

## 第 5 章

---

### パイロットプロジェクト

---

## 第5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。

パイロットプロジェクトの内、PP-1 は、本調査実施開始前から、両国間の S/W において、実施が決まっていたものである。PP-2 と PP-3 は、調査団が本調査前半の3ヶ月で選定し、後半の3ヶ月で実施したものである。PP-2 と PP-3 は、以下の基準で選定された。

- 1) 中小企業（特に製造業）振興の枠組の中で、受益者たる中小企業を何らかの形で参加させること。（SMEs 参加型）
- 2) 限られた調査期間中に一定の結果が期待でき、特別の予算措置を必要としないこと。（コンパクト性）
- 3) 調査終了後も、中小企業支援策として継続発展の可能性があること。（継続性）

パイロットプロジェクトはいずれも、時間的制約の中で実施されたものであるから、今後、本格的に継続実施するためには、いくつかの改善が必要になる。改善点を含めた提案プログラムはすでに、第4章で提案している。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報告する。

## 5.1 (PP-1) 下請振興プロジェクト

### 5.1.1 パイロットプロジェクト提案の論拠

1998年に策定された“Subcontracting Program”はSupplier Target Programとも呼ばれ、主に自動車部品及び電気・電子部品を対象に、バイヤー（ハンガリー資本の企業及び外資系企業）とサプライヤーとのチェーンの構築・強化を図ることを、基本方針の一つとしている。セーチェニプランにも重要施策として取り上げられている。従来の下請け促進政策では、サプライヤーのデータベースを構築することに主眼が置かれてきたが、サプライヤーの情報を整備するだけでは、下請ビジネスを振興させることは難しい。

下請取引を増加させるためには、サプライヤー側に、バイヤーがどういう部品を国内で調達したいか理解させることが、まず必要である。その上で、サプライヤー側が、各自の製造技術や製造能力を検討し、供給可能と判断する場合、バイヤーとの新規の下請取引の可能性が生じることになる。いずれにしても、下請取引振興にはバイヤーの需要把握が第一であり、バイヤーの要望に合わせた振興策が必要である。すなわち、サプライヤー側の状況整備の前に、Demand-drivenによる振興策が基本となるべきである。ついで、マッチメイキングを効率的に行うために、両者間のコーディネーションを十分に行うことが要求される。さらには、サプライヤーの技術レベルがバイヤーニーズに合致していない現状を考える時、潜在的供給力が高いと判断されるサプライヤーの育成も必要である。

以上の観点から、本パイロットプロジェクトの論拠は、次のようにまとめられる。

- 1) 部品バイヤーのニーズに合った下請振興を行うこと
- 2) サプライヤーの生産・管理技術をバイヤーの要求レベルまで向上させること

### 5.1.2 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。

### 5.1.3 パイロットプロジェクトの対象・受益者

本プロジェクトは、自動車産業及び電気・電気機器産業分野で製造活動を行っている企業を対象としている。これらの企業を下請振興という見地から、部品を供給するサプライヤーと部品を購入するバイヤーに分類した。バイヤーでは、日系企業 12 社、日系以外の外資系企業 3 社を訪問調査し、購入希望部品に関する情報を収集した。サプライヤーについては、ITD-H が作成した“Hungarian Subcontracting Directory 2000”に登録の 800 社から自動車・電気電子部品を製造している 122 社を選定し、上記の情報を送付した。その結果、最終的に 30 数社から供給希望の「引合」を得た。

これらの内、調査団が業態及び事業規模によりスクリーニングした 23 社を、調査団及びバイヤーが訪問し、簡易診断を行った。この簡易診断により、ある程度の改善によってマッチメイキングが可能と考えられる 6 社を選定し、ローカルコンサルタントによる本格企業診断を実施した。本格診断で、バイヤーの意向に十分配慮するようローカルコンサルタントを指導し、適宜、アドバイスを与えた。また、本格診断対象とならなかった低レベルのサプライヤーに関しては、バイヤーに関する情報（コンタクト先を含む）を送付するにとどめた。

従って、プロジェクトの直接的受益者は、15 社のバイヤー及び診断対象 6 社を含む 23 社のサプライヤーとなる。なお、今後、このマッチメイキングが継続的に実施された場合、より広範なバイヤー及びサプライヤーが利益を得ることになり、ハンガリーにおける下請取引が増加することが期待できる。

### 5.1.4 パイロットプロジェクトの実施体制

本調査団員の内、PP-1 担当の 2 名が専従的にプロジェクトの管理及びコーディネーションを行った。ハンガリー側では、ハンガリー生産性センター（HPC）がカウンターパートとしてプロジェクト実施に参画した。また、プロジェクト実施に当たっては、経済省下請振興局に適宜、進捗状況を説明し、協力及び了解を得た。

### 5.1.5 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、それぞれの基本調査計画は次の通りであった。しかし後述するように、種々の要因により基本計画通りに業務が順調に進められたわけではない。

#### (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予備的企业診断を行う。

#### (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。

#### 5.1.5.1 第1次現地調査の実施状況の概観

第1次現地調査の詳細実施計画は、下記のとおり。

- (A) 部品等購買側企業（以下バイヤー）として、日系企業10社、非日系多国籍企業5社程度を目標に、訪問調査し、具体的な購買品目をリストアップする（購買リスト作成）。
- (B) 部品等の供給側企業（以下サプライヤー）として、ハンガリー国内から、100～150社程度を抽出、リストアップする。
- (C) それらのリストアップされたサプライヤーに、上記購買リストを送付する。
- (D) サプライヤーからの反応を受けて、バイヤーによるサプライヤー訪問を実施する。
- (E) バイヤーによるサプライヤーの簡易評価をする。

上記(A)～(E)の作業を45日間で実施する計画でスケジュールを組んだが、実際は計画通り行かなかった点がある。主な理由は以下の通りである。(A)と(B)とは、平行して実施し、(B)については計画通りにサプライヤーを122社選定することができた。(A)バイヤーの購買リスト作成については、訪問日程を密に設定できなかった。その

理由は次のような事情による。

目標に従い、15社のバイヤーを訪問するには、一日2社を訪問するとして、8日間が必要となる。しかし、調査団が現地入りして、直ちにバイヤーのアポイントを取り始めたとしても、バイヤーの購買担当者は、少なくとも1週間先の予定まで、つまっていることが多い。しかも、訪問中は、別なアポイントを取る連絡ができない（後になって、携帯電話の活用で少しは可能になった）。従って、15社のアポイントを全部取って、訪問を完了させるには、最低3週間が必要となる。しかし、この段階で3週間で要すると、第1次現地調査の全日程消化が不可能になる。また、相手企業が夏期休暇に入っていたりして、電話連絡も不可能な企業もあった。そこで、スケジュールが大幅遅れにならないようにバイヤー訪問を9社終わった段階で、購買品リストのまとめを行い、(C)段階に進むことにした。そして、残りの未訪問バイヤー数社は、サプライヤーからの反応待ちの日数を利用して追加訪問調査することにした。この場合、追加訪問の数社からの購買情報に、再度、122社へのサプライヤーに情報を送り再び反応を待つという、2度手間とはなるが、やむを得ないと判断した。実際は未訪問バイヤー数社の購買希望部品も、先行9社と製品・加工法が大同小異であったため、供給希望サプライヤーも不変であろうと見なして、122社への追加再送付は行っていない。(D)と(E)は夏休みシーズンであることと、調査団のスケジュールがタイトなため、バイヤー側の日程調整が1社としかつかず、ほとんどが第2次現地調査への先送りとなってしまった。調査団が到着前に、バイヤー訪問のアポイントが取れていたら、かなり日程の節約ができたと考えられる。

#### 5.1.5.2 サプライヤーの選定

サプライヤーの選定に当たっては、ハンガリー側から、以下の2種類の企業情報CD-ROMを入手した。

- Hungarian Subcontracting Directory 2000

出版：ITD-H、作成：Multibridge Ltd.、協賛：PHARE EC Programme

掲載企業：約800社、対象業種：電気・電子産業、金属加工・機械産業

- Major Companies in Hungary, the Book on the CD-ROM 2000

出版：HOPPENSTED BONNER、

掲載企業数：18,000社、対象企業：全産業（農業、サービス業を含む）、零細は除外

Hungarian Subcontracting Directory 2000 は、Mentor プログラムの一環として PHARE

の資金援助によって ITD-H が調査・作成したものである。同プログラムでは、自動車、電気・電子、プラスチック、ゴムの製造に従事する 10,000 から 18,000 社を抽出し、DM により 4 ページの質問票を送付し、1,500 社（約 10%）から回答を得た後、これらの 1,500 社に対しさらに詳細な質問票を送付し、約 800 社から回答を得ている。Hungarian Subcontracting Directory 2000 の CD-ROM には、これら 800 社の企業情報が含まれている。この CD-ROM には、資本金や売上高が記載されていない反面、主要製品名や機械設備の概要が記載されている。

他方、Major Companies in Hungary, the Book on the CD-ROM 2000 では、18,000 社が網羅されており、各社の資本金や売上高等が記載されているが、製造業の他に農業、商業、サービス業等が含まれており、企業分類が業種名による分類のみで、製品別コードによる分類がなされていない。

調査団では、これら 2 種類の企業情報の CD-ROM の内容、特徴を比較検討し、Hungarian Subcontracting Directory 2000 の方が、サプライヤーのスクリーニング作業を行う観点から、より効率的と判断し、同 CD-ROM をサプライヤー選定のデータベースとして採用した。

調査団は、同 CD-ROM を一社ずつチェックし、従業員 10 人以下の零細規模の企業を排除した上で（生産規模が過小で、本調査で対象とするバイヤーの需要を満たすことが不可能と考えるため）、自動車部品、電気・電子部品及びそれらの関連部品・部材を主体とするサプライヤー 122 社を抽出した。

#### 5.1.5.3 バイヤー調査

##### (1) バイヤーの選定

日系企業は、予備調査団が予備訪問した企業（スズキ、ソニー、デンソー、クラリオン、TDK、アイカワ、アルパイン、EWCS、サンヨー）の 9 社に、シンワ、サンシン、ユーロエクセディー、ニッショーの 4 社、の合計 13 社を訪問候補とした。非日系企業は、HPC に訪問設定を依頼し、GE メディカル、エレクトロラックス、アルコア、フォード、ラバの 5 社を訪問候補とした。最終的には、第 1 次、第 2 次を合わせ、バイヤー訪問企業数は、表 5.1-1 に示すように、15 社になった。

日系企業候補 13 社のすべてと連絡をとったが、共通して、夏期休暇に入りつつあったり、夏期休暇に伴う事前処理等で、結局、訪問企業は 11 社となった。非日系企業は、4 社の訪問日程が決定していたが、直前になって 2 社から、夏期休暇を理由にキャンセルとなり、訪問は 2 社となった。この時点では、以上の 13 社の訪問だったが、第 2 次の訪問を合わせ、バイヤーは、最終的に 15 社となった。

表5.1-1 バイヤー一覧

| 企業名 | 業種              | 資本 | 情報源  |
|-----|-----------------|----|------|
| (A) | Audio Parts     | 日系 | 予備調査 |
| (B) | Car Assembly    | 日系 | 予備調査 |
| (C) | Battery         | 日系 | 予備調査 |
| (D) | Fuel Pump       | 日系 | 予備調査 |
| (E) | Medical Machine | 米国 | HPC  |
| (F) | Audio Parts     | 日系 | 商工会  |
| (G) | Wire Harness    | 日系 | 予備調査 |
| (H) | Audio Assembly  | 日系 | 予備調査 |
| (I) | Transformer     | 日系 | 予備調査 |
| (J) | Audio Assembly  | 日系 | 予備調査 |
| (K) | Home Electric   | 欧州 | HPC  |
| (L) | Adhesive Tape   | 日系 | 商工会  |
| (M) | Car Clutch      | 日系 | 商工会  |
| (N) | Audio Assembly  | 日系 | 予備調査 |
| (O) | Bus Assembly    | 自国 | HPC  |

計15社

(注1) ①予備調査: 予備調査団が予備訪問した企業情報による

②商工会: ブダペスト日本商工会会員名簿による

③HPC: ハンガリー生産性センターで得た情報による

④(A)~(O)は、管理記号

⑤RABAは、サプライヤーでもある

(注2) 調査対象バイヤーとして、Aikawa, Alpine, Clarion, Denso, EEC, Electrolux, EWCS, GE-Medical, Nissho, RABA, Sanshin, Sanyo, Sony, Suzuki, TDKの各社にお世話になった。

なお、企業名略号は順不同。

## (2) バイヤーの調達品候補の集約

おくれがちの全体スケジュールを考慮し、日系企業 8 社、非日系企業 1 社の合計 9 社の訪問を終了した時点で、調達品のまとめを行った。訪問先の産業分野としては、自動車産業と音響機器産業、一部として医療機器産業とになった。

これらの産業に於ける調達品候補は、原材料として、①鉄鋼材料、②非鉄材料、③非金属材料（主としてプラスチック）の 3 種類に、また、加工法としては、(A) 射



出成形、(B) 深絞り加工、(C) プレス成形、(D) 鋳造、(E) 機械加工、(F) 鍛造、(G) 溶接、(H) スタンピング加工の 8 種類に分類できることが分かった。その他の加工法として、表面処理、熱処理（焼き入れ、焼き戻しなど）などがあるが、これらは成形加工後に伴う、共通的な、付加的な加工として扱うことにした。

次に、各バイヤーにおける調達品候補を、下記のように、1 品目を 1 表に整理して表すことにした。なお購買希望会社名は伏せてある。

**表5.1-2 調達品整理票の記入形式**

| (記入形式)    | (記入例)                  | (意味)                 |
|-----------|------------------------|----------------------|
| 品目照会番号    | SN-02                  | 番号                   |
| 部品名称      | Audioparts             | 部品                   |
| 原材料       | SPCC (t=0.4)           | 深絞り鋼板                |
| 大略寸法と必要精度 | 64×40×10<br>Toler:±0.1 | → 寸法 (mm)<br>精度 (mm) |
| 付加加工      | Zn-Coating             | 亜鉛メッキ                |
| 月次調達量     | 1,000,000/M            | 調達個数                 |

表 5.1-3 に 15 社の購入部品の最終一覧を示した。購入希望部品の総点数は 64。そのうちプラスチック形成品 9 点、金属加工品 55 点である。プラスチック形成品はすべて射出成形品であり、金属加工品は深絞り加工、プレス成形、鋳造、機械加工、鍛造、溶接、スタンピング加工によるものである。なお、プレス成形加工の内、深絞り用鋼板（例：SPCC 規格材）を使用している部品は深絞り加工とした。また、Al 製部品で、形状から見て、明らかに深絞りである加工も深絞り加工とした。

表5.1-3 バイヤー購入希望部品一覧表

| バイヤー | バイヤーの業種   | プラスチック<br>射出成形 | 鉄鋼<br>深絞り | アルミ<br>深絞り | 鉄鋼<br>プレス成形 | 鉄鋼<br>鋳造 | アルミ<br>鋳造 | 鉄鋼<br>機械加工 | 銅合金<br>機械加工 | 鉄鋼<br>鍛造 | 鉄鋼<br>溶接 | 鉄鋼<br>打ち抜き | アルミ<br>打ち抜き | その他 | 点数<br>合計 |
|------|-----------|----------------|-----------|------------|-------------|----------|-----------|------------|-------------|----------|----------|------------|-------------|-----|----------|
| A    | 音響機器部品製造  | 1              |           |            | 1           |          |           | 1          | 1           |          |          | 1          |             |     | 5        |
| B    | 自動車組立     |                | 3         |            |             |          |           |            |             |          |          |            |             |     | 3        |
| C    | 充電式電池     | 1              | 1         | 1          |             |          |           |            |             |          |          |            |             |     | 3        |
| D    | 燃料噴射ポンプ   |                |           |            |             |          |           | 4          |             | 1        |          |            | 1           |     | 6        |
| E    | 医療機器製造    | 1              |           |            |             |          | 1         |            |             |          | 1        |            |             |     | 3        |
| F    | 音響機器部品製造  | 1              |           |            | 2           |          |           |            |             |          |          |            |             |     | 3        |
| G    | ワイヤハーネス   | 1              |           |            | 1           |          |           |            |             |          |          |            |             | 1   | 3        |
| H    | 音響機器組立    | 1              |           |            | 1           |          | 1         |            |             |          |          |            |             | 2   | 5        |
| I    | 変圧器       | 1              |           |            |             |          |           |            |             |          |          |            |             | 1   | 2        |
| J    | 音響機器組立    | 1              |           |            |             |          |           | 1          | 1           |          |          |            |             |     | 3        |
| K    | 家電機器組立    | 1              |           |            | 1           |          |           | 1          |             |          |          |            |             | 2   | 5        |
| L    | 粘着テープ利用製品 |                |           |            |             |          |           |            |             |          |          |            |             | 1   | 1        |
| M    | 自動車用クラッチ  |                | 1         |            |             | 1        |           |            |             | 4        |          | 2          |             | 4   | 12       |
| N    | 音響機器組立    |                |           |            |             |          |           |            |             |          |          |            |             | 7   | 7        |
| O    | バス部品製造・組立 |                |           |            |             | 1        |           | 1          |             | 1        |          |            |             |     | 3        |
|      |           | 9              | 5         | 1          | 6           | 2        | 2         | 8          | 2           | 6        | 1        | 3          | 1           | 18  | 64       |

### (3) バイヤーの下請取引条件

バイヤー訪問調査において、サプライヤーとの新規取引条件を聴取したが、その結果は次のようにまとめられる。

- ①生産実績：そのものの実績がなくとも類似実績があればよい。
- ②企業規模：購入品により差があるが、20人以上（50人以上が1社）
- ③ISO9000取得：あったほうがよいが、なくとも可。
- ④購買決定箇所：品質確認試験等は本社に依頼するが、決定は現地。
- ⑤購買決定までに要する日数：部品により異なるが、3ヶ月から1年。
- ⑥サプライヤ訪問に際して、同業者と同席の可否：問題なし。

#### 5.1.5.4 サプライヤーへのバイヤー情報の送付と反応

バイヤー調査で得られた現地調達候補部品の基礎的情報を、前述の方法で抽出した122社のサプライヤーに郵送した。レスポンスシートを同封し、各サプライヤーが供給可能と考える部品を選択、返送させた。なお、サプライヤーが購入希望部品に関してさらに詳細な情報を欲する場合、バイヤーから入手した調達希望部品の図面を送付する旨注記した。

第1次現地調査の期間中に、24社のサプライヤーからレスポンスがあった。この内、調査団で設定した回答期限内にレスポンスがあったサプライヤーが20社であった。これらのサプライヤーの大半が詳細図面を要求したため、ファックスにより送付した。各バイヤーに対しては、サプライヤーからの「引き合い」の状況を電話、ファックス等により伝達し、訪問希望の有無を確認した。第2次現地調査時点で回答が到着した企業も含めると、合計企業数は33社となった。その内、合計23社を訪問した。

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第1次調査期限内回答企業数    | 20社 |
| 第1次調査期限後回答到着企業数  | 4   |
| 第2次調査時点回答到着企業数   | 6   |
| JETRO 情報で得た企業数   | 3   |
| 経営内容から訪問しなかった企業数 | △10 |
| 訪問企業数            | 23社 |

（表 5.1-4 参照）

表5.1-4 サプライヤー一覧表

| 番号 | 企業名            | 業種         | 人員  | 訪問 | 情報源   | 診断評価 | 備考      |
|----|----------------|------------|-----|----|-------|------|---------|
| 3  | Biro           | プレス加工、機械加工 | 123 | ○  | HSD   | C    |         |
| 6  | EKG            | プラスチック、金属加 | 22  | ○  | HSD   | C    |         |
| 7  | ELTEC          | プラスチック加工   | 320 | ○  | HSD   | B    |         |
| 9  | GERMAN         | ねじ         | 79  | ○  | HSD   | B    |         |
| 10 | G-FORM         | プラスチック加工   | 95  | ○  | HSD   | B    |         |
| 11 | HI-GEM         | 自動車用ネジ、ボルト | 40  | ○  | HSD   | C    |         |
| 12 | KVJ            | ホースクランプ    | 56  | ○  | HSD   | B    |         |
| 13 | Mechatronika   | プレス加工      | 20  | ○  | HSD   | C    |         |
| 14 | Protec         | アルミ加工      | 25  | ○  | HSD   | C    |         |
| 15 | Siroma-Plast   | プラスチック加工   | 33  | ○  | HSD   | A    |         |
| 16 | Uri Lampa      | 電灯類製造      | 98  | ○  | HSD   | C    |         |
| 17 | 3B-Hungaria    | 建設機械部品     | 90  | ○  | HSD   | B    |         |
| 20 | Moldin         | プラスチック加工   | 170 | ○  | HSD   | A    |         |
| 21 | Ferrit-Elektro | ブランチボックス   | 32  | ○  | HSD   | C    |         |
| 22 | Szemes Bela    | ゴム、プラスチック加 | 20  | ○  | HSD   | C    |         |
| 26 | KALO Plastic   | プラスチック加工   | 244 | ○  | HSD   | B    | 自動車部品はA |
| 27 | DEXTER         | 金型設計製造     |     | ○  | HSD   | A    |         |
| 28 | IKARUS         | プレス加工      | 300 | ○  | HSD   | A    |         |
| 31 | REMIK          | プリント基板製造   | 150 | ○  | HSD   | C    |         |
| 34 | DFK            | 鉄鑄造        | 852 | ○  | JETRO | C    |         |
| 37 | GVK            | 鉄鑄造        | 25  | ○  | JETRO | C    |         |
| 38 | GANZ           | 鉄鑄造        | 25  | ○  | JETRO | C    |         |
| 40 | RABA           | アクセル製造     | 60  | ○  | HSD   | A    |         |

計23社

注) ①HSD: Hungarian Subcontracting Directory 2000 ④太字企業は本診断対象サプライヤーを表す

②JETRO: ジェトロ・ブダペストからの情報による ⑤RABA (No. 40) はバイヤーでもある

③数字 (1~40) は、管理番号を表す

⑥A、B、Cは診断評価値

#### 5.1.5.5 サプライヤーの訪問簡易診断

サプライヤーからの「引き合い」情報の整理と並行して、既存の企業データベースにより各サプライヤーの事業内容、事業規模等を検討し、販売会社、従業員数が10人に満たない企業等を除外した。その結果、期限内、期限後の合計24社の企業のうち、13社のサプライヤーを簡易診断の対象として選定した。

|                   |      |
|-------------------|------|
| 第1次調査でレスポンスのあった企業 | 24社  |
| 製造業以外の企業（商社等）     | (1社) |
| 当方から連絡が取れなかった企業   | (1社) |
| 従業員数が少ないため除外      | (1社) |
| 遠隔地であるため訪問困難な企業   | (4社) |
| 回答期限後にレスポンスがあった企業 | (4社) |
| 訪問簡易診断対象企業        | 13社  |

第1次訪問調査を行ったバイヤーとサプライヤーの「引き合い」状況を表5.1-5に示す。同表には、第2次調査で訪問した企業も含め、バイヤー15社、サプライヤー23社がすべて記入してある。

同表を用いると、バイヤーが必要部品の供給企業を容易に探すことができ、また、その逆も可能である（同表欄外の注\*7参照）。

選定結果をバイヤーに連絡し、各サプライヤー訪問の日程を伝え、調査団に同行し簡易診断を行うよう要請した。しかし、サプライヤー訪問調査の期間が7日間しかとれず、また、サプライヤー訪問調査日を設定し、バイヤーにFAXで連絡するのが、1週間前程度だったため、バイヤーの日程に組み入れてもらうのが非常に困難だった。加えて、夏休みの時期と重なったこともあって、バイヤー側の日程の調整がつかず、バイヤーの同行は1件のみに止まった。やむを得ず他のサプライヤー12社については、調査団の2名の担当者とHPCのコンサルタントがヒアリング及び工場調査を行い、簡易診断票によりA, B, Cのランク付けを行った。

簡易診断では、基礎経営力、組織管理能力、技術力等について、5点満点で評価した。4点以上をAランク、2点以下をCランク、3点から4点までをBランクとした。結果は次のとおりであった。

|                    |       |
|--------------------|-------|
| A ランク（下請取引可能レベル）   | ： 3 社 |
| B ランク（改善により下請取引可能） | ： 6 社 |
| C ランク（低レベル）        | ： 4 社 |
|                    | <hr/> |
|                    | 13 社  |

この調査団による簡易診断によって、B ランクと評価された以下の6社を本格診断の対象企業として「暫定的」に選定した。「暫定的」としたのは、本格診断の対象企業の決定に当たっては、バイヤーの評価が重要視されるため、バイヤーによる評価を考慮する必要があるからである。

表5.1-5 バイヤー・サプライヤー関連部品対比表

| No. | Material→<br>Procedure→ | Plastic<br>Injection<br>Molding | Steel<br>Deep<br>Drawing | Al<br>Deep<br>Drawing | Steel<br>Press<br>Forming | Steel<br>Casting | Al<br>Casting | Steel<br>Machining | Cu Alloy<br>Machining | Steel<br>Forging | Steel<br>Welding | Steel<br>Stamping | Al<br>Stamping | Others |
|-----|-------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------|---------------|--------------------|-----------------------|------------------|------------------|-------------------|----------------|--------|
| (A) |                         | ○                               |                          |                       | ○                         |                  |               | ○                  | ○                     |                  |                  | ○                 |                |        |
| (B) |                         |                                 | ○                        |                       |                           |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| (C) |                         | ○                               | ○                        | → ○                   |                           |                  |               | ○                  |                       | ○                | ○                |                   | ○              |        |
| (D) |                         |                                 |                          |                       |                           |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| (E) |                         | ○                               |                          |                       |                           |                  | ○             |                    |                       |                  | ○                |                   |                |        |
| (F) |                         | ○                               |                          |                       | ○                         |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| (G) |                         | ○                               |                          |                       | ○                         |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| (H) |                         | ○                               |                          |                       | ○                         |                  | ○             |                    |                       |                  |                  |                   |                | ○      |
| (I) |                         | ○                               |                          |                       |                           |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                | ○      |
| (J) |                         | ○                               |                          |                       |                           |                  |               | ○                  | ○                     |                  |                  |                   |                | ○      |
| (K) |                         | ○                               |                          |                       | ○                         |                  | ○             | ○                  |                       |                  |                  |                   |                | ○      |
| (L) |                         |                                 |                          |                       |                           |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                | *1     |
| (M) |                         |                                 | ○                        |                       |                           | ○                |               |                    |                       | ○                |                  | ○                 |                | ○      |
| (N) |                         |                                 |                          |                       |                           | ○                |               |                    |                       |                  |                  |                   |                | *2     |
| (O) |                         |                                 |                          |                       |                           | ○                |               | ○                  |                       | ○                |                  |                   |                |        |
| 3   | Biro                    | ○                               | ○                        |                       | ○                         |                  |               |                    |                       |                  |                  | ○                 |                |        |
| 6   | EKG                     |                                 |                          |                       | ○                         |                  |               | ○                  |                       |                  | ○                |                   | ○              |        |
| 7   | ELTEC                   | ○                               |                          |                       |                           |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| 9   | GERMAN                  |                                 |                          |                       |                           |                  |               | ○                  |                       | ○                |                  | ○                 |                |        |
| 10  | G-FORM                  | ○                               |                          |                       |                           |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| 11  | HI-GEM                  |                                 |                          |                       |                           |                  |               | ○                  | ○                     |                  |                  |                   |                |        |
| 12  | KVJ                     |                                 | ○                        |                       | ○                         |                  | ○             |                    |                       |                  |                  | ○                 | ○              |        |
| 13  | Mechatronics            | ○                               |                          | ↓                     | ○                         |                  |               | ○                  |                       |                  |                  |                   |                |        |
| 14  | Protec                  | ○                               |                          | ← ○                   | ○                         |                  | ○             | ○                  |                       |                  |                  |                   | ○              |        |
| 15  | Siroma-Plast            | ○                               |                          |                       |                           |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| 17  | 3B-Hung                 |                                 | ○                        |                       | ○                         |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| 20  | MOLDIN                  | ○                               |                          |                       |                           |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| 21  | Ferrit                  | ○                               |                          |                       | ○                         |                  |               | ○                  |                       |                  | ○                | ○                 |                |        |
| 22  | Szemes                  | ○                               | ○                        |                       | ○                         |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| 26  | KALO                    | ○                               |                          |                       |                           |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| 27  | DEXTER                  |                                 |                          |                       |                           |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                | *4     |
| 28  | IKARUS                  |                                 |                          |                       | ○                         |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| 31  | REMIX                   |                                 |                          |                       |                           |                  |               |                    |                       |                  |                  |                   |                | *5     |
| 34  | DFK                     |                                 |                          |                       |                           | ○                |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| 37  | GVK                     |                                 |                          |                       |                           | ○                |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| 38  | GANZ                    |                                 |                          |                       |                           | ○                |               |                    |                       |                  |                  |                   |                |        |
| 40  | RABA                    |                                 |                          |                       | ○                         | ○                | ○             | ○                  |                       | ○                | ○                | ○                 |                | *6     |

(注) \*1 (L)社は、粘着テープを使用して、部材接合ラベルを生産  
\*2 (N)社は、ネジを調達  
\*3 No.16 Uri-Lamp社は、適当な供給品がないため除外  
\*4 No.27 DEXTERは、金型専門メーカー

\*5 No.31 REMIXは、プリント基板メーカー  
\*6 RABAは、バイヤーであり、かつサプライヤー  
\*7 矢印は、(C)社が、Al深絞り加工企業を探す例  
\*8 上段(A~O)はバイヤー、下段(3~40)はサプライヤー

表 5.1-6 BUYER-SUPPLIER MATCHING LIST

表 4.1-6 Buyer-Supplier Matching List

|                | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N     |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|
| (3)Biro        | ○ | ○ | ○ |   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |   | ○ |       |
| (6)EKG         | ○ |   |   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |   | ○ | ○ |   |   |       |
| (7)ELTEC       | ○ |   | ○ |   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |   |   |       |
| (9)GERMAN      | ○ |   |   | ○ |   |   |   |   |   | ○ | ○ |   | ○ | Screw |
| (10)G-FORM     | ○ |   | ○ |   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |   |   |       |
| (11)HI-GEM     | ○ |   |   | ○ |   |   |   |   |   | ○ | ○ |   |   |       |
| (12)KVJ        | ○ | ○ |   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |   |   | ○ |   | ○ |       |
| (13)Mechatro   | ○ |   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |   |   |       |
| (14)Protec     | ○ |   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |   |   |       |
| (15)Siroma-Pls | ○ |   | ○ |   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |   |   |       |
| (17)3B-Hung    | ○ | ○ |   |   |   | ○ | ○ | ○ |   |   | ○ |   | ○ |       |
| (20)MOLDIN     | ○ |   | ○ |   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |   |   |       |
| (21)Ferrit     | ○ |   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |   | ○ |       |
| (22)Szemes     | ○ | ○ | ○ |   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |   | ○ |       |
| (26)KALO       | ○ |   | ○ |   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |   |   |       |
| (27)DEXTER     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| (28)IKARUS     | ○ |   |   |   |   | ○ | ○ | ○ |   |   | ○ |   |   |       |
| (31)REMIX      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| (34)DFK        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ○ |       |
| (37)GVK        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ○ |       |
| (38)GANZ       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ○ |       |
| (40)RABA       | ○ |   |   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |   | ○ | ○ |   | ○ |       |

関係企業数

17

4

10

8

13

15

15

15

10

14

17

10

マッチ回数

148

- (注) ① (L)社は粘着テープを使用した部材接合ラベルの生産企業  
 ② (N)社は、超小型ネジを調達  
 ③ (27)DEXTERは、金型専門メーカー  
 ④ (31)REMIXは、プリント基板メーカー

| (サプライヤーNo.) | (加工品)                             |
|-------------|-----------------------------------|
| ⑦           | (プラスチックの射出成形部品)                   |
| ⑩           | (鉄のプレス成形部品及び深絞り加工部品)              |
|             | 鉄のプレス成形部品、深絞り加工部品及び<br>スタンピング加工部品 |
|             | 非鉄の鋳造部品及びスタンピング加工部品               |
| ⑪           | (鉄の機械加工部品、非鉄の機械加工部品)              |
| ⑨           | (鉄の機械加工部品、及びプレス成形部品)              |
| ③           | (鉄のプレス成形部品、プラスチックの射出成形部品)         |

なお、バイヤーによる評価の重要性に鑑み、調査団は、調査団による簡易診断の結果を、第 1 次現地調査終了時に各バイヤーに送付した。そして、第 1 次調査が終了して、第 2 次現地調査開始までの 1 ヶ月間に、バイヤー自身が、これらの診断結果を検討の上、各サプライヤーに対し簡易診断を行うよう要請した。しかし、実際は、第 2 次調査開始時に確認したところ、バイヤー自身で、サプライヤーを訪問調査したケースはなかった。

#### 5.1.5.6 バイヤーによるサプライヤー評価

バイヤーによるサプライヤー訪問診断は最終的には 8 社となった。評価結果を表 5.1-7 に示す。

**表5.1-7 バイヤーによるサプライヤー評価表**

| 被評価者<br>サプライヤー | 評価者<br>バイヤー | 基礎<br>技術 | 生産<br>技術 | 品質  | その他    | 備考      |
|----------------|-------------|----------|----------|-----|--------|---------|
| 3              | M           | 3        | 2～3      |     |        |         |
| 37             | M           | 2        | 1～2      | 2   |        |         |
| 34             | M           | 2        | 2～3      |     |        |         |
| 38             | M           | 2        | 2～3      | 2～3 | R&D: 4 |         |
| 9              | D           | 2        | 2        | 1   | R&D: 5 |         |
| 9              | N           |          |          |     |        | 設備の一部不足 |
| 26             | A           | 2        | 3        | 2～3 | 生産力: 1 |         |
| 6              | G           |          |          |     |        | 精度不足    |

バイヤーによるサプライヤー訪問時の 1 例を下記に示す。当日バイヤーは調達希望品の現物を持参して、相手企業に必要機能、必要特性を詳細に説明した。それに対し、相手企業側からは、類似部品で、これまで製作実績のあった製品について、説明した。他のバイヤーからの参加者はなかったため、ほとんど個別の商談の形となった。



この会談で、分かったことは、調達側企業（バイヤー）は、相手企業（サプライヤー）について、いきなり企業全般について調査することはしないという点である。相手企業の技術力をまず診断し、見込みがなければ、その段階で打ち切る。技術力に見込みがあった場合、はじめてその先の企業体質全般について調査を開始するということである。

従って、バイヤーによるサプライヤー診断は、経営全般について診断するのではない。まず、技術、品質、生産だけを診断し、見込みがある場合に限り、次の診断へと進むというステップを踏む。

また、あるサプライヤーが、自動車部品を実際に自動車組立企業に出荷していても、すなわち、その点では評価が A になっていても、音響機器部品の製造体制が不十分の場合は、評価が C となってしまう。

#### 5.1.5.7 現地調査の進め方について

##### (1) 第 1 次現地調査の反省

第 1 次現地調査でバイヤーによるサプライヤー訪問調査が、1 件しか実現しなかった理由は、前述のように訪問調査日とその案内送付との期間に余裕がなかったことと、バイヤーが夏期休暇に入ってしまったことの 2 点だが、その他に、個々のバイヤーごとに購買決定方法までの手順が異なることも原因となっている。

バイヤーがサプライヤーから調達を開始するまでの手順は

- ①サプライヤーの企業情報を収集する。
- ②サプライヤーを自社に呼び、会社概要を説明させる。
- ③バイヤーがサプライヤーを訪問し、工場を見て実力を調査、評価する。
- ④特定の調達部品について、サプライヤーに図面を渡し、見積もりを出させる。

以上の 4 ステップが一般的だが、個々の企業によっても、また調達の緊急度によっても、手順が変わってくる。たとえば、①から③または④に飛ぶ例（M 社が鋳造 3 社から鋳造品を調達する手順）、②から④に飛ぶ例（J 社が ELTEC 社からプラスチック加工品を調達する手順）、①から③に飛ぶ例（D 社が GERMAN 社から冷間鍛造品を調達する手順）。M 社のケースは、かなり例外的で、同社は事情があって、鋳造品の調達先を現スロバキヤから、ハンガリー（または近隣諸国）へ緊急に変更しようとしている事情があるためである。また、購買担当者に時間的な余裕があるかどうかでも手順が変わってくる。

当初の予定では、第 1 次現地調査で、まずバイヤーを訪問し、他のバイヤーと同席でサプライヤーを訪問することに問題があるかどうかも調査した。その調査では、

どのバイヤーも同席に異論はなかった。しかし、実際は、複数のバイヤーが同席する席で、個々の商談はできない。すなわち、そのような形のサプライヤー訪問は、バイヤーにとって「工場見学会」という範疇だったのである。工場見学会だと、上記の①②段階となり、バイヤーにとって、時間的な余裕があれば参加するという軽い誘いとなってしまう、参加申し込みも、キャンセルも手軽になってしまったのである。

## (2) 第2次現地調査の進め方

以上の反省から、第2次現地調査では、複数のバイヤーが同席する、共同見学会という形を改め、バイヤーの意向を確かめて、個々のバイヤーと個々のサプライヤーとを引き合わせる形、すなわち、上記②、③のどちらかを推進することにした。これは、まさに商事会社が日常的におこなっている企業活動であり、調査団の活動としてはそぐわないきらいもあるが、目的達成のためにはやむを得ないと判断した。

次に、サプライヤーに対する本格診断活動は、上記のバイヤーによるサプライヤー評価が終了しないと対象企業を選定できないのだが、日程的に、それでは間に合わない。やむを得ず、調査団によるサプライヤー評価で対象企業を選定し、仮想の注文品に対し、製造を可能とさせるための診断と提言を行うことにした。ただし、できるだけバイヤーの評価を受けることができるよう、上記の③を最優先活動として実行することにした。以上の進め方を柱とし、時間の許す限り、サプライヤー訪問と、バイヤー訪問の数をふやす方針とした。

### 5.1.5.8 バイヤー・サプライヤー間のマッチメイキング

以上に述べた、反省の上に立って、第2次調査では、次のように実行した。

#### (1) バイヤーによるサプライヤー訪問

- ① バイヤーへの手紙による依頼：全サプライヤー情報（調査団による訪問記録等）を、第1次現地調査時に訪問した全バイヤーに対し7月末に送付しておいた。その結果、M社が3社を訪問した。
- ② バイヤーへのFAXによる問い合わせ：バイヤーによるサプライヤーへの接触状況を調べるため、FAXによる問い合わせをした。M社から、サプライヤー3社（Biro社、High-Gem社、Protec社）を10月以降に訪問する予定との電話連絡を得た。しかし、実現しなかった。  
その他に、バイヤー4社（A,F,I,J社）から「当面、サプライヤーを訪問する予定

はない。」という FAX 回答があった。

- ③ バイヤーへの再問い合わせ：回答のなかったバイヤーの内、4 社（C,D,G,H 社）に対し、再度問い合わせの FAX を打って回答を待ったが、実現しなかった。なお、L 社は供給希望サプライヤが見あたらないので問い合わせしなかった。

(2) サプライヤーに対するバイヤー紹介及びコンタクト要請

本格診断の対象企業 6 社及び B 社が訪問を予定している 3 社を除き、第 1 次現地調査時に訪問したサプライヤー 4 社（EKG、Mechatronika、Uri Lampa、Szemes）に対し、バイヤーのコンタクト先及び関連情報を送付し、コンタクトするよう要請した。

(3) マッチメイキングの実施およびマッチメイキングリストの作成：

- ① M 社のサプライヤー訪問：上記バイヤーの一つである M 社が希望した下記の鑄造会社について、同行訪問し、簡易診断を行った。バイヤーによる診断結果は、いずれもランク(c)だった。

- Gyongyosi Ontode

- DFK

- Ganz Foundry

- ② サプライヤーのバイヤー訪問：ELTEC 社（プラスチック射出成形部品のサプライヤー）を同伴して、J 社を訪問した。ELTEC 社は J 社に製品サンプルを提示し、J 社は ELTEC 社に対し調達予定部品の図面を提示した。

- ③ サプライヤー同伴のバイヤー訪問：第 1 次現地調査で訪問したバイヤー 14 社（RABA はサプライヤーとした。Uri Lampa 社は除外した。）及びサプライヤー 23 社に関し、マッチングリストを作成した。これによると、148 のマッチメイキングが必要となる。時間的制約があるため、調査団は、当初、これらの 13 バイヤーの中で、サプライヤーからの部品納入希望の高いバイヤー 5 社を選定し、マッチメイキングを実施した。

これら 6 社の各バイヤーについて、本格診断対象のサプライヤー 6 社の中から、将来マッチメイキングが可能と考えられるサプライヤーを 1 社選定した。その後、サプライヤーによるバイヤー訪問とバイヤーによるサプライヤー訪問の両方向から、日程の調整を行った。

A、F、C 等の特に人気の高いバイヤーに関しては、他のサプライヤーとのマッチングも順次行った。また、他の 7 バイヤーについても、プロジェクト実施期間内にマッチメイキングを行う方針とした。

(4) 調査団によるバイヤーの追加訪問

N 社を訪問し、調達希望部品について、図面を含む情報を入手した（Annex IV-6）。

非日系のバイヤー3 社に関しては、カウンターパートである HPC に訪問のアレンジメントを依頼した。

(5) 調査団によるサプライヤーの追加訪問

第1 次現地調査後に照会のあった IKARUS Prestechnika 社を訪問し、ヒアリング及び工場調査を行った。

#### 5.1.5.9 サプライヤーの診断

(1) ローカルコンサルタントの雇用

10 月 2 日、HPC（Hungarian Productivity Center）と再委託契約を締結した。同契約に基づいて、HPC が雇用するローカルコンサルタントが、10 月 4 日から 11 月 7 日までに、サプライヤー6 社を対象として、主に生産管理び財務管理の両面から、診断を実施した。

当初、バイヤーとのマッチメイキングの実施過程で、特定バイヤーとのマッチメイキングの可能性がより高いと判断されるサプライヤーがある場合、それらのサプライヤーを代替的診断対象とすることも可能としたが、実際には、そういうサプライヤーはなく、予定通り、上記 6 社を診断対象とした。

ELTEC Kft

G-Form Kft

KALO Plasztik Kft

KVJ MUVEK Rt

3B Hungaria Kft

German Rt

(2) 調査団による財務診断

診断では、サプライヤーからの財務データの入手が困難な場合も想定されるため、ローカルコンサルタントによる診断に先立って、調査団が、Budapest の Court Office より、診断対象 2 社の財務諸表を取り寄せ、試験的に財務分析を行った。

(3) 診断方針

診断は、生産管理のコンサルタント 2 名及び財務管理のコンサルタント 2 名を雇用し、6 社のサプライヤーについて実施した。調査団は、診断方法の指導、診断の進捗状況の管理（アドバイスを含む）、診断結果及び診断報告書のチェック等を行った。必要な作業項目を以下に示す。

- ①. 診断の準備（診断チームの編成、診断スケジュール等）
- ②. サポート・グループの検討
- ③. 診断の実施（診断、調整、診断報告書の作成）
  - ・診断対象： 簡易診断でBランクとなった企業6社程度。
  - ・診断チーム： 調査団、ローカルコンサルタント、HPCにより編成。
  - ・診断項目： 経営管理、生産管理（IE、QCを含む）、財務管理等について行うが、バイヤーからの調達希望品の生産委託を受けたとして、この仮想の発注部品を生産する場合について診断する。
  - ・診断方法： 共通の診断フォーマット及びチェックリストを使用。
- ④. 診断書作成と協議
  - ・サプライヤーに対する診断結果の報告・改善案の提示
  - ・サプライヤーの改善案受入れの確認
  - ・サプライヤーに対する支援方法に関する協議・合意
- ⑤. 支援開始及びプロジェクト継続のための事務局・支援体制の検討

#### (4) ローカルコンサルタントによる診断の実施

診断は、HPCに再委託し、4名の外部コンサルタント（技術系2名、財務系2名）を雇用して実施した。調査団は上記の方針に沿って、以下の重点的診断項目について、診断フォーマットを作成し、ローカルコンサルタントと協議を行い、診断内容に関し、HPC及びローカルコンサルタントの合意を得た。

- 1) 総合
  - 企業概要
  - 組織・機構
  - 生産・販売・調達状況
  - 労務状況
  - 情報技術の利用状況
  - 企業戦略
- 2) 生産管理
  - 生産設備(製造設備、検査機器、等)
  - 生産技術(加工技術、原材料、生産能力(数量、サイズ、精度)、金型製造技術、等)
  - 生産管理(生産管理技術、生産計画、下請利用、品質管理、在庫管理、物流、等)
- 3) 財務管理
  - 売上・利益状況（過去3ヶ年）

製造コスト構成（過去3ヶ年）

財務状況（収益性、安定性、生産性、成長性等の財務指標による）

ローカルコンサルタントは、HPC の管理の下に、対象 6 社を訪問し、資料・データの収集及び工場調査を行った。調査団は、ローカルコンサルタントに対し、HPC を通じて、各社の診断に関するバイヤー側の意向・観点を伝えた。診断に関するバイヤーの意向・観点は、以下のようにまとめられる。

- ・ 小型精密部品を量産する設備及び技術を持っているか。
- ・ 小型精密部品の量産体制が整備されているか（計測・検査体制、労務管理等）。
- ・ 金型の内作に対応できるか。

(5) ローカルコンサルタントの診断に対する調査団の評価

ローカルコンサルタントは、HPC を通じ、11 月 7 日に診断レポートを調査団に提出した。調査団内で各社の診断レポートを検討し、診断内容に関し、以下の評価を行った。

- 1) 指定された様式に従い、簡潔にまとめられている。
- 2) 全般的に分析が不十分である。
- 3) 4 社に関し、製造コストに関するデータがなく、分析がなされていない。
- 4) 2 社に対する改善点が明確に示されていない。

(6) ローカルコンサルタントに対する指導

調査団はローカルコンサルタント及び HPC と診断結果について、協議を行い、上記の諸点を指摘し、問題点を改善するよう求めた。ローカルコンサルタント側は、コストデータに関し、実際の取引を前提としない限り、サプライヤーにコストデータの提出を要求することは困難として、調査団に理解を求めた。この点に関し、調査団は、コストデータを提出していない 4 社について、Court Office が公表している財務諸表で代替することを求め、ローカルコンサルタント側の同意を得た。調査団は、財務分析及びコスト分析に関して、ローカルコンサルタントに対し、日本の中小企業に関する診断結果を提示し、分析手法の指導を行った。また、改善方向が明確に示されていない 2 社については、ローカルコンサルタントが、捕足調査・分析を行うことに同意した。

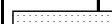
ローカルコンサルタントによる捕足調査・分析と並行して、調査団は、ローカルコンサルタントを伴い、サプライヤーに診断結果を提示し、改善方法に関し、各サ

プライヤーと協議を行った。さらに、調査団は、バイヤーに対し、診断結果を送付し、関心の高い一部のバイヤーに対しては、訪問の上、診断内容の説明を行った。

### 5.1.6 パイロットプロジェクトの実施スケジュール

パイロットプロジェクトの実施スケジュールを下記に示す。

図 5.1-1 PP-1 実施スケジュール

| 活動内容                   | 2000年                                                                              |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | 6月                                                                                 | 7月                                                                                | 8月                                                                                | 9月                                                                                  | 10月                                                                                   | 11月                                                                                   | 12月                                                                                   |
| JICA調査団全体スケジュール        |  |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| 1. 準備作業                |   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| 2. バイヤー調達希望部品調査        |   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| 3. サプライヤーに対する簡易診断      |                                                                                    |  |                                                                                   |                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| 4. マッチメーカーリング準備・本格診断準備 |                                                                                    |                                                                                   |  |                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| 5. バイヤー・サプライヤー補足調査     |                                                                                    |                                                                                   |                                                                                   |    |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| 6. マッチメーカーリング          |                                                                                    |                                                                                   |                                                                                   |  |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
| 7. ローカルコンサルタントによる本格診断  |                                                                                    |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                     |  |                                                                                       |                                                                                       |
| 8. 診断結果の報告・支援機関との協議    |                                                                                    |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                     |                                                                                       |  |                                                                                       |
| 9. 総括                  |                                                                                    |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |  |

### 5.1.7 パイロットプロジェクトの成果の検定方法

#### 5.1.7.1 成果の検定方法

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。本プロジェクトの実施期間中に、具体的な成果を得ることができれば、理想的であるが、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な成果を上げることは困難であると考えられる。

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する。

- (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

#### 5.1.7.2 本調査の成果測定

前記の検定方法において、達成目標を設定し、その結果を測定した。目標と成果を表 5.1-8 に示す。

**表5.1-8 評価の検定**

| 項目                             | 目標 | 実績 | 参照     |
|--------------------------------|----|----|--------|
| (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 | 表5.1-1 |
| 調達希望部品数                        | 45 | 64 | 表5.1-3 |
| (2) 訪問調査・企業診断実施サプライヤー数         | 20 | 22 | 表5.1-4 |
| (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   | 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  |        |

- (3) バイヤー・サプライヤー間  
(本格診断対象企業)  
(D) 社→(9) GERMAN。(F) 社→(26) KALO。(7) ELTEC→(J) 社。  
(10) G-FORM→(F) 社。(N) 社→(9) GERMAN (調査団代行説明)。  
(非対象企業)  
(M) 社→(37) GVK。(M) 社→(34) DFK。(M) 社→(38) GANZ。  
(M) 社→(3) Biro。(14) Protec→(C) 社。
- (4) 製品サンプル提供件数  
(7) ELTEC→(J) 社。(10) G-FORM→(F) 社。
- (5) 見積もり請求件数  
(M) 社→(37) GVK。(M) 社→(34) DFK。(M) 社→(38) GANZ。  
(M) 社→(3) Biro。(C) 社→(14) Protec。(F) 社→(10) G-FORM。
- (6) コンタクト回数。  
金型協会。



### 5.1.8 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。

### 5.1.9 総括

#### 5.1.9.1 パイロットプロジェクト実施上の問題点

2000 年 10 月に出版されたセーチェニプランでは、外国籍企業を地場産業とのビジネスリンケージの強化、すなわちバイヤー（ハンガリー資本の企業及び外資系企業）とサプライヤーとのチェーンの構築・強化を図ることを、基本方針の一つとしている。

本パイロットプロジェクトでは、この基本方針に従い、具体的には自動車、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。

実施手順としては、以下のように設定した。第1次現地調査（6月半ばより1.5ヶ月）として、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。次に、第2次現地調査（9月から3ヶ月）として、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。

上記の予定手順に対して、実際は以下のように、かなり異なった展開となった。

(1) バイヤー訪問のスケジュール確保

バイヤー15社のアポイントを全部取って、訪問を完了させるには、最低3週間が必要となる（5.1.6.1 参照）。しかし、この段階で3週間を要すると、第1次現地調査の全日程消化が不可能になる。調査団が到着前に、バイヤー訪問のアポイントが取れていたら、かなり日程の節約ができたと考えられる。

(2) バイヤーによるサプライヤー訪問

計画では、複数のバイヤーを伴って、個別のサプライヤーを訪問することになっていた。しかし、この場合、関係するバイヤーの日程を、1社ごとに調べて、日程調整することはできない。従って、サプライヤーの日程を調べて、訪問日を決め、バイヤーには、その日程による案内状をFAXで送信した。バイヤーの参加は1社にとどまった。

この原因は、

- 1) サプライヤー訪問の日取りに余裕がなく、バイヤーの予定がつまっていたこと。
- 2) 多くのバイヤーが夏期休暇に入っていたか、あるいはその直前のための消化業務に追われていたこと。
- 3) 複数のバイヤーが同席で参加する場合、個別の商談はできないので、この訪問を軽く受け取られてしまったこと。

など、があげられる（5.1.5.7 参照）。

(3) 調査団によるサプライヤー診断

結果として、ほとんど調査団だけによるサプライヤー訪問となり、計画とは異なった手順で、サプライヤーの診断、評価、選別を行うことになった。だが、結果から見ると、この方がよかった面もあることが、後に分かった。乏しいサプライヤー情報をもとに、サプライヤーを訪問したが、結果として、バイヤーが訪問するまで

もない零細企業も含まれており、バイヤーの貴重な時間を浪費させないプラス面もあった。

(4) バイヤーによるサプライヤー評価の件数

本来の計画された手順で、バイヤーによるサプライヤー評価を実施しようと、第2次調査で、マッチメイキングを実行した。ここでは、第1次調査の反省から、複数バイヤーによるサプライヤー訪問をやめて、バイヤーごとの個別のサプライヤー訪問と、サプライヤーによるバイヤー訪問とを合わせて実施した。

しかし、この方法でも、バイヤー・サプライヤーの出会いを多数回設定することはできなかった。

(5) マッチメイキングの本質的な困難性

バイヤーとの接触で明らかになったことは、バイヤーがサプライヤーを調査して、取引関係に至るまでの手順、時間は、個別のバイヤーごとに異なること、また、ある部品を外注する場合の緊急度によっても異なることである。そして、その手順を実行するには、自社のペースで、行いたいと考えていること、である。現地工場を立ち上げたばかりの企業では、現時点では下請け企業を育成する余裕がない。そんな時に、調査団のペースで、マッチングを企画しても、バイヤーはとまどうばかりなのである。調査団とバイヤーのペースの食い違いは、極めて深刻なことであった。マッチングには、短期決戦型ではなく、バイヤーのペースを乱さない、継続的なスケジュールと手法が必要であろう。

(6) パイロットプロジェクトの基本設計の問題点

購入部品を提示してもらう対象は、最終アSEMBラー企業でなく、第1次、第2次の下請け企業を中心にすべきであったろう。地場中小企業が製造する単体部品は、アSEMBラーが直接購入することはまれである。単体部品を購入するのは、1次、2次のサプライヤーである。また、ポテンシャルバイヤーとして、日系企業のほかに、操業年数の長い欧米系企業および、大手地場企業を、もっと多く対象にすべきであったと思われる。さらには、「Bランク企業をバイヤーの努力によって育成し、新規取引に至る」という基本構想も、短期間のパイロットプロジェクトとしては、プロセスが長すぎるように思える。日系企業のバイヤーは、今現在の取引相手を対象にしているケースがほとんどであり、育成相手を捜す状態にはなっていないのが現状である。さらに、業種を自動車、電気・電子産業に限らず、もっと広く広げることも、一考に値しよう。