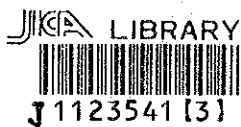


平成6年度  
 東欧特設・市場経済化支援研修コース  
 実施背景調査団報告書

平成7年7月



国際協力事業団  
 大阪国際センター

大 国 七
J R
94-05

平成6年度

東欧特設・市場経済化支援研修コース

実施背景調査団報告書

平成7年7月

国際協力事業団









平成6年度  
東欧特設・市場経済化支援研修コース  
実施背景調査団報告書

平成7年7月

国際協力事業団  
大阪国際センター



1123541 [3]

## 序 文

この報告書は、国際協力事業団大阪国際センターが、平成6年度から実施している東欧特設コースを今後継続・実施する上で、研修受入れ体制の整備・改善を目的として派遣した調査団によるものです。

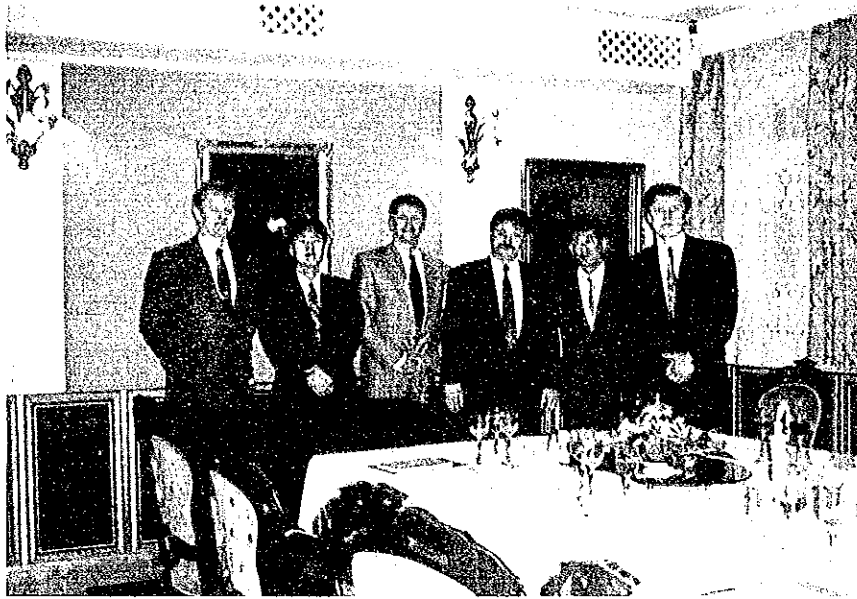
本調査団は、平成7年3月21日から4月2日までの13日間ハンガリー、ブルガリア、スロヴァキアの3か国において、中小企業振興機関、民間企業などを訪問して、各国の中小企業政策、経営管理の現状を調査しました。また、過去6年間の東欧特設コース経済分野帰国研修員からその活動状況を聴取し、必要に応じて助言を行いました。

本報告書が各国の中小企業、経営管理の現状、帰国研修員の活動状況などについて関係各位の一層深いご理解をいただくための一助となり、今後の研修コースおよび研修員受入れ事業の改善に資することができれば幸いです。

なお、本調査団派遣にあたりご協力を賜った中京大学、財団法人関西生産性本部ならびに現地において数々のご指導とご協力を賜った日本大使館他、関係機関にあらためて謝意を表します。

大阪国際センター

所長 鈴木 治夫



ハンガリー帰国研修員との懇親会



ブルガリア帰国研修員との懇親会



スロヴァキアStrojnakup社訪問



# 目 次

序 文

写 真

目 次

I. 調査団派遣の概要 .....	1
1. 調査の背景・目的 .....	1
2. 調査の概要 .....	1
3. 団員構成 .....	2
4. 調査日程 .....	3
5. 主要面談者 .....	4
II. 各国中小企業政策と研修コースへの提言 .....	7
III. 各国の経営事情と研修コースへの提言 .....	12
IV. 各訪問機関での討議内容 .....	16
V. 添付資料	
1. 持ち帰り資料一覧	
2. 主要参考資料	
(1) RESULTS OF A SURVEY OF HUNGARIAN SMALL FIRMS	
(2) SMALL BUSINESS DEVELOPMENT THROUGH PRIVATIZATION (一部抜粋)	
(3) STATE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE AND ITS SUPPORT IN SLOVAC REPUBLIC 1994 (一部抜粋)	



# I. 調査団派遣の概要

## 1. 調査の背景・目的

東欧諸国は、1990年以降、社会主義経済体制の崩壊に伴い市場経済体制を導入してきた。しかし、その政策は首尾一貫性を欠き、高い失業率、対外債務の増大、インフレなど様々な問題を抱えている。

こうした経済情勢下、各国とも工業化を中心に経済発展を図っているが、この鍵は民間企業、とりわけ中小企業のダイナミズムをいかに効率的に発揮させるかにかかっている。東欧諸国での政策的急務は、民営化の中心となる中小企業の支援をどのように進めるかであり、個別中小企業の競争力、経営管理技術（生産管理、品質管理など）の向上・改善である。

このような中、東欧諸国は日本政府に対し、中小企業の振興政策、個別中小企業の経営管理技術の向上に関する研修要請を行ってきた。しかし、歴史的、地理的、経済・社会的条件の異なる東欧諸国で日本型システムを短期間に導入することは数々の困難を伴うことになる。日本型システム（政策体系および経営管理技術）の効率的かつ有効な移転を目指した研修プログラムの策定・実施には、東欧諸国の現状や課題を把握することが不可欠である。

当センターでは、平成6年度に新センターが開設したことに伴い、平成元年度から実施している東欧支援計画研修員受入事業の一部（4コース）を東京から移管の上、実施することになった。

このような中で、当センターが実施している東欧特設コース（移管コース：ルーマニア経営管理、ブルガリア経営管理、スロヴァキア経営管理、4ヶ国合同生産管理。新設コース：4ヶ国合同中小企業振興）を今後も実施する上で、より効果的な研修コースにするため現地調査を行った。

定能する前提に立、は調査

## 2. 調査の概要

### (1) 調査対象国

平成元年度東欧支援計画研修員受入事業実施以降、市場経済化の発展段階に応じ、東欧諸国を次の2グループに分けて研修を行ってきた。まず、Aグループとしてポーランド、チェコ、ハンガリー、Bグループにスロヴァキア、ルーマニア、ブルガリア、マケドニア、アルバニアであり、各国の現状により見合った内容にするべく、研修は国別あるいは、グループ別に設定された。今回の調査国を選ぶにあたり、Aグループで市場経済化にある程度成功したとされるハンガリーの現状を調査し、その発展の理由および問題点を把握した上で、Bグループであり今後当分野において要望の高まっているスロヴァキア、ブルガリアの現状を理解し、有益な研修内容の策定にあたるのが妥当であると判断し、上記の3ヶ国（ハンガリー、ブルガリア、スロヴァキア）を選び、調査を行った。

### (2) 調査項目

- a. 市場経済体制および民営化にかかわる各種制度（法制、税制など）、市場経済の活性化の役割を担うべき中小企業を対象とした振興制度（中小企業の育成を目指した金融助成制度、信用保証制

度、経営指導制度など)の未発達が指摘されている。こうした諸点につき、企業経営者、政府関係者、帰国研修員、学識経験者などから広く意見を求める。

- b. 統合を前提としたヨーロッパ市場において、どのような産業政策(振興すべき戦略産業とその振興策の策定など)をとるべきか、またそのための東欧企業の経営管理技術をどのように向上させていくべきか、について現状を把握する。

(3) 調査対象分野

中小企業、財政金融、経営・生産管理、技術水準、およびこれらに関連する政策・制度。

(4) 調査対象訪問機関など

過去6年間に東欧特設研修コース(経済分野)に参加した帰国研修員および中小企業振興機関、中小企業をはじめとする民間企業、大学、研修機関。

3. 団員構成

① 団長/総括(中小企業/産業政策)

中京大学経営学部助教授 寺岡 寛

② 団員(経営管理/生産管理)

関西生産性本部 業務部主査 古沢 昌之

③ 団員(計画調整)

大阪国際センター研修課職員 横田 京子

4. 調査日程

日順	月 日	曜日		訪 問 機 関 な ど
1	3 / 21	火		移動 (大阪 ⇨ フランクフルト ⇨ ウィーン) (14:30発 LH737) (21:35着)
2	3 / 22	水	11:00	JICA オーストリア事務所 (東欧情勢ブリーフィング) 移動 (ウィーン ⇨ ブダペスト) 陸路 (15:05発) (18:33着)
3	3 / 23	木	8:00 11:00 12:00 14:00	ハンガリー中小企業開発研究所訪問 ハンガリー生産性センター訪問 ハンガリー生産性センター主催昼食会 MMG社 (民営2,500人、部品) 訪問
4	3 / 24	金	10:45 14:00 19:00	RIMO社 (民営80人、部品) 訪問 ハンガリー産業省訪問 JICA 帰国研修員との夕食懇談会
5	3 / 25	土	18:30	起業家との夕食懇談会
6	3 / 26	日		移動 (ブダペスト ⇨ ウィーン) (10:10発 OS802) (11:05着) (ウィーン ⇨ ソフィア) (12:00発 OS813) (14:40着)
7	3 / 27	月	10:30 14:00 15:00 19:30	在ブルガリア日本大使館訪問 ブルガリア産業省訪問 ブルガリア民営化庁訪問 JICA 帰国研修員との夕食懇談会
8	3 / 28	火	9:00 10:00 14:30 18:00 20:00	ブルガリア品質・生産性センター訪問 JICA 帰国研修員との懇談会 ZZM社 (国営1,200人、旋盤) 訪問 JICA 帰国研修員同窓会事務局訪問 藤原武平太ブルガリア大使主催夕食会
9	3 / 29	水	10:00	Microprocessor社 (国営500人、コンピュータ部品) 訪問 移動 (ソフィア ⇨ ウィーン) (16:20発 OS814) (17:00着) (ウィーン ⇨ ブラチスラバ) 陸路 (スロヴァキア) (18:15着)
10	3 / 30	木	9:00 10:30 12:00 13:30 14:30 15:30 17:00	スロヴァキア外務省訪問 スロヴァキア中小企業事業団訪問 スロヴァキア中小企業事業団総裁主催昼食会 スロヴァキア経済省次官との懇談会 スロヴァキア経済省人事局訪問 スロヴァキア戦略研究センター訪問 JICA 帰国研修員との夕食懇談会
11	3 / 31	金	8:30 11:00 12:30 17:00	Strojnakup社 (国営200人、金属加工) 訪問 TOW社 (民営5人、フォークリフト) 訪問 民営企業幹部との昼食懇談会 移動 (ブラチスラバ ⇨ ウィーン) 陸路 JICA オーストリア事務所への報告
12	4 / 1	土		移動 (ウィーン ⇨ フランクフルト) (14:40発 LH3441) (16:10着)
13	4 / 2	日		(フランクフルト ⇨ 大阪) (17:10発 LH740) (4/2 11:55着)

## 5. 主要面談者

- (1) オーストリア
- ・中村俊男 JICAオーストリア事務所長
  - ・杉本充邦 JICAオーストリア事務所員
  - ・北原恭子 JICAオーストリア事務所員
- (2) ハンガリー
- ・川崎 潔 在ハンガリー日本大使館、二等書記官
  - ・Kallay Laszlo Institute for Small Business Development
  - ・Rovert K. Veresegyhazy Managing Director, Hungary Productivity Center
  - ・和田 巖 専門家, Hungary Productivity Center
  - ・竹村 憲二 専門家, Hungary Productivity Center
  - ・Nemeth Boldizsar MMG 社
  - ・Rimoczi Sandor Director, Rimoczi 社
  - ・Banyai Tibor Rimoczi 社
  - ・Judit Szalai General Director, Department for Enterprise Promotion, Ministry of Industry and Trade
  - ・Ildiko Kukucska Senior Counsellor, Department of International Industrial Cooperation, Ministry of Industry and Trade
  - ・George Lakos Production Engineer, Track Construction Machine Providing & Servicing Ltd., Hungarian State Railways  
(平成6年度生産管理コース)
  - ・Ferenc Agardi Project Manager, Hungarian Power Companies Ltd.  
(平成5年度生産管理コース)
  - ・Zoltan Karpati Retail Sections Network, Refining and Marketing Div., Hungarian Oil and Gas Co.  
(平成5年度経営管理コース)
  - ・Attila Kun M.S.M.E. Design Engineer Lasram Laser Technology Ltd.  
(平成5年度生産管理コース)
  - ・Dombi Lajos General Manager, Danuvia 社
  - ・Liptay Gavor Qualiprod 社 (コンサルタント)
  - ・Bernath Laszlo General Director, Bervina 社
- (3) ブルガリア
- ・藤原 武平太 在ブルガリア日本大使館、特権全権大使
  - ・松 永 聡 在ブルガリア日本大使館、専門調査員
  - ・大 嶋 勝 在ブルガリア日本大使館、三等書記官
  - ・Eli Leon Anavi Senior Expert, International Integration and Cooperation, Ministry of Industry
  - ・Eli Tsonkova Ministry of Industry

- ・ Katia Georgievia Deputy Executive Director, Privatization Agency
- ・ Ekaterina Kolchakova Head of Division,  
Preparation of Programmes, Projects and Reports  
Privatization Agency
- ・ Iolian Marinov Head of Marketing Div., Privatization Agency
- ・ Atanas Chilarov Chief of Marketing, Trade Div., Offers & Contracts Dept.,  
(平成6年度生産管理コース) Radomir-Leko Co. Ltd.
- ・ Christian Tanushev Executive Director, Bulgarian Investments in New Ideas Ltd.  
(平成6年度生産管理コース)
- ・ Victor Nikolov Manager, Training & Consulting Dept.,  
(平成6年度経営管理コース) Bulgarian Quality and Productivity Center
- ・ Methodi Kirov Head of International Relations Dept., Bulgarian Airlines  
(平成6年度経営管理コース)
- ・ Eli Tsonkova Ministry of Industry  
(平成6年度経営管理コース)
- ・ Christo Shopov Executive Director, Bulgarian Quality Productivity Center
- ・ Mariana Trifonova Manager, Information & Publishing Dept.,  
Bulgarian Quality Productivity Center
- ・ Vesco Petrov Yotov Executive Director, B & G Chimco
- ・ Todor Hristov Kotzev S.A. Technologist, Telephone & Telegraph Technique
- ・ Emil Popov PEX Marketing Manager, Bulgarian Telecommunication Company
- ・ Vihra Andonova Manager, Larive Bulgaria
- ・ Rositsa Kapoulian General Production Manager, Alen Mak
- ・ Grisha Gadev President, Onics Trade Ltd.
- ・ Ivan Kolev Chairman of Executive Board, JICA Alumni Association
- ・ Dimiter Mladenov Chief Assistant Professor, Medical Academy Chair of Urology
- ・ Marieta Stoimenova Water Protection Department, Ministry of Environment
- ・ Silvia Kirova Water Treatment Water Supply and Sewerage,  
Vodokanal Engineering Ltd.
- ・ Asen Velev Production Manager, ZMM 社  
(平成6年度生産管理コース)
- ・ Angel Asparuhov General Manager, Microprocessor Systems 社  
(平成6年度経営管理コース)

(4) スロヴァキア

- ・ Ivan Horvat Director, Department of Foreign Affairs, Ministry of Foreign Affairs
- ・ Juraj Petruska Territorial Department, Ministry of Foreign Affairs
- ・ Andrea Matisova Department of Foreign Assistance, Ministry of Foreign Affairs
- ・ Jan Foltin General Director,  
(平成6年度中小企業振興コース) National Agency for Development of Small and Medium Enterprises
- ・ Radoslav Cupik Technical Expert, Subcontracting Relations of Slovakia,  
National Agency for Development of Small and Medium Enterprises





## II. 各国中小企業政策と研修コースへの提言

### 1. 外 観

今回の調査対象となった東欧3ヶ国（スロヴァキア、ハンガリー、ブルガリア）に共通する問題は、いうまでもなく民営化と市場経済移行である。計画経済の下での主要な経済主体は国営企業であった。この国営企業の民営化と同時に、市場経済制度でのより効率的な資源配分を押し進める要素が中小企業であるとされている。

したがって、各国とも自由な企業設立を促進する法制が1989年以降整備されてきた。西ヨーロッパ各国の調査が明らかにしているように、ここ数年来の東欧諸国における企業設立数の増加は概して顕著である。これを産業別にみると、企業数の著増が目立つのはいわゆる第3次産業分野、とりわけ、各種物品販売業、飲食店、各種個人サービス業である。経営規模からすれば、自営業あるいは生業に近い零細層である。これに対し、製造業分野の企業設立数は、各国とも当初の期待を大きく下回る水準にとどまっているのが現状である。

### 2. 政策課題

マクロ的課題の最大のもは、市場経済体制への移行に伴ったインフレーション体質を未だ克服できていないことである。上記3ヶ国の公式物価統計からみれば、1990年初頭の年率30%を超えるような超インフレからは10%台という水準に落ちついてきたと言われているものの、実際には資本財や一部耐久消費財や非耐久消費財では物価騰貴は現在も続いているものと推察できる。国民の消費生活のみならず、企業経営にとっても物価の安定は最優先課題である。

物価と共に重要な課題は通貨の安定である。とりわけ、各国とも輸出産業の育成を課題としているが、通貨の安定の達成なしには輸出市場の開拓や輸入代替化への取り組みは非常に困難なものになる。事実、貿易収支は各国とも極めて厳しい現状にある。

ミクロ的課題についてみれば、すでに冒頭で述べたように市場経済で大きな役割を果たすべき民間企業をどのように育成、振興すべきかが最優先課題となっている。そのためには民間金融市場の整備、外国資本との合弁事業の促進、積極的な技術導入などが前提となっているが、現状ではいずれの政策課題も克服されていない。特に、小零細企業から中小企業への転換には、民間金融市場での資金調達の可能性が非常に重要な鍵を握っている。実際には資金量と金利水準とも非常に不十分な状況である。

### 3. 中小企業および中小企業政策の現状

#### (1) ハンガリー

今回調査対象となった3ヶ国の中では、旧体制下でも私企業の存続が認められていたこともあり、製造業でもある程度の中小企業の層がみられる。しかしながら、こうした中小企業は共通してつき

のような問題を抱えている。①資金不足—生産性向上あるいは品質向上のために設備投資の必要があるが、資金調達が非常に困難な状況にあること。民間金融市場の未発達という問題の他、貸出金利の高さがある。②技術力の低迷と製造技術者などの不足。③市場開拓の困難性—旧ソビエト連邦や他の社会主義諸国などの市場喪失や旧国営企業などの民営化による混乱のために十分な市場開拓が行われていないこと。

中小企業政策については、現在、商工省の下に「中小企業振興研究所」(Institute for Small Business Development)が設置されているが、同機関の活動はハンガリー中小企業の現状分析と年報などの発行にとどまっている。他にハンガリー事業開発基金が設立されているが、中小企業振興に関わる活動の範囲は限られているようである。いずれにせよ、現状では本格的な中小企業政策の実施にまでは至っていない。

この背景としては、①中小企業政策の立案、具体的援助制度のノウハウの欠如、②中小企業の現状分析に関わる調査・分析能力の欠如、③税制優遇措置などの前提としての課税制度の整備の遅れ、④商工会議所など関係機関とのネットワーク形成の遅れ、などの問題がある。今後、いかにこうした問題を解決していくかが大きな課題である。

## (2) ブルガリア

民営化や市場経済体制への移行が今回調査した3ヶ国の中では遅れている。目下の課題は国営企業の民営化が最優先課題であり、中小企業の創出、育成まで「手が回らない」といった状況ではないかと思われる。

中小企業政策の立案、実施に今後大きな役割を果たすべき機関として、産業省や民営化庁の役割拡大が望まれるが、現状ではこうした動きを確認できない。

## (3) スロヴァキア

チェコとの分離後、産業構造の積極的な転換が図られてきた。とりわけ、製造業における旧チェコ圏への原材料・中間財依存をどのように変革していくのが課題である。このため、外貨獲得の輸出産業の育成が焦眉の急となっている。国営企業の民営化と中小企業の創出が最大の政策課題となっている。

中小企業の実態についてみれば、他の東欧諸国と同様に第3次産業での零細企業の増加が目立ち、製造業については企業設立は必ずしも活発ではない。この背景には、創業資金の不足、経営管理技術の不足などが指摘されている。とりわけ、民間金融市場での資金調達が困難であることが、中小製造業の創出に大きな足かせとなっているとする見方が多く聞かれた。

現在、中小企業の振興・育成機関としては中小企業開発庁(National Agency for Development of SMEs)がある。中小企業への投融資、経営指導、情報提供、下請取引の促進などの役割を担っているが、新しい機関でもあり、活動の効果についての評価は時期尚早であろう。特に投融資制度については、中小企業開発庁自体の資金不足もあり積極的な展開ができていない。この中でむしろ

注目されるのは下請取引促進制度である。

同制度はスロヴァキア製造業と内外の企業との橋渡しをすることに主眼が置かれている。スロヴァキア企業の内容（加工技術、生産設備、加工可能な部品等々）を紹介することにより、外国企業などからの受注促進を図ろうとする制度である。現在（1995年3月の調査時点）は、参加企業は約50社であり、このうち約70%が機械加工関連分野である。こうした企業の内容を掲載した冊子は、海外での貿易促進フェアなどで配付を行っている。

今後の中小企業政策の方向については、これを所管する経済省の幹部によれば、特定の振興産業を絞り、重点的な振興策を実施する方法が模索されている。中小企業分野についてみれば、食品産業や家具産業などが重点分野とされている。

#### 4. 中小企業政策コースの基本的方向

上記3ヶ国は旧コメコン体制下での製品分業のあり方も異なり、振興すべき産業については必ずしも同じではない。したがって、研修コースでの企業見学は当然ながら、各国の希望に沿った形で産業分野を選ぶのが望ましい。この点、大阪地域は主として軽工業分野の各種地場産業が存立する一方、機械、金属関連の諸産業での下請中小企業が広範に集積しており、東欧諸国の研修員のニーズに合致したフィールド・スタディの組み立てが可能である。

他方、各国の中小企業育成上の制度問題は共通する。以下に列挙する。①金融助成制度、②経営指導制度、③技術指導、④税優遇措置、⑤官公需促進、⑥輸出促進制度、⑦下請受注促進制度である。最初の金融助成制度に関しては、本来ならば民間金融市場で処理されるべき性格のものであるが、各国ともその整備は遅れている。また、比較的整備されつつある国についても、その貸出金利は高率に達しており、設立後間もない企業が利用することは極めて困難である。担保力などで劣っていても発展の可能性のある零細企業については、政府が中小企業投融資専門の金融機関の設立が望ましい。わが国の中小企業金融機関（中小企業金融公庫、商工組合中央金庫、国民金融公庫）のあり方や各種融資制度の紹介は有意義であろうと思われる。

②の経営指導制度に関しては、生産管理、品質管理、財務管理などの基礎的な管理技術の中小企業への移転をセミナーの開催や直接的な指導により促進することが重要となっている。わが国の中小企業診断制度などの紹介が有効であろう。③の技術指導については、1989年の市場経済化移行以後の設備投資の停滞、技術革新の遅れなどが顕著であり、国営企業（民営化、民営化途中の企業も含め）においても旧式の機械設備が目立つ。したがって、設立後間もない企業については最新設備や最新技術情報の利用機会は限定されている。政府が技術指導や技術情報提供をおこなう機関の整備は重要である。わが国の地方自治体の工業技術研究所（自治体により工業試験場）の各種指導制度の紹介は有益であろう。

④の税制上の優遇措置は、加速度償却制度も含めて各国とも今後検討せざるを得ない課題である。

⑤の官公需促進は、中小企業のみならず国営企業からの民営化企業にとっても、市場の確保が大きな問題となっており、こうした企業の育成の観点からも積極的な官公需対策を確立させていく必要がある。⑥の輸出促進制度は、現在の狭隘な国内市場の状況を考慮すると、中小企業の育成・振興はいかに輸出市場を確保していくかにかかっている。事実、今回の調査においても各国の政策担当者が共通して指摘していた政策方向である。たとえば、日本貿易振興会（JETRO）が果たした役割と具体的制度の紹介は有益であろう。

⑦の下請促進制度は、東欧諸国がヨーロッパ連合（EU）内での地域分業体制で自らを位置づけるために有効な政策であろう。この場合の親企業は西側ヨーロッパの大企業や中小・中堅企業、あるいは、東欧諸国に進出した西側企業（すでにドイツを中心に自動車産業や電気機器などの機械産業の進出がみられる）であり、積極的な生産連関の形成が望まれる。わが国の下請振興協会などの制度や制度運営の実態の紹介は有意義であろう。

## 5. 具体的モデルコースの提案

上記の基本的な方向を踏まえて、具体的なモデルコースを提示するとつぎのようになる。対象参加者を政策立案者（policy-maker）および政策実務上級者として、期間は3～4週間が望ましいと思われる。

第1週 ① ジェネラルオリエンテーション（これについてはできるだけ簡潔なものが望ましい）

② 研修の「ねらい」と「目的」の説明

③ 日本の政治・経済・社会の紹介（本研修の意義に沿った形で実施する必要性あり）

④ 中小企業論（日本の経済発展と中小企業の果たした役割の紹介）

⑤ 中小企業政策論(1)（わが国中小企業政策の歴史的経過の説明）

第2週 ① 中小企業政策論(2)（わが国中小企業政策体系の概要説明、欧米諸国との比較）

② 中小企業政策論(3)（わが国中小企業助成制度の具体的説明）

③ カントリーレポート（各国中小企業の現状と中小企業政策の現状説明）

④ 中小企業政策実施機関への訪問(1)（金融助成機関、経営指導実施機関）

⑤ 中小企業政策実施機関への訪問(2)（下請振興機関、技術指導機関）

第3週 ① 中小企業訪問(1)（上記の制度を実際に中小企業助成制度を利用した中小企業の側から見る）

② 中小企業訪問(2)（同上）

③ 中小企業経営者とのワークショップ(1)

（わが国中小企業経営者との討議を通じて中小企業経営についての理解を深めてもらう）

④ 中小企業経営者とのワークショップ(2)（同上）

⑤ 中小企業政策担当者とのワークショップ

(中小企業政策担当者との討議を通じて中小企業政策にかかわる問題点と課題についての認識を深めてもらう)

第4週 ① わが国中小企業政策の自国への応用に関するワークショップ

(全体を通じて、わが国中小企業政策体系の東欧諸国における応用上の有効性を討議を通じて探る)

② 政策シュミレーション・ワークショップ(1)

(実際に政策立案をしてもらい、その有効性と実施上の問題点を探る)

③ 政策シュミレーション・ワークショップ(2) (同上)

④ 全体の総括 (政策シュミレーションの評価と総括)

なお、中小企業訪問については、各国の産業構造や戦略的育成産業のあり方を考慮して、複数の訪問企業から取捨選択してもらうこととする。中小企業経営者とのワークショップについても、参加者のニーズに出来るだけ沿った範囲で産業、分野(たとえば、特にマーケティングに詳しい経営者や、品質管理手法の導入に優れた実績をもつ経営者など)に留意して、経営者に参加要請を行うことが望ましい。中小企業政策担当者についても同様であり、必要に応じ政策全般ではなく特定制度の担当者を招聘する必要がある。

最終週のまとめにあたる各ワークショップにはコメンテーターとして、東欧諸国を研究領域とする研究者を招聘して双方向の意見交換を行うことが極めて重要である。

## 6. 課題と展望

中小企業をいかに育成・振興するかが、東欧諸国経済の今後の発展の大きな鍵を握っている。この意味で、中小企業政策セミナーのもつ重要性は大きい。わが国中小企業政策研究に深い学識を有する識者のみならず、東欧諸国を研究領域として地道なフィールドスタディを重ねてきた研究者、旧体制時代も含めこうした諸国との合併事業などで経験を有する実務家をも組み入れていかに有効なチームを作るかが、中小企業政策セミナーを双方向的に有意義なものにする上で非常に重要である。

### Ⅲ. 各国の経営事情と研修コースへの提言

#### 1. 経営事情概観

1989年の政変後、コメコン貿易体制の崩壊、主要市場であった旧ソ連の政治・経済的混乱、さらには西側諸国の景気低迷により東欧各国の企業は困難な状況に陥った。

現在でも、その基本的状況は変わっておらず、既存の企業の多くは

「コメコン体制崩壊による市場喪失→市場経済化への対応力欠如→業績悪化→資金不足→設備投資停滞→競争力低下→業績の更なる悪化」という悪循環の中にある。

今回訪問した各企業の機械設備を見ると、ほとんど全てが1989年以前に購入したものであり、しかも稼働率は50%にも満たない。単年度ベースでは明らかに赤字経営の状態である。

また、多岐にわたり過ぎた製品群、異常に高い部品の内製化率など、計画経済時の影をいまだに引きずる部分が多い。

訪問各社とも、不採算事業の整理や人員整理（今回訪問した各社では1989年以降、軒並み従業員半数カットの大リストラを断行）に注力しているというが、現状の稼働率からすれば効率的経営には程遠い状況にある。

一方、政府は国営企業（現状は国有民営形態）の民営化を模索しているが、現状の経営状態では頼みとする外資に対して魅力を欠き、思うように進んでいない。また、巨額の対外債務により企業への融資や信用保証制度などの整備もままならず、官民とも資金の不足に悩まされている。

まさに、資金・技術・マーケティング・人材の4重苦に、チームワークの欠如が加わった状態であり、訪問したある企業の経営者などは、「今や政府に期待することは何もない。ただ奇跡を待つばかりだ」と現状に絶望していた。

しかし、大企業がこうした負の遺産に苦しむ一方で、小さくともキラリと光る起業家たちが生まれ始めている。今回面談した起業家たちは皆若く、優れた国際感覚と現状分析力、独立独歩の精神を持ち合わせ、独自の技術で市場を切り開こうとしている。

#### 2. 諸外国からの経営管理技術導入と各国の生産性運動

こうした中、東欧各国は、諸外国から先進的な経営管理技術の導入を図っている。

いうまでもなく、JICAをはじめとする日本への研修派遣もその一つであり、経済・経営分野における日本のプレゼンスは大きい。

日本以外の主な東欧支援を概観してみると、東欧各国が加盟を目指しているEUのファーレプログラム（JICAのような研修員受け入れや専門家派遣）をはじめ、ドイツ、米国などが同様の支援を行っており、韓国もKOICA（JICAに相当）という機関がその役割を果たしている。

また、各国には先進的な経営管理技術を普及・啓蒙する団体が設立されているが、その特徴は、財

政面の支援やノウハウの提供を受けている国毎に別々の団体が作られているということである。

すなわち、日本からの支援で設立され“日本式の”経営管理技術の導入を目的とする団体としては、生産性本部が存在し、ドイツ式経営の導入は別の団体が担当するという具合である。

それはともかく、日本からの導入を期待する経営管理技術については、品質管理（改善）、マーケティング、チームワーク、モチベーションというのが、各国とも衆目の一致するところであり、当該分野における“日本式のやり方”に対する評価は非常に高い。

ハンガリーでは、スズキ自動車日系として初めて現地に組立工場を設立したが、その品質管理、部品メーカー指導などは現地でも注目を集めている。

こうした中、前述のように、“日本式の”経営管理技術の導入を目的に、ハンガリーとブルガリアでは生産性本部が設立されているので、ここでその概要を紹介したい。

#### (1) ハンガリー生産性センター (Hungarian Productivity Center)

1994年4月に設立。グラーチ商工次官補が会長を務める。ハンガリーにおいて日本の工業分野における生産性向上の経験を導入し、生産性運動を展開するために設立されたものであり、わが国はハンガリー政府の要請を受け、本年1月から5ヵ年計画でその活動支援を行うこととなり「ハンガリー生産性向上プロジェクト」を開始した。

具体的には、工場改善と品質管理、人事労務・労使関係、マーケティング・生産性測定などの分野においてJICAからの専門家を派遣し、その技術移転を行うというものである。

わが国が、2国間技術協力として、生産性本部の設立から活動支援を包括的に行うのはシンガポールに次いで2番目のケースである。

ハンガリー生産性センターでは、今後、生産性向上のためのパイロット企業（モデル企業）を5～10社指定し、それら企業に生産性の技術移転を集中的に行うことにより生産性・業績を向上させ、生産性運動普及の起爆剤としたい考えである。

また、ハンガリーでは政変以後、労働組合も分裂傾向にあり、現在ナショナルセンターは7つに分かれ、生産性センターへの労組の参加はいまだない状況だが、生産性センターとしては、今後パイロット企業の生産性改善を通じ、労組の理解・支持を取り付けて行きたいとしている。

このほか、1994年には、UNIDOの支援のもとハンガリー工業開発基金傘下に、ハンガリークオリティセンターが設立された。現在、同センターは元筑波大学で現在は米国MITの司馬教授の協力のもと、ISO9000とTQMに力点を置いた活動を展開している。

#### (2) ブルガリア品質・生産性センター (Bulgarian Quality & Productivity Center)

日本-ブルガリア経済協力委員会の提言で発足し、既に10年の歴史を有し8名の専任スタッフを抱える。内部に日本経営センターも設置し対日経営情報の窓口として、セミナーなどのほか、日本からの短期の専門家受け入れ（社会経済生産性本部などから派遣）も行っている。

また、JICA研修への研修員選考試験を担当する一方、AOTS（海外技術者研修協会）研修

参加者の同窓会組織事務局も務めている。

### 3. JICA帰国研修員の研修評価と今後のカリキュラムについて

まず、JICAへの研修員派遣に際し、各国はどのような選考を行っているのだろうか。そのプロセスは、概ね「JICA→各国日本大使館を通じ、各国外務省など、対日窓口へ募集要項送付→選考窓口へ（ハンガリー＝ブタペスト工科大学、ブルガリア＝ブルガリア生産性本部、スロヴァキア＝経済省）→選考窓口が新聞公募→選考窓口で面接、英語力試験」という順序を経ている（スロヴァキア経営管理コース（'95. 2～3月）募集時は7名枠に500名の応募があったそうだ）。

そして、研修終了後は、対日窓口、選考窓口などへのレポート提出を義務づけている。また、ハンガリー、ブルガリアでは日本国大使館の支援のもと、JICA帰国研修員の同窓会も設立されており、日本への研修派遣前後のバックアップ体制も整備されつつある。

今回、各国でJICAの帰国研修員と懇談する機会を持ったが、概ね日本での研修は様々な意味で良好な評価を得ていることがわかった。しかしながら、今後のカリキュラム改善についても、何点かの要望が出された。彼らの意見はおおよそ以下の3点に集約される。

- ① 日本に関する基礎的知識の学習（文化・社会などの解説）は来日前に現地でおこなすなど、日本での研修は時間効率の点からもできるだけ専門分野に特化させるべきである。
- ② 講義や理論解説は短く、ディスカッション・企業訪問を多く、より実務的内容にしてほしい（基礎・理論面・文字情報の学習は欧州で可能）。
- ③ 帰国後の研修フォローアップ体制を強化してほしい。

こうした意見を踏まえ、今後経営管理コースのカリキュラムを改善していくために必要な点を提案したい。

- ① 現行来日後、5日間を割いている日本に関する基礎的知識の学習＝オリエンテーション（文化・社会などの解説）は短くより密度の濃いものとする。オリエンテーションのプログラムとその後の専門研修プログラムの繋がり・連続性を強化する（現地の同窓会組織の活用も考えられる）。
- ② 研修にあたっては、東欧は“開発途上国”ではなく“移行期”の経済にあるという意識が必要である。
- ③ 日本サイド（講師側）は東欧に関する情報が不足しているが、東欧サイド（研修員側）では、いわゆる西側に関する文字情報は多く、基礎的な説明ばかりでは不満が残ることになる。
- ④ カリキュラムは、総花的な日本の経営の紹介に終わらせることなく、生産性と労使関係、生産管理、原価管理、マーケティングといった日本の得意分野に絞り込むことが肝要である。



- ⑤ 現場視察ではテーマを明確に伝える（何をやってどうなったかを明確に伝える、理論の検証の場とする）。また、現場の実務担当者や海外での経営経験者とのフランクな意見交換の場を設置することは意味がある。
- ⑥ 座学では、一方通行の講義に終始せず、ケーススタディ、ディスカッション、戦略シミュレーションゲームなどで変化を持たせる。また、日本到着時、研修員自身に現状抱える経営課題を提示させ、研修終了時に自分なりの解決策を発表させ、他の研修員ともディスカッションするのをも自ら考えさせる研修にするための一案である。

## IV. 各訪問機関での討議内容

### IV-1. ハンガリー (Institute for Small Business Development)

#### 1. 中小企業開発研究所

(1) 面談者 Mr. Kallay Laszlo

(2) 概 要

同研究所は商工省の下部機関であり、政策や法決定の際に必要な情報として、中小企業の現状を調査した白書を年一回発行している。また、企業間の調整・仲介も担当している。中小企業振興機関は、ハンガリービジネス開発基金（政府および銀行工業専門協会などの出資により1989年設立。）が、金融機関として、また教育機関として活動している。

(3) 中小企業の現状

- 1) 元々共産国にしては中小企業が多く、1989年以降増え続け100万社を越えているが、その約半分は営業停止中という状況である。規模は主に零細で、75万社が自営であり、大まかにサービス・製造・農業の3分野に区分される。そのうち製造業は1989年に10万社であったが現在20万社あり、サービス業の飛躍的な伸び（1万社から20万社）に比べると低い成長率にとどまっている。製造業の内訳は、外国企業の部品製造業が多く、以前からあった小さな職工による地場産業は、市場開放後、競争力がないため倒産するケースが目立った。
- 2) 海外からの直接投資は中小企業ではなく、大企業に流れており、ドイツ、オーストリア、日本との合弁会社もできている。日本のスズキは、ハンガリー製部品を増産する努力をしており、日本の下請中小企業と「ハ」国中小企業との合弁を促している。
- 3) 資金調達については、高金利、税制によって中小企業の資金難が発生している。今後、マクロ経済が発達すれば、中小企業の育成も図れるであろう。

(4) 研修について

- 1) 日本企業の品質管理に関する研修を部品メーカーに対して行った。日本のメーカーはドイツとは違い、ハンガリーの部品を積極的に取り入れようとしている。今後ISO9000などが品質管理技術として導入されるであろう。この研修のフォローアッププログラムも現在考えられている。日本のコンサルタントからもアドバイスを受けている。
- 2) 日本での研修については、「ハ」国において、即使えるような情報・制度の研修を希望する。品質管理に限らず、どの分野でも今の「ハ」国にとって無駄になるようなことはないであろう。

## 2. ハンガリー生産性センター (The Hungarian Productivity Center Public Foundation)

(1) 面談者 Dr. Robert K. Veresgyhazy 所長

和田 巖 プロジェクトリーダー

竹村 憲二 専門家

### (2) 生産性の現状

1) 生産性という概念が定着せず、経済のバックボーンとなるべき中小企業が育っていない。同本部の業務としては、モデル企業の実績向上による生産性運動の普及、また生産性向上を指導する層の教育を実施することである。資料、AV、CD-ROMなどを用いて行ってきたい。

### 2) 労働組合

ハンガリーの労働組合は大きく7つに分かれ、産業別では金属関係が多い。また7つのほかに職業別に分かれている。共産党時代の影響からか、各政党の影響を強く受けている。ハンガリー人の生活水準の低下から考え、各組合でストなどが起こる可能性が出てきている。

### (3) JICA研修について

一般的な内容が多く、参加者のレベルに差があった。日本側は参加者の国状と各自の知識レベルをより良く把握し、経済専門用語などについて事前に当地で研修を行うなど、参加者を一定水準のレベルにしておく必要がある。また、フォローアップの必要性もある。

## 3. MMG社

(1) 面談者 Nemeth Boldizar, Production Director

### (2) 概要

1900年設立。気圧計器会社であり、従業員は現在2500人(1986年には、4000人)。資本金2.8億フォリントで、株式会社(株主は51%が従業員、34.3%が国家資産庁、15.6%が地方自治体)。1989年までは競争相手もなく旧ソ連にも多く輸出していた。政府の支援により、倒産した中小企業を吸収し、幅広い製造をしていたが、1989年以降、政府の優遇措置がなくなり経営が成り立たなくなったため、約2000人の従業員を解雇し、将来性ある製品に的を絞って製造することにした。

### (3) 現状

政府の優遇措置がなくなったことに加え、西側企業がハンガリー企業と合併し、同じような製品を造るようになって市場が取られてしまったこともあり、経営が困難となった。この状況に対応するには、西側の検査に耐え得る品質を管理する必要があり、日本企業からそのノウハウを習得しようとしている。ISA 9000またはISO 9001も1996年1月までに導入予定である。

#### 4. RIMOCZI ES FIA ALKATRESZGYARA RIMO

- (1) 面談者 Mr. RIMOCZI SANDOR 社長  
Mr. BANYAI TIBOR

#### (2) 概要

25年前に3人で設立した。当時は社会主義体制の中でも、社長および従業員6人までの小企業は経営することが許された。現在は5,000㎡の工場に80人の従業員を持ち、農業機械および自動車の部品を製造する金属加工業である。また家具のねじを生産する子会社を作るなど多角化経営を行っている。製品は95%が国内向け、5%は海外向けである。

#### (3) 政変後の変化

##### 1) 税制の変化

1987年からVATなどの税制が取り入れられ、職工的な小企業の倒産が相次ぎ、経営が悪化。

##### 2) 市場の喪失

1989年まではロシアの市場があったが、ソ連崩壊後急に市場がなくなり、政府からの助成は全くなく今後も期待できない。

#### (4) 問題点

##### 1) 資金不足

原材料も輸入に頼っているため、労働力の安さ以外に利点はない。また銀行の利子は36%と高く、資金調達もできない。

##### 2) 技術力不足

外資系企業であるスズキ、オベルなどとの取り引きを希望しているが、納期、品質などにおいて彼らの満足する水準に達することができない。

##### 3) 人材不足

社会主義体制の下で、従業員たちは常に受動的に管理体制に従っていたためコストに関する意識に欠け、クリエイティブでない。その従業員を経営者が教育するのは困難である。若い労働者層がえられず（平均年齢48-50才）、士気を高められない。また、技術者の募集を新聞広告で試みたが反応がない。（仕事につかず、社会保険で生活している人が多いのではないかと危惧される）。

##### 4) 市場開拓の困難

宣伝するためのコンベンションに参加する費用が、100万フォリント（約80万円）かかる。

##### 5) 政府の支援なし

税制は中小企業に不利であり、政府からの優遇措置は全くなく、政変後、中小企業、零細企業の80%が倒産した。製造業は利益回収期間が長いので、多くの同業者は経営を維持できず、サービス業、特に飲食業などに転業している。

## 5. 商工省

- (1) 面談者 Mrs. Judit Szalay 商工省 企業振興局長  
Mrs. Ildiko Kukucska 日本担当課長  
渡 邊 重 信 日本大使館 二等書記官

### (2) 概 要

今まで国内経済を担当していたが、1995年1月に対外経済関係省と合併し、今後は対外的関係も担当する。経営、経済、工業、商業の4部門に分かれ、当局は経済部門の一部である。職務は、企業の動向調査、報告である。

### (3) 問題点

#### 1) 資金不足

各国の援助により起業家のための信用保証制度および税制の優遇措置を1991年から実施したが、資金が底をついてしまった。

#### 2) 重点産業政策の欠如

重点的な産業を政策として決定せず、起業家に融資するという制度をとったため、間口が広過ぎ、実質的には幽霊企業もかなり多い。ただし、資金不足のため、融資制度は継続不可能である。

#### 3) 複雑な税制

税制が複雑で各企業は税理士、会計士なしには処理できない。この体制をもっと単純化する必要がある。

### (4) 今後の動向

- 1) 各分野の商工会議所を設立し、経営者のための研修など人材の育成を図る。
- 2) 6月頃から、各省の代表者による中小企業振興委員会を設立する。
- 3) 経済開発基金による中小企業振興のためのフェアを開催予定である。(予算は30億フォリント)

## 6. 起業家との懇談

- (1) 面談者 Mr. Bernath Lazlo 工業用ベルト製造販売社長  
Mr. Liptay Gabor コンサルティング会社 クオリティアドバイザー  
Mr. Dombi Lajos 機械加工業 社長(元国営、従業員200名)

### (2) 問題点

- 1) 資金調達および市場の確保が困難である。
- 2) 製造業はサービス業に比べて賃金が低く、若年労働者層が集まらない。また、労働者にチームワークスピリットがなく、会社の中で利益を上げるために目標を設定して働くことが困難である。



### (3) 民営化へのシステム

- 1) 民営化の手順としては、①各企業が民営化を要望、②民営化庁が事前調査、③新聞などで広告する。事前調査についてのポイントは、①雇用創出、②負債、③技術、④経営移転についてである。
- 2) 株式は従業員が全体の20%まで買える。
- 3) 明確な民営化政策はなく、できるだけ多数の企業の民営化を図る。

### (4) 問題点

- 1) 民営化法を制定したが、国営大企業と中小企業の民営化の両者に適用するのは困難である。
- 2) 電気、ガス、電話などの公共サービス業を民営化するのが問題である。

## 3. 帰国研修員との面談

### (1) 面談者 Dipl. Eng. Atanas Childarov

Radomir-Leko Ko., Ltd.

Trade Div. Chief of Marketing, Offers Contracts Dept.

(平成6年度 生産管理コース)

Christian Tanushev

Bulgarian Investments in New Ideas Ltd.

Executive Director

(平成6年度 生産管理コース)

Eli Tsonkova

Ministry of Industry

(平成6年度 経営管理コース)

Methodi Kirov

Balkan Airlines, Head of International Relations Dept.

(平成6年度 経営管理コース)

Victor Nikokov

Bulgarian Quality and Productivity Centre

Manager, Training & Consulting Dept.

(平成6年度 東欧特設 経営管理コース)

### (2) 研修コースの改善要望点

- 1) ジェネラル・オリエンテーションが一般的すぎる。
- 2) 研修参加者のバックグラウンドを均一化し、より特化したプログラムを設定してほしい。
- 3) 一般的な内容の座学が多い。より具体的な見学などを増やしてほしい。

#### 4. ブルガリア生産性センター (QPC)

##### (1) 面談者 Chrsto Shopov

Bulgarian Quality and Productivity Centre

Executive Director

Victor Nikolov

Bulgarian Quality and Productivity Centre

Manager, Training & Consulting Dept.

Mariana Trifonova

Bulgarian Quality and Productivity Centre

Manager, Information & Publishing Dept.

##### (2) 概要

- 1) 6つの公的機関、その他準メンバーによって支えられる非営利団体で、10年前に日本の品質管理導入政策のもとに設立された。日本の(財)社会経済生産性本部、JUSE、AOTS、OVTA、ECFAとも関係があり、経営コンサルティングなどの協力を得ている。
- 2) QPC内に Japanese Management Centre を設けており、日本の品質管理の普及、特に人材育成の重要性の啓蒙に努めている。

##### (3) 現状について

- 1) 経営者と従業員側の意識に開きがある。
- 2) 労働組合は1989年以前は1つだったが、以後増加した。各政党との関係が深く、企業内人事問題に影響を及ぼしている。また、政情不安定が経営者と労組の対立に悪影響を与えている。
- 3) 全国的レベルで政府、経営者、労働組合による3者委員会が行われており、昨年から、経営者と組合側との関係が協力的な状況になってきた。この両者の協力関係についても、日本を参考にしたいと考えている。

##### (4) JACA研修について

- 1) 産業省より、経営・生産管理コースの選考については委ねられている。1994年度のブルガリア経営管理コース(定員10名)については、7名の枠が委ねられており、新聞広告にて募集した。応募者に具体的動機などを質問表に記入してもらい、研修条件を満たすかどうかで書類選考した上で英語テストをして選考する。(「ブ」国の英語教育は、政変前から中学から開始し、すべて英語で授業をする高校もあり、英語専門学校もあることから、応募者の約半数については問題はない。)
- 2) 研修員の選考については、研修知識の波及効果も考慮しており、できるだけ様々な分野の人々に参加してほしいと考えている。
- 3) 帰国後の報告が義務づけられており、どのように現場で利用するか意見を提出させる。また、一



部の帰国研修員は、同センターの行っているセミナーの講師として知識を普及するために協力している。

4) 講師人も充実しており、全体的にJICA研修の評価は高い。

(5) 問題点

- 1) ブルガリアに本当に必要なテーマが選ばれていない。産業省で決めているため、テーマの選択についてQPCには発言権が与えられていない。
- 2) 産業省では国有企業の民営化を重視しているが、中小企業の振興も重要であり、これに関して研修する必要がある。また、インフラ整備についての高級官僚のための短期セミナーを実施してほしい。
- 3) 日本の生産性についての定期的な最新の情報提供を望んでいる。
- 4) 日本からの長期専門家を派遣してほしい。

5. ZMM社

- (1) 面談者 Dipl. Eng. Asen Velez  
ZMM Inc. Sofia, Production Manager  
(平成6年度 生産管理コース)

(2) 概要

- 1) 1950年代に小さな工場で簡単な施盤加工を開始。1960年代当初から自動生産ラインをスタートさせ、主な市場は旧ソ連であった。1987年からMCの生産を開始し、その後日本の企業であるファナックとの提携も行い、CNCコントロール以外の機械部分を製造している。
- 2) 1989年以後、旧ソ連市場の喪失により受注が大幅に減り、当時2,500人だった従業員を1,260人まで解雇した。長期的に成功する商品をどう開発するかが課題であり、中国、中近東、南米への輸出を計画中である。

(3) 問題点

- 1) 金融機関から融資を受けることが困難である。
- 2) 外国から特殊な機種が発注があるが、特に金属関係の材料調達が困難である。
- 3) 従業員の就業態度が悪い。
- 4) 下請け企業に外注したいが品質・納期の面で問題があり外注できない。

(4) JICA研修の結果

- 1) 自社で抱えている問題の本質を理解できた。学んだことを議論し、資料としてまとめて配布した。
- 2) 製品別部門間の関係改善、各製品別独立採算方式を導入することを検討している。

## 6. MICROPROCESSOR SYSTEM社

- (1) 面談者 Eng. Angel Asparuhov  
Microprocessor Systems Corporation  
General Manager  
(平成6年度 経営管理コース)

### (2) 概要

コンピュータ機器製造業で、1989年まではコメコン加盟国が市場であり、旧ソ連には8万台輸出していた。現在は、ほとんどの機械が動いていない。従業員は当時1,200人いたが、政変後大幅に解雇し、現在は500人である。彼らは工場には居るものの実際的には仕事をしていない。

### (3) 問題点

- 1) 市場の喪失後、西欧など新しい市場よりも元の市場（主にロシア市場）の回復を目指している。
- 2) 新製品の開発のための資金が不足している。今までの利益から従業員の給料を払っている。
- 3) 政治的不安定により特に製造業には必要な長期計画がたてられない。
- 4) 完成品ではなくても下請け企業としてさまざまな部品を製造し、今ある部品を最大限に生かす工夫をする。
- 5) 原材料の調達が難しいため、相手企業から原材料を受領した上で製造する契約が必要である。

### (4) JICA研修の成果

質疑応答、資料は役立ったが、残念ながら日本とブルガリアでは状況が違いすぎてすぐに仕事に適用できない。

## IV-3. スロヴァキア

### 1. 外務省

- (1) 面談者 Ivan Horvat, Director, Department of Foreign Assistance  
Juraj Petruska, Territorial Dept.  
Andrea Matisova, Dept. of Foreign Assistance

### (2) 概要

JICA研修の窓口機関であり、在チェコ日本大使館より情報が入り次第、関係省庁にふり分けられている。また、外務省が調整し、省庁間では対外援助に関する委員会を発足させている。研修に関して特別に要望があれば日本側に連絡する。

### (3) JICA研修について

- 1) 中央ヨーロッパと東ヨーロッパを合同とするのは、発展度合も違い、難しいのではないか。
- 2) GIについてはより詳細な記述が必要である。
- 3) ジェネラル・オリエンテーションは長すぎ、一般的すぎる。

- 4) 研修コースの分野については、経済分野は最重要である。
- 5) 民間と政府の両者からバランスよく人選していただきたい。

## 2. 中小企業事業団 (National Agency for Development of SMES)

(1) 面談者 Jan Foltin, General Director

National Agency for Development of SMES

(平成6年度 中小企業振興コース)

Ing. Karol PAVLU,

Representative of Association of Entrepreneurs of Slovakia

(General Manager of PRA CONTROLL)

(2) スロヴァキア中小企業の状況

- 1) 銀行に融資委員会があり中小企業に対して300万コルナ (約900万円) までの融資制度がある。既に200万ドルが融資されており、返済の時期に来ている。
- 2) 西欧に近いことから地理的に有利である上、昨年以降対外収支が回復しているため経済状況は楽観的な見通しを持っている。
- 3) 主な企業は、①石油精製業、②鉄鉱業、③タイヤ製造業の3業種で輸出入の60%を占める。国有企業は全体の30%、民間は70%である。
- 4) 大学では、1989年以降優秀な学者が外国へ流出し、今まで教育は技術を高めて品質の高いものを製造することに重点がおかれていたが、現在はマーケティング、セールスが重要視されるように変化してきている。

(3) 中小企業事業団下請振興事業について

1) 概要

- ① 1994年10月に設立され、同事業部職員は3名である。現在50社のメンバー企業があり、70%が機械工業である。ちなみに商工会議所も4,000社のメンバー企業を持っているが、実質的な働きはない。
- ② 品質管理について、UNIDOから専門家を招いて、ISO9000などの教育を行っている。地方にも専門家を派遣している。
- ③ 相互のパートナーシップを促進し、メンバー企業の広告を冊子にしてフェアで配布している。年会費は会社規模によって異なるが、30人までの零細企業は1,000コルナ (約3,000円)、300人までの小企業は2,000コルナ (約6,000円)、500人のまで中企業は4,000コルナ (約12,000円) となっている。フェアでの広告によりビジネスチャンスを得た場合は、利益の1%を協会に還元することになっている。

## 2) 問題点

- ① 諸外国の援助は実際には、銀行自らの負債のために充てられており、金融政策のための資金は不足している。
- ② メンバー企業は資金調達を第一に期待するが、まずマーケットリサーチ、および品質管理、経営管理技術がなければ市場において競争力のある製品作りは不可能である。したがって、今までの生産方式を改め、下請方式を利用した生産効率を配慮したシステム構築を先決として事業を進めている。

## 3. 経済省 (Ministry of Economy)

(1) 面談者 Ing. Jozef Brhel, State Secretary

(2) スロヴァキア経済

- 1) エネルギー素材産業（石油、ガスなど）、化学工業、食品関連産業の振興が重要である。市場は1989年以前のCOMECON諸国より、西欧（特にチェコ37%、EU諸国55%）に移行している。
- 2) 製造業の若い労働者層の確保が問題となっている。若者が中小企業の融資についても学べるように、中小企業事業団を中心にセミナーを行うなど、教育に力を入れることが重要だと思っている。

(3) JICAへの要望

日本の産業政策について、10日間以内の高級官僚レベルのセミナーを実施してほしい。

## 4. 経済省人事部 (Ministry of Economy Personnel Department)

(1) 面談者 Dipl. Ing. Jozef Saner, Director

Dipl. Ing. Hanna Jumborova

(2) JICA研修について

- 1) JICAの研修は、外務省から連絡があると広告事業団を通して新聞広告などによって公平に募集する。昨年の経営管理コースの7名の枠には実に500名が応募した。英語の試験によって150人に絞った後、各自の仕事内容と研修の関係、動機、日本経済の基礎知識についてテストおよび面接を行った。審査は外務省、教育省、政策研究センター、起業家協会の課長レベルが行う。今後は効率を考え、起業家協会などの非政府団体から関係起業団体に連絡してもらいたい。
- 2) 帰国後、レポート提出による報告義務がある。JICA研修についてはポジティブな評価しか受けていない。
- 3) 高級官僚レベルの政策セミナー（10日間まで）を実施してほしい。
- 4) ドイツも研修プログラムを持っており、1週間をスロヴァキアで、2週間をドイツで行っている（人数は年に20人である）。オーストリアにもウィーン経済大学を通して研修を依頼中である。
- 5) GIが遅れ、外務省など、関係省庁を通すとどうしても選考が遅くなる。

- 6) 日本大使館がないため、日本の情報を人事部に求められるため困っている。スロヴァキアに日本の情報提供の窓口がないことが問題である。

## 5. 戦略研究センター (Center of Strategic Studies of Slovak Rep)

(1) 面談者 Ochofnky, Deputy Director

(2) 概要

同センターは日本の経済企画庁のような位置付けで政府の政策アドバイザー的研究機関である。1990年、1994年に政策の移行についての研究結果を提示している。

(3) スロヴァキア経済の概要

- 1) 1989年までは主に旧ソ連の軍需産業に依存していた。
- 2) 安い労働力による外資系企業との合併も可能であり、ウィンタースポーツなどの観光地としても見直されており、インフレーション抑制もある程度成功し、将来の見通しは明るい。(1995年の改訂経済成長率はプラス2%～8%)

## 6. 帰国研修員との面談

(1) 面談者 Ministry of Economy

Dipl. Ing. Jozef Sauer, Personnel Dept., Director

Dipl. Ing. Hanna Jumborova

Dipl. Ing. Pavol Seko, Dept of OECD Countries

Peter Kijovsky, Leading Enterprises Development Branch

National Agency for Development of SMEs

Jan Foltin, General Director

Bistrik Bethorly, Manager, Seed Fund Div.

ISTROENERGO. Inc.

Miroslav Gazo, Technical Director

(2) 問題点

- 1) ジェネラルオリエンテーションが一般的すぎる。
- 2) 高級官僚レベルに対する短期セミナーの開催が必要である。
- 3) 専門家の派遣などによるフォローアップ事業の実施が必要である。
- 4) 座学ではなく見学に重点を置いたセミナー形式の研修が効果的である。

## 7. Strojnakup社

### (1) 面談者 Strojnakup社

Dipl. Ing. Vincent Simkanin, Csc., Director

Meracie Systemy社

Dr. Ing. Julius Cerny, Director

National Agency for Development of Small and Medium Enterprises

Ing. Radoslav Cvpik, Csc., Subcontracting Exchange of Slovakia

Technical Expert

Marian Volent, Correspondence EURO-INFO-CENTRE

### (2) 概要

- 1) 国営企業として、1963年設立された金型工業で1993年に民営化された。従業員110人でスタートし、1989年には700人となった。
- 2) 1989年以前はチェコに市場を持っていたが、現在はシリア、ジョルダン、イタリア、オーストリア、ドイツに市場を持つようになった。市場調査担当は一人であり、スロヴァキアの貿易会社の仲介により行われている。以前は国内市場であったため、競争相手もなく、国営だったので特別待遇で問題はなかった。
- 3) 経営管理方法は、ISO9000を用いている。品質管理方法については、スイス、英国のコンサルティング会社からドイツの手法を取り入れている。
- 4) 従業員の平均年齢は高く、平均月給は約5,000コルナ（約1万5,000円）である。

### (3) 問題点

- 1) 設備投資は昨年から全くなく、銀行の融資も受けられない。
- 2) 市場を喪失し、セールスマインドがない。
- 3) 機械はほとんど動いておらず、従業員の就業態度は怠慢である。

## 8. TOW engineering s. r. o.

### (1) 面談者 Dipl. Ing. Ladislav Bujna, Manager

### (2) 概要

- 1) 1994年4月に設立し、資本金は550万コルナ（約1億5,000万円）の油圧クレーン製造会社である。
- 2) 売上の90%は輸出により得ており、ドイツ、オーストリア、ハンガリーを輸出先としている。
- 3) 下請企業に部品を発注し、アッセンブリー工場をブラチスラバ近郊に借り上げている。原材料の25%を輸入し、その他は国内で調達している。
- 4) 従業員は現在5名（平均年齢29才）。下請企業を併せると80名。平均月給は、約11,000コルナ（約33,000円）である。

(3) 問題点

1) 次の条件がなければ金融機関からの資金調達は不可能である。

① 外国有名企業による保証

② 不動産

2) 基本的に運転資金の10倍の資金を持たなければ起業家にならない。





## V. 添 付 資 料

## 持ち帰り資料一覧

### ハンガリー

1. Small Business Development through Privatization
2. マジャールスズキ概要
3. MMG社概要
4. ハンガリーの概況と我が国との関係

### ブルガリア

1. ブルガリア案内
2. 最近のブルガリア情勢と日本・ブルガリア関係
3. ZMM社概要
4. Microprocessor Systems 社概要
5. Privatization in Bulgaria

### スロヴァキア

1. State of Small and Medium Enterprise and its Support in Slovak Republic
2. The fact book 1993
3. Subcontracting Exchange of Slovakia
4. The Slovak Republic After One Year of Independence
5. Employment Policies and Programmes in the Slovak Republic
6. Strojnakup 社概要

以上

INSTITUTE FOR INDUSTRIAL ECONOMICS  
FOUNDATION FOR MARKET ECONOMY  
BUDAPEST  
1994

PÉTER FUTÓ

RESULTS OF A SURVEY OF HUNGARIAN SMALL FIRMS\*

Introduction to the survey

The survey was conducted in 1993 by the Foundation of Market Economy as part of a Bulgarian-Hungarian-Slovenian comparative research, coordinated by the School of Advanced Urban Studies, University of Bristol, Great Britain. It covers 162 small firms, employing between one and fifty workers in the non-agricultural sector. The respondents answered a 23 page long questionnaire, moreover the pollsters wrote a 2 page case-study on the enterprise examined.

One-person firms which do not have employees were excluded from the survey. Therefore the personnel data below are not representative of the small business sector, since the share of one-person businesses is considerable. For the same reason some of the distributions found can be compared with official data only with some corrections.

All features of the examined firms show a great deal of variability, therefore by the given sample size representative sampling was only partly attainable. The selection of the enterprises reflects the compromises which had to be made to cover the most important issues facing small businesses in Hungary, while achieving at least partial representativity.

The distribution of the small firms surveyed are fairly representative in terms of sectors (activities). In the columns of Table T1 we assigned a firm to a certain sector if that type consisted more than 50% of their activity. If we compare T1 with the sectoral distribution given by official statistics in Table 4.1.2., manufacturing firms seem to be under-represented. However, 12 per cents of the firms surveyed carried out a mixed activity (i.e. the shares of all activity types were below 50 %). Most of these firms have a considerable share (30 to 50 per cent) of manufacturing included in their activity. On average 87 per cent of the income of the surveyed firms originates from their most important product or service.

---

\* Institute for Industrial Economics - Foundation for Market Economy  
Budapest, March 1994.

All references in the text are made to the following study: "Emancipation and Crisis - The Development of the Hungarian Small and Medium Size Sector" by Péter Futó and László Kállay, Budapest March 1994, Foundation for Market Economy.

This research was funded by the ESRC.

T1. The Distribution and Size of the Sample Small Firms by Type of Activity

	Manu- fac- turing	Service	Constr uction	Retaili ng	Whole- sale	Other	Mixed	Total
Number of firms surveyed	18	57	9	49	5	5	19	162
Percentage of firms surveyed	11	35	6	30	3	3	12	100
Number of employees	241	510	174	300	41	14	126	1406
Average employee /firm	13,4	8,9	19,3	6,1	8,2	2,8	6,6	8,7

The sample reflects the well known fact that among the recent circumstances it is much more difficult to operate a small firm in manufacturing, than doing business in retailing or service. [See Paragraph 4.1.]

From the point of view of legal status the sample can be regarded only partly representative. (Table T2) Sole proprietorships are represented in the sample to a lesser extent than in the whole population of Hungarian small firms, since these constitute four fifths of all businesses. (See Tables 4.1.1. and 4.1.3.) But regarding firms with all the other legal forms, their relative shares vs. each-other comply fairly well with reality.

T2. The Distribution and Size of the Sample Small Firms by Legal Status

	Sole proprietor ship	Partner- ship	Limited liability company	Coo- perative	Other (a share- holder company)	Total
Number of firms surveyed	59	38	53	11	1	162
Percentage of firms surveyed	36	23	33	7	1	100
Total number of employees	215	181	565	396	49	1406
Average employee/ firm	3,6	4,8	10,7	36,0	49,0	8,7

The average size of the firms within a legal status type are confirm to official statistics. Among small firms sole proprietorships are the smallest , cooperatives are the biggest , and the other forms are in between.

The distribution of small firms in terms of size (Table T3) is asymmetrical, since most of the firms surveyed have fewer than 10 employees. This true for the whole population of Hungarian businesses.

T3. The Distribution of the Sample of Small Firms by Number of Employees

Number or number limits of employees	1	2	3	4	5	6-10	11-20	21-50	Total
Percentage of firms surveyed	2	7	24	10	8	27	10	12	100

The sample is not representative in regional terms. However, developed and less successful regions of the country appear among the places where the firms surveyed operate. 80 per cent of the businesses operate in Budapest, where unemployment is the lowest in the country, and 20 per cent of the businesses were surveyed in outlying regions, where the economic climate is harsher. (For the regional distribution of Hungarian firms see Table 4.2.2.)

The history of Hungarian small businesses (See Paragraph 1.) is well reflected by the distribution of the sample in terms of year of foundation. Most of the firms surveyed are young and their existence is a direct consequence of the transforming events after 1989. However, in evaluating Table T4, one has to take into consideration, that after 1989 many well-established sole proprietorships and economic work partnerships have transformed their legal status, mostly into limited liability companies. In the sample these firms appear as young enterprises, but in reality they are not.

T4. The Distribution of the Sample of Small Firms by Year of Foundation

Year of foundation in present form	1925-1980	1981-1988	1989	1990	1991	1992	1993	Total
Percentage of firms surveyed	6,8	13,6	16,7	14,2	24,1	19,1	5,6	100

The information gathered in the survey is at first hand, because 95 per cent of the respondents were owners of the examined enterprise, among them three-quarters were owner-and-managers. Moreover, 86 per cent of the respondents are founding members of the examined enterprise. The survey data is rather reliable, since pollsters evaluated 46 per cent of the the filled ot questuionnaires as very reliable and 48 per cent as fairly reliable.

### A. Characteristics of the Firm

As stated by the respondents, the most important goal of the small firms is to retain the jobs created by the venture. The ranking of entrepreneurial goals reflects that expansion is the second most often declared objective of most entrepreneurs: the increase of their market share and the reinvestment of the profits. The increase of cash incomes, such as the volume of profits amassed this year and the increase of employees' wages appeared to be aims of lesser importance.

The respondents had to give a score between 1 and 5 to weight the importance of the different aims of the enterprise.

#### T8. Importance of the Small Firms Objectives

Type of objective	Average score
Current profit	3,3
Reinvestment	3,8
Sales	3,7
Future growth	3,9
Employment	4,0
Worker income	3,5

Due to the quick disappearance of the shortage economy after 1989, marketing their outputs constitute the biggest concern of the firms. Most of these firms sell their products on the Hungarian market: only 10 per cent of the total turnover of these firms originated from exports. However, the unweighted average of the share of the export is only 5 percent. Only every sixth venture is engaged in exporting. Every second exporting entrepreneur markets his product(s) on export markets by himself, without the intermediation of middlemen.

Competition has become increasingly stiff over the past few years. Half of the interviewees opined that there is an unfair competition in his market segment. Every third respondent believed that there is a very fierce competition in Hungary. Every fourth has more than 10 domestic competitors. Marketing abroad is even more difficult: two third of the exporting enterprises believes that competition is very hard there.

T6. How Fierce the Small Firm Feel the Competition?

	on domestic market	on export market (only exporting firms)
	number of firms	number of firms
no competition	11	3
just a little	15	1
medium	31	3
fierce	45	3
very fierce	56	16
valid cases (total)	158	26

In terms of competition entrepreneurs consider product price and quality to be equally important, whilst promotion and advertisement are seen as being less relevant.

T7. Importance of the Type of Competition

	Price competition	Quality competition	Advertisement competition
	number of firms	number of firms	number of firms
not important	4	1	21
just a little	8	3	17
medium	17	26	47
quite important	36	36	28
very important	95	94	46
valid cases (total)	160	160	159

Half of the respondents estimate that price reductions would not generate higher sales. Therefore only about one-fifth consider lowering their prices. However, by an inflation of over 20 % even this proportion is surprising.

Among the input factors of the production, labour force is a primary concern of Hungarian entrepreneurs. Most respondents agree that the most important preconditions to success are the skills and capabilities of their managers and workers, as well the good working relations. These considerations precede institutional, political or resource-related issues.

Skilled workers (35 per cent) and managers (25 per cent) dominate the labour force structure of these enterprises. Due to their small size, four fifth of the enterprises do not employ supervisors at all. Half of the examined businesses do not employ part-time workers, while at the same time, in 17 per cent of the businesses at least half of the employees work only part-time. Only 5 per cent of the workers are trade union members.

According to the answers, the salary of white-collar employees does not depend on whether or not they are owners. Unskilled workers earn roughly one-third of the salary of a white-collar employee and about half of that of skilled workers. Entrepreneurs are generally quite satisfied with their relations to, and the skills of, their employees. Only few companies seemed to have problems in this respect, and these mainly involved absenteeism and a lack of discipline.

There has been a chronic shortage of specific business knowledge in Hungary over the past decades. Consequently, training courses on management and economic skills were considered highly important by the enterprises included in the sample. The respondent entrepreneurs spent 10 per cent of their time on extension training. However, only every fourth enterprise spent money on training employees -- this being only one percent of the total revenue on average. Every sixth employee of the enterprises included in the sample attended a training course in 1992.

The interviewed businesses acquired two-thirds of their inputs in Hungary, the rest having been obtained through import. Every third has problems with acquiring inputs -- either in Hungary or abroad. Most of the complaints concerned the difficulties involved with buying small amounts of goods, quality problems, and, occasionally, even shortages.

Two third of the enterprises operate on just one site, whereas one fifth of the firms works on two sites.

The technical level of the small businesses is rather mixed. Every second enterprise boasts an office computer, every third has some kind of non-numerically controlled machines. Every second enterprise posted certain innovations over the past two years, that were associated with the product(s), services and technology in equal proportion.



## B. Forms of ownership and control

Upon start-up most of the Hungarian small firms chose very carefully their legal status, since founding procedure, bureaucratic burden and many features of the everyday operation of the firm depends on the proper choice. A graphical overview of the Hungarian legal forms of small businesses facilitates the understanding of this paragraph.

### T5. The most important legal forms of firms Hungary, 1993

#### a) Sole proprietorships

Full-time sole proprietorship	Part-time sole proprietorship	Retired person's sole proprietorship
-------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------

#### b) Economic organizations

Economic organizations with legal entity				Economic organizations without legal entity		
State enterprise*. (Obsolete legal form, by decree to be transformed into any other forms.)	Cooperative	Limited liability company ("KFT")	Shareholder s' company ("RT")	Limited partnership or deposit partnership. ("BT") At least one owner's unlimited liability	Unlimited partnership or general partnership ("KKT") All owner's unlimited liability	Economic work partnership ("GMK") All owner's unlimited liability**
Company, i. e. "Economic association" (Gazdasági társaság) by the Company Act						

\* State enterprises are not companies. During the privatisation process they are first transformed into companies and become state-owned companies, then are privatised (sold to new owners).

\*\* Founding of GMK-s is impossible after the introduction of the Commercial Code, since it is practically the same as the unlimited partnership ("KKT"). However, previously founded GMK-s preserve their legal form.

[The laws concerning the establishment of businesses were dealt with in Paragraphs 2.1. and 2.4.1. Details of enterprise creation through decentralization were given in Paragraph 3.2.1., details of enterprise creation through privatization were given in Paragraph 3.2.3. An overview of possible legal statuses was given in Paragraphs 4.1.]

The results of the survey show that the concentration of the ownership depends primarily on the legal form of the enterprises. In the case of sole proprietorships, all holdings are generally concentrated in the hands of the majority owner, and it is not typical that a family member should also be a partner in ownership. In most partnerships and limited liability companies, one-half of the stakes are usually in the hand of the majority owner, and in every second case a family member is also represented among the owners. Among cooperatives, one-fourth of the stakes are held by the majority owner and family members are rarely found among the owners.

The business-to business ownership relations are also well reflected in the survey. Every eighth business and every fourth entrepreneur is an ownership partner in some other venture. In every tenth enterprise other companies have financial stakes, but only every twentieth enterprise is part of an other company.

There is foreign ownership in every tenth enterprise surveyed. At companies having foreign ownership, foreigners have minority and majority stakes in an equal number of cases. Neither central, nor local government ownership is characteristic among small businesses.

The division of labour and responsibility reflects the small size of the firms. In about three quarters of the surveyed enterprises the owner participates in the day to day running of the business. Only every sixth venture has a manager who is an employee and not an owner. They usually do not assume full managerial responsibilities. In about one-half of the enterprises the employees are included in decision-making. Most often their involvement is needed on issues of innovation, but rarely on investment issues. Two-thirds of the enterprises do not seem to have an established division of labour: workers of these firms are rotated between tasks.

### C. Characteristics of the Entrepreneur

One of our findings was that doing small business in Hungary is worthwhile. The fact that most respondents wish to work in their present enterprise for at least ten more years (50 per cent) or until retirement (25 per cent) contradicts their often elaborate complaints.

The average age of the respondents is 43 years, and only 13 per cent of them are under 30. More than one-half have higher education qualifications, 40 per cent graduated from secondary school.

What is your highest education level you have attained?

Education level	Number of valid cases
primary	7
secondary	66
college	41
university degree	38
masters degree	4
doctorate	5
total of valid cases	161

Half of the respondents were formerly employed by a state-owned company, one-quarter came from the private sector. At their previous workplaces they earned, on the average, roughly 60 per cent of their current income. One-half of the respondents obtained their current job four years ago, many of them even before the company operated in its present structure.

What was your most recent post?

Type of post	Number of valid cases
managerial	50
office	7
production line	30
sales	28
other	46
total valid cases	161

Most of the respondents are from families where the parents were employees. The father of every fifth, and the mother of every twelfth respondent is or was an entrepreneur as well.

One-fourth of the interviewees hold shares in other companies, one-sixth of them manage another company as well, and one-tenth are at the same time employed by another business.

The interviewees spend an average of eight hours a day at the company on weekdays. This is complemented by a further 2 to 4 hours' work outside the company, performed for the benefit of the venture, on weekdays as well as on weekends.

The respondents had to give a score between 1 and 5 to weight the importance of their different personal aims in terms of the enterprise.

### T8. Importance of the Entrepreneur's Objectives

Type of aim	Average score
Individual independence	4,6
Better income	4,3
Social prestige	2,5
Survival of the enterprise	4,6
Better quality of life	4,5

Social prestige attained through entrepreneurship seems to be the least valued, whereas there seems to be no significant difference among the evaluation of the other types of goals.

Answers to the above questions are not formal or superficial. This is confirmed by the fact that those entrepreneurs, who valued quality of life higher than the average, reinvested less profit into the enterprise than the average. It is genuine growth orientation of the entrepreneurs, that is shown by the way in which they make use of any profits which they earn.

### T9. Alternatives (in average per cent) to spend the profit (if any) (Profit = 100 %)

Type of expense	Averaged percentages
Repay money borrowed	13
Put in savings deposit	6
Reinvest in new assets for the firm	40
Dividend payment to owners	19
Bonus payment to employees	5
Other	2

### D. Economic Environment for Entry and Growth

In Hungary the institutional system of education and training of entrepreneurs as well as the interest representation for small and medium size businesses is in forming stage. The relatively few preferential credit facilities open to small businesses are mostly managed and disbursed by commercial banks. (The most important preferential credit type and the recent development of the system of credit-guarantee was dealt with in Paragraph 3.2.2.)

The current Hungarian economic climate is only favourable during the establishing phase of a new business. Later, upon entering the phase of operation and development, it is increasingly less so. The Hungarian level of taxation is 10 per cent higher than in similarly developed countries. This is one of the reasons that the informal economy is estimated to account for almost 30 per cent of the GDP. It mainly takes the form of black work and commerce or servicing without invoices.

The survey well reflects the above difficulties. Only 32 per cent of the respondents has received some sort of assistance on start-up. Every fifth venture in the sample was given with tax reliefs at the time of its establishment, while at the time of the interviews only every tenth was granted such advantages. At the time of their establishment every tenth business was granted preferential loans, at the time of the interviews only every twentieth. The interviewees judged tax allowances the most useful among government supports. Tax incentives were at all times granted by the central, and not by the local government.

None of the interviewed were provided with any employment or technical training support, or access to low-cost premises. These are existing forms of support that, however, reach very few businesses. Every tenth venture received some sort of business consultancy, but none of them by a government organization. Most of the companies received assistance from family members (20%) and other businesses (10%). Two-thirds of the respondents complained that bureaucratic procedures encumbered the starting and subsequent running-in of his venture.

T10. Types of assistance received on start-up

Type of assistance	Number of respondents having received that type of assistance
tax relief	26
preferential credit	18
employment subsidy	1
training subsidy	0
business counselling	7
low cost premises	1
no assistance received	109
total of valid cases	162

Most respondents agreed that the most serious difficulties impeding the operation of the venture are a lack of sufficient demand, high taxes, social security payment obligations, interest rates and bureaucracy in general.

Two-thirds of the ventures found the obtainment of starting capital extremely difficult. The main source of their starting capital was money from family members and friends. Only every sixth enterprise relied on external capital sources. Regarding the entire sample, 65 per cent of the starting capital belonged to the founder, 15 per cent came from family funds, 7 per cent was a bank loan, and 6 per cent arrived in the form of loans granted by other companies.

#### E. Linkages with Other Firms

The entrepreneur's network of business links accounts for a significant share of the entrepreneur's intellectual capital. The choice of the partner can prove to be crucial for the small business: many small enterprises have recently filed for bankruptcy since most of their revenues originated in subcontractor works commissioned by troubled state-owned companies.

The survey reflects a dense network of subcontracting. The increase in the number of subcontractors was partly generated by the high social security payment obligations as it is more economic to commission a subcontractor for a certain job than to hire someone to carry it out. For the same reason many firms encourage their domestic home workers to become private entrepreneurs and continue cooperation in this form.

Every fourth interviewed venture contracts work as a subcontractor as well -- for five other businesses on average --, and one-third of their revenue is derived from this activity. Among companies subcontracting from other firms, every fourth is linked with only one chief contractor. In one-half of these cases, the main contractor is a Hungarian, non-state owned business, in one third of the cases a Hungarian, state owned enterprise.

Every third venture has a subcontractor -- most of them have more than one. Enterprises which contract work out to subcontractors disburse roughly 30 per cent of their revenues to these subcontractors. Every tenth venture contract work out to domestic home-workers, with five outside workers on average.

More than one-third of the businesses network with other businesses, mostly involving joint purchasing or marketing.

Every fifth venture is the member of a business association or a small business promotion body. Respondents mentioned a total of 10 different profession-related and general business associations. Membership is not compulsory in these.

## F. Performance and Prospects

The current sweeping tide of business founding, the largest ever in 20th century Hungarian history, coincides with the deepest ever domestic recession. In comparison to well-established economies, Hungarian business community experiences a more intense process of selection in terms of both success and failure. The business style of most new entrepreneurs can rightly be termed 'experimental', as they attempt to detect the boundaries of their opportunities.

Even though about ten times as many businesses were called to life in 1992 and 1993 than the number of those that ceased, the initial capital of the new enterprises tends to be increasingly less, and the stock of corporate credits accommodated by banks also shows signs of stagnation.

There are many and grave obstacles to small firm growth, and one of the main concerns of observers of the Hungarian economy is the lack of medium sized firms. The sample reflects well the causes of this fact. Every second entrepreneur named lack of demand as the main obstacle to further development of his business. 1992 saw the interviewed businesses operating at 80 per cent of their capacities. The respondents, however, anticipated a minor upswing in this respect. Nevertheless, every third entrepreneur is unable to embark on a growth course due to the lack of certain inputs -- this being mainly capital. None of the entrepreneurs mentioned that his insufficient business knowledge was an obstacle to further development.

Due to the government's anti-inflation policy there has been a severe shortage of money in the economy over the past two years, and the practice of non-payment has become rather widespread of late. Every fifth of the examined small businesses had payment difficulties over the past two years, while the same period saw every second enterprise having difficulties with payments of receivables. The average time delay in the payment of receivables was 45 days.

How does the opinion of the surveyed entrepreneurs evaluate these obstacles as compared to each other? The respondents used a scale of 1 to 5 with scores of 1 = not important to 5 = very important.

T11. What are the most important obstacles you face?

Rank of type of obstacle	Type of obstacle	Average score assigned
1	High taxes	4,69
2	High interest rate	3,89
3	Bureaucratic procedures	3,49
4	No demand of the product	3,44
5	Delay in receiving payment from the clients	2,78
6	Lack of state assistance	2,64
7	Lack of assistance at the local gov't	2,11
8	Lack of managerial expertise	2,11
9	Lack of relationship with foreign firms	1,99
10	Obstacles at supply raw materials	1,98
11	Lack of creditors	1,93
12	Lack of assistance of business associations	1,78
13	Unskilled workforce	1,77
14	Lack of assistance of other firms	1,72
15	Lack of political support	1,41

Despite all this, more than a half of the small businesses surveyed wanted to expand over the next year (in 1994). About 52% of the firms planned to expand employment, whilst 58% of them planned to expand at the level of capital assets. It was only every fifteenth entrepreneur, who did not wish to expand his business because he seemed satisfied with the present dimensions of his venture, whereas every fourth entrepreneur refrains from growth due to external constraints.

Two third of the businesses has hired one or more employees since their establishment. Every second venture plans to hire more employees, and - at least at the level of their plans - on average the interviewed enterprises want to increase the number of their employees by 33 per cent in the next year. Only a few mentioned that it is considering layoffs. Should the payment burdens associated with salaries and wages be halved, the businesses could and would hire four more employees on average.



Using the same scale, the factors contributing to the success of the small firm are indicated in Table T12.

T12. How important are the following factors in contributing to yor success?

1	Skills in management	4,53
2	Skills of workforce	4,32
3	Good relations among the employees in the firm	4,07
4	Innovation in marketing	3,17
5	Innovation in product	3,13
6	Support of family	3,12
7	Innovation in production process	2,94
8	Assistance of the state	2,52
9	Assistance of other firms	2,06
10	Assistance of local gov't	2,06
11	Assistance of business associations	1,81
12	Political support	1,62

Entrepreneurs are fully aware of the recently prevailing mixture of optimism, characteristic of the founding fever, and of pessimism, in part over the present economic depression. They are thus divided over future prospects. 35 per cent of the respondents predicted that 1994 would be more favourable relative to 1993, 40 per cent were convinced of a change for the worse, while 25 per cent thought it would be the same.

**SMALL BUSINESS DEVELOPMENT THROUGH  
PRIVATIZATION**

**Foundation for Market Economy**

*This project was supported by a Grant from the Center for International Private Enterprise (CIPE) in Washington, D.C., the National Foundation for Enterprise Development, Budapest, the National Committee for Technological Development, Budapest, the Ministry for International Economic Relations and the Ministry for Industry and Trade, Budapest.*

*CIPE is an affiliate of the U.S. Chamber of Commerce.*

*Publication of this study was sponsored by the International Center for Economic Growth (ICEG) and Center for International Private Enterprise (CIPE).*

© Foundation for Market Economy, Budapest, 1992

© English translation: Mária Vas, Budapest, 1992

The English translation was revised by Gábor Losonci

ISBN-963-04-2919-5

***Project managers:***

*László Kállay*

*Mrs. Dezséri, dr. Mária Major*

***Contributors:***

*László Kállay (editor)*

*Mrs. Dezséri, dr. Mária Major (Part 1)*

*dr. Erzsébet Noszkay (Part 2)*

*dr. Donát Bonifert (Part 3)*

*dr. Zsanna Láng (Tables 3.5-3.9)*

*dr. Tibor Keimer (Chapter 2.2.3)*

***Bibliography:***

*Gabriella Domonkos*

For a list of interim studies prepared under the Project, see Page 116.

The Foundation for Market Economy is an independent, non-profit research institute founded in 1992 to study the problems of transition to market economy in Hungary and Central Europe.

For further information, please contact the Foundation for Market Economy

Budapest

Pf. 249.

Hungary

H-1519

# Summary

This study is mainly intended to analyze the situation of small and medium-size businesses, the economic environment in which they operate and their involvement in the privatization process, with the primary focus on the private sector, however since the changes in the size and structure of state-owned enterprises are relevant to the transition to a market economy, they are also included in our investigations.

The *first chapter* gives an overview of privatization practices in some countries of Central and Eastern Europe, describes the history and the present state of privatization in Hungary together with the forms and techniques used, and goes on to formulate recommendations to accelerate the speed and improve the efficiency of privatization with particular regard to the opportunities small and medium-size private businesses have in acquiring state-owned property.

The *second chapter* deals with the situation of small and medium-size businesses and analyzes the scope of that sector, its structure by size, industries and regions and role in the Hungarian economy. Further, it describes the institutional system that supports such businesses, and makes recommendations in that area.

The *third chapter* reviews the economic and legal environment of small and medium-size businesses, describing the system of taxes and other levies and analyzing their implications on small and medium-size businesses. It also gives a concrete example to illustrate how the tax burdens on small businesses have changed over the past four years. Finally, the bank and lending systems are outlined.

The study has resulted in the following main conclusions.

1. Privatization in Central and Eastern Europe is accompanied by other equally radical changes such as the development of market economy and the contraction of the government's role in the society as a whole. The countries of the region have adopted different techniques of privatization but it has become obvious everywhere that the process of denationalizing state property is more difficult and controversial than it was initially conceived.

2. In its initial phase, privatization in Hungary made use of the unusually loose central management compared to other planned economies and took the form of spontaneous actions in the majority of cases. It was followed by a phase that was partially regulated by laws and controlled by the state, however as the low efficiency of that practice was recognized, privatization was decentralized. For privatization in the future, a crucial issue concerns the speed at which government control can be reduced, the ways in which it can be done so that the government should move out of the economy by causing the least possible chaos.

3. Hungary has witnessed a rapid growth in the number of small and medium-size businesses in the last three years - roughly 90% of all legal entities employ less than 50 of staff while the number of businesses without the status legal entity (i.e. individuals and unlimited organizations) is around 550 thousand. Small and medium-size (private) businesses are estimated to share 25-30% in the GDP in 1992. It does not, however, mean a fast increase in the number of employees or the amount of capital invested. The capital concentration of new ventures shows a wide variety and although the number of employees has risen, it has not been enough to compensate for staff reductions in the state-owned sector.

4. Although the pace has somewhat slowed down, the extensive process of new business entries is not yet over as many of the new ventures are only phantom or empty organizations, and a large part of the potential private sector has not been affected by the boom in new entries yet. It is therefore unjustified to remove the preferences attached to newly established businesses without discrimination, since the mobility of businesses and the closures will also create a need for new entries. Most importantly, however, new ventures should be offered wide-ranging technical and financial assistance. That is an aim which is served by the network of regional business development centers. It would also be important to increase the resources of guarantee funds and improve the level of services.

5. The regional distribution of small and medium-size businesses reflects a heavy concentration in and around Budapest, i.e. the survival of the previous structure. The strategy of small and medium-size business development should adopt regionally differentiated instruments which are coordinated with regional (crisis management) programs. In several cases, it would also be necessary to concentrate on specific parts within individual regions.

6. The sectoral distribution of small and medium-size businesses is characterized by the overwhelming weight of trade and services, which is quite understandable in the first wave of the business boom after the system of central planning. In order for structural disparities to diminish (and the weight of the production sector to increase), however, further measures are needed to stimulate businesses. In the next few years, the development of production activities in the private sector will chiefly be influenced by the trade and services sector. Since the given sectoral distribution is coupled with regional disparities, there are rather a lot of "blank spots" in the country as regards business initiatives.

7. Increased attention should be given to the problems growing businesses face because most of the existing businesses lack the necessary potential for growth. The expansion of the private sector is expected to come largely from the growth of existing ventures. A realistic and frequently occurring problem is caused by the financing of businesses capable of 'supersonic' growth. The present financial system is yet unprepared to cope with such needs, which impedes growth even if there were no other obstacle to business development.

8. Accounting for 10-15% of the economy, the informal sector plays a significant (though controversial) role in the period of transition. On the one hand, this sector

ensures a living as well as cheaper goods and services for many people, which helps to mitigate social burdens of high unemployment and dwindling real income. On the other hand, however, the informal sector produces a disorganizing impact by evading taxes and levies and ignoring the formal institutions of the economy. In addition, the informal sector enjoys a substantial competitive edge and imposes a disproportionately heavy burden on the formal economy.

It is in the long-term interest of both formal private sector and government to channel informal business activities increasingly to the formal sector and integrate them but it can only be done gradually. The instruments used to that end cannot be only punitive because the lack of motivation based on incentives can easily produce the opposite effect. The key to the success of the strategy lies in minimizing the costs of, and institutional obstacles to the entry to formal economy while maximizing the potential benefits (contractual and property security, business services, etc.) of entering the formal economy. If a biased approach were taken in this regard, it would have the dire consequence of a dual economic structure, which could indirectly lead to mounting social conflicts.

9. At present, the growth of small and medium-size businesses and the development of their structure have virtually no bearing on the privatization of state property. In case the two lines continue to run separately, it is to be feared that the very segment of local businesses that could most expediently inspire changes will be left out of remedying the most basic problems of the economy (structural adjustment, employment, etc.).

In spite of preferential credit facilities, Hungarian private capital investments have been at a low level in the "official" privatization process overseen by the State Property Agency. Hungarian investors purchased only 15% in 1991 and 25% in 1992 of the total privatized state property, including also quasi privatization, i.e. the investments of state-owned enterprises and banks.

The following possibilities should be considered to increase the involvement of domestic private capital.

- I. The privatization demand should be increased by improving the conditions of borrowing so that the available credit facilities could be used not only to purchase entire companies but also to buy smaller units and parts of overall property.
- II. The supply structure of privatization should be modified. It means changing the practice whereby enterprises can be privatized only as a whole since state-owned enterprises and other companies controlled by the state fail to meet the needs of Hungarian private businesses who would often prefer to buy smaller units or parts of property.
- III. New privatization techniques should be spread, e.g. rent options, leasing, ESOPs, etc., and employee share schemes and management buyouts should be applied more flexibly.

The privatization laws and other pieces of legislation (which have been introduced after the Hungarian version of our study was published) have created the legal framework for

the aforesaid actions but there is still a lot to be done by way of improvement to apply them in practice.

10. Informal privatization has assumed vast proportions in the last couple of years. The term refers to cases when state property is transferred to private hands through channels other than official privatization, e.g. by selling parts of state property to private companies, negotiating traditional business contracts, or splitting off service and trade activities with the resulting income transfers. It is estimated that state property has been dismantled through informal privatization in the same proportion as through formal privatization, i.e. by more than HUF 100 billion up to the middle of 1992.

Informal privatization is an almost inevitable consequence of the coexistence of the private and state sectors. Although it offers a wide room for abuse, it would be ill-advised to launch a campaign to eradicate it as it would probably slow down privatization and increase uncertainties.

11. Foreign capital investments have played a significant role in privatization so far and are represented in a large part of the Hungarian private sector. However, foreign investments on their own do not seem to be sufficient to initiate modernization. Although the volume and dynamism of foreign capital inflow can be considered remarkable, without a greater involvement of local investments it could lead to a dual economic structure similar to that exists in some developing countries.

12. The efficiency of interest representation for small and medium-size businesses is greatly set back by the diversity of the existing bodies and weak coordination. It would therefore be appropriate to promote the businesses' own initiatives and intensify joint interest representation, all of which, however, depends mostly on the businesses concerned.

The effectiveness of interest representation is also hampered by

- the insufficient awareness in the Hungarian public, Parliament and government of the weight small and medium-size businesses have in the economy, the substantial power and growth potential they represent;
- competition and the efforts to gain 'exclusivity' which very often suppresses the initiatives of concerted actions or cooperation even within the same interest representing body.

13. Education and training have an enormous short-term and long-term importance for business development since they are essential tools of improving entrepreneurial sophistication. The new attitude required by the new political and economic system needs a lot of time and effort to develop, and a radical reform in education.

14. Data reporting on small and medium-size businesses has serious deficiencies. Government policy-making, legislation and the analysis of basic social trends in general call for the improvement of information supply, which makes it imperative to reform and upgrade the statistical system and bring it in line with EC standards.

15. The cooperation between small and medium-size businesses, which became strong by the end of the 1980s, and large companies began to show signs of a structure similar to that in West-European countries. However, the almost total collapse of the

markets in Eastern Europe forced large enterprises to discontinue former cooperation ties. All this seriously jeopardized the existence of otherwise viable suppliers in the small and medium-size business sector. This also suggests that the improvement of the large enterprise sector is crucial to the development of small and medium-size businesses.

16. There are huge reserves in the export activities of small and medium-size businesses and they could be released and utilized to a considerable extent by improving the underlying support and innovation systems. First of all, information flows and (preferential) services rendered to promote exports should be upgraded.

17. On the whole, excessive taxes and other levies are imposed on small and medium-size businesses, preventing not only growth but also consolidated operation in that sector. In order to reduce such burdens it is not sufficient to change the tax system but an overall reform of the large distribution systems (health, social security, pensions, education, public administration) is needed to bring perceivable improvement.

18. Tax burdens and other levies on small and medium-size businesses have increased in the past four years even though at a slower rate than inflation. It has been accompanied by the gradual removal of preferential treatments given to small starting ventures.

Under current conditions, the move to formal economy (which would entail due payments of taxes and levies) would mean such a drastic increase of costs for the informal private sector that it is not a realistic proposition for the majority.



# Contents

Summary	iv
Contents	ix
Preface	xii
Introduction	1
Definitions of Terms Used in the Study	2
1. The Privatization Process	3
1.1. Privatization Experience in Some Countries of Central and Eastern Europe	3
1.1.1. The Essential Features of Privatization Dilemmas	3
1.1.2. Forms and Techniques of Privatization	7
Reprivatization and restitution	7
Small-scale privatization	9
Large-scale privatization	10
Summary	14
1.2. Privatization Process in Hungary	15
1.2.1. Preceding Events	15
1.2.2. The Privatization Policy of the Government	17
Declared objectives of privatization	17
The proposed coverage of privatization	19
Changes in privatization instruments	21
1.2.3. Privatization in practice (1990-1992)	22
Central privatization programs	22
Steps towards decentralizing privatization	24
Transformation of state-owned enterprises	25
1.2.4. Informal Privatization	26
1.3. Valuation of the Privatization Process in Hungary	28
1.3.1. Achievements - Failures	28
Privatization proceeds over time	28
The involvement of foreign capital in privatization	29
The situation of enterprises that will remain in government control temporarily or in the long run	30
1.3.2. Some of the Acute Problems of the Privatization Process	33
1.3.3. Possible Ways of Progress in Privatization	
(Recommendations)	35
Preparation of a uniform privatization law	36
Performance contracts	37
Competition law and the privatization of monopolies	37
Increasing the weight of small and medium-size businesses through privatization	38
2. Situation of Small and Medium-size Businesses	40

2.2. The Weight and Structure of the Small and Medium-Size Business Sector	40
2.1.1. Definition	40
2.1.2. Organizational Forms	40
2.1.3. International Statistics	41
2.1.4. Historical Overview	42
2.1.5. The size of the small and medium-size business sector	45
2.1.5. The Informal Sector	51
2.2.1. The Relative Share of Small and Medium-size Businesses in the Various Economic Sectors	52
2.2.2. Regional Structure of Small and Medium-size Businesses	55
2.2.3. Regional Experience of Small and Medium-size Business Development	56
2.3.1. Small and Medium-size Business Policy	60
2.3.2. Institutional System	61
Interest representation	62
Business development funds and offices	65
Institutions and banks managing credit facilities for small businesses	67
Education and training	67
2.3.4. Research, Development and Innovation	69
The existing problems can be summarized as follows:	72
2.3.5. The Role of Leading Sectors and the Potentials from Cooperation of Small, Medium-size and Large Enterprises	72
2.3.6. International Trade	73
2.4. Conclusions and Recommendations	75
3. The Economic Environment of Small and Medium-Size Businesses	80
3.1. Economic Situation	80
3.2.1. Corporate Tax	83
The System of corporate taxation	83
The importance of the corporate tax for small businesses	84
3.2.2. Personal Income Tax	85
The system of personal income tax (PIT)	85
The importance of the personal income tax for small businesses	87
3.2.3. Value Added Tax (VAT)	89
The value added tax system	89
Proposed changes in the VAT system	89
3.2.4. Social Security Contribution	92
The system of social security contribution	92
The impact of social security contribution on small businesses	92
Ideas for possible changes in the social security system	93
Brief description of the proposed pension system	94
3.3. Tax Burdens and Other Levies Over Time	96
3.4. Banking and Loan System	103
3.4.1. Practice of Lending	103
3.4.2. Credit facilities available to private businesses	104

Explanatory Notes to Tables 3.5-3.9	109
Major Pieces of Economic Legislation, 1987-1992	112
List of sub-studies	116
References	118

## Preface

Hungary has witnessed a rapid growth in the number of small- and medium-size businesses over the last three years. Roughly ninety percent of all legal entities employ less than fifty persons, while the number of businesses operating without legal status (the informal sector) is around 550,000. Small- and medium-sized private business accounted for an estimated 25-30 percent of Hungary's GDP in 1992. These phenomena do not, however, translate into a rapid increase in employment or in capital investment. Capital concentration of new business ventures is highly variable, while additions in employment resulting from private sector activity have not been sufficient to compensate for staff reductions in the public sector.

Despite preferential credit facilities, Hungarian private capital investments have been at a low level in the official privatization process overseen by the State Property Agency. Hungarian investment accounted for only 15% of total privatized state property in 1991 and 25% in 1992, including quasi-privatization, i.e., investment of state-owned enterprises and banks. At present, therefore, the growth of small- and medium-size businesses and their structural development are virtually unrelated to the privatization of state property. Should this scenario persist, the very segment of domestic economic activity that could most expediently inspire dynamic change will be excluded from the structural adjustment process.

"Small Business Development through Privatization" provides a much needed analysis of the potential benefit to the Hungarian private sector of a broadening of the privatization program to encourage domestic participation. The Foundation for Market Economy's report sets out an agenda for concrete and practical policy reform. A number of steps need to be taken in order to galvanize domestic private capital investment. Demand must be increased by improving the borrowing conditions such that credit facilities can be used to purchase not only entire companies but also smaller units or portions of a given property. The supply structure must be similarly modified such that enterprises can be sold in pieces. The current practice of "all or nothing" privatization fails to meet the needs of Hungarian private business which, in many cases, prefers to purchase portions of a property rather than the whole. In addition, new techniques of privatization must be introduced, including rent options, leasing arrangements, and employee stock ownership plans (ESOPs), and employee share schemes and management buyouts must be applied with greater flexibility.

The legal framework for an improved privatization process in Hungary exists but much work remains to be done in the way of practical application such that the Hungarian private sector would show large-scale development and correspondingly contribute to employment and sustained economic growth. "Small Business Development through Privatization" makes a significant contribution to the privatization

policy debate and opens the doors to further efforts to improve the existing legal framework for privatization in Hungary.

The Center for International Private Enterprise has been very pleased to cooperate with the Foundation for Market Economy in undertaking this vital research effort. As an affiliate of the U.S. Chamber of Commerce, CIPE is firmly committed to the principles of democracy and an open market economy which underlie and guide the Foundation's work.

**Dr. John D. Sullivan Ph.D.**  
Executive Director  
Center for International Private Enterprise

## Introduction

This study has been prepared under the research project for which the Institute for Industrial Economics signed an agreement with the Washington-based *Center for International Private Enterprise* in January 1991. The project was financed by the *National Committee for Technological Development* and the *National Foundation for Enterprise Development* on the Hungarian side, and they were subsequently joined by the *Ministries for International Economic Relations* and *for Industry and Trade* as sponsors.

The project was intended to analyze the small and medium-size business sector and the process of privatization, with particular regard to the peripheries, i.e. the small businesses that emerge as a result of privatization and the participation of existing small and medium-size private enterprises in privatization.

Both the project and the study were aimed to go beyond mere fact-finding and to produce a number of proposals and recommendations that may lead to a more expedient and effective development of Hungarian private enterprises.

Consequently, this study will not mean an end to the project because it is an important objective to translate the results into practice; in the form of recommendations that can be used, can and should be considered when government policies and legislation are formulated.

Further, we anticipate that the representative bodies of the business sector will also find the project results useful and instrumental in a more exact articulation of their objectives and a more effective representation of business interests.

During the work we have become increasingly convinced that although Hungary has gone a long way towards free private enterprise in the last two or three years, there is still a lot to be accomplished to create a genuine business-friendly economic environment and a modern market economy. Our aim is to stimulate that process with the avenues research has to offer.

Special thanks are due to the institutions whose funding of the project enabled us to make investigations in an exciting area that is in the focal point of social interest, at a time when research is more needed more than ever but the required conditions are increasingly hard to come by. The investigations were concluded in May 1992, and English translation is based on the revised version of October 1992.

## Definitions of Terms Used in the Study

In the main, the terms in this study are most commonly used today. Nevertheless, we believe it is important to define clearly their respective meanings as there may be varying concepts and interpretations behind them.

*Privatization* is a term that is normally used in twofold meaning. In a broader sense, privatization is understood as the expansion of the private sector, i.e. it includes not only the divestiture of state-owned property but also the spontaneous growth of the private sector. In a strict sense, only the denationalization of state property is referred to as privatization. For convenience' sake, the study uses the term in the stricter sense whereas expansion of the private sector is generally described in different terms.

The transformation of state-owned enterprises into one or another corporate form is not called privatization because the change of owners is considered the essential criterion.

The term *informal privatization* also appears in the study and is used to describe the transfer of state property into private hands through channels (institutions) other than the formal ones for privatization. Informal privatization is considered an integral part of privatization as a whole. The usage of the term is, therefore somewhat broader than than common.

Part 2 defines the meaning of small and medium-size enterprise. It is naturally not identical with the private sector since, on the one hand, an increasing number of private businesses are large-scale operations, on the other hand, the central government or local governments often have ownership interest in small-scale businesses.

The *private sector* means that part of the economy where ownership can be traced back (even indirectly) to individuals. Hence, the private sector includes sole proprietors, the quotas and shares of corporations held by individuals and private properties in cooperatives where ownership rights are unlimited. Across the line are households, i.e. business activities performed by households are not considered part of the private (business) sector.

The term *informal economy* is used to mean that part of the economy which circumvents existing institutions. As the most relevant consequence, that segment pays minimal or no taxes and other levies. The informal economy is part of the private sector although its elements can also be found in the state sector.

The informal sector is distinguished from the *black* or *illegal* economy. Whereas the activity itself is legitimate and only the form thereof is unlawful in the former case, the latter implies that activity is prohibited but the form of business is not *necessarily* unlawful.

State of  
Small and Medium Enterprise  
and its Support  
in  
Slovak Republic

1994



## CONTENTS

### Intercession of Minister of Economy SR

#### Introduction

<b>1. Importance of small and medium enterprises</b>	
1.1 Functions of small and medium enterprises.....	11
1.2 Positions of small and medium enterprises in certain countries .....	13
<b>2. Economic environment for development of SME</b>	
2.1 Macroeconomics frames for development of SME .....	19
2.2 Financial burden of SME .....	27
2.3 Legislative and administrative obstacles in development of SME ..	28
<b>3. Extent and structure of SME in Slovakia</b>	
3.1 Brief survey of development of SME .....	30
3.2 Definition of small and medium enterprise in Slovakia .....	32
3.3 Organisational forms of enterprise .....	34
3.3.1. Enterprise of natural persons .....	34
3.3.2. Enterprise of legal persons .....	35
3.4. Extent and structure of SME .....	36
<b>4. Institutional Network for Support of Small and Medium Enterprise</b>	
4.1. State administrative Authorities .....	56
4.2. Supporting Institutions and Funds .....	58
4.2.1. The National Agency for Development of Small and Medium Enterprises .....	58
4.2.2. Slovak Chamber of Commerce and Industry .....	60
4.2.3. The Slovak National Agency for Foreign Investments and Development (SNAZIR) .....	62
4.2.4. Slovak - American Enterprise Fund (SAEF) .....	62
4.2.5. Fund of the Labour Market Active Provisions -PALMIF .....	63
4.3. The Most Important Special-Interest Unions and Associations .....	64
4.3.1. Association of Entrepreneurs of Slovakia .....	64
4.3.2. Slovak Tradesmen's Union (SZZ) .....	65
4.3.3. Association Interes Bratislava .....	66
4.3.4. Others .....	66
4.4. Financial Institutions Managing Loan and Guarantee Schemes for SMEs .....	69

4.4.1.	The Slovak Guarantee Bank (SZB) .....	70
4.4.2.	The Slovak State Saving Bank (SSTSP) .....	70
4.4.3.	The General Credit Bank, joint-stock company (VÚB).....	70
4.4.4.	Slovak Agricultural Bank (SPB) .....	71
4.4.5.	Other Commercial Banks.....	72
4.5.	Educational and Training Centres .....	72
4.6.	Research - Developing and Innovative Institutions.....	75
<b>5.</b>	<b>Evaluation of Supporting Programmes for the Formation and Development of SMEs</b>	
5.1.	Ministry of Economy of the Slovak Republic .....	79
5.1.1.	Programme of the Complex Support to SMEs .....	79
5.2.	Programmes of the National Agency for Development of Small and Medium Enterprises .....	81
5.2.1.	The Co-ordinating Function of the National Agency and Its Programmes in the Field of Privatisation, Restructuralisation and Legislation .....	83
5.2.2.	Programmes on Education and Consultancy.....	83
5.2.3.	Financial Supporting Programmes.....	88
5.2.4.	Programmes of Provision of Information for Small and Medium Enterprises.....	90
5.2.5.	Programmes of Bilateral Co-operation .....	91
5.3.	Programmes of the Slovak Guarantee Bank.....	93
5.4.	Programmes of Direct Financial Support, Tax Allowances and Tax Exemptions. ....	94
5.5.	Programme of the Active Labour Market's Instructions fund - PALMIF .....	95
5.6.	Programme of the Slovak-American Enterprise Fund .....	96
<b>6.</b>	<b>Proposal for Futher Development of Small and Medium Business</b>	
6.1.	Macroeconomics Provisions for the Development of SMEs, the State Policy for the Development of Small and Medium Business.....	97
6.2.	Establishment and Support to the Institutional Provision for the Futher Development of Small and Medium Business.....	98
6.3.	Provisions to Support the Co-ordination Function of the National Agency for the Development of Small and Medium Enterprise.....	99
6.4.	Provisions to Increase Efficiency of Small and Medium Enterprises.....	99
6.5.	Provisions to Improve Access to Capital.....	102
6.6.	The Programme for the Development of Bilateral Co-operation Supporting SMEs.....	103

## Intercession of Minister of Economy SR

The development of small and medium enterprises in conjunction with the restructuring of Slovak industry and support for tourism is one of the main priorities of the Ministry of Economy of the Slovak Republic. In pursuance of this objective the Ministry created the National Agency for Development of Small and Medium Enterprise (NADSME) and continues to support its activities. In the short period of its existence NADSME has accomplished some of useful measures in supporting Slovak entrepreneurs. First of all we can cite the creation of credit lines and guarantee schemes for entrepreneurs, the creation of regional advisory and information centre network, proposals in relation to legislation, building of an information system linked to a network of institutions supporting Enterprise in the EU. One of the most important tasks of the NADSME is the monitoring of the state of small and medium enterprise in the state. This monitoring is an important task. In market economies Small and medium enterprises are a very dynamic and heterogeneous sector. This sector is constantly in flux with enterprises being constantly created, changing their field of activity and ceasing to trade, trading.

In the Slovak economy like others in Middle and Eastern Europe this dynamic is much more marked because of the transformation process from a planned economy to a market economy. In a period of just two to three years there arose thousands of enterprises which are now just finding their position on the market. They have contend with harsh economic conditions. They also have to deal with defective legislation. So great importance is attached to the report on the state of small and medium enterprise for 1993. It demonstrates that despite all the problems in the Slovak economy there exists a sector of small and medium enterprise, that is a significant contributor to production and employment. Its importance will grow further and we anticipate that it will increasingly share in the changes in the economic structure, so that it should be more flexible, competitive and consequently more efficient.

I believe that managers, the banking sector, entrepreneurial associations and indeed entrepreneurs themselves will find useful information in this report that will help them in decision making and so further assist in the development of Slovakia.



Peter Magvaši  
Minister of Economy

## **Introduction**

In the Slovak economy the small and medium enterprise represents a new and very dynamic area of enterprise. A detailed investigation of present conditions in Slovakia is difficult due to a shortage of empiric material. In obtaining and analysing therefore it is necessary to do much more and often based on international knowledge, experience and factual data.

The development of small and medium enterprises(SMEs) is supported in very "free market" economies (Laissez-faire types) and in more called socially oriented economies.

There are two examples:

Economic systems in Europe tend to belong to the "social-market" type, which beside allowing more or less the free play of powers also allow for state intervention in favour of the economically poorer sections of society. Germany and Austria could be categorised as "economy of the middle" ones which encourages coexistence groups of all sizes leans more to small and medium enterprises.

On the other hand, in the USA there is a greater orientation to free market forces, but the support of small and medium enterprises is also emphasised. The motive behind this support is probably different -i.e. to stress the principle of independence and the free enterprise of a free people but the result is the same.

This Policy of stimulating the entrepreneurial environment and support for small and medium enterprise requires a structured and detailed investigation into the above mentioned sector in Slovakia.

For the above mentioned reasons the National Agency for Development of Small and Medium Enterprise undertook to produce a publication "State of small and medium enterprise and its support in Slovak Republic (the "Report").

Similar Reports are published at regular intervals in most states with advanced market economies.

In its compilation we were limited by the shortage or indeed the total absence of good quality basic statistical and economic data. We were aware of the limitations posed by this fact and that the above mentioned material could not give us all the answers. On the other hand, in the "Report" we try to define problem areas and information gaps which will require close attention in the future.

*National Agency for Development of Small and Medium Enterprises*

---

The report consist of 6 chapters. In the first chapter we detail the functions of SMEs as they are perceived in advanced economies and we review the position of SMEs in particular countries or groups of countries i.e. (EU). In the second chapter is described most of all the legislative environment of the SME sector in Slovakia. In subsequent chapters there are described and analysed all accessible statistical data, which document the development and current state of the SME sector. Before that we outline for comparison purposes some historical data on SME and how a small and medium enterprise is defined. In the fourth chapter there is described the support network for SMEs including financial institutions and their activities. Supporting programmes for the creation and development of the SME sector are described in the fifth chapter, including the programmes of the National Agency. In the final chapter we outline proposals that can form the basis for drawing up the state policy for the development of this sector. In addition to the foregoing a special emphasis is given to increasing multilateral and bilateral support as well as encouraging specific financial assistance from the State itself.

By publishing the " State of small and medium enterprise" we are starting a tradition of publishing factual information on SME, not only for institutions but also for wider public. We believe that the public dissemination of this information will contribute to the improvement and quality of the SME sector in the Slovak Republic.

## 1. Importance of small and medium enterprises

### 1.1. Function of small and medium enterprises

Small and medium enterprises fulfil a broad range of functions in modern market economies. We state briefly the most important ones:

#### Supply function

Small and medium enterprises are not only producers of consumer goods, but also suppliers of semi finished products, supplies, final products.

Small and medium enterprises fulfil a significant supplier function in the of automobile, machinery, electrotechnics and chemical industry. SMEs are producing in smaller quantities. They are able to solve technical problems in a cost advantageous way. They can produce detailed "once off" items such as spare parts. They can enable large enterprises to complete and supply a broad range of products without huge expenditures. They provide a buffer for their customers against seasonal trends in sales.

They play a very important role in creating a differentiated market place. They are also able to react speedily to the individual requirements of customers who will pay a premium for high quality product. At the same way they can find gaps in the market and become strong in certain market segment. Their development chances are better than the average. A dynamically developing sector is that of services connecting and catering for a growing demand for maintenance, repairs and renovation being a reaction against the throw away society and this is becoming the domain of small and medium enterprises. The advantage of SMEs is immediate, personal contact with the customer, personal consultancy and information "on a first hand" basis leading to a credibility in being able to satisfy the needs of clients.

Small and medium enterprises are an important factor in regional economic development. They safeguard the supply function in sparsely inhabited regions, villages and peripheral areas. Creating employment opportunities directly in local neighbourhoods decrease transport time and expenses. They are able to satisfy the needs of less mobile groups in society or increases and can adjust to seasonal or spontaneous needs.

## *National Agency for Development of Small and Medium Enterprises*

### Employment function

It is generally accepted that small and medium enterprises play a very positive role in the maintenance of existing jobs and the creation of new ones. By the flexible employment of family members, small enterprises are able to cope better with fluctuations in demand. A more qualified and less formal labour relationships leads to some protection in periods of high unemployment.

Approximately 80 per cent of new jobs created in the USA in the period 1969-76 were in firms which had existed for less than five years. In the period 1980-82 in firms with more than 100 employees 1,7 mil. jobs were lost, but 2,6 mil. were created in firms with less than 100 employees. On the net increase of jobs 0,9 mil. 43 % were accounted for by SMEs and most of these jobs were created by small enterprises with less than 20 employees.

In Canada, in the period 1975-82 enterprises employing less than 50 persons created almost 100 per cent of all new work places.

Results of a study carried out in Great Britain for the period 1971-81 concluded that enterprises employing less than 100 employees created 52 per cent of all new jobs.

In Germany in the period 1977 - 1985 the increase in employment in enterprises of up to 20 employees represented 581.500 persons. In enterprises with more than 500 employees (mainly big industrial enterprises) 225.000 jobs were lost.. According to the Bonn Institute for investigation of middle rank /institut für Mittelstandsforschung/ 58 per cent of new jobs were created by such enterprises.

### Development function

Significant factors in economical growth are technological progress and educational level of the workforce. SMEs play a very role in this area. Results of studies in Germany suggest, that as enterprises grow they spend more on research and development. Despite this that from a sample of enterprises selected having less than 200 employees 41 per cent stated that they were actively engaged in research and development activity. In addition 70% of innovations were actually used as against an average implementation generally of 33%.

Small and medium enterprises have a special position in the market-place. They are exposed to greater competitive pressures than big enterprises and are often operating in special market niches. These factors force small and medium enterprises towards technical development which become their comparative advantage. In the USA small and medium enterprises are considered a sector that

*National Agency for Development of Small and Medium Enterprises*

---

improve the flexibility and adaptability of manufacturing industry in responding to technological change. It contributes to the development of specialisation, it can deal with small production runs and it is willing to take risks. It can react speedily to changing demand for specialised products. It can modernise faster and more cheaply requiring less investment. A competitive SME sector means a better adaptation ability for the national economy which is extremely important in periods of rapid technological change.

Educational function

The quality and quantity of specialists in the national economy depends to a great extent on the ability of SME to provide them. In 1987 in Germany 56 per cent of apprenticeships were performed in enterprises with less than 50 employees. Big enterprises with more than 1000 employees accounted for only 9,8 per cent.

Small and medium enterprises also lead the field in giving experience to university graduates.

Labour conditions in SME s are often better than for employees in large enterprises, In spite of often longer working hours and higher wages in larger enterprises.

Small and medium enterprises are attractive to young people from the view of professional development. For qualified workers they offer management positions earlier than would be the case in large concerns. They are obtaining a broader and more interesting view than their better paid contemporaries in bigger enterprises.



SA	IS	SB	SC	SD	SE	SF	SG	SH	SI	SJ	SK	SL	SM	SN	SO	SP	SQ	SR	SS	ST	SU	SV	SW	SX	SY	SZ																										
SA	BN	SB	BN	SC	BN	SD	BN	SE	BN	SF	BN	SG	BN	SH	BN	SI	BN	SJ	BN	SK	BN	SL	BN	SM	BN	SN	BN	SO	BN	SP	BN	SQ	BN	SR	BN	SS	BN	ST	BN	SU	BN	SV	BN	SW	BN	SX	BN	SY	BN	SZ	BN	
010	SA	IS	SB	BN	SC	BN	SD	BN	SE	BN	SF	BN	SG	BN	SH	BN	SI	BN	SJ	BN	SK	BN	SL	BN	SM	BN	SN	BN	SO	BN	SP	BN	SQ	BN	SR	BN	SS	BN	ST	BN	SU	BN	SV	BN	SW	BN	SX	BN	SY	BN	SZ	BN
020	SA	JP-No	SB	(LC-No)	SC	BN	SD	BN	SE	BN	SF	BN	SG	BN	SH	BN	SI	BN	SJ	BN	SK	BN	SL	BN	SM	BN	SN	BN	SO	BN	SP	BN	SQ	BN	SR	BN	SS	BN	ST	BN	SU	BN	SV	BN	SW	BN	SX	BN	SY	BN	SZ	BN
	SA	MARCK	SB		SC		SD		SE		SF		SG		SH		SI		SJ		SK		SL		SM		SN		SO		SP		SQ		SR		SS		ST		SU		SV		SW		SX		SY		SZ	
100	SA	ISSN	SB		SC		SD		SE		SF		SG		SH		SI		SJ		SK		SL		SM		SN		SO		SP		SQ		SR		SS		ST		SU		SV		SW		SX		SY		SZ	

251 \$ A	
270 \$ A	東京
270 \$ B	国際協力事業団
270 \$ D	
275 \$ A	
275 \$ B	
350 \$ J	調査団長:
551 \$ X	
751 \$ X	Kokusai kyoryoku jigyodan
913 \$ J	











LIB