



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	東ドイツにおける工業企業の国家管理(1945～79年): 人民所有企業連合とコンビナート
Author(s)	白川, 欽哉
Citation	経済學研究, 43(2), 38-70
Issue Date	1993-09
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31936
Type	departmental bulletin paper
File Information	43(2)_P38-70.pdf



東ドイツにおける工業企業の国家管理(1945~79年)

——人民所有企業連合とコンビナート——

白 川 欽 哉

はじめに

1990年10月3日、ドイツ民主共和国（以下、東ドイツ）は、ドイツ連邦共和国（以下、西ドイツ）との政治統一を遂げた。この統一に先立ち、同年7月には「経済・通貨・社会同盟の創設に関する条約」¹⁾が発効し、経済的統一が図られた。それにより、東ドイツは、かつて経験したことのない競争的環境に組込まれ、それは、企業の操業短縮・倒産、大量失業の発生につながった。

この1990年の体制転換の直前まで、東ドイツ工業は、1979年以後の企業統合の唯一の形態であった「人民所有コンビナート(volkseigene Kombinate)」を柱に編成されていた。この「人民所有コンビナート」は、後にみるように、単なる生産企業の統合ではなかった。それは、生産財の「内製」工場、国内外向けの販売機関、研究・開発機関を内部に取込むことによって形成されたものであった²⁾。そして、それは、1980年

代初頭には、東ドイツ工業の総生産高、全就業者、輸出のほぼ100%を占めることになった³⁾。

こうした事実を背景に、「人民所有コンビナート」は、工業の「基礎的経済単位(grundlegende Wirtschaftseinheit)」⁴⁾として、東ドイツではもちろん⁵⁾、西ドイツや日本の東ドイツ研究⁶⁾にお

4) Verordnung über die volkseigenen Kombinate …… S.355.

5) 東ドイツでは、1981年以降、「人民所有コンビナート」論が盛んとなり、数多くの単行本が出版されると共に、Wirtschaftswissenschaft, Sozialistische Finanzwirtschaftに代表される定期刊行学術誌等でも、これを扱った多くの論文が発表されてきた。東ドイツ内外の研究者に広く引用された単行本(経済史関係を除く)には、例えば、Rudi Waidauer/Albert Wetzel, *Kombinate erfolgreich leiten*, Berlin 1981; Autorenkollektiv, *Industriekombinate und Vergesellschaftung von Produktion und Arbeit*, Berlin 1981; Autorenkollektiv, *Stimulierung in Industriebetrieben und Kombinate*, Berlin 1982などがある。また、雑誌・紀要等における主要な論者としては、次のような人々があげられる。1986年に刊行され、コンビナート経営経済学の集大成といわれた『社会主義経営経済学教科書』(Autorenkollektiv, *Sozialistische Betriebswirtschaft Hochschullehrbuch*, Berlin 1986)の編纂メンバーでもあったHans Borchert, Johannes Schmidt, 工業管理の視点からコンビナート研究を行ったRolf Gerisch, Gert Friedrich, Günter Kuciak, Walter Brian(この4人は、Autorenkollektiv, *Leitung der sozialistischen Wirtschaft*, Berlin 1985.の執筆者)などがそうである。ただし、これらの文献は、「人民所有コンビナート」を一般論から捉えるには有用ではあるものの、具体例に乏しく、個々のコンビナートの多様性が見落とされがちである。

6) 西ドイツの研究としては、西ベルリンのドイツ経済研究所(das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung)が発行している週報ならびに研究季報などや、Deutschland Archiv誌、マールブルク大学

1) Gesetz zum Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der Deutschen Demokratischen Republik und Bundesrepublik Deutschland vom 21.Juni 1990, in: *Gesetzblatt der DDR* (以下, GBL.) Teil I., Nr.34, 1990, S.331-356. 発効が1990年6月21日、実施が7月1日である。

2) Verordnung über die volkseigenen Kombinate, Kombinatebetriebe und volkseigenen Betriebe vom 8.November 1979, *GBL Teil I.*, Nr.38, 1979, S.355. 第1条第1項。

3) Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, *Statistisches Taschenbuch der DDR '89*, Berlin 1989, S.45.

いても注目されてきた。しかし、それら一連の研究には、共通して次のような問題点が残されていた。第一の問題は、1979年以後の「人民所有コンビナート」とそれ以前の「コンビナート」との異同が論ぜられなかったことである。

第二の問題は、一時期（1950～57年）を除いて、1979年まで、工業企業の統合組織として重視されてきた「人民所有企業連合」の否定的な側面が強調されがちであったことにある。「人民所有コンビナート」の研究においては、それは、解体されるべき組織、「コンビナート」にとって代わられる組織として扱われてきた。その結果、「人民所有企業連合」から「人民所有コンビナート」への継承面が無視され、後者の内容が一面化されたのである。

第三に、どういう部門で「コンビナート」が形成されたのか、という問題が看過されてきたことがある。「人民所有コンビナート」の設立が工業全体に及んだという事実は、従来の「コンビナート」像、例えば石油化学コンビナートや銑鋼一貫製鉄所型のコンビナートなどからは理解しにくい。

これらの問題は、これまでの「コンビナート」研究が具体性を欠いていたことに要約されよう。東ドイツでも、「コンビナート」の歴史的実

証研究が開始されたのは1980年代半ばからであり、特に1979年以前の「コンビナート」については、研究蓄積が数少ないのが現状である⁷⁾。

以上を踏まえて、本稿は、東ドイツ「社会主義」計画経済の下での工業の編成を、国家的管理と企業統合の観点から歴史的に実証するためのフレーム・ワーク作りを目的とする。その際、ソ連占領期から東ドイツ時代を通して、工業の主要な生産組織・工業管理組織の形態とされてきた「人民所有企業連合」と「コンビナート」を対象とし、両者の編成原理と実態、それらの形成とその時々々の経済政策（主として重点部門政策）との関係を明らかにする。また、それに基づいて、「人民所有コンビナート」の設立時の姿を、従来の研究を踏まえて再検討することにしたい。これは一言でいえば、1979年末までの東ドイツにおける生産と管理の組織化の到達点と問題点を確定すると共に、体制転換に至るまでの経済的諸問題を凝縮した形で抱えていたと考えられる「人民所有コンビナート」の分析の出発点を提供することになる。

第1節 人民所有経営の連合化とコンビナート化

1. 1950年代における生産と管理の組織化

東ドイツ工業企業は、第二次世界大戦後のソ

付属経済誘導システム比較研究所の論文報告集 (Arbeitsberichte) を中心に検討した (コンビナート関連論文・単行本については本稿脚注参照)。前二誌の論者 (Kurt Erdmann, Manfred Meltzer, Doris Cornelsen など) が企業行動や具体的事例を重んじるのに対し、後の論者 (Karl Paul Hensel, Helmut Leipold, Hannerole Hamel など) は、体制・制度比較の視点から論述する傾向が強い。日本の代表的研究としては、犬飼欽也「新型コンビナート形成による適応 - DDR管理計画化の新段階 (I) -」, 新潟大学『商学論集』第17号, 1985年, 「新型コンビナート形成による適応 - DDR管理計画化の新段階 (II) -」, 新潟大学『商学論集』第18号, 1986年, 林昭「東ドイツの社会主義工業コンビナートと管理」, 大島國雄, 野崎幸雄, 井上照幸編『国有企業の経営 - 資本主義と社会主義 -」所収, 白桃書房, 1983年, 大橋昭一「DDRの工業コンビナート」, 神戸大学『国民経済雑誌』第154巻第5号, 1986年などがあげられるが、犬飼氏の試みを除き、実証的分析は数少ない。

7) ようやく1980年代半ばから、「コンビナート」を歴史的・実証的に論ずる動きがみられるようになり、「コンビナート」の具体像が、少しずつ明らかにされるようになった。総論的なものとしては、本稿でも利用したJörg Roesler, Wolfgang Mühlfriedel, Klaus Wießner, Rainer Breuerの著書、論文があげられる。個別のコンビナート史としては、Renate Schwärzelの電球製造コンビナートNARVAに関する諸論文 (例えば, VEB Kombinat NARVA. Einige Überlegungen zur Kombinatbildung Ende der 60er Jahre, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1985/Teil 3.) が知られているにすぎず、まだ研究の広がりには乏しい。なお、東西統一後には、Werner Plumpe/Christian Kleinschmidt (Hrsg.), *Unternehmen zwischen Markt und Macht*, Bochumer Schriften zur Unternehmens-

連占領期(1945~49年)に実施された社会化＝公有化(1949年の建国まで州有)に「社会主義」化の出発点を置いていた。当時、ソ連占領地域では、ソ連軍政本部の指令に基づき、全企業の解体・没収が行われた⁸⁾。それらの企業は三種に分類され、各々新しい所有主体に移管された。第一が工業の「社会主義」化に向けて占領地域内五州や州内の各自治体に移管された人民所有経営(volkseigene Betriebe)⁹⁾、第二が対ソ賠償の目的で設立されたソビエト株式会社(so-wjetische Aktiengesellschaften)¹⁰⁾、第三が旧所有者へ返還された私的経営(Privatbetriebe)である。当時は、前二者が、エネルギー・鉱山、冶金、化学、機械製造、電機、精密機器、光学機器といった生産財工業の支配的経営形態(双方で70~90%)となる一方で、消費財工業では、

私的経営の比重が高かった(50~70%)¹¹⁾。

諸経営の所有形態がほぼ確定した1948年には、重工業を中心とする戦後復興、対ソ賠償の履行、経済計画(二ヵ年計画)の全占領地域への拡大を基本としながら、ドイツ経済委員会¹²⁾を中心に、生産と管理の組織化が開始された。その具体化にあたっては、人民所有経営をいかに編成するかが課題となった。

この課題を解決すべく、ドイツ経済委員会の工業行政管理局に設置された7つの管理部(石炭・褐炭・エネルギー、冶金、化学、機械、電機、軽工業、鉱石)の下に、全体の約四割に相当する1631の「政策的かつ経済的に重要な人民所有経営」¹³⁾が、75の中央直轄人民所有経営連合(zentralgeleitete Vereinigungen volkseigener Betriebe: 以下、経営連合)に統合された。その際、この7つの管理部に代表される部門(Zweig)、および、そうした部門の枝葉となる個々の業種(Branchen)の同一性・類似性が統合基準とされた。これにより、一方で、ソ連占領地域全体に及ぶ部門・業種縦割りの管理体制の構築が図られ、他方で、生産の集中と専門化を通じた大量生産が追求された。

中央直轄の経営連合は、先の管理部の下位の中間管理機関として、1949年の建国まで、ソ連軍政本部の指令に基づいてドイツ経済委員会が作成する計画課題に則って、傘下工場・事業所を指導・管理すると共に、他部門・業種の経営連合との分業を調整した。また、経済計算の単位として、傘下工場・事業所の損益決算の最終

und Industriegeschichte, Bd.1, Essen 1992.のように、東ドイツの工業企業史を取り扱う論文集が発表され、「コンビナート」研究もその一つとして位置付けられることが期待される。

- 8) Gert Leptin, *Deutsche Wirtschaft nach 1945*, Uni.-Taschenbücher 878, Opladen 1980, S.23-25. ならびに Autorenkollektiv, *Wirtschaftsgeschichte Ein Leitfadens*, 2.Aufl., unveränderter Nachdruck der 1.Aufl., Berlin 1980, S.176-178.
- 9) ここでは、Volkseigener Betriebを「人民所有経営」とした。一般に、Betriebは、Unternehmen＝「企業」と区別するため「経営」と訳される。しかし、本稿では、形式的にでも法人格を付与され、独自の物的・財務フォンドを以て経済活動する Volkseigener Betriebを「人民所有企業」とする。
- 10) ソビエト株式会社は、a)ソ連占領地域での工業的生産手段の公有化を通じて戦後賠償をソ連主導の下で履行させる、b)東部ドイツに経済復興の新たな経済的・技術的基盤を創出する、c)「社会主義」的計画経済を浸透させる、という目的で設立された。ソビエト株式会社は、ソ連邦閣僚評議会に設置された外国資産行政総管理局(Hauptverwaltung für sowjetisches Eigentum im Ausland)の一機関であるドイツにおけるソビエト株式会社事業のための行政管理局(Verwaltung für Angelegenheiten der sowjetischen Aktiengesellschaften in Deutschland)によって管理・運営されていた。詳しくは、Wolfgang Mühlfriedel, SAG-Betriebe – Schulen des Sozialismus, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1980/Teil 4, S.159-186.を参照されたい。
- 11) Autorenkollektiv, *Wirtschaftsgeschichte* ……., S. 179.

12) ドイツ経済委員会は、創設当初はソ連軍政本部の指令の伝達機関にとどまっていた。1948年2月以降、委員会令等の発令権限を与えられ、ソ連占領地域の経済過程に行政的に介入することになった。1949年の建国時には東ドイツの暫定政府となった。

13) この範囲に入らない人民所有経営で、地域経済との結び付きが強かったものは、州の経済省の管理下に置かれた州直轄経営連合(3064経営)や地方自治体企業(2068経営)に統合された。括弧内の数字は、1948年10月29日時点のものである。Wolfgang Mühlfriedel/Klaus Wießner, *Die Geschichte der Industrie der DDR bis 1965*, Berlin 1989, S.57.

責任を負わされていた。そこに統合された各経営は、法人格や経済計算の単位としての位置付けを失い、経営連合という大規模経営に包摂されて非独立の工場・事業所¹⁴⁾となった。

こうした構造と機能を有する経営連合ではあったが、設立後、(1) 優良工場・事業所の収益が同一連合内の赤字工場・事業所の損失補填に使用されたために、前者の収益への関心が殺がれた、(2) 連合全体の事業計画の策定にあたり、個々の工場・事業所の利害は無視されがちだった、(3) 管理活動において経営連合本部の自立化傾向が見られるようになり、工業行政管理局の管理の障害となった、などの問題が次第に顕在化するようになった¹⁵⁾。

特に、経営連合本部の自立化傾向は、建国後に本格始動する長期経済計画を国家主導の工業管理の下で実施するための障害として、政策担当者に認識された。1950年7月のドイツ社会主義統一党(die Sozialistische Einheitspartei Deutschlands: 以下、SEDと略称)第3回大会では、この問題に対処するため、第一次五ヵ年計画(1951~55年)の作成と共に、専門的経済管理機関による経営の直接管理、経営連合による中間管理の一部見直し、五ヵ年計画の重点課題実現のための「新しい生産単位」の創出などが構想された。同年12月に公布された「人民所有工業の再編に関する政府令」¹⁶⁾は、それに沿って国家計画委員会や諸工業省・官房の創設と経営連合の見直しを指示した。その実施にあたって

は、諸工業省・官房¹⁷⁾に設置された管理主局(Hauptverwaltungen)が、経営連合に代わって「ある一定規模以上の人民所有工業経営」(同政府令第1条。下線部の具体的内容は明らかでない: 引用者)¹⁸⁾を直接管理することになった。また管理の対象となった人民所有経営は、連合傘下工場・事業所とは異なり、「独立の法人、人民所有の法律的担い手」(同政府令第2条)として規定された。1952年になると、直接管理の範囲を拡大し、また連合内では失われがちだった傘下工場・事業所の収益への関心を高めるために、「人民所有セクター企業への経済計算制導入に向けての諸施策に関する政府令」¹⁹⁾が公布され、すべての人民所有経営が法人とされ、経済計算制が導入された。それは、人民所有経営が、国家計画や国家機関の制約を受けたとはいえ、一定の意思決定権限を持つ「相対的に独立した経済単位(relativ selbständige Wirtschaftseinheit)」になったこと、つまり「企業」としての形式を備えたことを意味した(以下、このような人民所有経営を「人民所有企業」と呼ぶ)。この変化に伴い、同政府令は連合の完全解体を決定することになる。

これを背景に、SED・政府は、第一次五ヵ年計画の重点部門の生産を、経営連合に代わる企業統合を通じて拡大するため、「人民所有企業」の

14) Jörg Roesler, Die Beziehungen zwischen wirtschaftsleitenden Organen und Industriebetrieben im Osten Deutschlands von der Befreiung vom Faschismus bis zur Gründung der DDR (1945-49), in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1984/Teil 4, S.18ff.

15) Hans Arnold/Hans Borchert/Johannes Schmidt, *Ökonomik der sozialistischen Industrie*, 7. Aufl., Berlin 1961, S.93-94. 並びに, Jörg Roesler, *Die Herausbildung der sozialistischen Planwirtschaft in der DDR*, Berlin 1978, S.35-36.

16) Verordnung über die Reorganisation der volkseigenen Industrie vom 22.Dezember 1950, *GBL.*, Nr.148, 1950, S.1233-1235.

17) 1951年4月時点には、冶金・鉱業省、機械製造省、軽工業省、石炭・褐炭・エネルギー官房、化学・地質官房、食品・嗜好品工業官房が創設されたが、その後再編を繰返すことになる。

18) なお、この時点で、「その小規模性あるいはその生産上の諸条件を理由に、管理主局の管轄下に置かれない人民所有経営」(1950年政府令第4条)や「州直轄の経営連合に統合されていた人民所有経営」が存在していたが、それらは、「部門的観点」あるいは「地域的観点」から(同政府令第5条)、「中央直轄の経営連合に統合」されたり、「新設の人民所有企業に組込まれ」たりした(同政府令第8条)。

19) Verordnung über die Maßnahmen zur Einführung des Prinzips der wirtschaftlichen Rechnungsführung in den Betrieben der volkseigenen Wirtschaft vom 20.März 1952, *GBL.*, Nr. 38, 1952, S.225. 第3条第1項。

一部をコンビナート化²⁰⁾した。その端緒は、先の1950年政府令の「ある一定規模以上の人民所有工業経営」が「立地あるいは部門的関連性を理由に統合され得る」(同政府令第3条)と規定されていたことにあった。これに基づくコンビナート化をより具体的に把握するため、1951年から1960年代初頭にかけて、閣僚評議会・国家計画委員会を頂点とする直接管理制度(図1)の下で設立された中央直轄コンビナート(zentral-geleitete Kombinate)を見ることにしよう(表1)。

1950年代の中央直轄コンビナートの設立は、第一次五ヵ年計画の重点部門とされた電力、鉄鉄・鉄鋼、化学原料の量産化を基本課題としていた。というのも、東ドイツには、ルール地方

のように資源に立脚した工業地域が存在せず、金属などの金属加工原料の生産において、東西ドイツの間に歴然とした格差が存在していたからである²¹⁾。そのため、第一次五ヵ年計画では、東ドイツでの鉄鉄・鉄鋼・圧延鋼の生産基盤の創出と重機械・工作機械製造の拡大が企図されたのである。

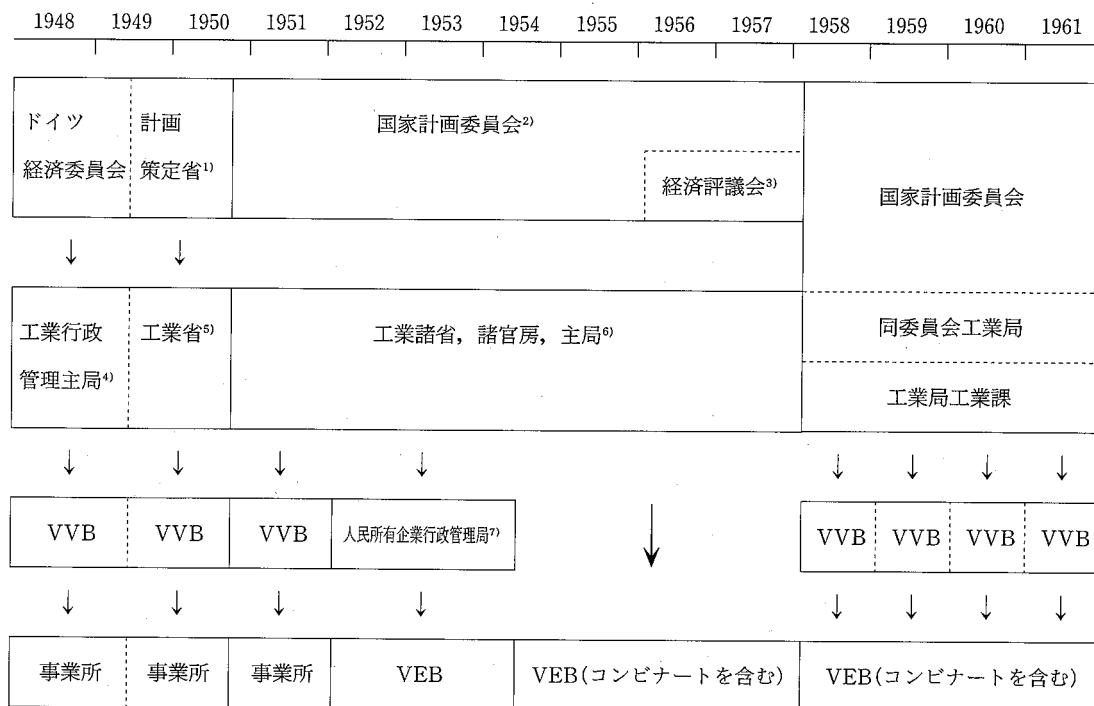
それらを背景としたコンビナートの設立は、さまざまな方法で行われた。第一に、経営連合の解体を通じて設立されたコンビナートがあった。その一つが銅製錬コンビナートWilhelm Pieck (ハレ県マンスフェルト)であった。その前身である人民所有経営連合Mansfeldは、管理主局「冶金」に直属し、製鉄工場Maxhütte (ゲラウンターヴェレンボルン)の諸工場やマンスフェルト銅鉱採掘・非鉄金属コンビナート(ハレ県)²²⁾の諸工場を統合するものであったが、管理主局が「鉄」と「非鉄金属」に分離されたことにより、銅製錬コンビナートWilhelm Pieckの設立にあたって、製鉄工場Maxhütteが分離・独立した。

20) ソ連の第一次五ヵ年計画期間(1928~32年)の実態を念頭においたブリュミンは、「コンビナート」を、「その部分の間に、緊密な経済的技術的連関が存在しているところの種々なる部門を包含する広大な、極めて多岐にして複雑な(諸工場から成る：引用者)企業の形態をあらわす」と定義し、そうした「コンビナート」の「空間的統一性」「工業技術的統一性」を指摘した(イ・ブリュミン(松崎敏太郎訳)『多角形企業論』、叢文閣、1937年、8-9頁)。このブリュミン規定を再検討した堀江英一氏は、「コンビナート」を狭義と広義のものに分類した。前者は、有機的、技術的に連関する諸工場を一ヵ所に集めることにより形成される生産単位=いわゆる「結合工場」であり、ブリュミンの定義にもあてはまる。後者は、「地域的結合」の視点を交えながら、「一企業が地域的に分散しながら生産工程として相互連関する異種工場を組織したり、地域的に離れた所に立地する異種工場あるいは結合工場を結合する」「結合企業」として定義されている(堀江英一「巨大企業の生産構造(1)―序説―」、京都大学『経済論叢』第106巻第6号、1970年、1-3頁、「結合企業の重層性―巨大企業の生産構造(2)―」同誌第108巻第1号、1970年、12-13頁参照)。東ドイツでは、1950年代を通じて、H.アーノルド、H.ボルヒャルト、J.シュミット等が、コンビナートを、「その間に密接な技術的・経済的連関が存在するさまざまな工業部門あるいは工業グループが統合されている一つの経営」と定義していた(Hans Arnold/Hans Borchert/Johannes Schmidt, a.a.O., S.355.) 1950年代の東ドイツのコンビナート(冶金、化学、食品など)は、地域的に一ヵ所に集中する傾向を持つ「結合工場」的生産単位であった。なお、後述の1960年末の「コンビナート」の理解に際しては、堀江氏の後者の定義が参考になる。

21) Hans Müller/Karl Reissig, *Wirtschaftswunder der DDR*, Berlin 1968, S.32.ならびにWaltraud Falk/Gerhard Richter/Wilhelm Schmidt, *Wirtschaft, Wissenschaft, Welthöchststand*, Berlin 1969, S.124. なお、当該部門では東西格差があったが、工作機械、電子、繊維・被服、光学・精密機器部門は、西側占領地域以上のポテンシャルを有していた。Ebenda, S.124.

22) 製鉄工場Maxhütteの前身は、フリック・コンツェルンに所属するマクシミリアン製鉄所であった。同製鉄所は、シュミーデフェルトの鉄鉱石採掘場(後にソ連産の輸入鉄鉱石に転換)と、ウンターヴェレンボルンの選鉱、高炉、圧延の諸工場から成っていた。また、銅製錬コンビナートMansfeldの前身は、ザルツデトフルト・コンツェルンに所属するマンスフェルト含銅粘土板岩鉱山株式会社であった。同コンビナートは、ハルツ山脈南東部のマンスフェルト盆地にある含銅粘土板岩採掘場、その周辺の製錬所、加工工場を基盤に形成された。Jörg Roesler, *Kombinate in der Geschichte der DDR. Von den ersten VVB bis zur durchgängigen Kombinatbildung*, in: *Jahrbuch für Geschichte*, Bd.31, 1984, S.227.ならびにAutorenkollektiv, *Ökonomische Geographie der Deutschen Demokratischen Republik*, Bd. 1, Gotha/Leipzig 1978, S.207 und S.211-213.

図1. 1948年から1961年の国家的工業管理の基本構造



VVB：人民所有経営連合(1958年からは人民所有企業連合)

VEB：人民所有企業

- 1) 計画策定省(Ministerium für Planung)：1948年3月に創設された経済計画策定主局が、1949年10月の東ドイツ建国時に改称された。
- 2) 国家計画委員会(Staatliche Plankommission)：1950年11月に、上述の計画策定省に代わり、国民経済計画(長期・短期)の策定・実施・管理の最高機関として創設された。短期経済計画については、1961年7月に国民経済評議会(Volkswirtschaftsrat)が創設されるまで、下位機関への命令権限を有していた。1961年7月以降1965年までは、工業管理の諸課題から離れ、計画の作成にのみ従事していた。
- 3) 経済評議会(Wirtschaftsrat)：国家計画委員会内に工業管理を目的として設置された専門機関。その下には、それまで同様、工業各省、諸官房、主局が置かれた。
- 4) 工業行政管理主局(Hauptverwaltung der Industrie)：ドイツ経済委員会に設置された同管理主局には、工業部門別に7つの管理部(石炭・褐炭・エネルギー、冶金、化学、機械製造、電機、軽工業、鉱石)が設けられ、人民所有経営連合はそれらの指導・管理下に置かれた。
- 5) 工業省(Ministerium für Industrie)：東ドイツ建国後に創設され、その内部には、石炭・褐炭・エネルギー、機械製造、冶金、軽工業、化学などの管理主局が設置された。人民所有経営連合は、それらによって指導・管理された。
- 6) 工業各省、官房、主局(industrielle Fachministerien, Staatssekretariat und Hauptverwaltungen)：1950年末に公布された人民所有工業の再編令により、単一の工業省は廃止され(1951年4月から)、新たに、冶金・鉱業省、機械製造省、石炭、褐炭、エネルギー、官房、化学、地質官房、食品・嗜好品工業官房が創設された。
- 7) 人民所有企業行政管理局(Verwaltungen volkseigener Betriebe)：1952年3月に人民所有経営連合に代って創設された省所属の機関であるが、人民所有経営連合とは異なり法人格を持たず、主として上位機関の意思決定を傘下諸企業へ傳達する機関として機能した。

資料：Jörg Roesler, *Die Herausbildung der Planwirtschaft in der DDR*, Berlin 1978, S.33-40. ならびに林昭『現代ドイツ企業論』、ミネルヴァ書房、1972年、203-238頁、金鍾碩『東ドイツの経済構造』、ミネルヴァ書房、1973年、154-159頁参照。

表1. 1951年から1961年までに設立された中央直轄コンビナート

コンビナート名	設立年	設立の種類	結合形態 ¹⁾	構成 ²⁾	部門
1. 製鉄コンビナートOst	1951	新設	垂直	単一	冶金(鉄・鉄鋼・圧延)
2. 銅・鉄・精練コンビナートWilhelm Pieck	1951 (1953)	元VVB ³⁾	垂直	複数	鉱山・冶金(銅, 精練)
3. ロストック魚加工コンビナート	1952	新設	垂直	単一	食品(缶詰、魚粉)
4. ザスニッツ魚加工コンビナート	1952	新設	垂直	単一	食品(缶詰、魚粉)
5. ビョーレン・コンビナート	1952	元 SAG ⁴⁾	垂直	単一	鉱山・化学(褐炭化学)
6. ビッターフェルト電気化学コンビナート	1952	元 SAG	垂直	単一	化学
7. ゲルツラウ化学コンビナート	1953	元 SAG	垂直	複数	化学
8. マンスフェルト銅精練コンビナート	1953 (1960)	2. から分離	垂直	複数	冶金
9. マンスフェルト鉱山コンビナート	1953 (1960)	2. から分離	水平	複数	鉱山(銅)
10. メルカース・カリ・コンビナート	1953 (1959)	企業統合	垂直	複数	鉱山・化学(カリ化学)
11. ヴルツェン食品コンビナート	1953	企業統合	水平	複数	食品(製粉, パン類, 菓子類)
12. エスペンハイン褐炭化学コンビナート	1954	元 SAG	垂直	単一	鉱山・化学
13. ツィッタウ繊維コンビナート	1957	企業統合	垂直	複数	軽工業(紡績)
14. ラウホハマー褐炭精製コンビナート	1958	企業統合	垂直	単一	鉱山(褐炭)
15. 褐炭化学コンビナートSchwarze Pumpe	1958	新設	垂直	複数	鉱山・化学(褐炭化学)
16. ヴェルラ・カリ・コンビナート	1959	既存コンビナートと 企業の統合	垂直	複数	鉱山(10. と合併)
17. チューリンゲン・ゴム・コンビナート	1959	既存コンビナートと 企業の統合	水平	複数	化学
18. フライベルク・コンビナートAlbert Funk	1961	企業統合	垂直	複数	鉱山・冶金(鉛・亜鉛)
19. グーベン化学繊維コンビナート	1961	新設	垂直	単一	化学

設立年の欄で示されるカッコ内の数字は、当該コンビナートが解体された年。

1) コンビナート内の生産工程間あるいは事業所間の結合(コンビネーション)様式。

2) 「単一」=単一の工場からなる。「複数」=複数の工場からなる。

3) VVB=人民所有経営連合

4) SAG=ソビエト株式会社

資料: Jörg Roesler, Kombinate in der Geschichte der DDR. Von den ersten VVB bis zur durchgängigen Kombinatbildung, in: *Jahrbuch für Geschichte*, Bd. 31, 1984 S.236-237.

第二に、当時のコンビナートには、1950年に開始されたソビエト株式会社の人民所有企業への転換(1952年, 1954年と続く)を通じて設立されたものがあった。ビッターフェルド電気化学コンビナート(ハレ県)は、管理上は「化学」部門に所属していたが、生産単位としては異部門の工場(褐炭火力発電所と化学原料生産工場)の結合を特徴としていた。また、同じく「化学」部門に分類されていたビョーレン、エスペンハインの褐炭化学コンビナート(双方ともライプチヒ県)でも、褐炭採掘、ブリケット生産、エネルギー生産、褐炭乾溜、燃料生産の諸工場が、原料・中間品・副産物の複合利用に向けて結合されていた²³⁾。

第三に、当時のコンビナートには、単一の人民所有企業内で、連続する原料加工の諸段階に携わる諸工場を結合して形成されたものがあった。第一次五ヵ年計画の最重点投資対象とされた製鉄コンビナートOst(アイゼンヒュッテンシュタット)では、そうした結合方法に沿って高炉の増設や平炉工場、圧延工場の新設が行われた。また、同様の結合を特徴とするものとしては、魚加工コンビナート(ロストック及びザスニッツ)²⁴⁾があった。これは、漁業基地という立地上の利点に基づき、原料採取から缶詰加工に至る諸工程に関連する工場を結合して形成された単一企業から成るコンビナートであった。また、1953年には製粉・パン・焼き菓子製造コンビナート(ライプチヒ県ヴルツェン)も穀物生産地の利を活かして形成された²⁵⁾。

これらのコンビナートに共通するのは、設立

時に「地域制限原則(das Prinzip der territorialen Begrenzung)」²⁶⁾が採用されていたことである。当時のコンビナートは、他県(Bezirk)に立地する経営の結合を原則的に認められていなかったため、原料採取やエネルギー供給などの経営(褐炭、電力、化学、食品加工原料など)を起点とする同一県内の、したがって一定地域に集中する結合を特徴とせざるをえず(脚注20も併せて参照されたい)、それはコンビナートの地域的拡大の制約条件となっていた。

第二次五ヵ年計画期(1956~60年)になると、重工業部門の生産拡大、生産過程の機械化・自動化に向け、「主導的部門(die führenden Zweige)」(エネルギー・燃料、化学、機械製造、電機)の発展が中心課題とされた。また、COMECON諸国との国際分業・専門化が重視され、東ドイツは、工作機械、電機、化学工業原料の重要な供給者とされるようになった。この課題への対応は、第二次五ヵ年計画が中断した²⁷⁾1958年以後の七ヵ年計画期(1959~65年)に本格化する。その際、1958年に決定された「化学工業

後から続く食糧供給事情の悪化に関連していた。重工業優先の投資政策は、消費財供給の不足、価格上昇につながり、国民の間には不満が鬱積していた。1953年6月11日に「新コース」が提起され、計画されていた重工業投資の一部が消費財工業に転用されることとなった。1953年6月17日には、消費物資の供給改善とならんで、賃上げ、労働ノルマの削減を要求する全国規模での労働者蜂起が発生した。この労働者蜂起については、ヘルマン・ヴェーバー(斎藤哲/星乃治彦共訳)『ドイツ民主共和国史「社会主義」ドイツの興亡』、日本経済評論社、1991年、68頁ならびに73-76頁参照。このほか、星乃治彦「東ドイツにおける1953年6月17日事件-カール・ツァイス・イエナ社の場合-」、『社会経済史学』第58巻第6号、1993年、51-79頁が詳しい。

26) Rainer Breuer, Zum Prozeß der Kombinatbildung in der Industrie der DDR am Ende der sechziger Jahre, in: *Jahrbuch für Wirtschafts-geschichte*, 1983/Teil 4, S.29-30.

27) この「中断」については、様々な評価がある。例えば、金鍾碩「東ドイツの経済構造」、『ミネルヴァ書房、1973年、85頁、およびGert Leptin, a.a.O., S.41.

23) Jörg Roesler, *Kombinate* ……., S.230-231.

24) ロストック並びにザスニッツ魚加工コンビナートの設立は、当時の食糧供給の悪化を、原料獲得から加工までの一貫生産、立地条件に根ざした工業の育成によって克服するための「大なる試み」として、他の食品工業の模範となった。Burghard Giesla, Die Ausgangslage und Entwicklung der zentral-geleiteten Fischindustrie in der SBZ / DDR von 1945 bis 1989, in: Werner Plumpe/Christian Kleinschmidt(Hg.), a.a.O., S.159.

25) こうした食品工業での「コンビナート」化には、戦

プログラム」²⁸⁾は、化学工業と他部門との結合による「工業の化学化 (Chemisierung der Industrie)」,すなわち東ドイツの重化学工業化を目指すという意味で重要であった。

それに呼応する形で、1958年には褐炭化学コンビナート Schwarze Pumpe が設立された。これは、工業用原料・燃料の輸入石炭から自国産褐炭への転換を背景に策定された「褐炭・エネルギー生産プログラム」(1957~58年)を牽引する試みとして期待された。同コンビナートは、コトブス県シュヴァルツェ・プンベ市近郊に立地する褐炭露天掘り、ブリケット、コークス、ガスなどの生産工場を、原料または中間品加工の流れに沿って結合しながら形成されたものであった。そこでは、先の「化学工業プログラム」以後、硫酸、タール、揮発油、フェノール等の化合原料を生産する8工場をさらに加えて生産増大と製品多角化が進められた²⁹⁾。この他、カリ化学コンビナート(エルフルト県ヴェラ川流域)、繊維化学コンビナート(コトブス県グーベン)でも、化学工業と他部門との結合が、当該地域の鉱産資源に立脚する形で追求された。

以上見てきたように、1950年代のコンビナート化は、五ヵ年計画の重点とされた鉱山、冶金、化学部門でなされた。また、一時的にではあったが、戦後の食糧事情の悪さから、食品部門でも実施された。1950年代後半の第二次五ヵ年計画では、これらの部門の成長を基礎に、産業構造をより高度化するという目的(先の「主導的部門」の重視)から、重機械・工作機械製造、

電機といった機械製造部門の発展、消費生活向上のための軽工業・食品工業部門の強化が企図された。しかし、そこにはなお未解決の問題が残されていた。

その一つは、重機械・工作機械製造部門での、とりわけ部品・付属品供給での生産能力低下の問題であった。1950年代を通じて行われたこの部門への投資は、鉱山・冶金・エネルギー生産・化学工業用の重機械製造、各種工作機械の最終生産を行う28企業にのみ集中し、他企業は老朽化した既存の設備に拠って生産を続けねばならなかった³⁰⁾。こうした状況は、とりわけ中小規模の部品・付属品供給企業の生産能力の低下となって現われ、「1950年代前半には、工業用の規格部品の需要が、約50%しか充されえなくなった」³¹⁾。それは、機械製造部門の拡大の障害となった。同様の事態は、電機部門にも見られ、ベルリン、ヘニングスドルフ、デッサウ、ドレスデンの4企業への重点投資が、同一部門の他企業の成長の障害となった³²⁾。こうした事情は、先の「主導的部門」の発展、産業構造の高度化を阻害する要因となった。

第二の問題は、上述の部門の企業を含む多くの工業企業が、地域的に分散する中小企業であったこと、それらの大半が国家参加企業(Betriebe mit staatlicher Beteiligung)³³⁾を含む私的企業であったことに関連する。

1958年の時点で、従業員数500人以下の企業数は、人民所有企業では81.2%、国家参加企業では99.8%、私的企業では99.9%であった。

28) この「化学工業プログラム」は、化学工業原料の生産増大、品種の拡大、生産のオートメーション化にとどまらず、そこから導出される科学技術革命の基本方向を示すものとされていた。詳しくは、Gert Neumann, Das Chemieprogramm der DDR, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1972/Teil 2, S. 244. 及び S.257ff. を参照されたい。

29) このように生産増と製品多角化に向けて、石油精製工場(シュヴェート)の新設、ロイナIIの増設によるロイナ化学工場(ハレ)の加工能力の強化がなされた。Wolfgang Mühlfriedel/Klaus Wießner, *a. a. O.*, S.242.

30) Ebenda, S.247-248.

31) Ebenda, S.248.

32) Ebenda, S.251.

33) 国家参加企業は、当時、消費財の国内供給・輸出において重要な存在であった私的企業の資金面・原料資材供給面から保護・育成すると共に、それらの「人民所有」化を企図して設立されたものであった。設立にあたっては、商法の手続きとして合資会社の形態が採用された。その際、国は50%以下の出資金を以て有限責任社員として参加し、私的企業の代表(企業家)は、無限責任社員として参加した。金鍾碩, 前掲書, 133-138頁。

それらの中小企業が工業総生産高に占めている割合を、もう一度所有形態別でみると、人民所有企業27.1%、国家参加企業94.2%、私的企業98.6%であった³⁴⁾。また、それらの企業の部門・業種別の配分を見ると、(1)軽工業部門(木工品・工芸品、繊維、被服・装飾品、皮革・靴、紙・パルプ、印刷、ガラス・陶器)や食品部門では、全企業に共通して、従業員数500人以下の企業が大半を占めていた。(2)金属加工業では、人民所有企業の場合、500人以下の企業は、一般工作機械73.6%、自動車70.6%、金属製品83.3%、電機59.1%を占め、国家参加企業と私的企業では、501人以上の企業が例外であった。(3)鉱山、化学工業、建設資材部門においては、従業員数500人以下の企業が所有形態の別を問わず、いまだに多かった³⁵⁾。

こうした事情は、中小を含む全企業をいかに編成・統合するか、という問題につながった。上述したように、一般工作機械、自動車、電機製造の部門では、一方で部品・付属品の下請供給の問題、他方で部門内で最終製品の生産に携わる中小企業の育成課題が解決されねばならなかった。また、その他の部門でも、多数の中小企業の合理的編成が課題となっていた。

SED・政府は、1958年の「国家機関の完成化と簡素化に関する法律」³⁶⁾の制定によって、この課題に対応した。同法律は、まず先の諸工業省・官房、管理主局による企業の直接管理を廃止した。直接管理については、1957年のSED第30回中央委員会総会以来、国家計画委員会と、その下位に置かれた諸工業省・官房、管理主局の企業に対する権限と責任が明確にされていない³⁷⁾、国家管理機関の官僚主義・図式主義的対

応、工業省等の設置・活動による行政管理費用の肥大化などの問題が指摘され³⁸⁾、改革が望まれていたのである。同年に実施された国家計画委員会への諸工業部局(石炭・褐炭・エネルギー、鉱山・冶金、化学工業、重機械・工作機械・自動車製造、建設資材、軽工業、食品工業)の設置は、その要請に現実的に対応するものであった。

このような管理機構の改革を前提としながら、先の中小企業を含む企業の編成問題に直接対処するため、1958年には、全体で1500以上の「人民所有企業」が、先の7工業部局の下で、業種別(branchenmäßig)・製品グループ別に75の人民所有企業連合(以下、企業連合)³⁹⁾に統合され、その管理下に置かれた。その際、企業連合には、上位の管理機関に集中していた管理上の権限・機能の一部(生産実施、物財供給上の部門間の調整、研究・開発)⁴⁰⁾が委譲され、企業連合は、国家計画委員会と傘下企業を結ぶ中間管理機関となった。統合された企業は、以前の連合傘下事業所とは違って、法人や経済計算単位としての地位を失わず、1952年以来与えられていた相対的独立性を保持することができた。

system des Sozialismus im Experiment, Frankfurt am Main 1973, S.120ff.

38) Jörg Roesler, *Die Herausbildung*……, S.145-150.

39) ここでは、1948年に設立された「人民所有経営連合」と区別するために、Vereinigungen volkseigener Betriebeを「人民所有企業連合」とした。というのも、1958年以後の連合傘下経営(Betrieb)は、法人格を有し、経済計算制にしたがって活動する単位=企業と規定されるようになったからである。当時の企業連合は、工業部局を代表する次の諸部門ごとに編成された。石炭・褐炭・エネルギー5、鉱山・冶金6、化学工業7、重機・工作機械・自動車製造32、建設資材5、軽工業13、食品工業6。個々の企業連合は、当該部門のさまざまな業種・製品グループを表わしている。

40) Gesetz über die Vervollkommnung und Vereinfachung……, S.119.第3条第4項、第6条第4、5項。なお、それらの課題のうち、企業連合、県評議会内の経済評議会、その他の国家機関に委譲され得ない課題については、国家計画委員会が引継いだ(第7条第2項)。

34) Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, *Statistisches Jahrbuch 1958*, Berlin 1959, S. 334-335. のデータより算定。

35) Ebenda, S.338-339. のデータより算定。

36) Gesetz über die Vervollkommnung und Vereinfachung der Arbeit des Staatsapparates in der Deutschen Demokratischen Republik vom 11. Februar 1958, *GBL*, Nr.11, 1958, S.117-120.

37) Ludwig Bress/Karl Paul Hensel u.a., *Wirtschafts-*

この企業連合を核とする生産の組織化においては、連合内部の生産と共に、企業連合の外部の企業との製品グループ別協力関係が重視された。それは、連合傘下企業の中からその技術力と経済力を基準に選定された先導企業を軸に、地方に分立する中小の人民所有企業、手工業生産協同組合、国家参加企業、私企業との協力関係を創出するというものであった⁴¹⁾。

この関係を一つの事例に即してみることにしよう(図2)。重機械・工作機械・自動車製造部門に所属する企業連合「鉄・非鉄金属・ブリキ製品」では、地域的に広範囲に分散する24の製品グループ(食器、鍵、暖房機器、ガス機器、ブリキ容器など)が設定されていたが、その一つである「固形・液体燃料用暖房・調理機器グループ」では、38の連合傘下企業、11の郡直轄企業、21の手工業生産協同組合、8の物資調達協同組合、47の私企業(国家参加企業を含む)が協同生産を行っていた。それらの企業は、さらに6つの品目グループ、かまど(生産拠点:エルフルト県アイゼナッハ)、褐炭風呂釜(生産拠点:ゲラ県エルスターベルク)、褐炭かまど(生産拠点:ドレスデン県シュトルペン)、煙管・煙突(生産拠点:ハレ県アルテルン)、煮沸洗濯釜(生産拠点:ドレスデン県グローセンハイン)、室内暖房機器(生産拠点:ブランデンブルク県ラーテノウ)に分類され、各々設定された先導企業が中心となって、地域的に分離する企業の生産を結合していた。こうした製品・品目グループ別の企業間協力は、個々の製品・品目グループ別に生産を専門化し生産量を増大させると共に、先導企業の牽引により、企業間に存在する経済力・技術力の格差を解消しようという試みであったと考えられよう。

41) こうした中小企業対策の背景には、さらに私企業の「人民所有」化という政策意図があったものと考えられる。詳しくは、吉田敬一「東ドイツにおける1972年の中小企業の国有化政策(下)」、東洋大学『経済論集』第16巻2号、1991年、などを参照されたい。

この製品グループ別の企業間協力の問題点は、それが終始「同一製品・品目」の生産に専門化されていたことであろう。それは、上述の企業連合が所属する重機械・工作機械・自動車製造部門で隘路となっていた部品・付属品の供給を量的に増大するという観点からは、一定の効果があつたと考えられる。しかし、それらを供給する下請企業が、最終製品生産企業との関係を結ぶには、つまり各業種・製品グループを垂直的に結合するには、企業連合間の調整が必要であった。したがって、企業連合による企業統合、製品グループ別協力関係には、この垂直的分業に合理的に対応する視点、そして何よりもそれに対応する組織が欠けていたと考えられるのである。

ともあれ1958年以後は、企業連合が中央直轄工業の生産と管理の組織化の主流をなし、1950年代初頭に始まった「企業」の直接管理や「コンビナート」化による生産技術連関重視の組織化は影を潜めるようになったのである。

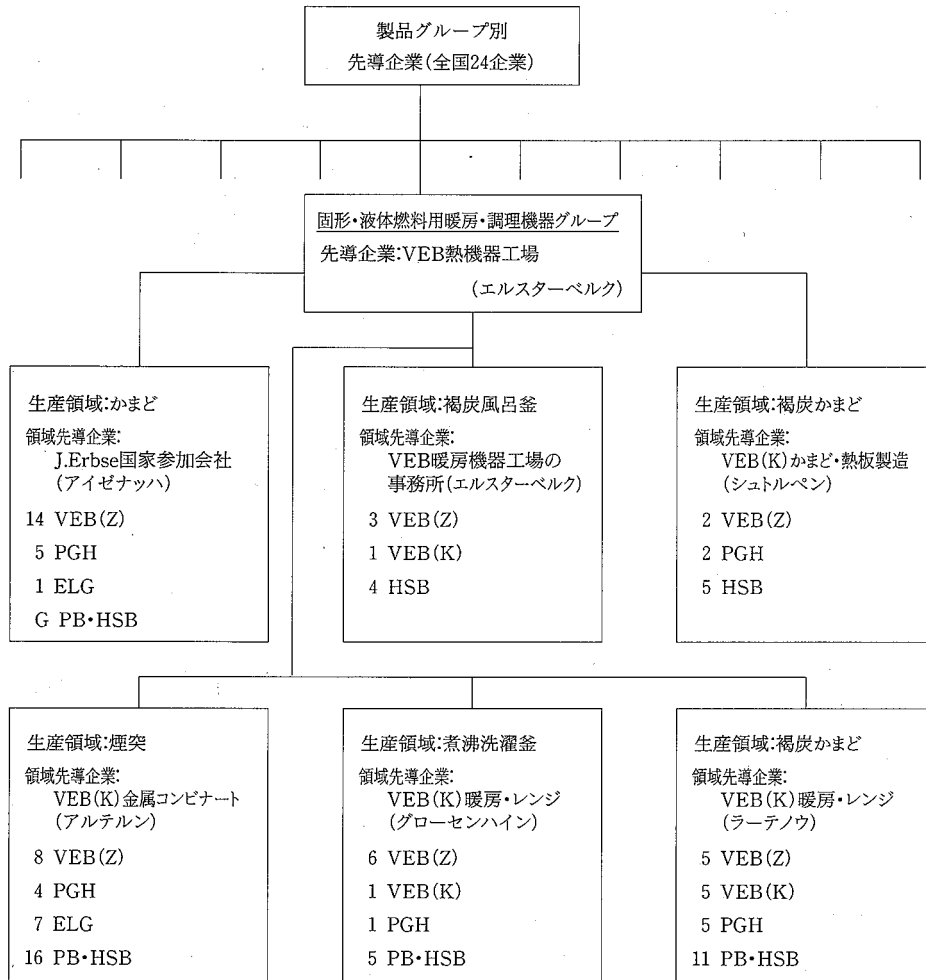
2. 1960年代経済改革期の企業連合とコンビナート

第二次五ヵ年計画の中断後、1959年に開始された七ヵ年計画(1959~65年)⁴²⁾は、東西ドイツ通商協定(1960年)の破棄⁴³⁾、「ベルリンの壁」の構築(1961年)による東西ドイツ間交易の障害などにより、なかなか進展しなかった。そうした中で、東ドイツ政府は、計画策定・管理制度を見直し、前述した「主導的部門」(重機械・

42) 七ヵ年計画の主要課題は、「1961年までに西ドイツの食品・消費財の消費を越す」(SED第5回大会)という楽観主義に支えられていた。それは「社会主義建設の新段階」という認識につながった。これには、西ドイツ研究者の否定的な見解が対峙する。例えば、Gert Leptin, *a.a.O.*, S.41-42.

43) 1960年8月16日に発効した東西ドイツ通商協定(通称「ベルリン通商協定」)は、DDR側による「西ドイツー西ベルリン」間の通行制限(トラック輸送の制限、西ドイツからの旅行者に対する厳格な検査、西ベルリン市民の西ドイツ・パスポートを認めない、等々)を理由に、1960年9月、西ドイツ政府によって一時的に破棄(1962年に回復)された。

図2. 製品グループ別企業間協力の一例 (人民所有企業連合「鉄・非鉄金属・プリキ」に所属する固形・液体燃料用暖房・調理機器製造グループ)



VEB(Z) : VVB傘下企業

VEB(K) : 郡直轄企業

PGH : 手工業生産協同組合

ELG : 物資調達協同組合

PB : 私企業

HSB : 国家参加企業

資料: Das Büro für Industrie und Bauwesen beim Politbüro des Zentralkomitees, *Das funktionelle Wirken der Bestandteile des Neuen Ökonomischen Systems der Planung und Leitung der Volkswirtschaft*, Berlin 1964, S.65-66.

工作機械製造、電機、化学等)や消費財部門の拡充により、西ドイツからの供給に拠らない産業構造の構築を図った。1963年7月の「国民経済の計画策定・管理の新経済制度に関する指針」⁴⁴⁾(以下、「指針」)は、そうした産業構造政策の実現に向けて、経済計画の策定・実施・管理の厳格化、企業連合への権限委譲、企業連合及び傘下企業への経済計算制の導入(いわゆる「経済的槓杆」⁴⁵⁾の利用)を改革の中心に据えた。

「指針」は、とりわけ工業管理の生産原則(Produktionsprinzip=部門別・業種別管理原則)を強調し、その実現にあたっては、「人民所有企業連合を工業諸部門の経済的主導機関に発展させる」⁴⁶⁾ことを提起した。その条件作りとして、まず、国家計画委員会に加えて国民経済評議会(der Volkswirtschaftsrat)が創設され、前者と後者の活動が明確に区分された。国家計画委員会は、主として生産動向・需要予測に基づく計画策定過程に関する活動を、国民経済評議会は、法制化された経済計画の管理活動を行った。また、管理活動を効率的に進めるため、評議会の各管理部門(Zweig)を代表する7つの

工業局(Industrieverwaltungen)が設けられた。その下にはさらに業種(Branchen)を代表する18の部(Abteilungen)が設置され(図3)、それが製品グループ別に編成された企業連合の管理を行った。

「指針」は、企業連合に対して、「最適の、均衡のとれた生産諸力の発展に向けて」「生産の一層の集中、すなわち特化に基づく集中的生産」

「大胆な規格化・品種設定・標準設定、生産能力の最も合理的な利用」を要請し、その実現には、「経済管理における生産原則の徹底応用」が不可欠であるとした⁴⁷⁾。また、企業連合には、1958年の再設立の時点で明確でなかった経済計算制の導入が決定され、連合総体の固定ファンド・流動ファンド等の形成・使用に関わる金融・財務活動(銀行借入も含む)を、連合独自の責任で行うと同時に、傘下企業の経済計算を最終的に決算・バランス化する責任を負うことになった。それに加え、従来国家計画委員会に集中していた、生産と科学技術進歩の結合、経済計画案の作成、投資政策の実現、金融・財務監査の実施、労働生産性の向上、製品の品質向上、原価引下げ等に関する権限と責任の一部が、企業連合に委譲されることにもなった⁴⁸⁾。

企業連合の意義が再設立時にも増して重視される中で、「指針」を軸とする経済改革期には、1950年代のような中央直轄コンビナートの設立はみられなかった。「指針」は、既存のコンビナートを「必要に応じて」「人民所有企業連合の枠内(企業間協力関係:引用者)に組入れる」⁴⁹⁾ことを指摘するに止どまり、コンビナート新設は、「県直轄人民所有工業、すなわち地方あるいは全国への消費財供給に関連する軽工業・食料品工業に限ってなされた⁵⁰⁾。このように、「指針」は、重点部門はもとより、他部門の企業をも、

44) Richtlinie für das neue System der Planung und Leitung der Volkswirtschaft vom 11. Juli 1963, GBL Teil II., Nr. 64, 1963, S. 453-481. 改革の理由に関する公式見解は、「指針」の附帯資料(Anlage 1)「これまでの国民経済の計画策定及び管理の実践に関する批判的評価」に示されている。(1)学問的に根拠付けられた長期計画の未確立、(2)産業部門の構造や重点企業の技術的・経済的な組織化構想の欠如、(3)計画開始時点の生産の停滞と決算期・業績評価期の生産の異常な増大、(4)「生産原則」の不徹底、(5)経済計算制の不徹底、(6)企業ならびに企業内労働集団の生産に対する関心の欠落、(7)生産方法や生産技術に関連する研究・開発の遅れ、等があげられた。Richtlinie……, S. 482-483. 参照。

45) 「経済的槓杆(ökonomische Hebel)」の利用とは、経済計画の策定・管理ならびに企業連合、企業レベルでの経済計算、監査において、利潤、生産費、価格等の概念が使用されるようになったことを指す。これにより、それまでの物量指向の計画策定・管理からの脱却、企業、企業内労働集団への物的刺激体系の創出が追求された。

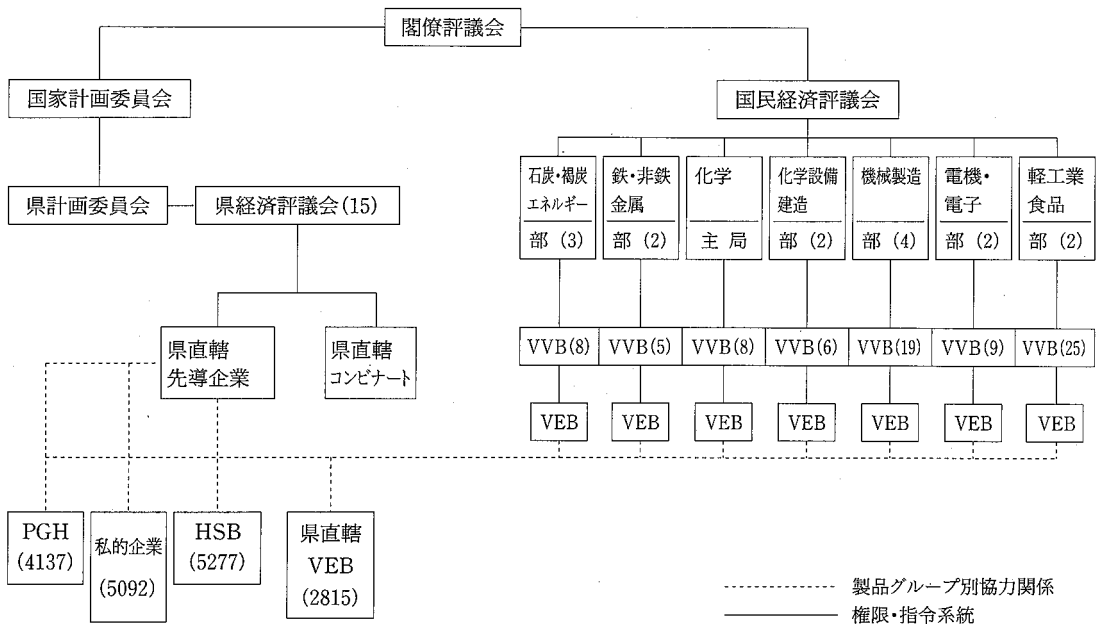
46) Richtlinie……, S. 455 und S. 460.

47) Ebenda, S. 477.

48) Ebenda, S. 460-461. und S. 467-477.

49) Ebenda, S. 481.

50) 県直轄コンビナートの大半は食肉加工コンビナートであった。1966年までに、合計39の県直轄コンビ

図3. 1961年～1965年の工業管理の基本構造¹⁾

VVB：人民所有企業連合

VEB：人民所有企業(他企業との製品グループ別協力を組織する先導企業を含む)

PGH：手工業生産協同組合

HSB：国家参加企業(国が50%以下の出費をして設立された私企業)

括弧内は部局数あるいは企業連合数・企業数

- 1) 国民経済評議会は、1965年まで閣僚評議会の付属機関として活動していたが1966年に解散、1966年以後は国家計画委員会がその機能を兼務することになった。

資料：Das Politbüro für Industrie und Bauwesen beim Politbüro des Zentralkomitees der SED, a.a.O., S.14-15. 11. Tagung des ZK der SED 15.-18. Dezember 1965, 2. Aufl., Berlin 1966, S.14-15. und S.18. 2. völlig überarbeitete und erweiterte Aufl., Köln 1979, S.181-182.などを参考に加筆・訂正した。

企業連合を主導的経済機関とする工業管理の下に置いたのであり、また異部門・異種生産工程の結合を必要とする生産が行われる場合には、企業連合が組織する企業間協力の中にコンビナートを「組込む」としたのである。

経済改革の第二段階の先駆けとなったSED第11回中央委員会総会（1965年12月）は、第一

ナートが設立され、その内32は食品工業であった。また、32のうち23は食肉加工コンビナートであった。そこでは、屠殺、解体・加工、冷蔵の諸過程が有機的に結合されていた。コンビナート数については、Jörg Roesler, Kombinate ……., S.252. Tabelle 2を参照。

段階（「指針」による改革提起）が、「計画策定・管理の新経済制度の適切さ」を証明し、「一連の行政的要素を克服した」と評価したものの、計画の策定・運営には未解決の課題が残されていることを強調した⁵¹⁾。その課題とは、経済管理機関の重層構造の「簡素化」と企業連合と国家管理機関の権限・機能をより「明確に区別」することであった⁵²⁾。

51) Walter Ulbricht, *Probleme des Perspektivplanes*, 11. Tagung des ZK der SED 15.-18. Dezember 1965, 2. Aufl., Berlin 1966, S.14-15. und S.18.

52) Walter Ulbricht, a.a.O., S.54-55.

問題克服の第一の試みは、国民経済評議会の解体（1966年6月）と、それに伴う7つの工業省（化学、重機械・設備製造、鉱業・冶金・カリ、加工機械・車両製造、電機・電子、軽工業、県直轄工業・食品）の創設であった。この措置は、それまで国民経済評議会に集中していた権限と責任を、新設された7工業省に委譲するものであったと同時に、工業省と企業連合の役割分業を明確にするものであった。

それに加えてSED第7回大会（1967年）以降には、企業連合の見直しや、コンビナート設立に関する議論が再浮上した。それは、それまでの経済成長をリードしてきた褐炭、カリ、エネルギー、化学工業原料などに代わり、科学技術進歩の生産への応用、生産の機械化・自動化、製品多角化を目指して、電機・電子、精密機器、工作機械、重機械・設備、石油化学などの、いわゆる「構造規定的部門（die strukturbestimmenden Zweige）」に産業構造政策の重点が置かれたことに関連するものであった。それらの部門の最終製品生産企業は、品種的にも多岐に亘る大量の中間品・部品供給を必要とすると同時に、国内外での販売・輸出拡大のための製品多角化に対応する必要があった。そして、それは、既存の、あるいは新設される工場・事業所が有機的に編成・組織化される必要を生んだのである。

この変化を背景に、1967年には「構造規定的部門」において、実験的にコンビナートが設立された。光学機器製造コンビナート Carl Zeiss Jena（エルフルト県エルフルト）、時計製造コンビナート Ruhla（ベルリン）、非鉄金属部品製造工場（ハレ県ヘテシュテット）ならびにケーブル製造工場 Wilhelm Pieck（ベルリン・オーヴァーシュプレー）がそれであった。1968年にはその成果を受けて、「人民所有コンビナートの設立とその法的地位に関する閣僚評議会令」（以下、1968年コンビナート令）⁵³⁾が公布され、

コンビナートの設立が法制化される運びとなった。同閣僚評議会令が発効した1969年からは、「構造規定的部門」だけでも、20にも及ぶ中央直轄コンビナートが新設された（表2）。これに加えて、既存コンビナートへの企業の追加統合（表2備考欄）がなされた。表1（前掲）と表2を比較すると、鉱山、冶金、化学においては、1950年代に設立されたコンビナートが1960年代末まで存続してきたことがわかる。それらは、1950年代には他県の企業との統合が制限される中で設立されたのだが、1968年コンビナート令以後にその制限が撤廃され、地域的拡大を遂げるようになった（1968年以後の「コンビナート」は、このように他県にまたがる企業統合＝「結合企業」の契機を含むものとして理解されたい。脚注20も参照のこと）。

こうしてコンビナート設立が再注目される一方で、企業連合の見直しが構想されるようになった。企業連合は、先にあげた「生産原則」に規制され、他部門の企業との協力に際して、連合本部やその上位機関の意思決定を仰がねばならず、その編成・組織上の合理性・効率性が疑問視されるようになっていた。さらに、「構造規定的部門」が政策的に重視されたことにより、異部門間の分業の必要性が高まり、企業統合の基準を同一部門・業種に限定することは、現実的ではなくなっていた。そうした事情が、「経済組織の改善を通じて、従来に採用されていた経済組織の諸形態（人民所有企業連合など：引用者）よりも高い経済効果が達成されねばならない」（第1条第2項）という認識につながり、1969年以後のコンビナート化となって結実したのである。ただし、ここで注意しなければならないのは、コンビナートへの統合の対象となった中小企業が、企業連合の製品グループ別企業間協力によって育成されてきたことである。企業連合は、企業間の垂直的分業を創出するという意

53) Verordnung über die Bildung und Rechtsstellung von volkseigenen Kombinatn vom 16. Oktober

1968, GBL, Teil II., Nr. 121, S. 963-965. コンビナートを法制化したものとしては、この閣僚評議会令が初めてである。

表2. 1973年以前の中央管轄コンビナート

コンビナート名	本部場所	管理形態	従業員数	所属企業数	備考
褐炭・エネルギー工業省					
1. ガス・コンビナート Schwarze Pumpe	シュヴァルツェ・プンペ	主力企業型	25000	6	褐炭採掘・褐炭化学・ガス製造の結合
鉱山・冶金・カリ工業省					
2. 鉄鋼コンビナート Hermann Marten	アイゼルヒュッテン シュタット	主力企業型	20000	6	アイゼンヒュッテンシュタット鉄鋼所を主力企業として再編
3. 高品質・特殊鋼コンビナート	ブランデンブルク	主力企業型	32000	6	Maxhütteとウンターヴェレンヴェルン製鉄コンビナートの合併
4. 鉛・鋼管コンビナート	リーサ	主力企業型	33000	5	
5. カリ生産コンビナート	ゾンダースハウゼン	主力企業型	32000	6	1959年に設立されたヴェルラ・カリ・コンビナートを統合
6. 鉱山・鉄鋼コンビナート Albert Funk	フライベルク	主力企業型	10000	12	
7. マンスフェルト・コンビナート Wilhelm Pieck	アイスレーベン	主力企業型	46000	11	ヘテシュェットの人民所有企業連合「非鉄金属部品製造」の6企業合併
8. 鉄鋼コンビナート	ハレ	—	4500	8	
化学工業省					
9. 繊維化学コンビナート Wilhelm Pieck	シュヴァルツァ	主力企業型	29000	10	
10. 石油化学コンビナート	ビッターフェルド	主力企業型	32000		ビッターフェルド電気化学コンビナートを主力企業として再編
11. 石油化学コンビナート	シュヴェート	主力企業型	30000	12	ビョーレン化学コンビナートが統合
12. ヴェルフエン写真会社	ヴォルフエン	主力企業型	18500	6	
13. ロイナ工場	ロイナ	単一企業型	30000	1	DDR最大のコンビナート
14. ブーナ化学工場	シュコパウ	本社型	20000	4	ギョルツァウ・タール加工コンビナートが統合された
電気技術・電子工業省					
15. 電子コンビナート Robotron	ドレスデン	本社型	70000	21	1978年に16.と合併、主力企業型管理専入
16. 電子コンビナート Zentronik	ショメルダ	—	—	—	
17. Carl Zeiss Jena	イエナ	本社型	44000	17	
18. セラミック工場	ヘルムスドルフ	主力企業型	23000	22	
19. ケーブル製造コンビナート Oberspree	ベルリン	主力企業型	17000	13	
20. 電気機械製造コンビナート	ドレスデン	主力企業型	24000	12	
21. 蒸気機関車・電気化学工業 Hans Beimler	ヘニングドルフ	主力企業型	13000	—	
重機械・設備工業省					
22. 重機械製造コンビナート Ernst Thälmann	マクデブルク	主力企業型	28000	14	
23. 重機械製造コンビナート Karl Liebknecht	マクデブルク	主力企業型	15000	4	
24. ポンプ・圧縮機製造コンビナート	ハレ	主力企業型	10000	15	先導企業型管理との混合

25. マクデブルガー計器コンビナート	マクデブルク	主力企業型	6700	—	
26. ORSTA-水圧・油圧装置コンビナート	ライプツヒ	主力企業型	15500	—	
27. 空気・冷凍技術コンビナート	ドレスデン	—	22000	22	
28. プラスチック加工機械製造コンビナート	カール・マルクス・シュタット	—	—	—	1979年に31. と合併
工作機械・加工機械製造工業省					
29. 工作機械コンビナートFritz Heckert	カール・マルクス・シュタット	主力企業型	25000	18	
30. 工作機械コンビナート7. Oktoberber	ベルリン	主力企業型	20000	8	
31. 素材加工技術コンビナートHerbert Warnke	エルフルト	主力企業型	28000	15	
32. 作業機コンビナート	シュマルカルデン	主力企業型	13000	21	
33. 時計製造コンビナート	ルーラ	—	—	6	1979年以降、エルフルト電子コンビナートの先導企業
34. 印刷・グラフィック コンビナート	ライプツヒ	主力企業型	15000	13	
35. 医療・実験機器コンビナート	—	主力企業型	10000	14	
軽工業省					
36. 繊維コンビナート	コトブス	主力企業型	—	—	
ガラス・セラミック工業省					
37. チューリングア・コンビナート	ゾンネベルク	—	—	5	

資料： Manfred Meltzer/Angela Scherzinger/Cord Schwartau. Wird das Wirtschaftssystem der DDR durch vermehrte Kombinationsbildung effizienter?, in: *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung des DIW*, Heft 4, 1979, S.388-389. なお同資料では、35. 医療機器・実験機器コンビナートは、一般工作機械・農業機械・自動車工業省に分類されていたが、1972年までは工作機械・加工機械製造工業省に所属していた。1973年以降に一般工作機械・農業機械・自動車工業省に省換えしたとするのが正しい。備考については、Jörg Roesler, Kombinate……, S.253ff. を参考にした。

味では問題点を有していたが、その同一部門・業種に限定した生産の集中・専門化は、個々の企業の生産能力の向上、格差解消に寄与したと考えられるからである。

表3に見られるように、コンビナートは、総数で1967年の17から1968年の35に増加し、1968年コンビナート令が発効した1969年から1970年末までに120に急増した。また、それらの中央直轄工業の総生産高に占める割合も、6% (1967年)、23% (1968年)、60% (1970年)へと急速な高まりをみせた⁵⁴⁾。それらのコンビナートの中には、

1968年コンビナート令 (第7条第3項) に沿って企業連合の管理下に置かれたものが多く、1971年には、全体で120のコンビナートのうち、83(約七割)がそうした企業連合傘下コンビナートであった。

以上みてきたように、1960年代末からのコンビナート化は、1960年代半ばの産業構造の転換(「構造規定的部門」の重視)に沿って推進され、それは企業連合に代わる組織の可能性を示すようになった。また、中央直轄コンビナートの設立と並んで、企業連合内部にコンビナートが組込まれたことは、異種生産工程の技術連関を重視する企業の編成・組織化が、生産企業の部門

54) Jörg Roesler, Kombinate ……., S.257.

・業種・製品グループ別統合を基本とする企業連合にも不可欠となったことを示したのである。

表3. 1967年から1981年までの工業コンビナート数とその内訳

年度	総数	中央直轄 コンビナート	企業連合 傘下コンビナート
1967	17	—	—
1968	35	—	—
1969	—	—	—
1970	120	37	83
1971	—	—	—
1972	120	37	83
1973	142	38	104
1974	—	40	—
1975	146	45	101
1976	—	45	—
1977	—	45	—
1978	154	54	100
1979	128	93	35
1980	130	130	0
1981	133	133	0

資料：Jörg Roesler, *Kombinate*……, S.265.1979年の数字は, Reiner, Breuer, *Zum Prozeß der Kombinatbildung in der Industrie der DDR am Ende der sechziger Jahre*, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1983/Teil4, S.50. から抜粋。

3. コンビナートの「国家機関化」とコンビナート定義の変化

1970年代に入ると、「コンビナート」は、組織上の決定的な転換期を迎えた。そのきっかけは、1969年末に公布された「人民所有コンビナートの任務・権利・義務の一層の改善に向けての閣僚評議会決定」⁵⁵⁾であった。この「決定」により、中間レベルの国家管理機関として位置付けられてきた企業連合の権限・権利・義務が、「コンビ

ナート」に全面的に委譲されることになった(以下、「国家機関化」とする)。これは、もともと生産組織として定義された「コンビナート」が、企業連合同様の管理組織としての機能を有するようになったことを意味した。

さらに、1973年に公布された「人民所有企業、コンビナート、人民所有企業連合の任務・権利・義務に関する閣僚評議会令」⁵⁶⁾は、従来の「コンビナート」の定義を変更した。前述したように、「コンビナート」は、1950年代には、統合される工場・事業所の一地域への集中や異部門の工場・事業所の生産技術連関に基づく生産単位として理解されてきた。また、1960年代末からは、地域的に離れた工場・事業所の統合をも含む生産単位とされてきた。しかし、1973年「閣僚評議会令」は、「物的生産の分野における経済単位としてのコンビナートは、製造品目あるいは生産工程の共通性、あるいは技術的に制約された生産諸段階の依存性によって結合している諸企業から成る」⁵⁷⁾という定義を与え、「コンビナート」の編成原理を修正した。この定義の前半部分で示されている「製造品目あるいは生産工程の共通性」は、企業連合の編成原理であった。そして、「技術的に制約された生産諸段階の依存性(有機的連関：引用者)」を示す後半部分は、従来の「コンビナート」定義を踏襲したものである。これにより、「コンビナート」の定義は、以前のような統一的編成原理で把握できるものではなくなったのである⁵⁸⁾。

56) Verordnung über die Aufgaben, Rechte und Pflichten der volkseigenen Betriebe, Kombinate und VVB vom 28. März 1973, *GBL. Teil I*, Nr.15, 1973, S.135.

57) Ebenda.第24条第1項。

58) Autorenkollektiv, *Ökonomisches Lexikon H-P*, 3., neu bearbeitete Aufl., Berlin 1978, S.225-226.; Autorenkollektiv, *Wirtschaftliche Rechnungsführung*, 1. Kapitel, 2., wesentlich überarbeitete Aufl., Berlin 1981, S.16ff.; Autorenkollektiv, *Sozialistische Betriebswirtschaft*……, S.41などには、もはや従来の「コンビナート」定義は見られない。

55) Beschluß zur weiteren Gestaltung der Aufgaben, Rechte und Pflichten der volkseigenen Kombinate im Planjahr 1970 vom 10.Dezember, *GBL. Teil II*, Nr.5,1970, S.19.

第2節 1979年コンビナート改革と経済管理体制の改革

1. 1979年コンビナート改革の背景

コンビナートの数的拡大・統合方法の変化・「国家機関化」を前提としながら、1970年代後半からは、企業連合のコンビナートへの転換を通じて、大幅な生産組織の改革が実施された。ここでは、この改革の直接の背景となった1970年代の経済環境と経済政策の変化について概観しておくことにしよう。

1960年代後半の経済政策の基調は、科学技術進歩、研究・開発成果を積極的に生産に応用し、「投入－産出」関係を改善しながら生産を増大するというものであった。そしてそれは「構造規定的部門」を重視する形で実施されてきた。ところが、1970年代に入ると「経済政策と社会政策の統一」(SED第8回大会以降のいわゆる「ホーネッカー路線」)が提起され、消費財生産や住宅建設への投資、社会保障の充実が優先されるようになり、重化学工業を重点とする政策は後退するようになった。その一方で、「生産力基盤の近代化」を目指して西側技術の移入が図られ、基礎原料・技術の輸入を輸出で賄うという構造を作ることが目指された。

1970年代前半の成長部門は、電子・電機、工作機械、重機械・設備、石油化学(プラスチック、人造繊維)であったが、SED・政府は、それらの「近代化」を、国内技術だけではなく西側技術の導入を通じて、急速に展開することを望んだ。しかし、この時期、国が政治的・経済的に外に開かれたこと(1972年の東西ドイツ基本条約の締結など)により、東ドイツは、先進資本主義諸国を含む諸外国の影響にさらされ、「近代化」戦略は、1970年代後半に暗礁に乗り上げた。褐炭・カリ以外のめばしい天然資源を持たない東ドイツは、石油、天然ガス、石炭、非鉄金属鉱、木材などの輸入に依存し、それを加工原料、工作機械、自動車、船舶、繊維・被服な

どの工業製品の輸出でカバーするという構造に規定されていた。しかし、1970年代半ばを過ぎたあたりから状況は一変した。ソ連からの原油供給という状況もあり、1973年の第1次オイルショックはただちに打撃を与えるものではなかったが、1975年に導入されたコメコン域内契約価格⁵⁹⁾の変更と一定のタイム・ラグを伴って騰貴した完成品価格は、輸出の困難、西側からの輸入の困難を生み、東ドイツの交易条件を悪化させた。特に、当時は、いまだ世界市場価格の約三分の一にすぎなかったソ連産原油価格が引上げられたこと⁶⁰⁾、西側先進国(特に、西ドイツ)の機械・技術等の輸入が高価になったことにより、すでに1960年代後半からみられた東ドイツの貿易赤字は急激に増加した。この事態は、燃料・工業原料の石油から国内産褐炭への切換え、西側技術の導入の削減へとつながり、1970年代後半からは、国際競争に見合った国内産業構造の構築と国内の研究・開発体制の拡充が求められるようになった。1970年代前半を通じて工業投資の水準の低下が目立った化学、電子・電機、精密機械・光学部門で、1975年から投資が増加したことは、その一つの反映であったといえよう。こうした動きは、1979年頃からコンビナートが、生産組織として、そしてまた管理組織として改革されることにつながったのである。

2. 新たな総合戦略とその問題点

1979年の「人民所有コンビナート、所属企業、人民所有企業に関する閣僚評議会令」(以下、

59) 1975年にコメコン契約価格の変更が決定されたことにより、1976年からは世界市場における過去五年間の価格の平均で原油が取引されることとなった。Maria Haendcke-Hoppe, DDR-Außenhandel im Zeichen schrumpfender Westimporte, in: *Deutschland Archiv*, Heft 10, 1983, S.1070.

60) Wolfgang Stinglwagner, Genügend Energie für die Zukunft? Effizienz und Strukturmerkmale des Energieeinsatzes in der DDR, in: *Deutschland Archiv*, Heft 3, 1983, S.267.

1979年コンビナート令)以降、新たに再編されたコンビナートは、従来のように生産過程だけを統合する組織ではなかった。それは、コンビナート内により一貫性のある再生産過程を組織するため、研究・開発施設、合理化設備製造工場、部品・付属品供給企業、国内外向けの販売・輸出入企業・顧客サービス施設を統合するものであった⁶¹⁾。これにより、「コンビナート」の定義は、1973年のそれよりも、さらに広い意味で使われることになった。

こうした統合の第一の課題は、1970年代の経済状況の変化に対応する貿易企業のコンビナートへの統合であった。統合以前には、貿易企業はすべて貿易省の直轄下におかれ、輸出入活動を仲介していた。その際、貿易企業は、獲得した外貨利益を国庫に納入していた。コンビナートや企業には外貨利益から貿易企業の仲介マージン等を差し引いた金額が国内通貨で支払われた⁶²⁾。1978年になると、コンビナートは、貿易省の管轄下におかれた貿易企業の仲介を受けず、独自に貿易活動を展開することを認められた⁶³⁾が、この試みは、コンビナート内で専門販売員

が養成されていなかったこと、西側への出張を許可された人材が不足していたこと⁶⁴⁾などもあり、積極的に展開されないまま終わってしまった。

1979年以降は、こうした貿易企業とコンビナートの関係を改めるため、貿易企業のコンビナートへの統合が構想された。統合にあたっては、コンビナートの製造品目と貿易企業の販売品目の一致が条件とされた。但し、そうした一致があっても、コンビナートの生産量が貿易企業に課された販売量や売上げ額に満たない場合には、同一製品を生産するいくつかのコンビナートの販売を、工業省管轄下の貿易企業が一手に請負うという形が採られた⁶⁵⁾。

貿易企業の統合に対して、貿易省は反対していた。その後、貿易省の貿易企業に対する指導・監督権限は維持されるという前提で、工業省と貿易省の間で以下の内容の合意がかわされ、統合が決定した。

(1)貿易企業が独立した企業としてコンビナートに統合される場合、貿易企業の長はコンビナート長の販売にかかわる権限を有する。(2)貿易企業の支店はコンビナートに統合されるが、貿易企業の支店長は同時にコンビナート管理本部の構成員となる。その際、貿易企業の管理は工業省の指導・監督下に置かれる。(3)貿易企業が工業省の指導・監督下に置かれた場合、貿易企業長は外部企業の一員としてコンビナートのトップ・マネジメントの構成員となる⁶⁶⁾。

統合の実施により、1981年の時点で、合計54の貿易企業のうち、24が工業省の管轄下に置かれ、25がコンビナートに所属し、残りの2つが

61) 同閣僚評議会令は、「コンビナートは、科学技術施設・生産施設・販売施設を有している。コンビナートは、国民経済、国家、輸出、国民への物財供給に向けて最終製品の効果的かつ適正な生産を目標とし、それに必要とされる合理化手段の製造、重要な下請生産、販売・顧客サービスのネットワークを取込みながら、科学技術研究、生産の企画、技術的準備作業を密接に結合させることを約束する。コンビナートは、投入・産出関係を常に改善することを目指し、計画を通じてより一貫性のある再生産過程を組織し、それに向けて特化・集中・協業を深化させる」(第1条第1項)と定義した。Verordnung über die volkseigenen Kombinate, Kombinatbetriebe und volkseigenen Betriebe ……, S.355.これにより、1973年の「コンビナート」定義が拡大された。

62) 1964年に導入された外貨マルク(Valutamark)と外貨との交換比率は製品別・国別で異なり、実際の販売活動、契約締結においてのみ示された。

63) Erste Durchführungsbestimmung zur Verordnung über die Leitung und Durchführung des Außenhandels - Eigengeschäftstätigkeit -, vom 17. November 1978, GBL Teil I., Nr.41, 1978, S.443.

64) Gernot Schneider/Manfred Tröder, Zur Genesis der Kombinate der zentralgeleiteten Industrie in der Deutschen DR, in: *Berichte des Osteuropa-Instituts an der Freien Universität Berlin*, Reihe Wirtschaft und Recht Heft 137, 1985, S.120.

65) この二つの形態については、Autorenkollektiv, *Sozialistische Betriebswirtschaft Industrie*……, S. 433-434.を参考とした。

66) Gernot Schneider/Manfred Tröder, a.a.O., S. 101-102.

貿易省の管轄下にとどまった⁶⁷⁾(表4)。統合の効果としては、生産から販売(輸出)までの期間短縮、国際市場の需要動向へのコンビナートの関心の向上が期待された。また、輸出を大幅に拡大するため、輸出計画が超過達成された際に、コンビナート内に超過分の外貨が当該外貨勘定で留保される可能性が与えられた⁶⁸⁾。

しかし、この統合は最初から問題を抱えていた。前述したように、1970年代末から1980年代初頭には、東ドイツの交易条件が著しく悪化していた。そうした中で、輸出に関する責任が二つの省へ分散されたことは、貿易省の負担軽減にはなったものの、工業省やコンビナートには負担増となった。また、貿易の成果の配分や用途の決定における工業省と貿易省の見解の不一致が、コンビナートの経営方針を消極的なものにしがちであった。さらに実務においても、貿易活動に必要な「キリル文字のタイプライター(コメコン貿易との関連:引用者)、さらには外国語のできる代理店職員、国家保安省から外国出張を許可された海外販売員が不足」⁶⁹⁾していたが、その調達はずべてコンビナートに任せられ、もともと貿易活動とは無縁であったコンビナートの側に負担感が生まれた。そうした負担・責任の増大を回避するために、多くのコンビナートは、貿易企業の統合を先送りにしたり、国内販売向けの生産に特化しがちであった⁷⁰⁾。

統合の第二の焦点は、合理化用機械・設備等を内部で製造(以下、「内製」)するために機械・

設備製造工場を、個々のコンビナートに統合し、またコンビナートの研究開発能力を高めることにあった。これは、先端技術を軸とする合理化、弾力的機械化・自動化を推進し、労働生産性と国民所得の増大を図るという、1960年代以来の科学技術政策の基本に対応する積極的な試みであるように思われた。しかし、現実には、西側技術の導入が困難になっていたこと(貿易圧力、ココム規制の影響)、貿易赤字や対外債務解消に向けて、電子・電機製品(例えば、NC工作機械、電子部品など)が大量に輸出されねばならなかったことから、国内における生産手段需要の充足が困難となり、生産手段の「内製」が強く要請されたのである。その際の問題は、「内製」に先立つ研究・開発が、特殊コンビナートのになされたことにあった。それは、一面では個々のコンビナートに適合的な生産技術を開発・導入することにつながったが、他面では「先端技術の開発に必要な専門化や協力の効果の放棄」

「国際的に見ても、条件付きでしか競争力を示しえず、技術的にも自給自足のイノヴェーション」といった性格を持つものでもあった⁷¹⁾。したがって、先端技術を軸とする合理化・機械化・自動化という政策課題の実現は、当初から問題点を抱えざるをえなかったのである⁷²⁾。

67) Maria Haendcke-Hoppe, Die Umgestaltung des Außenhandelsapparates in der DDR, in: *Deutschland Archiv*, Heft 4, 1981, S.378. なお、貿易省管轄下にとどまった貿易企業は、プラント輸出・工業機械輸入、国際見本市に関連するものであった。Autorenkollektiv, *Sozialistische Betriebswirtschaft Industrie*……, S.433.

68) 但し、留保された外貨は、輸出向けの生産に投入されるという制約があった。Autorenkollektiv, *Stimulierung in Industriebetrieben und Kombinat*, Berlin 1982, S.122-123.

69) Gernot Schneider/Manfred Tröder, a.a.O., S.120.

70) Ebenda, S.120-121.

71) Hannelore Hamel/Helmut Leipold, Wirtschaftsreformen in der DDR - Ursachen und Wirkungen -, in: *Arbeitsberichte zum Systemvergleich* (Forschungsstelle zum Vergleich wirtschaftlicher Lenkungssysteme), Nr.10, 1987, S.36.同様の指摘は、Rudolf Gerisch/Willy Hofmann, Aufgaben und Probleme der Entwicklung in den Kombinat zur Erhöhung der volkswirtschaftlichen Effektivität, in: *Wirtschaftswissenschaft*, Heft 2, 1979, S.133.にも見られた。

72) 1980年代の投資政策の基本が「既存設備の近代化」に置かれたことは、さらに問題を深刻なものにした。それは、「内製」の目的が、既存設備の部分改良による生産性の引上げに終始することにつながった。その結果、改良に比して高くつく最新設備の開発は敬遠されがちであった。Werner Gruhn/Günter Lauterbach, Rationalisierungsmittelbau mit neuen Aufgaben, in: *Deutschland Archiv*, Heft 11, 1984, S.1180.

表4. DDRの貿易企業(1981年1月1日時点)

貿易企業名	主たる取扱品目
<u>A. コンビナートに統合された貿易企業</u>	
1. Baukema Export/Import(K)	建設資材, 建設機械
2. VEB Carl Zeiss Jena(K)	光学機器, 集積回路
3. Chemieanlagen Export/Import(K)	化学工業用設備
4. Elektronik Export-Import(K)	電子部品
5. Fischimpex Rostock(K)	生鮮魚貝類, 缶詰
6. FORTSCHRITT LANDHASCHINEN EXPORT-IMPORT(K)	農業用機械
7. GERMED-export-import(K)	医薬品
8. Kali-Bergbau(K)	カリ
9. VE Kombinat Kohleversorgung(K)	褐炭, 石炭
10. MLW intermed-export-import(K)	医療機器・機具
11. ORWO Export-Import(K)	フィルム
12. VEB Philatelie Wernsdorf(F)	使用済み切手
13. VEB Petrochemisches Kombinat Schwedt(K)	石油化学製品
14. Pneumant-Bereifungen Export-Import(K)	タイヤ
15. Polygraph-Export/Import(K)	
16. Robotron Export/Import(K)	電子機器・部品
17. Schienenfahrzeuge Export/Import(K)	機関車, 客車
18. Schiffcommerz(K)	輸送船, 漁船
19. SKET Export/Import(K)	重機械
20. TAKRAF Export/Import(K)	褐炭採掘設備, クレーン
21. Textima-Export/Import(K)	繊維工業用機械
22. VE Kombinat Verbundnetz Energie(K)	電力
23. Verpackung und Bürobedarf Export/Import(K)	包装用機器, 事務用品
24. Wälzlager und Normteile Export/Import(K)	ベアリング
25. Zellstoff und Papier Export/Import(K)	パルプ, 紙
<u>B. それ以外の貿易企業</u>	
1. Berliner Import-Export-Gesellschaft mbH	書籍一般
2. Buchexport	化学原料, 化学製品
3. Chemie Export-Import	映画配給
4. DEFA Außenhandel	楽器, 玩具
5. Demusa	電子技術
6. Elektrotechnik Export-Import	果物, 野菜
7. FURCHTIMEX	嗜好品
8. GENUSSHITTEL IMPORT-EXPORT	ガラス製品, 陶器
9. Glas-Keramik	家電
10. Heim-Electric Export-Import	木材, 紙
11. Holz-und Papier Export-Import	工業用一般設備
12. Industrieanlagen-Import	
13. intercoop	

14. INTERPELZ	毛皮, 毛革製品
15. Intrac Handelsgesellschaft mbH	
16. Isocommerz GmbH	
17. LIMEX-BAU-EXPORT-IMPORT	建設資材
18. Metallurgiehandel	金属製品
19. NAHRUNG EXPORT-IMPORT	食品一般
20. Spielwaren und Sportartikel Export-Import	玩具, スポーツ用品
21. Techno Commerz GmbH	
22. TEXTIL COMMERZ	繊維製品一般
23. TRANSPORTHASCHINEN EXPORT-IMPORT	輸送機械
24. Union Haushaltsgeräte export-import	日用品・雑貨
25. WMW EXPORT-IMPORT	工作機械
26. Zimex GmbH	

注) 表中の(K)は、貿易企業がコンビナートに総合されていることを示す。

これらの貿易企業以外にも、対外サービス供給会社、各種エージェント会社がある。

資料: Maria Haendke-Hoppe, Die Umgestaltung des Außenhandelsapparates in der DDR, in: *Deutschland Archiv*, Heft 4, 1981, S.383の表に加筆・修正した。

この生産手段の「内製」は、コンビナート内の研究・開発にも強く関連していた。研究・開発の分野では、基本的に次のような分業体制ができていた。すなわち、工業のあらゆる分野に及ぶ基礎技術研究は、科学アカデミー付属研究所や大学が行い、特定部門の生産の技術開発は、各工業省の管轄下に置かれた研究所が行うというものであった。1979年からは、研究・開発をより生産現場に近い、コンビナート内部で行うことになった。例えば、電子コンビナート Robotron は、独自の研究技術センターと技術サービス部を設け、同コンビナートに所属する企業の生産に関連する技術開発、新製品の開発などを担当させていた⁷³⁾。また、同じく電子・電機工業省管轄下にあったヘルムスドルフ・セラミック工場でも、研究技術センターが新たに設置され、フェライト、点火プラグ、集積回路ボード、変圧器用材等の製品開発や工場内の合理化

のための設備の開発が行われていた⁷⁴⁾。こうした試みは、技術革新プロセスの内部化という意味では肯定評価の対象となるだろう⁷⁵⁾。しかし、西側技術の輸入の困難への一つの対応策としてなされた特殊コンビナートの研究・開発は、かえって国際的水準への接近を遅らせる原因になったとも考えられるのである。

3. コンビナート化と経営管理

前述の統合を法制化した1979年コンビナート令を前に、11工業省管轄下⁷⁶⁾のコンビナート数

74) VEB Keramische Werke Hermsdorf, Ein Jahrhundertwerk - Keramische Werke Hermsdorf - 1890-1990 100 Jahre Technische Keramik, 1990. ヘルムスドルフ・セラミック工場の業務資料である。

75) このような肯定的評価は、留保条件はあるものの、犬飼欽也、前掲論文(I), 67-68頁にも見られた。Manfred Meltzer/Angela Scherzinger/Cord Schwartz, a.a.O., S.381.でも、コンビナート内の研究開発体制が「生産への導入までに至る諸段階の研究・開発の効率を高める」という見解が示されていた。

76) 11工業省とは、(1)褐炭・エネルギー工業省、(2)鉱山・冶金・カリ工業省、(3)化学工業省、(4)硝子・セラミック工業省、(5)重機・設備建造工業省、(6)工作機械・農業機械・車両製造工業省、(7)作業機・加工機製造工業省、(8)電気技術・電子工学省、(9)軽工業省、(10)地質学省、(11)県直轄工業・食品工業省である。

73) 詳しくは、犬飼欽也、前掲論文「新型コンビナート形成による適応-DDR管理計画化の新段階(I)」、66-68頁参照。

は、1973年の38から、1978年の54へと徐々に増加し、翌1979年には101に急増した(前掲表3, 参照)。コンビナート化は、基本的につぎの三つの方法で実施された⁷⁷⁾(表5)。

第一の方法は、1960年代末に設立された電子・電機、機械製造、石油化学部門のコンビナートが、生産増と製品多角化を目指して相互に合併するというものであった。代表例は、電機・電子コンビナートRobotron、電機・電子コンビナートZentronik、貿易企業「事務用電機・電子機器」の3社の合併によって1978年に成立した「新生」Robotronがあげられる。同社は、従業員数70000人、14生産企業、1研究・開発センター、4地域に分割された販売企業、1貿易企業(Robotron Export/Import)から成っていた⁷⁸⁾。同じく1978年には、電子部品コンビナート(ゲラ)と電子部品コンビナートCarl von Ossietzky(ベルリン・テルトウ)が合併し、従業員数23000人、12所属企業から成るテルトウ電子部品コンビナート(貿易企業Elektronik Export/Importを含む)となった。1979年には、素材加工技術コンビナートHerbert Warnke(エルフルト)が、プラスチック(合成樹脂)加工機製造コンビナート(カール・マルクス・シュタット)と合併した。また、1951年に設立された農業機械建造コンビナートFortschritt(エルフルト県ノイシュタット)は、それまで企業連合傘下にあった農業機械コンビナート(ワイマール)と農業機械コンビナートImplusa(コトブス県エルスターヴェルダ)を1978年に整理・統合し、従業員61000人、81所属企業(貿易企業FORTSCHRITT LANDMASCHINEN EXPORT-IMPORTを含む)を抱える巨大コン

ビナートになった。

第二の方法は、既存のコンビナートが同一あるいは関連業種の企業を統合しながら拡大するというものであった。この方法によるコンビナート化は、繊維工業、軽工業に多く見られた。その先駆となった靴下コンビナートEsda(タールハイム)は、それまで県の直轄下にあった同一業種の中小企業を統合しながら事業を拡大し、製品を多角化した。その際、同コンビナートの形成にあたっては、4つの専門化された生産領域(婦人用ストッキング、紳士用靴下、子供用靴下、子供用ストッキング)が設けられると共に、個々の領域の下請生産と最終製品生産の関係が重視された。

第三の方法は、企業連合のコンビナートへの転換であった。人民所有企業連合「露天掘設備・クレーン・採掘機械」の重機械製造コンビナートTAKRAFへの転換、人民所有企業連合「鋳物工場」の解体に伴う、同連合36傘下企業の鋳造設備・鋳物製品製造コンビナートGISAGへの統合がその代表例である。メリヤス製造コンビナート(カール・マルクス・シュタット市)、化学繊維コンビナート(カール・マルクス・シュタット)、被服コンビナートDeko(カール・マルクス・シュタット県ブラウエン)も、企業連合からの転換によって生まれた。

以上の三つの方法のうち、1979年までのコンビナート再編・設立は、第三の方法である企業連合からの転換を最大の特徴とした。1972年時点で53あった中央直轄企業連合⁷⁹⁾の大半が、この時期に解体され、単一のあるいは複数のコンビナートに転換されたことがそれを物語っている。表5の56のコンビナートのうち、少なくとも38(表4の5, 6, 12, 14, 15, 16, 35, 38-43, 48, 50, 52-54を除く)は企業連合から転換されたものであった。しかし、ここで問題となるのは、

77) 以後紹介されるコンビナート化の三つの形態は、Manfred Meltzer/Angela Scherzinger/Cord Schwartau, a.a.O., S.369. および Jörg Roesler, *Kombinate* …… S.266.の分類を参考とした。なお、単一企業のコンビナートへの転換は、唯一ロイナ化学工場Walter Ulbrichtであったことから、ここでは紹介を割愛した。

78) 邦語論文では、大飼欽也、前掲論文(I), 66-70頁がRobotronの例を詳細に紹介している。

79) Angela Scherzinger, *Konzentrationsformen in der DDR-Industrie*, in: *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung des DIW*, Heft 3, 1976, S.172. 付表参照。

表 5. 1973年から1979年までに設立された中央直轄コンビナート

コンビナート名	本部場所	管理形態	従業員数	企業数	設立年 ¹⁾
化学工業省					
1. 農業化学コンビナート	ピースタリツ	主力企業型	15000	—	1979
2. プラスチック加工コンビナート	ベルリン	先導企業型	32000	30	1979
3. 塗料・染料コンビナート	ベルリン	主力企業型	8000	14	1975
4. 化学工業設備コンビナート	ライプツヒ・グリマ	主力企業型	32000	11	1978
5. タイヤ製造コンビナート	ブリュステンヴァルデ	主力企業型	10000	8	1973-75
6. 合繊コンビナート	シュヴァルツハイデ	主力企業型	12000	5	1973-75
電気・電子工業省					
7. 無線電気コンビナート	ライプツヒ			—	1975
8. 発電設備製造コンビナート	ライプツヒ	主力企業型	28000	17	1979
9. 自動化設備製造コンビナート	ベルリン	主力企業型	27000	10	1979
10. 電子コンビナート	エルフルト	先導企業型	48000	22	1979
11. 電子部品コンビナート	テルトウ	主力企業型	23000	12	1975
12. 照明機器コンビナートNARVA Rosa Ruxemberg	ベルリン	主力企業型	15000	13	1978
13. ラジオ・テレビコンビナート	シュタースフルト	先導企業型	20000	17	1975
14. 電子専門機器コンビナート	ルーラ	主力企業型	11000	10	1975
15. 電機コンビナート	ズール	主力企業型	10000	9	1975
16. Pentacon	ドレステン	主力企業型	8500	4	1975
17. 電機コンビナートEAW	ベルリン	主力企業型	34000	25	
重機械・設備製造工業省					
18. 原動機・連結機コンビナート	マクデブルク	—	10000	12	1975
19. 重機械製造コンビナートTAKRAF	ライプツヒ	主力企業型	40000	27	1979
20. 造船コンビナート	ロストック	—	55000	12	1979
21. 機関車・客車コンビナート	ベルリン	主力企業型	23000	17	1979
22. 建設資材コンビナートBaukema	ライプツヒ	—	8000	—	1975
23. 発電所設備コンビナート	ベルリン	主力企業型	41000	29	1978
24. 鋳造設備製造コンビナートGISAG	ライプツヒ	主力企業型	30000	36	1979
作業機・加工機製造工業省					
25. Textimaコンビナート	カール・マルクス・ シュタット	—	33000	43	1975
軽工業省					
26. 化学繊維コンビナート	カール・マルクス・ シュタット	先導企業型	26000	—	1979
27. 被服コンビナートDeko	ブラウエン	先導企業型	30000	56	1975
28. ウール・絹コンビナート	カール・マルクス・ シュタット	—	44000		1975
29. 靴下製造コンビナートEsda	メラーネ	主力企業型	18000	32	1975

1993.9

東ドイツにおける工業企業の国家管理 白川

63(193)

30. メリヤスコンビナート	カール・マルクス・シュタット	—	—	—	1979
31. 被服コンビナート	ベルリン	—	—	—	1979
32. 人工皮革・毛皮加工コンビナート	ライプツヒ	—	—	—	1975
33. 靴コンビナート	ヴァイセンフェルズ	—	—	21	1975
34. 皮革コンビナート	シュヴェリン	—	—	—	1975
35. コンビナートSolidor	ハイリゲンシュタット 主力企業型	5000	—	—	1975

一般工作機械・農業機械・自動車製造工業省

36. IFAコンビナート(有車両)	ルードヴィヒスフェルデ 主力企業型	36400	17	—	1978
37. IFAコンビナート(乗車用)	カール・マルクス・シュタット 主力企業型	50000	13	—	1978
38. トラック生産工場 Ernst Grube	ヴェルダウ 主力企業型	7000	10	—	1978
39. コンビナートFortschritt(農業機械)	ノイシュタット 主力企業型	61000	81	—	1978
40. NEGMA梱包機械コンビナート(ドレスデン)とASCOBLOC(ドレスデン)合併					
41. 家庭用品コンビナート	カール・マルクス・シュタット 主力企業型	24000	30	—	1978
42. ベアリング製造コンビナート	カール・マルクス・シュタット 主力企業型	—	—	—	1978
43. 特殊技術コンビナート	ドレスデン	—	—	—	1973-75

県直轄工業・食品工業省

44. 食品油・マーガリン・コンビナート	マクデブルク	—	—	—	
45. タバコ製品コンビナート	ベルリン	—	—	—	
46. 魚肉加工コンビナート	ロストック	—	—	—	

ガラス・セラミックス工業省

47. 特殊ガラスコンビナート	イメルナウ	—	14000	—	1975
48. ガラス繊維コンビナート	オーシャッツ	—	—	—	1975
49. 瓶ガラスコンビナート	トルガウ 主力企業型	5100	11	—	1979
50. 容器ガラスコンビナート	ベルンスドルフ	—	—	—	1975
51. ラウジッツ・ガラスコンビナート	ヴァイスヴァッサー 主力企業型	—	—	—	1979
52. 高品質陶器コンビナート	カーラ 主力企業型	1500	—	—	1979
53. シリコン原料コンビナート	ケムリッツ	—	—	—	1975
54. パルプ・製紙コンビナート	ハイデナウ	—	—	—	1975
55. 梱包コンビナート	ライプツヒ	—	—	—	1975
56. 建設用陶器コンビナート	ボルツェンブルク	—	—	—	建設省移管

1) 所轄工業省の管轄下に入った年も示されている。

資料：Manfred Meltzer/Angela Scherziner/Cord Schwartau,a.a.O.,S.390-391.この表は、1979年1月1日までに設立されたコンビナートを示したものである点に留意されたい。

この転換によって形成されたコンビナートが、同一部門・業種の企業の統合を特色とした連合の編成原理を排除したか、ということである。前述のように、1973年に「コンビナート」の編成原理が二本立てになったことを考えあわせると、この時期のコンビナートには、以前の企業連合と基本的に変わらない編成原理＝組織構造を持つものが少なくなかったといえよう。

このように多様な経過を経て形成されたコンビナートは、所属する諸企業の立地条件、生産構造などに対応して、基本的に次の三つの管理形態⁸⁰⁾を採用した(図4)。

第一の形態である本社型は、生産業務から独立した管理専門の本部(selbständige Kombinateleitung)が、所属企業を統一的に管理するというものである。この管理は、製造品目が多様化し、それに伴って管理されるべき所属企業が増加したこと、それらの企業が地域的に分散していたことに関連していた。本社型の代表例である光学電子コンビナートCarl Zeiss Jenaでは、従来の伝統的な光学機器・精密機器はもとより、電子部品・機器の生産まで製品を拡張するために、所属企業が16の製品グループごとに生産を担当した。それらの所属企業は本社(イエナ)から離れて立地していた(ザールフェルド、ラーテノウ、ズール、フライベルク、ドレスデン、ゲルリッツ、フライタール、ベルリン、グラスヒュッテなど)こともあり、それらの統一的専門管理機関の設置が望まれたものと考えられる。この本社型管理では、コンビナート長への権限・責任の集中が著しかった。本部の各種スタッフ(研究・開発、生産、物資調達・販売、人事・教育)は、個別の日常職務に関わる指導・監督・指令権限を有すると共に、コンビナート全体の経営方針に関わる戦略的意思形成過程への参加は認められていた。しかし、その最終的意思決定からは排除されていた⁸¹⁾。こ

の管理形態の問題点としては、分散する所属企業間の日常的業務の調整が、現場から分離した本部を介して行われたために、短期の意思決定に時間的損失が生じやすかったこと、生産現場の実状から離れた諸決定(praxisferne Entscheidungen)がなされる可能性があったことがあげられる。

第二の形態は、より「過程に近い(prozeßnah)(=生産現場に近い: produktionsnah)」⁸²⁾管理を特色とした主力企業型管理である。この形態はすでに1968年以後設立された中央直轄コンビナートで採用されていた、いわば伝統的管理形態でもあった。設立時に選定された主力企業(Stammbetrieb: 基幹企業とも訳されている)の長は、同時にコンビナート長を兼任(1979年コンビナート令第26条第2項)し、また主力企業管理部のスタッフはコンビナート本部のスタッフ業務を兼任した。主力企業長=コンビナート長は、主力企業の経営の最終責任を負い、本部スタッフの協力に基づいて、コンビナート所属企業間の協力を組織・管理していた。実際には、コンビナート本部の生産・計画実施部長が主力企業内の事業所の管理を行い、主力企業長はコンビナート所属企業の管理を行うといった管理上の分業がなされる傾向があった⁸³⁾。

この管理形態を採用するコンビナートは、(1)鉄鋼石、冶金など、生産工程の技術連関から垂直的分業が強化されてきた部門、(2)化学などのように製品多角化が必要とされた部門、(3)多様な部品や付属品を生産する下請企業を必要とした電機・電子、工作機械部門の最終製品生産者に数多く見られた。(1)の例としては、褐炭コンビナートSchwarze Pumpe、(2)の例としては

ganisationstheoretische Analyse, in: Gernot Gutmann, *Das Wirtschaftssystem der DDR*, Schriften zum Systemvergleich von Wirtschaftsordnungen (Heft 30), Stuttgart/New York 1983, S.83.

82) Autorenkollektiv, *Leitung der sozialistischen Wirtschaft Lehrbuch*, Berlin 1986, S.217.

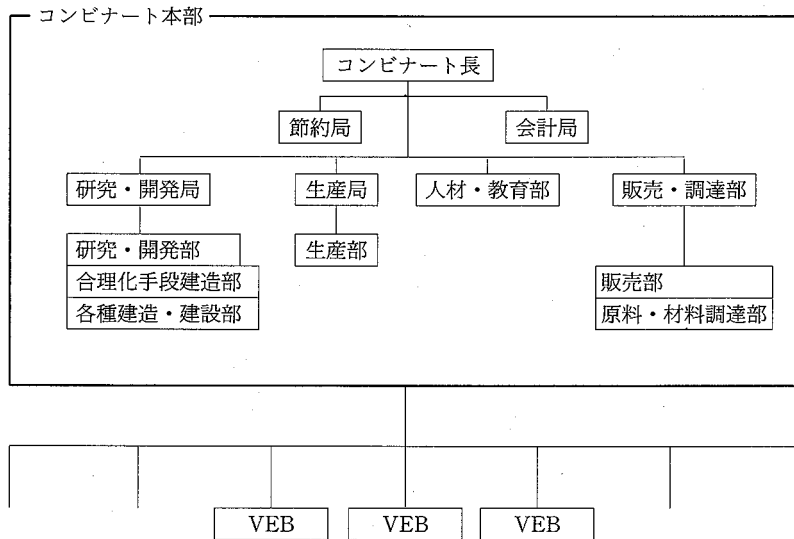
83) Ebenda, S.219.

80) この3つの分類も、脚注77の二論文を参考にした。

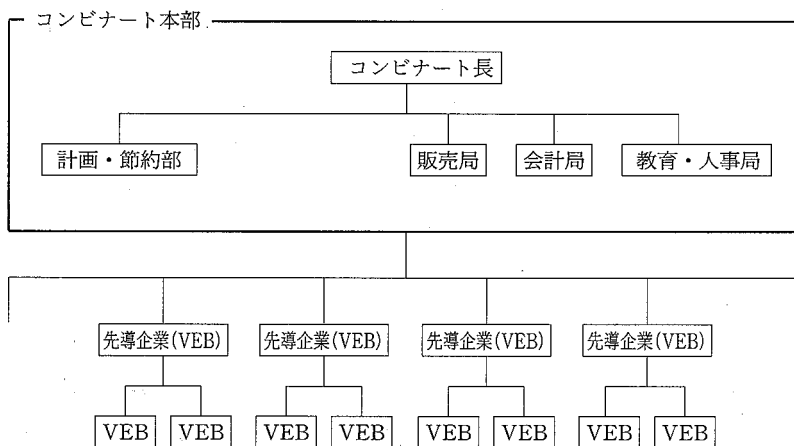
81) Werner Klein, *Das Kombinat - Eine or-*

図4. 人民所有コンビナートにおける管理の諸形態

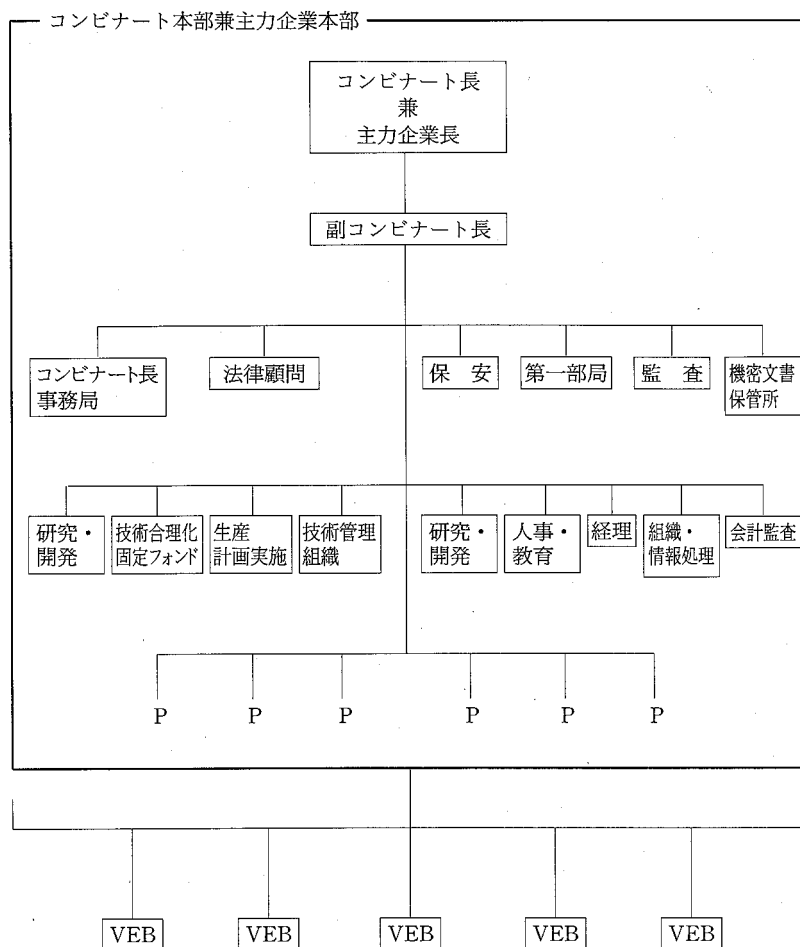
本社型管理



先導企業型管理



主力企業型管理



P：主力企業内の生産領域

資料：Autorenkollektiv, *Sozialistische Betriebswirtschaft Industrie Hochschullehrbuch*, Berlin 1986, S.103 および Kurt Erdmann/Manfred Meltzer, Die neue Kombinatiatsverordnung in der DDR (2. Teil), in: *Deutschland Archiv*, Heft 10, 1980, S. 1047-1048.

石油精製化学コンビナート（フランクフルト・オーダー県シュヴェート）、ビッターフェルド化学コンビナート（ハレ県）、(3)の例としては化学工業設備建造コンビナート Wilhelm Pieck（ハレ県マンスフェルド）、電子コンビナート Robotron, IFA自動車コンビナート（カール・マルクス・シュタット）などがあった。一般に主力企業は、コンビナートに統合される企業の中から、「技術力・経済力、将来性、経済計画実現の安定性、地域の安定的長期発展への貢献度、管理者の政治的・イデオロギー的及び専門的能力と経験」⁸⁴⁾を基準に選定されるといわれている。実際には、原料採取から各種の加工段階、最終製品生産に至るまで異種工程が連続しているような(1)の部門では、主力企業の選定に困難が伴った。(2)の部門については、原料加工の第一段階にとって重要な企業が主力企業とされた。(3)の部門のコンビナートについては、最終製品が各々のコンビナートの生産組織の構造を規定するといった側面が強いことから、当該製品の最終生産者が主力企業に選ばれることが多かった。このように主力企業の選定に差異があったことにより、一方では、主力企業型管理の採用を回避する傾向が生まれ、他方では、まったく恣意的に主力企業型が採用される可能性が生ずることにもなった。

第三の形態は、先導企業型管理である。この形態では、企業連合による製品グループ別協力を踏襲する形で、同一品目ごとに先導生産領域(Leitbereich)と先導企業(Leitbetrieb)が設定され(先導生産領域ごとに内部の技術連関が重視された)、本部のコンビナート長と各先導企業の長が協同して経営管理を行った。コンビナートの経営全体に関わる長期的計画課題の意思決定は、所轄工業省大臣との協議の上でコンビ

ナート長が行った。計画の実施については、本部スタッフ（計画・節約、販売、会計、人事・教育）が当該職務を独自の責任で遂行し、研究・開発、投資、物資調達、販売といった生産全般にかかわる業務については、コンビナート長からの委託という形で先導企業長に任されていた。先導企業長には、当該企業における計画実施上の指導・監督・指令権限が与えられ、相対的に独立した活動を行う余地が残されていた。この意味で、先導企業型は、本社型や主力企業型よりも分権的であった。

先導企業型管理は、主として多品目の製品が生産される部門、とりわけ中小規模の所属企業が地域的に分散している消費財部門において広く採用された。代表例は、被服コンビナート Deko(ゲラ県ブラウエン：従業員30000人)である。このコンビナートは、5つの生産領域(カーテン、絨毯、家具用素材、ふさ飾り、高級レース)に先導企業を設定し、計36企業をそれぞれの領域に配分して管理していた⁸⁵⁾。また、靴製造コンビナート（ハレ県ヴァイセンフェルズ）では、6つの生産領域(婦人靴、紳士靴、子供靴、スポーツ靴・作業靴・特殊加工靴、室内靴、皮革)の先導企業が、需要動向に対応しながら各種靴製品を生産していた⁸⁶⁾。その他、半導体・制御ボード等の様々な電子部品を生産していたエルフルト電子コンビナート（従業員数：48000人、22所属企業）、多様なプラスチック・合成樹脂製品を生産するために、30企業を統合して設立されたプラスチック・合成樹脂加工コンビナート（ベルリン）でも、先導企業型管理が採用されていた。

以上の三形態のうち、1979年コンビナート令で重視されたのは、いずれもコンビナート長・本部への権限集中を特徴とする主力企業型と本社型であった。ただし、本社型には個々の

84) Autorenkollektiv, *Grundfragen der sozialistischen Wirtschaftsführung*, zweite, völlig überarbeitete und ergänzte Aufl, Berlin 1985, S.411.参照。なお、同書第一版(1.Aufl., 1979, S.350.)では、「管理者の政治的・イデオロギー的及び専門的能力と経験」が、第一の基準とされていた。

85) Manfred Meltzer / Angela Scherzinger / Cord Schwartau, a.a.O., S.375.

86) Kurt Erdmann / Manfred Meltzer, Die neue Kombinatiionsverordnung in der DDR (2.Teil), in: *Deutschland Archiv*, Heft 10, 1980, S.1050.

「コンビナートの特殊な再生産過程に応じて」という限定がある(第26条第1項)。1980年の構成比(単一型は例外)では、主力企業型が65%、本社型が20%、先導企業型が15%であり、主力企業型と本社型を採用したコンビナートが大半を占めていた⁸⁷⁾。では、なぜこれらの管理形態が重視されたのだろうか。この問題に接近するため、次に国家的計画策定・管理制度とコンビナートの関係を見ることにしよう。

4. 国家的経済管理制度の改革

1979年以後、従来の「工業省-企業連合-企業・コンビナート」の三層縦割り管理は、人民所有企業連合の解体、「人民所有コンビナート」の形成によって「工業省-コンビナート」の二層管理へ移行し、より簡素化された管理体制の構築が期待された。この簡素化は、企業間の協力関係をより合理的に組織化するという必要からなされたものであった。克服されるべき企業連合の問題点は、工業省(=第一の意思決定レベル)と企業との間に企業連合という中間管理機関(=第二の意思決定レベル)が設けられたことにより、経済計画の策定と実施に関連する権限・指令・報告等のコミュニケーション系統が複雑に分岐していたことにあった。制度的にも、企業連合に課された管理課題(指導・監督・監査)の権限、責任が、当該連合傘下企業だけに及んだために、異部門間の分業を組織する場合に、その課題・権限・責任の所在が不明瞭になり、各企業連合間の調整が困難になっていたのである⁸⁸⁾。企業連合の解体は、こうした問題

点をひとまず解消した。そして、コンビナート再編の際には、異部門企業間の分業に適合的であり、またコンビナート間の調整が迅速かつ容易にできるような管理を目指して、工業省とコンビナートの間の権限・指令・報告等のコミュニケーション系統の整理・統合が計られた⁸⁹⁾。その結果、以前より合理的かつ簡素化された管理体制が作られることになった。

このような管理構造の変化は、対工業省におけるコンビナートの独立性の向上につながった。1979年以前のコンビナートは、法律上の独立性(法人格)は認められていたが、その管理上の権利と義務は、「人民所有企業連合に割当てられている工業部門管理」⁹⁰⁾に関連するもの(貸借対照表の策定、製品標準化、価格形成、コメコン諸国との協力、製品グループ別企業間協力など)に限定されていた。また、当時まだ数多く存在していた企業連合傘下コンビナートにおいては、経営に関わる執行権限はすべて企業連合本部に集中していた。1979年以後は、これらの制限が取り除かれ、コンビナートには企業連合に与えられていた権利・義務・執行権限はもとより、管理上の意思決定に関わる「工業省所轄の権利と義務が委譲され」⁹¹⁾、コンビナートの国家管理機関としての意義は一層高められた。こうした変化と共に、コンビナート内の経済計算

schule für Ökonomie, Heft 3, 1978, S.105., Kurt Erdmann/Manfred Meltzer, Die neue Kombinatverordnung in der DDR (1. Teil), in: *Deutschland Archiv*, Heft 9, 1980, S.937. も併せて参照されたい。

87) Jörg Roesler, *Kombinate* …… , S.267. 参照。なお、他の文献では「本社型は Carl Zeiss Jena のみ」という記述が見られたが、リュースラー論文が正確な数字を紹介しているものと思われる。

88) ヴァルター・ブーリアン「DDRにおけるコンビナートの発展と経済管理の改善」(百済勇: 訳) 駒沢大学『外国語部論集』第22号, 1985年, 157-158頁参照。このほか, Walter Burian, Überlegungen zur Stellung und Weiterentwicklung der Zweigleitung im Leitungssystem der sozialistischen Industrie der DDR, in: *Wissenschaftliche Zeitschrift der Hoch-*

89) このようなコミュニケーション系統の整理・統合は、管理組織内の職種・職場・職員の削減と結び付いた。それは、企業連合からコンビナートへの移行がスムーズにいかなかった一要因となった。また、この簡素化による管理・権限・責任の本部集中は、かえって本部業務を増加させたり、業務が官僚的に遂行される原因となった。この点はさらに実証の必要がある。

90) Verordnung über die Aufgaben, Rechte und Pflichten der volkseigenen Betriebe, Kombinate und VVB …… , S.136. 第26条第1項参照。

91) Verordnung über die volkseigenen Kombinate …… , S.356. 参照。

制が強化⁹²⁾され、コンビナートはその独立性を一層高めたのである。以上見てきたような、コンビナートの国家管理機関としての地位向上、経済的独立性の強化は、コンビナートの対工業省における「一定の分権化」⁹³⁾と評価されている。そしてそれは、コンビナート長・本部を頂点とする集権的管理を、コンビナート内で実施するための条件となった。

1979年コンビナート令は、「コンビナート長は所属企業の機能・任務を変更したり、他の所属企業に委譲する権限、……所属企業の事業所の設立・解散・併合を指導する権限を有する」(第7条第1項)とし、さらに、「所属企業長はコンビナート長の下位に置かれ……コンビナート長によって任命・解任され……基本的に、コンビナート長だけが、所属企業長に対する指令権限を有する」(第25条第1項)としている。これは、1979年以降、所属企業の組織化全体にかかわる意思決定権限が、コンビナート長へ集中することを示したものである。また、コンビナート所属企業が「コンビナートの再生産過程及び管理過程の枠内で、法律のかつ経済的に独立した単位(下線部は引用者による)」(第6条第1項)と規定されたことは、所属企業のコンビナート本部への依存を示すものである。したがって、

所属企業の独立性はすでに制度的に有名無実化する可能性があった。特に、経済計算制にかかわる獲得利益からのファンド形成(蓄積ファンド、各種報奨金など)と使用(固定及び流動資産投資など)、生産ファンド使用料や純利益控除納入などの最終決定は、すべてコンビナート長が下し、エネルギー・原料・資材・固定設備の配分(「バランス割当て」と呼ばれる)に関する最終決定も、すべてコンビナート長に委ねられていた。したがって、実際の所属企業の活動は、コンビナート全体の利害に強く制約されていたことが考えられる。

では、なぜこのような制約関係が必要とされたのであろうか。その一つの理由は、より「生産に近い(produktionsnah)」下部の組織による経済運営を前提としながらも、コンビナートの経済活動は、最終的に経済計画に拘束される側面を有していたからである。また、1970年代末、1980年代初頭の経済環境の急激な悪化に現実的に対処すべく、コンビナートやその所属企業は、輸出や国内供給にかかわる問題を解決する必要に駆られていたことがあげられよう。そうした急務の問題に対処するために、強力な権限を持つコンビナート長・コンビナート本部が必要とされたのである。この集権的管理に向け、1979年コンビナート令は、それに適合的な「主力企業型」あるいは「本社型」管理を個々のコンビナートに採用させ、また、その管理の頂点に立つコンビナート長を、「SED政治局のノーメンクラトゥーラの一員」⁹⁴⁾から登用し、そこにコンビナートの経営にかかわる権限・責任を集中させたのである。

以上見てきたように、コンビナートへの権限委譲や経済的独立性の向上は、対工業省の関係においては「分権化」であった。しかし、この「分権化」は、コンビナート内部での集権的な管理構造の構築を前提条件とするものであった。この構造は、コンビナート本部とコンビナート

92) コンビナートにおける経済計算制(独立採算制)の強化は、まずコンビナートの内の財務ファンド循環に関する意思決定・責任をコンビナート側に委譲する形で行われた(最終意思決定・責任は閣僚評議会・工業省にある)。さらにそれは、財務ファンドの形成と使用を生産計画の達成・超過達成とリンクさせることにより、コンビナート、所属企業、企業内労働集団の収益への関心を高めるためになされた。これらの点については、企業の相対的独立性にかかわるものとして、今後別稿で明らかにしていきたい。

93) コンビナート改革を、その後の経済改革(1980年代前半)と併せて「分権化」とする見解は、西側研究者の中にも多い。例えば、Kurt Erdmann/Manfred Meltzer, Die neue Kombinatiensverordnung in der DDR (I. Teil), a.a.O., S.940.; Doris Cornelsen/Manfred Meltzer/Angela Scherzinger, DDR-Wirtschaftssystem: Reform in kleinen Schritten, in: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung des DIW, Heft 2, 1984, S.202-203., Hannelore Hamel/Helmut Leipold, a.a.O., S.21-23 ff.

94) Gernot Schneider/Manfred Schröder, a.a.O., S. 136.

ト所属企業あるいはコンビナート長と所属企業長との間に利害対立の可能性を与えることになる。

おわりに

これまで述べてきたことを簡単に要約しよう。東ドイツの経済政策で重視された工業部門は、ソ連占領期～1950年代前半には、鉱業、エネルギー、冶金、化学原料部門、1950年代後半には、エネルギー・燃料、化学、機械製造、電機などの「主導的部門」、さらに1960年代半ばから1970年代には、電子・電機、精密機器、機械・設備製造、石油化学といった「構造規定的部門」へと変化していった。そうした中で、1970年代末までに再編・新設された「人民所有コンビナート」の母体には、次の二つがあった。その一つが、「生産技術連関」を重視しながら形成されてきたコンビナートであり、いまひとつは、「同一部門・業種企業の統合」、「製品グループ別協力による中小企業の育成」を特徴とし、工業のすべての部門(1968年以後は、特に消費財部門)で形成されてきた企業連合があった。その結果、「人民所有コンビナート」は、定義及び実態面で、企業連合の編成原理をも包含する生産組織として、それ以前の「コンビナート」とは異なるものに変化した。

さらに、「人民所有コンビナート」は、1968年の「コンビナート令」、1969年の「閣僚評議会決定」により、それまでの管理対象としての組織から、管理主体としての組織に変化させられた。この変化は、中間管理機関として重視されてきた企業連合の解体、それに伴うコンビナート数の増加にしたがって次第に拡大した。

以上のような構造変化を前提とし、さらには、1970年代半ばから顕在化した経済的諸困難に対処するための生産体制(販売、研究・開発を含む)の構築を目指して、1979年には、「人民所有コンビナート」に、貿易企業、合理化手段の「内製」工場、研究・開発施設を統合することが決定された。この統合は、従来の生産組織との比較において積極的・肯定的意味を持った。しかし、反面では、コンビナートは、貿易企業の統合の回避傾向、技術的「自給自足化」、大量生産に偏重する生産組織構造の温存といった問題を解決できず、1980年代初頭を迎えることになった。

SED・政府は、1970年代末から1980年代初頭にかけて一層悪化した国内外の経済環境(資源調達の困難、西側技術移転の停止など)に対処するため、資源の節約と効率利用を目指した。マイクロエレクトロニクスなどの先端技術を基盤に新たな生産体制を構築すること、大量生産と同時に、多品種生産・品質向上を実現する(「1980年代経済戦略」)ことが、「新生」コンビナートに求められねばならなかった。このような変化を背景に、工作機械、電子・電機、自動車などの部門では、部品・半製品供給に携わる下請企業の統合を強化すること、国内外の需要の急激な変化の下に置かれた繊維、被服などの軽工業部門では、中小企業による製品多角化への弾力的対応が必要となった。

「人民所有コンビナート」は、これら一連の要請・課題に対応するために、生産組織としても、管理組織としても、新たな再編を求められることになる。その解明は別稿に譲らなければならない。