

Roadmap to 2020

American Express CFO Future-proofing Survey

中堅企業調査レポート2016



ごあいさつ

アメリカン・エクスプレスでは、昨年に引き続き、国内の中堅企業を対象とした調査を実施し、その結果をまとめた報告書を作成いたしました。

日本経済はやや足踏みをしているといわれる状況の中、調査結果から中堅企業の2020年に向けた事業戦略や優先事項など、今後5年間の取り組みについて詳しい洞察を得ることができました。中堅企業の経営環境をめぐる意識としては、将来を楽観視できないものの、自社の競争力の源泉である商品・サービスや人材については自信を持っていることも明らかになっています。

さらにこの報告書では、中堅企業の経営者・財務責任者を含む経営層への定性調査を通じて、自社の課題をどう見ているか、また自身の役割や次世代への課題について変化する環境下でどう捉えているかなどの結果もまとめました。

報告書のタイトル「Roadmap to 2020」にありますように、この調査結果が、2020年に向けてさらなるビジネス成長への手掛かりとなれば幸いです。

アメリカン・エクスプレスは、今後も企業経営に関わられる全ての皆様にご活用いただけるツールを提供できるよう邁進してまいります。

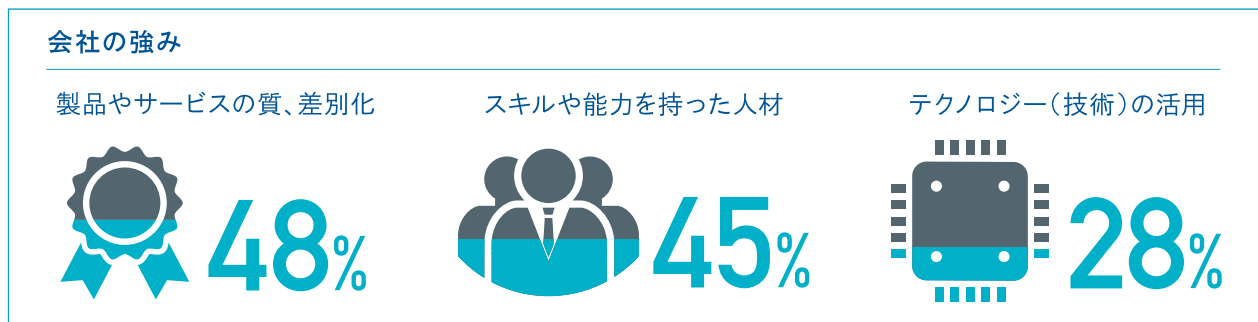
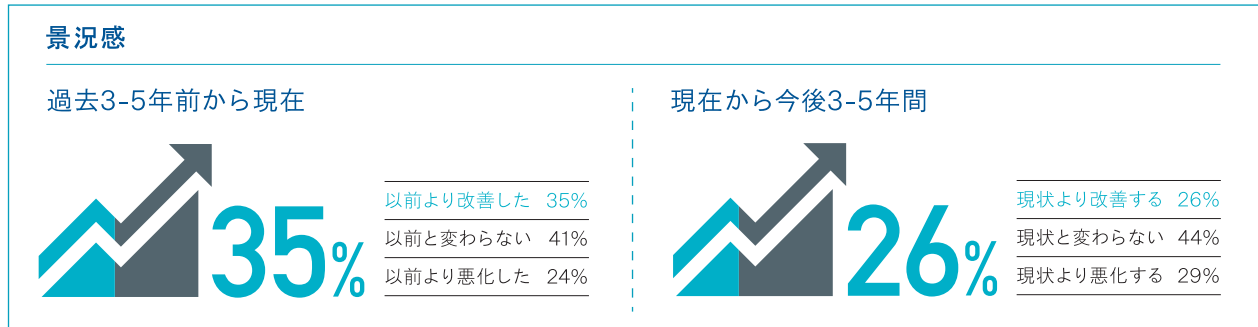


A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Shigenori Sugiyama'.

アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc.
法人事業部門 副社長 ジェネラル・マネージャー
須藤 靖洋

KEY FINDING 1 中堅企業の経営環境

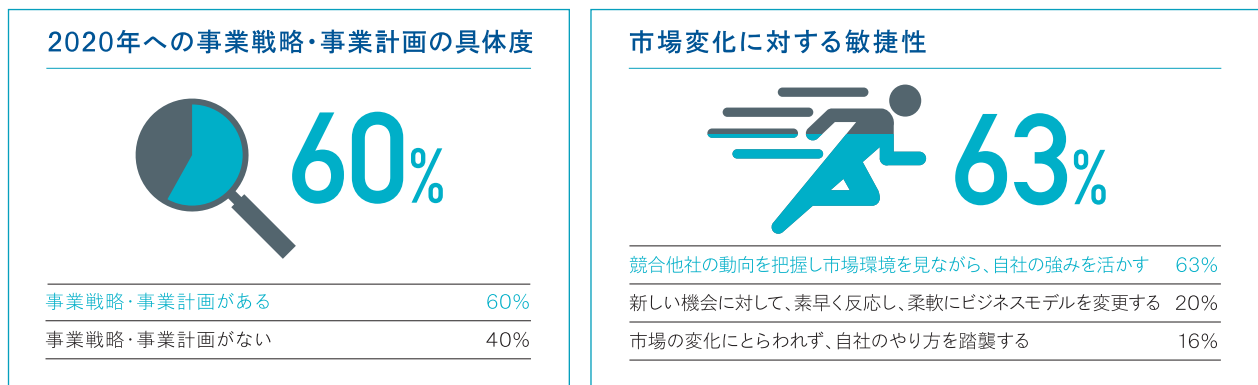
中堅企業は、自社の商品・サービスや人材に自信を持ち、テクノロジー(技術)の活用も進め、それぞれに「強み」を有している場合が多い一方、景況感は弱含みの傾向が見られます。



※ 複数回答、トップ3

KEY FINDING 2 2020年に向けた事業戦略

2020年は東京オリンピック・パラリンピックの開催年ですが、それ以降について成長を予測するか、反動を予測するかで事業計画が変わります。



※ 複数回答、トップ3

KEY FINDING 3 海外展開

グローバル経済が中堅企業に与える影響は、ほぼ半数という結果になりました。国内経済が縮小傾向にある中、好機があれば海外展開も意識しているようです。

グローバル経済の動向にビジネスの影響を受ける度合い



非常にインパクトがある	9%
多少のインパクトがある	42%
あまりインパクトがない	33%
全くインパクトがない	16%

海外取引の有無



頻繁にある	14%
多少はある	19%
たまにある	12%
現在はないが、将来的には予定がある	11%
現在も将来も予定はない	44%

KEY FINDING 4 事業継承

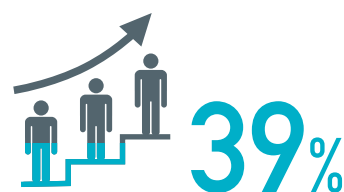
事業継承を明確な計画として据えている中堅企業は少数派です。人材の確保や教育そのものに難しさがあることなどが原因で、継承を計画化すること自体がまだ一般的ではない場合があります。

事業継承のための明確な計画の有無



計画はないが、今後考えていく予定	38%
計画もなく、今は考える予定はない	15%
計画はあるが、詳細は今後詰める予定	34%
明確な計画がある	12%

事業継承に向けた課題



次の経営陣になる人材の教育	57%
次の経営陣になる人材の確保	55%
現役の高齢化	39%
経営理念の継承	32%
組織変更	29%

※ 複数回答、トップ5

中堅企業の経営環境

中堅企業を取り巻く経営環境の現状は、国内経済動向の下向、労働人口の減少、個人消費の低減といったネガティブなマクロ要因が重大な脅威・リスクとなっています。

一方で、中堅企業は、自社の商品・サービスや人材に自信を持ち、テクノロジー(技術)の活用も進め、それぞれに「強み」を有しています。

2016年の景況感

景況感

過去3-5年前から現在



以前より改善した	35%
以前と変わらない	41%
以前より悪化した	24%

現在から今後3-5年間



現状より改善する	26%
現状と変わらない	44%
現状より悪化する	29%

将来に対するリスク

2020年までの会社へのリスク

国内経済状況



52%

労働人口の減少



33%

個人消費の低減



30%

国内経済状況	52%
労働人口の減少	33%
個人消費の低減	30%
自社事業、サービス自体の弱体化	28%
技術革新	19%

※ 複数回答、トップ5

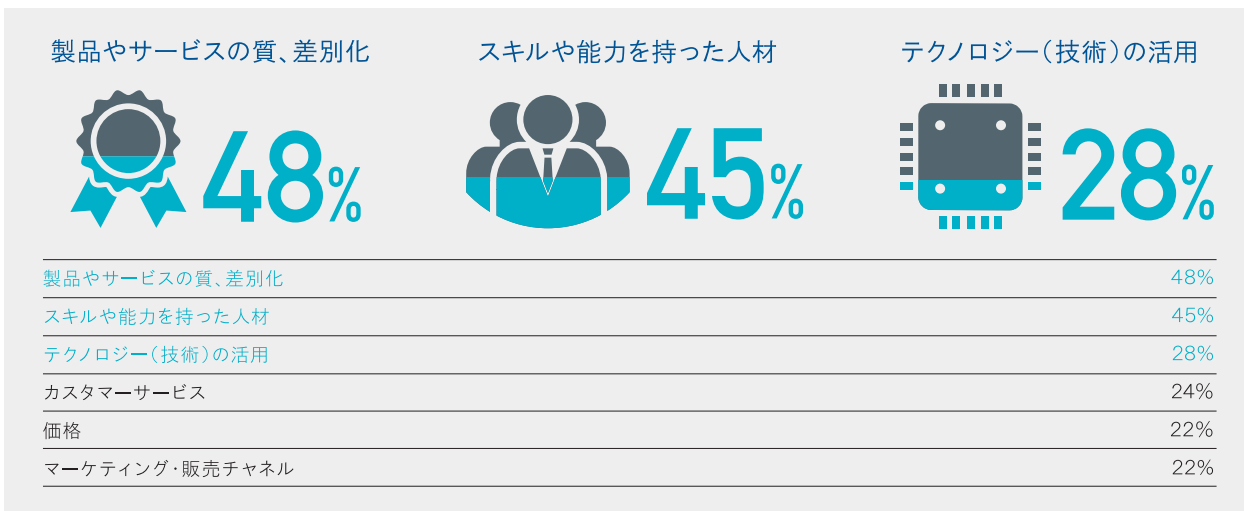
2020年までの会社へのリスク度合い



66%

非常に重大なリスク	15%
ある程度重大なリスク	51%
多少のリスク	34%
特にリスクとは感じない	0%

会社の強み



※ 複数回答、トップ6

一見好況と見られる業界でも…

“インバウンドで好調な宿泊業界。
しかし外国人は
いつ来なくなるか分からない。
何か起きたら半減以下になることは
過去に何度もあった。
日本人の底堅いマーケットを
きちんと獲得しておかないと厳しい。
今はバブルみたいなもので、
いつ弾けるか分からない。”

サービス業

需要に見合う人員確保が課題

“マイナンバーの立ち上げ以降、
セキュリティの見直しがあったり、
各種システムも入れ替えようという
時期になり景気は回復している。
しかし、忙しいのにSEが非常に
足りない。本当に活況だけれど、
人がいなくて受けられない。”

ソフトウェア業

外部要因への依存が悩み

“中国のバブルが弾けて
業界は非常に苦しい。
その中で唯一リサイクルに
携わっている会社だけが良い。
レアメタルの問題で政府も
リサイクルに力を入れるようになり、
会社の業績は急激に伸びた。
今後どれだけ伸びるかは国民の
リサイクル意識にかかわっている。”

製造業

売上が伸びても利益は増えない

“景気が良くなると仕事は増えるが、
景気が悪くなると同じことをやるのに
値段を下げてくれと言われてしまう。
仕事を受けるにはそれだけ
人件費がかさんでいく業態なので、
売上が上がっても本当に
儲かるのかというと微妙だ。”

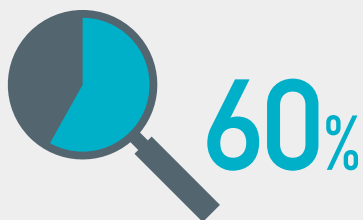
サービス業

2020年に向けた事業戦略

2020年は東京オリンピック・パラリンピックの開催年であり、そのイベントに向けた様々な事業が見込まれます。しかし、オリンピックを直接の商機とする業界は限られていて、間接的な好影響を期待するにとどまるようです。またそれ以降について成長を予測するか、反動を予測するかで事業計画が変わります。

事業戦略・事業計画の具体度

2020年への事業戦略・事業計画の具体度



事業戦略・事業計画がある	60%
事業戦略・事業計画がない	40%

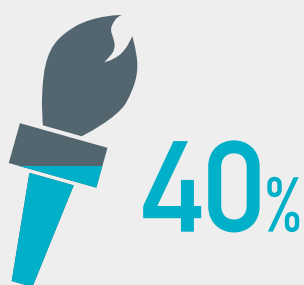
2020年への事業戦略・事業計画の実現可能性



充分達成できる	9%
概ね達成できる	44%
一部達成できないかもしれない	44%
達成できる見込みがあまりない	2%

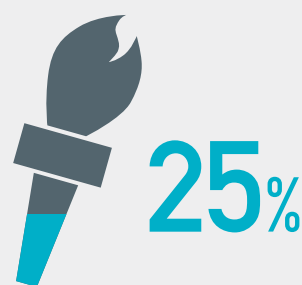
2020年東京オリンピックに向けたビジネスプランの有無

2020年東京オリンピックの影響



非常にある	8%
多少ある	32%
あまりない	38%
全くない	21%

2020年東京オリンピックに向けたビジネスプラン



ビジネスプランがあり、既に着手している	10%
ビジネスプランはあるが、まだ着手はしていない	15%
ビジネスプランはないが、これから検討する予定	26%
ビジネスプランはなく、検討する予定もない	50%

2020年に向けた事業計画にみる4タイプの企業像

- 外部要因への考え方は、経営層の主観が大きく反映されています。
- 外部要因のインパクトをどのように見積もるかで、商機への対応も判断が分かります。
- 新しいことに取り組む姿勢はどの企業もあるものの、現業の成長と捉えるか、脱現業を余儀なくされるかは、自社の力量次第であると経営層は判断しています。

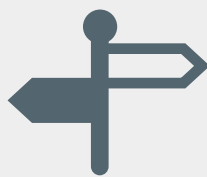
景気・外部要因への
楽観・期待感



外部要因のチャンスを最大限に生かし、
新しい施策を打ち出すために…

【現業ベースの大幅成長】

- 現状に余裕あり ●業界の将来性あり ●経営決断のスピードが速い
- 商機への取り組み対応力有 —



景況が良いうちに、将来の成長を可能にする
基盤を作るために…

【前向きな事業転換】

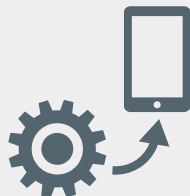
- 現状好調 ●リソース不足 ●進んでリスクを取る
- 商機への取り組み対応力無 —



景況に左右されやすい売上追求よりも、
収益性改善を進めるために…

【現業ベースの堅実路線】

- 商品、技術力に自信あり ●現状維持 ●不要なリスクは取らない
- 商機への取り組み対応力有 —



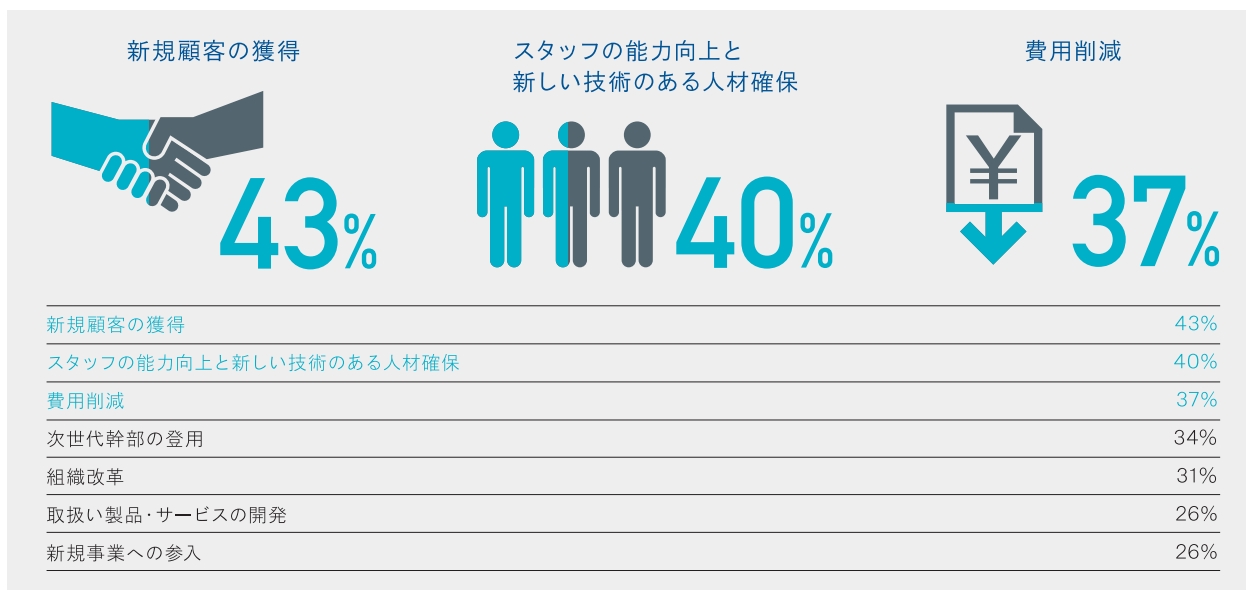
景況に左右されやすい現業継続以外で
光明を見出すために…

【やむを得ずの脱現業】

- 業界としての先行き不安 ●独自路線志向 ●自社事業・サービスの弱体化を不安視
- 商機への取り組み対応力無 —

景気・外部要因への
警戒感・不透明感

2020年への優先度の高い取り組み



※ 複数回答、トップ7

費用削減への取り組み

“中国への業務発注単価がものすごく上がり、東南アジア、特にベトナムを必死に開拓。自前の拠点を持つのは経営的に無理なので、現地ของบริษัท、または大企業がベトナムに置いている拠点を使わせてもらう。そこと提携すれば、日本でやる単価の半分くらいで回る。”

ソフトウェア業

製品・サービスの開発

“インターネットを使って自分で旅行の手配をするお客様が増えているので、インターネットにはない付加価値のついた商品展開をしていく。魅力のある旅行プランや、現地でお金を払うことがないかたち。そういう差別化をしていく。”

サービス業

新規事業への参入

“商社なので、メーカーとエンドユーザーの真ん中で板挟みになり、川上に行くか川下に行くか、いつも議論になる。我々ができる範囲でメーカーとして打って出たい。今の商材にとられると大局が見られないので、全く関係のない分野でも進出する。”

商社

新規事業への取り組み、リスク姿勢、敏捷性

新製品・新サービスなどの市場導入度



1年以内に新製品・新サービスなどを市場に導入した	18%
3年以内に新製品・新サービスなどを市場に導入した	22%
3年以内に新製品・新サービスなどを市場に導入していないが、今年も導入する予定	20%
3年以内に新製品・新サービスなどを市場に導入しておらず、今年も特に予定はない	40%

市場変化に対する敏捷性



競合他社の動向を把握し市場環境を見ながら、自社の強みを活かす	63%
新しい機会に対して、素早く反応し、柔軟にビジネスモデルを変更する	20%
市場の変化にとらわれず、自社のやり方を踏襲する	16%

現業ベースの大幅成長

“グループ会社の設備が7倍のキャパシティになる。そこに連動させて自社の売り上げを5倍にしようという計画。売上1割増なら手なりでできるが、2倍にするには考え方が全然ちがう。5倍にするにはどうするかから発想してプランを考えている。”

サービス業

前向きな事業転換

“現業は非常に好調だが、需要が増えても人手不足で対応できない。さまざまな顧客を蓄積できたことを考えて、モノを作って売ることから、その後の運用サービスへ転換したい。そのために人員を4割増やして、サービス分野の知見がある人材へ育てていくプランを持っている。”

ソフトウェア業

新しいことへの取り組みや必要性についてはどの企業も共通して意識しているものの、リスク許容度に対しては業界でのポジショニングや社風が関係していると思われます。競合企業に対するスピードを重視する企業もあれば、慎重な企業もあります。従業員の意識改革が必要な会社もあり、その場合は経営者のリードが大切。一方で経営者が脱現業に力を入れるあまり、現業を現場任せにしている場合もあります。

海外展開

グローバル経済や中国経済の動向が中堅企業に与える影響は、ほぼ半数という結果になりました。海外取引をしている中堅企業は未だ少数派ですが、国内経済が縮小傾向にある中、好機があれば海外展開も意識しているようです。しかし現状では政治情勢の影響や、国内ビジネスとは勝手が異なる難しさがあるため、なかなか進捗を図りにくい面があるようです。

グローバル経済の影響

グローバル経済の動向にビジネスの影響を受ける度合い



非常にインパクトがある	9%
多少のインパクトがある	42%
あまりインパクトがない	33%
全くインパクトがない	16%

中国経済の動向にビジネスの影響を受ける度合い



非常にインパクトがある	8%
多少のインパクトがある	38%
あまりインパクトがない	34%
全くインパクトがない	20%

海外取引の有無



頻繁にある	14%
多少はある	19%
たまにある	12%
現在はないが、将来的には予定がある	11%
現在も将来も予定はない	44%

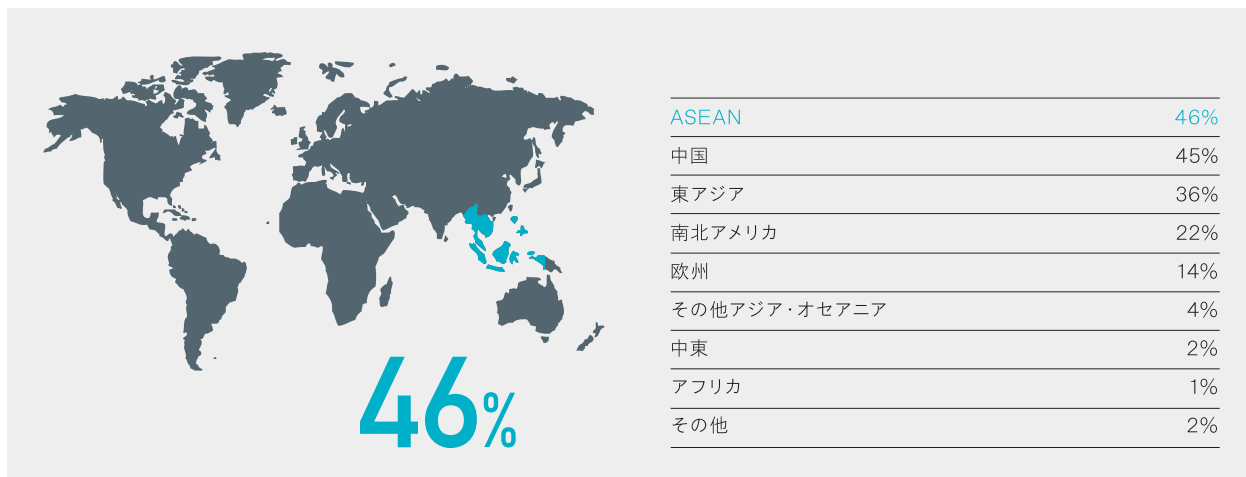
海外取引の内容



必要に応じて日本から出張する	73%
海外にオペレーションのための拠点がある	29%
海外の会社と提携関係がある	28%
海外からクライアントが日本に出張してくる	21%
主にオンラインで取引している	14%
その他	2%

※ 複数回答

海外取引国



※ 取引上位3カ国、複数回答

チャンスへの準備を進めておく

“今はメイドインジャパンが見直され、量はないが付加価値をつけて利益を確保できる。中国に関しては今の状況だと怖くて進出できない。商機は見えていないが、チャンスがあったら今度はすぐに展開したい。国内だけでは需要が本当に少なく、それを取り合う消耗戦をずっとやってきてもう限界だ。”

商社

東南アジアに注目

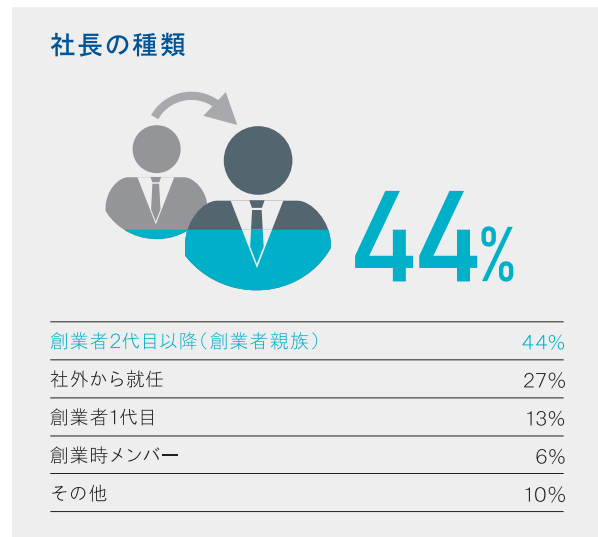
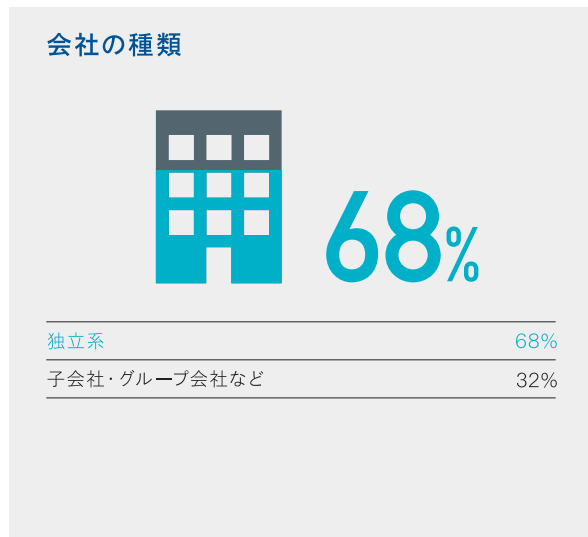
“日本の人口は間違いなく減るので、残念ながら国内のビジネスは将来性がない。むしろ東南アジアに目を向ければ大きなビジネスがあるのではないかと思っている。今はまだトライアルで、商社を介在させて輸入しているが、有望な市場になれば駐在員を置く。”

製造業

事業継承

事業継承が明確な計画として据えられている中堅企業は少数派です。望ましい次のリーダーのイメージはありますが、そのための人材の確保や教育そのものに難しさがあることや、逆に後継者が決まっている会社もあり、継承を計画化すること自体がまだ一般的ではない傾向にあります。

会社・社長のプロフィール



リーダーシップ型の社長

“社長は商品企画や営業も兼務してのトップ。人に任せるのではなく、自分がいろいろ口出しして決めていかないとダメ。強烈なリーダーシップで、発想も含めて自分で考えて、自分で下ろして引っ張らないといけない会社なので。”

サービス業

バランスが大切

“イケイケドンドンのトップダウンでやるのは疑問があるし、かといってみんなの意見を聞きすぎたら決まらない。決める時にはズバツと決めなければいけない。”

サービス業

ムードメーカーが必要

“今は、とにかく盛り上げてもらう感じ。モチベーションを高めるために報奨制度を作ろうとか。次の社長も同じムードメーカーでもいい。細かいところは副社長や専務でちゃんとして、トロイカでやればいい。トッパーじゃ絶対に無理。”

ソフトウェア業

中堅企業に具体的な継承プランがない要因は主に3つ考えられます。

1. 規模が小さい会社ほど人材が少ない/よい人が来ない。
2. オーナー社長の親族継承が決まっていたり、親会社から天下りになる。
3. そもそも“経営”を教えることは難しいという現実。

事業継承プランの有無

事業継承のための明確な計画の有無



53%

計画はないが、今後考えていく予定	38%
計画もなく、今は考える予定はない	15%
計画はあるが、詳細は今後詰める予定	34%
明確な計画がある	12%

事業継承に向けた課題



57%



55%



39%

次の経営陣になる人材の教育	57%
次の経営陣になる人材の確保	55%
現役の高齢化	39%
経営理念の継承	32%
組織変更	29%

※ 複数回答、トップ5

期待されるリーダー像

今のリーダー



慎重派
的確な判断力
アイデア



次のリーダー



行動派
的確な判断力+冒険心
アイデア+危機管理

まとめ

- 2020年への見通しは楽観と警戒が交錯
- 縮小する国内市場→海外展開を模索
- 次世代継承への対応は後手にまわる

昨今の景気動向をはじめとする経営の外部環境は、中堅企業単体では制御できず、2020年への見通しは楽観と警戒の間で大きな幅があります。商機を活かして成長につなげられる会社もあれば、商機があっても業界の特性や会社の体質から対応しにくい会社もあります。東京オリンピック効果への期待も、右肩上がりの業績アップを見込んでいる会社もあれば、その後の業績悪化を織り込んでいる会社もみられます。

2020年に向けて、過半数の中堅企業が事業戦略・計画を持っているものの、今後の事業戦略の考え方をみると、事業転換ないし思い切った脱現業へ向かうなど、岐路を迎えている会社もあります。現業を継続するにせよ転換するにせよ、新しいことに取り組む必要は強く認識されている一方で、経営層のリスクを取る姿勢や取り組みのスピード感は個々の会社の事情に左右されます。

そのような中、取り組みの1つに、海外展開の可能性が模索されています。国内市場が縮小する中で、中国の巨大市場は魅力的なものの、固有の難しさも警戒されています。

新しいことを推進するために、次のリーダーへ期待が集まります。今以上のチャレンジを可能にする人材が求められます。そうしたリーダー像はイメージとして待望されているものの、そのために継承プランを持つことは中堅企業ではまだ一般的ではありません。次のリーダーとなる人材を確保するだけでなく、どうやって経営トップに育てるかは難しい課題です。継承のための計画は事業計画に比べれば希薄であり、必要と考えても後手になりがちな現状がうかがわれます。

今回の調査について

アメリカン・エクスプレスは、2016年5-6月に日本の中堅企業*を対象とした「ビジネスに関する調査」を実施しました。

* 年間の売上規模が約5億円以上250億円未満の企業

中堅企業の今後の事業戦略や、次世代への事業継承にとって、どのような課題が意識されているか、どのようなプランが策定されているかを把握するため、250社を対象としたアンケート調査を行いました。また、課題の内容やプラン策定を詳しく捉えるため、9名の経営層の方々に個別インタビューを実施しました。

【調査概要】

調査方法：オンライン調査およびインタビュー形式

調査地域：定量調査 / 全国、定性調査 / 首都圏

調査対象：年間の売上規模が約5億円以上250億円未満の企業の経営者、財務・経理責任者など

サンプル数：定量調査 / 250名、定性調査 / 9名

実査期間：2016年5-6月

調査協力：株式会社 カンター・ジャパン

アメリカン・エクスプレス 法人事業部門について

アメリカン・エクスプレス法人事業部門は、Fortune500社の60%以上の企業が導入している法人向けペイメント・ソリューションを提供しています。カード会員の利便性・安全性だけでなく、企業の出張交際費の最適化や、煩雑な経費業務の大幅な簡素化を実現する「アメリカン・エクスプレス・コーポレート・カード」やサプライヤーの選定から、請求処理、支払い、照合にいたるまでの一連の膨大な一般間接購買プロセスを合理化するためのプログラム「コーポレート・パーチェシング・ソリューション」、利用した航空券の一括精算や利用データの抽出を可能にする旅行代金一括請求システム「ビジネス・トラベル・アカウント」など、グローバルな経費管理サービスを、国内外の多くの企業・団体に提供しています。

お問い合わせ先

アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc.

▶ www.americanexpress.co.jp/cs