



APAC経営幹部に対する意識調査： Outlook 2026

forv/s
mazars

「今、アジア太平洋地域全体で起きているのは“再創造”です。

安定を待つことをやめ、不確実性を前提に事業を構築してきた企業こそが、現在もっとも優位に立っています。

彼らはサプライチェーンを再構築し、テクノロジーへの投資を一段と強化し、予想を超えるスピードで新たな市場を開拓しています

これは意図的に選択された戦略であり、確かな成果を上げています。」



ジャン=フランソワ・ガルツマン
Forvis Mazars APAC 地域 会長
Forvis Mazars in Japan カントリーリーダー



目次

- 04 序文
- 06 収益は減少する一方、自信は上向きに
- 08 競争環境と関税への適応
- 09 経営幹部の優先課題は？
- 10 AIへの積極的な投資
- 13 成長戦略は内向きへシフト
- 15 AIが労働力を拡張する
- 16 サステナビリティ報告が実態のレジリエンスを上回る
- 17 調査対象と属性

序文

グローバル貿易の混乱が絶え間なく企業を試したこの1年、アジア太平洋の組織は、磨き上げてきた2つの強み—機動力とレジリエンス—を最大限に発揮しています。

2026年、C-suite（経営幹部）リーダーたちは、依然として不透明さが続く世界経済の中で舵取りを迫られています。

2025年4月に米国政府が「リベレーション・デー（Liberation Day）」を宣言して以来、同国は世界の物流に対し包括的な基礎関税および報復関税を導入してきました。イェール大学 Budget Lab の推計によれば、これらの関税は初年度だけで年間3兆米ドル超の米国輸入品に影響を及ぼす可能性があります。

貿易相手国も対抗措置を講じています。欧州連合（EU）は米国製品に対して報復関税を導入し、中国を含む複数のアジア諸国は、重要鉱物の輸出規制から米国製品へのターゲット関税に至るまで、さまざまな対抗策を打ち出しました。その結果、貿易障壁が連鎖的に拡大し、規制環境の変化も激化するなど、経験豊富なグローバル企業でさえ対応を迫られる状況が生まれています。こうした環境下で、サプライチェーンは混乱し、投資判断は再検討を余儀なくされ、世界中の企業が事業運営の戦略を見直しています。

2026年初頭には、米国・イスラエルとイランの戦争が不確実性に拍車をかけました。この紛争は、世界のエネルギー市場、貿易ルート、投資家心理に広範な影響を及ぼすもので、ウクライナ、アフリカその他で続く紛争の長いリストに加わることとなりました。

アジア太平洋（APAC）地域においては、輸出主導型の成長モデルを背景に、企業はグローバルなサプライチェーンの中に深く組み込まれています。米国の関税政策が引き起こした貿易混乱は、経済的不確実性と規制負担の増大という形で表れており、当社の調査では、これらが地域の経営幹部にとって最も大きな懸念事項の1つとなっています。また、回答者が上位の懸念に挙げた地政学的不確実性も、今年さらに緊張感を高める要因になると見られます。

しかし、当社の年次C-suiteバロメーターが示すのは、APACのリーダーたちは単に嵐に耐えているのではなく、その最中に新たな航路を積極的に切り開いているということです。調査結果は、この地域が高い業務レジリエンスと、困難な局面で迅速に方向転換できる柔軟性によって特徴づけられていることを示しています。

その典型例が中国です。2025年12月、中国の輸出額は3,580億米ドル近くまで急増し、9月以来の強い伸びを記録しました。これにより、同国の年間貿易黒字は約1.2兆米ドルと過去最高に達しています。

世界30カ国以上、3,000人超のC-suiteを対象とした当社の調査（うちAPACは260人）によると、リーダーたちは今後の課題に立ち向かう自信を引き続き持ち続けています。混乱と不確実性が常態化する中でも、変化に素早く適応する姿勢が明確に表れています。

APACの経営幹部の5人に2人が、主要トレンドに対応する能力について強い自信を示しており、この割合は前年から11ポイント上昇しました。

この自信は決して楽観ではなく、次に何が起きても対応できるよう、業務機動力と戦略的柔軟性の強化に投資してきた成果といえます。特に関税の影響は、地域全体で大きな転換点をもたらしています。調査対象者の多くが、貿易の混乱に対応してコスト管理に向けた効率化、新しい市場を狙った製品・サービスの展開、あるいは拡大計画の見直しなど、明確な行動を起こしています。APACの経営幹部の4分の3は、自社が関税コストに対応できると回答しており、多くの企業がリスク軽減のため資源の多角化やサービス統合を進めています。

同時に、地域の経営幹部の優先課題には、前向きな姿勢がはっきりと現れています。国際展開は最重要課題のひとつであり、回答者の4分の3以上が新たな市場への参入を計画しており、その多くは同地域内での拡大を目指しています。

進出先として最も選好されているのは、中国、オーストラリア、香港であり、域内の成長と協調への期待が高まっていることを示しています。

序文

世界の貿易環境が一段と不確実性を増す中、リーダーたちは遠隔地の規制リスクへの露出を抑え、よく理解した市場とのつながりを強化しようとしています。

地域的な包括的経済連携 (RCEP) のような枠組みは、こうした動きを後押ししており、アジア企業にとって域内での貿易・投資をこれまで以上に容易にしています。この潮流を支えているのが、技術変革です。調査対象となったAPAC企業の5社中3社が、明確なテクノロジー変革戦略を有しており、その中でも人工知能 (AI) が最優先の投資領域となっています。

リーダーたちは、業務最適化、意思決定の高度化、競争優位の確立が、新しいテクノロジーをいかに効果的に取り入れられるかにかかっていることを認識しています。AIの導入は地域の労働力の構造を変えつつあり、一部の業務を自動化する一方で、新たな役割や職務を生み出しています。経営幹部は、こうした技術投資の成果を確実に引き出せるとの自信を高めています。

年が進むにつれ、APACのC-suiteから聞こえてくるメッセージは「慎重な自信」です。向かい風は強まっています。成長は鈍化し、規制の複雑性は増し、地政学リスクは高まり、競争も激しさを増しています。しかし、それに対する地域リーダーの対応もまた明確です。変化への適応、投資の継続、レジリエンスの強化という確固たる姿勢で、激動の環境下でも組織を前進させる基盤を築いています。

Forvis Mazars は、こうしたダイナミックな環境を航行するAPACの企業とともに歩む特権を得ています。地域の15以上の国・地域における拠点と、50超のオフィスに在籍する9,300名以上の専門家による体制を活かし、クライアントが機会を捉え、リスクを管理するために必要なグローバルな視野とローカルな洞察を提供しています。私たちは、組織がすべてのステークホルダーにとって持続的で長期的な価値を創出できるよう支援することを使命としています。

本レポートでは、今年の詳細な調査結果を紹介しています。これらのインサイトが、リーダーの皆さまにとって、戦略の比較検討、新たなトレンドの見極め、そして今後の意思決定に役立つ有益な情報となることを願っています。

「アジア太平洋は、常にスピードが求められる地域です。

この地域の企業は、市場を読み取り、迅速に対応し、顧客に寄り添うという“アジリティ”を基盤として成り立っています。

そのDNAこそが、いままさに大きな力を発揮しています。」



リック・チャン

Forvis Mazars in Singapore

カンントリーリーダー

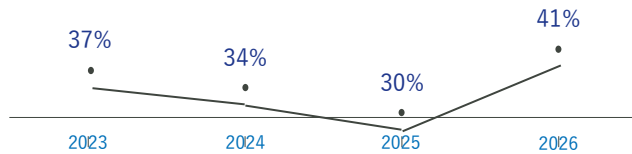
グループガバニングボードメンバー

収益は減少する一方、自信は上向きに

収益減と不確実性の高まりの中でも、APACのリーダーは強気姿勢を維持。

一見すると、2つの調査結果は矛盾しているように見えます。APACの回答者は自社の成長見通しに対する自信を大きく高めており、2025年の30%から2026年には41%へと上昇しています。一方で、売上の増加を見込む割合は67%へと大きく低下し、2025年の80%、2024年の90%から後退するとともに、今年のグローバル平均を15ポイント下回っています。この乖離は、景気後退局面を受けて、APACの経営層が期待値を調整した可能性を示唆しています。

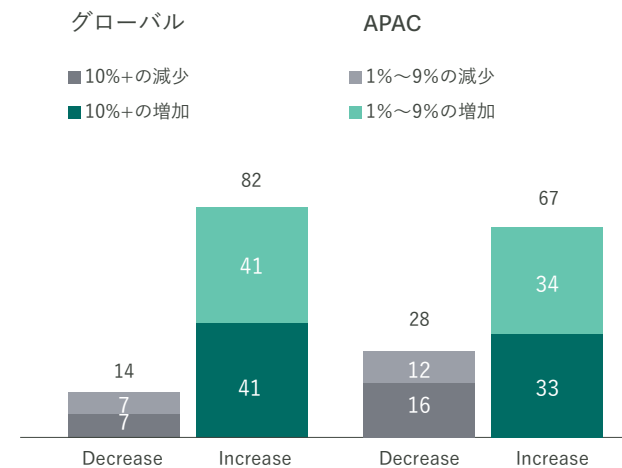
自信指数*



*関連する各トレンドにおける「非常に自信がある」と回答した割合の平均値。

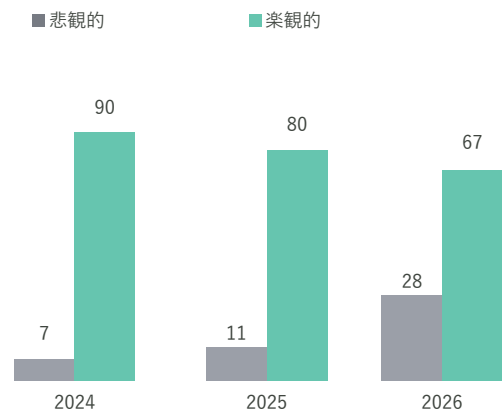
収益見通し

回答者の割合(%)



収益見通しの推移

APAC回答者の割合(%)



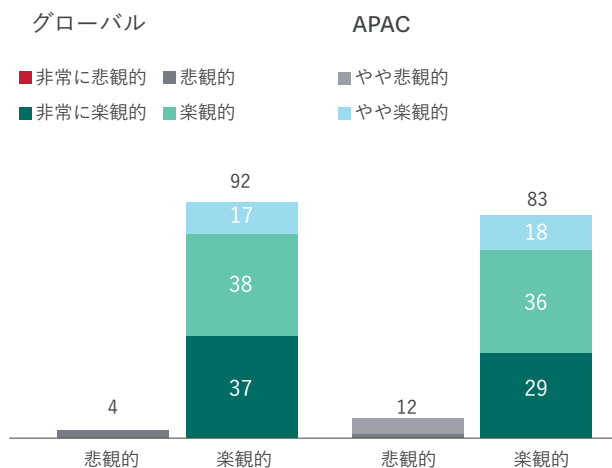
設問: 2024年と比較して、貴社の2025年度の年間収益はどの程度変化すると見込んでいますか?

収益は減少する一方、自信は上向きに

経済的不確実性が依然として主要な懸念事項である一方、APACの回答者の83%は今後の成長を見込んでいます。パンデミックによる混乱、サプライチェーンの不安定化、地政学的緊張の高まりといった状況を数年にわたり経験した結果、高い変動性はもはや例外的な局面ではなく、ニューノーマルとして受け止められるようになっていきます。

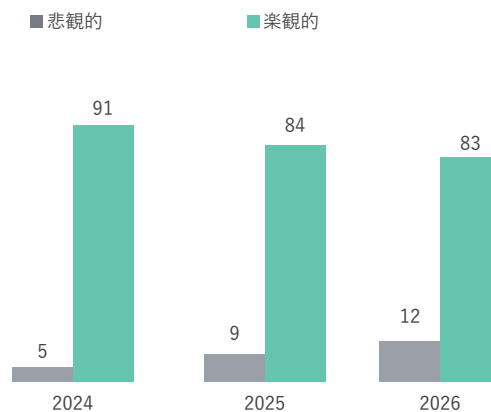
来年の成長見通し

回答者の割合(%)



来年の成長見通しの推移

APAC回答者の割合(%)



設問: 貴社の2026年の成長見通しをどのように評価しますか?



競争環境と関税への適応

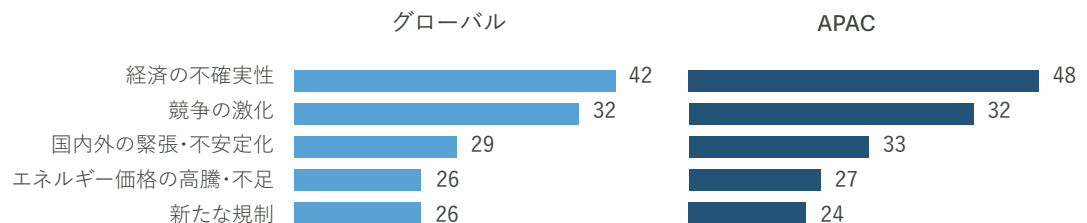
本地域が直面している主要な課題は、いずれも関税に起因しています。

今年、APACが抱える課題の中心には関税があります。「世界の工場」として、APACは世界的な貿易摩擦の影響を最も強く受けており、その結果、コストの上昇やサプライチェーンの混乱、さらには地政学的不確実性の高まりといった形で影響が表れています。関税の変動はサプライチェーンの再構築を促し、それが事業運営コストの増加につながり、ひいては経済の不安定化を招く可能性があります。

APACの経営層もその影響を強く感じています。経済の不確実性(48%)と政治的緊張(33%)が最大の懸念事項として挙げられ、関税に起因するコスト増は海外展開における主要な障壁となっています。それでも、経営層の4分の3は、業務効率の向上や展開計画の見直し、リソースの多様化などを通じて、継続する混乱を乗り越えられると自信を示しています。

2026年に企業の成長を阻害すると見込まれる上位5要因

回答者の割合(%)



APACの企業が新たな国で事業を立ち上げる際に直面した主な課題

回答者の割合(%)

グローバル

39% 現地の法律・規制要件・税務への対応

35% 貿易・関税変更に伴うコストおよび／または運営上の課題

33% 技術・デジタル基盤の適応および高度化

31% 現地人材の確保

31% 国内外の政治的緊張・不安定化

APAC

42% 貿易・関税変更に伴うコストおよび／または運営上の課題

39% 現地の法律・規制要件・税務への対応

33% 新市場向けの製品・サービスのローカライズ／多様化

32% 事業立ち上げ全般(登記・許認可取得、不動産確保など)

30% 技術・デジタル基盤の適応および高度化

経営幹部の優先課題は？

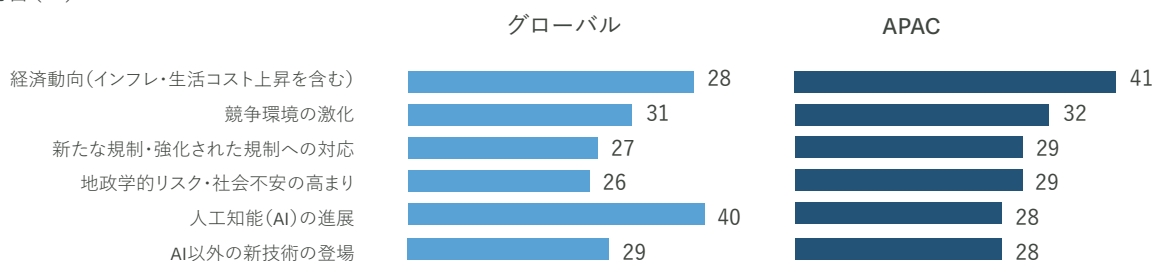
経済環境が不透明さを増す中、APACの経営層はテクノロジー活用を一段と強化しています。

APACの経営層は、今後の事業環境を慎重に見極めています。今年の見通しに大きく影響する要因として、インフレや生活コストの上昇が最も多く挙げられ、次いで競争環境の激化が続いています。また、新たな規制対応の重要性も高まっており、昨年から7ポイント上昇しています。

こうした複数の重要課題が同時に顕在化しており、APACの経営層はそれぞれに対して適切な判断と対応を求められています。

今後12か月間でAPAC企業に大きな影響を及ぼすと見込まれる外部環境要因

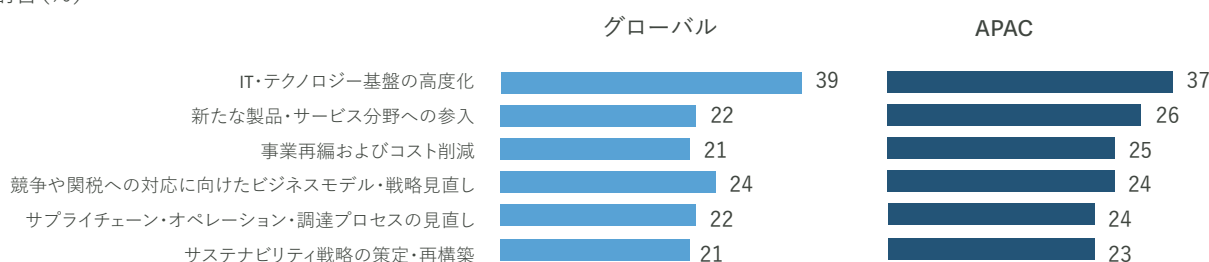
回答者の割合(%)



外部環境の圧力が緩和する兆しが見えない中、効率性の向上は不可欠な経営課題となっています。APACの経営層もこうした状況に対応しており、企業テクノロジーの変革は依然として最重要テーマとして位置づけられています(37%)。この傾向は昨年の結果とも整合し、グローバルの動向とも一致しています。こうした取り組みの中で、AIは重要な手段として存在感を高めており、経営層はすでに幅広い業務領域でAIを活用し、具体的な成果創出に取り組み始めています。また、新たな製品・サービス分野への参入(26%)、事業再編やコスト削減(25%)も上位に挙げられています。これらの優先事項は、国内での収益性を確保しつつ、海外での成長機会を追求するというAPAC企業が直面する両面の課題を反映しています。

今後3~5年間でAPAC企業が重視する主要な戦略課題

回答者の割合(%)



AIへの積極的な投資

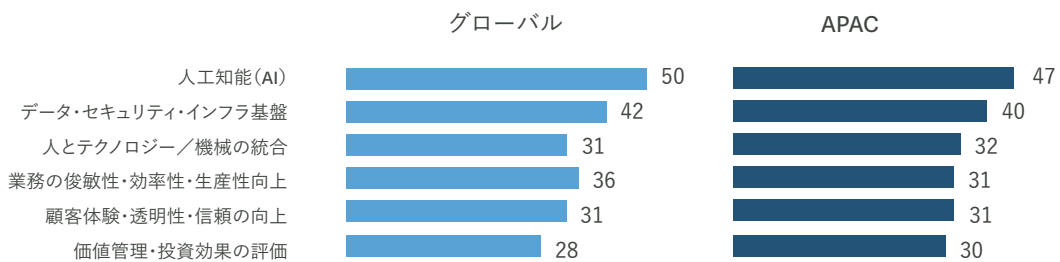
収益環境が厳しさを増す中、AIは効率化とレジリエンス強化に向けた有力な手段となっています。

APACの経営層は、厳しさを増す経営環境を乗り切るためにAIを積極的に活用しようとしています。同地域が持つ固有の強みも、こうした取り組みを効率的に進められている背景と考えられます。

APACの経営層の約半数(47%)が、AIを最優先のテクノロジー投資領域として位置づけており、業務の最適化、意思決定の高度化、競争優位の確保といった効果への期待がその背景にあります。さらに、AIがすでに自社に大きな影響を与えていると回答した割合は半数を超え、2025年から9ポイント上昇しています。また、AI導入に向けて組織体制を再編した企業は3分の2に達しています。

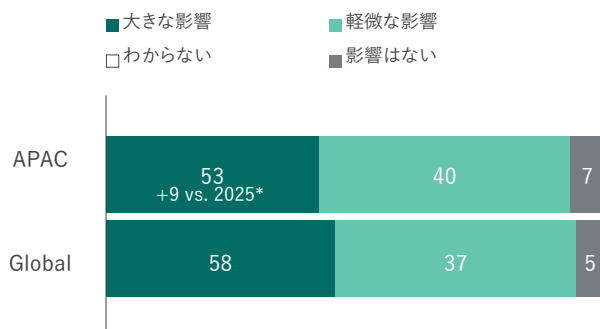
APAC企業のテクノロジー変革の成否に最も影響を及ぼす要因

回答者の割合(%)



AIが組織にもたらす影響

回答者の割合(%)

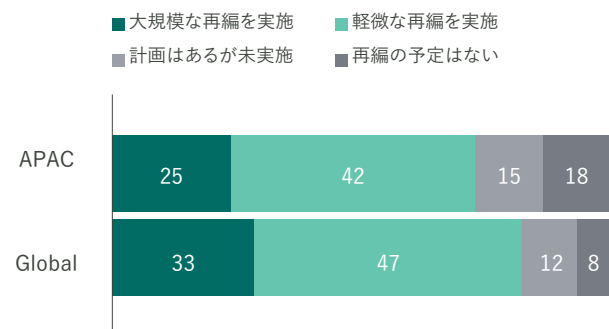


設問: AIは現在、貴社にどのような影響を及ぼしていますか?

*注: 2026年調査の「将来の影響(will have)」から、今回は「現在の影響(is having)」を問う形式に変更しています。

AI導入に向けた組織再編の状況

回答者の割合(%)



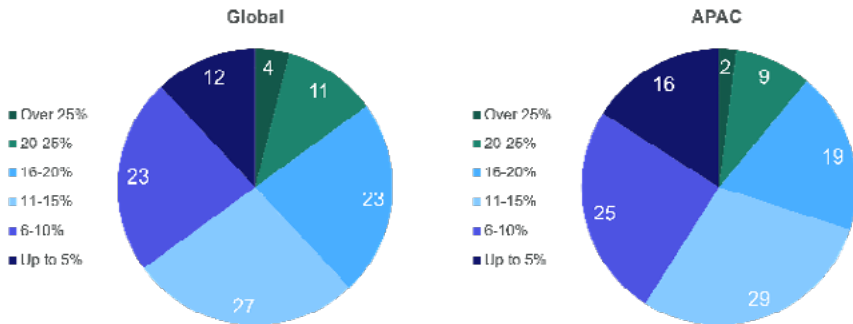
設問: AI導入に向けて、過去2年間で組織再編を行いましたか?

注目すべき点として、APAC企業はAIへの投資額がグローバル平均よりも少ない傾向にあります。現在、予算の20%超をAIに投じていると回答した企業は11%にとどまり、グローバル全体の15%を下回っています。一方で、AIへの投資が10%未満という企業は41%と、グローバルの35%よりも高い状況です。ただし、この差は必ずしも「投資不足」を意味するわけではありません。むしろ、APAC地域が長年培ってきた先端技術の活用力を背景に、AIの実装において文化的に成熟していることを示し、限られた投資でも高い成果を上げられる地域特性が反映されていると考えられます。

AIへの積極的な投資

AIへの投資比率

回答者の割合(%)



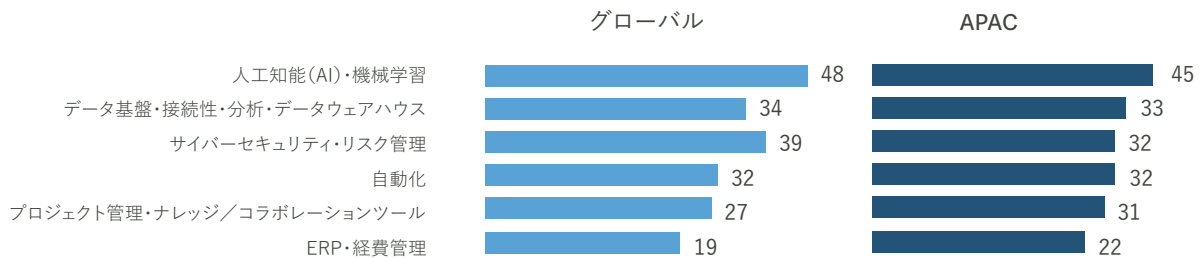
設問: 貴社の予算のうち、AIへの投資はどの程度を占めていますか?

APACではAI人材が豊富であることが大きな強みとなっています。中国の急速な技術進展に加え、アジアには長年にわたりITアウトソーシングの拠点として発展してきた地域が多く、こうした背景がAIの導入をより低コストで実現する土台となっています。また、各国政府がAIを将来の経済成長の中核と位置づけており、公共政策と企業戦略が同じ方向を向いている点も特徴です。この整合性が、民間の投資効果をさらに高める要因となっています。

経営層は、AIと機械学習が最も高い投資対効果(ROI)を生み出していると認識しており、特に予測や計画策定の領域で幅広く活用が進んでいます。

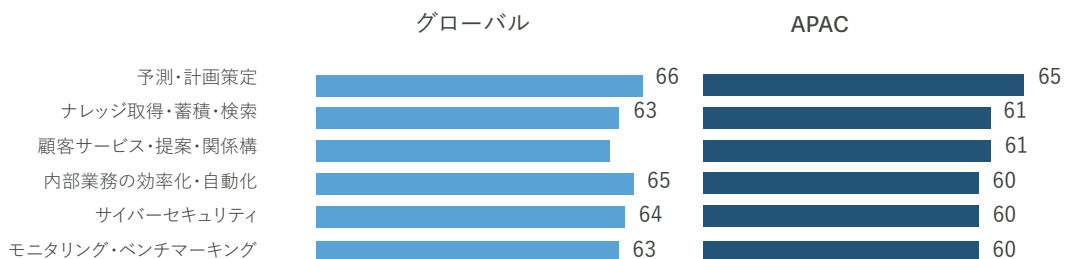
APAC企業が最も高い投資対効果を見込むテクノロジー／デジタル変革領域

回答者の割合(%)



APAC企業におけるAI活用の主要領域

回答者の割合(%)



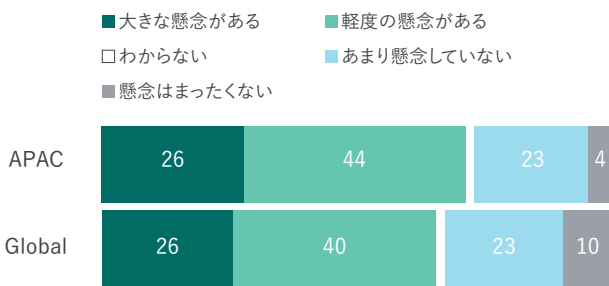
AIへの積極的な投資

とはいえ、AIへの関心が高まる一方で、課題がないわけではありません。APACの経営幹部の10人中7人が、AIに関して何らかの倫理的懸念を抱えていると回答しており、この傾向は2024年・2025年と変わっていません。注目すべきは、こうした懸念の大きさにもかかわらず、AI活用への意欲がほとんど損なわれていない点です。

さらに、懸念の強さそのものは年々弱まっています。これは問題が解決したからではなく、むしろ経営層が「立ち止まるリスク」よりも「適応するメリット」の方が大きいと確信しつつあるためです。技術の進化スピードが規制の整備を上回る状況において、APACの経営者たちは確実性を待つのではなく、前に進むことを選択しています。

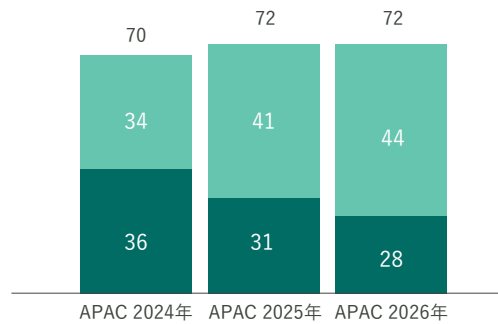
AIに関する倫理的懸念

AIを一部でも活用している企業の回答(%)



設問: AIに伴う倫理的・社会的な懸念について、どの程度懸念を感じていますか?

■大きな懸念がある ■軽度の懸念がある



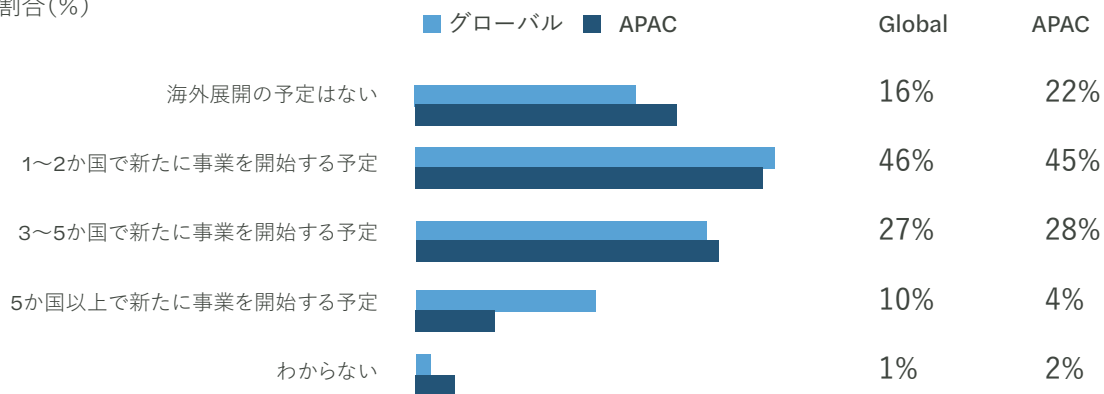
成長戦略は内向きへシフト

貿易摩擦の影響により、企業の成長志向は馴染みのある地域市場へと向かいつつあります。

米国の関税引き上げが既存のサプライチェーンモデルを揺るがす中、APACの企業は生産性と市場アクセスを維持するための代替ルートを探求しています。こうした再調整の動きは地域重視の姿勢を一段と鮮明にしており、回答企業の4分の3以上が何らかの海外展開を計画しているものの、その多くは自地域内の市場を主なターゲットとしています。なかでも、中国、オーストラリア、香港が主要な進出先として浮上しています。

海外展開の計画

回答者の割合(%)



設問: 今後5年間で、貴社はどのような海外展開を計画していますか?

海外展開を計画するうえで最も重要な国(2025年は1か国、今年3か国まで)をお答えください。

主要な進出先として挙げられた国

海外展開を計画している企業の回答割合(%)

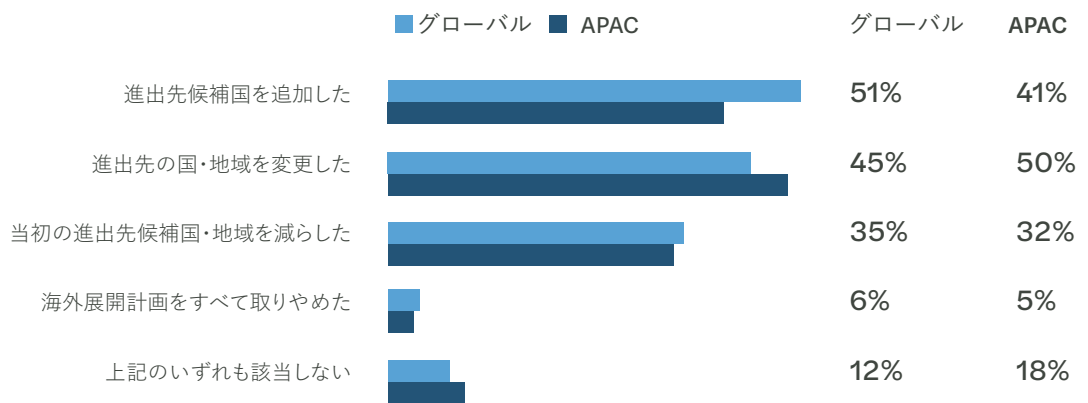
グローバル	APAC
26% 米国	36% 中国
25% カナダ	29% オーストラリア
24% ドイツ	29% 香港
23% フランス	21% 米国
22% 中国	20% 日本
17% オーストラリア	20% フランス

成長戦略は内向きへシフト

域内へのシフトは、貿易をめぐる不確実性に対する現実的な対応と言えます。APACの経営幹部の半数が今年、海外展開計画を見直したと回答しており、その背景には地政学的な不安定さがあります。回答者の41%は新たな進出先を追加した一方で、37%は計画を縮小、または完全に取りやめています。

海外展開計画の見直し状況

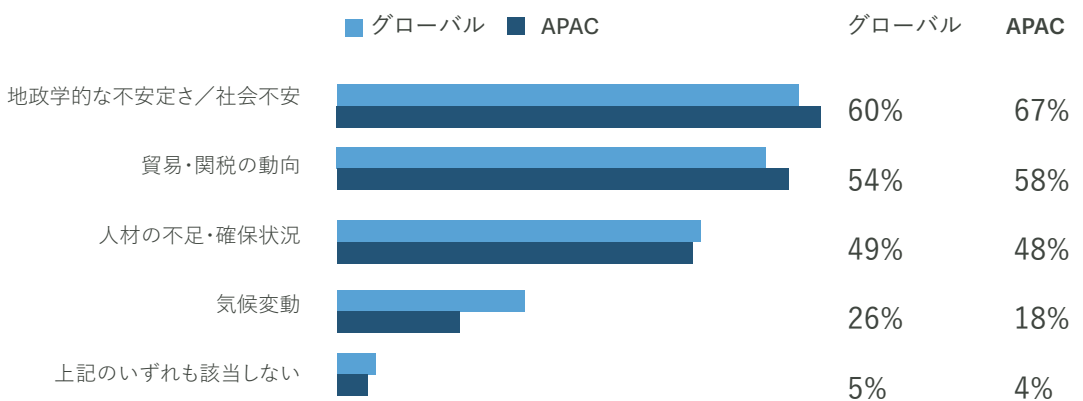
回答者の割合(%)



設問: 過去12か月間で、貴社は海外展開計画について以下のどの対応を行いましたか?

海外展開計画を見直した要因

計画を見直した企業の回答割合(%)



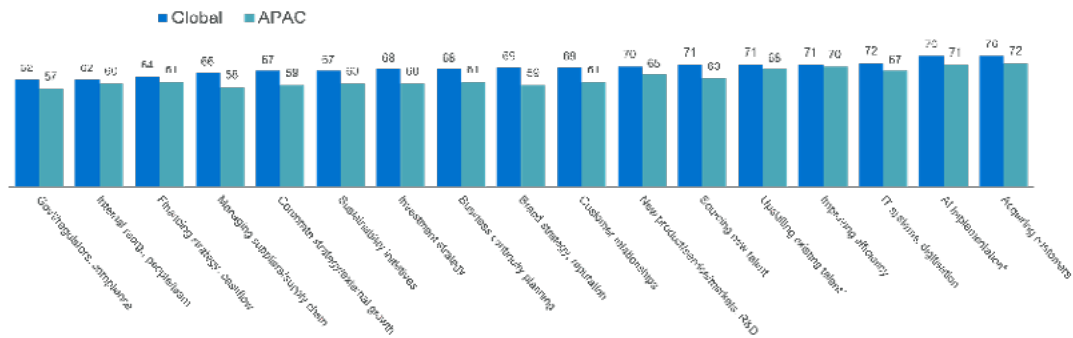
設問: 海外展開計画を見直すにあたり、以下のどの要因が影響しましたか?

AIが労働力を拡張する

AIによって労働力の構造は変化していますが、全体としては雇用創出につながっています。

APACでは人的資本への投資が引き続き堅調で、回答者の63%が新たな人材の採用に向けた支出を増やす予定と答え、68%が既存社員のスキル向上への投資を拡大するとしています。企業のこうした姿勢は、労働力が縮小しているのではなく、むしろ移行期にあることを示しています。

回答者の割合(%)

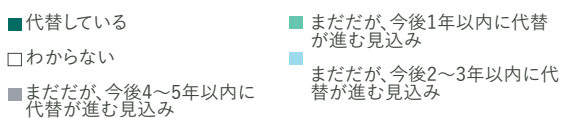


設問: 今後12か月で、以下の各分野への投資額をどの程度見直す予定ですか?

AIが企業の業務の在り方を大きく変えつつあることは間違いありませんが、その影響は破壊的というよりも、むしろ付加的なものとして現れています。調査対象となった経営幹部のうち28%はAIによって一部の職務が代替されたと回答していますが、43%はAIの導入をきっかけに新たなポジションを設けたと答えています。

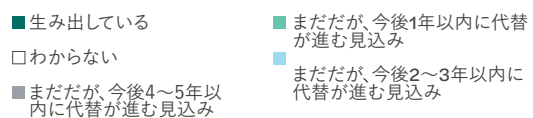
AIは貴社内の職務を代替していますか?

AIを導入している企業の回答割合(%)



AIは貴社内で新たな職務を生み出していますか?

AIを導入している企業の回答割合(%)



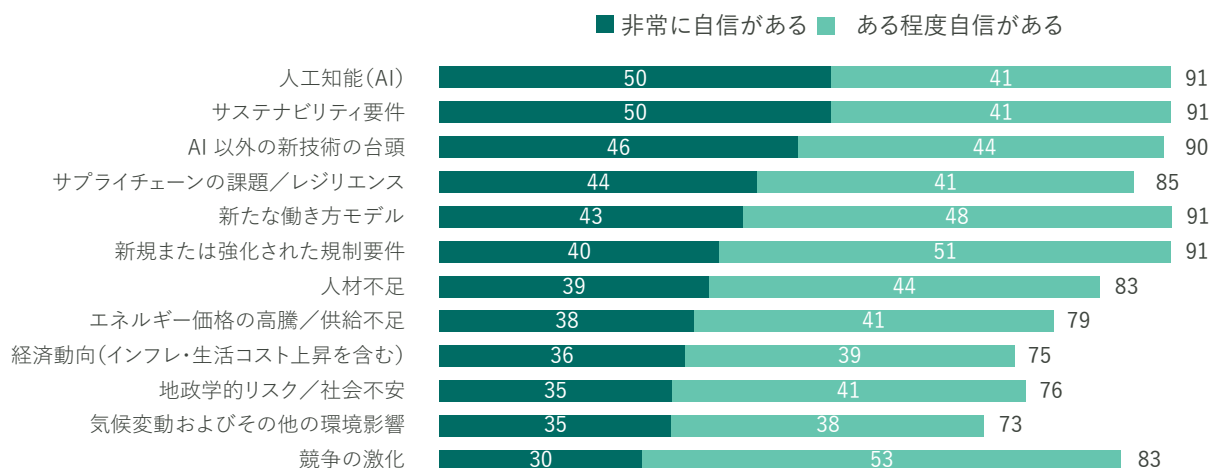
このプラス効果は、AIが雇用を一律に代替するのではなく、ワークフォースの構成を変化させ、新たなスキル需要とともに地域全体で新しい人材機会も生み出していることを示唆しています。

サステナビリティ報告が実態のレジリエンスを上回る

企業は気候規制への形式的な対応は進んでいるものの、実務での運用は依然として追いついていません。

APACの経営層はサステナビリティ要件への対応に自信を深めており、Scope 1、2、3の排出量報告など、コンプライアンス義務を満たせると回答した割合は91%に上ります。しかし実際の環境影響を管理できると答えたのは73%にとどまっています。

各トレンドを「影響が大きい」と選択した回答者の割合(%)



設問: 以下の各トレンドに対して、自社がどの程度備えられていると感じていますか?

*自信度指数: 該当トレンドに対して「非常に自信がある」と回答した割合の平均(%)

この乖離は、企業が規制対応の枠組みは整えている一方で、気候変動が事業運営やサプライチェーン、さらには長期的なレジリエンスに及ぼす具体的なリスクへの対応には、依然として十分な確信を持っていないことを示しています。コンプライアンスは「最終目的」ではなく、「土台」にすぎません。

このギャップを解消するには、本レポートで示した他の課題と同様に、リーダーシップの適応力が不可欠です。APACではすでにその土台が整いつつあり、経営層は財務面・人的面の双方で投資を強化しています。また、主要トレンドを管理する自信も前年比で11ポイント上昇しています。

この勢いをサステナビリティ領域にも確実に振り向けていくことが、今後の課題となります。経営幹部が他のアジェンダで示しているのと同等のコミットメントをもって取り組むことで、環境面でのレジリエンス強化も可能になります。

調査対象と属性

Forvis Mazarsの本調査「経営幹部に対する意識調査(C-suite barometer)」は、Forvis Mazars によって企画・実施されました。データ収集は2025年10月から11月にかけて行われ、オンラインパネル調査には年間収益100万米ドル以上の営利組織に所属する経営幹部が参加しました。グローバル全体のサンプル数は3,012名で、そのうちAPAC地域の回答者は260名でした。

アジア太平洋サンプル数: n=260	サンプル数
アジア太平洋	260
グローバル	3,012

調査実施国	サンプル数
オーストラリア	50
中国	20
香港	50
インド	20
日本	20
シンガポール	50
韓国	50

年間収益	サンプル数
10億ドル以上	112
1億～10億ドル	58
100万～1億ドル	90

役職	サンプル数
CEO、会長、役員	160
その他経営幹部	100

ファンクション	サンプル数
CFO	25
COO	19
CMO	7
CTO	29

セクター	サンプル数
金融サービス	82
TMT	45
ライフサイエンス(バイオテクノロジー、製薬を含む)	6
製造業(自動車、航空宇宙を含む)	41
コンシューマー(小売、運輸、宿泊・サービス業を含む)	34
エネルギー・インフラ(建設を含む)	20
不動産	13

Contacts

ジャン=フランソワ・ザルツマン
Forvis Mazars APAC 地域 会長
Forvis Mazars in Japan カントリーリーダー
jean-francois.salzmann@forvismazars.com

Forvis Mazars Group SC は、グローバルプロフェッショナルサービスネットワーク Forvis Mazars Global の独立メンバーです。100以上の国と地域にまたがる国際的な統合パートナーシップとして、監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。世界中の 40,000 人を超える専門家の知見と文化的理解を活かし、あらゆる規模のクライアントの成長を支援しています。

詳細は forvismazars.com をご覧ください。

© March 2026

forvismazars.com

forvis
mazars