

先方出席者: Mr. Laszlo Bogdanovits (Secretary General)

1. 1993年に設立された。当初の会員数は21社。現在、会員は207社(正会員153社、賛助会員が54社)。ハンガリーの自動車部品産業は非会員を含めると300社程度の規模となる。会員企業の市場への参入を促すことが設立の目的であり、①業界を代表すること、②製品の品質を高めること、および、③諸外国の業界団体および企業との関係づくりや情報を提供することが主な業務である。②においてはISO等の国際品質基準の取得支援を行っており、③ではデータ・ベースの構築を行っている(既に完了しており、メンテナンスの段階にある)。

2. 具体的な業務としては以下の4点をあげることができる。第1には部品供給を実現するための完成車メーカーとの関係づくりである。第2には世界各国の同一業界団体との交流である。第3にはニーズ情報をキャッチして会員企業とのマッチングを行うことである。第4には見本市や展示会に共同出品することである。

3. ハンガリーの自動車部品メーカーの大多数が欧州完成車メーカーの2次(およびそれ以下の)下請企業であるが、アウディやオペルのエンジンやロールス・ロイスのマフラーを生産する1次下請メーカーも存在する。また、バンパーやガラス、サスペンション、クラッチ等で欧州完成車メーカーの1次下請を行っている企業もある。

4. ハンガリーの自動車部品製造企業が直面している課題は以下の3つである。第1には恒常的に資金不足に直面していることである。第2には旧コメコン体制下でバス・トラック等の生産を通じて培った技術力の向上である。第3には生産工程の改善である。

5. 経済省とは良好な関係を維持している。サプライヤー・プロモーション・プログラムへの期待も大きい。ただ、資金面を考えると、銀行を巻き込んだプログラムでないと意味がない。今後、インフレが落ち着くと、明るい展望がひらけることとなる。

European Union – Delegation of the European Commissions to Hungary

11月4日

15:00-16:00

先方出席者: Ms. Krisztina Nemeth (Task Manager)

1. 1990年にハンガリー政府との間でPHAREプログラムに関する最初のファイナンシャル・メモランダムを結び、その中で中小企業支援を行うこととなった。それ以来、6回のメモランダムを結んでいる。91年から実施された中小企業支援の総額は72百万ユーロに及んでいる。その基本ラインは、中小企業の総付加価値額がGDPの概ね過半を占める重要性に鑑み、ステップ・バイ・ステップの取り組みを行ってきた。96年からはPHAREプログラムの資金拠出をハンガリー政府と折半となった。この段階で、Local Enterprise Centers プログラム、Trade Promotion プログラム、Advisory Service プログラム、Incubator プログラム、Micro Credit プログラムが始まっている。なお、これまでのPHAREプログラムでの中小企業支援の内容に関しては、経済省で聞いてほしい。

2. 今後の事業展開に関しては以下の3つの大きな方針がある。第1には Micro Credit プログラムを拡充することで特に小企業の流動性を高めたい。第2には中小企業の輸出振興を促進するためのプログラムを実施してゆきたい。第3には Advisory Service プログラムでの受益者負担原則といったコンサルティング機能を高めたいと考えている。

3. これまでの支援プログラムを振り返って重要だと考えるのはトレーニング・プログラムの拡充と地域開発計画とのリンケージである。これまで実施したプログラムに関しては評価調査も行っている。経済省が資料をもっているはずだ。欧州内の各国で中小企業に対する考え方に相違があり、かつ、採用している政策にも乖離があるが、EUでのプログラムの場合、EU側からいくつかの提案を出してハンガリー政府が選定する形態となる。よって、これまでのハンガリーへの支援の内容からも分かる通り、寄せ集めたようなものとなっている。

Magyar Suzuki Corporation

11月9日

10:30-12:00

先方出席者: Mr. Akira Shinohara (President)
Mr. Susumu Tamaki (Chairman)

1. 日本の政府系機関が行う事業には同じようなものが多々ある。JETROからも相談を受けたが、専門家が2週間程度ハンガリーに来て5~6社の工場診断を行い、かつ、フォロー・アップもないのであれば、何の意味もない。3日ぐらいの一般的な内容(日本的経営や経営管理等)の方がスズキとしても有り難い。

2. 91年4月にハンガリー政府と正式調印して合弁事業に着手、旧ソ連軍の演習地跡に工場を建設、92年10月に生産を開始した。労賃が安く、インフラも整っていて、政治的にも安定していたのが進出の理由である。財務年度は1-12月期で今年の実産計画は68千台(軽自動車とセダン)。国内市場と輸出の割合は概ね半々である。従業員は93年の段階では464人であったが、現在は1,350人(うち、日本人は20名)となっている。費用のかかる日本人を減らしたいと考えているが、最低必要な各部門に1人ずついるためになかなか減らせない。ハンガリーに進出してきた以上は概念的には同国内で100%の部品を調達して製品を作りたいと考えている。現地(EU内)調達率60%がEuro-1をクリアするための基準であるが、現段階では70%を達成している(残りは日本から)。但し、70%のうちの60%はハンガリー以外のEU諸国から部品を調達している。残りの10%がハンガリーからである。このことに問題があることは十分に認識している。つまり、ハンガリーという国にとって、スズキは雇用以外には何の役にも立っていないからである。例えば、スズキの60%をハンガリー国内から調達できれば350億円相当の金額になる。また、現在、ハンガリーの総輸出額の2%がスズキによるものであるが、そうして生産された製品の部品の60%が輸入であることに疑問を感じる。

3. ハンガリーで調達している10%の内訳は、①スズキが型を提供して生産する付加価値の低い簡易なプレス製品・プラスチック製品および②輸送費を軽減するための比較的嵩張る製品(例えば、シート、ガラス、バンパー、インパネ等)である。タイヤやブレーキなどの機能性部品は永久にできないと考えている。②に関しては、ハンガリーに機械も技術もなかったため、日本のメーカーにスズキからお願いして合弁や技術提携(援助)契約を結んでもらって何とか作った。要は必要な技術的水準に達していないのである。例えば、アウディやオペルのエン

ジンを生産しているジュールの工場でも部品はほぼ輸入であり、安価な労賃を使って組み立てて輸出しているに過ぎない。さらに、下請構造も出来上がっている訳ではない。住友電工・住友電装の合弁メーカーのようにお願いしてきてもらったところが強いて言えば一次下請と言える程度である。

4. 日本の政府系機関がやっている支援はハンガリーのニーズに合致しているのかどうか疑問である。市場価格の概念がないのに生産性の向上は必要であろうか。つまり、生産を上げて原価を下げて市場競争に勝ち抜く論理がありとは思えない。まず最初に重要となるのは技術を向上させることである。作ってみたけれども作れないということが分かってはじめて品質向上の必要性が分かる。次に生産性を上げて原価を下げて市場で勝負するというプロセスが重要であると思う。そういう意味では、日本の進出企業を支援するためにODA資金を使った方が効果的である。

5. スズキはハンガリーに進出したが、この国のSMEsに貢献しているとは言い難い。この国から製品を買いたいと思うものがない。輸入している部品を工場のエントランスに並べてハンガリー企業に来てもらって作れそうならば試作品を作るようお願いしたこともある(JETROが行っている逆見本市の形態)。但し、結果として、そう積極的なオファーがあった訳ではない。また、ハンガリー人も現状に危機感を有していない。営業の姿勢でも、当初の段階では座して待っていた。旧社会主義体制が残存していると感じた。昨今、三菱電機や三洋電機がハンガリーに進出すると相談をしてきた。その意図はスズキに製品を納入するためである。スズキの立場から言えば、これらのメーカーが進出してきたら購入するつもりであると伝えた。このことはハンガリーのSMEsとは何の関わりもないことである。スズキにとっての経済省との関わりもインセンティブがあるという程度である。経済省には今年度の新規投資100億フォリント(50億円)のうちの4億フォリント(2億円分)を新規投資奨励資金でハンガリー開発銀行から調達できるように申請した(1件当たりの最大融資が4億フォリントで半分が援助、半分が無金利ローン)。小さな金額ではあるが、少しはメリットもある。

6. 設立当初の資本金は100億円で、出資構成はスズキ40%、伊藤忠商事11%、オートコンサーン(ハンガリー企業の集合体)40%、IFC9%であった(現在はスズキ84%、伊藤忠商事14%、ハンガリー資本2%)。当初の設備投資総額は240億円で資本金以外にIFCや日本輸出入銀行から調達した。この支出はスズキにとっては財政的にも厳しいものではなかった。つまり、100%出資もできたが、極めて政治的・戦略的な理由によって合弁とした経緯がある。進出を考えている部品メーカーには100%出資で良いとアドバイスしている。98年7月にGMオペルとの間で戦略小型車を共同開発することで合意し、上記の増資を計画している。

Sony Hungaria Kft.

11月9日

15:20-17:00

先方出席者: Mr. Yasuhiro Sato (Managing Director)

Mr. Takeshi Hanazawa (Manager, Engineering Sourcing Department)

1. 1997年1月より生産開始。資本金は55百万フォリント。ドイツのホールディング会社が出資している。現在の従業員は約1千名。AV機器の製造・販売を行っており、現在の年産はビデオが100万台、ハイファイ・オーディオが500千台である。欧州全域に出荷している(ハンガリー国内への出荷は全体の2.4%)。オーディオに関しては、もっと生産したいが部品の購

買面で増産ができない。また、収益面でもアジアとの人件費の比較においては割高であり、経営は苦しい状況にある。

2. ハンガリーに進出した理由には多くの議論があった。まずソニーの基本的な戦略としてマーケットに近いところで生産するというコンセプトがある。つまり、商流にはスピードが命であるという考え方である。欧州として7工場目の設立を決めた際、西欧は既に人件費が十分に高く、かつ、雇用時間も1,400時間台で適していなかった。かつ、時間はかかるがロシアも含めた東欧諸国でのビジネスも考慮に入れて、ポーランド、チェコおよびハンガリーの3カ国が候補に挙げられた。チェコは進みすぎているとの判断をし、最終的には人件費と物流面、技能面(技術集積)、さらにはオーストリアに近いとの観点からハンガリーを選んだ(また、テレビの組立てはスロヴァキアが選ばれた)。ハンガリー国内での立地選定に関しては、スタッフをブタペストから雇用できる側面と比較的雇用の乏しい東部ハンガリーの双方の事情を考慮に入れた。ハンガリー人はプライドが高くなく、クレバーであるとの認識もある。さらに、市場経済化以降、10年を経て新しい世代も育ってきている。今後は生産分野における指導力の向上を期待している。

3. 品質、価格、財務内容を判断して、良ければ購買先が日系かどうかは全く問わない。よって、ソニーの戦略としてもハンガリー国内から部品を調達したいと思っている。いわゆる逆見本市も行った。現在の購買状況は、概ねハンガリー:2、欧州:4、アジア:4である。よって、Euro-1はクリアしている。かつてはソニーが外国に進出すると言えば一緒に進出することが多かったが、今はそんな時代ではない。購買先は80社程度。このうちの27社がハンガリー企業であるが、その半分は外資系企業である。ハンガリー企業から購買している部品はカートンやクッション(紙類)、メカニカル・パーツといった簡易なものである。ビニール袋を数人で作っている企業からビデオトンのような旧国営大企業のようなところもあるが、中心は3~4百人規模の企業である。購買候補先企業はまず概ね100km圏内で探し、様々な情報を前提に足を運ぶ。品質基準が厳しいことは最初に言明し、1年ほど試験的に取引を行って納入企業となる。条件としては二次加工がいらぬことが重要である。今まで40社程度との付き合いから現在の27社に絞られた。今後も新たな購買先を開拓する。日本の部品メーカーに進出してほしいと思うが、現在のロットを考えると無理だと考える。ただ、グリーン・フィールド型ではない戦略を考えればフィージブルかも知れない。

4. 部品製造業にとって最大の課題は新規設備投資に必要な資金の問題である。政府の長期・低利融資は有効であると考え。また、どういう設備で何を作っているのかという情報のデータ・ベースがあれば活用できる。企業に行ってみて、全く無駄であったということが多々あったからである。

5. イギリス、フランスおよびドイツとの比較において経営に対する取り組みに差があるとは思わない。よって、チャンスはある。ただ、営業の考え方には大きな乖離があり、西側では責任者が分業体制を構築する一方で、ハンガリーでは一人ずつが仕切っているパターンが多い。よって、担当者がいないと取引の内容すら知らないことがある。

DENSO Manufacturing Hungary Ltd. (DMHU) 11月10日 09:30-11:30

先方出席者: Mr. Takahide Kato (Executive Vice President, Finance/Personnel)
 Mr. Takeshi Nagano (Executive Vice President, Engineering/Manufacturing)

Mr. Kohei Teshima (Controller)

1. 1997年5月に日本電装およびアムステルダムの統括会社 DENSO International Europe 社 (DMEU) により資本金150百万ドイツ・マルクで設立される。99年5月より電子制御のディーゼル用インジェクション・ポンプ (ECD-V5 Diesel Injection Pump) の生産を開始する。2001年のフル生産時には年間230千台を予定。現在の従業員数は260人(うち、日本人は19人。また、ハンガリー人の経営人は3名)で、フル生産達成時には三交替性で500人の雇用を計画(なお、日本電装グループ全体では世界で72千人、日本国内に42千人を雇用し、欧州には9生産拠点を有する)。製品はポーランドISUZU (ISPOL) に納入する。

2. ハンガリーに立地を決めたのは①中央政府・地方政府の支援、②人件費、諸税、インセンティブ、③勤勉さ・教育水準、④ISPOLとサプライヤーへのアクセシビリティ、⑤インフラおよび道路網の良さ等を考慮に入れて、14都市から選定した。工場は14カ月で完成し、98年9月に試作品第1号を、98年12月に試作品第2号を完成、99年5月より量産を開始した。

3. 現在の購買は35%を日本から、43%はDMHU内から、23%はEU域内から、調達している。EU域内の購買先は20社で、ドイツ8社、英国3社、オーストリア3社、スペイン2社等である。ミルク・ランは5系列あり、現在のピック・アップは週1回程度である。現在、ハンガリー国内の購買先はゼロである。ハンガリー国内からの調達に代替できるのは今のところEU域内から調達している部品である。すなわち、チューニング部品、鍛造部品、金型部品、アルミニウム・インゴット等である。ハンガリー国内から購買できるのであれば、どんどん取り組んでいきたいが、現在、操業を始めたばかりであり、そこまで手が回らない状況となっている。良いメーカーがあれば技術指導もあり得る。品質、技術、納期、財務、工程、経営者の資質等を見て決めるが、日本電装の場合の品質管理体制は日本で行われており、納入するのはそう簡単ではない。新規購買先の納入時期のタイミングの問題もある。

4. 日本電装内での技術資格では一人前の技能を修得するのに最低9年がかかるとされている。現在の従業員の平均年齢は30才を少々下回るくらいであるが、離職率等も勘案して技能修得を促している。生産開始時には36人のハンガリー人をキー・アソシエイトとして日本に最長で、3カ月間、派遣した。このアソシエイトが本格創業時に新規従業員に技能移転を図った。F/S時には知り得なかった情報として幸運だったのはハンガリー国内にある7つの職業訓練学校のひとつが近接にあり、この施設を使った技能研修ができるということである。

以上

先方出席者： Mr. Gyorgy Szelenyi (General Manager, International Capital Markets Dept.)
Dr. Jozsef Horvath (Senior Manager, International Capital Markets Dept.)
Ms. Maria Sarvari (Senior Manager, International Capital Markets Dept.)
Ms. Kerek Judit Illyesne (Project Manager, International Capital Markets Dept.)

1. 旧輸銀のT S Lは、1回目が10、2回目が16の商業銀行を介して企業への貸付が行われたが、16というのはハンガリー国内の銀行数の半数である。ちなみに、国内の商業銀行のうち約半分は外資系銀行が占めている。また、これと似ているローンとしては、ドイツからの資金を利用したStartプログラムがある。

2. これまでに上記T S Lを利用した企業数は2,868に上り、平均金額は1,460万フォリント、産業別内訳では工業が30%前後を占め、地域別でもブダペストとペスト郡の企業で約30%だが、地方も70%程を占めている。

また、企業規模別では、零細が約45%、小規模が26~28%、他が中規模である。

3. 国立銀行の中小企業の定義は、経済省が定めているものとは異なるものであるが(小は従業員60人まで、中は300まで)、これはもともと国立銀行としては、企業の従業員数からローンの限度額を決めるわけではなく、ローン金額のカテゴリーがまず決定されている状況があり(1千万フォリント未満、1~5千万、5~10千万、1億以上)、これら金額の範囲で借りてくる企業を、カテゴリー分けして考えるからである。

4. 国立銀行では中央銀行業務に特化するため、プロジェクト自体は行わなくなることが決定されており、徐々に他銀行へと業務を移転していく予定である。(2001年までに完了予定)そのために、過去2年間は外国からのローンは受けていない。

5. 輸銀と他国との間では特定産業に特化したT S Lを実施していることもあるが、ハンガリー国立銀行としての方針は、ガイドラインを定めるほど商業銀行がローンを組むことが困難になるとの理解から、そのようなことを行う予定はない。ただ、ベンチャーキャピタルファンドのためのローンという切り口ならば、あくまでも大企業ではなく中小企業への投資が行われるという条件を満たすための方法がある場合に限り、可能性があると言える。また、リース向けという形も可能性がないわけではない。ちなみに、ドイツのStartプログラムも一般的なガイドラインを定めているに留まっている。

6. 輸銀T S Lによる資金が、中小企業のなかで運転資金に使われたのか、或いは別の目的用であったのかについては、追跡調査として実施しているアンケートには加えていない内容であるので、よくはわからない。また、これに関しても5.の答えと同じ事が言えるが、特に経済体制の移行期には、資金の運用目的を逆に絞りたくはないという思惑もある。

以上

先方出席者： Mr. Yoshinori Watanabe (Manager, Sales and Marketing Department)

1. 世界三極体制の確立を目指して欧州の拠点としてハンガリーを選定した。事業の狙いとしているのは顧客がEURO-1を実現するための製品供給拠点となるとともに、現地生産・現地販売に対応することである。また、プレス製品とモールド製品の事業を展開することで、部品供給拠点としての機能も確立した。1998年2月に同社を設立。99年1月に主力製品である自動車用マニュアル式カセット・デッキの生産を開始してクラリオンに納品する。本年4月にはモールド製品の生産を開始、9月にはプレス製品の生産を開始する。モールド製品およびプレス製品は同社で生産しているカセット・デッキの部品となるが、工場には拡張性もあり、今後はハンガリーを中心とした中欧諸国に進出している日系企業を中心に納品したいと考えている。本年12月からはアルパインのOEM生産を行って自動車用フル・ロジック・コントロール式カセット・デッキを生産する予定である。資本金は19.5百万USドルで、従業員は800名（組立部門600人、モールド部門50人、プレス部門50名、管理部門100名）。プレス部門は月産11万台で1千台/日/ラインで5ラインで生産している。

2. ミシュコルツに工場進出を決めたのは、ハンガリー第3の都市で十分な雇用創出が期待できる反面、市場経済化以降の失業率が高く豊富な労働力を確保でき、ミシュコルツ大学の工科系の卒業生が優秀であると考えたことである。また、物価が（ブタペストと比べて）安く、よって、給与水準も低く抑えられるという点も大きい。さらに、周辺に小綺麗な工場がないので優秀な労働力を確保できるとの判断や政府のインセンティブも同市選定に大きく働いた要因である。

3. 自社のEURO-1を達成するためにEU域内から部品を調達したいが思った通りには進んでいない。中核部品であるモーターおよびヘッドは中国からの輸入であり、基盤はベルギーから調達している。金型も日本および中国から輸入している。ハンガリーで調達しているものは自社で生産している部品と一部のワイヤー、箱・カートン材以外はほとんどない。但し、12月からハンガリーのプラスチック生産会社と取引を開始する予定である。

4. 5名の日本人が常駐しているが、生産が始まったばかりであり、日本から応援組と称する出張者がいる状況である。また、89年にマレーシアに設立した工場の技術者も応援組に参加している。とにかく生産にまで辿り着いたという状況であり、今後、現地調達を拡充するといった現地化戦略をとってゆきたい。

以上

先方出席者： Mr. Tobor Kovacs (General Director)

1. 1951年に設立。64年までは自転車およびオートバイの部品を製造。その後、64年からは冷蔵庫用の圧縮機、油気圧型部品および自動車部品の生産を行ってきた。92年の民営化以降、94年を境に生産が拡大、96年にはハンガリーの投資グループに買収され、現在に至っている。現在の主な製品は家庭用冷蔵庫の圧縮機、湯気圧型部品および自動車部品である。はロシアおよびアラブ諸国に輸出されているが漸減状況で、むしろスウェーデンの冷蔵庫メーカーのハンガリー工場への納入が多くなってきた。に関しては、マジャール・スズキにバンパーを、フォード・ハンガリーに燃料ポンプ部品を、また、ハンガリー、チェコ、ロシア、ポーランドおよびウクライナのバス・メーカーに部品を供給している。

2. 売上額は1989年に2.4十億フォリントから93年に1.2十億フォリントまで落ち込んだが、98年には5.0十億フォリントにまで拡大した。売上額の構成は51%が冷蔵庫用圧縮機、27%がバンパー（自動車部品）、7%がその他の自動車部品となっている。89年に3,132人を抱えていた従業員も98年には1,115人まで漸減している。従業員の減少に伴い、ホワイト・カラー比率が大幅に減少した反面、ブルー・カラー比率は大きく増加した。従業員一人当たりの売上額は89年の0.8百万フォリントから98年には4.4百万フォリントまで上昇している。

3. 自動車部品の生産が同社の中核となると考えられている。80年代後半にスズキがハンガリーに進出する際、ハンガリーの投資グループが同国の部品供給企業を紹介し、スズキは国内の5060社を回って調達の可能性を模索した。90年にはその中の1415社が選定され、その代表者が日本に行きスズキの協力会社との技術提携・技術協力を模索した。その際に現社長も日本に行きSHOWA社とのバンパー技術に関する提携を計画し、91年に技術提携契約を結んだ。以降の2年間に、SHOWA社から2名の技術者が23週間程度、計67回、BERVA社に訪れ、技術を習得し、94年から量産を開始している。一方、フォードとの取引関係の経緯に関してはスズキの場合と異なった。フォードの場合、技術者が中欧諸国を回って部品を供給し得る企業を探し、その中から94年にBERVAを選んだ。

フォードは部品納入のために品質、価格、数量および需給に関する情報のコンピュータ化に関する要望書を提出した。BERVAは納入のために最大限の努力を行い、条件をクリアした上で現在の取引を96年から継続している。この他にオペルおよびアウディに対しては2次下請メーカーとして部品を供給している。現在は生産が増加したために新たな納入先を獲得するためのコンタクトは行っていない。

4. 製品の部品のほとんどはスロバキア、スロベニアおよびルーマニアから輸入している。チェコからは金型を調達している。また、チューブはドイツから、電気部品はイタリアから、それぞれ購入している。ハンガリー国内の部品メーカーからはプレス用のスチールを調達しているのみである。ハンガリーの部品製造企業の中には品質と価格の面では水準をクリアできるが設備の不足に起因するボリューム（量）を確保できないことがある。当然のことながら、ハンガリーの企業から部品を調達できるものなら、貿易手続きを考えても、調達したいと考えている。

以上

先方出席者： Mr. Elemer Toth (Chief Executive)

1. 20のMVAの地域オフィスの1つで、Heves郡を統括している。運営資金はMVA、郡政府、Eger町政府およびHatvey町政府から拠出されている。MVAを通じて供給される資金は経済省とPhareのそれぞれの事業予算である。HMVKはChief Executive (1人)のほかにMicro Credit担当者(2人)、Training担当者(1人)、情報提供担当者(サプライヤー・プログラムとアドバイス・プログラムを担当)(2人)および秘書(1人)の7人で構成されている。また、HMVKの下に9つの下部組織が主要な村にあり、それぞれ1名ずつのスタッフを配置している。

2. Phareの考え方では地域の独立性を確保するとの観点からHMVKでコスト(働く人の人件費と賃料)を払えないことになっている。経済省もこの考えに従っているので、MVAからの資金は事業予算のみとなっている。HMVKのコストは地方政府が負担する必要があるが、その財政は非常に厳しく、よって、地方政府からのコスト負担はない。また、地域の中小企業の現状から考えると、そこから資金を得ることは不可能である。つまり、HMVKは公共性の高い事業を行う必要があるにも関わらずコストを稼ぐ必要があるという点である。現在は基本基金の利子で何とかコストを捻出しているが、昨今は金利も下がり、基本基金が枯渇することは時間の問題である。このことは他の19のMVAの地域オフィスに共通して抱えている問題点である。この対応として、HMVKを含め多くの地域オフィスでは独自のビジネス(セミナー、コンサルティング等)を開始したり、Phare事業の中で地域オフィスが取り組むプロジェクトに応募・受注して何とか凌いでいる状況にある。このことは、換言すれば、MVAから得られる資金を使って行うべき事業が疎かになっていることにもつながっている。

3. ハンガリーの中小企業が抱えている問題点は以下の3点に集約できる。第1に50100人規模の企業ではマネージメントが社長に集中して社内的な分業・役割分担ができていない場合が多い。社長はあれをやらなければならない、これをやらなければならないと常に走り回っている。これは、従業員を信じないという点と能力のある従業員がいないという点に起因する。第2には、政府レベルではEU加盟に向けて環境保全に躍起になっているが、中小企業のレベルでは環境保全を実施するための余裕がないことである。これは、技術的についてゆけないという点と資金がない点が多い。十分な資金がないために機械を購入する際には全体をシステムとして買うことができずに部分的に買う場合が多い。よって、環境保全に必要な部分は結果的には購入しないこととなっている。第3には資金の供給サイドの問題点である。MICRO CREDITプログラムでは1件当たり1.3百万フォリントを上限として融資しているが、現実問題としてこの金額では何もできない。その一方で、民間銀行融資は5百万フォリント程度が下限である。これは、民営化に伴って外資系銀行が中心となった結果、手間のかかり、かつ、リスクのある小さな融資案件を行わない傾向にあるためである。経済省やMVAは1.3百万フォリントを3.0百万フォリントにしようと計画しているが、何ら抜本的な解決になっていない。

以上

先方出席者： Mr. Laszlo Bogdanovits (Secretary General)

1. 前回のミーティングでも話しがあったように、工業会の設立の目的は会員企業の市場への参入を促すことである。そのための条件としては、高品質の製品を作ること、時間通りに納品すること、生産性を高めて安価に、かつ、大量に製品を生産すること、新しい製品を生産し得る研究開発を怠らないこと、技術力の向上を図ってEU加盟に向けたクライテリアを確保することの5点だと考えている。しかし、会員企業の多くは目の前の問題(資金不足、技術力の欠如、旧体制から変わらない生産工程等)を解決できずにいる。このことが最大の問題である。

2. 経済省のサプライヤー・プログラムではハンガリーの1,500社を大企業のサプライヤーになり得る企業として選定し、同国のコンサルティング会社を中心とした専門家の調査団が1520社毎に経営診断をしている。年に23回の割合で診断の結果を発表するセミナーを行っている。また、同じコンサルティング会社が810社を集めてトレーニング・プログラムも行っている。しかし、成果があがっているとは言い難い。それは、如何なる点を改善すべきかが分かりにくいからである。日本からの協力を得られるのであれば、特に日系企業が部品メーカーを選定する際にチェックする調査項目を教えて欲しい。また、個々の企業の長所と短所を明確にして欲しい。工業会としては、会員企業が、最低限、それらの項目を全てクリアしている状況を作り上げたい。今後の協力があるのであれば、必要に応じて、専門家の調査団の紹介やコラボレーションも考えたい。

3. 工業会の会員企業についての詳細な情報(英語版)は、現在、作成中であり、出来次第、電子メールでファイル(Windows/Excel版)を送信する。

以上

IKARUS MORI ALKATRESZGYARTO KFT. (IMAG社)

11月15日 13:30-15:30

先方出席者： Mr. Tuba Pal (Marketing Manager)
Mr. Koles Laszlo (Suzuki Seat Division Financial Manager)
HAVCMのMr. Laszlo Bogdanovits (Secretary General)も同行

1. IMAG社は、現在、HABCMの会長企業である。同社は、1969年、東欧最大のバス製造会社であるIKARUS社のバス・シート製造子会社として設立された。77年にはIKARUS社は関係強化を目的にIMAG社を同社のモール（地名：現所在地でもある）工場とした。IKARUS社はIMAG社の設立段階には年間8千台のバスを生産していたが、80年代の往時には年間15千台を生産し、そのシートの全量（5600千セット）をIMAG社が供給していた。市場経済化以降、92年にIMAG社はIKARUS社全額出資の有限会社となったが、96年にはIKARUS社の生産激減に直面して、IKARUS社が所有する同社株のうちの51.72%をRABA社に譲渡（RABA社からIKARUS社への売掛金の支払い保証）し、現在の株主構成となっている（残りの48.28%はIMAG社が保有）。なお、この会社は96年6月に完了した「JICA：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」の対象企業である。

2. 現在の従業員は1.2千人であるが、これは80年代の往時と同規模である。過去3年間の売上額は340百万米ドルである。生産された製品の売上額の65%はマジヤール・スズキに納入している（670千セット）。IKARUS社への納品は8%程度で、残りは電車や地下鉄、バス、自動車（FORD・GM）のシートおよびその部品を販売している。殆どは旧体制下の生産設備を今なお使っている。部品は輸入が多く、ドイツ、イタリア、スロバキアから輸入している。ただ、煩雑な輸入手続きを考えると、ハンガリー製を使いたいと考えているが、思うように進まない。

3. スズキへの納入に関しては、準備期間に92年から96年の4年の歳月を要した。ハンガリーで自動車用シートを生産しているのは同社だけで、スズキとして輸送コストを考慮に入れると同社から購入するのが最適であるとの考えをもっていた。同社では、日本のスズキがシートを購入している企業からスズキ経由で資料を入手し、それに見合う技術改良を重ねた。日本企業の購買計画の策定の段階では正直言って辟易としたが、上手く取引関係を構築した後から考えると、慎重な議論が後の矛盾や行き違いを回避するという面で正しいものであると考えている。日本人の意志決定に関しては、JICAの調査団からのアドバイスが非常に有益であった。その際の報告書は現在でもテキストブックとして活用している。

4. 市場の拡大に関しては、5600キロメートル圏内を営業活動を行っている。今般、スズキとGMがポーランドに作る新工場には是非とも納品したいと考えている。ただ、競争も激しい。ポーランドの新工場ではスズキの需要が30千セット、GM＝オペルが120150千セットであり、ハンガリーでスズキに納品していることがポジティブに働くと考えている。

5. ハンガリーでの大企業の立場から同国の中小企業を見た場合に感じることは、中小企業なりに柔軟性と生き残ろうとする努力は賞賛に値する。ただ、技術の蓄積がなく、かつ、専門家も少ないので、ある一定の技術水準を越えると対応できなくなる。また、資金的枯渇が深刻で、在庫計画の概念が浸透していないので、必要な資金の何倍もの資金が必要なこととなっている。さらに、品質が安定していないので、納品時に品質確認をしなければならない状況になってしまっている。

6. 前回のJICAの支援は非常に役に立った。この経験を踏まえて、現在、考えていることは、自社のハンガリー国内のサプライヤー組織を構築しようとしている。必要であれば、資金援助も考慮に入れている。そのように育てていかないと、調達が進まないと考えている。

以上

先方出席者： Mr. Endre Macher (Managing Director)
Mr. Laszlo Acs (Process and Marketing Manager)
Ms. Eva Sipos (Head, Foreign Affairs Department, Chamber of Commerce
and Industry of Fejer County)
Ms. Helga Takacs (Interpreter)

1. ハンガリー企業とドイツ企業の合併企業（50%/50%）として1991年に設立された。設立当初の従業員数は8名。92年から本格的な生産を始めた。当初よりプリント基板の設計・生産、産業用・コンピュータ用ケーブルおよび産業用電力供給用機器を生産している。92年の売上高は12百万フォリントであったが、97年には255百万フォリントにまで上昇した。従業員も95年に100人となって現在に至っている。売上高の92%は輸出によるものである。

2. 現在の主要な納品先はシーメンス（ドイツ）である。この他、メルセデスの二次下請企業でもある。製品は7,000種である。労働集約的な生産である。原材料の60%はドイツから輸入している。ハンガリー企業からの購買はほとんど無かったが、昨今は徐々にではあるが増加している。輸入業務の軽減という観点からハンガリー国内での調達を増やしたいと考えている。ただ、主な輸入品と同種の製品を生産しているハンガリー企業が見つからないだけのことである。あるのであれば、品質、価格および価格を検討して購買したい。

3. ビジネスが好調であるので新たな投資を考えている。具体的には従業員を300人規模としたい。しかし、金利および猶予期間の条件面で見合わない。見合えば、今直ぐにでも行う。多くの銀行は中小企業に対して融資したくないと考えている。中小企業への融資はリスク・キャピタルとなる。また、融資の決定までに3カ月6カ月を有するのが普通である。こんな長期間を待つことができない。銀行の融資には柔軟性と迅速性が必要である。リスクがあっても融資しようという銀行がないと、ハンガリーからは真の意味での起業家は生まれない。どんなにすばらしいアイデアがあっても銀行は中小企業に対して絶対に融資しない。ハンガリーでは小さな会社を設立して小さなお金をコツコツと貯めてそれを投資に回すしかない。大企業ではハンガリーの企業からの部品の調達を増やしたいと考えている。ただ、納入するためには、品質・数量・価格の面で投資をする必要があるが、その資金がないのが現実である。

4. 中小企業政策に関しては、第一に中小企業への融資の実現、第二に教育・訓練プログラムの拡充（特に、諸外国の技術を学びたい）、第三には大企業が中小企業に求めている部品に関する詳細な情報を得たい。

以上

先方出席者： Mr. Gabor Szeles (President)
Mr. Mihaly Tunkil (Managing Director)
Ms. Agota Csapo (Project Manager)

1. Videoton社は1938年に軍事用・狩猟用の装弾メーカーとして設立された。54年からはラジオ、テレビ、スピーカーの生産を開始し、COMECON諸国に輸出した。60年代初頭より軍事用通信機器の生産に着手している。70年にはコンピュータおよびオフィス用電子機器およびカラー・テレビの生産を始め、COMECON諸国に供給するとともに、研究開発機能を担うに至った。

2. VIDEOTON Holding Rt.は、旧体制下の総合国営企業傘下の工場およびプラントを株式会社にするとともに、企業本部を持株会社化することで92年に設立された。転換リセッション期の設立ではあったが、順調に売上高を延ばしており、98年の総売上高は連結ベースで45十億フォリントに達し、99年の同目標を55十億フォリントにおいている。現在、ハンガリー国内10カ所の用地に31社、ブルガリアに1社（部品生産）の計33社を傘下に置き、総従業員数は16千人である。ハンガリー国内のグループ企業は部品生産（10社）、電子機器組立（12社）、支援業態（工場管理、物流、研究開発等）（9社）を行っている。

3. 家庭用音響製品分野（売上額の約25%）は最終組立および部品生産の双方を行っており、主な納入先はSONY（ドイツ）、PHILIPS（ドイツ、オーストリア、オランダ）、MATSUSHITA（ドイツ）およびKENWOOD（フランス）である。自動車関連（同20%）では連結部品、自動車用スピーカー、アルミニウム部品等があり、ALCOA FUJIKURA（米国）、GOODMAN（英国）、SIEMENS REGENSBURG（ドイツ）が主な納品先である。情報関連（同25%）ではIBM（米国）のハードディスク・ドライブのヘッド部分の生産と組立を行っている。

4. 部品の調達に関してはハンガリー商工会議所が主催する見本市とVIDEOTONが開催するサプライヤー・フォーラムの2つが主な情報源となっている。ここの集まった企業に対して質問状（所有する技術、機械設備、認証等）を送り、回答があった企業をデータ・ベース化し、見積書提出と技術・品質審査を経て、サンプルを要求している。現在のハンガリー国内のサプライヤーは、金属加工10社、プラスチック加工10社、パッケージ製品6社、バネ3社、ワイヤー6社である。グループ全体の国内部品調達率に関しては把握していない。

5. 持株会社形態をとる最大のメリットは部品生産から最終組立（OEM生産を含む）までをグループ内で完結できるところにある。当然のことながら、完結できた場合のグループとしての付加価値は大きい。また、営業・購買も持株会社を中核とした情報網を通じて効率的に双方の候補企業をピックアップできる。さらに、ハンガリー企業が抱える資金調達の問題に関しては、グループ内を連結会計で管理しているので、収益のある企業からの資金の補填をグループ内で行うことができる。当然のことながら、常時、グループ内企業の再編（リストラクチャリング）ができる体制にあり、現段階ではグループとしての戦略的な動きが奏功してビジネスは成功していると言える。グループとして人員削減を行ったことはない。

以上