

【ハンガリー進出の足取り】

米田 私はいまのセルダヘイ大使の第一回目の赴任のときからご縁があつて、ハンガリーと日本の友好関係の増進、特に経済関係を深めることに努力してきました。ハンガリーに進出している日本企業といえば、誰しも真っ先に思い浮かべるのが御社、スズキ株式会社です。そこで、御社がハンガリーに進出されたきっかけからまずお伺いしたいと思います。

鈴木 1985年頃から商社、伊藤忠さんを通じて、いろんなお話がありましてね、最終的には91年に基本契約を締結したんですが、話し合いを始めたのは85年。ベルリンの壁が破れるのは89年の11月ですから、自由化前からでした。つまり共産党政権のときに、だいたいの基本計画を締結したんです。ですから、ご縁をいただいているから今年、平成25年で28年になります。日本の自動車メーカーとしては進

出第一号でした。

今改めてふり返ってみると、ハンガリーにとつては大変な、国家として変化の激しい時期だったと思います。大変ご理解をいただきました。共産党政権でございましたけれども、非常に熱心で、誘致しようというお気持ちがとても強かったです。

米田 ベルリンの壁崩壊のきっかけをつくったのはハンガリーでしたね。ハンガリーがオーストリアとの



NAVI 対談

聞き手／公益社団法人 国際経済交流協会 代表理事 米田 建三

「中小企業だからこそ一番になれる所を見つけよう」
—決断、やる気、信念、そして人の道を忘れずに—

スズキ株式会社
代表取締役会長兼社長 鈴木 修

国境を開いて、夏季休暇としてハンガリーに来ていた東ドイツ国民を西側に行かせたのがきっかけでした。その二ヶ月後です、東西ベルリンの自由通行が実現したのは。その前33年前にはソ連の占領に抵抗してハンガリー革命を起こした国ですから、共産主義政権とはいえず、ソ連とは異なる素地があつたんですね。

鈴木 ハンガリーに行った当時、いろんな方とお話をしていると、声を落として小声で言われるんで



すよ。もう共産党の時代じゃない、早く一緒にやろうと。そういう話
が非常に多かったんです。当時の
副首相がメジエシとおっしゃるん
ですが、その後首相までおやり
なられた方、この方が共産党の副
首相で閣僚でいらっしやっただ
す。私どもが契約の記者発表をす
るときに、このプロジェクトは国
家的なプロジェクトであるから、
政権が交代しても国家として応援
をする、ということをおっしゃっ
てくださいました。

を持ちました。共産党内閣の副首
相であったメジエシさんが、これ
だけの宣言を—政権が交代しても
やるんだという宣言をやってくだ
さった、さすがだと思って、この
方を信頼申し上げた、ということ
ですね。その後、ご承知の通りの
歴史を経て共産党体制は民主化さ
れましたが、メジエシさんは首相
をやられました。それだけの力量
のある人でいらっしやっただとい
うことです。

ならば、勝てそうな気がしたので
す。こういうことが出掛けた動機
だったんですね。一時はハンガリー
の国の輸出の5%を私どもの自動
車の西側への輸出でしめていた。
そういうところまでいきました。
しかし日本から部品をもってい
きましたので、ハンガリー側から
みれば輸入ですね。そうするとハ
ンガリーの貴重な外貨を使わせて
いただくということでもありまし
たので、なんとかかわれわれもハン
ガリーの国の外貨獲得にお役に立
ちたいと考えました。

はちみつ、羽毛布団、陶磁器、ワ
インを取り扱うことにしました。
米田 拝見しました。素晴らしい
内容ですね。
鈴木 難うございます。スズキのお
中元、お歳暮はハンガリーのワイ
ンなんです。もう二十四、五年ずつと
続いています。
米田 なるほど、ハンガリー物産
を輸入される事業の目的はそうい
う事だったのですね。
鈴木 ハンガリーの国の貴重な外
貨を使わせていただくから、少しで
も埋め合わせようとね。西側へ輸出
することによって外貨獲得できます
けれども、それに加えて日本でも協



「お陰様」の心を忘れずに

がありましたが、プロジェクト自体については非常に順調に進めていきました。ハンガリー側が49%、スズキと伊藤忠さんが51%持っていて、やらせていただきました。
その後、自動車産業というのは設備投資が非常に大きくかかりますから、設備投資を資本金でまかなうという考え方でやりましたから、どんどん私どもが資本金を多くしていき、今では97・5%になっています。
こうして出発したマジヤールスズキは、日本の企業ということになつておりますけれども、ハンガリーの皆さん方は、政府をあげてハンガリーのスズキだとおっしゃってくださいます。現在のオランダさんね、ハンガリーのスズキなんだということ、非常に協力していただいています。
ところで私はこの方面の学識がありませんからよくは知りませんが、ハンガリーの遠い先祖の方々は、中央アジアから西に進んでいかれたと聞いています。

鈴木 そういふ点でも日本に対しては大変に親しみを持って接して頂いていて、こうしたことも非常に大きかったと私は思いますね。
米田 今でも、いわゆる蒙古斑が何%かは出るんです。でも見たの
かっという、いやあ、とか言っ
てどうもはつきりはしないんです
が。(笑) だんだん減ってるんで
しょうけど、間違いなくアジア系
なんです。しかも親日的で。
鈴木 極めて親日的でございます。
私どもヨーロッパというか、西側
へ進出するほどの自信はありませ
んでしたけど、当時の東欧へ出て、
東欧の皆さん方とお付き合いをさ
せていただくということは、まず
やろうと考えました。西側よりも。
米田 なるほど、そういう戦略だっ
たのですか。
鈴木 まず東欧の皆さんと一緒に
やろう。今から出れば、ひよつと
すると一番になれるかもしれない
という、ちよつと思いがつた気
持ちもあつたんです。私どもはご
承知のように自動車メーカーとし
ては日本の中では、中小メーカー
で大手さんと違いますから、慎重
にやっただけです。いろんなマーケッ
トの調査とか繰り返し返してやっ
てる中で東欧へ進出させていただ

力していこうと。
私どもで使わせていただくのは全
部ハンガリーのワインなんです。よ
そのヨーロッパのワインもいけれ
ども、ハンガリーのワインというの
はトカイワインを始めとして、昔の
王朝や貴族がお使いになつたとい
う面もありますけれどもね、だけど
機械化されたワインじゃない素朴な
味がする、と私は申し上げておりま
す。それと蜂蜜。アカシア100%
の本物なんです。日本はレンゲ草と
か、いろんなものから採ってますけ
どね。
【ハンガリーの地理的優位性】
米田 最近の動きとして、日本の
いろんな企業が海外進出先として
ハンガリーを考えるとところが増え
ているという話をききました。な
ぜかというハンガリーは各市場
の真ん中であつてどこにも近い
から、ハンガリー一國だけでなく、
ジブラルタルからウラルまで視野
にいられる、と。
鈴木 そうなんです。東欧へ進
出して頑張ればなんとかなりそう
だ、ということの中には立地条件
の良さというものがあつて、なか
でもハンガリーは東側の一番南端



日本は政府も企業も 地元中小企業の育成に協力

二重帝国の、ウィーンの姉妹都市といわれたブダペストらしくなっているのを目の当たりにしました。その時強く感じたことが、ハンガリーがもともと持っていた文化水準、国民のレベルの高さです。音楽は有名ですが、文化水準が高いことが共産主義を跳ね返して復興し、新しい時代を切り拓いてゆく原動力になったと思います。

鈴木 ある時期、非常に押さえられていた。それがベルリンの壁が破れて非常に伸び伸びとなった。国民の皆さんに笑顔が出てきました。なんかね、木枯らしが吹いて寒い中でむっつりして、無口で、あまり表情を変えないでいらっしやうった国民の皆さん方がほんとは年々ほがらかになって、笑い声が聞こえるようになった。

もともと文化については、今お話がありましたように、特に音楽の分野なんかでは非常に進んだ国ですからね、日本からも音楽関係者で留学していらっしやる方は多いです。ですから確かにハンガリーに行

き始めた当初はおっかなびっくりでしたけれど、タイミングよく解放されましたし、日本と民族的にも近いというようなこともあって、急速に日本とハンガリーの距離が縮まったということがいえるんじゃないかと思うんです。

【「文明度リスク」に目覚めよう】

米田 日本の企業が海外進出をしようとするときに、当然「コスト」の計算をします。そのとき、少し忘れていたことがあるんじゃないでしょうか。つまり人件費の「安さ」だけを、とっては少し過言かもしれませんが、そればかりをおっかけているうちに、別のリスクがある事を忘れてしまった。特にベルリンの壁が崩壊してからは「脱イデオロギー」の経済万能主義的な発想がありました。そのためこれまで忘れていた、或いは考えもしなかった「カントリーリスク」或いは「文明度リスク」にいま我が国企業がいきなり直面させられているのではないのでしょうか。やっぱり文明のある国、ハンガ

というか、西端にあって、西欧、北欧、そして地中海をこえて北アフリカまで市場として考えることができます。ロシアにも近いんですよ。最近ロシアへの輸出が多くなりましたね。実に立地条件がいいんです。

米田 なるほど。これだけ便利な場所にあるのに日本人でハンガリーはここ、と地図で間違いなく指し示すことのできる人は、残念ながらとても少ないでしょう。私たちも中欧という概念をもっと普及させなくてはならないと思います。

さて、海外進出では国民性というものも大変大切ではないでしょうか。私は、ハンガリーがワルシャワ条約機構を出てNATOに入るうとする時期に5年間連続して訪問しました。日本語の達者なセルダヘイ大使が着任したこともあり、自由化したハンガリーをみんなで応援しようと、日本とハンガリーの関係強化のために通いました。

当時は毎年行くたびに、共産主義時代に痛めつけられたくすんだブダペストが、だんだん華やかになって、かつてのオーストリア・ハンガリー

リーのように国民の識字率も高い国の安定性は貴重だと思います。

アジア諸国に比べれば、当然人件費も高くなるでしょうが、総合的に見た場合、やっぱりヨーロッパの国々ってというのは、進出先としてね、非常にバランス取れていていいんじゃないかと、私などは思うんですが。

鈴木 賃金の高い安いは、能率よく仕事をしていただければ、あんまり影響ないんですよ。私たちは22ヶ国に工場を持って、百ヶ国以上の、国連に加盟しているほとんどの国には販売会社があります。

だから私はグローバルにもの考えていかなきゃいかんということとを、よく言うんです。それはどういう事かという、風俗、習慣、環境、言葉、いろんなものは違っている。また近隣の問題については、その国や民族のおかれた立場で多少の変化はあります。けれども、人間対人間という考え方になれば、やっぱり裸の付き合いができません。そういう点ではどこの国とも仲良くできるんじゃないかかなと思うんですが。

ハンガリーという国の場合は特にね、アジアから出てらっしゃった方々であるだけでなく、歴史を通じてもともと親日系の国であっ

たと、これが幸いしたんじゃないのかな。

それからベルリンの壁が破れて十年間ぐらいは、やっぱり右往左往された点もありましたけれどね、今は制度も考え方も日本や西側の考え方も、もうほとんど変わっていませんからね。

私どもにも、自動車産業なり、普通の産業を発展させるのにはどうしたらいいか、知恵を貸せなっておっしゃられるときがあるんですよ。日本の国が、日本のスズキが行って全部やっちゃうってことではなく、その国の起業家たちが資金を出して、自国の製造業をお始めになる。鉄板を折ったり曲げたり、塗装したり、プラスチックをやったり、そういう地元の皆さん方が起業されると、その国に一番根付くんなんです。

ですからスズキがやるということも重要ですけど、ハンガリーの起業家たちがやるのが非常に重要ですので、「中小企業対策をやってください。そうすればわれわれいつでも指導します。」と申し上げたんです。

【ゲンツ元大統領は語る】

米田 御社が進出されてその関連の小さな企業もいくつか発生した

わけですね。

鈴木 そうなんです。また日本から非常に多くの企業も進出されました。合併で事業を始められました。現地の資本で現地の人が根付かないと、ほんとの事業はできません。

米田 それはハンガリーにとっても有難いことですね。

そういえば確か辞任された後にハンガリーのゲンツ大統領にお目にかかりましたら、日本の経済支援が一番ありがたいと語ってくれました。それは中小企業を育ててくれるからなんです。よその国はただ単に、支社を作って儲かるか、儲からないか、という感じだけけれど、日本はちゃんと育ててくれる。それが国家としてものごく有難いって言うてましたね。

鈴木 そういう総合的な対策を立てて、対外協力をすることが大切ですね。戦争に負けてね、戦後日本がいろんな国へ出ていく、あるいは、いろんな国から日本へいらっしやる、そういう経験の中でグローバル化していかなくちゃいかんと、こういうお考え方で、お役人の皆さんというのはすごく頭がいいから、戦後すぐ方針を切り替えられた。これが日本にとって非常に良かったし、われわれが世界へ出る



マジャールスズキの歩み

- 1990年 1月 ハンガリーでの四輪車合併生産に基本合意。日本の自動車メーカーの東欧進出第一号となる。
- 1991年 4月 ハンガリーでの四輪車合併生産に正式調印。マジャールスズキ社設立。
- 1992年 10月 ハンガリー、マジャールスズキ社で四輪車生産開始。
- 2006年 10月 累計生産 100万台達成
- 2011年 7月 累計生産 200万台達成

てくれている人は、60歳位になりますが、はじめは東大の建築科へ、ハンガリー政府の奨学生として留学した人です。共産主義の時代は地主の娘さんだったので適齢期のころ、共産党に虐待を受けたと聞いています。そういう人たちがね、案外日本びいきでいらっしやる。



マジャールスズキ工場内

ことに対しては素晴らしい応援をいただいています。人間ってどんどん変わってきますからね。変わっていくべく色々我々も国に対して提案をしていくということが、やはり非常に重要なのではないのでしょうか。

【ハンガリーでの奇しき御縁】

米田 ここで冒頭に述べました私とハンガリーとのご縁を少しご紹介させて頂くと、そもそもそのきっかけは経団連の専務理事だった糠沢さんが駐ハンガリー大使だった時、ユネスコの事務局長選挙に関連して、フランス駐箭の松村大使を当選させるため、親日的な国を訪問して、日本支援のお願いをしようとしたことでした。

ハンガリーが快く日本の申出を受けてくれたので、それではお返しになにか、われわれもやりましようと言ったら、ハンガリー建国千年のお祝いをやって欲しいと。彼らの先祖マジャール人が中央アジアから出てきて建国して千年の年が西暦2000年だったので。

そのときの大使が、いまのセルダヘイ大使ですが彼とは日本大使公邸で初めて会ったのです。日本語が上手なばかりか歴史に

前のゲンツ大統領は文学者で川端康成の小説を翻訳したんですよ。そしたらイギリスの誰かが訳した英文よりもよっぽどうまい訳し方だと言われています。娘さんは外務大臣をやっていましたね。

【海外進出へのアドバイス】

米田 さて、すっかり話が弾み時間もなくなってきました。ここでハンガリーにこれから出てみようとお考えの企業や個人の方へのアドバイスをお願いします。

鈴木 決めたらやってみなさい。途中で挫折するような考え方や駄目ですよ。必ずその道は拓ける。それだけの信念をもってやらないとね。汗をかきなさい。もういい加減な気持ちでやったら駄目です。だけでもお互い人間同士なんだから、それがすべてを解決する。

日本も戦争に負けて苦労した。ハンガリーの場合は、共産政権の時代随分ご苦労なされた経験をされています。だからそんなに心配いらないし、こういう言い方はいささか失礼かもしれませんが、日本よりは政府の高官にお会いできるチャンスもありますし、あるいはご提言申し上げるチャンスもありますから、勇気を持って出掛けていく。決断でしょうね。あとはや

決めたらやってみなさい。

必ず道は拓ける。

詳しい。日本近世史研究家で明治維新のころの話になったら、われわれ日本人より良く知っている人物が居るので何者だろうと尋ねたら、間もなく日本に赴任するといふのです。それでわれわれはチーム作って、セルダヘイ大使の応援をもう徹底してやりました。その彼はいま2度目の赴任です。奥

る気。やって通そうという、やっぱり信念でしょうね。

米田 いまおっしゃったことは、ハンガリーだけでなく、また海外進出だけでなく、将来に不安を抱きながらも懸命に努力している日本のすべての経営者、社会人が励まされ力づけられるお言葉ですね。本日は有難うございました。



鈴木会長 著書 『俺は、中小企業のおやじ』 日本経済新聞出版社



07 対談者 Profile



聞き手
公益社団法人 国際経済交流協会
代表理事
米田 建三
ヨネダ ケンゾウ
1947年 長野県生まれ
長野県立松本深志高校卒業、横浜市立大学商学部経済学科卒業後、出版社勤務。
1987年、横浜市会議員に当選し、1993年に衆議院議員に初当選。以降、3期連続当選。北海道開発総括政務次官、防衛庁政務官などを歴任し、小泉内閣では、内閣府副大臣を務めた。帝京平成大学教授を歴任後、2010年5月に公益社団法人 国際経済交流協会 代表理事に就任。TV・雑誌等メディアでも活躍している。



スズキ株式会社
代表取締役会長兼社長
鈴木 修
スズキ オサム
1930年 岐阜県生まれ
中央大学法学部法律学科卒業、
1958年 4月鈴木自動車工業(株)入社
1963年 11月取締役就任
1967年 12月常務取締役就任
1973年 11月専務取締役就任
1977年 6月代表取締役専務取締役就任
1978年 6月代表取締役社長就任
2000年 6月代表取締役会長就任
2008年 12月代表取締役会長兼社長就任
現在に至る
※1990年10月スズキ株式会社に社名変更