



成長を実現するための 支出先の選択

経済やビジネスを取り巻く環境が変化する中、世界中のCFOの活動は
経営戦略分野にも及んでいる

目次

本レポートについて	1
北米経済は堅調さを増す見通し	2
北米以外の地域の見通しは不明瞭	3
投資は収益創出にフォーカス	5
成長へもう一つの道	7
適切な人材確保でビジネスニーズに対応する	8
IT支出で成長を加速	9
CFOの役割を拡大する	11
アメリカン・エキスプレスの視点	12

本レポートについて

2014年12月、CFOリサーチはアメリカン・エキスプレスと協力し、世界中の大企業の上級エグゼクティブに対する年次調査である「グローバル・ビジネス・スペンドイング・モニター」第8回の実地調査を行いました。

このリサーチでは、それぞれの地域における景気回復のペースに対する上級財務エグゼクティブの評価と、来年のビジネス強化に向けた計画について調査しました。

今年の「グローバル・ビジネス・スペンドイング・モニター」では、調査に対して565件の回答を得ることができました。CFOリサーチでは、この母集団における誤差の範囲を±4%と推定しています。

調査回答者の特性は、以下のとおりです。

役職

最高財務責任者 (CFO、財務担当取締役 または同等の役職)	34%	アジア/オーストラリア	33%
最高経営責任者、社長、専務 または同等の役職	22%	オーストラリア	5%
経理責任者	20%	日本	5%
その他の財務担当エグゼクティブ	12%	シンガポール	5%
財務責任者	10%	欧州	30%
その他	1%	英國	9%

収益

5億~10億米ドル	28%	ラテンアメリカ	14%
10億~50億米ドル	31%	ブラジル	4%
50億~100億米ドル	21%	アルゼンチン	4%
100億~200億米ドル	12%	メキシコ*	4%
200億米ドル超	9%	チリ	2%

業種

金融サービス/不動産/保険	15%
自動車/工業/製造	13%
法人/専門サービス	10%
建設	9%
ハードウェア/ソフトウェア/ネットワーク	8%
卸売/小売	7%
化学/エネルギー/公益	6%
通信	5%
運輸/倉庫	5%
食品/飲料/消費財	4%
ヘルスケア	4%
教育	3%
メディア/エンターテインメント/旅行/レジャー	3%
医薬品/バイオテクノロジー/ライフサイエンス	3%
航空宇宙/防衛	2%
政府/公共セクター/非営利	2%

注:四捨五入により、比率の合計は100%にならない場合があります。

*メキシコは経済面でラテンアメリカ諸国との類似性が強いことから、この地域に含めています。

北米経済は堅調さを 増す見通し

北米の景況感は 突出している

第8回「グローバル・ビジネス・スパンディング・モニター(GBSM)」の結果は、米国経済の回復傾向を示しています。また、カナダの企業も、販売・マーケティングなどの成長促進分野への投資を、過去数年をはるかに上回る水準で活発化させています。この両国は経済全体も個々の企業も世界的不況からの復調過程にあり、その意味で北米は、欧州、ラテンアメリカ(メキシコを含む)、アジア/オーストラリアと様相を異にしています。

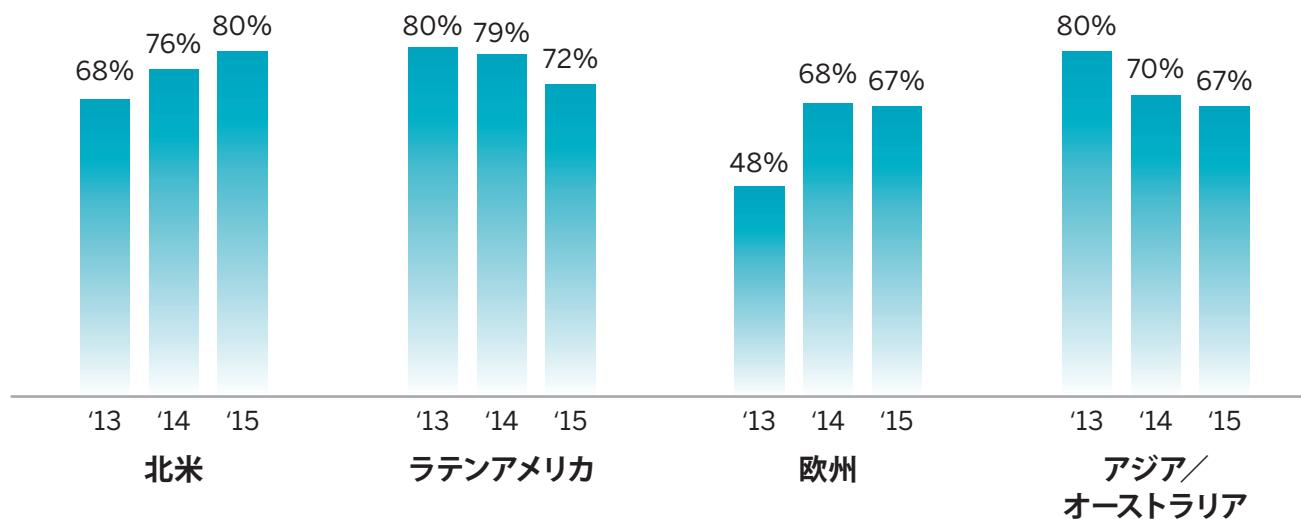
CFOリサーチとアメリカン・エキスプレスは毎年の調査において、大企業の財務・経営上級エグゼクティブを対象にそれぞれの国内経済の将来予想を尋ね、その年の景気の先行きを展望しています。2015年の調査では、世界中の企業の財務・経営リーダー565人から回答を得ました。その結果、北米は過去2年にわ

たり改善傾向が見られるのに対し、他のすべての地域の景況感は昨年よりも悪化していることが判明しました。

今年、北米回答者の80%がさらなる景気拡大を見込んでいます。これは、北米の現下の景況感が、他のGBSM対象地域 – ラテンアメリカ(72%)、欧州(67%)、アジア/オーストラリア(67%) – と比較して突出していることを意味します。(図1を参照。)

図1

財務エグゼクティブによる景気拡大予想



向こう1年間における自国の「緩やか」または「大幅」な景気拡大を予想した回答者の割合

北米以外の地域の見通しは不明瞭

北米における見通しの改善は、米国での8ポイントという大幅な増加による部分が大きく、2014年の75%に比べ、2015年には回答者の83%が景気拡大を予想しています。（図2を参照。）実際、米国経済に対する回答者の信頼度は過去3年間、毎年増しており、米国企業としては、目下の83%という水準は調査が実施された過去8年間を通して最高です。

一方、カナダでは、回答者の73%が2015年の景気拡大を予想しています。この見通しは昨年の76%よりわずかに低いものの、景気見通しが今年大幅に悪化した他の国々と比較すれば、依然として堅調さを維持しています。

それに対して、北米以外の国々については、地域の景気見通しがまだら模様であり、全体的に不透明さが増し、景況感は鈍化しています。国別に見ると明るい兆しも見受けられ、今年の調査では、例えばインド（景気拡大予想が回答者の94%という）は世界のトップレベル）とスペイン（回答者の81%）で、景気拡大が強く見込まれています。しかし全体としては、一部における楽観的な見通しが他地域の景況感の悪化を相殺するには不十分です。

例えばアジアでは、中国の景況感はカナダより高い水準にあり、回答者の78%が拡大を予想しています。しかし、カナダとは異なり、2年前の94%という高水準からは大きく後退しています。GBSMで回答者が毎回のように強気の見通しを示すシンガポールでは、拡大を予想する回答者は今年70%に減少し、米国（83%）の水準を下回りました。

一方、香港と日本はどちらも、自国の景気拡大を予想する回答者と変化なしまたは悪化を予想する回答者の割合がほぼ拮抗する状況が続いています。（来年にかけての景気拡大を予想する回答者は全体の71%であるのに対し、日本では52%、香港では50%にとどまっています。）アジア／オーストラリア地域で見られるこうした景況感の悪化は、インドの財務エグゼクティブのきわめて楽観的な見通し（94%）を相殺して余りあります。

さらにラテンアメリカと欧州でも、程度の差はあるものの、エグゼクティブの景気見通しは悪化しています。とりわけ、フランスの回答者の景況感の鈍化は鮮明です。2015年の経済の堅調さを予想する回答者はフランスのエグゼクティブのわずか29%にとどまり、すべての国の中で飛び抜けて低い水準にあります。

一方、英国の回答者は強気の姿勢を崩していないように見受けられます。今年、英国の回答者の約4分の3（74%）が景気拡大予想を維持しています。これは昨年の調査で跳ね上がった93%に比べれば下降しているものの、景況感における欧州の上位層には十分入り得る高い水準を保っています。

北米以外の景気見通しは不明瞭

図2

財務エグゼクティブによる自国の景気拡大予想

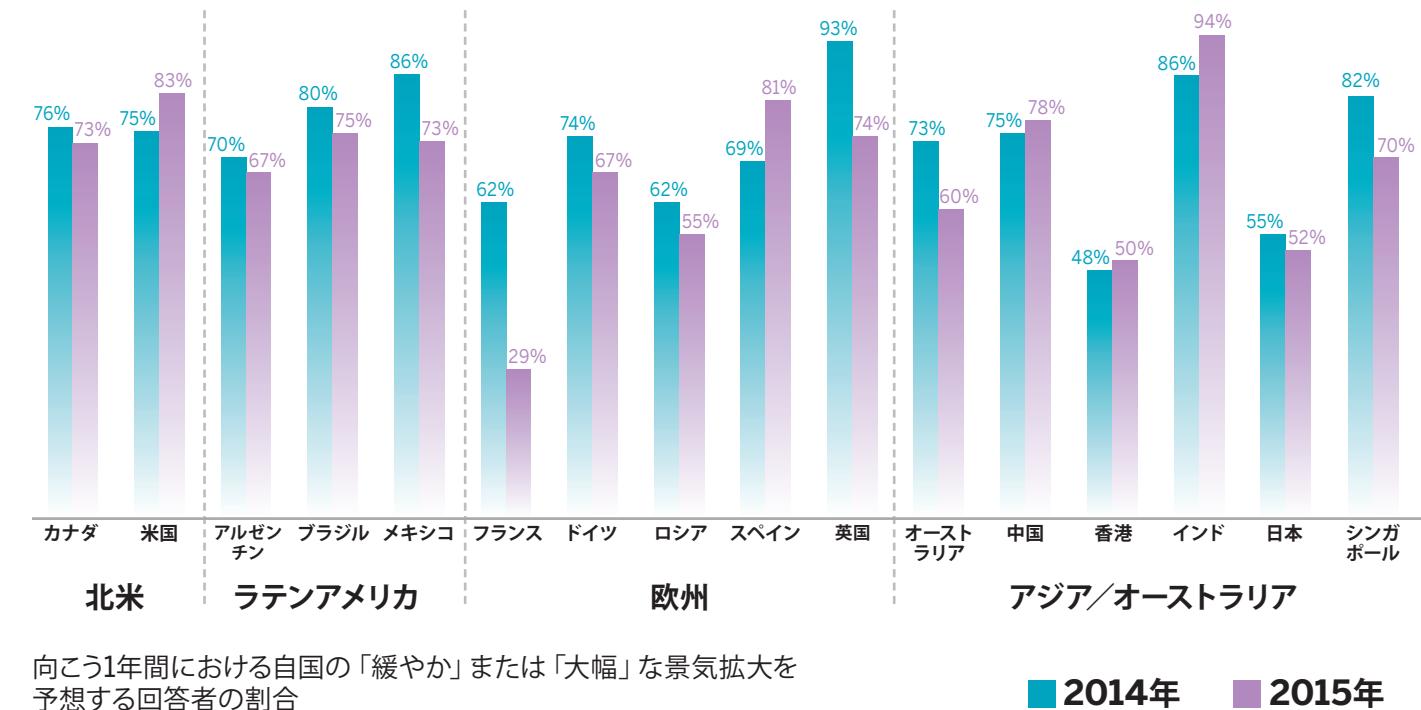
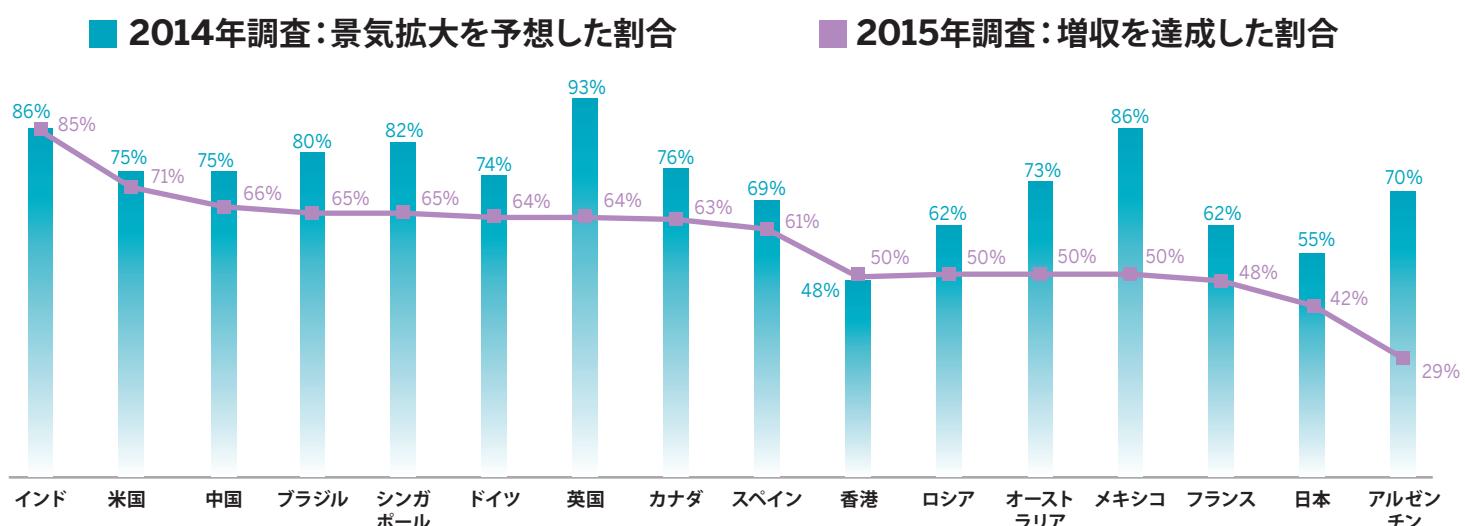


図3

昨年の予想が達成された国はどこでしょうか？



2014年調査：向こう1年間における自国の「緩やか」または「大幅」な景気拡大を予想した回答者の割合

2015年調査：1年前と比べ収益が増加したと答えた各回答者の割合

投資は収益創出に フォーカス

今年の調査結果を見ると、多くの企業が、昨年予想した景気拡大を増収につなげたいとの願望は実現されなかつたようです。ほとんどの国で個々の企業は、昨年の回答者が示した強気の景気見通しに見合う収益増を実現できませんでした。香港、ロシア、オーストラリア、メキシコ、フランス、日本、アルゼンチンの7カ国では、回答者の半数またはそれ以上が、この1年間収益は増加していないか、むしろ減少したと回答しました。（図3を参照。）

とりわけ、メキシコやアルゼンチン、さらに英国の高い景気回復予想は現実離れしていた観があり、これらの国の収益はその水準に遠く及んでいませんでした。それに対して、インドと米国だけは収益が堅調であり、昨年の回答者が示した強気の景況感に近い水準も維持されています。

その一方で、北米以外の企業リーダーは、景況感が鈍化し、業績が過去の高い予想に届かないことが明確になるにつれ、戦略の見直しを迫られています。先を見通せない経済、市場のボラティリティ、不況の影響に対処する最善の方法を模索するなか、財務エグゼクティブの多くは、「投資しなければ利益も得られない」という古い格言の意味を痛感しているようです。

調査結果を概観すると、昨年から投資態度にほとんど変化は見られず、回答者の半数以上（57%）が、支出や投資は控え目にして成長と収益性の両立を図りたいと答えています。しかし、2015年は投資を拡大するしたらどの分野になりそうか、との問には、今年のエグゼクティブは、新たな製品・サービスの開発および販売・マーケティングという、需要の特定化と対応、市場シェアの獲得、および収益増にフォーカスした投資カテゴリーに最大の関心を示しています。この2つのカテゴリーのそれについて、全回答者の37%が向こう1年間における支出の拡大を考えています。（図4を参照。）（さらに、回答者の36%が、生産効率の向上を目的とする投資の拡大を予想し、31%が生産設備新設のための投資を計画しています。）

とりわけカナダの企業は、販売拡張を強力に推進する体制を整えているように見受けられます。この国の回答者のうち、新製品・サービスの開発のための投資拡大を計画している割合は今年60%へと急上昇し、2014年の17%を大幅に上回りました。

カナダの回答は、販売・マーケティング活動への投資計画でも同様の急上昇を見せていました（昨年の24%に対して今年は45%）。さらに、カナダの回答者は支出計画に関する別の問い合わせに対してもかなりの割合で、それぞれの企業による広告／マーケティング／広報関連支出の拡大を予想しています（2014年の回答者の21%に対して2015年は63%）。カナダの企業リーダーが来年、新たな収益の伸びを目指すことは間違いないなさそうです。

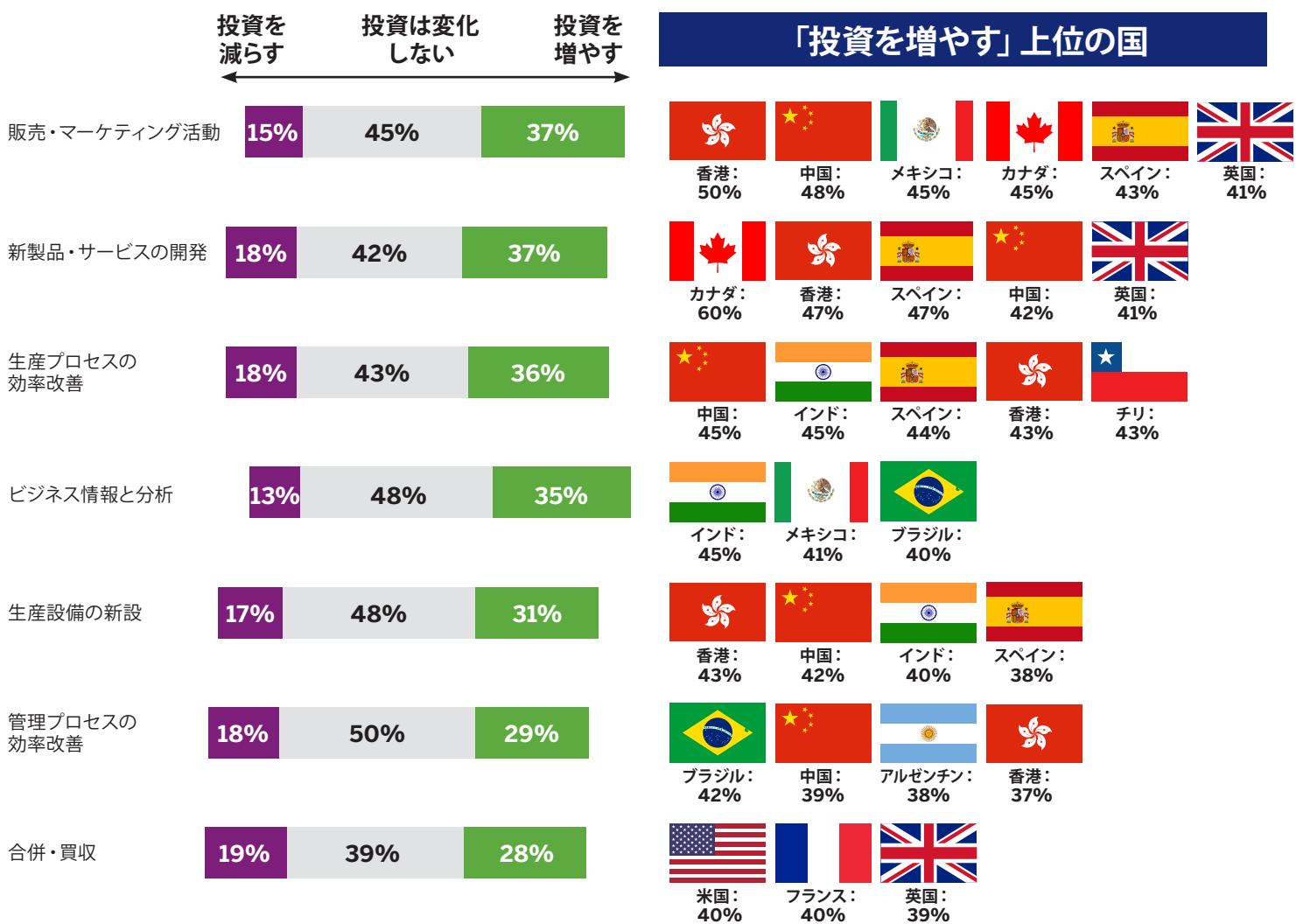
調査結果は、その他の国々の企業も増収を念頭に置いた支出や投資に重点を置くことを示唆しています。香港（50%）と中国（48%）はともに、回答者の約半数が販売・マーケティングへの投資を増やす考えです（世界の全回答者の平均は37%）。さらに、販売・マーケティングへの投資拡大を予想する割合が昨年と比較して最も増加したのは、メキシコ（13%から45%へ）と英国（25%から41%へ）でした。

またアジアでは、中国とインドが率先して生産効率の向上に取り組んでおり、それぞれの回答者の45%が投資を拡大する計画です。香港も、43%とかなり近い水準にあります。生産設備の増設計画については、香港（43%）と中国（42%）が最も高い割合を示しています。

**財務エグゼクティブ
は新製品・サービス
の開発と販売・
マーケティング
活動に最大の
関心を示している**

図4

企業は来年、主要活動に対する投資を変化させるとと思いますか？



全回答者に占める割合

注：「わからない／該当しない」という回答は除外しています。

各国回答者に占める割合

成長へもう一つの道

一方、米国は様相が異なります。米国を拠点とする回答者は他国の回答者よりも、自社の合併・買収（M&A）のための投資拡大を予想する割合が高い水準にあります。自社が合併・買収への投資を増やす計画であるとの回答は、米国では40%に達するのに対して、全回答者では28%にすぎません。

米国の回答者のうち、合併・買収の増加を見込む割合は昨年の調査結果を12ポイントも上回り、米国は合併・買収機会を通じた成長実現の動きをリードしている状況です。実際、合併・買収への投資の拡大を予想する回答と、新製品・サービスの開発（36%）や販売・マーケティング活動（39%）による有機的成長への投資の増加を見込む回答者は、米国ではほぼ拮抗しています。

米国経済は依然として世界で最も安定し、なおかつ最も成熟した経済の一つでありながら、企業の財務エグゼクティブは合併・買収を成長の切り札と見ているものと思われます。ケーブル配線および情報セキュリティ関連のハイテク製品を販売している企業のCFOは、今年受けたインタビューのなかで、自社が方向転換に踏み切った経緯を紹介しています。「われわれは一企業として、成長戦略の軸足を買収に置くべきと判断したのです。より大規模な買収を検討する必要があり、これまでの取組みをしのぐ変革が可能になるでしょう。」と、彼は説明しました。

意外にも、フランス（40%）と英国（39%）の回答者も合併・買収投資に対して、米国に匹敵する関心の高さを示しています。フランスの財務エグゼクティブは企業の合併・買収を、目下の苦境から抜け出す最善の脱出策の一つととらえているようであり、その背景には彼らの景気見通しの暗さがあると思われます。

米国企業の財務エグゼクティブは、合併・買収活動を活発化させる考えです。

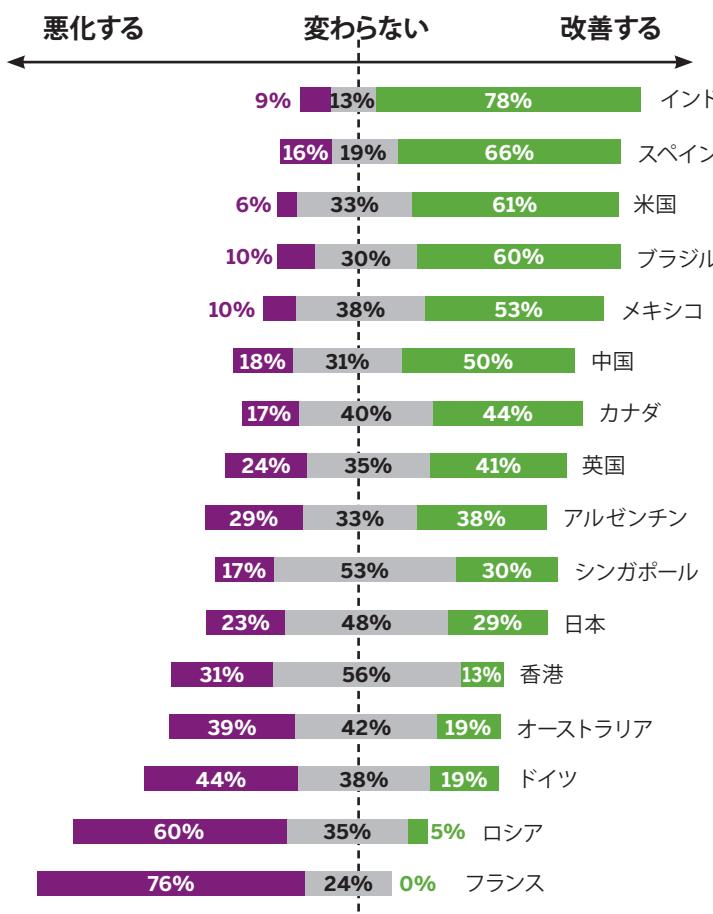
一方、英国の企業リーダーは、緊縮財政よりも財務健全化への回帰を決意しているようであり、そのための方策として有機的成長と無機的成長の両方を念頭に置いているように見受けられます。

適切な人材確保でビジネスニーズに 対応する

人材への支出を増加することは、成長戦略の支援にも貢献すると思われます。米国とインドは、景気見通しの場合と同様、雇用拡大の計画でも他国をしのいでいます。(図5を参照。)

図5

雇用の先行きに対するエグゼクティブの見通しは 何でしょうか?



各国回答者に占める割合

注:四捨五入により、比率の合計は100%にならない場合があります。

とりわけ米国企業の財務エグゼクティブは、経済や企業の成長見通しが明るければ雇用率も上向くと考えています。米国の回答者の過半数が、経済(61%)、既存事業の成長(62%)、および雇用の創出(64%)が雇用に好影響を及ぼすと回答しています。

雇用については、他のさまざまな国々の財務エグゼクティブの間でも楽観論が悲観論より優勢です。とくにスペイン、ブラジル、メキシコ、中国、カナダでは、自国の雇用率の悪化よりも改善を見込む回答が大きく上回っています。

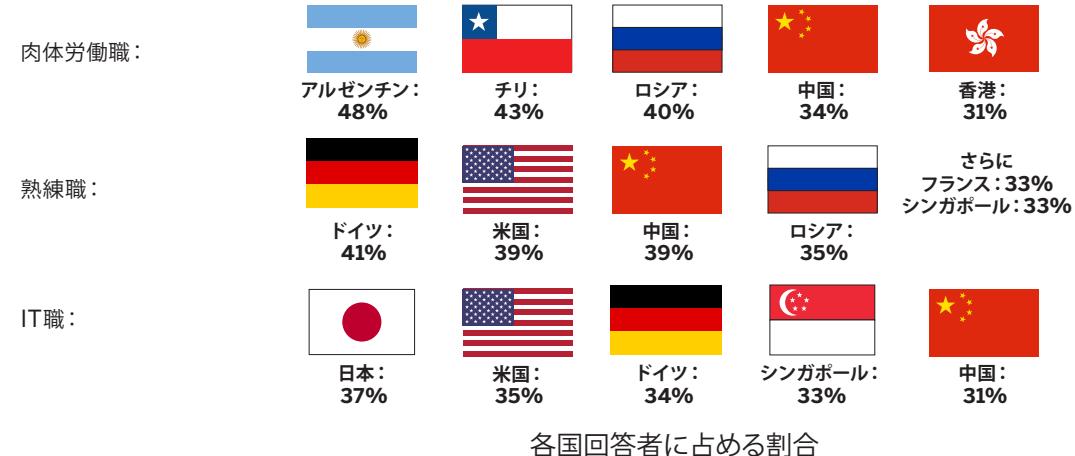
雇用の拡大よりも悪化を予想する、否定的な雇用見通しが多い国は、香港、オーストラリア、ドイツ、ロシア、フランスのわずか5カ国です。中でもロシアとフランスの見通しは飛び抜けて暗く、とくにフランスは極端で、回答者の約4分の3(76%)が2015年について雇用率の低下を予想し、改善を見込む回答者は皆無でした。(残り24%は、雇用水準に変化はないとの回答でした。)

経済の成熟度が高い国々では、専門的な訓練を受け専門知識を有する人材が最も求められています。(図6を参照。)ドイツと米国の回答者は、熟練を要する職やIT関連の職の人材不足を指摘し、日本の企業もIT職の人員拡大を図ることになると思われます。アルゼンチン、チリ、ロシア、中国など、今なお発展途上にある経済では、労働人口の中でも未熟練労働や肉体労働中心のセグメントの強化に力を入れるものと思われます。

図6

各国が人員拡大を予想するカテゴリーはどれでしょうか？

不足セグメント



IT支出で成長を加速

企業は今年、さまざまなIT能力への投資も計画しています。（図7を参照。）一企業が活用できるビジネス情報の量は近年、データの収集・保存・分析能力の飛躍的向上に比例する形で格段に増加しています。企業のCFOは、データ記憶容量の拡大、データ処理能力や操作能力の強化、解析ツールの高度化の必要性を認識しています。

とすれば、調査でIT関連でニーズが最も多かったのは情報・データの分析能力であることは当然であり、回答者の30%が選択し、全社レベルのITシステムも同じく30%が選択しています。さらに、ITシステムの柔軟性や拡張性を向上させるとともに、ユーザーにとって時と場所を選ばないアクセスを可能にするクラウド・コンピューティングも、27%とかなり高い割合で選択されています。

また、新たな働き方を可能にするモバイル技術も、エグゼクティブの関心を集めています。例えば、英国のインフラ・エンジニアリング会社のCFOは、「遠隔地勤務はわれわれにとって非常に重要なテーマです。」と述べています。この会社が事業を拡大している地域のいくつかにおいては、専門的スキルセットを備え

る人材の確保が困難であるため、そうしたニーズの増加にこの会社はモバイル技術の活用によって対応しているようです。このCFOは、遠隔地勤務の導入により、「どこで仕事をしても支障が生じない方法をわれわれは模索しています。」と述べています。

モバイル技術の活用拡大を通じて得られる2つの最大のメリットとして、顧客ニーズへの対応向上と従業員の遠隔地勤務の実現を調査回答者たちは挙げています。（図8を参照。）モバイル技術を優先課題に据える可能性が最も高いのは、ラテンアメリカの数力国（チリ、メキシコ、アルゼンチン）とスペインの回答者です。

顧客ニーズへの
 対応向上と従業員
 の遠隔地勤務の
 実現が、モバイル
 技術活用が
 もたらす2つの
 最大のメリットで
 ある

図7

あなたの会社におけるIT投資ニーズの上位3つは何ですか？

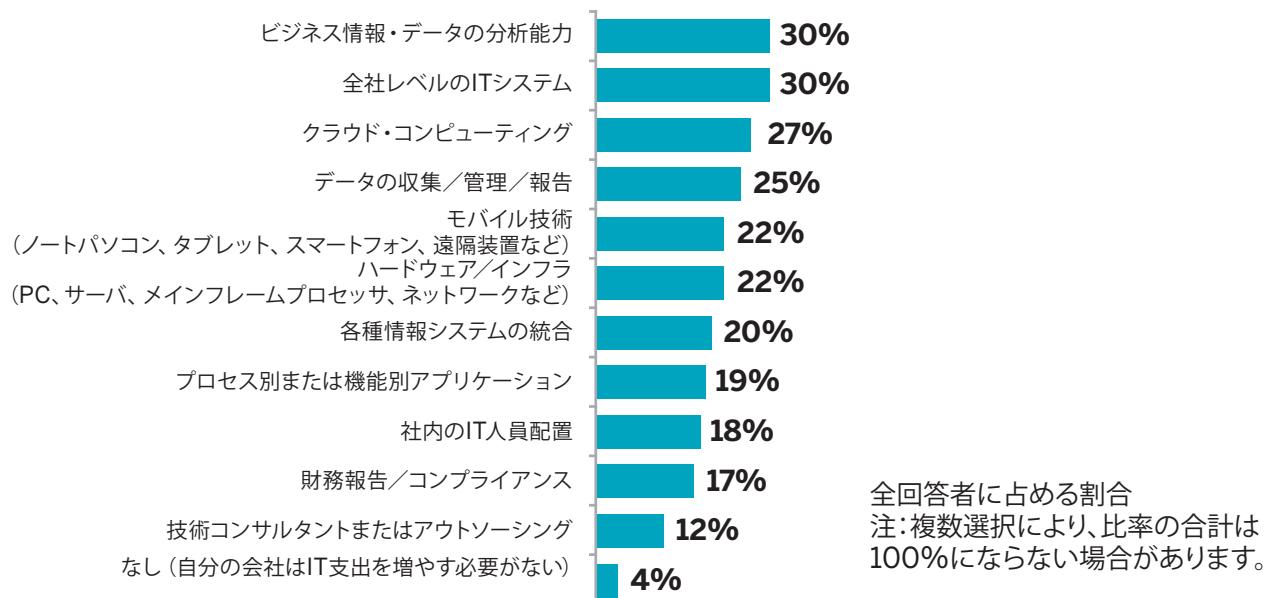
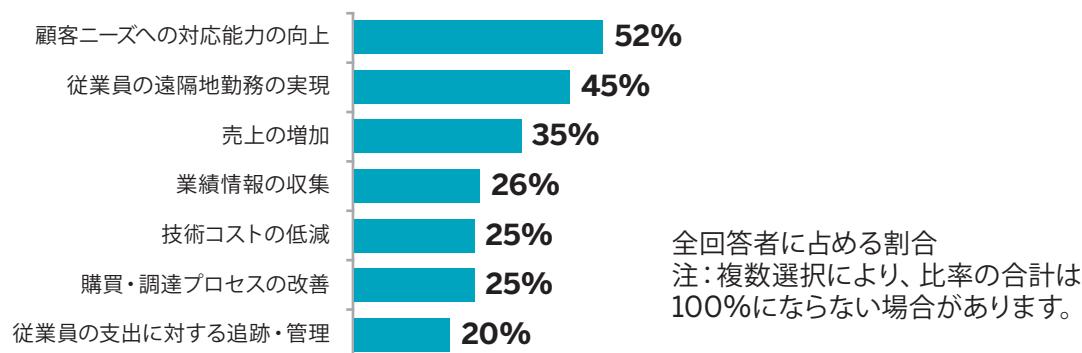


図8

モバイル技術の導入を重要視しているのはどの国でしょうか？



モバイル技術の活用拡大がもたらす最大のメリットは何でしょうか？



CFOの役割を拡大する

不明瞭かつ不確実なビジネス環境下では、CFOが明確かつ強力な方向性を打ち出すことがなおのこと重要になります。調査結果を見る限り、CFOはこの課題に取り組む覚悟を決めつつあるようです。米国のケーブル会社のCFOは、この事業にとっての自分の任務は今、財務機能にとどまらない、はるかに大きなものになっていると指摘します。「[財務における]われわれの役割は、自らの戦術的決定から、より戦略的なものまで広範囲に及んでおり、十分な情報に基づいて影響力の強い意思決定をタイムリーに行なうことが求められる経営者をサポートしているのです。大きな意味では、われわれは経営チームの一員といえるのではないかでしょうか。」と、彼は述べています。

今年の回答者には、CFOや財務チームは戦略面でも事業に貢献している、との意識が強く見られます。企業の財務エグゼクティブの4分の3が、上級財務幹部の最大の任務は単なる財務機能にとどまらない、広い範囲に拡大していると考えています。また、半分近く(48%)が、CFOは事業全体を見渡した戦略的展望を提供するなかで最大の貢献をしているとみなし、約4分の1(27%)が、CFOは財務分野以外でも変革の推進に寄与しているととらえています。(図9を参照。)

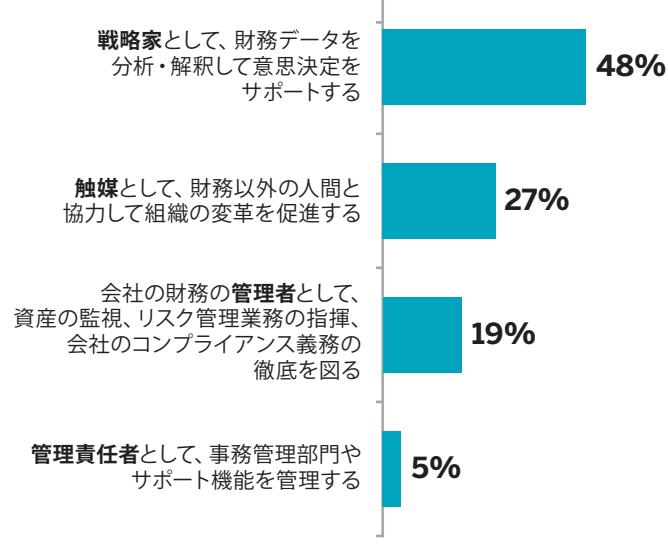
実際、回答者の過半数が、CFOを財務よりもっと広い企業経営の役割を担うキャリアパスを思い描いています。自分の会社のCFOが将来、CEOや同等の職を目指す時が来るとの見方は、今年の回答者の半数を超えていました(53%)。

財務機能が事業全体への関与を深めることが組織の命令によってなされるにせよ、個人の意志によってなされるにせよ、今年の「グローバル・ビジネス・スパンディング・モニター」に回答した上級財務エグゼクティブは、2015年に成長、可能性、成功を追求する会社の取組みをサポートすることが財務の果たすべきますます重要な役割であると考えています。

図9

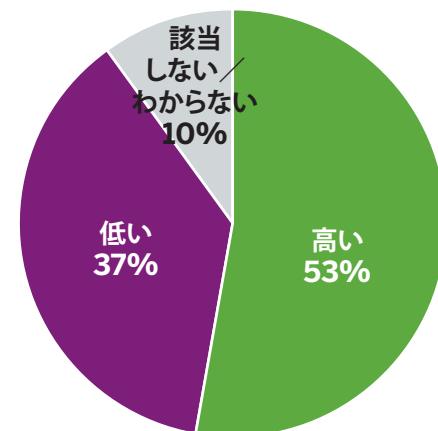
CFOの職務範囲を拡大する

財務幹部の最大の任務は…



全回答者に占める割合

上級財務幹部が将来、CEOやそれに相当する役職に就く可能性は、_____です。



全回答者に占める割合

アメリカン・エキスプレスの 視点

世界経済は依然として、不明瞭な様相を呈しています。景気回復が人々の話題にのぼると、景気は再び後退を始めるという不確実性は、企業経営者に信じ難いほど難しい決定を迫ることになります。上級財務エグゼクティブにとって、自らの事業に関する大きな問題－投資の拡大、予算の切り詰め、従業員の増加、合併・買収－はいずれも、個々の会社の重要な選択であり、その影響は世界規模に及びます。

今年のアメリカン・エキスプレス／CFOリサーチ「グローバル・ビジネス・スパンディング・モニター2015」は、CFOリサーチとの連携のもと、世界のトップ企業の財務エグゼクティブを対象とする調査として8回目を数えます。めまぐるしく変化する世界経済について、今回も深い洞察と貴重な意見を伺うことができました。昨年の調査は、世界経済の先行きに明るさが増しつつある時期に行われましたが、今年は向こう1年の景気見通しについて、地域間で明暗が分かれる結果となりました。北米（米国とカナダ）の回答者は、最近の回復傾向をもとに強気の見方を維持しているのに対し、欧州、ラテンアメリカ、オーストラリア、アジアの景況感は、これまで堅調だった地域でも悪化を示しています。

昨年の調査で財務リーダーが示したかなり楽観的な収益予想は達成されませんでしたが、世界中の多くの企業の財務幹部たちは、投資と支出を維持もしくは増加させる計画を変えていません。経済は激しく変動するにもかかわらず、企業の財務エグゼクティブは、成長に向けた取組みや労働効率など、賢明なビジネス戦略の実現にコミットしています。

収益の伸びで最大のマイナスを経験した国々の財務エグゼクティブは、販売・マーケティングや新製品・サービスの開発といった重要な収益増加分野への投資を考えています。予想に近い収益が達成された米国の財務リーダーは、さらなる前進に向けた方策として、合併・買収への関心を新たにしていると回答しています。

企業の財務エグゼクティブは、投資拡充のため、成長を支える支出を計画しています。企業は顧客ニーズをより高い費用効率で満たすため、技術や人材への支出を通じて生産性と効率のアップを図ろうとしています。ますます多くの国で知識経済が拡大されていくにつれ、企業の財務エグゼクティブはモバイル技術に格段の関心を寄せています。なぜなら、この技術は顧客ニーズへの企業の対応能力の向上と、従業員による遠隔地勤務を実現するための柔軟性の強化という二重の効果が期待されるからです。

決済サービスのグローバル・リーダーであるアメリカン・エキスプレスは、各企業と協力してこうした複雑な問題への洞察を提供し、彼らのニーズに最適な決済管理ソリューションを見つけ出すお手伝いをしています。上級財務エグゼクティブが複雑な様相を見せる経済において会社の進むべき方向性を示し、自らの事業の将来的成長を推進する賢明な戦略にフォーカスするなか、われわれは連携してプロセスの合理化を推進し、さらにコスト削減、管理、効率の可能性へと発展させていく所存です。

アメリカン・エキスプレス・カンパニー
法人事業部門プレジデント
スザン・ソボット



アメリカン・エキスプレス法人事業部門の詳細については、
www.americanexpress.com/corporateをご参照ください。

年次調査「グローバル・ビジネス・スペンディング・モニター」の第8回「成長を実現するための支出先の選択」は、CFOパブリッシングLLC (51 Sleeper Street, Boston, MA 02210) の発行です。お問い合わせは、リンダ・クロックナー (+1-617-790-3248またはlindaklockner@cio.com) まで直接ご連絡ください。

CFOリサーチとアメリカン・エキスプレスは、共通の仮説に基づき今回の調査を行いました。アメリカン・エキスプレスは、本調査の実施および結果の公表に資金を提供しています。調査の指揮およびレポートの執筆は、CFOリサーチのデビッド・W・オーウェンズが担当しました。

CFOリサーチは、CFO パブリッシング LLC内の出資を受けた調査グループであり、CFOマガジンとCFO.comを制作しています。

2015年3月

Copyright © 2015 CFOパブリッシングLLCは本文書の内容について全責任を負います。無断複写・転載を禁じます。本レポートのいかなる部分も、書面による許可がない限り、その形式や手段を問わず、複製、検索システムにおける保存、送信を行うことはできません。