

No. 63

ハンガリー共和国
自動車部品産業振興計画
予備調査報告書

1994年12月

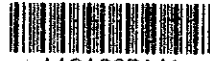
国際協力事業団

ハンガリー共和国 自動車部品産業振興計画 予備調査報告書

913
63.7
MPI

鉱調工
JR
94-153

JICA LIBRARY



1121023141

ハンガリー共和国
自動車部品産業振興計画
予備調査報告書

1994年12月

国際協力事業団



国際協力事業団

28055

ハンガリー共和国自動車部品産業振興計画
予備調査報告書 目次

I. 調査団概要	1
1. 概要	1
2. 主要面談者	2
II. 調査結果	3
1. 協議結果	3
2. 団長所感	7
III. 自動車産業にかかわる行政・政策	9
1. 基本方針	9
2. 行政組織	9
3. 投資振興政策	10
4. 国内産業育成政策	11
IV. ハンガリー経済	12
1. ハンガリー経済の現状	12
2. 市場経済化の進展	14
3. 産業構造と貿易動向	16
4. 外国投資の現状	24
V. 自動車産業の現状	34
1. 自動車の生産状況	34
2. 自動車関連技術レベルの現状	37
3. ヨーロッパにおけるハンガリー自動車産業の位置付け	38
4. 自動車部品産業の現状	39
5. 工場視察結果	40
6. その他の企業訪問結果	42
VI. 今後の調査に向けての留意点	47
VII. 資料	50
1. 収集資料リスト	50
2. 参考資料リスト	50
3. ハンガリー自動車部品製造協会企業リスト	51

1. 調査団概要

1. 概要

(1) 調査の背景

現在ハンガリーの機械産業は、市場経済への移行の中で構造変革が求められている。このうち自動車産業は、外資の導入により成長してきており、将来の重要分野と認識されているが、部品の国産化率が低く、国内の自動車部品産業の早急な育成が望まれている。しかし同産業の技術力が十分とは言い難い上に、コメコン体制の崩壊にともなって市場を失ったため生産が落ち込み、国有企業は経営その他の面で窮状にあり、独力で民営化を行って市場経済に適応していくのが困難な状況にある。

かかる状況の中で、ハンガリー政府は1993年11月わが国に対し、自動車部品製造関連の国有企業のリストラクチャリングにかかる調査の実施を正式に要請した。これを受け、事業団は要請内容の詳細の確認と関連情報の収集、および我が方の考える調査の枠組みについての協議を目的として、予備調査団を派遣したものである。

(2) 派遣期間

1994年9月18日（日）～10月1日（土）（ただしコンサルタント団員は10月2日（月）まで）

(3) 調査の目的

今回の予備調査では、前回までの調査結果を踏まえ、我が方の考える調査のフレームについてハンガリー側に説明し、本格調査実施のための協議を行う。また、ハンガリー側の要請の背景と意向を確認し、関連情報を収集する。

(4) 団員構成

団長・総括	榎下 信徹	JICA鉱工業開発調査部次長
技術協力行政	堀坂 和秀	通商産業省技術協力課
調査企画	泉 佐智子	JICA鉱工業開発調査部工業開発調査課
裾野産業振興	赤松 幹夫	(株)CRC総合研究所
自動車部品産業	森 善雄	森技術コンサルタント

(5) 調査日程

9月18日（日）移動（成田→チューリッヒ）
9月19日（月）移動（チューリッヒ→ブダペスト）
9月20日（火）日本大使館表敬、工業商業省援助調整局表敬
9月21日（水）工業商業省国際統合部との協議
9月22日（木）工業商業省投資促進部
9月23日（金）企業訪問（IKARUS Parts Manufacturing Ltd = IMAG）
9月24日（土）団内打ち合わせおよび資料整理
9月25日（日）

9月26日 (月)	国家資産持株会社との協議、企業訪問 (Magyar SUZUKI Rt.)	
9月27日 (火)	工業商業省国際統合部と協議	
9月28日 (水)	IKARUS社訪問	
9月29日 (木)	[官団員]	[コンサルタント]
	移動 (ブダペスト→ウィーン)	現地調査(JETRO事務所)
	JICAオーストリア事務所報告	(Autoipari Kutago es Fejl Rt.)
9月30日 (金)	帰国	現地調査 (Agtinova, Price Water House)
10月1日 (土)	東京着	帰国
10月2日 (日)		東京着

2. 主要面談者

Ministry of Industry and Trade

Assistance Coordination Secretariat

Gabor IVAN	Deputy Director General
Kornel KOVATS	Counsellor
Gabor VARKONYI	Director, Japan Desk Office

Department of International Integration

Sandor MOLNAR	General Director
Sarnabas FAY	Deputy General Director
Bakonyi ISTVAN	Director
Oden MARKOS	
Sandor KOVACS	Ministrial Chief Counsellor
Janos ROKA	Counsellor

Investment Promotion Department

Karoly KISS	Director
-------------	----------

Hungarian State Holding Co.

Laszlo BECKER	Managing Director, Industry Portfolio
---------------	---------------------------------------

Ikarus Méri Alkatreszgyarto Kft.(IMAG)

Rudolf LAKATOS	Managing Director
Ernone GHYCZY	Chief Accountant

Magyar Suzuki Co.

Takefumi SUZUKI	Manager, Administration Department
-----------------	------------------------------------

IKARUS Vehicle Manufacturing Co.Ltd.

Matyas MATOLCSY	Chief Engineer of Development
-----------------	-------------------------------

II. 調査結果

1. 協議結果

(1) 本格調査の目的

客年11月、「ハ」側からの正式要請は、国有企業2社（BAKONY社及びIMAG社）をモデルとした企業診断をリストラクチャリング計画の策定であった。しかし、同要請と本年1月のプロジェクト形成調査を踏まえた「日」側の考え方は、モデル2社を含めた当国自動車部品産業振興計画に係る基本計画（マスタープラン）の作成へ調査目的を拡充することであった。その理由は、ODAベースによる開発調査としては、一国のナショナルプロジェクトとしてふさわしい内容と結果が求められ、その波及効果も大きいことが期待されるためである。

したがって、今回の予備調査の主眼点は、同旨の説明をし、本目的への「ハ」側の理解と合意を得ることにあつたが、残念ながら「ハ」側（工業商業省）の態度は硬直的と思えるほど、その必要性を認めるに至らず、マスタープラン自体の存在についても、5年前の世銀レポートを枚挙するにとどまった。「ハ」側の弁によれば、企業の民営化についての情報はこの世銀レポートに十分に盛り込まれており、産業全体についての調査はすでに終了しているとのことである。地域産業政策、教育政策などもすでに持っており、マスタープランの要請はないこと、またこれらの政策は日本側には提示できないことが重ねて回答された。一方、民営企業や外資系企業は管轄の省に対してもなんらデータの提出などを行う必要はないので、工業商業省としては情報をまったく持っていないこと、マスタープランを策定しても省には各企業に対し実施するだけの力がないことなども言明された。本件に関しての「ハ」側の期待は、IMAGの社内をいかに合理化し、効率化するかということのみであるということである。

また「ハ」側から本件は客年の東西経済・産業・貿易大臣会議を踏まえた要請である旨、言及する場面もあった。同会議結果のフォローについては、ハンガリー国においても注目されている旨、援助調整局でも説明があつた。

(2) 本格調査の内容・範囲

上記(1)の目的により、おのずと調査の内容・範囲は制約を受けることとなるが、更に今回の調査により確認されたこととして、BAKONY社を調査対象からはずして欲しいとの要望があり、今回の調査日程でも、同社への訪問希望は拒否された事実がある。当社は、本年国際入札を公募するも応札がなく、現在社員による集団持ち株制となつておるとの情報に接しており、結局同社長の強い意向（工業商業省FAY 国際統合局副局長の弁）で調査に及ばずとの回答であつた。自動車部品産業界における同社の存在は、国有

企業として有力であっただけに、リストラを目的とした調査としても、その内容は一段と矮小化されたものとならざるを得ない。ただし、国有資産持株会社を往訪した折、BECKER工業局長は、IKARUS社自体へのリストラ調査を新提案し、同社のバス生産を主体にした現在の経営への改善策を期待する旨要請越した。同社は4500人を擁する最大の国有自動車企業であり、リストラ対象として十分にモデルになり得る規模を有している。更に同局長より、IKARUS社の所管は国有資産持株会社であり、工業商業省では対応できないとの見解が表明された。

更に、自動車部品産業の現状を把握するため、納入先であるJ、V、企業への調査の必要性も述べたが、「スズキ」以外への調査は要望しない旨回答越した。「スズキ」への部品産業の納入比率が年々高まっている事実及び私企業に対して行政機関は関与できないとの姿勢は一部理解できるとしても、本格調査の範囲に「スズキ」以外のJ、V、企業が含まれないのは、たとえ国有モデル企業へのリストラ調査としても全体像に欠けた調査となる危険性も若干はらんでいる。

(3) カウンターパートの確認

「ハ」国は、総選挙によって社会党を中心とした新内閣が本年7月に発足、ただちに行政機関の整備が図られ、対外経済省が工業商業省へ統合されたが、現在のところ名称がひとつになっただけで、内部機構の統廃合、それに伴った人事異動は確認されなかった。現在工業商業省に統合された援助調整局は、各国の援助プロジェクトがオーバーラップしないように調整する部署であり、実際のプロジェクト実施は各担当省に任せられるということで、形式的には、工業商業省内に調査の「ロジ」と「サブ」を担当する部局が存在することになった。

ただしIKARUSを調査対象にした場合、大蔵省傘下の国有資産持株会社がカウンターパートになる可能性が高く、カウンターパート機関の調整が必要となろう。この点につき、工業商業省との最終折衝で確認したところ、同省としては、IKARUS社を対象とすることに同意し、国有資産持株会社がカウンターパートになっても異論はない旨述べた。ただし同省がオブザーバーの形で参加することは留保したい旨要請越した。

(4) 協力学ケジュール

IMAG社をモデルとした企業診断とリストラ計画の策定を調査目的とした場合でも、同社はバス生産の急激な落ち込みによる影響で経営危機に瀕している現実から、市場をにらんだ乗用車部品の生産ライン等の早急な改善が求められており、協力のタイミングを逸するとモデル企業の対象として意味をなさない。しかも同社をIKARUS資本から切り離し、

J. V. 企業とする案も一部あり、協力のタイミングは早期に過ぎることは絶対でない状況である。

(5) 民営化の動き

前政権は178社を国営企業として残す案であったが、新政権は一段と民営化を促進し、その数も減らす方向である（今後3年間で民営化を完了したいとの意向）。ただし国家資産持株会社のBEKER工業局長の見通しでは、優良企業はすでに売却済であるので、今後の民営化はかなりの困難を伴うだろうとのことである。また、民営化の方法をめぐってもさまざまな意見があり、今後の民営化方法についても現在のところは固まっていないように見受けられた。

同方針を踏まえ、本年11月、民営化のための新法案が作成され、来年1月から施行される予定であり、その法案には関係機関の整備（国家資産持株会社、国家資産庁の統合、再編成など）も含まれる見込みである。

(6) 自動車部品産業の関連情報

①コメコン体制下でのバス、トラックを対象とした部品産業界は、その失われた市場への穴埋めとして乗用車部品市場への参入に死活の道を求めている。IMAG社の例をとっても、7事業部中バス専用は2つにとどまり、その他は「スズキ」や「GMオペル」等J. V. 企業の乗用車向け部品が主力となっている。特に「スズキ」に対する納入額は本年上半期で50%強となっており、近年密接な関係が構築されつつある。現にIMAG社往訪の折、「スズキ」向け部品の生産ラインには、「スズキ」が求める納入基準が浸透しつつあるとの印象を強くした。

②「ハ」国は、1995年からEUを対象とした自動車輸入関税率（現在、車種により0%から48%）の段階的逡減化に入る。これはEUへの本格加盟と同市場をにらんだ一環として取られるものであり、これにともない、J. V. 企業特に完成車を生産している「スズキ」及び「GM」は、EU市場を視野に入れた部品調達への経営戦略が一段と求められる。すなわち、EU自動車市場では域内の部品調達率を60%以上とすることが決められており、「スズキ」の例を挙げれば同社はEU内に生産基盤を持たないことから、「ハ」国内での調達率をおのづと高くせざるを得ない（本年、すでに60%を達成したとの報告があった）。

③上記①及び②の背景から、「スズキ」は「ハ」国での乗用車の部品調達率が最も期待されるJ. V. 企業であり、そのことは「ハ」国自動車部品産業が「スズキ」に少なからず傾倒している事実が物語っている。

④「ハ」国の乗用車需要は8万台といわれているが、目下その完成新車の生産台数は、93年の実績で「スズキ」13,200台、「GMオペル」13,300台と拮抗している。「スズキ」は95年に5万台の生産体制を企てているが、「ハ」国の部品産業との関連は、上述の達成率の観点から一段と深まるものと予想され、同旨の期待を工業商業省及びIMAG社が強く抱いていることが窺えた。

(7) 対象企業訪問の結果

① IKARUS Mori Alkatreszgyarto Kft. (IMAG)

まずLAKATOS氏から、前回のプロ形調査団往訪時から現在までの間に行われた組織改革の説明がなされた。

現在同社は、生産製品ごとに7部門に分割されている。各部門には総務、生産、技術、品質管理を担当する4人のマネージャーが置かれ、大幅な決定権を持たされている。例えば外国企業との合併なども、各部門ごとに交渉、合併による生産が行われる。この方式により、金型を生産している部門はドイツ企業との合併による生産が行われており、またスズキに納入する部品を生産する部門についても、日本の企業との合併の可能性を探っている。この組織変更に伴う人員数には変更がなく、現在約1200人が同社に在籍している。

7部門の内訳はバス用部品生産が2、スズキのワイヤーハーネス生産が1、スズキのルーフライン生産が1、オーディオ用ワイヤーハーネス生産が1、シートアジャスター生産が1、金型生産が1部門である。IMAGの生産品の重点は乗用車用部品に移ってきており、またバス用部品生産部門は設備の老朽化、投資不足などの深刻な問題を抱えているが、将来的にバス用部品の生産を停止する予定はない。この7部門のうち、いくつかの部門では実験的に各製品ごとのコストの計算を行い、財務管理の改善を試みている。また従業員を日本に派遣し、技術・品質管理の向上に努めるなどの努力も行っている。こうした努力によって1993年度の会社の売り上げは20億フォリントになり、更に今年度は30億フォリントの売上を予想している。

同社の企業形態は、現在100% IKARUS社出資の子会社であるが、将来的にはこれをIMAGのマネジメントサイドが51%、IKARUSが49%を出資する形にすることを希望している。ただし現在のところは、具体的に話が進められている様子はなかった。

② IKARUS Vehicle Manufacturing Co. Ltd.

同社は従業員数4500人のハンガリー最大のバスの組み立て企業である。部品の製造は100社を越える下請企業が行っており、その中にはIMAG社のような同社の完全な子会社

も含まれている。同社は1949年以降バスの生産を行って生きているが、1960年代にはコメコンの分業体制によって大きく規模を拡大した。1970年代には年間13,000~14,000台のバスを生産し、そのうち7,000~8,000台は旧ソ連、1,500台は東独、1,000台はハンガリー国内、残りは他の東欧諸国で販売されていた。現在、市場の喪失によって年間の生産は3000台ほどに落ち込んでいる。今後の打開策としては、東側市場向けの大量生産の継続と、西側向けの高品質のバスの製造をバランス良く行うことを考えている。しかし生産ライン、人事面、財務面においても具体的な改善は遅れている。

同社に対しては、ハンガリー国は株の61%を国が保有し、国有企業として将来的にも残していきたい考えであるが、現在は30%の株をロシアのATEX社が保有し、残りの株はカナダ、ハンガリーの民間企業及び自治体が保有している。ロシアは、理事会でも大きな発言力を持っているとのことである。

IKARUS社はこれまでも外国の調査対象となっており、リストラのためのレポートを受け取っているとのことであるが、いずれも資金難から実施されていないとのことであった。またMatolcsy開発部長より、同社に対してPHARE計画の援助によるリストラ調査が開始されるとの発言があり、それについて在「ハ」日本大使館を通じて出発前夜確認できたところによると、今月から実際にリストラ調査が開始されるとのことであった。そのスコープ等についてはまだ情報を得ていないが、PHARE計画による調査実施中の同社をわが方のリストラ調査の対象とすることは困難であると判断せざるを得ない。

2. 団長所感

- (1) 本格調査の目的について、当方案への理解と合意が得られなかったことについては残念ではあるが、「ハ」側の現在置かれた政治経済状況に対する配慮も必要であろう。そのひとつに、急激な市場経済化で、民営化と外資導入策は日々その顔を変えている状況にあり、その流れの中で立ち止まって思考する余裕はないとの印象を受けた。工業商業省KISS投資促進局長がいみじくも語っていたが、「企業は調査を含めて多忙を極めており、更に海外からのミッションなどを受け入れる余裕がなくなっている。」「J、V企業は各々の経営戦略で動いており、立ち入った調査は難しい。」「外資系企業の数字は掌握していない。」等の発言がその事実を象徴している。

行政サイドの態度についても、関係省庁の横の連携が悪いことに加え、その役割についての混乱ぶりも窺われる。すなわち、産業振興に行政機関が如何に関与するかの判断であるが、工業商業省の態度は、国有企業の民営化には全面的に関与するが、民営化後の企業あるいはJ、V企業に対してはまったく介入できないとの見解に終始した。当方からは、産業振興に果たすわが国の通産省の役割等を例に挙げ理解を求めたが、先方に

はそれを傾聴する余裕がないように思われた。同態度は、マスタープランへの理解とその必要性への認識を求めることが如何に困難であるかを物語っており、「日」側の考え方に沿えるには、今少しの歴史的过程が必要かとの印象を受けた。

- (2) BAKONY社がモデル企業からはずれたことについては、工業商業省及び国有資産持株会社社共にすでに民営化されたとの観点に立脚しており、上述の行政機関の姿勢からもやむを得ないものと判断される。残るIMAG社では、リストラのモデル企業としては規模が小さ過ぎるのではとの当方の危惧に対し、国有資産持株会社はIKARUS社自体へのリストラ調査を勧めてきた。同社はバス生産を主体とした国有企業最大の組織（従業員数4500人）であるが、やはりバス生産の落ち込みに対処すべく、新商品の開発・生産等が課題となっている。リストラのモデル企業としての対象に遜色なく、前向きに検討すべきと思料されるも、資本の30%がロシアであること、カウンターパートが国有資産持株会社であること、同社に対するPHAREプログラム（EUの東欧支援計画）の実施状況等、今後更なる情報収集と調整を大使館等を通じ行った上で、早期に結論を出すべきであろう。
- (3) 本格調査を実施する場合は、リストラのためのモデル企業調査にならざるを得ないとの状況判断しか得られなかったが、その判断の根拠には、「東西経済大臣会議」の合意を「ハ」側が金科玉条のごとく述べた事実も少なからず加味せざるを得ない。
- (4) 自動車部品産業の関連情報で述べたとおり、今後の同産業は、市場をにらんだ乗用車部品の開発・生産に活路を見いださざるを得ない。国有企業たりとも例外ではない。その乗用車部品産業は「スズキ」への関与度が高く、今後も一段と密接になることが予想される。その意味で、リストラのためのモデル企業調査を実施した場合でも、「スズキ」からの情報が貴重な補強調査となり得ることは確かであろう。

Ⅲ. 自動車産業にかかわる行政・政策

1. 基本方針

コメコン体制崩壊による市場喪失により余剰となった輸送用車両の組立及びその部品の生産能力を乗用車向けに転換を図っており、自動車産業及びその部品産業を国内の重要な産業と位置づけ、国有企業の民営化を図りつつも国策会社とするため一部株の保有を存続する模様である。

なお、旧中道保守政権下では、自動車関連会社を含め全部で178社を国策会社として株の保有を決定していたが、現政権下では、売却可能な企業は旧決定にかかわらず売却する方針の模様。しかし、民営化が外資導入に片寄りすぎるとの批判がでている。

また、輸送用車両の組立に係る製造会社は、その再建の必要性を認識しており、清算や外資の導入による立て直し策を行っており、乗用車の組立に係る会社については、自国企業が存在しないことから外資系企業を誘致し、その乗用車部品の供給元として、輸送用車両用部品を生産してきた企業を当て自動車産業とその部品産業の育成を図ろうとしている。

2. 行政組織

本振興計画に係る行政機関とのその役割は次のとおりである。

(1) 工業商業省

① 援助調整局

二国間支援、PHARE計画等の各種支援をコーディネートを行うために設置された。国内各省から上がる支援要請について選択・調整を行い、大使館経由で各国へ意思を伝える役割を果たしている。

なお、もとは対外経済関係省として独立した機関であったが、七月の社会党内閣の誕生により省庁の統合が行われ、工業商業省と統合されたが、人員整理、再配置等の組織換えはまだ行われておらず、その役割及び当方とのカウンターパートはプロジェクト選定当時と変わっていない。

② 投資促進局

国内企業への外資導入のコーディネートを行う。しかし、外資系企業に関するフォローは行っておらず外資系会社の数等の統計は持ち合わせていない。

外資導入政策の一例としては、グリーンフィールド政策がある。これは外資企業を商工業未利用地へ誘致し、その企業の運営に必要な電気、水道、下水道等のインフラを提供する。

なお、投資促進に関する行政機関としては、他に貿易・投資促進庁があり、貿易・投資に関するセミナーや、情報提供等を行っている。

③自動車産業局、国際関係局

本振興計画のカウンターパートを努める。

日本の通産省と同様の国内産業の育成を行う立場であるが、外資系企業はもとより民営化した企業に対しても発言力が弱いようである。

計画経済時と市場経済下での産業育成政策の転換に苦勞しているように見受けられる。

(2) 国家資産庁

国営企業を管理し、国営企業の売却及び売却のためのリストラ支援を行う。

(3) 国家資産所有株式会社

大蔵省が管轄し、国策会社として、国が株を保有する会社の指導、運営を行う。イカルス等の国有企業を調査対象とする場合はカウンターパートとなる。

なお、11月に公布を予定される新民営化法によっては、国家資産庁との統合等組織改革が有り得る模様。

3. 投資振興政策

(1) 外資

89年1月改正外資法の施行により、合併企業はハンガリー企業とみなし、ライセンス取得手続きを廃止、合併企業の貿易に関する制限も廃止された。また、電力、石油、通信、金融等の特定分野を除きハンガリー企業の取得も可能となった。

91年1月の改正により、資本金5千万フォリント以上で外資が50%以上の企業に対し、創業当初5年間の企業の利益に対する税率を60%カット、その後の5年間は40%カットを行い、ハンガリー経済に特に寄与すると判断された場合それぞれ、100%、60%カットとなる。また、製造設備等の現物出資に対する関税の免除がなされた。

ただし、上述の外資に対する優遇策は、93年12月までに許可を取得した企業に限定され94年1月以降は廃止され、現在、これに代わる外資を目的とした投資促進措置がとられる予定はない。

(2) 国内投資

94年1月から法人税は、36%へと引き下げられた。これにより若干の投資増が見込まれるが、イギリスのように所得規模に応じ税率を変化させず、中小規模の投資に対する優遇がないのでまだ不十分である。

なお、環境保全に寄与する一定金額の資本投資については法人税を減額する法案や、一定金額を再投資し5年間減額しない場合は法人税を減額する法案等が検討されている。

4. 国内産業育成政策

工業商業省の政策は、短期には市場経済化へ向けてのリストラを推進し、長期には海外で競争力のある企業育成を掲げている。

具体的には、車体の安全基準、製品規格等の基準のEC基準との整合、ISO9000シリーズによる品質管理の導入促進及びその認定団体の選定等、通例の産業育成策を掲げているが、訪問企業においてそれらは話題に上らずその実行状況については不明である。

なお、国内政策のうち、国内産業保護のために輸入自動車に対し10%～40%の関税をかけていたが、EU加盟の準備として次の表のように95年から段階的に関税率を下げることを宣言している。

	1993	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
乗用車								
1.6L未満	13	11.7	9.7	7.8	5.8	3.9	1.9	0
1.6-2.0L	23	20.7	17.2	13.8	10.3	6.9	3.4	0
2.0L以上	43	38.7	32.2	25.8	19.3	12.9	6.4	0
商用車								
10tまで	10	9	7.5	6	4.5	3	1.5	0
10t以上	12.1	10.9	9.1	7.3	5.4	3.6	1.8	0
自動車部品	12.1	10.9	9.1	7.3	5.4	3.6	1.8	0
トラクター	10	9	7.5	6	4.5	3	1.5	0
長距離バス	8	5.3	2.6	0	0	0	0	0
その他のボディ	25	22.5	18.7	15	11.2	7.5	3.7	0
エンジン	20	13.3	6.6	0	0	0	0	0
特殊用途車両	9.8	8.8	7.3	5.9	4.4	2.9	1.5	0

工業商業省において産業政策についてそのプラン等を尋ねたが何らかのプランを考えているとの発言もあったが具体的なプランは見せてもらえなかった。また、民営化企業への具体的指導、企業からの情報収集はできないとの発言もあり、今後増加する民営化企業及び外資による民間企業をかかえ、どれだけの行政能力が発揮できるかは不明である。

IV. ハンガリー経済

1. ハンガリー経済の現状

第2次大戦以降、ハンガリーは社会主義国として計画経済体制が続き、1990年の体制変革に至った。ハンガリーは現在市場経済体制への移行のため努力を続けているが、体制変革以前にもある程度市場原理導入の努力がなされており、ハンガリー経済の現状について述べる前に、この体制変革以前の経済政策及び経済について以下触れてみたい。

1968年にハンガリーは中央管理の計画経済体制にある程度の市場原理を導入した経済政策を採り入れ、それなりの成果をあげたが、計画経済の枠の中では一定の限界があり、1973年以降の石油危機に始まる世界経済の悪化の影響を受け、この経済改革は後退せざるを得なかった。

1979年には経常収支悪化の改善を主目的とし、企業の自主性の向上や外資導入法の一部改正等を含む一連の政策を採用した。これにより経常収支の改善には成功したが、経済の成長の点では見るべき成果はなかった。

1985年に、経済成長率の上昇を大きな狙いとする経済政策が採用され、この中には企業破産法の導入、銀行制度の改革、新会社法、新外資法他後年の市場経済への移行のさきがけとも言えるべき、注目すべき法律の導入が含まれていた。中でも新会社法（1989年施行）は私有企業の存在を初めて認めた画期的な法律であった。

1990年の自由選挙のもと誕生した新政権は従来の改革路線に乗り、さらにこれを徹底する政策のもとに完全な市場経済への移行を推進してきた。

1994年5月に、体制変革後初めての選挙が行われ、ハンガリー社会党が政権を取ったが旧体制への逆戻りは考えておらず、国有企業の民営化の加速等引き続き市場経済体制移行の徹底化を図っている。

以上のように旧体制下の1968年に早くも兆しのあった市場経済体制への指向を、1990年の体制変革後の政権は完全な私有制の導入をこれに加え、中央管理の社会主義経済体制を完全に離れて西側と全く同様の経済体制に移行すべく、様々な経済政策を導入し努力を続けてきた。しかしながら、1991年以降現在に至るまで、ハンガリー経済は失業者の増大や鉱工業生産の落ち込み、高いインフレ率、さらには財政赤字の増大等の国内の問題に加え、コメコン貿易の崩壊、主要市場であった旧ソ連の経済の混乱や西側諸国の景気後退の影響を受け、非常に厳しい状況下にある。

GDPは1990年の体制変革以降連続4年間マイナス成長を記録し、JETRO BUDAPESTより入手した経済貿易データによると、1994年の成長見込みがようやく0%とマイナス成長に歯止めがかかった状況である。しかしながら、低下しつつあるとはいえ1994年前半のインフレ率は17%とまだ高く、消費も過熱気味で、政府は最近賃金抑制を含む引き締め政策を打ち出している。財政赤字は1994年1-7月で1,942億フォリントに達し（前年は1,996億フォリント）、経常収支も1994年1-6月で19億ドルを越えるなど、財政と経常収支双方のいわゆる双子の赤字を脱する気配はまだ見えない。

参考までに在ハンガリー日本国大使館より入手した統計を下記添付する。

第1表 経済主要指標

	1989	1990	1991	1992	1993*	出 所
名目GDP実績 (億フォリント)	17,228	20,893	23,084	28,050	35,026	国立銀行
実質GDP成長率 (%)	0.7	-3.5	-11.9	-4.5	-2.3	国立銀行
名目一人当りGDP (ドル)	2,805	3,189	3,031	3,440	3,700	国立銀行
消費者物価上昇率 (%)	17.0	28.9	35.0	23.0	22.5	国立銀行
失業率 (各期末、%)	0.7	1.7	7.5	12.3	12.1	国立銀行
工業生産上昇率 (%)	-2.1	-10.2	-16.6	-9.8	4.0	国立銀行
貿易収支 (百万ドル)	540	958	-1,111	-361	-3,623	国立銀行
輸出 (百万ドル)	5,975	7,270	9,972	10,750	8,907	
輸入 (百万ドル)	5,435	6,313	11,082	11,066	12,530	
対日貿易収支 (百万ドル)	40	5	-72	-114	-163	日本通関統計
対日輸出 (百万ドル)	148	147	153	125	115	
対日輸入 (百万ドル)	108	142	225	239	278	
経常収支 (百万ドル)	-1,437	127	267	324	-3,445	国立銀行
対外債務残高 (各期末、百万ドル)	20,390	21,270	22,658	21,438	24,560	国立銀行
金・外貨準備高 (各期末、百万ドル)	1,725	1,166	4,017	4,381	6,736	国立銀行
対ドル為替レート (年平均)	59.10	63.20	74.81	79.00	92.04	国立銀行

* : 93年のGDPについては、中央統計局発表速報値。

2. 市場経済化の進展

体制変革後、ハンガリー政府は1991年に本格的かつ総合的な経済改革計画（いわゆるクパ・プログラム）を打ち出した。この計画の主な狙いは、市場経済原理によって動く経済システムの確立、民間企業の育成および外国からの投資を促進することであり、1991-1994年の4ヵ年間に市場経済体制の安定化と経済発展の推進およびEUへの一体化への見通しを与えるものであった。

前述したように、ハンガリーでは社会主義体制下の1968年に早くも市場経済化の萌芽がみられ、1988年以降は本格的な市場経済化のために1988年策定の新会社法や新外資法などのいくつかの重要な制度の確立が行われたが、やはり社会主義体制という大きな枠を越えることはできず、中央指令による計画経済に対し、市場メカニズムの機能する市場経済への移行には限界があり、真の市場経済への移行は1990年の体制変革を待つ必要があった。1990年以降導入された重要な経済関係の法律は以下である。

- ・ 個人事業法
- ・ 中央銀行法
- ・ 国家資産管理庁法
- ・ 新銀行法
- ・ 小規模国営企業私有化法
- ・ 新倒産法
- ・ 企業会計法

市場経済とは、市場という土俵の上で個人または企業が価格を媒介として財・サービスの売買を行い、その結果として財・サービスの生産量が決まるシステムである。

国営企業が政府の決めた生産計画と価格によって生産活動を行うシステムと異なり、個人の自由意志、能力、経済的欲求が市場において十分に発揮されることを本質とするから、必然的に経済活動の主役は個人や民間企業たらざるを得ない。1988年制定の新会社法はじめ個人や民間による自由な経済活動を認める上記の一連の法律が導入されたのはこのためである。

個人が新たに民間企業を興すこともさることながら、ハンガリーのように長年社会主義体制下で国営企業が経済活動を担ってきた国では、国営企業の民営化が市場経済への移行の中で極めて重要なテーマとなってくる。従って、どのくらい民営化が進んだかが、市場経済化への進展を測る大きな目安となる。

1989年1月以降施行された新外資法や企業転換法は国営企業を民営化するための法律であり、民営化を円滑に進めるための監督官庁を設立することを目的として、1990年に入っ

て国家資産管理法が導入され、この法律によって1990年3月に国家資産管理庁が設けられた。以後、国家資産管理庁主導によって民営化が推進されている。1992年末の民営化された国営企業の累計は602社である。上記の他に、1990年9月制定の前述「小規模国営企業私有化法」による小売業の国営企業の民営化がハンガリー国民のみを対象として行われてきており、1992年末の民営化累計数は7,637となっている。

現時点での民営化累計数は不明であるが、優良な国営企業はほとんど民営化されており、民営化されていない国営企業には経営不振企業も多く、今後の民営化はそう簡単ではないとの話も聞く。

今回訪問した国家資産所有(株)幹部の話によると、本年の選挙前ハンガリー政府は鉄鋼、化学、運輸、エネルギー、石油、ガス、金融、保険等の業種を中心とする国営企業178社については今後も国営とする方針であったが、新政権はこの178社を大幅に減らす方針で売却可能な国営企業は一日も早く民営化したい意向であるといわれる。本年11月に、新民営化法案が制定されるとのことで、現在存在する国家資産庁と国家資産所有(株)の統合も含めて、関係機関の再編成も予想されるとのことである。

このようにハンガリーの国営企業の民営化政策に関し、政権も変わったこともあり、若干の混乱と現実が目標通りに行かない点があるように見受けられたが、民営化推進の大方針は今後加速されることはあっても後退することは有り得ないと思う。なぜなら前述したように、市場経済への移行の中心課題は国営企業の民営化であり、民間企業の活躍なしにはハンガリー経済の将来はないからである。

小規模国営企業10,529のうち1992年末までに7,637が民営化されたが、小さな商店やレストランを中心とするこれら民営化された少企業は極めて活発に活動しており、従業員50名未満の企業の活動は統計に出てこないので実態は不明だが、これら小企業はGDPの増大に少なからず貢献しているという話も現地で聞いた。

私企業(法人組織)の数は1989年の約1万5千社が1992年末に約7万社となったが、5万5千社増えたうち90%が新設企業、10%が民営化された国有企業である。7万社のうち80%が従業員20人未満の企業で、しかも従業員10人未満の企業が7万社のうち41%を占める。従業員300人以上の大企業の占める割合は、1991年の5%が1992年には3%になっている。

3. 産業構造と貿易動向

3-1. 産業構造

国土の70%が肥沃な農地であるハンガリーは、恵まれた気候条件と相まって伝統的に農業に強く、第2次大戦後社会主義体制下および体制変革後の工業化の進展の結果、農業のウェイトは低下し続けているとはいえ現在も食料品の自給が可能である。

1990年の体制変革後の産業構造には大きな変化が生じており、産業構造のGDP構成比において工業、農業の比重の低下に比し、商業とサービス業の比重が増加していることから、ハンガリーの産業は重厚長大型から第3次産業を中心とする形態に急速に移行していると言える。

(注)ロシア東欧貿易会発行の「ロシア・東欧諸国の体制転換の経済的コスト」中に記載のある統計第2表“ハンガリーの産業構造”を参考までに添付するが、1989年から1992年の間に次の変化が生じていることがわかる。(単位：%)

工業	34.4 - 31.6
農林業	15.7 - 8.4
商業	10.6 - 14.7
運輸通信	8.3 - 8.3
建設	7.7 - 6.0

第2表 ハンガリーの産業構造

[単位：GDP構成比%]

	1989	1990	1991	1992
工業	34.4	31.2	31.3	31.6
建設業	7.7	6.4	6.5	6.0
農林業	15.7	14.6	11.5	8.4
運輸・通信	8.3	8.0	9.4	8.3
商業	10.6	14.9	14.0	14.7
水利	1.3	1.2	1.2	—
その他物的生産	1.1	1.3	1.5	—
物的生産合計	79.3	77.8	75.8	—
非物的生産合計	20.6	22.2	24.1	—
全体	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所)ハンガリー国立銀行年報(各年版)。

次に産業部門別の状況につき触れる。

工業部門

国内需要の減退とコメコン体制の崩壊がハンガリー工業に大きな影響を与え、本文に添付済の第1表“経済主要指標”によると、工業生産上昇率（前年比%）は、

1989年：マイナス 2.1

1990年：マイナス10.2

1991年：マイナス16.6

1992年：マイナス 9.8

1993年：マイナス 4.0

JETRO BUDAPBSTより入手した経済貿易データによると1994年の見通しは0 - 3%となっている。また、ハンガリー中央統計局発行の統計月報('94/7)によると、1985年を100とすると1991年12月64.7、1992年12月67.0、1993年12月67.9、1994年6月73.7と大変な落ち込みようである。

中でも鉄鋼業と機械工業の落ち込みがひどい。鉄鋼業は1993年1月49.1、1994年6月にやっと65.1まで回復した。機械工業は1993年1月55.8、1994年6月は58.4と低迷している。鉄鋼業と機械工業のかかる厳しい落ち込みの原因は、その高い輸出比率にある。1988年で鉄鋼生産高の32.7%、機械生産高の41.3%が輸出向けで、特に機械工業ではコメコン諸国向け輸出が約4分の1を占めていたため、1991年9月のコメコン体制崩壊により大きな輸出先を失った。

鉄鋼業の場合、コメコン市場への依存度は低く3分の1近くが西側向けであったが、西側諸国の景気後退により、これまた大きな生産減少を余儀無くされた。

機械工業の低迷の典型は、IKARUS社のバス生産である。かつてはコメコン諸国へのバス供給を一手に引き受け、1970年代から1980年代にかけては年間14,000台ものバスを生産したのが、コメコン体制崩壊後は毎年減り続け、1994年1 - 6月の生産台数はわずか703台に過ぎない。バス生産に代わる乗用車生産にハンガリーは力を入れており、現在スズキとOpelの2社が現地生産しており、本年は約4万台、来年は6万台超の生産が予想されているので、いずれバスに変わるハンガリー工業の代表選手に育っていくであろう。

その他の工業生産も1985年を100とした場合、鉱業が1994年6月で48.1、化学が同じく76.4、繊維が50.9といずれも低い水準に止まっている。落ち込みの比較的小さいのは食品で、89.2となっている。これは農業に強いハンガリーの実力の表れであろう。

以上、ハンガリー工業の苦闘ぶりについて述べたが、1985年を100とすると工業生産高は1992年8月の63.6を底として、ようやく4年連続の減少からわずかながら上昇に転じ始め、1993年には前年比4.0とプラスに転じ、1994年6月に73.7まで回復してきたのは明るい兆しであろう。

(注)ロシア東欧貿易会発行の前述の論文中にあるハンガリー工業関係の統計を以下添付する。

第3表 ハンガリー工業の部門別推移と部門別構成

(単位：%)

	1989	1990	1991	1992	部門別構成	
	前年=100				1989	1992
鉱業	94.8	88.2	89.1	80.9	6.4	3.0
電力業	102.2	100.2	92.0	88.5	6.5	8.5
鉄鋼業	104.4	81.0	67.3	73.7	8.6	6.6
機械工業	100.2	83.8	65.1	73.2	25.8	17.0
建設資材	98.4	95.0	67.0	86.4	3.3	3.2
化学工業	96.1	94.6	81.5	86.4	19.6	26.1
軽工業	95.2	88.3	75.1	83.5	12.4	11.3
食品工業	101.0	99.1	90.3	87.4	16.7	23.8
工業全体	99.0	98.8	78.5	90.2	100.0	100.0

(出所)ハンガリー中央統計局「統計月報」(各月号)。

第4表 ハンガリーの主要工業製品生産高

	単位	1989	1990	1991	1992
石炭	1,000 t	20,030	17,578	16,974	15,836
原油	"	1,966	1,974	1,893	1,825
天然ガス	100万m ³	6,176	4,932	5,041	4,932
電力	100万kWh	29,580	28,365	29,728	31,396
粗鋼	1,000 t	3,356	2,963	1,861	1,559
鋼材	"	2,539	2,176	1,532	1,660
アルミニウム	"	75,195	75,162	63,316	26,865
バス	台	11,980	7,994	4,756	3,546
冷蔵庫	1,000台	390	438	432	482
テレビ	"	502	492	235	243
プラスチック	1,000 t	643	615	601	692
化学肥料	"	897	749	346	204
食肉	"	585	595	542	393
砂糖	"	508	512	603	389
ビール	億ℓ	972	992	909	913

(出所)ハンガリー国立銀行年報1993年版。

農業部門

1988年にはGDP比15%のハンガリー農業は、1990年以降何回も発生した旱魃により大きな打撃を受けた。ハンガリー中央統計局発行のMonthly Bulletin of Statistics '94/7によると、畜産を含む全農業生産高の前年比は下記である。

1990年	: 86.3
1991年	: 89.3
1992年	: 95.9
1993年	: 67.6
1994年1 - 6月期	: 93.0

工業部門ほどではないが、やはり1990年以降毎年減少しており、1994年前半でやっと持ち直した状況がこの指数から見て取れる。かかる低迷の原因の一つは、やはりコメコン体制の崩壊に伴う輸出市場の喪失である。次いでハンガリー農業を支えて来た農業共同組合の経営悪化である。これは農産物の国家買上価格と農業用資機材の価格差から生じたものである。3つ目の原因は1992年7月制定の損害補償法により、元の所有者に返還された農地のうち多くが賃貸に出された結果、休耕地が全耕作地の7%になっていることである。前述(ロシア東欧貿易会の論文から出所の農業統計を以下に添付するが、これをみると1990年以降、小麦、とうもろこし(1991年を除いて)の生産がかなり減っている。前述のハンガリー中央統計局の資料をみると、1993年及び1994年1 - 6月ともに小麦、とうもろこしの生産は前年を更に下回っている。

第5表 主要農作物の生産動向

(単位: 1,000 t)

	1986~90年平均	1989	1990	1991	1992
穀物	13,896	15,416	12,561	15,426	9,744
うち:小麦	6,214	6,540	6,198	5,981	3,444
とうもろこし	6,225	6,996	4,500	7,541	4,301
てんさい	4,513	5,301	4,743	5,857	2,974
油性種子	745	970	876	797	757
じゃがいも	791	1,332	1,226	723	925

(出所) ハンガリー中央統計局「統計年鑑」(各年版)
ハンガリー国立銀行年報1992年版。

第6表 ハンガリーの主要畜産物の生産動向

	単 位	1989	1990	1991	1992
牛 肉	1,000 t	278	236	—	230
豚 肉	"	1,317	1,348	—	823
羊 肉	"	44	27	—	28
家禽肉	"	580	579	—	416
牛 乳	100万ℓ	2,779	2,763	2,566	2,133
卵	100万個	4,576	4,679	4,226	4,486

(出所) ハンガリー国立銀行年報1992年版。

商業・サービス部門

第2表の非物的生産合計(1991年のGDP構成比24.1%)が商業・サービス部門に相当する。最新の統計はないが、この比率はさらに高くなっていることは間違いなく、現在は大体3分の1位ではないかと言われている。

経済が発展するにつれて第1次から第2次、第3次産業へと産業構造がサービス業へ重点を移していくのは全世界共通の現象で、ハンガリーも例外ではない。サービス業の中でも注目すべきは観光業であり、ハンガリー中央統計局発行の“HUNGARY 1993”によると、ハンガリーを訪れた外国人観光客は1990年の約31百万人が1993年には34百万人強に増えている。ハンガリーの魅力ある都市、田園、歴史的遺産を考えると、今後も観光業の発展が期待できるのではなかろうか。

3-2. 貿易動向

過去数年間のハンガリーの貿易動向をみると、次の点が観察される。

- (1) 旧コメコン諸国との貿易の比重の急落
- (2) 西側諸国との貿易の急増

1985年には旧コメコン諸国向けの輸出がハンガリーの輸出総額の55.4%、旧コメコン諸国からの輸入が輸入総額の51.3%を占めていたのが、1993年にはそれぞれ22.8%、28.2%に低下している。

一方、EUおよびEFTA諸国向け輸出および輸入は1985年にそれぞれ24.3%、32.4%であったのが、1993年には60.3%と57.4%に増大している。現在ハンガリーの最大の貿易相手国はドイツで1994年1-6月に輸出の28.2%、輸入の23.1%を占めている。次いで、

オーストリア（10.8%、12.2%）、ロシア（8.6%、13.1%）、イタリア（9.0%、7.3%）の順となる。ちなみに日本は0.8%と2.7%である。

貿易品目については、前述(出)ロシア東欧貿易会の論文中記載の統計（第7表“ハンガリーの対外貿易の商品構造”）を添付する。これを見ると、1990年から1994年上期（1-6月）の間には大きな変動はなく、一貫して輸出入とも原材料、半製品、スペアパーツが最大のウェイトを持つ。これに続くのは、1994年上期現在で、輸出入とも工業用消費材であるが、この品目の過去数年間の伸びは目を引く。輸入において燃料、電力が一貫して相当大きな比率を示しているが、ハンガリーがエネルギー供給を外国（主としてロシア）に依存していることの表れである。

第7表 ハンガリーの対外貿易の商品構造

〔単位：％〕

輸 出				
	1990	1991	1992	1994/上
全体	100.0	100.0	100.0	100.0
燃料、電力	2.3	1.7	2.7	3.6
原材料、半製品、スペアパーツ	36.5	38.0	35.0	37.5
機械、輸送機器、その他資本財	18.5	12.6	12.0	12.5
工業用消費財	19.8	22.6	26.3	27.7
食品工業用原材料、生きた動物、食品加工製品	22.9	25.1	24.0	18.7
輸 入				
	1990	1991	1992	1994/上
全体	100.0	100.0	100.0	100.0
燃料、電力	13.5	15.0	14.6	11.2
原材料、半製品、スペアパーツ	45.9	37.2	36.7	37.5
機械、輸送機器、その他資本財	18.0	20.3	20.6	21.8
工業用消費財	14.0	21.7	22.2	22.4
食品工業用原材料、生きた動物、食品加工製品	7.7	5.8	5.9	7.1

(出所) ハンガリー国立銀行年報1992年版
ハンガリー中央統計局「統計月報 '94/7」。

次に日本との貿易について記述する。

日本とハンガリー間の貿易はまだそれほどの規模には達しておらず、前述のようにハンガリーの貿易額に占める日本の比率は輸出入ともに高くはない。しかしながら、JETROブダペスト事務所より入手した統計第8表「日本との貿易」から見て取れるように、毎年確実に伸びており、特に日本のハンガリー向け輸出が毎年順調に伸長している。ここ2-3年間の両国間の貿易品目を示すために、在ハンガリー日本国大使館より入手した統計第9表「最近の日・ハンガリー貿易」も添付する。日本の輸入のうち、化学・医薬品の構成比が高いのが注目される。

第8表 日本との貿易

[単位：千ドル]

	日本の輸出	日本の輸入	バランス
1986	82,271	61,265	21,006
1987	91,733	97,928	▲ 6,195
1988	101,338	163,816	▲ 62,478
1989	108,398	147,772	▲ 39,374
1990	142,230	146,824	▲ 4,594
1991	224,566	152,815	71,751
1992	239,432	125,486	113,946
1993	278,417	115,218	163,199

(出所) 日本通関統計

主要輸出入品目 (93年)

輸出：乗用車 (55%)、トラック (10%)、一般機械 (7%)、
化学品 (4%)

輸入：化学・医薬品 (38%)、鉄鋼製品 (23%)、食料品 (10%)、
繊維製品 (6%)

第9表 最近の日・ハンガリー貿易

(単位：金額 百万ドル
構成比・対前年比 %)

	1992年		1993年		
	金額	構成比	金額	構成比	対前年
日本からの輸出計	239	100.0	278	100.0	116.3
化学品	9	3.6	12	4.4	142.0
機械機器	201	84.0	237	85.0	117.7
一般機械	51	21.2	20	7.3	40.1
事務用機械	13	5.4	8	2.7	58.6
荷役機械	14	5.7	2	0.8	16.5
電気機械	30	12.5	27	9.6	89.0
輸送機械	115	48.0	186	66.7	161.7
乗用車	100	41.6	147	52.8	147.6
トラック	13	5.3	32	11.6	256.5
日本の輸入計	125	100.0	115	100.0	91.8
食料品	17	13.4	11	9.8	67.2
肉類	7	5.4	6	5.5	92.1
果実・野菜	4	3.3	2	2.0	56.9
羽毛	5	3.7	7	6.4	161.0
化学品	44	35.1	46	39.5	103.6
有機化合物	16	13.1	17	14.9	103.9
植物性アルカロイド類	16	13.1	15	12.6	88.6
繊維製品	10	7.7	7	6.3	74.4
金属品	33	26.1	25	21.6	75.8
鉄鋼	22	17.4	15	13.4	71.0
アルミ・同合金	9	6.8	7	6.2	84.1
機械機器	8	6.1	8	7.1	107.4
貿易収支	114		163		

(出所) 通関統計

4. 外国投資の現状

1968年に始まる経済改革の中で外資導入も認められ、更に1972年に制定された外資導入法は外国資本との合弁企業の設立を認めている。しかし、この法律には外資の出資比率は49%以下、合弁企業の生産活動は認めず、一定の利益送金しか認めないなどの条項があり、外資との合弁を大きく増進させる契機とはならなかった。

その後1982年及び1986年の外資法の手直しの結果、外資との合弁企業設立は1986年頃から増え始めた。1989年の新外資法は今までいくつかあった制約を撤廃し、100%外資による企業の設立、ハンガリー企業への出資や買収を認め、外資の保護規定を盛るなど画期的な内容を持つに至った。この新外資法の施行により、1989年以降西側企業の直接投資は飛躍的な増加を示すようになった。

JETROブダペスト事務所より入手した統計資料 第10表「直接投資」を以下添付するが、この表から上記の増加がはっきり見て取れる。

第10表 直接投資

(単位：百万ドル)

	1988末	1989末	1990末	1991末	1992末	1993末	1994.6
投資額推移	23	215	569	2,107	3,424	5,576	6,100

内 訳

- ・業種別 (92年末) : 製造業 (57%)、商業 (12.2%)、金融 (10.3%)
- ・国 別 (93年8月) : オーストリア (31%)、ドイツ (15%)、
英国 (11%)、フランス (9%)、スイス (7%)

製造業の占める比率が高いが、これは電気、自動車部品、食品工業、機械産業等の重要産業に対し、税金面で優遇していることが主因と思われる。ハンガリー政府は西側先進諸国からの資本、マネージメント、技術の導入がハンガリーの市場経済化の促進と産業構造の改革に不可欠との認識を持っており、特に最近東欧の中でもハンガリーの賃金の相対的な高さから、ハンガリー産業の価格競争力がポーランドやチェコに対し失われつつあるという問題が生じており、技術革新による価格競争力の回復が急務となっており、今後ともハンガリーは西側資本および技術の導入を優先課題としよう。

ただ、従来西側資本の格好の合弁または買収対象であった国営企業の中で残っている企業の経営状態が悪く、魅力を失っているのは問題である。合弁のみでなく外資100%の企業設立も増える必要があろう。

在ハンガリー日本国大使館から入手した統計資料 第11表「主要国対ハ投資具体例 (除：日本)」を以下添付する。

第11表 主要国対ハ投資具体例 (除: 日本)

一 国・投資企業名	合併企業名	設立年・資本金	業 種
<u>一 米 国</u> (欧州子会社経由のものを含む)			
General Motors(Austria)	General Motors Hungary	1990 1.5億DM	車・同部品製造
General Electric	Tungsrarn	1989 60.4億Ft	照明器具製造
Ford Motors	Ford Hungaria	1990 0.83億Ft	車部品製造
Blackborn(Panama) 他	Fotex	1984 31億Ft	写真現像等
Guardian Glass(Luxembourg)	Hunguard	1988 16.8億Ft	ガラス製造
<u>ド イ ツ</u>			
Allianz	Hungaria Insurance	1986 42.7億Ft	保険サービス
Corvin Invest	Kempinski Hotel	1989 31億Ft	ホテル
Siemens AG	Villanysereloipari	1963 24.2億Ft	各種設備施工工事等
Siemens AG	Siemens	1974 10.2億Ft	各種サービス業務
<u>オーストリア</u>			
Hamburger, Mosburger	Dunapack	1990 50億Ft	紙・同製品製造
Julius Meinl	Csemege-Julius Meinl	1952 37.2億Ft	流通・スーパーチェーン
Creditanstalt	Creditanstalt	1990 28.2億Ft	商業銀行
Mautner Markhof	Buszesz	1992 26.5億Ft	食品製造・流通
<u>イタリヤ</u>			
Alitari	MALEV	1993 76.9億Ft	航空サービス
Ilva S.P.A	Silco	1991 18.2億Ft	鉄鋼製品製造
<u>フ ラ ン ス</u>			
Sanofi	Chinoïn	1990 40億Ft	薬品製造
Beghin-Say	Matra Cukor	1991 32.3億Ft	砂糖・同製品製造等
<u>ス イ ス</u>			
Tetra Pak Group	Tetra Pak	1990 17.5億Ft	包装用材料製造
<u>ベルギー</u>			
Douwe Egberts	Compack Douwe Egberts	1991 75億Ft	食品加工販売
<u>スウェーデン</u>			
Electrolux	Zanussi-Lehel	1991 0.83億Ft	冷蔵庫製造
<u>韓 国</u>			
Daewoo Securities	MHB-Daewoo Bank	1989 63.1億Ft	商業銀行
<u>その他の主要な投資企業</u>			
US Tel, Philips Morris, Coca-Cola (米国)、British American Tobacco (英・米国)、 Henkel (ドイツ)、Shell (英国)、Phillips, Uniliver (オランダ)、Nestle (スイス) 他			

(出所) Companies in Hungary with foreign Participation (Magazin Publishing House)
News-Letter Hungary 1993.1-3 (在京ハンガリー大使館)
及び各種報道等。

次に日本の直接投資であるが、1989年までに製造業では3件、サービス業で3件の計6件の進出があった。その後製造業、金融・証券等の直接投資を伴う進出が増え、現在までの直接投資累計件数は33件である。日本からの直接投資の代表例はMagyar Suzukiで資本金141億フォリント、スズキ他日本企業の出資比率は68.7%である。直接投資累計額の現状は資料がなく不明であるが、1991年末で63百万ドルであった。その後投資がさらに行われているから、1億ドルを越えていることは間違いないと思われる。日本の対東欧投資の大部分を、ハンガリーが占めていることは確かである（1991年末で97.5%）。

在ハンガリー日本国大使館から入手した資料 第12表「在ハンガリー日本企業概要」を以下に添付する。

第12表 在ハンガリー日本企業概要

1. 形態別主要企業数

(1)駐在員事務所等	18
(2)直接投資	
・現地法人	8
・合併企業	17
・その他（日系現地法人等が出資したもの）	8

2. 形態別主要企業及び概要

(1)駐在員事務所等

- (商 業) ・三菱商事 ・住友商事 ・日商岩井 ・伊藤忠商事 ・三井物産
 ・トーメン ・ニチメン ・興新物産 ・豊田通商 ・兼松
 (製造業) ・松下電器 ・日本電気 ・キャノン ・日製産業 ・協和発酵 ・ブリヂストン
 (その他) ・竹中工務店 ・日本旅行 (ヨーロッパ)

(2)直接投資

企業名	設立年	資本金	出資者・出資率	業務概要
【主要現地法人】（日本側 100%）				
Marubeni Hungary	1990.10	50万Ft	丸紅(100%)	各種商業活動
Shimizu Hungary	1990.11	17万Ft	清水建設(100%)	各種商業活動
Furukawa Electric Insititute of Technology	1991.1	100万Ft	古河電工(80%) 伊藤忠(20%)	電気分野等での研究 開発及び製品化
Fujifilm Hungary	1991.1	50万Ft	丸紅(35%) 丸紅デュッセルドルフ(60%) 丸紅ハンガリー(5%)	写真用フィルムの 販売
Toyota Motor Hungary	1991.12	3700万Ft	トヨタ自動車(50%) トヨタ通商(50%)	自動車の輸入販売等
Magyar Logistics	1992.11	2500万Ft	伊藤忠(85%) Itochu Europe(15%)	物流・貿易
Summit Argo Hungaria	1992.11	75万Ft	住友商事(100%)	農薬販売
Furukawa Composite Insurator	1993.3	7400万Ft	古河電工(80%) 伊藤忠(15%) Itochu Europe(5%)	碍子製造販売
【主要合併企業】				
製造業 Plifoam	1984.11	3億Ft	(日) 古河電工(9.5%) 伊藤忠(3.8%) (ハ) ハンガリアス(54.4%) ババース銀行(24.9%) ハ外国貿易銀行(5.3%) 個人(2%)	建築用防音・断熱材 等の製造販売
AGROFERM(Hungarian- Japanese Fermentation Industry)	1987.4	19.7億Ft	(日) 協和発酵(14.7%) トーマン(8.8%) (ハ) ハーグ農工業組合(67.5%) ハ穀物トラスト(2.5%) (他) IFC(国際金融公社)(6.5%)	蛋白質飼料の添加物 Lリジンの製造販売
Salgotarjan Glass Wool	1987.10	6.7億Ft	(日) 日東紡(16.7%) JAIDO(11.4%) トーマン(9.0%) バウムウント硝子工業(8.4%) (ハ) ハンガリアン・グラス(24.7%) シート・グラス(8.3%) シュカコーブ(4.6%) (他) IFC(16.9%)	工業・建設用断熱材 グラスウールの製造販売

企業名	設立年	資本金	出資者・出資率	業務概要
Magyar Suzuki	1991.4	141億 5700万Ft	(日) スズキ(55.0%) 伊藤忠(13.7%) (ハ) オートコンサーン(25.0%) (他) IPC(3.5%) MBFB(2.8%)	乗用車製造販売
Nicolor PLC	1991.4	524.1万Ft	(日) 大日精化(55%) 兼松(5%) (ハ) ニトウミ(40%)	顔料中間製品製造 輸出
Daikin-Bakany Clutch Manufacturing	1993.3	6911万Ft	(日) ダイキン(50%) 伊藤忠(10%) (ハ) バケレス(40%)	車用クラッチ製造 販売
商業				
Intermusica	1989.1	28万DM	(日) ローランド(50%) (ハ) ノットレード(50%)	楽器の輸入販売等
TBT-International	1990.2	600万Ft	(日) 東京丸一商事(39%) (ハ) TBSCO(25.5%) BPSCOOP(25.5%) (伊) Miramer Spa.(10%)	輸出入・販売・ リース
Mitsubishi Motors Hungary	1990.9	100万Ft	(日) 三菱自動車(30%) 三菱商事(25%) (奥) テンツェル(45%)	自動車の販売等
Eurasia Sped	1992.10	1200万Ft	(日) C. ITOHエクスプレス(50%) 東洋トランスポート(25%) (独) Ithochu Express Europe(15%) (ハ) テクノシュペッド(10%)	運輸
IBUSZ-Toyota Tusyo	1992.11	3.25億Ft	(日) トヨタ通商(40%) (ハ) イプス(60%)	レンタカー、 車販売
金融業				
Central-European International Bank	1979.11	3500万Ft	(日) 日本長期信用銀行 (13.2%) さくら銀行(13.2%) (ハ) ハンガリー国立銀行(34.0%) (他) 西側3銀行(39.6%) (伊・仏・独 各13.2%)	銀行業務
Daiwa-MKB	1990.12	6.5億Ft	(日) 大和証券(49%) (ハ) ハンガリー-外国貿易銀行(46%) 中央為替信用銀行(5%)	総合証券業務
Nomura Hungary Investment Bank	1991.1	5億Ft	(日) 野村証券(51%) (ハ) 国立銀行(5%) 国営保険会社(24%) オーストリアバンク(10%) (他) IPC(10%)	投資銀行業務

企業名	設立年	資本金	出資者・出資率	業務概要
<u>放送</u> NAP TV	1993.1	2060万Ft	(日) フジテレビ(7.5%) 電通(3.75%) 三井物産(3.75%) (ハ) 救済バンク(42.91%) MTI(14.03%) マイ・ナップ(14.03%) 個人(14.03%)	テレビ放送
<u>その他</u> Senara	1990.6	2000万Ft	(日) 光復産業(49%) (ハ) オリエン・パブリック・ ケータリング・カンパニー(51%)	レストラン
Central European Franchise Group	1992.9 (但し日側は93.2参加)	7.91億Ft	(日) JAIDO(10%) (米) ハ・米企業基金(32%) ヘミングウェイ・ホールディング(50%) ユーロアメリカ(8%)	ファーストフード・レストラン
【その他】(日系在欧州現地法人等が出資しているもの)				
Central-European Credit Bank	1988.4	17億Ft	(ハ) 中欧国際銀行(100%)	銀行業務
Minolta Hungary Office System	1990.4	2600万Ft	(奥) ミルタ・オーストリア(99%) (ハ) 個人投資家(1%)	コピー、ファクシミリ等の 販売等
Nikon Kft	1991.8	1800万円	(蘭) ニコン・ヨーロッパ(100%)	カメラ等の販売
Nissan Hungaria Rt.	1991.9	100万DM	(英) 日産トレーディング UK(26%) (ハ) マジャール PGA(74%) (仏企業の子会社)	自動車の輸入 販売等
Tokaj-Hetszolo Rt.	1991.12	4.53億Ft	(仏) グラン・ミレジム・ド・フランス(75.2%) (オントリー 40% 出資) (ハ) トカイ・コンビナート(19.6%) トカイ市(5.2%)	ワイン製造・販売
Matsuda Motor Hungary Kft.	1992.6	1.27億Ft	(奥) マツダ・オーストリア(100%) (伊藤忠 50%出資)	自動車の輸入 販売等
Honda Hungary Kft.	1993.12	2900万Ft	(奥) ホンダ・オーストリア(100%) (ホンダ 100% 出資)	自動車の輸入 販売等
Sony Hungary Kft.	1994.4	5500万Ft	(奥) ソニー・ヨーロッパ・ホールディング (100%) (ソニー 100% 出資)	家電製品販売等

(出所) 各種報道内容を取りまとめたもの。

ハンガリー国民の技術的素質、勤勉性、東欧の中原にある地理的優位性、その他から今後とも日本の対ハンガリー投資は続くであろうし、ハンガリーの日本の対東欧投資に占める大きな比率も保たれるものと思われる。

直接投資以外に、日本がハンガリーに対し巨額の融資を行っていることも忘れてはならない。

1991年末現在のハンガリーの対外債務残高約 230億ドルの4分の1を日本は貸し付けており、ハンガリー中央銀行の国債発行場所としてドイツと日本が多く、日本は現在ハンガリーに対する最大の債権国となっている。

(付属) 現地コンサルタント

9月30日下記コンサルタントを訪問し、入手した情報や印象は下記である。

AGTI NOVA Engineering and Trade Ltd.

・面談者：Mr. BOGDANOVITS Laszlo

Sales and Marketing Director

・会社の沿革：

1950年に工業省傘下の国有企業として設立。当初は軍事分野が主であったが、その後機械、建築、工場の設計、施工管理および金属の表面保護、塗装技術、大気汚染技術に業務の主体が移った。

・業務実績：

(工場設計)

DIGEBB(ハンガリー東北部に所在する従業員数千人の鉄鋼/機械を製造する国有企業)

VIDEOTON社(エレクトロニクスのメーカー)

ORION 社(TV、ラジオのメーカー)

BAKONY工場の一部

(調査)

(1)1987年工業省からハンガリーにおける乗用車部品製造の可能性につき調査を命じられ、5年間かけて調査を実施した。ソ連からハンガリー政府にTAVRIAという乗用車を製造しようとの提案があったため(年産30万台：ソ連20万台、ハンガリー、ブルガリアそれぞれ5万台)、工業省から上記の調査を命じられた。

5万台分の部品製造では生産規模が小さすぎ、これを機会にもう少し規模の大きい乗用車部品産業をハンガリーに確立しようとのハンガリー工業省の意図があった。

この調査をきっかけとして、自動車関連調査の仕事が来るようになった。

(2)Opel社の要請を受け、ハンガリー内の工場用地候補地リストを作成、提出。

(3)マジャール・スズキから部品調達先企業の調査を受注。

かつてハンガリーの部品メーカーは閉鎖的な同業組合を作り、政府の補助金を独占していた。このマジャール・スズキ向け調査をきっかけとして、部品組合に近づくことができるようになり、チェコのSKODA社他外国メーカーともつながりができた。

(4)イタリー政府からハンガリー自動車産業の全体調査の要請があった。

これはイタリー製の自動車製造機械のハンガリーへの売り込みの可能性を調査する

もので、ハンガリーの部品メーカー 200社の推薦をイタリア政府に行い、イタリア政府はこの中から売り込み先として何社かを選んだ。

この他にかつてIKARUSの各工場の製造設備につきアドバイスしたことがあり、IKARUS社の設備状況に詳しいし、国営企業のリストラを現場で指導する能力があるとの発言があった。

・調査費用：

AGTI NOVA社は現在50人の社員を持つが、このうち25人はレベルの高い調査を行える。費用は20,000フォリント／人／日。残り25人の費用は約10,000フォリント／人／日。ちなみに前記のイタリア政府向け調査は4ヵ月かけ総額 400万フォリントであった。

Price Waterhouse Budapest

・面談者：Mr. David G. Young, Director

・Mr. Young発言

自動車は専門ではないが、企業のリストラは得意とする分野である。

オーストリアは自動車組立は行ってないが、自動車部品産業を育成し、それによって稼いだ外貨でもっていくらでも乗用車を輸入している。

ハンガリーにおいても自動車部品産業は大きな位置を占める産業である。

3年程前に企業の倒産法ができたが、それまでは企業のリストラの仕事はなかった。今までに手がけたリストラの対象としては、国営企業が多い。SEGED というパブリカを作る国営の大企業があるが、これが倒産し銀行の管理下に入った。この銀行がパブリカ国営企業に再建のためリストラの指導をPrice Waterhouseに頼むよう命じ、Price は企業、銀行と協力しリストラに成功した。また、鶏肉の加工会社のリストラにも成功したことがある。

技術や生産に関してはPrice は専門家でないので、必要に応じて外部の専門家を雇うことになる。

Price の中位の専門家です\$200／人／時、新人でUS\$70 /人／時くらいである。東ヨーロッパの大都市に事務所を持ち、計2,000人のスタッフを擁する。モスクワには450人、ハンガリーには200人を擁する。西ヨーロッパはじめ全世界にも事務所を持っている。

上記2社の比較

・専門性：

自動車／同部品産業の製造、技術については、AGTINOVA社がはるかに専門性に優れている。ハンガリー国営自動車部品メーカーのリストラに絞って考えれば、AGTINOVA社の方が適している。ただし、リストラにとどまらずある程度ハンガリー自動車部品産業全体の将来像に関する調査、特に西欧、東欧、アジア、中近東も視野に入れた調査となると、技術的側面が相対的に小さくなるのでPrice Waterhouseの力が生きてくると思う。

・費用：

問題なくAGTINOVA社の方が安い。

結論として、今後の調査の内容がどの辺りに落ち着くのかによってどちらが適するか自ら決まってくるので、優劣、適不適を決めるにはもう少し事態を見守る必要がある。

V. 自動車産業の現状

1994年9月18日から同年10月2日まで、ハンガリー自動車部品産業振興計画予備調査のため現地を訪れたが、当初のプロジェクト形成基礎調査および現地情報からハンガリー自動車部品産業の訪問先として、ハンガリー最大の部品製造企業であり、すでに民営化されているBakony社、バスおよび部品製造企業であるIkarus社、日系Magyar Suzuki社の3社を予定し、さらにGM Hungary社を日程に追加し現地を訪れたが、交渉相手（商工業省）は、国有企業として調査すべき企業としてはBakony社を今回の調査対象から除外し、Ikarus社の子会社であるImag社のみとの見解を示し、また外資系自動車組立企業であるGM Hungaryに至っては交渉することも適わぬため、Magyar Suzuki社を除く外資系企業の訪問は不可能となった。また、現地側での自動車年次統計資料が、皆無の状況であり、当方側で情報を得るべく、民間部門での一般部品企業、関連企業および現地国有企業の民営化を推進する現地コンサルタント企業の訪問を行い、現地企業に関する情報を得た。

ハンガリー自動車部品産業は、概してEU加盟の機会を得て一気に生産拡大を図るべくすでに各社でその準備がなされるなど、強気の戦略を採っている。また、ハンガリーの新車販売が低水準ながら好調なことから、EU側からの輸出攻勢がかけられている。

日系Magyar Suzukiでも1992、1993年にかけてLocal service shopを増加するなどの対策を講じて、1993年上半期新車販売でRank 10位外であったのが1994年の上半期新車販売ではRank 3位（7,466台）を占めるに至った。1993年上半期新車販売状況では第8位Mitsubishi、第9位Toyota、第10位Mazdaであったが、1994年上半期新車販売ではいずれもBest 10から転落している（本文末尾添付資料「表1」および「表2」参照）。

(1) 自動車の生産状況

ハンガリーの自動車生産は、バス、トラックの生産を行う従来からの国有企業であるIKARUS、RABA、CSEPELの3社が存在し、国有企業の存続を賭けて生産が行われている。すでにRABA社の売却が検討され、IKARUS社も1991年、1992年に生産が継続できない状況からロシアのAcecks社からの新規投資（株式30%）を仰ぎ、1992年後半から再度バスの生産ができる状況になった。

ハンガリー最大のバス製造企業である、IKARUS Manufacturing Co. は、1985年IKARUS Bodyから発足し、1949年IKARUS Vehicle Manufacturing Co. が創立されて以来、一貫

してバス生産を行い、1980年代はコメコン体制下で東欧のバス生産拠点として年間12,000～14,000台の生産を続行していたが、コメコン体制の崩壊後バス生産は減少の一途を辿り、1991年には3,150台、1992年度で3,150台、1993年度では3,200台の生産を行っている。しかし、1994年度の状況は厳しく、1,200～1,500台の予測である。IKARUS傘下の国有企業は従来IKARUSの所定部品の生産を行っていたが、1990年代のIKARUSのバス生産の低下に伴い、自社の減量化、生産の多様化を図らなければならない状況にある。ハンガリーで歴史と生産を誇ったIKARUS Vehicle Manufacturing Co., は従来の大量生産システムでは現状の少量生産に適合できず、無駄の多い生産の結果、生産効率が極度に低下し、速やかな企業リストラが待たれるところである。現在のIKARUS社2工場の統合縮小を行い、傘下企業の独立採算制、他社との合併、共同生産などの具体的リストラが必要となっている。IKARUS傘下の系列企業では実際に他社との合併の話し合いが行われているケースもある。

一方、乗用車生産では現在GM Hungary社とMagyar Suzuki社の2社が生産を行っており、前記商用車と異なる生産台数に対応する流動的生産システム（現在2社とも1Lineのみ）を採用している。Opel Hungary Kft. (GM Hungary) は1992年にGM BrandのOPEL ASTRA 1400の乗用車生産を開始し、1992年度9,800台、1993年度13,300台が生産されており、同時にGM Spain向のNew Opel CORSA用に1400cc 16V Engineの生産も行っている。1992年度のエンジン生産は20,500台であったが、1993年度は75,700台が生産された。

Opel Hungary Kft. は1992年創業時よりハンガリーの新車市場でシェアを独占し、1993年度の新車市場ではTotal 17,100台を販売し、1994年度の新車市場においても同様に1～6月までの上半期で10,594台の販売実績を挙げている。現在Opel Hungaryの工場能力は1 Shift、15,000台であり、ハンガリー市場の需要に対応して増減は可能である。増産の場合は現在の設備能力内で2 Shiftは可能であり、その場合30,000台生産体制となる。また、本年から200台が中国に輸出される。現在のハンガリー市場ではOpel Astra-1400, 1600のFull capacityでの15,000台生産体制を維持する計画で、現在増産の計画はない。あるとしても10%前後の増産であろう。EU正式加盟までの期間は現状を維持し、1600投入はその後となろう。GM EuropeのManager Mr. Ernst Hofman氏の話では、ハンガリーの新車販売額を1996年度までに倍増する計画で（多少の増設を含む）、アジアでのOpel ASTRAの販売計画に適合した生産体制の適性化を図る予定である。

一方、日本からの進出企業であるMagyar Suzuki Rt. では、1986年以来現地での乗用車

生産の具体的計画を発表してきたが、1990-1991年にかけてEsztergomの35ヘクタールの敷地に工場を建設し、1992年からCultus（現地名Swift）1000、1300の生産を開始した。1992年度は年度中の生産で本格生産は1993年度からである。1992年度は997台の生産にとどまったが、1993年度は13,020台のCultus 1000、1300、SDN、HBが生産され、1994年度生産目標はCultus 1000、1300 合計29,000台である。既にMagyar Suzuki Rt. では現地部品調達率60%を実現し、本年11月から毎月1,000台のヨーロッパ向け輸出を行う予定である。また、1996年度を目標として年産60,000台の生産体制を確立する予定であり、1994-1995年生産体制の基礎固めのため本年10月から2 Shift 体制へ移行すべく準備がなされていた。

Magyar Suzuki Rt. は現地調達率を向上すべく懸命に努力しているが、現在ハンガリー部品調達企業からの部品調達率は20%前後で、1996年までには35%以上の調達率を予定し、現地部品企業の品質向上に努力している。しかし、未だSuzuki自身の部品内製率が30%あり、EUからの部品調達が10%程度ある。Suzukiの乗用車用エンジンは、日本から調達しており、エンジン回り部品が現地で調達可能になれば一気に調達率は向上する。現在Opel、Audiなどはエンジン回り部品を現地で製造しているからSuzukiも同様に生産の可能性はあるが、現時点でエンジン内製化の設備計画も生産計画もない。ただし、ハンガリーにはエンジン製造内資系企業はなく、現地調達の可能性には疑問も残る。

Magyar Suzuki Rt. は1992年の新車販売ランクになかったが、1992年現地にCar service shopを設置し、本格的な販売店舗の拡充を図った。その努力により1994年度新車販売では上位に上昇した（1994年1-6月上半期実績）。

ハンガリーには、外資系企業で現地自動車部品を製造しEUの系列企業へ供給を行っている企業が数社ある。その一つであるFord Hungary Kft. では新車の組立は行わず、総てInjection pump、Fuel pump、Ignition coilなどのエンジン回り部品に限定して生産し、1993年度は約HUF 500 million の生産額であった。生産された部品は総てEUに輸出されており、その主なものはFORD ESCORT、ORION、SCORPIO 用部品である。

外資系部品製造企業の中の1社であるAudi Hungary Motor Kft. は、前記Fordと同じ頃にGyorに設立されたが、エンジンの生産のみで乗用車生産は行わない。現在エンジン組立工場の設備が導入されているが、本格的生産は1995年になる模様である。本年8月からAudi 80、90のヨーロッパ仕様車用の部品の生産が行われており、1994年度の生産額は約HUF 12億程度となろう。

ハンガリーでは、未だ車社会が本格的に確立されておらず、新車とともに中古車の輸入

が行われている。乗用車の新車輸入は1993年度で85,000台で、そのうち65%がEUから、35%がEU外からの輸入となっている。また、中古車は1993年度で160,000台輸入されている。そのためハンガリーの乗用車保有台数は2,300,000台に達し、ハンガリーの総人口が1,029万人であるから平均4.5人に1台の保有となる。ただし、保有車両の平均車齢は10年以上となっている。

(ハンガリーに進出した外資系自動車メーカーについては本文末尾に添付の「表3」を参照。)

(2) 自動車関連技術レベルの現状

ハンガリーの自動車生産技術は、かつてはCOMECON諸国内では抜群で、東欧におけるバス、トラックの生産拠点としてその実力を発揮していたが、COMECON体制崩壊と同時にその生産力、技術力ともに低下し、現在保有する技術資産は現状維持程度で、新規技術導入は全く実施されていない状況である。大型バス、トラックでは保有する固有技術で生産が行われているが、乗用車の生産技術は全く持ち合わせていない。そのためハンガリーはどうしても外資の導入による乗用車生産に踏み切らざるを得ない状況にあり、Opel Hungary、Magyar Suzuki においてGM Europe 及び日本Suzukiからの外資導入、技術導入による生産が開始されたところである。西側先進国の乗用車組立企業の努力と海外部品企業からの技術導入によって従来にない技術の移転が行われたのである。

外資乗用車組立企業、海外自動車部品製造企業の努力によって部品技術の移転、技術指導が行われた結果、現在ハンガリーの自動車部品製造企業に対する自動車組立企業の系列化が始まり、下請部品企業として存続させる方法が採られている。これは自動車組立企業から納期、品質等に対する信頼感をかちとることがハンガリー自動車部品企業の唯一の生き残る方策で、そのため下請企業として自動車組立企業からの技術導入に至った。また、政府関連機関や自動車組立企業の資金援助もハンガリーの自動車部品製造企業にとっては大きなメリットとなっている。部品新規開発、品質管理手法などのハンガリーに導入された管理体制はEU加盟を目前に控えたハンガリーの部品製造企業にとって世界市場へ加わる武器となろう。

無系列の部品製造企業はこれらの恩恵に浴さないため自社で市場を開拓し、新規技術の開発を行わなければならない状況にあるが、自社で技術開発を行い常に市場に対応する経営を行う企業は極めて少ない。大半の部品企業は自社における新規商品の開発よりも海外

の先進国の自動車部品を輸入販売することで企業利益を得るほうが早道であると考え、先進国の商品に接することにより新規技術や市場ニーズに対応する道を選んでいる。EU加盟を目前にした自動車部品産業の技術レベルの向上のためには、速やかに技術センターを開設して自主的研究開発が平等に行え、開発特許の速やかな公開を可能にする人材開発教育訓練の公共の場の提供が望ましい。国有自動車研究機関でかつ車両検査機関であるAUTOKUT 社が本年11月に自動車訓練センターを開設し、人材教育訓練を行うことを検討している。同社は車両検査、研究機関であり、教育訓練の場として使用できる機材も整備されているので、最適な場であると考えられる。

(3) ヨーロッパにおけるハンガリー自動車産業の位置づけ

ハンガリー自動車産業は未だ育成開始後3年経過程度であり、今後の発展が期待されている。しかし、ハンガリーの乗用車市場は狭く、市場規模は約60,000台であり、EU市場を除外しては自動車産業の発展展望はない。また完成車の輸出とともに、部品のEU進出を考えなければならないが、現在のハンガリーの自動車部品産業にはその思惑が見られない。現在ハンガリーにはEU諸国の自動車組立企業が進出して、各種部品の生産を行っており、部品のEUへの輸出も行っているが、EUにおいて主要部品は総て内製化が進み市販性の主要部品を製造する企業は極めて少ない。主要部品は自動車の重要な部品として使用される最も信頼性を要する部品であり、品質が重視される。EU諸国で部品を生産することは今後更に価格の面で困難であるので、EU加盟を目前に控えたハンガリーでの自動車部品製造には可能性がある。現地調達率60%を達成することで無関税でEUからの部品調達も可能となり、EUへの部品輸出も無関税で可能となる。EU自動車産業はハンガリーの部品の供給拠点としての可能性に着目し、部品供給拠点としての体制作りを行うことで今後内製化に代わりハンガリー部品企業を系列化することで安全かつ品質の高い部品の調達が可能となると考えている。ハンガリーの法定最低賃金が月額9,000Ft から105,000Ft に引き上げられたが自動車部品はEU価格の1/3で供給可能である。

日本製自動車部品が高価格になったことからアジア諸国での生産に移行する形態と同様に、EU諸国での部品価格が急騰しEU諸国で調達することが困難となり、EU外での部品供給拠点が必要となった。しかし、現在のハンガリー自動車部品企業の中で信頼性のある高品質部品を製造する企業は極めて少なく、当初は外資系企業内で製造し、順次部品製造を企業外に移転していくことが予想される。

(4) 自動車部品産業の現状

現在ハンガリーには自動車部品を製造する多くの企業が存在し、そのうちハンガリー自動車部品工業会に加盟している企業は約60社程度である。また現在ハンガリーの自動車組立企業は平均して約50社程度の部品製造企業を下請として擁している。これら部品企業の下部にさらに部品製造企業が存在する。その数約 200社程度とされているが、正確な企業数はわからない。ハンガリーの自動車部品製造企業数は従って約300社程度である。ちなみに、大手自動車部品製造企業でも中小部品メーカーでも自動車部品とともに他の機械部品も製造しているケースが多い。

ハンガリー最大の自動車部品製造企業でかつ最大の国有部品企業であったBakony Worksは、既に本年2月従業員持株会社として民営化されている。現在ハンガリー自動車部品工業会の会長を務めるBakony社の社長Dr. Gyula Bakacsi氏とハンガリー自動車部品産業について話をした時、同氏から「ハンガリーでの乗用車生産は今までなく、長期間のコメコン体制の統制化での経営概念からの離脱に企業経営者は苦しんでいる。また従業員の職業意識の変革が乏しく、市場経済下の現実に背を向けている、意識転換が徹底していない、市場を認識する経営概念がないことがハンガリーの自動車部品産業の発展しない所以であるが、近年経営方式の変革で少しずつ市場経済の経営感覚を認識する機運が高まりつつある。例えばIMAGのように市場性を重視し、コンピュータ管理方式を採用する企業も増加しつつあることも認識しておかねばならない。最近の経営者も従業員もリストラの前に考えるべきことが多く、意識転換によりリストラの効果をより高めることができる。他国からの援助を待つ問題でなく、ハンガリー企業自身の問題である。」との発言があった。

ハンガリーおよびEUでの現地部品の調達率は現地価格で計算するが、EUからの調達品とハンガリーでの調達品との価格差があり、実際の運用では勝手にハンガリー国産品のコストを高く見積もって国産化率を上げることが行われている。ハンガリーは国産品の強制使用品目を指定していないため、自動車組立企業の都合で現地調達品目を決定できることになっている。本来、国産品調達はハンガリーの自動車部品企業の生産状況を見て、ハンガリー自動車部品工業会が立案して政府に提案し、協議で決定すべきであるが、ハンガリー自動車部品工業会は名目のみの存在で、部品企業に対する提案、協議の場となっていない。現在の部品工業会加盟企業について製造品目別に企業区分を行った統計を本文末尾に添付する(表4)。

(5) 工場視察結果

今回の調査期間内にIKARUS及びIKARUSの子会社IMAG社、Magyar Suzuki Rt. などの現地企業の工場視察を行ったが、当初の予定であったBAKONY社、Opel Hungary社などの企業訪問は果たせなかった。IKARUS社、IMAG社の訪問だけで国有企業のリストラを論じることはいささか大胆すぎるが、国有企業のリストラを含めて自動車部品産業の育成、振興策を策定する必要性は切迫した事実となっている。ハンガリーの民営化が当方の予想より速く進行しており、この時期を逸しては振興策のための調査機会を逸する恐れがある。ハンガリーの国策である国有企業のリストラ策は企業の体質を考慮しないで、国有企業であれば利益を上げている企業であっても損を出している企業であっても同様に国策としてのリストラを実施しなければならないところに矛盾がある。自動車部品企業で現在国有企業であるのはIKARUS社、IMAG社などのIKARUS社の系列に絞られてきている。しかし、IKARUS社の現状から見て、同社の資本系列下請企業を切り離してリストラを策定しなければならない。そのような事情を頭に入れて以下の企業訪問を行った。

(5)-1 IMAG社(MOR)

IKARUS社の100%子会社で、IKARUS社のバス用シートの専用工場であるが、近年のバス生産量の減少に伴い、企業としての存続を賭けて1992年から乗用車シートの生産も開始し、Suzuki、Cultus 1000、1300の座席を受注、同時にAudi 80、90用シートの受注にも成功している。また、Wire HarnessもSuzuki、Audi用の生産を手がけている。手動式システムではあるが、少量生産システムを生産現場で確立し、品質管理もAudi、Suzukiの指導で一応確立している。シート構造は主として金属溶接であるが、溶接技能者の能力による区別を行い対応している。Wire harnessは原寸構造Harnessの作業で、女子工員で手がけられ、品質管理を行いながらの手作業である。Suzuki用Wire harnessについては、日本のWire harness makerである住友電装がIMAGの指導に当たり、日本式管理が行われている。IMAG社の1992年度売上高は約HUF 1,012 millionであったが、1993年度は約HUF 1,978 millionで、売上高は倍増している。1994年度はHUF 3,000 millionの予想である。

IMAG社は7 Divisionで構成されており、1994年度から原材料、生産数量などに関し生産部門と経営部門に共通コンピュータ・システムを導入し、各Divisionの管理体制を確立する計画である。生産プロセスの自動化を図り生産速度(Tact)の改善を図れば、さらに信頼できる品質の確立、生産コストの削減が図れる。EU自動車企業はIMAG社に対しISO9001

の取得が必要である旨連絡したが、現在Audi用ラインはFordのQ-101 を使用しているとのこと、Q-101 は当方で作成した規格であり、Quality Assurance 思考である旨話した。面談したIMAG社の経営者は市場指向の態度を持ち、ハンガリー自動車業界では珍しい良識の持ち主であった。

(5)-2 Magyar Suzuki Rt., (Esztergom)

1992年10月からCultus 1000, 1300 SDN, HB の生産を開始した。日本資本による乗用車生産はハンガリーでは1社のみで、1992年度の生産は 997台であったが、1993年度は13,020台と大きく飛躍している。従業員 660名(1994年7月現在)で現在1 Shiftで生産が行われているが、本年の予定29,000台生産のため変則2 Shiftに変更された。既にMagyar Suzuki は1994年4月にEUへ関税0%で輸出をするため、EUを含む現地部品調達率60%を達成している。EU輸出は本年11月から毎月平均1,000台で実施の予定である。現在の生産ラインは手動式でボディ溶接は総て手動である。現在手動で行うところはあまり他にないが、低賃金でもあり生産台数が少ないことから手動式ラインという日本国内生産ラインとは異なる生産方式を採っている。部品納入は各種部品の納入企業(約500社程度、ハンガリーでは約35社程度)から生産状況に合わせて納入が行われている。日本からの技術指導員は15名程度で、下請部品企業の生産ラインも含めて技術指導が行われている。部品指導のため日本でのSuzukiの協力会社の社員が現地に派遣されている。

(5)-3 IKARUS 社(Budapest)

東欧での大規模バス生産企業であり、コメコン統制下での最大生産台数を誇ったがコメコン体制崩壊後リストラの対象として同社の売却が図られたが、売却できないまま現在に至っているハンガリー最大のバス製造企業である。1949年の生産開始以来一貫してバスの製造を行い、1989、1991年は生産不可能な状態になったが、ロシアのAcecks社からの資本参加(持株30%)で1992年後半にバス生産を再開した。日本の「いすゞ」からの技術提供もあり、一時期欧州向け「いすゞ」バスの生産を行ったがIKARUSの中級の技術では対応に限界があり、IKARUS 1社のみでは「いすゞ」の要請に応えられなかった。ハンガリーの自動車産業は今後EUにおいて市場を確立しなければならない状況にあり、EU市場の把握は今後のハンガリー自動車振興計画を有効にするために必須である。

(6) その他の企業訪問結果

(6)-1 Research and Development Company for Automotive Industry Ltd. - AUTOKUT -
(Budapest)

同社は1950年に100%ハンガリー政府資金で創立されたが、1994年1月に民営化され、現在に至っている。ハンガリー自動車産業の主たる検査機関で、自動車の研究開発、試験、部品製作などを広く手がけている。ハンガリーの自動車産業の振興、育成計画の主たる推進機関で、本年11月に人材教育訓練開発及び研究開発のための教育機関を開校する予定である。

(6)-2 AGTI NOVA 社(Budapest)

AGTI NOVA社は1950年創立の国有企業であったが、コメコン統制下でのGeneral Design Instituteとして多くの工業分野でのEngineering Workを行っている。1990年ハンガリー政府の市場経済下での自動車産業分野の振興計画のために市場経済における自動車産業の調査を担当し、また多くの自動車産業分野のエンジニアリングを行ってきた。製造設備、生産指導、品質管理に至るエンジニアリングを実施し、ハンガリーの自動車産業に多くの実績を残した。また現在ハンガリー自動車部品工業会の事務局を兼ねている。ただ、市場性を加味した市場情報管理、原価管理、経営管理方式等に関しては、ソフト面で多少問題があるように見受けられた。

(6)-3 Price Waterhouse(Budapest)

1980年にPrice Waterhouse Budapest を設立し、ハンガリーにおいてもビジネス展開しているGlobal net work を持つ世界的な経営コンサルタント会社であり、ヨーロッパ統括会社がハンガリーのビジネスを統括している。特にハンガリーの自動車産業に対しての接触はなく、リストラに関しハンガリーで数件処理した実績はあるが、自動車関連でなく食品関連企業であるとのことであった。Price Waterhouseにとっても最近の国有企業の民営化への転換はコンサルタント会社として恰好の利益をもたらすビジネスであり、企業の財政面での再建については同社は銀行との共同作業を通しての実績があり、行いやすい案件である由。しかし、生産技術等の専門性に乏しいことから生産、品質、管理技術、設備改善等のハード面での経験には乏しいように見受けられた。

表 1

HUNGARY'S TOP 10

1993

Best-selling new cars
Jan.-Jun.

Make	Sales
1. Lada	7,990
2. Opel	6,950
3. Volkswagen	1,622
4. Ford	1,616
5. Renault	1,119
6. Skoda	869
7. Seat	814
8. Mitsubishi	644
9. Toyota	624
10. Mazda	606

Best-selling new cars
Jan.-Jun.

Make	Sales
1. Opel	10,011
2. Lada	8,675
3. Suzuki	7,466
4. Volkswagen	3,301
5. Renault	1,891
6. Ford	1,507
7. Skoda	1,469
8. SEAT	1,267
9. Fiat	981
10. Aleko	608

Best-selling new light commercial vehicles
Jan.-Jun.

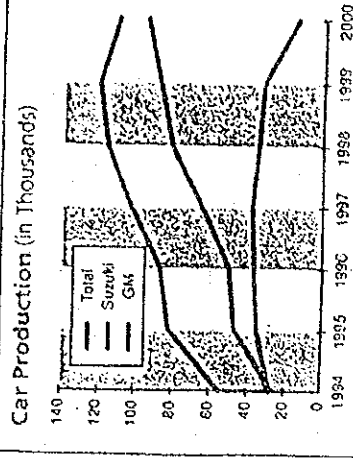
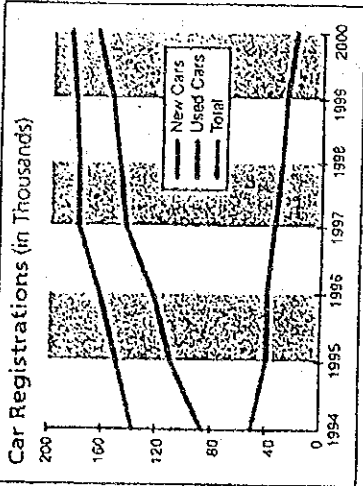
Make	Sales
1. Ford	730
2. Renault	602
3. Volkswagen	559
4. Fiat	527
5. Mitsubishi	500
6. Toyota	494
7. Mazda	382
8. Opel	140
9. Skoda	109
10. Nissan	94

Best-selling new light commercial vehicles
Jan.-Jun.

Make	Sales
1. Volkswagen	730
2. Ford	663
3. Toyota	604
4. Opel	583
5. Mitsubishi	371
6. Mazda	366
7. Skoda	360
8. Renault	354
9. Fiat	235
10. Nissan	207

SOURCE: DATA PROVIDED BY AN AN TITAX OF WARSAW AUTOMOTIVE INTERNATIONAL

Looking to the Future



SOURCE: DRINA GRYWY-HELLUJAECON: East European Industry Forecast Report, May 1992

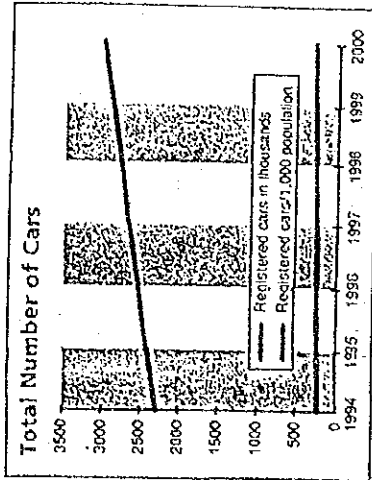


表2 SALES RESULT AND MARKET SHARE OF THE MAJOR MAKERS IN 1993 AND IN THE FIRST HALF OF 1994

	1993 JANUARY-DECEMBER				1994 JANUARY-JUNE			
	P/C+	C/V	TOTAL	SHARE	P/C+	C/V	TOTAL	SHARE
	OFF ROAD			%	OFF ROAD			%
OPEL	16,482	618	17,100	20.0	10,011	583	10,594	21.9
LADA	16,645	0	16,645	19.4	8,675	0	8,675	18.0
SUZUKI	14,672	0	14,672	17.1	8,652	—	8,652	17.9
VW	4,657	1,520	6,177	7.2	3,301	730	4,031	8.3
FORD	3,682	1,632	5,314	6.2	1,507	663	2,170	4.5
RENAULT	2,443	1,191	3,634	4.2	1,691	354	2,045	4.2
SKODA	2,238	485	2,723	3.2	1,469	360	1,829	3.8
ALEKO	1,884	0	1,884	2.2	608	84	692	1.4
SEAT	1,883	217	2,100	2.5	1,267	37	1,304	2.7
TOYOTA	1,393	1,267	2,660	3.1	696	604	1,300	2.7
MITSUBISHI	1,246	1,044	2,290	2.7	573	371	944	2.0
FIAT	1,137	899	2,036	2.4	971	235	1,206	2.5
MAZDA	1,124	979	2,103	2.5	360	366	726	1.5
NISSAN	1,118	564	1,682	2.0	426	207	633	1.3
DAIHATSU	707	177	884	1.0	122	35	157	0.3
HONDA	648	0	648	0.8	236	0	236	0.5
OTHERS	2,823	276	3,099	3.6	2,766	331	3,097	6.4
TOTAL	74,782	10,869	85,651	100.0	43,331	4,960	48,291	100.0

(出所) ハンガリー日本大使館資料

表 3 AUTOMOTIVE PLANTS

Company name	Total area	Workshop	Production	Investment	Capacity peak	Production		No. of employees
						1992	1993	
Magyar Suzuki Rt. (Esztergom)	35 hectares	31,500 sqm	50,000 Suzuki Swift Hatchback Sedan	HUF 19b	in 1996	997 cars (HUF 500m)	13,020 cars (HUF 7b)	about 660
Opel Hungary Kft. (Szentgotthárd)	15 hectares	43,000 sqm	15,000 Opel Astra 220,000 gasoline engines	HUF 23.2b	in 1995	9,400 cars (HUF 7b) 20,500 engines (HUF 1.7b)	13,300 cars (HUF 11.1b) 75,700 engines (HUF 7.2b)	about 500
Ford Hungária Kft. (Székesfehérvár)	8.5 hectares	20,000 sqm	2 million ignition coils 1.5 million fuel pumps	HUF 6.6b	in 1995	HUF 500m	HUF 1.47b	180
AUDI Hungária Motor Kft. (Győr)	25 hectares	80,000 sqm	400,000 gasoline engines	HUF 43b	in 1998	—	—	about 200

(出所) ハンガリー 日本大使館資料

表4 Automotive Parts production in Hungary

Major parts group	Members	Non-Members	Total	(1993)	
				Production (Million HUF)	Selling
Engines	4	16	20	3,860	3,985
Power transmission	4	15	19	3,690	3,782
Electric parts and Systems	14	22	36	3,724	4,130
Brakes and parts	5	8	13	2,705	2,850
Suspension and Steering	7	18	25	3,040	3,180
Wheel Complete and parts	5	33	38	1,805	1,893
Body Assembly and parts	15	45	60	3,880	3,920
Accessaries	6	42	48	2,506	2,635
Others	—	41	41	—	—
Total	60	240	300	25,210	26,375

(出所) Hungary Automotive Parts Manufacturers Association (1993)

VI. 今後の調査にむけての留意点

(1) 戦後数十年にわたりソ連型の計画経済体制のもとでコメコン体制にがっちり組み込まれていたハンガリーは体制変革後は急速に市場経済に移行しつつあり、官民ともにとまどいと共に振り子が反対方向に大きく振れているのが現状である。

体制変革後、IMF他英米からの経済政策に関する指導もあり、現時点では資本主義体制の中でもアングロサクソン型を指向しているようにも見える。

計画経済へのアレルギーが現在ではまだ強く、マスタープランという概念に強い抵抗感を持っているように見受けられた。時間が経過して振り子が真ん中に戻るのを期待するとともに、今後も強制ではないガイドが経済発展のある時期には極めて有効なことを、日本その他の例を引きながら機会あるごとに説明する必要があると思う。

(2) ハンガリー側に調査の後は資金援助が欲しいとの本音があると思われるが、今後の選択肢の一つとして資金援助—設備投資があるとしても、その前にハンガリー官民の頭の切替えが必要である。仕事の手順を変えたり、既存設備の組み替えだけでも相当に生産性が上がり、企業業績が上向くことをこれも機会あるごとに説明する必要があると思う。

(3) ハンガリーは神聖ローマ帝国、オスマントルコ帝国、オーストリア帝国等の強大な勢力に立ち向かい、独立を達成・維持しようと努めた苦難の歴史を持つ。また、高いレベルの魅力ある文化を持つ国民でもある。当然、自国の歴史、文化に強い誇りを持っている。現在市場経済化に向かって苦闘しているハンガリー国民は、屈折した心情を日本を含む西側先進国に対して抱いていると思うので、彼らの心情を理解し、彼らのプライドを傷つけないよう調査を進めることが必要と思う。

(4) 今回の調査で注目すべき点は、基本的事項について日本側と現地政府側の意向の違いが明白になったことである。ハンガリー商工業省は企業への行政指針を持たず、企業側の経営に任せる方針である。しかるにハンガリー企業の経営は未だ改善を要する問題点を多く抱えている。企業改善は企業自身の問題であり行政側の立ち入る問題ではないが、ハンガリーの民営化のスピードが速いことから、当方の協力体制が手間取るとハンガリー自動車部品産業振興計画は無意味になる恐れがある。また、次回の調査に際しては外資系自動車

企業の訪問が可能な範囲でできることが望ましい。

ハンガリー行政側の対象企業の持株構成がどう変化しようが、企業事態の経営状態の変化、企業の将来に対する経営陣の方針などの現状分析を行い、今民営化する方法が得策なのかの分析もしないで、リストラを強行する姿勢には疑問が残る。現在リストラされる企業側に主体性はなく、リストラが進行すれば企業の主体性は更になくなる場合もあり得る。例えばIMAG社は自主的合併による企業の採算性を考慮しており、また持株51%は主体性維持の点から必要であると考えている。従って、日本企業を含む西側企業との合併による自主独立は、IMAG社にとって望ましいと考えているようである。100%IKARUSの資本系列に入っているにもかかわらず今後IKARUSとの取引で利益が生じるのか疑問である。

既にBakony社は持株会社として民営化されたが、100%国有企業の持株価格は市場経済の株式流通上の価格と異なる非常に安い価格で流通すると株式市場の混乱を来し、企業の資産価値がなくなってしまう。また経営者の経営手腕が悪いと企業の業績が悪化し、従業員の整理も必要となるが、従業員が株主である関係から経営が悪化しても簡単に人員整理を行えない等の問題を残している。従って、リストラ実施に於いて十分な配慮が必要である。更に、自動車産業の教育、訓練、部品開発、新規技術の取得等のための技術センター設立が必要であり、これらは今後の自動車産業振興に欠くべからざる項目である。ハンガリーでは年齢が40才を越えた技術者/技能者が圧倒的で48%以上を占める。将来の自動車産業を担うべき若者は日本と同様にサービス業に走りがちである。自動車産業現場は汚れた悪環境での作業が多いし、若者を引きつける魅力がない職場環境では今後の自動車産業の行く末を案じる声もある。環境の美化は高品質製品を製造する第一歩であり、産業を担う若者を集める条件である。経営者の教育も必要である。リストラを断行しても経営者の経営理念が従来の統制下の観念のままでは経営を行うことはできない。市場経済への移行は市場性を重視し、市場経済下で存続できる企業体制を速く確立することにある。

今回の調査に際し、ハンガリーの設備の古いことに気がついた。このような生産設備では今後のEU加盟に際してEU製品に対し品質、機能で引けをとることは間違いない。速くEU並の高品質製品の製造を期待するものである。製品の機能、品質を改善するためには、少なくとも主要プロセスの設備については、設備の更新が必要である。自動車組立企業への部品納入企業へは、設備更新のための資金の貸付が行われているが、現在納入実績のない部品企業はその恩恵が受けられないのが現状である。Magyar Suzuki Rt. では日本式部品企業育成方式に従って、Suzukiの下請部品企業を日本から呼んでハンガリーの部品下請

企業の品質、製造技術指導を行っている。これは日本企業の指導方法であるが、EUの自動車組立企業はこのような日本式指導方法は取っていない。あくまで現地部品企業自身の製造技術による製品品質を重視する方法を取っている。この違いは、自動車組立産業の管理方法の違いから来る。日本方式では自動車組立企業と部品納入企業とは同族的感覚を持ち、それが製品の安定性に通じる。これらの違いの良い、悪いは批判する人により違ってくる。

EUの自動車組立企業は世界的規模の企業であり、部品上での欠陥は受入検査で判断し、欠陥があればその部品企業とは納品契約を破棄する、または企業ランクを落としてしまう。ランクを落とされると、厳しい検査、契約量の減少、契約の破棄に繋がる。自動車部品ではマーケットが2通りあり、一つは自動車組立企業への納品Marketと、もう一つは補修部品を中心とするAfter Marketである。After Marketにおいては自動車組立企業も自動車ディーラーも一般の自動車ユーザーも自由に市場価格で必要な部品を購入する。

部品製造企業は常に市場性のある部品をAfter Market市場に供給する必要があり、市場での売れ行きは部品メーカーの製品の品質に大きく左右される。そのためにも設備の更新は必要である。After Marketへ供給するこれら部品企業は自社の努力で設備更新を行わなければならないのが現状であり、これらメーカーの要請に対応するために設備更新基金が必要である。基金運用をブダペスト銀行に委託することは可能であると思われる。

資 料

VI. 資 料

1. 収集資料リスト

No.	資料の名称	ページ数	発行機関	形 態
1	The Right of Privatization in Hungary (1989-1993)	264	AKADEMIAI KIADO, BUDAPEST	図 書
2	ACTA OECONOMICA	252	"	"
3	HUNGARY 1992	32	Central Statistical Office of Hungary	"
4	HUNGARY 1993	32	"	"
5	MONTHLY BULLETIN OF STATISTICS '94/7	167	"	"

2. 参考資料リスト

No.	資料の名称	ページ数	発行機関	形 態
1	ハンガリー (ジェットロ貿易市場シリーズ)	91	ジェットロ	図 書
2	ハンガリーの経済社会の現状	75	(財)国際協力 推進協会	"
3	ロシア・東欧諸国の体制転換の 経済的コスト	20	(財)ロシア東欧 貿易会ロシア 東欧経済研究所	資 料

ASSOCIATION OF HUNGARIAN MOTOR VEHICLE SPARE PARTS MANUFACTURERS

A Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetsége

Members / Address Representative / Tel.-Fax no. Manufactured products (see separate sheet with translation)

Tagok/cím	képviselő/tel.	Gyártott termék	Megjegyzés
1. ABF Kft. 2120 Dunakeszi, Szentgyörgy u. 16-18.	Bencze Erzsébet mark.man. 06-27/342-292 1297-456, f:129-0767	Mechanikus kábelek (kézifék, kuplung, gáz- és működtető bowdenek) műanyagfröccsönt termékek, fémfroccsöntési technológiával	
2. AGRO-MOBIL Ip. és Ker. cég 8931 Kemendollár Kossuth L. u. 32.	Koronczi László t.f.: 06-92/364-263	Személy- teher és mezőgazdasági járművek gyártása	
3. ÁGTINOVA Mémőki és Ker. Kft. 1143 Budapest, Gizeia út 42-44.	Bogdanovits László 251-4552 f: 252-1146	Technológiai, építészeti, épületgépeszteti tervek készítése, konstrukciós tervezés számítógépes rendszerfejlesztés, oktatás. Környezetvédelem. Kereskedelem	
4. ALTA Bt. 1031 Budapest Huszti út 25.	Vég György ügy. 1571-273 f.: 1572-937	Számítógépes rendszerfejlesztés, kereske- delem.	
5. ALUTERV FKI Kft. 1116 Budapest Fehérvári út 144	dr.Gillemot László laborvez. t.f.:185-0153	Alumínium alapanyagú termékek gyártástechno- lójája, fémporok előállítása, minősítése Alumínium alapanyagú termékek minősítése.	
6. Alumíniumöntő és Gépgyártó Kft. 1139 Budapest Frangepán u. 30-32	Várszegi Ádám műsz.ov. 149-6965 f.: 1409-158	Alumíniumöntvények, kompresszorok, kompresso- ros gépcsoportok, szivattyúk, áramfejlesztők gyártása	
7. ARMAFILT Ipari és Kereskedelmi Rt. 1135 Budapest Reiter Ferenc 37.	Mendel Márton igazgató/ság elnöke 129-0985 f.: 149-8553	Olajszűrő, légszűrő, benzinszűrő gyártása és forgalmazása	

8. AUTOFLEX 6000 Kecskemét Pécsvárad u. 17.	H.Szabó Sándor ig. 06-76/481-515 f.: 06-76/481-494	Felépítménygyártás, jármű kiegészítők, tartólábak, utánfutók gyártása, forgalmazása
9. Autóipari Kutató és Fejlesztési Rt. 1115 Budapest Csóka u. 7	Jobbágy László ker. és mark.v. jármű- és alkatrészgyártásának fejlesztése, 1854-977 f.: 1667-570	vizsgálata, minősítése. Környezetvédelem, tribológia
10. AVF Autóvilágossági Felszerelések Gyára 1388 Budapest, Pf.: 85 Váci út 20-26.	Bayer János ker. vez. 140-1540 f.: 140-1542	Haszonjárművek és autóbuszok indítómotor- és jármű generátorgyártás (diesel, benzin)
11. Bakony Művek Rt. 8201 Veszprém Pf.: 78	Jüttner András vez. ig. 06-88/423-848 f.: 06-88/427-916	Autóvilágossági termékek, gyújtógyertya, finomkerámia, kifestőszerszámok, ablaktörők szerelési technikai termékek, ablaktörők
12. Bákány Gépipari Rt. 2800 Tatabánya Súzavirág u. 4.	dr. Takács Sándor m. ig. 06-34/310-740 f.: 06-34/316-740	Forgácsolt alkatrészgyártás járműiparba / kar-dán, fogaskerék, szivattyú, féltengely, fogazott tengely, kuplung alkatrészek
13. Belkovichs László, vállalkozó 3300 Eger Szvórényi J. u. 62/a.	Belkovichs László t.: 06-36/320-037 f.: 06-36/352-107, /325-627	Dugattyúgyűrű, hengerpersely gyártás
14. BERVA Finomszereivénygyártó Rt. 3301 Eger, Pf.: 2	Kovács Tibor fejlt. főm. 06-36/411-911 06-36/411-112	Járműpneumatika részegységek, pneumatikus automatika elemek (gázrugó, lengéscsillapító, ajtó-működtető)
15. "BERVINA" Hajtástechnikai Bt. 1145 Budapest Erzsébet királyné u. 41/B.	Bernáth László ügyv. 252-48-29 f.: 252-4829	Poliuretán fogasszíjak, laposszíjak, különleges ékszíjak
16. ELASZTO-ART 6065 Laktelek, Pf.: 19.	Kürthy János ügyv. ig. f.: 06-76/342-100, f.: 06-76/342-058	Műszaki gumiláru, fém-gumi kompozíciók, keverékek (szimeringek, ajtótomlók, vízhűtőcsövek)

17. ELCOMETAL Kft. 6724 Szeged Ústökös u. 4.	Horváth Csakó István ügyv. 06-62/324-333 f.: 06-62/474-333	Speciális járműipari kötőelemgyártás. (pl. fékbe- fétszegecs gyártása DIN 7338 B forma szerint)
18. ELZETT Biztonságtechnikai Rt. 1138 Budapest, Váci 117-119.	Szikora László m.ig. 1208-014, f.: 1290-692	Jármű ajtónyíló zárszerkezet, cím gyártása
19. ELZETT Sopron Zár- és Vasalatgyártó 9400 Sopron, Pf.: 66	Derdák Kálmán v.ig. 06-99/314-054 f.: 06-99/312-859	Különféle lemezalkatrészek gyártása
20. ELZETT CERTA ZPSZ Vállalat 3981 Sátoraljaújhely Bereczky u. 18-28	Asztalos Zoltán műsz.ig. 06-41/322757 f.: 06-46/345-460	Zárgyártás (külső kőfincsek, zárbetétek, ajtózárkőfincsek) öntvénygyártás, szerszámgyártás
21. Es Cade Kft. 2314 Halásztelek Kisgyár u. 23.	Fred P. Kolner 276-0867,06-24/374-509 f.: 277-6314	Járműipari műanyag komponensek (légtérrelő utastérletemek, stb.)
22. ÉPKOPLAST Kereskedelmi és Gyártó Kft. 1181 Budapest, Vaskút u. 1-3.	Szabó Ottó ügyv. 1-786-190 f.: 1786-190	LADA, Skoda, Trabant, Wartburg, Dacia felszerelési cikkek gyártása
23. GANZ K.K. Kft. 1475 Bp. Pf.: 87 1101 Bp. Kőbányai u. 41/c.	B. Monár István fej.l.főov. 114-4380 f.: 210-1189	Kiszélesített készülékek fejlesztése, gyártása és forgalmazása. (Hűtés-, fűtőszabályozó szerelvény, féklámpa, kódlámpa, ablaktörő)
24. GLASUNION Kft. 3104 Salgótarján Budapesti út 29.	Fehér Zoltán min.bizt.és fej.l.főmérnök 06-32/310-263 f.: 06-32/310-553	Hűzőtt síkűveg, ragasztott, edzett, hőszigetelő üveg- gyártás, feldolgozás, értékesítés, szélvédő oldal- és hátsó üveg)
25. HÓDGEP Járműgyártó Rt. 6800 Hódmezővásárhely Erzsébeti u. 5/a.	Olah Gábor műsz.ig.h. t.: 06-62/345-211 f.: 06-62/344-654	Jármű részegység, felépítmény gyártás

26. Horváth és Fia Alkatrészgyártó
Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.
2120 Dunakeszi, Esze T. u. 7.
Horváthné Halász Éva ügy. Fékcső, hidr.tömítő gyártás,
t.: 06-27/341-442 erőmérő berendezés gyártás:
27. IMAG Kft.
8061 Mór Pf.: 47
Lakatos Rudolf ig. Ülés, kormánykerék, beltéri kárpitok és kábelkorlács-
t.: 06-22/407-367 gyártás, (busz, haszonjármű, személygépkocsi)
f.: 06-22/407-806
28. IKARUS Préstechnika Kft.
1165 Budapest Horváth Béla ügy.ig. Karosszériagyártás, karosszériaelem gyártás
f.: 164-2099
29. Járműalkatrész- és Fékszerelvény-
gyártó Vállalat Feketelem gyártása
3400 Mezőkövesd Lövői út 35. Bukta Imre ig.
3401 Mezőkövesd, Pf.: 36 06-49/312-622
f.: 06-49/312-256
30. KALOPLASZTIK Kft.
6300 Kalocsa Pf.: 79 Elekes Tamás mark. vez. h. Hőre légyuló műanyagok fröccsöntése, műszaki gumi formacikkek
Gombolyagi út 1. 06-78/361-200 előállítás és extrudált gumi profilszalagok gyártása,
f.: 06-78/361-752 keverékek értékesítése
31. KEMIPUR Poliureta System Kft.
2083 Solyvár Mariók Gyula ügy.ig. Műanyag alkatrészek gyártása
Terstyánszky út 88. 1886-747
06-26/339-372
32. Kiss István egyéni vállalkozó Gumiipari termékek feldolgozása, ragasztógyártás
5435 Martfű Kiss István
Hősök u. 4. t.f.: 06-56/450-748
33. KLIMA IpariHűtő és Légtechnika Rt.
1158 Budapest Szabó László Ipari hűtőberendezés, légszűrő, előszűrő, vízvédő
Cservenka u. 84/b. ker. és váll. ny sapkagyártás
t.f.: 183-6116
34. Közlekedési Műszer gyártó Kft.
1134 Budapest Zelenka Pál v.ig. Járműműszer gyártás
Bulcsú u. 5-7. 120-1475
f.: 188-9015

35.	KUNPLAST Műszaki Műanyagip. Rt. 6100 Kiskunfélegyháza Szegedi út 68.	Kraján Vince 06-76/463-455 f.: 06-76/362-991	Hőre lágyuló és keményedő műanyagfeldolgozás (lökhárító motorvédő burkolat, rendszámátábla-világítás, belsőfért lámpa, hamutartó, biztosítékok)
36.	KVATTRO Rt. 8400 Ajka Pf.: 132 Gyár u. 35.	Tavaszi István projektvezető 06-88/312-577 f.: 06-88/311-815	Elektromechanikus szerelés, hidegsajtolás, műanyag alkatrészgyártás, felületkezelés (sajtoló fémalkatrész járműiparba)
37.	MBKE Elektronikai Kft. 7400 Kaposvár Izzó u. 3.	Balogh Béla termékcso.man. 06-82/414-511 06-82/410-417	Autóvilamosság, elektronika, műanyag alkatrészek, robotvezérlések (gen.fesz.szab) ablaktörő-mosó vezérlések
38.	MOLTON Gépelemgyártó és Forgalmazó Kft. 3301 Eger Pf.: 360 Besze N. János u. 1.	Kovács László Ügyv.ig. 06-36/410-622/120 f.: 06-36/312-453	Gázzugó-gyártás és forgalmazás
39.	MOM Gépipari Rt. 7300 Komló Építők útja 5-7	Fehér István műsz.ig.h. 06-72/481-517 f.: 06-72/486-259	Fék munkahengerek, karok, kuplung elemek
40.	PEMŰ Pest megyei Műanyagipar Kft. Autóipari Üzletága 2083 Solymár Tersztyánszky út 89.	Smelkó Péter üzletág.ig. 06-26/339-033/181 f.: 06-26/339-148	Műanyagfeldolgozás (VW-tetőéc, lökhárító stb. gyártás)
41.	PERION Akkumulátorgyár Rt. 1138 Budapest Váci út 135-139	Dr. Ágh János Ker. és marketing főm. 129-0616 f.: 129-0263	Gépjárműindító akkumulátor, és lúgos akkumulátor gyártása, forgalmazása
42.	PREC-CAST Öntődei Kft. 3980 Sátoraljaújhely Ipar u. 2.	Fazekas Lászlóné Ügyv.ig. 08-47/322-956 06-47/322-137	Nagypontosságú alu- és hor gany présöntés, ehhez szerszám- és formagyártás (bizonyos öv. alk. fékber. motor alkatrészek)

43. PRODATA Kft. 1029 Budapest Kinizsi Pál u. 16.	Szigeti Géza szervizmérnök 1765-107 f.: 1765-107	Festőárc, porálarc, fűdugó és egyéb munkavédelmi termékek
44. RATI Autófelszerelés Rajnai Attila vállalkozó 7300 Komló Kossuth L. u. 3.	Tóth József ker.ig. 06-72/483-384 06-72/481-252	Elektronikai eszközök javítása, műanyagfeldolgozás (utólag felszerelhető konzolok, hűtőrácsok, kormányok stb.) SUZUKI műszerfalpanel, ajtóbehúzó fogantyú)
45. RATIPUR Autófelszerelés Kft. 7300 Komló Kossuth L. u. 3.	Tóth József ker.ig. 06-72/483-384 06-72/483-385 f.: 06-72/481-252	Különféle légtelős és egyéb utólag felszerelhető műanyag autófelszerelési cikkek
46. Rába Sárvár Kft. 9600 Sárvár, Ipartelep u. 8.	Simon Vilmos ügyv.ig. 06-94/327-297, 315-404 f.: 06-94/327-296	Járműalkatrész, szerszám, kandallógyártás (kötőelemek, fogazott tengelyek, dugattyúcsapszerelés SUZUKI pedálrendszer)
47. "RÁK" Rajnai Árpád 7300 Komló Székely Bertalan u. 2/d.	Dr. Király Csaba műszaki tanácsadó t.f.: 166-6170	Autóipari és villamossági alkatrészek gyártás, forgalmazása (SUZUKI antenna, elektromos zajszűrők, vadriasztó, CB antenna gyártása)
48. Széchemény István Főiskola Közúti és Vasúti Járművek Tanszék 9026 Győr Hédervári út. 3.	dr. Nagy Vince főiskolai docens 06-96/429-722 f.: 06-96/329-263	Jármű-főegység tervezése, vizsgálata, technológiai minősítése
49. Tatabányai Rugógyártó Kft. 2801 Tatabánya, Pf. 1301	Csordás Sándor vállalk. ov. t.f.: 06-34/310-452	Különböző rugók, rögzítőelemek gyártása, szerelés-gyártás (fékrendszer-rugók, biztosítógyűrűk stb.)
50. TAURIL Gumigyártó és Kereskedelmi Kft. 1108 Budapest Ujhegyi út. 25-31	Gróf Jenő ker.ig.h. 1570-832 f.: 1472-546	Finom műszaki gumitermékek gyártása (105-120 féle) és kereskedelme

51. Taurus Pálma Gumi- és Műanyagipari Leányvállalat
4400 Nyiregyháza
Derkovits u. 137.
Dávid Gábor írat.f. fejl.
06-42/315-234
f.: 06-42/311-264
Légrugó, gumimembrán, járműipari harmonika és egyéb járműipari gumi- és műanyagtermékek gyártása és értékesítése

52. TECHOCAR
8130 Enying Pf.: 32
dr. Bálint János elnök
06-22/372-302
Nagyterhelésű spirálrugók gyártása, értékesítése

53. TEIA Bt.
1111 Budapest
Bertalan L. u. 17.V.1.
Dr. Weinper Béla
egyetemi adjunktus, man.
t.f.: 1664-838 / m. időben/
1650-475/este/
Műszaki szakértői tevékenység, alapvetően forgácsolástechnológia területén, és itt cégeképviselői ellátása

54. Új Sínigon Fémipari és Műszeripari Termékeket Gyártó Kft.
2500 Esztergom, Simor J. u. 54.
Sziárdó Árpád igazgató
t.f.: 06-33/312-495
Felépítménygyártás

55. UNITED TECHNOLOGIES
AUTOMOTIVE-H
2100 Gődöllő, Haraszi u. 4.
Nagy András
06-28/310-611
f.: 06-28/310-396
Kábelkorbács-gyártás, szerelés

56. Vas- és Építőipari Szövetkezet
4440 Tiszavasvári
Nánási út 2.
Balogh László elnök
06-42/372-711
06-42/372-711
Tömlesztő bilincs és forgácsolt alkatrészek gyártása, tartály, acélszerkezet, kazángyártás

57. Vecsei Zoltán
7400 Kaposvár
Szegefu u. 21.
06-82/411-937
Karbúrator-lőszelep, fűvóka, elektronos fűvóka, vezérlőlatlyú gyártása és egyéb mech. műszerész tevékenység

58. "Vojth" Kft.
4034 Debrecen
Hármashegyi út 13
Vojth Szabolcs
06-52/342-515
Azbeszimentes fékbetét és kuplungbetét gyártása kereskedelme

59. VSZM Moldkraft
1116 Budapest
Fehérvári u. 120.
Tarl József
185-3415
Sűrítóbó elem-gyártás, forgalmazás

60. WORGMARK Mérnökiroda
1039 Budapest
Hunyadi J. u. 7.

Weixler János
06-60/335-402

Marketing és minőségbiztosítási rendszerfejlesztés

Associate members / Sponsors

Pártoló tagok:

61. AUTOKER Holding Rt.
1061 Budapest
Pauley E. u. 50.

Reich Tamás
t.: 142-1300
f.: 121-4085

62. General Motors Hungary
9871 Szentgotthárd
Flizessy u. 15.

Lombos György beszerzési és készletgazdálkodási lg.
06-94/80-451
06-94/80-449

63. IKARUS Járműgyártó Rt.
1165 Budapest
Margit u. 114.

Pais Nimród fejt.főm.
06-22/316-429
f.: 06-22/314-089

64. Magyar SUZUKI Rt.
2500 Esztergom
Schweidel J. u. 52

Klujber Éva beszerzési lg.h.
f.: 06-33/312-014

65. QUALIPROD Minőségi és Műszaki
Tanácsadó Kft.
1027 Budapest (1371 Bp. Pf.: 433)
Fő u. 68. III/354.

tel.: 201-8374

66. IKARUS Főnix Kft.
Szeghalom
Fülöp Sándor ig.
Katona Vendel főm.
06-66/371-455, 371-559
fax: 06-66/371-656
-
67. IKARUS Szegedi Leányvállalata
6727 Szeged, Fonógyári u. 13.
6701 Szeged, Pf.: 112
Szatmáry Emil anyag-, áru-
forgalmi oszt. vez.
06-62/324-088
fax: 06-62/324-448
-
68. SZIM Székesfehérvári
Készítőgépgyártó Rt.
8001 Székesfehérvár
Pf.: 86
Saláta József ig.
Járosi József
06-22/313-012
f.: 06-22/329-464
-
69. Spiraller Kft.
Rugó-, Műszakibátorgyártó és
Szerelőipari Kft.
1163 Budapest
Batsányi u. 6.
Fleck Ernő ügyv. ig.
271-0405, 271-1465
f.: 271-0405
-
70. ARGE Kft. (Műszaki műanyag)
1213 Budapest
Szerfmiklósi u. 165.
Geráth János ügyv. ig.
276-1053
276-1958
-
71. Kresz és Fiedler Kft.
7720 Pécsvárad
Pécsi országot 1/1.
Kresz Erika ügyvezető
t/f.: 06-72/465-001

ASSOCIATION OF HUNGARIAN MOTOR VEHICLE SPARE PARTS

MANUFACTURERS

Manufactured products

1. Mechanical cables (handbrake, clutch, etc.), plastics made by die-casting technology of metals.
2. Manufacturer of passenger vehicles, lorries, agricultural vehicles.
3. Technological, architectural, building mechanical plans. Constructional plans. Computer systems analysis, teaching. Environment protection. Trade.
4. Computer systems analysis. Trade.
5. Manufacturing technology of aluminium products, powder metal manufacturing and classifying. Quality control of aluminium products.
6. Aluminium casts, compressors, pumps, generators.
7. Oil filters, air filters, fuel filters.
8. Car bodies, vehicle supplements, stands, trailers.
9. Motor vehicle-, and spare parts production development, examination, classification. Environment protection. Tribology.
10. Starting engines and generators for lorries, buses (diesel, petrol).
11. Electrical products for cars, spark plugs, low voltage switches, windscreen wipers.
12. Spare parts produced by chipping technology (transmission, clutch, etc.).
13. Piston-rings, cylinders.
14. Pneumatic parts and elements.
15. Polyurethan belts.
16. Rubber products, metal-rubber compositions (water cooling tubes, door sealing).
17. Special binders (e.g, nails, screws).
18. Door-opening devices.
19. Sheetmetal parts.
20. Locks (door-, etc.), mouldings, tool-making.
21. Plastic components for cars.
22. Parts for LADA, SKODA, TRABANT, WARTBURG, DACIA.
23. Low-voltage devices (cooling, heating, brake lights, fog lights, windscreen wipers).
24. Sheet glasses, glued / heat treated glasses, windscreens, side / back windows.
25. Utility bodies, spare parts.
26. Brake tubes, hydraulic tubes.
27. Seats, steering wheels, carpets (buses, utilities, cars).
28. Car bodies, elements.
29. Brake parts.
30. Die-casting of plastics, rubber articles, extruded rubber belts.

31. Plastic spare parts.
32. Rubber products, glue manufacturing.
33. Industrial cooling devices, air filters, water protection.
34. Instruments for vehicles.
35. Plastics (engine protector, number plate lights, inner lights, ashtray, fuses).
36. Electro-mechanical installations, cold extrusions, plastic parts, surface treatments.
37. Auto-electronics, electrics, plastic parts, robot controls, windscreen wiper controls.
38. Gas springs.
39. Brake cylinders, clutch parts.
40. Plastics (VW roof-parts, bumpers, etc.).
41. Car batteries, acid batteries.
42. High precision aluminium and zinc die-castings. Tools and moulds.
43. Work protective clothing, face / ear protectors.
44. Repair of electronic equipment, plastics. Hungarian SUZUKI spare parts.
45. Plastic extras for cars.
46. Spare parts, tools (nails, bolts, axles). Pedals for SUZUKI.
47. Mechanical and electrical spare parts. SUZUKI antenna. Electric noise reducing, CB antennas.
48. Planning, examination and assessment of car main parts.
49. Springs, nails, screws, bolts, nuts, tools.
50. 105-120 types of fine rubber products.
51. Air springs, rubber membranes, other rubber and plastic products.
52. Spiral springs.
53. Technical expert advice, consultant, company representation, mainly in the field of chipping technology.
54. Car bodies.
55. Cables.
56. Tube straps, chipped parts, iron / steel containers.
57. Carburettor-jets, electric jets, other precision instruments.
58. Asbestos-free brake linings, clutch linings.
59. Frictional elements.
60. Marketing and quality control systems development.

JICA