



グローバル経済は 回復基調を維持

財務責任者の楽観的な見通しと
成長に向けた慎重な投資姿勢

アメリカン・エクスプレス／CFOリサーチ
グローバル・ビジネス・スペンディング・モニター 2014

CFO
research



目次

本レポートについて	1
景気見通し:景況感は世界的に横ばい	2
新興国経済が成長に向けた積極的な投資姿勢を誘導	4
成長期待が高まるものの財務責任者は支出に依然慎重	8
顧客価値が業務渡航(出張)の鍵となる.	10
CFOは「やればできる」カルチャーを推進	11
アメリカン・エクスプレスの視点	13

本レポートについて

2014年春、アメリカン・エクスプレスとの協力により、CFOリサーチはグローバル企業の財務責任者(CFO)に対する年次調査第7回「グローバル・ビジネス・スペンディング・モニター」を行いました。

この調査では、地域の景気回復のペースに対する財務責任者の評価と、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・スペンディング・モニター」では、調査に対して507件の回答を得ることができました。回答を得た地域は以下のとおりです。

北米	21%
米国	15%
カナダ	6%
アジア/オーストラリア	36%
オーストラリア	6%
香港(中国)	6%
インド	6%
中国	6%
シンガポール	6%
日本	6%
欧州	30%
ドイツ	6%
英国	6%
スペイン	5%
フランス	4%
ロシア	4%
ベルギー	2%
その他の欧州諸国	3%
ラテンアメリカ	13%
メキシコ	5%
ブラジル	4%
アルゼンチン	4%

役職

チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(GEO)、 プレジデント、マネージング・ディレクター	17%
財務責任者(CFO)	15%
財務部門担当ディレクター	12%
上級財務マネージャー	12%
財務EVP/SVP	9%
経理責任者	9%
財務計画・分析担当ディレクター	7%
財務部門バイス・プレジデント	6%
財務担当者	4%
財務を担当するその他の上級エグゼクティブ	10%
その他	1%

収益

5億米ドル～10億米ドル	29%
10億米ドル～50億米ドル	33%
50億米ドル～100億米ドル	18%
100億米ドル～200億米ドル	12%
200億米ドル超	9%

業界

金融サービス/不動産/保険	13%
自動車/工業/製造	12%
建設	10%
法人/専門サービス	9%
化学/エネルギー/公益	8%
卸売/小売	7%
ハードウェア/ソフトウェア/ネットワーク	6%
ヘルスケア	5%
食品/飲料/消費財	4%
通信	4%
運輸/倉庫	4%
政府/公共セクター/非営利	4%
天然資源/鉱業	4%
教育	3%
医薬品/バイオテクノロジー/ライフサイエンス	3%
メディア/エンターテインメント/旅行/レジャー	2%
航空宇宙/防衛	1%
その他	1%

注:四捨五入により合計が100%とならない場合があります。

景気見通し： 景況感世界的に横ばい

この数年で
見られた
国や地域間の
差異は収束に
向かっています。

CFOリサーチがアメリカン・エクスプレスとの協力により行った第7回「グローバル・ビジネス・スペンディング・モニター」では、ビジネスの成長に向けた計画において、企業のリーダーが総じて自信を持っていることが明らかとなりました。しかし、今年の調査では、この数年で見られた地域間の差異が収束に向かい始めたことも明らかになっています。欧州では、一部の指標が改善の兆しを見せており、楽観的な見方が強まっています。また、これまで好調を維持してきたラテンアメリカとアジアでは期待感が若干弱まり始め、北米では昨年同様に良好な見通しを維持しています。

この数年、欧州における企業景況感他地域に大幅な後れを取っていましたが、今年は急速に改善しました。現在、欧州の回答者の68%が向こう12カ月の域内経済において若干または大幅な景気拡大を予想しており、拡大に対する期待は景気後退前の水準に回復しています。(次ページの図1を参照。)他の3つの地域(北米、ラテンアメリカ、アジア/オーストラリア)では、経済成長に対する見通しが2009年の底を経て急速に改善しており、それ以降は比較的力強さを維持しています。

昨年と比較すると、北米における2014年の見通しは若干改善しており、景気拡大を予想する回答者の割合は昨年の68%から76%に増加しています。ラテンアメリカにおける成長見通しは、堅調ながらも比較的横ばいで、景気拡大を予想する回答者の割合は79%でした。アルゼンチンとメキシコで景況感が高まっていることから、ブラジルでの景気の低下がおおむね相殺される形となりました。

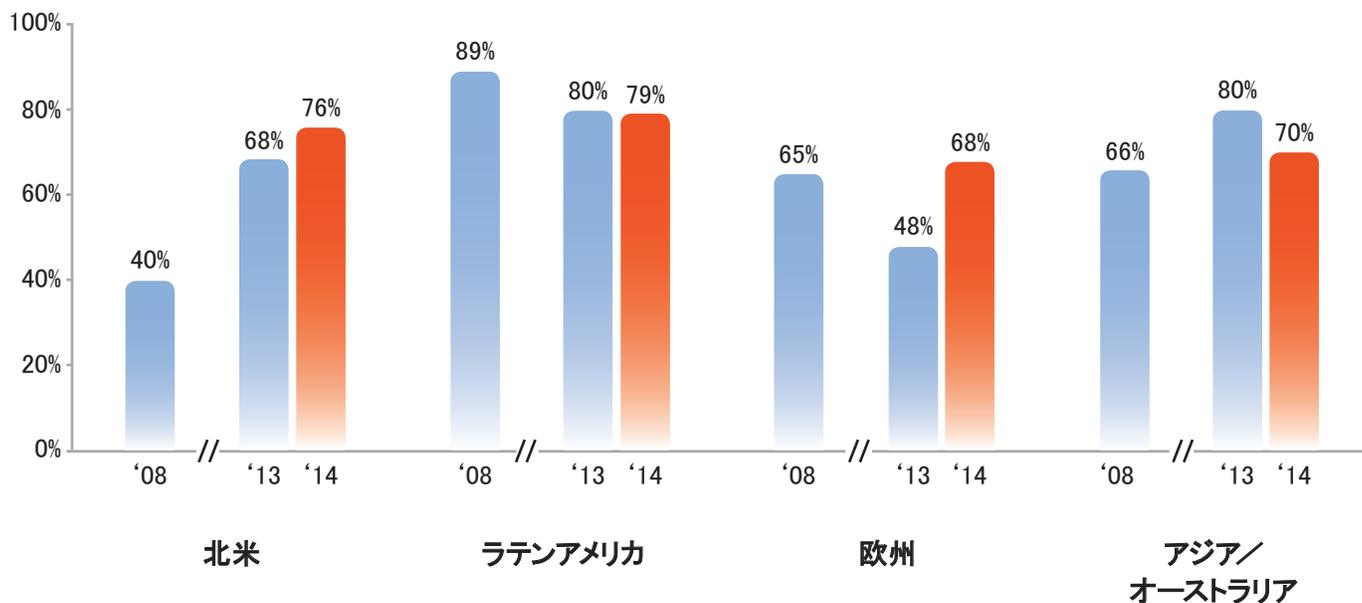
アジア/オーストラリア地域の見通しは今年悪化し、2014年の景気拡大を予想する回答者の割合は70%となりました。2013年の割合は80%であったため、10ポイントの減少となります。特に、中国、香港、日本の回答者は、地域内の経済に対する期待感を弱めています。とは言うものの、これらの地域では景気の横ばいまたは縮小は予想されておらず、依然として景気拡大が期待されています。

太平洋地域における景気の減速により、欧州はアジア/オーストラリア地域に実質的に追いつこうとしています。ドイツを除く欧州各国の回答者が景気見通しを大幅に改善させており、欧州の景況感回復を後押ししています。実際、世界で最も安定した経済を誇るドイツと米国では、成長見通しが若干の足踏み状態となっています。両国の回答者の4分の3が来年の景気拡大を期待しているものの、昨年の調査結果からはほとんど変動していません。

しかし、財務責任者からは、地域内の政治情勢による景気減速を過度に恐れることなくビジネスを遂行できるとの自信が窺えます。大半の国では、回答者の大部分が国内の政治情勢が来年の自社の成長に与える影響はほとんどない、または全くないと見えています。政治情勢がビジネスに悪影響を与えると考える回答者の数が、逆の考えの回答者数を上回る国はありませんでした。実際に、アルゼンチンとインドでは、政治情勢がビジネスの成長に良好な影響を与えると答えた回答者は70%に上りました。

図1

「自分が拠点とする国において、向こう12カ月の景気拡大を予想している。」



しかし、一部の財務責任者は、警戒感を緩めていません。ある回答者は、最大のリスクは「企業の意思決定を阻害する不安定な経済環境」によるものであり、「実質ベースの成長により企業活動が収縮することはない」と述べています。他の回答では、こうした警戒感が企業の所在国の外にも向けられています。インドの金融サービス企業の財務VPは、「先進国における景気回復の遅れが最大のリスクである」と答えています。

不確定要素に直面する財務責任者は、自社の成長エンジンを全開にするのではなく、調整していくことを検討しているようです。このような環境では、即座に成果を上げられる分野にリソースを集中させることがこれまで以上に重要となっています。

新興国経済が成長に向けた積極的な投資姿勢を誘導

自社が「積極的な」支出と投資を行っていくとする回答者が増えてきています。

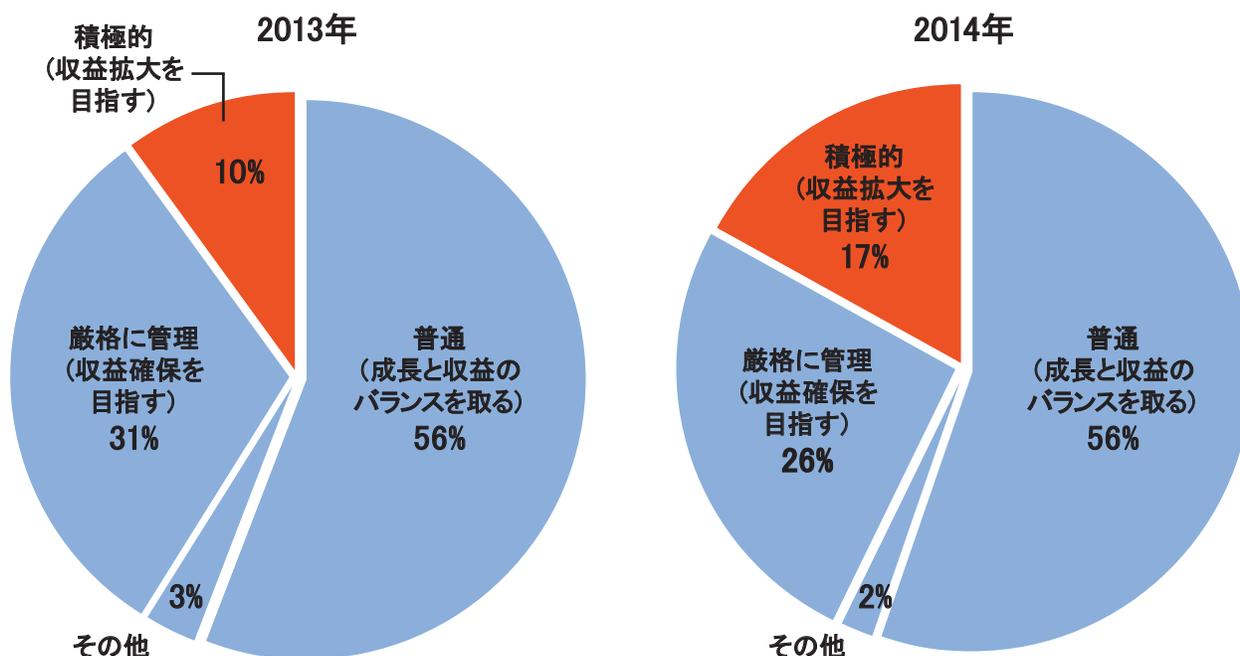
英国の製造企業の業務計画・分析担当ディレクターは、自社が「世界経済の加速に伴い、増加する需要に応えるための活動に力をいれてきている」と述べています。こうした見方は、今年の調査全体において多く見られました。世界中の企業が、成長を見据えた支出・投資先について検討しています。

今年の財務責任者は、成長に向けた投資を行っていくことになりそうです。2013年と比較すると、来年の支出・投資が「厳格に管理される」と見ている回答者は減少し(昨年の31%に対して2014年は

26%)、自社が「積極的な」支出・投資により売上高を大幅に引き上げる、と見ている回答者が増えました(昨年の10%に対して2014年は17%)。(図2を参照。)航空宇宙／防衛業界におけるブラジル企業のチーフ・エグゼクティブは、ターゲットを絞った投資によるリターンを期待しつつ、次のように述べています。「こうした場合の最大の支出要因は、新たな設備に対する多額の投資と新たな市場への参入です。しかし、すべてが計画どおりに進めば、利益は大幅に増加します。」

図2

あなたの会社では支出と投資に対してどのようなアプローチを採用しますか？



こうした見方は、財務幹部の前向きな姿勢を示唆しており、コスト管理ばかりに目を向ける後向きな姿勢は弱まっているようです。全体的には、ほぼすべての企業が来年にかけて支出と投資が増加すると見込んでおり、自社の支出と投資が最大10%増加すると答えた回答者の割合は47%、10%以上増加すると答えた回答者は42%に上りました。欧州の製造企業の経理責任者は、すべては顧客次第であると考えており、「新規受注がなければ支出と投資は改善しない。例えば、特にアジア企業においては、顧客ニーズを満たすことがプロセス改善の取

り組みの最優先課題であることに変化はありません。」と回答しています。(図3を参照。)インドの製造企業の経理責任者が指摘しているように、「そうした分野に注力していくと業績評価ツールはとても重要な手段となり、全体のビジネスの成功を左右していきます。」

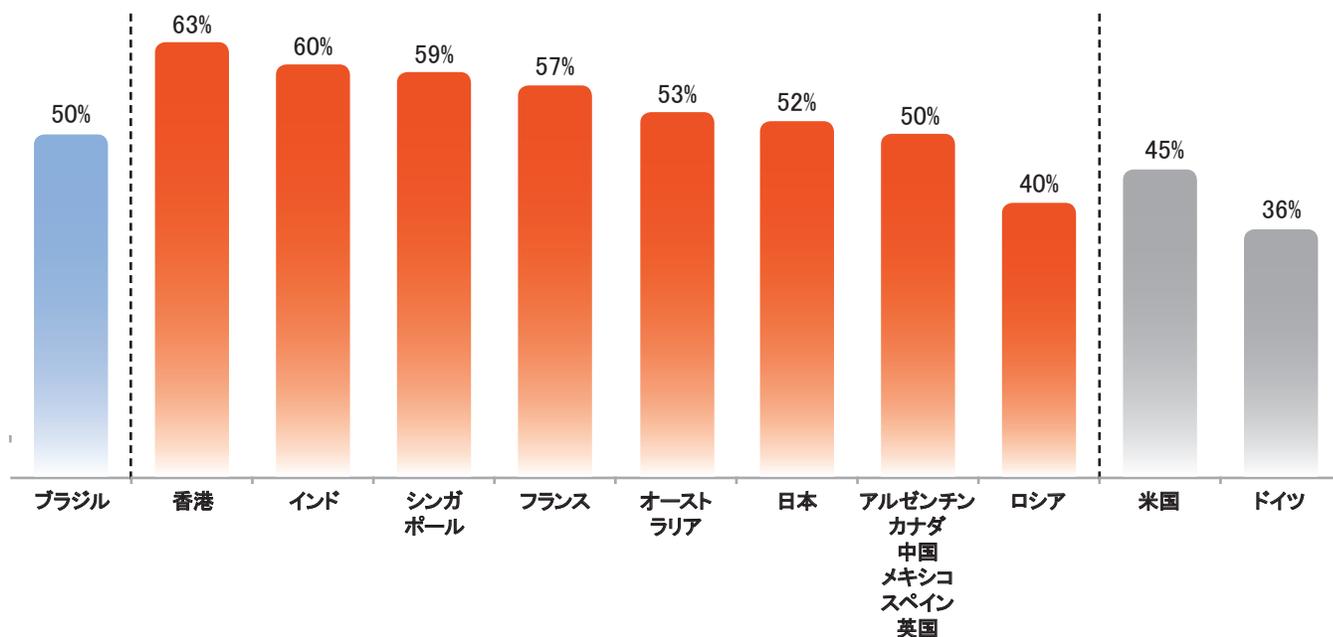
図3

「貴社にとって、どのようなプロセス改善が最も重要ですか？」

効率を高め、
コストを
減らす

顧客ニーズを満たし、
収益を増やす

どちらも
同じくらい
重要



支出を厳格に管理している企業であっても、業績を改善し新規顧客を獲得するためならば、支出を増やす用意があるようです。

したがって、2014年の回答者は、生産プロセスの効率改善が達成されれば、新製品または新サービスの開発に向けた投資を増やす可能性があります。全体として、緊縮を目指すのではなく、主要な活動に対して翌年の投資を増やしたいと考える回答者が増加しています。(図4を参照。)

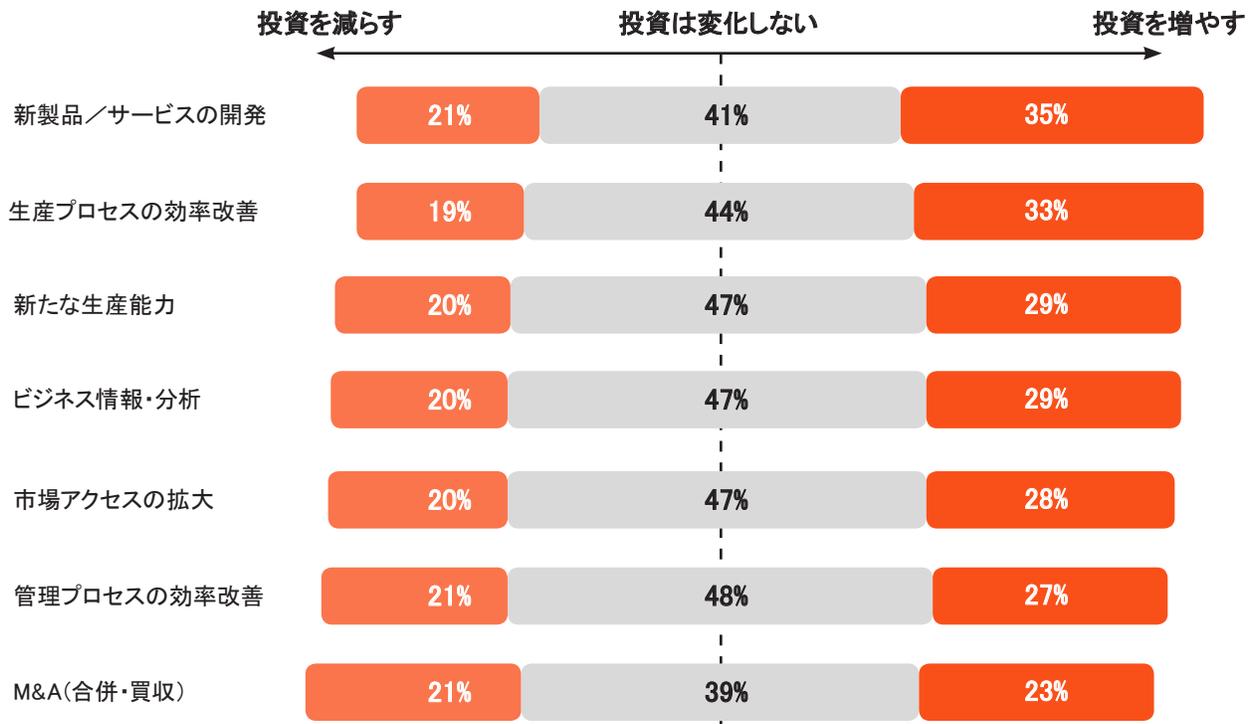
収益を確保するために支出を厳格に管理している企業でも、業績を改善し、新規顧客を獲得するためならば、支出を増やす用意があると思われます。こうした企業の回答者は、顧客ニーズをさらに満たす(61%)、新たな市場に参入する(70%)、ビジネスの変革と革新を迫る(62%)ための支出と投資を増やすと答えています。しかしこうした会社で

は、リソースを追加するよりも、すでにあるリソースの最適化を図っていく可能性ははるかに高いようです。これらのコスト重視型企業は、新製品や新サービスの開発、生産能力の拡大、または販売およびマーケティング活動の改善といった取り組みに対する投資をあまり増やさないと思われます。

米国およびドイツの企業における支出と投資は、他の国に比べより保守的になるでしょう。一般的に、両国のような大規模かつ安定した経済では、投資を急増させることが少なく、安定性を維持する傾向があります。両国を拠点とする企業では、大不況時に需要が減少したときに、過剰・遊休設備が発生する可能性が高くなります。グローバル経済が上向

図4

企業は来年、主要活動に対する投資を変化させると
思いますか？



く中では、新たな生産力に投資するのではなく、こうした余剰生産力を再稼働させる方が合理的です。

これとは対照的に、アジアの企業ならびに、程度の差はありますが、ラテンアメリカの企業では、積極的な支出と投資が進められています。支出と投資は、主に中国、インド、香港、アルゼンチン、ブラジルで拡大していくでしょう。これらの国はすべて、支出と投資の総額が平均を上回る増加となることが期待されています。しかし、ブラジルでは昨年の投資が急速に拡大したため、来年の投資が大幅に拡大しても、前年比では減少が見込まれています。

上昇基調にある国の企業は、生産能力とサービス提供能力を増強し、新規顧客の獲得に向けて

生産プロセスの効率性を改善することに力を入れています。中国の回答者の65%が新製品および新サービスの開発に向けた投資拡大を予定しており、これが最優先事項となっています。これに続くのが、生産プロセスの改善に向けた投資の拡大(58%)と生産能力の拡大(57%)です。

同様に、インドにある意欲的な企業は、生産能力の拡大(57%)、新製品または新しいサービスの開発(55%)、生産の改善(53%)を目指しています。また、インドの回答者は、市場へのアクセス拡大およびビジネス情報に関する能力の構築に向けて投資を拡大しています(それぞれ57%)。

成長期待が高まるものの 財務責任者は支出に 依然慎重

主要カテゴリー における支出は 総じて横ばい

「(当社は)支出については計画にもとづいた経費管理を継続しています。」これは、米国の鉱業会社のCFOが不安定な経済環境に対する自社の対応について回答したものです。

希望と懐疑が入り混じる中、米国のヘルスケア業界の財務担当バイス・プレジデントが述べるように、「積極的な投資と支出の厳格な管理」の両方を求めるCFOが増えています。一見すると矛盾しているように見えるこうしたアプローチですが、米国の製造業者の上級バイス・プレジデントは、自社の支出と投資が「R&Dを中心とする革新のための投資」によって促進され、「この資金を他の分野における節減によって確保する」と話しています。

しかし、全体としては主要カテゴリーにおける支出は横ばいとなるでしょう。来年は、テクノロジー(顧客サービスの改善と効率改善が半々)と人材(新たな成長への期待)に対する支出を増やすと答える回答者が最も多くなりました。(次ページの図5を参照。)

回答者は、来年は情報技術に対してさまざまな支出が必要となると述べていますが、ここでも選択が行われることとなります。日本のサービス企業のチーフ・エグゼクティブは、「IT関連、特にタブレットへの移行と、それに伴うシステムの変更、その他クラウドへの投資」における支出が増加すると見ており、「当社はiPadへの移行計画を進めており、デバイスを共有するすべての従業員にiPadを提供しま

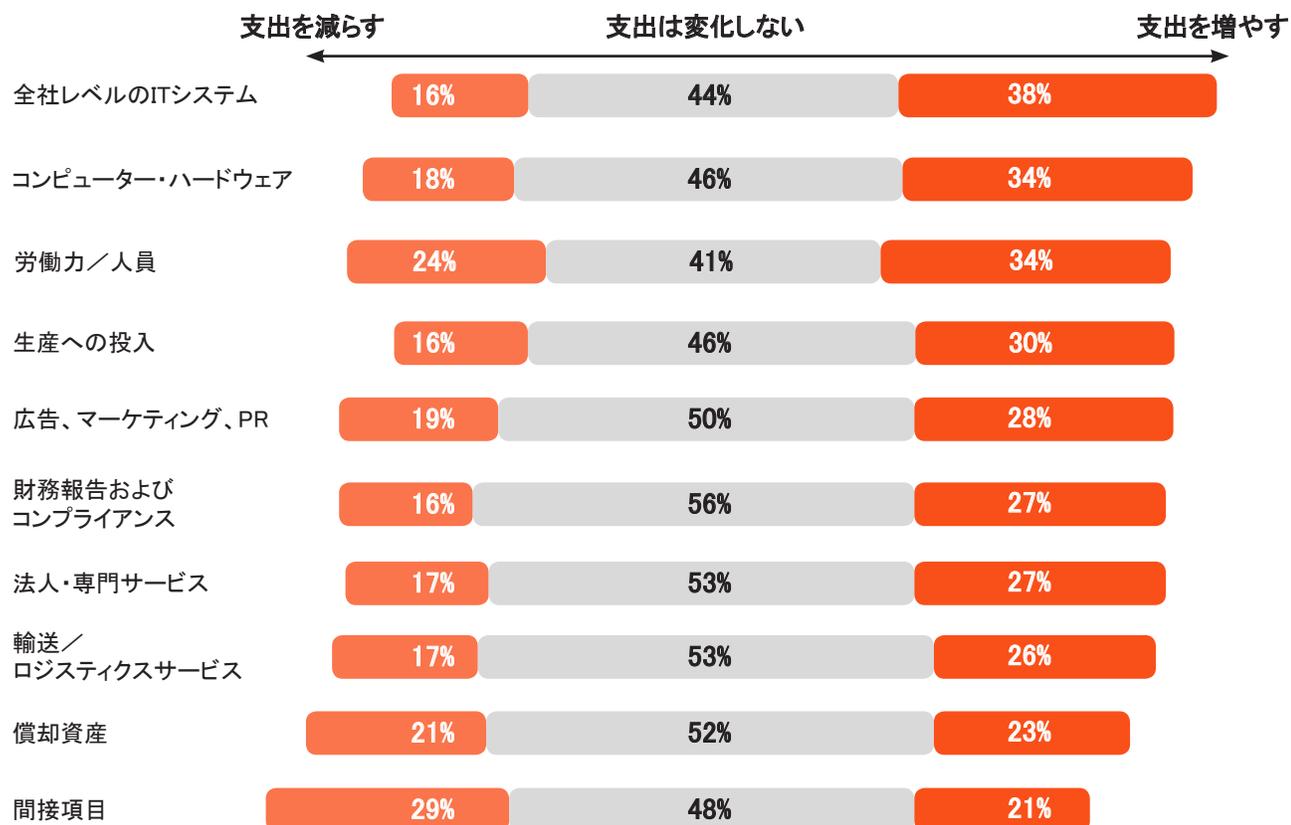
す。他のことが後ろ倒しになるとしても、この計画は進めます」と述べています。インドの回答者の47%が、自社ではクラウド・コンピューティングとモバイル技術の両方に投資することが不可欠であると答えています。

米国、英国、中国の企業を中心として、競争優位性を高めるために情報管理の改善を追求する動きが見られます。これらの国の回答者の約半分が、テクノロジーのニーズで最も重要なのはビジネス情報とデータの分析であると答えています。

その他の点では、将来性よりもコストや生産力が重視されています。アルゼンチンやロシアなどの新興国では、ハードウェアやインフラが重要なテクノロジー投資と見なされることが多く、一方でブラジルではIT要員が最も必要とされています。

図5

企業は来年、主要活動に対する支出を変化させると
 思いますか？



「来年は自社におけるテクノロジーと人材に
 対する支出が増加する」と考えている
 回答者が最も多くなりました。

顧客価値が業務渡航(出張)の鍵となる

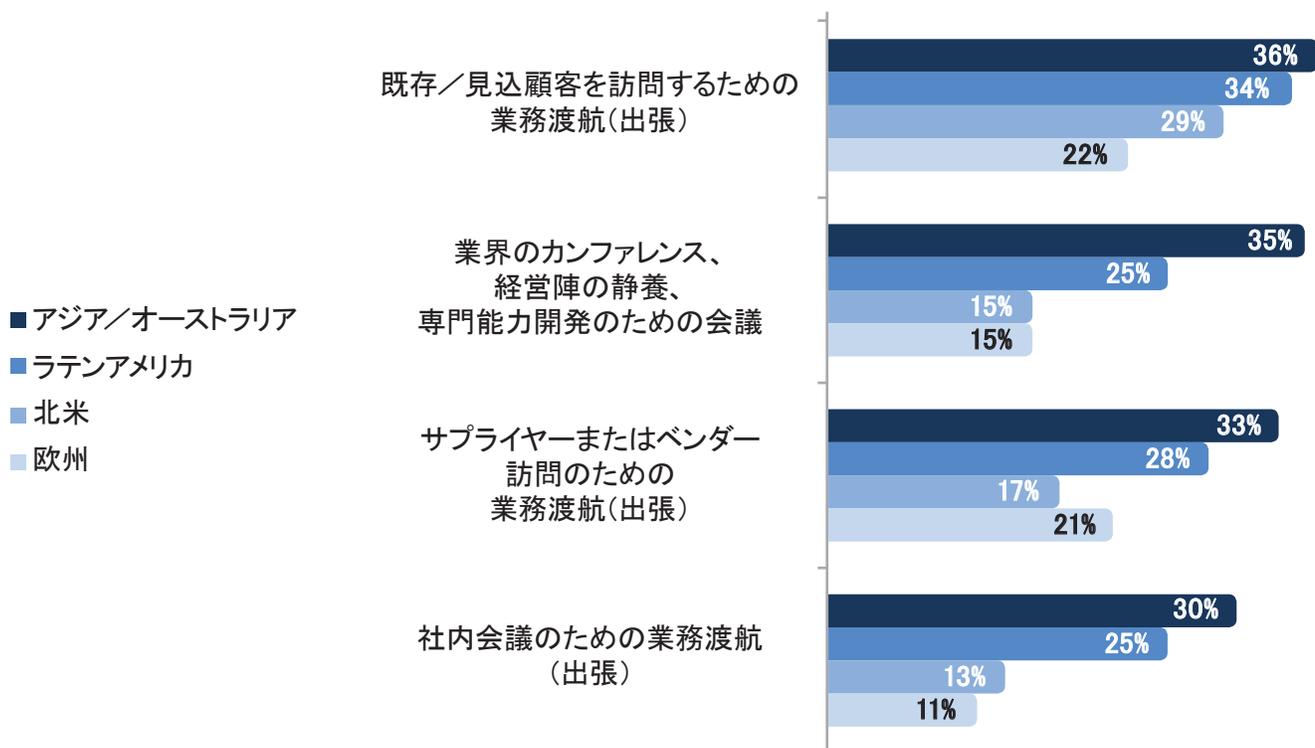
間接項目に対する支出は、増やす(21%)よりも減らす(29%)という回答が多かった唯一のカテゴリーとなりました。しかし、回答者の過半数(58%)が、来年の業務渡航(出張)にかかる支出は増えると予想しています。

経済成長の減速が予想されている地域では、財務責任者が業務渡航(出張)支出を厳格に管理

する可能性が高くなっています。北米では、顧客訪問を除く業務渡航(出張)に対する支出を減らす傾向があるのに対して、欧州では全体的な業務渡航(出張)支出に対して削減が見込まれています。(図6を参照。)アジア/オーストラリアでは成長期待が高まっており、すべてのカテゴリーにおいて業務渡航(出張)支出を増やすとした回答者が最も多く、ラテンアメリカの回答者がこれに続いています。

図6

自社が昨年よりも業務渡航(出張)支出を増やすのは、どの分野だと思いますか？



CFOは「やればできる」カルチャーを推進

企業が成長へ注力する中、財務責任者が重要な役割を担い企業を前進させるという取り組みが、これまで以上に重要視されています。オーストラリアの鉱業会社で財務を担当するITディレクターは、「財務は、事後的なアドバイザーの役割ではなく、意思決定プロセスの一部となっている」と答えています。「財務部門と連携し、ステークホルダーとしてプロセスに関与させることで、『なぜできないか』ではなく『どうすればできるか』という文化を育成することができます。」

こうした「やればできる」という姿勢は、見通しの改善と顧客の回帰に伴い、多くの企業に浸透し始めています。同時に企業は、不確実な環境でコスト管理を維持する必要性を認識しており、財務部門は

企業が適切なバランスを取るための支援を提供する上で最適な立場にあります。われわれの調査によれば、CFOはすでに部門別を重視しておらず、組織全体での関与を強めています。回答者は、自社のCFOが、CEOだけでなく業務、マーケティング、IT、管理部門のリーダーたちと頻りにビジネス課題について議論していると述べています。中国の製造企業のCFOは、「共通の目標に基づく財務面の意見は、販売、製造、業務の全般的な意思決定に良好な影響を与え、これを推進することができる」と考えています。

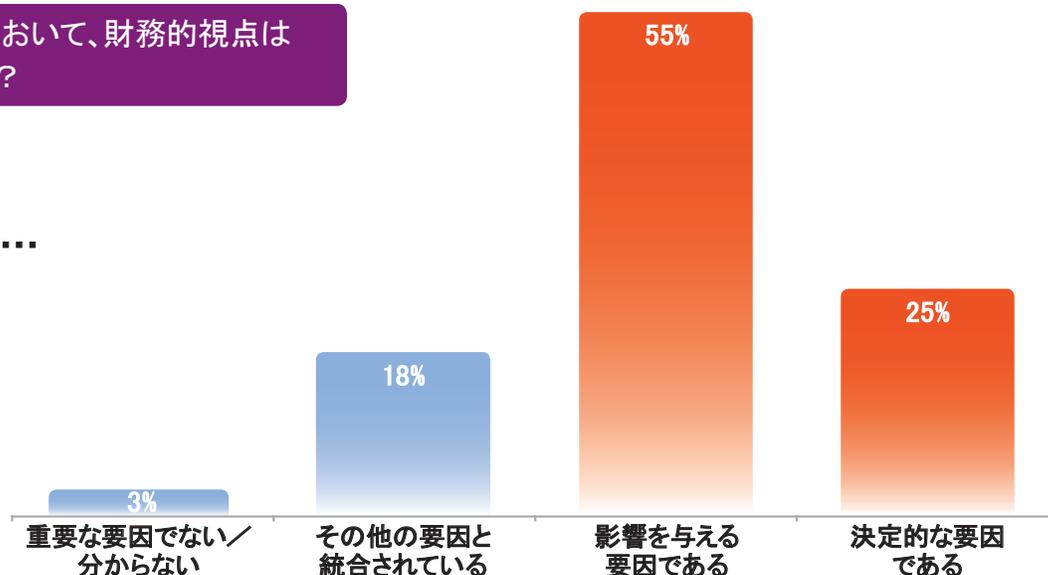
回答者の8割が、財務部門は、支配的ではないものの、戦略および業務の決定において強い影響を与えていると答えています。(図7を参照。)財務

財務責任者の役割が企業を前進させるという取り組みが、これまで以上に重要視されています。

図7

戦略や業務に関する決定において、財務的視点はどの程度影響を与えますか？

財務的視点は…

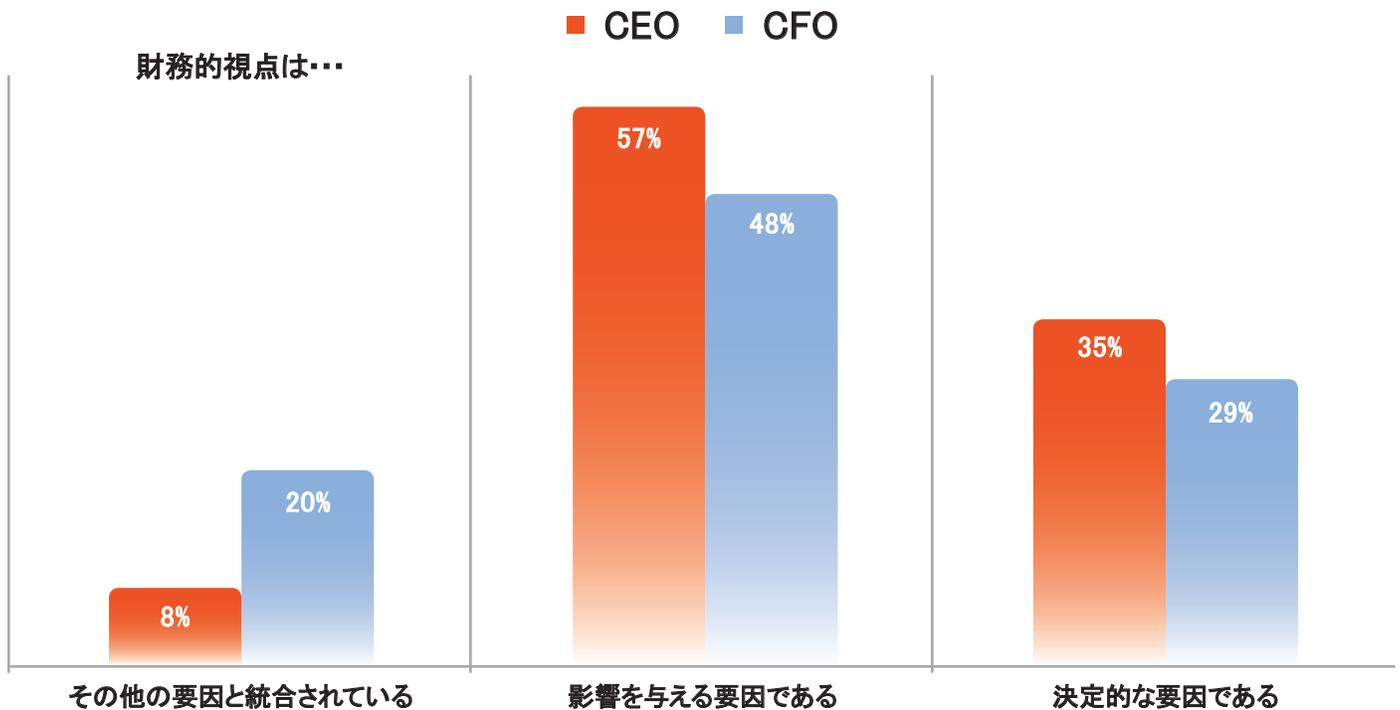


部門はほぼすべての企業において戦略や業務の決定に関与しており、回答者の80%が財務的視点が影響を与える、または決定的な要因であると答えています。製造セクターにおける米国企業の財務担当ディレクターは、「戦略や業務に関する決定は、会社の利益に影響を与えます。財務的視点は、こうした見通しを説明する上で頻繁に利用されます。したがって、自然と、財務がプロジェクトをどう見ているかが注目されることとなります」と述べています。

この点に関して、天然資源セクターの中国企業CEOは、CFOの最も重要な役割の1つは「財務部門からフィードバックされた情報とデータにより、業務の意思決定を支援することである」と述べています。実際に、調査に参加したCEOレベルのエグゼクティブは、CFO自身の認識以上に彼らの意見を重視する傾向がありました。(図8を参照。)企業を前進させる中、CEOは、そのスピード調整に役立つような、信頼できてバランスの取れたアドバイスの提供を財務責任者に期待しています。

図8

戦略や業務に関する決定において、CEOはCFOの意見をどの程度重視していますか？



アメリカン・エクスプレスの視点

グローバル経済がいつ好転するかという問いは、ここ数年の計画に関する議論において重要な位置を占めてきました。われわれは景気回復モードにいますのでしょうか、それともさらなる後退があるのでしょうか？企業は投資の適切なタイミングにいますのでしょうか？以前も景気は一旦上向きましたが、その後すぐに減速に転じました。投資は待ったほうがいいのでしょうか？

これらの質問に対する答えは、やはり国や企業によって異なるでしょう。しかし、そうした違いも少なくなりつつあるようです。今年の「グローバル・ビジネス・スペンディング・モニター」では、新興国と先進国の間にある成長への期待度の差が大幅に縮まる中、世界中の景気予想が互いに接近しつつあることを確認しました。そうした差異が縮小する中で、私たちは、景気回復を問うのではなく、グローバルな景気拡大において成長に向けた体制を整える方法を問う場面をようやく迎えています。

今年の調査では、財務責任者が景気拡大への備えを進める一方で、投資と支出の管理には慎重であり、配分の最適化に注目していることがわかってきています。景気に対する懸念が和らいでいる今、支出と投資を拡大するだけでなく、それを適切かつ洗練したかたちで行うことが重要です。これは、一部の組織にとっては人材の追加や新たなテクノロジーへの投資を意味し、その他の組織にとっては効率性による価値創造への継続的注力を意味します。

顧客ニーズに応えることは引き続き最優先課題ですが、テクノロジーを中心として、調査全体で財務責任者の効率性追求が目立ちました。インドや米国をはじめとする新興国と先進国の両方において、IT活用による企業の全般的な効率性および生産性の改善が重要視されています。こうした動向では、ハードウェアの改善やモバイルアクセスの追加にとどまらず、新たなデータ分析やビジネス情報に関する能力の構築が注目されています。今日の堅実なビジネスでは、単なるデータの収集・保管だけでなく、そのデータを活用した実務的かつ新しい方法を見つけ出すことが重要です。

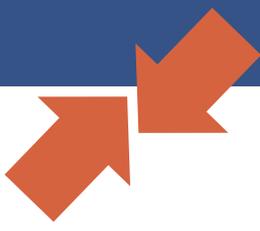
データを適切に活用すると、ビジネスの意思決定において大きな影響力を持つこととなり、優位性を確保することができます。業務データを利用すれば、費用管理において節約の方法を見つけ出したり、新たな製品ニーズを特定したりすることも可能になります。また、成長の機会やコミュニケーションの障壁を特定したりすることもできます。すべてはデータの中にあり、あとはいかに分析・活用するかなのです。

堅実なビジネスは、慎重になる点と投資の必要性の間で適切なバランスを取ることで成長できると理解しています。こうしたバランスを見つけ出すためには、ビジネスにおける洞察力を強化するためにデータマイニングを行ったり、また、このような探りにくい効率性を見出すための適切なパートナーを見つけたりすることです。決済事業分野のグローバルリーダーであるアメリカン・エクスプレスは、お客様と協力してこうした複雑な問題への見識をご提供し、お客様のニーズにあった最適な経費管理ソリューションを見つけ出すお手伝いをいたします。

アメリカン・エクスプレス 法人事業部門の詳細については、www.americanexpress.co.jp/csをご覧ください。

スーザン・ソボット
法人事業部門プレジデント
アメリカン・エクスプレス・カンパニー





「グローバル経済は回復基調を維持」は、CFO Publishing LLC(51 Sleeper Street, Boston, MA 02210)により発行されました。お問い合わせは、リンダ・クロックナー((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・エクスプレスは、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・エクスプレスは、本調査および結果の公表において資金を提供しています。CFOリサーチのセリーナ・ロジャーズおよびデビッド・W・オーウエンズが調査を主導し、デビッド・W・オーウエンズがレポート執筆を担当しました。

CFOリサーチは、CFO Publishing 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。

2014年6月

Copyright © 2014 CFO Publishing LLC All rights reserved. CFO Publishing LLCは本書の内容について単独で責任を負います。

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。