

**ハンガリー国
中小企業振興計画予備調査
報告書**

2000年4月

**国際協力事業団
鉦工業開発調査部
工業開発調査課**

ハンガリー国 中小企業振興計画 予備調査

目 次

1．協議結果

1 - 1．予備調査の概要

- (1) 調査団派遣の目的
- (2) 団員構成
- (3) 調査期間 / 日程

1 - 2．協議結果

- (1) 本格調査の枠組みに係る協議
- (2) ハンガリー側実施体制の確認
- (3) その他留意事項
- (4) 今後の予定

1 - 3．団長所感

- (1) 予備調査団について
- (2) 本格調査の実施に関して

附属資料

- ・ Scope of Work
- ・ Minutes of Meeting

2．調査結果

- 第 1 章 中小企業政策
- 第 2 章 地方中小企業振興
- 第 3 章 中小企業金融
- 第 4 章 自動車産業
- 第 5 章 電気電子産業
- 付録 略称及び参考文献一覧

1 . 協議結果

Date	コンサルタント	小山団長	小林団員	関澤団員
23,Jan	成田	ブダペスト		
24,Jan ~ 28,Jan	現地調査	現地調査		
29,Jan		ブダペスト 成田		
30,Jan ~ 29,Jan				
01, Mar.		アンカラ ブダペスト		
02, Mar.		経済省		
03, Mar.		生産性センター 下請け振興事務局		
04, Mar.		資料整理	成田 布ダペスト	
05, Mar.	団内打ち合わせ			成田 布ダペスト
06, Mar.	現地調査 及び 資料整理	日本大使館, JICA ハンガリー駐在員事務所 夕方 大使公邸にて晚餐会		
07, Mar.		午前 日本商工会(代表幹事 高畑様)及びJETRO 午後 経済省とS/W協議		
08, Mar.		経済省とS/W協議		
09, Mar.		午前 S/W および M/Mの署名 午後 首相府 夕方 関係各位を招いたレセプション		
10, Mar.	ブダペスト フランクフルト	ブダペスト ウィーン JICA ウィーン事務所 ウィーン		
11, Mar.	成田	成田		

1 - 2 . 協議結果

(1) 本格調査の枠組みに係る協議

調査団より調査目的案、調査項目案に関する説明を行い、経済省との協議を実施した。調査団が提示した案がほぼ受け入れられ、合意に至ったが、調査重点項目として提案した地方産業振興については所管が Min. of Agriculture and Rural Development に移ったことを理由に優先度が低かった。

S/W 及び M/M における主な合意内容は以下の通りである。

ア . 調査目的

政策実施体制の整備を含む、中小企業振興施策の策定を目的とする。

イ . 調査内容

1. 中小企業の概観

1-1. ハンガリー中小企業を取り巻く環境

1-1-1. 経済の自由化の中で変遷する中小企業の環境と外資導入の傾向を調査する。

1-1-2. IT (情報技術) の普及発展の状況と、それに伴う中小企業事業条件の変化を調査する。

1-1-3. 上記 2 つを含む環境の変化の中で、新しく中小企業に与えられたビジネスチャンスを模索する。

1-2. 中小企業の現状

1-2-1. サブセクター毎に中小企業の現状を調査する。

1-2-2. 地域ごとに中小企業の現状を調査する。

1-2-3. 下請けを含む裾野産業と、地場産業とにわけて、中小企業の現状を調査する。

1-3. 中小企業に係る情報と統計の整備

1-3-1. 中小企業に係る情報と統計の整備状況の現状を調査する。

1-3-2. 中小企業に係る情報と統計の整備の強化策を提言する。

2. 中小企業政策に係る評価と提言

2-1. EU 加盟を考慮に入れた中小企業政策の方向性

2-1-1. EU における中小企業政策を評価する。

- 2-1-2. EU の枠内で許容される中小企業政策の概念設計をする。
- 2-2. ハンガリーにおける中小企業政策・施策の現状
 - 2-2-1. 中小企業政策及び施策を概観する。
 - 2-2-2. 現在の中小企業政策・施策の効果と問題点を洗い出す。
- 2-3. 中小企業政策全般に対する提言
 - 2-3-1. 新たに導入すべき施策を提言する。
 - 2-3-2. 強化すべき中小企業支援組織及びその機能を提言する。
 - 2-3-3. 制定すべき法制度を提言する。
- 2-4. 特定分野における中小企業政策に係る評価と提言
 - 2-4-1. パイロットプロジェクトを通じて、下請け振興分野における評価と提言を行う。
 - 2-4-2. 金融支援分野として、信用保証制度とベンチャーキャピタルの2分野について評価と提言を行う。
 - 2-4-3. 人材育成分野として、中小企業診断士制度の制定、起業家及び経営者の育成、技術者の強化の3分野について評価と提言を行い、可能ならばパイロットプロジェクトを立案し実行する。
 - 2-4-4. ビジネス情報システムの整備として、中小企業におけるコンピューターやインターネットの利用状況等を概観し、情報システムの強化策を提言する。
- 2-5. 中小企業振興施策実施に係る提言
 - 2-5-1. 施策実施機関の連携や実施体制に係る提言を行う。
 - 2-5-2. 中小企業基金等の予算配分及び施策実施機関のスタッフの育成に係る提言を行う。
 - 2-5-3. 中小企業施策のモニタリング制度に係る提言を行う。
- 3. ハンガリー政府の行動計画
 - 3-1. 調査終了後1年を目途にした短期行動計画を策定する。
 - 3-2. 調査終了後3年を目途にした中期行動計画を策定する。

ウ．調査期間

2000年6月上旬 ～ 12月中旬

(2) ハンガリー側実施体制の確認

ア．ステアリングコミッティ

本格調査実施に係るステアリングコミッティは次の機関の代表によって構成されることが決定された。

- (ア)経済省 (Ministry of Economic Affairs)
- (イ)財務省 (Ministry of Finance)
- (ウ)ハンガリー商工会議所 (Hungarian Chamber of Commerce and Industry)
- (エ)ハンガリー開発銀行 (Hungarian Development Bank)
- (オ)ハンガリー生産性センター (Hungarian Productivity Center)
- (カ)ハンガリー投資貿易開発庁 (Hungarian Investment and Trade Development Agency)
- (キ)ハンガリー企業振興公社 (Hungarian Enterprise Promotion Corporation)

イ．下請け振興パイロットプロジェクトの実施体制について

調査団が、日系企業を中心としたバイヤー企業アSEMBラー企業及びサプライヤー企業を訪問し聴取した限りにおいて、両者ともにパイロットプロジェクトへの興味及び参加意志は高い。

また、実施機関となるであろう生産性センターにおいても、協力の賛意が得られたことから調査団は本パイロットプロジェクトの実現可能性が高いと判断した。

そこで、日本商工会にバイヤー企業のニーズを知るためのアンケート調査配布を依頼した。本アンケートは3月14日の月例会で配布され、1週間ほどの期間において回収される予定である。

(3) その他留意事項

ア．経済省の機構改革について

昨年11月の経済相交代に伴い、経済省内部で機構改革が行われており、少なくともS/WのサイナーであるMs. Schifner 小企業振興局局次長と下請け振興局局長が交代することが解っている。

S/W の署名は経済省 Nagy 次官の許可を得て為されたため、調査の実施自体に問題は生じないと考えられるが、カウンターパートの配置など、合意内容の細部について本格調査開始時に再度確認を取る必要がある。

イ．調査期間について

ハンガリーでは7月20日位から8月20日位まで官民ともに夏期休暇を取る習慣であるため、現地調査はこの期間を避ける必要がある。また、来年の中小企業政策に本調査結果を反映させるために12月末（クリスマス休暇を考慮すると12月20日）までに終了する。

ウ．情報の共有について

調査実施中は、既に協力を頂いている在ハンガリー日本大使館、JICA ハンガリー駐在員事務所、JICA オーストリア事務所、JETRO ハンガリー事務所、JETRO オーストリア事務所、及び在ハンガリー日本商工会の各機関との間で常に情報を共有し、協力体制を整えていく必要がある。また、ステアリングコミッティのメンバーも含めて、ハンガリー側関係機関と常に情報を共有することで調査内容を常にフィードバックし意識を高めることにも貢献する。

(4) 今後の予定

上記夏期休暇による時間的束縛から、可及的速やかにコンサルタントの選定を行う必要がある。現在の想定されるスケジュールは以下の通りである。

2000年6月上旬	国内準備作業
2000年6月中旬～7月中旬	第1次現地調査
2000年7月下旬～8月中旬	第1次国内作業
2000年9月上旬～11月下旬	第2次現地調査
2000年10月下旬～11月上旬	第2次国内作業
2000年12月上旬～12月中旬	第3次国内作業

想定しているコンサルタントの作業分担及び期待される能力は以下の通りである。

ア．総括及び中小企業政策全般

本プロジェクトの運営を管理すると共に、他の担当を含む調査全体の結果を報告書に反映させ、各関連機関に提言を周知させる。

中小企業政策全般に関する広い知識と共に、プロジェクトマネージャーとして必要とされるリーダーシップ、交渉力、及びプランニング能力を持った人が望ましい。

イ．中小企業振興制度組織

中小企業政策実施体制の現状を調査し、中小企業振興に必要な組織及び組織間連携等を提言する。

中小企業振興制度に関する組織運営に知見のある者が望ましい。

ウ．中小企業実態調査

各種の統計資料等をもとに、分野及び地域の観点からハンガリーの中小企業の現状と問題点を把握・分析し整理する。この過程でハンガリーの中小企業に関する情報・統計等の問題点を指摘し、その強化策を提言する。

中小企業の情報・統計の収集・分析の経験を持つものが望ましい。

エ．下請け振興

下請け振興プロジェクトを企画し運営すると共に、その実施を通して得られた知見を提言に反映する。

下請け振興の経験を持った者が望ましい。

オ．中小企業診断

下請け振興担当団員と共に下請け振興プロジェクトを企画・運営し、その実施を通して得られた知見を提言に反映する。また、企業診断能力強化を目的とした人材育成にかかる調査も実施する。

中小企業診断士制度の運営経験を持った者が望ましい。

カ．中小企業金融

ベンチャーキャピタルに関し、実態と関連法規を調査し、具体的かつ効果的な政府支援策を策定する。また、可能であればモデルプロジェクトを企画立案

し、調査後半で実施する。

同時に信用保証制度に関し、既存の信用保証会社の発展あるいは地方政府イニシアチブによる信用保証組合の設立等を通じた信用保証の地方展開の拡大を目的とした提言を行う。また、政府再保証制度を導入するための政策施策の提言を行う。

ベンチャーキャピタルの運営経験または育成支援経験、あるいは信用保証制度の実務経験のある者が望ましい。

キ．人材育成

経営者育成及び技術・技能者育成の2点に着目し、地方の人材育成制度の現状調査を行い、改善提言を行う。また、可能であればモデルプロジェクトを立案し、調査後半で実施する。

中小企業の人材（経営者育成または技術技能者）育成の経験者が望ましい。

ク．ビジネス情報技術

中小企業におけるコンピューター及びインターネットの導入状況を調査し、コンピューター導入促進策、使用者の教育プログラム等、情報技術の利用を高める提言を行う。また、経済省のホームページの改善提言など、ビジネス情報の発信者側に対しても利用しやすい情報の形を提言する。

中小企業においてコンピューターの導入の経験がある者か、情報管理等に携わっていた者が望ましい。

1 - 3 . 団長所感

(1) 予備調査団について

ア . 充実した予備調査の実施

本予備調査では、5人の役務コンサルタントを7週間配置し、本格調査に先立って調査をじっくり実施するという新しい試みが行われた。5人のコンサルタントが個別にリクルートされたため、総括の役割が明確でなく、チームとしての活動や取りまとめに問題が残る面も見られたが、本格調査の一部を先取りして行い、本格調査を実施に向けて一歩踏み出させる可能性を開いたという点で意義があろう。

イ . 予備調査の中間報告とS/W案の作成

コンサルタントに対して、予備調査の中間時点(4週目)に中間報告書とS/W参考案の作成・提出を依頼したが、これらは期日通り提出された。

コンサルタントが作成したS/W参考案の内容は、「本格調査では基礎的な調査を繰り返すのではなく、重要テーマを絞って一歩踏みこんだ提案をする(可能な分野ではパイロット的なプロジェクトを実施する)調査とすべきである。」というもので、この考え方は官ベースで作成したS/W案の中に反映されることとなった。

ウ . パイロット・プロジェクト案の作成と提出

予備調査6週目に官ベース調査団長が現地入りし、経済省と予備的な会合を持った結果、経済省の本格調査に対するプライオリティーを明確にする材料が必要であると判断されたため、緊急にコンサルタントグループに対して、パイロット・プロジェクト案の作成を依頼した。

この結果「金融」「人材養成」「地方産業振興」「ITと情報システム(検討のみ)」の各分野では、パイロット・プロジェクトを形成するにはまだ調査不足と判断されたため、S/Wの交渉においては、パイロット・プロジェクトは当初準備した「下請け振興」のみとし、他の分野については本格調査の前半でテーマを絞り込んだ調査を行って、適当なプロジェクトが確認された場合に、それらを実施することとした。

エ . 現地報告書(英文)の作成と提出

更にコンサルタント・グループに対して、7週間に亘る現地調査の成果の一部を経済省ほか関係機関と共有する目的で、現地報告書(英文)の作成・提出を

依頼した。このため予備調査の最終週は、官ベース調査団はS/Wの交渉、コンサルタント・グループは報告書の作成に専念することとなった。

現地報告書（英文）は、予定通りS/W署名の前日に完成したため、S/W署名後に経済省および首相府に手渡すことができた。今後とも、ある程度の規模の調査を行う場合には、今回のようにフィールド・レポートを現地で作成して提出することを習慣付け、JICA調査の評判を高めるようにしたいものである。

（２）本格調査の実施に関して

ア．本調査の特徴

本調査は、通常の開発調査と比べてかなり性格の異なったものになる可能性が高い。その理由の一つとして、プロジェクト形成調査および長期の予備調査の実施により、基礎的な情報がかなり入手できたと判断されるからである。コンサルタントは現地に赴く前に、これらの既収集の資料を十分学習し、現地の第一次調査では、これらの既存の情報を最大限に活用して、調査の焦点を政策・施策の評価と問題点の検討に当て、いたずらにデータの収集や企業訪問等に時間を費やすことのないようにすることが重要である。

第２の特徴は、重点テーマの特定が既になされている点である。１）下請け振興、２）金融支援、３）人的資源開発、４）ビジネス情報技術がそれで、それぞれのテーマのサブ項目も既に出されている。従って担当コンサルタントは、それぞれのテーマの概要を現地調査前に十分把握しておき、現地において確認を行うと共に、更に踏み込んでそれぞれのテーマの核心を突くようなモデル・プロジェクトの発掘形成を行うことが期待される。調査の後半は、このようにして形成されたモデル・プロジェクトのパイロット的な実施と、その有効性の検証に費やされる。（従ってモデル・プロジェクトが形成されない場合には、そのテーマの後半の業務は行わないことになる。）

「下請け振興」に関しては、プロジェクト形成の段階から「モデル・プロジェクト」の概念が明確であったため、予備調査の段階でこれをパイロット的に実施するところまでほぼ確認され、日本商工会等の協力の取り付けも既に行われた。従ってコンサルタントは、この「モデル・プロジェクト」の方法論を事前に十分に理解すると共に、現地において関係機関を動員してプロジェクトを実践することが最大の業務となる。更に、プロジェクト実施の過程を通じて得られた知見に基づいて、ハンガリーの下請け振興の問題点と課題を明らかにし、実践的な提案

を行うことが求められる。

イ．コンサルタントの選定

上記のように、本開発調査の特殊性を考えると、コンサルタントの選定に際しても注意が必要である。即ち、政策アドバイザー的な業務が要求される「総論的」な部分と、実際の施策をモデル的に実践してみて、その経験からアクション・リサーチ的に適用可能な施策を見つけ出して行く「各論的」な部分とが組み合わされているからである。

全体をカバーする政策担当（総括）と組織・制度担当、それに統計に基づき中小企業の実態を把握する担当は、調査全体に目を配る総論的な部分を担当するため、中小企業全般に関して応用のきく幅広い経験を持っており、政策中枢の人と十分に意志疎通できる能力を持っている必要がある。

他方で下請け担当と企業診断担当は、具体的なモデル・プロジェクトの実施を担当することから、相手機関と共同でプロジェクトの実施計画を立て、スタッフに技術移転しながら結果を出して行く実践性が必要とされる。具体的には、日系企業、ローカル企業、それらにサービスを提供する政府・民間諸機関を相手に、下請けの斡旋・診断・改善の一貫したシステムを作り上げて行く強い指導力が必要である。

その他の各論担当である金融担当、人的資源開発担当、ビジネス情報技術担当らは、それぞれ担当部分を初期の段階で効率良く調査しつつ、コンパクトなモデル・プロジェクトをデザインし、次いでそれらを現地機関を指導して実施して行くのが任務であることから、調査力と実戦力を兼ね備えている必要がある。すなわち各論担当者は、チームで仕事を行うというより、各々が責任分野を持って、一仕事をなす力量を要求される。

ウ．報告書の性格

上記のことから、報告書は政策と組織・制度を中心とした総論的な部分と、各テーマ毎に調査とモデル・プロジェクトの実践からの教訓からなる各論的な部分を組み合わせたものになる。

特にインテリム・レポートは、全体的な政策体系の診断と提言に各論の診断と提言が続き、各テーマのモデル・プロジェクトの提案が加わった、従来の開発調査のマスタープランに相当するようなものとなり、ドラフト・ファイナル・レ

ポートは、前記に具体的な施策と組織・制度の提言を加え、更にモデルプロジェクトの実施結果（経過）とその教訓・提言を組み合わせた、これまでに前例のないものとなることが予想される。

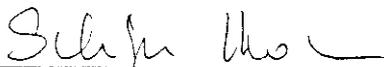
附属資料

- Scope of Work
- Minutes of Meeting

Scope of Work
for
the Development Study
on
the Promotion of Small and Medium-sized Enterprises
in
the Republic of Hungary

Agreed upon Between
Department for Small Enterprise Promotion,
the Ministry of Economic Affairs
and
the Japan International Cooperation Agency

Budapest, March 9, 2000



Ms. SCHIFNER, Marianna
Deputy Director General,
Department for Small Enterprises
Promotion,
Ministry of Economic Affairs



Mr. KOYAMA, Yoshio
Leader,
Preparatory Study Team
Japan International
Cooperation Agency (JICA)

I. INTRODUCTION

In response to the request of the Government of the Republic of Hungary (hereinafter referred to as "GOH"), the Government of Japan decided to conduct a Development Study for the Promotion of Small and Medium-sized Enterprises (hereinafter referred to as "the Study") in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programs of the Government of Japan, will undertake the Study in close cooperation with the relevant authorities concerned of the Republic of Hungary (hereinafter referred to as "Hungary").

The present document sets forth the scope of work for the Study.

II. OBJECTIVES OF THE STUDY

The objective of the Study is to formulate a set of measures to promote small and medium-sized enterprises (hereinafter referred to as "SME"s) including policy implementation system.

III. SCOPE OF THE STUDY

In order to achieve the above objectives, the Study will cover the following items:

1. Overview of the SMEs sector

1-1. Business environment of the Hungarian SMEs.

1-1-1. Economic liberalization and foreign investment trend

1-1-2. IT development and changes in business condition

1-1-3. Newly emerging business opportunities for SMEs

1-2. Present situation of SMEs.

1-2-1. Present situation of SMEs by sub-sector

1-2-2. Present situation of SMEs by region

1-2-3. Supporting industries and local industries within SMEs

1-3. Information and statistics of SMEs

1-3-1. Present situation of information and statistics of SMEs

1-3-2. Reinforcement of information and statistics of SMEs

2. Diagnosis and recommendations on SMEs promotion policies.

2-1. Direction of SMEs policies of Hungary in view of EU accession

2-1-1. Assessment of SMEs promotion policy of EU

2-1-2. Conceptual design of SMEs policies within EU framework

2-2. Present situation of SMEs policies and promotion measures

2-2-1. Overview of SMEs policies and promotion measures

2-2-2. Assessment of effectiveness and problems of SMEs policies and promotion measures

2-3. General recommendations on SME policies and promotion measures

2-3-1. Recommendations on measures to be introduced

S. Li 

- 2-3-2. SMEs promotion organizations to be reinforced
- 2-3-3. Laws and regulations to be consolidated
- 2-4. Detailed assessment and recommendations in selected SMEs promotion measures
 - 2-4-1. Subcontracting promotion
 - 2-4-2. Financial Support
 - 2-4-3. Human resource development
 - 2-4-4. Business information technology
- 2-5. Recommendations for implementation of SMEs promotion measures
 - 2-5-1. Design of organizations for SMEs promotion measures
 - 2-5-2. Budgetary arrangement and staff training
 - 2-5-3. Monitoring system of the effectiveness of the promotion measures
- 3. Action plan
 - 3-1. Short-term action plan(1 year)
 - 3-2. Middle-term action plan(3 years)

IV. WORK SCHEDULE

The Study will be carried out in accordance with the attached tentative work schedule.

V. REPORTS

JICA shall prepare and submit the following reports in English to the GOH in accordance with the attached tentative work schedule.

- Fifteen (15) copies of the Inception Report
- Twenty (20) copies of the Interim Report
- Thirty (30) copies of the Draft Final Report
- Thirty (30) copies of the Final Report

VI. UNDERTAKING OF THE GOVERNMENT OF HUNGARY

1. To facilitate smooth conduct of the Study, GOH shall take the following necessary measures:
 - 1-1 To secure the safety of the Study Team
 - 1-2 To permit the members of the Team to enter, leave and sojourn in Hungary for the duration of their assignment therein, and exempt them from alien registration requirements and consular fees
 - 1-3 To exempt the members of the Team from taxes, duties and other charges of equipment, machinery and other materials brought into, and out of, Hungary for the



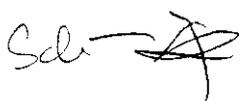
conduct of the Study

- 1-4 To exempt the members of the Team from income taxes and charges of any kind imposed on, or in connection with, any emoluments or allowances paid to them for their services for the implementation of the Study
 - 1-5 To provide necessary facilities to the Team for remittance as well as utilization of the funds introduced into Hungary from Japan for the implementation of the Study
 - 1-6 To secure permission for entry into all areas concerned for the implementation of the Study
 - 1-7 To secure permission for the Team to take all data and documents including photographs and maps related to the Study out of Hungary.
 - 1-8 To provide medical service as needed (Any expenses can be charged to the members of the Team.)
2. GOH shall bear claims, if any arises, against the member of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the Team members.
 3. The Ministry of Economic Affairs (hereinafter referred to as "MEA") shall act as counterpart agency to the Team and also as coordinating body in relation with other governmental and non-governmental organizations concerned for the smooth implementation of the Study.
 4. MEA shall, at its own expense, provide the Team with the following in cooperation with other organizations concerned:
 - 4-1 Available data and information related to the Study,
 - 4-2 Counterpart personnel,
 - 4-3 Suitable office space with necessary equipment at the project site,
 - 4-4 Credentials or identification cards.

VII. UNDERTAKING OF JICA

For the implementation of the Study, JICA shall take the following measures:

1. To dispatch, at its expense, a series of study teams to Hungary.
2. To pursue technology transfer to the Hungarian counterpart personnel in the course of the



Study.

VIII. CONSULTATIONS

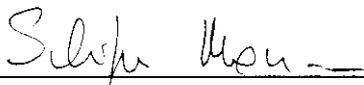
JICA and MEA shall consult with each other in respect of any matter that may arise from, or in connection with, the Study.

S. Li 

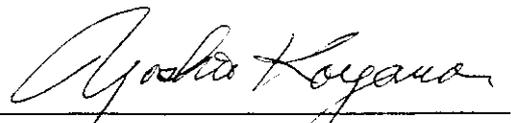
Minutes of Meeting
for
the Development Study
on
the Promotion of Small and Medium-sized Enterprises
in
the Republic of Hungary

Agreed upon Between
Department for Small Enterprise Promotion,
the Ministry of Economic Affairs
and
the Japan International Cooperation Agency

Budapest, March 9, 2000



Ms. SCHIFNER, Marianna
Deputy Director General,
Department for Small Enterprises
Promotion,
Ministry of Economic Affairs



Mr. KOYAMA, Yoshio
Leader,
Preparatory Study Team
Japan International
Cooperation Agency (JICA)

The Japan International Cooperation Agency(JICA), the official agency responsible for the implementation of technical cooperation, has dispatched the Preparatory Study Team(hereinafter referred to as “the Team”) headed by Mr. Yoshio KOYAMA from January 23 to March 11, 2000, in order to discuss the Scope of Work for the Development Study on the Promotion of Small and Medium-sized Enterprises in the Republic of Hungary(hereinafter referred to as “the Study”).

During the stay in the Republic of Hungary (hereinafter referred to as “Hungary”), the Team had a series of discussions with the representatives of the department for small enterprise promotion, ministry of economic affairs as well as surveyed the surroundings of small and medium-sized enterprises(hereinafter referred to as “SME”s) in Hungary.

The list of attendants of the meetings is shown in the attachment.

The salient results of the discussions are as follows;

1. The Scope of the Study

In reference to 2-4. III Scope of the Study of the Scope of Work signed on March 9, 2000, both sides agreed that the Study will include the following issues under 4 subjects.

1) Subcontracting Promotion

The Team confirmed that this is one of the priority topics for both foreign companies and Hungarian SMEs. According to this fact, a pilot project for practical subcontracting promotion, which includes matching, consultation, and improvement stages, will be conducted in cooperation with Japanese business community in Hungary. The project methodology will be prepared and presented by JICA consultants at the beginning of the project. In order to transfer know-hows of the Japanese consultants to the Hungarian side, responsible Hungarian organization(s) should be assigned before the project implementation.

2) Financial Support

Two sub-topics are recommended to be studied further in the main study by the



Team, namely “Credit Guarantee” and “Venture Capital”.

<Credit Guarantee>

Based on the findings of the Team, JICA consultants will assess the possible measures of reinforcing the guarantee system for the SMEs in Hungary. The counterpart organization may include the Ministry of Economic Affairs, the Ministry of Finance, Credit Guarantee Company, and local governments.

<Venture Capital>

JICA consultants will review the present situation of venture capitals along with the findings of the Team as well as assessing the effects of Venture Capital Act (1998), and will recommend practical promotion measures particularly for the SMEs.

3) Human Resources Development

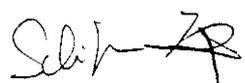
Three sub-topics were identified by the Team, namely “Company Diagnosis System” including official recognition of management consultants, “Entrepreneur/Manager Development” with special reference to their financial planning capability, and “Engineer/Technician Training” for their future shortage in number. Since the details of these topics were not fully assessed by the Team, JICA consultants will investigate each issue and recommend practical means in the main study.

4) Business Information Technology

The increasing needs of SMEs’ access to the business information, such as of market, subcontracting, technology and materials, etc., as well as modern information technology, such as computer and internet, were identified by the Team. JICA consultants, in the main study, will review the existing information channels and future needs of IT for SMEs and will recommend practical policy measures to strengthen it.

2. Steering Committee

Recognizing the importance of the coordination of relevant organizations for



efficient implementation of the Study, both sides agreed to organize a steering committee consisting of representatives of the following governmental and non-governmental organizations.

1. the Ministry of Economic Affairs
2. the Ministry of Finance
3. the Hungarian Chamber of Commerce and Industry
4. the Hungarian Development Bank (MFB)
5. the Hungarian Productivity Center (HPC)
6. the Hungarian Investment and Trade Development Agency (ITDH)
7. the Hungarian Enterprise Promotion Corporation (MVF)

3. Reports

For broader utilization of the outcomes of the Study, Japanese side agreed to prepare Hungarian version of the selected reports in addition to the English version. Both sides agreed that the English version is to be considered official.

4. Counterpart Personnel

In reference to 4-2, VI Undertaking of the Government of Hungary, and 2, VII Undertaking of JICA in the Scope of Work, Hungarian side agreed to assign sufficient number of counterpart personnel before the initiation of the Study for effective technology transfer during the Study.

5. Office Space for the JICA Study Team

MEA agreed to provide a reasonably furnished office space for the JICA Study Team during the Study period in Hungary.

Seli's 

List of Attendants

Hungarian Side

Ministry of Economic Affairs

Ms. SCHIFNER, Marianna

Deputy Director General, Department for Small Enterprises Promotion,
Ministry of Economic Affairs

Mr. PLESOCZKI, Mihaly

Official, Department for Small Enterprises Promotion

Japanese Side

Preparatory Study Team

Mr. KOYAMA, Yoshio

Senior Advisor, JICA

Mr. SEKIZAWA, Kazuhiro

Assistant Director, European Division, International Trade Policy Bureau,
Ministry of International Trade and Industry

Mr. MORI, Shin-ichi

Consultant, IMG Ltd.

Mr. KOBAYASHI, Tomoki

Staff, Industrial Development Study Division, Mining and Industrial
Development Study Department, JICA

Embassy of Japan

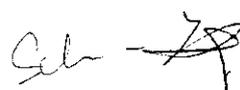
Mr. AOKI, Tomohito

2nd Secretary

JICA/JOCV Office

Mr. TAKASHIMA, Toshimasa

Resident Representative



2 . 調查結果

第 1 章 中小企業政策

第1章 中小企業政策

0. 要点

- ・ ハンガリ - 政府は、1989年の体制変革以来、企業の民営化、市場経済化を軸に経済の改革を進めており、民営化は最終段階に入りつつある。その結果、海外からの企業進出や資本投資が増加し、国内企業における外国資本の割合が1998年で39%（うち中小企業33%）に達した。政府は、政策のあらゆる面でEUの政策との調和を図りながら開放経済政策をさらに進め、EUへの早期加盟を目論んでいる。
- ・ 外資系企業主導により、EU諸国を中心とした先進国市場との結びつきが強まり、輸出入は伸び、経済は拡大基調にある。また輸出入品目も次第に高度なものへ変化を遂げつつある。
- ・ 輸出入中心の経済の急拡大は、恒常的な貿易収支赤字の原因となっているが、一部海外からの投資でカバーされ、主要経済指標（インフレ率、利率、失業率、一人当たりGDP）は改善の方向にあり、経済の開放政策と共に国際的評価は高まっている。
- ・ 中小企業の現状は、変革後誕生した小規模零細企業の割合が高く、厳しい経済環境下、生産性などの面で立ち遅れているが、経済の拡大がもたらす恩恵が中小企業にもおよび、一部外資の影響も加わって徐々に改善されるものと期待される。
- ・ 中小企業政策に関しては、変革後の特殊事情下、EUと協調した社会政策的な小規模零細企業向け金融以外、体系的なものは存在しなかったが、中小企業の国内の雇用や経済に果たす役割が重視されるなか、経済省が中心となり、1998年以降、中期的な中小企業育成戦略が打出され、1999年11月には中小企業振興法の成立もみた。振興法の内容は、EUの中小企業政策との整合性を重視したものとなっている。
- ・ 中小企業政策のうち、現在、政府が注力しているのは、下請企業の体質を強化して、国内の大企業や多国籍企業との連携を強めることによって、国内調達比率を高め、貿易収支の改善を図る一方、EU諸国内でのサプライヤ - ネットワークの拡大を目指すものである。1998年着手以来、この政策は、まだ企業データベースの整備段階にあるが、その効果も発揮しつつある。
- ・ 今後の中小企業政策樹立に当たっては、国内における外資のプレゼンスがかなり高いこと、EUが、自由競争による市場原理をたてに政策をたえず監視する姿勢を保っており、また、ハンガリ - 政府もEUへの早期加盟をめざして、EUのガイドラインを尊重せざるを得ない立場にあることから、どこまで独自の政策が打出せるかが課題である。

1. 中小企業を取り巻く環境

(1) 一般経済の動向

ハンガリ - は、1989年の体制変革以来、民営化・市場経済化を軸に経済の改革を進めてきたが、民営化は、いま最終段階を迎えている。90年1月に1,857あった国営企業は、95年に配電、発電、銀行、通信などの分野で民営化が進められて以来、99年8月には209にまで減少した。そのうちの農業や林業、石油・天然ガス、畜産などの分野を含む98は、部分的または全てが長期にわたって、国と国有資産管理会社（APV Rt.）「Hungarian Privatization and Holding Co.」によって管理されることになる予定である。

民営化に投資した企業の国籍（上位5カ国）はドイツ、米国、フランス、オーストリア、オランダの順となっており、税務当局がとらえた国内企業の外国資本の占める割合は、98年全体で38.51%（大企業43.01%。中小企業33.05%）である。この国の経済政策を策定するに当たって、このことは重要で、EUのガイドラインを尊重し、内外企業を差別することなく政策の透明性を重視しているのは、そのためである。現在、GDPの約85%は民間部門から生みだされている。

政府が重視している中期的な対外戦略は、輸出の振興、海外からの直接投資拡大、EUへの加盟準備促進、中東欧の近隣諸国との経済関係の発展で、その動きをみると、次のとおり。

90年のハンガリ - の輸出は、72億7,000万ドルだったが、98年はその3倍の230億ドルに達した。それと同じ年の90年の輸入は、63億ドル、98年は257億ドル（4.1倍）で、貿易収支はずっと赤字続きで、とくに94年は記録的な赤字であった。この赤字は、必ずしも国内消費の拡大とは結びついておらず、輸入の拡大はむしろハンガリ - に向けられた投資（資本財の輸入）や輸出生産のための輸入需要があるためで、ハンガリ - が世界の貿易とますます結びついてきたことにあり、進んだ技術の成果と評価している。ただし中期的には、年率8～10%の輸出拡大を維持したいとしている。

ハンガリ - の輸出の3分の2はEU諸国向けであり、また、最も重要な輸出相手は、ドイツ（98年37%）とオーストリア（同11%）で全体の約半分を占める。ロシアは、エネルギー - 関係の輸入があるため、輸入では4位を占めているが、輸出は13位に過ぎない。

99年の最初の9ヵ月間のデ - タでは、輸出の84%は先進国市場にむけられ、13%は中東欧諸国、3%は発展途上国である。中東欧諸国が振るわないのは保護主義があるためとされ、経済外交の課題となっている。

次の変化は、輸出品目の内容である。輸出製品のうち、より高度の技術を示す製品が地位を確保しつつある。デジタル情報機器、ビデオと並んで車やカ - ・スペアパ - ツ、機器などの輸出が主流を占め、食品・飲料・たばこなどの輸出

が停滞している（表1-2：ハンガリ - 品目別貿易参照）。

さらに注目すべきは、主要輸出企業に認められているカスタムフリー - ゾ - ン（無関税地区：約130カ所）の役割である。無関税で輸入された原材料部品をここで加工して輸出する額は全体の42%に達し、年々増加している。これは海外からの直接投資を吸引する政策の一つで、内部の資本財が不足しているハンガリ - にとって、海外からの直接投資（年間15～20ドル）は経済を成功に導く決定的な要因である。ここからの輸出をさらに増加させるには、下請中小企業の振興を計り、国内からの納入比率を高めることが必要で、貿易収支の改善策につながるものである。

以上のとおり、ハンガリ - の民営化・市場経済化は順調な足取りを示しており、表1-1に見られるように、他の主要マクロ経済指標は、総じて年々改善傾向がみられる。

表1-1 主要経済指標（1999年11月現在）

	1990年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年
実質 GDP 成長率(%)	3.5	2.9	1.5	1.3	4.6	5.1	3.3-3.8 (6ヵ月)
名目一人当たり GDP(米ドル)	3,189	4,046	4,367	4,433	4,504	4,694	
消費者物価上昇率(%)	28.8	18.8	28.2	23.6	18.3	14.4	9.1
長期貸出平均金利(12月時点)		26.7	31.6	25.6	21.7	18.8	16.2 (9月)
鉱工業生産上昇率	9.3	9.5	5	3.6	11.1	12.6	7.7 (8ヵ月)
失業率(期末:%)	1.5	10.9	10.9	10.7	7.6	7	6.9 (8ヵ月)
貿易収支(10億米ドル)	1	3.9	2.6	2.4	2.1	2.7	2.7
輸出額(10億米ドル)	7.3	10.7	12.9	15.7	19.1	23	22.4
輸入額(10億米ドル)	6.3	14.6	15.5	18.1	21.2	25.7	25.1
経常収支(10億米ドル)	0.1	3.9	2.5	1.7	1.0	2.3	1.2 (8ヵ月)
対ドル為替レート(年平均):HUF	63.2	105.16	125.68	152.65	186.79	214.4	254
海外からの直接投資(100万ドル)	900	1,320	4,570	2,040	2,107	1,946	1,219
(うち 資本投資)	311	1,147	4,453	1,983	2,085	1,935	1,214
(うち 現物投資)	589	173	117	57	22	11	5

資料：中央統計局、中央銀行、経済省

その他の指標 (資料：経済省)

	1996年	1997年	1998年
経常収支の赤字(百万ドル)	1,678	981	2,298
同上 対GDP比(%)	3.7	2.1	4.8
国家予算の赤字(10億HUF)	212.6	406.5	664.4
同上 対GDP比(%)	3.2	4.8	6.6
グロス対外債務(百万ドル)	27,552	23,747	26,747
純対外債務(百万ドル)	14,184	11,157	12,344
同上 対GDP比(%)	31.4	24.4	25.9

表1-2 ハンガリ - 品目別貿易

[単位：100万US\$ (%)]

	輸出			輸入		
	1996年	1997年	1998年	1996年	1997年	1998年
食品・飲料・タバコ	(15.2) 2,385	(12.9) 2,468	(10.5) 2,424	(4.5) 816	(4.2) 896	(3.7) 960
原材料	(4.4) 688	(3.8) 729	(3.0) 677	(3.6) 644	(3.3) 696	(3.0) 762
燃料、電力	(3.3) 530	(2.7) 507	(1.9) 435	(12.1) 2,195	(9.7) 2,051	(6.6) 1,691
電子・電気機器等	(40.8) 6,400	(35.5) 6,787	(32.7) 7,522	(44.2) 8,023	(41.0) 8,712	(40.2) 10,330
機械、輸送機器	(36.3) 5,701	(45.1) 8,609	(51.9) 11,947	(35.6) 6,466	(41.8) 8,879	(46.5) 11,963
合計	(100.0) 15,704	(100.0) 9,100	(100.0) 23,005	(100.0) 18,144	(100.0) 21,234	(100.0) 25,706

資料：経済省

(2) 市場経済移行過程におけるハンガリ - 中小企業の変遷

a. 1989年～1995年の中小企業数

1989年から95年にかけては、国営企業の民営化あるいは解体といったことが背景にあり、中小企業といっても、数の上からみると、それは国営企業から離職を余儀なくされた人々が生活手段を求めて創業した自営業（Sole proprietorship）を中心としたもので、とくに90年は、自営業が群生した。

中小企業の定義に関しては、統計上はEUの基準を参考にしているが、1993年実施した中小企業の活動実態調査（MVA）によると、企業数の77%が自営業者によって行なわれ、そのうち、従業員4人以上（常備またはパートタイム - 、給与の支払われない家族従業員を含む）を有するのは5%に過ぎず、また、法人組織の会社またはパートナ - シップでも71%は、従業員4人以下であった。5～10人を有する法人は、14%、11～20人を有する企業は6%であった。

1995年5月（マイクロクレジットの申込期限）の時点で登録された企業の数では、1,056,792で、そのうち従業員11人以下の企業は、1,024,348（96.9%）であったが、やはり、自営業が77%を占めた。以後は、自営業は減り始め、法人企業、とくに11人以下の小企業やパートナ - シップ形態の企業が増加傾向を示している。

しかし、自営業は、公務員が仕事を失う過程で創業したケースがほとんどで、前歴に関連した事業で貯蓄や家族・親戚、友人筋から資金を集められる

場合は別として、多くは前歴の無いことで金融機関からの融資が受けられずに行詰まったり、兼業に走ったり、あるいは個人の所得隠しに企業登録を利用したりして、実態のない企業が相当数（1993時点では40～50%）あったとされ、企業数についての正確な時系列比較を困難にしている。

企業の前歴やその事業実績の評価は、金融機関が担保など保証力に加えて最も重視する要素である。経営者個人の手腕が企業を大きく左右する中小企業にあっては、前歴や事業実績が、その企業や経営者を評価する決め手になる。その点、ハンガリ - は、体制の変革以後、民営化が加速した95年当時は、設立後間もなくで事業実績のない中小企業も多く、革新的な企業風土が十分育っていないことに加え、融資申請者の単なるビジネスプランだけでは、金融機関も容易に融資に踏み切れない実情があった。

b. 最近の動向

最近の企業規模別外国資本の割合をみると表1-3のとおりで、1998年では、大企業43.01%、中小企業33.05%と約10%の開きがあるが、中小企業間ではあまり大きな差はなく、とくに零細企業では企業数が増えていることもあり、その割合が高くなったのが注目される。

これは、この国の政府がEU加盟を目指して内外無差別の開放政策をとり、外国資本の導入促進により経済の活性化を図っているためで、民営化の実が上がっているものとみられる。

表1-3 企業規模別外国資本の割合 （単位：%）

	零細企業	小企業	中企業	中小企業計	大企業	計
1997年	19.58	38.36	45.13	31.81	39.49	38.65
1998年	30.39	29.79	37.93	33.05	43.01	38.51
1998年/1997年	155.2	77.7	84.1	103.9	108.9	99.6

資料：経済省（税務申告報告ベ - ス）

市場経済移行過程における中小企業の変化を読み取るには、中小企業の民営化の過程や業種毎の詳細な分析を行なう必要があるが、資料の制約からここでは、1994年と1998年における就業構造、売上高、輸出比率、GDP貢献度中心に概観してみる。

表1-4の如く、市場経済移行後間もない1994年と、外資系企業の進出による輸出入の拡大が続いている1998年を比較して見ると、従業員数に関しては、大企業では、あまり増加は見られず、むしろ零細企業や小企業の方が増

加している。これは、商業やサ - ビス業など雇用吸収力の高い業種が伸びているためである。

売上構成で見ると、大企業の比率はわずかに上昇（1.2ポイント）しているが、中小企業は比較的安定している。ただし、輸出比率については、個人企業を除き大企業、中小企業ともに輸出の恩恵を受けているが、大企業の方が大きく引き離す結果となっている（表1-5）。

一方、GDPの貢献度についてみると、大企業、中企業ともにその比率に大きな変化はなく安定しているが、就業者数が伸びている小規模企業は、売上高の割合はさほど伸びておらず、GDPの貢献度は低下している状況からみて厳しい経営環境にあるものと思われる。

表1-4 企業規模別 就業構造、売上高、輸出比率、GDP貢献度

	(就業者数 千人:%)		(企業数)	(売上高:%)		(売上対輸出 比率:%)		(GDP 貢献度:%)	
	1994年	1998年	1999年	1994年	1998年	1994年	1998年	1994年	1998年
従業員なし				7.1	4.6	5.0	4.7	4.4	3.3
零細企業	(30.4)	(36.3)	(96.4)						
	871	1,058	763,307	19.6	19.1	7.6	8.0	9.0	10.9
小規模企業	(12.4)	(14.7)	(2.9)						
	355	429	22,882	16.8	18.5	7.7	10.3	14.1	13.8
中規模企業	(19.4)	(19.1)	(0.6)						
	555	556	4,674	19.5	19.7	12.4	16.3	21.9	21.5
大企業	(37.9)	(29.8)	(0.1)						
	1,086	867	1,124	37.0	38.2	17.1	33.2	50.5	50.4
計	(100.0)	(100.0)	(100.0)	100.0	100.0	11.9	19.5	100.0	100.0
	2,867	2,909	791,987						

資料は Institute for Small Business Development (税務申告ベ - スによる)。

企業数は国立統計局

表1-5 規模別輸出貢献度

(単位:%)

	零細企業	小規模企業	中規模企業	中小企業	大企業	合計
1997年	11.7	9.2	14.3	35.2	64.8	100
1998年	8.3	9.8	14.7	32.8	67.2	100

資料：経済省 (税務申告ベ - ス)

売上高対粗付加価値の割合をみると表1-6のとおりで、規模が小さい程付加価値率が低くなっているが、これは小規模企業が商業やサービスに特化していることや資本集約度に差異あるため、必ずしも経営面の優劣を示してはいない。

しかし、1998年の付加価値率が、どの規模においても前年を下回っていることは、背景として業者間競争の激化や原材料コストの上昇があるものとみられる。

表1-6 売上高対粗付加価値率

(単位：%)

	零細企業	小規模企業	中規模企業	中小企業	大企業	合計
1997年	13.8	14.6	20.9	16.3	26.3	20.4
1998年	12.6	13.9	20.2	15.6	24.6	19.4

資料：経済省（税務申告ベース）

売上高対税引前利益率（表1-7参照）は、1998年小規模企業のみが前年を下回っており、小規模企業の経営環境の厳しさが収益悪化に結びついているとみられる。

表1-7 売上高税引前利益率

(単位：%)

	零細企業	小規模企業	中規模企業	中小企業	大企業	合計
1997年	1.33	3.78	3.69	2.86	6.13	4.20
1998年	2.72	3.14	3.92	3.26	6.22	4.50

資料：経済省（税務申告ベース）

中小企業は、企業者数では99.9%、就業者数では70%、GDP貢献度では50%をしめており、産業政策での中小企業の重要性が強調される所以である。

c. 企業構造のEUとの比較

ハンガリー - の中小企業、大企業の平均規模、売上高、付加価値生産性等をEU諸国と比較すると表1-8のとおりである。

従業員数でみた平均規模には大きな差は無く、小、中規模企業ならびに大企業の平均規模はむしろハンガリー - の方が僅かに上回っている。これは、海外からの大企業の進出や外資の導入によって、中小企業を含め規模が一定の

水準に達しているためと考えられる。

しかし、1企業当りの売上高や従業員1人当りの付加価値生産額は、EU平均をはるかに下回っている。また、付加価値生産に占める労働コストは大きくEUを上回っている。これは、EU諸国内ではみられない大きな格差である。

このことは、ハンガリ - が市場経済への移行過程で多数の失業者を生み、一部が過剰就業の状態、自営業や大、中小企業に吸収されてきていることと、これらの企業も、まだ企業基盤が弱いため、合理化も進まず、市場経済にさらされながら低い生産性にとどまっているためと思われる。

表1-8 ハンガリ - とEU諸国との企業構造比較

		零細企業	小規模企業	中規模企業	大企業	合計
企業数 (千)	EU	17,285	1,105	165	35	18,590
	Hung.	607	19	5	1	632
従業員数 (千人)	EU	37,000	21,110	15,070	38,220	111,410
	Hung.	1,058	429	556	867	2,909
平均企業規模 (従業員数)	EU	2	20	90	1,035	6
	Hung.	2	23	111	867	5
1企業当り売上高 (百万ECU)	EU	0.2	3	16	175	0.8
	Hung.	0.04	0.95	3.92	42.8	0.16
従業員1人当り付加価値額 (千ECU)	EU	30	40	50	55	40
	Hung.	2.5	6.1	7.3	11	6.5
付加価値に占める 労働コスト(%)	EU	38	63	60	53	53
	Hung.	83	81	80	84	82

比率

平均企業規模 (従業員数)	Hung./EU	0.87	1.13	1.23	0.84	0.77
1企業当り売上高	Hung./EU	0.19	0.32	0.24	0.24	0.2
従業員1人当り付加価値額	Hung./EU	0.08	0.15	0.15	0.2	0.16
付加価値に占める労働コスト	Hung./EU	2.18	1.29	1.33	1.58	1.55

資料： The European Observatory for SMEs, Report 1997, Date of APEH

(注) EU1996年、ハンガリ - 1998年

(3) 外国直接投資の動向と外資政策

a. 外国直接投資の動向

ハンガリ - 投資貿易促進公社¹の資料では、98年末までの投資累計額は、225億ドル（経済省資料では197億ドル）で、国別シェア（98年1月時点：1千万ドル以上）は、米国29%、ドイツ26%、フランス11%、オランダ10%、イタリア5%、日本、英国各3%となっている。

業種別（15百万ドル以上の案件）では、通信24%、エネルギー17%、機械、食料品それぞれ15%、金融10%、その他10%となっている。大型投資の一巡もあって1995年の46億ドルをピークに以後は年間20億ドル前後の投資が続いている。

地域別投資額（97年末現在）はブダペストならびにその周辺地区に46%集中しており、西北部26%、北東部22.5%、南西部5.5%となっている。ブダペスト周辺や西北部に投資が集中する背景には、都市部に大学など高等教育機関が多く、優秀な技術者、労働者の雇用が容易であること、高速道路網が整備されていることなどである。企業進出により、その周辺は失業率も下がり、今後賃金水準の上昇が懸念されている。

i) 欧米企業の動き

欧米企業は、体制転換以降、安い労働力、新規市場の開拓、周辺地域向け生産拠点を目指し、人的交流や地の利を生かして早い段階から国営企業の買収や合併事業の設立などを行い、製造業をはじめ通信、電力、銀行、保険、小売など広い分野にわたって進出している。

ii) 日本企業の動き

経済省のデータによれば、日本の直接投資累計額（97年末迄）は5億6,900万ドルで、中・東欧では、最大の投資先になっている。投資受入総額に占める割合は3%にすぎないが、グリーンフィールド投資に限定すると日本の割合は11%で、米国が39%ドイツ32%に次ぎ第3位である。

日本の投資の特徴は、製造業が多い、民営化案件への参加が少ない、グリーン・フィールド投資が多いことで、進出の理由としては、中東欧

¹ ITDH= Hungarian Investment and Trade Development Agency

1993年、直接投資の誘致と貿易の促進を目的に経済省により設立された機関、世界32カ国に37の事務所を有する；東京事務所（港区西麻布／職員2名）

ITDHは、ハンガリ - への投資に関し情報提供やコンサルタント機能を果たしており、企業の立地、ジョイントベンチャー - の設立、ビジネスマッチング、EU関連の規制、取引情報の提供など、かなり専門性の高いサービスを提供している。

地域の市場確保、EU市場への参入、生産コストの削減、技術者・労働者の質、政治経済の安定、低い法人税（18%）などがあげられる（進出先数49社）。

b. 外資政策

ハンガリ - は、EU加盟を目指しているため、内外の投資無差別の原則により94年1月以降、外資に限定した投資優遇措置はないが、政府は製造業を中心に、輸出志向型の投資促進と低開発地域の経済発展のため、以下の優遇措置を導入している。

i) 税額控除の場合、企業は下記のI、II、から予め1つを選択しなくてはならない。

I 法人税100%控除：下記 の適用期間は操業開始の翌年から10年間、適用期限は2011年末迄。

100億フオリント以上の投資で、操業開始の翌年以降の時点で500人以上が新規雇用されており、かつ期間内のある年の売上高が対前年比で投資額の5%以上増加した場合。

30億フオリント以上の投資を、社会的・経済的に開発の遅れた地域、もしくは高失業率（15%以上）の地域に行い、操業開始の翌年以降の時点で100人以上が新規雇用されており、かつ期間内のある年の売上高が対前年比で投資額の5%以上増加した場合。

政府指定の「事業特別区域」に投資し、操業開始の翌年から5年間のある年の売上高が、対前年比1%以上増加した場合、また「高失業率の地域」の投資については5%以上増加した場合

II 法人税50%控除：10億フオリント以上の投資で、かつ期間内の売上高が対前年比で投資額の5%以上増加した場合。適用期限は2002年末迄。

III 投資総額の6%を法人税より控除：「事業特別区域」または「高失業率の地域」に投資した場合。操業開始年度のみ適用、適用期限は2002年末迄。

ii) その他（主なもの）

I 機械設備、建物について、減価償却率の割り増しの適用を受けられる場合がある。

II カスタム・フリ - ・ゾ - ン（保税倉庫、保税工場）に認定されると、生産機械や設備を無税で輸入できる。

c. 外資政策の評価

海外からの投資は、工場や事務所の建設などの新規投資（グリーンフィールド投資）、資本増強、戦略的な提携やジョイントベンチャーの設立、民営化に伴う企業の買収の形で行われてきているが、この面で他の中東欧諸国を大きく引き離している（人口1人当たりでは、チェコの2倍、ポーランドの9倍）。

これらの投資が、労働者の訓練を含めハンガリ企業への技術水準を高め、経済を先進国市場に結びつけ、経済の近代化、構造改善に果たした役割は極めて大きい。とりわけ、民営化は、海外企業にとっても魅力があり、大企業、中小企業を問わず海外資本が進出している。

経済省では、個々の進出可能企業に優遇措置を与えるよりは、安定かつバランスのとれた経済環境や透明な法的環境の方が投資家にとって魅力があるとしている。また、厳しい予算制約の下では、財政支出の少ない大企業の進出を促すことが最良の選択でもある。

スイスの経営開発研究所²が、企業の競争力を育てる各国の能力を、200以上の指標に基づき評価した結果（World Competitiveness Index）を毎年発表しているが、これによれば、ハンガリは、1997年の36位から1998年にはスペインについて28位に躍進し、EUにすでに加盟しているポルトガル（29位）、イタリ（30位）、ギリシャ（36位）を抜いており、国際的な評価が高まっている。

(4) EUの中小企業政策とハンガリ - 中小企業への示唆

a. EUの中小企業政策

EU各国の中小企業政策は、地方政府のレベルで、国または州政府から与えられた一定のフレームワークの中で複雑な優遇政策を実施している国が多いが、国または州政府自体は、概して一般経済政策の一部として考える傾向があり、中小企業を選択的に焦点を当てた政策は、日本のようには多くない。

1990年代に入って、中小企業が、経済危機や雇用の維持に対して優れた適応能力を示したことから、中小企業振興がEU各国で大きな政治議題に上った。

とりわけ、97年11月、ルクセンブルクで開催されたEU首脳会議「通称：雇用サミット」では、深刻化する失業問題に取り組むため、次のような議長総括案が採択された。

EUの「雇用指針」を毎年作成する

² IMD = The Institute for Management Development, 本部はロザンヌ

指針に基づき、具体的な目標と実現方法を盛り込んだ各国別行動計画を作成、実施する

各国は若年失業者と長期失業者の問題に取り組むための戦略を5年以内に作成する

中小企業活性化のために、ベンチャ - キャピタルの育成などを後押しする

企業の社会保障負担軽減のために具体的な目標を設定する

男女間の失業率の格差を是正するため、雇用機会の均等を推し進める

企業誘致のための過度の優遇税制を無くす

「97、11、22 日本経済新聞掲載」

EU 各国政府の中小企業振興策とは、一般には、規制緩和、行政手続きの簡素化、社会保障や税に関する負担の軽減、独立企業家精神の高揚、情報へアクセス、中小企業の開業時における金融支援の改善等を通して企業家を育てる諸政策を意味している。

そして 1990 年代の中小企業政策の展開も、中小企業の一般的な事業や経済環境の改善に重点を置いてきた。政策立案者達も企業に対して、事業を行い、競争や成長を促す最善の条件を整えることに注意を注いだ。

しかし、EU 各国において、中小企業に対する特別支援策が放棄されているわけではなく、補助金、無利子または利子補給融資、雇用主・従業員双方に対するアドバイス、研修といったソフト面の支援、所得税の軽減を通じての財政面の支援など新しい重要な諸施策も多くの国で実施されている。

1990 年代の中小企業政策は、特定分野への融資、補助金といった直接的なハードタイプの政策からアドバイスやコンサルタントといったソフトタイプの政策へのシフトによって特徴づけられる。それは EU の中小企業政策が、内外無差別が原則で、各国中小企業が域内で、共通の土俵の上での公正な競争を前提にしているからである。

以上のような動きと並行して、EU 委員会は、1996 年 4 月中小企業の定義（改正）に関する公式文書を採択し、EU の中小企業の定義を定める一方、同年 12 月には、第三次（1997 年 1 月から 4 年間）の EU の中小企業（クラフトと零細企業を含む）に関する政策計画(Programme for Community Policy for SMEs) を理事会³で決定している。

この決定は、各加盟国に対して拘束力を持つと同時に、EU への加盟を目指して EU と Association Agreement を結んでいる中東欧諸国に対しては、ガイドラインとしての意味をもっており、特に 1991 年 Europe Agreement 協定

³ Council : 各国政府代表で構成される実質的な立法府

を締結し加盟に向けてトップランナーであるハンガリーにとっては、重要である。

EU委員会によって採択された中小企業の定義は次のとおり。

中小企業： 従業員250人未満、年間売上額40百万ECU⁴以下、または年次のバランスシートの総資産額27百万ECU以下、他の一つないしは複数の大企業に資本または経営権の25%以上を保有されていない企業

小企業： 従業員50人未満、年間売上額7百万ECU以下、又は年次のバランスシートの総資産額5百万ECU以下、他の一つないし複数の大企業に資本または経営権の25%以上を保有されていない企業

マイクロ企業

(零細企業) : 従業員10人未満

上記の年間売上額ならびに総資産額は、域内の経済環境の変化を考慮し必要に応じて、4年毎に改正する。

b. EUの中小企業に関する政策計画の主な内容

i) 経営環境における行政手続・規制の簡素化、改善

EUの諸施策において中小企業の利害への配慮と行政手続や規制の簡素化、改善、行政手続や規制環境の簡素化とその透明性を高め、良好な環境を広める

ii) 企業の金融環境の改善融資、リスクキャピタルファイナンスへのアクセス、支払遅延問題の減少に向けて努力継続、急成長する中小企業のための資本市場発展の促進

iii) 質の高い情報提供や協同サービスを通して中小企業戦略のヨーロッパ化、国際化を支援

中小企業の情報化社会へのアクセス推進、ビジネスパートナー開拓ネットワークの協同推進、下請パートナーシップの開拓、中小企業のEU内市場に

⁴ 1-0

参加するための条件改善、中小企業のニュー・マーケットアクセス・国際化の推進

- iv) 中小企業の競争力強化、研究、革新、研修へのアクセスの改善中小企業の革新的な潜在力の強化、経営能力の改善、環境問題への適合
- v) 企業家精神 (Entrepreneurship)の高揚、タ - ゲットグル - プ支援クラフト、スモ - ル・マイクロ企業、商業・流通企業、女性・青年の創業支援
- vi) 中小企業政策手段の改善

EU市場統合の直接の意味は、モノ、ヒト、資本、サービスの自由な移動により、巨大な市場を作り、経済成長と雇用を創出、規模の経済の発揮を可能にし、ヨーロッパの経済と社会をよみがえらせるというもので、根底には自由主義と市場原理に基づく経済社会の構築である。

統合を円滑にするためには、各国に存在する行政手続や規制、不公正な取引慣行をできるだけ取り払い、交易の拡大を目指す一方で、ネックとなる地域格差を解消し、失業や環境の問題と取り組む必要がある。

とりわけ、各国とも雇用問題解決のため、中小企業の役割を重視しており、EUも中小企業の経営環境の整備や企業家精神の高揚による創業支援などの施策を強調している。

EUが1989年から1997年末に市場経済への移行過程にあったポーランドやハンガリー - の金融環境等インフラの整備やEntrepreneurを対象としたマイクロクレジットに資金を供与したのもその主旨に沿ったものである。

また、ハンガリー - の税制や金融制度、会計基準等も、その実効性はともかく、すでにEUの標準に合致するように作られている。

c. EUのハンガリー - 社会経済に対する評価

EU理事会は、1998年末以降、EU委員会が、EUとAssociation Agreementを締結しEU加盟を目指している中東欧諸国の実情をEUの基準⁵に照らして評価し、必要な勧告を沿えて毎年理事会に報告することを決定している。

99年の報告書⁶で採用した実情の分析の基準⁷は次の二つにわけられる。

政治的条件 (Political Conditions) : 民主主義、法の支配、人権、少数民族の保護

⁵ Union acquis : アクセスに伴う義務遂行

⁶ Commission Report 1999

⁷ Copenhagen criteria とも言う

経済的条件(Economic Conditions)：市場経済の機能、EU内における競争的
圧力や市場の諸力に対処する能力

同報告書では、まずEUのハンガリー - におけるPhare計画⁸を次のように評価
している。

Phareの一般的な影響は肯定的なものだった。ノウハウや不足設備、金融
手段の効果的な移転が産業のリストラ、民営化、中小企業の発展、貿易投資
の促進、エネルギー - 、土地の登録など、多くの重要な分野で行われてきた。
農業と中小企業に対する Phareの援助は、それら分野ごとの戦略を開発し、
企業に役立つ重要な制度的、金融的メカニズムを構築することに成功してき
た。

Phareが果たしてきた重要な役割は、たとえば次のとおり。

農業部門

Phareは、地方信用保証基金⁹の創設を支援してきた。この基金は、基盤
となる農業、商業、工業またはサ - ビス業の発展にむけて、担保が不足し
ている中小企業のため、中・長期の融資に対し保証をしている。これまで
1200以上の中小企業者が、財務体質の強化のため、この基金から保証をう
けている。

運輸部門

主要なインフラストラクチャ - 整備計画に対する Phareの協調融資は、現
在、厳しい国内予算制約に直面している政府の緊要な投資の実現に貢献し
てきた。国内外の原資が協調し、30千 k mに及ぶ国内の主要高速道路ネッ
トワ - クと70%以上の輸送道路が復元された。

民営化、リストラの分野

Phareは、リストラ方法の開発や業界をリ - ドする会社のリストラ準備計
画を支援してきた。それは、さもなくば失われたであろう約 15、000の職
場の安定に寄与した。

⁸ 語源は、Poland-Hungary Assisitance for Restructuring Economy だが現在は EU 加盟を申請している中
東欧諸国 10 カ国に拡大

⁹ Rural Credit Guarantee Fund

以上、Phareについて肯定的に評価する一方、政治経済の面では、ハンガリ - ガイスラエルに対し農業分野で、EU以上に好条件を供与していること（ハンガリ - は廃止を示唆）、ハンガリ - のアルコール飲料に対する税の差別、原産地証明手続上の問題（一部解決済）、1999年3月のハンガリ - 産のポリプロピレン紐、麻糸、鋼索、ケーブルのEU側のダンピング課税、などを問題として取り上げている。

その他、保健・年金の分野での制度改善や犯罪・不正防止手段について勧告している。

しかし、ハンガリ - 企業の民営化、市場経済化に向けての政策や最近のEU市場との輸出入の拡大など、経済のファンダメンタルを示す諸指標の動きは、高く評価している。

EUは通貨統合の道筋もでき、共通政策の広がり、加盟国の拡大が現実のものとなっているが、各国の間では、税制や社会保障の格差などが厳然としてあり、その調整には主権も絡んで多くの障害があり、EUの政策も絶えず見直しが予想される。また、EUがその都度打ち出すガイドラインも、それぞれ各国の利害が複雑に絡み合っている。

現在、EUへの早期加盟を目指しているハンガリ - 政府としては、どの政策分野においても、EUガイドラインとの調和を強く意識している。とくに外国資本のプレゼンスが高いハンガリ - 経済にとって、いかなる中小企業政策を打ち出すにせよ、内外無差別と政策の透明性の高さが求められる。

以上の枠組みの中で、どの程度独自の中小企業政策を立案できるかが課題である。

2 中小企業振興政策の現状

(1) 中小企業振興政策の概要

ハンガリ - の中小企業政策は、民営化、市場経済化の過程で生じた地域間あるいは企業間格差を是正するため、社会政策的な見地から政党の綱領に取り入れられたり、また、Phareプログラムからの支援も加わって段階的に実施されてきた経緯がある。また、政策の対象となる中小企業自体が小零細企業に偏して民営化の流れの中で揺れ動いていたため、特に法的な裏付けを持つ体系的な中小企業政策は存在しなかった。

a. 中小企業振興戦略

中小企業の社会経済および雇用における重要性に鑑み、1998年12月、経済省は、2000年に向けた中小企業振興戦略「 The Hungarian Government's Strategy for Supporting Small and Medium-sized Enterprises 」を公表した。これは、社会政策と経済政策を網羅した政策の指針といった内容のものである。具体的な解決策に乏しいが、中小企業が直面している問題点を窺い知ることができる。

内容は要約すると次のとおり。

i) 発展政策の目的

社会政策

政府は、すべての中小企業や企業家に対し、安定性や予見性を持てるようにし、あらゆる手段を持って、中小企業や企業家が社会からの正しい認識を確保することに努める。企業家精神や文化の発展促進。企業は、コミュニティの価値と同じキ - ファクタ - である。

経済政策

既存の中小企業の強化・改善、新規企業の設立促進。雇用の一般水準を増加・維持する家族事業の成熟を強化。阻害されているグループに対する事業機会の提供、規制のない事業機会を提供し中小企業の内外市場のマーケットシェア拡大、中小企業と大企業間の橋渡しを促すサプライヤ - スキ - ムの発展を支援、事業に関する革新的・職業的・技術的認識の助長、EUへの接近に向けて透明な支援計画を提供しグローバル化推進、継続的な発展を促す条件を確認し既存の制度の価値の監視・維持。

ii) 規模別中小企業支援

零細企業（家族経営）：従業員9人以下

家族は市民社会の基礎単位であり、ハンガリーでは、家族に依存した数十万の企業が誕生した（農業・商工業・サービス業）。これらの企業を促進し維持するには、複雑でないルールが必要（行政手続きや税の負担の軽減）。失業者や新規労働市場参入者に対するマイクロクレジットスキームや彼等の地位や生活水準を熟知したコンサルタントサービスの定期的供与が必要。

小企業：従業員10～49人

1990年代に大量に生み出された過剰な小規模企業は、今日では、明確な輪郭を持って、製造やサービス業を運営できるようになった。最も問題となるのは、株主資本や資金の不足であり、また、経験を積んだ人材の確保である。

行政手続きや税負担の軽減、金融面の支援が重要。政府は、競争力強化のため、事業所ベースで事業に役立つ情報を提供する。金融面では、企業間の契約やネットワーク構築のほか、急でかつ大きな設備投資を敢行するため、貸付条件の改善、保証、利子補給、リスクキャピタルへのアクセスを支援する必要。

中規模企業：50～249人

政府としては、この規模の企業が、技術や経営の水準を改善し、市場との接触が海外市場に広がるまでに発展し、増加する環境を整えることが望ましいと考えている。

多国籍企業とより小さい企業との間の接触機会を強化することも重要。金融や資本市場における調達手段の改善も必要。

その他の補足的な指針

企業の競争力を強化するため、クレジットローンによる融資の他に市場調達手段（債権市場）やリスクキャピタルの役割が重要

中小企業の操業は、地方・地域の事業機会や義務によっても影響される。政府は、特定地域に結びついた分権的資金計画や支援計画を発展させることを重視している（特定地域の分権的スキーム：企業ゾーン、インダストリアルパーク、インキュベータハウスなど）。

政府は、地方の機関（分権化した政府機関、地方政府、商工会議所、利害関係団体NGOを含む）に財政支出をして経済計画に参画するよう働きかける。

社会的地位や民族的、年令的な背景から不利益を被る企業がある。政府は、失業者新企業家、女性、民族社会のメンバー、若い職人、身体障害者等を支援することにより真性な経営者を増やす意向。

iii) 施策の目的と手段の内容

中小企業の経営条件の改善

社会の福祉と持続的発展は、企業の競争の促進や雇用の創出・発展の指針を優先する経済政策に基づいている。経済政策目的と調和した企業の発展は、最初に経済環境の予見性、法の安定性、公正な競争ルールを必要とする。政府の手にある最も重要な手段は、雇用を維持し自己金融能力を持つ小企業の発展を促すための好ましい規制条件を整え、闇経済を廃止することである。

規制環境改善の一般原則

ビジネスにとって、大きな不利益の一つは、中央政府によって課せられる重税と複雑でしばしばルールが変更される労働関連拠出の重い負担である。税、社会保障、会計規則は、しばしば、業種によって影響に差があるが、企業に対し行政上の義務を押しつける。そこで次のようなことが重要になる。

経済的な規制に関するシステムの評価、規制の簡素化、効率化、実
際性の検討

雇用を促進し、闇経済を廃止するため労働や行政義務に関する税の
軽減、さらに社会保障の負担軽減の外に雇用についての立法化促進
が優先される仕事

政府の目標は、税の軽減の可能性、社会保障や新しい小企業の行政
負担をたえず監視しする一方、社会保障関連の諸手続きを簡素化す
ること、VAT手続の負担軽減、一律税の拡大、行政サービスの効率
化。

企業の業績や競争力を向上させるため、投資やR&Dを奨励する。税
制の簡素化

政策が拡大する場合は、企業に対しその特別施策の効果を企業に伝
える。

簡素で理解し易いサ - ビス本位の行政。

以下は、「金融機会の拡大」、「技術革新能力の強化」、「ビジネス情報システムの開発」、「企業文化の開発」、「EUアクセスの準備」「制度の改革」に関するものであるが省略

b. 下請振興計画¹⁰

下請振興計画は、経済省の指令に基づき1998年に開始されたもので、その実施機関は、ハンガリ - 企業振興財団 (MVA) とHVKである。

国内大企業や多国籍企業に対しサプライヤ - 関係を指向する国内下請企業を育成し、相互の関係 (EU - Conform business relations) を強化し、国内の生産・付加価値比率を高める狙いがある。

その内容・実施状況は、「中小企業施策の評価と問題点」の項で記述

c. 中小企業振興法¹¹

この法律は、中小企業に関する基本法としての性格を有するもので、国の経済成長や新規の雇用創出に中小企業が果たしている役割を認識したうえで、均衡のとれた経済社会の発展の基礎を整えよとの主旨で1999年11月議会で可決された。

主な内容は、下記のとおり。

第1条

中小企業の定義を明確にし、その発展を促し、長期的な競争力や潜在雇用力の強化と競争上の不利を削減する経済条件を作り出す国家の支援策を総括し、徐々にEUの要請に調和した企業を育てることを述べている

第2～3条 (中小企業の定義)

中企業： 従業員50人以上250人未満、年間純売上額が最大4,000百万HUF、またはバランスシ - ト上の総資産が最大2,700百万HUF。他の一つないしは複数の大企業に資本または経営権の25%以上を支配されていない企業

小企業： 従業員10以上50人未満、年間純売上額が最大700百万HUF、またはバランスシ - ト上の総資産が最大500百万HUF。他の一つない

¹⁰ Subcontracting Programme

¹¹ the Act on the development of Small and Medium-sized Enterprises and on the improvement of their operating conditions

し複数の大企業に資本または経営権の25%以上を支配されていない企業

零細企業（マイクロ企業）従業員10人未満 - 大企業支配25%以下は同じ

第5条（予算）

中小企業関連の支援は、経済省の予算項目の内の「中小企業向基金¹²」で賄われ、その基金は、毎年中央予算で決められ割り当られる。

第6条（支援の対象となる計画）

事業創業に必要な条件整備

起業知識の取得やEU規制の習熟、企業家文化の開発、関連研修計画の組織化及び実施、研修要領や資料作成

中小企業の経営水準や経済活動の向上に資する方法の習熟・拡大

EU規制に関する情報の提供、情報の収集、評価、普及のみならず技術、経済、ビジネスに応用した企画の提供

技術の開発、製品やサービスの品質向上による競争力の強化

下請系列関係の創造と強化

信用（金融）へのアクセス能力の拡大

イノベーション能力の開発

国内外市場の開拓、マーケットアクセスの促進、取引ネットワークの開発

生産、販売及び買収等マーケット開拓における協同歩調の促進

企業間または研究開発機関との協働、その成果を実施に移す条件の整備

行政負担の削減

EUプログラムへのハンガリー人の参加確保

第7条（基金からの支援形態）

返済不要資金（補助金）

利子補給

再保証及び保証料の負担控除

無利子融資、優遇利子付融資

ベンチャー・キャピタルへ資金の拠出、ベンチャー・キャピタルの株式の取得

¹² SME Target Fund

第9条（中央予算の監査、公共調達における小企業の参加等に関する資料の政府への提出等）

- 略

第10条

経済省大臣による小企業に影響を及ぼす政府事業の調整、小企業の利害を代表する機関や商工会議所などとの協議事項

小企業に対する政府支援の効果の評価

小企業の発展戦略と主目的案の作成と政府へ提出、小企業の発展に資する施策の提案

小企業が、ヨ - ロッパ内市場に参画する準備に関係した政府事業の実行

第11条は、小企業の現況や経済活動を管理する諸条件、政府支援の効率性、それまで小企業の経済状況に関連して採られた政府施策の影響などを記載した年次レポートを経済省が作成し毎年議会に提出すること。

第13条以下は、政策決定機関である Enterprise Development Council(議長：経済大臣)の役割、メンバーの構成、会議の召集とその運営方法などが盛りられている。

- 以下省略 -

(コメント)

全文4章19条から成り、日本の中小企業基本法(7章32条)に比べて分量はすくないが、中小企業の定義、予算の権限、支援の対象となる計画を明確に示している。

しかし支援内容は、政策手段が限られているためか、あるいはEUの中小企業政策との整合性を意識しているためか、情報の提供、研修、マーケティング活動の支援といった企業経営の側面的(ソフト面)支援に片寄っており、EUの中小企業政策ときわめて類似している。

(2) 中小企業振興機関

a. 経済省¹³

¹³ Ministry of Economic Affairs: 職員数 600 人、中小企業関連予算 1999 年度予算 5.2 billion HUF2000 年度予算 5.3 billion HUF

経済省は、中小企業政策の企画立案、それに必要の予算を統括している。政策決定に当たっては、傘下に Enterprise Development Council(VT)という諮問機関がある。

諮問機関の構成員は、議長が経済大臣、それに National Committee for Technical Development(OMFB), Hungarian Foundation for Enterprise Promotion(MVA),Hungarian Bank Association, Hungarian Credit Guarantee Associationの代表や大臣の私的諮問機関の代表、それに各省庁から指名された職員が加わる。

政策決定にあたって、この諮問機関の役割は大きい、その外に民間の経済諸団体が圧力団体またはロビイストとして徐々に力を増しているものとみられる。

中小企業振興に関しては、98年に中小企業支援戦略¹⁴と同時に下請振興計画 (Subcontracting Program)を打出し実施している。

特に下請企業育成の関しては、経済省の中に 98年5月、National Subcontracting Program Officeを設け下請企業のデ - タベ - スを構築し育成策を支援するほか、現在そのトップに元多国籍企業の勤務経験を持つ Mr.Peter Honig (State Secretary)を配属するなど下請取引支援に当たっては政治的な動きもみらる。

b. ハンガリ - 企業振興財団 (MVA)

MVAは、1990年中小企業支援のため設立。独立の機関ではあるが、政府、銀行、その他関係団体から拠出された 42億HUFの基金で成り立っている。1990年政府は、MVAに対し60百万HUFの補助金を与え、PHAREに基づく中小企業振興計画を実施するよう指名。1996年以降も、中小企業の政策実行を支援するためMVAに資金援助を与えてきた。予算からの支出は、96年10億HUF、97年20億HUF、98年11億HUFである。職員数は、41人、中央予算から割り当てられた独自のプログラムを実行するほか、地方の独立組織であるHVKのネットワークを通じて行うマイクロクレジットプログラムやPHARE、下請振興計画の調整と監視の機能をもっている。

過去、MVAの活動は、必要以上に金を使い過ぎているとしてしばしば批判されきたことから、1998年監査も行なわれ、経済省が統制を強めている。

¹⁴ The Government's Strategy for Supporting Small and Medium-sized Enterprise

c. Local Enterprise Agency (HVK)

MVAとは、別の機関で、中小企業振興のためのPhareや政府、地方の総合的な施策を実行する機関である。HVKは、公益財団として地方毎に独立しており、地方の企業振興に関係する県(County)、市、商工会議所、銀行、企業団体が出資しており、そのネットワークは全県を網羅、サブセンタ -、サブオフィスを加えると160箇所にあつた。

地方中小企業振興のために実施している基本的な活動は、コンサルタント、情報提供サービス、経営研修、インキュベーションハウスの運営、ビジネスの会合、展示会、金融サービス、マイクロクレジットやクレジット保証計画の管理などで、下請振興のプロジェクトを直接担当する機関でもある。1998年末、ここでサービスを受けている企業数は、全国で10万を超える。

d. 商工会議所

現在の商工会議所は、1994年の法令 (ACT) に基づき、農業、商工業、それに職人 (Artisan または Handy craft)の会員を中心とした三つのタイプに分けられるが、いずれも強制メンバー制を採用、会費や企業の登録料、個人経営者のライセンス料等を財源としてきた。また、地方 (20箇所) レベルでは、評議会 (Board of trustees) にも参加し、中小企業振興にも関与してきた。現在の会員数45万、年間予算55億HUFといわれる。

しかし、強制会員制に対する不満も多いため、政府は1999年9月に会議所の活動の見直しを行い、2000年12月末で強制会員制を終結する決定を下した。

来年1月からは、商工と職人分野の会議所は合併し、公的機関として存続し予算が割り当てられ、国の監査 (State Audit Office) も受けるようになる。現在新たな活動が模索されているが、結局は、アメリカやイギリスのような任意会員制の団体に変容するものとみられている。

(3) 中小企業振興施策の評価と問題点

a. 下請振興計画 (Subcontracting Program)¹⁵

ハンガリ - 政府の中小企業政策のうち、最も緊急の課題で力点を置いているのは、電子電機部品、自動車部品、金属、プラスチック、ラバ - といった分野での下請中小企業の生産技術や品質の向上により、国内の大企業や多国籍企業への納入比率を高め、国際収支の改善を計ることである。1998年11月に文書作成した「Hungarian Subcontracting Program」がその骨子である。

¹⁵ Supplier Target Program ともいう

この計画は、ハンガリーで操業している大企業、多国籍企業への供給関係構築を望む中小企業を、政府レベルで調整し枠組みを確保しようとするものである。

その具体的な実施状況は次のとおり。

1段階：HVKの全国ネットワークで働くSubcontracting Managerは、企業データベースの中から機械・自動車産業部品、金属加工、電子電機、ゴム、プラスチック製造関連の中小企業約10,000社に対し、事業内容や下請契約の意向の有無等を調査するために質問書A（Questionnaire A）を送付、回答のあった先から2,300社から約1,500社を選出

一万社のうちには、名前だけで実際は廃業や転業した企業多く、また、とにかく政府の支援を期待して、回答した企業も多かった模様（MVAの話）

2段階：1,500社については、さらに下請企業としての条件「技術水準、取引経験設備規模、マーケティング能力等」を詳しく調査するために質問書B（Questionnaire B）に記入して貰い、現地インタビューを実施。これには、極めて専門的立場の分析が必要となるので、技術専門機関の派遣技術者やコンサルタントなどが立合、基準を充たしたと判定した約800社について別のデータベースに登録（残り700社については現在Audit中）、このデータについては、企業機密に属する情報も含まれていることから、すべてを公開することは出来ず、企業側の意向に従った形で公表になる模様。

以上のプロセスを経て下請企業としての基準を充たした企業や潜在的な能力を有する企業は、さらにSubcontracting Programに沿って指導・研修や発注先企業の情報が提供されるが、この指導にあたるのはHVKのSubcontracting Managerのほか有資格コンサルタントは約130名とされる。

（注）現在、ハンガリーには、約500人のコンサルタントが活躍しているが、その内昨年11月、経済省（MVA後援）が実施した資格試験に合格した者は190人で、HVKの130のSub-officeに登録されている。MVAは、補助金の対象になるコンサルタント業務の内容を厳格に運用する目的でHVKのためにマニュアル¹⁶をまとめ99年11月から実施している。

¹⁶ Subsidized Consultancy Scheme for Entrepreneurs

デ - タベ - スは、すべてコンピュー - タ処理されているが、Budapest Enterprise Agencyでは、下請候補企業を網羅した小冊子¹⁷を発行している。企業毎に以下の項目が記載されており、コンタクトに際し判断材料になる最小限の情報は得られる。

リストの内容（業種；電子および電子技術、プラスチック、ゴム）

企業名 住所、電話、E-mail(Web)、連絡先（役職名）、使用言語、年商（2期）

従業員数（2期）輸出比率（直接・間接の別）、下請の対象となる部品（設備に関する情報を含む）

また、大企業と多国籍企業とこれら下請候補企業との会合の場を設定したり、フェアの開催を通じて国内外企業との接触の機会を後押ししている。

これまでの計画の主な成果についてみると、次のとおり。

1998年5月、経済省の中に Subcontracting Program Officeが設置され、計画の管理、監督を行うこととし、下請供給に関する関係会社や機関、中小企業との接触を保っていること。

計画の枠組のなかで全国的な供給情報ネットワークのベ - スが構築され、ITDHのデ - タベ - スにも取り入れられ、関連企業誘致にも利用できるようになった。

この情報は、品質に関する供給情報としてばかりでなく、マ - ケット情報としても活用できること。

サプライヤ - 支援のための情報や研修教材が整備されたこと：企業家ハンドブック、サプライヤ - CD-ROMの作成

1998年11月～1999年3月の間に、研修・コンサルの形で200の企業に60百万HUFの支援が行われた。

下請振興計画が国際的に知られるようになった。

先導するサプライヤ - インテグレ - タ - の枠内で、80の企業が努力次第でサプライヤ - に組み込まれる可能性が生まれた。

この計画で、重要産業分野で操業している企業が、ハンガリ - における国際的なExhibitionで自己を紹介し、約30回の商談、会合に参加する機会を得たこと。

1999年の前半期間、この計画に参加した企業の業種は、金属加工62.8%、電子・電子技術16.7%、プラスチック・ゴム20.5%。

¹⁷ Subcontractors short list

企業規模では、10人未満37・8%、10～50人35.3%、50～250人21.3%、250人以上6%

年間売り上げ規模では、10百万HUF未満23.8%、10～100百万HUF36.2%、100～1,000百万HUF30.3%、1,000百万HUF以上10.7%となっている。

(4)下請振興関連予算について

この計画に要した予算は、1998年が700百万HUF(実行額650.5百万HUF)、1999年が400百万HUF(2000/2期限)で、予算ベースでは300百万HUF減少しているが、これは、1998年データの構築やインテグレタの選別による下請企業の組織化、下請候補企業の診断業務など初期費用が高かったため、実質的には大きく変わらない。内容は、ほとんどがソフト面の費用である。

(単位 Million HUF)

使途項目	予算額
1 ビジネスパートナー - 仲介・開拓活動 (20 Local Agency)	160
2 リ・ディングビジネスの開拓 下請データのメンテナンス	24
3 下請データの拡大 新産業分野での収集データ補充	15
4 コンサルタント料、ビジネスパートナー - 仲介、開拓システム支援装置	15
5 インタ - ネットサブコントラクター - アカデミー - の設立運営：情報網の整備	30
6 教育訓練コースの組織化・支援	10
7 コンサルタントサービス (ビジネスマッチングサービスを含む)	80
8 一般研修、コンサルタント計画の支援	5
9 国際関係の組織化、経験交流 ビジネス会合、フェア・展示会参加	20
10 タ - ゲットプログラムのPR	10
11 同上本部経費	15
12 運営費	16
合 計	400

資料：経済省下請振興局

ユニークな施策として、計画の中に経済省が提唱したSubcontractors' Charterがある。これは、多国籍企業など発注先企業のサプライヤーに対する宣誓書ともいべきもので、次の事項が含まれ、その実行状況を経済省がフォローするというものである。

「Subcontractors' Charter」

顧客とサプライヤ - とのパ - トナ - 関係発展のため

- 国際分業における中小企業との関わりを増やすこと
- 中小企業の競争力を強化すること
- サプライヤ - に対し需要増に見合う供給能力を与えること
- 多国籍企業及び国内企業は、ハンガリ - における調達に関心を向けること
- 大企業の生産物はハンガリ - での付加価値を高めること

経済省は、専門家の協力を得て

- 下請システムの効率的な運営に必要な条件を供与する
- 需要を取り扱い仲介するに必要な資源を調整し、サ - ビスや補助金の制度を開発する
- 中小企業に対し、下請機会に関する情報の流れを促進する
- コンサルテ - ションサ - ビスの強化
- カスタマ - と下請企業の関係構築、既存の関係を発展

国内ならびに多国籍企業は

- 可能性のある下請業者に対して、将来の仕事に関するすべての重要な情報を与える
- 中小企業に対する情報の提供を支援
- 現在の下請ならびに可能性のある下請業者と時々議論する
- 製品を開発している下請企業者のあらゆる提案を検討すること
- 下請事業の実行に必要な設備の購入、設置、開発に直接関与する可能性を検討する

この宣誓書には、1999年10月迄にスズキなど50社が署名しているが、実際の行動との間にはかなりギャップあるようである。私企業のビジネス対ビジネスの関係にどこまで政府が関与できるかの問題で、日本でも馴染みのない考え方であり、ハンガリ - 政府の焦りが窺われる。

下請企業は、資金調達や納期の確保などが問題とされるなか、高いインフレ率の影響もあって、賃金は上昇し、納入単価の引き上げを要求する動きも見られ、企業、政府ともに厳しい対応を迫られている。

b. インキュベ - ションセンタ - について

ハンガリ - のインキュベ - ションセンタ - は、地方の市、HUFが中心となって運営されているが、中央政府も資金援助を行っている。1998年2月までの13箇所のインキュベ - ションセンタ - が設立され、183の企業（平均14）

がテナントとして入っており、規模は小さい。建物の広さも200～900：業種では、製造業が約25%、商業や修理業15%、不動産業やサ - ビス業が17%であった。

99年末では、24箇所設置されているが、インキュベ - ションセンタ - の定義自体が明確でなく、経済省も実態調査結果を公表していない。

認可の条件は、当初の設備資金は、一部補助金が交付されるが、その後の運営資金は自己の収益活動（コンサルタント収入など）で賄う必要があり、また、2～3年で独立し退去することが前提となっている模様。現在インダストリアルパ - クの中のインキュベ - ションセンタ - は1箇所だが、近く操業を開始するものや建造中の31箇所のうち工業団地内に設置されるものが11箇所、またインダストリアルパ - クに近いところに立地を考えているのが、9箇所となっている。

もともとインキュベ - ションセンタ - は、特別な業種をタ - ゲットにしたものでなく、安いレンタル料によるオフィス提供の意味合いが強く、規模からみてあまり経済の活性化に役立っているとは言えない。目的や機能を明確にして政策に取り入れる必要がある。

c. 中小企業の重税感の問題

法人税は、大企業、中小企業を問わず一律18%であるが、投資促進や雇用に対する貢献度を勘案して、一部低開発地域で失業率の高い地域に投資する企業には税の控除制度があり、また、利益を配当せず再投資（雇用に貢献）する場合や従業員を職業訓練に参加させた場合は優遇措置がある。しかし、この恩典が得られるのは、大抵は大企業である。

一方、社会保障の負担（保険料）に関して、企業は、雇用者負担として下記の社会保険料負担があり、相対的に労働集約的な中小企業は、収益に対する負担割合が高くなる。

社会保険料： 健康保険および国民年金の負担：給与総額の33%

健康保険料： 一人月額3,600HUF

失業保険料： 課税所得の3%

転業訓練費： 法人税を払っている企業は給与総額の1.5%

個人自営業者は、家計と事業の所得、費用を明確に区分することがも求められ、個人所得にかかる部分は、累進課税が適用される。なお、累進課税の税率適用にあたっての所得区分もインフレの影響からたえず見直しが必要になる。

最近、税務当局も申告漏れを防ぐため、税の管理強化を強めており、このことが個人企業を含めて中小企業に重税感をもたらしているものと思われる。

ちなみに、APEH (Bureau of Tax and Financial Control)が税務申告ベースでみた 大企業、中小企業の1998年の税負担割合は、次のとおり。

規模別・収益に対する税負担割合

零細企業	小企業	中企業	中小企業計	大企業	合計
17.2%	17.4%	10.5%	13.4%	6.5%	10.7%

資料：経済省

所得水準に低い段階では、税の所得再分配機能は高い。ハンガリ - は社会保障負担の水準は高く（39%）、また、付加価値税もEU諸国と同様、12%～25%に設定されている。

税のベースは徐々に拡大しているが、先進国に比べて直接税の割合が低く、低所得者層にとって負担が重く、課税の逃れや対税工作なくすために税当局は苦慮している模様。

第2章 地方中小企業

第2章 地方中小企業振興

1. 中小企業の現状

(1) 企業数

1998年12月時点での企業数（法律上登録されている企業数）は100万社以上となっている。このうち自営業者及びパートナーシップ (Sole Proprietorships and Partnerships) が75.6万社とその多くを占めている。企業の規模別にみると、零細企業が97%を占め、大企業は僅か、0.1%にすぎない。特に零細企業の殆どは自営業者である。

表2-1 企業規模別構成比

(%)

	零細企業	小企業	中企業	大企業	合計
シェア	97.1	2.3	0.5	0.1	100.0

出所：「State of Small and Medium Sized Business in Hungary 1999」。

一方、税の申告ベースによる営業中の企業数 (Active companies and partnerships) をみると会社数は32万社で、自営業者 (Sole Proprietorships) が45.8万社となっている (表2-2参照)。つまり、自営業者を含む77.9万社は営業しているが残りの約1/4 (登録企業数と営業企業数の差) に相当する企業は何らかの理由により、営業していないことになる。特に、自営業者の登録数が多いことからすると、この約半数は営業していないものと推定できる。

この営業中の企業内訳をみると、商業部門 (Trade, repair) が最も多く、全体の約1/3を占めている。自営業者を除くその他一般企業数においても、商業部門が最も多く、9.7万社 (30.2%)、次いで、工業部門 (鉱業、製造業、電力・ガス・水道) の4.1万社 (12.7%)、建設業の2.5万社 (7.8%) の順になっている。

また、自営業者においても、同様に商業部門 (Trade) が最も多い。なお、その他の業種の内訳をみると、不動産業が大半を占めている。

表 2 - 2 部門別営業中の企業社数とその比率

部 門	一般企業 (千社)	シェア (%)	自営業(千社)	シェア (%)	合計(千社)	シェア (%)
農業	11.2	3.5	27.8	6.1	39.0	5.0
工業	40.8	12.7	43.0	9.4	83.8	10.8
建設	25.2	7.8	41.1	9.0	66.3	8.5
商業	97.0	30.2	119.3	26.0	216.3	27.7
ホテル・レストラン	12.2	3.8	32.5	7.1	44.7	5.7
運輸	11.2	3.5	35.1	7.7	46.3	5.9
その他	123.6	38.5	159.5	34.8	283.1	36.3
合計	321.2	100	458.3	100	779.5	100

出所：Table 11.4, Table 11.6, 「Regional Statistical Yearbook 1998」。

(2) 就業者数

1998年の就業者数は2,909千人であり、その7割はSMEに従事している。特に、10人以下の零細企業には1,058千人と4割弱の人が従事していることになる。1994年における大企業に従事する就業者数が1998年には87万人に減少しており、SMEはこれらの減少分を吸収し、かつ拡大している。

表 2 - 3 企業規模別就業者数とその比率の変化

	就業者数(千人)		シェア(%)	
	1994年	1998年	1994年	1998年
零細企業	871	1,058	30.4	36.3
小企業	355	429	12.4	14.7
中企業	555	556	19.4	19.1
大企業	1,086	867	37.9	29.8
計	2,867	2,909	100.0	100.0

出所：「State of Small and Medium Sized Business in Hungary 1999」。

(3) 部門別生産高

工業、建設、商業などの部門別にSMEの生産比率をみると、1998年の工業部門では32%(自営業+中小企業の計)、建設部門では78%、商業部門では85%、運輸部門では40%となっている。商業部門はSMEの生産が大半を占めるのに対して、工業部門は、大企業が生産の大半を占めている。

表 2 - 4 部門別・企業規模別生産シェア（1998年）

部 門	自営業	中小企業	大企業	合計
農林畜産	2.3	80.5	17.2	100.0
漁業	0.9	82.5	16.6	100.0
工業	0.7	31.3	68.0	100.0
建設	4.9	73.6	21.5	100.0
商業	3.4	81.0	15.6	100.0
ホテル・レストラン	3.2	61.6	35.2	100.0
運輸・通信	1.4	39.1	59.5	100.0
金融	1.4	54.2	44.4	100.0
不動産	9.0	85.4	5.6	100.0
教育	14.3	85.7	0.0	100.0
厚生	9.1	80.6	10.3	100.0
その他社会福祉	14.1	63.2	22.7	100.0

出所：「State of Small and Medium Sized Business in Hungary 1999」。

（4）SME の GDP 貢献度

1998年のGDPベースで中小企業（SME）の貢献度をみると、GDPの約半分をSMEが占めている。1992年には4割程度しか生産していなかったことと比較すると、SMEの生産拡大は着実に伸びてきている。ただし、10人以下の零細企業は企業数で97%、従業員数で36%占めているにも拘わらず、GDPにしめる比率は15%程度にすぎない。SMEによる生産の大半は従業員51～250人の中規模企業によって生産されていることになる。

表 2 - 5 企業規模別 GDP 貢献度の変化

	自営業	零細企業	小企業	中企業	大企業	合計
1992年	5.9	10.0	10.6	16.2	57.3	100.0
1998年	3.3	10.9	13.8	21.5	50.4	100.0

(%)

出所：「State of Small and Medium Sized Business in Hungary 1999」。

（5）SME の輸出貢献度

企業規模別輸出状況は1998年の輸出額の65%は大企業が占めており、残りの35%をSMEが輸出している。10人以下の零細企業は輸出額の1割に満たない。したがって、SMEの輸出は中規模（25～250人）の企業によって行われていることになるが、SMEの輸出貢献度は大企業より低い。また、その比率は1992年より更に拡大してきている。

表 2 - 6 企業規模別輸出比率の変化

(%)

	自営業	零細企業	小企業	中企業	大企業	合計
1992年	3.0	12.5	10.9	20.3	53.3	100.0
1998年	1.1	7.8	9.7	16.5	64.9	100.0

出所：「State of Small and Medium Sized Business in Hungary 1999」。

2. 製造業の実態

(1) 製造業の業種別生産額と輸出状況

1998年における製造業の総生産額は約6.6兆フォリントであり、そのうち54%に相当する3.5兆フォリントは輸出されている。つまり、総生産の約半分が国内消費に当てられ、残りの半分が輸出されている（製造業が工業部門に占める比率は生産高で82.5%、輸出比率で99%と工業部門の殆どを占めている）。

業種別生産額をみると食料品・飲料業が、製造業全体の約18%を占め、製造業の中では最大のシェアをもっている。次は、自動車で、製造業の生産額の約15%を占めている。この自動車を中心とする機械・電気関係でその約40%を占めている（表2-7参照）。

輸出比率の高い業種はコンピューター・事務用機器で生産額4860億の99%相当額を輸出している。第2位は自動車で、その90%を輸出している（ただし、輸出額では断然トップである）。第3位は通信機器で生産額の83%を輸出している。

(2) 業種別企業数

製造業の7割は10人以下の零細企業からなっている（表2-8参照）。業種別に企業数が多いのは、機械・電気関連グループで、次いで木材・パルプグループとなっている。最も少ないグループは貴金属・玩具グループである。機械、電気関連グループの7割以上は零細企業である。一方、この業種の中には300人以上の大企業も多く、大企業の約3割がこの業種に所属している。食料品、繊維関連グループもそれぞれ大手企業は比較的多い方である。

表2 - 7 製造業の生産額、販売額(1998年)

コード	業種	生産額	%注1	販売額 : 10億円			
				総額	国内販売	輸出	%注2
15	食品・飲料	1,208	18.3	1,197	921	276	23
16	たばこ	45	0.7	44	40	4	9
15,16	小計	1,253	19.0	1,241	961	280	23
17	繊維・その他の繊維	127	1.9	126	54	72	57
18	衣服・身の回り品	118	1.8	117	34	83	71
19	毛皮製衣服	55	0.8	54	20	34	63
17-19	小計	300	4.5	297	108	189	64
20	木材・木製品	92	1.4	91	51	40	44
21	パルプ・紙	127	1.9	126	91	35	28
22	出版・印刷	137	2.1	136	130	6	4
20-22	小計	356	5.4	353	272	81	23
23	石油製品	376	5.7	371	296	75	20
24	化学製品	531	8.0	522	259	263	50
25	ゴム製品	235	3.6	234	135	99	42
23-25	小計	1,142	17.3	1,127	690	437	39
26	非鉄金属	212	3.2	209	144	65	31
27	鉄鋼業	345	5.2	343	182	161	47
28	金属製品	270	4.1	266	138	128	48
27,28	小計	615	9.3	609	320	289	47
29	一般機械器具	320	4.8	316	148	168	53
30	コンピューター・事務用器具	486	7.4	480	6	474	99
31	電気機械器具	340	5.1	334	78	256	77
32	通信機械器具	391	5.9	391	67	324	83
33	時計・光学機械器具	71	1.1	69	39	30	43
34	自動車・同付属品	995	15.1	989	93	896	91
35	その他輸送機械器具	45	0.7	44	26	18	41
29-35	小計	2,648	40.1	2,623	457	2,166	83
36	貴金属・楽器・玩具他	74	1.1	73	42	31	42
37	リサイクル	9	0.1	9	6	3	33
36,37	小計	83	1.3	82	48	34	41
D	合計	6,609	100	6,541	3,000	3,541	54

江
江
川

Reg.

表2 - 8 製造業の業種別・規模別企業数 (1998年12月)

コード	業種	10人 以下	11~20 人	21~50 人	51~ 300人	300人 以上	合計
15	食品・飲料	2,076	306	326	276	104	3,088
16	たばこ						
15,16	小計	2,079	306	327	278	107	3,099
17	繊維・その他の繊維	642	75	78	100	32	927
18	衣服・身の回り品	713	108	179	206	55	1,261
19	毛皮製衣服・身の回り品	193	37	71	104	17	422
17-19	小計	1,548	220	328	410	104	2,610
20	木材・木製品	1,045	144	144	70	5	1,408
21	パルプ・紙	182	27	17	26	7	259
22	出版・印刷	2,560	197	106	72	9	2,944
20-22	小計	3,787	368	267	168	21	4,611
23	石油製品	-	-	-	-	-	-
24	化学製品	395	50	43	56	26	570
25	ゴム製品	736	113	129	96	15	1,089
23-25	小計	1,131	163	172	152	41	1,659
26	非鉄金属	555	70	82	90	26	823
27	鉄鋼業	154	26	42	33	18	273
28	金属製品	1,983	311	287	189	21	2,791
27,28	小計	2,137	337	329	222	39	3,064
29	一般機械器具	1,574	198	205	212	33	2,222
30	コンピューター	145	8	4	6	4	167
31	電気機械器具	520	55	63	77	35	750
32	通信機械器具	433	24	48	42	22	569
33	時計・光学機械器具	662	45	52	46	8	813
34	自動車・同付属品	139	21	24	41	23	248
35	その他輸送機械器具	109	7	13	11	7	147
29-35	小計	3,582	358	409	435	132	4,916
36	貴金属	841	103	91	113	14	1,162
37	リサイクル	102	6	7	6	-	121
36,37	小計	943	109	98	119	14	1,283
D	合計	15,287	1,861	1,938	1,784	458	21,240

3. 地方産業集積

(1) 中央ハンガリー一極集中

地域別、県別 (County) の主要産業指数を表 2-9 に示した。地域別工業生産高では中央ハンガリー (Central Hungary) が全生産額の 1/4 を占めている。また、企業数 (10人以上で営業している企業の数) は全国の半数が集中しており、就業者数でも全国の 4 割を占めている。外国投資は更に顕著で、投資企業件数及び投資額のいずれもが全体の 6 割以上を占めている。

これらを反映して一人当たりの所得 (GDP/Capita) も中央ハンガリーの 1254 千フォリントに南部、北部ハンガリーはその半分程度の 600~650 千フォリントとなっている。

更に、広域的に工業生産高をみると、中央ハンガリー (Central Hungary)、中央トランスダヌビア (Central Transdanubia)、西部トランスダヌビア (Western Transdanubia) の 3 地域で、総生産高の 6 割以上を生産している。調査期間中の有識者とのインタビューにおいても、中央から西側と南東部との経済格差を指摘する人が多かった。

(2) 地方開発の特徴

外資系の立地状況 (図 2-1~3 参照) から分かる通り、日系企業はブタペスト近郊であるが、その他の企業は全国レベルで点在している。

また、工業団地の立地状況 (図 2-4 参照) から分かる通り、地方開発の手法はどの県も一様に、工業団地 (インフラ) 整備と地方税免除あるいは削減等による外資の誘致策をとっている。

地域別の産業集積についても、あまり大きな差がなく、機械、食品、繊維、飼料等が主要産業となっている (表 2-10 参照)。

(注) 現在ハンガリーでは EU 加盟に向けて行政単位を現在の県 (County) から更に一回り大きい地域区分 (現在の 3 県を一地域とする) とし、全国を 7 地域にする予定である。

表2-9 地域別主要産業指数(1)

県	面積		人口(千人)		GDP/ Capita (1997) 千HUF	労働力人口		労働者の 月収 1998. HUF		工業生産高(1998) 生産高 (10億、 HUF)		企業数(1998)				就業者数(1998)				外国投資	
	(km)	1998	1999	千人	失業率 (%) 注1	千人 (1998)	1998. HUF	工業	建設	商業	計 注2	工業 注3	製造業	建設	商業	計 注2	企業数	投資額 (10億 HUF)			
1		1,861	1,839	753	5.5	91,738	1,247	14,899	9,257	39,794	133,528	167,260	153,414	26,398	65,270	867,647	13,804	1,768			
2		6,393	1,006	1,018	653	67,445	587	4,823	3,285	8,603	29,227	44,292	41,181	4,904	14,089	125,739	1,786	292			
CENTRAL HUNGARY	6,918	2,867	2,857	1,254	5.6	87,392	1,834	19,722	12,542	48,397	162,755	211,552	194,595	31,302	79,359	993,386	15,590	2,060			
3		4,373	427	426	985	71,565	1,135	1,412	1,069	2,779	10,271	44,258	41,546	3,818	2,671	94,015	482	93			
4		2,251	310	310	724	63,524	318	1,201	874	2,072	8,248	33,265	24,740	1,929	2,772	65,190	540	63			
5		4,639	376	375	675	60,284	233	1,100	594	2,099	8,076	34,095	28,223	2,158	3,504	75,737	795	35			
CENTRAL TRANS DANUBIA	11,263	1,113	1,110	807	6.7	65,734	1,686	3,713	2,537	6,950	26,595	111,618	94,509	7,905	8,947	234,942	1,817	191			
6		4,062	425	424	920	65,943	794	1,449	785	3,359	11,458	51,131	46,262	4,620	7,233	107,353	1,291	177			
7		3,337	269	268	960	60,863	410	705	391	1,535	5,380	34,426	33,457	2,694	2,772	68,436	725	64			
8		3,784	298	295	767	59,299	231	926	501	2,238	7,773	21,841	19,301	3,300	3,455	60,794	928	38			
WESTERN TRANS DANUBIA	11,183	992	987	885	6.0	62,599	1,435	3,080	1,677	7,132	24,611	107,398	99,020	10,614	13,460	236,583	2,944	279			
9		4,487	405	403	672	60,618	170	1,513	1,000	3,771	12,385	26,132	18,985	2,495	4,359	77,842	935	58			
10		6,036	334	332	590	54,066	136	776	570	2,370	7,595	19,286	16,288	3,111	3,110	62,178	621	26			
11		3,704	247	245	708	60,090	139	699	510	1,363	4,985	18,024	14,077	2,150	2,119	49,882	276	10			
SOUTHERN TRANS DANUBIA	14,227	986	980	653	5.9	58,289	445	2,988	2,080	7,504	24,965	63,442	49,350	7,756	9,588	189,902	1,832	94			

注1)：失業率には育児休暇中の入、軍隊サービス中の入が含まれている。注2)：企業数及び就業者数の合計はその他部門も含まれているため、足しても合計にならない
注3)：工業の就業者数にも含まれている。出所：「Regional Statistical Yearbook 1998.」

表2-9 地域別主要産業指数(2)

県	面積 (km)		人口(千人)		GDP/ Capita (1997) (千HUF)	労働力人口		労働者の月収 1998. (HUF)	工業生産高 (10億、HUF)		配分 (%)		企業数(1998)				従業員数(1998)				外国投資	
	1998	1999	千人 (1998)	失業率 (%) 注1	千人 (1998)	失業率 (%) 注1	生産高 (10億、HUF)	配分 (%)	工業	建設	商業	計 注2	工業 注3	製造業	建設	商業	計 注2	企業数	投資額 (10億 HUF)			
12	ボルソド・アバウ・ゼムプレーン Borsod-Abaúj-Zemplén		7,247	734	214	13.8	59,271	458	6.1	1,783	1,164	3,926	13,792	48,361	3,583	6,631	130,512	397	158			
13	ヘヴェス Heves		3,637	324	109	9.7	60,906	195	2.6	803	483	1,489	5,383	21,950	2,192	1,799	56,545	309	60			
14	ノグラード Nógrád		2,544	218	74	10.8	53,142	94	1.3	617	384	932	3,481	14,882	688	1,749	35,691	159	12			
	NORTHERN HUNGARY		13,428	1,276	397	12.1	58,737	747	9.9	3,203	2,031	6,347	22,656	85,193	6,463	10,179	222,748	865	230			
15	ハイドゥー・ビハール hajdu-Bihar		6,211	544	176	9.7	57,490	252	3.4	1,479	901	4,011	11,961	37,439	3,752	6,683	107,296	355	88			
16	ヤス・ナジクン・ソルノク Jász-Nagykun-Szolnok		5,607	414	136	11.8	56,575	265	3.5	1,063	632	2,095	7,176	27,481	1,958	4,546	75,446	282	29			
17	サボルチ・サトマル・ヘレグ Szabolcs-Szatmar- Bere		5,937	572	164	11.8	52,374	208	2.8	1,208	693	3,943	9,639	23,211	2,519	6,834	81,754	746	20			
	NORTHERN GREAT PLAIN		17,755	1,530	476	11.0	55,510	725	9.7	3,750	2,226	10,049	28,796	88,131	8,229	18,063	264,496	1,383	137			
18	ハー・キシュクン Bacs-Kiskun		8,362	534	198	7.8	55,701	229	3.0	1,938	821	4,163	12,336	30,546	3,369	6,398	89,898	868	28			
19	ヘーケシュ Bekes		5,631	399	130	8.1	55,225	179	2.4	948	384	1,914	6,203	23,052	2,261	3,703	68,631	259	28			
20	チョングラード Csongrad		4,263	420	163	5.4	60,645	228	3.0	1,412	829	4,509	11,996	29,968	3,977	4,473	86,558	1,241	83			
	SOUTHERN GREAT PLAIN		18,256	1,349	491	7.1	57,242	636	8.6	4,298	2,034	10,586	30,535	83,566	9,607	14,574	245,087	2,368	139			
21	Foreign						9	0.1	16	43	36	202										
	Total		93,030	10,135	3,698	7.8	68,718	7,515	100	40,770	25,170	97,001	321,115	759,900	658,573	81,876	154,170	2,387,144	26,799	3,129		

注1)：失業率には育児休暇中の人、軍隊サービス中の人が含まれている。注2)：企業数及び就業者数の合計はその他部門も含まれているため、足しても合計にならない
注3)：工業の就業者数には製造業の就業者数も含まれている。出所：「Regional Statistical Yearbook 1998.」

表 2 - 1 0 各県別主要産業（上位 3 位）

県		順位		
		1	2	3
1	ブダペスト Budapest	機械	化学	自動車
2	ペシュト Pest	機械	食品	自動車
3	フェーエル Fejer	機械	鉄鋼	プラスチック・ゴム
4	コマロム・エステルゴム Komarom-Esztergom	自動車	機械	飼料
5	ヴェズプレム Veszprem	化学	窯業	繊維
6	ギョール・モション・ソプロン Gyor-Moson-Sopron	機械	自動車	繊維
7	ヴァシュ Vas	機械	繊維	自動車
8	ザラ Zala	繊維	機械	飼料
9	バラニャ Baranya	機械	飼料	繊維
10	ショモジ Somogy	機械	飼料	食品
11	トルナ Tolna	繊維	身の回り品	機械
12	ボルショド・アバウイ・ゼムプレーン Borsod-Abaúj-Zemplen	プラスチック・ゴム	化学	鉄鋼
13	ヘヴェシュ Heves	食品	機械	自動車
14	ノーグラード Nograd	機械	鉄鋼	繊維
15	ハイドゥー・ビハール Hajdu-Bihar	飼料	繊維	化学
16	ヤズ・ナジクン・ソルノク Jasz-Nagykún-Szolnok	機械	パルプ・紙	繊維
17	サボルチ・サトマル・ベレグ Szabolcs-Szatmár-Bereg	食品	繊維	プラスチック・ゴム
18	バチ・キシュクン Bács-Kiskun	機械	食品	繊維
19	ベケーシュ Bekes	食品	繊維	飼料
20	チョングラード Csongrad	食品	飼料	窯業

出所： <http://www.sienet.hu/azala.html>

Major Hungarian Automotive Companies

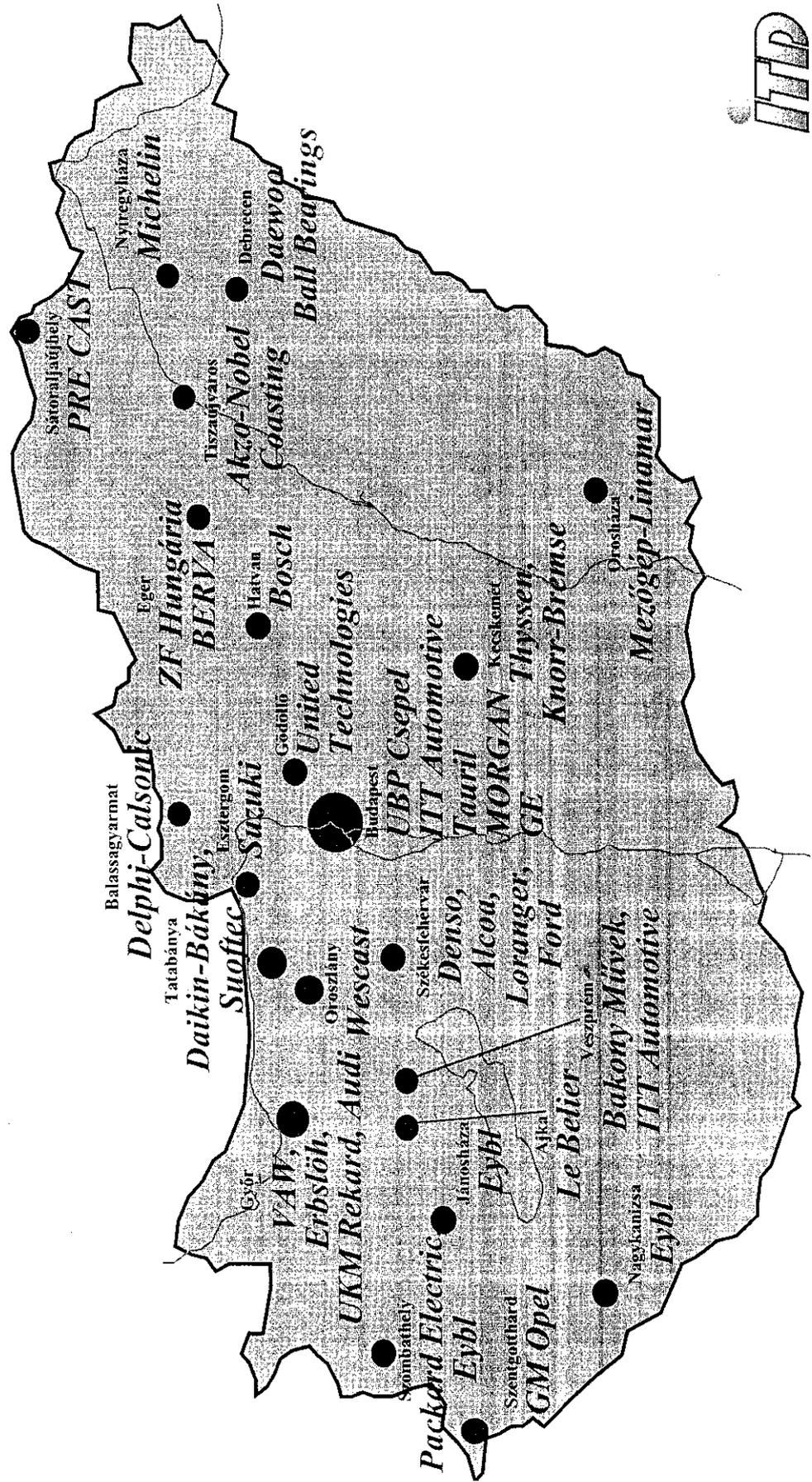


図 2 - 1 主な外資系企業（自動車関係）の立地状況
(注) ITDH より入手

Major Hungarian Electronic Companies

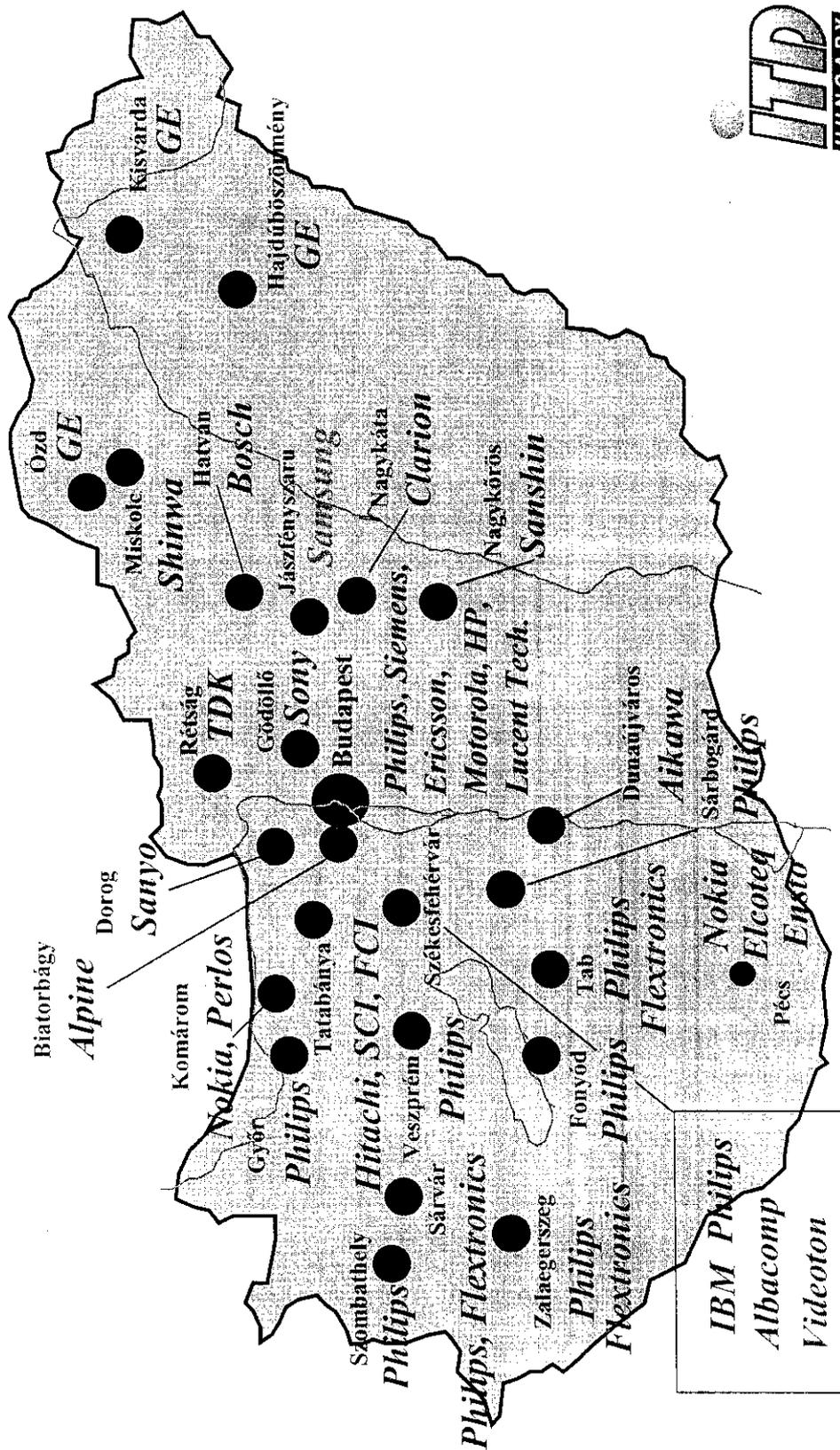


図2-2 主な外資系企業（電気・電子関係）の立地状況

(注) ITDより入手

Major Japanese Investments in Hungary

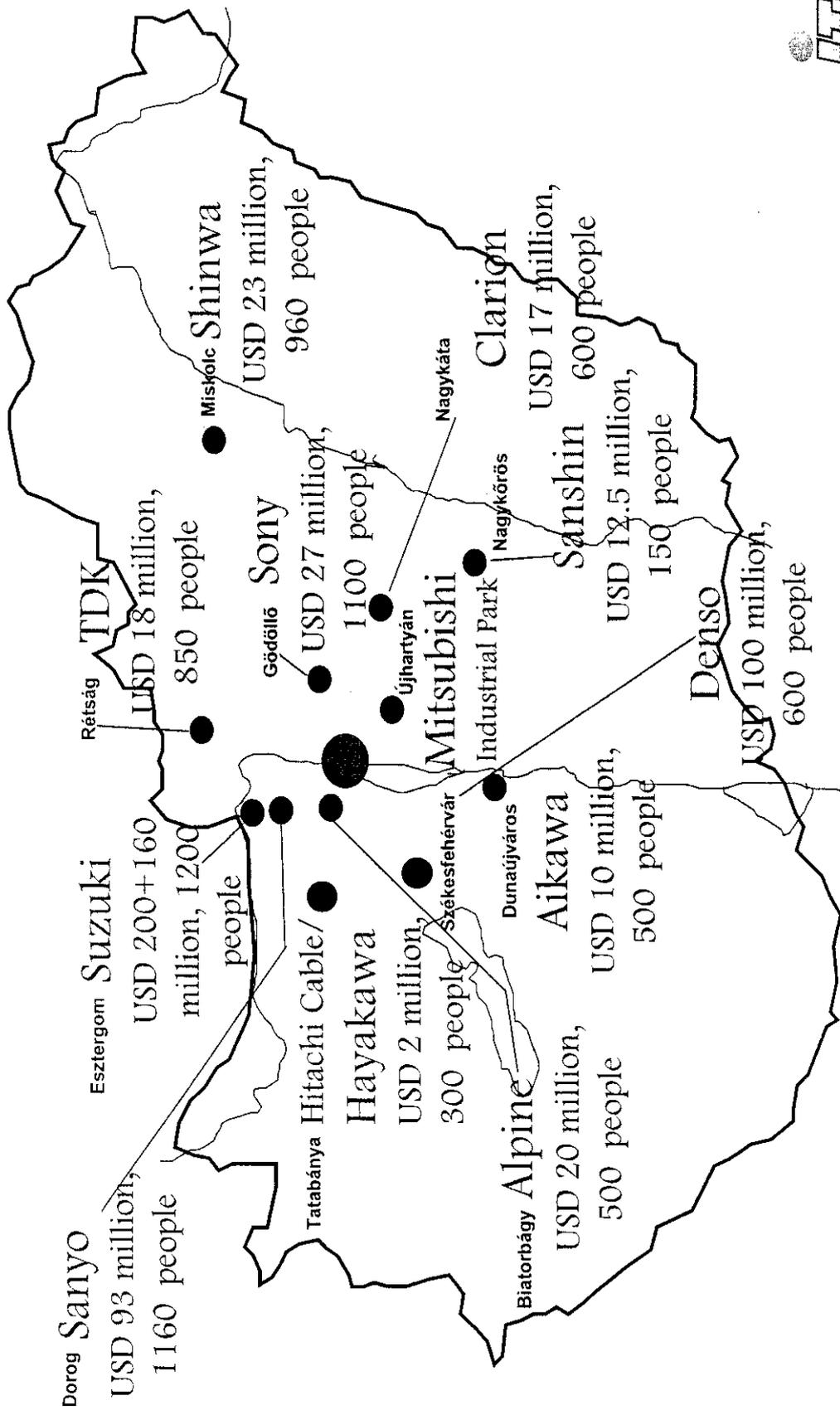


図 2 - 3 主な日系企業の立地状況

(注) ITDH より入手

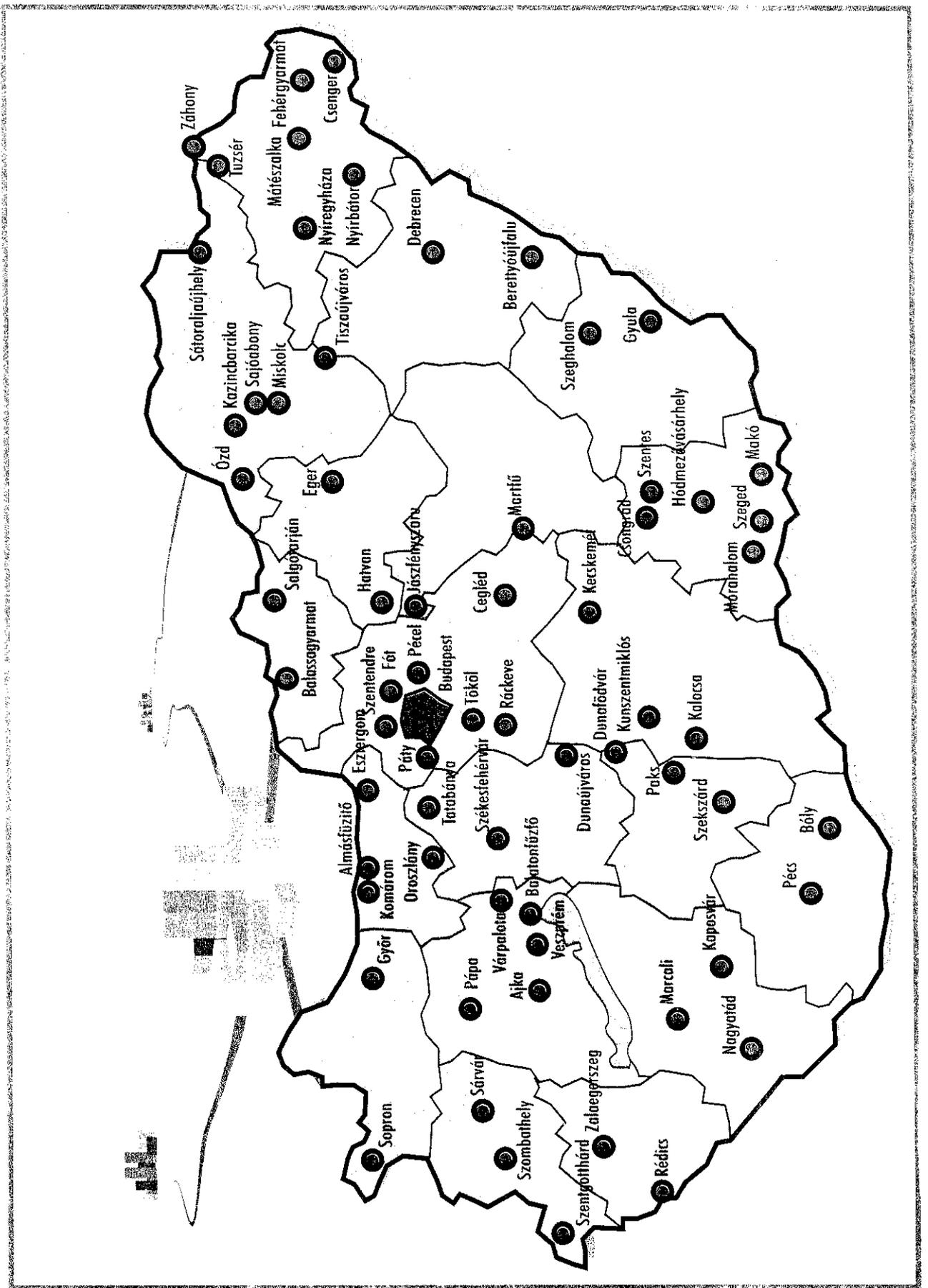


図 2 - 4 工業団地の立地状況

出所：Investment Records、ITDH

4．地方中小企業を支援する組織・業界団体等

現在、ハンガリー国内の各県には、SME 振興のために企業振興協会（LEA：Local Enterprises Agency）が設立されて、MVA のネットワークに組み込まれている。この LEA は財団の資金源だけでは不十分のため、地域によって若干の活動の差はあるものの、大枠では同様の活動をしている。また、地方都市によっては LEA を経由しないで、無利子による直接融資等で SME を支援している都市もある。

各種ある業界団体の中で、特に、SME と深い係わりを持つ団体は、以下の 5 団体である。

（1）商工会議所（MKIK: Hungarian Chamber of Commerce and Industry）

法令改革に伴い、これまでは全ての企業の加入が義務づけられていたが、この3月末をもって、自由加盟となるため、現在の加盟企業450,000社は約85,000～90,000社に減少するとみられている。これは HCCI の会費が高いことによることに起因するため、脱退会員の殆どは SME と想定される。HCCI の活動資金は会員企業からの会費に依存しているため、加入企業の減少によって活動範囲及び内容も大幅に制約されてくる。これまでの権限も力もなくなる。一方、SME を含め、企業全体を掌握する機関がなくなることが懸念されている。

（2）工業協会（OKISZ: The Hungarian Industrial Association）

MVA 評議会のメンバーの一つである。会員は鉱業部門を除き製造業者を中心に構成されている。現在会員数は約 1,300 社で、株式会社がその 1/3 を占めている。企業規模では、50 人から 250 人の SME が大半を占めている。会員の約 1 割は大企業である。活動内容はマーケティング活動の推進、税金・会計などへの助言、教育・訓練、社会サービスなど他の団体と同様の活動をしている。各県に支部をそれぞれ有している。

（3）零細企業協会（IPOSZ: The Hungarian Association of Craftsmen's Corporations）

MVA 評議会のメンバーの一つである。自営・零細企業を中心に 120,000 の企業が会員となっている。零細企業の最大の問題は資金問題である。同協会では、商工会議所の要請で EU 統合後に零細企業に及ぼす影響調査を実施中である。Phare 資金では調査の全てをカバーできないので、この調査の支援を期待している。協会メンバーは全国的に存在している。

(4) 商業サービス協会 (KISOSZ: National Federation of Traders and Caterers)

MVA 評議会のメンバーの一つである。協会の中で最も古い機関の一つであり、会員は零細、SME で構成されている。会員の大半は小売店で、レストランも加盟しており、全国で約 70,000 店が加盟している。会員には税金や会計などに関する教育活動を提供している。他の団体と共同で政府と問題点について協議している。

また、海外の同様の協会と情報を交換して国内の会員に情報を提供している。

(5) 消費共同組合 (AFEOSZ: National Federation of Consumer Co-operative Societies)

食品加工業者 (250 社)、スーパーマーケット (2,000 店)、小売店 (6,000 店舗) が加盟する団体 (AFEOSZ) である。ハンガリーの食品業界は EC を始めとする資本力を有する多国籍企業によって牛耳られており、資本力のない国内企業はこれに対抗するため、生産から流通、販売に至るまで日本の生協に該当する流通販売網を構築している。AFEOSZ は、これに加盟する国内企業の競争力確保のために、商品の生産から販売までの企業から結成された組合である。販売網は全国レベルで連携されている。

以上の他に、予備調査期間中に以下の団体にインタビューした。

- MGYOSZ (Confederation of Hungarian Employers and Industrialists)
- VOSZ (National Association of Employers and Entrepreneurs)
- IPE (Industrial Park Association)
- MISZ (Hungarian Innovation Association)
- VISZ (The Association of Enterprising Incubators)
- INNOSTART(Hungary National Business & Innovation Centre)

その他に本調査にかかわりのある団体としては、業種別で、自動車部品業協会 (Association of the Hungarian Vehicle Component Manufacturers)、電子・情報業協会 (Hungarian Federation for Electronics and Information) などがある。これは SME に限定しない協会である。

なお、MKVT(Hungarian Small Business Association)は工業協会 (OKISZ) に吸収されたため、現在は存在しない。また、OMFB(National Committee for Technical Development)は経済省の管轄から現在は教育省、R & D Division に移管されたが、これまで同様、R & D 活動の振興にあたっている。

5．地方開発の現状と課題

予備調査期間中に MVA カウンターパートと Szekesfehenvar 市(Fajer 県)、Snolnok 市 (Jasz-n-sz 県)、Kecskemet 市 (BACS-Kissku 県) に立地する企業を訪問した。その結果、以下のような所感を抱いた。

(1) 資金不足

SME が抱える問題は資金不足を訴える企業が多い。しかし、零細企業の中には、政府の各種助成策を一切期待しないで、独自の力 (資金も含め) で営業をしている企業も見受けられる。このように SME のなかにも力強い企業がいることは事実である。しかし、これらの企業は総じてマーケティング力が乏しいと感じている企業が多い。

(2) 地域間のギャップ

ハンガリーの産業構造は首都ブタペストを中心とする首都圏とその西側 (ウィーン側)、及びユーゴスラビアとの国境方面の南部と東北部地方の経済ギャップが大きい。工業生産高においても中央ハンガリー地域とその西側の 3 地域で全工業生産高の 6 割以上を占めている。東部・南部の 4 地域は人口比で 55% と半分以上を占めているにも拘わらず、その生産高は 3 割を占めるにすぎない。中央ハンガリーの GDP /Capita は 1250 千フォリント (1997 年) であるのに対して、南部・東部はその半分の 600 千フォリントにすぎない。

(3) 工業団地の活用不足

これらの地域格差の是正は国策でも重要課題となっており、その優先施策として、地方部でも外資を積極的に誘致して地域雇用の確保と産業育成のため、工業団地が整備されてきている。現在その数は全国で 112 ヶ所、各県ベースでも少ないところで 3 ヶ所、多いところでは 6 ヶ所も整備している。これらの工業団地はここ 2~3 年で一挙に整備されたため、半数は未だ未入居の状態空き地となっている。工業団地の過剰供給との見方もある。地方部へのアクセスは高速道路が整備されているためかなり容易であるなど産業振興に必要なインフラは整備されている環境にある。しかし、工業団地は外資系の大手企業向けに用意されたため、入居希望企業が電力・水道といったインフラについても自ら整備することになっており、中小企業 (SME) にとっては自ら新しい工場を建設することは資金力から困難な状況にある。このため入居率も低い現状にある。

将来的には EU 加盟に伴って、SME も環境問題をクリアーできる新たな

生産の場が求められる可能性がある（環境法令も整備されてきている）。産業廃棄物処理、汚染処理などを SME が独自で設置するにはコスト負担も大きいことから、複数の SME で共有施設を共同利用することが SME にとって現実性があるか検証することも必要である。

（注釈：工業団地といっても、日本のように造成が完了して、道路、電力、上下水等のインフラがすでに整備されているわけではなく、工業地域として用途指定されているにすぎないという感想である）。

（４）SME 間の企業リンケージの強化

ハンガリーに進出している外資アッセンブラーの国内部品調達状況をみるとハンガリー国内よりも、EU を始めとする他の国からの部品調達率が多い。これは国内に外資の要求にあった部品を供給できないことと、技術的に有能な SME がいても SME 側のマーケティング能力の欠落などによって取引が行われないことなどが要因と思われる。

一方、地方都市に立地する企業（SME）の中には、国内企業との取引よりも輸出比率の高い企業も存在しており、一部には技術力の高い SME が存在している。これらの有能な SME を中核とし、その周辺に立地する SME が協力すればどんな製品が作れるようになるのか企業間で検討することも必要である（企業間のコミュニケーションが不足しているように感じた）。その結果、外資が要求する高度の品質を持った製品が生産されるような体制ができれば、外資が海外調達をしている部品を国内企業が肩代わりできる。このような生産体制が形成できれば、その地域の産業振興に資するばかりか、同時に同国の経済発展に貢献できる。

ハンガリーの地方部においては LEA を始め SME に関連する各種業界団体がそれぞれ設立されているが、これらの団体が企業間の情報交換などの活動を強化させて、企業間取引を活発化させる。これらの団体の活動強化を図り、複数 SME による共同製作の方法を検討することも重要である。

（５）地場資源の有効活用

地方産業振興の柱は、地場産業の振興であり、地場産物の有効活用である。ハンガリーは農産物に恵まれ、国内需要に充分対応している上に、いくつかの商品は国外に輸出されている。例えば、南部平原地域（Southern Great Plain）のパプリカなど世界的に有名な果物も多い。この地域経済は農業活動と食品加工産業が重要な役割を担っている。果実やワイン生産はこれらの地方の伝統的産業である。

一方、商品の供給体制も農産物の生産から販売まで、外資を始めとする大手

企業・組合によって構築されている。市場への大量生産・供給システムはできている。

しかし、消費者ニーズは時間と共に変化しており、多様化しているのが現状である。ハンガリーが有する豊富な農産物を更に有効活用できれば、地場産業を拡大・強化できる余地がある。

現在、地方でもインキュベーション活動¹が積極的に行われており、それらの起業家への支援活動も行われている。これらの施設は既存施設（例えば、旧ロシア軍の施設）を補修するなどの有効活用を図っている。これらのインキュベーション活動とリンクして、地場の新たな商品、付加価値の高い商品が開発できて、商品化できればその地域の新たな産業振興に繋がる可能性がある。豊富な地場資源の付加価値の向上、商品の多様化を目的にしたインキュベーション活動を積極的に推進すべきである。

（６）サブコントラクター・リスト

経済省は Subcontracting Program の第一段階として SME のデータ整理から入ることとし、1999年7月～11月にかけて経済省に登録されている150,000社の中から機械、自動車部品、金属加工、電気・電子、ゴム・プラスチックの分野のSMEのデータ更新の目的でアンケート調査を実施した。MVAは経済省に変わって、郵送で約10,000社に発送し、1500社から回答を得た（回答企業が少なかった原因は明らかではない）。回答企業の67%は機械、自動車部品、金属加工の分野の企業であり、14%は電気・電子の分野、19%はゴム・プラスチックの分野の企業であった。このデータはCD-ROM（ハンガリー語）にまとめられており、ITDHで購入できる。3月中には英語版（CD-ROM）が公表される予定である。データは企業規模などの一般概要の他、売上高、利益、生産品目、販売先、輸出高など、企業の殆どのデータが網羅されている。また、地域別、業種別に企業を検索できるようになっている。

¹インキュベーションと言っても、日本のようにR&D先行型の活動とは異なり、既存のビジネスの範囲の新規事業起しといった状況である。例えば、インキュベーション・ハウスの中には、製菓業（パン屋、ケーキ屋）者がいたり、建設業者が事務所を置いている。

第3章 中小企業金融

第3章 中小企業金融

1. はじめに

ハンガリーにおける中小企業は、計画経済から市場経済への移行の中において、金融面において様々な困難に直面している。政府がこれまでいくつかの中小企業金融支援策を様々な経路を通じて行うことにより、何千という中小企業が融資にアクセスすることが可能となったが、80万社と言われているハンガリーの中小企業セクターの大きさに比して受益者の数、融資額ともに、十分とは決していえない状況にある。しかしながら一方において、ハンガリー政府の、外国資本を積極的に受け入れるとともにインフレを抑制していく政策により、国家経済はここ数年に渡って非常に順調に推移してきている。こうした新しい経済状況に適応するためにも、これまでの中小企業金融制度の成果をレビューし、支援策を再編、強化していくことが重要となってきた。

本報告においては、現在の中小企業金融制度の成果を示しその内容を分析した上で、経済省の限られた資金を有効に使うための提言を行なうこととする。

2. 中小企業融資制度

ハンガリー国においては、中小企業に対する融資制度として、主として以下のものがある。

- 中小企業振興財団（MVA）によるマイクロクレジットプログラム
- 商業銀行による融資
- 外国の公的金融機関による長期融資
 - 日本輸出入銀行によるツーステップローン（TSL）
 - Deutsche Ausgleichsbank による START ローン
 - ドイツの KfW による KVP（中小企業）プログラム

これらの融資制度の特徴・現状及び、政府のとるべき行動に対する提言を以下に述べる。

(1) マイクロクレジットプログラム

ハンガリーにはいくつかのマイクロクレジット制度があるが、その中で代表的なものは、EU-PHARE プログラムにおいて 1992 年より実施されているマイクロクレジット制度であり、これはハンガリー企業振興財団（MVA）が実施を行なっている。PHARE の中小企業振興プログラムは、これまで MVA に対して 6 千万ユーロ以上の補助金を提供してきており、ハンガリーの経済省はカウンターパートファンドとして 1996 年に 10 億 HUF、1997 年に 20 億 HUF、1998 年に 11 億 HUF 拠出してきた。マイクロクレジットはこのプログラムの主要なコンポーネントの一つである。

マイクロクレジットプログラムの目的 マイクロクレジットプログラムの目的は、商業銀行が中小企業の資金ニーズに応えられないという認識のもと、中小企業を金融的支援及び経営に対する助言により振興することである。併せて、マイクロクレジットへの返済を通じて中小企業の信用力を高め、将来商業銀行の融資を受けられるようにすることも目標としている。

参加資格及び条件 マイクロクレジットの参加資格及び融資の条件は以下のとおりである。

- 参加資格：社員数が 10 人以下、総資本額 250 万 HUF 未満、年間売上額 800 万 HUF 未満（商業においては 1000 万 HUF 未満）
- 運転資金：融資額の 30% まで
- 融資限度額：130 万 HUF
- 返済期間：6 ヶ月から 3 年
- 自己負担額：投資額の 10% 以上
- 当初の返済猶予期間：6 ヶ月以内（利子については猶予期間なし）
- 担保：融資額と等価
- 利子率：中央銀行基本レートの 75% で、固定利率

融資の手続き 現在のマイクロクレジットの融資手続きは以下に述べるとおりである。

- a. MVA と契約関係にある地方企業財団（LEA）が、マイクロクレジットの運営の責任を負っている。MVA は、融資額の 3% 及び利子収入の 10% をコミッションとして LEA に支払うことにより、LEA はマイクロクレジットにかかる業務費用をまかなっている。
- b. マイクロクレジットの運営は、LEA における融資マネージャーが執り行っている。彼らは、申請者から提出されるビジネスプランをレビューし、現地を訪問し、申請者に面接を行なって、その態度、信用、責任感等を判断する。融資マネージャーはまた、申請者の融資申請書類の作成をも手伝えることがある。融資マネージャーは、MVA により作成された融資マニュアルに従って、行動することとなっている。
- c. マイクロクレジットの審査については、郡の融資審査理事会、LEA の幹部、融資支出手続きを行なう銀行及び郡の民間企業の代表から構成される、Jury と呼ばれる郡の委員会が行なっている。融資マネージャーは、委員会に融資申請書を自分の意見を添えて提出し、委員会は申請書を審査して十分と認められる場合には融資の承認を行なう。
- d. 融資支出手続きを行なう銀行は、LEA に対してプロポーザルを提出することにより、LEA により選定される。選ばれた銀行は、承認された申請者の口座を開設し、申請者と融資及び担保の契約を締結し、融資を支出するとともに、返済にかかる定期的なデータを LEA に提出する。

融資の実施 マイクロクレジットの予算は 1997 年末までにすべて LEA に配分されており、リボルビングファンドとして利用されている。以下に、融資の配分額、融資申請書数、承認数、及び支出額¹を示す。

表 3-1 マイクロクレジット制度の支出額等 (百万 HUF)

年	LEA への配分額	申請		承認		支出	
		申請者数	申請額	承認数	承認額	支出数	支出額
1992	136	730	211	280	76	204	55
1993	299	1,990	676	961	323	688	208
1994	719	3,204	1,399	1,617	649	1,540	594
1995	833	4,426	2,362	2,608	1,307	2,238	1,025
1996	774	4,962	3,596	2,762	1,981	2,281	1,760
1997	730	3,763	3,329	2,732	2,290	2,454	2,218
1998	0	2,912	2,573	2,075	1,854	1,734	1,732
1999	0	2,288	2,281	1,750	1,769	1,523	1,604
Total	3,490	24,275	16,427	14,785	10,249	12,662	9,197

(出典: MVA)

業績及び現状 マイクロクレジットの融資マネージャー及び融資審査委員会の審査手続き能力が限られている上に、申請者の書類作成能力が低いため、本スキームはどうしても非効率性にならざるを得ず、その結果ファンドの 40% は LEA の銀行口座に留まってしまっている。こうした事情により、銀行口座に蓄えられた資金が利子を生むことになり、LEA の手元にある資金は、配分された 35 億 HUF から 50 億 HUF と名目的には増加することとなった。以下に、マイクロクレジットの貸付状況及び不良債権の度合いを示す。

表 3-2 マイクロクレジットの貸付状況 (1999 年末時点)

LEA における資金量	5,028 百万 HUF
うち、優良債権額	2,351 百万 HUF
不良債権額	593 百万 HUF
不良債権率	20%

(出典: MVA)

表 3-3 不良債権の度合い (1999 年末時点、百万 HUF)

融資カテゴリー (回収期待率)	A (100%)	B (90%)	C (70%)	D (30%)	E (0%)	不良債権額
融資額	1,736	412	298	120	378	593

(出典: MVA)

¹ 支出額が実際の承認額より少ない理由としては、申請者が契約の約束に現れなかったことや、申請を取り消したことがあげられる。

不良債権率が高いのは、国家自体はもちろんのこと、国民のメンタリティーが市場経済化に移行しつつある段階にあることを考えれば、むしろ自然なこととも言える。しかも、これまでの高いインフレ率により、健全な事業の実施が困難であったこと、またハンガリーでは担保回収を行うための法的措置に時間がかかり、担保が十分な保証となっていないことも、不良債権の増加をもたらしたと言える。

プログラムの今後の変更 ハンガリーの経済的、法的環境の変化に対処するため、融資資格及び条件を見直すべく、経済省の調整のもと国家マイクロクレジット委員会によって現在議論がなされている。主として、以下のような修正が計画されている。

- MVA による全体の調整の役割を強化すること。
- 計算式を新たに導入して、地元のニーズの差を郡に対する配分に反映させること。
- 融資の上限額を 12,000 ユーロに引き上げ、同時に融資資格の最低ラインを引き上げること。

コメント及び提言 本スキームは、銀行から借り入れのできない 12,600 以上の小規模企業に対して、資金を提供したという意味で成功を収めたと言える。しかしながら、一方において、融資金額が非常に小さいために、融資を通じて中小企業の信用力を高め、商業銀行の融資につながる機会を提供したかという点に関しては、効果は疑わしい。

融資の上限を引き上げるのは正当な処置と言えるが、それに伴って以下のような措置をとることにより、債権のこれまで以上の悪化を避けることができると考えられる。

- 融資マネージャーのこれまでのような担保に頼りすぎる態度を改め、将来キャッシュフローを予測する能力を高めることにより、LEA レベルにおける融資審査能力を引き上げること。
- 過度の担保を課すことを避けるために、融資保証会社の保証をマイクロクレジットにも適用することを合法化すること²。

ここで注目すべきことは、ハンガリーの経済環境が近年著しく改善しつつあり、商業銀行が中小企業を顧客として認識しはじめており、融資保証会社とともにこの新市場の開拓に乗り出していることである（2.(2)及び 4.(1)を参照）。マイクロクレジットについては、公的資金にのみ頼り、預金ないし中央銀行のリファイナンスを受けていないため、当然にして資金量が限られている。マイクロクレジットの社会的役割をこうした限られた資金によって果たすためには、今後はより発展の遅れた地域ないし、マイクロクレジット以外に資金調達先をもたない企業に、焦点を合わせていくことが重要である。

(2) 商業銀行融資

² 融資保証会社によると、銀行による融資以外に保証を提供することは法律で認められていない。

環境の変化 ハンガリーにおいてはこれまで、商業銀行の融資は、二国間ないし多国間資金援助機関のスキームを除いて、中小企業にはほとんど手の届かないものであった。その理由としては、(a) 貸し出し利率が非常に高い、(b) 銀行は、短期融資しか貸し出さない、(c) 担保が過度に要求されていた、(d) 銀行は小規模の融資に関心をもっていなかった、ということがあげられる。商業銀行のマイクロ企業への純融資は、以下に示すように現在もマイナスとなっている。

表 3-4 ハンガリーの金融機関の貸借対照表の合計 (1999 年 11 月 30 日、10 億 HUF)

	資産	債務及び資本
総資産、総債務/資本	7,657.1	7,657.1
融資額 / 預金額		
政府及び非営利団体	1,109.8	223.7
企業	2,467.0	1,086.2
マイクロ企業	110.3	118.3
個人	349.4	2,712.9

(出典: Press Release, 21 January 2000, 中央銀行)

しかしながら、ハンガリー政府の経済を対外的に開放する政策及びインフレを抑制する政策により、中小企業の経済的・財務的環境は急速に改善しつつある。その上、多くの外資系銀行がハンガリーに参入したため銀行間に激しい競争をもたらされ、その結果貯蓄利率と貸出利率の差が 1999 年 11 月時点では 4% から 4.5% に縮小した。国内銀行も、この競争下において、事業経費を節減させ、サービスの質を改善させる努力を余儀なくさせられた。

ハンガリー銀行業界の近年の動き ハンガリーの銀行制度の改革は、1987 年 1 月 1 日に中央銀行が商業活動と分離して、一般商業銀行を管理する体制へと変わったことに始まっている。1987 年には 15 の商業銀行が 115 の支店により営業を行っていたが、1997 年末には 44 の銀行が数千の支店を構え、しかも現在も新しい支店が毎日のように設立されている。1995 年には、ハンガリー国内の銀行の資本の半分は海外の銀行が握っていたが、1997 年にはその比率は 60% に増加した。民営化は 1998 年の初頭に事実上完了し、国は、現在では国家貯蓄商業銀行 (OTP 銀行) 及び郵便バンク及び貯蓄銀行会社 (Postabank) という 2 行の資本に参加しているのみである。

(出典: Investor's Handbook, Ministry of Economic Affairs)

つい近年に至るまで、ほとんどの商業銀行は大企業にのみ関心をもっており、高い利率のもとリスクが高いうえに、大企業と同様の審査費用がかかる(多くの銀行では、中小企業に大企業と同様の審査手続きによる融資を行っている) 中小企業には、融資はほとんど行っていなかった。しかしながら、インフレ率が 10% 程度まで落ち、それに伴って金利が低下することにより、中小企業への融資はかつてほどリスクの高いもので

はなくなった。こうした新しい金融の環境は、銀行間の激しい競争とあいまって、商業銀行が次第に中小企業へと目を向けていくきっかけとなった。インフレ率、中央銀行のベースレート、及び商業銀行の平均の貸出利率の変化を図 3-1 にて示し、また表 3-5 にて商業銀行の一般企業及びマイクロ企業への融資の変化を示す。

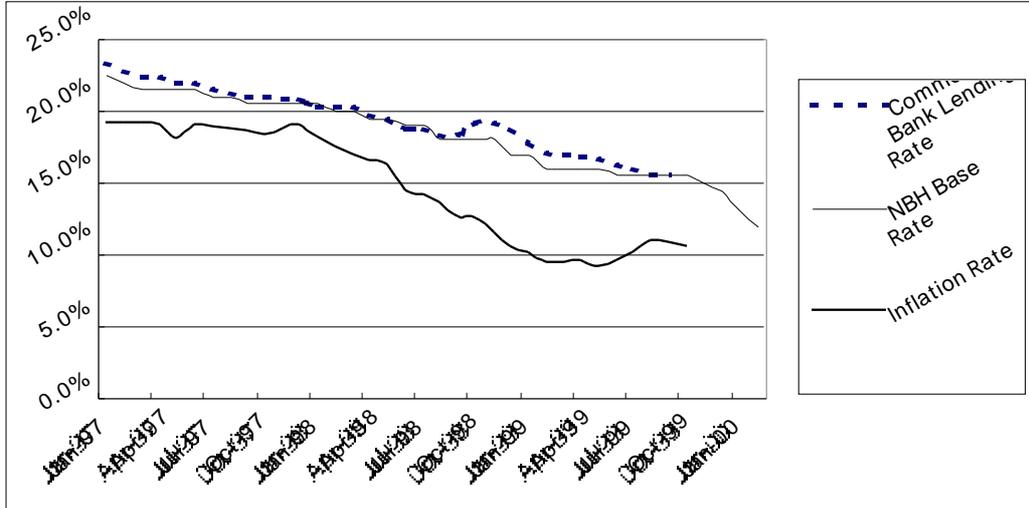


図 3-1 インフレ率、中央銀行ベースレート及び商業銀行の平均貸出利率 (出典: 中央銀行)

表 3-5 金融機関の企業への融資総額 (10 億 HUF)

	1 Jan. 1998	30 Nov. 1999	Annual Growth Rate
金融機関の総資産	5,856.4	7,657.1	15%
融資額			
企業	1909.1	2,467.0	14%
小企業	71.2	110.3	25%

(出典: Press Release, 21 January 2000, 中央銀行)

担保の限界 ハンガリーにおいては、商業銀行の担保の要求が高いために、担保を持たないほとんどの中小企業は融資を受けられない、と議論がよく行われる。確かに、国内銀行の融資審査能力が限られ、将来キャッシュフローを予測することが十分にできなかったため、融資の返済の保証を担保に過度に依存しており、こうした議論はある程度正しかった。しかしながら、今日においては、担保の有無は中小企業が融資を受けられない理由としては、説得力がなくなっている。

ハンガリーにおける担保の問題とは、法律は整備されているもののその強制力が限られているため、融資が不履行に陥っても容易に担保を行使することができないところにある。担保を回収するには数年かかることがあるため、取引費用が非常に高くなる。その上、ハンガリーの高い金利のもとでは、数年たつうちに担保の実際的価値は大きく減

少するため、結局担保というものは、借り手に返済の義務の圧力をかける程度の意味しか事実上もたないという。

こうした担保の問題により、外資系の銀行は、担保より将来のキャッシュフローの確かさに融資の保証を求めている。それ以外にも、後述するような保証システムやリースを用いて、担保そのものの必要としない制度が発展しつつある。

銀行と中小企業の橋渡しを行う措置 中小企業に対して融資を行うためには、銀行が引き続きコスト削減を行う努力を続けることが肝要である。いくつかの銀行は、すでにこうした方向で新しいアプローチを採用している。ひとつには、融資保証会社と融資保証手続きを簡素化する合意を結ぶものがあり（本報告 4.(1)参照）、もうひとつには、銀行が中小企業の支援を行う組織と合意を結ぶことにより、当組織が中小企業の融資申請書類作成に対して支援を行うものである。この背景として、数多くの民間コンサルタントが中小企業の融資申請作業を請け負って多額な金額で申請書類を作成し、その結果の書類は現実を全く反映していないため銀行の審査にとり何の役にも立っていない、という事例が多くあることが報告されている。もし融資申請書が正確に作成されていれば、銀行の取引費用の削減に大きく貢献し、中小企業への融資拡大につながることは確実である。中小企業の利益を代表する諸組織がこうした中間業務サービスを行うことは、おおいに促進されるべきである。

民間銀行と Hungarian Association of Craftsmen's Corporation (IPOSZ)の合意事項

2000年2月現在において、IPOSZは小企業の融資手続きの支援及び融資のモニタリングを行うことについて、商業銀行と交渉を行っている。本件における手続きは、以下ようになる。

ステップ 1. メンバーあるいは非メンバーから融資の申請を受け、IPOSZは当該顧客が融資申請に必要な最低限の条件を満たしているか、確認を行う。

ステップ 2. 企業が最初のスクリーニングを満たした場合には、IPOSZはさらに財務状況の数字、マーケット及びキャッシュフローの予測、担保等といったデータを収集して、融資を受けることのできる可能性を精査する。

ステップ 3. ステップ 2の結果が条件を満たしている場合には、上記データを用いて、融資審査フォームを埋める。その後、本フォームは、銀行に送付され、審査が行われる。

ステップ 4. 融資契約が締結され、支払が開始すると、IPOSZは融資が適切に使われているかモニタリング業務を行い、当初の合意事項とのある程度以上の乖離がでてきた場合には、銀行に報告を行う。

ステップ 2 から一定のコンサルフィーが顧客に課せられることとなる。IPOSZは現在、融資手続き支援を行うスタッフのトレーニングの準備をしている。

中小企業の融資拡大に対するもうひとつの制約要因は、中小企業自体に経営能力が欠けていることがある。これは長期的に解決すべき基本的な問題であるが、中小企業は銀

行に融資を申請するものの、企業の経営能力が不十分であるために融資の返済が危ぶまれ、融資に至らないケースが数多くあることが報告されている。

ハンガリーの企業には、技術的能力は高いものの、マーケティング、会計処理等を含む財務管理といった経営能力が限られているものが多い。IPOSZ や MVA といった中小企業組織の支援は、融資手続きに限られており、中小企業の経営能力の強化には結びついていないのが現状である。また、MVA の企業診断プログラム（政府の補助金を適用）についても、スタートアップの企業を対象としており、その成果は限られている。

中小企業がビジネスプランを作成して融資を獲得するには、彼ら自身がまず経営能力を向上することの必要性を認識することが必要である。経営管理者に対するトレーニングやコンサルティングを効果的に行うために、政府の中小企業政策の中において、プログラムを開発し適切な実施組織・経路を検討していくことが重要である。

中小企業が確実なビジネスプランを作れない理由のもうひとつには、市場、関連商品・製品、原材料の供給等に関する情報が不足していることがあげられる。LEA や商工会議所、中小企業組織などにおけるビジネスインフォメーションのシステムを強化し、中小企業へのアクセスが改善されることが必要である。

(3) 長期融資制度

a. 日本輸出入銀行による TSL (Two Step Loan)

TSL の概要 日本の政府は、日本輸出入銀行を通じて、1992 年及び 1994 年の 2 回、ハンガリー中央銀行を通じてそれぞれ 130 億円の TSL を供与している。両者の TSL とともに返済は 2007 年に完了予定である。TSL は、中央銀行のベースレートの 75% にて商業銀行にリファイナンスされ、銀行はそれに 2% のマージンを加えて顧客に融資を行ってきた。中央銀行は、日本円で 60 億円を、TSL と同様の条件にて協調融資している。

TSL の裨益者は、マイクロ企業（従業員 9 人まで）、小規模企業（従業員 60 人まで、かつ売上額が 500 百万 HUF まで）及び中規模企業（従業員 300 人まで、かつ売上額が 25 億 HUF まで）となっている。融資の返済期間は極めて長く、融資のサイズにより 8 年から 13 年となっている。顧客には、最大で 5 年の返済猶予期間が与えられる。

TSL の成果はたいへん大きなものであり、小規模・中規模の企業のみならず、マイクロ企業に対しても多くの融資が実現した。以下の表に、企業のサイズ別の分布、融資のサイズ別の分布、及び融資数及び平均融資額を示す。

表 3-6 TSL の企業サイズ別分布 (1999 年末)

企業サイズ	第 1 回 TSL	第 2 回 TSL
マイクロ企業	46%	43%
小規模企業	26%	28%
中規模企業	28%	29%

(出典: 中央銀行)

表 3-7 TSL の融資サイズ別分布 (1999 年末)

	第 1 回 TSL	第 2 回 TSL
10 百万 HUF 未満	61%	56%
10 - 50 百万 HUF	33%	36%
50 - 100 百万 HUF	4%	7%
100 百万 HUF 以上	2%	2%

(出典: 中央銀行)

表 3-8 融資数及びサイズ (1999 年末時点)

	First TSL	Second TSL
Number of Loans	1,845	1,022
Average Size of Loans	HUF 11.2 million	HUF 20.7 million

(出典: 中央銀行)

b. Deutsche Ausgleichsbank による START 融資

START 融資の概要 START 融資は 1991 年 8 月に開始された。Deutsche Ausgleichsbank が 1 億ドイツマルクを融資し、中央銀行の自己拠出分とあわせて、1999 年 6 月 30 日までに 10,103 百万 HUF が商業銀行に貸し出された。リボルビング分をあわせると、中小企業へ融資された総額は、1999 年 6 月 30 日までで 246 億 HUF であり、うち 150 億 HUF はすでに返済済みである。

START 融資プログラムは、新規ないし設立後 3 年以内の中小企業を振興するものであり、対象となる企業は、50 人以下の社員数を持ち、年商 10 億 HUF 未満である。利率は、中央銀行のベースレートに 1~2% のマージンを加えたものであり、返済期間は 5~15 年である。返済猶予期間は最大で 2 年となっている。

START 融資の特筆すべき特徴は、その融資サイズが小さいことである。融資の最大サイズは、25 万ドイツマルクとなっている。1999 年 6 月 30 日までに 7,103 の融資が実施され、その間の平均の融資サイズは 3.5 百万 HUF である³。

³ HUF ベースの融資サイズは、ドイツマルク - HUF の交換レート及びインフレの効果により、拡大しており、1999 年上半期の融資の平均サイズは 10.6 百万 HUF であった。

START 融資の申請に関して十分な担保を提供できない中小企業に対しては、START 保証基金（4.(2)参照）により、信用が補完されている。START 保証基金の未利用分を用いて、1997 年には中央銀行は START II 基金を設立し、415 百万 HUF を 2 つの商業銀行に、また 800 百万 HUF を MVA に拠出した。MVA は LEA と緊密な関係にある 2 つの商業銀行を指定し、これらに対して資金をリファイナンスしている。

c. ドイツ KfW(Kreditanstalt für Wiederaufbau)の KVP プログラム

プログラムの概要 ハンガリーにある 2 つの政府系金融機関の 1 つであるハンガリー開発銀行の目的のひとつは、中小企業に融資を提供することであり、KVP プログラムのような公的資金を商業銀行につなぐリファイナンス機能をもっている。

対象となる企業は、500 人以下の従業員をもつもので、利率は中央銀行のベースレートに 3%のマージンを加えたものとなっている。KVP プログラムの開始以来、開発銀行はこれまでに商業銀行を通じて 410 の中小企業に対して融資を行っており、基金の配分は既に終了している。融資の平均サイズは 33 百万 HUF で、平均返済期間は 6.5 年である。1 億 HUF 未満の融資は全体融資数の 93%、融資額の 56%を占める。以下に、融資サイズ別の融資数・融資額、及び融資の返済期間の分布を示す。

表 3-9 KVP の融資サイズ別融資数及び融資額 (1999 年末時点)

融資サイズ	融資数	融資額の合計
百万 HUF 未満	0	0
1 - 10 百万 HUF	143 (35%)	889.5 百万 HUF (6%)
10 - 100 百万 HUF	236 (58%)	7,677.4 百万 HUF (50%)
100 百万 HUF 以上	31 (7%)	6,730.1 百万 HUF (44%)
合計	410	15,297.0 百万 HUF

(出典: ハンガリー開発銀行)

表 3-10 KVP 融資返済期間の分布 (1999 年末時点)

融資の返済期間	融資数
3 年未満	11
3-5 年	98
5-7 年	178
7 年以上	123

(出典: ハンガリー開発銀行)

d. ハンガリー開発銀行の将来の役割

ハンガリー開発銀行の可能性 1991年の中央銀行法の採択以来、中央銀行はその活動をEUの標準にあわせるべく努力を続けてきている。中央銀行は政府の経済・財政政策とは切り離され、外国資金調達業務及び金融政策に特化することとなっており、過去の供与された日本のTSL及びSTART融資のモニタリングは行うものの、新規の公的資金融資は今後は行わない。こうした理由により、ハンガリー開発銀行及びMVAが、リファイナンス機能をもって公的資金の融資を行っているのである。

ハンガリー銀行が商業銀行にリファイナンスを行うためには、中央銀行に比べて十分な機能を持ちえていない、という議論がある。確かに、中央銀行は商業銀行を監督する立場にあるために、すべての商業銀行と緊密な関係を保っているのはむしろ当然である。一方において、ハンガリー開発銀行は、中小企業振興にかかわる唯一の政府系金融機関であることも事実であり、商業銀行にリファイナンスする能力をもちえていることは、KPVプログラムの実施により証明されている。

ハンガリー開発銀行は、企業に対し独自の財源からも融資を行っている。以下に、ハンガリー開発銀行の財源による直接貸付の融資数と融資額を示す。平均の融資額は266百万HUFである。

表 3-11 ハンガリー開発銀行の財源による直接貸付の融資数・融資額(1999年 年末時点)

融資のサイズ	融資数	融資額
20 百万 HUF 未満	47 (30%)	334 百万 HUF (1%)
20-50 百万 HUF	25 (16%)	817 百万 HUF (2%)
50-100 百万 HUF	28 (18%)	2,062 百万 HUF (5%)
100-500 百万 HUF	35 (22%)	8,635 百万 HUF (21%)
500-1,000 百万 HUF	11 (7%)	8,330 百万 HUF (20%)
1,000 百万 HUF 以上	12 (7%)	21,846 百万 HUF (60%)
合計	158	42,074 百万 HUF

(出典: ハンガリー開発銀行)

コメント及び提言 ハンガリー開発銀行は支店をもっていないため、商業銀行の支店網を用いなければ、中小企業に対する効率的な融資は行うことができない。将来に外国の公的資金による中小企業融資を行う場合には、ハンガリー開発銀行は以下のような努

力を続ける必要がある。

- 海外通貨建ての融資の為替リスク回避のための、デリバティブの知識を獲得すること。
- 商業銀行との関係を強化し、商業銀行の融資手続きの簡素化にむけて働きかけることにより、より小さい企業への融資を可能とすること。
- LEA との関係を強化し、できるだけ多くの中小企業へハンガリー開発銀行の融資制度についての情報を伝えること。

3. 経済開発ターゲットファンドによる利子補助制度

経済省は、経済開発ターゲットファンドを用いて、1996 年より利子の補助制度を開始している。1999 年までに、90 億 HUF の補助金が商業銀行の利子に対して支出され、それにより 500 億 HUF の融資が 1,129 の企業に対して実現している。

対象となる企業 利子補助制度の対象となる企業は、250 人以下の従業員をもち、年間の売上が 40 億 HUF 以下、資産が 27 億 HUF 以下のものである。利子補助の対象となる融資は、4 億 HUF 以下となっており、その利率は中央銀行のベースレートに 3% を加えたものに限られ、利子補助は中央銀行のベースレート部分に対して適用される。

融資の条件 利子補助は最大で 4 年間にわたって適用される。初年度は、投資のタイプにより利子の 50% ~ 70% が補助され、毎年補助率が 10 パーcentageポイントずつ減額される（2000 年より、1 年目が利子の 40% ~ 50% に変更）。50 人未満の従業員をもち年間売上 7 億 HUF 以下、資産 5 億 HUF 以下の企業については、4 年間にわたり無条件で 25% の利子補助を受けることができる（本条件は 2000 年より廃止）。

利子補助の手続き 利子補助の申請・認可手続きは以下のとおりである。銀行が融資審査を終えた後、利子補助を希望する企業に対して "Letter of Intent" を交付する。企業は、利子補助に必要な申請書類を揃え、Letter of Intent を添付して、経済省に提出する。申請書類は、経済省傘下の公社によりチェックを受け、コンピュータに入力され、データシートが経済省に送付される。申請は、関係各省の代表から構成され毎月開催される "Jury" 会議により審査される。審査の結果は、融資サイズに応じて、経済省中小企業局長、経済省次官、経済大臣によって、承認を受ける。承認後、補助金の額はコンピュータにより計算され、利子支払のスケジュールに合わせて銀行に支払われることとなる。利子補助の申請は、毎月 10 日が締め切りとなっており、全体の審査手続きは 3 週間以内で終わるとのことである。

成果 以下に、利子補助制度の実施の成果を示す⁴。

⁴ 表における利子補助額は、利子支払スケジュールによる計画額であり、実際の支払額は、利率が低下しているために表のものより少なくなっている。

表 3-12 利子補助制度のこれまでの成果

	1996	1997	1998	1999	Total
申請書類受理数	53	360	365	448	1,226
申請承認数	45	323	335	426	1,129
内、マイクロ企業	12 (27%)	77 (24%)	151 (45%)	214 (50%)	454
小規模企業	19 (42%)	140 (43%)	138 (41%)	151 (35%)	448
中規模企業	14 (31%)	106 (33%)	46 (14%)	61 (15%)	227
融資額 (10 億 HUF)	2.4	16.2	16.5	14.5	49.6
利子補助額 (10 億 HUF)	0.5	3.4	2.9	2.2	9.0

(出典：経済省)

上記の表にあるように、申請者の数は毎年増加しているものの、補助金の総額は減少している。これは、平均融資額が小さくなっていること、及び利率が減少していることによる。

コメント及び提言 利子補助制度は、商業銀行が財政基盤の弱い中小企業に対して融資を行うことを促進する上で、効果を示してきた。しかしながら、ハンガリーの利率は 2.(2)にて述べたように毎月のように減少してきており、高い利率は中小企業にとって融資を受けられない最大の理由とはいえなくなっている。また、利子補助制度は、そもそも利子を支払う能力を持ちうる企業に対しても同様に、利子の補助を行うことは避けられない。これは、利子を支払える企業と払えない企業を識別することが現実的には困難なためである。

利子補助制度は、当面は継続することは必要であろうが、ハンガリーの経済環境の改善に伴って、段階的に廃止されていくべきであろう。限られた公的資金を中小企業の金融面の支援に用いる、という意味では、以下に述べる保証制度の拡充のほうがより高い効果をあげうるため、そちらにより多くの資金を用いるべきであると考えられる。

4. 信用保証システム

ハンガリーでは、現在 3 つの信用保証の制度がある。

- 融資保証会社
- MVA による START 融資保証基金
- 地方融資保証基金

地方融資保証基金は農業開発を主としたものであるため、本報告では融資保証会社及び START 融資保証基金について述べることにする。なお、中小企業の財政的負担を軽減

するために、経済省と、融資保証会社及び地方融資保証基金の間において、2千万 HUF 以下の融資の保証については政府が保証料の 50%を負担する、という合意がなされている。

(1)融資保証会社

1992 年の設立以来、融資保証会社は 10 百万 HUF から 400 百万 HUF のさまざまなタイプの融資に対して保証を行ってきた。保証の上限は、融資額の 80%である。保証額の 70%は政府により再保証されているため、融資が不履行に陥った場合には政府が保証額の 70%を負担している。融資保証会社の 2000 年 1 月現在の保証総額は、450 億 HUF である。

保証の手続き 基本的な保証手続きは以下のとおりである。(a)企業は商業銀行の支店において融資の申請を行う。(b)融資審査の手続きにおいて、必要と認められた場合に、銀行は融資保証会社に保証を要請する。(c)融資保証会社は銀行から送付された保証申請書を審査する。(d)条件が十分整っていると判断された場合に、融資保証会社は銀行と保証の契約を締結する。小規模の保証については、書類上でのみ保証手続きが行われるが、規模の大きい案件については、企業訪問により審査が補完される。料金は、最初に保証額の 1%を取り扱い手数料として徴収し、さらに毎年 12 月 31 日における融資の保証部分の 2%が、保証料として徴収される。

コストを削減してより小規模の企業に保証を提供するために、融資保証会社は新しい方法を採用しつつある。それは、融資保証会社が商業銀行と提携して、融資と保証を一体化した簡素な手続きを行う、というものである。効率性をさらに高めるために、現在融資保証会社は、個々の融資の借り手ではなく、銀行に対して融資保証を行っている。

成果 以下に 1999 年において中小企業に供与された保証の数と金額を示す。

表 3-13 1999 年に融資保証会社の保証数と保証額（融資額別）

保証された融資の額	保証数	保証総額
10 百万 HUF 未満	810 (62%)	3,230 百万 HUF (14%)
10-20 百万 HUF	202 (15%)	2,836 百万 HUF (12%)
20-50 百万 HUF	185 (14%)	5,971 百万 HUF (25%)
50-100 百万 HUF	74 (6%)	5,113 百万 HUF (22%)
1,000 百万 HUF 以上	39 (3%)	6,276 百万 HUF (27%)
合計	1,310	23,425 百万 HUF

(出典: 融資保証会社)

表 3-14 1999 年に融資保証会社の保証数と保証額 (企業サイズ別)

企業のサイズ	保証数	保証総額
従業員 10 人未満	757 (58%)	7,266 百万 HUF (31%)
従業員 10-49 人	317 (24%)	7,400 百万 HUF (32%)
従業員 50-149 人	144 (11%)	4,929 百万 HUF (21%)
従業員 150-249 人	74 (6%)	2,395 百万 HUF (10%)
従業員 250 人以上	18 (1%)	1,434 百万 HUF (6%)
合計	1,310	23,425 百万 HUF

(出典: 融資保証会社)

上記に見られるように、融資保証会社は小規模企業の融資の実現に対して大きく貢献している。過去 3 年間に於いて、マイクロ企業 (従業員 10 人未満) への保証額の全体保証額に対する割合は、保証数においては 45% から 58% に、保証額においては 23% から 31% へと増加している。

コメント及び提言 ハンガリーの改善しつつある経済状況下において、融資保証会社の限られた業務遂行能力が、今後中小企業の成長に対するあらたな制約条件となることは十分考えられる。潜在的需要に応えていくために、融資保証会社は手続きの簡素化について、多くの銀行と合意していくことが必要である。融資保証会社の総保証額は、法的に 650 億 HUF までに制限されており、融資保証会社の自己資本 (1998 年末時点で 120 億 HUF) の大きさに比して十分に高くない。この融資保証の制限は引き上げられるべきであり、またそれは融資保証会社の資本額との比較において設定されるべきである⁵。

地方レベルの中小企業の将来需要にこたえるために、地方政府の協力のもと、融資保証会社は地方に支店ないし子会社を設立するべきである。もうひとつのオプションとしては、地方政府のイニシアティブのもと、信用保証組合のようなものを設立することも可能である (この場合、政府がリスクを分担するために再保証を行うことが条件となる)。後者の場合には、融資保証会社は組合の資本に参加し、組合の運営に対して技術協力を行っていくことが必要であろう。

⁵ 日本においては、保証総額は平均的には保証協会の資本の 15 倍程度となっており、保証している融資額は資本の 30 倍程度となっている。

政府は、小規模の融資について保証料の 50%の補助を与えている。一方において、融資保証会社は手続きを簡素化し審査費用を削減する努力により、保証料は融資額の 2%にまで下げられてきた。利子補助制度と同様に、補助金の必要性は次第になくなっていくことが考えられる。政府は今後はむしろ、信用保証制度の資本及び再保証の準備金を充実させることが必要であろう。

(2)START 融資保証基金

概要 START 融資保証基金は 1991 年に START 融資プログラムの一環として設立され、MVA により運営されてきた。本制度は、企業がビジネスプランの作成を含め必要な融資条件を満たしつつも十分な担保を提供できない場合に、本基金を用いて融資額の 80%を限度として保証を行うものである。保証料は、保証されている融資額の 4%である。中小企業は、START 融資を行っている銀行において保証の申請を行うことができ、銀行は申請者が条件を満たしていると判断したときに、MVA に対して申請書を送付する。MVA においては、独立の技術委員会が企業のマーケット、技術及びビジネスプランの正当性を評価する。当委員会が保証の条件を満たしていると判断した場合には、事務局は銀行に対して保証の書類を送付し、MVA と申請者の間で契約が締結される。

1999 年末までの申請企業数は 636 社で、うち 366 社が保証を獲得している。START 融資保証基金によって保証されている融資の総額は 1,393 百万 HUF であり、そのうち保証額は 711 百万 HUF である。融資が不履行に陥り保証が実施された数は 47 であり、その総額は 124 百万 HUF となっている。

5. ハンガリーにおけるベンチャーキャピタル

ハンガリーにおいてベンチャーキャピタルは 1989 年に最初に設立され、それ以来急速に成長してきた。現在約 25 のベンチャーキャピタルが活動しており、投資資金は 12 億ドルと報告されている。1998 年までに 8 億 US ドルが 400 から 450 の企業に投資され、4 億ドルが新たな投資先を求めていると言う。主要な投資家は、55%から 60%はアメリカの資本、10%から 15%はヨーロッパの投資家ないし銀行（主として欧州復興開発銀行及び ABN-AMRO 銀行）その他はハンガリーの政府、銀行（ハンガリー開発銀行、K & H 銀行及び Postabank）及び個人投資家である。

ハンガリーにおけるベンチャーキャピタルは、主として百万 US ドル以上のものをターゲットとしており、それより小規模の投資には興味を持っていないと言う。さらに、対象とする企業は、株式市場に上場する予定のあるようなある程度成熟した企業であり、スタートアップ段階や技術革新段階にある企業はほとんど対象となっていない。なお、多くの中小企業がベンチャーキャピタルを訪問して投資を要請しているが、そのほとんどはマーケティングや財務管理といった経営に関する知識を有しておらず、ベンチャー企業の育成にとって、経営管理能力の欠如が大きな制約要因となっている。

スタートアップ段階や技術革新段階にある企業は、最初の段階において確実なキャッシュフローが期待できないため、資金調達には銀行の融資より出資が適当である。政府はベンチャーキャピタルとリスクを分担することにより、こうした企業を支援することができよう。その方法としては、ベンチャーキャピタルの資本に参加すること、また投資の一部を政府が保証することなどが考えられる。

6. リース事業

リースの市場は、ハンガリーでは急速に拡大しつつある。ほとんどのリース会社は、ハンガリーの銀行の特長である総合銀行サービスの一環として、銀行により設立されている。ハンガリーにおいてリース事業が拡大している理由としては、(a)リース契約に必要な保証や、過去の経営指標等は、融資ほど問題にされない、(b)リースの設備の所有権は、リース会社に保持されており、リース契約の不履行等の場合でも、法的に容易に設備を回収できる、(c)担保、必要書類、審査手続き等が、銀行融資に比べて単純であり、取引費用が小さい、(d)リースは通常、銀行融資よりも多くの投資部分をファイナンスできる、(f)リース会社ではリース設備の減価償却を短縮することが税法上認められえおり、一方リースを受ける会社はリース経費を費用として所得から控除できる、といったことがあげられる。

銀行の融資へのアクセスが限られている中小企業にとって、リース契約は設備投資を行うための重要な手段となりうる。ハンガリーでは、中古市場がまだ発達していないため設備リースはいまだ限られているものの、リース事業を行う法的環境が整っているため、今後リース事業が銀行融資の代替として拡大していくことが期待されている。

7. 結論

中小企業のファイナンスに対する制約要因ならびに、それを克服するプログラム及びアクションを以下に示す。

表 3-15 中小企業のファイナンスの制約要因、プログラム及びとるべきアクション

制約要因 プログラム	高い 利子率	長期融資の 欠如	担保への過度 の依存	複雑な融資 手続き	複雑な保証 手続き	中小企業の 経営能力の 欠如
ツーステップ ローン	当面継続	当面継続				
利子補助制度	当面継続					
銀行の貸出利率 の引き下げ	継続中			手続きの 簡素化		
信用保証 システム			保証総額及び 経路の拡大		手続きの 簡素化	
中小企業団体				銀行と協力		
人材育成						経営管理者 育成・診断
I / T						ビジネス情 報システム

中小企業金融の拡大には、以下の手段をとることが必要である。

- 中小企業に低い利率の融資を提供し、かつ商業銀行が中小企業向けの融資を拡大することを促進するために、銀行の貸出利率が十分に低下するまでは、ツーステップローン及び利子補助制度を継続すること。
- 商業銀行の融資手続きの簡素化にむけて働きかけること。
- 融資保証会社の小規模企業の保証手続きを引き続き簡素化させるとともに、融資保証会社の地方支部ないし地方レベルの融資保証組合を設立すること。
- 中小企業の利益を代表する組織が、中小企業の銀行融資手続きを銀行との合意に基づいて行うことにより、銀行と中小企業の橋渡しを行うこと。
- 中小企業のビジネス情報へのアクセスを強化し容易にすることにより、中小企業がそれを用いて確実なビジネスプランを作成することができるようにすること。

ハンガリー国の格付けは近年上昇してきており、Moody 's Investor Service では Baa1、S & P (Standard and Poor's) は BBB+、日本格付研究所では A-となっている。これらの意味することは、ハンガリー政府ないし中央銀行は、以前より低い利率で外国から資金を調達できる、ということであり、ハンガリー国内の利子率は今後さらに下降する可能性が高い。公的資金を効率的かつ効果的に利用するためには、経済省は今後も

マクロ経済状況及び民間銀行の活動を引き続きモニターしていくことにより、中小企業金融の成長に対する新たな制約要因を確認し、それを乗り越えるための施策を打ち出すことが求められている。

第4章 自動車産業

第4章 自動車産業

1. ハンガリーの自動車産業

(1) 歴史的背景と経緯

ハンガリーにおける自動車産業の歴史は古く、1909年にはハンガリー人の設計による乗用車が生産されている。二つの大戦中に、特に軍用車両の生産が拡大されたが、第二次大戦中に自動車生産設備は総て破棄された。第二次世界大戦後、コメコン市場の取り決めの下に、バス・トラック並びに自動車部品の、ソ連邦を中心としたコメコン諸国への主要供給者として位置付けられ成長してきた。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。

コメコン市場崩壊後、一時停滞したが、'90年代、即ち市場経済への移行時はハンガリー自動車産業の大変革時代である。最新技術の浸透を促進し、産業の再編を支援する国策により補助金と優遇処置の提供で、SUZUKI、GM OPELが乗用車生産工場を建設して、ハンガリーでの乗用車生産が半世紀ぶりに再開された。AUDIはエンジン生産工場を建設、FORDが主要エンジン部品（DIS、Fuel Delivery Module等）生産工場を建設する等、大企業がハンガリーへ進出するに伴い、自動車部品産業界も大きく変化した。ハンガリー自動車部品企業に外国投資家による投資や合併企業の設立が活発になり、更にITTを始め欧米日自動車部品大手企業の進出により、国内大手自動車メーカーへの部品供給のみならず、西欧市場への自動車部品供給基地として成長しつつ現在に至っている。

一方ロシアを始め東欧諸国へは従来通りバス、トラック並びに自動車部品の供給が継続されているが、現在 '98年8月ロシアにおける経済・通貨危機の影響を受けマーケットは非常に縮小している。但し東欧諸国における民営化、近代化により、部品供給は極端に減少している模様である。

アフターマーケット向けの自動車部品供給は外資系大企業を始め、多数の中小企業も行っており、そのマーケットも世界各国にわたっている。特に近隣諸国への供給は技術力の優位性から活発であり、今後数年はこの状態が継続するものと推測する。

(2) 現状

ハンガリーの自動車保有台数はこの数年間変化が少ない（表4-1参照）。特に乗用車ではLada、Dacia、Moszkvics、Trabant等旧ソ連・コメコン諸国製旧タイプ乗用車の減少量に対し、新車の増加量がほぼ同等であるため、新車販売の伸び率は高い（表4-2参照）。中でも高価な輸入車の販売が好調で、'99年には乗用車販売台数の75%を占めている。インフレ率は約10%であり、決し

て生活水準が高いとはいえない状態であるが、都市部においては最新型車が多く、地方でも4輪駆動車が目に付くなど、高級装備仕様の高価な車両に人気があり需要も多いと推察する。

表4-1 自動車保有台数推移

(単位：台/年)

	1994	1995	1996	1997	1998
Passenger car	2,176,922	2,245,395	2,264,165	2,297,115	2,218,010
Bus	21,472	20,223	19,107	18,616	18,529
Truck & Van	258,081	292,144	303,085	315,242	312,269
合計	2,456,475	2,557,732	2,586,375	2,630,973	2,548,808

出典：the Data Processing Office of the Ministry of Interior (DPOMI)

表4-2 新車販売実績

(単位：台/年)

	1998	1999	伸び率
Passenger car	104,064	129,852	+24.8%
(import)	(70,063)	(97,494)	(+36.8%)
Bus	45	75	+66.7%
Truck & Van	27,741	29,916	+7.8%
合計	131,850	159,768	+21.2%

出典：ハンガリー自動車輸入協会及び業界誌

国内各メーカーの生産状況は表4-3に示す通り、乗用車の生産がAUDIの本格生産により急増している。AUDIは完全に輸出用製品生産基地として位置付けている。SUZUKIはOPELとの共同開発による新車により、国内販売台数を28.5%('98:24,843台、'99:31,926台)伸ばし、そのシェアも24.59%とNo1を確固たるものとしている。

一方国内メーカーのトラック、バスは外資系を除き、生産・販売共に低調であった。因みにIKARUS、RABAの本年度目標は高レベルに設定されていた。両者共にグループ内の自動車部品事業が好調であり業績は良い。RABAでは生産能力不足の状態になっている工場があり、この対応に追われている。

全体の輸出比率は'99年73.58%と高い。外資系は輸出車の量を纏めてハンガリーにて生産することで、コストミニム化を指向しているものと推測する。

表4-3 国内自動車メーカーの生産、輸出状況

車種	企業名	生産台数		輸出台数	
		1998	1999	1998	1999
Passenger Car	AUDI	13,682	53,776	12,485	53,776
	OPEL	9,746	4,008	1,785	3,576
	SUZUKI	66,305	68,105	42,001	35,546
Commercial Vehicles from 6tons	CSEPEL	49	10	28	7
	RABA	252	97	27	7
	SCHWARZMULLER	1,260	1,200	712	690
BUS & Coach	IKARUS	1,180	414	837	207
	NABI	456	510	456	510
	RABA	-	66	-	-
合計		92,930	128,186	58,331	94,319

出典：ハンガリー自動車工業会(AHAI)

エンジンの生産基地としてOPEL、AUDI両者の生産台数は '98年OPEL：417,972台、AUDI：986,773台（4,6,8気筒エンジン）とフル生産をしており、AUDIは現在更に能力を増強中である。これらのエンジンは全て欧州各拠点に供給されている。SUZUKIは円高時に共通の購入部品数点について日本に供給し、現在も引き続いて実施している。コンポーネント、部品等の西欧等への供給基地として、しばらくの間は優位性を保てるのではないかと考える。

R & Dについては、ハンガリーの人材を高く評価している欧米系企業21社が、現在ハンガリー工科大学等と共同で推進している。同時に研究に携わった学生が引き続き企業に入社し、そのプロジェクトを担当すると言った方式で人材確保も兼ねている。KNORR(独)は上記大学構内に開発部門が職場を構えている。日本の企業は何故ハンガリーで開発をやらないのかと疑問を持つ人もいた。

(3) 自動車産業関連団体

日本と同様、自動車工業会と自動車部品工業会が活動している。

自動車工業会においては中小企業振興プロジェクトに関連し、オーストリーで作ったシステムにクラスターがあるが、例えば、ハンガリーの西部地域（AUDI,GM OPEL,FORD等）で下請のクラスターを作り、相互に利用する。クラスターは下請の集合で、1つになってマルチナショナル企業を援助するという考え方である。これを自工会が援助し今年の9月を目途に作るようとしている。

自動車部品工業会の活動内容は（'96年事業団が行った自動車部品産業リストラクチャリング計画報告書参照）a.品質管理の認証取得援助、b.法律相談、

c.製品開発の援助、d.市場開拓等であるが、特にaとd項について会員企業から感謝されていた。現在の会員数は171社、スポンサー企業60社(3月8日現在)である。

2.自動車産業に於ける自動車部品企業の現状

ハンガリーの自動車部品生産企業は全国に展開しているものの、殆どがドナウ川流域、ブダペスト市に集中している。その数は250～300社有ると推定されている。これらの企業は自動車部品のほかに、産業機械、電気機械、農業機械、輸送機械、建設機械等の部品を生産している。

従業員数は100名以下の小企業が多く約50%を占め、内半数は20名以下の零細企業である。所謂小企業が多く中企業が少ない。一方600名を超える大企業も14%で、旧国営企業が自社製品だけでは経営が成り立たず、自社の保有技術を活用し自動車部品産業に進出している。

これらの企業は外国人所有の企業が15%、外国人とハンガリー人の合弁企業が18%、ハンガリー人所有の企業が67%である。数年以内には外国資本の参加企業が35～40%に達すると予測されている。

自動車部品企業の製品構成を自動車部品工業会に所属する企業159社にて分類すると、下記の通りである。

I	金属加工品、プレス・溶接品	17.6%
II	機械加工部品	35.7%
III	電気・電子部品	12.1%
IV	プラスチック部品	11.7%
V	ゴム製部品	10.9%
VI	スプリング類、他	7.3%
VII	非鉄金属鑄造品	4.2%
VIII	鑄造・鍛造品	0.3%
IX	ガラス製品	0.2%

自動車の主要部品（エンジン、アクスル、トランスミッション、クラッチ、ステアリング装置、ボディ及びボディ部品等）を生産している企業は8%と少ない。

主要自動車部品の売上推移を経済省の統計資料より抜粋したものが表4-4、表4-5（これ以外の部品は各分類の中に入れられており、自動車部品として抽出出来なかった）で、その伸び率は年々増加の傾向を示している。特に'98年は電装品で前年比171.2%の伸びを示し、エンジン及びエンジン部品も同様に前年比192.3%

と約倍の伸びを示している。輸出比率が高いのは、ハンガリーをエンジン生産基地としているAUDI、OPEL両社の戦略によるところが大きい。

表4-4 自動車用電装品の売上推移

(単位：億HUF / 年)

区分	1996年		1997年		1998年	
	計	内輸出	計	内輸出	計	内輸出
ワイヤハーネス	152.0	144.6	285.2	262.6	355.5	327.9
エンジン電装品	210.0	197.9	184.5	164.9	444.4	416.9
車体電装品	3.7	1.8	3.4	0.1	9.9	2.0
合計	366.2	344.3	473.1	427.6	809.8	746.8

出典：経済省統計資料

表4-5 エンジン及び自動車部品の売上推移

(単位：億HUF / 年)

区分	1996年		1997年		1998年	
	計	内輸出	計	内輸出	計	内輸出
内燃機関(エンジン)	1481.5	1468.9	2748.6	2713.3	5384.4	5354.8
自動車用エンジン部品	50.7	38.5	146.9	111.7	183.5	168.5
合計	1532.2	1507.4	2895.5	2825.0	5567.9	5523.3

出典：経済省統計資料

(1) 外資系企業の進出とハンガリー中小企業の関係

ハンガリーに進出する外資系企業の多くは、先ずアセンブリーのみを構築し、部品の調達ハンガリー国内より容易に調達できる物(印刷物、梱包用資材等)以外は自国又は西欧諸国他の既存のサプライヤーから供給するという形態を採っている。その後、ハンガリーの中小企業を調査し、エンジニアリングの容易な部品、箱状の輸送上かさばる部品等を国産化している。また機能部品については、自国のサプライヤーを独自に進出させるか、国内企業へ技術移転を行わせ順次国産化している。この考え方は自社の経営計画を遂行する上で当然の事であるが、国内調達率は全調達金額の0～40%程度と進出時期により幅がある。

ハンガリーの中小企業は下請関係になる事を切望している。これは資金調達等最低の資格を得ることもあるが、勿論安定した売上を確保でき、指導等による最新の技術導入、先進の管理技術導入、マーケット情報の入手等が図れ、今

後の自社発展に対して強力な武器になるものと確信しているからである。一度この関係になると、進出企業はビジネスライクな関係維持を方針としているが、内容・質の差は有るものの指導育成を行っており、信頼関係も醸成されている。

下請関係を持つ企業は全て中小企業ではなく、国内大企業の1工場が部品供給を行っている。国内の大企業は元国営企業であり、自社商品の全製造技術を保有しておりその技術を活用している。現在は全体を持ち株式会社とし、工場を株式会社としてグループの一員としている。独自の商品がある場合は分離し別会社とし独立させるか個人または外資系に売却している企業が多い。

(2) 国内大企業と中小企業の関係

ハンガリー国内の大企業は政府の中小企業振興策に対して、良く理解しリーダーカンパニーとして取り組んでいる。援助の内容は資金調達に関する援助、設備貸与、経営指導、品質改善・ISO9002取得の援助、生産性向上支援、生産原材料の購入支援等、多岐に涉っており、責務は果たしているように窺えた。しかし国内よりの調達は、全調達金額の50%程度である。輸入品の内容は粗鋼・熱延材・パイプ等鉄鋼、ゴム（材料,ホース等）、樹脂材料、高精度を要求される特殊部品等、国内で調達困難なものが多い。又周辺国の安価な労働力を活用している物もあるが、経営計画を達成する上では止むを得ない事である。現在、既存取引先に対し、新製品開発時優先発注とか能力を拡大する際、既存又は新規国内企業へ内製品の移管、国産化の推進等に努力を続けている。

一方下請関係にある企業は、親企業よりの指示事項を達成することで体質を強化すべく努力を続けており、新規設備の導入、建物の増改築や親企業と同じコンピューターシステムの導入等を指導のもとに行っている。ある小企業では、自助努力で既にQS9000、ISO9001を取得し、現在ISO14000取得へ向け準備中という高レベルの企業も存在している。

3.小企業の問題点

訪問した企業は従業員数が15～100名の小企業15社である。内12社が個人所有の企業、3社が3名の出資による企業である。輸出を主体としている企業が6社、下請契約を既に得ている企業7社である。

QS9000取得企業2社、ISO9001取得企業3社、ISO9002取得企業8社と訪問企業15社中11社が認定されかなりレベルは高い。現在取得していない企業も当面の重要課題を対策後、ISO9002の取得を計画している。

(1) 資金繰りに苦労をしている。

各経営者の発展に対する意欲は大きい。またEU加盟に向けて、早く西欧のレベルに追付く事を目標としている。

企業が発展するには、新マーケットや新製品の開発、新システムや新鋭機の導入等が命題で、これには多大な資金が必要である。しかし、資金を調達するにも、銀行利子が高い、政府の資金は手続きが煩雑で時間が掛かり過ぎる。既に下請契約を得ている企業はそれなりに安定した収入を得、援助等も得て近代化の過程にある。以外の企業は自力で地道に努力をしているが、現状維持の段階であり、目標達成は非常に厳しい状況にあると感じられる。ただ自社で広い土地や建物等担保になりうる不動産を持っている企業が多く、小企業に対する低利の融資制度、迅速な手続き等利用しやすい仕組み・方策が実行されれば、発展の支援になりうると思う。

新製品の開発、品質向上、計測道具の管理等には高価な計測装置が必要であるが、小企業単独では多額の投資が必要であり入手不可能である。各地域に日本における工業試験所のような機関を設置し、これ等を支援する事も有効と考える。

(2) マーケットが不足している。

いずれの企業も差はあるものの、人・設備の能力に対して仕事量が少ない。下請契約のある企業は親企業の指示や提示された計画に基づくもので、問題は無いが、マーケットの情報に飢えている企業が目に付いた。

下請となるため自社製品を持参し、大企業を訪問するが目的を達成できず、またその理由も明確に聞かされていない。従って、下請になる対策を講じることが出来ず悩んでいる企業が多い。

ロシア経済・通貨危機（'98.8）の影響を受け、仕事が無くなった企業もある。それ迄は他のマーケットに見向きもしなかったため、新規のマーケットを知人・友人を頼りにして探している。

アフターマーケットを主体とした企業は、現在の生産製品の技術的な将来動向を掴みたいが、その情報収集方法が見つからず、将来は製品が無くなるので

はないかと不安を持っている。

以上の実情を踏まえて、マーケティング手法の教育、マーケット情報の提供、工業系大学等による製品技術・製造技術情報の提供、可能であれば、大企業の下請契約を得る為の要件を知らせる等は有用であると考える。

(3) 人材が不足している。

中小企業では中堅管理者不足で、経営者が何もかもやらねばならぬ。育成するには費用も高む、育成すると大企業に引き抜かれる。中小企業は益々優秀な人材が不足し弱体化するのではないかと危惧する。

製造現場が高齢化(平均45歳位の企業が多い)している。日本も同様であるが、若年層の製造業離れが窺える。地方に於いて失業率は高く、中でも若年層の就業意欲の低下を指摘する経営者が多い。その原因として急速な体制の変化・西欧(自由圏)文化の流入等であろうが、旧悪体質から完全に脱皮出来ていないと酷評する経営者もいる。建物・設備が古い企業が多く、生産活動には熟練を要し、若者に魅力を感じさせないことも一因と推察する。

中堅管理者の育成を援助する大学における講座設立、並びに既に一部の小企業で実行され実効を挙げているが、工業高校とのタイアップによる実技教育指導等、労働意欲の醸成に効果があり、小企業にとっても有益であると考える。長期的には大企業や政府機関による教育訓練所を設立することが必要であろうと考える。

4.担当分野に対する提言

- ・ 基礎産業が弱体である

鉄鋼（粗鋼、熱間圧延鋼板、パイプ等）産業、樹脂材料等、原材料産業が国内に未整備である。小企業においても輸入している。このため仕掛在庫を多く抱え、資金繰りを悪化している。又将来のコスト競争に打ち勝つためには必要で、発展のため整備することが必要十分条件である。

- ・ 近い将来人材不足になるのではないかと危惧する。

人口1000万人、しかも毎年減少している。1～2年後には1000万人を割ると予測されている。今後工業化が促進され、農業人口は益々減少する。農業大国としては将来大問題となろう。大企業の開発部門の増強、生産能力の増強等が計画されており、優秀な人材は大企業に集中する。中小企業では現在でも優良な人材の入手が困難である。益々中小企業で将来の幹部となる人材及び将来を担う技能者が不足する。従って、先ず現有人材の能力開発が急務である。日本の大企業においても近年技能者が不足し、急遽 教育訓練を開始している。育成のための支援として、中小企業のための教育訓練所の早期実現と費用等運営面での援助が望まれる。又本件への大企業の参画も考えられる。

- ・ 中小企業全てを育成し、体質の強化を図ろうとするのは無理があり、本来必要な企業の選定が重要である。現在経済省で選定している1500社が対象であるとの事であるが、聴取した限りではアンケートに対し回答のあった企業を選定しているように見受けられる。選定基準を各産業分野において代表する企業に提出させ、明確にした上で企業を選定しなければならない。選にもれた企業にもその理由が明確に提示できなければ価値がない。先ず選定基準を明確にすることが重要である。

本来ならば企業の自主性で行わなければならない仕事であり、企業のエゴが一番出るところである。或る期間、発注側の企業にこれから国産化したい部品を自社内の一角に展示してもらい、受注したい企業がそれを見て応募する。応募の中から発注企業が調査し選定する。（勿論希望価格、仕様、生産量等必要条件是提示してもらおう）と言った方法である。但し選に漏れた企業に対し必ずその理由を明確に回答することが必要である。強制力はないが、市場原理に則った方法であると考えられる。

- ・ 小企業が近代化し発展するため、新鋭機の導入、新製品開発、新技術開発等の資金に対し、何等かの助成が必要と考える。新鋭機の導入に当っては、低利の貸金制度、税制面での優遇処置、リース制度の確立等で、新製品、新技術開発等に対しては日本における工業試験所的な機関を各地に設置するか、工科系学校(大学、高校)内に設備し援助を行うようにし、開発に要する費用の援助等運営面で制度化することが必要であると考えられる。

5.工場調査概要

(1) 外資系大企業

< A社 >

部品調達状況等

- ・ サプライヤーはヨーロッパで150～160社ある。内51社(リスト入手)がハンガリー企業である。
- ・ 型成形部品(プレス・樹脂成形部品が主体で、型はカナダ及び日本の外注先より持って来た。)が多い。
- ・ エンジン、トランスミッション、アクスル(一部)は二歩如り輸入(金額ベースで全体の20%程度)している。
- ・ ハンガリー国内での部品調達率は40%以下である。

ハンガリーメーカーの問題点

- ・ スズキは自動車産業が無い状態のところに進出してきた。地道に努力を積み上げ今日に至っているが、全般的に言えることは、レベルが低いと思う。
- ・ 国民性からか、すぐにコストアップを要求してくる(フォロントが弱いせいもある)。現在でもこの様な事が起こっている。問題である。
- ・ 納期を守らない(時間を守る観念が希薄)。社内に仕掛を持ち、スズキとしての経営計画目標は達成している。

ハンガリー国内企業よりの部品調達の可能性等

- ・ 輸送コスト、時間、トラブル時の対応等から考えて、出来れば国内から調達したいと考えている。
- ・ 中小企業で育ってもらいたいメーカーは鋳造(アルミダイカスト)、鍛造、機械加工のメーカーが見当たらない。また現在会ってもコストが高い。
- ・ 国内メーカーと付き合うにしても、タイミングの問題がある。例えば、新車生産、モデルチェンジ、新部品出現、設備・金型の更新等の時期に合わせて新規メーカーを開発したい。現在アルトプラスという新車を立ち上げ中であり、新規に国内企業5社と取引を開始することになっている。

< B社 >

・ 工場概要

設 立 : '97.7.15
資 本 金 : 150 Million DEM(当時 10 億円)
敷 地 : 210,800m²、建屋、工場 22,800 m²+事務所 3,000 m²
従 業 員 : 500 名(内日本人 18 名)
製 品 : ECD-V5 型 ディーゼルエンジン用電子制御燃料噴射ポンプ
いすゞポーランドに納入
生産 能力 : 23,000 台/年(3 直稼動 2,001 年に達成予定、現在は 1 直稼
動、部分的に 2 直稼動)
品質標準等 : ISO9001, QS9000, ISO14000 を'99.11 に現地主体で取得済

・ 工場進出の目的

- 1) コストが安い。
- 2) 政府の姿勢・対応が良い(税金等のインセンティブを貰った)
- 3) 人の資質が良い(教育レベルが高い、素直、コストの割に生産性が高い)
- 4) インフラが整備されている(三ヶ月に一度程度停電がある・雨・雪の影響)
- 5) ポーランドの顧客・サプライヤとのアクセスに問題がない

・ 部品調達状況

日本からは35%(センサー類)その他はEU諸国のメーカーより購入している。

現在はハンガリー国内企業より購入していない。将来は輸入諸手続き、輸送コスト低減及び問題が起こった時の対応改善等のため、国内企業よりの購入を調査検討している。対象部品としては鍛造品(シャフト類)、旋削加工等であるが、国内で開催されるカーコンポーネントサプライヤーの相談会等に出向き探しているが、目ぼしい企業が見つからない状態である。(製品の特性上、高精度を要求する部品が多いため、これに対応できるメーカーが無いようである)

メーカーを選定するにあたって、建屋や設備が古いのは問題にしていないが、

- 1) 経営者の資質、意欲、人の管理状態等
- 2) 品質の維持・改善ができる。
- 3) 加工設備・計測装置は一流でなければならないが、かといって投資をするからコスト高になっては困る。コストは西欧諸国の企業と同一であれば良い。
- 4) トラブル時に迅速な対応ができる。

(育成をしながら付き合っていかなばならぬと思っている)

現在までは現製品の玉成に集中してきたが、これからハンガリー企業から購入すべく努力をする。

< C社 >

製品は4方向保護バルブ、ハンドブレーキバルブ、ABS/ASR制御ユニット、空圧作動デスクプレ - キを主とした、6t以上の大型トラック用ブレーキ装置とブレーキ用バルブ、制御装置である。

C社の売上は20,450億DM('98年)で、総従業員は7,295名である。内当工場の売上は'98年3,840万DM、'99年4.400万DMで、売上の75%は本社で販売するが、残りの25%は自社で販売している。販売地域はハンガリーとロシア、東欧全域である。従業員は613名(内 事務103名、開発・生産技術79名、営業24名、直接作業375名、学生34名)である。ハンガリーの開発部門はブダペスト工科大学構内に有り、産学協同で開発を行っている。

当社は既にISO9001、QS9000、ISO14001を取得している。

材料・部品の調達状況

- ・ 現在2,000万DM / 年購入している。内50%はハンガリー国内調達である。アルミ、ゴム、鉄類は全社的に纏めて購入している。又部品は全製品構成部品の75~80%を購入している。
- ・ 下請を4種に分けて管理している。
 - A : 良いサプライヤー..... 50 社
 - B : 古い製品の部品を製作..... 61 社
 - C : 20~30年前の部品を製作..... 118 社 (コストが安い)
 - D : 新製品の部品を製作..... 37 社 計 266 社 (内ハンガリー30%)将来 A と D は残るが、他は製品が無くなれば取引も終わる。
- ・ 仕掛在庫は材料70日、完成品3~4日である。手番は普通15日、1~3週間かかる物もある。

調達方針等

- ・ 先ず品質が1番である。KNORR社は無検査であるので、下請が品質を確保しなければならない。従ってQSのシステムを取り入れている企業と取引をする。下請になるためには、先ずサンプルを提出させる。これを評価するとともに工場調査を行い判定する。工場内にサンプル提出場所設置され、品質評価担当のスタッフ(治具・計測器類の計測、管理も担当している)が組織されている。
- ・ KNORR-BREMSEの発注方針は1部品に対しヨーロッパ全土で1社発注が基本であり、発注先を少なくする方向である。
- ・ 取引先の育成指導は社内8名のスタッフで定期的に行っている。内容はTQLで3日間のコースでJIT、KAIZEN、QCの考え方・技法、FMEA、物流、設備保全

等を教えている。又年1回下請会議を開催して、昨年の問題点を示し、今後の方策等を示すとともに、優良企業の表彰も行っている。

- ・取引先は毎年4～7社新規に増加している。C社全体のプロジェクトチーム活動で良い下請を探している。ハンガリーに於いても独自に購買担当者が活動し、西欧の取引先より優秀な企業をさがしている。このために政府のデータベース等を活用している。
- ・ハンガリーの中小企業から部品を購入するほうが近くて、早く、コミュニケーションが良い。早く全ヨーロッパの下請になって欲しいと考えている。

その他

- ・政府のプログラムは非常に役に立った。昨年は色々な会合が盛んに行われ、マルチは下請を呼んでプレゼンテーションを行っている。
- ・下請会社の問題点は資本を持っていないということである。あるレベルまでは早く到達するが、これから大きく飛躍して行くには、新設備・新システムの導入等資本を必要とする。特に20～30人の小企業では売上も小さく、得た利益ではこれ等を導入できない。政府が何らかの方策を考え、実施しなければすぐに悪くなる。
- ・HPCの武村氏にはTQCの進め方、生産性向上活動、工場レイアウト、工程・工法改善、改善提案制度等色々と教えて頂いた。経験豊富で教え方もうまい、外部の方の見方は正しく、色々と指摘されると工場は早く良くなる。今後もこのような専門家が居てくれると非常に有難いと言っていた。

(2) 国内大企業

< D社 >

会社の歴史

- '69 I社の新型バス用シート製造工場として、MOR村に設立された。立地がブタペストから離れているのは、場所としてこれしか貰えなかったからである。
 - '80 この年に大きく発展した。I社が13~14千台/年のバスを製造したからで、この時50万セットのシートと12万セットのバス、トラック用ドア、1.4千台のワイヤーハーネスを生産した。
 - '85 I社の下請として分離独立した。
 - '92 I社の100%出資の元にD社となる。
- 現在 親企業は資本を売却し、経営から手を引いた。

会社概要

資本金：785百万HUF

従業員：1,200名弱（管理者60名、事務技術者200名、直接員700名、他間接作業員）「これ以上は増やさず、経営計画を達成する。」とのこと。

所有土地：130,000m²、建物 32,000 m²

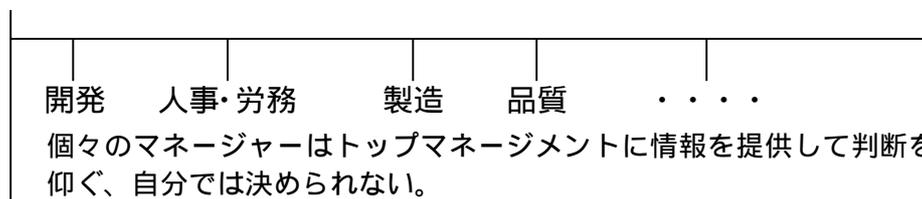
以上の他に Magyar-Suzuki のそばに、Just in time にシートを供給する(現在 20分単位で供給、5分単位で供給可能)ためのセット工場を持つ

売上：'99年 70億HUF（'00年目標 100億HUF）

以上の売上にはワイヤーハーネスを含んでいない。本製品の製造をしている合弁企業 SUMI IMAG 社（現 SEWS Hungary Ltd.）から、'98年に手を引いたからである。

主要製品：シート&シート部品(乗用車,トラック,バス,電車,特殊車両,家庭用等)、樹脂製品(自動車用インナートリム類,ドアトリム等)、その他自動車用部品

組織：Management Director 3名（総括担当、財務担当、技術担当）



Division (Suzuki、AUDI、Buss、.....)

ディビジョンのマネージャーはディビジョンのことは決められる。

主要取引先

Magyar Suzuki …………… 乗用車用シート、インナートリム等
GM Opel …………… シートフレーム
ITT Automotive Bergneustadt ポーランド Opel 社向けシートフレームセット
IKARUS …………… バス・トラック用シート
AUDI …………… シートフレーム、ブレーキ部品
Daimler-Chrysler Railway Systems,
MAV Szolnok Wagon Repairing Co. 鉄道用シート
Siemens,Ganz-Hunslet …………… 路面電车用シート

近代化への取り組み状況

当社は'96年に行われた、ハンガリー自動車部品産業リストラクチャリング計画での提言を受け入れ、着実に近代化計画を実行している。

例えば、マーケティング戦略、開発戦略、労務管理計画、財務管理計画等を立案・作成し、2005年迄の経営計画を策定して、全員で目標を達成すべく努力している。2005年の目標としては、売上150億HUF/年を現在人員で達成し、年5%の成長を図る。(これにより西欧の企業と肩を並べるレベルになると確信していた。)

売上も着実に増加しており、SUMI-IMAGから手を引いたことの良否は別に、シートと自動車部品専業体制になったことによって、現経営陣としては経営体質の強化に邁進出来るのではないかと推測する。

原価低減は目標管理システムを導入、担当職制も財務の下部に設置している。目標並びに具体的な施策を設定し月単位でフォローする仕組みで運営している。現在ISO14000取得に向け準備中であるが、設備の保全(オイル漏れを無くす)、省エネルギー(ガスが主であるが、エネルギーを一定にして生産を15%増加する)等取り組んでいる。他にプロジェクトチームを3チーム編成し、社内運営システム、サービスプログラム改善、物流改善について取り組んでいる。

既にISO9001、QS9000は取得済みであるが、品質改善は最重要課題であると認識し、作業員教育、作業環境作り、設備改善・更新等に取り組んでいる。

工場内は整理整頓が行き届き、スズキの指導による改善活動も活発であるように見受けられた。ちなみに年間の改善予算は650万HUFで改善提案制度が制度化されている。又、改善担当も組織されている。

工程間仕掛や場内仕掛は少ないとは言い難いが、スキッドを小さくする等改善の途上にある。作業者の動きも工場によって差は有るものの、作業改善と技能訓練により向上を図っている。

調達状況

売上の50%は調達している。内50%が輸入で、パイプ材（ハンガリー内で現使用サイズのを生産していない）、布（オーストリー、英、独）等である。国内調達の主なものはウレタン材（BASFのハンガリー工場）レザー小物部品等である。

下請は60社有り、約半数がハンガリーである。

今後もハンガリー国内で調達可能なものは移転していく。現在パイプの切断作業を外注することを検討している。

< E社 >

I社グループの概要

19世紀末にウーリー兄弟自動車専門会社として創業、以降100年の歴史を有する。第2次世界大戦後、ソ連、東独等向バスの生産会社となった。'80年代に西独のコンサルタント企業の指導により、品質向上等改善を行った。以降約8千台/年（生産能力：12～13千台/年・2モデル）を供給してきたが、'90年初の政治的変革の過程でソ連のマーケットは無くなった。通貨がルーブル US\$に変わり、経営が厳しくなった。国は会社を売ろうとし、'90年に開発したEURO-2対応の低床バスに、ボルボを筆頭に全ヨーロッパのバス企業から話はあったが、生産能力はoirないと言うことで纏まらなかった。'90年～'92年にかけて民営化の準備を行い、SZELES GABOR HOLDING社（'80年代にはコンピューター等の組立を行っていた会社で、その後'96年に電気・電子関係はVIDEOTON100%となり、ファイナンスのHOLDING会社となった。）が56%取得、アテックス社（ロシア）36%、労働者10%、3～4%をハンガリー人にて取得する民間企業、I社となった。'98年8月ロシアの経済危機により、ロシアの株式市場が潰れ、アテックス社も倒産し、マーケットの3分の2が喪失して月1億HUFの赤字を出したが、政府の介入はなかった。以後I社を持ち株会社とし、17の独立会社を持つグループとなった。グループの運営は本部を人材育成やファイナンスなどのコストセンター、各独立会社をプロフィットセンターとして位置付けて管理している。工場の土地、建屋、設備、従業員等を本部が貸し付ける。又電気等ユーティリティは使用量により年払いとしている。

'99年12月イギリスの持ち株会社英国バス（イベコーとルノーの合弁による持ち株会社）との合弁によりI社BUS Co.（英国バス75%、I社25%）を設立した。低床バス8000台/年生産予定である。

その他

中小企業振興政策について

「政府の政策」は「理想的なアナウンスメント」である。現在政府はEU加盟に向け、EUのルールとかソフト、例えば法律、TAX、直接支払い等について対応策を案画しようとしているが、中小企業に対しては、先ずインフラを整備し、大企業と小企業の仕事のチェーン又はクラスターを構築しなければならぬ。更に物造りのためのインフォメーション提供、TAX等チェックシステムの構築等である。

マルチは下請けを連れてくる、その下請けになるのが一番良い。それには資金がいるが、例えばスズキの場合、モデルチェンジ時、設備等を変えねばなら

ぬ。資金が必要であるが、無ければ他国の企業に発注してしまう。例えば設備資金に免税処置をするとか、新機械をリースでやれるようにすれば良い。

EUに入る前に英国やアイルランドを見習って、独自の政策を採って貰いたい。日本から英国へ進出した企業の「どの様にして進出したか」等情報を聴きたい。

チェーンは多くあるがそれぞれが繋がっていない。

「EUは良いが、目的ではない。要はハンガリーを良くすることである。今は目的がすり替わっている。」と言っていた。

< F 社 >

I 社バス部品工場であったが、'95年に独立し'98年に F 社となり現在に至る。

製 品：自動車部品、洗車機械、ドライクリーニング機部品等
資 本 金：27 百万 HUF (総資産：170 百万 HUF / '99 年)

(千 HUF)

	'96	'99	'00 (目標)	備考
売 上：	142,290	793,718	938,685	(内約 8 億 HUF が I 社の売上見込み)
輸 出：	22,092	34,485	38,118	
利 益：	2,001	-224,087		('99 年はユーテリティ費用の支払いを免除された)
従業員数：	37 名	*280 名	251 名	(* 内現場作業者 151 名、平均年齢：44 歳)
売上 / 1 人：	3,846	2,834	3,740	(売上 / 1 人が 3000 ~ 5000 千 HUF であれば良いと考えている。)

工 場：プレス・パイプ加工工場、研削工場、表面処理工場、木工工場の 4 工場を持ち、総面積は 8200m²

'99年に西欧のマーケットに入るため、ビジネスプランを1300社（80%は小企業）へメールした結果、ケールエール社（独 クリーニング機械メーカー）との下請け契約、ダフ社（独）との取引が開始出来る事となった。この為外国語を話せる人材の教育を開始した。

F 社の外注先は2000社（内外国資本企業20%）あるが、当社はその内120社に対し'99年に5億HUF、支払いはサイト15日（イカルスバスは30日）にて購入した。（材料比率が63%と高い）

その他

- ・ 資金が欲しい。昨年はユウテリティ費用を払えなかった。最新技術の導入、優秀な人材（特に技術・技能者）の確保等資金が必要である。
- ・ 大企業の下請けになりたい。昨年は下請け会社として信用を得られなかった。特に日本の日産、三菱などの下請けになりたい。
- ・ ISO9002, QS9000を今年中に取得する事を目標に活動中。

所感

- ・ プレス工場しか見なかったが、機械設備のレベルは低くない。仕事量が少ないせいか、停止している設備が多く、場内の活気が感じられなかった。

- ・ 設備のレイアウトは一応物の流れに沿ってはいると思うが、広い工場を目一杯使っているため、運搬効率面から見ると無駄が多い。

< G社 >

会社概要

'88年 I 社のバスボディ生産工場として建設された。'93年独立し現在に至る。設備並びに建屋は I 社（現在はホールディング会社で、当社もその中の一社である。）より借用している。

資本金：4,123thousandDM

製 品：バス部品（10% I 社のバス ボディ部品）乗用車部品（35%内 27% ~ 28%はスズキ向部品）農業機械部品（30%）自社製品等（25% パラボラアンテナ、板金製ファスナー等）

売 上：18,964millionDM/'99 年、独立当時の約 17 倍と順調に業績を伸ばしている。

従業員：280 名（内ホワイトカラー 53 名）

バスボディ生産 0.6 直、IKARUS バス部品、乗用車部品、他 2 直

品質管理はISO9002、VDA6.1Bの認証を取得済みで、これにスズキ等の指導によるTQCを取り入れ、現場の改善と併せ推進している。

当社は収益性が高く、不況時にも赤字を出さず、人員整理も行っていない。多品種小ロット生産であるが、スズキに対し280~300台/日、47~68種の部品を20000~個/日JIT供給をしている。（仕掛りは材料が2週間分、完成品は3週間分である。）又売上に占める材料比率も40%と低く、廃材の有効活用による自社製品の開発など、意欲的な活動が今日を築いていると推測する。

その他

金利が高すぎるので、銀行から借金はしないとのことである。尤も一人当たりの売上高が67.7millionDMとIKARUSグループでは最高の実績を誇っており、借金の必要性は感じられない。

< H社 >

ハンガリーのトップ企業の1つで、ハンガリーの大企業として政府とコンタクトをとりSMEsプログラムを作り上げた中心企業である。(これには50社が参画した) 昨年の年末に持ち株会社とした。

RABA Rt. … 60～65 名の本社、サービスセンター(エンジニアリング等)を有すホールディングカンパニー。

グループの売上: '98 年 421 億 HFU、グループ従業員数: 7,000 名

Axle(有)・・・トラック・バスのフロント&リアアクスル、それらの部品製造会社。売上はグループ売上の 2/3 を占める。主顧客: いすゞオーストリア、Dana(米)、Meritor(米)、GM(米 Fr ナックル)、ボルボ等

Motor(有) 10 l ディーゼル&ガスエンジン製造会社。EU排ガス規制 1, 2, 3 をクリアしている。売上はグループ売上の 15%。

Truck・・・Bus(有)GVW14～25 t 特殊トラック、低床バス、特殊トレーラー等の製造会社。売上はグループ売上の 15%。

他に製造はしていないが、サービス有限会社 6 社有。

材料・部品調達状況

- ・ Axle(有): 国内 60%, 輸入 40%

シャーシ 200億HFU

大物部品、鋼材 60億HFU

その他部品 40億HFU(50%国内)

- ・ Motor(有): 国内 40% (原材料2～3%、40%がコンプレッサー)

輸入 60% (70%はボッシュ(独)より購入)

総購入額 35億HFU

- ・ 下請け企業の種類

RABAが開発した企業

RABAの得意先より照会を受けた企業

一時的に使用する企業(設備能力不足をカバーする)

- ・ 下請け企業の指導育成

専門職制を持っていないが、企業を選び(RABAのシェアが60%以上の企業)可能性のある企業に個別に行っている。

現在戦略購買プログラムに基づき、下請け企業を見直しグループ別に指導を実施する予定で検討している。将来は下請け企業を組織化し指導をしていきたい。

- ・ 下請け企業の問題点

RABA自体も問題であるが、製造能力が不足している。市場の要求から見ると作りたいが、設備投資がかさむ。品質・コストは問題ない。

ITの状況

- ・ 購入・発注はコンピューターでやっている。1975年に生産管理システム（COPICZS）を導入した。下請けにはシステムを持っていないところも有る。
- ・ 設計は3DのCADを使用している。

(3) 小企業調査概要

< J社 >

会社概要

40前、農業協同組合で不必要となった人を集めて、小企業を作った。たまたま技術者が居たので出来たのがアルミニウム鑄造会社である。'93年に現オーナーが農協より購入（分割払い）して現在に至っている。'99年10月に全負債を清算完了した。

製 品： アルミニウム合金（G Al Si 12 Mg）砂型・金型鑄物（Max 100kg）
X-ray 装置のマウンテング、トラック・バス用構成部品等。

販売先： 輸出 80% PHILIPS、DELI GmbH 等
国内 20% RABA Kft.、GE Lighting 等

売 上： 4000 万 HUF/'99 年、利益は全部土地建屋の取得に使用した。
2000 年目標 5000 万 HUF 利益 200 万 HUF（税引後）

従業員： 10～15 名（平均年齢 45 歳）内技術者 2 名

工場建物は農協の古い倉庫を少々改造して使用している。工場内は整理整頓されてはいるが、改善の余地は多い。工法は旧式で砂の混練は手作業による。溶解は重油溶解炉(250kg 程度)1 基、木型・生砂による土間込が主体であるが、製品により金型・フラン樹脂型も使用、生産能力は年商で 1.5 億 HUF 程度で、総て手作業による多品種少量生産である。'70 年初期に日本でも見られた町工場の域を出ていない。

当社の問題点

- ・ 資金不足

現在、息子が近代化を推進している。材料検査装置、砂混練、溶解方法の改善（ガス溶解化）、注湯装置等機械化・合理化を計画しているが、資金が無く利益も少なく遅々として進んでいない。借金をしたくとも担保不足である。

- ・ マーケット不足

昨年日本の商社の方が来社したが、小さすぎると言われた。信用を得るために早く発展したいが、マーケットが限られている。又マーケット情報が少ない。新聞広告、外国のフェアへ出展等したいが資金不足にて出来ない。インフォメーションセンターみたいなものがあり、展示する機会を得られれば幸いである。

- ・ 人材不足

創立が農協の副業であり、当時の従業員が主体であるので平均年齢が高い。鑄造という業種、特に当社のように手作業が主体の工場では熟練者が品質を決める。又作業環境の面から若年層に人気はなく集まりにくい。

その他

未だ旧体制の考え方から抜けきれないオーナーと、新時代に何とか発展しようとする息子が、共に目標を共有化しながら頑張っている様は、ハンガリーで一番多い零細企業のパターンではないかと推察する。

< K社 >

会社の前身はハンガリー自動車連盟に属する大企業(国営)のR&D会社であった。10年前に3人のエンジニアで出資し独立した。業務内容は外国のマーケティング、フィルターの開発・試作等技術支援、フィルターの性能計測及び被濾過物の成分等分析を行っていたが、4年前から自社にて生産を開始した。

従業員： 18名(平均年齢45歳・・・試作・計測の熟練者が多い)

売上： '99年1.35億HUF/年('00年目標 前年+20~30%)、利益22~23%

主要取引先はRABA(下請になっている)、MOL、PAKS原子力発電所、他エネルギー会社3社等である。

当社の問題点

・ マーケット(新ユーザーの開拓)

外国のフェアには時間が有れば出展している。大変有益である。自動車部品工業会やHPCにお世話になっている。昨年パリショーにブースを設け出展した。もっとマーケット情報が欲しい。出展費用は政府にお世話になった。

・ 資金不足

当社は自己資金でビルを購入し、その1室で生産を行っている。3年で売上が倍増してきた。このため現建屋のそばに工場を購入し(将来のことを考え現在必要面積の3倍の工場)生産を移管する。この資金はこれまでの利益で賄った。生産設備も最新のものになりたいが、資金が足りない。生産を始める時、生産設備を購入するため450万HUF銀行から借りた。利子が高い、普通銀行で30%であったが、10%を経済省から補填して頂いた。'97~'99年政府に手伝って頂き感謝している。借金は良いが利子が高いので発展は牛歩である。

将来の目標

- ・ 製品を外国へ輸出したい。
- ・ 最新の設備を導入し、現在外注している製品を内製したい。例えば、RABAにフィルターを納入(15~16千U/年)しているが、内18%は外部で製作している。その他を入れて2,350万HUF/年外製である。
- ・ 材料は全部外国(米、独、ベルギー等)より購入している。なんとか国内から調達したい。

要望事項

政府のプログラムは非常に役に立った。プログラムが無ければ現在はないと感謝している。税金(多種有る)が高いが受け入れなければしょうがない。やはり自分たちで頑張らねばならないと思っている。(利益の大きさにより税金を払う、設備を購入しても、社会保険を払っても控除されないと言っていた。)

設備は中古のかなり使い古した汎用設備を購入し、自社で整備したものが多い。従って、物作りの技術には熟練を要し、手作りと言った感がある。これから発展していく上では、物作りの技術を研究すべきであり、品質管理、生産管理等管理技術を導入して、早くISO9001を取得することでマーケットも広がると提言した。

< L社 >

100%個人所有の企業、従業員11名(内エンジニア1名)

作業者は全員技能試験合格者でどの機械でも使える。

製品：RABA向け歯車の製作(140,000個/月)、90%RABAの下請け

設備は殆どコンピューターコントロール(チェコ製が多い)。工場内は5Sが徹底しかなりレベルの高い工場で、RABAより品質納期の優秀賞を受賞している。

図面管理、品質管理、生産管理、総てコンピューターをフルに活用している。RABAとの情報伝達も同様である。

ISO9000, QS9000共に取得済み。

社長の考え方

- ・ 品質・コスト・納期を満足させていかねば赤字になる。小、中企業が強くなれば大企業も良くなる。
- ・ 発展できない人は将来が無い。どんどん良い物を出さないと発展は無い。
- ・ 政府の問題点としては中小企業をもっと手伝ってくれないと、今日は有るが明日はない。これまでは自分の力でやってきたが、これ以上の発展は自分の力だけでは望めない。政府に協力願う。
- ・ 政府からお金を借りたが、お金が手に入るまでに担保をどんどん取られた。政府は厳しすぎる。しかし色々な人がいるから政府の考え方は正しいと思う。
- ・ もう少し信用して欲しい。現在 当社は社会保険料を引いて600万HFU所得税を払っている。

< M社 >

100%個人所有の企業、従業員17名(内エンジニア2名)

製品：高耐圧フレキシブルチューブ（水、空気、油、燃料用）

'99年の売上は1.5億HFU RABAと国内市場に販売している（8千万HFU）

ISO9000を6ヶ月前に取得し、現在QS9000取得に向け準備中

ハンガリーの政策について社長の感想

- ・ RABAは下請けプログラムを発表した。これは政府のプログラムと一致している
- ・ これから必要なことは金融制度である。金融専門家を銀行で準備できていない等政府の準備ができていない。
- ・ 次のステップに進まねばならない。システムを運営する努力が必要。具体化しなければならない。
- ・ ハンガリーの小企業には優遇制度が無い。大企業には有る。

自社の問題点

- ・ 若い研修を受けている専門家（技術者か？）を雇用すると、大企業に引抜かれる(現在AUDIが新工場を建設中)
- ・ 現在の設備稼働率が20%であるが、RABAの新製品に懸けて新工場を建設中。

< N社 >

会社概要

'90年に現オーナー3人（2人のハンガリー人と1人のドイツ人）で商業製作会社を自己資金で設立した。その後'92年から物作りを始め、'96年にはルノー社メガンのウインドウォッシャーノズルを100%(40,000個/週)納入するに至った。現在はスズキ、GM OPEL、BRAUN等の下請けとなっている。

資本金： 3,000 万 HUF（実価値は1億 HUF 位と自評）

製品： Fr・Rr ウインドウォッシャーノズル Assy'、ミラーヒーター Assy'、ヘアードライヤー用エアフィルター等

納入先： GM OPEL,SUZUKI,RENAULT,DAF,IVECO,BRAUN,KATHREIN 等

売上： 450 百万 HUF/'99年（輸出 90%、国内 10%）

従業員： 62 名（開発 3 名、QC2 名、マネージャー 8 名、事務 9 名、製造 40 名）
この他に外部より 2~2.5 名必要に応じ雇用している。

当社の品質保証システムはQS9000、ISO9001（いずれも取得済み）に従っている。両システムの取得の目的は車部品を生産しており、信用を得ることとEUに入るためである。今年よりGMの一時下請となった。ノズルは組立、調整、検査が主体で、全て手作業である。ミラーヒーターは抵抗体の印刷から、端子取り付け、最終検査まで一貫して生産しているが、工程間の繋がりはない。場内の雰囲気は非常に良く、整理整頓も行き届いていた。

問題点

工場はブダペストから140km離れたTAMASI村に有り、良い人材を集めるのに苦労している。失業率は15%と高い地域ではあるが、応募してきても直ぐに止めてしまう。仕事をしたくない若年層が多い。現在では社員の紹介で少し離れた村から雇って好結果を得ている。

社長の考え方

小さな企業には運が必要である。将来のためには物作りをしないと夢が無く、希望を持たない。

直接の(1次)下請となるためには,a.外見を良くする。b.マネジメントシステムの作成c.信用を得るが大切である。

お金は政府からも銀行からも借りない、自分で集める。

政府の人員は多すぎる。特に省庁と国会議員、人員が多すぎると仕事が遅くなる。会社も同じで、オフィスワーカーが多すぎると会社は潰れる。小企業は迅速な行動と、フレキシブルな対応が必要である。

< O社 >

会社概要

当社は'71年に自動車部品販売業として設立した。'87年に生産工場を建設し、自分の販売品、特にクラッチを製造し現在に至っている。合え遺産設備は新しい物が多い。(リトアニア、ウクライナ、ポーランド、ロシア製)

従業員： 40名(技術者3名、熟練工25名)

売 上： 1.02億 HUF / '99年(殆どがロシアの売上である)'97年にはロシアのマーケットより盛んに買い付けに来て、生産が追付かなくなったので、銀行より資金を調達して工場増設・設備増強を行ったが、'98年8月の経済変動により、'99年9月に受注が0になった。

当社の問題点

マーケティング

これまでロシアのマーケットに集中してやってきたので、ハンガリーのマーケットに入れなくなってしまった。何とかマーケットを開拓したい。情報が欲しい。遅ればせながらルーマニアのフェアに出展するなど努力をしているが商談成立には至っていない。現在はリトアニア、ウクライナ、ポーランドが良く売れている。自動車部品工業会を紹介したところ、直ぐに入会したそうである。HPCも紹介しておいた。

その他

ハンガリーの政府は一生懸命努力はしているが、言うことも良いが実行が伴っていないと思う。マルチにハンガリーの製品を使えと言っているが、マルチも返事はよいが何もしない。

従業員には家族が居る、仕事は厳しいがやめられない。この地域には同様な小企業が20社ある、同じような境遇にある企業が5社ある、政府も小さな企業と話し合わねば本当のことは解らない。との事である。

< P社 >

会社概要

P社は'95年に設立、ブレーキパイプAssy'を製造・販売している。生産設備は自社開発の組立機、中古のプレス機等で組立検査が主体である。生産管理・在庫管理にコンピュータを使う等工夫をしている。KONUSZT Ltd.は父が'82年に創業した会社で、'90年にLtd.となった、ジョイント類を製造している。P社の下請である。生産設備は10~20年前のものが多く。

従業員： 45名（平均年齢 35~40歳、エンジニア 3名内 1名はマーケティングを担当）

売上： '98年 2.5億 HUF、'99年 1.5億 HUF。利益は 25%である。当社のマーケットはロシアが 70%であったため、'98年に起こったロシアの経済変動の影響を受け'99年は売上が激減した。本年は西欧のマーケットに出荷するので、2.5億 HUF に回復する予定である。今年から米国のマーケットにも出荷する予定である。

ISO9002 を'98年に取得済み

当社の問題点

- ・ 資金不足である。

米国のマーケットに出すために、検査装置を購入し、全数チェックすることが条件となっている。これを政府のプログラムで手伝って欲しいと思い検討したが、手続きが複雑であり、時間が掛かり過ぎる。もしOKとなっても事後でしか手に入らない。ビジネスチャンスに間に合わない。マルチには優遇制度もあるが、小企業には無い。中小企業は全部自分の力でやらねばならぬので大変厳しい。

- ・ マーケティング

マーケット情報が欲しい。この為に苦労した。自動車部品工業会に入り、外国で行われるフェアに参加し展示することが出来、非常に有用であった。1人でブースを持つ事は出来ない所以、自動車部品工業会には感謝している。他にあれば教えて欲しい。

- ・ 人材

人材が集めにくい。マルチが入ってきて給料が高くなり集まらなくなった。も入ってきて引き抜かれてしまう。

その他

ISO9002取得時には政府の援助（取得費用の50%が還元された）があった。大変有難かった。

< Q社 >

会社概要

1984年に設立、プラスチックの玩具を生産し始めた。輸入システムが変わったとき中国製品が多量に入ってきた。このため仕事が低調になり、D社の現社長に相談して、D社より成型機の中古機を購入し、バス・トラック部品を生産させてもらった。その後、D社の指導のもと仕事をやるようになり、現在はD社の下請で、A社の仕事も2次下請としてやっている。

製 品： プラスチック成型品、プラスチック金型
(単位：MHUF)

売 上：	'96	'97	'98	'99	'00(目標)
	12	42	49	76	100

従業員： 15名(平均年齢 35 歳、技術者 2 名、金型 2 名、ISO システム 3 名)

品質管理は ISO9002('98.5 に取得済み)に則り行っている。

工場は現在改造中であるが、整理整頓は行き届いていた。ただレイアウトは多数機を担当出来るようにはなっていない。成型作業者は全て座り作業で、スピードも遅い。仕事量が少なすぎるためであろう。

問題点等

- ・ 金利が高い

従業員の給料は社長より高い。・・・借金の返済のため

利益が出てもお金が残らない。建物,設備を購入すると税金を取られる。償却に10年掛かる。

- ・ 日本,西欧,マルチの下請になりたい。

マーケットを広げたい。現在設備能力の30%しか稼動していない。(現在1交代)SEWS社より毎年 5%の値引きがあり、これを達成すれば欧州他社も取引すると言われているが、材料,給料,インフレ等コストプッシュになっており大変である。仕事量を多くするため決心しようと思っている。

< R社 >

会社概要

1989年被服の縫製業で設立した。その後自動車関係が将来性があるということでバスシートのヘッドレストの生産(8万個/年)を始め、現在に至っている。

製 品： バス、鉄道車両用シート（生産目標 22 万ユニット/年）

取引先： I社他

売 上： '99年 2.5 億 HUF、利益 12%(税引き後)、購入品費は売上の 58～60%

従業員： 50 名（経営 3 名、事務 2 名、技術者 3 名、直接作業者 42 名）

土 地： 5,500m²、建屋：2,000m²

工場内は雑然としており、設備は汚れっぱなし、発泡剤の悪臭が強い等作業環境も良くない。ISO9001取得を前提に活動中で、生産管理、品質管理(不良率は3%以下)等はしっかりやっているとの事であるが、これからと言う観である。中古機を導入したこともあり設備は古く設備管理が悪い。しかし技術的にはよく管理されている。

仕掛は少ないほうである。（布輸入2～3ヶ月分、フォーム材国産150 t /年使用分予約、毎週納入、板金部品2週間分）

問題点等

資金不足である。

新鋭機の導入、設備更新、技術開発等を行い発展したいが、資金不足である。このためISO9001の取得も延期せざるを得ない。国の金融政策・制度はいまだ整備されていない。開発のための融資制度はない。出来るだけ自力で開発と成長を行っていく。

BEKE市長 Mr. PATAKI ISTVAN

当市の人口は22,000人で農業の町で、製造業従事者は約10%である。失業率は17%と高く、ジプシー問題も抱えている。交通インフラも未整備であり、工業化は遅れている。雇用事情を改善すべく、土地（インフラの整った土地の提供）取得、税金等優遇（1年間Tax Free）している。Industrial Parkは準備中である。

企業数

(単位：社)

	自営業	法人でない会社	法人
加工産業	171	194	20
建設業	102	108	15
貿易,修理,サービス	263	315	37

その他

当市はハンガリーの東南部、大草原の中に位置し、高速道路も無いためか工業の発展は遅れている。従って中央の政策に対しては傍観者的な(アナウンスメントも行き届いていないのでは?)観を受けた。

< S社 >

会社概要

'70年に4名の社員で設立リパーツから始めた。

'90年に現製品を開発し、現在に至る。

製 品： クラッチフェーシング、(乗用車、トラック、バス等)
ブレーキパッド(乗用車、トラック、バス、電車、特殊車両用)
各種工業機械用ブレーキの製造販売を行っている。

販 売 先： 輸出 40% 西欧(独が主体、伊等)、ロシアをはじめ旧共産圏
国内 60% アフターマーケット

売 上 高： '99年 150万US\$、 利益率 税引後 8% 製造能力は倍位ある。

従 業 員： 約 70名(平均年齢 35~40歳)

工場建物： 設備は古いが、場内は整理整頓された工場である。殆どの設備は自社製であり(樹枝材混練機、含浸機等)、ベテランが工夫して手作業の機械化・自動化を行っている。労使協調して会社を守っている様子が感じられた。作業状態も良く、ホットプレスは 18台を 2人で稼働させるなど、合理化に力を入れている。ただマーケットが小さいのか若干工場に活気がない様に感じた。

ISO9002 を昨年 8 月に取得している。

当社の問題点等

- ・ 資金不足

銀行から借りれば良いが、利子%が利益%より高いため二の足を踏む。税金も高い。マルチには優遇制度があるが、小企業には無い。又政府も人多すぎる。これも税金が高い原因ではないかと不平不満の多い企業である。

- ・ マーケット

将来ブレーキの生産は無くなるかも知れない。質がどんどん高くなりマルチしか生産出来なくなるのではないかと思っている。従って中小企業は無くなる。何とか情報を得たいと努力をしているが、難しい。

マルチの下請になりたいと訪問し売り込んでいるが、中々難しい。どうやれば下請に慣れるのか教えて欲しい。又マーケティングをどうすれば良いのか悩んでいる。情報機関があつて、マーケット情報が得られれば良いとも思っている。

世界のマーケットに出たいと思っている。

- ・ 中堅管理者不足

社長が何から何までやっている。人材の育成には金も時間も掛かる。現在はOJTのみで、管理技術等の教育が不十分であると感じている。

その他

政府にお世話になったことは、昨年春ISO9002を取得の際にお金をもらえた。今年の8月に1年後の審査があり、これに合格すると掛かった費用の60%をもらえることになっている。

< T社 >

会社概要

1976年に勤めていた会社と意見が合わず、（ブレーキパッドの工法：貼り付けたほうが良いと主張）独立した。当初は修理が主体であった。’96年に日本政府のスタートと言うプログラムにより国の銀行から借金し、現在地を取得し移転した。ファミリー企業である。

(単位：万 HUF / 年)

	’97	’98	’99	’00(目標)	備考
売上高：	3,300	6,200	12,000	20,000 (倍にしたい)	利益は 15%

製 品： 乗用車用ディスクブレーキ、ドラムブレーキ、牽引車両用ブレーキ、トラック用ブレーキ

納入先： アフターマーケットが主体、輸出が 90% (独、スカンジナビア、チェコ、ロシア、ボスニア、クロアチア等)
’99 年は新規の取引先が増加した。今年も増加している。

従業員： 30 名

品質管理はISO9001に則り行っている。材料の品質チェックはDEBRECEN工科大学に委託している。

工場は整理整頓され、人,設備,道具,物の管理が徹底している。設備は古いが、特定工程の機械（パッドの研磨仕上げ等）は全て自社製で、良く工夫されているのには感心した。現在は2交替が主であるが、一部（貼付熱処理工程）は3交替稼働である。

要望等

- ・ マーケットを拡大したい

現在の親企業はTUF(独ブレーキの検査装置も作っている。コンピューターによる解析も行っている企業)であるが、他の西欧の企業、アジア(特に日本)の企業と取引をしたい。昨年JETRO経由でやったが、アジアの経済危機のため成功しなかった。

外国のフェアには是非出展したい。マーケットを拡大することが大企業になるための条件である。

- ・ 設備を最新鋭化したい

資金が必要。現在の銀行金利は14~15%と下がってきている。しかし未だ高い。税金等も高く計画は遅々として進まない。国から借金をすればよいが、手続きが難しく出来なかった。

- ・ 製品開発に力を入れたい

20種類の新製品を開発する。大学と共同で行うが、開発上を設けなくてはならない。開発に対し国から援助して欲しい。

< U社 >

会社概要

'69年タウルスゴム会社の機械製造会社として設立した。ゴム生産用金型とゴムのブロー成形機の製造を生業としている。'93年に完全に民営となり、ファミリー会社として発展してきた。以後250万DM/年を投資し新鋭設備の導入、建物の修復、CAD・CAMの導入を行い今日に至っている。'97年よりプラスチック成形用金型の設計・生産を始めた。この事業は現在かなりの伸びを示している。

売上は530万DM/'99年で輸出が95%、プラスチック型30%、ゴム型が70%である。顧客はドイツが多い、他にフランス、ポルトガル、スカンジナビアで国内ではスズキ、オペル等の下請からの注文である。現在の生産量は設備能力の60%である。'00年の売上目標は600億DMである。

従業員は100名(平均年齢38歳、生産が60%、技術者6名、その他事務であるが、最近では営業のマネージャーが多くなっている。)

'93年にISO9002、'00年1月にISO9001を取得している。

ハンガリー政府に対する要望

- ・ 国境での手続きは難しい。毎年許可を取らねばならぬ。ルールが厳しすぎるのではないか。何とかして欲しい。
- ・ 設備資金が必要、援助して欲しい。

このビジネスは機械技術で遅れをとると停滞する。自動車技術が発展するにつれ、発展しなければ潰れてしまう。この為に設備を最新のものにしていかねばならぬ。この資金を援助して欲しい。

SMEs Programについて聞いたところ、Informationも無く、利用したことが無いと言っていた。

ITについて

既に発注先とのやり取りはコンピューターを使っている。例えば部品図面の受信、型設計図の送信、承認等3DのCADにて行っている。

その他

毎年ドイツで行われるフェアに出展している。ITDにはお世話になっている。今年もハノーバーで3月に開催されるので参加する。

若い人に対する教育は難しい、5年前から工業高校と契約して、2週間学校、2週間当社の現場で実習ということをやっている。これで2人採用できた。

第5章 電気電子産業

第5章 電気電子産業

1. MNC とハンガリー中小企業との関係

すでに米国系、西欧系、アジア系の大手電気電子メーカー 20 社以上が進出し、特に 1996 年以降急激に増加している。分野別には、情報通信、コンピューター、民生用エレクトロニクス、自動車関連などだが、それらの多くは西欧に輸出される。実際に訪問した MNC から得た情報による下請け関係は以下の通り。

(1) 西欧系 MNC と非西欧系 MNC

表 5.1 に GE Lighting (米国系) と PHILIPS (西欧系) の外注状況を示す。

表 5.1

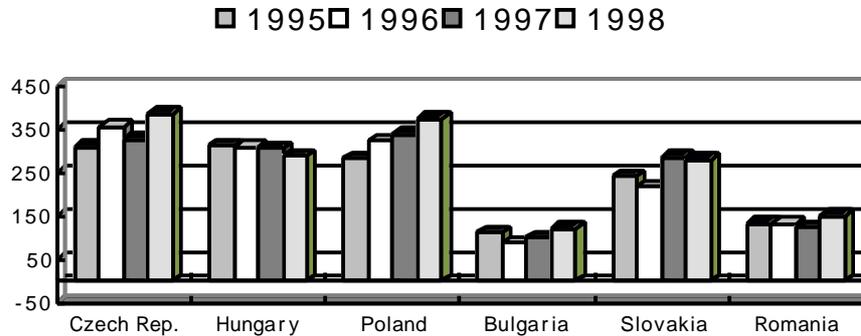
外注先	GE Lighting (米国系)	PHILIPS (西欧系)
西欧	-	59 %
ハンガリー	60	23 %
その他	30	18 %
製品	照明用ランプ	カーステレオ
設立経緯	旧タングスラムを買収	1997 年新工場建設

GE Lighting (米国系) と PHILIPS (西欧系) では各々の製品、設立の経緯が異なることを踏まえて考える必要はある。GE Lighting はすでにハンガリー国内調達率が 60% と Euro.1¹ を達成している。旧タングスラム社員によれば GE Lighting はもはやハンガリーの企業であり、さらに国内調達率を高めたいとの発言があった。

一方、PHILIPS のハンガリー調達が 3 社 23% でその全てが西欧系下請けである。100km も遠方から労働者を集めるために通勤バスを手配している。ハンガリー中小企業に外注し部品を調達する意欲は、MNC がハンガリーに進出する個々の動機により大きく異なる。EU 域内に本社を置く MNC がハンガリー国内に生産工場を移転させる場合、使用する材料や部品をハンガリー国内から調達できたとしても、既存の取り引きルートを変更しないことが多い。つまりハンガリーに進出する動機が、単に安価な労働力を活用することと想定される。表 5.2 に示すようにハンガリーの 1 人当たり人件費がチェコ、ポーランドと比較して安く、しかも減少傾向にあることが MNC にとってハンガリーに進出するメリットなのであろう。

¹ EU と中欧諸国との関税に関する連合協定で、ヨーロッパの付加価値率が 60% 以上、ヨーロッパオリジンの部品使用率が 50% 以上の条件を満たせば、完成品の輸入関税が免除される。

表5.2 Average Monthly Wage



出典：MHM Technology Research Center，1998より引用(収集資料 YA8)

(2) 日系 MNC との関係

日系 MNC としてソニーおよびクラリオン、そして下請として日系のシンワ他ハンガリー下請 4 社を訪問した結果から述べる。

品質、納期に関し日系企業の要求は非常に厳しい。日系 MNC はかつて東南アジアに下請けを引き連れて進出し、成功した経験を引きずっているようである。ハンガリーで生産する製品が欧州市場を対象とするにもかかわらず、製品の仕様および生産管理基準は日本国内で決定されることが多い。そのため、それらは必ずしも欧州市場のニーズに適合していない可能性がある。しかし、仕様や管理基準が不適合であっても、ハンガリーで製造を担当する経営幹部には変更する権限がない。日本国内で決められたスペックを守ることと、同時に Euro.1 の課題を達成するために四苦八苦している。後者の理由で、ハンガリー下請けをなんとか増やそうと努力している点は西欧系 MNC と大きく異なる。西欧市場で販売する製品は西欧の研究開発センターで設計されるべきとの発言もあった(研究開発センターを持たない企業はコスト競争で生き残れないのではないか)。以上の理由から現時点で、主要部品に関しハンガリー中小企業が日系企業に納入できる可能性は少ない。

表 5.3

外注先	ソニー	クラリオン
西欧	70	60 %
ハンガリー	30	10 %
その他	-	30 %
製品	VTR、ミニコンポ	カーステレオ基板
設立	1997 年新工場操業	1999 年新工場操業

2. ハンガリー電気電子部品産業の現状

(1) MNC の下請け

ハンガリー国内大手メーカーの VIDEOTON はハイブリッド IC など集積回路、高周波用トランス、リレー、モーターなどコイル部品、プリント基板やワイヤーハーネスなど配線部品、電子装置の表面パネルや接続用コネクタなどプラスチック成形部品、シャーシや外形ケースなど金属プレス部品にいたる電気製品、電子装置に必要な殆どの部品を供給できる。VIDEOTON はかつて、高級テープレコーダーを日本のアカイの OEM で生産し欧州市場で高い評価を得ていた。旧体制の崩壊以後、PHILIPS、ソニー、パナソニック他 MNC の下請けに専念し、経営を維持してきた。他方、テレビを製造していたオリオンのように旧体制崩壊後、MNC との競争に見切りをつけハンガリー国内生産を停止してしまったメーカーもあった。

それまで存在した大手メーカーと中小下請けメーカーとの関係自体が消滅したことは、旧体制からの産業構造が維持された他産業、例えば自動車産業などと電気電子産業が大きく異なる点である。

(2) 隙間産業に生きる中小企業

中小企業の場合、下請けとして生き残った VIDEOTON とは異なり、西欧 MNC と競合しない市場で、メーカーの専門性によって生き残った。例えば、PUSKAS TIVA の pH メーターや油タンクの液面測定器、MECHATRONIKA が生産する地元の下水道、ガス会社向けの制御装置などがそれらである。Kposvai Villamossagi Gyor (従業員数 700 人) のように高圧、大電力用ヒューズでは欧州最大のメーカーもある。しかし、隙間で生き残る企業の建屋、設備は概して古く、生産性は低い。将来も生き残る可能性はあるが、既存製品の多くは成熟期から衰退期へと向かい、市場は徐々に縮小すると予想される。

(3) 電気電子部品の現状

大手メーカー VIDEOTON 以外に中小専門メーカーが西欧系エレクトロニクス、自動車関連メーカーに部品を供給している。取り扱い説明書、梱包剤、段ボール箱など副資材、プラスチック成形部品、金属プレス部品、ワイヤーハーネスやプリント基板などの品質は十分な水準にある。しかし、プリント基板などを採用しようとならない MNC (日系を含む) は多い。半導体素子など能動部品はハンガリー国内で製造されていないので輸入に依存する。

多くの中小企業が ISO9000 を取得しているが、取得できたとしても MNC の要求する品質水準に達したことを意味しない。特にトラブル時の対応の仕方が不十分で、この点において日系下請け企業の対応に学ぶべきである。

3. IT と下請け

下請けにおける IT をオンラインによる受発注とすれば、限られた範囲で導入している企業もある（訪問下請企業 9 社中 2 社*）。納期管理を徹底すると JIT に行き着き、オンライン化が必要になる。しかし、現状では下請けに強制できる状況ではない。特に西欧系 MNC の生産計画自体が JIT を行える程には正確でない（EU 域内からの部品調達にいくつもの国境を経て、通関に手間取ることも要因の一つ）ために、下請けが対応する必要がない。現状は数日～2 週間分の在庫を MNC あるいは下請けが持つことで不正確な生産計画に対処している。

将来、MNC 間のコスト競争が激しくなり、しかも労働賃金が上昇する状況において在庫削減は避けられない。数年（～3 年）以内に受発注のオンライン化が導入されるであろう。

* ソニー、PHILIPS、クラリオンなどの下請けである RONDO および AUDI、フォルクスワーゲンなどの下請けである VIDEOTON Automotive Electronics

4. ハンガリー電気電子産業に対する現状評価と対策

（1）MNC に安い労働力を供給できる期間は限られている。労働の高付加価値化が不可欠であり、各メーカーは自社ブランドを持つべき時期にある。そのため研究開発、マーケティングが必要だが、特に後者は下請けに徹してきたメーカーにとって不要であったため、多くの困難が予想される。

（2）西欧流の考え方が十分には浸透していない。例えば、品質の要求水準が年々高くなること。それにも拘わらずコストダウンを要求されることに納得しない経営幹部は多い。

（3）納期を守ろうとする意識が乏しい。

以上（1～3）の解決には、工業会や HPC が中小企業経営幹部に対し、先進国の仕事の仕方を教育する機会を提供することが有効と思われる。

（4）資金不足で非効率な建屋、設備を更新できずにいる。外資を導入しつつ、積極的に西欧の管理技術を学び成功した中小企業もあるが、IT 関連の整備も含み資金面で中小企業の体質改善を促す政策が必要と思われる。

5. 予備調査で不足した事項

（1）電気電子産業の集積地構造の調査

Szekesfehervar は VIDEOTON をはじめとする電気電子産業の集積地である。予備調査において集積地における中小企業間の関係に踏み込むことはなかった。

（2）IT 産業の動向調査

予備調査では IT を下請けとの関連に限定して扱った。そのため、最近ハンガリーにおいても重要度を増しつつある、産業としての IT の調査に踏み込むことはなかった。

6 . その他

(1) 企業訪問における注意事項

予備調査における企業訪問の経験から、同様の調査のために企業訪問する場合に必要なと思われる事項を述べる。

a . 訪問の予約

調査団員が直接、企業に対し訪問の予約を取ることは容易ではない。日系企業の場合には、社長あるいは面談予定者が日本人だから、調査の目的を説明すれば予約を取ることはできる。しかし、外資系 MNC はハンガリーの公的機関、例えば HPC あるいは工業会の仲介なしには訪問できない。ハンガリー中小企業の場合は言語の問題があり、通訳を介して予約を取ることになるが、予備調査において期待以上の予約が取れた（断られたのは約 30%）のは電気電子産業を担当した優秀な通訳（Hegedus Emoke さん）の能力による。

b . 身分証明書の準備

予約が取れた場合でも、訪問先の守衛にパスポートの提示を求められることがある（日系企業でも同様）。面談者との名刺交換において当方の名刺が JICA の所属でないことに、面談者は一様に不信感を表した。JICA 所長発行の「中小企業振興計画調査に関するご協力のお願ひ」、日本大使館およびハンガリー首相府発行の「NOTE VERBALE」などを提示することで了解は得られたが、当方の差し出す民間会社名の名刺に対する警戒感は調査の障害になった。

c . 調査表

別紙の工場診断リスト（ ）（ ）を用いたが、短時間（2 時間程度）の聞き取り、工場視察において有効であった。ただし質問表において、すでに公表されている企業の概況は、できるだけ事前に記入するなど訪問先に対する配慮は必要である。目的の明確な質問には丁寧に解答してくれた。

d . 簡易診断

多くの企業は訪問されることが直接ビジネスに反映されることを期待している。単なる情報収集には、仕方なく協力しているのが本音であろう。予備調査では、工場見学時に簡易診断し、その場で結果を報告することで訪問自体に好感を持たれるよう配慮した。

(2) 企業訪問日誌要約

2月4日(金) A社

外注数は60社で、ハンガリー国内メーカーは13社。ただし金額的には10%以下。しかも日系が4社を占めるので、純粋なハンガリー企業の金額的寄与は2~3%。電子部品は東南アジア(欧州メーカー製でも)から輸入。

2月7日(月) B社

主な製品は自動車用ハロゲンランプで約700万個/年製造する。ラインは2交代制で16時間稼働。ハンガリー国内からの外注は60%だが、概して設備機械が古く、品質要求を満足しないことがある。また品質維持、改善の意識が不足する企業もある。決してビジネス上のマイナスを負ってまでハンガリー下請け企業を優遇することはない。

2月8日(火) C社

1997年の設立で'98年から量産を開始した。自動車用カセットプレーヤー、CDプレーヤーを'97年50万台,'98年100万台,'99年600万台と急速に立ち上げてきた。製品の殆どが輸出される。従業員数は約4000人で3交代制。比較的若年の作業者が多く、100kmも遠方まで通勤バスの手配をしている。多数のコンピュータが備えられ、時々刻々のライン情報が表示される。

ハンガリー国内からの外注は23%で、西欧から59%を調達する。国内外注先は3社でいずれも西欧系企業である。生産の3要素に関する下請けの対応状況は以下の通り

- ・納期について: 14週間分を発注する(安全在庫は5日分)。自動車業界の激しい需要変動に対処するために、下請けからの部品はオーストリアまたはドイツの大規模倉庫に一旦保管され、出荷される。大規模倉庫とはコンピュータでオンライン管理されるが、ハンガリー企業にオンラインを強制する予定はない。
- ・品質について: 下請けと品質契約を結び、25ppmで管理している('99年は50ppmだった)が0ppmが目標。月毎に下請けをクレーム数、その対応スピード、市場クレーム、出荷状況などで評価し、A,B,C,Dにランク分けし、Dランクは取り引き停止となる。
- ・価格について: 手法としてベンチマーキングが取り入れられ、採用後はQS9000方式で管理される。

2月10日(木) D社

Holding(持株会社)が部品製造、受託製造、サービス他の3部門合計33の

子会社を統括する。各子会社は Holding の戦略に従いつつも独立して活動する。最近、IBM のハードディスクを組立てきたブルガリアの工場を買収するなど、この地域における経験をベースに新たな展開を図りつつある。

Automotive Electronics, Kenwood, Electromechanics, Plastic Components の 4 工場を見学したが、見学後に面談の機会を得た Electromechanics Ltd.に関する状況を述べる。ビデオデッキの電源、テレビ用基板の組立て、DVD や CD-RW 用ヘッドモジュールなどを製造するが、その全てを Philips に納入する。従業員数は 300 人で直接人員は 260 名、基本的に 2 交代勤務だが 3 交代も可能。

- ・ 納期管理について：Philips からは生産の年間計画が提示されるが、不正確なため、自主的に関連会社の情報を収集し 1 週間単位で生産計画を立てる。生産管理にはドイツで開発された「DIALOG TOTAL システム」を採用している。必要とする資材は Philips からの支給で 1 2 日分を在庫する。
- ・ 品質管理について：Philips との下請契約によれば四半期毎の品質目標の改定がある。製品毎にレベルを決め、顧客クレーム、対応の早さなどについて毎月打ち合わせがある。社内の品質管理部門は不良解析結果を毎週報告公表し、改善案を立てる。
- ・ 価格について：直接材料は Philips から支給されるので、当社がコストダウンできる範囲は限られている。VIDEOTON の内部で供給可能な部品でさえ Philips は調達ルートの変更を許可しない。

2月14日(月)E社

1997年から家庭用VTRおよびオーディオミニコンポを出荷開始、従業員720名(+パートが199名)で直接人員は75-80%、女性の比率は80%、平均年齢は24歳と若い。外注数は75社で、ハンガリー企業は25社、西欧が50社で内ソニー関連企業が5社を占める。ハンガリー国内調達は30%でEuro.1を取得することが必須事項である。花澤氏から以下を確認した。

- ・ 納期管理について：1ヶ月納期だが納期遅れによる工程ストップを防ぐことに精一杯である。数量ミスや書類ミスで通関に手間取ることもある。日系企業への発注はオンライン化しているが、ハンガリー下請け企業にオンライン化を求めるつもりはない。
- ・ 品質管理について：ソニーは全世界的に0 defectを要求し、他の日系MNCより厳しい。しかし、実態はAQLで受け入れ、不良の全数を返品し金額補填させる。若干規格を弛めたハンガリー仕様を設け、不良扱いにしないよう苦労している。
- ・ 価格について：資材のハンガリー調達は西欧調達より高い。アジアから部

品を輸入しハンガリーで組み立てることがbestだがEuro.1の問題がある。
一部は2社購買している。

2月15日(火) F社

厚膜ハイブリッド IC による自動車用の各種センサーをマジヤールスズキ,マンなどに納入する。3階建で製造ラインは小さい部屋に分けられており、運搬に手間が掛かる。クリーンルームが必要で小部屋に分けた理由でもあるが、外来者に土足での入室を許すのはいけない(と社長にアドバイスした)。

2月16日(水) G社

社長は VIDEOTON, TUNGSRAM さらに米国大手半導体メーカーで技術者として働き世界各国に出張した。従業員 22 人で直接作業者は 6 人、R&D に 10 人の典型的な開発志向ベンチャー企業である。家庭用ガス制御盤および排水ポンプ制御装置を製造する。品質に関するクレームは全くない。工程毎に NO-GO 判定し、0.5%以上の不良率になるとラインを停止し技術者が原因究明する。

2月17日(木) H社

1988年の設立で、約70人の従業員でタイマーリレーや電話線盗用防止装置などの製造や、発電所、製糖工場、劇場の配電盤などのプラントを受注していた。業務の責任と権限がバラバラで、注文先の倒産に巻き込まれて連鎖倒産した。現在、再建のため異業種に転身すべく工場の1/2をスポーツセンター(スカッシュ3コート)に改造中だが、企業経営の全てがおかしい。

2月17日(木) I社

軍用、産業用分野の制御機器、パワー装置の開発、設計、試作を行い、本格生産は外部に委託する。従業員は13名で殆どが大卒の技術者でエレクトロニクスのハード、ソフトの専門家である。競争相手はオムロン、シーメンス、アーレンブラッドリーなど大メーカーであり、小回りのきく隙間では当社製品が優位で20-30%は安い。

2月18日(金) J社

クラリオンから紹介された地元の下請け企業で、電気製品等の取り扱い説明書、宣伝広告パンフレット、招待状などの印刷および製本を行う。売り上げの50%は韓国大手メーカーのSAMSUNG(TV製造)で、クラリオンは第2位である。紙の国際価格は過去1年で15%もアップしたが、顧客からの値下げ要求の中で売価への転嫁は8-10%がせいぜいである。ロットサイズを大きくす

れば紙の購入価格は下げられるが、小ロットにも対応しないと仕事がもらえない。

2月21日(月) K社

従業員数は390名で直接人員は340名、女性が320名である。マジャールズスキの増産計画に合わせて'99年10月に完成したこの工場は3交替も可能。現在は1直でラインの半分は休止状態のため、FIAT社のエアバッグ用ハーネスを下請けしているが、イタリア人(FIAT社)の納期を守らないことにあきれている。作業者の平均給与は税込み10万HFと高めだが、社長は一般的な労務費の相場を知らない。ハンガリー国内からの調達は1%でゴム、プラスチック、金属加工品の一部で計4社である。部品の50%は日本からの輸入、他はEU域内から調達する。

2月22日(火) L社

電力会社および電気工事会社向けの大電流ヒューズに関しては年間3500万个を生ずる欧州最大のメーカーである。従業員700人で間接作業者は140人で大卒の技術者が50人で教育研修に費用の制限はない。作業環境の改善や地元への貢献などへの評価は高く、従業員の定着率が高い。

2月23日(水) M社

'99年度売り上げは7億HFで自動車用リレーが90%を占める。他は燃料噴射用リレーでいずれも自動車向けである。全量がそれぞれシーメンス、フライデンベルグに輸出される。当社の生産管理は非常に厳格かつ合理的で、1時間毎にラインのサンプルを計測しコンピュータに記録する。異常があれば直ちに品質管理室の技術者が調整に駆けつけ、後工程に流れる不良数を最少抑える。

2月24日(木) N社

クラリオンから紹介されたブタペスト郊外の下請企業で、1994年に100%オーストリア資本の子会社として設立された。電気製品、衣料品、瓶詰めなどの梱包段ボール外箱を製造し、1ヶ月に3500トンのロール紙を使用するが、それらはドイツ、オーストリア、スウェーデンからの輸入が多く、ハンガリー調達は5%以下である(ハンガリーには紙の大企業がない)。現場は全体に埃っぽく、高価な機械設備は汚れている。通路にはゴミが目立ち、作業者はローラーコンベアーに腰掛けて飲食するなど躰ができていない。

2月25日(金) O社

Peter ARATO 教授は Control Engineering and Information Technology の学部長で、Information Technology センター長を兼務している。以下のハンガリーにおける IT 事情を確認した。

- 1) 人材を含むハンガリーの水準：IT 技術の教育水準は欧州と同等で、世界中どこでも通用する。この大学からは年間 300 人（ハンガリー全体では 1000 人）の卒業生に対し 10 倍の求人がある。大学と産業界との協同研究は旧体制時代から日常的に行われてきた。IT 関連企業からシステムの提供申し出があると、学内で審査し無料で受け取る。研究委託される場合、機材および一人当たり 3000US\$ / 月の人件費を受け取り、大学は場所および諸経費を負担する。
- 2) 不足すること、あるいは発展の障害はなにか：IT の発展が急速なこと、旧体制が崩壊して 10 年しか経っていないことから教育者が不足している。教育者の高齢化が進み平均年齢はオーストリアに比べ 10 歳も高く深刻な状況である。教育者の給与は低く、大学では民間企業の 1/7 しか支払えないので、優秀な人材は殆ど MNC に取られてしまう。教育者のレベルダウンが結果としてハンガリーの IT のレベルダウンに繋がる。
- 3) 日本に期待すること：新卒者がハンガリーに進出した MNC に就職した場合、必ずしも能力が生かされない（単純な管理をさせられる）ことが多い。日本企業に対し、単に製造だけでなく研究開発機能を伴って進出して欲しい。

2月25日（金）P社

IMI ELEKTRMOS および A・O・SMITH（米系）の下請会社で、8 250kw 中形モーターの巻き線を手作業で行う。従業員数は 80 人、社長と奥さん以外は全て直接作業員である。出来高払いで am5:00 pm6:00 のフレックス勤務だが土、日曜日に働く人もいる。工場内を飼い犬が走り回り、他の作業員が仕事をしている側で床に座り飲食するなど、企業の基本的な姿勢に問題がある。1)分散する建屋、2)傾斜地での荷下ろし、3)5S、4)勤務体系、5)生産数の把握、6)将来展望の欠如などを解決しなければこの会社は生き残れないであろう。ジプシーを雇用しているが、熟練に 6 ヶ月を要するのに 3 ヶ月以上継続して働かないらしい。

2月25日（金）Q社

1950 年に軍事工場としてスタートしたが、1995 年に Leroy Somer（仏系）に買収され、小型ポンプ用モーターを製造する。売り上げの全てが Leroy Somer に輸出される。使用部品の 99% は親会社の指示によりフランスから輸入する。銅線はアルカテル（仏）製だが、地元アルカテルの代理店があるにも拘わら

ず、直接輸入を指示される。それ故、価格低減には限界がある。価格の決定は親会社の財務担当駐在員が権限を持つ。

2月28日(月) R大学

面会した教授は電子情報学部電子工学科の学科長で、同時に IMAPS-Hungary の代表でもある。ハンガリーの電気電子産業に関し以下を確認した。

- 1) ハンガリーの電気電子産業および大学の特徴と問題点：旧体制の崩壊によって中小企業が生き残るために大企業の下請を選択したのはやむを得ない。大学に対する期待は大きく変化し、かつての数学中心から品質管理や外国語のニーズが高い。大学は中小企業の依頼で例えば、100枚以内のプリント基板の試作を年間4000種類も請け負い、小企業として生産設備を持つ。
- 2) 中小企業が行うべきこと：中小企業は高い技術レベルを維持すべきで、経営資源を一つに集中する必要がある。同時に経営幹部は先進国の経営の仕組みを理解する必要がある。
- 3) 日本に対する期待：例えば、MNCが進出する際、質問表が送付されるが答え方の解らない中小企業経営者は多い(直接は答えなかったが、研究開発機能を持つ企業が進出し、大学との協同研究を期待するとの内容か)。

2月28日(月) S社

PH、温度、透明度など水質検査機器、石油タンクやボイラーの液面位置測定システムなどを製造する。従業員数の平均年齢は45-50歳、熟練作業員の平均給与は税込みで6-7万HF、初心者になるとその半分、技術者でも8-11万HFである。建屋は2階建てで設備は古く、製造ラインは非効率である。しかし、製品が特殊で市場が狭いことが、存続できた理由であろう。工場の片隅に直営販売店があり、競合メーカーの製品を棚に陳列して販売している不思議な会社である。工場見学の後、作業員の姿勢、照明の状況、静電対策などの不備を指摘し、対策をアドバイスした。

2月29日(火) T社

1998年2月に設立され、'99年1月の操業開始からやっと1年が経過した。工場所在地のミシュコルツ市はブタペストの東北、約180kmに位置するハンガリー第3の地方都市で人口は約20万人である。かつてこの地域の顧客にシンワ中国工場の製品を輸出していたこと、地方ゆえの低賃金(作業員平均税込3.9万HF)、失業率が高く人を集めやすく政府からの補助があること、地元で大企業がなく高定着率が期待できること、ミシュコルツ大学の人材(約30人採用済)がとれることなどが進出した理由である。

自動車用カセットのメカを月産 12 万台生産するが、パネルなどの部品も納入する。アルパイン、クラリオンなど日系企業、VOD（フィリップス系）やクラプトンなどに下請として納入する。主要部品のモーター（欧州マブチ）、磁気ヘッド（ミツミ）は輸入、ケーブルやコネクタはハンガリーの日系企業、鉄板も英、独から購入、プリント基板もスロバキア製である。地元ハンガリーからは梱包材のみで金額では 5%にすぎない。従業員数は 1100 人で直接人員は 1000

人である。平均年齢は 26.5 歳と若い。この地域の労働者の特徴なのか、若年にも拘わらず労働（収入を得る）意欲が低い。旧体制の悪い習慣が残っているらしい。対策としてサークル活動の実施を提案した。

工場診断リスト()

調査日 年 月 日
担当者 山崎 浩

企業名		所在地	
工場名			
代表者氏名		設立年月日	
応対者	(所属)		
資本金		建物 m ²	敷地 m ²
経常利益	'97 (%)	'98 (%)	'99 (%)
従業員 (管理者)	総数	間接	男
		直接	女
(作業員)	平均給与 HF	平均年齢	勤続年数
売上高	'97	'98	'99
製品別 1			
" 2			
" 3			
顧客別 1			
" 2			
" 3			
材料在庫			
工程 "			
製品 "			

問題点	
原因	
備考	

工場診断リスト()

調査日
担当者年 月 日
山崎 浩

材料調達	親会社支給	自社購入 (保管状態)	オンライン化 悪	普通	良	
製品管理	専用倉庫	製造建屋 (保管状態)	オンライン化 悪	普通	良	
[工場]						
構造	4F以上 エレベータ	2~3F なし	平屋	人物兼用	人専用	物専用
出入口	下履、上履の区別	なし	工員のみ有	社員のみ有	全員有	
[製造工程]						
生産形態	注文生産	見込生産				
作業形態	手作業 機械作業 装置作業	個人 手扱い バッチ	集団 半自動 連続	全自動		
自動検査機	なし	若干	多数			
空調	なし	部屋毎	全体			
照明	暗い	普通	明るい	部分照明		
塵埃	汚い 粘着マット	普通	きれい クリーンルーム	エアーシャワー	陽圧制御	
静電対策	なし	リストバンド				
作業速度	遅い	普通	速い	姿勢	座作業	立作業
品物の扱い	乱暴	普通	丁寧	私語	多い	なし 時々
作業指導書	なし	文字のみ	絵、写真入り			
QC活動	なし	提案制度				
5S状況(良)	整理	整頓	清掃	清潔	躰、習慣化	
[設備状況]						
コンピュータ端末	なし	若干	多数			
研究開発	なし	若干	多数			
廃棄物処理	なし、外部委託		社内処理			
運搬器具	なし	台車	フォークリフト	その他		
[特記事項]						

付録

関係機関略称一覧

参考文献一覧

本調査関連組織略称表

略称	正式名称（英語）	和訳（仮）
AFEOSZ	National Federation of Consumer Cooperative Societies	消費協同組合
APEH	Bureau of Tax and Financial Control	
HPC	Hungary National Productivity Centre	生産性センター
IMD	Institute for Management Development	経営開発研究所
INNOSTART	Hungary National Business & Innovation Centre	
IPE	Industrial Park Association	
IPOSZ	Hungarian Association of Craftmen's Corporation	零細企業協会
ITDH	Hungarian Investment and Trade Development Agency	ハンガリー投資貿易促進庁
KISOSZ	National Federation of Traders and Caterers	商業サービス協会
LEA (or HVK)	Local Enterprise Agency	地方企業財団
MFB	Hungary Development Bank	ハンガリー開発銀行
MGYOSZ	Confederation of Hungarian Employers and Industrialists	
MISZ	Hungarian Innovation Association	
MKIK(or HCCI)	Hungarian Chamber of Commerce and Industry	ハンガリー商工会議所
MKVT	Hungarian Small Business Association	
MVA	Hungarian Foundation for Enterprise Promotion	ハンガリー中小企業振興財団
OKISZ	Hungarian Industrial Association	工業協会
OMFB	National Committee for Technical Development	技術開発委員会
VISZ	Association of Enterprising Incubators	
VOSZ	National Association of Employers and Entrepreneurs	

参考文献一覧

[第 1 章]

- 1 State of Small and Medium Sized Business in Hungary(Annual Report 99)
(Institute for Small Business Development)
- 2 Small and Medium-sized Enterprises in Hungary in International Perspective (MVA with EIM
Small Business Research and Consultancy May, 1998)
- 3 Enlargement 99 – Commission Report (EU Commission in Hungary)
- 4 The Hungarian Economy - A QUARTERLY ECONOMIC AND BUSINESS REVIEW
(Ministry of Economic Affairs - December 1999)
- 5 Small Entrepreneurs and the Micro-credit Program 1992-1995 1997 HFEP Research Booklet
6 (MVA and its Network June 1996)
- 6 ハンガリ - 経済・貿易の動向と見通し 1999 (社団法人 世界情報サ - ビス 平成11
年12月)
- 7 EU - 欧州連合と中小企業政策 (三井逸友著 白桃書房 1995年5月)
- 8 ヨ - ロッパ中小企業白書 - 第5次年次報告1997 (財団法人中小企業総合研究所機構誌
- 同友館 10年11月発行)

[第 2 章]

- 1 State of Small and Medium Sized Business in Hungary, Annual Report 1999, Institute for Small
Business Development
- 2 YEARBOOK OF INDUSTRIAL AND CONSTRUCTION STATISTICS, 1998, KSH, 1999
- 3 REGIONAL STATISTICAL YEARBOOK, 1998, KSH,1999
- 4 MONTHLY BULLETIN OF STATISTICS, 1999/10, KSH,2000
- 5 Investment Records, 1998, ITD Hungary,
- 6 “ <http://www.sienet.hu/azala.html> ” 他 19 県のホームページ

[第 3 章]

1. PRESS RELEASE: Household and corporate sector borrowing and deposit rates, interbank
lending rates, November 1999, NBH
2. PRESS RELEASE: Analytical accounts of the NBH, banking survey, developments in the
monetary indicators and aggregate balance sheet of credit institutions, November 1999, NBH
3. National Bank of Hungary Monthly Report, November 1999, NBH
4. National Bank of Hungary Monthly Report, January 2000, NBH
5. National Bank of Hungary Annual Report, 1998, NBH
6. Zsolt Darvas – Andras Simon, Capital Stock and Economic Development in Hungary, NBH
Working Paper, May 1999, NBH
7. Investors' Handbook, Ministry of Economic Affairs
8. *Agnes Vajda*, Small Entrepreneurs and the Microcredit Programme, 1992-1995, HFEP
Research Booklet 6, Hungarian Foundation for Enterprise Promotion

9. The New Strategy for the Micro Credit Scheme, Hungarian Foundation for Enterprise Promotion
10. SME Microcredit Scheme, Information on the Scheme, Hungarian Foundation for Enterprise Promotion
11. Report on the Operation of START Credit Guarantee Fund, Hungarian Foundation for Enterprise Promotion
12. Leasing: Lessons of Experiences, United Nations Economic Commission for Europe, Geneva, September 1997
13. Financial Policies for Strengthening SMEs through Microcredit and Credit Guarantee Schemes, United Nations Economic Commission for Europe, Geneva, April 1997
14. Hungarian Government Strategy for Development and Promotion of SMEs, UN-ECE Operational Activities, United Nations
15. Risk Management for Small and Medium-sized Enterprises in Countries in Transition, UN-ECE Operational Activities, United Nations, December 1998
16. *Reka Matolay*, Service Aspects of the Hungarian Banking System, the Hungarian Economy, November 1999
17. *Laszlo Kallay*, Preparing a Market-based Model for Small Loan Projects, Institute for Small Business Development
18. Strategic Guidelines of the Hungarian Development Bank Ltd in Relation to Lending to Small and Medium-sized Enterprises, Hungarian Development Bank
19. Annual Report 1998, Hungarian Development Bank
20. State of Small and Medium Sized Business in Hungary, Annual Report '98 & '99, Institute for Small Business Development
21. *Krisztina Kancsal-Mester*, Report on the Utilization of START Credit and START II Credit until 30 June 1999, NBH, August 1999
22. FY 2000 Country Commercial Guide: Hungary, U.S. Department of State, July 1999
23. The Hungarian Banking Sector, Developments in the first half of 1999, NBH, October 1999
24. Annual Report, 1998, Credit Guarantee Co.
25. *Dr. Zombory Viktoria*, The Development of the Venture Capital Industry in Hungary, Hungarian Venture Capital Association.