

Ⅲ. 資料

1. 協議議事録

JICAハンガリー駐在員事務所

11月1日

9:30-11:00

出席者： 高嶋 俊政 氏 (駐在員事務所長)
栗田 良春 氏 (生産性プロ技リーダー)
大杉 千恵子氏 (生産性プロ技調整員)
倉又 雅広 氏 (駐在員事務所調整員)

1. EUによる中小企業振興に関する協力は、内容も多岐に渡り資金的投入も大きいですが、EUの望む政策を押しつけている感が強く、日本の開発調査報告書に盛り込まれる提言は、ハンガリー産業界の意向も十分汲んだ上で考慮されるべきである。
2. 中小企業政策を決定しているのは経済省であるが、中小企業向けのプログラムを実施している、他の有力な機関である企業振興財団とはその方針に違いがあり、両者の間の関係は必ずしも良いものではない。
3. 開発調査の対象企業としては、いわゆる裾野産業と呼ばれる部分に的を絞る可能性が高いが、経済省内に新設されたサブサプライヤープログラム局では、全国に約1,500社あると言われている従業員規模15～50人の下請企業に的を絞ったプログラムを実施しようとしていることもあり、裾野産業を対象とするならばハンガリー国政府の意向とも合致している。
4. 開発調査報告書でなされる提言の中で、中小企業においても生産性向上は重要であるとの観点から、過去5年間に渡ってプロ技が実施されてきた生産性センターの活用を盛り込むことが必要性である。

以 上

先方出席者： Mr. Lajos Kustos (Deputy Secretary General, International Dept.)
Ms. Mariann Miklos (International Dept.)

1. ハンガリー商工会議所は、来年設立150年を迎える団体であり、会員企業は約45,000社あるが、これを全国に19ある地域商工会議所と、首都にある本部によって管理している。

また、ドイツ、オーストリア、イタリアといった国をモデルとして、現在は全ての企業の加盟を義務づけているが、昨年発足した現政権は、商工会議所法の改正により、2000年1月1日より強制加盟制を廃止することとしている。この理由の1つとしては、会員数を減らすことによって、より個々の会員のニーズに合ったサービスを提供するようになることが上げられるが、他方で、現商工会議所幹部は元々共産党政権時代に国有企業幹部となり、その後民営化によって企業経営者になった経緯があることから、現政権が旧共産党系の経営者によって運営されている商工会議所の、組織変更を行う必要があるとの認識を持っていることも公言されている。

2. 商工会議所が提供しているサービスは以下の通り。

- 1) ライセンス供与に関連したコンサルティング
- 2) 旅行代理店と観光ガイドの登録
- 3) 特定商業活動の登録
- 4) ホテル、レストラン等の格付
- 5) ビジネスアドバイザーサービス (起業、経営ノウハウ等)
- 6) 関連法についてのコンサルティング
- 7) 国内、外資企業の提携情報紹介
- 8) 企業リストの作成
- 9) 関連書籍の整備
- 10) エキシビジョンへの参加

3. 商工会議所の強みは、世界中の商工会議所メンバーとの情報交換が容易であり、ハンガリー企業に他国のビジネスパートナーの紹介を行うことが可能な点であるが、現状では、ハンガリー企業の技術レベル等の問題から、成功事例が出てくるまでには至っていない。

また、ハンガリー国内に進出している外資企業もメンバーであり、そのような外資とローカル企業とのマッチングを促進するためのプログラムも可能性があるが、進出している外資企業の下請取引等に関する意志決定は、ハンガリー国外の本社によってなされるケースが大多数を占めているため、商工会議所として行うことができるプログラムはない。

4. 商工会議所は経済省主催の起業家評議会のメンバーであり、政府との議論において主張している点としては、施策の目的を明確にすること、効果を高めること、評価を行うこと等がある。

5. 商工会議所以外の業界団体の存在に関しては、各業種の団体は増える傾向にはあるが、未だ大きな発言力を持つには至っていない。

以上

先方出席者： Ms. Jolan Kalnasi (Senior Manager)
Ms. Judit Szigeti (Credit Manager)

1. ハンガリー開発銀行は、直接、間接的に4種類のプログラムを通して企業への融資を行っているが、現在の顧客のうち、約90%は中小企業の範疇に属する企業である。

同行が行っているローンプログラムのうち、2種は大企業も含めた企業一般向け、他は中小企業のみで融資するもの、及び部品のサプライヤーとなっている企業に特化したものであるが、条件等に若干の違いがあるものの、おおよそ1千万～5億フォリントの融資額を、公定歩合+2～3%の金利で貸付を行っている。同行の金利は他行と比較しても国内で最も低いものの1つであり、それぞれ2～3年(プログラムによっては5年)の支払猶予期間も設けているのに加えて、政府の優遇措置として、支払金利を費用として計上することによって、税控除を受けることも可能となっている。

また、同銀行内には中小企業のための新商品開発チームも存在している。

2. 企業審査の実状に関しては、開発銀行が独自にコンサルティングフィーを払い、会計事務所のKPMGに対象企業の審査を委託しているのに加えて、銀行内で独自に各企業の債務状況情報についてのコンピューターシステムを構築し、行員の審査能力を高めるためのトレーニングをスタートさせつつある。

またハンガリーでは、EUスタンダードをモデルとして既に会計制度が整備されているが、現状では各企業の財務諸表が実態を反映させているかどうかを判断できるノウハウが蓄積されておらず、脱税のために利益を低く申告することも、広く行われている可能性がある。

3. 信用保証を行う機関として、Credit Guarantee Ltd.が既にハンガリー国内でオペレーションを開始している。

4. 開発銀行が企業への融資を行う際に重点を置いている業種は、政府のサプライヤープログラムと連関させて、ゴム、プラスチック、金属加工、電気・電子としている。

5. 現時点で問題であると考えられる点は、融資対象企業がブダペスト周辺に集中しており地方への拡がりを見せていないこと、融資の申請手続きが面倒であること等が上げられるが、融資企業の業種、規模といった観点からは特に偏っていることもなく、プログラム全体的には、概ねうまくいっていると認識している。また、今のところ、債務不履行に陥った企業も1%に満たない。

6. 開発銀行に限らずハンガリー全体の流れから見ても、一時の民営化を進めるための投資から、融資等により既に存在している企業を振興していく事業へとシフトしつつある。

7. 開発銀行が日本からの協力として望む点としては、日本の様々な中小企業向け金融プログラムの紹介が上げられる。これは、ハンガリー国内には既に審査システム、信用保証制度、ソフトローンといったプログラムは存在しているが、それらがベストであるとはとても言えない状態であり、日本の同様なシステムを知ることにより、より良いプログラムを構築していく手助けとなると期待しているからである。また、それ以外にも、開発銀行と他の商業銀行との関係など、他国と比較する必要がある項目は多々ある。

以上

先方出席者： 菱木 勤治 氏 (事務所長)
 本田 雅英 氏 (所員)

1. JETROはハンガリーで経済改革促進特別協力事業として、これまでに加工食品(92～94年)、ホーム・ファニッシング(95～96年)、自動車部品(96～98年)産業に関する調査を実施してきたが、99度からは電気・電子産業の調査を行うことになっている。
2. ハンガリーにおいて自動車と電気・電子産業が突出している理由としては、外国からの直接投資の60～70%が、これら分野におけるものである点が上げられる。
3. 部品供給が可能なサプライヤー約180社のダイレクトリーを作成しており、今年度からはホームページでも見られるようになる。
4. スズキが進出する際には、ハンガリーにおける部品供給企業の実態を詳細に調査しており、その後の10年間の経験も考慮すると、サプライヤーに関してはスズキが最も熟知している。
5. 自動車部品工業会は積極的に活動を行っている団体であり、意見聴取を行う意義はある。
6. ハンガリーの労働コストは、日本の5～8分の1程であり、日系企業の平均初任給は、ブダペスト周辺で約4万フォリント、地方では3万3千フォリント程度である。
7. 地方に進出した外資企業は、マネージャークラス(平均給与40～50万フォリント)の人材の確保に苦勞している傾向がある。

以上

出席者：Ms. Marianna Schifner (Deputy Director General, Department for Small Enterprises Promotion)
dr. Eva Sztanko (Head of Program Office, National Subcontracting Program Office)
Gergely Rosta (Expert on EU Integration Affairs)
Erzsebet Latos (Senior Advisor)
Mihaly Plesoczki

1. JICA 開発調査の概略を説明すると共に、今回プロ形が調査開始前の情報収集及び調査範囲の絞り込み等を目的とした準備段階の調査であることを説明し、先方の理解を得た。また、JICA が中小企業振興の分野において多数の実績があることを紹介した。

2. 先方より、ハンガリー中小企業の現状について説明がなされた。なお、経済開発全般についてのオフィシャルな英語版資料については現在作成中とのこと（別途首相府訪問の際、EU の協力も得て年明けには完成するとのコメントがあった）。約 75 万社ある企業のうち、96%が家族経営的な零細企業（10 人未満）、3%が小企業（10～49 人）、中企業（250 人未満）は 0.6%であり、中小企業が 99%以上を占める。他方、中小企業の製品は大企業に比べて輸出の割合は著しく少なく、競争力は低いままにとどまっており、GDP の半分以上、労働力の 3分の 2以上を担っている中小企業のパフォーマンスの改善を図る必要がある。

3. 中小企業政策については、本件カウンターパートである小規模企業振興局が統括しているが、実施主体としては商工会議所、企業振興財団、ハンガリー開発銀行等多様な機関が関与している。また輸銀融資や START（ドイツ）、EU-PHARE 等他国からの資金協力も受け、近年は中小企業の資金調達支援も行っている。今後は、マイクロクレジットや LEA によるコンサルティングプログラム等を充実させたい意向である。

4. 他方、製造業を対象とした下請企業振興に関しては、98 年にプログラムを打ち出し、現在実施中である。主な施策として、起業家向けのインキュベータ施設の提供や信用保証制度、ベンチャーキャピタルによるリスクマネーの提供、情報提供プログラム等がある。下請企業振興が必要な理由として、中小企業が GDP 及び雇用において有する大きなポーションはもとより、90 年代進展してきた外国資本による直接投資を一層促進するための自国

サプライヤーの強化が挙げられる。現在は、電機電子、機械等の主要業種が主な対象となっている。大企業とローカルな下請企業の取引をマッチングさせ、下請企業のビジネスチャンスを拡大するため、買い手企業の参加も得つつトレーニング、DBによる情報提供サービス等を行うものである。

5. 当方より、調査対象を業種、企業規模、施策の種類等の切り口により絞り込む必要性がある旨説明したところ、小規模企業振興局としては中小企業全体をカバーする必要がある、日本の経験に基づいて、施策全体の改善、リヴァイズや実施運営にあたってのサポートを要望している由であった。

6. また、中小企業基本法的な位置づけの新法 (Bill on small and medium-sized enterprises and support for their development) が現在法案審議中であり、来年にも施行予定であるとの情報を得た。本格調査の際には本法と整合性のある提言を行う必要がある。

7. 政策評価の面では、中小企業政策の一部に評価が含まれ、また新法でも評価を制度化しようとしているものの、現在のところハンガリーの中小企業政策自体が歴史が浅いこともあり、あまり進展していない模様である。

先方出席者： Mr. Tibor CZECH (Deputy Director General)
Ms. Marian DOBOS (Director)

協議概要

(楠田団長)

- ・本調査団は、与謝野通産大臣とチカーン経済大臣との非公式会談でSME振興に係る我が国の協力につき合意されたことに基づき、今後の開発調査の実施方針を協議するもの。
- ・これまで我が国からの支援として、1995年に日本輸出入銀行からSME向けアンタイトローンの供与を行っているが、今回の開発調査派、貴国のSME育成政策の実施面について必要な協力を行うもの。
- ・今朝、経済省と今後の我が国の協力方針を協議。来週も引き続き協議を行う予定。
- ・協力のスケジュールとしては、先ずJICAと経済省の間でS/Wを合意。その後、来年5～6月からコンサルティングワークを開始。コンサルティングワークの機関は1年から1年半。また、S/合意以前に、事前調査を行い、貴国のSME政策の現状を詳細に調査し、我が国としてどのような協力が可能か調査したい。

(Mr. CZECH)

- ・日本の協力につき感謝。
- ・我が国の経済構造、法規制について、どのような印象をお持ちか。

(楠田団長)

- ・SME支援について、情報収集等、たくさんの支援メニューが揃っている。
- ・経済省との協議では、それらの支援メニューをどのように実施することが効果的か、また、効果をどのように評価すべきかについての詳細な検討が行われていないとの意見があった。

(Mr. CZECH)

- ・日本は約40年、予算、ファイナンス、開発インスティテュート等のプログラムを実施し、SME振興を成功させている。
- ・我々は、日本のフィロソフィーを学びたい。

(楠田団長)

- ・貴国には、ドイツ、フランス等もドナー国として様々な協力を行っていること承知。鉱工業分野での欧州諸国の協力はどのようなものか。

(Mr. CZECH)

- ・10年前から欧州諸国との二国間協力が始まっており、現在、EUサイドからは、10億ユーロの支援がある。
- ・1996年にリーガルエコノミックシステム等を内容とした政策ドラフトが作成されており、今やEUは人的にも資金的にも不可欠なパートナーとなっている。
- ・経済政策では、NPAの問題は悩ましい。また、運輸と農業については、23,000万ドルをかけて集中的に実施し、セクター振興と地方振興の観点からのアプローチを行っている。

(Ms. DOBOS)

- ・EUやJICA等からの協力を受けているが、これらの協力が個々バラバラで効果が上がっていない。今後は、統一性のある政策を行っていく必要がある。

(楠田団長)

・SME振興では、経済省を始め、大蔵省等他省との連携が重要であるため、首相府におかれては、関係機関とのコーディネーションを是非お願いしたい。

(Mr. CZECH)

・了解。

(小山団員)

・SME振興では、両国において新しい取り組みをクリエートすることが重要であり、両国の一層の連携が必要。

(Mr. CZECH)

・法的な面の変更を含めて考える必要があり、全くその通り。

(高嶋JICA所長)

・National Development Plan の進捗状況は。

(Mr. CZECH)

・来年2月か3月に公表の予定。

以 上

先方出席者 : Mr. Levente Szekely (Programme Director)

Dr. Braun Marton

1. ハンガリー企業振興財団 (MVA) は政府及び EU 等の出資を受け、非営利の独立法人として中小企業に対し各種サービスを提供している。本部 (約 30 名) と、19 の LEA (Local Enterprise Agency) 及び 150 のサブオフィスを全国に展開している。
2. 今回調査の目的、経緯及び今後の調査予定について説明し、先方の理解を得るとともに、今後施行予定の基本法も参考にしていこう意向を調査団より示した。
3. MVA の主要な目標は、成長を目指す起業家及び自営業者が組織として自立を図っていくために必要なサービスを提供することであり、ひいては大企業のサプライヤーとしての地位を目指すための支援を行うことである。主な事業としては、小規模、零細企業向けのマイクロクレジット、及び中企業向けの START ローン等の金融サービス、経営改善のためのコンサルティングやマーケットリサーチ及び情報提供、あるいはインキュベータ施設の提供等がある。実際には全国の中小企業が簡単にサービスを利用できるよう、地方の LEA 及びサブオフィスの全国ネットワークを活用している。
4. 新法の存在は MVA も承知しているが (MVA が旧産業省に対しドラフトを作成し提出した経緯がある由)、概論的であり、具体性、精密さには欠ける。あくまで今後の政策の枠組みを示したに過ぎないものである。
5. 日本の経験を基に、具体的に JICA に対し協力を期待する内容として、資金調達支援プログラムの一層の充実や、下請企業振興のための制度の確立、及び業種別、規模別の対象別アプローチの方法等の事項が提起された。
6. EU との関係については、確かに EU による資金面及びプログラム面での協力は一定の効果があり、国策としての EU 加盟という大きな目標も否定し得ないが、ハンガリーとしての独自の中小企業施策の体系は自らアレンジする必要がある、EU にもっぱら依存している意識は少ない。EU は官僚的で動きが遅い面があるというマイナスイメージの発言もあった。
7. 経済省との関係については、経済省はあくまで一政府機関であり、政策立案を行うに過ぎず、他方 MVA は顧客を有するサービス提供機関であること、また政府主導では

限界があり、LEA 等を活用したボトムアップ型のアプローチや、個々の中小企業のニーズに迅速にきめ細かく対応していく必要性が強調されており、経済省と一定の距離を置いて接している印象が感じられた。

8. 輸銀ローン等を活用したマイクロクレジットは一定の効果を上げているが、一般の商業銀行に比較して融資規模は未だ小さい。今後の課題として、小企業が一定の投資を行うのに必要な信用保証制度の整備、及び従来の間接金融からベンチャーキャピタルに代表される直接金融へのシフトが重要視されている。
9. 現在、MVA は会費及びサービス利用料ともに無料で運営しているが、今後は一般のコンサルティング会社等と対等に競争を行い、また顧客のインセンティブを高める観点からも、有料サービスの提供を検討中とのことである。
10. MVA には 250 人程度の専門知識を有するコンサルタントが登録されており、適宜顧客のニーズに応じて派遣している。コンサルタント登録制度に関するドイツの技術協力は大変有益だったとのコメントがあった。

日時： 平成11年11月8日(火) 17:20-18:30

先方出席者： 栗田チームリーダー
和田専門家(人事労務・労使関係)
大杉業務調整員

栗田チームリーダーからHPCプロジェクトについての説明、楠田団長から本開発調査の概要について得られたハンガリーの中小企業政策の現状と今後の動き、及び今後の日本の協力においてHPCの活用をハンガリーサイドに提案している事等を説明。その後、以下の通り意見を交換。

(和田)

- ・ 中小企業問題が出てきたのは去年、突然のこと。勝つと思われていなかった政党が勝って、その政党が中小企業振興を政策の1つに上げていた。
- ・ 又、大使館では、HPCプロジェクトの終了後を心配して、別の形での日本の協力が出来ないかとの検討過程で、本開発調査が出てきた。中小企業政策の実施段階で、サービスの1つである経営指導の分野でHPCを位置付けられないかと考えている。
- ・ ただし、HPC事業は中小企業だけを対象としているのではない。実際、参加企業の3分の2は大企業であり、残り3分の1の中小企業も、レベルの高い企業。3分の2は外資系。レベルの低い中小企業、零細企業、起業家には、MVAが様々なプログラムを実施。
- ・ HPCとMVAが連携して、包括的な中小企業支援が出来ないかという動きはあるが、まだ具体的には何をやるかという話にはなっていない。

(楠田)

- ・ MVAとHPCの間で、何かAgreementが結ばれたとの報告があるが。

(和田)

- ・ Agreementはない。

(栗田)

- ・ 経済省は1番大きな省で600人いる。業務は縦割りで、横の連携はない。

(楠田)

- ・ 本開発調査のC/PであるDepartment for Small Enterprise Promotionシフネル局次長も、HPCプロジェクトのことは知らなかった。

(栗田)

- ・ HPCは経済省の管轄だが、担当官がいるわけではない。
- ・ 以前、サプライヤープログラムを担当していたグラーチ次官は、どの中小企業がどんな技術を持っているのか、どういう技術を求めているのかということがわかるようになり、中小企業をネットワーク化することが第一の課題だと言っていた。

(和田)

- ・ シフネル局次長は法案を扱っている。中小企業振興の考え方としては、小規模企業も含めて包括的にやりたいと考えているのか。

(楠田)

- ・ さっきの協議では、本開発調査は、中規模企業をやると理解。

(和田)

- ・ HPCの活動としては、中規模以上の企業でないと関係してこない。

(小山)

・シフネル局次長は下請け企業振興に関心が高い。下請け企業振興ではHPCはどのように関係をもてるのか。

(栗田)

・サプライチェーンマネジメントの分野でHPCは協力出来る。

(和田)

・ハンガリーは安価な労賃で優秀な人材もあり、生産ベースとしての魅力がある。
・ソニー、デンソー等の日系進出企業にとっても、サプライチェーンマネジメントは重要。

(福永)

・1次、2次の下請構造が出来上がっていく可能性がある。

(小山)

・アジア、ヨーロッパ、米州と3つの地域で地域内製化の方向。電気電子産業では、マレーシア、ハンガリー、メキシコがコスト的にも技術的にも同レベルと見られている。グローバル戦略で見ると、ハンガリーはヨーロッパの拠点として競争力を持ち得るのではないかと。ハンガリーでもサプライヤーの発展の可能性は十分ある。

(和田)

・サプライヤー支援プログラムをつくるのは政府の役割。実施段階でHPCを組み込んでいくことは可能。

(福永)

・HPCの事業でニーズの高い技術移転分野は何か。

(和田)

・労務管理や業績給についての相談が多い。日本的な人事管理はニーズが高い。
・HPCのC/Pの配置状況は労務管理1人、工場改善2人で、これではちょっと少なすぎる。
・MVAのセイケシがHPCの所長になるという話がある。

以 上

先方出席者: Mr. Norio Katsuoka (Vice President)

1. シリコン・ゴムで作った送電線の碍子を製造している。日本の碍子は100%が瀬戸物で、欧米はガラス製が主流。旧コメコン圏ではウクライナ製の碍子が使われていた。シリコン・ゴムの碍子は米国で多く使われるようになっており、欧州でもドイツ、スペインで使われ始めている。日本でも各電力会社や電力中央研究所等が試験段階にある。これは、汚損に強く、撥水性が高く、他の碍子に比べて重さが8~10分の1で軽いという3つの要素によるものである。事実、同工場が20年前に作ったシリコン・ゴム製の碍子が今なお十分に使えることが分かっている(通常、他の碍子は10年が寿命)。

2. 古河電工では電線の振動(ギャロッピング)を回避するために、軽くて耐久性のある碍子を世界中で探していた。1984年に同社がポリフォームを生産するパンノンプラストという合弁会社を設立した。同社からハンガリーに優秀な碍子研究の実績を有する国立研究所があるとの情報を得て調査を実施。市場性があると判断し、1991年に同研究所を買収、Furukawa Electric Institute of Technology社を設立(現在、古河電工が100%出資、資本金61百万Ft、従業員23名)。製造会社として、FCI (Furukawa Composite Insulator Ltd.)を1993年に設立(現在、出資比率はパンノンプラスト52.4%、古河電工35.7%、伊藤忠商事11.9%)。資本金は420百万Ftで従業員は34名)。原材料に関して、シリコンはドイツから、FRPはイギリス、米国およびフランスから、それぞれ輸入している。金属部分はハンガリーで調達しているが、価格面で安い中国からの輸入に変える予定。製品はハンガリー国内のみならず、ポーランド、スペイン、ドイツ、チェコ、ルーマニアに輸出される。

3. 1995年7月に勝岡氏が駐在した当初に感じたことは、研究実績をビジネスに反映させる経験がなく、かつ、会社経営のノウハウがないという点であった。ハンガリーで企業経営をする上で一番厄介なのは会計制度が未成熟であるということである。国際会計基準が分かる人材を採用すると法外な給与を要求される。勘定科目の仕分けが難しく、また、P/LやB/Sを見ても経営戦略や経営計画を立てる指標に成り難いことに問題がある。

4. ハンガリー人は、概して素直で物事に真面目に取り組む。研究者とブルー・ワーカーとの間には厳格な区別がある。ワーカーはマニュアルがあれば忠実に取り組む。このことはポジティブな面であるが、言われたことを淡々と行うだけで逆に現場からのフィード・バックがないというネガティブな側面ともなってしまう。一般的には技術の修得が早く、コンピュータ・プログラミングの水準の高さには目を見張るものがある。品質管理の水準も高い。また、研究者間の連携も強く、必要な技術を有する専門家を直ぐに探してることができる。

ELETEC

11月3日

15:00-16:00

先方出席者: Mr. Istvan Domeny (Director)
Mr. Berta Zsolt (Director)

1. DirectorのDomeny氏はドイツ市民権をもつハンガリー人でBosch本社で働いていた。ハンガリーの市場経済化を契機に同国に帰国して、Bosch社で培ったノウハウと長期納品契

約を結んで、1994年に同社を設立。現在の主な製品群は大きく5つに分けることができる（①自動車・電子用ワイヤー製品および同ケーブル、②家電用ワイヤー製品、③プラスチック製品、④磁気コイルおよび⑤電子機器用部品）。ほとんどの部品は輸入で製品の87%が欧州およびトルコ向け輸出となっている。自動車用製品と家電用製品の比率は6:4。自動車用製品はメルセデス、オペル、フォルクス・ワーゲン、プジョーおよびシトロエンに納品されている。ドイツに営業拠点と流通拠点をもつ。

2. 1994年に従業員80名で操業を開始、50品目で初年の総売上高は1百万ドイツ・マルク。94年には製品の71%をBosch社に、残りの29%をKastol社に販売。部品組立であるため、大規模な設備が必要な訳でもなく、銀行等からの融資を受けるなどの資金調達は行わなかった。6年を経過して99年には従業員が300人、600品目の製品群で総売上高15百万ドイツ・マルクを見込んでいる。販売先の多様化も進んでおり、取引額は増加しているもののBosch社が28%、Kastol社が13%の水準にある。

3. ISO9000シリーズ、ISO14000シリーズは取得済。MISをインターネット上で社内に公開して社員の誰でもが見れる体制を構築。また、部品の購買から製品の出荷までの情報もバーコードを使ってインターネット上で処理している。

4. 中小企業経営にとって重要なのは市場やカスタマーの情報を得ることである。ハンガリーの中小企業が欧州市場を主な市場としていることを考え併せると、現在のハンガリー政府が行っている中小企業支援プログラムでは、そのような情報を得ることはできない。

Arthur Andersen

11月4日

09:30-10:00

先方出席者: Mr. Scott E. Leavitt (Associate Manager, Audit Division)
Mr. Hiroshi Ishijima (Audit Division)

1. ハンガリーには5大会計事務所は全てある。概ね、300~500人のスタッフを抱えている。その中でプライス・ウォーターハウスが最大で700人余のスタッフを擁する。

2. ハンガリーでは1991年に会計法が制定され(92年に施行)、改正を重ねて現在に至っている。現在の改正会計法は一部の例外を除いて欧州の一般的なスタンダードとほぼ一致している。税法も同様である。

3. 大企業では国際会計基準に則っている。これは、親企業や銀行等のリクエストに依るところが大きい。ただ、中小企業では国際会計基準の採用にまで至っていない場合が多い。

4. 現在のハンガリーでの会計分野での問題点は2つをあげることができる。第一には、特に大企業において、同国の会計基準と親会社の国の会計基準との間に多少の齟齬があり、結果として問題を生起させることがあるという点である。通常、相手国の国名を頭置して、U. S. ギャップやGermanギャップと呼称されている。第二には、ハンガリーの会計基準に則ったP/LやB/Sが経営計画等の判断材料として使うという経験が乏しいという点である。