

BUSINESS ENVIRONMENT AND WORKING STYLES

American Express CFO Future-proofing Survey 2017

ごあいさつ

アメリカン・エクスプレスでは、今年で3回目となる日本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。

調査では、中堅企業における景況感や事業継承などに加え、3年から5年後の事業戦略や優先事項などについても調査し、今後の取組についての洞察を得ることができました。

中堅企業をとりまく景況感としてはやや改善の兆しがみられる中、自社の競争力の源泉である人材や商品・サービスについて自信を持っており、市場環境や競合の動向を把握しながらも自社の強みや方法を優先しているビジネススタイルの企業が多いことが分かりました。

さらに昨今話題となっている「働き方改革」についても調査をしました。中堅企業においても働き方の意識改革や業務効率化に取り組みを始めている企業があることが分かりました。

またこの報告書では、中堅企業の経営者や幹部層への定性調査を通じて、自社の課題をどうみているのか、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。

この調査結果が、中堅企業の皆様のビジネスの更なる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。



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 01 中堅企業の経営環境

景況感については3割が以前より改善を実感し、同じく3割が今後の景気改善を予測。
労働人口の減少を脅威と捉える一方、自社の人材や製品・サービスの質に自信がうかがえます。

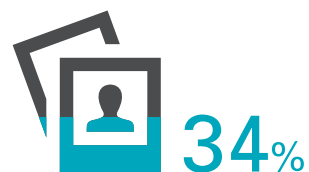
今後3～5年間で現状を比べた場合、
景況感はどうか

現状より改善する



3～5年を見据えた場合に、
あなた自身の会社に対して、
脅威またはリスクと思われるものはどれか

労働人口の減少



あなた自身の会社の「強み」として
あてはまるものはどれか

スキルや能力を持った人材



KEY FINDING 04 働き方改革

政府が一億総活躍社会の実現に向けて推進している「働き方改革」には、半数以上が取り組んでいます。
ライフステージに合わせた働き方や柔軟な働き方の実現で成果が見られるものの、意識改革の必要性を感じているようです。

あなた自身の会社の働き方改革の
取り組み状況をどのように評価するか

取り組んでいる



働き方改革について、
現在実施している取り組みは何か

長時間労働の是正



働き方改革について、
現在実施している取り組みの成果は何か

子育て、介護、病気の治療と仕事の両立の支援



KEY FINDING 02 将来に向けた事業戦略

8割が事業戦略・計画を持っているのに対し、実現可能性についてはポジティブな回答が約半数という結果に。
中期的な取り組みとしては、人材確保の優先度が高くなっています。

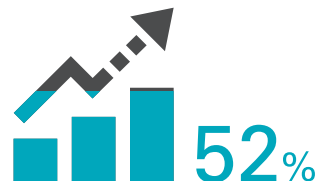
あなた自身の会社では、3～5年を見据えた
事業戦略・事業計画は
どの程度具体的に決まっているか

事業戦略・事業計画がある



あなた自身の会社で設定されている、
具体的な事業戦略・事業計画の
実現可能性はどの程度か

達成できる



あなた自身の会社で3～5年を見据えた
事業戦略・事業計画で
優先度の高い取り組みはどれか

スタッフの能力向上と新しい技術のある人材確保



働き方改革について、
現在実施している取り組み(自由回答抜粋)

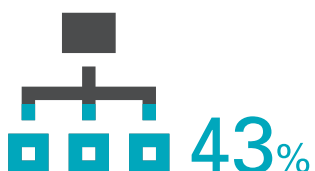


KEY FINDING 03 事業継承

事業継承や次世代リーダー育成に関して計画がある会社は4割にとどまりました。
今後の課題として、経営を担う人材の確保や現役の高齢化が挙がっています。

あなた自身の会社では、今後事業継承
(組織の次世代リーダー育成)のための
明確な計画があるか

計画がある



あなた自身の会社では、
今後事業継承(組織の次世代リーダー育成)に向けてどのような課題があるか

次の経営陣になる人材の確保



現役の高齢化



KEY FINDING 05 決済方法／経費処理

取引先との決済方法で最も多いのはネットバンキングを利用した銀行振込。
決済方法の理由としては、自社へのメリット優先が多いほか、自社の慣習により決めている企業も多く見られます。

あなた自身の会社は取引先との決済を
どのような方法で行っているか

銀行振込(ネットバンキング)



銀行振込(窓口)



手形・小切手



現金



01 | 中堅企業の経営環境

中堅企業は、自社の人材や製品・サービスの質を強みとして認識していますが、労働人口の減少がそれを揺るがす脅威となっています。消費低下や市場環境の縮小が経営環境の見通しの悪さに繋がる一方で、景況感について3割が以前より改善した、今後は現状より改善すると感じています。

会社の強み



Q あなた自身の会社の「強み」としてあてはまるものはどれか

スキルや能力を持った人材	44%
製品やサービスの質、差別化	38%
テクノロジー(技術)の活用	20%
カスタマーサービス	17%
価格	17%
マーケティング・販売チャネル	16%

※複数回答、トップ6

現在・今後の景況感



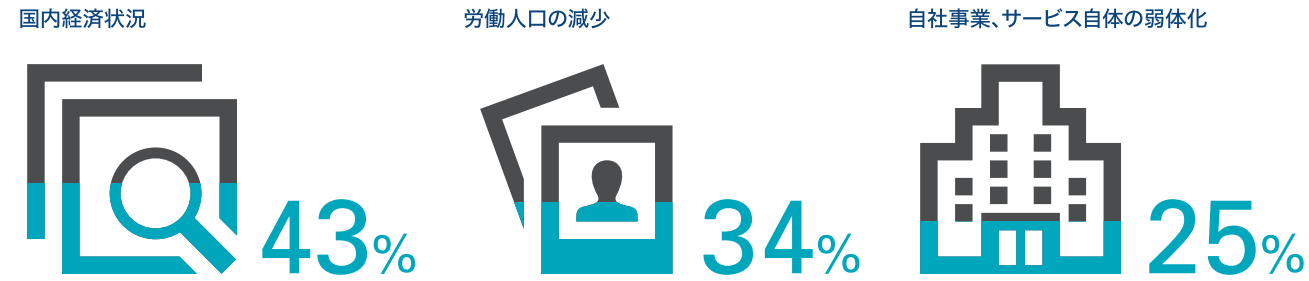
Q 過去3~5年前と現状を比べた場合、景況感はどうか

以前より改善した	31%
以前と変わらない	48%
以前より悪化した	21%

Q 今後3~5年間で現状を比べた場合、景況感はどうか

現状より改善する	28%
現状と変わらない	49%
現状より悪化する	23%

将来に対するリスク



Q 3~5年を見据えた場合に、あなた自身の会社に対して、脅威またはリスクと思われるものはどれか

国内経済状況	43%
労働人口の減少	34%
自社事業、サービス自体の弱体化	25%
個人消費の低減	23%
国内の既存競合会社による事業モデルの変革	17%
技術革新	15%

※複数回答、トップ6

経営環境をどう感じているか(自由回答抜粋)

今後3~5年間の景況感改善すると考えている層

- 基本的には世間の相場に左右されない客層をターゲットにしているが、順調に売上が毎年7~10%上がってきている。景気が良いか悪いかと言われれば良いほうだと思う。(サービス業)
- おかげさまでニーズは増えている。今後も景気の良さは続くと思う。急に伸びるなど劇的にというのはないと思うが、ある業種のお客様がダメなら、他の成長している業種のお客様を取り入れていく。(サービス業)
- いま都内では費用をかけた建築物が増えるなど、公共施設を充実させているので右肩上がり。受注件数も増えている。(建築業)

今後3~5年間の景況感悪化すると考えている層

- 全体から見ると業界の規模は縮小していくと思われる。自動車や家の数の減少に伴い、個人の契約数も減っていく。一方で企業に対しては、レピュテーションリスクを予防するコンサルティング会社が増えるなど、新しいリスクに備える対応策も出てきている。(保険業)
- 保険業の競争は激しさを増し、当社の利益が少なくなってきた。同じパイの奪い合いが熾烈で、手数料がどんどん下がっている。(保険業)

02 将来に向けた事業戦略

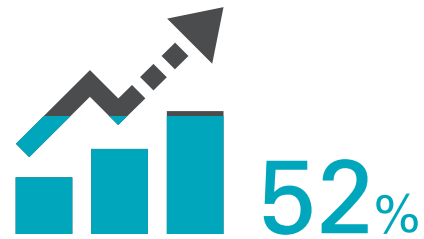
8割が事業戦略・計画を持っているのに対し、実現可能性についてはポジティブな回答が約半数にとどまりました。働き方改革、海外・事業拡大展開、新技術の活用など様々な計画がある中で、人材確保と新規顧客獲得の優先度が高くなっています。海外取引でも人材不足という課題が浮上。

事業戦略・計画の有無



Q あなた自身の会社では、3～5年を見据えた事業戦略・事業計画はどの程度具体的に決まっているか

具体的な事業戦略・事業計画がある	35%
今後1～2年の事業戦略・事業計画はある	42%
具体的な事業戦略・事業計画はない	23%



Q あなた自身の会社で設定されている、具体的な事業戦略・事業計画の実現可能性はどの程度か

充分達成できる	6%
概ね達成できる	46%
一部達成できないかもしれない	46%
達成できる見込みがあまりない	2%

※246名より回答

事業戦略・計画の取り組み

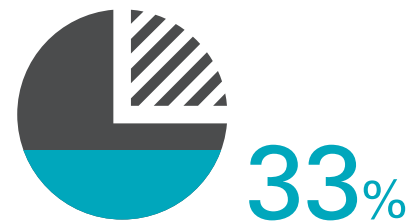
スタッフの能力向上と
新しい技術のある人材確保



新規顧客の獲得



費用削減



Q あなた自身の会社で3～5年を見据えた事業戦略・事業計画で優先度の高い取り組みはどれか

スタッフの能力向上と新しい技術のある人材確保	44%
新規顧客の獲得	43%
費用削減	33%
次世代幹部の登用	28%
組織改革	27%
取り扱い製品・サービスの開発	24%

※複数回答、トップ6

事業戦略・事業計画の具体的な内容(自由回答抜粋)

スタッフの能力向上と新しい技術のある人材確保

- 優秀な人材の採用・育成。新技術への対応。(その他サービス業)
- キャリア採用も含め有能な人材育成と確保。(IT関連業・情報通信業)
- 働き方改革による新規採用増。(建築業)
- 労働環境の整備、雇用の拡大、社員のスキルアップ。(建築業)

新規顧客の獲得

- 既存マーケットを維持しつつ、新規マーケットに参入することによって収益の安定化を図る。(金融業)
- 既存ビジネス市場縮小に伴う売上減少を補うために、新規事業を軌道にのせる。(製造業)

市場へのサービスの導入状況



Q あなたの会社に最もあてはまるものは次の内どれか

1年以内に新製品・新サービスなどを市場に導入した	17%
2～3年以内に新製品・新サービスなどを市場に導入した	23%
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、今年は導入する予定	21%
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	39%

リスクへの姿勢



Q ビジネスに関する取り組みを決断される際、あなた自身の会社の姿勢で最も近いものはどれか

進んでリスクを取る	5%
多少のリスクは取る	37%
どちらともいえない	26%
できるだけリスクは避けたい	27%
絶対にリスクは避けたい	5%

海外取引の有無



Q あなた自身の会社では、現在海外取引があるか

頻繁にある	14%
多少はある	19%
たまにある	13%
現在はないが、将来的には予定がある	8%
現在も将来も予定はない	46%

海外との取引で課題となっていること(自由回答抜粋)

人材の不足

- 海外に派遣すべき人材の不足。(サービス業)
- 業界の専門用語を翻訳できる人材の不足。(製造業)
- 新規事業部署のみが海外と取引していて、現地と言葉の壁がある。レスポンスが悪く、経費もかかりすぎることが課題。(IT関連業・情報通信業)

為替リスク

- 為替の影響をいかに受けずに済むか、リスクヘッジをいかに行うか。(教育関連業)
- 決済に際して、為替レートが非常に重要なポイントになる。(建築業)
- 海外からの仕入れのため為替に敏感になっている。(卸売業)

03 | 事業継承

事業継承や次世代育成の計画がある会社は4割にとどまり、人材確保や現役の高齢化が課題となっています。次世代リーダーに対しては、今の事業を中心しつつも、既存の枠に捉われない、新たな人材に期待する意向が見られます。

会社(単体)形態



Q あなたのお勤めの会社(単体)について最もあてはまるものはどれか

独立系	68%
子会社	16%
グループ会社	5%
その他	1%

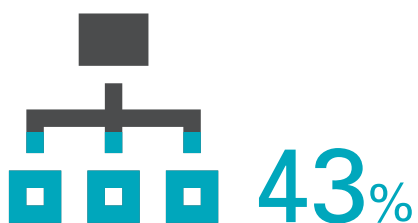
将来に向けた取り組み



Q あなた自身の会社では、将来に向けて会社を維持、成長させるために、主にどのような取り組みを中心に進めていこうと考えているか

今の事業を、新しい人材や設備を追加して進めていく	54%
今の事業を、今の人材や設備で進めていく	20%
新しい事業を、今の人材や設備で進めていく	17%
新しい事業を、新しい人材や設備を追加して進めていく	8%

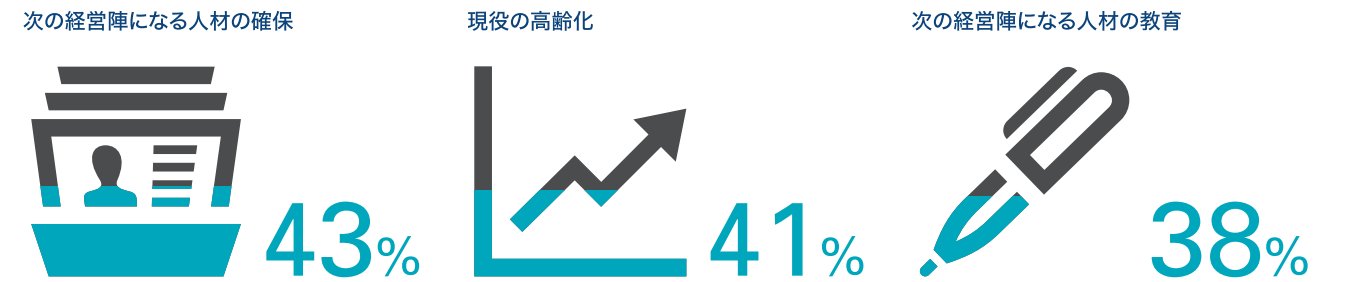
事業継承のための計画の有無



Q あなた自身の会社では、今後事業継承(組織の次世代リーダー育成)のための明確な計画があるか

明確な計画がある	13%
計画はあるが、詳細は今後詰める予定	30%
計画はないが、今後考えていく予定	42%
今後考える予定はない	15%

事業継承に向けた課題



Q あなた自身の会社では、今後事業継承(組織の次世代リーダー育成)に向けてどのような課題があるか

次の経営陣になる人材の確保	43%
現役の高齢化	41%
次の経営陣になる人材の教育	38%
組織変更	22%
経営理念の継承	19%
世代による価値観の違い	19%

※複数回答、トップ6

組織の次世代リーダー育成に向けた課題(自由回答抜粋)

育成における取り組み

- 育成の一環で、未開拓の環境に社員を送り込むことがある。面識のない人と関係を構築し、仕事を受注させるのが目的。リーダーには営業力の必要性を感じている。(IT関連業)
- 任せることを重視している。うまくまとまらなくても良いと言っても、社員はそれなりに努力をし、考えるようになる。また、ひと現場ごとにしっかり作り上げて、達成感を与えることも大事。(建築業)

率先垂範

- 自ら行動して、引っ張っていく人材。口だけではなく自分があらゆる場面でのリーダーとなり行動できること。(製造業)
- 自らが提案し、交渉し、受け入れられて道を切り拓くことができる人材になってほしい。(サービス業)

経営体制

- ワンマン経営であるがゆえに、良き人材が潰れていき、次世代リーダーの芽を潰しかねない。トップが考えを変えない限り成長はない。(製造業)
- 客観的な視点で大多数が認めるリーダーが望ましいが、一族継承のため、実力不足の人材が主要ポストを占めることが予想され、運営が厳しくなると考えられる。(医療関連、地域サービス業)
- 創業家の古い体質を一新してほしい。(建築業)

04 | 働き方改革

長時間労働の是正や休暇の取得推進など、中堅企業の半数以上が働き方改革に取り組んでいます。実現する上でのハードルとしては、管理職やトップを含めた意識改革が多くを占め、個々に任せず、会社全体での意識改革が重要であると捉えているようです。

働き方改革による影響



Q 働き方改革が経営に与える影響はどうか

非常にプラス	11%
ややプラス	34%
どちらともいえない	46%
ややマイナス	7%
非常にマイナス	3%

働き方改革の取り組み状況



Q あなた自身の会社の働き方改革の取り組み状況をどのように評価するか

十分に取り組んでいる	7%
ある程度取り組んでいる	47%
取り組んでいないが検討中	30%
取り組んでおらず、検討もしていない	17%

働き方改革について現在・今後の取り組み



Q 働き方改革について、現在実施している取り組みは何か

長時間労働の是正	39%
休暇の取得促進	31%
従業員の能力の向上	31%
賃金引上げ	29%
高齢者の活用	25%
人員の最適な配置	22%

※複数回答、トップ6



Q 働き方改革について、今後実施したい取り組みは何か

賃金引上げ	19%
人員の最適な配置	18%
従業員の働きがいの向上	18%
社内風土改革	17%
従業員の能力の向上	16%
仕事の進め方の見直し	14%

※複数回答、トップ6

働き方改革の取り組み成果

子育て、介護、病気の治療と仕事の両立の支援



終身雇用制度の見直し



柔軟な働き方の実現(副業等社外)



Q 働き方改革について、現在実施している取り組みの成果は何か

子育て、介護、病気の治療と仕事の両立の支援	85%	回答数46名
終身雇用制度の見直し	83%	回答数12名
柔軟な働き方の実現(副業等社外)	79%	回答数14名
賃金引上げ	77%	回答数94名
高齢者の活用	73%	回答数80名
女性の活用	72%	回答数67名

※単一回答、トップ6 ※回答数30名未満は参考値

働き方改革について、現在実施している取り組み(自由回答抜粋)



在宅勤務で働き方がフレキシブルに。

もともと他社と違い事務所に出勤する必要がない。スマホとパソコンを社で用意し、社員の自宅がそれぞれの事務所になっている。OA機器がある場所は一つ構えていて自由に使えるが、そこに行く必要はない。出張の許可も不要である。その一方、自主性が求められているので経験者を対象とした中途採用しか行えない。(卸売業)



プレミアムフライデーを実施。

早帰りはなかなかできないので、月に1度金曜日を完全休日にした。遅くまで仕事をするのではなく、時間を決めて効率よくやっていた。そのため他の人と仕事を分担したり、自分でこなしていくようになった。いままではその辺が上手にできていなかった。(保険業)



会社として副業を容認。

当社では副業も、働きながらの転職活動も認めている。ベンチャーという考え方なので、いくつも仕事を持つ人が多い。自分の会社を発展させたいがために5年間だけ働かせてくださいという同僚もいる。その感覚に慣れているので副業も構わないと考えている。(IT関連業)

働き方改革におけるハードル



Q 働き方改革に取り組む上でのハードルは何か

一般従業員の意識改革が必要	48%
管理職の意識改革が必要	40%
トップの意識改革が必要	36%
取り組みに対してコストがかかる	21%
実施の効果を測る指標・尺度がない	14%
推進部署内にノウハウがない	9%

※複数回答、トップ6

働き方改革による意識の変化



Q 昨今の働き方改革への注目によって、従業員の意識に変化が表れていると感じるか

ほとんどの社員で変化が表れている	7%
一部の社員や部署で変化が表れている	41%
ほとんどの社員で変化が表れていない	46%
わからない・把握していない	6%

現在の人材充足度



Q 現在の人材の充足度はどうか

不足	27%
やや不足	43%
適正	22%
やや過剰	6%
過剰	1%
わからない	2%

国内労働人口減少への対応



Q 日本国内の労働人口減少に対して、現在どのように対応しているか

中途採用の拡大	34%
高齢者活用の拡大	32%
女性活用の拡大	22%
労働生産性の向上	21%
社内の人材の再配置	17%
外国人活用の拡大	14%

※複数回答、トップ6

生産性向上への取り組み

中途採用や高度専門人材の採用

経営トップからの働き方や生産性などに関する方針の社内共有

従業員の心身の健康に対する対策



Q あなた自身のお勧めの会社で取り組んでいるものは何か

中途採用や高度専門人材の採用	48%
経営トップからの働き方や生産性などに関する方針の社内共有	41%
従業員の心身の健康に対する対策	41%
残業時間の削減や総労働時間の短縮	38%
研修制度など個人のスキルを伸ばすための定期的な機会提供	37%
有給休暇やリフレッシュ休暇などの制度の導入	35%

※複数回答、トップ6

働き方改革、生産性向上を促すために今後取り組みたいこと、課題(自由回答抜粋)

取り組みたいこと

- スタッフ業務の効率化と残業時間短縮による各人の意識改革。(サービス業)
- 有給休暇の取得と残業時間の削減。(製造業)
- 目標をはっきり社員に意識付け、労働時間の有効活用(集中)を強く押し進めること。頑張る人が浮かばれる職場づくり。(サービス業)
- 現状では、1日が過ぎていけば良いという考え方の若い社員がまだ多いので、若い世代にどんどん責任のある仕事を任せて意識を変えていきたい。(製造業)
- 仕事以外の時間をしっかり確保できるようにしていきたい。(製造業)

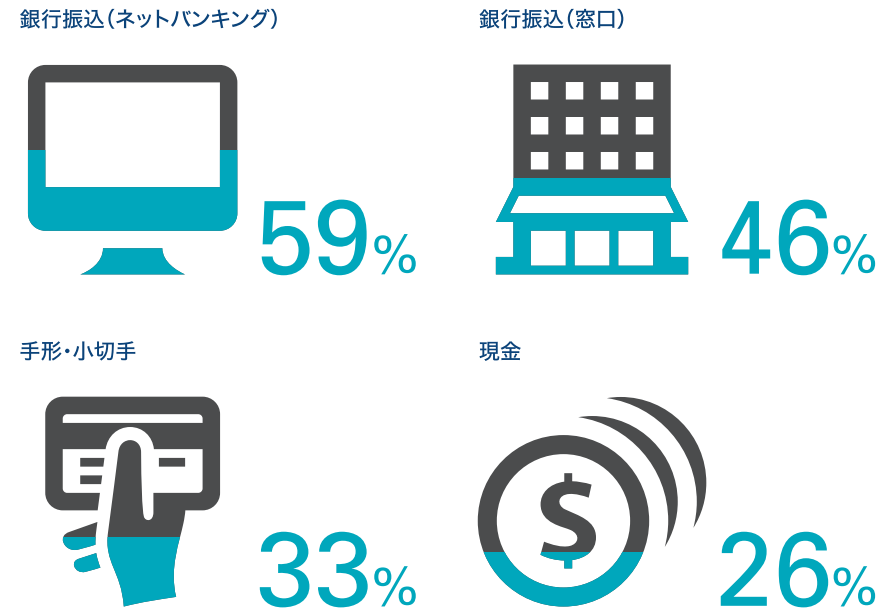
課題

- とにかくにも経営者が意識改革してくれなくては何も進まない。(建築業)
- トップから末端までの意識を共有すること、そのためのコミュニケーションを密にすること。(製造業)
- 製造業においては、働き方を自分で選択する柔軟性がないため、働き方改革が他人事になってしまっている。(製造業)
- 賃金アップによる生活のゆとりがないと意識が変わらない。(卸売業)

05 決済方法 / 経費処理

中堅企業が取引先との決済方法で最も多いのはネットバンキングを利用した銀行振込。
 自社側にメリットがあると考えている企業が大半を占めます。
 会社経費は自身の現金で立替えていることが多く、領収証等の必要書類の管理を負担に感じているようです。

取引先との決済方法

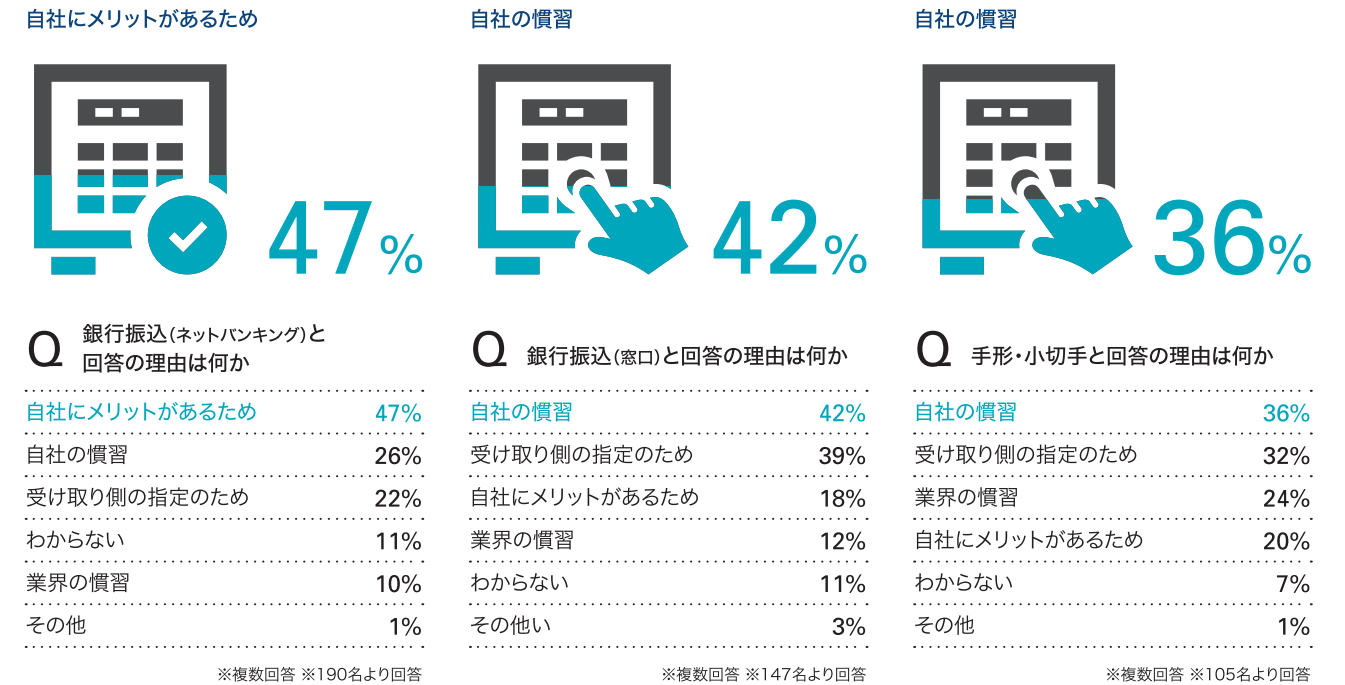


Q あなた自身の会社は取引先との決済をどのような方法で行っているか

銀行振込(ネットバンキング)	59%
銀行振込(窓口)	46%
手形・小切手	33%
現金	26%
銀行振込(ATM)	18%
掛け払い/掛払い	16%

※複数回答

企業間決済の理由



Q 銀行振込(ネットバンキング)と回答の理由は何か

自社にメリットがあるため	47%
自社の慣習	26%
受け取り側の指定のため	22%
わからない	11%
業界の慣習	10%
その他	1%

※複数回答 ※190名より回答

Q 銀行振込(窓口)と回答の理由は何か

自社の慣習	42%
受け取り側の指定のため	39%
自社にメリットがあるため	18%
業界の慣習	12%
わからない	11%
その他	3%

※複数回答 ※147名より回答

Q 手形・小切手と回答の理由は何か

自社の慣習	36%
受け取り側の指定のため	32%
業界の慣習	24%
自社にメリットがあるため	20%
わからない	7%
その他	1%

※複数回答 ※105名より回答

会社経費の支払方法



Q あなたは、会社経費の支払いをどのように行っているか

ご自身の現金での立替	59%
会社の現金(仮払い)での支払い	42%
ご自身のクレジットカードでの立替	36%
会社のコーポレートカードでの支払い	16%
その他	0%
経費の支払いをすることはしない	9%

※複数回答

中堅企業の現状

景況感はやや改善の兆し

過去3～5年の景況感、今後の中期的な景況感ともに「改善」と感じる企業が3割になるなど、改善の兆しが見られます。一方、労働人口の減少を将来に対するリスクとして捉えている企業が多いようです。

人材確保と育成、現役の高齢化が事業継承の課題に

現役の高齢化が進み、事業戦略・事業継承のいずれにおいても人材の確保と育成が課題になっています。そのような中、次世代のリーダーには、柔軟な発想・行動力や、率先して周りを引っ張っていくような能力が期待されています。

働き方改革には社内全体の意識改革が必要

政府が法制化を目指す「働き方改革」には、半数以上の企業が取り組んでいます。ただし実践にあたっては、一般従業員およびトップを含めた管理職双方の意識改革が高いハードルになっています。

中堅企業ならではの柔軟な働き方改革

働き方改革における取り組みとしては、副業や在宅勤務、月に一度週休3日を導入するなど、多様な働き方を実践する企業も。中堅企業ならではの柔軟さが活かされていることがうかがえます。



在宅勤務で働き方がフレキシブルに。
(卸売業)



プレミアムフライデーを実施。
(保険業)



会社として副業を容認。
(IT関連業)

調査概要

アメリカン・エクスプレスは、2017年7～8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、政府が進める「働き方改革」などについて、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、321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、10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：インターネット調査およびインタビュー形式

調査対象：年間の売上規模が約5億円以上250億円未満の企業にお勤めの部長職以上の方(社長、役員含む)

サンプル数：定量調査321名 / 定性調査10名

調査期間：2017年7～8月

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、経営者・個人事業主の経費管理や業務効率化をサポートする「アメリカン・エクスプレス・ビジネス・カード」をはじめ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、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効率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」、出張経費管理の効率化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