No. 6

ハンガリー共和国鉱工業プロジェクト形成基礎調査報告書 1994年11月

ハンガリー共和国
鉱工業プロジェクト形成基礎調査
報告書

1994年11月

国際協力事業団
鉱工業開発調査部

913
66
MPP

鉱調計
CR(1)
94-147

JICA LIBRARY
1116848[1]

国際協力事業団
26987

ハンガリー共和国

鉱工業プロジェクト形成基礎調査

報　告　書

１９９４年１１月

国際協力事業団
鉱工業開発調査部

目　　次

Ⅰ．概要

１．調査の目的……１

２．調査の期間……１

３．調査団の構成……１

４．調査日程……１

５．調査案件の背景と概要……２

６．調査事項……３

７．主要面会者……３

８．協議及び視察概要……５

９．総合所見……１３

Ⅱ．作成資料

１．「自動車部品生産国営企業に対する総合的な再構築計画」の概要（案）……１５

２．質問状（対ＭＩＥＲ and/or ＭＩＴ）……１７

３．質問状（対ＭＩＴ）……１８

４．質問状（対ＢＡＫＯＮＹ）……１９

５．質問状（対ＩＭＡＧ）……２１

Ⅲ．関係資料

１．ＥＣと東欧３ケ国の連合協定……２３

２．ＥＣによる対東欧貿易制限措置と緩和の動き……２６

３．ＥＣ・ハンガリー連合協定概要……２９

４．ハンガリー共和国の概要……３１

Ⅳ．収集資料

１．上記Ⅱ．に対する回答（ＢＡＫＯＮＹ）……３９

２．上記Ⅱ．に対する回答（ＩＭＡＧ）……４０

３．候補企業リスト……４２

Ⅰ．概　　要

１．調査の目的

昨年５～６月に鉱工業プロジェクト選定確認調査団を派遣し、その際に「ハ」国側より要請候補案件として提案され、同年１１月に対外経済省を通じて工業商業省から正式要請書が提出された「自動車部品産業振興計画」について、我が国の協力の範囲・内容につき協議を行うとともに案件形成を行うことを目的とした。

２．調査の期間

１９９４年1月２４日（月）～2月２日（水）　（１０日間）

３．調査団の構成

団長・総括	：谷川　和男	国際協力事業団鉱工業開発調査部次長
技術協力政策	：鈴木　武	外務省経済協力局開発協力課
技術協力行政	：渡邊　重信	通商産業省通商政策局欧州アフリカ中東課 ロシア東欧室
市場経済振興	：南坊　進二	（社）海外コンサルティング企業協会
自動車部品産業	：鈴木　正光	スズキ（株）
調査企画	：丸原　篤	国際協力事業団鉱工業開発調査部計画課
（現地同行	：高橋　正義	国際協力事業団オーストリア事務所企画調査員）
（通　訳	：Emoke Hegedus	…日・マジャール語の通訳：現地参加）

４．調査日程

１月２４日（月）：移動（成田→ウィーン）

１月２５日（火）：ＪＩＣＡ事務所との打合せ及び移動（ウィーン→ブダペスト）

２６日（水）：日本国大使館との打合せ及び対外経済省、工業商業省との協議

２７日（木）：要請対象２工場の視察及び協議（BAKONY及びIMAG）

２８日（金）：工業商業省との協議及び日本国大使館への結果報告

２９日（土）：工場視察（ﾏｼﾞｬｰﾙ･ｽｽｷ）及び移動（ブダペスト→ウィーン）

３０日（日）：資料整理及び団内打合せ

３１日（月）：ＪＩＣＡ事務所への結果報告

２月　１日（火）：移動（ウィーン→）

２日（水）：帰着（→成田）

５．調査案件の背景及び概要

（１）案件名：「自動車部品生産モデル国営企業の再構築（リストラ）計画」

（２）対象企業の位置（別添１参照）

BAKONY：ヴェスプレーム（ブダペストから南西へ約１１０ｋｍ）

IMAG　：モール（ブダペストから南西へ約１００ｋｍ）

（３）実施機関：工業商業省及び対象企業の最高責任者

（４）背景

「ハ」国では、自動車部品産業としてのモデル国営企業は、経営及び組織面において窮境に直面しており、独力ですぐには移転・競売・外国投資等による民営化が困難な状況にある。これらの企業は、コメコン体制の崩壊によりその市場・協力を失い、製品・技術・市場の改善が急務とされている。

こうしたモデル国営企業のリストラを支援することで、同様な状況にある他の国営企業のリストラが促進されることが期待される。

（５）調査分野

国営の３分野を中心とした自動車部品生産モデル国営企業の総合的な診断とリストラに係る提言及び同実施計画の策定（中央政府、地方自治体、民間企業等との協議を踏まえる）。

①操業面のリストラ

・適切な生産システム

・適正な人員配置、再訓練計画

②組織面のリストラ

・経営管理における決定手順の改善

・企業分割、分社化

③財務、経理面のリストラ

・企業の財務管理システムの導入

・債務削減

6．調査事項

（1）（国営）企業をとりまく環境

①「ハ」国経済全体の市場経済化動向

②国営企業の民営化動向

③合理化、効率化の基本的考え方

（2）「ハ」国の自動車産業政策

①自動車産業及び自動車部品産業政策

②（他国・機関作成を含む）自動車産業M／Pの有無

（3）対象企業として要請のある2企業の概要（別添2参照）

①従業員数及び人員配置

②売上推移

③製品構成及び主要製品製造稼働率

④総合業績（損益計算書、貸借対照表等）

⑤経営上の長期計画・目標

⑥合理化、効率化の基本的考え方

（4）製品市場の現状（別添2参照）

①市場規模

②市場の成長性

③各企業の市場シェア及び競合状況

7．主要面会者

（1）在「ハ」国日本国大使館

渋谷　浩　　二等書記官

江浦　公彦　二等書記官

（2）対外経済省

Istvan Alexa　　援助調整局次長

Gabor Varconyi

Eric de Troyev

（３）工業商業省

Sandor Molnar　自動車産業局長

Odon Markos　自動車産業局参事官

Barnabas Fay　国際関係局次長

Janos Roka　国際関係局参事官

Sandor Kovacs　新制度担当部参事官

Istvan Bakonyi　？

（４）国家資産庁

Peter Morenth　対外関係部長

（５）BAKONY Works for Automotive Parts Manufacturing

Ferenc Bejczi　開発部長

Ferenc Szalai　技術課長

（６）IKARUS Parts Manufacturing Ltd.in Mor

Rudolf Lakatos

Csoka Janos　技術担当責任者

Zsuzsanna Ghyczy　経済担当

（７）ＪＩＣＡオーストリア事務所

佐藤　幹治　所長

杉本　充邦　所員

高橋　正義　企画調査員

８．協議及び視察概要

（１）対外経済省

・当方より訪「ハ」目的について説明。

・先方より、昨年１１月に要請提出された「自動車部品産業振興計画」に関し、以下説明あり。

現在、「ハ」国では外資の導入により自動車産業が成長してきており、政府としても将来の重要産業分野と認識している。今後、これを更に振興しかつ現地調達率を上昇させるために国内自動車部品産業の早急な育成が望まれている。本件調査はこの流れの中で要請されたものであり、非常に重視している。

日本の技術はすぐれており、「ハ」国にとって日本からの協力は特に重要であると考えている。

・先方より、「市場経済化」について、以下説明あり。

１９９０年から、ＥＣからの支援を受けて「Assistance Program」を開始。これは、経済及び工業の市場経済化への移行プロセスについてＯＥＣＤ各国からの支援をあおぐものであり、日本からの協力についても重視している。

民営化については、現在、第１Phase が終了した段階（３０％程度の民営化が終了）。このうち、ＯＥＣＤの資本が約５割を占めており、地域的には大部分が首都圏に集中している。

投資残高は、１９９２年末までに４９億ドル、９３年末で７０億ドルに達し、東欧への投資の約５割がハンガリーへの投資である。外国投資促進のため、次の優遇措置を実施。

税制：自動車産業を含む１５業種について、５千万フォリント（１フォリント≒１．２円）以上の投資で、かつ３０％以上が外資の場合には、最初の５年間は１００％無税、次の５年間は６０％の減税。

生産に必要な機械類の輸入関税も無税。

融資：投資促進基金からインフラ整備のための資金を無償で補助。

外為：ドルへの換金は自由で、収入の１００％を本国へ送金することも可能。

比率：１００％外資も設立可能。

・先方より「貿易収支」について次のとおり説明あり。

１９９２年：輸出…１１０億ドル（主要輸出先：独、オーストリア、伊、露）

１９９３年：３０億ドルの赤字（これは独の不況が大きな要因）

現在、西側向け輸出において、品質問題に直面しており、品質向上が大きな課題である。

（２）工業商業省

・先方より、調査団訪「ハ」に対し歓迎の意が述べられた。

・当方より、訪「ハ」国目的について説明。

・先方より、自動車及び自動車部品産業の現状と振興計画について次のとおり説明あり。

「ハ」国工業商業省は、９３年１月に、中長期の産業政策についての考え方をとりまとめ、閣議承認を得た。この政策の目的は、それぞれの産業毎に将来ビジョンを示すこと及び望ましい産業の発展を促進していくための課題について、その概要を示すことにあった。

「ハ」国の自動車産業については、従来からトラック、バスの生産を行ってきたが、政府としても引き続き重要な産業であると認識している。トラック、バス生産には伝統があり、世界的にみても優秀なものであったが、社会主義体制下の計画経済から市場経済への移行に伴い、また、コメコン体制の崩壊により東側市場を失ったことにより「ハ」国のトラック、バス生産企業は大きなショックを受けている。同生産企業としては、ＩＫＡＲＵＳ、ＲＡＢＡ、ＣＨＥＰＥＬの３企業が存在するが、これらの企業は、市場を失ったことによって生産がピーク時の１／４程度となっている。

一方、乗用車産業が成長してきている。ＧＭ、スズキ、フォード、アウディが進出。このうち、ＧＭ、スズキは完成車両の生産を行っている。フォードは、自動車電気部品を生産し、独企業に対し売却。アウディはエンジンを生産。

ＧＭは、外国から部品を輸入して組立てを実施。現在１５，０００台のオペルを生産。エンジン及びプラスチックの部品は「ハ」国内から調達。スズキは、「ハ」国製の部品を多く使用しており、現在の現地調達率は約５０％程度。「ハ」国のベンダー産業は、所有権の面からみると、ベンダー企業の多くは民間企業又は「ハ」国とのベンチャー企業。これらの企業は、スズキだけではなくその他の西側企業へも供給。

一方、国営企業も一部存在。ＩＫＡＲＵＳ及びＲＡＢＡ工場の支店等が例としてあげられるが、これらは旧東側企業への供給も行っている。なお、「ハ」国政府は、現在、民営化を積極的に推進しており、国営企業のウェイトは急速に少なくなっている。

・引き続き、先方より「ハ」国における民営化の状況について、次のとおり説明あり。

政府は、民営化を進めていくための機関として、国家資産庁及び国家資産所有株式会社の２つの組織を設立。国家資産庁は全面的に民営化を進めていくこととしている国営企業を管理。これらの国営企業を売れるようにするための支援を行うこととなっている。国家資産庁は、これらの企業の民営化をできる限り早く進めていくこととしているが、具体的な民営化スケジュールについては特に作成されていない。一方、国家資産所有株式会社は、国が引き続き関与を残しておきたい企業を管理。このため、国の株式所有比率を発言権を確保できる２５％＋１株以上にする予定。

「ハ」国の自動車及び同部品の製造企業のうち、ＩＫＡＲＵＳ及びＲＡＢＡを除くベンダー企業は国家資産庁の対象となっており、できるだけ早く民営化させたい企業である。一方、ＩＫＡＲＵＳ及びＲＡＢＡは国の所有比率を２５％＋１株とする予定であり、国の関与を残したいと考えている企業である。

・リストラの対象として選んだ企業（ＩＭＡＧ及びＢＡＫＯＮＹ）について、説明あり。

「ハ」国は、民営化を積極的に進めてきており、国営企業のままで長く存続させようという考えはない。昨年は、民営化はそれほど進まなかったが、国営企業のウェイトは急速に少なくなっている。

「ハ」国は、リストラのモデル企業としてＩＭＡＧ及びＢＡＫＯＮＹを選んでいるが、これらの企業は、スズキ、アウディ等西側企業のベンダー企業となっている。ＩＭＡＧについては、長期間、国営企業として残るだろう。なぜならば、ＩＭＡＧの親会社はＩＫＡＲＵＳで、同社は最終的に２５％＋１株を国が所有することとしている。ＢＡＫＯＮＹについては、現在、国家資産庁の管理下にあるが、民営化されていない。９６％を国が、４％を所在地の地方自治体が所有している。しかし、国家資産庁は、早く民営化させたいと考えており、。国際入札を

２月に行う予定であり現在公募中。

ＪＩＣＡは、国の機関のため国営企業しか支援できないということであれば、ＩＭＡＧを対象として欲しい。また、この２企業の他６企業が候補としてある。もし、２企業が対象として望ましくないのであれば、これらの企業の診断を実施していただければ有り難い。又、自動車部品産業のマスタープランの作成という考え方もあり、１０企業（ＩＭＡＧ、ＢＡＫＯＮＹ、ＩＫＡＲＵＳ、ＲＡＢＡ、６企業）を含めた一般的な診断を行うと同時に、ＩＭＡＧ及びＢＡＫＯＮＹについては詳細に診断を行うという考え方もある。

・当方より以下説明。

今回の調査団は、「ハ」側から正式要請のあったＩＭＡＧ及びＢＡＫＯＮＹをモデルとした国営企業のリストラ計画の作成についての案件形成のための基礎調査を目的としたものである。その際、その対象として、最後まで国営企業のままで存続する企業でなければいけないといっているわけではなく、近く民営化することが明らかな企業及び調査期間中に民営化してしまうような企業等は、ＪＩＣＡが本格調査を行っても、その結果を企業がその経営等に反映することができないおそれが高いので、対象としにくい。

・これに対し、先方より、その意味ではＩＭＡＧが対象として適当であるとの発言あり。

・当方から、「ハ」政府は、民営化をどのようなスケジュールで進めていこうと考えているのか、又、ＩＭＡＧ及びその他６企業（この６企業についての情報提供を依頼）の民営化のスケジュールはどうなっているのか等について確認したところ、民営化については国家資産庁が所管しており具体的スケジュール等についてはわからないとの回答であった。

・当方から、ＩＭＡＧは企業規模が小さいようだが、仮に対象として本事業を実施した場合に、他の国営企業のモデルとなり得るかと問うたところ、問題ない旨の回答越した。

・当方から「ハ」国の産業政策についての資料を拝見したが、とても総論的なもの

で、更に具体的な自動車部品産業育成のための中長期アクションプランのようなものはないか、又、どのような部品産業を育てていこうと考えているのか問うたところ、中長期的アクションプログラムはない、又、工業商業省としては部品産業の育成について具体策は現在持ち合わせていないとの回答あり。

（３）要請対象企業

①BAKONY Works for Automotive Parts Manufacturing

・工場視察概要については次のとおり。

〔ホーン工場〕

三葉との技術提携を行っているが、組み立てラインの大半がＢＡＫＯＮＹ製作の機械を使用していた。

〔金型工場〕

ワイヤー放電加工機、放電加工機、ＮＣ治具ボーラー（プログラミングにはパソコンを使用）等を使用し、プラスティック・インジェクション・モールディング用金型等を製造している。

〔アーム＆ブレード工場〕

順送型トランスファープレスを１台使用し、ブレード部のスタンピングを行っている（能力：２５００万個／年、負荷：５０％）。

リン酸塩皮膜処理装置一式及びスプレー式塗装ブース２つでブレード部ホルダーの黒塗装を行っている。耐食性能は、塩水噴霧テスト４００ＨがＯＫとの説明あり。

ブレード組み立てラインでは、１万本／日を生産。

〔ドアーリミッター工場〕

プレス、スポット溶接、高周波焼入れ、組み立て等を行い、１６０万個／年を生産。

工場視察に続いて協議を行ったところ、概要以下のとおり。

・当方より、本調査団受入れに対する謝辞を述べた後、２月中旬に予定されている国際入札の状況について照会したところ、先方よりの回答は次のとおり。

・４年前に国営企業の民営化政策が発表され、９２年７月に同社は株式会社（９６

％：国家資産庁、４％：地方自治体）に変更された。その後、９３年１０月、５０．１％を公開入札することを、「ハ」国内及び米国等で新聞発表。当初締め切りは１２月であったが、これを９４年２月１４日まで延長した。残りの国家資産庁の持ち株（96-50.1%）については、２～３年以内に売却する予定。

・株の売却価格は、国家資産庁が決定するが、現在、政府は、Management buy out 及びEmplyee buy out を奨励しており、応札価格が同程度であれば、これらに優先的に落札させたいとしている。また、応札価格が低額過ぎる場合には、売却を拒否することもあり得る。現在までの応札候補は、上記２方式及び道路基金、保険基金等。

引き続き、当方の質問に応えて、

・技術者、監督者、作業員については、当国はかつて語学教育が熱心でなかったため、大学卒でも１０％くらいしか外国語を話せない状況。そのため、同社では、８０～１００人を対象に外国語研修を開始。４～５年前までは品質保証体制が大変脆弱であったため、品質管理手法についての学習も行った。「ハ」人の特徴としては、個人の独立心は強いが、集団の協調性は欠けている。また、国営企業が９９％を占めていたので、所有観念がない。経費の分析、コスト管理はまだ社内では実施できていないが、２年前から欧州の会計方式が取り入れている。しかしながら、この会計方式の変更により混乱が生じており、現在も原価計算は行えていない状況。

・電気、ガス、水、排水等のインフラについては、供給側、受入側とも能力は十分であり、問題はない。ボイラーについては、天然ガスから石油に切り換えも可能である。水については、２つの井戸があり、供給可能量は２０００㎥／日（現在の使用量は１０００㎥／日）。排水処理能力は、３０００㎥／日。有害物質廃棄場所もある。

・材料、中間部品、補助資材の購入については、外国からの購入も自由である（現在、米国、独、仏から購入）。価格交渉、納期管理、物流については、改善の余地があると認識している。

・「ハ」国内における競争相手については、

ワイパーモーター　　：該当なし

アーム　　：１社

ブレード　　：該当なし

ディストリビューター：該当なし

スパークプラグ　　：該当なし

・借入れについては、信用は「ハ」国内でもトップレベル。金利は、通常２５～２７％／年であり。（低利融資：１２～１４％、国際融資：８％（例：独、スイス））

・人件費は、２７万フォリント／年・人（１フォリント＝約１．２円）であるが、これに社会保険、失業手当等５０％増の経費を会社が支払うこととなっている。「ハ」国の最低生活費は、１．１万フォリント／月・人。

・会社の今後の方針は、乗用車部品の製造で経営する方針。ＥＣ向けの２次下請け企業としてでも差し支えなく、東欧市場にも進出を考えている。このためには、スタンピング技術、ファイン・ブランキング技術の向上及び亜鉛、クロムメッキ技術の導入が課題である。

・調査団からの質問状に対する回答は別添　のとおり。

・最後に当方より、ＪＩＣＡは民間企業に対する協力を行うことはできない旨念をおしおいた。

②IKARUS Parts Manufacturing Ltd.in Mor

・当方より今次訪問目的につき説明。

・引き続き、先方よりＩＭＡＧ社の歴史及び現況につき以下説明あり。

１９６９年　：会社設立。炭鉱の建物を活用及び増設し、ＩＫＡＲＵＳバスのユニット部品と単品部品の製造を開始。

１９７１年　：技術導入を行い、シートユニットの製造を開始。

１９７０年代：ケーブル・ハーネス、プラスティック・インジェクション部品、ウレタン発泡、灰皿、安全用コーティングを逐次製造開始。
以降、ＩＫＡＲＵＳの成長とともに会社も成長し、バス：３０００台分／年から、１９８０年代末までには１３０００台分／年に拡大。

１９８７年　：スズキの「ハ」国内での乗用車生産の可能性が検討され、同時に取引先となるための準備を開始。

１９８９年以降：コメコン体制の崩壊にともない、ＩＫＡＲＵＳバスの生産は大幅に減少し、１／３～１／４になった。このため、スズキ以外にも取引先を捜すことに着手。その結果、独の自動車部品会社の二次下請けを受注し、

ＡＵＤＩ用シートフレーム　１１００個／月（会社：ITT ）

ＡＵＤＩ用ハーネス　　数万個／週（親会社：MICHELS ）

の生産を現在行っているところである。

一次取引先になるためには、２年間を必要としたが、それは資金調達が大きな問題であった。

１９９１年　：スズキとのシート、ワイヤーハーネス、ドアートリム及びルーフライニングの取引先に決定。

スズキ納入用製品生産のために、融資を受けて設備投資を行った。

現在、スズキのシート、ワイヤーハーネスは同社が１００％を納入している。

今後は、ワイヤーハーネス、シートともにＥＣの自動車会社へ一次取引先として納入することを希望。

また、独自の外注先を開拓しコストダウンに結びつけること、製品開発（特にシート）も検討しており、更には、新たな会社組織構築（リストラ）も検討している。

・当方よりの質問に応えて、

調査期間は、短い方が良いが、必要ならば１年ないし１．５年かかっても致し方ない。

現在、Ｊ／Ｖを考えている生産ラインはない。

調査団からの質問状に対する回答は別添（１）及び（２）のとおり。

・工場視察概要については次のとおり。

ＡＵＤＩ向けシートフレームの曲げ、溶接、組立ラインは整備されていた。アーク溶接はバンド溶接。

塗装ラインは、静電・粉体スプレー塗装。

バス用シート部品の切断、曲げ、プレス、溶接ラインは、上記ラインに比べ汚れが目立っていた。レイアウトは、単工程ロット加工形態に近い形態。設備稼働率もあまり高くなく、また、技術レベルも低く無駄が目立った。

スズキへの納入用シート発泡ラインは、定置式で、発泡型は自社で調達。

バス用シート組立ラインは、女性労働者がほとんどであり、作業台で組み立てを行っており、ベルトコンベアはない。

スズキへの納入用ハーネス単品加工ライン及び総組立ラインについては、住友電装の技術が導入されていた。

スズキへの納入用シート組立ラインは、宝和工業との技術提携により生産を行っている。

9．総合所見

（1）現在、「ハ」国政府は、民営化政策を国家の重要政策として位置付けており、これを強力に推進してきているところである。本件調査は、この流れの中で要請越したものであり、「ハ」側は本件を非常に重視している。

また、「ハ」側は我が国の自動車産業に関する育成政策及び優れた技術を高く評価しており、欧米諸国より我が国からの協力を特に重視している。

従って、本件調査を進めるに当たっては、「ハ」国の自動車部品産業の民営化を進めるための具体的かつ詳細な提言を必要とする。しかしながら、現在までに「ハ」側から提出されている資料及び協議上での説明では、上記提言を行うことは困難であり、より詳細な資料の提出を求めるとともに、それらを見た上で、今後対象企業に対する総論的調査がどの程度必要か検討したい旨説明し、「ハ」側から後日資料提出を行う旨の回答及び了解を得た。

調査の開始時期・期間については、現在「ハ」国においては、民営化を始めとして本件調査をとりまく環境は刻一刻と変化しており、「ハ」側もこの点を強く認識しているところ、我が方としても、可能な限り早急に本件への取り組み方針・具体的スケジュール（調査開始時期及び調査期間等）等につき結論を出す必要がある。（今回の協議・視察を通じて「ハ」側が許容し得る調査期間は概ね1年間である。

（２）本件調査の対象となる企業の選定について

ＩＭＡＧ社は自動車の座席、電気コード等、ＢＡＫＯＮＹ社はワイパー等を製造している企業であり、両社とも生産性は高いとは言えないが、廉価な労働力を背景に技術開発、生産性向上等を進めており、今後、西欧市場に進出する強い希望を有していた。しかしながら、そのために必要な情報、知識、技術が不足していることも十分に認識しており、この点からも我が国の協力に対する期待を強く有している。

現在、両社とも資本の大半を国が保有する企業であった。

しかしながら、既に、国の保有する株の過半数または全部を民間に売却することが決定されているＢＡＫＯＮＹ社は、本年２月１４日に国際入札が予定されている。その結果によっては、早々に経営の主導権が民間に移行してしまい、民間主導で同企業のリストラクチャリングが進められることとなる。その場合には開発調査を実施し提言を行っても、「ハ」政府に調査報告書を活用される可能性がなくなると考えられることから、入札の結果次第次第では、他の自動車部品製造企業を対象とすることも検討しなければならなくなる可能性も出てくる。この点は「ハ」側も了解しており、本件調査に関し新たな候補企業のリスト（上記２社に加えて６社を追加）を提出越した（本リストは別添）。一方、ＢＡＫＯＮＹ社は「ハ」国を代表する自動車部品企業であり、民営化が早期に進む可能性を除けば、本件調査のモデル企業として「ハ」国自動車部品産業しいては「ハ」国経済へのインパクトも大きく本件調査の対象としては十分に魅力的な企業である。

従って、本件調査の対象企業の選定に当たっては、本件調査で得られた情報及び各候補企業の状況及び動向を踏まえた上で最終的に決定することになると考えられる。

II. 作成資料

「自動車部品生産国営企業に対する総合的な再構築（リストラ）計画調査」の概要（案）

1．調査の目的

本調査は、「ハ」国のモデル国営企業の競争力、収益性、輸出、国内市場シェアを向上するための生産システム、組織・経営システム、財務管理システムを含めたハード、ソフト面のリストラクチュアリング計画及び同実施計画を策定し、他の同様な企業における改革を促進し、ひいては「ハ」国の市場経済化を支援することを目的とする。

2．調査の範囲・期間

（1）背景・環境等の総合的調査　　6カ月

①自動車産業全体にかかる政策、過去の実績、現状、将来の方向性

②自動車部品産業にかかる政策、過去の実績、現状、将来の方向性

③「ハ」国経済全体の市場経済化（含む民営化）動向

④自動車及び同部品のＥＣとの貿易にかかる連合協定との関係

ただし、上記調査項目について、既に他国・機関が（Ｍ／Ｐ）調査を実施していた場合（かつその内容が我が国として充分と判断される場合）は、その調査報告書のレビューのみとする。

⬇

（2）予備診断（対象企業として要請のある２企業の現状把握調査）、　　2カ月

調査対象企業の決定及び本格調査時の調査重点項目の決定

⬇

（3）－（1）対象企業の経営診断　　3カ月

①市場分析（需要予測、供給分析、有望製品）

②インプットファクタ分析（労働力、原材料）

③組織（組織構造、人員配置、労務管理、研修）

④技術・設備（技術レベル、設備概況）

⑤経営情報システム

⑥企業財務実績（財務管理体制）

（３）－（２）対象企業の工場診断　　３カ月

①設備

②生産管理

③生産工程

④技術

⑤教育・訓練

⑥情報システム

⬇

（４）上記（３）－（１）（２）の診断における問題点、改善課題の抽出　　１カ月

⬇

（５）上記（４）の問題点に対する改善策、プログラムの検討　　１カ月

⬇

（６）「再構築（リストラ）計画」の策定　　１カ月

⬇

（７）最終報告書の提出　　１カ月

調査期間合計　　１８カ月

January 1994
J I C A

A. Questionnaire to the Ministry of International Economic Relations and/or the Ministry of Industry and Trade

1. Long-term strategy of the Hungarian Government towards market economy promotion

   ·Industrial structure with time frame

   ·Growth strategy

   ·Trade forecast by time frame, by region, and export strategy

   ·Industrial promotion strategy with promotion tools

   ·Small and medium enterprises promotion strategy with promotion tools

   ·Foreign direct investment promotion

   ·Patent/Property rights promotion

   ·Financing plan for restructuring

2. Current situation of privatization of state-owned enterprises

   ·Strategy for privatization and the role of the government

   ·Private investment trend

   ·Economic outlook-Industrial market share, labor allocation, export/import situation

   ·Privatization of major enterprises

3. Master Plan of restructuring BAKONY and IKARUS, if any.

4. Basic concept for rationalization and/or restructuring of industries

5. Treatment of automobiles and their auto parts in the Assciation Agreement between EC and Hungary

6. Taxation system, customs duties

7. Investment promotion policy

8. Background having selected these two firms for restructuring

9. Owners of such enterprises, form of their possession and capital investment

B. Questionnaire to the Ministry of Industry and Trade

1. National promotion policy of automobile industries as well as auto parts industries
2. Policy-making bodies and administrative system related to automobile production industry, and their roles
3. Demand forecast (domestic and overseas)
4. Number of automobile industries by scale (assemblers and auto parts manufacturers)
5. Production volume (quantity and value)
6. Export and import volume
7. Import tax of complete built-up unit automobile (complete automobile)
8. Range of import tax of auto parts
9. Quota in volumes for the import of complete built-up unit
10. Import restricted items of auto parts
11. Plan for the local content ratio
12. Standardization and quality control
13. Patent rights protection law
14. Problems/difficulties encountered by the automobile industries, if any.

January 1994
J I C A

C. Questionnaire to the BAKONY Works for Automotive Parts Manufacturing

1. Do you have a market where you can purchase necessary materials and parts freely ?

2. Do you have several suppliers for single item ?

3. Can you obtain necessary amounts of parts materials for sudden increase of production ?

4. How do you obtain information of suppliers ?

5. How do you sell your products, and how do you make sales promotion ?

6. How many competitors do you have and/how do you compete with them ?

7. Do you know your competitors' superiority ?

8. What is the market volume of your products domestically ?

9. Do you export your products ? If not, dose it mean you can export ? And why don't you export ?

10. Can you import parts and materials without restriction ?

11. Do you have export tax and import tax ?

12. Can you obtain licences rather easily ?

13. What is the sales trend of your company, in the past and future ?

14. How much profit do you earn ?

15. Do you have a balance sheet and also a profit and loss statement ?

16. Do you have any risk of bankrupcy in your business ?

17. Do you have a mid-term and long-term corporate production plan in
    ···production kind and volume, profit, R&D, manpower, capital investment, productivity evaluation, export, and diversification of products ?

18. How do you improve your product quality ?

19. Do you have the Hungarian Industrial Standards with inspection method ?

20. Do you have other foreign Industrial Standards information ?

21. Do you have training program, if so what kind of training program do you have ?

22. What is the labor management ?

23. Do you have a financial assistance or subsidies from either the national or local government ?

24. What is your marketing promotion plan ?

25. Do you have any technical collaboration plan with foreign enterprises ?

26. Pollution prevention/control program, if any.

27. Major difficulties/ constraints encountered in your firm.

January 1994
J I C A

D. Questionnaire to the IKARUS Parts Manufacturing Ltd. in Mor

1. Do you have a market where you can purchase necessary materials and parts freely ?

2. Do you have several suppliers for single item ?

3. Can you obtain necessary amounts of parts materials for sudden increase of production ?

4. How do you obtain information of suppliers ?

5. How do you sell your products,and how do you make sales promotion ?

6. How many competitors do you have and/how do you compete with them ?

7. Do you know your competitors' superiority ?

8. What is the market volume of your products domestically ?

9. Do you export your products ? If not,dose it mean you can export ? And why don't you export ?

10. Can you import parts and materials without restriction ?

11. Do you have export tax and import tax ?

12. Can you obtain licences rather easily ?

13. What is the sales trend of your company,in the past and future ?

14. How much profit do you earn ?

15. Do you have a balance sheet and also a profit and loss statement ?

16. Do you have any risk of bankrupcy in your business ?

17. Do you have a mid-term and long-term corporate production plan in
    …production kind and volume,profit,R&D,manpower,capital investment, productivity evaluation, export,and diversification of products ?

18. How do you improve your product quality ?

19. Do you have the Hungarian Industrial Standards with inspection method ?

20. Do you have other foreign Industrial Standards information ?

21. Do you have training program, if so what kind of training program do you have ?

22. What is the labor management ?

23. Do you have a financial assistance or subsidies from either the national or local government ?

24. What is your marketing promotion plan ?

25. Do you have any technical collaboration plan with foreign enterprises ?

26. Pollution prevention/control program, if any.

27. Major difficulties/ constraints encountered in your firm.

III. 関係資料

ＥＣと東欧３ヶ国の連合協定

９２年１月６日

１２月１６日、ＥＣと東欧３ヶ国の間で連合協定が署名されたところ、同１７日ＥＣ・東欧３ヶ国共同新聞発表によると概要以下のとおり（別途報道などの情報に基づく貿易・投資に関する詳細な内容別添１）。

東欧３ヶ国に有利な「非対称性」を基本に据えつつも、最終的には相互主義に基づく関係強化を目的としている点が注目される。また、有効期間は無期限であるが、他方で東欧３ヶ国のＥＣ加盟について言及している。なお、本協定は当事者による批准を待って発効するが、通商部分については９２年３月に発効する。

１．政治対話
定期的な政治対話の開始（ハイレヴェル会合、政務局長会合、外交ルートを含む）

２．自由貿易地域の設立
最長１０年間で自由貿易地域を設定。
工業製品については、東欧３ヶ国は９年、ＥＣは５年で貿易障壁を撤廃。
センシティブ品目については特別の議定書で定める。
せん維、石炭、鉄鋼については特別なスケジュールで障壁撤廃。
農産物については相互主義に基づき譲歩。

３．貿易関連措置
スタンド・スティル条項、セーフガード条項、アンチ・ダンピング条項及び原産地ルールあり。
ただし東欧３ヶ国の幼稚産業についてはスタンド・スティル条項よりの逸脱が認められる。
いくつかの産品について特別セーフガード条項あり。

４．労働力の移動
適法に雇用された労働者に対する無差別の原則。
ＥＣ各国は労働市場に対するアクセスに関し二国間条約を締結することを奨励される。

５．企業設立
内国民待遇。
ただし東欧３ヶ国につき１０年間金融サービス、自営業が例外。
また天然資源および農地の取得については対象外。
連合理事会は条件の相互承認に必要な手段につき審査。

６．サービス
国境を越えたサービスの提供を漸進的に承認。

7．経常支払いと資本の移動
商品、サービス、人及び直接投資に関する、兌換通貨による支払いの自由を目的とする。

8．競争およびその他の経済条項
ＥＣの競争規則に類似した規則を採用。
ただし発効後最初の５年間は東欧３ヶ国が与える国家援助は好意的に考慮される。
政府調達手続に対する無差別のアクセスを保障。
知的所有権につき東欧各国は５年以内にＥＣと同水準の保護を付与。

9．法の調和
東欧３ヶ国はその法をＥＣ法に一致させるよう確保。

１０．経済協力
協力は、
工業分野の基準、投資の促進・保護、教育、人材養成、科学技術、農業、
エネルギー及び原子力の安全性、環境及び水資源の管理、運輸、テレコミ、
郵便及び放送、銀行、保険及びその他の金融サービス、金融政策、
会計及び金融コントロール、マネーロンダリング、地域開発、社会問題、観光、
中小企業、情報とコミュニケーション、税関、統計、経済政策、行政及び麻薬
についてのものである。

１１．文化協力
ヨーロッパの視聴覚産業促進に対する協力。

１２．金融協力
金融議定書の合意に至らず、暫定的金融支援を規定。
・１９９２年までＰＨＡＲＥの下で、その後は多年度計画の枠組みの下でプロジェクト支援
・ＥＩＢのローン（融資量の制限あり。期間はＥＣが東欧３ヶ国との協議の上決定）
特別の場合、通貨兌換性、中間的な経済安定、構造調整努力を支持するための金融支援を検討。右金融支援はＩＭＦプログラムを前提とし、Ｇ２４の枠組みの中で供与される。

１３．制度的枠組み
連合理事会、連合委員会、連合議会委員会あり。
連合理事会：連合協定の実施にかかわる決定を行う。
連合議会委員会：欧州議会と東欧各国の議会のメンバーからなり、特段の権限なし。
（了）

ＥＣと東欧諸国との間の欧州協定（連合協定）締結交渉のポイント

平成３年１０月９日

１．協定締結交渉開始に至る経緯

ＥＣは、対欧州政策の三本柱としてＥＣ域内統合の推進、ＥＥＡ創設交渉の推進と共に、中・東欧諸国との関係緊密化を挙げており、その一環として、既に締結済みの通商・経済協力協定の次段階としての東欧各国との制度的政治対話及び自由貿易地域形成等を目的とした二国間協定たる欧州協定（連合協定）の締結を目指している。他方、東欧側も、共産主義体制及びコメコンの崩壊、ソ連の急変等を背景にＥＣへの接近を希求。

２．協定締結交渉の進捗状況と今後の見通し

(1)ポーランド、ハンガリー、チェッコ・スロヴァキアとの間では同協定締結交渉を９０年１２月に開始し、９２年１月よりの発効を目指して鋭意交渉中。特に、東欧側は、本年８月のソ連におけるクーデター以降は、締結交渉の加速化を熱望。他方、ＥＣ内では、特に、英、独等が協定の早期締結に熱心であり、また、経済的観点よりも政治的観点から交渉を加速すべしとの意見が強い。

(2)かかる状況下、大きな争点の一つであった農産物貿易問題（東欧側が、対ソ輸出の激減を補償する意味で、農産物等につきＥＣ市場へのアクセスの迅速且つ抜本的な自由化を求め、これに対し、仏、アイルランド、白が自国農業保護の観点から東欧諸国への過度の譲許の付与に強硬に反対。）については、９月末、市場撹乱の場合のセーフ・ガード条項の維持、東欧の農産物をＥＣの対ソ食料援助の際に買い上げること（トライアングル・オペレーション）、輸入に際しての衛生上の措置の厳格な適用を条件に仏が譲歩を行ったことで、本件協定締結交渉は１０月末乃至１１月初めには終了し、署名が行われる見込みとなった。

(3)尚、ルーマニア、ブルガリアとの連合協定及びアルバニアとの通商・経済協力協定締結は今後の課題。また、バルト３国及びソ連の各共和国との連合協定締結の可能性も排除されていない。

３．協定の概要

(1)協定前文に当該東欧国家のＥＣ加盟を最終的目標とする旨の記述（但し、ＥＣ側に加盟を認める法的義務はなし。）

(2)政治的対話の為の制度的枠組みの創設

・連合理事会（本協定の実施を監視するための最高位の政治的機関、閣僚レベル会合の場）

・連合委員会（連合理事会の準備機関）

・議会連合委員会（欧州議会と当該国議会との間の協議機関）

(3)自由貿易地域の設立、サービス・資本・人の移動の自由

(4)経済・産業協力（投資促進・投資保護、職業訓練等）

(5)文化協力

(6)金融支援（各国の経済力に応じた贈与、借款等）

４．我が国としての留意点

東欧諸国においては、欧州協定締結を通じたＥＣとの統合を熱望する余り、かかる統合がある程度域内外差別的となっても仕方がないとする姿勢が見られるが、我が国としては、欧州協定が多角的自由貿易体制と整合性を有し、これを補完するものとなることを引き続き主張していく必要がある。

（了）

ＥＣによる対東欧貿易制限措置と緩和の動き

①２段階の輸入数量制限

ａ．特定ＱＲ：外国貿易国家独占体制を有する国を原産国とする商品に関する輸入数量制限措置

ｂ．非特定ＱＲ：通商が共同体レベルで自由化されている場合であっても、ＥＣ加盟国はすべてのまたは一部の通商相手国に対して輸入数量制限を課すことができる（例えば対日差別ＱＲ）。

②個別通商協定

ポーランド、ハンガリー：８８年１２月１日発効

チェッコ・スロバキア、ブルガリア：９０年１１月１日発効

ルーマニア：未発効

＜内容＞

ａ．対象品目：ＥＣＳＣ（ヨーロッパ石炭鉄鋼共同体）が対象とする品目を除く全産品、ただし、繊維製品及び農産品については特別の扱いを受ける

ｂ．最恵国待遇の付与

ｃ．輸入数量制限措置の段階的撤廃

ｄ．セーフガード措置

ｅ．企業間の商業・経済上の協力促進：相互の企業の無差別的取扱（輸入許可、通貨割当、国際公開入札、知的財産の保護等）

③ＰＨＡＲＥ計画

Ｐｏｌａｎｄ／Ｈｕｎｇａｒｙ　Ａｓｓｉｓｔａｎｃｅ　ｆｏｒ
Ｒｅｓｔｒｕｃｔｕｒｉｎｇ　ｏｆ　ｔｈｅ　Ｅｃｏｎｏｍｙ

・当初、ポーランド、ハンガリーを対象とする援助計画としてスタートしたが、現在では、アルバニアを除く中・東欧諸国に対象が拡大されている。

＜ＰＨＡＲＥ計画に基づく通商自由化措置＞

ａ．輸入数量制限措置の撤廃

・特定ＱＲの廃止

・非特定ＱＲの停止：各国とも９１年末まで

上記措置により、個別通商協定による規定はオーバーライドされている。

ルーマニアに対しては、通商協定の発効後同様の措置がとられる。

ｂ．ＧＳＰの供与

ポーランド、ハンガリー：９０年から５か年間

チェッコ・スロバキア、ブルガリア：９１年から５か年間

ユーゴスラビア：８０年のＥＣ－ユーゴ通商協定中で定めるが、失効。

ルーマニア：８０年のＥＣ－ルーマニア通商協定中で定める。範囲について変動。一時は削減傾向であったが、９１年から再度拡大された。

④準加盟協定（ａｓｓｏｃｉａｔｉｏｎ　ａｇｒｅｅｍｅｎｔ）
－ＥＣと東欧諸国の「連合協定」の概要（ＥＣ議長国提案）－

1．当事者

ＥＣ委員会、ポーランド、ハンガリー、チェコスロバキア

2．目的

上記東欧三カ国とＥＣとの自由貿易の実現（最終的なＥＣ加盟へのプロセスとの位置付け）

3．コンディショナリティー及び過程

（１）前文にて政治的・経済的コンディショナリティーを明記。

（２）経過期間は最長１０年（国別状況、特定産品の制度に従い修正可能）。

4．非対称的な貿易自由化（ＥＣが先行）

（１）一般的制度

イ．現行制度の強化：ＥＣ側による特恵関税による譲許及び協定発効後のＱＲ撤廃。

ロ．補完的措置：ＥＣ側は適宜関税割当及び関税シーリングを拡大し、特恵関税を代替する。また遅くとも５年以内に既存の関税を撤廃する。

（２）個別制度

イ．石炭・鉄鋼：ＥＣ側は遅くとも５年以内に関税・非関税障壁を漸次撤廃する。

ロ．繊維：ＥＣ側は経過期間終了までに完全撤廃を目指し、漸進的に関税を撤廃する。

ハ．農業：ＥＣ側は特恵関税による優遇強化及びＱＲの即時撤廃を行う。（東欧三カ国にとり経済的重要性を有する産品については追加的譲許があり得る。）

5. 原産地規則

上記東欧三カ国を含んだ累積原産地制度を将来的に検討する。

6. 労働者の移動

ＥＣ側は既にいくつかのＥＣ加盟国によって上記東欧三カ国に対し付与されている労働力割当又は就職の便宜を維持・拡大する。更に職業訓練機会の増大等を含む優遇措置を検討する。

（参考３）

ハンガリー対外経済関係省メジャー次官による「連合協定」の動向（９１年６月３日　対堤貿易局長）

１．既にＥＣと５回交渉し、２～３カ月のうちにまとまる見込み。

２．非対称的アクセスの内容

（１）ＥＣは３年後に関税障壁、非関税障壁を撤廃する。

（２）東欧諸国は１０年後に関税障壁、非関税障壁を撤廃する。

（３）１０年後にはＥＣ・東欧諸国間で自由貿易を行う。

ＥＣ・ハンガリー連合協定概要（自由貿易関連部分：９２年３月発効）

９２年４月
ロシア東欧室

Ⅰ、ハンガリーからＥＣへの輸出（ＥＣの措置）

１．工業製品（ＥＣ向け輸出の約７５％）

（１）鉄鋼（ＥＣ向け輸出の約５％）
数量規制を即時撤廃し、関税は５年間で段階的に撤廃。

（２）繊維（ＥＣ向け輸出の約１５％）
関税は６年間で段階的に撤廃。数量規制の撤廃については、ＵＲ繊維交渉が９２年末までに合意した場合は、その自由化期限の半分の期間で自由化し、合意しない場合は、９３年から５年間で撤廃。また、繊維に関するＥＣの対ハ一般特恵関税（ＧＳＰ）は廃止。

（３）その他の品目（ＥＣ向け輸出の約５５％）
①センシティブ品目（内約３０％）・・・・自動車、化学品等
非関税割当額を毎年１５％拡大（５年間）。割当額をを上回る分の関税について毎年１０％削減（５年間）。６年後以降から無税。
＜自動車の場合＞
非関税割当額４．４百万ＥＣＵが毎年１５％拡大（５年間）し、枠を超える部分については毎年１０％削減（５年間）。６年目以降無税。
ローカルコンテンツ６０％（ＥＣ又はハ産部品）以上の場合に域内産と認定。

②その他（内約７０％）
協定発効と同時に無税。

２．農産品（ＥＣ向け輸出の約２５％）

（１）主要農産品（内約９割）
関税を毎年２０％（３年間）削減（合計６０％）するとともに、当該関税が適用される輸出量枠を毎年１０％（５年間）拡大。なお、同枠を超えるものについては、従来の関税が適用される。

（２）スターチ等の一部農産品
上記優遇措置は適用されない。

Ⅱ．ＥＣからハンガリーへの輸出（ハンガリーの措置）

１．工業品（ＥＣからの輸入の約９５％）

（１）自由化加速品目（内約１５％）・・・・ハンガリーが生産していない航空機、プレス機械等

３年間（１９９５年までに）で関税撤廃。

（２）通常の品目（内約２２％）

１９９５年から３年間で関税を撤廃。

（３）センシティブ品目（内約６３％）・・・自動車、ＴＶ、薬品、プラスチック等

１９９５年から７年間で関税を撤廃。

＜自動車＞

１９９５年から２００１年までに現行関税率（カタリスト無の小型車１８％）を均等に削減し撤廃。また、ＥＣ産自動車に対し、５万台のＩ／Ｌを供与し、毎年７％拡大。

（４）量的規制

ライセンス制度等の数量規制を実施しているものは、その規制を１９９５年以降２００１年の間に廃止。

２．農産品（ＥＣからの輸入の約５％）

３年間の猶予期間の後、輸入許可、関税引下げ等の措置を実施。

Ⅲ．産業保護に関する規定

１．市場が撹乱された場合、経常収支面の問題が発生した場合は双方が保護的手段を実施。

２．ハンガリーは幼稚産業、構造調整中の産業保護のため関連する輸入品に最高２５％、最長５年間にわたり関税を課すことが可能（連合委員会での協議が必要）。

ハンガリー共和国の概要

1. はじめに

ハンガリーはヨーロッパの中央部に位置し、面積は９万３千平方キロメートルと日本の約四分の一の国で、平坦な国土で農牧用地が全体の７割を占める国である。人口は約一千万人、内９５％以上が中央アジアから来たと言われているアジア系のマジャール人で、言語は日本語と同じ語の配列を持つマジャール語である。

ハンガリーはかつてオーストリア・ハンガリー共和国の一部を構成していた歴史もあって、首都ブタペストはドナウ川の真珠あるいは東欧のパリとも言われるぐらい、ゴシック、ネオゴシック系の建築が建ち並び、美しい町並みを有するだけでなく、米国ニューヨーク市も参考にしたと言われる近代的地下鉄がある他、芸術・音楽の都でもあるなど、かつての文明の高さを伺うことができる。また一人当たりのGNPは2,700ドルを越えており、所得は高い水準にある。

人口増加率はマイナスになっており、また特殊合計出生率（一人の女性が一生の間に産む子供の数）も１．８人と日本の１．６人に近い。

表１　ハンガリー共和国の概要

面積(千km2)	人口（万人）	首都／人口（万人）	人口増加率（%）	1人当たりGNP
９３	１０００	ブタペスト	-0.20%	2,720ドル(1991)
公用語	人種	中等教育入学率	特殊合計出生率	宗教
マジャール語	マジャール人	79%	1.8人	ﾛｰﾏｶﾄﾘｯｸ 66%
				ｶﾙﾋﾞﾝ派　18%

出所：The World Bank, World Development Report 1993
The World Bank, World Tables 1992

2　政治・外交

現アンタル政権は１９９０年３月共産政権崩壊を受けて初めて行われた選挙によって成立した政権で、ハンガリー民主フォーラム、独立小地主党、キリスト教民主国民党の三党連立による中道保守政権である。不安定な要因はあるものの、政情は安定している。

現政権は、市場経済の導入を基軸として、西ヨーロッパ諸国への積極的なアプローチを展開しており、１９９０年１１月には欧州議会加入、９１年１２月にはＥＣとの連合協定に調印、そして最終的にはＥＣ加盟を目指している。また対西ヨーロッパ諸国ばかりでなく、対日、対米関係の重要性も認識しており、さらにポーランド、チェコ、スロバキアとヴィシェグラード四国協力等進めるなど、旧東側諸国とのバランスもとりながら外交政策

を推進している。上記四ヶ国に、イタリア、オーストリア、スロヴェニア、クロアチア、ボスニア、マケドニアを加えた中欧イニシアティヴ（ハプスブルグ家が栄えた頃の領域に或る国家の集まり）の一員であるほか、国連安保理非常任理事国で、ＯＥＣＤ加盟をも申請中である。

尚、東欧の社会主義体制の崩壊は、ハンガリーに端を発するとも言われている。すなわち１９８９年5月にオーストリア国境にある鉄条網を撤去したことがきっかけとなり、東側からの西側への近道と認識されるにいたり、同年の夏に夏期休暇を利用して訪れた東独の多くの人が在ハンガリー西独大使館へ庇護を求め、そして９月、東独人の自由出国を認める英断をハンガリー政府が下したからである。この結果東独において出国の自由を求める激しい運動が起き、ついに１１月、ベルリンの壁が崩壊したのである。

3　経済

ハンガリー経済の状況を次表に示す。経済成長率をみると、１９９０年よりマイナスとなっており、ハンガリー経済が苦境に立たされていることがわかる。この主な原因は東側体制の崩壊、特に重要市場であった旧ソ連邦の崩壊によるコメコン貿易の崩壊によるものと考えられる。また工業生産上昇率もマイナス、失業率も１９９２年２月には１３％を越え、雇用状況は１９８９年から年々悪化してきている。インフレも３５％を記録するなど国民の生活は楽ではない。一人当たりの国民所得は上昇しているが、これは為替レートのフォリント安にもよるものと推察される。

貿易については、貿易比率は６０％前後と高いが、貿易収支は１９９１年より悪化している。これは輸出の伸びに比べて、解放経済政策による輸入の上昇が原因である。また貿易相手国は、従来のコメコンから西側にシフトしてきている。表２を見ると解るように、輸出輸入双方とも三分の二以上がOECD諸国との交易で、旧社会主義国とのものは四分の一以下となっている。輸出についてみると、約半分がEC諸国向けであり、輸入についても四割がEC諸国からである。旧社会主義国の崩壊により１９９１年においては既存の市場の四割を失ったにもかかわらず、輸出額は微増しており、西側市場に対する開拓努力がみられる。そして地域別構成が１９９２年から１９９３年と変わっていないことを考えると、西側市場へのアプローチが着実に行われていると考えられる。

経常収支は１９８９年に赤字であったが、１９９０年より黒字が１９９２年まで続いた。しかし１９９３年は再び赤字になるようである。

対外債務については債務残高がGNPの７割と高く、これにともないデットサービス・レシオも３２．５％と危険水準である１０％を大幅に越えている状況である。ただ、輸出比率が高いことから、財・サービスの輸出額に対する対外債務総額の比率は警戒ラインの

２００％を越えずにいる。

表１　ハンガリーの主要マクロ経済データ

	1989	1990	1991	1992
名目GDP実績（億フォリント）	17,228	20,893	23,084	28,000
名目GDP億ドル	291.5	330.6	308.6	354.4
実質GDP成長率（%）	0.7	-3.5	-11.9	-4.5
名目一人当たりGDP（ドル）	2,784	3,175	2,974	3,431
消費者物価上昇率（%）	17.0	28.9	35.0	23.0
失業率（%）	0.7	1.9	7.5	12.3
工業生産上昇率	-1.0	-9.2	-21.5	-9.8
貿易収支（百万ドル）	809	929	-1,100	-356
輸出（百万ドル）	9,667	9,551	9,972	10,710
輸入（百万ドル）	8,858	8,622	11,082	11,066
貿易比率 (EX+IM)/GDP	63.5	55.0	68.2	61.4
輸出比率 EX/GDP	33.2	28.9	32.3	30.2
輸入比率 IM/GDP	30.4	26.1	35.9	31.2
経常収支（百万ドル）	-1,437.0	127.0	267.0	324.0
対外債務残高（百万ドル）	20,390.0	21,270.0	22,658.0	21,438.0
外貨準備高（百万ドル）	1,725.0	1,166.0	4,017.0	4,380.0
Debt GNP Ratio	73.1	67.6	77.0	
Debt Service Ratio	29.7	34.3	32.5	
Total Debt Export Ratio	169.7	172.7	180.8	
対日貿易収支（百万ドル）	40.0	5.0	-72.0	-114.0
対日輸出	148.0	147.0	153.0	125.0
対日輸入	108.0	142.0	225.0	239.0
対ドル為替レート（年平均）	59.1	63.2	74.8	79.0

出所：在ハンガリー日本大使館：ハンガリーの概況と我が国の関係１９９３版
：World Bank: World Debt Tables 1992-1993
：World Bank: Trends in Developing Economies 1991

表2　ハンガリーの貿易構造

地域別貿易構造（%）	1992	1993
輸出		
OECD	69.3	67.3
内EC	49.7	47.4
発展途上国	5.1	6.5
旧社会主義国	24.7	24.9
その他	0.9	1.3
輸入		
OECD	66.6	68.9
内EC	40	42.2
発展途上国	4.2	5
旧社会主義国	27.4	24.5

出所：Banks & Exchanges Special Edition Summer 1993
（ハンガリー銀行・株式新聞）

4　産業構造

ハンガリーは鉱工業が盛んな国で、GDPの３割を占めている。東側諸国が崩壊したなかでも工業の占める割合は変わらず、３０％である。次に大きいのは農業で、崩壊前は１６％、崩壊後も１５％弱となっている。家庭農園が盛んであるから、実際はもう少し大きい可能性がある。農業における主要作物は小麦、大麦、トウモロコシ、てんさい等である。

表3　ハンガリーの産業構造

産業構造（GDPに占める%）	1988	1991
農業	16.6	14.8
鉱工業	34	30.7
建設業	7.7	6.3
輸送・通信業	8.1	8.8
商業	10.1	11.1
水管理業	1.4	1.3
その他	22.2	27
総計	100	100

出所：UNIDO: Industrial Development Series - Hungary 1993

また鉱工業の内訳を見ると、機械工業が伝統的に大きく、その他食品加工業、化学工業等も大きい。機械工業は若干の減少傾向にあり、１９９１年においては、全体の２割をしめる。一方食品加工業は微増傾向にあり、機械工業に替わって２３％を越え、工業の中で最も大きな産業となっている。また化学工業も増加してきており、２割り弱を占めるに至っている。

表４　ハンガリーの鉱工業の構造

工業の構造（%）	1970	1980	1991
鉱業	11.1	8.1	6.8
電力	4.7	5.7	7
冶金	10.6	9.1	7.4
機械技術	22.7	23.5	20.3
建設資材	3.6	3.5	2.9
化学	13.5	18.6	19.8
軽工業	15.1	23.1	12
食品加工業	17.8	16.7	23.1
その他	0.9	1.1	0.7
総計	100	100	100

出所：UNIDO: Industrial Development Series - Hungary 1993

5　市場経済

ハンガリーはオーストリア・ハンガリー共和国の一部であった歴史もあって、西ヨーロッパから見れば東側への入口であり、逆に東からみれば西への入口である。このような地理的及び社会条件から、従来よりハンガリーは西側に近く、また他の東欧諸国に先駆けて市場経済の転換が始まった。すなわち市場原理はすでに１９６０年代後半から取り入れられ、市場原理を取り入れた社会主義下の経済政策を進めてきた。例えば、従来より所有権を或る程度認め、都市での住居と郊外での自家農園用のセカンドハウスを保有することができたし、また西側企業との交易に基づく生産等が徐々に行われてきた。８０年代特に後半からは商業銀行制度の創設、付加価値税制度の導入による税制改革、投資促進のための外国人投資法の制定、経済活性化のための価格及び貿易自由化等の政策を次々に打ち出し、９０年からは国営企業の民営化等進め、市場経済体制への移行を積極的に進めている。

民営化にともないこの３年間に投資された外国資本は５０億ドルに上る。これは下表に見られるように、東欧諸国の中では群を抜いて多い額である。輸出額が東側市場が崩壊したにもかかわらず微増した理由はこれら外国からの直接投資が寄与したと考えられる。

表３　東欧への直接投資の推移

直接投資額（百万ドル）	1991	1992
ハンガリー	3150	5000
チェコ＆スロバキア	1000	2500
ポーランド	700	1500
ブルガリア	300	450
ルーマニア	250	350

出所：Banks & Exchanges Special Edition Summer 1993
（ハンガリー銀行・株式新聞）

２千万ドル以上の投資を行った企業としては、GM、GE、FORD、SIEMENS、HENKEL、NESTLE、PHILIPPS、鈴木（自動車）などがあげられる。特に鈴木の投資額はGMに次いで大きく、また国内での部品調達を５０％まで行う計画を打ち出していることから、ハンガリーでは非常に評価が高い。

民営化は、市場経済の本格的導入を目標とする１９９０年に樹立した政府にとって重要課題で、１９９４年末までに国家資産の割合を９０％から３０－４０％に下げる計画である。この民営化目標を実現するために設立されたのが国家資産管理庁（State Property Agency, SPA）である。SPAは民営化をコーディネイトする組織で、入札準備から公開国際入札を実施し、売却に至るまで責任を負う。このSPAの管理下にあった企業は１９９１年１月においてあった２２４４の国営企業のうち、１９８７企業で、資産簿価は１兆９千億フォリントであった。このうち１９９２年末までに６０２の企業、資産簿価にして６４５０億フォリントが民営化されている。このような民営化によりSPAは１９９１年において３１３億フォリントの収入を得たが、内四分の三は外貨によるものであった。また１９９２年においては収入はその倍と言われている。

尚対外経済省によれば、現時点（１９９４年２月）において民営化の進展度は第一フェーズが修了した段階で、約３０％程度の民営化が修了したとのことである。目標達成ができるか微妙なところである。

現地調査結果

調査団全体の調査結果は帰国報告会資料に述べてある通りで、ここでは追加コメントを記すことにする。

今回の調査の目的は、自動車部品産業の振興であり、部品産業としてのモデル国営企業の支援でもある。すなわち自動車部品産業の振興という目的と、国営企業の民営化に向けてのリストラという二つの目的が存在する。従って単にそれぞれの面での強化策を立案すればよいのではない。言い換えれば、自動車部品産業として国営企業をリストラしていく必要がある。

このような見地から今回の調査を考えると、本格調査においてマーケティング、市場調査をかなり検討する必要があろう。特にハンガリー国内で自動車メーカーと言えば、GM及びマジャール鈴木があるが、GMはオーストリア国境沿いで部品の多くをオーストリアより輸入し組立ているに過ぎないと聞くし、仮にハンガリー国内で調達するにしても、組立台数が僅かに1万5千台に過ぎない。またマジャール鈴木にしても現在の計画では最大5万台に過ぎず、マーケットとしては非常に小さい。このような小さい市場中で、自動車部品産業として国営企業をリストラしていくことは非常に難しい。限定された市場の中で経営改善を行うには、売上拡大を期待せず、コストを削減するしか方法が無く、縮小均衡を目指すしかなくなる。しかしながら、本調査の目的は、売上も伸ばし、競争力強化を行うというような、拡大均衡を狙うことにあろう。そのためには国外のマーケットに注目するしかない。現に一部部品生産の依頼を受け行っているが、このような国外の特定顧客への受注生産をはじめ、不特定カスタマーへの一般生産販売も考慮しなくてはならない。従ってどのようなものが作れ、どのようなものが得れるか、市場ニーズと供給ポテンシャルの双方を検討する必要がある。

また今回訪問した企業において、マーケティングで情報不足、認識不足の印象も受けた。一つは下請け部品産業が複数ないことから、国内調達先も一つしかなく、複数の部品調達先がないことである。これだと競争力強化につながるような、品質向上・価格低下・新技術の導入というような点で壁に突き当たってしまう恐れがある。従って国外の部品情報も入手し、下請けに対する競争原理の導入をはかる必要がある。

今一つは何が市場で売れているかという情報が不足していることである。例えば、シートメーカーを訪れた際、メーカー代表からかつてドイツのレカロ社のシートを下請けとして作った経験があるが今はないとのコメントがあった。レカロ社との取り引きはよい経験になったが、もともとレカロ社はラリー用シートメーカーであるので、もう取り引きはいらないとのことであった。しかしながら、これは全く市場の認識不足である。というのは、

確かにレカロ社はラリー用シートメーカーであるが、その評価は非常に高く、長時間運転していても疲れないことから、プレミアムシートでもある。従って自動車によってはセールスポイントとしてレカロのシートを使用していると宣伝しているものさえある。またルフトハンザドイツ航空は一部レカロのシートを使用しており、疲れないと評価が高いのである。このように何がどのように疲れているか、評価が高いのかという情報が不足していること、そして認識することが欠けており、市場をよく知るための情報及びそれを得る姿勢もリストラには欠かせない。

以上のような項目についても本格調査で考慮する必要があると思われ、調査項目としてマンマンスをつける必要があろう。

IV. 收集資料

Answers from Bakony Works

1. Yes
2. In general, we cooperate with only one supplier, but their selection takes place by inviting tenders. Several suppliers are also employed.
3. Purchases do not cause any trouble although their time requirements are different.
4. We audit them.
5. We have a commercial agency at our disposal.
6. It is substantially different for each product.
7. We do know our competitors and analyze their activities systematically.
8. 30 per cent
9. Yes, we export them
10. Yes
11. In compliance with Hungarian laws
12. Yes
13. Four lines are omitted.
14. Approximately 120 million HUF in 1993
15. Yes, in compliance with Hungarian laws and accounting standards
16. No
17. Yes
18. We have a Quality Manual at our disposal and a quality assurance plan is an important part of that plan section.
19. Yes
20. For our export markets, we often work to comply with foreign standards.
21. A training programme is included in our human politics plan.
22. It is dealt with by a separate plan section
23. No
24. It forms a part of our yearly and long-term plans
25. Licence and cooperation agreements, first of all on a contractual basis
26. We have such programme at our disposal.

Here are the answers to the questions asked in your fax dated from 24.01.1994:

1. For the IKARUS products, we are free to purchase the parts while those necessary for SUZUKI we buy only from suppliers approved by Hungarian SUZUKI
2. There are several suppliers for each part but we, in general, aim at getting a reliable supplier
3. Generally, there are no problems in purchasing materials necessary for meeting unexpected increases in production
4.We ask company information on suppliers and we can refer to personal contacts and the experience of other customers
5. We market our products immediately (including exports) through our commercial agency
6. As for bus and coach seats, West-European manufacturers are our competitors with whom we can compete via our prices. To manufacture SUZUKI products, we had an opportunity by way of buying licences. We endeavor to meet the highest standards of requirements both in quality and flexibility. In the area of parts manufactured in paid work, our main competitors are other Hungarian, as well as East-European (Bohemian, Slovenian) manufacturers.
7. A part of our competitors are well-known, about another part of them we have superficial knowledge only.
8. Approximately 80 per cent of our market belongs to the domestic area (IKARUS, SUZUKI)
9. A small part of our products are exported; paid work as a whole goes to Western markets
10. Practically, we are free to export without

restrictions.

11. There are no export and import taxes.

12. There is an opportunity for buying licences, but it is very difficult in to do in lack of money.

13. Sales trend of our Company is increasing (after a dramatic drop of some years before.

14. For 1994, 35 million HUF is planned.

15. We have, of course, a balance at our disposal.

16. Although we have heavy liquidity problems, no immediate bankruptcy threatens our company.

17. We have a two-year production and marketing plans at our disposal.

18. By way of extending the quality assurance system (ISO 9000 and SUZUKI specifications.

19. We have the necessary Hungarian Standards and test methods at our disposal.

20. Foreign industrial standards are also accessible.

21. We have a yearly training programme, with plans for external and internal courses, trainings, high level in-service trainings.

23. (sic) We have neither governmental no self-governmental financial supports.

24. We have no marketing sales incentive schemes.

25. We have agreements on technical cooperation with Japanese automotive suppliers.

26. Our programme for restricting air pollution are in compliance with the expectable international specifications.

27. The Company is threatened by liquidity problems because of the narrowing of the market and the lack of capital.

A japán vizsgálatba bevonható cégek:

1. IKARUS Móri Alkatrészgyártó Kft.
2. Bakony Művek Autóalkatrészgyártó Rt.
3. RÁBA MVG. Rt. Sárvári Gyára
4. BERVA Finomszerelvénygyártó Rt.
5. ELZETT-CERTA
6. GLASUNION Üvegyipari Kft.
7 MMG Automatikai M. Rt.
8. Autóvillamossági Felszerelések Gyára

JICA