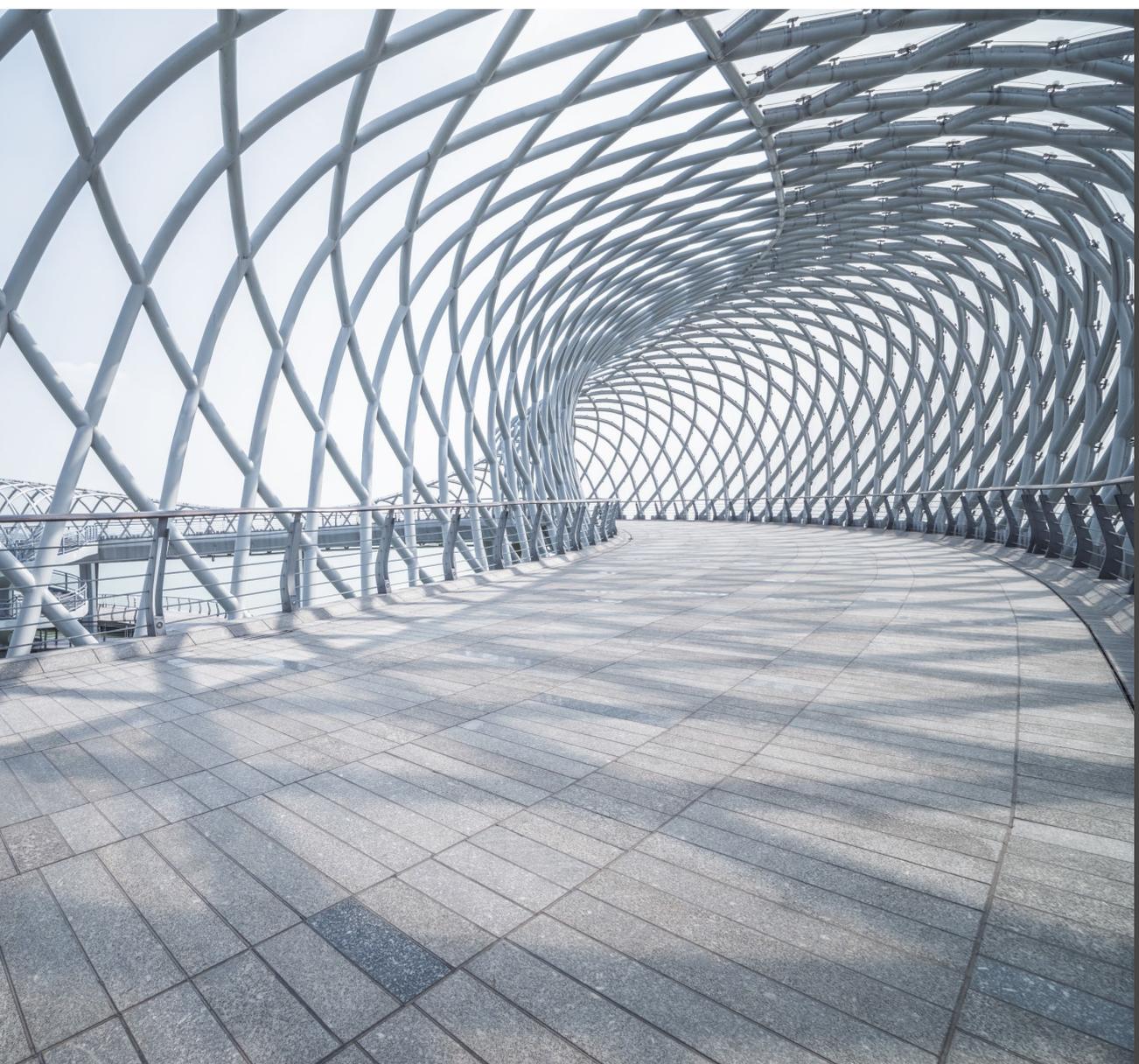


日本企業のグローバル戦略動向調査 2023-2024



はじめに

2023年は、世界的に3年以上続いたコロナ禍が沈静化し、日本では新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が「5類」に引き下げられるという発表からスタートしました。海外の多くの国・地域でもコロナ禍以前の日常を取り戻しつつありますが、世界の経済・社会情勢はコロナ禍前に戻るのではなく、「ニューノーマル」とも呼ばれる、COVID-19発生後に生まれた新たな常識・様式が定着しつつあります。

一方で、ロシアによるウクライナ侵攻は、開始から1年が過ぎましたが終息する気配はありません。ロシアからの撤退を余儀なくされた企業も数多く存在します。その侵攻による影響は当該国・地域以外にも波及しており、「新冷戦」の激化、エネルギー需給のひっ迫、ヒト・モノ・カネの自由な移動への制約などが見られます。また、米国では物価上昇が続きマクロ経済環境が急速に悪化しているとの見方もあります。覇権を争う中国でも同様の兆しが見える中、両国関係修復には至らず、グローバル企業に多大な影響を与えています。

激変する不透明なビジネス環境に、企業はどのように立ち向かうべきでしょうか。PwC Japanグループは昨年引き続き、日本企業のグローバル戦略についての課題や、その対応状況などに関する実態調査を実施しました。本レポートでは、調査で浮き彫りとなった海外における経営課題をまとめ、俯瞰的に考察します。また、本年調査ではグローバルなシステム導入に関しても、その課題を考察します。



足立 晋

PwC Japanグループ グローバルJBNリーダー、金融インダストリーリーダー、PwCコンサルティング合同会社 副会長、PwC Global Boardメンバー、公益財団法人PwC財団 評議員

目次

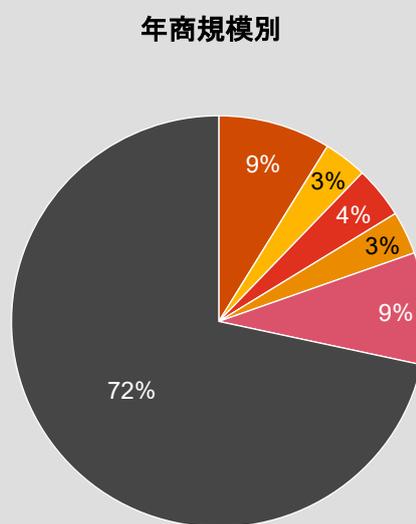
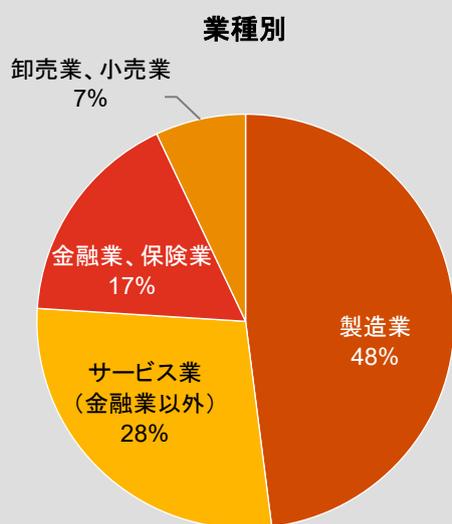
はじめに	2
調査概要	4
1. 海外事業の現状分析と見通し	5
2. 海外事業の経営課題	9
3. システム導入・DXと経営課題	12
4. おわりに	19
お問い合わせ先	21

調査概要

調査方法

調査名	日本企業のグローバル戦略動向調査 2023-2024
調査日程	2023年6月
調査方法	インターネットパネルを用いた調査
調査対象	<ul style="list-style-type: none">● 経営企画、事業企画、リスク管理、海外事業に関する業務に従事する課長職以上の会社員● 調査対象とする企業は、海外事業を展開している売上規模年商5,000億円以上、かつ従業員数500人以上とし、製造業からサービス業まで産業全般を網羅
サンプル数	296人
回答者属性	下記参照

回答者属性



■ 5,000億円～6,000億円未満
■ 6,000億円～7,000億円未満
■ 7,000億円～8,000億円未満
■ 8,000億円～9,000億円未満
■ 9,000億円～1兆円未満
■ 1兆円以上

注1) 全ての数字の合計値が100%にならない場合があります。

注2) 本調査は個人を特定せずに行っているため、所属企業については重複している可能性があります。

注3) 小数点第1位を四捨五入しています。

1

海外事業の現状分析と見通し

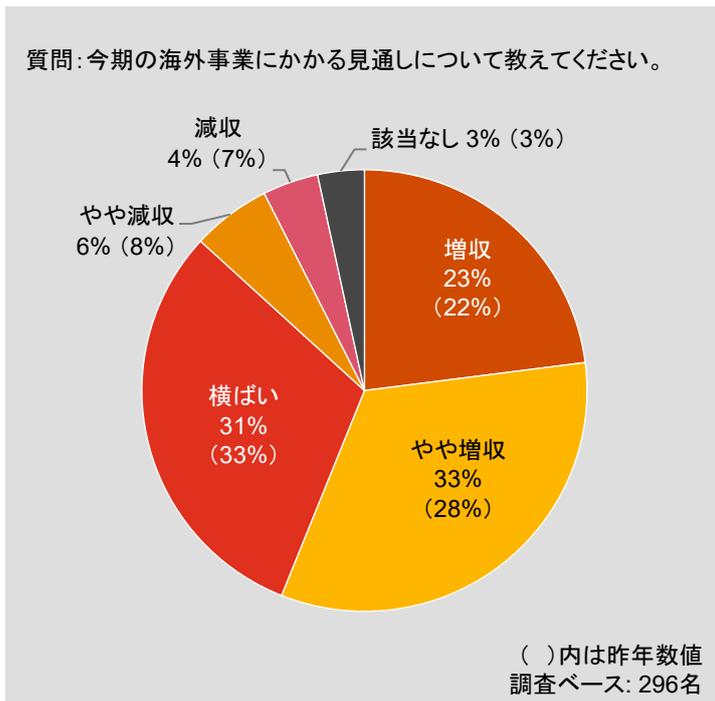
海外事業の業績見通しは足元、中期ともに回復・増収傾向

海外事業の今期の業績予想について質問したところ、最も多かったのが「やや増収」の33%で、昨年調査より5ポイント増えました。「増収」は23%と1ポイント増となり、「やや増収」「増収」の合計が56%と足元の業績は回復・増収傾向が強まっています(図表1)。一方、「減収」「やや減収」「横ばい」の合計値は41%と同7ポイントの減少となりました。コロナ禍からの回復に伴い、足元では保守的な業績予測が後退していることがうかがえます。

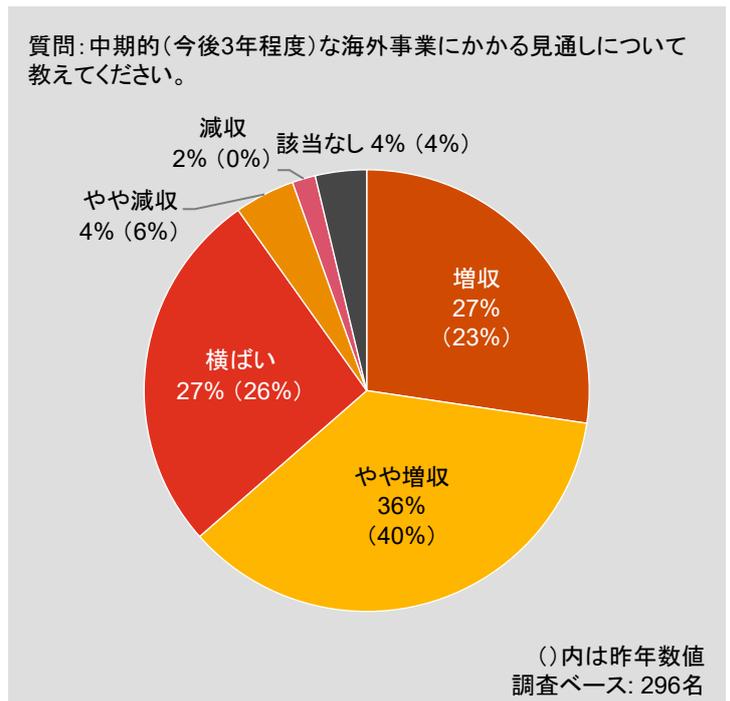
次に、中期的(今後3年程度)の業績見込みについて

質問しました(図表2)。最も多かったのは「やや増収」で、36%は昨年比で4ポイント減、「増収」は27%と昨年比で4ポイント増でした。「やや増収」と「増収」の合計値が63%と昨年比で増減はありませんでした。多くの企業では引き続き今後も海外事業の成長は維持できると見ていることが分かります。一方で、「減収」が2%(昨年は0%)と、海外事業の業績は必ずしも全面的に明るい状況ではないこともうかがえます。

図表1



図表2

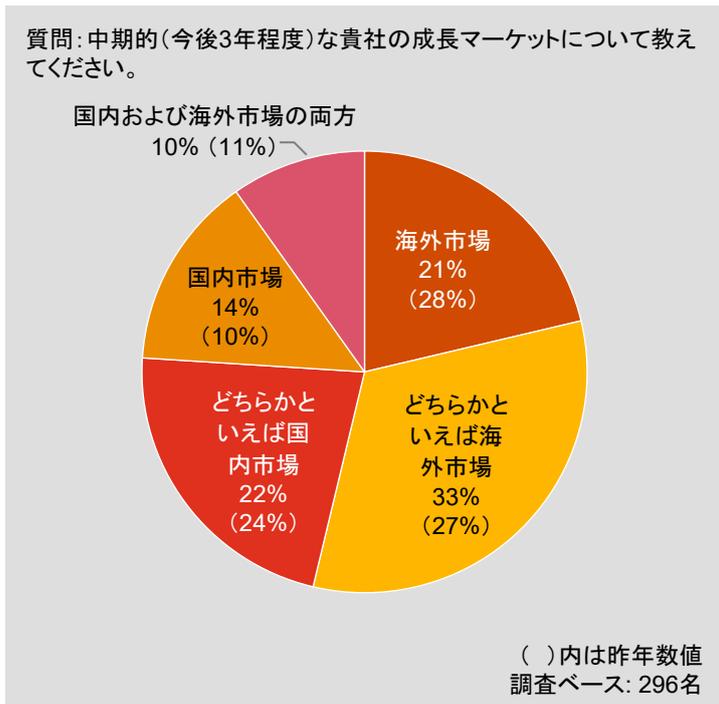


海外市場に中期的な成長を求める傾向は変わらずで、過半数は投資を進める意向

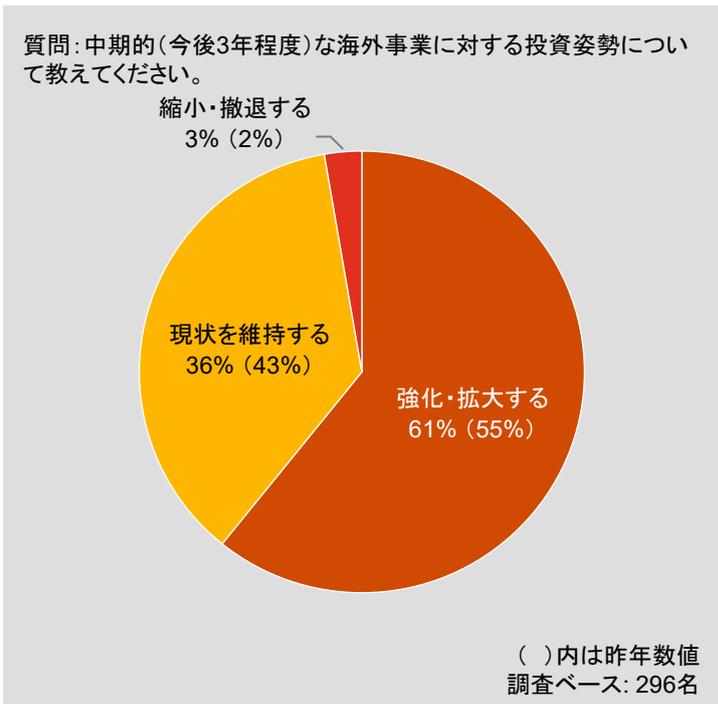
続いて、国内市場と海外市場のどちらに中期的な成長の軸足を置いているかを聞きました。「どちらかといえば海外市場」「海外市場」の合計値が54%(昨年比1ポイント減)で、過半数の企業が海外を成長市場として捉えています(図表3)。ただし、「海外市場」が21%と昨年比で7%減でした。また、「どちらかといえば国内」「国内」の合計値が36%と昨年比で2ポイント増となっていることから、必ずしも海外一辺倒の姿勢でないことがうかがえます。

次に、海外事業への日本企業の投資姿勢についても質問しました(図表4)。「強化・拡大する」が61%と昨年比6ポイント増、「現状を維持する」が36%と同7ポイント減でした。前問の回答結果と併せて見ると、海外を成長マーケットとして捉えていながらも、海外事業を強化・拡大の投資姿勢で初めて増収を実現できると考える企業が多いことが示唆されています。

図表3



図表4

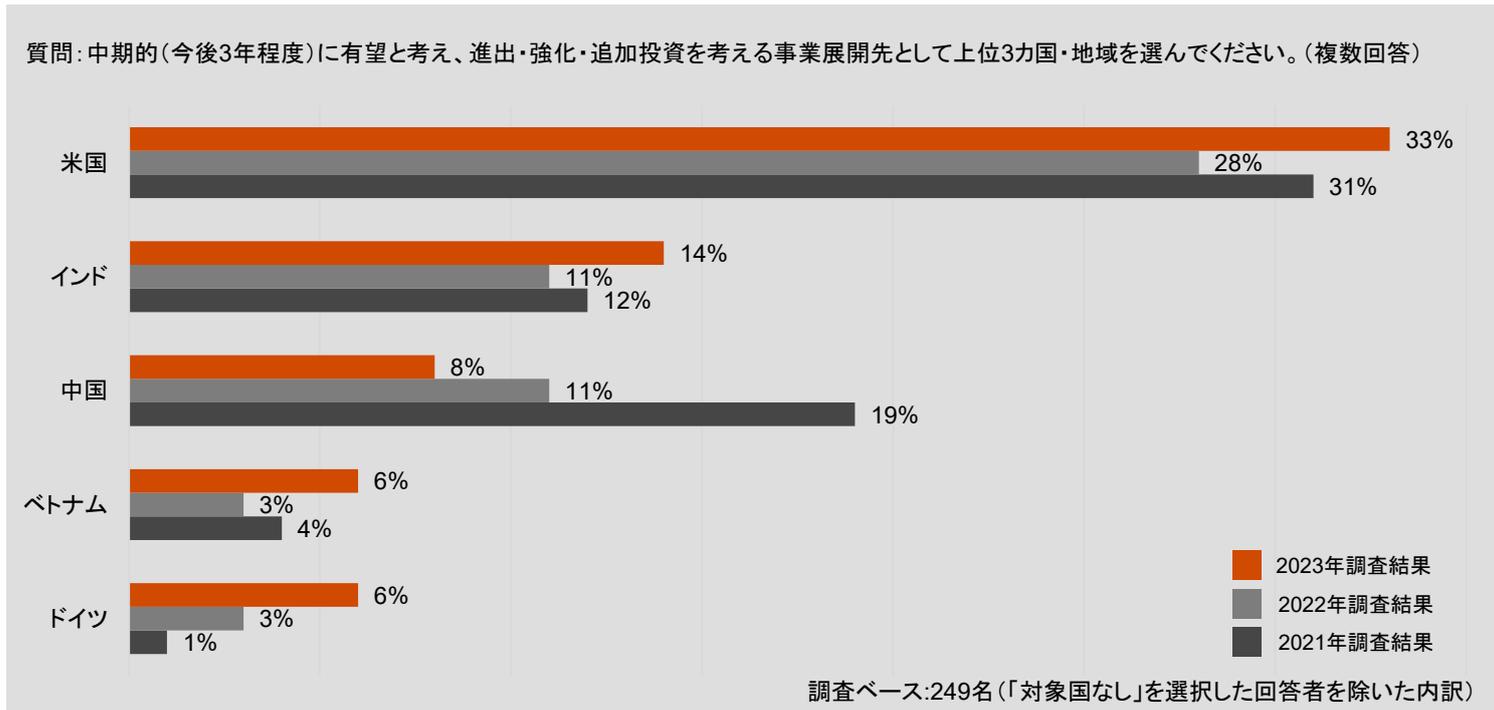


今後の有望国・地域は米国が1位を堅持。中国への関心は薄れインドが中国を抜き単独2位に

今後有望と考える事業展開先を国・地域別に聞いたところ、1位は「米国」が堅持した一方で、2位は「インド」となり、「中国」を抑えて単独2位に浮上しました(図表5)。米国・インドを有望市場とする回答は横ばいでしたが、中国を選ぶ回答の減少傾向が続いています。昨年レポートでも触れた中国の台湾に対する姿勢などが影響していると考えられます。

他方、インドに関しては、人口が世界一となるなど、市場としての魅力が維持されていることがうかがえます。2023年7月にもインド投資セミナーがインド大使館主催で開催されるなど、インド政府は投資呼び込みに積極的です。

図表5

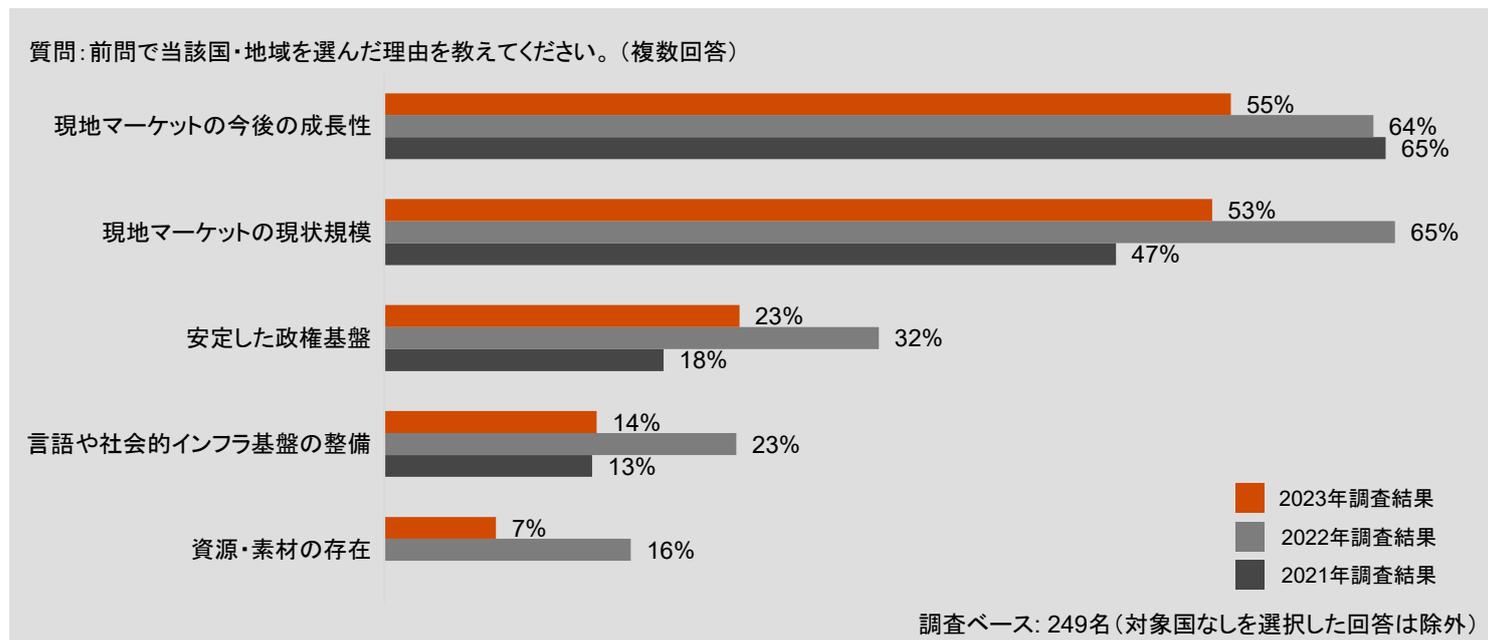


続いて、なぜその国・地域を選んだのか理由を聞いたところ、僅差ながら1位は「現地マーケットの今後の成長性」が2位の「現地マーケットの現状規模」を昨年比で逆転しました(図表6)。割合としては昨年から減少しているものの、日本企業が海外投資を加速させる姿勢が見られる中、今後の成長性の重要度が再び高まっていることがうかがえます。3位は「安定した政権基盤」となりました。欧州やロシア、中国における地政学リスクが顕在化し、自由貿易の基盤が揺らいでいる中、マーケットの現状と将来性のバランスを重視した投資姿勢がうかがえます。

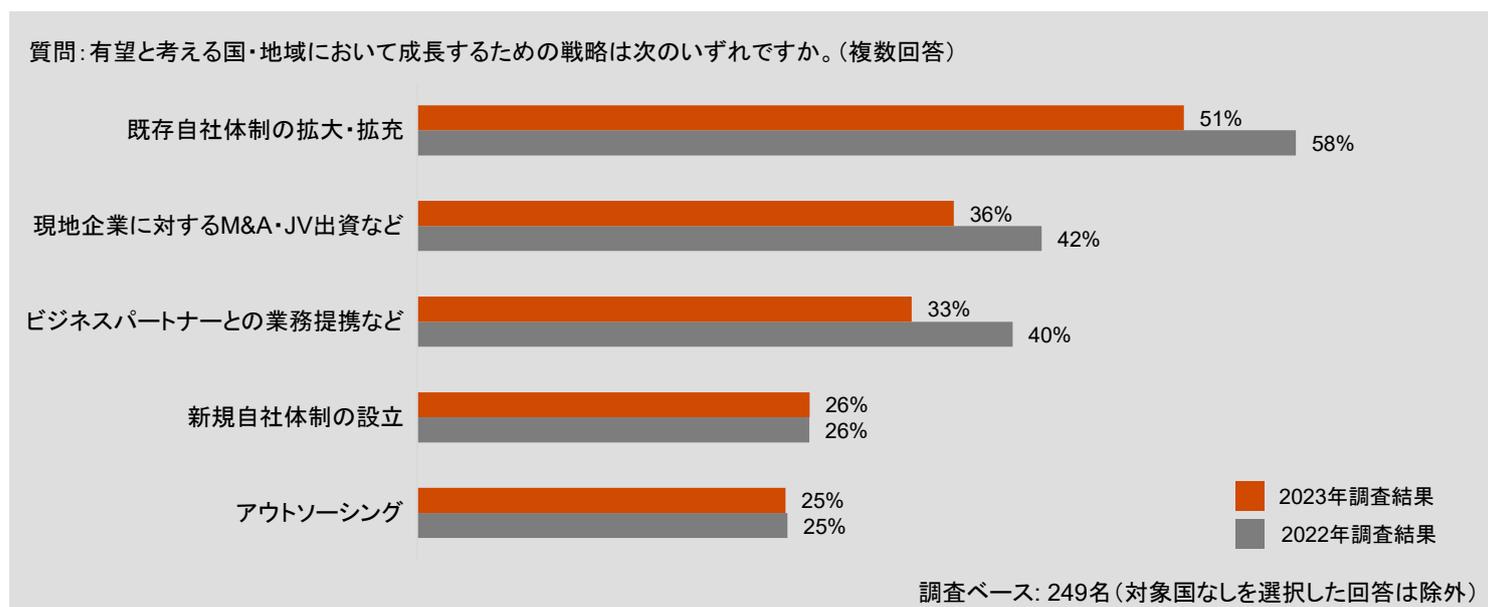
次に、先の質問で選択した国・地域における成長戦略について尋ねました(図表7)。昨年度調査と順位は変

わらず、1位は「既存自社体制の拡大・拡充」、2位は「現地企業に対するM&A・JV出資など」、3位は「ビジネスパートナーとの業務提携など」となりました。一方で「新規自社体制の設立」とする回答は26%にとどまりました。ビジネス環境の激変が続いていることから、内部リソースを一から整備するよりも、即戦力とされる外部リソースの活用やインオーガニックな成長を目指す姿勢がうかがえます。

図表6



図表7



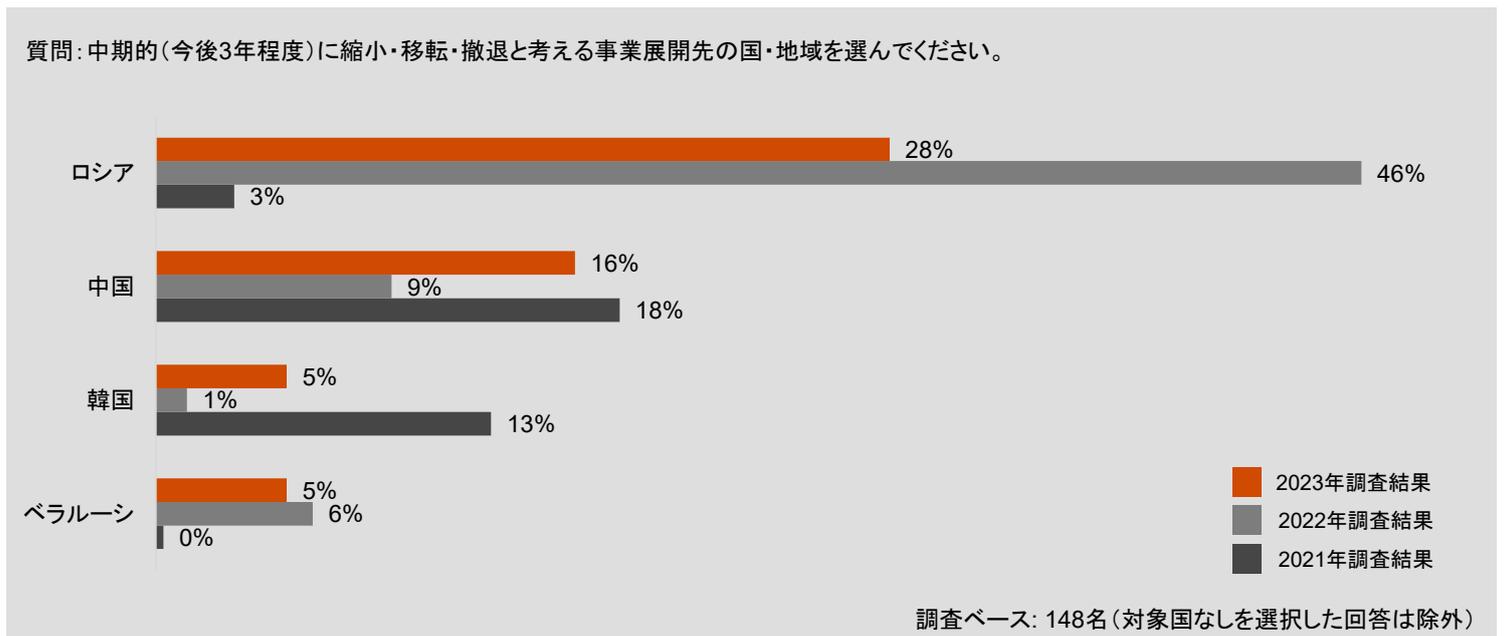
ロシアからの縮小・移転・撤退は一巡したか

中期的(今後3年程度)に縮小・移転・撤退を検討している国・地域についてはどうでしょうか(図表8)。「ロシア」が昨年調査比18ポイント減ながら圧倒的な回答占有率でした。ロシアからの縮小・移転・撤退は一巡したことがうかがえますが、それらを検討している日本企業はまだ多いようです。2位には「中国」(16%)が続きました。

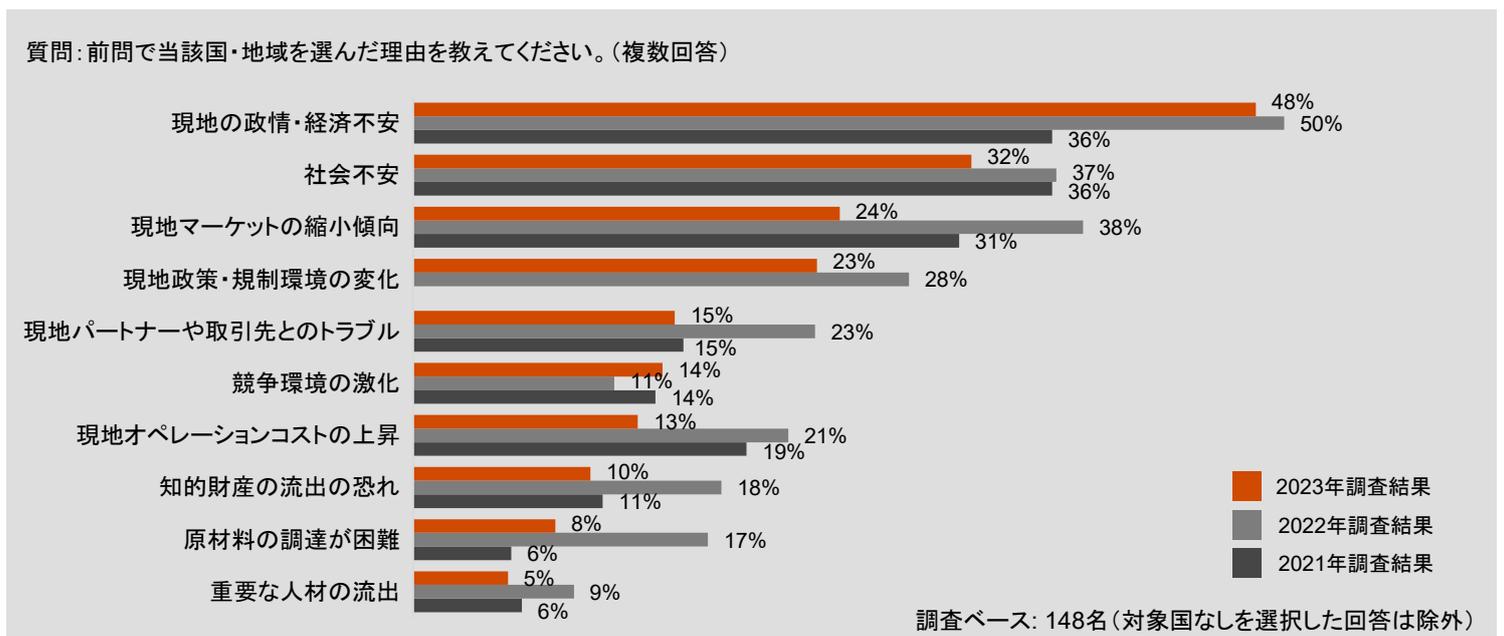
また、上記の国・地域を選択した理由については、「現地の政情・経済不安」が1位、「社会不安」が2位、「現地マーケットの縮小傾向」が3位となりました(図表9)。

昨年調査と比較すると、マーケット規模縮小といった経済合理性の理由よりも現地の社会・経済情勢不安が縮小・移転・撤退の要因となっていることが本年度調査の特徴です。

図表8



図表9



2

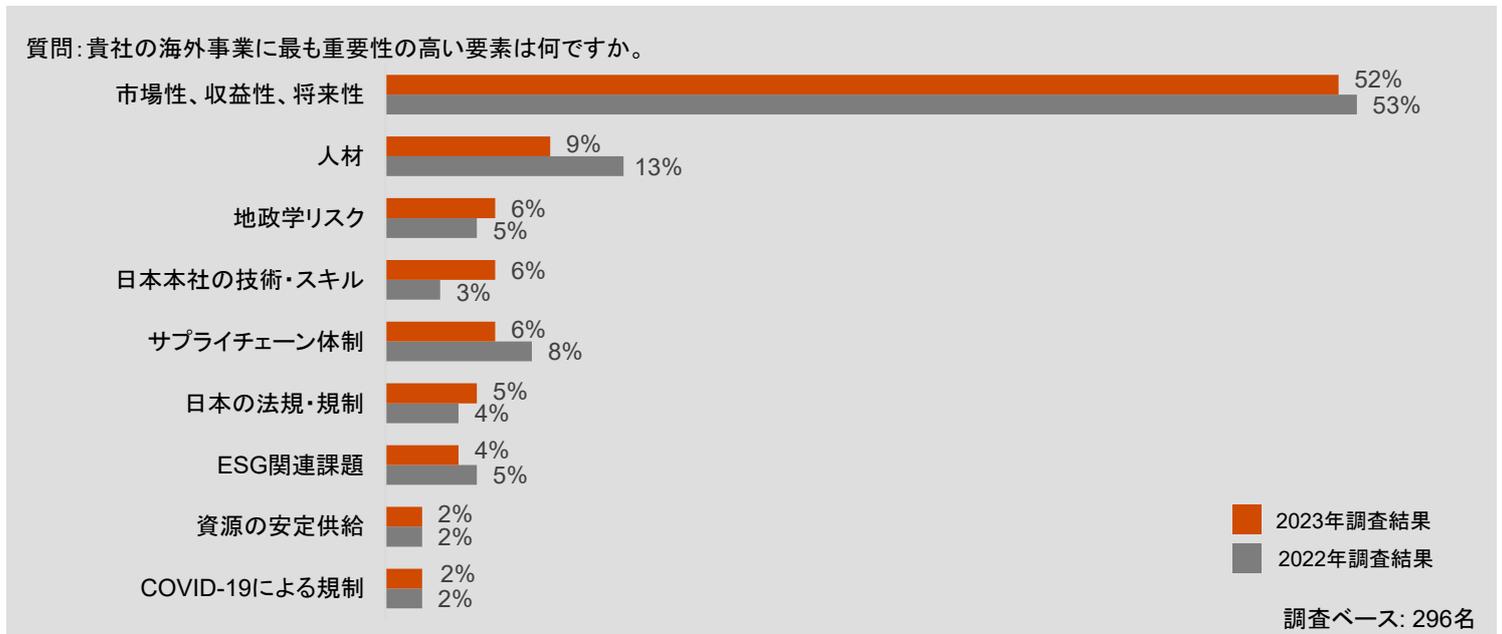
海外事業の経営課題

海外事業で重視するのは「市場性・将来性」「人材」「地政学リスク」

次に、海外事業の経営課題について分析します。海外事業でどのような要素を重視しているかについて聞いたところ、1位は「市場性、収益性、将来性」で52%を占めました(図表10)。2位は「人材」、3位は「地政学リスク」でした。対象市場のポテンシャルが最重要であることは昨年から変わりませんが、相対的に地政学リス

クを重要視する姿勢も高まりがうかがえます。また、「日本本社側が有する製品開発力、技術力、技術ノウハウなどの強み」の重要性が相対的に挙がっており、「ヒト」や「技術力」などを活かせる市場が重視されていることが示唆されています。

図表10

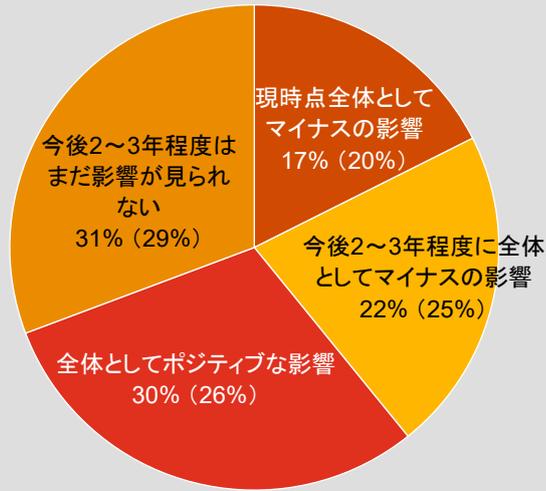


さらに、上記の最重視する要素が自社ビジネスにどのような影響を与えているか、質問しました(図表11)。「全体としてポジティブな影響」は30%でしたが、「現時点全体としてマイナスの影響」「今後2~3年程度に全体としてマイナスの影響」が合わせて39%でした。最重要とされる要素からネガティブなインパクトを受けている日本企業が多いことがうかがえます。

次に、具体的な経営課題を聞きました。地域問わずグローバルで過年度比較したところ、「マーケットインテリジェンス」、「米・中・EUなどによる新規制・制度への対応・適合能力」、また「激変した地政学的環境下での生産・供給体制の構築」の重要性を改めて確認できました(図表12)。

図表11

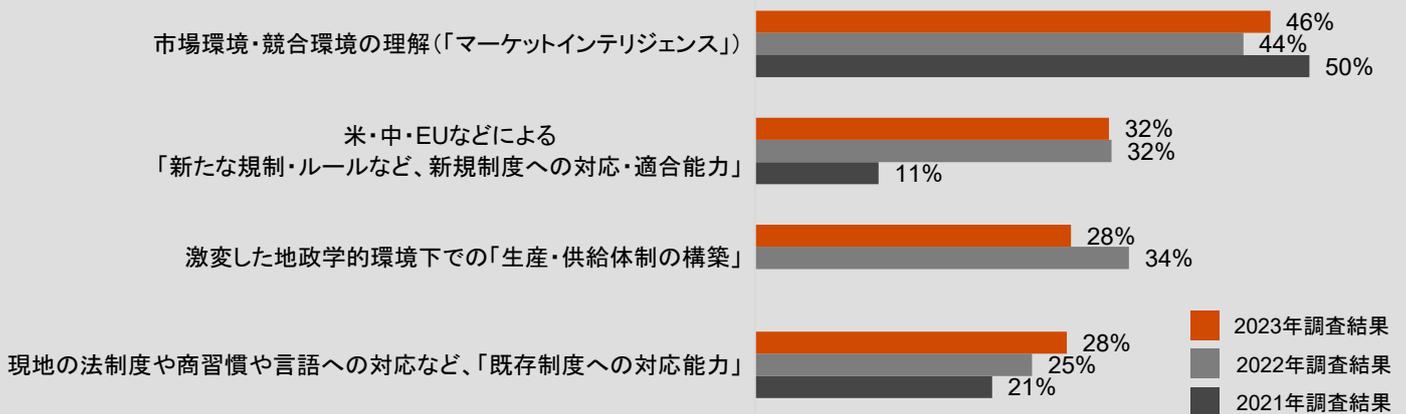
質問：前問で選んだ要素は貴社ビジネスにどのような影響を与えますか？



()内は昨年数値
調査ベース: 296名

図表12

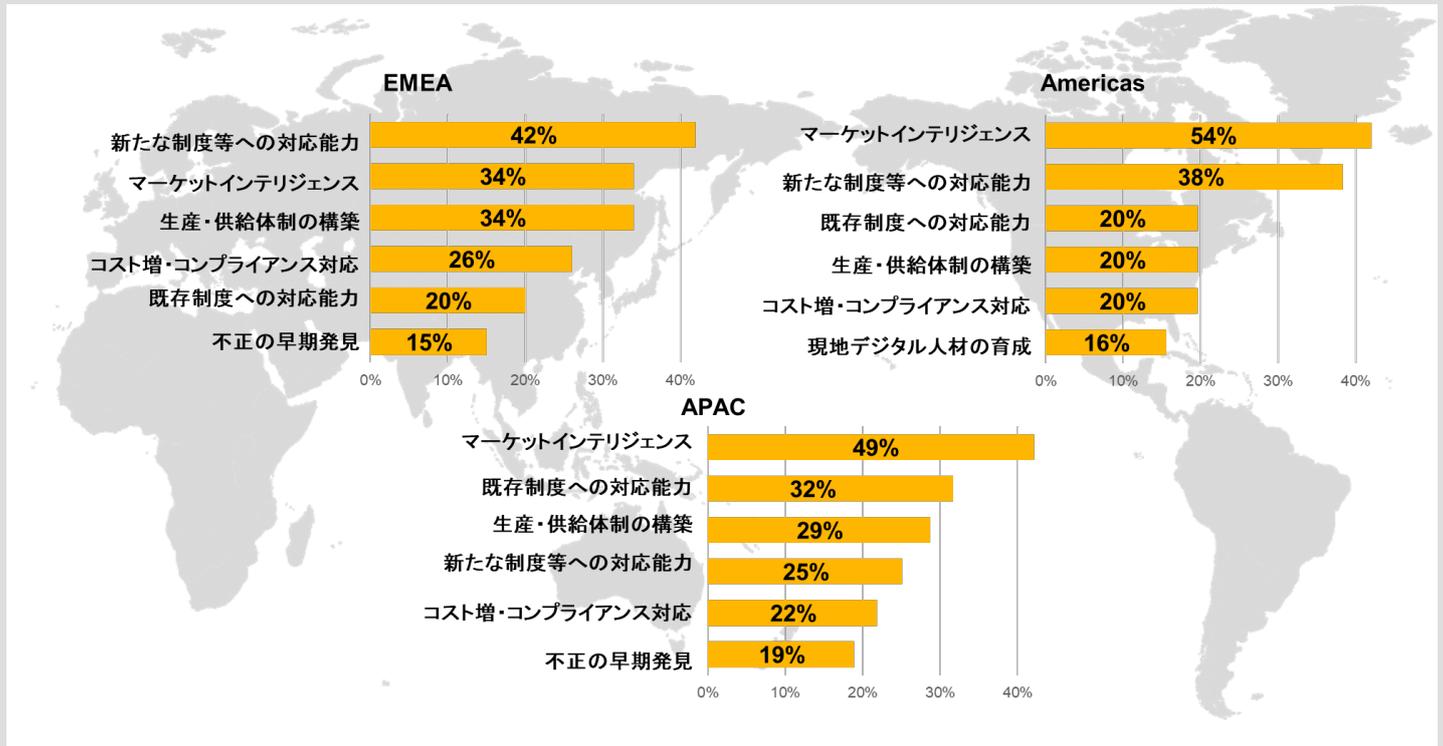
質問：貴社の海外事業ではどのような経営課題が重要と認識していますか。最も重要な項目を5つまで選んでください。



調査ベース: 296名

図表13

質問: 貴社の海外事業ではどのような経営課題が重要と認識していますか。最も重要な項目を5つまで選んでください。



調査ベース: 296名

注) EMEA(欧州・中東・アフリカ)、APAC(中国・ASEAN・オセアニア・インド・パキスタン)、Americas(北米・中南米)で構成

「マーケットインテリジェンス」「新・既存規制対応」「生産・供給体制の構築」が重要な経営課題

地域別に経営課題を見たところ、「マーケットインテリジェンス」の重要性が全地域で高い傾向にあり、昨年度と同じ傾向です(図表13)。一方で、EMEA、Americasにおいては、「新たな制度等への対応能力」の重要性も高まっています。これは、EU・米国で法整備が進んでいるサステナビリティ関連の規制・ルール、またPillar 2といった税制変更が念頭にあると考えられます。EMEA、APACにおいては「生産・供給体制の構築」の重要度が相対的に高くなったことが本年度調査の特徴です。地政学リスクが高い当該地域では、サプライチェーンの強靱化が引き続き経営課題であることがうかがえます。

また、これらの経営課題を解決するためには、全社的にグローバルでデータ基盤を整備することが求められます。収集・蓄積したデータを「マーケットインテリジェンス」に利活用したり、欧州での「CSRD(企業サステナビリティ報告指令)」対応のために財務のみならず非財務情報をレポートに活用したりすることが考えられます。同時にサプライチェーンの最適化・強靱化のためにもデータは必要不可欠です。このように重要な経営課題解決にあたっては、データは企業の資産であり基盤となると言えるのではないのでしょうか。

3

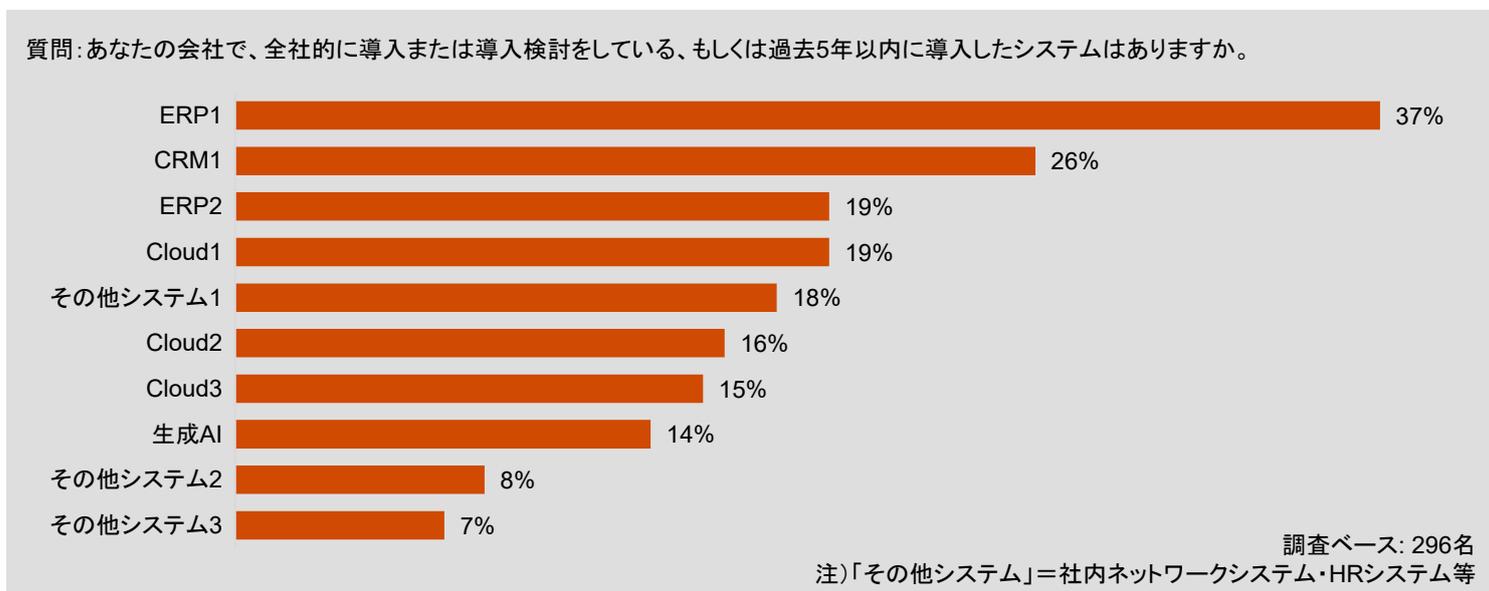
システム導入・DXと経営課題

ERP、CRMは企業に不可欠なシステム

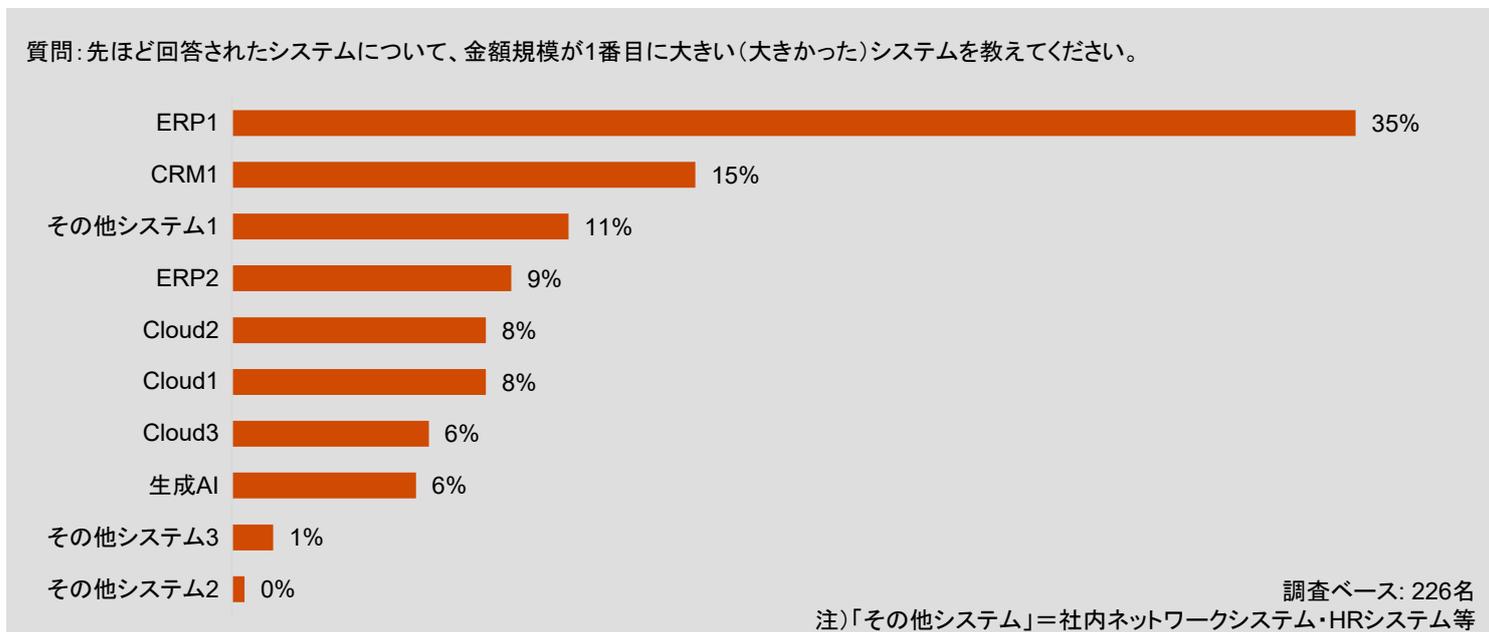
本章では、前章の結びにあったデータ利活用の基盤となるシステム導入・DXとそれに係る経営課題について考察します。まず、全社的に導入または導入検討しているシステムを聞きました。ERP、CRM、クラウドサービスが上位を占めました(図表14)。話題の生成AIを導入(検討)している企業も一定数存在します。話題の

生成AIを導入(検討)している企業も一定数存在します。また、導入コストについてはERPやCRMが上位を占める結果となりました(図表15)。ERPやCRMは経営に不可欠なシステムであるため、高い導入コストも厭わない姿勢がうかがえます。

図表14



図表15



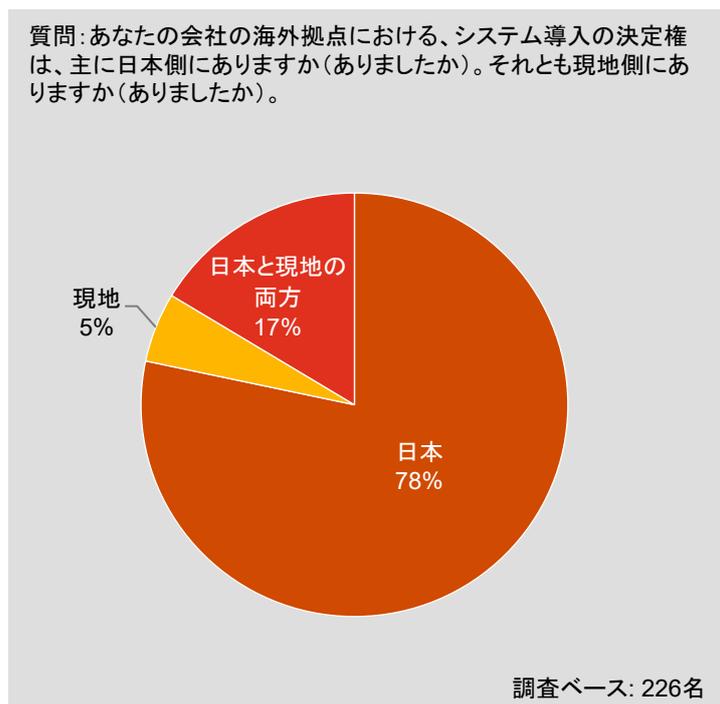
システム導入は日本主導で外部ベンダーを活用

全社的なシステム導入において、海外拠点への導入であっても日本本社側に決定権があることが改めて確認できました(図表16)。また、海外拠点におけるシステム導入時のリードは日本本社側にあることが多い結果でした(図表17)。企業経営に不可欠なシステムであるために、本社主導で進めたい企業が多いと推察します。

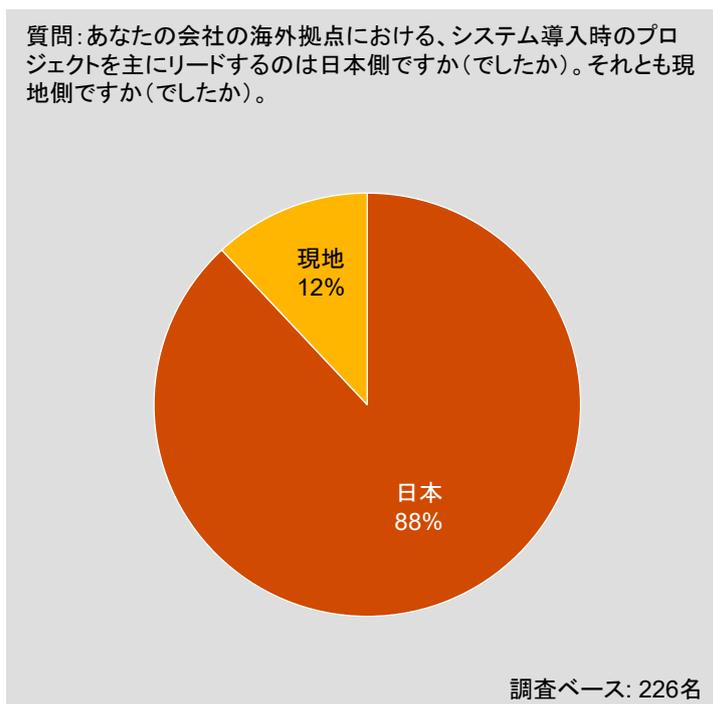
一方で、システム導入に際し何らかの外部有償サポートを活用した企業が大多数を占めることが分かりました(図表18)。特にシステムベンダー／パッケージベン

ダーによりコンサルティングサービスを受けた企業は56%と半数以上に上ります。ここから、システム導入の難易度の高さがうかがえます。

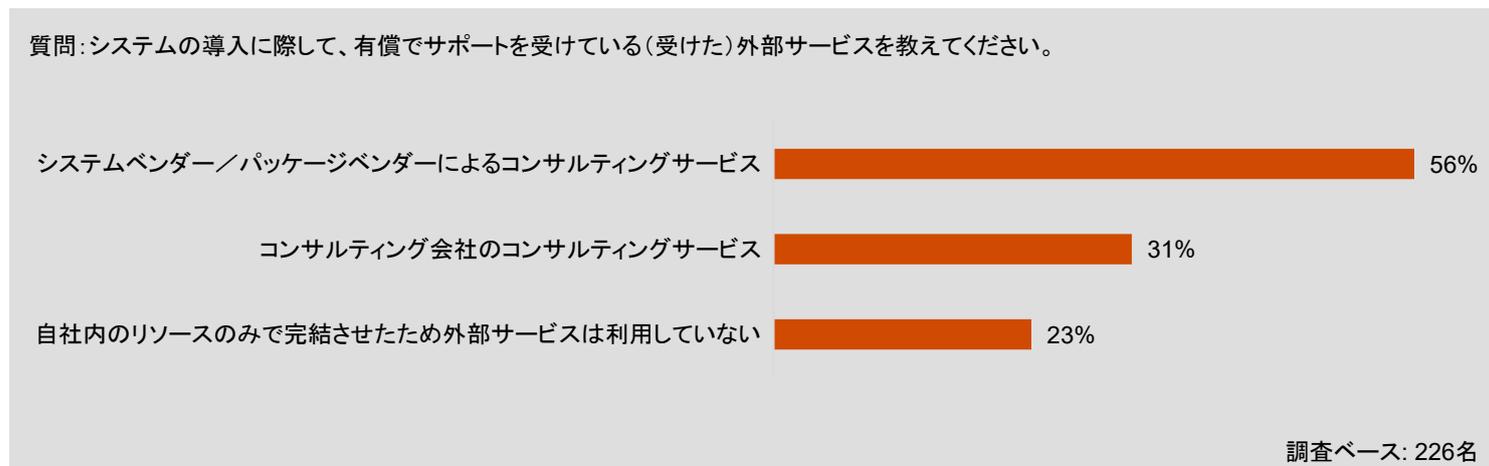
図表16



図表17



図表18



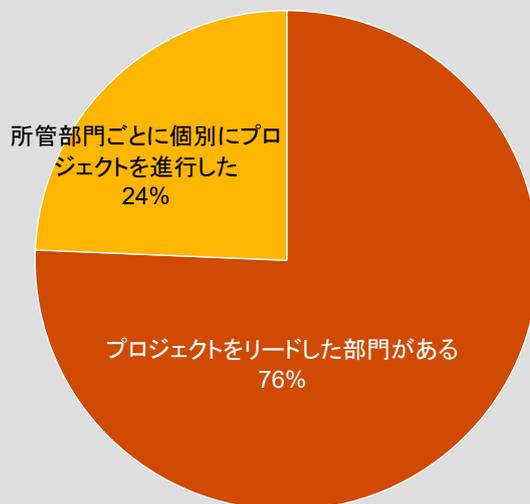
DX推進は一元管理が一般的

次に、システム検討・導入をどの部門がリードしているかについて質問しました(図表19)。76%の企業ではシステム・IT部門などの1部門がリードしていることが

分かりました。DX推進のためにはこの方式が良いとする理由が最も多く57%でした(図表20)。

図表19

質問:先ほど回答された複数(または1つ)のシステムは、一元的に導入をリードした部門がありましたか。または、導入の所管部門ごとに個別で検討・導入が進められましたか。



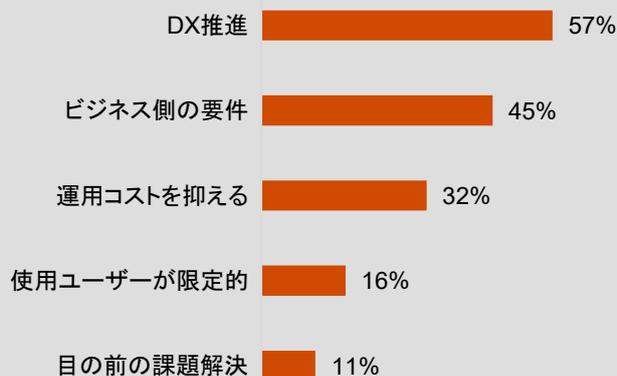
調査ベース: 226名

図表20

図表21

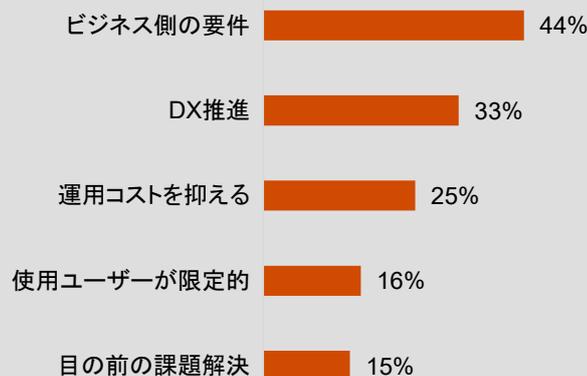
質問:前問での回答について、なぜその方式を採用したのか教えてください。

一元的にシステムを検討・導入した日本企業



調査ベース: 171名

所管部門ごとに個別にシステムを検討・導入した日本企業



調査ベース: 55名

経営課題との関連が十分でないシステム導入

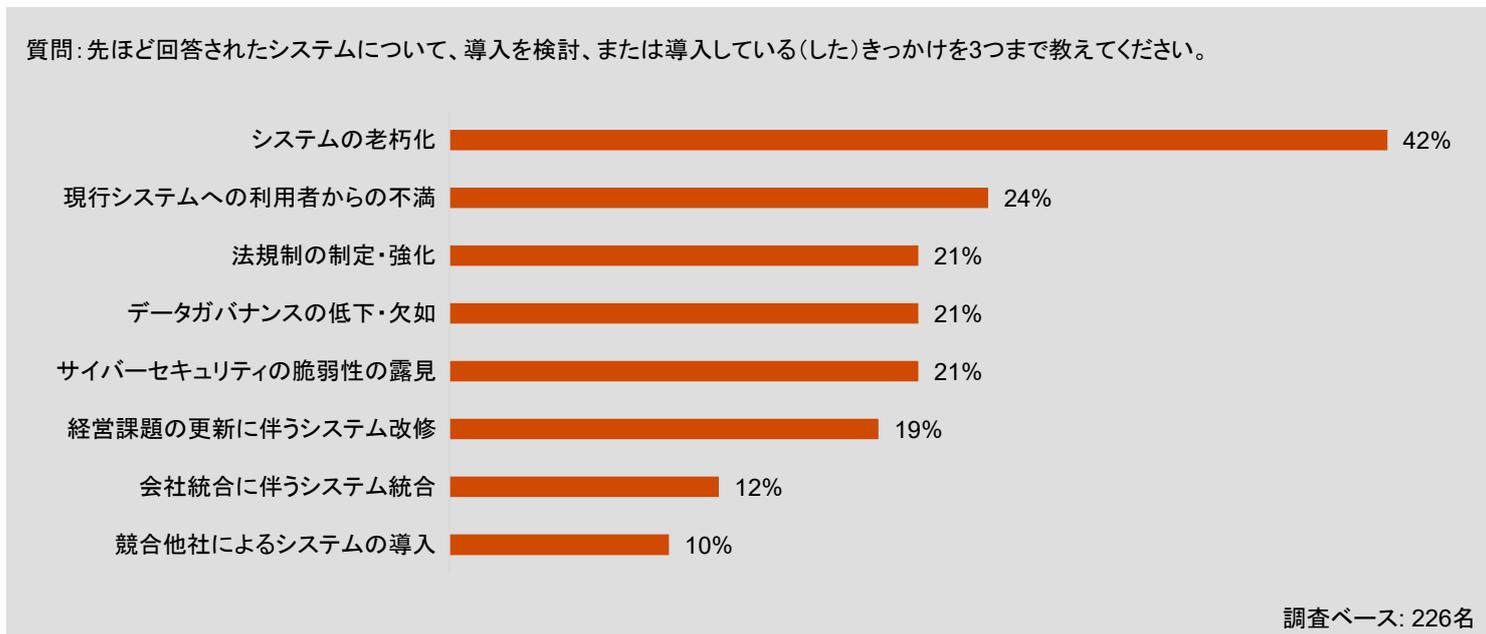
次に、システム検討・導入の理由について、質問しました(図表22)。最も多い理由は「システムの老朽化」で42%、次に「現行システムへの利用者からの不満」で24%、「法規制の制定・強化」で21%と続きます。一方で、「経営課題の更新に伴うシステム改修」は19%と2割未満であり、システム検討・導入を経営課題解決に結びつけて行っている企業は少数派という結果でした。

また、短期的に解決されると考える課題について質問したところ(図表23)、「社内のシステムがバラバラ」(31%)、「利用者からの不満解消」(26%)、「ライセンスの期限切れ」(25%)が上位回答となりました。短期的には経営課題よりもシステムそのものの課題を解決したいと考える企業が多いことが分かりました。

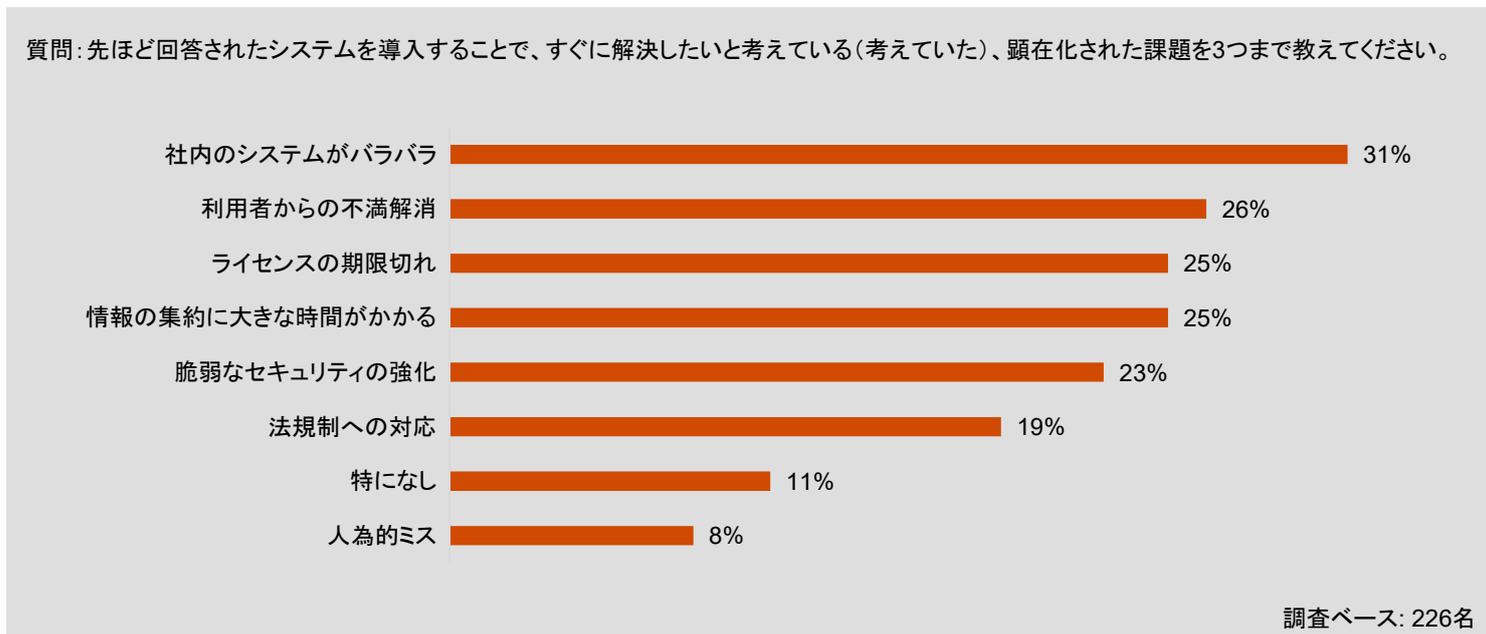
さらに、「情報ガバナンス・セキュリティ」上の課題も多いことが分かります(図表23)。つまり、少なくとも短期的にはDX推進というよりも基盤整備をシステム導入・

刷新の際に実施しようとする企業が多いと言えるでしょう。

図表22



図表23



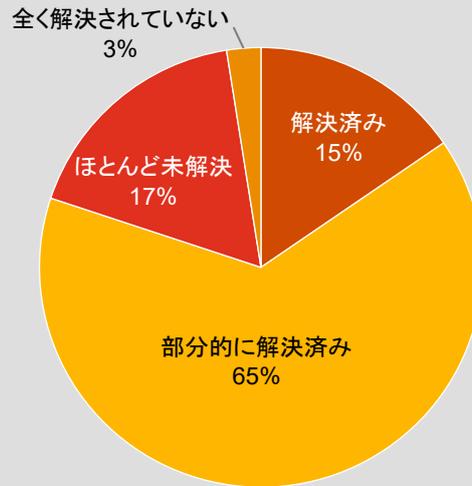
多くの企業のシステム導入方法では十分に解決されない課題

次に、先の課題はシステム導入により解決されたかを質問しました(図表24)。「解決済み」との回答は15%にとどまり、目下の課題解決にも苦戦していることがうかがえます。一方で「部分的に解決済み」が65%に上り

ました。多くの企業で採用されているシステム導入方法では、目下の「システムに関連する課題」の解決も困難であることが示唆されています。

図表24

質問: 前問で回答された課題は、先ほど回答されたシステムを導入したことで解決していますか(解決しましたか)。



調査ベース: 226名

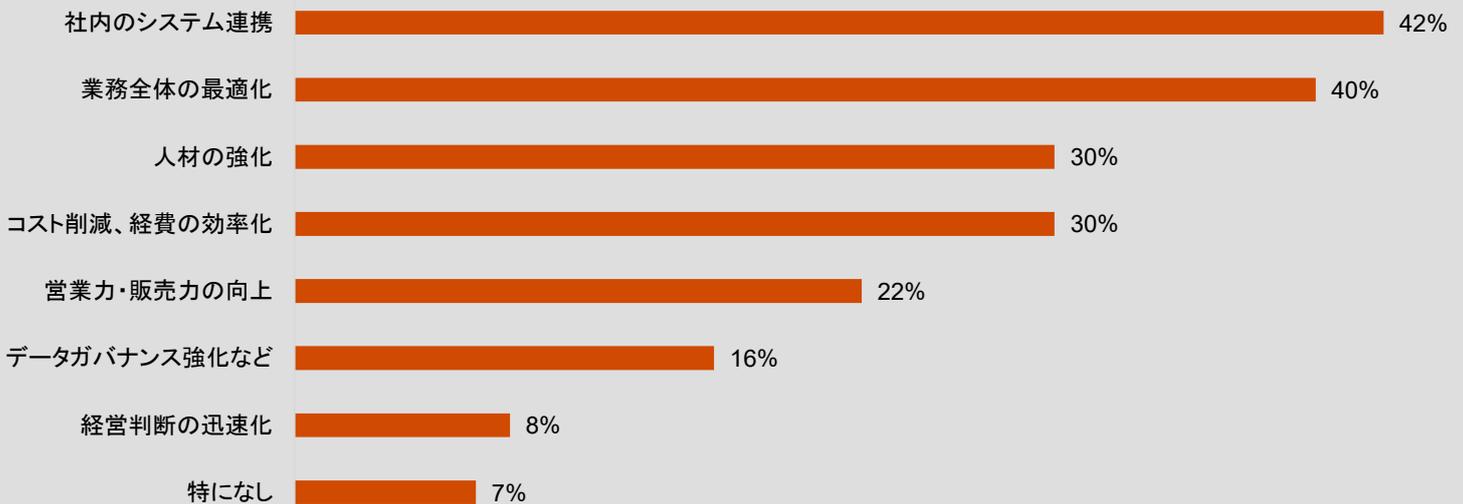
中長期的にはより本質的な経営課題解決を

次に、中長期的に解決したい課題を問いました(図表25)。「社内のシステム連携」(42%)が最も多い回答でしたが、「業務全体の最適化」(40%)や「人材の強

化」(30%)など、DXの本質的な目的と合致するような課題を解決したいとする企業が多いことが分かりました。

図表25

質問: 先ほど回答されたシステムを導入することで、中長期的に解決したい課題(したかった課題)を3つまで教えてください。



調査ベース: 226名

社内外の専門性を持った人材を活用

では、少数ながらも中長期的な課題が十分に解決されたとする企業が挙げる成功要因は何でしょうか。「社内に専門スキルを持ったリソースが豊富」(28%)、「社外の専門家(コンサルティング会社)などを活用

(26%)という回答が多く、社内外の専門性が高い人材を有効に活用できるかが、システム導入による課題解決の1つのカギとなることが示唆されています(図表26)。

図表26

質問: 前問で「十分に解決されている(された)」と回答した方について、要因を3つまで教えてください。



調査ベース: 31名

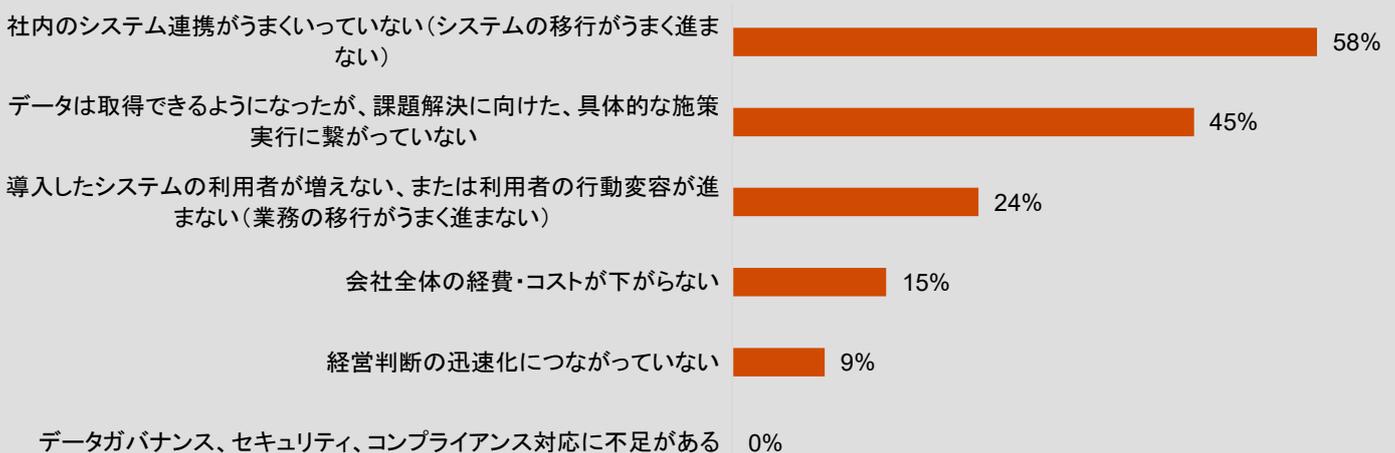
「社内のシステム連携」に苦慮、DXに取り掛かれず

一方で、課題が解決されていない企業に具体的に生じた問題について質問しました(図表27)。「社内のシステム連携がうまくいっていない」(58%)、「データは取得できるようになったが、課題解決に向けた具体的な施策実行につながっていない」(45%)という回答が続

きました。DX推進までたどり着かず、システム導入上の課題が残っていることや、データ取得以降のフェーズに進めていないことがうかがえます。

図表27

質問: 前問で「ほとんど解決されない」「全く解決されない」と回答した方について、具体的にどのような問題・課題が生じましたか。(3つまで)



調査ベース: 33名

失敗の原因は「人材不足」「システム」「経営ビジョンとの紐づけ不足」

次に、失敗の原因は何かを質問しました(図表28)。「人材不足」(33%)、「導入システムの課題」(30%)、「構想段階で中長期的なビジョン検討不足」(21%)などが挙げられました。「人材不足」や「システムの課題」といった要因が大きい一方で、構想段階で「システ

ム導入後」にどのようにDXにつなげるか、経営課題解決のためのシステム導入となっているか、の検討不足のために、システム導入を超えたトランスフォーメーションに至っていないことが示唆されています。

図表28

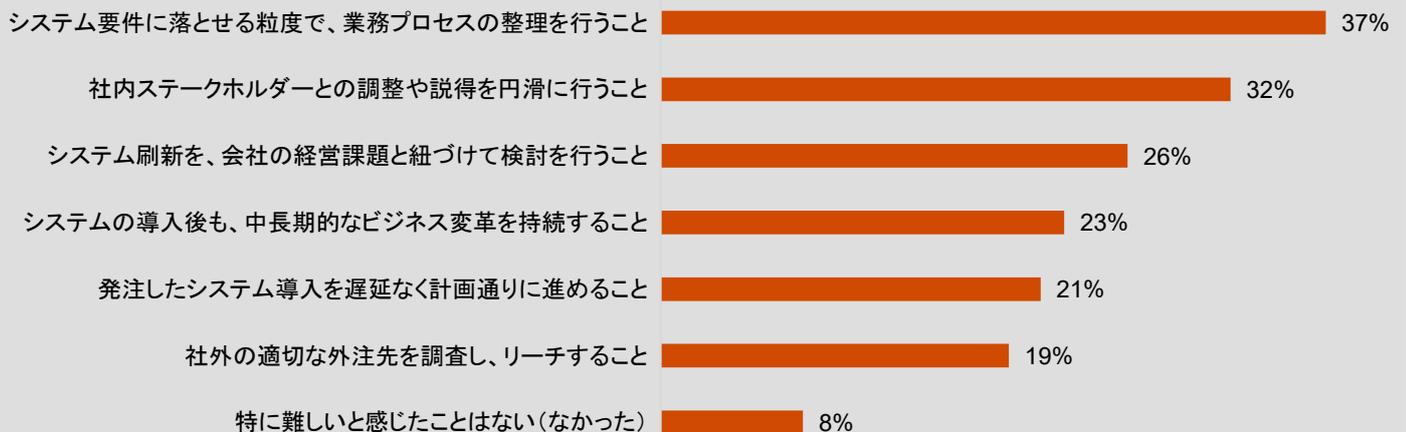
質問:先ほど「ほとんど解決されない」「全く解決されない」と回答した方について、要因を3つまで教えてください。



調査ベース: 33名

図表29

質問:先ほど回答されたシステムの導入に際して、自社の人材のみでは対応が難しいと感じたこと、または外部人材を活用しなかったために対応が難しいと感じたことを3つまで教えてください。



調査ベース: 226名

システム導入は目的ではなく、トランスフォーメーションの手段

多くの企業でシステム導入が行われていますが、単なる「システム導入」にとどまる日本企業が多いことが示唆されています。システム導入を目的とするのではなく、企業全体のDX、トランスフォーメーションの手段として活用することが求められます。

システム導入により解決できる経営課題は何か、システム導入をどのようにDX、トランスフォーメーションにつなげるかを検討初期段階から構想することで、「トランスフォーメーション」の実現可能性を高められるのではないのでしょうか。

4

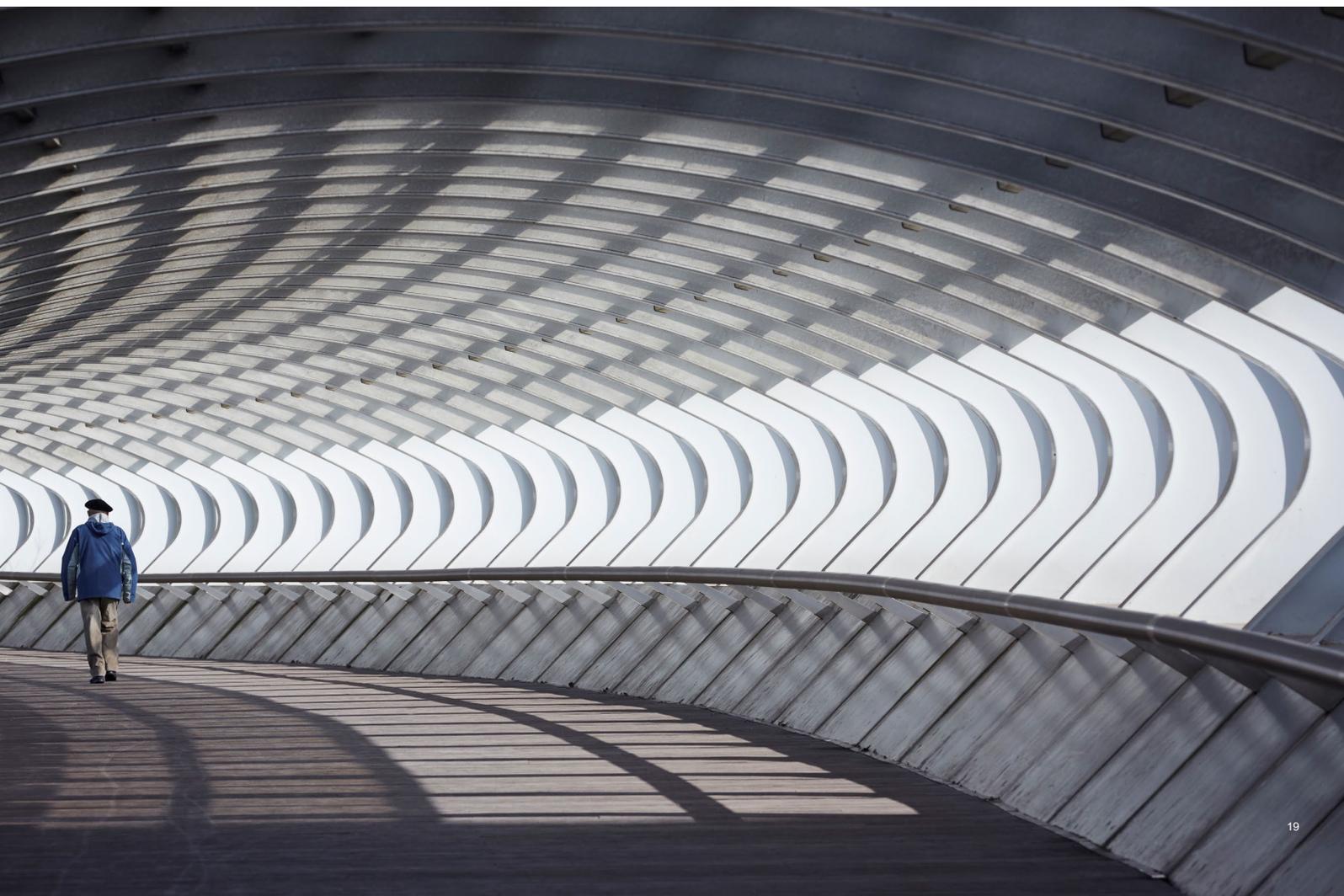
おわりに

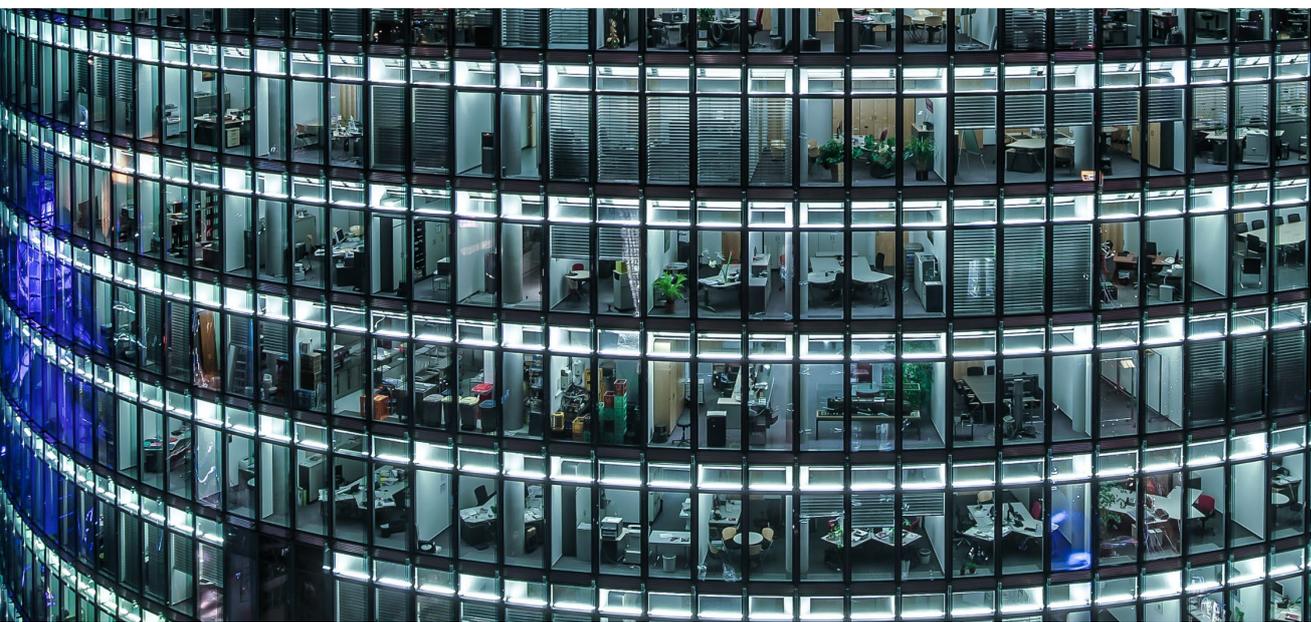
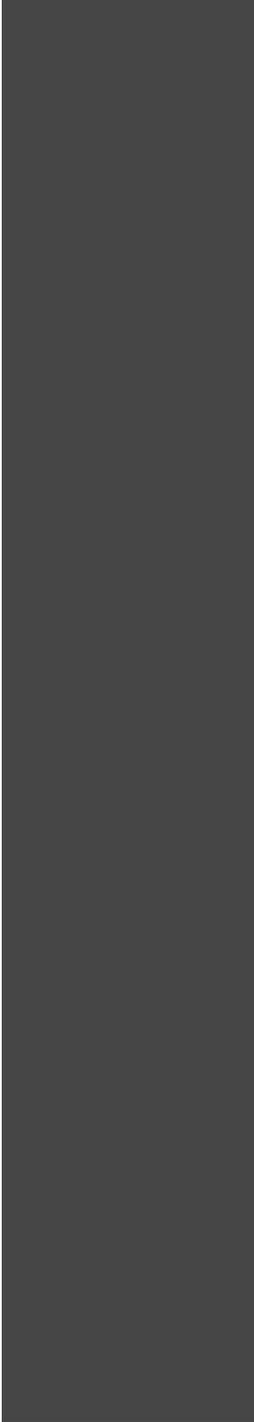
本レポートでは、日本企業の海外における経営課題等について、地域ごとに過年度比較を通じて考察しました。全体的なトレンドとして、市場の先行きには楽観的な見方が広がったとは言え、ビジネスの成長を実現するためには経営課題を解決する必要があります。その経営課題も、地域ごとに重要性が異なることが明らかになりました。

補足

本調査で示唆されたシステム導入・DX推進における課題を掘り下げる調査の実施を2023年秋に予定しています。調査結果は2024年初頭に公開の予定です。

また今回のレポートでは、システム導入やDX課題に関する考察をしました。DXに課題を抱える日本企業は多いと一般的に言われていますが、今回の調査でもそれと同様の結果が示唆されました。さらに、システム導入・DX人材は日本本社でも限られていることが示されたことから、海外子会社への導入はより難易度が高いものであると言えるでしょう。





お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



足立 晋

PwC Japanグループ グローバルJBNリーダー、金融インダストリーリーダー、PwCコンサルティング合同会社 副会長、PwC Global Boardメンバー、公益財団法人PwC財団 評議員



顧 威(ウェイ クウ)

PwCあらた有限責任監査法人 パートナー、JBN Americas リージョンリーダー



服部 真

PwCコンサルティング合同会社 パートナー、Strategy&リーダー、JBNコンサルティングリーダー



保田 功平

PwC Japan合同会社 シニアマネージャー

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約11,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発刊年月：2023年9月 管理番号：I202308-04

©2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

