

2016 年 9 月 30 日

日本の中堅企業 250 社を対象とした意識調査

日本の中堅企業が描く 2020 年 「成長への期待」と「警戒」が交錯

～6 割が 2020 年に向けた事業戦略があると回答～

アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc. (東京都杉並区/日本社長: 清原正治) は、日本の中堅企業 (年間売上規模が約 5 億円以上 250 億円未満) を対象とする「[中堅企業調査レポート 2016](#)」を発表しました。

調査の結果、中堅企業にとって、東京オリンピック・パラリンピックの開催年である 2020 年への見通しは、期待と警戒の間で大きな幅があることが分かりました。商機を生かし成長を図る企業や、右肩上がりの業績アップを見込んでいる会社がある一方で、需要が増えても人材確保が困難であるなどの事情で対応できず、事業転換や脱現業へ向かうなど、岐路を迎える様子や、2020 年以降の「反動」を懸念し、業績悪化を見込んで事業計画を立てる会社も見られました。

新たな取り組みへの必要性は共通して強く認識されています。6 割の中堅企業は「2020 年に向けて具体的な事業戦略・事業計画がある」(60%)と回答し、具体的には「新規顧客の獲得」(43%)、「スタッフの能力向上と新しい技術のある人材確保」(40%)が上位に挙げられました。また、56%の中堅企業がすでに「海外取引がある」か、「将来的には予定がある」と回答しており、国内市場が縮小する中、アジアを中心にビジネスチャンスを探る姿もうかがえました。

さらなるビジネス成長のために次世代のリーダーが求められている一方、53%が「現在、事業継承のための明確な計画はない」と回答し、多くの中堅企業にとって「次世代継承」を計画することはまだ一般的ではなく、次世代のリーダーになる人材確保と育成、事業継承が課題であることが浮き彫りになりました。

<< 「中堅企業調査レポート 2016」サマリー >>

楽観視できない「景況感」

現在から今後 3-5 年の
景況感、「改善」予測は
26%にとどまる。



最大のリスクは「国内経済状況」

2020 年までのリスクと
して「国内経済状況」
が最も多く挙げられた。



「2020 年」、期待と警戒が交錯



6 割の中堅企業は 2020 年
に向け具体的な事業戦略・
事業計画がある。

2020 年以降、「成長」か「反動」のどちらを
予測するかで対応が変わり、岐路に立つ企業も。

2020 年への「優先度の高い取り組み」



「新規顧客の獲得」(43%)
を筆頭に、「能力向上と技術の
ある人材確保」(40%)、「費
用削減」(37%)などが挙げ
られた。

「海外展開」への意欲

中堅企業の 45%が何らかの
海外取引をすでに実施。縮小
する国内経済状況をふまえ、
アジアを中心に海外展開を考
えている。



「次世代継承」への対応は後手

事業継承の必要性は感じ
ているが、53%が
「現在、事業継承のため
の明確な計画はない」。



KEY FINDING 1. 中堅企業の経営環境

2016 年の景況感: 「改善」の実感は少数派

現在に至る景況感について、「以前より改善」(35%)との回答は「以前より悪化」(24%)より多かったものの、「以前と変わらない」(41%)が最も多く、景気改善の実感が強くはないことがうかがえます。今後 3-5 年間の見通しについても「現状と変わらない」(44%)、「現状より悪化」(29%)となり、楽観視していないことが分かりました。国内経済状況の下向、労働人口の減少、個人消費の低迷といったネガティブなマクロ要因が、重大な脅威・リスクとして受け止められており、多くの中堅企業は経営環境を厳しく捉えていることが分かりました。

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%

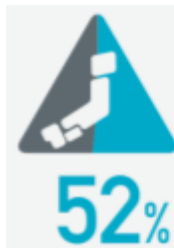
景況感：現在から今後 3-5 年間



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%

2020 年までの会社へのリスク

国内経済状況



労働人口の減少



個人消費の低迷



国内経済状況	52%
労働人口の減少	33%
個人消費の低迷	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

自社の強みは「製品・サービス」と「人材」。ただし、懸念もつきまとう

会社の強みとして「製品やサービスの質、差別化」(48%)、「スキルや能力を持った人材」(45%)、「テクノロジー（技術）の活用」(28%)が上位に挙がり、自社の競争力への自信がうかがえます。一方で、中堅企業への個別インタビューでは「宿泊業界はインバウンドが急増しているが、外国人はいつ来なくなるかわからない。日本人の底堅いターゲットの獲得が必要」(サービス業)と、好況と見られる業界でも課題を抱える様子や、「マイナナーの立ち上げ以降、景気が回復し忙しいのに人員が足りない」(ソフトウェア業)と、需要に見合った労働力が足りていないなど、それぞれの業界を取り巻く環境ならではの懸念や、自社事業の弱体化を心配する声が聞かれました。

会社の強み

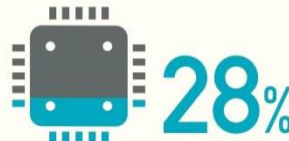
製品やサービスの質・差別化



スキルや能力を持った人材



テクノロジー（技術）の活用



※複数回答、トップ 3

KEY FINDING 2.

2020 年に向けた事業戦略

6 割の中堅企業は、2020 年に向け、具体的な事業戦略を持っている

東京オリンピック・パラリンピックの開催年である 2020 年。開催までの間、様ざまな事業が見込まれますが、中堅企業の 2020 年への見通しは、成長への期待と警戒が入り混じっていることが分かりました。オリンピック・パラリンピックの影響は「非常にある・多少ある」(40%)と半数に満たなかったものの、2020 年に向けて具体的に「事業戦略・事業計画がある」(60%)と回答した企業は半数以上となり、外部要因と自社の状況を踏まえて戦略を立てている様子が見えられます。

2020 年への事業戦略・事業計画への具体度

事業戦略・事業計画への具体度



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 年東京オリンピック・パラリンピックの影響



非常にある	8%
多少ある	32%
あまりない	38%
全くない	21%

2020 年に向け、「新たな取り組み」への必要性は共通意識

2020 年への優先度の高い取り組みとしては、「新規顧客の獲得」(43%)、「スタッフの能力向上、新しい技術のある人材確保」(40%)、「費用削減」(37%)が多く挙げられました。個別インタビューでは、「インターネットにはない付加価値のある商品展開で差別化を図る」(サービス業)や、「中国への発注単価の値上がりにより、ベトナムを中心に東南アジアを開拓中」(ソフトウェア業)など、新たなビジネスチャンスを探る様子が見られました。

2020 年への優先度の高い取り組み

新規顧客の獲得



スタッフの能力向上と新しい技術のある人材確保



費用削減



※複数回答、トップ 3

市場変化に対する俊敏性



競合他社の動向を把握し市場環境を見ながら、自社の強みを生かす	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%

KEY FINDING 3.

海外展開

グローバル経済の影響と、「海外展開」への意識の高まり

中堅企業にとってグローバル経済や中国経済の動向がビジネスに影響を与える度合いは、ほぼ半数という結果になりました。「国内だけでは需要が少なく、もう限界。中国には今は怖くて出られないが、チャンスがあったらすぐに展開したい」(商社)など、中国の巨大マーケットに魅力を感じつつも固有の難しさを考慮して、チャンスを待って準備を進めているといった慎重な声も聞かれました。

グローバル経済のインパクト

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%

縮小する国内市場…過半数の中堅企業が「海外展開」を模索

海外取引の有無を尋ねたところ、頻度に差があるものの、現在少しでも取引があると回答した中堅企業は45%で、「現在はないが、将来的には予定がある」(11%)と合わせると56%となり、過半数が海外展開を考えていることが分かりました。国内経済が縮小傾向にある中、好機があれば海外展開の可能性を模索したい企業が多いことがうかがえます。

海外取引の有無



頻繁にある	14%
多少ある	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%

チャンスを掴んで中国・東南アジアを中心に進出したい

「日本の人口は間違いなく減る。国内より東南アジアに目を向ければ大きなビジネスがあると思う。現在はトライアルだが、有望な市場になれば駐在員を置く」(製造業)の声に代表されるように、海外取引国としてASEAN、中国など、アジアを中心に海外展開を試みている中堅企業が多いことが分かりました。

海外取引国



ASEAN	46%
中国	45%
東アジア	36%
南北アメリカ	22%
欧州	14%
中東	2%
アフリカ	1%

複数回答

KEY FINDING 4.

事業継承

「今以上のチャレンジを可能にする」次世代リーダーの理想像

それぞれの会社の業種や経営状況によって異なるリーダー像ですが、2020 年前後に向けた新たな取り組みの実現に向けて期待されるのは、今以上のチャレンジを可能にするリーダー像のようです。「リーダーシップ型の社長」(サービス業)、「トップダウンになりすぎず、かといって決めるときにはズバツと決められるバランス」(サービス業)、「ムードメーカーが必要。細かいところは副社長や専務できちんとする」(ソフトウェア業)など、引き続き強いリーダーシップが必要とされる一方で、プラスアルファの能力を求める傾向にあるようです。

期待されるリーダー像



次世代継承への対応は後手に回る

多くの中堅企業が「新たな取り組み」の必要性を感じ、それに向けた「次のリーダーの理想像」がある一方で、53%の企業が、現在、事業継承のための具体的な計画がないと回答し、多くの中堅企業にとって「継承プラン」はまだ一般的ではないことが分かりました。オーナー社長の親族継承が決まっている場合や、規模の小ささから新規人材確保が難しいこと、また、子会社・グループ会社の場合は親会社からの天下りがあるなど、継承を計画することが困難なそれぞれの事情があり、必要性は感じているが後手に回っているケースが多く見受けられました。新たな取り組みの実現を含めた事業継承のため、「次のリーダー」の人材確保と育成は、多くの中堅企業にとっての課題であるといえます。

事業継承プランの有無

事業継承（組織の次世代リーダー）のための明確な計画の有無



現状「計画なし」の割合

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（組織の次世代リーダー）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

調査結果をふまえて

今回の調査結果について、アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc. 法人事業部門ー日本 副社長／ジェネラル・マネージャーの須藤靖洋は、「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 4 年間の取り組みが明らかになりました。『2020 年への見通しに期待と警戒が交錯』、『縮小する国内市場による、海外展開の必要性』、『次世代継承への対応の難しさ』という中堅企業が直面している 3 つの状況をふまえて、今後経営陣は、自社のさらなるビジネス成長のための将来を見据えた戦略の立案・遂行が求められています」と述べています。

###

「中堅企業調査レポート 2016」について

ダウンロードはこちら: www.americanexpress.com/japan/wp

本調査は、アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc.が、2016 年 5-6 月に日本の中堅企業を対象に実施した、「ビジネスに関する調査」です。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のアンケート調査を実施したほか、課題の内容やプラン策定を詳しく捉えるため、9 人の経営層の方々に個別インタビューを実施したものです。

【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/250 人、定性調査/9 人
(年間の売上規模が約 5 億円以上 250 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： 2016 年 5-6 月

調査協力： 株式会社 カンター・ジャパン

※グラフの数値は小数点第 1 位で四捨五入しているため、合計が 100%にならない場合があります。

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・安全性だけではなく、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。