

2004 年度

オーナー経営者の意識調査

グラント・ソントン International Business Owners Survey
中堅・中小企業経営トップに対する世界同時調査

Grant Thornton 



目次

CEOからのメッセージ	1
総括コメント	2
1 経済予測	4
2 2004年の事業予測	8
売上および収益	8
投資	9
輸出	12
販売価格と収益性	14
雇用	16
成長と制約要因	19
3 グローバル・マーケット	22
4 企業運営	30
5 SARSの影響	43
6 EU	45
7 調査の方法とデータ	54
グラント・ソントンとは	55

CEOからのメッセージ

独立系企業・オーナー系企業が世界経済の発展や動向に果たした貢献は、広く認識されています。これらの企業は、雇用創出や経済成長の牽引に重要な役割を果たしています。その柔軟な対応力により、変化するマーケットの要求に素早く対処し、経済の変革を後押ししてきました。

これらの企業に対する意識調査を、SARS 流行の後遺症が尾を引いていると感じている国も一部ありますが、世界的には景気回復が着実に見られるようになった 2003 年 9 月から 10 月にかけて行いました。また、米国では来年活発な成長を見込めると感じている一方、ユーロ圏の見方は立ち遅れているように、回復の予測には地域格差があることが明らかになりました。このような要素は、当然世界の様々な地域の企業の意識に影響し、調査結果にも表れています。

本報告書は、雇用、成長および国際貿易など、経済と事業に対する動向を調査したものです。また重要な時事問題もいくつかピックアップしました。SARS の影響、世界貿易のパターン、コスト削減のための他国への業務移転などです。

昨年度の調査と、1993 年から 2002 年にかけてグラント・ソントン インターナショナルが実施した「EU 企業調査」の調査結果を利用して、本報告書で EU のビジネス環境の重要な分野について 12 年間の大局観を把握することができます。この調査に参加くださった全企業にお礼を述べます。世界中の企業に興味をもって読んでいただければ幸いです。

2004 年 4 月



デイビット・マクダネル
CEO
グラント・ソントン インターナショナル

総括コメント

これまでの中堅・中小企業のジレンマ

- 日本経済のデフレによる売り上げ減少という経営環境下での収益確保策は、中堅・中小企業にとっても合理化（コストカット）であった。但し、1) 大企業のように「規模の経済」での大きな効率化が図れるほどには事業規模が大きくない 2) Face-to-face の関係であるがゆえに、大企業のような思い切った人員削減ができないといった理由で、合理化はするもののその効果には限界があった。
- 積極策として、今急成長中の中国などの新しいマーケットへの進出が考えられるが、1) 十分な知見がないためのためらい 2) 大企業への下請けという事業形態で、決められたスペックのものを正確に、納期とおりに納めることはできても、広くマーケットに受け入れられる汎用品を作るノウハウ、技術力に乏しい、といったことから、新興マーケットへの進出に出遅れてしまった企業もある。
- 新しい収益源になる方向性を見出せないという現実を前に、場合によっては、M&A などによる事業の存続、ということも検討せざるを得ないが、多くの企業はB/Sは良いが（資産はある）が、P/Lが悪い（納税しないということポリシーに利益を出さないようなP/Lを作ってきた+デフレ下において、収益力も乏しい）ために、M&A先が見つからず、次の一手が打てないというジレンマを抱える中堅・中小企業が多かった。

景気回復と今後求められる方向性

- 今回の調査結果にもあるように、景況感是好転しつつあり、デフレ対応のための合理化策も一段落し、設備投資に対する前向きな姿勢、雇用の増加も見込まれている。今回の景気回復は大企業からはじまり中堅・中小企業の収益改善は、後追いとなったため、この時点ではまだ弱気な見方なのではないか。上記で見られたような、デフレ環境において明らかになった中堅・中小企業の上記のようなジレンマを生み出す経営体質を転換していくことが必要不可欠である。
- 調査結果にもあるように、収益の回復・維持のためのとる方策の一位はコスト削減であるが、人員のリストラは中堅・中小企業では大企業ほどには行いにくい。加えて、現状においてはある程度の人員削減は実施済みという企業がほとんどであると予想されるため、コスト圧縮効果は小さい。
- 「設備をもち、在庫をもち、顧客からのオーダーにすぐ答えられるように」といった従来の考え方を転換し、米国型のアウトソーシングの良い面を取り入れ、人件費以外の部分での固定費削減によるコスト圧縮策をとる過渡期にある。同時に、中堅・中小といえども、大企業に依存するのではなく、常に自社の独自の強みが発揮できるような技術開発やビジネスモデルを作っていくことが欠かせない。今までは中堅・中小企業は大企業がカバーしきれないニッチマーケットにおいて強みを発揮してきたが、競争激化によりニッチのライフサイクルが短期化し、つねにニッチを開拓しなければならなくなった。

- 技術革新や新ビジネスモデルの開発により収益性が改善し、資金的な余裕が見られるレベルにまでなれば、多少出遅れ感はいないが、当面の大市場である中国に進出するという考え方は中堅・中小企業のひとつの方向性としてまだありえよう。この際に、一社だけでは難しいという判断であれば、あきらめることなく他社とのコンソーシアムも検討すべきである。それによって培った信頼関係が、その後の事業の発展や、企業合併という形にもつながりうるし、外資系のファンドによる買収よりも圧倒的に好ましいのではないかと推察される。
- 今回の景気回復は輸出主導型であり、輸出を行わずに国内のみで事業を展開している企業は、景気回復の恩恵も、輸出を行っている企業に比べると限定的なものにとどまる。

調査全般について

- 日本人は全般的に悲観的な回答をする傾向があることは、これまでの調査でも確認されているが、今回の結果はそれを割引いて考えてみても、中堅・中小企業の経営者が悩んでいることを物語っているようにおもえる。
- 一つには従来型の従業員などのステークホルダー重視の日本型経営の転換が中堅・中小企業でもせまられていることを反映しているのではないかとくに大企業と比べて、中堅・中小企業のほうが利益重視型の経営への転換は難しいから、経営者の悩みは大きい。
- また、日本に特有なマクロ経済環境としてこの98年から5年間にわたり続いているデフレがある。デフレ下ではどうしてもコスト削減に追われ、設備投資などの長期的な視点に立った積極策は打ち出しにくい。
- 今回に限らず、一定のサイクルで起る不況によって企業の収益力が低下し、適正規模での淘汰が起こるといえるのはこれまでもあったことであり、健全な動きであった。しかし、80年代後半から90年代にかけてのバブルのために、淘汰の時期が遅れてしまい、今はまだその余波を引きずっているとみえる。特に、近年の経営環境の変化は今までにない大きなものであるだけに、企業経営へのインパクトも従来になく大きいものであるため、そこからの立ち上がりに苦戦するのは当然である。
- 中堅・中小企業は、どうしても過去の成功体験にひきづられる傾向が強い。しかしこの厳しい時代を、新しい経営形態を作るきっかけと捕らえ、今までとは異なる戦略の模索により知恵を絞り、自社の独自性を明確化し、環境の大きな変化にも対応できるだけの経営力を培うことが何よりも肝要。コスト削減には限界があり、攻めの姿勢で施策展開が不可欠である。
- 今回の景気改善が輸出主導型であることに着目したときに気になるのが、「輸出を行っている」と答えた企業とそうでない企業の回答の差。輸出を行っている企業に顕著な強さが見られるのであれば、輸出・海外展開は中堅・中小企業のとおりうる一つの大きな方向性であることが実証できるのではないかと推察される。

日本大学法学部教授 稲葉 陽二氏 談
前日本政策投資銀行設備投資研究所長
2003年4月より現職

1 経済予測

ポイント：

- 世界のオーナー経営者は、2004年の経済見通しについて前向きである
- その中でもインド、オーストラリア、米国のオーナー経営者は、極めて楽観的である
- EU^{1*}は昨年度に比べて楽観的になってはいるが、NAFTA加盟国諸国^{2*}はさらにこれを上回る
- 日本は2003年に景気が驚異的な回復を見せ始めているが、依然悲観的である

世界のオーナー経営者は、2004年の経済見通しについて前向きである

2004年の調査は、世界的な景気回復の兆しが見えている時期に行なわれたこともあり、経済見通しについて楽観的な意見が増えている。

特に米国については、2003年に企業の利益が急速に上向き、第三四半期に年率8.2%という過去20年間最高の経済成長を果たしたことが、前向きな結果につながっている。

東アジア^(3*)では、重症急性呼吸器症候群(SARS)の余波がまだ残る国もあるが、経済活動が活発になりつつある。これは、1990年代以降深刻な経済問題に直面している日本でも同様である。

EU^(4*)では、長期的な不況から抜けつつある時期と調査時期が重なったが、ほとんどの国の弱気な景況感から伺えるように、景気は依然として低迷し、予想は悲観的である。

調査に参加した26ヶ国の企業の自国の経済予想は概ね前向きで、世界的に経済環境の改善が表れており、全体的なDI^(5*)は、+40%である。昨年度の調査(19ヶ国で実施)では、一時的な世界経済の回復が停滞し、イラク戦争に向けて緊張が高まっていた時期でもあり、DIはわずか+3%であった。

経済の見通しについては、インド、オーストラリア、米国が最も前向きである

インド、オーストラリア、米国の3ヶ国は、自国の経済予想について非常に楽観的である(図1)。

「インド経済は、強力な経済のファンダメンタル、外国投資の増加、政治や政府の規制など他の分野が安定してきたおかげで急成長期にある。」

Vishesh Chandniok
Grant Thornton, India



図1：今後1年の自国経済の見通し(業況判断指数DI*)

大変楽観的だ	少し楽観的だ	楽観的でも悲観的でもない	すこし悲観的だ	たいへん悲観的だ
83 インド	57 パキスタン	36 トルコ	7 アイルランド	-30 シンガポール
81 イスラエル	55 インドネシア	31 ロシア	7 イタリア	-32 ポーランド
78 米国	51 香港	29 ギリシャ	6 オランダ	-46 日本
72 南アフリカ	49 ニュージーランド	24 スウェーデン	4 フランス	
62 カナダ	49 スペイン	23 メキシコ	-1 フィリピン	
	49 英国	22 台湾	-6 ドイツ	

* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

インドの DI が +83% と最も DI 値が高く、これはデータ処理や技術支援などの業務処理のアウトソーシングに対する外国投資の増大、着実な経済の成長、2003 年の恵まれたモンスーンを反映したものである。

オーストラリアの DI も +81% で、世界の景気が後退していた過去 10 年間も活発な経済成長を遂げている。

三位の米国は +78% と、明らかに力強い回復期に突入している。米国は従来から回答に楽観的な傾向があるが、それでも今年度の結果は昨年度を大きく上回っている。

1. 本 IBOS において、「EU」とは、当社の調査が対象とする EU 諸国をいう。つまり、フランス、ドイツ、ギリシャ、アイルランド、イタリア、スペイン、スウェーデン、オランダ、英国である。
2. 北米自由貿易協定 (NAFTA) には、カナダ、メキシコ、米国が入る。
3. 本 IBOS において、「東アジア」とは、香港、インドネシア、日本、フィリピン、シンガポール、台湾が入る。
4. EU のビジネストレンドについては、後述の「6 章 EU」を参照。
5. 本報告書を通して使われている「バランス DI」とは、楽観的な見解を示す企業と悲観的な見解を示す企業の割合の差である。又は増加と回答する企業と減少と回答する企業の割合の差である。

「南アフリカのオーナー経営者は通貨高の影響を乗り越えているようで、今年はさらに利益の伸びを期待しているとの見方が有望だ。」

Leonard Brehm
Grant Thornton, South Africa

図 1 からわかるように、南アフリカ、カナダ、パキスタン、インドネシア、香港で楽観論が支配的である。この中のほとんどの国が着実な経済成長を遂げており、世界の景気低迷の影響を免れている。香港では、成長に多少むらがあるが、予想は好転している。

NAFTA 加盟国は非常に楽観的

NAFTA 加盟国は昨年度の調査では、経済見通しについて最も楽観的なグループに入っていた。今回の調査では、米国とカナダでは楽観的な回答が増加したが、(図 2a) メキシコでは楽観的な回答はわずかに減少した。

これは 2003 年のメキシコの国内経済において需要が落ち込んでいることと、2004 年の米国での需要の先行き不透明感が残っているためと考えられる。

多くの EU 諸国は未だ悲観的

EU は昨年度よりも楽観的であるが、調査した 9 ヶ国の半数以上でまだ景況感は弱い。

スペイン (+49%)、英国 (+49%)、ギリシャ (+29%)、スウェーデン (+24%) の回答者は明らかに前向きな見方をしているが、他の 5 ヶ国は、あまり前向きではない。

ドイツ (-6%)、フランス (+4%)、オランダ (+6%)、イタリアとアイルランド (両国とも +7%) は各国とも、世界の悲観的な国の上位 10 国に入っている。

EU の中心諸国は、ここ 2、3 年の間、事実上経済の停滞期にあり、それに伴い失業率が上昇している。このような長期的な低迷が、ドイツ、フランス、オランダ、イタリアの悲観的な回答に繋がっている。アイルランドはかなり景気が低迷し、2003 年の成長率は 2% 未満に落ち込んだため、調査に対する回答も控えめになっていると想像される。

但し、昨年度の調査よりも全体的には DI が改善されており、EU の見通しは徐々に良くなってきていると言える。(図 2b)

東アジアも悲観的な見方

図 2c で、昨年度の調査に参加した東アジア諸国の今年度と昨年度の結果を比較した。香港を除き、この地域の国は非常に悲観論が強い。

香港では、大幅にマイナスだった DI がプラスに転じた (+51%)。これは、2003 年 6 月に締結された経済貿易緊密化協定 (CEPA) により香港製の商品の 90% が中国本土に無関税での輸出が可能となったため、その潜在的な恩恵で楽観的な意見が浮上したものと考えられる。さらに、SARS による落ち込みから景気が回復しつつあるという兆しも見られる。

シンガポールは特に悲観的で、楽観的な意見が昨年度より減少した唯一の国として注目される。これは 2003 年初頭の SARS の後も、依然として経営環境が不安定であることに起因している。多くの産業で回復の兆しがあるものの、調査期間中 SARS の影響に対する懸念が強く残っていた。

日本では、2003 年に、景気が急速に回復し始めた。しかしながら、DI 値は昨年度の -71% から -46% に改善したものの、中堅・中小企業の景況感は未だ悲観的である。一部の大企業は楽観的になってきているが、根深い構造問題が依然として存在する限り、中堅・中小企業の経営者は最近の景気好転の持続性には懐疑的である。全体的にはデフレによる賃金抑制、個人消費支出の鈍さは続いているものの、昨年の株式市場が回復し始めたのに続き、状況は徐々に改善されている。

図 2a : 自国経済の見通し 楽観的な NAFTA 加盟国 (業況判断指数 DI*)



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

図 2b : 自国経済の見通し 楽観論は増えているが、懸念が残る EU 加盟国 (業況判断指数 DI*)



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

図 2c : 自国経済の見通し 主要東アジア 3 国の比較 (業況判断指数 DI*)



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

2 2004年の事業予測

売上および収益

ポイント：

- 売上(収益)予想は多くの国で大幅なプラスで、世界平均は昨年度を大きく上回っている
- ただし、日本とシンガポールの予想は非常に控えめである
- EU諸国は1年前と比較して改善傾向にあるが、過去の水準と比べると低めであり、ドイツの弱気な予想が足を引っ張っている

経営環境改善の影響で、今後1年間についてはおおむね好意的な予想

世界平均(+58%)は、1年前(+44%)よりもかなり高い。最も楽観的なのは、インドと米国で(図3)、自国経済に対する強気な見方と一致している。

対極にある日本(+6%)、シンガポール(+13%)、ポーランド(+20%)の3カ国は、売上の伸びを予想しているものの、国内の経済環境が不調であることを反映してDI値は低く、国内需要に対する不安感が表れている。しかしながら、世界貿易は堅調に伸びており、国際的にビジネスを展開している企業には利益がもたらされ、ある程度の売上の伸びを期待できる結果となった。

図3：売上(収益)予想(業況判断指数DI*)

インドネシア	92
米国	82
トルコ	81
インド	80
ギリシャ	69
オーストラリア	69
南アフリカ	68
ニュージーランド	66
英国	60
スウェーデン	58
スペイン	58
26カ国平均	58
カナダ	56
メキシコ	54
ロシア	52
フィリピン	49
アイルランド	49
パキスタン	47
イタリア	46
香港	44
フランス	43
オランダ	32
ドイツ	25
台湾	23
ポーランド	20
シンガポール	13
日本	6

多くの国の売上予想は、国内経済に対する楽観論のレベルよりも高く(図1)、世界的に需要が活発化してきたことの影響であろうと考えられ、特にインドネシア、トルコ、ギリシャで顕著に見られる(図3)。

EUの経済見通しが持ち直したことは、売上予想が2001年以降初めて好転したことにも影響している。(図4)。但し、DI+44%は過去の水準との比較では

* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

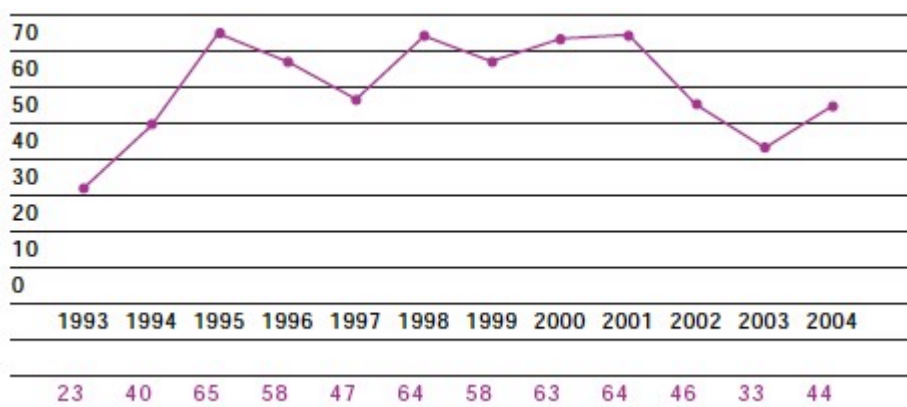


「米国の売上の伸びは、最近の中小企業の楽観的な見方が増えているの一致する。特に、米国の製造分野は、グローバル生産とコスト問題の最善の解決策に注目しているが、米国を拠点とした最先端製造ソリューションの構築にもまだ投資意欲が盛んだ。」

Ed Nusbaum
Grant Thornton, US

依然として低い。これは主にドイツの悲観的な見通し（+25%）が要因であるが、フランス、アイルランド、イタリア、オランダのDIも世界平均を下回っている。

図4：EUの売上（収益）予想（業況判断指数DI*）



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

投資

ポイント：

- 工場および機械装置への設備投資は、ギリシャ、スペインを筆頭にすべての国でプラスである
- 新築建物への投資に関する回答は、数ヶ国で辛うじてプラスである
- 投資に関するEUの予想は若干改善したが、ドイツとオランダでは弱い

新築建物と工場および機械装置への設備投資予想はすべての国でプラスとなった

これは昨年度の調査において、日本とシンガポールの2カ国が投資意欲の減退を示したのとは対照的である。

工場および機械装置への積極的な投資予想を示した国は、総じて新築建物に関しても最も積極的である。

図5aに工場および機械装置への投資予想でランク入りした上位10カ国、図5bに新築建物への投資予想の状況を示す。昨年度と同様に、工場および機械装置への投資についてはギリシャが最も積極的で（+61%）ある。これに次いでスペイン

（+56%）となっているおり、過去1年でDIは急激に伸びている。自国経済に対する楽観的な見通しを受け、生産量増加に向けて企業は新築建物や機械装置への投資を行っている。例外はイタリアとアイルランドで、自国の経済予想は鈍いが、工場および機械装置類への投資予想については、イタリアは3位、アイルランドは6位となっている。

工場および機械装置への投資に意欲的なギリシャは、新築建物への投資についても上位となっている（+34%）。しかし新築建物への投資に関するトップはインドネシア（+39%）であり、工場および機械装置よりも新築建物への投資を増やそうと多くの企業が考えている唯一の国として注目される。工場および機械装置類への投資ではインドネシアは最も意欲が低い国に入っている。

図 5a：工場および機械装置への投資予想 上位 10 ヶ国（業況判断指数 DI*）

ギリシャ	61
スペイン	56
イタリア	54
オーストラリア	50
インド	48
ニュージーランド	48
トルコ	47
南アフリカ	46
英国	46
ロシア	45

* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

図 5b：新築建物への投資予想 上位 10 ヶ国（業況判断指数 DI*）

インドネシア	39
トルコ	35
ギリシャ	34
インド	33
スペイン	30
アイルランド	29
南アフリカ	29
オーストラリア	28
イタリア	25
英国	25

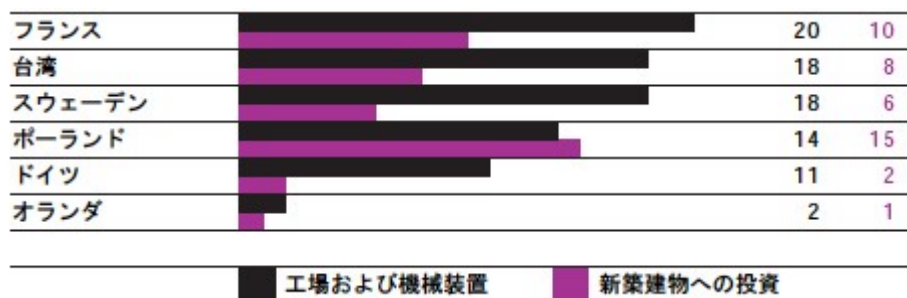
* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

「インドネシアの企業は、技術の進歩と共に価値が変わるかもしれない設備機械類へ投資するよりも、必ず価値が上がる新規建物に投資する方を好む。」

Hendra Winata
Grant Thornton Hendrawinata,
Indonesia

今年度の調査では投資の減少を予想した国は無いが、強気見通しになれない国では新築建物への投資予想についての DI は辛うじてプラスであり、工場および機械装置への投資予想も低水準の数値にとどまっている（図 6）。投資予想が世界平均をかなり下回った国としてはオランダとドイツが挙げられ、投資予想は極めて消極的である。このような傾向をもつほとんどの国では自国経済に対する予想も弱気である。

図 6 : 投資予想が消極的な国 (業況判断指数 DI*)



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

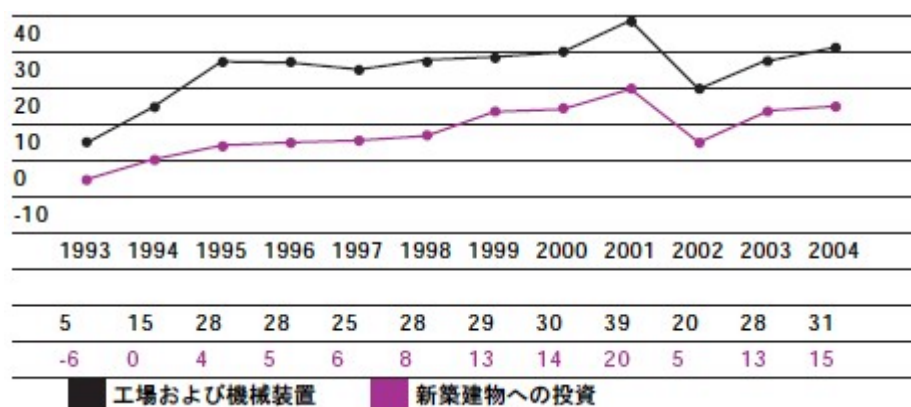
「ドイツでは、統一の時期から過剰設備が多いままだ。そのため新規投資の必要性を感じていない。」

Dr Gernot Hebestreit
Grant Thornton, Germany



EU の予想は 2 年連続で改善傾向にあるものの、わずかな改善にとどまる。(図 7)。ドイツ、オランダ、フランス、スウェーデンの消極的な予想が EU 全体の数字を押し下げている。しかし、他の EU 加盟国の予想は世界平均をかなり上回り、2001 年に極めて高水準であったことを除けば、EU 全体の投資予想は 12 年の調査期間で最も高い水準となっている。

図 7 : EU の投資意欲 (業況判断指数 DI*)



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

輸 出

ポイント：

- すべての国が輸出の増加を予想しているが、世界平均の DI は非常に低く、景気回復を慎重に見ていることを示している
- 香港を除く東アジア諸国は特に低い予想を示している
- トルコとインドは輸出について最も楽観的で、EU は NAFTA 加盟国よりも楽観的である

すべての国が 2004 年に輸出の増加を予想しているが....

世界平均で DI +18% という数字は非常に低く、昨年度の +15% からわずかな改善にとどまる。ここから、世界の景気回復の見通しが前向きになりつつあるとはいえ、調査時点では企業が慎重な見方を崩していないということが推察される。

楽観的な意見が少ないのは東アジア諸国で、そのほとんどが世界平均以下である（図 8）。東アジア諸国ではドル安による競争力への影響に対する不安感の方が、米国の景気回復のプラス効果よりも 大きいようだ。例外が香港で、香港ドルと米国ドルが連動しているため、米ドルの値動きによる競争力の低下とは無縁である。



「過去 15 年間、当社のクライアントは、貿易トレンドが従来どおりの一次産物や原材料の輸出からサービスや製造にシフトしていると考えている。そのため、オーストラリアの企業が輸出の予想について回答が慎重なのは当然だろう。」

John Clark
Grant Thornton, Australia

南アフリカとメキシコは昨年度の調査では輸出増加に対する予想のトップであったが、今年度は積極的な意見が著しく減少し、世界平均を下回っている。南アフリカは、ランドが対米ドルで大幅に上昇したことを考えれば、驚くにはあたらない。メキシコに関しては、米国の景気回復の見通しが、メキシコの輸出の増加予想を押し上げる要因になりえた。しかし、EU の景気回復の弱さが予想されることも手伝って、米国自体

図 8：輸出予想（業況判断指数 DI*）

トルコ	45
インド	36
スペイン	35
オランダ	33
パキスタン	29
ギリシャ	26
スウェーデン	25
香港	25
カナダ	24
イタリア	22
ドイツ	21
英国	19
ニュージーランド	19
26カ国平均	18
インドネシア	18
アイルランド	18
メキシコ	17
米国	17
南アフリカ	15
フィリピン	14
シンガポール	12
ポーランド	12
フランス	12
オーストラリア	12
ロシア	9
台湾	7
日本	5

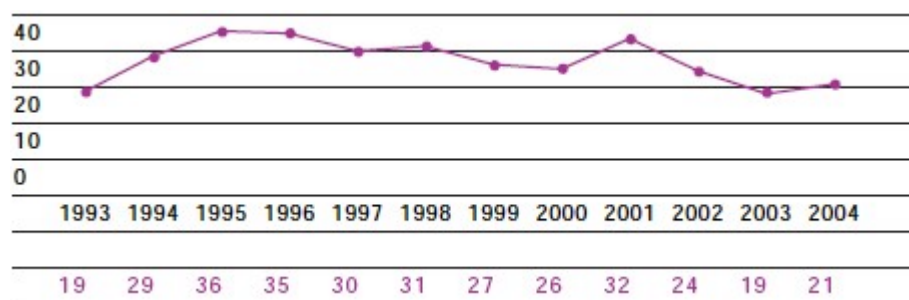
* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

の輸出に対する予想は、世界平均を僅かながらではあるが下回った。米国では、輸出に対するマイナス要因が、ドル安の影響よりも強いと見られているようである。

輸出に対する予想で最も楽観的な国はトルコであった。これは、2003年に工業分野が好調な回復を見せ、インフレが緩やかになったため、回復しつつある世界経済とあいまって、2004年における輸出拡大の確実な下地が整えられたことが背景にある。インドが上位にランクされているのは、多国籍企業が事務部門業務のアウトソーシングを続けており、急成長しているサービス産業に投資を増やせるという予想が反映されている。

EUは昨年度の調査では、輸出に対する予想が過去で最も悲観的であったが、今回の結果でも緩やかな改善にとどまっている(図9)。ただし、スペインは楽観的な意見が強く、他のEU5ヶ国も含めて世界平均を上回っている。EU経済が活性化していないために輸出予想が落ち込んでいる東アジアやNAFTA諸国と比較すると、EUの輸出予想は楽観的である。

図9：1993年以來のEUの輸出予想（業況判断指数DI*）



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数



「トルコリラは外貨に対し価値が下がり続けている。この影響の防衛策として、オーナー系企業は輸出で強い外貨を稼ぐのに熱心だ。この動きを助けているのが、隣国の国々の活発な経済である。」

Ayktut Halit
Arkan & Ergin Grant
Thornton, Turkey

販売価格と収益性

ポイント：

- 多くの企業は昨年度と比べて販売価格の上昇を確実視している
- 収益性の予想も好転し、特にインドネシア、米国、オーストラリアで楽観論が強い
- EUの収益性に対する予想は、過去2年間との比較で大きく好転した

企業は昨年比で販売価格の上昇、収益性の改善に確信を強めている

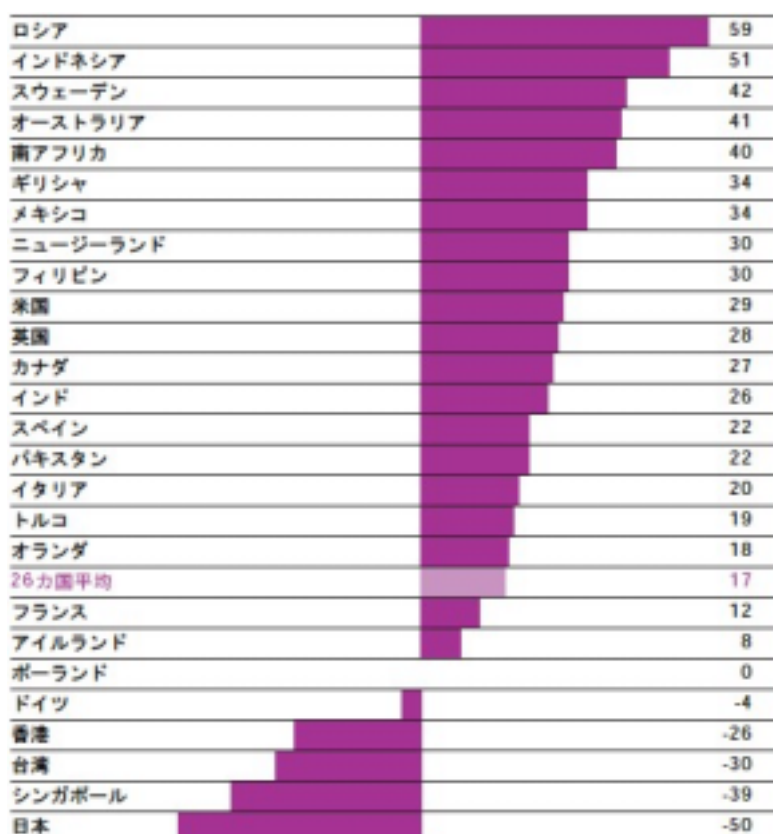
昨年度、収益性の増加に関するDI値は+31%であったが、世界経済の回復に合わせ、今年度のDI値は+42%となった。同様に、昨年度販売価格の上昇を予想していた企業のDIは+11%から、今年度は+17%に上昇した。

一般的に、価格上昇の可能性を確実視している国は、収益性の増加も予想している。この関連性は低いレベルでインフレ傾向にある国にあてはまる。例えばカナダ、オランダ、フランスでは、販売価格の上昇を予想している企業の割合と、収益性の増加を予想している割合の数値が近くなっている。（図10aと10b）

しかし、デフレ状況にある、もしくはデフレの予兆がある国では、この関連性はあまり明確でない。図10aから、ドイツ、香港、シンガポールで、販売価格の下落を予想している回答者が優勢であることが分かる。図10bで示されるように、シンガポールをボトムとして、収益性については企業のDIはプラスである。何年もデフレが続いている日本と、近年限界価格が低下傾向にある台湾では、大半が販売価格の下落を予想しているが、収益性の下落を予想するDIよりもかなり小さい。

図10a：販売価格の予想（業況判断指数DI*）

インドネシア、ロシア、トルコ、南アフリカなどインフレ率が二桁の国も、結果にばらつきが見られる。このグループは販売価格の上昇を予想している国の中の大半を占めるのは明らかである。



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

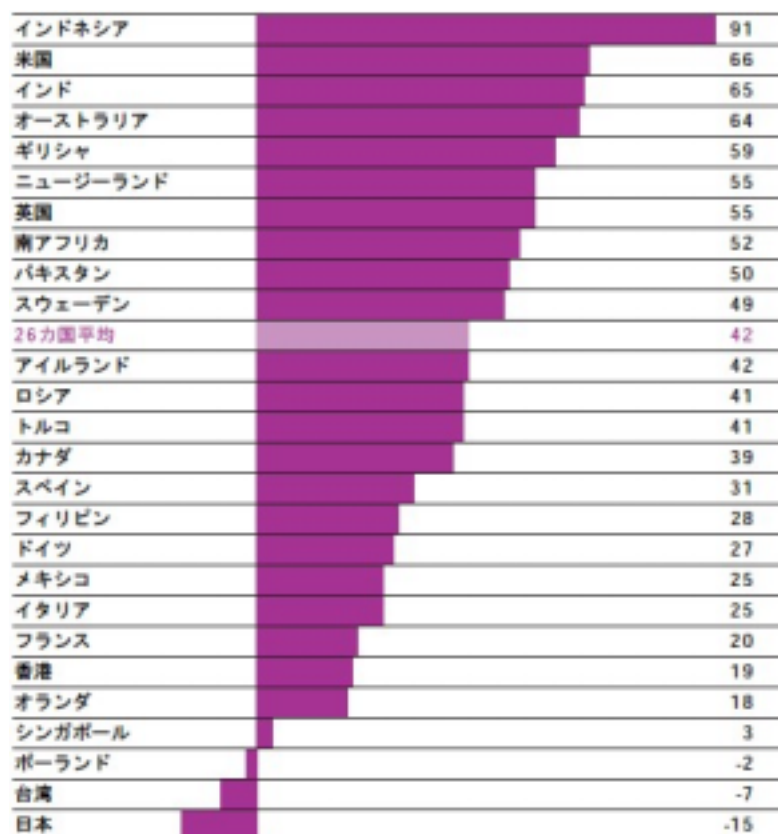
しかし、インドネシアでは収益性について極めて楽観的である（DI+91%）一方、ロシアは世界平均のDIを下回る+41%となっている。

トルコはインフレが20%近いにもかかわらず、DIは+19%と低く、販売価格に対する予想に関して、興味深い例外である。

インドネシアに続き、収益性の期待感が最も強いのは米国とインドである。米国については、調査期間中に事業収益が急激に回復したこと、インドは堅調な経済成長、企業の高い信頼性、すべての経済セクターにとって恵まれたモンスーン気候であったことからの景気が刺激されたことが要因になっていると推察される。

EUの収益性の予想は過去2年よりも明らかに上向き（図11）になっており、それに伴い販売価格上昇の可能性に対する期待感も小幅な伸びを示している。

図10b：収益性の予想（業況判断指数DI*）



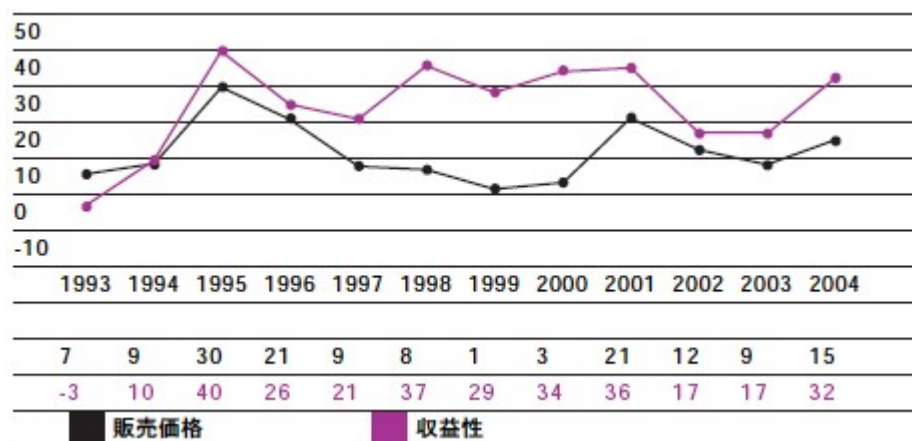
* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数



「企業は長引くインフレに合わせて、販売価格の値上げを期待できる。しかし生産コストの上昇と競争の激化で収益性の伸びは抑えられるだろう。」

Sergey Aslibekian
Grant Thornton Trid, Russia

図 11：EU の販売価格と収益性の予想（業況判断指数 DI*）



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

雇 用

ポイント：

- 昨年度の調査では、世界情勢、地域情勢に不安材料が多い中、企業は雇用の増加について概ね慎重な見方をしていた
- 今年度は多くの国で雇用創出が好転すると予想されている
- しかし、ドイツとポーランドの見通しは依然として非常に悲観的である

多くの国で長年にわたり雇用創出の担い手となっていた独立系企業は、2003 年中に多くの問題に直面した

世界経済の回復状況、EU での需要の冷え込み、東アジア数ヶ国で流行した SARS、総じて低いレベルにある収益性など、多くの不確実性が企業を取り巻いていた。

こうした状況を背景に、雇用の拡大には慎重な見方が広がっており、10ヶ国の企業で雇用が減少した（図 12）。最も大幅に落ち込んだのがメキシコで、-30%とマイナスの DI であり、国内市場の需要の低迷および輸出の減少と一致している。ポーランドの DI のマイナス幅が大きいのは（-25%）、最近の平均経済成長率が 1%程度に過ぎないことや、失業率が 20%以上と高いことが背景にある。

図 12：雇用の増減 前年比（業況判断指数 DI*）

図 12 で、アイルランドがマイナス DI の国に入っていることが分かるが、経済がほぼ 3% で成長し続けていることを考えれば予想外の結果である。これは過去 10 年間の平均成長率が年 8% 以上であったことから、成長率の鈍化に伴い、企業が対応に苦心していることが現れているものと思われる。

対照的に、ニュージーランド、インド、南アフリカ、オーストラリアの 4 ケ国は、昨年度雇用に関して非常

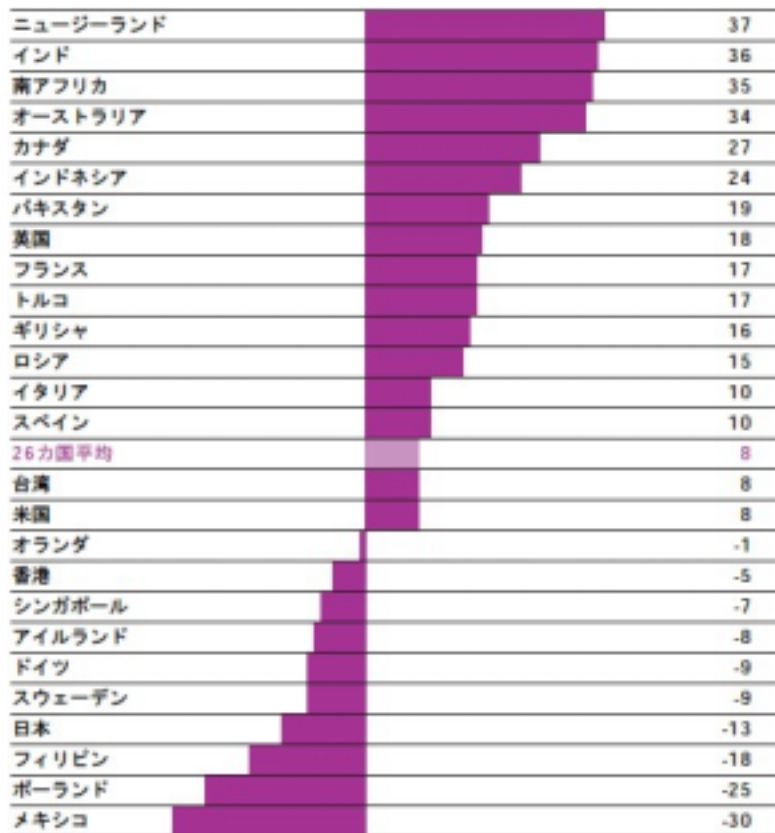
に大きくプラスの DI となった。この 4 ケ国は主に国内需要の好調が続いているため、世界的な不況の影響を免れている。

2004 年の雇用水準に関する予想では、自国経済が堅調に推移しているため（図 13）、この同じ 4 ケ国が最も楽観的なグループに入っている。

昨年度の調査で回答を抑える要因となった世界的な景気回復の時期に関する不透明感がなくなり、2004 年は大量の雇用創出を予想する国が、この 4 カ国の他にも数ヶ国が挙がっている。パキスタンが +48% の DI でトップとなったが、これは経済動向についての楽観的な意見と一致している。次いで米国（+44%）で、1990 年代後半の行過ぎたにわか景気から企業が立ち直り、再び投資と雇用意欲が出てきたことを示している。昨年度の実績値と来年度の予想値を比較して、値の振れ幅が一番大きいのがメキシコ（昨年度記録した雇用の変化 -30% から 2004 年の予想は +17%）で、次にフィリピン（-18% から +18%）となっている。

「パキスタン企業は一般的に、自国経済全体の影響をとて強く感じている。大量雇用により貧困層が減る結果、企業に対して税金や関税をかける圧力が弱まると見ている。」

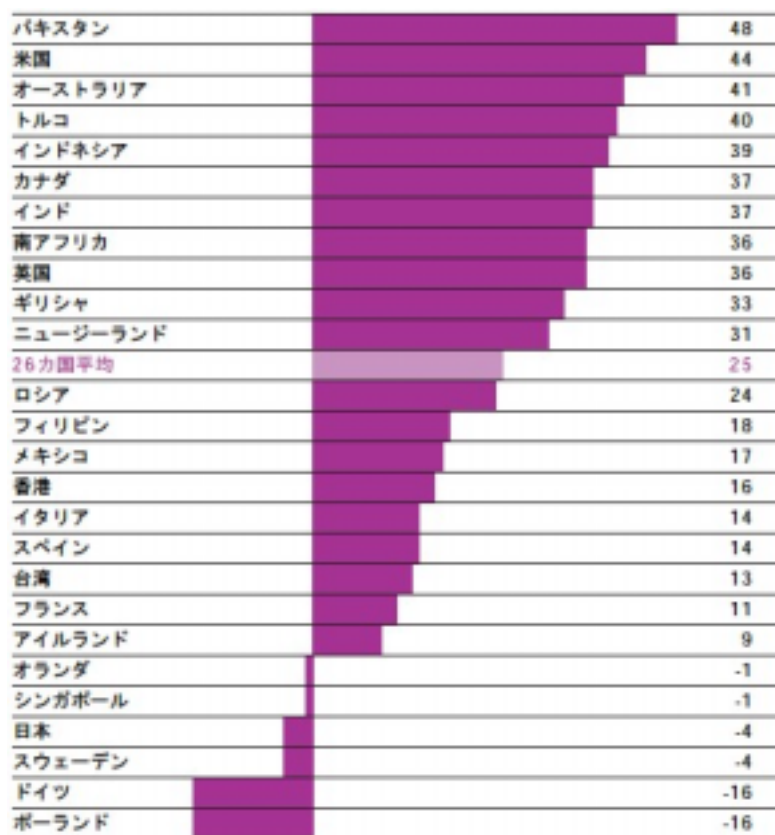
Shahid Khan
Anjum Asim Shahid Rahman,
Pakistan



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

図 13：来年の雇用の変動予想（業況判断指数 DI*）

一部の国では相変わらず悲観的で、ドイツとポーランドで特に際立っている。これまで見てきたように、ポーランドは経済動向についてかなり悲観的で、雇用の予想 DI が-16%とマイナスの範囲に根強く残っており、さらに失業も増加すると思われる。ドイツでは、景気の見通しについての受け止め方はポーランドよりも冷え切っていないが、それでもマイナスの DI は-16%となっている。



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

EU 全体では、

2003 年の経済成長は低迷し、雇用創出は 1993 年以来最悪であった（図 14）。雇用創出の実績は、予想を辛うじて上回った。非常に悲観的なドイツでは、雇用創出に関する 2004 年の DI は昨年度よりも下がっている。

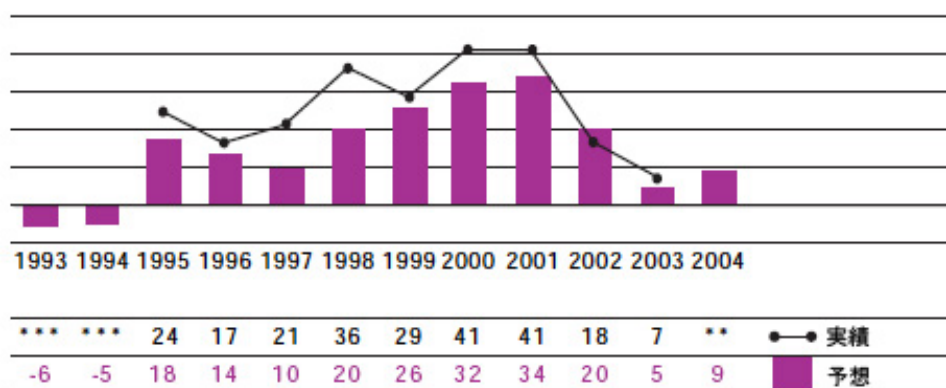
しかし、図 13 から分かるように、EU 諸国のほとんどで雇用の予想については概ね消極的で、英国とギリシャのわずか 2 ヶ国だけがはっきり楽観的な姿勢を示した。経済が着実な成長を遂げると予想しているアイルランドとスペインでさえ、積極的に雇用が生み出されるとは考えていない。



「最近の不安定な環境の中、メキシコ企業は労働力を減らして、問題を悪化させないようにしている。雇用削減は全体的に景気に対する楽観的な見方が減っていることと一致している。」

Hector Prres
Salles Sainz-Grant Thornton,
Mexico

図 14 : EU の雇用予想と雇用実績の推移 (業況判断指数 DI*)



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

** 2004 年のデータは「事業経営に関するオーナー経営者の意識調査 2005」に掲載される。

*** 入手データなし

図 14 の調査結果から、雇用の変化の予想が非常に正確であることがわかる。2001 年を例にとると、雇用の見通しに対する予想は、増加との回答は DI で+34%であり、実際には+41%雇用が拡大した。2004 年の雇用についても予想と一致して、適度に増加するものと考えられる。

成長と制約要因

ポイント:

- 諸規制/行政手続きは、事業拡大の最大の制約要因であると世界中で考えられている
- 受注・需要の減少を制約要因と考える国は 5 カ国あり、香港が含まれていることは意外な結果である
- 熟年労働者の確保不足を制約要因と考えているとの回答は 1/4 に満たなかった

企業に成長の制約要因について質問したところ、図 15 に示されたとおり、諸規制/行政手続きが最大の制約要因と見なされている。これはポーランドで特に重要な問題と考えられており、回答者の 76% が諸規制/行政手続きを主な障害としてあげており、(図 16) パキスタンとロシア(両国とも 58%) が続く。本調査に参加した旧共産国の 2 ヶ国が上位に名を連ねるのは、過去 15 年間で自由化されたにも関わらず、1989 年以前のやり方が未だに根強く残っているものと予想される。ドイツ(56%) では昨年度の調査と同様、市場経済性における規制が最大の制約要因と考えられている。英国ではこの問題に対する懸念はかなり減少している。

図 15：事業拡大の際に障害と感ずること（%*）

諸規制/役所の煩雑な手続き	37
受注・需要の減少	32
熟年労働者の確保	23
運転資金の不足	22
長期資金の不足	19
資金調達コスト	18

* 制約要因と考えない場合を 1、主な制約要因と考える場合を 5 とした 5 段階評価で、4 又は 5 の評価をした回答者の%

図 16：諸規制・行政手続を事業拡大の際に最も障害と感ずている（%*）

シンガポール、台湾、スペイン、インドでは、諸規制/行政手続が事業拡大の障害であるとはほとんど感ずられていない。シンガポールでの回答者数が少ない（18%）のは、昨年度の調査で 48% であったのに比較して意外な結果である。

規制/行政手続の問題はフランスでも解消しつつあると思われ、この要因を挙げた回答者の割合は 30% に下がっており、2 年連続で世界平均に対して大きく下回っている。初期の調査では、フランスでは行政手続の煩わしさが事業拡大の障害であるという回答が上位であった。手続きを簡素化し、規制を減らそうとしているフランス政府の施策がある程度成功しているようだ。

ポーランド	76
バキスタン	58
ロシア	58
ドイツ	56
メキシコ	47
トルコ	46
ニュージーランド	45
ギリシャ	44
フィリピン	44
オランダ	42
香港	41
26カ国平均	37
イタリア	36
米国	35
オーストラリア	34
南アフリカ	33
カナダ	32
日本	32
インドネシア	31
フランス	30
アイルランド	30
スウェーデン	29
英国	29
インド	26
スペイン	26
台湾	21
シンガポール	18

* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた

日本、メキシコ、香港、ポーランド、シンガポールの 5ヶ国が、受注・需要の減少を事業拡大の主な制約要因として考えており、各国で回答者の 50%以上が制約要因として挙げている。これら 5カ国のほとんどで景気が落ち込んでいると考えてられている。香港についてはこれと異なり、デフレの長期化と米国の景気回復の力強さへの不信感が払拭しきれないでいるものと考えられる。



「長年、規制や行政手続きの煩雑さがポーランドの企業の成長を阻んできた。EU に加盟すればこの問題が大きくなるだけかもしれない。」

Andrew Kinast
Grant Thornton, Poland

拡張に対する制約要因として財政的な要因 資金調達コスト、運転資金の不足、長期資金の不足 が密接に関係している。これはメキシコ、ポーランド、パキスタン、ロシアで特に目立ち、経済が成熟した国では問題となっていない。ただし注目すべき例外がいくつかある。日本では金融システムの問題のために健全な会社でさえ資金調達が難しいこともある。ドイツで財政的な制約要因を挙げた回答者の割合はEUの平均を大きく上回っている。これは東ドイツ企業の一部の資金調達の難しさが反映されたものであることが想定される。ギリシャでは、資金調達コストの高さと運転資金の不足は大きな制約要因である。ギリシャで資金調達コストを挙げた回答者は29%で、EU平均の2倍となっている。

世界全体で、熟年労働者の確保が難しいことが、拡張の制約要因となつた回答者は、全体の1/4に満たなかった。国別でもこれを制約要因として挙げた回答者は決して多くなかったが、ほとんどの国では世界平均を大きく上回る結果となった。カナダ、南アフリカ、スペイン、英国では、経済がきわめて好調に伸びており、世界的な不況の影響を免れているが、好況・不況に関わらず、優秀な熟練労働力の確保が常に事業拡張に重要であると認識しているようである（図17）。

図17：事業拡大の際に最も障害だと感じること

運転資金の不足	諸規制/役所の煩雑な手続き	熟練労働者の確保	受注・需要の減少
58 メキシコ（受注・需要の減少含む）	76 ポーランド	39 スペイン	62 日本
	58 パキスタン	38 南アフリカ	58 メキシコ
	58 ロシア	37 カナダ	（運転資金の不足含む）
	56 ドイツ	31 英国	55 香港
	46 トルコ		51 シンガポール
	45 ニュージーランド		45 台湾
	44 フィリピン		40 インドネシア
	42 オランダ		32 スウェーデン
	36 イタリア		
	35 米国		
	34 オーストラリア		
	30 アイルランド		
	26 インド		

図17よりそれぞれの要因に対して、各国が何を一番の懸念材料と考えているか見て取れる。（どの国も主な制約要因として挙げなかった長期資金の不足を除く）。香港、日本、台湾などのデフレ傾向にある国を始めとし、東アジアの懸念材料が受注・需要の減少にある。

「ここにきてオーナー系企業は、企業に対する行政手続きの改善や簡素化するという最近の政府の取組みを評価している。このことこそフランスの経済成長を促すことができる。」

Herve Gohin
Grant Thornton, France

3 グローバル・マーケット

ポイント：

- 調査に参加した企業の1/3強が輸出を行なっている
- 香港、トルコ、オランダ、シンガポール、スペインでは、半数以上の企業が輸出を行っており、日本とロシアでは1/5以下である
- EUでは輸出を行っている企業の割合はさらに少なく、過去最低水準となった
- 参加国平均では他の国に業務(例:コールセンター、製造部門など)を移転している企業は5%と少ないが、香港とシンガポールではかなりの割合となっている。(香港 30%、シンガポール 16%)
- 東アジアを中心とした11ヶ国では、90%以上の企業が複数の言語でビジネスの交渉ができる役員がいると回答している。

「オランダのオーナー系企業は新たな輸出市場を常に探している。ドイツの経済状況がいまだに脆弱なため、これは当然の結果である。」

Gerard Mulder
Arenthals Grant Thornton, The
Netherlands

1/3強の企業が輸出を行なっている

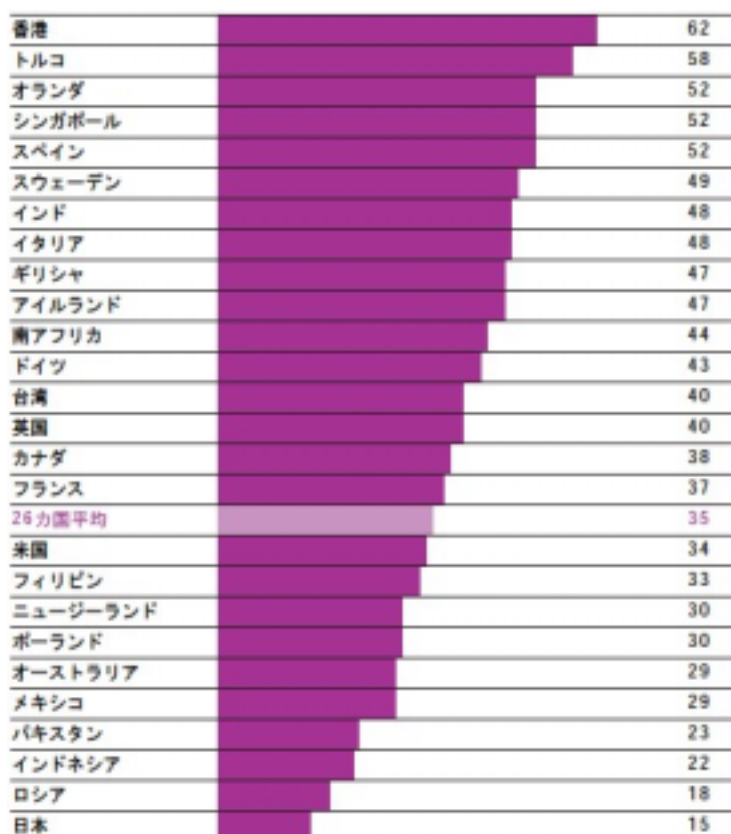
昨年度の調査結果と同様に、輸出を行なっている企業の割合は35%となった。個々の国を見るといくつか興味深い変化が現れているが、全体の構造は変化していない。香港、シンガポール、スペインが引き続き上位を占め、昨年度の調査には参加していなかったトルコが加わり、オランダの順位が大幅に上がった。日本とロシアで輸出を行う企業の割合は相変わらず非常に少ない(図18)。日本の場合、調査に参加した企業は従業員数20から499人の中小企業であるが、日本でこの規模の企業は製品やサービスを大企業に提供することが多く、国内事業に専念する傾向があるためと考えられる。

図18：輸出を行なっている企業の割合(%)

昨年度調査からの変化

いくつかの国については、グローバルレベル、あるいは地域における経済発展のヒントとなりうるような若干の変化が見られ、図19から分かる主な状況は以下のとおりである。

- 香港の輸出を行っているとの回答が54%から62%に上昇したのは、米国の市場動



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

- 向に不透明感はあるものの、上昇傾向にあることを示している。
- インドでは好景気、対外貿易の進展、業務処理ビジネスの伸びにより、39%から48%に上昇した。
 - EU 経済、特に最大の輸出国であるドイツの景気低迷を反映して、調査に参加した EU 諸国のほとんどで輸出を行う企業の割合が減っている。ドイツでは、輸出を行なう企業の割合が47%から43%に減り、ピーク時の1997年の60%との比較では大きく減少している。
 - オランダが38%から52%に増加したのは、昨年度、主要取引国であるドイツ、ベルギー、英国、フランス、イタリアの景気が低迷していたことを考えると、意外な結果である。このうち、英国だけが辛うじて0.8%を超えて成長した。

図 19：輸出を行なっている企業の割合（2003年からの変化）

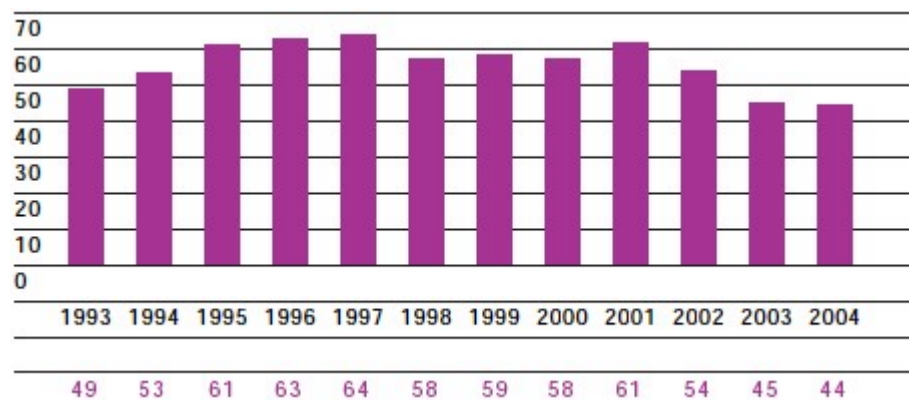
オランダ	14
インド	9
香港	8
イタリア	8
南アフリカ	5
スウェーデン	5
英国	4
カナダ	1
日本	1
アイルランド	-1
米国	-1
ロシア	-2
オーストラリア	-4
ドイツ	-4
ギリシャ	-4
スペイン	-4
シンガポール	-7
メキシコ	-12
フランス	-13

*「輸出をしているか」の問いに対して「はい」と回答している企業の2003年度と2004年度の割合の変化

EUでは、輸出を行なっている企業の割合はまだ世界平均を大きく上回っているものの、3年連続して減少傾向にあり、本調査を開始した1993年以来最低水準となった（図20）。

1993年当時は、EUは前回の経済サイクルの谷間にあたり、GDPが0.8%縮小し、輸出を行なっている企業の割合が49%に減少した。2003年においては、EUの経済はゼロ成長に近いとはいえ伸びているのにも関わらず、輸出を行なっている企業の割合は44%と下がり、10年前の景気後退期に記録された数字を下回っている。1993年には、米国が自国の景気後退からすでに回復基調に乗っており、EUからの輸出の後押しをしていたが、今回の場合、調査期間中に米国経済の回復がまだ本格化していなかったという違いに起因していることも予想される。

図 20 : EU で輸出を行なっている企業の割合 (%)



「中国が世界貿易機構に加入するため、企業は中国市場の開放の拡大に乗じている。アジア諸国との貿易はまだ比較的安定しているが、ここところ西ヨーロッパと北米との取引が著しく増大している。」

Kevin O'Shaughnessy
Grant Thornton, Hong Kong



域内取引が貿易を支配

図 21～23 に取り上げるように、域内貿易が世界的な潮流となっており、EU、東アジア、NAFTA 加盟国の企業がこの 3 地域それぞれの域内で輸出を行っていることが示されている。

EU では輸出を行っている企業の 87% が対西ヨーロッパであるが、北米やアジア太平洋地区向けは約 40% にとどまる (図 21)。

同様に、東アジアの多くの企業のアジア太平洋地区向けの輸出割合は、西ヨーロッパ向けの二倍以上となっている (図 22)。

NAFTA 加盟国の輸出先は分散されており、三分の二の企業は各地域向けに輸出を行っている (図 23)。

図 21 : 主要地域に輸出する EU の企業の割合 (%*)

西ヨーロッパ	87
北米	41
アジア太平洋地域	40

* 数字は輸出を行っている企業の割合

図 22 : 主要地域に輸出する東アジアの企業の割合 (%*)

アジア太平洋地域	74
北米	45
西ヨーロッパ	33

* 数字は輸出を行っている企業の割合

図 23 : 主要地域に輸出する NAFTA 加盟国の企業の割合 (%*)

アジア太平洋地域	65
西ヨーロッパ	63
北米	61

* 数字は輸出を行っている企業の割合

図 24 では、域内取引よりも他の主要地域への輸出割合が高い国を示している。例えばトルコでは、輸出を行なう企業の 74%が西ヨーロッパ向け、香港で輸出を行なっている企業の 58%が北米向けとなっている。

図 24：世界の主要地域に輸出する企業の割合（%*）

西ヨーロッパ	北米	アジア太平洋地域	西ヨーロッパ・ロシア	中南米	中近東	アフリカ
80 ポーランド	61 フィリピン	72 米国	67 ドイツ	62 米国	40 インド	31 スペイン
74 トルコ	58 香港	55 インド	46 スウェーデン	52 メキシコ	38 米国	28 英国
71 米国	50 米国	49 ドイツ	45 イタリア	47 スペイン	33 ドイツ	27 イタリア
61 パキスタン	49 台湾	48 イタリア	44 オランダ	32 イタリア	32 オランダ	25 米国
49 香港	48 ドイツ	43 英国	40 米国	27 ドイツ	31 イタリア	22 オランダ

* 数字は輸出を行っている企業の割合

この表から、ドイツとイタリアの企業が主要地域のほとんどに対して輸出をしていることがわかる。この 2 国よりも他主要地域への進出が活発なのは米国のみである。

対中国、インド向けの貿易の急増

中国との貿易は、国内のインフラに対する設備投資、好調な輸出の伸び、グローバル経済への統合の推進に支えられて急激に伸びている。これは世界貿易機関（WTO）への加盟に伴い、関税と貿易割当量が引き下げられたことも影響している。

今年度の調査では、輸出を行っている企業の 26%が中国と取引をしていることが分かった。中国へ輸出を行う企業の割合は、東アジアの他の国が優位であり、特に日本が際立っている。前述の通り、輸出を行っている日本企業の割合は低いが、輸出を行っている企業の半数近くは中国に対して輸出をしている（図 25）。東アジア以外の国では、米国（37%）とドイツ（34%）が中国への輸出が活発である。

図 25：中国に輸出を行っている上位 10 カ国（%*）

日本	48
台湾	41
フィリピン	37
米国	37
ドイツ	34
香港	33
シンガポール	32
イタリア	27
英国	25
スウェーデン	24

* 数字は輸出を行っている企業の割合

インドの好景気も、多くの国で輸出を行う企業の関心を集めている。（図 26）しかしながら、インドでは関税が世界と比較しても高く、グローバル経済への開放性の点で中国にかなり遅れをとっている。しかしながら、調査によると、輸出を行っている企業のうち 16%がインドと取引をしている。主な相手国は、米国、英国、シンガポールであり、この 3 カ国では輸出を行なっている企業の約 1/4 がインドと取引をしている。

図 26：インドに輸出を行っている上位 10 カ国（%*）

米国	28
シンガポール	25
英国	23
スペイン	20
イタリア	18
ドイツ	16
スウェーデン	16
アイルランド	14
オランダ	13
インドネシア	9
日本	9

* 数字は輸出を行っている企業の割合

多くの企業にとって輸出は売上（収益）拡大の重要な要因である

企業の 1/3 以上が輸出を行っているが、この中で、輸出が売上の 1/4 以上を占める会社の割合は 38% で、フィリピン（76%）、香港（71%）、パキスタン（70%）を筆頭に一部の国では輸出依存度は非常に高い（図 27）。香港は主要な国際貿易国として十分認知されているが、パキスタン、フィリピンの認知は低く、意外な結果となった。

対極にある 5 ヶ国は輸出による収益が比較的小さい。日本では、調査参加企業のうち輸出を行っている企業の割合は低く、ロシアも同様の傾向がある。オーストラリア、南アフリカ、米国の輸出を行なっている企業においても、輸出の割合は生産量のわずかである。

昨年度の調査での同じ質問に対しては、調査に参加した 19 ヶ国の企業からの回答は図 27 に示す回答と非常に似通っていた。しかし、いくつか指摘すべき変化も現れている。

シンガポールでは、2003 年に輸出の数値が 12% という着実な伸びを見せており、輸出が売上の 1/4 以上を占める企業の割合が 37% から 61% に増加した。アイルランドも 49% から 63% へと増加を示した。反対にスペインでは、輸出の伸び悩みを反映して、輸出が売上の 1/4 以上を占める企業の割合が 63% から 44% に、南アフリカは 35% から 24% に減少した。

図 27：輸出が売上（収益）の 1/4 以上を占める企業の割合（%*）

フィリピン	76
香港	71
パキスタン	70
台湾	66
スウェーデン	64
アイルランド	63
イタリア	63
シンガポール	61
トルコ	61
カナダ	51
オランダ	49
ポーランド	47
メキシコ	46
インドネシア	44
スペイン	44
英国	40
26カ国平均	38
ドイツ	38
フランス	38
インド	36
ニュージーランド	31
ギリシャ	30
米国	28
南アフリカ	24
オーストラリア	23
ロシア	21
日本	11

* 数字は輸出を行っている企業の割合

製造・サービス業務の海外移転（例：製造部門やコールセンターなどの海外移転）

グローバルレベルでは、「すでに製造・サービス業務を移転した」「今後 2 年以内に移転の予定がある」と回答した企業の割合はそれぞれ 5%にとどまっており、調査参加企業の規模を考えれば当然の結果となった。製造・サービス業務の海外への移転は、中堅・中小企業にとって大胆且つコスト負担が大きい戦略で、大規模な多角経営の企業よりも非常に大きなリスクを強いられる。海外に製造・サービス業務を移転した企業が、消費者の反発を招いたという事例もある。それでも、一部の国では製造・サービス業務のアウトソースを余儀なくされたために、海外へ業務を移転する場合もあった。図 28 では製造・サービス業務を海外へ移転した企業の割合が高い上位 8 国を示している。

図 28：製造・サービス業務またはその一部をすでに海外へ移転した企業の割合（割合別上位 8 カ国）

香港	30
シンガポール	16
台湾	12
オランダ	9
ドイツ	6
イタリア	6
パキスタン	6
米国	6

図 29 に、「今後 2 年以内に移転の予定がある」と回答した上位 8 カ国を示す。台湾とシンガポールは過去の移転の規模でアウトソースを続けることが予測されている。メキシコは重要な米国市場へのアクセスをより効率化させる必要から製造・サービス業務の移転を計画する企業が多く、第 3 位となっている。

図 29：今後 2 年以内に海外へ業務移転の予定がある企業の割合（割合別上位 8 カ国）

台湾	15
シンガポール	14
メキシコ	9
香港	8
オランダ	8
スウェーデン	8
インド	7
アイルランド	7

香港ではほぼ 1/3 の企業が、主に中国本土の安い労働力を確保するために製造・サービス業務を移転している。シンガポールでも 16% の企業が安い労働コストを見込んで製造・サービス業務を移転しており、同じく中国が主な移転先となっている。これに僅差でマレーシアが続く。台湾では、12% が中国を主な移転先として製造・サービス業務を移転しているが、台湾の場合は、労働コストよりも市場へのアクセスの良さが主要因として挙げられている。

回答サンプル規模の大きい 6 ケ国について、移転を決定する根拠となった主要因を図 30 に示す。

図 30：製造・サービス業務を海外へ移転する主な理由（%*）

	マーケットへの アクセスが良い	安価な労働力が 確保できる	熟練労働者が 確保できる	補助金が 受けやすい
ドイツ	49	65	15	5
香港	52	88	14	3
イタリア	45	63	11	2
シンガポール	69	90	10	0
台湾	66	55	2	6
米国	27	77	9	0

* %は移転した及び/又は移転の計画がある企業の割合

前述のとおり、急激な成長を遂げている巨大市場であり労働コストの安い中国は、香港、シンガポール、台湾からの製造・サービス業務の主な移転先になっている。イタリアと米国の企業でも製造・サービス業務の移転先として一番の選択肢となっている（図 31）。図 31 の 6 ケ国の中で、唯一ドイツは、東ヨーロッパと密接な繋がりがりも要因となって、中国は移転先の 1 位になっておらず、上位 3 位にも入っていない。イタリアも東ヨーロッパに対する移転の割合が大きい。製造・サービス業務のアウトソース先を選択する上で、地理的な近さも重要であると思われるが、一般的には中国は東ヨーロッパを凌いで魅力的であると推察できる。同様な傾向は米国



「台湾企業にとって、中国は格好の移転先である。同じ言語を話す上、労働コストが安い。また、この数年サプライヤも顧客も中国に移転しているため、オーナー系企業はその近くに移転する必要がある。」

Mr YuMing Lo
Grant Thornton Losoon,
Taiwan

企業にも見られ、移転先として中国がメキシコを上回っている。インドの業務処理の潜在力は、メキシコと並んで2位となっていることに現れている。

図 31：人気のある製造・サービス業務移転先国 サンプル規模の大きい上位6カ国別（%*）

ドイツ	香港	イタリア	シンガポール	台湾	米国
31 ポーランド	97 中国	32 中国	57 中国	79 中国	39 中国
26 その他	3 マレーシア	18 ルーマニア	47 マレーシア	11 ベトナム	21 インド
25 チェコスロバキア	3 シンガポール	16 ポーランド	31 インドネシア	6 オーストラリア・タイ	21 メキシコ

* 移転している及び/又は移転の計画がある企業の割合

複数の言語での交渉能力はアジアが優位

「複数の言語での交渉が出来る役員がいる」と回答した企業の割合が90%を越えた国が11カ国あった。（図32）。このうち6ヶ国がアジアの国で、バイリンガルの人口比率が特に高い香港が1位となっており、複数の言語で交渉できる役員がいる回答した企業は100%と調査参加企業の全てとなった。これに続いてシンガポールでは97%となっている。

西ヨーロッパも、複数の言語での交渉能力が極めて高い国が多数あることが明らかとなり、ギリシャやスウェーデンなどの小国では90%を超える結果となった。ただ、大国の中でも、スペインが90%、ドイツとイタリアでも80%近くとなっている。

英語を母国語とする国は回答率が最も低い部類に入る。ニュージーランドでは、役員のわずか1/4しか複数の言語で交渉できず、オーストラリアも1/3にとどまる。英国（36%）、カナダ（44%）、アイルランド（46%）、米国（47%）もここで低いランキングになっている。これは、英語が国際ビジネスの言語として一般に認められているため、複数の言語を使う必要が少ないことを反映している。

図 32：複数言語で交渉ができる役員がいる（「複数言語で交渉可能な役員がいる」と回答した割合）

香港	100
シンガポール	97
ギリシャ	96
スウェーデン	96
フィリピン	95
パキスタン	93
インド	92
オランダ	92
インドネシア	91
メキシコ	91
スペイン	90
南アフリカ	87
ポーランド	82
トルコ	80
イタリア	78
ドイツ	77
台湾	74
フランス	64
26カ国平均	59
米国	47
アイルランド	46
カナダ	44
ロシア	40
英国	36
オーストラリア	33
日本	27
ニュージーランド	24

4 企業運営

ポイント：

- 収益性の改善策として、コスト削減、資金管理の改善、新技術への投資を考える企業が90%を超えた
- 請求書の決済期間が最短なのはロシアで、次にインドネシアである。イタリアとスペインの決済期間が最も長い
- 競争激化の環境を企業経営の最大の不安材料であるとの回答は29%にのぼった
- 多くの企業が大規模なIT障害や設備の損害/破壊に備えた正式なマニュアルを整備している

収益性の維持と改善

収益性の維持、改善のためにまず企業が選択するのはコスト削減である。本調査では90%を超える企業がコスト削減をトップに挙げており、その他多くの国でも上位となった。この他、図33に示すように、資金管理の改善（82%）や新技術/システム/プロセスへの投資（81%）を挙げた回答者も多かった。

図33：収益性の維持と改善策（回答者の割合）

コストの圧縮	91
資金管理の改善	82
新技術、システム、プロセスへの投資	81
主要顧客案件への上級経営層の関与	74
マーケティング/セールスキャンペーンの増強	72
非主要事業/活動からの撤退	56
過剰設備・人員の縮小	51
販売増加を狙った販売価格の引き下げ	46
販売価格の引き上げ	45
他社の買収・合併	34



「企業が営業を強化したり販売価格を上げるよりも、コスト削減を選ぶのは、貿易環境についてまだ慎重な証拠である。しかし、オーナー系企業は、コスト削減は短期的な解決策に過ぎないことを頭に入れておくべきだ。」

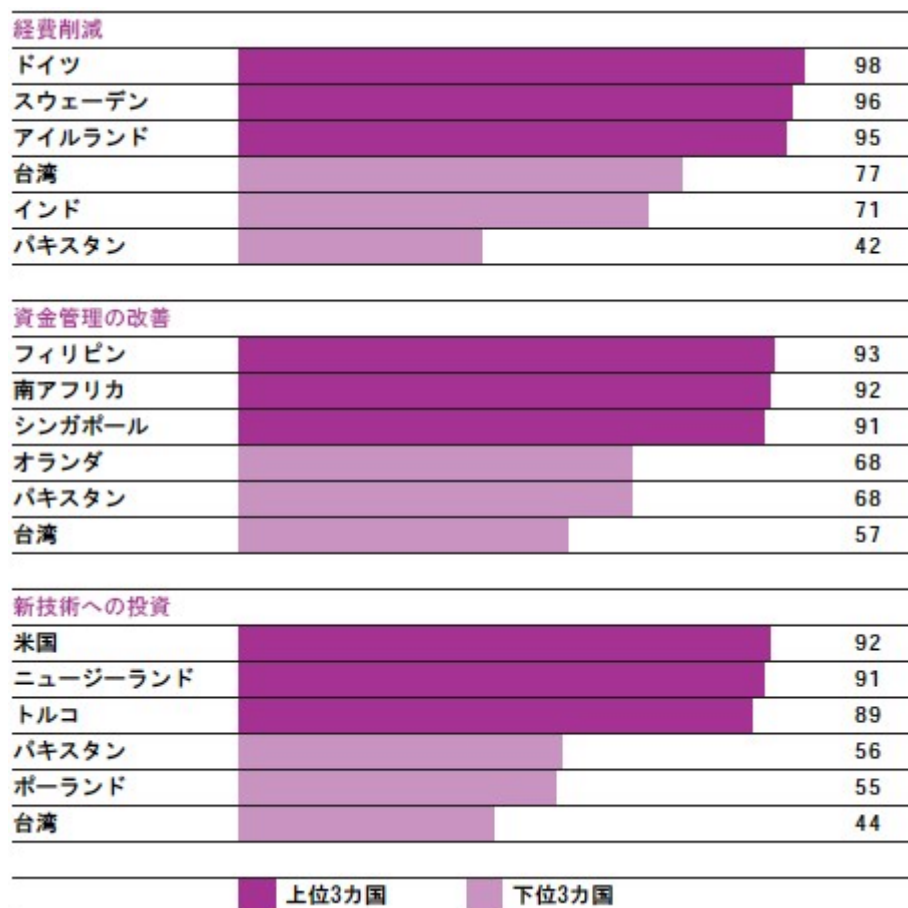
Andrew Godfrey
Grant Thornton, UK

収益性の改善を目的としたコスト削減は、ドイツ（98%）、スウェーデン（96%）、アイルランド（95%）で特に重要だと考えられている（図34）。数値は下がるものの、多くの国でコスト削減が重要視されているが、パキスタンでは42%の企業しか採用していない。パキスタンは資金管理の改善、新技術への投資についても採用されている割合が少なく、下位3カ国の中にはいない。マーケティング/セールスキャンペーンの増加がパキスタンでとられている主な手法である。

収益を上げることを目的とした資金管理の改善は、フィリピン（93%）、南アフリカ（92%）、シンガポール（91%）などで最も広く採用されている。この方法は、オーストラリア、インド、インドネシア、フィリピン、シンガポールなどのアジア太平洋地区の5ヶ国で、収益性の維持と改善策に最も一般的な方法としてあげられている。（図35）

資金管理の改善と並んで、新技術への投資が、収益性の維持と改善策としては、第3位に挙げられている。米国（92%）では、新技術への投資が最も一般的で、ニュージーランド（91%）、トルコ（89%）と続く。トルコとニュージーランドは、新技術への投資が収益性の向上のために採用する第一の策であるとした唯一の国であった。（トルコの場合は、コスト削減とあわせて採用する場合の回答）

図 34：収益性の維持と改善策 各改善策に対して回答の高い国 / 低い国の比較（回答者の割合）



「ニュージーランド人は技術を熱心に取り入れる。独立した小市場で、他の市場とは地理的に離れているため、IT企業はニュージーランドで技術を試すのだ。」

Peter Sherwin
Grant Thornton, New Zealand

図 35：収益性の維持と改善策 上位項目（回答者の割合）

コスト削減	資金管理の改善	新技術への投資	マーケティング/ セールスキャンペーンの増強
98 ドイツ	93 フィリピン	91 ニュージーランド	70 パキスタン
96 スウェーデン	91 シンガポール	89 トルコ	
95 アイルランド	89 オーストラリア	(新技術への 投資含む)	
95 日本	89 インド		
95 メキシコ	86 インドネシア		
95 米国			
94 ポーランド			
93 カナダ			
93 オランダ			
93 南アフリカ			
93 スペイン			
92 フランス			
91 イタリア			
91 英国			
90 ギリシャ			
90 香港			
89 トルコ			
(新技術への 投資含む)			
82 ロシア			
77 台湾			

「スウェーデンの価格水準は、長い間ヨーロッパの他の国よりも高かった。EU加盟のためこの差はなくなってきているが、値上げで収益性を上げるのはやはり難しい。オーナー経営者はコストを削減して、収益性にプラス効果をもたらす必要がある。」

Peter Bodin
Lindebergs Grant Thornton,
Sweden

収益性の維持・改善策に関して、興味深い回答が読み取れる。

- インドネシアでは、回答者の 84%がマーケティング/セールスキャンペーンの増加を、80%が非主要事業/活動からの撤退を、78%が過剰設備・人員の縮小を挙げ、どれも世界平均を大きく上回っている。
- 南アフリカでは、回答者の 86%が主要顧客案件への上級経営層の関与を挙げた。
- 英国は、非常に高い割合の回答者（69%）が販売価格の引き上げを挙げている。
- これと反対にアジア太平洋地区では、シンガポール（74%）、フィリピン（69%）、香港（65%）を筆頭に販売増加を狙った販売価格の引き下げが一般的である。
- 米国では 50%、スウェーデンでは 45%が他社の買収・合併を挙げている。一方、台湾では 7%、ポーランドでは 9%しかこの方法を採用していない。

請求書の決済

請求書の決済期間に関するデータを図 36a に示す。決済の早さでは、ロシアが抜きんでた早さで 1 位となっており、ロシアの 3/4 の企業が 30 日以内に決済を行っている。2 位のインドネシアや、3 位のパキスタンを大きく引き離し、他のどの国よりも 30 日以内の決済を行う企業の割合が著しく高い。対極にあるのがイタリアとスペインで、30 日以内の決済を行う企業は 1 割にとどまり、40%以上が決済期間は 90 日を超えるという結果となった。

図 36a : 請求書の決済期間

	平均日数	30日以下 (%)	30-89日 (%)	90日以上 (%)
ロシア	20	74	15	4
インドネシア	27	65	31	2
パキスタン	33	49	39	6
ドイツ	36	44	53	3
オーストラリア	37	36	61	1
ニュージーランド	37	32	63	1
スウェーデン	37	33	64	0
ポーランド	39	38	53	2
米国	40	29	60	1
南アフリカ	42	26	64	4
カナダ	43	25	73	2
インド	43	33	52	7
トルコ	43	36	47	11
メキシコ	44	31	60	8
26カ国平均	46	29	56	9
英国	46	21	73	3
オランダ	47	17	74	3
フィリピン	47	34	48	15
台湾	52	28	53	16
フランス	57	21	63	15
香港	58	18	63	17
アイルランド	59	8	77	9
シンガポール	61	16	64	21
日本	62	16	56	28
ギリシャ	70	19	40	38
スペイン	76	9	50	40
イタリア	83	6	45	44



「フランスの平均決済期間は他国に比べまだ比較的長いですが、遅延支払に対して利息を課す規則強化のため、前年に比べある程度の進歩が見られる。景気の段階的な回復により、平均決済期間がさらに短くなるだろう。」

Jean-Luc Carpentier
Grant Thornton, France

図 36a に、請求書の平均決済期間を示す。ここでもロシアが他の国に抜きんでており、イタリア、スペイン、ギリシャの決済期間が最長である。平均決済日数を昨年度の結果と比較すると、世界平均ではほとんど変化はないが、前回調査に参加した 19 ケ国の間でいくつか大きな変化が見られる。

- シンガポールの平均決済期間は 44 日から 61 日と非常に延びているが、これはシンガポール経済に対する楽観的な見方を変える厳しい経営環境を反映しているものと考えられる。
- 香港では 49 日から 58 日に、日本では 55 日から 62 日へと平均決済期間が延び、目立った指摘はされていないものの、大幅な変化が見られた。
- アイルランドの平均決済期間は 52 日から 59 日に延び、アジア以外で最大の変動である。

回答を詳しく見ると、ロシア企業の 46% は現金引換え払い (COD) で受け取るか、7 日以内に決済している。ロシアでは COD がまだかなり一般的であることが背景にあるものの、昨年度の 37% と比較しても、ロシア企業の決済期間の短い企業が多いことがわかる。急激な社会変革や経済変化を受け、100% の企業が COD を要求して

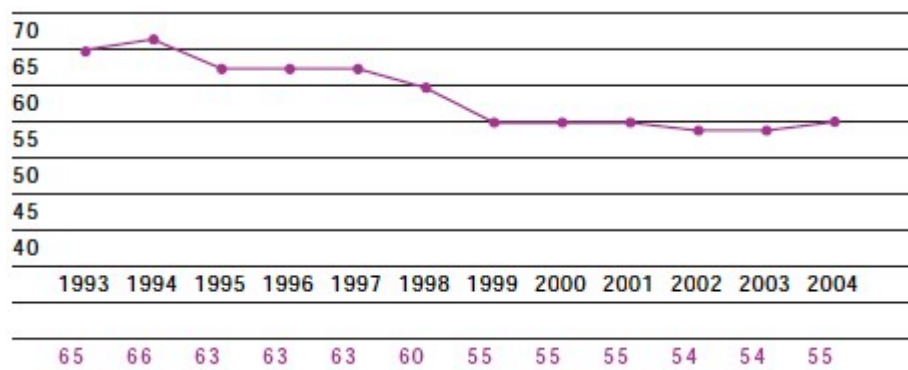
いた時代と比べ、経済・社会情勢とも安定した状態になっているにもかかわらず、このように決済期間が短くなっているのは驚くべきことである。

EU 諸国の会社の請求書の平均決済期間は 55 日である（図 37）。決済の迅速化を図った EU の規制が功を奏し、1994 年から 1999 年の間に 66 日から現在のレベルに確実に下がり、ここ 6 年間では決済期間は 54 日ないし 55 日となっている。このように決済期間が非常に安定しているのは、ここ 6 年間運転資金の調達に問題がないことを意味している。

図 36 b : 請求書の平均決済日数

ロシア	20
インドネシア	27
パキスタン	33
ドイツ	36
スウェーデン	37
ニュージーランド	37
オーストラリア	37
ポーランド	39
米国	40
南アフリカ	42
トルコ	43
インド	43
カナダ	43
メキシコ	44
英国	46
26カ国平均	46
フィリピン	47
オランダ	47
台湾	52
フランス	57
香港	58
アイルランド	59
シンガポール	61
日本	62
ギリシャ	70
スペイン	76
イタリア	83

図 37：1993 年以降の EU における請求書の平均決済期間（日数）



企業経営における最大の不安材料

企業経営における最大の不安材料が何であると感じているか質問したところ、競争激化の環境との回答が世界平均で 29% となった（図 38）。

図 38：企業経営における最大の不安材料（回答者の%）

競争激化の環境	29
受注・需要の減少/経済の落ち込み	19
政府の規制	10

インドネシアでは、はるかに高い割合（50%）の回答者が不安材料と考えている。これは市場経済拡大のために構造改革が着実に進んでいる中、競争が激化する環境になるであろうという恐れから、インドネシア企業がこの点を不安視しているのではないと思われる。

ギリシャとインドは競争の激化を懸念する回答率が次に高い（39%）。ギリシャの場合は EU 圏内からの競争に益々曝されるようになってきていること、インドは経済の段階的なグローバル化で、企業が国際競争に曝されることが背景にあることがその理由として想定される。

逆にパキスタンでは競争激化の環境を企業経営の不安材料と考える回答者は 11% にすぎず、香港やドイツでは主な不安材料としては挙げられていない。

パキスタンでは、需要不足や景気の後退にもあまり不安感を抱かれていない。自国経済の見通しについて楽観的な国に分類されたことを考えても意外な結果ではない。図 40 に示すように、最も不安感を抱いているのは、香港（47%）、スペイン（41%）、ポーランド（39%）のオーナー経営者である。EU では、27% の企業が需要不足又は景気の後退を心配しており世界平均 19% を超えている。EU の景気が不透明であることが、EU および EU 市場への依存度が高いポーランドで需要不足や景気後退を懸念する理由となっているものと思われる。

ほぼ 10% の企業が政府の規制を最大の不安材料と挙げた。これはニュージーランドで際立っており（21%）、次いでパキスタン（20%）、ドイツ（15%）となった。規制の多いパキスタン、政府に労働市場の柔軟性を高める圧力がかかっているドイ



「アイルランドの平均決済期間の長期化は、特に多国籍企業により経費率が徐々に下がってきた結果であろう。そのためサブサプライヤやサービスプロバイダーのキャッシュフローに波及効果が及んでいる。」

Jimmy Murphy
Grant Thornton, Ireland

ツでは、この結果は驚くにはあたらない。しかし、ニュージーランドについてこのような結果となったのは意外である。

図 39：最大の不安材料 競争の激化（％）

インドネシア	50
インド	40
ギリシャ	39
フィリピン	34
スペイン	32
イタリア	32
アイルランド	32
オーストラリア	32
米国	32
台湾	30
英国	30
26カ国平均	29
メキシコ	29
カナダ	25
シンガポール	24
ポーランド	24
日本	24
スウェーデン	23
フランス	22
南アフリカ	22
ニュージーランド	20
トルコ	18
オランダ	17
ロシア	16
ドイツ	14
香港	12
パキスタン	11

調査結果で注目すべき点は以下の通りである。

- SARS の流行が香港ではまだ潜在的な制約要因と見なされており、回答者の 8% が企業経営の最も深刻な不安材料と考えており、シンガポール（7%）が続いている。
- パキスタンではテロが最も深刻な不安材料だと受け止められており、同点で政府の規制が並ぶ。回答者の 20% がこの 2 点を主な不安材料として挙げている。
- オランダでは大規模な IT 障害が深刻な懸念材料となっており、18% の企業がこれを挙げている。2 位はスウェーデンの 6% となった。
- トルコと南アフリカの 2 ヶ国では、多くの企業が為替レートの変動に不安を示している。トルコについては 16% が為替レートの変動リスクに不安を抱いている。これはトルコ経済が 20% を超えるインフレとなっており、為替レートに変動を受けやすく、大幅な通貨安となりかねないという事情がある。アフリカでも 11% が為替レートの変動をリスク要因として挙げている。

- インドネシアとポーランドでは、資金調達不足を他の国よりも強い不安材料と受け止めている。長期的な資金不足に対する不安がとりわけ強く、インドネシアでは回答者の6%が、ポーランドでは8%がこの点を挙げている。
- 不正行為を主な不安材料と受け止めている回答者は少ないが、パキスタンとロシアでは回答者の4%がこの点を挙げている。
- パキスタンはエネルギー危機を不安視する企業の割合が最も高い(5%)。

図 40：主な不安材料 上位項目（回答者の割合）

競争激化の環境	受注・需要の減少/ 経済の落ち込み	政府の規制	テロや戦争
50 インドネシア	47 香港	21 ニュージーランド	20 パキスタン
40 インド	41 スペイン	20 パキスタン (テロや戦争含む)	(政府の規制含む)
39 ギリシャ	39 ポーランド		
34 フィリピン	33 シンガポール		
32 オーストラリア	32 フランス		
32 アイルランド	32 スウェーデン		
32 イタリア	22 ドイツ		
32 米国	21 オランダ		
30 台湾	16 ロシア		
30 英国	(競争激化の 環境含む)		
29 メキシコ			
25 カナダ			
24 日本			
22 南アフリカ			
18 トルコ			
16 ロシア	(受注・需要の減少/ 経済の落ち込み含む)		

「ニュージーランドのオーナー系企業は、法令遵守のコスト削減や企業への規制緩和といった政府の取組みにまだ信頼感を寄せていないようだ。」

Peter Sherwin
Grant Thornton, New Zealand

リスク発生時の対応マニュアル

調査を実施した大半の国では、重大な IT 障害や設備の喪失/破壊などのリスクへの対応マニュアルを整備しているとの回答が多数を占めた。この他のリスクに対応するマニュアルを整備している企業もそこそこの数で見られた。（図 41）

図 41：リスク発生時の対応マニュアル（「対応マニュアルが準備してある」と回答した割合）

重大な IT 障害	63
設備の喪失/破壊	62
事業承継	47
業界における重大な規制変更	43
主要な人材の喪失	43
主要な顧客の喪失	40
主要な仕入先の喪失	36
風評/メディア危機	35

EU 平均は世界平均の値に近いが、NAFTA 加盟国は世界平均および EU 平均をかなり上回っており、逆に東アジア諸国はこの 2 つの平均値を大きく下回っている。特に重大な IT 障害については、NAFTA 加盟国の 82% が対応マニュアルをもつものに対し、東アジア諸国では 25% にすぎない (図 42)。

図 42：リスク発生時の対応マニュアル NAFTA 諸国と東アジア比較 (回答の割合)

重大な IT 障害		
NAFTA		82
26カ国平均		63
東アジア		25
設備の喪失/破壊		
NAFTA		79
26カ国平均		62
東アジア		38
事業承継		
NAFTA		56
26カ国平均		47
東アジア		34
主要な人材の喪失		
NAFTA		50
26カ国平均		43
東アジア		26
風評/メディア危機		
NAFTA		49
26カ国平均		35
東アジア		17

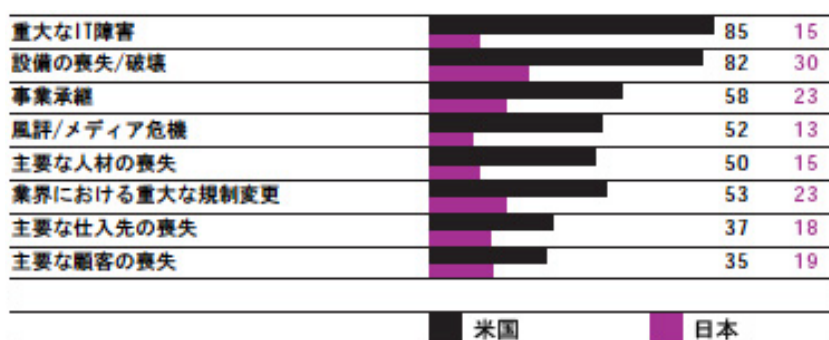
このような違いは、米国と日本の間で顕著に見られる。図 43 から、米国がリスク対応のために正式なマニュアルを整備するというアプローチと日本での対応方法とに大きな差があることが推察される。しかし、日本だけでなく東アジア諸国でもリスク発生時の正式な対応マニュアルを整備しているとの回答は少ない (図 44)。

他にも、リスク発生時の対応マニュアル整備に関して注目すべき点は次のとおりである。

- 半数弱の企業で、正式な事業承継の手順が整備されている。この割合はスウェーデン (76%) と台湾 (73%) で高く、次世代に事業を承継するという歴史が浅い旧共産国のポーランドでは非常に低い (11%)。同じ旧共産国でもロシアでは 49% が事業承継の手順が整備されている。
- EU の企業の 57% が正式な事業承継の手順を定めていないが、いづれ将来には事業承継を考える必要に迫られざるを得ないことを想定すると、この数字は非常に高いと思われる。NAFTA 加盟国では事業承継の手順を定めていないと答えた企業は EU よりも少なく 41% となっている。

- 事業承継の手順を定めていると答えた企業の割合は、イタリアで 18% と EU 平均 41% を大きく下回っているが、これは北欧諸国との文化的な違いを反映しているものと思われる。
- ロシア（71%）、香港（67%）、インドネシア（64%）の 3 カ国は、重要な顧客を失った際の対応マニュアルをもつ企業が 60% 以上と突出している。これに対して、世界平均は 40% である。
- シンガポールは、設備の喪失/破壊の際の対応マニュアルをもつ回答者の割合は非常に低く（22%）、アジア全体の数字（38%）と比較してもかなり低めである。
- 調査した全企業のうち、風評/メディア危機に対するマニュアルをもっているのは 35% にとどまっており、フィリピン（9%）と日本（13%）で数字は低い。興味深いことに、ドイツとスペインは、他のリスクに対しては日本よりもマニュアルを持つ傾向が多いことが実証されているが、これについては 14% の差にとどまっている。

図 43：リスク発生時の正式な対応マニュアル整備に関する米国と日本の取組み（回答の割合）



「米国のマニュアル化は、以前から ISO の要求事項やさらに最近のサーベンス・オクスレー法で促されてきた。また、重大な IT 障害に対応するためのマニュアル化が進んでいないのは、どの企業にとっても管理上の大きな弱点である。」

コンピュータウイルスがますます拡大していることを考えれば、もはやマニュアル化の段階だけでは十分ではなく、故障状態をシミュレートしてシステムをテストしなければならない。」

Jim Maurer
Grant Thornton, US

図 44 : IT 障害対策マニュアルの整備 (回答の割合)

米国	85
スウェーデン	79
アイルランド	76
香港	75
英国	74
イタリア	70
ニュージーランド	69
ポーランド	67
オーストラリア	67
スペイン	65
メキシコ	65
カナダ	65
オランダ	63
ドイツ	63
26カ国平均	63
南アフリカ	61
ロシア	52
台湾	51
フランス	48
インド	47
トルコ	46
インドネシア	44
パキスタン	43
ギリシャ	39
シンガポール	31
フィリピン	26
日本	15

「元来、日本人はマニュアルで管理されるのを好まない。知識に管理される人間でなく、知識を所有する人物を評価してきた。しかし、テロ攻撃やコンピューター・ウイルスなど最近の世界的なでき事は、日本のオーナー経営者に、マネジメントリスクと会社を揺るがす重大な事態への対策を迫っているといえる。」

Shigeru Oe
Grant Thornton, Japan

女性の上級管理職 (シニアマネジメント)

世界平均では、女性の上級管理職がいる企業は 59% という結果となったが、国によって大きく違いがある (図 45)。

ロシアでは女性の上級管理職のいる企業の割合が 89% と全参加国中最高となっており、僅差でフィリピンの 85% が続く。ロシアの場合、旧共産国であることから女性の権利について問題にはなっていないため、この結果は驚くに値しない。上級管理職の女性の割合が同様に高いのが、旧共産国のポーランドである (72%)。フィリピンでは社会の女性参加が従来から浸透しており、高い役職についている女性も多い。

米国、メキシコ、南アフリカでも 3/4 以上の企業が上級管理職に女性を据えており、米国の企業の場合、半数以上が複数の女性の上級管理職がいると報告した。

対極にいるのがオランダ、パキスタン、日本、ドイツの 4ヶ国で、非常に低い結果となっている。この 4ヶ国では上級管理職のポジションについている女性がいつもの回答は 1/3 以下にとどまり、パキスタンを除いて、複数の上級女性管理職がいる企業は 10% に満たない。文化的な要因もあるが、高い養育費や男性が子供の面倒を

みるための短時間勤務制度がほとんどないことなどにより、一部のヨーロッパの国で女性がキャリアを積むときに直面する問題よりもさらに難しい状況になっている。

図 45：女性上級管理職がいる企業（回答の割合）

ロシア	89
フィリピン	85
米国	75
メキシコ	75
南アフリカ	75
香港	74
ギリシャ	73
ポーランド	72
オーストラリア	70
ニュージーランド	70
インドネシア	67
台湾	67
シンガポール	66
アイルランド	65
カナダ	64
英国	62
26カ国平均	59
スウェーデン	59
トルコ	57
フランス	52
イタリア	48
スペイン	47
インド	42
ドイツ	33
日本	29
パキスタン	27
オランダ	27

図 46 は女性上級管理職がいる企業の平均比率に従って、国別に順位をつけたものである。結果は図 45 と似通っており、主な例外はアイルランドと米国である。アイルランドは図 46 では世界平均の下であるが、図 45 ではかなり上位に位置し、米国は図 46 では世界平均のちょうど上であるが、図 45 ではかなり上位に位置している。

図 46 からは、上級管理職のポジションにいる女性の人数について、国によって興味深い相違があることが明らかとなった。ただし、管理職の構成については文化的な違いがあるため、データの扱いには多少注意が必要である。米国は上級管理職のポジションにいる女性の人数では突出しており、1企業あたりの平均が 14.5 人である。多少差が開いてインドの 11.8 人。反対に少ないのがドイツで、1企業あたりの上級管理職は 2.9 人ととどまる、次いでニュージーランド（3.8 人）、フランス、日本、台湾では約 4.6 人である。

図 46：上級管理職（シニアマネジメント）人数 / 参加女性の人数（国別平均）

	シニアマネジメントの 人数	シニアマネジメントに 参加している女性の 人数	シニアマネジメントへ の女性参加率
ロシア	7.6	3.2	42
フィリピン	7.1	2.8	39
ポーランド	6.0	2.2	36
ニュージーランド	3.8	1.2	31
台湾	4.6	1.4	31
インドネシア	5.2	1.5	29
メキシコ	8.4	2.2	27
香港	9.1	2.4	26
南アフリカ	8.1	2.1	26
シンガポール	6.2	1.4	23
オーストラリア	6.9	1.5	22
カナダ	5.2	1.2	22
ギリシャ	8.8	1.9	22
フランス	4.5	0.9	21
トルコ	9.9	2.0	20
米国	14.5	2.9	20
26カ国平均	9.3	1.8	19
イタリア	6.5	1.2	18
スウェーデン	6.2	1.1	18
英国	8.4	1.5	18
ドイツ	2.9	0.5	16
アイルランド	10.0	1.6	16
パキスタン	5.9	0.9	15
スペイン	5.5	0.8	14
インド	11.8	1.4	12
オランダ	5.7	0.5	9
日本	4.8	0.4	8

「フィリピンでは昔から女性の権利は問題にされてこなかった。我が国は母家長社会であり、多くの女性は高い地位の職に就いている。」

Ben Punongbayan
Punongbayan&Araullo,
Philippines

5 SARS の影響

ポイント：

- SARS の影響を最も受けたのは香港である。88%の香港企業が影響を受け、45%の企業が厳しいまたは非常に厳しい影響を受けた
- シンガポール企業の 1/5 は、2004 年 4 月以降まで SARS の影響から立ち直れないと予測している

2003 年の SARS で企業活動に多大な被害を受けた国もあった

主に観光業界や企業の出張などに対する影響が大きかったが、他の産業、特に小売業界や製造業界の売上に対する連鎖反応も深刻で、経済活動全体が大打撃を被った。

企業に SARS の流行により、企業活動がどの程度影響を受けたか質問した。香港では、88%の企業が深刻な影響を受け、45%の企業が厳しいまたは非常に厳しい影響を受けたと回答している（図 47）。台湾とシンガポールも深刻な影響を受けており、20%以上の企業が厳しいまたは非常に厳しい影響を受けたと回答している。

この地域への旅客が減少したために SARS が発生しなかった国も、影響を受けている。オーストラリア、日本、ニュージーランドの 1/4 以上の企業が、SARS により企業活動が打撃を受けた。インドネシアはマイナスの影響を受けた企業が 1/5 以下と、比較的影響は少なかった。

図 47：企業活動に SARS の影響を受けたと回答した企業（%）

	影響を受けた*	厳しい又は非常に厳しい影響を受けた**
香港	88	45
台湾	68	34
シンガポール	62	20
カナダ（オンタリオ州）	44	12
フィリピン	31	15
オーストラリア	29	12
日本	27	6
ニュージーランド	27	7
カナダ（オンタリオ州を除く）	26	5
インドネシア	19	4

* わずかに影響を受けた、厳しい影響を受けた、非常に厳しい影響を受けたと回答した合計

** 厳しい影響を受けた、非常に厳しい影響を受けたと回答した合計

生産活動、販売活動ともに SARS の影響を受けている。影響を受けた国の上位 3 ケ国である香港、シンガポール、台湾は、図 49 に示すように主に売上に対する影響を感じている。



「シンガポールは他の多くの国へ移動するための玄関である。SARS の大流行で厳重な管理体制が敷かれ、移動が減少することになり当時の景気に大打撃を与えたが、今は確実に回復の兆しが見え始めている。」

Kon Yin Tong
Foo Kon Grant Thornton,
Singapore

図 48 : 生産と販売に関して最も影響を受けた国 (影響を受けた企業の%)

	生産に影響を受けた	販売に影響を受けた
香港	5	51
シンガポール	12	62
台湾	6	56

SARS による影響からの回復について、上位 3 ヶ国の間で顕著な違いが明らかになった。香港と台湾では、ほぼ 6 割の回答者が、会社は 2003 年 10 月までに SARS 以前のレベルに持ち直したと思っているが、シンガポールについては 3 割にとどまっている。

香港の 86%、台湾の 83%の企業が、2004 年 4 月までに SARS の影響から完全に回復すると考えているが、シンガポールでは 78%にすぎず、残り 2 割の企業が 2004 年 4 月以降まで回復が遅れると予想している。

図 49 : SARS による影響からの回復時期 (影響を受けた企業の%)

	2003年9~10月頃	2004年4月まで	2004年4月以降
香港	59	86	12
シンガポール	30	78	19
台湾	66	83	10

「カナダの観光業にとって、SARS は特に痛手となった。しかし、このセクターの当社のクライアントのほとんどが、ニッチ市場で成長していくための事業計画や戦略の練り直しに力を注ぎ、この逆境を乗り越えている様子は見事なものであった。」

John Holdstock
Grant Thornton, Canada



6 EU

ポイント：

- 売上(収益)、輸出、雇用、収益性についての予想は、好転した経済環境と一致して、積極的になりつつある
- 大規模市場へのアクセスの良さ、安価な労働力、安い輸入品の入手が、EU 拡大の主たる効果と予測されている
- フランスとギリシャの回答者の 56%は、EU 加盟国に対する売上が伸びると考えていた一方、英国で同様に考えているのは 12%にとどまった
- 英国は売上(収益)、雇用、投資の予想について、一貫して EU よりも前向きである

過去 12 年間のデータから、1993 年以降の EU の主要な事業分野について追跡が可能

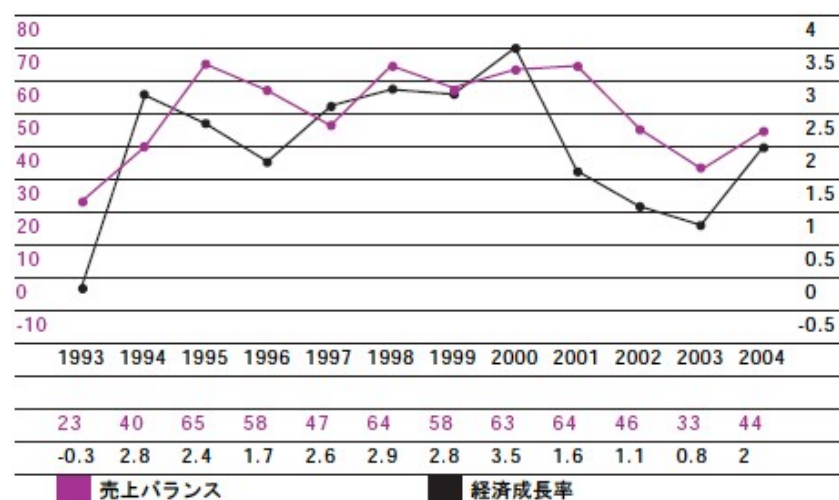
本章では、過去 12 年間の様々な問題の変化を見る。このうちのいくつかは前章ですでに考察しているが、本章ではさらに掘り下げて分析する。

図 50 に経済成長率（生産活動全体）の変化で全体的な経済環境が示されており、これは売上、収益、雇用、投資決定など、営業実績と予想に大きく影響する。決済期間などの他の推移は、運転資金の調達により細かく判断する。

売上（収益）予想

図 50 に示すように、経済成長と売上予想は特に密接に相関している。次年度の業績予想について当社調査の回答の DI は、実際達成された経済全体の成長を表す優れた指標となることが証明されている。過去 3 年間の景気後退は、同時に売上予想の著しい減少を伴っていた。今回の調査の売上予想の改善は、2004 年に一般に予測されている経済活動の好転と一致している。

図 50：EU の経済サイクルと売上（収益）予想（％）



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

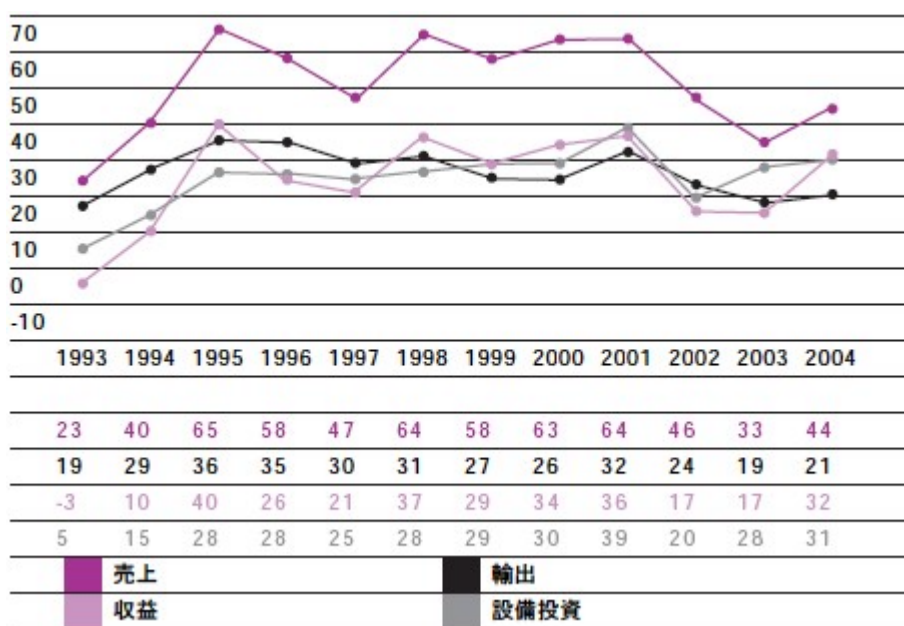
他の主な指標を図 51 に取り上げる。これも好転した経済環境と一致して、上昇を示している。ただし、輸出については上げ幅がわずかで、ドイツ成長予測が弱気であることとユーロ高を考え、継続的な注意が必要である。工場及び機械装置類への投資も緩やかな上げ幅を示しているが、増加と回答した回答者の DI が特に高かった 2001 年を例外として、過去のいずれの年よりも高くなっている。EU 企業が中期的にはますます積極的で、新しい機械類を導入することにより生産性を向上させ、さらに成長を図る必要性を認めているといえよう。

「ギリシャの企業は、オリンピック関連のプロジェクトに EU が財政支援して好影響を与えている。その結果、設備機械類への投資増加の予想が高くなっている。」

Vassilis Kazas
Grant Thornton, Greece



図 51：EU 企業の予想（業況判断指数 DI*）



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

輸出企業

輸出を行なっている EU 企業の割合は、すでに述べたように近年の景気後退の間に過去最低水準まで落ち込んでいる。EU でピークの年は、1997 年であり、この年 64% の EU 企業が輸出を行った回答した。今回の調査では、輸出を行っている企業の割合は 44% に下がったが、図 52 に示すように調査に参加した 9 つの加盟国の間に顕著な違いが見られる。イタリアの下げ率が最も著しくなっているが、フランス、ドイツ、ギリシャも景気後退の影響から相当打撃を受けている。オランダ、スウェーデン、英国の減少はもっと緩やかであった。

アイルランドとスペインでは、1997 年から 2004 年の間に輸出する企業の割合が増えたと回答している。しかし、この 2 カ国では、1997 年には輸出は比較的落ち込んでいた。輸出を行なっている企業の割合のピークは、アイルランドは 2000 年（69%）、スペイン（68%）は 2001 年となっており、それ以降急激な減少を経験している。

2004 年の予想を見ると、EU 諸国では似たような輸出の落ち込み状況が示されているが、いくつかの国では最悪の事態が終息したかと思われる兆しも見えている。図 53 に調査開始以来、主な EU 加盟国についての輸出予想は増加する傾向があること

が示されている。ほとんどの場合、ここ2、3年の輸出予想は、1994年から2001年までの期間と比べると非常に低水準であった。英国の輸出予測の下降はかなり早く1998年に始まっているが、この年ポンドがEUの他の通貨に対して上がり始めている。

フランスの輸出予想はまだかなり低水準にある。英国は前回の調査からわずかに上向いたが、ドイツと共に極めて悲観的である。スペインは初期のピークよりもかなり低い、プラス傾向はゆるぎないものになってきた。

図 52：輸出を行っている企業の割合（％）

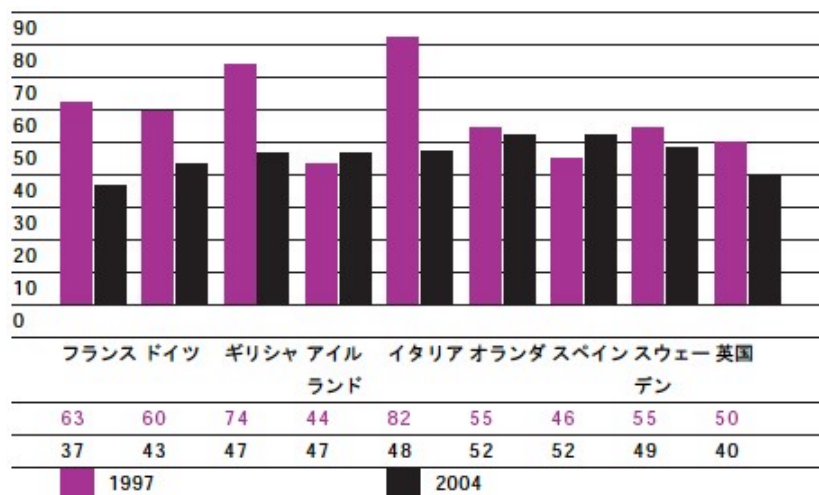
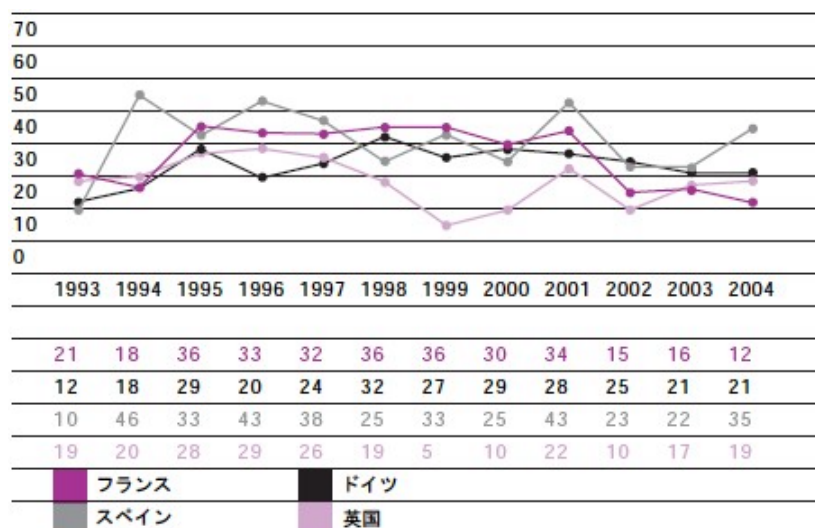


図 53：輸出予想の推移 1993年～（業況判断指数 DI*）



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

EU 拡大の効果

EU は 2004 年 5 月に、新たに 10 ヶ国が加盟して 15 ヶ国から 25 ヶ国に拡大する。新たに加盟するのはほとんどが中央・東ヨーロッパとバルト諸国である。EU 拡大が自社の活動に与えると思う影響は何であるかを質問した結果が図 54 に示されている。

図 54 : EU 拡大の影響 (%)

安価な労働力	38
大規模市場のアクセスが容易	38
安価な輸入品・製造プロセス	37
自国での労働力の確保	35
規制の増加	34
自国内での競争激化	33
EU圏内での競争激化	28
税金の増加	26
外国資本の減少	25

影響が大きいと考えられることとして 3 点挙げられた。安価な労働力の確保を挙げたのは回答者全体の 38% という結果となり、特にアイルランド (62%) とドイツ (58%) ではかなり高い回答となった。より大規模な市場へのアクセスのし易さも 38% となり、ドイツ (57%) とアイルランド (52%) がここでも高い回答率を示している。この 2 ヶ国については安価な輸入品が入手しやすくなるの点でも上位に入っている。

全回答者の 1/3 が、EU 拡大で起りうる影響として規制の増加を挙げている。これについてアイルランドが 2/3 となっている。また、全回答者の 1/4 が税金の増加を挙げている。同様な割合で、「外国投資の落ち込み」が挙げられているが、これは過去 15 年間外国直接投資の主な恩恵国であるアイルランドの 49% から、労働力が比較的安いポーランドの 7% 強までのばらつきがある。ドイツ (38%) は外国投資が少なくなるであろうと予想しており、スウェーデン (10%)、フランス (14%)、英国 (17%) など、現在の他の EU 加盟国よりも悲観的である。

EU に加盟国への売上

ほぼ 4 割の企業が新たな加盟国への売上が伸びるだろうと考えている。フランスとギリシャでは、56% の回答者が売上増になるだろうと考え (図 55)、これにドイツ (39%) が続く。ドイツで輸出を行っている企業はすでに中央・東ヨーロッパ市場への進出率が高いことが背景にあるのだろう。英国では、わずか 12% の回答者が EU に加盟する国への売上が伸びると考えているにとどまっている。

女性の上級管理職（シニアマネジメント）

1996年と2002年に次いで、今年度も会社の上級管理職のポジションに就いている女性が何人いるかという質問を行った。図57から、1996年から2002年の間に、上級管理職のポジションに就いている女性はいないと回答した企業の割合は52%から43%に減少したが、再び52%に増加していることが分かる。管理職が1人か2人の企業ではほとんど変動はないが、3人以上の企業では上級管理職のポジションに就いている女性の人数は1996年から2004年にかけて大幅に増加した。

図57：上級管理職のポジションに就いている女性の人数（%）

	1996	2002	2004
無し	52	43	52
1	30	30	28
2	10	13	9
3+	5	13	10

調査からいくつかの国で1996年以降上級管理職に就く女性が増加しているのがはっきり分かる。ギリシャでは著しく増えて、現在ではスペインを抜きトップとなった。（スペインは1996年に女性管理職のいる企業の割合が最も高かった）。アイルランドと英国は1996年と変わらず二位と三位につき、両国とも上級管理職レベルで女性の経営参加が増えている。

図58：上級管理職のポジションに就いている女性がいる企業 国別比較（%）

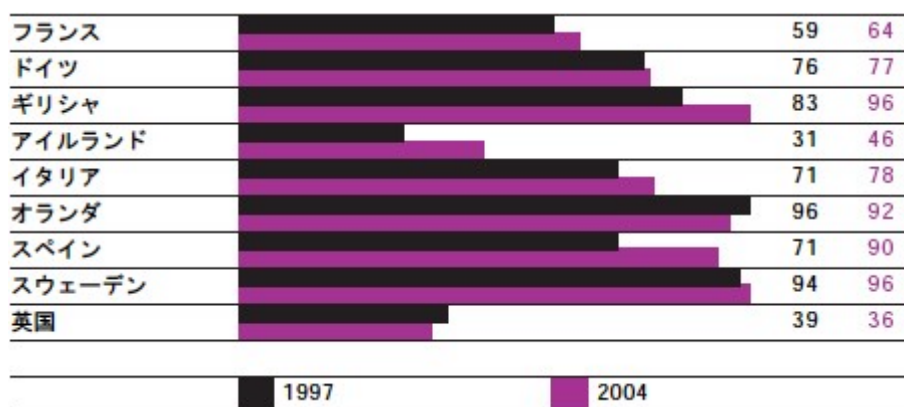
	1996	2002	2004
ギリシャ	43	64	73
アイルランド	54	85	65
英国	57	62	62
スウェーデン	39	51	59
フランス	46	52	52
イタリア	37	49	48
スペイン	60	59	47
ドイツ	40	54	33
オランダ	19	44	27

このように増加はしているものの、EUの企業における男性上級管理職と女性上級管理職の人数にはいまだに大きな隔りがある。例えば、個人経営の企業では、経営者が女性であるのはわずか17%にすぎない。ただ、1996年の6%からは確実に増えており、自分の会社を経営しようとする女性が増えていくと思われる。2人から5人の経営陣を組織する場合、女性の割合は1人というのが31%、2人が6%、3人以上はわずか3%である。

複数の言語での交渉

1997年以來、EU企業に対して、自社の役員で複数の言語での交渉できる人材がいるか否かを定期的に質問してきた。1997年と2004年の結果を図59に示す。オランダと英国を除くすべての国で、複数の言語で取引できる能力が高まっているということが明確になった。オランダでは、わずかに減少したものの、極めて高い比率となっている。英国は36%と低く、EU諸国と比べると大きく差を広げられて最低の割合である。一般的に英語が国際ビジネスの言語と考えられているためであろう。

図59：複数言語で交渉ができる役員がいる（％）



「ヨーロッパは格好の市場であると捉えているスペインのオーナー経営者が段々増えている。近年生産量は増えており、製品の輸出の準備を進めているが、そうするには複数の言語で交渉できる役員が必要である。」

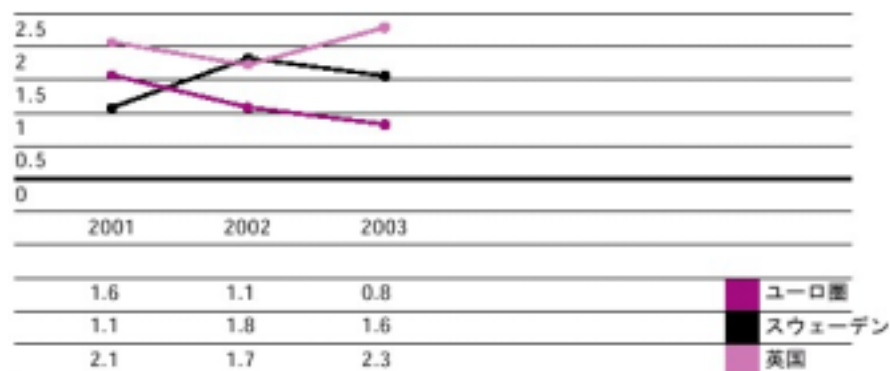
Alfonso Lopez-Pelegrim
Grant Thornton, Spain

ユーロ圏と非ユーロ圏（スウェーデンと英国）の比較

本章では、ユーロ圏のトレンドと、調査に参加した非ユーロ圏のEU加盟国（スウェーデンと英国）のトレンドを比較する。この2つの非ユーロ圏の業績と比較して、ユーロ圏の成否についての結論を導き出すのが時期尚早ではあるが、事実としていえるのは、英国の場合、1999年にユーロを導入する以前の過去6年の成長率は、ユーロ圏の国を凌いでいたため、最近の景気動向はそのトレンドが続いているということである。スウェーデンも1999年以前の6年間はユーロ圏よりもわずかなではあるが好調であり、そのトレンドも続いている。

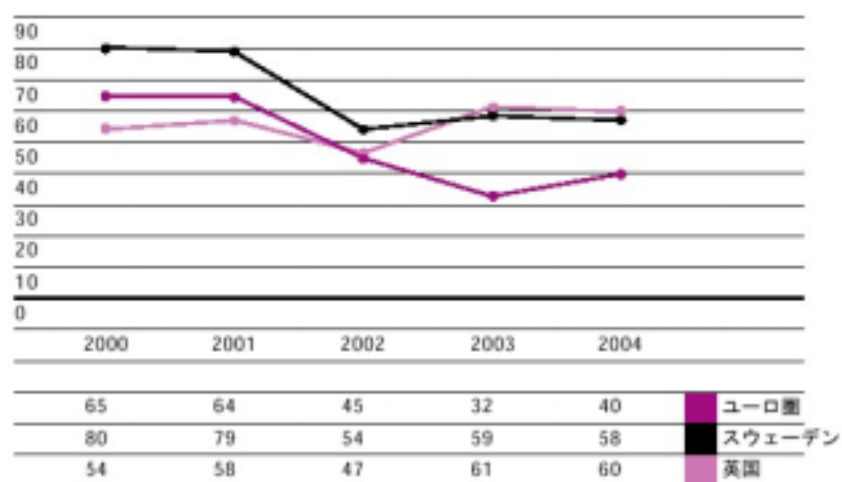
英国は他のEU主要国のどの国よりも世界不況をうまく切り抜けた。またスウェーデンの経済動向も、少なくとも2002年と2003年は他の国よりも大きな回復力を示した（図60）。以下、売上、雇用、投資についての予想における最近のトレンドを分析した。この2つの非ユーロ圏の加盟国のうち英国だけが一貫してユーロ圏よりも高い数字となっている。

図 60：世界不況時の GDP の伸び



調査では 2000 年から 2003 年の間に売上に対する楽観的な意見が相当落ち込み、今年度もある程度しか回復していないことは、近年のユーロ圏の極めて脆弱な景気の表れである。対照的に、ユーロ圏外の国は、はるかに前向きであった。英国は 2002 年に一時的に若干減少しただけで、それ以降極めて楽観的な予想となっている。スウェーデンでは 2002 年に売上に対する楽観的な意見が著しく低下したが、元来はるかに高いレベルにあったのであり、ユーロ圏の対象国よりも一貫して楽観的である（図 61）。

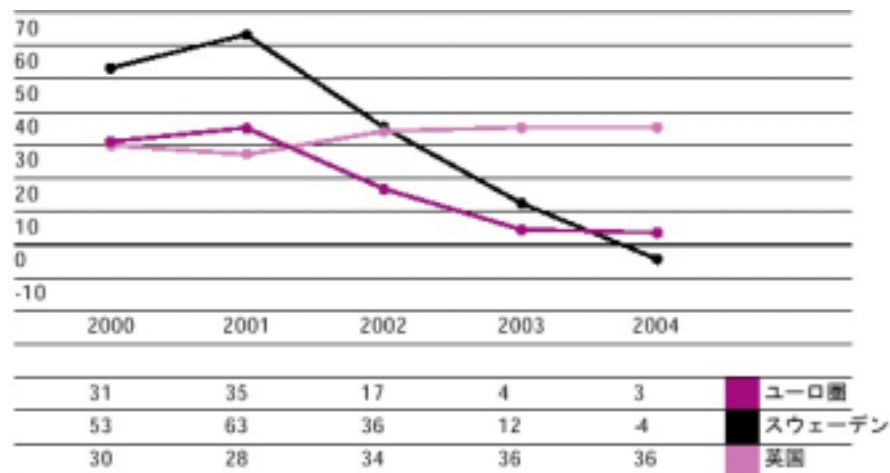
図 61：売上（収益）予想（業況判断指数 DI*）



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

英国は安定した経済発展の継続と同時に労働市場も活発であった。ユーロ圏における失業率の増加とは対照的である。このような環境を背景に、最近の調査で、英国の企業は雇用レベルについて最も楽観的な部類に入っていた。2001 年以降予想が急激に落ち込んだユーロ圏と比べるとはるかに上回っている。ただし、スウェーデンは、企業の多くが雇用削減を行っており、さらに急激な下降線を描いている。今回の調査で、回答者の大勢が 2004 年は雇用の減少を見込んでいる（図 62）。

図 62：雇用の予想（業況判断指数 DI*）

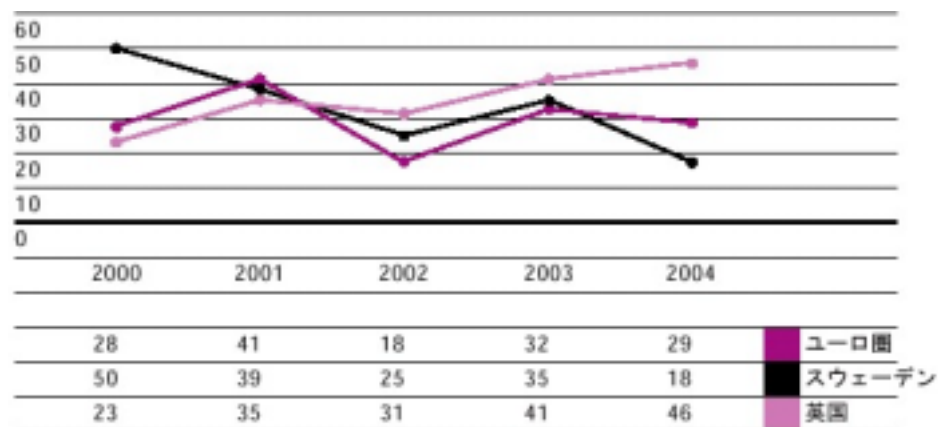


* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

相対的に景気が好調な英国で、ユーロ圏よりも積極的な予想をしている 3 番目の分野が投資である。

図 63 から、英国では、ユーロ圏と比べてかなり多くの企業が工場及び機械装置類への投資を増やそうと考えていることが分かる。一方、今回の調査でスウェーデンは非常に投資に後ろ向きであるという結果となった。

図 63：設備機械類への投資予想（業況判断指数 DI*）



* DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数

7 調査の方法とデータ

本「オーナー経営者の意識調査」は、BIG4につぐ規模の国際会計事務所のひとつ Grant Thornton 加盟事務所が、世界の主要 26 カ国のオーナー経営者を対象に実施し、6900 社から回答を得た。世界のオーナー経営者の事業および経営環境に対する意識、事業計画、その他のトレンドを浮き彫りにしたユニークな調査で、今年で 2 年目を迎える。

調査期間

2003 年 9 月 1 日～10 月 31 日

調査参加国

参加国：

オーストラリア、アイルランド、イタリア、インド、インドネシア*、英国、オランダ、カナダ、シンガポール、スウェーデン、スペイン、台湾*、ドイツ、トルコ*、日本、ニュージーランド*、パキスタン*、フィリピン*、フランス、米国、ポーランド*、香港、南アフリカ、メキシコ、ロシア

(*印は、2004 年度調査への新規参加国)

調査対象

世界中の中堅・中小企業のオーナー経営者、または経営トップ

調査方法

電話によるインタビュー（日本、フィリピン、インド、インドネシア除く）

有効回答数

26 カ国 6902 件

調査機関

グローバルでの調査データの取りまとめは、Experian Business Strategies（ヨーロッパ）と Wirthlin Worldwide（ヨーロッパ以外の全世界）の 2 社が行った。

日本では、(株)日経リサーチが実施した。

分析手法

「オーナー経営者の意識調査」から得た調査結果は、ベストプラクティス分析技法を用いて報告している。

特に「バランス」統計手法 DI (= Diffusion Index)：景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数 を本報告書では広範に用いて、複雑な報告事項を簡潔にまとめることができた。

グラント・ソントンとは

世界第6位規模にランクされる会計事務所です。グローバルな活動を行っており、特に、オーナー経営企業への会計コンサルティングサービスでは、リーディング・ファームの位置を占めています。本拠地は米国シカゴ。全世界109ヶ国、650ヶ所以上の拠点に、約2,200名のパートナー、21,800人の従業員を擁します。

今、オーナー経営企業による雇用者は世界労働人口の半数に達します。その売上高は全世界GDPの50%を超える規模となっています。グラント・ソントンはこの大きな数と各国経済に重要な役割を果たすオーナー経営企業に早くから着目、長年にわたりオーナー経営企業向け中心に会計、税務、企業経営全般のコンサルティングを行っています。

経験豊富な専門スタッフが地域独自のマーケット知識と先進的テクニックを活かし、今日の競争激化のグローバル・マーケットを相手に、顧客企業が成長するためのお力になることを約束いたします。

日本では、ASGグループ（ASG監査法人、ASG税理士法人、ASGマネジメント株式会社、ASGアドバイザーズ株式会社）が、グラント・ソントンの日本メンバーとして、世界水準を導入した会計コンサルティングサービスを提供しています。

ASGグループ（Grant Thornton 加盟事務所）

所在地： 本部）〒100 0014 東京都千代田区永田町 2-14-3 赤坂東急ビル 12F
支社）東京都港区 / 大阪市中央区

代表者： 本田 親彦（公認会計士）

従業員数： 211人（ASGグループ全体、2004年4月現在）

URL： <http://www.gtjapan.com/>

グループ法人： ASG監査法人・ASG税理士法人
ASGマネジメント株式会社・ASGアドバイザーズ株式会社

グラント・ソントンの「オーナー経営者の意識調査」を取りまとめた調査会社は、Experian Business Strategies と Wirthlin Worldwide です。

ISBN（国際標準図書番号）：1 874378 22 3