取扱注意

No. 3

東欧(ハンガリー、チェッコスロバキア)
生産性向上基礎調査報告書

平成4年3月

国際協力事業団
鉱工業開発協力部

鉱開技
CR(3)
92－109

東欧(ハンガリー、チェッコスロバキア)
生産性向上基礎調査報告書

JICA LIBRARY
1098316(1)
23889

平成4年3月

国際協力事業団
鉱工業開発協力部

国際協力事業団
23849

はじめに

基礎調査は、平成３年度に産業開発協力事業費において新たに認められたものであり、ある特定分野について、将来プロジェクト方式技術協力の実施の可能性などを検討する際に必要な情報を収集、分析することを目的としている。

今年度においては、経済発展に重要なテーマとして各国の関心が高い生産性向上が調査分野であり、今回東欧の現状および将来の方向性についての調査を行った。共産党に代わり政治を担う東欧各国の民主政権は、自由市場経済の導入と、それに伴う急速な改革に取りくんでおり、ソ連による経済相互援助会議体制（ＣＯＭＥＣＯＮ）が崩壊したことで、嫌応なく自立が求められている。改革の度合いは各国によってまちまちだが、最近の経済指標と予測によれば、失業率は依然高いものの国民総生産は今後プラスに転じ、インフレも収まることが予想されている。昨年12月には、ハンガリー、ポーランド、チェッコスロヴァキアがＥＣの準備加盟国として認められた。

こうした状況の中、東欧各国から日本に対する経済支援の強い要請が出されており、国際協力事業団（ＪＩＣＡ）では、研修員の本邦受け入れを皮切りに、開発調査、個別専門家の派遣を段階的に進めてきている。今後、この地域におけるプロジェクト方式技術協力の実施もありうるほか、東欧各国がＥＣ経済圏での生き残りを図るために、自国製品の品質および生産性の向上を目標として掲げており、日本への期待が表明されている。

今回はハンガリーとチェッコスロヴァキアを調査対象とし、両国の生産性向上への取りくみぶりを調査するとともに、将来プロジェクト方式技術協力の実施の可能性も踏まえて、そのスキームを説明してきた。この報告書はそれをまとめたものであり、これからの対東欧支援の一助になれば幸いである。

おしまいにはなったが、今回の調査を実施するにあたって多大な協力を得た外務省、通商産業省、ならびに両国の日本大使館の関係者の方々に感謝の意を表したい。

平成４年３月

鉱工業開発協力部長

内　仲　康　夫

目　　次

Ⅰ　調査の目的 …… 1

1．産業開発協力事業における基礎調査の位置付け …… 1

2．今回調査の目的 …… 1

3．調査の内容 …… 2

4．対象とする国 …… 4

5．調査団員 …… 4

6．本調査団への研修事業部の参加 …… 4

7．その他の情報 …… 6

8．各省会議等の結果 …… 7

Ⅱ　調査の結果 …… 54

1．調査日程 …… 54

2．ハンガリー …… 55

3．チェッコスロヴァキア …… 65

Ⅲ　今後への留意点 …… 72

Ⅳ　参考資料 …… 73

1．その後の状況－ハンガリー …… 75

2．その後の状況－チェッコスロヴァキア …… 76

3．両国概況 …… 77

4．ハンガリー工業商業省作成資料 …… 105

5．今回調査団が配布した資料 …… 175

Ⅰ　調査の目的

1．産業開発協力事業における基礎調査の位置付け

（1）基礎調査の主旨

産業開発協力事業では、ＡＳＥＡＮ諸国をはじめ、開発途上国からの要請内容の高度化、多様化に伴い、相手国のニーズを的確に把握することが困難になりつつある。

これは、開発途上諸国が我が国の先端技術の移転を欲しているにもかかわらず、当該分野における相手国の計画策定能力が十分でないため、要請の内容が不明確であることが多いほか、要請内容に関する周辺情報が不足していることに起因する。この傾向は、生産性向上、輸出促進、情報処理、品質管理向上などのソフト案件において特に著しい。

そこで、産業開発分野に関し、プロジェクト方式技術協力（プロ技協）の可能性を検討するに際して必要な基礎的情報を特定分野や対象地域について予め収集し分析を行う。（従って、具体的な協力案件の形成を目的とするものではない。）

（2）平成３年度の基礎調査の対象と分野

ア．東欧生産性向上基礎調査

派遣期間　４年１月11日～１月22日

対象国　　ハンガリー、チェッコスロヴァキア

イ．アセアン生産性向上／工業規格・標準化基礎調査

派遣期間　４年２月17日～２月28日

対象国　　タイ　　：生産性向上

　　フィリピン：工業規格・標準化

2．今回調査の目的

（1）東欧に対する生産性向上分野に関するプロジェクト技術方式技術協力の可能性を検討する際に必要な基礎的な情報を収集、分析を行うことを目的とする。

（2）東欧諸国は、社会、国民生活の向上のため、工業分野を中心として生産性の向上を図り、国内消費の拡大、輸出促進等を通じその実現に努力しており、経済の活性化を図ろうとしている。生産性向上に関する効果的な協力を推進するためには、相手国の経済発展の経緯、市場経済の現状、企業経営の実態など、幅広く総合的に情報収集・分析を行う。

3．調査の内容

（1）生産性向上についての国の基本的な政策、考え方。

（2）将来技術移転を行うにあたっての環境

ア．生産性推進機関の有無、その活動、当該機関への助成策。

イ．産業政策の現状。

（市場経済政策、基幹産業、中小企業育成策
外資導入策、輸出促進策）

ウ．経済・市場規模、その特性、現状と潜在能力。

エ．経済関連団体の活動状況。

（企業経営指標の整備、国家工業規格の有無、
国際規格への対応、）

（3）代表的企業の「生産性」活動の実態。

ア．教育・訓練

①人材開発と経営

前提：現実に生産性の向上を図ろうとする場合は、教育・訓練がもっとも強力な手段である。しかも、組織の全メンバーが「生産性向上に取り組む」意欲を持たなければならない。このためには、生産性向上の技術的体系に基づく個別管理技術およびマネージメント教育、さらに組織の状況的適合性や組織の雰囲気を検討改善する組織開発訓練が必要となる。

調査項目

- マネージメントと生産性教育に関する経営者の考え方
- 意志決定システム
- 個別管理技法
- 階層別教育プログラムの実態
- 職能別教育プログラムの実態
- 組織開発訓練プログラムの実態

②管理・監督者開発

前提：生産性の向上は、現場監督者の努力に追うところが大きい。生産現場をよく理解し、人、物、設備をうまく組み合わせ、生産性を高めていくことが急務の課題となる。従って、生産性教育の一つの重要な柱は生産性向上推進者としての管理・監督者の育成にある。

調査項目

・管理・監督者の役割に関する理解度

・管理・監督者に対する教育。訓練の現状

・部下の指導、リーダーシップ等に関する現状

・動機付け（職務拡大、職務充実）に関する考え方

イ．生産性向上のための診断・指導

①総合的生産性向上

前提：生産性向上を具体的に実施するためには、組織の全メンバーによる各種手法の理解と実践が必要である。これらの手法の企業への移転は、専門能力を有する専門家による診断・指導の方法が最適である。なぜなら、企業の現状に最適な手法を企業診断を通じ指導できるからである。

調査項目

生産性向上にとって必要不可欠である各種手法の理解度および現状

・５Ｓ活動（整理、整頓、清掃、清潔、躾）

・インダストリアル・エンジニアリング

・生産管理・品質管理

・全員参加による品質管理（ＴＱＣ）

・全員参加による生産保全（ＴＰＭ）

・生産性向上のための企業診断・指導への考え方

ウ．測定

①生産性測定

前提：生産性はいろいろなレベルごとに測定することができる。企業レベル、産業レベル、国民経済レベル、の三つがその主要なものであり、それぞれの生産性はそれぞれの異なった意味を持っている。企業レベルでの生産性の測定は、企業の総合的な事業評価、戦略策定、成果配分の指標等その利用目的は多岐に渡り、企業存続における重要な指標を提示する。

調査項目

・生産性測定および財務分析の有無

（労働生産性、付加価値生産性）

・生産性測定に関する理解度

・生産性測定に関連する経営諸指標の有無

（貸借対象表、損益計算書、製造原価報告書等）

・労働（産業）災害における情報の有無

なお、上記調査を効果的に実施するために調査票を作成し、事前に当該企業に配付する。調査票はできるだけ多くの企業に配付し、回収する。（15ページ参照）

（４）生産性向上に関する技術移転を行うことによって、将来予想される波及効果。

（５）その他、プロ技協実施に当っての住居等生活環境及び免税等各種行政面での整備状況などインフラ調査。

（６）生産性向上分野に関する帰国研修員等に対する面談調査。

４．対象とする国

（１）ハンガリー、チェッコスロヴァキアとする。

90年来の民主化により、産業基盤の再構築および整備を図っており、その一環として輸出促進、国内消費の拡大に結び付く生産性向上に関する技術の導入とその普及を必要としている。こうした背景を踏まえて工業基盤の整った上記２か国について、基礎的な情報収集を行う。

５．調査団員

（１）総括・技術協力計画（対東欧支援）

伊桜　　誠　外務省欧亜局東欧課

（２）技術協力計画（経済協力、特に生産性向上に関する政策）

友田　正敏　通商産業省通商政策局経済協力部技術協力課

（３）生産性向上

上田　　茂　（財）日本生産性本部海外技術協力部専任課長［コンサルタント契約］

（４）技術協力計画（プロジェクト方式技術協力）

玉林　洋介　国際協力事業団鉱工業開発協力部鉱工業開発技術課

（５）技術協力計画（プロジェクト方式技術協力／研修関係）

山野　幸子　（財）国際協力サービス・センター研修監理部実施第１課課長

（ハンガリーのみ）

６．本調査団への研修事業部の参加

（１）経緯

ＪＩＣＡではこれまでにプロジェクト形成調査、環境に関する開発調査、個別専門家の背景調査等東欧に関するさまざまな調査を行ってきたが、ＪＩＣＡ他事業部との刷り合わせを十分に行っていなかったとの反省がある。

すなわち、東欧からの技術研修員は、平成元年度からの２年間、次のとおり 306人を受け

入れており、今年度は 365人を受け入れる予定である。研修事業部ではこの実績を踏まえて、ハンガリー、ポーランドを対象に帰国研修員のフォローアップ調査を実施を予定していた。両国の研修員の半数は生産性向上分野（生産管理、経営管理）であり、また、帰国研修員の適材適所の活用がプロジェクト開始の条件となっていることからも、研修のフォローアップ調査を同時平行的に行うことが有意義であるとの認識で鉱工業開発協力部と研修事業部が合意した。これについては、企画部等の関係事業部からの了解を得た。

ハンガリーにおいては、基本的に同一行動をとり、帰国研修員、関係機関の面談調査を行い、アンケート調査を合わせて依頼することにした。

ＪＩＣＡの対東欧協力事業はこのほかに、個別専門家の派遣（次項参照）、医療の特別機材供与が始まり、また、１月からウィーン事務所を開設することから、今回ハンガリーで実施する合同調査から得た情報が、東欧の情報が少ないＪＩＣＡにとって、今後役立つであろうとの配慮もなされた。

（表１）

国名	元年度	2年度	3年度予定	合計
東欧全体	100	206	365	671
うち生産性向上分野	100	100	105	305
ハンガリー	50	94	100	244
うち生産性向上分野	50	45	45	140
チェッコスロヴァキア	0	6	70	76
うち生産性向上分野	0	0	0	0

研修事業に関する相手国協議機関

ハンガリー：文化教育省

（チェッコ：連邦政府技術援助受入調整委員会）

しかしながら、研修事業部の調査団派遣が、①Ｔ／Ｒが明確でないこと、②通常この種の調査は各省で行くものであり、特にＪＩＣＡ職員が団員に入らなければならない、③研修のアンケートを回収後の２、３月に行った方が効果的とのことで、外務省技協課からの指摘を踏まえ、フォローアップ調査は取り止めとし、同調査のための団員１名を基礎調査団員に加えることとした。

これにより、帰国研修員、文化教育省等関係者との面談も積極的に行い、生産性向上に関するさらに幅の広い情報収集も実施する。（43ページに帰国研修員向けのアンケート調査表）

ただし、チェッコについては本分野の研修員受入れを行っていないので、山野団員はハンガリーのみの調査を担当することとなった。

7．その他の情報

（1）東欧に対する個別専門家の派遣について

先の11月10日から25日まで派遣事業部において要請背景調査を実施した。調査の結果、次のとおりの専門家派遣を予定することとなった

（表2）

国　　名	分　　野	3年度予定	
		人　数	月　数
東欧全体		17～18	10.7
ハンガリー	産業経済アドバイザー	1	0.7
チェッコスロヴァキア	運輸行政アドバイザー 環境アセスメント 国立公園運営	 1 1	 1.0 1.0
ポーランド	生産性向上	2	1.0
ブルガリア	火力発電 鉄鋼コンビナート 経営管理品質改善	5 4 1	2.5 2.0 1.0
ルーマニア	（鉄道行政） （総合交通計画） （交通技術安全行政）		

相手国機関

ハンガリー：工業関係　工業商業省対外経済関係局

チェッコ　：技術援助受入調整委員会

（2）日本国際協力機構（ＪＡＩＤＯ）に関する情報

ア．ＪＡＩＤＯではトーメンと清水建設が中心になって、ブタペストに貸オフィスビル（仮称Japan Center building)を近々建設予定である。

イ．ハンガリー側の度重なる生産性本部設立のための協力要請を踏まえて、橋本外務省経済協力局審議官から由布ＪＡＩＤＯ社長に対して、同ビルに生産本部が設立されれば、賃貸させてはとの提案がなされた由。

ウ．年末にＪＡＩＤＯの小峯取締役、土田事業部長、仙頭企画部副部長が東欧課長を尋ね、ビル建設に関して、生産性本部へのオフィス貸与についての質問があった。

エ．1月10日に仙頭副部長がブタペスト入りし、ビル建設の調整を行う予定で、13、14日本調査団と滞在が一緒になることから、大使を交えて会見を希望している。

その場所において、本調査団の目的等を聞きたいとのこと。

当方としては、話を伺うことにした。

8．各省会議等の結果

（1）日時・出席者等

ア．日時　平成3年12月19日

イ．場所　通産省本館17階第3特別会議室

ウ．出席者　外務省経協局技協課　西田事務官（プロ技協担当）

通産省通政局技協課　野中技術協力第1班長

〃　〃　〃　蓑輪事務官（プロ技協担当）

〃　〃　ソ連室　和田事務官

ＪＩＣＡ地域3課　松永職員　（東欧担当）

鉱工業開発技協課　井上課長代理

〃　〃　熊谷職員（アセアン調査担当）

東欧生産性向上基礎調査団員　4名（5．調査団員参照、ただし山野を除く）

（2）産業開発協力事業における基礎調査の位置付けについて

ア．Minutes（M／M）等は相手国とは締結しない。

イ．東欧の調査については、外務省内においては「ハンガリーおよびチェッコスロヴァキアにおける生産性向上分野基礎調査」とする。

ウ．ＪＩＣＡの調査団であることを明らかにしておくことが必要。

（ＪＩＣＡ鉱工業開発協力部長）

（3）今回調査の目的について

ア．今回調査の意義

①プロ技協をはじめ他の技協スキームへの有益な材料となり、本件分野に係る効果的な協力の推進に寄与するものと確信。

②将来プロ技協を行うこととなった場合の地ならし的な効果は大きい。

・東欧5か年計画の中で、プロ技協をやらないわけではない。

（外務技協課）

・プロ技協について相手国に対して明確にする必要がある。

：まずは個別の専門家派遣、研修員受入から。（地域3課）

・東欧各国について技術協力協定の予定がなく、大きな協力は困難である。（地域3課）

：技協協定がないために、開発調査も、長期専門家派遣も難しい。

条件としては、（1）相手国大蔵省との協議

（2）民間とのデマケ

（3）2国間協力と国際機関による協力のデマケ

イ．生産性向上分野に係る協力の実績について

シンガポールＰＤＰの例があるが、「人造り」案件であり、無償案件でもあることから、一般事例の型が好ましい。

ウ．今後のプロ技協の可能性について

現段階の我が方協力計画には含まれていない。

しかし、ニーズの高い個別分野につき、今回の調査のような情報収集を行うことにより、将来のプロ技協の可能性につき検討を進めることは可能と考える。

（４）対象とする国について

［ハンガリー］

ア．89年「ハ」外相から生産性本部設立に係る協力につき文書にて要請が出されており、強く要望される可能性が高い場合、調査団としては、(1)我が方としても生産性向上分野への協力には関心があるため今回調査する。(2)具体的構想内容の提示があれば、今後検討する用意がある。

ただし、プロ技協として協力可能性につき検討を行ううえで以下の条件整備がなされることが必要であることを先方に説明する。

①実施体制の確立（建物の確保、予算措置、人材（Ｃ／Ｐ）の確保）

②日本側の国内支援体制

（長期専門家の派遣が可能であること）

③本分野の本邦研修員への技術移転の有効活用

（外務省技協課）

イ．89年のアルシュ・サミットにおいて東欧支援が打ち出され、資金技術協力を行い立ち上がりを支援して、改革を後戻りさせないことで「応分の協力」を行うコミットをしている。

ちなみに、ＪＥＴＲＯ事務所、国際交流基金事務所、中・東欧地域環境センターが設立済みであり、今年度の経常収支は３億ドルの黒字となる見通しで、以外と足腰が強い。

ハンガリーで失敗すると他の東欧諸国もだめだと考えている。

ウ．11月に京都で日米による東欧に関する第３回study　group会合が開催された。

これは合せて、カーダール「ハ」対外経済大臣が来日し、重ねて生産性本部設立の希望表明があった。

ハンガリーは品質管理（ＴＱＣ）には積極的で、司馬筑波大教授が指導を行っており、Siba Prizeを設けて、優良企業を表彰している。など、生産性向上を受け入れる素地は十分にある。

ただし対外経済省と工業商業省が、生産性本部設立について刷り合わせをしているかど

うかは分からない。

（外務省東欧課）

エ．ハンガリー、ポーランドに対するこの分野での対応は遅いくらいのイメージがある。

ハンガリーに東欧のコアとなるような生産性センターを作るのは時期尚早。

（通産省技協課）

［チェッコスロヴァキアについて］

ア．チェッコについては、憲法改正法案の議会通過ができず、連邦と共和国との間で権限関係が明確でない状況にある。他方、現在の関心は企業の私有化に集中しており、生産性向上本分野の関心を喚起することに留めるのが好ましい。

（外務省東欧課「チェ」担当）

イ．連邦政府内では、生産性向上も含め産業政策という概念自体が当国の目指している自由主義市場経済に反するという考え方が強いため経済省訪問により成果が上がるか否か疑問である。

一方、各共和国は生産性向上に関心を持っていると認められることから、各国共和国工業省を訪問先に加えた。

（在「チェ」大使館見解／公電にて）

［ポーランドを今回調査の対象としなかった理由］

ア．既に昨年生産性向上分野において個別専門家が派遣され（その他の情報参照）、今年もさらに３月に専門家が派遣されることとなっていることなどから考慮すれば、同国はすでに本分野で一応の技術協力を推進しており、また、先方の受入れ機関等も明確になっている。従って、先方の取りくみ方や情報収集が目的である基礎調査を行う積極的な理由がないとの判断から、調査団の派遣は行わないこととした。

（５）調査団員について

ア．調査団員

外交的配慮が必須であるため、総括を伊桜とする。

（外務省技協課）

イ．情報収集が目的であるので、特に団員の細かい役割分担は決めないが、相手側が混乱しないようにしておく。

（ＪＩＣＡ）

ウ．３．調査の内容に関して、

（１）、（２）：技術協力を含む対東欧支援　伊桜

：生産性向上に関する政策面　友田

（３）、（４）：技術面に関する生産性向上　上田

（5）　　：プロジェクト方式技術協力　玉林

（6）　　：研修関係　　山野

以上の目的およびその検討結果を踏まえて、外務省技協課にて次の対処方針を作成した。

（次頁参照）

ハンガリー、チェッコ・スロヴァキアにおける
生産性向上分野基礎調査対処方針（外務省作成）

1．調査の趣旨及び目的

プロ技協の可能性を将来検討する際に必要な基礎的情報の収集及び分析を行うものであり、具体的な案件の形成を目的とするものでない。

2．調査方法

本件分野に関係を有すると思料される先方関係省庁、団体、代表的企業を対象として本件分野に係る基本的政策、生産性活動の実態等に関し、事前のクエスチョネアの送付ヒアリング、現場視察等による調査を行う。

3．調査の具体的内容、団員構成及び日程

（前述のとおり）

4．発言要領

［先方関係省庁に対して］

（1）東欧地域においては2年前から民主化の動きの中、市場経済移行のため、生産管理、経営管理等生産性向上分野のニーズが高いことと承知。

我が国としても、貴国の経済発展のため、ニーズの高い分野への協力を推進していくとの観点から、本件分野に関し、プロ技協の可能性について将来検討するために必要な情報の収集を目的として今次調査を行うこととなった。

本件分野に対する協力効果の点より、東欧地域内でも工業基盤が比較的整っている「ハ」、「チェ」2か国を選定。

（2）プロ技協とは、イ）専門家の派遣、ロ）研修員受入、ハ）機材供与の3形態の技術協力を一つの事業計画（プロジェクト）として統合し、事業計画の立案から実施、評価に至るまでを一貫して計画的かつ総合的に運営・実施する協力形態であり、これら3形態の協力の包括的実施により、通常5年程度の期間に技術の効果的な移転を図っていくことを目的とする（先方にプロ技協に関する資料（形態、目的、分野、流れ図、両国政府の措置事項等内容を含んだもので現在作成中）を手交の上、説明）。

（3）これまでのＪＩＣＡの調査とは異なり、今回の調査はプロ技協の可能性を将来検討することを前提としたもの。

（4）今回、本件分野を所掌すると思料される貴省（庁）を含む貴国関係省庁、団体、代表的

企業を対象として本件分野に係る基本的政策、生産性活動の実態等に関し、事前のクエスチョネアの送付、ヒアリング、現場視察等による調査を行いたいとの考え。

5．応答要領

［ハンガリー、チェッコ・スロヴァキア両国について］

（1）今回の調査はいかなる点において意義あるものなのか聞かれた場合。

→ア．調査によって収集された様々な情報は、すぐにはプロ技協開始には結び付かないとしても、プロ技協をはじめ他の技協スキームへの有益な材料となり、将来貴国において本件分野に係る効果的な協力を推進していく上で意義を有するものと確信。

イ．また、将来的にプロ技協を行うこととなった場合の地ならし的な効果は大きいと考える。

（2）生産性向上分野に係るプロ技協実績を問われた場合。

→ア．過去にシンガポールにおいて、83年より90年まで協力を実施した。

イ．本件分野のプロ技協は、典型的なソフト分野の協力であり、協力ニーズはここ数年の間で高まっており、近いうちに協力実施予定1件あるほか（コスタ・リカ）、昨年度より要請越している案件（タイ）もある。

（3）先方より、本件分野に限らず今後、プロ技協をやってくれることになるのか聞かれた場合。

→ア．プロ技協のスキームを説明した上でプロ技協は協力規模が長期間であり、スキームが複雑であるため、貴国のように我が国か技術協力の経験が浅い場合、実施する際に協力実施上の困難を伴うおそれもあるため、現段階の我が方貴国に対する協力計画には含まれていない。しかしながら、当方としては、生産性向上分野のようにニーズの高い個別分野につき、今回の調査のような情報収集を行うことにより、将来のプロ技協の可能性につき検討を進めていく用意あり。

（4）調査結果報告書の提示につき、求められた場合。

貴国にて収集し、分析された情報については基本的に我が方の今後の検討に活用されるものであるが、貴国から本調査に対し多大な協力を頂くこともあり、調査結果を取り纏めた後、早急に送付することとしたい。

［ハンガリーについて］

（1）ハンガリーにおいて、先方が生産性本部設立に係る技術協力につき、強く要望越した場合（本件要請については89年12月当時、中山外相に対し、先方ホルン外相よりなされた経緯あり。）

→ア．本件については、貴国から具体的構想が提示されていないため、当方としては検討で

きる段階ではない。

イ．ただ、我が方としても貴国における生産性向上分野への協力には関心があるため、今回調査に来たわけであり、具体的構想内容を事前に情報として提示頂ければ我が方として、今後検討する用意あり。

ウ．但し、プロ技協として我が方が将来協力を行なうためには以下の条件整備がなされることが必要。

- 貴国実施体制（建物建設、協力運営等必要な予算措置、指導力のある人材の配置等がなされること）。
- 我が方国内支援体系（本件分野の長期専門家が確保できること。）
- 様々な情報収集活動（今般の調査が第一回目のものとして該当）。
- 本件分野に係る研修員が帰国後、貴国内で研修成果を有効に活用していること。
  （貴国においては本件分野に係る研修員受入れ実績は多数にのぼる。）

アンケート調査票

1．ハンガリー用

回収等取りまとめ依頼先は

ハンガリー工業商業省

Questionnaire

on Fact Finding Basic Survey

for Productivity Development

We kindly request that you distribute this questionnaire to respective managers and staff members of companies in your country. This questionnaire will be analyzed and used to learn of the level of awareness of productivity and management activities of the companies. Your answer will be kept confidential.

In order to make our study productive within the time frame of fact finding, your prompt answer before our visit will be highly appreciated.

Date: _____

NAME: _____ POSITION: _____

COMPANY NAME: _____

The Term of Productivity

The term "Productivity" is often confused with the terms "production", "efficiency" and others. Many people think that the greater the production, the greater the productivity. This is not necessarily true. Let us first define the meanings of the terms of "productivity", "production", and etc. in order to share the basic common usage of words.

PRODUCTIVITY is concerned with the effective and efficient utilization of resources (input) in producing goods and/or services (output).

PRODUCTION is concerned with the ability of producing goods and/or services.

EFFICIENCY is the ratio of actual output attained to standard output expected.

EFFECTIVENESS is the degree of accomplishment of objectives.

QUESTIONNAIRE ON PRODUCTIVITY

1. COMPANY PROFILE ?

1) General Information

a) Form of Business Organization:

( )State Own
( )Private
( )Cooperative
( )Others ( )

b) Annual Sales:

( )

c) Number of Employees:( )

d) Major Products:

1. 2.

3. 4.

5. 6.

e) Domestic market share of your major products:

1. 2.

3. 4.

5. 6.

f) Major exporting countries of your products, if any:

1. 2.

3. 4.

5. 6.

2. WHAT ARE YOUR COMPANY'S STRONG AND WEAK POINTS ?

Please circle an appropriate number on the scale.

1) Marketing:

1	2	3	4	5
Weak				Strong

2) Product Development:

1	2	3	4	5
Weak				Strong

3) Production Management:

1	2	3	4	5
Weak				Strong

4) Quality Management:

1	2	3	4	5
Weak				Strong

5) Cost Management:

1	2	3	4	5
Weak				Strong

6) Customers Service:

1	2	3	4	5
Weak				Strong

7) Financial Management:

1	2	3	4	5
Weak				Strong

8) Personnel Management:

1	2	3	4	5
Weak				Strong

9) Human Resources Development:

1	2	3	4	5
Weak				Strong

10) Others:

(

3. WHAT IS NEEDED TO IMPROVE THE WEAK POINTS ?

Please put "x" in the parenthesis.

1) Organizational Improvement:

( ) Management Decision Making
( ) Organizational Development
( ) Human Resources Development
( ) Marketing Management

2) Productivity Improvement:

( ) Labor Management Relations
( ) Production Management
( ) Quality Management
( ) Cost Management

3) Technological Update:

( ) Research and Development
( ) Machinery and Equipment
( ) Information Technology
( ) Technology Management

4) Education and Training:

( ) Management Development
( ) Supervisors/Foremen Development
( ) Engineers' Skill Development
( ) Workers' Skill Development

5) Motivation:

( ) Incentive Scheme
( ) Job Enlargement
( ) Job Enrichment
( ) Information Sharing

4. HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AND MANAGEMENT ?

What kinds of education and training programmes do you have ?

Please put "x" in the parenthesis.

1) For Managers

( ) Education and/or ( ) Training

( ) Within the company
( ) Off the job training (Training Institutes in Hungary)
( ) Abroad
( ) Not at all

2) For Supervisors/Foremen

( ) Education and/or ( ) Training

( ) Within the company
( ) Off the job training
( ) Abroad
( ) Not at all

3) For Workers

( )Education and/or ( ) Training

( ) Within the company
  ( ) On the Job training
  ( ) Job rotation
( ) Off the job training
( ) Abroad
( ) Not at all

4) Please indicate the names of Training and Educational Institutes you have used.

( )

5) Do you have past records of training and education provided for your employees ?

( ) Yes ( ) No

6) If "Yes" of the above, how many trainees have you sent in 1991.

( )

7) How do you select your employees to be educated and trained ?

( ) According to Age
( ) According to Experiences
( ) According to Performance
( ) According to Speciality
( ) Others ( )

8) How do you evaluate after education and training ?

( ) Observation of Performance
( ) Interview of Superiors
( ) Reference to the Established Job Evaluation
( ) Do not evaluate at all
( ) Others ( )

9) What is your opinion about your company's education and training programmes.

( ) Perfect
( ) Fair
( ) Need to improve

10) What sort of education and training programmes are required in your company specifically for productivity improvement ?

a. For Managers:

( ) Management Decision Making
( ) Strategic Marketing Management
( ) Corporate Strategy
( ) Information Technology

b. For Supervisors/Foremen:

( ) Communication and Leadership Development
( ) Production Management
( ) Quality Management
( ) Personnel Management

c. For Workers

( ) Skill Development
( ) Basic Tools for Workshop Improvement
( ) Fundamentals of Industrial Engineering
( ) Motivation

11) What is most important to upgrade productivity ?

( ) Capital
( ) Technology
( ) People

12) Why did you put an emphasis on the above element ?

Because,( )

13) Have you felt a necessity to educate and develop employees, so that they can initiate various improvement activities by themselves in the workplace ?

( ) Yes ( ) No

14) Have you conducted Job Analysis (JA) for administrative personnel ?

( ) Yes ( ) No

15) Have you tried to increase the number of staff for marketing by means of recruitment ?

( ) Yes ( ) No

16) Have you tried to educate your staff to obtain an appropriate knowledge of marketing ?

( ) Yes ( ) No

17) Have you practiced Job Rotation (JR) ?

( ) Yes ( ) No

18) What is your objective to do JR ?

( ) To acquire special knowledge/skill.
( ) To improve knowledge/skill.
( ) To improve managerial ability.
( ) Others ( )

19) What is your opinion on the most important roles and functions of managers and supervisors/foremen ?

a. Managers:

1. ( )
2. ( )
3. ( )

b. Supervisors/Foremen:

1. ( )
2. ( )
3. ( )

5. PERSONNEL MANAGEMENT ?

Please explain the present systems of the following areas.

1) How do you recruit the following staff members ?

a. Managers:( )

b. Supervisors/Foremen:( )

c. Workers:( )

2) How do you pay salaries ?

a. Managers:

( ) Hourly
( ) Weekly
( ) Monthly
( ) Others ( )

b. Supervisors/Foremen:

( ) Hourly
( ) Weekly
( ) Monthly
( ) Others ( )

c. Workers:

( ) Hourly
( ) Weekly
( ) Monthly
( ) Others ( )

3) What is the average salary level ?

a. Managers:(Per Month:)
(Average age:)

b. Supervisors/Foremen:(Per Month:)
(Average age:)

c. Workers:(Per Month:)
(Average age:)

4) What criteria do you have for promotion ?

a. Managers:( )

b. Supervisors/Foremen:( )

c. Workers:( )

5) What kinds of incentive do you have in your company ?

a. Managers:( )

b. Supervisors/Foremen:( )

c. Workers:( )

6. AWARENESS OF PRODUCTIVITY IMPROVEMENT PROGRAMMES ?

Please put "x" on the parenthesis.

1) 5(Five)S Activities:

( ) Having heard the name of this activities.
( ) Fully understand the concept.
( ) Having been installed since (when).
( ) Don't know.

2) Improvement Suggestion Scheme:

( ) Having heard the name of this activities.
( ) Fully understand the concept.
( ) Having been installed since (when).
( ) Don't know.

3) Small Group Activities or QC Circle Activities:

( ) Having heard the name of this activities.
( ) Fully understand the concept.
( ) Having been installed since (when).
( ) Don't know.

4) Seven Tools of Quality Control

( ) Having heard the name
( ) Fully understand the concept
( ) Having been installed since (when).
( ) Don't know.

5) TQC (Total Quality Control)

( ) Having heard the name of this activities.
( ) Fully understand the concept
( ) Having been installed since (when).
( ) Don't know

6) JIT (Just-In-Time Production)

( ) Having heard the name of this activities.
( ) Fully understand the concept.
( ) Having been installed since (when).
( ) Don't know.

7) TPM (Total Productive Maintenance)

( ) Having heard the name of this activities.
( ) Fully understand the concept.
( ) Having been installed since (when).
( ) Don't know.

8) The following concepts are considered some guidelines for sound management of productivity. Please pick up four concepts and put the priority number like 1, 2, 3 and 4 in order for your company to improve productivity from now on.

( ) Microprocessor Orientation
Whenever and wherever possible, design products and processes with microprocessor control.

( ) Global-Market Orientation
Design and manufacture products for global market.

( ) Product-Mix
Develop a product mix that consistently shows the largest gains in total productivity and market share.

( ) Productivity Gain-Sharing
Always, share the gains in productivity improvements with everyone directly or indirectly responsible for it, particularly employees and customers.

( ) Harmony
Seek harmony in human relations at all levels of management from the topmost executive down to the production/operations level employee.

( ) International Outlook
Keep an international perspective in management activities related to planning, research and development, marketing, operations/production, and technology transfer.

( ) Cooperative Research
Work closely with universities and generic research establishments to bring in ideas for productivity improvement.

( ) Productivity Process Principle
Productivity improvement must be an ongoing, day-to-day process and not one time programme or project.

9) Have you received consulting services for productivity improvement ?

( ) Yes ( ) No

10) If "Yes" of the above, please answer the followings.

a) Name of the consulting firms or educational institutes.

( )

b) In what areas ?

( ) Production management
( ) Quality management
( ) Human resources development
( ) Industrial engineering
( ) Others ( )

c) Did you feel satisfaction of those consulting services ?

( ) Yes ( ) No

e) Why did you satisfy or not satisfy ?

( )

7. PRODUCTIVITY MEASUREMENT ?

Please answer the following questions.

1) Have you installed any kind of productivity measurement in your company ?

( ) Yes ( ) No

2) If "Yes" of the above, please indicate measurement approach.

( ) Physical Labor Productivity Measurement
( ) Value Labor Productivity Measurement
( ) Value Added Productivity Measurement
( ) Others ( )

3) Productivity measurement in a company can bring about following benefits. Do you agree that you would like to conduct the measurement in your company ?

( ) Agree
( ) Disagree

Possible Benefits

1) The company can assess the efficiency of conversion of its resources so that more goods or services are produced for a given amount of expended resources.

2) Resource planning can be facilitated through productivity measurement, both on a short- and long-term basis.

3) Planning productivity-lelvel targets for the future can be modified realistically based on the measured level now.

4) Strategies for improving productivity can be determined based on the extent of the gap between the planned level and the measured level of productivity.

5) Productivity measurement can help in comparing the productivity level between companies with in a particular category, either at the industry or at the national level.

6) Productivity values generated as a result of a measurement may be useful in planning the profit levels in a company.

7) Measurement creates competitive action.

8. AVAILABILITY OF MANAGEMENT INFORMATION ?

Please put "x" in the parenthesis, if it is available at your company.

( ) Annual Report with Balance Sheet and Profit Loss (or Income) Statement

( ) Manufacturing Cost Report

( ) Quality Standard with Comparison of Domestic Industrial Standard

( ) Quality Standard with Comparison of International Standard

( ) Records of Industrial and Occupational Hazard

( ) Records of Labor Disputes

9. ESTABLISHMENT OF PRODUCTIVITY CENTER ?

Please describe your sincere opinions, suggestions, and expectations in line with the introduction of productivity center in your country after read it though the following paragraphs which briefly explain productivity movement and its organization in Japan..

A productivity movement signifies a group of activities aimed at achieving economic and social progress through productivity improvement based on combined efforts of people of various sectors of the society centering around labor and management of business enterprises.

Built upon four major functions of exchange, cooperation, information and education, it encourages participants to get together, exchange knowledge and experience, learn advanced approaches and techniques, develop new methods in joint and cooperative efforts, and implement such developed approaches and methods in respective areas of responsibility. The movement is an active effort to encourage development of such "cycle of progress" in various areas of human activities.

Various programmes and activities of the Japan Productivity Center all comprise these basic functions and have successfully involved a great number of peoples representing not only the business community but also various other sectors of the society under the common goal of achieving improved productivity. It should be noted that the remarkable increase in productivity and economic development achieved by Japan indeed reflects the cumulative result of efforts by these countless people who have actively participated in and contributed to the movement.

The followings are major activities and programme areas of Japan Productivity Center.

1) Management Education and Development:

Top Management Seminars
Administrative and Supervisory Personnel Seminars
Functional Supervisor Seminars/Courses
New Recruit-Employee General Training Courses
In-Company Training Courses.

2) Academy of Management Development:

For Top Management
For Middle Management
For Specialized Areas Supervisor
For Functional Supervisor

3) Modernization of Labor Management Relations:

Education and Training on Productivity in Labor Relations
Consultation on Labor-Management Relations
Standing Committee on labor-Management Joint Consultation

4) Management Guidance

Management consulting services for small and medium companies
Development and training for management consultants
Specialized in-house staff training

5) International Technical Exchange

Extensive exchange programmes with the US, Europe, Asia and other regions of the world by means of study missions dispatched/received, training courses provided for overseas
Overseas seminars on Japanese management practices
Consultation services extended for overseas clients

6) Data Processing Systems Development

7) Productivity Research

8) Public Information and Publications
Productivity News
Publication of Books and Reports
Audio -Visual Aids

9. Productivity Training Center

Please describe your views on the followings in line with the idea of establishment of productivity center in your country.

1) Opinions:

2). Suggestions:

3) Expectations:

THANK YOU VERY MUCH

The followings are the list of companies which have been received consulting services provided by JPC'S Consulting Mission for Productivity Improvement during the years of 1990 and 1991.

LIST OF COMPANIES IN HUNGARY

1. MR. TERNYAK LASZLO
   MEO
   EMIKA (ELECTROMECHANICAL VALLALAT)
   6301 KALOCSA, MISKEI UT 21

2. MR. LASZLO RIGO
   DIRECTOR
   RUBIN (RUHAZATI VALLALAT)
   6301, KALOCSA, FELSZABADITOK UT 5

3. GAMHA
   (BUDAPEST)

4. MEV MICROELECTRONICS
   (BUDAPEST)

5. SZIM
   (KARCAG)

6. AGRICUL TURAL MACHINE
   (DEBRECEN)

7. FORCOM
   (BUDAPEST)

9. HIDRADASTECHNIKA
   (BUDAPEST)

10. HUNGARIAN OPTICAL WORKS
    (BUDAPEST)

11. BUDAPRINT SECOTEX
    (BUDAPEST & SZEGED)

12. SOPIANA MACHINE FACTORY
    (PECS)

13. KAPOSVAR ELECTRICAL CO.
    (KAPOSVAR)

14. VAKONY WORKS
    (VESPREM)

アンケート調査票

2、チェッコスロヴァキア用

回収等取りまとめ依頼先は

在チェッコスロヴァキア

日本大使館

A QUESTIONNAIRE FORM ON PRODUCTIVITY IMPROVEMENT

Introduction

1. This is a fact finding work on productivity improvement. In this fact finding, PRODUCTIVITY is referred to as "the effective and efficient utilization of resources (input) in producing goods and/or services (output)". We hope this fact finding could contribute to the development of more effective productivity policy and practice in your country.

2. It may be noted that data and information collected through the fact finding will be statistically processed for use. Responses obtained will be kept in complete secrecy and no individual respondent could in any way be identified. We will be grateful if you kindly give spare your time in filling up your replies for the following questions.

3. Unless otherwise stated, please answer the question by selecting only one reply out of the choices given and provide your answer in the parenthesis.

FORM A

A: Present Conditions and Prospect of PRODUCTIVITY IMPROVEMENT (PI) in your company.

(1) What department/division undertakes PI in your company ? Please select one from the following choices and provide the answer in the parenthesis.

a. An independent PI department ( )
b. Responsibility of general manager
c. Project teams organized when needed
d. There is no specific organization in charge of PI

(2) Does your company have a corporate policy of PI ?

a. Yes, in a written form ( )
b. Yes, but not in a written form
c. No

(3) Has the basic PI policy been announced in your company ?

a. Yes b. No ( )

B: Awareness of Productivity Improvement Programme

(1) 5(five)S Activities:

a. Having heard the name of this activities ( )
b. Fully understand the concept
c. Having been installed
d. Don't know

(2) Improvement Suggestion Scheme:

a. Having heard the name of this activities ( )
b. Fully understand the concept
c. Having been installed
d. Don't know

(3) Small Group Activities or QC Circle Activities:

a. Having heard the name of this activities ( )
b. Fully understand the concept
c. Having been installed
d. Don't know

(4) Seven Tools of Quality Control:

a. Having heard the name ( )
b. Fully understand the concept
c. Having been installed
d. Don't know

(5) TQC (Total Quality Control)

a. Having heard the name ( )
b. Fully understand the concept
c. Having been installed
d. Don't know

(6) JIT (Just-In-Time Production)

a. Having heard the name ( )
b. Fully understand the concept
c. Having been installed
d. Don't know

(7) TPM (Total Productive Maintenance

a. Having heard the name ( )
b. Fully understand the concept
c. having been installed
d. Don't know

C: Human Resources Development (HRD)

(1) What department/division undertakes HRD (training and education) in your company ?

a. An independent HRD department ( )
b. Sections under the department of personnel or general affairs
c. Project teams organized when needed
d. There is no specific organization in charge of HRD

(2) Does your company have a corporate policy of HRD ?

a. Yes, in a written form ( )
b. Yes, but not in a written form
c. No

(3) How much importance is given to the following items for purposes of HRD in your company ? Please reply from the following choices and provide the corresponding alphabet in parenthesis.

a. Not important at all b. Important
c. Very important d. Not applicable

1. Changes in the technology and industrial structure

1) Development of new technologies a. b. c. d.( )

2) Relocation of employees due to technological innovation a. b. c. d.( )

3) Development of ability due to technological innovation a. b. c. d.( )

4) Response to products changes a. b. c. d.( )

2. Worker satisfaction

1) Improvement of safety and hygiene a. b. c. d.( )

2) Improvement of the employees' morale a. b. c. d.( )

3) Stabilization of labor-management relationship a. b. c. d.( )

4) Encouragement of long service of employees a. b. c. d.( )

3. Career development system

1) Better use of elderly employees a. b. c. d.( )

2) Improvement of the administrative ability of management a. b. c. d.( )

3) Productivity improvement at workplace a. b. c. d.( )

4) Expansion of the skill range of workers a. b. c. d.( )

5) Development of personnel for international communication and business a. b. c. d.( )

FORM B: Company Information

1. Name of your company ( )
2. Your position ( )
3. Line of Business ( )
4. Main Products ( )
5. Paid-up capital ( )
6. Annual Sales ( )
7. Number of Employees ( )

This is the end. Thank you for your cooperation

LIST OF COMPANIES IN CZECHOSLOVAKIA

1. Mr. Slavomir Svida
   Director
   KRALOVOPOSLKA STROJIRNA BRNO
   KRALOVOPOSLKA MACHINE WORKS BRNO
   Krizikova 68, 602 00 Brno

2. Mr. Josef Burian
   General Manager
   ZBROJOVKA BRNO
   Lazaretni 7, 65617 Brno

3. Ms. Lydis Hodurova
   Manager
   HYDRONIKA
   Gogolova 18, 852 02 Bratislava

4. Mr. vladimir Karel
   Director
   BEZ ROZVADZACE
   Rybnicna 40, 835 54 Bratislava

アンケート調査票

3．ハンガリー帰国研修員用

回収は各人による東京への郵送

26th of Dec., 1991

Dear Ex-Participant,

Japan International Cooperation Agency (JICA) has conducted its technical cooperation with Hungary since 1989.
Especially in the field of business management and production management programmes, nearly 100 people from Hungary participated in the last two years.

From the 12th to the 19th of January 1992, a follow up team for the business management and production management courses will visit your country with the purpose of

(1) asking you to what extent the course you attended actually have impact on your present activities,

(2) learning about your problems and needs in this field so as to seek better ways to improve future JICA courses.

The follow up survey will be conducted firstly by Questionnaire distributed to every ex-participant of the business management and the production management courses and secondly through interview and discussions which we are now arranging with ex-participants during our stay in your country.
We hope as many of you as possible could attend the follow up discussions with us.

We would appreciate for your cooperation if you could be good enough to answer the Questionnaire enclosed and to take part in the interview and the discussions arranged in Hungary. Please send back the Questionnaire to JICA in Tokyo (an envelope with return postage is enclosed) by Jan. 25, 1992.

Sincerely yours,

QUESTIONNAIRE

for

EX-PARTICIPANTS

Date of Submission: _____

SUBJECT OF STUDY/TRAINING : _____

Surname First Middle

NAME OF PARTICIPANT : _____

COUNTRY : _____

YEAR OF PARTICIPATION : Year _____

SIGNATURE : _____

A. General Questions

1) Name of institution or company where currently employed:

_____

Address : _____

Telephone number: _____ Fax number : _____

2) Home address : _____

3) Have you changed your occupation after your training in Japan ?

(a) Yes (b) No

4) If your answer is yes, what is the name of your previous company or institution ?

_____

5) What is the reason for the change of your occupation ?

(a) Income (b) Working hours (c) Promotion opportunity

(d) Others _____

B. Questions on the Occupation

6) Please describe briefly your position and duties in your institution or company at present.

_____

_____

7) Please attach a chart of the organization to which you belong and indicate your position on the attached paper.

C. Evaluation of the JICA training programme

8) To what extent can you apply and make use of the knowledge acquired during the training in your present job ?

(a) All (b) Most (c) Some (d) A little (e) None

9) How can you apply and make use of this knowledge ?

(a) Daily work (b) Planning (c) Generally

(d) Others _____

10) What knowledge can you apply and make use of in your job ?

_____

11) Did you make any improvements in your work after you attended the training at JICA ?

(a) No improvement (b) Yes, there is / are improvements

If yes, what improvements did you make ?

(a) Greater responsibility (b) Better prospects for the future

(c) Professional recognition (d) Wider international contacts

(e) Others _____

Comment : _____

_____

12) Which item (or part) of the training did you find the most beneficial and useful ?

_____

13) If any other items were to be included in the course, what should be ?

(a) Lecture :
Subject : _____

(b) Case study (c) Discussion (d) Exercise

(c) Visit :
① Industries ☐ Large ☐ Medium ☐ Small

② Financial Field ☐ Stock market ☐ Trading company

③ Educational Institution
☐ University ☐ Training Center ☐ Research Institut

④ Others _____

(d) Others : _____

14) 1 How do you evaluate the general orientation carried out by JICA ?

(a) Very good (b) Good (c) Fair

2 How did you understand the introduction of Japanese culture as presented in the general orientation ?

(a) Very deeply (b) Deeply (c)Somewhat (d) Little

3 What aspect of Japanese culture are you most interested in ?

Comment : _____

_____

15) Is the Japanese experience in economic recovery replicable in your country ?

(a) Yes (b) No

Please explain your answer : _____

_____

_____

16) What was the reason(s) of your participation in the JICA programme ?

(a) Business communication (b) Study (c) Practical training

(d) Idea (e) Observation of the actual situation in a foreign country

(f) Superior's order (g) Others : _____

17) To what extent did the training programme correspond to your initial expectation ?

(a) Completely (b) Highly (c) Somewhat (d) Hardly (e) Not at all

18) If your answer is (d) or (e), what is the reason for your dissatisfaction ?

(a) Level ☐ Too advanced ☐ Too elementary

(b) Duration of the training ☐ Too short ☐ Too long

(c) Observation ☐ Too much ☐ Too little

(d) Exercise ☐ Too much ☐ Too little

(e) Clarity

D. Improvement of the course

19) Do you have any opinions or suggestions on the following items for the further improvement of the course ?

(a) Pre-information on the course : _____

_____

(b) Duration : _____

(c) Date of course : _____

(d) Lectures : _____

(e) Facilities : _____

(f) Number of participants : _____

(g) Textbooks : _____

_____

(h) Country report : _____

(i) Others : _____

_____

B. Question on the Follow-Up Activities

20) *What kind of follow-up activities of the course do you request ?*

(a) Sending literature and technical information

(b) Technical consultation

(c) Refresher training

(d) Others, if any _____

_____

Ⅱ　調査の結果

1．調査日程

	日　　時	訪　　問　　先
1	1月11日（土）11：05 14：55	成田発　　ＮＨ２０１ ロンドン着　　Excelsior 泊
2	1月12日（日）12：45 16：00 17：30	ロンドン発　　ＭＡ６１１ ブタペスト着　　Hilton泊 大使館との日程打合せ
3	1月13日（月）9：30 11：00 14：30 16：30 19：30	在「ハ」大使館 工業商業省 国家技術開発委員会 在「ハ」大使館 ＪＡＩＤＯとの面談 公使主催夕食会 於　Garvics
4	1月14日（火）10：00 12：30 14：00 19：30	EGIS製薬 大使主催昼食会　於　大使公邸 Csepel F+K　工作機械 調査団主催夕食会 於　Barokk
5	1月15日（水）9：00 12：30 15：00 16：30	ハンガリー・日本経済クラブ ハンガリー経済会議所 ブタペスト商工会議所 於　ハンガリー経済会議所 帰国研修員との面談 於　ブタペスト工科大学 向こう側による昼食会を含む 文化教育省 工業商業省 全国経営者連盟
6	1月16日（木）10：00 17：30 18：35 20：00	在「ハ」大使館 ブタペスト発　ＭＡ８２０ プラハ着　　Intercontinental　泊 前川書記官主催夕食会
7	1月17日（金）8：00 9：30 14：00 20：00	連邦技術援助受入れ調整委員会 於　首相府別館 ＣＫＤ半導体工場 連邦経済省 チェッコ共和国工業省 スロヴァキア共和国工業省、他 於　連邦経済省 調査団主催夕食会
8 9	1月18日（土） 1月19日（日）	
１０	1月20日（月）9：00 14：00 16：30	ＴＥＳＬＡ照明 連邦技術援助受入れ調整委員会 於　首相府別館 在「チ」大使館
１１	1月21日（火）11：05 16：55	プラハ発　ＬＨ１４０７ フランクフルト経由　ＬＨ７１０
１２	1月22日（水）12：10	成田着

2．ハンガリー（概況）

（1）本件調査団は、13日、ハンガリー工業商業省を訪問、今次調査の意義、目的及びプロ技のスキームを説明の上、改めて協力を依頼したところ、先方マンドキ産業経済局次長及びヒダシ対外経済関係局日本担当課長より、わが方に対し次の通り期待を表明越した。

今次調査団を迎え、生産性本部を設立したいと考えていたハンガリーにとって長年の夢が実現したかの如き思いである。「ハ」は日本の奇跡的な経済発展に敬意を払っており、多くを学びたいとの立場である。「ハ」では、政治改革に続き、経済・社会改革も進展を見ているが、昨年内外にわたる困難にもかかわらず、危機的状況を乗り切ったことは多少の奇跡とも言い得よう。インフレは40％に達しているが、経常収支は黒字であった。今後の「ハ」経済の構造改革、発展のために生産性の向上が如何に重要であるかは良く認識している。「ハ」側は、ＪＩＣＡの研修員受入れ、ＪＰＣの企業診断等生産性向上分野における現在までの日本側の協力に深く感謝しており、「ハ」経済に対するこれまでの貢献も評価している。生産性本部設立に対する協力の条件については今回の説明で良く理解したと思うので、大臣を初め省内はもとより、関係省庁とも良く協議した上で、青写真を提示したい。また、可能であれば、日本側から多少なりとも資金面での協力も得たい。

（2）本件調査団が訪問した国家技術開発委員会、ハンガリー・日本経済クラブ、ハンガリー及びブタペスト商工会議所、全国経営者連盟、エジス薬品ならびにチェペル工作機械の各企業関係者は、今次調査団を歓迎すると共に、生産性向上に対する先方の認識、理解の深さを強調、ハンガリー生産性本部設立に対する協力についても強い関心を示した。特に株式会社への転換を図ったエジス及び独との合弁により再建中であるチェペルの各企業では、マーケッティング、品質管理、人員の削減等コメコン市場の崩壊を背景として生残りにかける企業努力につき詳細に説明、わが国の生産性向上分野での協力に対する期待の大きさをうかがわせた。

（3）教育文化省、ハンガリー商工会議所及びブタペスト工科大学におけるＪＩＣＡの研修一般に対する要望調査では、先方よりこれまでのわが国による協力につき謝意を表明越すとともに、研修員の人選を公募で行っている都合上、明年度の受入れ分野だけでも早急に承知したい旨強い要望が寄せられた。また、 100名の受入れ枠の維持についても改めて要請があった。

［各訪問崎の詳細］

（1）在ハンガリー日本大使館

面談者；大使　　関　栄次

二等書記官　水頭　清

同　　渋谷　浩

大使から次の点について発言があった。

ア．経済改革は順調にいっており、民営化は2割程度進み、輸出は前年比2～3割増である。（内ドイツ向けが6割）

イ．西側のマーケットに食い込むためには生産性の向上が必要であり、その一般認識は官民ともにある。ハンガリーを重点国のひとつに取りあげて欲しい。

ウ．司馬筑波大教授が「ハ」における品質管理分野に貢献しており、工業商業省はデミング賞にあたる「シバ」賞を設けて活動している。これを念頭に入れて、うまくやって欲しい。（参考資料参照）

当方からは、調査団の目的を説明し、生産性本部設立のための舵取りを大使館にお願いした。

（2）工業商業省

面談者；産業経済局次長　Mandoky Laszlo

対外経済関係局日本担当課長　Hidas Sandor

渋谷書記官同行

通訳　Emoke Hegedus 最終日まで

ア．当方から日本の対東欧支援の現況、プロジェクト方式技術協力の概要説明を行った。

イ．マンドキ次長から、①本調査団を迎え生産性本部を設立したいと考えていたハンガリーにとって夢がかなえられた思いである。②「ハ」では経済改革も進展しており、インフレ率は年間40％ではあるが、経常収支は今年黒字となる見通しである。③ＪＩＣＡの研修員受入れ、ＪＰＣの企業診断等の協力には感謝している。④経済効果の面から生産性本部設立以上に良い投資はないかと考えており、Ｃ／Ｐの配置には困難もあろうが、建物の準備はできると思う。⑤この構想については対外経済省との刷りあわせも行い、できれば工業商業省が中心となって、取りまとめたい。協力の条件については今回の説明で良く理解したので、大臣を初め省内、関係省庁と協議し、青写真、すなわち要請を出したいとの表明があった。

ウ．当方から司馬教授の品質管理運動について良く相談のうえ、このプロジェクトに取り込むほか、帰国研修員の活用するよう要望した。これに対して、ヒダシュ課長から、私見として、司馬教授の運動とはまったく別の組織を作るべきではとの意見がだされた。

（しかし、本調査団帰国後の公電では、司馬教授の「トータルクオリティー・センター」構想も含めて、生産性本部設立案を作るとのこと。）

また、要請が日本政府内で必ず採択されるわけではないことも十分に説明した。

エ．レンドバイ産業経済局長は異動し、後任の局長は未定。新大臣が着任してから現在機構改編を計画しているとのこと。

オ．当方からは、生産性本部設立に必要なノウハウを得るために、プロ技協の要請を出す前に、個別の短期専門家の要請を出す方向で検討してみてはとの助言を非公式に行った。

カ．日本のＡＯＴＳ研修の評価

①日本の経営方式の導入が参考になる。

②日本産業の発展に関心がある。

③産業政策の概念を把握した。

④具体的の研修内容や実習が役立った。例えば企業の経営方式、人的資源・活用・人の育成・動機付け等、日本の経済発展の奇跡のひとつは、ひとの参加・協力にある。

⑤ＴＱＣ、ＱＣなどの生産性向上

⑥訪問した日本の企業で聞いた企業の経営方針が参考になる。

⑦週末やコースの終わりに宿題が提出されたのが役立った。

⑧日本での研修には満足しているが、一般的な紹介は短くして具体性がほしい。

なお、ヒダシュ課長からの要望で、１月15日に工業商業省へ友田、上田がＡＯＴＳ研修員受入れ事業について説明に行った。

（３）国家技術開発委員会

面談者；局長　Adam Antal

部長　Neszmelyi Gyorgy

Hidas 日本担当課長同行

渋谷書記官同行

国家技術開発委員会は、①「ハ」科学アカデミーによる基礎研究・開発、②大学等高等教育機関による研究、③政府機関研究所等の研究開発（工業商業省は12の研究所を持つ）、④企業による研究開発を支援する政府機関である。補助金としての「中央技術開発基金」を総括しており（昨年予算額は60億フォリント　１フォリント＝約 1.6円）、総裁はプンゴル無任所大臣が勤める。現在ハンガリーには 1,100の研究所があり、研究者は35,000人が従事している。科学芸術協力協定は、日本を含む15か国と締結している。基金は現在コンペティションによって配分が決まり、これまでに工業商業省に対する支援では、品質管理の、いわゆる司馬プロジェクトがある。

この基金を技協プロジェクトに用いることは不可能とのことで、工業商業省がここのアレンジを行った意図が不明である。アダム局長が夕食会に参加していることから、同省は予算措置を期待しているのかもしれない。なお、同局長の前職は工業商業省国際部長である。

（帰国後、大使館からの報告では，国家技術開発委員会が資金面で支援するという案が「ハ」側から出ている。）

（4）ＪＡＩＤＯ（日本国際開発機構）関係者と面談

面談者；関大使

仙頭ＪＡＩＤＯ企画部副部長　他２名

伊桜のみ

生産性本部ができた場合、ＪＡＩＤＯが出資するオフィスビルに本部（ハンガリー側）が賃貸料を払って入ることは差支えない。だが、政府による技術協力の実施とは別の問題である旨のコメントを伊桜から行った。

（5）ＥＧＩＳ製薬

面談者；副社長　Wolff L. Pharm

営業部　Takacs Laszlo

認可取得部　Kokavecz Pal

ア．企業概要

1912年９月、Dr.G.Wnader Pharmaceutical and Food Factory,Ltd.として創設され、薬品、乳児用食品の生産及び栄養剤の輸入販売を開始する。1950年、小規模研究所５社を吸収合併し現在の基礎を築き、1985年、現在の企業に改組された。また、1992年１月１日より民営化され、現在は国が株式の大半を所有する株式会社である。将来は、ハンガリー資本51％、外資49％を目標にした純民間企業を目指している。

主要製品は心臓用薬品、抗生物質，乳児用食品、栄養剤を中心に豊富な種類を生産し、国内パテントが 298種類、海外のライセンス製造によるパテントが 700種類に及ぶ。主なライセンス提携先はアメリカ、スイス、およびスエーデン等である。

1991年度の売上高は２億米ドルであり、西側諸国への輸出は６千万米ドルであった。旧コメコン諸国への輸出は２千万米ドルであり、その内４百万米ドルが旧ソ連邦へ輸出された（契約時点では６千万米ドルの予定）。なお、1991年度の従業員は、 3,700名、月例平均賃金は15,000－20,000フォリントである。（１ドルは約71フォリント）

また、労働組合は、化学産業労組および企業内組合の２つが存在する。

イ．特色

ハンガリーには現在、大規模製薬会社が４社および小規模製薬会社が１社存在するが当社は売上高で第２位の位置を占める。国内市場占拠率は50％であり、企業戦略として１）国内市場の確保、２）東欧諸国市場の強化を掲げ事業展開をしている。1991年度は国内市場10％アップを実現した。

当社の利点は、分割生産方式（旧コメコン体制）の延長路線に甘んじることなく独自の営業戦略を展開していることにある。医師への訪問販売を新しいマーケティング方式として採用し、営業部員も現在80名を配置し、部員数も漸増傾向にある。また、これらの営業

努力に加え、ライセンス生産方式のメリットを生かした製品製造販売方式の展開をしている。1991年度には8つの新製品を完成販売している。

ウ．生産性向上活動

生産性向上の概念への理解度は高く、また関心も深い。調査団に対する企業側の対応者は、英国でＴＱＭ（トータル・クオリティー・マネージメント）の研修（6週間）受けており、生産性向上のための手段としての技法の理解に関しては、部分的ではあるが認識している。

民営化に伴う組織形態の近代化、例えば取締役会の設置と意思決定のメカニズムの確立、および財務諸表を含めた年次経営報告書の整備等、過渡的状況の印象は否めないが、自由市場対応への経営努力は評価するべきものがある。

（6）Csepel F+K工作機械

面談者；副社長　Varga Dezso

営業部長　Fitos Janos

工業商業省政策立案局課長　Ponya G. Viloms 同行

ア．企業概要

1929年ＣＳＥＰＥＬ国営の工作機械製造企業として創設。1965年ＮＣ工作機械製造に着手、1980年代までに西独、日本企業等からのラインセンス製造を実施、ＣＮＣ工作機械製造を含めた高度発展を実現したが、1990年破産状態に陥り、ドイツの F+K Machine Tool Company Ltd.がＣＳＥＰＥＬの株式59％を取得する吸収合併が成立し、現在の企業形態（民営株式会社）が実現した。1991年3月1日からF+Ksepel社と社名変更になる。

ＣＳＥＰＥＬの業態はその主力製品であるＣＮＣ旋盤、マシーニング・センター及び歯車切削機の製造部門であり、これら製品の販売は、親企業であるF+K Machine Tool Company Ltd.に委ねられている。

1991年度の生産高は5千万ドイツマルクであり、主な輸出先は韓国、中国、中近東諸国である。国内市場は皆無であり西側諸国50％、旧コメコン諸国を含めた社会主義国が残りの50％を占める。従業員数は 618名、平均時間当り賃金は 140－ 160フォリント。労働組合は存在していない。

イ．特色

吸収合併による合理化が進行し、従業員の削減に追われている。また、近代的な生産方式の導入による従業員の一人当りの生産高の拡大も緊急の課題となっている。現状の従業員一人当りの生産高35,000－45,000マルクをドイツの水準である 100,000マルクに到達するには現在進行中である新工場の設立に伴う設備投資に加えて従業員の教育訓練等人的資源の育成確保が必要である。

一方、市場調査、展示会への出品等営業活動を積極的に展開している。特に自動車産業との関連で営業戦略を立案実施している。

ウ．生産性向上活動

経営者の自由市場対応と競争原理の厳しさへの意識は当企業が置かれている現状を鑑みて当然強くまた危機感もある。過去に於ける内部留保、価値の再生産、技術水準の向上努力等の欠如を自ら指摘し、組織改革、近代的な生産管理、工程管理、原価管理等の導入の必要性、なかんずく「人間の考え方を変えなければならない」との指摘には、現状の問題を直視し改善努力を展開する決意がうかがわれる。特に組織運営、生産、品質、マーケティング分野での生産性センターの役割を期待された。

（7）ハンガリー・日本経済クラブ

ハンガリー商工会議所

ブタペスト商工会議所

於　ハンガリー経済会議所

面談者；ハ・日経済クラブ会長　Rekettye Gabor

ハンガリー経済会議所部長　Farkas Gyorgy

ハ・日経済クラブおよびブタペスト商工会議所主任　Agota Kozy

ハンガリー商工会議所副部長　Zentai K. Katalin

渋谷書記官同行

日本経済新聞特派員補佐　Negyes Judit

他現地紙記者１名

ア．ハ日経済クラブは昨年10月で20周年を迎えた。日本側の会長は渡里杉一郎（東芝顧問）で、今年５月にハ日による合同会議を開催し、日本からは50名が参加する予定である。

イ．ハンガリー商工会議所は国内に50のネットワークを持つ。また、ブタペスト商工会議所は91年に再開し、現在参加企業は 600社にのぼる。

ウ．生産性本部設立については、レケチェ・ハ日経済クラブ会長、ファルカシュ商工会議所部長ともにその必要性を認め、支援を表明した。具体的な協力として企業参画の取りまとめのほか青写真作りにも工業商業省に協力したいとのこと。

エ．ハ商工会議所では経営管理分野に関する研修員募集を行っており、担当はゼンタイ副部長が取りまとめている。これに対して、ＪＩＣＡの研修事業について、実績、研修の改善のためのフォローアップ、ＪＩＣＡ帰国研修員の同窓会の結成協力などを依頼した。

ゼンタイ副部長からは、

①ヨーロッパや米国の研修にも関与しているが、ヨーロッパ等は定員の３倍程度の応募者があるが、日本のＪＩＣＡの研修は常に定員の８～９倍の応募者があり関心がきわめて高い。

②トップマネジメントから学歴も実績も高いレベルの者を選抜している。

③日本へ出発まえに、教育センターで事前研修を行う。いろいろな分野の人間が集まるので知識を統一する必要がある。

④研修から帰国した者はお世辞ではなく、皆満足しており、日本での研修の水準が高く、応用しやすいとのこと。

⑤ＪＩＣＡ研修のよい点としては、理論的な研修ではなく実戦的な研修であり、実際の問題に会ったときに応用がきく。

⑥コース改善のための意見としては、第１回は８週間でプログラムにゆとりがあった。その後、期間は６週間になったが予算上の措置だと考えるのでやむを得ない。

⑦企業訪問・見学は評価が高いので、今後も増やしてもらいたい。

⑧優秀な人間を選抜しているので講義は彼らには基礎的すぎるものもあった。大学や大学院の講義とあまりかわらないと、彼等は十分知識はあるので時間の無駄になる。

⑨一部に講師の英語にやや問題があったという意見があったが、一部の例外である。

他方、レケチエ会長からは、

①具体的には民営化に伴う所有権、市場開発、組織の変化等に関する諸問題を最優先に取り組んでいる。近い将来、企業間の競争力ができれば生産性向上が取り上げられるようになる。日本での研修については商工会議所はＡＯＴＳのManager Trainingはよく知っているが、教育センターが関係しているＪＩＣＡの研修は不勉強のため知らなかった。研修の効果、研修の改善のための意見はあとで教育センターのほうから述べてもらう。研修員の選抜には協力する。

ハンガリーでは資格を重視することから、ＪＩＣＡでの研修にはディプロマ（外交官）としてのステータスを得て、訪日できるか。（説明）

②帰国研修員の同窓会は重要なので出来るだけ協力したいので、帰国研修員のリストが欲しい。（渡す）

③研修についての意見として、研修を一般的な内容にすると効果が落ちる。なぜなら、「ハ」の企業の指導者や Keypersonは長期間職場を離れず、短期間の研修の方が良い。

また、日本に行く研修だけでなく日本の専門家に来てもらいたい。

④ＪＩＣＡ以外の日本の他の研修の効果からいえることは、理論的なトレーニングは企業で具体的な問題に直面したとき、問題処理に役立たないであろう。研修の効果は具体的には現れないし、研修の効果は持続しない。

（８）帰国研修員との面談

於　ブタペスト工科大学

面談者；ブタペスト工科大学付属研究所所長　Kiss Ivan

同交通技術運営研究所助教授　Tanczos Catharine （研修員）

ハンガリー国営鉄道総務部　Mangel Yanos（研修員）

在「ハ」大使館二等書記官　江浦　公彦同行

経営管理以外の研修員の募集、取りまとめを行っているのがブタペスト工科大学で、担当はキッシュ所長である。これまで取り扱つかった分野は生産管理、農業、衛生行政、財政金融、交通運輸、財政金融等である。

ア．担当窓口としての希望は、

①研修の事前研修をブダペスト工大で行っているが、ＪＩＣＡの紹介資料があると助かる。一般的な日本についての資料は手に入るとのこと。

②研修員を公募しているが、募集する分野や研修科目をもっと早く知らせてもらえれば選考がスムーズにできる。（募集人数はやむを得なければ後でもよい。）

③同窓会は分野別にいくつか作り、最終的にひとつにまとめるのが現実的で、しばらく時間がかかる。

イ．帰国研修員のコメント

①日本での研修で得た技術を現実に国内で取り入れようとする時、どの分野でも資本の導入、資金不足の問題に直面し、技術の応用が困難になる。いずれの技術研修も資本や経営方式の導入と無関係ではない。技術そのものは理解できる。

②日本での研修の結果は、大学で講義をするときの教材に取り入れている。ブダペスト工大の学生の講義内容に反映させている。

③第１回の経営管理に参加したが現場を重視した研修で、講義より企業訪問のほうがよかった。

講義と見学の比率の問題ではなく、講義のなかでも効果的で役立つ講義があった。例えば、投資、金融、市場調査その他INNOVATIONに関することであった。

③日本での研修プログラムの内容を出発前に知りたい。準備の勉強ができて効果がもっとあがる。

④企業で働く者にとって２カ月の研修期間は長すぎた。

⑤日本で支給される手当についての情報があるとよい。

⑥現在のハンガリーの情勢のなかでは研修テーマの応用（分野の応用）をどうしても考慮する。研修した技術をどのように準備・計画・組織化するか。分野の応用につながるような見学が効果的。

（９）文化教育省

面談者；国際関係局長　Vida Laszlo

同局地域課長　Jakabfi Anna

ハンガリー情報センター所員　Arany Eva

伊桜、山野、玉林

ＪＩＣＡ研修員受入れ事業の「ハ」側窓口で、担当はヤカブフィ課長とアラニ所員。

ア．研修については効果的で帰国研修員の評価が高い。帰国研修員がインストラクターとして日本での研修や日本事情について関係者に話をする場を作っている。専門家に役立つ研修であり利用できる知識が得られる。

イ．日本の文化への関心は高く、ファンともいうべき意識があり、帰国するとそれが一層高まっているようだ。

ウ．研修期間を長く深く勉強したいという希望がある。

企業訪問は評判よく、時間をかけて見学したいという希望がある。

エ、同窓会は必要なのでこれから取りかかる。（帰国研修員リスト、ポーランド同窓会の会長連絡先が必要とのことで渡す。）

(10) 全国経営者連盟

面談者；会長（国会議員）　Palotas Janos

総務書記　Karolyi Mikols

国際関係書記　Farago I.

関大使同行

在「ハ」大使館三等書記官　阿部　　宏同行

ア．大使発言の概要

政府レベルの段階だが、生産性向上は民間企業に対するもので、将来は経営者連盟（ＶＯＳＺ）が中心となり、構想の作成、資金協力、人材の提供等につき工業商業省に協力して欲しい。また、日本としてはハンガリーでの生産性本部が中東欧地域のregional centerになりうると考えている。

イ．会長の回答概要

生産性本部の設立はハンガリーに役立ち、必要である。工業商業省を支援するともに、情報の提供なども行いたい。かって、企業の民営化のためのオランダからの技術協力で、窓口である工業商業省に組織と基金設立について協力した実績がある。

民営化については法整備がなされ、東欧で一番進展している。しかし、民営化によって得た資金を歳出に回しており、中長期の展望を持ち、今後は民営化についても融資制度などの特別措置が必要であろう。

パロタシュ会長は30歳代で国会議員でもあり、その人気は２番目で、次期首相候補とも言われている。今回の面談は大使のアレンジにより実現した。

(11) 大使館への最終報告

面談者；関大使、公使　本田　　均

渋谷書記官

江浦書記官

一等書記官　遠藤　正樹

派遣員　古川　　麗

ア．大使館が舵取りをするよう改めて依頼した。

イ．経済協力担当である渋谷、江浦両書記官に今後の手続き等について説明した。

ウ．今回工業商業省に依頼したアンケートのフォローをお願いした。

エ．帰国研修員の同窓会の設立、大使館に研修員を招いて設立をバックアップする。

(12) 1月14日調査団主催夕食会の出席者

Mandoky 工業商業省産業経済局次長

Hidas 課長

Adam技術開発委員会局長

Neszmeli部長

Agota ハ・日経済クラブ職員

渋谷書記官

3．チェッコスロヴァキア（概況）

（1）本件調査団は、17日及び20日、連邦技術援助受入れ調整委員会、連邦経済省、チェッコ工業省、スロヴァキア経済省等先方関係者に対し、今次調査の目的・意義及びプロ技のスキームを説明の上、先方関心に応じて生産性向上分野での今後の協力の可能性につき意見交換を行ったところ、先方の述べたところ概要次のとおり。

レストラン、小売、サービス業の民営化（小私有化）は既に1万5千件を数えているが、近く国営大企業の分割、民営化が始まる。民営化は生産性に大きな影響を与えると思うが、生産性の向上は失業問題を深刻化させるのではないかとの懸念もある。しかしながら、ソ連市場が崩壊し、スロヴァキアの機械工業をはじめ産業界全体が大きな打撃を受けている現在、市場経済への移行を成功させるためには、生産性を向上させる以外採るべき方法は存在しないこともまた事実と考える。工業省の調査によれば、200企業が生産性向上分野で外国の専門家の受入れを希望し、また、西側での研修希望者も多い。明年度のＪＩＣＡの研修コースでも生産性向上分野を含めたい。日本側より説明のあったプロ技による協力を得るための条件は、ＥＣ諸国の協力スキームとほぼ同様であり、生産性センター設立については専門家の育成を中心とした小規模なものからスタートすべく検討したい。因みにＥＣの支援プログラムには生産性向上全般に及ぶものは入っていないので、今後日本の協力に対しても大いに期待する。民営化の推進に当たっては日本からの投資を歓迎する。（これに対し、わが方よりは、ＣＤＫ半導体及びＴＥＳＬＡ照明器具の各工場視察を踏まえ、生産性の向上が経済改革で果たすべき役割につき最終協議の場で改めて説明しておいた。なお、先方よりは連邦経済大臣の下にＧ－24関係国によるバイ及びマルチの支援受入れを一括して調整する新しい組織が近く発足する旨説明があった。）

（2）意見交換の際、先方は明年度のＪＩＣＡ研修員について集団研修・個別一般についても若干の希望はあるものの、特設コースとしては、6コース、120名程度の受入れを希望する旨述べていた。

[各訪問先の詳細]

（1）連邦技術援助受入れ調整委員会

於　首相府別館

面談者；連邦技術援助受入れ調整委員会事務局長　Svatopluk Jancalek

同　Lubomir Mazouch 他1名

連邦経済省産業政策局　Josef Kralik

連邦経済省外国援助調整部　Jaroslav Jarovyj

同　Stanislav Trakal

ＴＩＳプラハ海外教育研修部　Jaroslava Kahabkova

在チェッコスロヴァキア日本大使館二等書記官　前川　　守同行

通訳　Alice Kraemerova　17日

当方から調査の目的を説明し、生産性向上についてどのような見解を持っているか質問した。これに対して、

①本委員会は調整を目的としており、具体的はチェッコ、スロヴァキア両共和国と話をして欲しい。

②日本の生産管理、経営管理には関心があり、次年度の研修員についてこの分野の受入れを加えたい。また、個別専門家についても同分野の要請を出す予定である。

③生産性本部の設立を検討するための情報が欲しい、との説明があった。

（２）ＣＫＤ半導体工場

面談者；営業部長　Jaroslav Klapste

電力部品部長　Alexej Simecek

連邦調整委員会　Mazouch 氏およびＴＩＳ　Kahabkova 氏同行

ア．企業概要

19世紀末に工作機械会社としてＣＫＤが創設され、電気機器製造を含む従業員数万人の国営大企業として運営された。1960年代に半導体生産を開始、1990年10月１日に国営株式会社となる。1991年各工場を独立採算制にする。それらは、

１）機械部品製造（ネジ、カバー、プラスチック部品）

２）半導体部品（単結晶シリコンをベースにしたサイリスター用）

３）電子システム開発及び応用

４）ＰＣボード及び自動車部品製造

５）サービス・保全

であり、上記の内、３）電子システム開発・応用はフランス企業に買収されＣＫＤセジェルクとなり、４）の内自動車部品に関しては、米国ＴＲＷ社のドイツ支店が買収する予定である。また、１）、２）、５）に関しては将来クーポン民営化する予定である。調査団はこれらの工場の内、２）の半導体部品工場を訪問した。

イ．特色

半導体工場の1990年度の生産高は１千万米ドルである。これまでの主要製品輸出国は東ドイツであったが、外部環境の変化に伴い苦しい経営を迫られている。現在旧コメコン市場への輸出は皆無であり、国内市場での支払い不能による資金回収も困難な状況にある。1991年度西ヨーロッパへの輸出を10％確保し、1992年度計画は現在の売上高（１千万米ドル）に加え外国企業との委託生産交渉を契機に２倍増を目指している。

従業員は現在 550名であるが、上記交渉が実現すれば更に50名増やす計画である。平均月例賃金は 3,500コルナ（1米ドルは約30コルナ）。

固有技術には自信があり、将来の国内市場に向けた製品開発、市場拡大努力を積極的に展開している。農業用発電機、自動車用発電機、および各種センサーへの自社製品の応用に関する研究開発を促進している。生産量の 7.5%を研究を開発投資に充てている。

ウ．生産性向上活動

チェッコスロヴァキア全産業の支払い不能額は3千億コルナと言われている。将来有望な企業には銀行がクレディットを出し支援している。当社においても15億3百コルナの回収不能、15億コルナの支払い不履行となっており生産性向上以前の切実な問題である。しかし、この様な状況においても民営化小規模企業への製品供給を図る事業転換を試みているごとく、旺盛な企業家精神は汲み取ることができ、今後の生産性向上活動への取り組みは必要不可欠なものである。

（3）連邦経済省

チェッコ共和国工業省

スロヴァキア共和国工業省

於　連邦経済省

面談者；連邦経済省産業政策局　Josef Kralik

連邦経済省外国援助調整部　Jaroslav Jarovyj　他1名

連邦調整委員会　Lubomir Mazouch

チェッコ工業省国際協力職業訓練部　Jaroslava Cilkova

同省　Ladislav Slezek

スロヴァキア工業省貿易局　Marian Palla

ＴＩＳプラハ副社長　Frantisek Chochola

同海外教育研修部　Jaroslava Kahabkova

ア．連邦経済省

①連邦に役割は経済政策を立案することにあり、具体的な実施は各国共和国に移管されている。

②91年の経済改革以降価格、市場の自由化と税制改革を図っており、民営化は改革の大きな柱である。昨年からレストラン、小売業など約15,000件の中小企業についての民営化を随時進めており、大企業については国有株式会社にして、分割・民営化を行う予定である。今後多様な方向に進むであろうが、民営化は生産性に大きな影響を与えるだろう。

イ．連邦技術援助受入れ調整委員会

①これまで投資と多国間協力、二国間協力について個別の委員会が調整に当たっていたが、

1月いっぱいでこれを整理統合し、「対外援助調整センター」を設けて、連邦経済大臣の傘下に置くこととする。この目的は、西側諸国によるマルチ及びバイの援助受入れを一本化し、その効率化を狙いとしている。日本の協力に関してはこれまでヤンチャーレク事務局長が当たってきたが、2月以降経済省外国援助調整部のヤロヴィ職員が担当することとなる。

②プロ技協の条件はＥＣ諸国のスキームとほぼ同様であるが、ＥＣの支援のプログラムには生産性向上全般に及ぶものは入っていない。

ウ．チェッコ共和国工業省

①生産性向上には大きな関心を持っている。ＴＩＳプラハの協力を得て昨年4月に来「チェ」した研修事業部の調査団を受けて6月から経営管理、生産管理の人選を進めているが、日本側からの回答がないのはどうしたことか。

→日本の会計年度が4月から始まることを説明しておいた。

②同省に調査ではチェッコ共和国内の 200社 1,300人が日本を含めた西側への生産性向上分野の研修を希望している。

③同省には6つの研究所があり、これも利用したい。

④同国工業省は戦略経済員会が所管する運輸、エネルギー以外のすべての工業・産業分野をカバーしている。

エ．スロヴァキア共和国工業省

①同国においては工業・産業の所管が4省庁に跨がっている。

経済省：機械加工、金属加工、電気・エネルギー

工業省：化学工業、繊維、製紙、ガラス等

建設省：建設資材一般

農業省：木材加工

将来は一つにまとめなければならない。

②自由市場経済はさらに拡大するだろう。同国においては機械・電子分野においての民営化が進むであろうが、ソ連の崩壊により軍事産業が解体してしまい8万人の失業者を抱えている。

③生産性向上には関心があるが、他方生産性が改善されれば失業問題が深刻となる懸念がある。

④政策面での調整が必要であり、一番必要な分野への外国援助、すなわち資金協力、投資を要する。

いろいろな問題を早く解決したい。

スロヴァキア共和国は分離独立を要求しており、政局安定最大の不安材料となっている。

ＴＩＳプラハは連邦政府の委託を受けて、外国による技術者育成に係る人選、調整を行っている民間会社で、今回の本調査団のアレンジはここが行った。

（４）ＴＥＳＬＡ照明

面会者；会長　Ivan Kordac

技術部長　Vladimir Dvoracek

経理部長　Eva Hanslikova　他プラハ工場長１名

連邦調整委員会　Mazouch 氏およびＴＩＳ Kahabkova氏同行

通訳　Pavel Flanderka 20日

ア．企業概要

1920年代に電球製造会社として創設。現在スロヴァキア共和国にある２工場を株式会社として独立させた。チェッコ共和国内の６工場はそれぞれ民営化する計画である。６工場の内３工場が半製品を他の３工場が完成品を生産している。主要製品は、ソディーム電球（ナトリーム・ランプ）、蛍光灯、小型ハロゲン・ランプである。調査団が訪問したプラハ工場では、ソディームマーキュリー、メタル・マーキュリー、小型蛍光灯および自社製品製造用機械設備の製造を担当している国家株式会社である。

生産高は、1991年度全社で20億コルナ、プラハ工場では２億５千万コルナであり、従業員数は、全社で 6,000名、プラハ工場で 800名である。過去の分割生産方式による電球の国内市場占拠率は60％であり、海外では西ヨーロッパ、ドイツ、英国、北ヨーロッパに輸出している。また、自動車用ランプは、アジア、アラブ諸国へ輸出している。また、日本からは、タングステンを輸入している。

イ．特色

過去20年に渡る西ヨーロッパへの製品輸出の実績から製品品質に関しての自信は強い。高品質、低コストの製品開発・販売を軸に国内市場の維持・拡大戦略を実施している。このため生産性向上、品質管理の向上には特に力を入れている。また、ＯＥＭ生産を積極的に実施し、省エネ製品開発に重点を置いた事業展開を図る計画である。近時プラハ市との契約を締結し、チェッコ共和国での国内市場拡大（10％）を図る一方、同じ戦略をスロヴァキア共和国でも実現すべく計画中である。

品質管理に対しては、特に輸出品に関して要求品質はＥＣ規格、品質保証はＩＳＯ規格に対応している。

ウ．生産性向上活動

合理化に於ける人員の削減は実施されているが、雇用形態としては終身雇用に近く、従業員の80％が長期就業者である。組合も産別、企業内の２形態があり、労働条件の改定等に関する労使協議制方式を採用しいる。経営者の意識としては、生産性の向上、品質の向

上等自由市場対応のための意欲は認められるものの、生産現場の実態は、物の流れ、作業方式、生産レイアウト、従業員の作業態度等どれを取っても改善すべき点が目につき、現場中心の生産性向上改善活動の必要性を痛感する。

気になる事は生産性の向上が従業員の削減により達成出来るという短絡的思考が蔓延していることである。労働生産性を投入・産出の公式だけで考え、生産性向上のための、特に現場を中心にした改善努力の必要性には考えが至っていない。

（5）連邦技術援助受入れ調整委員会との最終協議

於　首相府別館

面談者；Jancalek連邦調整委員会事務局長

同委員会文化教育広報委員長　Karol Pastor

同委員会　Mazouch 氏、他１名

経済省外国援助調整部　Trakal氏

チェッコ工業省　Zdenek Kozak

ＴＩＳプラハ社長　Miroslav Topinka

同　Kahabkova 氏

ア．日本における生産性向上活動を紹介し、生産性を上げることにより、失業者が増大するのではないかとの「チェ」側の懸念は、誤解に基づくものであることを説明した。「チェ」が昨年12月にＥＣの準備加盟国になったこともあり、従来以上に生産性向上の普及が必要であることを伝えた。

イ．連邦調整委員会から

プロ技協のオファーを支持している。しかし、具体化するのには時間かかかるであろう。

①カウンターパートの配置は解決できる。

②生産性本部の設立にはチェッコ工業省が中心となるであろう。

③ＪＩＣＡの提案を大使館等と詳しく相談する。現在、来年度の研修員として 120名をリストアップしているが、その中に経営者を対象にした経営管理とは別に生産性向上分野の者を入れたい、との表明があった。

ウ．チェッコ共和国工業省

①建物、サーヴィスについては問題ない。

②最初は小規模で良いと思う。

（6）在チェッコスロヴァキア日本大使館

面談者；大使　阿曽村　邦昭

参事官　桜井　　寛

前川書記官

ア．大使からは、

①民営化はまだこれからであり、生産性向上については長い目で見た方が良い。

②現在、元共産党員の追放が進んでおり、国営企業の経営者たちも気が気ではない、とのコメントがあった。

イ．当方からは経済協力担当の前川書記官に、プロ技協のスキームのほか研修員の受入れ、個別の専門家派遣の要請についての舵取りをお願いしてきた。なお、「チェ」側が研修員受入れについて6分野 120名を要望していることについては、分野は減らさずに、人数だけを減らすよう仕切って欲しい旨伝えた。

（7） 1月17日調査団主催夕食会の出席者

Jancalek連邦調整委員会事務局長、同委員会　Mazouch 氏、他1名

経済省産業政策局　Kralik氏、同省外国援助調整部　Trakal氏

前川書記官

在「チ」大使館派遣員　清水　厚次

同席において帰国研修員の同窓会設立について質問があったので、参考資料を大使館に送付することを伝えた。

なお、両国企業およびハンガリーの帰国研修員のアンケート調査については、回収が遅れていることから、別の形にしてその調査結果および分析を紹介することとする。

Ⅲ　今後への留意点

今後、ハンガリーおよびチェッコスロヴァキアにおいてプロジェクト方式技術協力の実施の可能性を検討する際には、すでに記した今回調査団の対処方針、すなわち、①相手国による建物建設、予算措置、人材の確保などの実施体制の整備、②日本側の国内支援体制の整備、③一層の情報収集活動、④生産性向上分野の帰国研修員の活用と今回集めた情報の分析が必要であるほか、次の点に留意しなければならないであろう。

1．ＪＩＣＡとして包括的な具体的支援策をまとめること

プロジェクト方式技術協力は総合的で、大がかりな協力形態である。東欧地域でこれを実施した場合の波及効果は計り知れぬところがあり、専門家の処遇など慎重に対応することが求められよう。

2．ＪＩＣＡウィーン事務所の積極的な活用

ＪＩＣＡにとって東欧の情報はきわめて不足している。事務所の開設に伴い、相手国からの情報収集、大使館のサポートが求められる。特にチェッコスロヴァキアの場合、窓口であった連邦技術援助受入れ委員会が１月末で発展的解消したことから、今回本調査に表明された内容が十分に引き継がれるか不安なところがあるので、このフォローが必要である。

3．予算の適正規模の確認

生産性向上分野のプロジェクト方式技術協力を実施した場合、予算費目は（項）産業開発協力事業費となる。この予算は27億円で、プロ技協関連の予算の中では小規模なものである。かって、特別予算で実施したシンガポールＰＤＰのような大規模な協力は不可能で、一般的にいって、専門家は年間60人月（長期４～５人、短期４～５人）機材供与は５年間で２～３億円、また、研修員の受入れは年間12人月程度が目安となる。

参　考　資　料

1．その後の状況 ―― ハンガリー

2．その後の状況 ―― チェッコスロヴァキア

3．両 国 概 況

4．ハンガリー工業商業省作成資料

5．今回調査団が配布した資料

1. その後の状況 —— ハンガリー

現在、工業商業省マンドキ産業政策局次長がヘッドとなる作業グループを同省内に発足させ、省内関係部局や関係省庁と検討を進めている。現時点では、ブタペスト工科大学内に協力の受け皿となる「ハ」生産性本部を設立し、工業商業省および科学アカデミーが全面的に支援するとともに、国家技術開発委員会も資金面で支援するという案が最有力となっている。

「ハ」側は早急に体制を整え、日本政府に対してプロジェクト方式技術協力の正式要請を提出するよう準備中である。同時に、生産性向上分野の個別専門家派遣の正式要請を４月初旬に提出してきている。

また、司馬筑波大学教授の「トータル・クォリティ・センター構想」については、調査団との協議においては別のものとして考えたいとの表明があったが、今後これも含めた形での生産性本部構想を検討していくとの発言が、在「ハ」日本大使館担当官になされた。

なお、司馬教授の「トータル・クォリティ・センター」の概要は次のとおり。

同教授が1986年から88年までオーストリアにある国際応用システム研究所の主任研究員として赴任中に、「ハ」がＴＱＭを導入するために招へいし、同教授の指導により、ＴＱＭの普及を図るために「ハ」版デミング賞、いわゆる司馬賞を設立した。

1990年４月現在、同賞への参加企業は30社、指導者は90名、参加者は1,100～1,200名で、さらに拡大の方向にある。

同教授は、品質管理分野の個別専門家として1990年４月に「ハ」とポーランドにＪＩＣＡから派遣されており、「ハ」においては工業商業省内に設置された作業グループによるＴＱＭ普及の進捗状況を確認するとともに、司馬賞の授賞式に出席している。式典では、ポーランド、チェッコスロヴァキア、ソ連からの出席者もあり、ＴＱＭに関心表明がなされてた。

司馬賞に合わせ工業商業省から「第２次行動計画 2nd Plan of Action」が発表され、センターを設置しＴＱＭの全国的な普及をねらっている。（具体的な計画案について、ＪＩＣＡでは入手していない。）

2. その後の状況 —— チェッコスロヴァキア

(1)マクロ経済、(2)環境、(3)金融、(4)医療、(5)生産性向上を含む経営管理、(6)貿易・サービスの６分野について、２月10日連邦技術援助受入れ調査委員会センチャーレク事務局長の署名で、在「チェ」大使館桜井参事官宛の口上書にて協力要請が提出された。これは、当該６分野についての個別の専門家派遣と研修員受入れを希望しているようだが、Ａ１もしくは Ａ２－３フォームによる正式要請は提出されていない。

４月にはハヴェル大統領が来日に、日「チェ」間の経済協力が確認されている。

3. 両国概況

ハンガリーの概況

1．概況

正式国名：ハンガリー共和国

面　　積：9万 3,000㎢（日本の約25％）

人　　口：1,038万人（1289末）

首　　都：ブタペスト（ 202万人）

民　　族：マジャール人（98％）

言　　語：マジャール（ハンガリー）語

宗　　教：カトリック（国民の67％）、プロテスタント（27％）

文　　化：音楽（リスト、バルトーク、コーダイ）、ノーベル賞受賞者8人

2．政治の動き

1949. 8	人民共和国成立
1956	ハンガリー動乱
1989. 10	社会主義労働者党が社会党に改組
1989. 10	ハンガリー共和国宣言
1990. 3	総選挙、民主フォーラムなど野党躍進
1990. 5	首相にアンタル氏選出
1990. 8	大統領にアルパド・ゲンツ氏選出
1991. 4	安定化と交換性回復をめざすプログラム

3．経済の特徴

ＧＮＰ　　：646億ドル（89年ＣＩＡ推定）、国民1人当たり 6,090ドル

エネルギー資源：石油・天然ガスはあるが自給できない
　　ボーキサイトが豊富

工業生産　　：バスの生産、食品工業、化学工業、薬品工業

農業生産　　：就業人口に占める農業の割合20.4％（88年）
　　農産物、畜産物ともよく発達

対外債務　　：総債務 206億ドル、純債務 195億ドル(89.OECD)

為替レート　：1ドル＝ 69.71フォリント（91.2.1現在）

貿易構造　　：対西側輸出43.2%、対コメコン輸出41.3%

対西側輸入49.1%、対コメコン輸入39.6%

日ハ貿易　　：

100万ドル	日本の輸出	日本の輸入	バランス
1989	108	148	−40
1990	142	147	− 5

日本の輸出：繊維品、機械、乗用車、半導体、有機化合物

日本の輸入：アルミニウム、羽毛、鉄鋼、化学品、はちみつ、

4．経済状況

・90年経済実績：生産国民所得 4.5%減、工業総生産 8.5%減、農業総生産 3.0%減

輸出 4.5%減、輸入 6.3%減

失業者数（90年末）約7万人、インフレ率90.11 現在前年同期比33.1%

・深刻な対外債務の累増

・国営企業の民営化問題

HUNGARY

ハンガリーの概況と我が国との関係

１９９２年１月
在ハンガリー日本国大使館

住所：Budapest, II. Romer Floris u.56 ～58.
☎：156-4533, 156-4648, 156-4481

基本的データ

位置　北緯４６度～４８度（カラフト南端に相当）　東経１６度～２３度
日本との時差８時間（夏期７時間）

面積　約９３，０３０Ｋ㎡（日本の約１／４）

人口　約１，０３６万人（９１年１月現在）

地勢　全般的に平坦。農牧用地が７３％を占める。

気候　概して温和。年間平均気温、１０度。

言語　マジャール語。周囲の言語とは異質で語の配列は日本語にも似ている。

宗教　ローマカトリック（６６％）　ルター派（４％）
カルヴィン派　（１８％）　その他　（２．５％）(1988 年データ)

人種　９５％以上がマジャール人。
他にドイツ人（２５万人）、スロヴァキア人（１０万人）、ルーマニア人（２～２．５万人）、南スラブ系（８～１０万人）。
なお、ハンガリー人の国外居住者数は約５００万人といわれている。最近の統計による内訳はルーマニアに１６７万人、ユーゴスラビアに４３万人、チェコスロヴァキアに５９万人、ソ連に１７万人、西欧諸国に２５万人、アメリカ大陸に、１００万人である。（オハイオ州クリーヴランド、イリノイ州シカゴが米国におけるハンガリー人の主要居住都市。）

国旗　憲法で規定された国旗は赤、白、緑の三色旗で、赤は血、白は平和、緑は希望を表す。１８４８年のオーストリアに対する独立戦争の際、初めて使用された。第２時世界大戦までは中央に王冠が描かれていた。スターリン時代は中央に共産主義を象徴する当時の国章が描かれていて、５６年の動乱で民衆が国旗からくり抜いた。動乱後は、何も描かれていない。

国章　盾の左半分が大ハンガリー時代の４大河をあしらったストライプ、右半分がやはり大ハンガリー時代の３つの山の上に十字架がのっている盾の上に王冠がついた王国時代の国章が復活した。

国家・政府要人

★	ハンガリー共和国大統領府	大統領	ゲンツ
★	国会	議長	サバド
★	閣僚評議会（政府）	首相	アンタル
		外相	イェセンスキ
★	在京ハンガリー大使		フォルガーチ

Ⅰ．政治・外交

１．政治

（１）　沿革

１９４８年共産党と社会民主党が合併し、ハンガリー勤労者党（１９５６年社会主義労働者党と改名）が設立された。

スターリン主義者のラーコシ書記長の下でハンガリー国民は疲弊し、不満と自由希求の気持ちは次第に高まり、１９５６年１０月ハンガリー動乱となって爆発した。この動乱で２万人以上の死者と２０万人以上の亡命者がでたといわれる。

動乱の後、ラーコシ書記長はソ連に亡命し、代わって登場したのがカーダール書記長であった。カーダール書記長は１９８８年５月に解任されるまで、３２年にわたり最高指導者として治世にあたった。１９６８年社会主義の枠内で経済改革を導入、ソ連の介入を避けるために、可能な限りの妥協をはかりつつ斬新的改革を進め、次第に国民の信頼を得るにいたった。しかし、２度にわたるオイル・ショックはハンガリーにも波及し、経済危機な深刻なものとなった。社会主義労働者党の政治支配が経済の発展を妨げているとの公然とした批判が展開されるようになり、１９８８年５月の臨時党大会でカーダール書記長は解任された。

この間、反体制派から発展した各種政治サークル・グループが活動を開始した。

８９年１月、国会は結社法、集会法を採択し、この結果、「ハンガリー民主フォーラム」、「自由民主連盟」、「青年民主連盟」、「独立小地主党」等が公式に政治活動を展開した。他方、社会主義労働者党内は保守派と改革派の対立が激化し、次第に改革派が主導権を握り政治危機を乗切る体制が作られた。同年１０月の党大会で党名を「ハンガリー社会主義労働者党」から「ハンガリー社会党」への変更、一党独裁の放棄、共産主義からの訣別が決定された。

同年１０月の国会は憲法を改正し、国家体制を「人民共和国」から「共和国」に改め、ハンガリー動乱の勃発日である１０月２３日を共和国樹立の日と定めた。また、「マルクス・レーニン主義党が社会の指導的勢力である」との規定が廃止され、更に、「社会主義国家」という表現から「独立・民主主義国家」に変更された。

（２）アンタル政権の成立

１９８５年の選出になる国会は９０年３月１６日は解散され、同年３月、戦後最初の自由選挙が新選挙法（１９８９年改正）に基づき３月２５日及び４月８日に実施された。選挙結果及び現在の各党議席数は次の通り。（☆は連立与党）

		1991.4.8現在	1992.1現在
☆	ハンガリー民主フォーラム（MDF）	165議席（42.7%）	160議席（41.6%）
	自由民主連盟（SZDSZ）	94議席（24.4%）	88議席（23.6%）
☆	独立小地主党(FKgP)	44議席（11.4%）	45議席（11.7%）
	ハンガリー社会党(MSZP)	33議席（ 8.5%）	33議席（ 8.5%）
	青年民主連盟(Fidesz)	22議席（ 5.7%）	22議席（ 5.7%）
☆	キリスト教民主国民党(KDNP)	21議席（ 5.5%）	21議席（ 5.5%）
	無所属	7議席（ 1.8%）	15議席（ 3.9%）
	計	386議席（100 %）	384議席（99.9%）

１９９０年５月、上記選挙結果をもとに、ハンガリー民主フォーラム、独立小地主党、キリスト教民主国民党の３党連立による中道保守政権が成立した。連立政府は議会において59%（ 226議席）の議席を有し、絶対的安定多数を占めている。共産政権下強制収用された不動産の旧所有者に対する補償問題、共産党政権下で政治的配慮により無犯罪とされた犯罪行為に対する処罰を科さんとする「時効法」、万博開催の是非、地方自治体及びプレスに対する政府の影響力増大を図らんとする政府の動きは野党の強い反対にあう等、議会活動は必ずしも政府の思惑通りに進展していない。しかしながら与野党間の対立はみられるものの、議会制民主主義は着実に根付きつつある。また、過去１年の間に法治国家の体制作りはほぼ終了した。

アンタル首相は９０年５月の施政方針演説で最重要目標としてインフレの克服を標榜したが、皮肉にもインフレは３０％台を推移し、失業者は４０万人に達し、経済問題は今後ともアンタル政府の重大課題となっている。

民主体制への移行期に示された国民の熱気は収縮し、当初新体制下での生活の急速な改善に過大な期待を寄せた国民の一部には失望感も見られるとともに、政治に対する関心の低下の現象も看取される。こうした既存政党にあきたらない層の結集をはかる政治的な動きも現れている。

しかしながら、総じて、アンタル政権は、最悪の状況になると予想された９１年を乗り切り、内外の政治的、経済的困難にもかかわらず、民主化、市場経済への移行を着実に達成しつつあることは高く評価される。

２．外交

（１）　アンタル首相は、就任後の施政方針演説で西欧への回帰を標榜。９０年１１月には欧州評議会加入、また、９２年１月ＥＣ準加盟が実現した。ハンガリーは最終的にはＥＣへの正式加盟を目標としている。

　　９１年に入り、アンタル政権の外交姿勢は徐々に巾の広がりを見せ、西欧のみならず対日・米関係の重要性を強調し、米・日・欧を主軸にし、また、ソ連及び近隣諸国に対し配慮を払うという、バランスのとれた多角的外交路線を展開している。

（２）　国連外交にも積極的な姿勢を示し、イラクのクウェート侵攻に際しては、逸早く安保理の決議を遵守するとの立場を明確にし、多国籍軍航空機のハンガリー領空通過容認、３７名よりなる軍事医療団の湾岸派遣を行う等、国際連帯の精神を具体的に示した。

　　また、９２－９３年ハンガリーは我が国とともに国連安保理非常任理事国に選出された。

（３）　９０年３月、ハンガリー・ソ連両国はハンガリー駐留ソ連軍撤退協定に調印し、９１年６月ソ連軍１０万余は完全に撤退した。撤退と平行して両国間でソ連が残置した施設の補償交渉が行われているが、ソ連の補償請求額が巨額（８億ドル）に上り、他方、駐留跡地、演習場等の環境汚染・破壊が顕著で、ハンガリー側はこれらの損害に対する補償（９億ドル）を要求している。９１年８月ソ連でクーデター事件が発生し、以後交渉は中断されている。

　　９０年モスクワで開催されたＷＰ政治諮問委員会で、ハンガリーは軍事機構解体のイニシアティブをとり、９１年２月ブダペストで開催された同委員会で、ＷＰ条約軍事機構の解体が合意され、同年３月末をもって軍事機構は解体された。

　　更に、７月プラハでのＷＰ政治諮問委員会臨時外相・国防相会議で、ＷＰ条約政治機構の解体についても合意された。戦後４３年間ハンガリーの主権を制限していたソ連邦が消滅し、９１年１２月独立国家共同体を承認し、各構成国との外交関係も近く設定される予定。

（４）　９１年６月隣国ユーゴスラビアでのクロアチア、スロヴェニア両共和国の独立声明を機に内戦が勃発、８月以降クロアチア人、ハンガリー系人等が戦火を逃れるためハンガリーに流入、避難民は年末までに５万人に上り、４，０００人余が難民キャンプに収容されている。

（５）　わが国との関係では、第二次世界大戦後両国間の国交は断絶したが、１９５９年８月、国交回復に関する交換公文により国交を回復し、６０年、相互に公私館を開設した。

その後６４年６月に相互に大使館に昇格させた。

その後両国の関係は地味ながら堅実な発展を遂げてきた。

８８年春からのハンガリーの民主化を機に、日本も積極的な支援の姿勢を打ちだし、ここ数年、両国関係は活発化してきている。８９年８月には国交回復３０周年に際しての祝辞の交換がなされ、日本、ハンガリー双方からの要人の往訪も増えてきた。

９０年１月には日本の総理大臣として初めて海部総理の訪問が実現、中山外相もこれに先立ち８９年１２月にオーストリア国境の町ショプロンへ来訪、９０年１月には海部総理が初めてハンガリーを公式訪問した。

９１年９月アンタル首相は就任後初めて日本を公式訪問した。

日本は、Ｇ２４参加国の一員として積極的にハンガリーの経済再建を支援する立場を表明しており、ハンガリーの日本への期待も高いことから、両国関係の一層の発展が期待されている。

Ⅱ．経済

１．経済の現状

（１）　ハンガリーでは、１９６０年代後半により社会主義の枠内で市場原理を取り入れた経済運営を行ってきたが、８０年代末からは商業銀行制度の創設、税制改革、外国人投資法の制定、価格の自由化、貿易の自由化等の政策を矢継ぎ早に打ちだし、経済改革を加速させて来た。

（２）　このようななかで、昨年はソ連邦の崩壊、コメコン貿易のドル決済移行等のため、経常収支の大幅赤字と高インフレの発生が懸念されていたところであるが、現実には経常収支は４億ドル程度の黒字（政府当初見通しは１２億ドルの赤字）となり、インフレも３５％程度（政府当初見通し３５～３８％）におさまるなど良好な成果を挙げている。

　他方、実体経済面では不況感が急速に強まってきており、９１年の実質ＧＤＰは７～８％減、失業率は９０年末の１．７％から９１年末には約８％に急上昇した。また、財政収支も税収の伸び悩みから１１００億フォリント強の赤字（ＧＤＰ比４％）と当初予算７８８億の赤字を大きく上回る結果となっている。

（３）　９２年はハンガリー経済にとって回復への足掛かりを得られるか否かの年に当たる。

　政府見通しによれば、ＧＤＰは下げ止まった後、年度後半にはゆるやかな回復に転じ、年間では０～２％の成長が期待できるとしている。インフレも徐々に低下傾向を示し２０～２５％、財政赤字も６９８億フォリント（ＧＤＰ比２．５％）に止まるとしている。しかしながらエコノミストの間では、９２年度のＧＤＰは２～３％減、インフレは２５～３０％、財政赤字は８００～１０００億フォリントと見る向きも多い。

　また、９２年の経済問題としてはインフレと並んで失業の増大が懸念されている。政府は本年の失業率を１０～１２％程度と見込んでいるが、更に悪化するとの見方も強く、地域問題、産業問題も絡むだけに今後の動向が注目される。

２．今後の展望

（１）　９１年４月に最終決定された政府の４ヶ年経済計画は、経済の安定化とフォリントの早期交換性回復を目指すものであるが、同計画に示されたマクロ経済の予測値によると、ＧＤＰ及び工業生産ともに９２年にプラス成長に転じ、９３～４年には５～６％の成長を達成する姿となっている。また、インフレ率も９４年には１ケタ台に低下する見込みとなっている。（なお、９１年は４ヶ年計画の描くものよりも厳しい不況に直面したため、９２年以降についても下方修正が必要な状況にあると考えられる）

表　４ヶ年計画の主要予測値

	92	93	94
ＧＤＰ（前年比％）	約3	約5	約6
工業生産（前年比％）	2-3	約4.5	約6
輸出（前年比％）	6-7	約7	約7
輸入（前年比％）	2-3	3-4	約8
経常収支（億ドル）	△6.5	△0.5-0	約0
消費者物価（前年比％）	21	13	8-9

（２）　ブダペスト万国博の開催については、当初共同開催を予定していたウィーンの開催断念やブダペスト市側の消極姿勢等の問題はあったものの、昨年１２月には万博関連法が国会を通過するとともに、ブダペスト市側も協力を約束する等万博開催に向けて国内体制はほぼ整ったといえる。本年２月のＢＩＥ（博覧会国際事務局）会合において、ブダペスト万国博に関する最終決定が行われれる予定になっている。

３．国営企業の民営化と合弁企業

（１）民営化

ハンガリーにとって中長期的な重要課題として、ＧＤＰの約８～９割を生産するといわれている国営企業の民営化がある。

民営化計画の対象となるハンガリーの国営企業は約２８００社、その資産額は約２兆フォリントであるが、ハンガリー政府は今後、９４年までに国の所有比率を５０％以下にすることとしている。

この民営化の適切な推進と国有財産の保護を目的として、昨年３月国家資産庁が設置され、以後、ここが主体となって民営化が進められている。

民営化の具体的な手法としては、①国家資産庁が民営化対象企業を選定して民営化を進めていく政府主導民営化（Active privatization）と、②企業が自主的に民営化を実施していく自主的民営化（Spontaneous privatization ）、③国家資産庁のリスト・アップした民営化仲介機関が民営化を実施する方式(Self privatization)等が導入され、民営化の加速化が図られている。

（２）合弁企業

ハンガリーでは８９年、９０年以降、合弁企業の新設が相次いでおり、現在１万社、投資額は２０億ドルに達したといわれている。国別件数ではドイツとオーストリアが半数を占め、投資額では米国が最大である。

４．日・ハンガリー経済関係

（１）協定等

両国間では今までいくつかの協定を締結しているが、最近では１９８０年に二重課税防止条約、１９９１年には青年海外協力隊派遣取極を締結する一方、現在、投資保護協定の締結交渉を行っている。

（２）貿易

最近の両国間の貿易実績は次頁の表の通りになっており、９０年の貿易収支はほぼ均衡している。（主要部門別貿易実績については付属４参照）

なお、９１年１～１０月の貿易実績は日本側輸出が１．８億ドル（前年同期比５８％増）、輸入が１．３億ドル（同１１％増）と、輸入が急増したことによる我が国の大幅出超となっている。

表　最近の日洪貿易実績（通関統計、単位：百万ドル）

	８７年	８８年	８９年	９０年	91年1～10
日本からの輸出	９２	１０１	１０８	１４２	１８２
日本の輸入	９８	１６４	１４８	１４７	１２８
総額	１９０	２６５	２５６	２８９	３１１
バランス	－６	－６３	－４０	－５	５４

（３）直接投資

９２年１月現在、ハンガリーに所在する主な日系合弁企業等は付属５の通り。

（４）経済協力

我が国の対ハンガリー経済協力は、９０年１月の海部総理訪問を契機として着実な進展をみている。主なものは以下の通り。

イ．輸銀融資……　９０年から３年間に５億ドルをめどとする輸銀融資を供与する。

ロ．技術協力……　経営管理、環境等の分野において総額2500万ドル程度（ポーランドと合わせて）の技術協力を９０年より数年間に渡って実施しているところ。具体的には、研修生の招聘、専門家の派遣、開発調査の実施、医療技術協力等を行っている。

ハ．青年海外協力隊派遣……　９１年９月派遣取極を締結。

ニ．中・東欧地域環境センターへの参加
……　９０年末、同センターへの設立に参加。９１年度予算で80万ドル程度を拠出。

ホ．貿易保険……　９１年９月、２年間で４億ドルのクレジットラインを設定した。

ヘ．投資保護協定……　現在締結に向け交渉中。

ト．ＵＮＩＤＯプログラム……　東欧支援トラストファンドとして拠出した100 万ドルのうち50万ドルをハンガリーに投入

（５）政府間経済混合委員会

７５年通商航海条約の署名の際、同条約の運用に関する事項を検討するため政府間混合委員会の設置が合意され、７７年１０月ブダペストで第１回会合が開催された。８９年１１月には東京で第６回会合が開催されている。

（６）民間経済委員会

民間レベルの交流組織として、７１年秋「日洪経済クラブ」及び「洪日経済クラブ」が設置され、７２年以降東京とブダペストで交互に会議を開いている。最近では８９年４月に第16回会議が東京で開催された。現在の日本側クラブ会長は渡里東芝相談役。ハンガリー側クラブ代表はレケチェＣＯ－ＮＥＸＵＳ社取締役。

付属１：ハンガリー要人名簿
（１９９２年１月現在）

（ａ） ハンガリー共和国大統領府

大統領	Dr. GONCZ Arpad	ゲンツ・アールパード（ＳＺＤＳＺ）

（ｂ） 国会

国会議長	Dr. SZABAD Gyorgy	サバド・ジョルジ（ＭＤＦ）
国会副議長	Dr. DORNBACH Alajos	ドルンバッハ・アラヨシュ（ＳＺＤＳＺ）
国会副議長	VOROS Vincze	ヴォロシュ・ヴィンツェ（ＦＫｇＰ）
国会副議長	Dr. SZUROS Matyas	スーロシュ・マーチャーシュ（ＭＳＺＰ）

（ｃ） 閣僚評議会（政府）

首　相	Dr. ANTALL Jozsef	アンタル・ヨージェフ（ＭＤＦ）
内務大臣	Dr. BOROSS Peter	ボロッシュ・ペーテル（無党派）
農業大臣	Dr. GERGATZ Elemer	ゲルガーツ・エレメール（ＦＫｇＰ）
国防大臣	Dr. FUR Lajos	フュル・ラヨシュ（ＭＤＦ）
司法大臣	Dr. BALSAI Istvan	バルシャイ・イシュトヴァーン（ＭＤＦ）
工業・商業大臣	Dr. SZABO Ivan	サボー・イヴァーン（ＭＤＦ）
環境保護・地域開発大臣	KERESZTES K. Sandor	ケレステシュ・Ｋ．・シャーンドル（ＭＤＦ）
運輸・通信・水利大臣	SIKLOS Csaba	シクローシュ・チャバ（ＭＤＦ）
外務大臣	Dr. JESZENSZKY Geza	イェセンスキ・ゲーザ（ＭＤＦ）
労働大臣	Dr. KISS Gyula	キシュ・ジュラ（ＦＫｇＰ）
文化・教育大臣	Dr. ANDRASFALVY Bertalan	アンドラーシュファルヴィ・ベルタラン（ＭＤＦ）
対外経済関係大臣	Dr. KADAR Bela	カーダール・ベーラ（無党派）
国民福祉大臣	Dr. SURJAN Laszlo	シュルヤーン・ラースロー（ＫＤＮＰ）
大蔵大臣	KUPA Mihaly	クパ・ミハーイ（無党派）
無任所大臣　（金融）	Dr. BOTOS Katalin	ボトシュ・カタリン（ＭＤＦ）
〃（公安・保安）	Dr. GARSZECSY Andras	ガールセーチ・アンドラーシュ（無党派）
〃（国外ハンガリー系人問題）	Dr. HORVATH Balazs	ホルヴァート・バラージュ（ＭＤＦ）
〃（欧州諸機関対策・国家資産問題担当）	Dr. MADL Ferenc	マードゥル・フェレンツ（無党派）
〃（接収財産返還問題）	NAGY Ferenc Jozsef	ナジ・フェレンツ・ヨージェフ（ＦＫｇＰ）
〃（科学技術）	Dr. PUNGOR Erno	プンゴル・エルヌー（無党派）

（ＭＤＦ＝ハンガリー民主フォーラム、ＳＺＤＳＺ＝自由民主連盟、ＦＫｇＰ＝独立小地主党、
ＭＳＺＰ＝ハンガリー社会党、ＫＤＮＰ＝キリスト教民主国民党、Ｆｉｄｅｓｚ＝青年民主連盟）

付属２：ハンガリー主要政党一覧
（国会に議員を有する政党）
（１９９２年１月現在）

ハンガリー民主フォーラム（ＭＤＦ）　国会議員数：１６０（４１．６％）
　設立　１９８７年　９月２７日（社会団体宣言は１９８８年９月５日）
　指導部　党首：アンタル・ヨージェフ、７名の執行部副議長、２名の執行部会員
　党員数　３万
　機関紙　MAGYAR FORUM、HITEL

自由民主連盟（ＳＺＤＳＺ）　国会議員数：　８８（２３．６％）
　設立　１９８８年１１月１３日
　指導部　党首：トルジェッシ・ペーテル、１０名の執行委員
　党員数　３万２千
　機関紙　BESZELO

独立小地主党（ＦＫｇＰ）　国会議員数：　４５（１１．７％）
　設立　１９８８年１１月１８日
　指導部　党首：トルジャーン・ヨージェフ、５名の副議長、１名の事務局長など
　党員数　７万５千
　機関紙　KIS UJSAG

ハンガリー社会党（ＭＳＺＰ）　国会議員数：　３２（　８．５％）
　設立　１９８９年１０月　７日
　指導部　党首：ホルン・ジュラ、２名の副議長
　党員数　４万

青年民主連盟（Ｆｉｄｅｓｚ）　国会議員数：　２２（　５．７％）
　設立　１９８８年　３月３０日
　指導部　党首：なし、１３名の執行部員
　党員数　１万３千
　機関紙　MAGYAR NARANCS、FIDESZ PRESZ

キリスト教民主国民党（ＫＤＮＰ）　国会議員数：　２１（　５．５％）
　設立　１９８９年３月１７日
　指導部　党首：シュルヤーン・ラースロー、議長代行１名、副議長３名、幹部会委員２名
　党員数　１万７千
　機関紙　HAZANKERT

無所属　国会議員数：　１５（　３．９％）

付属３

経済主要指標

	1988	1989	1990	1991 年の近況	備考
名目ＧＤＰ実額（億フォリント）	14095	17060	20790		
実質ＧＤＰ成長率（％）	-0.1	-0.2	-4.3	-7〜-9（予測）	
一人当りＧＮＰ（ドル）	2450	2560			世銀統計
消費者物価上昇率（％）	15.5	17.0	28.9	1 〜11月 35.2	
失業率（各期末、％）	—	0.7	1.7	8.3	
工業生産上昇率（％）	-1.5	-2.1	-7.0	1 〜10月 -19.7	
貿易収支（百万ドル）	515	540	945	1 〜10月累計 93	
輸出（百万ドル）	5838	5975	7063	7358	
輸入（百万ドル）	5323	5435	6119	7265	
対日貿易収支（百万ドル）	63	40	5	1 〜10月累計 -54	日本通関統計
対日輸出（百万ドル）	164	148	147	128	
対日輸入（百万ドル）	101	108	142	182	
経常収支（百万ドル）	-807	-1437	127	1 〜10月 370	
対外債務残高（各期末、百万ドル）	19602	20390	21270	10 月末 20902	
金・外貨準備高（各期末、百万ドル）	1976	1725	1166	3864	
対ドル為替レート（年平均）	50.42	59.10	63.41	74.72	

（注）貿易収支以下はハードカレンシー建て部分のみの数値

付属4　最近の日・ハンガリー貿易

	1989年		1990年		
	金額	構成比	金額	構成比	対前年比
日本からの輸出計	108	100.0	142	100.0	131.2
化学品	29	26.6	23	16.2	79.8
その他軽工業品	6	5.8	11	7.5	171.0
機械機器	58	53.3	98	68.9	169.5
一般機械	17	15.4	14	10.1	85.5
事務用機械	3	2.6	6	4.2	206.8
電気機械	36	33.5	65	45.4	177.6
ﾋﾞﾃﾞｵﾃｰﾌﾟﾚｺｰﾀﾞｰ	13	12.2	39	27.5	294.3
通信機器	2	1.8	6	3.9	291.1
輸送機械	1	1.2	14	9.9	1112.9
乗用車	1	1.2	13	9.5	1074.7
精密機械	3	3.2	5	3.6	145.5
日本の輸入計	148	100.0	147	100.0	99.4
食料品	15	10.0	17	11.3	111.5
肉類	6	3.8	6	4.2	109.3
羽毛	18	12.0	18	12.0	99.0
化学品	55	37.0	43	29.2	78.5
有機化合物	18	12.3	11	7.3	59.2
医薬品	25	16.8	20	13.6	80.8
金属品	38	25.6	46	31.0	120.1
鉄鋼	16	10.9	21	14.5	132.0
ｱﾙﾐ・合金	20	13.9	23	15.4	110.5
機械機器	6	3.7	7	4.5	118.5
貿易収支	▲40		▲5		

（出所）通関統計　（単位）金額：百万ドル、構成比・対前年比：%

付属5　　在ハンガリー日本企業概要

1992年1月

1．形態別主要企業数

(1)駐在員事務所等　・・・・・　24

(2)直接投資

・現地法人　・・・・・　6

・合弁企業　・・・・・　12

2．形態別主要企業名及び概要

(1)駐在員事務所等

（商業）

・三菱商事　・住友商事　・日商岩井　・伊藤忠

・三井物産　・兼松　・トーメン　・ニチメン

・興新物産　・豊田通商　・大倉商事

（製造業）

・松下電器　・日本電気　・キャノン　・ソニー

・日製産業　・協和発酵

（報道）

・朝日新聞　・読売新聞　・日本経済新聞

（その他）

・欧州エキスプレス　・井上パブリックリレーションズ

・日本交通公社　・ＫＰＭＧ会計事務所

(2)直接投資

①主要現地法人（日本側１００％、日系現地法人の子会社の場合も含む）

［企業名・設立年］	［資本金・出資者］		［業務概要］
・Ｍａｒｕｂｅｎｉ　Ｈｕｎｇａｒｙ（１９９０年１０月）	５０万ドル	・丸紅　100%	各種商業活動
・Ｓｈｉｍｉｚｕ　Ｈｕｎｇａｒｙ（１９９０年１１月）	１７万ドル	・清水建設　100%	建設分野等での各種商業活動
・Furukawa Electric Institute of Technology（１９９１年1月）	１００万ドル	・古河電工　80% ・伊藤忠　20%	電気分野等での研究開発及び製品化
・Ｆｕｊｉｆｉｌｍ　Ｈｕｎｇａｒｙ（１９９１年2月）	５０万ドル	・丸紅　100%	写真用フィルムの販売
・Ｎｉｋｏｎ　Ｋｆｔ（１９９１年8月）	約１８００万円	・ﾆｺﾝ･ﾖｰﾛｯﾊﾟ(㈱)100%	カメラ等の販売等

・Ｔｏｙｏｔａ　Ｍｏｔｏｒ　Ｈｕｎｇａｒｙ
（１９９１年１２月）３７００万Ｆｔ・ﾄﾖﾀ自動車　50%　自動車の輸入販売等
・ﾄﾖﾀ通商　50%

②主要合弁企業

［企業名・設立年］　［資本金・出資比率等］　［業務概要］

（製造業）

・Ｐｏｌｉｆｏａｍ
（１９８４年１１月）　２４５万ドル　建築用防音・断熱材等の製造販売
(日) 古河電工10.2%　伊藤忠 4.1%
(ハ) ﾊﾝｶﾞﾘｰﾌﾟﾗｽﾁｯｸﾜｰｸｽ　46.9%
ﾊ開発銀行 26.5%　ﾊ外国貿易銀行 12.3%

・ＡＧＲＯＦＥＲＭ(Hungarian-Japanese Fermentation Industry Ltd.)
（１９８７年４月）　１，８００万ドル　蛋白質飼料の添加物Ｌリジンの製造販売
(日) トーメン・協和発酵　20%
(ハ) ﾊｰｸﾞ農工業組合 48%　ﾊ外国貿易信用銀行 11%
ﾊ穀物ﾄﾗｽﾄ 6%
(他) ＩＦＣ（国際金融公社）　15%

・Ｓａｌｇｏｔａｒｊａｎ　Ｇｌａｓｓ　Ｗｏｏｌ　Ｌｔｄ.
（１９８７年７月）　８１８万ドル　工業・建設用断熱材グラスウールの製造販売
(日) 日東紡 16.84%　ﾄｰﾒﾝ 5%
ﾊﾟﾗﾏｳﾝﾄ硝子工業 4.16%
(ハ) ﾊﾝｶﾞﾘｱﾝ・ｸﾞﾗｽ・ﾜｰｸｽ　57%
(他) ＩＦＣ　17%

・Ｍａｇｙａｒ　Ｓｕｚｕｋｉ
（１９９１年４月）　１００億円　乗用車製造販売
(日) 鈴木自動車 40%　伊藤忠 11%
(ハ) オートコンザーン　40%
(他) ＩＦＣ　9%

（商業）

・ＴＢＴ－Ｉｎｔｅｒｎａｔｉｏｎａｌ　Ｌｔｄ.
（１９９０年２月）　６００万Ｆｔ　輸出入・販売・リース
(日) 東京丸一商事　39%
(ハ) TESCO 25.5%　BOSCOOP 25.5%
(他) Miramer Spa.(ｲﾀﾘｱ)　10%

・三菱自動車ハンガリー
（１９９０年９月）　１００万Ｆｔ　自動車の販売等

(日) 三菱自動車　30%
三菱商事　25%
(墺) デンツェル　45%

・Ｋｅｌｅｔ　Ｂｕｄａｐｅｓｔ　Ｎｉｓｓａｎ
（１９９１年９月）　１００万ＤＭ　自動車の販売等
(英) 日産トレーディングUK　26%
(ハ) マジャールPGA(仏企業の子会社)　74%

（金融業）

・Central-European International Bank Ltd.
（１９７９年１１月）　２，ＯＯＯ万ドル　貿易金融、プロジェクト金融、サービス業務等
(日) 日本長期信用銀行 11%　太陽神戸三井銀行 11%
(ハ) ハンガリー国立銀行　34%
(他) 西独4銀行(伊・仏・墺・独各11%)　44%

・Central-European Credit Bank Ltd.
（１９８８年４月）　１０億Ｆｔ　商業銀行業務、企業金融、手形割引等
(日) 日本長期信用銀行　1.188%
太陽神戸三井銀行　1.188%
(ハ) 中欧国際銀行　92.872%
(他) 西独4銀行(伊・仏・墺・独　各 1.188%) 4.752%

・Daiwa-MKB Investment & Securities Trading Co.
（１９９０年１２月）　６．５億Ｆｔ　証券取引、金融関連サービス業務等
(日) 大和証券　49%
(ハ) ハンガリー外国貿易銀行　46%
中央為替信用銀行　5%

・Nomura Hungary Investment Bank
（１９９１年１月）　１０億Ｆｔ　投資銀行業務
(日) 野村証券　51%
(ハ) 国立銀行　10%　国営保険会社 24%
ポスタバンク 10%
(他) ＩＦＣ　5%

（その他）

・Ｓｅｎａｒａ
（１９９０年）　２，０００万Ｆｔ　レストラン（朝鮮料理）
(日) 光復産業　49%
(ハ) オリエント・パブリック・ケータリング・カンパニー51%

（出所）各種報道内容等を取りまとめたもの。

付属６　　外国投資の例
（日本以外）

・ゼネラルエレクトリック社（アメリカ）
　８９年、ツングスラム社（照明器具メーカー、国内に１１工場、海外に２工場を持つ）の株式の５０％プラス一株を１．５億ドルで買収し経営権を掌握。

・ハンスレット社（イギリス）
　８９年、ガンツ鉄道車輛製造会社の株式の５１％を１２００万ポンドで買収。

・ダウケミカル社（アメリカ）
　８９年、ニトロケミア工業とポリスチレン断熱材生産の合弁企業ドニケムケミカル社を設立。（資本金６００万ドル、ダウケミカル社は５０％出資）

・ゼネラルモーターズ（アメリカ）
　９０年、ラバ鉄道車両・機械製造会社と乗用車エンジンおよび完成車組み立てを行うＧＭハンガリー社を設立した。（年間２０万の１．６リッターエンジンと１万５千台のオペルカデットを９２年より生産予定）

・プリンツホルングループ（オーストリア）
　９０年、ブダペストの製紙会社と梱包用紙材を製造する合弁企業ドナパック社を設立。（資本金２億５百万ドル、プリンツホルングループが４０％を保有）

・ＤＨＬ社（アメリカ）
　８９年、フンガロカミオン運送会社とＤＨＬブダペスト（現在はＤＨＬハンガリー）を設立。現在の持ち株比率は５０％－５０％

・マクドナルド（アメリカ）
　８８年、バボルナ国営農場とバボルナーマクドナルドファーストフード会社を設立。資本金１億２千万フォリント、持ち株比率５０％－５０％）

・アリアンツ社（ドイツ）
　９０年、フンガリア保険会社の株式の４９％を取得。

・クレディタンシュタルト（オーストリア）
　９０年、ブダペスト銀行と商業銀行を設立。資本金１４億フォリント、クレディタンシュタルト７５％、ブダペスト銀行２５％保有。

チェコ・スロバキアの概況

1．概況

正式国名：チェコ・スロバキア連邦共和国

面　　積：12万 8,000㎢（日本の約34％）

人　　口： 1,565万人（1989末）

首　　都：プラハ（ 121万人）

民　　族：チェコ人（64％）、スロバキア人（30％）

言　　語：チェコ語、スロバキア語

宗　　教：カトリック（国民の48％）、プロテスタント（6％）

文　　化：音楽（スメタナ、ドボルジャーク）、科学（メンデル、フロイト）
　　文化（カフカ、リルケ）

2．政治の動き

1948. 5	人民共和国成立
1968. 1	「プラハの春」
1968. 8	ソ連、東欧5カ国軍チェコに軍事介入
1969. 4	フサーク氏就任
1989. 12	フサーク大統領辞任
1989. 12	大統領にハバル氏就任
1990. 4	「チェコとスロバキア連邦共和国」に国名変更
1990. 6	44年振りの自由選挙で市民フォーラム過半数確保
1990. 7	ハバル大統領再選（任期2年）
1990. 10	小規模企業民営化法成立
1991. 1	価格自由化、通貨の国内交換性回復
1991. 2	大規模企業民営化法成立

3．経済の特徴

ＧＮＰ　　：1,582億ドル（88年推定）、国民1人当り 7,878ドル

エネルギー資源：石炭資源は比較的豊富であるが石油・天然ガスはほとんどない

工業生産　　：機械工業（兵器、自動車、重機械）、食品工業（ビール）、
　　鉄鋼業、ガラス工業

農業生産　　：低い農業の地位、小麦の生産が目立つ程度

対外債務　　：総債務69億ドル、純債務54億ドル（89、ＯＥＣＤ）

為替レート　：１ドル＝ 27.37コルナ（91.2.1現在）

貿易構造　　：対西側輸出31.2%、対コメコン輸出54.9%

　　対西側輸入31.1%、対コメコン輸入56.1%

日チ貿易　　：

100万ドル	日本の輸出	日本の輸入	バランス
1989	56	130	−74
1990	51	129	−78

日本の輸出：機械（乗用車、ミシン）、黒鉛製品、ファクシミリ、通信機器

日本の輸入：アルミニウム、羽毛、鋼材、ボヘミアグラス、麦芽、粉乳

4．経済状況

・90年経済実績：生産国民所得 3.1%減、工業総生産 3.7%減、農業総生産 3.4%減、輸出16.7%減、輸入 6.6%減、インフレ率10%、失業者数７万 7,000人

・91.1－３経済実績：工業総生産11.9%減、失業者数（91.3現在）18万 4,000人

チェッコ・スロヴァキア概観

平成３年12月
東 欧 課

１．一般概況

（１）人口　1,550万人（チェッコ人55％、スロヴァキア人％、ロシア人、ポーランド人他少数民族）

（２）面積　約12万 7,900平方キロ（日本の３分の１）

（３）言語　チェッコ語及びスロヴァキア語（公用語）

（４）地形　ソ連、ポーランド、ドイツ、オーストリア、ハンガリーに国境を接した中欧の内陸国。丘陵が多く起伏に飛んだ地形。

（５）気候　中欧の温和な気候帯に属し寒冷な時期が長く夏期も涼しい。

２．内政

（１）89年末の「ビロード革命」により共産党指導部が総退陣、同党の独裁体制が終焉、新体制は政治的自由化・民主化、市場経済への移行を標榜。ハヴェル大統領の下、チャルファ首相率いる各政治勢力の大連立内閣により90年前半、政治、経済改革の環境整備が行われた。同年４月には国名を改称。（チェッコスロヴァキア社会主義共和国→チェッコ・スロヴァキア連邦共和国）

（２）90年６月、44年ぶりに国政レヴェルの自由選挙を実施。市民フォーラム等革命中心勢力が勝利し、共産党を排除した新政権が成立。選挙により国民よりマンデートを得た新政権によりさらに徹底した改革が進められることになった。

（３）しかし、革命の興奮が冷め、改革が進むにつれ、政権党である「市民フォーラム」、「暴力に反対する大衆」の分裂化が進行する一方、スロヴァキアの民族問題、モラヴィア地域主義の高揚、連邦・共和国の権限問題等が相俟って、現在、連邦議会では連邦のあり方につき大いに議論を呼び起こすこととなった。

（４）これに対しハヴェル大統領ら現執行部は、当初レファレンダムの実施、共和国の自主権拡大を含む憲法改正により、連邦を維持せんと努力したが、上記法案通過の見通しも立たないため、最近ハヴェル大統領は議会に対し、大統領令による立法の権限を要求するに至っている。

（５）他方、改革の本格化に伴い、インフレ・失業、国民間の生活格差の拡大、犯罪増加等の社会的不安定が増大する可能性も排除されず、右が改革のブレーキとなることが懸念される。

3．外交

（1）89年末の革命以降、イデオロギー外交からの脱却を指向。西側民主主義諸国との急速な関係改善と共に東側諸国との関係見直しに着手。

（2）ハヴェル大統領は就任後、ソ連訪問に先立ちドイツ（旧東西ドイツ）、米国を訪問し西側重視の姿勢をアピール。ドイツではヴァイツゼッカー大統領、コール首相らと会談。米国では、ブッシュ大統領らと会談し、チェッコへの最恵国待遇等を引き出した。

（3）ソ連との関係においては、一方的従属関係を見直し、平等・互恵的関係を指向。新たな両国関係の前提として68年の「プラハの春」へのＷＰ軍介入の見直し、駐留ソ連軍の撤退を要求。その結果、ハヴェル大統領の訪問時にゴルバチョフ大統領は68年の介入につき陳謝。両国間で駐留ソ連軍撤退協定に調印、その結果91年６月までに撤退を完了。

（4）同国は冷戦終結後の欧州新秩序の形成にも積極的に参画する姿勢。ＷＰの早期解体を主張する一方（91年３月31日軍事機構廃止、同年７月１日正式に解散）、ＥＣ、中欧諸国との関係強化を図り、ＣＳＣＥを中心とした新たな欧州の安全保障体制を提唱。プラハにＣＳＣＥ事務局を招致。

4．経済

（1）同国には戦前からの産業社会の伝統があり、国民生活も他の東欧諸国に比べ、高い水準を保ってきた。しかし、長年の中央計画経済の下、生産性の低下、製品の国際競争力の低下等の構造的欠陥により経済停滞に陥っていた。

（2）ビロード革命により市場原理に基づく自由主義経済への転換を決め、法律制度、金融制度、税・為替、対外経済関係等につき抜本的改革に着手。

（3）改革は、（a）私有化、（b）価格の自由化、（c）通貨の国内交換性付与を柱とするもので、91年１月より本格実施。しかし、湾岸危機、ソ連原油の供給カットは、緒につき始めた同国経済改革に悪影響を与え、90年の実質ＧＮＰは 3.1％のマイナス成長となった。同国はＩＭＦ、世銀をはじめＧ24諸国に対し支援を要請。これに対し、Ｇ24諸国は対チェッコ10億ドルの金融支援を決定、その関連で日本は最近２億ドルの輸銀融資に調印した。

（4）また、経済改革のための海外資金、技術の導入を図るべく対外的に経済を解放。合弁企業法、経済調整法等外資導入のための法制度の整備に着手。また、コメコン市場の事実上の崩壊を受け、ＥＣとの関係強化（90年５月貿易経済協定に署名、91年11月ＥＣとの連合協定仮調印）を指向。

5．わが国との関係

（1）概況

1957年の国交回復以来、両国関係は基本的に良好。近年文化面を中心に相互交流が図られていたが、同国での民主体制確立を受け、政治・経済改革のためのわが国の支援を期待。両国関係の飛躍的拡大・強化を希望。

（2）条約・取極・協定

・国交回復条約　　（1957年）
・通商条約　　（1958年）
・二重課税防止条約　（1977年）
・科学技術協力協定　（1978年）
・外交官等に対する数次査証付与取極（1983年）

（3）要人往来

1990年

3月　チャースラフスカー大統領顧問
5月　中山外務大臣
9月　ドロウヒー経済大臣
10月　ディーンストビール外務大臣
11月　ドプチェク連邦議会議長
12月　ヴァヴロウシェック環境大臣

1991年

2月　オンドルシュ・スロヴァキア副首相
5月　渡辺元蔵相
　　愛知環境相
7月　ドプチェク連邦議長
12月　ミレル労働社会福祉相

（4）貿易関係

両国間の貿易は、他の東欧諸国に比べても低い水準にとどまっているが、その大きな要因はチェッコ側が西側からの機械・設備導入による国内投資を抑制してきたからである。経済改革による市場経済の導入により、今後拡大の気運は高まりつつあるものの、90年は改革の過渡期的混乱等により、両国間貿易は逆に減少を示した。（対チェッコ輸出約 5,000万ドル・ 8.8％減、輸入約1億 3,000万ドル・ 0.6％減）

（了）

	チェコスロバキア	ハンガリー	ブルガリア	ルーマニア	ポーランド
面積　1,000 平方	128	93	111	238	313
人口　100 万人	15.64	10.58	9.00	23.15	37.85
主要言語	チェコ語 スロバキア語	ハンガリー語 (マーシャル語)	ブルガリア語	ルーマニア語	ポーランド語
首都	プラハ	ブタペスト	ソフィア	ブカレスト	ワルシャワ
国連加盟年月	1945.10	1955.12	1955.12	1955.12	1945.10
国民総生産　100万米ドル		27,078	20,860		66,974
1人当たりGNP　米ドル		2,560	2,320		1,760
通貨単位	コルナ	フオリント	レフ	レイ	ズオチ
為替レート1米ドルにつき		62,354		19,894	9,500
公館の設置	大使館	大使館	大使館	大使館	大使館
日本の輸出	56	108	164	50	200
日本の輸入	130	148	45	202	130
英語による名称	Czech & Slovak Federal Republic	Republic of Hungary	Republic of Bulgaria	Romania	Republic of Poland

Komarek「チェ」前副首相の経済予測（ヘラルド・トリビューン 紙92年1月7日付）

Economic Shock Therapy Endangers the Patients

By Valtr Komarek

PRAGUE — A grave error is being made in Eastern Europe and now in the former Soviet Union, one that will have enormous and dire consequences for millions of people. I am speaking of the "shock therapy" approach to economic conversion that is roughly similar to the program started last week in Russia.

The shock therapy, as defined by dozens of Western armchair economists, calls for a thorough change from a command to a market economy in a relatively short time, generally two to three years. This sped up process typically involves making the currency convertible, eliminating subsidies, decontrolling prices, privatizing industry and eliminating restrictions on imports. These steps, it is believed, will set the stage for future growth and renewal based on sound market principles after a brief adjustment period.

But shock therapy is out of touch with reality. It ignores the impact of such an approach on the vast educated, skilled classes of Eastern Europe.

In Czechoslovakia, where radical reforms have been in place for a year, the outcome in 1991 was a 22 percent fall in industrial output, an increase in the unemployment rate from 2 to 8 percent, an inflation rate of 58 percent, a 33 percent decline in domestic demand and a 14 percent shrinkage in the gross domestic product. Although these trends are the consequence of 40 years of Communist mismanagement, their sudden intensity results from shock therapy.

No available evidence, statistical or anecdotal, demonstrates that these negative trends are reversing. In fact, a strong case can be made that they are accelerating and are more the result of shock therapy than of structural deficiencies in the economy as a whole.

Poland, which began shock therapy about six months before Czechoslovakia, has suffered an even greater deterioration. The issue is one of time, not intent. East European economists agree on the need to establish market economies. The question is whether it should be done over two years or 10.

To put matters in perspective, consider that it has taken Britain more than 12 years to make the transition from its brand of socialism to capitalism, even under the spirited leadership of Margaret Thatcher. The privatization started in 1978 has yet to come to full fruition.

Can the democracies of Eastern Europe be expected to proceed any faster? Can public enterprises be expected to withstand the rigors of international competition without the same degree of preparation that West European institutions have enjoyed?

Shock therapy ignores the basic concepts of division of labor in an advanced society. Many people in Czechoslovakia, Poland and Russia have committed their lives to developing highly specialized skills for heavy industries. Vast numbers of these people are being asked to abandon their training and experience and, without an adequate adjustment phase, take part in an amorphous "market" building itself up from scratch.

In Hungary this plunge was not as painful as elsewhere in the former Soviet bloc because its economy was more geared toward agriculture and commerce. But in Czechoslovakia, whose economy is oriented toward heavy industries, this means beginning anew, without the mainstays such as capital goods and steel that stabilize modern economies. The results tear at the country's social fabric.

East Europeans need to draw on their strengths in key manufacturing sectors, such as precision instruments in Czechoslovakia, in order to join the world economy. Major industries — electronics, for example — need to be protected until they have been prepared, with the help of Western technical aid, to compete. Governments need to make sure that their citizens are not cast adrift.

This approach would give industries time to stabilize. It would provide breathing space for the creation of a banking system able to channel domestic savings to support corporate growth based on market principles. Tax revenues could be funneled into infrastructure projects to build a hospitable environment for investment, while creating jobs and tickling domestic demand in much the same way that public works such as building a highway system or putting a man on the moon do in the West.

Despite the gross inefficiencies of communism, Czechoslovak domestic demand was sufficient to sustain a modicum of economic well-being in 1989. Why was it insufficient in 1991? The excessive and needless damage of shock therapy is largely to blame.

Because of the plunge in buying power as newly freed prices rose and the value of the currency fell, domestic demand has dropped by half in real terms in two years. Trade, which had been directed toward Czechoslovakia's former Soviet bloc partners, was given no time to reorient itself westward. Mechanisms for capital investment, mainly the various ministries, were eliminated, resulting in a decline in investment of more than one-third.

Not all elements of shock therapy are misguided. Allowing the currency to "float" against Western currencies is certainly a crucial early step. But, taken as a whole, the radical approach largely eliminates the role of government in the economy virtually overnight. I know of no country that could withstand such a shock.

Shock therapy is untested beyond the economic laboratories of Cambridge, Massachusetts. Its vision of the market has never been completely realized in any industrialized country in this century. It is a means that could bring about an awful end, particularly when one considers its current application in Russia and other ex-Soviet republics, where conditions are more complicated and serious than in Eastern Europe.

The time is at hand to rethink shock therapy. We should expand the discussions now under way with the West to address critical long-term social implications.

The writer, a former deputy prime minister of Czechoslovakia, heads the Forecasting Institute of the Academy of Sciences in Prague. He contributed this comment to The New York Times.

（在「チェ」大使館から入手）

4．ハンガリー工業商業省作成資料

MINISTRY OF INDUSTRY AND TRADE
REPUBLIC OF HUNGARY

REPUBLIC OF HUNGARY
MINISTRY OF INDUSTRY AND TRADE

Budapest, 1991

REPUBLIC OF HUNGARY
MINISTRY OF INDUSTRY AND TRADE

The Ministry of Industry and Trade was established on May 23, 1990 by the Hungarian Parliament on the basis of the former Ministry of Industry the scope of which has been extended over the building industry, domestic trade, consumer services and tourism.

The Ministry of Industry and Trade is responsible for:

- the general guidelines on the policies to be pursued in industry, home trade and tourism,
- the structural and sectoral policies,
- the regional industrial and commercial policy including tourism and consumer services,
- the policy related to small and medium-size businesses engaged in industrial and commercial activities, consumer services and tourism,
- the utilization of the R+D resources available for the purposes of industry, home trade and tourism ,
- the state-owned and state-controlled companies and businesses engaged in industrial and commercial activities, distribution, tourism and consumer services,
- the minerals and raw materials policy,
- the energy policy,
- the development of research activities in the field of energy and alternative energy resources,
- tourism,
- the industrial, commercial standards and those related to them as well as other activities connected with the technical infrastructure (testing, control, calibration),
- the following of the external economic and commercial processes,
- the following of the agricultural trade processes.

Organization

The structure of the Ministry has been designed to match functional principles, it consists of four main divisions. The total number of full-time employees is at present around 500.

The four main divisions (organizational blocks) are the following:

- Industrial Policy Division
- Energy Division
- Market Policy Division
- Economics Division

The Industrial Policy Division

- elaborates industrial development strategy and targets, prepares recommendations on decisions to be made and manages their implementation,
- steers and manages R+D activities devoted to the realization of the industrial development targets, identifies the conditions favourable for the achievment of results as well as for their utilization. Steers the realization of the governmental programmes for developing economy and research within the domain of industry,
- steers and manages the Ministry's international contacts.

The Energy Division

- elaborates and effectuates energy policy, steers the functioning of the energy system, harmonizes the development of the extraction of energy resources as well as the national and international tasks existing in the field of power engineering; steers the activities aimed at the exploration and complex utilization of minerals and raw materials.

The Market Policy Division

- submits recommendations on the circle and significance of factors directly influencing turnover processes, participates in their elaboration and discharges market supervision functions falling within its competence,
- defines recommendations on regional development and distribution of industrial production, commercial and servicing capacities, tourism as well as tools and means to be applied.

The Economics Division

- scrutinizes and analyzes business activities under the Ministry's supervision and the efficiency of rules and regulators applied; defines recommendations on the contexts of economic and financial regulators,
- participates in defining and controlling the governmental privatization programme as well as elaborating and implementing the measures to be taken in order to attract foreign working capital. Elaborates recommendations on privatization of industrial, commercial and touristic public enterprises and participates in the decision-making through the Board of the State Property Agency,
- participates in the government's activities devoted to updating the organizational forms of state ownership.

Budapest, 1991