

2011 年在カナダ日系企業経営実態調査の結果報告

**(1)2011 年の景況感は、6 割の企業が営業利益の改善を見込むものの、2010 年と比較して大幅に減速。**

景況感を示す DI 値（調査年の営業利益が前年比で「改善」した割合から「悪化」した割合を引いた数値）はマイナス 3.1 と前年の 30.5 から大幅に落ち込んだ。2010 年と比較した営業利益の悪化見込みの主な理由は、「為替変動の影響」や「国内市場の販売量減少」が挙げられた。特に、長期化するカナダドル高による事業への影響は深刻(図表 1～4)。

**(2)対ドルレートでのカナダドル高や原材料高は深刻なコスト上昇要因。販売価格に転嫁せざるを得ない場合もある。**

経営上の課題では、「カナダドル高(対ドルレート)」、「輸送費(ガソリン)の高騰」、「原材料・資源・コモディティの価格の高騰」、「人件費(給与・賞与)の高騰」が主なコスト上昇要因に挙げられた。特に、カナダドル高によるコストの上昇は経営に深刻な影響を与えている。また、「価格競争の激化」、「有力な競合製品の存在」、「差別化の図りにくさ」を主な販売抑圧要因と挙げる声が多かった(図表 5～6)。

**(3)現地雇用は横ばい。設備投資は、施設の合理化・効率化を目的とした投資が多い。**

現地従業員に関しては、過去一年、また今後の予定でも「横ばい」が多い。日本人駐在員数も、同様の動きがみられる。10 年と比較した設備投資についても、「横ばい」が半数を占め、経営の効率化を目的とした投資が目立つ(図表 7～9)。

**(4)品揃えが豊富でブランド戦略に長けた米国企業に優位性。一方、中韓企業は価格面で優位。**

他国企業との競合については、回答のあった半数の企業が米国企業を「競合しており、かつ脅威」とみている。次いで、欧州企業、カナダ企業の順となった。欧米企業については、「ブランド構築のうまさ」、「品揃えが豊富」、「品質が良い」との回答が目立った。中国企業に関しては、「競合していないが、近い将来は脅威」とする企業が 3 割であった。また、「価格が安い」との回答が圧倒的に多く、価格競争の面で優位性をみせている。一方、韓国企業に対しては、「価格が安い」、「品質と価格のバランス」、「販売会社へのインセンティブ」が優れているとの回答が多くみられた(図表 10～13)。

**(5)日加 EPA(共同研究の段階)については 4 割の企業がプラスの影響を認識。一方、NAFTA については、輸送用機器部品や一般機器を扱う企業の 7 割以上が対米輸入の際に活用。**

北米自由貿易協定(NAFTA)の優遇税制は、輸送用機器部品(自動車・二輪車)や一般機器(金型・機械工具を含む)を扱う企業が対米輸入の際に多く活用している。共同研究の段階である日加 EPA によるビジネスへの影響については、4 割の企業が「プラス」の効果があるとしており、特に、商社、販売会社、輸送/倉庫などの非製造業にとってプラスの影響があるとみられる(図表 14～15)。

## 調査の方法、留意点等

本調査は、1989 年以來、在カナダのジェトロ事務所を通じて継続的に実施しているもので、今回が 22 回目となる。

### 1. 調査目的

日本企業の経営戦略立案や事業活動の円滑化に資することを目的に、カナダにおける日系企業の活動の実態（各企業の景況感、業績、経営上の問題点、販売・部材調達・生産体制等）を調査・分析する。

### 2. 調査対象

「日系進出企業」の定義は、直接出資および間接出資を含めて「日本の親会社の出資比率が 10% 以上のもの」。例えば、日本親会社の出資比率 20% の在米の子会社を A 社、A 社の出資比率 50% の子会社を a 社とすれば、a 社に対する日本の親会社の出資比率は 10%  $[0.2 \times 0.5 \times 100]$  となり、a 社は「日系進出企業」となる（a 社は日本の親会社との関係では孫会社）。曾孫会社についても同様。

### 3. 調査方法

ジェトロのカナダ 2 事務所（トロント、バンクーバー）を通じて、回答者の電子メールアドレスにアンケート調査フォーム画面を掲載したインターネット・アドレス（URL）を通知し、この画面で直接回答を入力してもらう。

### 4. 調査期間

2011（平成 23）年 7 月～8 月

### 5. 回収状況

在カナダの日系企業（製造業および非製造業の統括企業）226 社に電子メールもしくはファックスで調査を依頼、163 社から回答を得た。回収率は 72.1%。

（注）企業数は、ジェトロ各事務所が信頼できるとされる情報ソースを用い、各企業の協力のもと集計したが、情報の完全な正確性・網羅性を保証するものではない。

以上

以下、矢印(【 】内で業種表示)部分は、ジェトロが 8 月末から 9 月上旬に実施した在カナダ日系企業(輸送用機器部品、電気機械・電子機器、プラスチック製品等)へのヒアリング結果、および調査アンケートへのコメントの一部である。

○ 2011 年の景況感は、6 割の企業が営業利益の改善を見込むも、前年と比較して大幅に減速。

- 景況感を示す DI 値は(調査年の営業利益が前年比で「改善」した割合から「悪化」した割合を引いた数値)マイナス 3.1 と前年の 30.5 から大幅に落ち込んだ。10 年と比較した営業利益の悪化見込みの主な理由は、「為替変動の影響」(回答者の 45.6%)や「国内市場の販売量減少」(42.1%)による影響が大きい。特に、長期化するカナダドル高による事業への影響は深刻。また、東日本大震災の影響で 11 年上半期の売上が減少したことも営業利益の悪化に影響するとの企業もあった。[図表 1~4 参照]

＜震災、カナダドル高、原材料価格の高騰が営業利益の悪化に大きく影響＞

- 10 年と比較した経営の「悪化」は、東日本大震災の影響で日本国内の部品メーカーが被災した関係で車両の生産が著しく減少したため。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】
  - 10 年と比較して悪化。その原因は、国内調達コストアップ、為替変動の影響、コモディティ価格の上昇、カナダドル高。【プラスチック製品】
- 2012 年の景況感(見通し)については、「改善」(45.8%)が「悪化」(7.8%)を上回り、期待感がみられる。

○ 対ドルレートでのカナダドル高や原材料高は深刻なコスト上昇要因。販売価格に転嫁せざるを得ない場合もある。

- 経営上の課題においては、「カナダドル高(対ドルレート)」(回答の 56.7%)、「輸送費(ガソリン)の高騰」(43.3%)、「原材料・資源・コモディティの価格の高騰」(42.0%)、「人件費(給与・賞与)の高騰」(40.1%)が主なコスト上昇要因になっている。特に、カナダドル高による製品価格の上昇は経営に深刻な影響を与えている。[図表 5 参照]
- また、「価格競争の激化」(75.7%)、「有力な競合製品の存在」(38.5%)、「差別化の図りにくさ」(31.8%)などが主な販売抑圧要因となっている。カナダドル高が長期化すれば、更なる価格競争の激化が懸念される。[図表 6 参照]

＜カナダドル高への対応が経営上の喫緊の課題＞

- 販売先が 50%米国、50%カナダであり、対米国に対しての利幅が減少した。また価格を上げざるを得ない状況となり、価格競争力が落ちた。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】
- 原材料は全てカナダで調達しているのであまり影響が無いが、販売は海外が多いのでその際の利益縮小が影響している。【紙・パルプ】
- カナダドル高については、取れる対応がない状況で、耐え忍んでいる。今後、長期的に続くと、米国にも製造拠点があるため、カナダの製造を米国に移す対応が考えられるかもしれない。ただ、現時点では本格的な検討を要する段階ではないと判断している。【プラスチック製品】

- 原材料・資源高については、販売価格の値上げにて調整。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】

### ○ 現地雇用は横ばい。設備投資は、施設の合理化・効率化を目的とした投資が目立つ。

- 雇用に関しては、過去一年間の現地従業員数は、「横ばい」(61.8%)が多い。今後の現地従業員数についても、「横ばい」(84.1%)が多数を占める。[図表 7 参照]
- 過去一年間の日本人駐在員数も、「横ばい」(58.6%)が約 6 割、今後についても「横ばい」(87.7%)が約 9 割を占めるなど、日本人駐在員数の増加はみられない。[図表 8 参照]

＜人件費削減のため現地雇用を縮小したり、日本人駐在員をアジアへシフトする企業もみられる＞

- 現地雇用の縮小は、震災の影響で、販売量が下がったことが要因である。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】
- 駐在員がアジア、中南米にシフトしているのは事実。東南アジア・中国は生産拠点として、中南米(ブラジル、パナマなど)は販売市場として。【電気機械・電子機器】
- 10 年と比較した設備投資は、「横ばい」(51.7%)が多数を占め、慎重な姿勢がみられる。投資の目的は、「情報化関連投資による効率化」(42.1%)と「工場の合理化・効率化(機械・設備の増強・更新を含む)」(40.2%)に集中しており、経営の効率化を目的とした投資が目立つ。[図表 9 参照]

＜カナダ政府による省エネへの特権が施設の効率化を推進＞

- カナダ政府が省エネ・効率化を進める企業に対して補助金を出している。CO2 削減を奨励する中、削減が可能でない企業に対しては CO2 排出権を減らす義務が課されており、事業を効率化することにより、排出権の販売が可能となり、そういう面での投資を進めている。【紙・パルプ】

### ○ 品揃えが豊富でブランド戦略に長けた米国企業に優位性がある。一方、中韓企業は価格面で優位性がある。

- 他国企業との競争については、回答のあった 54.5%の企業が米国企業を「競合しており、かつ脅威」と捉えている。次いで、欧州企業(37.5%)、カナダ企業(32.4%)の順となった。欧米企業については、「ブランド構築のうまさ」、「品揃えが豊富」、「品質が良い」、「広告宣伝の活用」、「流通網の開拓、強化」、「ニーズに適した製品作り」が優れているとの回答が目立った。[図表 10～13 参照]

＜欧米製品は品質の面で優位＞

- 製品を販売するターゲット層が違うため(中韓はやはり安物と捉えられ、日本製とは別)、質的に欧米製品が競争相手である。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】
- 欧州企業は豊富な経験がある。【その他製造業】
- 中国企業に関しては、「競合していないが、近い将来は脅威」とする回答が 30.4%であった。また、「価格が安い」との回答が圧倒的に多く、価格競争の面で優位となっている。一方、韓国企業に対しては、「価格が安い」の他、「品質と価格のバランス」、「販売会社へのインセンティ

ブ」が優れているとの回答が多くみられた。

#### <中韓企業は価格競争の面で優位>

- 大手日系自動車メーカーと韓国企業との競争が鮮烈になってきている(台数でも押され気味)。韓国企業の急激な伸びは顕著で、価格競争力に加えて、技術力もアップ。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】
- 中国はまだ競合にはならないだろうとの印象。ただ、中国は今後、電気自動車に注力してくるだろうから、10年後以降では注意が必要だろう。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】
- 中国企業は、新規案件取得という面からは豊富な資金力が脅威【非鉄金属】

○ 日加 EPA(共同研究の段階)については 4 割の企業がプラスの影響を認識。一方、NAFTA については、輸送用機器部品(自動車・二輪車)や一般機器(金型・機械工具を含む)を扱う企業が対米輸入の際に多く活用している。

- 北米自由貿易協定(NAFTA)の優遇税制の利用状況については、在カナダ日系企業の 4 割が対米輸入の際に活用している。特に、輸送用機器部品(自動車・二輪車)では 8 割、一般機器(金型・機械工具を含む)では 7 割の活用がみられた。[図表 14 参照]
- 共同研究の段階にある日加 EPA によるビジネスの影響については、4 割の企業が「プラス」の効果があるとしている。特に、商社、販売会社、輸送/倉庫などの非製造業にとってプラスの影響があるとみられる。[図表 15 参照]

#### <日加 EPA による関税の撤廃でコスト削減に期待>

- 日本での関税がなくなるため、日本での販売がしやすくなる。【木材、建材】
- 輸入品の関税コストが節約できる。【その他製造業】
- 自動車部品の輸入のみのため、現時点で関税は無い。【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】
- カナダのCN鉄道が毎年、運賃コストを上げており、コスト面において影響がある。【紙・パルプ】
- 米加間の物流・商流ばかりのため、関係なし。【プラスチック製品】

○ 7 割以上の企業に東日本大震災による事業への影響が及んだ。特に、輸送機器部品(自動車・二輪車)メーカーへの影響が甚大。一方、影響が及ぶ/及んだ期間は 6 カ月未満が殆どで、比較的、短期間で収束した。

- 東日本大震災の影響については、回答のあった 7 割以上の企業が事業への影響を実感(深刻な影響 37.5%、軽微な影響 39.4%)。特に、輸送用機器部品(自動車・二輪車)メーカーへの影響は深刻で、本アンケートに回答した同メーカーの全てが深刻な影響を受けたとした。主な事業への影響としては、「日本からの仕入れ・調達の減少」、「現地販売の減少」などが挙げられた。
- 一方、震災の影響が及ぶ/及んだ期間については、6 カ月未満が殆どであり、比較的、短期間で収束した。

#### <震災は物流にも影響>

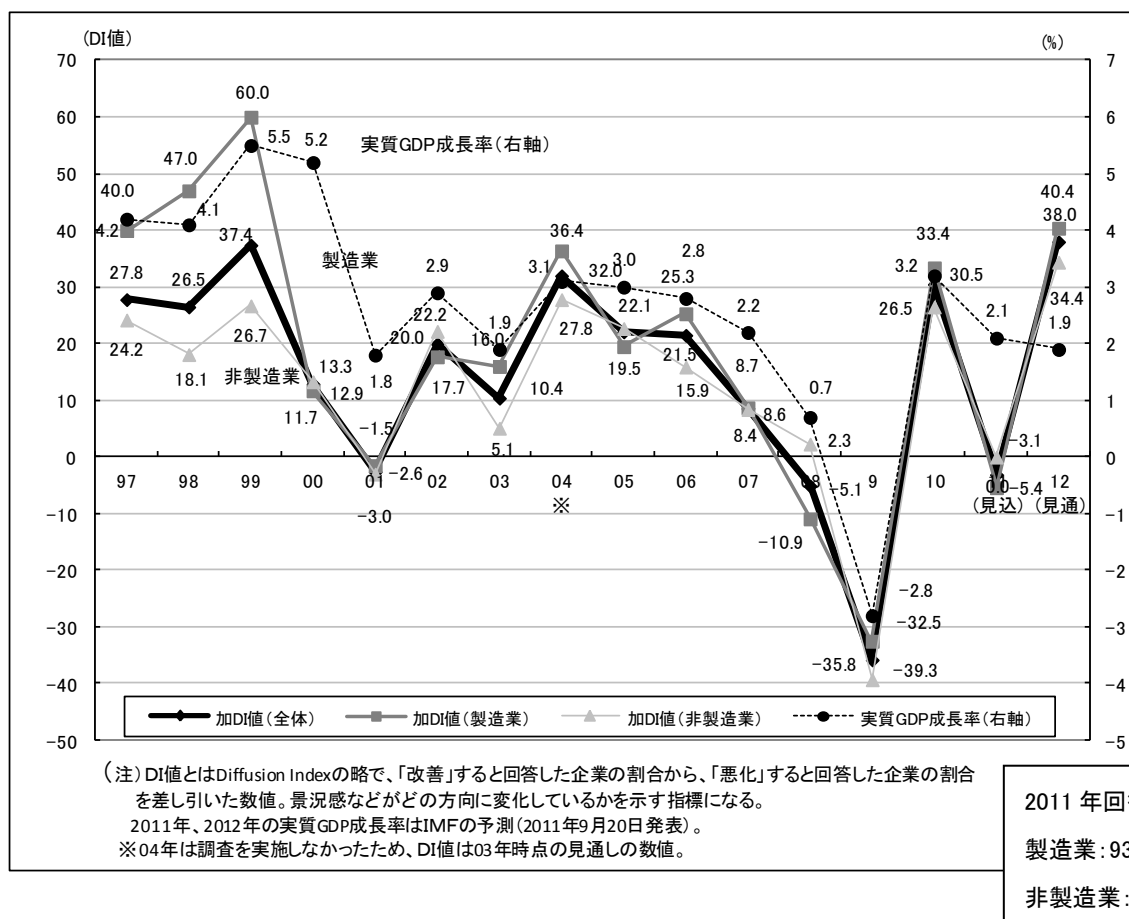
- 製品の輸送手段であるコンテナ船の日本寄港拒否。【食品・農林水産加工】
- 日本への輸出の不確実性の拡大。【商社】

- 震災後の事業戦略・方針の見直しについては、58.2%の企業が見直しを行わないとした。大幅に見直すとした企業は10.1%にとどまり、多少見直すとした企業は、31.6%であった。見直しを行った企業は、「現地調達・仕入れの拡大」、「事業の縮小・撤退(現地生産減など)」、「日本からの仕入れ・調達の縮小」を行うなどした。一方、見直さない(見直さなかった)とした企業は、「既にサプライチェーンが復旧」、「従前の取引先との関係を重視」という理由を挙げた。

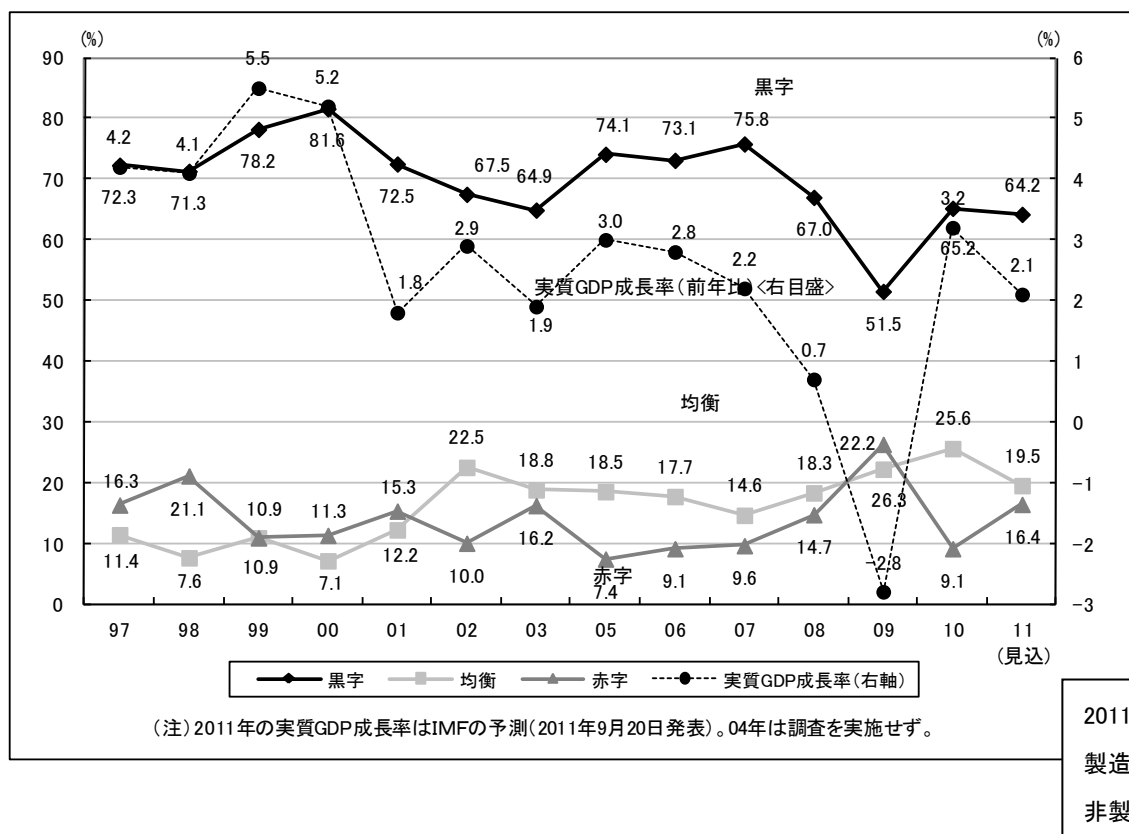
#### <震災の影響は比較的、短期間で収束>

- 大手日系自動車メーカーのカナダ会社が震災から受けた影響が、そのまま伝搬する形で影響を受けた。費用削減など、考えられる対応はとったものの、半年でもとに戻る見込みがあったので、戦略を見直す必要まではなかった。現在は、現地での生産や販売は震災直後と比較して、回復したとの認識。  
【輸送用機器部品(自動車・二輪車)】

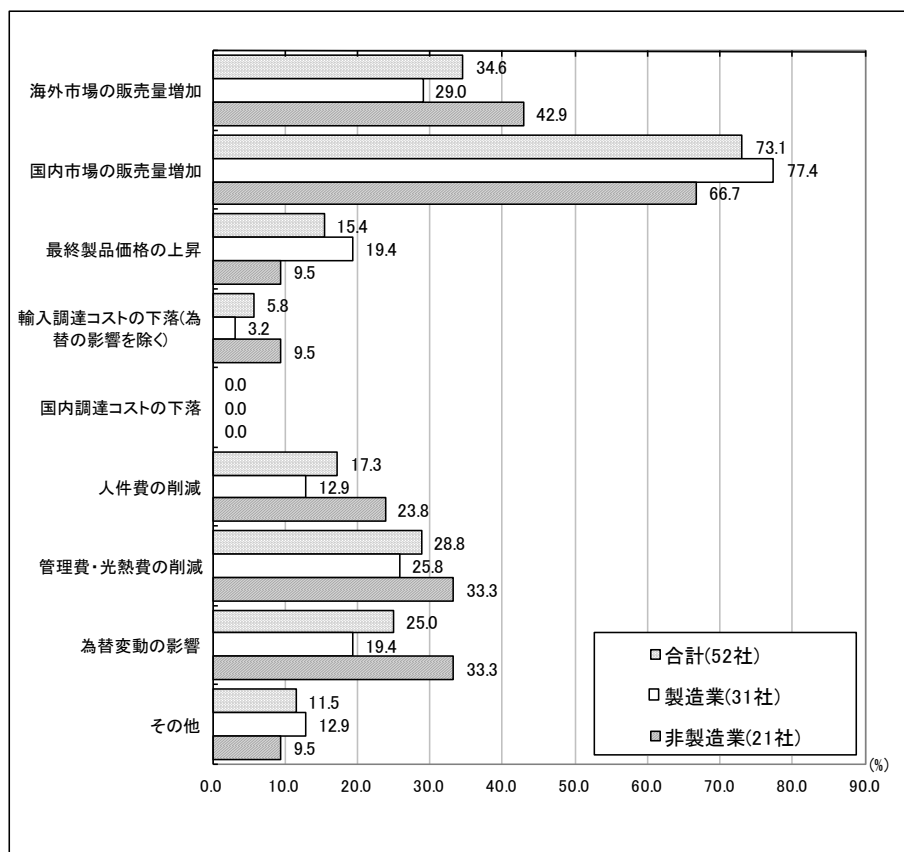
図表 1: DI 値(改善-悪化)でみた営業利益の推移と実質 GDP 成長率



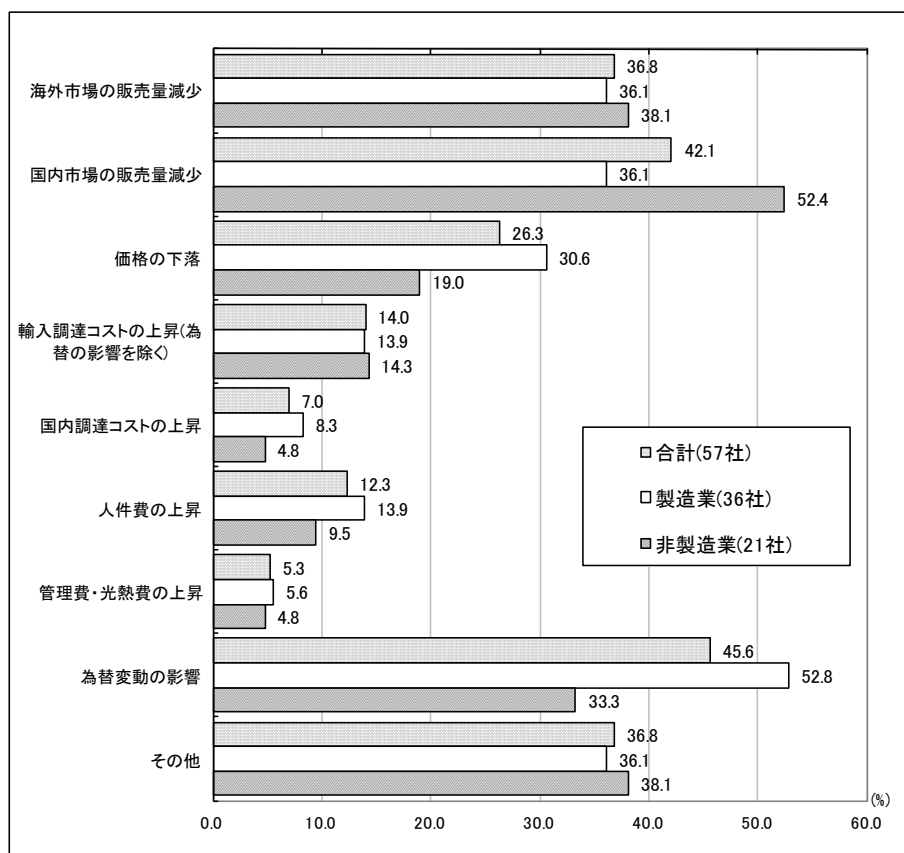
図表 2: 営業利益(黒字、均衡、赤字)とカナダの実質 GDP 成長率



図表 3: 2011 年の営業利益が前年よりも「改善」する理由



図表 4: 2011 年の営業利益が前年よりも「悪化」する理由





図表 5: 経営上の課題-コスト上昇要因 (複数回答)

順位	項目	回答数	比率(%)
1位	カナダドル高(対ドルレート)	89	56.7
2位	輸送費(ガソリン)の高騰	68	43.3
3位	原材料・資源・コモディティの価格の高騰	66	42.0
4位	人件費(給与・賞与)の高騰	63	40.1
5位	円高	60	38.2
6位	資金調達コストの上昇	9	5.7
7位	物流・流通上の規制強化	8	5.1
8位	増税	8	5.1
9位	医療保険(ヘルスケア)の負担増	7	4.5
	その他	17	10.8

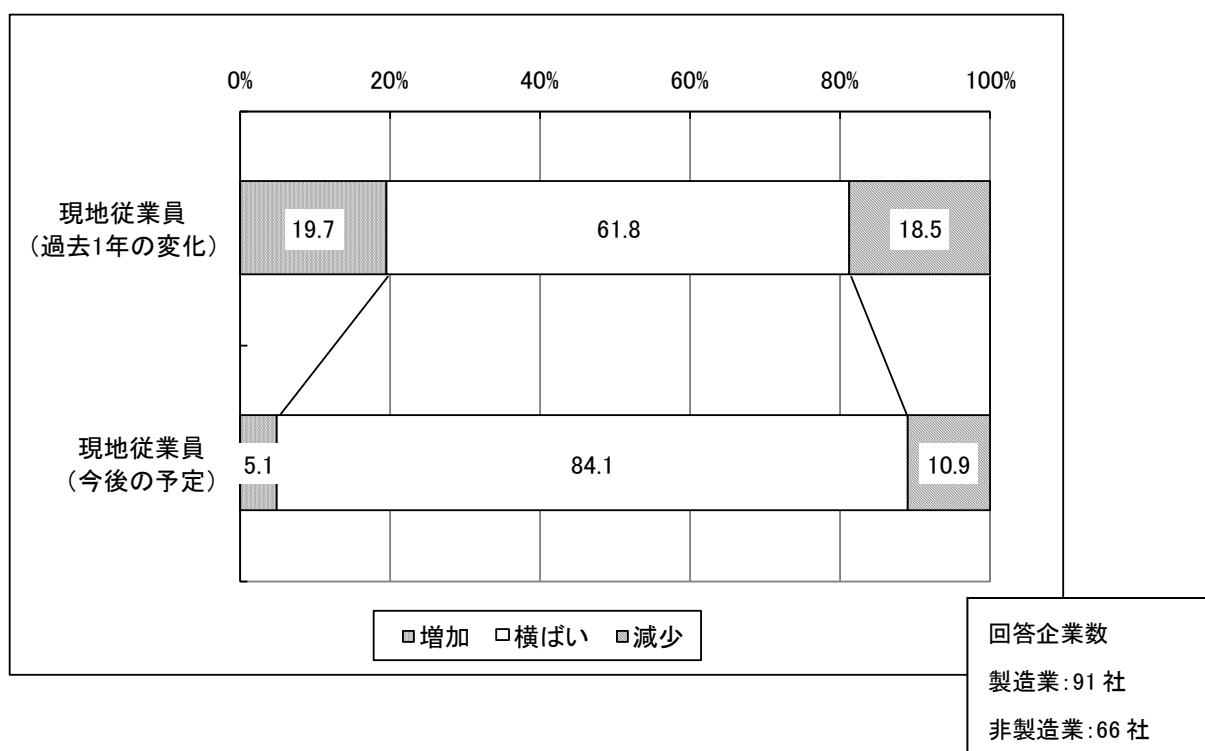
回答企業数: 157 社

図表 6: 経営上の課題-販売抑制要因 (複数回答)

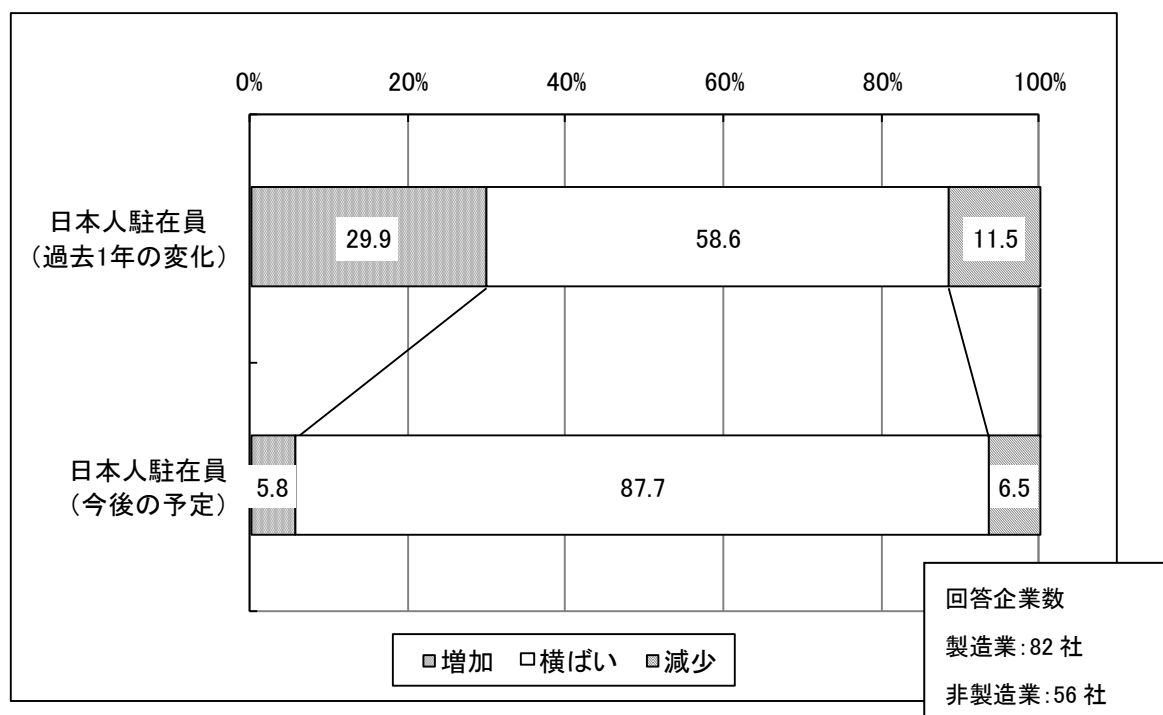
順位	項目	回答数	比率(%)
1位	価格競争の激化	112	75.7
2位	有力な競合製品の存在	57	38.5
3位	差別化の図りにくさ	47	31.8
4位	販路拡大の困難さ	6	27.7
5位	カナダドル高による対米輸出製品価格の高騰	29	19.6
6位	自社製品・技術に関する認知度の低さ	15	10.1
7位	海賊版、模倣品の横行	8	5.4
8位	販売に要する認可等の厳格さ	6	4.1
9位	バイアメリカン条項(米国製品優先調達)の存在	1	0.7
	その他	14	9.5

回答企業数: 148 社

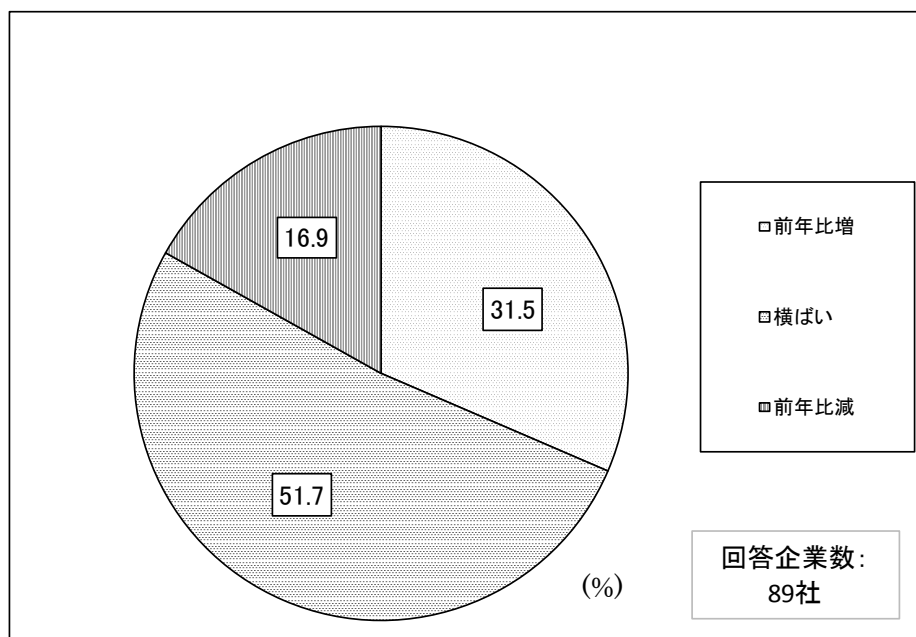
図表 7: 過去 1 年間と今後の現地従業員数



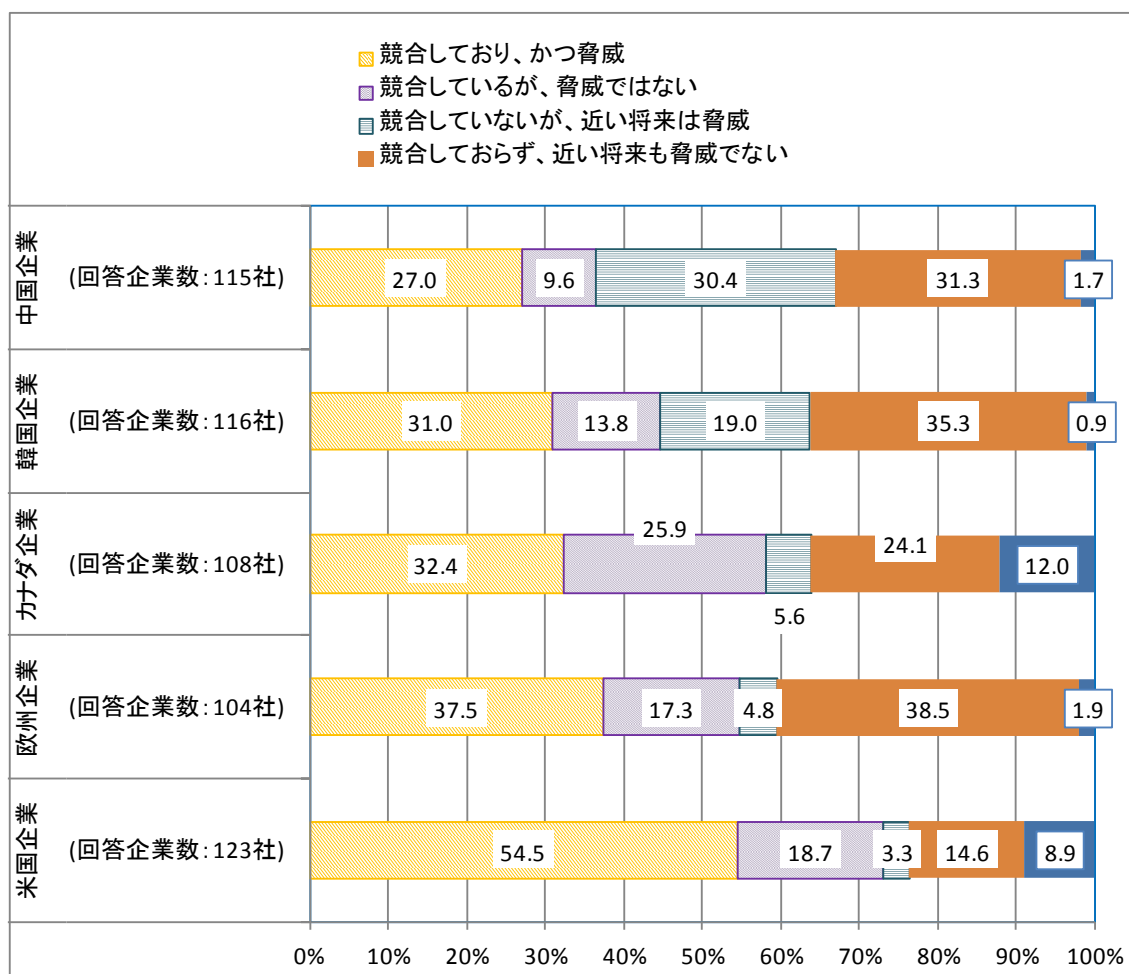
図表 8: 過去 1 年間と今後の日本人駐在員数



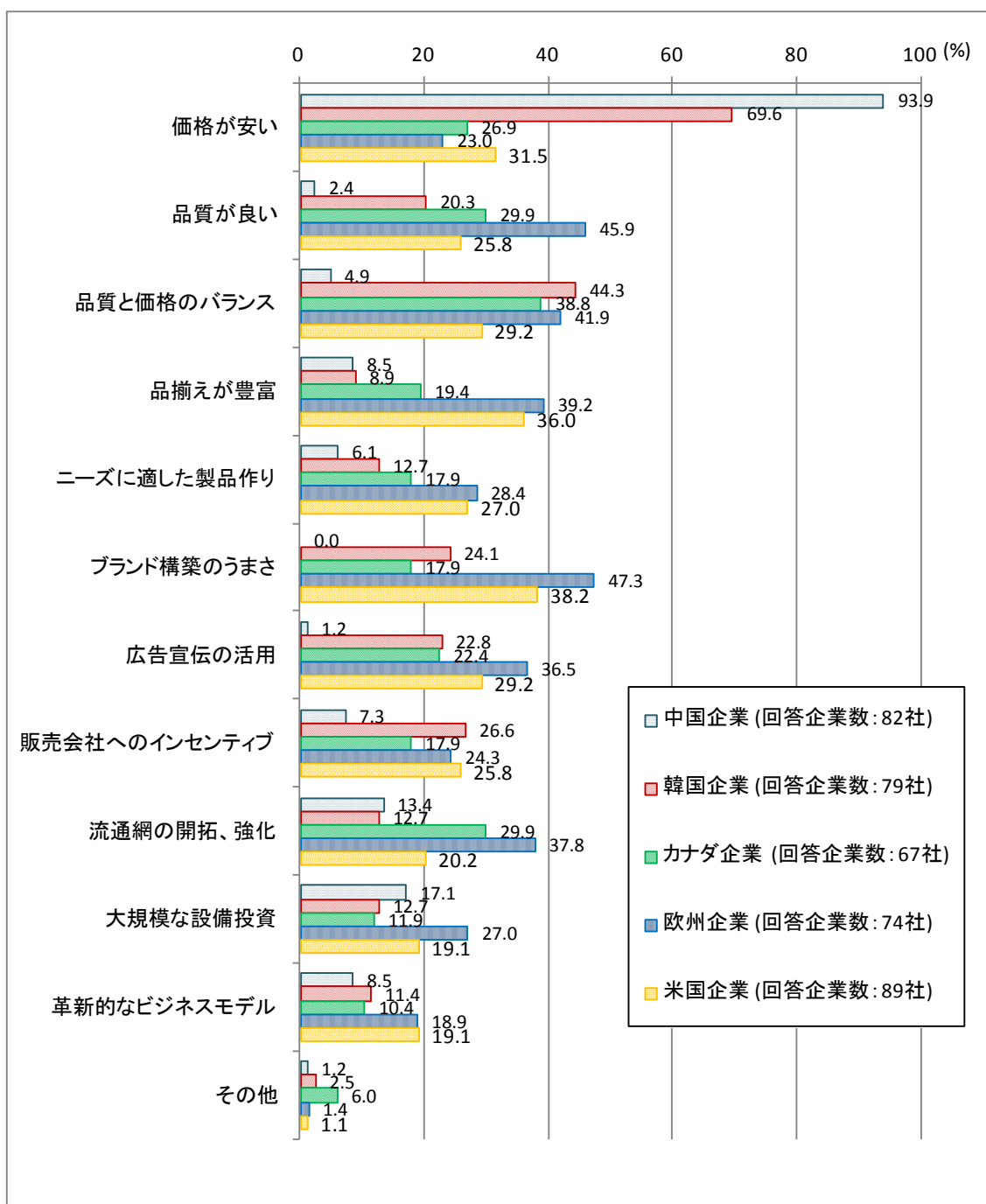
図表 9: 2010 年と比較した 2011 年の設備投資額（製造業）



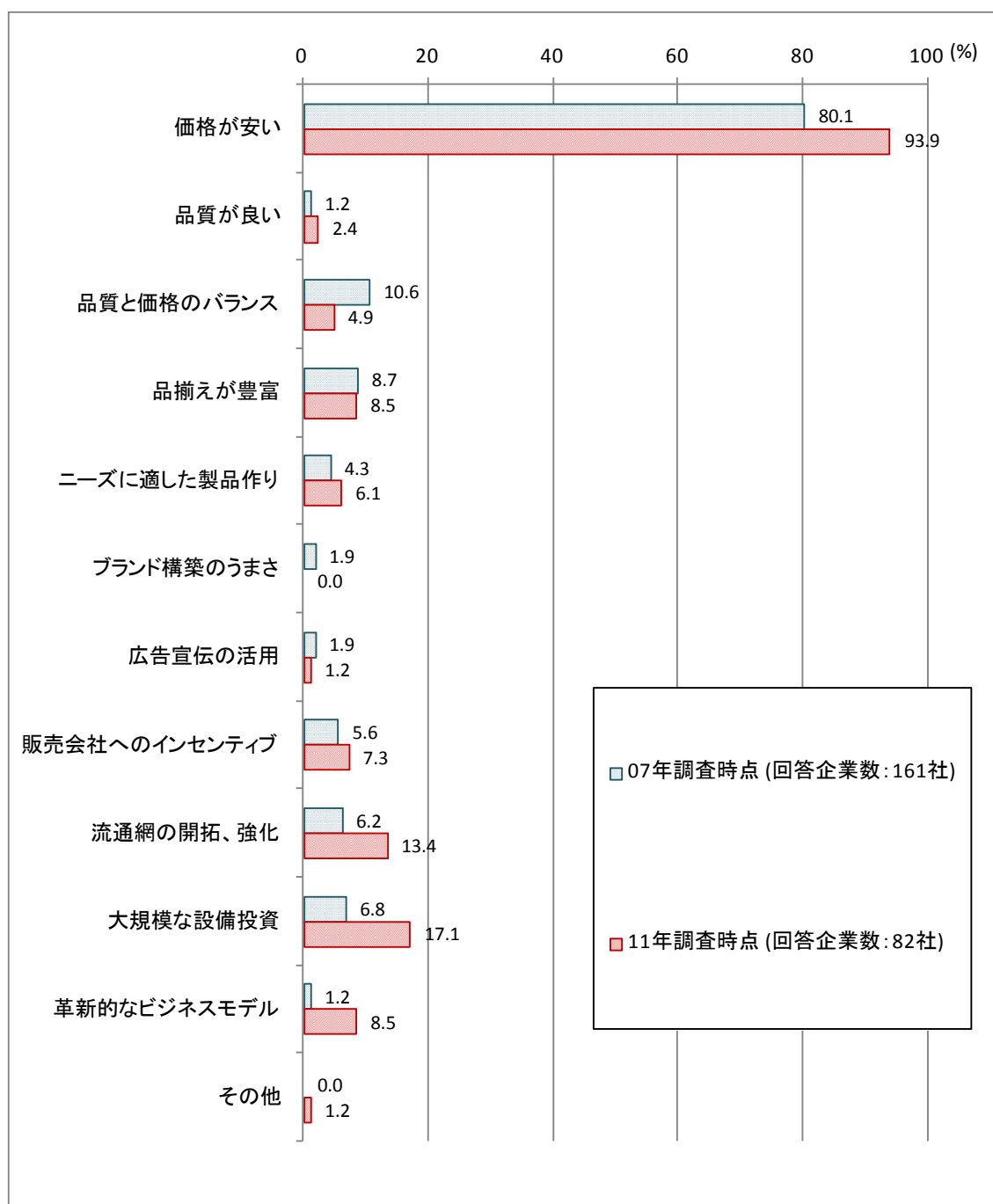
図表 10: 他国企業との競合状況



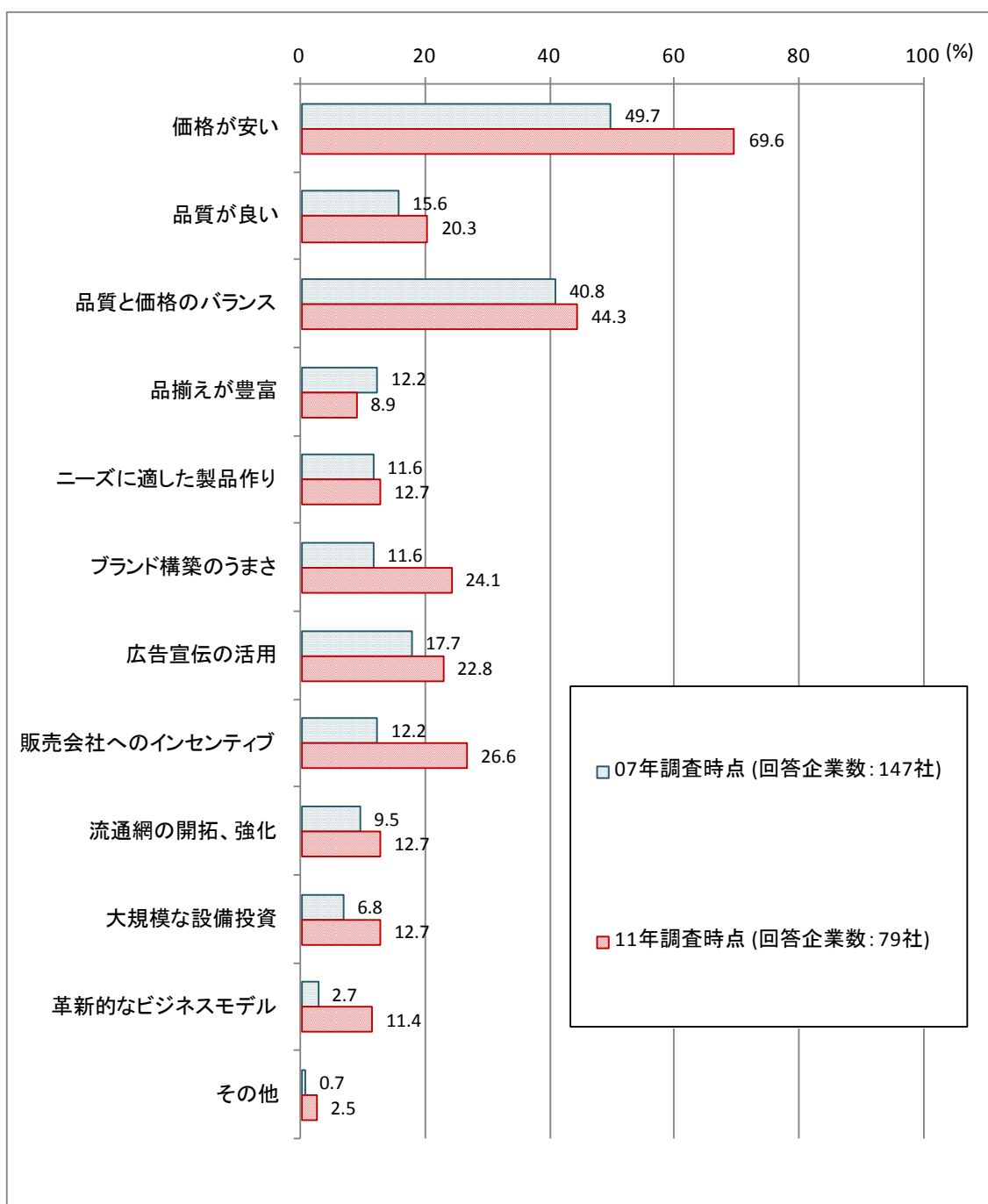
図表 11: 他国企業が優れている点



図表 12:中国企業がカナダ市場で優れている点（複数回答）

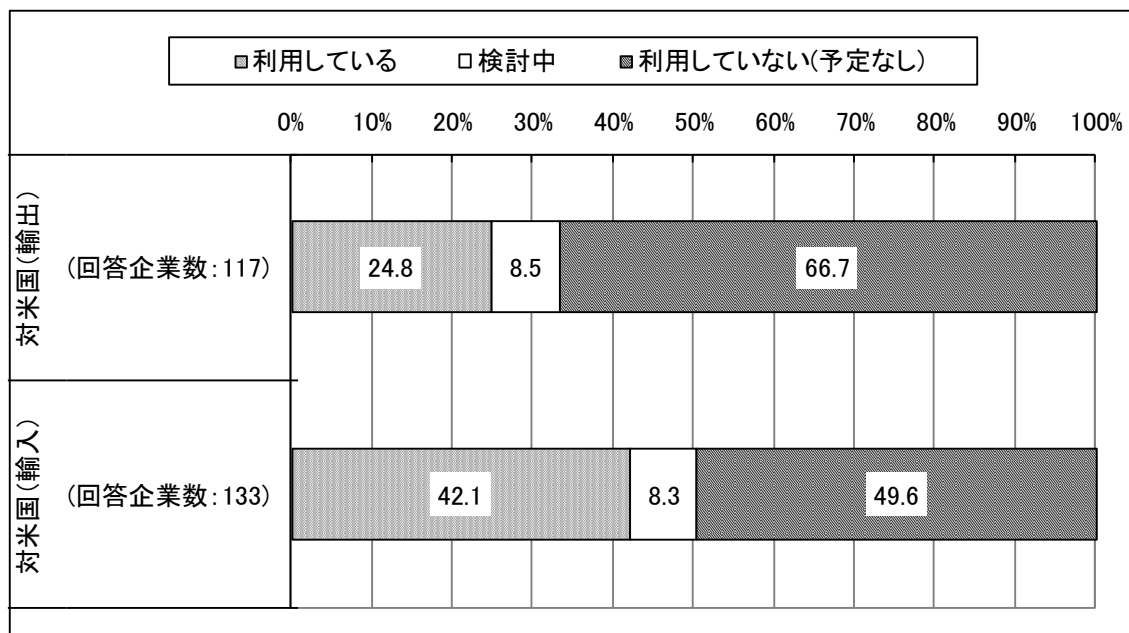


図表 13:韓国企業がカナダ市場で優れている点（複数回答）

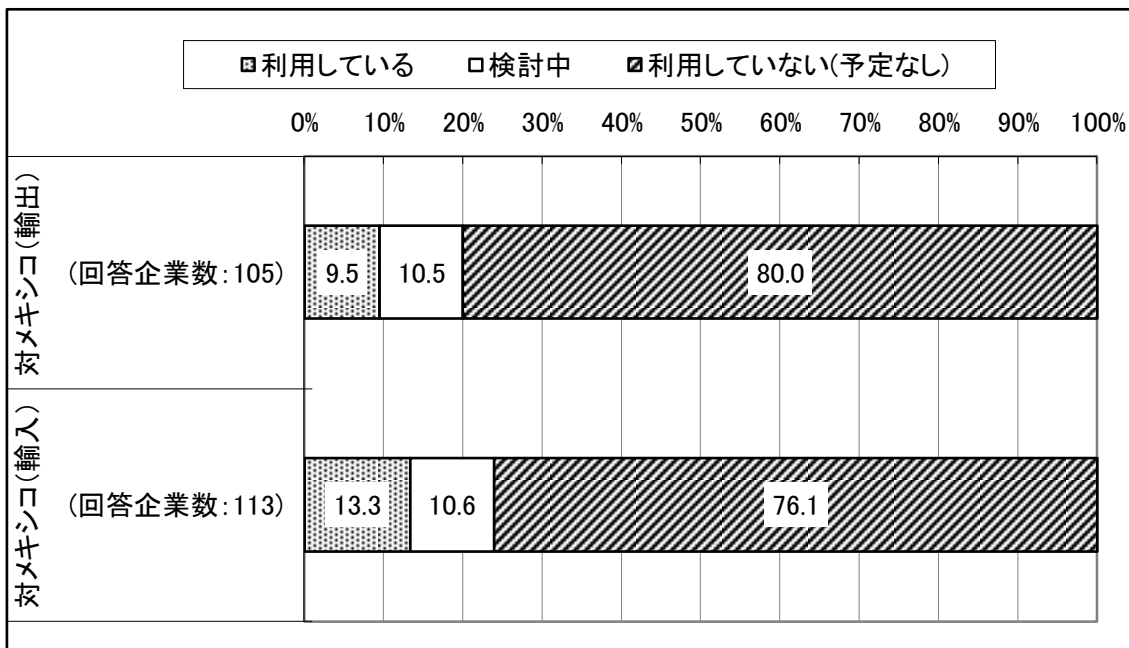


図表 14: 在カナダ日系企業の NAFTA の優遇税制の活用状況

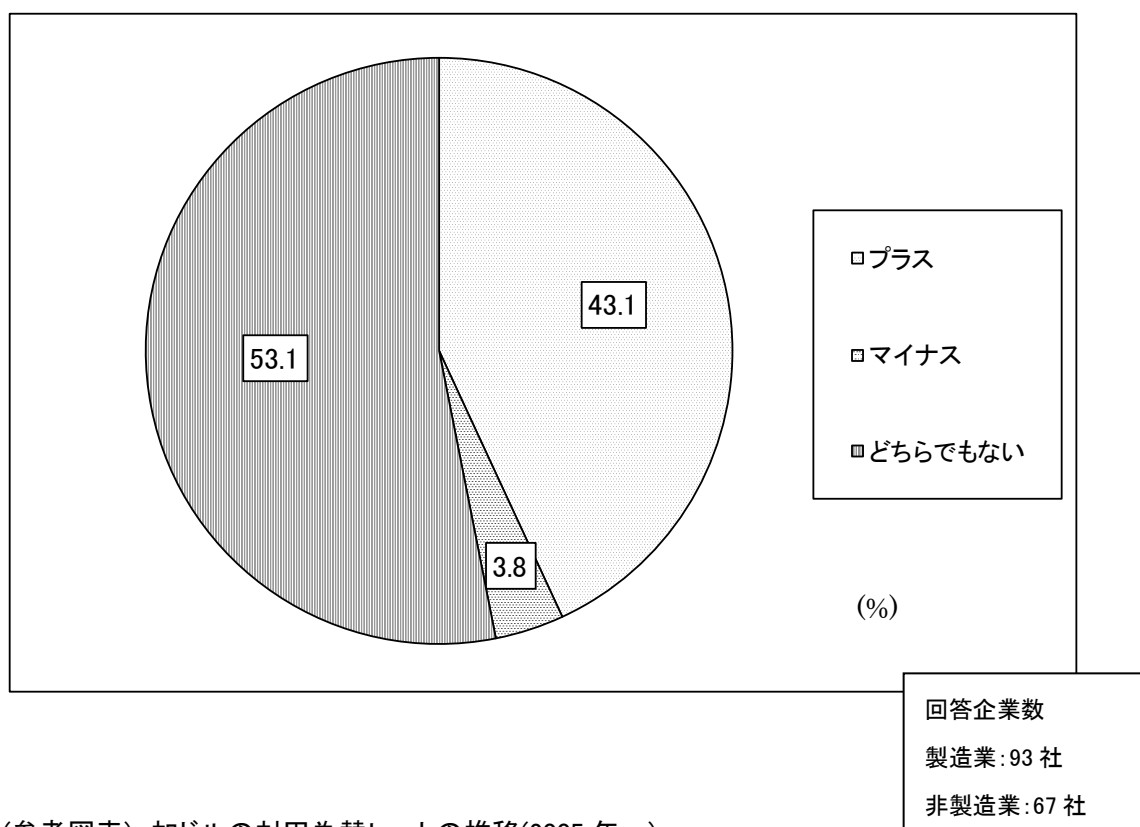
対米国



対メキシコ



図表 15: 日加 EPA によるビジネスへの影響について



(参考図表) 加ドルの対円為替レートの推移(2005 年～)

