国際協力事業団

ハンガリー共和国
産業貿易省

No. 07

ハンガリー共和国
国有自動車部品企業
リストラクチャリング計画調査
報告書

(要約)

1996年9月

テクノコンサルタンツ株式会社

国際協力事業団

ハンガリー共和国
産業貿易省

ハンガリー共和国
国有自動車部品企業
リストラクチャリング計画調査
報告書

(要約)

1996年9月

テクノコンサルタンツ株式会社

目　次

第1章　序論

1－1　調査の背景

1－1－1　社会・経済概要

ハンガリー国は、他の東欧諸国に先立ち開放政策などの経済改革を実施してきた。1980年代には、新企業の管理制度の導入(1984)、経済改革のための包括政策(1984)、銀行制度の改革(1987)など様々な経済改革を実施した。1982年には、IMF、世界銀行に加盟し、経済の国際化を目指している。しかし、国内市場が小さいうえ、天然資源にも恵まれていないため、対外依存の高いハンガリー経済は、原油の高騰、西欧諸国の農業保護政策による農産物輸出の減少、借款による対外債務の増加などにより、1980年代以降停滞を続けている。また、旧コメコン内の分業制で重工業製品の傾斜生産による工業力の育成を推進してきたため、1991年のコメコン崩壊による市場喪失は、ハンガリー経済に大きな打撃を与えた。

この様な困難な経済状況下で、ハンガリー経済は市場経済体制への移行に取り組み、着実に実行されている。しかし、企業に対する補助金の削減、赤字企業の整理、国有企業の民営化などの困難な経済問題を抱えている。

1－1－2　産業構造と工業

ハンガリー国の工業化水準は東欧諸国のなかでも中進的なものであり、産業構造も同様な特徴を示している。工業化の進展にともなって農業生産の国民所得に占める比率は徐々に低下しているが、就業人口に占める農業人口は20%強と依然比率が高く、農畜産品が重要な輸出商品である。

工業の発展によって、今日、工業生産がGDPに占める比率は32.3%(1990年)を越えるまでに高まった。しかし、チェコスロバキアの工業は61%(World Bank 1992)、ポーランドの工業はGDPの51%(World Bank 1992)を生産しているのに比べると、低い数字である。したがって、ハンガリーの工業生産の比率は今後も上昇すると予測される。

ハンガリー国は工業原料となる燃料・鉱物資源に乏しく、輸出余力のある鉱物資源としてはボーキサイトとマンガン鉱石があるにすぎない。資源・エネルギー基盤の弱いために、ハンガリー国の工業は省資源型で、しかも加工度の高い製品の生産に特化する努

力が行われてきた。工業生産の主力は、部門別では機械工業、食品工業、軽工業、化学工業である。

1970年代の工業生産動向は、1971～1975年には、平均増加率が計画を上回る6.4%という高い伸びを実現した。しかし、1976～1980年には、石油危機による対外経済関係の悪化によって国内経済が停滞し、工業生産は落ち込んだ。1980年代においても緊縮政策がとられ、工業分野におけるエネルギー消費の抑制が実施された。このような状況下においても機械工業、食品工業、化学工業の生産は拡大された。一方、鉄鋼、非鉄金属、建設材料等のエネルギー多消費型産業分野のシェアーは減少した。

ハンガリー国は、一貫して消費財生産重視政策を取っており、工業生産に占める消費財生産のシェアーは、旧東欧諸国の中でも極めて高く、1990年における軽工業と食品工業の工業生産に占める割合は32%であった。体制改革に伴い、大きな構造転換が進められた1990年には、工業生産は減産となった。なかでも、冶金工業(対前年比19%減)と機械工業(同13.7%減)の減少は大きかった。機械工業のなかでは、自動車工業の減産が大きく、前年比32.4%の減少であった。ハンガリー国はコメコン市場向けの商業車用エンジンの生産を分担し、需要に見合う生産を独占していたものが、コメコンの崩壊でこの市場を喪失したためである。そのため、完成品としてのバスおよびエンジンを中心とした自動車部品の生産が激減した。

1－1－3　国有企業の民営化およびリストラクチャリング

1989年に国有企業の民営化を推進するために企業転換法が施行された。また、民営化に際しての混乱を避けるため、政府は監督官庁として国家資産庁(State Property Agency)を1990年に設立し、強力に民営化を推進してきた。ハンガリー国で行われている民営化の方法は多種多様であり、他の東欧諸国と比べて民営化の方式は硬直化していない。

試行錯誤のなかでの民営化は次の4つの分類に分けることが出来る。すなわち、(1)自発的民営化、(2)国家が積極的に介入し、外貨の参加を重視し、歓迎する方法、(3)国民の参加を募る方法、(4)国家所有のまま民営化する方法の4つである。しかし、国内資本が脆弱であり、短期間に民営化を達成する国内の民間資本が存在しないことから、民営化に際しては外国の資本へ依存する(3)のケースが多い。日本国は、1993年4月の第2回東西・産業・貿易大臣会議において、国有企業の民営化支援のため、モデル国有企業のリストラクチャリング調査を行なうことを表明した。

1－1－4　調査対象企業

ハンガリー国における自動車産業の国内経済に占める重要性は今後拡大していくことが予想される。しかし、この自動車産業を支える部品産業の多くは国内企業が占めており、他の社会主義計画体制下にあった国々と同様に、これらの国有企業は民営化など市場経済に適合していく為には多くの問題点を抱えている。

本調査の対象であるイマグ社(IKARUS Mori Autoparts Manufacturing 社)は、ハンガリーの自動車部品企業としては最大手企業の一つである。従業員数は 1,300 人、1995 年度の売上高は 5,338 百万フォリントであり、ハンガリー自動車部品工業会の理事会社である。コメコン経済体制下では、イマグ社は年間 15,000 台のバス用に 500,000～600,000 脚のシートを生産していたが、1991 年以降バス生産は最盛期の 10 分の 1 以下に落ち、会社の経営状態も一時は危機状態に陥った。その後乗用車用シートの生産開始などにより、この状態からは脱したが、依然として国有企業に内在する経営上、技術上の諸問題を抱えている。

イマグ社を含む国有企業は将来の民営化に対応できる企業体質への変換に迫られている。本計画調査は、この様なハンガリー国の国有企業の企業経営の近代化を実施することにある。さらに、ハンガリー国の最大手の国有自動車部品製造会社であり、自動車部品工業会の理事会社でもあるイマグ社の工場近代化計画を策定することにより、ハンガリーの自動車部品産業への 2 次的影響としての波及効果を期待することが出来る。

1－2　調査の目的

本調査の目的は、この様な状況のもと、ハンガリーの国有自動車部品製造のモデル企業であるイマグ社の近代化計画の策定を通じて、ハンガリー国の自動車産業の振興の寄与することである。

1－2－1　近代化計画の策定

本調査の目的は、イマグ社のバス用シート、乗用車用シート製造部門についての工場診断を行い、生産工程、生産管理および経営管理にかかる近代化計画を策定することにある。

1－2－2　技術移転の実施

本調査は、上記近代化計画の策定と同時に、カウンターパートであるイマグ社に対して、生産工程、生産管理および経営管理にかかる技術移転を行うことを目的とする。

第１次現地調査期間に、調査団は技術移転の一環として合計 16 項目にわたる短期改善計画を作成した。イマグ社は、この計画を実行し、工場改善を行った。技術移転の内容、実施状況は、本報告書の別添に示す。

1－3　調査の範囲

調査業務の範囲は、産業貿易商およびイマグ社代表と国際協力事業団事前調査団団長間で1995年7月4日に合意された本調査の業務範囲で以下のように規定されている。

調査業務の範囲は、以下である。

(1) ハンガリー国自動車産業に関する行政および振興政策調査

1-1　行政　　：行政組織、政策策定機関

1-2　経済政策　　：税制度、投資優遇政策、関税制度

1-3　民営化支援政策

1-4　自動車部品に適合する標準規格

(2) 自動車部品産業の概要調査

2-1　規模別企業数

2-2　製造品目

2-3　生産量

2-4　輸出入実績

2-5　主要企業概要

2-6　民営化実施概要

2-7　欧州における自動車部品企業の潮流

2-8　ハンガリー国とEU諸国の自動車部品に係わる基準・規格の相違

(3) イマグ社の対象部門（シート部門）の現状と問題点

3-1　部門概要　　：工場レイアウト、製品および機器、組織および人員、原材料調達、販売、生産計画および営業実績

3-2　生産ラインおよび製造工程：技術格差を含めた技術水準、組立、検査、物流

3-3　生産管理および品質管理　：製品開発および設計、在庫管理、品質管理

3-4　経営管理　　戦略策定、人材開発、労務管理、財務管理

3-5　情報処理システム

3-7　製造原価分析

(4) 近代化計画策定

4-1　近代化の目標と方向づけ

4-2　生産ラインおよび製造工程の近代化

4-3　生産管理の近代化：製品開発および設計、在庫管理、品質管理

4-4　経営管理の近代化：人材開発、労務管理、財務管理

4-5　情報処理システムの近代化

4-6　輸出戦略を含むマーケティング促進

4-7　実施スケジュール

4-8　投資額積算

(5) プロジェクトの財務評価

(6) 結論および提言

1－4　調査団員構成

本計画調査は、以下の調査団員により実施された。

氏　名	分担業務	所　　属
石井　暢男	総括 自動車部品産業近代化計画	テクノコンサルタンツ㈱
加藤　芳之	生産工程	宝和工業㈱
大西雄八郎	生産工程 (金属加工)	宝和工業㈱
堀本　良男	生産管理	テクノコンサルタンツ㈱
古橋和貴夫	経営管理 (マーケティング)	テクノコンサルタンツ㈱
神倉　静夫	経営管理 (財務管理、財務評価)	テクノコンサルタンツ㈱

1－5　調査工程

本調査は下記のスケジュールで実施された。

(1) 現地調査

第１次現地調査　：1995 年 12 月 5 日～12 月 22 日

第２次現地調査　：1996 年 2 月 8 日～3 月 13 日

(2) 国内作業

第１次国内作業　：1995 年 12 月 23 日～1996 年 2 月 21 日

第２次国内作業　：1996 年 3 月 14 日～1996 年 6 月 21 日

(3) 報告書の現地説明　：1996 年 7 月 28 日～8 月 7 日

(4) 最終報告書提出　：1996 年 9 月末

第２章　ハンガリー国の経済状況および自動車産業

２－１　国内経済

２－１－１　経済動向

1980 年後半からハンガリー国は市場経済化を目指し、積極的な経済改革を推進してきた。80 年代のハンガリー経済は、年平均 1.7%と低成長ながら実質 GDP は増加を維持してきた。しかし、90 年に前年比マイナス 3.5%に転じて以来、マイナス成長が続いてきた。特に鉱工業生産は、88 年以来減産が続いており、91 年にはマイナス 12%との大幅な減産を示した。これは、他の旧ソビエト連邦および旧東欧の経済混乱および最大の市場であったコメコンの解体に加え、有力な輸出市場であるドイツの経済の低迷化など西欧向けの輸出が減少したためである。このように 1990 年以来減少を続けた実質 GDP は、1994 年に前年比 2.9%の増加を記録した。一方、工業総生産も 1992 年には底を打ち、93 年より上昇に転じている。

表２－１－１　主要経済指標

(Real base, Previous year = 100%)

		1990	1991	1992	1993	1994
Gross Domestic Product		96.5	88.1	97.0	99.2	102.9
(at current prices, HFT billion)		2,089.3	2,308.4	2,935.1	3,537.8	4,350.9
Manufacturing Product		92.4	82.2	93.3	106.3	103.7
Investment		90.2	87.7	98.5	102.5	112.3
External Trade						
(Export)		95.9	95.1	99.0	86.9	116.6
(Import)		94.8	94.5	92.4	120.9	114.5
Per Capita GDP						
(HFT Thousands)		195	223	284	343	424
(US$)				3,599	3,734	4,019
Consumer Price Index	(1986-1990)	14.8	35.0	23.0	22.5	18.8
Total Population (Thousands)		10,375	10,355	10,337	10,310	10,277
Economic (Thousands)		5,472	5,304	4,796	4,352	4,136
Registered Unemployment (Thousands)		24.2	100.5	406.1	663.0	632.1

Source：Statistical Yearbook of Hungary 1995

これは、輸出の増加率が前年比120.6%と大きく伸びたことが一因として挙げられる。消費者物価は、1991年の35%をピークとして徐々に低下しており、1994年には年平均で18.8%となった。工業製品の生産者価格は、前年比11.3%の上昇を示している。国民1人当りのGDPは、1994年にUS$ 4,000に達した。

以上のように、1993年を境にハンガリー経済は上昇の兆しにあるが、1991年以来続いている貿易収支の赤字は改善されておらず、1995年には4,080億フォリント、対GDP比9.4%に達している。

2－1－2　経済政策

ハンガリー国では、1989年の東欧諸国の体制転換およびソ連のペレストロイカに先立って、政治経済の改革が始まっていた。1990年の自由選挙において、圧倒的得票で誕生した民主フォーラムが率いる連立内閣は、比較的安定した政権を維持、経済改革を推進してきた。しかし、自由化・合理化をもたらす市場経済への移行のなかで、国の財政赤字が極めて大きいことが明白となり、補助金の削減や不採算部門の整理・統合により、大量の失業者を産み出すこととなった。自由改革後4年間の成果を問う1994年の総選挙では、長期化する不況と社会的弱者の保護を訴えた旧体制の支配政党である社会党が第1党となった。自由民主連盟との連立内閣で安定政権とした政府は、下記の主要経済政策を実施することを明確にした。その内容は、

(a) 公共融資の構造改革と公的資金の効率的運用
(b) 危機的状況にある国有企業の現状に適合した再編成・統合
(c) 銀行制度の改革・商業銀行の民営化
(d) 民営化の推進・残存国有資産の市場原理に基づく管理・民営化手法と組織の改革
(e) 投資・貯蓄の推進
(f) EU加盟への準備
(g) 農業生産減少の抑止・農業地域の開発
(h) 運輸・通信・情報技術・道路・住宅・観光等のインフラストラクチャーの整備

これらの経済政策を実施することにより、(1)経済危機からの脱却、(2)市場経済への移行の加速化、(3)長期的経済成長のための諸条件の整備、(4)インフレ・失業の抑制、

(5)財政赤字・対外バランス悪化の阻止、(6)投資と貯蓄の促進等を実現することを目標にしている。

対外的には、ハンガリーはEUへの加盟、ヨーロッパへの完全復帰を目指している。1991年12月、EUとの連合協定を締結し、1992年3月には協定の貿易条項を発効させた。投資の自由化、経済人の頻繁な移動は1994年2月から効力を発した。また、ハンガリー国会は1994年2月8日EUによるローマ条約を批准し、特許権と著作権に関する規定を修正した。さらに、この連合協定に基づき、1994年3月EUとハンガリー、ポーランドとの第1回の連合協定会議が開催された。EU外相理事会は1994年3月、連合協定に調印した中・東欧と共通外交・安全保障政策に関する政治的対話を促進する目的を確認した。ハンガリーは国会決議を受けて、1994年4月EUに対して正式に加盟申請を行なうに至った。ハンガリー国は2000年にはEUの正式メンバーになる。

以上のような経済政策を掲げ、EU加盟の見通しも立ったが、ハンガリーの経済は必ずしも順調に発展しているわけではない。1993年、1994年は国際収支、財政収支とも大幅な赤字となった。国内の経済状態は悪化した。これはハンガリー経済の国際競争力が脆弱なためである。既存の経済構造の改革なしに、経済成長を望むことは出来ない。政府は、経済上の諸問題は、経済の持続的成長によってのみ解決可能であることを十分認識している。1995年、政府は中期的経済政策を発表した。これは財政収支の不均衡から生じる一時的問題を緩和する一方で、経済の持続的成長を促すことを目的としている。この中期経済政策の重点の一つは、インフレを押さえることにより、政府の発表する経済予測指標の信頼性を高め、投資促進をはかることである。

この中期経済政策のもと、政府は1995年3月のハンガリー通貨の切り下げ、輸入課徴金制度の導入、予算修正案策定等の措置を講じた。この結果、貿易収支はやや改善され、財政収支の赤字増加率も4月以降減少した。この1年で、政府の一般会計収支の赤字は対GDP比率昨年の8％から6.5%に低下し、国際収支の赤字も9.5%から7％に減少した。中期経済政策の最重要課題は、貿易収支・財政収支の均衡である。1996年には、国際収支の赤字を8～10億ドルほど削減し、対GDP比率で4.5%に圧縮する計画である。1997年、1998年には、国際収支の赤字額を対ハンガリーへの外国資本投資額である15億ドル、対GDP比率3％以下にする計画である。政府の一般会計の赤字額は、1996年に対GDP比率4％以下に、1997年以降は3％以下に押さえる計画でいる。また、インフレ率は、現在の年率28～30%から1998年には15%に下げる計画でいる。

政府は上記の中期経済政策に加え、今後10～15年にわたる長期経済近代化政策を策

定中であり、長期的な社会的・経済的変革の政府ビジョンを明確にする考えである。

2－1－3　外資による直接投資

1）ハンガリー国および周辺諸国の外資導入概要

89 年以来進めてきたハンガリー国の市場経済化および国営企業の民営化に果たした外国投資の役割は非常に重要であった。図2－1－1に示すように、ハンガリー国への外資による直接投資は増加しているが、この背景にはハンガリー政府が積極的に進めてきた経済改革や社会制度の変化に加え、以下に示す外資導入にたいする優位性を持つためである。

(a) 経済改革の着手が早く、租税、金融制度など市場経済化の速度が早い。
(b) 欧州の中央に位置し、陸、空および水路による交通の利便性を有する。
(c) 安価で高い技術力を有する労働力が豊富である。
(d) 近隣諸国に比較し、インフラが整備されており、治安がよい。

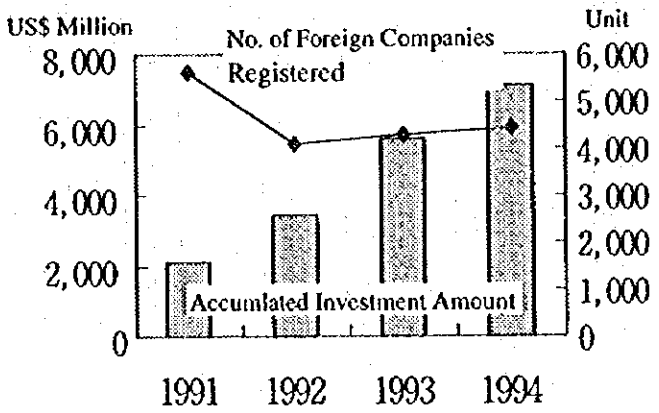

図2－1－1　外資による直接投資の推移

ハンガリー国への直接投資は、旧東欧6ヵ国全体の投資の約 40%を占め、最大となっている。しかし、近年には周辺諸国の政治改革の進展、経済発展などに加え、ハンガリー国との労働賃金格差が開いたため、ハンガリー国の優位性は失われつつある。市場の大きいポーランド、経済実績の良好なチェコなどが注目されている。また、ルーマニアは、積極的な外資誘致政策を展開している。表2－1－2に東欧4ヶ国の経済の比較を示す。

表２－１－２　東欧４ヶ国経済比較(1994年)

	Hungary	Poland	Czece Rep.	Slovakia
Gross Domestic Product (US$ billion)	39.3	86.3	37.0	13.9
GNP per Capita (US$)	3,840	2,470	3,210	2,230
Direct Investment Accumulated (US$ billion)	7.1	4.3	3.7	0.6
Average Wages & Salaries (Nominal, US$/Month)	300.7	224.5	245.8	201.2
Population (Thousands)	10,246	38,581	10,333	5,356

Source：Statistical Bulletin 1995/3

Direct Investment 1993-1996, Japan

２）自動車および自動車部品産業に関る直接投資

以上で述べた通り市場開放政策が本格化した90年代に入り、東欧諸国への直接投資は急増してきた。各国とも自動車産業の工業部門の再建に果たす役割が大きいことから、自動車および自動車部品関連産業に対する西欧諸国の技術および資本の導入を積極的に進めてきた。一方、西欧の先進企業にとって、東欧諸国への進出は新規市場の開拓と、高い技術と低賃金の労働力をもとにした海外生産拠点を確立することである。このため、自動車および自動車部品関連企業に対する直接投資の全体に占める割合は非常に大きい。

特にハンガリー国への直接投資は、国内市場が小さいこと、国内技術水準の高さなどから、EUなどへの輸出拠点としての投資が主流となっている。以下に、東欧諸国に対する自動車および自動車部品産業に関る直接投資の実績を示す。これらの実績が示すように、自動車関連産業への直接投資は、東欧諸国全体に広がってきており、外資導入に対する競合が一層熾烈となることが明らかである。

(1) ハンガリー

(a) 1990年に米国のゼネラル・モーターズ(General Motors, GM)社は、エンジンおよび乗用車の組立会社をラーバ(Raba)社と合弁で設立した。
また、日本のいすゞ社は、ラーバ社で小型トラックの組立を行っている。

(b) 1991年に設立されたマジャールスズキ(Magyar Suzuki)社は、中東欧における日本の自動車メーカー最初の本格的な進出であり、日本企業最大の直

接投資となっている。

(c) ドイツのフォルクスワーゲングループのアウディ(Audi)社は、アウディ・ハンガリー・モーター（AHM）を設立し、1994年に日産750台、最終的には日産2,000台のエンジンの生産を行う。

（注）自動車部品産業への直接投資は、第3章に示す。

(2) ポーランド

(a) 1992年にイタリアのフィアット(Fiat)社は、ポーランドのFSM社と合弁会社フィアット・ポーランド(Fiat Poland)を設立し、小型乗用車の生産を開始した。これは、東欧最大の合弁事業である。

(b) 1992年にフォード社は、カーアクセサリー工場を建設した。

(c) プジョー(Peugeot)社は、93年から年産1万台の乗用車の組立を開始した。

(d) フォルクスワーゲンは、93年にVWバンの組立を行う合弁会社を設立した。初年度5,000台、将来的には25,000台の組立を行う。

(e) メルセデス・ベンツ(Mercedes-Benz)は、現地生産の拡充を図り1993年に組立工場を建設した。

(f) 1994年ゼネラル・モーターズとFSOワルシャワは、合弁会社を設立し、オペルアストラの組立生産を年産1万台の予定で開始した。

(g) 1995年に韓国の大宇自動車は工場買収、FSO社グループと自動車および関連部品の工場の合弁に関する合意に達している。

(h) その他に、スウェーデンのボルボ(Volvo)社、フランスのルノー(Renault)社、スウェーデンのスカニア社(Saab-Scania)がトラック・バスなどの大型商用車の生産、増産計画などの交渉を行っている。

(3) チェコ

(a) 1991年フォルクスワーゲン社はシュコダ(Skoda)社と、合弁契約により乗用車製造を開始した。

(b) 大宇・シュタイヤー（オーストリア）コンソーシアムがアビア社の株式を取得し、95年5,000台／年、2000年2万台／年のトラック生産を行う。

(4) スロバキア

フォルクスワーゲン社が自動車、タトランスキー・ペルモン社（チェコ）が自動車部品、矢崎操業がワイヤハーネスの生産を行っている。

(5) ブルガリア

1992年ローバー社とダルグループの合弁会社であるロダカー社は97年年産1万台の自動車生産を計画している。

(6) ルーマニア

大宇とオルシット・クライオバ社が1996年から年産約7万5千台の乗用車の生産を計画している。

図2－1－2に東欧諸国の乗用車・商用車の生産実績の推移および主要進出外資企業を示す。

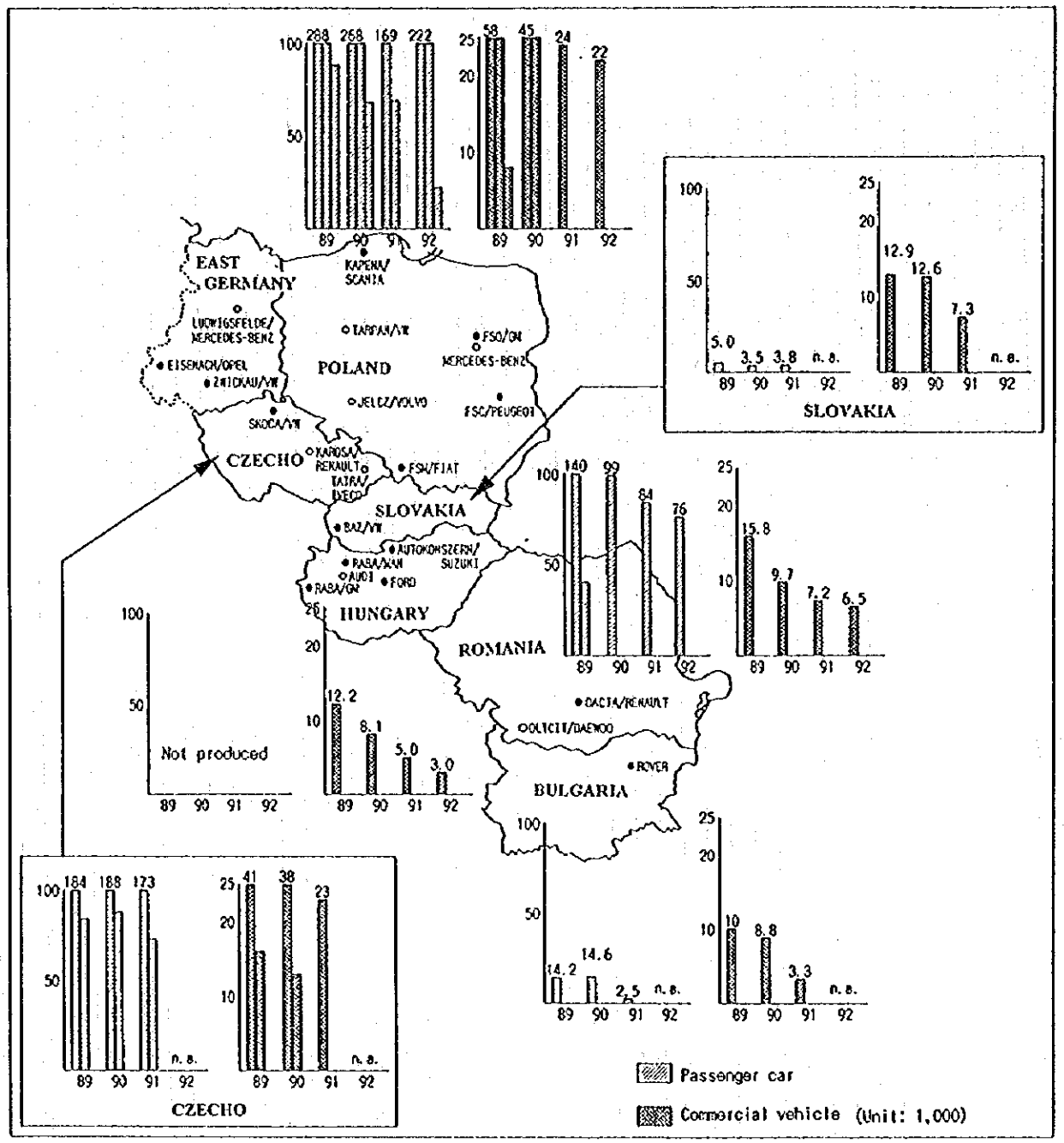

図２－１－２　東欧諸国における乗用車及び商用車の生産実績と主要進出外資企業

2－2　ハンガリー国の自動車産業の現状

2－2－1　自動車産業

ハンガリー国の自動車の生産は、1895 年のバスの製造により開始された。製造したのは現在のイカルス工場の前身である「ウフリ社」(Uhri Imres body building shop)である。ハンガリー国の自動車産業は徐々に成長を続け、第２次世界大戦前にはウフリ以外に「ラーバ」、「マーハグ」、「チェペル」をはじめとする大小の企業が自動車産業に参加した。往時のハンガリーの自動車生産高は第２次世界大戦中に頂点に達し、トラック年間生産 2,400 台、トラクター年産 1,000 台、バスは年産 130 台を記録した。

第２次世界大戦中に壊滅的被害を受けたが、戦後の復興にあたって、自動車産業の再生の当初より、コメコン体制のなかの生産分業に基づき、トラックとバスの生産およびコメコン諸国への自動車部品の製作供給に終始していた。表２－２－１にトラックおよびバスの生産推移を示す。

表２－２－１　トラックおよびバスの生産量の推移

(Units: number)

Year	Trucks	Buses	Total
1949	100	500	600
1954	1,100	500	1,600
1960	2,900	1,900	4,800
1965	2,600	2,700	5,300
1970	2,860	8,843	11,703
1975	2,225	12,940	15,165
1980	1,608	15,163	16,771
1985	1,890	13,226	15,116
1986	1,833	13,586	15,419
1987	1,580	12,923	14,503
1988	2,063	12,350	14,413
1989	1,087	11,930	13,017
1990	953	8,057	9,010
1991	1,256	5,001	6,757
1992	758	3,546	4,304
1993	183	3,150	3,333
1994	60	1,500	1,560
1995	68	1,305	1,373

Souce: National statistics, interveiw data are combined and adjusted.

ハンガリーでの乗用車の生産は、1902 年に開始された。1920 年頃までは輸出もされていたが、本格的生産は極く最近の GM、SUZUKI の進出まで行われなかった。
1992 年以降、外資主導で開始した乗用車の生産を表２－２－２に示す。

表２－２－２　乗用車の生産推移

(Unit:number)

Year	Magyar-Suzuki	GM(Opel)	Total
1992	916	9,936	10,932
1993	12,555	13,000	26,151
1994	19,371	12,300	40,300
1995	36,051	12,500	49,033
1996(plan)	50,000	12,500	62,500

Source: MSC, GM interview data.

自動車生産の推移の詳細は Appendix として巻末に添付する。

２－２－２　自動車産業に関する政策・行政

ハンガリーにおける自動車の本格的普及は 1960 年代の後半から始まった。1967 年の個人所有の自動車はわずか 126,000 台であったが、1975 年には 550,000 台となった。それ以後、毎年平均して約 10 万台ずつ増加している。

ハンガリー国には、世界のあらゆる自動車メーカーの車種が輸入されている。1991 年のハンガリー国における乗用車の登録台数 110,394 台の新車・中古車の別、車種別の統計を表２－２－３に示す。西欧のメーカー18 社、旧ソ連・東欧圏のメーカー12 社、アメリカのビッグスリー、日本のメーカー８社、韓国・インド各１社の合計 43 社の乗用車が輸入されていた。1992 年以降はこれに、ハンガリー国で組立生産を開始した GM/OPEL, マジャールスズキ社の新車が加わることになる。1995 年現在の乗用車、トラック、バスの登録台数は大概以下の通りである。

乗 用 車	2,179,000
トラック	258,000
バ　　ス	21,500
合　　計	2,458,500 台

計画経済体制では、旧ソ連・東欧圏からの自動車の輸入は独占的に政府系国策会社の Mogurt 社が行い、その販売は同じく政府系の Merkur 社が独占的に行ってきた。

ハンガリー国は、他の社会主義諸国から輸入する乗用車に対して、イカルス車のバスや自動車部品などの技術製品をもって代価を支払った。1970 年代、1980 年代には、乗用車市場は慢性的に品不足であった。1980 年代末に、政府は市場の要求に合わせるべく、新車・中古車の私有車の関税を 40%から 10%へと切り下げた。さらに、1989 年９月には個人の外貨預金制度を自由化することで、個人による車の輸入の障害が取り除かれた。1989 年、一般個人が輸入した乗用車の金額は３億ドルという驚異的数字になった。1990 年１月１日より外貨の流出と排ガス規制の考慮・対策の施されていない環境的な意味での欠陥中古車の流入を阻止するために、政府は付加価値税を 25%とした。それでも、西欧からハンガリーに輸入される中古車の数を押さえることは出来なかった。

表２－２－３　ハンガリー国の乗用車の登録車種(1991)

Type	New	2-4 yrs	Above 4 yrs	Total
GM/Opel	2,016	1,062	7,365	10,443
Vauxhall	4	3	4	11
Saab	7	14	98	119
GM/USA made	63	183	283	529
Ford	1,420	1,558	6,322	9,300
Volkswagen	2,080	898	9,849	12,827
Audi	322	397	3,321	4,040
Seat	48	124	251	423
BMW	481	323	2,761	3,565
Mercedes	421	748	3,837	5,006
Porsche	5	15	191	211
Wartburg*	1,955	412	44	2,411
Trabant*	367	16	83	615
Renault	1,235	934	4,018	6,187
Citroen	305	469	2,611	3,385
Peugeot	1,279	1,023	2,089	4,391
Talbot	3	0	562	565
Fiat	1,079	1,401	7,148	9,628
Alfa Romeo	52	253	1,383	1,688
Lancia	79	145	743	965
Rover	17	14	98	129
Volvo	170	110	970	1,250
Skoda*	1,425	169	83	1,677
Moskvich*	768	48	6	822
Volga*	11	3	4	18
Zaporozhetz*	5	8	2	15
Dacia*	744	340	257	1,341
Aro*	41	18	8	67
Zastava*	226	10	9	245
Yugo*	394	7	1	402
Lada*	7,135	1,246	1,034	9,415
Polski*	468	76	19	563
Crysler	24	41	58	123
Honda	723	232	885	1,838
Toyota	728	339	1,560	2,627
Nissan	442	299	1,787	2,528
Mazda	514	349	1,937	2,800
Daihatsu	740	92	223	1,055
Mitsubishi	782	279	1,580	2,641
Subaru	61	29	407	497
Isuzu	5	32	29	66
Hyundai	734	45	21	800
Maruti	3,144	18	4	3,166

* Eastern Europe models.

1990 年 4 月、政府は自由市場原理を導入し、自動車の輸入販売の完全自由化を実施した。この完全自由化を待って、国内および西欧を主とする外国企業が多数設立され、自動車の販売を開始した。これにより、Mogurt 社および Merkur 社による独占輸入・独占販売体制が終了し、Mobil, Autoker, Autotechnika 等が新たに参入した。この、大蔵省を中心として政府が実施した完全自由化政策は、市場での乗用車の不足充当対策を上手に噛み合わせた政策の成功例として国際機関・金融筋から評価されている。

1992 年、私有車の輸入税が引き上げられため、中古車の輸入が押さえれた。さらに、自動車の輸入税の引き上げは、ハンガリーで産声をあげたばかりの乗用車製造業の保護にも役立った。輸入税は、1,600cc までのガソリン車と 2,000cc までのディーゼル車に対しては 18%、2,000cc までのガソリン車と 2,500cc までのディーゼル車には 28%、その他の自動車に対しては 48%と設定された。触媒コンバーター付きの公害防止装置のある自動車に対しては、5%の軽減、他方 4 年以上経過した中古車に対してはさらに 30%の特別税を課すことが設定された。1992 年には個人使用の乗用車の輸入に対する包括的消費枠制度が導入された。輸入許可は、新車に対しては無制限に発給されたが、中古車に対する輸入希望が多いため、中古車輸入に対しては車齢 6 年未満のものについてのみ許可が与えられた。1993 年 1 月から、6 年以上経過した自動車には、技術的観点から公害対策などの検査に合格した車のみ、自動車としての性能試験を受け、登録証が支給された。このような厳しい輸入規制にも拘わらず、6 年以上の中古車の輸入は増加した。

一方、新車価格の値上げ、付加価値税の導入で、新車の価格は 1992 年以降ほぼ 2 倍となった。また、無関税のコメコン貿易が終わり、ドルのハードカレンシーによる決済が行われると、東欧の乗用車はハンガリー国では売れなくなった。これに替わって、西欧および日本からの中古車の輸入が増加した。

政府は、このように市民の手の届かない金額となった新車の価格を、いかにして消費者の手の届くところにもって行くかに苦慮している。政府は、国が経済発展をし、国民の収入が上昇することこそが解決策と考えている。

ハンガリー国では、適切な自動車供給を確保する手段として 2 つの異なった意見が存在した。一つは、ハンガリーが自動車部品を大量に生産し、西欧および東欧の大型自動車メーカーに部品を供給し、部品輸出で獲得した外貨で新車を購入するという考え方である。もう一つの考え方は、将来自動車の生産国となることである。前者は既にハンガリー国では経験があった。複数のハンガリーの会社が、ソ連のボルガ自動車工場(VAZ)

の協力計画のもとで部品を生産し、Lada 社向けに部品を供給し、その見返りに新しい自動車を輸入していた。後者の意見はさらに２派に分かれた。第一は、コメコン域内の協力を通して推進するという考え方である。第二は、新しい産業は最新の技術を所有している企業と協力で進めるという考え方である。アメリカ、ドイツ、日本などの企業との間で、単なる技術提携ではなく、資本を出し合った合弁事業の設立の可能性を追求する方式である。最終的には、この方法が実行に移された。合弁事業の相手である GM 社とスズキ社は、中欧に生産拠点を作ることは、自社の世界的戦略に適っていると考え、ハンガリーを最適地とみなした。ハンガリー中央政府と工場を誘致した地方自治体は進出企業に対して各種の優遇措置を講じ、積極的に支援した。過去４～５年のこの両社の生産実績は、前節で紹介したが、現時点では正解が実証されていると考えられる。

政府は、国の産業振興政策として、４つの特定産業分野を重点に取り上げている。産業貿易省の指定分野は(1)自動車部品産業、(2)ホテル建設、(3)電子産業、(4)食品工業である。自動車産業・自動車部品産業の振興は、関連する産業分野が広範囲である。自動車産業の裾野産業に与える影響は極めて大きいため、政府は自動車産業・自動車部品産業の育成には特別の関心を持ち、優遇措置を講じている。具体的には、この分野への外国資本の導入には租税上の優遇処置を与えている。

１）租税上の優遇策

ハンガリー国を除く東欧諸国の法人税が、ポーランドとスロヴァキアの 40%を最低とし、チェコの 42%、ルーマニアの 45%であるのに対し、ハンガリー国の法人税は 33%である。さらに、外資導入合弁企業に対しての法人税は法人利益の 18%に加え、株主への配当を支払った後の余剰金に対してハンガリーと租税協定を結んでいる国の企業に関しては５%を最高上限として課税される。したがって、外資合弁の企業についての法人税の最高税率は 23%となる。

２）投資促進の優遇策

1996 年に、ハンガリーは投資促進の優遇策を導入した。政府は 1995 年 11 月より国会で審議を行い、1996 年１月その法案は承認された。税制度の改定を中心とした政府の基本方針の骨子は以下の通りである。

(1) GDP に占める税収入の比率は下げない。

(2) 法人税に関しては、基本的構成要素の変更は必要としない。

(3) 個人の所得税のシステムに関しては、個人所得税は大枠では減少しないが、税の負担の公平性を達成するという方針はさらに促進し、堅持する。

(4) 一般売上税の税率を低減する可能性はないが、消費税に関してはその税率を維持する。

(5) 地方税の役割りを増大する。

以上が 1996 年の租税に関する政府方針であるが、企業優遇策および自動車に関連する税について以下にまとめる。

(a) 法人税

1996 年の法人税に関する変更は、税制および税の総額に基本的に影響を与えるものではないが、諸外国で一般に採用されている税制とハンガリー国内で既に適用されている、あるいは適用すべく計画されている税制の間の整合性をとることを目的としている。税制改革の主要変更点は、投資意欲を刺激し、輸出を活発化させる趣旨で盛り込まれた以下の税制上の優遇策である。

(i) 全企業に対して、1996 年 1 月 1 日以降購入され稼動された設備機械の加速減価償却を年率 30%を上限として認める。ただし、建物の減価償却率は年率 10%とする。

(ii) 1996 年度に開始した事業計画に対しては、製造を目的とする事業で 10 億フォリント以上の投資を行い、その会社の製品輸出額が前年輸出額より 25%を越えるか、あるいは輸出金額が 6 億フォリント以上の場合、5 年間にわたり法人税の 50%が免除される。

(iii)失業率が 15%を越え、経済が低迷していると政府により認定された地域に登記し、進出する企業に対しては、売上利益に対する法人税を事業計画完成後 5 年間にわたり 100%免除する。この措置は上記の製造業のみに対する優遇措置ではなく、製品の製造により得られた販売利益と上記指定優先地域内での商業活動による利益に関して算出された税金についての免税措置である。

(iv)工業団地のような企業誘致地域に進出した企業に対しては、1996 年 1

月より操業開始となった機械および建物の総投資額の６％に相当する額の税金を５年間にわたり免税とする。ただし、免税された税金と同額の投資を指定地域内の企業において３年以内に設備投資を行なうという条件がつく。

(v) 経済開発適用計画のもとに承認された融資計画の借入金で、ハンガリー国内の金融機関から借り入れた借金に対する利子を帳簿上の経費項目に計上できる。計上利子分の 12%を今まで税金から免除されていたが、今年からはこれを 18%までとする。

(b) 一般売上税

本年度は一般売上税に関しては基本的に変更はない。

(c) 消費税

平均して 15%の設定であり、これを消費に対する税率として課すが、これはインフレ率よりも低い。

(d) 自動車税

自動車税は、本年度以降地方自治体の収入とする。現在まで、この税収は中央政府の予算と地方自治体の予算に分配されていた。

3）経済発展基金の創設

1995 年、政府は経済発展基金を設立し、産業発展に貢献する企業に助成金を出している。この資金は、政府の財政資金で賄われている。工場設立に関するインフラストラクチャーの投資に対して、利子の軽減と補助金の支給を行なっている。ハンガリーのように、現在 30%という高金利の国では、これは大きな優遇策である。外国からの大規模投資にもこの制度を導入する計画である。外資企業が工業団地へ進出する場合には、この基金より助成金を出すことを考えている。

4）地方自治体の援助

地方自治体は、外国企業が進出し、雇用機会を創設してくれることを歓迎している。このため、地方自治体によっては助成金を出す場合、公有地を無償で企業に提供する場合、あるいはその両方を提供する場合等がある。さらに、マジャールスズキ社の場合のように、当該自治体地域からの雇用創出の効果が極めて高いので、雇用助成金を支給されたケースもある。GM/OPEL が進出した Szentgotthard 市でも、同様な援助が提供された。

2－3　民営化政策と進捗状況

2－3－1　民営化政策

ハンガリー政府は、経済改革推進の一環として国有企業の民営化を推進している。このため、法の整備を進め、民営化を統括する機関を統合設立するなど、民営化推進体制を整えつつある。1988年10月に市場経済への第一歩となった会社法が制定され、1989年には企業転換法が設定され、ハンガリーの国有企業が会社組織に転換できるようになった。1990年個人事業法が設定され、個人事業を始めたいと希望する国民は、届け出でだけで個人事業が可能となった。国有企業の民営化のためには、国有企業の総会で4分の3以上の同意で私企業化することができる、また当該部門の従業員の3分の2以上の同意で企業の一部を私企業化できるというものである。

政府は1990年、国有資産管理庁を設立した。国有資産管理庁の役割りは、すべての国営企業の民営化を支援・監督することであった。1990年時点の国営企業の数は約2,200社、資産評価額は267億ドルであり、このうち国有資産管理庁が引き受けた企業数は1,840社であった。政府は積極的に民営化に参画する政策を採用した。その内容は、以下の通りである。

(1) 能動的民営化 (Active Privatization)

国有資産管理庁は、1990年9月、民営化すべき企業として製造業、観光業、商業、貿易業などから、業績の優れた企業で外国資本家の関心を集めやすい20社を選定し、発表した。同時に国有資産管理庁は、これらの企業を民営化する具体的な方法、組織変更案、経営方針などを指導するコンサルタントを募集し、国外から10社、国内から2社を選定した。しかし応募の手続きが煩雑で時間が掛かったため、実際に民営化された企業は6社に止まり、大きな成果は得られなかった。

(2) 予備民営化 (Pre-Privatization)

能動的民営化と並行して、政府は小規模企業の民営化の実施に乗り出した。1990年9月に小規模国営企業民営化法が制定され、従業員15人以下のレストランや従業員10人以下の商店などの小規模零細企業をハンガリー国民に対してのみ売却することが出来るようになった。これにより1994年末までに約1

万社が民営化された。政府はその他の中規模・大規模企業の約 1840 社については、国有資産管理庁の管理のもとに民営化を行なうこととした。

(3) 投資家主導の民営化 (Privatization initiated by investors)

国有資産管理庁が 1991 年 2 月から導入した方式で、会社形態に移行した国営企業の資産の全部または一部を国営資産管理庁の認可を得て、内外の投資家が買い取る方式である。現在の国有企業の民営化のほとんどはこの方式で処理されている。

(4) 自己民営化 (Self-Privatization)

1991 年 3 月から導入された方式で、従業員数 300 人以下、売り上げ高 8 億フォリント以上の企業から 403 社を選定し、管理庁が認可したコンサルタント会社(約 100 社)にこれらの企業の民営化の促進を委託する方式である。企業の選定基準はその後、従業員数 1,000 人以下に範囲を広げ、270 社が追加選定された。上記(3)の民営化方式とともに、現在の国有企業の民営化の主流をなす方式である。

1995 年時点で、国有財産の約半分が民営化されている。民営化のために売却された国有財産の半分は、ドイツ、アメリカ、オーストリアなどの外国資本により購入されている。外資による購入の比率が高いのが、ハンガリー国の国有企業民営化の顕著な点である。

2－3－2　民営化の現状

ハンガリー国の民営化は、小規模企業の民営化と中小国営企業の民営化転換で、数のうえでは多数の民営化が行われた。部分的には不都合・不成功の例もかなり見受けられるが、おおむね成功をおさめたと評価される。しかし、大規模国有企業の民営化は大幅に遅れている。企業内容の複雑さ、事業の規模、事業の多様性が、小規模企業に比較して大規模企業の民営化を困難にし、時間もかかるものにしている。投資家にとって、これらの複雑さ、煩雑さ、時間の消費等を乗り越えて民営化を進めるだけの魅力がないということである。投資家の関心を引くには、企業の財務状況を安定させ、企業の再構築のための優遇税制を図る等の措置が必要である。

1995 年5月、政府は民営化をさらに強力に推進する方針を打ち出し、新しい法令を制定した。この新法のもと、政府は国有資産管理庁(State Property Administration Agency)と国有資産管理会社(State Holding Company Limited)を統合し、国家民営化資産管理庁(State Privatization and Holding Company Limited by Shares-APV Rt)を新設した。1995 年6月現在、新管理庁のもとに、国営企業 819 社、資産1兆 1000 億フォリント(約 87 億ドル)が民営化すべく管理されている。

また政府はガスおよび電力供給部門の民営化について、株式の 40%は地方自治体に、9%は従業員に配分し、残りの 51%を外資に提供すると説明している。これに応じて欧州復興開発銀行(EBRD)は、国営石油ガス会社に 9,000 万ドルの出資、国営電力会社の株式の取得、銀行の民営化に協力、およびこれらのために総額3億ドルの投資を行なうことを明らかにしている。

2－3－3　イカルス社の民営化

本計画調査の対象工場であるイマグ社の親会社であるイカルス社の民営化が関係省庁で協議された。国家民営化資産管理庁が中心となり具体的に民営化のスケジュールを決めて、行動を開始している。

1）会社の変遷と株主構成

イカルス社は 1970 年代始めから 1980 年代後半にかけて、年間 12,000 台のバスを生産し、コメコン市場を中心に販売していた。20 年以上の長期間にわたり、イカルス社は世界のバス製造会社の第4位・第5位の位置を占めていた。しかし 1990 年のソ連・東欧圏の計画経済の崩壊により、イカルス社のバス生産・販売は一挙に 10 分の1に低減した。この時点から、イカルス社は膨大な欠損を計上することになった。1990 年8月イカルス社は、大蔵大臣の管轄下に置かれ、会社再生に努力した。過去4年間のイカルス社の業績を表2－3－1に示す。

表2－3－1　イカルス社の経営収支

(Unit 1,000 HFt)

Year	1992	1993	1994	1995
Sales revenue	21,306,963	22,941,749	17,055915	20,625,649
After-tax profit	−3,477,923	1,253,714	−925,120	−2,292,755
Workforce, persons	8,416	6,316	4,796	3,924
Subscribed capital	11,500,000	11,500,000	11,500,000	11,500,000
Equity	7,751,659	9,002,399	8,068,437	5,772,681

会社再生の過程の中で、1991年8月30日新会社を設立し、業務を引き継いだ。資本金は11,500百万HFTであった。7,000百万HFTはイカルス社の所有であり、3,500百万HFTはロシアのアテックス社（Atex Rt, Russia)であった。1995年12月現在の株主構成を表2－3－2に示す。

表2－3－2　イカルス社の株主構成

Shareholders	Share,HFTx1,000	Shareholding,%
APV Rt(Hungarian State)	7,348,500	63.90
Atex Rt(Russian Capital)	3,500,000	30.43
CEIC Holding Ltd	149,000	1.30
MHB(Hungarian Credit Bank)	500,000	4.35
Predecessor(IKARUS)	2,500	0.02
Total	11,500,000	100.00

2）再建計画

株式構成は上記の通りであるが、国家民営化資産管理庁の権限は会社定款により制限されている。再生委員会と外国資本家の当初の取り決めで、重要な決定事項については75%以上の多数決を必要としており、ハンガリー政府の単独多数決は制限を受けることとなる。当初の再生計画では、バスの生産は年間8,000台を計画し、うち6,000台は旧ソ連・東欧への輸出を見込んでいた。この販売量が再生計画の従業員数および設備計画の基準とした。1991年には、累積損失額の10,760百万HFTは現金収入と資産の売却で賄えると計画された。しかし、実際には1991年は365百万HFTの欠損となった。1992年及び1993年はさらに状況は悪化し、このままでは操業が困難となることが判明した。イカルス社は危機管理委員会の再建案を受け入れた。この再建案は、バス年産3,000台を基準に従業員を減らし、コスト削減を実施し、一年という短期間で再生させるという内容であった。1993年末には、1,245百万HFTの利益を計上出来たが、1994年は再度925百万HFTの欠損が生じた。これは、危機管理委員会の販売計画が年間2,500-3,000台のバス販売量を計画していたのが、実際には1994年のバス販売量は1,574台であったためである。政府は、国家民営化資産管理庁を通して、1994年にイカルス社の1,690百万HFTの負債のうち747百万HFTを免責した。また、1995年には残りの943百万HFTを免責とした。

3）イカルス社の民営化入札

国家民営化資産管理庁の支援のもとにイカルス社の民営化は進められている。最新の

状況は以下の通りである。1995年11月1日ロンドンタイムス紙に入札案内が掲載された。

(a) イカルス社の9,200百万HFTの株式の80%を売却する。
(b) 増資のための現金の額も提示すること。
(c) 入札書類は、US$800で1996年11月6日から購入可能である。
(d) 入札締め切り日は1996年1月8日である。
(e) 入札は提出日より120日有効とすること。
(f) ハンガリー国家民営化資産管理庁およびコンサスタント会社アーンスト・アンド・ヤング社(Ernst & Young Ltd.)が担当する。

1996年2月9日のハンガリーのECONEWSの新聞記事によると応札の結果は下記の如くであった。

(1) 外国企業5社およびハンガリー企業1社が応札した。
Volvo(Sweden)
Scania(Sweden)
Daimler-Benz(Germany)
DAF(France)
Raba Kft(Hungary)

(2) このうち企業1社が入札意志表示書(Letter of Intent)を提出したが却下された。この企業はハンガリー企業のRaba社と報じられている。

(3) Volvo社はイカルス社のセーケシュフェヘールヴァール工場だけに関心を示している。また他社はイカルス社のブダペスト工場とイカルス社の投資事業に関心を示している会社もあると報道されているが、イカルス社は全社一括の民営化買い取りを条件としていた。

(4) 結論的には、1996年2月22日国家民営化資産管理庁は、ロシアのATEX社との共同会見で今回のイカルス社の株の80%に当る額面評価額92億フォリント分の民営化提案は不調に終ったと発表した。

第3章　自動車部品産業の概要

3－1　全般

旧計画経済時代のコメコン市場の特殊取り決めにもとづき、ハンガリー国はバス・トラックの主要供給者として旧ソ連邦を中心にコメコン市場に製品を輸出してきた。この完成車のバス・トラックの輸出のほか、ハンガリー国の自動車部品産業は自動車部品の主要供給者としても大きな役割を果たしてきた。旧ソ連邦を中心として、コメコン諸国へ自動車部品を供給する見返りとして、乗用車の供給を他のコメコン諸国より受けた。

1980年代後半には、自動車部品生産高はハンガリー自動車産業の全生産高の45%を占めるまでに成長した。ハンガリー国における、この自動車部品の比率は、他のコメコン諸国の自動車部品の生産高比率と比較すると極めて高い数字である。他のコメコン諸国では、自動車組立工場の周辺に部品工場が集中的に存在しており、生産された自動車部品は自企業の組立工場に重点的に供給されてきた状況とは対象的であった。

コメコン市場崩壊後、東欧諸国間でドル建て外貨による貿易が実施され、外貨不足のため自動車取り引きが激減した。コメコン市場経済の時代には、ハンガリーは点火スウィッチ、点火タイマー、フロントガラスのワイパーセット、警笛ホーン、ダッシュボード、ドアの鍵、エンジンの鍵、トランクのシリンダー錠、バッテリー等の自動車部品をソ連のボルガ自動車工場(VAZ)で生産されていたラダ（LADA）車へ供給していた。ラダ車の他にポーランドのFSO社（Fiat車)とFSM社(別のFiat車種)、ルーマニアのダーチャ車(Dacia)、ユーゴスラビアのザスタバ車(Zastava)にも同様の自動車部品を供給してきた。当時から、ハンガリー国では西欧部品メーカーに対して技術提供への要請は高く、一部では技術ライセンスの契約はあったが、1980年前半までは合弁形態のような長期的関係はメーカー間で結ばれなかった。

一方、ラダ車の市場占有率が低落したこと、ポーランドの自動車工場が民営化されたこと、さらには旧ユーゴスラビアが民族間での戦争状態に突入したこと等により、かつてのような良き時代は完全に終わり、少量の部品が細々と小さい市場に販売されるだけという状況に変化して行った。

3－2　1990年代のハンガリー自動車部品産業

1990 年代に入るとハンガリーの自動車産業は活況を呈し始めた。西欧諸国からの外国資本の投資が活発となり、自動車産業に特に集中した。

(a) スズキ（株）がエステルゴム市(Esztergom)で本格的自動車工場を建設した。
(b) GM オペルがセントゴットハード市(Szentgotthard)に自動車工場とエンジン製作工場を建設した。
(c) フォードがセーケシュフェヘールバール市に電装品工場を建設した。
(d) アウディがジョール市(Gyor)にエンジン工場を設立した。

これらの巨大企業のハンガリー進出にともない多くの小額投資家がハンガリーの自動車部品企業に投資したり、合弁企業を設立したりして来た。1994 年になって自動車部品企業としては大手の企業が続々とハンガリーに進出してきた。具体的には、以下の通りである。

(1) ITT 欧州自動車部品会社(ITT Automotive Europe Gmbh)がヴェスプレム市(Veszprem)にスウィッチ、ケーブル、ABC センサー、ドアロック装置等を製作する会社を設立した。

(2) アウディ(AUDI)がジョール市にエンジン組立工場およびエンジン用シリンダーヘッドの製作工場を設立した。

(3) 米国サウステック社(Southtech Co. USA)がタタバニヤ市(Tatabanya)に乗用車用アルミホィール製造工場を設立した。

(4) VAW がGM オペル用のシリンダーヘッドの製作工場をジョール市に設立した。

(5) カナダのリナマール機械社(Linamar Machine Ltd. Ont. Canada)はエンジン用ポンプの電子部品をフォード社やカナダと西欧市場向けに生産するためにハンガリーの農業機械工場を購入し、オロシャザ市(Oroshaza)に工場を設立した。

(6) ZF 社(ドイツ)はバスおよびトラック用の大型トランスミッション機構を製作す

る工場をチェペル社(Csepel)の旧工場を購入し、エゲル市(Eger)に設立した。

当然のことながら、ハンガリー国にある自動車組立工場は原価低減のために国内の適切優良な部品会社を求めている。このことはハンガリー国の自動車部品企業はハンガリーの自動車会社に部品を供給するだけにとどまらず、西欧の自動車会社さらには世界の自動車会社に部品を供給することが出来ることを意味し、政府・企業が一体となって自動車部品の販売に力を入れているのが現状である。

ハンガリー国では、1990 年代の自動車産業および自動車部品産業は全体としては成功したと考えられている。この主要因はハンガリーの自動車部品産業が西欧企業からの多額の投資を引き付けることに成功したためである。ハンガリーの自動車部品産業が西欧自動車メーカーの厳しい高水準の基準・規格を満足することが出来る技術的能力を持っていたために、西欧企業の投資を引き付けることが出来たと考察される。

実際に、製品の構造、技術力、マーケッテイング、製品品質の問題をハンガリー自動車部品メーカーが上手に対処し、自分の会社を成長させてきた事例は多数存在する。この面からも、ハンガリーは自動車部品産業にとって充分競争力のある戦略的地理的位置にあると考えられる。ハンガリー政府は自動車部品の生産に何らかの形で関係している企業数は 300～350 社と推定している。これら自動車部品関連企業の売り上げ総額は、1994 年は 5 億 US ドル、1995 年には 6 億 US ドルに昇ったと見積もられている。自動車エンジン生産台数に限っても、1998 年には百万台になると予想されている。

この様に、ハンガリー国の自動車部品産業は、国内では最も成長率の高い産業と見られている。自動車部品業界は、まず第一に品質に関する基本方針を明確に打ち出し、製品の品質を西欧の規格・仕様を充分満足する水準に維持することを各社が保証した。これが西欧および日本の自動車会社が、自社用完成車の部品供給会社として受け入れることに踏み切った背景に存在した。さらに、ハンガリーの自動車部品企業は製品の品質を高水準に保つことと同時に低廉な価格を達成するために、企業組織および原価管理方法の大幅改革に取り組んでいる。何故ならば今や自動車部品は国際商品になっており、品質と同様価格に競争力がなければその企業は淘汰されることを認識しているからである。

3－3　自動車部品産業の展望

自動車製造および自動車部品産業における投資意欲が極めて高いので、今後自動車部品産業の将来展望・傾向・部品の輸出動向・関連する雇用の将来像を見極めるのは難しいが、ハンガリー政府は次の様に予測している。

(a) 自動車部品産業の成長率は、1995 年現在の年率 12%から今後 3 年間は年率 14～15%に上昇する。

(b) 自動車部品の輸出の成長率は、ここ当分年率 7 ～10%と予測する。

(1) マジャールスズキ社のケース

国内調達比率は、1992 年 10 月にプレス、溶接、塗装、組立の内作比率が 22%、国内調達部品は 7 %で、合計ではスウィフト車(Swift)の価格の 29%を占めた。これが、1993 年 10 月には 50%、1995 年末には 53%に達している。ハンガリー国内の自動車部品企業がマジャールスズキ社に供給している部品は、バッテリー、シート、ホーン、フロントガラスワイパー、ワイヤーハーネス、ガラス、塗料、内装品、プレス加工品等である。

(2) オペルハンガリー社のケース

ハンガリーのセントゴットハード市でオペルが製作しているアストラ車(Astra)は、ほとんど全部輸入品により生産組立が開始された。1992 年の生産開始当初の国内品調達率はわずか 4 %であった。1994 年にはハンガリー国内で調達している部品は、バッテリー、スピーカー、塗料、プレス部品となり、国内品調達率はアストラ完成車の価格の 14%にまで上昇した。オペルハンガリーは現地調達率を更に増加させる意向であり、真剣に努力している。

オペルハンガリーに納入している国内の部品納入業者は、セントゴットハード工場に納入出来るだけでなく、欧州の他の GM 工場全てに納入出来る資格を認定されている。これは多くの自動車部品の販路が開けていることを意味している。実際、1994 年に欧州の GM 工場で購入されたハンガリー自動車部品は 1 億ドイツマルクであった。1995 年には、これが 3 億ドイツマルクに達しており、これはセントゴットハード工場のアストラ車用の部品の金額の数倍にのぼる額である。

3－4　自動車部品産業振興策

自動車部品産業の振興は、中・東欧諸国の国家政策のうえで極めて重要な位置付けとなっている。中・東欧諸国の大部分の国は、自国にしっかりした自動車製造、自動車部品産業を持っている。

ハンガリー政府は、この自動車製造、自動車部品産業の振興政策の重要性を次の２つの観点より充分認識している。

(a) 自動車製造、自動車部品産業は広範囲の裾野産業に大きな影響力を持っている。すなわち、鉄鋼、ゴム、カラス、プラスチック、電気・電子部品、非鉄金属等あるゆる産業製品を使用する産業である。これらの産業分野では、各種の技術革新を生み出している。

(b) 自動車製造、自動車部品産業は地球的規模の産業である。巨大な製造設備のため巨大な投資が行われること。また、貿易ないしは物流がいくつかの限られた巨大企業により決定される。
また、政府がある程度工場サイトの選定および貿易総額に対して影響力を行使出来ると考えている。

産業界は、自動車部品産業がダイナミックな成長をとげることを期待している。これには基礎資材である鉄鋼製品、プラスチック製品、銅・アルミの非鉄金属材料、ガラス・塗料・ゴム等の材料の品質向上が前提となるため、国全体としての工業力が必要不可欠なものとなる。

これまでの自動車部品産業の国際潮流は技術革新に大きく依存してきた。部品供給メーカーとして成功したメーカーは、製品の高品質維持と技術革新への積極的な取り組みが重要であり、特に技術革新によって自社の製品を常に改良し、価格低減を不断に追求することの重要性を認識している。

自動車部品企業には中小規模の企業が多く、技術革新の分野で遅れを取ることのないよう育成して行くために、ハンガリー政府は研究開発を共同で実施するよう産業政策で指導する考えでいる。具体的な振興政策として、国際的技術データバンクの利用方法の拡大、情報収集センター、特殊技術開発センター等の設立を支援して行く方針である。

政府は、所謂水平産業政策、すなわち輸出促進、投資促進、研究開発活動の支援という水平産業政策を進めることは勿論のこと、さらに垂直的産業政策、すなわち自動車部

品産業の真の意味での技術革新を強力に援助すべきと考えている。具体的には、既存の研究開発機関を温存・育成し、設計力・技術力の向上を図る努力をする。また、自動車部品関連の情報の拡大・拡散化、マーケット拡大努力、製品の規格・基準の開発向上等を重点的に推進する。

自動車製造、自動車部品企業の研究開発活動の成功例として、政府はラーバ社の製品開発の事例を挙げている。これはハンガリーの自動車部品会社の雄であるラーバ社が、自社のエンジン、シャーシ、アクスル等の大型自動車用コンポーネントに組み込まれる小物部品を製作納入している中小企業の製品開発研究を指導し、共同して取り組み、いくつかの改良部品を開発製作したことの実例である。

ハンガリー政府は、長期的には産業構造を高賃金、ハイ・テクノロジー、高付加価値生産に適した構造に改革して行く必要性を認識している。特に、自動車部品産業の場合は、徐々に日本的な簡素化した機構・方法を導入・採用すべきであると政府は考えている。

開発そのものは、人材育成への支援策、研究・開発施設の増強、プロトタイプ・試作生産に必要な設備投資への援助等政府の応援・支援が必要である。これらの支援政策を調和を取った形で政府が指導していけば、自動車部品産業が今後も継続的に成長して行く産業分野として位置づけている。

3－5　自動車部品の企業概要

現在ハンガリー国では何らかの形で自動車部品の生産に関与している企業は、300社以上あると推定されている。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120社である。工業会に加盟している企業は、当然のことながら自動車部品だけを製造しているのでなく、他の機械部品・電気機械部品・輸送機械部品・建設機械部品・産業機械部品・建設用部材等各種の産業用部品を生産している。このため、政府刊行の各種統計資料には自動車部品産業としての分類はない。

ハンガリー自動車部品工業会は1993年に設立され、1996年2月現在のメンバー会社の数は約120社、加盟会社の総従業員は27,200人、加盟会社の総売上額は約650億フォリントで、これは国内工業製品売上総額の40%に相当する。加盟会社の製品売上高の44%に当る286億フォリントが自動車部品の売上である。この内、約半分が輸出されていると工業会では推定している。

ハンガリー自動車部品工業会の主な活動内容は下記の4項目である。

(a) 品質管理の認証取得

会員会社に対して、セミナー、講義を有償で開催し、どのようにして品質管理の資格を取得するかを指導している。工業会内の技術委員会は、品質管理に関する情報を会員に無償で提供している。中小企業育成のための資金として、品質管理用の器材、コンピュータ等日本政府からの2千万円相当の機材を無償で受け取った。

(b) 法律上の相談

ダンピングや市場のルールを乱す企業がでた場合に、会員会社の代表として法律上の相談を行う。

(c) 製品の研究開発

ハンガリー国では、西欧諸国と比較して人件費が廉いので、外国からライセンスを購入し、製品を製作することが多いが、会員会社が国内で研究開発を行なうよう指導する。

(d) 市場開拓

市場に関する情報を入手し、会員会社に提供する。博覧会や展示会に会員会社の紹介をする。展示物の情報、情報の入手方法等を会員に教える。

自動車部品工業会の予算は、会員会社の会費により賄われている。会社の売上

に比例した会費を毎年会員会社と取り決めている。工業会の 1996 年度の予算は 4.5 百万 HFT である。

自動車メーカーであるマジャールスズキ社、GM オペル社の指導および海外自動車部品製造会社との技術提携等による部品製造技術の移転、海外自動車部品企業の専門技術者の派遣、自社工場でのハンガリー技術者・技能者の受け入れ研修等が広範囲に実施された。その結果、ハンガリーの自動車部品製造企業の技術力・製品品質信頼性は向上し、自動車メーカーへの系列化が採られ始めた。特に、マジャールスズキ社は日本の主要部品企業に対してハンガリー国の同業社との技術提携、技術指導、さらには一歩進んで合弁企業の設立等何らかの関与を要請した。これが部品納入企業系列化を促進した。ハンガリーの自動車部品製造企業は、新製品開発技術、品質管理手法、工程管理手法などを導入した。これらは EU 加盟を間近に控えたハンガリー企業にとって極めて有意義であるといえる。また、このことはハンガリーの自動車部品製造企業が世界自動車市場に進出する有力な基礎となる。

3－5－1　ハンガリーの自動車部品の規格・基準

自動車部品の製品としての規格・基準は、ハンガリー国の自動車メーカーの指導およびラーバ社のような大手自動車関連企業の指導により、ISO 9000 に準拠している。大手企業は、ISO 9000 を取得している工場からのみ、原則として製品を購入している。品質管理の面より、西欧の顧客が ISO 9000 に準拠した自動車部品を要求しているので、会社としては納入基準としている。

ハンガリー国の企業は、ECE (United Nation's Economic Comission for Europe)の製品基準に準拠し、製作している。具体的には、排気ガスパイプ、ブレーキ機構部品、騒音、ディーゼルエンジンの公害規制等についての ECE の Euro 1、Euro 2 に基づいて製作している。また、ハンガリー国の部品メーカーは、生産設備の安全・環境の基準に関しては EU の要求基準を採用している。地方自治体は各企業が各種規制を守って生産活動を行なっていることを指導・監督している。規制は、大気汚染防止、排水基準、騒音基準等についても取り決められている。

ラーバ社のような大手企業は、自社に納入される小物部品を製作している中小企業には、自社内の研究開発活動に積極的に参画するように指導している。品質管理及び品質保証の規格である ISO 9002 の取得についても同様に指導している。実際には、このよ

うな規格・基準準拠品はどうしても原価が割高となるので、米国・西欧向け製品には組み込むが、旧ソ連各国および東欧向け製品は、顧客が従来のままの製品で価格の低廉なものを希望するので、ISO 規格ではなく、Hマーク付きの部品や完成品を供給しているのが現状である。

Hマークは、運輸省管轄の 100%国有企業である自動車部品研究開発会社(AUTOKUT Reseach and Development Company for Automotive Industry Ltd.)が各自動車部品につき、運輸省規定に基づいて試験を行い、合格した製品に付けるものである。コメコン市場崩壊後、自動車部品メーカーが規格なしで製作・供給した混乱の時期があり、運輸省が 1989 年に自動車部品の規定を設定したものである。ロシア、スロバキア、スロベニア、中央アジア諸国等ではHマークは充分尊重されており、これらの国々ではHマーク部品はその国で再度試験することなく使用されている。

3－5－2　自動車部品企業の民営化

本計画調査の対象企業であるイマグ社は、自動車部品工業会の評議員会社５社のうちの１社である。工業会の会長会社は、ハンガリー自動車部品企業の大手である Bacony 社であり、既に民営化された持株会社である。イマグ社の 100%親会社であったイカルス社の民営化は今回の公開応札では不調であった。しかし、イカルス社の所有しているイマグ社の株のうち、52%が国有企業であるラーバ社に 1996 年２月７日譲渡された。イカルス社がラーバ社より購入したエンジン、シャーシ等の支払保証としての取引きであった。国有企業の持株価格が資本主義市場経済のもとの取引き上の適正価格と異なる価格で決済されると混乱を来すことになる。ラーバ社訪問時に、この点を問い質すべくイカルス社の負債額の如何ほどがイマグ社の 52%に相当すると評価したのか質問したが、企業秘密ということで解答は得られなかった。自動車部品企業は比較的規模が小さい企業が多いため、民営化の速度は親会社の巨大国営企業より速い場合が多い。自動車部品工業会の加盟企業のうちの国営企業またはその傘下企業の民営化は着実に進むものと考えられる。

3－5－3　自動車部品企業の一般課題

ハンガリーでは技術者・技能者の年齢が比較的高い。40 才以上の技術者・技能者が 48%を占めている。自動車産業・自動車部品産業の将来を担う若年層をこの産業に引き付けて行くためには、魅力ある産業にしていく必要がある。自動車部品産業の工場現場

は、汚れた環境の悪い職場での作業が多い。職場環境を改善し、きれいな環境で作業することは、それ自体高い品質の製品を製作する基礎となる。これは、今後のハンガリーの自動車部品産業全体として、取組むべき大きな共通テーマであると考えられる。

3－6　自動車部品会社の分類

ハンガリーの自動車部品製作会社は、過去に国内のバス・トラック製造会社用に部品を供給していた会社、あるいはコメコン諸国の自動車メーカーに部品を供給していた実績のある会社と、新しく自動車部品を製作し、国内の乗用車メーカーであるGM/OPEL、マジャールスズキやバス・トラック等商用車メーカーに部品を供給し始めた会社とから成っているが、ともに競合しながら現在では区別なく共存している。

自動車部品工業会に所属しているメーカー97 社と工業会には所属していないが、自動車部品を製作して、乗用車および商用車メーカーに納入している会社 57 社の合計 154 社について、主要製品を８つのカテゴリーに分け、分類した。

自動車部品製造カテゴリー	製造部品
Ⅰ	金属加工、プレス、溶接部品
Ⅱ	機械加工部品
Ⅲ	電気部品
Ⅳ	電子・計測器部品
Ⅴ	鋳造品、鍛造品
Ⅵ	プラスチック部品
Ⅶ	ゴム製部品
Ⅷ	その他（ガラス、電池、コンピュータ等）

自動車部品製造企業 154 社を、その主要製造部品別に上記カテゴリーに分類すると以下の通りになる。

Ⅰ	金属加工品、プレス・溶接部品	17 社 (11.0%)
Ⅱ	機械加工部品	58 社 (37.7%)
Ⅲ	電気部品	12 社 (7.8%)
Ⅳ	電子・計測器部品	11 社 (7.1%)
Ⅴ	鋳造、鍛造品	18 社 (11.7%)
Ⅵ	プラスチック	16 社 (10.4%)
Ⅶ	ゴム製部品	5 社 (3.3%)
Ⅷ	その他(ガラス、電池、コンピュータ等)	16 社 (11.0%)
	合　　計	154 社 (100%)

全体の半数の 49%に当る 75 社の企業が、機械関連部品であるカテゴリーⅠおよびⅡの部品を製造している。カテゴリーⅢ、Ⅳ、Ⅴ、Ⅵ、ⅦおよびⅧの部品はそれぞれ 10%内外の企業が製造しており、全体としてはバランスの取れた企業数で自動車部品全般を製造していると言える。

次頁に主要製造部品別の８つのカテゴリーに分類した 154 社の自動車部品メーカーの表を参照のために添付した。

また、別添としてハンガリー自動車部品工業会メンバー会社、準会員会社、工業会には所属していないが自動車部品を製造している企業の会社名、主要製造部品、各社の売上高、うち自動車部品の売上高、会社としての輸出高、従業員数の内容を表にしたものを添付する。さらに、訪問または情報収集した企業９社の企業概要の纏めも添付する。

第4章　イマグ社の概要

ハンガリーの大手自動車部品製造会社であるイマグ社は、資産785億フォリントであり、従業員数は現在1,220人である。過去に、自動車部品生産が急激に減少し、イマグ社は経営上極めて困難な状況におかれたが、1992年からマジャールスズキ社に自動車部品の納入を開始した。

イマグ社の詳細については、本文報告書を参照して頂きたい。

第５章　生産工程の現状と問題点

生産工程の現状と問題点に関しては、本文報告書を参照して頂きたい。

第6章　生産管理の現状と問題点

生産管理の現状と問題点に関しては、本文報告書を参照して頂きたい。

第７章　経営管理の現状と問題点

経営管理の現状と問題点に関しては、本文報告書を参照して頂きたい。

第8章　近代化計画

大きく変動を続けている企業環境に適合する企業体質への変換を図るとともに、乗用車用シートの年間5万台の増産体制に対応するための近代化を策定する。

生産設備の近代化は、品質の向上と製造コストの低減を図り、企業体質の強化を図ることを目的とする。そのためには、近代化計画を以下の3段階に分けて実施する。

第1次計画（1996年度）：短期改善計画として、イマグ社の1996年度設備投資計画に基づき、必要とする設備機器の導入を図る。

第2次計画（1997年度）：中期計画として、品質向上および製造コスト低減を実現するための設備機器の導入を図る。

第3次計画：長期計画として、シートメーカーとして国際水準に適合するために必要とする設備機器の導入を図る。

3－1　生産工程の近代化

1）原材料受入

受入検査、入出庫管理の改善を図り、在庫品に対する管理を強化することにより、適正な原材料、部品の調達を行い将来の増産に対応出来る体制を確立する。

2）金属加工

生産量に適するレイアウトに変更し、作業性の向上を図る。切断、曲げ加工、溶接などの各工程における作業を分析・検討し、不良率を低減するための作業改善を図る。

3）裁断・縫製工程

製造原価に占める割合の高い表皮材の材料ロス率の低減、作業効率の改善を図り、採算性を向上させるための方策を策定する。

4）クッション工程

作業手順の標準化、作業工程の見直しによる生産性の向上を図るとともに、原価低減のための原材料の改善を行う。

5）組立工程

既存のバス用シートの組み立てライン設備を改善し、生産量に適合するレイアウトの検討を行う。また、乗用車用シートの組立工程のラインバランスの分析、改善を行い、

5万台の生産体制の確立を図る。

6）検査工程

作業標準などの標準書の整備、検査記録の徹底などにより検査工程における管理を徹底し、完成品のみならず各工程から不良品をださないための管理を行う。

7）物流

生産規模に合致する工場レイアウトの検討を行うとともに、各工程における適正な生産ロット量を策定することにより搬送作業におけるムダの排除を図る。

3－2　生産管理の近代化

1）製品開発・設計管理

市場ニーズに合致する製品、顧客の要求するデザイン、品質に対応するための製品開発力の向上を図る。また、社内の設計規格、標準化を推進し、製品開発、設計段階から製造原価の低減を図る体制を確立する。

2）在庫管理

在庫管理組織と機能の集約化による在庫管理の強化を図る。また、在庫を分類し、発注量、発注時期、安全在庫量などを明確にし、在庫削減のための体制を確立する。

3）工程管理

工程管理機能の見直しを行い、手順書や日程計画書など必要な書式の整備を行う。また、差し立て板などを用いた管理手法および進度管理手法の導入を図る。

4）品質管理

製品別のQC工程図の作成などの品質管理手法を導入するとともに、QCサークル活動など全社的な品質に対する意識向上を図り、不良率の低減を推進する。

5）情報処理システム

既存コンピューターシステムの改善を推進するとともに、コンカレントエンジニアリングの導入による情報の高密度化、迅速化を図る。これにより、経営に関る適切な情報提供および製品の低コストに貢献する情報処理システムを構築する。

3－3　経営管理の近代化

1）意志決定

大きく変化している企業環境へ適合するためには、イマグ社の既存の体制に基づく意志決定のためのプロセスの確立が必要となる。また、意思決定に必要な経営計画の策定を行い、市場を指向する企業経営への転換を図る。

2）マーケティング手法

マーケティング活動に必要な系統だった手法の導入を図り、新市場の開拓のための分析を行う。また、マーケティング活動の一環として顧客の信頼を得るなど販売管理部を中心とする組織の体質改善を行う。

3）人材開発・労務管理

企業環境の変化に対応できる人材の確保、育成を行うために、現在導入去れている資格制度に職能等級制度を導入する。これにより、総合的な人材開発、労務管理を実施し、経営体質の強化を図る。

4）財務管理

財務比率分析など財務諸表に基づく分析手法を導入し、財務上の問題点を分析し、財務体質の改善を図る。

第9章　プロジェクトの財務評価

本プロジェクトの財務評価に関しては、本文報告書を参照して頂きたい。

第10章　結論および勧告

10—1　結論

イマグ社のシート生産部門は、それまでのバス用シートを中心とする生産体制から乗用車用シートの生産に大きく転換してきている。1995年には年産3万6千セットであった乗用車用シートの生産は、1996年には年産5万セットへの増産が予定されている。イマグ社は、増産に対する潜在能力は十分に有していると判断されるが、本計画調査で提言した近代化計画が実施されることにより、採算性、生産効率が向上し、イマグ社の経営状況が大きく改善されることが期待できる。

1）在庫削減

イマグ社の経営にとって在庫の削減は、最優先すべき課題である。このためには、以下の方策を講じる。

(1) 受入業務の強化および在庫管理の改善を実施し、在庫量を削減させる。
(2) 新規設備の導入より、ウレタン材料、布およびレザーなどの主要原材料の歩留率を向上させ、使用量を低減させる。
(3) 作業工程における生産性を向上させ、工程内在庫の削減を図る。

2）原価低減

本近代化計画を実施することにより、原材料費用および人件費の削減を図ることができる。原価低減は企業の宿命であり、永遠のテーマである。今後市場経済化が伸展し、競争が激化することが予測されるため、近代化計画実施後においても一層の原価低減の努力が必要である。

3）生産性向上、不良率低減

イマグ社のシートの品質は、納入先自動車メーカーの基準に十分に適合しており、高度な技術力を有している。したがって、今後の課題は生産性の向上と、不良率の低減にある。このためには、本近代化計画で提言する個々の作業の分析に基づく改善とともに、ＱＣ活動による全社的な品質管理活動を推進させることが必要である。

4）人材育成

変動する企業環境に対応する人材を育成することが、企業の重要課題である。そのためには、企業を活性化させるための労務管理とともに、職能資格制度の導入を図り、これに基づく職能開発制度を構築する。

5）企業経営

継続的な企業経営には、企業運営の基本となる経営戦略の策定が必要である。そのためには、企業内外の情報を収集、蓄積を行い、これに基づき、マーケティング手法、財務分析手法などを導入し、経営計画の策定を行う。

6）財務体質の強化

近代化計画における新規設備の導入により、長期的な財務体質は強化される。投下資本の内部収益率は 25.3%であるが、輸入部品の現地調達化を推進することにより収益率は大きく向上する。以上の財務状況および近代化の必要性を考慮すると投資に値すると判断される。

10—2　勧告

本計画を遂行するにあたって、以下の事項に留意し計画を遂行すべきである。

1）計画の早期実施

近代化計画の実施により、財務状況の改善が図れる。したがって、乗用車用シートの増産体制の整備状況を考慮の上、早期に実施することが望まれる。

2）実施体制

本計画の実施は、企業幹部などの一部の意志に基づくトップダウン方式ではなく、全社的な活動とすることが望まれる。そのためには、全体を掌握するプロジェクトチームおよびその下に各改善項目毎のチームを組織し、計画を遂行をすることが望まれる。

3）導入設備

(1) 新規設備の導入にあたっては、既存設備と整合しなければならないが、自動化などの将来計画に対する考慮が必要である。

(2) 設備の導入にあたっては、生産工程および生産管理の改善と調和を図り、総合的な観点からの詳細計画を策定する必要がある。

(3) 新規設備の導入に伴う作業の変更など作業者の教育、訓練に留意を要する。

4）波及効果

新しく導入する技術や設備をそのまま活用するのみでなく、それらの基本原理を研究、究明することが必要となる。これにより派生技術が生じ、異なる工程や製品へ応用することが可能となり、企業としての技術やノウハウの蓄積を図ることになる。

5）現地調達率の向上

現地調達率の向上は、原材料費および在庫にかかる経費の削減に大きく貢献する。したがって財務体質の改善のためには、現在イマグ社で進めている日本からのノックダウン部品を中心とする輸入部品の現地調達を強力に推進する必要がある。

6）国際化への対応

イマグ社の売上高の２／３は乗用車用シートであり、イマグ社とは企業文化、企業精神の異なる顧客が対象である。ハンガリー国の自由化政策の進展に伴って、イマグ社も市場経済化と国際化の波にますます晒されて行くと予想され、今後、この様な異なる文化、思想を有する国際企業との連携が必要となる。したがって、市場すなわち顧客優先の企業風土を培い、顧客の要請を先取りする体制を整えることが必要である。

JICA