

# 将来の成長に 向けた企業の ポジショニング

世界中のCFOは2016年の経済見通しに  
警戒感を強めつつも、事業成長への  
取り組みを継続



アメリカン・エキスプレスと  
CFOリサーチ・サービスの  
提携によるレポート

**CFO**  
research



# 目次

|   |    |
|---|----|
| 本レポートについて .....                             | 3  |
| 世界経済の見通しは引き続き堅調だが、<br>エグゼクティブは警戒感を強める ..... | 4  |
| 各国の経済の浮き沈み .....                            | 5  |
| 警戒感に基づく実用的な成長プラン .....                      | 9  |
| 情報セキュリティ分野への投資増加 .....                      | 13 |
| 成長のための雇用にリソースを投入 .....                      | 14 |
| 将来に向けたファイナンススキルの開発 .....                    | 16 |
| アメリカン・エキスプレスの視点 .....                       | 17 |

# 本レポートについて

2015年11月、CFOリサーチ・サービスはアメリカン・エキスプレスの法人事業部門と協力し、グローバル企業の財務責任者に対する年次調査である「グローバル・ビジネス・スパンディング・モニター」の第9回実地調査を行いました。

このリサーチでは、各地域における上級財務責任者の景況評価と、翌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・スパンディング・モニター」では、調査に対して651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、信頼度95%の信頼区間で±4%と推定しています。CFOリサーチはさらに、統計データの充足を図り、世界各地で大企業のCFOとのインタビューを多数実施しました。

調査回答者の特性は、以下のとおりです。

## 役職

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 最高経営責任者、社長、専務、または同等の役職        | 30% |
| 最高財務責任者 (CFO、財務担当取締役または同等の役職) | 27% |
| 経理責任者                         | 21% |
| 財務責任者                         | 11% |
| その他の財務担当エグゼクティブ               | 11% |

## 収益

|              |     |
|--------------|-----|
| 5億～10億米ドル    | 24% |
| 10億～50億米ドル   | 27% |
| 50億～100億米ドル  | 25% |
| 100億～200億米ドル | 15% |
| 200億米ドル超     | 10% |

## 企業所在地

|           |            |
|-----------|------------|
| <b>北米</b> | <b>21%</b> |
| 米国        | 16%        |
| カナダ       | 5%         |

|                    |            |
|--------------------|------------|
| <b>アジア/オーストラリア</b> | <b>30%</b> |
| 中国                 | 5%         |
| 香港 (中国)            | 5%         |
| インド                | 5%         |
| オーストラリア            | 5%         |
| 日本                 | 5%         |
| シンガポール             | 5%         |
| <b>欧州</b>          | <b>34%</b> |
| 英国                 | 15%        |
| ドイツ                | 8%         |
| フランス               | 7%         |
| ロシア                | 4%         |
| <b>ラテンアメリカ</b>     | <b>16%</b> |
| ブラジル               | 6%         |
| メキシコ*              | 6%         |
| アルゼンチン             | 4%         |

## 業種

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 金融サービス／不動産／保険           | 14% |
| 自動車／工業／製造               | 13% |
| 建設                      | 11% |
| 法人／専門サービス               | 9%  |
| 卸売／小売                   | 8%  |
| ハードウェア／ソフトウェア／ネットワーク    | 7%  |
| 教育                      | 6%  |
| 化学／エネルギー／公益             | 5%  |
| ヘルスケア                   | 5%  |
| 運輸／倉庫                   | 5%  |
| 食品／飲料／消費財               | 4%  |
| 医薬品／バイオテクノロジー／ライフサイエンス  | 3%  |
| 通信                      | 3%  |
| 航空宇宙／防衛                 | 2%  |
| 天然資源／鉱業                 | 2%  |
| 政府／公共セクター／非営利           | 1%  |
| メディア／エンターテインメント／旅行／レジャー | 1%  |

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。

# 世界経済の見通しは引き続き堅調だが、エグゼクティブは警戒感を強める

過去9年間、CFOリサーチ・サービスとアメリカン・エキスプレスは、世界各地の上級財務責任者が抱く翌年の景況観について調査を行いました。2016年「グローバル・ビジネス・スパンディング・モニター」を実施した結果、エグゼクティブは自国の経済見通しについて引き続きポジティブな見方を示しているものの、期待感は低下傾向にあります。とりわけ、世界の4大地域は個々の国の経済見通しに大きく依存しています。すなわち、北米では米国、ラテンアメリカではメキシコ\*、欧州では英国、そしてアジア／オーストラリアではインドです。

昨年のレポートでは、北米の好調な経済見通しは、他の地域と大きく差をつけていました。世界各地の財務・経営エグゼクティブは、事業に最も大きな影響を与える分野に確実にリソースを投入することにより、成長への道筋はそれぞれに異なるだろうと述べています。こうした手段には主に、既存の製品・サービスから追加的な収入を生み出す、新製品・サービスを開発して新たな収入源を得る、あるいは、企業買収により迅速に事業拡大を図るといった方法があります。

今年の調査では、世界経済の見通しがますます複雑化していることが明らかになりました。堅調な景況感を持つ米国などの国を別として、本調査において多くの企業が昨年度からわずかな収益成長を得たのみであることを報告しており、世界経済の見通しは全体的に軟化の兆しを見せています。ただし、多くの国の景気悪化はその他の数少ない国の中堅調な景気によって相殺されているため、世界全体の支出や投資は昨年の調査結果をやや上回る水準となっています。

企業のエグゼクティブは、経済見通しの変化や、中国・ブラジルのような大規模経済圏における景気不透明感の拡大を考慮し、今後は警戒感を強めていくと述べています。インドのある大手コングロマリットのCFOは、「この荒れた海の中で私たちの船を次の目的地までどのように操縦していくか」という質問に答えることが、来る年の主要なチャレンジである、と発言しています。

企業のエグゼクティブは、本年度の調査で、「航海」を乗り切るために以下のイニシアチブを実践する予定であると答えています。

- ・ 海外の不透明な見通しを考慮し、自国に近い市場に重点を置く。
- ・ 事業の安定および成長機会の獲得を狙ったキャッシュフローの最適化。
- ・ テクノロジーなど事業を支援する分野に支出を振り分ける選択的アプローチを強化。

エグゼクティブ達はまた、今後はデータ・セキュリティへの投資を増やし、成長を意図した雇用へのリソース投入を図ると述べています。企業は無差別に支出を行う代わりに、最も重要な事業分野に重点的に投資を行うスタンスをとるでしょう。

\*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。

企業のエグゼクティブは、自国の経済見通しについて引き続きポジティブな見方を示しているものの、楽観的なスタンスは弱まっています。

# 各国の経済の浮き沈み

2016年の「グローバル・ビジネス・スパンディング・モニター」を実施した結果、各国における経済への期待感は様々に異なるものの、地域単位では比較的楽観視する傾向が見られました。また、各地域の経済は2008年の不況から回復したとの見方が引き続き大勢となっています。(図1を参照。)

北米では、ハイウォーターマーク方式による実績報酬が昨年より減少したにもかかわらず、経済信頼感は依然として高い水準を維持しています。欧州諸国は数年前の債務危機からの脱却への取り組みを続け、欧州の経済見通しは昨年より低下したものの、引き続き堅調となっています。一方、ラテンアメリカ地域では、主にメキシコの企業信頼感に影響を受け、昨年の業績について楽観視がやや強まりました。

これとは反対に、アジア／オーストラリア地域では、シンガポール、香港、中国の景況感悪化に大きく影響を受け、経済見通しは3年連続で低下しています。この結果、本調査の開始以来初めて、アジア／オーストラリア地域の経済見通しは欧州の経済見通しを下回ることとなりました。

多くの場合において、企業は2016年の業績予想を達成するために、2015年の低迷した業績を改善する努力を強いられることになるでしょう。回答者のかろうじて過半数(52%)が、昨年からの収益増を報告しているのが現状です。事実、北米の回答者のみが、昨年の回答者を上回る売上を報告しています。

また、各地域の経済は2008年の不況から回復したとの見方が引き続き大勢となっています。

図1

全体的に、回答者はポジティブな景況感を維持しているものの、昨年よりは警戒感を強めています。

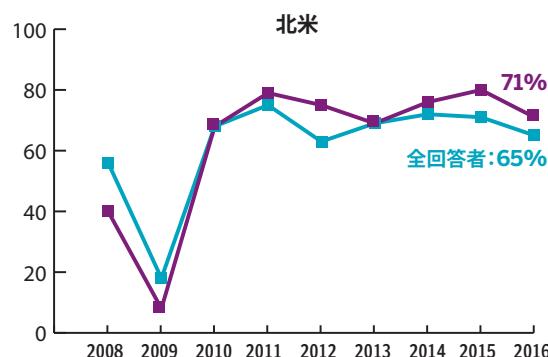
「向こう1年間において、自国経済の緩やかな、あるいは大幅な拡大が期待されるだろう」

全回答者  
地域の回答者

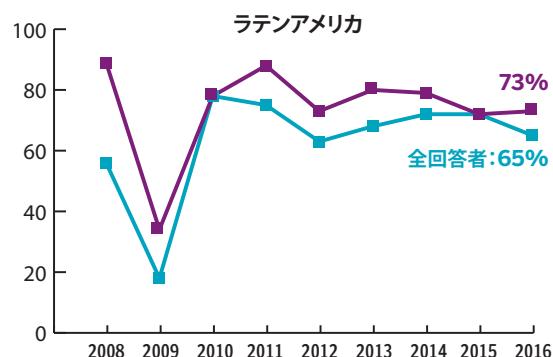
回答者の割合

注: \*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。2010年以前のラテンアメリカの結果はメキシコのみを対象としています。

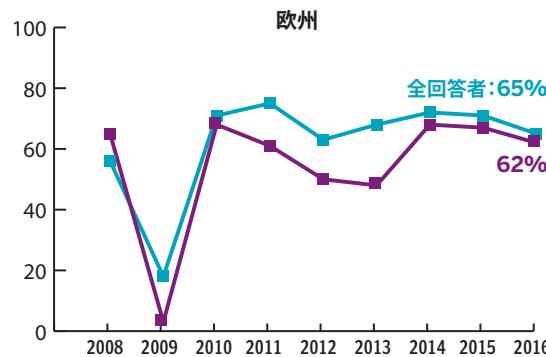
北米



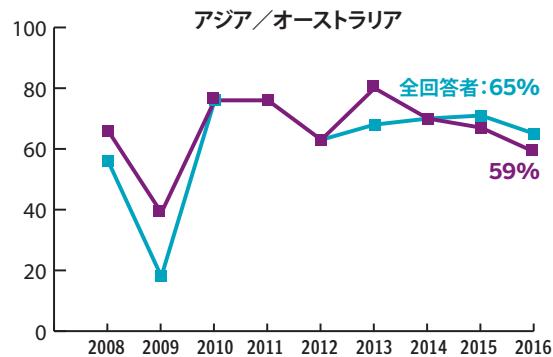
ラテンアメリカ



欧州



アジア／オーストラリア



## 将来の成長に向けた企業のポジショニング

### 北米：楽観的スタンスを堅持

北米地域では、回答者の71%が2016年の景気拡大を見込んでいると答えています。米国およびカナダ（北米地域の調査対象国）では、景気楽観指数が昨年より10ポイント低下しています。ただし、米国の景気楽観指数（73%）は引き続き世界平均の65%を上回っています。一方、カナダでは景気拡大の期待感が63%と、昨年の高い楽観指数（73%）から低下し、世界平均を下回る結果となりました。（図2を参照。）

米国では、今年の回答者の75%が一年前より収益が増加したと報告していることからも、強い景況感が明らかとなっています。収益増を報告した米国のエグゼクティブの割合は、他の国々を最低でも10%上回っています。

### 1年前と比べ収益が増加したと答えた各回答者の割合

|     |     |
|-----|-----|
| 米国  | 75% |
| 英国  | 64% |
| 中国  | 63% |
| カナダ | 62% |
| インド | 62% |

北米地域では、回答者の71%が2016年の景気拡大を見込んでいると答えています。

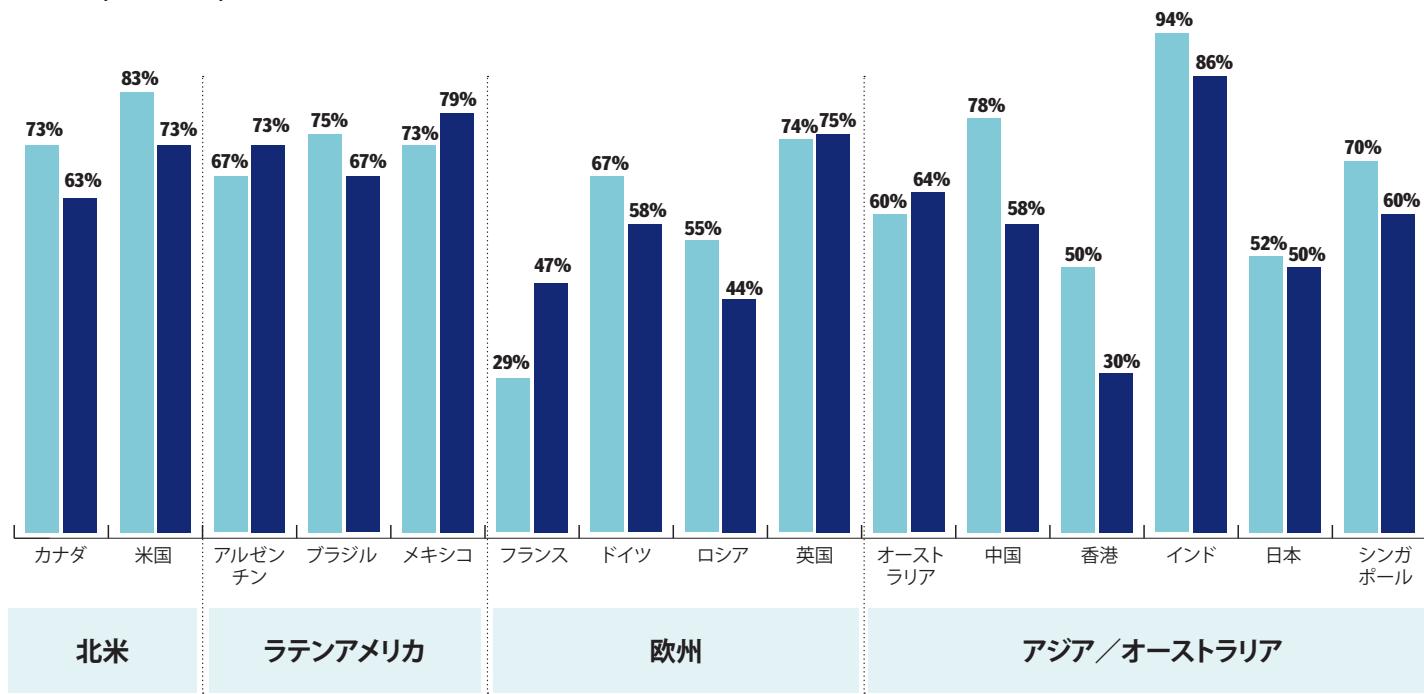
カナダでは、調査の結果、エグゼクティブの経済信頼感が低下していることが明らかとなりました。主な原因としては、昨年の原油価格の下落、国内政治における変化、輸出の鈍化が挙げられます。

### 図2

景気拡大の楽観的な見通しは北米およびラテンアメリカの結果が主な原動力となっています。

「向こう1年間において、自国経済の緩やかな、あるいは大幅な拡大が期待されるだろう」

■ 2015年 ■ 2016年



向こう1年間における「緩やかな」あるいは「大幅な」景気拡大を予想する各回答者の割合

### ラテンアメリカ：景気拡大への期待

ラテンアメリカ地域の景況感は北米をやや上回るものとなりました。これは、年後半にメキシコおよびアルゼンチンの回答者による強い景況感がブラジルの景気悪化の見通しを上回ったことが主な理由です。ラテンアメリカ地域の回答者の73%が2016年の景気拡大を予想しており、昨年の72%からやや増加が見られました。これは主にメキシコの順調な景気拡大および年末にアルゼンチンの2016年経済見通しが改善したことが理由となっています。

|        | 2015年<br>(景気拡大を<br>予想する<br>回答者の割合) | 2016年<br>(景気拡大を<br>予想する<br>回答者の割合) | 変化<br>(%) |
|--------|------------------------------------|------------------------------------|-----------|
| メキシコ   | 73%                                | 79%                                | +6        |
| アルゼンチン | 67%                                | 73%                                | +6        |
| ブラジル   | 75%                                | 67%                                | -8        |

ブラジルでは、回答者の約3分の2 (67%) が来年の景気拡大を予想しているものの、昨年の景気拡大の予想から8%低下しています。2016年におけるブラジルの景気拡大は、政治不安、通貨切り下げ、インフレといった要因から脱退できるかどうかに左右されるでしょう。これらの要因は、今年の回答者が報告した収益成長低迷の原因ともなっています。

実際、ラテンアメリカ地域の多くの企業にとって、楽観的な予想を達成するためには業績改善の問題に取り組む必要が出てくるでしょう。ラテンアメリカ地域では、昨年の収益増を報告したのは回答者のわずか37%です。最も好調な収益成長が報告されたメキシコですら、収益増を報告したのは回答者の約半数 (49%) のみとなっています。

### 欧州：控えめな景気拡大の予想

アメリカ大陸に比べ、欧州のエグゼクティブは景気拡大を控えめに予想しており、回答者の62%が楽観的な見方を示しています。昨年の調査結果と比較すると、ドイツおよびロシアでは景気拡大を予想する回答者の割合が大きく減少し、それぞれ58% (昨年は67%)、44% (昨年は55%) となっています。

ロシアは原油価格の下落およびインフレ上昇を背景に景気後退に陥ったことが報告されています。ドイツでは先行き警戒感の原因を指摘することは難しいものの、新興市場 (ロシアなど) への輸出鈍化が理由として挙げられます。

英国の企業は依然として欧州全体における景気拡大の見通しを下支えしています。英国の回答者の4分の3 (75%) が2016年の景気拡大を予想しており、昨年の強気の予想 (74%) が引き続き維持されています。

一方、フランスにおける景気拡大の予想は47%と急上昇しました。数値としては依然として低い水準にあるものの、昨年の29%に比べて大きく改善しました。フランスのある製造コンゴロマリットのCFOは、「売上高成長の回復が主要な目標である」と述べています。

本調査において、フランスのエグゼクティブは、景況感の改善の理由として、好条件の貿易契約や景気改善などの外的要因と、企業の財務再構築の継続などの内的要因を挙げています。また、エグゼクティブ達は合併・買収の効果についても強調しています。これは、昨年の調査でフランス企業が合併・買収投資に対して高い関心を示していたことを考慮すると、興味深い結果であると考えられます。

アメリカ大陸に比べ、欧州のエグゼクティブは景気拡大を控えめに予想しており、回答者の62%が楽観的な見方を示しています。

### アジア／オーストラリア：景況感の悪化

これに対し、アジア／オーストラリア地域の回答者は数年にわたり景況感の悪化を示しています。昨年から最も悪化したのはシンガポール、中国、香港です。

|         | 2015年<br>(景気拡大を<br>予想する<br>回答者の割合) | 2016年<br>(景気拡大を<br>予想する<br>回答者の割合) | 変化<br>(%) |
|---------|------------------------------------|------------------------------------|-----------|
| オーストラリア | 60%                                | 64%                                | +4        |
| 日本      | 52%                                | 50%                                | -2        |
| インド     | 94%                                | 86%                                | -8        |
| シンガポール  | 70%                                | 60%                                | -10       |
| 中国      | 78%                                | 58%                                | -20       |
| 香港      | 50%                                | 30%                                | -20       |

全体として、アジア／オーストラリア地域の回答者の10人中6人に満たない割合(59%)が2016年の景気拡大を予想しています。この結果は、ここ数年間最も景況感の悪い欧州の数値を下回っています。アジア／オーストラリア地域の景況感は、景気拡大を予想する割合が20%低下した中国に大きく影響を受けています。中国はかつて年間調査において最も強気の景況感を示していた国です。今年、中国の企業の収益成長は、製造上の問題、不利な為替レート、通貨切り下げなどの要因により鈍化しました。

香港の回答者もまた、景気拡大を予想する割合が昨年の調査結果に比べて20%減少しています。回答者の30%のみが景気拡大を予想していることから、香港は調査対象国の中で最も楽観的な見方の少ない国となっています。

今年の調査では、オーストラリアが、アジア／オーストラリア地域で唯一、景気拡大の予想について昨年の結果(60%)より高い結果(64%)を示した国となっています。オーストラリアの主要貿易相手国である中国の景気鈍化および石炭・商品輸出のウエイトの段階的縮小を考慮すると、今後、同国の経済成長は国内消費に左右されると言ってもよいでしょう。国内消費は過去1年間で増加傾向の兆しを見せています。

一方、インドは本調査で最も強気の景況感を維持しており、回答者の86%が景気拡大を予想しています。

一方、インドは本調査で最も強気の景況感を維持しており、回答者の86%が景気拡大を予想しています。インドの調査結果が初めて国レベルで報告された2010年以降、インドのエグゼクティブは経済信頼感に関しては世界のリーダー達と並んで位置づけられ、最も意欲的な支出・投資プランを提示していました。インドの企業は、複雑な規制環境に対応する必要があったものの、イノベーションと企業成長に積極的な取り組みを見せていました。エグゼクティブ達は、最近の政府による税制および規制の改正から恩恵を受けることを見込んでいます。

# 警戒感に基づく実用的な成長プラン

世界中のエグゼクティブは、中国やブラジルといった国々の変化や、世界のセキュリティに関する問題に注意を向けています。回答者の10人に6人（61%）が、政治不安や経済の先行き不透明性が原因となって今年全体の支出・投資の増額に関し警戒心を強めていると述べています。また、同じ割合の回答者（62%）が、自国以外の国への投資について警戒心を強めていると報告しています。他の質問については、回答者は、企業が自身の領域内に焦点を当てた売上を追及するだろうと答えています。

興味深いことには、今年の調査の結果、世界各地で異なる景況感や財務責任者の警戒感の拡大が明らかとなりましたが、これらが支出・投資予定額を必ずしも縮小させることにはなりませんでした。全体的に、回答者の87%が2016年に支出・投資を増加させる予定であることを報告しています。事実、約半数（49%）が10%以上の増額を予想しています。

昨年の調査結果と比べると、支出・投資予定額の増加幅が最も大きいのは米国、メキシコ、日本、オーストラリアとなっています。そのうち、米国、日本、オーストラリアの3カ国では、エグゼクティブが適度または厳格な支出・投資制限を行うかわりに積極的な支出・投資を行い売上高を伸ばすと発言し、昨年からの大幅増加を達成しています。これとは対照的に、メキシコの回答者は、収益成長を目指すのではなく収益性を維持するために支出を増やすだろうと答えています。

売上高増加を目指し積極的な支出・投資を予定していると答えた回答者の割合

|         | 2015年<br>(回答者の割合) | 2016年<br>(回答者の割合) | 変化<br>(%) |
|---------|-------------------|-------------------|-----------|
| 米国      | 13%               | 31%               | +18       |
| 日本      | 16%               | 28%               | +12       |
| オーストラリア | 10%               | 19%               | +9        |
| メキシコ    | 33%               | 15%               | -18       |

全体的に、回答者の87%が2016年に支出・投資を増加させる予定であることを報告しています。

2016年の支出・投資の平均値については、インドは昨年よりやや減少したものの、依然として世界各国を抜いて一位を維持し、メキシコは予定投資額において二位となっています。（図3を参照。）

その他の国については、比較的消極的な支出・投資が予想されています。英国、中国、香港の回答者は控えめな増加を、カナダの回答者は昨年と同水準の支出・投資を予定していると答えています。支出・投資の平均値に大幅な減少が見られるのはアルゼンチンとブラジルです。

国によって異なる景況感を背景に、エグゼクティブ達は、2016年の支出・投資について実用的かつ選択的なアプローチを採用すると述べています。彼らは、国内市場や近隣市場における売上強化、キャッシュフローの最適化、成長機会を最大限に活用するための支出に焦点を当て、できる限り安定性とセキュリティを得ようとしています。すなわち、企業にとつてこれまで以上に選択的なリソースの配分が重要となっています。

### 国内売上高への依存拡大

エグゼクティブ達は、世界の政治不安や経済見通しの不透明性が及ぼす2つの主な影響について報告しています。第一に、回答者の41%が、2016年は身近なところに注意を向け、国内市場のウエイトを増やすと答えています。第二に、回答者の39%がリスク管理またはセキュリティへの投資額を増やすと答えています。(図4を参照。)

自国市場や近隣市場において安定性を求めるすることは、事業をその地域で行うことを意味します。例えば、北米地域の回答者の76%が、2016年の売上高は同地域内において最も増加する見通しであると答えています。同様に、ラテンアメリカ地域の回答者の67%が同地域における売上高の増加を見込んでおり、アジア／オーストラリア地域の回答者の69%が同地域の他の国(インドを除く)を主要なパートナーとして選択しています。

この傾向は欧州ではありませんが、全回答者の半分に満たない割合(47%)が西ヨーロッパを収益成長の主要ターゲットとして選択しています。ただし、欧州の回答者の28%が、東ヨーロッパにおける販売拡大を主に目指しており、ヨーロッパの販売ターゲットとして東ヨーロッパがアジアと同等の地位に置かれたことを示しています。

**回答者の10人中約7人(68%)が、キャッシュフローの最適化が企業にとって重要項目となっていると答えています。**

### 事業を確保するための現金の使用

回答者の10人中約7人(68%)が、キャッシュフローの最適化が企業にとって重要項目となっていると答えています。米国に拠点を置くグローバルな輸送・物流会社のCFOは、現金を「企業の正真正銘の資産」と呼び、厳格な運転資本管理により設備投資を自己資金で賄うことが可能となっている、と述べています。

### 図3

一部の国では、さらに積極的な支出・投資計画が見られます。

来年において自社の支出・投資額が変更される可能性はどの程度あると思いますか?

■ 2015年 ■ 2016年

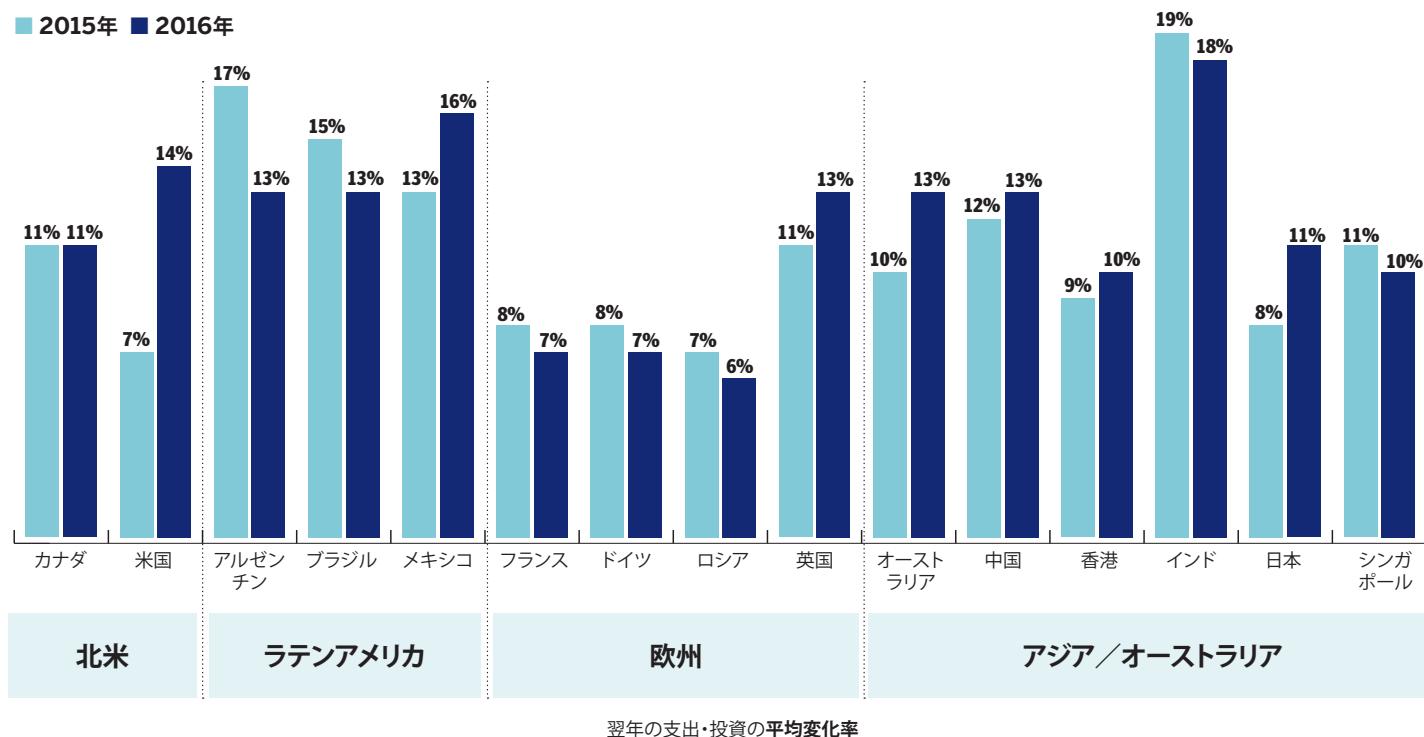
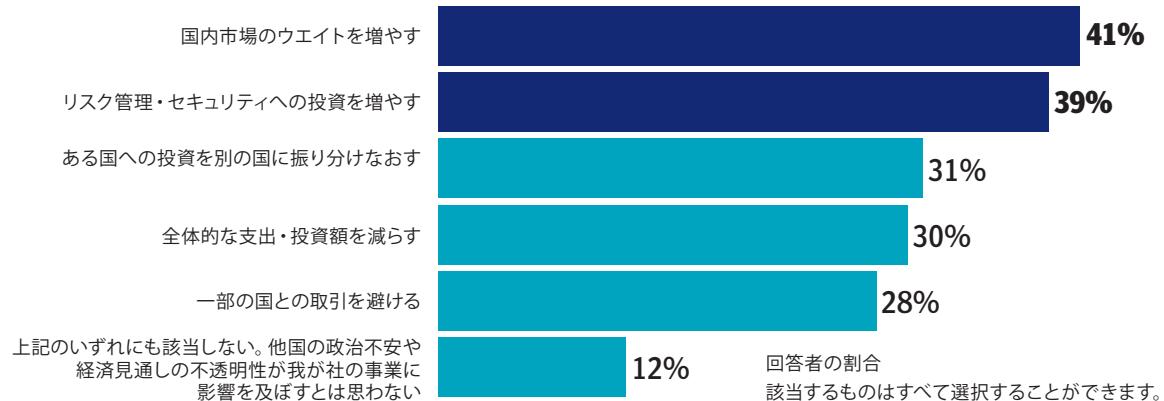


図4

企業は不透明な見通しに対処するために改革を行います。

来年にかけて、自国または他の国の政治不安や経済見通しの不透明性を原因として、あなたの会社が以下の措置をとることが考えられますか？



エグゼクティブ達のキャッシュフロー計画は、不透明性に対する警戒心と新たな事業機会を追及する必要性とのバランスを反映したものです。エグゼクティブ達は、現金の使用にあたり重要な点が二つあり、一つ目は事業の安定のために使用すること、二つ目は事業成長を目指すために使用することであると述べています。（図5を参照。）

世界中に拡大していくあらゆる脅威から会社を守る一方で成長機会を追及することは、多くの企業にとって最も重要な課題となっています。キャッシュフローの最適化には様々な戦略が計画されています。これには、売掛金の最適化（回答者の43%が選択）、買掛金の最適化（回答者の42%が選択）、異なる部門間の連携および連絡の改善（回答者の40%が選択）、テクノロジーへの投資によるキャッシュコンバージョンサイクルの可視性向上（回答者の43%が選択）などが挙げられます。

また、回答者の3分の1以上（36%）が、資金源を新たに追加してキャッシュフローを補足する必要が生じるだらうと答えています。エグゼクティブ達は、運転資本を増やすため、従来のクレジットラインやサプライチェーン・ファイナンスを利用することになるでしょう。

成長を支えるための選択的支出・投資

支出・投資予定額についても、事業の安定性と成長とのバランスを図ることが必要となってきます。企業は引き続き特定分野への投資に積極的ですが、警戒心を強めたエグゼクティブはこうした投資を賢明に行う必要があると主張しています。

図5

回答者は、キャッシュフローの最適化の最も重要な理由として事業の安定確保を挙げています。

あなたの会社が来年キャッシュフローの最適化を行う理由のうち、最も重要なものを以下から選んでください。

「\_\_\_\_\_十分な資金を得る」

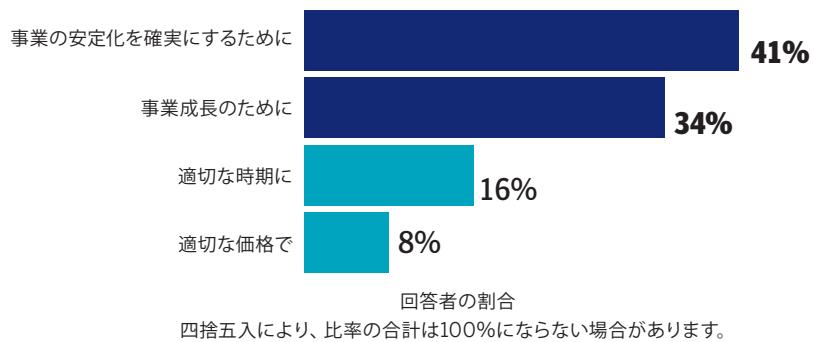
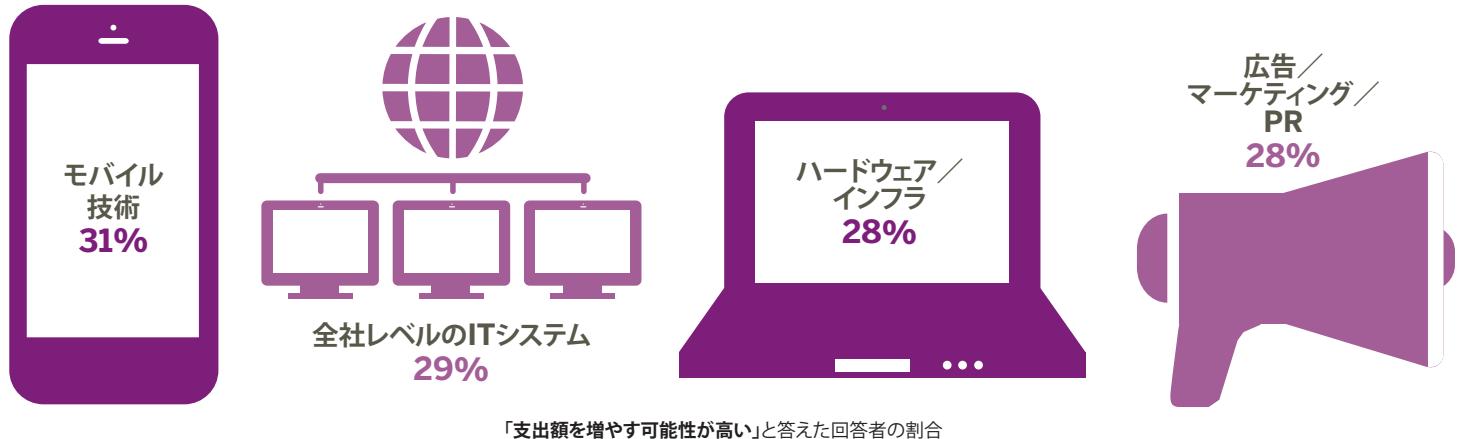


図6

回答者は、いくつかの重要な分野に支出・投資を振り分ける予定です。

昨年より支出額を増やす分野



今年の調査では、エグゼクティブ達が、利益成長に大きくかかわる新規製品／サービス開発または生産効率の改善に焦点を当てた投資を予定していることが明らかとなりました。回答者の10人中3人以上が、来年にかけてこうした投資を予定していると答えています。また、純利益の確保のために業務管理プロセスの効率改善にも投資が予定されています。

これよりは優先度が劣りますが、世界中のエグゼクティブは、生産能力、ビジネス情報・データ分析、販売、マーケティングなどの売上高改善項目にも投資を行う予定です。特にメキシコやアルゼンチンでは、生産能力の向上は投資の最優先項目です。アルゼンチンでは、生産能力向上のための投資を増額すると答えた回答者は35%と、昨年の調査結果の14%より増えています。メキシコでも同様に、昨年の調査結果の27%を上回る過半数の回答者(53%)が、生産能力向上のための投資を増額すると答えています。

調査結果では、特に事業成長およびキャッシュコンバージョンサイクルの管理向上を支援するためのテクノロジーに対する、エグゼクティブの期待度が示されています。回答者は、事業活動を支援するテクノロジーのための支出を優先事項とみなしています。回答者の10人中約3人が、モバイル技術(回答者の

31%)、全社レベルのITシステム(回答者の29%)、ハードウェア/インフラ(回答者の28%)関連の支出増額を計画しています。テクノロジーへの投資は、広告、マーケティング、PR関連の支出と同等に扱われており(回答者の28%)、事業成長にとっていかにテクノロジーが重要かを示しています。(図6を参照。)

メキシコおよびシンガポールのエグゼクティブはとりわけ、ますます拡大するモバイル技術の必要性への対応に取り組んでいます。今年の調査において、メキシコでは、去年の結果の23%に比べ、回答者の約半数(49%)がモバイル関連の支出を増額すると答えています。シンガポールでも同様に、去年の結果の30%に比べ、回答者の42%が2016年にモバイル関連の支出増額を予定していると答えています。

エグゼクティブ達は、テクノロジーへの投資を、広告、マーケティング、PR関連の支出と同等に重要なものとみなしています。

# 情報セキュリティ分野への投資増加

多くの企業にとって、事業成長計画は情報テクノロジーと密接に結びつくようになってきています。テクノロジーが複雑に組み合わさったグローバル事業環境において、エグゼクティブ達は、不適切な情報セキュリティに起因する事業リスクを強く意識するようになっており、テクノロジー関連の支出を節約することには消極的な態度を示しています。

回答者に2016年におけるIT支出の優先順位を尋ねると、情報セキュリティとしてデータ漏洩保護が僅差でトップに選ばれました（回答者の26%）。続いてビジネス情報・データの分析能力（回答者の25%）、モバイル技術への投資（回答者の24%）が挙げられています。社内インフラ（全社レベルIT、ハードウェア）およびクラウド・インフラも重要項目として注目されています。（図7を参照。）

エグゼクティブ達は、データ漏洩が会社にもたらす深刻な影響について明確に認識しています。回答者の約半数（48%）が、データ漏洩時の対応措置の策定・強化を実施しており、22%がこれを行う予定であると答えています。（図8を参照。）

事実、回答者の83%が2016年に情報セキュリティ関連の支出を増額する予定であり、約半数（49%）が現在より10%以上支出が増えるだろうと答えています。これらの計画は、回答者が事業の安定化に資金を投入する意図に基づいています。

図7

企業にとって最も重要なIT投資ニーズは何ですか？

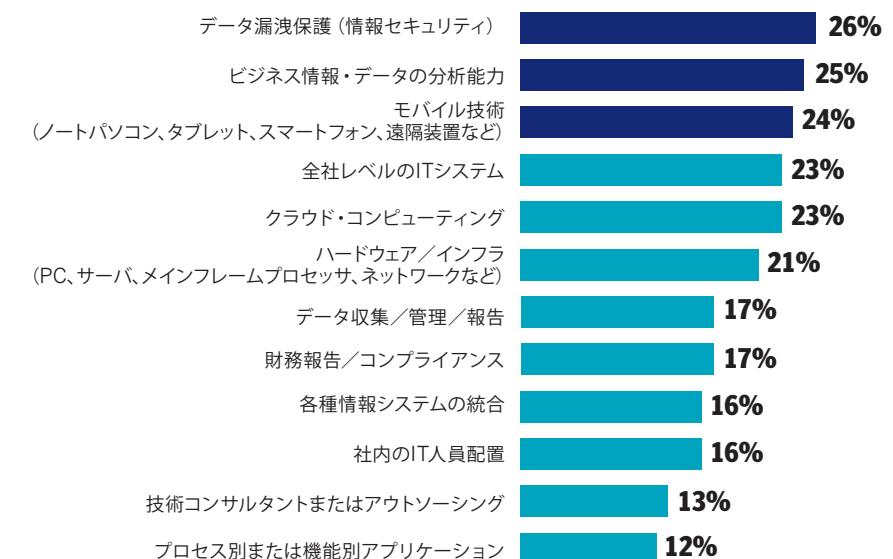


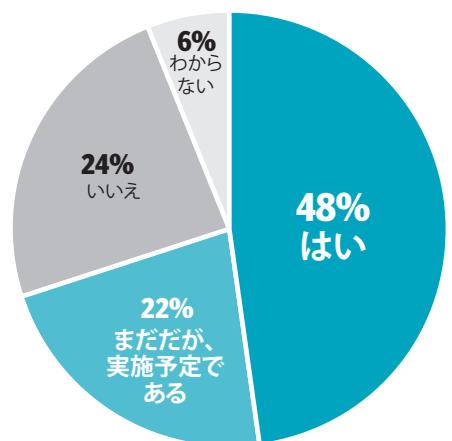
図8

大半の回答者は情報セキュリティをすでに策定・強化しているか、または近いうちにこれを実施する予定です。

あなたの会社ではデータ漏洩の対応措置を策定または強化していますか？

回答者の割合

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。



# 成長のための雇用に リソース投入

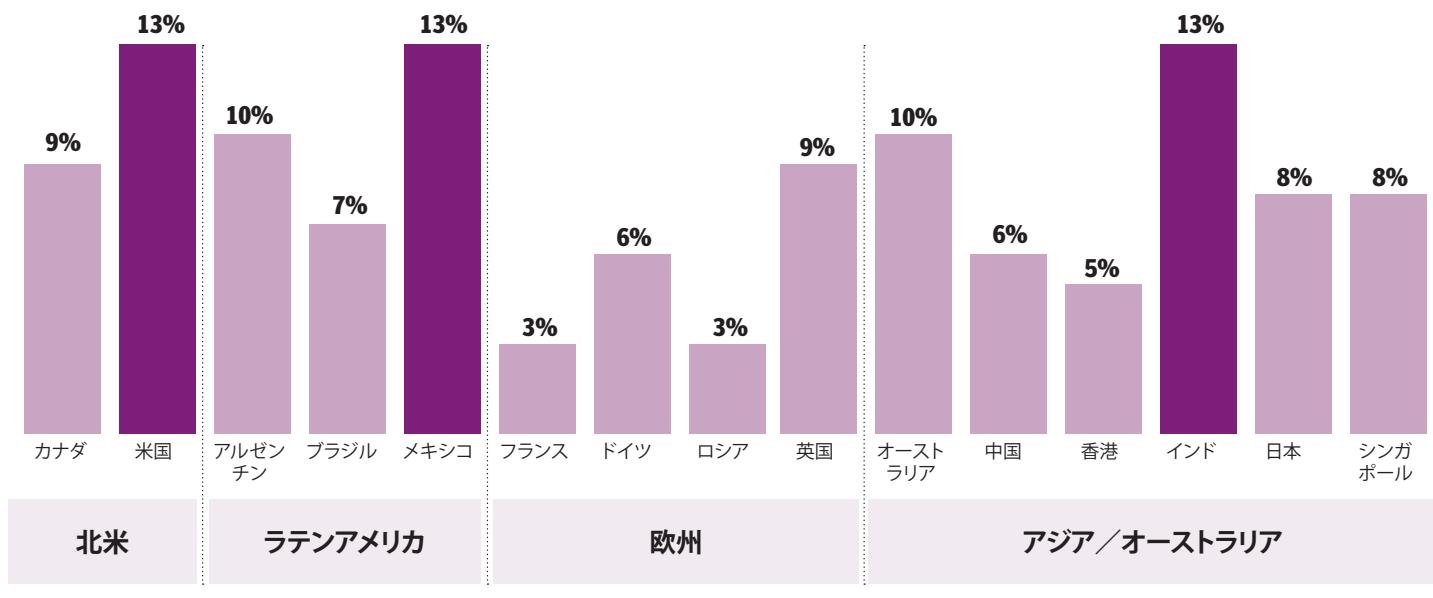
テクノロジーのみを頼りにする企業はほとんどありません。今年の調査では、エグゼクティブに人材雇用における優先事項について質問しました。図9は、2016年の人員増加について、各国の予想が様々であることを示しています。エグゼクティブ達は、2016年に人材雇用を平均9%増やす予定であると報告しています。特に増加が顕著な国は、米国、メキシコ、インドです。

全体的な支出と同様に、人員増加への投資は選択的に、かつ最も重要なニーズを満たすように配分されます。財務責任者は依然として、事業成長の目標を達成するために、熟練者や専門家のスタッフを増やす必要があると考えています。大半の回答者は、収益に直接関係しないスタッフ（バックオフィスやサポートなど）よりも収益成長を直接促すようなスタッフ（販売・マーケティング、経営管理など）を増やす必要性に注目しています。

図9

多く（特に米国、メキシコ、インド）の回答者は、人材の増員を予定している。

来年、あなたの会社の従業員数は世界的にどの程度変化すると思いますか？



## 将来の成長に向けた企業のポジショニング

本調査において、エグゼクティブの過半数（51%）は、熟練者や専門家を雇用できないために業績目標の達成が阻まれていると認めています。また、エグゼクティブの44%は販売・マーケティングのスペシャリストの雇用の困難さが、43%は経営管理職やITスタッフの人員不足が、業績に影響を及ぼしていると答えています。

### 必要な人員を確保できないことが会社の業績目標の達成を阻んでいると思いますか？

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 熟練労働者・専門職         | 51% |
| 販売・マーケティング        | 44% |
| 経営管理職             | 43% |
| IT                | 43% |
| 庶務・サポートスタッフ       | 40% |
| 肉体労働職・非熟練労働職      | 38% |
| オフィショア労働者・業務委託労働者 | 37% |
| 財務                | 36% |

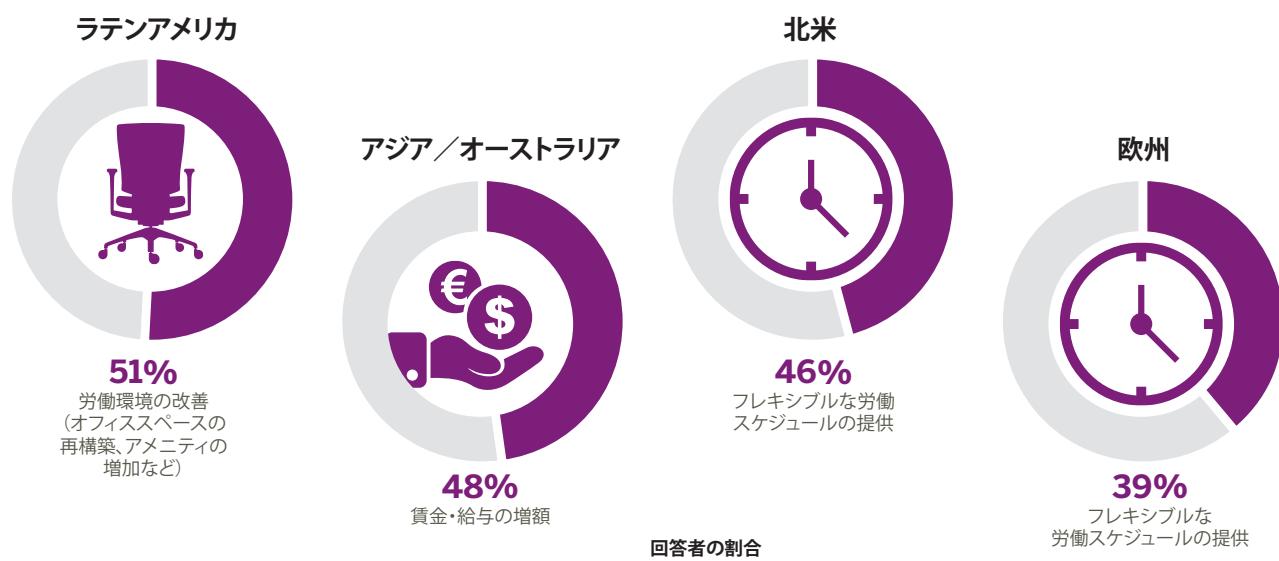
全般的に庶務やサポート業務のスタッフを雇用するために多額のリソースを積極的に投入したいと考える会社は多くありません。未熟練職や肉体労働職に対する需要が高いのは、香港、シンガポール、中国、ブラジルとなっています。

エグゼクティブ達は緊急に必要とされる人員確保の問題を解決するために、様々な取り組みを予定しています。これには、賃金や給料の増額、福利厚生の改善、労働環境の向上、労働条件の調整などが挙げられます。図10で示すように、人員確保の戦略は国によって少しづつ異なります。

### 図10

世界中のエグゼクティブは、2016年に人材を惹きつけ維持するための様々な戦略に焦点を当てています。

「人員確保・維持の対策として、あなたの会社が来年実施するものは何だと思いますか？」の質問に対して最も多かった回答



# 将来に向けたファイナンススキルの開発

事業環境の進化に伴い、CFOや財務部門の役割も複雑になってきます。財務リーダーやそのスタッフは、事業の安全を確保し重要な機会が最大限に活用されるよう支援するため、事業について、また、事業をとりまく環境について深い知識を得なくてはなりません。インドのある大手多角経営企業のCFOは、「過去のパラダイムは未来の旅を助けるものではない」と述べています。

本調査の回答者は、将来に備えるために、広い知識と優れたテクニカルスキルを得ることの重要性を認識しています。回答者に彼らの会社の成功に貢献するためにはどのような財務スキルが重要であるかを質問すると、回答者は、業界や市場に関する外的知識および自身の会社の事業に関する知識を深めることが、専門的な分析スキルやテクニカルスキルと同様に重要であると答えました。興味深いことに、エグゼクティブ達は、財務スタッフも同様のスキルを得ることが重要であると考えていました。

こうしたスキルは、大企業のリソースが最も堅固な基盤を持つ事業に投入されることが求められる世界において、ますます重要なものとなっています。世界各地（特に中国やブラジルなどの大規模経済圏）で起こっている経済的変化を背景に、企業はこれまで以上に支出に用心深くなり、成長機会を賢明に選択していくことに注意を払うようになっています。このためにも、財務部門は事業の仕組みから外れるわけにはいきません。財務リーダーは、事業の安定および成長に貢献するためにスタッフが最大限の努力を払えるよう努めなくてはなりません。

これを怠った場合について、英国を拠点とする世界最大規模の商業印刷会社のCFOは、「明日のCFOを創り出すことに悪戦苦闘することになる」と結論づけています。不確実性が増す世界において、知識は力となります。企業は目前の課題を切り抜けるために明日のCFOに頼ることになるでしょう。

会社の事業を安全に保護し、機会を確実に捉えるためには、財務部門は事業およびこれをとりまく環境について深い知識を得る必要があります。

## 最も開発すべき分野

|                       | 財務幹部<br>(回答者の割合) | 財務スタッフ<br>(回答者の割合) |
|-----------------------|------------------|--------------------|
| 業界・市場に関する深い外的知識の獲得    | 35%              | 35%                |
| より専門的な分析スキルの獲得        | 35%              | 37%                |
| 会社の事業に関する深い知識の獲得      | 34%              | 37%                |
| 財務・会計のテクニカルスキルの向上     | 33%              | 33%                |
| 人脈ネットワークや人間関係構築のスキル向上 | 32%              | 29%                |
| 財務部門以外の部署との密接な連携      | 31%              | 30%                |

# アメリカン・エキスプレスの 視点

第9回となる今年のアメリカン・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」では、世界のトップ企業のエグゼクティブを対象に調査を行い、めまぐるしく変化する世界経済についてその貴重な意見を伺うことができました。昨年の調査では、企業の業績予想と景況感についてまちまちな結果を得ました。これに対し、今年の調査では、世界経済の見通しが軟化し、全体的に警戒感が意識されるようになったと感じられます。

企業の多くがリソースの配分にますます選択的になりつつある一方、財務責任者の警戒感の高まりが、必ずしも支出・投資の減少を引き起こすことにはなりませんでした。

北米は景気拡大について楽観的な見方を維持していますが、カナダの経済信頼度は低下しており、楽観視は米国の経済見通しに大きく依存するものであることが確認されました。ラテンアメリカ地域では、メキシコの好景気が来年の同地域全体における景気拡大を牽引すると予想されます。アジア／オーストラリア地域では、インドの強い景況感およびオーストラリアの景気好転にもかかわらず、景気拡大の見通しは3年連続で縮小しており、本調査の開始以来初めて欧州を下回ることになりました。欧州では、英国の堅調さとフランスの史上最低水準からの改善を下支えに、現在、控えめな景気拡大の見通しが維持されています。

上級財務責任者は2016年の経済見通しに警戒感を強めているものの、引き続き事業成長への積極的な取り組みを行っています。彼らは、会社の事業成長に注力する一方で、以下の3つの分野において事業の安定およびセキュリティの確保を追及しています。1) 自国市場および近隣市場における売上強化への注力、2) キャッシュフローの最適化、3) 賢明な支出。

多くの企業は、利益成長に大きくかかわる新規製品／サービス開発または生産効率の改善に焦点を当てた投資を予定しています。エグゼクティブ達はまた、事業成長を支援するテクノロジーへの投資も重要視しています。彼らは、不適切な情報セキュリティに起因する事業リスク、ビジネス情報やデータの分析能力の重要性、モバイル技術の必要性を強く意識するようになっています。その結果、テクノロジー投資のウエイトの拡大が予想されます。

全体的な支出と同様に、企業は雇用への投資についても選択的になり、主要な事業のニーズを満たすような配分を行うでしょう。多くの財務責任者は、事業成長の目標を達成するために、今後1年間で熟練者や専門家のスタッフを増やす必要があると考えています。また、収益成長を直接促すようなスタッフの確保も重要視されています。

賢明な企業は、警戒心と投資の必要性とのバランスをとることが、持続可能な成長のための重要な力ギとなることを理解しています。このバランスを見つけるためには、効率性を見出すための適切なリソースを特定することも必要となります。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支出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。

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](http://www.americanexpress.com/corporate)をご参照ください。

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



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9回「将来の成長に向けた企業のポジショニング」は、CFOパブリッシングLLC (295 Devonshire Street, Suite 310, Boston, MA 02110) 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@cfo.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。CFOリサーチのメンバーは、セリーナ・ロジャース、デビッド・W・オーウェンズ、メアリー・ベス・フィンドレー、リンダ・クロックナー、クリス・シュミット、クリストファー・ワットで構成されています。

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。

2016年3月

Copyright © 2016 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。本文書のいかなる部分も、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。