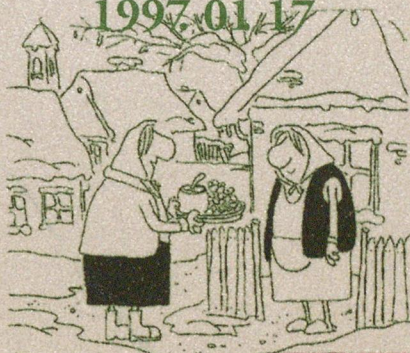


1996.12.30



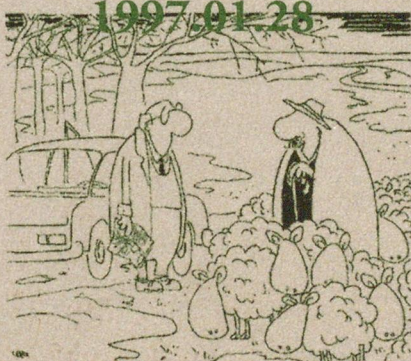
1997.01.17



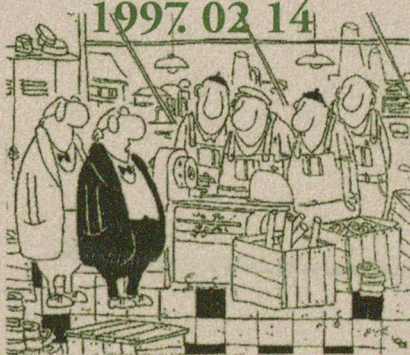
ハンガリーにおける 民営化の政治経済学

森 彰夫

1997.01.28



1997.02.14

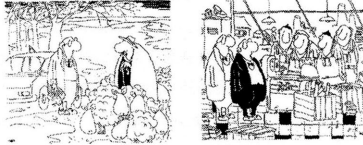


彩流社



ハンガリーにおける 民営化の政治経済学

森 彰夫



彩流社

はしがき

今日、民営化は、洋の東西を問わず、世界的な問題となっている。イギリスやアメリカだけではなく、EUの通貨統合のために財政赤字の削減が必要となっているドイツやフランス、巨額の財政赤字で身動きがとれない日本、市場メカニズムによる資源配分の最適化を重視する新古典派のビッグバンを適用した東欧・NIS諸国、これまで民営化に慎重であった中国も国有企業の株式会社化で民営化の発端を開き、他のアジア諸国やアフリカ、ラテンアメリカにおいてもIMF・世界銀行の構造調整政策で民営化が推進されてきている。特に、12億の人口を抱える中国は、民営化による大量失業の発生によって難民化が起こることも予想される。地域間格差の拡大も問題となっているが、このまま地域間格差が拡大し続けるだけで、1.5億人が流動人口になる見通しが出されていて、先発の東欧・NIS諸国の失敗を教訓にする必要がある。

改革の先陣をきってきたハンガリーからは、多くの教訓を引くことができる。中国の現在の市場社会主義は、年率10%前後の高度成長を実現してきているが、もとは、小国のハンガリーにおいて、1968年の新経済メカニズム導入以来、1980年代まで、ソ連圏の中でハンガリー一国で取り組まれていたものである。ソ連や他の東欧諸国が改革に対して敵対的であったという特殊な国際的制約条件の下、市場を部分的に導入するという試みがすべて十分に試されたとは言えないにもかかわらず、ハンガリーでは、対外債務が急増したことなどから市場社会主義は失敗であったと新支配エリートに判断された。この結果、全面的な市場移行に突き進み、GDPを1993年には1989年水準の78.6%にまで急落させている。東欧、NIS諸国では、多かれ少なかれショック療法を適用し、GDPを急落させた。ジェフリー・サックスらの新古典派のアドバイザーたちは、それでも自画自賛してやまず、IMFや世界銀行のレポート類にも、GDPが上向いて

1 峰松、坂田、鄭、山田 (1997)

きたことが強調されている。もともと1980年代後半、GDPが下降し続け水準が低かったポーランドが、1989年水準を例外的に回復しただけで、他の東欧、NIS諸国では、1989年水準の90-60%、極端な場合では30%という低い水準に留まっているのである。

これ以上、無用の犠牲を出さないよう、これら先発組から十分な教訓が導かれるべきである。本書は、新古典派に対して必ずしも有効なオルターナティブを示しきれていると言えないなかで、ハンガリーの権力が市場社会主義を放棄し新古典派の経済政策を適用し、政治的に“上から”民営化をはじめとする措置がとられてきたという基本認識に基づき、実証的に問題点を明らかにし、有効なオルターナティブを示そうとするものである。この課題は、経済学、経営学、政治学、歴史学、社会学という広い領域で学際的に取り組む必要があり、今後の研究の一里塚となれば幸いである。

本書で使用した資料は、ハンガリーの各種機関が作成した報告書、統計資料、学術雑誌や、東欧専門家の著作を中心としている。東欧・NIS全体に統一した尺度で作成された統計資料などは、IMF、世界銀行、EBRD、OECDのものを用いたが、国際機関のものに制約されている。

なお、本書に係わる調査研究については、筆者自身の責任によるものであり、筆者が所属する海外経済協力基金のものではないことをお断りしておく。

目次

はしがき	1
略字一覧表	7
序	9
第1章 構造調整政策の功罪	19
第1節 研究史——全面的な市場移行論の誤り——	19
第2節 もたらされた経済危機	39
1. 対外債務残高の急増	39
2. 国際金融機関による融資の特徴	44
3. GDPの劇的な低下	45
4. 失業率の上昇	50
5. 破産回避としての法人会社化	51
6. 国有資産の切売りによる財政赤字や国家債務の削減	54
第2章 ユーフォリアによる合理性の喪失	63
第1節 所有改革前史	63
第2節 新政権と民営化	70
第3節 民営化機構および国有資産管理機構	76
1. 国家資産庁の分割	76
2. コングロマリットへの再統合	83
3. 民営化の加速と矛盾	91
4. 監視が困難な巨大持株会社	95

第3章 外資に依存する産業構造の近代化	97
第1節 直接投資の増加	97
1.優良企業の買収	97
2.自動車メーカーの進出ラッシュ	105
3.EU統合をにらんだスズキの進出	106
4.日本式労働慣行の導入	110
5.合理的で負担が少ないOpelとAudiの進出	113
6.輸入需要の抑制	117
7.長期投資に必要な現地理解	120
8.合併事業の重要性	121
第2節 ハンガリー最大の電機会社Videotonの破産と民営化	123
1.経営危機の構図	123
2.輸入自由化政策の影響	127
3.疑似民営化	131
4.リストラクチャリング	136
5.産業構造再編プログラムの欠如	138
第4章 民営化の限界	141
第1節 万能薬でない民営化	141
1.民営化では問題を解決できない企業群	141
2.民営化で生産が低下し続ける企業群	144
3.民営化による公共料金の高騰	150
4.民間ベースのインフラ整備の限界	154
5.企業ベースの公害対策の限界	158
6.民営化で不正に取得される国有資産	160
7.民営化売却益をめぐる対立	162
8.民営化機構をめぐるスキャンダル	168
9.弱体化する地方自治体	173
10.市場経済への幻滅	174

11.勝者と敗者	176
第2節 経済合理性を無視した土地の再私有化	179
1.「ファーマー農場」の幻想	179
2.深刻化する農業破壊	187
3.即効性のある農業立て直し	194
4.農業金融制度の不在	199
第3節 好業績の国有企業群	201
1.成果を上げる企業内改革と合併事業	201
2.西欧の国有・公有企業による買収	205
3.所有が問題ではないことを示した製薬会社Chinoïnの売却	213
第4節 弱体化を招く分割民営化	220
1.必要な資本の集中化	220
2.企業のグループ化や合併で成功した流通企業Fotex	223
第5章 民営化とコーポレート・ガバナンス	225
第1節 コーポレート・ガバナンスの諸類型	225
第2節 コーポレート・ガバナンスの模索	227
1.永続的に国家所有のままに残る事業会社の所有権	227
2.不良債権問題の処理	232
3.間接的でビジネス・ベースではない資産管理	235
第3節 ビジネス・ベースの資産管理	237
1.不透明な契約内容	237
2.経営金融顧問会社Co-Nexusの錬金術	239
3.製鉄所経営陣による国有資産の違法まがい取得	242
第4節 従業員所有によるコーポレート・ガバナンス	246
1.公平で歴史的経験を持ったスキーム	246
2.ESOP企業の諸困難	255
結 び	257

参考文献	267
付属資料	275
ハンガリー地図	277
表1 主要企業の業績推移	278
表2 1980年度における主要ハンガリー企業	279
表3 永続的に国家が株式を所有する事業会社の国家の持株比率と その株主権行使者	281
図1 ハンガリーにおける多党化と民営化の関連図表	286
図2 ハンガリーにおける国有企業改革の関連図表	287
あとがき	289

略字一覧表

AKA Rt.(Alföld Koncessziós Autópálya Rt.)：大平原コンセッション自動車道路株式会社

ÁV Rt.：国有資産管理株式会社

AVÜ：国家資産庁

ÁPV Rt.：民営化および国有資産管理株式会社

BIS：国際決済銀行

BOT：Build Operate Transfer

EBRD：欧州復興開発銀行

E-hitel(Egzisztencia-hitel)：生存融資

ÉKMA Rt.(Északkelet-magyarországi Autópálya Fejlesztő és Üzemeltető Rt.)：東北ハンガリー自動車道路開発運営株式会社

ELMKA Rt.(Első Magyar Koncessziós Autópálya Rt.)：第1コンセッション自動車道路株式会社

ESOP (Employee Stock Ownership Program)：従業員株式所有プログラム

KVI：国有財産管理室

KVSZ：国有財産管理機構

Matáv Rt.：ハンガリー通信株式会社

Mol Rt.：ハンガリー石油ガス産業株式会社

MVM Rt.：ハンガリー電力株式会社

ZAVHKI：保全国有財産活用管理機構

序

ハンガリーでは、1968年から新経済メカニズムが導入され、弾力的価格制度や企業の自主決定権の拡大を中心に市場メカニズムをビルトインした計画経済である市場社会主義が試みられ、それまでの中央集権的な計画経済の改革が始まった。当初、「利潤インタレスト」が議論されていたが、1980年代に入って、「資産インタレスト」が議論されるようになった。1982年に経常収支の赤字が増大し流動性危機に陥ったため、IMF・世界銀行に加盟し援助を仰ぎ、IMF・世銀の構造調整政策で自由化や民営化が行われるようになったが、産業構造の高度化を実現できないまま対外債務を増大させ、一党制による政治体制が国民の支持を得られず、ラジカルな変革が必要になっていた。

ポーランドの連帯の運動に刺激され、経済改革と政治改革を結合させる必要性がハンガリー社会主義労働者党（以下、労働者党）の改革派や在野勢力によって主張されるようになった。1985年に東欧で初めて複数候補者による選挙が行われ、1987年に民主フォーラムが結成され、1988年に自由民主同盟が結成され事実上の複数政党制が始まった。省庁や企業には、「新テクノクラート」が台頭した¹。1989年の10月に労働者党が改革派を主体としたハンガリー社会党に刷新され、1990年の複数政党制による総選挙を経て政治の民主化が行われた。労働者党の改革派や「新テクノクラート」は、西欧、なかでもスウェーデン型の福祉国家を理想としていた。しかし、先進国の経済発展の黄金期は、ブラック・マンデーのようなパニックを経て長期的な不況にとって代われ、多国籍企業は、労働力の安い発展途上国にますます進出し、グローバルイゼーションが進んだ。競争力を維持するためにスウェーデン・モデルは切り崩されつつあったが、ベルリンの壁の崩壊による熱狂的な雰囲気

¹ 森(1993)を参照。

のなかで、アングロ・アメリカンの市場至上主義的な資本主義のキャンペーンに圧倒されてしまった。

中国の場合は、天安門事件のように断固として政治的権力を維持し市場社会主義を推進する意志を示し、年率約10%の経済成長を実現してきている。筆者は、ゴルバチョフをはじめとするソ連、東欧諸国のリーダーにはそのような意志がなく、新古典派の市場万能主義的な政策を採用し、政府機能を停止させ、GDPを1989年の水準から東欧諸国で20-30%、NIS諸国においては40-70%も下落させ、歴史的なソ連圏の崩壊や民族紛争に帰結したと考える。

ハンガリーをはじめとする東欧・NIS諸国は、中央集権的な計画経済から市場経済への「移行経済」として、IMFや世界銀行を中心に位置づけられている。中国とベトナムの場合は、対外開放して外資を導入し、部分的に市場機能を導入してきているが、市場社会主義を標榜しているのであって、本質的には1920年代のソ連におけるネップ²に近いものであると筆者は考える。

1990年の総選挙前までに、「新テクノクラート」の多くは、経常収支の赤字や対外債務の増加に対して、産業構造を高度化させ経済の効率を改善するためには、国有資産の大部分を民営化しなければならないという共通認識を持つに至った。国有資産をどうすればうまく運営させられるかという問題に対して、国家が所有者であることを清算すること、すなわち、最善の資産運営は民営化であるという認識が形成されていた。労働者党和国家権力内に台頭した「新支配エリート」は、それまで一体であった労働者党と国家の分離、政治と経済の分離、複数政党制の導入を図り、一定の政治権力を確保しながら民主的な総選挙で勝利した政党に政治権力を委譲するとともに、国有企業を民営化することによって経済的権力を新たに獲得することが図られ³、市場

² Hoavaya Ekonomicheskaya Politika (新経済政策)の略。1917年の社会主義革命の勝利後、「戦時共産主義」を経て、1921年のロシア共産党第10回大会で採用され、現物税制度による余剰穀物の自由販売、中小企業返還、一部商業復活など市場の活動を利用することによって、国民経済を復興させ、社会主義の土台を築こうとした政策。

³ 森(1997c)を参照。

経済化が推進された。GDP全体に占める私的部門の比率は、1980年にはわずか3.4%であったが、1992年には45%に上昇し、1996年9月末における国営企業の民営化率は7割程度に達し、1997年末までにほぼ民営化は終了した。残った国有企業については、契約に基づいた資産管理が試みられているが、多くの問題を抱えている。

ハンガリーでは *privatizáció* という言葉が用いられているが、英語では *privatization* で、日本語では民営化や私有化と訳することができる。しかし、国有企業の私有化ではなく、国営企業の民営化がより正確に内容を表している。農地の場合は、第2次世界大戦後、1947年に大土地所有制を改め、地主所有の農地を分配した後、1060年代に集団化した経緯があり、独立小農業者・農業労働者・ブルジョア党（以下、小農業者党）が1947年時点の土地所有者への返還を要求したことから再私有化ということになる。

ハンガリーの民営化によるコーポレート・ガバナンスの限界を議論するにあたり、本書の限界も述べておきたい。中国やベトナムの国有企業で大規模な企業調査が行われ、膨大なデータをもとに現状を把握する研究がなされている⁴が、本書はそのような大規模な企業調査を行う機会がなく、公表されているデータと典型的な事例の研究から議論を展開していることである。「移行経済」国ではないパキスタンにおける民営化の研究でも、企業調査によって得られたデータをもとに、民営化の前と後の収益率や財務状況の比較、民営化された企業と国有企業の収益率や財務状況の比較がなされた上で、民営化されても必ずしも企業業績が改善されないことが指摘されている⁵。しかし、東欧や旧ソ連諸国では、短期間に大規模に民営化が行われ、国有企業として残っている企業は財務内容や資産内容が悪く売れ残った企業である場合が多く、一部の企業が民営化されただけで同レベルの国有企業群が存在しているパキスタンの場合と違って、単純に比較することは不可能ということである。

本書では、これらの問題意識および手法で、以下のような構成で論じてい

⁴ 石川、和田、林、木崎、他(1997)を参照。

⁵ 村崎、浅子、玉田、松下(1997). pp. 1-63.

る。

第1章第1節では、エコノミストたちの議論を振り返り、ハンガリーが市場社会主義を放棄し、現状や諸条件に合致した政策を十分に試みることもなく、安易に、新たなイデオロギ的な拠り所として、新古典派の全面的な市場移行政策を採用したため、深刻な結果を招いたのではないかと問題意識から理論的問題を検討した。第1章第2節では、ハンガリーのマクロ経済状況を分析することによって構造調整政策の特徴を論じている。構造調整政策がGDPの劇的な低下をもたらし、“破産回避”として法人会社化がなされ、国有資産の切売りによる財政赤字や国家債務の削減がなされたのではないかと仮説の論証を試みている。

第2章第1節では、所有改革前史として1990年までの時期を論じている。すでに1980年代後半から、それまでの部分的な経済改革だけではなく、多党化という政治改革を結び付け、さらなる自由化や民営化を開始していた。企業経営者のイニシャティブによって組織や所有関係を再編するという、「自発的な民営化」が行われていたが、資産の安売りや不正が起こるといった問題があった。このため、防止策として、会社法によって株式会社や有限会社に再編されていた企業を、国家が設立する持株会社に統轄して民営化するという方法が考案された。企業経営者による下からの民営化と国家による上からの民営化が対抗していたが、多党化のなかで民営化プロセスを中央集権化することが政権を目指す各党の共通する利害となったのではないかと仮説を論じている。1990年の総選挙直前に、ハンガリー社会党のネーメト・ミクローシュ⁶内閣は、性急に持株会社としての国家資産庁(ÁVÜ)を設立した。これによって、中央集権的にコントロールされ、民営化のスピードは遅くなった。

総選挙後の新政権を中心とした民営化のプロセスは、第2章第2節で考察している。1990年の総選挙で勝利したハンガリー民主フォーラム（以下、民

⁶ ハンガリー人はアジア系の民族で、姓が先にきて、名前が後にくる。したがって、ネーメトが姓、ミクローシュが名前である。

主フォーラム)、小農業者党、キリスト教民主党の連立中道右派政権は、そのまま ÁVÜ を引継ぎ、いわゆる「自発的な民営化」にブレーキをかけ、中央集権的にコントロールし、外資への売却よりも民族資本を育成する方針で、ショック療法による急進的な西欧化ではなく、グラジュアリズムを適用した。しかし、1992年のEUとの合意で、EU諸国が東欧諸国の農産物や鉄鋼製品に対する輸入障壁を維持していたにもかかわらず、一方的に輸入関税の撤廃や緩和を行い、また、コメコン市場が改革されることなく解体されてしまったため、ハンガリーの産業は打撃を受けることになったことを論じている。

第2章第3節では、ハンガリーにおける民営化機構および国有資産管理機構が、1992年10月29日に、永続的に国家所有のまま残る企業の資産管理を行うものとして、ÁVÜから国有資産管理株式会社(ÁVRt.)が分離され、1995年6月16日に、両者が統合され、民営化および国有資産管理株式会社(ÁPRt.)となり二転三転した過程を考察する。ハンガリーでは、これらの中央集権的な機関を通して、国有資産の管理をしながら実際に株式を民間に有償で売却するという方式の民営化を行ってきたため、民営化に時間がかかっただけでなく、インサイダー・コントロールの温床となり公平さを欠く結果となったのではないかという仮説を論じている。また、1994年5月の総選挙でハンガリー社会党と自由民主同盟の中道左派政権が誕生し、エネルギー・通信産業の過半数以上の株式を含めた外資への売却方針を採用し民営化が加速したが、インサイダー・コントロールによる腐敗が拡大したことを論じている。

第3章では、産業構造の近代化が外資頼みになっているという仮説を論じている。第1節では、日本からのスズキの工場進出のように多くの合弁事業がスタートし、外国資本の進んだ技術によって部分的に産業構造の転換が進みつつある直接投資の増加の特徴を論じている。コメコンの解体及び輸入の自由化によって、ハンガリー企業の多くは深刻な打撃を受け、破産状態に追い込まれてきている。ほとんどの国営企業は株式会社や有限会社となり、民営化が試みられてきているが、多額の債務を抱えた企業の買い手はなかなかみつからず、1995年まで民営化は立ち往生していた。ハンガリー最大の電機

会社である Videoton (ヴィデオトン) の例は、もっとも典型的なものであり、第 3 章第 2 節では、Videoton が破産に追い込まれ、民営化された過程を考察している。

ハンガリーでは、1990 年からそれまでの小売業、飲食業、自動車修理工場のようなサービス産業における小規模民営化や「自発的民営化」に代わって、民営化機構を通じた直接売却による民営化が行われてきたが、取引はなかなか成立しなかった。1995 年の後半になって、電信電話会社、石油会社、電力・ガス会社や、製薬会社のような会社内容がしっかりして将来性のある企業の民営化が行われ、1995 年度の株式売却額は 1994 年までの株式売却総額を上回る 4,530 億フォリント⁷となり、そのうちの 95%はキャッシュで、93%は外貨で支払われた⁸。しかし、巨額の債務を抱えた重厚長大型の業種にはなかなか買手が見つからず、民営化に時間がかかっている。ハンガリーだけにかぎらず、他の東欧諸国、NIS 諸国、中国やベトナムについても、民営化に関する研究は抽象論が多く、実証的なものが少ないが、第 4 章は、ハンガリーの民営化の諸問題について、実証的に考察しようとするものである。

第 4 章第 1 節第 1 項では、民営化できる企業、すなわち買手が見つかる企業はすでに売却され、鉄鋼等の重厚長大型の企業をはじめ多くの企業は、民営化され株式会社や有限会社となっても、ÁVÜ やその後継機構が買手を探しているが、なかなか買手が見つからず、身動きがとれない状態で、これ以上民営化という方法では問題が解決されないという仮説を論じている。第 2 項は、民営化された企業でリストラクチャリングやダウンサイジングは行われたが、必ずしも生産能力の近代化、競争力の強化や企業業績の向上が実現されてきておらず、長期的な停滞を脱することができていないのではないかという仮説を論じている。第 3 項では、電力会社やガス会社が民営化され、3 度に渡って利用料金が引き上げられ、利用者は、ほぼ西欧諸国と同水準の光熱費を支払わなければならなくなったが、支払い能力を超えてしまった世

⁷ 1996 年 1 月時点での 1 フォリントは、約 0.75 円である。

⁸ *Népszabadság*, 1995. 12. 23.

帯が続出し、冬季に地域集中暖房が供給されない地域が出現した問題を議論している。第4項では、民間セクターのBOT(Build Operate Transfer)で建設された高速道路は、建設コストや運営コストが、そのまま利用料金に反映されるため、利用が少なく、BOT 実施会社が破産状態に陥っていることをとりあげ、国民1人当たりGDPが4,343ドル⁹のハンガリーでは、公共部門から政府が撤退してしまえば、国民生活は破壊され、また、BOT 実施会社の経営も成り立たないのではないかという仮説を論じている。第5項では、大気や水質汚染が深刻であるが、企業ベースで公害対策をとることが困難なことを論じている。第6-9項では、株式を直接売却することによって実質的に民営化するというハンガリーにおける民営化の過程で、インサイダーが有利に株式の多くを取得したり、国有資産を不当に取得してしまうなど、様々な腐敗が起ったことを論じている。また、他の東欧諸国やロシアで行われたように国民にバウチャーを与え、国民に無償でバウチャーを発行し、国民の多くが投資ファンドに投資するという方式を基本にし、名目的に所有権を政府から投資ファンドに移転し、公平に一気に行うチェコ方式の方がよかったのではないかという仮説を論証している。

第4章第2節では、農業セクターの農地の私有化の問題を考察する。小農業者党が農地の再私有化を主張したことによって、1ヘクタールに満たない個人所有農地が大量に登場したが、5ヘクタール以上なければ家族経営は採算がとれないため、農地の細分化は経済合理性を無視した措置であった。高価な農業機械を購入する資金がないため牛馬による耕作が行われたり、新しい農地取得者が都市に居住しているために耕作されない休閑地が増え、異常気象による早魃もあったが、農地の再私有化が農業生産を30%以上落ち込ませたのではないかという仮説を論じている。

逆に、第4章第3節第1項では、国有企業のみままでリストラをはじめとする企業内改革を行うとともに、技術革新に努め、1992年以降黒字に転換している企業を分析している。第2項で、フランスの国有企業や各連邦州が所有

⁹ BBRD, *op. cit.*, p. 45.

しているドイツの電力会社やガス会社がハンガリーの電力会社やガス会社の多くを買収した事例、第3項で、フランスの国有企業がハンガリーの製薬会社を買収した事例を考察し、国有か私有かという所有形態ではなく、企業内でのハードな予算制約、賃金体系、品質管理、R&Dのあり方を改善し、経営インセンティブや労働インセンティブが生じるよう東欧の経済的諸条件やチーム志向の労働組織にマッチしたコーポレート・ガバナンスを構築する問題ではないかという仮説を論じている。

第4章第4節では、弱体化を招く分割民営化を考察する。民営化は、ほとんどの場合、分割して企業資産を売却して行われ、企業規模は縮小する。このような民営化の手法とは正反対に、複数の企業をグループ化したり、合併することによって好結果が得られるという仮説を流通企業の Fotex（フォテックス）を事例に考察し、資本の集中化の必要性を論じている。

第4章を通して論じていることは、民営化は重厚長大型の業種には不適で、特に途上国や中進国においては資源配分の効率化につながらず、衣食住といった基本的な生活の破壊につながり、インサイダー・コントロールを通して腐敗の温床となるなど、民営化そのものが限界をもっているのではないかという仮説である。

1997年の年度に、ハンガリー政府は民営化過程を終了させる意向であった¹⁰。ハンガリーでは、1998年3月の時点で、278社の株式が国家民営化・資産管理株式会社(ÁPV Rt.)の下に置かれ、そのうち193社が完全民営化を予定されていて、長期に国有に残されるのは85社にとどまる。この他、65社が省庁の管理下に置かれている。鉄道、バス会社、郵便などのインフラ分野や、国有農場、林業会社などの特殊な分野の企業だけが民営化されずに国有企業として残ることになった¹¹。このようにハンガリーでは、大部分の企業が民営化されてきたが、一部の企業について契約に基づいた資産管理が試みられ、多くの問題を抱えている。第5章では、これら契約に基づいた資産管

¹⁰ ÁPV Rt. (1997b), p. 2.

¹¹ Petschinig (1998).

理が試みられている国有企業のコーポレート・ガバナンスの問題点を実証的に考察する。第2節で、ビジネス・ベースで資産管理を民間に委託することを唱える議論、資産管理を各省庁に任せるべきという議論、ÁVÜ と ÁV Rt. が統合された ÁPV Rt. のような持株会社が資産管理を行うべきという議論が対立しているが、多くの検討されるべき論点が残されていることを指摘している。第3節では、これまでも永続的に国家所有のまま残る企業および国家戦略上、売却を望まない株式持分の資産管理を行うものとして、ÁVÜ から ÁV Rt. が分離され資産管理が試みられてきたが、資産ブローカー会社の Co-Nexus (コ・ネクサス) が国有資産管理委託契約によって国有資産に損害を与えたり、製鉄所の Dunaferri Rt. (ドゥナフェル株式会社) の経営陣が国有資産管理委託契約によって国有資産を違法まがいに取得したり、民営化同様様々な問題があり、民営化同様に腐敗の温床となっているのではないかという仮説を論証している。第4節では、従業員株主プログラム (ESOP) や、ユーゴスラヴィアだけではなく、1956年のハンガリーや1968年のチェコスロヴァキアで労働者評議会が設立され、1980年代のポーランドで自主管理労組によって試みられてきた自主管理が、経済の民主化を実現しうるのではないかという仮説について論じている。主に企業が倒産して職を失うことを恐れる従業員が自ら株式を購入して経営に参加する方法として追求されてきているが、株式購入ローン¹²の返済が大きな負担となっているなど、環境が充分整えられているとは言えず、リスクをとろうとする者はまだ多くないことを論じている¹³。

¹² Egzisztencia-hitel (生存融資) と呼ばれているもので、通称 E-hitel。

¹³ 付属資料の「表4 国有企業改革に関する問題関連図表」および「表5 ハンガリー政治経済略年表」を参照。

第1章 構造調整政策の功罪

第1節 研究史 — 全面的な市場移行論の誤り —

1989年という年に、なぜソ連圏は崩壊したのだろうか。ホブズボームの一番鋭い指摘は、「共産主義体制の危機が時間的に黄金時代の資本主義の危機 — それは同時に社会民主主義的体制の危機でもあった — と一致しておこったのは、彼らの不運だった。彼らにとってさらに不運だったのは、共産主義が突然に崩壊したために漸進的な転換の計画が望ましくなく、かつ実際的でないように見えてきたこと、そして純粋自由市場の理論家たちの徹底した急進主義が（一時的に）資本主義的西欧で勝ちほこっていた時に共産主義の崩壊がおこったことであった。そのため、この純粋自由市場の理論が共産主義後の体制の理論的な発想の源となったのである。実際には、それは共産主義後の国々でも、他のどこの国におけるのと同じように現実的ではないことが明らかになった」¹⁴というものであろう。すなわち、1980年代、新古典派のイデオロギーがイギリスとアメリカで有力になったが、ソ連圏における改革の運動が、たまたま同じタイミングでぶつかったのか、それに続く崩壊は、偶然なのか必然なのか、新古典派のイデオロギーがイギリスとアメリカで有力になっていなければ、ソ連圏は崩壊しなかったのかという問題を提起していることである。

ホブズボームが、「ネオ・リベラル派の意気が高かったのは1990年代はじめの世界経済の後退までのことだった。そして、ソヴィエト共産主義崩壊以後、地球上のもっともダイナミックで急速に成長している経済は共産主義中

¹⁴ ホブズボーム(1996b), p. 197.

国の経済であることが、おそらく思いもかけず発見されることになり」¹⁵として、ソ連圏が1990年代まで持ちこたえ、中国のような市場社会主義を追求していれば、GDPを半減させることなく、ダイナミックに成長することができていたという仮説は十分成り立つのではないだろうか。中国の市場社会主義、すなわち、先陣を切って1980年代までハンガリーで試みられていた市場社会主義は、有効なオルターナティブたりえたのかどうか、本書の主題である。

ホブズボームは、「1970年代、80年代になるまでは、[社会主義陣営]という別個の世界がもっと広い世界経済に統合されていくような気配はなかった。今からふり返ってわかることだが、まさしくこの統合されつつあるということが[現実に存在する社会主義]の終わりの始めだったのである」¹⁶と書いている。しかし、中国も「現実に存在する社会主義」でありながら、世界経済に統合されつつあるなかでダイナミックに成長しているのであり、必ずしも、「終わりの始めだった」とは言えないのではないだろうか。

労働者党改革派で社会民主主義者のニエルシュ・レジエー¹⁷らは、西欧、なかでもスウェーデン型の福祉国家を理想としていたが、スウェーデン・モデルはなぜ実現されなかったのだろうか。先進国の経済発展の黄金期は、ブラック・マンデーのようなパニックを経て長期的な不況にとって代わられていた。多国籍企業は、労働力の安い発展途上国にますます進出し、グローバリゼーションが進んだ。発展途上国で労働力が安いのは、若年層と老年層の

¹⁵ 同上書。 p. 186.

¹⁶ 同上書。 p. 132.

¹⁷ ニエルシュ・レジエー Nyers Rezső (1923-) 印刷工であったが、1940年に社会民主党員となる。ハンガリー共産党との二党合同後、1954年から1956年まで労働者党中央指導部委員。1956年7月から10月まで食品産業相。1957年から労働者党中央委員。1960年から1962年まで財務相。1962年から1974年まで中央委員会書記。1966年から1975年まで政治局員。1974年から1981年までハンガリー科学アカデミー経済学研究所所長。1988年、国務相。1989年6月、労働者党党首。1989年10月、ハンガリー社会党党首。

費用が安いからであった。すなわち、「子供たちは8-10歳から労働し始め、老年まで生きることが少ない。こうして“子タイガー”は大きくなり、すべての裕福な国にとって凄まじい競争を意味する。…こうして、労働コストを高くしているのが、福祉国家は贅沢なものになった。すなわち、労働者に賃金を削減しようと言うより、浪費している国家支出を削減しようと言う方が簡単である。…政権に就いている社民党政府もどうすることもできない。“移行”国においても、移行で福祉社会になるのではなく、まさに福祉国家の解体を旗印にした資本主義的な市場経済になるということを認識しなければならない」¹⁸と、ハンガリーのエコノミストのアウグスティノヴィチ・マーリアが振り返っているように、スウェーデン型の福祉国家構想は手の届かない理想となっていた。しかし、中国ほど労働コストは安くないにせよ、ソ連圏諸国の労働コストは依然として欧米諸国の約10分の1であり、他の発展途上国よりも教育水準が高いことなどを考慮すれば、いきなりスウェーデン・モデルが不可能だとしても、政策次第では、中国のようにグローバリゼーションのプラス面を享受することはできたはずである。

このような問題意識で、1989年以降のハンガリーについての政治経済学的考察をするには、先行研究を批判的に行う必要がある。ハンガリーの政治学者のビハリ・ミハイ¹⁹は、1989年以降のハンガリーについて、革命という言葉は避け、「革命的移行」²⁰としている。ハンガリーのエコノミストのサライ・エルジェーベト²¹は『真実』誌上で、「権力の変質」を論じている²²が、

¹⁸ Augusztinovics(1996). p. 27.

¹⁹ ビハリ・ミハイ Bihari Mihály (1943-) エトヴェシュ・ローランド大学国家・法学部長。1988年4月に労働者党から除名された。

²⁰ Bihari(1990). p. 129.

²¹ サライ・エルジェーベト Szalai Erzsébet (1948-) ハンガリー科学アカデミー経済学研究所研究員。

²² Szalai(1991).

最近は「革命でもなく、改革でもなく、移行である」²³とトーンダウンしている。ハンガリーで最初に移行として定義づけた²⁴のは、政治学者のボゾーキ・アンドラーシュ²⁵である。移行という言葉には、ある物からある物へ移り変わったという物理的なニュアンスしか持たされていない。イギリス人のティモスィ・ガートン・アッシュは、通常のカテゴリーは適用できないとし、reform と revolution という言葉から refolution という合成語を考案した²⁶。

ハンガリーの民営化に関しては、1968年の新経済メカニズム導入後、当初、改革派エコノミストによって「利潤インタレスト」が議論されていたが、1980年代に、タルドシュ・マルトン²⁷らによって、まず「資産インタレスト改革」²⁸として議論がなされ、サボー・カールマーンの編集による『資産インタレスト改革』などにまとめられている。1988年には、「所有改革」として議論が行われ、レンジェル・ラースロー²⁹の編集で『所有改革』³⁰としてまとめられている。所有関係のプルーラリズムを主張したタルドシュの一連の論文³¹が重要である。

²³ 1992年8月17日、サライの筆者に対する談話。

²⁴ Bozóki (1991).

²⁵ ボゾーキ・アンドラーシュ Bozóki András (1959-) エトヴェシュ・ローランド大学助教授。青年民主同盟の顧問。与野党円卓会議の専門家委員会に参加。

²⁶ Garton Ash (1990), p. 14.

²⁷ タルドシュ・マルトン Tardos Márton (n. a.) 財政研究株式会社社長。自由民主同盟の幹事。1990年、国会議員。

²⁸ Szabó (ed.) (1987).

²⁹ レンジェル・ラースロー Lengyel László (1950-) 財政研究所及び、その後株式会社化された財政研究株式会社の研究員。1987年に新テクノクラートを代弁し「転換と改革」と題した労働者党中央委員会の政策転換を提案し、1988年4月労働者党から除名された。

³⁰ Lengyel (ed.) (1988).

³¹ Tardos (1988).

ハンガリー人による政治経済学的論文は、直接、ハンガリーの政治経済に関わり内実を熟知して書かれているため、外国人研究者の傍観者のにならないをえない論文とは比べものにならない。なかでもコルナイ・ヤーノシュ³²の『経済の移行問題における感情的なパンフレット』³³は、民営化問題を中心とした包括的な経済政策に関する提言で、ハンガリー社会党、民主フォーラムや自由民主同盟の経済学者らの中で論争を巻き起こした問題の書である。コルナイは、1989年のベルリンの壁の崩壊に至る興奮状態のなかで、「国有企業が国家所有のまま、市場の構成員のように行動できるような環境を整備するという市場社会主義は失敗した」³⁴というように結論づけた。他のエコノミストの多くも、市場社会主義を切り捨て、IMFや世銀が主張していたビッグバンやショック療法を支持した。この小冊子は、無秩序に行われつつあった民営化を制度化する契機となったものでもある。ヴィーグヴァーリ・アンドラーシュ³⁵の『体制転換と民営化』³⁶は、1990年の総選挙で民主フォーラムを中心として発足した新政権下での民営化プロセスを中心に扱っていて、問題点の指摘を試みている。

コルナイは、「市場の自然発生的な力と民間の独創力に対する信頼が大変強く、経済の内的な力が窪みから引き上げてくれるまで待っている問題であ

³² コルナイ・ヤーノシュ Kornai János (1928-) ドイツ語系ギムナジウムと大学(歴史・哲学専攻)卒。1947年、労働者党の前身であるハンガリー勤労者党機関紙の記者となる。1955年、科学アカデミー経済研究所研究員。1957年に書いた『经济管理の過度集権制』が「修正主義」批判を受け、1958年同研究所から追放され繊維工業研究所に移る。1967年再び経済研究所研究員。1986年からハーバード大学教授を兼任。

³³ Kornai (1989).

³⁴ *ibid.*, p. 27.

³⁵ ヴィーグヴァーリ・アンドラーシュ Vígvári András (n. a.) 労働組合経済及び社会研究所研究員。

³⁶ Vígvári (1992).

る」³⁷としていた。すなわち、企業の再編などしなくても、市場が創造的に破壊してくれる、失業対策などしなくても、自由化された市場だけが経済成長と職場を作ってくれる、前例のない投資率の低さも資本市場が解決してくれる、企業経営に問題があれば経営者市場が解決してくれるという典型的な新古典派の立場で、破壊だけして後は何もしないという立場であった。しかし、GDPが急落し、第2次世界大戦後の不況以来の不況を目の当たりにして、軌道修正を迫られている。コルナイは、「このおそらく教条的すぎる立場を幾分調整せざるをえない。上で述べたワイマール化³⁸の政治的危険性の認識から、そのようにする方向に傾いている。ハンガリーにおける現在の政治的・経済的状况で、自然発生的な自生運動を単に待つということは、低位均衡のわなとして経済学で知られているもの³⁹を生み出しかねないという認識が、この変化のもう一つの理由である」⁴⁰と説明している。

コルナイは、ハンガリー経済について、「長らく投資の不振が見られる。失業が高水準で固定され、他の資源の利用も低い。民間セクターの成長は、企業家精神の不足から現在の水準にとどまるだろう。外資は、ハンガリーにおける関心を失うだろう。金融危機は永続化するだろう。インフラ開発、教育、医療、福祉サービスのための資金は不足するだろう。財政赤字は、生産の発展なしで克服することはできず、生産は、高い税金と財政赤字のクラウディング・アウト効果のために発展することができない。繰り返されるインフレの波動があり、生産を低下させるための苦痛を伴う措置が繰り返される。経済活動の低下は止まるが、経済は底から這い出すことができないだろう」⁴¹と観察している。これらは、すべての東欧諸国、NIS諸国に共通していて、

³⁷ Kornai (1994). p. 61.

³⁸ 大量失業とインフレの波が大衆を失望させ、民主主義諸制度と議会主義を拒絶したワイマール共和国の二の舞になること。

³⁹ ワルラスなどの一般均衡理論についてのコルナイの見解はKornai (1971). を参照。

⁴⁰ Kornai, *op. cit.*

⁴¹ *ibid.* p. 61.

広く第三世界で典型的に見られる長期間に渡る停滞に類似しつつある。

問題は、このような悲惨な事態が何によってもたらされたかということである。コルナイは、①それまでの不足経済が終焉し、売り手から買い手市場への転換、②真の経済構造の転換、③調整メカニズムにおける諸障害、④財政規律のハード化によるマクロ経済の諸結果、⑤農業や住宅建設に対するローンや投資スキームの不在というような金融システムの後進性、をあげている⁴²。

②の真の経済構造の転換は、「需要の新しい相対的価格とそれに伴う新しい製品構成が、供給における調整を生み出し、真の生産構造の転換でもある」⁴³とし、「長く待たされた需要は、パソコン、電機製品、近代的な情報システムや通信に関するビジネスのほとんど爆発的な発展をもたらしたので、長期間この広いセクターは、不況のなかで好調を経験していた。新しい相対的価格と新しい需要構造は、娯楽産業と繁盛するツーリズムに結びついたサービス産業を生み出した」と例をあげている。しかし、前者のパソコンなどは、ほとんどが輸入品で、後者も実質所得が低下し続けるなかでは発展に限りがあり、劇的に需要が低下しているセクターの落ち込みを補うには役者不足であることが、不況を克服できない原因である。

また、コルナイは、「純粋な国有セクターの生産は絶対的に減少していて、民間および混合所有セクターの生産は増加している」⁴⁴と、何のデータにも基づかず断定し、別のところでは、「民営化は失業率を上げ、需要を減らすので、不況に貢献する」⁴⁵と述べている。実際は、後で詳しく見るように、企業内改革で好調な国有企業が存在し、民営化された企業の資産は不当取得され、リストラによって生産規模が縮小している場合が多いのである。リストラで人員が削減されれば、自動的に収益性は上がるが、生産量そのものは、

⁴² *ibid.* pp. 39-63.

⁴³ *ibid.* p. 45.

⁴⁴ *ibid.* pp. 45-46.

⁴⁵ *ibid.* p. 50.

人員の削減量に反比例して生産工程の改善や労働強化が行われなければ自動的に増えない。

コルナイは、③の調整メカニズムにおける諸障害は、それまでの中央の計画と官僚による調整がなくなり、「市場経済に適合する監督局を組織し、必要としている一定の領域において政府保証のシステムを提供するという、市場による調整を支える法案の作成や執行に時間がかかっている」ことから生じているとしている。しかし、これらすべてを短期間にやること事態が、無理で非現実的である。

「移行経済」国ではないが、パキスタンにおける民営化の研究でも、民営化された自動車部門の7社とセメント部門の3社は、製品の品質向上、財務内容の改善に成功しているが、食用油部門の2社やその他の製造業の46社は、業績の低迷に苦しんでいて、そのなかの3社は財務能力のない投資家への落札や経営能力のない従業員組合に売却されたため、債務不履行となり、操業停止に陥っているというように、民営化されても必ずしも企業業績が改善されないことが指摘されている。また、今後の課題として、民営化後のモニタリング体制の確立と、民営化後の企業を指導・支援する金融セクターの強化などを指摘している⁴⁶。FDIによるコーポレート・ガバナンスは別として、東欧諸国やNIS諸国のように大規模に民営化する場合、行政部門や金融部門でモニタリング能力をもつのは物理的に不可能に近く、下部エージェントに分権化することによって企業運営が適正に行われるようにするといった工夫が必要になる。

西側の先進国では、POS Systemのようなコンピューター・テクノロジーや高度の部品生産能力および輸送網によって実現されているトヨタのかんばん方式などが発達し、中央で膨大な情報を加工することが可能となり、生産から消費までロスを最小化する一種の計画経済を実現しつつあるのではないだろうか。東欧諸国や旧ソ連では、古い重工業が大黒柱であり続け、市場ニーズを反映させたより完全な計画経済を行うために、POS System やかんばん方

⁴⁶ 村崎、浅子、玉田、松下(1997)、pp. 1-63.

式などを導入する環境を整えられず、目標を目前にして放棄してしまったと筆者は考える。ちなみに、世界銀行の副総裁であるジョセフ・スティグリッツは、ソヴィエト社会主義は、「マルクスの経済が規定するという理論⁴⁷、テクノロジーが社会の特徴や優勢になる経済社会システムを規定するという見方は正しかったかもしれない…コンピューター制御された製造業から遺伝工学にいたる近代的なテクノロジーが発達することを誰も予測できず、これらの変化は、社会主義についに死を宣告した」⁴⁸としている。

市場社会主義が試みられていたハンガリーでは、1968年以降、新経済メカニズムと称して価格の部分的な自由化が行われ、低く設定されてきたエネルギー、住居費、運賃、必需食品の価格を所得水準を考慮しながら、一定程度、コストを反映した価格制度にすることによって、資源をより効率的に配分することが試みられてきた。しかし、経営自主権の確立や労働インセンティブ・メカニズム構築の試みなどととも、積極的に評価されることは少なく、旧来のオスカー・ランゲ流の市場社会主義の範疇として片づけられてきた。たとえば、スティグリッツは、オスカー・ランゲ、A. P. ラーナーやフレッド・テイラーの市場社会主義を批判し、市場社会主義が、実際に、東欧諸国や旧ソ連で失敗したシステムであったとしている。「社会主義経済が一度も真剣に市場社会主義の理念を取り入れようとしたことはなかった」⁴⁹としながらも、東欧諸国と旧ソ連の実践がランゲ主義であったと200ページに渡って書いていて、整理されて議論されてはいない。スティグリッツは、情報の経済学に基づき、ランゲ流の社会主義の単純に設定される価格は十分でないという立場で、市場社会主義の失敗を、ハイエクの視点である「中央当局は、単純に全体の経済を運営するのに必要な情報を持ってない…品質に対するインセンティブを生じさせることが困難…労働者とマネージャーに何をもって報いるかを知ることが困難…競争の欠如…新製品開発者とそれを使用する人との

⁴⁷ 下部構造である経済が上部構造である政治・社会・文化などを規定するという理論。

⁴⁸ Stiglitz(1994). p. 205.

⁴⁹ *ibid.* p. 197.

間のコミュニケーションの欠如」⁵⁰といったことにあるとしている。また、スティグリッツは、「市場経済では計画と調整があり、計画は企業内でなされ、企業間で広範囲の調整が行われている」⁵¹とし、国家はそのような領域で競争と不正を防止する保証として有益な役割を演ずることができ、東アジアに特徴的な経済開発の推進における国家の活動も、ある種の言質を得るとしている。

市場社会主義批判としては、生産手段の私的所有権が確立されていないことがあげられてきたが、中国の市場社会主義の成功例を前に、これまでの主張と相矛盾する意見が表明されるようになった。スティグリッツの場合、「民間企業と公有企業が、活動の違いを区別できないまでに減らす」⁵²ことは可能であるとし、民営化が中心部分を占めるべきではないという立場である。特に、中国に関して、「中国は、所有権を明白に定義することさえなく、民営化なしで市場改革を成功裡に進められることを示してきた。かれらは、競争に力点を置いてきた。…証券市場の設立には大変なファンファーレが響いていたが、1979年から1992年までに経験された著しい成長に重要な役割を担ってきてはいない。…民営化問題を延期する相当の理由がある。すなわち、所有権の課題は非常に論争があり、パイを公平に分ける簡単な解決方法がない…パイが急速に大きくなれば、分配問題はそれほど大きな問題にならない」⁵³とし、民営化のドグマティズムに対して懸念を表している。

世銀は、「もし、政府が予算制約をハード化し、民間企業に競争を許可し、経営者に適切なインセンティブを与える意志を持ち、国有企業のパフォーマンスが改善可能ならば、（民営化せずとも国有企業のよりよい経営が可能であるという主張は）正しい」⁵⁴としているが、民営化を行わない国有企業改

⁵⁰ Stiglitz(1994). pp.198-203.

⁵¹ *ibid.* p. 251.

⁵² *ibid.* p. 239.

⁵³ *ibid.* pp. 262-263.

⁵⁴ World Bank(1997)., p. 64.

革は概念上は可能かもしれないが、実際には困難という考え方である。

コルナイは、「私的セクターのちっぽけな島が国有企業の大海に包囲されているので…」フランスのRenaultも国有企業だが、利潤志向、市場志向ではないか」といった議論によって、(市場社会主義は誤りであったという議論が)否定されるようなものではない⁵⁵としている。しかし、すでに工業分野の70%以上が民営化され、国有企業も市場経済の大海では、民間企業のように振る舞わざるをえなくなったとはいえ、所有以外の問題であったことが示されているのである。

「国有セクターが国民経済における支配的なセクターである限り、企業は、それらの自然成長のおよび内部的な利害関係から、ハードな予算制約を持たないし、また持つことには決してならないであろう⁵⁶というのがコルナイの基本的な立場である。しかし、自ら「皮肉なことだが、今日の資本主義にも社会主義の萌芽はすでに現れている。保険業、医療や銀行業では、所有関係が過度に非人格的になっていると多くの人々が考えている。アメリカでは、今日、住宅ローンの融資をする貯蓄・信用組合の分野で、予算制約のソフト化の古典的な例を見ることができる。これらの組合の多くはすでに破産状態にあるが、その理由は多くの場合、かれらが預金者の信用を悪用して、信頼できない債務者になってしまった住宅建設者に大量に信用を供与したからである⁵⁷」と書いているように、民間セクターが支配的なセクターであるアメリカや日本においても、民間企業の多くは予算制約をソフト化し、大量の不良債権問題を発生させてきている。筆者は、資本主義経済の資本蓄積・集中メカニズムがある以上、所有関係が非人格的になるのは避けられず、所有関係が人格的で、経営内容の見通しがきく中小企業だけで構成された資本主義経済を想定することはできず、ハードな予算制約を持てるかどうかは、企業規模によるところが大きく、大企業は企業努力で組織的にハードな予算制約

⁵⁵ Kornai, *op. cit.*, p. 28.

⁵⁶ *ibid.*, p. 30.

⁵⁷ *ibid.*, p. 37.

を持つように努めるしかないと考える。

ハードな予算制約を持つようにするには、赤字を出し続ければ、国の補助金をあてにすることはできず、破産せざるをえないという制度の下に置く必要があるという議論がある。しかし、筆者は、私有化過程にある国有企業において、エージェントである経営者自身が負債水準を決定でき、負債の増加に対しても倒産を覚悟した行動をとりえるため、純負債比率が経営者に課す効率インセンティブには限界があると考ええる。プリンシパルである株主によるモニタリングでは、利回りの最大化が要請されるが、急進的あるいはパウチャー民営化によって株主が急増し分散していたり、モニタリングに技術上、費用上の問題があれば、エージェントは必ずしも利潤最大化活動を強いられない。このように経営インセンティブの構造にとっては、競争の程度、規制政策、技術水準という要因が大きく、所有から派生するモニタリング・システムは必ずしも有効性を持つとは言えない。

他方、官僚がプリンシパルになる場合には、官僚は、与えられた予算の制約の下で、公的企業の経営者が効用を最大化するよう行動する。官僚の行動は、単位コストを軽視し、予算拡大への誘因を持つが、官僚は、政治家によってモニタリング・規制され、政治家は選挙を通じて国民にモニタリング・規制されるという関係にあり、モニタリング・ヒエラルキーの各レベルで制約を受けるため非効率になるという傾向がある。経営者をモニタリングするのに限界があるように、官僚が権力者に横滑りすることを防ぐ完全な方法はない。経営者のインセンティブだけではなく、天下りや収賄というような官僚のインセンティブもあり、官僚機構に対する有効なモニタリング・システムの構築も必要となっている。

政府や国家の役割についても再考しなければならない。官僚機構の機能を市場に任せ、国有セクターを民間セクターにし、国家の負担をなくすことが試みられてきたが、市場が起す諸問題を解決する能力を国家が持たなければ、経済は悪化するばかりである。この意味では、東欧諸国の国家官僚機能の経済政策の立案能力・実行能力が十分でないと言うよりも、その役割そのものを放棄していると言わざるをえない。民営化は最初のステップにすぎず、

企業家精神をもった企業家が企業を経営することが必要であるという議論がある。しかし、これまでの西側の例が示しているように、企業家は優秀な企業家ばかりではなく、不必要に企業を危機に陥れることも多いのである。また、自由市場経済だけでは、資源の浪費、環境破壊、人権の侵害といった問題が解決されず、また周期的に不況に陥り、政府の介入を仰がざるをえない。

アリス・アムステンらも、資本主義への移行は、新自由主義が想像していたよりも多くの「見える手」を必要としていたと主張した⁵⁸。東アジアの発展だけではなく、西欧についてもカール・ポラーニが述べていたように、自由市場への道は継続的で中央集権的に組織されコントロールされた介入主義が、非常に増大することによって開かれ続けたのである⁵⁹。

東欧諸国は、アングロ・アメリカン型のビッグバンを導入する前に、国有企業が多い西欧諸国モデルを冷静に研究すべきであったと思われる。たとえば、フランスのエコノミストのマリー・ラヴィーニュは、「市場に仕事をさせることは、政治的に望ましくない者の手に資本の集中をもたらしうる。...フランスでは、1993年に始まる第2次民営化プログラムにおいて、国家の管理の下での、産業・銀行・保険会社間の複雑な株式の持ち合いシステムへ向けた“ハードコア”政策が進められた」⁶⁰としている。

イタリアのエコノミストのマリオ・D・ヌーティは、コルナイによって用いられている意味での“自由経済”としての市場社会主義に、以下のような特徴を付け加えている。

1. 市場は、競争的で開放されていて、すべての商品とサービス、貨幣と外国為替を機能させる。そこには財の行政的な配分はない。独占は、解体され、すべての企業は生産に変化を与え、各自の選択でいかなるセクターへも参入や撤退が許されている。
2. 所有は、国家と協同組合に私的所有が組み合わされ、複数主義をとってい

⁵⁸ Amsden, Kochanowicz, Taylor(1994), p. 16.

⁵⁹ Polányi(1944), p. 140.

⁶⁰ Lavigne(1995), p. 178.

る。国有セクターは、即座に抑制することはできないので、例えば、国有資産をリースに出すことや、株式の持ち合いを通して、経営を民営化するあらゆる種類を経験すべきである。

3. 国家は、政府の政策を執行するために幅広い政策手段を用いる。これらの政策は、しかしながら、補足的ですべてを包含しておらず、予備的でもあり、経済が望ましいコースから逸れる場合にのみ適用される（政府によって評価され、それ自身、頻繁に行われる選挙で、国民によってチェックされるテーマである）。
4. 社会保障、雇用、所得分配等の分野で、いくらかの特別な社会主義的な政策が存在する。最低所得は保証されている。いくらかの医療は、教育と同様に無料で提供される。しかし、医療と教育セクターは、概ね民営化されている。
5. 株式経済は、様々な方法で運営される。協同組合や随意に民間企業において利益は分配されている。同様に資本における参加もありうる⁶¹。

ラヴィーニユは、市場社会主義のこのようなスキームは、いかなる移行国よりもいくつかの資本主義経済で見られるものの方が近く、移行国で支配しているものは、“資本主義の勝利主義”であると指摘している⁶²。

計画と市場、私有と国有の“正しい比率”を見つけ出すことによるのではなく、市場にもヒエラルキー体制にも入らない組織や調整メカニズムの機能である合併、グループ化やネットワーク化に気づき手助けすべきというブルスト・ラースローとデイヴィド・シュタルクの指摘⁶³は、新鮮で、さらなる検討をする価値がある。

IMF・世銀は、第二次世界大戦の反省から設立されているが、経済自由主義に基き早期に市場経済を実現することとマネタリーな側面の均衡を厳格に要求し、旧ソ連・東欧諸国の実体経済を深刻な状態にさせている。IMF・世銀の

⁶¹ Nuti(1992). pp. 17-31.

⁶² Lavigne(1995). p. 245.

⁶³ Bruszt, Stark(1996).

政策を批判しているエコノミストたちの立場も、「IMFの『市場移行戦略』を一つ一つとりだしてみる限り、根本的に誤った勧告はないように思われる。健全財政やマネー・サプライ抑制が不可欠なこと、新政権が全面的な市場移行をめざすことに対して異議を唱える人はまずいない。それらはすべて移行国がいずれは実現せねばならない政策課題である。問題があるとすれば、個別の政策よりもむしろ欠落している視点、つまり、政策の組合せ方やタイミング、優先順序といったものであろう」⁶⁴というものが一般的である。

東欧諸国の民営化について批判的な分析を行ったマヨル・イヴァーンにしても、短期間での民営化を支持しながら、「政府が一様の、かなり官僚主義的な方法を通して、これらの変化をせきたてることはできない」⁶⁵とベースの問題を指摘しているにすぎない。また、リプトンとサックスが、「政府と個々の企業の間での論争を避けるために、ほとんどの企業が共通の方法で民営化されるべきである」⁶⁶としていることに対して、マヨルは、「“共通の方法”は、政府や他の国家機関によって処方されないし、処方されるべきでない。政府の特別な注意を必要としている国有企業の一群、すなわち、大企業群がある」⁶⁷とし、大企業群に共通の方法を適用すべきでないと述べているにすぎない。

筆者は、全面的な市場移行をめざすことは、戦後の西欧諸国がロシア革命と世界大恐慌を経験し、戦時経済と戦後復興を経たことから混合経済を実現してきていることや、東アジア諸国が、政府主導で「東アジアの奇跡」を実現してきていることを考えれば、不適切であると考ええる。特に、民主主義と国民経済が成熟している国と違って、政治的に独裁体制が長く、1人当たりGNPが4,000ドルから1,000ドル程度といった国では適切だとは言えない。

国有資産をどうすればうまく運営させられるかという問題は、これまでの

⁶⁴ 大野(1996). p. 27.

⁶⁵ Major(1993). p. 142.

⁶⁶ Lipton, Sachs(1990). pp. 322-323.

⁶⁷ *ibid.*, p. 143.

社会主義経済の諸改革での中心テーマであった。自立した所有者組織を作り、当局、所有者と経営者の分離を図るという発想で、1960年代の終わりから持株会社概念などについての議論が起こっていた。最初に国家機能の分離を提案したのはハンガリーのエコノミストのコパーチ・シャーンドルで⁶⁸、持株会社の詳細な考察はハンガリーのエコノミストのタルドシュ・マールトンが行っている⁶⁹。1980年代になると、リシュカ・ティボルが社会主義的企業家活動について論じ⁷⁰、パウエル・タマーシュが自主管理企業を含めた企業所有について論じている⁷¹。

中欧大学⁷²が、民営化プロジェクトとしてシリーズで出版していて、ロマン・フリードマン、アンジェイ・ラパチンスキ、J. S. アールが、ハンガリーの章で ÁVÜ やインサイダー・コントロールについて扱っている。広まった株式の持合関係によって、国家のコントロールから逃れ、資産を移転することが可能になってしまっていることや、合資会社や有限会社に分社化することによって、古い債務の返済を親会社の責務にしてしまっているといった問題点を指摘している⁷³。チェコ共和国の民営化は、パウチャー民営化を通じた外部株主のコントロールの新古典派モデルにほぼ近い理想的な例として広く見なされている。しかし、「もっとも有益なプランを提出することができたマネージャーたちの第一の選択は、バイ・アウトといわれるもので」、「民営化される企業の全額面価値の53%がパウチャーで行われたにすぎない」⁷⁴

⁶⁸ Kopátsy (1969).

⁶⁹ Tardos (1972).

⁷⁰ Liska (1998). pp. 248-254.

⁷¹ Bauer (1981). 抜粋邦訳は、西村可明編・平泉公雄訳(1985)所収。

⁷² ハンガリー出身のウォール街の投資家として有名なジョージ・ソロス（ハンガリー名は、シヨロシュ・ジェルジ）がブダペストとブラハに設立した私立大学。

⁷³ Erydman, Rapaczynski, Earle (eds.) (1993). p. 131. . Erydman, Rapaczynski (1994). pp. 109-111.

⁷⁴ Erydman, Rapaczynski, Earle (eds.) *op. cit.* pp. 81-84.

と指摘している。直接売却方式が迅速さや公平さという点で難点があるのに対し、バウチャー方式は迅速さや公平さで優れているが、企業の効率性や収益性は必ずしも改善されておらず、持株会社の導入などによる改善が急務になってきている。

二転三転したハンガリーにおける民営化機構および国有資産管理機構を中心とした研究は、特殊な現在進行形の組織に関することでもあり、仮説としてしか議論できず、それほど多くはない。財政研究株式会社の研究員であるヴォスカ・エーヴァの『粘土でできた足で立っている巨大組織』は、数少ない労作である。タイトルにあるように、中央集権的に国有資産の管理や民営化を行う巨大組織である ÁVÜ、ÁVRt. や ÁPV Rt. は、確固たる基盤がない巨大組織で、効率性や合理性の無さを指摘している。連立政権が国民的なコンセンサスを作り上げようとしなかったことも、ÁVRt. が常に批判の矢面に立たされる原因となっていたが、ヴォスカは、法案の基本路線が国家機関の間で「官僚主義的な論理で作成され」、「一貫性のある原則や経済の合理性よりも官僚の個人的利害や力関係が個々の問題解決に影響を与え」と指摘している⁷⁵。

ヴォスカは、ÁVÜ と ÁVRt. の統合について、「一つの民営化機構センターが作られることには賛成するが、ÁVÜ と ÁVRt. を“合併”したり、ÁVRt. モデルを踏襲するのではなく、「事業会社ではない」新しい機構とし、「監督を行う国会の主要な役割は、役員を任命し予算等の承認を行うこと」としていた。新しい機構の使命としては、「(分権的で企業経営者の活動や利害を考慮して決定を下し)できるだけ多くの国有資産を可能な限り迅速に売却」し、「明確に決められた手続が守られているか監視および制裁を行い」、「売却の遂行に関する法的および経済的なアドバイスをを行い、(マーケティング・データベース)について公開の情報システムを作りあげ、維持する」ということを挙げている。「(資産内容や需要に限るがあることから)売却の望みがもてないが、即座の会社清算は免れている企業においては、企業全体

⁷⁵ Voszka(1995). p. 30.

を資産管理契約に出し、間接的に資産管理を行う。「株式が100%売却されていない企業の場合は、国家の所有権を過渡的に行使する」が、「(株主総会へ出席し投票権を行使するといった)企業が機能するために必要不可欠な措置をとるだけ」で、「直接的な再編のような資産管理は行うべきではない」としていた。中央集権的な組織による民営化は弊害が多いというのがヴォスカの基本的な考え方である⁷⁶。

国有企業のコーポレート・ガバナンスに関する議論は、どのように構成員の配置や流れを効率的に設計するかという組織の情報効率性の問題と、構成員のインセンティブ・メカニズムの問題に大別でき、さらに後者は、プリンシパル-エージェント問題や契約理論として議論されてきている。

チーム志向の労働組織や労働者参加型のコーポレート・ガバナンスを積極的に評価しようという議論は少ない。青木昌彦は、「チーム志向の労働組織を含む諸制度や、その他のコーポレート・ガバナンスのタイプがより有効でありうるという可能性を排除することはできない」⁷⁷としている。また、「移行におけるコーポレート・ガバナンス・デザインのための株主主権の新古典派モデルの機械的な適用は、インサイダー・コントロールの問題に取り組む際に有効ではない」とし、代案として「財務に問題がある際に、インサイダー・コントロールされた企業に選択的に介入することができる銀行制度を発展させること」⁷⁸を論じている。しかし、「どの銀行も責任を引受けるだけの財源あるいは、モニターする能力を持っていない」ので、「銀行志向の金融システムは、チーム志向組織を補い、市場志向の金融システムは、ヒエラルキー組織を補うもので…移行過程においては、折衷的なアプローチがオプションである」⁷⁹と論じている。

ハンガリーについては、「分権化された民営化スキームが、企業評議会に

⁷⁶ Voszka(1995). pp. 233-234.

⁷⁷ Aoki, Kim(eds.)(1995). p. 5.

⁷⁸ *ibid.* pp. 3-4.

⁷⁹ *ibid.* pp. 20-21.

民営化のイニシアティブを与え、ÁVÜ の承認を得るようにさせた。半中央集権的なチェコのアプローチと対照的に、このスキームは、経営者がコントロールを保持し、“アウトサイダー”の介入をかわすことによって画策するためのより多くの余地を用意したように思われる」と、批判的な評価をしている。民営化された企業が、他の企業、銀行や ÁVÜ によって株式の持ち合いをするようになったことについては、「日本における会社のグループ化に似たものが形成されつつある」⁸⁰と分析している。

世銀は、チリ、中国、チェコ、エジプト、ガーナ、インド、韓国、メキシコ、フィリピン、ポーランド、セネガル、トルコの12カ国で、国有企業の改革の前後に利益率と生産性の変化を比較検討し、『ビジネスにおける官僚 - 政府所有の経済学と政治学』にまとめている。この報告書は、国有企業の民営化を最終目標にしていて、これまでの構造調整政策の延長線上に位置付けられるが、具体的に契約理論を展開し、以下のように、所有と経営の間の契約関係を類型化し分析している。

1. 成果達成契約 (performance contract)

政府と国有企業経営者との間で結ばれる一定の成果達成に関する取決め。交渉の結果、パフォーマンスの目標が甘くなったり、報償と懲罰のメカニズムが有効に機能しないということが多い。

2. 経営委託契約 (management contract)

政府と民間企業・民間経営者との間で結ばれる国有企業の経営委託に関する取決め。民営化に対する政治的な反対がある国で、民営化への中間ステップとして有効である。ホテル、水道、農業といった業種の多くのケースで、生産性、収益性の向上が見られる。

3. 規制契約 (regulatory contract)

政府と独占的市場における民間事業者との間で結ばれる私的独占の規制等に関する取決め。通信部門では、私的所有と独占規制の組合せは、有効に機

⁸⁰ *ibid.* p. 12.

能し、効率性を改善している⁸¹。

筆者は、所有と経営の間の契約関係は、第4章で論じているように、民営化と同様に腐敗の温床となっていて、批判的な検討が必要であると考える。

日本人では、盛田常夫が『ハンガリー改革史』のなかで、1988年12月に出された経済改革委員会の「テーゼ」が、国有セクターにおいて企業の共同所有の新しい形態が形成され、経営者が長期の収益性や資本拡大に依存し、かつ資本の再編成に関心をもつ所有機関（銀行、金融機関、信託機関、基金等）に依存するよう変える必要があり、自主管理で機能している国営企業の一部には、現在のままで競争可能なものもあり、新たな形態が必要なのは、企業の自主管理がうまくゆかず、効率性が悪い人工的に作り上げられた大企業で、「テーゼ」の主張する混合経済の構想は、国有の一部の払い下げ、ないしはリースを含んでいると解説している⁸²。平泉公雄編訳『計画から市場へ ハンガリー経済改革思想史 1954-1988』は、1950年代からの経済改革史のなかで、タルドシュやパウエル・タマーシュ⁸³らの所有関係に関する論文を紹介している⁸⁴。西村可明は、『社会主義から資本主義へ - ソ連・東欧における市場化政策の展開 - 』で、社会主義から資本主義への移行としての市場化ととらえ、市場化の趨勢は堅固な内的論理を基軸に展開してきた⁸⁵とすると同時に、自己の条件に適した独自の産業政策を積極的に推進する

⁸¹ World Bank(1995). pp.107-173., 252-257.

⁸² 盛田(1990). pp.218-228.

⁸³ パウエル・タマーシュ Bauer Tamás (1946-) 1966年、労働者党员となる。1968年以来、科学アカデミー経済学研究所研究員。1970年代の初め頃からサミズダートの *Beszélg* (『話している』) グループに加わった。1974年、党から除名された。1985年の複数候補者選挙に立候補しようとするが、妨害にあって果たせなかった。1988年から5年契約でフランクフルト大学で社会主義経済体制について教えた。

⁸⁴ 平泉(1992).

⁸⁵ 西村(1995). pp. iv-v.

ことを提言している⁸⁶。

チェコをはじめとする他の東欧諸国の多くの国のように、国民に無償でパウチャーを発行する方式での民営化については、池本修一の「チェコ＝スロヴァキアとロシアの大衆私有化（下）」や「チェコ・スロヴァキアにおけるクーポン私有化の一考察」⁸⁷や、ロマン・フリードマン、アンジェイ・ラパチンスキ、シェリル・W・グレイの著作⁸⁸が参考になる。

第2節 もたらされた経済危機

1. 対外債務残高の急増

第1節では理論的な側面を考察したが、第2節ではマクロ経済分析をすることによって、政治的な変化や、構造調整政策、民営化がどのような文脈のなかで位置付けられるか考察する。

ハンガリーの経常収支は、1973年の第1次オイル・ショック以後恒常的な赤字に陥った。東欧諸国では、産業構造が硬直化し、高度化が遅れていた。オイル・ショック以降、省資源・省エネ型に産業構造を高度化させることが国際経済のなかで経済発展を保証する条件であった。しかし、1980年代にそれを可能にする機械産業に対する投資が行われず、他の東欧諸国ではエネルギー、食料や工業製品の不足が深刻化するなか、ハンガリーでは国民の消費生活に対する不満を解消する分野に投資が行われ、対外債務だけが増え続ける構造になった。機械産業が省資源・省エネ型に近代化されていれば、より少ない鉄鋼製品を消費することになり、鉄鋼製品の価格は低下するが、ハンガリーでは機械産業の近代化が遅れているため、鉄鋼製品に対する需要が減

⁸⁶ 西村(1995). pp. 283-291.

⁸⁷ 池本(1996). (1995).

⁸⁸ Frydman, Gray, Rapaczynski(eds.)(1996a). (1996b).

ることなく高い価格の鉄鋼製品が生産されている。

1981年のポーランドによるリスケジュール要請は、東欧諸国に対する西側金融機関の態度を大きく変える契機となり、この影響はハンガリーにも及んだ。1982年3月には、アラブの銀行によるものと見られる大量の預金引き揚げが起き、ハンガリーは流動性危機に陥った。このため、同年4月の国際決済銀行（BIS）による6.1億ドルの短期ローン供与に続いて、5月にIMF、7月に世銀への加盟が承認され、12月にはIMFのスタンドバイ・クレジット2.4億ドルが供与され、流動性の危機を脱出した。表1にあるように、IMF・世銀への加盟は、ユーゴスラヴィア以外ではルーマニアについて早かった。

しかし、その後、輸入抑制が緩和され、1986年には貿易収支も赤字に転落し、経常収支の赤字額は14.2億ドルに急増し、同年末の対外債務残高は150億ドルを突破し、表2にあるように、1989年末の対外債務残高は200億ドルを超えた。このように、ハンガリーは1970年代に対外債務を増加させ、1982年にIMFと世銀に加盟して構造調整が開始されたが、対外債務は減るどころか増える一方となったのである。

1980年代のハンガリーの対外債務は、対西側貿易のファイナンスが中心であったため短期債務のウェイトが高く、短期債務比率は1980年代前半には30%を超えていた。しかし、短期債務への依存度低下を目指し、短期債務から中長期債務へのシフトを順次進めたため、1980年代末に短期債務比率は10%半ばまで低下した。1990年代は概ね10%以下での推移となっており、1995年末には9.8%となっている。

1990年3月にはブルガリアがモラトリアム宣言を行ったことから、同じ東欧の重債務国であるハンガリーへの信用不安が高まり、わずか2ヵ月で西側金融機関の短期融資が2億ドル引き揚げられ、外貨準備の取り崩しを行った結果、外貨準備は一時輸入の2ヵ月分近くにまで減少し、再び流動性危機に見舞われた。このためハンガリーは、急速BISを通じて2.8億ドルのつなぎ融資を受けたのを皮切りに国際機関を中心とする西側からの融資を受け、同年後半に流動性危機は収束した。同年の経常収支は、西側向け輸出の伸長と観光客の増加による好調な旅行収支により1.3億ドルの黒字を達成し、同年

末の対外債務残高は213億ドルと前年末比微増にとどまった。

さらに1991年3月には、パリクラブがポーランドの公的債務の50%削減に同意したことで、ハンガリーの債務問題に再び関心が集った。しかし、1990年の同国の経常収支が黒字であったことに加え、世銀、IMFといった国際機関や欧米諸国により公的支援策が次々と表明されたため、債務問題は大事に至らず収束した。1991年には公的資金・民間資金の合計で40億ドルの長期資金調達が可能となり、この結果外貨準備は大幅に積み増しされ、以後外貨準備高は増加基調となった。

表1 東欧、NIS諸国のIMF・世銀加盟および融資状況

	IMF加盟時期	IMFによる融資状況*
アルバニア	1991年10月	ESAF(1993)
アルメニア	1992年	STF(1994)
アゼルバイジャン	1992年	STF(1995*)
ベラルーシ	1992年	STF(1993, 1995)
ブルガリア	1990年9月	SBA(1994, 1996)
クロアチア	1993年2月	
チェコ	1993年	SBA
エストニア	1992年	STF(1993, 1995), SBA(1992, 1993, 1995***)
マケドニア	1993年4月	
グルジア	1992年	STF(1994), SBA(1995)
ハンガリー	1982年5月	SBA(1982, 1988, 1993, 1996), EFF(1991)
カザフスタン	1992年	STF(1993, 1994), SBA(1994, 1995***)
キルギスタン	1992年	STF(1993**), SBA(1993), ESAF(1994)
ラトヴィア	1992年	STF(1993**), SBA(1992, 1993, 1995***)
リトアニア	1992年	STF(1993, 1994), SBA(1992, 1993), EFF(1994)
モルドヴァ	1992年	STF(1993**), SBA(1993, 1995), CCF(1993, 1994)
ポーランド	1986年	SBA(1993)
ルーマニア	1972年	SBA(1991), STF(1994)
ロシア	1992年6月	STF(1993, 1994), SBA(1995****)
スロヴァキア	1993年	STF(1993)
スロヴェニア	1993年	
タジキスタン	1993年	
トルクメニスタン	1992年9月	
ウクライナ	1992年	STF(1995, 1995), SBA(1995****)
ウズベキスタン	1992年9月	STF(1995)

注：

STF：Systemic Transformation Facility（体制転換信用供与措置）－市場経済へ移行する過

第1章 構造調整政策の功罪

程で混乱が生じ、国際収支が悪化している国を支援する。融資限度額はクォータの50%まで。
EFF: Extended Fund Facility (拡大信用供与措置) - 構造的な国際収支上の困難を抱かえる国に対して、有効な調整プログラムの実行を条件に中期的資金を融資する。通常3年間(4年間に延長可能)で、返済期限は10年(うち据置5.5年)。

ESAF: Enhanced Structural Adjustment Facility (拡大構造調整信用供与措置) - SAF (構造調整信用供与措置) より厳格な条件を適用した融資。融資限度額はクォータの250% (例外的に350%) まで拡大されている。

SBA: Stand-by Arrangement (スタンバイ取決め) - 短期的な国際収支の困難を抱かえる国が受ける融資。ほとんどの場合、引出し限度額は残高ベースでクォータの400% (特別な場合は440%) で、経済調整プログラムをIMFが承認し、それに沿った3ヵ月ごとの実績基準達成が引出しの条件となる。融資期間は、通常1-1.5年(2年を限度)で、返済期間はいずれも5年(うち据置3年)。

CCFF: Compensatory and Contingency Financing Facility (輸出変動偶発補償制度) - 外生的要因による一時的輸出所得の低下、輸入の急増、利払い増加などを補填する融資。

* 年度は、理事会の決定時期を示している。

** 当該年度に同じ融資枠から2本の融資が行われた。

*** 理事会にかけられ、まもなく決定される融資

**** 1995年4月以降に決定された2本のスタンバイ融資

出所: IMF(1995), April 3, p.98. を中心に作成。

表2にあるように、1993年、1994年は、輸出の不振と消費財輸入の増加を背景として貿易収支、経常収支とも大幅に悪化した。この間、直接投資の流入が高水準であったが、外貨準備をさらに積み増す目的でハンガリー国立銀行が積極的に起債を行ったため、外貨準備が積み上がる一方、対外債務残高も増加し、1995年末には316億ドルとなった。1996年に入って、民営化収入と外貨準備高の一部を期限前返済に充当したため、同年6月末の対外債務残高は275億ドルとなった。

1980年代から1990年代を通じて、短期債務の伸びを抑えつつ長期債務へのシフトを進め、外貨準備を積み上げてきたことにより、経済の悪化や国際

表2 外貨準備、その他の海外資産、対外債務、経常収支
(単位：100万ドル)

	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98/1-11
外貨準備 (金含まず)	1,466	1,246	1,069	3,935	4,347	6,691	6,727	11,968	9,714	8,400	8,698
その他対外資産	3,660	3,765	4,166	4,086	3,781	2,897	2,817	2,828	3,638	3,841	4,478
対外総債務	19,602	20,390	21,270	22,658	21,438	24,560	28,521	31,655	27,647	23,747	24,933
対外純債務	13,966	14,900	15,938	14,555	13,276	14,927	18,935	16,817	14,259	9,657	10,135
貿易収支						-11	-4,021	-3,716	-2,433	-2,652	-1,734
経常収支						352	-4,262	-4,054	-2,535	-1,689	-981

出所：ハンガリー国立銀行年報

環境の急変に対する対応能力、安定度は増し、ハンガリーはこれまで一度も債務履行に遅延を生じさせたことはないが、依然として対外債務の元利払い負担は大きい。1995-1996年には元本返済が集中したため、ハンガリー国立銀行は高金利のローンを中心に期限前弁済を行う一方、新規借入分の期限の長期化を進めた。この結果今世紀中の返済額は毎年概ね30億ドル強に平準化された。

IMFと1996年3月に3億8,700万ドルのスタンプバイ・クレジット契約を締結している。IMFは、同年8月に、このスタンプバイ・クレジット契約に関して1997年末までのマクロ経済計画を調査し、同スタンプバイ・クレジット合意に盛り込まれた経済目標である、財政赤字をGDPの4%以下に抑制し、経常赤字を20億ドル以下に抑制することなどは、上期の経済データからみて達成可能とみている。しかし、ハンガリーの設定した今年と来年のインフレ率目標が低すぎ、健康保険と年金を賄う社会保障基金の赤字に懸念を表明している。

法人会社化法の作成過程で、民営化を推進する新支配エリートたちの間で、利害が対立し始めた。ハンガリー国立銀行や財務省などの国家行政機関の指導的な立場にあるエリートたちは、中央集権的な民営化を行い、国営企業の売却益を、表3にあるような国民1人当たりの債務額が東欧で最大になっているハンガリーの対外債務の返済に当てようと考えていた。当然、国際金融機関の利害は、この措置と合致していた。1990年3月の選挙戦で、諸野党も、

表3 東欧諸国およびソ連における対外債務

	純債務 / 輸出額 % (1990年)	国民1人当たりの債務額 USD (1991年前半)
ブルガリア	327	1,050
チェコスロヴァキア	80	450
ユーゴスラヴィア	—	940
ポーランド	340	1,180
ハンガリー	267	1,930
ルーマニア	30	50
ソ連	111	170

出所: Vígvári (1992), p. 28.

経済基盤なしでは政治権力を獲得しても意味がないという考えから、中央集権的な民営化を支持するに至った。他方、企業経営者たちや企業領域に押し込められつつあった政治エリートたちは、「自発的な民営化」を支持していた。これが黙認されてきたことによって、買弁的な要素をもった資本家階級が少なからず形成されていた。このため自らの蓄積に基づいた小・中規模の資本による所有改革は、ほとんど可能性がないと言ってもよかった。

2. 国際金融機関による融資の特徴

世界銀行とハンガリー政府との間で、国家行政や銀行セクターの改革などの経済構造の調整のための5億ドルの信用供与の交渉が進んでいる。ハンガリー政府は信用供与を受けるために、破産法のファイナンス方法、銀行民営化の継続や、銀行の監督の強化についての条件をクリアしなければならない。世銀でヨーロッパおよび中央アジアを担当しているヨハネス・エフ・リン副総裁は、ハンガリーが他の東中欧諸国より効率的に世界銀行のプログラムを実現していると評価している¹。

IBMなどの外国企業の進出が集中しているセーケシュフェヘルヴァール市

¹ *Népszabadság*, 1996. 4. 18.

に、世界銀行の援助で地域労働力開発センターが建設されている。また、その他3都市での汚水処理場建設に対する5,000万ドルの信用供与の契約調印が夏に予定され、2都市に環境に配慮したエネルギー利用技術を導入するために2,000万ドルの信用供与の契約調印が年末もしくは年初に予定されていて、²通常の開発援助として期待されている。

EBRDは、ロシア連邦に続く第2位の規模の信用供与をハンガリーに対して行っている。1996年度は、13のハンガリーにおける投資に対して4億600万ECUを拠出し、過去5年間で44のハンガリーにおけるプロジェクトに対し10億6,300万ECUを投資した。Magyar Külkereskedelmi Bank（ハンガリー貿易銀行）との間で結ばれた商業ファイナンス契約、Budapest Bank（ブダペスト銀行）の民営化、製薬会社のEgisの民営化における出資、Matáv Rt.や多くの地域に譲渡された電話会社のファイナンス、M5やM1高速道路や、初めてのエネルギー産業の効率化のためのプロジェクトでPrometheus Tüzeléstechnikai Vállalat（プロメテウス燃焼技術会社）などに信用を供与した³。これら民間部門に信用供与の92%が振り向けられた⁴。

3. GDPの劇的な低下

民営化は、真の所有者の一群を形成することによって、効率的で国際的に

² *Népszabadság*, 1996. 4. 19.

³ EBRD(1992), (1993), (1994), (1995), (1996), (1997a).

⁴ EBRDは、1995年度末までに資本金の100億ECUの約80%におよぶ総額のプロジェクトを承認した。この年に、24カ国の134のプロジェクトに対し28億6,000万ECUの信用を供与し、前年より約10億ECU、72%の増加した。すでに署名されたプロジェクトの71%、承認された投資の85%は民間セクターに振り向けられた。1995年度にはEBRDは、再編過程の端緒もしくは最中にある国々に対する投資を活性化させ、クロアチア、アゼルバイジャン、グルジア、キルギスタンに初めて投資を行い、そのうちの3分の1は資本投資であった。これらの結果EBRDは1995年度に7,500万ECUの純利益を上げている。

競争力のある経済構造を創り出そうという目的で行われていたが、現実には前章で見たように極めて政治的な争いの場となっていた。対外債務問題を解決するためには、消費需要の抑制、輸出能力の増強、民営化や自由化によって効率的で国際競争力のある経済構造への転換が必要というのが新古典派の立場である。

1991年のハンガリー経済では、減速経済が必要な収入をもたらさず、対外収支も赤字になっていた。外国から直接投資として国内に流入した資金や、国民の外貨預金口座にある資金を債務の返済に充てていて、資金の流入が止まれば、20-25億ドルに上る焦げ付きが出てしまいかねなかった⁵。諸外国の例を見ても明らかなように、債務の罫にはまってしまった国が、自力で累積債務額の増加を止めるのは非常に困難で、国際的な措置を必要とする場合が多い。債務国に共通する問題として、外国からの資本の流入が減少するということもある。

IMF・世界銀行の構造調整政策による総需要抑制政策は、財政的・金融的手段で行われ、間接的に国内の経済活動を輸出中心に転換する目的がある。しかし、輸出能力が、国内市場の縮小に反比例して拡大するわけではなかった。表4にみられるように、各品目の生産自体が減少することによって国内市場が縮小し、表5にあるように、輸出能力をも低下させ、1988年から1990年までの輸出超過傾向を1991年から輸入超過に転じさせ、1993年から経常収支も赤字になっている。輸出促進政策とともに1990年から導入された輸入の自由化は、国内生産をさらに低下させた。必要な部品を輸入しなければ半完成品しか製造できないという輸入依存体質に加え、人為的に最終消費においても輸入を欠かせなくしてしまった。

農業国であるハンガリーは、農産物や加工食品を輸出して、工業製品や原材料を輸入してきた。しかし、国内の食品分野でも外国ブランド品に市場を奪われてきている。たとえば、チーズやヨーグルトといった乳製品は、安価

⁵ Vertes(1991). p. 5.

表4 主要品目の生産高(単位:特記あるものを除き1,000トン)

	90	91	92	93	94	95
石炭	17,578	16,974	15,836	14,120	13,452	14,467
原油	1,974	1,893	1,825	1,709	1,631	1,669
天然ガス(10億m ³)	4,932	5,041	4,932	5,325	5,463	5,365
電力(10億kWh)	28,367	29,932	31,238	32,607	33,359	34,020
粗鋼	2,963	1,931	1,559	1,752	1,937	1,865
鋼板	2,176	1,532	1,660	1,835	2,076	2,119
アルミニウム(トン)	75,162	63,318	26,857	27,879	29,617	na
バス(台)	7,994	4,849	3,546	3,211	1,576	na
冷蔵庫(1,000台)	438	435	482	483	541	na
テレビ(1,000台)	492	308	243	188	243	274
プラスチック	615	624	692	694	743	742
化学肥料	749	344	202	230	268	265
食肉	595	567	393	346	315	299
砂糖	512	603	389	388	435	475
ビール(100万リットル)	992	1,093	913	788	825	768
小麦	3,201	2,899	2,386	1,457	2,421	3,276
じゃがいも	96	79	59	38	26	30
果物	562	363	445	302	293	174
牛	218	200	185	116	90	86
豚	793	747	479	420	349	370
家禽	394	260	243	223	218	293
牛乳(100万リットル)	2,262	1,910	1,829	1,608	1,511	1,556

出所:ハンガリー国立銀行年報

な国産品が市場を独占してきたが、本国通貨であるフォリントの通貨価値下落に伴うインフレーションも手伝い、ダノンのような外国ブランド品は価格面でも競争力をもち、包装のデザインや宣伝効果もあって市場を奪ってきている。ビールのような嗜好品も、品質の良い外国ブランド品が増えてきている。

表 5 ハンガリーの輸出入

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
輸出額年間成長率(%)	7.37704918	4.252998909	4.079497908	1.507537688	-3.66336634	4.830421377	4.901960784	-16.6542056	20.35209688	16.83592658
輸出量年間成長率(%)	-2.93315929	3.646171209	4.811592852	2.833645663	-6.22491845	-5.24732028	1.406228758	-13.1407211
財およびサービスの輸出(対GDP比、%)	39.63997061	37.86692759	36.82310469	36.04016717	31.14440243	32.75827563	31.44501913	26.4073095	28.92382486	34.94848739
財およびサービスの輸出年間成長率(%)	-2.18752783	5.009002448	6.883464658	1.206741168	-2.72041603	-25.0851305	2.101661779	-10.1364289	13.71687309	15.00058555
財およびサービスの輸出額(\$)	9417001222	9886951523	10521095749	10511969661	10294908711	10950692447	11714690839	10192205193	12005230126	15276772145
輸入額年間成長率(%)	17.23716381	2.815432742	-4.96957404	-6.29669157	-1.82232346	32.25058005	-2.63157895	13.51351351	14.58730159	4.398116083
輸入量年間成長率(%)	2.20364953	3.135397782	-2.02210628	-2.21808774	-4.17516538	7.154485863	-7.52856576	20.80430118
財およびサービスの輸入(対GDP比、%)	41.05437179	38.34801044	34.13635101	32.7083817	28.53108697	33.72693432	31.7145032	34.61133062	35.3987917	37.16553205
財およびサービスの輸入年間成長率(%)	2.765715416	2.99929734	0.45137234	1.810400968	-4.59446617	-19.2973718	0.249228578	20.24387356	8.846115979	-0.5761838
財およびサービスの輸入額(\$)	9753010997	10012560942	9753436614	9540175397	9431066671	11274503245	11815085836	13358641619	14692753899	16245892378
経常収支(対GDP比、%)	-5.74593865	-2.5889849	-2.00200509	-2.01624088	1.14530044	1.206039429	0.944627441	-11.0438083	-9.76613933	-5.80023138
経常収支(\$)	-1365024000	-675976896	-572012800	-588084480	378583712	403164288	351916416	-4262484992	-4053570048	-2535411968

出所: World Bank(1997)

表6 東欧、NIS諸国の実質GDP成長率の推移(%) ※

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 予測	1997 計画	1996 実質 GDP予 測 (1989= 100)
アルバニア		-27.7	-7.2	9.6	10.3	9.5	8.5	n. a.	87
アルメニア	-7.4	-10.8	-52.4	-14.8	5.4	6.9	4.5	7.0	39
アゼルバイジャン	-11.7	-0.7	-22.6	-23.1	-21.2	-8.3	1.2	5.0	38
ベラルーシ	-3.0	-1.2	-9.6	-10.6	-12.2	-10.2	2.6	0.0	63
ブルガリア	-9.1	-11.7	-7.3	-2.4	1.8	2.6	-10.0	-4.0	68
クロアチア	-6.9	-20.0	-11.0	-0.8	0.6	1.7	4.5	5.5	70
チェコ	-0.4	-14.2	-6.4	-0.9	2.6	4.8	4.0	4.0	89
エストニア	-8.1	-7.9	-14.2	-8.5	-2.7	2.9	3.3	4.0	69
マケドニア	-9.9	-12.1	-21.1	-8.4	-4.0	-1.5	3.0	5.0	56
グルジア	-12.4	-13.8	-44.8	-25.4	-11.4	2.4	10.5	10.0	31
ハンガリー	-3.5	-11.9	-3.1	-0.6	2.9	1.5	0.5	2.5	86
カザフスタン	-0.4	-13.0	-14.0	-12.0	-25.0	-8.9	1.4	2.8	45
キルギスタン	3.0	-5.0	-19.0	-16.0	-26.5	1.3	5.4	8.0	52
ラトヴィア	2.9	-8.3	-35.0	-16.0	0.6	-1.6	2.3	4.0	52
リトアニア	-5.0	-13.4	-37.7	-24.2	1.0	3.1	3.0	4.0	42
モルドヴァ	-2.4	-17.5	-29.0	-1.0	-31.0	-3.0	-8.0	5.0	35
ポーランド	-11.6	-7.0	2.6	3.8	5.2	7.0	6.0	5.5	104
ルーマニア	-5.6	-12.9	-8.8	1.3	3.9	6.9	4.3	-2.5	88
ロシア	-4.0	-13.0	-14.5	-8.7	-12.6	-4.0	-6.0	1.5	51
スロヴァキア	-2.5	-14.6	-6.5	-3.7	4.9	7.4	6.8	5.0	90
スロヴェニア	-4.7	-8.1	-5.4	2.8	5.3	3.9	3.5	4.0	96
タジキスタン	-1.6	-7.1	-29.0	-11.1	-21.5	-12.5	-7.0	-3.0	37
トルクメニスタン	2.0	-4.7	-5.3	-10.0	-20.0	-10.0	-4.0	5.0	57
ウクライナ	-3.7	-9.0	-10.0	-14.0	-23.0	-11.8	-10.0	-2.0	42
ウズベキスタン	1.6	-0.5	-11.1	-2.3	-4.2	-1.2	1.6	1.0	84

※ 1990-96年のデータは、各国当局、IMF、世界銀行、OECD、PlanEconや、国際金融研究所の出版物に示された最新の公式予測値を示している。1996年のデータは予測値で、主に公式な政府予測値である。1997年のデータは、EBRDの計画値を示している。アルバニアに対しては、当該国をめぐるかなり不確実な展開のために、計画値は与えられていない。

出所：EBRD(1997b). p. 7.

もともと不得意であった家庭電器製品のような工業分野では、輸入品に完全に市場を奪われ、深刻な経営危機に見舞われているのである。輸出志向及び経済の自由化政策は、ハンガリーの経済構造の特質とはかけ離れて導入されたと言わざるをえない。総需要抑制政策は、投資や公共部門および個人消

費を減少させ、特に、食肉、家禽、牛乳といった主要な食品の生産および消費が急減し、実質的な生活水準が低下してきている。

表4にあるように、1990年から不況を引き起こし、GDPの劇的な低下と失業率の上昇を招いた。1993年を底に上向きつつあるとはいえ、表6にあるように、1996年のGDP水準は、1989年のGDPの86%にすぎないのである。

4. 失業率の上昇

ハンガリー国立銀行の統計で初めて失業者数が記載されたのは1987年である。1990年代に入り、緊縮政策に伴う国内需要の低迷、企業に対する補助金の削減、破産法の実施などにより企業を取り巻く環境が大きく変化し、企業は余剰人員の整理、経営の合理化を迫られた。表7にあるように、1992年にかけて失業者が急増し、1992年6月末には失業者が55万人となり、失業率が初めて10%を超えた。1993年2月に失業者は70万人を超え、失業率は13.6%を記録したが、1994年以降は10%強で推移している。

表7 労働力人口の推移（単位：1,000人）

	80	90	92	93	94	95	96	97	98
登録失業者数	-	101	663	632	520	496	477	458	392
失業率(%)	-	1.9	12.3	12.1	10.4	10.4	10.5	10.3	8.8

注：いずれも各年末時点

出所：ハンガリー国立銀行年報、中央統計局

旧国営企業を中心とした大企業が合理化により引き続き人員を削減し、新たに設立された民間の小企業が受皿になっている。産業別の就業人口構成の推移は表8が示しているように、製造業、建設業、農林水産業の比率が減少してサービス業の比率が増加しているのが特徴である。農業就業者数が年々減少しており、特に1990年以降は前年比2桁台の減少率が続き、1989年から1993年までの4年間で農業就業者数は半減した。これは農場経営の民営化により余剰労働者が解雇されたことが大きい。農業生産の低下に伴い国営

表8 産業別労働人口増加率推移（前年初比増加率：％）

	93	94	95	96	97	98/1-3Q
農林水産業	-26.3	-13.8	-10.2	-4.7	-5.7	-4.4
製造業	-9.7	1.5	-6.0	-5.2	0.0	2.8
建設業	-10.0	10.7	-17.6	-23.3	-3.7	-3.2
運輸・通信業	-9.4	-0.1	-2.5	-5.5	-4.3	-3.5
商業	-13.9	19.8	-7.5	-21.6	-0.3	-1.5
金融・不動産	-3.1	17.6	-4.2	-7.9	1.8	2.7
公共サービス	0.9	-0.1	-2.6	-2.6	-2.0	-2.2

出所：ハンガリー国立銀行年報および月報

農場で雇用されていた農業関連労働者（梱包、運送、工作等に従事する者）が減少したことも大きな要因となっている。雇用の地域による格差も大きく失業率はブダペストで最も低く、鉄鋼・農業に依存する北部、北東部では20％を超えている。これは旧ソ連・東欧向けの輸出を柱としてきた鉄鋼・農業地域が不振を極める一方、新規事業がブダペスト周辺地域に数多く設立されているためである。

5. 破産回避としての法人会社化

民営化がもたらしたものの一つは、経営主体の数の増加であった。表9はこれを物語っており、表10は各分野毎の会社組織数をまとめたものである。

国有企業を株式会社や有限会社に転換することは、近代的なコーポレート・ガバナンスを実現するためという位置付けもあるが、この時期に見られた会社設立熱は、国家による基礎割り当て、投資に対する支援や財政支出による支援の停滞に見られるような緊縮財政政策の結果でもあった。緊縮政策として行われた利上げの結果、国有企業の利払い遅延が増加し、企業資産の売却がより困難となり、企業経営が不安定になっていった。このため企業経営者の多くは、法人会社化することによって企業の破産を回避しようとしたのである。企業の債務を株式に代えることが、典型的な方法として用いられ

表9 法人会社組織数（各年度年初）

年度	1988	1989	1990	1991	1992
法人会社組織数	9,597	10,811	15,235	29,470	47,923

出所：中央統計局

表10 1992年度第1四半期の会社組織数

経済分野	合計	企業	有限会社	株式会社	協同組合
実物経済分野合計	41,529	1,763	33,919	898	4,897
工業	12,128	970	9,218	325	1,562
建設	7,071	229	5,462	100	1,241
農業	3,070	175	1,297	42	1,493
運輸・郵便・通信	1,441	83	1,266	10	78
流通	14,060	255	13,001	238	510
貿易	3,486	43	3,355	69	6
非実物経済分野合計	11,227	470	7,287	274	2,335
小売業	3,966	96	3,509	115	161
住宅・都市・村落	1,963	166	186	12	1,594
厚生・社会・文化	2,055	99	1,932	37	60
総計	52,756	2,233	41,206	1,072	7,232

出所：ハンガリー国立銀行

*水道事業会社を除く。

た。また外国資本と合併会社を設立することによって、資本や新しい市場を獲得しようとしたのである。1992年の破産法の採択も、このような努力を加速させた。この意味では、「自発的な民営化」は、文字通り自発的であったのではなかった。破産を回避する方法を企業が自ら見出したのではなく、国家行政が影響力をもち管理する手段を維持しながら提示したものであったからである。

1991年には、ÁVÜに3,138億フォリントの民営化収入があった。このうち約80%が外貨によるものであった。この民営化収入のうち71%が、債務の返済に充てられ、1,040億フォリントは国内の債務、1,200億フォリントは社会保険基金に対する債務の返済に用いられた。ÁVÜ、地方自治体に14億フォリントを割り当て、企業に9億フォリントを戻し、民営化の費用に10.4

億フォリントを計上した⁶。

有価証券市場は、大変不安定である。1991年末、6,700億フォリントの有価証券が流通していて、このうち5,000億フォリントが株式、500億フォリント有価証券が流通していて、このうち5,000億フォリントが株式、500億フォリントが債券で、500億フォリントが銀行が発行した証券、700億フォリントが国債であった⁷。さらに国家予算の不足を補うために1,000億フォリントの国債、補償を実行するために1,000億フォリントの補償バウチャーが発行されていた。これに見合った需要が欠如し、有価証券市場での暴落や低迷を招き、経済を崩壊させかねない要因の一つになっていた。

破産法の施行で、自己破産申告が義務になった⁸ことも、相互に債務を抱えている国有企業のかなりが連鎖的に倒産し、経済を崩壊させるのではという危惧を生じさせた。たとえば、ハンガリーのバス製造会社のIkarusは、発行済株式数の30%を5,000万ドルでソ連のAtexコンソーシアムに売却し、合併企業となっていた。しかし、5,500台以上の契約をソ連のパートナーと結んでいたが、ソ連からの代金の支払いがなく、Ikarusにエンジンを納入してきたハンガリー企業のRÁBAは、Ikarusから代金の支払いがあるまで納入をストップさせるという措置をとり、連鎖的に生産停止に追い込まれた⁹。

青木も指摘しているように、「破産手続きの機械的な適用は、移行経済の現状では非生産的である」¹⁰。健全な支払いシステムもなく、生き残れる企業まで連鎖反応で破産を強いられてしまい、資産登記が存在せず、商法廷のシステムを維持するコストがかかり、破産管財人の熟達や訓練が欠落していて、要求に従うという明確なルールがない状態では、破産の社会的コストを増や

⁶ Jelentés a Magyar Köztársaság 1991. évi állami költségvetésének

végrehajtásáról I. Kötet(1992).

⁷ Privatizációs Kutatóintézet(1992).

⁸ Népszabadság, 1992. 1. 8.

⁹ Népszabadság, 1992. 1. 16.

¹⁰ Aoki, Kim(eds.)(1995), p. 26.

すことになる。新しく法人会社化された国有企業は、生き残ると同時に必要なりストラクチャリングを成し遂げるために、外部からの資金調達や、場合によっては、補助金が必要である。問題は、いかにしてそのような資金調達や補助金が、銀行と企業間のソフトな信用関係を永続化することなく実現できるかということである¹¹。

民営化により国家の支援がなくなり、資金繰りの逼迫や企業間の裏付けのない信用の膨張による経営破綻が増え、いやおうなく失業者を増大させている。失業者数は、1990年12月末は80,000人で2%にすぎなかったが、1991年の前半で100,000人増加し、1991年12月末には406,000人を超え、10%以上の失業率となっている。特にボルショド・アバウイ・ゼムプレーン郡などの地方で失業率は高い。これらの失業者以外にも、50,000人以上が日2-4時間または週1-2日の労働時間短縮や一時帰休となっている。

失業対策としては、失業保険のほか雇用助成金、開業資金融資制度や定年前退職制度が設けられた。失業者数がふえるにつれ政府の財政は圧迫され、開業資金融資を受けた人々のなかにも、高い利息を払えず破産する人が続出している。

労働の現場では、1989年までコーペラティズムを体現していた労働組合全国評議会の後身のハンガリー労働組合全国連盟と、新たに設立された独立労組民主リーグ、ソリダリティや労働者評議会全国連盟などによってブルーリズムが存在している。しかしこれらは旧労働組合全国評議会の資産分割をめぐる紛糾し、ポーランドの連帯のような強力な独立労組が組織されず、雇用の確保といった問題に十分に対処しきれないでいる。

6. 国有資産の切売りによる財政赤字や国家債務の削減

ハンガリーの実質GDPの低下は、1993年に底を打ち、1994年が2.9%、1995年が1.5%、1996年予測で0.5%、1997年計画値で2.5%の成長を達成して

¹¹ Aoki, Kim(eds.)(1995).

きている。1995年は、工業生産が4.8%増加し、19%増加した輸出が生産に好影響を与えた。特に機械産業の生産が20%増加し、輸出は45%も伸びている。当時のドゥナイ・イムレ通産相は、工業分野の70%以上が民営化されたことを、好転した原因の一つとしてあげている。外国資本の流入が加速し、1995年は46億ドルに上り、そのうち34億ドルが民営化による売却代金で、12億ドルが新規の投資であった。輸出の70%がOECD諸国向けで、貿易収支を改善したが、それでもまだ赤字は26億ドルあった。生産性が10%改善され、通産省の診断は、2000年まで約5%の工業生産の成長および7-10%の輸出の伸びを予想している¹²。

しかし、民営化や貿易の自由化といったショック療法の導入やコメコンの解体で、表6にあるように、1989年次のGDP水準から1993年までに20%も生産が急落し、やっと1996年に1989年次のGDP水準の86%¹³まで戻したにすぎない。もともと1980年代に下降傾向にあり水準が低かったポーランドが、例外的に1989年次のGDPを回復した以外は、鍋底を這っている状態で、NIS諸国は特にひどく、1989年次のGDPの半分以下に落ち込んだままである。

表11にあるように、世銀やEBRDはハンガリーの民営化をはじめとする市場経済化は、東欧、NIS、中国、モンゴル、ベトナムのなかでもっとも進展していると評価している。しかし、筆者は、東欧諸国や旧ソ連より初期条件がよかったわけではない中国やベトナムが、逆に、市場社会主義というかつてのハンガリー・モデルを導入し、年率10%前後の成長を遂げてきているのは、国有企業における工業の比率がそれほど高くなかったという大きな違いがあるものの、国家の崩壊に帰結したソ連のように、自由放任の市場万能主義を旗印に政府機能を停止させ、貿易の自由化や民営化といった新古典派のショック療法を適用しなかったことも大きな要因として考えられる¹⁴。このこと

¹² *Népszabadság*, 1996. 4. 4.

¹³ EBRD (1997b), p. 7.

¹⁴ 中国はIMF・世銀から構造調整融資を受けてこなかった。ベトナムも構造調整融資を受けてこなかったが、1995年に世銀の構造調整融資に調印したため、大・中企業の民営化というコン

表11 東欧、NIS、中国、モンゴル、ベトナムにおける民営化

	民間セクター GDP 比(%) ¹	大規模民営化 ²	小規模民営化	企業リストラ	民営化形態
アルバニア	75	2	4	2	1995年バウチャー-民営化
アルメニア	50	3	3	2	1994年バウチャー-民営化
アゼルバイジャン	25	1	2	2	未実行
ベラルーシ	15	1	2	2	バウチャー-実施、取引未成立
ブルガリア	45	2	3	2	チェコ方式
クロアチア	50	3	4	3	合資会社化
チェコ	75	4	4	3	1992年大規模民営化
エストニア	70	4	4	3	資産・直接売却、バウチャー-
マケドニア	50	3	4	2	MEBO ³ 、資産売却中心
グルジア	50	3	4	2	資産・直接売却、バウチャー-
ハンガリー	70	4	4	3	直接売却中心、補償バウチャー-
カザフスタン	40	3	3	2	自発、バウチャー-、資産売却
キルギスタン	50	3	4	2	法人化、バウチャー-等売却
ラトヴィア	60	3	4	3	1993年バウチャー-民営化
リトアニア	65	3	4	3	資産・直接売却
モルドヴァ	40	3	3	2	1994年バウチャー-民営化
ポーランド	60	3	4	3	直接売却、バウチャー-
ルーマニア	60	3	3	2	バウチャー-民営化
ロシア	60	3	4	2	1994年大規模バウチャー-民営化
スロヴァキア	70	3	4	3	バウチャー-中止、直接売却
スロヴェニア	45	3	4	3	MEBO中心
タジキスタン	20	2	2	1	MEBO、リース、チェック
トルクメニスタン	20	1	1	1	直接売却
ウクライナ	40	2	3	2	MEBO、リース、バウチャー-
ウズベキスタン	40	3	3	2	合資、直接売却、合併等
中国	55	2	3	3	法人化、株式市場上場
モンゴル	55	3	3	2	バウチャー-、直接売却
ベトナム	60	1	1	1	法人化

¹ 1996年度中盤のEBRDの概算。ここでの民間会社は、株式の大多数が民間の個人や組織によって所有されているすべての企業が含まれる。ただし、入手できるデータが“民間セクター”あるいは“非国有セクター”によって作成されているため、概算である。特にNIS諸国に関しては、一部分が民営化されにすぎない会社と同様に、法人化された集団農場を広い意味で“非国有セクター”に加えられている。なお、中国、モンゴル、ベトナムについては、World Bank(1996)より作成。中国については、非国有セクターは私企業のほか、集団企業、郷鎮企業を含む。中

ディショナリティーを達成する必要がある。

国の農地は、長期リースによる借地であるが、1995年のデータでは農業は民間としている。ベトナムについては、非国有セクターは官民による合併企業を含まない。

² 4段階評価である。なお、中国、モンゴル、ベトナムについては、石川、和田、林、木崎、他(1997)の独自採点による。

³ Management-Employee Buyout: 経営者・従業員への売却で、東欧、NIS 諸国の中規模以下の企業で盛んに行われた方式。銀行などの第三者からの購入のための融資を含むもの、資産自体は売却せず、経営者・従業員によって作られた企業が国有企業資産をリースすることによって運営する Leasing MEBO、大企業が企業の一部を従業員や経営者に移転させる Secondary MEBO などの様々な形態がある。ハンガリーでは、従業員株主プログラム (Employee Stock Ownership Program = ESOP) の形態が多い。

出所: EBRD(1997a), p. 11., World Bank(1996), p. 15., 石川、和田、林、木崎、他(1997)。

は、生産を維持しながら経済改革を実施する方法が、東欧諸国や旧ソ連諸国でもありえたことを物語っている。また、表 10 にあるように、チェコをはじめとする他の東欧諸国の多くと同様に、国民にバウチャーを無償で発行し、一気に名目的に民営化を実行する方式の方がよかったのではという指摘もなされている¹⁵。

表 12 は、1992 年度におけるハンガリー企業の債務の割合およびその種類を示しているが、フリドマン、グレイ、ラパチンスキは、「資産総額に対する債務総額の比率および銀行に対する債務の比率は、OECD の比率に比べてそれほど悪いという数字ではないが、1992 年度の数字にはまだ深刻な不況の影響が出ておらず、債務の多くは 1980 年代から引き継いだものである」¹⁶としているが、楽観的すぎる見方と思われる。債務の多くは、銀行にだけ負っているのではなく、取引相手や、国税局、税関、社会保険機関のような政府機関も否応無しに債権者となっていることを示している。また、銀行に対する債務を含む企業債務が、圧倒的に 1 年未満の短期債務となっていることを示し

¹⁵ Cheryl(1996), P. 195.

¹⁶ Frydman, Gray, Rapaczynski(eds.)(1996a), p. 74.

表 12 1992 年におけるハンガリー企業の債務とその種類(%)

	企業：57,000 社	赤字企業：603 社	OECD (レンジ)
債務総額／資産総額	34	43	42-69
銀行に対する債務		45	
政府に対する債務		27	
取引業者に対する債務		21	
その他に対する債務		7	
短期（1年未満）債務の割合	82	80	50-82
長期債務の割合	18	20	12-50

出所：Frydman, Gray, Rapaczynski (eds.) (1996a). p. 75.

表 13 ハンガリーの赤字企業

	1990	1991	1992	1993
赤字を報告している企業数	997	2,455	27,616	337,766
赤字総額（10億フォリント）	58	149	380	279
赤字総額（対GDP比、%）	2.8	6.0	13.2	8.0

出所：Krueger, Elkan, Craig, Everaert, Lutz(1995). P. 86.

ていて、企業活動に重荷になっていることがうかがえる。

表 13 にあるように、企業の赤字総額は、1992 年に GDP の 13% 以上に達した。1992 年に赤字額が跳ね上がったのは、破産法と金融機関法が導入されたことが主要な原因の一つである。1992 年にハンガリー財務省によって行われた税還付の調査によると、およそ 600 社という比較的少ない数の企業で 1 億フォリント以上の赤字を出していて、赤字全体の 3 分の 2 に上っている。さらに、そのうちの 41 社が、10 億フォリント以上の赤字を出していて、赤字全体の 4 分の 1 以上に上っている。この 600 社のうちの半分近くが破産もしくは清算手続を行っている¹⁷。

破産法は、表 14 にあるように、2 年間で 5,000 社以上の破産と 17,000 社以上の清算を含む合計 22,000 社以上を手続させた。破産手続は迅速に行われ、90% が期間内に完了したが、清算手続は時間がかかり、ほとんどが未決定である。

¹⁷ Krueger, Elkan, Craig, Everaert, Lutz(1995). pp. 85-86.

表 14 ハンガリーにおける破産と清算プロセス

(1992年1月1日から1993年12月31日まで)

	破産	清算
手続	5,156	17,133
国有企業	429	1,820
協同組合	965	2,768
事業会社	3,762	12,545
有限会社	2,959	8,927
従業員数(%)300人以上	6	-
従業員数(%)51-300人	24	-
従業員数(%)50人未満	70	-
閉鎖(1993年12月31日時点)	4,627(90)※	
合意による	1,250(27)	
清算へ	1,377(30)	
管財完了	2,000(43)	
未決定	529(10)	

※ 手続が完了した割合(%)

出所：財務省

表 15 1996年度セクター別売却一覧

セクター	企業数	売却資産額(100万 Ft)	売却価格(100万 Ft)	レート(%)
農業、狩猟、林業	18	2,400	2,100	90
鉱業	2	25	7	28
製造業	89	73,000	58,000	80
電気、ガス、暖房、水道	7	37,000	25,000	68
建設業	10	1,600	700	43
貿易、車両、消費物資修理	19	3,500	2,000	58
輸送、ホテル、通信	9	19,000	23,000	122
金融およびその付随業務	3	6,300	6,000	96
不動産、賃貸業、ビジネス促進サービス	15	3,000	1,100	37
保険、社会保障	2	1	1	100
他の公共・社会・個人サービス	3	300	700	235
合計	177	146,126	118,608	81

出所：ÁPV Rt. (1997), p. 5.

1996年にÁPV Rt. は、200以上の入札の公示を行い、売却資産の額面価格は1,450億フォリントを超えた。売却価格は、表15にあるように、額面価格の約81%で、前年度を下回った。このうち132社については、100%民営化

表16 民営化による売却収入 (10億フォリント)

収入形態	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	合計	1992-94 平均
フォリント	0.14	4.81	17.51	17.55	27.61	25.71	25.09	118.42	20.89
外貨	0.53	24.61	40.98	110.67	10.95	412.05	77.5	677.29	54.2
現金合計	0.67	29.42	58.49	128.22	38.56	437.76	102.59	795.71	75.09
補償バウチャー	-	-	2.26	14.56	64.2	18.48	41.63	141.13	27.01
E-hitel	-	1.01	9.07	21.72	29.27	3.92	2.44	67.43	20.02
外貨信用	-	-	-	-	16.84	-	3.16	20	-
資産配当	-	0.93	7.41	5.41	7.8	13.81	8.15	43.51	6.87
収入合計	0.67	31.36	77.23	169.91	156.67	473.97	157.97	1,067.78	134.6
現金収入(%)	100	93.8	75.7	75.5	24.6	72.1	72.1	74.52	55.79

出所：1990-95年は中央統計局(1995)、p. 335、1996年はÁPV Rt. (1997)。

された。

1996年の民営化収入は、表16にあるように、最終的に1,610億フォリントとなり、民営化が加速し、エネルギー・セクターや通信等の大規模民営化が行われた1995年には及ばないものの、1993年や1994年の水準と同一であった。1996年の民営化による売却収入内訳を示しているが、全体の3分の2近くを現金収入が占めていて、1994年に現金収入が低かったことを考慮すると、内容的な変化が起こってきていることを示している。現金収入が増えたということは、機関投資家による購入が増え、ディスカウント・スキームでの購入が減ったことを意味する。全部で11の従業員株主制度(ESOP)での売却があり、会社のリースも1社含まれていた。ディスカウント・スキームでの購入は、名目価値で45億フォリント以下であった¹⁸。

ÁPV Rt.の支出は、表17にあるように、民営化準備に関する費用、資産の利用に関する費用、特定の支払い義務の3つのカテゴリーに分かれる。ÁPV Rt.は、民営化による売却収入を1996年度の予算法の規定に従って特定の目的

¹⁸ ÁPV Rt. (1997), p. 6.

表 17 1996年度のÁPV Rt.の支出（10億フォリント）

民営化準備にかかった費用	8
売却に対して支払われた報酬	4
資産管理にかかった費用	1
会社の経営にかかった費用（給与・マーケティング）	4
地方自治体への移譲	21
再編に関する費用	16
投資基金、事業組織の設立（増資）	16
保証や担保物件に関する費用	3
その他：民営化および資産利用に関する費用	6
合計	79

出所：ÁPV Rt. (1997), p. 12.

に売却収入を使用することが許されていて、ÁPV Rt.の業務コストは、民営化過程と資産の利用に関する全体の支出の5%にすぎないとしている¹⁹。しかし、支出の多さに各方面からの批判が相次いでいる。売却収入を増やすために、ÁPV Rt.は、ポートフォリオを入れ替え、およそ160億フォリントの投資も行っている。企業の再編に関する財源は、予算法の改正で、200億フォリントに引き上げられ、ÁPV Rt.の取締役会が自らの決定で使用できる金額は、総額20億フォリントで、各ケースごとに最大2億フォリントとなったが、十分とはいえなかった。問題のある企業が受けていた融資、あるいはそれらの企業が発行していた株式の部分に対して保証を与えた。ÁPV Rt.は、投資も行っている。企業の再編に関する財源は、予算法の改正で、200億フォリントに引き上げられ、ÁPV Rt.の取締役会が自らの決定で使用できる金額は、総額20億フォリントで、各ケースごとに最大2億フォリントとなったが、十分とはいえなかった。問題のある企業が受けていた融資、あるいはそれらの企業が発行していた株式の部分に対して保証を与えた。ÁPV Rt.は、1996年度にこの種の保証を行うために、30億フォリントを費やしたが、予定されていた金額よりは少なかった。1997年度には民営化による売却収入が、激減す

¹⁹ ÁPV Rt. (1997), p. 12.

表 18 ÁPV Rt. 所轄企業の資産価値 (10 億フォリント)

	1996年1月時点の会社数	1996年1月時点の会社資産額	1996年12月時点の会社数	1996年12月時点の会社資産額
経営している会社	9	3	5	8
経営している事業	648	1,141	496	988
合計	657	1,141	501	996
資産管理スキーム	8	4	11	22
永続的な国有資産	89	340	89	344
“黄金株”	20		20	
民営化される資産	80		664	

出所：ÁPV Rt. (1997), p. 10.

ることが予想されるため、売却収入から当座利用することが可能な一定の基金をこのタイプの保証用に確保している²⁰。

1996年の予算法は、ÁPV Rt. が国有資産の売却で得た1,000億フォリントを国庫へ支払うことを規定していて、1996年の1月の早い時期に、民営化の歴史の中で初めて国庫への支払いが行われた。国家債務を削減するために、さらに920億フォリントが国庫へ払い込まれた。これらは、主に1995年のエネルギー・セクターの民営化による売却収入によってもたらされていた。表18にあるように、ÁPV Rt. 所轄企業の資産価値は減ってきているが、財政赤字や国家債務の削減のために、国有資産を切り売りしたといえる。社会保障システムと非財政的社会保障サービスに資金が供給されるように規定していた1995年度法律に従って、健康保険基金と年金保険基金に対し、資産価値600億フォリントが、1997年に、ÁPV Rt. によって移譲された。

²⁰ *ibid.*, pp. 13-14.

第2章 ユーフォリアによる合理性の喪失

第1節 所有改革前史

第1章では、構造調整政策の是非について理論面やマクロ経済面での考察を行ったが、第2章では、民営化が始まるまでの経緯、1990年の総選挙で誕生した新政権の民営化政策、ハンガリーの特色である国有企業の株式を直接売却する機関として設立された民営化機構および国有資産管理機構を考察する。

ハンガリーでは、1968年の新経済メカニズム導入以来、所有関係においても改革が行われた。まず、農業協同組合の国家行政への依存度を大幅に減らし、集団所有・自主管理的な要素の強化や、大規模生産と自留地の組み合わせによる新しい所有関係を形成し、積極的に評価できる変化を引き起こした。これは、関連する工業やサービス産業にも影響を与えた。

しかし、改革の最初の10年の経験のなかから、市場統御の諸手段は、様々な経済領域の発達度に合致した所有構造のもとで機能するということが明らかになった。特に工業分野で、国有という単純な所有構造が、ますます複雑な統御システムを必要とするようになっていた。このため現存社会主義的所有の民主化と平行して、包括的な所有改革がより効率的な機能モデルに不可欠であると認識されるに至った。他方で、1968年以來の統御システムは、資本所有の刺激がなければ機能しないと多くの人々によって指摘されるようになった。特に資産インタレストの形成を主要な所有改革の問題として位置付けていた¹。

1980年代初めに、躊躇されがちであった所有改革の作業は、深刻な経済の

¹ Szabó, *op. cit.*

状況に強制されて始まった。1981年のいわゆる小企業パッケージ・プランは、劇的な生活水準の低下に対する恐怖が動因となり、1979年以來の消費抑制政策を否定するものであった。これによって様々な合法的な小生産やサービス業が広まり、就業時間後の副業が広範に取り組み、これまでの生活水準を破壊する諸措置が中和され、経済や政治を安定させる手段にもなった。

1984年度の「新しい企業指導形態」という名によって知られるようになった所有改革の諸措置は、明らかにIMFとの間でサインされた構造調整プログラムに沿って作成されたものであった。そこで行われた所有者機能の分権化は、地域の党組織や労働組合の官僚主義を侵食するものであった。この組織や権力における変化が、1985年以降の深刻化する経済危機で重要な役割を果たすのである。1986年には様々な委員会が、商業やサービス業のかなりの部分の民営化の可能性について検討を始めた。予算の均衡を民営化によって図るという必要性に迫られていたからである。

新テクノクラシーを代弁する政治学者ビハリ、経済学者レンジェルらは、「転換と改革」と題し、現状分析と提案を行った。「党中央委員会は、1987年のうちに国の深刻な経済状態とその社会的帰結を議論しなければならない」²と政策の転換を訴えた。1980年代の初めに登場する新テクノクラシーと新改革派知識人は同世代で、サライは、「新テクノクラシーのもとで新改革派知識人は”内密の顧問として”要請され、多くのメンバーが党や国家官僚制内の諸決定の作成において参加している」³と指摘している。このように、労働者党では改革派が台頭し、国家社会主義的な体制を支えてきた権力そのものの保守派から改革派への交代が決定的になった。

1987年以來、もっとも大きな躍進を遂げたのは、「新テクノクラート」であった。若い世代の「新テクノクラート」は、その大部分が労働者党内で育ったが、改革には党機構が障害になっていると考えていた。彼らは急テンポに党や国家、さらには重要性が増した銀行の上層部の重要ポジションを押さ

² Lengyel, Bihari, *et al.* (1987). p. 43.

³ Szalai (1991). p. 11.

えていった。

党国家のカードル官僚制に関する研究は、これまで散在的なデータをもとにしたものが多かった。党国家から民主国家への過渡期に入って、分析に必要なデータは徐々に入手することができるようになった。社会学者のガジョー・フェレンツ⁴は、権力の主要な保持者である党、国家、大衆組織、企業の上層部の約 6000 人のデータベースをもとに、カードル官僚制と知識人の関係について 1990 年に論文にまとめている。

表 19 から明らかになるのは、国家上層部管理職の能力や資格が、党カードルのそれをはるかに上回っていることである。エリートグループは、まず国家の指導的なポストを目指し活動しようとしたのである。大臣代理、政務次官、省庁の高官、企業幹部など約 600 人のグループが、社会的に際だった存在になっている。ガジョーによれば、「このグループが、ノメンクラトゥーラのエリート層において中央委員会カードルの影響力のもとにあった」⁵のである。

専門的な資格をもった優れた人材が国家の上層部に集まることによって、

表 19 社会学的諸特徴の分布

	党カードル		国家上層部管理職	
	1981年 5845人	1989年 4989人	1981年 748人	1989年 431人
大学、短期大学卒	44.2%	57.1%	77.5%	92.8%
医師、法律家	5.4%	7.8%	19.1%	26.5%
学位保持者	2.7%	4.7%	14.6%	18.9%
外国語知識	15.4%	19.2%	53.7%	69.4%
複数の外国語知識	4.7%	7.1%	28.5%	43.6%
長期間の専門活動	22.3%	27.8%	39.4%	55.5%
専門資格保持者	17.6%	28.5%	49.6%	71.4%

出所：Gazsó (1990). p. 10.

⁴ ガジョー・フェレンツ Gazsó Ferenc (n. a. -) ブダペスト経済大学教授。

⁵ Gazsó (1990). p. 10.

行政の官僚組織は、これまでの無能な国家党カードルに行政が従属させられるということに不満を感じるようになり、国家党から解放され自立した機関になるよう試行していた。これは1989年に、政府が党の指導から分離され実現した。

この傾向は、1980年代の中ごろから国家機関の上層部で展開された大規模な「新テクノクラート」へのカードルの交代から始まっていた。ガジョーによると「資格をもったエリートの半数以上(53%)が最近の4年間に、さらに22%が1980年と1984年の間に、行政の指導的なグループになだれこんだ」⁶のである。「新テクノクラート」は、沈みかけた船を占拠したともいえよう。国家権力を救うというよりも弱まった党国家や危機の深刻化を前にして、上からコントロールした変革を実施しようとしていたのである。国家党と官僚制国家権力の同時崩壊よりも、国家権力の上層部で大規模な「新テクノクラート」へのカードルの交代が起こったと言えよう。

ハンガリーでは1968年から経済改革が実施されてきたにもかかわらず、税制改革は1988年まで手がつけられなかった。これは、税制を改革すると市場経済化が加速され、倒産・失業の発生によって社会主義体制の動揺を招き、ソ連に介入の口実を与えることが危惧されたからである。しかし、1985年にソ連でペレストロイカが開始され、市場経済の導入が図られるようになると、ハンガリーの市場経済化加速に対するソ連介入の懸念が後退し、1986年に「企業破産法」、「企業更正法」、「失業法」が施行されて赤字企業の責任が明確にされ、1988年1月にコメコン諸国としては初めてEU型の付加価値税と個人の所得税を導入した。付加価値税の税率は原則一律25%、所得税は累進税率となっているが、平均税率は20%であった。1989年には企業に対するそれまでの様々な名目による税を一本化して、新たに法人税が導入された。税率は当初50%に定められたが、翌1990年には40%に引き下げられた。

それまで、国営企業が赤字を出しても国家からの補助金による埋め合わせを受け、経営危機に陥ることのないシステムであったため、国営企業の経営

⁶ Gazsó (1990), p. 11.

努力は不足し、国内産業の生産効率は徐々に低下していた。政府は赤字企業の増加による税収不足を補うため、黒字を達成した国営企業からその利益を吸い上げたため、企業は必要な投資が充分にできなくなり、国内産業の生産性はさらに低下していくという悪循環に陥っていた。

税制改革の狙いは、生産性の向上、税負担の公平および税制の簡素化にあった。これによって利益増大に対する企業のインセンティブが生まれ、副業を営む個人に対する税負担の公平性も確保されることになった。特に、付加価値税および法人税導入の最も重要な意義は、それまで中央官庁との個別交渉により恣意的に決められていた個々の企業の税率が、法的に統一されたことである。また、黒字企業の負担が減少し、税引き後の利益処分についても、企業自身の裁量に任されることになり、黒字企業の利益で赤字企業の損失を補填するという構造的問題にメスが入れることとなった。

国際的な金融機関は、ますます深刻化する経済状況のなかで、信用供与を与える条件として広範な民営化を要求していた。労働者党政府は、IMFの要求に沿って会社法作成に着手した。慌ただしく会社法の基本原則を議論し、IMFとの間で1988年5月17日、スタンドパイ・クレジット契約にサインし、5月20日、労働者党全国集会でカーダール⁷書記長（1985年以前は、第一書記という名称）を解任したのである。

新しく新保守派のグロース・カーロイ⁸が書記長兼首相となり、改革派のボジュガイ・イムレ⁹とニエルシュが政治局入りし、中央委員の3分の1が入れ

⁷ カーダール・ヤーノシュ Kádár János (1912-1989) 精密機械工として17歳から労働運動で活躍。1931年から共産党員。1956年7月、党中央委員会書記、政治局員。1956年11月、ソ連軍介入後、首相及び党第一書記となる。

⁸ グロース・カーロイ Grósz Károly (1930-) 1945年、共産党に入党。1980年、党中央委員。1985年、党政治局員。1987年6月から首相。1988年5月から党書記長。

⁹ ボジュガイ・イムレ Pozsgay Imre (1933-) 1957年から1965年までパーチ・キシクン県党委員会マルクス・レーニン主義夜間大学学長。1971年から1975年まで *Társadalmi Szemle* (『社会評論』) 編集長代理。1976年、文相。1980年以来、党中央委員。1982年から1988年まで愛

代った¹⁰。新旧のテクノクラートの間では妥協が成立していた。しかしこの妥協も一時的なもので、政治体制や所有権をめぐる闘争が激化し、「新テクノクラート」は政治や経済におけるキー・ポジションを征服していった。

所有改革の議論は、比較的短期間に、民営化の必要性や不可避性の議論として、最終的に全勤労働者の利益にもなるものとしてコンセンサスが形成された。しかしその内容は、これまでの「過度な国有化」をやめ、機能を効率的なものにするというものから、実際に機能する経済活動は私的所有に基づいた経済でのみ可能で、経済体制の転換は経済危機を克服するための必要十分条件であるといった新保守主義の議論まで、幅の広いものであった。

労働者党の経済政策指導部は、国内及び外国資本の私的所有が支配的になるのは避けられないという認識を持ち、自由民主同盟と近い立場に立っていた。この認識は、企業経営者の一部、財務省や金融機関の利害と一致していた。企業経営者の一部には、自発的でコントロールされない民営化を通じ、そのまま企業の所有者になる機会を提供し、財務省や金融機関には、資本の流入などによって債務問題を解決する可能性を与えた。

他方で、民主フォーラムは、所有改革が不可欠であった国家所有を、できるだけ多く真の社会的所有にすべきであると主張していた¹¹。青年民主同盟は、私的所有、自主管理及び国家所有の間の均整のとれたバランスを主張した¹²。社会的所有の維持が支配的であるべきという立場は、柔軟で様々な国家、協同組合、自治体及び自主管理的な所有形態として考えられ、特に労働組合や左翼的な専門家の間で唱えられた。社会的所有の一つの形態として、従業員株式所有制度も検討されていた。

新しく就任したグロース党書記長兼首相は、1988年の夏、アメリカを公式訪問し、国営企業の一部を外国人に売却し、100%外資による企業設立の可能

国人民戦線の第一書記。1988年5月、政治局員、国務相。

¹⁰ *Magyar Nemzet*(『ハンガリー民族』), 1988. 5. 23.

¹¹ MDF(1989)

¹² *Fidesz*(1991)

性も認めた。諸法規を作成することによって、東欧で真っ先に諸外国の期待に応え、同時にこれによって形成される合弁企業のなかに、国内の政治及び経営者エリートが、経済的及び所有者的地位を確保し延命する条件を保障したのである。1988年11月に、グロースは、悪化した経済の責任をとる形で、ハーバード大学への留学経験のある「新テクノクラート」で経済のエキスパートであるネーメト・ミクローシュ¹³に首相を譲らざるをえなかった。ネーメトが首相に抜擢されて、社会主義と資本主義のフュージョンともいえる政策が公認されるようになった。ネーメトの「民営化政策や開放政策」¹⁴は、自由民主同盟の新古典派のエコノミストたちの主張と基本的に同じであり、労働者党の変化もほとんど行き着く所まで行き着いたのである。

「自発的な民営化」と呼ばれるプロセスは、加速されていった。会社法を利用して、企業の決定によって、国有企業内に会社を設立し、企業の資産運用機能を手に入れることによって、少なくとも30%の国有資産が民営化された。最初に発端を開いたのは、1986年の秋、医療機器メーカーであるMedikor（メディコル）であった。1987年にBudaflex（ブダフラックス）など5社、1988年に12社、1989年に30-40社、1990年に50-60社、1988年-1990年の3月までに約100社の国営企業が、この資産運用措置に基づいたモデルを利用して民営化した。こうした再編以外にも、ほとんどの企業の姉妹企業、企業内経済労働共同体¹⁵や企業のサービス部門などで有限会社が設立された。しかし、旧エリートである国有企業の経営者たちが、民営化された企業の経営者

¹³ ネーメト・ミクローシュ Németh Miklós (1948-) 1968年、労働者党に入党。最初の職はカール・マルクス経済大学助手。1977年から1981年まで全国計画局部長代理。1987年、党中央委員、党中央委員会書記、党中央委員会経済政策委員会委員長。1988年5月、政治局員。1988年11月から1990年4月まで首相。現在、EBRD副総裁。

¹⁴ *Magyar Nemzet*, 1989. 1. 31.

¹⁵ 1989年以前から導入されている企業内経済労働共同体は、企業本体と賃貸契約を結び、遊休機械や資材を活用して不足物資を生産してきた。これを企業本体から分離して独立させ、清算の運命にある企業を救済する試みもなされている。

に横滑りすることによって延命を図っているとか、国有資産の外資に対する安売りであるという批判が巻き起こりつつあった。

第2節 新政権と民営化

1990年3月の総選挙で勝利した民主フォーラムとその連合政権のパートナー諸党は、プレーンにエコノミストが少なく、経済運営に関しては準備ができていたとは言えなかった。リベラルな自由民主同盟の勝利を期待していたアメリカを中心とした西側資本は、短期金融市場から資金を引き上げることで応えた。新政権がナショナリスティックな主張を繰り返したことも西側資本を及び腰にさせた。

しかし、この選挙は、所有改革のプロセスには特別、影響を与えなかった。1990年5月の協同組合法の修正と再編法は、小規模協同組合、協同組合内の専門グループや経済労働共同体といった優秀な部類の民営セクターが、無税で有限会社に再編されることを可能にした。これによって再編された協同組合は、資本金の30%を現金で入金しなければならないという義務から解放された。また500人までという従業員数の制限を取り払い、最低10,000フォリントという有価証券発行の下限を撤廃した。これらの措置は、小・中規模の民間企業をバックアップするものであった。

連合政権の一翼を担っていた小農業者党は、1947年の土地改革時点の旧所有者に農地を返還するという再私有化を党是として主張していた。民主フォーラムは、選挙戦で明白に再私有化反対の立場を表明していたが、小農業者党との連合政権が必要不可欠である以上、政権が危機に瀕しない程度に実現しようとした。

この再私有化は、大変デリケートな問題であった。なぜならばハンガリーでは、1938年から1949年まで資本の没収や所有者の変化が、戦前のユダヤ人の強制移送、戦後のナチス協力者の資産没収や土地改革など、様々なスローガンのもとに度々行われてきたからであった。小農業者党は1947年を主張

したが、なぜ1947年だけを基準にするのか、他者に対して説得力があるとは言えなかった。

民主フォーラムを中心とする連合政権は、いわゆる「自発的な民営化」にブレーキをかけ、旧エリートが獲得していた地位の清算を図った。また外国の資本の流入を整理し、政府の裁量権を維持しようとした。広範な勤労者による株主制度は、民主フォーラムの選挙戦での基本方針の一つであったが、政権獲得後はこれを後押ししなかった。

勤労者による所有の形態は、三つほど考えられていた。まず、従業員資産パウチャーといわれていたもので、資本金の10%までの範囲で、売買が不可能なものとして、無料で、民営化される企業の従業員に与えられるものであった。次に、従業員株式と言われていたもので、売買が可能な証券を無料または割引価格で従業員に与え、主に合併企業が設立される場合などに用いられるものであった。最後に、従業員株主制度で、企業の従業員が集団的に所有する制度であった。

ドイツのマイセンと並ぶハンガリーの有名な陶器であるヘレンドは、その工場に民主フォーラム系の労働者評議会が結成され、従業員は従業員株主制度によって民営化を実現しようとしていたが、民主フォーラムは結局、これを支持しなかった。チェコスロヴァキアで行われたような、国民にパウチャーを販売し、国家所有を解体する方式にも支持を与えなかった。

政府は、従業員による所有よりも国家による民営化の管理の方を重視した。各界の代表者によって構成された利害調整評議会が作られ、1990年8月の政府の民営化に関する基本方針を9月初めに検討し、第2回目の会議は1991年5月にもたれた。労働者を代表する組織は、社会保障、雇用、勤労者の決定への参加という点で主張を繰り返していた。これらの要求を考慮しては、民営化は実現されないという判断から、連合政権は利害調整評議会を決定及び執行過程から外してしまった。

選挙前のネーメト政府は、「自発的な民営化」の弊害をなくし、民営化を監督・実施する機関として1990年3月1日にÁVÜを設置していたが、新政権

は、その権限や役割を1990年の7月と9月に修正した¹。これによって一定の条件が整った場合、民営化できるというこれまでのやり方は不可能になり、ÁVÜの許可が必要となった。ÁVÜは、直接、政府の管轄下に入り、所有改革の全過程を統轄する実質的な所有省とし、一種の国有化によって、3700億フォリントにのぼる企業の資産を自治体から移譲させ、自治体を弱体化させた。自由民主同盟などの野党は、こういう形での民営化の中央集権化に懸念を抱いていた。

この年の10月に石油製品の値上げに端を発したタクシー・ドライバーたちのストライキが起こった。ブダペストの中心を南北に流れるドナウ川に架かった橋を、タクシーのパリケードで封鎖するという効果的なもので、悪化するばかりの経済状態に不満を抱いていた国民の多くが支持した。対外債務の返済を中心にした経済運営は、生活水準をさらに悪化させることを意味し、新政権をも転覆させかねないと与党を痛感させた。

このため再私有化問題で、1947年時点での土地所有者に土地を返還するのではなく、旧土地価格に相当する補償バウチャーの形で返還するという方法は、新政権にとって都合の良い手段として考案された。これによって人為的な購買能力が一定の階層に創り出され、新政権が依拠することができる階層が誕生するからである。この補償バウチャーは、国有資産を購入する際、様々な民営化の際、国有であった賃貸住宅が自治体所有に移行された後、販売される際に、個人のクレジットとして使用でき、市場で売買できる有価証券でもあった。1992年1月末までに822,248人が3,176,274件の資産のために補償申請をした。2,893,993件の当時の土地所有、206,548件の家屋、75,733件の事業に関する申請であった。この補償は、今日の通貨価値で4,000-6,000

¹ ÁVÜは、国有企業の会社化に関する1989年度修正第13法規、ÁVÜおよび国有企業における国有資産管理に関する1990年度修正第7法規、国有企業に委託された国有資産の保護に関する1990年度修正第8法規、資産政策ガイドライン（通年）、小売業・飲食および消費サービスにおける国有資産の民営化に関する1990年度第74法規（プレ民営化法）によって規定されている。

億フォリントに上るものであった²。

1947年に小農業者であった人たちはこの再民営化に関心をもち、国有企業の経営者層はより高く企業が売却されることにはなく、自分たちの身分と企業のよりよい存続条件の保障に関心をもち、勤労者層は一般的には安定して職場が維持されることを望み、一部は新たに事業を興して企業家になろうとしていた。このため民営化は、利害が錯綜するジャングルのなかでの政治闘争と合意の問題となっていた。

しばらくの間、これらの勢力の間で綱引きが続いたが、どの勢力も他を圧倒することができなかった。このため従業員500名以下の企業は、ÁVÜの許可がなくても民営化できるようにし、「自発的な民営化」の名誉回復を認めたり、補償法や教会資産の返還に関する法律の作成に取りかかったり、新興民族資本の育成を助けるためにE-hitelを設定するというように、相互に譲歩する政策が採られた。

最大与党の民主フォーラムは、1991年12月に経済を活性化させるために、サポー・タマーシュを中心とした専門家グループを発足させた。さらに1992年の初めに、サポーを民営化担当の無任所大臣に任命し、ÁVÜの局長を更迭し、長らく待たれていた民営化法案と1992年度の資産政策基本方針を提出するという攻勢に出た。長期的に国有企業であり続ける企業の資産管理を、新たに設立したÁVRILに任せ、その社長を無任所相のサポーとし、さらに国有企業の経営ポストの独占を図ろうとした。

ハンガリーの経済政策と民営化の鍵は、都市銀行の行く末にあった。大銀行の下にビジネス分野の融資の70-80%、国有の全国貯蓄銀行の口座に国民の貯蓄の80%があった。ハンガリー国立銀行は、都市銀行を通じて金融政策の実現を図っていた。銀行部門は、債務負担のための純所得徴収の重要な手段であり、利益の大部分が直接、国家財政に払い込まれる不可欠な分野であった。このため政府は、銀行に対する外国資本による資本参加が10%を超える場合は政府の許可が必要であるとし、銀行の自主的な民営化は不可能であ

² *Népszabadság*, 1992. 1. 25., 1992. 2. 18.

るとしていた³。

1992年の春、専門家間の論争の末、政府は銀行の民営化の基本的な諸原則を受け入れた。それによって、増資で20-30%程度の外国資本の資本参加を認め、国際的な銀行との連携の形成、国内の銀行構造の構築と運営知識の指導を外国資本に要請したのである。

民営化のマクロ経済に与える影響を分析する際に、民営化される企業の資産価値やそれに対する需要の大きさや構造を知る必要がある。1990年の末には、国家会計検査院によれば1兆1,830億フォリント、他の専門家の試算によれば1兆8,000億から2兆フォリントに上る国有資産があった。

1991年の末までに、218の国有企業（このうち1991年に191の企業）の4,250億フォリントに上る資産が、法人会社組織の形態をとることになった。そのうち180の企業は企業あるいは投資家のイニシャティブで、18の企業は国家のイニシャティブで、20の企業は「セルフ民営化」⁴として行われた⁵。1991年12月には、3,040億フォリントの額面価値のある636の企業が再編過程にあった。

このうち353の企業が180億フォリントの資産価値で「セルフ民営化」をしようとしていて、176の企業は企業あるいは投資家のイニシャティブで、107の企業は国家のイニシャティブで行われようとしていた。「プレ民営化」として、1991年の6月から12月までに、3,211のオークションが行われ、2,120の店舗が売却された。

法人会社化された企業における資本所有者は、表20にあるように分類することができ、外国人の投資家、ハンガリーの自治体、企業、協同組合、小事業者、都市銀行、他の金融機関、資産運用会社や補償バウチャー所有者たちであった。

³ *Népszabadság*, 1991. 10. 10.

⁴ ÁVÜの許可なしでできる中小規模企業の民営化。

⁵ *Jelentés a Magyar Köztársaság 1991. évi állami költségvetésének végrehajtásáról* 1. Kötet (1992).

表 20 1991年に法人会社化された企業における資本金の分類

	額面価格 (1,000Ft)	割合の分布 (%)
資本金	317,884.14	100.00
ÁVÜの管理下に入った資本	238,339.59	77.41
再編時に売却された株式	34,624.52	11.25
自治体に引き渡された資本	13,817.14	4.49
勤労者所有の株式	948.10	0.31
従業員所有の株式	772.30	0.25
再編後に売却された株式	3,015.10	0.98
経営面で資産運用下にある資本	2,931.41	0.95
投資会社に割り当てられた株式	2,767.71	0.83

* 銀行・保険会社を除く

出所：民営化研究所

ÁVÜが管理していた7,000億フォリントの資産の配当は、1991年に10億フォリントに上った。1992年時点での試算によれば、4,200億フォリントの資産がÁVÜの所有となり、社会保険会社に1,000億フォリントの資産が移譲され、1,200億フォリントの資産が民営化過程にあり、500億フォリントの資産が補償の原資として充てられた⁶。

⁶ Magyar Hírlap, 1992. 6. 18.

第3節 民営化機構および国有資産管理機構

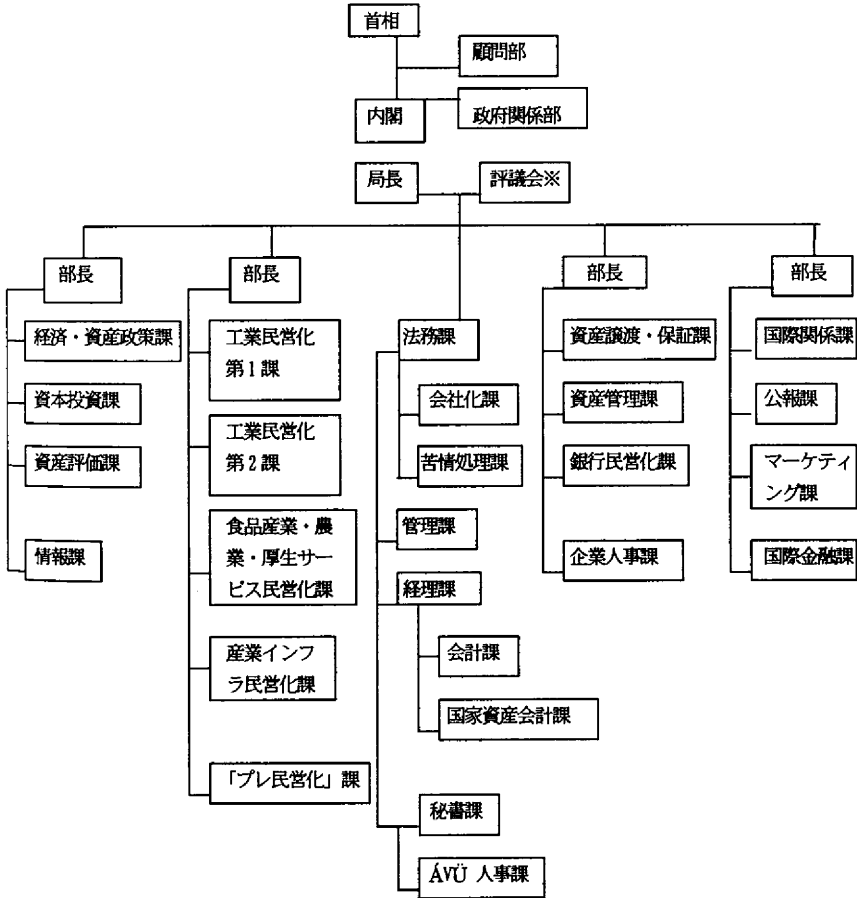
1. 国家資産庁の分割

1991年から1992年にかけて、新政権は、民営化をはじめとする経済政策の専門家不足や政治的な力不足から、政府諸機関の間で合意を形成し、組織の再編を行おうとした。連立政権内で、民営化の不始末、国家によるコントロールの脆弱さ、前体制の支配者層に対する“大掃除”の不徹底を批判し、外国資本の影響を嫌うナショナリスティックな勢力が台頭したことも影響していた。彼らは、“民族(nemzet)”および国家による資産管理、いわゆる資産の安売りに歯止めをかけることや、民営化のスピードダウンを要求していた。特に民主フォーラムの指導者の一人であるチュルカ・イシュトヴァーンの反ユダヤ主義や小農業者党党首であるトルジャン・ヨーージェフらの“民族(nemzet)”を旗印にしたキャンペーンは、大衆に無視できない影響を与えていた。

民主フォーラム幹部会委員、ハンガリー製造業全国連盟会長で民営化後の電機メーカーVideotonの代表取締役となったセーレシュ・ガーボル¹は、ハンガリーの企業経営が国营でも民営でも、生産資産ができるだけ早く外国人の手に渡るようにではなく、ハンガリー・サイドで過半数の株式持分を維持できるように努めるべきであるとし、“民族(nemzet)”資本の育成を訴えてい

¹ セーレシュ・ガーボル Széles Gábor (n. a.) 1981年に、Műszertechnika Kiszövetkezet (器械技術小協同組合)を設立、後にMűszertechnika Rt. (器械技術株式会社)代表取締役。ハンガリー民主フォーラム幹部会委員。ハンガリー製造業全国連盟会長。

図1 AVÜの組織機構



※：局長と評議会の11人のメンバーは、首相によって5年の任期で任命され、解任される。評議会の構成は、法律によって特定されていないが、通産省、農業省や財務省から7人送り込まれている。評議会は、会社化や民営化の決定に関する最終的な責任を負っているが、5億フォロント以下で従業員数が1,000人以下の企業の完全もしくは部分的に会社化する権限と、3億フォロント以下の国有企業の資産を民間会社に売却する権限は局長に委任している。

出所：Frydman, Rapaczynski, Earle(1993). P.127

た²。Videoton の民営化は、外国企業も関心を示していた効率性に裏打ちされた分割民営化案が退けられ、Videoton の最大の債権者であったハンガリー信用銀行が、株式持分 81% で実質的なオーナーになっただけという疑似的な民営化であった³。“民族(nemzet)” 資本を育成すべきであるという主張は、資本力に乏しく中身が伴っていなかった。ハンガリー国家と国内の所有者が合せて 51% 以上の株式持分を維持し、永続的に“民族(nemzet)” 所有をするというカテゴリーは、当初、議論されていたが、この理念の解釈と外国資本の参入を妨げる方法を確立できず、次第に議論されなくなっていった⁴。

ÁVÜ の資産管理の分野の負担を減らすために、“資産監督ポートフォリオ・パッケージ” として一種のオークションが企業マネージ・グループと契約するために 2 度行われた。最初のパッケージは、7 社の 29 億 8,790 万フォリントの株式持分に関するもので、2 番目のパッケージは、5 社の 1,730 万フォリントの株式持分に関するものであったが、両方とも失敗した。ÁVÜ はノーリスクでハイリターンを得ようとしていたため、誰も参入しなかった⁵。

多くの企業が膨大な債務を抱え、民営化を速やかに遂行することが難しいという現実も、資産管理の何らかの解決方法を見出す必要性を示していた。このため、政府諸機関の間での決定権をめぐる権力抗争が起こり、特に ÁVÜ、財務省、他の省庁やいくつかの特別委員会が綱引きをしていて、組織の再編を左右していた。

財務省は、民営化の組織体系の全体を財務省の影響下に置くことができないのであれば、価値のある大企業の監督権だけでも獲得しようとして、ÁVÜ の分割を提案していた。この財務省の思惑が、各方面で ÁVÜ の設立を検討する最大の動因となっていた。

² *Beszélő*, 1994. 7. 28.

³ *Népszabadság*, 1991. 12. 6.、*Heti Világ Gazdaság*, 1991. 12. 14. その後、法律によってハンガリー一の商業銀行が 3 年以上所有者であり続けることはできないため、1996 年 4 月に、セーレシュ、ラカトシュ・ペーテル、シンコー・オットーの 3 人が、CIB の融資によってハンガリー信用銀行の株式持分を買い取っている。Videoton の民営化についての詳細な考察は、第 3 章第 2 節を参照。

⁴ *Heti Világ Gazdaság*, 1991. 5. 11.

⁵ Erydman, Rapaczynski, Earle (eds.) (1993). pp. 129-130.

連立政権は、サボー・タマーシュ財務政務次官を所有者および民営化委員会の委員長に任命し、新しい民営化政策を検討させていた。この委員会は ÁVÜ を分割するという案を支持し、財務大臣が主宰する経済委員会もこの計画を1991年4月に採択した。永続的な国有企業を間接的に指導するために4から5の持株会社を設立し、国会ではなく内閣の監督下にある予算機関としての国家出資機構を設立し、持株会社を掌握するというものであった²⁷。この時期にはすでに、機能面で民営化と資産管理を分離するというより、企業そのものを二つのグループに分けるという色彩が強くなっていた。

経済委員会の採択を受け、各方面からの攻撃が始まった。通産省は、永続的な国家所有と通産省との関係が曖昧な内容の持株会社概念を示した²⁸。さらに、通産省、農業省および運輸省の監督下にある三つの国家所有機構を設立しようという提案が行われたが、他の省庁はこれを支持しなかった。

閣僚の大半は、各省庁の指導が芳しくなかった経験から単一の資産管理の方がよいとしていたが、独占的な機構にも短所があり、その短所を克服する術が確立されていたわけではなかった。経済委員会の採択の数週間後には、財務政務次官自ら、ÁVÜを二分する理由に疑問符を付けるに至った²⁹。この指導部によって新しく作られた委員会は、さらに再び最初の提案を支持し、1991年の秋、内閣も最終的にこれを採択するという紆余曲折があった。

財務政務次官は、民営化および国有資産全体の監督権を大臣として手に入れられるかもしれないという望みが出てきた時に、当初の案を撤回し、ÁVÜを二分する理由に疑問符を付けたのではないかという見方がある³⁰、政治家の権力欲や戦術で何度も方針が変わったともいえる。

ÁVÜから新しい所有者機構を作るということが決まると、政府内での監督権について決めなければならなかったが、これも綱引きの材料であった。財務省が監督権を持つことに対しては、予算作成に特化すべきであるとか、過度の権力の集

²⁷ Sebők(1991).

²⁸ Karsai(1991b).

²⁹ Karsai(1991c).

³⁰ Karsai(1992).

中は避けるべきであるという主張がなされ、各省庁が監督権を持つことに対しては、所有者と当局の役割が不明確になるという指摘がなされた。このため監督権を行使する大臣を政府が指名するという案が、対立を回避するものとして採用され、1992年の初めに、民営化担当の無任所相にサボー前財務政務次官が任命された。

新しい所有者機構を役所にするのか事業会社にするのかという決定も難航した。1991年には、新しい国家所有者機構の組織形態をめぐって議論が行われていて、事業会社にするという案は少数派であった。多数派の意見は、永続的な国家所有はビジネスやリスクとなじまないというものであった³¹。ÁVÜの幹部も国有企業のバランスのとれた安全な運営が国益に適うのであって、株式会社の形態は倒産もありえるのでよくないと表明していた³²。これに対して、事業会社を支持する意見は、役所にすれば国家官僚がマイクロ経済の問題で決定を下し、場合によっては、政治によって直接左右されてしまうので、比較的に国家行政からの独立性を維持でき、特権的な組織ではなく、いくつかの点を除いて会社法の枠内で通常の競争に適応できる形態がよいというものであった³³。

最終的な法案は、ÁV Rt. に会社法にある三つの条項を適用しないものとした。第一に、監査委員会に従業員の代表が出席できないということである。第二に、資本金の30%を現金で預託しなくてもよいということである。第三に、過半数の株式持分を獲得した場合、少数株主が株式を売却するために放出できるということ、固定された配当を受け取る権利や、筆頭株主が75%以上の株式持分がある場合、少数株主の保護を図る諸規則を適用するというのをそれぞれ免除している。事業家でもある代議員のパロターシュ・ヤーノシュらは、これらの例外措置を憲法裁判所で問題にし、憲法裁判所は1993年の春、ÁV Rt. にいわゆるコンツェルン規則の適用と少数派の権利を考慮することを義務付けた³⁴。

永続的に国有企業として留まる企業群を決定する作業はさらに難航した。各省

³¹ *Magyar Hírlap*, 1992. 1. 10.

³² *ibid.*, 1992. 1. 22.

³³ *Heti Világ Gazdaság*, 1991. 11. 30.

³⁴ *Népszabadság*, 1993. 5. 29., *Heti Világ Gazdaság*, 1993. 6. 24.

庁はできるだけ多くの国有企業を残そうとし、制限しようとした財務省や民営化委員会と綱引きをしていた。1991年の春に各省庁は、あわせて約500の企業を国有企業として残すよう提案していた³⁵。通産省は慎重な民営化戦略で、監督下にある企業の17%の民営化に制限したいと考えていた。農業省は37の大規模農場を国有企業として残したいと考えていた³⁶。財務省が数ヵ月後にまとめたものによると、約100の企業だけが永続的に国有企業として残り、そのうち通産省の監督下にあるグループからは19だけというものであった³⁷。合意作業が進むにつれ数が膨らみ、1992年1月には200前後になった³⁸。春に通産相は、監督下にある企業のうちエネルギー部門の8社だけが永続的に国有企業として残ると述べたが³⁹、最終的な結論を見るまでにはまだ時間がかかった。

各企業は、政府の発言権を維持したい企業、政府歳入に貢献できる企業、かろうじて買手を見つけられる企業、買手が見つからない企業に企業群は分類できた。インフラストラクチャーを担っている大企業やエネルギー産業は、政府の発言権を維持したい企業、政府歳入に貢献できる企業群であり、永続的に国有企業として留まる企業群に入れることに誰も反対しなかった。これと同時に各業種から一企業ずつ旗艦企業として存続を保証するという考慮が働いていた。

企業の大半は、この時期はまだ、不確実な環境のなかで受身的な対応をしていた。例外的に、存続そのものが危ぶまれていた炭坑会社は、生き残るためにも永続的に国有企業として留まる企業群に入ることを希望していた。逆に業績のよい製薬会社は、持株会社が経営に介入したり収益を他に移したりしないということ信用せず、永続的に国有企業として留まる企業群に入れられること反対していた。

永続的に国家所有のまま残る企業を選別する作業は、これまで国有企業の所有権を行使する仕事をしていたÁVÜとの間でも対立を引き起こしていた。あるÁVÜ

³⁵ *Heti Világ Gazdaság*, 1991. 11. 30.

³⁶ *ibid.*, 1991. 5. 11.

³⁷ Voszka (1995), p. 21.

³⁸ *Magyar Hírlap*, 1992. 1. 22.

³⁹ *ibid.*, 1992. 5. 13.

の幹部は、「国有資産の30-40%を占める業績の良い企業を永続的に国有企業として留まる企業群に入れるというような国家所有者機構が作られてしまえば、内容の悪い企業は売却することができず、内容の良い企業は駄目になり、政治が組み込まれることによって、相互依存関係が形成され、ハンガリーにおける民営化が終焉する」⁴⁰と批判し、しばらくして辞職している。

閣僚の大半は法案提出に反対票を投じたので、休憩時間に二人の閣僚を説得して必要な票を獲得し、やっと体制が整った⁴¹。新しい持株会社を設立するということは、各閣僚にとって直接的な権力に関する問題であった。

国会での論争は法案を変更させるまでに至らなかったが、多くの問題が指摘されていた。かなりの代議員が、永続的に国家所有のまま残る企業を選別することは、企業の自立性を減らす“第二の国有化”で、企業経営者たちはÁVRi.に依存するようになり、ÁVRi.は企業のロビー活動の温床になるとして批判した。官僚主義的な統制の危険も指摘された⁴²。

野党は、ÁVRi.を国会のコントロールの下に置き、国会が取締役会や監査委員会のメンバーの指名や配当の額や配分について決定するよう提案した。さらに野党のハンガリー社会党は、ÁVRi.の代わりにÁVÜに属するいくつかの資産管理持株会社を設立するよう提案した。野党の自由民主同盟は、ÁVRi.の代わりに国有資産に関する不正行為の制裁を行うだけで、経営者の指名などの業務指導を行わない国庫機構を設立することを提案した。野党は、ÁVRi.の設立やその業務の統制に政治的な理由が幅を利かし、ÁVRi.は自ら資産管理に携わらず、所属企業の運営権を契約で貸し出すことによって、与党各党に忠実な階層を形成しようとしていると批判した。株式会社の形態をとることにしては、各企業を再建するには財源が必要で、株式会社であれば融資を受けたり債券を発行することができるという説明がなされたが、野党は、コントロールが不可能でリスクを国民が負うことになるかと批判した⁴³。

⁴⁰ *Figyelő*, 1992. 1. 9.

⁴¹ Voszka (1995), p. 20.

⁴² *Heti Világ Gazdaság*, 1992. 6. 27.

⁴³ *ibid.*

これらの提案や批判にもかかわらず、国会の過半数を押さえる連合政府に押し切られ、部分的な修正がなされた後、法案は可決され、1992年10月29日、政府の監督下で民営化担当の無任所相が株主権を行使する ÁV Rt. が設立された。

1992年第126号政令は、163の企業を永続的に国家所有のまま残る企業とし、さらに60以上の企業を通産、農業、運輸、郵政および水利省の所有の下に留めた。主要な企業の管理が ÁV Rt. に移ることになり、財務省をはじめとする省庁の官僚は、めばしい仕事がなくなってしまうので、こぞって ÁV Rt. に移籍した。

ÁV Rt. の設立時の資本金は、名目的に2,890億フォリントであった。設立直後の試算によれば、ÁV Rt. が100%あるいは過半数の株式持分を持っている企業の総資産は1兆5,000億から1兆6,000億フォリントであった⁴⁴。しかし、この数字には、会社法による会社への再編がまだ終わっていない半数以上の企業資産、巨大な農業コンビナートや国営農場の所有土地など24の企業が含まれておらず、また株式の持ち合いのための見かけ上の数字の膨張や各企業の債務が反映されていない⁴⁵。1993年の終わりには、会社法による会社への再編がほぼ終了し、資産の移動や売却が行われ、ÁV Rt. の総資産は1兆3,000億フォリントであった⁴⁶。

ÁV Rt. は、ポートフォリオの資産価値を最大化し、配当を所有者であるハンガリー共和国に支払い、資産の約50%を1996年の終わりまでに民営化するという課題を与えられていた⁴⁷。しかし、国有資産を運営する目的や方法が明確ではなく、ÁVÜに与えられていた課題と類似していて、新しい機能を担う組織が設立されたというより、単にもう一つの組織が設立されたにすぎなかった。つまり ÁVÜ と課題を分け合ったというよりも、企業を分け合ったといえる。

2. コングロマリットへの再統合

ÁV Rt. は、事業会社なのか政府組織なのかという問題がはっきりしておらず、

⁴⁴ *Népszabadság*, 1992. 10. 24.

⁴⁵ Voszka (1995), p. 29.

⁴⁶ ÁV Rt. (1994b).

⁴⁷ ÁV Rt. (1994a).

混成物であり二面性を持っていて、二つの相反する目的を実現しなければならないという矛盾を抱えていた。事業会社であれば、ÁVRI.自身や傘下の企業が好業績を実現し、利益を吸い上げて国家予算に払い込むということは目的にならず、報告書を準備することもなく、自己資金を持って自ら決定したことを経済性に基いて実現することになる。政府組織であれば、主要な仕事は政府の経済政策の遂行で、利益を吸い上げ、配当を増やし、“戦略的な”企業や地方にとって必要な企業を救済し、物価の上昇を抑え、雇用を維持しなければならない。

スタートした直後は、テレキ・パールが代表取締役であった。「国家是最悪のオーナー」で、「この矛盾を解決するためには、長期的にÁVRI.に属する企業をも民営化しなければならないが、高い売却価格を実現し戦略的な国益を考慮するためには、まず企業の業績を上げなければならない」とし、企業価値を高める資産管理を民営化より優先した⁴⁸。

またテレキは、「ÁVRI.が事業会社として機能できるためには、独自の財源を持ち、独立して決定する権限を持つ必要があり」⁴⁹、「ÁVRI.を債務を返済するための機関ではなく」⁵⁰、多くの欧米の持株会社のようにポートフォリオの市場価値を最大化することに努める投資財団として想定していた。

しかし、株式の100%が国家所有である株式会社という形態そのものが、政府が干渉する権利を保証していて、政府から独立して独自の財源を持ち、決定する権限を持って、事業会社として機能する条件を与えていなかった。また、株式の運用には制限が加えられていて、政府の決定がなければ、内容の悪い企業を手放したり、新たな企業を買い取ることもできず、古典的に市場経済におけるポートフォリオ運用を行うことはできなかった。

個人的な対立などもあったが、テレキの哲学そのものが半年あまりで解任される主要な理由となった。テレキの解任に伴って、テレキの部下たちも離職した。

第二期は、セケレシュ・サボルチが代表取締役となり、ÁVRI.の哲学事態を修正することになった。セケレシュは、「第一に、法律によって許された範囲での最

⁴⁸ *Magyar Hírlap*, 1992. 11. 18.

⁴⁹ *Figyelő*, 1993. 5. 13.

⁵⁰ *Magyar Hírlap*, 1993. 4. 21.

大限の所属企業の民営化、第二に、委託された資産の戦略的な活動を継続させると同時に、その価値を最大化する資産管理、第三に、株主であるハンガリー共和国への配当支払い⁵¹ という新しい優先順位を採用した。これによって、優先的に資産の半分を1996年の終わりまでに民営化することとなった。

政府に対しては、防御的な姿勢が目立った。対外的な対立より、ÁV Rt. 内部の組織を再編し、役割分担や統制を確立することに注力したが、内部の同僚からの個人攻撃が強まり、1年間という短い期間で解任され、セケレシュの部下たちも入れ替えとなった。

セケレシュの後任には、ÁVÜ の局長であったチェビ・ラヨシュが就任した。ÁVÜ と ÁV Rt. の両方を見渡せる人物が就任したことによって、後の ÁVÜ と ÁV Rt. の統合も視野に入れられるようになった。チェビは、ÁV Rt. の事業会社としての特色を完全に一掃することなく政府組織としての色彩を強めた。

巨大な資産を内包している組織の活動を見通すことは困難であった。ÁV Rt. は永続的な国有企業を管理するために設立されたが、それぞれの分野の省庁が引き続き部分的に所有権を維持していて、この持株会社は国有企業の管理の全般的な問題を原理的に解決する能力を持っていなかった。ポートフォリオに基いて売却したり購入したりする資産管理を無制限にすることもできなかった。また、政府によって決められた株式持分をどのようなことがあっても維持しなければならないのであれば、継続的に赤字を補うため増資などのファイナンスを余儀なくされる性格があった。度々の人事変更とこれに伴う方針転換は、巨大な持株会社を十分に機能させなかった。結果的にも、事業会社や政府組織のいずれの課題にも適応できなかった。

1992年から1993年にかけて、野党の議員や専門家たちはÁV Rt. の存在価値に疑問符を付けていたが、1993年の終わりには、政府もÁV Rt. とÁVÜ の統合を考えるようになっていた。1994年に計画されていた2,150億フォリントの株式売却収入に対して、ÁVÜ とÁV Rt. を合せた株式売却収入は1,260億フォリントで、そのうちの13%にあたる280億フォリントが現金で払われたにすぎず⁵²、ハンガ

⁵¹ ÁV Rt. (1994a).

⁵² *Népszabadság*, 1995. 11. 23.

表 21 ÁVÜ の収入 (10 億フォリント)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995. 5.
資産収益 (配当)	—	0.94	4.74	2.40	1.96	0.96
売却 外貨	0.53	24.61	40.98	25.50	6.10	2.11
売却 フォリント	0.14	4.82	17.51	15.30	14.10	4.27
現金収入合計	0.67	30.37	63.23	43.20	22.16	7.34
E-hitel	—	1.01	9.07	21.70	30.23	2.61
補償バウチャー	—	—	2.52	16.90	44.88	7.03
収入合計	0.67	31.38	74.82	81.80	97.27	16.98

出所: ÁV Rt. (1995). 6. 2., p. 35.

表 22 ÁV Rt. の収入 (億フォリント)

	1992	1993	1994	1995. 5
資産収益 (配当)	3.51	4.23	2.50	0.44
売却 外貨	—	85.14	5.26	—
売却 フォリント	—	0.62	2.43	0.002
現金収入合計	3.51	89.99	10.19	0.442
E-hitel	—	0.9	—	—
補償バウチャー	—	2.64	19.33	0.004
収入合計	3.51	92.63	29.52	0.446

出所: ÁV Rt. (1995). 6. 2., p. 36.

1994 年の夏の総選挙で勝利したハンガリー社会党と自由民主同盟の間でなされた連立合意は、所有構造の改革および企業の危機管理の基本的な方法は民営化で、この準備と実行を速やかに遂行しなければならないとしていた⁵³。それまでの永続的な国有企業の資産管理という考え方は後退させられていたので、ÁV Rt. を廃止し ÁVÜ を議会の監督下に置くことに帰結すると思われた。これは野党として 4 年間政権党が行ってきた民営化の手法を批判してきた内容に合致するものであった。

リーにおける民営化は当初の予定から大幅に遅れていた。

しかし、現実採用されるものとして作成された新政府案は、ÁV Rt. を廃止し ÁVÜ を議会の監督下に置くのではなく、ÁV Rt. と ÁVÜ を統合し、政府の監督下に置き、財務省が指導し所有権を行使するというものであった。これは、前政権

⁵³ Magyar Hírlap, 1994. 6. 27.

表 23 外国からの投資

	ÁV Rt.			ÁVÜ			合計		
	会社数	投資額	出資比率	会社数	投資額	出資比率	会社数	投資額	出資比率
ドイツ	3	40.51	41.40	80	41.75	18.13	83	82.26	25.07
アメリカ	2	39.85	40.73	28	39.50	17.16	30	79.35	24.19
オーストリア	-	-	-	111	45.78	19.88	111	45.78	13.95
フランス	1	2.39	2.44	36	20.52	8.91	37	22.91	6.98
イギリス	3	9.03	9.23	30	13.80	5.99	33	22.83	6.96
オランダ	-	-	-	12	16.04	6.97	12	16.04	4.89
ベルギー	-	-	-	8	14.24	6.18	8	14.24	4.34
スウェーデン	-	-	-	10	9.97	4.33	10	9.97	3.04
スイス	-	-	-	14	7.78	3.38	14	7.78	2.37
イタリア	2	2.77	2.83	20	3.91	1.70	22	6.68	2.04
NIS	-	-	-	15	6.81	2.96	15	6.81	2.08
その他	3	3.29	3.36	39	10.14	4.40	42	13.43	4.09
合計	14	97.84	100.00	403	230.24	100.00	417	328.08	100.00

出所：ÁV Rt. (1995). 6. 2., p. 34.

表 24 ÁV Rt. および ÁVÜ に所属している企業数

	ÁV Rt.	ÁVÜ	合計
1990年1月1日の時点			
国営企業	0	1,848	1,848
事業会社	0	0	-
合計	0	1,848	1,848
変化			
破産し清算され消滅した国営企業	13	438	451
破産し清算され消滅した事業会社	0	109	109
再編以外で誕生した事業会社	0	271	271
他の資産管理者に移された会社	13	276	289
他の資産管理者から譲渡された会社	184	0	184
100%民営化された会社	0	696	696
1995年5月の時点			
国営企業	5	3	8
事業会社	153	597	750
合計	158	600	758

出所：ÁV Rt. (1995). 6. 2., p. 31

が1993年の終わり頃から検討し始めていた構想とほぼ同じであり、ÁV Rt. と ÁVÜ の合せて約 500 人の職員を約 400 人に減らすということはあったが、ほとんどの

表 25 ÁV Rt. および ÁVÜ に所属している企業の額面資産
(10 億フォリント)

	ÁV Rt.	ÁVÜ	合計
国営企業	3.0	1.14	4.14
事業会社における永続的な国有資産	341.0	—	341.00
事業会社における民営化可能な資産	1042.0	204.50	1246.50
売却されるべき差押えられた資産	—	9.38	9.38
合計	1,386.0	215.02	1,601.02

出所：ÁV Rt. (1995). 6. 2., p. 31.

職員が立場を翻したという痕跡を残すことなく、作業を中断させないようにするという大義名分によって新政権に仕えることが可能であった。

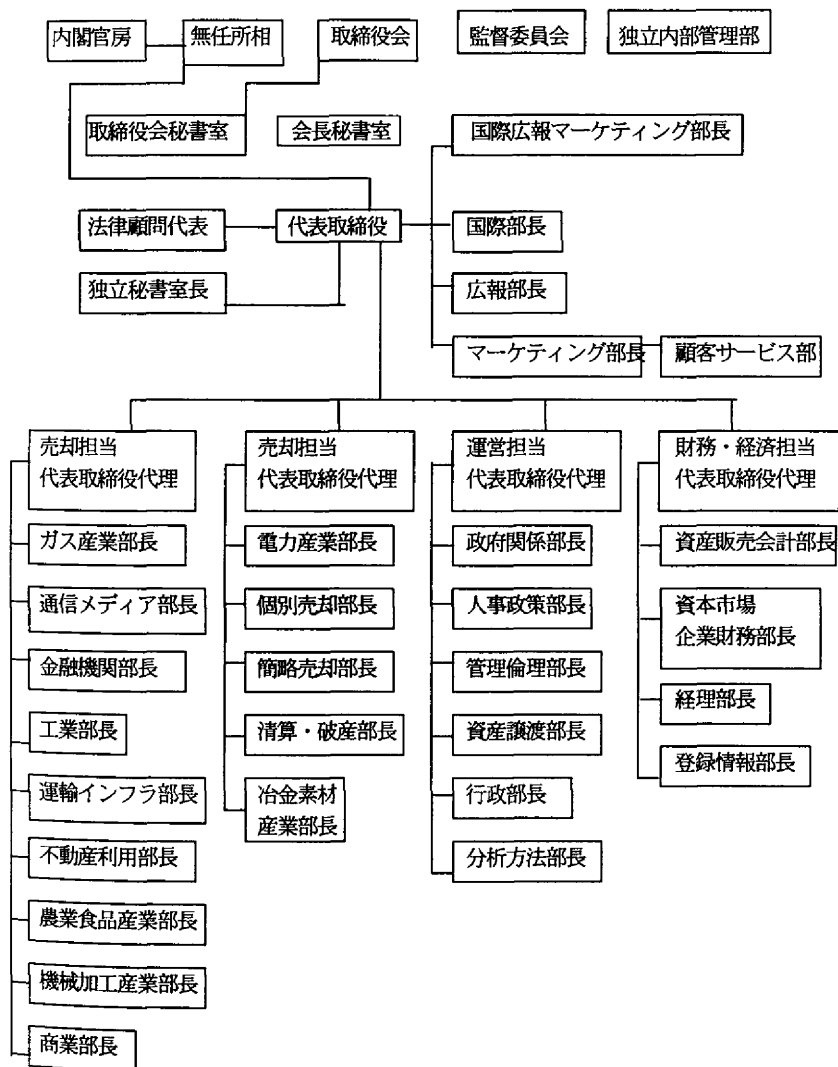
こうして ÁV Rt. と ÁVÜ の統合が 1995 年 6 月 16 日に実現し、巨大なコングロマリット ÁPV Rt. が誕生した。1994 年初めに 1 兆 8,240 億フォリントであった ÁV Rt. と ÁVÜ の総資産は、統合後に 1 兆 5,900 億フォリントと減少したが、株式の売却や 1994 年から 1995 年にかけて行われた 1,220 億フォリントに上る会社清算の結果であった⁵⁴。1995 年の前半は、民営化による収入が 269 億 6,500 万フォリントであったのに対し、支出は 282 億 7,600 万フォリントと支出の方が多く、年後半に大規模な民営化を実施し、収入を増やす必要があった⁵⁵。

国家会計監査院のコヴァーチ・アールパード民営化管理監督局長は、ÁVU や ÁV Rt. が国有資産を担保に債務を増加させていることに警告を発していた。予定されていた民営化による収入を実現することができなかった上に、様々な基金への出資を引き受けていたため、債務の増加は 1992 年から 1993 年にかけてすでに始まっていた。特に目立つのは、1994 年 12 月に ÁV Rt. がハンガリー国立銀行の仲介で国際金融市場で行った 1 億 5,000 万ドルの借入れだが可能であった。

⁵⁴ *Népszabadság*, 1995. 3. 7.

⁵⁵ *ibid.*, 1995. 6. 2.

図 2 新政府案における ÁV Rt. の組織機構



出所：ÁV Rt. (1995). 6.2., p.6.

こうして ÁV Rt. と ÁVÜ の統合が 1995 年 6 月 16 日に実現し、巨大なコングロマリット ÁPV Rt. が誕生した。1994 年初めに 1 兆 8, 240 億フォリントであった ÁV Rt. と ÁVÜ の総資産は、統合後に 1 兆 5, 900 億フォリントと減少したが、株式の売却や 1994 年から 1995 年にかけて行われた 1, 220 億フォリントに上る会社清算の結果であった⁵⁴。1995 年の前半は、民営化による収入が 269 億 6, 500 万フォリントであったのに対し、支出は 282 億 7, 600 万フォリントと支出の方が多く、年後半に大規模な民営化を実施し、収入を増やす必要があった⁵⁵。

国家会計監査院のコヴァーチ・アールパード民営化管理監督局長は、ÁVÜ や ÁV Rt. が国有資産を担保に債務を増加させていることに警告を発していた。予定されていた民営化による収入を実現することができなかった上に、様々な基金への出資を引き受けていたため、債務の増加は 1992 年から 1993 年にかけてすでに始まっていた。特に目立つのは、1994 年 12 月に ÁV Rt. がハンガリー国立銀行の仲介で国際金融市場で行った 1 億 5, 000 万ドルの借入れである。担保には赤字企業や破産寸前の企業ではなく、優良企業が入れている。もし返済が滞れば、所有権が外国の金融機関に移ってしまい、有効な民営化をすることもなく、国有資産が減ってしまうのである⁵⁶。ÁPV Rt. は、膨らんでいた債務の返済をするためにも民営化を加速せざるをえなくなっていた。

図 2 からわかるように、ÁPV Rt. には、ÁVÜ にあった資産評価課や「プレ民営化」課が設置されていない代わりに、新たに清算・破産部や監督委員会が設置された。さらに、電力、ガス、通信メディア、運輸インフラ、不動産利用、機械加工産業、商業、冶金素材各部が設置され、売却の実施に重きを置いた組織構成になっている。

産業構造を近代化するためには、市場の限られた能力に頼るだけではなく、

⁵⁴ *Népszabadság*, 1995. 3. 7.

⁵⁵ *ibid.*, 1995. 6. 2.

⁵⁶ *ibid.*, 1995. 11. 23.

政府が選択的に介入し再編を行う必要があることは、東アジアの成功例からも考慮されるべきである。図2の新政府案によるÁPV Rt.の組織機構図からも、売却担当部門は各セクター毎に部所が設けられているのに対し、国有資産管理部門がどのように位置付けられているのか曖昧のままであることがうかがえる。

3. 民営化の加速と矛盾

1995年の第4四半期になって民営化が加速し、1995年のÁPV Rt.が所有している企業の株式売却による収入は、4,530億フォリントに達した。1990年から1994年までの株式売却総額よりも400億フォリント多く、1995年の株式売却による外貨収入は、1990年から1994年までの倍以上であった。そのうち、補償バウチャーによるものが200億フォリント、E-hitelによるものは40億フォリントであった。

ハンガリーにおける1995年の最大の株式売却は、電信電話会社であるMatáv Rt.の国家が所有している株式の37%の売却であった。1,170億フォリントに値する8億5,200万ドルが振り込まれた。

1995年にÁPV Rt.に属している企業の総資産は、資本の導入や近代化投資の結果、5-6%増加した。売上総額の減少が止まり、20%増加して1994年の水準を回復した。生産性も7%向上している。これらの改善がある一方で、企業の債務総額は増加し、雇用者数は8%減少した。企業の税引き前利益は、1994年の214億フォリントから315億フォリントに増加した。調査された460企業のうちの3分の2で574億フォリントの利益を上げ、特に18の企業は好調で5億フォリントの利益を上げた。他方で、経営状態の悪い36の企業は、200億フォリントの赤字を出した⁵⁷。

ÁPV Rt.は株式売却益から1,500億フォリントを財務省に振り込んだが、株式売却額が年間予定額であった2,620億フォリントを超えた分についても、

⁵⁷ Népszabadság, 1996. 1. 12.

対外債務の返済に当てるべきであるという主張がボクロシュ・ラヨシュ財務大臣を中心に行われた⁵⁸。

ドイツ銀行のアナリストは、ボクロシュ財務相とシュラーニ・ジェルジ国立銀行総裁によるボクロシュ・パッケージと呼ばれる経済安定化政策が成功し、貿易赤字や財政赤字が削減され、ハンガリー経済はこれまでの停滞から脱し、1997年以降中期的に年5-6%の経済成長が見込めると分析している⁵⁹。

ビッグバン派として知られるチェコのクラウス首相は、パウチャーを国民に無償で発行するという方式で、形式的に短時間で民営化を実行する一方で、現実には、企業の倒産を避け、漸進的な経済政策を採ってきている。対照的にハンガリーでは、時間はかかるが持株会社が株式を有償で売却して民営化を進める方式を採り、1995年3月以降、経済安定化政策と称し、急進的な緊縮政策でショック療法を実行してきている。この対照的な両国を比較することは、興味深い試みである。

チェコの貿易収支は、1994年の初め、毎月1億1,100万ドルの黒字を計上していたが、1995年10月には、4億4,500万ドルの赤字に転じたのに対し、ハンガリーの貿易収支は2年前に毎月3億8,900万ドルの赤字であったものが、1995年の第4四半期の始まりまでに9,400万ドルに減ってきている。これは、ハンガリーで国内需要抑制政策とハンガリー通貨フォリントの切り下げが効果を表しているのに対し、チェコで1991年以来の通貨政策によってチェコ通貨コルナが過大評価されてきた結果でもある。一方、チェコの国家財政は1995年も黒字で、対外債務が年間輸出総額の77%にすぎず、失業率も3%にすぎないのに対し、ハンガリーの財政赤字はまだ巨額で、対外債務が年間輸出総額の275%もあり、失業率も10%である。しかし、野村証券ロンドン支店のアナリストは、これはチェコが急速な産業構造の再編をしてこなかっ

⁵⁸ *Népszabadság*, 1995. 12. 23.

⁵⁹ *ibid.*, 1996. 1. 3.

たためであり、ハンガリーの方がチェコより有利であると分析している⁶⁰。

ハンガリーでは株式売却の際、新しい株主との間で売却契約を結び、新しい株主が購入金額以上の設備投資を行うことを義務付けていて、生産設備の更新が図られている。電力業界だけでも、外国の投資家は4,500億フォリントを投資する。地方都市のデプレツェンに新しい発電所が建設され、ブダペストのチェベル発電所の建設許可も下りる見込みである。この二つのプロジェクトの投資額は、あわせて3億3,000万ドルに上る。地域ガス供給会社の場合にも、外国人投資家は同様の義務を引き受けている⁶¹。

ただし、電力会社の過半数の株式が外資に売却される場合には、ハンガリーの戦略的な業種であり国益を損なっているととらえる人々も多い。たとえば、小農業者党の党首であるトルジャー・ヨーゼフは、小農業者党が総選挙で勝利すれば、ヨーロッパ統合から締め出されてしまうので戦略的な業種の国有化はしないが、売却された株式のかなりの部分を国家が買戻すようにすると表明している⁶²。

1995年9月からガス料金と電気料金が8%引き上げられ、第2波として1996年3月からガス料金がさらに25%、電気料金がさらに18%引き上げられ、第3波として1996年10月にインフレーションに見合う引き上げが行われる⁶³ことも、ガス会社や電力会社が民営化されたことと無関係ではない。ボクロシュ財務相は、9月の料金引き上げによって16億-18億フォリントの付加価値税の増収が見込め、100億フォリント近い財政赤字の削減が可能になると試算している⁶⁴。しかし、国民の忍耐力は限界に近づいており、是非

⁶⁰ *Népszabadság*, 1996. 1. 3.

⁶¹ *ibid.*, 1995. 12. 23.

⁶² *ibid.*, 1996. 1. 18.

⁶³ ハンガリー政府は、1996年8月22日、通産省の監督下にあるハンガリー・エネルギー局の10月からコストに比例し31%の値上げをするという案を了承せず、1997年1月に値上げを延期することを決定した。*Népszabadság*, 1996. 8. 23.

⁶⁴ *ibid.*, 1995. 7. 28.

が問われている。

民営化が進められるにつれ、「インサイダー・コントロール（内部者支配）」が起り、不可避免的に腐敗や不公平感を生み出すという矛盾がある。各企業の民営化の際に生じる腐敗や不公平の問題についての検討は第4章と第5章に譲り、本章では民営化機構および国有資産管理機構の腐敗や不公平の問題に焦点を絞ることとする。企業の資産管理や民営化を推進する ÁPV Rt.、ÁV Rt. や ÁVÜ 自身も、常に腐敗の危険にさらされてきた。

ÁV Rt. の第二代表取締役であったセケレシュは、1993年3月当時、代表取締役代理であったが、無利子で3,600万フォリントの住宅援助融資を ÁV Rt. から受け、後にこの融資の半分の返済が免除されたことを会計検査院が問題にした。ÁV Rt. の初代代表取締役であったテレキは、月4,000ドルもする賃貸住宅をあてがわれていた⁶⁵。

国家会計検査院の報告によると、ÁV Rt. と ÁVÜ の統合は、引越しなどで5億3,000万フォリントもかかっている。ÁV Rt. は1994年に570億フォリントの赤字を計上している。赤字の国有企業では平均賃金の伸びは6%を超えることはできないという政府決定があるにもかかわらず、ÁPV Rt. は自らには適用されないと考え、1995年の従業員の平均賃金を22%引き上げている。ボーナスが実績に応じて支払われるシステムになっておらず、賃金も取締役のカテゴリーでは、月40万フォリントから100万フォリントも支払われ⁶⁶、一部の賃金は際立って高くなっている。これらと無関係ではなく、ÁPV Rt. の維持費は年々増え、1995年には60億フォリントに達すると見られている⁶⁷。

このため ÁPV Rt. では監視が強化され、国家会計検査院や議会が監視し、首相も監視権を持つだけでなく、ÁPV Rt. の監督委員会と代表取締役にも独自の監視スタッフが配置され、職員の8人に1人が監視業務についている

⁶⁵ *Népszabadság*, 1995. 3. 25.

⁶⁶ 1995年におけるハンガリーの平均賃金は、34,000フォリント前後である。

⁶⁷ *ibid.*, 1995. 11. 23.

という状態で、民営化のコストは高がついている⁶⁸。

4. 監視が困難な巨大持株会社

そもそも、資産を迅速に削減し、株主としての役割を消滅させるという民営化の使命を持った持株会社というのは、論理的にも矛盾する存在である。国有企業の再建や再編をするのではなく民営化するのが目的であれば、事業会社の形態は適さない。ヴォスカは、できるだけ多くの国有資産を可能な限り迅速に売却するために事業会社でない方がよいという立場である。しかし、1人当たりGDPが低い国では、インフラ部門などを民営化するのは適さないといった点を考慮する必要がある。すなわち、民営化する企業群と、民営化しないで立て直す企業群とを分けて、それぞれ明確に役割分担がなされた政府機構が受け持つ方が理に合うのではないだろうか。

1995年のÁPV Rt.による株式売却総額の4,530億フォリントのかなりの部分は外資によってもたらされている。補償バウチャーやE-hitelによる購入額はあわせて240億フォリントにすぎない。外資を導入し、対外債務の返済をすると同時に、企業経営の立て直し、生産設備の近代化や雇用確保を図ることは不可欠である。しかし、ドイツ銀行による年5-6%という経済成長予測は見かけ上の数字で、ハンガリー国民の実質的な生活水準は低下し続ける可能性が高い。なぜならば、外資が14種類の企業活動において、最低5,000万フォリントの資本金で30%以上の資本持分を持っている場合、最初の5年間は100%、次の5年間は60%の法人税の優遇措置などがあり、一時的な株式売却収入の他にはGDPが伸びてもそれほど税収が増えない。また、利益のかなりの部分が本国に送金され、ハンガリー人従業員の賃金水準は据え置かれるからである。

1995年に行われた主な民営化は、通信、電力、ガスといった公共性が高く戦略的な業種であり、製造業種ではなかった。手っ取り早く民営化収入を得

⁶⁸ *Népszabadság*, 1996. 6. 17.

ようとして行われた感がある。民営化による収入は一時的であり、長期的なファンダメンタルズの改善を図る政策が欠如している点が懸念される。公共料金をこのような形で引き上げていけば、インフレが加速する危険性がある。国民は耐えるかもしれないが、得策であるかどうか疑問の余地がある。

市場経済への転換に必要な構造転換として民営化がとらえられる一方で、対外債務や財政赤字を削減する手段としての民営化の比重が高くなり、経済運営の失敗のつけを国民の資産を切売りして払っているともいえる。民営化によって生産設備が近代化され、新たな雇用機会が作られ、業績を上げている企業がある一方で、民営化の際に食い物にされ、体力が弱ってしまった企業も多く、監視体制の不備が指摘されよう。

チェコのように国民にバウチャーを発行し、名目的に民営化する方式は、産業構造の再編スピードでは劣るが、腐敗や不公平感を生じさせることが少ない。ハンガリーは、有償による売却方式を中心とした民営化を選択してきたが、その執行機構である ÁVÜ、ÁV RI.、ÁPV RI. といった巨大な持株会社を効率的に運営したり、外から監視することは非常に難しい。これらは、民営化を行い国有資産を管理する目的で設立されたが、権力の温存を図ろうとする官僚や政治家たちの抗争の産物という性格が強いといえよう。

第3章 外資に依存する産業構造の近代化

第1節 直接投資の増加

1. 優良企業の買収

1980年代後半以降は、世界的にも資本が大きく動いた時期であった。EUやNAFTAを始めとした地域統合の試みは、より安価な労働力やより開かれた市場を求めると同時に、国内市場を保護しようとする措置とのせめぎあいでもあった。特に1990年以降は、構造調整政策による自由化や民営化によって投資魅力が増した東欧に、安価な労働力や未開拓の市場を求め、主にドイツ、オーストリア、アメリカの資本が流入した。表26にあるように、特にハンガリー1国に、東欧およびバルト諸国への直接投資の約43%が集中した。ハンガリーに集中した要因としては、1968年以降の経済改革による市場の関係の整備度の高さ、パウチャー方式ではなく直接売却による民営化政策、低賃金の割に高い労働者の質、EU市場と旧東側市場との接点にあるという地理的優位性、フォリントに対するクローリング・ベッグの導入、他の東欧諸国に比べ整備度の高い法的基盤などが挙げられる。外国の資本は、様々な形でハンガリーの経済問題の解決に役立ちえた。直接的にも、外国の資本輸入の現金の部分は、バランスシート上の穴を埋めるものとして用いることができた。さらに、近代的な技術や管理方法が導入されたり、外国資本のパートナーの市場を譲り受けることによって、輸出能力を高めることを可能にした。また、周辺産業や中間素材・部品の製造業種を育成し、産業構造を転換する機会を与えるものであった。

外国からの資本の流入は合併企業の設立によって実現された。表27は急増した合併企業数を物語っている。東欧では、合併企業を三つの種類に分ける

ことができる。最初のパターンは、外国資本は資本や技術を与え、国内のパートナーは国内市場の知識や、他の企業や役所との間で築いてきた繋がりを提供し、非対称的な関係をもつものである。これは小規模の投資に多く見られる。二番目のパターンは、国内のパートナーが特別な生産能力あるいは特別な知識をもっている場合で、対等に協力関係を結び、国内市場に組織的に参入するものである。しかし、東欧の深刻な経済状態は、このような協力関係を後押しするような良好な状態にはない。三番目のパターンは、大規模な投資プロジェクトの場合で、受入国の関連省庁の包括的な合意を要求する場合である。受入国の政府にとっても裁量権をもって統御するために、包括的な合意を実現することは重要な意義がある。しばしば両者の利害は対立し、特に外国企業が製品を海外で販売したいと考えている場合や、失業者が多い国で十分な雇用機会を提供しないような場合である。

三番目のパターンに該当するのが、スズキのハンガリー進出のケースである。スズキは、EU統合をにらんでヨーロッパでの生産拠点をもちつためにハンガリーに進出したのであり、できるだけ多くの車を西ヨーロッパに輸出したいと考えていた。他方、ハンガリー政府は念願の国産乗用車の製造を行い、安価で性能のよい乗用車を持ちたいという国内市場の期待に応えると同時に、最新の技術と資本の不足に悩んでいる製造業を立て直したいと考えていた。このため国内での販売台数をめぐって協議が続き、工場の設置場所をめぐっても紆余曲折があった。

スズキ車の鋼板は、1950年代に建設された工業都市で、当時、スターリンヴァーロシュと呼ばれていたドゥナウイヴァーロシュにあるドゥナ製鉄所から供給される可能性があった。ドゥナウイヴァーロシュ市民は、鋼板の輸送費の節約にもなり、失業者数が増えつつあったこの町にスズキの工場を誘致しようと運動した。しかし、スズキ側は、社会主義的な空気にどっぷり浸かった能率の悪い大量の労働者よりも、若くて訓練すれば能率がよくなる少数の労働者を選択し、ドゥナウイヴァーロシュからドナウ川を150 kmほど北上した所にあるエステルゴムに工場の建設場所を決めたのである。

表 26 東欧およびバルト諸国への直接投資額(100万\$)

	1994	1995 (修正後)	1996 (予測)	1989-96 直接投資累積額	1989-96 国民1人当り直接投資累積額(\$)
アルバニア	53	70	95	295	92
ブルガリア	105	98	150	450	54
クロアチア	98	81	300	564	118
チェコ	750	2,525	1,200	6,606	642
エストニア	214	204	70	707	459
マケドニア	24	14	n. a.	38	18
ハンガリー	1,146	4,453	1,900	13,266	1,288
ラトヴィア	155	165	171	585	234
リトアニア	60	55	80	308	83
ポーランド	542	1,134	2,300	4,957	128
ルーマニア	341	367	555	1,434	63
スロヴァキア	181	180	150	767	144
スロヴェニア	128	176	160	731	366
合計	3,798	9,522	7,131	30,708	266

出所：EBRD(1997b), p. 12.

表 27 合併企業数と外国からの資本額

	設立された合併企業数	外国からの資本額 100万\$
1972-1988年	250	250
1989年	1,000	300
1990年	4,000	900
1991年1-6月	3,000	500
合計	8,250	1,950

出所：対外経済関係省, 1991. 9. 29.

外国資本は、リスクのある発展途上国に対しては、有利な条件が保障されているような場合にのみ進出する。このためハンガリーでは、1968年以降、外国資本との合併企業に対して、税の優遇措置を適用している。1988年までに設立された合併企業は、機械工業、軽工業や化学工業の分野にも見られたが、主に、ファースト・フード・チェーンや娯楽電気製品や乗用車の販売網のようなサービス業、商業及び観光業が中心であった。

しかし、これらによる所得が対外債務の返済には不十分であるという認識

から、1988年度に、外国人のハンガリーへの投資に関する法律を採択し、以下に示すような国際的にも際立った有利な諸条件を導入した。

1. 法人税の支払いに関する優遇措置
2. 付加価値税の支払いに関する優遇措置
3. 関税の支払いに関する優遇措置
4. 外国人従業員に対する社会保険の保険料免除
5. 外国資本が20%以上、あるいは500万フォリント以上ある場合、賃金規則の適用免除
6. ハードカレンシーで利益や所有持分に応じた資本の本国送金を認める
7. 14種類の企業活動において、最低5,000万フォリントの資本金で30%以上の資本持分がある場合に、最初の5年間は100%、次の5年間は60%の税の優遇措置

1990年は、金融分野で外国資本が流入した年であった。Creditanstalt株式会社、Leumi 信用銀行株式会社、Kultur 銀行株式会社、Investrade 国際商業投資会社などや、合併で三つの大きな保険会社が設立された。

この時期の外国資本の各業種への流入を、表28は示している。食品の部門で、比率においても投資総額においても、増加が著しいのが注目される。表29は、主要な外資の直接投資を示している。合併企業の多くが、収益率が低下し、赤字企業となっていることに留意する必要がある。全企業のうち赤字

表 28 外国資本による業種別投資額

業種	1990年6月30日		1991年6月30日	
	10億フォリント	%	10億フォリント	%
工業	18.2	52.3	49.1	46.4
建設	2.3	6.6	5.4	5.1
商業	4.7	13.5	12.3	11.6
食品	1.0	2.9	14.9	14.1
金融	7.4	21.3	15.2	14.4
国民経済	34.8	100.0	105.8	100.0

出所：通商産業省

表 29 ハンガリーにおける主要な外国資本

投資企業	出身国	投資先企業	業種	出資比率	投資額	設立年
Agrana	オーストリア	Szabadegyházi Szeszipari V. (サバドエジハース酒造会社)	食品	49%	35m \$	1990
Allianz	ドイツ	Hungaria Biztosító (ハンガリア保険)	保険	49%	80m DM	1989
Alex	ロシア	Ikarus (イカルス)	バス製造	30%	50m \$	1991
Austria Tabak	オーストリア	Egri Dohánygyár (エゲル・タバコ工場)	たばこ	20%	-	1991
BAT	英国	Pécsi Dohánygyár (ペーチ・タバコ工場)	たばこ	-	-	1991
Beghin-Say	フランス	Szolnoki, Szerencsi, Mátravidéki Cukorgyár (ソルノク・セレンチ・マトラヴィデー・砂糖工場)	砂糖製造	40%	40m \$	1991
Electrolux	スウェーデン	Lehel (レヘル)	冷蔵庫	100%	65m \$	1991
Ford	米国	Ford Hungaria	自動車	100%	83m \$	1990
GE	米国	Tungsram (トゥングスラム)	電球	75%	150m \$	1991
General Motors	米国	GM Hungary	自動車	67%	66m \$	1990
General Motors	米国	RÁBA (ラーバ)	エンジン	-	150m \$	1989
Guardian Glass	米国	Hunguard Siküveggyár (フングアルド・ガラス瓶工場)	ガラス瓶	80%	120m \$	1989
Heineken	オランダ	Komáromi Sörgyár (コマーロム・ビール工場)	ビール	50.3%	-	1991
Julius Meinl	オーストリア	Csemege Keresk. V. (チェメゲ商事会社)	スーパー	過半数	18m £	1991
Nestle	スイス	Nestle Intercsokoláde	食品	97%	38m \$	1991
Oberoi	インド	Hungarhotels (フンガール・ホテルズ)	ホテル	-	80m \$	-
Philip Morris	米国	Egri Dohánygyár (エゲル・タバコ工場)	たばこ	80%	-	1991
Prinzhorn	オーストリア	Dunapack (ドゥナ・パック)	製紙	40%	82m \$	1990
Sanofi	フランス	Chinoïn (キノイン)	薬品	40%	75m \$	1990
Sara Lee	米国	Compack (コンパック)	食品	51%	60m \$	1991
Schlumberger Industries	米国	Ganz Mérőgyár (ガンツ計測器工場)	計測器	-	-	1991
Suzuki	日本	Autókonzern (アウトコンセルン)	自動車	-	110m \$	-
Suzuki	日本	Magyar Suzuki (マジャール・スズキ)	自動車	40%	30m \$	1991
Tate & Lyle	英国	Hajdúsági Cukorgyár (ハイドゥーシャーク砂糖工場)	甜菜糖	30%	10m £	1991
Telfos	英国	Ganz-Hunslet (ガンツ・ハンシュレット)	車両	51%	2m £	1989
United Biscuits	英国	Győri Keksz (ジェール・クッキー)	菓子	84%	-	1991
Walmoughs	英国	Révai Nyomuda (レーヴァイ印刷所)	印刷	57%	2.3m £	1991

企業は、特に工業、建設で目立ち、商業分野も平均以下で、赤字企業の数、この三つの業種で1,052社で、全体の39.3%である。合併企業の場合は、赤字企業の数が204社、全体の44.4%で、全体の平均より高い。全赤字企業の20%近くは合併企業で、全企業に対する合併企業の割合より高いのである¹。外国のパートナーは、合併企業の営業成績よりも、利益の本国への送金に関心があり、赤字の合併企業を増やしている原因の一つになっていると考えられる。

フォリントの通貨価値の下落は、ハンガリーに投資した外国企業に深刻な打撃をもたらしている。たとえば、スズキの場合、工場進出してから2年間で、フォリントの通貨価値が40%も下落し、その穴を埋めるために多額の増資をせざるをえなかった。

もともと日産自動車にヘッドランプを納入し、乗用車をバーターで輸入していた実績があるハンガリーの電球メーカーのTungsrámのように、国際競争力があつた優良企業は、早々に世界を代表する外国企業に買収された。しかし、オーズドの製鉄所のような重厚長大型で生産設備も老朽化し、膨大な赤字を抱えている企業には買い手は現れず、大量の失業者を生み出しつつある。ハンガリーにおける民営化は、外国人投資家による株式取得の割合が高いという特徴があるが、表30が示しているように、1996年の終わりまでに8,000億フォリント以上が民営化表の売上収入としてもたらされている。当初、ドイツ、アメリカ、オーストリアの順であつたが、あまり動きがなかつたフランスが3位に浮上したのが注目される。

図3にあるように、アメリカの電機メーカーのGEに買収されたTungsrámやスウェーデンの電機メーカーのElectroluxに買収された冷蔵庫メーカーのLehelなどの電機メーカー、図4にあるように、オーストリアのスーパー・マーケット会社であるJulius Meinlに買収されたスーパー・マーケットのCsémege（チェメゲ）、プラス食品ディスカウント有限会社やメトロ持株会社

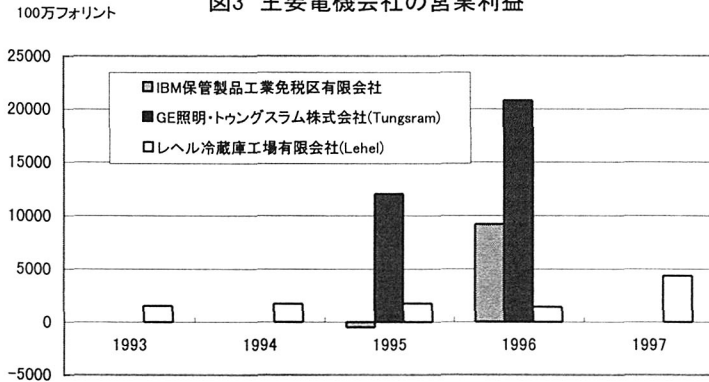
¹ Vígvári, *op. cit.* p. 106.

表 30 1990 年以後の外資による投資総額

	会社数	売却収入 (10 億 フォロント)	シェア (%)
ドイツ	101	288	35
アメリカ合衆国	39	168	20
フランス	41	102	12
オーストリア	116	52	6
イタリア	28	35	4
ベルギー	9	34	4
オランダ	16	25	3
イギリス	33	20	2
NIS	16	10	1
スイス	18	18	2
スウェーデン	11	6	1
その他	51	77	10
合計	479	835	100

出所：ÁPV Rt. (1997), p. 8.

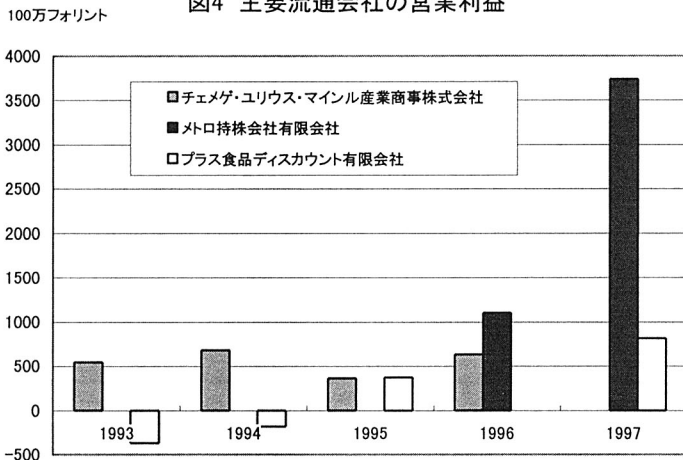
図3 主要電機会社の営業利益



注：IBMとTungsramの数値は1995年と1996年のみ

出所：Figyelő Különszám Top 200, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998. より作成。

図4 主要流通会社の営業利益



出所：Figyelő Különszám Top 200, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998. より作成。

有限会社などの流通企業、Richter Gedeon（リヒテル・ゲデオン化学工場）やEgis（エギス製薬株式会社）などの製薬会社は、もともと優良企業であったが、民営化後も業績を伸ばしている。

しかし、外国資本の導入によって奇跡を期待することはできない。特に、それだけで外貨不足の解消になるとか、時代遅れの産業分野を生き返らせるというような誤った認識を持つことは危険である。ハンガリーでは、観光産業や流通の領域で、民営化はポジティブに発展を促進させ、スズキの工場進出のように多くの合併事業がスタートし、外国資本の進んだ技術によって部分的に産業構造の転換も進みつつある。しかし、ハンガリーの民営化過程は、外資の直接投資による一時的な安定作用の他には、実際には経済を不安定化させてきている。短期的な利益を追求する経営が中心となり、資産の浪費や疲弊が目立つ。一貫した危機管理、経済構造の変革や企業の再編プログラムが欠如していて、供給力の質的・量的発展をもたらしていない。民営化は、国家財政のバランスも崩した。国家歳入の劇的な減少は、まさに企業からの納税の滞りが原因である。国家財政の赤字を高利回りの有価証券の発行で埋

めるという措置は、全般的な金利の低下を妨げ、貯蓄が投資に振り向けられない原因となった。

民営化は、真の所有者の一群を形成することによって、効率的で国際的に競争力のある経済構造を創り出すために必要であると考えられていたが、自動的に経済効率を改善するものではなかった。貿易で増加した機械輸入の多くは、自動車と金融機関の近代化に役立つ分野に限られていた。外資を誘致するために闇雲に民営化をするだけでなく、どのような産業構造に転換していくのかという議論が十分になされ、ハンガリー経済の諸条件にあった措置がとられていく必要があった。

2. 自動車メーカーの進出ラッシュ

1999年の欧州通過統合に向けて、自動車を中心としたメーカーは域内での生産拠点の再編を始めている。為替リスクを解消するために欧州各国で稼働させていた工場は、通貨統合が実施されれば、コストが高い工場や消費地から遠い工場はリストラの対照となる。Renaultの組立て工場は、ベルギーから撤退し、フランスとスペインに集約する。下請けを含めて5,000人が職を失うことになり、抗議デモが行われている。Fordは、イギリスで1,300人の人員を削減すると同時に、Escortの生産を1998年までにスペイン工場などに移管する。FIAT系のトラックメーカーであるIvecoは、1997年5月からイギリスからイタリアに生産を移管する。

東欧諸国の人件費は、西欧諸国の約10分の1で、今後さらに、より人件費が安い東欧諸国への進出・生産移管が行われると思われる。日本からは、いすゞがポーランドにディーゼル・エンジン工場を造り、資本関係のあるGMの欧州法人であるOpelを中心にディーゼル・エンジンを供給する。韓国のHyundaiは、ブダペストに工場を建設し、1997年から年間300台の積載量3.5トンのトラックを製造する。同じく韓国のSsang Yongは、ハンガリーのジェールに建設した工場ですでに1996年の夏から組み立てを開始し、1998年から年間10,000台のジープKorrandを製造する。

マジャール・スズキは、ブダペストから約 50 km北西にあるエステルゴム市郊外にある。元ソ連の軍事演習場をハンガリー政府から安く払い受けた 350,000 m²の敷地に 31,476 m²の新築工場建屋を建設して操業している。

3. EU 統合をにらんだスズキの進出

エステルゴムは、ドナウ川の流れが南に大きく蛇行し風光明媚な観光地として知られるドナウ・ベント地方にある中心都市で、人口は 32,000 人である。ハンガリー・カトリックの総本山であるバジリカがあり、歴史の古い町でもある。地価の高いブダペストから離れた大きな町で、EU 統合をにらみ、将来、西欧に大量輸送ができるようドナウ川沿いにある町ということで選ばれた。

合併会社設立の経緯は、スズキが乗用車の合併生産に関するプロポーザルを国民車の生産を囑望していたハンガリー政府に提出した 1985 年に遡る。1990 年に基本契約書を締結し、1991 年 4 月に合併契約に調印し、合併会社を設立。1992 年 10 月から生産が開始された。会長はホロシ・ラースロー、社長は篠原昭、スズキ側の役員が 4 名、伊藤忠から 1 名、ハンガリー側からは非常勤の役員が 3 名、計 8 名である。

資本金は、1991 年 4 月 24 日に 100 億円で設定され、その内 40% をスズキ、40% をハンガリー企業で構成されているアウトーコンサル、11% を伊藤忠商事、9% を世界銀行の姉妹銀行である International Finance Corporation (IFC) が占めていた。その後、二段階で増資が行われ、1995 年 1 月 1 日現在で 142 億フォリント²となり、スズキが 55.2%、アウトーコンサルが 24.9%、伊藤忠が 13.6%、IFC が 3.5%、ハンガリー投資開発銀行 (MBFB)

² ハンガリー通貨のフォリントは、ほぼ一本調子に下落し、1981 年に 1 フォリント = 約 10 円であったレートは、1991 年に 1 フォリント = 約 1.7 円、1995 年は 1 フォリント = 約 0.7 円となっている。フォリントの通貨価値の下落は、ハンガリーに投資した外国企業に深刻な打撃をもたらしている。スズキの場合には、工場進出してから 2 年間で、フォリントの通貨価値が 40% も下落し、その穴を埋めるために多額の増資をせざるをえなかった。

が2.8%となった。

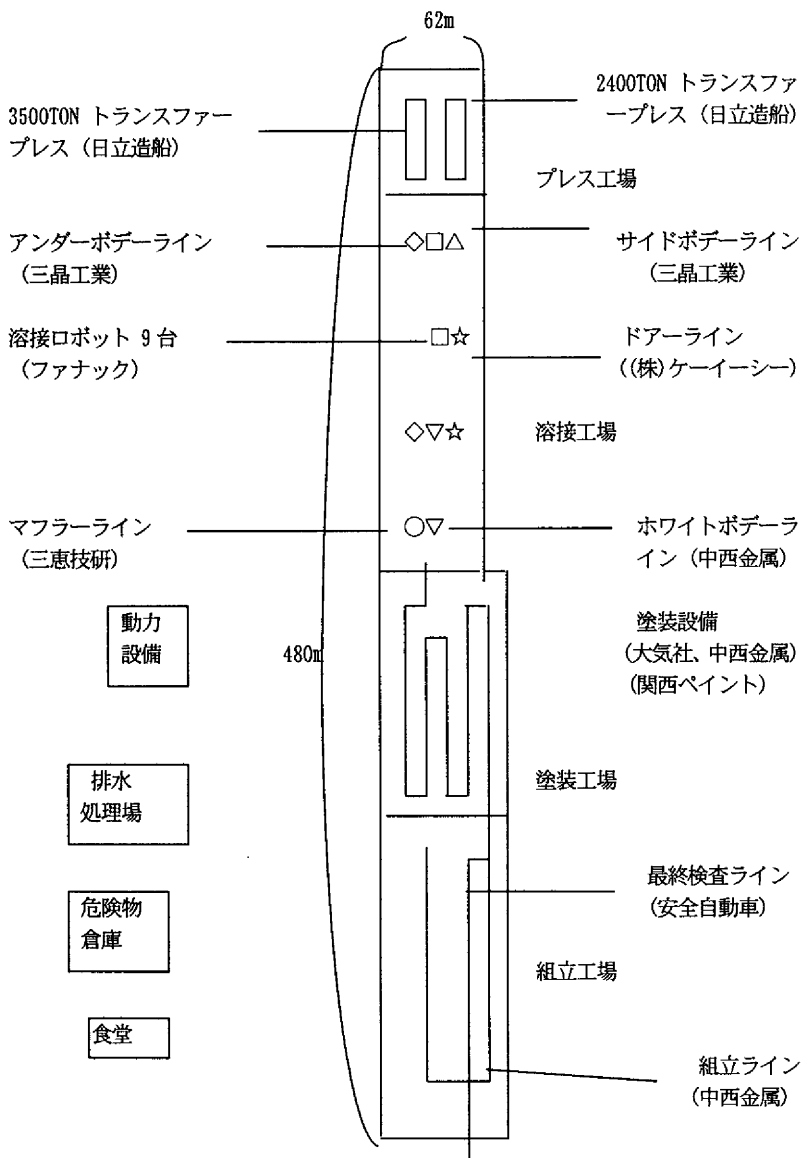
当初、マジヤール・スズキは合併会社として、36のハンガリー企業で構成されていたアウトコンセルンは、スズキから技術や経営ノウハウを習得し、スズキはハンガリー・サイドから取引先や市場を提供されるという相互を補完する形で事業がスタートした。しかし、コメコンの解体およびショック療法による深刻な不況で、アウトコンセルン構成企業の半分以上が倒産してしまい、スズキに株式を譲渡せざるをえなくなり、スズキは1996年4月24日の総会でマジヤール・スズキの発行済み株式の80%以上を取得した。株式を売却し、経営から撤退せざるをえなかったことは、ハンガリー・サイドからすれば大きな損失であった。MBFBには、国立開発銀行から引き受けた株式持分のために目的準備金を維持せざるを得ず負担となっている³。

生産車種は、Swift(日本名、カルタス)ハッチバック3ドア/5ドア 1,000cc店頭での販売価格は、1995年6月現在で、Swiftハッチバック1.0GAが1,170,000/1,300cc、ノッチバック4ドア1,300cc/1,600ccと、Justy(四輪駆動車、富士重工へのOEM、1995年9月から)ハッチバック3ドア/5ドア1,300ccである。フォリント、ハッチバック1.3GLが1,291,000フォリント、ノッチバック1.3GLX-Cが1,586,000フォリントで、対抗車種であるOpelのCorsaより低く設定されている。

生産実績は、1992年に1,000台、1993年に13,000台、1994年に19,400台、1995年は損益分岐点である40,000台を生産し、そのうち20,000台をハンガリー国内向け、20,000台を輸出向けに計画している。最終的には年産50,000台に引き上げられる予定である。会社設立当時、1994年に40,000台、1995年に50,000台生産する計画であったが、達成が遅れている。

³ Népszabadság, 1995. 9. 27.

図5 マジャーラ・スズキ工場レイアウト



工場には主要な機械類は日本から運び込まれている。図5のレイアウトにあるように、日立造船製造の巨大なプレス機、三晶工業製のポデーライン、ファンック製の溶接ロボット、中西金属製の塗装ラインや組立ラインが配置されている。当然ながら、ロボットや自動化された工程が日本の工場より少ない。溶接・塗装部門のマネージャーであるスラパーク⁴氏によれば、マジヤール・スズキの溶接工程は10%がロボットで、90%が手作業になっていて、日本と逆である。人件費が安いので、これ以上自動化しない方が経済的には安上がりなのである。

ハンガリーでの現地調達率は、1995年6月末現在で62.7%に達し、60%以上という準EU域内生産車としての基準を満たしている。ハンガリー側から特に国産化するという規制はない。ハンガリーにはIkarusがバスを製造し、RÁBAがトラックを製造してきたが、小型車製造の経験がなく現地化を進めていくには困難な背景がある。ただし現地調達率が60%未満になると輸出関税が高くなるので、60%以上になるよう努めている。1997年の末には、現地調達率は75-80%になり、エンジンとトランスミッション以外はすべて国産化されることになる⁵。

部品メーカーは35社あるが、ハンガリーだけで開発するのは不可能で、日本から技術援助をしている会社が20社ある。日本の部品メーカーでハンガリーに単独進出しているのは、クラッチ製造メーカーの大金製作所だけである。鋼板は、耐久性や錆などの観点からハンガリー製は使えず、フランスやドイツから輸入している。ハンガリーのドゥナ製鉄所製の鋼板も検討されたが、表面処理がされておらず、バック・パネルにのみ用いられている。ハンガリー製の部品の搬入は、ジャスト・イン・タイムで行われスズキ側を満足させている。ハンガリー製部品の品質については、一部のマジヤール・スズキのサービス工場での不満が聞かれることがある。

⁴モスクワの工科大学を1983年に卒業し、エステルゴムの測量器機場で電機技師として勤務していた。

⁵ *Népszabadság*, 1995. 8. 28.

4. 日本式労働慣行の導入

マジャー・スズキの従業員数は、1995年6月現在で950名で、そのうち女子が110名で、平均年齢は26.7才である。年間労働日数は252日で、1日労働時間は8時間（拘束時間は8時間50分）である。1994年10月から2勤体制を導入し、1勤は6:00-14:50、2勤は14:50-23:40、事務所は8:00-16:30の勤務時間となっている。有給休暇は最高で30日（年齢45才以上）である。平均給与は月額34,000フォリントで、初任給は高卒の直接工で月額25,000フォリント、大卒の技術職で月額41,000フォリントである。

特徴としては、定着率が悪いということが上げられる。入社後1カ月以内にやめてしまうことが多く、その割合は20%に達している。総務部長の鈴木氏によれば、ハンガリー人は8時間丸々拘束されるのが嫌で、実働6時間に慣れていて、サイレンが鳴ったらスタートし、あるいは終了するという日本の当たり前が通用しないとのことである。溶接など、いわゆる3K（危険、汚い、きつい）職場で、自分に合わなかったら、失業率が高い割にさっさと辞めてしまう。比較的女性の方が定着率はよいとのことである。

有給休暇の取り方についても、カルチャー・ギャップがある。ハンガリー人は大体、2-3週間のバカンスを取る。一斉にマジャー・スズキの従業員が3週間のバカンスを取ってしまったら、工場はストップせざるをえない。各作業グループで1人でも欠けてしまうと作業に支障が出るので、重要な問題なのである。7月と8月は基本的に土曜日と日曜日休みだけとし、1週間プラス土曜日と日曜日の合計9日間の連続休暇を設定しても、さらに1週間取ってしまうので、最初から1-2週間は取ってもよいことにし、各作業グループ内で調整させている。ちなみに管理職であるスラバーク氏は、去年5日間だけ休暇を取っている。

病気休暇もハンガリー人は簡単に取る。日本では有給休暇の枠内で処理されるが、ハンガリーでは1日分会社がもたなければならない。出産休暇に至っては、ハンガリーでは3年間ある。

残業についても、ハンガリー人は進んで協力してくれない。ハンガリーの労働法が、残業は年間144時間までとなっていて、週1日の休日を確保した上で、労働組合との協定で残業や休日出勤が可能としている日本の労働基準法とは開きがある。現在の不況下の日本の自動車産業の労働者が、「残業ができなくなって、所得が減って生活が苦しい」と嘆いているのに対して、マジャール・スズキのハンガリー人労働者は、「残業や週末出勤が多く、拘束される時間が多すぎる」という不満を持っていて、対照的である。ハンガリー人には週末の休養やバカンスは、仕事よりも大事なのである。また多くのハンガリー人は副業を持っていて、正業での賃金や残業手当以上の所得を短時間で稼いでいる場合が多いので、時間を拘束されるのを嫌うのである。

一方、日本では労働基準法で女子の午後10時以降の使用は禁止されているが、ハンガリーでは可能で、2勤体制に女子を使用できるという違いがある。

スズキからマジャール・スズキへ23名の駐在員、10名の工場指導員が派遣されていて、マジャール・スズキからはこれまで240名の研修生がスズキに派遣され、技術・技能の修得が図られている。駐在員は、全体がわかる人でないと馬鹿にされるので、年輩の人が多く、6ヵ月毎の単身赴任が多い。英語やハンガリー語ができる人は少ないが、身ぶり手振りでコミュニケーションはとれているという。寮では日本食に近い料理が供給されている。

ハンガリー人の部長・課長・係長に、それぞれ日本人を1人つけている。スズキはインドでMaruti（日本名、アルト）の生産をしているが、そこでは日本人駐在員はアドバイザーであり権限がないが、マジャール・スズキでは権限を持たせている。

マジャール・スズキでは、ハンガリー人の管理職を外部から採用することはせず、内部から昇進した者で構成している。外部から固定観念を持った者を採用するよりは、スズキのやり方のなかで育った人の方がよいという考え方からである。工場の労働者も、あえて製造業で働いた経験がない人を採用し、教え込んでいった方がよいという方針なのである。1年ぐらい勤務させた後、日本へ研修に送っている。

しかし、このやり方がスムーズにハンガリー人に受け入れられてきたわけ

ではなかった。浜松の本社工場へ第一陣で派遣されたハンガリー人労働者たちは、拘束時間の多さや量の少ない食事などのカルチャー・ギャップで、さっそくストライキを起こした。

食事の量一つを取っても、ハンガリーではほぼ2倍ある。肉料理では、必ず2枚、肉が大きな皿に盛られているのである。マジヤール・スズキの職員食堂で鈴木氏と一緒に昼食をとる機会があったが、普通のハンガリーのレストラン以上に大盛りであった。大きな丼状のスープ皿での豆のスープ、大きな豚カツ2枚がナポリタン・スパゲッティで隠れて見えないというメイン・ディッシュ、デザートには大きくカットされたスイカというメニューであった。体格が大きいハンガリー人は日本人より食べる量が多い上に、工場での作業は肉体労働なので、量をしっかり食べないとやっていけないのである。

食事一つとってもこれだけギャップがあるのである。規則の遵守、時間一杯まで働くということ、ユニフォームを着用するという事など多くの問題で軋轢があった。なかでもユニフォーム着用は、ハンガリー人に馴染まないものであった。ハンガリー人はユニフォームを好まない傾向があり、特に若い人には徴兵制で着せられた軍服を連想させる。スズキ側の「ユニフォームは作業から身を守る手段である」という説明を受け入れるには時間がかかった。

スラパーク氏も日本で研修を受けてきている一人であるが、「各人にはそれぞれ仕事があり、お互いを干渉しないというようになるには4年かかった」という。日本人がハンガリー人に指示を出す場合、直接ではなくハンガリー人を通してするようにしているという。

マジヤール・スズキでは、夏のパカンス・シーズンにも生産はストップさせず、年産50,000台体制を目指している。輸出契約と国内向けの需要のため、昨年はクリスマスにも生産はストップしなかった。

1989年以降、ハンガリーでは、労働組合は十分な勢力ではなかった。現在、マジヤール・スズキには大衆的な不満は存在しておらず、ハンガリーの法律

に従って工場評議会⁶が存在している。評議員が12名いて、月1回、社長や人事委員と会合がもたれ、昇給や残業といった労働条件についての協議が行われている。

5. 合理的で負担が少ない Opel と Audi の進出

これに対して、ハンガリー西部のオーストリア国境沿いのセントゴットールドにある Opel のエンジン工場および、Opel の主力小型車種である Astra の組立工場では、メンテナンス補修期間として8月14日まで3週間工場を止め、ほとんどの従業員には夏休みとなる。これは毎年のもので、すべての装置のメンテナンス補修が行われる。クリスマスの1週間の生産停止期間には、塗装工場を一新し、メタルなどの多くの色で塗装が可能になった。今回は、ベルトコンベアを一新し、溶接工程に新しい機械が入り、これまで Astra の5ドアとワゴンが日産50台生産されていたのに加え、4ドアセダンを生産することも可能となる⁷。

エンジン工場では、通常のメンテナンス補修と同時に増築も行われる。新しい機械も導入され、来年にはエンジン生産は倍増する。今年の2億5,700万マルクの設備投資で、来年には日産2,000台以上、年間150,000台の1.4リッターと1.6リッターエンジンが生産される。ここで生産されるエンジンは、Astra 以外に、Corsa、Tigra や1996年型 Vectra にも搭載される。これまでの総投資額は、7億マルクを超える⁸。

Opel はさらに、セントゴットールド工場からも近いウィーン・アスペルン

⁶ 民主フォーラムを中心とする連合政権は、それまでの労働組合を共産党の労働組合とみなし、「リーグ」や「ソリダリティー」などの新しい労働組合が弱体であったため、ドイツ・モデルの工場評議会を導入した。評議員が経営に参加できるため、長期的には有益なモデルといえるかもしれない。

⁷ *Népszabadság*, 1995. 8. 3.

⁸ *ibid.*

のエンジン工場に、49億1,300万シリングの設備投資を行い、これまでよりも燃費がよく、有害排気ガスが少なく、簡単にリサイクルできる3気筒エンジンを年産50,000台生産する計画である。EU委員会は、総投資額のうち14億9,200万シリングをオーストリア政府、2億1,030万シリングをウィーン市が助成することを許可した。環境保護支出の30%、ファンド設立の50%、工場改善の25%、研究開発の15%までを、オーストリアでは公費で助成することができる。Opelは公費も利用し、合理的に新エンジンを開発しようとしている。新工場は1996年末に完成し、320人の労働者が雇用される予定である⁹。

Opelのオーストリアの姉妹会社は、去年、407,000台のエンジン、533,000個の変速機を生産し、169億シリングの売上げを上げ、9億6,000万シリングの利益を上げた。Opelでは、1995年9月から、土曜日は休日のままでフレックス・タイム制を導入する。これによれば最低週30時間、最高週40時間の枠内でフレックスに勤務できる¹⁰。VolkswagenとMercedesの経営陣が、引き続き土曜日を勤務日として譲ろうとしなかったのとは対照的である。

Opelのセントゴットールド工場を日本人が視察することは難しい。スラバーク氏は、Opelのセントゴットールド工場を視察した経験を持つ数少ないマジャー・スズキ職員である。彼によれば、Opelのセントゴットールド工場では、年輩のハイレベルの熟練労働者を高い賃金で少数雇用し、100%輸入の部品でいわゆるプラモデル方式で組立をし、会社からの要求も緩やかである。

VolkswagenグループのAudiは、1994年7月に落成したジェールの工場にこれまでの3億マルクの他に2億8,000万マルクを投資し、日産750台から2,000台にエンジン生産能力を高め、従業員数も700人に増やす。ジェールで生産されたエンジンは、ドイツのAudi車の他に、Volkswagenグループが買収したチェコのSkodaやスペインのSEATにも搭載される。増築された工場ではV6エンジンの生産とともに、新型のTTクーペの組立ても行われる。TT

⁹ *Népszava*, 1995. 8. 1.

¹⁰ *ibid.*

クーベはプレスされたカロッセリアをドイツから運び込んで組み立てるというもので、エンジン生産がメインでアセンブリは少量だけという Opel と同じスタイルである。2交代制の工場では、日産 800 台のエンジンが生産されているが、好調な Audi の業績を反映して、夏休みはなく、クリスマスに工場が休止するだけである。

Ford は、セーケシュフェヘルヴァールにある電機メーカーの Videoton の敷地内に工場を建設し、810 人の従業員でエンジン部品を生産している。1996 年の夏は、7 月 22 日から 8 月 5 日まで一斉休暇とした。

これらと対照的に、マジャール・スズキは、若い未経験の労働者を低い賃金で多量に雇用し、ジャスト・イン・タイムのサービスと搬入で部品産業を含め全体で 20,000 人のハンガリー人に職を与え、はるかに安いコストで生産している。当初は、労働のきつさ、会社からの要求の多さ、部品納入会社に対する低い価格提示などで、マジャール・スズキの会社イメージはよくなかった。

従業員に長期休暇を与え、仕事に対するストレスを解消させ、心身ともにリフレッシュさせると同時に、工場の刷新を図るというドイツの合理性を体现しているような Opel の工場や労働条件は、第 4 章で見ると業績面でもよい結果を出している。すでにヨーロッパの中心部で生産拠点を持っている Opel と、新たにヨーロッパに生産拠点を築くためにハンガリーに進出したスズキとでは、基本的なコンセプトが異なるのは当然である。問題は、ハンガリーの現在の経済状態や雇用状態¹¹のなかで、どちらの方がマッチしているのかということである。

¹¹ 民営化により国家の支援がなくなり、資金繰りの逼迫や裏付けのない企業間の信用の膨張による経営破綻が増え、いやおうなく失業者を増大させている。失業者数は、1990 年 12 月末は 80,000 人で 2% にすぎなかったが、1991 年の前半で 100,000 人増加し、1991 年 12 月末には 406,000 人を超え、10% 以上の失業率となっている。特にボルショド・アパウイ・ゼムブレーン県などの地方で失業率は高い。これらの失業者以外にも、50,000 人以上が日 2-4 時間または週 1-2 日の労働時間短縮や一時帰休となっている。

1997年からマジャー・スズキは、非EU諸国およびEFTA諸国からの部品や半製品の輸入後に行われる輸入関税の支払い義務が生じる。部品の33%を日本から輸入し、67%はハンガリーや他のヨーロッパ諸国で生産されているので、この点では、現地調達率が7-8%のOpel、1%しかないAudiよりは有利である。

1980年代半ばから工業省は、ソ連の自動車メーカーであるザポロージェAvtoZAZの協力とスズキによる乗用車生産という二つの自動車生産プロジェクトを検討していた。ハンガリーの専門家の中で、今、ハンガリーにおいて乗用車生産に乗り出すのは得策であるかどうかをめぐって、議論があった。ちょうどハンガリーを訪問していたアグネッリFIAT会長は、「ハンガリーでは部品生産だけの方がよいので、絶対にやらない方がよい」と述べていた¹²。ハンガリーのエコノミストの多くも、ハンガリーのような条件をもった国では、むしろ車は輸入し、より少額の投資で他の製品を近代的に生産し、輸出を伸ばし、車の輸入に必要な外貨を獲得すべきであるという意見であった¹³。現に、ヨーロッパでもスイスのような中小国では、自動車の組立生産をせず、輸入に頼っているが、それらの国では生活水準が低いわけではなく、自動車の大量生産に必要な重化学工業を中心とした周辺産業を維持する必要がなく、公害に悩む必要もないのである。

AvtoZAZの協力というプロジェクトは立ち消えになったが、1990年になって、政府は、スズキとGeneral Motorsの欧州子会社であるOpelとほぼ同時に契約を結んだ。Opelの場合は、基本的にエンジン生産であり、自動車の組立は少量だけするというものであった。スズキの場合は、5万台の乗用車を

¹² BeszéIő. 1990. 2. 12., p. 23.

¹³ 自由民主同盟のリベラルなエコノミストであるパウエルは、「社会主義の建設」というスローガンの下で、よく考えもせず見栄えのよい大規模投資をして失敗してきているので、同じ過ちを繰り返さないようにと警告をしている。1950年からの第一次5ヵ年計画以来、大規模な社会主義的工業化が図られたが、他の分野の犠牲の上に経済構造がゆがめられ、深刻な公害問題も引き起こされてきていたのである。

生産し、ハンガリーのパートナーはそのうち70%を国内に供給したいとしていて、Opelの場合よりも負担が大きかった。

スラパーク氏は、こうした経緯があることに對し、「現在のハンガリーでは低い賃金でより多くの労働者を雇用した方がよく、長い目で見ればスズキの方がOpelより多くをハンガリーにもたらす」と明確に答えた。東欧に進出したほとんどの欧米企業は、突然現れた新しい市場である東欧で、製品を販売し市場を獲得するために進出してきているのであり、スズキのように現地調達率が高い生産をするために進出する企業は少ない。大和証券がハンガリーに設立したDAIWA-MKB Investment and Securities Co. Ltd.のファルカシュ・フェレンツ部長のように、「あの時期にスズキがハンガリーに進出してくれたのは大変よかった」と、ハンガリー人のエコノミストの多くも評価している。

6. 輸入需要の抑制

1994年はハンガリーでは、車が記録的によく売れた年であった。1994年の前半には全体で34,542台の車が販売された。それに対し1995年の前半は30,104台で、4,000台以上、13%の減少である¹⁴。これはボクロシュ財務大臣のボクロシュ・パッケージによるところが大きい。すなわち、8%の輸入課徴金導入、付加価値税の10%引き上げ、フォリントの切り下げといった輸入車購入層を不利にする諸措置が導入されたからである。スロヴァキア政府は、1995年9月、逆に排気量1,500cc以下の乗用車の輸入関税を撤廃するという決定を下し、注目を浴びている¹⁵。

ボクロシュ・パッケージが発表された3月から4月にかけて、消費者は駆け込みで乗用車を購入した。ディーラーのなかには、4月だけで前年度1年

¹⁴ *Népszava*, 1995. 7. 25.

¹⁵ *Népszabadság*, 1995. 9. 11.

表 31 乗用車販売の推移

メーカー	1995 年前半		1994 年前半		変化率 %
	販売車数	シェア %	販売車数	シェア %	
Opel	7,017	19.2	10,011	24.0	70.1
Suzuki	6,400	17.6	7,100	17.1	90.1
Lada	5,033	13.8	8,675	20.8	58.0
Renault	3,074	8.5	1,691	4.1	181.8
Volkswagen	2,916	8.0	3,301	7.9	88.3
Ford	2,417	6.8	1,507	3.6	160.4
FIAT	2,128	5.9	971	2.3	219.2
Daewoo	1,926	5.3	-	-	-
Seat	989	2.7	1,267	3.0	78.1
Toyota	639	1.8	696	1.7	91.8
Skoda	637	1.8	1,469	3.5	43.4
Tavria	450	1.2	1,269	3.0	35.5
Hyundai	408	1.1	320	0.8	127.5
Mazda	386	1.0	360	0.9	107.2
Audi	380	1.0	275	0.7	138.2
Peugeot	378	1.0	376	0.9	100.5
Mitsubishi	344	0.9	573	1.4	60.0
Honda	299	0.8	236	0.6	126.7
Citroen	211	0.6	39	0.1	541.0
Chrysler	71	0.2	19	0.1	373.7
Mercedes	67	0.1	124	0.3	54.0
BMW	66	0.1	45	0.1	146.7
SAAB	66	0.1	n. a.	n. a.	n. a.
Aleko	61	0.1	608	1.5	10.0
Volvo	59	0.1	176	0.4	33.5
Rover	43	0.1	90	0.2	47.7
Nissan	27	0.1	426	1.0	6.3
Land-Rover	12	0.1	n. a.	n. a.	n. a.
合計	36,504	100.0	41,624	100.0	87.7

出所：Népszabadság, 1995. 8. 17.

間分の売上げをあげた者もいた。しかし、5月以降は売上げが急落する。ハンガリー自動車輸入協会のデータによれば、すでに5月に去年の同時期に比べて56%も販売が落ち込んでいる¹⁶。12月には企業からの注文が例年期待さ

¹⁶ Népszabadság, 1995. 8. 17.

れているが、民間の需要より規模が小さいため、1995年の後半は前半よりさらに販売が落ち込むことは必至である。ハンガリー自動車輸入協会に届いている情報によれば、530のディーラー店舗のうち100店舗が秋には店閉まいし、そのうちのいくらかはすでに売りに出ているとのことである¹⁷。ディーラーの危機感には相当のものがある¹⁸。

表31からわかるように、OpelやLadaは3,000台前後販売台数を減らしている。特にロシア製のLadaは、同クラスの他の輸入車なら1,300,000フォリントに相当するところを700,000フォリント前後という低い価格設定が売り物であったが、1995年になってボクロシュ・パッケージのために、急速に価格競争力を失ってきている。ロシア製のLadaやAleko、ウクライナ製のTavria、チェコ製のSkodaは1990年代に入って急減し、東独製のTrabant、ルーマニア製のDacia、ポーランド製のPolski Fiatはまったく売れなくなった。Renaultは販売台数をほぼ倍増させた。価格引き上げを一番最後にしたり、在庫が多かったことを利用し、少ない利益で市場シェアを改善する戦略をとったことによる。販売台数を大幅に伸ばしたFIATは、人気車種のPuntoによるところが大きい。1995年に参入したばかりの韓国メーカーのDaewooの躍進は注目に値する。Hondaは、26%販売台数を伸ばしたが、新聞などでのキャンペーンが功を奏した。

マジャール・スズキは、ハンガリーで単一車種ではナンバーワンの販売台数を誇っているSwift以外にインドで生産しているMarutiを中心に350台の輸入車を販売した。市場シェアは、1994年の17.1%から1995年は17.6%へとわずかながら上昇している¹⁹。

¹⁷ *Népszabadság*, 1995. 7. 17.

¹⁸ あるハンガリー人ディーラーは、「ハンガリーでは自動車販売でビジネスをすることはできない。食料品か酒の販売ビジネスしかもうからない」と愚痴をこぼしていた。

¹⁹ *Népszava*, 1995. 7. 25.

表 32 カテゴリー別乗用車販売台数

カテゴリー	1995 年前半	1994 年前半	変化率 %
大衆車	13,557	14,068	96.3
小型車	19,267	24,101	79.9
中型車	2,725	2,819	96.7
大型車	386	365	105.8
デラックス車	23	13	176.9
スポーツ車	135	61	221.3
RV	368	197	186.8
ワンボックス車	43	-	-
合計	36,504	41,624	87.7

出所：Népszabadság, 1995. 8. 17.

表 32 は、Opel Astra、Lada や VW Golf などの小型車の販売が 20% 減り、Opel Corsa や Suzuki Swift などの大衆車の販売台数は、ほぼ現状維持であることを示している。ボクロシュ・パッケージが導入され、自動車の販売価格が上昇し、ファミリーカーを購入しようと考えていた階層には、もはや大衆車にしか手が届かなくなり、節約してお金を貯めてもフォロントの切り下げやインフレでさらに不利になるという判断が働いたからである。これに対し、量としては多くないが、RV は 87%、スポーツカーは 121% 販売数を伸ばし、お金持ち層が増えていることを物語っている。

7. 長期投資に必要な現地理解

スズキは、カントリー・リスクのあるハンガリーで本格的な組立工場を造り、安いハンガリー人労働力やハンガリー製部品を多く使用するという低原価戦略をとってきた。しかし、販売が頭打ちになってきていて、今後は他のセールス・ポイントも必要になると思われる。これに対し、合理的に従業員に長期休暇を与え、仕事に対するストレスを解消させ、心身ともにリフレッシュさせると同時に、工場の刷新を図るという Opel の工場や労働慣行は、始めから業績面でもよい結果を出している。

労働慣行については、最も生産性が高くなるものが一番よいはずである。

またカルチャーギャップも考慮に入れる必要があり、よいカルチャー、悪いカルチャーを区別しなければならぬ。日本式の場合、実質労働時間は長いダラダラと働いている時間も長く、ストレスもたまり、生産性の面からも特に海外ではベストとは言えない場合がある。欧米企業による日本企業のキャッチ・アップが目立ってきているが、1994年のヨーロッパでの日本車シェアは現地生産を含め10.7%で、前年より1.5%低下した。円高が影響しただけでなく、ヨーロッパ各社の生産性が高くなってきていることが考えられる。特に、年間総労働時間が、ドイツは1,500時間台、フランスは1,600時間台で、日本やアメリカが約2,000時間であるにもかかわらず、ドイツやフランスが世界的に評価の高い製品をつくってきていることは、もっと注目されてしかるべきである²⁰。

1993年11月の発売から累計生産台数が100万台を突破し、FIAT社最大のヒットとなっているPuntoは、カンバン方式で最新鋭のメルフィ工場を中心に生産されている。メルフィ工場では、他品種少量生産ではかえって生産効率が落ちたロボットに頼りすぎた方式を改め、若い従業員の能力活用を重視した柔軟な生産体制を導入している。同じ1993年に日産自動車はイギリス工場生産を始めた同クラスのMicra（日本名、マーチ）の累計生産台数が40万台に届かないのとは対照的である。合理的に十分休養をとり、短時間で集中して能率を上げたり、従業員の能力活用を重視した柔軟な生産体制で、高い生産性を実現している企業を研究する価値はあるのではないだろうか。

8. 合併事業の重要性

ハンガリーでは、スズキの工場進出のように多くの合併事業がスタートし、外国資本の進んだ技術によって部分的に産業構造の転換も進みつつある。ま

²⁰ ドイツのフレキシブル生産システムは、年間総労働時間を短くする代わりに、土日出勤や交代制を労働組合に受け入れさせたことによって、年間稼働時間を日本やアメリカに近づけている側面がある。

た観光産業や住民サービスの領域で、民営化によってポジティブに発展が促進されてきている。しかし、ハンガリーの重化学工業をはじめとする製造業は、時代遅れになった生産設備やコメコン解体による市場喪失のため経営状態が危機的である。闇雲に民営化し、一時的なバランスシートの改善を図るだけではなく、どのような産業構造に転換していくのかという長期的なビジョンを持ち、ハンガリー経済の諸条件にあった措置がとられていく必要がある。

ハンガリーで成長している企業は、IBM、OPEL、Audi のように、世界を舞台に長年、資本力や技術力を蓄積し、落下傘部隊のように進出してきた外国企業や合併企業である。これらの企業は、部品を輸入して安い労働力で組み立てることを主に行っているため、直接的な波及効果は小さい。しかし、スズキのような現地調達率が高い投資は、周辺産業を発達させ、メキシコの保税区域であるマキラドーラ・ゾーンで経済発展が見られたように、東欧をヨーロッパの生産基地として発展させる可能性をもっている。このため、マジヤール・スズキが、今後、合理的なヨーロッパ企業を超える発展を遂げていけるか注目される。

当初、マジヤール・スズキは合併会社としてスタートし、ハンガリー・サイドは、36社の企業でアウトコンセルンを構成し、25%の株式持分があった。しかし、コメコンの解体およびショック療法による深刻な不況で、アウトコンセルン構成企業の半分以上が倒産してしまい、スズキに株式持分を売却し、経営から撤退せざるをえなかったことは、ハンガリー・サイドからすれば大きな損失であった。第4章第3節第1項で論じているように、トラックなどを製造しているハンガリー国有企業のRÁBAが、Opel や Audi と合併事業を行い、黒字に転換してきているが、合理的な経営、先進技術、徹底した品質管理などを習得するには、外資との合併事業が不可欠である。

第2節 ハンガリー最大の電機会社 Videoton の破産と民営化

1. 経営危機の構図

1988年後半から、ハンガリーでは「自発的な民営化」が行われてきたが、コメコンの解体及び輸入の自由化によって、ハンガリー企業の多くは深刻な打撃を受け、破産状態に追い込まれてきている。ハンガリー最大の電機会社である Videoton の例は、もっとも典型的な例であった。

Videoton の従業員数は、1988年、最大の20,000人に達していた。しかし営業赤字以外にも、毎日、1,000万フォリントずつ資産を減らしていた1991年6月には、従業員数は10,000人以下に削減せざるをえなかったのである。西ヨーロッパの企業と比較すれば、中規模の企業でしかないが、ハンガリーでは有数の大企業である。ドル換算の輸出は年間、およそ1,500万ドルで、総生産額は年間、およそ7,000万ドルであり、政治的にも多大な影響力をもつ企業であった。実際に、1989年に労働者党がハンガリー社会党に刷新された1989年の10月まで、Videoton の社長は労働者党の中央委員であった。

Videoton の前身は、第二次世界大戦の準備段階である1938年10月31日に、「猟銃弾薬・雷管・金属製品工場株式会社」という名前の軍需工場として設立され、100人の従業員がいた。戦後は、蹄鉄製造に特化した。1950年代に、様々な製品の生産を開始し、原動機付き自転車も生産していた。1954年に、新しい分野である通信技術部門の部品生産を始めた。1960年代始めには、民需及び軍需の両方を生産し、1960年代の終わり以降は、家電、コンピューター機器、及び軍需製品という三本柱の生産が行われるようになった。これまでに、ラジオは800万台以上、テレビは650万台以上を製造している²¹。

家電製品は、本社のあるセーケシュフェヘルヴァールとその近郊の5カ所の工場生産された。ほとんどの種類の家電製品が生産され、輸入製品と競

²¹ *Népszabadság*. 1991. 12. 6

合していた。ハンガリーの保護政策もあり、1970年代には、西側製品に対して競争力を維持していた。当時のハンガリーの国内市場保護政策は、輸入の許可制を中心にしたものであった。しかし、Videotonの製品は価格が安かっただけでなく、技術的にも標準的な西側の水準にそれほど遅れをとってはいなかった。日本企業との間の製品交換に関する協定によって技術が導入され、スピーカーなどは西側でも販売されていた。

コンピューター機器は、ソ連向けのものが中心であった。1970年代にフランスからライセンスを購入したもので、ソ連からの注文に応じて生産されていた。ソ連は、Videotonのコンピューター機器を鉄道や様々な通信網に用いていた。しかし、輸入量の制限のため、毎年、少しずつ通信網などを構築していったので、低価格と一定の技術水準の維持を要求していた。このため、皮肉にも技術水準の向上は要求されず、Videotonのコンピューター機器の競争力をなくす原因となった。これらの製品は、1980年代には西側でほとんど競争力をもっていなかった²²。

軍需製品の70%以上もまたソ連に輸出された。軍需用通信機器には、最新の技術や部品は用いられなかった。製造過程の大部分を熟練労働者が担っていたが、専門知識よりも政治的な信頼性が重視されていた。ソ連との軍需製品の取引は、民需とは区別され、公表される貿易統計に含まれていなかった。この二国間の軍需製品の取引の基本原則は、双方の輸入量を均衡させるというものであった。年度末に、輸出黒字あるいは輸出赤字が双方にないように行われた。ハンガリーの財政を圧迫していた軍事予算の大部分は、ソ連からの軍需輸入を均衡させるために維持されていたといえることができる²³。

Videotonは、1990年以前も、ソ連製だけではなく西側製の部品を使用することが許されていて、西側製の部品を用いた製品をワルシャワ条約機構は受け入れなかったが、第三世界の市場で販売することができた。おそらく、ソ連の部品ベースでは時代遅れなので、ソ連が参入できない市場を Videoton

²² Török(1992). p. 47-48.

²³ *ibid.*, p. 48.

に回すというような内密な合意があったのであろう。たとえば、リビアから1億ドル近い注文が来ていた。しかし、リビアからは3,000万ドルぐらしか支払われず、Videotonを危機に陥れていた。このようなリビアとの関係も、1989年以降はなくなっている²⁴。

Videotonの経営は、1986年頃から、輸入の自由化、ソ連に対するハンガリーからの貿易量の増加、軍事予算の削減などのために悪化し始めた。

一般に輸出企業は、通貨価値が下落すれば利益が増えると考えられている。しかし、これは東欧の輸出企業には当てはまらない。通貨価値の下落によって増えた収入が、原材料コストさえもカバーしきれない場合が多いからである。東欧諸国の工業のかなりの部分は、原材料の輸入に頼っている。コメコン時代に商品交換で手に入れていた原材料を、ハードカレンシーで輸入しなければならなくなったことも原材料コストを押し上げ、収益構造を悪化させていた。通貨価値の下落は、東欧諸国の企業の競争力を弱める性格があるのである。

原材料を輸入に頼っているということ以上に問題なのは、債務が増大し、自己増殖し、赤字を再生産し、東欧諸国の多くの企業が破産状態に陥ってしまったことである。Videotonの場合は、原材料コストは総生産額の25%以下であったが、債務が膨らみ、債務総額は1990年の終わりには、120億フォリントといわれる総資産額の85%に達し、1991年の夏には総資産額をも超えてしまった²⁵。

未払いの社会保険の保険料、源泉徴収税や関税は、およそ15億フォリントに上っていた。額が大きかっただけでなく、これから生じる制裁もVideotonを深刻な事態に追い込みかねなかった。社会保険と国税局に対する支払い延滞は、年44%の金利で課徴金が科せられ、税関は、1991年の始めから未払いの関税が全額支払われるまで、未払い企業の輸入を受け付けなかつ

²⁴ *Beszélt*, 1994. 7. 28.

²⁵ Török, *op. cit.*, p. 49.

たからである²⁶。

銀行に対する債務は、33億フォリントに上り、破産の直前には、金利のために、毎月、2億フォリント以上も債務額が増え、さらにこれに生産から生じる赤字が加わっていたのである。この債務の大部分は、1985年に受けたおよそ6,000万ドルの融資であった。この融資は、軍事技術の開発に対するものであったが、Videoton 経営陣がかってに民需の投資に転用していたものであった。軍需生産においては、1968年の経済改革以降も、国家計画局が唯一、資源割り当ての権限を持っていたので、Videoton と政府当局の間で暗黙の合意がなされていた可能性がある²⁷。

Videoton は、この融資とフランス-ドイツの最新技術によって、新しいカラーテレビ製造工場を3年足らずで造った。しかし、この社運をかけたプロジェクトも失敗することになるのである。Videoton は、フランス-ドイツのパートナーから技術だけではなく部品も購入するという契約を結んでいた。ハンガリー国内で調達できる部品よりは安かったが、世界のレベルでは安くはなかった。さらに、完成品の西欧における販売は、技術を提供した企業を通してのみ可能とされていて、フランス-ドイツのパートナーは、Videoton の製品をノーブランド製品として、格安市場部門において遣い上がろうとしていた極東のメーカーにぶつけていたのである。フランス-ドイツのパートナーは、Videoton の負担で価格競争に参加し、自分の市場シェアを守っていたのである²⁸。

これと同じように、Videoton は、1986年にいわゆる“光学プロジェクト”を開始した。これは5年間で7億フォリント費やしたが、競争力のある工場を造ることができなかった。ビデオテープレコーダーやCDデッキのヘッドを、単独で生産する技術を試験段階で示していたが、大量生産をする工場建設は高くつき、また販路も確保できそうになかったのである。

²⁶ Török, *op. cit.*, p. 53.

²⁷ *ibid.*, p. 48.

²⁸ *ibid.*, p. 53.

これに、ソ連市場の崩壊や国内市場での輸入の自由化というドラスティックな外部環境の変化が加わり、Videoton の経営は行き詰まるのである。国内のカラーテレビ市場の Videoton のシェアは、わずか 2 年で 60% から 30% に激減した。対ソ貿易の停止は、売上代金が回収不能になっただけでなく、10 億フォリントに上る軍事技術部品は引き取り先を失い、他に転用することもできず、そのまま Videoton が抱え込むこととなったのである²⁹。

2. 輸入自由化政策の影響

ハンガリーでは、貸出金利は 27% 前後もある。平均で 6-7% の利益を生みだし、資本の回転が年 3-4 回という条件では、この金利を返済するというのは原理的に不可能で、経済を縮小均衡させる要因となっている。資金不足を解消するためには、通貨の切り下げという手段があるが、インフレーションを加速するという影響がでる。このためハンガリー政府には、通貨の切り下げを極力避けようとする傾向が見受けられる。

通貨の切り下げは、一般に、輸出企業の競争力を高め、経営を改善する効果がある。しかし、表 33 が示しているハンガリーのように、原材料だけではなく、部品の多くも輸入に頼るようになってきている国は、必ずしも当てはまらない。

通貨政策以上に重大な影響をもたらしてきているのが、輸入の自由化政策である。1970 年代後半以降、ハンガリーの輸入需要の増大にコメコンは応えることができず、ハンガリーはハードカレンシーで西側から輸入を開始していた。輸入の大半は、原材料とエネルギーであったが、投資ブームもあり、ハードカレンシーによるハイテクの輸入に対する需要は増え続けた。1980 年代になると、厳しい輸入制限が行われ、輸入の大半は不足を補う製品に限られていった。このため外国の製品と競争が行われず、ハンガリーの開放度は、貿易の質ではなく量だけで追求され続ける結果となった。外延的な発展しか

²⁹ *ibid.*, p. 54.

起きなかったと言われる所以である³⁰。

ハンガリーでは、経済の独占、輸入や国内の競争の排除が長期間続き、市場経済への移行が必要であるという認識が広まっていた。このため輸入の自由化が、1988年11月に発足したネーメト・ミクローシュ内閣によって準備され、1990年4月に自由選挙で勝利したハンガリー民主フォーラムを中心としたアンタル・ヨーゼフ内閣によって、実質的に導入された。これまでの許可制に基づいていた輸入コントロールが、IMFや世界銀行の圧力もあって急速に行われなくなり、関税も引き下げられた。1991年には、娯楽電機製品は10%以下の輸入関税しかかかっていた。

折からの政治の変化による熱狂もあって、自由化過程の初期には、輸入競争がもたらす諸結果を測ろうという試みも行われず、輸入の自由化に対する反対は、特に見られなかった。輸入品の流入によって、あらゆる領域で不足が解消し、消費者や企業にもメリットが大きいという印象を与えていた。

国内で造られた製品には、めばしい技術革新や技術導入も見られず、保護主義を採用していても、時代遅れの産業構造を温存するだけということも確かであった。しかし、フリー・トレードを要求していたリカルドにリストが反論したように、イギリスのような経済大国も経済大国になるまでは保護政策をとっていたのであり、それほど痛みを伴わず、保護しながら産業を育成する道を切り捨てたことに違いはなかった。

これはEUや当時のEFTAへの市場参入を果たすため、なりふり構わず自らの市場を開放したという側面が強い。ほとんどの西欧諸国が、激烈な競争のために、特に電機製造業や農業のような産業を保護してきているにもかかわらず、ハンガリーは、国内産業を保護する手段を一方向的に放棄したのである。Videotonのように部品価格に大きな影響を受ける電機産業は、部品の輸入関税に経営が左右される。国内に競争力のある部品生産が行われていない場合は、特に、そうである。部品の輸入関税が低く、完成品の輸入関税が高い場合に、生産コストが抑えられ、国内での価格競争力を高めることができる。

³⁰ Hoch, Radnóti(1989). p. 31.

表 33 工業部品供給における国内購入と輸入の役割

(実勢価格、10億フォリント)

年度	機械産業の 国内部品販売	輸入部品	合計	国産比率(%)
1970	8.3	6.0	14.3	58.0
1971	8.9	9.3	18.2	48.9
1972	9.9	10.1	20.0	49.5
1973	9.1	9.7	18.8	48.4
1974	10.7	12.1	22.8	46.9
1975	11.1	16.7	27.8	39.9
1976	11.7	18.9	30.6	38.2
1977	11.8	21.9	33.7	35.0
1978	13.2	27.2	40.4	32.7
1979	12.3	27.6	39.9	30.8
1980	11.9	25.2	37.1	32.1
1981	13.3	28.7	42.0	31.7
1982	14.9	32.0	46.9	31.8
1983	15.3	34.7	50.0	30.0
1984	16.5	35.5	52.0	31.7
1985	17.2	38.9	56.1	30.7

出所 : Benet.

もっとも、輸入の自由化が行われる以前は、それほど西側から部品輸入が行われず、高い部品関税が払われていたわけではないので、部品の輸入関税が生産コストに大きな影響を与えていたわけではない。

輸入の自由化は、世界的な水準よりも高く、物によっては3-4倍もする国産部品を市場から駆逐した。このため部品価格は、20-60%程度安くなった³¹。問題は、安い西側からの部品を使っても競争力のある完成品がなかなか作れず、西側の完成品に国内市場を奪われ、また、たとえ競争力のある製品を作れたとしても、西欧の保護主義のため、西欧の市場では販売できないということであった。このため食品加工業や電機産業は、特に深刻な影響を被ったのである。

³¹ Török, *op. cit.*, p. 57.

企業の経営陣や利益団体は、彼らにとって無制限の競争がどれほど有害であるかを認識するに至った。特に1992年からは、国内生産の保護を声高に要求し始めた。消費者も輸入品の価格の高さに不満を抱き、実質的な購買能力の向上が伴わないなかでは、生活水準が低下する結果となっていた。

保護政策をもっとも要求したのは、以外にも新しくハンガリーに参入した外国の多国籍企業であった。多国籍企業は、国内市場を最大限獲得するという具体的な目標を持って参入しているので、素早くアグレッシブで効果的に、ハンガリー当局にロビー活動を展開した。

カラーテレビ製造でハンガリーに進出している韓国企業の Samsung は、完成品の輸入関税を15%から25%へ引き上げさせ、使用する輸入材料や部品の関税をなくさせるために、ロビー活動を展開した。Samsung はさらに、相当量の輸出拡大を可能にする投資を、完成品の輸入関税引き上げと交換条件にしていた。政府は、当初、関税を引き上げることはできないとしていたが、1991年11月、GATTにおいて、カラーテレビの関税を2年間、10%引き上げるよう調整した³²。

同じことは、自動車産業でも行われた。スズキと General Motors の欧州子会社である Opel が、国内の生産を強力に保護するという条件で、1990年に国内で乗用車の組立工場を設置し、政府はその条件を満足させてきているのである³³。

外国の多国籍企業に続いて、東側市場の縮小と様々な補助金の打ち切りによって打撃を受けている農業ロビーは、いくらかの領域で、食品の輸入量の制限を設けることに成功した。炭坑は、国有の電力トラストに、毎年、一定量のハンガリー石炭の引き取りを義務付けさせることを確約させた。軽工業の利益団体は、いくつかの品目について輸入量制限を提案した。鉄鋼やセメント企業は、他の旧ソ連諸国がエネルギー価格を補助していて、製品を

³² Nagy (1995), p. 467.

³³ *ibid.*

世界市場価格よりかなり安く輸出できることを挙げ、保護政策を要求した³⁴。政府は、こうした圧力に抵抗したが、アンタル政府に対する国民の支持が低下するにつれ、政府の抵抗は弱まっていった。

3. 疑似民営化

1986年の秋に医療機器メーカーである Medikor や、1987年に Budaflax など5社が、いわゆる「自発的な民営化」を行ったのに続き、Videoton は、1988年末に、同様の「自発的な民営化」に解決策を見出そうとした。いわゆる国有企業の分割民営化である。Videoton グループは、ブランド名使用の有利さを共有し、共通のインフラストラクチャー及び市場組織の維持費用を分担するために、1977年の国有企業法に基づいて、企業グループを包括する持株会社を設立した。国家の所有と国家の経営の分離を図り、財政的に国家に依存し、企業経営に国家が介入することをなくそうという意図と共に、企業グループから国家所有を一掃することが不可能であったことから考案されたものであった。

持株会社である Videoton Ipari Rt. (ヴィデオトン工業株式会社) の設立によって、持株会社は25前後のグループ企業の所有者となり、各グループ企業は株式会社や有限会社として、形式的には独立した企業となった。過半数の所有に基づいて経営の決定権の大部分は持株会社に残したが、銀行や保険会社に対する債務や、法人税や関税の滞納分などのグループの債務負担の大部分も持株会社に負わせたのである。日本の国鉄の分割民営化で、債務を国鉄清算事業団が受け継いだことに類似している。このため持株会社は、金融支援が必要な時には国有企業としてふるまうと同時に、民間企業からなるグループのトップとしても行動するという中間的なものであった。

日本の国鉄の分割民営化との最大の違いは、生産手段の大部分が持株会社の所有のまま残り、各グループ企業は持株会社とリース契約を結んで使用す

³⁴ *ibid.* p. 468.

るということであった。リース料は、持株会社の債務負担のため、通常の1.3-1.5倍に設定され、各グループ企業も間接的に債務負担を負う形になっていた。各グループ企業では、持株会社以外に20%以上の資本関係にあるパートナーはなく、各グループ企業の間で、株式の相互持合いも行われた。

Videotonの25前後のグループ企業の大きさは、均一的ではなく、一つの中心的な企業があり、Videotonグループの全従業員の約80%を雇用していた。この企業で、カラーテレビ、コンピューター及び軍需通信機器の三本柱のVideotonグループの生産の大部分が行われた。他のグループ内の各製造企業は、オーディオ機器、CD、ロボット機器、電話機、ソフトウェアや様々な部品生産というように特定の製品の製造に特化していた。サービス部門では、販売会社や修理サービス会社があったが、外部の市場に対して展開することは妨げられていた。このため真っ先にこれらの会社は経営が行き詰まると予想されていた。

これらの特色は、擬似的な民営化と言えるものであった。しかし、この過程も1990年半ばまでしか続かなかった。Videotonグループ全体が、深刻な財務危機に陥ってしまったからであった。

1991年の夏には、Videotonグループ各社は、外部の納入業者や内部の企業に対して、延べにして総額50億フォリント以上の債務を抱え、相殺部分を除いても30億フォリントを超えていた。実際には、完全に企業の構造が異なっている場合が多く、相殺することは、単純にはできなかった。不良債権は、Videotonグループ内部の企業同士で全体の5分の2、相殺部分を差し引けば全体の3分の2を占めていて深刻であった³⁵。もっとも不良債権を抱えていたのは、グループ内のサービス会社や部品生産会社で、もっとも債務を抱えていたのは、グループ内で最大で中心的な企業であった。全グループの資産を保持し、債務に責任を持っていた持株会社は、破滅の縁に立っていたのである。

ソ連市場の崩壊や国内市場での輸入の自由化というドラスティックな外部

³⁵ Nagy(1995), p. 53.

環境の変化は、Videoton グループだけではなく、ハンガリー経済全体を危機に陥れていた。それぞれの国の政府は、金融危機が現実のものにならないよう迅速に対応する。日本では、信用不安を回避するため、東京協和信用組合と安全信用組合の経営破綻を、大蔵省は東京協同銀行を設立して処理した。アメリカでも、不動産購入に対して大量に設定されていた抵当権が、不動産価格の下落によって宙に浮いてしまい、地域の S&L (貯蓄貸付組合) の経営不安が深刻化したが、政府は預金保障を引き受け、取り付け騒ぎを回避している。イギリスの中央銀行であるイングランド銀行は、デリバティブ取引で失敗し、1,000 億円に上る損失を出したベアリング社を救済合併してくれる企業を探したが、見つからなかったため、逆に、倒産させるという荒療治を選択した。幸い、しばらくしてオランダの ING グループが、ベアリング社をわずか 1 ポンドで買収し、債務を引き継いだため、事なきを得ている。

ところが、Videoton グループの実質的な所有者であるハンガリー政府は、機敏に対策を打ち出すことができないでいた。Videoton 以下、破産状態の大企業を救済するだけの財源がなかっただけでなく、政府の救済を求めて一斉に大量の企業が殺到するに違いがなかったからである。また、企業を倒産させて、大量の失業者を発生させ、社会不安を高める危険も犯せなかった。

1992 年末までに、「自発的な民営化」を行おうとした企業の 85% 以上が、投資顧問会社と契約していた。これらの企業のうち、58 社は破産、41 社は清算の手続きがとられ、目的を果たすことができなかった。株式会社や有限会社になった会社数は全体の半数を超えたが、民営化されたのは 20% 弱でしかなかった³⁶。

炭坑、トラックを製造している Csepel Autó (チェペル自動車)、バスを製造している Ikarus、Videoton を始め、機械工業の Digép (ディゲープ)、Ózdi Kohászati Üzemek (オーズド製鉄所) などが破産していた³⁷。

何らかの民営化によって破産から脱出するため、1991 年の夏、政府と債権

³⁶ Voszka (1993). p. 452.

³⁷ Magyar Hírlap, 1991. 6. 4.

者たちは、Videoton Ipari Rt. と、グループ企業の中でもっとも経営状態が悪い、電機部品製造、自動機器、オーディオ機器、技術事業、電機機器製造及び運輸の6社を清算することを決定した³⁸。それでも、1989年には30,000人の労働者を雇用していたが、1991年にはその半分しか雇用していないセーケシュフェヘルヴァールで、新たに8,000人の従業員に転職先を見つけなければならなかった。

最大の債権者であるハンガリー信用銀行には、Videotonを買収し、さらに運転資金を融資するようという圧力がかかっていたが、ハンガリー信用銀行は、当然、尻込みした。James Capel-KPMG投資顧問会社は、民営化のコンセプトを作り上げるという課題を引き受け、5ヵ月とほぼ100万ドルの顧問料を費やし、分割して民営化するよう提案していた³⁹。

この民営化をめぐる紆余曲折は、政府の民営化に対するコンセプトの欠如や、企業や利益団体の決定を回避する態度によってもたらされ、オランダのPhilipsやフランスのBullといった海外の投資家を用心深くさせていた。

清算団は、最初の最低入札価格を145億フォリントとし、1991年12月5日に入札を行った。59の応募があり、そのうち50は、Videotonグループの分割された資産を対象にしていた。民間起業家、Videotonグループ各社の管理職や従業員（そのうち一つは労働者評議会）、さらに外国の企業が、分割された資産に対して入札していた。多くの有名な多国籍企業には、入札要項が送付されていたが、グループ全体に対する買収には、どこも関心を示さなかった。この50の応募は、主要な資産部分に対してはオファーをしておらず、主要な部分を後で売却するのはより困難になるため、また、12億フォリントにしかならない売却総額は、債権者には受け入れられないものであったため、清算団はこれらを入札から外した⁴⁰。

残りの9の応募のうち4は、具体的な価格が記入されていなかったため外

³⁸ *Népszabadság, op. cit.*

³⁹ Török, *op. cit.*, p. 55.

⁴⁰ *Beszélő*, 1991. 12. 14.

された。有効な5の応募のうち1は、価格が低く問題にならなかった。アメリカの資本と思われる応募は、35億フォリントを一括で支払い、8,000人の従業員を引き受けるというものだった。セーレシュらによる Quatro (クワトロ) コンソーシアムは、44億フォリントを提示していたが、そのうち1億9,000万フォリントだけが現金で、あとは債券を発行することによって調達するというものであった。セーレシュは、ハンガリー信用銀行と Euroinvest Kft. (ユーロ投資有限会社) と共にもう一つコンソーシアムを形成していて、最終的にこのコンソーシアムが、6,000人の従業員を引き受け、40億フォリントで落札した⁴¹。

これによって Videoton の資産のうち、ハンガリー信用銀行が81%、Műszertechnika Rt. (器械技術株式会社) の社長であるセーレシュが10%、器械技術株式会社の同僚のラカトシュ・ペーテルとシンコー・オットーが二人で4%、ユーロ投資有限会社が5%のシェアを占めた。このコンソーシアムを組織したのは、以前、Közép-európai Befektetési Társaság Rt. (中欧投資株式会社) として知られるようになり、今年の9月にユーロ投資有限会社に名前を変えた企業であった。この会社は、カナダ在住のハンガリー人大資本家であるライヒマン家とその顧問であるシャルローシュ・アンドラーシュがオーナーで、デムヤーン・シャーンドルが社長をしている Central Europe Investment Company Holding 傘下のグループ企業の一つであった。Central Europe Investment Company Holding は、ユーロ投資有限会社に55%の投資持分があり、残りの45%はハンガリー信用銀行の持分であった。ハンガリー信用銀行は別にユーロ投資有限会社と契約を結び、焦げ付いていた融資の回収を委託していた。この焦げ付きの最大のものの一つが Videoton であり、清算が始まった8月には110億フォリントに積み上がっていた⁴²。

ブダペストの一等地にある Videoton の開発研究所や、バラトンアルマーディにある Videoton 所有のヨットハーバーのような価値のある不動産を、

⁴¹ *Népszabadság, op. cit.*

⁴² *Heti Világ Gazdaság, 1991. 12. 14.*

Videoton 全体から切り離して売却していたら、全売却価格は増えていたと考えられる。実際に、清算が始まる前、当のハンガリー信用銀行が、ブダペストにある開発研究所について、数10億フォリントという金額で購入の打診をしていたのである⁴³。清算団は、当初、最低入札価格を満たす入札がなかったため、これらの不動産を Videoton 全体から切り離そうとしたが、Videoton を全体で取得しようとしていた入札グループの反対に遭い、結局、新オーナーに“プレゼント”したのである。

効率性に裏打ちされ、外国企業も関心を示していた分割民営化が退けられ、最大の債権者であったハンガリー信用銀行が、持分81%で実質的なオーナーになっただけという民営化は、1990年半ばまで行われていた疑似的な民営化の延長線の域を出ていないと言わざるを得ない。

4. リストラクチャリング

新生 Videoton の代表取締役役となったセーレシュは、旧東側市場を頼みにせざるを得ないことを認めている。Central Europe Investment Company Holding によって民営化されようとしているソ連のトラック・メーカーである Kamaz へ、トラックの電気系統の全製品を納入し、バスキーリア製のブラウン管でテレビを製造し、今年、75,000 台に落ち込んだテレビの販売台数を再び 30 万台にのせ、大部分をソ連で販売し、代金を石油で受け取るというテムヤーン・グループのコネクションを当てにしていた。

セーレシュの最初の外国訪問もソ連で、ソ連軍需産業の再構築担当のアルカジー・ウォリスキーから、アメリカのコントロールによって行われる再構築の中で、Videoton を考慮し、セーレシュが直接、アメリカ軍の指導者たちと交渉できることの約束を取り付けている⁴⁴。当時、ソ連との貿易の大部分を回復できるとセーレシュは信じていたが、これは実現できなかった。1993

⁴³ *Beszélő op. cit.*

⁴⁴ *Heti Világ Gazdaság. op. cit.*

年度で、旧ソ連向けは Videoton の全売上げの 6% しかなかったのである⁴⁵。

セーレシュは、数年以内に 9,000 人に従業員数を増やすと述べていた。しかし、Quatro が取得したアイカにある工場においても、クワトロは、500 人の雇用を約束したが、器械技術株式会社から持ち込むガソリンスタンドのガソリン注入機の組立の仕事は、100 人でできる仕事であった。それまでのオーナーでアイカで 250 人を雇用していた Ruf-Bayer Elektrik ドイツ企業連合は、長期的な見通しが持てず、撤退したのである。Videoton でも、クワトロ同様、見通しが甘くなる傾向があった⁴⁶。実際、1993 年の前半に 5,500 人まで削減し、1994 年始めに、再び 6,000 人に回復したにすぎない。1991 年に操業を停止していたほとんどの工場を、2 年後にやっと再開させることに漕ぎつけるという状態であった⁴⁷。

この間、Videoton は、多国籍企業との提携を模索した。ドイツで行われている IBM のコンピューター機器の生産を、1994 年から徐々に Videoton に移管させ、生産能力の刷新を図っている。また、1993 年に、アメリカ企業と軍需部門の無線技術で提携し、2,000 万ドル前後の注文に対する生産が始まった。1993 年度は全売上げの 10% に満たなかったが、1994 年は 20% になっている⁴⁸。

ハンガリー民主フォーラムのメンバーでもあるセーレシュらの企業家は、ナショナリスティックである。「ハンガリーの企業経営が、国営でも民営でも、生産資産ができるだけ早く外国人の手に渡るようにではなく、ハンガリーサイドで過半数を維持できるように、努めるべきである」というのが彼らの立場である。ハンガリーの電球メーカーの Tungsrum の資本持分の 75% が General Electric になったが、このような民営化は好ましくないと考えていた。

⁴⁵ *Beszélő*, 1994. 7. 28.

⁴⁶ *Népszabadság*, 1991. 12. 9.

⁴⁷ *Beszélő*, *op. cit.*

⁴⁸ *ibid.*

セーレシュは、失われた旧コメコン市場の打撃から生き残るため、Videotonが工業団地を整備し、場所とインフラストラクチャーおよび労働力を多国籍企業に提供し、多国籍企業が、利益のあがる確実な市場と近代的な技術を提供するという提携を模索した。1994年になって、アメリカのEmerson Electric Co.、その欧州法人および姉妹企業が、Videoton Holding から借りた工場生産を開始した。さらに、ドイツのMichels Kabel、米日合弁企業であるAlcoa-Fujikura、アメリカのAlcoa Closure System International、Philips、IBM、ドイツのSHW、そして1996年にはKenwoodとも提携がまとまった。これら外資との提携の結果、Videotonグループの売上げの60-65%が西欧市場からのものとなった⁴⁹。セーレシュの身売りををするのではなく提携で生き残るという戦略は、Videotonを存続させることには成功したが、独自ブランド製品での市場シェア回復を実現してきていない。

一般に、多国籍企業は、手っ取り早く企業を買収し、造りたい物を彼らのやり方で製造するのを好む。旧東独では、多国籍企業は、買収した工場が時代遅れであったため、工場そのものを解体してしまい、現地での雇用は確保されてきていない。このような傾向の中で、セーレシュらは、適切で能力のあるパートナーでありうるならば、多国籍企業は、東欧の企業の不動産やノウハウを購入するより、利益を生む提携関係の方を望むはずであると、民族資本第一主義的な考えを持っている。しかし、国内資本は乏しく、適切で能力のあるパートナーとなり、さらに、以前の雇用者数を回復させるのは至難の業となっている。

5. 産業構造再編プログラムの欠如

Videotonに代表されるハンガリー製品は、デザインや性能がそれほどよくなくても、低価格というセールスポイントで、東欧、ソ連や中近東で市場を持っていた。しかし、1988年以降のハンガリー政府の西欧志向の政策が、東

⁴⁹ ÁV Rt. (1995). 1994. 12. 1., p. 5.

欧やソ連の市場を崩壊させる原因の一つになり、ハンガリー経済が危機に陥っているというのは、歴史の皮肉である。

Videoton グループの経営危機への対応からわかることは、有効な民営化戦略がなかったということである。民営化のコンセプトを作り上げるという課題を引き受けていた James Capel-KPMG 投資顧問会社も、時間と顧問料を費やただけで、実行可能なコンセプトを提示できなかった。政府は、1990年の夏以来、Videoton グループを一つに保つことに努めていたが、1991年5月に、分割して民営化することで動き出した。しかし、分割民営化は、結局、実現に至らず、債権者が所有者になるという疑似的な民営化の域を出ない結果となった。

国有企業の資産を管理している ÁVÜ やその後継機構は、債務が膨張し続ける国有企業を市場に投げ出し、国家資産を安売りすることによって債務から解放されるという後ろ向きのプログラムしか持っていなかった。一貫した危機管理や産業構造の再編プログラムがなく、供給力の質的・量的発展をもたらしてきていない。

国家資産の減少をストップさせるためには、政府が新たな投資をして企業の状態を改善する方法も考えられる。このような例として、1980年代半ばに、スペイン政府が、SEAT 自動車工場の状態を改善してから Volkswagen グループに売却したことが挙げられる。場合によっては、投資費用の何倍もの効果で、資産評価を上げることも可能である。

東欧における国有企業の民営化は、中古車市場に似ている。中古車の売り手は、改造したりして付加価値を付けても、それほど評価額が上がらないことを知っている。このため、せいぜい、目立った痛みの修繕を施し、洗車をして、見栄えをよくする程度である。

しかし、ハンガリー政府には、このようなことをする財政的な余裕もなかった。できるだけ少ない投資額で最大の利益を得ようとする外国の民間資本が、自らの利益に反する行為を手助けするはずもなく、資産評価を上げるために彼らの資金を当てにすることもできなかった。ハンガリー政府は、日本を始めとする外国で国債を発行しているが、さらに、欧州復興開発銀行のよ

うな国際的な金融機関が、長期的な視点に立って、資金を集め、積極的に東欧に投資することが、この地域の経済を軌道に乗せる鍵となっている。

第4章 民営化の限界

第1節 万能薬でない民営化

1. 民営化では問題を解決できない企業群

一部の電機メーカー、流通、薬品といった業種で、民営化後も業績を伸ばしている企業群がある一方で、民営化では問題を解決できない企業群がある。ハンガリー東北部のディオージュジュールとオーズドにある製鉄所は、表34にあるように、1980年代まで全製造業における売上高ランキングで7位と8位を占め、20,000人に近い従業員を抱えた大企業であった。しかし、現在はともに清算中で、資産状況や所有関係を整理した上で、150億フォリント¹に上るボルショドの製鉄所の再編プログラムが適用されている。1995年にÁPV Rt.は、オーズド製鉄所有限会社を30億フォリントで買戻し、1996年にディオージュジュール製鉄所株式会社を85億フォリントで買戻した。それぞれ半分は現金で、残りの半分は公共料金の未支払分の額に応じて国家通貨管理局と保険会社が株式を受け取るという形で買戻された。再編プログラムのコミッショナーは、“再国有化”の費用が高かったが、形成された権利状況が国家に不利な妥協を強いることとなり、他に方法がなかったと説明している²。

第2段階は再編で、生産活動の経済性の検討、合理化、組織および人員の削減措置からなっている。オーズドでは、さらなる人員の削減は予定されていない。オーズド製鉄所は、圧延機だけが稼働していて、1995年度は黒字と

¹ 1997年7月現在で、1フォリントは約0.65円。

² *Népszabadság*, 1996. 4. 15.

表 34 1990年代に清算に追い込まれた1980年度の売上高上位企業
(100万Ft)

売上高ランク	会社名	業種	売上高	従業員数	固定資本
6	Ikarus	バス	14,484	10,340	3,251
7	オーズド製鉄所	鉄鋼	12,307	13,692	8,391
8	ディオージュエール製鉄所	鉄鋼	11,803	18,049	13,045
14	Videoton	電機	8,315	18,317	2,960

出所：Figyelő Különszám Top 200, 1995. より作成。

なり、最小限に人員数を増やしている。ディオージュエールでは、1995年に資産状況を整理すると同時にかなりの人員削減が始まり、技術が更新されることに伴ない1996年度末までに1,800人を削減した。希望退職者に対する退職金が12億フォリント準備されている。政府は、1996年度にさらに10億フォリントずつ二つの製鉄所に開発援助資金を提供した。この資金で、オーズドでは棒鋼圧延機を、ディオージュエールでは最終処理工程を近代化した。両方とも生産能力を高めるのではなく、品質を改善し競争力を高めるための投資であった³。

ÁPV Rt.によるオーズドのミニ製鉄所の建設の入札が失敗したため、オーズド製鉄所は、15億フォリントに上る国家の支援を受けられなくなってしまった。オーズド製鉄所は、以前、イタリアやドイツの企業と自社株式売却の交渉を進めていたが、外資の姿勢は、投資は民営化が終わってからというものであった⁴。1997年に、オーズド製鉄所はドイツ企業に売却されたが、うまくいかず、さらにスロヴァキア企業に転売された。

コミッショナーは、現状ではこの地域に国家の支援で二つの製鉄能力を維持するのは理に合わず、十分な経済性に関する検討の結果、ディオージュエールを引き続き開発することが現実的であると判断している。ディオージュエールでは、1996年秋に高炉を止め、伝統的な銑鉄生産を打ち切り、そ

³ Népszabadság, 1996. 4. 15.

⁴ *ibid.*

の代わりに、鉄屑を再使用する転炉による生産に切り替える。その前提条件となる鉄屑の選別・受入工場の建設には、政府の決定に基き6億フォリントが投じられる。ディオージュェールで稼動している製鉄所は、ディオージュェールで必要とされる量以上に、オーズド、シャルゴータリヤーンやチェベルの圧延工場にも粗鋼を供給する能力は持っていない。製品輸入は国内生産より高つくため、政府は12億フォリントを抛出し、鑄塊供給センターと隣接した製鉄所をディオージュェールに建設するという計画を立てている⁵。

この計画が実現すれば、ディオージュェールで3,000人の従業員と50万トンの鉄鋼生産や部分的な加工能力を持つことになる。しかし、コミッションナーによれば、この人員数は同レベルの生産規模を持った西欧の製鉄所よりまだ多いので、2-3年の内に職能訓練や起業家を育成することによって、国際的な水準に人員数を減少させる必要があるとしている。こうした再編プログラムでボルショド地域の残りの製鉄所を5-8年で再建させ、この地域に対する外国資本の関心が高まることが期待されている。ディオージュェールの高炉の停止で不必要となる Borsodi Ercelokészítő Muevek (ボルショド選鉱事業所) の閉鎖によって、さらに600人の失業者が出る。整備されたインフラストラクチャーをもとに、多方面に渡る工業団地を造成することにより、失業者に雇用機会を与えることが検討されている⁶。

1994年のハンガリー社会党の政権復帰以降、1995年からショック療法を適用し、政府が破産の縁にある企業を救済するということが避けられてきたが、オーズド製鉄所有限会社とディオージュェール製鉄所株式会社を ÁPV Rt. が買戻し、再編を始めたことや、Ikarusを倒産させるのではなく、部品納入業者たちと債権者がコンソーシアムを形成し、Ikarusの民営化に参加する作業が開始されたことは、これまでの民営化方針の重大な方向転換である。

⁵ *ibid.*

⁶ *ibid.*

2. 民営化で生産が低下し続ける企業群

外資が株式を取得した場合、外資が新たな設備投資をするという好条件のものばかりではない。たとえば、韓国のLGの子会社が49%の持株比率を有することになった合成樹脂加工メーカーのPannonplast（パンノンプラスト）では、それまでの旧東独製の機械が処分され、それよりも性能が悪く使い古した機械が韓国から船で持ち込まれ、生産能力が低下した。従業員も1,200人から220人に削減され、雇用機会が奪われた。1995年の春には3週間に渡って工場は休止している。LGの子会社は合成樹脂加工を本格的に行うつもりがなく、親会社であるLGの製品を西ヨーロッパに向けて発送する基地としてのみ活用する意図を持っているようである¹。

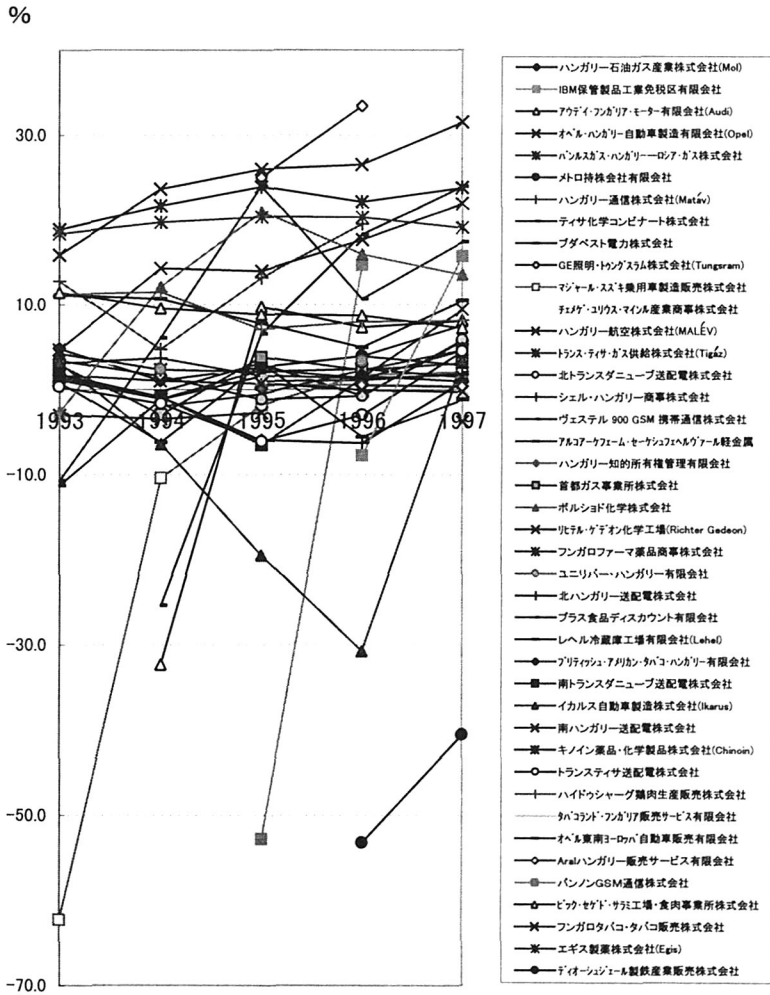
図6は、売上高上位の民間企業および民営化企業の売上高営業利益率の推移を示しているが、1989年からの急落が1993年に底を打ち、回復傾向を示す企業が多いなか、Ikarus、アルコアークフェーム・セーケシュフェヘルヴァール軽金属、ブダベスト電力株式会社、北ハンガリー送配電株式会社、トランスティサ配電株式会社などの業績が、引き続き悪化していることを示している。

ハンガリーは、コメコン時代、国際分業のため乗用車は輸入し、トラックとバスを生産し輸出してきたが、コメコンの解体後、それまでの市場を失い、深刻な経営危機に見舞われた。欧州通貨統合という新たな国際化の波の中で、ハンガリーにおけるトラックとバス生産の経営環境は激変している。

ハンガリー製造業の“旗艦”であったIkarusは、コメコン市場の解体で破滅的な財務状態となっている。Ikarusの債務は、借入金の金利だけで25億フォリントあり、所得税、社会保険、その他国家に対する債務が2億フォリントに上っている。しかし、Ikarus本体で3,000人、子会社で2,300人、周辺産業を含めれば、15,000-20,000人に職を与えていて、簡単に倒産させる

¹ 1995年8月6日、Pannonplastの従業員の筆者に対する談話。

図6 売上高上位民間・民営化企業の売上高営業利益率



出所：Figyelő Különszám Top 200, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998. より作成。

わけにはいかない。西欧諸国でも戦略的な自動車産業を守るために政府が支援したように、ハンガリーでも政府支援が期待されるところだが、ほとんど

の企業が同様の状態にある中で、財政赤字に苦しむハンガリー政府が Ikarus 救済に乗り出すには一大決心が必要であった。

1991年に清算の瀬戸際から株式会社として存続させた際、株主たちは互いに損失を被った。5,000万ドルで株式の31%を取得したロシア企業の Atex は、さらに株式を買増すオプションと4分の3の決定権を握ることと引き換えに、毎年6,000台(20%の利益をもたらす)のバスの注文を約束していた。Atex は、Videoton などの大株主であるデムヤーン・シャーンドルが社長をしている中欧投資会社が推薦していたもので、同時に推薦していたより好ましいと思われた台湾の資本は参入できなかった。この投資会社は、その後、数%の持株をハンガリー信用銀行に譲渡したが、Ikarus の周りにはデムヤーンの影が常にあった。62%の株式持分があったハンガリー国家は、生産手段、不動産、ライセンスだけではなく、清算費用も含む債務をも新会社に引き継がせたが、事前に Atex に伝えてなかったため、国家の名の下で設置された民営化機構である ÁPV Rt. との関係悪化を引き起こす原因となった。こうして Ikarus は、115億フォリント(よく見積もって)の資産に対して150億フォリントの債務とともに、年8,000台の生産能力をもってスタートした。政府は、13の戦略企業を指定し、Ikarus をその一つとして300億フォリントに相当する外貨信用を与えるなどして支援したが、そのまま銀行の債務返済に消えてしまい、改革は行われなかった。Atex は約束していた年6,000台の注文の10分の1も確保することができず、現在のNIS 諸国向けの年600台の注文も Atex が確保したものではなかった⁸。

世界銀行によって組織されたNIS 諸国内での入札では、Ikarus が品質的にもそこそこの物でもっとも安い価格で落札したが、形式的な理由から再入札とされ、最終的には Mercedes が落札するということなどもあり、不運が世界銀行によって組織されたNIS 諸国内での入札では、Ikarus が品質的にもそこそこの物でもっとも安い価格で落札したが、形式的な理由から再入札とされ、最終的には Mercedes が落札するということなどもあり、不運が続いた。

⁸ *Népszabadság*, 1996. 10. 19.

1993年に3,052台、1995年に1,200台、1996年には損益分岐点の1,300台を大幅に下回る800台の販売に急落し、単年度の赤字が30億フォリントを超え、60億フォリント以上が部品納入業者に未払いになっていた。運転資金も不足し、春と夏に2度に渡って生産はストップした。Ikarusは債務超過に陥っていて、1995年8月1日付けで503人を解雇した。さらに年内に900人、翌年に1,000人解雇し、2,500人の従業員を残す予定である⁹。

Ikarusの筆頭株主であるÁPV Rt.は、1995年以来Ikarusのリストラに取り組みはじめ、その執行者として企業の危機管理の経験をもち大学講師をしていたアンジャール・アードラムをIkarusのトップにすえ、速やかな民営化によって財務面で大鉈を振るうことを期待していた。しかし、Atexはこの方針を拒否した。アンジャールは、1996年の始めに、バス生産をより近代的なセーケシュフェヘルヴァール工場に統合して売却し、ブダペストのマーチャーシュフェルド工場を工業団地として機能させ、過剰な生産手段を売却することを提案した。

1996年始めにIkarusの株式の80%に対する国際入札が行われたが、応札した6グループのうち5グループは形式的な理由で無効となり、残りの1グループはデムヤーンをバックにIkarusのそれまでの経営陣によって構成されていたが、92億フォリントに上る入札価格を支払う能力はなかった。Atexは二つの工場をまとめて売却することに固執していたが、アンジャール案を支持していた民営化の顧問会社のErnst and Youngが、セーケシュフェヘルヴァール工場には買手が見つかるが、マーチャーシュフェルド工場には見つからないという見解を示して対立していた。AtexはIkarusに投資した資金を回収したいという願望をもっていたので、ÁPV Rt.は数10億フォリントに上る様々な企業の株式をAtexに提供することでIkarusから撤退してもらうことを提案したが、直前になって撤回してしまったので余計に関係がこじれることとなった¹⁰。部品納入業者たちにとっても、新しいオーナーが引続

⁹ *Népszabadság*, 1995. 8. 9.

¹⁰ *ibid.*

き国内で部品を調達してくれる保証がないので、売却に反対していた。

1992年にMercedesが買収をもちかけてきた時に、当時の民営化担当者たちは、MercedesはIkarusの工場を閉鎖するためにだけ買収すると考え拒否したため、Mercedesはトルコで工場を買収した。一方、RÁBAは、Ikarusのセーケシュフェヘルヴァール工場を買取る用意があった。アンジャルは、1996年の春に再びVolvoとコンタクトをもっていたが、安い製品でNIS諸国に進出するために70億フォリントでセーケシュフェヘルヴァール工場を購入する用意が示されていた¹¹。コストの安いトルコで生産しているMercedesのバスには、いくら高品質のVolvoのバスであってもNIS市場では太刀打ちできなかったからである。この間、アンジャルはVolvoに金で買収されたから清算に突き進み、できるだけ安く売却しようとしているといった噂が流れたりしていた。

当時のシュフマン民営化相は、部品納入業者の職場を維持することを重視し、3度もÁPV Rt.で部品納入業者たちと会合をもち、アンジャルのやり方では300億フォリントに上る損失が生じるとして、部品納入業者が協力して受皿となるよう働きかけた¹²。債権者が所有者となる方法は、Videotonが民営化された時にとられた方法と同じで、新たな資本や技術の流入を伴わず、Ikarusの経営状態の改善につながる可能性は低かったが、国内の利害集団とAtexは、夏頃、再びデムヤーンの紹介でセーレシュ・ガーボルという人物を見出した。

ポッシャー二によれば、ホルン首相の介入で、Ikarusは国庫からの支出で再建されるという見込みが生まれたという。Atexは他の議決権保持者とともに、1996年8月に、アンジャルを解任した。セーレシュは、Videotonの代表取締役であると同時に、ハンガリー製造業者連盟の会長でもあり、ロシアの製造業者とも広い人脈があった。Atexは、1,100万ドルで株式を売り戻し株式持分を10%に減らす代わりに、セーレシュを代表取締役に据えることを要

¹¹ *Népszabadság*, 1995. 8. 9

¹² *ibid.*

求し、9月の終わりに、ÁPVRI.の推薦でセーレシュが代表取締役役に選ばれた。通産省のグラーチ・ガーボル事務次官代理は、地方のバス運行会社であるVolanとブダペストのバス運行会社であるBKVが車両を更新する際に、Ikarusに発注することに支持を表明した。Volanの車両の平均使用年数は11年となっていて、少なくとも600台の新しいバスが必要で、BKVには200台の新しいバスが必要となっている。NIS諸国もIkarusのバスを必要としている¹³。

セーレシュは、IkarusをVideotonのように持株会社とし、二つの工場を独立させ、マーチャーシュフェルド工場を工業団地に再編すれば、Volvo、ScaniaやMercedesといった世界的な企業が進出してくれるという期待をもっていた。セーレシュは、世銀グループのIFCから投資を獲得し、ポッシャーニによれば、さらに20億フォリントの政府援助を要請していた。これは、これまでの政府に対する債務を帳消しにし、増資を行い、VolanやBKVがバスを国費で発注し支援することを意味した。また、セーレシュが主催するコンソーシアムがIkarusの資産管理を請負い、報酬はIkarusの株式で51%の持分まで支払われるというものであった¹⁴。国のお金でセーレシュはさらに資産を増やすことになる。国有資産を資産管理もしくは民営化に伴う様々な成功報酬として、利益の10%以上を報酬として与えるというようなことが横行し問題となっているが¹⁵、セーレシュの場合も株式の過半数を取得可能にさせるというお手盛りの国有資産の不当取得といえる。

ポッシャーニの批判に対してセーレシュ新社長は、1996年度は800台のバスしか生産せず、13億5,000万フォリントしか売上げがなかったのに対し、1997年度は債務に対する1年間のモラトリウムを求めるが、国の援助や30億フォリントのハンガリー信用銀行融資に対する政府の債務保証を求めることなく、社会保険の滞納をポスト銀行の支援で返済し、財務省債券金利の放棄を求めることなく、年間2,000-3,000台生産し、450-550億フォリント

¹³ *ibid.*, 1996.10.19.

¹⁴ *ibid.*

¹⁵ 詳細は、第4章第1節第6項や第5章第3節を参照。

の売上げを達成すると言明した。人員削減については、管理部門だけで、生産部門ではさらに500-700人を採用するとした。この強気の見通しは、リースの導入と日本輸出入銀行からの1億5,000万ドルの融資で、ペテルスブルグでバス250台、2,700万ドルに上る契約を結んだことに基づいている。さらに、トゥシノから800台、キーロフから500台、クルガンから200台、サマラ地方から200台、他のNIS市場からも注文がきている¹⁶。セーレシュには、1銭も投資することなく、Ikarusの収益からIkarusを何年後に買取るという思惑があったと思われるが、1997年6月に、政府がÁPV Rt. が所有しているIkarusの株式の64%を売却するよう指示したため、セーレシュも自らが組織したコンソーシアムで入札に参加することになった¹⁷。

ポツシャーニは、アンジャルのやり方なら3分の1の国の支援で同じ結果を得られた¹⁸としているが、試算根拠は示されておらず、いずれにしてもIkarus単体での解決方法には限界があると思われる。

資本金のある多国籍企業は、企業救済の目的で投資することは少なく、半完成品を製造する工場は新規投資で賄い、企業買収に基づいた投資は、むしろ完成品の製造が行われ、購買市場が完全に国内市場である企業に対して行われている¹⁹。この場合も、業績や財務内容がよいことが条件となり、一握りのこれらの優良企業は、民営化する以前から業績がよかった企業群で、民営化後も業績を伸ばしている。しかし、他の多くのIkarusのような完成品メーカーは、民営化後も生産が低下し続け、経営危機が続いている。

3. 民営化による公共料金の高騰

大規模民営化の前の1995年の8月に、電気・ガス料金について大幅な値上

¹⁶ *Népszabadság*, 1996. 10. 28.

¹⁷ *ibid.*, 1997. 6. 30.

¹⁸ *ibid.*, 1996. 10. 19.

¹⁹ Török (1994), p. 886.

げとなる3段階の価格改定に関する政府決定が行われた。第3段階の価格改定は、実際のコストの他に8%の利益を確保しようとするもので、33%の電気料金の値上げと22%以上のガス料金の値上げが、1996年10月に行われる予定であった。しかし、インフレを抑え込むためとして、値上げは、1997年の1月に延期された。実質的な生活水準が低下してきているため、世論の反発が激しく、政治的に配慮されたものであった。

しかし、エネルギー産業の新オーナーたちは、公然と圧力行動を開始し、Démász（南ハンガリー送配電株式会社）やÉDÁSZ（北トランスダニューブ送配電株式会社）のオーナーとなったフランスの電力会社である Electricite de France は、ブダペスト以外に自国政府をも動かして、エネルギー・セクターの民営化の際に約束されていた通りに、エネルギー会社のコストに比例してハンガリーで価格を設定するよう求めた²⁰。

Kőgáz（中部ハンガリー・ガス供給株式会社）や Dédász（南トランスダニューブ送配電株式会社）のオーナーとなったドイツの電力会社である Bayernwerk は、ハンガリー国家を告訴すると脅した。Dunamenti erőmű（ドナウ流域発電所）のオーナーとなったベルギーの電力会社である Tractabel は、ÁPV Rt. が株式を買い戻すよう民営化計画の解消を要求した。ほとんどの企業が、利益がもたらされないのであれば、開発をする資金を調達できないとして、計画されていた投資の延期や破棄で脅迫した。解雇が計画され、1997年に正常に賃金を支払おうとしなかった。このような状況の中では、エネルギーの安定供給が困難になりかねなかった。Tiszai Erőmű（ティサ発電所）の新オーナーは、雇用の維持義務を引き受けていたが、5,000人の従業員の半分以上は過剰と判断していて、契約の精神に反し、自主退職者に対して、従業員に割り増し退職金、10,000フォロントの再スタート資金や、技能修得支援を提示し、従業員の半分はこれに応じた。多くの新オーナーは、パートナーに取得した株式の一部を売却しようとした²¹。

²⁰ Magyar Hírlap, 1996. 11. 18.

²¹ Voszka (1997), p. 414.

電力会社やガス会社が民営化されたことに伴い、3度に渡って利用料金が引き上げられ、ほぼ西欧諸国と同水準の光熱費を支払わなければならなくなったが、国民1人当たりGDPが4,343ドルのハンガリーでは、支払い能力を超えてしまった世帯が続出し、冬季に地域集中暖房が供給されない地域が出現した。

ハンガリーの東北にあるボルショド郡は、ディオージュジェルとオズドにある製鉄所を中心とした重化学工業が主要な産業で、深刻な経済危機に見舞われている。1996年のヨーロッパの冬は例年になく厳しかったが、オズドの団地ではすでに1996年のシーズンの終盤に地域集中暖房が供給されなかった。予備の暖房のための上乘せ料金の支払いを誓約した署名簿を提出した住民には暖房が供給されたが、3分の1の住民には支払能力がなく、暖房無しで冬を越したのである²²。

コストを負担できる程度に供給を減らすということでは、社会インフラが衰退し、経済発展の土台が崩れてしまう。人々が健康に生活し生産活動に従事できる環境を整えなければ、経済の再建はおぼつかない。これまでの低料金政策によって消費の過多が習慣化しているので、徐々に価格の引き上げを行い、コスト意識を身に付けさせるべきだという議論もあるが、所得が増えていかないなかで、光熱費だけで平均的な所得の3分の1、場合によっては2分の1も占めるようになってきている。すでに食費と光熱費を切りつめられるだけ切りつめ、人々の耐乏生活は長くなっている。単に社会の一部の人々の問題として、直接的な補助金を支給することによって解決される問題ではない。年金生活者の年金を大幅に引き上げ、雇用機会を創出し所得を保証するだけでなく、全国的に所得水準を引き上げることができないのであれば、政府が公共料金を低く押えるための方策をとるべきであろう。そうしなければ、下降サイクルから抜け出すことがより困難になる。

民営化によって、新たに対立関係が生じるということもある。ブダペストから20kmほどドナウ川に沿って南下したサーズハロムバッタに、石油コンビ

²² *Népszabadság*, 1996. 4. 19.

ナートがある。石油精製所とエネルギーを供給する Dunamenti Erőmű（ドナウ流域発電所）が1960年代に建設され、石油精製施設が火力発電所に必要な石油を供給するというシステムで、国有企業の時代は何の問題もなく運営されてきた。しかし、民営化で、石油精製所は Mol Rt.（ハンガリー石油ガス産業株式会社）に所属することとなり、ドナウ流域発電所はベルギーの民間企業によって株式の一部を所有されることとなった。

Mol Rt. が43%の石油製品価格の値上げを決定してから、Mol Rt. とドナウ流域発電所との関係は悪化した。1995年9月1日からガス料金と電気料金が8%引き上げられ、第2波として1996年3月からガス料金がさらに25%、電気料金がさらに18%引き上げられ、第3波として1997年1月にインフレーションに見合う引き上げが行われた。これは、電気料金の引き上げが石油製品価格の値上げに追いついていないので、電力会社が赤字になってしまうことに起因する。

ドナウ流域発電所の代表取締役は、Mol Rt. は独占企業で、この独占状態を利用し、国際市場価格より10%も高く石油を売ろうとしていると反発している。これに対し、Mol Rt. の代表取締役代理は、電力会社は1996年10月の料金引き上げを前にして、発電コストが検討される際、できるだけ高いコストを示したいがための前哨戦として不満を表明しているのがあって、Mol Rt. は1996年度も実際にハンガリーで手に入れられる輸入石油の価格より15-20%安く供給しているとしている²³。

ドナウ流域発電所は Mol Rt. から200億フォリントに上るガスと重油を購入している。ドナウ流域発電所のシステムは、重油でもガスでも発電できるシステムになっているが、Mol Rt. がガスの量を制限する時に限って重油を使用することになっていて、1996年3月末までの契約では、Mol Rt. にはガスの量を制限する権利があるが、その代わり同じ価格で重油を供給することになっていた。ドナウ流域発電所に不安を抱かせているのは、Mol Rt. がサーズハロムパッタの精製所で精製品の増産を計画しているにもかかわらず、発電

²³ *Népszabadság*, 1996. 4. 11.

所に供給されるべき重油の量が少なくなるということである²⁴。

このように民営化によって、各企業が自らの利益を中心に追求するようになり、大幅な価格引き上げが行われ、お互いの首を絞めあうという弊害も生じている。

4. 民間ベースのインフラ整備の限界

欧州復興開発銀行(EBRD)の融資で民間セクターの Build Operate Transfer (BOT)で建設された高速道路は、建設コストや運営コストが、そのまま利用料金に反映されるため、利用が少なく、運営会社が破産状態に陥っているケースも出現している²⁵。

ロツ・カーロイ交通・情報・水利相によれば、国際金融機関が投資に参加するためには、国際的に適用されているように、資金の20-25%を政府が負担する必要があり、1997年度予算でインフラ整備に400億フォリント計上された。ロツ大臣は、1997年度も、ハンガリーのインフラ整備に民間資本の参加を期待している。汎ヨーロッパ交通会議で採択された交通路のうち、3本の建設がハンガリーの課題となっている。ベルリン-プラハ-ブラチスラヴァ-ブダペスト-テサロニキ-イスタンブールの第4交通路の一部分として、M1高速道路の国境までの区間がBOTベースで完成し、同様にBOTでM5も建設されている。交通路に属するものとして、ブダペスト-ヘジェシュハロム間の鉄道の近代化も、1997年度に終了する。EU5回廊の重要な区間を、M7とM3および、スロヴェニアとハンガリー間の鉄道が構成する。第7通路として、ドナウ川の船舶航路の確保も課題となっている²⁶。

1996年度末のハンガリーにおける高速道路は、総延長で約350kmであるが、国会で採択された国境までの高速道路網を完成させるという目標の実現には、

²⁴ *Népszabadság*, 1996. 4. 11.

²⁵ *ibid.*

²⁶ *ibid.*, 1996. 9. 18. 付属資料のハンガリー地図を参照。

毎年400億フォリントを投じ、65kmずつ、合計650kmを建設しなければならない。これは、30年以内に現在の自動車の数が倍増し、2030年には国民の2人に1人が自家用車を持つようになる予測され、さらに1,500万台のトランジットや外国人旅行者の車を計算に入れなければならないからである。

MIのブダペストーヘジェシュハロム間が1996年1月4日に完成し、MIをライカを通してブラチスラヴァと結ぶM15は、モションマジアルオーヴァールライカ間を1995年度に着工し、両方とも、BOTベースでElső Magyar Koncessziós Autópálya Rt. (第1コンセッション自動車道路株式会社、以下、ELMKA Rt.)が、370億フォリントの民間資本で建設している。ハンガリー政府は、土地収容に合わせて10億フォリントを保証したが、施工にも、現金や保証引受にも関わっておらず、全リスクをELMKA Rt. が負っている²⁷。ELMKA Rt. は、借入れの返済義務を達成するために、契約で許されている最大限の利用料金に近い金額を設定せざるをえない。しかし、乗用車で1kmにつき24フォリント、最長区間で1,000フォリントという料金は、ハンガリー国民に受け容れられていないといえる。ELMKA Rt. 社長によれば、MIの利用は、事前予測より低く、開設以来10ヵ月の平均で、1日につき7,000台で、夏期のピークには1日につき18,000台の利用があった。地理的な理由もあって利用者の75-80%は外国人である。高速道路周辺の住民は、期限が1年間の半額カードを購入することができ、住所にかかわらず誰もが期限が3ヵ月の25%割引カードを購入することができる。交通科学研究所のデータによれば、1km当たりの利用料金は、MIがヨーロッパで一番高い²⁸。

ハンガリー人利用者の不満から訴訟となり、II-III区裁判所の1996年11月19日の判決は、MIのサービスと便益の価値の差が著しく大きく²⁹、道路使

²⁷ *ibid.*, 1996. 11. 6.

²⁸ *ibid.*

²⁹ 日本の場合は、通行又は利用により通常受ける利益の限度を超えないこと（特措法11条2項）という便益主義の原則を設け、通常受ける利益は、車両の運転費（燃料費、オイル費、タイヤ・チューブ費、修繕費、償却費、人件費等）、輸送費、旅行費、荷役費、積卸費、包装費

用契約は無効としている。裁判所は、国際比較から1 km当たりの利用料金を11 フォリントに最大20%を上乗せしたものとし、ジュールーヘジェシュハロム間の43 kmの区間料金は550 フォリントが妥当であるとし、払い戻しを言い渡している。判決は、M1と同区間を走っている国道10号に利用者の60%が流れ、M1の利用者の80%が外国人で、M1を回避し国道10号を利用している者の70%がハンガリー人であることから、M1の利用料金が高いことを物語っているとした。ELMKA Rt.側は、料金は国と結ばれた契約で決められているもので、M1は国の援助なく建設され、諸外国の公的援助で建設された高速道路と料金を比較することはできないとして控訴を検討している³⁰。

ELMKA Rt.に与えられた融資をEBRDを中心とする国際金融機関コンソーシアムが撤回すれば、ELMKA Rt.は倒産する。M15建設に融資している国際金融機関コンソーシアムは、裁判所の判決を受けて、3ヵ月間に渡って支払いを停止した。交通・情報・水利省は、建設がストップすれば、契約違反と見なす構えである。しかし、もとはといえば、国民1人当たりGDPが4,343ドルしかない国で、政府が、土地収容で10億フォリントを保証しただけで、施工にも、現金や保証引受にも関わっていないことが問題であったといえる。1996年度1年間のM1の利用車数は、230万車で、ELMKA Rt.の1996年度の支出の48%は利払い、35%は建設費、8%は運営費であった。収入の33%は徴収料金、67%は信用供与によるものであった³¹。

M3のブダペストージェンジェシュ間は完成している。この区間の修復とジェンジェシュールポール間への建設は、Északkelet-magyarországi

等について通常節約することのできる額とされている（特措法令1条の7第1項）。また、有料道路の料金決定には、借入金の償還を第一義とし、料金徴収期間、推定交通量等を勘案して、料金徴収総額を総費用と等しくする（道路整備特別措置施行令1条の6）という償却主義の原則とともに、他の公共輸送機関の料金との均衡等、社会的に公正妥当である料金の額が定められる（特措法11条1項）という公正妥当主義の原則を設けている。

³⁰ *Népszabadság*, 1996. 11. 20.

³¹ *ibid.*, 1997. 2. 4.

Autópálya Fejlesztő és Üzemeltető Rt. (東北ハンガリー自動車道路開発運営株式会社、以下、ÉKMA Rt.)が行っている。ここでは、国による利用料金システムの適用が計画され、1997年9月30日までに、ブダペストージェンジェシュ間が修復され、1998年8月までにフュゼシュアボニまでの区間が完成される。このM3高速道路では、乗用車で1kmにつき9.50フォリント(消費税抜き)に設定することが計画されている。M5の修復と延長は、Alföld Koncessziós Autópálya Rt. (大平原コンセッション自動車道路株式会社、以下、AKA Rt.)が、710億フォリントの民間資本で行っていて、BOT契約の枠内で、ハンガリー政府は、すでに存在しているM0以外の国が建設した高速道路の管理をAKA Rt.に任せ、M5のウーイハルチャーン-ケチケメート間の30kmの対向車線が、1996年度末までに完成した。これに伴い、M0-ケチケメート間の利用料金として、乗用車で1kmにつき12フォリント(消費税抜き)を払わなければならない。ケチケメート南-キシクンフェールエジハーザ南間の24kmは、1998年6月末日までに完成する。M5は、2003年までに国境のレスケまで建設される。M7はE7となり、M3とともに、トリエステーキエフ交通路の部分として、ヨーロッパの道路網の重要な部分を構成する。交通・情報・水利省は、現存のザマルディまでの区間の修復と、バラトンケレストゥールまでの延長建設をBOT形式での国際入札を公示した。入札が成功裏に行われれば、作業は1997年の終わるか1998年の始めに開始される。交通・情報・水利省主任顧問・公道部長によれば、新たにドナウ川に橋を架け、ハンガリーの南部地方である南トランスダニューブ地方と大平原を直接東西に結ぶM9の建設も計画されている³²。

ÉKMA Rt. や AKA Rt. も、ELMKA Rt. と同様な環境で事業を行っているため、ELMKA Rt. に対する判決は、これら民間ベースのBOT事業に影響を与えるのは必至である。M5の周辺住民は、ブダペストからケチケメートまでの料金の850フォリントを高くするとしていて、開通式にも周辺地方自治体の市長たちの多くが、高い料金に抗議して参加しなかった。ケチケメート市長は、ケチケ

³² *ibid.*, 1996. 11. 6.

メートとその周辺住民に50%の割引を要求したが、合意に至らず³³、1997年3月1日から野菜生産者が25-30%の割引を受けられることになり³⁴、さらに実質的な料金引き下げを検討せざるをえない。

これらのことは、国民1人当たりGDPが4,343ドルのハンガリーでは、公共部門から政府が撤退してしまえば、国民生活は破壊され、また、民間の運営会社の経営も成り立たないことを示している。受益者負担の原則がよく主張されるが、受益者は直接の利用者や施設周辺の住民だけではなく、間接的に国全体が受益者であるので、直接の利用者や施設周辺の住民だけにコストを負担させるのは適切ではない。巨額の建設コストのかかる社会インフラ整備は、特に国民1人当たりGDPが低い国々において、直接の利用者や施設周辺の住民だけに負担させるプランでは、事業計画そのものが成り立たず、正に政府の積極的な役割が発揮されるべき分野である。

5. 企業ベースの公害対策の限界

1995年に各地域の環境保護監督局は、許容範囲を越えた騒音、廃棄物の不適切な保管、大気汚染、排水の投棄をしている企業に、合計15億フォリントの罰金を支払うよう命じている。しかし、罰金は金額が低いこともあって、問題を防止する力はない。大気汚染や騒音に対する罰金の金額は、この10年間変わっていない。廃棄物による汚染に対する罰金は、1992年以来、それまでの倍額となり、1995年以来、排水を投棄している企業にも適用されている。しかし、これでもまだ汚染をなくしたり減らしたりするより、罰金を払った方が簡単で安上がりという状況である³⁵。

ハンガリーでは、老朽化した自動車の排気ガスとともに、エネルギー産業が最大の大気汚染を起こしている。WHOによれば、ハンガリーの国土の12%

³³ *Népszabadság*, 1996. 12. 21.

³⁴ *ibid.*, 1996. 2. 7.

³⁵ *ibid.*, 1996. 4. 9.

で大気が深刻な汚染に見舞われている。これらは人口が集中した工業地域で、人口の55%がこの地域に居住している。ブダペストでは、もっとも環境汚染を引き起こしている業種として、化学、皮革加工、織物、表面処理、鍍金などが、油、塩分、重金属、溶剤、硫酸や銅化合物などを含んだ汚染水を下水に流している。もっとも汚染が進んだ地域は、ウーイベスト、アンジャルフエルト、フェレンツヴァーロシュやベストの南部地域である³⁶。

1995年度に最高額の罰金支払いが命じられたのは、オロスラーニの石炭火力発電所であった。許容量を大幅に越えた亜硫酸ガスや二酸化物質の放出のため、1億8,800万フォリントの罰金が科せられた。オロスラーニの火力発電所は、35年前に建築され、1960年代初めの技術水準のままで発電している。火力発電所は手抜きのために大気汚染をしているのではなく、脱硫装置を設置するためにかかる100億フォリントがないため、やむおえず罰金を払い続けているのである。オロスラーニの火力発電所では、一定の品質の燃料しか使用できないが、10-20億フォリントの投資で、どんな種類の石炭をも使用でき、汚染を半減させるという方法もあるが、これに対する資金も企業にはない³⁷。

ステップ・バイ・ステップで、できるものから徐々にやる必要がある。日本でも、まず大規模のもの、次に中規模のもの、その次に小規模のもの、最後に総量規制をしている。最初からでは諦めてしまう。一般に、中央政府より地方自治体の方が先に取り組み始める。途上国では、民間ベースで公害対策が行われれば、費用が直接利用料金に上乗せされ、利用者の支払能力を超えてしまうので、国際金融機関の低利の長期融資を途上国政府が活用する方がよいと思われる。

³⁶ *ibid.*, 1996. 4. 9.

³⁷ *ibid.*

6. 民営化で不正に取得される国有資産

東欧・NISの民営化やコーポレート・ガバナンスの専門家であるフリドマンとラパチンスキは、「責任のある立場のインサイダーが、経験のある経営者たちであるハンガリーとちがって、ポーランドの企業は、労働者によって支配されていて、インサイダー・コントロールの潜在的な危険は、その分より大きかった」³⁸としている。しかし、多数の労働者より少数の経営者たちによるインサイダー・コントロールの実質的な損害の方が大きかったといえるのではないだろうか。民営化の際に会社の資産が横領され、民営化後、会社にはほとんど資産が残らず赤字だけが残るというケースも頻発している。

民間銀行第1号であったYbl（イブル）銀行の経営陣は、1992年4月7日と6月23日の間に、銀行活動に関する法規に抵触して自分たちの事業である「ヘプタ・グループ」に属する複数の会社に、返済能力のないことがわかっていながら融資を行い、銀行を破産させ、顧客に損害を与えた。イブル銀行に対する損害額は、30億フォリント以上で、イブル銀行は1992年6月に支払い不能に陥った。ブダペスト中央区裁判所は、イブル銀行の経営陣に背任罪と私文書捏造の罪で4年の実刑判決を言い渡している³⁹。

ハンガリー国立銀行は、1994年3月にAgro（農業）銀行がE-hitelに関して過剰な融資をしていることに気づき、調査を開始した⁴⁰。1994年10月15日、警察は農業銀行の前代表取締役と元頭取を、20億フォリントの架空の増資と与信規定の違反容疑で身柄を拘束した。裁判は、1996年4月に首都裁判所で始まった。前代表取締役と元頭取の収賄罪が問われている。検察によると、両被告はE-hitelを与える際に、農業銀行と利害関係がある第三者の法人に民営化される国有資産の一部分を譲渡するという条件を飲んだ者だけが

³⁸ Frydman, Rapaczynski (1994)., p. 159.

³⁹ *ibid.*, 1996. 12. 4.

⁴⁰ *Népszabadság*, 1996. 12. 12.

融資を受けられるよう銀行の内部規定を変更していた⁴¹。元頭取は、利害関係のあるグループ企業が農業銀行から受けた融資で農業銀行の増資を行い、過半数の株式を獲得している⁴²。この後、農業銀行は経営危機に陥り、Mező (農地) 銀行に吸収合併された。

1994年5月の総選挙で勝利したハンガリー社会党と自由民主同盟の連合政権のポクロシュ財務相はショック療法を適用したが、「社会保険基金の不在、指揮や責任の取り方の変則さのために」⁴³、すなわちショック療法による国民の不満の高まりから、1996年2月に財務相を辞任していた。ポクロシュ元財務相は、ハンガリー国立銀行から分離された商業銀行のブダペスト銀行の頭取も務めていた。1995年12月の民営化契約で、1997年度と1998年度に、買い手が望むならば、各年度に41億2,500万フォリントとフォリントの切り下げによって生じる差額分を国が買い戻す保証をし、ブダペスト銀行の株価が半値以下になった場合には、国が1999年末までにブダペスト銀行の株式を買い戻し、1995年度の銀行の利益が買い手のものになる⁴⁴という都合のよい内容を盛り込んでいた。ブダペスト銀行の民営化に関するこれら不適切な契約内容について、後任のメジェッシ財務相から非難を受け改めさせられている。

かつてのマンモス国営企業で民営化によって経営陣と従業員によって株式の過半数が所有されていた食品卸のAlföld Fűszért Rt. (大平原食料雑貨株式会社)では、民営化の際に、会社資産の大部分を新たに個人的に設立された会社であるMega Plusz Kft. (メガ・プラス有限会社)に勝手に割り当ててしまい、ÁPV Rt. および複数の債権者の告発で警察の捜査を受けた。警察は、別の会社であるKeviep (ケヴィエプ)の専務取締役で商工会議所副会頭およびそのハイドゥー・ピハル郡の会頭、Hajdúsági Sültődek Rt. (ハイ

⁴¹ *ibid.*, 1997. 1. 4.

⁴² *ibid.*, 1996. 11. 16.

⁴³ *ibid.*, 1996. 9. 25.

⁴⁴ *ibid.*, 1997. 1. 10.

ドゥーシャグ製パン株式会社) および大平原食料雑貨株式会社の社長と取締役の身柄を拘束した⁴⁵。

国有企業時代の経営者が民営化後も経営者として留まるケースが多いが、民営化に際し、不当に企業の資産を取得するということが頻発した。Pannonplast (パンノンプラスト) の経営者は、パンノンプラストが韓国のLGの子会社との合併会社になった後も代表取締役であるが、元党書記、技術部長および経理部長の4人で共同して、従業員が週末に“社会労働”として無賃労働で建築した会社の保養所を安く購入してしまい、従業員の反発を買っている⁴⁶。

ブダペストのポジョニ通りにある民営化および国有資産管理株式会社(ÁPV Rt.)の警備は、ものものしくなっている。受付けでのチェックは、チェックが厳しい省庁並み、あるいはそれ以上である。というのもÁPV Rt.は、ハンガリーにおける主要企業のオーナーとして民営化や資産管理を一手に行っていて、民営化や賃金政策への不満の矛先がボクロシュ財務相と共にÁPV Rt.にも向けられているからである。1995年10月以降、あらゆる業種においてストライキの波が押し寄せていて、12月15日にはストライキ中のバス製造会社Ikarusの従業員約1,000人がÁPV Rt.にデモ行進している⁴⁷。

7. 民営化売却益をめぐる対立

民営化による予定を上回る株式売却益の割り振りをめぐる問題は、経済運営をめぐってエコノミストたちが論争してきた問題であった。すなわち、“人為的に”国家のイニシアティブで活性化策をとるための原資とすべきか、あるいは、債務負担を軽減し均衡政策にさらに集中し、民間分野で増えた収益や、民営化で予定を上回った株式売却益を債務削減に当てることによって生

⁴⁵ *Népszabadság*., 1995. 12. 27.

⁴⁶ 1995年8月6日、Pannonplastの従業員の筆者に対する談話。

⁴⁷ *Ibid.*, 1995. 12. 16.

じる金利支払いの節約分程度だけ、経済安定化策の手綱を緩めるかという問題であった。

これまでの民営化で予定を上回った株式売却益が債務削減に当てられることによって生じた金利支払いの節約は、ハンガリー国立銀行と財務省の積算によれば、100-120億フォリントに上る。1996年度の民営化による株式売却益の規模や進捗具合によって年度末までに150-200億フォリントの金利支払いの節約が予想されている⁴⁸。

国民にとってわかりやすく受けが良い政策は、緊縮政策をやめ、公共投資での景気刺激である。しかし、ハンガリー政府は、エコノミストたちのアドヴァイスを考慮し、民営化で予定を上回った株式売却益を債務削減に当て、節約された金利支払い分だけを公共投資に向けるというで採択された政策を採ってきている。

表 35 国家予算に占める赤字の対 GDP 比 (%)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
1. 財源不足の補填による債務	22.3	23.2	27.1	28.6	28.1	25.8	25.5
2. 他の債務引受けによる債務	17.3	15.0	16.6	21.2	19.9	17.8	14.7
3. 金利負担のある国内の債務(1+2)	39.6	38.3	43.7	49.8	47.9	43.6	40.2
4. 対外債務	1.8	4.8	4.6	5.7	5.5	6.1	5.7
5. 為替変動から生じた赤字	24.9	31.2	30.3	33.4	33.3	36.8	30.0
6. 債務合計(3+4+5)	66.3	74.2	78.5	89.0	86.6	76.0	

出所：Népszabadság, 1996. 3. 7.

表 35 にあるように、ハンガリーの国家債務は、大別できる。第一のものは、ハンガリー国立銀行で累積している国債資金市場で調達された融資によるもので、第一次オイル・ショック以来増加し、伝統的に対外債務と呼んでいるものである。第二のものは、政府一般会計のハンガリー国立銀行に対する債務で、赤字を補填するためにハンガリー国立銀行によって内外の資金から調達されたもので、何年かに渡って調達された外貨建て融資をフォリントに両

⁴⁸ Népszabadság, 1996. 3. 7.

替する際に生じた差損も含まれ、金利ゼロの国家債務として計上されている。第三のものは、赤字国債として発行された政府一般会計の国内の機関投資家、銀行や国民に対する債務で、1990年代に形成され、国家債務の25%に上っている⁴⁹。

1994年末にハンガリー国立銀行と政府による対外債務の総額は225億ドルで、外貨準備額を差し引いた純債務額は152億ドルであった。1995年末には233億ドルの総債務額があったが、民営化による株式売却によって純債務額は111億ドルになっていた。1996年度にハンガリー国立銀行の長期および中期融資に対する債務返済額は、予定されている12億ドルの一括返済と合わせて36億ドルである。これらの外貨融資の金利は、5-8%である。純債務の削減から生じる金利支払いの節約額は、10億ドルに上り、ハンガリー国立銀行にとって7-8%の外貨金利支払いの節約を意味する⁵⁰。

民営化による予定を上回る株式売却益を、最終的に対外債務の返済に当てたことによって生じた金利節約分の180-230億フォリントは、利害調整評議会で話し合われた結果、その3分の1が輸出を拡大させる事業に振り向けられ、輸出入銀行、ハンガリー投資開発銀行および金融機関センターを通じて、優遇された金利で貸し出されることとなった。残った分は、中小の事業の支援、インフラストラクチャーの整備や、行政改革の原資に当てられることになった⁵¹。

しかし、民営化による売却益は全額国庫に入れられるものではなかった。これまで地方自治体も国家とともに公的な役割を担ってきたので、国家が一方向的に地方自治体の株式持分をゼロにすることはできなかった。地方自治体の財政基盤は、民営化によって弱体化し、破産状態に陥った地方自治体が続出した。

地方自治体法は、ÁPV Rt. が公益施設の電力部門の国有資産の25%を公益

⁴⁹ *Népszabadság*, 1996. 3. 7.

⁵⁰ *ibid.*

⁵¹ *ibid.*, 1996. 4. 25.

施設のサービスに対する権利がある自治体に譲渡し、地域ガス供給会社によって所有されている株式の40%を地方自治体へ移譲することを規定していた。この規定によれば、対象となる施設のある地方自治体の半分以上が、1995年11月30日までに他の方法で合意しなければ、それらの資産シェアは、1995年1月1日の各地方自治体に居住している住民の数を基に決定されなければならなかった。地方自治体とÁPV Rt.の間での長引いた調整過程の間、町やおおよそ1,000の小さな地方自治体の間で、利害の対立が著しくなった。小さな自治体からの明確な要求は、小さな自治体がかつて行った投資量に比例したシェアの割当てであった。

1996年12月の政府決定は、全国的に要求されている“行った投資量に比例したシェアの割当て”という代案のために、ÁPV Rt.の提案を修正し、四つの地域の地方自治体間で合意されたシェアの割当てで決着した。そのような合意が存在していなかった KÖGÁZ（中部ハンガリー・ガス供給株式会社）が供給している地域では、各地方自治体における人口の実際の大きさに基づいて行われることとなった。しかし、シェアが最終的に決まる諸条件は設定されたが、詳細事項だけがまだ決定されず、1997年になっても実行に移されなかった。このため、地方自治体は、かれらの利益が侵害されているとして、ÁPV Rt.に対して訴訟を起している。

ÁPV Rt.には、企業の地所の財産価値や創設者の権利に基づき、地方自治体に対して生じている支払い義務があった。ÁVÜ、ÁV Rt.、ÁPV Rt.は、地方自治体の所有に移転されるべきであった資産をも売却してきたために、地方自治体に対する巨額の債務を累積させていた。これらの特別な負担は、前年度からまだ徴収されていない歳入に依存している1996年度予算には計上されておらず、1996年度予算でこの目的のために使うことができる財源は、実際に要求されている金額の半分の360億フォリントしかなく、220億フォリントだけが実際に支払われた。地方自治体に対する支払いは、1996年の初めから半ばにかけて行われたが、数年間の時間の遅れからくる支払いを減らす目的で、ÁPV Rt.によって弁護士がかかえられ、成功報酬を与え、一連の

交渉の先頭に立たせていた⁵²。

民営化の過程の中で、会社転換法に従って転換された会社には、財源の20%の返還要求を認めていて、1996年度はÁPV Rt.によって支払われた金額は、10億フォリントに満たず、総額300億フォリント以上と見られる支払い義務が残っている。

ハンガリー自治体連盟は、Tiszántúli Gázszolgáltató Rt. (トランスティサ・ガス供給株式会社)の地方自治体所有に関して生じた問題で憲法裁判所に訴えをおこしている。ÁPV Rt.は、トランスティサ・ガス供給株式会社の資本金の50%+議決権1票をイタリアのガス会社である Italgas に売却し、残りの9%を国家、40%を地方自治体が所有することになった。民主フォーラムのペトローツキ・フェレンツ幹部会委員は、法律に抵触する形でまだ株券が自治体のもとに手渡されておらず、所有権を行使することができないため、Italgasも自治体とのいかなる交渉につくことも拒否していることを取り上げ、民営化相が何度も問題を解決すると約束したにもかかわらず、まだ約束が果たされていないと批判している。ハンガリー自治体連盟は、国家が一方的に自治体の株式持分を決め、自治体とのコンセンサスを探そうとしなかったことや、国家が自治体の資産を過少評価し、実際の価値が継続的に減少していることに不満を表明している⁵³。

3,500億フォリントを地方自治体は国家に請求している⁵⁴が、ÁPV Rt.は、977億フォリントが根拠のある金額としていて、各地方自治体がÁPV Rt.に対して訴訟を起こすという事態になっている⁵⁵。

土地の再私有化が議論されていた時、小農業者党は1947年を主張したが、なぜ1947年だけを基準にするのか⁵⁶、国有化で被害を受けた人は大勢いるの

⁵² ÁPV Rt. (1997), pp. 15-17.

⁵³ *Népszabadság*, 1996. 4. 18.

⁵⁴ *ibid.*, 1996. 10. 1.

⁵⁵ *ibid.*, 1996. 12. 7.

⁵⁶ ハンガリーでは、1938年から1949年まで、戦前のユダヤ人の強制移送、戦後のナチス協力

に、元土地所有者だけが100%補償され、ほかの人たちは部分的にしか補償されないということは、「市民の間に差別を設けてはならない」という憲法70条違反ではないかという議論がおこった。このため、新政権は1947年時点での土地所有者に土地を返還するのではなく、旧土地価格に相当する補償バウチャーの形で返還するという方法を採用したという経緯があった。また、農業が集団化された後も、十分な賃金手当がなされてきたとはいえ農業労働によって土地に付加価値が加えられてきていて、誰にどれだけ帰属すべきかを明確にすることは不可能に近いと筆者は考える。

しかし、国有企業の民営化の際には、当初からもっとも高い代価を提示する者に直接売却するという方針が採られ、誰にどれだけ帰属すべきかという議論はほとんどなされなかった。タルドシュは、「ハンガリーにおける民営化には、不正な措置、不正な手続き (dirty business, dirty procedure) があった」⁵⁷と振り返っているが、公正な措置や手続きがそもそもありえたのだろうか。土地の場合と同様に国有企業の資産形成は、民間企業を接収していた場合には民間の創業者、新たに国が設立していた場合には国民の税金、地方自治体が提供した不動産、毎年国からの補助金、十分な賃金手当がなされてきたとはいえ労働者による労働、工業化を図るための原資として収奪されてきた農業からの貢献など、様々な要素によってなされてきたからである。すなわち、個々の国有企業の資産について誰にどれだけ帰属すべきかを明確にすることは不可能で、そもそも国有企業の資産をもっとも高い代価を提示する者に直接売却ということ自体正当化できず、公正に民営化すること自体不可能ではないかという本質的な問題をほらみ、様々なスキャンダルの背景となっているのである。

者の資産没収や土地改革など、様々なスローガンのもとに資本の没収や所有者の変更が度々行われてきた。

⁵⁷ 1998年3月27日に法政大学で行われたタルドシュの講演における発言。

8. 民営化機構をめぐるスキャンダル

地方自治体の資産が ÁPV Rt. によって民営化された際に地方自治体に対して生じていた債務の支払い問題で、弁護士のとチク・マールタが、成功報酬として節約された金額の10%、8億400万フォリントを受け取ったことが明らかになった。法律の専門家によれば、委託契約は仲介・顧問活動と報酬が釣り合っていなかった⁵⁸。ÁPV Rt. の家宅捜索が行われ、ÁPV Rt. 経営陣が全員解任されるという事件に発展し、民営化そのものの是非が問われることとなった。当局は、ÁPV Rt. の解任された役員たちの個人資産の差押えの準備に入った。11人の役員は、役員義務に違反して ÁPV Rt. に対して起こした損害を賠償する義務があると政府関係筋は各当局に注意をうながした。捜査当局は、これまで8億400万フォリントの成功報酬のうち6億フォリントを差押えたが、残りの2億400万フォリント分を役員から差押えることを計画している。当局に要請された法律専門家は、民営化法規に言及し、企業の地所の所有権の地方自治体への譲渡には、資産管理機構は仲介者の協力を得ることはできなかつたはずであるという見解を述べている。法律によれば、企業の地所の所有権を ÁPV Rt. は地域の所有者に譲らなければならなかつた⁵⁹。裁判は1996年12月から首都裁判所で始まったが、ÁPV Rt. ととチク・マールタとの間で結ばれた著しい報酬価値の不均衡に関わる委託契約の無効を求めるものであつた⁶⁰。

議会が設けたとチク問題調査委員会の報告書案が作成され、その骨子は以下のように列挙される。

1. 地方自治体と ÁPV Rt. の間で起こっていた各企業の地所の所有権をめぐる問題で、最高裁判所がドゥナフェルのケースで地方自治体が勝訴する判決を出したのを契機に、各地方自治体の要求に応える課題を迅速に処理する

⁵⁸ *Népszabadság*, 1996. 10. 8.

⁵⁹ *ibid.*, 1996. 11. 16.

⁶⁰ *ibid.*, 1997. 1. 4.

必要があったが、ÁPV Rt.は地方自治体の要求をまとめる作業を行わず、地方自治体の要求内容と ÁPV Rt.の方針について信用を得るよう公開してこなかった。

2.1995年12月10日の取締役会では、顧問の指名は問題があるとされていた。トチクは、1995年12月14日にリスカイ・ペーテル元 ÁPV Rt.筆頭法律顧問に10%プラス消費税の報酬で地方自治体の要求を値切るという提案をしていた。トチクは、1996年1月9日に ÁPV Rt.の公式の委託を受けていないにもかかわらず、すでに48の地方自治体を代表していたヴェクトル金融投資顧問株式会社との合意内容を示し、実現すれば28億4,009万4,281フォリントを節約できることを伝えていた。1996年1月10日の取締役会で、リスカイ元 ÁPV Rt.筆頭法律顧問が一人の顧問の協力で交渉が前進していて、地方自治体の要求総額は115億フォリントの株式もしくは現金であるが、80~85億フォリントに削減することが可能であると取締役会に伝えた。1996年1月16日、リスカイ元 ÁPV Rt.筆頭法律顧問は、休暇をとっていたホオズ・ティボル法務部長代理のパソコンに秘書の協力で侵入し、配布資料にトチクが14の主要企業の訴訟で地方自治体が裁判で要求している120億フォリントという金額から30億フォリントを削減することができるかと盛り込ませた。1996年1月17日の取締役会で配布資料が配られ、トチクの採用が決定された。リスカイ元 ÁPV Rt.筆頭法律顧問の圧力で取締役会は報酬額を削減することを試みず、相場を考慮することなく承認した。リスカイ元 ÁPV Rt.筆頭法律顧問が配布資料を回収し、役員秘書室の度重なる再配布要求にも応じなかったため、ÁPV Rt.は配布資料のタイトル、作成者、内容について長い間コメントを出すことができなかった。

3.厳格な秘密主義にもかかわらず反響が大きくなったため、ÁPV Rt.取締役会は、トチクに対する委託契約を維持するために、規則に則っているという外見を繕う意味で非公開で顧問の募集を1996年6月20日までの期限で行った。トチク・マルタ財務法律事務所、ベルハルト・バルナバーシュという人物が代表取締役をしているユーティリティ株式会社とホルヴァー

ト・アーダーム弁護士が募集要項を受け取ったが、トチクが採用され、1996年6月24日に委託契約が結ばれた。

4. トチクが誰によって民営化組織と関係をもつに至ったかは不明。トチクの応募は完全に形式的なもので、違法性は資産管理者が違法な募集をしたこと自体にあった。
5. トチクを主役とし、ÁPV Rt.の何人かの役員および従業員の協力で外部組織や人間が介入し、ÁPV Rt.や地方自治体に属すべき資金を搾り取ったため、国家資産において不必要な手続きで当該価値の18~25%に上る大規模な被害をもたらされ、国有資産の私物化がなされた疑惑が持ち上がった⁶¹。
6. トチクは、報酬額に相当する仕事をしていない。データベース入手のために労力を費やしたことを裏付ける事実は何もなく、データベースはÁPV Rt.もしくはベクトル株式会社からしか入手不可能である。トチクは、地方自治体と交渉しておらず、仕事の痕跡はÁPV Rt.において委託契約の金銭部分の書類記入と請求書の提出にしか見られない。
7. トチクは、5月8日に受け取った3億5,501万1,759フォリントから5月10日に1億1,833万7,261フォリントをゴールド株式会社の口座に振り込み、8月9日に受け取った4億4,910万6,800フォリントから8月12日に1億1,227万6,700フォリントをユーティリティ株式会社に振り込み、8月13日に同額をゴールド株式会社の口座に振り込んだ。ユーティリティ株式会社は、この金額からさらにベルハルトが役員をしているペイント投資有限会社に振り込み、6,400万フォリントをヴィラーグ・アッティラ元ÁPV Rt.代表取締役代理が創設者である社会対話基金の口座に振り込んだ。これらの企業や組織はいずれもトチクのために仕事を行っていない。ÁPV Rt.の取締役のうちライトネル・タマーシュがゴールド株式会社の大株主である本邦投資株式会社の代表取締役、シュパニョル・ヨーージェフが本邦投資株式会社の監査役で、ヴィラーグ・アッティラ元ÁPV Rt.代表取締役代理

⁶¹ この問題の究明は検察の仕事で、トチク問題調査委員会は疑惑以上の特定を行うものではないとしている。

はベルハルトと同じ会社にいたことがある。このような癒着が国有資産管理の決定において代価を支払うことなく資産を取得することを可能にした。

8. ボルドヴァイ・ラースロー・ハンガリー社会党財務部長は、ゴールド株式会社が実際の仕事をを行わないことを示したにもかかわらず、トチクの副担当事となり、支払われる金額の3分の1をゴールド株式会社に振り込むようにトチクに伝えていた。1996年5月にトチクは、ボルドヴァイおよびブダイ・ジェルジ自由民主同盟財務部長と会ったが、委託は彼らの支持ではじめて得られるもので、さらに委託料の各25%をボルドヴァイとブダイに指定されたゴールド株式会社とユーティリティ株式会社の口座に振り込むよう伝えていた。これらの事実は、ハンガリー社会党および自由民主同盟が国有資産の不当取得に関係していた疑惑を持ち上げた。
9. ソカイ・イムレ元 ÁPV Rt. 代表取締役は、取締役会の代表取締役として準備に責任があり、当該諸決定においては準備を怠り、違法性を知っていながら取締役会に決定させたことに重大な責任がある。
10. リスカイ元 ÁPV Rt. 筆頭法律顧問は、違法な顧問の採用のために積極的に活動した責任がある。
11. カマラーシュ・ミクローシュ財務担当代表取締役代理は、1996年5月7日の振込日に調査を開始したが、リスカイとラシチク・アッティラ元 ÁPV Rt. 代表取締役が調査を中断するよう要求したことを受入れ、内容をチェックすることなく支払いを許可した責任がある。
12. 取締役たちは、商法に基づいた責任がある。レーティ・タマーシュ取締役は、唯一抗議し、監督委員会に訴えようとしたため責任を免除される。賛成した取締役、決定に参加しなかった取締役と同様に、保留した一人の取締役も責任を免れることはできない。反対票を投じたコマーロミ・ガーボル取締役は、監督委員会に訴えるといった抗議行動を起こさなかったために起こった事件の責任を問われる。
13. 監査委員会の委員たちも、取締役会の会議に出席することを拒否された後、何度か非力に試みただけで、進行中の問題の監督者にならなかったため、責任を免れない。プシュカーシュ・シャーンドル ÁPV Rt. 監査委員会委員

長は、決定にいたる方針を形成する諸会議に出席していて、顧問採用の必要性や報酬額の決定をめぐる議論の積極的な参加者であり、決定やその背景および一人の取締役の抗議について監督委員会の委員たちに伝えず、監査委員会委員長の諸権利・義務を行使しなかったため責任を問われる。

14. シュフマン・タマーシュ元民営化相は、所有権の行使者として大臣の権限を大きく超えて ÁPV Rt. の人事、業務の諸決定に介入し、顧問の採用について知っていて、報酬額らしきものが盛り込まれた取締役会の決定を受け取っていないながら、問題の検討措置をとらなかったため、監督下にある ÁPV Rt. の重大な腐敗の政治的責任を問われる⁶²。

これらは、トチクを主役とし、ÁPV Rt. の何人かの役員および職員の協力でハンガリー社会党や自由民主同盟が介入し、ÁPV Rt. や地方自治体に属すべき資金を搾り取ったため、国家資産において不必要な手続きで当該価値の18～25%に上る大規模な被害がもたらされ、国有資産の私物化がなされたという重大な疑惑であった。しかしながら、政界、官界、財界の癒着構造にメスが入られることなく、「トチク・スキャンダル」⁶³でこれまで誰も有罪となっていない。これは、民営化そのものを否定することになりかねない事態を避けたことが背景にあると推測される。実際に資産を分割するという民営化は、権力闘争そのもので、権力の座に就いていた者は多かれ少なかれこの権力闘争に参加していたのである。

また、ÁVÜ で通信部門の入札を担当していたポートフォリオ部長が、郊外のピアホールで100万フォリントが入ったアタッシュ・ケースを受け取り、地域電話コンセッション入札の審査で、ある外国企業に有利になるよう便宜を図った容疑で逮捕されたが、判決はまだでない⁶⁴。

市内の水利計画オフィスビルの借用権の売却によって資産に損害を与えた背任容疑で、同社の社長と、背任および詐欺容疑で国有財産管理機構(KVSZ)

⁶² *Népszabadság*, 1997. 2. 1.

⁶³ *ibid.*, 1996. 9. 30, 10. 18.

⁶⁴ *ibid.*, 1996. 11. 16.

の前副総裁についても、裁判が行われている⁶⁵。

これらの腐敗事件は、公正な民営化措置や手続きがそもそもありえないという本質的な問題から発生していて、どこの国にもありえる腐敗事件ではなかったといえよう。

9. 弱体化する地方自治体

地方自治体の財政基盤が弱体化したことから、比較的豊かな地域が貧しい地域から分離独立したいという運動を発生させ、一層複雑になってきている。その代表的な例が、ヴァールパロタ市における分離・離脱請求運動である。日本政府からの円借款が供与されているヴァールパロタ市では、ペートフルデー地域とイノタ地域のヴァールパロタからの分離をめぐって1996年5月19日に住民投票が行われた。両地域は、1951年に行政単位としてヴァールパロタに組み入れられ、現在、ヴァールパロタ市の人口は合せて27,500人で、中堅の地方工業都市である。

ペートフルデーにはNitrogen Művek Rt. (窒素工場株式会社)とNitroil Rt. (窒素オイル株式会社)があり、イノタにはアルミニウム製錬所と発電所がある。この四つの企業は、ヴァールパロタの年間歳入12億フォリントの約4分の1にあたる3億1,000万フォリントをまかない、ヴァールパロタの屋台骨を支えているといっても過言ではない。分離されれば、イノタは、2,517人の人口で約1億2,000万-1億3,000万フォリントの予算を持つことができ、ペートフルデーは、5,187人の人口で約3,000万-4,000万フォリントの予算を持つことができる。1992年に破産状態にあった企業の窒素工場株式会社が、1995年に20億フォリントの黒字を計上したことも影響を与えている。同規模の他の自治体と比較すると、人口2,600人のエーシは、4,800万フォリントの年間予算で、すでに2年前に都市ガスを整備し、年間予算3,900万フォリントのフェイェール群のチョールには電話網が整備されているのに対

⁶⁵ *Népszabadság*, 1997. 1. 4.

し、イノタとペートフルデーにはその両方がなく、不満を高まらせていた⁶⁶。

レスコフスキ・ティボル市長は、分離には、自分の地域だけではなく、残された地域も生存能力を持つということを分離準備委員会に示さなければならない、と自治体法が定めていることを指摘している。二つの地域が分離されれば、ヴァールパロタの人口は2万人となり、そのうち1,600人がイノタとペートフルデーの四つの企業で働くことになる。もしこの二つの地域が分離されれば、ヴァールパロタには中央からの予算枠以外にめぼしい収入がなくなり、財政は破綻しうる。支出削減の努力はこれまでも行われてきていて、たとえば、1995年には9校の学校の予算から5,000万フォリント削減し、最大限の生徒数を最小限の教師数で運営するなど、これ以上の合理化は困難である。市長は、さらに分離によってヴァールパロタの行政単位が消滅してしまえば、ヴァールパロタの環境破壊の修復や都市ガス導入をまかなう予定で日本政府によって保証された信用供与が御破算になりかねないと危惧を表明している。これに対し分離派は、自分たちの分の信用に対する返済には対処できるので、分離が信用供与を不可能にすることはないと主張している。ペートフルデーではこれまで1,073の住民投票を請求する署名を集め、イノタでは547の署名が集まった。逆に、村ではなく市で生活したいという理由で、280名は反対署名を提出した⁶⁷。

10. 市場経済への幻滅

改革手段としての市場に対して抱かれていた幻想は、1993年までに雲散した。民間セクターの生産が増加していると欧米諸国のマスコミは取上げていたが、東欧およびNIS諸国のGDPは、1989年次の80-30%に落ち込み、失業が増大し、年金生活者の生活を困難にさせ、脱税や汚職が前例を見ないほど

⁶⁶ *Népszabadság*, 1996. 4. 9.

⁶⁷ *ibid.*

表 36 市場経済に関する 1988 年から 1995 年までの意見

(5 段階評価における平均数)

	1988 年	1991 年	1993 年	1995 年
市場競争に制限を設けるべき	2.59	3.01	3.29	3.40
赤字企業を閉鎖すべき	3.76	3.72	3.35	3.43

出所：Angelusz, Tardos(1997). p. 4.

表 37 経済発展の基礎を民間企業におくべきである(%)

	1992 年 3 月	1993 年 11 月
賛成する	35	31
どちらとも言えない	35	35
賛成しない	20	23
その他	10	11

出所：Angelusz, Tardos(1997). p. 6.

表 38 大規模工業においても民間所有が支配的になるべきである(%)

	1992 年 3 月	1993 年 11 月
賛成する	25	22
どちらとも言えない	30	27
賛成しない	34	42
その他	11	9

出所：Angelusz, Tardos(1997). p. 6.

びこり、治安が悪化し、売春婦が増えていた。このため、再び、国家は何をすることができるかについて検討が始められた。世論調査でも、表 36 のように、ハンガリーにおける市場競争に制限を設けるべきという意見が年々増え、赤字企業を閉鎖すべきという意見が年々減る傾向にある。

表 37 にあるように、経済発展の基礎を民間企業におくべきであるという意見は減減し、それに賛成しない意見が増増している。表 38 では、大規模工業においても民間所有が支配的になるべきであるという意見は減減し、それに賛成しない意見は賛成の倍以上に増えている。

11. 勝者と敗者

市場経済への移行での勝者は、市場的諸関係のなかで有利な地位を占めることができた人たちで、それまでの政治的な権力が経済的な権力に転じて延命し、新しいエリートはそれまでの社会のヒエラルキーの上部を占めていた人々のグループから登場しているという見方が一般的である。社会学者のコロシ・タマーシュやシャーギ・マティルドが指摘している“部長代理たちの革命”という仮説も、それまでの立場からもたらされる資本や物質的文化的資本の著しい影響力を排除していない。逆に、平和的な移行のなかで、一夕にして有利な地位を失うということはありえず、象徴的な資本の存在とその転換は、旧エリートが新しい環境に適合しながら、引き続き有利な地位に留まることを可能にしているととらえている。しかしながら、党国家体制でもっとも目立ったエリートの地位を占めていた人たちがグループは、目立ちすぎる政治的な役割を担ってきた結果、不利な状況から出発することになり、少なくとも移行の初期には、第二線への後退が見受けられたとしている。このため、移行の初期には、サライらが指摘していた“エリートの延命”論は否定され、“部長代理たちの革命”論が支持されているとしている⁶⁸。すなわち、第二線への後退、もしくは、年金生活入りしたために空席となったポストを、それまで“部長代理”をしていた人たちが占めることになり、大量の世代交代が起こったというのである。

他方で、保守連合政権が、国家行政機構やその他の領域で権力ポストを獲得することに注力していたことも事実として指摘される。農業学者のケシェリユ・ヤーノシュは、「ポストによってはあからさまな政治的な粛正を行い、企業経営者の審問といった隠れた形で行ったり、“緑の男爵”⁶⁹狩りの雰囲気を作ったり、組織をなくしたり新設することによって行われた。各企業の経

⁶⁸ Kolosi, Róna-Tas (1992), pp. 3-26.

⁶⁹ “赤い男爵”は、貴族のような生活をしている共産党の指導者たちを揶揄する言葉で、“緑の男爵”は、貴族のような生活をしている協同組合の幹部たちを揶揄する言葉である。

営陣へ割り込むことも同様に行われ、民営化も連合政権を支持することによって優位さを手に入れるための手段であった。このような方法で、保守連合の意向は、立法だけではなく、法律の執行の領域でも実現されるようになった。このため、協同組合幹部の選挙や地方自治体選挙のように、人々が、直接、決定に携われる場では、野党勢力が強いということになった」と指摘している⁷⁰。しかし、新しいエリートが、それまでの社会のヒエラルキーの上部を占めていた人々のグループから登場しているということに変わりはない。

コロシとシャーギは、勝者には、選択する余地が与えられていた潜在的な勝者と、それらのうちから賢明に選択した実際の勝者がいると定義している。潜在的な勝者は、上手に市場経済に投資するよう、1980年代に十分な量の象徴的な資本を蓄積させていたか、両親から相続した人々、ハンガリーに進出してきた西欧企業をも含め、より発達し開放された西欧市場にも通ずる、市場に適した能力を身につけさせるような種類の文化的資本を蓄積させていた人々、それほど目立った政治的な地位でなかったとしても、相当の地位にまつわる資本を蓄積させていた人々であった。補償バウチャーやその他の方法で、相当量の投資できる物質的な資本を両親から相続した人々、1980年代のリベラルな時代に蓄積させた人々もそうであった⁷¹。個人事業者たちは、原理的に勝者であったが、1980年代まで稼ぎ頭であった揚げパン売りやブティック経営者たちは、平均的な稼ぎ手になっていて、必ずしも勝者とは言えない。

“移行の代償”は、深刻な経済危機として現れ、事前に予想されていた規模よりもはるかに大きかった。市場経済への移行の敗者は、労働者階級であった。それまでの現存社会主義では、古典的マルクス主義が唱えていたような労働者階級の権力が実現されるということにはなかったが、労働者階級は同程度の経済力をもった資本主義社会の労働者階級の平均に比べれば、相対的によい状況にあった。特に、初期には、急速で華々しい近代化が開始され、

⁷⁰ Keserű(1995). *op. cit.*

⁷¹ Kolosi, Sági(1997). p. 13.

社会全体に好影響をもたらし、特に、それまで不利な状況にあった労働者たちに、衣食住の基本的で物理的な要求を満たすということが実現されていた。しかし、市場経済への移行に伴う経済危機によって相対的にだけでなく、絶対的にも、労働者階級の地位が必然的に低下させられることになった。

もう一つの敗者グループは、老人と子どもたちである。年をとっていればいるほど、変化した環境に適応したり、新しい可能性を利用する能力が乏しくなるということだけではなく、民営化によって公共料金が引き上げられ、財政赤字のために年金額が据え置かれがちで、医療や教育予算が削減され、生活そのものが破壊されてきている。45歳から60歳の年齢の労働市場での地位は大幅に悪化した。なかなか採用されず、また、採用されていても、若い人たちに比べ簡単に解雇されている。

若い年齢層でも、低学歴で、専門知識を身につけていなかったり、市場が必要としていない専門知識しかない場合は、敗者になる可能性が高い。同じ年齢層であれば、女性の場合に男性より不利になっている。

敗者たちは、選択したり行動を起こす余地すら与えられなかった、間違っ
て選択した、選択する勇気がなかったという人々であった。敗者のなかでも
っとも目立つグループは、労働市場から部分的に、あるいは、完全に締め出
されたグループである。高齢化が進んでいて、世帯の約半分は、年金生活者、
あるいは、世帯主が失業者である。長期間失業中の者は、全世帯主の6-8%、
過去6-7年間に定年前に退職させられた人々は、さらに全世帯主の2-4%に
なっている。1980年代まで第二経済⁷²で補われた物質的な安定もなくなり、
特に、非熟練労働者の大部分、熟練労働者と事務職の一部は、明らかに敗者
グループに属している。下級管理職の多くは、それまでの地位を放棄するこ
とを望まなかったため、国家の保護機能が弱まるにつれて打撃を被り、敗者
グループを形成してきている⁷³。

これらを総合すれば、それまでの下層グループはいうまでもなく、教育や

⁷² 違法な副業

⁷³ Kolosi, Sági (1997). p. 14.

医療等に従事している知識人層を含めた中間層が下層グループに転落させられ、生活破壊が進んでいるということが出来る。それまでありえなかったホームレスが大量に登場し、売春婦が街角や国道添いにあふれ、以前の極めてよい治安状態が一気に崩れ、窃盗や殺人、さらにはマフィア組織の各種犯罪が急増している。

第2節 経済合理性を無視した土地の再私有化

1. 「ファーマー農場」の幻想

連合政権は、民主フォーラム、小農業者党、キリスト教民主人民党の3党で構成されていたが、政策は必ずしも一致していなかった。小農業者党は、1947年の土地改革時点の旧所有者に農地を返還するという再私有化を党是として主張していた。キリスト教民主人民党は、私有でない土地を地域の共同体の所有することを計画していた。民主フォーラムは、選挙戦で明白に再私有化反対の立場を表明していたが、小農業者党との連合政権が必要不可欠である以上、政権が危機に瀕しない程度に妥協しようとした。

この再私有化は、大変デリケートな問題であった。なぜならばハンガリーでは、1938年から1949年まで、戦前のユダヤ人の強制移送、戦後のナチス協力者の資産没収や土地改革など、様々なスローガンのもとに資本の没収や所有者の変化が、度々行われてきたからであった。小農業者党は1947年を主張したが、なぜ1947年だけを基準にするのか、他者に対して説得力があるとは言えなかった。

このため再私有化問題で、1947年時点での土地所有者に土地を返還するのではなく、旧土地価格に相当する補償バウチャーの形で返還するという方法が、新政権にとって都合の良い手段として考案された。これによって人為的な購買能力が一定の階層に創り出され、新政権が依拠することができる階層が誕生するからである。

補償に関する立法は、4段階で行われた。第1次補償法は、1991年の法律

表 39 補償額

損害の水準 (フォリント)	補償 (%)
200,000 まで	100
200,000 - 300,000	50
300,000 - 500,000	30
500,000 以上	10

出所：第1次補償法

第25号で、1948年6月8日以後の共産党によって没収された資産の元の所有者、あるいは、その相続人の損害に対し、部分的な補償を行うことを認め、土地をも含めて、あらゆる種類の資産のすべての合法的な所有者に対する損害への財務補償の基準および範囲を定めた。補償の方式としては、表39のように、200,000フォリントまでは完全なる補償が認められ、これを上回る額については累減的な補償としている。500,000フォリントを超える損害に対しては、10%は免責とされた。補償の上限は、1人につき5,000,000フォリントと設定された。資産の元の所有者が死亡している場合は、相続人が補償については同じ持分を持つ資格を与えられていた。

第2次補償法は、1992年法律第24号で、1939年5月1日から1948年6月8日までの間に、国家の手により物質的損害を受けた個人に対し、部分的な補償を提供するものであった。第3次補償法は、1992年法律第27号で、1939年3月11日から1989年10月23日までの間に、ハンガリー当局による政治的で恣意的な行動の結果として、死亡、あるいは、入獄のような物質以外の損害に対し、部分的な補償をするものであった。第4次補償法は、1992年法律第51号で、取得した土地で遅滞なく農業を営む予定の土地請求者には、従前の補償法による請求の解決と補償バウチャーの発行について、他の請求者よりも優先権を与えることを定めている。

部分的に補償するということは、多くの場合において、40年以上の年月の間に、旧家族農場や小規模地片の物理的特徴は完全に失われ、従前の所有者に同一の土地を返還することは不可能であったために妥協的に採用された方法であった。土地の場合には、これらのバウチャーのフォリントでの額面価

格の設定は、古い金コロナ (gold crown)⁷⁴の単位で記された耕地の台帳上のネット収入をベースとして計算された。1913年の最後の再評価以降変化していない金コロナの平均価値は、ヘクタール当たり20金コロナで、1991年に農用地のヘクタール当たりの平均が20,000フォリントであったとし、補償法は1金コロナ=1,000フォリントとしていた。

それぞれの法律によって設定された期限までに補償請求を行った者は、その請求に対する決定が行われた後、補償バウチャーを取得し、以下の目的のために使用することができた。

1. 国营農場を含む国有資産の私有化を通じて提供された物理的な資産と株式の購入
2. 競売で補償のために指定された土地の購入
3. 国家、あるいは、地方当局所有のアパートの購入
4. 国家からの（高齢者に対する）終身年金の請求
5. 直接的、あるいは、市場が決定する日々のレートでの証券取引所を通じた売却

補償バウチャーは、3年間については利子付きである。利子は、すべてのバウチャーに示されている額面価格に基づき計算され、国家資産が購入される時に、この利子はバウチャーの額面価格に加算されるものであった⁷⁵。破産法により大株主が破産を宣告する可能性があるため、補償バウチャー所有者はバウチャーを換金することを選択する傾向が強い⁷⁶。

私有化のために用意された土地は、協同組合農場と国营農場の共有地から

⁷⁴ 金コロナ表示価格というのは、これまで土地の肥沃度を評価するために使われてきた。1870年代、日本が地租改正をしたころ、ハンガリーでも農地の所得税を導入し、日本の地租に当たるものを導入したのですが、日本で1枚1枚の圃場に金券を発行したのと同じようなことをした。そのときに使った農地の価格の単位が金コロナ表示地価で、これは土地の売買のための価格ではなく、肥沃度を示す表示方法としてこれに基づき課税された。平泉(1992), p. 97.

⁷⁵ ÁVÜ(1993), 5.

⁷⁶ *ibid.*, 8/2.

のものであった。協同組合農場は以前 570 万ヘクタールを耕作していたが、このうち 350 万ヘクタールを共同体が所有し、残りの 220 万ヘクタールは協同組合農場によって使用されていたが、従前の所有者の名前で登録されていた。この土地についての私的所有は、大規模な土地区画における法的な所有者による持分を定めた所有 (shared ownership) の形態により設定されてきている。したがって、協同組合に対する補償請求は、協同組合によって共有された 350 万ヘクタールから充当されなければならなかった。

1992 年 1 月末までに 822,248 人が 3,176,274 件の資産のために補償申請をした。2,893,993 件の当時の土地所有、206,548 件の家屋、75,733 件の事業に関する申請であった。この補償は、今日の通貨価値で 4,000-6,000 億フォリントに上るものであった⁷⁷。

1992 年前半における土地補償に対する請求処理の遅いペースが、作付け決定に影響を与え、1992 年の春には、耕地のうち約 30 万ヘクタールが作付けされないまま残され、歴史的な早魃と重なり、農業生産は記録的に 20% も激減した。境界線問題やアクセス権などの問題のために、約 5 万の訴訟が行われることとなった。決定が完了するまでバウチャーは発行されないため、競売過程は遅延した。協同組合農場の土地の約 3 分の 1 は、補償基金の下におかれ、帰属が不確かなままにされていた。

国营農場は、1992 年までの深刻な不況のために、多額の損失を出し、多額の債務を累積させてきていて、債務が総資産の 50% 以上に達し、私有化によって大きな問題となっている⁷⁸。1993 年 5 月 1 日の時点で、全体で 121 の国营農場のうち 11 が解散手続き中で、そのうちの 25 が破産を宣告され、銀行は債務を支払うために資産を売却するよう農場に圧力をかけてきている⁷⁹。

1992 年までに、1,717 の競売に 21,000 人が参加し、190 万金コ罗纳の価値に近い土地が競売され、20,000 人近くが土地を取得した。1993 年 1 月末まで

⁷⁷ *Népszabadság*, 1992. 1. 25., 1992. 2. 18.

⁷⁸ *ÁVÜ*(1993), 14.

⁷⁹ *OECD*(1994a), p. 63.

に、約260万金コロナの価値の土地が競売され、1993年4月末までに、640万金コロナの価値の土地を約70,000人が取得した。

OECDは、私有化過程での農場規模について、失敗した協同的な農場、あるいは、失敗した協同組合の解体の結果として個別に所有され、耕作される家族農場が出現するケースは、先進国においてももっとも共通的なもので、国营農場、あるいは、集団農場から形成され、協同的な農場として運営される大規模農場が優越的な存在になるケースは、近代的な市場経済においては異常なものであるかもしれないが、若干の利点を有しているとしている。零細な家族農場よりも大規模な営農はより効果的であり、家族農場は、小規模な農業への逆戻りのステップであるということが、ハンガリーにおいて広く信じられ、改革された組織と制度のもとで運営される大規模営農の維持には大部分の意見は好意的で、少数の者のみが、1947年以後に没収された土地の完全なる返還を求めたが、このことは、国营農場と集団農場による大規模な構造を終了させ、ハンガリーにおけるフル・タイムでの営農システムを導き出すかもしれない変化としている⁸⁰。

このように OECD の報告書は、必ずしも明確な立場を表明していないが、発達した工業やサービス産業、十分な資本蓄積を特徴とする先進国の近代的な市場経済を唯一の物差しとし、協同的な農場として運営される大規模農場が優越的な存在になるケースを異常なものとしてとらえているのは、見方が狭すぎるといえよう。

協同組合の存続については、民主フォーラムは、協同組合の共有の農地を組合員と従業員の所有とし、農地の利用を彼らに任せ、個人事業への移行を強制的に行うことはできないことを強調しながら、協同組合を維持するかどうかの決定は組合員たちに任せることを主張していた。キリスト教民主人民党は、農業生産構造については、何らかの家族経営への移行が必要であるとし、協同組合は生産に係わらず、販売、サービス、金融等に従事する共同体にしていく構想を持ち、組合員が決定するのであれば、業績のよい協同組合

⁸⁰ *ibid.* pp. 58-59

の諸条件の将来的な保証や、生産手段を組合員と従業員の間で事業持分の形で分配することを支持した。小農業者党は、補償バウチャーで手当てされなかった共有資産も組合員の間で分配すべきとし、協同組合の解体決定を組合員に任せることを主張していた。

結果的に、補償バウチャー用の農地以外にも、大部分の農地は協同組合の組合員の間で分配され、戦後の土地改革で分配された農地の約2倍に当たる340万ヘクタールという農地が分配された。こうして、5ヘクタールに満たない個人所有農地が大量に登場することとなったが、5ヘクタール以上なければ家族経営は採算がとれないため、経済合理性を無視した措置であった。ヴァルガ・ジュラ農業経済情報研究所副所長によれば、2-3ヘクタールではファーマーの方法で農業をすることができず、失業者を増やす形で30-40ヘクタールが各世帯に割り当てられたとしても、古典的なファーマー農業はできないということを、研究者たちの反対にもかかわらず、決定を下した者たちは誰も考えようとしなかったのである⁸¹。

高価な農業機械を購入する資金がないため牛馬による耕作が行われたり、新しい農地取得者が都市に居住していたり、新しい農地取得者の約70%が定年退職年齢を超えていると考えられ⁸²、耕作されない休閑地が増え、異常気象による早魃もあって⁸³、図7にあるように農業生産は30%以上落ち込んだ。

⁸¹ Varga(1997).

⁸² Mihályi(1994).. p. 370.

⁸³ ハンガリー大平原は、ハンガリーの東半分の中央部に位置し、四つの郡にまたがる8,000km²の面積で、大平原の砂漠化が進行し、60-70万人の生活に大きな影響を与えている。砂が水を吸い込んでしまい、散水のためにますます多くの井戸を掘らなくてはならず、井戸から水を汲み上げれば汲み上げるほど、地下水層が低下してしまうというディレンマに陥っている。

大平原の住民をもっとも安心させる解決策は、ドナウ川とティサ川の間に運河を建設するという案である。しかし、バヤ・フェレンツ環境保護および地域開発相は、慎重姿勢を崩していない。そのための資金がないということに加え、将来、EUに加盟できた時点で、ハンガリーで大量に生産される農産物は歓迎されないの、運河はマイナスとなる可能性がある。むしろ、

野菜や果実栽培などは労働集約的な小規模農業が経済合理性に適っているが、ハンガリーの場合は、カルパチア盆地にハンガリー大平原が広がり、穀物生産を機械化された大規模農業で行うのが経済合理性に適っている。このため、名目的にのみ土地を分配し、協同組合を中心とした大規模農業を維持することが経済合理性に適っていたといえる。

ジョン・ロックは、土地に対する所有権の根拠を、「人が耕し、改良し、栽培し、そしてその作物を利用しうるかぎりで、それだけの土地がその人の所有権に属する」⁸⁴とし、「(人口と家畜が増え、貨幣が使用されるようになって)土地が不足し、それがいくらかの価値を持つようになってきた地域では、いくつかの共同体がそれぞれの境界を定め、また共同体の内部でも法律によってその社会の個人の所有権を規制した。こうして、労働と勤労によって始まった所有権は、契約と協定によって確立されたのである」⁸⁵と定義付けている。

これに対して、ジョン・スチュアート・ミルは、「そもそも土地所有権というものが、他の財産の所有権とはまったく違ったものであることは、土地所有権をもっとも強調する人々でも、同感しているところである。そして土地が社会の少数者の占有物となり、社会の大多数の人々が土地の分け前にあずからなくなっているという場合には、人々は、一般に、土地所有に義務を課し、また土地所有を一種の道徳的または法律的職責とすることによって、少数人による土地独占を正義感が - 少なくとも理論上 - 納得するように

干害に強い農産物を作ったり、現在の水を浪費する散水システムの代わりに、イスラエルで用いられている水を滴らせる技術を導入したり、養豚やトウモロコシ生産のような外延的な農業から、エコ・ヴィレッジ、バイオ・ヴィレッジや農村トゥーリズムのようなより近代的なプロジェクトに移行する必要性が指摘されている。しかしながら、近代的な散水技術を導入するには、少なくとも500億フォリント必要で、この資金もない。また、より近代的なプロジェクトを地域で実現しようというイニシアティブも見られない。(Népszabadság, 1996. 3. 4.)

⁸⁴ Locke(1993). p. 276.

⁸⁵ *ibid.* p. 283.

しようと試みたのである…国家には土地所有者を免ちゆつする自由がある」⁸⁶とし、土地の独占的な所有に反対している。

ロックの「労働と勤勞によって始まった所有権は、契約と協定によって確立された」という土地に対する所有権の根拠は、ミルが言うように「土地が社会の少数者の占有物となり、社会の大多数の人々が土地の分け前にあずからなくなっている」場合には、契約と協定によって確立されていたとは言えなくなる。戦前までの東欧の大土地所有制の場合にも、耕し、改良し、栽培しているのは、小作人や農奴たちであったにもかかわらず、彼らに土地所有権が与えられることはなかったのである。小作人や農奴たちには、土地所有権が与えられるべきであるが、問題は、居住地からの距離や、地味の善し悪しを考慮すると、公平に実質的に土地を分配する方法がないということである。

農地を名目的に分配する方法としては、いくつか考えられる。マンション等の集合住宅の場合のように、登記簿上においてのみ、土地持分は1/50 というように出資比率に応じて割り当てるという方法である。もう一つは、帝政ロシア時代のミール共同体のように、土壌の性質と村落からの距離に応じて区分されたあちこちの細長い地条を名目的に公平に配分し、共同耕作を行う方法である⁸⁷。

⁸⁶ ミル(1975). p. 75.

⁸⁷ 気候上の制約から農期が短く、短期間に集中して農作業を行う必要があり、夫婦と子供たちと1頭か2頭の馬では片付かず、結婚した息子たちや隣人の助けを必要としたために大家族と農村共同体が形成され、圧倒的多数の農民が土地を農村共同体の保有としていた。地条は、幅が9-12フィート、長さが数100ヤードという細長い一片の農地で、農民世帯は15-17歳から60-65歳の男子と48歳以下の既婚婦人の成人メンバーの数に応じて、一つあるいは一つ以上の地条が配分されていた。ロシアの農民は、土地は空気や水のように神の賜物であり、万人の共有物であり、私的所有の対象とすべきではないと考え、共同体的土地所有を擁護する伝統がある。スラブ派と西欧派の対立があり、スラブ派は、ミール共同体は古い起源をもったロシア独自の自然発生的に形成されたものであるとしているのに対し、西欧派は、ミール共同体は国家

農民は貧しくても土地を欲しがり、農地を細分化して一度、倒産の憂き目に合わない協同組合化や共同耕作は進まないという傾向がある。しかし、集合住宅の土地の名目的な所有権は、地震などで倒壊したりしないかぎり所有土地の場所の特定が必要になることがないように、東欧諸国においても、協同組合や国営農場の業績がよかった時期には土地要求はでてこなかった。筆者は、経済合理性に矛盾して農地を細分化してわざわざ農民が窮地に陥るよりは、学習することによって農地を細分化せず、業績を改善することに労力を注ぐべきであると考えます。

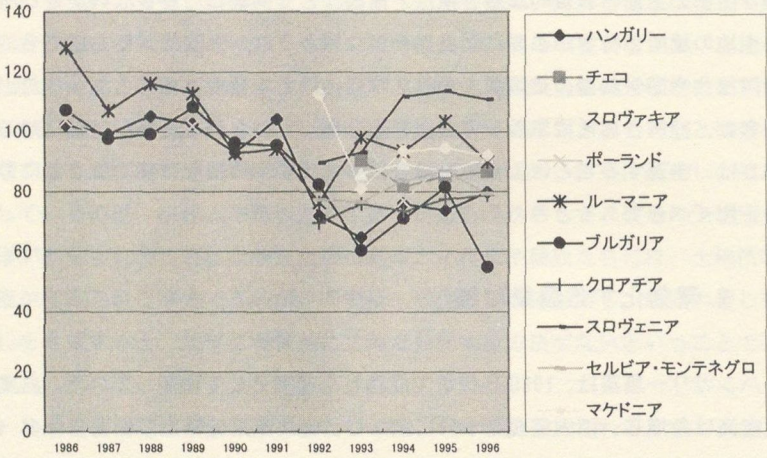
2. 深刻化する農業破壊

ハンガリー農業は、1980年代まで成功した業種として機能していた。農業生産高は急増し、国内需要を十分に満たし、食品産業の輸出は輸出全体の4分の1を占め、食品産業の貿易収支の黒字が、工業の貿易収支の赤字をカバーしていた。

しかし、1989年から1993年にかけて、ハンガリー農業は危機に陥った。図7および表40に見られるように、1993年の農作物生産指数は、1989年度から30%以上落ち込み、1992年と1993年の農業投資は、1989年の10分の1に急減した。1993年の穀物・野菜生産物の売上げは、1989年より45%も少なく、1993年の家畜や畜産物の売上げは、1989年より21%少なく、1993年の家畜数は、1989年に比べ3分の1以上も減り、肉牛数は1983-1987年の平均である1,793,000頭の55.7%である999,000頭に急減し、乳牛数は1989年の646,000頭から1993年12月に450,000頭に減り、豚の数は1993年に1983-1987年の平均より3,850,000頭も少なく、羊は1983-1987年の平均の48.4%にすぎず、鶏は5,900万羽から3,100万羽に減った。農業における失業は、1989年にはほとんどいなかったが、1993年には100,000人を数え、養鶏場の数は17から10に減り、羊牧場の数は22から14に減った。1990-1993

が18世紀中葉に徴税を確保するために作ったものだとしている。

図7 農作物生産指数(1989年~91年=100)



出所：World Bank(1998)

年の間に 200,000 人近くが農業から離れ、農業の債務は 1993 年の終わりには 1,200 億フォリントに増え、1993 年には農業の赤字は約 600 億フォリントとなり、1992 年に農業事業者の 18.6%が破産申告し、耕作不能となった結果、200,000 ヘクタールが休閑地となった。図 7 にあるように、1 ヘクタール当たりの化学肥料の使用は 1989 年の 188 kg から 29 kg に減り、1993 年の養豚業者数は 1980 年に比べて 59.6%となり、1993 年の牧牛業者数は 1980 年に比べて 24.5%に減っている⁸⁸。

⁸⁸ Kissné Pavelcsák(1997). p. 37.

表 40

農業関係の指数

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
農作物生産指数(1989-91 = 100)	99.3	105.3	102.6	93.1	104.3	71.9	64.8	76	73.7	79.8
農業付加価値 (% of GDP)	16.40083218	16.50409062	15.02200676	13.92621028	8.905216082	7.524666165	6.828943401	7.049605548	7.06254243	6.838075335
農業付加価値 (annual % growth)	-3.06264501	7.898516036	-0.04436557	-4.70483799	-9.08244061	-16.5983607	-7.89083538	-0.44675602	3.000669792	4.200806347
農業付加価値 (constant 1987 local)	1.892E+11	2.04144E+11	2.04053E+11	1.94453E+11	1.76792E+11	1.47447E+11	1.35827E+11	1.3522E+11	1.39278E+11	1.45129E+11
農業付加価値 (constant 1987 US\$)	4028017287	4346170879	4344242675	4139853095	3763853396	3139115435	2891726915	2878807951	2965191472	3089753423
農業付加価値 (US\$)	4028017287	4161624978	3987065317	4132519065	2611092527	2404162658	2241741268	2494009034	2648769504	2615184052
穀物輸入 (metric tons)	660142.9	202656.6	248495.2	502748.8	454840.1	59094.5	136975.6	305199.1
穀物生産高 (metric tons)	14168180	14966140	15416580	12561480	15796510	9981246	8519710	11714880	11116400	10245000
穀物生産量 (kg per hectare)	4980.274945	5224.580503	5472.779838	4520.845082	5525.305017	3677.506711	3107.329426	3980.196324	4058.5793	3689.897353
食品輸出 (%)	18.95221184	20.36947565	21.34887087	22.75120767	24.86421579	22.36520899	19.96291527	19.68188377	20.70209646	19.36435432
食品輸入 (%)	7.188990879	7.529021261	7.12995986	7.55777392	5.739058277	5.514960669	5.581876474	6.534561907	5.560504692	5.241029621
食品生産指数 (1989-91 = 100)	99.8	105.1	102.8	96.7	100.6	75.7	71	71.8	70.6	76.2
食品、飲料、タバコ 付加価値 (%)	7.029430042	8.270401949	9.725662031	13.53218607	17.79904471	22.01441189	20.87430725	20.64975966	20.92905635	..
灌漑率 (%)	2.703724712	3.158691129	3.593720446	3.857791225	3.972006809	4.505229284	4.142368791	4.221954162	4.174120453	..
農地 (% of land area)	57.27745289	57.25579381	57.25579381	57.26662335	57.25579381	53.84448776	53.85531731	53.86614685	54.4834308	..
耕作地 (sq km)	92340	92340	92340	92340	92340	92340	92340	92340	92340	..
牧草地 (% of land area)	13.23370154	13.10374702	12.96296296	12.84383799	12.70305393	12.60558804	12.52978124	12.43231536
牧草地 (sq km)	12220	12100	11970	11860	11730	11640	11570	11480
家畜生産指数 (1989-91 = 100)	104.8	104.7	104.8	102.5	92.7	81.7	73.3	68.2	67.5	67.5
耕作地 1ha当りの肥料消費(100 grams)	2719.001585	2807.00396	2416.864608	1327.661258	437.3200158	376.8831717	440.3706824	656.9635713	709.5297545	..
肥料消費 (metric tons)	1372552	1417537	1221000	671000	221109	178718	209088	311992	341000	..

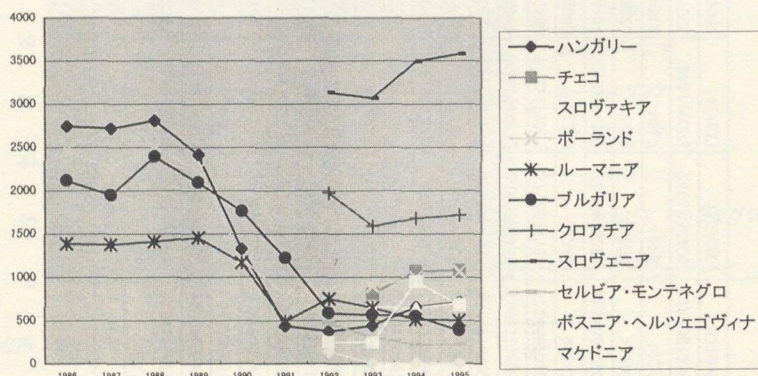
出所: World Bank(1998)

表 41 農業全体の収支 (10 億フォリント)

年度	1989	1990	1991	1992	1993
	+24.3	+13.2	-20.9	-37	-60

出所：中央統計局(1993)

図 8 1ヘクタール当たり肥料消費(100グラム)



出所：World Bank(1998)

表 41 が示しているように、1989 年の 240 億フォリントの黒字は、1992 年に 370 億フォリントの赤字となり、1993 年には生産が 30%も減った結果、600 億フォリントとなった。好調であったハンガリー農業を、このような危機的な状況に押しやった原因として、キシシュネー・パヴェルチャーク・アーグネシュは、以下のものを挙げている。

1. 1990 年代のハンガリー経済全体の危機が農業にも悪影響を与えた。
2. 農政担当者が複合的な農業政策をもっておらず、何度も慌てて矛盾した措置をとった。
3. 複合的な農業政策の欠如が農業政策を支える財政政策の作成がなされなかった。
4. 緊縮政策によって、農業に対する融資が遅々としてしか行われなかった。

5. 農産物市場の秩序維持方法の検討は、1993年まで行われず、適切な財政基盤の欠如が農産物市場の秩序維持機能を制限していた。
6. 農業従事者の幅広い階層の利害をまとめ統一された農政コンセプトが作成されることを、様々なイデオロギー・コンセプトが妨げた。前体制で物質的に被害を被った人々が損害補償を求め、農村の住民の和が保たれなかった。新旧所有者間に物質的および社会的緊張や矛盾が生じた。旧協同組合を清算しようとする試みが、これらの矛盾を激化させた⁸⁹。

特に4.と6.が、決定的な原因であったが、両方ともIMF・世銀の構造調整政策に伴うものでもある。6.は、農業の危機は大規模農場の体制によって起こされているという誤った認識から、協同組合を解体し、土地を分配することによって広範な起業家層を生み出し、ファーマー農業を実現しようとし、1947年に土地を没収された人々に補償パウチャーを与えるという補償法を制定し、経済合理性と相容れない一連の政策を実行したことによってもたらされた。

保守的な連合政権の1990年から1994年の間に、もっとも極端な再私有化は退けられたが、穏健勢力ではない極端な勢力の意向が支配していた。農地の補償と協同組合の差別を行い、合理的な思考の代わりに主観的な意向を実現することが強欲に行われていた。このため、ケシェリユ・ヤーノシュによれば、「市場経済への移行に不可欠な変化が起こっただけではなく、大規模な破壊が行われ、保持されるべき価値の大部分を台無しにし、1990年以前に深刻な問題を抱え、内部矛盾に苦しみながらも、非常に高い水準を達成していた農業部門は、破滅的に後退する結果となったのである」⁹⁰。

1994年から1995年にかけて、農業危機はさらに悪化することはなかったが、鍋底を這う形となった。家畜生産の低下は続いた。耕作地の3分の1では、まったく苗に対する施肥が行われず、多くの場所で、不適切な時期に質的に不十分な種蒔地に種蒔が行われていた。除草作業や、カビ・害虫予防を

⁸⁹ Kissné Pavelcsák(1997). pp. 37-38.

⁹⁰ Keserű(1995). p. 91.

怠ったため、雑草の繁殖面積が広がり、害虫や病気が蔓延している。必要な措置が取られていない植物は、これまで深刻な害を起さなくなっていたものに繁殖させる余地を与え、手抜きされた農場の弊害は、よく手入れされてきた農場にも広がっていった。基本的な植物保護テクノロジーを省いたり、誤って用い、特に黒穂病やひまわりのうどん粉病の蔓延に帰結している。雑草の繁殖面積は、年平均で 2-4% も増え、毒麦、ひえんそう、あざみ等が再び繁殖し、全国的に休閑地の雑草が繁殖した。

作物保管テクノロジーの水準も大きく低下した。十分に倉庫の消毒が行われず、適切に管理されておらず、病気に感染した作物が保管されていることもしばしばあった。雑草の種が輸出作物の中に混入している割合が増え、返品率が高くなった。返品率は、以前は 0.5% であったが、1995 年には 3% に膨れ上がった。穀物のフザリウム属凋枯症の感染は平均 7.7% で、増加傾向にあり、とうもろこし畑の約 30% で茎フザリウム属凋枯症が見られた。生産者は農薬使用料を最小限に切りつめ、十分な労働力が確保されていないために、作物の健康管理や販売管理が疎かになってきている。肥料使用の非常に低い水準は、生産高が低い基本的な原因である。継続的な施肥が行われなくなったため、農地の生産能力が大きく落ちている。小麦の約 40% しか窒素肥料を与えられていない。土壌の NPK 栄養バランスは再びネガティブとなっている。農薬販売は、1995 年に 1990 年の 3 分の 1 しかなかった⁹¹。

ハンガリー農業の機械化水準は、ルーマニアやブルガリアと同水準である。1989 年にハンガリーでは、協同組合の大規模農場で 100 ヘクタール当たりの耕地に 93 馬力のトラクターがあったが、コンバインや他の耕作機械と同様、すでに約 50% は償却済みのもので、無価値で、時代遅れのものであった。新しい耕作機械の購入は、資金不足のため、1993 年のトラクターの購入量は、1990 年の 3 分の 1 にも満たなかった。1994 年には、トラクターの購入は著しく増大したが、1995 年には、90 億フォリントの需要に対して、合わせて 10 億フォリントしか国庫補助の財源がなかったことから、トラクターの購入は

⁹¹ Kissné Pavelcsák(1997). pp. 38-39.

反落した。

肉牛の73%は大規模経営で行われ、小規模経営の比率は6%にすぎない。牛舎施設の70%は修復が必要で、30%は完全に建て替えなければならない。牛乳生産では、小規模経営の大半が搾乳機や冷蔵庫の技術条件が満たされておらず、品質のよい牛乳生産に不的確である。豚の44%は、大規模経営で養育され、小規模経営も44%を養育している。小規模経営の大半は、自給用に1-2頭育てている場合が多い。近代的な養豚技術は広範には広まっていない。これには、資本と専門知識が必要であるが、それ以上にそれまでの統合組織を正しく修復することが不可欠である。飼料の組合わせや配分の水準は、大幅に低下している。養豚業者は、できるだけ安く、蛋白質が乏しい飼料を用いようとするため、肉質が低下している。

農業従事者数は、劇的に減った。1994年の農業従事者数は、1989年の28%にすぎない。毎年、農業従事者数が20%ずつ減った勘定である。長期間失業している者の多くは、農村の住民である。農村の住民の平均賃金は、全国平均より25%も低い。農業従事者数の急減は、工業やサービス産業を中心とした経済発展によってもたらされたのではなく、協同組合や協同組合によって運営されていた補完施設を強引に一掃しようとしたことによってもたらされた。つまり、工業やサービス産業が農業から労働力を吸い上げたのではなく、農業を破壊することによって行き場のない失業者を生み出したのである。

土地の再分配で、新しい所有関係が形成されたが、859,530の農家は0.5ヘクタールより小さな農地を所有し、全体の91.5%にあたる1,040,000の農家は5ヘクタール未満の農地を耕作している。表42にあるように、1994年に、農家の96.2%は30ヘクタール未満の農地と2頭半未満の家畜を所有し、農家の3.8%だけが30ヘクタール以上、300ヘクタール未満の農地を耕作しているにすぎなかった。農業組織の零細化も顕著である。従業員数10人未満が44%、10人以上20人未満は18%にすぎない。協同組合数は、1991年の1,334から1995年度には436に減り、これらも以前の農地の30-40%で耕作しているにすぎない。

外国人が農地を購入することが禁止されていることもあって、外国資本の

表 42 個人農の分布

規模	個人農数
大規模：農地 300 ヘクタール以上、家畜 30 頭以上	1,040
中規模：農地 30 ヘクタール以上 300 ヘクタール未満、家畜 2.6 頭以上 30 頭未満	65,000
小規模：農地 1,500 m ² 以上 30 ヘクタール未満、家畜 2.5 頭	1,201,000
経済単位以下：農地 400 m ² 以上 1,500 m ² 未満、鶏数羽、家畜 500 kg	450,000

出所：中央統計局(1994)

農林業における割合は 3.9%である。キシユネー・バヴエルチャークは、ハンガリーの農地価格は人件費と同様に、西欧諸国の約 10 分の 1 であるのに対し、生産手段価格は西欧諸国よりはるかに高いため、引続き外国人が農地を購入することができないようにすることは正しく、零細農家グループの下からのイニシャチブや協同組合への再統合を物質的な手段で支援し、農業従事者と国の利益に合致した経済政策を適用することが望ましいとしている⁹²。

3. 即効性のある農業立て直し

ハンガリーの農業は、表 43 に示されているように、GDP に占める農業の割合だけではなく、輸出全体に占める農産物の割合を加味すると、デンマークやオランダの農業の比重の倍以上、フランスの農業の比重の 4 倍以上、イタリアの農業の比重の 10 倍以上であることがわかる。これは、農業が地方や農村の発展や、住民を引き留めておく能力だけではなく、ハンガリー経済の成長にとって軽視すべきではないことを物語っている。しかしながら、1990 年代に入ってハンガリー農業は、表 44 でもわかるように、GDP そのものが 1989 年次から 20%急落する中で、それ以上に減少するという極端な形で、軽視され、破壊されてきたといえる。

1938 年に農産物の 7%が輸出されたにすぎなかったが、1990 年代に農産物の約 3 分の 1 が輸出され、ハンガリーにおける農業の比重は増大してきた。1995 年度の農産物輸出は 30 億ドル近くに達し、貿易黒字は 20 億ドルに達し

⁹² Kissné Pavelcsák(1997). pp. 40-41.

表 43 1990 年度の各国における農業の比重(%)

	GDP に占める農業の割合	輸出全体に占める農産物の割合
デンマーク	7.1	29.4
オランダ	6.9	27.2
フランス	6.5	16.4
イタリア	6.9	6.1
ハンガリー	18.0	25.0

出所：EUrostat(1993)、中央統計局(1993)(1994)

表 44 1995 年度のハンガリーにおける農業の比重(%)

GDP に占める農業の割合	輸出全体に占める農産物の割合
11	24

出所：中央統計局(1996)

た。農産物輸出によってもたらされた外貨収入の増大が、工業発展に貢献したのである。

イギリスをはじめ、あらゆる国において、工業発展の開始には、農業の蓄積から収奪した手段が物質的基礎を築いた。しかしながら、発展の一定の時期には農業を優先した投融資が必要である。農業は経済全体に見返りを与えるので、工業にとっても利益となる。この問題は、ソ連の1930年代に、工業を建設するために農業を収奪し社会主義的原始蓄積を唱えたプレオブラジェンスキーと、工業を建設するためにはまず農業を発展させるべきだと説いたブハーリンとの間で行われた論争以来、第二次世界大戦後のソ連や東欧諸国の経済改革のなかで常に議論されてきたものである。ソ連では、スターリンがプレオブラジェンスキーの社会主義的原始蓄積論を採用し、第二次世界大戦後のソ連や東欧諸国においても、社会主義的工業化のために農業は収奪されてきたが、経済改革で一定の農業優遇策がとられ、弊害が緩和されるといふ歴史をたどってきた。

1990年代初めに新政権の一翼を担っていた小農業者党は、効率の悪い工業生産の停止、これと同時に、1947年度の所有関係に基づいた土地分配の執行、工業から失業した労働者に土地分配によって土地を与え、農業に戻させれば、

表 45

工業およびサービス業関連指数

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
工業付加価値 (% of GDP)	42,87447989	41,89741976	41,02187919	36,441672	36,05165883	34,52074335	32,86435225	32,1209026	32,33834012	31,8779013
工業付加価値 (annual % growth)	4,335473009	-7,30206757	-1,45794799	-7,99381694	-5,19620785	-5,32911392	1,528279182	5,762975255	5,706707841	1,616171135
工業付加価値 (constant 1987 local)	4,946E+11	4,58484E+11	4,518E+11	4,15683E+11	3,94084E+11	3,73083E+11	3,78784E+11	4,00614E+11	4,23475E+11	4,30319E+11
工業付加価値 (constant 1987 US\$)	10529901429	9761000911	9618690594	8849790076	8389936590	7942827311	8064215887	8528954653	9015677177	9161385949
工業付加価値 (constant local)	9,915E+11	9,191E+11	9,057E+11	8,333E+11	7,9E+11	7,479E+11	7,5933E+11	8,0309E+11	8,4892E+11	8,6264E+11
工業付加価値 (local currency)	4,946E+11	5,326E+11	6,431E+11	6,835E+11	7,9E+11	8,712E+11	9,9181E+11	1,19501E+12	1,5243E+12	1,861E+12
工業付加価値 (US\$)	10529901429	10564735287	10887820404	10813846787	10570683080	11029523472	10788400248	11363731025	12128324886	12191526856
製品輸出 (商品輸出に占める%)	69,04158474	68,16114156	66,49083531	62,81781387	64,08599211	62,88480222	63,2249557	62,85668574	66,26413858	67,72237441
製品輸入 (商品輸入に占める%)	65,7734386	67,476814	71,18949207	70,3512313	71,78669293	71,56268232	66,9850317	71,57925846	73,69384715	73,49196484
製造業付加価値 (% of GDP)	34,87343967	33,8499056	32,88894559	29,7611431	22,55282253	23,10496493	22,81063922	22,80005038	23,57221656	23,64891485
サービス輸出 (BoP, current US\$)	980018496	1047006976	1290920960	2884182016	2525622016	3405413888	2835793920	3116958976	4270661120	5003846144
サービス輸入 (BoP, current US\$)	813999616	1227000064	1658017024	2399688960	1991383040	2640826880	2619558912	2958116096	3629021952	3506359040
サービス業等付加価値 (% of GDP)	40,72468793	41,59848962	43,95611405	49,63211772	55,04312509	57,95459048	60,30670435	60,82949185	60,59911745	61,28402336
サービス業等付加価値 (annual % growth)	8,003510678	3,08864123	1,367609062	0,884420498	-26,2143644	-1,23538678	0,704331766	1,589709818	-3,97978107	4,031927258
サービス業等付加価値 (constant 1987 local)	4,698E+11	4,8431E+11	4,90934E+11	4,95276E+11	3,65442E+11	3,60928E+11	3,6347E+11	3,69248E+11	3,54553E+11	3,68848E+11
サービス業等付加価値 (constant 1987 US\$)	10001916076	10310839380	10451851353	10544289669	7780171155	7684055949	7738177196	7861191758	7548333537	7852676854
サービス業等付加価値 (constant local)	1,55052E+12	1,59841E+12	1,62027E+12	1,6346E+12	1,2061E+12	1,1912E+12	1,19959E+12	1,21866E+12	1,17016E+12	1,21734E+12
サービス業等付加価値 (local currency)	4,698E+11	5,288E+11	6,891E+11	9,309E+11	1,2061E+12	1,4626E+12	1,81999E+12	2,26307E+12	2,8564E+12	3,5777E+12
サービス業等付加価値 (US\$)	10001916076	10489357904	11666610233	14728032149	16139158360	18516736720	19796917320	21520254031	22727381227	23437735429

出所: World Bank(1998)

表 46 いくつかの業種の相互関係における 10 億フォリント分の
生産増にともなう雇用増

a	鉄鋼・冶金業	農業
鉄鋼・冶金業	674.2	18.7
農業	94.2	3,072.4

b	機械工業	農業
機械工業	1,293.3	65.9
農業	135.8	3,072.4

c	化学工業	農業
化学工業	386.4	48.2
農業	119.3	3,072.4

d	軽工業	農業
軽工業	1,712.5	44.1
農業	202.6	3,072.4

e	食品工業	農業
食品工業	773.5	26.4
農業	2,303.4	3,072.4

f	鉄鋼・冶金業	非物質的サービス業
鉄鋼・冶金業	647.2	11.6
非物質的サービス業	68.2	3,199.7

出所：Boda, Fehér, Sebestyén, Vigh(1991). p.172.

構造転換にともなう失業問題は解決できると唱えていた。しかし、エコノミストの多くは、工業からの失業者の吸収は、過去に逆戻りして解決すべきではなく、サービス産業を発展させることにことによっては、はるかに効率的に問題を解決でき、工業から失業した労働者を農業は一気に吸収できず、また、

農業の効率が大幅に悪化すると考えていた⁹³。

表46は、中央統計局のエコノミストたちが作成したいくつかの業種の相互関係における10億フォリント分の生産増にともなう雇用増を試算したものである。現在の危機は大規模に鉄鋼・冶金業で現れていて、NISに対する輸出の落ち込みは機械工業の生産を減らしている。表46のaからdは、明らかに農業生産が増加すれば、農業の雇用需要が工業で生じる失業者を吸収できることを示している。しかし、これまで工業に従事してきた人々が、農業で仕事をしようとするのが条件になる。現在の価格体系では、農業生産における労働集約性は、工業の倍以上である。したがって、10億フォリントの農業生産の増加には、工業各業種における同量の生産増に必要な人員の2-3倍必要である。表46によれば、工業からの失業者の吸収を農業生産を急増させることによってのみ可能なのではなく、サービス業、なかでも非物質的サービス業の規模を大きくすることが代案となりうるが示されている。生産性において、農業とサービス業が類似していることが分かる。

生産構造の転換は、経済全体の収益力を高め、効率性も高めるが、代償も払わなければならない。一般的に、工業労働者が農業に従事するようになることは、ある工場から別の工場に移る場合より社会的なコストが高くなり、異業種間の労働力の移動は、同一業種内での労働力の移動の場合より効率性の低下の割合が大きくなるからである。これらの損失が、人的損失に結びつく場合には、秤にかけ、できるだけ大きな社会的な利益を得るとともに、できるだけ小さな社会的損失ですませられるよう、経済政策が立案される必要がある。

小農業者党や1991年時点のエコノミストの多くは、農業が工業からの失業者の受皿になりうるという楽観論をもっていたが、緊縮政策によって運転資金にも事欠き、協同組合や協同組合によって運営されていた補完施設を強引に一掃し、土地を再分配したことによって農業は破壊され、農業従事者が激減するという事態になっている。

⁹³ Boda, Fehér, Sebestyén, Vigh(1991). p. 168.

外資の進出でスーパーマーケット、大規模ショッピング・センター、外食産業、ホテル等のサービス産業は発展してきている。しかし、サービス産業の最終生産物は、輸出することができず、その利用が場所と時間に拘束されることを考慮すれば、貢献度は低いといえる。これに対して、農業の最終生産物が輸出商品となりうるということは、重要なポイントである。対外債務が多く、経済を発展させるための輸入需要が多い国にあって、貴重な外貨収入をもたらすということは、過小評価されるべきではない。中央統計局のエコノミストたちは、農業よりサービス産業を発展させ、また、外資の投資で産業構造を高度化させ、雇用機会を確保することを主張しているが、これはこれまで受け容れられてきた発想である。しかし、実際に採られてきた措置のように、1947年の過去に逆戻りするのではなく、経済合理性に裏打ちされた近代的な農業を発展させ、産業構造の高度化に寄与させるという発想が必要であろう。

4. 農業金融制度の不在

1995年末の民営化売却益の割り振りをめぐる論議の中で、もっとも有効な利用方法は、農業の立て直しに使うことであるという議論はまったく起こらなかった。当時のボクロシュ財務相は、対外債務の返済に充てることを主張し、野党は、インフラ整備に充てることを主張していた。ハンガリーのインフラ水準は、先進諸国の水準に比べれば大変低いのが、国民1人当たりのGDPで見れば、平均的な水準である。キシュネー・パヴェルチャークは、インフラ整備の一部は、まったく投資が回収されず、大部分の投資は長期間かかって回収され、間接的に生産やサービスに効力があるだけなので、債務の返済に充てるのは悪い考えではないが、農業への投資から得られる生産物収入から債務の返済に充てれば、さらにクリエイティブで生産的な方法になったはずであるとしている。さらに、EU加盟をにらみ、EUが加盟時の農業生産水準を固定することを望むため、現在の停滞した生産水準で加盟することになれば、深刻な社会的・経済的な打撃を受けることになるので、農業を発展させ

ることに民営化売却益を振り向けるべきであったとしている⁹⁴。

1996年の春にハンガリー国立銀行やマスコミは、ハンガリーは期限前に繰上げ返済するという声明に対して、繰上げ返済後は利払いの必要がなくなるので有益であると褒め称えていた。しかし、ハンガリーは資本不足であり、低利の融資で合理的に投資することがハンガリーの経済成長を助けるのであり、賢明な選択であったとはいえない。ハンガリー経済の成長にとって農業が鍵となっていることを指摘したが、農業における資本不足は、生産、技術や品質の悪化を引き起こし、最終的には輸出の減少につながる。キシユネー・パヴェルチャークによれば、農業の再建には3,000億フォリントが必要である⁹⁵。世界的に農業の債務は増える傾向にあるなかで、1980年代まで黒字を稼ぎ出していたハンガリーの農業も流動性の問題に苦しんでいる。農業においても、ラジカルな不良債権処理が必要となっている。

これまでの国営農場や協同組合農場の経営が悪化し、農業金融がほとんど存在していない現状では、農業が立ち直るきっかけは皆無である。ドナウ川とティサ川の間への運河建設案も、そのための資金がないということに加え、将来、EUに加盟できた時点で、ハンガリーで大量に生産される農産物は歓迎されないため、運河はマイナスと判断されている。しかし、まさに拡大EUの成功の鍵は、EU諸国が自ら犠牲を払って新加盟候補国を支援できるかにあり、東欧諸国の農業金融制度の確立に国際的な支援が差しのべられるべきである。

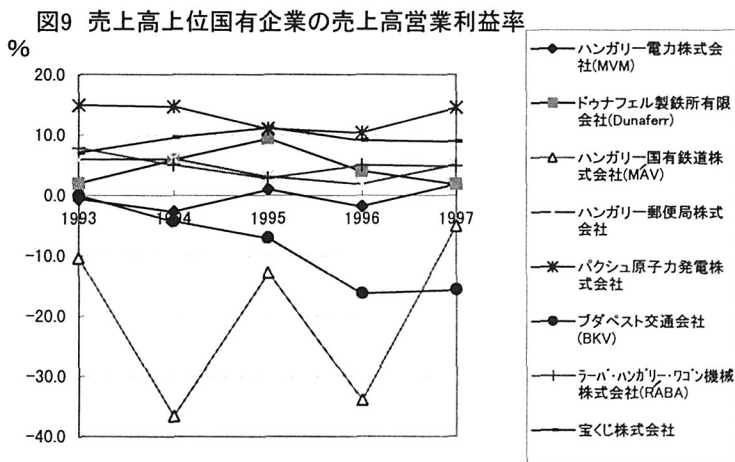
⁹⁴ Kissné Pavelesák(1997), p. 36.

⁹⁵ *ibid.* (1997), p. 42.

第3節 好業績の国有企業群

1. 成果を上げる企業内改革と合併事業

図9は、売上高上位国有企業の売上高営業利益率の推移を示しているが、ハンガリー国有鉄道やブダペスト交通会社の業績が悪化しているが、トラックなどを製造しているRÁBA、ドゥナフェル製鉄所有限会社(Dunaferr)、宝くじ株式会社などのように、国有企業のままで企業内改革や合併事業を行い、業績が改善してきている企業群も散見される。



出所：Figyelő Különszám Top 200, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998より作成。

RÁBAは、技術革新に努め、リストラをはじめとする企業内改革を行うとともに、OpelやAudiと合併事業を行い、1991年には5億5,250万フォリントの赤字を計上していたが、1992年以降黒字に転換している。コメコンの解体、貿易の自由化、深刻な不況なかでの奮闘で、注目に値する。RÁBAの例は、必ずしも民営化がなくても、国際経済のニーズにマッチした業態に自ら改革

できれば生き残っていけることを示している。

RÁBAは、OpelとAudiのエンジン生産用に余剰となった労働力とジェールの工場建物を譲渡し、合併事業を行っている。これはコメコン市場に依存していたハンガリー最大の電機会社 Videotonが、コメコンの解体で生産が縮小したため、工場建物を外資のIBM、Texas Instruments、Alcoa-Fujikura、Ford、KENWOODなどに賃貸し、余剰労働力の受皿を作り、単に工業団地化していることよりも積極的な意味を持っている。

RÁBAはコメコン向けの輸出を見直し、アメリカ市場で新たな顧客を開拓した。車軸や車両部品をアメリカ企業のDana Corp.、Eaton Corp.、Rockwell International、Marmon Herrington、J. I. Caseなどに輸出し、およそ1億ドルの売上げを上げるまでになっている。

RÁBAは、西独のエンジンメーカーであるMANからライセンスを購入し、1967年から6気筒のMAN D 2156タイプのディーゼルエンジンを生産し、ハンガリーのバス・メーカーであるIkarusなどに供給してきた。その後、独自に開発を進め、EURO-1とEURO-2の環境基準をクリアするD10と呼ばれるディーゼルエンジンを開発している⁹⁴。RÁBAはIkarusにディーゼルエンジンを長年提供してきたが、IkarusはオランダのDAF社のディーゼルエンジンに切り替えてしまった。DAF社のディーゼルエンジンは旧世代のエンジンで、RÁBAのD10の方がコストも安く、よい選択ではなかったといえる。技術力があり、東欧・NIS諸国に市場をもっているRÁBAの評価は高く、韓国のDaewooもRÁBAの買収に名乗りを上げている。アメリカにサスペンションや部品を、タイにバスのシャーシーを輸出し、さらに、日本のいすゞの品質調査を受けていて、結果次第では日本へもサスペンションの輸出が可能となり、ロシアのJakromaのバス工場にEURO-2タイプの排ガス対策済みのエンジンのサンプルを送っている⁹⁵。

⁹⁴ RÁBA Magyar Vagon- és Gépgyár Részvénytársaság(1996c).

⁹⁵ *Népszabadság*, 1995. 7. 28.

図10 自動車メーカーの売上高営業利益率

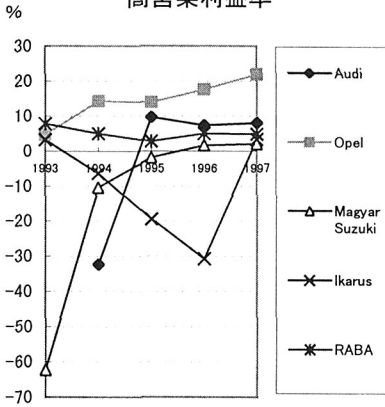
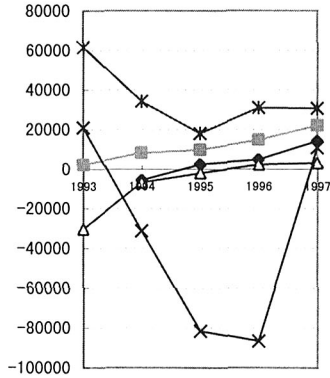


図11 自動車メーカーの社会的貢献度指数



出所：Figyelő Különszám Top 200, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998. より作成。

図10にあるように、ハンガリーにおける自動車メーカーの収益率を表す売上高営業利益率を見ると、エンジン生産が中心で、組立ては100%部品輸入して少量だけ行い、初期投資の負担が少ないOpelの収益率が、1996年には17.64%に達している。逆に、エンジンとトランスミッション以外の部品を現地調達して年間50,000台の組立てを行い、初期投資の負担が重いMagyar

表47 自動車メーカーの従業員数

	1993	1994	1995	1996	1997
Audi	-	172	254	661	1760
Opel	482	569	701	837	1009
Magyar Suzuki	487	652	1,032	1,417	1,547
Ikarus	6,446	4,892	4,190	2,814	3,231
RABA	7,861	6,816	6,400	6,205	6,308

出所：Figyelő Különszám Top 200, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998. より作成。

Suzuki は、収益率が短期的には低い。Ikarus は凋落傾向にあり、RÁBA は7-2%で安定している。

リストラが「移行経済」の主要目的の一つとされているが、人員削減をして労働強化を図れば、自動的に労働生産性や収益性は上がる。最少の従業員数で最大の利益を上げるのが、もっとも効率的な資源配分であると考えられがちであるが、最少の従業員数にするために発生する失業が、代わりの雇用機会を簡単に提供することができない発展途上国や中進国では、特に社会的コストを増大させることになり、必ずしも、資源配分を効率化したことにはならないことが留意されるべきである。表47にあるように、上位3社は、従業員数が数百人から1,400人と少なく、RÁBAやIkarusの数千人規模とは好対照を成している。しかし、RÁBAのように数千人を雇用しながらコンスタントに7-2%の売上高営業利益率を維持できれば、社会に対する貢献度は逆に高くなると言える。このため、売上高営業利益率に従業員数をかけた社会的貢献指数を新たな尺度として用いることを提案したい。図11は、この社会的貢献指数で自動車メーカー5社を表したものであるが、OpelよりもRÁBAの方が社会的貢献度が高いことを示している。RÁBAは、国有企業のまま、人員削減を最小限に抑え、事業内容を再構築・改善することに成功したのである。

第3章第1節で述べたように、ヨーロッパの自動車メーカー各社の生産性は、高くなってきている。Volkswagenは、週休3日制を導入した経験も持っているが、労働時間を短くすることによって、賃上げと解雇を避け、高品質の製品を造り、なおかつ、相対的に高い賃金を維持することが可能であることを示した。これは、Volkswagen労使がコンセンサスの形成に成功した賜であるが、まさに人間の英知が発揮された瞬間であった。エンジニアが汗水たらして日々、技術革新に努めても、賃金アップなどの報酬が与えられるどころか、達成された技術革新のために余剰労働力となり合理化されてしまうのであれば、働く意欲が失われてしまう。アメリカのように、収益性や労働生産性が第一義にされれば、少数の人々だけが正社員で高給をとり、大多数の人々は契約社員・派遣社員・パートタイムとして薄給に甘んじさせられ、途上国以上のジニ係数で、人間社会全体の厚生の上昇に資するとはとても言え

ない。達成された技術革新などの労働の成果を、労働時間を短縮し、労働の労苦から人々を解放し、企業全体で、社会全体で享受しなければ、人間は何のために働くのかわからなくなってしまうだろう。

経営危機は、失業者を発生させるよりも、労働時間を短縮し、賃金水準を抑え、その間に事業内容を再構築・改善するドイツやフランスで取り組まれているジョブ・シェアリングの方式が、社会全体にはプラスであるといえよう。

2. 西欧の国有・公有企業による買収

電力会社、ガス会社と通信会社の15社の株式のほとんどは、1995年にドイツの公有企業やフランスの国有企業に売却された。15社のうちガス供給会社の5社と通信会社のMatáv Rt.は、発行済み株式の過半数が外国人所有となった。さらに8社は、1997年末までに過半数以上の株式を取得できるオプションを与えられていた。表48にあるように、ドイツの電力会社やガス会社は各連邦州が所有している公有企業で、フランスの電力会社やガス会社はフランス政府が100%所有している国有企業である。このため、民営化というよりも、所有権のハンガリー政府から外国政府への移転という方がより正確な表現といえる。西欧諸国には、これら公益企業といわれる業種だけではなく、RenaultやThomsonのような製造業にも国有企業が存在し、イタリア企業の約7割は国有の持株会社に所有されているように国有企業が多い。これらは、東欧諸国の国有企業には、資金と技術の不足の他に国有企業経営のあり方に問題があり、所有の問題ではなかったのではないかという仮説の根拠の一つを提供している。

Mol Rt. (ハンガリー石油ガス産業株式会社)は、1991年にOrszágos Köolaj-és Gázipari Tröszt (全国石油・ガス産業トラスト)から、ガス供給会社の5社などを分離独立させ売却することによって、単一組織として存続するものとして発足した。補償バウチャーでの株式の交換の対象とされていたことが、Mol Rt.の所有構造を特徴付けていた。MVM Rt. (ハンガリー電力株式会

社)は、地域ごとの電力会社と送配電会社を傘下を持つコンツェルンに機構を転換していた。AVÜは、事業活動を規定する法律ができ上がる前に、発行済み株式の過半数を維持する形で、1992年4月にガス供給会社、1993年に送配電会社の入札を行ったが、入札価格が額面価値の6-60%にしか達しなかったため、入札を撤回していた。Matáv Rt. (ハンガリー通信株式会社)は、郵便局から分離独立して設立され、1993年に発行済み株式の30%をDeutsche TelekomとAmeritechのコンソーシアムに売却することに成功していた。

エネルギー産業の1995年度の民営化は、1994年12月の閣議決定で、Mol Rt.の発行済み株式の約3分の1を外国の同業企業に売却し、パクシュ原子力発電所と全国送電網とともにMVM Rt.を、ハンガリーの個人投資家、補償パウチャー所持者、内外の機関投資家へ売却し、各発電所と送配電会社の発行済み株式の過半数を外国の同業企業へ売却するという方針が出されたことによる。1995年夏、地方自治体は、ガス供給会社の所有権の40%と送配電会社の所有権の25%をÁPV Rt.から割り当てられることになったが、ÁPV Rt.から売却代金が支払われず、すでに取り上げたように、一連のスキャンダルに発展した。

Mol Rt.の民営化について、ÁV Rt.は多国籍企業と発行済み株式の過半数以下の株式売却について交渉を開始したが、このような条件では多国籍企業の関心は低く、せいぜい、いくつかの製油所や事業所が検討されるにとどまった。1995年の秋の法律改正で、Mol Rt.に対する敵対的な買収を防止するために、投資家は発行済み株式の最大25%と議決権の10%までしか取得できないこととなり、最終的に発行済み株式の18.96%を英米の投資基金を中心とした150の投資家グループに、比較的低い価格水準で売却された。

ガス供給会社の民営化の際には、ÁPV Rt.は、相当な資本力、大規模なガス供給の事業経験、過去3年間の会計監査報告の他に、独占を防止するために、1投資家は最大2企業まで、最大の企業を取得する投資家は1企業だけで所有権を取得できるという条件を付けていた。ガス供給会社5社の発行済み株式の50%および議決権1票は、合計624億フォリントで、ドイツ、フランス、イタリアの国有企業・公有企業に、高い価格水準で売却された。

表48

ハンガリー企業の西欧国有・公有企業への売却一覧

企業名	資本金 (10億Ft)	売却比率 (%)	売却価格 (10億Ft)	売却先	売却先的主要株主 (A)	(A)の持株 比率(%)
Dégáz (南トランスダニューブ・ガス供給株式会社)	7.35	50+1	7	Ruhrgas/VEW Energie	諸地方自治体	
Degáz (南ハンガリー・ガス供給株式会社)	15.31	50+1	12.5	Gas de France	フランス政府	100
Egáz (北ハンガリー・ガス供給株式会社)	7.04	50+1	10.4	Gas de France	フランス政府	100
Kölgáz (中部ハンガリー・ガス供給株式会社)	10.55	50+1	9.1	Bayerwerk(B)	バイエルン州政府 VIAG AG (国有持株会社であったが、1986年に40%を民営化)	58.3 38.8
				EV Niederosterreich	バイエルン諸地方自治体 諸地方自治体	2.9
Tigáz (トランスティサ・ガス供給株式会社)	24.41	50+1	23.4	Italgas/SNAM	ENI、SNAM	
Mátrai Erőmű (マートラ発電株式会社)	36	53	14.11	Rhein Westfalen Energie Energieversorgung Schwaben(C)	RWE AG Essen (地方自治体・共同体) オーバーシュワーベン発電所 (地方自治体・共同体)	100 43.3
					ビュルテンベルグ州電気産業連盟 シュバルツバルト・ドナウ共同体電気産業連盟 (地方自治体・共同体)	18.8
					Stuttgart Technische Werke Baden Wurtemberg	10 10
Elmű	61	46	49.5	Rhein Westfalen Energie Energieversorgung Schwaben	RWE AG Essen (地方自治体・共同体) (C)と同じ	100
Titász (トランスティサ送配電株式会社)	34.16	49.23	17.9	ISAR Amperwerke	VIAG Bayerwerk Rhein Westfalen Energie	
ÉMÁSZ (北ハンガリー送配電株式会社)	30.5	100	46.04	Rhein Westfalen Energie Energieversorgung Schwaben	RWE AG Essen (地方自治体・共同体) (C)と同じ	100
DÉMÁSZ (南ハンガリー送配電株式会社)	39	100	44.25	Electricite de France Internationale	フランス政府	100
ÉDÁSZ (北トランスダニューブ送配電株式会社)	51	47.55	26.99	Electricite de France Internationale	フランス政府	100
DÉDÁSZ (南トランスダニューブ送配電株式会社)	31	47.25	14.8	Bayerwerk	(B)と同じ	
Matáv (ハンガリー通信株式会社)	n. a.	66.58	190.47	Deutsche Telekom Ameritech	ドイツ政府 (1997年に株式の41%を個人に、26%を機関投資家に売却)	
Chinoi	20.5	99	25.75	Sanoft	フランス政府	100
Polkolor	n. a.	n. a.	27.3	Thomson	フランス政府	100
合計			519.51			

出所: Mihályi(1996)、APV Rt.、Voszka(1996)より作成。

電力セクターについては、1995年に、シュフマン民営化相が、社会党の議会会派のコンセプトに従い、MYM Rt. を“再トラスト化”し、多段階で売却し、第1段階では発行済み株式の過半数を売却しないことを提案していた。通産相は、MYM Rt. の発行済み株式の過半数の国家所有を維持し、まず製造業を売却することを提案した。また、労働組合も、発行済み株式の過半数の売却や外資への売却に反対を唱えていた。1995年7月の閣議決定は、妥協として、発電所や送配電会社の発行済み株式の過半数未満で50%に近い株式を売却し、オプションとして1997年度までに過半数を取得でき、MYM Rt. 本体は発行済み株式の24%と議決権1票、後に追加取得できる可能性を与え、外国の同業企業へ提供することを決定した。ドイツやフランスの国有企業・公有企業とベルギーの民間企業に売却された送配電会社5社と発電所2社は、発行済み株式の過半数をいきなり取得できないという条件もあって、それほど売却価格は高くなかったが、合計1,800億フォロントであった。MYM Rt. 本体と発電所5社は、入札価格が低すぎて売却には至らなかったが、特に発電所5社は炭鉱と統合されていて、効率が悪く、将来予想される解雇問題のために、高い価格で入札する投資家はいなかった。

通信会社のMatáv Rt. の第2次株式放出は、第1次株式放出時に公開入札で落札したDeutsche TelekomとAmeritechのコンソーシアムに、発行済み株式の36.58%が入札なしで売却された。売却する比率や価格についても、担当しているÁPV Rt. や経営陣も知らされないまま決定された。当初、ÁPV Rt. と外部の専門家は、Matáv Rt. を株式市場に上場すべきであると考えていたが、すでに発行済み株式の30%を取得していたDeutsche TelekomとAmeritechのコンソーシアムが反対したため、ハンガリー政府は政治的に、土壇場で民営化法の一般原則である公開入札もしくは指名入札の公示をÁPV Rt. にさせなかった。Matáv Rt. のハンガリー人取締役の1人が、取締役会で詳細に関する説明を求めたが、株主構成の変化については取締役会の権限であるとして拒否された⁹⁶。Deutsche TelekomとAmeritechのコンソーシ

⁹⁶ Voszka(1996). p. 396.

アムは、発行済み株式の36.58%を1,170億フォリントに相当する外貨で取得したが、第1次株式放出時の売却価格よりも、はるかによい条件であった。もっとも、第1次株式放出時の1993年のフォリントの対ドル・レートと比較すれば、今回は前回の売却額の80%にしかならない。通貨価値の下落をカバーすることができなければ、民営化はいずれ行き詰まらざるをえないことを示す事例であった。

これらの事例からいえることは、売却価格は投資家の種類と株式放出比率の大きさに左右され、機関投資家より同業企業の方が高い価格を提示し、放出比率が大きいほど高い売却価格を実現できるということである。Mol Rt. の場合も、Matáv Rt. の例のように、複数の投資家を対象にするのではなく、単一の石油企業に売却を打診していたら、もっと高く売ることができたかもしれなかった。発行済み株式の過半数未満を金融機関に売却しようという方針は、企業の経営陣の利害から出されることが多いが、売却価格を押し下げることとなる。しかし、エネルギー、通信といった戦略的産業の発行済み株式の過半数以上を外資に売却することは、将来的な国際関係の変化を考慮に入れると得策とはいえない。

一般に、売却額と売却額の額面価値に対する割合で民営化の成功が測られ、ハンガリーにおける1995年度の民営化は、その規模やスピードにおいて成功であったと評価されがちである。しかし、ヴォスカは、「ÁPV Rt. 指導部が成功の明らかな指標として、数千億フォリントを1995年度内に取得しようとし、…“馬が死ぬほどのスピードで”の売却の兆候は1995年の後半の数ヶ月に感じられ、…特にMol Rt. とMatáv Rt. の売却を1996年度に延期していたら、売却総額を増加させただろう」⁹⁷と批判している。

売却額と売却額の額面価値に対する割合よりも、民営化後の企業の事業内容やサービスの質や製品価格がどうなるかにも注目しなければならない。企業売却価格とその企業の製品価格は、相互に比例関係にある。すなわち、民営化による売却価格が高い場合、新しい所有者にとっては資本コストが高く

⁹⁷ *ibid.* p. 397.

ついたことに他ならず、消費者レベルでの物価上昇に帰結する。ガス供給と送配電に関する法律は1994年末にできていたが、料金決定についての政令は1995年7月に出された。1996年末まではハンガリーのエネルギー局の提案を受け通産相が設定し、1997年以降の料金は、環境保全義務を達成するための設備投資を含んだ“根拠のある”事業コストと、出資比率に応じた8%の利益をカバーするものであった。“根拠のある”事業コストを客観的に設定することはむずかしく、また、あらかじめ出資比率に応じた8%の利益を保証するというこの複雑な料金構成は、後で取り上げるように、新所有者、監督者、消費者の間で論争を生むものであった。

Matáv Rt. は、1993年度に Deutsche Telekom と Ameritech のコンソーシアムに発行済株式の一部が売却され、表49にあるように、1995年に1,585人の人員削減を行ったが、1996年に2,578人の人員増員を行い、図13に示されているように、数少ない社会的貢献度の高い企業になっている。1990年代の初めまで、ハンガリーでは電話の普及率は低かったが、1990年代の半ばから携

表49 主要公益企業従業員数

	1993	1994	1995	1996	1997
ハンガリー石油ガス産業株式会社(Mol)	19,860	18,126	16,738	15,660	14,145
ハンガリー電力株式会社(MVM)	482	468	462	438	422
ハンガリー通信株式会社(Matáv)	19,219	19,288	17,703	20,281	-
ハンガリー郵便局株式会社	50,698	47,319	46,711	44,854	43,732
トランスティサ・ガス供給株式会社(Tigáz)	-	3,223	3,474	3,521	
北トランスダニューブ送配電株式会社	3,408	3,048	2,809	2,560	2,503
ヴェステル 900 GSM 携帯通信株式会社	-	341	603	716	955
バクシュ原子力発電株式会社	3,644	-	3,372	3,118	2,929
南トランスダニューブ送配電株式会社	2,793	2,793	2,719	2,664	2,450
南ハンガリー送配電株式会社	2,781	2,706	2,482	2,058	2,002
トランスティサ送配電株式会社	3,201	2,297	2,448	2,382	2,285

出所：Figyelő Különszám Top 200, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998. より作成。

図12 主要公益企業売上高営業利益率

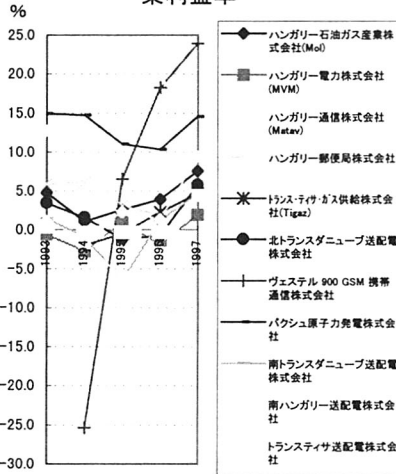
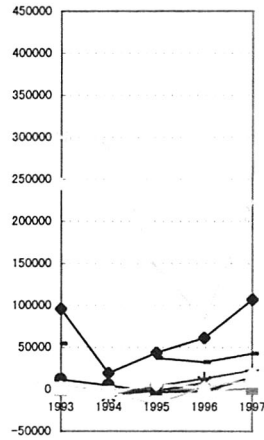


図13 主要公益企業社会的貢献指数



出所：Figyelő Különszám Top 200, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998. より作成。

帯電話の登場と共に急速に普及した。ヴェステル 900 GSM 携帯通信株式会社員削減を行ったが、1996 年に 2,578 人の人員増員を行い、図 13 に示されているように、社会的貢献度は横這いである。

Mol Rt. を例外としてエネルギー・通信産業が、英米ではなく西欧諸国の企業によって取得されたことは重要な意味を持っている。これらの西欧諸国の企業は、いずれも国有か公有の企業で、英米の民間企業や、1997 年度に一部民営化された Deutsche Telekom を除き、国有企業から民営化された企業は落札できなかった。何らかの政治的な合意で差別されたわけではなく、単純に提示価格と入札公示に示されていた諸条件を盛り込んだ事業計画を基に落札業者が決定されていて、英米の企業も「手続は公正であった」⁹⁸と認めている。ただ、入札公示に示された諸条件が何度も変更され、国家機関が何度も潜在的な新所有者の意見を聴取したため、ヴォスカが指摘しているように、

⁹⁸ Voszka (1996), p. 396

明確に決められたルールを拠り所とするアングロ・アメリカンのビジネス文化と不確かな部分も持ちながら妥協点を見出すヨーロッパのビジネス文化の衝突があったと見ることは可能である。

ヴォスカは、「前者は株主に責任を負っている民間企業として不確かな環境に飛び込むことを嫌い、より正確にはリスクを提示価格を低くすることによって補う。…（後者は）ルールが明確でないのは必ずしも欠点ではなく、…本国で常に国家と妥協点を探っていて、ハンガリー国家ともうまく妥協点を見出すだろうと十分に考えられる。かれらの所有構造から、納税者の負担とすることによって、より多くのリスクを負うことができる」⁹⁹と断定している。しかし、株主に責任を負っていることと、納税者に責任を負っていることの違いが、それほど決定に大きな違いをもたらしていると思うのはどうだろうか。前者の民間企業もロビー活動を行い、ヨーロッパにも民間企業が存在しているからである。地理的な距離、政治的な距離、歴史的なつながりなどが大きな要因であったのではないだろうか。

表 48 は、筆者が把握しているハンガリー企業の西欧国有・公有企業への売却一覧であるが、その売却価格総額は 5,195 億 1,000 万フォリントとなり、1990 年から 1996 年までの国有企業株式売却価格総額の 1兆 677 億 8,000 万フォリントの 48.7%を占め、ハンガリーにおける民営化の半分近くは、実際には、西欧国有・公有企業への所有権の移転であったことを示している。このことは、資金と技術の不足のために所有権を安く移譲するよりも、国有企業のまま、西欧の国有・公有企業と同じようなインセンティブ・メカニズムを持つように改革し、国際金融機関から低利で長期融資を受け、先進技術を購入した方が賢明であったのではないかという本質的な問題を提起している。

マートラ発電所を買収したドイツの公有電力会社である Rhein Westfalen Energie (RWE)/Energieversorgung Schwaben (EVS)コンソーシアムは、2,000 億フォリントの設備投資を行う予定である。ハンガリーの褐炭・亜炭層の 90%以上は、マートラおよびビュック地方に集中していて、2050 年まで枯渇

⁹⁹ Voszka(1996), p. 396

することはないという調査結果が出ている。RWE/EVS コンソーシアムは、褐炭・亜炭の生産コストは、インフレーションや通貨価値の下落の影響が限定的で、石油やガスの国際市場価格変動から完全に切り離され、安定的に調達でき、Mol Rt. によるドラスティックな石油価格の値上げのため、石油や無煙炭などの他のエネルギーより低コストであることを投資決定の根拠とし、600MW と 1,000MW の石炭火力発電所の運転とともに、さらに 2,500MW の石炭火力発電所を新設する計画である¹⁰⁰。

RWE/EVS コンソーシアムも、当然、借入れをして石炭火力発電所の近代化を行うわけで、ドイツの公有電力会社にできてハンガリー政府に同じ事ができないはずはない。不採算の炭鉱を閉鎖すべきだという主張があるが、一定の価格で安定供給し、先進技術と結び付ければ、他のエネルギー源より採算がとれることが示されてきている。今回、炭鉱と統合されている発電所5社は、効率が悪く、将来予想される解雇問題のために売却できなかったため、老朽化した施設の近代化が未解決のまま残っている。東欧の石炭は品質の悪い褐炭・亜炭で、硫黄分が多いという特徴があり、高価な排煙脱硫装置を設置する必要があるが、炭鉱を閉鎖すれば、社会的コストを負担しなければならない。戦略産業でもあるため、インセンティブ・メカニズムを持つように改革し、国際金融機関から低利で長期融資を受け、褐炭や亜炭を効率よく燃焼させる先進技術を導入する方法がとれば、一石二鳥と考えられる¹⁰¹。

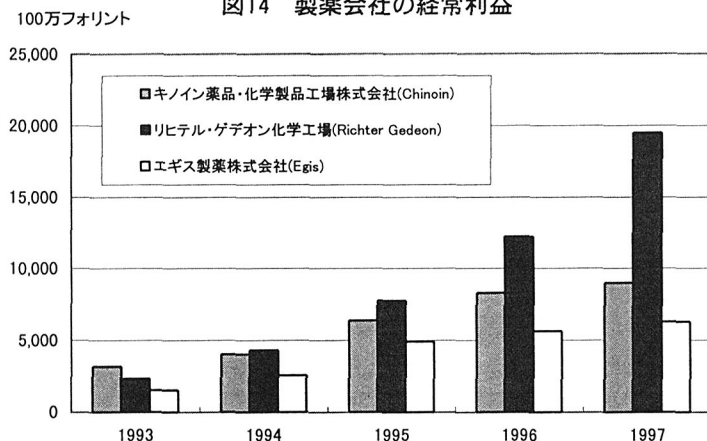
3. 所有が問題ではないことを示した製薬会社 Chinoïn の売却

Richter Gedeon、Chinoïn、Egis らの製薬会社は、図 14 にあるように、

¹⁰⁰ *Népszabadság*, 1996. 11. 27.

¹⁰¹ 地球温暖化の原因となっている二酸化炭素の排出という問題が残るが、高い建設コストや環境破壊を伴う水力発電所や原子力発電所、建設コストも安くクリーン・エネルギーだが燃料を輸入に依存し雇用効果が低いガス発電所と比較して、東欧諸国がとりうるベストの選択と考えられる。

図14 製薬会社の経常利益



出所：Figyelő Különszám Top 200, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998. より作成。

業績がよく、小さな会社に細分化されることなく、民営化が行われた。戦前からの歴史を持ち、オリジナルの研究開発成果を持っていたが、マーケティング能力と資本力に劣るという共通性を持っていた。旧経営陣が率先して民営化を進め、巨額の R&D のためにグローバル化しているプロセスに加わり、生き残りを図ろうとしたことで共通していた。

Chinoïn は、表 48 にあるように、株式の 76% がフランスの国有企業である Sanofi によって取得され、実際にはフランスの国有企業になったと言え、民営化そのものの意味を再考させる事例であり、詳しく検討する価値がある。

Chinoïn は、その前身である ALKA Vegyészeti Gyár (アルカ化学工場) が 1910 年に設立したことから始まった。ブダペストの北東地域のウーイペストにある工場で、サリチル酸とキニーネ剤を製造していた。キニーネ剤を製造していたことが、後に Chinoïn という社名になる由来であった。第 1 次世界大戦後、ドイツ企業が麻痺状態にあるなか、Chinoïn はサリチル酸市場の多くを獲得することに成功した。1937 年にはビタミン C の発見者であるセントジェルジ・アルベルトが Chinoïn にビタミン C の生産を委託した。海外でも

スペイン、トルコ、メキシコに工場を建設し、1940年代の初めには30カ国に輸出していた。大株主はたびたび代わり、初めはハンガリーの銀行、次にオーストリアとハンガリーの持株会社、1930年代後半からイギリスの年金がなっていた¹⁰²。

第2次世界大戦後、Chinoinは海外市場の多くを失い、生産は開始されていたが、1948年に他の製薬会社と同様に国有化された。1949年に、ペニシリンのハンガリーにおける生産技術を確立し、1951年にビタミンB12を開発している。1970年にブダペストの南西地域のナジテーターニにある火薬工場がChinoinに吸収された。この工場は1960年代に深刻な経営危機に陥っていた軍需工場であった。1,600人の従業員を解雇することはできず、この工場を救済するのは困難を極めた。コメコンの分業体制のなかで、この工場で農業の生産が行われたが、赤字を出していた。1980年代の中頃に、世銀の支援の下、ミシュコルツの近郊に注射工場を新規に建設した。元からあったミシュコルツの工場は、1980年代に閉鎖時期を迎えていて、雇用問題が発生していたためである¹⁰³。

製薬会社のなかで真っ先に民営化したのはChinoinであった。Chinoinが製薬会社の民営化の先達を務めた要因は、Chinoinの経営陣、中でも代表取締役の積極的な働きかけにあった。代表取締役は、ハンガリーの薬品工業が成功を収めているにもかかわらず、世界の最前線からははるか後方にあると認識していて、Chinoinが発展していくためには資本力が必要で、外国の投資家の投資が不可避であるという確信から、代表取締役の人脈もあって迅速に民営化が行われた。国有企業が会社組織に再編され、株式会社化された時、まだÁVÜは設立されておらず、Chinoinは「自発的な民営化」を試み、1989年には投資家の選択が始められていた。Chinoinの経営陣は、投資家の条件を、1. 大企業である製薬会社を買収できるだけの資本をハンガリーに持っている者はないので外資であるべき、2. 日本やアメリカの企業との良好な関係

¹⁰² Chinoin(1985).

¹⁰³ Berend(1964)

もあるが、文化が異なり地理的にも遠いため、ヨーロッパ系であるべき、3. 将来 EU 加盟国に導入される新しい基準に対して有利になるため、EU 加盟国の企業であるべき、4. ハンガリーの薬品工業が発展するためには資金が必要なのではないため、機関投資家ではなく、国際的な販売・マーケティング網を持ち、Chinoïn 独自の研究を認め支援する用意のあるメーカーとしての多国籍企業であるべきと考えていた。アメリカの弁護士事務所と投資銀行の協力の下、数次の入札を経て、フランスの国有企業である Sanofi を最善のパートナーとして選び出した¹⁰⁴。

Sanofi は、世界の 10 大石油企業の一つである ELF の事業多角化によって始められ、薬品と化粧品分野で構成された設立後 20 年の ELF の姉妹企業である。ELF は、1994 年 2 月まで国有企業であったが、シラク政権になって民営化された。Sanofi は、フランスで第 2 位で、世界では第 27 位か 28 位の製薬会社である。世界展開に注力していて、1980 年代後半にまだ橋頭堡がなかった中央アメリカと東欧で、前者では Sterling と業務提携を結び、後者では製品の 4 分の 1 が旧コメコン市場向けであった Chinoïn を取得し、旧コメコン市場への進出を画策していた。

Sanofi は、1991 年 2 月に株式の 40% (ÁVÜ が 52.5%、従業員が 6%、Chinoïn 自らが 1.5%) を、1993 年 6 月に 51% (ÁV Rt. が 41%、従業員が 6%、Chinoïn 自らが 2%) を取得し、1995 年 12 月に 76% (機関投資家及び個人投資家が 16%、従業員が 6%) の株式を取得した。このような段階を踏んだのは、当初、外資による過半数所有は好ましくないと思われていたため、初めから過半数の持株比率を望んでいた Sanofi は、1994 年からさらに 11% 取得できるというオプションを条件にしていた。Sanofi は、1991 年に合意に基づき 7,500 万ドルを支払い、そのうち 8 分の 3 が ÁVÜ に、8 分の 5 が Chinoïn に支払われた。1992 年に ÁV Rt. が設立され、同時に Chinoïn の 25% の株式と 1 票の決議権を永続的な国家所有として維持しなければならないという政令が出されたが、ÁV Rt. は Sanofi に対して自らを ÁVÜ の継承者と見なさず、

¹⁰⁴ Chinoïn (1995)

オプション契約の維持も義務づけられないとしたため、Sanofi は 1993 年にさらに 11%の株式を取得し、22 億フォロントの配当を支払った。同じ年に、ÁV Rt. は所有している Chinoín 株の 16%を補償バウチャーに交換したため、様々な機関投資家や個人投資家がこれを購入した。最終的に Sanofi は、1995 年に、ÁV Rt. が所有している 25%の株式も取得し、Chinoín は完全にハンガリー国家の株式持分のない企業となった¹⁰⁵。

現在の代表取締役によれば、前代表取締役と営業部長の 2 人が実質的に民営化を取り仕切っていて、民営化後もポジションに留まることができ、大きな資本になるだけでこれまで通り生産や研究もできるという思惑があったことが、Sanofi を選んだ理由であったと指摘している。しかし、Sanofi サイドは、Chinoín の経営陣がもっとも痛みを伴う合理化への最初のステップを踏み出すよう期待し、ÁV Rt. は前代表取締役を解任した。

一方、ÁV Rt. は 1993 年春に、Chinoín の純利益の 100%を配当として徴収した¹⁰⁶。ÁVÜ と Sanofi は純利益の 5%、従業員株主は 24%をを配当として受け取るという合意があり、1992 年度の配当総額は 2 億 4,000 万フォロントになるはずであったが、ÁV Rt. は自らを ÁVÜ の継承者と見なさず、総額 22 億フォロントを配当として徴収した。純利益の 100%を配当とすることは Chinoín にとって大打撃で、前代表取締役によれば、「Chinoín の研究能力を奪い、植民地の運命に陥れるもの」¹⁰⁷であり、ヴォスカによれば、この措置のために前代表取締役は辞任したのである¹⁰⁸。ÁV Rt. によれば、Chinoín には 70 億フォロント以上の資本準備金や利益留保があり、Chinoín の経営を揺るがすものではなく¹⁰⁹、ÁV Rt. が国庫に支払わなければならない配当をまかなうために、多くの企業から対立を生じさせながら小額づつ配当を徴収する

¹⁰⁵ Antalóczy(1996)., pp. 7-8.

¹⁰⁶ *Magyar Hírlap*. 1993. 5. 7.

¹⁰⁷ Voszka(1995). p. 171.

¹⁰⁸ *ibid.*.

¹⁰⁹ *Magyar Hírlap*. 1993. 6. 9.

よりも、ÁV Rt. 傘下の企業のなかで最大の利益を上げている Chinoi n 1 社から徴収する方が容易であるという判断からなされたと考えられる¹¹⁰。Sanofi もまた、1991-92 年に受け取った配当総額で、さらに発行済み株式の 11% を取得できるというオプション資金の大部分を調達したことになり、所有転換を契機に Chinoi n 資産が食い物にされたといえる。

Chinoi n は、株式売却益から 2,200 万ドルをフォリントに交換し、短期の借入を返済し、1992 年ですでに短期の借入を前年の半分に削減した。Sanofi は、経理部長を任命し、独立していたナジテーテー二との経理会計システムを統一し、それまでの誰でも何でも注文でき、在庫がふえていたシステムを改め、経理上の決裁がなければ注文が行われないよう予算制約をハード化した。また、債権を取りたて、ハンガリー信用銀行の他にもいくつかの銀行と取引を行い、利払いを減らすことに成功した。Sanofi は、1991 年にすでに Chinoi n の機構改革に取り組み、経営体制を中央集権化した。経営階層を減らし、部体制をやめ、情報ネットワークの形成を開始し、独立した支社体制を廃止し、ミシュコルツ工場を閉鎖した。Chinoi n の子会社として運輸部門を有限会社とし、電機や車の修理・整備部門は、Chinoi n から独立させた¹¹¹。

リストラは、民営化前の 1991 年に始まり、1990 年の 4,500 人から、1991 年度末には 3,700 人へ、1992 年末には 3,200 人へ従業員数は削減された¹¹²。

Sanofi は、Chinoi n の弱い部分を改善するのではなく廃止し、いくつかの事業については、中期的に自立できるようにならなければならないという方針を持っていた。この方針の下、Sanofi はモンペリエに業績のよいラボマトリウムを持っているため、ヴァーツにある毒物工場を閉鎖し、中国やインドの競合企業に対して競争力を持っていなかった発酵工場とミシュコルツ工場を閉鎖した。これとは逆に Sanofi の製品群にない農業工場は清算されず、ナ

¹¹⁰ Voszka (1995). p. 172. 2 番目に利益を上げている MVM Rt. より 5 億フォリントも利益が多く、Chinoi n 1 社でエネルギー産業全体の利益を上回っていた。

¹¹¹ *ibid.*

¹¹² *ibid.*, p. 10.

ジテーターニ工場にこの製品群に関するいくつかの事業をまとめ、戦略的投資家を募集しているので、話がまとまればナジテーターニは独立することになる。業績は、1990年に4,500人の従業員で110億フォリントの売上げと8億フォリントの利益を上げたのに対し、1995年には2,700人余りで200億フォリントの売上げと50億フォリントの利益を上げている¹¹³。

Sanofiが国有企業であることは、特筆される。Chinoïnは民営化されたことになっているが、株式の99%がフランスの国有企業であるSanofiによって取得され、実際にはフランスの国有企業になったのである。西ヨーロッパには多くの国有企業があり、民間企業のなかでもまれながら事業展開をしていて、企業内でのハードな予算制約、賃金体系、品質管理システム、R&D、市場のニーズにあった製品を作ろうとする姿勢、M&Aに対する取組みは、民間企業とほとんど変わらない。これらのことは、所有が問題なのではなく、企業内で予算制約のハード化を行っているか、働きに応じた賃金体系になっているか、有効な品質管理システムが構築されているか、国際競争力が持てるようなR&Dがなされているか、市場のニーズにあった製品が作られているかというように企業組織の中身の問題であることを示している。

ハンガリーで最大の利益を上げていたChinoïnが、身売りすることでしか生き残りが図れなかったはずはなく、RÁBAのように企業内改革を行うとともに、提携や合併事業の外国企業のパートナーを探すことも可能であった。しかし、経営陣が自らの地位さえ保証されれば、会社を売却しても構わないという利己的な方針で、「自発的に民営化」を行ってしまったのである。これは、ほとんどの国有企業経営者に共通して見られる傾向であった。

¹¹³ *ibid.*, p. 10, 12.

第4節 弱体化を招く分割民営化

1. 必要な資本の集中化

中欧大学で教鞭をとっているブルスト・ラースローとコーネル大学で教鞭をとっているデイヴィッド・シュタルクは、自由市場主義の新古典派と東アジアの後発工業化の成功から国家の役割を主張する立場のいずれにも組せず、複数の企業のグループ化や合併で成功した流通企業のFotex（フォテックス）などを評価するなかで、独自の理論を展開している。計画と市場、私有と国有の“正しい比率”を求めて、改革派経済学者たちが40年間も関わってきたように、ふたつの極端な自由市場とヒエラルキー体制との間のぶれを和らげようとするのではなく、経済改革の成功は、市場にもヒエラルキー体制にも入らない組織や調整メカニズムの機能に気づき手助けするかによるとしている¹¹⁴。

分割民営化で体力のない小さな企業を沢山作っても、資金力や技術力に優る外国企業に太刀打ちできない。流通業であったために比較的容易であったということはありうるが、Ikarusをはじめとする輸送車両製造業や、深刻な経営危機に陥っているハンガリーの東北地方にあるオーズドやミシュコルツの製鉄業にも当てはめることは可能だと考えられる。

表50にあるように、個人事業主の数は減りつつあり、事業会社数は急激に伸びている。会社設立熱は、1996年度にも相当なものがあり、有限会社、株式会社、共同体の課題を担う公益会社の数が増え続けている。国有部門や協同組合部門に集中され、それまでも決して十分でなかった資源は、民営化をはじめとする構造調整政策で細分化され、事業の合計数は1990年代の初めに急増したが、いつまでも増え続けられるものではない。細分化された資源のままでは、国際的な市場の挑戦に耐えられない。遅かれ早かれ、資本の集中

¹¹⁴ Voszka (1995), p. 184.

表 50 登録された経済組織の数および事業形態

事業形態	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996. 10	96/95 (%)	95/94 (%)	95/93 (%)
法人事業会社	15,235	29,470	52,756	69,386	85,638	101,591	116,928	131,723	112.7	115.1	136.5
有限会社	4,484	18,317	41,204	57,262	72,897	87,957	102,697	116,968	113.9	116.8	140.9
株式会社	307	646	1,072	1,712	2,375	2,896	3,186	3,477	109.1	110.0	134.1
協同組合	7,546	7,641	7,766	8,229	8,668	8,252	8,321	8,301	99.8	100.8	96.0
その他	2,898	2,866	2,714	2,183	1,698	2,486	2,724	2,977	109.3	109.6	160.4
非法人事業会社	24,143	34,095	52,136	70,597	98,036	121,128	138,115	163,697	118.5	114.0	140.9
合資会社	1,162	5,789	22,977	41,218	67,301	89,001	102,560	124,464	121.4	115.2	152.4
公益会社				1,319	2,032	2,674	3,452	4,315	125.0	129.1	169.9
事業会社合計	39,378	63,565	104,892	139,983	183,674	222,719	255,043	295,420	115.8	114.5	138.9
個人事業	320,619	393,450	510,459	606,207	688,843	778,036	791,496	745,923	94.2	101.7	114.9
事業合計	359,997	457,015	615,351	746,190	872,517	1,000,755	1,046,539	1,041,343	99.5	104.6	119.9
予算・社会保険組織	9,200	9,481	12,780	13,350	14,062	15,553	14,992	14,817	98.8	96.4	106.6
非営利組織	22,000	28,819	37,750	39,275	41,209	43,994	46,763	49,985	106.9	106.3	113.5
ESOP 組織	-	-	-	111	202	269	303	312	103.0	112.6	150.0
その他合計	31,200	38,300	43,322	48,982	53,346	59,931	62,058	65,114	104.9	103.5	116.3
総合計	391,197	495,315	658,673	795,172	925,863	1,060,686	1,108,597	1,106,457	99.8	104.5	119.7

出所：中央統計局および国家通貨管理局 SZTADI 申告統計（1997年1月31日現在）

表 51 平均従業員数の分布(%)

従業員数	1992	1993	1994	1995
301人以上	2.0	1.9	0.7	0.5
101~300人	2.3	2.0	1.2	1.0
51~100人	2.9	2.4	1.4	1.3
21~50人	3.5	3.3	3.3	3.2
1~20人	49.4	51.5	55.2	60.4
0人	39.9	38.9	38.2	33.6
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：中央統計局(1996)

表 52 利益税・法人税が課せられる実質売上高の業種別分布(%)

	1992	1993	1994	1995
農業	5.3	4.7	4.4	4.4
工業	40.3	38.8	37.4	39.6
建設	5.2	5.5	6.0	5.4
商業	34.1	35.4	35.7	34.3
運輸	6.2	6.3	6.6	6.7
金融	1.8	1.6	1.9	1.7
その他サービス	7.1	7.7	8.0	7.9
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：中央統計局(1996)

の必要性から、自ら統合・合併の決定をせざるをえない。付属資料の表1においても、従業員数や売上高において1996年が転換点となり、資本集中の徴候が見られる。資本の集中の必要性を説くことと、それを支援することを、EUへの加盟を考えるならば、ハンガリー政府は怠るべきではない。

表51の平均従業員数の分布の変化は、大企業から零細企業への移動が継続していることを示している。従業員数がゼロという事業会社は、自分自身の

職場を確保するために作られたものである。もっとも割合が高いのは、従業員数が1~20人の事業会社で、60%を超え、増加傾向にある。これに対して、301人以上の従業員がいる事業会社数は、全体の0.5%にまで落ち込んできている。ハンガリーでは、日常的な思考の中で、また、公式な資料の中でも、小企業は1~5人の従業員による事業会社、中企業でも、せいぜい、10~50人の従業員数の事業会社としている。国際的には、小企業は10~30人の従業員数、中企業は100~500人の従業員数が一般的であり、この点、ハンガリーでは修正が必要である。ハンガリーでは、国際的な競争力をもつために、資本の細分化を避け、スケール・メリットを享受できる規模に各業種で集約化を図る必要があるのではないだろうか。

事業組織形態や規模を合理的なものにすることだけではなく、業種の修正も必要となっている。表52にあるように、60%近いサービス産業の比率は長期間維持できるものではない。生産物の加工度を上げて、生産分野を強化し、この分野で実質的に雇用機会を創出する必要がある、このための生産技術を量的・質的に改善する政策および努力が必要なのではないだろうか。

2. 企業のグループ化や合併で成功した流通企業 Fotex

民営化は、ほとんどの場合、分割して企業資産を売却して行われ、企業規模は縮小する。このような民営化の手法とは正反対に、企業を分割するどころか逆に、複数の企業をグループ化したり、合併することによって好結果が得られることが実証されてきている。

ハンガリーの例としては、Fotex があげられる。Fotex は、1984年にヴァールセギ・ガーボルが、それまで10日間もかかり品質もよくなかった写真プリントを短期間で良質で行う民間の店を開いたことに始まる。やがてその店は、チェーン店を増やし、イーストマン・コダックと合併会社を設立した。2年ほどしてコダックが過半数の株式持分を獲得しようとした時に、逆にヴァールセギはコダックの持分を買取することに成功し、業績が芳しくないいくつ

かのハンガリー国有企業を買収した。買収した国有企業は、文房具販売の Azur (アズル)、家具販売の Domus (ドムス)、写真プリントの Ofotért (オフोटエールト)、眼鏡枠製造の Granvisus (グランヴィスス) で、主に流通業の異種企業群で、シナジー効果ができるようにそれらをネットワーク化した。ハンガリーでは、大部分の家庭には可処分所得が少ないので、富裕層に良質のサービスを提供することに企業戦略を据え、ブダペストの主要な店舗を改装し、高級品の販売を開始した。在庫管理の集中化によって、「規模の経済」のメリットを享受できるようになり、各店舗で在庫スペースを削り、店舗スペースを増やすことが可能になった。こうして Fotex は、10 年間でたった 1 軒だった店舗を一大企業グループに成長させることに成功している。

株式の持ち合いも有効に活用されている。Fotex の株主には、ポスト銀行、ハンガリー Daewoo 証券 (韓国の Daewoo とハンガリー信用銀行の合併投資会社)、ハンガリー・アメリカ投資基金、Arány Bróker (ゴールド・ブローカー) が名を連ねている。ヴァールセギは、パナマに Blackburn International という名前のオフショア会社を設立し、Fotex の筆頭株主とし、持株会社的な機能を持たせている。外国企業が受けられる免税等の優遇措置を享受するために、実際には Fotex ではなく、Blackburn International が、アズル、ドムス、オフोटエールト、グランヴィススを買収したのである。このため、ハンガリーの税務当局は脱税行為として問題にしている¹¹⁵。

こういった問題が持ち上がっても、Fotex の取締役会に名前を連ねている政治・経済・行政に影響力のある役員たちが役に立っている。すなわち、Fotex は、単に物理的なネットワークを築き上げたのではなく、人的なネットワークも築き上げていて、Fotex の特徴としているのである。

¹¹⁵ Bruszt, Stark (1996), pp. 191-192.

第5章 民営化とコーポレート・ガバナンス

第1節 コーポレート・ガバナンスの諸類型

民営化され株式が複数の機関投資家や個人投資家に所有されるようになれば、機関投資家や個人投資家を中心としたコーポレート・ガバナンスが行われるようになるが、買手がつかない企業や国家戦略上、一定の株式持分を維持する企業のコーポレート・ガバナンスは、別のものになる。ハンガリーでは、1998年3月の時点で、278社の株式が国家民営化・資産管理株式会社(ÁPV Rt.)の下に置かれ、そのうち193社が完全民営化を予定されていて、長期に国有に残されるのは85社にとどまる。この他、65社が省庁の管理下に置かれている。鉄道、バス会社、郵便などのインフラ分野や、国有農場、林業会社などの特殊な分野の企業だけが民営化されずに国有企業として残ることになった。ÁPV Rt. は、「1997年は、民営化過程が終了するのを受け、国有資産をいつ、どのように処理したいのか、その意味でどのような処置をとるべきかという質問に答える用意をしなければならない」¹としていた。このようにハンガリーでは、大部分の企業が民営化されてきたが、一部の企業について契約に基づいた資産管理が試みられ、多くの問題を抱えている。本章では、これら契約に基づいた資産管理が試みられている国有企業のコーポレート・ガバナンスの問題点を実証的に考察する。

一般に、マネージメントが会社の経営を意味し、コーポレート・ガバナンスは、経営の監視を意味するが、さらに、コーポレート・ガバナンスは、会社を健全に経営するために会社法の基本的システムという意味で用いられる。特にアメリカでは、株主主権の考え方から、株主にどのような役割をもたせ

¹ ÁPV Rt. (1997a)., p. 20.

るかが論議の中心になっている。他方、ドイツでは、従業員に対しても主権の半分を認めるという会社法があり、他のEU諸国も労働者の参加を認めないと、ドイツでの会社設立が不可能になるだけでなく、ドイツの会社自体が他の国に移ってしまうことになりかねないので、そのコストを考慮して、労働者にある程度の主権を認めようという方向に動いている。日本の場合は、両者の中間と言え、ROEが低いため株主は株価の値上がりだけを期待し、経営に対する関心は薄く、会社はどちらかといえば従業員のものだという意識が強いが、ヨーロッパのように労働者に会社の経営について発言する権限を与えてはいないので、企業のチェック機能は果たされていない。現在、日本では、情報は内部者がもっとも詳細に的確にとらえているので、モニタリングという点で、ドイツのようにもっと従業員を介入させ、経営者による私物化を避けるべきという議論や、監査役の任命権を社長が持つのではなく、監査役会で選任させるようにしたり、アメリカのように取締役のなかに社外取締役を半数入れなければならないというように、商法を改正すべきという議論が行われている。

ヨーロッパを中心に多くの国有企業があり、国有企業のコーポレート・ガバナンスも存在している。また、東欧諸国には労働者による自主管理の経験もあるが、これもコーポレート・ガバナンスの一形態として位置づけられる。このようにコーポレート・ガバナンスには、複数の形態があり、筆者は、株式会社化や民営化だけを唯一のコーポレート・ガバナンスとしてとらえるべきではないという立場である。

一般に、いわゆる資産管理 (asset management) は、金融資産管理を意味し、株式、債券、現金、オプション等の運用といった典型的な銀行等の金融機関の業務となっている。これらの金融機関が特定企業の株式を大量に所有し、直接、企業の設備などの運営管理に関わることは稀である。ハンガリーでは、後で詳しく取り上げるように、間接的でビジネス・ベースではない資産管理とビジネス・ベースの資産管理に大別され、直接、企業の設備などの運営管理が行われている。前者は、世界銀行の『ビジネスにおける官僚 - 政府所有の経済学と政治学』の定義では、成果達成契約の変種であり、後者は、

成果達成契約と経営委託契約が一緒になっていて、第3節の第2項で取り上げている Co-Nexus (コネクサス) のケースが経営委託契約にあたり、第3節の第3項で取り上げている Dunaferr Rt. (ドゥナフェル株式会社) のケースが成果達成契約にあたる。

第2節 コーポレート・ガバナンスの模索

1. 永続的に国家所有のままに残る事業会社の所有権

ハンガリーでは、1968年以降の経済改革で、国家は徐々に企業の経済的な決定への介入を廃止し、企業経営者たちは直接的な政府の指導を受けずに企業運営を行ってきた。1990年以降は、ハンガリー国鉄(MÁV) や郵便局はこれまで通り直接的な所有者の指導を受けずに企業運営を行っているが、他の企業は基本的に ÁVÜ、ÁV Rt.、国有財産管理局、ハンガリー投資開発銀行等を通して指導されるようになった。

プリンシパルとエージェントの問題は、両者とも一段階下の組織以上には深く具体的な情報を持つことができないということである。そして、それぞれの階層でそれぞれの利害が生じ、その都度、妥協が行われ、必然的に指示の実行や情報のやりとりにおいて歪みが生じるということである。これらは、1989年までも見られたことであり、1990年以後の ÁVÜ、ÁV Rt. や ÁPV Rt. においても言えることである。

資産管理機構が、直接、資産管理を行うことは、実質的に不可能で行われてこなかった。資産管理機構が、間接的にビジネス・ベースで、国有資産を事業者に貸与したり、株主権を移管する方法について、1992年度の ÁVÜ 法と1995年度の民営化法がふれているが、国有資産を有効に守る方法については法的に十分な規定は今日まで盛り込まれなかった。ハンガリーのエコノミストのミハーイ・ペーテルによれば、そもそも間接的にビジネス・ベースで資産管理をするということ事態がでたらめなので、法的に十分な規定を作る

ことはできないのであった²。

国有企業の資産管理は、所有権の行使を意味する。一般に、所有者がこの所有権を行使するが、各省庁、持株会社あるいは各企業の経営者たちに所有権の行使を委託することになる。基本的な資産管理の仕事は、年次報告、事業計画の承認、配当政策の決定、代表取締役・取締役会・監査委員会・公認会計士の指名、株式持分に応じた増資・減資行為、限度額を超えた資産売却の承認、政府の指示や会社のイニシアティブによる再編への参加、一定額以上の信用供与の承認、保証引受、管理業務等である。

1990年から1993年の間、資産管理は、まず国有企業の株式会社への転換を意味し、多くの場合、事前に不必要な事業や生産手段の分離や売却が行われた。この間、民営化への準備も行われたため、迅速に売却するために化粧直しだけを必要とする民営化と、時間をかけじっくりと事業再編をすることを必要とする資産管理との間で矛盾が高まった。ÁVÜでは、一つの企業に一人の担当者が当てられ、民営化も資産管理も担当していたが、権力抗争の対象となった企業群を二分することになり、ÁVÜからÁV Ri.が分離されたのである。ÁV Ri.では、民営化と資産管理は、迅速に売却するために化粧直しだけを必要とする民営化と、時間をかけじっくりと事業再編をすることを必要とする資産管理とを区別するために、別々のスタッフ・グループに担当させるようにした。

政権交代があった1990年から1991年と、1994年から1995年にかけて、企業経営陣のポストをめぐる権力抗争が起こり、経済のプライオリティは二の次になっていたことも指摘される。このため、民営化の加速は1995年の後半になってからであった。

諸決定に時間がかかる原因の一つに、ハンガリーの会社法が取締役に法人がなることを許していることがある。この法人は資産管理機構の担当者によって代表され、これによってÁVÜ、ÁV Ri.やÁPV Ri.は、傘下の企業に対して自らの立場を表明する機会を確保していた。各企業の取締役会や株主総会

² Mihályi (1997), p179.

では短期間に決定を下す必要がある事項が多いが、これらの法人を代表している法人の担当者は諸提案を持ち帰って上司の決裁を必要とするので、期限内に決定を下すことができないのである。事実上、取締役会や株主総会は機能停止に追い込まれることもあった。このため、1997年の金融機関法の改正で、銀行の取締役会に法人は出席できないことになった。これは、逆に、ÁPV Rt. だけではなく、銀行株を大量に保有している財務省、社会保険基金にも、今後どのようにして株主としての利害を反映させていくかという問題を引き起こしている。

1992年度のÁV Rt. 法の補則は、永続的に国家所有のままで残る事業会社の所有権を行使する組織として、9人の大臣と内閣官房を指名している。この法律は、担当省庁は民営化の実施に適していないので所有権の保持はできないという立場で作成されていたが、民営化されない事業会社の所有権をどの組織・機構が代表すべきかについては明確な規定は示されていない。1995年の民営化法は表53のように規定したが、この問題を保留し結論を示していない。

表 53 1995年の民営化法における永続的な国家所有の一覧

株主権の執行者	会社数	会社の業種
ÁPV Rt.	89	中核会社 13、林業 19、農業 28、バス運行会社 29
交通・通信・水道相	11	鉄道 3、郵便 1、地方水道 5、研究所 2
通産相	16	品質管理研究所 14、技術貿易会社 1、Hungexpo (フングエクスポ)
農業相	15	品質管理研究所 12、測量会社 3
環境保護・地域開発相	2	自然保護公園 1、研究所 1
財務相	4	保証会社 2、宝くじ株式会社、Reorg Rt. (再編株式会社)
国防相	9	軍需工場 5、洗濯会社 1、林業 3
法務相	1	翻訳会社 1
文部相	2	ブダ王宮サービス 1、図書館サービス 1
内務相	1	スポーツ事業会社 1
内閣官房	2	Kopint-Datorg (コピント・ダトルグ)、官報発行会社 1

出所：Mihályi(1997)., p. 195.

1995年の総選挙後誕生した新政府の案によれば、永続的に国家が株式を所有する事業会社の国家の持株比率と国家の株主権を行使する機構および大臣は、付属資料の表3の内容であった。永続的に国家が株式を所有する事業会社の国家の持株比率の大きさから、永続的に国家が株式を所有する事業会社に対する政府の政策が読み取れる。

その後1997年までにハンガリーでは基本的に民営化は終了したが、残った国有資産をめぐってビジネス・ベースで資産管理を民間に委託することを唱える議論と、資産管理を各省庁に任せるべきという議論と、ÁPV Rt.のような持株会社が資産管理を行うべきという議論が対立した。民営化機構の役所としての利害、民営化に反対している一部の企業経営者、政治的なチャンネルを通して意のままになる領域や財源を確保しようという省庁や政党勢力が綱引きをしていたともいえる。

他方で、国有財産管理局が国家所有のままでも永続的に事業会社の所有権を管理すべきであるという考え方もあり、国有財産管理局法の制定が検討された。国有企業の資産以外の国有財産は、1989年以降、保全国有財産活用管理機構(ZAVHKI)が管理していて、その後継組織の国有財産管理センター、その改名された国有財産管理機構(KVSZ)、国有財産管理室(KVI)に引き継がれていた。ZAVHKIの最初の仕事は、スターリン主義的な組織として解体された労働者護衛隊が持っていた資産の管理であった。その後、撤退したソ連軍施設の管理を行い、1990年9月に、法律でハンガリー社会主義労働者党の施設を含む社会団体の管理権を一時的にKVSZに委譲した。

問題は、国有財産管理組織が存在してきているにもかかわらず、国有財産に関する法律がないことであった。1992年度のÁV Rt.政令の第3項は、森林、自然保護地域や公園といった資産について国有財産に関する法律が作られるまでÁV Rt.の管轄とすることとしている。しかし、ブダペストのオフィス・ビル、党本部建物、バラトン湖にある党保養施設等の国有資産の貸出しに関してスキャンダルが頻発した。

国有財産を誰が監督するかをめぐって、財務省と国有財産管理当局が綱引きを演じ、国有財産管理センター所長であったペンツ・アンドラーシュは、

国有財産管理が一般会計の短期的な利害のために、長期的な課題の実現が不可能になるので、財務省の一組織とするのではなく、直接、国会に所属することが望ましく、国家予算による、中央銀行に似た法的立場の株式会社の設立を主張していた³。

1994年の総選挙で勝利したハンガリー社会党と自由民主同盟の連合政権のボクロシュ財務相は、ボクロシュ・パッケージという緊縮財政政策・ショック療法を導入したが、国家財政法を制定させ、財政の歳出と歳入を合理的に管理しようとし、国有財産管理を国家財政法に次のように盛り込んだ。

109/A(1) 国有財産は、国家の課題の実現を助ける資産で、社会の機能や国民経済の目的の実現を助けるものである。

(2) 一般会計あるいは分離された国家基金からの金融手段の利用によって国家所有となった、もしくは、国家所有になる、すべての国家が所有する会社株式とそれに関する権利を国有財産と見なさなければならない。

(3) 国有財産の所有権の譲渡（以後、売却）から生じる売上げは、法律もしくは資産管理の際に行われる売却の場合に政令が特に規定していない場合は、一般会計の国家の売上げとする。

109/C(1) 財務相は、国有財産をハンガリー国家の名においてハンガリー国家の所有権の行使を KVI を通して行い、この場合、国有財産に関する私法関係において国家を KVI が代表する。⁴

中欧大学の教官であるミハイ・ペーテルは、「国家財政法に盛り込まれたこれらの規定が、民営化過程は国有財産の解体の一部分で、民営化に関するすべての資格が、最終的には KVI および財務省の手に移るかのような表現を用いていて有害であった」⁵と指摘している。

シュフマン民営化相は、当然、国家財務法の規定が彼の権限を奪うものであることに気づいていたが、何らかの戦術的な思惑からかこの問題で財務相

³ *Heti Világ Gazdaság*, 1991. 12. 7.

⁴ 国家財政に関する 1992 年度第 38 法とその関連法規の修正に関する 1995 年度第 105 法

⁵ Mihályi, *op. cit.*, p. 197.

と対立しないようにしていた。このため、国会での討議や、1996年12月の国有財産管理に関する閣議決定もすんなり行われた。

ミハーイは、これらの議論を踏まえた上で、「民営化の時期には、様々な領域の会社が一括の下に宿ることは、民営化の専門知識の最善の活用と民営化手続きの統一を保證することができ、論理的な措置であったが、民営化が終了すれば、仕事内容に共通性がないので、林業従事者と兵隊が引続き同じ建物に座っていても意味がない」。このため、「国有企業であり続ける企業が、担当省庁の直接もしくは間接的な指導の下に戻るのが一番よい解決方法である」としている。「具体的には、ÁPV Rt. が所有している19の林業会社の指導を農業省の専門家による小規模の持株会社が行い、同様に、国防省や社会福祉省の下で軍需工場や社会福祉法人を機能させることは可能で、劇場や病院のように会社形態ではない組織と、林業会社のように会社形態ではあるが利潤追求型ではない組織との違いはなくなる」としている⁶。

ÁPV Rt. の取締役であるチャーキ・ジェルジは、「政策立案、統制、所有の三つの部分が一緒になっていけば、企業は十分に統制されないので、省庁が企業を所有することはよくない。ÁPV Rt. のような持株会社が所有すべきである」⁷としている。

2. 不良債権問題の処理

IMF・世銀の構造調整による自由化や民営化、および、コメコンの崩壊による深刻な不況下で、連鎖的に不良債権が発生していた。1990年から1991年にかけて、ハンガリー政府は、食品やエネルギーに対する補助金の一掃によって引き起こされる価格上昇を妨げ、輸入制度の自由化によってもたらされる総需要を抑え、非効率的な会社の業績を改善させるか倒産させるという緊

⁶ Mihályi, *op. cit.*, p. 198.

⁷ 1997年6月26日、来日したチャーキの法政大学における講演での筆者の質問に対するコメント。

縮政策の手段によってリストラを推進するために、緊縮財政政策を採っていた。この政策は、企業のリストラに必要な長期信用の不足と企業間債務の膨張を引き起こした。

それまでの支払いシステムの下では、会社は運転資本で支払う必要はほとんどなかった。コメコン諸国への販売の場合には、製品に対する支払いは、ハンガリー国立銀行を通して2、3日もしくは2、3週の期間で行われた。西側への販売の場合には、通常の商業的な若干長い支払い期間が用いられていただけであった。後者の場合でさえ、ハンガリー国立銀行は、支払期限のきた外国の購入者の外貨の支払いに対してフォリントを前払いしていた⁸。

すでに、連鎖的な企業間債務の問題は、1987年の初めに、新しく設立された商業銀行と国立銀行の2段階の銀行システムが導入された時にも起こっていた。業績のよい会社でさえ、銀行の金利が高い債務の代わりに、様々な商業銀行口座を用いて、請求書を支払わなかったり、相当遅れて支払い、この種の金利の安い債務を悪用していたのである。企業間の支払いは、新しく設立されたそれぞれの商業銀行を通して行われていたが、金融政策がタイトな貸出し制限を銀行に課し、各企業は十分でない資本で日々の購買をまかなうことになり、生産を急落させたのである。30日から90日の支払いの遅れやそれ以上の支払期限が切れた未払いが増え、流動性の不足だけではなく、経済的な自己利害が業績のよい企業をも可能な限り支払い期限を延ばさせていた。業績のよい製薬会社のGedeon Richterは、ソ連に輸出し続けていたが、ハンガリー政府からと同様にソ連からの支払いも遅れていた⁹。電機メーカーのVideotonも、旧ソ連を主要な輸出先としてきたが、旧ソ連からの支払いが滞ったために経営危機に陥ったのである¹⁰。国内で資金を調達することができないということは、ハンガリー企業を外資企業との合併や外資企業への売却に仕向けることとなるのは明白であった。

⁸ Brada, Singh, Török(1994), p. 53.

⁹ *ibid.*, pp. 53-54.

¹⁰ 1996年7月24日、Videotonのサボー・アントル産業開発部長の筆者に対するコメント。

表 54 不良債権処理された主要企業

会社名	売上高					従業員数					営業利益				
	1993	1994	1995	1996	1997	1993	1994	1995	1996	1997	1993	1994	1995	1996	1997
ティサ化学コンビナート	32,458	40,494	83,255	85,550	90,425	-	4,977	3,843	4,156	3,436	-3,483	2,448	15,207	6,980	15,709
ボルシヨド化学	15,778	21,760	36,433	37,238	53,588	4,074	3,707	3,473	3,138	2,906	-415	2,630	7,641	5,930	7,239
Ikarus	22,942	17,056	18,631	13,998	38,724	8,448	4,882	4,180	2,814	3,231	744	-1,092	-3,238	-4,305	1,308

出所：Figyelő Különszám Top 200, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998 より作成。

破産法が制定され、不良債権処理を必要としていた 20,000 社のうち 2,000 社が、自ら、国のイニシャティブで始められた不良債権処理プログラムに参加することを表明した。調整に時間がかかり、執行手続きは 1994 年 2 月にやっとまとめられたが、この間、ÁVÜ にも ÁV Rt. にも不良債権は大変な重荷になっていた。

ÁV Rt. には、迅速化された不良債権処理の枠に鍵製造の Elzett Certa V. (エルゼット・ツェルタ会社)、Csepeli Csőgyár Rt. (チェペル鋼管株式会社)、Tokaj Kereskedőház Rt. (トカイ商社株式会社)、Törökszentmiklós Állami Gazdaság Rt. (テレクセントミクローシュ国営農場株式会社)、MTA Martonvásári Kísérleti Gazdaság (ハンガリー科学アカデミー実験農場)が入っていて、さらに政府決定で表 54 にあるような大企業グループのアルミニウム製造の Hungalu (フンガル)、Dunaferr、Ikarus、Nitrokémia (窒素化学)、TVK (ティサ化学コンビナート)、Borsodchem (ボルシヨド化学) が加わった。ÁV Rt. は、1994 年の末までにこれらの企業から 257 億フォリントに上る債務を肩代わりし、8 銀行を救済した。ÁVÜ の取締役会は、1994 年の秋までに 40 近い不良債権処理に関わっていた。これは、1994 年度には、民営化が 5 に対し、不良債権処理が 1 の割合で決定が行われていたことになる。ÁVÜ と ÁV Rt. において、23 企業を民営化、21 企業を清算、34 企業を不良債権処理契約、12 企業を個別合意による不良債権処理によって、90 社に上る企業の問題が解決された。全体の 550 億フォリントの不良債権のうち 370 億フォリントにつ

いて決定が下されたことになる¹¹。不良債権処理は、原理的には1995年6月30日までかかった。

3. 間接的でビジネス・ベースではない資産管理

間接的でビジネス・ベースではない資産管理も行われている。世銀の『ビジネスにおける官僚 - 政府所有の経済学と政治学』の定義にある政府と国有企業経営者との間で結ばれる一定の成果達成に関する取決めとしての成果達成契約(performance contract)の変種として位置付けられる。

たとえば1993年に、財務省が、Magyar Hitel Bank (ハンガリー信用銀行)、Országos Kereskedelmi Hitel Bank (全国商業信用銀行)、Budapest Bank (ブダペスト銀行)、Mezőbank (農地銀行)、Takarékbank (貯蓄銀行)、Agrobank (農業銀行)、Dunabank (ドナウ銀行)、Iparbankház (工業銀行)、Takarékszövetkezetek (貯蓄協同組合)の9銀行の不良債権処理に関して、ÁVR1.との間で結んだ契約がある。ミハイによれば、「1,000億フォリントの資本に関する諸銀行の資産管理契約は、2ページしかなく…委託者としての財務省がÁVR1.から何を期待しているかが明記されておらず、任命、不良債権処理契約の管理、民営化コンセプトの作成等がÁVR1.の権限に含まれないという決定についてしか明記されていない。一方、財務省が年間1億フォリントを資産管理コストとしてÁVR1.に対して支払うことが明記されている。…会計検査院も指摘しているように、一方では所有者として、他方では資産管理者として、銀行の命運を実質的に左右することができるというようなことは、どの法規も認めていない」¹²のである。この9銀行に関する財務省とÁVR1.との間で結ばれた契約は、委託者としての財務省がÁVR1.から何を期待しているかが明記されていないにもかかわらず、財務省が年間1億フォリントを資産管理コストとしてÁVR1.に対して支払うことが明記され

¹¹ Mihályi, *op. cit.*, p181

¹² *ibid.*, pp.182-183.

ているというハンガリーにおける成果達成契約の典型的な不完備契約である。

また、国有企業の MVM Rt. は、送配電と発電に関して、ÁVÜ より資産管理免許を取得していた。1992 年度になって送配電と発電について、国家が所有していた株式を ÁVÜ と MVM Rt. とがそれぞれ半分ずつ所有することになり、MVM Rt. は資産管理をするということで株式の残りの半分も取得している。

また、ボルショド地方の鉄鋼関連企業の再編を目的に設立された Borsodferr Rt. (ボルショド・フェル株式会社) は、1995 年に ÁV Rt. によって 4,000 万フォリントの資本金で、ÁV Rt. が 100%株式を所有する古典的な資産管理企業として設立された。清算手続きに入っている Diósgyőri Nemesacél Kft. (ディオージュール特殊鋼有限会社)、Ózdi Acélmű Rt.

(オーズド製鉄所株式会社) などの民営化を課題としていた¹³。しかしながら、ÁV Rt. とボルショド・フェル株式会社との間の契約内容や、この間、ボルショド・フェル株式会社が何をしてきたか、ÁV Rt. の 1993 年度および 1994 年度の報告には何も伝えられておらず、多くのことを行ったとは思われない。

これらのビジネス・ベースではない資産管理契約は、基本的に意義のある目的を実現しようとするものであったといえる。しかしながら、問題は、法的小および財務的な側面が統制されておらず、不明確であったことである。典型的な例として、1,000 億フォリントの資本に関する諸銀行の資産管理契約は 2 ページしかなく、これよりさらに規模の大きい送配電会社の取り扱いでは、MVM Rt. の株主総会で決定の形で承認されたわずか 2 行でまとめられたものしかない¹⁴。また、「ビジネス・ベースではない」性格のため一般的な成果達成契約とは異なり、その変種として位置づけられる。

¹³ *Heti Világ Gazdaság*, 1996. 9. 21.

¹⁴ Mihályi, *op. cit.*, p183.

第3節 ビジネス・ベースの資産管理

1. 不透明な契約内容

ビジネス・ベースの資産管理のあり方についての議論は、1992年に、ブルーリボン委員会 (Kék Szalag Bizottság) の委託で4人の専門家が¹⁵「臨時的な国家事業資産管理の民営化」について行った提案に始まる。この提案は、1993年の初めに20-25ある資産管理組織のなかから最適のものを選び、5-10の合併持株会社を設立することが望ましいとしていた。1992年度のÁVÜ法第70条第1項は、「国有資産の譲渡の諸条件が不利な場合、資産管理局は国有資産管理に関する業務を行う。国有資産の直接的な管理には、資産管理局は例外的に過渡的にしか携われない」と明確に規定していた。

1991-1992年に通産省は、Coopers and Lybrandの協力で、自力で再編できない製造企業を民営化するために、外資による資産管理会社を設立することを真剣に検討し、EU-PHAREの支援でイギリスのMorgan Grenfellを指名し、Morgan Grenfellによって5,000万ドルの資本金で資産管理会社が設立されようとしていた¹⁶。しかし、政府がÁV Rt.を設立するという新しいコンセプトを持ち出したために、通産省案は立ち消えになった。

ブルーリボン委員会の提案以来、「ビジネス・ベースの資産管理」についての議論はそれほど活発に行われてきたわけではないが、イデオロギー的なスローガンとして扱われ、1994年の夏に承認された政府案に、「(政府は) 国家所有されている資産の市場システム的な管理や資産管理の委託を保証する。

¹⁵ 1992年以降ハンガリー国立銀行に勤めているバラツシャ・アーコシュがリーダーで、Hungaroholding Rt. (フンガロホールディング株式会社) の代表取締役であるアカル・ラースロー、Co-Nexus Rt. の代表取締役であるカルドシュ・ベートル、ÁVÜの専門家であるカザール・ベートルで構成され、以前、計画局に長年勤めていた人たちが中心になっていた。

¹⁶ ÁVÜ(1993.) p. 150, p. 207.

所有者である国家は、民営化を延期する企業群の決定を行う。これらの企業について、厳格な諸条件で任命された代表取締役と、資産管理もしくは複数の年の契約を結ぶ」という表現で盛り込まれた。

ÁVÜは、1990年12月に最初の資産管理契約を結んだ。ガラス製造のParádi Üvegyár（パラード・ガラス工場）の資産管理をFotex Rt.に委託するというものであった。Fotex Rt.は、市場の問題や環境保護のためとして、製造能力の70%がクリスタル・ガラス製造にしか向いていないにもかかわらず、クリスタル・ガラス製造を停止させた。まもなくして工場内で緊張が高まり、Fotex Rt.が1991年5月24日に、「サボタージュ」を理由にして、一方的に資産管理契約を破棄した。Fotex Rt.は、半ば完成していた電気釜を解体し、211のデザイン案をパラード・ガラス工場から持ち出した上で、パラード・ガラス工場をÁVÜに返却し、パラード・ガラス工場は後に民営化された¹⁷。

1991年から1993年にかけて、ÁVÜは10社を資産管理に出し、このうち8社はCo-Nexus Gazdalkodási és Pénzügyi Tanácsadó (Co-Nexus) Rt.（コネクサス経営金融顧問株式会社）と、もう1社はBábolnai Mezőgazdasági Termelő（パーボルナ農業生産者）、Fejlesztő és Kereskedelmi Rt.（開発商事株式会社）、残る1社をBónus Vagyonkezelő és Szolgáltató Kft.（ボーナス資産管理サービス有限会社）と契約が結ばれた。その後、ÁPV Rt.は数次の資産管理入札を行ったが、成算がなく入札は撤回された。これらの入札不調の結果を受け、ÁVÜとÁPV Rt.は、1994年と1995年にビジネス・ベースの資産管理を積極的に推進することにはなかった。ÁPV Rt.は、1996年2月の時点で15社、6月の時点で14の企業を資産管理に出していた¹⁸。

ÁPV Rt.は、国有企業の民営化だけではなく国有企業の資産管理もその使命としていたが、資産管理を重視せず、公正で有効な資産管理システムを構築するに至らなかったため、単に国有資産を食い潰したり、横領させるというような様々なスキャンダラスな問題が起った。資産管理契約は、内容が不

¹⁷ Vancsek(1993).

¹⁸ *Heti Privinfo*, 1996. 3. 26., 7. 30.

透明で、資産管理の対象となっている企業が流動資産ではないため、市場的に価値の増減を評価することが不透明である。成果達成契約に期待される成果が明確に規定されないのは、現在の所有者である国が成果達成契約を民営化の手段としてしか考えておらず、企業の再編や業績の改善を期待していないことと、インサイダーである経営者も成果達成契約を通じて所有者になりたいという両者の思惑が一致していることもその一因と考えられる。

2. 経営金融顧問会社 Co-Nexus の錬金術

ビジネス・ベースでの国有資産管理委託契約によって、国有資産を食い潰し横領したスキャンダルの筆頭は Co-Nexus のケースである。世銀の『ビジネスにおける官僚 - 政府所有の経済学と政治学』の定義では、経営委託契約 (management contract) で、政府と民間企業・民間経営者との間で結ばれる国有企業の経営委託に関する取決めにあたるが、ハンガリーでは、スキャンダラスな例しか見当たらない。

Co-Nexus が落札した表 55 にある 8 社の企業を 1 パッケージにした入札には、10 以上の企業が参加し、第 2 ラウンドには Co-Nexus、ÁVÜ の前役員であったテンペ・イシュトヴァーンの会社、大和証券がハンガリーで設立した

表 55 Co-Nexus に対して資産管理を委託された企業 (10 億フォリント)

企業名	資本金	ÁVÜ の持株	持株比率 (%)
アルパウ建設有限会社	0.81	0.3	39.3
デーラ商事株式会社	1.83	1.1	62.7
ハルデックス株式会社	0.29	0.2	86.7
ハン・コープ有限会社	0.1	0.1	88.3
カリベル有限会社	0.2	0.2	92.3
ペーチ農業商事サービス株式会社	0.8	0.6	76.7
ペーチ建設有限会社	0.5	0.2	42.9
ロイヤル家具商事株式会社	1.3	1.1	85.5
合計	5.9	4.0	

出所: Mihályi (1997), p. 187.

Daiwa Bank が残っていた。Co-Nexus は、公開入札で公正に落札したが、Co-Nexus が落札した理由は、他の 2 社が事前に資産管理対象各企業の資産価値評価をする要望を持っていたのに対して、Co-Nexus は資産価値評価をしないでも契約する用意を表明していたからであった。

契約は、資産管理者による資産の売却を含めた無制限の所有者としての権限の取得、5 年後までに 40 億フォリントの国庫への納付、期限内に納められない場合には、中央銀行金利の倍の金利の支払い、ÁVÜ は契約の保証として Co-Nexus の全株式を担保とすることを定めていた¹⁹。

Co-Nexus は、1991 年の終わりにはフォリント価値の下落を見越して、5 年間で 50% 下落すれば、1991 年次の 40 億フォリントは 20 億フォリントの価値しかなく、60 億フォリント近い資産の売却で充分賄えると踏んでいた。問題は、Co-Nexus には企業の長期的な資産管理をし、各企業の業績をよくしようという意志はなく、資産の切売りをするにしか関心がなかったことである。

Co-Nexus は、ハンガリーにおいて最初に設立されたビジネス・ブローカーの一つであった。1988 年 1 月に、ハンガリー国立銀行と全国商業信用銀行がそれぞれ 800 万フォリント、Hungaria Biztosító (フンガリア保険)、Állami Biztosító (国営保険)、Ipari Fejlesztési Bank (工業開発銀行) がそれぞれ 500 万フォリント、財務省が 600 万フォリント、OKGT と Ikarus が若干の資本金を出資して創設されていた²⁰。

Co-Nexus の産みの親であるラースロー・アンドラーシュは、法規による制限で創設者のリストには名前が載っていなかった。しかし、Co-Nexus は、1991 年度の配当として 1 億 8,200 万フォリントを受け取っている。配当に関して、資産管理契約は何も規定していなかったため、Co-Nexus は所有者として欲しだけ受け取ることができたのである。ラースローは、1990 年までに Co-Nexus の株式の 88.72% を取得し大株主になっていて、この 1 億 8,200 万フォ

¹⁹ *Heti Világ Gazdaság*, 1996. 1. 20., 1997. 1. 18.

²⁰ *ibid.*, 1996. 1. 20.

リントの配当所得は、Co-Nexus 創設者のハンガリー国立銀行等の株式持分を買取った支出を補って余りあるものであった。

1989年以降の東欧における錬金術は、こうして登場してきたのである。まず、国家の資金で相当な資本を持った持株会社を設立し、次に、この持株会社が国有資産の資産管理と売却を目的に大量の国有資産を引き受け、この国有資産がもたらす配当で御役御免となった国有企業の株主たちから株式を買い取り、最後に資産管理で引き受けた全資産を売却して利益を得るというからくりになっていた。

ラースローは、ビジネスで成功したヒーローとして一世を風靡していた。その成功の秘訣は、1989年以前から政治家と太いパイプを持っていたことにあった。Co-Nexus が ÁVÜ との間で、1991年12月21日に、大規模な資産管理契約を結んだのも、不思議なことではなかった。

Co-Nexus との資産管理契約は、まもなくして E-hitel、補償バウチャーや ESOP の方が安く企業を取得することが可能になったため、Co-Nexus が 40億フォリントの支払い義務を補償バウチャーでできるよう契約内容の修正と契約期間の短縮を求めたり、会計検査院が指摘しているように ÁVÜ に対する業務報告が形式的で、国家に必要な保証が差し出されていない等問題が多く、1992年に ÁVÜ 役員会もビジネス・ベースの資産管理契約は実行不可能であることを痛感していた。

1996年秋にトチク問題が起こると、民営化や国有資産の資産管理の問題が、国会やマスコミで連日取上げられ、Co-Nexus も取上げられた。Co-Nexus の場合は、著名人が役員に名を連ねていて、ハンガリー民主フォーラムの代議士によって国会で取上げられた。Co-Nexus の元取締役で、現在、Port の監査委員会委員長であるショオーシュ・カーロイ・アッテイラは自由民主同盟の代議士、ミシェティチ・シャンドールはボクロシュ・ラヨシュ財務大臣のスポークスマン、カルドシュ・ペーテルはブダペスト市議会議員でハンガリー信用銀行の取締役であり、ハンガリー社会党や自由民主同盟と緊密な関係にあ

った²¹。

Co-Nexus に資産管理を委託された 8 企業のうち、5 社が売却されたが、この目論見は 6 社目の買手企業が関税追徴課税問題で倒産してしまいつづいた。1996 年 12 月 31 日の支払い期限が近づいてきていたが、11 月 18 日、証券市場監督委員会は、Co-Nexus の活動を制限し、新たな注文を受けないよう、これまでのものを他の証券会社に譲渡するよう勧告し、Co-Nexus の実態会社である Port は、数週間後、会社更生法の適用を申請した。ÁPV Rt. は、1997 年 1 月 8 日から Co-Nexus の債権者となったが、ほとんどの債権は回収不能であった。ÁPV Rt. およびハンガリー国家は大損失を被り、ここにビジネス・ベースの資産管理の落とし穴があった。

Co-Nexus よりもさらに大きな「成功」を収めた Dunaholding Rt. (ドナウホルディング株式会社)も、同じようなからくりで、1989 年に、国有企業の文房具小売会社であった Ápisz Kereskedelmi Vállalat (国営文房具商社会社)が株式会社化された時に設立されていた。設立資本 8 億フォリントの 80% を、国営文房具商社会社とポスト銀行が出資し、1 年以内で、設立に参加した個人株主たちが国営文房具商社会社から株式の過半数を買取っている²²。

資産管理に携わりたいという者は多い。なぜなら、他人の(社会の)所有物を部分的に自分の利益のために、所有者にリスクを押し付けて稼働させるということほど旨味のあるビジネスはなく、競馬の掛け元のような職業だからである²³。

3. 製鉄所経営陣による国有資産の違法まがい取得

世銀の『ビジネスにおける官僚 — 政府所有の経済学と政治学』の定義にある成果達成契約(performance contract)は、政府と国有企業経営者との間

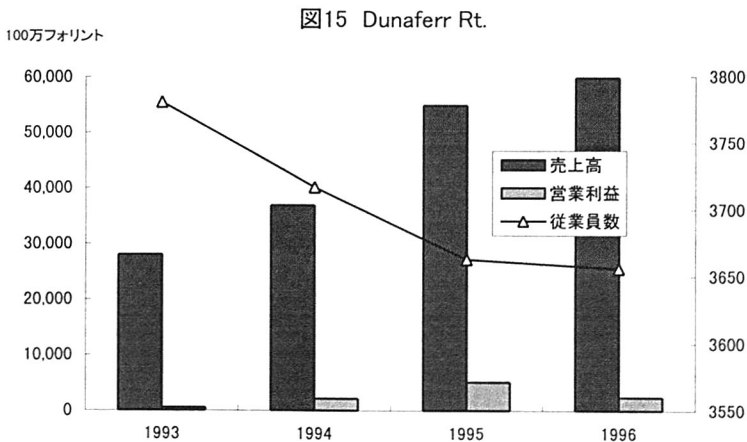
²¹ *Népszabadság*, 1996. 11. 6.

²² Ádám, Korányi (1991), p. 65.

²³ Krokos (1989)

で結ばれる一定の成果達成に関する取決めであるが、交渉の結果、パフォーマンスの目標が甘くなったり、報償と懲罰のメカニズムが有効に機能しないということが多い。世界銀行の定義にある成果達成契約は、ハンガリーではビジネス・ベースの国有資産の資産管理契約として位置付けられているが、報償と懲罰の有効なメカニズムがなく、Dunaferr Rt. のビジネス・ベースの国有資産の資産管理契約のように、国有資産の違法まがい取得を可能にしている。

以前、ドナウ製鉄所と呼ばれていた Dunaferr Rt. の民営化は、グループ企業全体で 11,000 人の従業員を雇用するハンガリーで十指に入る中核企業であると同時に、図 15 にあるように、ハンガリーの鉄鋼メーカーで唯一の黒字を計上している企業である。1996 年度の初めには、もっとも重要な民営化の一つと位置付けられ、ÁV Rt. は資本力のある同業投資家に売却するという民営化戦略を持っていた²⁴。すでに 1989 年以前に、オーストリアの Voest Alpine



出所：Figyelő Különszám Top 200, 1994, 1995, 1996, 1997. より作成。

²⁴ ÁV Rt. (1995). 1.

が冷延工場での30%の株式を取得し、さらに20%のオプションを持っている。酸素工場の全株式をLindeが取得し、Dunaferr Rt.の民営化は、最終段階を迎えていた。1994年に後にÁPV Rt.の代表取締役となるラシチク・アッテイラが所属していたZarex Kft.（ザレックス有限会社）が民営化の顧問としてÁPV Rt.から承認され、1994年12月に終了した不良債権処理も、Dunaferr Rt.の30億フォリントに上る様々な債務を軽減し、民営化できる状態にするために行われていた。

しかし、Dunaferr Rt.の経営陣は、1995年9月に、Dunaferr Rt.の資産管理を経営陣に任せるよう訴えた。ヨーロッパにおける鉄鋼生産は過剰で、さらなるDunaferr Rt.の資産売却に対する関心は低く、また、鉄鋼業界は基本的な技術革新を目前としているが、どの代替技術が主流になるか決しておらず、2005年頃まで待つて民営化と技術革新を結び付けるのが得策であると理由付けている²⁵。

これらの主張が正しいとすれば、民営化は待った方がよいということになる。しかし、その場合、代表取締役は代表取締役、経理部長は経理部長のまま、これまで通り、固定給とボーナスで、Dunaferr Rt.の業績を上げるために働き、Dunaferr Rt.は国有企業のままで資産を様々な名目で減らすべきではないというのが論理的な考え方のはずである。

しかしながら、ÁPV Rt.の取締役会は、1996年6月5日に、Dunaferr Rt.を議題とし、資産管理に関する公開入札を行うことを決定した。現在の地位に留まることに利益を見出している多くの大企業の経営陣と同じように、Dunaferr Rt.の経営陣も民営化を阻止するためにあらゆる手を尽くした。Dunaferr Rt.の代表取締役であるホルヴァート・イシュトヴァーンは、1991年3月から代表取締役を務め、ハンガリー工業コンツェルン全国機構という名のロビー・グループを1992年に結成し、これの会長も務めている。アンタル政権下で、中核企業の利害を守るといふあからさまな目的で活動していた。

Dunaferr Rt.の資産管理契約は、トチク問題でÁPV Rt.の取締役が全員解

²⁵ ÁV Rt. (1995). 20., p. 34.

任される前日に、Dunaferr Rt. の経営陣 21 人で構成され資本金が 1 億フォリントの Acél XXI. Kft. (鉄鋼 21 世紀有限会社) と ÁPV Rt. の代表取締役との間で結ばれ、疑惑が持ち上がった。契約内容は、鉄鋼 21 世紀有限会社が資産管理の報酬として、Dunaferr Rt. の資本金 320 億フォリントの 1% を受け取り、さらに 5 年間で 80 億フォリントの資産を増加させることに成功したら、80 億フォリントの 8% を成功報酬として受け取り、Dunaferr Rt. の各部門の民営化に成功したら、売却額の 2% を取得できるというものであった²⁶。

ミハーイは、原理的な問題を以下のように挙げている。

1. 公開の市場競争で形成された価格で会社を取得するだけの資金がないのなら、会社の資産を自己資産の負担で責任をもつ能力はなく、この矛盾はどんなからくりをもってしても解決することはできず、問題が生じれば国が尻拭いをせざるをえなくなる。鼠は象の友達になり、知り合い、好きになることはできるが、象の安全のためや象が起こした被害のために保証することはできない。
2. ÁPV Rt. が契約を結んだ時点での資産管理会社の構成員が変わり、資産管理会社が資産管理とは無関係の事業で支払い不能に陥ってしまい、債権者が所有権を取得してしまうことがありうる。
3. 売却を通しての民営化は、「株式は向こうに、金はこっちに。二度と会うこともない」というように比較的単純である。資産管理契約は、少なくとも 4、5 年間の結びつきを意味し、これだけの時間の間に、Dunaferr Rt.、ハンガリー経済全体、世界の鉄鋼市場には休む暇もなく多くの変化が起こる。これらをすべて前もって予測し、契約で規定することは不可能である。自分の資産を運用する者には、このリスクを引き受ける権利を持っているが、国家の資産の売却や管理をしている者は、5 年後には国有資産管理者ではなくなり、空から火星人がやってきても機能させられるというような確実なことだけを盛り込んだ契約書に署名することができる²⁷。

²⁶ *Népszabadság*. 1996. 10. 9.

²⁷ Mihályi, *op. cit.*, pp. 192-193.

資産管理契約がこれほどリスクがあるならば、企業の買手がいないことが何度も証明され、国家が管理する場合にかかる費用ほどにもその企業の価値がない場合に、このリスクを犯して資産管理契約に出す意味があるかもしれないが、Dunaferr Rt. の場合はいずれにも当たらない。Dunaferr Rt. は、買手がいないと何度も証明されたわけでもないのである。Dunaferr Rt. の経営陣は、Dunaferr Rt. に雇われてもいるので、何ら余分のリスクを負うこともなく、Dunaferr Rt. の資産管理を受託できるのである。ドゥナフェル株式会社の業績の改善は、経営陣だけではなく従業員の努力によってなされるものであるにもかかわらず、経営陣とだけ成果達成契約を結ぶというのは、お手盛りの国有資産の違法まがい取得という批判が避けられなかった。

このようにビジネス・ベースの資産管理では、これまで国有企業として集団で経営されてきた企業が少数の人間によって経営されることになり、企業資産がさらに食いつぶされ企業の体力が衰弱するリスクが高くなっている。インセンティブが生じて企業資産の浪費がなくなるという見方もあるが、実際には、経営陣の報酬が引き上げられるのに対し、従業員の賃金が据え置かれ、R&Dに資金が振り向けられることもなく、企業資産の縮小が起こる危険性が高いことに留意する必要がある。

第4節 従業員所有によるコーポレート・ガバナンス

1. 公平で歴史的経験を持ったスキーム

ハンガリーの民営化は、1988年からの「自発的な民営化」、あるいは、1990年以降のÁVÜによって承認される自らのイニシアティブによる民営化の時期以来、初めから、法律の抜け穴を利用するインサイダーに支配されてきたが、この過程の主要な受益者は従業員ではなく、経営者たちであった。他の東欧諸国と同様に、このようなノーメンクラトゥーラの接収に対して公衆は

表 56 民営化によってもたらされた従業員所有（概数）

国名	従業員管理による会社数	民営化率(%)	全従業員による所有の平均%	従業員所有における総従業員数
チェコ（第1次バウチャー民営化）	3	1	4.4	n. a.
ハンガリー（「自発的民営化」）	187	43	42.0	36,000
ポーランド（民営化による清算）	1,478	75	50.8	450,000
ルーマニア（全大規模民営化）	600	98	95.0	150,000
ロシア（全大規模民営化）	6,300	90	65.0	n. a.

出所：Frydman, Gray, Rapaczynski, (eds.). (1996)., p. 29.

憤慨していた²⁸。このためもあって、1992年6月になって従業員株式所有プラン(ESOP)に関する法律が国会を通過し、1996年10月までに312社のESOPによる民営化が実施された。

ハンガリーでは、1970年代に自主管理に関する議論が行われたが、①雇用拡大に関心を示さず、その最適生産水準も資本主義のそれより低くなる、②賃金インフレをもたらす、③企業の合併、分割、解散を困難（不可能）にする、④労働者が企業経営上の意志決定にふさわしい能力を備えていない、といった否定的な議論が多かった²⁹。1980年代末に会社転換法に係わるものとしてESOPも議論されるようになったが、大企業ではむしろ小規模企業に限定しているのがポイントである。

東欧の民営化においては、理論的にも実践的にもESOPの可能性があるにもかかわらず、表56にあるように、全従業員による所有の平均割合は40-65%とそれほど高くない。ルーマニアの割合が高くなっているのは注目される。

新古典派も、東欧諸国における労働者管理の歴史を認め、初期条件として位置付けざるをえない。「労働者に特別な要求を与える相当の歴史的・政治的理由がある。事実上、そしてしばしば道理上、労働者はすでに彼らの会社を実質的にコントロールしている。ポーランドとチェコスロヴァキアは強力な労働者評議会を持っている。ポーランドのそれは、広く連帯に支配され、チ

²⁸ Hillman, Milanovic(eds.) (1992)., pp. 99.

²⁹ Bauer, *op. cit.*

エコスロヴァキアにおいてよりも労働者の支持を得ている。両方の場合、実際の問題は、労働者にどれだけのコントロールを与えるかではなく、どれだけを取りあげるかである」³⁰としている。

新古典派は、彼らが働いている会社において労働者に特別な要求を認めるのは、二つの理由から不公正であるとする。第一番目の理由は、たまたま工場で働くことになった彼らが、なぜ、農業やサービス業でよりも多くを受けとるべきか明白ではない。第二番目に、逆の場合で、巨大企業の労働者には、仕事を失うとともに、価値のない紙片が残ってしまうからである³¹。

新古典派は、「ユーゴスラヴィアのやり方は、所有権が現存の労働者に与えられ譲渡できず、論理と経験は、この所有構造が不都合であることを示している…労働者株主と経営者が持つインセンティブは、彼ら自身に配当を与え、外貨両替のような非常に流動的な投資形態を選択し、新しい労働者を雇用する際にも、雇用が所有権の希釈を生むために雇用が制限され、高賃金を導くので、間違っている」³²としている。しかし、新しい有能な労働者を雇用することが、会社全体に利益をもたらし、会社の財産を増やすことにつながるということは、教育が十分に行われれば理解されるものである。また、特に賃金水準が低い場合、R&Dに投資するよりもより多くの賃金を得たがるという傾向があるが、長期的により多くの賃金を得るためには、目先の賃金引き上げよりR&Dに投資すべきことを学習によって理解を得ることは可能である。さらに、会社内の労働者によって所有される所有権を、株式市場で一定の条件の下で売ることができるというスキームの場合には、労働者株主が持つインセンティブに、新古典派が指摘するような歪みは現れないと思われる。

一般にユーゴスラヴィアの自主管理は、「企業が赤字に陥っても救済されることが常態であるため、自主管理の下で一方で経営権限を持つ労働者集団

³⁰ Blanchard, Dornbusch, Krugman, Layard, Summers (1991).. pp. 51-52.

³¹ *ibid.*, p. 51.

³² *ibid.*, p. 52.

は経営結果に責任を負わず、他方経営権限を持たない社会・国家は経営結果について最終的には責任負担するという、従って経営結果に最終的責任を負う覚悟で経営にあたるものがいなくなるという、一種の無責任体制の発生があった」³³と否定的に評価されてきた。また、国家形態が西ドイツやアメリカ合衆国のような連邦（federation）ではなく、統一性に乏しい連合（confederation）であった。このため、「直接税の全体系が連邦ではなく、連邦構成単位の管轄下であり、連邦に残されているのは基本取引税と関税のみで…8つの（共和国・自治州でそれぞれ）異なる租税・予算制度の発生…（連邦中央銀行が8つの共和国・自治州の国立銀行の）調整者の位置を与えられ…連邦レベルで信用・貨幣政策を適宜遂行することがきわめて困難」³⁴であったという欠陥も持っていた。経営権限を持つ労働者集団が経営結果に責任を負うようにし、統一的な政策を遂行できるよう連邦に権限を移譲させるなどの抜本的な改革がなされる必要があったのであり、これらの改革がなされれば原理的には機能する可能性を持っていたといえよう。

ESOPは、表57にあるように、1995年時点で215社しかなく、そのESOP所有額面価値は民営化された国有資産の7%にも満たない。ESOPは、主に従業員数100～500人の企業において、約64,000人が参加し、全従業員のうちESOPに参加している従業員の参加比率は約70%である。ESOP企業は、少ない資金で長期的な融資によって行われ、ESOP参加者数は、10人以上従業員がいる会社組織が雇用している約2,743,000人のうちの3%にすぎない³⁵。ESOP企業を取り巻く環境は厳しく、期待された職場の確保は、すべてのESOP企業で実現されたわけではなく、従業員の削減や会社清算を余儀なくされた例も多い。従業員所有会社は、投資が少ないという傾向がある。この現象は、実際に、馴染みのなさ、あるいは、イデオロギー上の嫌疑で、資本市場の従業員所有

³³ 西村(1995). p. 9.

³⁴ 阿部(1993). pp. 63-64.

³⁵ Laky(1996). p. 645.

表 57 業種別 ESOP 企業数と資本金

業種	各業種企業数 (1995.12)	ESOP 企業数	ESOP 所有額 面 価 値 (1,000Ft)	ESOP 企業の 資 本 金 (1,000Ft)	ESOP 所有 比率の平均 (%)
農業、狩猟、林業	39,385	6	771,656	1,263,950	61.05
製造業	119,529	112	20,831,335	52,595,354	39.61
電力、ガス、熱・水供給	461	1	86,170	457,000	18.86
建設	76,979	11	1,606,922	4,962,340	32.38
商業、自動車・必需品修理	299,040	50	12,526,638	25,503,185	49.12
ホテル	41,881	3	556,420	1,689,195	32.94
運輸、倉庫、郵便、通信	63,476	4	1,461,796	2,778,540	52.61
不動産、サービス	322,849	24	1,865,190	2,325,431	80.21
その他	82,939	2	190,200	230,000	82.70
データなし	-	2	16,000	16,000	100
合計	1,046,539	215	39,912,327	91,820,995	43.47

出所：国家通貨管理局(1995). p. 12.

会社に対する差別によってもたらされている³⁶。また、リストラに資金が必要なため、増資が重大な問題になっている。資本の集中的な活動、あるいは、主要な投資ニーズがある会社において、従業員所有は民営化には適切な方法とは言えないが、企業の生き残りが従業員と経営者の関係の改善に大きく依存しているような場合には、従業員所有は有効であり、ケース・バイ・ケースで総合判断していく必要がある。このため、いきおい、斜陽セクターにおける企業の民営化の方法として適用されることが多くなる。特に、地理的に孤立した町や地方において、損失を出し続けている企業が主要な雇用者である場合には、従業員所有の下での企業の生き残りから得られる福利はより大きくなる。

従業員所有会社の欠点として指摘できることは、決定が集团的・民主的に行われ、迅速さに欠けるということである。しかし、決定が民主的に行われるということは、従業員の連帯を生み出し、生産性を高め、他の不十分な要素を補うという長所でもある。

表 58 は、ハンガリーにおける「自発的民営化」における管理タイプ別所有構造を示しているが、従業員が ESOP を用いることなく、支配的で直接的な株

³⁶ Frydman, Gray, Rapaczynski(eds.)(1996)., p. 12.

表 58 管理タイプ別所有構造：ハンガリーにおける「自発的民営化」(%)

	国家所有	外資	民間	従業員直接 株式所有	ESOP	合計
ÁVÜ	52.7	0.6	2.2	1.6	2.8	2.6
地方自治体	20.9	3.7	6.1	5.1	4.7	5.6
外人投資家	0.0	83.9	0.4	0.3	0.0	3.0
国内投資家	17.4	6.4	84.0	4.3	4.0	46.1
直接従業員	3.9	5.4	4.9	87.8	5.0	27.9
ESOP	0.0	0.0	2.1	0.5	83.5	14.1
不特定株主	5.0	0.0	0.4	0.4	0.1	0.7
価格/額面	—	87.0	87.8	76.1	75.7	82.6
信用/価格	—	0.0	28.3	31.3	57.5	32.7
平均従業員数	315	330	255	156	231	231
会社数	5	14	226	120	67	435

1994年11月10日現在のÁVÜの未公表データ。表の所有タイプによる分類は、支配的な所有者が決定されていない3企業を省いている。1社は、国内投資家と直接従業員の持株比率が等しい場合で、2社は、支配的な所有者が不特定である。

出所：Frydman, Gray, Rapaczynski(eds.).(1996). p.42.

主になっている「自発的民営化」以外の民営化された企業の数を知ることは困難である。ハンガリーでは、従業員所有は、中小企業が中心で、ESOPの手段を通じてだけでなく、直接的な株式所有を通しても実現されてきている。表58にあるように、「自発的民営化」において、従業員直接株式所有が支配的な新所有者グループである会社は120社で、支配的なESOPの場合の約2倍である。ESOPは、従業員の40%の参加を必要とし、ESOPに与えられる融資の条件がかなり有利で、従業員の参加が有効であれば有利となるため、直接株式所有の場合の従業員は、議決したり、じかに株式を売買することに関心がある。国内投資家は、実際には経営者のようなインサイダーである場合もありうる³⁷。経営者は、親会社において間接的な所有者になることを通し、新会社を頻繁に設立した³⁸。

³⁷ Frydman, Gray, Rapaczynski(eds.).(1996)., pp.40-41.

³⁸ Voszka(1993).

新古典派は、「政治的に要求されるならば、例えば 20～30%の株式を労働者に、残りを持株会社に割り当てることは、初期条件を認め、民営化プログラムの合意を得る分かりやすい方法かもしれない。労働者は、レヴァレッジ・バイ・アウトを通して彼らが働いている会社を購入するために株式を用いることを望むかもしれないし、新しく売却された会社における発言権を得るために、他の潜在的な購入者に売るか、保持することを選ぶかもしれない」とする。

このように新古典派は、労働者による過半数以上の株式保有は想定せず、あくまでも少数株主の地位しか与えようとしていない。彼らの市場原理に任せるべきだという立場からすれば、労働者による株式保有だけを規制するというのは矛盾している。ESOP の場合、所有移転の時点において企業に体现されている富は、その企業従業員だけの手で作り出されたのではなく、すべての市民が国家投資や企業が受け取った補助金を通じて貢献したものであり、企業従業員は割引で株式の提供を受けることができるが、この選択購入権は全株式の一部にのみ適用されるべきではある。しかし、労働者は、レヴァレッジ・バイ・アウトを通して彼らが働いている会社を買い占めることを望むこともありえ、また、中小企業であれば、労働者による株式保有比率が自然に高まるが、人為的に抑制すれば、かえって労働者の労働意欲をそぐことになりかねない。

ハンガリーでショック療法導入の急先鋒であったコルナイ・ヤーノシュは、「労働者管理は賃金緩和の方向に押しやり…経営者や企業評議会の選挙が党派闘争の場になり…議会制民主主義に対する恒久的代替物としての労働者管理は、真のブルーリズムが実現されれば不必要である」としている³⁹。しかし、短期的な所得だけを考えるのではなく、R&D に投資すれば長期的な発展が保証されるといった従業員教育が充分行われ、全株式が従業員に所有されるのであれば、賃金規律は確保されうるので、現実的に隘路から抜け出す可能性を持った労働者管理をイデオロギー的に排除すべきではない。

³⁹ Kornai(1989), pp. 48-49.

青木は、「チーム志向の労働組織を含む諸制度や、その他のコーポレート・ガバナンスのタイプがより有効でありうるという可能性を排除することはできない」⁴⁰としている。しかし、ポーランドで、「移行段階が始まると、市場ベースの民営化計画が実行に移される前に、労働者が企業資産のコントロールをするように迅速に行動し⁴¹、…会社化するよりも、生き残り能力がある国有企業が“清算され”、清算された国有企業の労働者の多数が株主となった新会社が、資産をリースまたは購入してしまったので、株主主権の新古典派のドグマの創造物である国家が後援する投資基金を通じた、広く宣伝されていた大規模民営化は事実上敗北した」⁴²と否定的に論じている。この一般の見解は、十分な事例研究をベースとした現状分析とはいえない。ポーランドの労働者評議会を通じたコーポレート・ガバナンスは、一つの公正なコーポレート・ガバナンスの可能性を持ったあり方として評価する必要があるのではないだろうか。ポーランド経済は、もともと1980年代に下降傾向であったため、1989年のGDP水準が低かったという特殊要因があったとはいえ、東欧、CIS、バルト諸国のなかで唯一、1989年のGDP水準を回復している。アメリカを中心としたポーランド移民の投資とともに、ポーランドの労働者評議会を通じたコーポレート・ガバナンスが労働インセンティブを刺激し、GDP回復の一要因になっている可能性がある。

従業員所有は、政治的な抵抗を最小化し、所有者の中心的な階層を創り出し、国民のなかで所有を広めるという手段を提供するが、アメリカにおける

⁴⁰ Aoki, Kim(eds.)(1995). *ibid.* p. 5.

⁴¹ ポーランドでは、1981年に採択された国有企業法で、民主的に従業員によって選ばれた15人のメンバーで構成される労働者評議会を通じて、労働者が企業の経営者を指名し、企業の年間事業計画を承認することができるようになった。ハンガリーでは、ポーランドの自主管理システムに似た企業評議会法が、1984年に採択された。ただし、ハンガリーでは、労働者よりも経営者の方が権力を握っていた。

⁴² *ibid.* pp. 8-9.

ESOP と同様に、従業員所有会社は会社組織の少数派として登場するだろう⁴³とする見方が多い。しかし、アメリカと違い東欧諸国や NIS 諸国には、従業員管理の歴史があり、多数派としても登場しようと積極的に評価すべきであると思われる。

プリンシパルはエージェント以上に情報を持つことができず、上部のエージェントは下部のエージェント以上に情報を持つことができず、現場のことは現場がもっともよく知っているという観点からすれば、企業内のガバナンスをプリンシパルに集中させるより、下部のエージェントに分権化の方が理に適っている。これは、ESOP にすればよいということとイコールではないが、ESOP はこの要件を満たす可能性を持っている。1980 年代まで国有企業のコーポレート・ガバナンスは、複数の経営陣と監督省庁によって行われてきたが、民営化によってプリンシパルへの権限集中が起こり、経営者を中心としたより少数の人員でガバナンスが行われ、企業資産の違法まがい取得が多発している。企業としての利害を代表せず個人としての利害だけを追求する傾向があり、取締役会や監査役、公認会計士事務所などのチェック体制を整備するだけでなく、下部のエージェントすなわち従業員に分権化を図り、企業としての利害を追求できるシステムにしていく必要があるのではないだろうか。

資産売却の不安定さや、ESOP に関する諸規則がしばしば変わるために、ESOP に対する投資の利益を計ることは困難で、ESOP を望む従業員の数や意志は、時が経つにつれ変わってしまい、ESOP がそれほど広がらない原因となっている。表 59 にあるように、世論調査でも、多くの人々は、「企業の従業員を所有者にすべき」というような国有資産の公正な再分配を望んでいるが、リスクの高さのために、資産の取得を試みる人は少なく、従業員所有会社を所有者にすべき」というような国有資産の公正な再分配を望んでいるが、リスクの高さのために、資産の取得を試みる人は少なく、従業員所有会社を経営することを試みる人はさらに少なく、「国家所有資産価値を各分野の専門家

⁴³ Hillman, Milanovic(eds.)(1992), p. 100.

表 59 誰が所有者になるべきか? (%)

	1991	1993	1995
旧所有者に没収した所有権を返却すべき	16	15	12
国家所有資産をもっとも多く支払う者に売却すべき	11	7	8
企業の従業員を所有者にすべき	26	28	30
国家所有資産価値を各分野の専門家によって高めるべき	36	41	45
その他、および、わからない	11	9	5

出所: Angelusz, Tardos(1997)., p. 9.

によって高めるべき」が年々増えるという結果になっている。東欧においては、新古典派の私有化とコーポレート・ガバナンスのイデオロギーをベースに進められたため、このように ESOP が少なくなっていると考えられる。

2. ESOP 企業の諸困難

積極的に評価されるべき従業員所有会社は、ハンガリーでは環境が整えられておらず、量的にも質的にも発展できないでいる。その典型例としてあげられるのが、エゲル製粉会社のケースである。

1980年代までハンガリーでは、19の穀物流通会社が一つの独占企業の Gabona Tröszt (穀物トラスト) に所属し、それぞれの郡で無競争で穀物・製粉市場を支配していた。1989年に当時の閣僚評議会(内閣)の1070/1989(VI. 10.)号の決定で、穀物トラストは解散させられ、株式会社へ再編させられた。ヘヴェシュ郡のジェンジェシ市に本社がある Heves Megyei Gabonaforgalmi Malomipari Vállalat (ヘヴェシュ郡穀物流通・製粉会社)も穀物トラストに属していて、1988-89年に従業員は約700名いた。ヘヴェシュ郡穀物流通・製粉会社から、さらに、エゲル市にある Egri Malomipari Vállalat (エゲル製粉会社)が分社化された。エゲル製粉会社は、穀物トラストの時代には1980年代後半に40-50名の従業員を雇用していた。

所轄の農業省の民営化部で穀物トラストの民営化計画が作成され、ÁVÜの承認を得て、1993年の初めに、民営化に関わっている法律事務所が民営化の

公示を行い⁴⁴、その後、約50の製粉所が売却された。ヘヴェシュ郡穀物流通・製粉会社も、いわゆる分権化された民営化スキームで、1993年4月と10月に、ÁVÜによって指定された各施設や資産の売却を公示した。

エゲル製粉会社の民営化は、典型的に上から分権化と民営化が行われ、1993年に、内外の民間投資家ではなく、従業員が買い取った(buyout)ケースである。資産管財人によれば、エゲル製粉会社の資産価値は2,840万フォリントであった。ヘヴェシュ郡穀物流通・製粉会社では、収益能力から1億フォリントの価値があると見積っていた⁴⁵。

しかし、もとをたどれば、エゲルの製粉施設長と技術部長代理の個人的な対立から、ヘヴェシュ郡穀物流通・製粉会社からのエゲルの製粉施設の分離要求運動が起こったことが発端である。エゲルの製粉施設の従業員が二つのグループに分かれて対立し、エゲルの製粉施設のどの資産を引き継がせるか、エゲルの製粉施設を抵当に入れヘヴェシュ郡穀物流通・製粉会社が行っていた借入れに対する返済義務を引き継がせるかどうかというような、明確に結論を出すことが困難な問題が山積し、分離後も経理業務を委託していた会社が資金を流用してしまう等、企業資産をめぐる骨肉の争いが展開された。分離派は、労働者評議会をも設立したが、ヘヴェシュ郡穀物流通・製粉会社全体を従業員全体で従業員所有するということではなかったため、私欲と私欲がぶつかり合い、無駄な労力を投入することとなっていた。新しく発足した従業員所有のエゲル製粉会社は、効率性が改善されたが、事業の収益性を著しく高めたわけではなく、市場経済の形成による諸要素が事業のリスクを高めていた⁴⁶。

エゲル製粉会社の従業員所有の例は、環境が充分整えられているとはいえないなかで、従業員が自社株を購入するというスキームで行われたため、多くの困難に直面してきたことを物語っている。

⁴⁴ ÁVÜ(1993)., pp. 15-17.

⁴⁵ Laki(1994)., p. 901.

⁴⁶ *ibid.*, pp. 902-911.

結 び

1980年代後半以降の東欧諸国や旧ソ連の政治経済および社会の変化を、どうとらえ、どう対処すべきかという課題は、これまでイデオロギー的な観念論に支配されてきたといわざるをえない。民営化の問題においても、基本的で普遍的な問題に対する処方箋は、世界共通で一つしかないという新古典派の理想主義で、それぞれの地域の現状や諸条件を十分に分析することもなく、強引にステレオ・タイプに行われてきている。1980年代まで、これらの地域で、ソ連モデルが強引にステレオ・タイプに導入されてきた誤りを再び犯してきていると言えよう。

ハンガリーにおける民営化は、新規の資金と最先端の技術をもたらしたという点で、積極的に評価される側面を持っている。しかし、パンノンプラストの例のように、民営化は人員削減と生産能力の低下をもたらしたケースも多く、これが未曾有の不況をもたらした原因の一つといえる。民営化は、国有資産を売却して、財政赤字や国家債務を削減するためにも行われてきたが、民営化による売却収入は、財政赤字や国家債務の削減には役立つが、その効果は一過性である。民営化は、東欧諸国の経済を立て直す万能薬であるというような楽観論はすでに影を潜めてきている。

国有企業、民営化された企業を問わず、成功している企業、成功していない企業が、それぞれ見受けられるが、成功している企業は、共通して市場コンディションへの素早い調整や、RÁBAがOpelと合併会社を設立したように、初期に、より長期的な戦略へ移行しながら、市場やファイナンスを確保するための“生き残り戦略”を持っていた¹ということがよく指摘される。しかし、これまで見てきたように、そういった“生き残り戦略”は、具体的な諸条件にマッチしたものでなければならなかった。

¹ Lavigne(1995). p.175.

コンピューターや情報通信は、規制を緩和し民間に任せた方がよい分野と言われている。アメリカのように技術力も資金力もあるという恵まれた国では、マイクロソフトやインテルのように、新技術を開発し世界中の市場を独占するほど成長する企業が登場するが、技術力にも資金力にも恵まれない国々で規制を緩和し民間に任せても、アメリカのように国際競争力をもった事業が登場する可能性は低い。

ハイテク・コンピューター・システムである POS System や、高度の部品生産能力および輸送網によって実現されているトヨタのかんばん方式は、見方によっては、市場ニーズを反映させたより完全な計画経済といえる。官主導の政治経済とあいまって、日本は世界で最も発達した社会主義国であるということも可能である。しかし、発展途上国や、東欧およびソ連などの旧社会主義国では、POS System やトヨタのかんばん方式などを導入する諸条件が整っていなかった。

他の東欧諸国やソ連が市場社会主義に敵対的であったという周りの環境や、ハンガリー国内の経済的な状態は、国有企業は国家所有のまま、市場の構成員のように行動できるような環境を整備するという市場社会主義や、市場をビルトインした計画経済を実現するという実験を行う条件としては、非常に不利なものであった。

ヨーロッパでは、バスの生産能力は過剰となっていて、ハンガリーのバス・メーカーの Ikarus の売却は暗礁に乗り上げている。たとえ Volvo か Mercedes Benz が Ikarus の株式の過半数を購入したとしても、現状規模の工場は維持されない。鉄鋼業は、ヨーロッパだけではなく世界的に構造不況業種となっていて、オースドの製鉄所はいくら民営化されても生き残れる可能性は乏しい。一世代の半導体を開発するのに何千億円もかかるエレクトロニクス分野では、資金量でも技術力でも劣る Videoton が民営化されたからといって、立ち直るわけではない。事実、IBM は赤字を抱える Videoton を買収するのではなく、Videoton が所有する工場建物を借りてハード・ディスクを生産している。このように、外的な環境やハンガリー国内の産業構造は、市場社会主義を実現するという実験を行う条件としては非常に不利なものであった。つ

まり、市場社会主義は幻想であったと結論づけるのは早すぎたといえるのではないだろうか。

国有企業では、いくら一生懸命働いても給料が増えるわけではなく、従業員の接客態度も悪いことが多いが、これはインセンティブがないためであり、私的所有権をはっきりさせるために民営化すべきだと新古典派は主張してきた。しかし、働きに応じて給料が支給されるように改善し、経営自主権を与えれば、民営化しなくてもインセンティブの問題は解決される。民間企業でも従業員教育を十分に行っていないところでは、従業員の接客態度が悪いことがあり、必ずしも国有企業にだけ普遍的な特色ではなく、国有・民間を問わず、労働インセンティブと教育の問題である。

個人の所有物ではないので大切にしないという考え方は、新古典派の考え方そのもの、もしくは新古典派の影響から抜けきれていない考え方である。皆の物だから大切にしなければならない、他人の物だから大切にしなければならないという倫理観もあるはずである。少なくとも、初等教育ではそう教えられてきている。皆の物は、皆の税金や労働で得られた物で、粗末にすれば、皆だけではなく、各個人も損失を被るのである。他人の物を粗末にして損害を与えれば、損害賠償をしなければならないのである。皆の労働によっても得られた物が、オーナー社長であるということから一人占めされたり、場合によっては、自分の物なのだから何をして構わないという論理で、従業員やその家族を犠牲にして、企業資産を私物化し倒産させてしまうという犯罪的行為も正当化されてしまっている。

世界的な民営化の大合唱のなかで、企業の社会的な責務といったことが顧みられなくなっている傾向がある。旧古河財閥の五代目当主である古河潤之助古河電気工業社長は、富士通の礎石を築いた元同社社長で古河グループの大番頭であった故岡田完二郎氏から、少年時代に「坊ちゃん、私が今度建てた工場は2,000人もの人を雇うのです。人のために仕事を作る。おじいさまが生きておられたら、きっと褒めてもらえたでしょう」という帝王学を受け

て育った²。新古典派は、過剰労働力の削減を主張するが、労働力が過剰にならないように仕事を創造し、企業に社会的責務を果たさせるという観点が欠落していると思われる。

ローマ法王も1991年に出版された *Centesimus annus* で、事業の目的は、生産と利潤にだけあるのではなく、そのメンバーが基本的な需要を満たすことに努める人間の共同体としての事業そのもので、個別グループを形成しながら社会全体の利益に奉仕することとしている。これに対して、FIATの会長であるチェザレ・ロミティやイタリア国立銀行総裁のアントニオ・ファズィオは、経済を創造すればするほど共通善のためになり、共通善は利潤追求の副産物にすぎないとしている。ヴァチカンも、資本家から売上げを減らすようにと言っているのではなく、事業者の第一目標は社会的な共通善で、利潤追求にならないようにと言っているのである³。自由や効率性と連帯との間に矛盾があり、両方を同時に追求することはむずかしい。

労働の代価は、他人のニーズに応え、他人のために役立っているから、ニーズに応え役立った分だけその代償として得られるのである。この点を忘れ、それ以上に価値があるかのように訴え、利益幅を増やそうという商法もあるが、これは他人を欺いて私欲を肥やそうとする半ば犯罪行為といえる類のものである。あらゆる職業について、このことは当てはまる。医師、教師や官僚のように公益性が高い職種だけではなく、建設、食品、電機、金融といったあらゆる職種で私利私欲を肥やすためだけに労働が行われたら、医療、教育や行政が成り立たないだけでなく、食生活、技術革新、投資等あらゆる事柄が、人類全体の福利厚生を損なう形でしか実現されていかない。

新古典派の手法は、分割民営化であるが、経営状態の悪い企業を分割しても個々の企業の体力はさらに弱くなるだけで、マクロの経済状態も悪化させる要因である。東欧や旧ソ連諸国の国際競争力のない企業群は、分割民営化しても国際競争力は低下するだけである。分割という手法とは正反対に、企

² 『日本経済新聞』、1996年12月28日。

³ *Népszabadság*, 1997. 2. 1.

業のグループ化や統合を図り、限られた資本力を合わせることによって、効率よく集中的に国際競争力をつけられる分野に投資したり、R&Dを行うことの方が理に適っている。

当初、マジャール・スズキは合併会社として設立されたが、マジャール・スズキの株式の25%を所有していたハンガリーの合併相手のアウトコンセルンが、コメコンの解体およびショック療法による深刻な不況で、アウトコンセルン構成企業の半分以上が倒産してしまい、スズキに株式を譲渡し、マジャール・スズキの経営から撤退せざるをえなかったことは、ハンガリー・サイドからすれば大きな損失であった。ラテンアメリカのように、外国資本に経営を任せてしまうというやり方は、ラテンアメリカには経営能力を持った人材がいない、将来においても経営能力を持とうとしないと言っていることに等しい。一定の雇用機会をもたらされるものの、ラテンアメリカの人々は外資企業の従業員としてしか仕事ができないこととなり、低賃金に甘んじざるをえず、ラテンアメリカの貧困問題の要因の一つとなっている。このため、外資誘致は、単独進出より合併形態の方が望ましいといえる。

RÁBAやChinoínのように業績がよく、企業内改革の成果が散見される国有企業も存在している。これらのことは、民営化は万能薬ではなく、外資の投資を促進する政策をとるだけではなく、個々の企業組織で木目細かな改革を行う必要があることを示している。すなわち、所有が問題なのではなく、コーポレート・ガバナンスが適切に行われているか、企業内での予算制約のハード化を行っているか、働きに応じた賃金体系になっているか、有効な品質管理システムが構築されているか、国際競争力が持てるようなR&Dがなされているか、市場のニーズにあった製品が作られているかというように企業組織の中身の問題であることを示している。

コーポレート・ガバナンスのあり方をめぐって、ビジネス・ベースで資産管理を民間に委託することを唱える議論、資産管理を各省庁に任せるべきという議論、ÁPV Rt.のような持株会社が資産管理を行うべきという議論が対立しているが、それぞれ多くの不祥事を起こし、また、それぞれ限界を持っている。

世界銀行は、「成果達成契約の生産性効率は、情報の経済学の文献から判断されるように、契約と国の諸環境を特徴づけるもっとも重要で特有な要素である契約がどれだけ情報の非対照性の問題、インセンティブ、コミットメント、契約の諸特徴を述べるかという機能であると仮定する」⁴としている。また、「成果達成契約は平均してみれば中国における国有企業の生産性は改善されず、悪化させさえしているかもしれない…が、経営者債券、利潤志向、より高い賃金弾性、より低い値上げレシオといったすべての“良い”諸特徴を含んだ成果達成契約を調印すれば、生産性成長率は10%上昇すると提案している」⁵と指摘している。

実際に中央政府は、全国規模における国有企業改革の公式様式として契約システムを歓迎した。中国で成果を上げた請負制は、契約で決められた部分の支払いをすべて完了したあとに残った利益は、一定比率で企業に帰属させるという制度である。つまり、市場経済の原則に基づけば所有者に帰属するはずの権利（残余請求権）が、部分的に企業自身に与えられたことになる。改革の過程で、残余コントロール権は徐々に企業のものとなり、さらに政府は請負契約で企業に100%の限界利潤を手元におくことを認めたため、残余コントロール権と残余請求権の両方が企業側に帰属するようになった⁶。市場が中長期にわたり未発達であることを前提に、インサイダーの活力を損なわず、かつ有効に誘導することが可能な外部メカニズムを作り上げることに中国は成功していたといえる。

東欧で生まれた自主管理労組、企業自主管理、ハンガリーで1980年代後半に試みられた国有企業の生産手段を従業員グループに貸出す経済労働共同体（Gazdasági munka közösség=GMK）は、自分たちの職場のことは自分たちで管理運営するというものであったので、ドイツ型の経営参加システムと、共通の基盤があると考えられる。これらは十分に試されることもなく、IMF・

⁴ World Bank (1998). p.4.

⁵ *ibid.* p.26.

⁶ McMillan, Naughton, 林(1995).

世銀の構造調整政策で自由主義的な企業組織形態にとって代わられてしまった。

一定の広がりをもってきている ESOP は、従業員が経営にも参加するものなので、労働意欲の昂進、生産性の向上が望め、公平な従業員所有が実現できる環境が用意される。これに、現場のことは現場が一番よく知っているという発想から始められた QC サークル的な品質管理体制が導入されれば、東欧諸国の経済的諸条件やチーム志向の労働組織にあった企業組織形態の追求が再び可能になり、資本不足という問題はあるにせよ、GDP を回復させ、独自の競争力を持った経済社会を実現する可能性を持っていると思われる。1989 年以降の議会を中心とした政党政治や、自由化や民営化という経済政策によってもたらされた結果に、東欧諸国の人々は失望させられてきた。このため、公平な所有権の民主化が実現でき、下部エージェントへの権限委譲として経営インセンティブや労働インセンティブが生じるようなメカニズムを持ち、東欧の経済的諸条件やチーム志向の労働組織にマッチしたコーポレート・ガバナンスを構築するために、小規模企業において自主管理や ESOP の環境を整える必要がある。

1990 年以降の再編の成果として形成された新しい事業形態が、以前より効率的な機能を保証せず、生産資本を増加させてきていないことを直視する必要がある。Arthur Andersen Company の財政・経済顧問をしているピッティ・ゾルターンが指摘しているように、「基本的に政治的に始められた民営化は、所有権の民主化という目的を達成できておらず、これまでの結果は経済的な観点からも矛盾している。民営化の確実に診断できる最終的な成果は、変化が国民の 90% の状態を本質的に変えず、せいぜい、彼らが生活できる可能性が、国ではなく、今日ではすでに過半数を所有している外国人や民間人の決定によるという修正が起こった程度である」⁷という現状がある。

Videoton および Ikarus のセーレシュ代表取締役は、民主フォーラムの幹部で、Co-Nexus の役員たちは、ハンガリー社会党や自由民主同盟と緊密な関

⁷ Pitti (1997), p. 26.

係にあった。分離されたはずの政治と経済が、民営化を通して新たに結合されてきている。また、トクク問題は、民営化自体が腐敗の温床となっていることを赤裸々にした。

主要な企業の管理が ÁVRI. に移ることになり、財務省をはじめとする省庁の官僚は、めばしい仕事がなくなってしまうので、こぞって ÁVRI. に移籍したが、優秀な人材が省庁から流出する傾向にある。マジヤール・スズキの幹部になっているスラパーク氏は、モスクワの工科大学を卒業し、大和証券がハンガリーに設立した DAIWA-MKB Investment and Securities Co. Ltd. のファルカシュ部長は、ブダペスト経済大学を卒業しているが、これらの大学卒のエリートは、1980年代前半までなら、労働者党や省庁に就職していたものだが、1980年代後半移行は外資系企業でエリートとなっている。これらの変化は、エリート層で起こったものであり、ピッティが指摘しているように、国民の90%の状態は本質的に何も改善されていないのである。

ハンガリーの民営化から引き出せる教訓は、以下の事柄である。

1. 国有企業改革は、所有形態の問題ではなく、企業内でのハードな予算制約、賃金体系、品質管理、R&Dのあり方を改善し、経営インセンティブ・労働インセンティブ・メカニズムを構築する問題である。
2. 国有企業の資産形成は、様々な要素によってなされてきていて、もっとも高い代価を提示する者に直接売却するという自体正当化できず、公正に民営化すること自体不可能である。
3. 直接売却による民営化は、新規の資金と新しい技術をもたらしたが、人員削減と生産能力の低下をもたらしたケースも多く、未曾有の不況をもたらした原因の一つといえる。
4. 民営化による売却収入は、財政赤字や国家債務の削減には役立つが、その効果は一過性で、外資企業による利益の本国送金が国際収支の赤字要因となる。
5. 市場万能主義的でアングロ・アメリカ的な民営化の限界を認識し、市場機能を諸条件に適した形で部分的に活用すべきである。
6. 民営化プロセスを分権化することによって、資産の不当な取得を可能にす

べきではない。

7. 収益率や生産性だけで企業を評価すべきではなく、社会全体の利益に奉仕しているか、雇用機会を多く提供しているかといった尺度も用いるべきである。
8. 分割民営化より、合併によって資本集中を図り、事業再編をすべきである。
9. 外資への身売りよりも、外資との合併事業を重視すべきである。
10. 経済合理性を無視した土地の細分化を避け、即効性のある農業の立て直しを優先すべきである。
11. エネルギーや通信といった戦略業種は、資金と技術の不足のために所有権を安く譲渡するよりも、国際金融機関から低利で長期融資を受け、先進技術を購入した方が賢明である。
12. 国民1人当たりGDPが低い国では、公共部門から政府が撤退してしまえば、国民生活が破壊され、また、民間化された運営会社の経営も成り立たなくなり、下降サイクルから抜け出すことがより困難になる。
13. 経営者だけを対象とした資産管理委託契約は、腐敗の温床となる。
14. 民営化機構や銀行が、プリンシパルとしてのモニタリング能力を持つことには限界がある。
15. ドイツのように労働者が経営に参加する方式や、公平な所有権の民主化が実現でき、下部エージェントへの権限委譲として企業活動の活発化を期待できるESOPを、東欧にマッチしたコーポレート・ガバナンスとして積極的に推進すべきである。

経済の現状や諸条件に合致した政策を十分に試みることもなく、安易に採用された新古典派の一連の政策は、これらの地域の歴史的、経済的、社会的諸条件にマッチせず失敗してきている。すなわち、全面的な市場移行は、歴史的必然性、不可避性をもっていたのではなく、単に、安易に、新たなイデオロギー的な拠り所にされたにすぎないということが言えるのではないだろうか。民営化によって新たに経済的権力を獲得する際に、国有資産の不正な取得が横行したが、そこにはモラルの深刻な退廃が見られるのである。

サミール・アミンが、「資本主義の拡張の影響は中心部と周辺部とでは全く正反対である。資本主義の拡張は中心部においてはその諸社会を統合し、国民を創りあげ、強化する。しかし周辺部では社会を分解し、断片的なものにし、そして最後には国民をあるいはその潜在的可能性を破壊してしまう」⁸と書いていることは示唆的である。資本主義発展の不均等な性質が、現実を示されてきているのではないだろうか。民族紛争に発展した旧ユーゴスラヴィアやコーカサス地方等だけではなく、すべての東欧諸国や旧ソ連諸国は、世界資本蓄積の周辺および半周辺に位置していて、nation state を成立させることは不可能に近い。世界資本蓄積の中心でのみ、周辺を収奪することによって nation state を成立させることが可能であったのであり、東欧諸国や旧ソ連諸国は、城内協力を復活させ、地道に改革を積み重ねて、乏しい資源を細分化するのではなく集中化させ、自由放任ではなく合理的に効率的に配分して資本蓄積を図ることでしか経済を発展させられない、ということこそが歴史的必然性なのではないだろうか。東アジアの政府主導の開発独裁による経済発展や、中国の政治権力を堅持した上での意識的な経済改革の成功は、このことを裏付けているといえる。アミンによれば、「周辺部においては資本主義を乗り越えてさらに進まねばならないという客観的な必要性の根拠を示すもの」⁹なのである。

再び、この歴史的な必然性に立ち返るためには、政治的に非合理的なナショナリズムを煽って国境線をさらに設けたり、農業や鉄鋼分野で実質的に何も解決されてきていないなかでの EU 加盟や、巨額の支出を強いられる NATO 加盟について、政治的に非現実的な幻想を振りまくべきではないだろう。地道な城内協りに立ち戻り、アングロ・アメリカ的な民営化の限界を認識し、市場機能を諸条件に適した形で部分的に活用し、国有企業のコーポレート・ガバナンスの公正で民主的な改革を行うことが教訓として導かれるべきではないだろうか。

⁸ アミン(1996). p. 121-122.

⁹ *ibid.* p. 122.

《参考文献》

- 阿部望(1993).「ユーゴ経済の危機と崩壊 - 国内要因と国外要因 -」(日本評論社)
- アミン、サミール(1996).『開発危機 - 自立する思想・自立する世界 -』久保田順、戸崎純、高中公男訳、(国連大学出版局、文真堂)
- 池本修一(1996).「チェコ=スロヴァキアとロシアの大衆私有化(下)」『経済セミナー』第492号、1月
- 池本修一(1995).「チェコ・スロヴァキアにおけるクーボン私有化の一考察」(『一橋論叢』12月)
- 石川滋、和田義郎、林薫、木崎翠、他(1997).「東アジア移行経済(中国とベトナム)の国有企業改革」『海外経済協力基金開発援助研究所リサーチ・ペーパー』No.24.
- 大野健一(1996).「市場移行戦略 - 新経済体制の創造と日本の知的支援 -」(有斐閣)
- 西村可明(1995).「社会主義から資本主義へ - ソ連・東欧における市場化政策の展開 -」(日本評論社)
- 西村可明編・平泉公雄訳(1985).『[資料集] ハンガリー経済改革の新段階と所有論争』
- 平泉公雄編訳(1992).『計画から市場へ - ハンガリー経済改革思想史 1954-1988』(アジア経済研究所)
- 平泉公雄(1992).「ハンガリーの土地私有化問題」『市場経済化と集団農業の解体 - 旧東ドイツ・ハンガリー・旧ソ連・中国』農政研究センター国際部会レポートNo.15、小倉武一監修(財団法人食料・農業政策研究センター)
- ホブズボーム、エリック(1996a).『極端の時代 - 20世紀の歴史 - 上』河合秀和訳、(三省堂)
- ホブズボーム、エリック(1996b).『極端の時代 - 20世紀の歴史 - 下』河合秀和訳、(三省堂)
- 峰松新、鄭小平、坂田久枝、山田順一(1997).「中国の地域開発戦略の現状と課題」、『開発援助研究』第4巻第1号。
- ミル、ジョン・スチュアート(1975).『経済学原理(2)』末永茂喜訳(岩波書店)
- 村崎幹夫、浅子和美、玉田直也、松下知恵(1997).「パキスタンにおける民営化政策の現状と課題」『海外経済協力基金開発援助研究所リサーチ・ペーパー』No.19.
- 森彰夫・岩田憲明(1995a).「ハンガリー企業の民営化」、『愛知学院大学経営管理研究所紀要』第2号。
- 森彰夫・岩田憲明(1995b).「ハンガリー最大の電機会社 Videoton の破産と民営化」、『愛知学院大学論叢経営学研究』第5巻第1号。
- 森彰夫(1999).「ハンガリーにおける私有化とコーポレート・ガバナンス」、『ロシア研究』第28号。
- 森彰夫(1993).「ハンガリーにおける新支配エリートの台頭 - 労働者党の変質過程1956

参考文献

- 年—1988年—」、『学習院大学大学院政治学研究所政治学 論集』第6号。
- 森彰夫(1997a)。「ハンガリーにおけるバス・トラック生産の国際化と経営立地」、『生産管理』第4巻第1号。
- 森彰夫(1997b)。「ハンガリーにおける民営化機構および国有資産管理機構」、『東欧史研究』第19号。
- 森彰夫(1998)。「ハンガリーにおける民営化の限界」、『開発援助研究』第5巻第1号。
- 森彰夫・岩田憲明(1996a)。「ハンガリーの自動車産業 — マジャール・スズキの視察をもとに —」、『愛知学院大学論叢経営学研究』第5巻第2号。
- 森彰夫(1997c)。「ハンガリーの1989年 — 権力の変質論としての考察 —」、『20世紀政治史の諸問題』所収、斉藤孝編(彩流社)
- 森彰夫(1997d)。「ハンガリーへのスズキ・オペル・アウディの工場進出」、『日本中小企業学会論集』第16号。
- 盛田常夫(1990)。「ハンガリー改革史」(日本評論社)
- レーニン。「国家と革命」『レーニン10巻選集』第8巻所収(大月書店)
- Ádám, Zsigmond, Korányi G. Tamás(1991). *Tőzsdekompassz, 1991. Magyar értékpapírpiać évkönyve* (『証券市場羅針盤、1991年度ハンガリー証券市場年鑑』). Budapest.
- Amsden, A., J. Kochanowicz, L. Taylor,(1994). *The Market Meets Its Match: Restructuring the Economies of Eastern Europe*, Cambridge [MA]
- Angelusz, Robert, Tardos Robert(1997). “Az átalakulás és a közvélemény arcai” (『再編と世論の諸様相』), *Társadalmi Szemle* (『社会評論』), 3.
- Antalóczy, Katalin(1996). “Nagyvállalatok a gyógyszeriparban: A Chinoin és az Egis átalakulása és privatizációja” (『薬品工業における大企業 — ChinoinとEgisの株式会社化及び民営化 — 』), *Társadalmi Szemle*, 7.
- Aoki, Masahiko, Hyung-Ki Kim(eds.)(1995). *Corporate Governance in Transitional Economies: Insider Control and the Role of Banks*, Economic Development Institute of the World Bank, Washington, D. C.
- APEH(1995). *APEH Gyorsjelentés 1. kötet*. (『会計検査院速報』第1巻)
- ÁPV Rt.(1996a). *Act XXXIX of 1995: On the Sale of State-Owned Entrepreneurial Assets*.
- ÁPV Rt.(1996b). *Az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Részvénytársaság Szervezeti és Működési Szabályzata. Az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Részvénytársaság Szervezeti és Működési Szabályzatának 1. Számú Módosítása* (『民営化および国有資産管理株式会社の組織・運営規則、民営化および国有資産管理株式会社の組織・運営規則の訂正 No.1.』)
- ÁPV Rt.(1997a). *Draft Report on the 1996 History of Privatization*.
- ÁPV Rt.(1997b). *Future Prospects of Property Management in the Portfolio of Companies in Long Term State-Ownership*.
- Augusztinovics, Mária(1996). “A jóléti rendszer az átmenet időszakában” (『移行期における福

- 社システム」), *Közgazdasági Szemle* (『経済評論』), 2.
- ÁV Rt.(1994a). *Éves jelentés 1992/1993. ÁV Rt.* (『1992/1993年度報告ÁV Rt.』), Budapest.
- ÁV Rt.(1994b). *Privatizációs Monitor*(『民営化モニター』), 1994.5.
- ÁV Rt.(1994c). *Privinfo évkönyv 1993*(『民営化情報年鑑 1993年』). PRIVINFO Lapkiadó Kft. Budapest.
- ÁV Rt.(1995). *Privinfo évkönyv 1994*(『民営化情報年鑑 1994年』). PRIVINFO Lapkiadó Kft. Budapest.
- ÁV Rt.(1996). *Privinfo évkönyv 1995*(『民営化情報年鑑 1995年』). PRIVINFO Lapkiadó Kft. Budapest.
- ÁVÜ(1995). *Annual Report on the Activities of the State Property Agency 1994.*
- ÁVÜ(1993). *Privinfo évkönyv 1992*(『民営化情報年鑑 1992年』). PRIVINFO Lapkiadó Kft.
- Balcerowicz, Leszek(1995). *Socialism Capitalism Transformation*, Budapest, Central European University Press.
- Bauer, Tamás (1981). *A második gazdasági reform és a tulajdonviszonyok* (『第二次経済改革と所有諸関係』)
- Benet, Iván, “Az import felhasználásáról” (輸入製品の使用について), MTA Közgazdaságtudományi Intézet, sokszorosított anyag (ハンガリー科学アカデミー経済学研究所、複写資料) .
- Berend, T. Iván(1964). *Gazdaságpolitika az első öt éves terv megindulásakor* (『第1次5カ年計画開始時における経済政策』), Budapest.
- Bihari Mihály(1989). *Politikai rendszer és demokrácia* (『政治体制と民主主義』), Budapest.
- Bihari Mihály(1990). *Demokratikus út a szabadsághoz* (『自由への民主的な道』), Budapest.
- Blanchard, Olivier, Rudiger Dornbusch, Paul Krugman, Richard Layard, Lawrence Summers(1991). *Reform in Eastern Europe*, The MIT Press, Cambridge [MA] .
- Boda, György, Fehér Lajos, Sebestyén József, Vigh Judit(1991). “A Szerkezetváltási lehetőségekről egy konkrét mezőgazdasági fejlesztési elképzelés kapcsán” (『具体的な農業開発構想による構造転換の可能性』), *Közgazdasági Szemle*, 2.
- Brada, Joseph, I. J. Singh, Adam Török(1994). *Firms, Afloat and Firms Adrift: Hungarian Industry and the Economic Transition*, London, M. E. Sharpe.
- Bruszt, László(1992). “Transformative Politics: Social Costs and Social Peace in East Central Europe” . *East European Politics and Societies*, 6.
- Bruszt, László, David Stark(1996). “Vállalatközi tulajdonosi hálózatok a kelet európai kapitalizmusban” (『東欧資本主義における企業間所有ネットワーク』), *Közgazdasági Szemle*, 3.
- Chinoín(1985). *Chinoín Anno*.
- Chinoín(1995). *Chinoín-kalauz 1995*.
- Earle, J. S., Roman Frydman, Andrzej Rapaczynski, Joel Turkewitz(1994). *Small Privatization*,

参考文献

- CEU Privatization Reports, Vol. 3. Central European University Press, London.
- EBRD(1997a). *Transition Report 1996*
- EBRD(1997b). *Transition Report Update 1997*.
- Ferencz Földvári, Katalin (ed.)(1993). *Privatizációs kézikönyv : Az állami Vagyongönyökség tevékenységéről* (『民営化ハンドブック - 国有資産局の活動について -』), Budapest.
- Fidesz(1991). *Fidesz Füzete* (『青年民主同盟パンフレット』) Budapest.
- Figyelő (『ウォッチャー』)
- Figyelő Különszám Top 200 (『ウォッチャー 特集Top 200』)
- Frydman, Roman, Cheryl W. Gray, Andrzej Rapaczynski(eds.)(1996a). *Corporate Governance in Russia and Eastern Europe Vol. 1.: Banks, Funds, and Foreign Investors*. Central European University Press and Oxford University Press. Budapest, London.
- Frydman, Roman, Cheryl W. Gray, Andrzej Rapaczynski(eds.)(1996b). *Corporate Governance in Russia and Eastern Europe Vol. 2.: Insiders and the State*. Central European University Press and Oxford University Press. Budapest, London.
- Frydman, Roman, Andrzej Rapaczynski(1994). *Privatization in Eastern Europe: Is the State Withering Away?*, Central European University Press and Oxford University Press. Budapest, London, New York.
- Frydman, Roman., Andrzej Rapaczynski, J. S. Earle(1993). *The Privatization Process in Central Europe*, CEU Privatization Reports, Vol. 1. Central European University Press, London.
- Garton Ash, Timothy(1990). *The Magic Lantern : The Revolution of '89, Witnessed in Warsaw, Budapest, Berlin, and Prague*, New York.
- Gazsó, Ferenc(1990). “A kádérbürokrácia és az értelmiség” (『カードル官僚制と知識人』), *Társadalmi Szemle*, 11.
- Gray, Cheryl W.(1996). “In Search of Owners: Privatization and Corporate Governance in Transition Economies”, *The World Bank Research Observer*, Vol. 11, No.2., 1996.8.
- Heti Világ Gazdaság* (『週刊世界経済』)
- Hillman, Arye, L. Branko Milanovic (eds.)(1992). *The Transition from Socialism in Eastern Europe: Domestic Restructuring and Foreign Trade*. The World Bank. Washington, D.C.
- Hoch, Robert, Radnóti Éva(1989). *Belső piac-minőségi nyitás : Egy élenkíft gazdaságpolitika körvonalai* (『国内市場の質的解放 - 活性化経済政策の概略』), Budapest.
- IMF(1995). *IMF Survey*
- IMF(1997). *International Financial Statistics*
- Jelentés a Magyar Köztársaság 1991. évi állami költségvetésének végrehajtásáról* I. kötet (『ハンガリー - 共和国1991年度国家予算執行に関する報告 第1巻』), Budapest, 1992
- Karsai, Gábor(1991a). “Hívjuk holdingnak?” (『持株会社と呼ぶのか?』), *Figyelő*, 4.25.
- Karsai, Gábor(1991b). “A vagyonekezők kvázitulajdonosok” (『資産管理者はうわべだけの所有者』), *Figyelő*, 5.2.

- Karsai, Gábor(1991c). “Az inga most újra az eredeti irányba mozog” (「振り子は再び元の方向に振れる」), *Figyelő*, 5.23.
- Karsai, Gábor(1992). “Nem vagyunk etatisták! (「我々は国家主義者ではない!」)”, *Figyelő*, 1.30.
- Keserű, János(1995). “Agrárpolitikai útkeresés Magyarországon 1989-1994” (「ハンガリーにおける農業政策の模索」), *Társadalmi Szemle*, 7.
- Kissné Pavelcsák, Ágnes(1997). “A mezőgazdaság: Magyarország gazdaságinövekedésének kulcsszereplője” (「農業 - ハンガリーの経済成長のキープレイヤー -」), *Társadalmi Szemle*, 1.
- Kolosi, Tamás, Róna-Tas A.(1992). Az utolsókból lesznek az elsőek? A rendszerváltás társadalmi hatásai Magyarországon” (「最後列から一番が登場するのか? ハンガリーにおける体制転換の社会的諸影響」), *Sociológiai Szemle* (「社会学評論」), 2.
- Kolosi, Tamás, Sági Matild(1997). “A strukturális átalakulás Magyarországon a rendszerváltás követően” (「体制転換後のハンガリーにおける構造変化」), *Társadalmi Szemle*, 8-9.
- Kopátsy, Sándor(1969). “Önálló tulajdonosi szervezetekről” (「自立した所有者組織について」) *Pénzügyi Szemle* (「財政評論」), 3.
- Kornai, János(1971). *Anti-Equilibrium: A gazdasági rendszerek elmeleteiről és a kutatás feladatairól* (「反均衡 - 経済システム理論とその研究課題 -」), Budapest.
- Kornai, János(1989). *Indulatos röpírat a gazdasági átmenet ügyében* (「経済の移行問題における感情的なパンフレット」), Budapest.
- Kornai, János(1994). “Transformational Recession: The Main Causes” *Journal of Comparative Economics* 19.
- Központi Statisztikai Hivatal(1996). *Statisztikai évkönyv 1995* (「統計年鑑1995年」), Budapest.
- Krueger, T., R. van Elkan, J. D. Craig, L. Everaert, M. Lutz(1995). “Hungary -- Recent Economic Developments and Background Issues” *IMF Staff Country Report No.95/35*.
- Laki, Mihály(1994). “A dolgozók részvételének lehetőségei privatizációban Magyarországon: Az egri malom esete” (「ハンガリーの民営化における従業員参加の可能性」) *Közgazdasági Szemle*, 10.
- Laki, Mihály(1993). *The Conditions for Enterprise in Hungary. Private Sector Development and Local Government in Hungary*. Public Policy Institute - C. I. P. E. Budapest.
- Laky, Teréz(1996). “A magángazdaság kialakulásának hatásai a foglalkoztatottságra 1995-ben” (「1995年度の雇用に対する民間経済形成の影響」) *Közgazdasági Szemle*, 7-8.
- Lavigne, Marie(1995). *The Economics of Transition*. MacMillan Press. Basingstoke London.
- Lengyel, László, Bihari Mihály, et al.(1987). “Fordulat és reform” (「転換と改革」), *Medvetánc* (「熊踊り」) 2.
- Lengyel, László (ed.)(1988). *Tulajdonreform* (「所有改革」), Budapest.

- Lipton, David, Jeffrey Sachs(1990). "Privatization in Eastern Europe: The Case of Poland", *Brookings Papers on Economic Activity*, No.2.
- Liska, Tibor(1998). *Ökonosztat* (『エコノスタート』), (第二版)
- Locke, John(1993). *Political Writings*, Penguin.
- McMillan, Naughton, 林(1995). 「企業と政府の関係」『中国国有企業制度変革研究』所収 (人民出版社、北京)。
- MDF(1989). *Magyar Demokratikus Fórum Programja*(1989) (『ハンガリー民主フォーラム綱領』) Budapest, 1989.3.12
- Magyar Hírlap* (『ハンガリー・ジャーナル』)
- Magyar Nemzet* (『ハンガリー・民族』)
- Major, Iván(1994). *The Constraints on Privatization in Hungary: Insufficient Demand or Inelastic Supply? Most, 4(special issue)* Kluwer Academic Publishers.
- Major, Iván(1993). *Privatization in Eastern Europe: A Critical Approach*. Edward Elgar Publishing Ltd. Aldershot, Brookfield.
- Mihályi, Péter(1997). "Privatizáció és vagyonkezelés: Régi és új dilemmák" (『民営化と資産管理 - 古くて新しいジレンマ - 』), *Közgazdasági Szemle*, 3.
- Mihályi, Péter(1996). "Privatizáció 1995, Február" (『民営化1995年2月』) in: *Magyarország politikai évkönyve 1995* (『ハンガリー政治年鑑1995年』) .
- Mihályi, Péter(1994). "Privatization in Hungary: An Overview" in: United Nations Conference on Trade and Development, Kopint-Datorg. *Privatization in the Transition Process: Recent Experience in Eastern Europe*.
- Nagy, András(1995). "A behozatal liberalizálása Magyarországon" (『ハンガリーにおける輸入の自由化』), *Közgazdasági Szemle*, 5.
- National Bank of Hungary, *Annual Report*.
- Népszabadság* (『人民の自由』)
- Népszava* (『人民の言葉』)
- Nuti, D. Mario(1992). "Market Socialism: The Model that Might Have Been but Never Was" in Aslund, Anders(ed.), *Market Socialism or the Restoration of Capitalism?*. Cambridge, Cambridge University Press.
- OECD(1995a). *OECD Economic Surveys: Hungary*, OECD, Series CCET.
- OECD(1994a). *Review of Agricultural Policies: Hungary*, OECD, Series CCET.
- OECD(1995b). *Review of Industry and Industrial Policy in Hungary*, OECD, Series CCET.
- OECD(1994b). *Trends and Policies in Privatisation*, Vol. 1. 2. 3., OECD.
- Petschinig, Mária Zita(1998). "Pillantás a hídről, Jelentés a magyar gazdaság 1997. Évi helyzetről (『橋からの眺め - ハンガリー経済1997年度の状況について - 』)" *Bankszemle* (『銀行評論』), 5.
- Pitti, Zoltán(1997). "Egészen eredeti tőkefelhalmozás Magyarországon" (『ハンガリーにお

- る完全な源資蓄積」), *Társadalmi Szemle*, 8-9.
- Polányi, Karl(1944). *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Times*, New York.
- Privatizációs Kutatóintézet(1992). A privatizáció elmúlt két éve (『民営化の2年間』), Budapest.
- Privatizációs Monitor(『民営化モニター』)(1994).5.
- RÁBA Magyar Vagon- és Gépgyár Részvénytársaság(1996a). *RÁBA Annual Report 1993, Győr*.
- RÁBA Magyar Vagon- és Gépgyár Részvénytársaság(1996b). *RÁBA Annual Report 1994, Győr*.
- RÁBA Magyar Vagon- és Gépgyár Részvénytársaság(1996c). *RÁBA 1896-1996, Győr Reform Sebők*(1991). “Megvan a stratégia?” (『戦略はできたか?』), *Figyelő* (『観察者』), 4.4.
- Stiglitz, Joseph E.(1994). *Whither Socialism?*. The MIT Press. Cambridge,Massachusetts, London.
- Szabó, Kálmán (ed.)(1987). *Vagyonérdekeltég-reform* (『財産利害改革』), Budapest.
- Szalai Erzsébet(1991). “A hatalom metamorfózisa ?” (『権力の変質 ?』), *Valóság* (『真実』) 6, Budapest.
- Tardos, Márton(1972). “A gazdasági verseny problémái hazánkban” (『我が国における経済競争の諸問題』), *Közgazdasági szemle* (『経済評論』), 7-8.
- Tardos, Márton(1988). “A tulajdon” (『所有』), *Közgazdasági szemle*, 12.
- Török, Ádám(1992). “Egy ‘vagyoncsökkentő’ vállalat a magyar elektronikai iparban” (『ハンガリー - 電機産業における ‘資産を減らし続ける’ 企業』), *Közgazdasági szemle*, 1.
- Török, Ádám(1994). “Stratégia-e a vállalat sodródás?” (『企業の成り行き任せは戦略か?』) *Közgazdasági szemle*, 10.
- UNCTAD-KOPINT-DATORG(1994). *Privatisation in the Transition Process - Recent Experiences in Eastern Europe*, United Nations.
- Varga, Gyula(1997). “Mi mindig bíraljuk a politikát: Beszélgetés Varga Gyulával agrárökonomiánk helyzetéről” (『我々はいつも政治を非難する - 我が国の農業経済の状態についてヴァルガ・ジュラと語る -』) *Társadalmi Szemle*, 4.
- Vertes, András(1991). “A rózsaszín bumerang” (『バラ色のブーメラン』), *Társadalmi Szemle*, 2.
- Vígvári, András(1992). *Rendszerváltás és privatizáció* (『体制転換と民営化』), Budapest.
- Voszka, Éva(1995). *Az agyag lábakon álló óriás* (『粘土でできた足で立っている巨大組織』), Budapest.
- Voszka,Éva(1997). “Csontvázak a szekrényben” (『筆筒の中の骸骨』), *Közgazdasági Szemle*, 5.
- Voszka, Éva(1993). “Két ur szolgálja [Az önprivatizációról]” (『二人の主人に仕える召使い [自発的民営化について]』), *Közgazdasági szemle*, 5.
- Voszka,Éva(1996). “Tulajdonváltás felemás sikerévé” (『所有転換という異質の成功年』), *Közgazdasági szemle* 5.

参考文献

World Bank(1995). *Bureaucrats in Business: The Economics and Politics of Government Ownership*

World Bank(1998). *World Development Indicators 1998*.

World Bank(1996). *World Development Report 1996.: From Plan to Market*.

付属資料

付属資料

表1 主要企業の業績推移 (100万Ft)

ランク						会社名	業種	売上高				
1993	1994	1995	1996	1997	1993			1994	1995	1996	1997	
1.	1.	1.	1.	1.	ハンガリー石油ガス産業株式会社(Mo)	石油精製	242,983	264,191	342,328	469,313	603,824	
-	-	-	9.	2.	IBM保管製品工業免状区有限会社	電気機器	-	-	933	62,673	287,000	
2.	2.	2.	2.	3.	ハンガリー電力株式会社(MVM)	電力	101,412	99,491	123,726	178,599	239,937	
13.	11.	7.	11.	4.	ドゥナフェル製鉄所有限会社(Dunaferri)	鉄鋼	27,968	36,824	54,817	59,775	205,912	
-	-	28.	14.	5.	アウディ・フンガー・モーター有限会社(Audi)	エンジン	-	3,444	27,853	54,068	188,825	
19.	8.	4.	4.	6.	オペル・ハンガリー自動車製造有限会社(Opel)	自動車	20,345	43,093	101,729	113,293	141,904	
-	-	9.	6.	7.	ハンズガス・ハンガリー・ロシアガス株式会社	石油燃料	-	-	51,037	86,776	134,986	
9.	4.	5.	5.	8.	ハンガリー国有鉄道株式会社(MÁV)	鉄道	32,566	71,271	94,090	111,760	133,380	
-	-	-	45.	9.	メトロ持株会社有限会社	流通	-	-	-	28,055	129,401	
3.	3.	3.	3.	10.	ハンガリー通信株式会社(Matáv)	通信	67,559	89,936	118,891	192,418	-	
8.	8.	6.	8.	11.	ティサ化学コンビナート株式会社	石油化学	32,458	40,494	63,255	65,550	90,425	
5.	9.	8.	7.	12.	ブダペスト電力株式会社	電力	38,058	39,495	52,429	66,206	89,844	
17.	13.	10.	10.	13.	GE照明・トンダグラム株式会社(Tungsram)	電球	20,619	34,010	48,216	62,149	78,000	
62.	48.	18.	12.	14.	マジール・スキ薬用車製造販売株式会社	自動車	9,338	15,468	36,831	56,777	77,035	
27.	24.	25.	19.	15.	フィグ・ユリウス・マイル産業商株式会社	流通	17,973	22,827	28,120	45,239	-	
11.	12.	12.	13.	16.	ハンガリー航空株式会社(MALÉV)	航空	29,062	34,028	44,076	55,553	67,225	
6.	7.	11.	15.	17.	ハンガリー郵便局株式会社	郵便	36,299	41,963	47,308	52,866	62,634	
-	23.	19.	16.	18.	トラス・ティサガス供給株式会社(Tigáz)	ガス	-	23,527	32,972	45,781	62,542	
14.	17.	18.	20.	19.	北トランスダニューブ送配電株式会社	電力	25,335	26,244	34,690	45,209	62,290	
10.	14.	14.	20.	20.	シェル・ハンガリー南東株式会社	ガソリン販売	30,332	33,285	39,240	52,461	61,521	
-	130.	52	27.	21.	ヴェステル 900 GSM 携帯通信株式会社	通信	-	6,485	18,973	36,636	57,480	
41.	18.	20.	22.	22.	アルコアケム・セケツフェルグアル軽金属事業所	軽金属	-	24,477	32,358	35,753	58,843	
-	-	51.	35.	23.	ハンガリー知的所有権管理有限会社	その他	-	-	19,105	31,704	54,246	
198.	21.	17.	25.	24.	首都ガス事業株式会社	ガス	3,462	24,034	31,525	41,943	54,194	
38.	27.	21.	22.	25.	ボルシヨド化学株式会社	石油化学	15,778	21,760	36,433	37,239	53,598	
25.	26.	27.	24.	27.	リヒテル・ゲデオン化学工場(Richter Gedeon)	薬品	18,264	21,854	27,684	37,541	52,588	
7.	10.	13.	21.	28.	フンガロファーマ薬品商株式会社	薬品販売	33,285	37,218	41,158	43,701	51,396	
12.	15.	15.	17.	29.	バクシム原子力発電株式会社	電力	28,872	28,469	38,553	47,152	49,442	
26.	19.	23.	23.	30.	ユニバー・ハンガリー有限会社	食品卸	-	24,282	29,479	39,288	47,466	
18.	31.	30.	31.	33.	北ハンガリー送配電株式会社	電力	20,281	24,138	26,292	33,054	45,021	
-	43.	32.	34.	34.	ブラス食品ディスカウント有限会社	流通	3,276	15,787	24,294	31,878	42,822	
42.	40.	39.	43.	38.	レヘル冷蔵工場有限会社(Lehel)	冷蔵庫	13,673	16,288	22,521	28,368	41,466	
15.	16.	22.	28.	37.	ブダペスト交通会社(BKV)	交通	23,833	28,328	30,702	36,895	41,093	
30.	38.	38.	39.	38.	ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・ハンガリー有限会社	食品販売	-	-	-	20,371	40,800	
16.	38.	61.	103.	41.	南トランスダニューブ送配電株式会社	電力	18,689	17,528	23,481	30,719	39,758	
38.	45.	42.	50.	42.	イカルス自動車製造株式会社(Ikarus)	バス製造	22,942	17,056	16,631	13,996	38,724	
20.	30.	34.	48.	43.	南ハンガリー送配電株式会社	電力	15,363	15,774	21,572	26,834	38,123	
35.	33.	36.	41.	44.	ラーバ・ハンガリー・ワゴン機械株式会社(RABA)	トラック	19,324	20,298	23,673	27,708	37,985	
37.	35.	41.	40.	45.	空くじ株式会社	娯楽	15,859	18,495	22,614	29,187	37,716	
34.	44.	43.	40.	45.	キノイン薬品・化学製品工場株式会社(Chinoin)	薬品	15,772	18,147	22,177	29,442	37,533	
72.	65.	47.	44.	49.	トランスティサ送配電株式会社	電力	15,967	15,782	21,308	26,668	36,910	
-	23.	28.	42.	50.	ハイドウシャヤグ鶏肉生産販売株式会社	鶏肉加工	7,651	11,843	19,710	28,072	35,714	
-	22.	40.	49.	51.	タハラント・フンガリー販売サービス有限会社	たばこ	-	-	27,067	29,076	33,480	
44.	37.	37.	48.	55.	オペル東南ヨーロッパ自動車販売有限会社	車販売	-	23,854	22,371	27,077	32,832	
24.	25.	31.	47.	58.	Aralハンガリー販売サービス有限会社	ガソリン販売	-	-	-	24,538	32,318	
47.	48.	48.	52.	80.	パンノンGSM通信株式会社	通信	-	-	-	17,873	32,298	
-	-	53.	-	90.	フォード・ハンガリー製造販売有限会社	金属加工	-	-	-	17,855	32,286	
44.	37.	37.	48.	55.	ビック・セグド・サミ工場・食肉事業所株式会社	肉加工	13,013	17,485	22,687	27,082	31,855	
24.	25.	31.	47.	58.	フンガロタバコ・タバコ販売株式会社	たばこ	18,560	22,180	24,934	27,235	31,246	
47.	48.	48.	52.	80.	エギス製菓株式会社(Egis)	薬品	12,805	15,302	19,813	24,687	29,159	
-	-	53.	-	90.	ティオー・シュジュール製菓産業販売株式会社	鉄鋼鑄造	-	-	18,964	2905	19695	

出所: Figyelő Különszám Top 200, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998.

付属資料

従業員数					資本金					営業利益				
1993	1994	1995	1996	1997	1993	1994	1995	1996	1997	1993	1994	1995	1996	1997
19,860	18,126	16,738	15,660	14,145	262,282	260,453	263,729	277,591	304,468	11,722	2,804	8,932	18,375	45,650
-	-	37	278	4,500	-	-	1,614	11,080	-	-	-	-492	9,188	-
482	468	402	436	422	303,884	301,245	244,883	231,885	225,943	-607	-2,678	1,197	-3,230	4,557
3,781	3,717	3,663	3,656	10,791	2,868	3,040	5,299	6,739	60,272	543	2,157	5,143	2,399	3,785
-	172	254	661	1,760	-	18,223	34,975	58,946	98,613	-	-1,114	2,715	3,972	15,285
482	569	701	837	1009	6,620	14,412	18,281	19,846	21,683	954	6,146	14,199	19,988	31,136
-	1	15	20	17	-	105	646	120	140	-	-15	496	941	2,554
77,300	72,429	69,809	66,623	59,229	400,595	416,667	462,173	430,549	431,941	-3,377	-26,100	-12,063	-37,966	-6,795
-	-	-	2,181	2,269	-	-	3	294	1,358	-	-	-	-	3,736
19,219	19,288	17,703	20,281	-	181,220	184,500	190,784	220,428	-	8,609	4,227	15,383	37,510	-
-	4,977	3,843	4,156	3,436	30,667	30,230	41,813	43,202	62,760	-3,483	2,448	15,207	6,980	15,706
3,611	4,625	4,565	4,207	4,014	63,137	61,740	63,902	64,209	69,273	327	-2,438	1,557	-498	5,141
-	-	10,154	10,242	10,300	-	-	28,510	50,594	84,500	-	-	-	12,065	20,779
467	652	1,032	1,417	1,547	6,482	4,447	4,119	5,306	6,957	-5,812	-1,611	-865	867	1,603
3,346	3,533	3,738	4,084	-	4,647	5,856	6,939	6,877	-	547	680	365	631	-
3,596	3,652	3,598	3,344	3,269	15,209	15,505	15,973	17,436	15,183	-866	-1,173	-1,192	-	-2,535
50,698	47,319	46,711	44,854	43,732	15,561	17,409	20,431	22,333	24,938	2,151	2,544	1,466	984	3,199
-	3,223	3,474	3,521	-	-	25,131	25,609	27,228	28,932	-	-469	-168	1,039	2,917
3,406	3,048	2,809	2,560	2,503	50,098	51,461	51,321	52,757	53,670	671	412	-406	-347	3,608
1,037	978	464	242	245	2,911	3,712	5,861	8,672	9,351	946	1,222	638	696	1,073
-	341	603	716	955	-	3,787	7,521	12,495	25,534	-	-1,646	1,243	6,698	13,757
-	2,176	1,992	1,937	1,854	-	13,092	14,466	12,437	12,476	-	-63	1,020	-1,963	-667
-	-	2	4	5	-	-	132	132	243	-	-	90	184	228
-	2,382	2,192	2,012	1,734	30,170	29,573	30,254	36,037	36,091	101	-711	1,199	959	1,662
4,074	3,707	3,473	3,139	2,908	9,017	10,199	16,223	23,635	31,008	-415	2,630	7,641	9,930	7,239
5,064	4,769	4,664	4,680	4,657	18,446	27,275	33,057	42,783	72,449	2,897	5,170	7,191	9,894	16,569
777	808	839	895	926	9,377	9,613	10,318	11,233	11,422	1,411	862	858	1,058	765
3,644	-	3,372	3,118	2,929	130,073	130,469	130,464	130,743	131,404	4,314	4,189	4,252	4,890	7,192
-	1,007	901	1,164	1,500	-	609	3,698	5,681	-	-	579	-	1,324	-
3,014	3,192	2,843	2,756	2,670	30,990	30,958	28,820	26,121	25,828	366	-212	-1,572	-2,077	404
332	1,566	2,140	2,515	2,890	3,036	2,845	3,885	-	4351	-369	-183	376	-	811
3,284	2,768	2,797	2,858	3,160	3,706	3,763	4,165	6,041	9,795	1,522	1,736	1,752	1,405	4,331
20,709	20,354	19,832	18,084	15,854	42,943	43,879	45,989	173,679	168,159	-7	-1,135	-2,171	-5,994	-6,415
-	-	-	73	184	-	-	-	947	2,385	-	-	-	-	1,971
2,793	2,793	2,719	2,664	2,450	30,441	30,566	29,393	29,818	29,919	245	-154	-1,527	382	1,837
6,446	4,892	4,190	2,814	3,231	9,002	8,068	4,292	122	765	744	-1,092	-3,236	-4,305	1,306
2,781	2,706	2,482	2,058	2,002	38,506	38,739	39,526	40,440	41,080	175	-177	491	377	3,588
7,861	6,816	6,400	6,205	6,306	17,592	21,317	20,131	21,071	27,927	1,513	1,021	671	1,385	1,849
1,317	1,333	1,234	1,187	1,121	3,554	3,797	4,855	5,976	7,636	1,110	1,766	2,538	2,651	3,370
3,081	2,948	2,807	2,645	2,521	14,835	17,761	20,535	20,718	26,454	2,975	3,934	5,307	6,518	8,935
3,201	2,297	2,448	2,382	2,285	34,583	34,348	32,414	30,642	31,051	51	-263	-1,297	-800	1,647
1,311	1,501	1,829	-	2,280	1,052	1,513	2,361	5,913	7,281	856	1,337	1,397	2,233	2,901
-	-	273	389	417	-	-	190	-	285	-	-	420	-	-183
-	19	26	27	38	-	-	-	-	502	-	-	-	428	324
-	-	-	42	51	-	-	-	481	-198	-	-	-	117	102
-	-	-	422	513	-	-	-	7547	8366	-	-	-	-1385	5057
-	-	-	942	1,334	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1,988	2,126	2,032	2,100	2,086	5,033	8,472	9,481	10,893	17,944	1,488	1,670	2,004	2,363	2,311
382	349	342	340	357	2,284	2,247	2,311	2,331	1,948	313	222	179	-14	-84
3,678	3,671	3,319	2,921	2,916	14,332	18,603	22,876	27,863	33,973	2,352	3,015	4,035	5,011	5,561
-	-	4,890	3135	2799	-	-	64	11208	4469	-	-	-	-1545	-7988

表 2 1980 年度における主要ハンガリー企業 (100 万 F t)

ランク	会社名	業種	売上高	従業員数	固定資本
1	ドナウ石油産業会社	石油精製	46,438	2,961	12,132
2	大平原石油天然ガス生産会社	天然ガス	33,304	3,316	8,473
3	ハンガリー貨車・機械工場	車両	17,101	20,523	13,733
4	ドナウ製鉄所	鉄鋼	14,934	12,434	10,972
5	ティサ化学コンビナート	石油化学	14,972	5,650	12,945
6	イカルス・カロツセリア自動車工場(Ikarus)	バス	14,484	10,340	3,251
7	オーズト製鉄所	鉄鋼	12,307	13,692	8,391
8	レーニン製鉄所	鉄鋼	11,803	18,049	13,045
9	製紙会社	製紙	14,147	13,114	12,337
10	コマロム石油産業会社	石油精製	9,311	1,575	2,323
11	ティサ石油産業会社	石油精製	9,883	1,204	5,699
12	チェベル自動車工場	トラック	8,845	9,480	4,043
13	合同電球株式会社トングスラム(TUNGSRAM)	電球	8,780	32,459	8,055
14	ビデオトン電機会社(Videoton)	電機	8,315	18,317	2,960
15	セーケシュフェルプアル軽金属事業所	軽金属	8,533	4,005	5,134
16	ボルシヨド化学コンビナート	化学	8,077	6,875	12,247
17	タウルス・ゴム産業会社(Taurus)	タイヤ	10,449	10,924	4,478
18	ハンガリー菓子産業会社	食品	7,504	7,099	2,076
19	ブダベスト食肉会社	食肉	8,026	3,941	1,457
20	植物油産業・洗剤生産会社	油脂	7,837	2,975	3,361
21	セメント・漆喰事業所	セメント	6,651	8,929	18,776
22	ペート窒素事業所	肥料	6,763	3,940	11,601
23	チェベル金属事業所	冶金	6,998	3,631	3,700
24	ガラス産業事業所	ガラス	5,995	15,581	6,079
25	冶金素材生産協同会社	冶金	16,148	3,437	1,826
26	首都ガス事業所	ガス	5,810	3,080	5,517
27	ケーバーニャ薬品工場	薬品	5,580	5,340	3,676
28	電装機器事業所	電装機器	5,964	11,924	2,102
29	ガンツーマヴァグ機関車・貨車・機械工場	車両	6,191	14,038	5,759
30	ハンガリー電力トラスト	電力	23,001	537	656
31	ハンガリーケーブル事業所	ケーブル	5,642	3,602	2,285
32	ドナウ流域火力発電会社	電力	5,151	1,181	10,320
33	窒素化学工業団地	化学	5,163	5,162	2,945
34	木綿紡績産業会社	繊維	5,377	15,476	5,081
35	キノイン薬品化学製品工場株式会社(Chinoin)	薬品	5,033	5,434	2,173
36	ティサ電力会社	電力	4,747	1,584	8,993
37	セグド・サラミ・食肉コンビナート	食肉加工	5,037	2,392	1,345
38	コンバック商業包装会社	包装	5,163	1,046	427
39	アイカ・ボーキサイト・アルミニウム精練所	軽金属	4,002	3,194	4,211
40	石油・天然ガス工業会社	天然ガス	3,989	4,849	4,286
41	チェベル鋼管工場	鋼管	4,039	2,099	1,173
42	トランスティサガス供給会社	ガス	4,050	3,338	2,385
43	ハンガリー造船工場	造船	4,406	8,543	2,605
44	コンクリート・鉄筋コンクリート産業事業所	コンクリート	3,708	6,658	3,003
45	タタバーニャ炭坑	炭坑	3,987	12,864	3,934
46	ファインセラミック産業事業所	ファインセラミック	3,809	13,575	4,734
47	シャルゴタリアン製鉄事業所	冶金	3,615	3,908	1,662
48	合同薬品化学工場(EGYT)	薬品	3,503	3,642	2,203
49	バーバ食肉コンビナート	食肉	4,004	2,762	842
50	ジュラ食肉コンビナート	食肉	5,079	2,141	1,106

出所: Figyelő Különszám Top 200 (1995).

表 3 永続的に国家が株式所有する事業会社の国家の持株比率と株主権行使者

会社名	会社数および 永続的な国家 による持株比 率の最低範囲
株主権の行使者： ÁPV Rt.	47 社
MVM (ハンガリー電力株式会社)	50%+1 票
MOL (ハンガリー石油ガス産業株式会社)	25%+1 票
MAHART (ハンガリー汽船株式会社)	50%+1 票
MALÉV (ハンガリー航空株式会社)	25%+1 票
MATÁV (ハンガリー通信株式会社)	25%+1 票
アンテナ・フンガリア・ハンガリー番組放送・ラジオ放送株式会社	25%+1 票
ハンガリー投資開発銀行株式会社	25%+1 票
CDハンガリー不動産販売サービス株式会社	50%+1 票
OTP (全国貯蓄商業銀行)	25%+1 票
全国送電株式会社	50%+1 票
パクシュ発電株式会社	50%+1 票
民族教科書出版株式会社	50%+1 票
アルカロイダ化学株式会社	25%+1 票
バラトンフェルヴィデーク林業株式会社	100%
南大平原林業株式会社	100%
北ハンガリー林業株式会社	100%
ゲメンツ林業狩猟株式会社	100%
“ジュラ”林業狩猟株式会社	100%
イボイ林業株式会社	100%
小平原林業株式会社	100%
キシクンシャーク林業株式会社	100%
マートラ・西ビュック林業株式会社	100%
メチュク林業株式会社	100%
ナジクンシャーク林業株式会社	100%
ニールシェーク林業株式会社	100%
ピリシュ公園林業株式会社	100%
ショモジ林業株式会社	100%
ソンバトヘイ林業株式会社	100%
研究林株式会社	100%
VADEX (ヴァデクス)	100%
メゼーフェルド林業狩猟株式会社	100%
ヴェルテシュ林業株式会社	100%
ザラ林業株式会社	100%
ボイ農業生産販売株式会社	75%
ダルマンド農業株式会社	75%
南ベスト郡農業株式会社	75%

エニング農業株式会社	75%
ヒダシュハト農業株式会社	75%
ホード農業株式会社	75%
ライタ・ハンシャグ農業株式会社	75%
メゼーファルヴァ農業生産サービス株式会社	75%
メゼーヘジェシュ国営地主株式会社	75%
ソンバトヘイ演習林株式会社	75%
テレクセントミクローシュ農業株式会社	75%
パーボルナ農業生産開発販売株式会社	50%+1 票
ラボド・マヴァド株式会社	50%+1 票
ホルトバージ漁業株式会社	25%+1 票
株主権の行使者： 運輸・郵政・水利相	40 社
MÁV (ハンガリー国営鉄道株式会社)	100%
ハンガリー郵便株式会社	100%
フェルテーヴィデーク地方鉄道株式会社	25%+1 票
ジェール・ショブロン・エベンフルト鉄道株式会社	50%+1 票
交通科学研究所株式会社	50%+1 票
水利科学研究所株式会社	50%+1 票
ドナウ流域水道株式会社	50%+1 票
ランスダニューブ水道株式会社	50%+1 票
北トランスダニューブ水道株式会社	50%+1 票
北ハンガリー水道株式会社	50%+1 票
ティサ流域水道株式会社	50%+1 票
ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
アグリア・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
アイカ・ヴォラーン・バス有限会社	50%+1 票
アルバ・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
バーチ・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
バラトン・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
バラトンフュレディ・ヴォラーン・バス有限会社	50%+1 票
ボルショド・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
ドゥダル・ヴォラーン・バス有限会社	50%+1 票
ゲメンツ・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
ハイドゥー・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
ハトヴァン・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
ヤースクン・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
カボシュ・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
小平原ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
ケーレシュ・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
クンシャグ・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
マートラ・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票

付属資料

ノーグラー・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
バンノン・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
バーバ・ヴォラーン・バス有限会社	50%+1 票
シュメグ・ヴォラーン・バス有限会社	50%+1 票
サボルチ・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
タボルツァ・ヴォラーン・バス有限会社	50%+1 票
ティサ・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
ヴァールパロタ・ヴォラーン・バス有限会社	50%+1 票
ヴァシュ・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
ヴェルテシュ・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
ザラ・ヴォラーン・バス株式会社	50%+1 票
株式権の行使者： 通商産業相	16 社
自動車産業研究開発株式会社	50%+1 票
皮革・靴研究開発研究所	50%+1 票
建築学研究所有限会社	50%+1 票
建設品質管理研究所株式会社	50%+1 票
HUNGEXPO (ハングエクスポ見本市宣伝株式会社)	50%+1 票
イノヴァテクト繊維技術開発株式会社	50%+1 票
工業技術センター有限会社	50%+1 票
ハンガリー投資商業開発株式会社	50%+1 票
測量技術情報研究革新株式会社	50%+1 票
メルトコントロール品質管理株式会社	50%+1 票
農業機械開発産業株式会社	50%+1 票
プラスチック研究開発有限会社	50%+1 票
通信研究所革新株式会社	50%+1 票
技術貿易株式会社	50%+1 票
燃料技術研究開発株式会社	50%+1 票
電力産業研究所株式会社	50%+1 票
株式権の行使者： 農業相	16 社
アグロスター放射線株式会社	50%+1 票
畜産業績検査有限会社	100%
カルトグラフィー有限会社	50%+1 票
コンコーディア倉庫株式会社	50%+1 票
林業研究所有限会社	100%
蛋白質加工株式会社	25%+1 票
測地・地図株式会社	25%+1 票
果実・観葉植物研究開発研究所株式会社	100%
缶詰産業研究開発品質検査有限会社	100%
ハンガリー乳業実験研究所有限会社	100%
製粉研究開発有限会社	100%

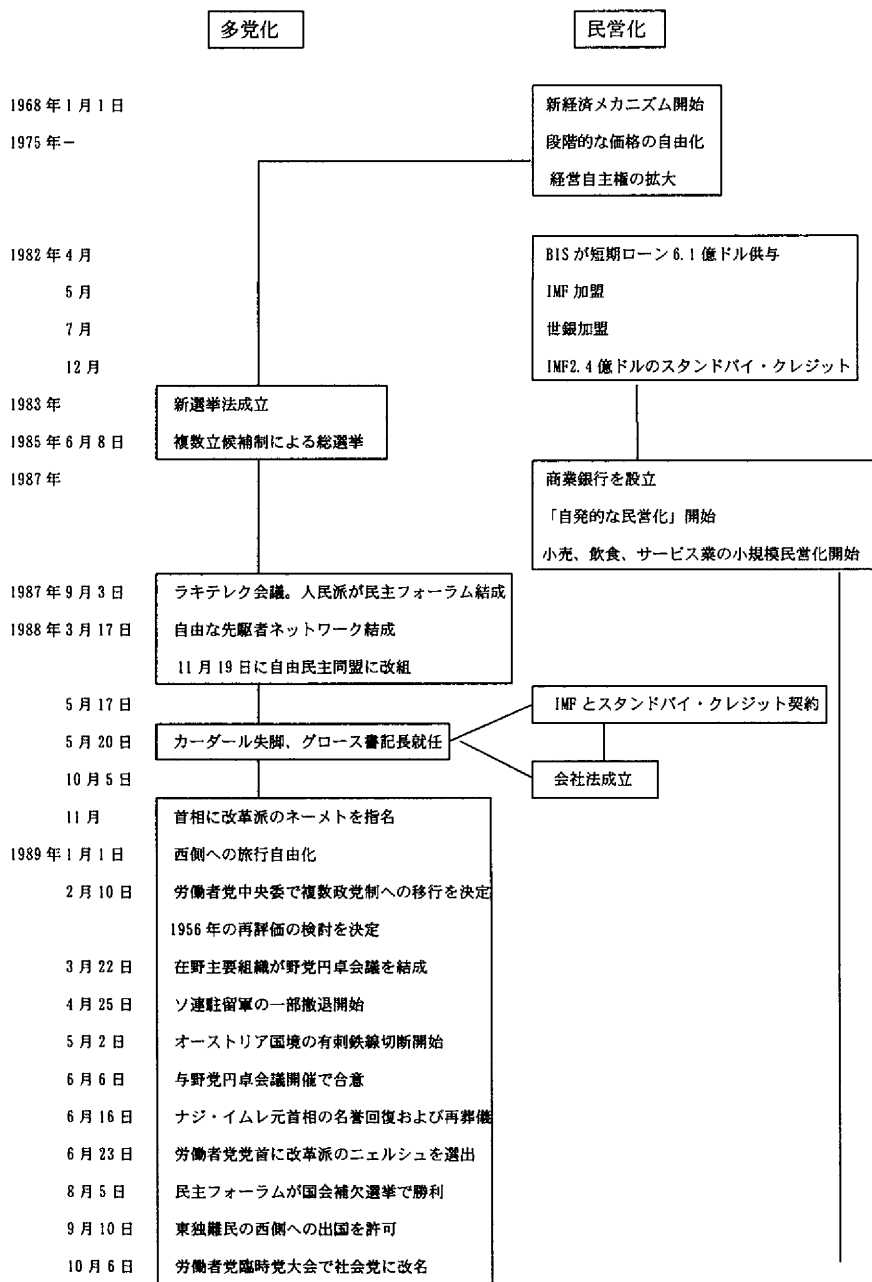
全国食肉産業研究所株式会社	100%
全国養殖株式会社	100%
ペーチ測地・地理有限会社	25%+1 票
熱帯魚養殖販売有限会社	50%+1 票
野菜生産研究所株式会社	100%
株式権の行使者： 環境保護・地域開発相	2 社
ホルトバージ自然保護・類保護有限会社	100%
都市建設科学建築学研究所株式会社	50%+1 票
株主権の行使者： 財務相	5 社
国家開発研究所株式会社	100%
輸出入銀行株式会社	50%+1 票
輸出信用保証株式会社	50%+1 票
信用保証株式会社	50%+1 票
宝くじ株式会社	100%
株主権の行使者： 社会福祉相	7 社
アゴラ工業販売サービス有限会社	75%
エルフォ工業販売サービス有限会社	75%
フォケフェ工業有限会社	75%
首都手工業株式会社	75%
ハトヴァン複合産業センター有限会社	75%
サヴァリア・ネット・バック修復工業販売有限会社	75%
セグド製糸株式会社	75%
株主権の行使者： 国防相	9 社
国防省アルコム情報技術株式会社	50%+1 票
国防省軍需品電機株式会社	50%+1 票
国防省ブダペスト林業株式会社	50%+1 票
国防省セントラル洗濯株式会社	50%+1 票
国防省ツルシュ・ゲデッレー戦闘車両技術株式会社	50%+1 票
国防省電機本部株式会社	50%+1 票
国防省カソー林業株式会社	50%+1 票
国防省レーダー無線技術株式会社	50%+1 票
国防省ヴェスプレーム林業株式会社	50%+1 票

付属資料

株主権の行使者： 法務相	13 社
大平原家具製造有限公司	100%
アーラムブスタ産業有限公司	100%
アンナマヨル産業有限公司	100%
ボルジョニ複合産業有限公司	100%
ブダベスト林業有限公司	100%
ドナウ日用品産業有限公司	100%
ドナウ複合産業有限公司	100%
イボイ靴製造有限公司	100%
カロチャ菓子製造有限公司	100%
全国翻訳・翻訳証明事務所株式会社	50%+1 票
パルハロム産業有限公司	100%
シャートルアイヤウーイヘイ下着製造有限公司	100%
ショブロンコヒダ繊維製造有限公司	100%
株主権の行使者： 文部・公教育相	2 社
ブダ王城投資サービス有限公司	25%+1 票
図書館サービス有限公司	25%+1 票
株主権の行使者： 内務相	1 社
スポーツ実績企業株式会社	75%
株主権の行使者： 内閣官房	2 社
KOPINT DATORG (コピント・ダトルグ組織データ加工株式会社)	25%+1 票
官報出版有限公司	100%
合計	160 社

出所：ÁV Rt. (1995).. pp. 5-7.

図1 ハンガリーにおける多党化と民営化の関連図表



付属資料

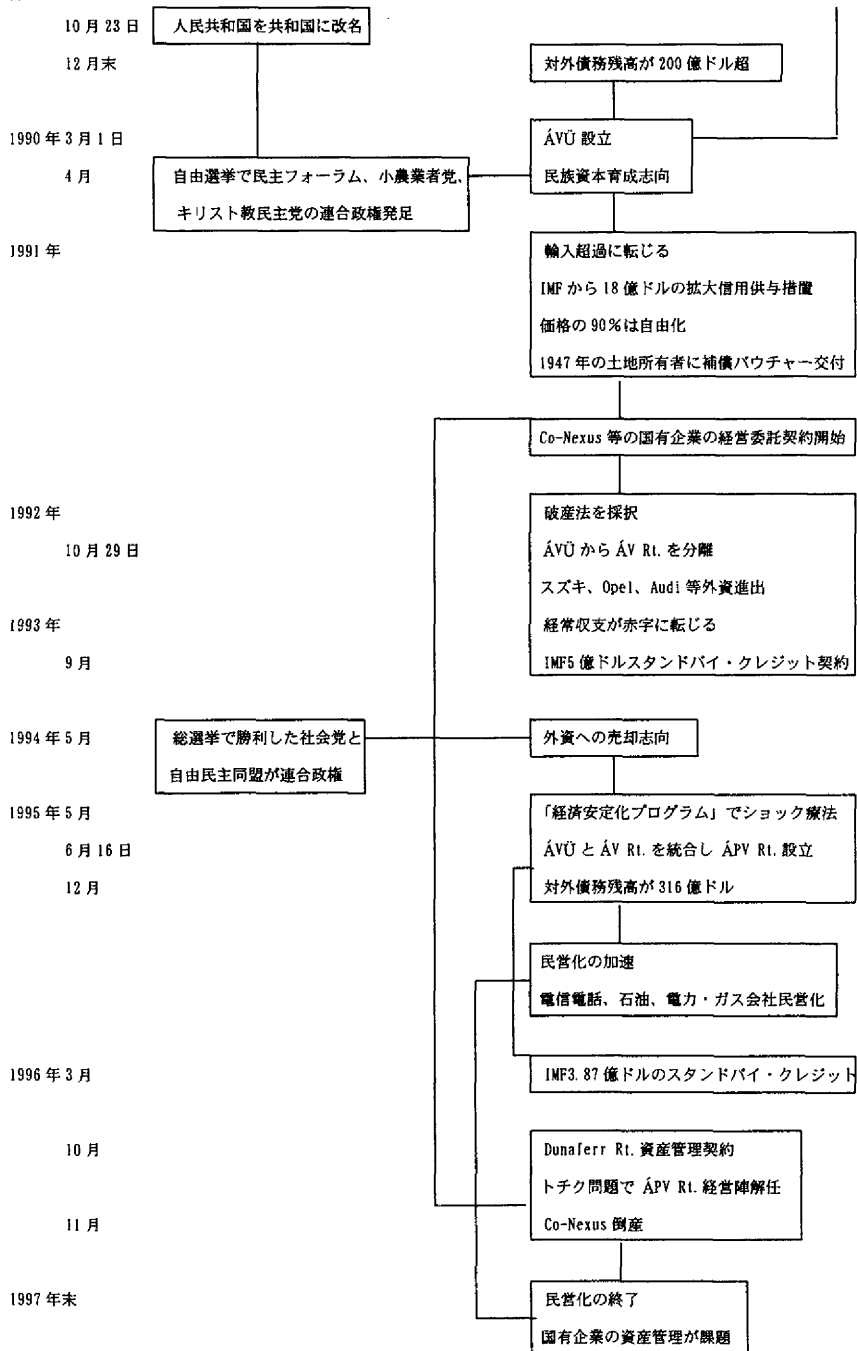
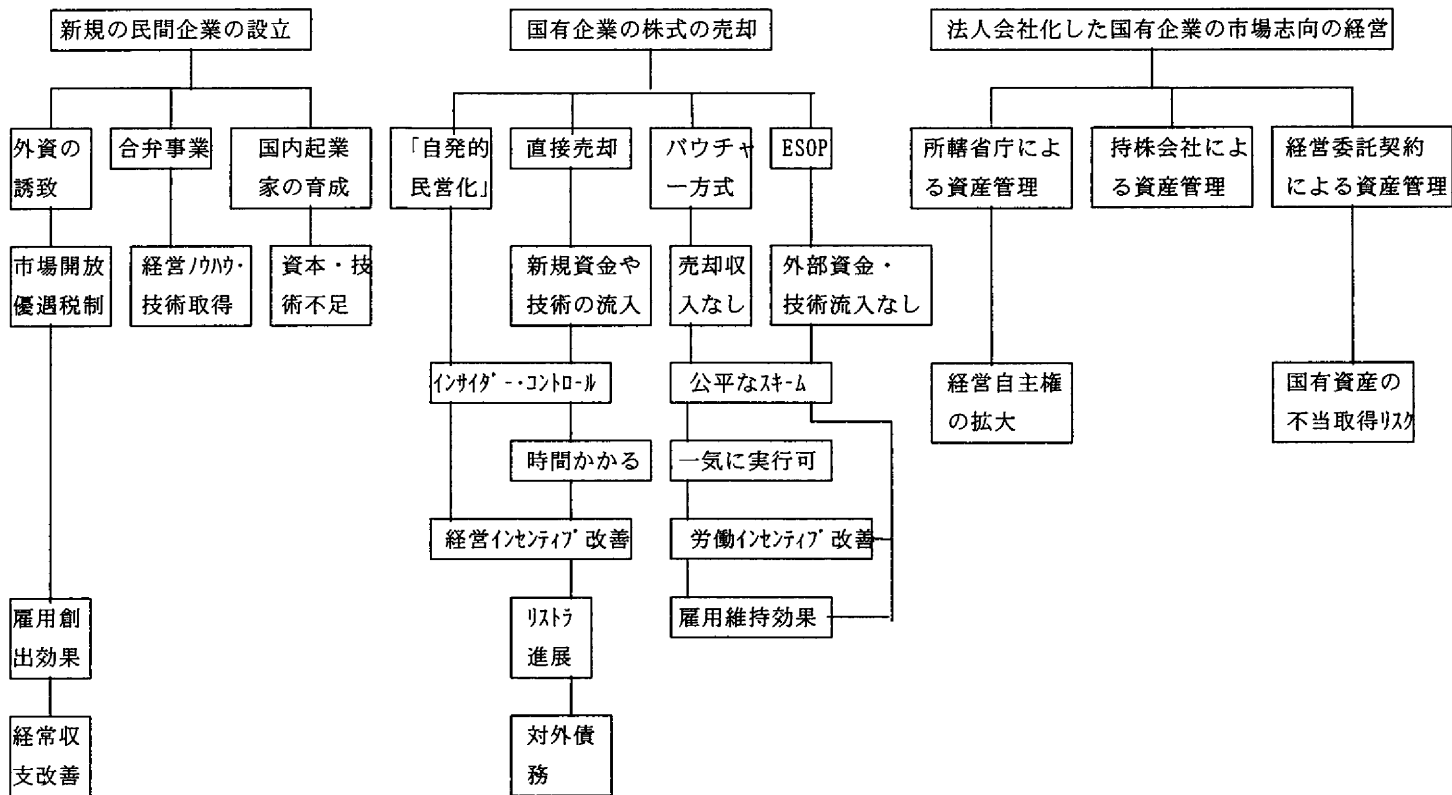


図2 ハンガリーにおける国有企業改革の関連図表



あとがき

本書は、1998年7月に学習院大学大学院政治学研究科で政治学博士号を取得した博士論文「ハンガリーにおける民営化の政治経済学」の全文である。今回、本書を刊行するにあたって、必要最小限の修正を行ったが、論旨に係わるような大きな修正は行っていない。筆者は、政治学研究科出身であるが、大学院修士課程時代にハンガリー政府留学生としてハンガリーに留学して以来、政治と経済が一体となった東欧・ソ連圏では経済の理解がなければ政治や文化を理解することができないことを痛感し、第二次世界大戦以後のハンガリー経済を研究してきた。博士論文も、これまで発表してきた経済学、経営学、政治史といった分野にわたる論文をもとに、体系的に再構成し加筆・修正を行ったもので、初出は以下の通りである。()内は、本書の当該箇所を示している。

1. 「ハンガリーにおける民営化の限界」、『開発援助研究』第5巻第1号、1998年7月、(第1、4章)
2. 「ハンガリーにおける新支配エリートの台頭 — 労働者党の変質過程 1956年—1988年 —」、『学習院大学大学院政治学研究科政治学論集』第6号、1993年、(第2章第1節)
3. 「ハンガリー企業の民営化」 岩田憲明と共同執筆、『愛知学院大学経営管理研究所紀要』第2号、1995年7月、(第1章第2節、第2章第1-2節)
4. 「ハンガリーにおける民営化機構および国有資産管理機構」、『東欧史研究』第19号、1997年3月、(第2章第3節)
5. 「ハンガリーの自動車産業 — マジャール・スズキの視察をもとに —」 岩田憲明と共同執筆、『愛知学院大学論叢経営学研究』第5巻第2号、1996年1月、(第3章第1節)
6. 「ハンガリーへのスズキ・オベル・アウディの工場進出」、『日本中小企業

学会論集』第16号、1997年4月、(第3章第1節)

7. 「ハンガリー最大の電機会社 Videoton の破産と民営化」 岩田憲明と共同執筆、『愛知学院大学論叢経営学研究』第5巻第1号、1995年10月、(第3章第2節)
8. 「ハンガリーにおけるバス・トラック生産の国際化と経営立地」、『生産管理』第4巻第1号、1997年6月、(第4章第1、3節)
9. 「ハンガリーにおける私有化とコーポレート・ガバナンス」、『ロシア研究』第28号、1999年4月、(第5章)

学習院大学大学院政治学研究科で研究指導をたまわった斉藤孝先生、河合秀和先生、本書のテーマに関する批判や示唆を頂いた齋藤稔先生、西村可明先生、東欧史研究会で様々な示唆を与えて下さった諸兄、国際経営学の視点から実証的な研究をすることの意義を教えていただいた岩田憲明先生、中国やベトナムの国有企業改革や IMF、世界銀行の動向について示唆を与えて下さった勤務先の海外経済協力基金開発援助研究所の諸兄、ハンガリー留学時代に東欧経済史の指導を受けたベレンド・ティボル・イヴァーン先生、常に熱心な議論のなかで有益な視点を提供してくれたフェルディ・ヤーノシュ、政治学者のビハリ・ミハーイ、ポゾーキ・アンドラーシュ、経済学者のブルスト・ラースロー、サライ・エルジェーベト、1956年革命の貴重な証言をして下さった故クラッシュョー・ジェルジ、ラーツ・シャーンドル、各企業の内幕についてコメントをしてくれた多くの友人たち、よき聞き役であった妻メルニエイ・マーリアに感謝したい。

本書の出版については、斉藤孝編『20世紀政治史の諸問題』でお世話になった彩流社の竹内淳夫氏に快く引受けていただき、ここに記して感謝の意を表したい。

1999年3月

森 彰 夫