

第 4 章

中小企業振興の全体構想と実施計画

第4章 中小企業振興の全体構想と実施計画

本章では、まず中小企業振興の理論的背景として、ハンガリー経済における中小企業の役割と中小企業振興策とマスタープラン策定の必要性を確認する。続いてハンガリーにおける中小企業振興の開発目標と戦略を検討し、具体的提案プログラムをベースとした短期・中期のアクションプランを提示する。

4.1 中小企業振興の理論的背景

4.1.1 国家経済において期待される中小企業の役割

中小企業の経済的・社会的役割は一般的に次の5項目にまとめられ、ハンガリーにおいても例外的特徴は認められない。

(1) 市場経済におけるキープレイヤー

中小企業は自ら技術革新、新製品の開発、経営効率の改善などを図りながら発展し、また淘汰をくり返している。市場の圧倒的多数を占めているプレイヤーとして、独立多数の中小企業が積極的に事業活動を行うことにより市場も活性化し、経済の新陳代謝が促進される。

(2) 新事業創出の担い手

中小企業は、リスクを克服して自ら事業を興したり、新事業を展開していこうとする企業家精神発揮の場である。柔軟な発想と行動力で新たな市場を創造し、産業構造の近代化を助ける。

(3) 雇用機会の創出

ハンガリーの工業における中小零細企業の比率は事業所数で全産業の99.5%、工業の97.8%（従業員0人の事業所を除外、含めれば99.7%、2000年）を占めている。中小企業は淘汰をくり返しながらも絶えず雇用機会を生み出していてハンガリーでは雇用の70%を中小企業が確保している。言い換えれば、中小企業は国の失業率を下げるために欠くことのできない役割を担っていると言えよう。ちなみに付加価値総額でのシェアは約50%である。

(4) 国の経済収支改善への貢献

中小企業は国内の資源を活用し、国内・外へ商品・サービスを提供している。これらに競争力がある限り輸入代替や輸出により外貨の節約獲得をすることが可能となる。その結果、外貨収支の赤字に悩む国にとって、その改善に寄与することとなる。

(5) 地域社会経済発展の担い手

地域経済はその多くが一次産業に依存している。一次産業は付加価値が低い上に、潜在失業者を抱えている。二次、三次産業を中心とする中小企業は一次産品に付加価値を加え、潜在失業者を吸収し、地域の社会経済発展の担い手となる。

4.1.2 中小企業振興政策の必要性

前項で述べた社会経済面で中小企業の果たすべき役割については、多少の異論はあってもおおむね合意は得られるであろう。しかしながら中小企業の振興のために政府の財政的あるいは人的資源を、中小企業に優先的に配分する必然性があるかどうか疑問視する議論がある。代表的な中小企業振興政策不要論の論拠は、すべての経済活動はマーケットメカニズムに委ねるべきであり、中小企業もまた例外ではないという経済理論である。ただしこの理論においても零細、小規模企業については、社会政策の一つとして例外的に支援することは正当化できるという論もある。

本調査は産業政策として中小企業振興政策は必要であるという前提に立っているが、その論拠を整理しておく。

- 1) ハンガリーにおいては前段に述べた中小企業の果たすべき役割がまだ十分に果たされていない。特に市場経済へ移行してまだ10年強の現在では、中小企業が市場経済におけるキープレイヤーとはなっていない。逆に中小企業自体が競争中心の市場経済の中で経営方針確立にとまどいが散見される。政府等の振興策によって中小企業が本来の役割を果たすべく、近代化、市場経済化を加速すべきである。
- 2) ハンガリーはEU準加盟国として、ある部分では近隣諸国との自由競争の場に置かれている。しかし一旦EUに加盟すれば、経済的にはEU内の一国というよりもEUの一地域という状況になるであろう。市場には弱肉強食の面が強くあり、

経営資源の不足しがちな中小企業は強力な外国製品によって容易に駆逐される可能性がある。市場の本質的に持つ過度の弱肉強食体質、いわゆる市場の失敗を補完する意味で中小企業支援策は必要と考えられる。

- 3) 前述の「中小企業の役割」はいずれもそのまま「国益」と読み代えることができる。中小企業の振興によって大きな **National Benefit** が期待できるわけである。**Cost** なくして **Benefit** は期待できないものとするれば、**National Cost** が投入されなければならない。このコストは政府の資源の配分によって負担されなければならないであろう。すなわち適正な資源配分のために中小企業振興策が必要になってくる。

中小企業は、「中と小の比較的大きな企業群」と「小のうち比較的小きな企業と零細企業群」の2つに分類できよう。前者は経済の牽引車となるべきグループで後者は社会福祉的配慮が必要なグループと考えられる。これら二つのグループの存在によって前述した中小企業の役割は達成されることになる。成長企業には成長助成のために経営資源強化支援、伝統的産業分野の小規模・ミクロ経済には集団化による効率向上など、企業体質別による支援策が講じられるべきである。

4.1.3 中小企業振興マスタープラン策定の重要性

セーチェニ・プランと中小企業振興法をベースとし、EU ガイドラインを規範とした中小企業振興マスタープランの策定が重要であり、本報告書はハンガリー政府が行うマスタープラン策定に貢献することを目的としている。中小企業振興マスタープランがなぜ必要かを以下確認しておく。また中小企業振興における政府の役割についても言及する。

(1) 中小企業振興マスタープランの必要性

- 1) 中小企業振興マスタープラン策定においては、政府案をもとに各方面の関係者から意見が聴取されるであろう。この手続きの中で多くの議論がなされることによって、中小企業振興策の必要性につき一定の認知とコンセンサスが形成される。
- 2) 中小企業振興マスタープラン実施においては一省庁のみならず広範な政府組織の関与を必要とする。これによって従来の政策・制度の重複あるいは欠落部分が明らかになり是正することができる。
- 3) マスタープランにより中小企業振興策の全体像が明らかになり、政府を中心と

した実施に係わる機関や体制、あるいはネットワークが整理統合される。結果として行政コストが削減され費用／便益効率の高い支援ができる。

- 4) 合意されたマスタープランをベースに国の中小企業開発戦略、優先順位が明らかになる。振興優先順位に従って国家予算を適正に配分することができ、効率的な投融資が可能になると共に予算配分の透明性が確保できる。

(2) 政府の役割

中小企業振興における政府の役割は、規制を強化し市場に介入することではない。中小企業が市場メカニズムにとり残される状況にあるとき、メカニズムに組み込まれるように側面から支援することと、逆に市場の失敗（いきすぎ）によって経営基盤の弱い中小企業がこうむりがちな不利益を補完することにある。すなわち政府は次のような面で中小企業政策に責任を持つべきである。

- 1) 市場における中小企業の活動機会の確保
- 2) 中小企業の自由な経済活動に対する障害の除去
- 3) 市場の失敗によって生じる中小企業の不利益の補完

4.2 中小企業振興マスタープラン計画の前提条件と開発目標

4.2.1 本調査における調査の範囲

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 4.2-1 のようにまとめられる。この中から各国の置かれる事情によって優先順位をつけて政策・制度あるいは具体的な支援策が選択されていくわけである。

本調査においては両国間合意によって、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。（ ）内が本調査の具体的対象分野として選定されている。

- 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）

図 4.2-1 に本件の調査範囲と表 4.2-1 の一般的全体スキームの関係を図示した。くり返しになるが、全体スキームプラン（表 4.2-1）のうち本調査では図 4.2-1 の重点施策分野につき評価分析と提案を行うことになる。

4.2.2 中小企業開発目標の設定

ハンガリーの中小企業振興策は中小企業振興法を基本方針とし、完成しつつあるセーチェニ・プランを上位計画として策定される。EU のガイドラインもまた一つの規範となるが、これはすでに振興法にもセーチェニ・プランにも折り込み済みであることは、第 2 章で検証した通りである。したがって当国の中小企業振興の大枠はすでに明らかにされていると見ることができる。

歴史的にみて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きた。結果としては地域振興、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 資金援助が消滅あるいは一部限定になろうとする時、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られる。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。

表 4.2-1 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

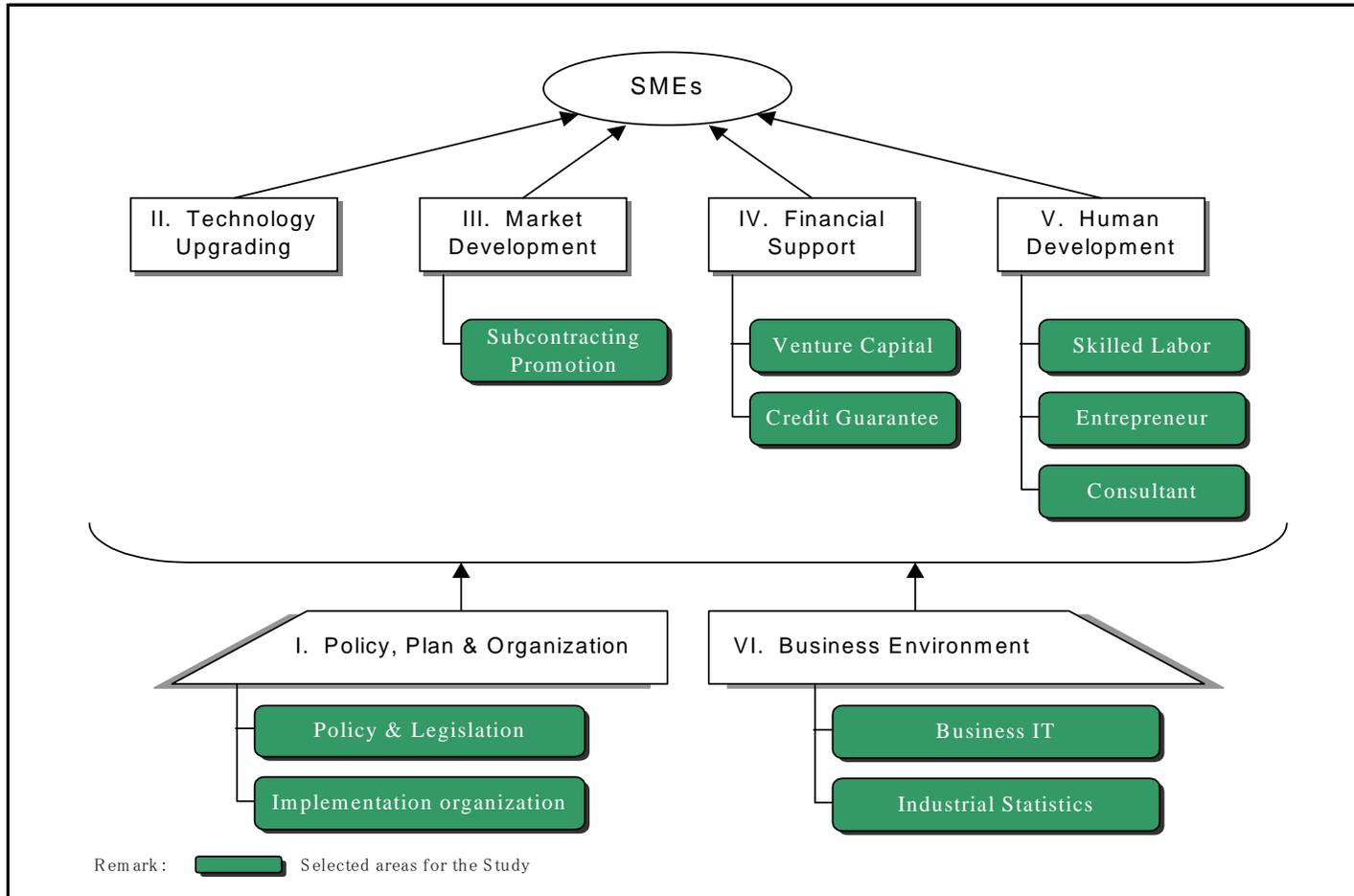
5) 人材開発支援策

- ・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

☒ 4.2-1 OVERALL SCHEME OF SME PROMOTION AND THE PRIORITY AREA IN THE STUDY



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(第 5 章 5.1 節参照)、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。現実にも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。

(2) ハンガリーは零細企業が多い企業構造である

第 1 章表 1.2-10 でみると、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。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。

(3) ハンガリー企業の生産性はEUと比較して劣っている

第1章表1.2-10からみる通り、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見れば合計で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イク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イク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。本報告書ではこの視点から以下に各種提言を行う。

なお、従来の地方のマイク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から、PHARE小企業育成資金援助の終了を迎えて新たな展開が模索されている。ただし本報告書では、マイクロ企業振興の政策・制度はすでに長年に亘り実施されてきているのでマイク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。

4.3 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

一方、前章までに支援策の分野毎に、課題を指摘した。表4.2-1の全体スキームと図4.2-1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

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。

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 年間の推移をみしてみる。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 4.3-1 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から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 4.3-2 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（2000 年 10 月）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]

戦略 1 に関する課題は、前章までの現状分析で下記のような諸点が指摘されている。対策としての政策提言と提案プログラムも合わせて検討する。

1) 中小企業の定義を柔軟に適用する（振興政策）

ハンガリーにおける中小企業の定義は EU ガイドラインの定義に倣って全業種同一となっている。多くの国で中小企業の定義を業種別に定め、企業の実態を反映したものとなっている。下記の業種別に定義を変えている例が多い。

- ・ 製造業
- ・ 商業（卸業、小売業）
- ・ サービス業

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ろう。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]

本文第 2 章において本戦略にかかる課題が指摘されており、それに従って以下に対応策を検討する。

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）

本文第 2 章において、政策実施体制強化の課題として MVA の見直し、施策実施ルートとしての業界組織活用、経済省がより直接介入する地域振興体制の構築について指摘している。このうち MVA 見直しについては議論が進み MVF の設立等によって改善に着手され、民間団体の活用については経済省と密接な関係が構築されつつあるということなので、今後の進展を見守ることにする。残る問題は経済省の地方への政策ルートの強化である。これを「**経済省地方組織の強化プログラム**」として提案する。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。本調査では技術向上分野の調査は範囲外なので特に実施していないが、パイロットプロジェクトの実施を通じて本戦略にかかる課題が次のように指摘されている。

[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）

第 2 章において企業診断、技術指導、情報提供などのソフト面からの中小企業支援の重要性を指摘している。特に開発目標である「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。詳細は第 5 章を参照のこと。下請振興のためメンター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]

本報告書において下請振興の課題としては次のような諸点が指摘されている。

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 資金によるメンート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。また UNIDO が多くの開発途上国へサプライヤーのデータベース作成支援を行った結果をみても、成果は必ずしも上がっていない。データベース作成はマッチメーカー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。コンピュータシステムとしては今までスタンドアローン方式であったものをインターネット方式へ切り換え途中である。

もう一つの成功例はタイ国の BOI 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はあがらなかった。しかし4~5年前からスタッフが人的介入をするマッチメーカー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、マッチメーカー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、すなわち人間の介入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]

前章までの現状分析において本戦略に関連する課題として、次のような指摘がされている。

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。

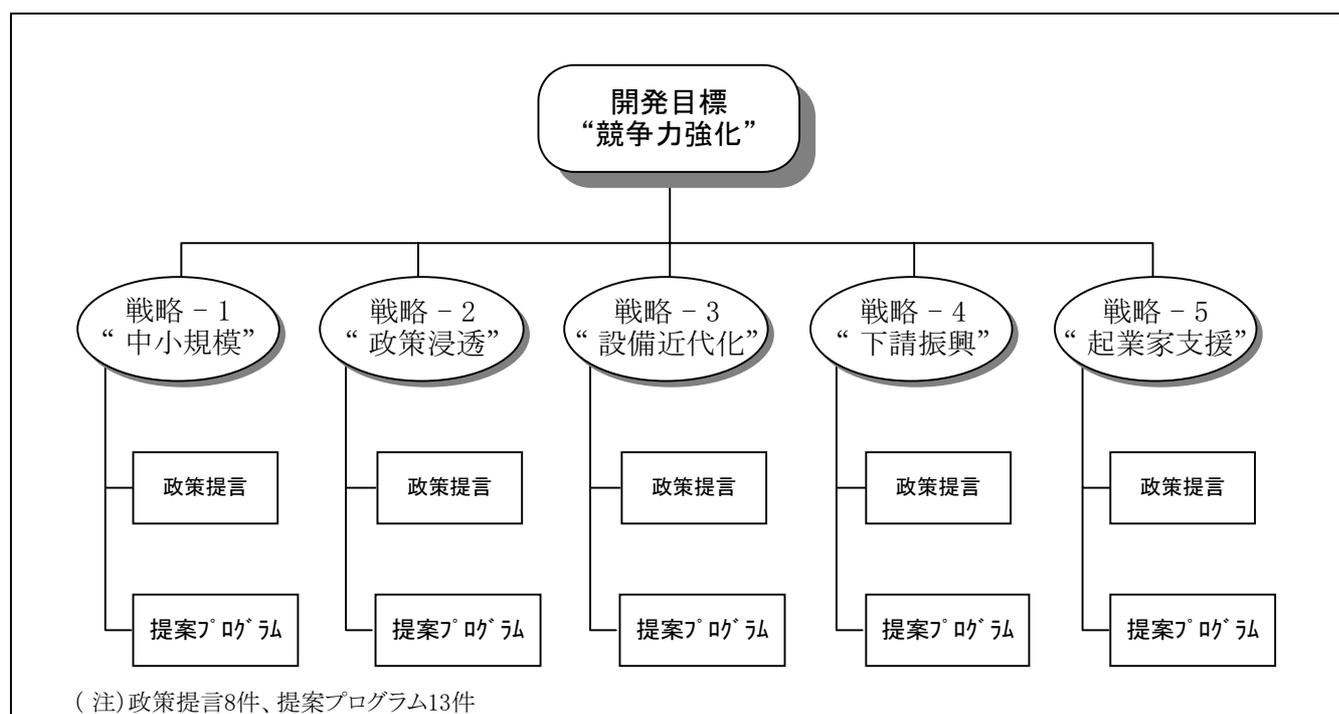
そこでここでは「中小企業経営コンサルタント資格制度の導入プログラム」を提案する。なお、日本にも同様の国家資格制度がある。資格取得には1年間中小企業大学校で教育を受けて試験をパスする方法と、自習によって1次、2次試験をパスし実習を経て資格を取得する方法がある。現在類似の制度を日本政府の協力によってタイ国やメキシコが導入しようとしている。

4.4 中小企業振興計画の全体構成

図 4.4-1 に調査範囲内での政策提言と提案プログラムの一覧表を示した。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 4.4-2 のようになる。

「政策提言」は基本方針や包括的構想にかかる提言で、当国では具体的アクションプログラムまでまだ煮詰まっていないと考えられるものである。「提案プログラム」は具体的なアクションプランとしてすぐにでも実施可能な提案である。

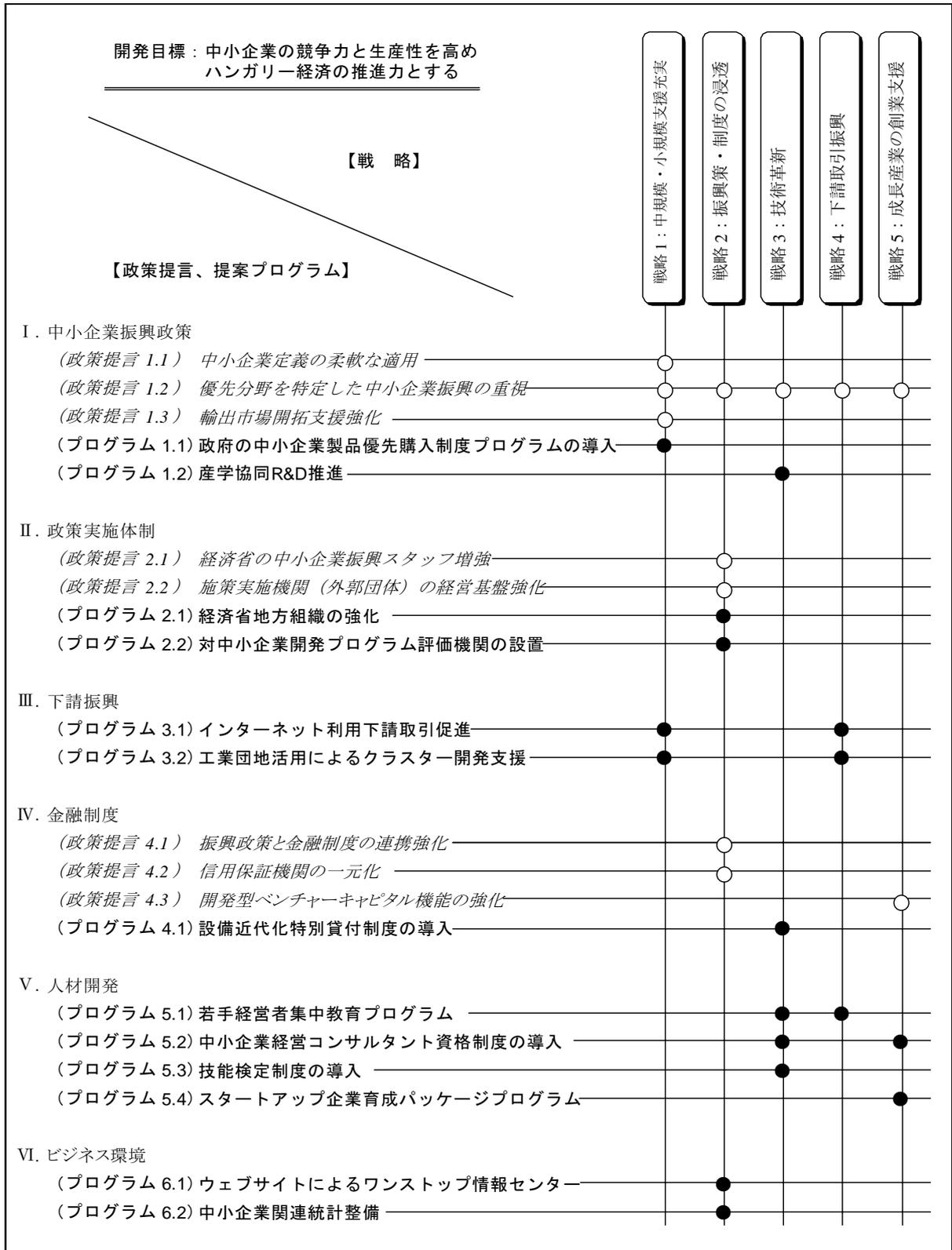
図 4.4-2 中小企業振興計画のフレームワーク



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。提案プログラム等は考え得る全てのプログラムを網羅しているわけではない。また調査範囲を 4.2.1 で述べ、図 4.2-1 に示した範囲に限定されているため、戦略自体も上記以外にもあるであろう。ただし調査範囲内の現状調査から導き出された各分野の課題は全て検討されている。

なお、本章巻末 4.7 に「政策提言の要約」を、4.8 に「提案プログラムの詳細」を添付している。

図 4.4-1 政策提言、提案プログラム一覧と開発戦略との関係



4.5 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ということではなく、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。

4.5.1 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 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 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。

4.5.2 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 4.2) 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 年間に要する中期プランとなろう。

(政策提言 2.2) 施策実施機関(外郭団体)の経営基盤強化

(政策提言 4.1) 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

4.5.3 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 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

4.6 短期・長期のタイムスケジュール

4.5 節の検討をもとに図 4.6-1 にタイムスケジュールをまとめた。

図 4.6-1 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		■	■

4.7 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 4.7-1 に、13 件の提案プログラムを表 4.7-2 に示した。

つづいて 4.7.1 に政策提言を 4.7.2 に提案プログラムを詳細に記述している。

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。

表 4.7-1 POLICY RECOMMENDATION (1/2)

P. R. 1.1 Flexible application of SMEs definition

<p>Objectives/ Benefit: To apply different definitions according to SME promotion policy and programs, thereby to ensure policy and programs more effective reflecting the actual situation in each sector. However, this does not mean to change the definition that is generally used.</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 sectors and allocating resources accordingly.</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 their 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 4.7-1 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 mostly 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% in total), 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 are supervised by other ministries than MEA. 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 close 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 4.7-2 PROPOSED PROGRAMS (1/4)

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

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

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

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

Program 2.1 Enhancement of the MEA's regional network

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

Program 2.2 Establishment of the organization to evaluate SME development Programs

<p>Objective/Expected benefit: To monitor the performance of SME-related programs and provide feedback for efficient and effective materialization of SME policy.</p>	<p>Description: The EU Fourth Enterprise Program calls for 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.</p>	<p>Weakness/Consideration: MVA might be a responsible organization but it is still young. Cooperation among related organizations will be necessary.</p>	<p>Implementation body: ISBD as main body, MVA, MEA</p>
--	--	---	--

表 4.7-2 PROPOSED PROGRAMS (2/4)

Program 3.1 Promotion of matchmaking using internet

<p>Objective/Expected benefit: To promote matchmaking between buyers and suppliers in combination of two tools, that is a computer system and matchmaking activities made by personnel.</p>	<p>Description: A computer system has been developed and matchmaking activities were tried under PP-2. Function of technical guidance for SME-suppliers, which was experimented by PP-1 shall, be attached to the proposed program.</p>	<p>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.</p>	<p>Implementation body: Candidates are ITDH, HPC, MEA, etc. The body should have capability for regional evolution of the program.</p>
--	--	--	---

Program 3.2 Cluster development support using the existing industrial parks

<p>Objective/Expected benefit: To utilize industrial parks located in the vicinity of project sites as a center of the cluster development projects.</p>	<p>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.</p>	<p>Weakness/Consideration: Needs of private sector for the cluster projects are still uncertain.</p>	<p>Implementation body: MEA, Cluster Development Agencies, Industrial parks</p>
---	--	---	--

Program 4.1 Introduction of the special loan program for equipment modernization

<p>Objective/Expected benefit: To accelerate modernization of equipment and machinery of SMEs providing a special loan program.</p>	<p>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.</p>	<p>Weakness/Consideration: There might be argument that the credit with concessionary terms and conditions will disturb the market of financing.</p>	<p>Implementation body: Hungarian Development Bank as a wholesaler, Commercial banks as retailers</p>
--	--	---	--

Program 5.1 Expansion of the intensive training course for young managers

<p>Objective/Expected benefit: To train young managers including successors of SMEs about fundamentals of modern management techniques and philosophy.</p>	<p>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.</p>	<p>Weakness/Consideration: Availability of qualified lecturers and consultants especially in the field of production technology.</p>	<p>Implementation body: HPC as the coordinator, LEAs, Regional Training Centers, etc.</p>
---	--	---	--

表 4.7-2 PROPOSED PROGRAMS (3/4)

Program 5.2 Introduction of the SME management consultant certification system

<p>Objective/Expected benefit: To conduct a certification test of SME management consultants and recognize competent consultants officially.</p>	<p>Description: An 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.</p>	<p>Weakness/Consideration: Incentives for certified consultants shall be considered.</p>	<p>Implementation body: MVA/LEA or MVF under authorization of MEA</p>
---	---	---	--

Program 5.3 Introduction of the skill standard system

<p>Objective/Expected benefit: To introduce a skill standard certification system in order to qualify skilled labors and technicians based on their skills.</p>	<p>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.</p>	<p>Weakness/Consideration: It is uncertain if the qualified labors are duly rewarded by the academic-career- oriented society</p>	<p>Implementation body: Regional Center for Manpower Development and Training, Certification Board shall be organized.</p>
--	---	--	---

Program 5.4 Establishment of a package program for fostering of startups

<p>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.</p>	<p>Description: An assistant package consists of a guaranteed loan, a development-oriented venture capital (development capital) and consulting support.</p>	<p>Weakness/Consideration: It might face difficulties in cooperation among various agencies for packaging supporting measures into a program.</p>	<p>Implementation body: RDCs for development capital, MVF for a guaranteed loan, MVA/LEA and Incubation Houses for consultation.</p>
--	---	--	---

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

<p>Objective/Expected benefit: To fully prepare information necessary for SMEs in the web-site of MEA linking to relating organization.</p>	<p>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. Various applications of SMEs shall be acceptable to MEA on the web-site.</p>	<p>Weakness/Consideration: It requires cooperation of various organizations in establishment and maintenance of their web-site for easy use of SMEs.</p>	<p>Implementation body: MEA as the center, Related organizations in preparing their web-sits to link MEA's.</p>
--	---	---	--

表 4.7-2 PROPOSED PROGRAMS (4/4)

Program 6.2 Development of SME-related statistics

<p>Objective/Expected benefit: To prepare SME statistics for the benefit of analyzing present situation of SMEs, planning SME promotion policy and supporting business activities.</p>	<p>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.</p>	<p>Weakness/Consideration: It is indispensable to persuade SMEs that they submit accurate and honest information to the government.</p>	<p>Implementation body: MEA as the organizer, Statistical Bureau and Tax Bureau as agencies for data collection</p>
---	--	--	--

4.7.1 政策提言の詳細説明

政策提言に関わる内容は以下の通りである。

- (政策提言 1.1) 中小企業定義の柔軟な適用
- (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 1.3) 輸出市場開拓支援強化

- (政策提言 2.1) 経済省の中小企業振興スタッフ増強
- (政策提言 2.2) 施策実施機関（外郭団体）の経営基盤強化

- (政策提言 4.1) 振興政策と金融制度の連携強化
- (政策提言 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

(政策提言1.1) 中小企業定義の柔軟な適用

1. 提言の目的と内容

目的：

中小企業振興施策においてセクター別に異なる定義を柔軟に運用することにより、より実態に則した施策の運営を図り、中小企業施策全体の効率化を図る。

内容：

製造業と商業は中小企業性において規模の基準が異なるし、同一基準ではカバー率が異なる。同一カバー率を基準とすれば製造業の方が雇用人数や資本も大きくとらなければならない。現状の中小企業振興法に基く定義はそのまま残し（EU定義との同一性を優先）、実際の施策運用面で施策の対象となるセクターの特性や企業規模に応じた対象設定を行う。例えば、プログラム4.1で提案した「中小企業特別融資制度」を導入する際に、工業セクターと商業セクターでは適格企業規模を加え、より現状に則した施策の実施を行う。あるいは、法的な定義とされる中規模企業の従業員数250人以下の規定を拡大し、施策運営上は対象を幅広く取るなどの考え方がある。すなわち、法的な中小企業の定義そのものを変えるのではなく、施策運用面で定義付けを変え、より効果があがる形での施策実施を試みる。これらは施策立案当局者がEnterprise Development Board (EDB) に諮問の上、決定するものとする。

2. 現状の問題点

一口に中小企業と言ってもその形態はさまざまである。このことはハンガリーにおいても同様である。現在のハンガリー中小企業の定義はEUにおける中小企業を参考に定められたものである。しかし、国の経済構造、産業の発展度合い、その中での中小企業の位置付けは国によって様々であり、セクター毎に中小企業が置かれている環境の違いも大きい。

下表は2000年3月時点におけるハンガリーの業種別雇用規模別企業比率を示している。全てのセクターをあげてはいないが、代表的セクターである工業セクターは各セクターの中で従業員数10人以上の企業比率が最も高く、中でも50人以上の企業は工業セクターに偏っている。それに反し、商業セクターでは零細・小規模企業が多く、建設セクターも同様の傾向を示している。

SHARE OF ENTERPRISES BY SECTOR, BY NO. OF EMPLOYEE

	0	1-9.	10-49.	50-249.	Over 250
Manufacturing	27.8%	50.9%	15.1%	4.8%	1.5%
Construction	32.6%	54.9%	10.9%	1.4%	0.1%
Commerce	34.0%	59.1%	6.1%	0.8%	0.1%
Whole Sectors	41.0%	50.6%	6.6%	1.5%	0.3%

これまでのところハンガリーにおいて、現行中小企業の定義（2000年1月より適用）を適用したことによる弊害は見られない。また、全セクター統一された定義を適用することへの問題認識も、ごく一部において指摘されているのみである。しかしこのことは現在、中小企業施策における政府資源配分の公平性や、施策運営面での効率性が確保されている証とは必ずしも言えない。むしろこれらの問題は、今後、中小企業振興策が具体化され、その受益者が明らかとなる事によって顕在化してくるものであろう。特に、現行定義では①従業員数、②年間売上額、③総資産額、④株式保有の4項目を”and”でつなぎ、全てを満たすことを要件としている点などは今後、具体的な中小企業振興施策立案において、対象が極端に絞られてくるなど、制約事項となることも予想される。また、ハンガリーでは従業員数250人までを中規模企業としているが、企業がおかれている状況によっては、それ以上の規模の企業に対しても中小企業振興策が必要とされている場合もある。

一方、EU委員会はこれからの中小企業政策のあり方として、施策運営における費用対効果の重要性を打ち出している。すなわち政策目標を達成するためにより効果的な資源配分を加盟国に求めている。また、この方針はOECDのSMEs and Industry Committeeの政策提言とも一致している。ハンガリーにおいても今後このような観点から中小企業施策の実施が求められることは必至であり、行政機関としてそのための準備を為しておく必要がある。その意味でも中小企業の定義の設定を実施の施策運営において柔軟に適用させることはこれからの中小企業振興において重要である。

日本では中小企業の定義そのものが基本法において産業セクター毎に定められている

DEFINITION OF SMEs IN JAPAN

Sector	Permanent employees	Paid up capital
<u>SMEs</u>		
Sectors n.e.s.	300	300
Wholesale	100	100
Retail	50	50
Service	100	50
<u>Small</u>		
Sectors n.e.s.	20	-
Commerce & Service	5	-

(政策提言1.2) 優先分野を特定した中小企業振興の重視

1. 提言の目的と内容

目的：

ハンガリー中小企業政策、施策の立案において優先強化分野を定め、資源の優先投入により中小企業の競争力と生産性を国際レベルまで高める。

内容：

1) 中小企業施策において従来の零細企業偏重の振興計画から、成長産業振興へと重点を移す。

例えば Szechenyi Plan において指摘されている革新的技術を持つ小規模企業の育成や、中規模への発展が予想される既存小規模企業の支援。あるいはこれからの成長が期待される knowledge-based industry の概要等があげられる。

2) 重点分野への開発資源の重点配分を行う施策をとる。

3) 産業政策において中・長期の戦略的思考を組み入れる。

今回の Szechenyi Plan が最終的に7カ年の長期計画となったことはこの方向に沿ったものと言える。但し、今日の産業変革は極めて急速であることから、戦術の定期的な見直しと、柔軟な対応は施策実施において必要である。

2. 現状の問題点

本報告書4.2節においてハンガリーとEU諸国の企業構造比較を基に、結論として次のようなハンガリー側の問題点を指摘している。

- ① 中小企業製品の競争力不足
- ② 零細企業に偏った企業構造
- ③ 全体的に低い生産性

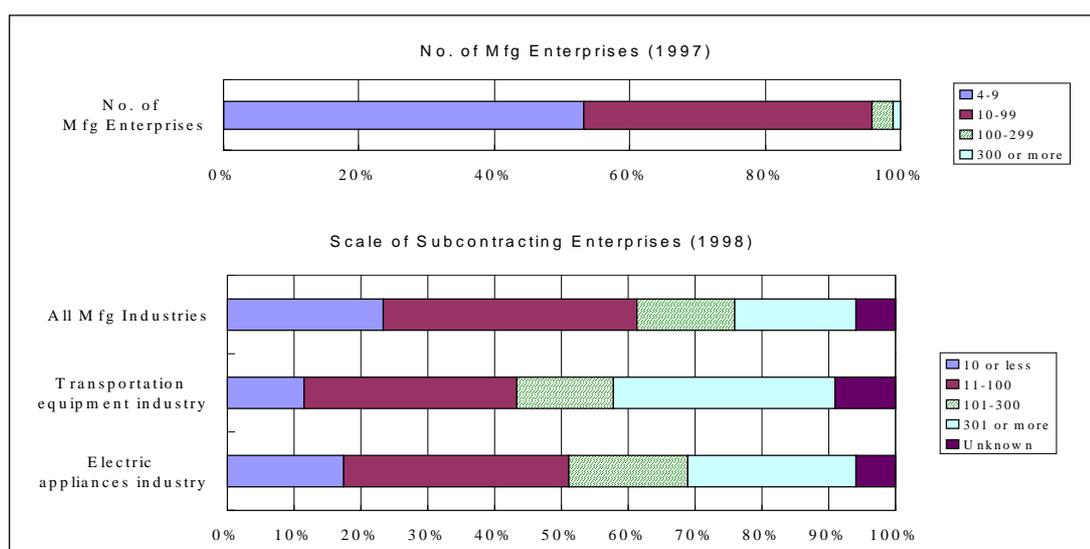
これまでハンガリー政府がとってきた中小企業政策は、どちらかと言えば、従業員数10人以下の零細企業に重点がおかれている。これは市場経済体制以降、雇用創出の観点から新規企業を数多く作るという面があったことも影響している。しかし、零細企業それも従業員ゼロの企業数が格段に増加し、これからは産業構造全体の強化を図る必要がある。その場合、零細企業よりもむしろ中・小規模の支援に力が注がれるべきであろう。過去の事例から言えば、中小規模を振興する方が短期間で、かつ産業全体に与える影響も大きい。下表Aはハンガリーの企業規模別GDP貢献度や売上対輸出比率を示したものである。相対的に中小及び大企業の位置付けが高い。また、図Aには日本の全国下請振興協会が斡旋に成功した下請企業の企業規模別比率を示している。日本の製造業全体の企業数では従業員数100人以下の企業が96%と圧倒的に多いが、実際の下請と

なっている企業規模を見ると、従業員数100人以下の企業が自動車産業で40%強、電機産業で50%強を占めるにすぎない。実際、下請企業となりうる企業規模は比較的大きいことが伺える。中規模企業の位置付けの高さは本編4章の表4.3-1で示した従業員一人あたり負荷価値額からも明らかである。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ところが大きい。

Table A EXPORT RATIO, GDP CONTRIBUTION BY SIZE OF ENTERPRISES, HUNGARY 1998

	No. of Enterprises	Export Ratio	GDP Contribution
0-10.	96.4	8.0	14.2
11-50.	2.9	10.3	13.8
51-250.	0.6	16.3	21.5
<251	0.1	33.2	50.4
	100	(average) 19.5	100

Figure A SCALE OF SUBCONTRACTING ENTERPRISES IN JAPAN, 1998



Source: National Association for Subcontracting Enterprises Promotion, Japan

企業規模のみならず産業部門においても優先分野を選択的に優先振興する必要がある。現在、ハンガリーではEU加盟を前提とした産業政策が尊重されているため、国としてEUガイドラインからはずれた特色のある産業政策（中小企業振興策を含む）を打ち出しにくい現状がある。しかし、EU加盟国でも所得が比較的低いギリシャやポルトガルを見ると独自の産業振興策を少なからず打ち出している。特に、低開発地域への産業振興インセンティブは極めて豊富に用意されている。また、農業政策をめぐっては主要国間に対立があることは周知の事実である。このような点を考えれば、ハンガリーとしてもEUとの調和を図りながら、強化すべき部門を優先的に取り上げる独自の産業政策があってもおかしくない。ある意味ではEU加盟準備期間の今こそ独自の

戦略的振興策を積極的に取るべき時期かもしれない。ハンガリー産業の育成を考える場合、国内市場の小ささをいかに克服するかが大きな課題である。その意味で、ハンガリー国内で全ての産業分野の強化を図ることは資源効率の面からも薦められない。むしろ既存分野の優位点を伸ばす方向で産業政策も検討されるべきである。

(政策提言1.3) 輸出市場開拓支援強化

1. 提言の目的と内容

目的：

これまでITD-Hを中心として行われている輸出市場開拓支援プログラムの中小企業へのより一層の展開を図り、中小企業による輸出市場開拓を推進する。

内容：

- 1) 対EU市場開拓においては商工会議所間の連携強化を側面から支援する。
- 2) 連携先商工会議所と合同による定期商談会、相互訪問などの企画への財政補助。
- 3) 地方中小企業、あるいは業種別市場開拓ミッションの編成、輸出活動支援。
- 4) ITD-H以外のサービスチャネルの拡大（LEAs、RDCs等の窓口活用）
- 5) 中小企業のe-business普及に関わる支援
- 6) 海外の製品規格情報の整備、コンサルティング

2. 現状の問題点

「市場開拓」への支援についてはWTO規制との絡みもあるが担当機関であるITD-Hは積極的にこの課題に取り組んでいる。プログラムとしては海外での見本市での参加支援、貿易使節団の派遣支援、あるいは海外市場に関する情報の提供などである。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。ITD-Hのサービスの対象として、けして中小企業を排除するものではないが、これまでのところ結果的に、外資系企業や国内大手企業中心の動きであったことは否めない。

大半の部品メーカーにとって、ハンガリーの国内市場へ供給するだけでは採算がとりにくいことは、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セクター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、彼らが輸出市場開拓をなすに当たってどのような公的支援を行なえるかを検討すべきである。プログラムの限られており、また、そのいくつかは既実施されている、むしろ市場開拓支援施策の多様化や地方部での中小企業への浸透を図っていく仕組みや、努力が求められている。また、市場開拓支援において個別の企業対応は制度的にも、また物理的にもとり難いことから、商工会議所やKESZの各組織を活用した中小企業への支援方法を企画すべきである。

(政策提言2.1) 経済省の中小企業振興スタッフ増強

1. 提言の目的と内容

目的：

経済省の中小企業振興体制を拡充し、セクター、地域を問わず幅広い中小企業群に対応できる体制作りを行う。

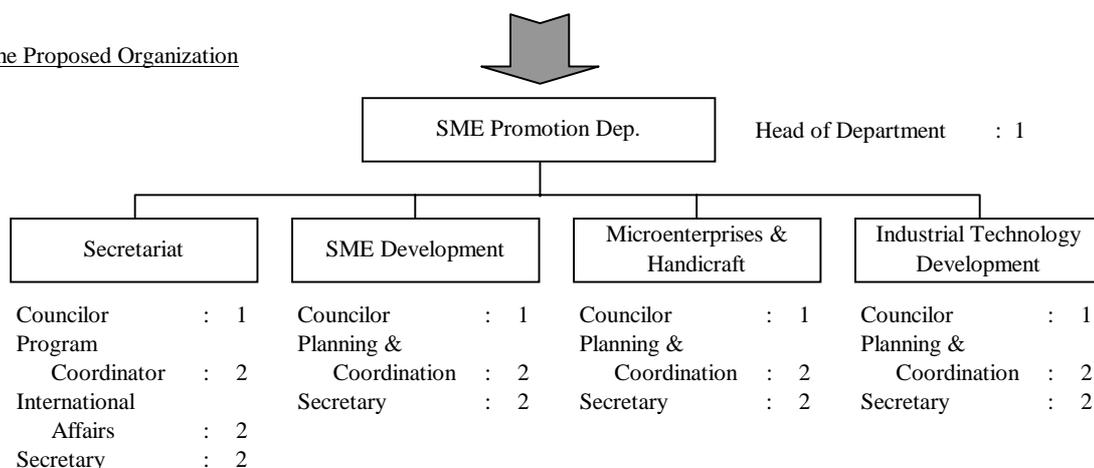
内容：

- 1) SME Promotion Department の組織を 4 部門に分ける。
- 2) SME Promotion Department の下請技術開発部門は現在の National Subcontracting Program Office を併合する。
- 3) MVA の組織を見直し、行政機関としてとりこむべき部分は MVA より経済省に移転させる。同時にスタッフの転籍も検討する。
- 4) Institute for Small Business Development のモニタリング機関としての機能を強化し、同 Institute の代表者を Enterprise Development Board (EDB) のメンバーに加える。
- 5) 業界4団体より出向の形で人材を受け入れ、業界団体との交流、および施策展開における機能性を確保する。
- 6) 中小企業行政に関わる機関委任事務の項目を増やし、外部機関の活用を図る。

The Present Organization (as of Nov. 22, 2000)

SME Promotion Dep.		National Subcontracting Program Office	
Head of Department	: 1	Head of Department	: 1
Councilor	: 1	Secretary	: 1
Planning & Coordination	: 5		
International Affairs	: 2		
Secretary	: 2		

The Proposed Organization



2. 現状の問題点

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。経済省全体で約 500 名であり、その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。従って、現在取り組まれている分野も前者は中小企業全般の法整備や振興施策の立案であり、後者は製造業における下請振興を中心に業務が行われている。セクター別、企業規模別、あるいは地方部における中小企業の育成などの対応はまだ不十分と言わざるを得ない。

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経済省としての体制作りと共に、限られた経済省の体制を補強する意味でも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。

中でも **MVA** はこれまでの実績から零細・中小企業育成に関わる豊富な経験・知識、人材をもっている。しかし、経済省が新に組織した **MVF** を経済省プログラムの実施調整機関と位置付けたこと、また、これまで **MVA** の財政的スポンサーであった **PHARE** からの資金提供が逡減されること明らかになってきたことから、**MVA** がこのままの形で存続することは難しくなっている。従って **MVA** の組織見直しの議論が起きているが、経済省としても **MVA** の人的資源を活用する可能性を検討すべきである。

(政策提言2.2) 施策実施機関（外郭団体）の経営基盤強化

1. 提言の目的と内容

目的：

中小企業振興に関わるプログラム実施機関に機関委任事務を委託することにより、経済省の効率的な施策実施と施策実施機関の経営基盤の安定化を図る。

内容：

- 1) 経済省として「機関委任事務 (government agency proxy administration)」制度の位置付けと内容、および費用等を法律によって定める。
- 2) 機関委任事務を委託できる機関を選定し、契約を結ぶ。
- 3) 事務の委託先機関は契約にそって事務を行なう。
- 4) 機関委任事務の委託により、委託先機関に事務代行料を支払う。

2. 現状の問題点

経済省の打ち出した施策を具体的に実施する機関の大半は Act CLVI of 1997 Non-Profit Organizations に基く組織である（但し、必ずしも公益法人ではない）。一方、経済省は政府の規則によって 500,000HUF 以上の予算案件については全て Tender 方式によって発注しており、これはプログラムの実施委託においても同様である。従って、プログラム実施機関は公益団体としてその設立趣旨にもかかわらず、安定した財源をもつ経営形態とはなっていない。Tender 方式は、ある意味で契約の透明性を確保するためにとり入れられているものであり、今日、一概に否定できない。しかし、プログラム実施機関の財政基盤の安定化を確保することもプログラム実施の継続性から重要なことであり、Tender 方式を補足するだけで必要である。これら大半の機関は施策実施面で外部機関の活用を進めている経済省 (MEA) にとって施策の継続性維持、地方部での施策展開などの面において、大変貴重な存在であり、経済省としても何等かの支援を検討すべきである。

上記 Act の 14 条第 2 項において non-profit organization は国家予算からの補助金を受け取ることが可能とされている。経済省はプログラム予算とは別に特定プログラム実施機関の機能強化を目的とした助成金制度を予算化し、特定の non-profit organization については経済省の関連機関として育成していくことを提言する。

機関委任事務制度は政府が行う日常業務の一部を特定の機関に委託し、政府業務を補完するも

のである。権限の委任ではない（delegation of authority）が、機関として政府の業務を代行できるだけの社会的認知が必要である。委託先機関に対しては事務代行料が支払われる。例えば、機関委任事務の事業所登録、統計、各種認定業務などが上げられる。あくまでも行政事務の一部であり、振興施策の実施などとは異なる。

(政策提言4.1) 振興政策と金融制度の連携強化

1. 提言の目的と内容

目的：

中小企業振興を効率化するため、経済省が中小企業金融を迅速により直接的に活用できる体制を作ること。

内容：

開発政策や施策は実施手段にリンクしていることが望ましい。政策立案の責任官庁である経済省は中小企業開発手段として最も重要な金融支援制度とのリンクがマイクロファイナンスを例外として必ずしも密接ではない。信用保証制度も中小企業対象のベンチャーキャピタル制度にしても組織的には経済省と独立した機関になっている。

2. 現状の問題点

中小企業振興の重要なツールである金融支援には3つの柱がある。

- 1) 直接金融（融資）
- 2) 信用保証
- 3) 投資（ベンチャーキャピタル）

融資部門では、マイクロクレジット以外は主として商業銀行が受け持っている。商業銀行は外資比率が60%を占めている関係上、政府の施策が反映し難い。信用保証の大手CGCとRCGFは、機能的には重複部分があるが所轄官庁が異なる。中小企業向けベンチャーキャピタルはRDCが受け持っている、経済省の施策はRDHCを経由した間接的な指導にならざるを得ない。

経済省の中小企業振興政策が、より戦略的、重点的、あるいは選択的になり、かつマイクロ企業のみならず中規模、小規模企業を重視することになった場合、上記の金融制度では金融を使った施策が機能しにくい。経済省の施策重視のため、迅速かつ直接的に金融手段を利用できる体制を構築する必要がある。但し、基本方針としては規模の小さい関連機関をいくつも新設するのは効率が悪くなるので、現設機関との連携強化あるいは統廃合によって経済省の影響力を強くするべきであろう。

(政策提言4.2) 信用保証機関の一元化

1. 提言の目的と内容

目的：

信用保証制度の一元化を図り、政策ツールとしての役割を強化する。

内容：

ハンガリーには現在4つの信用保証制度があって、零細企業を含む中小企業を中心にサービスを行なっている。しかしながら、これらの信用保証制度は政策官庁である経済省と組織的に直接的な関連がない。信用保証制度は政策実現のための重要なツールの一つであることが認識されるべきである。これら信用保証制度の組織的統合と経済省のより強い関与が研究されるべきであろう。

2. 現状の問題点

まず第一に、信用保証制度は中小企業振興の重要な「ツール」と認識する必要がある。役割は民間金融を中小企業へ流す点にある。一方、政策の意志（戦略）を末端まで浸透させる重要な道具である。しかるに、ハンガリーにおいては中小企業振興を担当する経済省の意思が通りにくい組織となっている。ハンガリーでは大手のCGCが大蔵省主導、RCGFが農業省管轄である。新設のCredit Guarantee Cooperative, 1991年創設のState Guarantee Fundでは経済省が主導的立場にあるけれども活動のシェアは小さい。

調査団としては将来の方向としてこれらを統合、一元化し、経済省のもとにまとめ、中小企業振興の主要な政策ツールにするような体制の研究を提言する。

日本の例では、各県に1つを原則として全国52の信用保証協会とそれを統合する組織がある。信用保証協会は国および地方公共団体が財政支援をしている。全ての信用保証協会は一つの信用保険公庫で付保されていて、いずれも通商産業省の管轄下におかれている。通産省は保証額の増減、優先保証対象業種の設定等で振興政策を浸透することができる。

(政策提言4.3) 開発型ベンチャーキャピタルの機能強化

1. 提言の目的と内容

目的：

本プログラムの目的は全国8地域に設立されているRDCに開発型ベンチャーキャピタル機能を持たせることにある。これによって開発型ベンチャーキャピタルを重点分野振興の強力な道具（ツール）として使用することを期待するものである。

内容：

RDCへの指導および支援策としては次のようなことが考えられる。なお、下記の提言はRDCの現在の業務はそれで継続しつつ機能の拡大を目的としている。

- 1) 重点産業分野の特定
成長分野の業種を特定し、特定した分野へのRDCの投資に支援を与える。
- 2) コンサルタント雇用費用への補助金制度導入
企業支援のためにRDCが雇用するコンサルタントの費用に補助金を出す。
- 3) リスク投資保証（保険）の改善
現存する保証制度をRDCが容易に使用できるようにする。
- 4) 民間のリスクマネーの導入
投資対象企業を特定せず、個人、企業、金融機関等より公募し、複数の対象企業へ分散投資する制度を導入する。
- 5) ベンチャーキャピタルファンドの創設
投資で得られた利益の一部をFundとしてプールし、2)、3)の費用として配分する方法を導入する。

尚、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」もあわせて参照のこと。

2. 現状の問題点

ベンチャーキャピタルには民間のリスクマネーを投入し比較的短期間のうちにキャピタルゲインを狙う古典的なものと、中小企業への金融支援の色彩が強い開発型のものがある。後者も最終的にはキャピタルゲインを期待することには変わりはないが、比較的長期の視点からの育成機能を持つものである。ハンガリーでは政府の持ち株会社RDHCが株式を所有する全国8ヶ所に設立されたRDCが開発型ベンチャーキャピタルに当たる。しかし現状ではRDCは、設立後数年他って経営が安定した企業を中心にベンチャーキャピタルを投入し、また融資をしている。RDC自身は利潤を目的とした株式会社であるから、安全確実な投融資を行うこと自体は当然のことであろう。ハンガリー政府では、開発型ベンチャーキャピタルを別途設立することも検討中であるとも聞く。

ここでは、RDCも適切な政府の指導と支援があれば、新たなベンチャーキャピタルを設立しなくとも開発型ベンチャーキャピタルの機能を持ち得るという考え方のもとで政策提言をしている。
