

海外進出企業の情報システム/デジタル技術活用に関する動向調査（2022年版） ～コロナ禍を経てDXの機運は高まる 国内・海外一体となった取り組みが求められる～

2022年3月 Sponsored by ビジネスエンジニアリング株式会社

エグゼクティブサマリー

この度、矢野経済研究所とビジネスエンジニアリングは共同でアンケート調査を実施した。ビジネスエンジニアリングは、前回 2014 年にも類似した調査を行っている。今回(2022年)の調査結果と比較することで、海外進出企業を取り巻く環境の変化に伴う情報システムやデジタル技術活用の実態と課題が明らかになった。

2022年時点では、企業の関心は市場環境の劇的な変化への対応や DX への取り組みに移っている。コロナ禍を経て、企業活動のオンライン化が進展し、DX の機運は高まっている。本調査でも、半数以上の企業が ERP を含む情報システム / デジタル技術の活用がコロナ前より進展したと回答した。

8年前は海外進出そのものが経営課題となっていたが、現在ではグローバル化は企業活動の前提条件となり、課題はカントリーリスクへの対応などより複雑化している。また、従来日本企業ではコスト削減が最優先事項となっていたが、現段階ではデジタル技術の積極的な活用など、攻めの投資ヘシフトする姿勢が強まっている。

「全社情報システムとの統合と情報共有」「経営情報のリアルタイムな把握」などのテーマについては、2014 年、2022 年ともに重視されているという結果となった。基幹システムの利活用において、海外拠点を含む経営データの把握や管理の重要度は依然として高い。

また、今回新たに海外現地法人も調査対象に含め、ERP を含む情報システム / デジタル技術の活用において、海外拠点を含めた取り組みを行っているかを調査した。取り組みを行っている企業のうち、5 割以上は海外を含んでいると回答した。含んでいるといっても実態は様々であり、DX 推進やデータ活用において日本と海外が分断されているケースもあると推測するが、全社経営データの共有や活用、グローバル SCM の強化など、重要なテーマにおいては海外拠点を含めた取り組みが必須となる。国内のみに留まっている企業においては対応が急務となる。海外拠点ではノウハウや人材が不足している上に、グローバル全体でのシステム整備やガバナンスが重視される状況においては、本社が積極的に関与する体制を取ることが望ましい。

海外拠点を含めたグローバル全体での DX 推進やデータ活用は、容易ではないことが推測される。本調査でも、海外拠点での IT 活用の遅れや日本本社の力不足など、日本本社と現地法人の間にギャップがあることも伺えた。最大の課題は人材で、6 割以上の企業が人材が不足していると回答した。コロナ禍によって日本人駐在員の計画を見直す企業もあり、人員数は横ばいまたは減少の可能性もあるが、すぐには増える見通しは小さい。

しかし、2014 年と比較して企業の経営課題意識は大きく変わり、クラウド、IoT など IT 技術が進展していることも追い風となるため、DX 推進の実現性は大きく高まっていると考える。海外進出企業においては、コロナに関わらず海外事業を拡大する姿勢は強い。コロナ禍という大きな社会変容を経験している今こそ、市場や顧客の変化に応じ、ビジネス戦略と IT システムを柔軟に対応させることができる企業となることを目指し、取り組みを進めることが求められる。

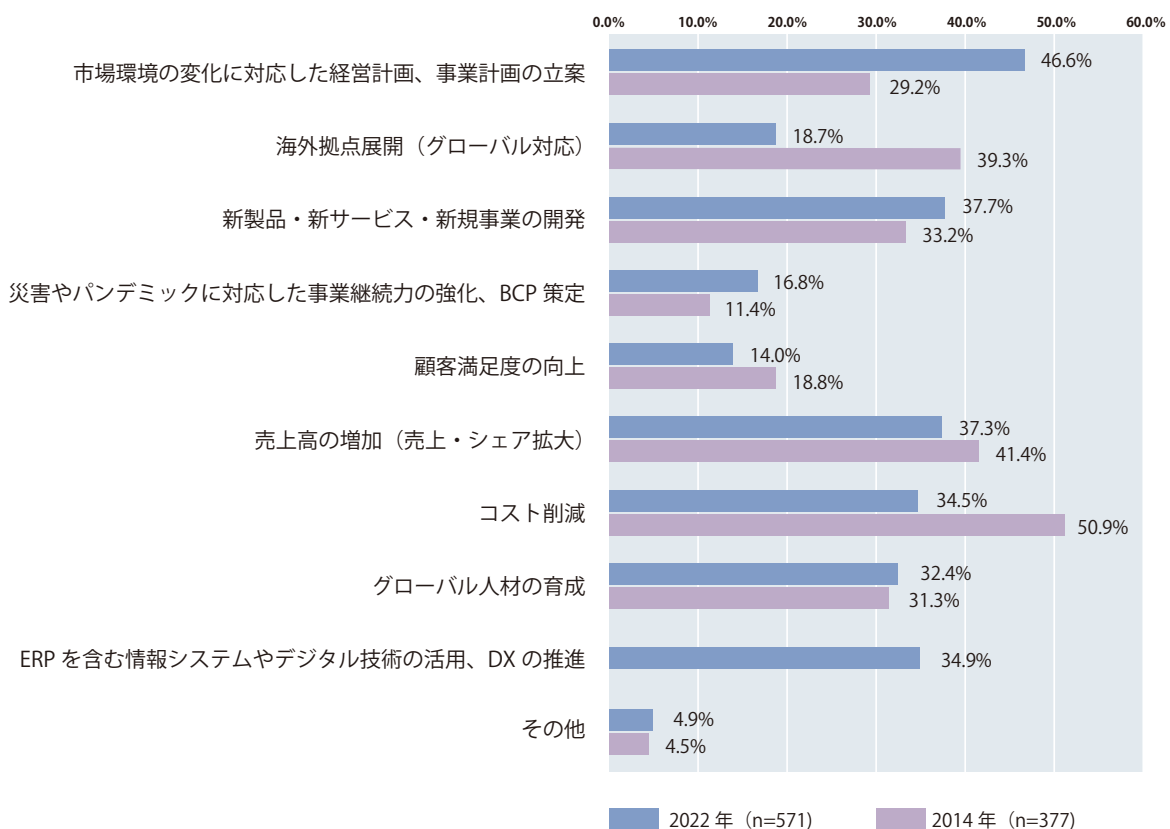
経営課題・業務課題

ビジネスエンジニアリングでは、2014 年にも海外拠点を持つ日本企業を対象にアンケート調査を行っており、今回の調査では経年比較を行った。

まず経営課題・業務課題について、2022 年に回答率がもっとも高かったのが「市場環境の変化に対応した経営計画・事業計画の立案」で 46.6%、2014 年の 29.2%からも大幅に上昇した。社会・経済の劇的な変化に対応する重要性はますます高まっており、新型コロナウイルス感染症も変容の要因となっているため、当然の結果と言えるだろう。一方で2014 年の回答率は 50.9%でトップだった「コスト削減」は 2022 年には 34.5%で大きく下がっている。「海外拠点展開（グローバル展開）」も 2014 年の 39.3%から 2022 年は 18.7%へ低下した。

この回答傾向の背景には、2014 年と 2022 年を比較した企業の課題認識の変化があると推測する。以前は海外進出への投資そのものが重要なテーマとなっていたが、グローバル化が進んだ現在では、企業が取り組むべき課題はカントリーリスクへの対応などより複雑化している。また、日本企業ではコスト削減が常に優先されてきたが、今では DX の推進に投資し付加価値を高める傾向が強まっている。今回の調査で新しく設けた設問項目「ERP を含む情報システムやデジタル技術の活用、DX の推進」が 34.9%と高い回答率を得たことは、このような経営課題の変化を裏付けていると考える。

図 1 現在の経営課題・業務課題（複数回答）



※2014 年の調査対象は日本の製造業、国内拠点（本社含む）

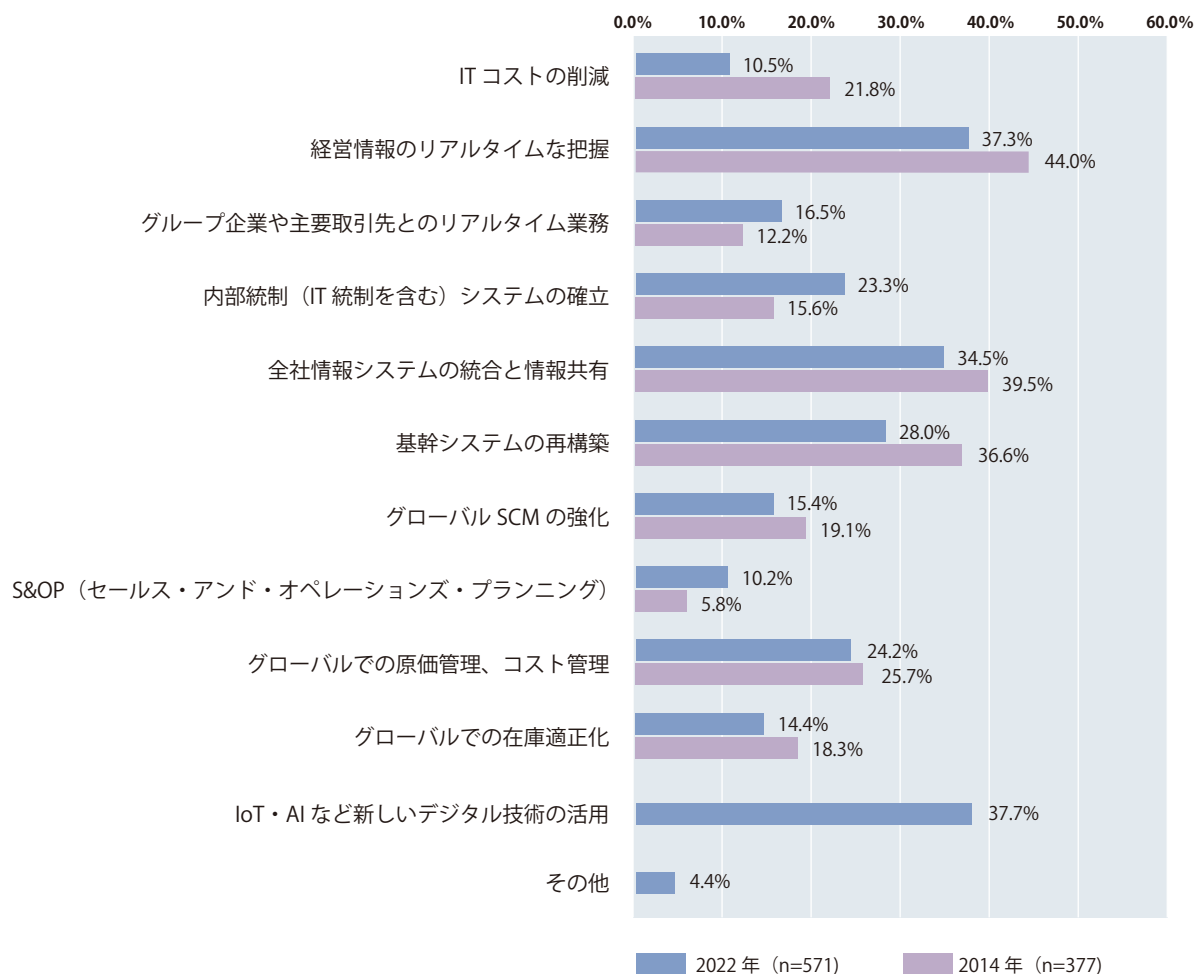
※「ERP を含む情報システムやデジタル技術の活用、DX の推進」の設問項目は 2022 年の調査から新規追加

経営・業務課題を解決するために必要なITシステムの重点項目

次いで、経営・業務課題を解決するために必要な IT システムについても経年比較を行う。2022 年の調査で最も回答率が高かったのは今回新設した設問項目「IoT・AI など新しいデジタル技術の活用」37.7%で、経営・業務課題が、変化する環境への対応や DX 推進など新たなテーマに移っているという分析を裏付ける結果となった。「IT コストの削減」は 2014 年には 21.8%あったが 2022 年は 10.5%と半減しており、IT 投資を守りから攻めの姿勢へシフトする意向が現れている。

「全社情報システムとの統合と情報共有」「経営情報のリアルタイムの把握」は、2014 年、2022 年ともに回答率が高い。これらは海外進出企業での基幹システム利活用において実現すべきテーマであり、海外拠点を含む経営データの把握や管理は、継続的に重視されていることが伺える。2014 年時点より 2022 年現在のほうが、DX におけるデータ活用の必要性などの要因も加わり、重要性はいっそう増していることが指摘できる。

図2 経営・業務課題を解決するために必要なITシステムの重点項目（複数回答）



※2014 年の調査対象は日本の製造業、国内拠点のみ（本社を含む）

※「IoT・AI など新しいデジタル技術の活用」の設問項目は 2022 年調査から新規追加

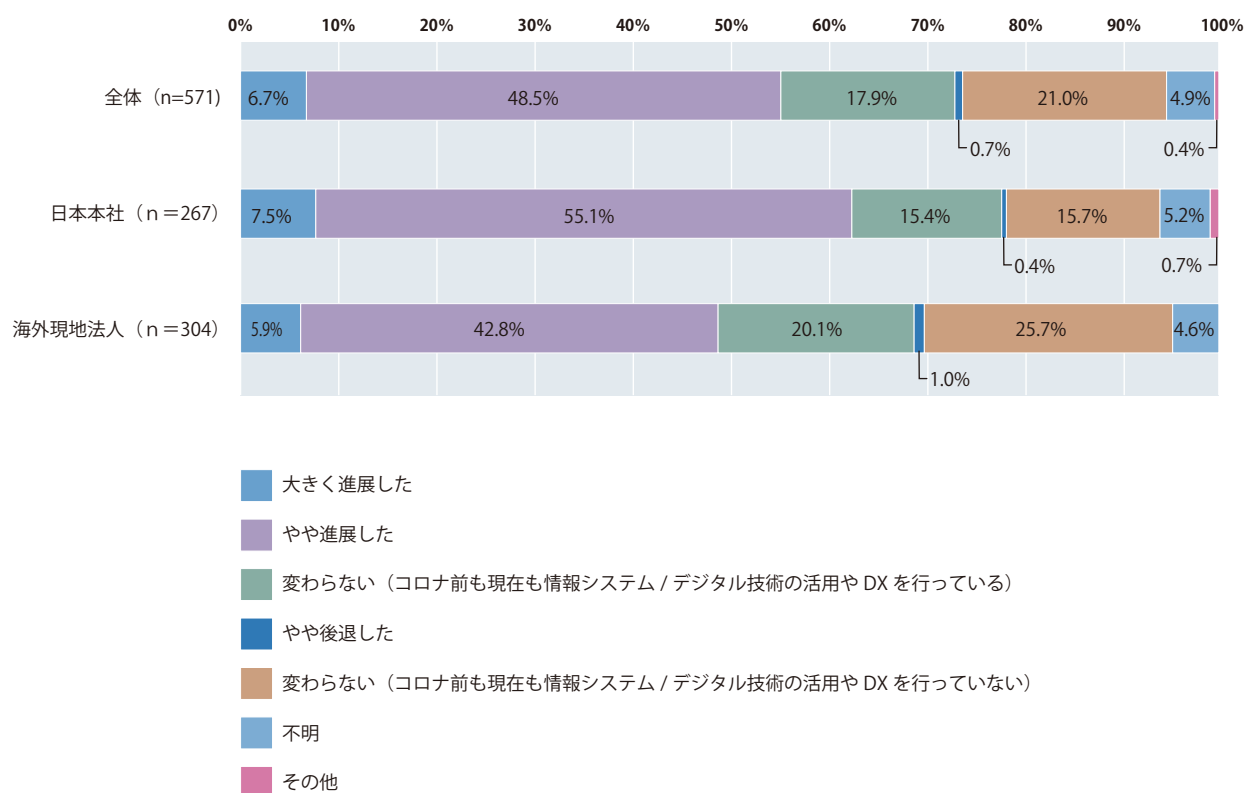
コロナ前と比較したERPを含む情報システム/デジタル技術の活用やDXの進展

2019年（コロナ前）と2022年1月を比較して、情報システム/デジタル技術の活用やDXは進展したかを聞くと、「大きく進展した」「やや進展した」を合わせて55.2%となり、半数以上の企業がコロナ前より進展したと回答した。コロナによってビジネスのオンライン化が大きく進んだ影響も見て取れる。ここでの回答内容にはデジタイゼーション（情報や業務のデジタル化）も含まれており、Web会議やビジネスチャットの利用、ERPなど経営基盤の整備、さらにはビジネス変革まで様々なレベル感の回答が混在しているだろう。

日本本社と海外現地法人の区分で分けると、日本本社では進展したという回答が62.6%であるのに対し、海外現地法人では48.7%である。「変わらない（コロナ前も現在も情報システム/デジタル技術の活用やDXを行っていない）」も海外現地法人の回答率が高く、どちらの回答でも日本本社と10ポイント以上差が開く。

コロナを経て、DX推進の機運が高まっていることは実感としても指摘できるのだが、海外拠点のIT活用が日本本社より遅れていることには注意が必要である。

図3 コロナ前と比較したERPを含む情報システム/デジタル技術の活用やDXの進展（単数回答）



ERPを含む情報システム/デジタル技術やDXの取り組みに関する課題

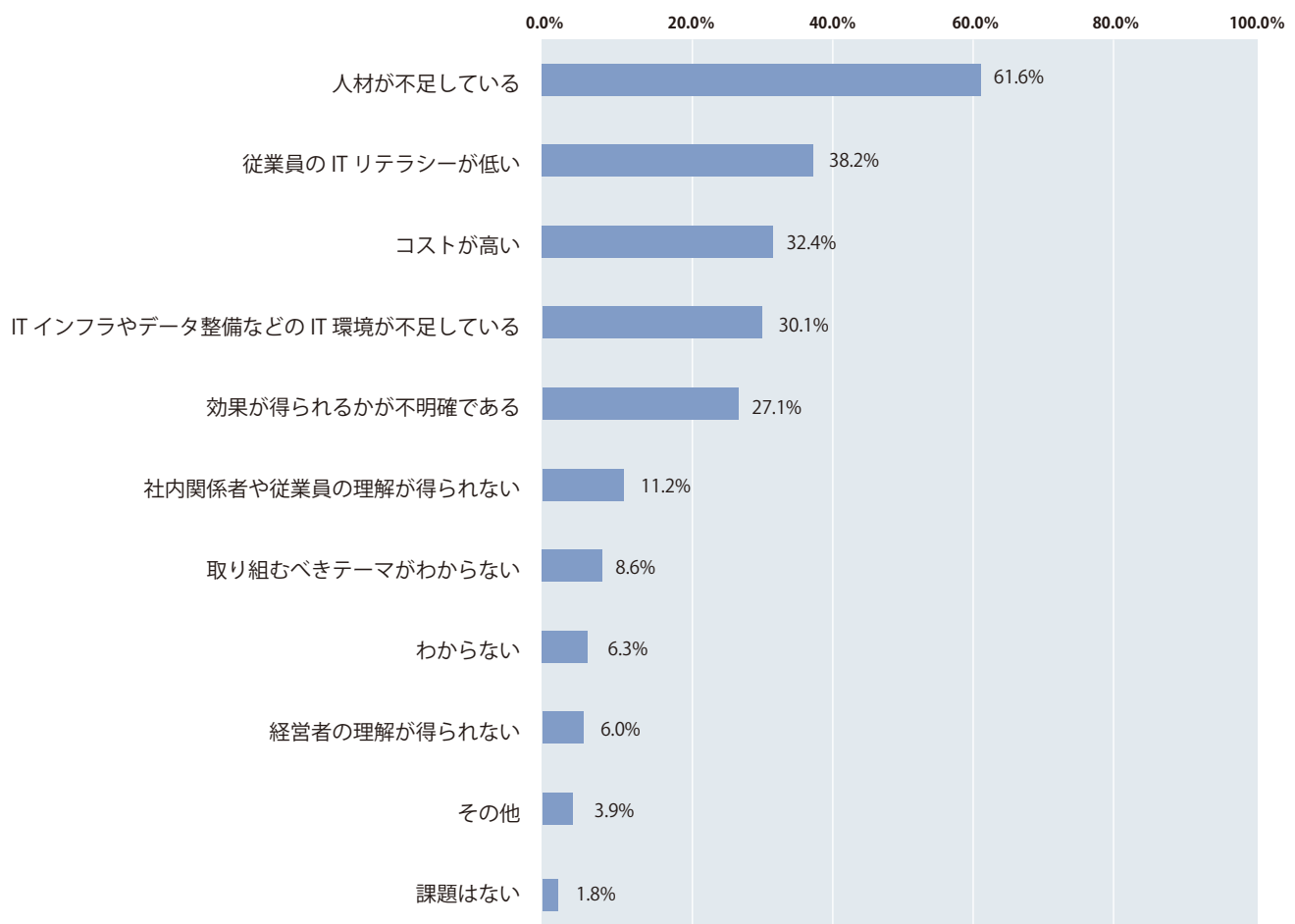
情報システム/デジタル技術やDXの取り組みにおける課題については、「人材が不足している」が61.6%で最多となった。IPA（独立行政法人情報処理推進機構）が2021年10月に発刊した「DX白書2021」※1でも、日本企業がDXに取り組む際に人材不足が大きな課題であることが示されたが、本調査でも同様の結果となった。この課題は、日本本社/海外現地法人、企業規模、業種（製造業/非製造業）どの区分においてももっとも回答率が高い。

日本国内のみでもIT人材不足に苦慮している企業が多い中、さらに海外拠点となると、IT以外にも言語力やマネジメント力などを含む高い能力が求められ、そのような優秀な人材を海外に置ける企業は少数となるだろう。さらに、日本ではIT人材がユーザ企業ではなくITベンダーに所属している割合が高いという前提もある。

海外進出企業でのIT活用においては、社内での人材育成・獲得はもちろんのこと、国内外のITベンダーとの連携も重要になりそうである。

図4 ERPを含む情報システム/デジタル技術やDXの取り組みに関する課題（単数回答）

n=571



※1： https://www.ipa.go.jp/ikc/publish/dx_hakusho.html

海外拠点におけるERPを含む情報システム/デジタル技術の活用やDXの取り組み

情報システム/デジタル技術の活用やDXの取り組みが進展した/コロナ前から行っていると回答した412社に対して、取り組みに海外拠点は含まれているかを尋ねたところ、「含まれている」が54.1%となり、半数以上は海外を含んだ取り組みを行っている。調査前に筆者が予想していたより高い回答率となった。「含まれている」というレベル感は様々であろうが、全社経営データの共有や活用、グローバルSCMの強化など、重点領域においては海外拠点含めた取り組みが必須であり、国内のみに留まっている企業においては対応が急務となるだろう。

調査結果をみても現在海外拠点が取り組みに含まれていない企業131社はほぼ、今後含める予定、または含める必要性を感じていると回答している。これらの企業に含まれていない理由を聞いたところ、「日本で海外拠点をコントロールする体制がない」47.3%、「海外拠点に人材がいない」44.3%、「日本に海外拠点を支援する人材がいない」42.0%がトップ3となる。やはり、ここでもすべて人材に関する課題が上位にあがっている。

さらに、海外拠点を含めた推進を行っている、または今後行いたいと回答した企業389社に対して、どのような体制が最適と考えるかを尋ねた。現在海外拠点が含まれていない場合は、将来の想定として回答を得ている。

その結果、「本社が主導して行う体制」が最多で37.5%、次いで「海外が主体となるが本社が大いに支援する体制」が27.0%となった。海外拠点へのシステム導入を長年支援しているビジネスエンジニアリングは、「本社のコントロールのもとで海外拠点が連携し、全社標準で使う部分と、国やエリア毎にニーズをヒアリングしそれぞれの商習慣に合わせた使い方や仕組みを切り分けて推進しているプロジェクトは円滑に進む。しかし実態としては、本社の支援体制が弱く、現地任せになっているケースも少なくない。」と指摘する。海外拠点のほうがノウハウや人材は不足している上に、グローバル全体でのシステム整備やガバナンスが重視される状況においては、本社が積極的に関与する体制を取ることが望ましいだろう。

調査結果を日本本社/海外現地法人の区分で見ると、海外現地法人のほうが「海外が自主的・主体的に行う体制」「海外が主体となるが、本社が部分的には支援する体制」など、海外で行うという意向が強いことがわかる。現地法人（製造業/年商1,000億円以上）からは「ガバナンスの面で本社主導が望ましいが、日本企業は明らかにアクションが遅い。そのため、海外主体で進められる点を自主的に取り組んでいる。」というコメントもあった。海外現地法人も本社のリーダーシップを期待しているが、本社の力不足などにより、現地で自発的に取り組まざるを得ないという理想と現実のギャップもありそうである。

図5 ERPを含む情報システム/デジタル技術の活用やDXの取り組みに海外拠点は含まれているか（単数回答）

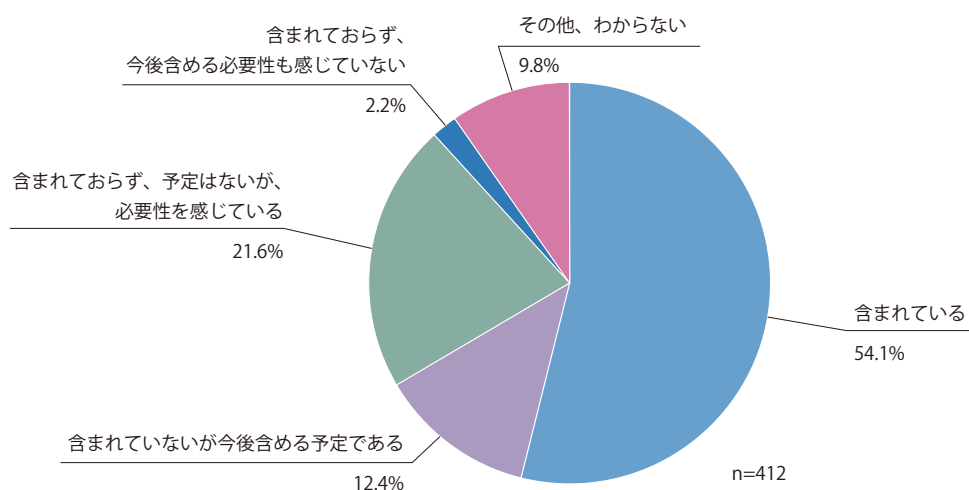


図6 ERPを含む情報システム/デジタル技術の活用やDXの取り組みに海外拠点が含まれていない理由 (複数回答)

n=131

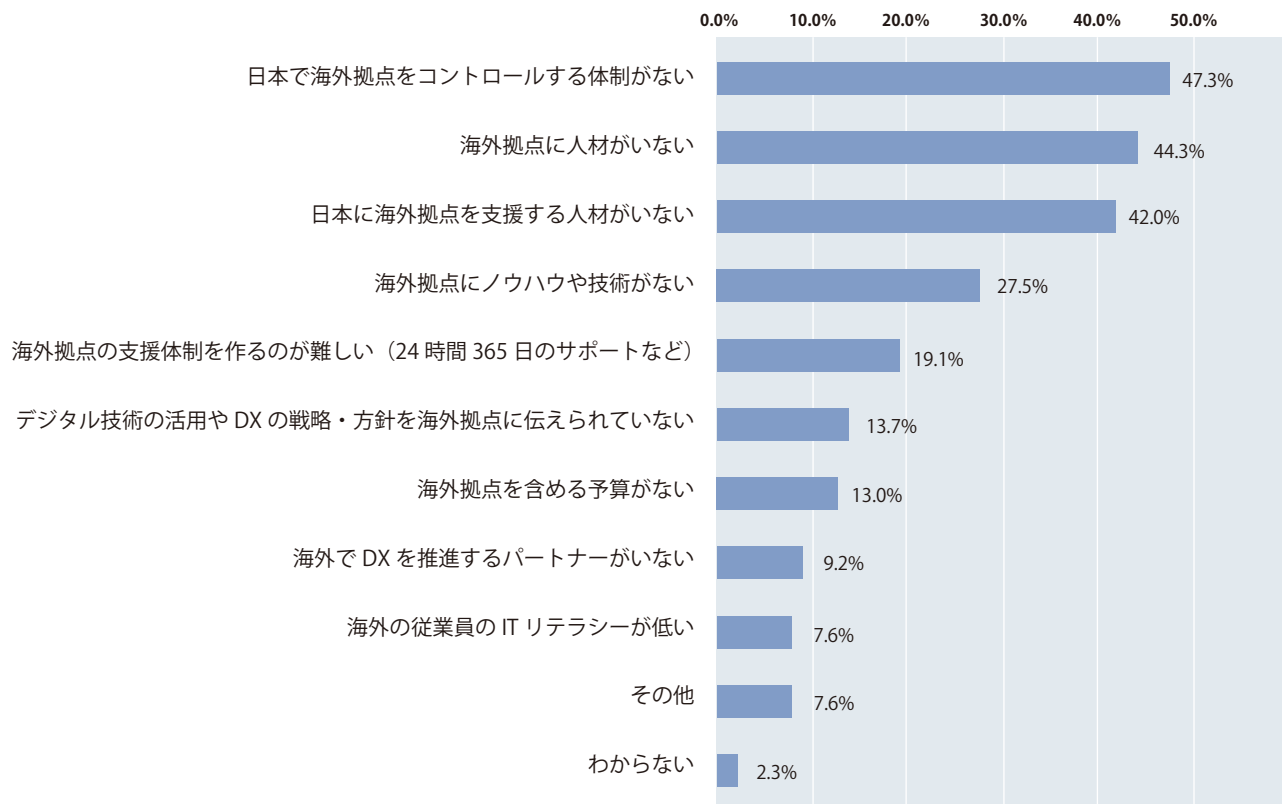
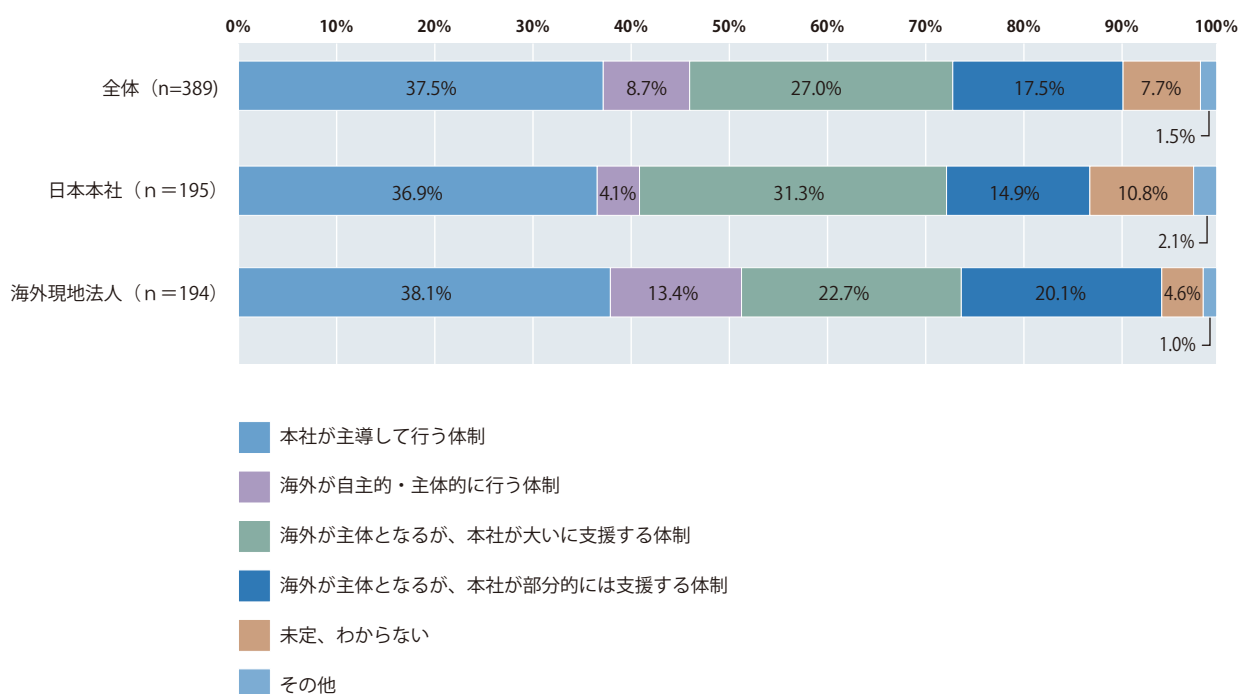


図7 海外拠点でERPを含む情報システム/デジタル技術の活用やDX推進を行う場合の体制 (単数回答)



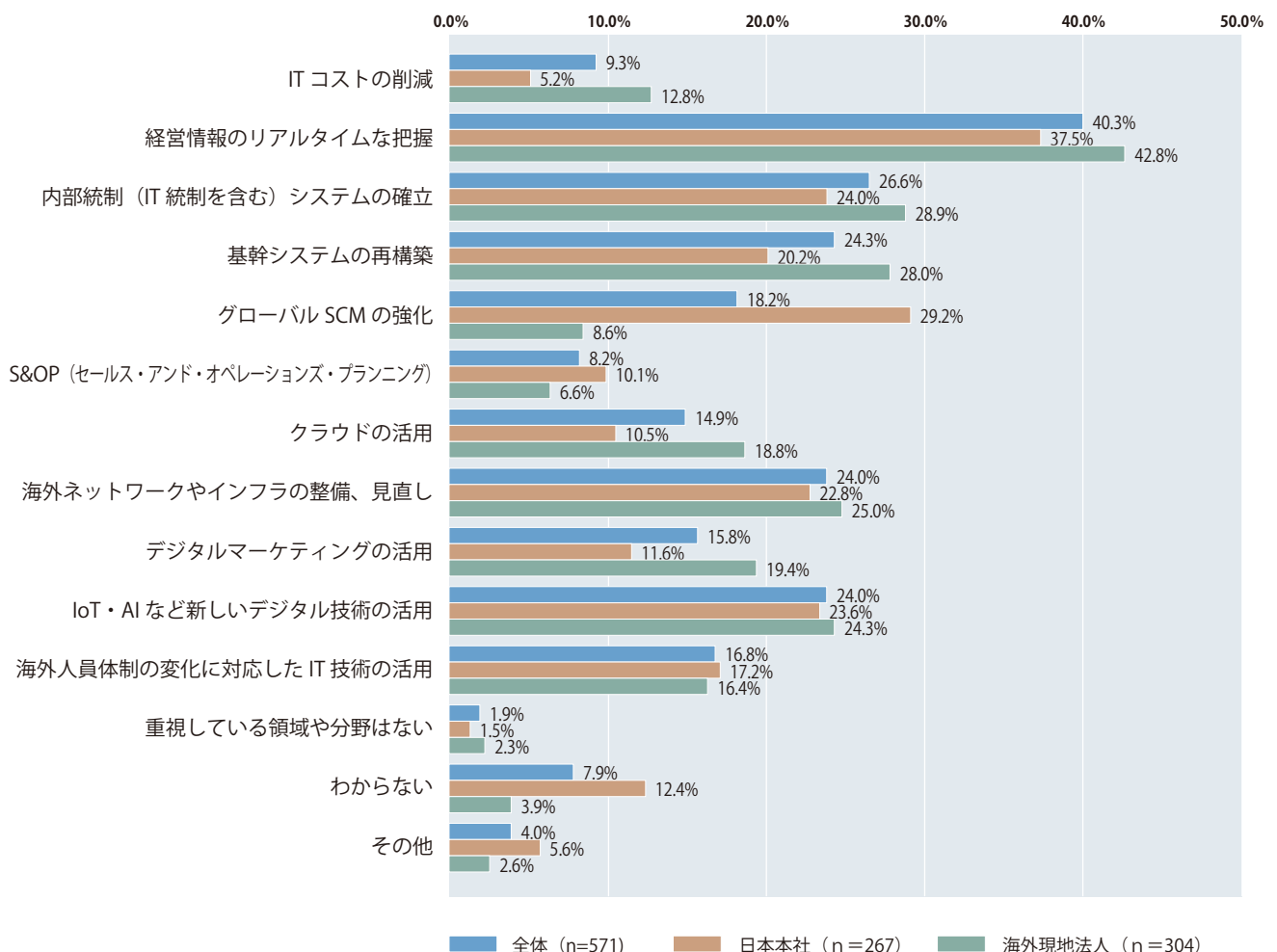
海外拠点のIT活用について重視している領域や分野

海外拠点のIT活用について重視している領域や分野についての調査結果を日本本社、海外現地法人の区分に分けると図8の通りとなる。

もっとも回答率が高いのは「経営情報のリアルタイムな把握」40.3%、次に内部統制（IT統制を含む）システムの確立 26.6%で、いずれも日本本社・海外現地法人双方から回答を得た。グローバル化によって海外拠点は拡大し現地化も進展する傾向にある。それに伴い内部統制に対する意識は変化し、ITを活用したガバナンスの重要性が国内外で強く認識されるようになったと考える。

差が大きい項目は「グローバルSCMの強化」で、日本本社の回答が29.2%と高く海外現地法人は8.6%である。2021年は、コロナ禍によって海外工場の生産停止や航空輸送の減少、入国制限による労働力不足などが起きたほか、半導体不足やスエズ運河での座礁なども加わり、サプライチェーンは大きく混乱した。リスクは多様化しており、日本本社の課題として、強靱なグローバルサプライチェーンの構築が求められている。「クラウドの利用」は海外現地法人18.8%、日本本社10.5%となった。海外は日本以上にクラウドの利用が進展しており、システム維持運用にコストや労力をかけたくないという意向も強いことが、この回答傾向に現れたと考える。

図8 海外拠点のIT活用について重視している領域や分野（複数回答）



新型コロナウイルス感染症の海外事業、海外拠点人員への影響

2019年（コロナ前）と2022年1月時点の海外事業戦略の変化を聞いたところ、コロナの影響は小さく、海外事業を拡大する企業が多いという結果になった。「海外事業を拡大するがコロナとは関係ない」が38.9%でもっとも回答率が高い。コロナの影響があったという回答は8.9%に留まり、そのうち「コロナの影響があり、海外事業を拡大する」が6.8%と、拡大の方針を示した企業のほうが多い。

また、海外拠点の駐在員数の影響をみると、「コロナ前と比較して変化はない」が65.3%で多数派となった。但し、「海外拠点の駐在員の人員を縮小した」も21.0%ある。感染状況が日本以上に悪化した国もあり、また多くの国で入国制限が設けられたなどの状況において、海外駐在員を一時帰国させたり、海外駐在員の人員配置を見直したりする企業はでてきている。

これら2つの設問からは、海外事業は拡大または現状維持であり、海外駐在員の数は同等または減少する場合もあるが増えるケースは少ない、という状況が見て取れる。グローバル化は継続的に進展し、海外拠点の業務ボリュームは増大し複雑化しているため、IT技術を効果的に活用し、海外拠点の業務遂行やマネジメントの改善・改革を進めることが期待される。

図9 新型コロナウイルス感染症の海外事業への影響（単数回答）

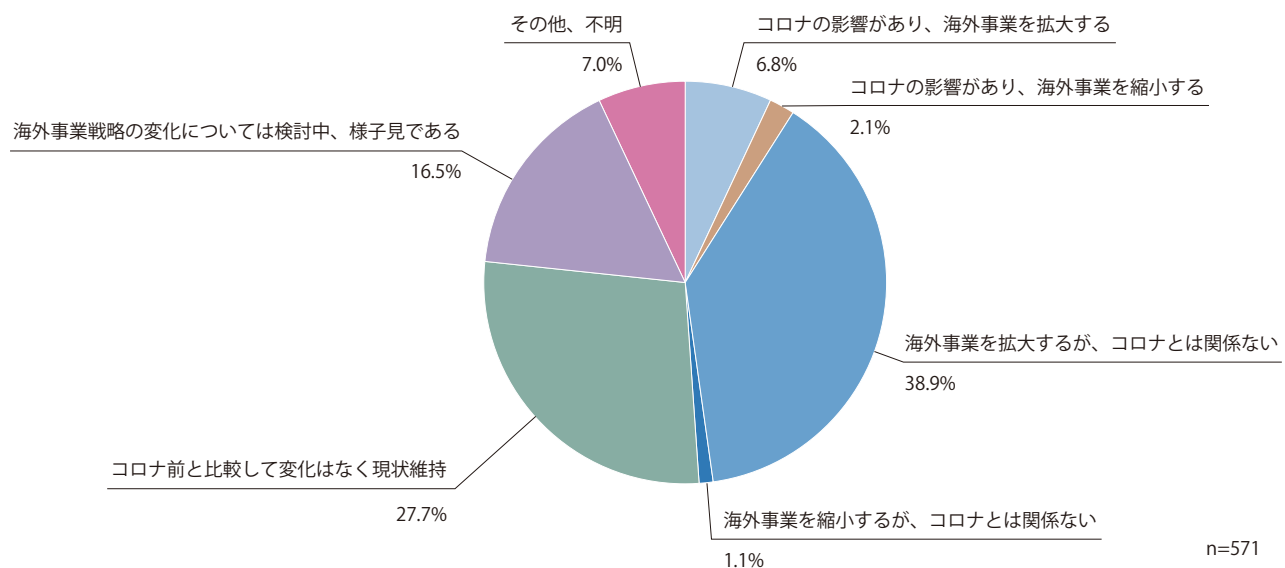
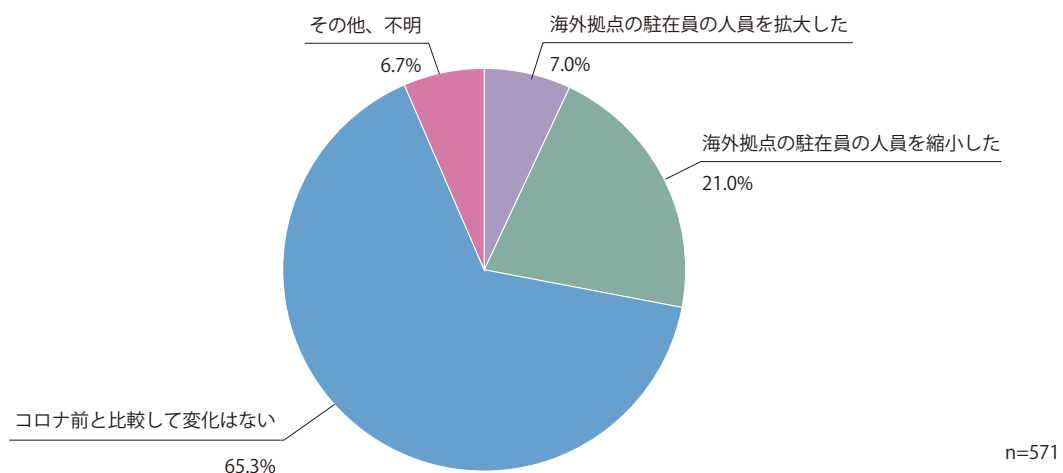


図10 コロナによる海外拠点の日本人駐在員の人員数の変化（単数回答）

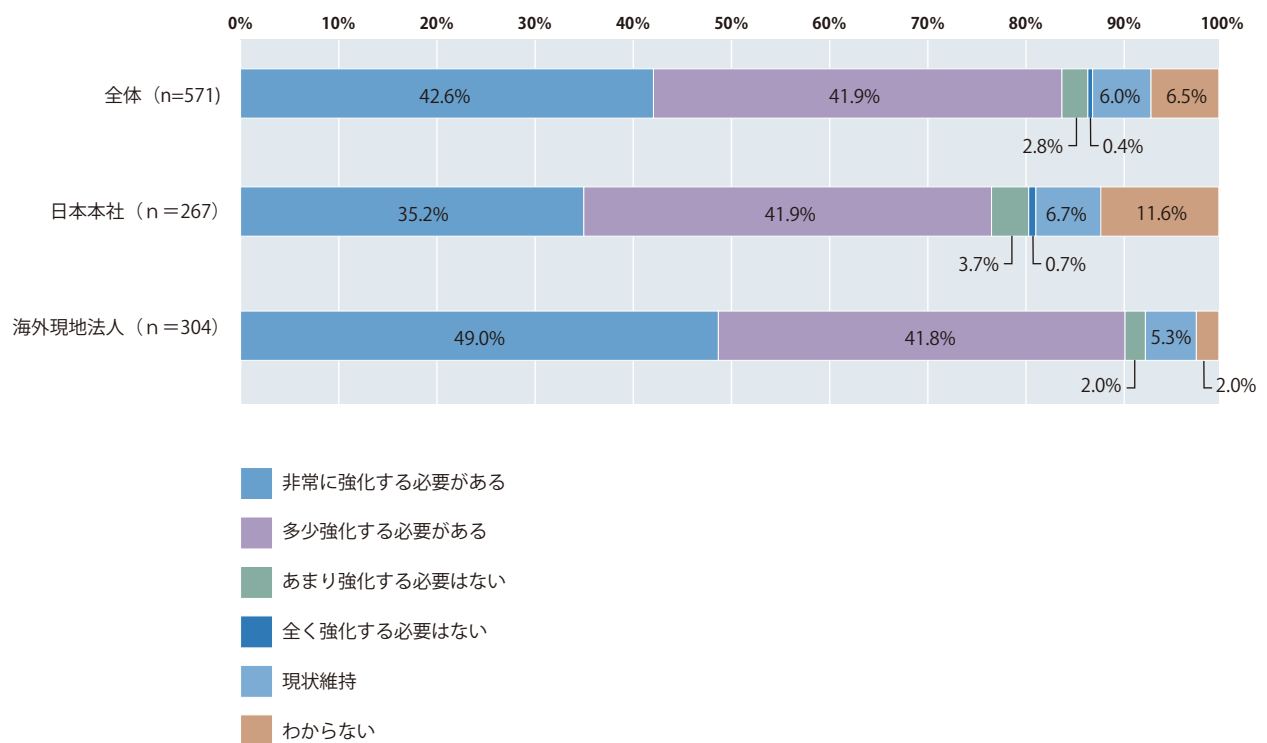


海外拠点のIT活用を強化する必要性

海外拠点のIT活用を強化する必要があるかについては、全体で「非常に強化する必要がある」「多少強化する必要がある」を合わせると84.5%となり、大多数の企業が強化する必要があると考えているという結果になった。

日本本社と海外現地法人の意識の違いがここでも見られ、日本本社は77.1%だが、海外現地法人では90.8%に達する。前の設問から、グローバル化の進展が既定路線となる中で海外拠点の人員が増えるケースは少ないという分析を行ったが、現地法人ではIT活用の強化による課題解決やDX推進の必要性をより強く認識していることがわかる。

図 11 海外拠点のIT活用を強化する必要があるか（単数回答）

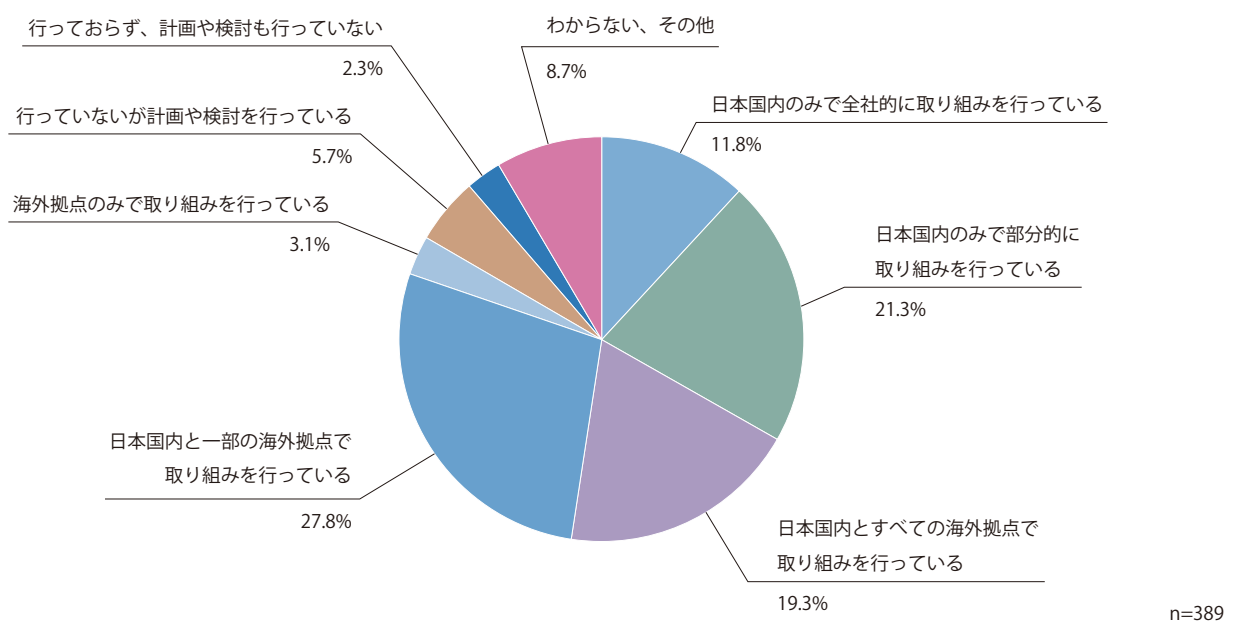


国内及び海外でのデータを利活用した取り組み

海外拠点を含めた情報システム/デジタル技術の活用やDXの推進を行っている、または今後行いたいと回答した企業389社に対して、データを利活用した取り組みの状況と範囲について聞いた結果が図12である。回答はばらついたが、日本国内のみでデータを利活用した取り組みを行っている企業が3割強、国内及び海外を含めて取り組みを行っているという回答が5割弱である。IT活用やDXにおいては、ほとんどの企業がデータの利活用を行っているが、その範囲をみると日本国内の場合も多く、また海外が含まれている場合もすべての海外拠点であるとは限らない、という状況となる。

経営課題である市場環境の変化への対応を実現するためには、データを活用した意思決定や価値創出が必要となるだろう。その際、国内と海外が分断されているのではなく、グローバルで統合した取り組みが不可欠といえる。容易ではないテーマであろうが、コロナ禍を経てユーザ側の意識が変化し、IT技術が進化した現在、データ活用によるDX推進の実現性は大きく高まっていると考える。

図12 ERPを含む情報システム/デジタル技術の活用やDXにおいて、データを利活用した取り組みを行っているか（単数回答）



調査概要	
2022年	調査対象：海外拠点を持つ日本企業、国内拠点（本社含む）及び海外現地法人、全業種を対象とする
	有効回答数：571件
	調査期間：2022年1月
	調査方法：Webアンケート調査
2014年	調査対象：日本の製造業、国内拠点（本社含む）
	有効回答数：377件
	調査期間：2014年6月～7月
	調査方法：Webアンケート調査

図表において、四捨五入等の関係で、表記された数値の合計が100%に僅かに一致しない場合がある

回答企業の属性（2022年）

図13 日本本社/海外現地法人

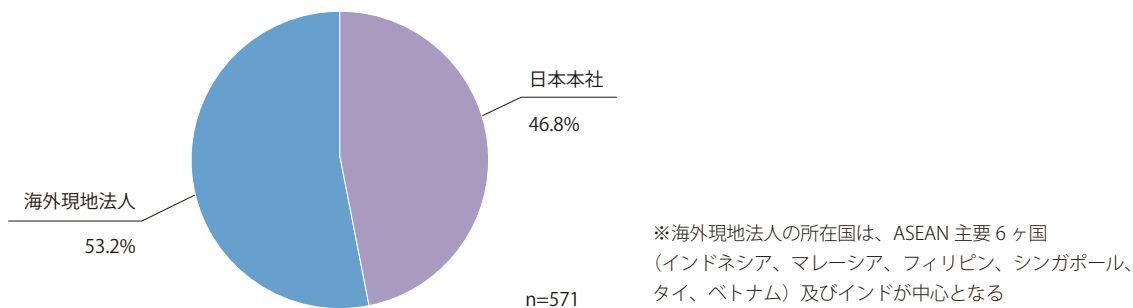


図14 売上高

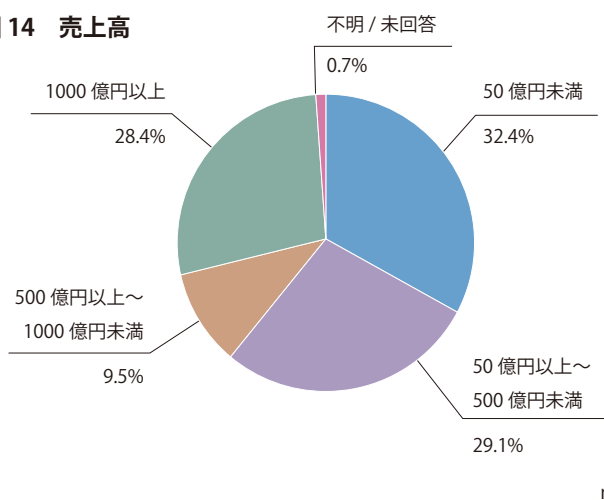
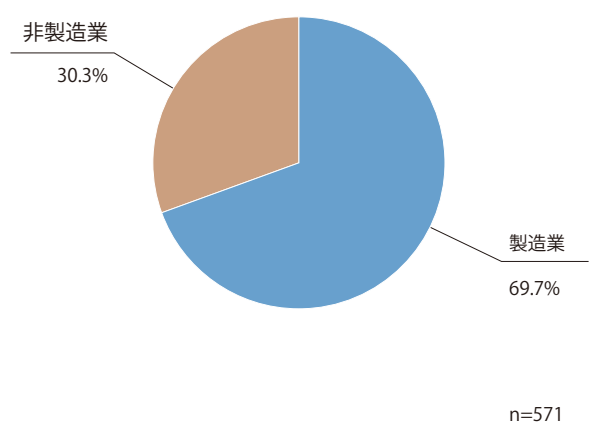


図15 製造業/非製造業



株式会社矢野経済研究所

〒164-8620 中野区本町2-46-2 中野坂上セントラルビル ● TEL:03-5371-6936 ● Email: yicstmr@yano.co.jp ● <http://www.yanoict.com/>

ビジネスエンジニアリング株式会社

〒100-0004 千代田区大手町1-8-1KDDI大手町ビル ● TEL:03-3510-1590 ● Email: mkt@b-en-g.co.jp

本レポートの著作権は矢野経済研究所に帰属します。
Copyright 2022 矢野経済研究所 無断複製を禁じます。