

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

第3章では、下記の特定4分野について現状を述べ課題をまとめる。

- 3.1 下請振興分野
- 3.2 中小企業金融分野
- 3.3 人材開発分野
- 3.4 ビジネス情報技術分野

上記4分野は本調査開始にあたって両国政府で合意されたものでハンガリー国の重点政策分野である。

3.1 下請振興分野

3.1.1 クラスタ別下請振興計画

下請振興はセーチェニ・プランの重点分野の一つであり、2000年7月に経済省から公表された Subcontractor's Programme 2000-2003 には、下請振興計画のガイドラインとして、以下の3点が示されている。

- ・バイヤーとサプライヤー間の情報交換を促進するための組織・システムの確立
- ・バイヤーとサプライヤー間のマッチメイキングの拡充
- ・下請振興のための融資オプションの拡大

同プログラムの目的である下請振興には、下請取引に従事する一次サプライヤー及び二次サプライヤーの数を増加させること、及び下請生産の水準を向上させること（より付加価値の高い部品を供給すること）の両方が含まれており、EU加盟に伴う企業間競争の激化を念頭に置いている。

Subcontractors' Programme 2000-2003 によると、ハンガリーの下請生産構造は3層のピラミッドになっており、上層にハンガリーで生産を行っている外国資本及びハンガリー資本の大企業、中間に一次下請を行っている中規模の外資系及び地場企業、底辺に二次下請を行っている地場の小規模及び零細企業がある。現在、ピラミッドの上層にある大企業はそれぞれ、傘下に多数の第1次サプライヤー及び第2次サプライヤーを抱え、様々なピラミッドを構成している。

この大企業による既存の下請ピラミッドを、親企業の大企業の立地する地域をベースとして、重点的に発展させようというのが、「クラスター別下請振興計画」である。即ち、従来、分散していた1次及び2次下請企業を親企業の周辺に集結させたり、新規の下請企業を国内の他地域あるいは外国から招請することによって、親企業の立地する地域をベースとした強固なピラミッド群を作ることを意図している。

「クラスター別下請振興計画」では、クラスターの核となる親企業側の計画に基づいて、Subcontracting Agency と呼ばれる非営利組織・機関によって、各クラスターの枠組みや構成が決定される。下請企業がクラスターの構成員になるためには、以下の2つの条件が不可欠である。

- ・親企業に納入するための特定の製品を製造すること。
- ・財務状態が良好であること。

Subcontractors' Programme 2000-2003 では、2001年から2002年の2年間に「クラスター別下請振興計画」に対し、重点的に予算を配分する予定で、コアとなる対象企業としてスズキ、GE、AUDI、OPEL、RABA等が挙げられている。同計画では、これらの大企業が、それぞれの下請クラスターの構築計画（予算を含む）を経済省に提出し、経済省及び各クラスターのSubcontracting Agencyが同計画を承認した場合、補助金が交付されることになる。

下請振興局によると、外資系を含む大手アSEMBラーが地場サプライヤーから部品・部材を調達する比率は現在、10%から20%に過ぎないが、「クラスター別下請振興計画」を核とするSubcontractors' Programmeの実施により、3、4年後にこの比率が30%から40%に上昇することを期待している。

「クラスター別下請振興計画」は、ハンガリー国内で自動車や電気・電子機器の組立生産に従事している外国資本及びハンガリー資本の大手企業をコアとして、下請生産構造の整備・拡充を図るものであり、有力な大企業を下請振興プログラムに積極的に関与させることに意義がある。下請振興局は、従来の下請振興政策・制度では、サプライヤーのデータベースの構築に重点が置かれてきたが、セーチェニ・プランでは、バイヤー側（外国資本及びハンガリー資本の企業）に焦点を当て、サプライヤーとのチェーンの構築・強化（下請振興）を図る方針を打ち出している点を強調している。

なお、本調査で実施中の「下請振興パイロットプロジェクト」では、日系企業を中心とする大手バイヤーを対象に、現地調達を希望する部品について具体的情報を入手し、地場サプライヤーとのマッチメイキングを推進する方法を取っており、バイヤーである大企業の意向及び積極的関与がプロジェクトの成否のキーポイントとなっている。この意味で、「下請振興パイロットプロジェクト」は、「クラスター別下請振興計画」と同様、セーチェニ・プランに沿ったものとなっている。

現時点では、Magyar Suzuki 社 (MSC) のみが、同プランに沿って、「クラスター別下請振興計画」のドラフト 'SUZUKI Regional Automotive Cluster in the Industrial Park of Esztergom' を作成している。同ドラフトには、詳細な事業計画や必要資金の見積りは含まれていないが、クラスターのコアとなる親企業側の同計画に対する考え方が示されているため、以下にその概要を述べる。

3.1.2 Magyar Suzuki 社 (MSC) の「クラスター別下請振興計画」の概要

MSC は 2000 年 3 月に、'SUZUKI Regional Automotive Cluster in the Industrial Park of Esztergom' を公表し、同社の位置付け、下請利用状況、インフラ整備状況、クラスター構築の目的、クラスター構築のための活動・計画、政府に対する提言・要望等をまとめている。

MSC は Esztergom Industrial Park に立地し、350,000 平米の敷地に 42,000 平米の工場がある。1992 年から生産を行っており、1999 年までの 8 年間の生産台数は 340,000 台、その内 130,000 台は国内で販売され、残りは輸出されている（輸出国数：28）。同社は、1999 年に、160 億 HUF（約 4 億円）を投資し、2000 年 1 月から Wagon R+ の生産を開始している。

上記の資料によると、同社は約 1,500 人の従業員を抱えているが、その他に、原材料や部品を供給する従業員 200 人程度の中規模ベンダーが 52 社ある。同資料では、これらの 52 社の 1 次サプライヤーがそれぞれ、従業員 100 人程度の 2 次サプライヤーを、平均 4 社程度抱えていると推定している。MSC の傘下にある企業数及び従業員数をまとめると、以下の通りであり、MSC は Esztergom で 260 社のサプライヤーを傘下に収め、3 万人以上の労働者を間接的に雇用している。

	<企業数>	<雇用数>
1次サプライヤー：	52	10,400
2次サプライヤー：	208	20,800
合計：	260	31,200

MSC は「クラスター」という新しいコンセプトの下に、同社をコアとした Esztergom 地域の下請生産構造の強化を図る意向であり、下請クラスターの主要なメリットとして、以下の諸点を挙げている。

<MSC 側>

在庫削減、生産効率の改善

ジャストインタイムの促進、生産量調整の容易化

<下請企業側>

物流コスト（運送、保管等）の削減

技術移転（生産技術、経営・労務管理技術、等）の促進

融資アクセスの拡大（MSC による信用保証）

<Esztergom 市>

雇用の拡大

歳入の増加（税込及び購買力の増加による）

MSC では、Esztergom Regional Automotive Cluster を促進する見地から、共同利用が可能な生産設備の導入、同地域へのリロケーション促進のための情報提供活動等を行っている。共益的生産設備に関しては、1999 年の新規投資 160 億 HUF の内、約 40 億 HUF（約 16 億円）が塗装・コーティング設備に充てられ、部品サプライヤーがそれらの設備を無料で利用できるようにしている。また、情報提供については、外資系企業を中心にインフラ、融資アクセス等の情報を提供している。最近、Budapest に海外企業 47 社（日系メーカー、商社を含む）を招いて Esztergom Regional Automotive Cluster のセミナーを開き、同地域への進出を要請している。同セミナーの後、MSC は地方政府等と共同で、同地域への投資誘致のためのパンフレットを英語とハンガリー語で作成し、内外の部品サプライヤーに配布している。

MSCは、下請クラスター計画促進のために、地方政府と中央政府(経済省、首相府、MFB)間のコーディネーションを積極的に行う考えである。また、MSCは同クラスターに最先端の生産管理手法を導入するため、サプライヤーがHPCのトレーニングコースを活用できるように各種のコーディネーションも行う意向である。

さらに、MSCは中央政府に対し、融資及びインフラ面の支援を要請している。融資面では、中央政府からのファイナンス・ソースを一本化し、経済省が管理するクラスター・ワーキンググループの監督下に置くことを提言している。インフラ面では、以下のプロジェクトの早期実施を要望している。

- ・ Esztergom と M0 ring を結ぶハイウェイの建設 (2004 年半ば完成の予定)
- ・ ドナウ川のリバーポートの設置
- ・ 鉄道車輛のリノベーション (荷重能力の増加)
- ・ 貨車・トラック間のコンテナ (40 フィート) 積換え設備の設置

3.1.3 下請振興の現状

3.1.3.1 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。

ハンガリーの自動車及び部品の貿易収支を見ると、1999年では乗用車・バス(SITC:781)が大幅な黒字に転換した一方で、自動車部品・付属品類(SITC:784)は赤字幅が大幅に拡大している(表3.1-1参照)。これは、自動車生産が拡大し輸出が増加しても、同時に部品の輸入も増加することを示しており、同国自動車工業の下請生産構造の脆弱さを物語っている。

表 3.1-1 自動車工業の貿易収支

(単位：千ドル)

輸出－輸入	1997	1998	1999
781 Passenger motor cars, for transport of passenger & goods	-88,139	-81,272	590,701
782 Motor vehicles for transport of goods & materials	-236,261	-351,052	-356,748
783 Road motor vehicles, n.e.s.	162,344	14,045	-32,342
784 Parts & accessories of 722, 781, 782 & 783	42,915	-17,253	-432,660
Total trade	-119,141	-435,532	-231,049

(資料) OECD

上述のように、ハンガリーでは現在、乗用車3社、バス2社、トラック1社の計6社が自動車の生産(組立)に従事している。乗用車メーカー3社はいずれも、外資との合弁企業である。これらの企業は乗用車の生産に必要な部品をハンガリー及び外国から調達し、生産を行っている。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。MAGYAR SUZUKI の 1 次サプライヤーには、相川プレス工業、ユーロエクセディクラッチ（ダイキン工業）等ハンガリーで生産を行っている日系の部品企業が含まれるが、AUDI Hungarian Motor 社と OPEL Hungary Jarmugyarto の場合、主要部品は本国や他の EU 諸国から購入しているため、これらの 1 次サプライヤーに依存する度合いは低く、調達部品も外部フレームの一部や包装材等に限定されている。また、バス及びトラックのメーカーでは、各社の子会社が 1 次サプライヤーとして、定常的に部品供給を担っている。

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、ハンガリーの自動車工業の生産構造は、以下のように推定される。

アSEMB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。

3.1.3.2 電気・電子工業

自動車工業と同様、ハンガリー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。

ハンガリーの電気・電子機器及び部品の貿易収支を見ると、過去 3 ヶ年において SITC75 分類 (Office machines & automobile data processing equipment) 及び SITC76 分類 (Telecommunications & sound recording apparatus) の黒字幅が拡大する一方で、それらの部品分類 (SITC759 と SITC764) で赤字が続

いている（表 3.1-2 参照）。さらに、SITC77 分類（Electric machinery, apparatus & appliances n.e.s）で赤字幅が拡大し、特に、同部品分類の SITC772 及び SITC776 で赤字幅が拡大している。即ち、ハンガリーの電気・電子工業では製品の生産が増加すると、部品の輸入が増加する構造になっており、同工業の下請生産構造は脆弱であると推測できる。

表 3.1-2 電気・電子工業の貿易収支

（単位：千ドル）

	1997	1998	1999
75 Office machines & automatic data processing equipment	403,353	931,120	1,456,507
751 Office machines	-49,418	-60,383	-44,880
752 Automatic data processing machines & units thereof	1,021,279	1,360,091	1,833,499
759 Parts of and accessories suitable for 751 or 752	-568,508	-368,588	-332,112
76 Telecommunications & sound recording apparatus	81,455	163,196	270,951
761 Television receivers	227,526	180,819	109,073
762 Radio-broadcast receivers	31,047	151,880	225,285
763 Gramophones, dictating, sound recorders etc	482,775	701,358	764,026
764 Telecommunications equipment and parts	-659,893	-870,861	-827,433
77 Electrical machinery, apparatus & appliances n.e.s.	-37,692	-320,506	-709,283
771 Electric power machinery and parts thereof	-50,611	-61,895	-60,565
772 Electric apparatus such as switches, relays, fuses, plugs etc.	-34,315	-141,615	-389,833
773 Equipment for distributing electricity	170,947	200,070	181,852
774 Electric apparatus for medical purposes (radio log)	-5,663	-3,234	-8,223
775 Household type, electrical & non-electrical equipment	126,115	68,157	112,948
776 Thermionic, cold & photo-cathode valves, tubes, parts	-477,801	-580,798	-727,637
778 Electrical machinery and apparatus, n.e.s.	233,616	198,810	182,156
Total trade	-2,134,196	-2,668,148	-2,995,746

（資料）OECD

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、シーメンス等欧米のビッグビジネスが進出し、照明機器、家電、AV 機器、HDD、医療機器等の生産を行っている。GE 社は、旧体制下で国営企業であった Tungsram 社（1896 年創立）を買収し、現在、8 工場で照明機器・器具を生産している。GE 社は 2000 年 4 月、地場系の X 線機器メーカーを買収している。フィリップス社は、1990 年にテレビ部品の製造工場を建設し、現在は 7 工場で VCR、DVD 等の機器の生産を行っている。エレクトロラクス社は、1991 年に地場系の冷蔵庫メーカーを買収し、冷蔵庫、フリーザー、クリーナー等を生産している。また、IBM 社は、1994 年に HDD の製造工場を建設している。いずれの企業も、EU 市場をターゲットとしているため、生産規模は大きく、数千人から 1 万人を超える従業員を抱えている。

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。同社は、市場経済下で生き残るためには、自社ブランドの製造・販売だけでは不可能と判断し、欧米外資系企業の有効ブランド製品の OEM を積極的に行う戦略をとった。この戦略が成功し、同社は急成長を遂げ、現在、11 工場（ブルガリアの 1 工場を含む）で電気・電子機器の生産を行っている。OEM では、GE、フィリップス、エレクトロラクス等に対し、スピーカー、DVD、CDR、ミニコンポ、HDD 等の機器を供給している。

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。最近では、カーステレオやオーディオ機器のメーカーや部品メーカーの進出が目立つ。

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 Tungsum 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、外資系企業の有効ブランド製品の 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。

3.1.4 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。

ハンガリーの自動車工業及び電気・電子工業の下請生産構造は、次の 2 点により脆弱であると考えられる。

1. 下請企業数が不足している。
2. 部品供給を輸入に依存している。

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、前述のように、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

今回のパイロットプロジェクトでは、自動車部品及び電気・電子部品の下請生産に従事している地場系の1次サプライヤー及び2次サプライヤー数社を訪問し、聞き取り及び工場調査を行った。下請振興の観点から、これらの地場系の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
2. 高精度部品の量産体制の未整備
3. 加工技術及び加工素材の限定
4. バイヤー・ニーズに関する情報の不足
5. (特に2次サプライヤーに関して) 部品の量産体制の未整備

1) 金型製造能力の不足

部品製造のための金型を自社で製造する技術は下請振興の要件の一つであるが、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。この製品分野では、各メーカーがEU市場を念頭に下請生産を行っているため、自動車部品に比べて、地場の1次サプライヤー・レベルでも、固有の金型製造技術を含む大量生産方式への対応が進んでいることを示唆している。

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を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

1 次サプライヤーに部品を供給している地場の 2 次サプライヤーでは、ほとんどが大型の部品を少量生産する生産体制をとっており、バイヤーが要求する部品の大量生産に対応できない。

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。特定の 1 次サプライヤーを対象に下請生産体制をとるということは、その 1 次サプライヤー及びアSEMBラーにコミットすることであり、安定した生産が可能になる反面、CS の徹底が要求される。経営者の意識改革に基づいて、工場レイアウトの改善、必要な生産設備の導入、ジャストインタイムの生産・労務管理等が必要となるが、設備投資に関しては、生産体制の安定に伴い、金融機関へのアクセスが容易になることが期待できる。

3.2 中小企業金融分野

本節ではハンガリーの中小企業金融分野の現状を概観し、問題点を明らかにした上でいくつかの提言を行う。本節の構成は次のようになっている。

- 3.2.1 中小企業金融の現状
- 3.2.2 ベンチャーキャピタルの現状
- 3.2.3 信用保証制度の現状
- 3.2.4 中小企業金融の課題
- 3.2.5 中小企業金融分野における評価と提言

3.2.1 中小企業金融の現状

3.2.1.1 ハンガリーの金融構造

(1) 各種金融機関の実績

ハンガリーにおける1998年と1999年の金融機関別総資産シェアは表3.2-1の通りである。1999年の商業銀行（Commercial Bank）のシェアは90.2%と1998年と変化なく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 3.2-1 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：中央銀行

金融機関の伸び率に比べ、金額的には小さいながらも Co-operatives の貸出の伸び率が前年比 58.6%と著しい（表 3.2-2 参照）。Co-operatives は基本的に地域、特に農業関連の中小企業との取引に注力している。

表 3.2-2 企業向総貸付残高

	1998 年	1999 年	変化率
	10 億 HUF		%
フォロント貸	1,000	1,170	117.0
外貨貸	1,020	1,225	120.0
銀行貸出計	2,020	2,395	118.6
Co-operatives	51	81	158.6
総計	2,071	2,476	119.6

出所：中央銀行年報

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。(表 3.2-3 参照)

表 3.2-3 OWNERSHIP STRUCTURE OF THE BANKING SYSTEM

Shareholders	December 31,1997		December 31,1998	
	HUF Billion	%	HUF Billion	%
State Ownership	62.4	20.4	71.6	21.7
Other Hungarian	51.7	16.9	50.2	15.3
Total Hungarian	114.1	37.3	121.8	37.0
Total Foreign	185.5	60.6	198.9	60.3
Other	6.6	2.1	8.8	2.7
Total	306.2	100.0	329.5	100.0

出所：Hungarian Banking Association

Loan and advance を外国資本 60%以上の銀行とそれ以外の銀行とに分けると、外国資本 60%以上の銀行（外資系）のシェアが 74.7%と資本金で見るシェア以上に高い。(表 3.2-4 参照)

表 3.2-4 商業銀行貸出

	外国資本60%以上	その他	計
Loan and Advance	74.7%	25.3%	100%

出所：Hungarian Banking Association 1999 Annual Reportより作成

商業銀行の貸出は長期・短期ともには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、短期貸では現地通貨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

続いて伸びたものの、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3.2-5参照）

表 3.2-5 ENTERPRISE CREDIT STOCK BREAKDOWN

Unit: Billion HUF

	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

出所：中央銀行

(2) 金利

企業向け貸出金利及び預金金利の推移は表3.2-6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 3.2-6 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：中央銀行

(Note)

- a) Weighted average. Data of the individual contracts concluded in the current month by the commercial banks and specialized financial institutions with enterprises and entrepreneurs under market conditions. The lending rates do not contain the additional charges (e.g. fees).
- b) All financial institutions are included.

中央銀行ベースレートは最近2年間をとっても頻繁に改正されており、現在は1998年2月の水準の約半分にまで低下しており、本レートをベースに決めるマイクロファイナンスの金利も下がっている（表3.2-7参照）。

表 3.2-7 中央銀行ベースレート推移

改定日	98/2	98/4	98/6	98/8	98/12	99/2	99/6	99/11	99/12	00/1	00/3	00/4
利率 (%)	20.0	19.5	19.0	18.0	17.0	16.0	15.5	15.0	14.5	13.0	12.0	11.0

出所：中央銀行

(3) 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 3.2-8 参照）。

表 3.2-8 小企業融資残高推移

単位：億 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 3.2-9 参照)。最近 3 四半期のみと比較であるが、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 3.2-9 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%

出所：中央銀行四半期報告

(4) 不良債権比較

ハンガリーの金融機関が極めて融資に慎重な背景の一つには 1991 年から 1992 年にかけての金融危機の経験があると思われる。現状も、公表数字で見るとかぎり要注意・不良債権の総貸出に対する比率は 8.9%（1999 年）と低い。

中央銀行では中小企業だけの不良債権比率は公表していない。参考までに 1999 年末の要注意・不良債権比率を表 3.2-10 に示す。但し、良好債権としては貸出のみならず国債、中央銀行預け等の他オフ・バランスも含まれており、要注意・不良債権に貸出債権以外の債権がどの程度含まれているかは不明である。仮にその大半が貸出債権だけとすると、貸出債権に対する要注意・不良債権比率は決して無視できるものではなくてくる。なお、要注意・不良債権の判定は銀行自身または銀行監督官庁が決定し、必ずしも over due の期間をベースにした判定ではない。

表 3.2-10 要注意および不良債権比率

単位：billion HUF、%

	1996		1997		1998		1999	
Problem-free	3,534.8	87.5	5,297.5	92.1	6,195.1	89.5	7,122.7	91.1
Sub-total	502.9	12.5	453.1	7.9	729.0	10.5	692.1	8.9
Watch-listed	285.9	7.1	286.6	5.0	388.1	5.6	405.8	5.2
Substandard	53.7	1.3	55.7	1.0	97.9	1.4	72.3	0.9
Doubtful	55.5	1.4	40.2	0.7	125.3	1.8	119.1	1.5
Bad	107.8	2.7	70.6	1.2	117.7	1.7	94.9	1.2
Total ^{注)}	4,037.7	100.0	5,750.6	100.0	6,924.1	100.0	7,814.8	100.0
Provision	144.5		97.1		188.5		157.6	

出所：中央銀行資料

注) オフ・バランスを含む。なお、1999 年の総オン・バランス、総オフ・バランスはそれぞれ 46,410 百万 HUF、31,737 百万 HUF である。

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図 3.2-1 の様にまとめられる。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）、Hungarian Foundation for

Enterprise Promotion (MVA) である。それぞれについて以下に説明する。なお、図 3.2-1 の Regional Development Company (RDC) からの資金の流れは出資および株主融資 (Share holder's credit) であり、詳細はベンチャーキャピタルの項で説明する。

(1) 商業銀行 (Commercial Bank)

前述のとおり、商業銀行は必ずしも中小企業金融に熱心ではないが、商業銀行への個別ヒアリング結果によると銀行間競争の激化により中小企業マーケットへの関心が年々高まっているようである。特徴的な動きとしては、TAREKBANK (出資比率 DG Bank 71.97%、Saving Co-operatives 23.03%、その他 5%) が Saving Co-operatives の全国約 1,800 の支店に対し様々な商品開発や業務支援を行っていることや、POSTABANK が新たな枠組みで推進される MVA のマイクロファイナンス (後述) で中心的役割を果たすことになったことがあげられる。

(2) ハンガリー開発銀行 (MFB)

1) 中小企業への貸出実績

政府 100%出資の銀行であり、1991 年にファイナンス・カンパニーとしてスタート、1993 年に銀行ライセンスを取得し現在に至っている。支店はないが、総資産では地場銀行中 6~7 位に位置する。貸出の大半は中小企業向けで、出資、公共債等への投資は、総資産に対してのシェアでは 20%弱である。また、開発銀行はドイツ政府支援の START 等のツーステップ・ローンの窓口にもなっており、商業銀行等を通じて貸出している。START の予定資金は全て貸出完了しており、その返済も順調に進むなど、同行のツーステップ・ローンの管理能力は高い。

99 年度末の直貸と商業銀行経由の貸出 (代理貸) の内訳は表 3.2-11 のとおりである。なお、同行の不良債権比率は 0.23 % である (2000 年 3 月末現在)。

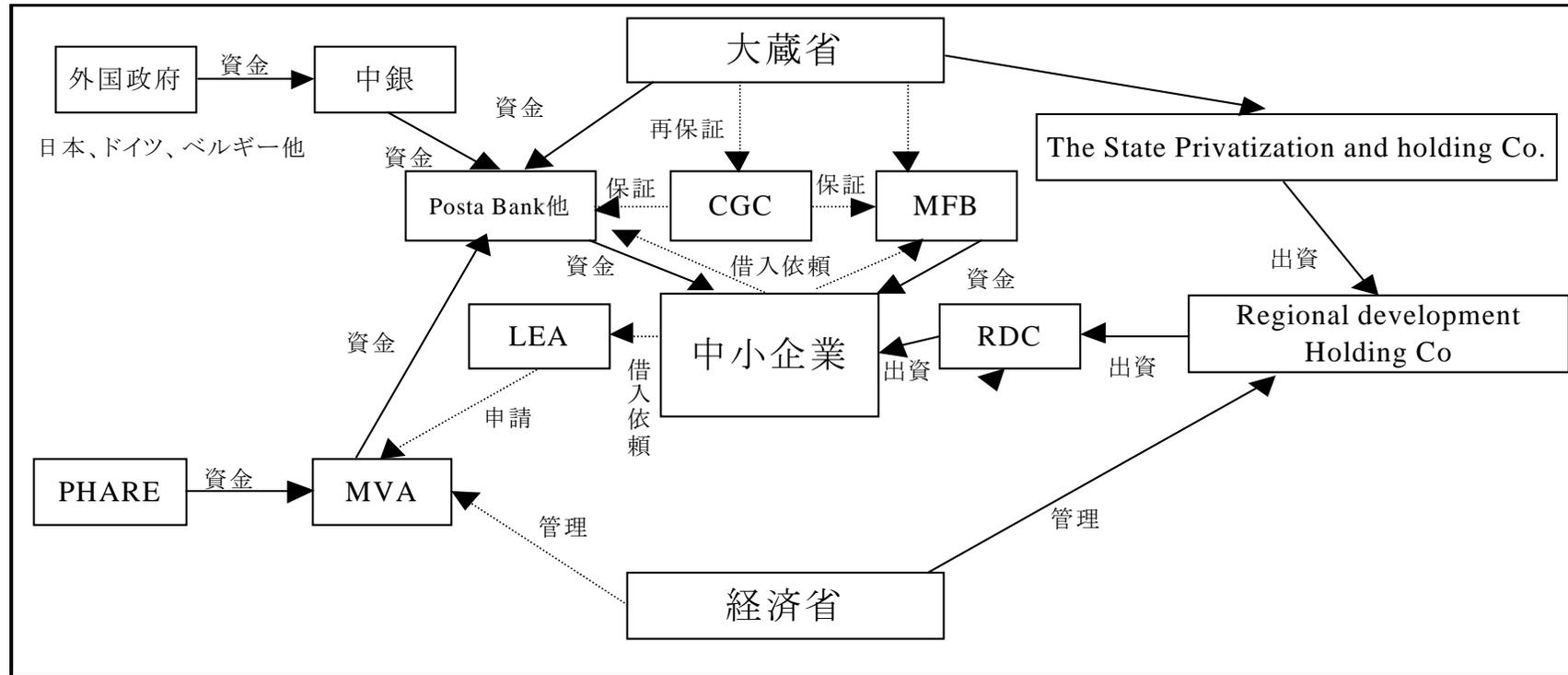
表 3.2-11 中小企業分野別貸出内訳 (1999 年度末現在)

単位：件数、百万 HUF

分野	直貸		商業銀行経由貸出	
	貸出件数	貸出金額	貸出件数	貸出金額
工業	72	11,999	144	5,889
サービス	63	26,663	146	4,893
観光	13	1,785	42	2,876
その他	10	1,627	78	1,639
合計	158	42,074	410	15,297

出所：ハンガリー開発銀行

図 3.2-1 中小企業金融のフロー概念図



2) MBF の再編

開発銀行の再編が2000年7月1日にあり、現開発銀行から投資機能が外された。また MFB の地方子会社であるであった Regional Development Company (RDC) は政府持ち株会社 the State Privatization and Holding Company Ltd. が新たに設立した Regional Development Holding Ltd. の傘下に入った。管理は経済省がすることになった。理由は Regional Development Company には民間銀行等も出資者として入っており、活動の保守化を招いて当初の目的が充分には達成されていないためである。銀行等保守的な株主を排除する一方、政府出資比率を高めて政府施策の徹底を図る事になる。

(3) Hungarian Foundation for Enterprise Promotion (MVA)

MVA の地方組織として Local Enterprise Agency (LEA) が全国に 20 あり、コンサルティングや経営研修・情報サービスに加え、マイクロファイナンスを管理している。以下、マイクロファイナンスに焦点をあててその活動を検証する。なお、LEA は MVA の地方組織のように活動しているが別組織であり、両機関とも Non Profit Organization である。

1) マイクロファイナンス

MVA では貸出金額 3,000 千 HUF (従来は 1,300 千 HUF) 以下のマイクロファイナンスを手がけており、年毎の実績、適格要件、借入条件は (表 3.2-12,13,14) の通りである。

ハンガリーでは、個人事業者として登録されているものの社会保険料等の軽減のため事業者登録をしたままで、実態は企業の従業員である場合も多い。そのような個人事業者を統計的に除いた従業員数 9 人以下の企業は約 295 千社ある。マイクロファイナンスの対象となる企業 (事業者) がどの程度あるかを、その社数から単純に推定することには難があるが、利用率は決して高いとは言えない。

表 3.2-12 マイクロファイナンスの実績

Unit: million HUF

Year	Amount disbursed to LEA	Application		Approvals		Disbursals	
		No.	Amount	No.	Amount	No.	Amount
1992	136	730	211	280	76	204	55
1993	299	1.990	676	961	323	688	208
1994	719	3.204	1.399	1.617	649	1.540	594
1995	833	4.426	2.362	2.608	1.307	2.238	1.025
1996	774	4.962	3.596	2.762	1.981	2.281	1.760
1997	730	3.763	3.329	2.732	2.290	2.454	2.218
1998	0	2.912	2.573	2.075	1.854	1.734	1.732
1999	0	2.288	2.281	1.750	1.769	1.523	1.605
Total	3.491	24.275	16.427	14.785	10.249	12.662	9.197

参考：従業員 9 人以下の企業数（個人所業者、政府・非政府組織等は除く）295,244 社
（表 1.3-2 参照）

表 3.2-13 マイクロファイナンスの適格要件

項目	内容
資本関係	外国資本が 25%を超えないこと 借入人が本資格要件を満たさない企業に株式又は議決権の 25%以上を持たれていないこと
従業員数	9 人を超えないこと
借入計画等	達成可能な経営計画があり、借入返済額が税引前利益の半分以下であること 当該借入が自己資本の 20%を超えないこと
年商	100 百万 HUF 以下であること
業務	業務はハンガリー国内で行っていること
その他	国及び自治体に対する社会保険等の支払い義務を完全に果たしていること どのような支払い不能や清算・廃業の過程にもないこと

出所：MVA

表 3.2-14 マイクロファイナンスの借入条件

用途	機械・器具その他有形資産の購入 (既存ローンの返済に充当しないこと)	
金額限度	3 百万 HUF (12 千 EURO)	
返済	期間	6 ヶ月以上 3 年以内
	据置期間	6 ヶ月、有形資産の場合は 3 ヶ月（金利支払には据置期間なし）
	頻度	元本・金利とも四半期毎、またはそれより短い期間
自己資金	貸出金額の 20%以上	
貸出金利	中央銀行プライム・レート	
貸出実行	2 ヶ月以内 担保を含む全ての書類が整い、自己資金部分の調達も可能な旨を証明、 資産購入契約書やインボイスで金額を確認したうえで銀行口座に振込み	
担保	購入した有形資産又は貸出金額と等価資産	
その他	有形資産には保険を掛けておくこと	

	LEA は借入人より手数料は取らない
	借入は 3 回まで可能。但し、直前の借入から原則 12 ヶ月以上立っていること
	資金計画や借入契約書で決められた用途と異なる資金の使用やローンで買った資産を許可を得ず売却した場合、即刻残額返済義務が発生
	National Micro Credit Programme (NMCP) や Regional Micro Credit Programme からの同時借入は不可

出所：MVA

ローン申し込み添付書類等は以下の通りである。

<p>企業設立許可書・組合契約書又は企業登記書 調達計画のエビデンス 不動産登記書又は賃借契約書 販売可能性を示すもの 担保提供関連書類 監督官庁よりの営業許可証 前年度の決算書及び税還付金関連書類 銀行取引振りを示す書類</p>
--

以上を検討していくと、マイクロファイナンスといえども零細企業にとってはかなり厳しい条件と、大量の書類作成が要求されていることが推測できる。

MVA の取扱うマイクロファイナンスを商業銀行の貸出との比較でみると以下の特色がある。

○貸出

- ① 担保の要求度が違う（商業銀行は借入金額の 150%、MVA は 100%）
- ② Personal Contact が濃密である

MVA は地方の 20 Local Enterprise Agency (LEA) 事務所の他に各 LEA が最大 5 つの Sub-office をもっている。各 LEA の人員は 5~30、Sub-office などを含めると LEA 全体で 200 人いる。平均して 1 つの LEA あたり 10 名である。

- ③ MVA の貸出金利は 11% と商業銀行の 16% に比較して低い。

○保証

商業銀行の貸出には Credit Guarantee Corporation や Rural Credit Guarantee Fund の保証が可能なのに対し、MVA の取り扱うローンに対しては Credit Guarantee

Corporation および Rural Credit Guarantee Foundation の保証は付かない。政府に対して保証が付けられるよう交渉中であるが新制度が出来るにしても 2001 年以降であろう。

○情報力

- ① 銀行は正規の税務申告書入手するに過ぎないが、LEA の担当者は小さい金額の貸出でも企業を尋ねて木目細かな付き合いをしており実態把握が容易である。
- ② LEA のローン審査には地域の有力者がなっていることが多い。その分、裏情報や地方の現状についてもよく知っている。

2) MVA のマイクロ・ファイナンスの再編

MVA 新システム

- 従来は、LEA が資金を管理し、LEA が顧客発掘から融資審査、融資実行まで全てを行って来たが、資金の未消化率の上昇や貸出金の回収状況が不明瞭であるとの批判もあった。地方の独自性を守りつつ同時に批判に応えるため、政府は LEA の役割を顧客発掘と融資審査に限定し貸出資金は MVA が一括して管理する事に変更した。ただ、本変更に反発する LEA もあり、ブダペスト地区 LEA を含む 4 つの LEA が新スキームに参加しないいびつな形でスタートとなっている。
- 企業ニーズに応えるため経済省と MVA および商業銀行(1行:POSTABANK) が Small Loan Scheme (Max10 百万 HUF) を開発し、貸出をはじめている。このローンには金利補填がある。マイクロファイナンスについては 7 月 1 日より金額上限を 3 百万 HUF に増額しており、全ての産業の中小企業への融資が可能となった。また、操業開始 3 年以内の企業という制限もはずした。

銀行との関係

マイクロファイナンスに対する批判を踏まえ、効率化の動きがあり、7 月以降 POSTABANK 中心に貸出が実行されることとなった。以下に POSTABANK のマイクロファイナンス機能について記す。

i) MVA との協力関係

MVA の資金の貸付方法は 2 形態ある。

- a. 銀行が代理店として融資の実行（上限 3 百万 HUF）
金利は 11%（中銀のベースレート、2000 年 7 月現在）を適用。金利以外に顧客負担はない。事務管理費は MVA より徴求。
- b. MVA の資金に加えて自己資金を貸付ける（3 百万以上 10 百万 HUF までの 7 百万 HUF）
MVA の代理店としての義務ではなく、銀行の判断による貸出（同行がクレジットリスクを負担）である。

b における基本の金利は 16.5% (11%×150%) であり、中銀の Basic Interest 11% との差額は政府より金利補填がなされる。（16.5%は銀行のマージンも加味されており経済省・MVA 等が合議で決定。本金利は中銀のベースレートに連動する。）

銀行はその他に 10,000HUF の融資承諾手数料を受取る。また融資時に一旦金利を決定すれば当該貸出期間中の変更はない（貸出最長期間は 3 年間）。

ii) MVA と POSTABANK の契約内容

以下の 3 点がセットになった契約であり、3 点とも契約をしたのは同行のみである。（5～6 行との競争入札結果*）

- a. Micro Finance をやること …上記 i) の a
- b. 自己資金貸出を行う…上記 i) の b、政府による金利補填あり
本スキームにはブダペスト銀行、OTB 他が参加している。
- c. Management Coordination
貸出の実行、資金の管理（LEA の口座開設、LEA とのコ・ワーク）、LEA での融資審査委員会に参加・担当者が銀行の経験を踏まえて発言をする。

5～6 行と競争入札の結果 POSTABANK がマイクロファイナンスの幹事銀行として選考された理由は下記の通りである。

- a. ネットワークの充実（国内約 100 ヶ店）…ほとんどの county, city に支店がある。
- b. 従来より中小企業金融に注力していること。
- c. Credit Guarantee Corporation の株主である他、代位弁済後の回収で協力するなど特別なつながりがあること。

<参考>

POSTABANK :

支店数 : 120 (60full service branch : 60 smaller outlet)

従業員 : 2,091 人

株主 : 国 99.97% (大蔵省 86.77%、State Holding and Privatization Co., 13.15%、Others0.05%)

対象顧客等 : 地方公共団体、中堅企業、その他小企業分野
Health Care 向けローンスキームを開拓

iii) Micro Finance の事務管理

- a. 期日に借入人からの返済がないなど、重要な事項については借入人および LEA へ Warning 等を送付する。
- b. 借入人の当座預金の動きの明細は毎月 MVA に送り、MVA 経由で LEA にも送付される。
- c. 支店には MVA 担当を 1 人配置し当該ローンを管理する。

同行は旧経営陣の交代と経営戦略の刷新により、過去の累積赤字を一掃した。総資産を絞りリテールに注力している。

(4) Saving Co-Operatives

既述のとおり、全国に 217 の Saving Co-Operatives があり約 1,800 店舗ある。金額は小さいものの、地方における Saving Co-operatives の着実な中小企業金融の伸びは無視できない。特にその特徴から、地方における農業及び農業関連中小企業への影響力は大きい。また、その活動を余剰資金の受け出しや金融商品開発面を支える Bank of Hungarian Savings Cooperatives (TAKAREKBANK) の存在も見逃せない。

貸出関連業務は下記の通りである。(表 3.2-15 参照)

表 3.2-15 貸出業務

対象顧客 (与信面)	家計、個人事業者、中小企業及び銀行に相手にされない先
貸出	5 百～15 百万 HUF 対象は農業部門中心で 1 年以上の投資資金 (農業機械購入や生産資金等)
政府支援	金利補填あり

業務内容	企業貸付、リテールビジネスへの金融商品の品揃え、その他サービス強化
特徴	全国的ネットワーク
	地域密着型、人口 2,000 人～3,000 人の地域で営業
	1 Saving Co-Operatives 当たりの営業店は 8～17 店
	農業部門へ特化

出所：TAKAREKBANK 年報

毎年金利収益が低下するなか、営業コストが着実に上昇する一方、Co-Operatives に準備金等で一定の規制がかけられて競争力をそぐ結果となっている。

Saving Co-Operatives 協会では、EU 加盟の影響を以下のように捉えている。

EU 加盟は地域の統合を促す一方、特定顧客へ向けた金融サービスでの「bank of the province」機能が強調されるほか、中小企業の研修や訓練のニーズも高まると思われる。地域に根ざす Saving Co-Operatives の中小企業へのサービス機能は今後高まり、貸出業務の推進も期待できる。また Saving Co-Operative に対する準備金等の規制も EU スタンダードへ収斂され、Saving Co-Operatives の変革と収益性向上に資することになる。

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

ベンチャーキャピタルは元来個人、法人を含む民間セクターが成長が見こまれる企業に自己のリスクにおいて投資を行い、比較的短期間でキャピタルゲインを得ることを目的とするものであった。近年では中小企業の育成を目的とした開発型のベンチャーキャピタルが出現した。これは信用力が弱い中小企業に資本投下し、金融面でのサポートをすると共に、経営上の支援も行うものである。従来型のベンチャーキャピタルと違ってかなり長期的視野から育成しようとするものであり、公的資金も投入される例がある。公的資金を投入する場合は、ベンチャーキャピタルというよりも開発資本（Development Capital）といった方がよいかもしれない。但し、対象企業は成長力の高い企業であり、この資本がキャピタルゲインを目的としていることに変わりはない。

本節においては、1998 年に制定されたベンチャーキャピタル法を概観したあと、ハンガリーにおけるベンチャーキャピタルの実態を述べる。更にベンチャーキャピタルを主たる業務として設立された地方開発公社（RDC）について実情を記述する。

3.2.2.1 ベンチャーキャピタル法の概要

Act XXXIV of 1998 on Venture Capital Investment, Venture Capital Enterprises and Venture Capital Funds

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。現在までに一部内容の修正が見られるが、その構成と要点は次の通りである。

- | | |
|-------------|---|
| Chapter I | INTRODUCTORY PROVISIONS 国内における全てのベンチャーキャピタル会社がこの方の規定に従うことを求めている。 |
| Chapter II | GENERAL AND COMMON PROVISIONS
ベンチャーキャピタル会社は株式会社形態で資本金5億 HUF 以上であることを要件とする。 |
| Chapter III | SPECIAL PROVISIONS PERTAINING FUNDS
ファンドの形態について細かな定義付けを行っている。 |
| Chapter IV | OPERATIONAL REGULATIONS FOR VENTURE CAPITAL COMPANIES AND FUNDS
情報公開、会計監査制度、および業務範囲に関する規定をしている。この中で Section29.はベンチャーキャピタル会社ができる不動産購入は自らの事務所用のみであること（レンタルビジネスは出来ない）、Section31 では融資は株式の25%以上を持つ投資先についてのみ可能であることなどが明記されている。 |
| Chapter V | STATE SUPERVISION
ベンチャーキャピタル会社の監督機関は The State Banking and Capital Market Supervisory Authority があたり、報告義務や刑罰規定が明記されている。 |
| Chapter VI | CLOSING PROVISIONS |

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。厳格さが災いし、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。

3.2.2.2 ベンチャーキャピタル協会

ベンチャーキャピタル協会（1991年設立）から見たハンガリーのベンチャーキャピタルの現状は以下の通りである。

(1) 協会会員数

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、実際の投資家は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（1998年制定）の活動制限が厳しかったためであり、同法によるベンチャーキャピタルは1社だけである。

表 3.2-16 会員内訳

	会員		
	うち投資家	10百万 HUF 以下の投資も可能	
投資会社	19	19	4
会計事務所、弁護士事務所その他関連する機関	26		
個人	10	1	
合計	55	20	

出所：ベンチャーキャピタル協会

表 3.2-16 の通り、協会員で投資最低金額として 10 百万 HUF 以下と明示しているのは 4 社のみであり、その最小金額は Hungarian Innovative Technologies Fund の 25 千米ドル（同ファンドの上限は 500 千米ドル）である。

(2) 特色

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。上記投資会社や地域開発公社 (RDC) 以外では DUNAHOLDING Rt.なども中小企業を対象としている。

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ベンチャーキャピタルの投資時期は、基本的に
発展段階（アーリーステージ）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

新規参入ベンチャーキャピタルでは投資判断に 1～2 ヶ月程度で済むこともある
が、一般に大手ベンチャーキャピタルで 6 ヶ月程度かかっている。

大手では工業団地を運営したり Incubator を持っているところもある。

(3) その他

協会はハンガリーのベンチャーキャピタルについて下記のような見解を示してい
る。

- 1) 本来の意味でのベンチャーキャピタルに政府が関与するのはおかしい。
- 2) 政府のやるべきことは、オプション関連等の税制の整備やベンチャーキャピタル
についての正確な情宣活動である。さらには、有利な資金調達を企業家に対
して教育・訓練することであり、資金調達にかかる書類などの簡素化も必要で
ある。
- 3) 政府資金をベンチャー企業に投資したりすることは必ず汚職等に結びつく。
- 4) 政府には機会あるごとに上記基盤整備を要請しているが、政府は関心を示さず、
枠組みさえ作れば全て解決すると思っている。

3.2.2.3 地方開発公社（RDC）の実状

民間のベンチャーキャピタル以外では 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 2000
年 6 月までは開発銀行（MFB）の子会社であったが、RDHC へ移行した。RDC の株
主として地方自治体も参画している。なお、RDHC のオーナーは 100%経済省である

から RDC は公的ベンチャーキャピタルの一種である。その実態は概ね以下の通りである。

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。開発銀行によれば RDC の義務の大枠は次のようになっている。出資シェアは 25～50%の minority が原則とし、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に出来ない）。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。表 3.2-17 に RDC の金融支援実績を示した。各 RDC において業態に違いがあるが、相対的にみれば投資（ベンチャーキャピタル）が主流で投資先への融資がこれに続いている。

以下に中堅の RDC である KPRF との面談より RDC が推進しているベンチャーキャピタルを例証する。

RDC 業務の一例（KPRF）

(1) KPRF（MID-PANNON REGIONAL DEVELOPMENT COMPANY LTD.）の概要

- 設立： 1995 年
- 性格： 営利企業、出資者は MFB、地方政府等（注：2000 年 6 月 MFB 出資分は RDH が肩代わりした。）
- 人員： アナリストが 10 名（正社員 7 名、パート 3 名）、必要に応じ外部専門家を利用
- 業務： 政府地方発展プログラム遂行への参画、工業団地の開発計画の作成、企業実態調査等
市町村の開発計画へのアドバイス、出資・融資、資産売却
中小企業への資本参加、リース、出資先への親会社貸付
出資先企業又は出資先以外の企業に対する財務やマーケティングコンサル。
- 担当地盤： 3 County（3 County が 1Region を構成）
- その他： 設立以来 30 社に投資、現在 16 社に投資中（計 350 百万 HUF）。最近では 3 社の株を売却し、投資資金を回収した。

(2) 出資の概要一般

一般的な出資概要を表 3.2-17 に示す。

表 3.2-17 出資概要

項目	内容
出資の条件	企業により個別判断。主には発展の見込みがあり銀行取引が未だ無いこと、オーナーが自己資金をつぎ込むこと。
企業資格	①当該 KPRF 担当地域内で営業していること、②過半数がハンガリー資本であること
出資金額	50 百万 HUF ≥ 出資 ≥ 5 百万 HUF
出資シェア	常に 50% 以下の Minority 投資
株の保有期間	3～5 年
投資時期 (企業発展の段階)	シーズ時と企業の衰退時には投資せずその中間、どちらかと言えば Early Stage に投資する。
収益の配当	オーナーとの取決めは特になく、収益状況を見て個別に検討。配当を要求しないこともある
投資回収	オーナーによる株式の買取または外部への売却などは基本的な出資条件として事前に出資先オーナーと契約で決定。 株式の評価方法は原則、内部ルールに基づく。 株式市場の発展が十分でないハンガリーでは、オーナーが買い戻すことが一般的
その他	親子ローン (Shareholder loan) の実績はあるものの、数が少なく条件は全て個別ネゴ

 MFB

(3) 出資までのプロセス

1) 出資依頼

KPRF の場合、企業側からアプローチが通常であって、KPRF 側から勧誘することはまずない。出資候補先企業へベンチャーキャピタル (VC) をアピールするため商工会議所等の Local Development Institution と協力してセミナーを継続して開催している。投資候補先企業リストはないものの、Local Development Institution が当該地方のことに熟知しており作成は容易である。

2) Preliminary Assessment : 約 10 日

3) Deep Analysis : 約 30 日間

(分析)

- a. 10 項目 + 3 トピックを分析し評価を点数化する。100 点満点で合計 70 点以下なら投資は却下。

10 項目 : ①Legal Structure、②Economic Situation、③財務状況、④メインサプライヤー、⑤マーケットポジション、⑥競争状況、⑦経営状況、⑧⑨⑩。

その他 + 3 トピック (技術、環境など) を加える

ただし、チェック項目や項目間の重点の置き方は地方や企業によって異なる。

- b. 分析担当は自社アナリストおよび、必要に応じ外部専門家も利用。
- c. 審査時の企業情報は、企業のみならず商工会議所、Tax Return、Register Court その他非公式ルートも利用。必要情報はほぼ十分に集まる。もし少しでも疑わしい点が残れば出資は拒否。
- d. 出資は基本的には銀行との取引が可能であるが、担保や資金調達力が今一步である先を対象にしている。全くのスタートアップの段階にあり、銀行には全く相手にされないリスクの高い企業には出資しない。

4) 決済

決裁権限

- 12 百万 HUF 以下 : 社長
- 12 百万超 50 百万 HUF 以下 : 経営会議 (株主より委託を受けた代表者 5 人)
- 50 百万 HUF 超 : 株主

5) 出資決定

出資決定は、通常、出資拒否または条件付き出資とする。会社の決定と KPRF との決定とが大きく違わないようにするため、出資条件は出資検討中に企業に伝え実質的に内諾をとる。条件とは基本的に会社の構造や財務状況の改善などである。

6) 役員等派遣

投資後、投資銀行もしくは外部の人材を取締役や Financial Controller として派遣する。外部派遣者の資格に法的制限はなく、MVA のようなコンサルタントの資格制度もない。外部者の場合、主に知人を派遣する。

7) 株の買い取り

買取に付いては、何年後に買取るかまたは外部に売るかなどを基本的な条件を出資先オーナーと前もって契約で決めておく。株式の評価方法には一定の内部ルールがある。株売却方式には、一方的に売値を決定する方法とオーナーと交渉して値決をする方法とがある。

(4) 投資以外の金融支援

RDC は企業への投資のほか表 3.2-18 に示したような金融支援を行なっている。その中で株主融資とは資本投資先の企業に対する融資である。RDC は一般銀行業務は出来ない決まりになっているが、投資先へ株主として融資することは許可されている。

表 3.2-18 RDC 別の業務状況（年末残高）

単位：百万 HUF

		1994	1995	1996	1997	1998	1999
投資	BRF	0	0	35	64	72	137
	DDRF	5	63	201	461	479	606
	DTRF	0	0	6	12	43	131
	KPRF	0	50	80	170	200	280
	DRF	40	110	95	109	155	273
	KRF	0	0	0	4	74	60
	EKMO	0	133	163	146	172	196
	NPRF	0	0	0	33	68	51
	小計	45	356	580	999	1,263	1,734
Leasing	BRF	0	36	92	127	89	86
	DTRF	0	0	21	64	82	43
	DRF	0	0	73	103	149	119
	KPRF						98
	KRF	0	0	1	0	72	78
	小計	0	36	187	294	392	424
Factoring	KPRF	0	15	57	50	44	0
	DRF	0	0	27	10	0	0
	KRF	0	0	5	10	56	0
	DTRF	0	0	0	0	0	0
	KPRF						10
	EKMO	0	0	17	52	230	153
	小計	0	15	106	122	330	163
株主融資	BRF	0	0	0	38	69	71
	DTRF	0	0	15	13	39	33
	KPRF	0	0	0	8	7	34
	DRF	0	0	13	93	63	403
	EKMO	0	0	0	194	188	160
	NPRF	0	0	0	17	82	62
	DDRF						113
	KRF						8
	KPRF						34
	小計	0	0	28	363	448	918
長期賃貸	BRF	0	0	0	66	81	102
	DRF	0	0	0	8	0	7
	NPRF	0	0	0	3	0	0
	DTRF						198
	小計	0	0	0	77	81	307
その他	BRF	0	0	0	0	138	50
	DTRF	0	0	0	11	6	8
	KPRF	0	0	0	0	0	24
	DRF	239	145	142	140	140	17
	EKMO	0	0	15	260	251	73
	DDRF						10
	DDRF						10
	KRF						15
	NPRF						2
	小計	239	145	157	411	535	209
総計	239	196	1,030	1,903	2,601	2,837	

出所：MFB 資料

注) 表は 1999 年末現在であり、現在の RDC 数は 8 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おり、以下現状を概観する。

3.2.3.1 Credit Guarantee Corporation (CGC)

(1) CGC の概要

- 設立： 1992 年（非営利法人）
- 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。

(2) 保障、審査、回収方法

保証概要は表 3.2-19 の通りである。

表 3.2-19 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

保証、審査、回収の手順を以下にもう少し詳しく説明する。

1) 銀行が借入申請書を受理、第一次審査を行う。

同時に提供される担保（動産、不動産）の評価を行う。基本的に提供する担保がないと貸出は実行されない。①銀行は担保を評価し、借入申込金額が担保評価額（掛け目金額）を超えているか、②担保を市場で簡単には換金できない場合、信用保証公社に保証を求める。なお、CGC は CGC への出資銀行にのみ保証行為を行っている。

2) 信用保証公社の審査

信用保証公社は原則として銀行が第 1 次審査し融資を決定した貸出案件を保証する。信用保証会社も全く独自審査をしないわけではなく第 2 次審査を行う。第 2 次審査を独自に行うにあたって、概ね以下の通り 3 分類し、審査の合理化を図っている。

- ① 金額で分類
- ② 個別に詳しく分析
- ③ 銀行の分析結果を利用

銀行からは全てのデータを入手するほか、企業を取り巻く環境や市場アセスメントも行う。銀行の資料が不十分な場合は銀行にしっかりした資料を作るよう要請する。資料が不十分なままでは保証はしない。保証可否の決定は 15 日～30 日間に行い、申し込み企業と直接交渉を行わないのが原則である。この方法によって客観的審査ができると共に、CGC 自身が全国に支店を持つ必要がないというメリットがある。

3) 日常管理

銀行は借入人に四半期毎の経営データを要求、CGC も同じデータを入手する。
 なお、融資先のローンの返済が遅れるなど重要事項は遅滞なく CGC に通知することなど銀行の管理義務が保証の一般約款で細かく規定されている。

4) その他

銀行の供与するローンやバンクギャランティに対する保証は可能であるが、リースやファクタリングへの保証はできない。

(3) CGC の保証実績等

表 3. 2-20 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

出所：CGC

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. 2-21 産業別保証実績

単位：億 HUF

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

CGC の保証対象業種をみると農業、商業、サービス業で増加傾向にある。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。(表 3.2-21 参照)

3.2.3.2 Rural Credit Guarantee Foundation (RCGF)

(1) 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)

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：①地域開発 (産業を問わない)、②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）

(2) 保証、審査、回収の方法

RCGH の保証にかかる一般的条件を表 3.2-22 に示した。

1) 審査：①保証審査

銀行の審査に委ねる（貸出審査と保証審査が同一人）

理由は融資リスクを銀行と基金が折半するため銀行がいい加減な審査はせず、一次審査のみで十分との信頼関係の上に立っている。

②保証枠審査

基金にとって重要な仕事は、加入銀行の仕振りを毎年見直し保証枠を決めることである。

審査のポイント（全体を 100 とした場合）：

40：毎年の Contribution の多寡を検討

（メンバー銀行は毎年の Contribution Fee を払わなければならないが、その支払額の多い少ないが保証枠決定の要素になる）

60：実際の仕振りを検討

①各銀行の年報のチェックによる銀行業績の分析

②一般的な協力度の分析（枠の使用状況、求償率、回収率等 9 項目）

2) 保証基金枠

保証総枠 300 億 HUF のうち銀行への配分は 250 億 HUF、残り 50 億 HUF は予備（ある銀行が枠を使いきった時の予備枠）

3) 当基金と Credit Guarantee Corporation との使い分けどちらを利用するかは利用銀行の判断によるところが多い。

なお、基金と銀行とで借入人の信用リスクを折半する従来の方針から一步出て保証範囲を融資の 20~80%にまで広げたことは、Credit Guarantee Corporation との競争によるものと推測する。

4) その他：設立以来の保証件数は約 8,000 千件

表 3.2-22 保証の一般的条件

対象企業	従業員 250 人以下（当初は従業員 60 人、その後 150 人になり現在は 250 人へと順次拡大）	
対象貸出	上限金額	80 百万 HUF
	期間	最短 180 日以上
	保証範囲	融資金額の 50%。ただし、延滞金利は保証しない 最近ローン金額が 10 百万の場合、80%まで保証するスキームも開発した
審査	銀行の審査のみ。（貸出と保証審査が同一人）	
保証料	0.5～3.5%	
代位弁済	書類がそろっておれば 15 日以内に支払い。求償権の発生は企業が返済しない時（特に据置期間はない模様）	
回収義務	3 年間、四半期レポートで回収状況をチェック	
その他	保証企業が倒産などで代位弁済を実行した場合は、5 年間は保証しない	

出所：RCGF

(3) RCGF の保証実績等

総じて保証件数、金額とも停滞気味である。Rural Credit Guarantee Foundation の平均保証金額は従業員のいない事業者では少額化傾向にあるが、従業員 2-10 人及び 11-50 人の企業では大口化している。201 人以上の企業向けでの大口化は著しい。一方従業員数 51-100 人、101-150 人、151-200 人の企業グループでは保証件数、一件当たり金額とも減少傾向にある。面談結果からは競争激化で包括契約から個別契約が増えそうな傾向にある。（表 3.2-23 参照）。

表 3.2-23 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 件当たり 金額	保証件数	被保証 貸出金額	1 件当たり 金額	保証件数	被保証 貸出金額	1 件当たり 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

(4) CGC との違い

- ① 企業の法的性格：CGC は会社法の会社、RCGF は民法上の基金。
- ② 監督官庁：CGC は経済省、RCGF は農業省。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ 契約：CGC は1件ごとの契約、RCGF は銀行との包括契約

RCGF の優利性（面談結果）：

- ①審査が早いこと
- ②CGC は50人以下向けの保証が少ないが、RCGF は多いこと

3.2.3.3 Start Guarantee Fund

ドイツ政府の支援のもと、Start loan Scheme の一部として、1991年に創設、MVA が運営している（表 3.2-24 参照）。

表 3.2-24 保証の一般条件

目的	新たな企業、特に中小企業の振興
保証依頼資格	妥当な業務計画を持ち、適切な財務的・法的な裏づけがないので借入条件を満たさない設立3年以内の企業
保証範囲	最大限ローン金額の80%（従業員150人以下の場合）
保証料	年4%（保証金額）
保証申請先	当該貸出を行った銀行
審査	独立した Technical Committee が申請者の市場開拓力、技術力、計画の妥当性等を審査。承諾の場合、Committee 事務局が保証状を発行
保証発効	保証料の四半期分が支払われた時点

出所：MVA

創設以来約9年の実績は保証366件、金額711百万HUFで、年平均約40件、1件当たり1.9百万HUF/件と、件数・金額とも小さい（表 3.2-25 参照）。

表 3. 2-25 保証実績

保証申請件数		636 件
保 証	保証件数	366 件
	保証金額	711 百万 HUF
	保証債務実行件数	47 件
	保証債務実行金額	124 百万 HUF
関連借入金額		1,393 百万 HUF

出所：MVA

3.2.3.4 Credit Guarantee Cooperative（以下、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。組織そのものは 1992 年協同組合法に基づく非営利団体である。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、以下に全体構想を紹介するにとどめる。

(1) 設立理由

- 1) 中小企業が銀行から小額、短期間の融資を受けるのが難しい。
- 2) 保証を利用する顧客ベースを増加する。
- 3) 全体に保証料が下がって来ており、この機会を捉えて中小企業の借入ニーズを掘り起こし、借り易い仕組みを作る。
- 4) CGC、RCGF、経済省間で合意ができ、借入人の負担する保証料の 50%が政府補填対象となった。

(2) 設立準備メンバー：4 者

経済省、KESZ、SME Interest Representing Association、National Savings Co-operative Association、Credit Guarantee Corporation

1999 年 11 月設立に係る合意書に署名。

(3) 創設立準備メンバーの役割：

1) 経済省

- ・ 20 百万 HUF 出資。本構想の Coordinator

2) KESZ SME Interest Representing Association：

- ・ 200 千 HUF 出資

傘下の組合に向けての設立準備活動

保証組合設立のためのインフラ整備、コンサルタント確保

保証組合についての情宣活動

3) National Savings Co-operative Association

- ・ 1 保証組合に対し 50 千 HUF 出資

傘下の Savings Co-operative に出資の要請をする。

State Monetary and Capital Market Inspectorate との交渉

組合参加者に教育の場所を提供

保証組合の資産運用や経営指導、Savings Co-operative のネットワークとの IT

接続について協力

金融機関が中小企業融資を行い易いよう適切なルール作り（政府指針に沿って融資手続きが行われるように担保する）

Local Saving Co-Operatives（大手商業銀行が支店を持たない地域にも支店を持っている）を本システムに参加させる。

4) Credit Guarantee Corporation

出資なし。代わりに、年間保証枠の中に本スキーム用特別枠を設け協力する。

保証依頼人宛に出す保証確認書の作成

保証確認書付保証の限度設定とそれに見合う保証資金準備

再保険について保証組合と協議し再保険スキーム決定（図 3.2-2、表 3.2-36 参照）

図 3.2-2 保証スキーム

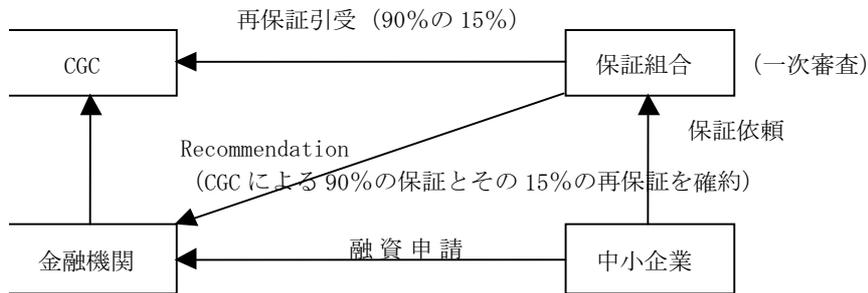


表 3.2-26 保証組合の概要

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。

3.2.3.5 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（政府）： $80\% \times 70\% = 56\%$

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