易のペレストロイカのねらいのひとつはここにある。拙稿「ゴルバチョフ政権と対外経済改革路線」社会主義経済研究第10号、1988年4月参照。