

国際協力事業団

ハンガリー共和国

経済省

ハンガリー国中小企業振興計画調査

-製造業分野-

最終報告書 (要約)

平成12年12月

ユニコ インターナショナル株式会社
株式会社 三和総合研究所

鉦調工
CR (1)
OO-195

略称（語）表

AFEOSZ	National Federation of Consumer Cooperative Societies
APEH	Bureau of Tax and Financial Control
CGC	Credit Guarantee Corporation
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
EDB	Enterprise Development Board
EDI	Electronic Data Interchange
EIC	Euro Info Center
EIF	European Investment Fund
ERDF	European Regional Development Fund
EU	European Union
HPC	Hungarian Productivity Center
HSBA	Hungarian Small Business Association
IFC	International Finance Corporation
IMD	Institute for Management Development
INNOSTART	Hungary National Business & Innovation Center
IPE	Industrial Park Association
IPOSZ	Hungarian Association of Craftmen's Corporation
ISDN	Integrated Service & Digital Network
ISP	Internet Service Provider
ITD-H	Hungarian Investment and Trade Development Agency
KISOSZ	National Federation of Traders and Caterers
LEA (or HVK)	Local Enterprise Agency
MEA	Ministry of Economic Affairs
MFB	Hungary Development Bank
MGYOSZ	Confederation of Hungarian Employers and Industrialists
MISZ	Hungarian Innovation Association
MKIK (or HCCI)	Hungarian Chamber of Commerce and Industry
MKVT	Hungarian Small Business Association
MTV	MAGYAR TÁVKÖZLÉSI RT.
MVA	Hungarian Foundation for Enterprise Promotion
MVF	Hungarian Enterprise Promotion Public Utility Company
OKISZ	Hungarian Industrial Association
OMFB	National Committee for Technical Development
PHARE	Poland-Hungary Assistance for Restructuring Economy
RCGF	Rural Credit Guarantee Foundation
RDHC (or RFH)	Regional Development Holding Company
RFT (or RDC)	Regional Development Company
RMKK	Regional Center for Manpower Development & Training
RSPC	Regional Sub-contracting Promotion Center
VISZ	Association of Enterprising Incubators
VOSZ	National Association of Employers and Entrepreneurs

目 次

	ページ
提言要約	- 1 -
1. 中小企業開発目標の設定	- 1 -
1.1 中小企業開発戦略と施策	- 4 -
1.2 中小企業振興計画の全体構成	- 18 -
1.3 短期・中期アクションプラン	- 19 -
1.3.1 短期アクションプランで実施されるべき提案事項	- 20 -
1.3.2 中期アクションプランで実施されるべき提案事項	- 21 -
1.3.3 短期、中期アクションプランの中間に位置する提案事項	- 21 -
1.4 短期・長期のタイムスケジュール	- 22 -
1.5 政策提言と提案プログラム	- 24 -
 第 1 章 調査の目的と範囲	 要 1-1
1.1 調査の目的	要 1-1
1.2 調査の範囲	要 1-1
1.3 調査スケジュールと方法	要 1-1
 第 2 章 ハンガリーの中小企業と政策・制度	 要 2-1
2.1 中小企業の現状	要 2-1
2.2 中小企業政策と組織体制	要 2-3
2.2.1 中小企業の歴史的変遷と振興対象	要 2-3
2.2.2 中小企業政策・制度の変遷	要 2-5
2.2.3 中小企業振興実施体制と組織	要 2-7
2.3 EU の中小企業政策とハンガリー	要 2-11
2.3.1 EU における中小企業政策の現状と方向性	要 2-11
2.4 中小企業の問題点と方向性	要 2-13
2.4.1 ハンガリー経済における中小企業の課題	要 2-13
2.4.2 ハンガリー中小企業が抱える問題点	要 2-14
2.4.3 法律・施策上の問題点	要 2-15
2.4.4 組織・体制上の問題点	要 2-17

第3章 特定分野における現状と課題	要 3-1
3.1 下請振興分野	要 3-1
3.1.1 下請振興の現状	要 3-1
3.1.2 下請振興分野の課題	要 3-5
3.2 中小企業金融分野	要 3-7
3.2.1 中小企業金融の現状	要 3-7
3.2.2 ベンチャーキャピタル（VC）と公的資本参加制度の現状	要 3-12
3.2.3 信用保証制度の現状	要 3-13
3.2.4 政府による再保証と総保証枠	要 3-17
3.2.5 中小企業金融の問題点と改善の方向	要 3-18
3.3 人材開発分野	要 3-21
3.3.1 スクールシステムと国家資格	要 3-22
3.3.2 職業訓練、経営者教育	要 3-26
3.3.3 ローカルコンサルタント育成および資格制度の現状	要 3-26
3.3.4 人材開発分野における結論と課題	要 3-28
3.4 ビジネス情報技術分野	要 3-29
3.4.1 通信インフラの整備状況と問題点	要 3-29
3.4.2 中小企業における情報技術導入の現状	要 3-31
3.4.3 中小企業の IT 普及における問題点と振興方向	要 3-36
第4章 パイロットプロジェクト	要 4-1
4.1 （PP-1）下請振興プロジェクト	要 4-1
4.1.1 パイロットプロジェクトの目的	要 4-1
4.1.2 パイロットプロジェクトの実施方法	要 4-2
4.1.3 パイロットプロジェクトの成果	要 4-2
4.1.4 パイロットプロジェクトの今後の方向性	要 4-3
4.2 （PP-2）コンピューターを利用したマッチメイキングプロジェクト	要 4-4
4.2.1 パイロットプロジェクトの目的	要 4-4
4.2.2 パイロットプロジェクトの実施方法	要 4-4
4.2.3 パイロットプロジェクトの成果	要 4-8
4.2.4 パイロットプロジェクトの今後の方向性	要 4-9
4.3 （PP-3）若手経営者集中教育プロジェクト	要 4-9
4.3.1 パイロットプロジェクトの目的	要 4-9
4.3.2 パイロットプロジェクトの実施方法	要 4-9
4.3.3 パイロットプロジェクトの今後の方向	要 4-11

図 表 目 次

ページ

【表】

表 1-1	一般的な中小企業振興マスタープランの全体スキーム	-2-
表 1-2	ハンガリーと EU 諸国との企業構造比較	-3-
表 1-3	従業員一人当たり付加価値額（零細 = 0.1）	-8-
表 1-4	日本における企業規模別下請取引成立分布（1998 年）	-9-
表 1-5	POLICY RECOMMENDATION	-25-
表 1-6	PROPOSED PROGRAMS	-27-
表 2-1	県別従業員規模別企業数の割合（1998 年）	要 2-1
表 2-2	企業規模別 GDP 寄与率	要 2-2
表 2-3	企業規模別総従業員数（千人）	要 2-2
表 2-4	NUMBER OF REGISTERED ENTERPRISES BY LEGAL FORM (1990-99)	要 2-4
表 3-1	金融機関別総資産シェア	要 3-7
表 3-2	ENTERPRISE CREDIT STOCK BREAKDOWN	要 3-8
表 3-3	期間 1 年未満の企業平均預金金利・貸出金利差	要 3-8
表 3-4	小企業融資残高推移	要 3-9
表 3-5	中小企業貸出残高	要 3-10
表 3-6	CGC 保証概要	要 3-14
表 3-7	CGC 保証実績	要 3-14
表 3-8	産業別保証実績	要 3-15
表 3-9	RCGF 企業規模別保証件数・金額実績	要 3-16
表 3-10	保証組合の概要（案）	要 3-17
表 3-11	企業規模別ネット売上高比率	要 3-19
表 3-12	FURTHER STUDIES IN THE YEAR OF GCE, IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS, OF FULL-TIME COURSES, 1995-1998	要 3-25
表 4-1	評価の検定	要 4-3

【図】

図 1-1	OVERALL SCHEME OF SME PROMOTION AND THE PRIORITY AREA IN THE STUDY	-7-
図 1-2	政策提言、提案プログラム一覧と開発戦略との関係.....	-6-
図 1-3	中小企業振興計画のフレームワーク	-19-
図 1-4	提案施策の実施スケジュール.....	-23-
図 2-1	ORGANIZATON CHART OF THE MINISTRY OF ECONOMIC AFFAIRES MAY 2000	要 2-9
図 2-2	IMPLEMENTING ORGANS FOR SMEs DEVELOPMENT UNDER MEA.....	要 2-10
図 3-1	中小企業金融のフロー概念図.....	要 3-11
図 3-2	保証スキーム	要 3-17
図 3-3	新教育体系	要 3-24
図 4-1	SCREEN IMAGE OF “ Mentor ”	要 4-7

提言要約

1. 中小企業開発目標の設定

1990 年以降、ハンガリーの中小企業振興は PHARE 資金による地域の零細企業振興が中心となっている。結果として、雇用創出、地域格差の是正などに貢献し一定の成果をあげてきていると共に、関係制度、実施体制もまた整えられてきた。しかし今、PHARE 資金援助が小規模育成から地域開発へ重点を移そうとする時、また EU 加盟が視野に入ってきている時、中・長期開発目標と戦略を定めることは有意義であると考ええる。これは従来の方針や現在鋭意整備中の諸制度を否定するものではなく、明確な開発目標設定のもと、支援資源の配分の適正化を図ろうとするものである。

今日、世界各国で計画・実施されている中小企業振興マスタープランの全体スキームはおおむね表 1-1 のようにまとめられる。この中から各国が置かれている事情によって優先順位をつけ、政策・制度あるいは具体的な支援策が選択されているわけである。

ハンガリーの中小企業の特徴を本件調査の結果および EU 諸国との構造比較でまとめると次のようになる。

(1) 中小企業製品の競争力が不十分である

パイロットプロジェクト No.1 (PP-1) 「下請振興プロジェクト」のもとで、調査団は下請ビジネス成約の努力を 6 ヶ月近く続けたが、期待通りの成果は必ずしも上がっていない。下請取引の主たるバイヤーである多国籍企業 (Multinational Company) は、ハンガリーの中小企業が製造する部品の品質がスタンダードに達していないと言っている。現実には多国籍企業の国内部品調達率は低い。

一方、サプライヤーである地場中小企業側も自社製品の競争力不足を認識している。例えば PP-1 において予備選定した 122 社の部品製造中小企業に対して多国籍企業が購入希望する 64 の部品を提示して反応をみたが、部品供給をしたいと希望したのはわずかに 13 社であった。調査団は中小企業が自社製品の競争力に自信を持っていない一つの証と解釈している。さらに PP-3 「若手経営者教育」においても、出席者 20 人に対し「日系企業に今現在部品納入する自信があるかどうか」質問したところ、イエスと答えた出席者は皆無であった。大勢は 10 年かかっても無理という回答であった。

表 1-1 一般的な中小企業振興マスタープランの全体スキーム

1) 政策/開発計画/制度

- ・世界の経済開発基本方針（WTO など）
- ・域内レベルの基本方針（域内自由化など）
- ・国家中小企業振興基本政策
- ・関連法整備
- ・政府組織の強化
- ・税制/優遇策整備（投資、業種など）
- ・地方工業化政策

2) 技術向上支援策

- ・技術支援機関強化
- ・外国からの技術移転、技術交流
- ・技術指導、コンサルテーションの充実
- ・設備近代化
- ・技術啓蒙活動（ワークショップ等）
- ・技術情報サービスの充実

3) 市場開拓支援策

- ・サプライヤー情報データベース整備
- ・下請け契約（リンケージ）促進
- ・見本市/商談会の充実
- ・協同化による販売力強化
- ・輸出振興制度の整備/強化
- ・市場情報サービスの充実

4) 金融支援策

- ・中小企業制度金融
- ・資本参加（含ベンチャーキャピタル）
- ・信用保証制度
- ・利子補完制度

5) 人材開発支援策

- ・中高等（技術）教育の強化
- ・職業訓練/従業員教育訓練
- ・経営者教育（含む若手経営者/後継者教育/起業家教育）
- ・技術支援機関指導者教育
- ・コンサルタント育成と資格制度の確立
- ・民間企業の教育訓練支援

6) ビジネス環境整備

- ・中小零細企業の組織化
- ・クラスター開発/工業団地
- ・情報技術普及/情報ネットワーク整備
- ・流通システム/物流合理化
- ・工業標準/規格
- ・試験検査/認証認定制度/ISO
- ・工業統計整備

(2) ハンガリーは零細企業が多い企業構造である

ハンガリーの企業構造を EU 全体と比較した場合、零細企業の占める比率が高い傾向にある。すなわち企業数で EU 93%、ハンガリー 96%、従業員数で EU 33.2%、ハンガリー 36.4%である。零細企業の 1 企業当たり売上高は EU 水準の 19%、同じく従業員 1 人当たり付加価値額は同 8%、付加価値額に占める労働コストは EU 水準の 2.18 倍となっていて、生産性の低さを示している（表 1-2 参照）。ハンガリーだけで比較しても零細企業は中小規模企業よりも生産性は低い。2000 年 9 月に作成されたセーチェニ・プランもこの点を指摘しており、特に個人事業者の数が多すぎる点に問題も提起している。

表 1-2 ハンガリーと 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 企業当たり売上高 (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 人当たり付加価値額 (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 企業当たり売上高	Hung./EU	0.19	0.32	0.24	0.24	0.2
従業員 1 人当たり付加価値額	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) EU 1996 年、ハンガリー 1998 年

(3) ハンガリー企業の生産性は EU と比較して劣っている

ハンガリー企業の生産性は通貨の購買力、為替レート、リビングスタンダードによる修正をしたとしても EU 比較で大きく劣っていると言わざるを得ない。従業員 1 人当たり付加価値でみれば合計で EU 全体水準のわずか 16%である。規模別にみれば零細企業が 8%、小・中が 15%、大企業でも 20%にすぎない。また付

加価値総額に占める人件費割合は 80%を越えている。この数字からみる限りハンガリー企業が人件費以外の付加価値すなわち利益をほとんど生んでいないと言えよう。

以上の現状分析から、中小企業振興の中・長期目標は次のように設定する。

中小企業振興の目標 「中小企業の競争力と生産性を高めハンガリー経済の推進力とする」

すなわち「中小企業」とは従来の地方のマ이크ロ企業偏重の開発計画から、成長型産業振興へと重点を移すべきであるという意味である。「経済の推進力」となり得る成長型産業とはマ이크ロ企業よりも小企業から中企業である。また、零細企業やスタートアップ企業であっても伝統的産業よりも New Economy と呼ばれる IT 産業やハイテク産業、バイオテクノロジー分野等に選択的に開発資源を配分する必要がある。

なお、従来の地方のマ이크ロ企業振興は社会政策的に重要な役割を担うものであるが、本報告書では、マ이크ロ企業振興の政策・制度はすでに長年に亘り実施されてきているのでマ이크ロ企業振興の視点からの提言、提案は特に行わない。つまり上で設定した中小企業振興の目標に従った提言と提案を行う。

1.1 中小企業開発戦略と施策

上記中小企業振興の目標を達成するための開発戦略として、下記の 5 つの柱を設定する。

中小企業振興の目標：中小企業の競争力と生産性を高めハンガリー経済の推進力とする。

- (戦略 1) 中規模・小規模企業への支援策を充実する
- (戦略 2) 振興政策・制度の末端への浸透を図る
- (戦略 3) 設備近代化と技術革新を促進する
- (戦略 4) 下請産業の育成等を強化する（下請振興）
- (戦略 5) 成長産業分野への新規参入を促進する

表 1-1 の全体スキームと図 1-1 の本調査の範囲を参照しつつ、本報告書で対象分野を次の 6 分野に分類する。

- I. 中小企業振興政策
- II. 政策実施体制
- III. 下請振興分野
- IV. 金融支援分野
- V. 人材開発分野
- VI. ビジネス環境分野

図 1-2 で示すとおり、5 つの戦略と 6 つの支援分野はマトリクスの関係になるが、以下、戦略毎に各支援分野の課題とそれを解決する政策提言および提案プログラムを整理しておく。

政策提言と提案プログラムの違いは、政策提言は中小企業振興の基本政策や基本方針にかかわる提言で対象は広範囲となっている。一方、提案プログラムはアクションプランを含み具体的な成果を期待するものである。

❏ 1-1 OVERALL SCHEME OF SME PROMOTION AND THE PRIORITY AREA IN THE STUDY

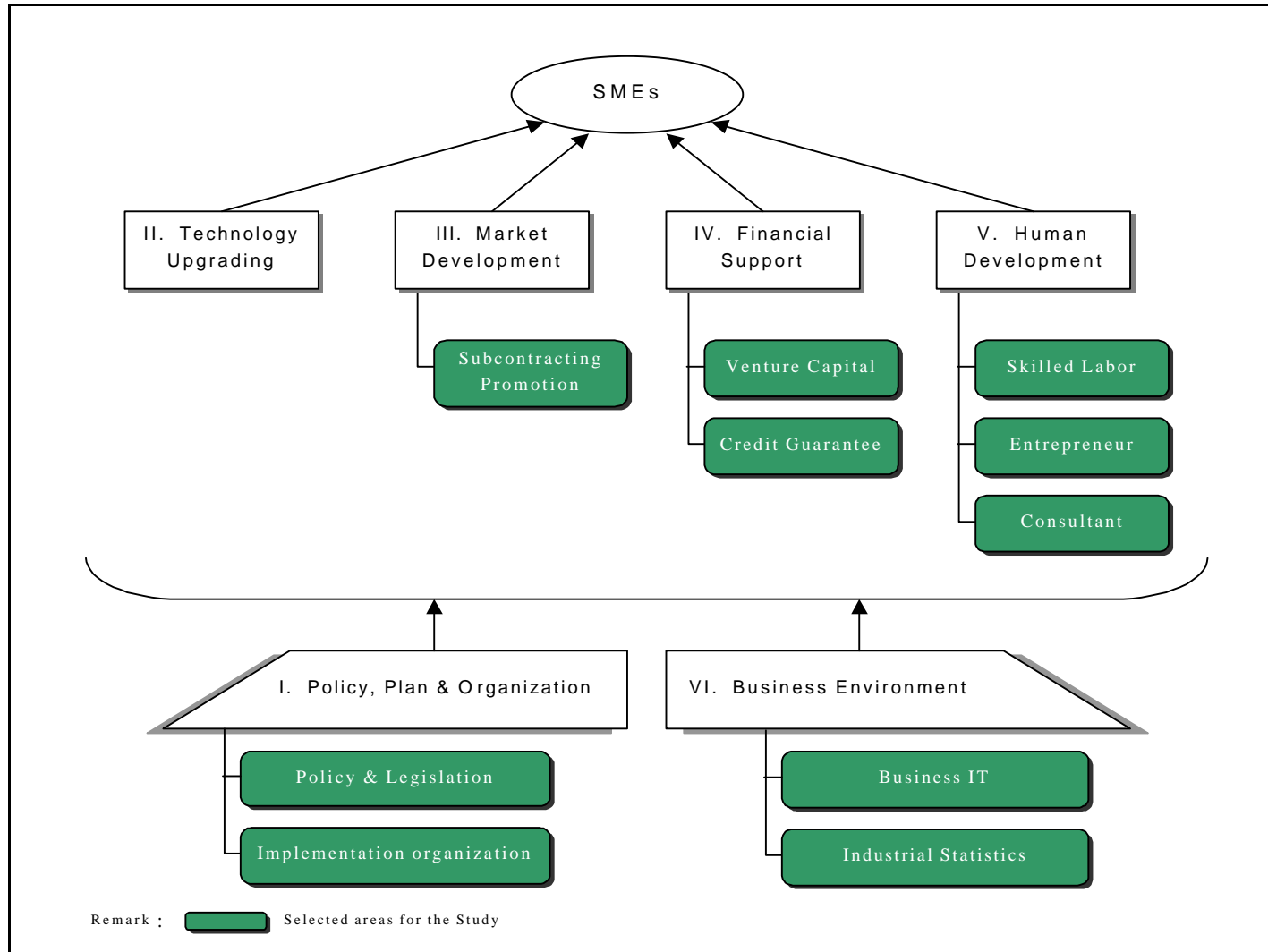
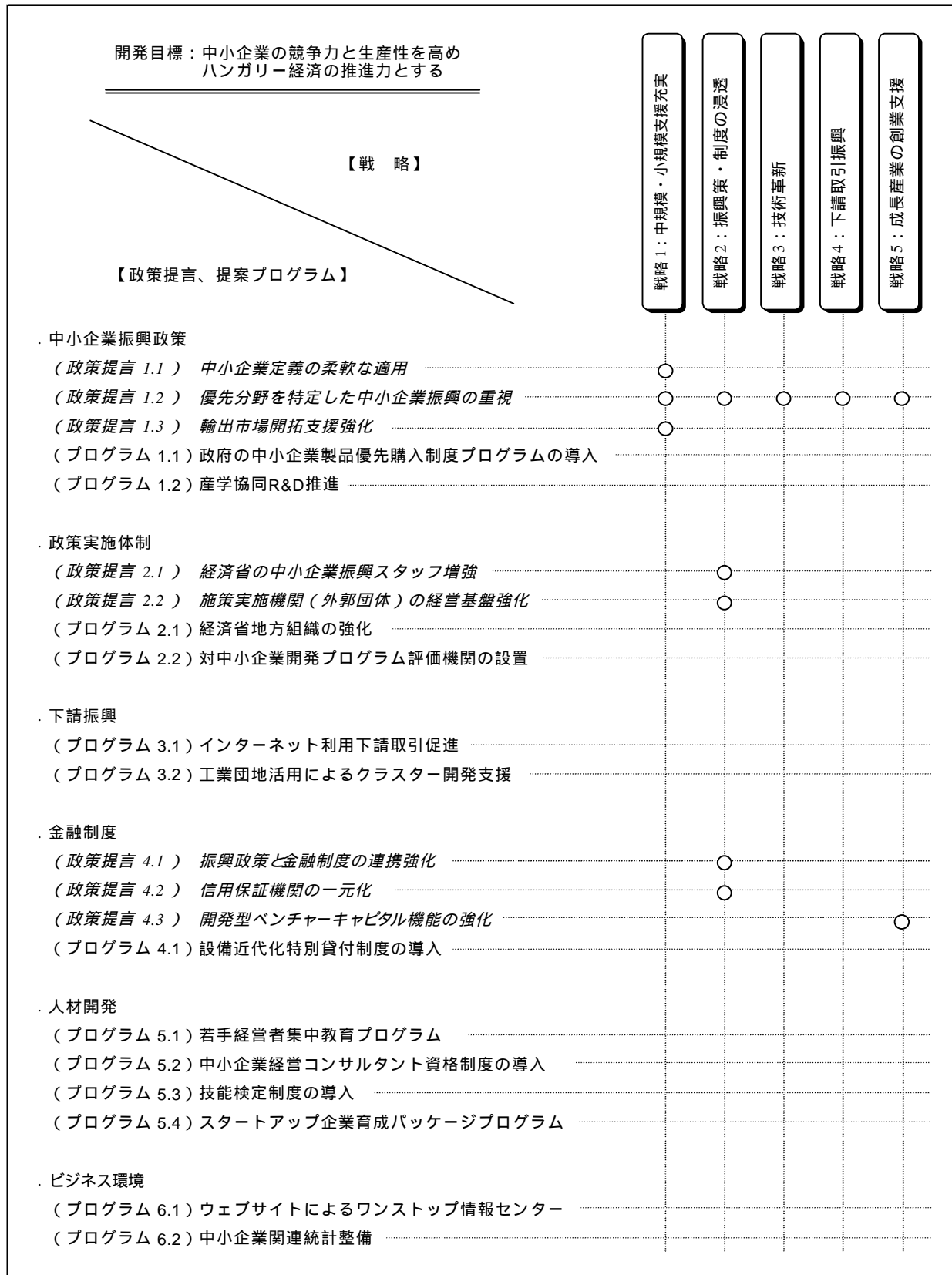


図 1-2 政策提言、提案プログラム一覧と開発戦略との関係



戦略 1: 中規模・小規模企業への支援策を充実する

[戦略の背景と目的]

本戦略の目的は中小企業の国際競争力を高めるため、成長力を持った中規模および小規模企業（それも比較的大きい企業）の支援策をより強化することにある。ハンガリーの従来の中小企業振興策は、PHARE 資金による地方のマイクロ企業支援に偏重しており、中小規模企業への支援策はやっと緒についたばかりである。MVA、LEA、RDC などの地方組織の支援対象は主として零細および小企業が想定されていた。今アジアの途上国の工業製品が世界市場で強い国際競争力を示しているがこれらはマイクロ企業からの輸出ではない。日本、韓国、台湾あるいはアセアン諸国、中国等は産業政策として成長力のある中小規模企業の育成等をとっており、マイクロ企業の支援はどちらかと言えば社会政策的色彩が強い。

また前述したように従業員一人当たり付加価値額は、ハンガリーにおいても EU 平均でも企業規模の小さい程少なくなっている。特にハンガリーの零細企業のそれは極端に小さくなっている。第 1 章マクロ経済データから 1994 年と 1998 年の 5 年間の推移をみても。この 5 年間で GDP はいずれもプラス成長でかつ企業規模別の寄与率もほとんどが変化がない。しかしその間従業員数は零細規模、小規模ともに 1.2 倍の増加、中企業は 1.0 倍で横這い、大企業は 0.8 倍と従業員数は減少している。すなわち従業員一人当たり付加価値額は企業規模によって格差が広がっていることになる。

表 1-3 従業員一人当たり付加価値額（零細 = 0.1）

	零細	小規模	中規模	大規模
1994 年	1.00	2.58	2.56	3.02
1998 年	1.00	2.40	2.88	4.33

（注）1994 年零細 = 672,000HUF/人、1998 年零細 = 662,000HUF/人

以上のように一人当たり付加価値でみれば、GDP を押し上げてきたのは中規模以上の生産性向上による貢献が大きいとみなすことができる。

さらに下請産業である部品産業においても、技術力を持った中小企業を育成すべきであって、マイクロ企業は部品産業の主流とはなり得ない。ハンガリーの貿易収

支を改善する輸出拡大あるいは輸入代替を図る上でも国際競争力を持った中小企業の育成をより強化すべきであろう。

日本の全国下請企業振興協会による企業規模別下請成約実績は次のようになっている。下請取引が成立した 10 人以下の零細企業は全製造業で 23.3%、輸送機器の下請成約 11.6%、電気機器は同 17.4%にとどまっている。

表 1-4 日本における企業規模別下請取引成立分布 (1998 年)

従業員数	全製造業 (%)	輸送機器 (%)	電気機器 (%)
10 人以下	23.3	11.6	17.4
11 人～100 人	38.0	31.8	33.8
101 人～300 人	14.7	14.5	17.8
301 人以上	18.1	33.1	25.2
不明	5.9	9.1	5.9
	100.0	100.0	100.0

(出所) Q & A Subcontracting Enterprises, March 2000, National Association for Subcontracting Enterprise Promotion International Business Partners Information Center

セーチェニ・プランにおいても Enterprise Promotion Program の開発目的の大きな柱として、中規模企業への支援が謳われているのも、上記と同様の視点に立つものと考えられる。

[政策提言と提案プログラム]

1) 中小企業の定義を柔軟に適用する (振興政策)

一般に中小企業を定義する時、製造業は雇用人数や資本・資産の上限を高くし、商業やサービス業は比較的低くおさえている。業種別の中小企業性の違いを反映したものである。ハンガリーの現在の基本定義を変更する必要はないが、適用する支援策によって業種別定義を導入することも検討すべきであろう。EU 加盟国においても、必ずしも EU ガイドラインの定義をそのまま使用しているわけではない。例えばドイツ、フランス、ベルギー、ポルトガル、スペインなどは従業員数 500 人以下、オランダ 100 人以下などとなっている。

2) 中小企業への市場開拓支援を強化する (振興政策)

市場開拓力の弱い中小企業に対して国内市場確保の施策として日本、米国をはじめ多くの国で「公的機関の中小企業製品優先購入プログラム」が導入されている。ハンガリーにおいても中小企業の市場確保の視点から検討する価値がある。輸出

市場開拓分野では従来の輸出補助金制度は WTO 規制によってとられなくなったが、輸出市場情報提供や斡旋業務の強化で支援すべきであろう。

3) 中小企業金融制度の導入を図る（金融支援）

マイクロクレジットは比較的充実しているが、中小規模企業への近代化支援金融が不十分である。中小企業のアンケート結果、調査団の企業診断によって明らかである通り、特に設備の老朽化が国際競争力欠如の大きな要因となっている。施策として、「設備近代化特別貸付制度」の新規導入を提案する。多くの国では 2 国間協力あるいは国際機関からの援助資金による中小企業向ツーステップローン制度が採用されている。海外援助資金導入も検討の余地があると思われる。

戦略 2: 振興政策・制度の末端への浸透を図る

[戦略の背景と目的]

本戦略の目的は「中小企業振興の目標」を達成するため各種の政策・制度を、経済省から末端までくまなく浸透させることにある。ここでいう「末端まで」とは全国くまなくという地域的な意味と、個別中小企業までくまなくという垂直的な意味がある。問題の視点は、マイクロ企業振興を中心として構築されてきた現在の制度が、戦略的な政策・施策によって中小企業を対象としたときにうまく機能するかどうかという点にある。

[政策提言と提案プログラム]

1) 経済省の中小企業振興担当スタッフと予算を充実させる（実施体制）

ハンガリー国はスモールガバメント政策をとっており、中小企業政策等の実施は外部団体に任せるというシステムになっている。今経済省の中小企業振興担当のスタッフ数の増強が図られている所であるから、本報告書では特に具体的な提案は行わない。予算についても流動的である。ただし振興政策の中核である経済省の人材と予算の強化については依然として課題として残るであろう。

2) 中央政府から地方への施策伝達、普及ルートの整備をする（実施体制）

経済省の地方への政策ルートの強化策として、「経済省地方組織の強化プログラム」を提案する。経済省は政策実施ルートとして直営の地方組織を持っていない。次項で述べる問題点と併せて政策実施上の効率と統一性に問題を生じているように見受けられる。政策ルートとしては、中央から地方、地方から中央への双方向のルートが必要であるが、ハンガリーではまだすっきりした形になっていない。さらには中小企業から政策、制度へのアクセス、例えば各種支援策への申請ルートもより簡潔にする必要がある。

3) 施策実施機関の経営基盤の強化を図る（実施体制）

地方の政策実施の一翼を担う LEA は、地方公共団体や産業界の支援を受けて設立された非営利の民間団体である。人材開発を受け持つ地域人材開発センター（RMKK）や企業化支援を行う Incubation House もまた同様である。これらの機関は、運営資金は自己のサービス収入による自立運営であり、投資資金は PHARE 資金に頼ってきたが、今後は SME Target Fund が支援の原資となるであろう。これら

の外郭団体は毎年予算が継続的に配分されるわけではなく、都度プロジェクト入札方式で配分する方法が取られてきた。結果として、スタッフ数も限られており、施設も必ずしも十分でなく、かつ新規事業、総括的事業、大規模事業へ挑戦するのが困難な状況となっている。これらの既存機関を経済省の戦略的開発プログラムの実施機関とするには、計画的予算配分の導入も検討すべきであろう。

戦略 3: 設備近代化と技術革新を促進する

[戦略の背景と目的]

本戦略の目的は、中小企業の最大の課題である技術革新を通じて、開発目標の国際競争力の強化を図ることにある。ハンガリーの中小企業の付加価値が低い原因は一言でいえば生産現場が非効率であることにある。効率改善のためには、ハード面では特に設備の近代化が急がれるし、ソフト面では「顧客満足」に適応した経営管理技術の普及、人材開発の振興、技術機関の中小企業支援体制の強化が不可欠である。

[政策提言と提案プログラム]

1) 中小企業金融制度の導入を図る（金融支援）

戦略 1 でも述べた通り、ハード面での技術革新のため「設備近代化特別貸付制度の導入」が検討されるべきである。

2) ソフト面での中小企業支援を強化する（振興政策）

開発目標である「中小企業が競争力を持った経済の中心的役割を果たす」ための重要戦略の 1 つである技術革新の面からみると、R&D 機能の強化が重要となる。ここでは「産学協同 R&D 推進プログラム」を提案するが、これは高付加価値の製品開発が必要であるにもかかわらず、中小企業単独では開発にあてる経営資源の不足を補うためのものである。

3) 経営者の教育制度を確立する（人材開発）

ハンガリーは社会主義体制（統制経済）から市場経済へ移行して約 10 年、他の東欧諸国と比較すれば旧体制時代から自由主義傾向は強かったと言われている。ハンガリーにおける中小企業の出自は国営企業の分割民営化によって発生したものと、ここ数年間に起業家が新しく創業したものに分かれる。後者は総じて企業規模は零細から小規模である。いずれの経営者もまだ収益と効率を重視する経営に馴れていない。

中小企業の成長は経営者の能力次第であることは周知の事実であるから「開発目標」を達成するためには、経営者教育を普及する必要がある。経営者教育の手段としては、特定テーマ（ISO、品質管理等）にはセミナーやコースが HPC や大学など

で実施されている。しかし総合的、集中的経営者教育システムはまだ構築されていない。従ってここでは「若手経営者集中教育プログラム」を提案する。現在の経営者を対象から除外するわけではないが、特に次世代の若年経営者に期待をし、本調査で実施した PP-3 を参考に拡大継続を図るものである。

4) 熟練工育成と奨励策を整備する（人材開発）

ハンガリーにおいては職業訓練制度は整っており、技術者や技能工と呼ばれる熟練工のレベルも高いと一般に考えられているようである。人材の能力レベルの高さとスクールシステムによる職業訓練制度は充実しているといえよう。しかし調査団は生産現場の技術力向上は、近代的生産設備とともによく訓練された熟練工の両輪によって達成されるという認識がハンガリーではまだ不十分という見解を持っている。

アジア各国では、スクールシステムによる職業訓練制度はハンガリーより劣るが、熟練工の育成に極めて熱心である。日進月歩の技術革新に対応する熟練工の育成は、旧来のスクールシステムの中での訓練施設や教師の力量だけでは必ずしも対応できないという面がある。さらにスクールシステムによる国家資格検定制度のほかに、現場で培った技術を正当に評価し、供与等の待遇改善に反映させる新しい資格制度の導入も検討すべきであろう。ハンガリーでは実質的な技能レベルよりもスクールシステムによる「卒業証書」が重視されすぎてはいないだろうか。

スクールシステムを補うためここでは「技能検定試験制度導入プログラム」を提案する。この制度は日本で永年に亘り実施されている。スクールシステムによらず経験年数と技能検定試験によって、特級、1 級～3 級の資格を与えるもので、多くの企業は受験を奨励し、合格者には待遇向上の恩典を与えている。韓国も日本に倣って同制度を導入し、両国とも技能オリンピックでの金メダリストを多く輩出した。特に学歴の低い技能者に技能向上のインセンティブと刺激を与えてきた。

戦略 4：下請産業の育成策を強化する

〔戦略の目標と目的〕

中小企業振興法やセーチェニ・プランでも、特に自動車産業と電気・電子産業の下請部品産業の育成は重点施策となっている。本調査の枠組みの中で PP-1「下請振興プロジェクト」を実施した。下請振興のためメントールプログラムで作成されたデータベースを活用し、コンピュータシステムを利用した PP-2「インターネット利用下請促進プロジェクト」も試行した。多国籍企業の自動車、電気・電子部品納入は真の国際競争がなければ達成できない。その意味で本戦略は他の 4 つの開発戦略とそれに含まれる提案プログラムも活用し、モデル的に下請産業育成にまず開発資源を集中してみるという位置づけにもなる。

〔政策提言と提案プログラム〕

1) 地場中小企業の製造する部品の競争力向上を図る（下請振興）

PP-1 の実施段階でバイヤーのいくつかの部品製造企業を訪問して貰った結果、バイヤーがハンガリー中小企業からの部品購入に踏み込めない理由は主として次の 3 点にある。

- 品質がバイヤーの欲するスタンダードに合わない。
- 生産設備が旧式で、注文数量を生産できない。
- サプライヤー側に顧客を満足させる（Customer's Satisfaction : CS）という基本的経営思想が欠如していて、下請契約まで踏み込めない。

これらの問題は商談以前の段階でバイヤーが指摘したもので、具体的商談へ進めない決定的理由である。上記問題を解決すべき施策としては、戦略 3「設備近代化と技術革新を促進する」で提案したプログラムへと帰着する。

2) バイヤーとサプライヤーのマッチメイキング活動を強化する（下請振興）

バイヤーとサプライヤーは互いに相手方の情報を十分持っておらず、下請契約振興の入口段階の整備ができていない。

ハンガリー政府も PHARE 資金によるメントールプログラムでサプライヤーのデータベースを作成したが、うまく活用されているとは言えない。データベース作成はマッチメイキング活動のほんの一部あるいは入口にすぎないと言えよう。

成果を挙げている例としては、35 年前に日本で始まった下請振興制度がある。この制度は全国 48 都道府県に一つずつ下請取引斡旋センターがあり、中央組織として東京に設立された全国下請企業振興協会からなる。総スタッフは全国合計約 330 人の職員と 100 人のアドバイザーからなっている。バイヤー40,000 社とサプライヤー100,000 社が会員となっていて、斡旋成功率は約 25%という。もう一つの成功例はタイ国の BOI（ハンガリーの ITD-H に相当）が UNIDO の支援で始めた下請取引斡旋システムがあって、当初は他の国と同様データベースを作成し、斡旋依頼を待っているだけで、成果は思ったようにあがらなかった。しかし 4~5 年前からスタッフが人的介在をするマッチメイキング活動を積極的に行うようになって、実質的な成果がみられるようになった。

日本の例もタイの例も、マッチメイキング活動としてスタッフが下請を探しているバイヤーを訪問調査し、逆にサプライヤーを紹介すると共にバイヤーと同行訪問するなどの努力を行っている。すなわちコンピュータシステムだけでは、実際の下請取引には結びつきにくい。サプライヤー情報をよく知っているスタッフの仲介業務、すなわち人間の介在がなくては成果はあがらない。ここでは本調査で実施した PP-1、PP-2 の教訓を生かした「インターネット利用下請取引促進プログラム」を提案する。

3) クラスター構想を促進する（下請振興）

経済省は大規模な多国籍企業を中核産業として、関連中小企業、特に部品産業を近くに集積させ、産業クラスター開発構想を持っている。下請産業の地域的集積である。一方ハンガリーには 100 を超える工業団地があり、これら既存工業団地を活用した「工業団地活用によるクラスター開発支援プログラム」を提案する。適切な工業団地をクラスターの中心地域に選定し、バイヤー情報、投資情報、インセンティブ情報等を中小企業に提供するワンストップサービスセンターを設立する。また当該地域への産業集積を奨励するため、当工業団地を新規工場建設とリロケーションの立地として活用する。

戦略 5：成長産業分野への新規参入を促進する

〔戦略の目標と目的〕

この戦略は成長産業分野における起業家への支援を充実させ、付加価値の高い産業を育て、開発目標を達成することを目的とするものである。成長産業分野とは、サービス業における IT 関連産業や New Economy などが話題になる。製造業においてはハイテク産業、精密機械、新素材産業、IC 等電子機器関連産業があげられよう。

成長産業への投資振興については EU の中小企業振興のガイドラインにもなっている。ハンガリーでも Innovation Center 等と称して従来の Incubation House の対象を成長産業主体へ変更しようとしている。Incubation House の支援方式は、起業家に対し事務所や工場のスペースを安価に貸与し、附帯設備、OA 機器を賃貸し、起業に要する初期投資資金負担を軽くするサービスをしている。また起業家が企業設立に際しての諸手続きの支援や教育訓練も実施している。しかし支援規模も小さく、金融支援や技術支援などはまだ不十分である。

〔政策提言と提案プログラム〕

1) 開発型ベンチャーキャピタルの充実（金融支援）

RDC は中小企業向けベンチャーキャピタルを主たる業務として全国 8 ヶ所に設立されたが、必ずしも本来の開発型ベンチャーキャピタル機能を果たしているとは言えない。どちらかと言えば安全企業への投融資が主体となっている。投資リスクを軽減するために公的支援策を導入すると共に、経営指導、市場開拓、財務管理、技術支援などを組み合わせた開発型ベンチャーキャピタル機能の強化を政策提言として採り上げる。ベンチャーキャピタル Fund としては民間からのリスクマネーの公募も組み込むべきであろう。

2) 起業家を総合的に支援するシステムの構築（人材開発）

高付加価値の成長産業や隙間産業へ新規に参入しようとする起業家は通常その分野の技術と知識および旺盛な起業家精神を持っている。しかし下記に列挙するような経営資源は欠如しているとみてよいであろう。有望な事業もこの欠落部分によって成功に至らないケースも多い。そこで「スタートアップ企業育成パッケージプログラム」を提案する。パッケージプログラムによる支援内容には次のようなものが含まれる。

- a. 企業設立に関する諸手法の代行または指導
- b. 各種政府インセンティブの紹介と利用手続指導（金融、補助金、税制）
- c. 公的また民間のベンチャーキャピタリストの紹介
- d. 市場開拓支援、財務管理手法教育
- e. パートナーの紹介（技術、販売等）

3) ローカルコンサルタントのランク付け（人材開発）

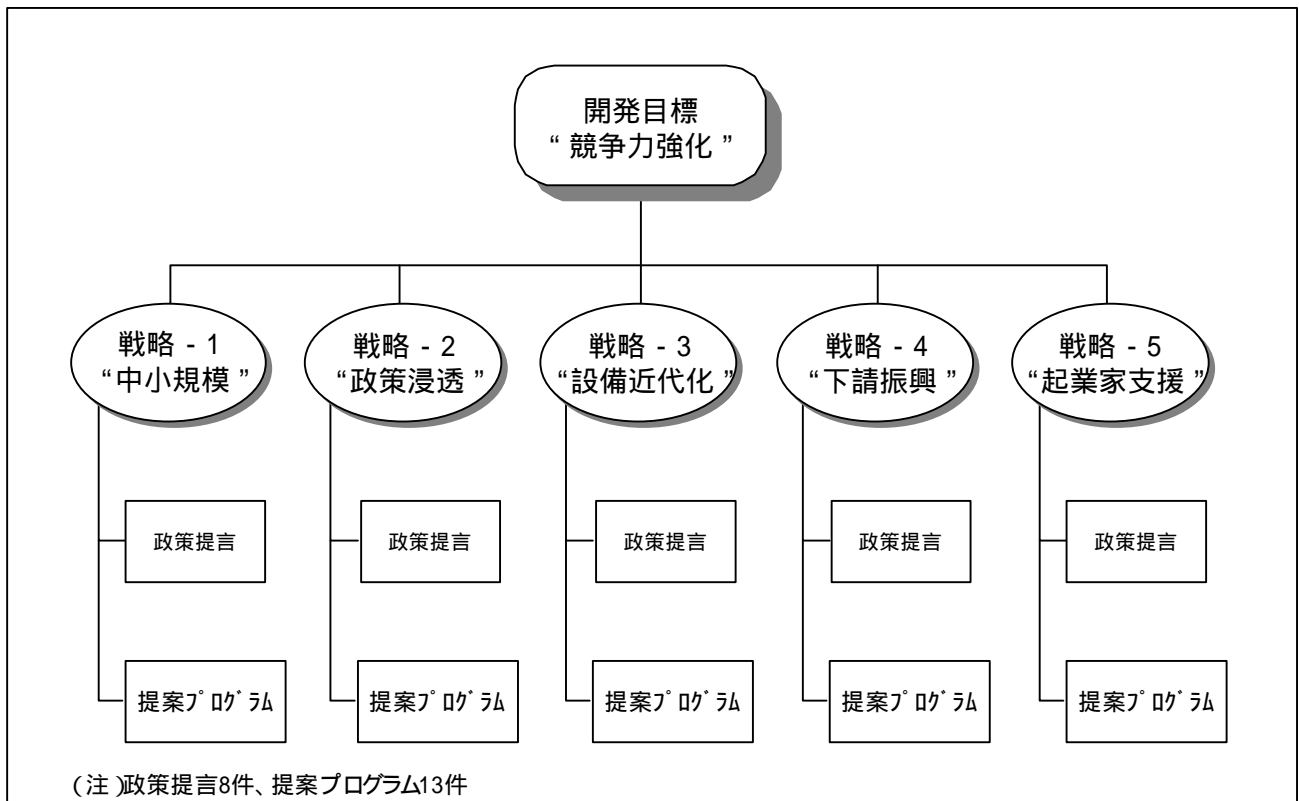
ハンガリーには中小零細企業の指導にかかわる自称コンサルタントは 500 名いるといわれているが、MVA の実施した試験をパスした者は 190 名であったという。ローカルコンサルタントは本戦略の目的である成長産業分野の起業家を支援する人材としても必要であるし、戦略 3「設備近代化と技術革新」にとっても重要な役割を果たすべきである。しかし多くの国でレベルの低いコンサルタントが中小零細企業の指導を行い、結果としてコンサルタント不信を招いている例があり、良質なコンサルタントをも駆逐する傾向がある。

そこでここでは「中小企業経営コンサルタント資格制度の導入プログラム」を提案する。なお、日本にも同様の国家資格制度がある。資格取得には 1 年間中小企業大学校で教育を受けて試験をパスする方法と、自習によって 1 次、2 次試験をパスし実習を経て資格を取得する方法がある。現在類似の制度を日本政府の協力によってタイ国やメキシコが導入しようとしている。

1.2 中小企業振興計画の全体構成

政策提言は 8 つで、提案プログラムは 13 あり、調査範囲の 6 部門に分類している。同図では政策提言と提案プログラムを 5 つの戦略にも分類しマトリクスで示している。開発目標を達成するために 5 つの戦略を策定し、戦略毎に政策提言と提案プログラムを選定している。これらの関係を図示すれば図 1-3 のようになる。

図 1-3 中小企業振興計画のフレームワーク



上図は各戦略の下にある政策提言と提案プログラムを実施すれば、戦略の目的が達成され、戦略目標が達成されれば自ずと開発目標へ到達するという図式を示している。

1.3 短期・中期アクションプラン

本調査では、前節までの提案事項の実施方法について 2001 年 1 年間の短期アクションプランと 2003 年までの 3 年間の中期アクションプランの策定が要求されている。以下の基準によって提案事項（政策提言と提案プログラム）を短期と中期に分類する。

但し次のような留意点がある。

- (1) 短期、中期それぞれに分類される提案事項は、それぞれの期間中に軌道に乗せることを意味する。言い換えればその期間に完了することではなく、期間終了後も提案事項は継続実施されることになる。
- (2) 提案事項の多くは同時に実施開始することが可能である。あるプログラムが完了できなければ次のプログラムが開始できないといった時系列的な意味での短期、中期の分類順位付けをしなければならない例は殆どない。

- (3) 多くの中期プログラムは短期プランと同時にスタートするが、実現に時間がかかるという意味になる。従って短期プランは中小企業振興への緊急性、着手および実現の容易性、あるいは政府資源（予算、スタッフなど）の配分容易性などの要因で定めることになる。

1.3.1 短期アクションプランで実施されるべき提案事項

- (1) ハンガリー政府が重要視し、すでに一部着手している施策

これに分類される施策は下請振興等に分類される下記提案事項である。

（プログラム 3.2） 工業団地活用によるクラスター開発支援

- (2) 本調査でパイロットプロジェクトとして実施された施策

本調査でパイロットプロジェクト（PP）として実施された施策は、実施機関もある程度明らかになっている。さらに実施上の問題点も明らかにされており、着手も容易で実現性／有効性も高い。逆に、このまま短期プランとして継続実施しないと施策自体が途切れてしまう恐れもある。PP-1 と PP-2 を統合する前項のプログラム 3.1 のほか、PP-3 から導き出される下記プログラムがある。

（プログラム 3.1） インターネット利用下請取引促進

（プログラム 5.1） 若手経営者集中教育プログラム

- (3) 中小企業振興の根幹をなす事項で他の施策の前提となる性格の強いもの

（政策提言 12） 優先分野を特定した中小企業振興の重視

（政策提言 21） 経済省の中小企業振興スタッフ増強

（プログラム 4.2） 開発型ベンチャーキャピタルの強化

政策提言 1.2 についてはセーチェニ・プランが 2000 年 10 月に出版公表され、一部実現の緒についている。本報告書等を参考にしつつより具体的なアクションプランの策定が期待される。

（プログラム 4.2）は成長産業の創業支援の重要ツールで、すでに一部検討中と聞いているので短期プランに含める。

1.3.2 中期アクションプランで実施されるべき提案事項

(1) 新規法律制定など法的手続きを伴う施策

下記施策は法的整備が必要で、法律制定には手続き上一定の期間が必要とされる。

これらの助走期間も含めて3年間の中期アクションプランに分類する。

- (プログラム 1.1) 政府の中小企業製品優先購入制度プログラムの導入
- (政策提言 42) 信用保証機関の一元化

(2) 関係する機関が多いもの、また新機関の設立を伴うもの

経済省だけでは解決が難しく調整に時間がかかる施策として下記が挙げられる。

3年間で要する中期プランとなる。

- (政策提言 22) 施策実施機関（外郭団体）の経営基盤強化
- (政策提言 41) 振興政策と金融制度の連携強化
- (プログラム 1.2) 産学協同 R&D 推進
- (プログラム 2.1) 経済省地方組織の強化

(3) 現在需要が必ずしも顕在化していない施策

ハンガリーにおける中小企業振興策は、まだ緒についたばかりの状況である。現在は基本的フレームワークの構築が急がれている。そういった状況下、下記の施策は問題点が今だ強く認識されていない傾向にある。EU 加盟に向けても必要な施策であるが、必要性の認識まで一定期間が必要と考えられる。この分類の施策は中期プランとするが、需要認識までの時間を考慮し、実施の開始を1年遅らせ、後の2年で実施するものとする。

- (政策提言 1.1) 中小企業定義の柔軟な適用
- (プログラム 2.2) 対中小企業開発プログラムの評価機関の設置
- (プログラム 5.3) 技能検定制度の導入
- (プログラム 6.2) 中小企業関連統計整備

1.3.3 短期、中期アクションプランの中間に位置する提案事項

ここに分類される施策は、1年間で実施体制を整え終り、以後の継続実施へ移行するには時間的に無理があると考えられるものである。すなわち準備期間に一定期間（例えば1年）必要とされる施策と、すぐに実施しても定着するまで2年程度は必要と考えら






















れる施策が分類されている。これら施策は 2001 年から開始し、2 年間で実施するものとする。

(政策提言 13)	輸出市場開拓支援強化
(プログラム 4.1)	設備近代化特別貸付制度の導入
(プログラム 5.2)	中小企業経営コンサルタント資格制度の導入
(プログラム 5.4)	スタートアップ企業育成パッケージプログラム
(プログラム 6.1)	ウェブサイトによるワンストップ情報センター

1.4 短期・長期のタイムスケジュール

1.3 節の検討をもとに図 1-4 にタイムスケジュールをまとめた。

図 1-4 提案施策の実施スケジュール

政策提言および提案プログラム	2001年	2002年	2003年
(政策提言 1.2) 優先分野を特定した中小企業振興の重視			
(政策提言 2.1) 経済省の中小企業振興スタッフ増強			
(プログラム 3.1) インターネット利用下請取引促進			
(プログラム 3.2) 工業団地活用によるクラスター開発支援			
(政策提言 4.2) 信用保証機関の一元化			
(政策提言 4.3) 開発型ベンチャーキャピタルの機能強化			
(プログラム 5.1) 若手経営者集中教育プログラム			
(政策提言 1.3) 輸出市場開拓支援強化			
(プログラム 4.1) 設備近代化特別貸付制度の導入			
(プログラム 5.2) 中小企業経営コンサルタント資格制度の導入			
(プログラム 5.4) スタートアップ企業育成パッケージプログラム			
(プログラム 6.1) ウェブサイトによるワンストップ情報センター			
(プログラム 1.1) 政府の中小企業製品優先購入制度プログラムの導入			
(プログラム 1.2) 産学協同R&D推進			
(政策提言 2.2) 施策実施機関(外郭団体)の経営基盤強化			
(プログラム 2.1) 経済省地方組織の強化			
(政策提言 4.1) 振興政策と金融制度の連携強化			
(政策提言 1.1) 中小企業定義の柔軟な適用			
(プログラム 2.2) 対中小企業開発プログラム評価機関の設置			
(プログラム 5.3) 技能検定制度の導入			
(プログラム 6.2) 中小企業関連統計整備			

1.5 政策提言と提案プログラム

本節では 8 つの政策提言の要約一覧を表 1-5 に、13 件の提案プログラムを表 1-6 に示した。

政策提言と提案プログラムの違いは、政策提言は中小企業振興の基本政策や基本方針にかかわる提言で対象は広範囲となっている。一方、提案プログラムはアクションプランを含み具体的な成果を期待するものである。

以上、表 1-6 までは本調査最終報告書における提言部分の要約である。

表 1-5 POLICY RECOMMENDATION (1/2)

P. R. 1.1 Flexible application of SMEs definition

<p>Objectives/ Benefit: To apply modify different definitions according to SME promotion policy and programs, thereby to ensure policy and programs more effective reflecting the actual situation in each sector.</p>	<p>Present Issues/ Rationale: The present definition of SMEs in Hungary has been set on the basis of the EU guideline. However, in the process of securing fair allocation of government resources and efficiency in policy and program implementation, potential problems caused by single definition of SMEs might surface. For example, the definition of manufacturing sector and service sector should be flexibly applied by nature of a program.</p>	
---	--	--

P. R. 1.2 Emphasis on strategic approaches to selected areas of industry

<p>Objectives/ Benefit: To raise competitiveness and productivity of SMEs in selected areas to the international levels by setting priority and allocating resources according as part of SME promotion policy.</p>	<p>Present Issues/ Rationale: Analyzing the Hungarian industrial structure, some issues are pointed out as follows: (1) lack of competitiveness of SMEs products, (2) industrial structure dominated by micro enterprises and (3) low levels of productivity in the entire industry. To improve the issues, more strategic approaches to priority areas of industry might be necessary in view of effective allocation of resources of the Government.</p>	
--	---	--

P. R. 1.3 Reinforcement of support for export market development

<p>Objectives/ Benefit: To expand the export market development support program, which is led by the ITD-H, to reach out SMEs and promote export market exploration by SMEs.</p>	<p>Present Issues/ Rationale: Various programs to promote export are being implemented by ITD-H. However, the current programs are limited and not necessarily meet the needs of small and medium sized manufacturers. While the ITD-H has not excluded SMEs from the scope of services, it has virtually provided preferential treatment for foreign companies and large local companies.</p>	
---	---	--

P. R. 2.1 Reinforcement of the SME promotion staff of MEA

<p>Objectives/ Benefit: To strengthen the organization for SME promotion in MEA especially in manpower</p>	<p>Present Issues/ Rationale: At present, two departments lead SME promotion policymaking: the SME promotion Department and the National Subcontracting Program Office. At the end of September 2000, the former has eleven staff and the latter only two out of 550 staffs in MEA. The insufficient number of staff for SME promotion will actually cause a delay and a lack for implementation of the promotion measures.</p>	
---	--	--

表 1-5 POLICY RECOMMENDATION (2/2)

P. R. 2.2 Reinforcement of the management base of program implementation organizations

<p>Objectives/ Benefit: To strengthen financial base of external organizations, such as LEA and RDCs, responsible for implementing SME promotion policy and programs.</p>	<p>Present Issues/ Rationale: SME promotion policy and programs are mainly implemented MEA's external organizations, which are mostly dominated by regional governments. The LEA and RDCs are examples of these organizations. Tendering by project is adopted as a method to distribute MEA's budget to these external organizations. This method should face some difficulties in implementing SME promotion policy and programs in the long-term, large-scale and motivated perspectives. The methods in distributing budget should be improved.</p>	
--	--	--

P. R. 4.1 Strengthening of linkage between promotion policy and financial scheme

<p>Objectives/ Benefit: To establish a mechanism for the MEA to use the SME finance scheme in a flexible manner for the purpose of ensuring efficient implementation of SME promotion policy.</p>	<p>Present Issues/ Rationale: The finance system to SMEs is primarily a role of commercial banks, except for micro finance. As commercial banks are owned by foreign capital (more than 60%), it will not be easy for the Government to extend loans in line with government policy. Major credit guarantee organizations like the CGC and the RCGF, perform similar functions but are supervised by different ministries. Including RDCs that are responsible for providing venture capital for SMEs, SME promotion policy has to be more harmonized with financial support facilities.</p>	
--	---	--

P. R. 4.2 Integration of credit guarantee organizations

<p>Objectives/ Benefit: To integrate the existing credit guarantee schemes to strengthen their role as a policy implementation tool.</p>	<p>Present Issues/ Rationale: The current credit guarantee organizations are under the control of other ministries; the CGC under the Ministry of Finance and the RCGF under the Ministry of Agriculture and Rural Development. And they have similar functions. Since the credit guarantee system shall work for SME support, the system should have closet link to the SME promotion policy that is mainly managed by MEA.</p>	
---	---	--

P. R. 4.3 Reinforcement of development-oriented venture capital

<p>Objectives/ Benefit: To provide eight RDCs in the country with the function of development-oriented venture capital, thereby to use them as a powerful tool for promotion of SMEs in priority sectors.</p>	<p>Present Issues/ Rationale: In Hungary, the RDCs mainly owned by the RDHC are supposed to function as development-type venture capital. At present, however, the RDCs primarily invest in or extend loans to stable-operating companies. Since the RDCs are profit organizations, it is required to provide RDCs with government support for increasing venture capital to startups.</p>	
--	---	--

表 1-6 PROPOSED PROGRAMS (1/4)

Program 1.1 Introduction of priority purchase of SME products in government procurement

Objective/Expected benefit: To secure SMEs market in the field of public sector by priority procurement from SMEs.	Description: Official organizations make a plan for preferential procurement of SMEs' goods and services and report results in each fiscal year.	Weakness/Consideration: Difficulty in ensuring equitable treatment of all companies, and in justifying preferential treatment for SMEs.	Implementation body: MEA, State Monetary and Capital Market Inspectorate, Public Procurement Council
--	--	---	--

Program 1.2 Promotion of industry-academia collaborative R&D activities

Objective/Expected benefit: To develop the public technical support system for SMEs so as to improve production technology of SMEs.	Description: When SMEs require technical supports from academic institute for technological innovation, part of costs and expenditure is subsidized by the Government.	Weakness/Consideration: Relation between SMEs and academic institutes has not been so close.	Implementation body: MEA as the organizer, Chamber of Commerce, Subcontracting Agency, MVA consultants
---	--	--	---

Program 2.1 Enhancement of the MEA's regional network

Objective/Expected benefit: To develop the MEA's own network to regions for monitoring industry, formulate policy and implement plans and programs.	Description: A new council for regional industry development shall be formulated in each of seven regions with staff of MEA officials for coordinating LEAs, RDCs, RDHC, Subcontracting. Agencies, etc	Weakness/Consideration: It is necessary to clarify division of roles and cooperation procedures with the existing Regional Development Council.	Implementation body: MEA, RDHC, RDCs, LEA, Local Governments, Trade associations
---	--	---	---

Program 2.2 Establishment of the organization to evaluate SME development

Objective/Expected benefit: To monitor the performance of SME-related programs and provide feedback for efficient and effective materialization of SME policy.	Description: The EU Fourth Enterprise Program calls forth the monitoring of policy and program performance. Hungary shall also establish a monitoring organization expectedly in the Institute for Small Business Development (ISBD) of MEA.	Weakness/Consideration: MVA might be a responsible organization but it is still young. Cooperation among related organizations will be necessary.	Implementation body: ISBD as main body, MVA, MEA
--	--	---	--

表 1-6 PROPOSED PROGRAMS (2/4)

Program 3.1 Promotion of matchmaking using internet

Objective/Expected benefit: To promote matchmaking between buyers and suppliers in combination of two tools, that is a computer system and matchmaking activities.	Description: A computer system has been developed and matchmaking activities were tried under PP-2. Function of technical guidance for SME-suppliers that was experimented by PP-1 shall be attached to the proposed program.	Weakness/Consideration: An Implementation body of the program shall be determined soon, otherwise valuable output and experiences of PP-1 and PP-2 will not be utilized.	Implementation body: Candidates are ITDH, HPC, MEA, etc. The body should have capability for regional evolution of the program.
--	---	--	---

Program 3.2 Cluster development support using the existing industrial parks

Objective/Expected benefit: To utilize industrial parks in the vicinity of project sites as a center of the cluster development projects.	Description: The MEA designates an industrial park for a cluster project as " the cluster support industrial park" giving functions of one-stop service center that assists in new investment, matchmaking, technical guidance, consultation, etc.	Weakness/Consideration: Needs of private sector for the cluster projects are still uncertain.	Implementation body: MEA, Cluster Development Agencies, Industrial parks
---	--	---	--

Program 4.1 Introduction of the special loan program for equipment modernization

Objective/Expected benefit: To accelerate modernization of equipment and machinery of SMEs providing a special loan program.	Description: The program finances SMEs for investment to equipment and machinery and incorporating initial working capital with the investment. The credit facility provides a long-term loan with concessionary terms and conditions.	Weakness/Consideration: There might be argument that the credit with concessionary terms and conditions will disturb the market of financing.	Implementation body: Hungarian Development Bank as a wholesaler, Commercial banks as retailers
--	--	---	--

Program 5.1 Expansion of the intensive training course for young managers

Objective/Expected benefit: To train young managers including successors of SMEs about fundamentals of modern management techniques and philosophy.	Description: This program is a modification of PP-3. A cycle of the course shall consist of a one-week class room in a lodge and one-month application as homework. Four cycles makes a course. Opening four courses a year is proposed.	Weakness/Consideration: Availability of qualified lecturers and consultants especially in the field of production technology.	Implementation body: HPC as the coordinator, LEAs, Regional Training Centers, etc.
---	--	---	--

表 1-6 PROPOSED PROGRAMS (3/4)

Program 5.2 Introduction of SME management consultant certification system

Objective/Expected benefit: To conduct a certification test of SME management consultants and recognize competent consultants officially.	Description: Overall system shall be first designed, and then the subjects and questions for an exam shall be prepared. Training courses shall be also provided for examinee. An exam will be carried out once a year.	Weakness/Consideration: Incentives for certified consultants shall be considered.	Implementation body: MVA/MVA or MVF under authorization of MEA
---	--	---	--

Program 5.3 Introduction of the skill standard system

Objective/Expected benefit: To introduce a skill standard certification system in order to qualify skilled labors and technicians based on their skills.	Description: Similar procedures as the above program 5.2. An exam will be made by practice and a paper test without schooling so that skilled labor will be duly rewarded by the qualification.	Weakness/Consideration: It is uncertain if the qualified labors are duly rewarded by the academic-career- oriented society	Implementation body: Regional Center for Manpower Development and Training, Certification Board shall be organized.
--	--	--	--

Program 5.4 Establishment of a package program for fostering of startups

Objective/Expected benefit: To increase the rate of success of SMEs that were established within one year or are about startup. Emphasis will be placed on growing industry.	Description: An assistant package consists of a guaranteed loan, a development-oriented venture capital (development capital) and consulting support.	Weakness/Consideration: It might face difficulties in cooperation among various agencies for packaging supporting measures into a program.	Implementation body: RDCs for development capital, MVF for a guaranteed loan, MVA/LEA and Incubation Houses for consultation.
--	---	--	--

Program 6.1 Enhancement of web-based one-stop information center

Objective/Expected benefit: To fully prepare information necessary for SMEs in the web-site of MEA linking to relating organization.	Description: SMEs can get any information they soon need including incentives provided for SMEs, financial assistance, training courses, etc. only by accessing to MEA's web-site. Applications of SMEs shall be acceptable on the web-site.	Weakness/Consideration: It requires cooperation of various organizations in establishment and maintenance of their web-site for easy use of SMEs.	Implementation body: MEA as the center, Related organizations in preparing their web-sits to link MEA's.
--	--	---	--

表 1-6 PROPOSED PROGRAMS (4/4)

Program 6.2 Development of SME-related statistics

Objective/Expected benefit: To prepare SME statistics for the benefit of analyzing present situation of SMEs, planning SME promotion policy and supporting business activities.	Description: The program consists of the following three components: (1) Statistics of business establishments, (2) Development of the institutional framework and methodology, and (3) Execution of SME statistics development.	Weakness/Consideration: It is indispensable to persuade SMEs that they submit accurate and honest information to the government.	Implementation body: MEA as the organizer, Statistical Bureau and Tax Bureau as agencies for data collection
---	--	--	--

第 1 章

調査の目的と範囲

第 1 章 調査の目的と範囲

1.1 調査の目的

本調査の目的は 2001 年のアクションプランを含む、ハンガリー国における中小企業振興政策・施策の具体的立案を行うことにあった。また、パイロットプロジェクト実施を通じて特定の施策実施機関運営に係る提言を行なうことも含まれている。

1.2 調査の範囲

本調査においては、ハンガリー政府が重点施策としている次の項目について現状分析および提言が求められている。具体的には（ ）内が本調査の対象分野として選定された。

- 1) 中小企業振興政策・制度（政策、法律、実施組織、工業統計）
- 2) 下請振興（主として自動車、電気・電子産業）
- 3) 金融政策（ベンチャーキャピタル、信用保証）
- 4) 人材開発（技術者・技能工、起業家・経営者、コンサルタント）
- 5) ビジネス情報技術（IT の SMEs への普及）

全体スキームプランのうち本調査では重点施策分野につき評価分析と提案を行うことになる。なお、本調査では表題を中小企業としているが、主に工業分野を中心として調査が進められた。

1.3 調査スケジュールと方法

現地調査スケジュール

- 1) 2000 年 6 月 15 日 ～ 7 月 30 日
第 1 次現地調査（インセプションレポートの説明と協議および本格調査）
- 2) 2000 年 9 月 3 日 ～ 10 月 4 日
第 2 次現地調査（インテリムレポートの説明・協議・確認および本格調査）
- 3) 2000 年 10 月 24 日 ～ 12 月 1 日
第 3 次現地調査（ドラフトファイナルレポートの説明・協議・確認および追加調査、セミナー開催）

(1) 訪問企業、機関数

経済省及び同省内関連部局を主とし、その他関連省庁、HPC、ITD-H、MVA、RDC など多岐に亘る関係機関を訪問、聞き取り調査を行った。これら各関連機関の地方事務所も調査対象とした。また、100 社以上の民間企業を訪問して聞き取り調査を行った。

(2) IT 分野アンケート調査

1) ローカルコンサルタントによるアンケート 120 回答

中小企業（従業員 20 人以上 300 人未満）の情報技術レベルの全体像とコンピュータの導入状況の実態をはかるためのアンケート調査を実施した。また、同アンケートの調査票に設問を設け中小企業の抱える問題点を把握した。

(3) 報告書提出スケジュール

2000 年 6 月	インセプションレポート
2000 年 9 月	インテリムレポート
2000 年 11 月	ドラフトファイナルレポート
2000 年 12 月	ファイナルレポート

第 2 章

ハンガリーの中小企業と政策・制度

第2章 ハンガリーの中小企業と政策・制度

2.1 中小企業の現状

ハンガリーにおける従業員規模別の企業数は、表 2-1 の最下段で示した通り、従業員 11 人未満の企業数が 93.3%を占めている。従業員規模別企業数を県別に集積状況を見ると、企業規模にかかわらずブタペストに集中している状況が分かる。また、ブタペスト以外の集積では、従業員規模が 21 人 - 50 人の企業および 51 人 - 300 人の企業の双方で、中部の Pest および Bacs-Kislum、北西部の Gyor-Moson-Sopron、北東部の Borsod-Abaúj-Zemplen の 5 県に集中している。他方、企業の集積が少ないのは北部の Kamaron-Esztergon および Nógrad、西部の Vas、南西部の Somogy および Tolna であり、規模に関係なく、これら諸県の企業集積は少ないことが分かる。

表 2-1 県別従業員規模別企業数の割合 (1998 年)

Country, Capital, Region	Less than 11 persons	11-20 persons	21-50 persons	51-300 persons	More than 300persons
Budapest	42.4%	34.7%	29.5%	25.1%	31.2%
Pest	9.2%	8.6%	8.0%	7.0%	5.5%
Fejér	3.2%	3.4%	3.7%	3.8%	5.4%
Komárom-Esztergom	2.5%	2.9%	2.7%	2.8%	3.5%
Veszprém	2.5%	2.9%	3.2%	3.3%	3.9%
Győr-Moson-Sopron	3.5%	4.2%	4.5%	5.1%	5.4%
Vas	1.6%	2.2%	2.7%	3.4%	3.9%
Zala	2.4%	2.3%	3.0%	3.1%	2.6%
Baranya	3.9%	3.5%	3.4%	4.4%	3.4%
Somogy	2.3%	2.8%	2.6%	2.9%	2.7%
Tolna	1.5%	2.2%	2.1%	2.9%	1.8%
Borsod-Abaúj-Zemplén	4.3%	4.5%	5.3%	4.8%	6.6%
Heves	1.6%	2.7%	2.7%	2.7%	1.9%
Nógrád	1.0%	1.7%	1.8%	1.7%	1.5%
Hajdú-Bihar	3.7%	3.6%	4.3%	5.0%	4.6%
Jász-Nagykun-Szolnok	2.2%	2.9%	3.4%	4.5%	3.5%
Szabolcs-Szatmár-Bereg	3.0%	3.5%	4.2%	3.8%	2.4%
Bács-Kiskun	3.7%	4.9%	5.3%	5.8%	3.6%
Békés	1.8%	2.8%	3.5%	3.9%	2.5%
Csongrád	3.7%	3.8%	3.9%	4.0%	4.3%

Country, Capital, Region	Less than 11 persons	11-20 persons	21-50 persons	51-300 persons	More than 300persons
総計比	93.3%	2.8%	2.1%	1.5%	0.3%

(総計比は各従業員規模の企業数を企業総数で除した。)

(資料) 中央統計局。

国内総生産（GDP）に占める企業規模別の寄与率は表 2-2 の通りである。本表で明らかなように、大規模企業（Large Enterprise）の産出額が、過去 5 年間、GDP の 50% を越える水準にあり、大企業は国民経済を牽引する状況にあると言える。また、零細企業、小規模企業および中規模企業のシェアは多少の増減は見られるものの概ね変化せずに推移しているということもできる。

表 2-2 企業規模別 GDP 寄与率

	1994	1995	1996	1997	1998
Micro Enterprise	13.4%	12.8%	14.7%	14.2%	14.2%
Small Enterprise	14.1%	14.1%	13.4%	13.0%	13.8%
Medium Enterprise	21.9%	22.5%	21.7%	21.2%	21.5%
Large Enterprise	50.5%	50.7%	50.3%	51.7%	50.4%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(Source) Institute for Small Business Development (Computation based on tax Returns)

なお、本表における Micro Enterprises は従業員 9 名以下の企業（零細企業）、Small Enterprises は 10 人～49 人の従業員規模の企業（小規模企業）、Medium Enterprises は 50 人～249 人の従業員規模の企業（中規模企業）、Large Enterprises は 250 人以上の従業員規模を有する企業（大規模企業）である。

次に、企業規模別の総従業員数は表 2-3 の通りである。特徴的な傾向として指摘できるのは、零細企業の総従業員が逡増する一方で、大規模企業の総従業員が逡減傾向にあることである。総従業員数に占めるシェアにも同様の傾向にあり、かつ、小規模企業および中規模企業の総従業員数に若干の変化はあるものの概ね変わらないことに鑑み、大規模企業の従業員の減少分を零細企業で吸収していると考えることができる。

表 2-3 企業規模別総従業員数（千人）

	1994		1995		1996		1997		1998	
		シェア		シェア		シェア		シェア		シェア
Micro Enterprise	871	30.4%	957	34.6%	989	34.7%	1,009	35.5%	1,058	36.4%
Small Enterprise	355	12.4%	363	13.1%	372	13.1%	403	14.2%	429	14.7%
Medium Enterprise	555	19.4%	525	19.0%	528	18.5%	536	18.9%	556	19.1%
Large Enterprise	1,086	37.9%	918	33.2%	959	33.7%	893	31.4%	867	29.8%
	2,867	100.0%	2,764	100.0%	2,848	100.0%	2,841	100.0%	2,909	100.0%

（出所） Institute for Small Business Development (Computation based on tax Returns)

なお、本表における Micro Enterprises は従業員 9 名以下の企業（零細企業）、Small Enterprises は 10 人～49 人の従業員規模の企業（小規模企業）、Medium Enterprises は 50 人～249 人の従業員規模の企業（中規模企業）、Large Enterprises は 250 人以上の従業員規模を有する企業（大規模企業）である。

企業規模別の GDP 寄与率および総従業員数の変化から言及できるのは、大規模企業の総従業員数が逓減傾向にあるもののその GDP 寄与度には大きな変化がない。一方で、零細企業においては総従業員数の逓増がある反面でその伸長に呼応するに値する GDP 寄与度の上昇が見られないことである。大企業はわずかずつながら生産性を向上させつつあるが、零細企業は逆の傾向にある訳である。

2.2 中小企業政策と組織体制

2.2.1 中小企業の歴史的変遷と振興対象

1988 年以前、国内産業の主役は国営大企業であり、政府の産業振興対象も国営大企業が中心であった。しかし一方では、1968 年の New Economic Policy により、政府は消費財を中心に私（小規模）企業の設立を認めることとした。ハンガリー社会主義政権下での中小企業の誕生である。1980 年代末までこれら小企業（Small Enterprises）は、あくまで零細工業あるいは小売商としての事業活動が中心であった。当時、これらの活動は manufacturing license あるいは private trade license を取得することが義務付けられていたが、希望者は要件さえ満たせば誰でも取得する事が出来たとされる。その意味では社会主義体制を取りながらも、その中身は比較的緩やかなものであったことが窺える。しかし事業規模はあくまで個人、ないしは従業員として家族、親戚を雇用する家族経営レベルにとどまり、あくまで小規模・零細企業の域を出ていない。これらは私企業として公認されてはいるものの、企業規模が小さすぎ社会的制約も大きかったため自主的な発展をなすには至らなかった。

1980 年代後半になって経済の行き詰まり状況、自由化へのニーズが益々高まるにつれ、政府は 1988 年 5 月、経済構造全体の改革を指向した市場経済への移行路線をさらに進め、抜本的な改革に着手することとなった。1988 年の税制改革、価格改革、外資法改正、1989 年の新会社法（Company Act）の施行による私企業設立の自由化、会社転換法の施行など法制面での整備がなされ、1990 年に行われた戦後初の自由選挙によって誕生した新政権の下で、市場経済への移行をめざした本格的な経済改革が開始された。これによって、1968 年以降、緩やかな経済改革の流れの中で生まれた小企業（Small Enterprises）に加え、1980 年代末頃から新たに誕生した個人事業主（Solo Proprietorship）、および 1990 年代の国営大企業の分割によって出来た中小企

業群（Small and Medium-sized Enterprises）など、従来に比べ多様性を持った中小企業が存在することとなった。

表 2-4 は 1989 年から 1999 年までの企業数の伸びを登録数ベース、企業形態別に示したものである。まず全体の企業数を見ると、90 年代の 10 年間で約 41 万社から 105 万社（約 2.6 倍）に増加していることがわかる。この間、企業形態としては Co-operative（事業組合）を除いて、いずれも大きな伸び率を示している。企業数としては個人事業主（Solo Proprietorship）が 1999 年ベースで全企業数の 63%を占め、1990 年と比較すると伸び率こそ 1.7 倍と全企業の伸び率を下回るが、登録件数としては最も多く、約 30 万社の Solo Proprietor が新たに出来ている。一方、有限会社や株式会社の伸び率は極めて高い。これらは海外からの投資に加え、旧国営大企業が分割・民営化された結果、新にスタートした企業群と言える。この中には中小企業が数多く含まれている。

**表2-4 NUMBER OF REGISTERED ENTERPRISES BY LEGAL FORM
(1990-99)**

Period	LLC	CLS	Co-op	GP	LP	SP	Total *
1990	12,159	519	7,134	n.a.	n.a.	387,340	407,152
1991	41,206	1,072	7,232	n.a.	n.a.	510,459	559,969
1992	57,262	1,712	7,694	n.a.	n.a.	606,207	672,875
1993	72,897	2,375	8,175	2,492	67,301	688,843	842,083
1994	87,957	2,896	8,252	3,287	89,001	778,036	969,429
1995	102,697	3,186	8,321	3,685	102,560	791,496	1,011,945
1996	122,044	3,536	8,362	4,394	127,725	745,247	1,049,590
1997	143,109	3,929	8,330	4,509	140,043	659,690	998,264
1998	157,990	4,251	8,230	5,006	161,857	648,701	1,026,642
1999	160,647	4,350	8,191	5,217	170,762	660,139	1,049,410

LLC = limited liability company (有限責任会社) CLS = company limited by shares (株式会社)

Co-op = co-operative (事業組合) GP = general partnership (無限責任パートナーシップ - 合名会社)

LP = limited partnership (有限責任パートナーシップ - 合資会社) SP = sole proprietorship (個人事業主)

*: Since columns include other forms of enterprise also, line totals are not necessarily equivalent to the figure under "Total".

Source: CSO Monthly Bulletins

この結果、現在国内に存する中小企業はその生い立ちから二つのグループに特徴づけることができる。

類型 A： 国営企業の分割、ないしは 1988 年以降の経済改革を機に規模を拡大した中小企業群（SMEs）。従業員数規模で 20 人以上がその大半をなす。経営者は旧国営企業管理職経験者が多く、製造業で言えば特定分野の技術、あるいは経営に関する知識も持ち合わせている。しかし、それらは旧体制下で培われたものであり、引き取った設備同様、そのままでは新たな市場ニーズに適應できないケースが多い。現在、ハンガリー政府が取り組んでいる下請け振興のサプライヤー育成の対象となる企業は、主にこのような中小企業群からなる。

類型 B： 1990 年以前にスタートした私企業、ないしは 1990 年以降の個人事業主、零細企業群（Solo Proprietorship or Micro enterprises）。それまでの業務経験とは関係なく、また事業経営経験のない人たちによる創業が主である。従業員を雇用する場合も、親族、知人の範囲にとどまり、従業員数規模としては 10 人以下が大半である。自立精神は旺盛であるが、業種を問わず市場の開拓と金融調達が最大の経営課題である。この類型に属する企業が現在、ハンガリー中小、零細企業の大半をなしている。

2.2.2 中小企業政策・制度の変遷

ハンガリーの政策、制度において、中小企業を振興するための政策、制度的措置というものは 1990 年までは極めて少なかった。そのことは先述したハンガリーにおける中小企業の歴史的変遷に起因しており中小企業振興の必要性が無かったためでもある。1990 年代に入って、産業構造改革による失業者の受け皿として中小企業を振興する必要が生じ、その環境整備を行う目的での法規、制度などがいくつか用意されたが、これらは振興策と言える範疇のものではない。1990 年代前半になされた、主な中小企業関連の政策・制度、および機関の設置としては次のようなものがあげられる。この中では特に「Company Act」と「Solo Proprietorship Act」が、個人の事業開始を容易にし、法的保護を与えたという点において、その後の国内における中小企業創出に大きな意味与えるものであった。

- ・ 1989 年 「Company Act」の施行
- ・ 1990 年 「Solo Proprietorship Act」の施行
- ・ 1990 年 Institute for Small Business Development (ISBD)の設立

- ・ 1990 年 Hungarian Small Business Association (HSBA)の設立
- ・ 1990 年 Hungarian Foundation for Enterprise Promotion (MVA)の設立
- ・ 1994 年 「Government Decree 2040/1994. (V.3) on the Government Conception of the Development of Small and Medium-Sized Enterprises」の布告
- ・ 1995 年 Enterprise Development Council (EDC)の設置

1990 年代後半に具体化された中小企業施策の特徴は対象が所謂、従業員数 10 人以上の中小企業、中でも中小工業に焦点があたられ始めた事にある。90 年代を通じ、国内産業が外資企業主導の加工・組み立て型構造へ加速することへの対応として、中小企業施策にも変化が見られる。中でも力を入れたのが、下請企業を中心とした国内中小企業の国際競争力の強化である。従来の EU 施策をそのままハンガリー国内にとり入れた受身の形から、より能動的な中小企業施策へと転換が図られたことになる。1997 年末より中小企業振興政策として発表された一連のガイドライン、法律等は下記の通りである。

- ・ 1997 年 Small Enterprise Department, Ministry of Industry, Trade and Tourism
現経済省の SME Promotion Department の前身である。中小企業の専任行政機関として初めて設置された。
- ・ 1998 年 「Hungarian Government's Strategy for Supporting Small and Medium-sized Enterprises（中小企業振興戦略）」の策定
政府として中小企業が抱える問題点を集約し、開発の指針として打ち出している。2001 年 1 月より具体化されるセーチュニプランの中小企業振興分野はここに述べられた戦略がその基本となっている
- ・ 1998 年 「Subcontracting Program（下請け振興計画）」の策定
経済省によって策定された中小企業振興策のひとつである。国内の中小規模（部品）サプライヤーの育成、生産性向上、下請構造の促進を目的としている。Supplier Target Program と呼ばれ、1998 年の発表以来いくつかの段階を経て、プログラムとして継続している。

- ・ 1999 年 「 The Act on the Development of Small and Medium-sized Enterprises and the Support of Their Development (中小企業振興法) 」 の制定。2000 年 1 月施行

ハンガリーにおける中小企業振興法は 1995 年に当時の Ministry of Industry and Trade が Enterprise Development Council (EDC) を設置して以来、同 Council で検討されてきている。原案は 1997 年 10 月に国会に提出されたが、途中で政権交代などもあり、議決、および法案成立は 1999 年 11 月になされている。同法は基本法的性格を有しており、全文 4 章 19 条からなる。中小企業の定義、予算措置、支援分野、支援形態のほか、EDC に代わる中小企業審議会として Enterprise Development Board (EDB) の設置を規定している。

1990 年代末になって、ハンガリーの中小企業施策は上記のような中小企業振興戦略や基本法の策定がなされたが、むしろこれから具体的な肉付けがなされる時期にあると言える。現在のところ国内では、下請け振興が一步先んじている形であるが、セーチェニ・プランにおける具体的中小企業振興プログラムで、その体系化が進められる予定である。

現時点でハンガリー中小企業施策の特徴的な点としては次のような点を指摘することが出来る。

- 1) EU 産業政策ガイドラインの影響が大きい。このため中小企業における特定分野(業種など)の振興策などは取り上げられていない。一方、奨励策では利子補給など金融支援策が多い。
- 2) 中小企業の中でも、どちらかと言えば従業員数 10 人以下の零細企業を対象とする施策が総体的に多い。
- 3) 中央計画体制からの経済システムの変更により、施策の立案も市場からの発想重視に移行しているが、組織体制や人々の意識がその展開に十分に伴っておらず、施策が浸透していない。

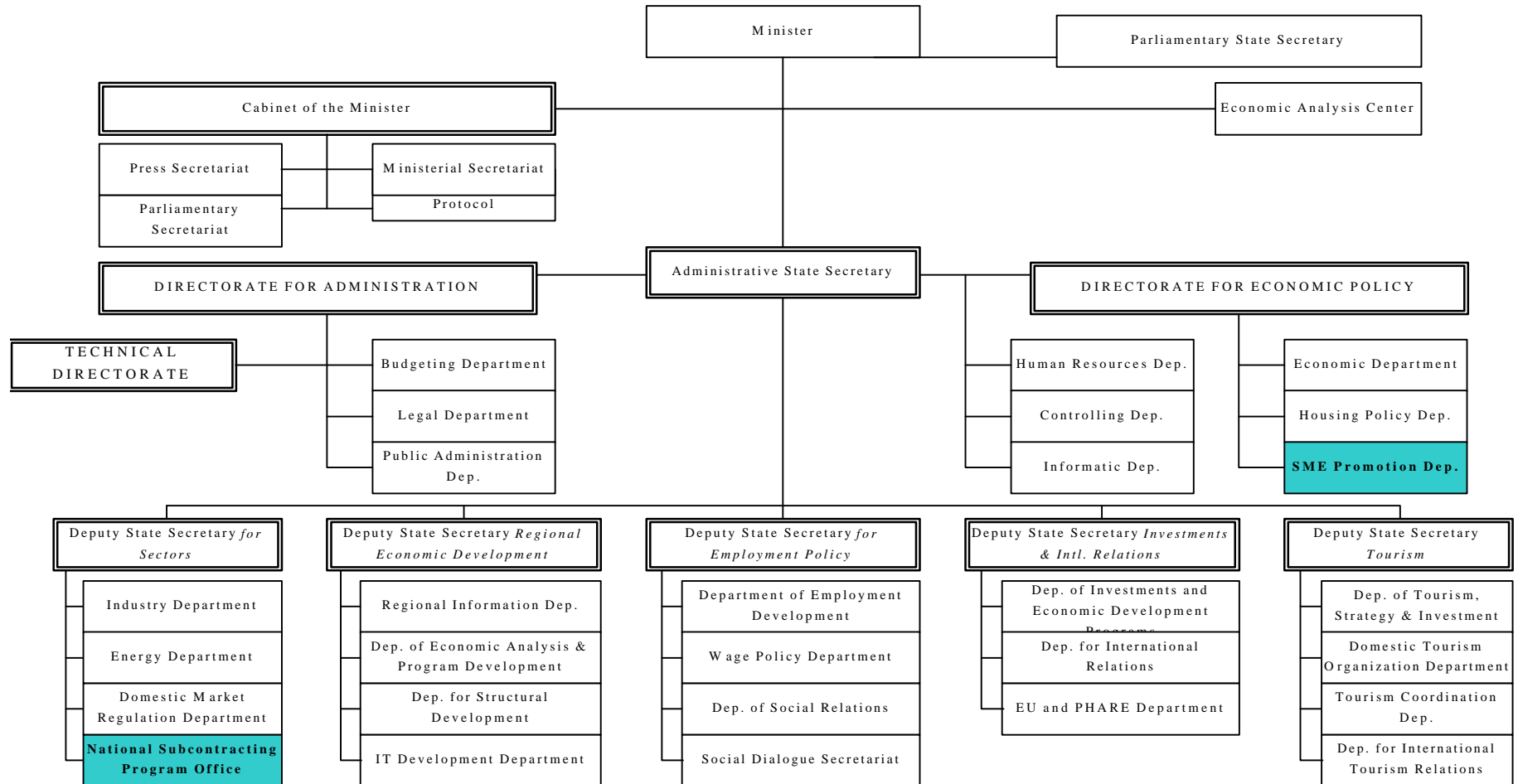
2.2.3 中小企業振興実施体制と組織

図 2-1 は 2000 年 4 月からスタートした経済省の新しい体制を示したものである。経済省が管轄する分野は産業振興のほか、観光、労働、住宅など、極めて

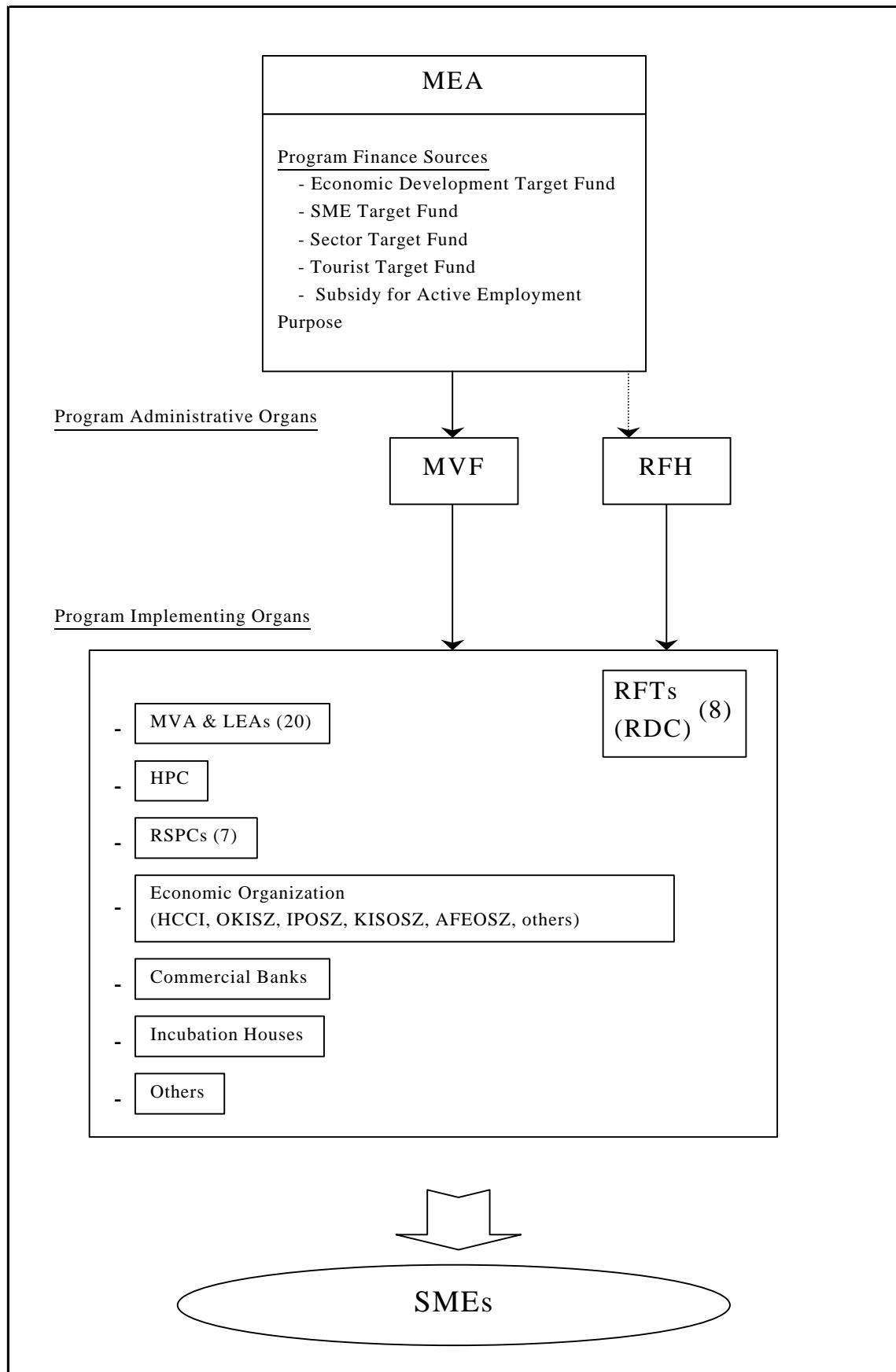
広範囲に亘っている。中小企業振興を直接担当する SME Promotion Department は 1997 年に設置された Small Enterprise Department を前身とし、従来の Parliamentary State Secretary の直轄から、新たに Assistant Secretary の下へ移され、行政部署として経済省内部での位置付けを明確にしている。また、National Subcontracting Program Office も同様に Parliamentary State Secretary の下から同省の産業開発セクションへと移管されている。なお、2000 年 9 月末現在、SME Promotion Department の職員数は 11 名、National Subcontracting Program Office は 2 名体制である。中小企業施策重視の観点から、前者については既に 9 月に 5 名増員されており、後者も含め今後、更に増員される方向にある。

政府は 1998 年末の省庁再編で各省の役割を、より政策立案機関として機能させる方針を打ち出しており、予算の管理、プログラムの実施・運営面ではアウトソーシング化の動きを強めている。その結果、経済省が行う中小企業振興施策については図 2-2 で示すような構図となっている。経済省本体は政策の立案と決定、予算の決定などに専念することになる。2000 年 9 月時点で、一部の組織は依然として準備段階にあるが、2001 年 1 月からは、ここに示した組織の枠組みで中小企業施策が実施されることとなっている。

図 2-1 ORGANIZATON CHART OF THE MINISTRY OF ECONOMIC AFFAIRES MAY 2000



☒ 2-2 IMPLEMENTING ORGANS FOR SMEs DEVELOPMENT UNDER MEA



2.3 EUの中小企業政策とハンガリー

2.3.1 EUにおける中小企業政策の現状と方向性

(1) EU 中小企業プログラム

EU は経済成長の促進と雇用の確保に果たす中小企業の重要性を強く認識しており、これまで3次にわたる中小企業支援のためのアクションプログラムを策定している。とりわけ、1996年に策定された第3次プログラム（Third Multiannual Programme for SMEs in the European Union (1997-2000)）は、加盟国間で中小企業政策を調和させ、より効率的な中小企業支援を行うことを目的として採択されたものである。同プログラムは、EU 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 を結んでいるハンガリーにとっては、ガイドラインとしての意味をもっている。

同プログラムは、域内における内外無差別の原則に基き、中小企業の事業環境の改善と競争力・技術力の強化に力点を置いており、その骨子は以下の6点である。

- 1) 経営環境における行政手続・規制の簡素化、改善（'BEST'）
- 2) 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改善、支払遅延問題の減少、資本市場開発等）
- 3) 質の高い情報提供や共同サービスを通じた中小企業の欧州化・国際化戦略支援（Euro-Info-Centres、ビジネス・サーチ・ネットワーク BC-NET/BRE、パートナーシップ・プログラム Europartnariat/Interprise、下請パートナーシップの開発等）
- 4) 中小企業の競争力強化と研究、技術革新および研修へのアクセス改善
- 5) 企業家精神の高揚と特定ターゲット・グループ支援（クラフトおよび零細企業、商業・流通企業、女性・青年・少数民族の起業支援）
- 6) 中小企業政策手段の改善（中小企業団体へのコンサルテーション、中小企業統計の改善等）

上記の第3次プログラムの成果を踏まえて、EU 委員会は加盟各国やビジネス団体等と協議を行い、次の第4次プログラム（2001～2005年）のためのプログラムを作成した。同プログラムではいくつかの新機軸が打ち出されているが、特筆すべきものとして次の二点をあげることができる。

規制緩和

小規模企業に対する負担軽減のための規制の大幅な緩和を全ての規模の企業に適用するもの。EU 委員会は、新たな法案を導入する場合は必ず「ビジネス・インパクト評価」を行うことを自らに義務付けるとともに、上記の規制緩和とあわせて、加盟諸国に対しても行うことを要求する。また、すべての EU の既存法規 (*aquis*) は、本プログラム期間中に実際の施行経験に基づいて評価されることとなる。

ベンチマーキング

企業活動、イノベーション、市場アクセス等企業環境向上のための参加諸国の政策のパフォーマンスをベンチマーク化するもの。各国の政策パフォーマンスを比較するだけでなく、パフォーマンスの格差がどのような理由で生じたのか、良好なパフォーマンスを生むプロセスや環境はどのようなものかが検討される。

ベンチマーキングはリスボン欧州理事会において各国の新たな政策調整のための重要な手法と位置付けられ、2000 年 6 月までに立ちあげ、その最初の結果が同年 12 月までに提出されることになっている。

(2) EU 加盟を考慮したハンガリー中小企業政策の方向性

EU 加盟について、ハンガリー中小企業政策の枠組みおよび施策内容は、少なくとも EU ガイドラインへの法的な適合性というレベルにおいては、殆ど問題が認められない。

EU 加盟を考慮して、むしろ今後検討されなければならないことは、EU 第 4 次企業プログラムのもつ方向性と、EU 市場におけるハンガリーの競争力についてである。既述のとおり、EU 第 4 次プログラムは、e-ビジネス、ニュー・エコノミーへの企業の適応に最大の関心を向けている。また、政策の実効性を増すために、政策パフォーマンスのベンチマーキングや成功事例の収集等モニタリングに注力しており、プログラム参加諸国はこうした施策をこれまで以上に徹底して実行することを要求される。

さらに、EU 加盟による制度的なメリットを最大に享受しようとするれば、中小企業振興を地域開発とセットで推進し、EU の Structural Fund や Cohesion Fund を活用すべきである。支援対象地域に立地する中小企業への国家支援は、それ以外の場所におけるよりも上限が高く設定されている。地域開発と手厚い中小企業支援を同時に行うことが可能になる。

2.4 中小企業の問題点と方向性

2.4.1 ハンガリー経済における中小企業の課題

1) マクロ経済パフォーマンスの歪み

ハンガリー経済は、1989 年の市場経済化以降、いわゆる「転換リセッション」を経て、1994 年以降は成長基調にある。特にOECDに加盟以降、他の中欧諸国との比較においても、成長率および鉱工業生産ともに堅調で、かねてよりの課題であった消費者物価上昇率も鎮静化の方向にある。これに伴い、懸案となっていた公定歩合も、順次、逡減の方向にある。他方、課題として残存するのは未だ 10%前後の水準にある失業率と恒常的な赤字にある貿易収支である。特に貿易に関しては、輸出入ともに急伸の状況にあり、同収支は改善の方向にはない。

2) 低い零細企業の生産性

失業率の改善に伴って雇用者数は逡増の状況にあるが、従業員数別の企業動向を見ると規模別に大きな乖離が見られる。すなわち、大規模企業では雇用者数の減少が見られるものの付加価値額のシェアは増加の方向にある一方で、零細企業では雇用者が増加するものの付加価値額のシェアは減少にある。小規模企業および中規模企業の雇用者数が逡増であることを考え併せると、大規模企業の雇用数の減少を零細企業が吸収しているもののその生産性は低位にある。

3) 地域格差の問題

県別の域内総生産や失業率からも明らかなように、市場経済化の進展に伴う経済の拡大が国土全体に浸透しているのではなく、むしろ格差の顕在化の方向にある。大別すると、同国の中部および西部では経済の好転が見られる一方で、東部では停滞の傾向にある。一人当たりの域内総生産の格差は3倍以上となっており、その格差は拡大の方向にあると考えられる。

4) 中小企業統計の整備

ハンガリーの工業統計は月次、四半期、年次にわたって実施されており、かつ、調査内容も工業分野の実態のみならず、その動態や投資動向も把握し得るものであり、従業員の給与関連項目や機械・機器設備の稼働状況、生産量等の欠落を除いては十分なものであると考える。ただ、市場経済化の進展に伴う事業所統計の未整備やデータの収集・活用に関する制度・手法の課題、さらに、中小企業統計の未成熟がある。

5) ベンチマークの欠如

ハンガリーの中小企業の多くが市場経済化以降に設立されており、また、国際的な会計基準を採用している企業も少なく、未だ経営基盤が確立されていない状況にある。中小企業の経営に関しては、収益性、効率性、安全性、生産性、成長性といった経営指標をベンチマークとして経営基盤を確立する必要がある。現段階ではこのような国全体の経営指標に関する調査がない。

2.4.2 ハンガリー中小企業が抱える問題点

(1) 経営基盤の脆弱性

国内中小企業の歴史は浅く、その大半が 1989 年以降に設立されている。しかもその約 80%は零細企業および個人事業主（Solo Proprietorship）、いわゆる自営業で占められており、その中には実態のない企業も相当数含まれている。一方、従業員数 10 人以上の企業は約 3.5%を占めているにすぎない。このように歴史が浅く、比較的規模の小さい企業が大半を占めていることから、国内中小企業に共通する最大の問題は「経営基盤の脆弱性」にあると言える。このことはヒト・モノ・カネ、あるいは情報など全ての経営要素において指摘できる。

(2) 市場開拓と資金調達の困難性

経営基盤の脆弱性の問題をさらに分析してみると、アンケート調査にみる通りその最大の要因は「市場開拓」と「資金調達」の困難性にあることが大半の中小企業に当てはまる。「市場開拓」は、もともと国内市場が小さいこと、体制改革により対象市場が変わったこと、新たな市場についての情報不足、適応不足、などが背景にある。さらに市場開拓にあてる人材を雇用する余裕がないという事情も

ある。これは中小企業の宿命とも言える問題である。一方、「資金調達」の困難性は担保力の不足による金融機関からの融資受け入れの困難性、担保制度の法的整備が不十分であること（限界性）、キャッシュフロー重視の審査による零細・中小企業の排除、制度金融自体の未整備などがあげられる。

(3) 旧式な設備、生産方式

本調査で行ったアンケートで中小企業は問題点として機械・設備の近代化を断然 1 位で指摘している。また生産技術、品質管理技術の向上についても多くの企業がその必要性を感じている。事実、外資の導入が進んだ分野は比較的、設備、生産技術の近代化が図られているものの、旧国営企業の分割によって生まれた中小企業、あるいは旧国営企業での経験をもとにスタートした中小企業などは、総じて設備の老朽化、生産管理技術の遅れなどが見られる。設備の更新については先に指摘した市場の確保や、資金調達の問題も関連している。

(4) 社会保険額など公的費用の重荷

業界団体へのヒヤリングにおいて、中小企業が抱える問題点として共通的に指摘された問題点の一つが、公的費用の負担の重さである。これは、社会保障や税負担が企業規模にかかわらず一律的であることにより中小企業経営者が持つ不公平感とも言える。実際、限られた原資の中で、公的費用の一律負担は中小企業の資金的余裕を奪う一因ともなっている。既に政府は税や社会保障関連の軽減化の可能性を検討し始めているが、EU 加盟への制度整備としても早急な対応が必要な問題である。

2.4.3 法律・施策上の問題点

(1) 中小企業定義上の問題点

中小企業施策の対象者（企業）は法的に裏づけされた中小企業の定義をその根拠とする。逆を言えば、区分された中小企業の範囲を対象として異なる対応（施策の詳細化）が図られることになる。従って、施策を詳細化すればするほど、拠って立つ企業定義の分類も明確化されねばならない。例えば、製造業と商業では同じ従業員数の中小企業であっても、セクター内での企業規模の位置付け、あるいは施策の受益者が求めるニーズは当然異なる。このことは、現在、中小企業振興施策として先行している下請企業振興策をそのまま商業セクターに適用しても、

効果が薄いと同様である。この意味で、現行の定義にはセクター別要素が反映されるべきであろう。少なくとも、工業と商業・サービス業は異なる定義とすべきである。

(2) 中小企業施策における戦略的思考の導入

ハンガリーにおいて中小企業振興施策そのものが 1990 年代後半になって体系化され、具体的な施行段階にある。基本的には EU のガイドライン等が下敷きとなって政策が策定されている。従って、その戦略性を議論するのは早計かもしれない。また、現時点ではまだ具体化されていないが、下請振興策の一環としてクラスター開発構想が検討されており、そこには戦略的な考えを見ることが出来る。

今、ハンガリーの工業開発に求められているものは EU 加盟後も競争力を持ちうる、国内産業構造の改革・強化を図ることである。EU 諸国も各国が EU ガイドラインの枠組の中で独自の開発戦略を持っている。従ってハンガリーもまた自国の事情に適したより明確な開発戦略を定め資源の集中を図るのが望ましい。そのためには振興対象を定め、目的に応じたインセンティブの導入など、振興支援策、体制作りなどをもっと体系付け、戦略性のあるアプローチがとられなければならない。ハンガリー中小企業施策の特徴の 1 つは EU の産業政策ガイドラインを極めて意識した内容となっている点である。EU への正式加盟を控え、ある意味では当然のことである。しかし、一方で、ハンガリー固有の事情に基く産業政策を打ち出せるのは EU 加入前の今の時期しかない。その意味で、中小企業施策においても強化すべき分野の特定とそれへの集中的な資源配分がもっととり入れられても良い。

(3) 市場開拓への支援促進

中小企業が抱える問題のうち、「資金調達の困難性」については融資額の確保、信用補完制度、ベンチャーキャピタルなどが部分的にはあるが 1990 年代初めより整備されつつある。一方、「輸出市場開拓」への支援については WTO 規制との絡みもあり、政府の施策としてはこれまでのところ限られている。もちろん通商促進の担当機関である ITD-H は積極的にこの問題に取り組んでいる。しかし今のところ国内の中小メーカーに対し細かに対応するには限界がある。大半の部品メーカーにとって、国内市場へ供給するだけでは採算がとりにくい、現在、下

請振興を進めている自動車や電気・電子産業においても同様である。いわゆる経済規模に達する生産をなすには輸出市場の開拓がハンガリーの工業開発においては必要である。この意味で、経営資源に劣る中小企業に対し、EU 競争政策（Competition Policy）の枠組みの中で、どのような公的支援を行なえるかを検討し、早急に市場開拓支援施策の多様化を図るべきである。

(4) 中小企業指導事業における問題

ここ数年の間に企業のハード面での環境整備は格段に進んでいると言える。工業団地は既に全国に 100 を超え、インキュベーションハウスも 52 ヶ所に開設されている。これからはこれら施設をいかに活用するかが課題となる。一方、現在具体化されている中小企業施策を見ると、有効性はともかくとして金融対策支援が最も充実している。一方で中小企業施策の主要な柱の一つである指導事業はこれまでのところ、その需要を満たすだけの十分なメニューが用意されていない。更に言えば、指導事業を支援するコンサルタントの育成や施設の充実、財源の確保面での整備が遅れている。指導事業の分野としては特に、下記の分野における企業診断、技術指導、情報提供などの充実化が図られるべきである。

- a) 経営技術向上、EU 規制への習熟、企業家精神の涵養
- b) 中小企業の活動、経営向上に資する振興策
- c) 技術、市場、EU 規制等の情報提供
- d) 下請け関係の構築、強化
- e) イノベーション能力の拡大
- f) 国内・外市場の開拓支援
- g) 共同研究、共同開発の促進

2.4.4 組織・体制上の問題点

現在、中小企業振興政策立案の中心的役割の担っている行政部局は経済省の SME Promotion Department と National Subcontracting Program Office である。2000 年 9 月末時点で、職員数は前者が 11 名、後者は 2 名にすぎない（現在増強が図られている）。経済省全体で約 550 名と管轄する分野を考えると少数精鋭の体制をとっているが、それにしても中小企業振興にかかわるスタッフは少ない。一方、中小企業関連予算は 1998 年以降、増加傾向にあり、2000 年度の SME Target

Fund は経済省全体の予算の 11.3% (52 億フォリント) を占めている。しかしこれでも、現在なすべき中小企業振興策からすれば十分とは言えない金額である。9 月の調査時点では経済省として中小企業振興の重要性から、今後、出来る範囲で人員、及び予算の増加を図っていく方針と聞く。これら限られた資源を有効に使うと共に、多国籍企業など民間を含む外部機関の活用が中小企業振興においては重要となる。

(2) MVA の役割の見直し

1990 年代における中小企業振興施策として PHARE プログラムが果たした役割は、中小企業施策そのものが未整備であったハンガリーにおいて、際立っていた。また、プログラムを実際にとり行った MVA ネットワークの働きも零細・小企業の支援機関として評価できるものである。しかし、一方で、PHARE プログラムを取り扱った MVA 自体のハンガリー国内における位置付けは、あくまで PHARE プログラム実施調整機関としての役割にすぎない。従って、その将来は PHARE 資金の動向によって左右される面が強い。一方、ハンガリー政府は今年から独自の国内中小企業振興の実施体制を整備しつつある。MVF をプログラム実施の調整機関としての位置付けを鮮明にすることにより、今後の中小企業施策の監督・監理と実施機関の区分けが明確となった。その中で、これまで PHARE プログラム実施調整機関として機能してきた MVA の役割を見直す必要が生じている。新たな振興体制の中で、これまでの経験を活用する道を探さねばならない。

(3) プログラム実施機関の脆弱な経営基盤

中小企業振興プログラムを実施する大半の機関が公益法人 (Foundation あるいは Public Company) の形態を取っている。設立時の資本金は政府や公的機関の負担によるものが多いが、その後の運営経費は独自に手当てされねばならない。すなわち、プログラム毎に政府や外国機関、あるいは民間企業からの委託の形をとっており、各実施機関が恒常的な財源を持っているわけではない。従って、プログラム実施を受注しない限り、収入が無いことになる。公益法人としての性格上、利潤を第 1 に追求するものではないが、組織運営や活動資金のための収益確保は機関として必要なことである。所謂、組織としての Self-finance 強化をどのように図っていくか、あるいは発注する政府側も全てをテンダー方式にするのではな

く、プログラム方式で継続的な業務実施が可能となる方法の導入など、今後の課題である。

(4) 施策実施ルートとしての業界組織活用

中小企業振興の体系化を図る上で重要な分野の一つが、企業あるいは業界の組織化対策である。政府が具体的な施策をなす上で、その受け皿として機能的な業界組織の存在は施策を有効ならしめる為にも必要である。ハンガリーは歴史的に見ても職能別での企業組織化が進んだ国である。中でも HCCI や、業界 4 団体である KISOSZ、IPOSZ、OKISZ、AFEOSE など新体制下においても企業を代表する組織として活動している。しかし、社会主義体制下での政府庇護団体ではなく、組織として、自らの力で会員企業の擁護団体として活動していくことが求められている。また、会員として、近年増加した外資系企業をどのように取り入れるかも課題である。これらは業界団体側にとっての課題であるが、政府側にとっても、これらの業界団体のネットワークを施策実施のためのチャネルとして有効に活用していくことを更に検討する必要がある。

(5) 経済省の地域振興体制構築

経済省の地域における産業開発体制はこれまで外部機関を通じて主に行われてきた。Regional Development Corporation (RDC)、Local Enterprise Agencies (LEA)、あるいは国内各所にある Incubation Houses などである。この他投資への利子補填としての ITD-H や、金融機関なども側面から支援を行っている機関といえる。しかしここで不足しているのは経済省として、地方における中小企業振興政策を全体的に監理し、戦略的な判断を行える地域統括本部の存在である。更に言えば、地域の事業所の実態把握、地域経済状況の分析などの機能も本来経済省の地方組織が担うべきであろう。経済省の中小企業振興予算が、開発政策や戦略と密接な関係を持って出来れば末端まで同じパイプラインを流れていくのが望ましい。経済省は RDC を管轄する機関として設立した Regional Development Holding Company(RDHC)を今後、地域産業開発体制での要にする考えであると聞く。ここで述べた経済省本来の役割がどこまで RDHC に移転できるかが当面の体制作りの課題となる。

第 3 章

特定分野における現状と課題

第3章 特定分野における現状と課題

3.1 下請振興分野

3.1.1 下請振興の現状

3.1.1.1 自動車工業

ハンガリー国内には現在、乗用車メーカー3社（AUDI Hungarian Kft, OPEL Hungary Jarmugyarto Kft, MAGYAR SUZUKI Szemelygepkocsi Gyarto es Ertesito Rt.）、バスメーカー2社（IKARUS Egyedi Autobusz Gyar Kft、NABI Eszak-Amerikai Jarmuipari Rt.）及びトラック・メーカー1社（RABA Magyar Vagon es Gepgyar Rt.）の計6社が、自動車の製造を行っている。1999年の生産規模は乗用車が130,000台、バスが3,500台、トラックが300台である。

ハンガリーの数種の企業ダイレクトリー及びデータベースを参照すると、これらの自動車メーカーに部品を供給している企業として、169社をリストアップすることができる。この169社が、同国の自動車工業の主要な下請企業と考えられる。各社の製品の納入先を見ると、大部分が上記の自動車メーカーか国外の自動車メーカーとなっているが、一部、内外の部品メーカーに納入しているものもあり、これらの169社には1次サプライヤーの他、主要な2次サプライヤーが含まれている。

これらのサプライヤーは、社会主義体制下から存続している企業と市場経済移行以後に設立された企業の2つのグループに分かれ、後者が全体の74%を占めている。後者の大半は1991年から1993年の3年間に設立されている。所有形態を見ると、75%が地場の民間企業、20%が外国資本との合弁企業、国有企業その他が5%となっている。従業員規模を見ると、19人以下の企業の90%、20人以上249以下の企業の80%が地場の民間企業である。他方、従業員数が250人以上の企業では、半数近くが外資との合弁企業となっている。また、企業形態では、これらの企業の71%が有限責任会社（Kft.）であり、株式会社（Rt.）は14%である。従業員規模が大きくなるに従って、有限責任会社の比率が低くなり、株式会社の比率が高くなる傾向にあり、従業員が250人以上の企業では、有限責任会社が59%、株式会社が38%となる。

乗用車メーカー3社はいずれも、外資との合併企業である。各社の部品調達比率（金額ベース）を見ると、MAGYAR SUZUKI 社の場合、30%をハンガリー、27%をEUから調達している。AUDI Hungarian Motor社は、70%以上をドイツ本国から、20%を他のEU諸国から調達しており、ハンガリーでの調達率は10%に満たない。OPEL Hungary Jarmugyarto社の場合、ドイツ及び他のEU諸国からの部品調達率が、さらに高くなる。同社の場合、AUDI Hungarian Motor社に比べて、ドイツ以外のEU諸国からの部品調達率が高い。ハンガリーからの調達率は5%前後である。従って、部品調達比率から3社を比較すると、MAGYAR SUZUKI 社がハンガリーの下請企業を利用する生産体制をとっているのに対して、ドイツ系の2社はハンガリーの外部から部品を調達しハンガリーで組立を行う生産体制をとっている。

乗用車メーカーと対照的に、バスメーカー2社及びトラックメーカー1社では、ハンガリーでの調達比率（子会社を含む）が金額ベースで80%を超えている。これは、バスとトラックの分野では、社会主義体制下でハンガリーの部品企業が育成されてきたためと考えられる。旧体制下では国営のIKARUS社とRABA社がそれぞれ、バスとトラックを生産し、ハンガリーのみならず東欧諸国に供給していたが、両社の傘下に15社の部品企業があり、これらの部品企業は東欧諸国に自動車部品（乗用車受を含む）を輸出しており、高い生産技術を有していた。市場経済に移行する過程で、これらの部品企業が分割されて、民営化されたIKARUS社とRABA社、及びNABI社に完全に吸収されるか、子会社としてこれら3社の下請生産体制に組み入れられた。現在、IKARUSでは10社、RABA社では6社、NABI社では6社の子会社がそれぞれ、親会社に部品を供給している。

乗用車メーカーに対し、部品を直接供給している1次サプライヤー数は、MAGYAR SUZUKI 社が52（上記の同社資料による）、AUDI Hungarian Motor社が35から40、OPEL Hungary Jarmugyarto社が20である。この内、MAGYAR SUZUKI 社では現在、52社の内、約30のサプライヤーが継続的に部品を納入しており、その他のサプライヤーからはスポット的に部品を購入している。

2 次サプライヤーに関して、MAGYAR SUZUKI 社では、同社の 1 次サプライヤー52 社のそれぞれについて、平均して 4 社の 2 次サプライヤーがあると推定し、2 次サプライヤー数を試算している。AUDI Hungarian Motor 社と OPEL Hungary Jarmugyarto 社の 1 次サプライヤーは上記のように MS と比べ単純な部品を供給していることを考慮し、1 次サプライヤー当たり、平均して 2 社の 2 次サプライヤーが存在すると仮定する。また、バス及びトラックの分野では、1 次サプライヤーである子会社の規模が大きく、原材料の加工から部品製造まで行っている場合が多く、恒常的な 2 次サプライヤーを必要としていない。従って、バスメーカー及びトラックメーカーに対しスポット的に部品供給を行う少数の 2 次サプライヤーは、乗用車の 2 次サプライヤーの中に含まれていると考えることが可能である。以上の考察に基づいて、ハンガリ - の自動車工業の生産構造は、以下のように推定される。

アセンブラー	: 6 社
1 次サプライヤー	: 123 社
2 次サプライヤー	: 328 社

2 次サプライヤーの下に、多数の零細規模のサブサプライヤーが存在し、ピラミッドの中間部分が大きくくびれた形になっていると推測される。下請生産構造を強化するためには、(1) 1 次サプライヤー及び 2 次サプライヤーの数を増加させること、(2) 既存の 1 次サプライヤー及び 2 次サプライヤーの生産レベルを向上させることが必要となる。

3.1.1.2 電気・電子工業

自動車工業と同様、ハンガリ - で入手できる数種の企業ダイレクトリー及びデータベースを参照すると、同国で生産を行っている電気・電子機器のメーカーに部品を供給している企業として、376 社を抽出できる。この 376 社には、部品製造企業その他、部品の製造と製品の組立を行っている企業、製造・組立の他、他社部品の販売を行っている企業、OEM に従事している企業等が含まれている。この 376 社がハンガリーの電気・電子工業の下請企業と考えることができるが、この工業分野では家電、AV 機器、情報処理機器、通信機器等の広範な製品が含ま

れており、これら多様な業態間の取引関係も錯綜しているため、複雑な下請関係を構成している。

ハンガリーでは現在、GE、フィリップス、エレクトロラクス、IBM、シーメンス等の多国籍企業が進出し、照明機器、家電、AV 機器、HDD、医療機器等の生産を行っている。

日系企業では、ソニー、三洋電機、TDK、クラリオン、アルパイン、相川プレス工業、日立電線 / ハヤカワ電線工業等が進出している。いずれも、1995 年半ば以降に、生産を開始している。

地場系の企業では、Videoton 社がこれらの欧米系外資企業に対して OEM を行う形で、成長している。同社は 1938 年に国有企業として設立されて以来、ラジオ、テレビ、スピーカー、情報処理・通信機器を製造してきたが、旧体制の崩壊により 1991 年に倒産し、翌年、民営企業として再出発した。

ハンガリーの電気・電子工業は、上記の企業群が上層部分を構成し、376 社の中小規模企業がこれらの企業の下請企業として中間層を形成し、下層に多数の零細規模企業が存在するという生産構造になっていると推測される。

下請企業の利用度が高いのは 1990 年代前半から生産を行っている欧米系の企業である。GE 及びエレクトロラクスの両社では、有力な地場系企業を買収することによって、ハンガリーに生産基盤を築いてきたが、買収時に、被買収企業に部品を供給していた 1 次サプライヤーの選別を行い、技術力の高い企業を傘下に組み入れてきた。GE Tungsrum 社では、約 120 社の企業から直接、部品を購入しているが、地場系が 70 社を占める。エレクトロラクス社は現在、200 社から原材料や部品・部材を調達しており、90 社が地場系と推測される。同社のプラスチック部品の現地調達率は、80% から 85% に達している。同社は、増産に伴い、部品の輸送コストを下げするため、国内調達を増やす方針をとっており、3 ヶ年計画で、地場系の部品企業 300 社について詳細な調査を行っている。その結果、10 社が新規下請先として選定されている。

また、外資系企業の有力ブランド製品の OEM を行っている Videoton 社は、部品生産を 10 の子会社（100% 資本所有）により行う体制をとっている。原材料・部材の板金加工、射出成形、切削加工、ワイヤリング、表面処理等をこれらの子会社で行い、OEM 部門に供給している。同社では、これらの子会社の部品供給を補完するため、外部に約 30 社の下請企業を抱えている。

日系企業では、生産を開始してから日が浅く、最近、相川プレス工業、シンワ、サンシン等プレス部品の有力メーカーが相次いでハンガリーに進出していることもあって、地場系企業の利用度は低い。現地からの調達プラスチック部品の一部、包装材、印刷物等に限定されている。

3.1.2 下請振興分野の課題

(1) 下請生産構造の脆弱性

ハンガリーの乗用車及び電気・電子機器工業では、日系や欧米系の企業が主要な 1 次サプライヤーとなっており、地場系の 1 次サプライヤーはプラスチックの射出成形、スチールのプレスや切削、アルミのスタンピングやダイキャスト等の分野で、形状が大型・単純で高精度が要求されない部品を供給している。また、バス及びトラックの分野では、旧体制下からの部品製造技術をベースとする地場系企業が 1 次サプライヤーとなっており、エンジン等の基幹部品を含む大半の部品を供給している。

これらの 1 次サプライヤーに部品を供給している地場系の 2 次サプライヤーは、前述のように、自動車工業で 330 社、電気・電子工業で 380 社（1 次サプライヤーを含む）存在すると推定される。従って、ハンガリー全体の両工業分野の下請企業数は、自動車工業の 1 次サプライヤー約 120 社を含めて、約 800 社と推定される。

日本及び欧米の自動車や電気・電子機器組立企業は、国内に 1 社当たり数百社の下請企業を抱えていることを考慮すると、ハンガリー全体で約 800 社という下請企業数は極めて少なく、同国の下請生産構造の脆弱性を示している。また、自動車や電気・電子機器の輸出が増加すると、それに比例して必要部品の輸入が増

加する傾向にあり、貿易収支からも、同国の下請生産の脆弱性を指摘することができる。

(2) 下請企業の課題

地場系の１次サプライヤー及び２次サプライヤーの問題点として、以下を挙げることができる。

1) 金型製造能力の不足

自動車部品のサプライヤーでは、金型をバイヤーが貸与するか、バイヤーの負担で金型製造企業に委託して作らせるか、どちらかであり、自身で金型製造技術を持つ企業は見られなかった。日系及び欧米系のオーディオ・カーオーディオメーカーにプラスチック部品を供給しているサプライヤーの中には、金型製造部門を持っているものもあり、金型をドイツ、オーストリア等に輸出している。

2) 高精度部品の量産体制の未整備

地場系のサプライヤーでは、高精度が要求される部品の量産体制（生産設備、生産管理）が整備されていない。自動車部品用プラスチック射出成型に従事しているサプライヤーでは、定盤やハイトゲージ等の簡単な計測機器が導入されていないサプライヤーもかなり見られた。これらの計測機器は、カーオーディオ用の部品の量産に不可欠なものである。同じプラスチック部品分野でも、情報機器やオーディオ機器の部品の１次サプライヤーでは、少数ながら、日系及び欧米系バイヤーのニーズを満たす高精度の部品の量産できる体制をとっているものもあり、高精度のニーズに対する対応という点でも、自動車部品の１次サプライヤーより先行していると推測される。

3) 加工技術及び加工素材の限定

各サプライヤーの加工技術や使用原材料が限定されており、下請振興のネックになっている。例えば、アルミを原材料とする部品を下請に出す場合、少数のサプライヤーに対して同時に多種類の加工を委託できれば、発注効率が良いが、地場系企業では、複数の加工ができない場合が多い。この点は、自動車部品及び電気・電子部品の双方のバイヤーから指摘されている。

4) バイヤー・ニーズに関する情報の不足

サプライヤー側で、バイヤーが調達を希望する部品に関する情報が不足している。例えば、国内の自動車及び電気・電子機器のメーカーにネジを供給しているサプライヤーでは、日系のバイヤーが要求する JIS 規格の製品を製造することができない。これは、同社に JIS 規格の製品を作る機械設備がないことが主因となっており、バイヤーの規格、仕様等に関する情報が不足しているため、サプライヤーが設備投資や技術導入等の新規下請取引に向けての諸方策をとることができない状況にある。

5) 部品の量産体制の未整備

同一部品を大量に生産する体制が確立されていないため、機械化が遅れ、生産効率が低く、コスト高になっている。ハイボリュームの下請生産体制を確立するためには、経営者の生産体制に対する考え方を根本的に変えることがまず必要である。

3.2 中小企業金融分野

3.2.1 中小企業金融の現状

ハンガリーの金融機関別総資産シェアは表 3-1 の通りである。1999 年の商業銀行 (Commercial Bank) のシェアは 90.2%と圧倒的に高いことがわかる。また、Savings and Credit cooperatives も前年比 20.3%の伸び、シェアも 1998 年の 5.4%から 5.8%に上昇しており、この健闘にも注目する必要がある。

表 3-1 金融機関別総資産シェア

	金融機関数		総資産額			構成比率	
	1998	1999	1998	1999	変化率	1998	1999
	行		10 億 HUF		%	%	
Commercial Banks	37	35	6,260	7,047	112.6	90.3	90.2
Others	7	8	300	309	103.0	4.3	4.0
Banking system Total	44	43	6,560	7,356	112.1	94.6	94.2
Savings and Credit cooperatives	243	217	375	451	120.3	5.4	5.8
Credit Institution Total	287	260	6,935	7,807	112.6	100.0	100.0

出所：中銀

銀行の民営化は実質的には 1997 年で完了し、1998 年には大きな変化はなかった。全商業銀行を資本金で見ると、外国資本のシェアが 60.3%になっていることが目立つ。

商業銀行の貸出は長期・短期ともにほぼ平行して伸びている。長期貸での伸びの主力は外貨貸であり、短期貸ではフォリント貸貸が外貨貸を上回っている。Small Enterprise 向けの貸出は、長期貸しが 1998 年に、短期貸しでは 1998 年、1999 年と連続して伸びたものの、全体貸出の伸び（1999 年対前年比 19.7%）に比しその増加率は 11.4%と小さく、金額自体も依然小さい。（表 3-2 参照）

表 3-2 ENTERPRISE CREDIT STOCK BREAKDOWN

	1996	1997	1998	1999	2000
	December	December	December	December	March
Long-term forint credits	339	517	618	663	663
of which :small enterprises	40	40	45	47	47
Long-term forex credit	121	241	360	522	573
Total long-term credit	460	759	976	1,187	1,235
Short-term forint credit	549	699	726	878	932
of which :small enterprises	13	12	16	21	23
Short-term forex credit	230	274	264	289	324
Total short-term credit	779	974	990	1,167	1,257
Other claims (bonds, shares)	0	0	143	147	151
CREDIT STOCK TOTAL	1,238	1,732	2,110	2,500	2,642

Source: NBH

(1) 金利

企業向け貸出金利及び預金金利の推移は表 3-3 の通りである。貸出、預金金利ともその水準は高いものの最近のピーク時（1995 年 32.2%）の約 3 分の 1（2000 年 3 月は 12.6%）にまで低下している。預貸間の金利の開きはピーク時の半分以下になり、金利面からは企業が借り入れし易い状況が整いつつある。

表 3-3 期間 1 年未満の企業平均預金金利・貸出金利差

単位：年率

	1994	1995	1996	1997	1998		1999		2000
					June	Dec.	June	Dec.	Mar.
貸出金利	29.7	32.2	24.0	20.8	18.8	18.8	16.2	15.4	12.6
預金金利	22.9	24.4	18.6	16.9	15.3	14.4	12.5	12.0	9.4
レート差	6.8	7.8	5.4	3.9	3.5	4.4	3.7	3.4	3.2

出所：NBH

(2) 中小企業への融資残高

従来、ハンガリーには明確な中小企業の定義がなく中央銀行は小企業についての統計しかとってこなかった。中央銀行月次統計の小企業融資残高推移をみると1997 年以降再び増加しはじめ、1998 年からは CPI の伸びを上回っている。金額は小さいものの Savings Cooperatives が 1997 年以来着実にシェアを伸ばしているのが目立つ（表 3-4 参照）。

表 3-4 小企業融資残高推移

Unit : Billion HUF

Year	Banks	Savings Cooperatives		Total (B)	対前年比伸び率	
		(A)	A/B %		貸出増加率	CPI (参考)
1991	536	78	12.7	614	39.5	
1992	590	96	14.0	686	11.7	
1993	743	114	13.3	857	24.9	22.5
1994	844	100	10.6	944	10.2	18.8
1995	614	94	13.3	708	25.0	28.2
1996	547	99	15.3	646	8.8	23.6
1997	577	135	18.9	712	10.2	18.3
1998	723	215	22.9	938	31.7	14.3
1999	808	307	27.5	1,115	18.9	10.0
31/5/2000	865	354	29.1	1,219	9.3	9.1 ^{a)}

出所：中央銀行

注）小企業とは以下の形態の企業である

Entrepreneurs without legal entity as well as sole proprietors (associations without legal entity, civil-law associations, communities without legal entity, unlimited partnerships, limited partnerships, individuals engaged in agricultural activity, self-employed craftsmen, private tradesmen etc.).

note :

a): same month of previous year

上記の小企業向け貸出統計に加え、1999 年 9 月以降、中央銀行は四半期報告（the regular quarterly supervisory data-provision）で中小企業の貸出残高を公表し始めた（表 3-5 参照）。最近 3 四半期のみの比較であるが、総貸出に対する中小企業向け貸出残高のシェアが減少し、Micro 向けは 2000 年 3 月期では残高自体も減少している。中小企業向け貸出の厳しい現状を想像させる。

表 3-5 中小企業貸出残高

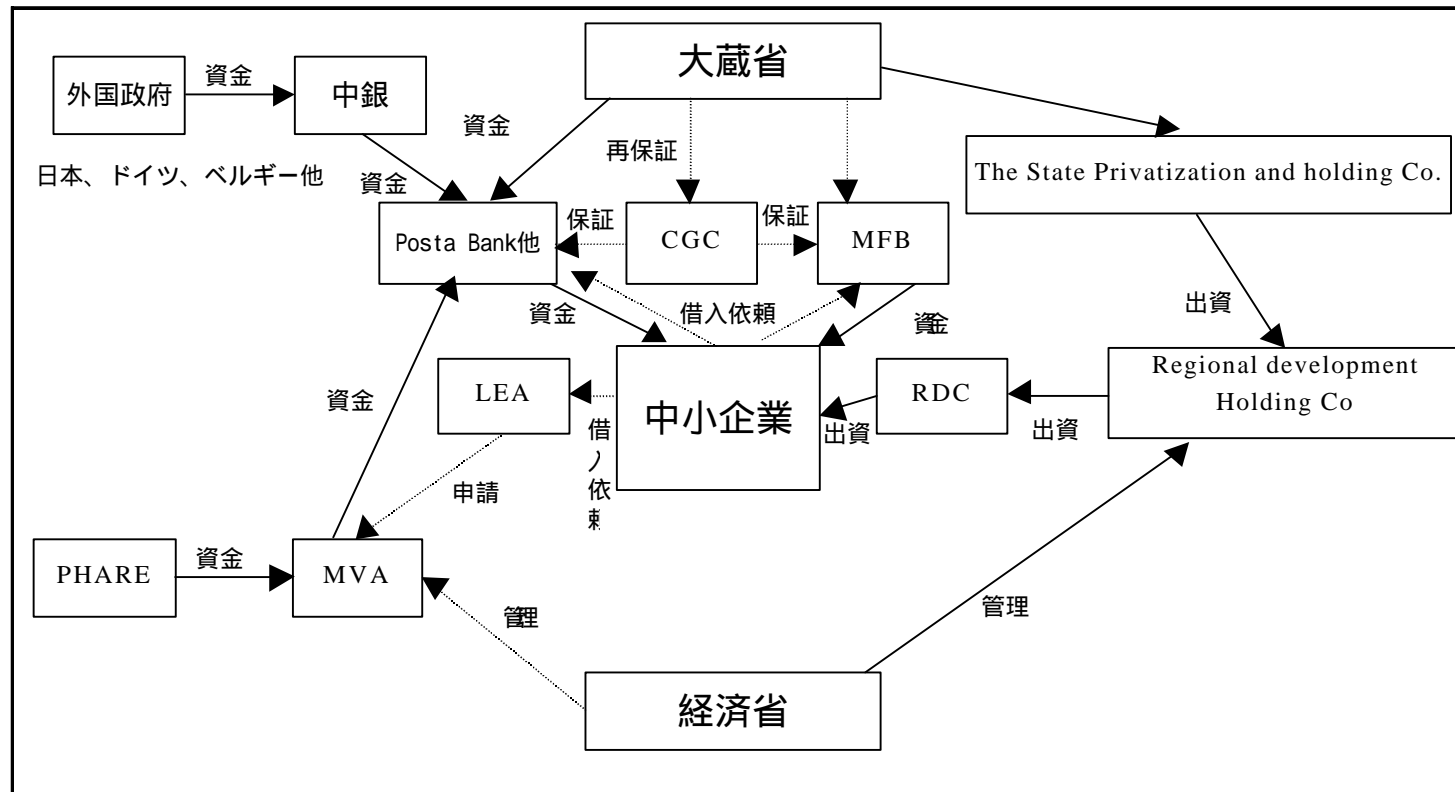
単位：億 HUF

	30/9/1999	31/12/1999	31/3/2000
Medium-sized	3,588	3,684	3,773
Small-sized	1,823	1,881	1,929
Micro	1,788	1,877	1,707
Total	7,199	7,443	7,409
総貸出比率（分母に小企業向けを含む）	31.2%	30.0%	28.3%

3.2.1.2 主な中小企業金融機関

中小企業金融を資金の流れでイメージすると以下の図のようになる。中小企業への金融の流れは主として商業銀行、開発銀行（MFB）、および Hungarian Foundation for Enterprise Promotion（MVA）である。

図 3-1 中小企業金融のフロー概念図



3.2.2 ベンチャーキャピタル（VC）と公的資本参加制度の現状

(1) ベンチャーキャピタル法の概要

ハンガリーのベンチャーキャピタル法は 1998 年 3 月 16 日に国会で成立し、同年 6 月 16 日より施行に移されている。全体として、この法律に沿って設立されるベンチャーキャピタル会社に対し、厳格な業務範囲と役割を課している点に特徴があるといえる。本法のもとでのベンチャーキャピタリストは 1 社のみと言われており、現実には本法はワークしていない。

(2) ベンチャーキャピタル協会

協会設立時 5 社からスタートした協会も会員数 55 社を数えるまでに成長したが、実際の投資会社は 20 社に過ぎず、そのほとんどが外資系でオフショアを利用した投資を行っている。オフショア利用の理由はベンチャーキャピタル法での活動制限が厳しかったためであり、同法による本来のベンチャーキャピタルは 1 社だけである。

1) 投資対象分野

基本的に High Technology Industry（Internet、Biotechnology 等）である。Hungarian Innovative Technologies Fund は中小企業を対象にし、シーズまたは初期立上げ段階での出資も可能としているものの、分野は IT、ソフトウェア開発、通信、医薬品、治療等ハイテクに絞っている。

2) 投資規模および 1 件当たり投資の金額

現状の投資総額は約 10 億米ドルと推定される。1 件当たりの投資金額は最低 1 百万米ドル、平均は 2～2.5 百万米ドルであるが、上記 4 社以外で最低 0.1 百万米ドルというところもある。巨額の投資も中にはあるので投資総額は大きくなっているが、投資先は業界全体で 200 社に至らないと推測される。

3) 投資時期

投資対象企業の成長過程でみた投資会社の投資時期は、基本的に発展段階（アールリーステージ）からで、シーズの段階からの投資は例外的であり、スタートアップの企業についても特別なハイテク関連を除きほとんどない。

4) 投資期間

一般に 3～5 年である。また、1 社平均の出資先数は 5～10 社である。

5) 投資回収

株式市場の未整備もあり、ごく一部の企業について株式を上場させることにより投資資金を回収するほかは、大半が株式の外資系企業への売却によっている。

6) その他

新規参入の投資会社では投資判断に 1~2 ヶ月程度で済むこともあるが、一般に大手投資会社で 6 ヶ月程度かかっている。

(3) 地方開発公社 (RDC) の現状

民間の投資会社以外では Regional Development Holding Co. (RDHC)の子会社である地方開発公社 (RDC) が中小企業への直接投資を行っている。RDC は全国に 8 社あり、それぞれが独立した地方色の強い企業体である。各社独自の投資方針や条件を持っているがその差違はそれほど大きくはない。投資 (出資) シェアは対象企業資本金の 25~50%の minority が原則。投資金額は最大 50 百万 HUF、最小 2 百万 HUF である。必要に応じ出資先に貸付 (株主貸付) も行っている (一般的な貸付けは銀行以外出来ない)。投資分野は多岐にわたり、工業、食品加工、観光、サービス等である。

3.2.3 信用保証制度の現状

ハンガリーには信用保証機関として Credit Guarantee Corporation, Rural Credit Guarantee Coporation と、Start Guarantee Foundation が 1990 年初頭に設立され、Credit Guarantee Cooperative が 1999 年 11 月に設立合意された。それぞれ設立趣旨や出資母体を異にしている。

(1) Credit Guarantee Corporation (CGC) の概要

設立： 1992 年 (非営利法人)

法的性格：中小企業向け金融に係る保証業務。

出資者： 政府 51%出資、銀行 49% (24 行)

業務内容：予算法により CGC の業務及び再保険枠が決められている。

陣容： 全体で 52 名、うち審査担当は 10 名

政府支援：政府からの直接的支援はないが、再保険での間接的支援がある。保証の範囲等は政府予算法等で規定。

保証概要は表 3-6 の通りである。

表 3-6 CGC 保証概要

保証対象者	従業員 250 人以下の企業	ESOP では別規定	
保証	カバー率 (平均は 60%)	10 百万 HUF 以下	最大 90%
		10 百万 HUF 超	最大 80%
	金額 (一社当たり限度額)	400 百万 HUF まで	
	期間	15 年以内のローン	
	保証対象外 (主なもの)	他信用保証機関の保証付き債務	
		借入人に借入等で半年以上の延滞がある場合	
		当該保証以外に担保のない債務	
	保証契約	1 件ごとの個別契約	
	保証カバー率	ネゴベース	
審査 (金額による審査の簡略化)	A < 20 百万 HUF	一定の要件を備えていれば審査なし	
	20 百万 A < 50 百万 HUF	CGC が通常の審査	
	50 百万 HUF A	CGC が細かく審査	
		100 百万 HUF 以上では銀行の担当者と現地視察して審査	
再保証求償		返済期日到来後 6 ヶ月経過後	
回収義務	銀行との保証契約時に決定	通常貸出銀行に取り立てを委任	
その他		一般保証約款と異なる個別契約も可能	
再保証	保証金額の 70%	政府の上限枠 (総額) は 650 億 HUF	

出所：CGC

表 3-7 CGC 保証実績

単位：件、百万 HUF

	1996			1997			1998			1999			2000.06.30.		
	件数	総額	1 件 当り	件数	総額	1 件 当り	件数	総額	1 件 当り	件数	総額	1 件 当り	件数	総額	1 件 当り
従業員 0-9 人 零細企業	156	2,228	14	504	4,638	9	660	6,091	9	757	7,838	10	956	10,343	11
従業員 10-49 人 小企業	112	2,088	19	372	6,910	19	340	7,522	22	317	7,842	25	401	9,815	24
従業員 50 人以上 中堅企業	86	2,994	35	244	8,464	35	247	10,660	43	236	10,264	43	257	10,609	41
	354	7,310	21	1,120	20,012	18	1,247	24,273	19	1,310	25,944	20	1,614	30,767	19

1996 年以降、保証実績件数、金額とも増加しているが、その要因は、従業員 0-9 人以下の零細企業向けが増加していることである。そのシェアは、件数、金額とも拡大している。(件数、金額：1998 年 52.9%, 25.1%, 1999 年 57.8%, 30.2%, 2000 年 6 月 59.2%, 33.6%)

表 3-8 産業別保証実績

Year	農業	鉱山	食品	軽工業	化学	冶金	工業	建設	商業	サービス	合計
1996	3	0	25	6	3	1	4	3	18	10	73
1997	78	0	32	11	4	4	5	12	31	23	200
1998	74	4	36	17	9	4	6	12	51	30	243
1999	80	0	22	25	4	6	7	20	57	39	260
00/6/30	60	2	19	38	12	9	7	28	80	53	308

出所：CGC 資料

農業、商業、サービス業で増加傾向。製造業関連は食品以下工業まで合わせてもそのシェアは 1999 年で約 25%、2000 年 6 月でも約 28%である。

(2) Rural Credit Guarantee Foundation (RCGF) の概要

RCGF の概要 1991 年設立（ハンガリー初の信用保証機関、民法上の基金）

法的性格：小農業者向け信用保証を主目的に設立された非営利団体。

目的： 地域開発（産業を問わない）、 農業従事者支援

基金： PHARE 資金を元に当初 10 百万 EURO（約 10 億 HUF）で設立。現在は 110 億 HUF。

農業省が 90%出資、5 商業銀行が 10%出資（現在は 15 行が出資）

Tokarekbank と Savings Bank of Dunakanyar が加入し、127 Saving Co-Operatives もメンバーになっている。

従業員：8 名、うち 2 名は代位弁済後の当該銀行の回収ぶりをチェック。

理事：合計で 13 名（うち 2 名は農業省代表）

保証実績等は件数、金額とも停滞気味である。従業員のいない個人事業者、従業員 51～100 人、151～200 人の企業向けでは 1 件当たりの金額減少傾向にある。従業員 201 人以上の企業では、金額の増大化が目立つ（表 3-9 参照）。

表 3-9 RCGF 企業規模別保証件数・金額実績

単位：件、百万 HUF

従業員数 (人)	1997 年			1998 年			1999 年		
	保証件数	被保証 貸出金額	1 件当 り金額	保証件数	被保証 貸出金額	1 件当 り金額	保証件数	被保証 貸出金額	1 件当 り金額
1	362	1,600	4	809	2,925	4	877	2,929	3
2 - 10	361	3,352	9	505	4,750	9	392	4,546	12
11 - 50	368	7,372	20	402	8,522	21	207	4,786	23
51 - 100	199	5,426	27	130	3,999	31	68	1,460	21
101 - 150	83	2,744	33	49	1,721	35	25	729	29
151 - 200	36	1,233	34	30	1,126	38	23	511	22
201 - 250	28	1,017	36	23	884	38	14	733	52
Total	1,437	22,744	16	1948	23,927	12	1606	15,694	10

出所：RCGF 資料

CGC との違いは次のとおり

企業の法的性格：CGC は会社法の会社、RCGF は民法上の基金。

監督官庁：CGC は経済省、RCGF は農業省。

政府の再保証：CGC は従来より可能、RCGF は 2 年前より可能になった。

審査方法の違い等：CGC は金融機関が一次審査をしたあと、独自で二次審査を行う。RCGF は銀行での審査（一次審査）のみ。

契約：CGC は 1 件ごとの契約、RCGF は銀行との包括契約

(3) Credit Guarantee Cooperative（信用保証組合）構想

従来の銀行を第一窓口とする保証システムでは、零細企業にとって使い難いものであった。その反省を踏まえ、零細企業を実質的にバックアップし保証を得やすくする組織として本保証組合が構想された。

1998 年政府決議（No.1161/1998）中小企業振興策により骨格を決定。1999 年 12 月制定の中小企業法でも condition of loan として、その存在を想定している。但し、2000 年 10 月現在まだ保証組合は実質的な活動を開始していないので、図 3-2、表 3-10 に全体構想を紹介するにとどめる。

図 3-2 保証スキーム

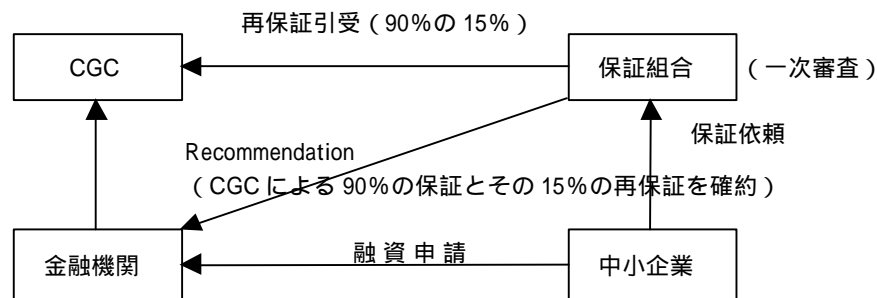


表 3-10 保証組合の概要（案）

組合員	一般	最低一口 1 万 HUF の出資。但し、一会員 3000 口まで
	議決権	出資の多寡に拘わらず 1 組合員 1 票
	資格	従業員 250 人以下、売上 40 億 HUF 以下、総資産 27 億 HUF 以下の企業又は個人等。協同組合により細部では異なる
保証	CGC の保証限度	融資額の 90%
	保証料	CGC に対する保証料のみ
		保証組合は中小企業から手数料は取らない。
審査	一次審査	保証組合が行う。Saving Co-operatives が審査を指導。
ローン	金額	5 百万フォリント以下
	期間	5 年以内

出所：MEA

注）既創設信用保証組合

最初の設立は 2000 年 3 月。現在、ハンガリー東北部(North Plain Reginal SME Guarantee Co-operative)、西部(North Plain Reginal SME Guarantee Co-operative)にそれぞれ 1 保証組合を設立。今年中に残り 5 Region にも設立予定。

3.2.4 政府による再保証と総保証枠

CGC および RCGF が保証する融資については政府（中小企業保証基金）が 70% を再保証することになっている。今 CGC あるいは RCGF が金融機関から融資額の 80% を保証したとする。そして借入企業が返済不能となり、信用保証機関が代位弁済を行い、その 80% を中小企業保証基金が補填すれば、各機関の負担割合は次のようになる。

金融機関： $100\% - 80\% = 20\%$
 中小企業保証基金： $80\% \times 70\% = 56\%$
 信用保証機関： $80\% \times 30\% = 24\%$

大蔵省および CGC によれば、信用保証機関が補償できる額には、法規によって定めがあり、従来毎年総額 650 億 HUF であった。今まで保証実績は一度もこの総額を

上回ったことがなかったが、近年需要が増え、2000 年末までに 850 億 HUF まで増額することが確定的という。この新総額は 2,000 社をカバーできるということであった。政府としては 70%という再保証率を拡大することは現在考えておらず、総額増加で対応していく方針である。

3.2.5 中小企業金融の問題点と改善の方向

(1) 中小企業振興と金融制度の協力強化

中小企業金融制度は中小企業振興策と一体となって重要な政策ツールとして機能することが重要であるが、依然として下記のような問題点を抱えている。

- 1) 商業銀行の外資比率が約 60%をしめている関係上、商業銀行を通じて政策金融を流すことが容易ではない。
- 2) MVF の設立によって改善されると思うが、MVA と LEA の関係が互いに独立していて、政策上の一貫性を欠くケースがある。
- 3) 大手信用保証会社として CGC と RCGF があり、機能的には重複部分が多いが、所轄官庁が異なるため別組織になっている。

政策と予算・金融が同時に簡略化されたルートで同じパイプラインを流れるような改善が必要であろう。

(2) 中小企業への金融支援強化

ハンガリーは歴史的にみて PHARE 資金による地域マイクロ企業支援が金融政策の中心であった。この形式のマイクロファイナンスは地方振興、雇用確保、社会政策として有効なツールである。さらにマイクロファイナンス制度は MVA 問題を含めハンガリー政府において改革が進められており、ここではマイクロファイナンスは問題点として取り上げる必要はないと考える。

一方、産業政策として中小企業振興策をとらえる場合、経済発展の推進力として小規模および中規模企業の成長力をもっと活用すべきであろう。現在のハンガリーの中小企業金融では、この視点がまだ不十分であると感じられる。対中小企業へのアンケート調査によっても、また調査団の企業訪問によっても、当国の製

造業中小企業の生産設備は老朽化しており、早急に設備近代化の中小企業金融が導入される必要がある。

表 3-11 は企業規模別ネット売上高比率と中小企業への貸付残高の比較を行ったものである。売上高は全体の 60% 強、貸付残高は 30% 弱である。2 つの数値は直接比較できるわけでもないとしても中小企業への貸付残高は売上高の約 1/2 であることを示している。

表 3-11 企業規模別ネット売上高比率

単位：%

	1995	1996	1997	1998
個人事業者 (従業員ゼロ)	6.3	6.5	5.5	4.6
Micro Enterprise	20.4	19.6	19.2	19.1
Small Enterprise	17.4	18.0	17.8	18.5
Medium-sized Enterprise	19.5	19.8	19.5	19.7
小計	63.6	63.9	62.0	61.9
Large Enterprise	36.4	36.2	38.0	38.2
計	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：1992-1998 tax returns

中小企業
融資比率
A/B

30.0%
(99 年末)

金融機関融資残高

単位 10 億 HUF

	1998 年 12 月	1999 年 6 月	1999 年 12 月	2000 年 3 月
合計貸付	2,069.8	2,213.4	2,478.6	2,622.5
うち中小企業	NA	NA	744.3 (30.0%)	740.9 (28.3%)

出所：中央銀行資料

(3) 信用保証制度の内容の充実

前述の通り 2000 年末には保証枠が従来の 650 億 HUF から 850 億 HUF まで増額されるということである。これは 2,000 社の信用保証がカバーできる予算額という。さらには Credit Guarantee Cooperative も発足することになっているので、信用保証制度の重要性は十分に認識されていると言えよう。したがって現時点では同制度の成果を見守ることになり、問題提起として下記の 3 点を指摘するにとどめる。

1) 信用保証機関の統廃合の検討

ハンガリーにおいては中小企業振興に関し、必要に応じて反応が素早く新制度が導入される。新機関の設立に際しては既存機関の統廃合も検討されるべきであろう。信用保証制度についても省庁を越えたハイレベルでの判断が必要である。統廃合の目的は規模の拡大による業務効率の向上、政策と制度の一体化を容易にすることにある。

2) 無担保保証の拡大検討

ハンガリーでは第一次審査と担保審査は金融機関が行っており、信用保証機関は担保問題に直接関係していない。しかし今後は中小企業振興政策が、EUの方針もあって New economy を含む成長産業の育成に重点を移して行かねばならない。その際には金融機関と協力して、あるいは政府再保証のあり方と合わせて無担保保証の拡大を検討すべきであろう。

3) 開発型ベンチャーキャピタルの保証

開発型ベンチャーキャピタルの保証制度の導入 / 改正を検討する必要がある。現行制度においてもベンチャーキャピタルの保証は可能とされているが、実際にはほとんど利用されていない。Start-up 企業も含めたリスク投資への保証制度をより使い易い方向へ改善すべきであろう。

(4) 開発型ベンチャーキャピタルの充実

ベンチャーキャピタルには古典的な短期的にキャピタルゲインを目的としたリスクマネーと、中長期的に投資先企業を育成する目的の開発型ベンチャーキャピタルに大別される。前者は民間のリスクマネーが中心で、後者は公的支援も加味された開発支援の色彩が強いものである。

ベンチャーキャピタル法のもとで許可されたベンチャーキャピタルは、現在 1 社あると言われているが、活動上は皆無である。ここでは本調査の性格上同法についてはコメントはせず、中小零細企業を対象とした後者の開発型ベンチャーキャピタルの充実について問題点を述べ将来の改善方向を提言する。

いまハンガリーには公的性格を持った投資会社として全国に 8 つの RDC がある。RDC は中小零細企業を対象として設立されたものであり、それなりの成果を挙げているが、安定志向性、利益志向性が強く、ハイリスク、ハイリターンのベンチャーキャピタルとはなっていない。また育成型、開発型の性格も少ない。

ハンガリー政府もすでにこの欠点に気づいており新しく開発型ベンチャーキャピタル機関の設立を検討中と聞く。前述したように新機関の設立よりも前に現設の RDC を支援することによって開発型ベンチャーキャピタルを充実すべきであろう。

開発型ベンチャーキャピタルの備えるべき要件、すなわち政府が支援すべき項目は次のようになる。

1) Capital (Fund) の募集と分散投資

広く民間から Venture capital を募集する。個人、企業、金融機関等より小口、大口を問わず募集し、Fund を作り成長力のある中小・零細企業に分散投資を行う。

2) 育成システムの構築

中小企業、Start-up 企業の弱点は、特に市場開拓 (marketing) と財務管理 (financial management) と言われる。政府はこの分野に支援を行う。具体的には専門のコンサルタントを配置し、成長中小企業、零細企業を選択し、集中的に支援を行い企業の成功率を高める。

3) 特別金融支援

ベンチャーキャピタルのほか、直接金融とそれに付随するリスク投資保証制度を充実する。

3.3 人材開発分野

本節では、人材開発分野のうち技術者・技能者訓練、起業家・経営者の教育および企業診断システムの 3 つの重点項目の現状と問題点を明らかにしている。すなわち公的教育・訓練以外の Post-graduate の人材開発を調査対象とした。ただしハンガリーにおいては職業訓練は学校制度 (スクールシステム) に組み込まれているので、学校制度の中の職業訓練制度にも触れている。

1989 年末に行なわれた政府組織の再編に伴い、労働省 (Ministry of labor) が廃止され同省の職業訓練等の役割は、主として経済省 (Ministry of Economic Affairs) へ移管された。また社会家族省 (Ministry of Social and Family Affairs) は、失業者等を対象とした雇用促進のための職業訓練を担当していたが、これも 2000 年 7 月 1 日付で経済省へ移管された。こ

の結果、人材開発推進機能は教育省（Ministry of Education）と経済省にまとめられた。教育省と経済省の役割分担は大まかに次のように分けられている。

教育省： スクールシステムの中での専門教育、職業訓練。

経済省： スクールシステム外での職業訓練、失業者雇用促進教育・訓練。

3.3.1 スクールシステムと国家資格

(1) 学制の改革

1999 年ハンガリーの学制が改革され、義務教育が小学校 4 年であったものを小中学校一貫とされ 8 年間に延長された。改正後の制度を図 3-3 に示した。新制度も大きく 3 つのコースがあり、図 3-3 でみれば(i)は早期就職コースともいうべきもの、(ii)は専門職コース、(iii)は大学進学コースである。但し途中での進路変更も可能である。なおハンガリーの学期の変わり目は 9 月で、同表の年齢は卒業時の年齢である。

中学から高校への進学率を旧制度で調べたのが、表 3-12 である。新制度は始まったばかりで実績はまだない。同表で 1998/99 の数字（推定）をみると、普通中学校卒業 33,700 人、工業中学校卒業が 44,000 人で、合計 77,700 人が 8 年間の教育を終えて無事卒業した。このうち 67,100 人（86.4%）が上級学校へ進学した。進学先は普通高校、専門学校、職業訓練学校の 3 つに分類される。残余の中学卒業生 10,600 人（13.6%）のうち 9,310 人（87.8%）は就職希望者として登録され、1,290 人（12.2%）は進学もしないし、就職希望者としても登録されていない。中学卒業生の進学率は 1995/96 の 68.4% から 1998/99 の 86.4% まで毎年増加している。

(2) 国家認定専門技術資格制度

ハンガリーには国家認定専門技術資格制度があって、資格が 950 職種に分類されている。専門資格は次のように分類される。

- a) 各分野の基本能力を問うもの
- b) ある職業に就くのに必要な資格
- c) 専門職に就くのに必要な資格
- d) 異分野へ転職するのに必要な資格
- e) 起業に必要な資格

資格には前項で述べたスクールシステムの過程で取得できる資格と学校教育以外の研修で取得できる資格がある。前者では中卒が取得条件になるものと高卒が取得条件となるものがある。後者ではこれに学歴を問わない資格が加わる。いずれも研修時間によってさらに資格が分かれている。

資格には資格レベルがあって、要求される学歴、経験年数、職業および地位によって決定される。学歴による資格レベルは次のようにランクづけされる。

初級；資格取得に際し学歴を問わないもの

中級；中学卒、一般教養試験合格を条件とするもの

上級；高校卒、専門教育準備課程終了を条件とするもの

そのほか大学卒レベルの専門職としては、工学および自然科学、医療、社会・ヒューマンリソース、専門教育者、経済・法律・社会学などが挙げられている。

前述のようにハンガリーでは国家認定資格として 1999 年現在 950 の職種が規定されている。この職種は年々新規追加されたり、廃止されたりしていることから年度により変動する。職業分野別職種数を次の大分類 14 区分でみると次の通りである。

1. 教育	5	8. 建築	18
2. 芸術	49	9. 農林・水産	102
3. 経理・総務	77	10. 家庭	2
4. コンピューター	11	11. 輸送・通信	10
5. 衛生	32	12. 観光・サービス	69
6. 産業	381	13. 文化・情報	23
7. 専門技術	123	14. その他	48
		合計	950

職業の傾向としてハンガリーでは農林水産では減少し、サービス分野が増加の方向にある。教育省は職種が増えすぎたとして 300～400 におさえたいと言っているが、産業の多様化に伴い数がどんどんふえていったものと考えられる。一人で 3 種類程度の資格をとるのもまれではなく、現在では 5 種類ほど持っている人も増えている。

図 3-3 新教育体系

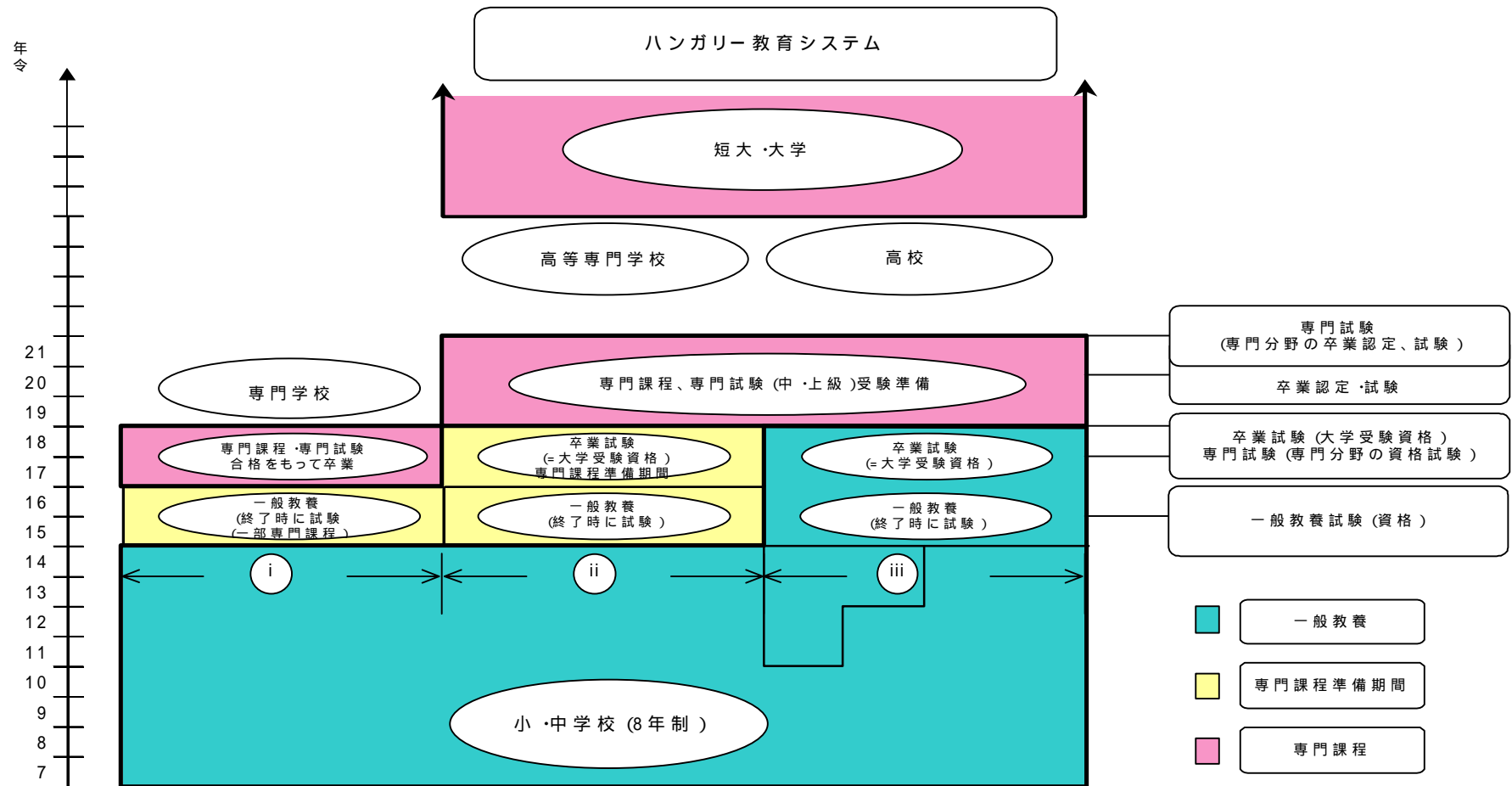


表 3-12 FURTHER STUDIES IN THE YEAR OF GCE, IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS, OF FULL-TIME COURSES, 1995-1998

Year of graduation	Successfully grduated in		Academic year of continuing studies	Of them, those continuing studies in educational institutions, of full-time courses, in the year of graduation					Those not continuing their studies of full-time courses of educational institutions, or not in the year of graduation		Average number of career-starting unemployed persons registered for the first time, (average of July-September of the given year)	Average number of career-starting unemployed persons registered for the first time, in the percentage of those not continuing their studies in educational institutions	Number of those not continuing their studies and not registered
	sec. grammer school	sec. technical school		in higher educational institutions		in the 13th year of technical schools ³⁾	in sec. voc. Schools ⁴⁾	Total	Number	in the percentage of those obtaining GCE			
				from sec. grammer school	from sec. technical school ²⁾								
1995	31,025	38,113	1995/96	13,965	6,480	22,307	4,514	47,266	21,872	31.6	17,127	78.3	4,745
1996	31,859	40,305	1996/97	15,608	7,957	28,536	3,293	55,394	16,770	23.2	11,196	66.8	5,574
1997	32,651	42,913	1997/98	15,876	7,607	32,509	3,374	59,366	16,198	21.4	10,353	63.9	5,845
1998 ¹⁾	33,700	44,000	1998/99	16,000	7,600	40,000	3,500	67,100	10,600	13.6	9,310	87.8	1,290

1) Estimated value

2) Including post-secondary technical school

3) Including the 760 secondary grammar school students attending 13th grade

4) Including the 1st grade of thhe supplementary training offered by trade schools

GCE : General Certificate of Education

(Source) Ministry of Education

3.3.2 職業訓練、経営者教育

スクールシステム以外で、全国的組織を持った最大規模の公的職業訓練機関は、地域人材開発訓練センター（RMKK）である。LEA も一部訓練を行っているが、特別の職業訓練設備を持っているわけでもなく短期の座学やコンサルテーションが主流となっている。そのほか公益法人、民間団体（工業連盟）、私企業等が独自で訓練センターを運営している例がある。

起業家支援策としてはスタートアップ企業向けに総合的支援を行う Incubator House が全国規模で展開されている。Incubator House とはオフィスおよび工場スペースを廉価で貸与することを支援の軸としてその他サービスを付与した起業家支援スキームである。そのほかブダペストには民間職業訓練高校が若手経営者へ同様のサービスをしている例もある。

既存経営者への教育については LEA や Incubator House、各種学校、工業連盟の教育センターなどがコンサルティングサービスや経営者・管理職向け教育カリキュラムを断片的に用意している。しかし経営者・後継者のみを目的とした総合的教育機関、プログラム、カリキュラムなどについて特記すべき事業は見当たらない。

3.3.3 ローカルコンサルタント育成および資格制度の現状

ハンガリーでは中央政府、地方自治体ともに小さい政府志向でありスタッフの数も限られている。従って今後中小企業振興策が強化充実されるにつれ、実務を担うコンサルタントの重要性は次第に増していくであろう。しかし一方でコンサルタントの質はまちまちであり、中小企業からはローカルコンサルタント不信の声も聞こえてくる。ローカルコンサルタントに関するハンガリーの育成および資格制度の現状は以下の通り。

(1) 専門業種（Professional）の資格制度

ハンガリーには 12 の専門業種分野の協会がある。

- | | | | |
|--------|------------|--------|--------|
| 1) 建築士 | 2) エンジニア | 3) 弁護士 | 4) 医師 |
| 5) 獣医 | 6) 薬剤師 | 7) 会計士 | 8) 公証人 |
| 9) 弁理士 | 10) 農産物保護士 | 11) 猟師 | 12) 探偵 |

協会の登録メンバーは、例えば 1)建築士は 7,000 名、2)エンジニアが 15,000 名となっている。当然、弁護士、医師等については国家資格制度があるが、コンサルタント的業種である建築士、エンジニアについては国家資格制度というものはない。

コンサルタント会社の協会は Association of Hungarian Consulting Engineers and Architects (AHCEA) というのがあって FIDIC (International Federation of Consulting Engineers) および EFCA (European Federation of Consultancy Association) のメンバーである。但しこの協会は会社のメンバーシップであり、個人のコンサルタントのメンバーシップとはなっていない。

(2) エンジニア企業協会 (Hungarian Chamber of Engineers)

エンジニア企業協会は、会員 15,000 人のうち半分が独立の個人エンジニアである。個人エンジニアは、協会に登録することによって協会会員のメンバーシップを得てその肩書きでエンジニアリング業務を行うことができる。登録できるエンジニアは 1)高校、大学卒業の学歴、2)業種によって定められた 2 年から 10 年の現場経験、が条件である。認定試験はなく、あくまで個人の登録申請によるメンバーシップとなっている。

(3) 中小企業経営コンサルタント

中小企業振興において活躍すべきコンサルタントは、個別企業に対して現場で生産技術、生産管理技術、経営管理技術を指導できる人材である。これをここでは中小企業経営コンサルタントと総称することにする。中小企業経営コンサルタントを最も必要とし、かつ活用しているのは、LEA とその 130 に及ぶオフィスネットワークであろう。今後は RDC や数が増えるであろう独立系の Incubator House や Innovation center のコンサルタント需要も増えることが予想される。中小企業経営コンサルタントについても公的な資格制度、試験制度、教育制度はなく自称コンサルタントが野放し状態になっている。

現在ハンガリーには 500 人とも 750 人とも言われるコンサルタントが活躍している。経済省は MVA の後援で 1999 年 9 月に補助金をつけることができるコンサルタントを選定するため試験を行い 190 人が合格した。合格者は LEA の

office ネットワークに登録された。中小企業経営コンサルタントを試験によって認定したはじめての例であるが、制度として確立されたわけではない。

3.3.4 人材開発分野における結論と課題

(1) 国家認定専門技術資格制度と学歴社会

国家専門資格が 950 職種に細かく分かれていて、資格取得が就職、転職時の職業選択の条件となっている。新しい専門資格を取得するためには 6 ヶ月から 2 年の研修期間が必須で卒業試験にパスする必要がある。これがスクールシステムと結びついて融通性の乏しい学歴社会を形成し、かつ職業選択の自由を制限していることは否めない。関係者が自覚しているように専門資格の職種を少なくし、幅を持たせ、一つの資格によって選択できる職種を増やさなければならない。現状システムが社会主義体制の遺産として残っているのかも知れず市場経済に分類するよう大幅な改革が必要であろう。

中小企業振興の視点からみれば、熟練工、技能工の養成のためには、外部訓練センターでの一定期間の画一的研修は有効とは言えない。OJT による経験や独学による技術習得がより重要である。従って資格試験と経験年数のみによって上級の資格を習得できる制度を導入し、中小企業労働者に高度な技術習得のインセンティブを与えるべきである。外部機関による研修時間の長さよりも実質的なスキルがより重要である。

(2) 起業家支援とベンチャーキャピタル

ハンガリー政府は全国各地に Incubator House を設置し、更に数を増やし特に Innovative な企業育成を刺激しようとしている。この方針は EU の中小企業政策とも合致している。但し地域の活性化を中心課題とする今の LEA が果たして、EU の言うニューエコノミー的な産業を育成する機関として適しているのかどうか検討の余地がある。更に RDCs のベンチャーキャピタルには、新規起業に投資することを渋る傾向があると共に、新規起業を自ら育成していくといった姿勢に欠ける所が見うけられる。Innovative であるがリスクの高い起業家を総合的に支援スキーム導入を検討すべきであろう。

(3) 次世代を担う若手経営者の育成

ハンガリーにおいては、経営者を教育するためのシステムが十分に整っていない。(2)項で述べた Incubator による経営者教育のほかに、現存中小企業のうち中堅企業以上の若手経営者あるいは後継者の教育をする必要が認められる。中堅どころの中小企業はハンガリーの産業と経済成長における中核的役割を果たすことが期待される。そのためには市場経済に適合した近代的経営者を再教育によって輩出しなければならない。

このテーマは本調査において、パイロットプロジェクト（PP-3）として試行的に実施に移される。パイロットプロジェクトの結果を見てより有効で継続可能なシステムが構築されねばならない。

(4) ローカルコンサルタントの質の向上と資格制度

中小企業経営コンサルタントは、前述したように資格認定もなく自称コンサルタントであり、質にバラツキが大きく必ずしも中小企業および関係者の信頼を得られていない。ベンチャーキャピタルによる Innovative な起業家育成、成長可能性を秘めた中小企業に対する経営指導などの分野でますます有能なコンサルタントが必要となってくる。経済省は、1999 年に実施したコンサルタントの質を区分する試験を行った。これを定常化、制度化しなければならない。更には LEA が一部行っているコンサルタント教育を発展させ、資格制度と教育制度を組み合わせたコンサルタント育成制度を確立すべきである。

3.4 ビジネス情報技術分野

3.4.1 通信インフラの整備状況と問題点

(1) 電話回線の敷設状況

ハンガリーの通信サービスは、国营電話会社（MATAV）により提供されている。MATAV による通信の提供サービスとして、一般公衆回線網、専用回線網、携帯電話網、ISDN 回線網、ケーブルテレビ回線供給、インターネット接続回線の供給等が挙げられる。

一般公衆回線のうち、家庭用・業務用共に敷設量は順調に延びている。特に家庭用電話回線の伸び率は 1996 年～99 年の間に 10.3%で、今後電話の浸透が都市部から地方部へと移行しつつある。一方公衆電話は伸び率が減少しているが、これは携帯電話の伸びが拡大しているのと対象に、今後も減少していくと推測される。

ハンガリーの通信のインフラはよく整備されており、今後の IT 化推進を行なう上での障害となる要素はあまり見られない。特に全回線に占めるデジタル化率は 1999 年時には全体の 80%近くに達し、今後の同国の IT 化促進の大きな牽引力となる。回線の需要と供給のバランスもよく取れており、電話の新規加入者が発生した場合でも、一般家庭用で電話の申し込みから 2 週間以内、商業用でも 1 週間以内に設置できるほどの回線の空き容量を持っている。

(2) 電話使用料体系

電話料金については MATAV が市場を独占していることもあり、高額となっている。例えば、一般家庭用の電話設置時に約 11,000 から 13,000 フォリント、月々の電話使用料金もインターネット接続料金を含め、最低 7,000～8,000 フォリントと高額になっている。

(3) MATAV の民営化問題

ハンガリーは比較的早くから民営化が進められており、1999 年に MATAV は民営化された。外資からの MATAV に対する投資も積極的に行なわれており、現在の MATAV の株主構成は MATAV・ドイツテレコム・US アメリテック社のコンソーシアムが約 60%、一般投資家の保有化率が約 40%の構成になっている。これら海外からの投資活動も通信インフラの整備と拡大に大きく貢献している。

(4) インターネットの普及状況

ハンガリー国内でのインターネット加盟者数は 1999 年に 500,000 人、2000 年には 750,000 人に達している。2001 年には 1,000,000 人に達するであろうと予測されている。これは同国の全人口の約 10%、また全世帯数の約 5%に相当する普及率である。これは他の中樞諸国と比較しても同等の浸透率である。因みに民間

リサーチ機関の調査によると、スロバキアが 5%、チェコが 4.9%、スロバニアが 23% となっている。

ハンガリーにはインターネット加入者数全体の 45% の回線接続者シェアを占める最大手の MATAVNet 社を含む 4 社の主要なインターネット回線プロバイダー（Internet Service Provider：ISP）がある。MATAVNet 社以外の各社毎の加入者数は明らかにされていないが、1996 年のインターネットの台頭以来、加入者は 20 倍近い伸びになっており、今後も順調な成長を続けていくものと思われる。

中小企業のインターネット使用目的として、e-mail が大きな比重を占めている。情報検索なども行っているが、情報の入手のみを目的とした使用方法であり、企業戦略の立案支援を目的とした、いわゆる e-戦略までをにらんだ使用レベルではない。従って、中小企業にとっては今後のインターネットを使用したアプリケーションの活用方法、例えば e-ビジネスの拡大、EDI への接続、インターネットバンキングを利用した支払及び決済等への展開が求められる。

3.4.2 中小企業における情報技術導入の現状

3.4.2.1 アンケート調査結果の分析

中小企業における情報技術レベルの全体像とコンピューターの導入状況の実態を把握するためにアンケート調査を実施した。また、回答を得た企業の中から本件調査の重点対象サブセクターとなった自動車部品、及び電気・電子部品製造メーカーから約 20 社を抽出して訪問調査を行なった。アンケート調査における調査票送付のための企業リストは、ITD-H 作成の Hungarian Subcontracting Directory 2000 より 122 社、また、Hungarian Chamber of Commerce and Industry から発行、市販されている Major Companies in Hungary, The Book on the CD-ROM 2000 より 210 社を抽出して合計 332 社を対象とした。調査票送付先の規模別対象企業として従業員数 10 人以上 300 人未満の中小企業を選択した。調査票送付方法は郵送、ファックス転送、及び e-mail により送付を行ない、回収方法も同様な方法による転送を主とした。調査票送付総数 332 に対して 120 社より回答を得た（回収率は約 36%。）

回答を得た企業のセクター別企業数、及び各回答の分析内容は以下のとおりである。これらの分析に加えて、分析に基づく調査団のコメントも付加した。

(a) 業種別企業分類

回答を得た企業の業種別分類と回答数は以下のとおりである。(9)のその他に分類されている企業 2 社は、調査票の回収後に今回の調査対象セクター外（印刷業と商業）であることが判明したが分析の対象とした。

業種別企業別分類

(1) プラスチック・ゴム	(2) 金属加工	(3) 自動車部品	(4) 電気・電子部品	(5) 機械加工
11 (9.2%)	43 (35.8%)	7 (5.8%)	11 (9.2%)	19 (15.8%)
(6) 木材（含家具）	(7) 食品加工	(8) 繊維製品	(9) その他	(10) 回答総数
6 (5.0%)	11 (9.2%)	10 (8.3%)	2 (1.7%)	120 (100%)

(b) コンピューターの導入台数

現在導入しているコンピューターの稼働台数を調査した。これによると、導入していないと答えた企業は全体の 2%に過ぎず、ほとんどの企業でコンピューターを導入していることが判明した。導入台数は 10 台以内の企業がほとんどを占めている。

コンピューターの導入台数

(1) 導入していない	(2) 1～10台	(3) 11台～20台	(4) 21台以上	回答総数
2 (1.7%)	74 (62.2%)	18 (15.1%)	25 (21.0%)	119 (100%)

(c) 主要アプリケーション

現在稼働中のコンピューターで使用している主要なアプリケーションソフトウェアについて質問をした。複数回答方式である。尚、無回答の企業 2 社は上記(b)においてコンピューターを導入していないと回答した企業である。(1)のオフィスオートメーション（OA）と答えた企業が多いが、これはコンピューターをワープロや簡単な表計算に使用しているケースが多いものと考えられる。(6)のその他の主要アプリケーションとしてデスクトップパブリッシング（DTP）、総合企業管理、CAD、ソフトウェア開発、関税管理、製図、製造

管理等の回答が得られたが、これらのアプリケーションもそれぞれ下記の OA、人事管理、プロセスコントロールの一環と考えることができる。

主要アプリケーション（複数回答）

(1) OA	(2) 人事管理	(3) 受発注・在庫管理	(4) プロセスコントロール	(5) e-mail、情報検索	(6) その他	無回答	回答総数
114	77	61	25	82	21	2 (1.7%)	118 (100%)

(d) 業務量に対する導入数

現在の業務量に対するコンピューターの稼働台数を調査した。これはコンピューター上で行える、または行いたい業務量に対し、コンピューターの導入数が充分であるか否かを調査したものである。回答した企業の内、充分であると回答した企業が約 64.4%に上っている。これは導入しているコンピューターを業務において充分使いこなせていないと判断することもできる。つまり、ワープロ等一定の業務にのみ限定した使用方法であり、他のアプリケーション使用など発展性のある使用を行っていないという現状もあると思われる。

業務量に対する導入数

(1) 充分である	(2) 充分でない	無回答	回答総数
74 (62.2%)	41 (34.5%)	4 (3.3%)	118 (100%)

(e) 追加導入しない理由

上記(d)の業務量に対する導入数で充分でないと回答した企業 41 社に対し、追加導入をしない理由を聞いた。複数回答方式である。資金が不足していると回答した企業が全体の 82.9%を占めている。(3)のその他の理由の回答として、既存のコンピューター資源を活用したい、導入を検討しているが単に延期しているだけ、経営者が新技術導入に対して前向きでない、プロセスコントロール用のいいソフトがないなどの理由が挙げられた。その他の項目の質問は複数回答であるため、回答率は表示していない。

上記質問で充分でないと答え、追加導入しない理由

(1) 資金が不足している	(2) 技術者が不足している	(3) その他	無回答	回答総数
34 (82.9%)	4 (9.8%)	8 (2.4%)	2 (4.9%)	41 (100%)

(f) コンピューターの操作上の問題点

これはコンピューターを操作する上で直面している問題点を明確にするための質問で複数回答方式である。従って、回答率は表示していない。(2)の適当なソフトウェアがないとの回答が 32 社あった。これは市販のアプリケーションソフトウェアを購入したものの改造（コンバージョン）など、高度な使用方法を取得する技術に欠けていることが想定できる。(3)のその他の理由として、ソフトウェアの購入価格及びライセンス費用が高い、操作時にエラーが発生する、ハードが高い割にはライフサイクルが短い、ネットワーク機能が無いなどの理由が挙げられている。尚、無回答の企業が 53 社（45.0%）に上っているが、これはコンピューターの操作上には特に問題がない企業と判断した。

コンピューター操作上の問題点				
(1) 技術者が不足している	(2) 適当なソフトウェアがない	(3) その他	無回答	回答総数
21	32	20	53 (45.0%)	65 (100%)

(g) コンピューター導入の際の阻害要因について

現在コンピューターの導入を検討しているものの、導入に際して発生している阻害要因を把握するための質問で複式回答方式である。従って、個々の回答率は表示していない。ソフトウェアが高価であると回答した企業が 67 社で第 1 位を占めている。第 2 位はハードウェアが高価であると答えた企業が 35 社、高額な通信コストと答えた企業が 26 社で、上位 3 位がコスト要因となっている。

コンピューター導入の阻害要因（複数回答）								
(1) 高価格のハードウェア	(2) 高価格なソフトウェア	(3) 高い付加価値税	(4) 操作技術者の不足	(5) 導入に対する経営者の姿勢	(6) 高額な通信コスト	(7) その他	無回答	回答総数
35	67	18	21	7	26	5	30 (25.4%)	88 (100%)

(h) インターネットへのアクセスと使用目的

現在稼働中のコンピューターを使用しているインターネットへのアクセスと使用目的を把握するための質問である。アクセスしたことがあると回答した企業の使用目的については複式回答である。アクセスしたことがあると企業が圧倒的に多く、全体の 76.5%に上る。使用目的も e-メールと情報検索がそれぞれ第

一位（83 社）、第二位（81 社）を占めている。電子取引、e-戦略が答えた企業が少数なのは、まだこれらの活用法が中小企業間で定着していないことが分かる。6)のその他の目的として個人使用、情報転送、株式取引などが挙げられている。

インターネットへのアクセスと使用目的

(1) アクセス したことがある	1) e-メール	2) 情報検索	3) 電子取引	4) e-戦略	5) その他	6) アクセス したことがない	無回答	回答総数
91	83	81	9	1	5	25 (21.0%)	3 (2.5%)	120 (100%)

(i) インターネットによる情報検索の内容

上記(h)において情報検索を行なった企業（81 社）に対する検索情報の内容の追加質問を行なった。従ってサンプル総数は 81 で、複数回答方式である。そのうち、28 社からは回答が得られなかった。市場情報の検索が 75 社と第一位を占め、続いてビジネス環境（46 社）、技術情報（43 社）、金融情報（34 社）と続いている。(6)のその他の回答として、コンピューターのウィルス対策用ソフトウェアのダウンロード、商品の受発注（電子商取引）を挙げた企業も見られた。

インターネットによる情報検索の内容

(1) 市場情報	(2) 金融情報	(3) 技術情報	(4) 人材情報	(5) ビジネス環境	(6) その他	無回答	サンプル 総数
75	34	43	4	46	3	28	81社

(j) 自社のホームページ保有状況とその掲載内容

アンケート調査対象企業（コンピューターを導入していないと回答した 2 社を除く）となった 118 社の内、約半数にあたる 55 社が自社のホームページを保有している。掲載内容については複式回答方式である。従って、回答率は表示していない。また、無回答企業数 61 社については自社でホームページを保有していないと判断した。インターネットの普及がが中小企業にも幅広く浸透していることが伺えるとともに、現地の 4 社のインターネットサービスプロバイダー（ISP）のマーケティング力が中小企業にまで及んでいることが分かる。

自社のホームページに掲載している内容

(1) 会社案内	(2) 製品情報	(3) 人材募集 案内	(4) 技術提携	(5) 商品 受発注	(6) その他	無回答
55	44	2	6	5	3	61

3.4.3 中小企業の IT 普及における問題点と振興方向

ハンガリーの通信インフラはよく整備されており今後の IT 化推進を行う上での障害となる要素はあまり見られない。特に全回線に占めるデジタル化率は 1999 年時点で 80% 近くに達しており、今後の IT 化促進の大きな牽引力となることが期待される。中小企業へのコンピューター普及率についてもアンケート調査を対象とした中小企業（従業員 10 人以上の製造業 120 社）で 98% 以上の普及率であった。これらの状況からハンガリーの中小企業への IT 利用の振興基盤はすでに整えられていると見ることができよう。今後さらに高度かつ広範囲な利用を振興するために、解決すべき問題点を下にとりまとめる。

(1) 国家的 IT 化推進実施体制の推進

EU 第 4 次企業プログラムは、e-ビジネス、ニューエコノミーへの企業の適応に最大の関心を向けている。また、ハンガリーではこれを受けてセーチェニ・プランで国家の IT 化推進のための中期計画を施策として打ち出している。現在、政府各省庁間で IT 推進のための委員会が組織されており、EU 加盟も視野に入れた IT 化推進のための国家プロジェクトの実施機関として機能している。

同委員会による以下のさらなる機能と役割の拡大が期待される。

- IT 化推進のためのマスタープランの策定と実施
- IT 化推進のための国家プロジェクトの拡大
- IT 化推進のための政府と民間企業間のコーディネーション機能の拡大が期待される。

(2) 中小企業の IT 投資奨励制度の推進

アンケート調査によって中小企業は IT 投資は企業の負担が大きく、更なる普及への阻害要因となっていることが明らかにされた。すなわちアンケートの対象となった中小企業 120 社のうち、67 社がソフトウェアが高いと答え、35 社の企業がハードウェアが高価であると答えて 1 位と 2 位をしめている。IT 産業やニュービジネスの振興には中小企業や家庭を中心としたコンピューター関連のハードウェアの普及が、通信回線の整備と共に不可欠である。IT 投資促進の奨励方法としては補助金、利子補給あるいは付加価値税の減免などが考えられよう。いずれの支援策も EU ガイドラインの枠内に治めるべきであるが、総合的な支援策を推進すべきであろう。

(3) 割高な通信回線コスト

一般家庭用の通信コスト（1 回線）が電話設置時に 11,000～13,000 フォリント、日々の支払いはインターネットへの接続料金を加えても 10,000 フォリント以上の出費になっている。同条件での業務用回線コストはさらに 10%程度割高である。これを反映し、アンケート調査でも対象となった中小企業 120 社のうち 26 社が通信回線コストの高さを指摘している。中小企業のインターネットへの接続量は今後も増大する傾向にある。また従来のテキスト型メッセージの送受信から音声、画像型の転送と送受信へと移行しつつあり、また接続時間が増大しつつある現状を考慮すると中小企業の負担率も大きくなることは明白である。IT 関係者の観測では、通信コストは国营通信会社（MATAV）の 1999 年民営化の後、回線使用料の大幅な改善が期待されている。通信回線コストの大幅低減は国の重要課題として実現されなければならない。

第4章

パイロットプロジェクト

第4章 パイロットプロジェクト

本調査では、下記の3件のパイロットプロジェクトを実施した。

- 1) パイロットプロジェクト No.1 (以下、PP-1 と称す)
下請振興プロジェクト
- 2) パイロットプロジェクト No.2 (以下、PP-2 と称す)
インターネットを利用したマッチメイキング促進プロジェクト
- 3) パイロットプロジェクト No.3 (以下、PP-3 と称す)
若手経営者集中教育プロジェクト

いずれのパイロットプロジェクトも、本報告書の提案プログラムの一部を、調査期間中にモデル的に実施したものである。その結果と実施途中に得られた教訓を、マスタープラン策定に反映させるのが狙いであった。

以下本章では、各パイロットプロジェクトの実施結果と得られた教訓を要約する。

4.1 (PP-1) 下請振興プロジェクト

4.1.1 パイロットプロジェクトの目的

本パイロットプロジェクトは、自動車、電気・電子部品について、多国籍企業を中心とする大手バイヤーに対し、有望な中小規模の地場サプライヤーを紹介し、下請取引振興を行うことを目的とする。

但し、すでに所定のレベルに達しているサプライヤーは、バイヤーへの紹介にとどめる。PP-1 の真の目的は、もう少しの改善努力によって、大手バイヤーと下請取引ができるレベルのサプライヤーを発掘し、バイヤーと支援機関によりレベル向上を行うところにある。望ましくは、PP-1 を通じて、新規下請取引の締結という成功事例を得て、PP-1 の将来の発展的継続を期待するものである。

4.1.2 パイロットプロジェクトの実施方法

調査段階は、第 1 次現地調査（6 月半ばより 1.5 ヶ月）と第 2 次現地調査（9 月初より 3 ヶ月）の 2 つに分けられ、それぞれの調査計画は次の通りであった。

(1) 第 1 次現地調査

バイヤーから購入希望部品情報を収集し、ポテンシャルサプライヤーへ通知し、供給希望企業を募る。供給希望サプライヤーをバイヤー企業が訪問し、下請取引の可能性につき企業診断を行う。

(2) 第 2 次現地調査

バイヤーが診断したサプライヤーのうち、相応の努力によって下請取引相手となり得るレベルの企業に改善計画を提案する。同時に対象サプライヤーに対し、バイヤーのみならず、金融機関、技術支援機関等が支援を行う体制を構築する。具体的な作業手順は下記の通りである。

- (1) サプライヤーの選定
- (2) バイヤーの選定
- (3) バイヤーの調達品候補の集約
- (4) バイヤーの下請取引条件聴取
- (5) サプライヤーへのバイヤー情報の送付と反応
- (6) サプライヤーの訪問簡易診断
- (7) バイヤーによるサプライヤー評価
- (8) バイヤー・サプライヤー間のマッチメイキング

4.1.3 パイロットプロジェクトの成果

本パイロットプロジェクトでは、バイヤーとサプライヤーの下請取引を促進することを目的としており、本プロジェクトの実施によって、実際に新規の下請取引が増加することがその成果となる。しかし、期間が 4 ヶ月半と短いこと、及び実際の下請取引は当事者間で行われ本調査団の関与する範囲を逸脱すること等を考慮すると、実施期間内に具体的成果を上げることは困難であった。従って、本パイロットプロジェクトでは、新規下請取引の可能性を増加させることに主眼を置き、その観点から、以下の諸点を成果の検定方法とした。

- (1) 訪問調査を実施したバイヤー数と入手した調達希望部品数
- (2) 訪問調査・企業診断を実施したサプライヤー数
- (3) サプライヤーとバイヤーの相互訪問によるマッチメイキングの回数・内容
- (4) サプライヤーがバイヤーに対し、製品サンプルを提供した件数
- (5) バイヤーがサプライヤーに対し、見積りを請求した件数
- (6) サポート機関とのコンタクトの回数・内容

この方法に基づく目標と成果を表 4-1 に示す。

表 4-1 評価の検定

項目	目標	実績
(1) 訪問調査実施バイヤー数と調達希望部品数		
バイヤー数	15	15
調達希望部品数	45	64
(2) 訪問調査・企業診断実施サプライヤー数	20	22
(3) サプライヤー・バイヤー相互訪問によるマッチメイキング		
合計マッチメイキング回数	15	10
本格診断対象サプライヤー	12	5
非対象サプライヤー	3	5
(4) サプライヤーからバイヤーに対し、製品サンプル提供件数	5	2
(5) バイヤーからサプライヤーへ見積もり請求した件数	4	6
(6) サポート機関とのコンタクト回数	1	1

4.1.4 パイロットプロジェクトの今後の方向性

本パイロットプロジェクト PP-1 は、同時に実施されているパイロット・プロジェクト PP-2 の成果も踏まえて、将来、ハンガリー側で両パイロットプロジェクトを統合し、さらに発展した形式・内容で継続させることが期待される。

PP-1 の継続・発展という見地から、今後の新規プロジェクトでは、実施機関が以下の活動を行うことが必要であると考えられる。

- ・ マッチメイキングの仲介

コンサルティング、見本市・工場見学会の実施、追加情報の提供、等。

- ・ マッチメイキングのための企業診断のコーディネーション
- ・ マッチメイキングのための経営指導

セミナー、ワークショップ、個別指導による。

経営意識改革、CS等をテーマとする。

- ・ マッチメイキングに関する広報
- ・ マッチメイキングの観点からの政府や業界に対する提言
金型産業育成、設備近代化等。
- ・ バイヤー、サプライヤー、サポート機関間のコーディネーション

上記の活動を行うため、実施機関に2名から3名の専任スタッフが必要である。業務の拡大に応じパートタイマーを雇用し、サプライヤーの企業診断が必要な場合は、パイロットプロジェクト PP-1 で実施したように、外部のコンサルタントを活用することとする。

4.2 (PP-2) コンピューターを利用したマッチメイキングプロジェクト

4.2.1 パイロットプロジェクトの目的

ハンガリーの中小企業を中心とした部品産業の市場を開拓し、下請契約の増加を図ることを目的とした。具体的には新たにバイヤーの調達したい部品情報を入手（将来は経済省のホームページにデータベースとして掲載）し、これらを一方的にサプライヤーにE-mail、自動ファックス転送システム、または郵送によりバイヤー情報を転送し、マッチメイキングの場を設定することである。

本パイロットプロジェクトの最大のポイントは、バイヤー・サプライヤー間の最終的なマッチメイキング（工場訪問設定、商談開始等）のプロセスを人を介して行なうということである。コンピューターに格納される双方のデータベースはあくまでもマッチメイキングを取り持つまでの手段に過ぎない。

4.2.2 パイロットプロジェクトの実施方法

パイロットプロジェクトにおいては下記の作業を行なった。

4.2.2.1 マッチメイキング担当分野

実施機関、関係機関がローカルコンサルタント等と共に、下記の活動を行った。

(1) バイヤー情報の収集とデータベース化

HPC のバイヤーデータベースから従業員 200 人以上の現地および多国籍企業を抽出して新たにバイヤーデータベースを作成した。抽出した企業は全て製造業で、各セクターと企業数は以下のとおりである。

・プラスチック、ゴム、化学製品	：	77
・機械加工、機械製品	：	68
・自動車および部品	：	65
・電気、電子製品および部品	：	84
・機械工業	：	68
・製紙、木工（家具）、印刷	：	38
・食品	：	61
・繊維製品、製靴	：	98
・鉄製部品		
（精密、光学、ガラス、スポーツ用品、楽器等	：	23
・建設、交通、通信	：	58
<hr/>		
合計	：	640

(2) サプライヤーに対する協力依頼状の作成

(3) ホームページへの掲載

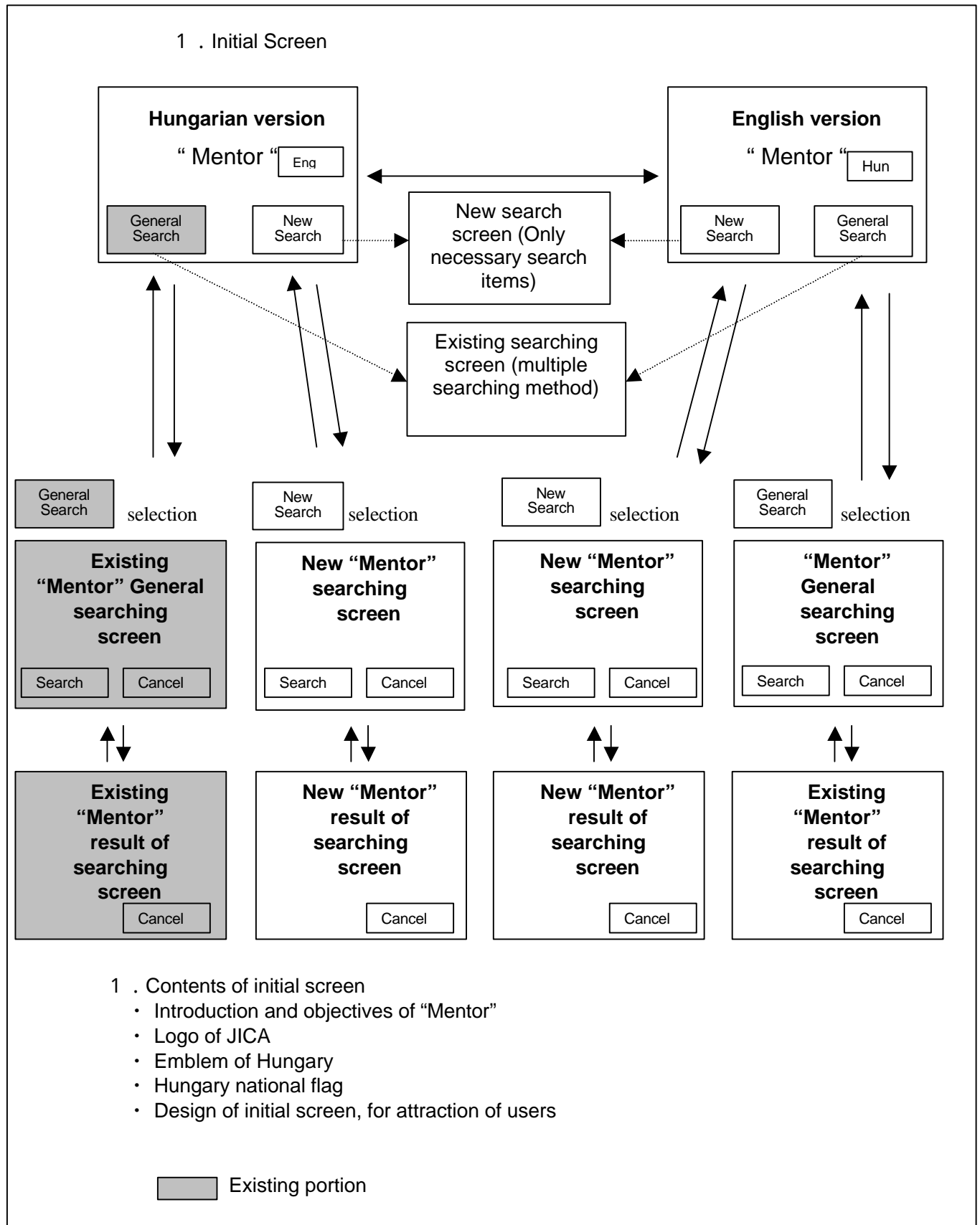
4.2.2.2 コンピューターのシステム開発分野

サプライヤー側のデータベースを作成するために既存データの解析、システム開発におけるマシン環境の調査と開発環境の整備およびシステム設計を行った。

- (1) PP-2 コーディネーターとの協議
- (2) 既存データおよびデータベースの解析
- (3) システム開発におけるマシン環境の調査と開発環境の整備
- (4) システム設計
 - 1) データベースの解析
 - 2) データベースの設計
 - 3) 画面フローの作成
 - 4) 各画面の詳細設計
- (5) 作業結果

画面フロー（図 4-1 参照）に基づきサプライヤー側のデータベースを完成した。

図 4-1 SCREEN IMAGE OF “Mentor”



4.2.3 パイロットプロジェクトの成果

本パイロットプロジェクトの終了時点（平成 12 年 11 月末）における成果の結果を、1)バイヤー側の反応、2)サプライヤー側の反応、3)成果の概要について述べる。

(1) バイヤー側の反応

640 社のバイヤーから同プロジェクトに対する反応が電話、ファックス、手紙などにより約 70 件寄せられた。反応の内容は以下のとおりである。

- ・ ショッピングリストを提出した企業（17 社）
- ・ いいアイデアであり積極的に応援したいが、現時点では具体的な購買部品が無いので必要に応じてショッピングリストを提出したい。（20 社）
- ・ 長期的な継続性が必要である。（15 社）
- ・ 既に部品の購買ルートが設定されており、必要性が感じられない。（5 社）
- ・ 部品の購買は本社サイドで決定されるため協力はできない。（2 社）
- ・ 関心が無い。（11 社）

バイヤー側からの購買要求が最も大きかったのが機械部品、プラスチック成型品、自動車部品が挙げられた。次いで梱包製品（電子部品、製品用ダンボール、プラスチック、搬送用等）で占められた。

(2) サプライヤー側の反応

バイヤー側から送られたショッピングリストを、該当すると思われるサプライヤーを“Mentor”で検索、従業員 20 人以上 200 人以下の企業に合計約 260 通の e-mail を送付した。

(3) マッチメイキング活動から得られた成果

- ・ 業種を特定せずに製造業全セクターを抽出してバイヤー選択を行うことが効果的であった。
- ・ バイヤーをメーカーに限定しないこと。例えば、大型製造機械等のユーザーによっては、機械の保守を製造メーカー、または販売代理店に依存することなく自社で行っているケースも多く、そのために必要な部品を外部から購入

するケースも多いことが判明した。サプライヤーが使用している製造機械に対しても同様な意向を持っているケースもある。

- ・ バイヤーを選択する場合のデータベースの一元管理が容易になった。

4.2.4 パイロットプロジェクトの今後の方向性

本パイロットプロジェクトは将来、定常化され実施機関の日常業務となるべきである。断続的なプロジェクトとしてしまっては効果は少なく次第に本計画は消滅するであろう。経済省の National Subcontracting Program Office を支援母体とし、今後地域毎に設置される Subcontracting Promotion Agency、または MVA および Local Enterprise Agency (LEA) を実施機関とすることが望ましい。また既存の類似業務を行っている民間 IT 企業に、業務移管することも検討の余地がある。更に将来的にはバイヤーを国内に限らず近隣諸国へ広げることも可能になる。

将来的には本調査での PP-1 と PP-2 を統合し、「インターネット利用下請取引促進プログラム」として継続することを提案する。同プログラム提案の詳細は本編においてプログラム 3.1 として述べている。

4.3 (PP-3) 若手経営者集中教育プロジェクト

4.3.1 パイロットプロジェクトの目的

来るべき競争社会に備え、近代経営手法と経営者精神を身につけた中小企業経営者を輩出する。

派生的な効果として下記の 2 点も期待している。

- (1) 参加者同志が生涯に亘って助け合いビジネス上でも協力し合うことが出来る。
- (2) 本コースが継続されることを前提として業界のリーダーが本コースの参加者の中から出現すること。

4.3.2 パイロットプロジェクトの実施方法

本パイロットプロジェクトの準備作業は 2000 年 9 月 3 日から開校の 10 月 2 日まで調査団の日本人コーディネーター 1 人と HPC の 1 人で行なわれた。1)参加者の募集、

2)合宿所の設営、3)実施体制の構築、4)テキスト・カリキュラムの作成、に分けられる。

参加者は当初予定の最大定員である 20 名を確保できた。最も若い人が 21 歳、最年長が 35 歳、平均 26.5 歳であった。業種は製造業を主体としたが一部サービス業も相手方企業によって受け入れた。社長が 3 名含まれていて女性が 5 名、オーナーの子弟が約半数と推測した。

カリキュラムの概要は以下の通りである。

第 1 週（月 - 金）合宿

昼間： 座学（財務管理、中小企業優遇策、経営管理）

夕食後： グループ討議、実習

金曜日： ソニーハンガリー工場見学

第 2 週（月 - 金）合宿

昼間： 座学（自動化、生産管理、品質管理）

夕食後： グループ討議、実習

金曜日： マジャールスズキハンガリー工場見学

第 3 週（月 - 日）自宅研修

- ・ 自社工場での理論の応用
- ・ コンサルタントが 20 名会社を訪問指導

第 4 週（火 - 金）合宿---月曜日は祭日

- ・ 参加者による自社改善計画報告
- ・ 生産性改善の手法（HPC により座学）
- ・ ソニーハンガリー、マジャールスズキによる特別講演
- ・ 日本人コンサルタントによる講評
- ・ 卒業証書授与と昼食会

最終日に参加者各人に感想を述べてもらったが、その時に多かった評価は次のようであった。上位から 3 点ずつ示す。

良かった点

- 1) 講義が理論的かつ実務的で自社にすぐにでも応用できる
- 2) 講義者（先生方）が驚く程広く深い知識経験があった
- 3) 自社へ訪問してくれたことに深く感謝

今後の改善点

- 1) ホームワークでの自社への応用時間が1週間では短すぎる
- 2) 是非もう一度工場に应用成果を診断に来て欲しい（3ヶ月後位に）
- 3) 時間割があまりにも集中的でタイトで疲れた

4.3.3 パイロットプロジェクトの今後の方向

受講者、調査団、HPC、教育陣あるいは、本 PP の報告をしたセミナー出席者にも PP-3 の評価は高く、今後の継続を望む声が多い。従って、今後継続することを提案プログラム 5.1 として提案している。詳細内容は提案プログラムの方に譲るが反省点を踏まえて、下記のような改善を図るべきと考える。特にパイロットプロジェクトとしての制約があった点を改善することになる。

- 1) 合宿を1週間、ホームワークでの応用を約1ヶ月とり、これをワンサイクルとする。4サイクルでコース完了とする。
- 2) 地方への展開を行なう。ブダペストで年2回、地方で年2回、計年間4コース実施する。地方の開催地は毎年順に変える。
- 3) 講師/コンサルタントはハンガリー人主体とする。日本人講師がもし活用できればよりよい。
- 4) 参加費用は、安くても宿泊費、受講料を徴収する。
- 5) HPC をコーディネーターとして地方の関係機関の協力を得る。