

**世界7カ国の中堅企業の財務意思決定者を対象とした意識調査**  
**日本の中堅企業は他国と比較し現金主義が顕著に**  
**～グローバル社会での競争には経費管理などのシステム整備が課題～**

[アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc.](#) (所在地: 東京都杉並区/日本社長: 清原正治 以下、アメリカン・エクスプレス)は、世界7カ国の財務意思決定者 1,540 名を対象に行った意識調査「アメリカン・エクスプレス世界7カ国中堅企業調査」の結果を発表しました。対象国は、日本、米国、カナダ、メキシコ、ドイツ、英国、オーストラリアの世界7カ国です。年間の売上規模は、約5億円から1,000億円の企業を対象としました。

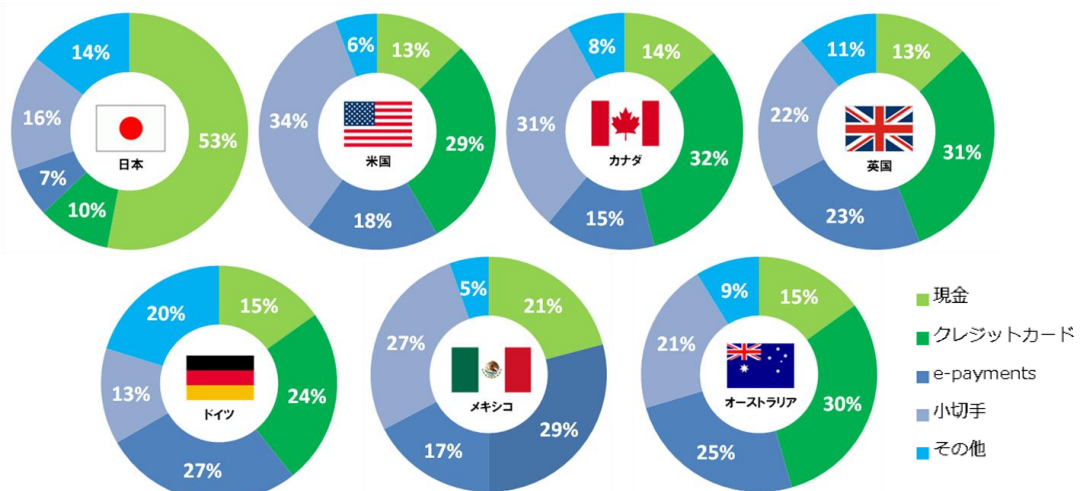
今回の調査で顕著だった特徴としては、日本の中堅企業は、全体の経費のうち、現金で支払う割合が半分以上であり、他国の企業の1～2割と比較して現金支払いの割合が非常に高いことが分かりました。さらに、今後6カ月にビジネスの中で取り組まなければならない最優先事項について、世界の企業は「ビジネスの成長」を一番に挙げたのに対し、日本の企業は、「ビジネスの成長」とともに、「人材マネジメント(人材確保と育成)」を同率で挙げており、日本の中堅企業が人材確保をビジネス拡大における重要な課題として認識していることが明らかになりました。

**1. 日本の中堅企業の経費支払いは現金が主流。支払い全体におけるクレジットカード利用は1割**

日本企業と世界の企業との差が顕著に表れた設問のひとつが、企業における経費の支払い方法です。日本の中堅企業は全体の経費のうち約半数(53%)を現金で支払っていると答えています。一方で、世界の企業の現金支払いは、米国が13%、ドイツが15%など、平均で1～2割しかなく、日本企業の現金主義が明らかになりました。

全体の経費支払いに占めるクレジットカードの割合に関しては、最も多く使用すると答えたカナダ(32%)を筆頭に、英国が31%、オーストラリアが30%と、世界の企業は経費の支払いに占めるクレジットカードの割合が2～3割に上っています。一方日本は、1割(10%)にとどまりました。

**世界の中堅企業における経費の決済手段比較**



## 2. 全社的な一元管理システムの導入率は日本が最下位

### ■一元管理システム全体の導入率

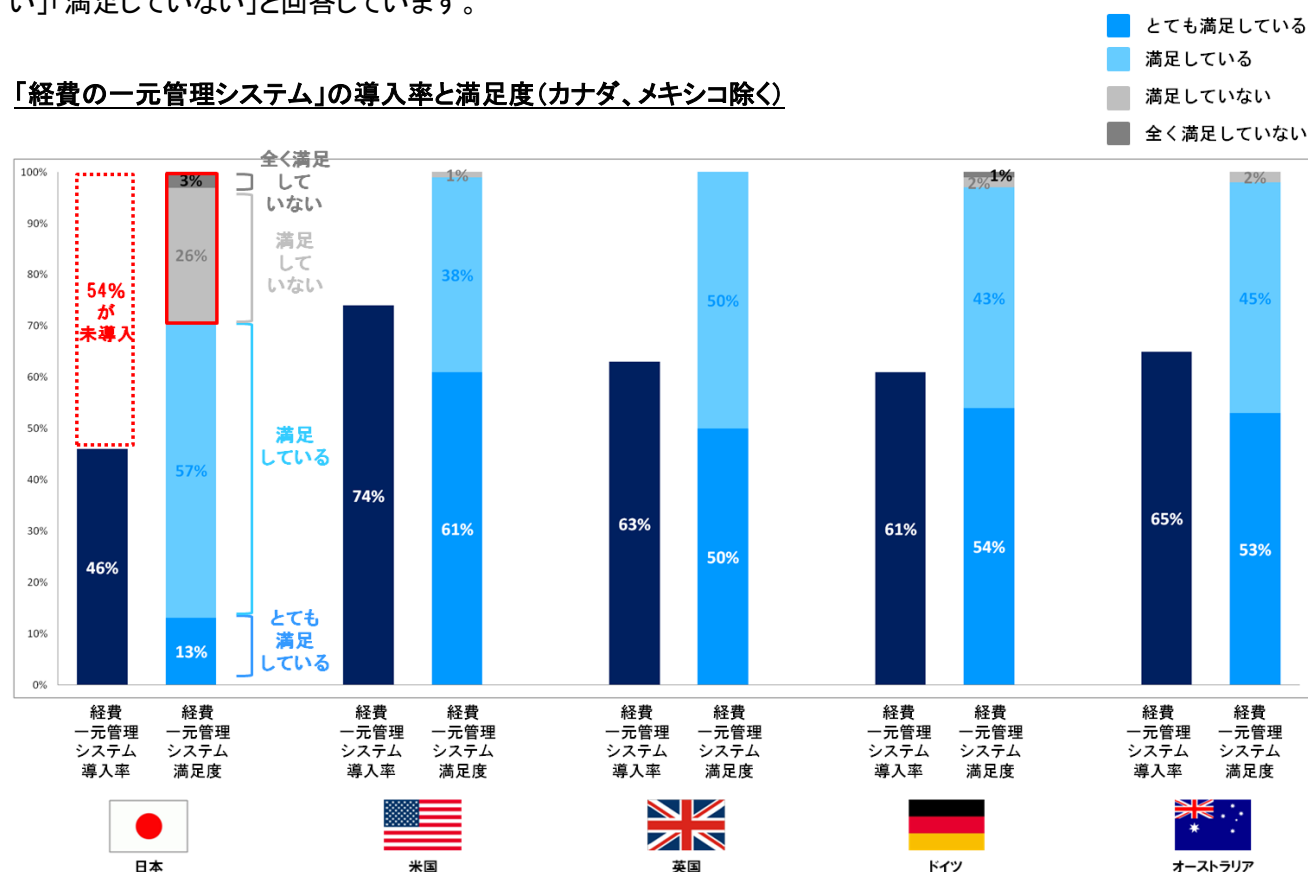
日本の中堅企業は、経費や業務渡航を全社的に一元管理するシステムの導入率が世界平均と比較して低いことが明らかになりました。経費、業務渡航、仕入れ、人事の4つの項目別に一元管理システムの導入について尋ねたところ「何も導入していない」と回答した日本企業は31%で、世界7カ国の平均値である8%(日本含む)を大きく上回る結果となりました。

項目別に見てみると、米国をはじめとする6カ国の企業の約6~7割前後(米国:74%、メキシコ:72%、オーストラリア:65%、英国:63%、ドイツ:61%、カナダ:57%)が導入している「経費の一元管理システム」の日本企業の導入率は半数未満(46%)にとどまったうえ、世界の企業の4割が導入していると答えた「業務渡航の一元管理システム」については、日本企業の導入率は19%と2割を下回りました。

### ■一元管理システム整備の満足度

今回の調査では、日本企業の一元管理システムに対する満足度の低さも明らかになりました。日本の中堅企業において最も導入率が高かった「経費の一元管理システム」の満足度に関する質問について、諸外国は「全く満足していない」「満足していない」が3%以下であるのに対し、日本の中堅企業の30%が「全く満足していない」「満足していない」と回答しています。

#### 「経費の一元管理システム」の導入率と満足度(カナダ、メキシコ除く)



一元管理システムの導入率と満足度の結果から、日本の中堅企業はその導入率、満足度ともに諸外国に比べ低く、課題が残ります。今後は、グローバル規模で競争し、健全な企業経営を目指す上で、経費管理の効率的な処理を実現するシステムの導入が必要となりそうです。

### 3. 日本の中堅企業の成長に最も必要なのは「優秀な人材の確保」

今後6カ月間の最も重要な課題について聞いたところ、世界の中堅企業では、「ビジネスの成長」が最も重要だと答えています(世界平均 45%)。一方、日本の中堅企業は、「ビジネスの成長」が 32%で最も重要だとしながらも、同率で「人材確保・育成」も重要視していることが分かりました。実際に 7 割以上(73%)の日本の中堅企業は今後6カ月以内に採用の予定があると回答しています。

#### 今後6カ月の最優先事項

国名・順位	日本	米国	カナダ	英国
No.1	ビジネスの成長 (32%) 人材確保・育成 (32%)	ビジネスの成長 (47%)	ビジネスの成長 (50%)	ビジネスの成長 (49%)
No.2	—	キャッシュフローや 資本管理 (31%)	人材確保・育成 (21%)	キャッシュフローや 資本管理 (25%)
国名・順位	ドイツ	メキシコ	オーストラリア	
No.1	ビジネスの成長 (44%)	ビジネスの成長 (52%)	ビジネスの成長 (43%)	
No.2	経費削減 (25%)	キャッシュフローや 資本管理 (20%)	キャッシュフローや 資本管理 (26%)	

また、人材を確保する上で最も大切なことは、世界平均では「給料や待遇など」が最も多い回答を得ましたが(世界平均 28%、日本 14%)、日本は、「企業理念や文化」が最も重要だと考える企業が多い結果となりました(日本 35%、世界平均 23%)。

### 4. キャッシュフローに対する不安は日本が最少

今後6カ月のビジネス経営で最も不安なこととして、「キャッシュフロー」と答える企業は、日本を含めた世界の中堅企業では 81%と多い一方で、日本の中堅企業単独で見ると、56%の企業が「不安」と答えるにとどまりました。この背景には、日本と世界の中堅企業のコーポレートガバナンスの違い、日本の中堅企業は世界に比べ、キャッシュフローに対する関心が低いことが背景にあると考えられます(次頁参照: 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授 亀川雅人教授のコメントより)。

※調査結果の数値は、小数点以下を省略しています。

## <補足資料>

### ■専門家からのコメント

亀川 雅人氏(立教大学 大学院ビジネスデザイン研究科教授)

#### 【日本の中堅企業の株主構成と課題】

本調査の結果は、日本の中堅企業の代表的イメージが表れています。しかし、それだけではなく、経営管理に関する改善すべき興味深い発見もあります。

サンプルを見ると、日本の中堅企業の株式公開は、欧米諸国に比較して最も少なく、また株主構成が創業者や主要な株主で占められる典型的なファミリービジネスになっています。この株主構成を見る限り、欧米企業に比較して所有と経営が未分離な状態であることがわかります。ここから推論されることは、日本の中堅企業では株主と経営者の利害が一致し、エージェンシー問題※1に対する関心が低くなる一方、外部株主の圧力が働かないことで、株主資本コストや資本の効率的運用に無頓着になる傾向を持つであろうということです。ファミリービジネスは、たとえ株主としての分配が少なくとも、経営報酬やその他の形で報酬を受け取ることが可能なためでしょう。その結果は、ROA※2 や ROE※3 など資本収益性の低さとなって表れることとなります。

この推論の根拠となるのは、キャッシュフローに関する調査結果です。日本の中堅企業は、欧米企業に比較してキャッシュフローに対する関心が低くなっています。魅了的成長機会が少なく、潤沢な現金・預金が積み上げられているため、キャッシュフローに対する問題意識が希薄化しているのでしょう。周知のように、現金・預金はリターンを生まない安全資産です。その過剰な残高は、非効率な投資として株主により規律付けされねばなりません。しかし、ファミリービジネスゆえに、会社の金融資産と株主の金融資産を峻別することなく、オーナーの企業と家計の境界が曖昧になっているのです。税の問題を加味すれば、ファミリービジネスにおける配当の増加は合理的ではありません。それゆえ、中堅企業の過剰な現金・預金を否定することはできません。しかし、この曖昧さは、日本の中堅企業における財務管理と資本の効率的運用の障害になっています。

#### 【日本の中堅企業が重視する人材マネジメントとその手段】

資本の効率的運用とは、経営資源の最適な結合を目指すものです。人的資源と物的資源を成長分野に配分するため、資金の調達と運用を管理しなければなりません。ビジネスの成長は、新たな資本の結合と同時に従業員組織の拡大なのです。この意味で、日本の中堅企業が最優先事項として、「ビジネスの成長」と「人材の確保・育成」を挙げていることは理に適っています。潤沢なキャッシュフローを投資に向かわせるための人材がビジネスを成長させると考えるわけです。

この人材確保の手段は、欧米企業が「給料や待遇」としているのに対して、日本企業は「経営理念や文化」が最も重要という結果になっています。確かに、企業組織に固有の理念や文化は必要です。組織に固有の価値観を形成することで、市場と組織の境界を設けることができるからです。固有の価値観に共感することで、人と資本が企業組織に囲い込まれ、企業価値として評価されることとなります。

しかし、市場の標準的価値観を超える「経営理念や文化」の価値は、容易に実現できるものではありません。企業が稼ぐ将来キャッシュフローの予想には、個々の価値観の相違が織り込まれており、各企業が市場を超える価値を実現しようと競争しています。いかに優れた経営理念を掲げても、これを実現するための経営能力がなければ評価されません。しかも、外部の株主評価に晒されない日本の中堅企業では、その価値を客観的に評価する術もないのです。

### 【日本の中堅企業の人材マネジメントの課題】

経営理念や文化に客観的評価を与えることができるのは大企業です。大企業は、価格機構に委ねることなく、優秀な大学の卒業生を新卒時に一括採用し、人材を企業の内部労働市場で育成します。従業員に対する長期投資を前提とした雇用政策には、組織固有の価値観の形成が重要になります。他方、中堅企業は、人的資源への投資余力がないため、経験を有する人材の中途採用に偏る傾向があります。企業外部の労働市場への依存は、欧米的な雇用政策であり、市場の客観的尺度である価格機構に委ね、「給料・待遇」を重視しなければならないと考えます。

恒常的に人材不足に悩む中堅企業では、ビジネスのコアとなる製品開発や調達、生産、販売といったラインを担う人材を優先し、人事や財務などのスタッフ機能は後回しとなります。企業組織の規模が小さければ、人事や財務は専門的な機能とならず、給与や税金の計算、それに現金の出納業務といった事務的業務に限定されます。経営管理の専門スタッフが不在であるため、経営管理に必要なインフラ投資が計画されないわけです。経営者は、自社の製品やサービスの開発、生産や販売に専念し、資金繰りが悪化するまで経営管理の重要性を認識できないことが多いようです。

### 【日本の中堅企業の経営管理を解決するために効率化できる機能の活用が重要】

こうした実情を鑑みれば、他国と比較して経費等の管理システムの導入に消極的なのが理解できます。経営管理に関する専門的人材が育成されなければ、慣習的な機能が継承され、現金による決済や出納業務に重大な問題が潜んでいることに気が付かないのでしょうか。

従来、現金取引は、安全かつ金利のかからない効率的な決済手法と考えられてきました。しかし、近年では現金決済による取引コストに着目した経営が成功を収めています。プリペイド型電子マネーがその一例です。電子マネーは業界を超えて利用が可能になり、レジの取引に係る時間の短縮、さらには現金管理の効率化を実現しています。

1円でも現金過不足があれば、その原因や解決などの作業に費やす時間は、目に見えない大きなロスとなります。現金取引は、計算や記録などの出納業務の他にも、保管するための金庫やその管理、現金の輸送などに相当のリスクとコストがかかります。経営管理の専門家の不足は、中堅企業のコストを知らぬ間に押し上げ、非効率な経営となっているのです。外部の株主によるガバナンスが働かないことが、こうした非効率な経営に導いている可能性があります。

選択と集中は、すべての企業に必要な経営の基本です。自社で行うべき機能を選別し、希少な経営資源を有効に活用しなければなりません。大企業と比較して、中堅企業は、経営資源の調達に制約があります。経営管理の人材を雇用する余力も大きくありません。そのために、経営者のなすべきことは、外注化すべき機能の継続的な探索です。欧米の企業が、なぜクレジットカードを利用するかを検討し、効率化できる機能として活用すべきでしょう。小さな組織が自社の中に金融機関を抱えるべきではありません。

※1 エージェンシー問題: 一般に、本人もしくは委託者(プリンシパル)と代理人(エージェント)の間に発生する利害関係をエージェンシー問題という。株式会社の場合、企業のオーナーである株主が企業経営を取締役に委任するプリンシパル=エージェントの関係が成立する(所有と経営の分離)。エージェンシー関係にある委託者と代理人は、必ずしもその利益が一致しないことがある。株主と経営者の関係を例にとれば、経営者は自己の名声や利益を重視し、株主利益とは一致しない行動をとることがありうる。このように、エージェンシー関係にある両者の利益が一致しない問題をエージェンシー問題と呼ぶ。

※2 ROA:総資本利益率。事業に投下されている資産が利益をどれだけ獲得したかを示す指標。また、ROA は事業の効率性と収益性を同時に示す指標としても知られている。

$$\text{ROA} = \frac{\text{当期純利益} + \text{支払利息}}{\text{総資産}}$$

※3 ROE:自己資本利益率。株主の持分である自己資本に対してどれだけのリターン(当期純利益)が生み出されているかを示す指標。

$$\text{ROE} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}}$$

亀川 雅人氏

立教大学 大学院ビジネスデザイン研究科教授

企業理論に関する多面的な研究を行う。経済学的アプローチおよび経営学的アプローチから、企業評価論、日本の経営、経営者論、市場と組織(企業間関係、M&A、提携、その他)、コーポレート・ガバナンス(株式所有構造、経営機構、その他)など広範な分野について研究する。その他、CSR や HRM、マーケティングなどの分野も、経済学と経営学の両面から考察する。

### 「アメリカン・エクスプレス 世界7カ国中堅企業調査」について

アメリカン・エクスプレスは、グローバルの中堅企業を対象とした「アメリカン・エクスプレス 世界7カ国中堅企業調査」を実施しました。日本では、年間収益約5億円から約1,000億円の中堅企業200社の財務意思決定者に対してオンライン調査を行い、2014年6月2日から19日にかけてエビクイティ社によるインタビュー調査が実施されました。日本の調査結果は95%信頼水準で±6.9%の誤差率となっています。調査は米国、カナダ、メキシコ、ドイツ、英国、オーストラリアでも行われました。

#### 【調査概要】

調査方法： オンライン調査

調査対象： 財務意思決定者

サンプル数： 1,540名(年間売上高が5.1億円から1020億円の企業を対象)

調査地域： 日本、米国、カナダ、メキシコ、ドイツ、英国、オーストラリア

実施期間： 2014年6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、Fortune500社の70%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。