
ドイツ統合と有力企業の経営会計事情

柳 田 仁

目 次

- I 問題の所在
- II 「壁」崩壊から両ドイツ統合までの経緯
- III 有力企業の経営政策
- IV 企業環境の変化と経営管理会計
- 付 記
- 注

I 問題の所在

東ドイツ社会主義統一党政権の終焉が近づいた1989年夏以降、東西ドイツに関するニュースが新聞、雑誌、テレビ、ラジオ等で毎日のように報じられた。明治時代からその政治経済文化を手本とし、第2次大戦敗戦・高度経済発展と同じような道を歩んできた我が国では、ドイツに特別な親しみを感じ、従来からドイツ人が我が国を意識する以上に、ドイツに注目し、より多くの情報を取り入れてきた。

しかし、ベルリンの壁崩壊と同時に、それ以前の何倍、何十倍もの情報が押しよせている。湾岸戦争以前、ヨーロッパ発の政治経済情報は、すべてメイド・イン・ジャーマニーと言われるほどであった。

本稿では、歴史的変革期にあるドイツにおいて有力企業がそのような環境

変化にたいしてどのように対応しているかを主に経営・会計上の側面から検討する。

Ⅱ 「壁」崩壊から両ドイツ統合までの経緯

〔1〕 両ドイツ統合までの軌跡

1989年夏から秋にかけて東ドイツ国民がハンガリー、チェコスロバキア、ポーランド等を経由して大量に脱出し、東ドイツ国内では大規模なデモが相次ぎ、10月18日には、ホーネッカーが国家及び共産党の要職を解任され、18年間にわたる独裁政治も終りを告げた。11月4日には、東ベルリンで東ドイツ史上最大の100万人規模の体制批判デモが行われ、続いて11月9日には、休火山が爆発するようにして東西ベルリンを隔てていた壁が若者達の手によって壊され、東西ドイツは往来自由となった。それ以後、ドイツ統合への歩みは急であった。

1989年11月9日以降、東西ドイツに関連した主要な事象を歴史的に辿ってみると以下の通りである。

〈1989年〉

11月9日 東ドイツ政府がベルリンの壁を開放

11月28日 コール西ドイツ首相、国家連合を統合の前提とし、段階的に東ドイツとの協力関係を強化する10項目提案を発表

11月29日 ベーカー米 국무長官が西ドイツとNATO、ECとの連携を条件とする4項目の原則を発表

12月2日～3日 マルタでの米国・ソ連邦首脳会談でドイツ統合問題を協議

12月7日 ゴルバチョフソ連邦議長とミッテランフランス大統領が会談、現時点でのドイツ統合は現実的ではないとの認識で一致

12月19日 コール西独首相とモドロウ東ドイツ首相が会談、両国で条約共同体をつくることで合意

<1990年>

- 1月6日 東ドイツ社会主義統一党（民主社会党）のギジ党首が東西両ドイツに駐留する外国軍隊を1999年までに撤退させる構想を発表
- 1月30日 ゴルバチョフ議長が訪ソ中のモドロウ首相に「ドイツ統合はだれも疑問をもっていない」との見解を表明
- 2月2日 ゲンシャー外相がベーカー米國務長官との会談で、統合ドイツはNATOに加盟するが、現在の東ドイツ地域にはNATO軍を配備しないとの構想を説明
- 2月13日 両ドイツ首脳がボンで会談、経済通貨同盟結成専門委員会の発足で合意
- 同 仏・伊が統合ドイツ中立化案に反対
- 同 東西両ドイツと米ソ英仏の外相がオタワで、いわゆる2プラス4ヶ国会談、ドイツ統合で協議を開始
- 2月15日 東ドイツ政府、西ドイツの制度に対応した新銀行法案を閣議決定
- 2月20日 通貨統合のため両ドイツ専門委員会が東ベルリンで初会合

東ドイツ総選挙開票結果

		得票率(%)	議席数(人)
保守系	ドイツ連合	48.15	193
	キリスト教民主同盟(CDU)	40.91	164
	ドイツ社会同盟(DSU)	6.32	25
	民主主義の出発(DA)	0.92	4
	自由民主連合(LDP, FDP)	5.28	21
中道左派	社会民主党(SPD)	21.84	87
革新系	民主社会党(PDS)	16.33	65
旧共産党 (旧社会主義統一党)			
民主化運動 グループ	連合90(新フォーラム等)	2.90	12
その他		5.50	22
計		100 %	400人

- 3月18日 東ドイツで初の自由選挙で保守系の「ドイツ連合」が圧勝，早期「統合」へ弾み
- 4月12日 東ドイツデメジェール大連立 {(ドイツ連合+自由民主党)+社会民主党}
- 4月23日 両ドイツ政府・与党，両ドイツ通貨交換比率と年齢別の交換限度設定で合意
- 5月3日 N A T O臨時外相会議で統合ドイツの残留確認
- 5月6日 ワシントン7ヶ国蔵相会議で両ドイツ通貨統合を支持
- 5月13日 両ドイツ州議会選挙で社民党勝利，与野党逆転
- 5月18日 ロンベルク東ドイツ，ヴァイゲル西ドイツ両蔵相，通貨・経済・社会保障同盟条約に調印
- 6月21日 東ドイツ人民議会，西ドイツ連邦議会（下院），通貨・経済・社会保障同盟条約を批准
東ドイツ人民議会，オーデル・ナイセ線を統合ドイツとポーランドの国境として承認決議
- 7月1日 通貨・経済・社会保障同盟条約が発効，通貨統合実施
- 7月16日 ゴルバチョフ大統領，コール首相に統合ドイツのN A T O加盟を容認
- 7月17日 両ドイツプラス4ヶ国外相会議で統合ドイツとポーランドが東部国境をオーデル・ナイセの2つの河に沿った線で決め，国境条約を結ぶことに合意
- 8月9日 両ドイツ首相，統一総選挙を10月14日に繰り上げることを強く推進したが，その実施に必要な西ドイツ基本法の改正に野党が反対して断念。この結果，当初の予定通り12月2日が総選挙実施日となる。
東ドイツF D Pが連立内閣から離脱
- 8月16日 東ドイツS P Dも連立内閣から離脱。その理由は，今のままの国家条約に反対であること，蔵相を辞任させたこと等である。

連邦議会総選挙結果

	得票率(%)	議席数(人)
CDU/CSU	43.8	319
SPD	33.5	239
FDP	11.0	79
Grüne (緑の党)	3.9	0
B/90/Grüne (連合'90/緑の党)	1.2	8
PDS	2.4	17

(注) 旧東西ドイツ別比例代表制, どちらかで得票率5%を超えれば議席が配分される。B/90/Grüne, PDSは旧東ドイツで得票率5%を超え, 旧東ドイツ地域で議席を獲得。Grüneは両地域とも5%ラインを超えず議席配分なし。

「川の流れを渡っている途中で、馬を乗り換えるものはない」という諺どおり、ドイツ国民はコール政権の継続を望んだ。

8月31日 両ドイツ「統合条約」調印

東ドイツ人民議会、西ドイツSPD、FDPはこれを評価したが、緑の党は反対

9月12日 モスクワの両ドイツプラス4ヶ国外相会議で、ドイツ問題最終規定条約に調印

9月13日 独ソ善隣・友好・協力条約に仮調印

10月3日 ドイツ統合が実現。「おやすみなさい西ドイツ・東ドイツ、おはようドイツ」

両ドイツ国民の歓喜と期待のうちに実現、しかし、あまりに早すぎた「統合」に不安と動揺

10月14日 州議会選挙も、保守系勝利

12月2日 ドイツ統合後初の連邦議会選挙でも連立与党が勝利、コール与党54.8%、SPD33.5%で低迷、PDS2.4%で満足、Grüne3.9%でいちばんのショック

以上の主要な事象のうち、次節では特に、最も企業経営に影響を及ぼす通

貨・経済・社会保障同盟条約に関して検討しよう。

〔2〕 通貨・経済・社会保障同盟条約

東ドイツ初の自由選挙で、キリスト教民主同盟・キリスト教社会同盟および民主主義の出発で構成するドイツ連合が大勝利し、「両ドイツ通貨・経済・社会保障同盟の創設に関する条約」が、はじめの予想より早く7月1日に発効した。

この条約の骨子は、西ドイツ連邦銀行が東ドイツの発券銀行も兼ねること、東ドイツは西ドイツの税制や社会保障制度を段階的に導入すること、東ドイツ財政の赤字は西ドイツが補填すること等、西ドイツの経済に関する法律等が東ドイツ地域にも適用されるということである。

〔3〕 両ドイツ通貨・経済・社会保障同盟条約の要旨と若干の論評

本条約は、前文、6章38条の本文、9項目の付則および共同議定書(指針)から構成されている。そのうち特に本稿にとって重要と思われるものについて解説する。

「前文」では、1989年11月に東ドイツで平和的民主的革命が行われたという事実を前提とし、通貨・経済・社会保障同盟を創設することによって、西ドイツ基本法23条に基づき欧州統合達成へ向けた最初の重要な一步を踏み出そうとする両ドイツの願いが込められていると同時に、EC加盟諸国にも配慮している。

第1章第1条「基本原則」では、条約の対象として①双方は通貨・経済・社会保障同盟を設立する。②双方は1990年7月1日から西ドイツマルクを共通通貨とする通貨同盟を形成し、西ドイツ連邦銀行が、両ドイツの発券銀行となる。③経済同盟の基礎は、双方に共通な経済秩序としての社会市場経済である。これは特に私有財産制、競争原理、自由な価格決定、さらに労働、資本、財貨、サービスの完全自由化によって規定される。④社会保障同盟は

通貨・経済同盟と一体を成すとする。

第2条では、双方は西ドイツ基本法の民主的、連邦的、社会的基本秩序を承認する。したがって、これに対立する東ドイツの社会主義的社会・国家秩序に関する従来の規定は、もはや適用されないことを原則としている。

第3条「法的基礎」では、通貨同盟の設立および通貨交換については、双方が合意し、付則Ⅰに掲げた規定が適用されるとする。すなわち、付則Ⅰ「通貨同盟と通貨交換に関する規則」では、1990年7月1日の西ドイツマルクの東ドイツへの導入と通貨の切り替え、交換比率、債務および債権の取り扱い等通貨統合の実施に関する細目が規定されている。通貨同盟の設立までの期間は、付則Ⅱに掲げた西独法規、すなわち西ドイツの連邦銀行法、金融保険業務関連諸法規、原子力法、商法、会社関連法規、共同決定法、経営体規則法等が東ドイツにも適用されるとした。

第2章「通貨同盟」では、以下の事項を前提条件及び原則（第10条）としている。①通貨同盟設立に伴い西ドイツマルクの唯一の発券銀行である西ドイツ連銀の金融政策上の責任は、全通貨地域に拡大される。②通貨安定のために双方は、インフレを防ぎ、東ドイツ企業の競争を強化する通貨交換方式を選択する。③西ドイツ連銀は、通貨安定のため両ドイツ政府から独立した通貨供給、信用供与政策を行使する。④通貨政策の前提となるのは、東ドイツが市場経済的金融制度を樹立することである。私的経済原則を志向した銀行システム、自由な金融・資本市場での自由な金利形成がそれに属する。⑤上記の目標を達成するため、双方は通貨同盟に関する次の原則で一致した。(A)西ドイツマルクが1990年7月1日から東ドイツにおける通貨として導入される。(B)賃金、給与、奨学金、家賃、地代は1東ドイツマルク対1西ドイツマルクの比率で交換される。(C)その他の債権債務に関しては2東ドイツマルク対1西ドイツマルクで交換される。(D)東ドイツマルクからの交換は、東ドイツ居住者、東ドイツの金融機関の口座を通じてのみなされる。(E)個人の金融機関における預金は、一定限度額までを1東ドイツマルク対1西ドイツマ

ルクで交換し、限度額は年齢別に異にする。すなわち、(a)1976年7月1日以降生れの者は、2,000マルクまで、(b)1931年7月2日以降1976年7月1日まで生れた者は、4,000マルクまで、(c)1931年7月2日以前生れの者は、6,000マルクまで。申請は1回限り、1ヶ所の金融機関で行える。(d)個人の預金、上記の金額を超える場合、ならびに法人あるいはその他の事業所の預金は、2東ドイツマルクに対して1西ドイツマルクの率で交換される。(e)1989年12月31日現在、東ドイツ外に住所、所在地がある個人または法人、事務所の預金は、2東ドイツマルクに対して1西ドイツマルクの率で交換される。(f)先に挙げたもののうち、1989年12月31日以降成立した個人あるいは事業所の預金は、3東ドイツマルクに対して1西ドイツマルクの率で交換する。⑥東ドイツは国有財産の状況、収益率を調査したうえで、さらに経済構造の変革および国家財政の立て直しに国有財産を優先的に活用した後で、預金者に対して2東ドイツマルク対1西ドイツマルクの交換率での相当額分の国有財産への文書による按分所有権の可能性を検討する。⑦西ドイツ連銀は、この条約および連銀法に規定された権限を通貨同盟の全地域で行使するため、東ドイツ国内に15までの支店を設けるとしている。

この両ドイツマルクの交換比率は、経済・経営的な面からいろいろと問題がある。しかし、コール首相が90年3月の東ドイツ選挙中に東ドイツ住民に対して1対1の交換を約束したため、西ドイツ連銀との折衝の結果ようやく決まったものである。

実質的交換比率より高い比率を設定することによってその差額負担、物価、企業競争力等の問題が生ずる。

第3章「経済同盟」では、第11条（経済政策の基礎）として、①東ドイツは、その経済・財政政策措置が社会的市場経済と調和することを保証する。それらの措置は、市場経済的秩序の枠内において、たえず適切な経済成長を遂げつつ、価格水準の安定、高い雇用状態、対外経済の均衡に寄与するものとする。②東ドイツは、構造変化、現代的な職場の創出、幅広い基盤をなす

中小企業，さらに職業の自由と環境保護を促進するために，市場自体の力と民間の活動を展開させる枠組みを作る。企業運営は，第1条の社会的市場経済原則に基づいて行われる。企業は，生産物・生産量・生産様式・投資・労使関係・物価・利益活動に関し，自由な決定を下しうる等としている。更に，第14条では，東ドイツ企業の構造的適合を促すために，両ドイツ政府は協調して措置を講じるとする。その目標は，社会的市場経済の基礎に立ってより大きな成長と将来性のある職場をつくり出すため，できるだけ多くの中小企業をも含む幅広い現代的な経済構造を達成することである。その他，農業・食糧経済，環境保護に関しても規定している。

第4章の社会保障同盟では，団結権，労働争議権，労働協約，経営共同決定権等に関する原則，社会保障の原則，失業保険，雇用促進，年金保険，疾病保険，保険衛生，労災保険，生活保護，財政補填についても規定している。

第5章の国家予算と財政では，国家予算に関し，東ドイツ財政政策の原則として公的予算は市場経済に適応し，西ドイツの予算構造にあわせて編成されけるとする。また，起債と負債，西ドイツからの財政補填，公務における過渡的規定についても定めている。更に，財政に関し，関税と特別消費税，所得税と流通税，情報交換，協議方法，財務行政機関の設立についても規定している。

最後の第6章結びでは，この条約が，西ドイツないし東ドイツが第三国と結んだ条約に抵触しないと明記するとともに，条約の見通し，ベルリン条約，発効に関しても規定している。

更に，共同議定書（指針），付則（9項目）も同時に調印された。

〔4〕 通貨・経済・社会保障同盟条約発効・通貨統合実施後の東ドイツ

両ドイツ統合の第1段階である通貨・経済・社会保障同盟が，1990年7月1日に発効し，通貨統合が実現することで東ドイツでも西ドイツマルクが唯一の通貨となった。早朝から銀行によっては混乱したところもあったが，東

ドイツマルク（M）から西ドイツマルク（DM）への交換は、比較的順調に実施された。

東ドイツ銀行の窓口では、ドイツマルク払い戻しのための長い行列が出来たが、日曜日で店舗が休業ということもあり、引出額は事前の予想を下回り、政策担当者はマルク安定の好材料と歓迎していた。西ドイツ連銀の予測によれば、1人当たり引出額は350DM程度という。先き行き不安もあって東ドイツ市民の貯蓄志向も強まっているため、通貨統合による衝動買いや狂乱消費も避けられた。さらに、東ドイツ市民も利殖に目ざめたとし、通貨統合成功との声が、直後にあがっている。

通貨統合後、西ドイツは相変わらず雇用、物価が安定し景気も好調である。それに対し、東ドイツにとって通貨統合は、実質的に数倍の通貨切り上げになるため経済が苦境に陥ることは無理のないことである。

通貨統合後、東ドイツに生じた事項のいくつかを列挙すると以下のものがある。

- (イ) 東ドイツの銀行が中小企業に融資をしがらなくなった。
- (ロ) 東ドイツ内で有力とみなされていた企業でも、販売不振、賃上げ等で倒産が避けられなくなっている。
- (ハ) 東ドイツの農産物が、E Cの基準を充たしていないということで農民を苦境に追い込んでいる。過剰人員の上に農具はなく、農産物の品質も悪いため買い手も少なく農民デモが頻発している。しかし、西ドイツでの産直は好評を博している。
- (ニ) 東ドイツ財政補助を続けている西ドイツから東ドイツ政府に節約の要請があった。
- (ホ) 統合ドイツ国防軍60万人を3、4年以内に37万人へ削減し、周辺諸国の脅威を和らげるとともに国家財政をスリム化し、その節約コストを統合コストに振り向ける。
- (ヘ) 東ドイツ28億マルクの軍縮、不用になった軍用車等を企業等に売却し

た。

(ト) 東ドイツ補助予算として、経済を立てなおすために更に数十億マルクを必要とする。成長率は90年度4.5%から91年度3.5%に下落することを予測している。(OECD経済見通し；91年度2.75%，92年度2.25%で見通し良好)

(チ) 売上付加価値税を16州でどのように分配するかが問題となった。

(リ) 東ドイツ失業者が更に増え、政府発表では1990年7月末27万2,000人から8月末36万1,000人(4.1%)に増加している。東ドイツ失業者同盟の調べでは8月末現在150万人が失業中であり、政府発表は失業保険申請者の数であると反発している。これに対し、8月の求人数は2万人(7月は2万7,000人)と少ない。操業短縮も進まない。なお、1991年7月の政府発表では84万2,000人(9.5%)の失業者数、200万人の時短労働者数である。ドイツ経済研究所の発表では、92年には150万人から200万人に達する見込である。

(ヌ) 西ドイツ企業と東ドイツ企業との合併に負債の棒引提案をラフォンテーヌ(SPD)元首相候補がしたが、反対意見が多く否決された。

(ル) 東ドイツ民間企業組合員や公務員の相次ぐ賃上げが続いている。

以上が、通貨統合直後に生じた主要な事項であるが、当初の予測に比してその影響は多方面にわたっている。

通貨統合後9ヶ月を経過した91年3月19日には、ペール連銀総裁は「我々は、東西ドイツ間の経済格差を調整する準備もほとんどないまま、1日で(旧東ドイツに)ドイツマルクを導入してしまった。さらに付け加えるならば交換比率も適正でない。破滅的な結果が出ることはあらかじめ予想できた」と通貨統合は失敗に終わったとの見解を示した。コール首相に押し切られた形で通貨統合を一気に施行されてしまった連銀総裁ペールにしてみれば、最近のマルク安、経済の停滞からその感をもたざるを得なかったのだろう。ペール

のこの発言でマルクは更に値を下げ、彼の辞任（1991年7月末）へとつながった。

しかし、コール首相は91年7月1日、両ドイツ通貨・経済・社会保障同盟発足1周年に際してボンで記者会見し、「両ドイツ通貨経済社会保障同盟を昨年7月1日という時点で導入したことは、人々に統合への道しるべをはっきり示すうえで、正しかった」と判断するとともに、「旧東ドイツ経済が上向いている兆しが出ている」ことを強調した。また、ドイツマルクが通貨統合後も安定は損なわれなかったと述べた。

しかしながら、8月15日ドイツ連銀はシュレジンガー新総裁のもとで公定歩合を1%上げて年7.5%とした。利上げの理由について「ドイツ内外でのマルク価値の安定を図る」ことを強調している。

Ⅲ 有力企業の経営政策

例年夏、ドイツでは新聞や雑誌に前年度売上高ランキング上位100社が発表される。売上高が多いことが、必ずしも有力企業にランクされるための必要にして十分な条件とはいえないが、しかし有力企業としてリストアップされるための最も重要な条件の1つである。

90年度は、東西ドイツ統合後、初の売上高ランキング発表であるが、新ドイツ経済圏の誕生で旧西ドイツ系企業は更に拡大路線にあるが、旧東ドイツ系企業でランク入りするものはなかった。

「統合」で最も恩恵を受けたのは、旧東ドイツ市民の購買力増加、特に公共工事を中心とした建設ブーム、それ等に伴う資金需要で、小売業・土木建設業・銀行である。しかし、全般に企業の収益は悪化しており、4分の1の企業で収益減、欠損増を示している。その原因として、マルク安による第1次産品・原材料の輸入価格の高騰、それに高賃金、増税等による製品価格上昇が挙げられる。製品価格の上昇は、ドイツ企業の国際競争力を弱めている。

91年上半期成長率は、実質7%、名目9%強と見られるが、7月から実施された増税、旧東ドイツ地域での失業率増で成長率は5%以下に落ち込むものと予測される。

〔1〕 ドイツ企業売上高ランキング上位100社

90年度のランキング上位から見ていくと、1～3位までは89年度と変わらない。ダイムラー・ベンツ社は90年度からMBBの業績を加算することで両社の売上高の差は170億マルクと更に拡大した。しかし、ダイムラー社の利益は89年度の4分の1強と激減している。

4～9位では、ブンデス・ポストが、通信、郵便、銀行業務にそれぞれ分割されることで、テレコムが新たに9位、ブンデス・ポストは20位にランキングされた。7位には、小売業のテンゲルマンが13%の伸びを示し2つ順位を上げた。8位にランキングされているバイエル社は、化学業界の世界的景気後退傾向にもかかわらず、利益では19億マルクとトップを奪った。

10位と11位は、共に売上を伸ばしたが、RWEがティセンを逆転した。14位にスーパー・チェーンストアのメトロ・ドイチェランドが、カウフホフを買収することで前年比31%増で、18位から上がった。

21位以下では、コンツェルンのViagが他企業買収により売上高86%増で前半の44位から25位に躍進したのが目につく。しかし、クレクナー社が石油部門の失敗により、Viag社とバイエルンヴェルク社に経営権を譲渡してリスト（89年度39位）から消えた。同様に、MBB（89年度56位）、ニクスドルフ（89年度75位）が、それぞれダイムラー社、ジーメンス社に吸収合併されランキングから姿を消したのが淋しい。

〔2〕 壁崩壊後の有力企業の経営戦略

(i) ドイツ銀行

ドイツ銀行(Deutsche Bank AG)は、1870年、ベルリンの古くてお粗末な長

売上高ランキング上位100社

順位	1990	1989	会社名	業種	売上高 (100万DM)		増減率 (%)	輸出比率 (%)	利益・大損 (100万DM)		増減率 (%)	投資 (100万DM)	従業員数
					1990	1989			1990	1989			
1	1		Daimler-Benz(Stuttgart) ¹⁾	自動車	85500	76392	12	57	1795	6809		6857	376800
2	2		Volkswagen(Wolfsburg)	自動車	68061	65352	4	60	1086	1038	5	9791	251000
3	3		Siemens(Berlin/München)(30.9.)	電機	63185	61128	3	55	1668	1577	6	7066	384000
4	5		Veba(Düsseldorf)	複合コンツェルン	52710	46927	12	29	1209	1340	-10	4653	106900
5	6		BASF(Ludwigshafen)	化学	46623	47614	-2	66	1107	2015	-45	5098	134100
6	7		Hoechst(Frankfurt)	化学	44862	45898	-2	75	1696	2130	-20	4503	172900
7	9		Tengelmann(Mülheim/Ruhr)(30.6.)	小売業	42218	37230	13	60				808	167000
8	8		Bayer(Leverkusen)	化学	41643	43299	-4	78	1903	2116	-10	3687	171000
9			Telekom(Bonn) ²⁾	通信	40600	38500	5					19000	250000
10	11		RWE(Essen)(30.6.)	電力	38784	33821	15		1186	746	59	4140	97600
11	10		Thyssen(Duisburg)(30.9.)	複合コンツェルン	36185	34249	6	47	690	825	-16	3184	149600
12	12		Bosch(Stuttgart)	電機	31824	30588	4	51	560	626	-11	3187	179600
13	13		Rewe-Gruppe(Köln) ^{3) 4)}	スーパー・チェーンストア	29438	26620	11						120000
14	18		Metro Deutschland(Düsseldorf) ⁵⁾	スーパー・チェーンストア	29284	22351	31						90000
15	14		BMW(München)	自動車	27178	26515	3	62	696	558	25	2343	70900
16	17		Mannesmann(Düsseldorf)	複合コンツェルン	23943	22330	7	60	464	505	-8	1887	124000
17	19		Opel(Rüsselsheim)	自動車	23707	20806	14	48	1327	1124	18	1290	57500
18	15		Bundesbahn(Frankfurt)	運輸	23700	24500	-3		4960	3850		5230	232400
19	16		Ruhrkohle(Essen)	鉱山	22921	23400	-2		171	354	-52	1329	119500
20			Deutsche Bundespost(Bonn) ^{2) 6) 7)}	郵便	22000								400000
21	21		Edeka(Hamburg) ^{3) 4)}	スーパー・チェーンストア	21360	19900	7						
22	22		Ford-Werke(Köln)	自動車	20754	19806	5	67	270	362	-25	1660	50100
23	20		Metallgesellschaft(Frankfurt)(30.9.)	原材料・プラント・化学	19827	20126	-1	62	262	205	28	1607	32200
24	24		Aldi(Mülheim/Ruhr) ³⁾	スーパー・チェーンストア	19800	17226	15						
25	44		Viag(Berlin/Bonn) ⁸⁾	複合コンツェルン	19423	10434	86	40	336	265	27	2210	55800
26	26		Preussag(Berlin/Hannover)(30.9.) ⁹⁾	エネルギー	19046	16357	16	48	350	315	11	902	72300
27	25		MAN(München)(30.6.)	機械・プラント	18937	17054	11	61	328	254	29	1089	65900
28	28		Otto Versand(Hamburg)(28.2.91) ⁷⁾	通信販売	16100	14358	12			142			35000
29	23		Fried-Krupp(Essen)	複合コンツェルン	15570	17684	-12	50	217	-452		859	59000
30	30		Haniel(Duisburg-Ruhrort)	商社	15152	13796	10		218	270	-19	1177	27600
31	33		Karstadt(Essen)	百貨店	15032	12961	16		228	140	63	508	71000
32	34		Schiededanz-Gruppe(Fürth)(31.1.91)	通信販売	14800	12642	17					640	43700
33	32		Lufthansa(Köln)	運輸	14477	13055	11		15	110	-86	3700	57600
34	29		Degussa(Frankfurt)(30.9.)	化学・金属	13925	14357	-3	74	147	175	-16	805	35000
35	35		Deutsche Spar(Frankfurt) ^{3) 4)}	スーパー・チェーンストア	13394	12525	7						40000
36	37		IBM Deutschland(Stuttgart)	電子機器	13323	12391	8	31	692	755	-8	1695	31800
37	36		Bertelsmann(Gütersloh)(30.6.)	出版	13313	12483	7	67	510	402	27	588	43500
38	42		Deutsche Shell(Hamburg)	石油	12788	10782	19		358	-99		595	3300
39	27		Hoesch(Dortmund)	複合コンツェルン	12570	11973	5		103	76	36	896	52200
40	47		Ruhrigas(Essen)	エネルギー	12193	10059	21		664	531	25	885	9200

41	38	Henkel(Düsseldorf)	化学	12017	11639	3	71	429	404	6	1003	38200
42	45	Esso(Hamburg)	石油	11479	9545	20		441	-128		861	2400
43	49	Gedelfi(Köln)	スーパー・チェーンストア	11026	8722	26						200
44	31	Asko(Saarbrücken) ¹⁰⁾	スーパー・チェーンストア	10856	9491	14		282	91	209	967	37900
45	46	Feldmühle Nobel(Düsseldorf)	化学・紙・金属	9408	9508	-1		192	181	6	1038	32000
46	52	Philipp Holzmann(Frankfurt)	建設	9283	7872	18	47	17	147	-88	706	36800
47	50	Deutsche Unilever(Hamburg)	食品	9197	8640	6		339	224	51	397	27400
48	48	Deutsche BP(Hamburg)	石油	9178	8835	4		102	408	-75	290	6300
49	40	Alfred C.Toepfer(Hamburg)(30.11.)	商社	8782	11208	-22						800
50	53	Philips GmbH(Hamburg) ¹¹⁾	電機	8743	7925	10		-339	-214		667	30200
51	51	Continental(Hannover)	タイヤ	8551	8382	2	62	93	228	-59	690	48800
52	55	C. & A.(Düsseldorf) ⁷⁾	百貨店	7950	6479	23			198			
53	64	Agiv(Frankfurt) ¹²⁾	持株会社	7611	5686	34		129	115	12		33900
54	54	Klöckner-Werke(Duisburg)(30.9.)	複合コンツェルン	7487	7202	4	50	75	0		300	34800
55	59	Asea Brown Boveri(Mannheim)	電機	6649	6099	9	42	152	79	92	344	34900
56	61	Mobil Oil(Hamburg)	石油	6361	5983	6		258	194	33	250	2100
57	58	VEW(Dortmund)	電力	6329	6159	3		171	173	-1	652	8000
58	57	ZF Friedrichshafen(Friedrichshafen)	機械	6198	6121	1	55	196	30	545	473	34600
59	66	Nestlé Deutschland(Frankfurt)	食品	6100	5540	10	11	154	102	51	310	17500
60	70	Linde(Wiesbaden)	冷凍ガス技術	6069	5453	11	51	212	186	14	574	27700
61	63	Bayernwerk(München)(30.9.)	電力	6013	5768	4		279	230	22	752	9600
62	69	Hochtief(Essen)	建設	6009	5464	10	35	83	80	4	248	26000
63	62	Schering(Berlin/Bergkamen)	薬品・化学	5923	5845	1	80	260	226	15	563	26000
64	68	Hertie(Frankfurt) ⁶⁾	百貨店	5900	5466	8		52	84	-39	167	24200
65	72	Deutsche Babcock(Oberhausen)(30.9.)	プラント	5802	5377	8	38	-81	0		180	29700
66	73	BayWa(München)	商社	5734	5334	7		7	7		118	11400
67	65	ARD(Frankfurt) ¹³⁾	放送		5666				-106			19900
68	77	Kaufring(Düsseldorf) ⁴⁾	購入組合	5398	5117	5		9	7	26	27	25300
69	90	Lidi & Schwarz(Neckarsulm)	食品	5299	4147	28						15000
70	74	Saarbergwerke(Saarbrücken)	石炭	5014	5307	-6		5	7	-29		19600
71	76	Helm(Hamburg)	商社	5003	5141	-3		22	17	27		1000
72	101	Coca-Cola(Essen) ¹⁴⁾	飲料	5000	3600	39						11300
73	84	Heraeus(Hanau)	金属	4980	4567	9	64	59	56	5	114	9500
74	80	ITT-Beteiligungen(Frankfurt)	持株会社	4916	4651	6			180			26400
75	89	TUI(Hannover)	観光	4907	4240	16	30		20			2200
76	88	Allkauf(Mönchengladbach)	スーパー・チェーンストア	4815	4377	10						7200
77	81	Adidas(Herzogenaurach) ¹⁵⁾	スポーツ用品	4800	4600	4		30	-130			9100
78	78	Batig(Hamburg)	持株会社	4800	4933	-3		522	144	263	271	18500
79	71	Dillinger Hütte Saarstahl(Völklingen)	鉄鋼	4800	5408	-11			350			23700
80	83	Röchling-Gruppe(Mannheim)	複合コンツェルン	4671	4568	2						24800

81		Marimpex(Hamburg)	石油販売	4642	2700	72		73	2	3390		200
82	86	Boehringer Ingelheim(Ingelheim)	薬品	4632	4470	4	75	125	143	-13	338	23300
83	97	Grundig(Fürth)	音響・娯楽機器	4550	3795	20	48	190	147	29		21700
84	102	Südzucker(Mannheim)	食品	4539	3598	25	44	170	98	73	838	10200
85	87	Zeiss-Stiftung(Heidenheim)(30.9.)	ガラス・光学	4372	4423	-1	54	41	75	-48	357	31800
86	79	Panavia Aircraft(München)	航空機	4328	4899	-12		4	4			200
87	82	Enka(Akzo)(Wuppertal) ¹⁶⁾	化学繊維	4305	4619	-7		81	76	7	261	25600
88	93	Freudenberg(Weinheim)	プラスチック加工	4273	4000	7	60	144	94	53	443	25700
89	41	Co op(Frankfurt) ¹⁷⁾	スーパーチェーンストア	4209	10810	-61						18000
90	105	Bilfinger+Berger(Mannheim)	建設	4208	3441	22	52	44	35	24	173	33000
91	92	Solvay Deutschland(Solingen)	化学	4185	4052	3						12100
92	100	Procter & Gamble(Schwalbach)(30.6.)	洗剤	4094	3720	10	42	50	70	-28	206	7400
93	99	PWA(München)	紙	4062	3769	8	49	108	99	10	488	11600
94	96	Hewlett-Packard(Böblingen)(31.10.)	コンピュータ	4060	3870	5		59	83	-29	207	6200
95	91	Klöckner-Humboldt-Deutz(Köln)	機械・プラント	4060	4062		61	30	-170		89	15000
96	95	FAG Kugelfischer(Schweinfurt)	ベアリング	4048	3895	4	59	59	102	-42	766	35500
97	108	Oetker-Gruppe(Bielefeld) ⁷⁾	複合コンツェルン	4020	3215	25						11000
98	106	AVA(Bielefeld)	商社	3987	3372	18		52	24	113	123	14800
99	109	Marquard & Bahls(Hamburg)	石油販売	3975	3180	25		38	32	19		
100	110	Südfleisch(München)	食品	3960	3114	27						2000

(注) 1) MBB社売上げを含む。利益に関しては収益計上方法の違いにより89年との比較は困難。2) ドイツ・ブンデスポストの通信、郵便事業の分割による。3) 割引後推定売上げ。4) グループ全体の売上げ。5) Kauhofを含む。6) 東部新5州を含む。7) 暫定値。8) 企業買収後の売上げ増加。9) 1月1日より9月30日までを計上。10) Coop AGを含まない。11) 1989年の数値は再編後の部門に適応。12) Barmag社の株式過半数を初めて算入。13) 収益はラジオ・テレビ受信料、広告収入及び助成金。14) ドイツでの卸売りの売上げ。15) ライセンス供与を含む。16) 株式会社の収益。17) Asko社により買収される。

(出所) *Handelblatt* 1991.7.6, *Deutsche Markt* 1991.9

屋のような建物でその産声を上げた。ドイツ銀行が設立された年に起こった多くの銀行の買収、解散・清算の嵐を目のあたりにして、創立者ゲオルク・フォン・ジーメンスとヘルマン・ヴァルリッヒは、ドイツ銀行では多種多様な金融業務を手掛けなければ、この時代成長できないだろうと確信した。支店網の拡張、産業向けの長期貸出の前提となる預金の獲得、そしてなによりも証券ブローカー業務の拡充であった。¹⁾

今日では、ドイツ銀行は、ドレスナー銀行、コメルツ銀行とともに3大銀行の1つであるが、その規模、収益性、成長性において他の2行を引き離している。

ドイツ 3 大銀行の財務指標等比較

(百万：DM)

	ドイツ銀行		ドレスナー銀行		コメルツ銀行	
	1990	1989	1990	1989	1990	1989
総 資 産	400,200	344,000	283,265	249,579	215,954	191,554
売 上 高	404,700	348,800	286,951	253,412	217,946	193,841
貸 出 残 高	273,300	233,800	213,703	186,786	122,357	105,547
純 利 益	1,067	1,340	921	650	557	564
資本金・準備金等	15,566	14,367	10,086	9,176	7,556	6,456
顧 客 数	7.66m.	6.98m.	5.27m.	4.68m.	3.36m.	3.11m.
支 店 数	1,856	1,640	1,530	1,397	956	897

※グループ別

(注) 1) 90年度は Commerzbank は、売上高では Westdeutsche Landesbank の250,899 百万マルクに次いで 4 位である。

2) グループ別財務指標等である。

(出所) *Annual Report for 1990*

Deutsche Bank AG

Dresdner Bank

Commerzbank

すなわち 3 大銀行 (90年度) の財務指標をみると、ドイツ銀行100に対し、総資産額ではドレスナー銀行71 (89年度73)、コメルツ銀行54 (同56)、当期純利益では、ドレスナー86 (同49)、コメルツ52 (同42)、90年度を除けば、その他の財務指標の格差も高く、経営効率も両行に比し相対的に高い。

ドイツにおいては、我が国のように銀行業務と証券業務との垣根がない、いわゆるユニバーサル銀行として、預金・貸付業務等の他株式・債権などの売買・引受業務も行っている。ドイツ銀行は、我が国でいえば、「第一勧業銀行+日本興業銀行+野村証券+ α 」の総合金融機関であり (広瀬ドイツ興銀社長)、文字どおりドイツ産業界に君臨している。

ドイツ銀行と第一勧業銀行とを89年度において比較すると以下のである。

総資産 (個別) では第一勧銀がドイツ銀行の3.5倍近く、貸出残では第一勧

(単位：億円)

	ド イ ツ 銀 行	第 一 勧 業 銀 行
総 資 産 { 本 体	19兆 3,230 (2,147億マルク)	66兆 5,908
{ グループ	30兆 9,960 (3,440 〃)	68兆 7,651
貸 出 残 高	12兆 1,680 (1,352 〃)	32兆 6,257
純 利 益 { 本 体	906 (10.07 〃)	1,555
{ グループ	1,205 (13.39 〃)	1,500
総資本純利益率 (本体)	4.689%	2.335%
店 舗 数 (グループ)	1,640店	377店

(注) 1 マルク=90円

(出所) *Annual Report for 1989, Deutsche Bank AG/Dai-Ichi Kangyo Bank '90*

銀がドイツ銀行の2.7倍近く、しかし、ドイツ銀行の総資本利益率は第一勧銀の約2倍という効率の良さである。

ドイツ銀行の強さの根源は、まず、有力企業の株式を大量に保有して資本参加するとともに、社長の任罷免権を有する西ドイツ固有の監査役を多数、大企業に派遣していることにある。

次の表 (次ページ参照) は、ドイツ銀行の主たる企業の保有株式率と監査役派遣人数である。

ドイツ銀行は、このように大企業を支配することによって、その系列企業

ドイツ銀行の主たる企業の株式保有率

アルゲマイネ ヘエアバルテウングスゲゼルシャフト	ヘユア	55.35%
インズストリーベタイリグング m b H		
ダイムラー・ベンツ(株)		28.37
エネルギー・ヘエアバルテウングス ゲゼルシャフト m b H		25
フィリップ ホルツマン(株)		30
ホルテン(株)		25.40
カールシュタット(株)		25.26
クレックナー フンボルト ドォツツ(株)		41.14

(出所) *Annual Report for 1990*

大企業への監査役派遣

ダイムラー・ベンツ（自動車業界世界第4位）	2人
ティッセン（鉄鋼業世界第3位）	2人
VEBA（エネルギー）	2人
ジーメンス（電機業界世界第3位）	1人
VW（自動車業界世界第7位）	1人
BASF（化学業界世界第2位）	1人
バイエル（　　　　第4位）	1人

（注） 1990年度は未記載

（出所） *Annual Report for 1989*

の多数を傘下に置いている。また、ドイツ銀行は、企業への融資方式から利ザヤを決定する力を持っており、たとえば、預貸金利ザヤは2.52%（89年）と、我が国都銀の多くが0.5%以下であるのとは採算性が高い。

ドイツ銀行の東ドイツへの進出として、東ドイツ初の民間銀行である東ドイツ信用銀行と合併会社を設立、店舗数約110店を譲り受け、6,000人の従業員を引き取ったことが特に注目される。行名は「ドイツ銀行・信用銀行」で1990年7月2日に営業を開始した。ドイツ銀行は、ドレスナー銀行と同様に合併戦略によって東ドイツ進出を果たしているが、コメルツ銀行は独立店舗戦略をとっており、91年度末までに約100の支店を開設しようとしている²⁾。また、旧東ドイツは混乱期であり所有権もはっきりしないような状況にあり、結局は1つの国になるのだから、あわてる必要はないと、ドイツ銀行には横綱相撲的なところもあった。

ドイツ銀行では旧東ドイツ再建コストを年間500億マルク（実際は1,200億マルクを超える）と予測し、その中心的役割を果たす西ドイツ民間企業投資需要の資金供給の主役となろうとしている。

しかし、他方では、東ドイツ統合はそれほどのメリットはないとの見解もある。例えば、東ドイツ預金残高は、西ドイツ預金の1年分の増加額程度、また貸付の中心となる資金不足の中小企業の審査基準になる財務資料等が不完全である等々である。

その他、ドイツ銀行は①東欧・ソ連向け融資額第1位、カナダ、イタリア、オーストラリア等のインタナリゼーションの展開、②英国モルガン・グレンフェル商業銀行の買収、③ベンツと三菱グループとの提携の推進、④住宅貯蓄銀行・生命保険会社の設立というような新事業の開拓等にも力を入れている。更に、政治とのつながりも強く、政策提言、資金付シンクタンク・研究所の設立等も行っている。このような国家、産業とともに歩む積極的姿勢は、ドイツ統合後もますますその傾向を強めている。

(ii) ダイムラー・ベンツ社

1926年ラインの自動車・エンジンメーカーであるベンツとシュツツガルトのダイムラー・モーターレンとが合併してダイムラー・ベンツが誕生した。ダイムラー社の創立者G. ダイムラーは1885年に小型単気筒エンジンを2輪車に取り付けて最初に走った人であり、他方ベンツ社の創立者K. ベンツは今日の自動車の原型である4輪車を走らせた世界で最初の人である。

今日、ダイムラー・ベンツ社(Daimler-Benz AG)は、石油・鉱業を除くとドイツでは無論ヨーロッパでも最大の製造企業である。グループ総売上高855億マルク('90年度)、純利益1,795百万マルク、従業員数368,226人(国内298,199人)と群を抜く規模である。売上高は、1マルク80円とするとトヨタの8割3分強、従業員数は、逆に6倍強である。各種積立金・準備金の充実、総資産額の伸びも著しい。

ダイムラー・ベンツ代表取締役エッツアルト・ロイターは、ドイツ銀行前頭取アルフレッド・ヘルハウゼン氏の協力を得て以下のような有力企業を翼下におさめた。

その他、インズストリーハンゼル・ハンゼルス&インズストリーアウスルスツング、ドイチェ自動車、HWT等、多数の有力企業が傘下に入り、ダイムラー・ベンツは今やコングロマリットである。

更に、1990年3月、三菱グループとの提携が基本合意に達し、欧州ばかりでなく我が国にも影響を及ぼすようになった。これは国際競争に打ち勝った

	売 上 高	業 種
メルセデス・ベンツ A E G	59,815百万DM 13,149 //	乗用車,トラック オートメーション, オフィス,通信シス テム,家電,マイク ロ・エレクトロニッ クス,輸送システム 航空宇宙・軍需 金融サービス,コン ピュータ・ソフト
ドイチェ・アエロスペース(DASA) ダイムラーベンツインターサービス		
メッサーシュミット・ベルコウ・プロ ム(MBB) (1990年1月買収)	航空機,ミサイ ル,兵器システ ム	

めにはいろいろの企業との協力が必要であるというE. ロイター氏の考えを
実践したものである。

ベンツ・グループと三菱グループとの提携に際して、ベンツ側は、次の7
項目で協力を要請している。

〔メルセデス・ベンツ〕

- (イ) ソ連での乗用車工場建設への協力→三菱商事
- (ロ) 東ドイツでのトラック生産の合併→三菱自工
- (ハ) 新型商用車の日本での組立・販売→三菱自工
- (ニ) 部品の海外調達面での協力→三菱商事

〔AEG〕

- (ホ) 交通システム,半導体,工場自動化の3分野での技術交流,部品供給
面での協力→三菱電機

〔DASA〕

- (ヘ) 基礎技術分野での研究開発の協力→三菱重工

〔インター・サービス〕

- (ト) 物流ネットワーク,航空機リース事業の支援→三菱商事

また、1990年には、東証にも上場している。

ダイムラー・ベンツは、自動車、鉄道、航空機とそれらのシステムを開発して製造・販売する交通手段の総合供給企業である。個別輸送手段と一般システム交通機関の両方を主力製品とする世界でも珍しい企業である。この戦略として相反する性格の商品を組み合わせる妙が、東西ドイツの統合や東欧・ソ連の民主化でより有効に生かされようである。³⁾

1990年3月、ベンツは欧州エアバス・インズトリー社の次期主力機の組立工場をハンブルクに誘致することに成功した。その部品製造を92年から旧東ドイツのプロジェクト・ゲゼルシャフト・ドレスデンに委託する。ベンツは航空機でも旧東ドイツ企業を抱き込むことになる。また1991年7月には、欧州最大のコンピュータ・サービス会社ソゲッチ社（仏）に34%の資本参加を果たした。

さらに、ベンツは、当時の西ベルリン市から「壁」跡の広大な敷地を早々と取得し、「首都ベルリン」の発展を先取りしている。

要するに、ベンツは両ドイツ統合を契機に旧東ドイツを東欧・ソ連さらには世界へ躍進する足場として活用しているといえる。

(iii) フォルクスヴァーゲン社

フォルクスヴァーゲン社（Volkswagen AG, 前身 KdF 社）は、1933年のヒトラーの国民車構想、すなわち(1)最高時速 100km/h、(2)燃費 100km/7 ml、(3)大人 2 人、子供 3 人乗り、(4)エンジンは空冷式、(5)価格は 1,000 マルク以下であることを基にヴォルフスブルクで1938年5月26日に誕生した。⁴⁾

ドイツで最も大きな自動車メーカーで、1990年の生産台数は1,598,346台（グループ3,057,598台）、販売台数は2,131,787台（同3,030,179台）、売上高は48,533百万マルク（同68,061百万マルク）、当期純利益は670百万マルク（同1,086百万マルク）、年間平均従業員数は127,062人（同261,038人）投資額は3,702百万マルク（同5,372百万マルク）である。同社のVWゴルフは、ドイツ国内ばかりでなくヨーロッパにおけるベストセラー・カーである。

フォルクスヴァーゲン・グループは、3つの自動車メーカーから成り立っている。すなわち、西ドイツに本拠地をおくフォルクスヴァーゲン、アウディ、そしてスペインのセアトである。

旧東ドイツ出身のカール・ハーン社長は、ベルリンの壁崩壊直後から旧東ドイツ地域進出に積極的である。旧東ドイツ地域には技能工等の豊富な人材があり、技術移転などによって生産能力の引き上げが可能である。西側の経済界としては彼らの求める全てを与えなければならない。西ドイツも第2次大戦後のマーシャルプランによる援助によって破壊された工場を再建することができたし、1948年の通貨改革によってわずか5ヶ月間でG N Pが50%も増えた経験がある。フォルクスヴァーゲン社としても、1984年から話し合いを進めていた旧東ドイツ地域におけるエンジン組立生産が実際に始まり、89年12月には旧東ドイツ国営自動車工場 I F A 社との間で、ザクセン州ケムニッツで合併事業を行う契約をして、毎日850台の自動車エンジンがケムニッツからヴォルフスブルクに来るようになった。

また、近くのモーゼルでは、現在日産50台程度の乗用車ポロのノックダウン生産を開始している。1992年上半期には、日産400台を計画している。その他、販売網の整備も順調である。通貨統合後、短期的には失業者の問題等も生ずるが、中長期的には労働力の再編成や投資の進行などによってG N P も増え、旧東ドイツ地域に恩恵をもたらす（日本経済新聞）と同社長は考えている。以上のように、フォルクスヴァーゲン社は、ドイツ自動車メーカーのなかで最も積極的に旧東ドイツ市場に取り組んでいる。

(iv) ジーメンス社

ジーメンスの前身は、ドイツ銀行創立者ゲオルク・フォン・ジーメンスの従兄弟であるウェルナーによって創設され、1897年に株式会社組織に変更された。

アニュアル・リポート'90によれば、ドイツ統合、東欧市場の開放、湾岸戦争、その他世界中の重要地域における経済の後退、競合他社の戦略的提携等、

激動の年であるにもかかわらず、「満足のいく結果を生ずる」ことができたとしている。すなわち、ジーメンス単独で受注高は前年比8%増の62,869百万マルク、売上高は同3%増の61,128百万マルク、税引後利益は6%増の1,668百万マルク、投資額は7,066百万マルクに達した。

ジーメンスは、同社のコーポレート・ミッションで「常に世界で最も競争力のある総合メーカーの1社であることを目指し、技術発展のペースメーカーでありたいと考えている。また、製品とサービスを通じて、世界中の顧客に最大の利益を提供するように努力している」と経営理念を述べている。

EC域内市場、アメリカ市場等海外受注の順調な伸びで、同社の事業の新たな国際化という政策上、大きな進展があった。また、同社は積極的な投資を継続しているが、なかんずく、将来の発展に向けて、常に研究開発を強力に推進している。本年度は6,875百万マルクを投資し、世界全体で4万3,000人がこの分野に従事している。

同社は、積極的な投資と研究開発の推進で、各事業部の競争力をさらに強化している。1990年4月には、欧州で第2位のコンピュータ・メーカーであるニックスドルフ社を傘下に収め、同年10月1日に業績良好な同社情報処理部門との合併会社、ジーメンス・ニックスドルフ・インフォメーション・システム(SNI)を発足させた。SNIは、パソコンから大型コンピュータまでの広範な製品レンジを扱う将来有望な欧州最大のデータシステム会社として、新たな一步を踏み出した。また、汎用コンピュータでは富士通と親密な関係を結んでいる。今後、同社には日米両国からの激しいマーケット攻勢から欧州市場を守るという期待が強まるだろう。

また、同社は鉄道車両メーカーのデュヴァーグ社の過半数の株式を取得すると同時に、クラウス・マファイ社の株主にもなり、都市高速新交通システムから高速鉄道に至る鉄道事業でも顧客のニーズに応えられるようになった。

さらに、マイクロ・エレクトロニクスの分野でも技術力を発揮し、90年度はIM-DRAMを89年度の2倍の400万個生産し、また、4Mの生産開始と16

Mのサンプル出荷を発表した。しかし、チップ価格の下落で当部門の収益は満足すべきものではなかった。このため、将来のリスク分散を考慮して、次世代のチップ開発をIBMと協力していくこととした。

ジーメンスは、旧西ドイツ市場と同規模の安定した市場地位を確保するため、新たなドイツ市場に対しても多額の投資を積極的に行っている。すなわち、この市場に対し10億マルクの投資と約3万人の雇用創出を計画している。しかしながら、これは欧州以外の活動を制約するものではなく、引続き世界市場で積極的な営業活動を展開している。ドイツ政府とジーメンス社等主要大企業の間で新幹線の建設計画が煮詰められつつあり、路線は、まず、ハノーバーとベルリン間で、将来は、ベルリン、ワルシャワ、モスクワ間をつなぐ構想という(朝日新聞'91/6/21)。最近では、アラブ首長国連邦の火力発電・淡水化プラント商談で三菱重工をおしのけて受注内示書を得たのも、その1事例である。

(v) 化学大手3社——BASF, ヘキスト, バイエル

BASF, ヘキスト, バイエルのIG (Interessen-Gemeinschaft) 3社と呼ぶことがある。この3社とも世界の化学工業の黎明期の130年位前に合成染料の製造からスタートした。3社は、多くの同業他社との激しい競争に勝ち残り、今世紀初頭には、それぞれ世界中の化学品市場に確固たる地位を築いた。しかし、第1次大戦でドイツが敗れると、それまでの化学業界の支配的な地位は崩された。そこで3社を中心として数社が合併し、IGファルベンを設立したのである。この合併によって、IGファルベン⁵⁾は世界の染料、医薬の40%をしめた。その他、火薬の原料、硝酸、合成ゴム、合成石油等の軍需に直結した製品も多かったため、戦争協力企業として連合軍に管理された。第3帝国下でのナチとIGファルベンとおぞましい提携、ユダヤ人に奴隷労働を強いた模様を描いた「父と息子」というテレビドラマが1986年暮れに反響を呼んだ。その後、1951年から1952年にかけて連合軍の管理が解かれ、今日の3社に分割されたのである。

I G ファルベン時代には、その合併以前に数社が生産していたものを1つの工場に集中させるなど、かなりの統合・合理化が行われた。そのため、そのままの状態分割されたI G 3社の製品群は、分割時点で、それぞれかなりの特色をもつものであった。I G以前の競争による淘汰、I G時代の合理化、戦後の協調的発展の時代を通じて、現在の3社の「棲み分け」が形成されてきたのである。

3社のうち独占または最大の製品

B A S F→	エネルギー資源（石油・ガス・石炭）、カリ鉍石、低密度ポリエチレン、ポリスチレン、肥料、磁気テープ
ヘキスト→	ポリエステル繊維、高密度ポリエチレン、ポリプロピレン、ポリアセタール、リン化合物、酢酸ビニル
バイエル→	ポリカポネート、ポリウレタン原料、合成ゴム、アクリル繊維、クエン酸、酸化鉄顔料

3社は、それぞれに世界市場で大きな占有率を誇る製品をいくつか持ち、安定した収益を確保しながら、医薬、農薬では開発競争を続けている。

3社にとって、ヨーロッパに次ぐ重要な市場は、アメリカそして日本である。各社とも世界売上の20%程度を、主として現地生産によりまかなっている。ここに至る道のりは各社各様であるが、主に合併会社とM&Aの組み合わせが多い。⁶⁾

毎年の売上高シェア・ランキングは、各社の得意とする製品市況や前年のM&Aの規模によってこれまで入れ替わってきたが、最近では、B A S F、ヘキスト、バイエルの順である。いずれにしろ、この3社は、常に、世界の上位5社にランクされ続けており、89年度は、デュポン社の後、2位B A S F、3位ヘキスト、4位バイエルが占めている。

両ドイツ統合後、B A S Fは、西欧に加えて旧東ドイツや東欧にも拠点を築き、大欧州市場に勢力を拡大する基本戦略を具体化しつつある。すなわち、その1つは旧東ドイツの化学会社シュワルツハイデの買収である。「旧東ドイツ国営企業の再建を占う試金石」と見られる事業である。シュワルツハイデ

買収の最大の狙いは、ポリウレタン樹脂の生産増強にある。BASFは、この分野で年20億マルク強の売り上げがあり、欧州ではバイエルに次ぐ2番手である。これにシュワルツハイデの生産分を加えて欧州でトップの座を狙う。しかし、旧東ドイツを中心とする新市場への大型投資がすぐに利益を生むかどうか疑問視する向きもある。旧東ドイツで傘下に収めたシュワルツハイデに、BASFは今後5年間に5億マルクを投資するが、「ほとんどの施設が老朽化し、西側の基準では使い物にならないものばかりであり、利益を出すようになるには10年近くかかる」とみる化学メーカーもある。

もう1つの大型プロジェクトは、ソ連産天然ガスの旧東ドイツと西欧への供給事業である。世界最大の天然ガス供給業者であるガスピロム社と提携し、1991年初めから年間80億立方メートルの供給を始めた。さらに旧西ドイツ内を南北、東西に走る総延長580キロメートルのパイプラインを1993年までに建設し、天然ガスの供給網を張り巡らす。その投資額は12億マルクであり、天然ガス事業でもトップ・グループに躍り出る作戦である。

しかし、シュトゥルーベ社長の「リスクのないところから利益は生まれない」という積極策がどう出るか（日本経済新聞'91/4/25）は、しばらく注視する必要があるだろう。

これに対して、ヘキストは旧東ドイツで化学繊維メーカーとの合併を設立し、工業用ガスの供給網整備に着手した。また、フランスに12万トンのポリプロピレン工場建設、ヴィスバーデンに世界最大の生産規模を誇る印刷版製造ライン設置など、総額で34億マルクの設備投資を行った。その他ヘキストグループとしても、合併会社の設立、M&A、非採算部門の閉鎖をしている。

また、ヘキスト社は、環境保護投資を引き続き増加させ、ケルハイムの生産施設に排水処理システム、バイオホッホリアクターを新たに設置した。産業廃棄物の削減、原料の循環法の探求など様々な方面から環境保護の問題に取り組んでいる。⁷⁾

更にバイエル社は有機化学、染料などの分野で旧東ドイツへの進出を狙っ

ている。また、カナダのノバ社からポリサー・ゴム事業部門を取得した。これに要した費用は17億マルクである。この取得により、バイエル社は、世界において高級特殊製品を主力とする合成ゴムの主要メーカーとなった。

(vi) カール・ツァイス社

カール・ツァイス社 (Carl Zeiss AG) は、1889年大学都市イエナに学者の知恵と職人の技術とを結集して創設された光学機器メーカーである。凸レンズと凹レンズとを使用した顕微鏡でその名をあげ、第2次大戦前まで光学機器メーカーとして、その名は世界中に知られていた。

1945年4月、アメリカ軍が占領し、工場の3分の1は破壊されたが、後にヤルタ協定でソ連軍の占領下に入る。アメリカ軍占領下の1945年6月19日、アメリカ軍はツァイスの84人の技術者・経営者とともに設計図、技術を持ち去り、1947年西ドイツの小さな田舎町オーバーコッヘンに西ドイツカール・ツァイス社を建設した。

1969年アメリカのアポロ月面着陸に使われたカメラは、この会社の製品である。70年代初めに日本のカメラ・メーカーに敗れると、付加価値の高い製品へ重点を移し、光学機器からマイクロ・エレクトロニクスの分野へ進出することになる。現在の売上高は約44億マルクである。

一方、東のカール・ツァイスイエナも一部戦争賠償でソ連に企業財産が持ち出され、やはり苦難の道を歩むが、1976年ソ連ソユーズの衛星カメラは、同社のものである。88年には1メガビット半導体を社会主義国で初めて開発するが、不良品が多く、コストも西の3倍以上ということで、旧東ドイツ政府がツァイスの売上の3倍も資金援助したにもかかわらず、試作品どまりであった。

90年7月1日の通貨統合の日からVEB（人民所有企業）という文字がなくなり会社組織となった。現在、カール・ツァイス・イエナの株式はカール・ツァイス・イエナ財団（チューリンゲン州管轄）が20%、ドイツ信託公社が80%をそれぞれ所有している。

通貨統合によって西ドイツマルクを手にした人々は、東の商品には全く関心を示さず、東の企業は経営難に陥ることになる。通貨統合後、政府の各企業への貸付で当面の運転資金は確保したものの、輸出産業の花形ツァイス社（3分の2は輸出）でさえも赤字を出し危機に瀕していることは変わらない。

カール・ツァイス・イエナ社

宇宙技術 レンズ 測量機器等	カメラ 半導体 ガラス	その他
3万人 -5,000人	切り離し別会社 (6万人→) 3万人	

ツァイス社は、旧東ドイツ時代には、コンビナートという企業形態をとり、本業関連会社の他、学校、病院までの25の企業から成り、従業員は6万人であった。その合理化計画では、建設ブームに狙いをしぼり、測量機器類、それにファクス、コピー、その他事務機器、留守番電話を主力製品とし、従業員を半分の3万人から更に5,000人減を目標としていた。5,000人の希望退職者・一時帰休者の内訳は、2,000人の高齢者の定年退職者前倒し、3,000人は職業訓練後、再就職させることである。これに対して組合側は猛反発した。経営者側は、経営に責任をもつ企業としては利益を上げることが重要であると一度はねつけたが撤回を余儀なくされた。そのことがまたツァイスの自力再建を困難なものにしている。

通貨統合の結果、会計制度も導入されることになり、在庫が異常に多いことがわかり、税金対策上、その10%の廃棄処分をせざるを得なかった。社会主義経済では、部品の納期が不安定のため在庫を多く所持しなければならなかったのである。

通貨統合前は、利益が出れば国庫へ、損失が出れば国家から補助を受けることができたが、独立採算制の現在では、売れ行がよく利益の出る製品を製造すること、そのため製品価格の決定方法がいまや企業の大問題となっている。

〔事 例〕

東：工場出荷価格 6,200DM

西：最終小売価格 4,000DM

(標準小売価格)

→流通コスト・販売コストも含む
30%

東で利益を生み出す価格は、少なくとも西と同じく4,000マルクまで引き下げなければならない。そのためには、コストは $4,000 - 4,000 \times 0.3 = 2,800$ マルクである。部品は、統合前と異なり、どこからも仕入可能である。品質の良い部品をどのくらい安く仕入れるかが1つのカギとなる。

これまで製品の9割を販売してきたソ連・東欧市場に依存しては生き残れないと判断して、技術者の精鋭を集めて西側市場向け光学機器生産会社を設立する一方、従業員数を現在の2万7,000人から半分か3分の1程度に削減するとともに、他部門や資産を分割処分する別会社も作る計画をまとめている。

1990年5月29日、4年以内に2つのカール・ツァイスが再統合を目指すという文書を調印した。それまではお互いに独立性を保ちつつ有効関係の拡大をとしながらも西の東への資本参加を認め、西が東を飲み込む構図が窺える。合意に基づいてどんな協力関係ができるか製品ごとに検討することとし、当面は技術面の協力をするとしている。統合しても売上が伸びるわけではないので、1つに合併するまでは仕事を融通し合わない。現状では、光学機械とメガネぐらいしか東西ツァイスが一緒にできる仕事はない。西のツァイスは、資金力が強く、売上順調で設備投資・研究開発に資金を振り向けても内部留保は厚く、東との格差は歴然としている。

ちなみに、来日中のローター・シュペート社長は、1991年8月5日の講演の際、提携交渉を進めているキャノン等の日本企業約10社から前向きな回答を得たことを明らかにするとともに、現在の2万4,000人の従業員を91年末までに1万4,000人へ削減するとの方針を示した。

(vii) 信託公社

最後に、旧東ドイツ地域におけるいわば最大の「企業」ともいうべき「信託公社(Treuhandanstalt)」に関して言及しよう。

1990年3月にモドロウ政権下の旧東ドイツで政府直属の公的機関として旧東ベルリンに設立された組織で、旧東ドイツ時代の約8,000社のVEB(人民所有企業)がこの信託公社の所有下に置かれた。

その傘下の企業に勤務する従業員総数は約600万人で、いわば世界最大の持株会社でもある。その業務は、旧人民所有企業を分割・民営化し、自由競争の市場経済に耐えられる体質に強化することにある。民営化に際し、まずこれらの企業やその一部門を株式会社や有限会社に変換してからその株式や持分を資本市場を通して売りに出す。そのためには各企業の資産・負債を正確に算定する必要があるが、社会主義経営企業の資産の把握は容易ではない。企業の経営内容を調査すると、過去のお粗末な経営状態が明らかになり、まず不採算部門を切り捨て、企業の再建をしないと民営化できない企業が多いことも判明した。

信託公社は、信託法により法人としての地位を得て、株式会社に近い組織に変革された。最低5人の理事(取締役)が理事会を構成し、信託法施行後初代総裁(取締役会会長)には、旧西ドイツ国鉄の再建に貢献したライナー・マリア・ゴールケ氏が就任した。その任務は、できるだけ多くの旧東ドイツ企業を売却し、その利益で業績の悪い企業を整理・再建することである。

信託公社は、分権的組織となっており、信託公社が所有する5つの信託株式会社が実際の企業の所有を行う。この信託株式会社は中間持株会社として、①重工業、②投資財製造業、③消費財産業(流通、運輸、飲食店、旅行業を含む)、④サービス業(銀行、保険、出版、情報等)、⑤農林業の5部門を担当する。信託公社保有企業が銀行から融資を受ける際には信託公社が銀行に対して保証する。

1990年7月1日に通貨同盟が発効すると、西側企業との競争に直接さらさ

れた東独企業は急速に経営状況を悪化した。その1ヶ月後には、早くも120社が解散に追い込まれ、8月20日にはゴールケ総裁を辞任へ導いた。

ゴールケ氏が就任前に洩らしたように、信託公社は、①収益が生じないのに、傘下の企業にファイナンスしなければならない、②企業の競争力の有無が明らかでないのに、その企業を整理・再建しなければならない、③投資家が関心を持たないのに、民営化しなければならない、④職場としても生活の場としてもまだ魅力のない旧東ドイツに、西側の企業経営者をリクルートしなければならない、⑤更に、公益法人として剰余金を国家に納めなければならない(Manager Magazine)という難しい使命を担っている。

後任としては、旧東ドイツ出身で、鉄鋼メーカー・ヘッシュ社再建で手腕を発揮したヘッシュ社取締役社長デトレフ・ローヴェッダー氏が総裁に就任した。

10月3日のドイツ統合により信託公社は、連邦政府（旧西ドイツ）直属の機関となり、連邦蔵相の管轄下に置かれた。蔵相は、連邦経済大臣の了解を得て監査を行う。また新たに西から15人の企業経営者を信託公社の15地方支部の新しい責任者に任命した。

このように旧東ドイツ企業再建の努力が信託公社を中心に行われているが、あまり実効はあがっていない。その原因として、当該企業の経営実態や資産状況の不透明さ、道路、電話、ファックスも通じにくいというインフラ整備の遅れ、土地台帳がなく所有権問題が解決されてないこと等が挙げられる。このため、西側企業の旧東ドイツでの事業は、旧東ドイツ企業との契約締結や合併会社設立が中心で信託公社が期待する企業買収が進んでいないのが実情である。

信託公社の政策があまりうまくいってないこと、旧東ドイツ地域の再建が軌道に乗ってないこと、ローヴェッダー氏の暗殺事件（1991年4月1日）によっても暗示⁸⁾されている。

その後を次いだブロイエル総裁は、前任者の積極路線を引き継ぎ、例えば、

日本企業向けに27社の売却リストの発表も行っている。すなわちその業種別内訳は、鉄鋼8社、精密機械5社、機械・プラント5社、非鉄2社、非鉄金属2社、溶鉱炉製造2社等である。

Ⅳ 企業環境の変化と経営管理会計

1989年11月9日まで壁で仕切られていた旧東ドイツは無論のこと、社会主義経済下の東欧・ソ連にも西の自由な資本主義の波が押し寄せている。

ドイツ統合、東欧諸国・ソ連の市場経済導入により旧西ドイツの有力企業は、これまでより大きな市場を国の内外に開拓する機会が得られることになった。有力企業にとって、GNPが旧西ドイツの9%未満では旧東ドイツ地域への進出は、一般にいわれるほどメリットはなく、むしろその背後にある東欧・ソ連の市場を手に入れる足場を築くことにある。また、最近ではソ連国内の政治経済的動揺によって不安定要因が増し、予期したほどの成果は上がっていない。

旧東ドイツ地域への新工場の建設、企業合併・提携等の戦略をとる企業も多いが、①現地生産・市場参入・開拓が迅速、②生産設備だけでなく経営管理能力や技術力をもった人材等、経営資源の確保、③既存企業を買収するため現地化が早く、摩擦の回避・軽減、④経営権・支配権の取得等といったメリット面を重視して買収戦略をとる企業もある。このような買収・合併等は、企業の国際競争力を強化し、大企業の巨大化に拍車をかけている。また、古い設備装置・公害垂れ流し企業を買収して膨大な資金を投下し、リスクを負担するよりも、旧西ドイツ地域の平均3分の1から2という安くて質の高い労働力を生かすとともに、国の優遇政策も享受できる合併事業に乗り出す企業もある。しかし、90年以降賃金も生産性を上回る速度で上昇しており、当初のようなメリットは小さくなっている。

西側の企業が投資しても、旧東ドイツ産業の崩壊が予想外に速く、まだ期

待されたほどの成果は出ていない。信託公社が、1991年7月末までに旧V E Bのうち3,000社を売却し、なお、5,000社の売却を予定しており、日本にも引合いがあったことは前述のとおりである。

合併、M&A、公害、所有権問題等が企業経営の重要な課題である現在、特に、経営戦略ないし戦略志向マネジメントをサポートする会計情報が必要となる。企業を取り巻く環境の変化に対応して、戦略的に他企業よりも優位に立つために、企業戦略の武器として情報システムを一層整備して、有効な情報を収集・活用することが各企業に要請される。この場合、当然のことであるが、カール・ツァイス・イエナ社の例に見られるように、会計経営思考が欠如している東の企業経営に、西の会計技法・制度を移転することも前提⁹⁾となっている。

〈付 記〉

まだ変革期にある新ドイツの経済・経営に関しては未知数部分も多く、論述困難な部分もかなりあるが、現在までに各方面から得られた情報をもとに本稿をあらわした。

注

- 1) 長尾秀樹訳『ドイツ銀行の素顔』(Eglau, Otto Hans: *Wie Gott in Frankfurt : Die Deutsche Bank und die deutsche Industrie*) p. 5.
- 2) 現地報告「産業の総支配人・ドイツ銀行が『欧州制覇』を仕掛ける」(日経ビジネス1990 7-2) 15~16頁。
- 3) 田中重弘『ダイムラー・ベンツ日本への挑戦』207~208頁。
- 4) 古川澄明稿「フォルクスワーゲン社の企業行動」(前川恭一編著『欧米の企業経営』第3部第7章) 159頁。
- 5) 高野孟訳『新しいドイツ』(Marsh, David, *The new Germany*) p. 29.
- 6) 武川康男稿「バイエル BASF ヘキスト」(「マネジメント21」Vol. 1 No. 4, 52~53頁。
- 7) *Annual report 1990* : Hoechst.

- 8) 拙稿「ドイツにおける有力企業〔続〕」(「原価管理士だより」第241号) 3～4 頁。
- 9) 日本会計研究学会第50回記念大会で来日中の Walther Busse von Colbe (Ruhr-Universität Bochum) に対する「ドイツ統合後における経営管理会計上の新しい問題は何か」という私の質問に、Colbe は「新しい問題はほとんどない。むしろ西の会計技法・制度の移転が問題だ」と答えられた。

〈その他、参照文献等〉

(1) 文 献

- (Hg) Elmar Mayer & Jürgen Weber : *Handbuch Controlling*, 1990.
- 高木研一訳『ドイツ統一問題について』 Günter Grass : *Deutscher Lastenausgleich*
- 和井内清・中谷洋一編『経営管理会計の実務』(『現代の経理総覧 2』)
- 相沢幸悦『大ドイツ経済圏の台頭』
- 大橋昭一編『現代のドイツ経営学』
- ドイツ問題研究会『新ドイツ・新 E C で日本経済はどうなるか』
- 辻通男『二つのドイツ』

(2) 雑誌・新聞

- *Der Spiegel*
- *Handelsblatt, Frankfurter Allgemeine, Die Zeit, Newsweek*
- 「企業会計」'90-4, '91-7
- 「週刊エコノミスト」, 「週刊東洋経済」, 「Will」
- 「日本経済新聞」, 「朝日新聞」, 「読売新聞」, 「毎日新聞」, 「産経新聞」, 「日経金融新聞」, 「日刊工業新聞」
- 「日本原価管理士会会報」第68号

○ *Deutscher Markt*

(3) *Annual Report*

- *Deutsche Bank AG* '88 - '90
- *Dresdner Bank* '89 - '90
- *Commerzbank* '90
- *Daimler Benz* '88 - '89
- *Mercedes-Benz* '90

○ *Volkswagen AG* '89 – '90

○ *Siemens* '89 – '90

○ *AEG* '90

○ *BASF* '88 – '90

○ *Hoechst* 89 – '90

○ *Bayer* '89 – '90

(4) テレビニュース・番組

ZDFニュース, NHKスペシャル, 民放ドイツ統一特別番組
等