

中堅企業調査レポート 2015

American Express CFO Future-proofing Survey

The Voice of Mid-sized Companies

Quantitative and Qualitative Research 2015



INDEX

アメリカン・エクスプレスからのメッセージ	5
中堅企業の現状	7
将来へ向けた優先事項	11
将来へ取り組む姿勢	14
次世代への課題	18
財務責任者に求められる新しい役割	22

今回の調査について

アメリカン・エクスプレスは、2015年夏、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。中堅企業はどんな課題にチャレンジしているか、将来に向けてどのような取り組みをしているか、といった点を明らかにすべく、235社を対象としたアンケート調査を行いました。また、財務からの視点を詳しく捉えるため、10名の財務責任者の方に個別インタビューを実施しました。

* 年間の売上規模が約5億円以上200億円未満の企業

【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

調査対象：経営者、財務・経理責任者など

サンプル数：定量調査 / 235名、定性調査 / 10名
(年間の売上規模が約5億円以上200億円未満の企業を対象)

調査地域：定量調査 / 全国 定性調査 / 首都圏

実施期間：2015年7、8月

調査協力：株式会社 カンター・ジャパン



ごあいさつ

この度、アメリカン・エクスプレスでは、国内中堅企業を対象とする調査を実施し、その結果をまとめた報告書を発行する運びとなりました。

日本経済は世界の中でもトッププレーヤーとしての役割を継続して担っています。その原動力となっているのは日本の中小企業です。「2015年版中小企業白書」（経済産業省 中小企業庁）によると、国内の中小企業（小規模事業者を含む）はおよそ385万を数え、全企業の99%を占めています。様々な経済施策の効果により国内経済は回復基調をたどる中で、企業の雇用や財務状況にも改善がみられています。しかしながら、経済のグローバル化や人口減少などの中長期的な経済・社会構造の変化により、日本の中堅企業はいくつかの共通の課題に直面していることも事実です。

アメリカン・エクスプレスでは今年、日本、オーストラリア、シンガポール、香港のマーケットで中堅企業を対象とした調査を実施しました。日本においては、年間の売上規模が約5億円以上200億円未満の中堅企業に対し、定量調査と定性調査を行い、中堅企業が直面する課題や将来に向けた取り組みについての詳しい洞察を得ることができました。調査の結果、日本経済全体が回復基調にあるといわれる中、中堅企業ではそうした改善の実感は必ずしも強いわけではなく、将来を楽観視していないことがわかりました。一方、自社の競争力の源泉である商品やサービス、またそれらを支える人材については多くの企業が自信を持っていることも明らかになりました。



さらにこの報告書では、中堅企業の財務責任者への定性調査を通じて、自社の課題をどう見ているか、また自身の役割を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。報告書のタイトルにある「The Voice of Mid-sized Companies」の文字通り、中堅企業のリアルな声を引き出しています。

この調査結果を通して、財務責任者をはじめとする中堅企業経営にかかわる全ての皆さまに将来に向けた取り組みの考え方や、さらなるビジネス成長を遂げていくにあたってのご参考としていただければ幸いです。

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 - 日本 副社長 兼 ジェネラル・マネージャー
パイロン・マーミキディス



中堅企業の現状

中堅企業の現状認識として、成長ステージにおける「転換期」と答えた企業は48%となりました。3～5年前から現在に至る景況感は「以前より改善した」が多く、今後3～5年間の見通しは「現状と変わらない」が最多となっています。

今後3～5年間の自社に対するリスクは「国内の既存競合会社」が45%、「国内経済状況」が40%となり、国内マーケットでの生き残りにリスクを感じている様子がうかがえます。

自社の競争優位性は「製品やサービスの質、差別化」が52%で最も高く、次いで「スキルや能力を持った人材」が38%、「カスタマーサービス」が26%となっています。事業の核となる商品やサービスについては自信を持っている企業が多く、またそれを支えるコアな人材がいることがうかがえます。また競争優位性を今後3～5年間維持できると考えている企業は全体の76%となっています。

“業界として縮小傾向にある。
市場が頭打ちで、
新規分野に行けるかどうかで
今後は大きく変わってくる。”

製造業

“強みはスピード。シフト制
なので24時間365日対応できる。
電話はいつも繋がる
ようにしている。
それが選ばれる理由になっている。”

製造業

市場は成熟化していても伸びが伸びない。
消費者ニーズは多様化しているので
大手メーカーの汎用製品ではなく、きめ細かいところに
まだ参入できる余地はある。
で景気は良い。
オリンピック特需
オリンピックの後の反動を懸念している。
マイナバーはチャンス。

中堅企業の全体像

会社の成長ステージ



Q あなた自身の会社は、どの時期にあてはまるか

転換期	48%
安定期	28%
成長期	23%
創業期	1%

景況感：過去3-5年前から現在



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	44%
以前と変わらない	34%
以前より悪化した	23%

景況感：現在から今後3-5年間



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	38%
現状と変わらない	42%
現状より悪化する	20%

今後3-5年間の会社へのリスク



Q 今後3-5年間で脅威またはリスクと思われるものは何か

国内の既存競合会社	45%
国内経済状況	40%
個人消費の低迷	24%
自社事業、サービス自体の弱体化	23%

※ 複数回答、トップ4

会社の強み

製品やサービスの質、差別化



スキルや能力を持った人材



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

製品やサービスの質、差別化	52%
スキルや能力を持った人材	38%
カスタマーサービス	26%
業務プロセス・システム・オペレーションの効率化	19%
テクノロジー(技術)の活用	18%

※ 複数回答、トップ5

今後3-5年間の会社の強み継続の可能性



Q 今後3-5年間、あなた自身の会社の、最大の「強み」を維持し続けることができるか

できる	76%
できない	24%

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、あなた自身に最も近いものはどれか

進んでリスクを取る	17%
多少のリスクは取る	46%
どちらとも言えない	17%
できるだけリスクは避けたい	20%
絶対にリスクは避けたい	1%



将来へ向けた優先事項

自社の中長期的な存続のために過去1年間取り組んできたことは、「組織改革」が34%で最も高く、次いで「取扱い製品・サービスの多様化」(31%)、「新規事業への参入」(29%)、「次世代幹部の登用」(29%)となっています。また、これらの取り組みに対して1年前よりも注力するようになった企業は全体の75%と非常に高く、企業にとってこうした戦略の重要性が高いことがうかがえます。

今後1年間で取り組むこととしては、「次世代幹部の登用」が31%で最も高く、次いで「組織改革」(30%)、「取扱い製品・サービスの多様化」(29%)、「新規事業への参入」(26%)となっており、事業継承含め組織づくりに対する取り組みに対して注力していることが分かります。

会社のタイプとしては非上場の株式会社が77%で最も多く、上場している株式会社は9%、株式会社以外の有限会社・合同会社・合資会社などが11%となっています。

将来に関わる大きな投資判断や事業計画に対して実質的に決断をするのは自社の社長が74%で、親会社が決断をするケースは9%となっています。

“自社の事業は国内だけで、国内だけでは先細りになる。海外展開は難しいので、新しい事業を見つけなければならない。”

建築業

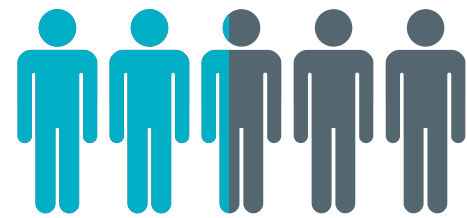
“新しいサービスを展開する話もあるが、それなりのノウハウが必要。専用の人を採用しないといけないとなると、コストが見合わなくなる。”

小売業

新しい事業とのシナジーがないとダメだと思う。新しい技術が無いと**新規事業**を生み出せない。**結局は社長**にマネジメント会議にも出るし、**アイデアも出さず**。人員が**足りていない**のが大きな問題。

将来を見据えた戦略

将来に対する取り組み積極度

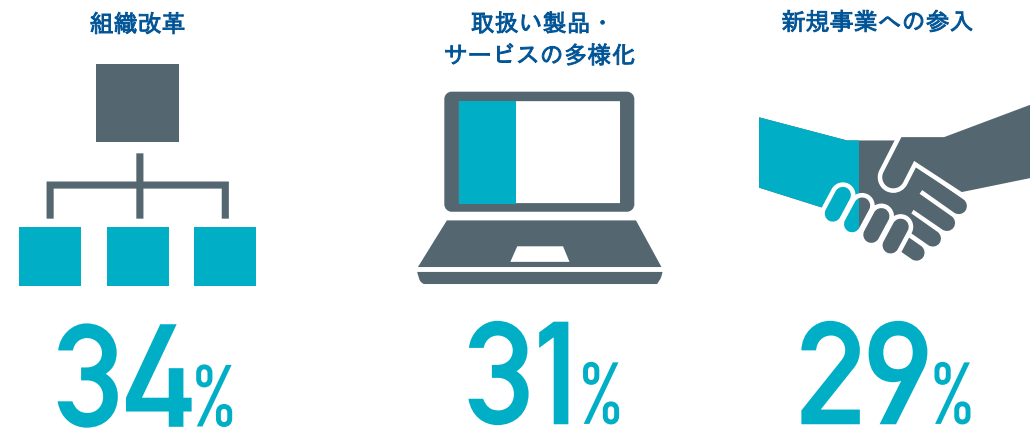


43%

Q 会社の将来に関わる大きな投資判断や事業計画に積極的に取り組もうとしているか

積極的に取り組んでいる	43%
積極的に取り組もうとしている	40%
積極的に取り組んでいない	17%

過去1年間の戦略的取り組み

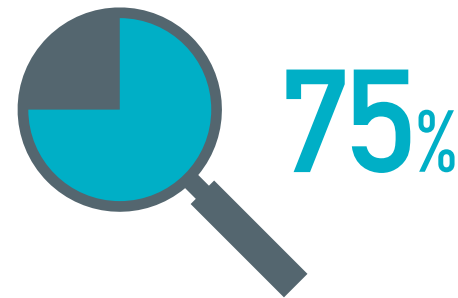


Q これまでの1年間で下記のような意図のもとに戦略的に取り組んだことはどれか

組織改革	34%
取扱い製品・サービスの多様化	31%
新規事業への参入	29%
次世代幹部の登用	29%
ビジネス戦略の方向性の転換	24%

※ 複数回答、トップ5

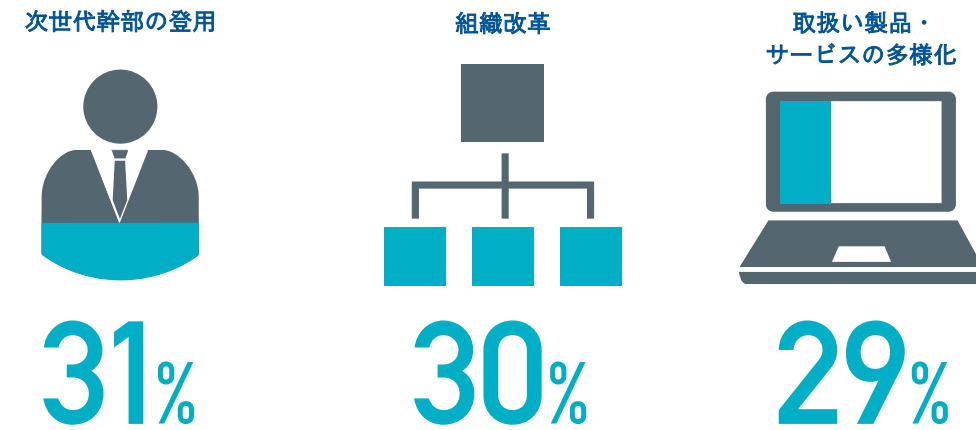
戦略的取り組みへの注力度



Q 将来的に事業を継続していくために戦略的な取り組みに、どの程度注力しているか

注力度は非常に増えている	18%
注力度は増えている	57%
変わらない	19%
注力度は減っている	6%
注力度は非常に減っている	0%

今後1年間の戦略的取り組み



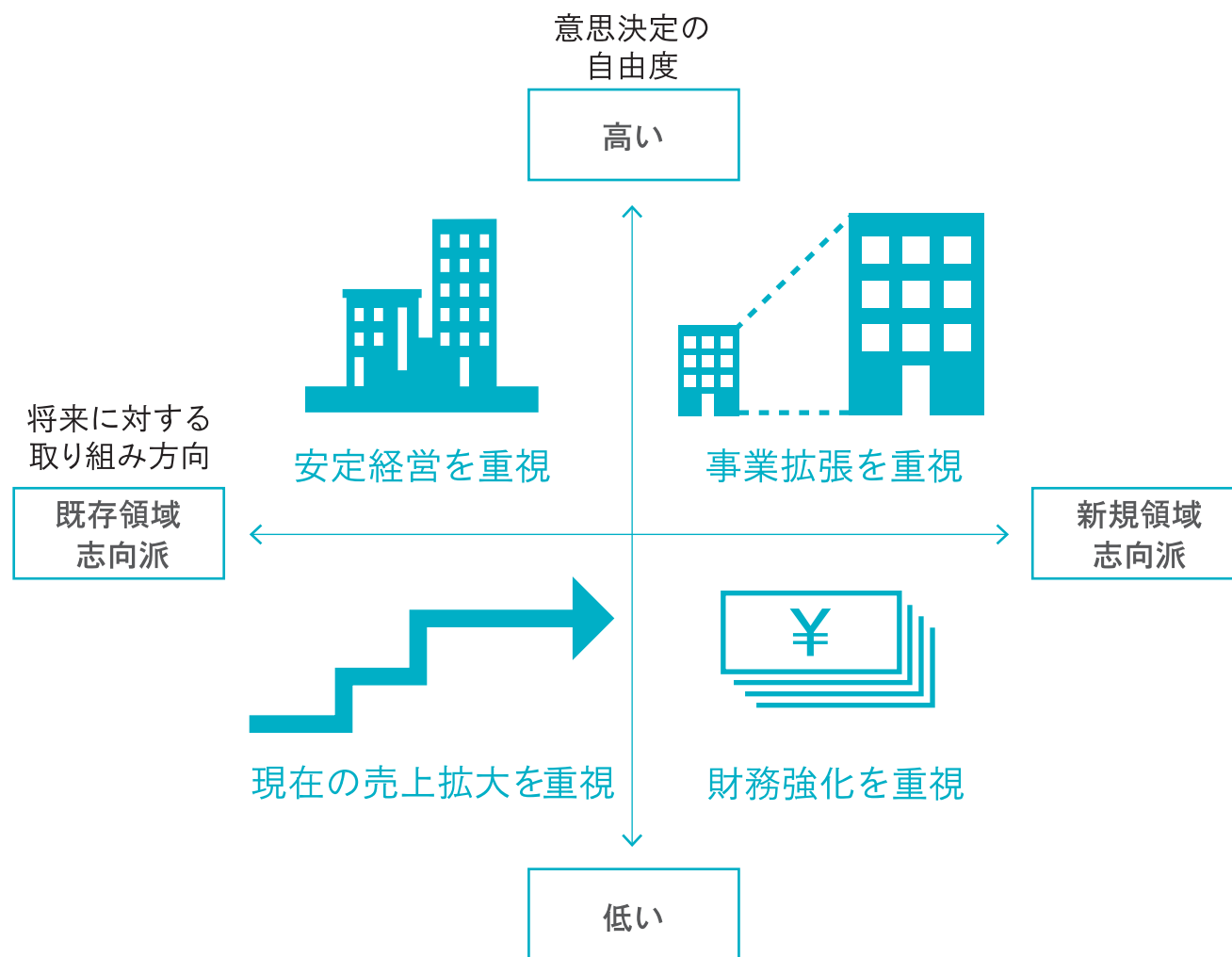
Q 今後1年間で下記のような意図のもとに戦略的に取り組もうとしていることはどれか

次世代幹部の登用	31%
組織改革	30%
取扱い製品・サービスの多様化	29%
新規事業への参入	26%
ビジネス戦略の方向性の転換	24%

※ 複数回答、トップ5

将来へ取り組む姿勢

将来に対する取り組みは、既存の事業領域 / 既存顧客をより重視する方向であるか、既存領域に軸足を置きつつも、より積極的に新規領域に踏み出す方向であるかに分けられます。さらにこうした取り組み方について、会社のかたち / 成り立ちから由来する要因も影響しています。例えば親会社がある子会社 / グループ会社というかたちと、独立系の会社とは意思決定のスタイルが異なり、特に大きな投資を伴う意思決定には、自社で決めることができる自由度やイニシアチブの度合いが影響します。そこで中堅企業を大きく下図の4タイプに分類しました。



タイプ別・将来へ取り組む姿勢

安定経営を重視する会社



トップが慎重。 既存の事業領域の延長で客層を広げていく。
大手顧客とのパイプ。 高いシェア。
今の収益・今の顧客が将来を作る。 長期的に人に投資して大切に育てながら、
会社が成長する。

安定経営を重視している会社は、既存の事業領域の延長の中で客層を広げていくことを主な課題としています。大手顧客との太いパイプがあったり、高いシェアを占めているといった強みのある会社が含まれます。新規事業などのリスクに対しては、無理をせずに回避する姿勢がみられます。

“将来の戦略と今の収益は結びついている。新規事業ではすぐに売上げがついてくるわけではない。”

専門商社

事業拡張を重視する会社



固有の技術や知財など、
自分たちが得意
 とすることを **どこでもチャレンジ。** ビジネス投資が成長中。して **成長**
することが前提。 既存ビジネスだけでは描けない。
成長ストーリー 新規なことに踏み出す **リスクを負う。**

事業拡張を重視している会社では、投資して成長することが前提であり、既存ビジネスだけでは成長ストーリーは描けないという認識があります。固有の技術や知財など、自社の強みをさらに活かせる事業領域へ積極的に行き出す姿勢が強く、ビジネスが成長中の会社も含まれます。

“リスクを取らなければ機会もない。機会を見つけたら、他に獲られることなく、自分達のアンテナで100%獲っていく。”

製造業

現在の売上拡大を重視する会社



大手企業の子会社。 リスクを負って何かをするより目先を **上手に乗り切りたい。** いますぐどうにか、という状況ではない。
過去の取り組みが強み 革新的な **取り組み** となっている。

現在の売上拡大を重視している会社は、リスクを負うより既存事業の強化を優先しています。会社規模は大きくないものの収益は安定しており、短期的に困る状況にはないところや、過去 / 創業時に革新的な取り組みがあったりそれが強みとなっている会社が含まれます。

“利益率の低い商材を扱っているのに、リスクはできるだけ取りたくない。”

卸売業

財務強化を重視する会社



競合と比べると財務体質が良いので、
積極的に投資できる。 財務の強化にも注力。
財務が弱いと目先のことしか考えられない。意思決定に複数のステークホルダーが絡む。リスク分析を徹底する。

財務強化を重視している会社では、事業だけでなく財務の強化にも注力しています。財務体質を良好にしておくことで資金調達を容易にし、積極的な投資が可能となります。ただし新規事業に複数のステークホルダーが絡むため、自社だけでリスクをコントロールできない面があります。

“財務が弱いと、この1年をどうするか、目先のことしか考えられなくなる。”

製造業

次世代への課題

事業戦略とともに、会社の存続にとっては経営の代替わり / 世代継承、人材の確保と育成が大きな課題です。

中堅企業は、創業者のカリスマ性・リーダーシップが強く、親会社から独立した会社でも、独立時のビジネスリーダーの人望が厚いという特徴があります。それ故、経営を継承する人材をめぐる問題が大きくなっています。

代替わりした社長がまだ経験不足であり、財務責任者が教育係を務めているなど、長くオーナー / リーダーに頼ってきた会社ほど、次世代幹部が育っていない面があるようです。また規模が小さい会社では、そもそも人材を集めにくいハンディキャップも認識されています。

さらに、新規領域へ踏み出すには組織 / 人材構成から変える必要に迫られているものの、現実には組織を抜本的に変えることは難しく、事業に関する取り組みと比べると、組織・人事に関する取り組みには後手になりがちな傾向がうかがわれます。

先代が、
通常なら欠かせない設備をあえて持た
ないやり方を思いついて、それが
提供するものを転換するには、
軌道に乗った。
人も組織もクオリティも変わって
いかなければならない。
自分がしたい仕事をずっとやってきた人に、
後進の教育や
違う仕事の割合を大きくしようにも、
そこにシフトすることは殆どできていなくて
困っている。



次世代継承とイノベーション

社長のタイプ

創業者2代目以降
(創業者親族)



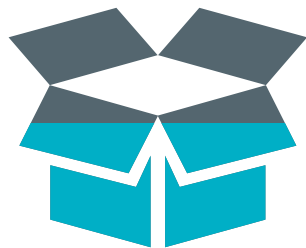
32%

Q あなた自身の会社の「社長」は以下のどれにあてはまるか

創業者2代目以降(創業者親族)	32%
創業者1代目	29%
社外から就任	25%
創業時メンバー	4%
その他	10%

イノベーションへの取り組み

製品やサービス



63%

業務システム・プロセス



48%

人材採用・管理・育成



47%

Q あなた自身の会社では、どの分野で革新的な取り組み(イノベーション)に十分な投資をしていると思うか

製品やサービス	63%
業務システム・プロセス	48%
人材採用・管理・育成	47%
テクノロジー・技術	43%
マーケティング・販促活動	40%

※ 複数回答、トップ5

“今まではカリスマ性のあるリーダーがいて、それも人望があるから人がついてきた。これは永遠に続くわけではない。”

IT 関連

“2代目を育てるのは想像以上に大変。2代目はお金も会社もあるところに入ってくるので、ハングリー精神がない。自分でなにかしようとか、リーダーシップがない。”

卸売業

“管理職は現場からの叩き上げの職人が多い。俺の背中を見ろとか、見て盗めというやり方なので、下の人の教育は何もしない。”

製造業

“提供するものを転換するには、人も組織もクオリティも変わっていかなければならない。”

IT 関連

財務責任者に求められる新しい役割

今回の調査において、財務責任者の役割がここ1~2年で変化した中堅企業は全体の34%でした。

そのうち、「責任範囲が広がった」が69%、「結果を求められるようになった」が46%、「役員会での発言権が増した」が26%であり、業務範囲が従来の計数管理だけでなく多様に広がり始めていることがうかがえます。

将来への取り組みに向けて財務責任者に求められる役割は、以下のような広がりとともに、一層強い期待を伴うものになってきています。

- 財務経理の立場から将来に備える
- 将来への取り組みの立案に参画する
- 将来への取り組みの実行を推進する
- 会社の存続 / 将来への取り組みのため、人事・組織を支える

“財務分析以外に、意思決定を素早く判断できるように数字を出すことが強く求められるようになった。”

IT 関連

“経理以外の仕事が増えている。営業戦略的なことも含めて考えることを要求されている。”

製造業

財務責任者の役割変化

全体



Q 財務責任者の役割が変わってきたのはどのような点だと思うか

責任範囲が広がった	69%
結果を求められるようになった	46%
役員会での発言権が増した	26%
あてはまるものはない	4%

※ 複数回答

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