

No. 05

スロヴァキア共和国・ブルガリア共和国

鉍工業プロジェクト選定確認調査

報告書

1999年1月

国際協力事業団

鉍工業開発調査部

JICA LIBRARY



J 1147695 (9)

鉍 調 計

JR

98-192

スロヴァキア共和国・ブルガリア共和国
鉍工業プロジェクト選定確認調査
1999年1月
国際協力事業団
鉍工業開発調査部

050119
LIBRARY



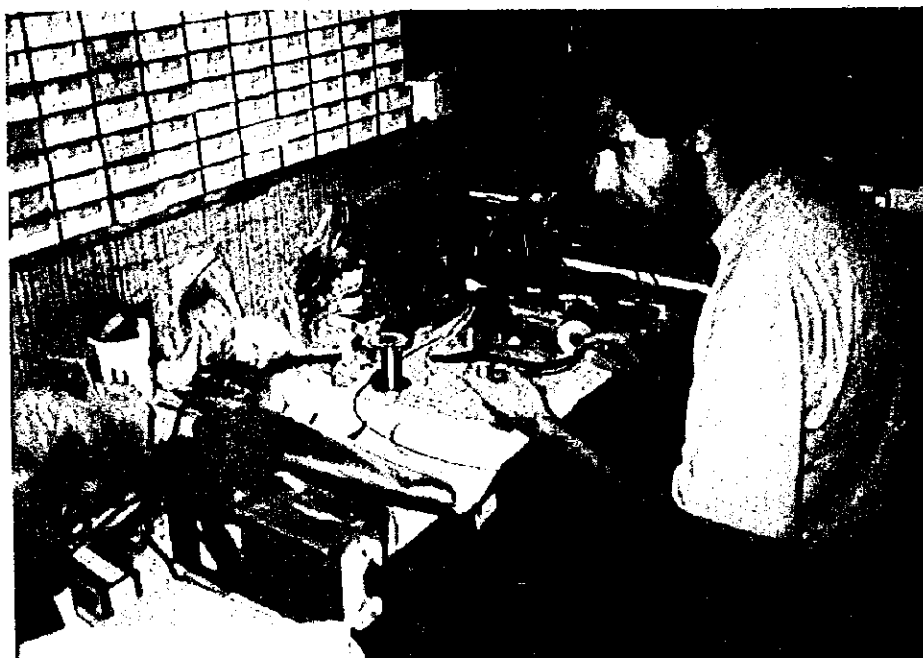
1147695 (9)



①ブルガリア中小企業庁



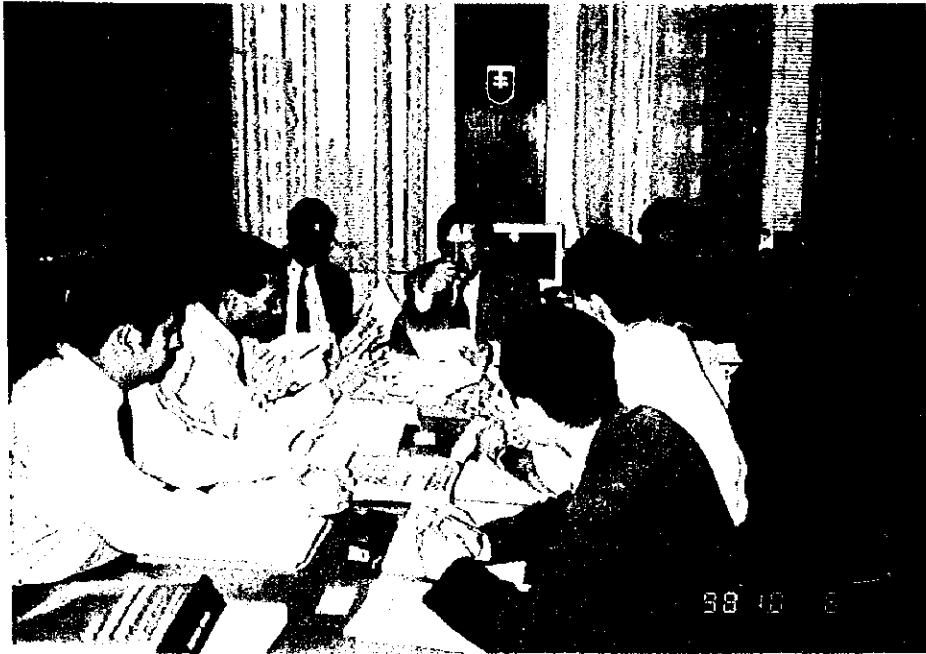
②ブルガリアICT



③ I I C T 内 企 業



④ I I C T 内 企 業



⑤スロヴァキア経済省



⑥スロヴァキア自動車連盟

目次

I. 調査の概要、結果

1. 調査の目的	1
2. 調査期間	1
3. 調査団構成	1
4. 全体調査日程	2
5. 背景、調査結果及び団長所感	
1) スロヴァキア中小企業の技術レベル向上政策	3
2) ブルガリア中小企業育成	6
3) ブルガリア電子ビーム照射法排煙処理技術の導入計画	9
6. 面会者一覧	11

II. 役務提供コンサルタント報告書

1. マクロ経済状況及び工業分野の概要	17
2. 鉱業開発計画の概要	21
3. 中小企業振興政策の概要	23
4. 中小企業振興関連機関の概要と具体的な実施プログラム	24
5. 中小企業の実態	25
6. 木材加工業及び自動車産業の現状	26
7. 関連企業（工場）視察からの指摘	27
8. 国際機関、他国援助機関等の協力の現状	32
9. 中小企業育成に係る我が国の協力の可能性	33
10. 収集資料リスト	35

III. 資料

1. 協議議事録	39
2. スロヴァキア "National Agency for Development of Small and Medium Enterprises	49
3. ブルガリア "National Strategy for Stimulating the Development of Small and Medium-sized Enterprises	64

I. 調査の概要、結果

1. 調査の目的

今回のプロジェクト選定確認調査では、我が国に要請提出がされている「スロヴァキア中小企業の技術レベル向上政策」について、その背景、国家開発計画における位置づけ、調査概要等を調査し、今後の我が国の協力可能性・範囲等を協議する。

また、「ブルガリア中小企業育成」については相手国の意向を確認した上で、実現可能性が高いと判断される場合には、両国が開発調査内容に対して共通のイメージを持つようにする。

さらに、要請提出がされている「ブルガリア電子ビーム照射法排煙処理技術の導入計画」については、関連JICA事業の進捗状況を確認した上で、今後の対応方法を提示することとする。

2. 調査期間

①調査団：1998年9月29日（火）から10月10日（土） 12日間

②コンサルタント：1998年10月2日（金）から10月16日（金） 15日間

3. 調査団員構成（6名）

- ①団長・総括： 永江 勉 (Tutomu NAGAE)
国際協力事業団鉱工業開発調査部計画課課長代理
- ②技術協力政策： 玉腰 久人 (Hisato TAMAKOSHI)
外務省経済協力局開発協力課
- ③技術協力行政： 小菅 利男 (Toshio KOSUGE)
通産省通商政策局経済協力部技術協力課係長
- ④調査・企画： 込山 誠一郎 (Seiichiro KOMIYAMA)
国際協力事業団鉱工業開発調査部計画課
- ⑤中小企業振興： 舟橋 學 (Gaku FUNABASHI)
国際協力事業団鉱工業開発調査部計画課（ジュニア専門員）
- ⑥中小企業分析・診断： 福永 哲也 (Tetsuya FUKUNAGA)
三和総合研究所国際本部政策研究室主任研究員
（コンサルタントはスロヴァキア国でのみ調査を行った）

4. 全体調査日程

日順	月日	曜	宿泊地	調査団	役務提供団員
1	9/29	火	ウィーン(調)	東京発(11:30/JL411)→アムステルダム着(16:45)、アムステルダム発(19:55/OS486)→ウィーン着(21:45)	
2	30	水	ソフィア(調)	JICA オーストリア事務所訪問、ウィーン発(13:30/OS813)→ソフィア着(16:10) 小菅団員 東京発(10:45/NH207)→ウィーン着(15:15)、ウィーン発(17:55/LZ462)→ソフィア着(20:35)	
3	10/1	木	ソフィア(調)	在ブルガリア日本大使館、中小企業庁、NEK訪問、根岸専門員	
4	2	金	ソフィア(調) ウィーン(役)	インスティテュート、企業、在ブルガリア日本大使館訪問	東京発(13:00/JL407)→フランクフルト着(18:00)、フランクフルト発(20:10/OS128)→ウィーン(21:35)
5	3	土	ブライスラウア	ソフィア発(10:40/LZ461)→ウィーン着(11:20)、ウィーン発(12:00/陸路)→ブライスラウア着(15:00)	ウィーンで調査団に合流
6	4	日	ブライスラウア	資料整理	〃
7	5	月	ブライスラウア	外務省、経済省、中小企業庁訪問	〃
8	6	火	ブライスラウア	経済省訪問、小菅団員 ブライスラウア発(7:45/SR8871)→チューリッヒ着(9:40)、チューリッヒ発(12:50/SR168)	〃
9	7	水	ブライスラウア(調) ブライスラウア(役)	企業、産業開発再活性化庁訪問、ブライスラウア発(14:50/OK963)→ブライスラウア着(15:50) 小菅団員 東京着(7:40)	調査団から離れた後、企業訪問
10	8	木	ウィーン(調) ブライス(役)	在チェコ日本大使館訪問、ブライス発(15:35/OS646)→ウィーン着(16:40)	経済省、中小企業振興庁訪問
11	9	金	機内(調) ブライス(役)	JICAオーストリア事務所訪問 ウィーン発(13:30/NH286)→	銀行・木材連盟等訪問
12	10	土	ブライス(役)	東京着(8:05)	資料整理
13	11	日	ブライス(役)		資料整理
14	12	月	ブライス(役)		企業、UNDP、経済省訪問
15	13	火	ブライス(役)		企業訪問
16	14	水	ブライス(役)		企業、産業開発再活性化庁訪問
17	15	木	機内(役)		ブライスラウア発(7:45/SR8871)→チューリッヒ着(9:40)、チューリッヒ発(12:50/SR168)→
18	16	金			東京着(7:40)

5. 背景、調査結果及び団長所感

1) 「スロヴァキア中小企業の技術レベル向上政策」

①要請の背景

スロヴァキア国では、1989年の旧チェコスロヴァキアの資本主義体制への移行、1993年の連邦からの分離独立という流れを受け、国営企業の民営化とともに、さらなる国内雇用の増大と将来的な輸出産業の育成を図るため、中小企業振興を優先課題としてきた。そのために1993年には中小企業振興庁を発足させている。しかし、製造技術や経営能力の欠如、民間金融市場の未整備による資金不足等の理由から、その経営基盤はいまだ脆弱である。

そのような状況の中で、戦後生まれた中小企業から世界的な規模にまで成長したのも少なくない日本の経験と、日本企業が持つ技術力とから、中小企業振興政策として我が国から学べるところも多いと相手国政府は期待している。

かかる背景から、スロヴァキア国は我が国に対し、中小企業振興環境整備に関する開発調査の要請越した。

②調査結果概要

調査団は、経済省、中小企業振興庁と協議を行い、合わせて産業開発再活性化庁、自動車工業連盟の関係者からの意見聴取、企業訪問を行った。調査結果は以下の通り。

(1)ス国では1997年までの市場経済化を主眼とした経済開発計画に従い、特に雇用を吸収するために中小企業育成を目指してきたため、企業数が増加し、数の面での目標はほぼ達成できたと考えている。今後はこれら中小企業の市場競争力をつけるために、企業の質的向上を図っていきたいと考えており、このための協力を日本に期待している。

(2)1998-2005の経済計画には、1995年以前の経済分析、マクロ経済計画、個別政策が含まれており、中小企業対策も重点項目の一つとなっている。個別政策全体の年間予算は75億SKであり、政府、EU-PHARE、企業の自己資本で賄われている。

(3)中小企業振興庁はス国政府がEU-PHAREの出資を受け、その援助プログラムに従って1993年に発足させたもので、中小企業振興プログラムの全てをコーディネートしている。その主な活動内容は、政策立案、コンサルティングと情報連携促進、金融プログラム、

EU情報の収集及び提供、下請取引の推進である。

コンサルティング面では国営企業のリストラを進めると同時に、同企業から新たに中小企業を育成するという目的のスピンオフプログラムを実施している。これは、例えば国営企業の部品生産部門などを切り離し、中小企業とすることによって、経営の無駄を省き、同時によりマーケットに向けた行動を取りやすくすることを目的としているものである。

(4)EUによる支援と日本側に期待する支援との関連については、「2005年までの経済計画の中でもEU加盟は最大の目標であるため、中小企業向けの政策の多くがEUのスタンダードに従ってはいるが、政策策定にあたってはス国独自の政策を盛り込んでいるのに加えて、PHAREのプログラムは1999年で終了、2000年からは次の発展計画段階へと移行するので、PHAREプログラムにこだわらずに日本の経験に照らして有効だと考えられる諸方策にかかる助言をしてもらいたい」との答えを得た。

(5)調査団側より開発調査を実施するにあたって、対象工業分野は製造業としたいこと、さらに調査対象業種を絞り込む必要性がある旨説明したところ、以下の回答を得た。

- ・現在進行中の計画で特に重視されている業種は自動車部品と木材加工である。自動車部品では中小企業が集まって別会社を設立、部品ごとにプロジェクトチームを結成して、技術的協力以外にも他企業との仲介やマーケティング等も行っている。
- ・加盟企業数は現在のところ38社、加盟していないものも含むと100社近くある。(木材加工については近々設立予定)
- ・自動車の部品納入先はシュコダ(チェッコ)とフォルクスワーゲンで80%を占めている。
- ・これら優先2業種は、自動車連盟、木材連盟の強い働きかけを受け、政府(経済省)が決定した。

(6)一連の協議の結果、要請済み(非公式)のTOR内容につき先方経済省、中小企業振興庁共に十分に承知していなかったこと、今後想定される双方で合意形成のなされた開発調査の内容が同要請内容と異なることから、ス国側より改めて検討された要請書を作成のうえ、口上書を添付し、日本大使館に提出するよう要請した。

また、本件にかかるス国側の機関(サイナー)は経済省(企業開発・地域政策課)、実施機関は中小企業振興庁である旨確認した。(その後、コンサルタントとの協議の場で産業開発再活性化庁も実施機関に加えたいとの報告がある。)

③団長所感

(1)スロヴァキアにおける中小企業育成の取組は、当初基本的には、国有企業の民営化の推進に伴う余剰人員にかかる雇用対策の一環として進められ、観光業、サービス業、商業、工業等様々な分野の中小企業を設立を図ることによって、その吸収を図ってきたものと思料される。具体的には、EU-PHAREの協力により、1993年に中小企業庁を設立し、起業家への融資を実施する等様々な振興策を図ってきたことで、その数も、現在では244,000社にのぼっている。

他方、スロヴァキア側の説明によれば、このように中小企業の数そのものは、堅調に増加してきており、一定の評価をしているものの、さらに次にとるべきステップとして、これら中小企業の質的な改善を図ることとしており、経済開発計画の重点分野の一つとしている。

特に、工業分野における中小企業の果たす役割についても、その生産比率が着実に増加するなど、単に雇用を吸収していく段階から、同国の工業開発の一端を担っていく段階に入りつつあり、この意味において、同国中小企業の振興に関し、我が国が何らかの協力を行うことは、時宜を得ているものと思料する。

(2)今次調査で、先方の我が方に対する期待等を確認するなかで、提出済みの本件TORの詳細につき、経済省、並びに中小企業庁ともに十分に承知していない側面があったものの、中小企業の振興に対するわが国への期待は高く、特に今後の懸案となっている、中小企業の質的改善（技術、経営、マーケティング等）に関し日本の持つ経験、技術等を学びたいとの意向が示された。

(3)調査の進め方についても、製造業にかかる対象サブセクターを絞り込んだ上で、それらサブセクターの企業（工場）調査を基本に中小企業の振興策を検討することや、本分野に関連する関係機関の調整を経済省が実施することなどについても十分な理解を示した。

また、調査対象分野（サブセクター）に関しても、製造業を中心とし、特に、自動車工業、木材加工分野に重点をおきたいとの意向も示された。これら2つの分野は、経済開発計画の重点分野となっていることや、特に、自動車工業関連分野については、近年、フォルクワーゲン社のアッセンブリー工場が「ス」国に進出し、自動車生産を開始しており、自動車部品の生産に関しそのニーズが高まっていること、また、従来から、チェコ国のシュコダ社向けの自動車部品を生産している中小工業があることなどからその妥当性は高いものと思料される。

(4)今次調査では、調査日程や情報収集内容の追加等の都合上、何度か訪問先の追加や変更などを先方に申し入れることになったが、経済省を中心に真摯に対応してもらっている。特に、自動車工業関連情報を収集する必要から、工業連盟とのアポとりを依頼したところ、自動車工業連盟の会長でもある同国進出企業フォルクスワーゲン社の社長（チェコスロヴァキア時代の工業副大臣経験者とのこと）との会見の場を急遽アレンジするなど、スロヴァキア側の本件に対する高い熱意が感じられた。

(5)以上の様に、本調査において、本件中小企業振興分野に対する協力の妥当性、意義、先方の期待等の確認はなされたものと思料されるが、今回先方から具体的に提示のあった調査対象となる工業サブセクターの企業の実態については、官ベース調査団帰国後、引き続き役務提供コンサルタントが調査を行ったところ（添付コンサルタント報告参照）、その結果を十分に検討する必要がある。

また、本調査の結果、提出済みのTORの内容と今回確認された先方の要望内容が変わって来たことから、調査対象サブセクターの妥当性等も含め、再度、経済省等本件関連各機関と十分に調整を図った上で要請書を作成のうえ早急に日本側に提出するよう申し入れたところであり、今後、在外公館等を通じ適宜その進捗を確認していく必要があるものと思われる。

2) 「ブルガリア中小企業育成」

①要請の背景

ブルガリア国は、資本主義体制移行後、国有企業民営化の遅れなどから中小企業振興にまではなかなか手が回らない状況であったが、重要な政策課題の一つとして本格的に取り組むために、97年に産業省の下部機関として中小企業庁を発足させた。しかしながら、いまだ技術・資金面等で不十分な状況となっている。

一方で、1985年には既に日本的品質管理導入を目的として品質生産性センターを設立したり、企業経営分野でJICA専門家を受け入れるなど、日本の経験から学ぼうとする姿勢も強く見受けられる。

かかる状況を受け、在ブルガリア日本大使館は、中小企業育成のための政策金融、経営指導、人材育成計画作成などの面で支援のニーズは高いと判断し、開発調査の可能性を視野に入れたプロジェクト形成の要望越した。

②調査結果概要

調査団は、中小企業庁と協議を行い、合わせてInstitute for Instrumentation and Computer Technique (IICT) の関係者からの意見聴取、企業訪問を行った。調査結果は以下の通り。

(1)中小企業庁は1993年より設立準備が始められ、実際にスタートしたのは1997年であった。組織構造は国際部、情報及びコンサルタント部、地域開発部、財務部の4つの部よりなり、職員は全体で約20名である。また、現在は産業省の下にあるが、近々閣僚会議直轄のAgencyとなる予定。

その役割としては、中小企業向けの政策の策定、法整備のための意見の取りまとめ、地方・海外との調整、情報交換、経営者の訓練、見本市参加等の政策の実行が含まれる。

政策自体は、中小企業の定義等も含めてかなりの部分がEUから指導を受けたものになっており、ローンプログラムのファンドもEU-PHAREからの援助で始めることになっている。(しかし一般の商業銀行等はほとんど機能していない)

(2)ブ国の中小企業振興についての協力を行うにあたっては、中小企業庁側が中小企業の現状を把握し、どのようなボトルネックがあるのか、またどこに焦点を当てたいのか等の問題意識を持たなければJICAとしても協力の方法が決定出来ないため(産業政策は無い)、ブ国における中小企業の問題点を、まず中小企業庁が調査し取りまとめ、サブセクターリストも含めたレポートを日本側に提出したいとの意向が示された。

(3)JICA側としてはレポート提出がされた後、今後の協力の方向性を考えていく旨を伝え、中小企業庁側からも了解を得た。

(4)IICTはコンピューター関連製品及びその他機器の中小企業を1ヶ所に集めたテクノロジーセンターであり、それらの企業のために品質管理・検査等を行い、研究その他の問題等を時折所属企業間で共同で解決している。他業種のインスティテュートも数多く国内にあるとのこと。

③団長所感

(1)本分野における調査は、昨年度に在ブルガリア日本大使館より要請された「中小企業振興分野にかかるプロジェクト形成調査」に基づき行われたもので、ブ国における当該分野の現状の把握と、実施機関である産業省中小企業庁との意見交換を行い、今後の協

力の可能性や方向性を検討することを目的として実施した。

(2)同調査を通じ、中小工業の現状等に関する情報収集を行うとともに、当調査団側からは、ブルガリア側関係機関に対し、JICAの開発調査の枠組みやフローならびに、一般的な中小工業開発にかかる開発調査の調査方法等について説明した。同説明に対し、ブルガリア中小企業庁側は、当該分野における開発調査に一定の理解を示すとともに、関心を持ったものと思料する。

(3)ただし、同庁との意見交換を通じ、同庁が1997年に創設されてから、まだ問もないこと、また、長官を始めとする国際部、地方開発部、情報/コンサルタント部、財務部からなる同組織の構成人数は総数で20名である等十分とはいえない体制であること、並びに、国際部長、情報/コンサルタント部長の様な幹部が当該分野における経験がまったく無いことなどもあり、ブルガリア国における中小企業の実態や問題点の把握はもとより、今後の同庁の行動に関しては、今だ手探り状態で進めているように感じられた。

(4)先方の説明にあったように、1993年から、5年間にわたって同庁の設立が検討され、1997年に設立に至った経緯を鑑みるに、その背景には、同国の発意のみでなく、当該分野におけるEU-PHAREとの協力関係を維持していくこともあるものと思料される。また、同庁の今後の活動指針の策定には、EU-PHAREも深くかかわっているものと考えられる。(同協力関係については、追って、ブルガリア側から資料が提出される予定)

(5)今次調査では、当方の要望に従い電気/電子関連企業7社を視察したが、先方のアレンジしたどの企業も従業員(パーマネント)が10名前後、年商も多い企業で約10万ドル/97年とのことで、非常に小規模であったこと、また、同企業はブルガリアの中小企業の定義に照らしても、かなりな小規模工業であること、あわせて、企業経営・生産性改善及び品質保証分野の専門家の説明からしても、当国の中小企業の実態はかなり脆弱であるものと思料される。

(6)いずれにせよ、今後ブルガリア側で中小企業の実態を調査し、レポートにまとめた上で日本側に提出するとのことから、同内容をもとに、開発調査にこだわることなく他の協力スキームをも視野に入れたうえで今後の協力の可能性を検討していく必要があること、また、あわせて検討に当たってはEU-PHAREとの協力関係に十分配慮することが肝要であると思料される。

3) 「ブルガリア電子ビーム照射法排煙処理技術の導入計画」

①要請の背景

ブルガリア国は石炭火力発電所から排出される高濃度の硫化物に悩まされており、これを処理する方法として副生成物の肥料を生み出す同法による排煙処理を推進することとなった。このため、国際原子力機関を通じて無償で電子ビームの貸与を受けF/Sを実施する考えであり、これに際して日本の技術者の支援を受けることを求めた。

②調査結果概要

調査団側から対処方針に従い、ブ国側に説明のうえ、現状につき質問した。同説明に対し、ブ国側からは以下のように説明がなされた。

(1)現在、マリツァイースト2号機に1万^m燃焼ガス処理用の電子ビームプラントを組立中である。本件は1997年の大統領訪日時に、日本原子力研究所と大統領とが合意、サイン締結したプロジェクトであり、(同内容は)加速機等400万ドル相当は日本側(日本原子力研究所)の提供で、120万ドルの関連電気設備をIAEA、ブルガリアは100万ドルを負担(反応器等)することとしている。

(2)現状については、反応機材国内入札が始まり、10月14日にTenderの見積もりが提出される予定。IAEAからの入札資料も入手している。今後の予定は12月初旬にメインコンストラクターの入札と建設を始め、12月中旬には日本からの機材が到着し、運転開始は来年5月頃になるものと想定している。

(3)ブ国発電所(マリツァイースト)の問題点としては主に以下の2点が考えられる。

- 1) 脱硫装置の設置場所がない
- 2) SO_x濃度が高い(5,000~6,000ppm、世界で最も高いものの1つではないか)

(4)ブ国の今後の希望として、

- 1) 電子ビームの組立を自力で行いたい
- 2) IAEA及びJICAエキスパートの協力を得て更に1基設置したい
- 3) 調査結果に基づき、個々の発電機に設置したい

発電所諸般のデータは前回JICA報告書（マリツツアイースト発電所環境影響評価）に詳細に記載されているところ、JICAの専門家には、

- 1)パイロットプラントを動かし、データを取得し、大型の電子ビーム機械の研究（分析・評価）をお願いしたい。
- 2)12月初旬に日本からの機材が到着するので、これに合わせた専門家の派遣をお願いしたい。

右内容について、当調査団では回答出来ない旨ブ国側に伝え、ブ国の要望(上記2点)については、関係部課（派遣事業部）に伝える旨回答した。

③団長所感

(1)本案件については、当初対処方針に従い、今年度の開発調査の実施はおこなわず、すでにブルガリア側で実施を進めているマリツツアイースト第2号機に設置予定の実験設備の試運転等にかかる協力を短期専門家の派遣によって実施する予定である旨先方に説明した。

(2)同説明に対し、先方は当初十分な理解を示したとはいえ、再度開発調査の必要性を強調した。ただし、同説明では、今後の発電所の排煙脱硫の方式として、今後他の発電設備にも電子ビームを導入していく方針であること、また、今回の実験設備の導入はその前提として行っており、その調査の結果の分析を行い、将来導入すべき設備の研究等を開発調査で実施して欲しいとしている。

同要望内容は、多分に研究開発的であり開発調査にはなじまない旨再度説明し、あわせて、右内容について関連関係機関等に伝える旨説明した。

6. 面会者一覧

<ブルガリア>

Agency for Small and Medium-sized Enterprises (ASME)

- Ms. Irena Petrounova (Executive Director)
- Mr. Boiko Denchev (Director of Info. and Consultancy Dept.)
- Ms. Nadia Nikolova (Chief of Int'l Relation Dept.)
- Mr. Simeon Todoriev (Senior Consultant)
- Mr. Alexander Babinov (Senior Foreign Relations Consultant)
- Mr. Ivo Shkenderov (Chief Expert of National, Regional and Branch Coordination)
- Ms. Viara Andreytekeva (Senior Legal Advisor)
- Mr. Emil Marinov (General Manager, Electronic Communication and
Automation Systems)

Institute for Instrumentation and Computer Technique (IICT)

- Mr. Peyo Ralinsky (Executive Director)

中小企業訪問

- 訪問企業及び面会者：
- DICS Intertrade 社 (Mr. Dimitar Dragoev、制御システム等)
 - Demonics 社 (Mr. Lubomir Bonchev、コンピューター部品等)
 - Ren Engineering 社 (Mr. Kambarev Rumen、制御装置等)
 - Nicolov Engineering 社 (Mr. Nikolay Nikolov、トランス等)
 - Elcom 社 (Mr. Emil Sioyanov、照明製品)
 - ASIMA 社 (Ms. Tsvetana Yoncheva、食品加工装置製造等)
 - Infopro 社 (Mr. Topchev、コンピューター基盤)

Natsionalna Elektricheska Kompania EAD (NEK、国立電力公社)

- Mr. Lubomir Minchev (Head of Division, Investment Division)
- Mr. Nikolai Doutskinov (Investment Projects Expert, NEK)
- Mr. Christo Shvabsky (Expert, Environmental Compliance)
- Ms. Maria Kaneti (Expert, Foreign Relations Dept.)
- Ms. Yulia Kristeva (Expert, Power Generation Dept.)

在ブルガリア日本大使館

松井 啓 (大使)

松岡 建志 (二等書記官)

JOCVブルガリア駐在員事務所

松尾 邦義 (所長)

<スロヴァキア>

Ministry of Foreign Affairs

Mr. Milan DUBCEK (Department of International Economic Cooperation, Director)

Mr. Vladimir BUJALKA (Department of International Economic Cooperation and
Foreign Assistance)

Ministry of Economy

Mr. Stefan Turan (Director, Enterprises development and Regional Policy Dept.)

Mr. Vladimir Mracna (Head of Group, Enterprises Development)

National Agency for Development of Small and Medium Enterprises (NADSME)

Mr. Juraj Majtan (General Director)

Mr. Juraj Poledna

Agency for Industrial Development and Revitalization

Mr. Vladimir Cop (Vice-President)

Automotive Industry Association of Slovak Republic

Mr. Jozef Uhrík (President)

<チェッコ>

在チェッコ日本大使館

石博 利光 (参事官)
大貫 祐二 (一等書記官)
鈴木 徹 (一等書記官)

<オーストリア>

JICAオーストリア事務所

渡辺 義太郎 (所長)
竹内 康人

Ⅱ. 役務提供コンサルタント報告書

1. マクロ経済状況および工業分野の概要

1-1. マクロ経済状況

スロヴァキア国は 49,036km²の面積(日本国土の約1/7)と約 5.3 百万人の人口を有する中部ヨーロッパの内陸国である。

1989 年秋に中・東欧諸国で起こった民主化要求はチェコスロヴァキア国へも波及し、同年 11 月の同国共産党ヤケシュ書記長の辞任、12 月の共産党指導制の憲法からの削除へと進み、非共産党系が過半数を占める連立内閣が成立して共産党の一党支配体制は崩壊するに至った。在野勢力である「市民フォーラム」を中心としたスムーズな改革は「ビロード革命」と呼ばれる。

チェコスロヴァキア連邦共和国としてスタートした経済改革は、90 年に採択された「経済改革のシナリオ」に基づき、緊縮政策によるマクロ経済の安定、税制改革、価格の自由化、通貨の兌換制、国営企業の民営化を中核として、早急かつ抜本的に行うことが画策された。ここで重要なのは、同連邦共和国の市場経済化が進展する中で、COMECON 体制崩壊による当初のマイナスのインパクトが産業構造を軍需産業に依存していたスロヴァキア側に大きく、両国の間で経済格差を生じさせた重要な要因のひとつであるという点である。大きな負の影響が顕在化したにもかかわらず、経済改革がチェコ側の主導で行われてきたことへの反感が 93 年の分離独立につながった。

分離独立前のスロヴァキア国のマクロ経済を概観すると、連邦共和国としてのいわゆる「転換リセッション」の時期と重なって、実質 GDP 成長率は大きくマイナスを記録した。特に、91 年の価格の自由化で民間消費支出は大きく減少するとともに、改革の混乱や鉱工業分野での生産の減少、民営化を目前にした国営企業の投資意欲の減退で総資本形成も大きく落ち込むなど、これらの2分野での停滞はマクロ経済に深刻な影響を与えて分離独立後まで継続することとなった。また、鉱工業部門の生産の落ち込みも大きく、91 年の鉱工業生産の実質成長率は前年比の-26.1%を記録するに至った。さらに、高水準の消費者物価上昇率や失業率も見逃すことができない。

分離独立後のマクロ経済は単独共和国としての第2の「転換リセッション」を迎えることとなる。特に重要なのは、旧連邦政府から厚めに配分されていた連邦予算がなくなったことから建設部門を中心に政府消費支出は落ち込むとともに、93 年から導入された付加価値税は民間消費支出の伸び悩みと消費者物価上昇率の急上昇をもたらした点である。

94 年以降のスロヴァキア国経済は、EU 諸国への輸出を中心に幾分かは好転することとなる。輸出の中核をなす鉱工業分野の生産拡大は市場経済化後初の実質 GDP 成長率のプラスをもたらした。その後の同国経済の成長基調と消費者物価の安定はスロヴァキア・コロナ高による一時的

主要マクロ経済指標

(単位:%)

	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年
実質GDP成長率	-2.5	-14.6	-6.5	-3.7	4.9	7.4	6.9	-
民間消費支出	4.5	-28.3	-6.4	-1.5	0.0	3.4	7.2	6.0
政府消費支出	0.7	-17.8	9.9	-2.2	-10.5	1.6	24.2	3.0
総資本形成	2.1	-21.7	-14.6	-7.3	-2.3	5.8	33.3	26.0
財・サービス輸出	-13.8	33.4	47.5	-0.2	14.1	3.2	-1.4	10.7
財・サービス輸入	5.5	-14.7	47.1	-0.7	-3.5	6.7	18.9	8.7
鉱工業	-3.7	-26.0	-11.5	-3.8	4.8	8.3	2.0	3.6
農業	-7.2	-7.4	-13.9	-10.3	0.2	-8.8	3.0	-
建設業	-	-30.2	6.2	-32.5	-6.7	2.7	1.4	18.4
小売売上高	-	-39.2	15.0	10.0	1.6	2.0	8.7	4.9
消費者物価(CPI)上昇率	-	61.2	10.0	23.2	13.4	9.9	6.0	6.4
実質賃金	-	-	-	-3.6	3.0	4.4	6.0	-
失業率(期末)	1.6	11.8	10.4	14.4	14.8	13.1	12.8	12.5

(注)97年の数値は中央銀行推定値

GDP数値は93年を基準年とする改訂統計ベース

(出典)スロヴァキア統計年鑑

な輸出の停滞や輸入の急拡大を経て、マクロ経済は一面では良好に推移したといえる。

今後のスロヴァキア国経済を捉える上で重要なポイントのひとつは政局の流れである。94年に行われた総選挙で組成した第3次メチアル内閣は極左と極右の連立という脆弱性を有したままスタートしたものの国民からは比較的高い支持率を得てきた。こうした中で、首相の独裁的経済運営は国営企業の民営化に伴う株式売却や「企業更正法」を活用した収益悪化企業の救済に関して、政権支持者への優遇を強めるなど多くの問題を抱えていたといえる。98年3月のコパチ大統領の任期満了に伴う大統領選挙で3人の候補が新大統領選出に必要な得票数を得られなかったこともメチアル首相の強権を維持できた要因として上げることができる。現在でも新大統領は選任されておらず、98年12月現在メチアル首相が新大統領就任まで憲法裁判所判事や首相・閣僚の任免などの大統領権限を行使できることとなっていた。

98年9月25日および26日にスロヴァキア国民議会選挙(一院制、150議席)が行われた。この選挙の主要な論点は欧米諸国から「民主化の遅れ」を指摘され、中欧で、唯一、北大西洋条約機構(NATO)や欧州連合への加盟に関する見通しが立たないばかりか、地域安定の阻害要因とまで言われているメチアル政権の存続を問うものであった。84%を越える投票率を得た同選挙では、反メチアル現首相を掲げる旧連立野党4党が93議席を獲得して、事実上、勝利を勝ち取った。メチアル首相は10月26日に新たに召集された国民議会で辞任を表明し、同28日には43才のスロヴァキア民主連合議長が新首相として選任されるに至った。

選挙直後の9月30日にスロヴァキア国中央銀行は欧米の主要格付け機関の同国に対する格付けの引き下げと国際収支・財政収支の悪化を理由に、固定通貨バスケット方式による為替変動幅制を撤廃した。内需主導型の経済成長の限界と債務の拡大、高金利の据え置きによる民間投

資の停滞、企業リストラクチャリングの遅れなど、新首相が抱える課題は多く、新内閣の経済運営は困難を極めることが予想される。

1-2. 工業分野の概要

スロヴァキア国が COMECON の重工業分野を担っていた経緯から、同国の工業分野全体では90年の段階で60%を越える名目 GDPを産出していた(但し、鉱工業分野および建設分野を含む)。93年以降の名目 GDP の産業分野別シェアを見ると、工業分野全体では24.6%(93年)から21.3%とそのシェアを低下させている状況にある。産業分野別の就業構成を見ても、工業分野は同国の中核を担っているものの、そのシェアは低下の傾向にある。

産業分野別名目 GDP の構成比

(単位:%)

	1985年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
農業	6.1	6.0	6.8	6.2	6.6	6.6	5.6	5.2
鉱工業	59.1*	60.2*	53.5*	32.0	29.2	28.7	28.6	26.3
うち、製造業				26.2	24.6	24.3	24.5	21.3
建設業				6.8	6.7	4.6	4.6	4.7
市場・サービス	34.8**	33.8**	39.7**	31.5	41.0	43.3	41.0	41.4
うち、運輸・通信				9.0	11.2	8.7	8.4	8.3
非市場サービス				10.2	13.4	12.0	12.3	13.4
その他				13.4	3.1	4.8	7.8	9.0
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注)*: 鉱工業及び建設業

** : サービス業及びその他

(出典)スロヴァキア統計年鑑

産業分野別就業者数の構成比

(単位:%)

	1993年	1994年	1995年	1996年
農業	9.4	10.2	9.4	8.6
漁業	0.0	0.0	0.0	-
鉱業	1.2	1.2	1.2	1.1
製造業	25.9	25.7	25.7	25.6
電力	2.5	2.4	2.4	2.4
建設業	8.2	7.6	7.2	6.9
商業	14.1	13.9	14.8	15.6
飲食業	1.8	1.7	1.8	1.8
運輸・通信	7.9	7.5	7.4	7.3
金融	1.1	1.4	1.6	1.8
不動産	6.9	6.7	6.6	6.6
行政	3.4	3.5	3.8	4.1
教育	8.5	8.6	8.5	8.3
保健医療	6.1	6.2	6.0	5.8
その他サービス	3.1	3.2	3.6	4.1
総計	100.0	100.0	100.0	100.0

(出典)スロヴァキア統計年鑑

次に、鉱工業分野での生産額のシェア(96年)を見ると、「金属製品」部門が鉱工業分野の生産額の15.5%を占め、以下、「食品加工」部門(14.2%)、「電気・ガス・水道」部門(10.7%)、「化学製品」部門(8.6%)、「石炭・石油精製」部門(7.7%)、「輸送機械」部門(7.7%)となっており、鉱工業分野では上位6部門の生産額のシェアが鉱工業分野全体の6割を越える水準となっている。

鉱工業分野の部門別シェア

(単位:生産合計額以外は%)

	1993年	1994年	1995年	1996年
鉱工業生産合計(百万SKK)	395,100	407,010	437,346	448,657
合計(以下%)	100.0	100.0	100.0	100.0
鉱業部門	2.7	2.5	2.4	2.3
工業部門	85.9	85.4	87.1	87.0
食品加工	16.0	15.2	13.8	14.2
繊維製品	4.5	4.3	3.6	3.4
皮革製品	1.6	1.3	1.4	1.3
木材製品	1.5	1.5	1.6	1.5
製紙・紙製品	5.6	6.2	6.1	5.5
石炭・石油精製	5.9	7.0	6.9	7.7
化学製品	8.1	8.3	8.6	8.6
ゴム・プラスチック製品	3.3	3.4	3.8	3.9
非金属製品	4.7	4.2	3.8	3.7
金属製品	17.3	17.5	17.8	15.5
機械設備	7.3	6.2	6.6	7.0
電機製品	4.4	4.1	4.2	4.7
輸送機械	4.5	4.7	6.9	7.7
その他	2.3	2.0	2.0	2.3
電気・ガス・水道部門	11.3	11.6	10.5	10.7

(出典)スロヴァキア統計年鑑

鉱工業分野の部門別成長率

(単位:%)

	1993年	1994年	1995年	1996年
鉱工業生産合計	-11.5	2.8	8.3	2.6
鉱業部門	-12.0	1.4	4.0	5.7
工業部門	-11.1	0.9	9.8	-
食品加工	-17.8	-8.2	-1.7	5.7
繊維製品	-17.8	-2.5	-9.3	-3.4
皮革製品	-27.2	-7.2	16.6	0.8
木材製品	-18.8	2.8	15.5	-2.7
製紙・紙製品	-12.2	15.8	6.6	5.5
石炭・石油精製	-1.7	21.7	6.8	-3.3
化学製品	-5.7	6.3	12.2	3.0
ゴム・プラスチック製品	-9.3	9.2	21.1	3.2
非金属製品	-8.6	-4.6	-2.0	-0.4
金属製品	0.6	2.6	10.2	-8.4
機械設備	-24.1	-13.4	15.3	7.2
電機製品	-10.7	0.8	11.0	14.4
輸送機械	-13.7	5.3	59.0	21.7
その他	-13.6	-4.8	8.3	-
電気・ガス・水道部門	-7.7	15.3	-2.0	5.0

(出典)スロヴァキア統計年鑑

鉱工業分野での生産額成長率の増減(96年値(前年比))を見ると、「輸送機械」部門が21.7%の急成長を示し、以下、「電気製品」部門(14.4%)、「機械設備」部門(7.2%)、「食品加工」部門(5.7%)となっている。特に「輸送機械」部門は95年の前年比でも59.0%の成長率となっている。

一方、「金属製品」部門は-8.4%の減少となっており、以下、「繊維製品」部門(-3.4%)、「石炭・石油精製」部門(-3.3%)、「木材製品」部門(-2.7%)の順に生産額を前年比で減少させている。「繊維製品」部門は95年の前年比の生産額も-9.3%と減少を続けており、90年以降、継続して前年比の生産額を割り込んでいる。

2. 工業開発計画の概要

2-1. 2005年までの産業政策

スロヴァキア国政府は市場経済化以降の97年までの工業分野のパフォーマンスを良好と位置づけつつ、98年から2005年までの一層の工業開発を目指した「産業政策(Industrial Policy)」(「スロヴァキア共和国の工業政策の現状」(スロヴァキア共和国政府決定234/1996および612/1997)97年9月発表)を打ち出している。産業政策の策定に向けて2005年までに達成すべき課題は以下の7点に位置づけられている。

- ①未使用の生産能力の転換と再構築
- ②企業活動に対する金融措置を充実すること
- ③海外市場へのアクセシビリティを促すこと
- ④新技術へのアクセシビリティを高めること
- ⑤科学・技術および経済情報・知識を入手可能とすること
- ⑥地方部の経済的ポテンシャルを活性化してその開発を支援すること
- ⑦人材の開発を行うこと

具体的な政策目標としては以下の5点である。

- ①工業部門の構造変革を加速すること
- ②起業と経営環境を特に中小企業にとって望ましいものとするべく支援すること
- ③企業間の協業を促すこと

- ④技術革新と研究開発を促す政策を通じて工業分野のポテンシャルを高めること
- ⑤均衡のある地方開発を支援すること

これらの骨子と政策目標を念頭に置いて、同国政府は以下の 11 点の具体的なプログラムを策定している。

- ①技術革新・開発プログラム
- ②品質向上・工業デザイン振興プログラム
- ③輸出振興プログラム
- ④リスクを有する資本を活用するプログラム
- ⑤人材開発プログラム
- ⑥環境管理・監査プログラム
- ⑦半製品の活用プログラム
- ⑧自動車産業振興プログラム
- ⑨機械工業・軍備産業支援プログラム
- ⑩木材の効率的な利用と加工に関する開発プログラム
- ⑪バイオテクノロジーの開発・活用プログラム

2-2. 自動車産業振興プログラム

このプログラムの目的は以下の通りである。

- ①生産の経済効果を視野に入れて最新技術を備えた完成車の生産体制を確立する。
- ②機械産業、鉄鋼業、化学産業、軽工業といった分野の企業が生産する半製品から複合製品までの広範な製品を自動車産業の供給者と結び付ける。
- ③雇用を拡大する。
- ④スロヴァキア国の比較優位性を効果的に活用する。

このプログラムによってスロヴァキア国の年間生産台数が 20 万台を達成できれば、生産に必要な部品総量の半分を国内から供給できるものであるとし、このことが同国の工業生産と雇用の拡大に資するものであるとしている。また、その実現のためには外国投資家の発掘が最重要課題であ

るとの位置づけを行っている。

この政策目的を達成するために、スロヴァキア国政府は(1)外国投資家に対する同国の投資環境の整備と(2)スロヴァキア資本の参入を想定している。ただ、助成対象や資金源、国庫補助の原則と具体的な条件等は未決定・未整備の段階にある。

2-3. 木材の効率的な利用と加工に関する開発プログラム

このプログラムは木材加工業、家具、セルロースおよび紙の各産業の最終製品が諸外国の市場に参入し得ることと未加工の木材輸出を促進することを目的としている。また、産業政策を通じて行われる援助の内容は以下の3点である。

- ①家具の輸出競争力を高めるために家具産業の近代化を促す。
- ②建築(主に多層階住宅の開発)に使う木材の活用に関する製品開発を促す。
- ③未加工木材を加工製品にする製造技術を導入する。

このプログラムでは、スロヴァキア国政府予算のうち1億 SKK が準備されており、スロヴァキア保証開発銀行に「木材の効果的活用を目的とする産業開発プログラムの基本的な利害の一部無償還付に関する申込書」を提出し、一定の審査を経て、同銀行が「基本金利利率の一部支払いに対する無償還付に関する約束」を発行することで資金援助を受けることとなる。この還付制度では、貸付を行う金融機関が付与する投資利率、投資-営業基本利率および営業基本利率の部分的な支払いに対して無償還付の財政的支援が行われることとなる。

3. 中小企業振興政策の概要

1998年から2005年までのスロヴァキア国の「産業政策」でも取り上げられている通り、同国の中小企業振興に関しては重点課題のひとつとなっている。その基本政策は96年12月に経済省が策定した「中期中小企業振興政策」として策定されている。

そこでは、政策ターゲットを①潜在的起業家と②既存の良好な中小企業の2つに分けて設定している。①は雇用の創出と地域経済の活性化、輸出促進の3点からの位置づけであり、②に関しては重点産業への部品供給や新技術・技能の活用、輸出促進といった点からの策定である。

スロヴァキア国の中期中小企業振興政策の政策目標は以下の9点である。

- ①法制度整備の改善
- ②GDP 成長における中小企業の貢献の拡大
- ③中小企業数の増加
- ④新規雇用の創出
- ⑤起業家への経営能力の開発
- ⑥地域的不均衡の是正
- ⑦大企業との協業の促進
- ⑧輸出促進
- ⑨技術依存型・技術導入型中小企業数の増加

4. 中小企業振興関連機関の概要と具体的な実施プログラム

スロヴァキア国の中小企業振興政策を実施する実行機関としては、本プロジェクトのカウンター・パート(Executing Agencies)として位置づけられる2つの機関(①中小企業庁(National Agency for Development of Small and Medium Enterprises: NADSME)および②産業開発再活性化庁(Agency for Industrial Development and Revitalization: AIDR))である。

NADSME の最大の特徴はそのネットワークにある。1997 年末の段階で、主に中小企業に対するアドバイスやコンサルティングを行う Regional Advisory and Information Center (RAIC) が主な12 都市に設置されているほか、4都市には Business and Innovation Center (BIC)を置いて中小企業に対するトレーニング・プログラム等を行っている。97 年の実績では、相談総数は 9,440 件で、950 件のビジネス・プランに支援を行ったほか、785 件の起業に対する支援を行っている。また、BIC では 40 件のインキュベーション・プログラムを採用して起業に対する支援を行っている。さらに、経営、マーケティング、ビジネス・プラン策定、法務・財務および ISO9000 取得に関するセミナー事業を展開しており、152 の講座に 1,957 人が参加している。97 年の事業予算は PHARE プログラムからの支援(1,9 百万 ECU)とスロヴァキア国政府(経済省)からの支援(5.3 百万 SKK)から成り立っている。

AIDR の主な活動は従業員 250 名以下の企業(主に製造業)に対して、①企業のリストラクチャリング策定や近代化、効率化の支援、②企業改革を目的とする企業への資金援助、③情報の提供とデータ・ベースの作成、④新しい生産技術の普及、⑤国際ネットワークを構築する諸外国機関との連携(見本市への参加やセミナーの開催等)、⑥貿易振興、および、⑦PHARE プログラムを活用した企業のリストラクチャリングと民営化プログラムの策定を行っている。97 年の事業予算は

23.3 百万 SKK で、このうちの 39.8%(9.2 百万 SKK) が PHARE プログラムの拠出となっているほか、スロヴァキア国政府(経済省)からの資金が 36.5%(8.5 百万 SKK)となっている。

5. 中小企業の実態

スロヴァキア国では、従業員数が 24 名以下を小企業、25 名以上 499 名以下を中企業と定義している。また、会社形態で営利事業を展開する行う場合には、商業登録を行うことが義務づけられている。

規模別・部門別営利企業数を見ると、第1に、従業員規模で1～9人の営利企業が全体の 77.0% を占めている。また、従業員規模が 249 人までの中企業の営利企業数が全体の 98.3%を占めており、スロヴァキア国の営利企業のほとんどが従業員規模で中小企業であるといえる。

第2に、商業分野の 89.7%の営利企業が従業員規模で9名以下であり、不動産分野および金融分野でもそのシェアが 80%を越える水準となっている。また、製造業分野の営利企業の 82.7%が従業員規模で 49 人以下となっている。

第3に、規模別の生産額を見ると、従業員規模で 500 人以上を有する大企業の生産額がスロヴァキア国の営利企業の総生産額の 66.7%を占め(96 年)、ごく少数の大企業がスロヴァキア国の生産額の3分の2以上を産出していることとなっている。

第4に、雇用者数を見ても、大企業の雇用者数が全体の約60%を占める一方で、生産額の27.8%を占める従業員数 25 人以上 499 人以下の営利企業の雇用者数が全体の 34.6%を占める結果となっている。

規模別・部門別・営利企業数

	総数		規模別							
	数	割合	0-9人	割合	10-49人	割合	50-249人	割合	250人以上	割合
農業	3,589	7.5%	2,106	58.7%	518	14.4%	841	23.4%	124	3.5%
漁業	14	0.0%	10	71.4%	3	21.4%	1	7.1%	0	0.0%
鉱業	88	0.2%	41	46.6%	19	21.6%	15	17.0%	13	14.8%
製造業	7,541	15.8%	4,382	58.1%	1,855	24.6%	897	11.9%	407	5.4%
電力	89	0.2%	37	41.6%	23	25.8%	11	12.4%	18	20.2%
建設	3,598	7.5%	2,126	59.1%	1,033	28.7%	381	10.6%	58	1.6%
商業	21,232	44.4%	19,045	89.7%	1,804	8.5%	313	1.5%	70	0.3%
飲食業	1,157	2.4%	816	70.5%	286	24.7%	49	4.2%	6	0.5%
運輸・通信	1,437	3.0%	1,091	75.9%	188	13.1%	112	7.8%	46	3.2%
金融	601	1.3%	505	84.0%	64	10.6%	18	3.0%	14	2.3%
不動産	6,916	14.4%	5,828	84.3%	769	11.1%	273	3.9%	46	0.7%
行政	11	0.0%	6	54.5%	5	45.5%	0	0.0%	0	0.0%
教育	486	1.0%	131	27.0%	106	21.8%	249	51.2%	0	0.0%
保健医療	99	0.2%	47	47.5%	18	18.2%	22	22.2%	12	12.1%
その他サービス	1,008	2.1%	694	68.8%	197	19.5%	102	10.1%	15	1.5%
総計	47,866	100.0%	36,865	77.0%	6,888	14.4%	3,284	6.9%	829	1.7%

(出典)スロヴァキア統計年鑑

第5に、従業員規模で 1,000 人を越える営利企業の平均賃金が営利企業全体を7ポイント上回る水準となっている。その一方で、従業員規模で 100 人以上 499 人以下の平均賃金は営利企業全体を大きく下回っていることとなっている。

規模別生産額・雇用者数・平均賃金(月額)

		生産額(百万SKK)				雇用者数(人)				平均賃金(SK)	
		1995年		1996年		1995年		1996年		全体	全体
		1995年	割合	1996年	割合	1995年	割合	1996年	割合	1995年=100	1996年=100
小規模	小計	23,664	5.3%	25,880	5.5%	31,421	5.7%	33,960	6.2%	-	-
	10人以下	7,549	1.7%	10,352	2.2%	8,318	1.5%	11,886	2.2%	-	-
	11-24	16,115	3.6%	15,528	3.3%	23,103	4.2%	22,074	4.0%	-	-
中規模	小計	115,898	26.2%	132,057	27.8%	180,534	32.9%	189,228	34.6%	6,930	92
	25-99	23,507	5.3%	30,399	6.4%	39,022	7.1%	45,214	8.3%	7,053	94
	100-499	92,391	20.9%	101,658	21.4%	141,512	25.8%	144,014	26.4%	6,896	92
大規模	小計	303,017	68.5%	316,601	66.7%	336,404	61.3%	323,150	59.1%	7,793	104
	500-999	57,077	12.9%	55,101	11.6%	69,474	12.7%	67,082	12.3%	7,164	96
	1000以上	245,940	55.6%	261,500	55.1%	266,930	48.7%	256,068	46.9%	7,957	106
合計		442,578	100.0%	474,537	100.0%	548,359	100.0%	546,338	100.0%	7,492	100

(出典)スロヴァキア統計年鑑

6. 木材加工業および自動車産業の現状

木材加工業は過去3年で概ね 15,000 人の雇用を形成するが、賃金水準は鉱工業全体を比較してかなり低い水準で推移している。また、鉱工業全体の売上高の 1.3%が木材加工業から産出されている(96年)。売上高に占める輸出額のシェアは 50%を若干下回る水準にある。

次に、自動車産業は鉱工業全体の 5.5%前後を雇用する産業で、賃金は平均水準を上回る水準にある。また、鉱工業全体の 7.0%の売上を自動車産業から産出している。特に顕著な傾向として、スロヴァキア国の自動車産業の売上高の 70%以上が輸出されていることにある。

自動車産業および木材加工業の雇用者数、給与、売上、輸出高(月額)

	雇用者数						給与(SK)					
	1994年		1995年		1996年		全体=		全体=		全体=	
	1994年	割合	1995年	割合	1996年	割合	1994年	100	1995年	100	1996年	100
木材製品	14,891	2.9%	15,007	2.9%	14,740	2.9%	5,391	83	6,322	84	7,117	83
輸送機械	26,521	5.2%	28,834	5.6%	28,286	5.5%	6,348	98	7,531	101	8,902	104
鉱工業全体	513,494		516,938		512,378		6,501		7,492		8,583	
	売上高(百万SKK)			輸出高(百万SKK)			対			対		
	1994年		1995年	1994年		1995年	対		対		対	
	1994年	1995年	1996年	1994年	売上高	1995年	売上高	1996年	売上高	1994年	売上高	
木材製品	6,635	7,286	6,923	3,305	49.8%	3,593	49.3%	3,272	47.3%			
輸送機械	18,484	29,406	36,766	13,728	74.3%	22,562	76.7%	26,315	71.6%			
鉱工業全体	488,892	513,744	526,699	200,079	40.9%	221,898	43.2%	201,663	38.3%			

(出典)スロヴァキア統計年鑑

スロヴァキア国の自動車産業で特に注目されるのは、乗用車の生産が急上昇する中で、生産のほとんどが輸出に向けられて、その傾向は一層顕著になっている点である。VW Bratislava 社の部品の現地調達率が 30%程度水準で推移していることから、VW 社のスロヴァキア国での生産は比較的安価な生産コストを背景にしたアッセンブル拠点としての位置づけであると考えられる。

スロヴァキア国の自動車産業の生産高と販売先

車種	社名	1995年				1996年				1997年			
		生産台数	国内向け	輸出	輸出車割合	生産台数	国内向け	輸出	輸出車割合	生産台数	国内向け	輸出	輸出車割合
乗用車	VW Bratislava社	19,688	994	18,694	95.0%	30,147	1,216	28,931	96.0%	40,885	223	40,662	99.5%
オートバイ	MOPEDY社	9,950	1,300	8,644	86.9%	12,800	1,250	11,550	90.2%	6,500	1,000	5,500	84.6%
	MOTO YUROPA 社	246	27	203	82.5%	0	0	0	0.0%	0	0	0	0.0%
	PELAS, Trnava社	100	10	90	90.0%	120	0	120	100.0%	0	0	0	0.0%
	PENTA 社	1,012	12	1,000	98.8%	600	20	580	96.7%	0	0	0	0.0%
	FS MOTOR MANET 社	7,004	1,560	5,488	78.4%	10,763	836	9,988	92.8%	8,000	1,100	7,100	88.8%
バス	LIAZ ZVOLEN社									10	5	5	50.0%
商用車	LIAZ ZVOLEN社	231	61	170	73.6%	183	82	101	55.2%	0	0	5	0.0%
	SLOV-AVIA社	149	129	0	0.0%	214	270	0	0.0%	177	174	3	1.7%
	TAZ 社	2,211	799	1,341	60.7%	1,354	679	745	55.0%	838	435	396	47.3%
	VAB SIPOX 社	42	6	23	54.8%	30	14	11	36.7%	1	6	0	0.0%
	VSS社	98	5	97	99.0%	85	34	69	81.2%	393	24	369	93.9%
トレーラー	ASKO社	165	71	94	57.0%	245	188	47	19.2%	260	190	70	26.9%
	LIAZ 社	48	39	9	18.8%	79	56	23	29.1%	44	34	10	22.7%
	SLOV-AVIA社					10	13	0	0.0%	7	7	0	0.0%
	VAB SIPOX社									8	8	0	0.0%
	VSS社	7	3	0	0.0%	2	1	0	0.0%	9	9	0	0.0%
農業用	AGROSTROJ社	40	36	15	37.5%	95	35	60	63.2%	0	0	0	0.0%
トラクター	ZTS TEES社	774	139	635	82.0%	887	184	631	71.1%	1,017	95	922	90.7%
軽商用車	VAB SIPOX社	185	97	93	50.3%	99	107	8	8.1%	55	39	11	20.0%

(出典) Slovak Republic Automotive Industry Statistics Yearbook

VW Bratislava 社以外の生産状況を見ると、一部の生産を除いて、概ね停滞あるいは減少傾向にある。オートバイ生産の PENTA 社、MOTO YUROPA 社、PELAS 社がそれぞれ 93 年、95 年、96 年に、また、農業用トラクター生産の AGROSTROJ 社が 96 年に、生産をストップしている状況にもある。これらの生産停止は、市場経済化以降の貿易自由化に伴う外国製品に市場を席巻された結果であると言える。つまり、スロヴァキア国の自動車産業は VW Bratislava 社が順調に生産台数を拡大する一方で、その他のメーカーの生産は停滞あるいは縮小という二極分化が進んでおり、VW Bratislava 社の自動車生産がスロヴァキア国全体の自動車産業の現状を反映するものではないことに留意する必要がある。

7. 関連企業(工場)視察からの指摘

今回の鉱工業プロジェクト選定確認調査では、自動車関連企業3社と木材加工関連企業2社へ

のインタビュー調査を行った。同調査を踏まえ、以下の6点に関して指摘することができる。

まず第1に、旧国営企業を民営化プロセスで継承した場合、広大な敷地に旧体制から敷設された機材を活用しているため、固定資産に対する負担が多く、かつ、市場経済化以降も生産形態に変化がなく、結果として、企業経営が思うに任せない状況にある。一方市場経済化以降に新たに設備を購入して生産を開始した場合には、旧体制時に培った技術を前提に新しい技術の蓄積も円滑で、かつ、市場ニーズに迅速に対応できている状況にある。

第2に、いずれの企業も資金繰りには困難を極めている状況にある。公定歩合は 8.8%程度の水準にあるが、貸付金利は短期(1年未満)および中期(1~4年)で 10%を越え、企業の業績によっては 20%を越える場合も多く、新規投資や運転資金を調達するのが難しい状況にある。

第3に、経営面での日本からの支援の要請が大きいという点である。組織開発や財務・会計管理、情報システム、流通管理、マーケティング(市場開拓)等の分野で協力を求めている状況にある。特に、財務・会計およびマーケティングの分野に対しての要望は、訪問した全ての企業からの要望であった。

第4に、自動車関連企業においては、技術面に関しては十分な実力があり、支援の必要はないとの回答を得た。旧体制時から軍需産業を中心に産業構造を構築しており、保有する技術は民需転換も十分に可能となっており、むしろ問題はマーケティング(市場開拓)能力の欠如に起因するものであるとしている。

第5に、木材加工関連企業においては、日本からの技術面での支援を期待するとの回答を得た。特に、製材、接着および品質管理に関しては強い要望があった。欧州市場では、イタリアやオーストリア、チェコ製の家具と競争する必要があるため、日本からの技術支援に対する要望は大きい状況にある。

第6に、NADSME および AIDR を通じてインタビュー調査の要請を行ったにもかかわらず、訪問した企業のすべてで、両機関の支援プログラムやセミナー等を活用した経験はなく、具体的な活動すら知らない企業もあった。

ヒアリングの内容

ヒアリング企業 1. Matadorfix 社

- タイヤ・ゴム工業。スロヴァキア国自動車工業会会員企業。
- オーストリア・ハンガリーからの資本金を基に1905年に設立。
- 1948年に国営化。製品の多くは旧ソ連邦に輸出されていた。市場経済化直後でも旧ソ連邦への輸出が多く、89年から92年の段階でも80%以上を同連邦に輸出していた。

- 89年には約2,000人が働いていたが92年の民営化後の93年に5つの会社に分割(①Matador:母体・食堂・福祉、②Matadorol:プラスチック製造、③Matadorblt:ホース製造、④Matadorfix:ペンキ・工業用接着剤製造、⑤Madops:関連企業の輸送業務)。
- Matadorfix 社に所属していた48人のうちの7人が新会社を作って民営化。新たな投資をしたものの機械・設備の80%は旧体制下に使っていたものを引き継ぐ。新しくした機械・設備(20%分)の中の30%はPHARE資金を活用。70%は民間銀行より調達(調達金利は公定歩合+3.1%)。
- 現在の税引前利益は17,000万。稼働率は40%程度。
- 主な製品とスロヴァキア国内でのシェア:道路のセンター・ライン用の白いペンキ(80%)、接着剤(45%)、セメント(5%)、ゴム(50%)。特に、センター・ライン用の白ペンキは内外の企業との競争が激しいが、他社製はスロヴァキア国の環境基準をクリアしておらず、今後のシェアは増加すると考えられる。逆に、セメントは環境規制に対する対応が難しく、生産を中止する予定。
- 旧体制の生産設備ではスロヴァキア国の環境規制をクリアできず、工場を解体して地面を掘り、新しい機械・設備(特に原材料貯蔵タンク)を設置した。ただ、現在の利益水準では環境対策に対する投資が大半で新たな機械・設備投資ができるような状況にない。
- Matadorfix 社独自の人材育成プログラムがある。ただ、設備・機械投資のプライオリティが高く、不十分であると感じている。
- 中小企業庁の政策は良いプログラムがない。資金支援に関してもプログラムの内容も不十分である。現状では大きな対策ができない。政府の施策は大企業が優先で中小企業は端に置かれた感がある。中小企業は忘れられた存在となった。むしろ、PHAREプログラムの中小企業支援施策の方が良いが打ち切られることになって残念である。

ヒアリング企業Ⅱ. NATES 社

- 注文販売による家具の生産。また、グループ企業で規格家具を生産。
- 共産主義時代に父親が町の木材加工工場の責任者で連邦共和国への加工品の供給を行っていたが、一部は輸出もしていた。最盛期でも従業員は50人。50年代にはグレードの高い家具製造を行っており、大使館用の家具を作っていた。50年代にコンピュータを導入し連邦国内でも新鋭工場であった。
- 89年のピロード革命で木材加工工場は国営のままか、あるいは、すたれるかの2つしかない状況で、90年に勤めていた工場を辞め、3人の息子と4人で、NATES社を作り、4人で経営をしている。
- 注文販売を行うNATES社の資本金は800万SKK。この他、規格品を作るINTERTES社をグループ企業としている(資本金600万SKK)。グループ全体の97年の売上は5,000万SKK。98年は6,500万SKKと予想される。稼働率は70%程度。売上高に占める注文販売の比率は30~40%、規格品は60~70%。
- 原材料となる木材の国内調達比率は100%。中央スロヴァキアから調達している。ペンキや接着剤の80%は国内で調達できるが、残りの20%はスペインとイタリアから輸入している。
- スロヴァキア国内でのビジネスは非常に難しく、特に新たな市場への参入は非常に難しい。
- 経営上の問題点は3点ある。第1には、市場経済化に資するマネージメント能力の欠如である。経験者が少ない(スロヴァキア工科大学の卒業生を採用したが能力的には不十分である。コンピュータの導入により経営改善を試行している。第2には、資金調達の難しさが上げられる。現在の資金調達はスロヴァキア国農業銀行(南スロヴ

アキア地域に力を入れている)から調達した。ブラティスラバの銀行では貸してくれなかった。資金調達で政府の資金援助を受けたことはない。第3は技術面である。基礎的な技術はあるが、稼働率を上げるための方策や設計技術、コスト削減の方策などを日本の技術者から積極的に受け入れたい。

- 営業力の向上も必要不可欠である。マーケティング能力を向上させたい。
- スロヴァキア国企業の家具は品質が悪いという定評があり、これを払拭することが重要だと考えている。
- スロヴァキア国内には椅子を製造する企業がない。生産しようとしているが、機械・設備投資に回す資金がない状況にある。
- 政府の中小企業支援施策を活用したことはない。

ヒアリング企業Ⅲ. SULE-IKS社

- 金型製造、アルミ加工、プラスチック加工、金属加工。スロヴァキア国自動車工業会会員企業。
- 町の旧国営工場(航空エンジンを製造。従業員 12,000 人。)に勤めていた技術者2名とオーストリア人1名の計3名で1991年に設立。国の土地を買ってガレージと倉庫からスタートした。設備・機械も従業員もいなかった。
- 設立時の資本金は10万SKK。民間銀行から調達。現在も年率18%の利子と元本の返済に追われている。現在は増資して資本金は20万SKK。従業員は150人になった。97年の売上額は8,600万SKK。金型製造が3,500万SKK、アルミ加工が4,000万SKK、プラスチック加工が600万SKK、その他が金属加工。税引後の全社の利益は400万SKK。
- 技術者のほとんどが地域の出身者で、元国営工場の従業員であった。給与は平均10,000SKKでスロヴァキア国の平均水準を大きく上回る。生産性の伸びが給与の伸びを上回るため、会社の業績も良い。
- 92年に新しい機械・設備を購入した。金型製造をはじめに行っていたが、プラスチック加工、アルミ加工、金属加工の順で多角化(Diversification)を進めた。多角化を進められたのは、旧国営工場で航空エンジンを生産していた際のノウハウの蓄積があったからである。製品の90%はドイツ、フランス、オランダ、オーストリアおよびチェコに輸出している。アルミ加工による部品はBMWの5クラスの自動車に使われている。BMW社に参入できたのは給与が安い面で価格競争力があり、かつ、製品の品質が高いことが評価された結果である。BMW社に納入して3年が経過している。但し、同社に直接納入しているのではなく、ドイツにある2次加工業者に納入している。
- 原材料のほとんどは輸入している。例えば、標準金型やポリオキシメチレンはドイツから買っている。
- 稼働率は70%程度。但し30%は遊休であるのではなく、急な注文に対応できるようにバッファーとしてとっている。
- 設計部門に強みがある。CAD/CAMによる設計を行っており、インターネットでクライアントと情報を送受信している。
- ISO9000シリーズは取り組みから2年が経過したが、98年中に取得できることとなっている。
- 日本の自動車メーカーにも製品を売っていきたいと考えている。日本人の専門家からはその視点で技術移転をしてもらえば有り難い。現状での問題点はそう多くないが、設計面と製品の硬度、省力化、金型の研磨技術も移転して欲しい。
- スロヴァキア国政府の支援プログラムは活用したことはない。

ヒアリング企業Ⅳ. TOPOS社

- マフラー、農業機械用部品、工業用エレベーターとその部品が主要製品。スロヴァキア国自動車工業会会員企業。

- 1947年に重工業工場として設立され戦車のボディを作っていた。92年に民営化基金を活用して株式会社になった。転売された後に97年3月1日に現在の3人のオーナーが経営権を掌握した。
- 現オーナーはTOPOS社を2億SKKで購入。1億2,000万SKKは自己資金を拠出し、残りは年率24%で民間銀行から調達。資本金は7,100万SKK。97年の売上額は2億SKKであるが、現在の操業状態では利益はほとんどない。
- 89年の段階では1,460人が働いていたが、93年には301人までリストラチャリングを行った。現在は業務の多角化の過程にあり、530人まで従業員を増やしている。
- 設備・機械は旧国営企業時代から使っていたもの(ほとんどがチェコスロヴァキア製(90%)、スイス、ドイツ製10%)を継承しており、15年から20年前のものが中心である。
- 現在の製品は同社が新たに取り組んでいるものであるが、戦車の部品も10%程度は生産している。製品の多くは半製品をドイツから輸入し、組み立ててドイツに輸出することが多い。労賃が安く、かつ、クオリティが高いので、自社製品がドイツで売れるのだと考えている。
- ドイツの自動車メーカーからの新製品の納入に対するオファーがあったが、注文に対応するためには6,000万SKKが必要で、その工面ができない状況にある。要は、投資を続けなければ市場のニーズに対応できないが、資金を調達することは容易ではない状況にある。
- 技術面に関しては、旧国営工場時代の技術の蓄積をベースに新たな技術提携を行えば乗り切れると考えている。ただ、金属製品の加工技術に関しては日本から技術移転をしてもらえれば有り難い。
- ISO9000シリーズは来年のはじめには取得できる。
- 政府の中小企業資金支援プログラムは額が小さすぎて使いものにならない。また、外国の商社とのコンタクトを促進させるようなプログラムがあれば、大変、有効だと思う。

ヒアリング企業V. Malokarpatska木材工業社

- 床板生産。
- 1967年に設立。
- 現在は97%の株を3人が所有する株式会社。1人が社長、経済部長、マーケティング部長。残りの3%の株は従業員が所有。96年に民営化されて有限会社として経営されていたが、昨年3月に株式会社化。昨年の売上高は3億6,000万SKK。材料代が1億3,200万SKK、加工経費(エネルギー・人件費等)が2億2,755万SKK。経営は非常に厳しい状況にある。
- 設立当初は周辺の山林で採れる木を材木にして販売。71年からは半製品(いすや家具)の生産を開始。また、Wood Fiberの加工や高・中密度の木材を生産(但し、70年代末葉に生産中止)。80年代に入ってベニヤ板の生産を開始したものの80年代後半に生産を中止。80年代後半に床板の生産を始め、現在に至っている。
- 現在の従業員は420名。一番多いとき(77年~86年)は1,100人であったが、この時には人が足りず、COMECON協定で300人のベトナム人、50人のキューバ人を5年契約で雇用していた。この時期は90,000㎡の素材を加工していた。現在は35,000-40,000㎡。木の素材や質によって変わってくるが、樫の木(Oak)が一番高い。昔は桜の木もあったが、今はない。楓やブナも使っている。
- 製品は3層の木材を加工する3種類の床板を生産している。(1)15mm(高さ)、幅が184mm、長さが220cm。環境

面でも接着剤に留意して、規制もクリアしている。上層が 4m/m、中層が 9m/m、下層が 2m/m。木と木をつける横の部分にしか接着しないタイプ。床の上にマットをひいて上に置くようなもので、850 m²/日が作られている。スウェーデン製のニスに3回塗り加工。(2)高さ 21m/m、幅が 30-70m/m(5m/m ずつオーダー次第で動かせる)、長さが 250-400m/m(50m/m ずつ動かせる)。これは床と接着するタイプ(クラシック・スタイルと呼称)。(3)高さ10m/m、幅50m/m、長さが250m/mで床にモザイク風に組み合わせて貼っていくタイプ。(1)が主力製品で、(2)と(3)は余裕のある時間に生産している(双方で2,000 m²/年)。

- 機械・設備はすべて旧体制時代からのものを使っている。(1)を生産する機械・設備はドイツ製で稼働して約8年が経過しているが、その他の機械・設備は購入して20年以上のものである。(1)を生産する機械・設備の稼働率は85%である。
- 完成品の約50%を輸出している。半製品の輸出は35%程度。家具および椅子の部品に関しては100%が輸出である。輸出先はドイツ、イタリア、チェコ、オーストリアおよびスカンジナビア諸国。中近東諸国への輸出を考えている。
- 新しい機械・設備を導入して生産の多角化を図りたいと考えているが、民間銀行から提示された金利は24%で、とても高く借りられない。
- 技術面での協力は必要ないと考える。ただ、経営面ではマーケティングと財務・会計部門での協力が得られれば有り難い。また、技術提携先の発掘に関しても協力を得たい。
- スロヴァキア国政府の支援プログラムを活用したことはない。

8. 国際機関、他国援助機関等の協力の現状

中小企業庁が取りまとめた国際機関および他国援助機関等のスロヴァキア国に対する中小企業振興に関する協力は、PHARE プログラムのほか5カ国の援助機関から実施されている。

まず、PHARE プログラムでは、①RAIC および BIS を通じた情報提供事業、②Euro-Info Corresponding Centre (EICC)を通じた欧州のビジネス情報提供事業、③起業家支援事業、④スロヴァキア国の中小企業とのサブ・コントラクト提携を促進する Subcontract Exchange of Slovakia (SES) 事業、⑤中小企業への技術協力事業、および、⑥金融支援事業の6事業から構成されている。96年度の支援総額は20.5百万 ECU である。

次に、国別ではオランダ、ドイツ、米国、および、日本の4カ国が協力を行っている。オランダ国政府は RAIC および BIS を通じて MIS (Management Information System) に関する支援を実施しているほか、ビジネス・プランを策定するためのコンピュータ・プログラムの提供を行っている。ドイツ国は小企業経営者に対する経営ガイダンスと研究開発のあり方に関するセミナーを主な内容としている。また、96年下半期からは2名の長期派遣専門家によるモデル企業を対象にした生産改善指導を行っている。米国に関しては、中小企業に対する資金支援事業 (Slovak-American Enterprise Fund (SAEF)) を展開し、96年末の段階で27プロジェクトに対して90.1百万 SKK が

貸与されている。

さらに、ツー・ステップ・ローンに関しては、欧州投資銀行(EIB)および日本輸出入銀行(EXIM)が実施している。96年末の段階で、5プロジェクト/900百万SKKがEIBの資金を通じて、また、283プロジェクト/2,580百万SKKがEXIMの資金を通じて融資されている。

9. 中小企業育成に係る我が国の協力の可能性

スロヴァキア国の中小企業に係る政策・制度の分析および自動車産業・木材加工業の実態とヒアリング調査の内容等を踏まえ、中小企業育成に関する日本の協力の可能性については、以下の5点を指摘することができる。

(1)技術水準の把握

特にスロヴァキア国の自動車産業においては、中小企業に対するヒアリング調査を通じて、日本からの技術支援は必要としない旨の回答が大勢を占めた。しかし、良好な経営を行っている企業と言えどもドイツ国BMW社の3次下請けの状況にあり、また、VW社の欧州生産戦略の一端を担っているVW Bratislava社の部品における現地調達率も30%程度の水準である。欧州諸国の中で一定程度の技術水準をもち、立地条件に恵まれ、かつ、貿易の自由化やCEFTAといった制度的な枠組みによってもたらされるメリットを享受している同国にあって、旧体制から引き継ぐ技術の蓄積が国際市場においてどの程度の水準にあるのかを正確に把握した上で今後の協力の可能性を探る必要がある。

(2)生産管理と品質管理に関する支援

木材加工業を営む企業からは技術面(特に、製材技術および接着技術)での支援に対する要請があったが、同時に、自動車産業においても、生産管理と品質管理の分野での協力に関しては必要であるとの回答を得た。これは、旧体制から残存する生産資源を継続しているために効率的な生産管理と品質管理の体系になっていないことを改善する必要があることを意味しており、この分野での協力は重要である。

(3)経営管理に関する支援

ヒアリング調査を実施した全ての中小企業から経営管理に関する支援の要請があった。組織改善や財務・会計、流通管理、情報システム、マーケティング(市場開拓)など要望のある分野は多岐にわたるが、現在のスロヴァキア国の実状を考慮に入れると、財務・会計およびマーケティングの分野での技術移転が重要であるといえることができる。

(4)制度金融のあり方に関する支援

スロヴァキア国の特に中小企業にとって、運転資金と起業資金の調達が困難な状況にあり、このことが貿易・サービス業といった「手っ取り早い」産業へのシフトを加速させていると言っても過言ではない。スロヴァキア保証開発銀行を中心に中小企業の資金調達を支援する制度金融のシステムが存在するが、日本の経験を踏まえると量的にも質的にも不十分であり、この分野での支援は重要である。

(5)中小企業振興機関の機能の活性化に関する支援

PHARE プログラムを通じたスロヴァキア国での中小企業振興機関の各プログラムに関しては、一見、充実しているように見えるが、ヒアリング調査を行った全ての企業で NADSME あるいは AIDR のプログラムを使った経験はないという回答であった。我が国の協力として、中小企業振興機関の特に事業の啓蒙についての協力が必要である。

10. 収集資料リスト

番号	書名	発行年	編著者名	言語*	頁数	備考
1	Slovenska republika (地図)	-	Druck u. Verlag	E. S. F. D.	1	(1:500000)
2	Results of Annual Surveys on Industry of the Slovakia by Enterprises and Establishments	1997	Statistical Office of the Slovak Republic	E. S.	32	
3	Total Economic Results and Acquisition of Investments in Non-financial and Financial Organizations in the Slovak Republic	1997	Statistical Office of the Slovak Republic	E. S.	44	
4	Foreign Trade of the Slovak Republic	1997	Statistical Office of the Slovak Republic	E. S.	73	
5	Selected Indicators on Industrial Organizations and Development of Production in Industrial Branches	1998	Statistical Office of the Slovak Republic	S	60	
6	Selected Data on Regions in the Slovak Republic	1997	Statistical Office of the Slovak Republic	E. S.	72	
7	Vybrane ukazovatele v lesnictve SR za 4. Stvrtrok	1997	Statistical Office of the Slovak Republic	S.	46	
8	CESTAT Statistical Bulletin	1997	Statistical Office of the Slovak Republic	E. S.	99	
9	STAV MALEHO A STREDNEHO PODNIKANIA 1993	1993	NARMSP	S.	91	
10	State of Small and Medium Enterprises and Its Support in Slovak Republic 1994	1994	NADSME	E.	113	
11	State of Small and Medium Enterprises and Its Support in Slovak Republic 1995	1995	NADSME	E.	95	
12	State of Small and Medium Enterprises and Its Support in Slovak Republic 1996	1996	NADSME	E.	106	
13	State of Small and Medium Enterprises and Its Support in Slovak Republic 1997	1997	NADSME	E.	113	
14	Annual Report 1997	1997	NADSME	E.	28	
15	1997 Annual Report	1997	Agency for Industrial Development and Revitalization	E.	24	
16	スロヴァキア共和国の工業政策の現状	1997	スロヴァキア共和国経済省	S.	44	翻訳版
17	GPA	不明	Agency for Industrial Development and Revitalization	E.	7	
18	Annual Report	1997	Slovak Guarantee and Development Bank	E. S.	52	
19	Statistical Yearbook	1998	Automotive Industry Association of The Slovak Republic/ The Slovak Chamber of Commerce And Industry	E. S.	122	
20	The Automotive Components Industry in Slovakia	1997	Slovak National Agency for Foreign Investment and Development	E.	73	
21	The Wood Processing Industry in the Slovak Republic	1996	Slovak National Agency for Foreign Investment and Development	E.	66	
22	Matadorfix	不明	Matadorfix	E.	33	
23	SULE-IKS	不明	SULE-IKS	E.	8	
24	TOPOS Tovarniky	不明	TOPOS Tovarniky	E. D. S.	8	
25	NATES	不明	NATES	S.	5	
26	Malokarpatska Drevarska Fabrika	不明	Malokarpatska Drevarska Fabrika	E.	3	
27	Statistical Yearbook of the Slovak Republic 1997	1997	Statistical Office of the Slovak Republic	E. S.	727	

* E:英語、S:スロヴァキア語、F:フランス語、D:ドイツ語

