

2005年

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 これからの日本企業の長期的・構造的な問題とは	2
1 経済予測	3
2 2005年の事業予測	8
売上および収益	10
販売価格	10
輸出	10
収益性	12
投資	13
3 成長の制約要因	14
4 グローバルマーケット	19
5 従業員の確保/維持	23
6 業務のIT化	27
7 オーナー経営者のストレス	32
8 オーナー経営の交代	39
9 EUのビジネストレンド	42
10 中国との通商関係	51
11 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・オーナー系企業が世界経済の発展や動向に果たしてきた貢献は、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2004年秋に実施しました。この時期、世界経済の生産と貿易は活発でしたが、いくらかマイナス材料もありました。具体的には、EUが世界経済の回復から取り残されていることは疑いありません。日本も18ヶ月間続いた景気の回復も再び停滞し、米ドルに対する売り圧力が高まりました。調査から伺える全般的に楽観的なムードも、以上のような不確実な要因から、やや抑えられた面も見受けられます。

2004年の調査と、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13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。

2005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

これからの日本企業の長期的・構造的な問題とは・・・

1. 国内需要に依存していること

少子高齢化・人口減により、市場規模が縮小しており、市場の需要構成も大きく変化している。しかもデフレで値上げもできない。系列や協力工場としての大企業との関係もあてにならなくなった。

2. 海外展開には消極的

本来なら海外市場に活路を見出したいところだが、現実の他社の例をみると為替変動への対応も含めて難問山積のように思え躊躇したまま今日まで来た。

3. 旧来の体制から離陸できるか

もともと利益の最大化というよりも、むしろ利益を出来るだけ抑えて、そこそこの手元流動性を維持しつつ業容を拡大するといった経営であった。よく言えば、従業員への賃金も含めた付加価値重視の経営、悪くいえば節税経営であった。

4. 金融機関と新たな関係は作れるか

それでは銀行が融資に応じなくなってきた。銀行があてにならないなら上場という選択肢もある時代になったが、そのためには、従来の売上高重視から利益率重視に転換しなければならないし、将来の利益見通しもしなければならない。

5. 事業の転換に躊躇

利益率重視ならば従来の人事政策も変更しなければならないが、長年苦楽をともにしてきた従業員に突然厳しい対応も出来ない。将来の利益を確実なものにするためには、既存設備の更新投資を含めた新たな設備投資が必要だが、そのために借金や増資をするまでの自信はない。毎日の資金繰りはなんとかこなしているが、将来については手詰まり感がある。

6. IT化の結果が示す経営者高齢化の懸念

IT化の業務の効率化に関する影響については前向きなデータもあるが、その他のITの効果について否定的な結果がでている。調査対象の経営者そのものが高齢化しつつあるようでいささか懸念が残る。ITが先導するというよりも、事業内容そのものが転換すればITはそれに付随していくので自然と対応していくとは思いますが、ただ、IT化を積極的に業容の拡大に結びつけるところにまでは達していないという結果は残念だ。

7. その他の要改善点

このほか、決済期間が60日と相変わらず長い。もう少し、短縮化する商習慣、つまり大企業と中小企業とが対等な商習慣作りも引き続き必要だ。今回の調査は、こうした日本のオーナー経営者の様々な悩みが凝縮している結果のように思える。

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

1 経済予測

ポイント：

- 大半の国のオーナー経営者は 2005 年の自国の経済見通しについて楽観的である。
- インドと南アフリカを筆頭に 9ヶ国のオーナー経営者は大変楽観的である。
- EU(*1)の楽観的な見通しは増えているものの、NAFTA 加盟国諸国(*2)には及んでいない。ただし、その差は縮小している。
- 楽観的でないのはイタリア、スペイン、日本の 3カ国だけであった。
イタリアとスペインが楽観的とも悲観的ともいえず、日本は依然悲観的であるが、2003 年と 2004 年の堅調な経済実績のおかげで悲観的な割合は大幅に低下した。

世界のオーナー経営者は、2005 年の経済見通しについて、引き続き前向きである

調査結果から、中堅・中小企業のオーナー経営者のほとんどは 2005 年の自国経済の見通しについて前向きな予測をしていることが分かった。全体としては、昨年よりも楽観的な見方が増えている。調査期間中の世界経済の堅調な回復と、2005 年も引き続きこの勢いが持続するという期待感の広がりを反映した結果となっている。

ただし、世界経済は今年好調な成長を記録してきたが、景況感の改善、進展は一様ではない。今回の回復は、大部分の EU 諸国には波及していない。さらに、調査を実施した 2004 年第 3 四半期に一部の国では成長の鈍化の兆しが現れはじめた。結果は、DI 値(*3)がインドの+88%から日本の-27%と幅広く、6ヶ国で楽観のポイントが低下した。

「新政権下で財政、経済、工業の改革が続けられているだけでなく、スピードが加速しているようだ。インド企業は規模、速度、勢力を増している。」

Vishesh Chandiook
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	大変悲観的だ
88 インド	52 スウェーデン	31 オランダ	9 スペイン	-27 日本
84 南アフリカ	50 フィリピン	29 ギリシャ	7 イタリア	
79 アイルランド	49 トルコ	21 ポーランド		
78 オーストラリア	47 メキシコ	19 フランス		
72 カナダ	46 英国	17 ドイツ		
64 ニュージーランド		14 ロシア		
62 シンガポール		14 台湾		
62 米国				
60 香港				

*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

全体の DI 値は、昨年の+40 ポイントの結果からやや上昇し、+41 ポイントである。昨年調査を実施した時期が、国際経済の景気サイクル上昇局面入りが明らかになったときであることを考えると、今回の改善の意味合いは大きい。サイクルがピークを迎える中、ほとんどの国の回答者は自国経済の見通しに依然かなり強気であるというのは頼もしい限りである。この調査で数値の大きなウェイトを占めている米国の DI 値が著しく低下していることを考えると（+78 ポイントから+62 ポイント）、楽観の割合が上昇しているのはさらに印象的だ。米国 DI 値の低下は調査した 24ヶ国のうち 16ヶ国が楽観のポイントを上げたことで相殺された。

経済見通しが最も楽観的な国は今年もインド、引き続き南アフリカが2位

インドは昨年に引き続き自国の経済見通しに関し最も楽観的な見方の割合が高く、DI値が+88ポイントであった（昨年の+83ポイントからさらに上昇）。インド経済は1990年代の経済自由化とその後の国際貿易の開放に十分な反応を示し、目覚ましい速度で成長を遂げている。南アフリカも+84ポイントで楽観的な見方が強く、オーストラリア、カナダ、ニュージーランドもDI値が高い。この4ヶ国は世界の景気回復に伴う商品価格の上昇と国内の堅調な個人消費に支えられている。

図1は、好調な世界の経済環境の結果、多くの国で景況感が改善してきていることを示しており、今回の調査では「大変楽観的だ」の分類に9カ国を入れた（昨年の調査では5ヶ国）。アイルランドは調査した国の中で最も急激にポイントを伸ばしてこの分類に仲間入りした（72ポイント増の+79%）。またSARSの影響から完全に回復したことも数値を押し上げる要因となった香港とシンガポールは、今回高いポイントを示した。米国はDI値が+78%から+62%に下がり8位に転落したが、それでも楽観的な見方は崩していない。今回ポイントが下がったのは、米国の持続する貿易不均衡に対する懸念もある程度影響しているのだろうが、おそらく米国の景気サイクルがピークを過ぎたとの認識を反映してのことだと考えられる。

インド	
GDP	3.3兆ドル（対比：米国10.9兆ドル）
人口	10億5,000万人
セクター別GDP	農業25%；工業25%；サービス業50%
•	経済規模は非常に大きく（世界第4位）、この10年平均して年率6%以上の急速な成長を遂げている。これは世界でも最も高い成長率に入る。最近対外輸出と外国投資が自由化され、輸出と外国からの直接投資（FDI）の流入が高まっている。
•	2004年上半年、医薬品、エネルギー、エレクトロニクスの分野を中心にFDI値が約70%増と急増した。運輸と電気通信分野への大規模な投資で、事業拡大も促された。
•	インドは事務処理業務における主要機能を発展させてきたおかげで、サービスセクターの成長が著しい。また、英語教育を受けた高学歴の豊富な人材を活用し、ソフトウェアサービスの主要な輸出国となってきた。
•	経済は力強いペースで成長を続けている。2004年は8%以上で、2005年も同水準となる見通しである。個人消費が旺盛で順調に輸出が伸びる中、工業とサービス業の活発な活動で成長が促されている。
•	インドの企業は来年の企業業績について非常に楽観的で、他の国より中核となる人材の確保/維持に関心が高い。

「世界最大の石油輸出国の一角をなすメキシコは、高い原油価格の恩恵を受けている。連邦政府は予算収入を確保できたため、メキシコ企業のオーナー経営者は楽観的なムードが高まった。」

Hector Perez
Salles Sainz-Grant Thornton,
Mexico

日本では2003年中と2004年に入って数ヶ月間景気が力強く推移し、合わせてデフレ脱却の兆しが見られ、いくらか改善しているものの、オーナー経営者の心理は依然冷え込んだままだ。悲観的と回答したオーナー経営者の割合は2003年の-71ポイントから、昨年の-46ポイント、今回の調査ではさらに-27ポイントまで回復している。しかし、大方の回答者は、日本が1990年代初めに始まった不況の時期から完全に抜け出した、という確信をまだ持っていないようだ。2004年第3四半期に回復が足踏み状態に陥ったことによって実体が伴ってきた見方となった。

NAFTA加盟国の経済見通しはかなり強気

カナダとメキシコの回答者は、外需の伸びから自国経済が追い風を受けたため、今年も楽観的な見方がさらに強まっている。米国の成長の勢いが輸出を著しく押し上げ、カナダとメキシコのDI値を押し上げる一因となった。カナダは+62ポイントから+72ポイントに、メキシコではそれ以上に伸び+23ポイントから+47ポイントになった。しかし、この2ヶ国のDI値の増加も米国のDI値の落ち込みを相殺するまでには至らず（計算上米国が占めるウェイトの大きさゆえ）、NAFTA加盟国とEUの差はかなり縮まっている（図2）。

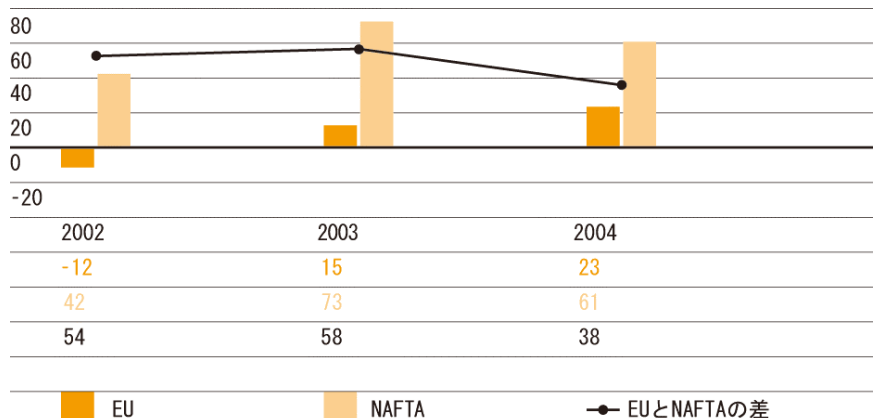
「アイルランドの強気な姿勢は、ようやくついた自信に裏打ちされている。起業家の多くは最近になって成功の実体験を味わっており、現在は海外でのビジネスチャンスの開拓に意欲をみせている。」

Gearoid Costelloe
Grant Thornton, Ireland

EU は、アイルランドを除き、依然低調が続く

EU は経済的にも政治的にもかなり安定しているが、ユーロに加盟していないスウェーデンと英国の 2 ケ国を除き、近年高い楽観的なポイントを出すには至っていない。単一通貨の導入以来、EU の経済成長率が伸び悩んでいることが主な原因である。2005 年の調査でアイルランドが例外となっているのは注目すべきではあるが、弱い経済環境が景況感を下げている。アイルランドではプラスの DI 値を昨年の +7 ポイントから大幅に上げて +79 ポイントになり、世界ランキングで 3 位に踊り出た。

図 2：自国経済の見通し 楽観論が僅差になりつつある NAFTA 加盟国と EU（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

アイルランド

G D P: 1,160 億ドル (対比: 米国 10.9 兆ドル)
人 口: 400 万人
セクター別 GDP: 農業 5%; 工業 46%; サービス業 49%

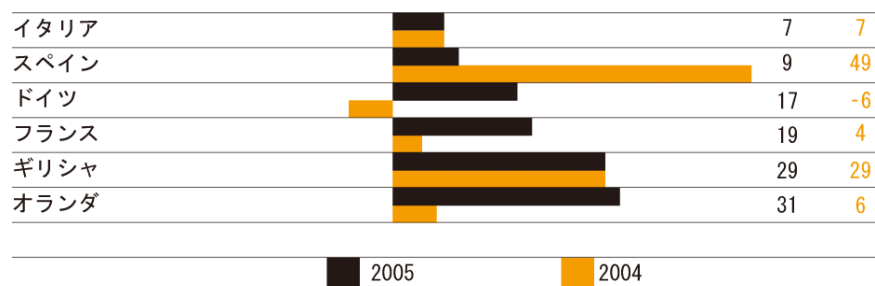
- アイルランドは 1980 年代後半から目覚ましい成長を遂げている。1995 年から 2003 年までの GDP 成長率は平均で年率 8% であった。普通ここまでの増加率はアジア太平洋地区の「タイガー」といわれる経済国で見られるもので、西ヨーロッパの成熟した経済国では異例である。
- この国は大量の外国からの直接投資の流入で潤っている。この投資が近代的で競争力のある産業セクターを確立し GDP の 46% を占めるが、EU や NAFTA の基準に照らすと極めて高い割合である。アイルランドの力強い成長にとって輸出は依然として主な原動力ではあるが、この国は底堅い個人消費にも支えられている。世界でのハイテク製品の需要の落ち込みに合わせて輸出が減少しているため。
- 2003 年の GDP 成長率は 3.6% と減速した。しかし、輸出が盛り返す中 2004 年は景気も好転し、GDP は約 5% の成長を遂げた。2005 年は活発な個人消費と輸出の堅調な伸びが見込まれて、全体の成長は 5.5% に伸びる。
- 2004 年の経済回復と前年以上に堅調な 2005 年の成長予測により、楽観のポイントを大幅に伸ばした。

「輸出依存型のドイツ経済にとってドル安の懸念は残るものの、コスト削減政策の影響でドイツオーナー経営者は将来に対し多少楽観的な見方が強まっているようだ。」

Gernot Hebestreit
Grant Thornton, Germany

調査に参加した残り 6 ケ国の EU 諸国は、やや楽観的といったところであるが、フランス、ドイツ、オランダの 3 ケ国の場合昨年よりも改善している。(図 3) EU からの最近の経済ニュースは弱気な内容が多く、2005 年の成長予測は縮小されているものの、構造改革が徐々に実施されていることがこの 3 ケ国の経済成長の回復の期待感となって表れていると考えられる。+49 ポイントから +9 ポイントに大幅に下げたスペインに次いで、イタリアでは景況感が依然として低く、今年は楽観的とも悲観的ともいえない分類に入っている。

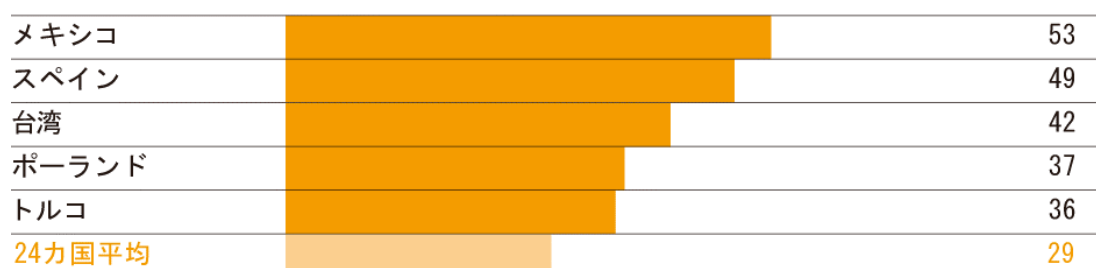
図3：自国経済の見通し 全体的に悲観論が強まる EU（悲観論の％）



*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 EU 諸国と同様、スペインも原油価格の高騰とユーロ高に起因する問題に直面している。しかし、スペインの経済成長率は EU でも最も好調な部類に入っており、楽観的な見方の急激な落ち込みは経済以外の要因が絡んでいると思われる。初夏に起こったマドリッドでのテロリストによる爆撃から広がった不安感によるものであろう。この結論も、「テロと安全に対する脅威が自国経済についてのあなたの楽観的な考え方にどの程度影響するか？」という問いに対する回答で裏付けられる。テロに対する脅威の影響が最も大きかった国メキシコでは、米国市場に輸出するメキシコ企業にとって、米国でのテロリストの活動の脅威が主な不安材料となっている。（図4）

図4：自国経済の見通し テロに対する脅威のため悲観論が強い国（悲観論の％）



「フィリピンのオーナー経営者は、大統領の再選後の経済政策と財政政策の改善を期待している。」

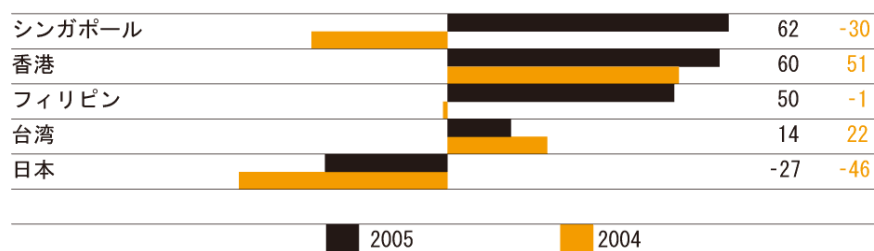
Ben Punongbayan
Punongbayan & Araullo,
Philippines

日本を除く東アジアの楽観的なポイントは高い

東アジア（*4）の景況感は、SARSからの回復とほぼ10年の中で日本経済が好調だったことから、著しく伸びている（図5）。日本のDI値だけが-27ポイントと依然マイナスに留まっているが、これは前述したように前年から比べると、改善を見せている。

昨年の調査では、シンガポールがSARSから最も深刻な影響を受けていた。その後、回復を果たしてプラスへ転じ、好景気の予測がDI値を-30ポイントから+62ポイントへ劇的に好転させた。同じ理由で、フィリピンがマイナス（昨年-1ポイント）から確実なプラス（+50%ポイント）に転じ、香港は、「大変楽観的だ」の分類に入るようになった。総じて改善した数値を見せている東アジアの中であって、台湾だけは例外で、SARSの影響から持ち直したこの地域の堅調な経済情勢にも関わらず、経済見通しに対する見方は事実大幅な低下を示した（+22ポイントから+14ポイント）。

図5：自国経済の見通し 楽観論に転じた東アジア諸国（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

1. 本 IBOS において、「EU」とは、当社の調査が対象とする EU 諸国を指す。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、ポーランドである。
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. 本報告書を通して使われている「DI 値」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。
4. 本 IBOS において、「東アジア」とは、香港、日本、フィリピン、シンガポール、台湾である。

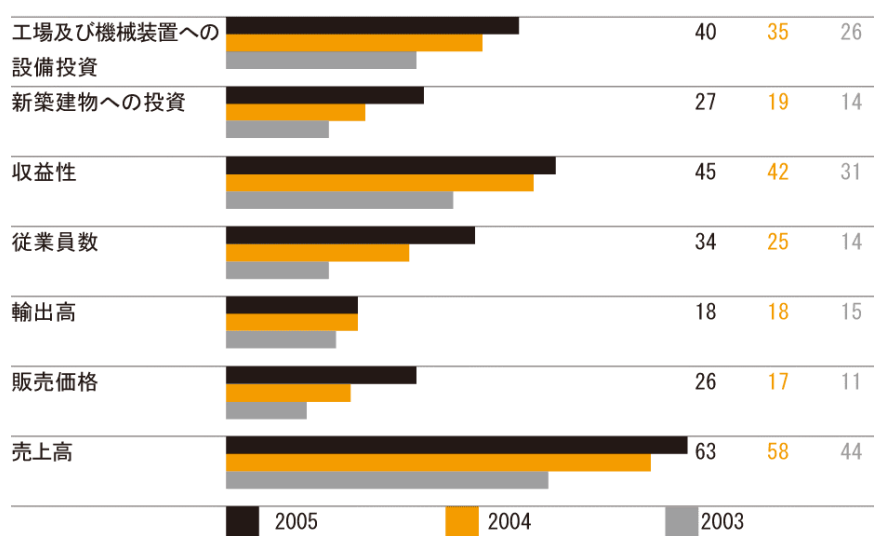
2 2005年の事業予測

ポイント：

- 世界的に見て、事業予測は2年連続改善した。
- 大半の国で売上(収益)予想と投資意欲が積極的なことから、2005年も世界経済の好調は続くと思われる。
- インドは事業予測の指標すべてにおいて、極めて高い水準を増している。
- ただし、EUと東アジアの数ヶ国で予想は依然低調なままである。

世界レベルでは、景気サイクルの上昇局面に合わせて売上高、販売価格、雇用（従業員数）、収益性、新規建物・設備への投資意欲について、中堅・中小企業のオーナー経営者の予想は今年も一層の改善を見せた。全項目で2003年よりもプラスのポイントが大幅に伸びていることが分かる（図6）。ただし、輸出高の予想は、2004年から変化はなく、2003年の結果をやや上回るに留まっている。

図6：事業予測（ポイント*）



*「上昇する」と回答した企業と「下降する」と回答した企業の割合の差

図7に、業績の様々な指標で結果が上位の国と下位の国を取り上げた。この分析から、企業が活発な経済環境に後押しされ勢いよく成長しているインドの姿が浮かび上がってくる。ここに示す7項目すべてのプラス指標に登場している唯一の国であり、しかも指標のうち4項目ではトップである。売上と雇用の伸びは、好調な国内活動と輸出に後押しされ、貿易自由化と力強い世界需要が追い風となっている。会社の収益性は調査したどの国よりもはるかに高く、投資意欲も旺盛だ。

図7：事業予測：上位および下位5カ国（ポイント*）

売上高	販売価格	輸出高	従業員数	収益性	新築建物への投資	工場及び機械装置への設備投資
87 インド	54 フィリピン	40 トルコ	59 インド	75 インド	50 インド	60 ポーランド
82 米国	54 ロシア	35 インド	57 フィリピン	62 ニュージーランド	36 トルコ	58 アイルランド
81 オーストラリア	54 南アフリカ	35 フィリピン	55 トルコ	62 フィリピン	34 アイルランド	58 トルコ
75 南アフリカ	47 ニュージーランド	32 オーストラリア	55 米国	61 南アフリカ	34 南アフリカ	57 ギリシャ
68 カナダ	45 インド	31 ポーランド	52 オーストラリア	61 スウェーデン	32 ポーランド	54 インド
63 24カ国平均	26 24カ国平均	18 24カ国平均	34 24カ国平均	45 24カ国平均	27 24カ国平均	40 24カ国平均
43 フランス	3 フランス	15 ギリシャ	9 スペイン/イタリア	24 スペイン	12 ^{ドイツ、} _{オランダ} メキシコ	28 フランス
38 シンガポール	0 台湾	12 フランス	8 スウェーデン	22 イタリア	11 香港	23 オランダ
34 ドイツ	-2 香港	9 台湾	6 ポーランド	15 フランス	11 スウェーデン	20 ドイツ
33 台湾	-4 シンガポール	4 日本	5 フランス	4 日本	9 フランス	17 台湾
27 日本	-25 日本	2 ロシア	-7 ドイツ	-11 台湾	2 シンガポール	14 シンガポール

*「上昇する」と回答した企業と「下降する」と回答した企業の割合の差

下位にランキングしている国を見ると EU と東アジアが目立っている。フランスは主な7項目のそれぞれで下位5ヶ国に入っているが、ドイツ、日本、シンガポール、台湾での予想もほとんどの指標で極めて低い。

カナダ

G D P： 1,160億ドル（対比：米国10.9兆ドル）

人 口： 3,250万人

セクター別 GDP： 農業2%；工業29%；サービス業69%

- カナダは米国市場に緊密に統合された市場経済システムをもつ。豊富な天然資源、高い技能をもつ労働力、近代的な工場設備がここ10年の堅調な経済成長を支えてきた。平均した成長率は年率3.4%である。
- 1989年の米加自由貿易協定（FTA）と1994年のメキシコを含めた北米自由貿易協定（NAFTA）で、米国との密接な対外貿易関係を強めている。
- 2004年の成長率は平均には及ばなかったものの、活発な個人需要と企業の設備投資が経済成長率を3%に押し上げているため依然好調である。個人消費、設備投資、輸出の伸び率が堅調に推移しているため、2005年のGDPの成長率は3.3%に達すると見られている。
- 良好な経済環境を背景に、調査ではカナダの中規模企業は来年の売上に対して非常に楽観的である。

「カナダのオーナー経営者は対米輸出の増加と、原材料および一次産品の需要の増加から利益を伸ばしている。そのため2005年の売上予想が楽観的なのは当然の結果だろう。」

John Holdstock
Grant Thornton, Canada

フランスとドイツの企業は、消費需要が浮揚してこないため売上の大幅な増加に期待感をもたず、このため投資計画や他の業績の指標を押し下げている。日本の中堅・中小企業はそれよりさらに厳しい環境で苦戦している。最近の輸出の急増は中堅・中小規模の会社にはほとんど影響しなかったようだ。輸出分野の大部分が大企業の勢力範囲内に収まっているため、中堅・中規模企業は輸出の伸びを活かせないことに起因している。しかし、ここ2年の好調な経済動向はプラスの影響をもたらして、売上予想が上昇している（図8）。

図8：売上高予測 前年比で増加率の高い国（ポイント*）

オランダ	30
ポーランド	30
シンガポール	25
日本	21
アイルランド	14
24カ国平均	5

*「上昇する」と回答した企業と「下降する」と回答した企業の割合の差

売上および収益

売上（収益）予想は、世界的に見て昨年の+58ポイントから+63ポイントへと上昇し、世界の景気サイクルが上昇局面に入る前の2003年の+44ポイントから引き続き増えている。図8は今年上昇ポイントの高かった国を示しているが、どの国も上位グループに仲間入りするまでには至っていない。上位グループは今年も昨年と同じくインド、米国、オーストラリア、南アフリカ、カナダが名を連ねている（図9）。これらの国の経済動向はおおむね好調で、持続的で力強い内需と輸出の伸びが後押ししている。

図9：売上高予測（ポイント*）

インド	87
米国	82
オーストラリア	81
南アフリカ	75
カナダ	68
ニュージーランド	67
スウェーデン	65
アイルランド	63
24カ国平均	63
オランダ	62
フィリピン	62
英国	62
ロシア	57
ギリシャ	56
メキシコ	54
香港	53
トルコ	53
イタリア	51
ポーランド	50
スペイン	44
フランス	43
シンガポール	38
ドイツ	34
台湾	33
日本	27

*「上昇する」と回答した企業と「下降する」と回答した企業の割合の差

販売価格

販売価格については、DI値が2003年の+11ポイントから、2004年の+17ポイント、今回の調査の+26ポイントへと上昇しており、世界的に見てさらに高まると予想される。この全体像の中で例外的なのが昨年と同じ日本、シンガポール、香港、台湾の4ヶ国で、下位4ヶ国を占める。これらの国はまだデフレの状況にあるか、インフレ率が極めて低い状況にある。

輸出

+18%という世界平均は、2003年（+15ポイント）からはやや上がっているものの、昨年からあまり変化はない。世界的な回復にも関わらず、基本的に輸出予想に変化がないことを示している。この安定した状況の中で少数ながらDI値が大幅に伸びた国がある。オーストラリア（一次産物輸出の伸びに後押しされた）、フィリピン

とシンガポール（米国と中国の力強い成長に支えられた）、ポーランド（EU への加盟と通貨切り下げが追い風となった）である。大きく低下したのは、EU の軟調な成長予測を反映したギリシャとスペイン、ロシアである。

雇用（従業員数）

「フィリピンのオーナー経営者は製品の需要が増える」と予想しており、結果、販売価格が上がり、雇用や利益が増えることになるだろうと予測している」

雇用も今回世界的に大幅に伸びた項目で、世界の回復期が持続的に雇用を生み出しているため+34ポイントとなった（2003年の+14ポイント、2004年の+25ポイントから増加）。2004年の雇用の増加は図10に示すとおりで、世界的には企業の+26ポイントが労働力を増やし、2003年の+8ポイントから大幅に増加した。インドは企業の半数以上が雇用を増やしトップを走るが、他の多くの国でも目立った増加が見られる。しかし、世界平均に近いアイルランドと英国を除き、EUでは中堅・中小企業におけるの新たな雇用創出はなかった。

Ben Punongbayan
Punongbayan & Araullo,
Philippines

図10：従業員数 前年比増減（ポイント*）

インド	55
オーストラリア	50
ニュージーランド	43
南アフリカ	43
トルコ	39
米国	39
カナダ	38
フィリピン	32
アイルランド	29
台湾	27
24カ国平均	26
英国	24
シンガポール	18
日本	15
ギリシャ	14
ロシア	12
香港	11
スペイン	11
ポーランド	6
フランス	4
イタリア	1
ドイツ	0
スウェーデン	-2
メキシコ	-3
オランダ	-12

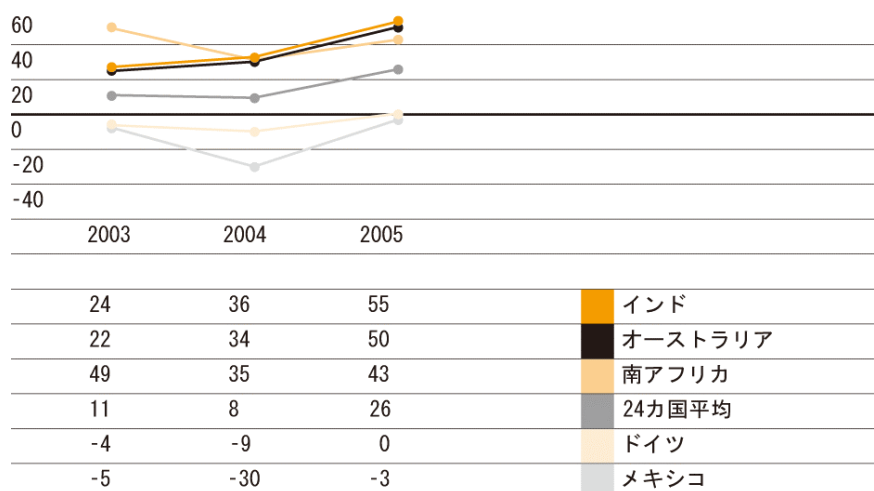
*「増加する」と回答した企業と「減少する」と回答した企業の割合の差

インド、オーストラリア、南アフリカの中堅・中小企業の雇用創出は、昨年特に活発であったが、図11に示すように、この3ヶ国は調査に加わって以来3年間、雇用の伸びは一貫して世界平均を十分上回ってきた。反対に、メキシコとドイツは雇用創出の点では3年間不振な成績であった。経済環境が弱いことを考えればドイツでは当然ともいえるが、メキシコは調査で示してきた活発な予想と2004年の好調な景気回復とは裏腹に、雇用が縮小してきている。

2005年の予想が最も増えたのがフィリピン（39ポイント増）とインド（22ポイント増）で、この2ヶ国はプラスのDI値が最も高かった。（図7）

ドイツの予測はまだ冷え込んでおり、過去2年間よりマイナス幅は減少したものの、予想のDI値が-7ポイントと依然マイナスである。フランス、イタリア、スペインなど他のEU数ヶ国の雇用予測も、弱い経済環境により低迷している。

図 11：従業員数 過去3年間の推移（ポイント*）



*「増加する」と回答した企業と「減少する」と回答した企業の割合の差

フランス

G D P： 1,661億ドル（対比：米国10.9兆ドル）

人 口： 6,040万人

セクター別 GDP： 農業3%；工業24%；サービス業73%

- フランス経済は、従来から広範な国有企業と政府の介入を特徴としているが、近年市場メカニズムへの依存が高まっている。経済成長率はユーロ圏でも最も高い国に入っており、ここ10年で平均して2.3%であった。しかし主要貿易相手国であるドイツの需要低迷が響き、他のEU諸国や北米で達した成長率にまでは及んでいない。
- 政府は35時間の週労働時間と解雇制限に起因する高い人件費と労働市場の硬直性の問題に重点的に取り組もうとしている。また、政府は年金改革と行政手続きの簡素化を進めつつある。
- その前の2年は成長が鈍化していたが、個人消費が2.3%伸びたため2004年は景気が好転した。それでもGDP成長率は2%と依然緩やかである。個人消費の緩やかな減退も企業の活発な設備投資で相殺されて、2005年もこのペースの成長が続くと思われる。
- 来年の企業の業績予想はかなり弱気である。フランスは今回の調査の7つの指標のそれぞれで下位5ヶ国に入った。

収益性

収益性予想は引き続き改善し、世界平均は昨年の+42ポイント、2003年の+31ポイントから+45ポイントに伸びた。図7に示すようにプラスのDI値の上位国、インド、ニュージーランド、フィリピン、南アフリカは、順調な売上予想と合わせて、販売価格の上昇も見込めると考えている。反対に、台湾のDI値は-7ポイントから-11ポイントとマイナス幅を広げている。日本の予想も非常に低いですが、昨年の-15ポイントから+4ポイントと大幅に改善している。

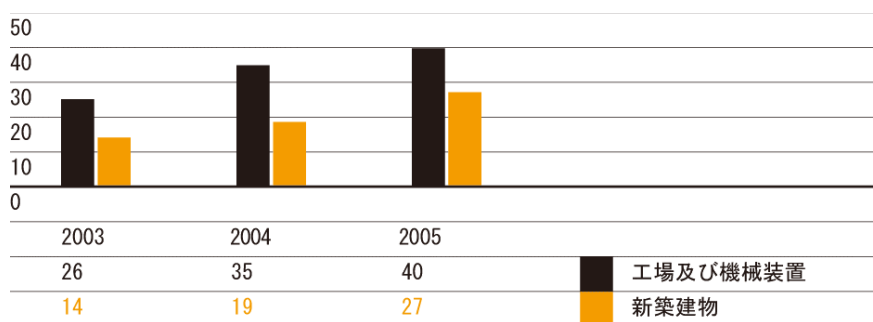
投資

投資は図 12 に示すように、2年連続で高まった。新規建物への投資と工場および機械装置への設備投資の項目では、どちらもインドがトップ、アイルランド、ポーランド、トルコが続く。これらの国はいずれも経済予測と業績に強気の意見を示している。経済動向については「大変楽観的だ」のグループに入っているにも関わらず（図 1）、シンガポールは売上高と販売価格については予想が低く、来年の投資に関しては最も慎重である。台湾の 2005 年の見通しに対する楽観的な見方が落ち込み、主な事業予測の指標に対する予想が低水準にあるため、工場および機械装置への設備投資のランキングも下位になっている。EU の 3ヶ国、ドイツ、フランス、オランダは、投資に関して慎重な見方を示している。

「新規建物や工場および機械設備への積極的な投資のおかげで、ポーランドでは人手からオートメーションへと切り換える傾向が続いている。」

Andrew Kinast
Grant Thornton, Poland

図 12：投資予測 24 カ国平均（ポイント*）



* 「上昇する」と回答した企業と「下降する」と回答した企業の割合の差

オーストラリア

G D P： 5,714 億ドル（対比：米国 10.9 兆ドル）
人 口： 1,990 万人
セクター別 GDP： 農業 4%；工業 26%；サービス業 70%

- オーストラリアの活況な経済は、ここ 10 年の年間成長率の平均が 3.7%と、先進国の中でも常にトップクラスの成長率を誇ってきた。
- 2004 年の経済成長率は、好調な国内消費である程度相殺されたものの、深刻な旱魃とオーストラリアドル高により輸出が伸び悩み 3.5%と平均を若干下回った。
- 旱魃の影響が収まってからは輸出が好転し、減速しているとはいえ個人消費がまだ堅調なことから、2005 年の成長率は伸びると予想される。
- 今回の調査から、健全な経済を背景に、オーストラリアの中規模企業は来年の売上について非常に楽観的である。また、来年の輸出予想に関しても最も楽観的な国に入る。

3 成長の制約要因

ポイント：

- 世界的に、諸規制/役所の煩雑な手続きが事業拡大の最大の障害となっている。
- これはポーランドとロシアで特に大きな障害だと考えられている。
- 受注・需要の減少に取って代わり今回の調査では、2番目に大きな障害として熟練労働者の不足が世界全体で障害だと認識された。

事業拡大の障害となる制約要因は...

前回までの調査と同様、事業拡大の最大の障害は諸規制/役所の煩雑な手続きと考えられている（図13）。

図13：事業拡大の際の主な障害（%*）

諸規制/役所の煩雑な手続	36
熟練労働者の不足	28
受注・需要の減少	27
運転資金の不足	20
長期資金の不足	18
資金調達コスト	17

* 「制約要因と考えない」を1、「主な制約要因と考える」を5とした5段階評価で、4または5の評価をした回答者の割合

「ここ最近、ニュージーランドでは職業訓練制度には積極的に取り組んでいなかった。これが熟練労働力の不足の一因となっていると思われる。」

Peter Sherwin
Grant Thornton, New Zealand

しかし、今回2番目に大きな障害として、受注・需要の減少に代わり熟練労働者の不足が認識された。景気サイクルの上昇局面に合わせて、多くの国では需要の増加と労働市場の需給逼迫が影響している。財務的な要因（運転資金や長期資金不足と資金調達コスト）の重要性が2年連続でやや低下した（図14）。財政面はどの国でも最大の障害とは考えられていないが、メキシコ、ポーランド、ロシアなどの一部の国では依然として大きな問題である。

図14：事業拡大の際の主な障害 過去3年間の推移（%*）

	2003	2004	2005
諸規制/役所の煩雑な手続	35	37	36
熟練労働者の不足	31	23	28
受注・需要の減少**	-	32	27
運転資金の不足	24	22	20
長期資金の不足	22	19	18
資金調達コスト	20	18	17

* 「制約要因と考えない」を1、「主な制約要因と考える」を5とした5段階評価で、4または5の評価をした回答者の割合

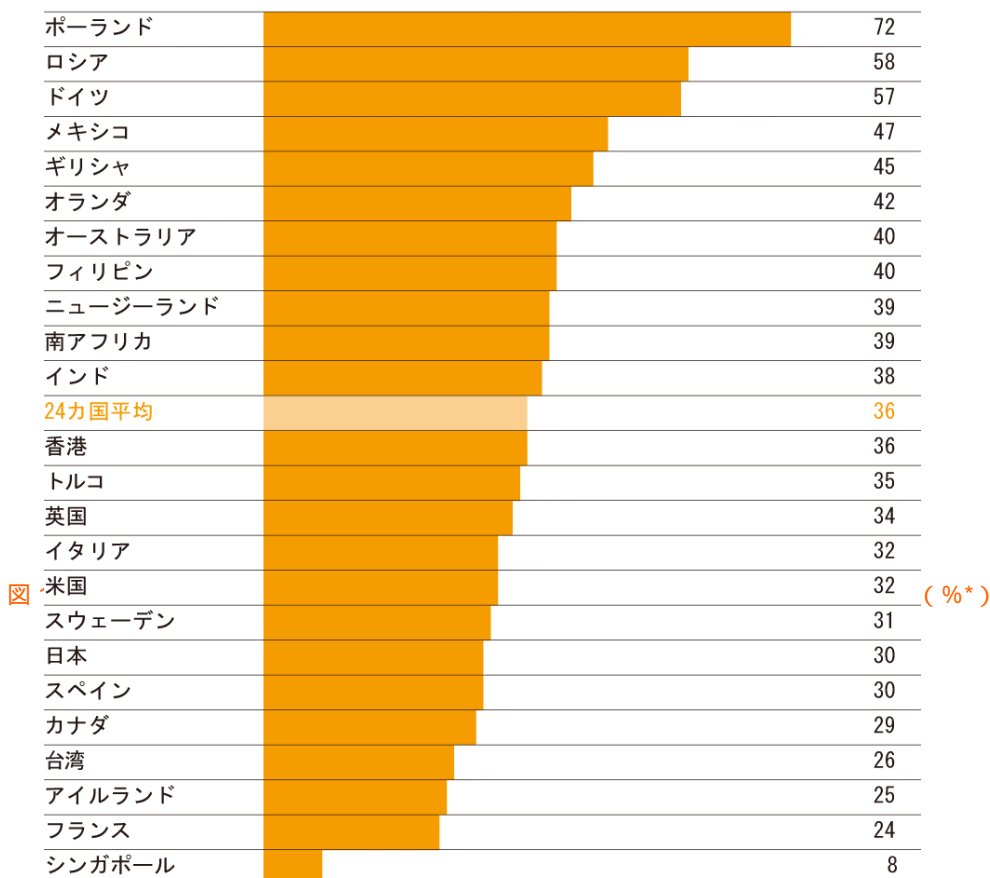
** 2003年度は該当項目なし

諸規制/役所の煩雑な手続き

諸規制/役所の煩雑な手続きを最大の問題として挙げた国の企業の割合と世界平均（36%）にはほとんど差がない。ただ、図15に示すように国別ではいくつか大きなばらつきがある。この問題はポーランドでは回答者の72%が特に障害を感じており、同じく旧共産国のロシアでも58%と2位になっている。この2ヶ国の市場原理に基づいた経済構造への移行は今までのところ限られた影響しかもたらさなかったようだ。しかし、フランスやアイルランドでは、諸規制/役所の煩雑な手続きを最大の障害と見る企業の割合が世界平均よりもかなり低いことを考えると、EUへの加盟がポーランドの問題を悪化させるという懸念には根拠がないと思われる。実際フランスでは、行政管理の改善と簡素化に向けた政府の努力の結果、これを最大の障害として挙げる割合は近年低下している。

シンガポールでは、大多数の企業が諸規制/役所の煩雑な手続きを問題とは見ていない。2003年の48%から今回わずか8%と、このところその重要性が大幅に低下している。

図15：諸規制/役所の煩雑な手続きが事業拡大の際に最も障害であると感じている（%*）



*「制約要因と考えない」を1、「主な制約要因と考える」を5とした5段階評価で、4または5の評価をした回答者の割合

熟練労働者の不足

世界経済の好転は労働市場の需給逼迫感を高め、2004年の2倍の国が事業拡大の最大の障害として労働者のスキル不足を挙げた。近年堅調な成長が続いているオーストラリア、カナダ、ニュージーランドなどの経済国が、ここでは上位にきている（図16）。大幅に生産が伸びているスペインも上位にきているが、過去5年間の失業率は減っていない。スペインにとっては、スキル不足の広がりとして11%という失業率が共存していることが大きな社会/経済問題を浮き彫りにしている。

図16：事業拡大の際の障害（%*）

諸規制/役所の煩雑な手続	熟練労働者の不足	受注・需要の減少
72 ポーランド	50 ニュージーランド	61 スウェーデン
58 ロシア	44 オーストラリア	55 日本
57 ドイツ	38 スペイン	48 香港
47 メキシコ	36 トルコ	40 イタリア
45 ギリシャ	34 カナダ	38 フランス
42 オランダ	34 英国（“諸規制/役所の煩雑な手続”との合計）	25 アイルランド（“熟練労働者の不足” “諸規制/役所の煩雑な手続”との合計）
40 フィリピン	30 台湾	25 シンガポール
39 南アフリカ	25 アイルランド	
38 インド		
34 英国（“熟練労働者の不足”との合計）	（“諸規制/役所の煩雑な手続” “受注・需要の減少”との合計）	
32 米国		
25 アイルランド		
（“熟練労働者の不足” “受注・需要の減少”との合計）		

* 「制約要因と考えない」を1、「主な制約要因と考える」を5とした5段階評価で、4または5の評価をした回答者の割合

受注・需要の減少

最大の障害として受注・需要の減少を挙げたのは、7ヶ国だけであった。意外にもここに香港、アイルランド、スウェーデン、シンガポールと4ヶ国が名を連ねているが、いずれも活発な国内需要と強力な輸出の伸びに支えられて、2004年の大半が好調に成長してきた国だ。しかし、世界的な景気回復が揺らいでいるという兆しが、石油価格の高騰を含め、持続的な成長の下振れリスクに目を向けさせる結果になったのかもしれない。また、アイルランドとシンガポールでは、この問題を最大の障害として挙げた回答者の割合が25%とかなり低かった。受注・需要の減少を挙げた他の3ヶ国はいずれも近年経済成長率が伸び悩んでいる。日本、イタリア、フランスがこれにあたり、日本の景気回復は2004年のほぼ年央から停滞してきたように思われる。一方イタリアとフランスはEUの低調な経済動向に苦しんでいる。

財務的な要因 - 運転資金の不足、長期資金の不足、資金調達コスト -

これを最大の障害とした国は比較的少なかった。大半の国では、回答者の20%未満が障害として資金調達コスト、運転資金の不足、長期資金の不足を挙げた。主な例外は、回答者の約40%がそれぞれの要因を拡大の制約要因として挙げたメキシコ、ポーランド、ロシア、それから約30%が運転資金の不足を挙げた日本とギリシャである。

スウェーデン

G D P : 2,383 億ドル (対比 : 米国 10.9 兆ドル)

人 口 : 900 万人

セクター別 GDP : 農業 : 2% ; 工業 29% ; サービス業 69%

- スウェーデンはハイテク型資本主義と行き届いた社会福祉制度を併せもったシステムを確立している。国内外の通信が整備され、高い技能をもつ労働力を誇る。2003 年 9 月、民主政治と主権に対する懸念から、スウェーデンは国民投票でユーロシステムへの参加を拒否した。
- 経済成長率はここ 10 年平均で年率 2.6% と、ユーロ圏の成長率を上回る着実な成長を遂げている。2001 年から 2003 年にかけての世界的な景気後退で成長も停滞したが、2003 年末から回復軌道にのっている。
- 非常に好調な輸出の伸びと設備投資の回復に後押しされて、2004 年の経済成長はペースを加速した。輸出が継続して順調に推移し、減税による個人消費が高まるとみて、2005 年の GDP 成長率は 3.3% と高い水準を予想している。
- 現在景気は健全に推移しているにも関わらず、今回の調査から中規模企業は発注不足を事業拡大の大きな障害だと考えていることが分かった。

請求書の決済期間

請求書の決済期間は国によって大きな開きがある。ロシアは平均決済期間が 23 日と、決済の早さでは文句なくトップである (図 17)。ほぼ 40% の企業が代金回収までの日数が 1 日から 7 日で、現金引換え払い (COD) が依然有力である結果を反映している。ロシアとは随分差が開いて 2 位になっているのがポーランドである。この国の興味深い特徴は、1 日から 7 日の決済はほとんどなく (この期間に支払われる請求書は 6% しかない)、EU 平均の 3 倍もの 53% の企業が 8 日から 29 日で代金を受け取っていることが、相対的に短い平均決済期間につながっていることである。

図 17 : 請求書の決済期間

ロシア	23
ポーランド	34
ニュージーランド	36
ドイツ	36
スウェーデン	38
インド	39
米国	40
南アフリカ	41
カナダ	41
オランダ	44
オーストラリア	44
英国	45
メキシコ	46
24カ国平均	47
フィリピン	50
トルコ	53
香港	55
フランス	55
アイルランド	59
台湾	60
日本	60
シンガポール	62
スペイン	78
ギリシャ	81
イタリア	85

イタリア、ギリシャ、スペインが過去の調査と同様決済期間が長い国であり、3ヶ国ともに昨年より決済期間が延びている。これが最も顕著なのがギリシャである。2004年に70日だった平均決済期間は今回の調査で81日になり、49%の企業が代金回収までに90日以上もかかり、この割合も2004年の38%から増加している。

2003年以降、世界レベルでは平均決済期間に関し変化は見られないが、国別で興味深いトレンドが見受けられる。ここ2年で最も大きな変化を示した国を図18に示す。平均決済期間が大幅に短縮された国はフランスだけで、平均期間が74日であった1994年から明らかな下方傾向が続いている。シンガポールでは主に2003年から2004年に急に長くなったが、ギリシャの長期化は昨年中に起こったものである。

図18：請求書の決済期間 過去3年間で変化の大きい国

シンガポール	18
ギリシャ	13
トルコ	10
オーストラリア	8
台湾	8
アイルランド	7
24カ国平均	0
フランス	-7

*台湾とトルコは、2003年は調査に参加していないため、2004年のデータと比較

ロシア

G D P： 1.282兆ドル（対比：米国10.9兆ドル）
 人 口： 1億4,380万人
 セクター別 GDP： 農業5%；工業35%；サービス業60%

- 1990年代を通じ、政府は近代的な市場経済の確立に取り組んできた。1999年までは経済が縮小し、そのうち数年間はかなり急激に悪化した。それ以降構造改革のおかげで企業と投資家の信頼が高まり、経済活動活性化の基盤を築いている。ここ6年間の成長率は平均で年率6%以上であった。
- ロシアは一次産品、特に石油、天然ガス、金属、木材の輸出の依存度が依然高く、世界の価格変動とインフレとデフレが交互に起こる景気サイクルに対して脆弱なままである。それでも、現在では広範な基盤をもった経済構造を整え、安定して成長しているところである。
- 個人消費の伸び、設備投資の加速、石油価格の高騰が、2003年、2004年の7%以上という好調な経済成長を支えた。2005年は多少緩やかになるとはいえ、依然順調な成長が見込まれている。
- 今回の調査から、ロシアの中規模企業の事業拡大の最大の障害が諸規制/行政手続きだと考えられていることが分かった。

ポーランド

G D P： 3,700億ドル（対比：米国10.9兆ドル）
 人 口： 3,700万人
 セクター別 GDP： 農業3%；工業31%；サービス業66%

- 1990年代の自由化および改革政策で、この国は2004年5月EUに加盟できるほどに経済変革を遂げたが、農業分野には構造的な問題が根強く残り、また石炭、鉄鋼、鉄道などの公共セクターには改革が必要である。
- 医療、教育、年金制度の改善が大きな財政負担になっている。なお20%近くある高い失業率も懸念材料である。
- 2003年のズウォティ（ポーランド通貨）安とEU加盟が追い風となり、好調な輸出の伸びを原動力として近年経済は堅調に推移している。2004年は、活発な個人消費も強力なプラス要因となり、GDP成長率は5.5%に達した。
- 最近のズウォティ高に反応して輸出の伸びが鈍化することから、2005年は活動のペースが緩やかになると予想されるが、好調な個人消費と設備投資の回復に支えられてGDP成長率は4%を超えるであろう。
- 国内外の需要の強さが投資予想の大幅な上昇の要因となっていることが、今回の調査で明らかになった。事業拡大の一番の障害は諸規制/行政手続きと考えられている。

4 グローバルマーケット

ポイント：

- 調査に参加した世界の企業のうち 1/3 強の企業が輸出をしている。
- ポーランド、オーストラリア、イタリアでは、輸出をしている企業の割合が昨年から大幅に増えた。
- ロシアに代わって日本が輸出をしている企業の割合が最も低い国となった。

世界レベルではほとんど変化なし、しかし国別に見るといくつか大きな変動が...

輸出をしている中堅・中小企業の割合は 1/3 をやや超える水準で、世界レベルでは過去 2 年間でほとんど変化はないが、この中には国別に見るといくつか目立った動きもある。昨年と比べ変化が大きかった国を図 19 に示す。

図 19：輸出をしている企業の割合 前年比増減 上位および下位 4 カ国（ポイント*）

ポーランド	22
オーストラリア	15
イタリア	12
メキシコ	9
ロシア	-8
シンガポール	-10
トルコ	-10
香港	-16

* 「輸出を行なっているか」の問いに対して「はい」と回答した企業の2003年度と2004年度の割合の差

オーストラリアで輸出企業が大幅に増えたのは、一次産物需要の増加と近年の深刻な需要不足の終わりを告げてのことだろう。ポーランドは通貨切り下げと EU への加盟により恩恵を受けた。メキシコの企業は、米国からの需要の伸びを反映し、輸出企業が増えた。減少している国の中では、シンガポールの昨年の対ドル通貨高が、輸出を行っている企業の割合が減った理由を多少なりとも説明できるであろう。

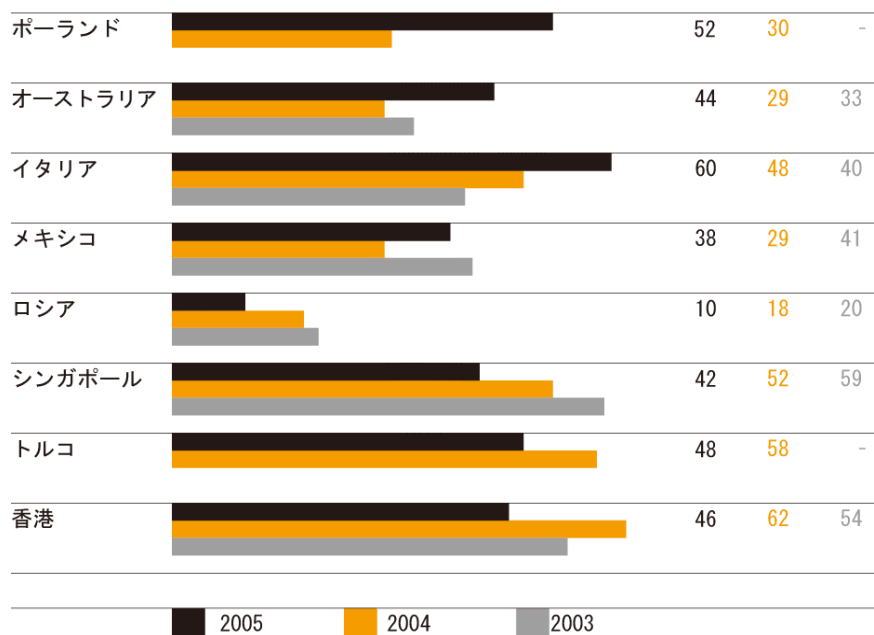
ロシアで輸出する企業の割合が +18 ポイントから +10 ポイントに減少したのは、ロシアの急激な輸出の伸びを考えると一見意外に思える。しかし、この急増はエネルギーや天然資源の伸びに負うところが大きく、この分野で中堅・中小企業が果たす役割は比較的小さい。同時に、国内市場の活発な成長により、中堅・中小企業は、時間や労力を費やす輸出販売に従事しなくても、拡大の機会を得ている。

トルコで低下が目立ったのは、2004 年のインフレ率が 10% をやや超える水準まで大幅に低下したことにより、トルコリラが安定し、企業が自社の財務状態を守るために強い外貨を稼ぐインセンティブがなくなってしまったことに負うところが大きい。

国別で見た輸出企業の全体的な構成は過去の調査とはだいぶ様変わりした。香港、シンガポール、オランダは 2003 年、2004 年ともに上位を占めていたが、3ヶ国ともランキングを下げて今回は上位 5ヶ国にも入っていない。現在、輸出企業の割合が

最も高い国はイタリアで、2003年の調査では、ヨーロッパでも最下位のレベルだったが今年の調査では急激な変化を見せている。オーナー系・独立系企業がこの国の輸出量の回復に十分かかわっているのは明らかである。また、2005年の見通しについてEUでも最も楽観的な部類に入り、EU全体の+22ポイントに対し、イタリアは+27ポイントであった。図20で明らかのように今回の調査における急増の結果、ポーランドが2位になった。

図20：輸出をしている企業の割合（％）



ポーランドとトルコは、2003年は調査に参加していないため、当該年度のデータはなし。

「ロシアの市場は大規模で、国内需要が伸びているため、中堅・中小企業は国内市場での取引をメインに行っている」

Sergey Aslibekian
Grant Thornton Trid, Russia

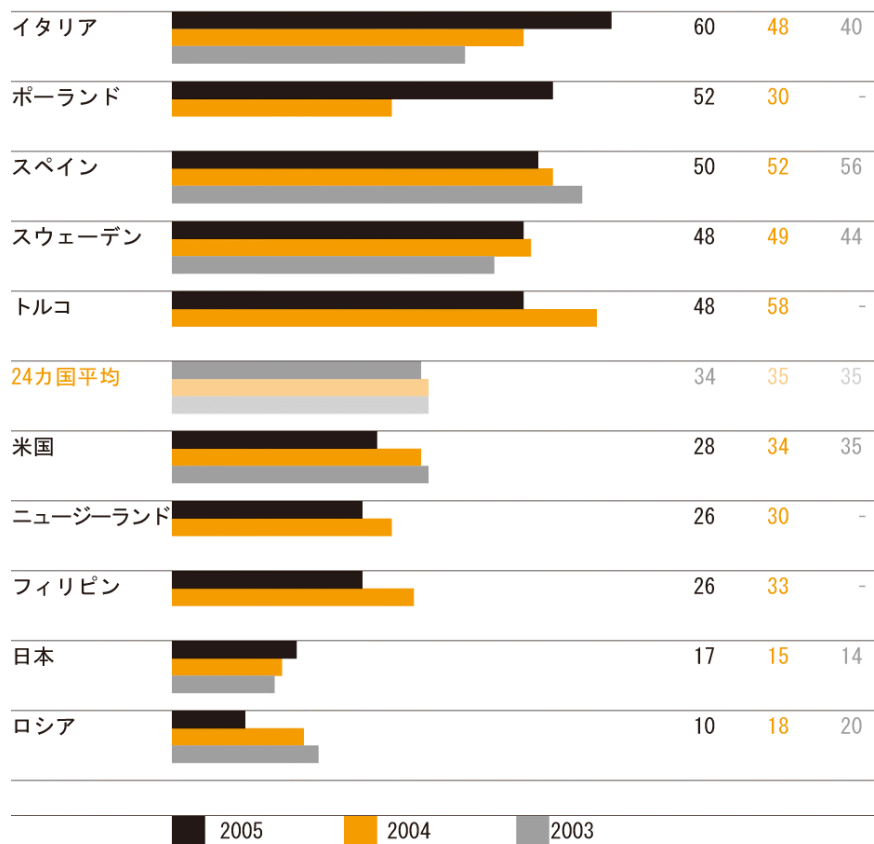
反対に、輸出企業の割合が最も低い国は日本からロシアに代わった（図21）。日本で割合が低いのは、調査対象の企業が中小企業で、製品やサービスを大企業に供給する国内事業に専念しているため輸出企業の割合が少ないと、過去の調査で触れた。輸出企業の割合が2003年+14ポイント、2004年+15ポイント、そして2005年+17ポイントと小幅ながら増えていて、意味があると言えるほどではないが、事情は徐々に変化してきているようだ。

香港

G D P : 2,130億ドル（対比：米国10.9兆ドル）
人 口 : 680万人
セクター別 GDP : 農業0%；工業12%；サービス業88%

- 香港は、1997年中国の香港特別行政区（SAR）になった。ただし中国との合意の下、国際貿易に圧倒的に依存した自由市場経済は維持する。中国は、自国の社会主義経済制度を強制しないこと、香港が2047年まで外交と国防を除くすべての政務に高度な自治権を認めることを約束している。
- それでも香港は中国と経済を統合しつつある。中国が国際貿易への開放を進めており、それによって、香港のサービス産業や重要な再輸出事業に対して中国から競争圧力が高まっているためである。
- 成長が比較的低迷した3年をすぎ、好調な個人消費と、世界経済の回復やドル安で活発な輸出に支えられて、2004年に経済は勢いを取り戻した。しかし、個人消費と輸出の伸びが緩やかになるため、7.4%という成長率は2005年には持続しそうにない。今年のGDPは4.6%の伸びになると予想される。
- 今回の調査から、輸出を行っている中規模企業の割合が62%から46%へと急激に少なくなっていることと、輸出価格について企業は楽観的より悲観的な割合が多いことが分かった。

図 21：輸出をしている企業の割合（％） 2005 年度の上位および下位 5 カ国

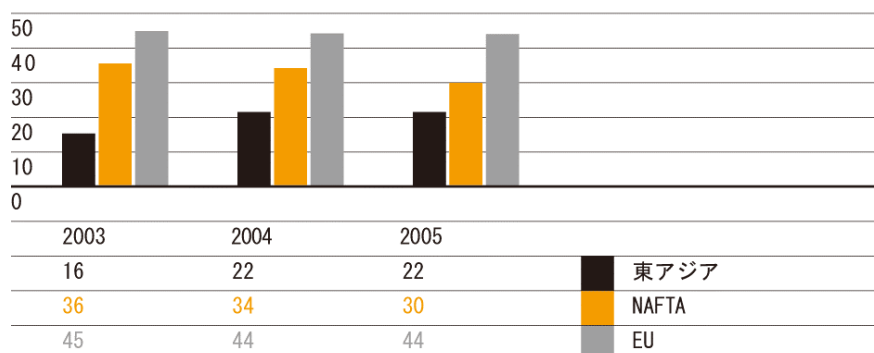


ニュージーランド、フィリピン、ポーランド、トルコは、2003年は調査に参加していないため、当該年度のデータはなし。

世界の地域別に見ると、輸出企業の割合は NAFTA 加盟国や東アジアより EU がはるかに高い（図 22）。これには理由が 2 つある。

まず、NAFTA 加盟国の輸出と EU 諸国の輸出は意味が違ってくる。EU の域内貿易（例えば、ポーランドの企業が商品をアイルランドに送る）は、輸出と見なされるが、米国の州間取引（市場の規模的には EU の域外貿易と同じ）は輸出ではない。次に、東アジアは、輸出企業の割合が低い日本のウエイトが大きいため、全体的に数値が押し下げられている。EU と NAFTA 加盟国の差は 2003 年以降広がっており、米国企業が輸出する割合は 35% から 28% に低下している。2004 年秋の急激なドル安がこの傾向を逆転するかどうかはまだ分からない。

図 22：輸出をしている企業の割合（％） 地域別



トルコ

G D P : 4,582 億ドル (対比 : 米国 10.9 兆ドル)

人 口 : 6,890 万人

セクター別 GDP : 農業 12% ; 工業 30% ; サービス業 58%

- トルコは近代的な商工業と伝統的な農業セクターの混合経済である。農業セクターは GDP の 12% しかないとはいえ、依然雇用の 1/3 以上を占める。
- 最近まで、経済情勢は高いインフレ率と深刻な不均衡、特に財政赤字が目立っていた。最近の景気指標は IMF 支援プログラムを実施するための措置、緊縮財政政策、トルコの EU 加盟に向けた改革を反映し、かなり改善されてきている。50% をゆうに超えていたインフレ率も、2004 年には 10.7% と沈静化してきた。
- 2004 年、特に活発な個人消費と企業の設備投資の急増が追い風となって、トルコの GDP 成長率は 10% 近くに達した。インフレ抑制のための厳しい金融政策と財政政策により 2005 年の個人消費は落ち込むが、全体の経済成長率はそれでも 6% を超えると予想される。
- 企業の業績予想は大変楽観的であった。今回の調査では、来年の輸出に関してトルコは最も楽観的な国で、雇用と新規投資についても最も意欲的な国に入る。。

5 従業員の確保 / 維持

ポイント：

- スキル不足に悩む多くの企業は従業員の確保/維持に積極的に取り組んでいる。
- 日本を除く世界各国では、「企業の評判づくり」が良い人材を確保するために最も重要な要因と考えられている。

「2003年のIBOS調査の開始以来、中堅・中小企業の雇用はプラスの傾向が続いていて、このセクターでの雇用の伸びが、南アフリカの失業率減少に大きく貢献している。」

Leonard Brehm
Grant Thornton, South Africa

多くの国で競争環境が進み、労働市場の需給が逼迫する中で、中核となる従業員の雇用確保は中堅・中小企業にとって大きな課題である。「1年前との比較で中核となる人材の確保と維持に積極的に取り組んでいるか」の質問をした。事業拡大の最大の障害としてスキル不足を挙げた調査対象の多くの国は（第3章参照）中核となる従業員の確保/維持にも関心を高めていることが分かった。

図23のオーストラリアを例に見ると、従業員の確保/維持を重要視するようになったと述べた回答者の割合65%と、スキル不足を挙げた割合44%はどちらも世界平均（それぞれ50%と28%）をかなり上回る。

インドと南アフリカでは、急激に経済が発展しているにもかかわらず従業員のスキル不足が懸念されている。この2国では中核となる熟練労働者を確保/維持するニーズは特に目立つ。

また、反対の調査結果も出ている。つまり従業員のスキル不足を深刻な制約要因と見なしていない国もある。例えばイタリアの場合、中核となる従業員の確保/維持に関心を高めている回答者の割合は極めて低い。

図23：オーナー経営者の問題意識 中核となる従業員の確保 / 維持

インド	29	80
南アフリカ	36	71
オーストラリア	44	65
ニュージーランド	50	66
トルコ	36	59
24カ国平均	28	50
オランダ	23	42
ドイツ	17	31
フランス	22	31
イタリア	19	32
シンガポール	14	19

■ スキル不足 ■ 中核となる従業員の確保/維持

*前年と比較して「より重要」「極めて重要」と答えた企業の割合

**「制約要因と考えない」を1、「主な制約要因と考える」を5とした5段階評価で、4または5の評価をした回答者の割合

企業の評判づくり

日本とニュージーランドを除く全調査参加国で、企業の評判づくり・評判を高めることが、優秀な従業員の確保/維持する上で重要だと考えている。ニュージーラン

「雇用主は優秀な人材獲得のために、成果主義の報酬制度に頼るのではなく、企業の文化と評判づくりの重要性を感じていることは間違いない。」

Jim Rogers
Grant Thornton, UK

ドでは、この要因は僅差で2位で、1位は「全従業員に企業理念、使命および目標を理解させる」であった。日本の場合はさらに興味深く、他の国のパターンとはかけ離れた結果を示している。「企業の評判づくり」を挙げた日本の回答者の割合は66%と世界平均(84%)よりかなり低く、4位。日本では「全従業員に企業理念、使命および目標を理解させる」が最も重要な問題だと考えられていて、続いて「業績優秀な社員へ(管理職候補としての)養成コーチング、トレーニング、指導」「従業員の成果に対する意識と行動を観察、聴取」となっている。

図 24：従業員の確保/維持のために重要と考える要因

企業の評判づくり	84
全従業員に企業理念、使命および目標を理解させる	77
業績優秀な社員に対するコーチング、トレーニング、指導	69
魅力的な報酬制度、福利制度	67
従業員の成果に対する意識と行動を観察、聴取	66
トレーニングと能力開発	60
柔軟な勤務形態	47
定年の延長	26
福利厚生施設や活動の充実	17

*「重要でない」を1、「極めて重要である」を5とした5段階評価で、4または5の評価をした回答者の割合

「日本人は一般に評判は大企業だけの問題だと考えている傾向があり、中堅・中小企業のオーナー経営者は自社と評判作りとを結びつけて考えていない。」

Shigeru Oe
Grant Thornton, Japan

図 24 から浮き彫りになるのは、「企業の評判づくり」「全従業員に企業理念、使命および目標を理解させる」という人の意識に関わる企業の2つの戦略が、従業員の維持/確保においては最も重要と考えられていることだ。

世界全体で回答者の約80%がこの2つの要因を非常に重要だと考えている。「魅力的な成果主義の報酬制度と福利制度の導入」「トレーニングと能力開発」はそれほど重要だと思われていない(この項目を挙げたのは回答者の60%から69%)。ライフスタイル面「柔軟な勤務形態」「定年の延長」「福利厚生施設や活動の充実」を非常に重要だと見なしているのは回答者の半数以下であった。

世界全体の結果から、興味深い国別の違いが見て取れる。例えば、従業員の確保/維持の戦略として、「定年の延長」の項目を見ると明らかである。

南アフリカ

G D P: 4,567億ドル(対比:米国10.9兆ドル)
人 口: 4,270万人
セクター別 GDP: 農業4%;工業31%;サービス業65%

- 南アフリカは中所得国で、豊富な資源供給量、よく発達した金融、法律、通信、エネルギー、および輸送セクター、近代的なインフラが地域全体の中核都市への効率的な商品流通を支えている。
- この10年の平均で年率2.8%と経済成長率は加速している。これはそれ以前の10年間の成長率の2倍である。このような景気の改善が社会の貧困層の貧困の軽減を促し、1人あたりのGDPはサハラ以南のアフリカ諸国の中でも最も高い国に入るが、厄介な問題も根強く残る。
- 2004年に経済は極めて順調で、安定した低金利で活発になった好調な個人需要を背景に、ほとんどのセクターは堅実な成長を果たしている。
- 2005年にも持続的な力強い経済成長が見込まれる中、企業の景況感は今回の調査で極めて高いレベルにあった。スキル不足のため、昨年中核となる人材の確保/維持に関心を集める結果となっている。

図 25 に示すように、この方策を従業員の確保/維持の手段として使う割合は、失業率の高い(フランス、ギリシャ、スペイン)、あるいはハイレベルな熟練労働力を抱える国々(アイルランド、スウェーデン)である。成熟した経済国の企業では割合は非常に低いが、失業率に関係なくスキルの供給が不足している国では高い。

図 25：「定年の延長」が従業員の確保／維持に重要な要因であると考える経営者の割合
上位および下位（％）

ロシア	50
メキシコ	49
トルコ	39
24カ国平均	26
アイルランド	9
ポーランド	9
スペイン	9
スウェーデン	9
フランス	8
ギリシャ	7

*「重要でない」を1、「極めて重要である」を5とした5段階評価で、4または5の評価をした回答者の割合

ニュージーランド

G D P： 853 億ドル（対比：米国 10.9 兆ドル）

人 口： 400 万人

セクター別 GDP： 農業 5%；工業 27%；サービス業 68%

- 農業依存度を低め、世界での競争力をもつ産業の育成に伴って、この 20 年大規模な経済再編を行ってきた。この 10 年間の GDP 成長率は平均で年率 3.4%と順調であった。2001 年から 2002 年の世界の景気後退の間、活発な個人消費が景気を支え、2003 年の好調な成長をもたらした。
- 2004 年上半年に個人消費は力強く増える一方、設備投資と政府支出も順調な伸びを見せた。過熱の懸念から金融引締めスタンスに向かったが、この対策はより持続可能な成長軌道へとうまく誘導している。
- 各年ベースで見ると、経済成長率は 2004 年の 4.8%から 2005 年には 2.1%に低下すると思われる。このため労働力不足が解消されず賃金上昇が加速するおそれはあるものの、インフレ圧力を抑えることになるであろう。
- 今回の調査でスキル不足が事業拡大の一番の障害として挙げられ、企業の大部分は昨年中核となる人材の確保/維持に力を入れるようになったと述べた。

「台湾の雇用主は、退職後でも年金を請求する権利を従業員に付与する新規制の対応策を練っている。そのため、成果主義による報酬制度を確立する必要性が一番の関心事となっている。」

「魅力的な成果主義の報酬制度と福利制度の導入」も、ここでは興味深い違いを見せている。米国では非常に重要だと考えられているが、EUの一部とニュージーランドではそれほど重要とは見なされていない（図 26）。台湾と香港の回答者もこの項目を重要だと挙げているが、シンガポールは特に重要とは見なしていない。

Jay Lo
Grant Thornton, Taiwan

図 26：「魅力的な報酬制度、福利制度」が従業員の確保／維持に重要な要因であると考える経営者の割合 上位および下位（％）

米国	83
台湾	80
香港	74
24カ国平均	67
スペイン	47
スウェーデン	47
アイルランド	46
ニュージーランド	39
シンガポール	25

*「重要でない」を1、「極めて重要である」を5とした5段階評価で、4または5の評価をした回答者の%

シンガポール

G D P : 1,094 億ドル (対比 : 米国 10.9 兆ドル)

人 口 : 440 万人

セクター別 GDP : 農業 0% ; 工業 32% ; サービス業 68%

- シンガポールは自由経済を高度に発達させて成功している。開放的で腐敗のない環境、安定した価格、近代的で競争力のある製造セクターを作り上げた。これがこの 20 年間に記録された目覚ましい成長の主な原動力となってきた。
- この 10 年間の GDP 成長率の年率 4.6% 平均は、めずらしく成長が低迷した 3 年がなければ、もっと伸びていたであろう。この低迷は 2001 年と 2002 年の世界経済の後退と 2003 年の SARS の流行が原因であった。
- 2004 年は世界経済の回復と活発な個人消費に合わせて輸出が好転したため、成長率が 8.3% に上昇し、経済も以前の勢いを取り戻した。以上の要因は 2005 年には勢いが衰えることから、成長率は 4% 付近に落ち着くと予想される。
- 良好な経済環境にも関わらず、シンガポールの投資意欲は調査した国の中で最も鈍かった。スキル不足は他の国ほど目立っていない。

6 業務のIT化

ポイント：

- オーナー経営者は e-mail へのアクセスや返信に 1 日平均 1.5 時間を費やしている。
- e-mail とインターネットの利用が売上/収益にもたらす効果に関しては、EU よりも NAFTA 加盟国のほうがはるかに肯定的である。
- 日本の中堅・中小企業オーナー経営者の e-mail とインターネットの利用は、NAFTA 加盟国およびアジアの他の国々をかなり下回る。

e-mail とインターネットの利用は、商取引に定着してきている。今回の調査では、「中堅・中小企業が業務にどの程度 IT 化をとりいれているか」「IT 化にどの程度依存しているのか」「会社やクライアントと常に連絡がとれる環境がどの程度個人的なストレスにつながっているのか」を評価するために、多数の質問をした。その結果から調査参加国の間でいくつか興味深い違いが明らかになった。まず、オーナー経営者に対して、「e-mail へのアクセスや返信に 1 日どのくらい時間を割いているか」を尋ねた。香港とインドでは、ほぼ 1/4 の回答者が 1 日 3 時間以上使っていると述べた。ただし、これは例外的である。全回答者の平均時間は 1 日 1.5 時間だったが、各国間でかなりの差が出た（図 27）。

図 27：e-mail へのアクセスや返信に使う時間 上位および下位（1 日あたり*）

フィリピン	2.1
香港	2.0
インド	2.0
米国	2.0
24カ国平均	1.5
フランス	0.9
ポーランド	0.9
トルコ	0.9
ギリシャ	0.8
ロシア	0.8

*e-mail を使用しない場合は、0 時間として返答

ロシアは、回答者の 15% が e-mail を使っていないため平均時間が短くなっている（図 28）。

図 28：e-mail を使わない経営者の割合

（これ以外の国で e-mail を使用しない経営者の割合は 3% 未満）

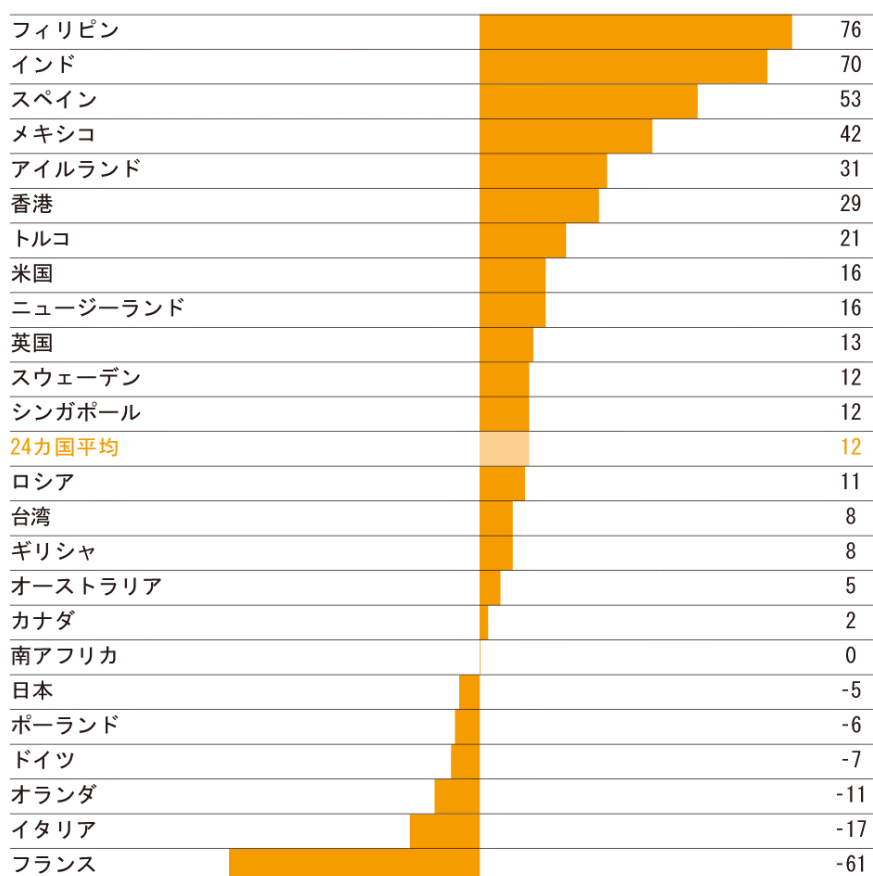
ロシア	15
日本	7
台湾	7
ニュージーランド	5
フランス	3
ポーランド	3

この割合は調査した他のどの国よりもはるかに高く、意外なことに次に高いのが日本と台湾で、どちらも回答者の7%が e-mail を使っていない。次いでニュージーランドの5%である。その他の国は、e-mail を使わない割合は、ほとんどないか、またはゼロであった。

「e-mail や業務の IT 化が企業の売上増加や作業効率の改善にどの程度貢献したか」についても質問した。この結果にはかなりのばらつきがあった。EU では一般的に、e-mail とインターネットの売上増加に対する寄与度に関して否定的であった。

図 29 に示すように、フランスでは、回答者の61%が「売上/収益に全く影響がなかった」と回答しており、イタリアとオランダもかなり否定的であった。他の EU 諸国の中では、ドイツではマイナスの DI 値が小さく、ギリシャ、スウェーデン、英国ではほぼ平均のプラス回答であった。アイルランドとスペインだけが、売上の伸びをはっきり認めている。一方、メキシコの高い回答と米国の平均 DI 値を上回る回答で高いポイントとなった NAFTA 加盟国は、はるかに肯定的であった。東アジアは、日本の1桁のマイナス値で押し下げられ、世界平均を下回っている。

図 29： e-mail およびインターネットの利用で売上 / 収益が増加した（ポイント*）



* 「はい」と回答した企業と「いいえ」と回答した企業の割合の差

「e-mail とインターネットが売上増加に貢献したと、スペインのオーナー経営者が考えるのももっともだ。インターネットは、販促媒体として安価で簡便なツールになってきている。」

Alfonzo Lopez-Pelegrim
Grant Thornton, Spain

業務の IT 化により会社やクライアントと常に連絡がとれることによって作業効率良くなったという認識は強く認識されている。フィリピンはここでも首位で、次いでトルコであった（図 30）。

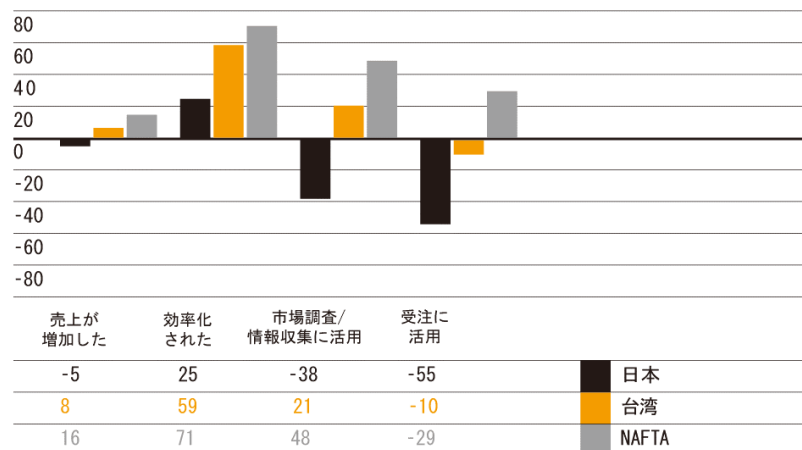
図 30：携帯や e-mail で会社やクライアントと常に連絡が取れ、業務が効率化された（ポイント*）

フィリピン	82
トルコ	80
ポーランド	75
米国	73
24カ国平均	61
シンガポール	51
英国	51
フランス	33
日本	25

*「はい」と回答した企業と「いいえ」と回答した企業の割合の差

日本の回答は最下位で、日本の中堅・中小企業のオーナー経営者は、e-mail とインターネットを他のアジアの国々や NAFTA 加盟国よりも重要視していないという認識を裏付けている。（図 31）

図 31：e-mail およびインターネットの利用状況 日本、台湾、NAFTA 比較（ポイント*）



*e-mail 及び他の通信技術の貢献度に関する各質問で、「はい」と回答した企業と「いいえ」と回答した企業の割合の差

大半の企業はインターネットの便利さを認めているが、会社の業務にどうしてもなくてはならないものではない。仕入先にオンラインで発注したり、顧客からオンラインで受注するために、インターネットに依存している割合は意外と低いようだ。フィリピンとトルコだけが、回答者の DI 値がプラスであった。この 2 カ国は調査/情報収集のためにインターネットに依存している点でも上位であった。トルコは宣伝やマーケティングにインターネットを利用している項目でも首位になっている。上記挙げたすべての分野で、日本は最もマイナスの DI 値が大きく、企業運営や会社の業務にインターネットをそれほど活用していないことを示している。

「フランスのオーナー経営者は一般的に、インターネットそのものが売上を伸ばす手段とは考えていない。」

Jean-Luc Carpentier
Grant Thornton, France

これまで見てきたように、フィリピンは、e-mail/インターネットの利用と有効性のほとんどの指標で首位であったが、マイナス面もある。日々の大量の e-mail がストレスの原因となっていると述べたオーナー経営者は回答者の 41% にのぼり、調査した国の中で最も割合が高い。

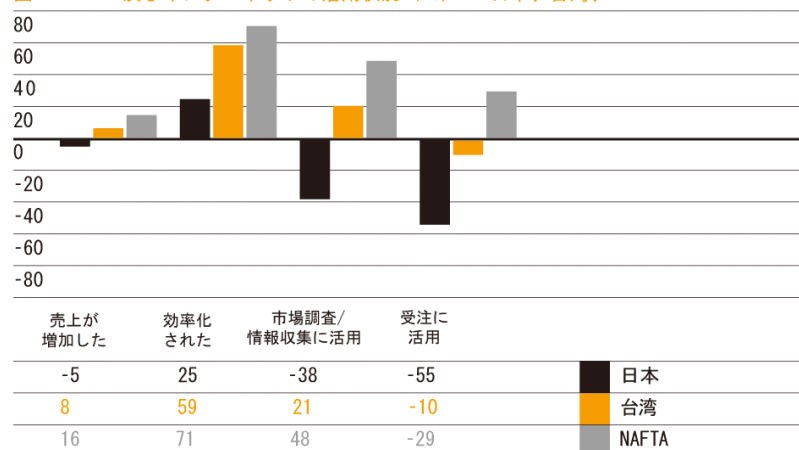
図30 会社やクライアントと常に連絡が取れ、効率化された (%) *

フィリピン	82
トルコ	80
ポーランド	75
米国	73
世界平均	61
シンガポール	51
英国	51
フランス	33
日本	25

* 「はい」と回答した企業と「いいえ」と回答した企業の割合の差

しかしフィリピンでは、携帯電話や e-mail など会社やクライアントに常に連絡が取れることがストレスの原因とはなっていなかった。この項目がストレスになっているのは、主にシンガポール 39%、インド 32%、メキシコ 29%、米国 28% という結果であった。

図31 e-mail及びインターネットの活用状況 (%) *: 日本、台湾、NAFTA



*e-mail及び他の通信技術の貢献度に関する各質問で、「はい」と回答した企業と「いいえ」と回答した企業の割合の差

スペイン

G D P : 8,855 億ドル (対比 : 米国 10.9 兆ドル)
 人 口 : 4,030 万人
 セクター別 GDP : 農業 4% ; 工業 29% ; サービス業 67%

- スペインの経済実績はこの 10 年間 EU でもトップクラスである。この期間平均で年率 3.2% と健全に経済成長してきたおかげで、大量の雇用を生み出した。その結果失業率は労働人口の 18.4% を記録した 1994 年のピークから着実に低下し、現在の 10.9% の失業率はユーロ圏の平均をさほど上回ってはいない。
- 金融緩和の状況の中、近年個人消費が活発で、ユーロ圏の平均を十分上回る率で全体の経済成長が持続している。2004 年の GDP 成長率は前年と同様 2.6% で、輸入の大幅な増加がなければさらに高くなっていたであろう。
- 2005 年は個人消費が若干減速すると見られているため、GDP 成長率は 2.7% の予想である。したがって失業率はさらに低下することになる。しかし、インフレ率はユーロ圏全体よりもほぼ 1 パーセント高い 3% まで上昇すると予想されている。
- スペインは企業の売上に対する電子メールとインターネットの貢献度に関し、調査した EU 諸国よりはるかに肯定的でトップであった。しかし EU の新規加盟国 10 ヶ国との関係強化の点では積極的な意見が最も少なかった。

フィリピン

G D P : 3,907 億ドル (対比 : 米国 10.9 兆ドル)
 人 口 : 8,620 万人
 セクター別 GDP : 農業 18% ; 工業 33% ; サービス業 44%

- 経済の中で農業セクターが重要な位置を保っているが、軽工業とサービス業が勢いよく成長しており、GDP における割合を増やしている。政府はフィリピンが東アジアの新興工業国と足並みを揃えた発展を促すために、経済改革の継続を約束している。この戦略には、インフラの改善、政府歳入を増やすための税徴収の強化、一層の規制緩和と民営化、金融システムの強化、地域との通商統合の推進が含まれる。
- この 10 年の経済成長率は年率 3.8% 平均であったが、アジアの発展途上国の基準からすると緩やかである。しかし、この 3 年の間に目に見えて加速してきており、成長率も年率 5% に近づいている。
- 2004 年の 6.1% という経済成長率は 10 年で最も高かった。農産物が豊作で、輸出が伸び、個人消費が活発であった。以上のような要因は 2005 年には寄与度が減ると思われるが、それでも GDP 成長率は 4% に達すると予想される。
- 中規模企業は来年の業績、特に雇用の見通し、販売価格、収益性については楽観的である。調査からは、フィリピンはインターネットと電子メールの活用の点でも上位にランクしていることが分かった。

7 オーナー経営者のストレス

ポイント：

- 競争激化と顧客からのニーズの増加が、オーナー経営者にストレスを感じさせる一番の要因である。
- オランダ、イタリア、フランスは、低迷した経済や業績予測の低さにも関わらず、ストレス度が最も低かった。
- トルコ、ポーランド、ロシアは最もストレスが高く、主に諸規制/役所の煩雑な手続きと景気に対する不安が影響している。

ストレスによる健康リスクは十分に認識されている。社会や家庭生活の心配事に加えて、企業を運営するという重荷を背負うオーナー経営者は相当のプレッシャーを抱えている。オーナー経営者に対して、事業経営に関して何が一番の懸念であるかを質問した。「競争激化」「景気（経済状況）」「顧客からのニーズの増加」「会社のキャッシュフロー/利益率に対するプレッシャーの増加」「諸規制/役所の煩雑な手続き」が、中堅・中小企業においてストレスの原因となっている主な問題だということが明らかになった（図 32）。

図 32：ストレスの要因（%*）

競争激化	43
経済状況	38
顧客からのニーズの増加	37
会社のキャッシュフロー/ 利益率に対するプレッシャーの増加	36
諸規制/役所の煩雑な手続き	36
家族/友人と過ごす時間が十分とれない	32
余暇の不足	32
技術の進歩/最新技術に乗り遅れないこと	24
監査人からの新たな監査条件	23
大量の電子メール	21
オーナーの資産問題とその資産の事業への依存度	20
ビジネスパートナー（共同経営者） または株主との相互関係	19
将来の会社の支配権問題	15
テロ	14
オーナーファミリーの事業への関与問題	9

*「全くストレスになっていない」を1、「非常にストレスになっている」を5とした5段階評価で、4または5の評価をした回答者の割合

各国において事業経営に対するプレッシャーが生み出すストレス度は、その国の経済環境や業績の予想との密接なつながりは特にないようだ。図 33 はオーナー経営者のストレスの高い国とストレスの低い国を示しているが、経済成長率が最も低く、業績予想の低い数ヶ国で、仕事関連のストレス度が相対的に低いという矛盾した状況が表れている。

図 33：事業経営によるストレス 上位および下位（%*）

トルコ	81
ポーランド	64
ロシア	61
南アフリカ	61
ニュージーランド	59
24カ国平均	44
シンガポール	38
スウェーデン	38
英国	38
フランス	37
イタリア	25
オランダ	17

*「全くストレスになっていない」を1、「非常にストレスになっている」を5とした5段階評価で、4または5の評価をした回答者の割合

「おもしろいことに、ストレスの引き金となる上位の要因は解消するどころか、むしろ悪化しているようだ。そのためオーナー経営者はストレス対処の仕方を学ぶ必要がある。」

例えばフランスでは、仕事によるストレスは世界平均をかなり下回っているが、図 7 から分かるように、フランスのオーナー経営者は調査した主な業績の 7 つの指標すべてにおいて下位 5 ケ国の中に入っている。さらに分かり易くするために、図 34 に、図 33 で登場する国の収益性予測だけをピックアップした。フランス、イタリア、オランダはストレス度の最も低い 3 ケ国であるが、収益性予測も非常に低い。

Aykut Halit
Arkan & Ergin Grant
Thornton, Turkey

図 34：収益性予測（ポイント*）

ロシア	49
メキシコ	40
トルコ	38
フィリピン	30
イタリア	23
24カ国平均	14
カナダ	5
英国	5
オーストラリア	3
アイルランド	3
スウェーデン	2

*「全くストレスになっていない」を1、「非常にストレスになっている」を5とした5段階評価で、4または5の評価をした回答者の割合

イタリア

G D P： 1.55 兆ドル（対比：米国 10.9 兆ドル）
人 口： 5,810 万人
セクター別 GDP： 農業 2%；工業 29%；サービス業 69%

- ユーロ圏の主要貿易相手国の需要が芳しくなく、自国の消費者需要も低迷しているため、近年経済実績はさえない。GDP 成長率はこの 10 年間平均して年率 1.5%にとどまっている。
- 政府は競争力の改善と長期的な成長を促す対策を導入した。しかし、高い税負担の軽減、イタリアの硬直した労働市場や手厚い年金制度の見直しなど構造改革の実施に向けた進展の足取りは重い。
- 2004 年上半年は輸出と投資が好転し、実質的にゼロ成長だったその前の 2 年間からの景気回復に一役買った。しかしユーロ高とドイツの需要低迷により下半期に輸出が落ち込み、同年の GDP 成長率はわずか 1.2%にとどまった。2005 年は成長率もやや改善すると予想される。
- 企業業績、特に収益性に対する悲観的な予想に反し、イタリアの中規模企業は調査した中でも仕事関連のストレスは最も少ない国に入っている。

ストレス度の高い国でも、やはり事業経営とストレスの度合いは関係がない。南アフリカとニュージーランドはストレス度が高く（図 33）、収益性やその他の予測に関し最も楽観的な国の上位に入っていて、景気も好調に推移している。

最もストレス度が高いのはトルコ、ポーランド、ロシアである。ポーランドで最大の懸念を抱いているのが「諸規制/役所の煩雑な手続き」である。しかし、ポーランドの売上高と収益性予測の低さと考えると、事業経営との関連性もある。トルコとロシアでは、テロに対する脅威が大きな不安材料となっていて、トップを占め、それと並んでメキシコの観光業および製造企業は、米国でのテロによる潜在的な脅威に不安感を抱いている。（図 35）

図 35：テロと安全に対する脅威によるストレス 上位および下位 5 カ国（%*）

ロシア	49
メキシコ	40
トルコ	38
フィリピン	30
イタリア	23
24カ国平均	14
カナダ	5
英国	5
オーストラリア	3
アイルランド	3
スウェーデン	2

*「全くストレスになっていない」を1、「非常にストレスになっている」を5とした5段階評価で、4または5の評価をした回答者の割合

「今回の調査は、ロシアにおける一連のテロ攻撃の最後に起こったベスランの人身質事件の後に実施した。これらの事件は、オーナー経営者を含め、生存者全員にとっても衝撃的なものだった。」

アジアのすべての国を筆頭に、多くの国はストレスの主な原因として「競争激化」を挙げている（図 36）。先進国と新興国のどちらもアジアの国がまだ輸出に大きく依存しており、明らかに激しい競争環境にさらされていることを表している。「競争激化」は他の国ではほとんど上位 4 位に入っているが、英国（5 位）、南アフリカ（6 位）、ニュージーランド（7 位）では大きな問題とはなっていない。

図 36：国別 主なストレス要因（ポイント*）

キャッシュフロー／利益率に対するプレッシャーの増加	大量の電子メール	顧客からのニーズの増加	競争激化	諸規制／役所の煩雑な手続き	経済状況	家族／友人と過ごす時間が十分とれない
50 南アフリカ	32 スウェーデン	39 カナダ	80 フィリピン	73 ポーランド	67 トルコ	35 イタリア
47 オーストラリア	（“家族／友人と過ごす時間が十分とれない”）	39 アイルランド	64 台湾	60 ロシア	54 メキシコ	32 スウェーデン
37 米国（“顧客からのニーズの増加”との合計）		37 米国（“キャッシュフロー／利益率に対するプレッシャーの増加”との合計）	61 日本	49 ドイツ（“経済状況”との合計）	49 ドイツ（“諸規制／役所の煩雑な手続き”との合計）	（“大量の電子メール”との合計）
			60 香港	48 ニュージーランド	44 フランス	
			58 ギリシャ	37 英国		
			58 オランダ			
			57 インド			
			45 スペイン			

*「全くストレスになっていない」を1、「非常にストレスになっている」を5とした5段階評価で、4または5の評価をした回答者の割合

Sergey Aslibekian
Grant Thornton Trid, Russia

「経済状況（景気）」に対する不安が一番の問題となっているのがフランスとドイツで、ギリシャとオランダでは2番目になっており、EUの低迷した業績にあえいでいる姿を示している。

「諸規制/役所の煩雑な手続き」が一番の要因となっているのがポーランドとロシアで、またトルコも挙げているが、「経済環境」と「競争激化」に続いて3番目の不安材料となっている。

オーナー経営者は昨年よりストレスが増加

昨年に比べ、オーナー経営者が受けるストレス度は大幅に増えたことが調査から分かった。最も急激に増加したのが台湾で、業績全体の予測に関して景況感が著しく冷え込んだ数少ない国にも入っている。過去10年の平均に並び過去3年間で平均4%以上の好調な経済成長をしているにもかかわらず、中堅・中小企業はこの期間中に売上の伸びの低下を予測し、来年の予想も極めて悲観的である。台湾のオーナー経営者の61%が、過去3年間でストレス度が増えたと回答した（図37）。

図37：ストレス度の変化 1年前との比較（ポイント*）

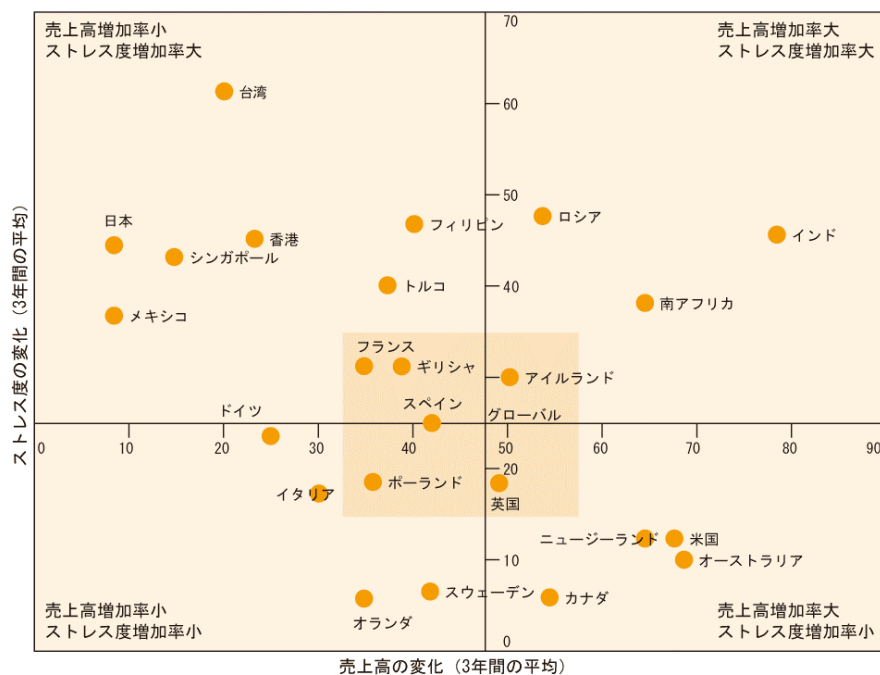
台湾	61
ロシア	48
フィリピン	46
インド	45
香港	45
日本	44
シンガポール	43
トルコ	40
メキシコ	38
南アフリカ	38
フランス	31
ギリシャ	31
アイルランド	30
スペイン	25
24カ国平均	25
ドイツ	24
ポーランド	19
英国	19
イタリア	17
ニュージーランド	12
米国	12
オーストラリア	10
カナダ	6
スウェーデン	6
オランダ	5

*1年前と比べて「ストレス度が増えた」と回答した事業経営者と「ストレス度が減った」と回答した事業経営者の割合の差

「オランダ人は元々かなり現実的な性質である。企業オーナーは自国の経済状況を客観視しており、状況を把握しているため、特にストレスがたまることは無い。」

調査した他の東アジア諸国のストレス度も大幅に上がっている。フィリピン 46 ポイント、香港 45 ポイント、日本 44 ポイント、シンガポール 43 ポイントである。これらの国の業績予想（フィリピンを除く）は悲観的で、売上の伸びが不振であることが、オーナー経営者が感じるストレスの増加につながっているのだろう（図 38）。

図 38：ストレス度と売上高の関係（％）



ロシアとインドにおけるストレスの著しい増加（図 37）は、もっと建設的な要因が関係している。この2ヶ国は好景気で、売上高は、ロシアでは極めて堅調に伸び、インドでも非常に増加している（図 38）。特にインドでは企業の業績予想が高い。「競争激化」（インドとロシア）と「顧客からのニーズの増加」（インド）が主なストレスの原因となっている。

反対に、カナダ、オーストラリア、米国、ニュージーランドは、昨年間にストレスの増加はそれほど見られなかった（図 37）。このグループに入るのは、中堅・中小企業が大幅に売上を伸ばしているが、好成績への対処の仕方を心得ていて、好成績が理由となってストレスを受けない国である。

オランダとスウェーデンの売上の伸びはここ2、3年緩やかであるが、オーナー経営者はこのことからそれほどストレスを感じていない。図 36 で示すように、「競争激化」がオランダの一番大きなストレスの要因であるが、昨年間にストレス度は大幅に上がっていない（図 37 および図 38）。スウェーデンでは、ストレスの最も大きな要因は大量の e-mail と家族や友人と十分な時間が取れないことで、仕事の心配事よりもライフスタイルのプレッシャーを示している。

最後に、売上の伸びが申し分なく、且つオーナー経営者がストレスがやや増えたと回答した国のグループを示す。これにあたる国はすべてヨーロッパの国で、それなりに経済成長を果たし（フランスを除く）他の国よりも高いストレスをかけるような面倒な環境が存在しないように思える。

日本	
GDP	3.36兆ドル(対比:米国10.9兆ドル)
人口	1億2,700万人
セクター別GDP	農業1%;工業26%;サービス業73%
<ul style="list-style-type: none"> 日本経済は、米国と中国に次ぐ世界第3位の規模であるが、2003年まで10年間長引く不況にあえいだ。高齢化と人口増加率の低下を反映して、消費者需要の低迷がある程度その原因となった。1980年代後半の過剰な投資と膨れ上がった資産価格で露呈した構造的な問題が事態を一層悪化させた。 2003年から2004年第1四半期にかけての実績は、好調な輸出と設備投資の増加に押され著しい改善を見せた。このため不況の時期を脱したという期待が膨らんだが、第2四半期と第3四半期には回復の足取りが止まってしまった。 2005年の予測は低成長であるが、構造的な調整が長期的には改善の足場を固めつつある。この10年の大半、問題となっていたデフレも石油価格の高騰にも関わらずなおも続いており、価格上昇を困難にしている。 こうした状況を受けて、今回の調査では販売価格の予想は大幅にマイナスのポイントであった。しかし、価格下落の時代もそろそろ終わりを告げると思われる。中規模企業は企業の業績について悲観的で、発注不足は事業拡大の最大の障害である。調査から、日本企業のオーナーの多数が昨年ストレス度が上がったことが分かった。 	

ストレスに関する医師の診察

調査した国の中で仕事関連のストレスが最も低いのがオランダ、イタリア、フランス、英国、スウェーデンである(図33)。フランスを除き、この国のグループはストレス関連の病気に対して医師の診察を受ける傾向が低いという点でも上位に入っている(図39)。診察を受ける傾向が強いのがメキシコのオーナー経営者で、この1年の間に医師の診察を受けたと答えたオーナー経営者の割合が30%と、大きな差がある。

図39: 過去1年の間、ストレス関連で医師の診断を仰いだ経営者(%)

メキシコ	30
インド	17
ニュージーランド	16
ロシア	16
南アフリカ	16
トルコ	15
24カ国平均	10
アイルランド	7
オランダ	7
台湾	7
米国	7
イタリア	5
英国	5
スウェーデン	4

オランダ

G D P : 4,614 億ドル (対比 : 米国 10.9 兆ドル)

人 口 : 1,630 万人

セクター別 GDP : 農業 3% ; 工業 24% ; サービス業 73%

- オランダはその立地条件によりヨーロッパの輸送・流通の要となっており、世界で最も重要な輸送ハブの一角を担う。経済実績は貿易の伸びにかなり依存している。国際貿易においてこの国の競争上優位な立場と安定した成長が 1994 年から 2000 年までの好景気を支えており、年間成長率はユーロ圏の平均を凌ぐ。
- しかし、世界の景気後退とより最近の個人消費の落ち込みを受けて、この 4 年の間に経済成長は急激に低下した。2001 年から 2004 年までの 4 年間の GDP 成長率は平均してわずか 0.6% で、失業率は 2% から 5% に上昇した。
- 2004 年は、前年の厳しい不況から緩やかな回復期にあり、GDP 成長率は 1.2% であった。しかし、ユーロ高とドイツの需要低迷が 2005 年の輸出の重しになると思われ、国内需要は高い失業率によりさらに落ち込む。2004 年に引き続き 2005 年も成長率はわずかなものと予想される。
- 今回の調査から、オランダは経済が芳しくないにも関わらず、仕事上の問題は他の国ほどストレスになっていないことが分かった。

メキシコ

G D P : 9,410 億ドル (対比 : 米国 10.9 兆ドル)

人 口 : 1 億 5 百万人

セクター別 GDP : 農業 4% ; 工業 26% ; サービス業 70%

- メキシコは近代的な産業と従来型の農業が混合した市場型経済である。最近の政権は多くの分野で競争原理を拡充してきたため、民間セクターの重要性が増している。
- 1994 年に北米自由貿易協定 (NAFTA) が実施されて以来、米国とカナダとの貿易は 3 倍に膨らんだ。これが GDP 成長に寄与し、1990 年代後半の平均は年率 5% 以上であった。米国との経済的な繋がりが緊密になったため、メキシコは隣の超大国の景気動向の影響を受けやすくなり、2002/3 年に成長が落ち込んだが、2004 年は石油価格の高騰と米国の好転に牽引されて力強い回復の途上にある。
- 米国が引き続き好調に成長し、国内需要が依然活発なことから 2005 年以降も成長の見通しは明るい。
- メキシコの中規模企業の主な懸念材料は、米国でのテロリストの活動の脅威である。今回の調査で、メキシコは企業オーナーがストレス関連の病気で医師の診断を求める傾向が強いことも分かった。

8 オーナー経営の交代

ポイント：

- 企業の 1/4 が今後 10 年の間に経営交代を予想している。
- 事業売却が最も考えられているオーナー経営の方法である。
- 経営交代を予想している半数の企業が経営交代のために何らかの準備をしている。

「ファミリー内承継者がいないスウェーデン企業の数多くのオーナー経営者に会うことがあります。現オーナーが引退せずに、経営交代の準備を引き延ばしているのは、承継者不在のためでしょう。」

Peter Bodin
Lindebergs Grant Thornton,
Sweden

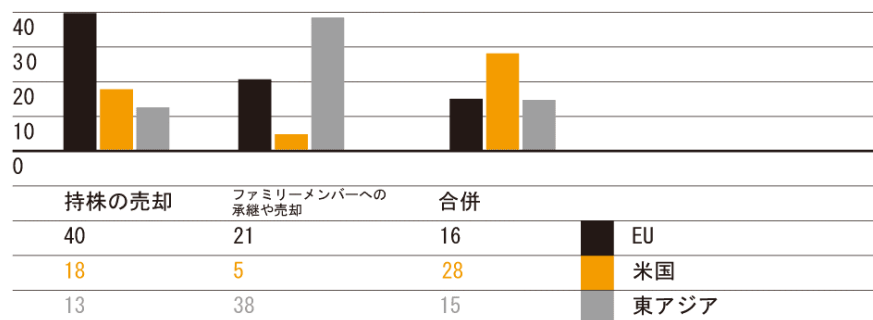
今後 10 年間で経営交代を予想している企業は世界平均の 28% を中心にして、フィリピンの 6% からオーストラリアとニュージーランドの約 50% までかなりの開きがあることが分かった（図 40）。経営交代を予想している企業の中で、1/4 がこの交代が 2 年以内に起こると考えているが、フランスの割合が 70% を超えていたのに対し、日本はわずか 11% であった。

図 40：10 年以内に経営交代があると予想している 上位および下位 5 カ国（%）

ニュージーランド	51
オーストラリア	50
カナダ	47
メキシコ	47
南アフリカ	47
24カ国平均	28
ギリシャ	11
ロシア	11
シンガポール	11
フランス	10
インド	9
トルコ	9
フィリピン	6

交代の方法として「持株の売却」が最も有望である（交代を予想する会社の 24% が回答）が、「合併」「株式非公開で外部投資家または投資会社を募る」「ファミリーメンバーへの売却や承継」などもそれほど差はなくそれぞれ約 20% を占めている。

図 41：予想される経営交代の手段（%*）

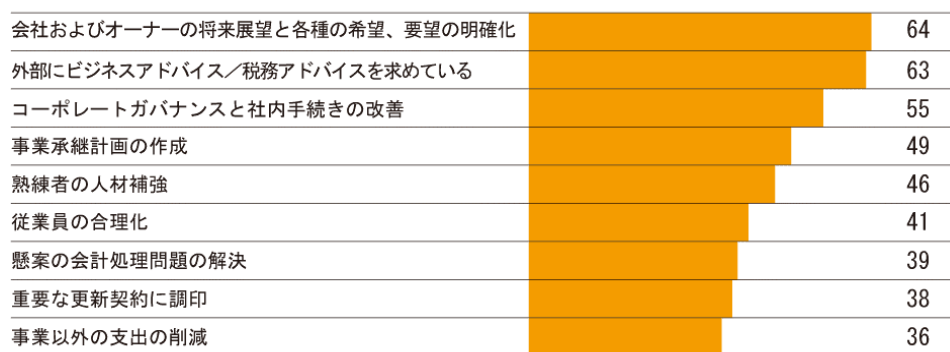


*支配権の変化を予測している企業の%

図 41 に示すように、経営交代の手段 4 つのうち 3 つは、地域によって異なったパターンを示している。「持株の売却」は米国や東アジアよりも EU の方がはるかにその可能性が高い。「ファミリーメンバーへの承継や売却」をすることでファミリーに会社を残すのは、他の地域と比べると東アジアでは一般的で、「合併」は米国で最も有望な方法である。

全体としては、今後 10 年以内に経営交代を予測する企業の 57% しか、経営交代の準備をするための計画に着手していない。経営交代の準備をしている国で割合が最も高いのがカナダ + 73%、次いでフランス + 67% である。しかし、スウェーデン + 28%、英国 + 43%、スペイン + 44% の 3 ケ国では、準備中の割合は 50% 未満であった。取り組んでいる準備の種類を図 42 に示す。

図 42：経営交代に備えての準備（%*）



*支配権の変化を予測し、準備を行なっている企業の割合

オーナー経営者が自社の経営交代に備えて何らかの対策を講じているように見られるのは興味深いことだ。中堅・中小企業の将来の存続にとって気がかりな点は、43% が経営交代を予想しながら、そのための計画に取り掛かっていないことだ。経営交代を成功させる秘訣は、それが次世代への承継であろうと売却であろうと、早期に計画を立てることだ。

米国

G D P : 10.9兆ドル
 人 口 : 2億9,300万人
 セクター別 GDP : 農業 1% ; 工業 26% ; サービス業 73%

- 米国経済は他の高所得国がまねできないダイナミズムを特徴とする。この10年間の経済成長率は平均して年率3.4%と好調で、ユーロ圏や日本の足取りの鈍い成長とは全く対照的である。米国の好景気は2001年に一時断たれたが、景気を刺激する財政政策と金融政策がGDP成長の回復を後押しし、2003年までには元の状態に戻った。
- 第2四半期に石油価格の高騰が成長の「波乱要因」を生み出したものの、力強い個人消費と設備投資の急増で2004年の好調な成長に持ち直す材料となった。石油価格も一時的な上昇であることがはっきりし、通年でみたGDP成長率は特に高い4.4%であった。
- 2004年の金融政策は景気刺激の要素が乏しくなってきたことに加えて、2005年は一層の引き締めが予想され、個人消費は落ち込むであろう。しかし、健全な利益率が設備投資を促しており、ドル安に合わせて輸出の伸びが好調である。
- 全体的な成長は3.3%と予想される。米国の企業はオーナー交代を他の方策より合併で行う可能性が高い。この手法の利用を考えている企業の割合(28%)も調査した国の中で最も高い。

9 EUのビジネストレンド

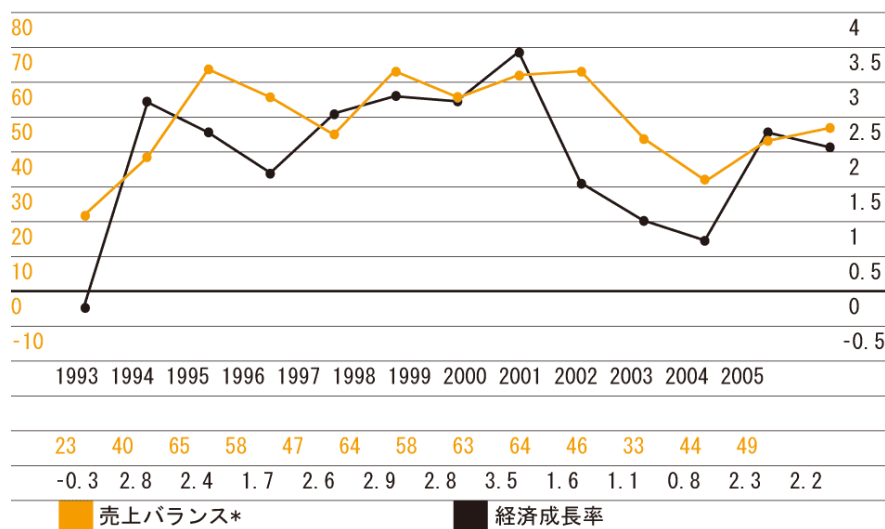
ポイント：

- 売上高、輸出高、収益性、新築建物・設備投資に関する予想は持ち直しているものの、EUの経済予測が依然低調なため、小幅な動きである。
- 輸出を行っているEUの企業の割合は1990年代よりかなり低く、ユーロ高とドイツの弱い需要を反映している。
- EU拡大の主な効果として、労働人口が大きくなったことと、より大きな市場にアクセスし易くなったことだと考えられている。

過去13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

EUについては、過去13年間のデータが利用できるため、経済環境と、売上高、収益性、雇用、および投資予測との密接な相関関係を見極めることができる。本章の最初の図はこの関係を分かり易くするために経済成長と売上を示し、後の図で、他の業績指標の予想が同じパターンであることを例示する。決済期間などのトレンドは章の後半に提示して、法制面、地域の慣行、運転資金の調達ごとに細かくみていく。

図43：EUの経済サイクルと売上予想 1993年以降の動き（%*）



*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

G D P : 1.929 兆ドル (対比 : 米国 10.9 兆ドル)

人 口 : 6 千万人

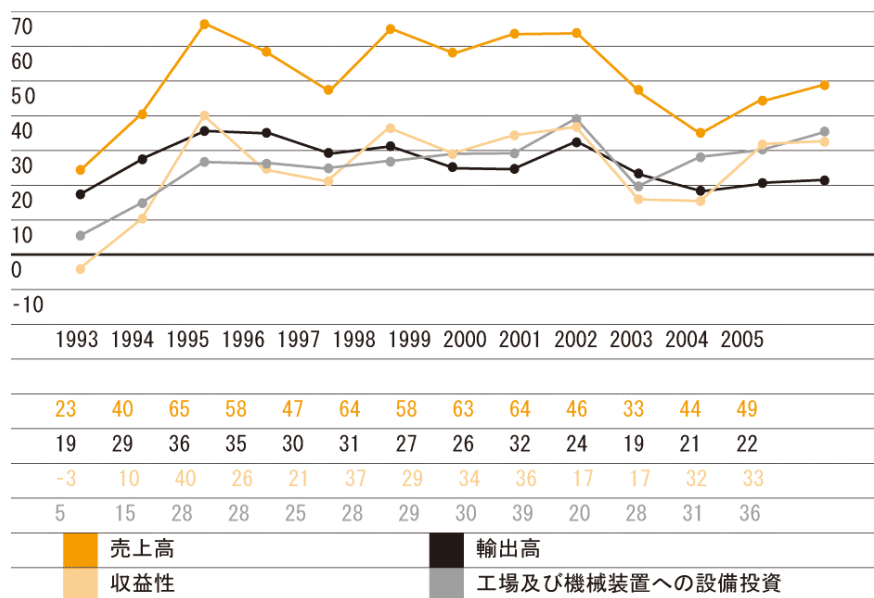
セクター別 GDP : 農業 1% ; 工業 25% ; サービス業 74%

- この 10 年 EU の中でも最も好景だった国である。インフレ率と失業率は低く、年率 2.8% の経済成長率は同じ期間のユーロ圏の平均 (2.0%) を上回る。金融政策と財政政策が功を奏して、その前の 10 年よりも安定した山谷の浅い景気サイクルになっている。
- クレジットの急速な成長で個人消費は近年底堅さを見せている。政府支出も医療および教育サービスの提供の改善に努めて好調である。以上の要因が投資の低迷と輸出の落ち込みをカバーし、2001 年から 2003 年の間年率約 2% の成長を果たした。ユーロ圏の実質的な不況とは対照的である。
- 活発な個人消費と設備投資の回復に支えられて、2004 年の全体的な経済成長率は 3% を超えた。2005 年には、金利上昇の影響と住宅市場の冷え込みにより個人消費も鈍ると思われるが、輸出の今後の好転が 2.7% の成長を支えるであろう。
- 英国の中規模企業は、2 年前に調査したときよりもユーロへの加盟の支持が減った。参加に賛成する割合は 50% から 42% に低下した。

業績予想

図 43 では、EU の経済成長と売上予想とを比較している。期間全体を通して、翌年の企業の売上に関する回答の DI 値は、実際に達成された成長率の優れた予測値になっている。最新の景気サイクルの局面では、2001 ~ 2003 年の間の売上予想は景気後退と並んで低かったが、2004 年調査の売上予測の上昇は、より活発な経済成長を果たした年の前触れとなっている。2005 年調査の予測の緩やかな上昇は、力強い景気拡大ではなく底堅いという経済予測と一致する。

図 44 : EU 企業の事業予測 1993 年以降の動き (%*)

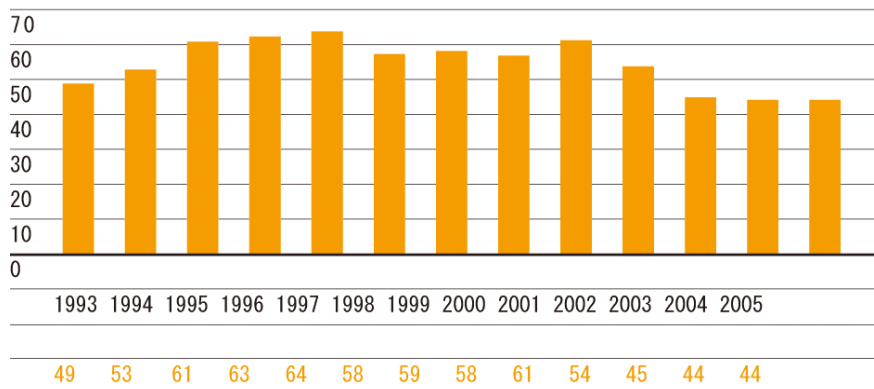


* 「上昇する」と回答した企業と「下降する」と回答した企業の割合の差

他の主な指標 (図 44) はすべて、持続的な景気回復に合わせて改善を見せているが、経済成長の見通しがまだそれほど高まってこないことを考えると、改善も小幅が緩やかである。輸出に関しては慎重な姿勢が非常にはっきりしている予想がユーロ高によりさらに抑えられ、1994 年から 2002 年の期間よりもプラスの値がかなり低いままである。収益の場合、競争の圧力が販売価格の上昇の機会を抑えていて、これも予想はやや上向いたただけである。工場および機械装置への投資意欲の伸びは大き

く、DI 値は過去 2 位の水準まで上がり、1990 年始めの回復期のレベルを凌ぐ。中堅・中小企業が長期的な見通しについてそれなりの感触をもっていて、新規の工場や機械類への投資によって生産性を向上する必要性を認識していることを表している。

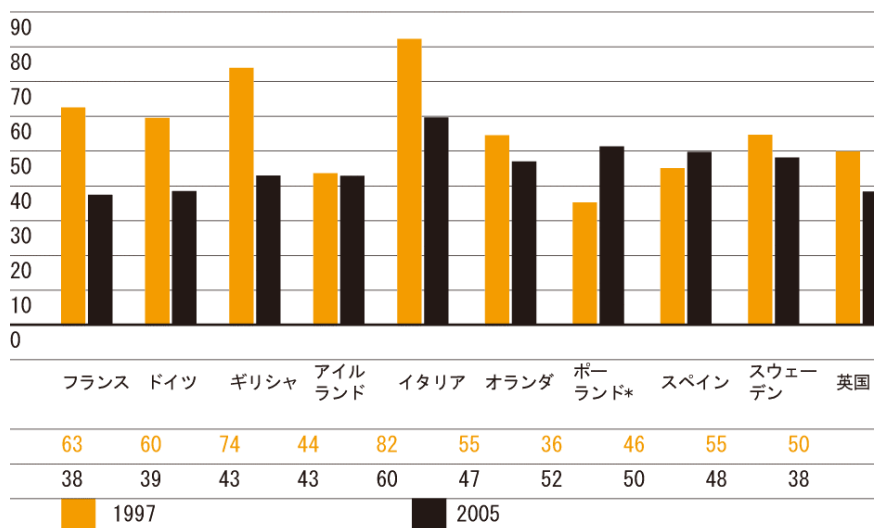
図 45：輸出をしている企業の割合（％）



「ギリシャのオーナー経営者の半数以上が EU の新加盟国への輸出を期待しているが、実際に輸出を行っている企業の数の増加にまでは至っていない。」

Vassilis Kazas
Grant Thornton, Greece

図 46：EU 加盟国へ輸出をしている企業の割合（％）



*ポーランドは、1997年は調査に参加していないため、1998年のデータを使用

ドイツ

G D P： 2.271 兆ドル（対比：米国 10.9 兆ドル）
人 口： 8,240 万人
セクター別 GDP： 農業 1%；工業 31%；サービス業 68%

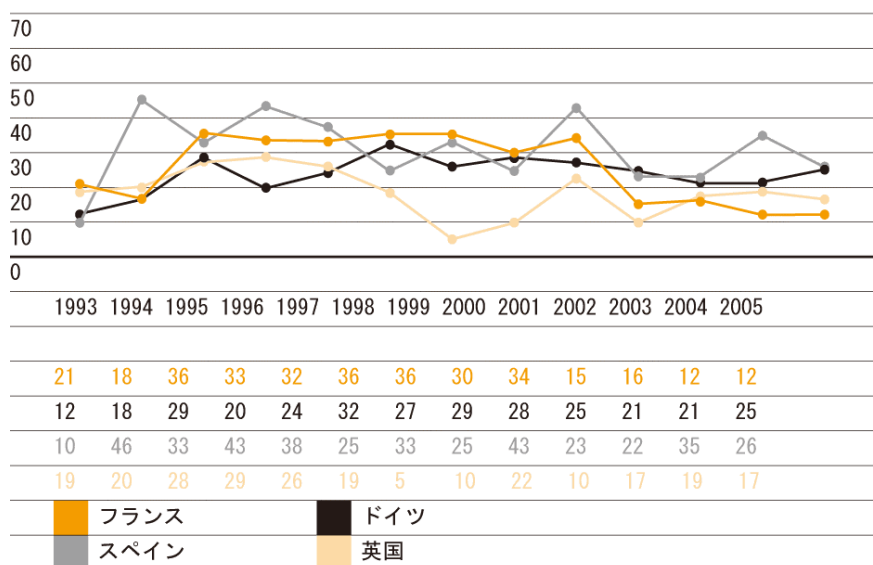
- ドイツはユーロ圏でも最も成長が低い国の一つだ。この 10 年の成長率は平均で 1.4%であった。高齢化と高い失業率の負担に加えて、旧東ドイツ経済の統合が公共支出垂れ流しの原因となっている。労働市場の構造的な硬直性（労働者の解雇に対する厳しい規制と国ベースの賃金設定を含む）で事態がさらに悪化している。しかし、改革に向けた大規模な対策を実施しているところである。
- 3 年間の不況を終え、2004 年に景気は緩やかな回復を見せたが、輸出主導による回復はユーロ高で水をさされた。1.7%という GDP 成長率では、11%に達しようという失業率（約 500 万人）を防ぐには不十分であった。
- 個人消費と輸出の伸びが低迷し、2005 年の全体的な成長は 1.5%以下にとどまると予想される。
- ドイツは来年の企業業績に関して、調査した国の中で最も悲観的なグループに入る。中規模企業は特に雇用の予想に関して弱気である。

輸出を行っている企業

EU での輸出企業の割合は 2004 年の調査から変化なく 44%であった。この数字は世界平均（34%）よりも十分高いが、EU で長引く不景気と、この 2 年で対ドルでユーロが 20%上昇したことを反映してこれまでの EU での最低水準になっている。図 45 に示すように、EU の輸出のピークの年は 1997 年で、中堅・中小企業の 64% が輸出を行っている」と回答した。それ以降、輸出の状況は悪化の一途を辿っている。ただし、現在は横ばいで、輸出する企業の割合がこの 3 年間は 40%代半ばに落ち着いている。比較データが入手できる EU 各国の中では、実績はまちまちである（図 46）。スペインは輸出企業の割合がやや増加し、アイルランドはほとんど変化がないが、他の国、特にフランス、ドイツ、ギリシャ、イタリアでは、この割合が著しく低下している。理由の一つとして、EU 最大の市場であるドイツの需要の低迷が挙げられる。このため、自国経済がドイツ市場への統合を深めている主要貿易相手国の輸出の足かせとなっている。ポーランドだけが輸出企業の割合が 1998 年の 36%から 2005 年の調査では 52%へと大幅な増加を見せている。

図 46 から伺える近年の実績に関係した低調な輸出の状況は、予想によって裏付けられる（図 47）。ドイツで旺盛な伸びを示しているものの、フランスの数値は非常に鈍いままで、スペインは著しい下降を示し、英国はやや低下している。

図 47：輸出予想の推移 EU 主要国の 1993 年以降の動き（ポイント*）



*「上昇する」と回答した企業と「下降する」と回答した企業の割合の差

請求書の決済期間

EU の請求書の平均決済期間は、1993 年から 1999 年までの間に 65 日から 55 日へと改善され、決済の迅速化を図る EU 条例が功を奏しているが、近年では目だた安定してきている。（図 48）。

多くの国（ドイツ、アイルランド、オランダ、スペイン、スウェーデン）では、決済時期に年による変動はほとんどない。図 48 でははっきりした傾向を示す EU 圏内の他の 4 ヶ国だけに注目している。これは特にフランスで顕著で、決済時期の短縮が続いており、1990 年代初めには EU の平均よりはるかに長かったが、現在では

EU 全体の日数とほぼ同じになっている。ギリシャとイタリアでは、両国とも 1996 年から 2003 年の間に短縮傾向があると思われていたが、ここ 2 年間で決済期間は長くなっていて、調査した国の中でこの 2 ヶ国だけが平均 80 日を超えている。英国では、1993 年から 2003 年までに見られた緩やかな短縮傾向は、近年動きが止まっている。

図 48：請求書の平均決裁期間 EU 全体での 1993 年以降の動き（日数）

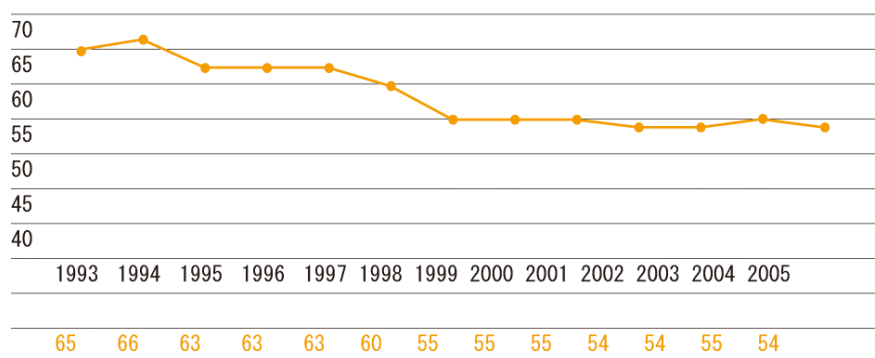
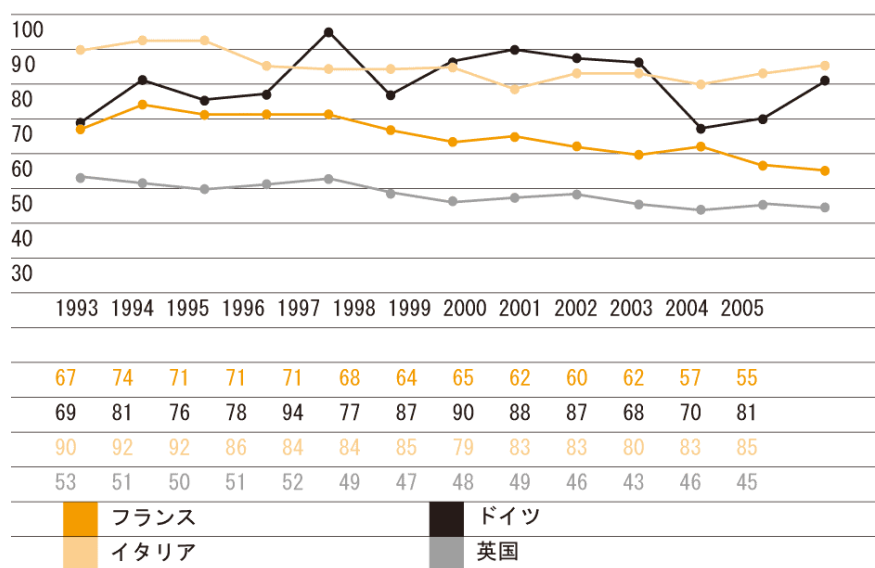


図 49：請求書の平均決裁期間 EU 主要国の 1993 年以降の動き（日数）



EU 拡大の効果

2004 年に EU が 15 ヶ国から 25 ヶ国に拡大した。新規加盟国のほとんどは中央・東ヨーロッパとバルト諸国である。EU の調査参加企業に対し、EU 拡大が経営に対してどのような効果をもたらしたかを質問した。その結果を図 50 に示す。

回答の中で労働力の供給が目立った。労働人口の拡大を回答者の 37% が挙げ、16% がすでにこの影響を受けている。ポーランドではこれが問題点として考えられた（回答者は 88% であるが、経験済みはわずか 12% であった）。元々の EU 加盟国の中で、この効果を述べた回答者の割合が高かったのが、ギリシャ 56%、ドイツ 48%、アイルランド 43% である。アイルランドの数字は、労働人口の拡大を経験済

みと答えた割合が+45%であるため、その影響を控えめに述べているのであろう。

関連して安価な労働力の点を述べた EU の回答者は 34% で、各国のパターンは労働人口拡大で述べたものと似ている。

図 50 : EU 拡大の影響 (%)

自国での労働力の確保	37
大規模マーケットのアクセスが容易	35
安価な輸入品・製造プロセス	34
安価な労働力	34
新規加盟国へのアウトソーシング	32
規制の増加	32
税金の増加	31
外国資本の減少	30
EU圏内での競争激化	28

拡大の結果規制が増えたと回答したのは回答者のほぼ 1/3 であったが、この割合はギリシャでかなり高い+83%。興味深いことに、ポーランドでは、この点に懸念を示している割合は低くわずか+18%だが、ポーランドの回答者の+82%はすでに規制の増加を経験済みだと述べている。

新規加盟国への業務の移転

EU 新規加盟国 10 カ国に業務のすべて又は一部を移転する計画は、元々の加盟国間で大きな隔たりがあった (図 51)。ドイツでは重要な要素となっていて、企業の 48% がすでに業務の移転をしているか、業務の一部を移転する計画をしており、貿易上のつながりの強い近隣諸国の低い労働コストから利益を得る機会を映し出した結果となっている。ギリシャとスウェーデンでは、この割合はさらに高い。反対に、英国では、移転済み又は移転の計画があるのはわずか+6%、フランス+12%、スペイン+14%となっている。これらの国はいずれも、ドイツのような中央・東ヨーロッパとの貿易上のつながりを築いてきていない。新規加盟国であるポーランド自体も、移転計画をしている企業の割合が低い国の中に入っている。地理的な近さと密接な貿易上のつながりにも関わらず、ポーランドは近隣諸国に業務を移転しても人件費を安く抑えられる機会がほとんどない。

「ユーロに関して否定的というより、英国のオーナー経営者は安定して良好な経済環境にいるため、通貨を問題点として意識していない。スキル不足や行政手続きなどの他の問題に目が向いているようだ。」

Andrew Godfrey
Grant Thornton, UK

図 51 : EU 新規加盟国への活動拠点の移転 (%*)

ギリシャ	60
スウェーデン	52
ドイツ	48
アイルランド	37
オランダ	36
イタリア	27
EU平均	26
スペイン	14
ポーランド	13
フランス	12
英国	6

*活動拠点を移転させた、または活動拠点を移転させる計画があると答えた企業の割合

図 52 : EU 新規加盟国に対して行っている活動および計画 上位および下位 3 カ国 (%)

EU新規加盟国での 業務経験がある社員の雇用	EU新規加盟国への輸出	EU新規加盟国の仕入れ業者の利用 アウトソーシング	EU新規加盟国企業の吸収・合併
64 ギリシャ	58 ギリシャ	60 ギリシャ	59 ギリシャ
53 スウェーデン	53 ポーランド	53 スウェーデン	56 スウェーデン
46 ドイツ	53 スウェーデン	45 ドイツ	47 ドイツ
28 EU平均	36 EU平均	35 EU平均	26 EU平均
20 フランス	31 フランス	34 イタリア	16 フランス
17 英国	26 スペイン	25 スペイン	10 スペイン
14 スペイン	19 英国	20 英国	6 英国

新規加盟国からの従業員の雇用

ギリシャ 57%、スウェーデン 54%、ドイツ 47%の中堅・中小企業は、新規加盟国から従業員を雇用する可能性が最も高い。ポーランドとスペインの企業が新規加盟国から従業員を雇用する傾向が低い理由（回答者のわずか 13%）の一部は高い失業率である。

新規加盟国との関係の構築

新規加盟国とより密接な関係を築くための対策は、ギリシャの企業で最も目立った。図 52 から、回答者の約 60%が、これらの国での業務経験がある社員の雇用、新規加盟国への輸出、新規加盟国の仕入れ業者の利用/アウトソーシング、新規加盟国の企業の合併/買収について行動を起こしている又は起こす計画があることが分かる。スウェーデンとドイツもこの点では上位にきているが、EU の西側諸国のほとんど、特にフランス、スペイン、英国は新規加盟国での存在感をあまり積極的に高めようとしていないようだ。

ユーロ

調査した 2 ヶ国、スウェーデンと英国は EU 加盟国であるが、ユーロは採用していない。中堅・中小企業に対し、自国がユーロを採用することを望んでいるかどうかを質問した。スウェーデンでの熱は高いが、2002 年に最初にこの質問をしたときよりは減少している。英国の企業は依然として乗り気ではなく、ここ 2 年間でさらに EU への加盟から気持ちが離れていっている。

図 53 : ユーロへの参加意思 (%)

	2002	2003	2005
スウェーデン	93	89	78
英国	43	50	42

2004年では本設問はなし

1999 年に導入して以来、EU の経済成長力が鈍いことが、参加していないこの 2 ヶ国でのユーロの支持低下につながっているのもであろう。しかし、EU 外に留まっているにも関わらず、生産の伸び、低インフレ率、活発な労働市場で評価したときのスウェーデンと英国の有利な事業環境のために、変化に対する圧力が減り、多くの中堅・中小企業の反ユーロの考えを助長している。

EU の相対的に弱い経済実績が図 54 から伺える。これは必ずしもユーロプロジェクトの失敗を反映しているわけではないということを強調しておく。EU が確立され

る前の6年間、スウェーデンも英国も、最終的にEUを形成した国々の平均より一貫して早いペースで成長を遂げた。過去5年の実績は単にその傾向が続いているだけだ。

図54に示すスウェーデンと英国の相対的に強い経済実績は、この調査で、売上、雇用、投資に関する予想がEUの予想よりもはるかに楽観的なことに反映されている。EUの予想は2000年以降3つの指標すべてで下がっているが、英国では上昇している（図55～図57）。スウェーデンでは、2000年初めの特に高いプラスのDI値までは回復していないものの、英国と同様EUよりもはるかに強気である。

図54：GDP（国内総生産）の成長率 スウェーデンおよび英国（ユーロ圏との比較）

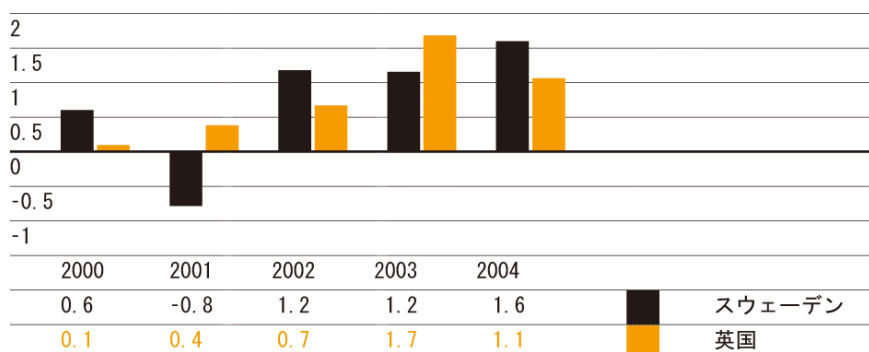
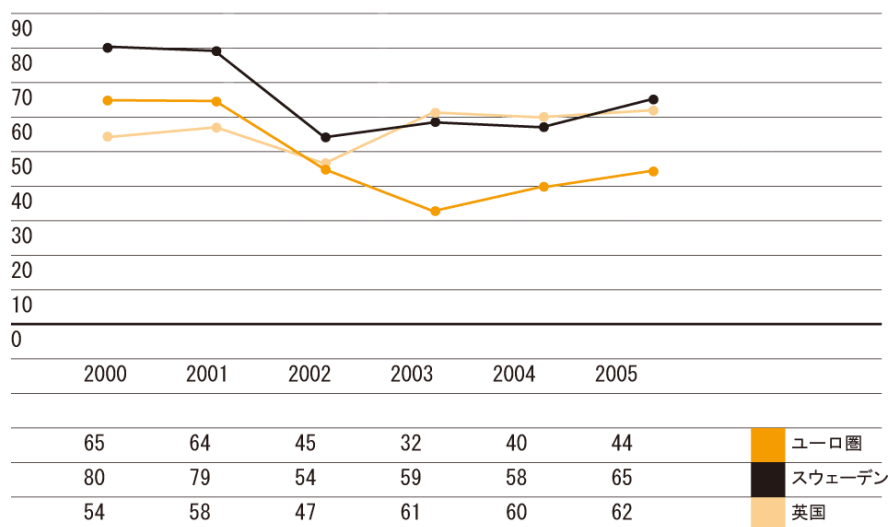
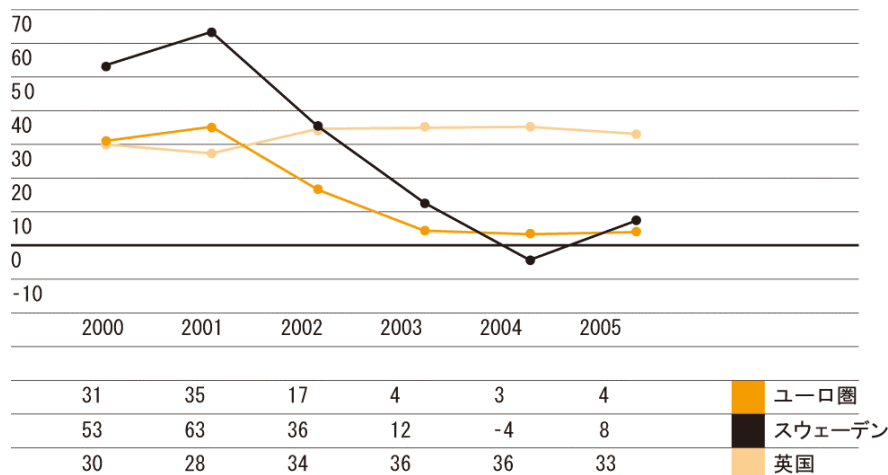


図55：売上高予測（ポイント*）



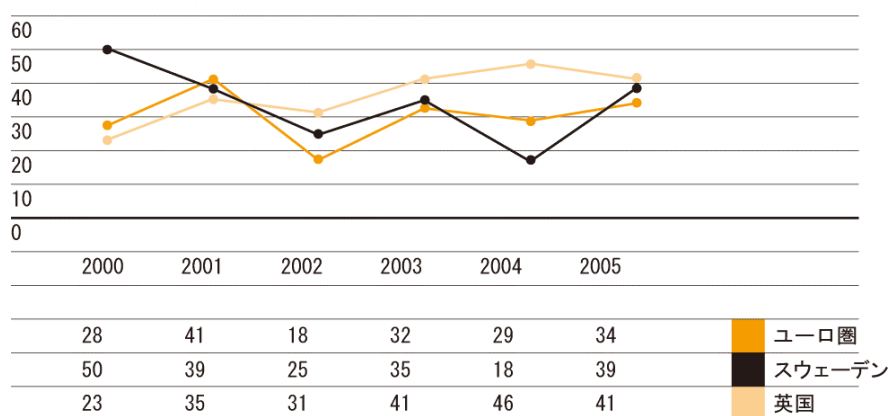
* 「上昇する」と回答した企業と「下降する」と回答した企業の割合の差

図 56：従業員数（ポイント*）



*「増加する」と回答した企業と「減少する」と回答した企業の割合の差

図 57：工場および機械装置への投資予測（ポイント*）



*「上昇する」と回答した企業と「下降する」と回答した企業の割合の差

ギリシャ

G D P： 2,136 億ドル（対比：米国 10.9 兆ドル）

人 口： 1,060 万人

セクター別 GDP： 農業 7%；工業 22%；サービス業 71%

- この 10 年 GDP 成長率は年率 3.6% にまで加速しており、ユーロ圏の平均（2.0%）をはるかに凌ぐ。EU の構造基金の給付を受け、活発な個人需要と投資資金の流入に成長が後押しされた。
- 世界の景気後退の影響をもとせず、2001 年から 2003 年まで年間成長率は 4% 近くを維持してきた。低迷した輸出市場も、活発な個人需要とオリンピック関連の投資で十二分に補えた。
- 好調な個人需要に支えられて 2004 年の GDP 成長率は 3.8% と高く、ユーロ圏の 2 倍となった。失業率は近年順調に下がり続けている。しかし、3.1% というインフレ率はユーロ圏の平均よりもはるかに高く、ギリシャの国際的な競争力を損なうおそれがある。
- 2005 年も活発な国内需要により全体の成長率も順調に 3.5% を維持すると予想される。今回の調査から、EU 全体の国の中でも特にギリシャの中規模企業は、輸出、アウトソーシング、企業の合併/買収、新加盟国の経験豊富な従業員の雇用により、新加盟国との関係を築いていくと思われる。

10 中国との通商関係

ポイント：

- 香港の中堅・中小企業の半数以上が中国から輸入しており、ほぼ 1/3 が中国に輸出をしている。ほぼ 3/4 は中国で事業を展開している。
- 中国ブームはアジア/太平洋地域全体の成長を押し上げている。香港、シンガポール、オーストラリアが最も恩恵を受けているが、フィリピンの回答者の 1/4 は取引が減少したと回答している。
- 安価な労働力の確保や輸入、輸出およびアウトソーシングの増加については、フィリピンは中国市場の開放で最も恩恵を受けている。
- 台湾企業は中国から押し寄せる経済的な競争の矢面に立たされている。この地域の他のどの国よりも、取引、労働力、資本の競争の激化にさらされている。

「中国市場成長の結果、プラスの影響を受けている。一方、フィリピンと台湾は中国が台頭してきたことで、中国を警戒しているのは興味深いところである。」

Gabriel Azedo
Grant Thornton, Hong Kong

現在中国は、ある尺度では米国に次ぐ国際的な経済超大国として認められている。世界貿易機関（WTO）への加盟により中国貿易が拡大し、近年世界経済への統合を強めている。現在中国は世界第3の輸入国で、アジア/太平洋地区の経済に特に重要な役割を果たしている。アジア/太平洋地域の中堅・中小企業に対して、中国との通商関係はどの程度発展してきているか、また中国が市場を開放したことで自社が受けた影響は何かを質問した。

中国と地域内の他の経済国との貿易

香港は、1997年以降中国特別行政区（SAR）となっているが、それ以前から重要な貿易相手国である香港と中国の貿易は広範に亘る。香港の企業の半数以上は中国からの輸出を行っており、ほぼ 1/3 が対中国輸出を手がけている（図 58）。また、政治的な緊張があるにも関わらず、台湾企業の 29% は中国に輸出を行っており、香港と同じ割合である。地域別調査の中で台湾だけが、対中国輸出を行う企業の割合が輸入する割合よりも高いことは興味深い。

図 58：中国との貿易 輸出の割合順（%）

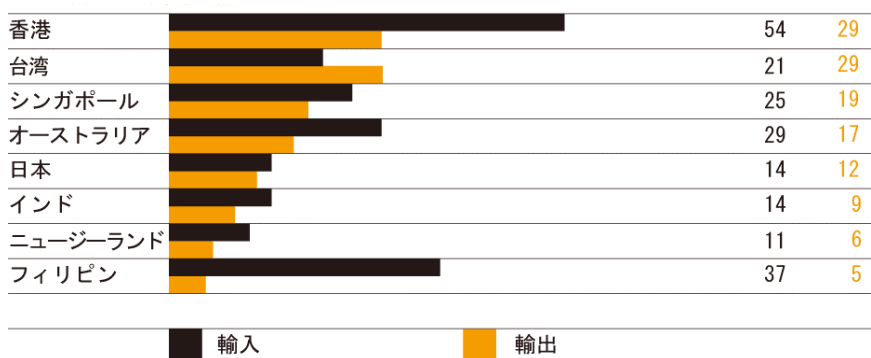
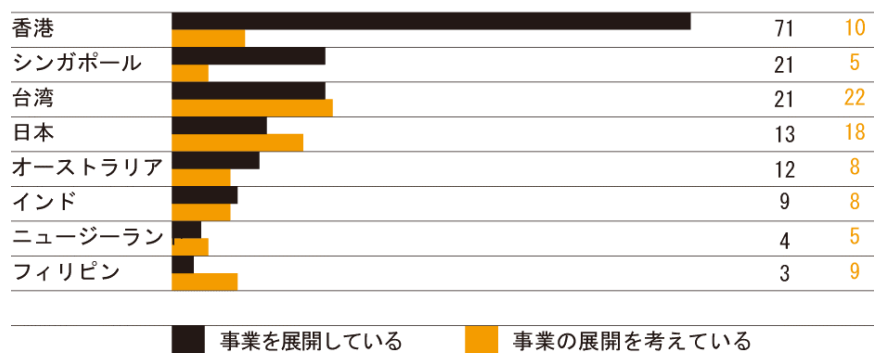


図 58 から、中国との関係が相対的に低い数ヶ国が判る。インドは最近になってようやく対外貿易が自由化されたため、対外志向の成長戦略が展開されるにつれて、アジアのこの 2 大勢力の貿易がどのように発展するのには興味深いところである。先に述べたように、日本の中堅・中小企業は国際貿易を行う割合が比較的小さい。ニュージーランドでは、輸出・輸入とも割合が極めて低い。

図 59：中国での事業展開（％）

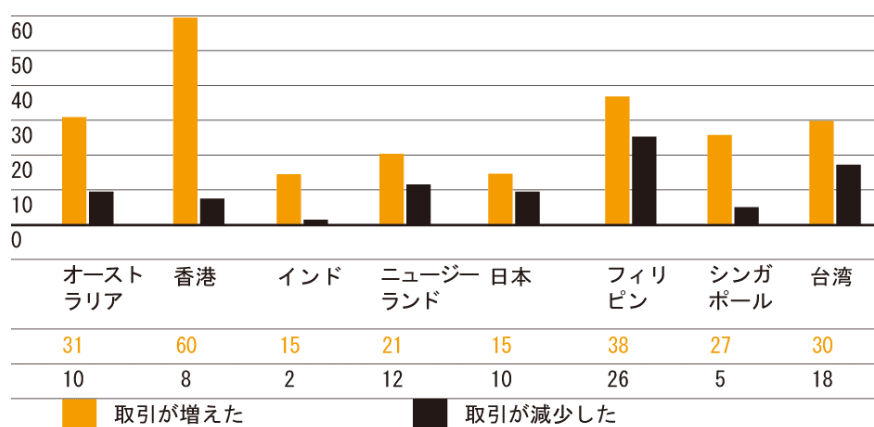


香港企業のほぼ 3/4 は中国で業務を行っており、さらに 10% が事業展開を考えている。香港の特別な立場を反映した実際にも潜在的にも非常に高い進出度である。他の国では、貿易関係で見られるものとパターンが似ている。台湾では、企業の 1/5 が中国で業務を行っており、事業展開を考えている企業も同数存在する。日本の 18% もの企業が中国での事業展開を考えているのは興味深い。

中国ブームの影響

この 20 年にわたる 9% 近い年間成長率を達成してきた中国の急速な経済成長は、アジア/太平洋地域の取引を大いに活性化してきた。香港、シンガポール、オーストラリアはここ 2、3 年の間で最も恩恵を受けた国である。調査したすべての国でプラスの DI 値を示したが（図 60）、煽りを受けた国もある。特にフィリピンは、企業の 1/4 以上が、おそらく中国の製造者からの競争激化のために、取引が縮小していると述べている。

図 60：中国ブームの影響



中国市場開放の効果

中国市場の自由化は、様々な事業分野においてチャンスと脅威をもたらしている。図 61 にアジア/太平洋地域内の経済国の視点から検証する。

図 61：中国の市場開放の影響

安価な労働力や輸入品により事業、その他の影響を受けた主な国（％）

安価な労働力の確保	フィリピン (57)	香港 (51)	シンガポール (51)	台湾 (25)
安価な輸入品の調達	フィリピン (59)	シンガポール (49)	オーストラリア (40)	ニュージーランド (36)
輸出機会の増加	フィリピン (34)	台湾 (34)	シンガポール (32)	オーストラリア (25)
製造拠点を 作る 機会の増加	香港 (54)	フィリピン (34)	台湾 (32)	シンガポール (31)
事務処理部門を アウトソーシング する機会の増加	フィリピン (50)	シンガポール (48)	香港 (47)	台湾 (24)
営業上の競争激化	台湾 (86)	フィリピン (74)	香港 (65)	シンガポール (48)
労働力の競争激化	台湾 (74)	香港 (53)	フィリピン (49)	シンガポール (28)
資本力の競争激化	台湾 (57)	フィリピン (56)	香港 (38)	インド (20) シンガポール (20)
投資・事業展開の 機会の増加	香港 (55)	台湾 (52)	フィリピン (51)	シンガポール (40)

調査したアジア/太平洋地域 8 ヶ国の中で最も恩恵を受けているのはフィリピンだと思われる。相対的に高い割合（50％から 60％）の企業が、「安価な労働力の確保」「安価な輸入品の調達」「事務処理部門をアウトソーシングする機会の増加」の活用という 3 つの形で恩恵を受けている。また、フィリピン企業の 1/3 は中国への輸出機会が増加している。

しかし、国際舞台での中国の存在感が増すにつれて、旧来の企業に多大な圧力もかかってきている。調査によると、台湾企業がこの経済的な競争の矢面に立たされている。ビジネス競争は激しさを増し、台湾の回答者の 86％が影響を感じていると回答している。しかし、フィリピン 74％と香港 65％の割合も高い。労働力の競争激化も、この地域の他の国よりもかなり大きな影響を台湾に与えており、投資資本の点でも影響が一番大きかったのは台湾である。ただし、2 位のフィリピンとの差は小さい。中国が国際資本の投資先として競合する立場にあるため、インドもこの点については 4 位に登場している。

台湾	
GDP	2,900 億ドル（対比：米国 10.9 兆ドル）
人口	2,300 万人
セクター別 GDP	農業 2％；工業 31％；サービス業 67％
<ul style="list-style-type: none"> 急速に拡大している製造業の輸出に支えられ、1980 年から 20 年の間に年率約 7％の GDP 成長率を達成した。SARS と世界の景気後退とが重なったこの 5 年間で成長のペースは落ちているが、それでも平均年率約 4％である。 製造業の輸出は依然成長を牽引する中心的な原動力であるが、国内需要が以前にも増して大きな役割を担うようになってきている。そのため今後景気は国外情勢への依存が低下してくるであろう。 好調な輸出の伸び（価格評価で約 20％増）に後押しされて、2004 年の GDP 成長率は 5.8％に加速した。石油価格の高騰と世界的な成長の減速により 2005 年の GDP 成長率は 4％に低下すると予想され、この国の経済予測についてはより慎重な見方が生まれている。 国際舞台に中国が台頭し、台湾企業は苦境に立たされている。取引、労働力、資本における競争の激化は、この地域の国の中で台湾に対する影響が最も大きい。 	

11 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 24 カ国のオーナー経営者を対象に実施し、6300 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 3 年目を迎える。

調査期間

2004 年 9 月 1 日 ~ 10 月 31 日

* この調査はスマトラ沖大地震およびインド洋津波発生前に実施されたものです。

調査参加国

参加国：

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

調査対象

世界中堅・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、インド除く）

有効回答数

24 カ国 6300 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、540拠点、22,000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： 223人（ASGグループ全体、2005年3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 23 1