

ハンガリー共和国
鉍工業プロジェクト形成基礎調査
報告書

平成 11 年 12 月

国際協力事業団
鉍工業開発調査部

目次

I. 調査の概要、結果	
1. 調査の目的	1
2. 調査期間	1
3. 調査団員構成	1
4. 全体調査日程	2
5. 調査結果概要	
1) 中小企業振興を巡る動き	4
2) 各ドナーによる協力	4
3) 要請の背景	5
4) 今後の開発調査による協力の枠組み	5
5) 対象産業	6
6) 専門家派遣	6
7) ミニッツ署名	6
8) 中小企業の実態	6
9) その他スキームによる協力	6
6. 今後のスケジュール	7
7. 専門員報告	8
8. Minutes of Meeting	13
II. 役務コンサルタント報告	
1. マクロ経済の現況と工業分野の概要	23
2. 経済政策の概要	25
3. 中小企業政策の概要	26
4. 主な中小企業振興機関の概要と具体的な実施プログラム	27
5. 中小企業の実態	29
III. 資料	
1. 協議議事録	35
2. The Hungarian Government's Strategy for Supporting Small and Medium-sized Enterprises	63
3. Act on Small and Medium-sized Enterprises and Support for their Development	74
4. Hungarian Foundation for Enterprise Promotion	86

I. 調査の概要、結果

1. 調査の目的

我が国に要請提出がされている「ハンガリー中小企業の発展のためのマスタープラン」について、その背景、ニーズ、現状等を調査し、今後、我が国の協力可能性・範囲等を協議する。

2. 調査期間

1999年10月31日（日）から11月21日（日） 22日間
（各団員の調査期間は調査日程表参照）

3. 調査団員構成（6名）

- ①団長・総括： 楠田 昭二（Shoji KUSUDA）
JICA 鉱工業開発調査部計画課課長
- ②技術協力政策： 下山 俊一（Shunichi SHIMOYAMA）
外務省経済協力局開発協力課
- ③技術協力行政： 奥村 浩信（Hironobu OKUMURA）
通産省通商政策局技術協力課
- ④中小工業開発： 小山 良夫（Yoshio KOYAMA）
JICA 国際協力専門員
- ⑤調査・企画： 舟橋 學（Gaku FUNABASHI）
JICA 鉱工業開発調査部計画課
- ⑥中小企業分析： 福永 哲也（Tetsuya FUKUNAGA）
三和総合研究所国際本部主任研究員

4. 全体調査日程

日順	月日	曜	宿泊地	楠田、奥村、下山、小山	舟橋	福永
1	10/31	日	ブダペスト		東京(JL407/13:00)→フランクフルト(17:00), (MA523/20:00)→ブダペスト(21:40)	同左
2	11/1	月	〃		午前 JICAハンガリー駐事 午後 商工会議所 統計局、日大使館	〃
3	2	火	〃		午前 ハンガリー開発銀行 午後 JETRO	〃
4	3	水	〃		午前 FCI Furukawa 午後 Eltec	〃
5	4	木	〃	東京(JL407/14:00)→フランクフルト(18:10), (MA523/20:00)→ブダペスト(21:40)	午前 Arthur Andersen 自動車部品工業会 午後 EU PHARE	〃
6	5	金	〃	午前 経済省 午後 首相府、JETRO 大使公邸		〃
7	6	土	〃	団内打合せ		〃
8	7	日	〃	団内打合せ		〃
9	8	月	〃	午前 企業振興財団 午後 経済省 生産性センター (プロ技実施機関)		〃
10	9	火	〃	午前 スズキ 午後 ソニー		〃
11	10	水	〃	午前 デンソー 午後 ハンガリー国立銀行 下山団員ブダペスト(SR8863/17:30)→ チューリッヒ(19:05), (JL452/21:30)→		〃
12	11	木	ウイーン(調) ミシュコルス (コンサル)	午前 経済省小規模企業振興局 (M/M) 午後 日本大使館、JICAハンガリー駐在員事務所 ブダペスト(OS806/15:40)→ウイーン(16:35) 下山団員東京着(16:55)		→ミシュコルス 午後 Shinwa
13	12	金	機内(調) ブダペ(コン)	午前 JICAオーストリア事務所10:00(9:40ホテル発) ウイーン(OS125/17:40)→フランクフルト(19:10),(JL408/20:50)		午前 Berva 午後 LEA →ブダペスト

日順	月日	曜	宿泊地	楠田、奥村、下山、小山、舟橋	福永
14	13	土	ブダペスト	→東京着(16:05)	資料整理
15	14	日	〃		〃
16	15	月	〃		午前 自動車部品工業会 午後 Ikarus
17	16	火	〃		午前 Macher 午後 Videoton
18	17	水	〃		午前 企業振興財団 午後 フォード
19	18	木	〃		午前 生産性セミナー 午後 ITD
20	19	金	〃		午前 米国商工会議所 午後 ハンガリー駐在員事務所
21	20	土	機内		ブダペスト(SR465/9:30)→チューリッヒ (11:10),(JL454/14:00)→
22	21	日			東京着(9:40)

5. 調査結果概要

1) 中小企業進行を巡る動き

1989年の体制変革以降、ハンガリーは市場経済の導入により急激に変化している。ハンガリー経済も外資導入政策により、他の東欧諸国の中でも飛び抜けて市場経済化が進みつつある。このような中で、今回の開発調査のカウンターパートである経済省の前身の工業商業省は、1995年末に中小企業関係省庁の連絡・調整委員会としての Enterprise Development Council (EDC) を設置、この中に小委員会を作り、1997年10月には「中小企業振興基本法(案)」を議会に提出している。

残念ながら、この際には本法案は議会を通過できず廃案となったが、1998年7月のオルバーン新政権になってから、新しく設置された経済省を中心に、中小企業振興のために次々とアクションが取られている。即ち1998年12月には「中小企業支援戦略」といったビジョンが対外的に発表されるとともに、1999年7月より、再び一部修正された「中小企業振興基本法(案)」が議会に上提され、1999年11月9日に成立し、2000年1月1日から施行される。また、ハンガリー政府の2000年予算においても、1)家族住宅補助、2)地域開発に並んで中小企業支援が3本柱の1つに掲げられている。

2) 各ドナーによる協力

このようにハンガリー政府、議会を挙げて中小企業支援が重要な政策対象となっているが、既に1990年代当初より種々の中小企業向け支援が行われており、さらにEU(詳細は、別添3 コンサルタント団員報告を参照) 或いは独、日といった国々からの技術的、資金的な協力も得られている。我が国からは、1992年、及び1994年に輸出入銀行より、ハンガリー国立銀行に対し、中小企業向けのTSL(各々130億円)が実施され、また、JICAによる技術協力としては1995年からハンガリー生産性向上プロジェクトが開始された。

3) 要請の背景

今回、経済省より開発調査に関する要請が出された背景としては、1997年12月のEU首脳会議において、ハンガリーがEU新規加盟交渉対象国に決定され、よりEU加盟を強く認識した上で、より競争力のあるハンガリー中小企業の育成のための効率的、効果的な支援策を我が国に求めたものと考えられる。

広範な外資導入政策による市場経済化を図るというハンガリー政府の試みは、一方で経済合理性に基づく諸活動の中で、埋もれる可能性もあるハンガリー中小企業及びハンガリー国民の資質に少しでもライトを当てたいという、もう一つの重要な政府としての業務を行うことを余儀なくされており、この調和を図るための困難な政策の実施に直面していると考えられる。

4) 今後の開発調査による協力の枠組み

本鉱工業プロジェクト形成基礎調査団は、経済省、ハンガリー国立銀行、ハンガリー開発銀行、企業振興財団(MVA)、及び日系進出企業等を10月31日～11月21日の間、訪問、意見交換を行うことにより、以下のようなアプローチが最も適切な協力と判断することになった。(詳細は、Minutes of DiscussionのAppendixを参照)

① 経済省、MVA等が多くの中小企業支援ツールを有していることから(詳細は、別添3コンサルタント団員報告を参照)、これらツールの有効性を検討、活用されていないツール、或いはもっと強化すべきツールと現状でも有効に果たしているツールとの区分を行うため、2000年早々に中規模の予備調査団を派遣。

② ①の成果をベースに本格調査のS/Wを定めていく。

本アプローチは、今回のプロジェクト形成基礎調査では十分に焦点が絞り込めなかった理由もあるが、2000年1月1日以降施行される中小企業振興基本法の動きも把握しながら本格調査を開始した方が、より効果的な技術協力が可能となるとの判断に基づくものである。

また、協議に先立ち、開発調査そのものの概要と、手続きの流れ等について説明を行い先方の理解を得たが、アンダーテーキングに関する先方政府内の調整を円滑に進め、本格調査の際の協力体制を強固にするためにも、引き続きフォローしていく必要がある。

5) 対象産業

調査を行う際に、特に下請け構造強化のための施策において、自動車部品、電気電子部品に重点を置くことを確認した。

6) 専門家派遣

併せて開発調査による協力の重要性とともに、経済省の中に中小企業振興に関する JICA 長期専門家派遣の必要性も感じられ、可能な限りその実現に向けて検討すべきと思われた。

7) ミニッツ署名

以上の結果を踏まえ、合意内容を協議議事録（ミニッツ）にて確認した。

8) 中小企業の実態

コンサルタント団員報告参照。

9) その他スキームによる協力

専門員報告参照。

6. 今後のスケジュール

- 1月中旬～（約1ヶ月半） 予備調査団先発隊
（役務コンサルタント5名）派遣
- 2月下旬～（約1週間） 予備調査団本体派遣（S/W署名）

中小企業振興協力に係る提言

国際協力専門員
小山良夫

(1) ハンガリーの中小企業の状況

- ハンガリーは市場経済体制に移行してから10年を経過し、中東欧諸国の中ではポーランド・チェコと並んで最も市場経済化に成功した国と言われる。この過程で民営化が急速に進み、資本の所有も1992年には国、民間、外国がそれぞれ55%、27%、10%であったものが、1996年には22%、32%、32%へと変化し、国の所有が大幅に減少すると共に、外国の資本の参入が急速に増加していることがわかる。
- 中小企業の数、統計で見ると1990年から96年にかけて着実に増加し、総数で約100万企業を数えるに至った。しかし企業の形態を見ると、個人営業が圧倒的に多く約65%を占め、会社の形態を取るものは約15%に過ぎない。また企業の規模も小さく、零細企業（従業員10人未満）が97.1%、小企業（従業員10-49人）2.3%、中企業（従業員50-249人）0.5%で、大企業（従業員250人以上）は0.1%に過ぎない。
- 業種を見ると、最も多いのが商業で約30%、続いて不動産業の21%であり、製造業は12%程度に留まっている。製造業は元国営企業を分割民営化したものが主体であり、先進国企業に買収されたり合併・提携を行った一部の企業を除いて、一般に設備は旧式であり生産性も高くない。
- ハンガリーはエネルギー・交通・通信・工業団地等の物的インフラが比較的整っており、また教育・保健衛生など社会インフラも水準が高い。更に中小企業の賃金は、西欧諸国と比べて1/5~1/8と低廉であり、EU市場をにらんで競争力強化を図ろうとする先進国企業にとっては、サプライセンター設立の候補地として魅力的である。
- 国レベルの中小企業振興策は一通り揃っており、中小企業振興のための財団・協会・センターなどの組織も数多く存在するが、果してこれらが有効に機能しており、近い将来ハンガリーの中小企業が先進諸国と伍して行けるだけの競争力をつけられるかという点になると、疑問なしとしない。

(2) 要請書の内容

- 1998年12月、ハンガリー政府経済省小規模企業振興局長名で、日本政府に対しハンガリー国の中小企業振興マスタープラン作成の要請が提出された。
- 要請の内容は多岐にわたっており、ハンガリーの中小企業が当面する問題点の把握から始まって、それらを解決し中小企業の競争力を強化する対策の提示と、更にそれを実施に移すための政府関係機関の強化と再編成などの提案が求められている。
- 具体的には、中小企業のうちの製造業、特に自動車・電子・機械関連産業に焦点を当て、外国からの直接投資とそれに対するサプライヤーとしての中小企業の役割が重要である。またハンガリーの中小企業を持つ問題点の中で、金融・技術・市場情報・人材・経営管理等の諸点について競争力の面からの問題を解決する方策が求められている。

(3) ハンガリー政府（経済省）の意向

- 上記に基づいて、プロ形調査団が経済省小規模企業振興局を訪問し、責任者と意見を交換したところ、ハンガリー政府の意向として以下のようなことが明らかになった。
- 1) セクターの絞り込み：
中小企業全体の振興が大きな課題であり、現在中小企業振興基本法案が国会で審議の最終段階に入っている。しかしながら焦点と考えているのは主として製造業の振興であり、商業やサービス業も製造業との関連する範囲で検討したい。製造業の中でも特に重視したいのは、外資に部品を供給するサポーター産業であり、地方の小・零細規模の地方産業は、経済省とは別の地方計画担当省の管轄となるので今回は対象としない。またIT（情報技術）産業は、下請け産業振興に関連してその役割がでてくるし、E-commerce等も今後重要となるため、IT産業も製造業振興に関連する範囲で対象としたい。
- 2) 政策手段の絞り込み：
第1に重要視したい政策手段は金融である。中でも（1）信用保証と（2）低利の融資と組み合わせた中小企業金融システムの検討は重要なテーマである。第2のテーマは下請け振興であるが、このテーマに関しては、対象産業分野を特に自動車部品工業、電気・電子工業、機械工業の3分野に限定しても良い。第3の、現行の政策手段の評価については、現在EU委員会が評価を実施しているところであり、この結果が2000年2月に出る予定なので、重ならない方が良い。但し経

済省が実施している“下請け振興プロジェクト”は評価の対象としても良い。他には特に重視している政策手段は今のところ無い。

－ 3) 政策実施のためのシステムづくり：

法案が議会を通過し、政策手段が明確になった時点で、実施のための組織・制度を検討する必要があるが出てくるが、既存の組織・機関を極力活用する方向で検討したい。もちろん組織の大幅な改編は必要となろう。関連の予算確保等については現時点ではまだ詳しく検討していない。地方における政策実施システムは、既存の商工会議所、地方企業センター、地域開発協会等を活用することになる。ただ以前に EU のプログラムを実施した時に、地域レベルでの活動が必要であったのに、プロビンス・レベルの組織しかなかったため問題があったことがある。政策の評価に関しては、政府の補助金やローン等が中小企業にどの位役立ったかを制度として検証する必要がある。統計局の統計よりはより詳細に結果を示さねばならない。

－ 4) 日本の技術協力について：

EU 加盟に向けて準備を進めるため、中小企業振興政策に関してもある程度の EU の枠組みは提示されるが、これはあくまでもガイドラインでしかなく、産業振興は国レベルで実施されるものである。従ってハンガリーとしては、体制の異なる日本の制度を参考にして、独自の中小企業振興策を柔軟に立案する力は持っている。

HPC (ハンガリー生産性センター) の管轄は別の部局なので直接は何も言えないが、今後 HPC が中小企業の振興に協力することになるのは歓迎である。

(4) 進出日系企業訪問から

－ハンガリー進出の動機はいずれも EU 市場に対する供給基地の確保であり、経済の安定度、賃金の水準、インフラの整備状況、技能者のレベル等を考慮してポーランド、チェコ、ハンガリーの中から選定している。実際に進出してみて、立ち上げがスムーズにいき、人的資源もレベルが高いなどいずれも満足しているようである。

－ただ、ハンガリーからの部品の調達に関しては、いずれの企業も現地調達度を高めたいという希望はあるもののあまり楽観的ではない。EU 域内からの調達に関する条件は制約としてあるものの、ハンガリーからの調達は条件となっていないため、自然に他の EU 諸国から調達する割合が高くなっている。このことから、ハンガリー側に外資系企業の国内調達率を高めようという意思があれば、そのポテンシャルは高いと思われる。

- ハンガリーの人的資源はレベルが高いが、量的な問題が存在し、すでにハイレベルの人材の引き抜きが始まっている。このため、人材の社内での育成や、外部機関と提携した養成等の努力を行うなど企業レベルでの自衛の動きも始まっており、将来の人材不足の問題が予測される。

(5) ハンガリー生産性センター（HPC）への協力

- 5年間のプロジェクト技術協力の結果、初期の目的をほぼ達成して、1999年末で日本からの協力は終了する予定である。この間、センターの組織としての立ち上げとカウンターパートの養成、ハンガリー企業への研修サービスと企業診断の提供等実績を積み上げてきた。特に外資系企業へのサービスの提供により、評価を確立したことは、今後の活動の展開にプラスに働くものと思われる。
- ただ、協力期間中に主要マネジメントスタッフの交代、養成したカウンターパートの民間企業への流出等が頻繁にあり、内部の体制作りに今だに不安感があるのはマイナスである。
- HPC の持つ機能は、企業診断等のコンサルテーション機能であり、下請振興プログラムや、融資のための企業診断等に幅広く適用できるものである。従って今後の HPC の活動を考える際に、HPC 独自の営業活動のほか、政府の中小企業育成策の中での HPC の明確な役割と位置付けがなされる必要がある。

(6) 提言

1) 協力の内容について

- 日系企業を含めた外資系企業の部品の国内調達ニーズを元に、ハンガリー企業のサプライヤー育成（下請け振興）プログラムの強化を検討する。その際、HPC をハンガリー企業の技術・経営診断を実施する担当機関と位置付け、そのノウハウの積極的活用を図る。
- 中小企業向け金融システムを、保証システムも含めて総合的に再検討し、日本からの低金利融資の提供も視野に入れながら、ハンガリーの中小企業の実態に即した新たな金融制度を検討する。
- 外資の積極的な進出と下請け企業の振興に伴って、ハンガリーの貴重な資源の一つである優秀な中堅技術者・技能者が早晩不足する危険性がある。このため民間企業と協力して、長期的な産業界のニーズに適合した人材育成のシステムを検討する。
- 多様な中小企業振興の諸施策を短期間に強力に推進して行くためには、中小企業振興政策立案と実施の中枢に、中小企業振興の重要性を理解し、

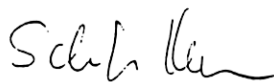
将来の明確なビジョンを共有した優秀なスタッフを短期間に育成することが肝要である。このようなスタッフが協力して計画を立案し、関係機関を指導しつつ事業を実施することにより初めて、ハンガリーの中小企業が他国に先んじて競争力を高める可能性が生まれる。

2) JICAによる技術協力について

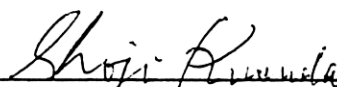
- 日本人長期専門家を経済省中小企業振興局内に派遣し、中小企業政策の全般にわたってアドバイスできる様にする。
- 開発調査においては、「下請け振興」、「中小企業向け金融の再構築」及び「人材育成」を主要なテーマとして調査・分析を実施し、政策提言として取りまとめると共に、中小企業振興政策実施機関・組織の再編成に関する提言を行う。またできれば更に一步踏み込んで、上記の提言を組み合わせた実践的なプログラムを作成し、開発調査の中でこのプログラムをモデル的に実施してみ、その実効性を予備的に評価することも意義がある。
- ハンガリーの中小企業振興政策立案と実施機関の中枢に、日本の中小企業振興制度を総合的に理解した人材を複数養成するために、ハンガリーに対する中小企業政策の国別特設研修を実施する。

Minutes of Meeting
for
the Master Plan Study
on
The Development of Small and Medium-sized Enterprises
in
The Republic of Hungary
agreed upon between
Department for Small Enterprise Promotion,
Ministry of Economic Affairs
and
Japan International Cooperation Agency

Budapest, November 11, 1999



Ms. Marianna Schifner
Deputy Director General
Department for Small Enterprise Promotion
Ministry of Economic Affairs



Mr. Shoji Kusuda
Leader
Project Formation Study Team
Japan International Cooperation Agency

A Japanese Project Formulation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Shoji Kusuda, visited the Republic of Hungary from 31st of October to 20th of November, 1999, for the purpose of discussing the framework of a Master Plan Study on the Development of Small and Medium-sized Enterprises (hereinafter referred to as "the Study").

The Team had a series of discussions with representatives of the relevant departments and offices of the Ministry of Economic Affairs (hereinafter referred to as "the Ministry").

The salient results of the discussions are as follows:

1. The Ministry welcomed the Team, briefed the current situation of small and medium-sized enterprises in Hungary and outlined the policy and the programs that the Hungarian Government has planned and implemented including programs with assistance from other donors such as European Union. The Ministry also considers its economic relations with some non-EU OECD countries including Japan important and the Hungarian Government intends to devote special attention to developing these links.

2. The Team expressed its gratitude to the hospitality and explanation of the Ministry, and presented the structure, process and undertakings of JICA Development Study scheme for future cooperation. The Ministry mentioned that a series of discussions may be necessary with related ministries and other organizations on undertakings by the Hungarian Government, which would be solved by the time JICA Team for signing a Scope of Work of the Study will be dispatched.

3. The Team stressed its observation that there seems to exist various policies and programs for supporting small and medium-sized enterprises in Hungary. Based on this observation and in order to conduct effective and efficient study for constructive cooperation, the Team expressed that it may not be appropriate to conduct a Study to recommend various new programs in all aspects of the enterprise development considering the facts that Hungarian Government has been in the maturity of the related policies and programs.

4. The Ministry responded that since "the Bill for Small and Medium-sized Enterprises and Support for their Development" is at the final stage of the discussion in the Hungarian Parliament, the interest

of the Ministry basically covers all the aspects of small and medium-sized enterprise promotion. Nevertheless, the Ministry added that it can be possible to specify the prioritized areas for the Study.

The Team has also acknowledged that the Hungarian side strongly needs to have harmonized policies and programs built into a well confirmed structure for practical and effective implementations.

5. The Team asked the Ministry some clarifications on the contents of small and medium-sized enterprise promotion, and the Ministry responded to the questions as follows;

1) Specifying the Industry Sectors;

The manufacturing industry is centrally important, but service and trade industries, which consist of a three-quarter of total small and medium-sized enterprises, should be subject to the study so far as they have relations with the manufacturing industry.

Within the manufacturing industry, "Supporting Industry", such as parts and components suppliers, should be given the main focus.

The "Information Technology" is an important tool for the promotion of subcontracting, and it can be extended to the E-commerce.

2) Specifying the Policy Measures;

"Finance" is one of the target measures, and in particular, (1) Credit Guarantee, (2) Preferential Loan, (3) Small and Medium-sized enterprise Banking system are the major concerns.

"Sub-contracting" is also one of the target measures, and Automotive, Electric & Electronics, and Machine industries can be chosen as target industries for the programs.

3) Establishing Policy Implementation System;

It is necessary to determine detailed regulations after the effectuation of "the Bill for Small and Medium-sized Enterprises and Support for their Development". In this regard, the Study should include recommendation to create implementation organizations by utilizing and improving the existing ones, including local implementation systems.

It is also important to create an evaluation and feedback system of the policies and measures.

4) Japanese Technical Cooperation;

The Ministry confirmed that the Japanese Technical Cooperation based on the Japanese unique experience would not face any contradiction with common rules of European Union. Because it provides only a general guideline, whereas the small and medium-sized enterprise promotion is largely the national matter, and Hungary reserves sufficient flexibility to create its own policies.

6. In consideration of above conditions, the Team suggested to conduct the Study with the concept and steps explained in appendixes, and the Ministry agreed it. The Study consists of two parts.

1) Preliminary Study;

JICA will dispatch consultants for a preliminary work at the beginning of 2000 for 1~2 months. This team will scrutinize and analyze policies and programs by the Hungarian Government so that the relevant information will be input to contemplate a Scope of Work.

2) Master Plan Study;

JICA consultant team will be dispatched to conduct study and make recommendations according to the Scope of Work which will be signed at the end of the Preliminary Study.

7. Both sides perceived that it is also essential to utilize Hungarian Productivity Center for the continuation of Japanese cooperation in the field that Japan has strength and JICA has implemented the project. In addition to it, the importance of a linkage with JICA experts stationed in Budapest as advisors is recognized by both sides for the efficient and effective future cooperation.

Appendix 1

Concept of JICA Development Study in Hungary (Step by Step Approach)

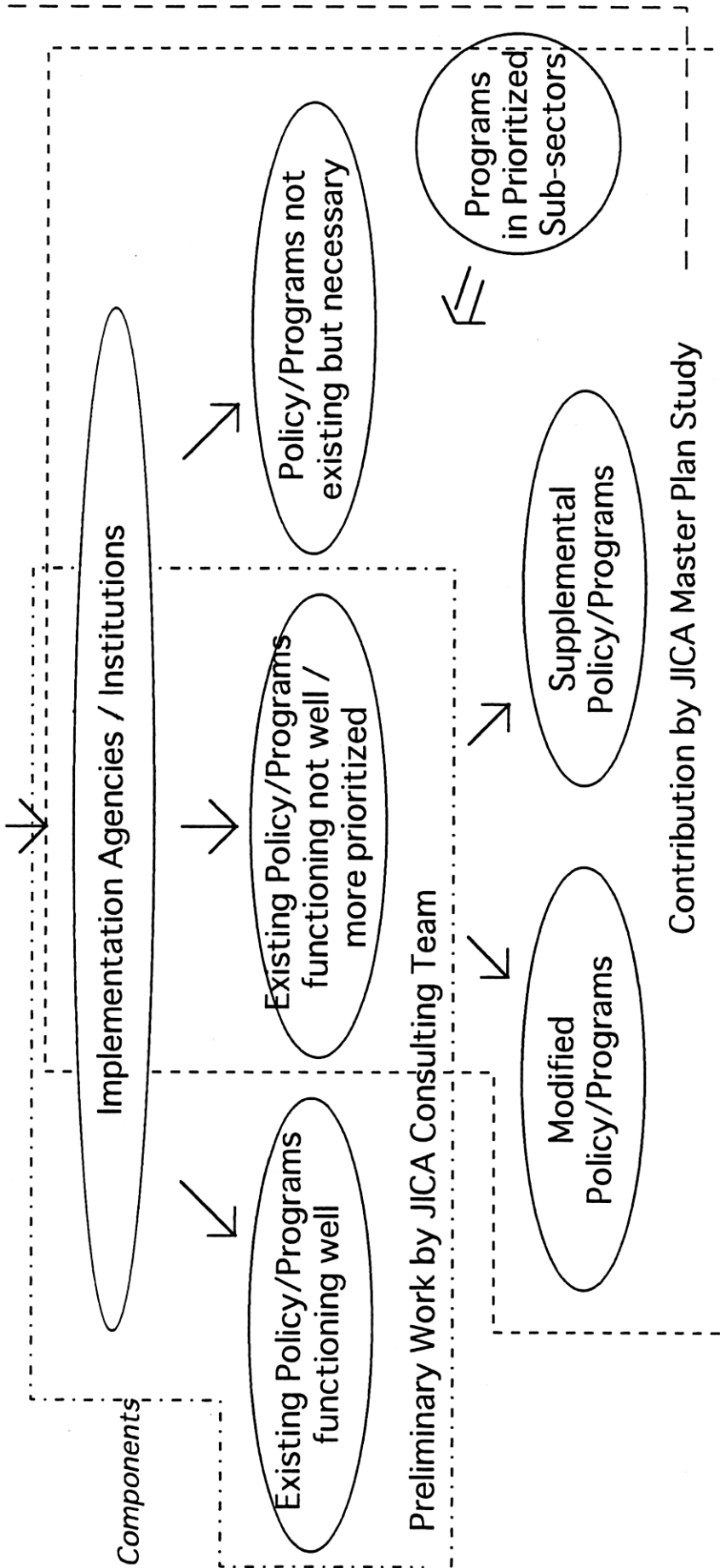
Objective



Output



Components



Sch. 4

S.K.

S.c.

Appendix 2

Method of JICA Development Study in Hungary

Step 1	Scrutinize Policy / Programs for Small and Medium-sized Enterprises and Implementing Agencies as well as Programs in Prioritized Areas	Preliminary Work by Consultants Team before signing S/W (mid Jan. ~ end Feb.)
Step 2	Identify Policy / Programs functioning well and not well and Problems of Implementation Agencies	
Step 3	Analyze Direct Causes of not functioning well	
Step 4	Analyze Key Variables (reasons why direct causes occur)	
Step 5	Identify Programs not existing but necessary and Analyze Conditions in which they function well	Master Plan Study (end June ~)
Step 6	Formulate Modified, Supplemental and Necessary but not existing Policy / Programs as well as Programs in Prioritized Sub-sectors	
Step 7	Formulate Strategy for Collaboration of both inter-Agencies and inter- Policies / Programs	
Step 8	Prepare Final Report	

S.k.

List of Attendants

Hungarian side

- Ms. Marianna Schifner (Deputy Director General, Department for Small Enterprise Promotion)
Dr. Éva Sztankó (Head of Program Office, National Subcontracting Program Office)
Ms. Erzsébet Latos (Senior Advisor, Phare Directorate)
Mr. Gergely Rosta (Expert on EU Integration Affairs, Department for Small Enterprise Promotion)
Mr. Mihály Plesoczki (Department for Small Enterprise Promotion)

Japanese side

- Mr. Shoji Kusuda (Director, Planning Division, Mining & Industrial Development Study
Department, Japan International Cooperation Agency)
Mr. Shunichi Shimoyama (Development Cooperation Division, Ministry of Foreign Affairs)
Mr. Hironobu Okumura (Technical Cooperation Division, Ministry of International Trade
and Industry)
Mr. Yoshio Koyama (Development Specialist, Japan International Cooperation Agency)
Mr. Gaku Funabashi (Planning Division, Mining & Industrial Development Study Department,
Japan International Cooperation Agency)
Mr. Tetsuya Fukunaga (Chief Policy Economist, Sanwa Research Institute)
Mr. Toshimasa Takashima (Resident Representative, JICA / JOCV Hungary Office)

Ⅱ. 役務コンサルタント報告

1. マクロ経済の現況と工業分野の概要

1-1. マクロ経済の現況

ハンガリー経済はいわゆる「転換リセッション」を経て、1994年以降、成長基調にある。特に98年はロシア経済・通貨危機の煽りを受けて中欧諸国経済の停滞が顕在化する中で、同国の経済成長率は市場経済化以降最大の5.1%を記録した。これは、GDPの63%を占める民間消費が市場経済化以降最大の伸びである前年比3.8%を示し、かつ、輸出も拡大基調(前年比16.0%)にあることに起因する。鉱工業生産成長率も90年以降の最大の伸びである同12.6%を示した。一方で、旺盛な個人消費の拡大と輸出加工型生産体制の進展は輸入を同22.2%にまで押し上げる結果となった。

また、中欧諸国の中で最も高い水準にある消費者物価上昇率は漸減の方向にある。政府は公定歩合の引き下げと通貨供給量の拡大を押し進めるほどにインフレ率の安定に自信をもっているといっても過言ではない。ただ、財政収支の赤字は98年に対GDP比で5.4%(前年が4.0%)の水準にあり、赤字拡大を懸念する国際通貨基金(IMF)からは一層の緊縮財政が求められていることも事実である。

さらに、失業率に関しても改善の方向にあるが、一方で地域格差が顕在化している。すなわち、ブタペスト首都圏や西部地域の失業率が5%を下回る一方で、北東部では今なお10%を大きく越える地域も存在する。政府は高失業地域への投資を促すための法人税減免や投資資金助成制度を設けて地域経済の均衡化を進めているが、政策目標に比して進展しない状況にある。

表1-1-1. 主要マクロ経済指標(単位:特に記述がない限りは%)

	90年	91年	92年	93年	94年	95年	96年	97年	98年
国内総生産(GDP)成長率	-3.5	-11.9	-3.1	-0.6	2.9	1.5	1.3	4.4	5.1
鉱工業生産成長率	-9.3	-18.4	-9.7	4.0	9.5	5.0	3.6	11.1	12.6
消費者物価上昇率	28.8	35.0	23.0	22.5	18.8	28.2	23.6	18.3	14.4
公定歩合	22.0	22.0	21.0	22.0	25.0	28.0	23.0	20.5	18.0
通貨供給量(M2)前年比	29.3	28.0	26.8	18.7	13.3	18.2	-87.9	14.8	32.7
失業率	1.5	7.5	12.7	12.6	10.9	10.9	10.7	10.4	9.6
貿易収支(10億米ドル)	0.3	0.2	-0.0	-3.2	-3.6	-2.4	-2.6	-1.7	-2.1
輸出額(10億米ドル)	6.3	9.3	10.0	8.1	7.6	12.8	14.2	19.6	20.7
輸入額(10億米ドル)	6.0	9.1	10.1	11.3	11.2	15.3	16.8	21.4	22.9
経常収支(10億米ドル)	0.1	0.3	0.3	-3.5	-3.9	-2.5	-1.7	-1.0	-2.3

(資料)中央統計局、ハンガリー国立銀行。

表1-1-2. 主な貿易相手先との輸出入状況(1999年上半期)(単位:百万米ドル、%)

		輸出(E)		輸入(I)		貿易収支	輸入/輸出比率
		%		%		(B)=(E)-(I)	(R)=(I)/(E)
EU諸国	ドイツ	4,348.3	37.8%	3,879.6	29.7%	468.7	0.9
	オーストリア	1,159.5	10.1%	1,257.3	9.6%	-97.8	1.1
	イタリア	718.8	6.2%	1,029.8	7.9%	-311.0	1.4
CEFTA諸国	ポーランド	232.8	2.0%	268.2	2.1%	-35.4	1.2
	チェコ	186.9	1.6%	243.3	1.9%	-56.4	1.3
	スロバキア	140.3	1.2%	218.7	1.7%	-78.4	1.6
CIS諸国	ロシア	148.7	1.3%	632.1	4.8%	-483.4	4.3
その他の諸国	米国	600.0	5.2%	452.2	3.5%	147.8	0.8
	日本	34.0	0.3%	491.5	3.8%	-457.5	14.5
	中国	23.6	0.2%	258.8	2.0%	-235.2	11.0
	韓国	15.3	0.1%	157.0	1.2%	-141.7	10.3
合計		11,509.5	100.0%	13,060.3	100.0%	-1,550.8	1.1

(資料)ハンガリー国立銀行。

ハンガリーの主な貿易相手国はEU諸国に大きくシフトしている。特にドイツは輸出入ともに最大の貿易相手国で、貿易収支は黒字にある。その一方で貿易収支の最大の赤字は天然資源の輸入先であるロシアである。重要なのは、輸入額の輸出額に占める割合で最大なのが順に日本、中国、韓国である。これは日本企業を中心とした進出企業のうち、基幹部品等でハンガリーの周辺諸国から輸入できない製品、あるいは、非常に安価な部品等を中国から輸入しているという点にある。EU諸国内では業種毎に一定の部品等を域内から調達して、かつ、その最終製品を域内で販売する場合には、特惠関税の適用を受けることができる。この適用には輸入申告の他に特惠対象国の原産品であることを証明する2種類の書類（「一般特惠関税適用国用のForm A」と「EUと個別に特惠協定を結んでいる国用のEUR 1」）を必要とする。このシェア獲得のためにはEU諸国からの調達率を増やす必要があるが、そのような状況でも日本や中国、韓国からの輸入比率が多いことに注目する必要がある。

1-2. 工業分野の概要

ハンガリーでは製造業の企業数の割合が全産業の約11%である一方で、製造業の従業員数は全体の約25%を占める。このことは製造業に比較的従業員数の多い企業が集中していることを示しており、同国の300人以上の従業員を抱える企業の約55%が、また、51~300人の従業員を有する企業の約40%が製造業となっている。

表1-2-1. 企業数、従業員数および平均所得(1998年)(単位:特に記述がない限りは実数)

	企業数	従業員数別企業数					従業員数 (千人)
	総数	10人以下	11-20人	21-50人	51-300人	300人以上	
製造業	82,839	75,477	2,598	2,331	1,944	489	912.1
製造業/全産業	10.6%	10.0%	26.0%	32.8%	40.5%	54.8%	24.7%
シェア	100.0%	91.1%	3.1%	2.8%	2.3%	0.6%	-
全産業	779,470	756,682	9,984	7,112	4,799	893	3,697.7
シェア	100.0%	97.1%	1.3%	0.9%	0.6%	0.1%	-

(資料)中央統計局

ハンガリーの製造業での生産額は全産業の約36%(97年)を占める。このシェアは95年と比較して漸増にある。付加価値額を見ると、製造業は全産業の約24%(97年)で、これは生産額のシェアを10ポイント以上下回る結果となっている。次に、生産額に占める付加価値額の割合は全産業が40%を越える水準にある一方で、97年の製造業は30%を下回る水準にある。このことから、製造業の付加価値額は全産業に比べて低く、かつ、その比率は漸減状況にある。

表1-2-2. 生産額と付加価値額(単位:10億フォリント、%)

	生産額			付加価値額		
	95年	96年	97年	95年	96年	97年
製造業	3,574.3	4,484.6	6,052.0	1,111.1	1,360.9	1,804.5
製造業/全産業	33.5%	33.5%	35.8%	22.5%	22.5%	23.9%
付加価値額/生産額	-	-	-	31.1%	30.3%	29.8%
全産業	10,681.1	13,391.6	16,904.6	4,932.9	6,061.3	7,556.0
付加価値額/生産額	-	-	-	46.2%	45.3%	44.7%

(資料)中央統計局

製造業のうち、生産額に占める付加価値額の割合には大きな乖離がある。すなわち、機械機器製造業、電気機械機器製造業および輸送機器製造業では同割合が概ね40%前後の水準にあるのに対し、電子機器製造業および輸送機器製造業は20%を越える水準にある。但し、表1-2-2で示した通り、これらの業種では全産業の比率(約45%)を大きく下回る水準にある。また、電気機械機器製造業、電子機器製造業および輸送機械製造業は販売額の4分の3以上が輸出されている状況にある。

表1-2-3. 主な製造業の生産額、付加価値額および販売額(単位: 10億フォリント、%)

	生産額		付加価値額		国内販売	輸出	総額
	96年	97年	96年	97年	98年		
機械機器製造業	248.3	331.2	95.2	134.6	147.5	168.4	315.9
付加価値額/生産額、シェア	-	-	38.3%	40.6%	46.7%	53.3%	100.0%
電気機械機器製造業	206.1	253.8	78.6	102.9	78.3	256.1	334.4
付加価値額/生産額、シェア	-	-	38.1%	40.5%	23.4%	76.6%	100.0%
電子機器製造業	140.8	284.3	37.4	59.4	66.7	324.2	390.9
付加価値額/生産額、シェア	-	-	26.6%	20.9%	17.1%	82.9%	100.0%
輸送機械製造業	341.7	640.0	80.6	142.7	92.4	896.4	988.8
付加価値額/生産額、シェア	-	-	23.6%	22.3%	9.3%	90.7%	100.0%
輸送機器製造業	19.4	24.1	8.2	9.3	26.6	17.8	44.4
付加価値額/生産額、シェア	-	-	42.3%	38.6%	59.9%	40.1%	100.0%

(資料)中央統計局

2. 経済政策の概要

ハンガリーでは、1998年8月に経済省(Ministry of Economic Affairs)が発表した「Key Elements of the Economic Policy of the Hungarian Government」で今後の経済政策の基本指針を提示している。この政策は98年5月の総選挙の結果、青年民主連合を軸に独立小地主党およびハンガリー民主フォーラムによる連立政権の経済政策として位置づけられる。この政策が意図するところは、①一定の福祉予算を復活させるもの前提には緊縮財政の存続と、②経済成長路線を併存させることを含有し、かつ、③最終目標をEU加盟に設定していることとされている。

この経済政策は冒頭で市場経済化プロセスの10年間に政治的・経済的移行が包括的かつ成功裏に遂行され、経済構造・制度の変革が持続的な成長を達成し得る水準にまで確立された結果として、経済協力開発機構(OECD)や北大西洋条約機構(NATO)への加盟が達成され、かつ、欧州連合(EU)加盟に向けた交渉開始が開始したとしている。しかし、その一方で、失業率の増加、犯罪率の上昇、地域開発の格差、貧富の格差、汚職・腐敗の横行が顕在化しており、これらの問題を解決するための実効的な経済政策の遂行が必要であるとしている。

本政策の前提として、①財務省(Ministry of Finance)、②中央銀行(National Bank of Hungary)および③経済省の3機関の協力関係を構築して、具体的には①が財政政策の運営と国家予算の改善、②が通貨政策への対応、③が戦略的な開発と実行プロセスの調整・監視およびビジネス・プロセスの管理を担うとしている。本政策を形成する主な項目は以下の7つである。

(1) 経済成長の達成

- ①EU加盟に照準を合わせた経済政策の構築。
- ②研究開発と人材育成の促進。
- ③諸外国からの投資受け入れ促進と投資先の非開発地域への誘導。

(2) 均衡ある予算の構築

- ①雇用促進のための実効税率と社会保障費の低減。
- ②インフレの低下、実質金利の低下および安定した予算の構築。

(3) 雇用の創出

- ①失業率の低下を促すための所得税の低減。
- ②人材育成を促す実施機関の創設と若年層を対象とした教育プログラムの開設。

(4) 対外経済関係の構築

- ①EU加盟の準備と中東欧諸国、旧ソ連邦諸国および非EU・OECD諸国(特に米国・日本)との関係強化。

- ②自由貿易政策の堅持と技術・経営スキルを移転を促すための外国投資受け入れの推進。

(5)産業・エネルギー政策の構築

- ①産業政策を通じた活発かつ安定したビジネス環境の創出による企業発展の促進。
- ②研究開発を第一義に置いた技術支援政策の推進。
- ③EU基準を遵守したエネルギー政策の推進。

(6)農業政策の構築

- ①家族農場・小規模民営農場の競争力強化に向けた投資支援体系の構築。
- ②組合設立の推進と地域開発のための農業支援計画・基金の機能化。
- ③政府およびEUの支援によるEU諸国との格差是正に向けた支援。

(7)社会資本および地域開発の推進

- ①地域格差是正のための地域誘導・自治拡充の推進。
- ②EUの支援による地域開発・雇用・投資促進のための社会資本の確立と効率的な資金の活用の実現。

なお、政府は99年4月に財政構造の健全化を目指すとの観点から、「2000～2002年の財政計画のためのマクロ経済指標」を発表し、①インフレを抑制しつつ現在の水準の経済成長を維持し、②緊縮財政の維持を前提とした財政赤字の削減、および、③租税・年金改革による税負担の軽減を公約した。具体的な数字目標は以下の通りである。

- (1)年間経済成長率を4～6%に堅持する。
- (2)消費者物価上昇率(年間)を3.5～4.5%に引き下げる。
- (3)経常収支赤字幅を2.3十億米ドル～2.5十億米ドルの水準とする。
- (4)財政赤字の対GDP比を2～3%とする。

3. 中小企業政策の概要

ハンガリーの中小企業政策は、市場経済化以降、PHAREプログラムからの支援を中心に段階的に確立されてきた経緯がある。その中核は中小企業振興と地域開発がリンクした形で行われてきた経緯があることに留意する必要がある。

98年5月の総選挙で地滑りの勝利を得た青年民主連合、独立小地主党および民主フォーラムの連立与党は都市部一般庶民層と経済的に疲弊した東部農民層の双方を支持基盤としており、教育の充実や社会保障の改善、中小企業の振興といった弱者救済型政権であり、そのことが昨年中葉以降の急速な中小企業政策の重視の方向に動いていることは間違いない。同時に、EU加盟を念頭に置いた際にこれまで同様に今後の経済発展が加工組立型輸出指向型経済発展に依存して良いのかという疑義もある。

このような前提を基に、ハンガリーでは1998年12月に経済省が2000年に向けた中小企業政策として「The Hungarian Government's Strategy for Supporting Small- and Medium-sized Enterprises」を発表している。ここでは、以下の9点を中小企業政策の目的としている。

(1)企業経営環境の改善

競争力向上、雇用創出および企業発展に向けた規制(特に租税、社会保障および会計制度)の適正化

(2)金融機会の拡大

制度の透明性と予算の安定性を確保した中小企業金融の拡充

(3)中小企業のイノベーション能力の強化

研究開発を支援する体制づくりと技術移転や技術革新等を促す機会の創出

(4)ビジネス情報システムの開発

中小企業経営者の意志決定に資する電子化されたビジネス情報の提供

(5)起業文化の開発

市場経済に則した経営・技術ノウハウの移転の促進

(6)EU統合への準備

EUによる第三次中小企業向けプログラム(①企業経営環境の改善、②金融支援の拡充、③情報サービスの開発による新規国際市場参入促進、④研究成果・トレーニングのアクセスの簡略化および⑤起業家精神の増強:1997年～2000年)

(7)制度システムの改善

小さな政府を確立する中での効率的・効果的な中小企業支援体制の確立

(8)中小企業基本法の成文化

法律制定による中小企業に友好的な経営環境の確立

(9)中小企業支援プログラムのコーディネーション

効率性の確保に向けた中小企業支援プログラムの再編

4. 主な中小企業振興機関の概要と具体的な実施プログラム

ハンガリーの主要な中小企業振興機関として、以下の4つの機関をあげることができる。

- (1)経済省小企業振興局および下請プログラム局
- (2)ハンガリー企業振興基金(MVA)
- (3)ハンガリー開発銀行
- (4)ハンガリー投資貿易開発公社

4-1. 経済省小規模企業局および下請プログラム局(Small Enterprise Department and Subcontracting Programme Bureau, Ministry of Economic Affairs)

1998年7月に現政権の成立後に Ministry of Industry, Trade and Tourism から改編された現経済省がハンガリーの中小企業振興を所管している。なお、小規模企業局および下請プログラム局は経済大臣(Mr. Attila Chikan, Minister of Economic Affairs)の直轄組織となっている。

小規模企業局の所管事項は以下の通りである。

- (1)零細、小規模、中規模企業の振興戦略策定と戦略事業の調整
- (2)新設企業および小規模企業の租税および経営上の負担の改善に向けた法的・経済的対応
- (3)小規模企業の支援システムおよび流動性資金枯渇を回避するための金融支援計画策定
- (4)小規模・中規模企業の競争力および下請関係の強化に寄与する計画策定
- (5)小規模企業の経営に資するビジネス情報の提供
- (6)競争力と品質の強化および効率性追求に向けたプログラムの適用可能性の情報提供
- (7)Enterprise Development Council (EDC)の運営と調整
- (8)零細、小規模および中規模企業のための制度構造の改善に関する提言
- (9)EU加盟プロセスおよび相互協議に資する法律整備
- (10)EUプロジェクトに参加するための機会の創出

なお、EDCは1995年12月に設立された中小企業の開発コンセプトを決める協議の場である(Decree No. 2040/1994 (V.3))。

次に、下請プログラム局の所管事項は以下の通りである。

- (1)経済省とMVAとの契約で取り決められた下請プログラム実施に関する管理
- (2)下請プログラム実施に向けた協力体制の維持(協力先は以下の通り)
 - ①関連省庁
 - ②公的金融機関および他省庁の金融監督部局
 - ③下請プログラムの理事会
 - ④MVA地域事務所
 - ⑤多国籍企業およびハンガリー企業
 - ⑥下請プログラムの担当責任者
 - ⑦中小企業のイノベーション活動を向上させるための研究開発機関
 - ⑧下請プログラムに関連する国際機関

なお、経済省が下請プログラムで重要産業としているのは、ゴム、プラスチック、金属加工および電気・電子の各分野である。

4-2. ハンガリー企業振興基金(MVA: Hungarian Foundation for Enterprise Promotion)

MVAは中小企業の振興を目的として1990年に4.2十億フォリントを基金として設立された。3十億フォリントはPhareプログラムとハンガリー国政府から拠出され、残りは銀行、民間団体および商工会議所から得た。MVAを設立するに当たって欧州の中小企業振興団体を綿密に調べた上で、アイルランドの同団体に範を取った。その選定理由の中核を成すのが、現在、19のCountyと首都圏にある20の地域オフィス(LVA)の運営方法で、Phareおよびハンガリー政府から拠出される事業予算がMVAを通じて地方機関に配分されることにある。すなわち、LVAが事業提案をしてMVAが取りまとめてPhareおよびハンガリー政府から予算を得る方式である。承認された予算はMVAを通じてLVAに拠出され、MVAはPhareおよびハンガリー政府からLVAへのモニタリング、監査および指導の任を与えられている。現在、本部には30名の職員を擁し、LVAの下に全国で150の最下部オフィスがある。

MVAの所管事項は以下の通りである。

- (1)技術支援(コンサルティングおよびビジネス情報等)の提供
- (2)トレーニング・コースの実施
- (3)中小企業金融の提供
 - ①Phare Credit Program
 - ②Micro Credit Program
 - ③START I Credit Guarantee Fund and START II Credit Guarantee Fund
 - ④Energy Saving Credit Fund
 - ⑤National Heat Insulation Program of Building (TEK Program)
- (4)スペースの貸与
 - ①会社設立
 - ②インキュベーション
- (5)ビジネス情報(コンサルティング、データ・ベース、参考文献等)の提供
- (6)事業化可能性調査への資金供与
- (7)下請プログラムの実施
 - ①販売先の発掘
 - ②市場調査
 - ③マッチ・メーカー活動
 - ④下請企業のパフォーマンスに関する基準の策定
 - ⑤販売促進
 - ⑥特に選定された下請企業への支援
 - ⑦下請企業へのモニタリングと紛争調停
 - ⑧政策・戦略のフィードバック

4-3. ハンガリー開発銀行(MFB: Hungarian Development Bank Plc.)

1997年1月に施行されたハンガリー銀行法の改正に伴い、MFBは同国の中小企業振興および地域開発を中核にした政府系金融機関として業務を開始した。現在の融資残高の約90%が中小企業に対するものである。

中小企業に対する融資は①生産設備への投資および②新技術の購入に対して融資される。条件は概ね10百万～500百万フォリントで公定歩合プラス2～3%の金利で融資を行っている。中長期的融資が前提であり、2～3年の支払い猶予期間がある。さらに、中小企業に対する優遇融資として、支払い費用を費用として計上することで税控除を受けることもできる。

現在の最大の経営課題は融資審査の能力の向上とそれを如何に体系的に行うかである。米国の会計事務所がコンサルティングを行ったが、上手く使えていない状況にある。

4-4. ハンガリー投資貿易開発公社(ITD Hungary: Hungarian Investment and Trade Development Public Benefit Company)

1993年に設立された。資金はPhare、ハンガリー政府および企業から拠出されている。現在、ハンガリー国内には約150名、本部であるブタペストには約100名、国内にある8つの地域オフィスに50名がいる。全世界33カ所に独自にITDのオフィスがある。日本は東京にある。

ITDの所管事項は以下の通りである。

- (1)年間約100回のハンガリー国内外の見本市への参加(特に中小企業の出品には助成)
- (2)各国貿易・投資振興機関、銀行等との取引マッチメイキング機会の企画・開催・運営
- (3)企業情報(ダイレクトリー)や業界情報、貿易・投資政策・制度、経済情報の海外への伝達
- (4)ハンガリー企業に対する無料コンサルティング・サービスの提供
- (5)欧州情報センター(Phareプログラム)や欧州ビジネス・ネットワーク(データ・ベース)の提供
- (6)インターネットを活用した情報提供
- (7)セミナーやトレーニング・コースの実施

5. 中小企業の実態

5-1. 中小企業の全体像

ハンガリーでは中小企業の定義を表5-1-1の通りに分類している。なお、本定義に関しては中央統計局(KSH: Kozponti Statisztikai Hivatal)の企業規模分類との齟齬があり、比較等に関しては留意する必要がある。

表5-1-1. 中小企業の定義

①零細企業(Micro Enterprise): 従業員10名未満の企業。
②小企業(Small Enterprise): 従業員が10～49名で年間総売上額が最大で700百万フォリントか前年の資産総額が500百万フォリントを越えない企業。
③中企業(Medium Enterprise): 従業員が50～249名で年間総売上額が最大で4十億フォリントか前年の資産総額が2.7十億フォリントを越えない企業。

(資料) Institute for Small Business Development.

企業規模で見たハンガリーの登録企業のシェアでは、個人経営および零細企業が全体の96%を越える水準にある。雇用者数で見ると、35%が零細企業に属する一方で雇用者の概ね三分の一が大企業で働いている状況にある。このことがハンガリーでは特に中規模および小規模の企業が少ないということの根拠となっている。

企業規模別のGDPへの貢献度に関しては明確な統計が存在しない。しかし、中央統計局では企業規模別の寄与度を産出(Output)と投入(Input)から推計して公表している。これによると、GDPの約6割が大企業以外から産出されているが、その半分以上は個人経営および零細企業から産出されていることとなる。また、売上高を企業規模別に見ると、個人経営の売上高は全体の7%の水準にあり、寄与度との比

較で見ると、個人経営の収益水準(付加価値)が高いことが分かる。一方で、零細企業および小企業の売上高はGDP寄与度に対してかなり高いことが明らかとなっている。さらに、製造業の企業売上高を見ると、大企業の売上高が58%の水準にあり、ハンガリー全体の大企業による寄与度を大きく上回っていることがわかる。最後に輸出額を企業規模別に見ると、大企業の輸出額が全体の半分以上を占めており、企業の規模が小さくなるにつれて輸出規模が減少する傾向にある。

表5-1-2. 企業規模別主要経営指標(1996年)

	登録 企業数	雇用者数	GDP 寄与度	売上高 分布	製造業企業 売上高	輸出額
個人経営	62.4%	-	21.0%	6.5%	-	3.9%
零細企業	34.0%	34.7%	10.6%	19.6%	8.9%	9.3%
小企業	2.7%	13.1%	10.7%	18.0%	10.6%	10.8%
中企業	0.8%	18.5%	17.4%	19.8%	22.9%	22.2%
大企業	0.1%	33.7%	40.3%	36.2%	57.7%	53.7%
総計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(資料) Institute for Small Business Development.

5-2. 中小企業の属性

ハンガリーの現在の中小企業は市場経済化前後に採用された民営化政策との関連においてその属性を規定できることが多い。その特徴は第一には同国の民営化は他の移行経済諸国の市場経済化に先駆けて1980年代初頭から実施されてきたことである。また、第二には市場経済化前後の国内経済の停滞と財政赤字の累積を背景に外国資本の取り込みを積極的に推進したことである(但し、農地に関しては旧所有者に対して補償クーポンが支給された)。つまり、国有資産の国民への無償配分や旧所有者への配分といった他の中東欧諸国が採用した典型的な民営化手法ではなく、国内の民営化に資する流動性資金の枯渇に鑑み、外国資本の導入にその活路を見出した。これらの条件から生じた現在の中小企業がその属性を規定する要因となっている。

ハンガリーの中小企業は図5-2-1のように、市場開拓力と技術力の比較による高低の相関関係(相互関係を(市場開拓力、技術力)で表す)から、以下の通り、大きく4つに分類できる。

①零細企業型(低、低)

市場開拓力も技術力も相対的に低いこれら企業は個人経営あるいは零細企業が多く属する。80年代初頭の他の移行経済諸国に先駆けて採用された「サービス部門を中心とした私企業の設立許可」によってこれらの企業は家族経営を前提に設立された。地域との密着性が高く、規模や業務の拡大を指向しないままに経営されているケースが多い。資金需要も少なく、新たな技術導入や生産性の向上も敢えて望まない。

②中小企業Ⅰ型(高、低)

この分類に属する中小企業は零細企業から展開した場合と市場経済化以降に新たに設立された場合とがある。市場開拓力が相対的に高いのは独自の営業努力によるものであるというよりは安価な労働力を背景にした価格の優位性によることが多い。家族経営あるいは5名程度の零細企業から創業したこれら企業は部品調達や機械導入の際の流動性資金が恒常的に逼迫しており、むしろ自社の収益をそのまま投資に回す自転車操業的な経営を行っている。また、労働集約型生産体制である場合が多く、技術力や生産性の向上が今後の企業発展の鍵ともなっている。さらに、設備・資金に制限があることから生産量にも限界がある。

③中小企業Ⅱ型(低、高)

この分類に属する中小企業は旧体制下の生産形態を色濃く残す企業が多く属する。市場経済化後の民営化に伴って外資導入が積極的に行われたプロセスで、外国企業からの買収や合併、技術提携に該当せずに今なお生産を続けている中小企業である。当然のことながら経営は厳しいが、コモン体制下での域内先進工業国としての一翼を担っていた企業でもあり、市場経済に見合った経営体制や生産・品質管理等が付帯されれば発展の可能性も有する。

④中小企業Ⅲ型(高、高)

この分類に属する中小企業は大きく4つに分けることができる。第一にハンガリーの民営化は旧ソ連邦のペレストロイカから派生した89年の自発的民営化に起源を求めることができる中小企業である。この形態では、旧体制下の大規模国営企業が傘下の工場を株式会社化するとともに企画・経営部門を持株会社化することで経営効率を高めることを行った。同国の主要国営企業約100社が90年の国家資産管理庁の設立までに持株会社としてこの方法で民営化を行っている。個々の工場(株式会社)のほとんどが中小企業である。第二に、市場経済化以降、自発的民営化を行わなかった旧国営企業傘下の工場の中で国家資産管理庁が民営化を促した中小企業である。外資導入による民営化を意図して行われ、実際の売却先も外国投資家であったケースが多い。第三に、市場経済化以降にハンガリーの投資家が行った直接民営化による中小企業である。外国資本が入っている場合が多いが、経営の主導権(出資比率)はハンガリー側が握っている場合が多い。第四の分類として、外国資本家がグリーン・フィールド型投資を行った中小企業である。これらの中小企業は相対的には一定の市場開拓力と技術力を有しており、製品の納入先も同国内外の企業であるが、上記の自発的民営化および直接民営化による中小企業(換言すれば、外国資本の投入が少ない企業)には今なお改善を要する個々の企業も多い。

ハンガリーで行われた国営企業の民営化は流動性資金が潤沢ではない中で外資を最大限に活用するという極めて現実的なものであった。これは同国の潜在的な技術力や安価な労働力、地理的優位性等を背景として可能ならしめたと言うことができるが、その正否には多くの議論を有する。また、民営化によって得られた収入は専ら財政赤字の補填に当てられたが、競争力の強化や生産性の向上に資する活用がなされるべきだったとの批判もある。さらに、市場経済化以降10年を振り返ると、前半が民営化の推進に当てられ、後半がEU加盟に向けた基準をクリアするための準備期間としての位置づけができるが、それ以降の中長期的な戦略が欠落していることも事実である。同国が安価な労働力を提供できるという生産要素上の優位性も時間とともに解消されることを考えると、同国の中小企業が如何なるプロセスで成長するのかを中長期的な戦略と整合性を図りながら検討する必要がある。

図5-2-1. ハンガリー中小企業の4類型

