

## 東欧市場の可能性と日本企業

「東ヨーロッパはわけのわからない地域である。ちょっと見ると、うまそうなステーキのようだが、実際に食べてみると、肉が固くてかみ切れず、歯が抜けてしまう。」<sup>(1)</sup>

### 真 瀬 勝 康

#### は じ め に

1989年は20世紀のみならず、フランス大革命、ロシア社会主義革命、第2次世界大戦のぼっ発にも匹敵する歴史的な大転換を画すべき激動の年であった。<sup>(2)</sup> 突如として噴出した東ヨーロッパ民衆の反乱と、まさに将棋倒しのような東欧諸国におけるあっけない「社会主義」政権の連続的崩壊。だれもがあのような「社会主義」政権の瞬間蒸発的崩壊を予想しえたであろうか？

現在、東欧諸国におしなべて見られる政治的現象は、一部の例外（ルーマニア、ブルガリア及びユーゴスラヴィアの一部）を除き、「社会主義」からの離脱であり、経済的には、市場経済の導入・国有企業の民営化の流れである。そこで展開されているのは、上は、国有企業の経営者による「資本主義ごっこ」ともいうべき私企業作りであり、下は、私的大道商人の横行などで国全体が、無政府的な金もうけに狂奔している。<sup>(3)</sup>

こうした東欧諸国全体にみられる「社会主義」政権崩壊後の市場経済の導入・国有企業の民営化の流れは、明らかに「社会主義」から資本主義への体制逆転を意味している。今回の東欧市民革命を準備したのは、とくに1970年代以降のポーランドやハンガリーに代表される西側資本に依存した急激な経済成長路線（ユーゴスラビアも含まれる）にその源をさかのぼれる。というのも東欧諸国の西側資本への導入・依存は不可避的に西欧消費文明が東欧社会のすみずみに浸透することになった。

西欧消費文明は東欧諸国の人々を完全に作りかえ、人々の目を「壁」の向こう側、すなわち西ヨーロッパへ向けさせたのである。いうまでもなく西側の資本・技術に依存した経済成長路線の始まる1970年代以前の東ヨーロッパにおける国民生活は、「耐乏生活」そのものであった。みすばらしい店の前にえんえんと続くあの有名な買い物行列。ひっそりと静まりかえった表通り。ところが1970年代以降の急激な経済成長路線はそうした状況を一変させた。

かくて東欧の消費生活は西ヨーロッパの消費文明に同化し、国民のココロをとりこにしていた。『タイム』誌は、15年も前にそのような東欧の消費革命の状況を次のように伝えていた。「主要都市ではどこでも自動車ラッシュだ。車の流れのなかには、ポーランドとソ連で生産しているフィアット、チェコのシュコダ、ルーマニアのルノー、東ドイツのワルトブルグを見ることができる。これは西側の（経済的）成功のしるしだ。ワルシャワでは、青年は、流行のブーツやぴったりのジーンズをはいている。ブダペストのレストランでは、数か国語の話せるウェイターがパリやブリュッセルの仲間と同じ熱心さでハンガリー料理を運んでいた。東ベルリンは西ベルリンに劣らないほど活気がある。都心のアレキサンダー・プラッツにはモダンなブティックや歩道のわきにカフェーができ、人通りがたえない。ソフィアには6車線の高速道

路、大理石とガラスばりのオフィス・ビルがある。地元で生産した（煙草の…筆者注）ケントやコカ・コーラを自慢している…中略…ほとんどの首都には西欧風の高層ホテルがそびえたっている」<sup>(4)</sup>

このような消費ブームは、国民の不満をそらして独裁体制を延命するためにとられた政策であった。いわゆる「社会主義」官僚独裁体制に反対し、民主化を求める市民の運動には容赦のない弾圧をくわえつつ、他方では、経済的な譲歩によって西側商品を買える「自由」や実質賃金の「上昇」によって反体制運動が国民の間に広がらないように阻止するという、いわば国民支配の伝統的な「アメ」と「ムチ」の政策をとっていた。<sup>(5)</sup> このような政策に対して、ある東欧の反体制派は、当時、次のような批判をしていた。「官僚主義の弊害や不当な自由の抑圧といった根本問題に対する市民の不満を抑え、問題をすりかえるために、実際の国力からすれば、過剰ともいえる消費サービスにつとめている。…太らせて市民を白痴化させようとしている」<sup>(6)</sup>と。

しかし、この政策は支配者の思惑どおりにすすまなかった。彼らは市民の反対を押しつぶすことも、経済政策の成功によって国民を買収することにも失敗したのであった。西側資本に依存した経済成長路線は、2度の石油危機によって破たんし、当初のもくろみとは反対に東ヨーロッパ全体が深刻な経済危機ないし停滞におちいったのであった。

国民を買収しようにも経済的に不可能になった。これにゴルバチョフの新思考外交が追い打ちをかけ、ソ連の後ろ盾をなくした東欧衛星国家の権力者たちは次から次へ打倒されたのであった。すなわち70年代の消費ブームのなかで欲望を全面開花させた国民は「壁」の中にはなく、「壁」の向こう側に自分たちの未来があることを実生活の中から体得していたのであった。まさに「太らせて市民を白痴化」しようとしたノーメンクラトゥラたちは、外ならぬ国民から手厳しいシッペがえしをくったのである。かくして市民を弾圧した保守派はいうまでもなく、「社会主義」の枠内で改革を行って、何とか事態の収拾をはかろうとしたいいわゆる「改革派」もすべて政権の座から滑りおちたのであった（ポーランド、東独、チェコスロバキア、ハンガリー）。

そして今、われわれの前には開放された東欧市場が横たわっているのである。われわれにとって、これまで比較的なじみがうすかっただけに、東欧市場は神秘に満ちており、なにか大きなビジネス・チャンスに恵まれているように見える。

おりしも1990年1月の海部総理の東ヨーロッパ歴訪を皮切りに、多数の各種経済調査団が、ひきをきらず東ヨーロッパを訪問している。

まさに東ヨーロッパはブームである。しかしながら、わが国における東欧ブームにつけこんで、東欧諸国の売り込みも強化されている。すこしでも自国の経済危機解消のタジにしようと虎視眈々と、世界一の債権国家となったわが国から豊富なジャパン・マネーを呼び込もうとしている。

そうした売り込みのなかには、立場上、やむを得ない側面もあるが、かなり無理な自己宣伝もなきにしもあらずである。その典型的な例を、ある国の商工会議所所長氏の発言から紹介してみよう。それによれば、西側企業が自国に多数進出するようになったのは自国が国の地理的位置に恵まれているのみならず「優秀な労働者が多い国だからです」<sup>(7)</sup> という類いの自己宣伝である。

積年の経済体制の不効率と経済危機のなかで、労働者のモラルがあらゆる面でスポイルされている現状に目をつぶり、企業進出の経済的メリットの一つに優秀な労働者の存在をあげるとは、まさに噴飯ものである。同国の労働者がもう少し優秀で、勤労意欲にとんでいれば、この国の経済状態もそれほど悪化しなくてすんだはずなのに、である。

他方、東ヨーロッパ市場をめぐる、はやくも厳しい国益のぶつかりあいが見られる。アメ

リカと西ヨーロッパは、解放された東ヨーロッパの市場をわがものにすべく、やっかいな日本企業の東欧進出を敬遠している。そうした米欧のこの問題に対する雰囲気は有力な経済専門家の発言は次のように伝えている。彼らは、口をそろえてソ連と東欧は区別されるべきであること、米欧は東ヨーロッパへの開発援助で手一杯なので、ぜひ日本企業はソ連の開発援助に資金を投入すべきである、と発言していた。<sup>(8)</sup> その真意は、東ヨーロッパの開発については、米欧なканずく西ドイツが対応するというところにある。まさに、かれらの発言から、言外に東ヨーロッパは自分たちのものという米欧の強い意志をうかがい知れよう。

さて、われわれは解放された東欧市場を前にして、その内側からの甘いささやきからも、また、解放された市場をわがものにしようとして、彼らの手にあまる別の投資先（ソ連）に目をそらせようとする「助言」からも自由でなければならない。われわれはこの解放された東ヨーロッパ市場の魅力と問題点を外部の思惑に惑わされることなく冷静に検討し、わが国企業にとって失敗のない東欧ビジネスのあるべき姿を模索しなければならない。本稿の課題もまさにそこにある。

### 1. 東ヨーロッパはヨーロッパか？

「鉄のカーテン」を内側からおし開き、「ベルリンの壁」を突き崩した1989年の市民革命によって、ソ連の“くびき”から解放された東ヨーロッパに歴史的な「中央ヨーロッパ」の回復をみようとする論調が見られる。言うまでもなく、この地域は、第2次大戦後、鉄のカーテンによってヨーロッパから分断され、政治的・経済的に西側資本主義に対立する意味をこめて東ヨーロッパと称されてきた。

しかし、この地域は、もともと西ヨーロッパとロシアにはさまれた歴史的・文化的に特色のある中央ヨーロッパとして位置づけられてきたこともあった。かつて東西分断が永遠に続くであろうと思われたところには「鉄のカーテン」によって引き裂かれ、窒息させられた、この地域の栄光をなつかしむ次のような言葉を思いだすことができよう。「中欧とは単なる地理的な概念ではなく、歴史的・文化的な概念であった。この地域は、…文字通りヨーロッパの中央に位置し、その心臓部を形成する。かつてキリスト教文化を成熟させ、深遠な思想や無限の豊かさをもつ音楽を生んだ中欧。壮大な学問の体系を編み出し、近代科学の基礎を築き、モダン・カルチュアの創造に挑んだ中欧。欧州の精神の輝きは中欧なくしては考えられない。」<sup>(9)</sup>

「鉄のカーテン」によって分断され、戦後、「東ヨーロッパ」といわれたバルト3国、ポーランド、東ドイツ、チェコスロバキア、ハンガリー及びユーゴスラヴィア（厳密には同国を構成するスロヴェニア共和国・クロアチア共和国）の諸国家などからなるこの地域には、かつてハプスブルグ帝国やドイツの影響圏の下で多民族・多文化の輝かしい文化と豊かな経済発展のあったことは歴史的事実として何人も否定しない。そうした歴史的事実からこの地域がソ連の“くびき”から解放され、「社会主義」体制の衣を脱ぎ捨てれば、この地域に「中央ヨーロッパ」の復活がありうるとの予測がなされている。

しかしながら、この地域にきざみこまれた歴史の重みはそのような予測実現がきわめて厳しいことを思い起こさせる。第2次世界大戦におけるナチス・ドイツによるユダヤ人抹殺とスラブ民族の奴隷化政策による指導的知識人の大量抹殺、戦後のソ連の膨張によるドイツ人追放、さらにはこれらの歴史的経験のうえにおおいかぶさる「社会主義」40年の負の経験がもたらした東ヨーロッパ経済・社会への巨大な破壊的影響を考える時、筆者はその予測の楽天性に強く危惧するものである。

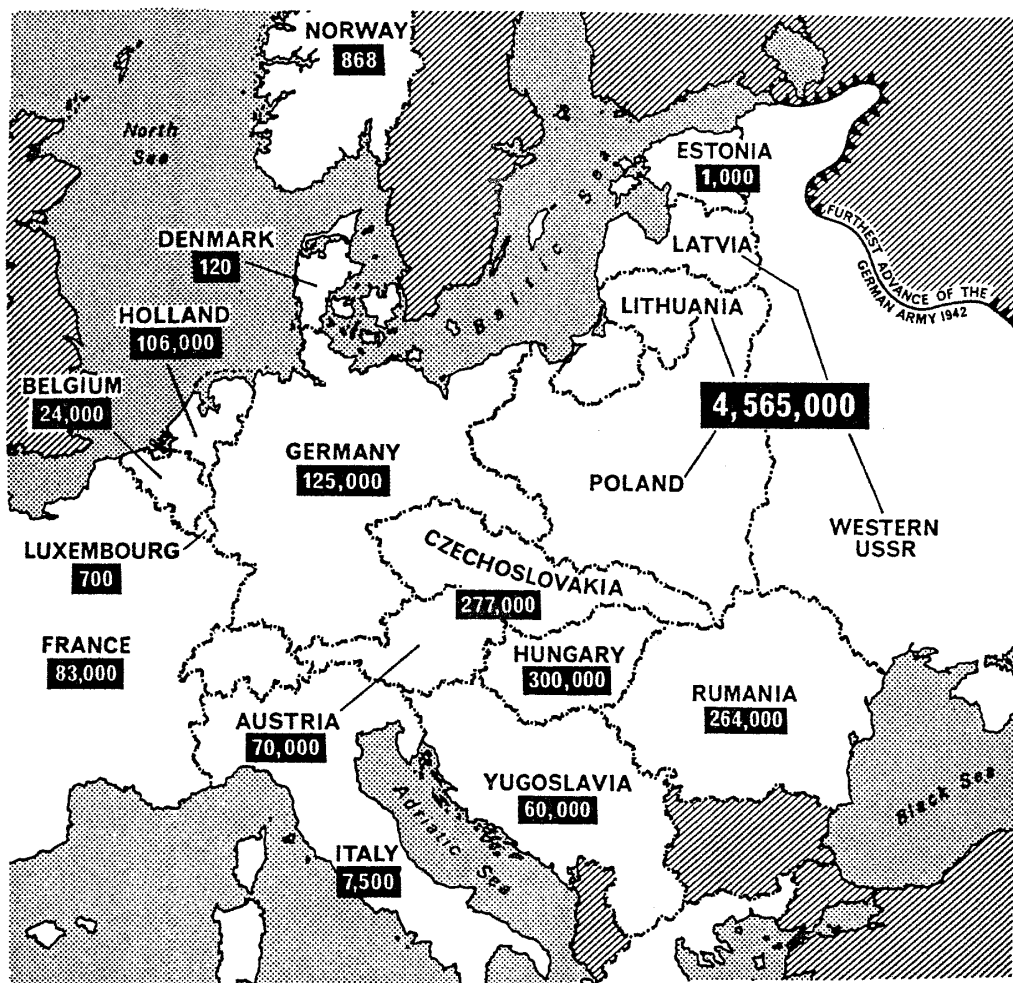
戦時中のユダヤ人大虐殺・スラブ人知識人の抹殺と戦後のドイツ人追放は、中央ヨーロッパ

からその経済的活力と洗練された文化・伝統を回復不能なまでに破壊つくしたといっても過言ではない。その巨大な人的資源の消失を考慮せずに、ソ連の支配から解放された東ヨーロッパをたんなる歴史的伝統の観点から中央ヨーロッパの復活があると考えるのは早計であろう。筆者の結論を先回りして言えば、「鉄のカーテン」から解放されたこの地域はいわば中央ヨーロッパの「廃墟」ないし「抜け殻」であり、「中央ヨーロッパ」を再建する主体を見つけるのは非常な難事と考えるものである。

そこで東ヨーロッパが、いかに中央ヨーロッパの「廃墟」であり、「抜け殻」であるにすぎないかをカソリックの伝統が強く非スラブ的なポーランドと東ヨーロッパでもっとも経済的に発展していたとよく言われるチェコスロヴァキアを例にとり、人的資源の観点から戦後の両国において、中央ヨーロッパの復活がいかに困難であるかを考察してみよう。

まず、戦時中にヨーロッパ全体で600万人以上のユダヤ人がナチス・ドイツによって大虐殺された。この人的被害の破壊的影響は東ヨーロッパにとって彼らが文化的エリートだっただけに破滅的である。フロイト、カフカ、マラー、クリムトなど第1次世界大戦前にウィーンで花ひらいたあの世紀末文化の代表的担い手はユダヤ人であった。彼らの後ろには「ヨーロッパ」中央部に広がる膨大なユダヤ人社会があったのだが、第2次世界大戦はそれを徹底的に粉碎し

図1：ナチス・ドイツ支配地域におけるユダヤ人犠牲者数（1939～1945年）



出所) Martin Gilbert, *The Jewish History Atlas*, Weidenferd & Nicolson, Lodon, 1985, p. 103.

てしまったのである。

とくに、ユダヤ人 600 万人以上の犠牲者のなかでポーランド以西に居住していたユダヤ人の犠牲が約 460 万人以上ときわめて大きい。これと対照的に、西ヨーロッパに居住していたユダヤ人のなかで、ナチス・ドイツから逃亡できたものの数は、われわれの想像以上に多い。ちなみにドイツ系ユダヤ人 525,000 人のうち 25 万人が国外移住ないし国外逃亡し、戦時中に虐殺されたのは 125,000 人にすぎない。<sup>(10)</sup> まさにナチスの犠牲になったユダヤ人はポーランド、ラトビア、リトアニア、白ロシア、ウクライナのユダヤ人に集中していたのであった。(図 1 参照)

第 2 にドイツ人追放の意義を忘れてはならないであろう。ドイツは戦後、東ヨーロッパにはりだしていた領土をすべて失ったばかりでなく、当該地域に居住していたドイツ人はほとんどすべてが追放された。たとえばポーランドに割譲させられたオーデル・ナイセ線以西の東プロシヤ、ポメラニア、ブランデンブルグ、シレジアなどの地方から数百万人規模のドイツ人が、ことごとく強制追放されたのであった。(図 2 参照)

ケーニヒスベルグ、ダンチッヒ、ブレスラウを見よ！ これらの都市は現在、それぞれカーニングラード、グダンスク、ヴロツラウと名称を変え、各々ソ連とポーランド領となっているが、これらの都市の歴史的な由来はともかくも、ドイツ人が発展させた都市なのである（ちなみにソ連領となったケーニヒスベルグ、現カーニングラードはドイツ古典哲学の創始者であるカントの生誕地である）。よくポーランドなどを旅行していてヨーロッパ的な文化の「香り」に接することがあるといわれているが、それは、これら強制追放されたドイツ人たちの遺産なのである。

さて、チェコスロヴァキアからも戦前、ズデーテン地方を中心に 350 万人以上居住していたドイツ人は 30 万人を残してほとんどすべてが追放された。<sup>(11)</sup> 強制追放されたズデーテン・ドイツ人の経済的活力を忘れてはならないであろう。すなわち戦争前夜のあのミュンヘン会議においてチェコスロヴァキアはズデーテン地方を割譲させられたのであるが、この地方こそはチェ

図 2：第 2 次世界大戦後における東ヨーロッパからのドイツ人の強制追放



出所) *Atlas of World History*, vol. 2, Penguin, 1978, p. 248.

コ内においてドイツ人が集中して居住していたこと、さらにはこの地方が、チェコスロヴァキア工業の40%を占めていたことを忘れてはならない。

筆者はチェコスロヴァキアが戦前、東ヨーロッパにおいてもっと経済的に発達していたことを否定するものではないが、これはチェコ人のみによってもたらされたのではなく、チェコスロヴァキアを構成していたユダヤ人やドイツ人との協力によってもたらされていた事実を強調しておこう。

第3に、ナチス・ドイツによるスラブ民族の奴隷化政策による指導的知識人の大量抹殺を想起する必要がある。この政策の対象となったポーランドはただでさえ数すくない貴重な人的資源を消滅させられたのである。

すなわち「ドイツ当局は精神的・文化的指導者を『根絶』し、教育・文化施設を破壊することによってポーランド人の民族性をはく奪しようとした。1939年11月にクラクフのヤギェウォ大学の全教官が逮捕され、ザクセンハウゼンの強制収容所に送られた事件は有名である。ドイツの政策の犠牲となった知識人は学者700, 教師1万6,520, 医師5,000, 裁判官・弁護士5,610, 司祭2,683, 作家・ジャーナリスト・画家・俳優・音楽家等577にのぼった。」<sup>(12)</sup>これにソ連・KGBによる1万2,000人以上のポーランド将校団虐殺(カチンの森事件)がくわわるのである。まさに目をおおわずにはいられない惨状である。

かくして第2次世界大戦後に成立した東ヨーロッパは、戦争でユダヤ人や国民が殺りくしくされた“廃墟”であり、スラブ民族に純化した当該地域は地理的にウラル以西のロシアとフランス(この場合には、ドイツと言ったほうが適切であるが)にはさまれた中央ヨーロッパと言えても、それは、もはや中央ヨーロッパの“抜け殻”的存在なのである。

## 2. 東ヨーロッパ市場の現状

東ヨーロッパ市民革命の成功によって改めてわれわれの前に明らかにされた事実は、権力者たちの不正と腐敗、目をおおわんばかりの惨たんたる経済破たんであった。「ビロード革命」でチェコスロバキアの大統領に就任したハベル大統領は、国民への『年頭あいさつ』なかで「もうウソをつくために大統領に就任したのではない」(1990. 1. 1)ということを経営者に向かつて声明した。というのも40年間にわたって権力者たちが国民はいつも「いかにわが国が発展しているか、われわれが何百万トンの鋼鉄を増産したか、われわれがいかに幸福であり、いかに自分の政府を信じ、どのような素晴らしい前途がわれわれの前にひらけているかを聞かされてきた」からであった。<sup>(13)</sup>

これまでの社会主義計画経済のもとでは、計画はいつも大ふろしき、実現したためしがなく、そればかりか国民への「約束」を実現するために、経済データのねつ造さえ行われたのであった。とくに近年はそれが激しかったようだ。したがって、政府当局の公表するデータはつねに計画の達成によって国民経済はいつも発展し、「社会主義の勝利」が宣伝されていた。多くの社会主義経済学者もこうした「数字」を信用するほかになく、実際以上に東ヨーロッパ「発展」しているように錯覚するような統計しか作成できなかったのも当然であったのだろう。

市民革命のほんの少し前にはあのアメリカCIAの東ヨーロッパ経済分析でさえも東独の「1人あたりGNP」が、11,800ドルという現実であり得ない虚構のデータを発表していたのであった。1987年における日米独英の1人あたりGNPと東ヨーロッパ諸国の「1人あたりGNP」をみてみよう(表1参照)。

それによれば、東ヨーロッパの「優等生」と言われていた東ドイツの「1人あたりGNP」は何と、11,800ドルで、イギリスのそれとほぼ同じ位の水準にある。西ドイツを100にすると、

東ドイツのそれは64.2である。CIAのデータでさえこのような調子であるから、一般の社会主義経済学者などが公式統計にもとづいて、現実ばなれした絵を画いていても一概に否定できないと思われる。

しかし、このようなデータはだれ1人として信じるものはいないだろう。現実に東ドイツの経済力は、高く見積って西ドイツの1/3～1/5、悪くすると1/10程度、というのが「この国」（1990年10月3日をもってこの国は消滅した）の実力であり、東独はポルトガルと同じ位の発展段階で Nies から10年は遅れているとさえいわれている。<sup>(14)</sup>

ところで「表1」を作成していて、筆者は虚偽の情報にもとづいて作成されたこれらの「数字」について深い憤りを感じた。いずれにせよチェコスロバキアの「1人あたりGNP」9,715ドルは、限りなく疑わしいデータであり、ポーランドの6,420ドルは驚きであり、ルーマニア・ブルガリアのそれぞれ6,350ドル及び6,500ドルという「数字」はまさに噴飯もの以外のなにものでもない。筆者は、これら数字を経済発展の努力目標という意味で、東ヨーロッパ各国の旧指導者の願望として理解しておこう。

わずかに経済の開放がすすんだユーゴスラビアとハンガリーの2カ国の「1人あたりGNP」がそれぞれ2,480ドルと2,240ドルと実態を表している。東ヨーロッパ国民の間ではユーゴスラビアの生活水準が1番高い、といわれている。現地の情報では、ハンガリーをはじめ東ドイツ、ポーランド、チェコの生活水準はユーゴの半分程度、ブルガリアやルーマニアにいたっては1/3以下というのが常識である。（ユーゴスラビアの通貨『ディナール』は、西ヨーロッパにおいては鼻つまみの存在であるが、なにせ東欧のブラック・マーケットではヤミ両替の対象になる位であるからユーゴの生活水準は東欧一だそうだ。）

表1：「公式統計」による東ヨーロッパの人あたり国民総生産（1987年）

国名	1人あたりGNP	国名	1人あたりGNP
東ドイツ	11,800ドル	日本	19,553ドル
ポーランド	6,200	アメリカ	18,570
チェコスロバキア	9,715	西ドイツ	18,373
ハンガリー	2,240	イギリス	12,107
ルーマニア	6,350		
ブルガリア	6,500		
ユーゴスラビア	2,480		

資料出所）日本銀行『国際比較統計』（1989年）などから作成

今となっては、東ヨーロッパ諸国の経済力を示す証拠は無数にあるが、そのなかから東欧の“優等生”と言われた東ドイツにおける乗用車保有状況を1つとりあげて、公式統計の“データ”と実際の経済力及び国民生活水準とのあいだで、どの程度、乖離しているか示してみよう。というのも自動車は国民の間に普及するには、所得水準が一定の水準に到達していなくてはならないこと、そして自動車を生産するには膨大な部品・関連産業を必要とするといった自動車産業の特性から、さらには道路、給油所など社会的インフラがそうとう発展している条件を必要とするために国民生活水準及び一国の経済力を測定する非常に便利なモノサシになりえるからである。

さて東ドイツは、約350万台の乗用車を保有し、人口1,000人あたりの保有台数は208台、5人に1台の普及率である。<sup>(15)</sup>これは一家に1台に近い普及率であり、データだけ見れば、東ドイツはマイ・カー社会に到達していることを意味している。（ちなみに西ドイツのそれは428

台であり、西ドイツと比べて半分の普及率である。)しかし、その実態は驚くべきものである。

表2は、東ドイツにおける乗用車350万台の使用年数別構成であるが、それによれば350万台の乗用車のなかで車歴10年以上の乗用車は半分以上の55%を占め、大半の車が中古車であり、車歴15年以上の車をポンコツ車とカウントすれば、5人に1台という普及率が示す「数字」とは別の実態が浮かびあがってこよう。くわえて東ドイツに普及している「乗用車」の大半は20年以上もモデルチェンジしたことのない、ボール紙とプラスチックでできた空冷2気筒600ccのあの「トラバント」である。東ヨーロッパのあちこちでよくささやかれているアネクドット風に表現すれば「国家(ヤツラ)は国民に自動車をくれるフリをしているサ」ということになるろう。

表2：東ドイツにおける乗用車350万台の使用年数別構成(1987年)

購入後5年以内	22%	} 55%	} 78%
／ 5～10年	23%		
／ 11～15年	23%		
／ 16～20年	16%		
／ 21～25年	10%		
／ 25年以上	6%		

資料出所) 吉田敬一「東ドイツの政治・経済情勢」『経済』1990年2月号87頁より作成

ところで今まで東ヨーロッパの公式統計がアテにならないということをして二、三の例を引きつつ、東ヨーロッパ地域における経済力・生活水準の低さを明らかにしてきたが、最後に、経済の足を確実に引っ張っている一つの元凶を示しておこう。それは当該地域における膨大な軍事力の存在である(表3参照)。本来、「社会主義」国家の軍事力は「帝国主義侵略軍」に向けられるはずであったが、この40年の間にその銃口はことごとく国境の内側、すなわち人民に向けられていた。そればかりでなくこの膨大な軍事力は、ただでさえ弱体な東欧国民経済に大きな経済的負担を負わせ、今日の経済危機の一因となったのである。東西対立の西ヨーロッパ正面に位置している西ドイツの軍事力でさえ総兵員数は人口の2%であるのに対して東ヨーロッパの総兵員数はおおむね西ドイツの倍近い。このような膨大な軍事力がいかに大きな経済的負担を各国経済にかけていたか明らかである。というのも「社会主義」経済体制の下では、ひたす

表3：東ヨーロッパ諸国の軍事力

	総兵員数 ／人口(%)	陸軍兵員数 ／戦車数(人)	陸軍兵員数 ／装甲車数(人)	T 72 戦車 ／戦車数(%)
東 ド イ ツ	3.9	42	21	12
ポ ー ラ ン ド	3.4	58	52	9
ハ ン ガ リ ー	2.9	59	38	7.7
チェコスロバキア	3.9	40	30	2.7
ル ー マ ニ ア	4.5	70	42	1.5
ブルガリア	6.1	45	82	7.8
アルバニア	6.7	166	315	—
日 本	0.26	130	223	



ら労働力を投入することによって生産力を増大させてきたので、多くの東ヨーロッパ諸国は慢性的な「労働力不足」に悩んでいたものであった。ところがこの膨大な軍事力は多数の貴重な労働力である成人男子をただ空費していた存在であったといえよう。

### 3. 東欧ビジネスの問題点

チェコスロバキアのハベル大統領は、年頭のあいさつのなかで国民に自分たちのおかれた状況をそっちょくに語りかけた。「いちばん悪いことはわれわれが道徳的に退廃した環境にいるということです。われわれは別なことを思いながら、違ったことをいうことに慣れたために、道徳的に病んでしまったのです。われわれは何も信じず、相手のことを気にせず、ただ自分たちのことだけを心配することを学んだのです。…中略…私たち全員がそもそもこの全体的な体制に慣れてしまい、それを変えることのできない事実として受け入れ、そうすることによりその体制を支えてきたのです。別な言葉でいえば、私たちすべてが一当然のことながらそれぞれ違う程度で—全体的な体制の歩みに責任があり、誰一人として、ただその犠牲であったのみか、すべての人が同時にその創造に手をかしていたのです。」<sup>(16)</sup>

ハベル大統領のこの悲痛な言葉に、30年以上も昔に東ヨーロッパを旅行した埴谷雄高氏のソ連・東欧「社会主義」社会で体験した次の言葉を重ねあわせると、「社会主義」社会で生活する人間のエートスが浮かびあがってくる。「長い、長い、長い全面支配の大きな網の目のなかで、ついにこの官僚主義の堅固な枠のなかに組み入れられてしまい、ついには、手綱なしでは何処へもゆかず、直ぐ指定の白墨の円のなかに立ち並ぶおとなしい家畜のごとくに、彼等は、《待つこと》に慣らされてしまったごとくであった。《待たせること》と《待つこと》がさながら電光と雷鳴の随伴する自然現象のごとくに融合したその長い、長い、長い朝から夜中まで繰り返された慣行は、待つべき理由の理由の明らかなときも、また、怖ろしいことに、何ら理由も明らかでないときにおいても、無言の、愚かしい無表情のなかで、ただひたすら待っていることを彼等に『義務』づけてしまった。…中略…それは、暗い意識の奥底に、肉体の隅の皮膚の一片一片に生得の資質のごとく染みついてしまい、たとえ、政府に関係することでも、日常生活の瑣末事においても、彼等はぼんやりとした鈍い無気力のなかで『自由意志』によって《待つこと》を繰り返すようになってしまった…中略…ホテルでも、レストランでも、商店でも、タクシー駐車場でも、絶えず《待つている》ひとびとの無気な『善良』な表情に屢々直面」<sup>(17)</sup>した。

埴谷氏のソ連・東欧のひとびとがぼんやりとした鈍い無気力な日常のなかにおかれているという言葉は、この社会の本質を鋭くついている。筆者も東ドイツを通過する車窓のなかからひとびとの無気な表情を見て、あの優秀なドイツ人がかくも魯鈍な表情を見せるものなのかと驚いたことを思い出す。これは東ドイツのひとびとだけでなく、東ヨーロッパのひとびとがふと見せるあの放心したような無気な表情に心の底から恐怖を感じたことを忘れることができない。

「社会主義」40年の統治のなかで、ひとびとは徹底的に“奴隸”根性を植えつけられたのであった。この社会では、国民が別なことを思いながら、違ったことをいう二重人格者になることを強制されることに慣らされ、ぼんやりとした鈍い無気力ななかで自分たちのことだけを心配するという人間が造りだされたのであった。こうした人間性破壊からは高い労働モラルを期待できないのも当然である。

東ヨーロッパの労働者のなかに広く流布されている「やつら（国家）が賃金を支払うふりをしているからわれわれも働くふりをする」という言葉がある。<sup>(18)</sup>長年にわたり「働くふり」し

てきた労働習慣は一朝一夕に改善されるはずがなく、彼らのモラルはそうとう深くむしばまれているにちがいない。こうしたなかでは、決められたこと以外はけっして働こうとせず、“ゆっくり” “のんびり” 働いて終業時間をまつというのが東ヨーロッパ全体をとおしてみられる典型的な労働者像であろう。彼らをして日本式に働かせるには、そうとう時間のかかる根気のいる仕事になる。そのことを進出する日本企業はまず覚悟しなければなるまい。

第二に本稿冒頭で東ヨーロッパは、欧米のものという主張を紹介した。というのも欧米は、東ヨーロッパとの歴史的、文化的、人的、経済的な結びつきがわれわれとは比較にならないほど非常に強いからである。ドイツ資本は歴史的に東ヨーロッパ市場を自分たちの裏庭とみなしており、実際に東ヨーロッパに進出し、合併事業を展開している企業の数には日本の比ではない。そしてこれらの事業活動をとうして相互に築き上げた現地エージェントをドイツ資本は意のままに利用できる利点をもっている。また国境を接したドイツ企業は隣接する東ヨーロッパ諸国に進出するさいには、当然に本国（ドイツ）と進出先を有機的に結合させた事業計画のなかで進出できる地の利をもっている。（しかし、さしあたりドイツ資本は新たに併合した東ドイツをわがものにすべく官民総力をあげて進出することはいうまでもない。）

またアメリカも東ヨーロッパから大量の移民を受け入れてきた歴史をもっており、アメリカ資本はそうした移民たちの人的ネット・ワークを活用できるというメリットをもっている。アメリカ企業ではないが、カナダ・トロント市にある世界最大級の製靴会社のトーマス・バータ社長は、革命後、チェコに帰国し、国有化された自分の企業の再建・拡大計画にすでに着手した、と伝えられ、在外東ヨーロッパ出身者の強い投資意欲が紹介されている。<sup>(19)</sup> こうした人的ネット・ワークを活用できるメリットは、とくに企業進出・合併事業を展開するさいに大きな力を発揮する。それだけでなくアメリカをはじめとする欧米には、東ヨーロッパ出身者で成功を収めた大小の企業家が多数存在しており、彼らは東ヨーロッパ解放を大きなビジネス・チャンスの到来と考えており、それとともに、彼らはアメリカで成功したビジネスを自分たちの故国においても再現しようという強い希望をもっている。彼らの進出マインドはかなり強いといえよう。

これら米欧企業と比べると、日本企業の東欧ビジネスとの結びつきは非常に弱い。東ヨーロッパ全体とわが国との貿易量も輸出入あわせてわずか15.8億ドルとわが国貿易量の0.3%を占める<sup>(20)</sup>のみでまことに微々たるものである。そうした東ヨーロッパとの細々とした結びつきを何とか陰で支えているのがわが商社マンの活躍である。彼らは、米欧のビジネスマンのようにパートナーもなく、不便な生活環境のなかでうまみのない商売を強制されるなど難しい条件の山積する東ヨーロッパでよく孤独に耐え、不利な闘いを展開している。まさに世界市場に日本商品を売りさばく日本資本主義の先兵と評価されよう。

しかし、日本の商社マンによる東欧ビジネスにも問題なしとはいえない。市場が特殊で小規模なために特有なビジネス慣行が形成されてしまったことに問題発生の原因がある。それは各商社内に「共産圏専門の業務部隊が存在し、彼らはロシア語を得意とするスタッフを中心」に組織されてたとしていた。彼らは商社をこえて活動しており、仲間内で事実上の小さなギルト社会を作りあげ。その考え方というのは、専門性・特殊性を過度に強調し、「ソ連・東欧など共産圏との商売は他の自由圏向け商売とは異なるのだ、専門スタッフの言うとおりにしないと商談はまとまらない」<sup>(21)</sup> というもの。彼らはどうやら仲間内で連絡を密にして、「それぞれの親会社には東欧との商売の困難性を声高に訴えるが、その実、あまり努力せず仲間同士で傷をなめあっている印象があった」<sup>(22)</sup> というインサイド情報が伝えられている。以上のような内幕をかいま見てしまうと、米欧の分厚い人的ネット・ワークをバックにした活動のようにスムーズに事を運ぶにはいくつかの障害を乗り越える努力が必要とされるのである。

## むすびにかえて

東欧市民革命によって東ヨーロッパがソ連＝「社会主義」のクビキから解放されるや、そこに中央ヨーロッパの再来を期待する声が高まった。東ドイツを併合した巨大な統一ドイツを軸にしてヨーロッパ中央部の比重がいやがうえにも高まることは事実である。しかし、それは東ヨーロッパ地域（東ドイツは除く）が単純にヨーロッパへ復帰できることを意味しない。

人は言う。「ポーランドはやはりヨーロッパの一部なのであり、中世以来の歴史的蓄積に基づく文化水準の高さが、その背後にある」<sup>(28)</sup>と考えることは自由であるが、歴史的・文化的に繁栄を謳歌した「中央ヨーロッパ」を再建することは想像以上に困難な事業である。かつて歴史的に存在した中央ヨーロッパを思い出すことでその事業が実現できると考え、そこに大いなるビジネス・チャンスがあるということが期待されている。

とくに日本企業にとっては、これまで東ヨーロッパが遠い存在であっただけに、何か神秘的に満ちた魅力ある市場に見え、昨今の東欧ブームを現出した。すなわち「ソ連＝社会主義」の制約がなくなったので、カネと技術とマネジメントを投入すれば、「質の高い労働力」をいくらかでも利用して一儲けできそうに錯覚しやすい。しかし、すでに本稿で明らかにしたように、戦後の東ヨーロッパは中央ヨーロッパの抜け殻であり、廃墟である。そこに過度に期待することは幻想であり、たいへん危険な冒険である。

筆者は、本稿において日本企業にとっての東欧ビジネスの問題点を主として歴史的な観点から考察し、われわれが東欧ビジネスを考える際に人的資源の観点から相当に問題のあることを明らかにした。そのために東ヨーロッパにおける累積債務や社会的インフラ未整備などはあえて周知のこととして論じなかった。

急がばまわれ。われわれの前には統一によって巨大な購買力をつけた東ドイツ市場が登場した。また1992年には市場統合により西ヨーロッパには巨大な経済圏が出現する。主要なターゲットはそこにある。東欧ビジネスは日本企業にとってはどこまでも副次的な対象であり、道を見誤ってはならない。

## 引用文献

- (1) 江之楓『鄧小平最期の闘争』（徳間書店、1990年、1頁）より語句を一部修正して利用した。原文は次のとおり。中国はわけのわからない国である。ちょっと見ると、うまそうなステーキのようだが、実際に食べてみると、肉が固くてかみ切れず、歯が抜けてしまう。
- (2) Paul M. Sweezy. "Nineteen Eighty-Nine", *Monthly Review*, April 1990, p. 18.
- (3) 平田清明、佐藤経明「激変ヨーロッパを見る眼」『経済評論』1990年7月号、8頁。
- (4) The Consumer Comrades, *TIME*, p. 21, April 26, 1976.
- (5) この問題について詳しくは、拙稿「ポーランドの経済危機とソ連の収奪」（『ソ連問題』第3号、1976年）を参照のこと。
- (6) 『読売新聞』1976年6月27日。
- (7) 『朝日新聞』1990年6月9日。在日ユーゴスラビア商工会議所リュボミル・ベキッチ所長。
- (8) 国際シンポジウム『1990年代の世界経済と日本』1990年3月31日、東京。米欧の経済専門家とはMITのレスター・サロー、ルディガー・ドーンブッシュ教授とキール大学のヘルベルト・ギールシュ名誉教授である。
- (9) 加藤雅彦『中欧の崩壊』中央公論社、1983年、1～2頁。
- (10) Martin Gilbert, *The Jewish History Atlas*, Weidenfeld & Nicolson, London, 1985, pp. 98, 103.
- (11) David Turnock, *Eastern Europe*, Routledge, 1989, p. 125.
- (12) 矢田俊隆編『東欧史』山川出版社、1985年、356頁。
- (13) パーツラフ・ハベル『ビロード革命のこころ』岩波ブックレット、No. 158, 1990年、23頁。
- (14) 平田清明、佐藤経明、同上、22頁。
- (15) 吉田敬一「東ドイツの政治・経済情勢」『経済』1990年2月号、87頁。

- (16) バーツラフ・ハベル, 同上書, 24頁。
- (17) 埴谷雄高『姿なき司祭』河出書房, 1970年, 9頁。
- (18) 笹本駿二, 藤村信, 緑川亨『ヨーロッパの地殻変動を語る』岩波書店, 1990年, 45頁。
- (19) What Eastern Europe offers, *FORTUNE*, March 19, 1990, p. 32.
- (20) 『通商白書』1990年版より。この数値は東独, ポーランド, チェコスロバキア, ハンガリー, ルーマニア, ブルガリア及びユーゴスラビアの総計(1989年)である。
- (21) 小野宏『東欧ビジネス戦記』PHP 研究所, 1990年, 195頁。
- (22) 小野宏, 同上書, 196頁。
- (23) 日経ベンチャー編『東欧ビジネス最前線』学習研究社, 1990年, 189頁。

本稿は1990年3月6日に産能短期大学でおこなった講演(「日本企業にとっての東欧市場の魅力と問題点」)および3月17日におこなった本学『現代総合研究会』での報告(「ソ連・東欧情勢をどう理解するか」)をもとに加筆したものである。

本研究は、平成元年度札幌大学研究助成(個人研究)による研究成果の一部である。