

経済産業省 貿易経済協力局
貿易管理部 安全保障貿易管理政策課 技術調査室 御中

**令和3年度
重要技術管理体制強化事業
(我が国製造業の経営基盤実体調査)**

最終報告書

2022年3月

EY新日本有限責任監査法人

エグゼクティブサマリ

本調査の背景・目的

- 本調査は、昨今安全保障の分野の裾野が経済・技術分野へと拡大する中、新型コロナウイルス感染症拡大を契機に顕在化したサプライチェーンの特定国依存がもたらす脆弱性リスクに関して、我が国製造業のグローバルバリューチェーンの管理の在り方を再考する機運が高まりつつあることを背景に行われた基礎調査である。
- 本調査の目的は、我が国製造業の技術基盤・経営基盤の実態を把握・評価して、我が国の位置づけを確認することを通じて、外国為替及び外国貿易法の運用の強化と執行体制の整備に役立ち、各企業の製造・販売拠点の在り方に関する判断材料の一つとなり得る基礎資料を得ることである。

我が国製造業の現状

- 我が国製造業の現状について、マクロ視点での世界の製造企業との比較結果として、経営持続力及び製造拠点の有事における影響度の多寡の観点から、以下4つの特徴を整理した。
 - ・ 我が国製造業の経営の特徴としては、経営の健全性(ROA)と成長性(PBR)が、他国の企業と比較して低い傾向にある。
 - ・ 我が国製造業の拠点配置の特徴としては、国内以上に海外に多く拠点を持っており、かつ、分散している傾向にある。
 - ・ 上記2つの傾向は、米国・欧州企業と同傾向である。（日本以外のアジア企業の特徴である、経営持続力評価指標が高く、製造拠点の所在が国内に集中している傾向とは対照的）
 - ・ 我が国と世界を業種ごとに比較すると、「経営持続力評価指標」と「国内外の製造拠点配置分析指標」に特異な差異が見られた業種は、重工業、素材、鉄鋼・非鉄、医薬品の4業種であった。

我が国製造業の課題

- 我が国製造業の現状から、以下3点の我が国製造業の課題を導出した。
 - ・ 有事に海外製造拠点が影響を受けやすい傾向にある。（欧州企業と比べ日本企業は特定国に拠点が集中傾向のため）
 - ・ 経営持続力について、その構成要素である健全性(ROA)や成長性(PBR)が欧米企業と比べて低いこと。
 - ・ 海外拠点の有事における持続性への影響を緩和する取組が、公開情報の限りでは、主に重工業や鉄鋼・非鉄企業で遅滞しているように見える。

今後検討の余地がある経済安全保障上の事項

- 本調査の分析結果及び昨今の我が国を取り巻く経済安全保障に関連する動向に基づき、検討の余地がある事項を整理した。
 - ・ 企業の経済安全保障対策を企業価値の向上に繋がられるようなインセンティブ設計の在り方。
 - ・ 我が国にとって重要な技術を取り扱う企業動向を定期的に分析し、政策立案に繋がられるような技術管理・貿易管理機能及び執行体制の在り方。（とりわけ、政府・民間企業が非開示情報も含めて情報連携を行い、平時・有事それぞれで適切な対応を行う方法。）

目次

第1章 調査の概要	p.4
1.1 実施背景・目的	p.6
1.2 本事業におけるスコープ	p.8
1.3 実施方法	p.13
第2章 我が国製造業の立ち位置	p.27
2.1 全体像	p.29
2.2 国・地域軸の分析結果	p.34
2.3 業種別の分析結果	p.45
第3章 我が国製造業を取り巻く安全保障上の検討すべき事項	p.69
3.1 我が国製造業を取り巻く課題	p.71
3.2 今後検討の余地がある経済安全保障上の事項	p.76

1. 本調査の概要



第1章では本調査の前提事項である「1-1. 背景・目的」「1-2. 本事業におけるスコープ」「1-3. 実施方法」について説明する。

1-1	本調査の背景・目的	■ 本調査は、昨今安全保障の分野の裾野が経済・技術分野へと拡大する中、新型コロナウイルス感染症拡大を契機に顕在化したサプライチェーンの特定国依存がもたらす脆弱性リスクに関して、我が国製造業のグローバルバリューチェーンの管理の在り方を再考する機運が高まりつつあることを背景に行われた基礎調査である。 ■ 本調査の目的は、我が国製造業の技術基盤・経営基盤の実態を把握・評価して、我が国の位置づけを確認することを通じて、外国為替及び外国貿易法の運用の強化と執行体制の整備に役立ち、各企業の製造・販売拠点の在り方に関する判断材料の一つとなり得る基礎資料を得ることである。
1-2	本事業におけるスコープ	■ 調査対象業種の選定は、我が国製造業の技術の「優位性」と「脆弱性」の観点から勘案し協議の上、以下の10業種とした。 ①輸送機器、②機械機器(重工業)、③機械機器（工作/生産用）、④電気機器(完成品)、⑤電気機器(部品)、⑥精密機器、⑦素材、⑧化学、⑨鉄鋼・非鉄、⑩医薬品 ➢ 技術の「優位性」は、各産業における世界と日本の分類別の売上高構成比を分析して、GDP貢献度が大きく、国際競争力を持つ業種であるかどうかを主に考慮した。 ➢ 技術の「脆弱性」は、他国の経済安全保障政策において、強靱化または保護対象とされている技術を含む業種であるかどうかを主に考慮した。 ■ 10業種について時価総額上位企業をリスト化した後、各原課の関心度やデータの取得性の観点などを考慮し、協議・調整の結果、日本企業65社・海外企業135社の計200社を選出した。
1-3	実施方法	■ 我が国製造業をマクロ視点で比較するために「経営基盤指標」を作成した。本指標は、「経営持続力評価指標」と「国内外の製造拠点配置分析指標」から構成されており、統一的な指標で企業間の情報を比較することを目的としている。 ➢ 「経営持続力評価指標」は、企業の財務情報から、経営の健全性、脆弱性、成長性を測れるように設計した。 (それぞれ、ROA(総資産利益率)、D/Eレシオ(負債資本倍率)、PBR(株価純資産倍率)を採用した。) ➢ 「国内外の製造拠点配置分析指標」は、企業の製造拠点に関する公開情報から、製造拠点の海外割合、製造拠点の分散度、海外拠点における売上成長率を取得して設計した。

1-1. 実施背景・目的



1-1. 実施背景・目的

【背景・目的】経済安全保障の重要性の高まりを主な背景として、我が国製造業の技術基盤・経営基盤の実態を把握・評価して、外為法の運用強化や執行体制に整備に役立つ基礎資料を得ることを目的に本調査を実施した。

【背景】

経済安全保障の重要性の高まり

- ✓ 安全保障の分野の裾野が経済・技術分野に急速に拡大している。
- ✓ 感染症拡大によりサプライチェーンの特定国への依存という脆弱性がもたらすリスクが顕在化している。

我が国製造業のグローバルバリューチェーン管理の必要性に対する業種毎の温度差

- ✓ 地政学的な地殻変動が進んでおり、サプライチェーンを含むバリューチェーンの在り方が変化している。
- ✓ 業種毎に製造・販売拠点の持ち方・考え方に対する意識に差異が生じていると現状認識している。

【目的】

- ① 技術基盤・経営基盤の実態について把握・評価し、我が国の位置づけを把握する。
- ② 外国為替及び外国貿易法の運用の強化と執行体制の整備に役立つ基礎資料を得る。
- ③ 企業に対して、製造・販売拠点の在り方に関する判断材料を提供できるような基礎資料を得る。

1-2. 本事業におけるスコープ^o



【業種・企業の選定方針】我が国製造業の技術の「優位性」・「脆弱性」の観点を鑑みて、調査対象とする10業種200社（国内65社/海外135社）を選出した。

選定の観点

調査対象とする業種の特徴

調査対象とする企業の特徴

優位性

- ① GDP貢献度が大きい業種
- ② 国際競争力を持つ業種

- ① 時価総額が大きい企業

脆弱性

- ③ 製造・販売・研究開発を他国に依存する業種
- ④ 他国が政策で保護対象とする技術を含む業種

- ① 経済産業省との協議の上で戦略的に重要と考えられる企業

対象業種

10業種

- （①輸送用機器、②機械機器（重工業機械）、③機械機器（工作/生産用）、④電気機器（完成品）、⑤電気機器（部品）、⑥精密機器、⑦素材、⑧化学、⑨鉄鋼・非鉄、⑩医薬品）

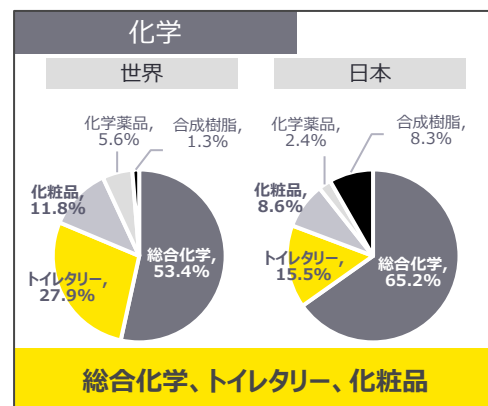
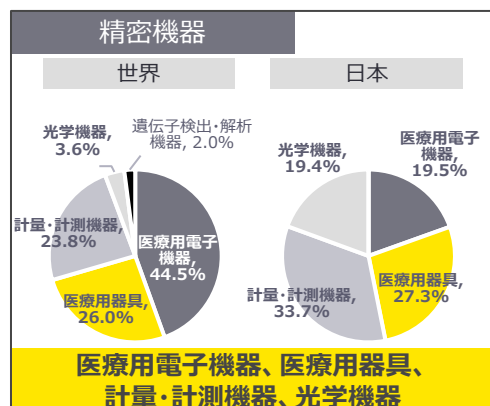
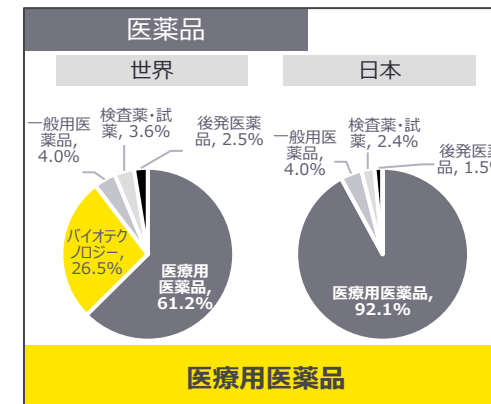
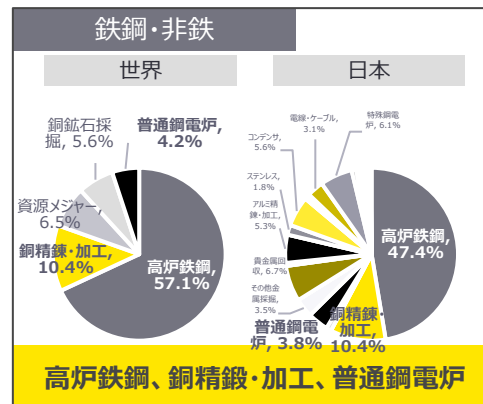
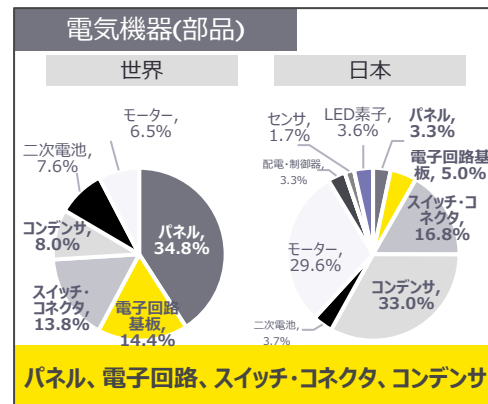
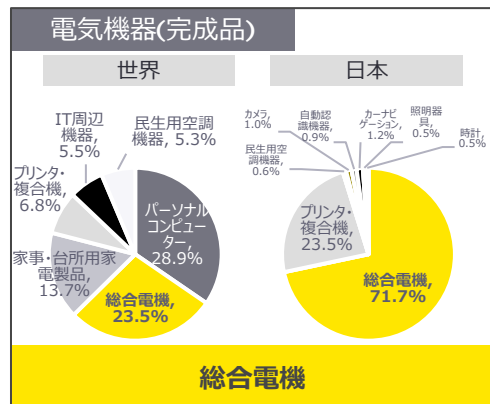
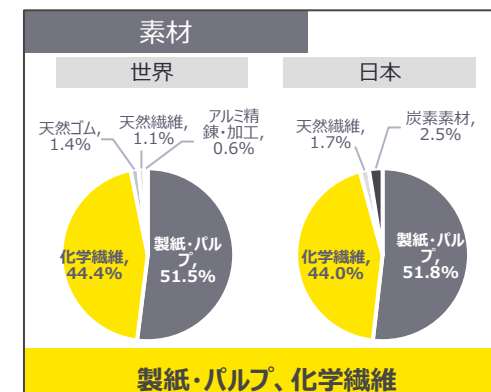
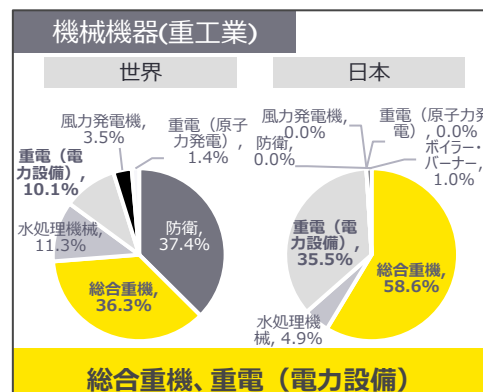
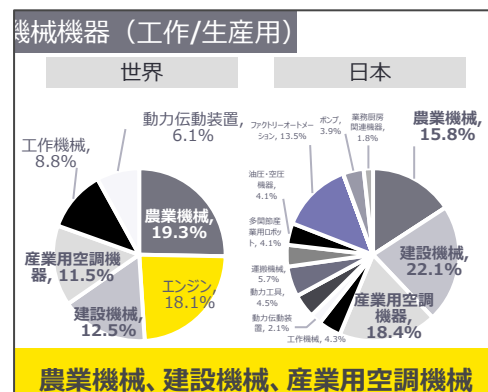
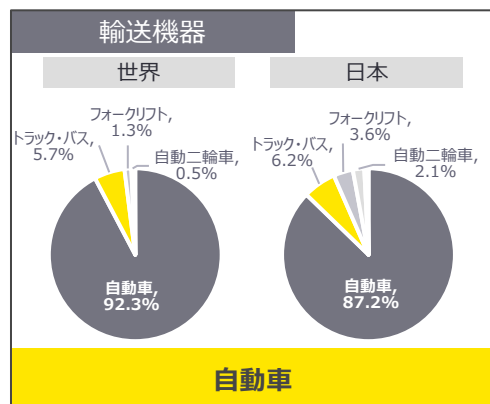
対象企業

200社

- （（日本企業5社＋海外企業15社程度）/業種×10業種）
※対象企業は情報取得性の観点から、上場企業に限定した。

1-2. 本事業におけるスコープ：業種・企業の選定

【業種選定（優位性の観点）】各産業について、世界と日本における分類別の売上高の構成比を分析した結果、GDP貢献度が大きく、国際競争力を持つ業種を調査対象に選定した。



1-2. 本事業におけるスコープ：業種・企業の選定

【業種の選定（脆弱性の観点）】他国の経済安全保障政策において、強靱化又は保護対象とされている技術を含む業種であるかを考慮して、調査対象とする業種を選定した。

		各国政策による強靱化/保護の対象となっている技術																																											
		米国															EU							中国																					
		先進コンピューティング	先進通常兵器	先進エンジン技術(3Dプリンタロボティクス)	先進センシング	航空エンジン技術	農業技術	人工知能(AI)・自律システム	バイオテクノロジー	CERN対応技術	コミュニケーション・ネットワーク技術	データサイエンス・ストレージ	ブロックチェーン技術	エネルギー技術	ヒューマン・インターフェイス	医療・公衆衛生技術	量子科学	半導体・マイクロエレクトロニクス	宇宙技術	防衛技術	ロボティクス	食料安全保障	AI	サイバーセキュリティ	エネルギー貯蔵	量子技術	半導体	航空・宇宙、防衛	スーパーコンピューター	海上島礁利用・安全保障専用設備技術	3Dプリンター、ロボット	センサ	航空機ガスタービン	食料安全保障(農漁業等)	AI相互インターフェイス技術	無人機技術	バイオ医薬品製造技術	情報防御技術	大型電力設備設計技術	薬物製造、医療用診断機・設備	暗号安全技術	集積回路、電子素子	宇宙船トラッキング・衛生データ暗号化技術		
優先的に調査対象として選定																																													
産業	食品	水産・農林業				○	○	○													○	○									○	○	○												
		食料品				○	○	○														○	○									○	○	○											
	エネルギー資源	鉱業												○																									○						
		石油・石炭製品												○																									○						
	建設・資材	建設業																																											
		金属製品																																											
		ガラス・土石製品																																											
	素材・化学	繊維製品			○																																								
		パルプ・紙			○																																								
		化学			○																																								
医薬品	医薬品							○	○					○								○													○				○						
自動車・輸送機	ゴム製品																	○	○		○							○	○													○	○		
	輸送用機器			○		○	○													○	○						○	○														○	○		
鉄鋼・非鉄	鉄鋼																																												
	非鉄金属																																												
機械	機械		○		○	○		○	○					○	○		○	○	○	○	○	○	○			○	○	○	○		○	○	○		○	○				○		○	○	○	○
	電気機器	○	○		○	○		○	○			○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○		○	○	○		○	○		○		○	○	○	○	○	
電機・精密	精密機器		○		○	○		○	○				○	○		○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○		○	○	○		○	○		○		○		○	○	○	○	

1-2. 本事業におけるスコープ：業種・企業の選定

【企業選定（優位性・脆弱性の観点）】各業種で時価総額が高い20社程度を抽出し、各原課の関心度やデータ取得性等を考慮し、協議の結果、調査対象とする企業を選定した。

輸送機器		
No	業界分類	企業名称
1	自動車	
2	自動車	
3	自動車	
4	自動車	
5	自動車	
6	自動車	
7	自動車	
8	自動車	
9	自動車	
10	自動車	
11	自動車	
12	自動車	
13	自動車	
14	自動車	
15	自動車	
16	自動車	
17	自動車	
18	自動車	
19	自動車	
20	自動車	

電気機器(完成品)		
No	業界分類	企業名称
1	総合電機	
2	総合電機	
3	総合電機	
4	家電製品	
5	EMS	
6	家電製品	
7	総合電機	
8	総合電機	
9	家電製品	
10	家電製品	
11	総合電機	
12	総合電機	
13	家電製品	
14	EMS	
15	EMS	

精密機器		
No	業界分類	企業名称
1	医療用電子機器	
2	医療用電子機器	
3	医療用電子機器	
4	医療用電子機器	
5	医療用器具	
6	医療用器具	
7	医療用電子機器	
8	医療用電子機器	
9	計量・計測機器	
10	計量・計測機器	
11	計量・計測機器	
12	医療用電子機器	
13	計量・計測機器	
14	医療用器具	
15	医療用電子機器	
16	医療用電子機器	
17	光子機器	
18	医療用電子機器	
19	医療用器具	
20	計量・計測機器	
21	医療用器具	
22	光子機器	
23	計量・計測機器	
24	光子機器	
25	光子機器	

機械機器（工作/生産用）		
No	業界分類	企業名称
1	オートメーション	
2	農業機械	
3	動力伝動装置	
4	産業用ロボット	
5	切削工具	
6	建設機械	
7	動力工具	
8	動力工具	
9	農業機械	
10	建設機械	
11	農業機械	
12	動力工具	
13	オートメーション	
14	建設機械	
15	工作機械	
16	産業用ロボット	
17	切削工具	
18	工作機械	
19	オートメーション	
20	工作機械	

電気機器(部品)		
No	業界分類	企業名称
1	半導体	
2	半導体	
3	モーター	
4	コンデンサ	
5	半導体	
6	半導体	
7	コンデンサ	
8	半導体	
9	コンデンサ	
10	電子回路基板	
11	電子回路基板	
12	抵抗器	
13	半導体	
14	半導体	
15	センサ	
16	電子回路基板	
17	モーター	
18	電子回路基板	
19	半導体	
20	モーター	

化学		
No	業界分類	企業名称
1	総合化学	
2	総合化学	
3	総合化学	
4	化学薬品	
5	総合化学	
6	総合化学	
7	総合化学	
8	総合化学	
9	総合化学	
10	総合化学	
11	総合化学	
12	総合化学	
13	化学薬品	
14	化学薬品	
15	化学薬品	

機械機器(重工業)		
No	業界分類	企業名称
1	総合重機	
2	総合重機	
3	総合重機	
4	重電（電力設備）	
5	重電（電力設備）	
6	重電（電力設備）	
7	重電（電力設備）	
8	総合重機	
9	重電（電力設備）	
10	総合重機	
11	重電（電力設備）	
12	総合重機	
13	総合重機	
14	総合重機	
15	重電（電力設備）	
16	重電（電力設備）	
17	総合重機	
18	総合重機	
19	総合重機	
20	重電（電力設備）	

鉄鋼・非鉄		
No	業界分類	企業名称
1	普通鋼電炉	
2	高炉鉄鋼	
3	高炉鉄鋼	
4	高炉鉄鋼	
5	高炉鉄鋼	
6	高炉鉄鋼	
7	普通鋼電炉	
8	高炉鉄鋼	
9	貴金属回収	
10	資源卸	
11	採掘	
12	高炉鉄鋼	
13	鋼精錬・加工	
14	採掘	
15	高炉鉄鋼	
16	高炉鉄鋼	
17	特殊鋼電炉	
18	貴金属回収	
19	高炉鉄鋼	
20	鋼精錬・加工	

素材		
No	業界分類	企業名称
1	絶縁素材・充填材	
2	塗料・インキ	
3	合成樹脂	
4	合成樹脂	
5	合成樹脂	
6	塗料・インキ	
7	塗料・インキ	
8	塗料・インキ	
9	化学繊維	
10	化学繊維	
11	合成樹脂	
12	合成樹脂	
13	化学繊維	
14	合成ゴム	
15	合成ゴム	
16	ファインセラミクス	
17	合成ゴム	
18	ファインセラミクス	
19	化学繊維	
20	合成樹脂	
21	塗料・インキ	
22	ファインセラミクス	
23	複合材料	
24	製紙・パルプ	
25	製紙・パルプ	

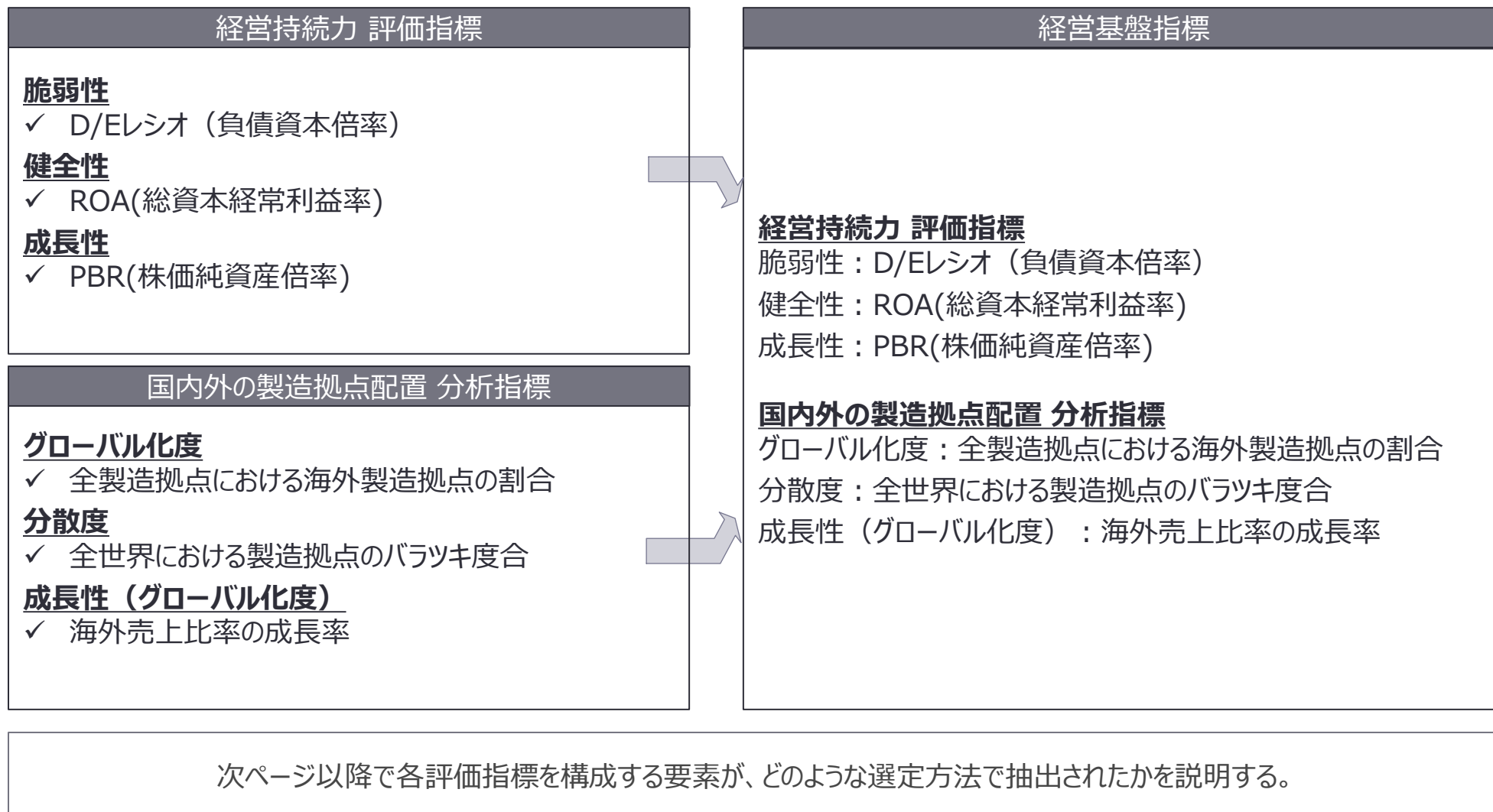
医薬品		
No	業界分類	企業名称
1	バイオテクノロジー	
2	医療用医薬品	
3	医療用医薬品	
4	バイオテクノロジー	
5	医療用医薬品	
6	バイオテクノロジー	
7	バイオテクノロジー	
8	医療用医薬品	
9	医療用医薬品	
10	医療用医薬品	
11	バイオテクノロジー	
12	バイオテクノロジー	
13	医療用医薬品	
14	医療用医薬品	
15	後発医薬品	
16	医療用医薬品	
17	医療用医薬品	
18	医療用医薬品	
19	*バイオテクノロジー	
20	検査薬・試薬	

出所：SPEEDAの各種企業情報を基に作成

1-3. 実施方法

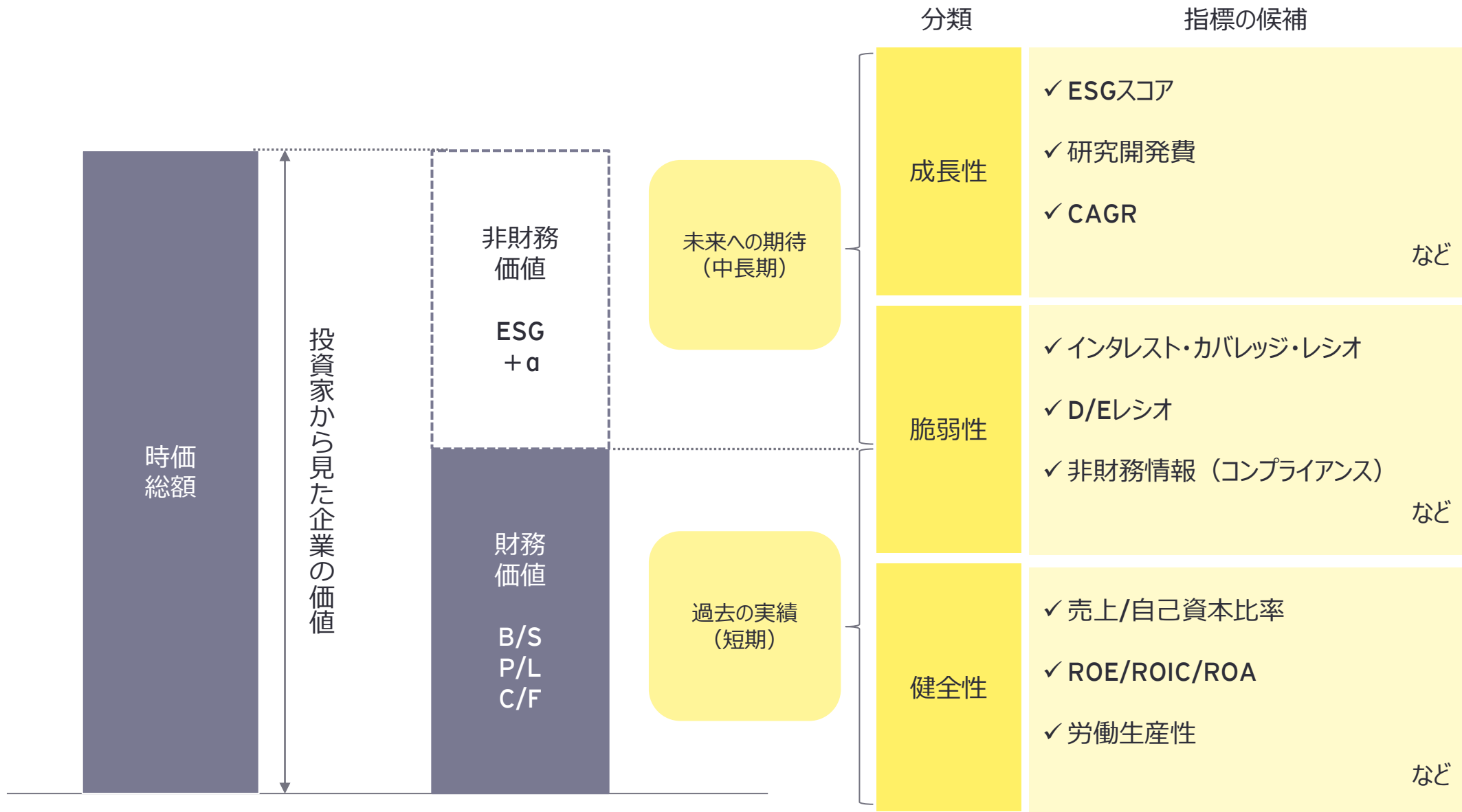


企業の経営基盤を評価するため、2つの指標を統合して、「経営基盤指標」を作成した。次頁以降にて各指標の詳細を説明する。



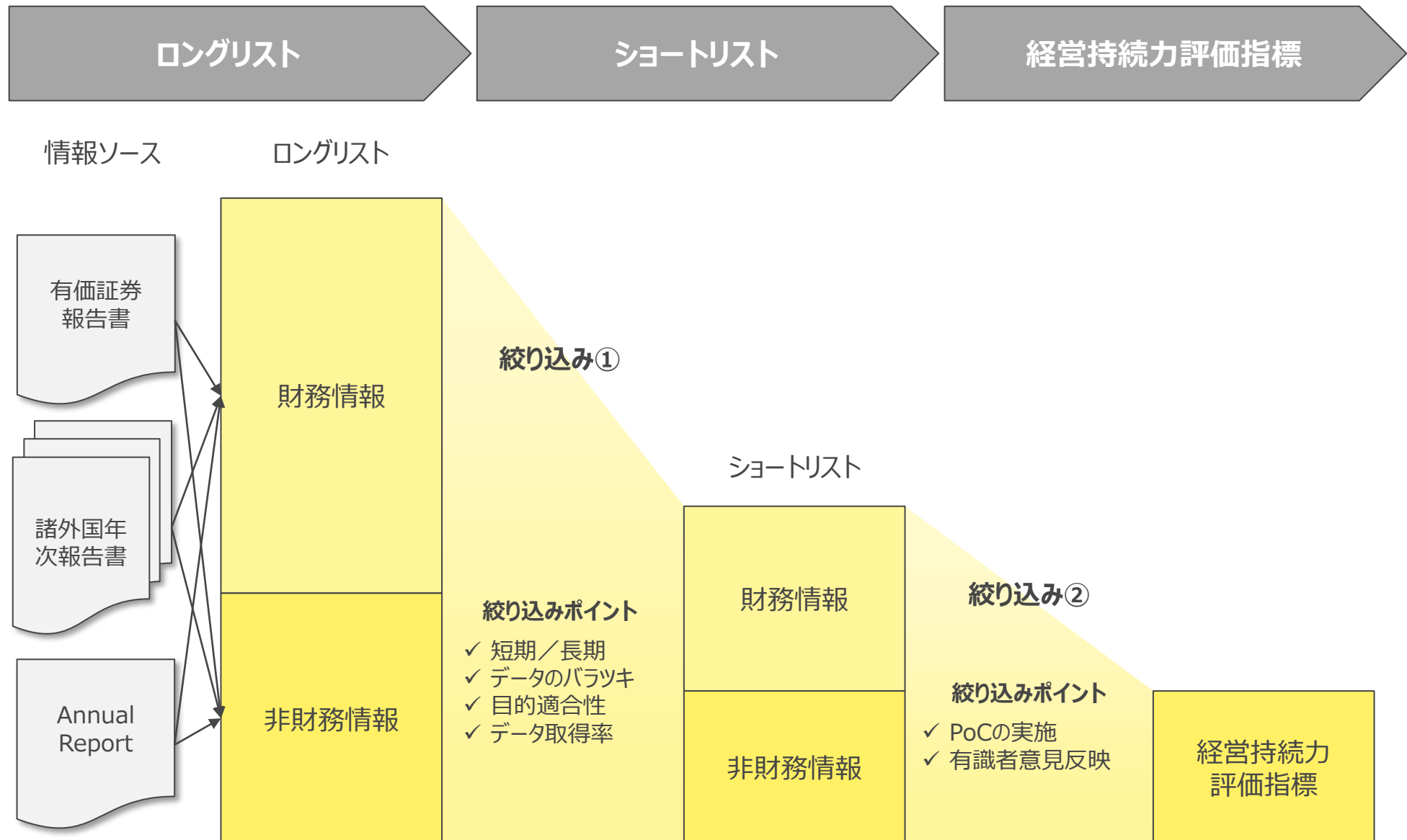
1-3. 実施方法：経営持続力評価指標：分析の観点

企業の経営持続力は、企業価値を表す時価総額の要素である財務・非財務価値に表れているという考えのもと、「成長性」「脆弱性」「健全性」の観点から評価を試みた。



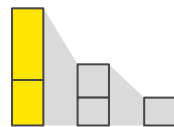
1-3. 実施方法：経営持続力評価指標：指標の絞り込み方針

「経営持続力評価指標」を作成するため、「成長性」「脆弱性」「健全性」の観点で指標のロングリストを作成後、2段階で絞り込みを行った。



1-3. 実施方法：経営持続力評価指標：ロングリスト

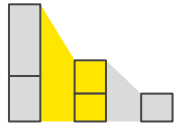
一般的な財務分析で利用される財務/非財務情報の中から「成長性」「脆弱性」「健全性」の観点で指標のロングリストを作成した。



	指標	計算式	概説
脆弱性	D/Eレシオ	有利子負債÷自己資本	負債と株主資本のバランスの適切さを評価する指標。
	負債比率	負債÷自己資本×100	自己資本に対する負債割合を表す指標。
	ICR	(営業利益＋受取利息＋受取配当金)÷(支払利息＋割引料)	通常活動からの利益に対する支払利息の割合を表す指標。
健全性	ROA	当期純利益÷総資本×100	企業が投入した資本から、どの程度効率的に利益を上げたかを判断する指標。
	ROE	当期純利益÷株主総資本×100	株主が投入した資本から、どの程度効率的に利益を上げたかを判断する指標。
	ROIC	税引後営業利益(NOPAT)÷投下総資本×100	企業が事業に投資した資本から、どの程度効率的に利益を上げたかを判断する指標。
	自己資本比率	自己資本÷(負債＋純資産)×100	債務の支払能力に問題がないかどうかを測る指標。
	EBITDAマージン	EBITDA÷売上高	企業が生み出すキャッシュフローが売上高に対してどれくらいあるか測る指標。
	流動比率	流動資産÷流動負債×100	短期的な支払能力があるかどうかを測る指標。
	当座比率	当座資産÷流動負債×100	短期的な支払能力があるかどうかを測る指標。
成長性	PBR	株価÷1株当たり純資産(BPS)	企業価値に対して、適切な株価であるかを測る指標。
	PER	株価÷1株当たり当期純利益(EPS)	適切な株価で取引されているかを測る指標。
	EBITDA Multiple	企業価値÷EBITDA	企業を買収した際に支払ったコストをどれくらいの期間で回収できるかを測る指標。
	Sales Multiple	売上÷時価総額	企業価値と本業で稼ぐ力を測る指標。
	売上高増加率	(当期売上高-前期売上高)÷前期売上高×100	過去の売上増加率に対して、将来の成長見込みがどの程度あるかを判断する指標。
	EBITDA	営業利益－減価償却費	営業活動による利益、及び営業キャッシュフローが順調かどうかを測る指標。
	研究開発比率	(研究開発費÷売上高)×100	企業が戦略的に研究開発に投資しているかを測る指標。
	労働生産性	売上高÷従業員数	従業員の規模に応じた付加価値を生み出しているかを測る指標。
	ESGスコア	※Sustainalytics(蘭)の算出値	簿価上に表れない中長期的な視点から将来の期待値を勘案した無形資産がどの程度かを測る指標。

1-3. 実施方法：経営持続力評価指標：ロングリストからショートリストへの絞り込み（1/2）

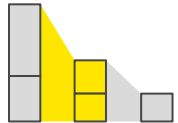
4つの観点を基にロングリストからショートリストに絞り込みを行った。



観点		判断軸	検証方法
①	短期／長期	✓ 単年度の成績(短期的)ではなく、経年の成績（中長期的）を示す指標を選択した。	指標の情報ソースを確認 ✓ 貸借対照表(BS)は特定の時点の情報であるのに対して、損益計算書（PL）とキャッシュフロー計算書（CF）は一定期間のお金の動きを表していることを踏まえ、専門家（米国公認会計士）の意見を勘案して、中長期的な成績を表す指標を選択した。
②	データのバラツキ	✓ 業界間・企業間で推移を観察した際、特徴を捉えられるような動きが見られる指標を選択した。	Power BIの推移を確認 ✓ PoC対象の3業界について、Microsoft Power BIの分散図を用いて企業のバラツキを観察し、データのバラツキが多い指標を選択した。 ✓ データのバラツキが多い指標を用いることで、企業間比較の有意性を判断した。
③	目的適合性	✓ 経済安全保障上の点で、示唆を得ることができる指標を選択した。	脆弱性を表すか確認 ✓ 貿易制限措置等の有事直面時において、柔軟に対応する財務的余裕があるか分かる指標を選択した。 健全性を表すか確認 ✓ 投資に見合う成果を出し続けているか分かる指標を選択した。 成長性を表すか確認 ✓ 簿価に表れない無形の価値を含めて投資家から評価をされているか分かる指標を選択した。
④	データ取得率	✓ データベースで取得可能な指標を選択した。	SPEEDAでデータの取得可能性を確認 ✓ 3業種/65社を対象に、SPEEDAで11年分のデータを試験的に収集し、データ取得率が高い指標を選択した。

1-3. 実施方法：経営持続力評価指標：ロングリストからショートリストへの絞り込み（2/2）

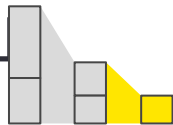
4つの観点を基に絞り込みを行った結果、黄塗の指標をショートリストに選定した。



	指標	計算式	データの特徴				評価
			短期/長期	バラツキ度合	目的適合性	データ取得率	
脆弱性	D/Eレシオ	有利子負債÷自己資本	長期	○	○	95%	○
	負債比率	負債÷自己資本×100	長期	○	△	96%	○
	ICR	(営業利益＋受取利息＋受取配当金)÷(支払利息＋割引料)	短期	△	△	79%	○
健全性	ROA	当期純利益÷総資本×100	短/長	○	○	95%	○
	ROE	当期純利益÷株主総資本×100	短/長	○	○	94%	○
	ROIC	税引後営業利益(NOPAT)÷投下総資本×100	短/長	○	○	79%	○
	自己資本比率	自己資本÷(負債＋純資産)×100	長期	○	△	97%	○
	EBITDAマージン	EBITDA÷売上高	短期	○	○	94%	○
	流動比率	流動資産÷流動負債×100	長期	△	△	97%	×
	当座比率	当座資産÷流動負債×100	長期	△	△	97%	×
成長性	PBR	株価÷1株当たり純資産(BPS)	長期	○	○	94%	○
	PER	株価÷1株当たり当期純利益(EPS)	長期	○	△	87%	○
	EBITDA Multiple	企業価値÷EBITDA	長期	○	○	94%	○
	Sales Multiple	売上÷時価総額	長期	○	△	97%	×
	売上高増加率	(当期売上高-前期売上高)÷前期売上高×100	長期	△	△	97%	×
	EBITDA	営業利益－減価償却費	長期	○	△	97%	×
	研究開発比率	(研究開発費÷売上高)×100	長期	△	△	64%	×
	労働生産性	売上高÷従業員数	短/長	△	△	74%	×
	ESGスコア	※Sustainalytics(蘭)の算出値	長期	N/A	○	単年のみ	×

1-3. 実施方法：経営持続力評価指標：ショートリストから経営持続力評価指標への絞り込み

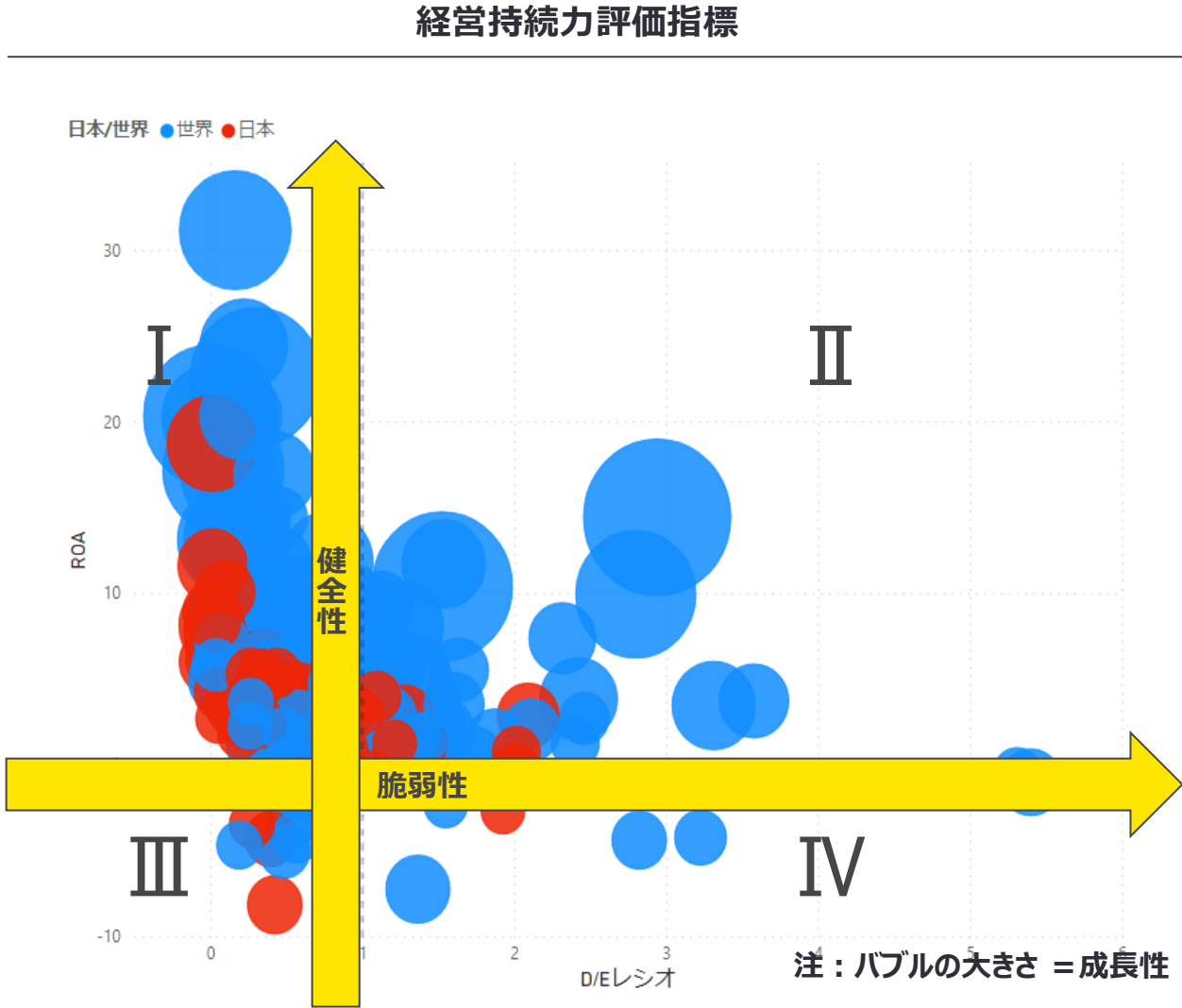
有識者との協議やPOCの結果、「D/Eレシオ」「ROA」「PBR」で「経営持続力評価指標」を構成することを決定した。



指標		計算式	指標の特徴（指標の判断根拠）	評価
脆弱性	D/Eレシオ	有利子負債÷自己資本	✓ BSにおける有利子負債、いわゆる借金の割合を表していることから、財務体制の脆弱性の指標と言える。	○
	負債比率	負債÷自己資本×100	✓ 短期的な負債（買掛金や未払金、支払未定の税金等）が含まれており、経営基盤と直接的な関連性が少ない数値も含まれる。	×
	ICR	(営業利益＋受取利息＋受取配当金)÷(支払利息＋割引料)	✓ 支払利息の支払い能力に関する指標であり、単年度の企業の収益による変動が激しいため、経年での傾向把握が難しい。 ✓ 公知情報として取得できる企業数がD/Eレシオに比べて少ない。	×
健全性	ROA	当期純利益÷総資本×100	✓ 企業が投入した総資産を利用してどれだけ効率的に利益を上げられたかを示す指標であるため、企業がどれだけ健全に企業活動を実施したかを確認できる指標と言える。	○
	ROE	当期純利益÷株主総資本×100	✓ 株主の総資本からどれだけ効率的に利益を上げられたかを示す指標であり、企業の借入金等の負債の観点が含まれておらず、企業活動の原資の観点からは網羅的ではない。	△
	ROIC	税引後営業利益(NOPAT)÷投下総資本×100	✓ 計算式の分子で使われるNOPAT(営業利益－法人税)は、営業活動に焦点を当てた値であり、企業の活動成績全体を網羅した値ではない。	×
	自己資本比率	自己資本÷(負債＋純資産)×100	✓ BS側面からの観点から債務の支払能力に問題がないかどうかを測る指標であるが、企業活動の大目標である利益創出の観点から、直接的な測定ができない指標となる。	×
	EBITDAマージン	EBITDA÷売上高	✓ EBITDAマージンを利用して経営持続力評価指標を図式化した際、どの値を基準に象限分けを判断すべきかの客観的な基準がなく、業界毎に平均値が異なり横並びでの比較ができない。	×
成長性	PBR	株価÷1株当たり純資産(BPS)	✓ 株価（時価）と簿価の倍率は企業の無形資産、すなわち株主からの将来の期待値を表していることから、成長性の指標と言える。	○
	PER	株価÷1株当たり当期純利益(EPS)	✓ 株価の適正性を示す指標であり、成長性を測る趣旨から逸れる。	×
	EBITDA Multiple	企業価値÷EBITDA	✓ 企業価値（EV）と本業で儲ける力及びキャッシュフローの観点から投資回収の期間を表現した指標であり、投資判断の魅力度指数とも考えられることから、成長性の指数の候補と考えられる。 ✓ 一方、EBITDAがマイナスになる場合、経営持続力評価指標を図式化した際のバブルが正確に表せない。	×
	Sales Multiple	売上÷時価総額	✓ 投資家からの期待値と現時点での本業で稼ぐ力のGapを表す指標であるため、企業の活動成績全体を網羅した値ではない。	×

1-3. 実施方法：経営持続力評価指標：グラフの見方

「経営持続力評価指標」は、脆弱性・健全性の評価に関するマトリクス表として整理できる。
またバブルの大きさは成長性を表している。



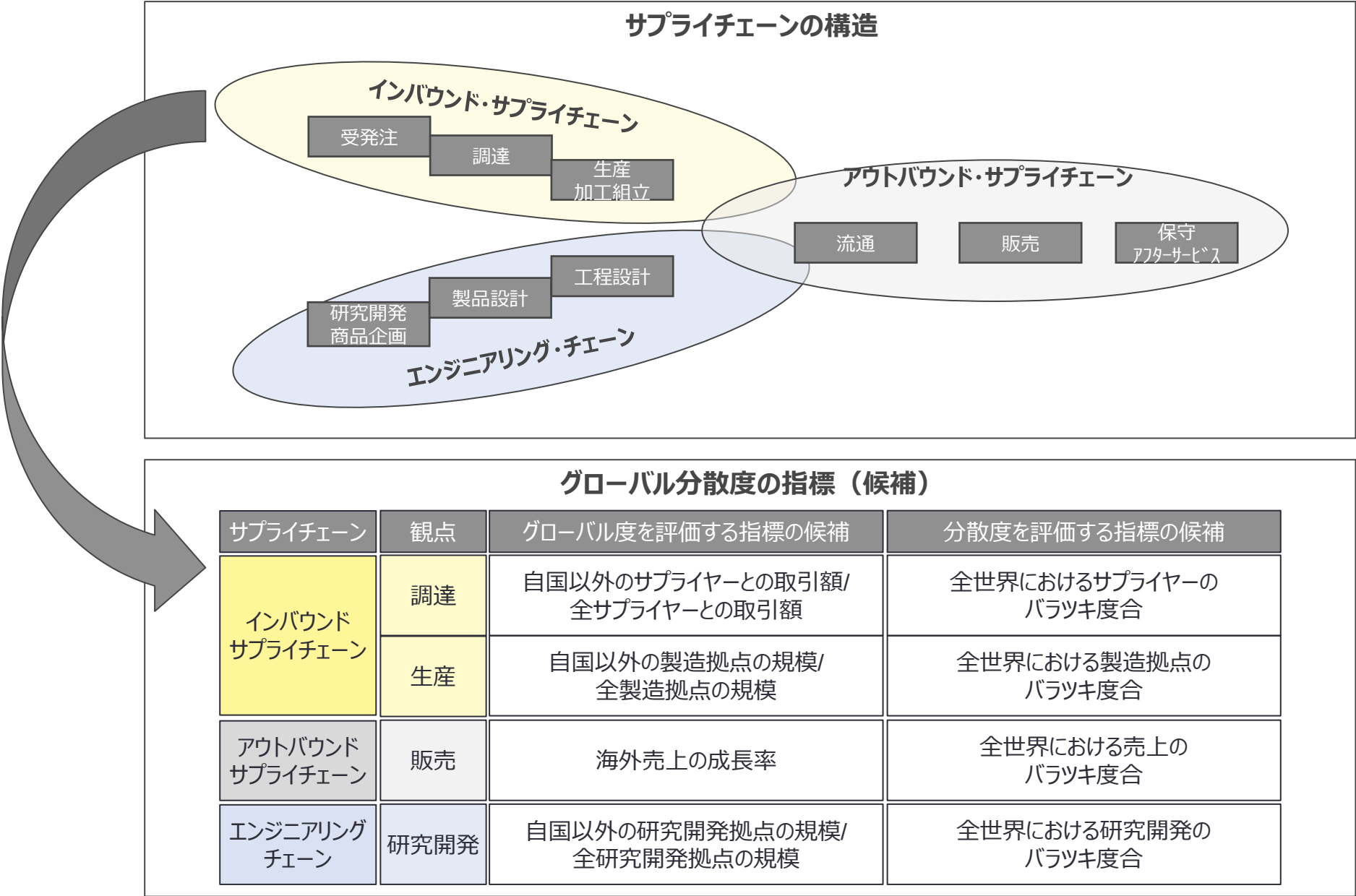
各象限の解釈

I	脆弱性：○ 健全性：○ 経営資源（総資産）から効率的に利益（当期純利益）に結びつけて、借金（負債）も少ない。経営基盤がしっかりしている状態。
II	脆弱性：× 健全性：○ 経営資源（総資産）から効率的に利益（当期純利益）を出せているが、総資産の内訳は借金（負債）が多い。債務が伴う状態。
III	脆弱性：○ 健全性：× 経営資源（総資産）から利益（当期純利益）が出せていないが、借金（負債）は少ない。債務は少なく、デフォルトリスクは少ない状態。
IV	脆弱性：× 健全性：× 経営資源（総資産）から利益（当期純利益）が出せておらず、借金（負債）多い。利益もせず、債務も伴うため、デフォルトリスクが高い状態。

次章以降のグラフで表示される点線は、「D/Eレシオ = 1」（脆弱性）、「ROA = 0」（健全性）で示されるラインを基準として表示。

1-3. 実施方法：国内外の製造拠点配置分析指標：分析の観点

サプライチェーンはインバウンド・アウトバウンド・エンジニアリングに整理されることを踏まえ、企業のグローバル分散度を測る指標の候補を4つの観点から洗い出した。



1-3. 実施方法：国内外の製造拠点配置分析指標：指標の絞り込み

データの取得可能性を鑑みて、「生産」と「販売」の観点から企業のグローバル分散度を評価する「国内外の製造拠点配置分析指標」を作成した。

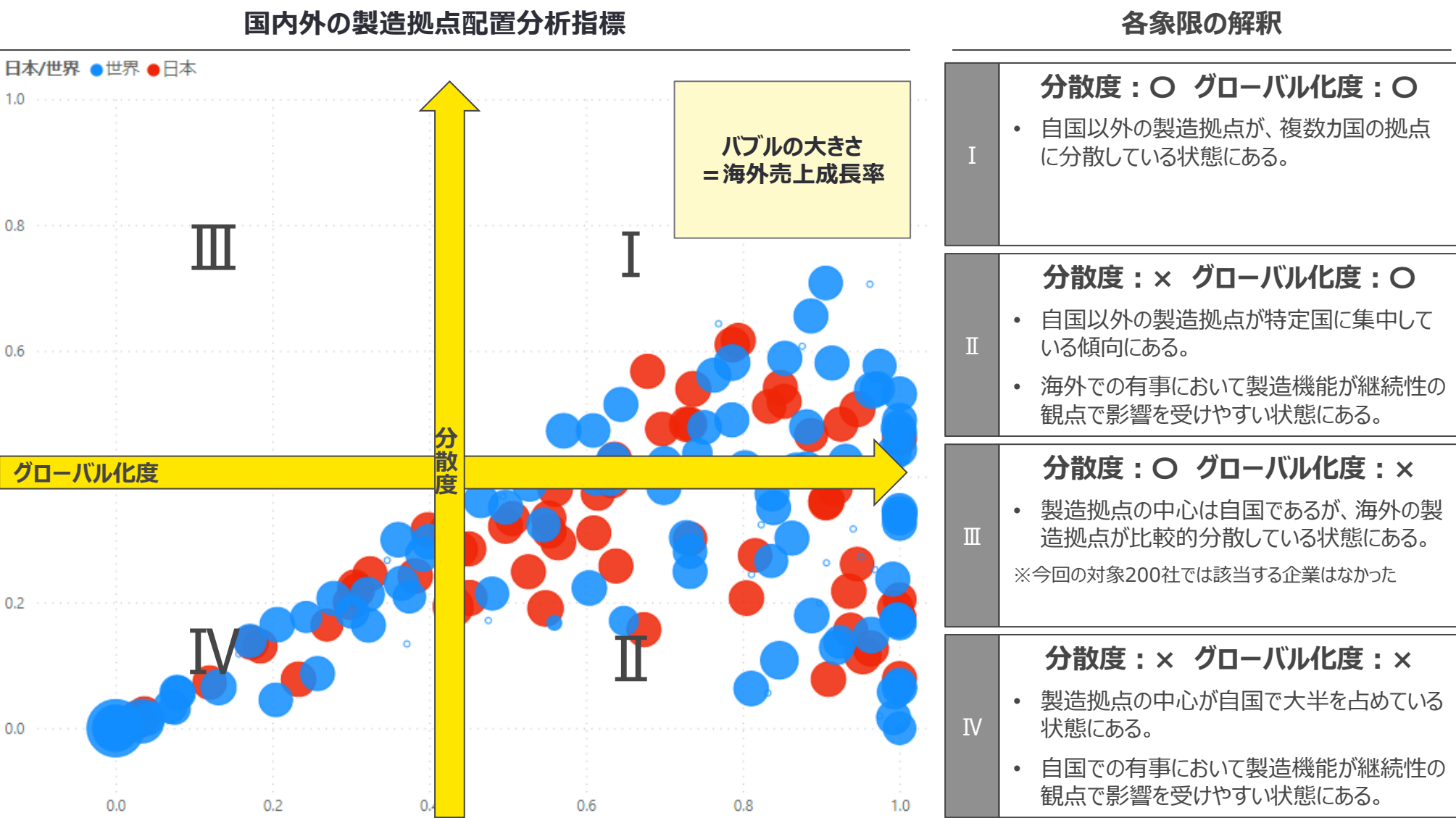
	200社においてデータ取得可能
	大半の会社でデータ取得可能
	一部の会社のみデータ取得可能

観点	グローバル分散度	
	グローバル化度	分散度
調達	1 自国以外のサプライヤーとの取引額/ 全サプライヤーとの取引額	2 全世界におけるサプライヤーの バラツキ度合
生産	3 自国以外の製造拠点の規模/ 全製造拠点の規模	4 全世界における製造拠点の バラツキ度合
販売	5 自国以外の売上/全売上 の 過去3年間※1のCAGR	6 全世界における売上の バラツキ度合
研究開発	7 自国以外の研究開発拠点の規模/ 全研究開発拠点の規模	8 全世界における研究開発の バラツキ度合

国内外の製造拠点 配置分析指標	グローバル化度：③全製造拠点における海外製造拠点の割合 分散度：④全世界における製造拠点のバラツキ度合 成長性（グローバル化度）：⑤海外売上の過去3年間※1のCAGR
--------------------	---

1-3. 実施方法：国内外の製造拠点配置分析指標：グラフの見方

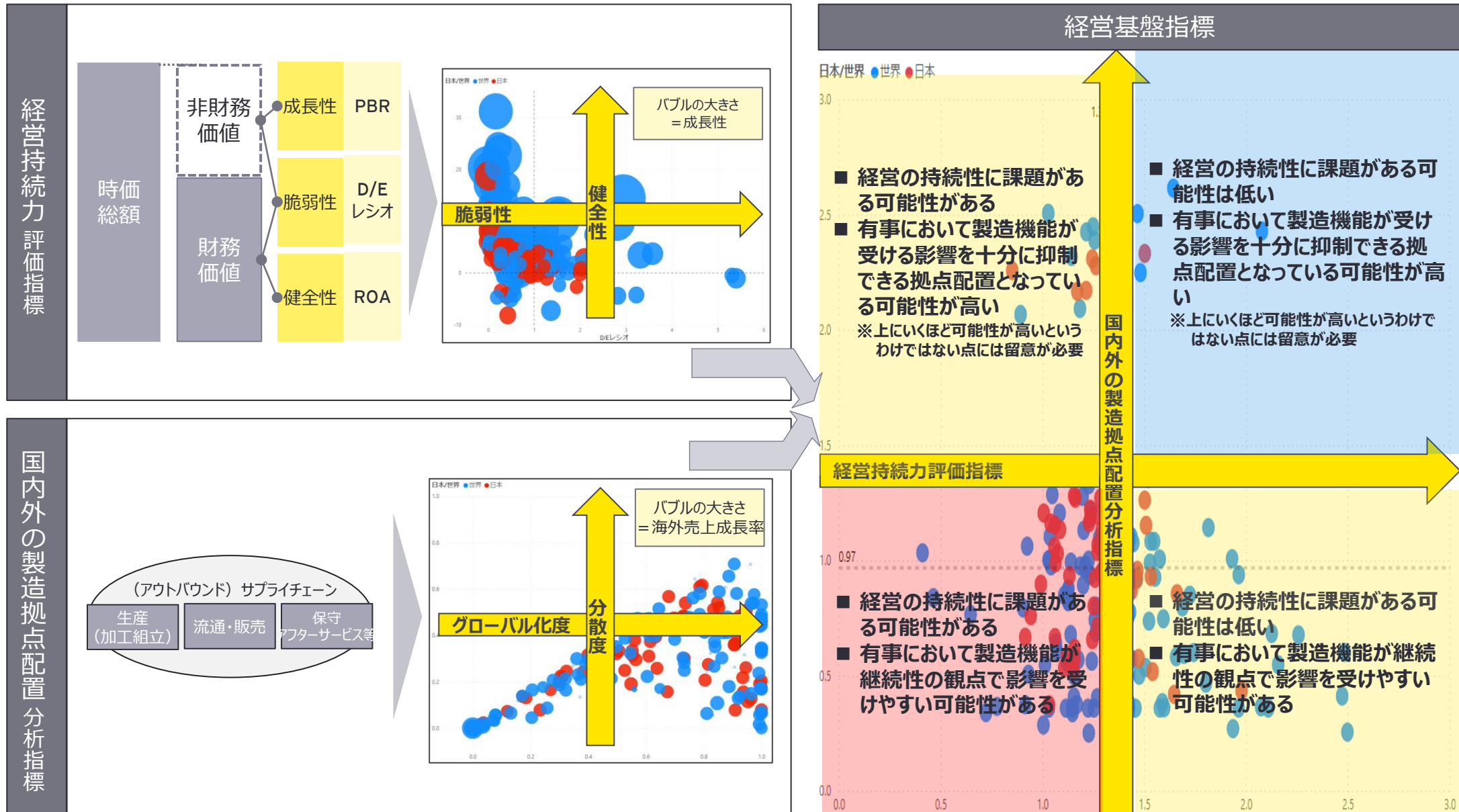
「国内外の製造拠点配置分析指標」は、製造拠点の配置のグローバル化度と分散度のマトリクス表で整理した。バブルの大きさは海外売上成長率を表している。



次章以降のグラフで表示される点線は、全200社のグローバル化度と分散度の平均線を示している。

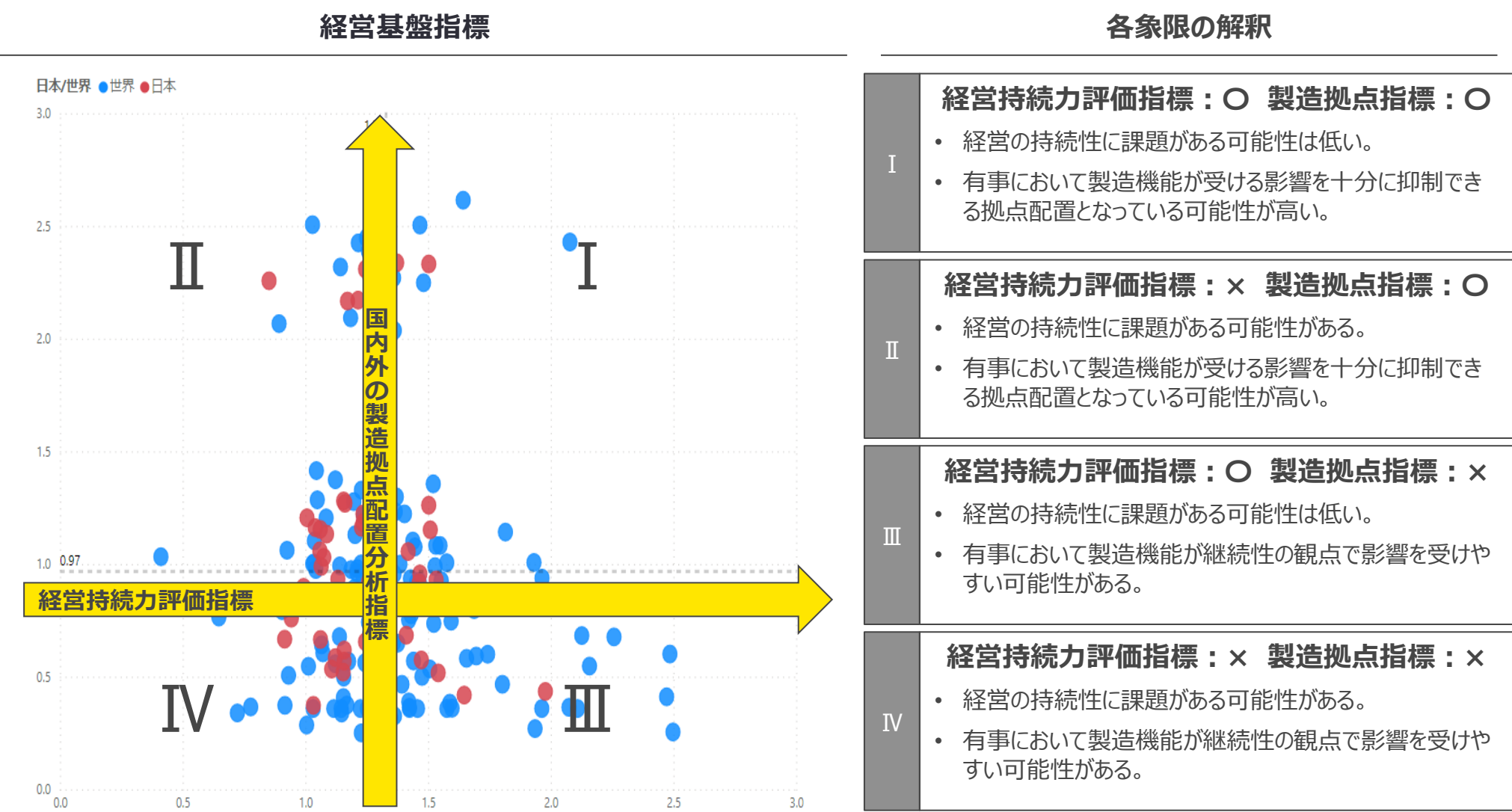
1-3. 実施方法：経営基盤指標：経営基盤指標の作成

経営の持続可能性と製造拠点の配置の在り方の二つの観点を統合して、企業の経営基盤を評価する指標として、「経営基盤指標」を作成した。



1-3. 実施方法：経営基盤指標：グラフの見方

「経営基盤指標」は、前頁までで作成した「経営持続力評価指標」と「国内外の製造拠点配置分析指標」の評価で構成されるマトリクス表で整理した。



次章以降のグラフで表示される点線は、全200社の両指標の平均線を示している。

2. 我が国製造業の立ち位置



第2章は三指標を活用して我が国製造業の現状と課題を整理した。まず全体像を示した上で、国・地域軸及び業種軸で比較をすることで多面的に我が国の立ち位置を把握している。

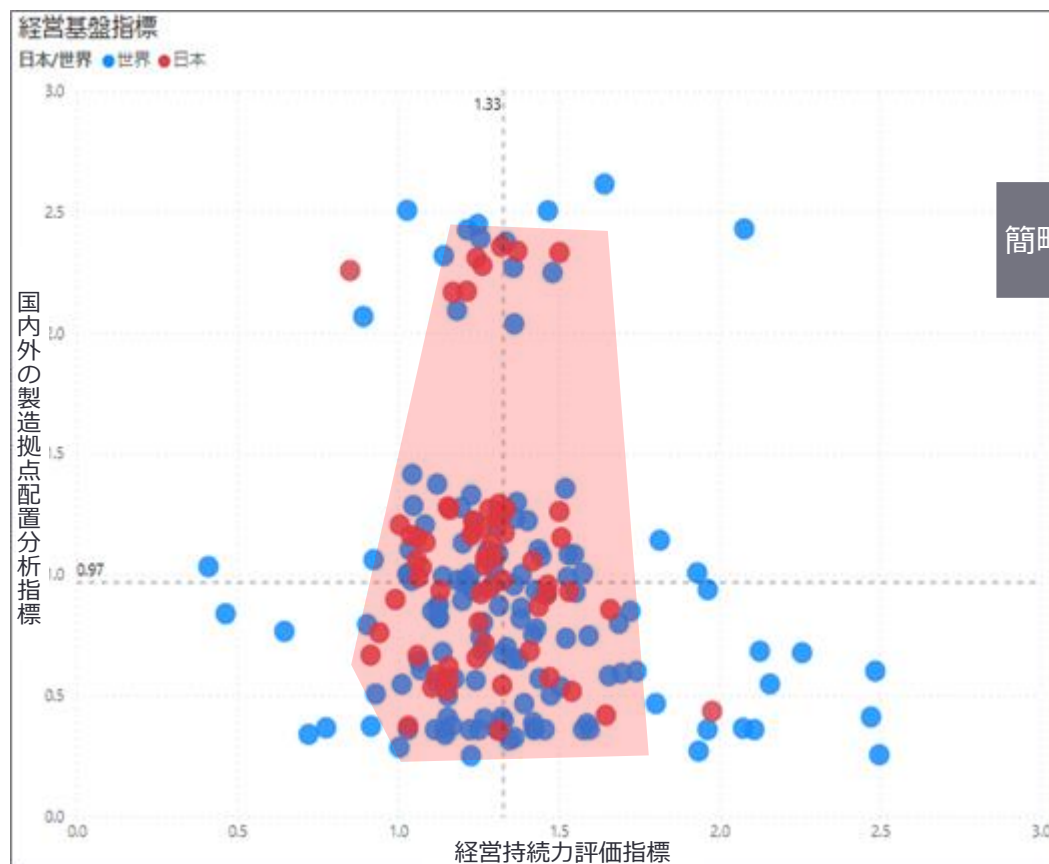
2-1	全体像	■ 我が国製造業は、世界の企業と比べて「経営持続力評価指標」のスコアが低く、「国内外の製造拠点配置分析指標」のスコアが高い傾向にある。 ■ 「経営持続力評価指標」の中でも特に、健全性・成長性を示すROA・PBRの値が低い傾向であることが確認された。 ・ 我が国製造業の経営持続力の観点から見た課題として、企業活動における資産の利活用が十分でなく非効率となっていることや、投資家からの企業価値評価が相対的に低く、中長期的な投資を呼び込む力が弱いことが、定量的に確認された。 ■ 「国内外の製造拠点配置分析指標」の中でも特に、我が国の製造拠点の所在は海外に分散傾向にあることが確認された。 ・ 海外での有事において製造機能が影響を受けやすい傾向にあって、経済安全保障上の有事が発生した際に受ける影響が大きくなる可能性があることが課題として挙げられる。
2-2	国・地域軸の分析結果	■ 我が国製造業を、国・地域軸で他国と比較すると、欧米企業と同傾向（低い「経営持続力評価指標」、高い「国内外の製造拠点配置分析指標」）にあり、同じアジア地域に所在する東アジアの企業と対照的な傾向を示している。 ■ 同傾向の欧米企業と比較すると、海外製造拠点の分散度は最も低いことから、欧米企業と同一の国・地域で有事が発生した場合に予期される影響が欧米企業と比較して大きくなる可能性があることが課題として挙げられる。
2-3	業種別の分析結果	■ 対象10業種のうち「経営基盤指標」のスコアが最も高いのは電気機器(部品)で、最も低いのは化学であった。 ・ 電気機器(部品)と電気機器(完成品)はいずれも健全性・脆弱性・成長性のスコアが高く、経営の持続可能性が高い。 ・ 電気機器(完成品)が、製造拠点の所在が海外に分散する傾向にある一方で、鉄鋼・非鉄、機械機器(重工業)は国内に製造拠点が集中している傾向にある。 ■ 我が国製造業を海外企業と業種別に比較しても、全体傾向と同じであり、業種毎の我が国製造業の特色は見られなかった。 ・ 業種毎に経営基盤指標の高スコア企業と我が国製造業を比較すると、機械機器(重工業)、素材、非鉄・鉄鋼、医薬品の4業種において顕著なスコアの差が見られた。 ・ 上記4業種の内、機械機器(重工業)と非鉄・鉄鋼においては、我が国製造業のサプライチェーンリスク管理の取組状況が海外企業と比べて遅滞傾向であることが企業の公開情報に基づく定性的な調査の結果明らかとなった。

2-1. 全体像

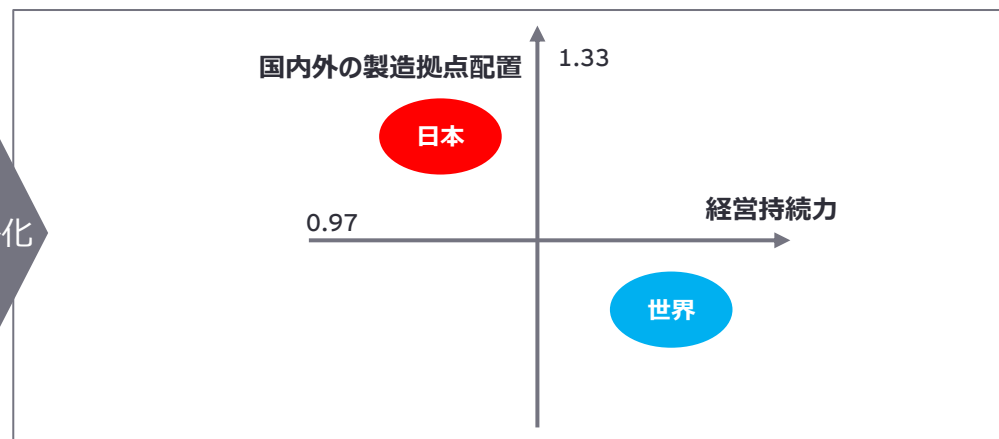


2-1. 全体像：日本/世界で見た三指標の特徴

日本と海外企業の経営基盤指標を比較すると、日本企業は総じて経営持続力評価指標が低く、製造拠点は海外に分散して保有している傾向にある。



簡略化



分析指標	全平均	日本	世界
経営持続力評価指標	1.33	1.27	1.36
国内外の製造拠点配置分析指標	0.97	1.09	0.91

経営基盤指標が示す我が国の特徴

経営持続力

- 経営の脆弱性、健全性、成長性の総合力で世界の企業に劣後している。
- 持続可能な経営を実現するために、上記3点のいずれかの改善が必要。

国内外の製造拠点の配置

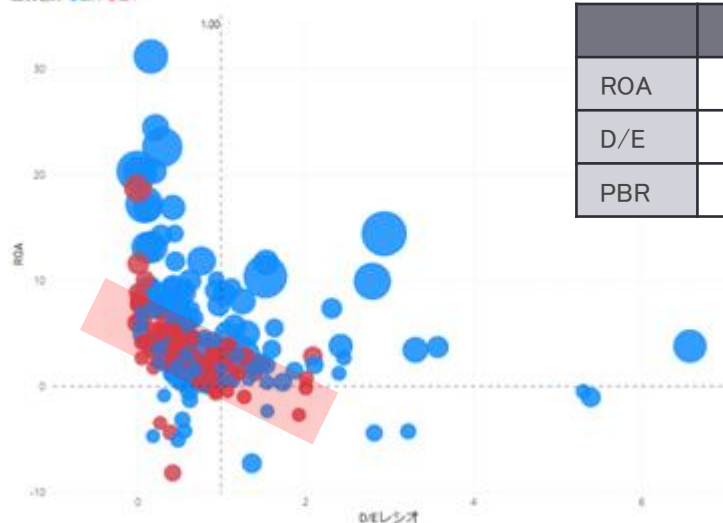
- 製造拠点が海外に分散している傾向を示している。
- 有事において製造機能が継続性の観点で受ける影響が大きくなる可能性がある。

2-1. 全体像：日本/世界で見た三指標の特徴

日本と海外企業の経営持続力評価指標と製造業拠点指標を比較すると、日本企業は経営の健全性・成長性が低く、有事における製造拠点の継続性への影響が大きい可能性がある。

経営持続力評価指標

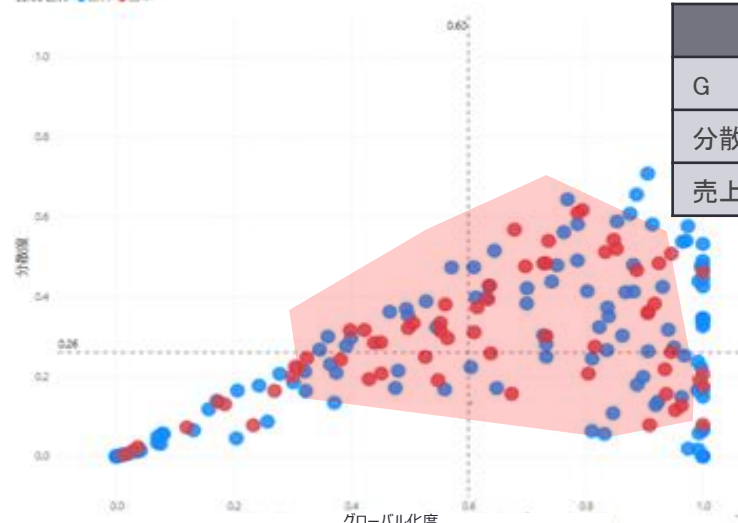
日本/世界 ●世界 ●日本



	全	日	世
ROA	4.79	3.47	5.39
D/E	0.84	0.61	0.94
PBR	4.20	2.32	5.07

国内外の製造拠点配置分析指標

日本/世界 ●世界 ●日本



	全	日	世
G	0.60	0.63	0.59
分散	0.26	0.29	0.24
売上	0.01	0.01	0.01

特徴

- D/Eレシオが低いため、脆弱性は低い傾向。
- ROAとPBRが低いため、健全性及び成長性が低い傾向。

課題

- 日本企業に特徴であるD/Eレシオを低くして脆弱性に対応しても、それが総資産を効率的に活用できているかを示すROAや投資家からの期待値を示すPBRの指標の向上には繋がっていない。

特徴

- 製造拠点が国内に集中している企業は僅かであり、多くは海外に分散あるいは集中して配置している傾向。

課題

- 米中貿易摩擦のような経済安全保障上の出来事が生じた際に受ける影響が大きくなる可能性がある。

今後検討の余地がある事項

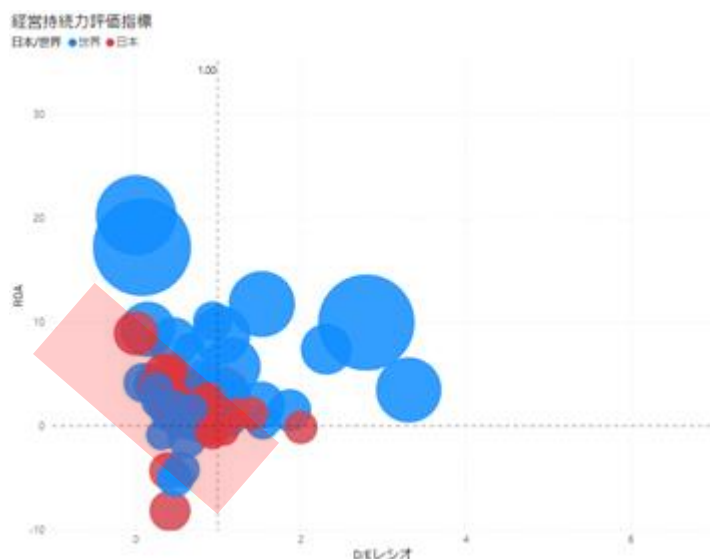
- 企業の経済安全保障対策が、企業価値の向上にも寄与するようなインセンティブ設計の在り方。
 - 「経済安全保障法制に関する提言」で、重要物資の安定供給実現のために民間事業者の事業継続計画(BCP)を評価対象とする提言がなされており、このようなインセンティブ設計は検討事項となり得る。
 - 人権・環境の分野で先行して、サプライチェーンリスク対策が進んでおり、先進事例として参考にできる。

2-1. 全体像：バリューチェーン毎の三指標の特徴

バリューチェーン毎に日本と海外企業の経営持続力を比較すると、バリューチェーン上の立ち位置に関わらず、日本企業は海外企業と比べてROA・D/Eレシオ・PBRが低い傾向にある。

川上（原材料）

⑦素材、⑧化学、⑨鉄鋼・非鉄

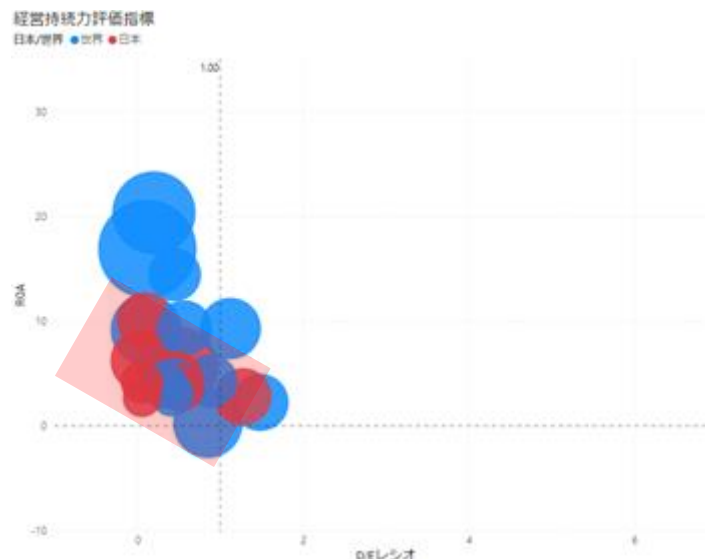


	全体	日本	世界
ROA	3.23	1.60	3.98
D/Eレシオ	0.81	0.75	0.84
PBR	2.78	1.39	3.43

- 川中・川下と比べて、海外企業とのROAの差が顕著に表れており、総資産から効率的に利益を出せていない傾向が読み取れる。

川中（部材）

⑤電気機器（部品）

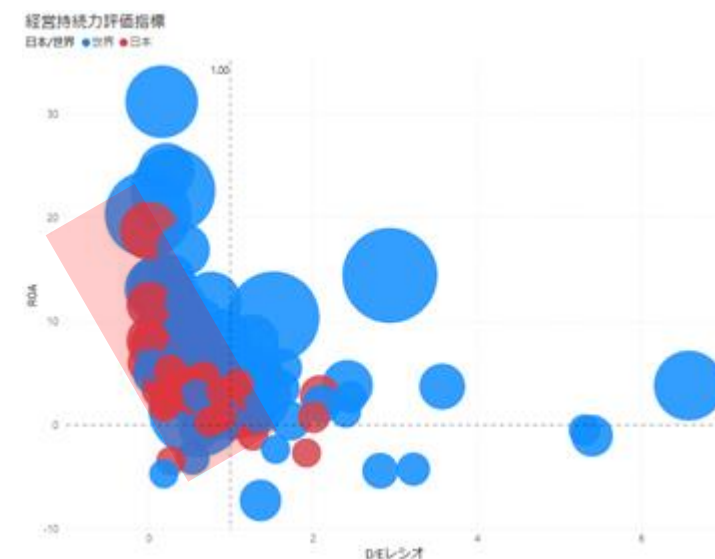


	全体	日本	世界
ROA	6.86	4.98	8.11
D/Eレシオ	0.50	0.38	0.58
PBR	3.61	2.94	4.05

- 川上・川下と比べて、海外企業とのPBRの差が最も小さい業種である。
- 業種全体が左上象限に位置しており、安定的な経営基盤を有する企業が多い傾向が読み取れる。

川下（最終製品）

①輸送用機器、②機械機器（重工業機械）、③機械機器（工作/生産用）、④電気機器（完成品）、⑥精密機器、⑩医療用医薬品



	全体	日本	世界
ROA	5.22	4.13	5.69
D/Eレシオ	0.91	0.58	1.05
PBR	5.01	2.67	6.02

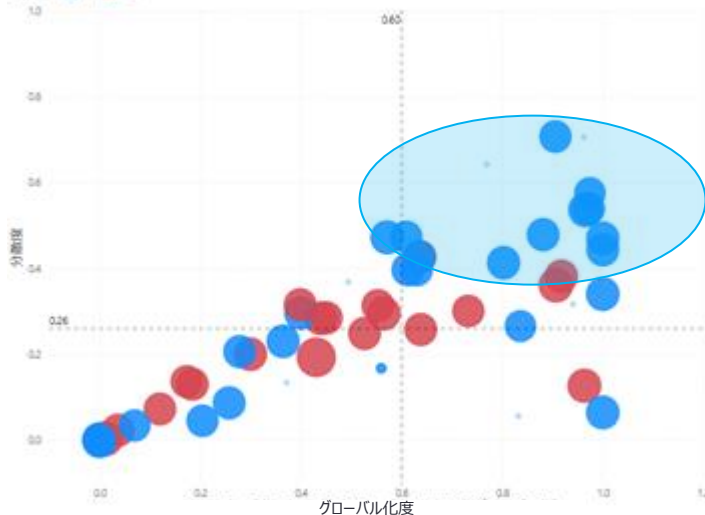
- 海外企業と比べてD/Eレシオが顕著に小さく、債務不履行のリスクの少ない安定的な経営を行っている。
- 企業が多い一方、ROA、PBRの値も小さく、健全性・成長性も低い傾向にあることが読み取れる。

2-1. 全体像：バリューチェーン毎の三指標の特徴

バリューチェーン毎に日本と海外企業の製造業拠点の配置に着目すると、川中・川下では日本企業の製造拠点のグローバル化・分散化が進んでいるが、川上では反対の特徴を示す。

川上（原材料）

⑦素材、⑧化学、⑨鉄鋼・非鉄

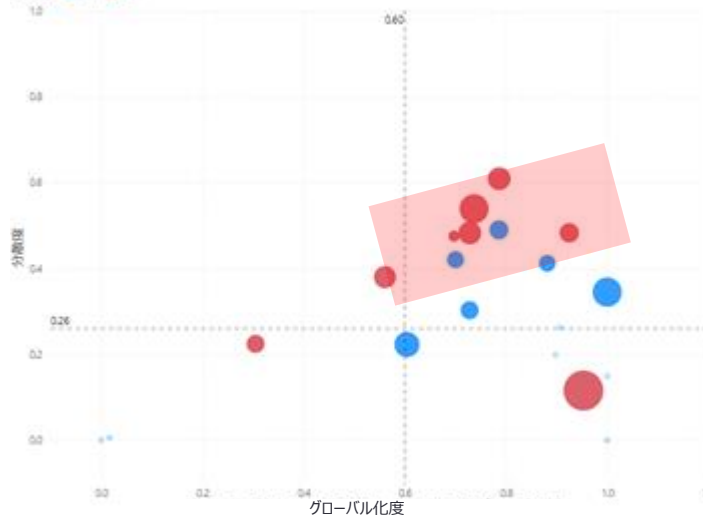
国内外の製造拠点配置分析指標
日本/世界 ●世界 ●日本

	全体	日本	世界
G	0.48	0.47	0.49
分散	0.25	0.23	0.25
売上	-0.01	0.02	-0.02

■ 海外企業の方が日本企業よりも製造業拠点のグローバル化・分散化が進んでおり、製造機能の継続性について、日本企業の方が影響を受けやすい傾向を示している。

川中（部材）

⑤電気機器（部品）

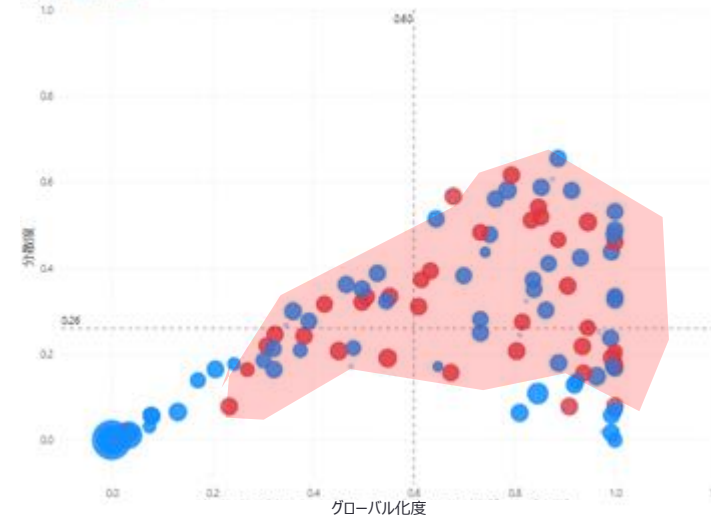
国内外の製造拠点配置分析指標
日本/世界 ●世界 ●日本

	全体	日本	世界
G	0.71	0.71	0.71
分散	0.31	0.41	0.23
売上	0.02	0.02	0.01

■ 一部企業を除き、日本企業の方が製造拠点のグローバル化・分散化が進んでいる傾向を示している。

川下（最終製品）

①輸送用機器、②機械機器（重工業機械）、③機械機器（工作/生産用）、④電気機器（完成品）、⑥精密機器、⑩医療用医薬品

国内外の製造拠点配置分析指標
日本/世界 ●世界 ●日本

	全体	日本	世界
G	0.65	0.69	0.63
分散	0.25	0.30	0.23
売上	0.02	0.00	0.03

■ 総じて日本企業の方が、製造拠点のグローバル化・分散化が進んでいる傾向を示している。

2-2. 国・地域軸の分析結果

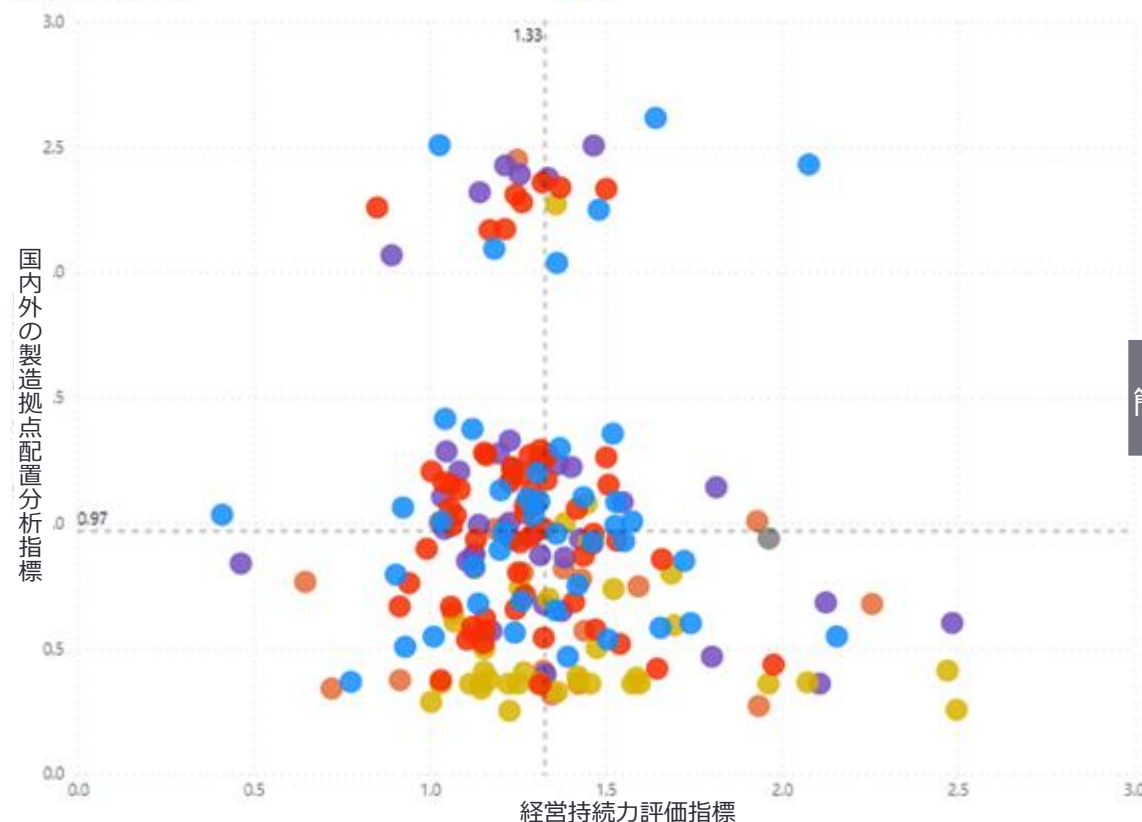


2-2. 国・地域軸の分析結果：経営基盤指標の特徴

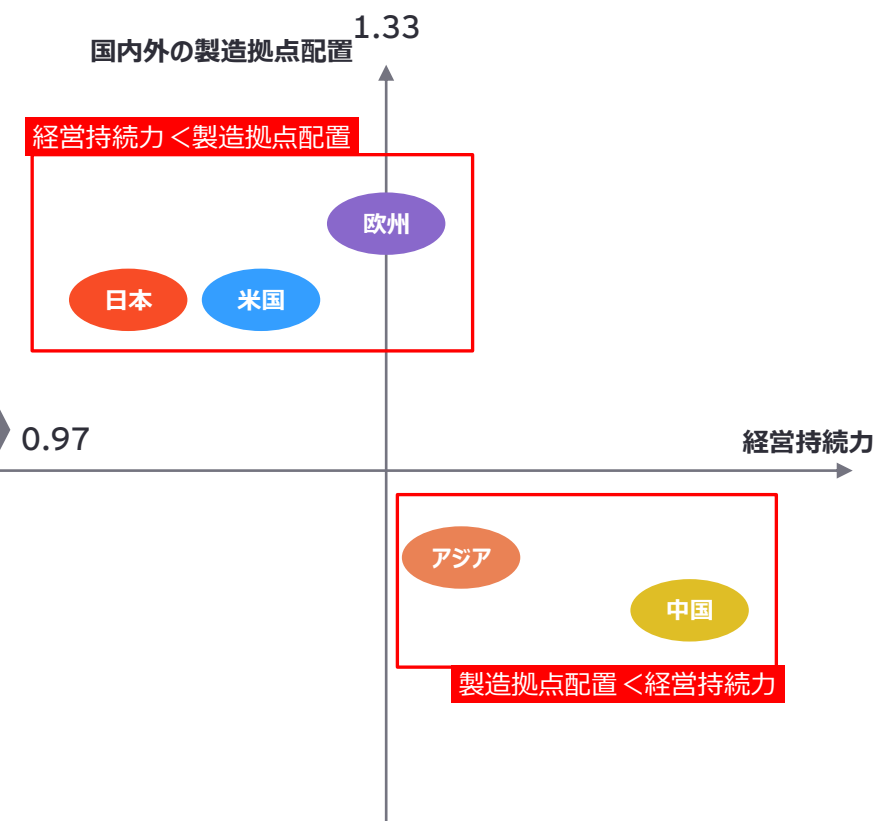
各地域の経営基盤指標を比較すると、日本企業は欧米企業と類似した経営基盤を持ち合わせている傾向にある。

経営基盤指標

集計用分類 ●アジア ●欧州 ●中国 ●日本 ●米国



簡略化



	全平均	日本	米国	欧州	中国	アジア*
経営持続力	1.33	1.27	1.32	1.33	1.44	1.34
国内外の製造拠点配置	0.97	1.09	1.09	1.16	0.53	0.75

特徴

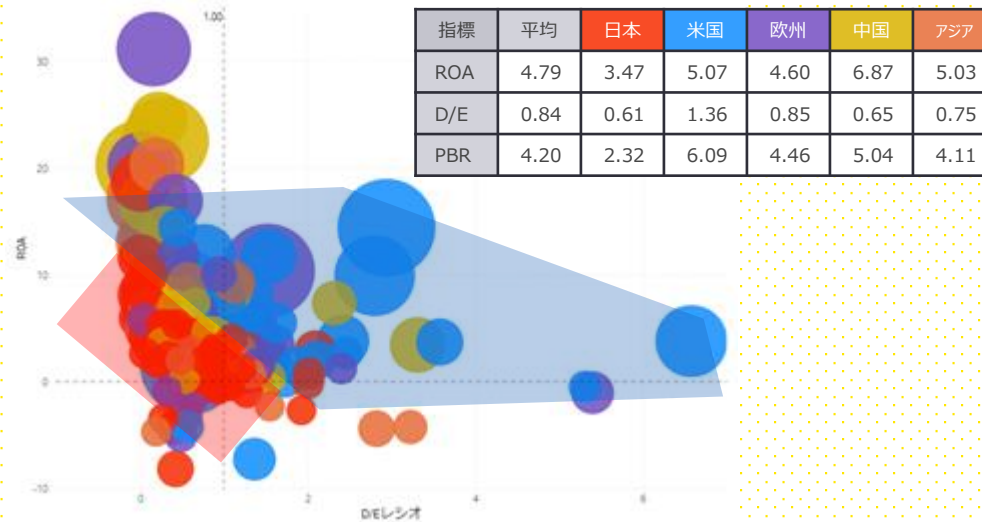
- 日本企業は欧米型の傾向を示すが、経営持続力評価指標のスコアで劣後している。
- 中国・アジアと比較すると同じアジア地域でありながら、製造拠点の配置の在り方は、海外に分散している。

*アジア企業の大多数は韓国、香港、台湾等の東アジアに位置する企業で構成されている。

2-2. 国・地域軸の分析結果：経営持続力評価指標・製造拠点配置分析指標の特徴

各地域の経営基盤指標の詳細を比較すると、日本企業は経営の健全性・成長性が低く、製造拠点が海外に集中しており、有事において製造機能が継続性の観点で影響を受けやすい。

経営持続力評価指標



特徴

- 他のアジア企業と比べてもD/Eレシオの値が低いため、国・地域の中で最も脆弱性が低い傾向。
- 欧米企業と比べてもROAとPBRが低いため、国・地域の中で最も健全性・成長性が低い傾向。

課題

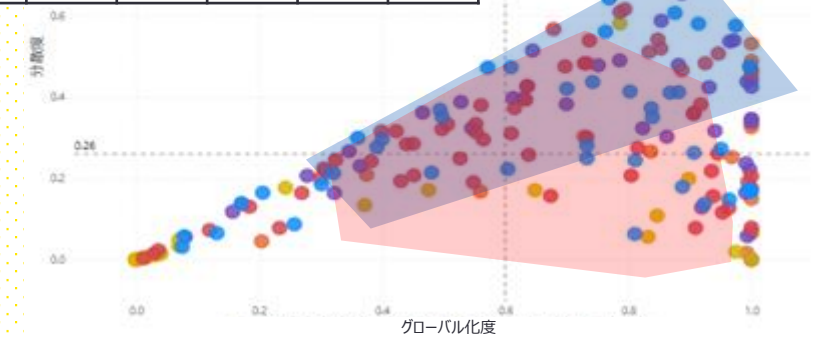
- 日本企業に特徴であるD/Eレシオを低くして脆弱性に対応しても、それが総資産を効率的に活用できているかを示すROAや投資家からの期待値を示すPBRの指標の向上には繋がっていない。

今後検討の余地がある事項

- 欧米企業の有事リスク対策の取組動向を踏まえた、我が国の安全保障貿易管理の運用の在り方。
 - 米国・EUは「重要製品に関するサプライチェーン強靱化に向けた報告書」と「2020産業戦略アップデート」においてそれぞれ重要製品を扱う産業支援の方針を打ち出しており、今後サプライチェーンの在り方を転換する可能性がある。
 - 政府と民間企業がどのように企業の経済活動の自由を保障しながら機微技術を守る取組を進めたかの先進事例として参考にできる。

国内外の製造拠点配置分析指標

指標	平均	日本	米国	欧州	中国	アジア
海外拠点比率	0.60	0.63	0.66	0.75	0.21	0.80
分散度	0.26	0.29	0.31	0.35	0.05	0.22
成長率	0.01	0.01	-0.02	0.00	0.13	-0.01



特徴

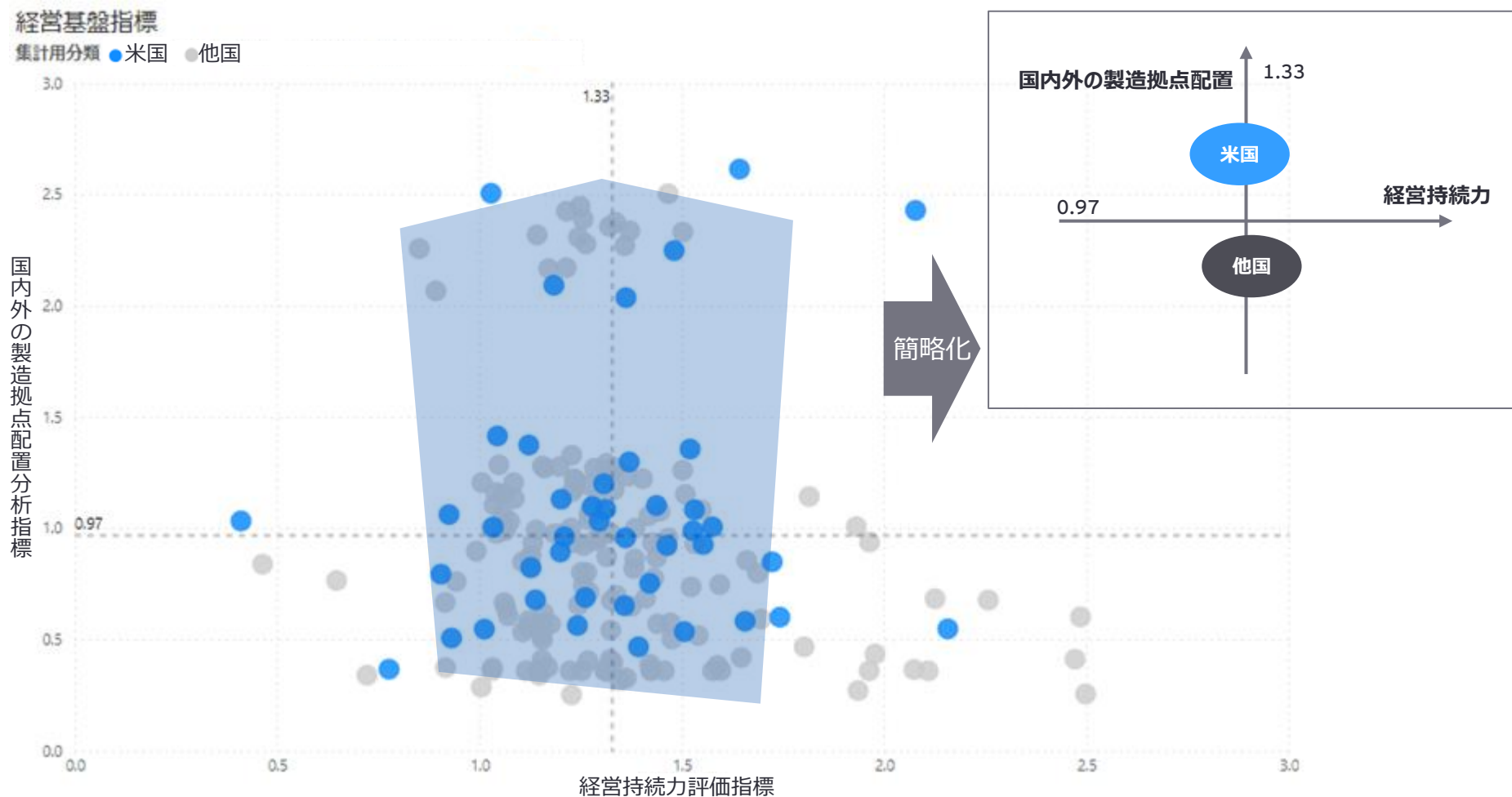
- 他のアジア企業と比べると、製造拠点の海外比率や分散度は高い傾向。
- 欧米企業と比べると製造拠点の海外比率や分散度は低い傾向。

課題

- 欧米企業と比較して、海外製造拠点の分散度は最も低いため、欧米企業と同一の国・地域で有事が発生した場合に予期される影響が多くなる可能性がある。
- 生産活動の再開に時間を要する可能性が高い。

2-2. 国・地域軸の分析結果：各国地域の特徴

米国と他国企業の経営基盤指標を比較すると、米国企業は総じて平均的な経営持続力を持っており、国内外の製造拠点配置分析指標は同水準である。



分析指標	米国	他国※1	米国の特徴
経営持続力	1.32	1.33	■ 他国企業と比べて同水準であり、平均的な水準を示している。
国内外の製造拠点の配置	1.09	0.93	■ 他国企業と比べて国内外の製造拠点配置分析指標は高い傾向を示している。

※1. 他国＝米国以外の国（日本、欧州、中国、アジア）の企業を指す

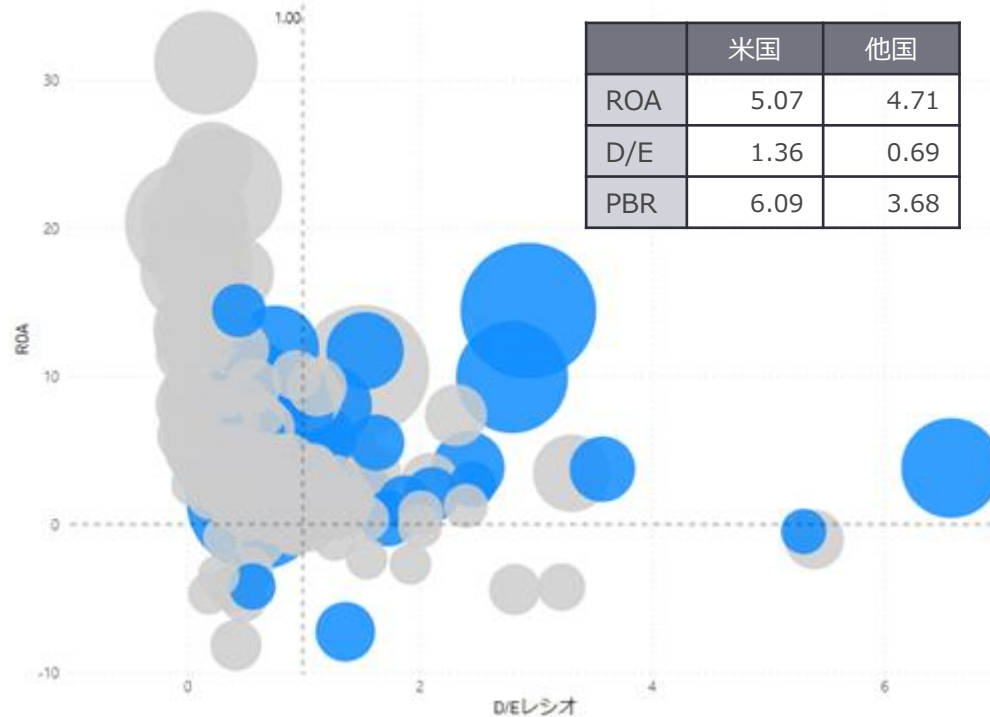
2-2. 国・地域軸の分析結果：各国地域の特徴

米国企業の経営基盤は、健全性・成長性が高い一方、D/Eレシオが高く債務不履行となるリスクが高いうえ、特定の企業は有事において製造機能が継続性の観点で影響を受けやすい。

経営持続力評価指標

経営持続力指標

集計用分類 ● 米国 ● 他国



特徴

- 他国に比べてD/Eレシオが高い企業が多い一方で、ROA、PBRの値が大きく健全性・成長性の高い企業が多い傾向を示す。
➢ 米国/他国のROA優位性に比して、PBRの優位性が高く出ている傾向にあり、投資家からの米国企業への将来の期待が窺える。

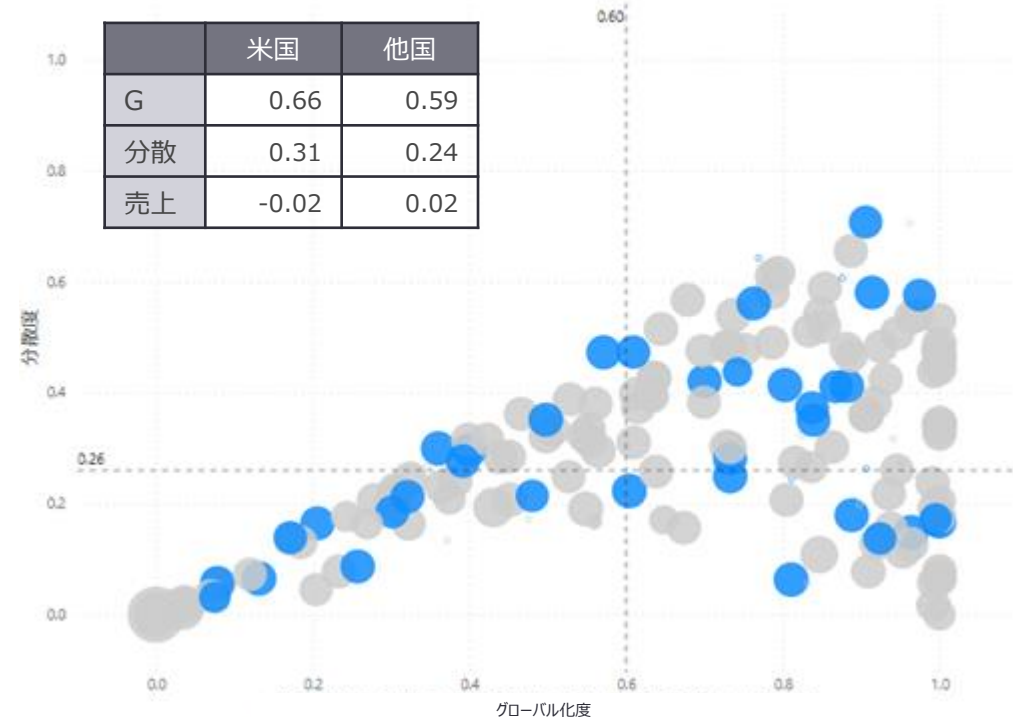
課題

- D/Eレシオの高さから負債を厭わない経営が為されているため、他国の企業と比べて債務不履行となるリスクが高い傾向にある。

国内外の製造拠点配置分析指標

国内外の製造拠点配置分析指標

集計用分類 ● 米国 ● 他国



特徴

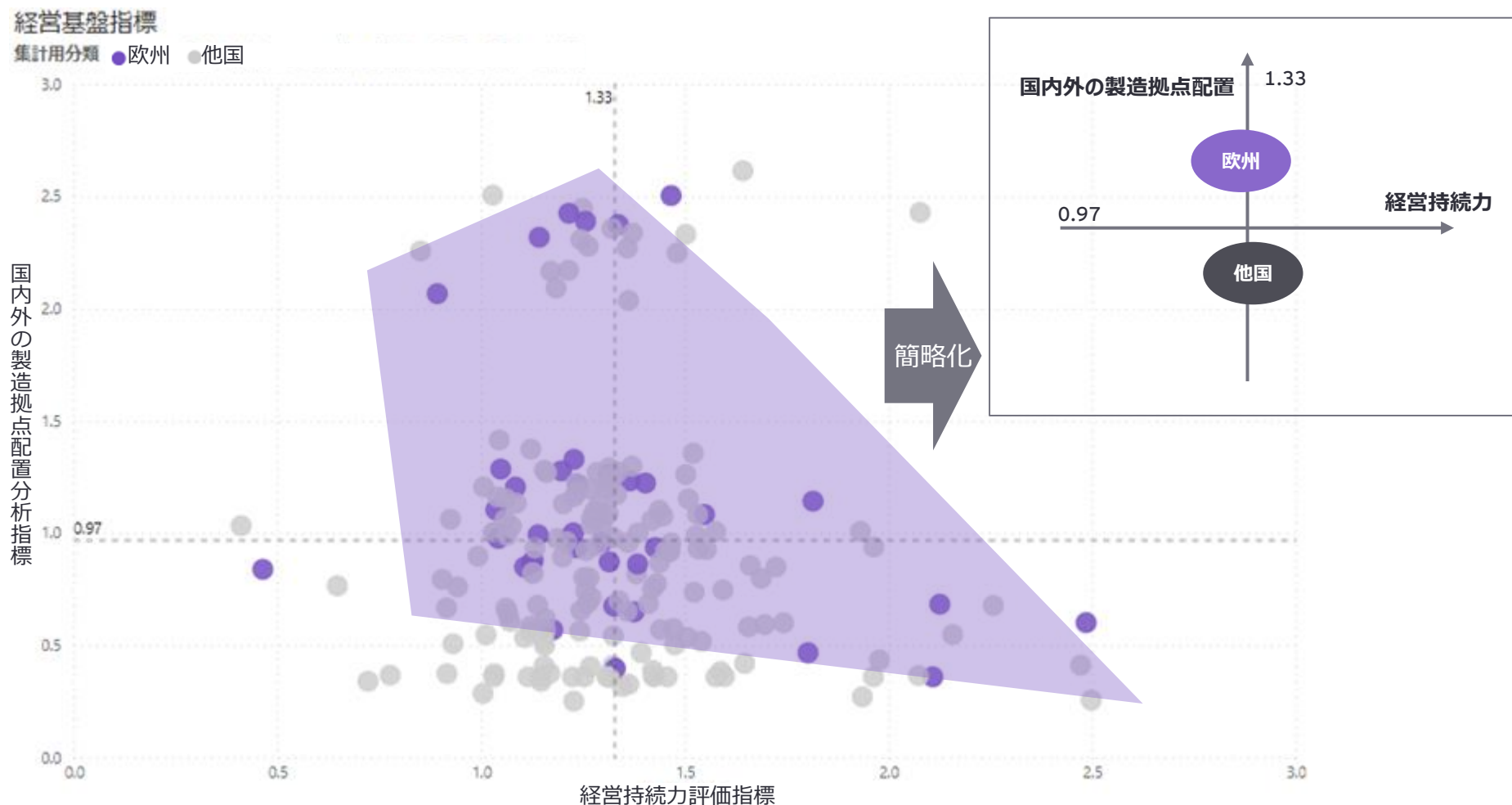
- 他国に比べて製造拠点の配置は海外に分散している傾向にある。

課題

- 特定の企業は国内又は海外に集中して製造拠点を配置しており、経済安全保障上の有事が発生した際、製造機能が継続性の観点で影響を受けやすい傾向にある。

2-2. 国・地域軸の分析結果：各国地域の特徴

欧州と他国企業の経営基盤指標を比較すると、欧州企業は総じて平均的な経営持続力を持っており、域内外の製造拠点配置分析指標は高い傾向にある。



分析指標	欧州	他国※1	欧州の特徴
経営持続力	1.33	1.33	■ 他国企業と比べて同水準にあり、平均的な水準を示している。
国内外の製造拠点の配置	1.16	0.92	■ 他国企業と比べて国内外の製造拠点配置分析指標は高い傾向を示している。

※1. 他国＝欧州以外の国（日本、米国、中国、アジア）の企業を指す

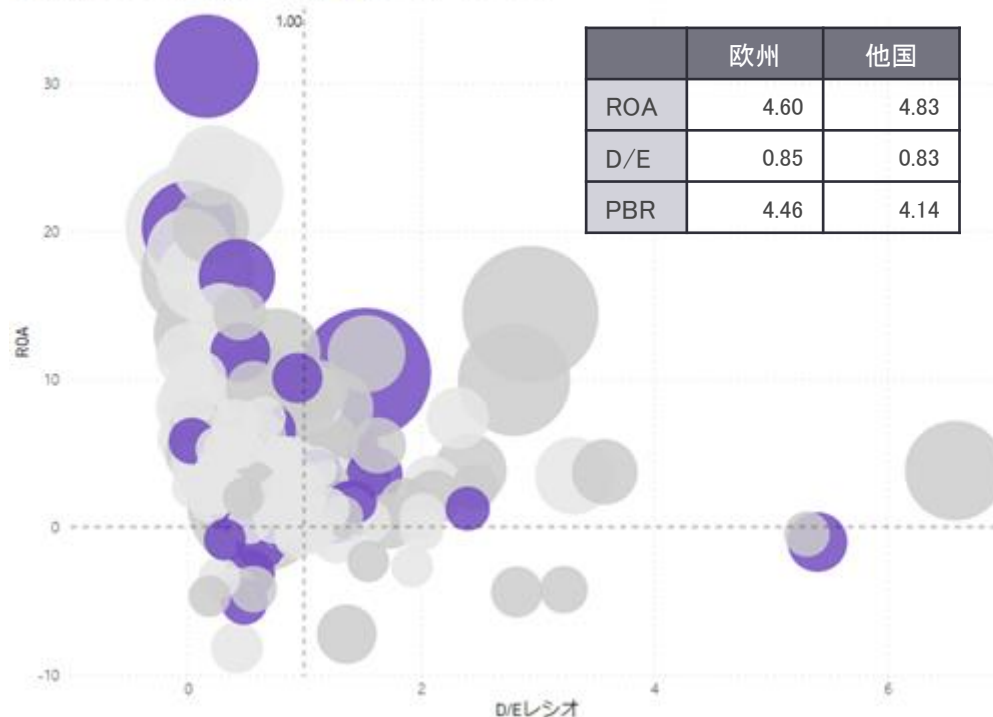
2-2. 国・地域軸の分析結果：各国地域の特徴

欧州企業の経営基盤の詳細を見ると、経営の持続性に課題のある可能性のある企業は少なく、有事において製造機能が継続性の観点で影響を受けやすい企業も少ないと思料する。

経営持続力評価指標

経営持続力指標

集計用分類 ● 欧州 ● 他国



特徴

- 他国に比べて欧州企業のROAは同水準である。
- 欧州/他国のROAの比率に比してPBRの値が大きく、投資家からの欧州企業への期待の高さが伺える。

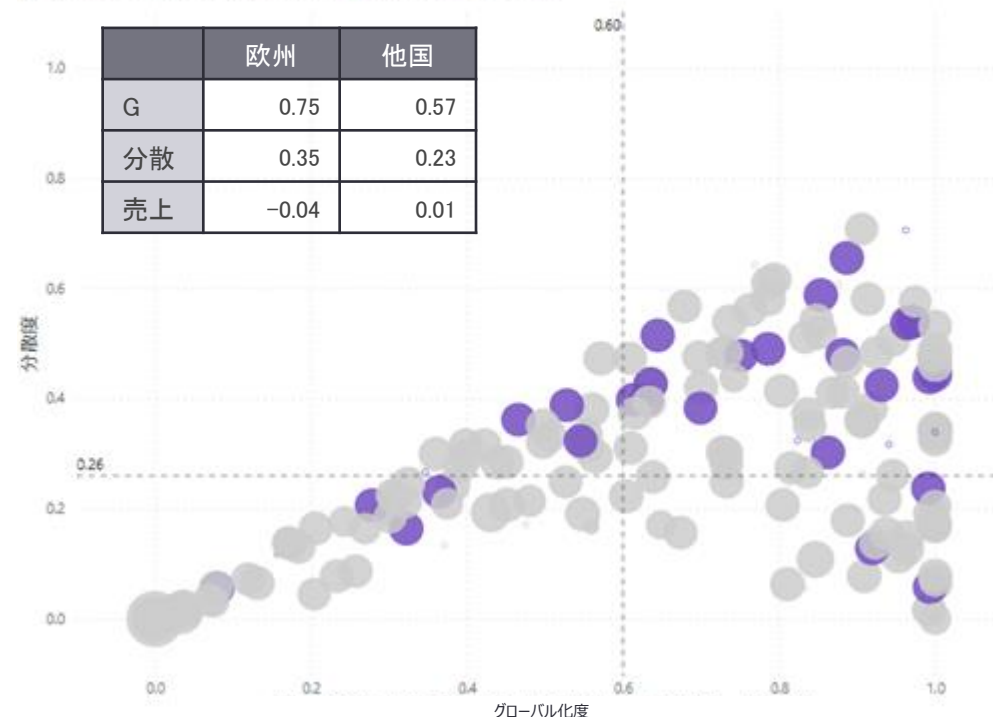
課題

- 特段課題はないと思料する。
 - ・ 経営基盤指標の三指標がともに、他国と比べて高水準又は同水準にあり、経営の持続性に課題のある可能性のある企業は少ない。

国内外の製造拠点配置分析指標

国内外の製造拠点配置分析指標

集計用分類 ● 欧州 ● 他国



特徴

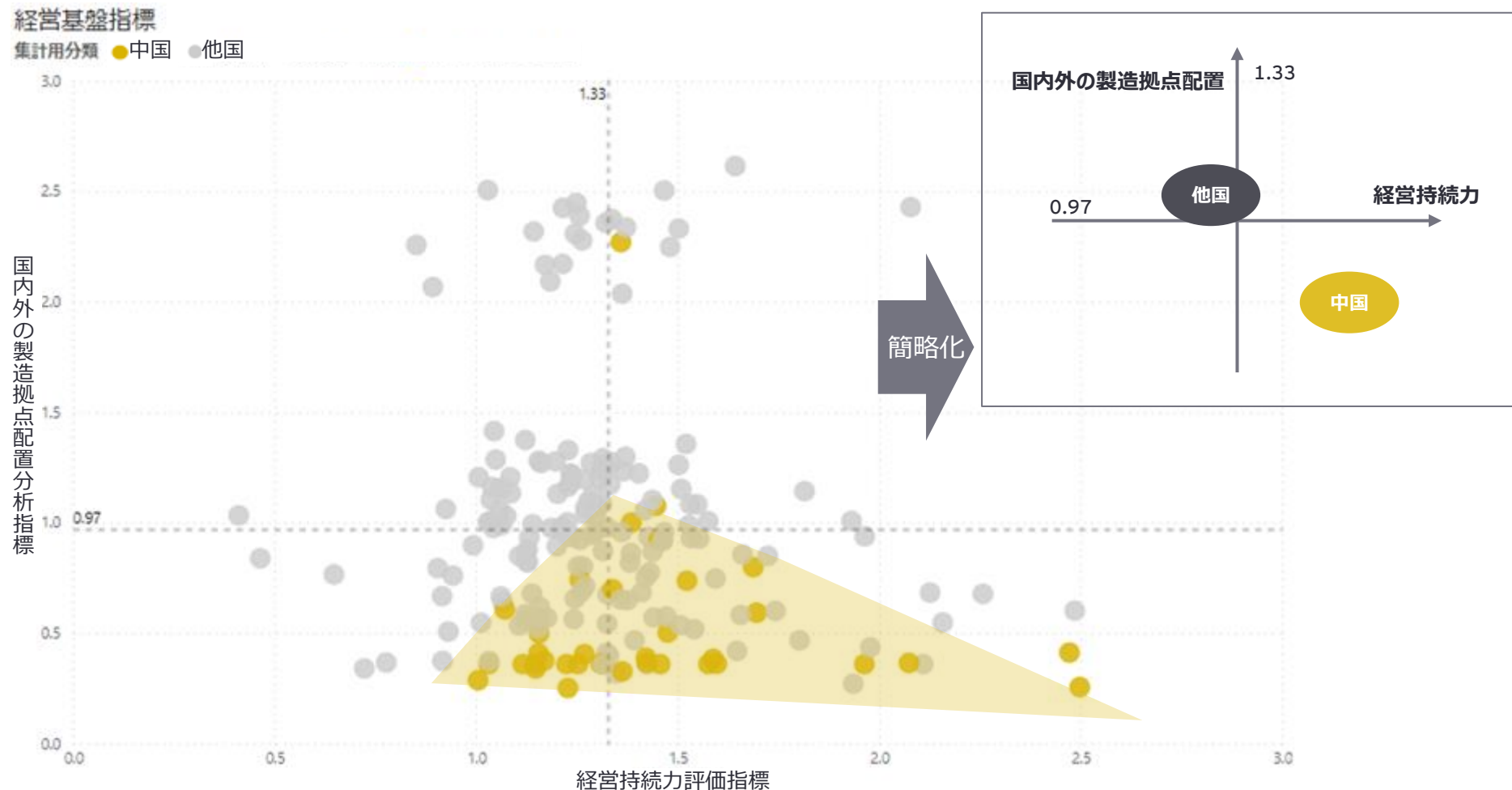
- 他国に比べて製造拠点の配置は海外に分散している傾向にある。

課題

- 特段課題はないものと思料する。
 - ・ 特定の企業は国内又は海外に集中して製造拠点を配置している一方、全体としては製造拠点を海外に分散させている企業が多く、経済安全保障上の有事が発生した際、製造機能が継続性の観点で影響を受けやすい傾向の企業も少ない。

2-2. 国・地域軸の分析結果：各国地域の特徴

中国と他国企業の経営基盤指標を比較すると、中国企業は総じて高い経営持続力を有している一方、国内外の製造拠点の配置分析指標は低い水準の傾向にある。



※1. 他国＝中国以外の国（日本、米国、欧州、アジア）の企業を指す

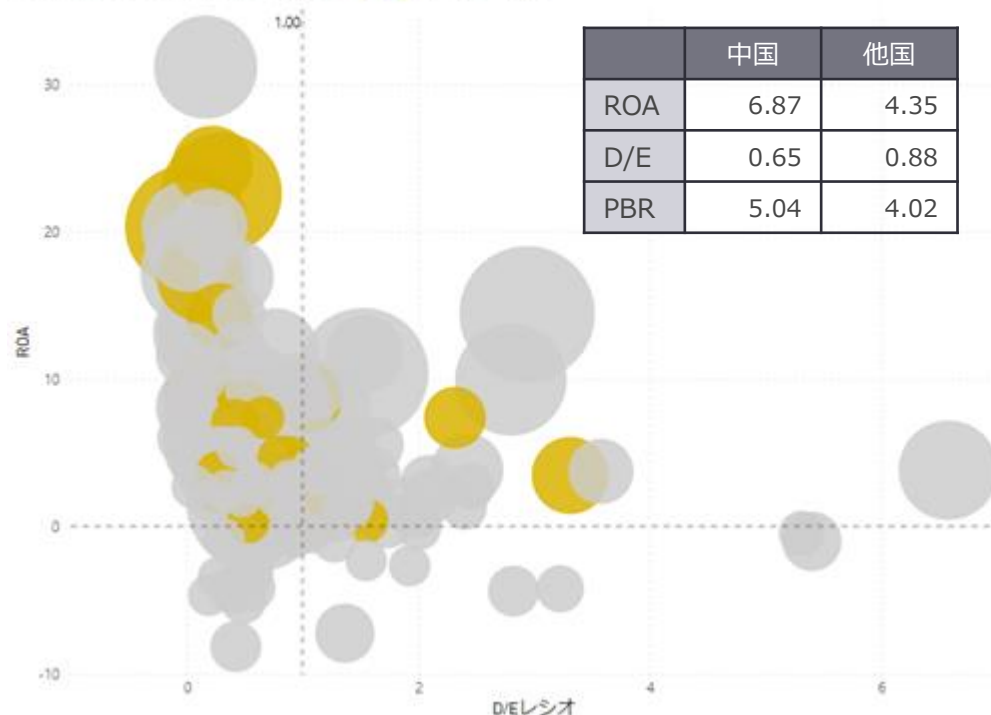
2-2. 国・地域軸の分析結果：各国地域の特徴

中国企業の経営基盤は、経営持続力の三指標が高水準にある一方、中国国内に拠点が集中する企業が多く、有事において製造機能が継続性の観点で影響を受けやすい傾向にある。

経営持続力評価指標

経営持続力指標

集計用分類 ●中国 ●他国



特徴

- 他国と比較してROA、PBRは非常に高く、D/Eレシオにおいて負債も少ないことから、中国市場全体の経済の好調を顕していると言える。

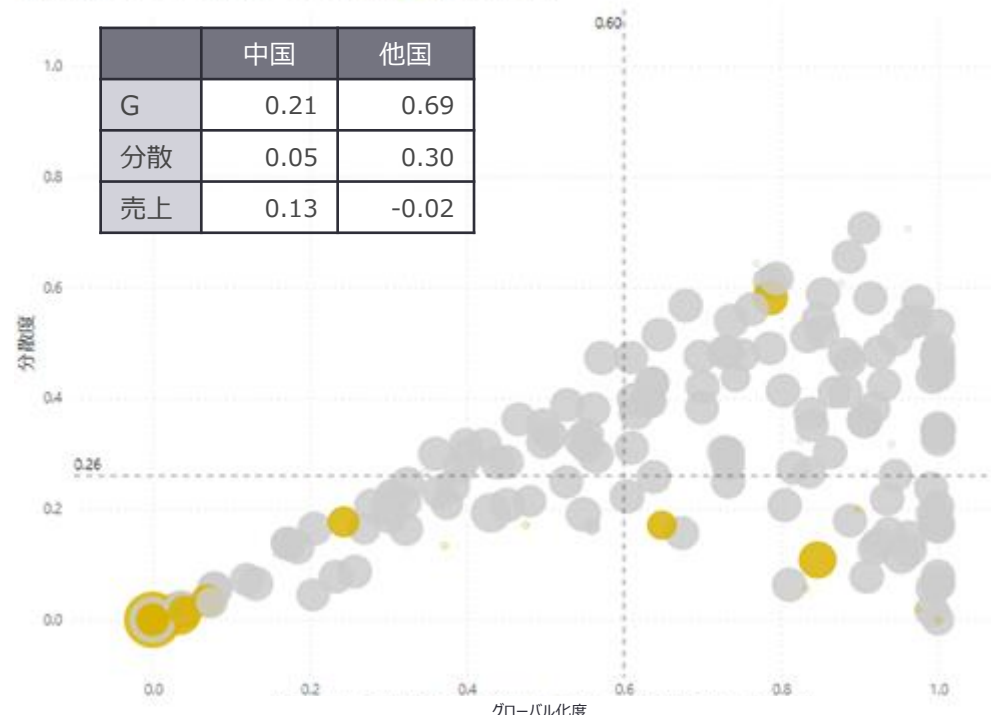
課題

- 特段課題はないものと思料する。
 - ・ 経営基盤指標の三指標がともに、他国と比べて高水準にあり、経営の持続性に課題の在る可能性が低い。

国内外の製造拠点配置分析指標

国内外の製造拠点配置分析指標

集計用分類 ●中国 ●他国



特徴

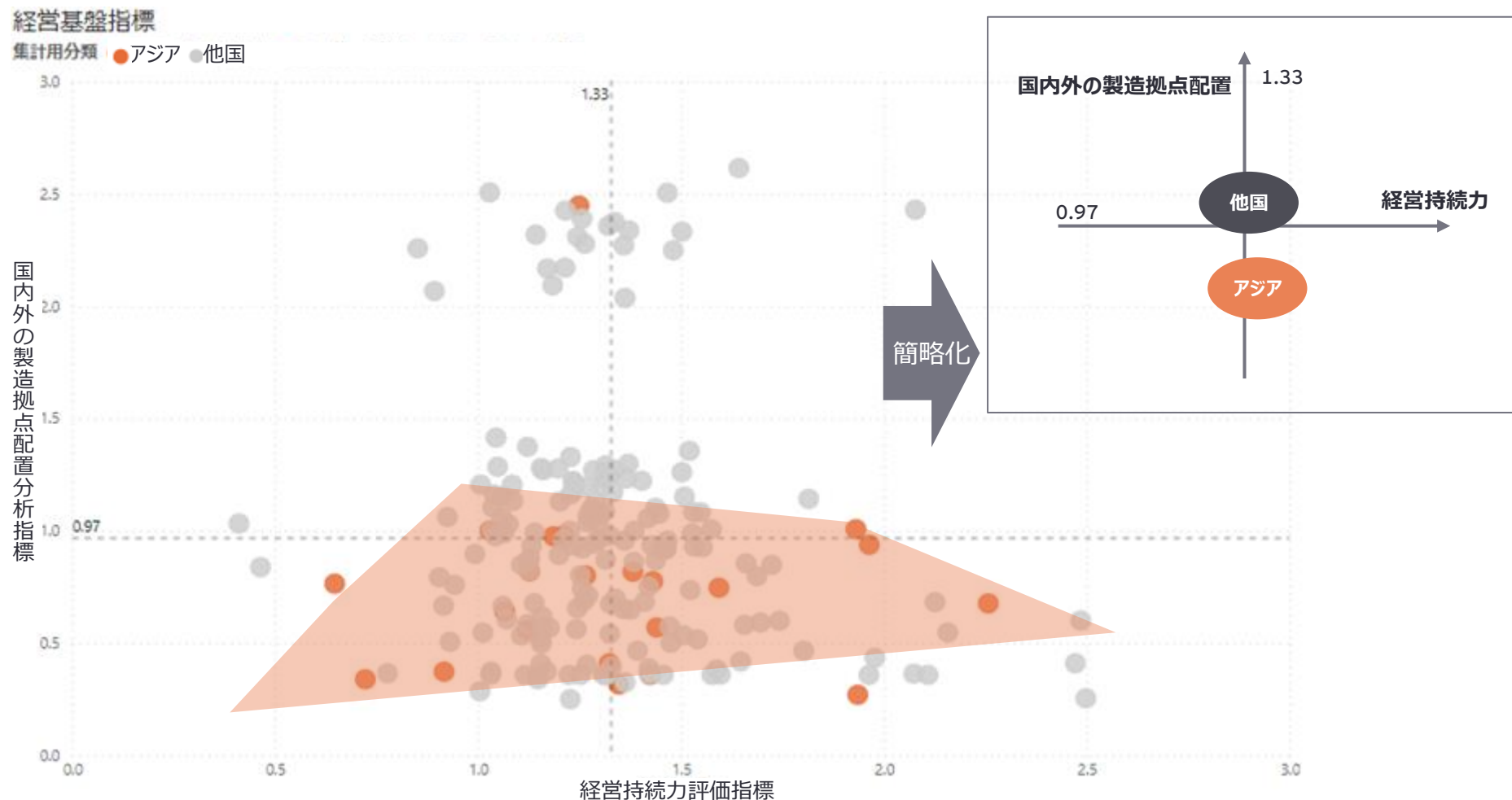
- 他国に比べて製造拠点を自国に集中して配置している企業が顕著に傾向にある。

課題

- 中国国内に集中的に拠点を設ける企業が多く、同国に影響を及ぼす経済安全保障上の有事が発生した際、製造機能が継続性の観点で影響を受けやすい傾向にある。

2-2. 国・地域軸の分析結果：各国地域の特徴

アジアと他国企業の経営基盤を比較すると、経営持続力指標は同程度であるが、国内外の製造拠点配置分析指標は他国企業の方が高い傾向にある。



分析指標	アジア	他国※1	アジアの特徴
経営持続力	1.34	1.33	■ 他国企業と比べて経営持続力は同水準である。
国内外の製造拠点の配置	0.75	0.99	■ 他国企業と比べて国内外の製造拠点配置分析指標は低い傾向にある。

※1. 他国＝アジア以外の国（日本、米国、欧州、中国）の企業を指す

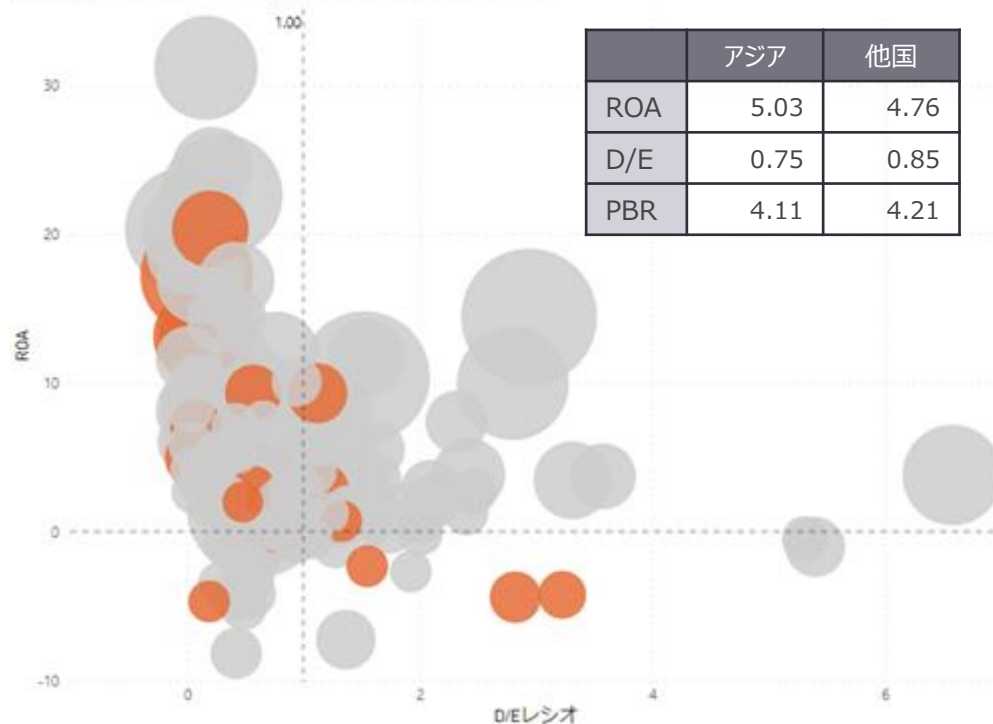
2-2. 国・地域軸の分析結果：各国地域の特徴

アジアの企業の経営基盤の詳細を見ると、製造拠点を特定国に集中させている企業も確認され、有事において製造機能が継続性の観点で影響を受けやすい可能性がある。

経営持続力評価指標

経営持続力指標

集計用分類 ●アジア ●他国



特徴

- 他国に比べてPBRの水準は僅かに低い傾向にあるが、ROAの値は僅かに高い傾向を示す。

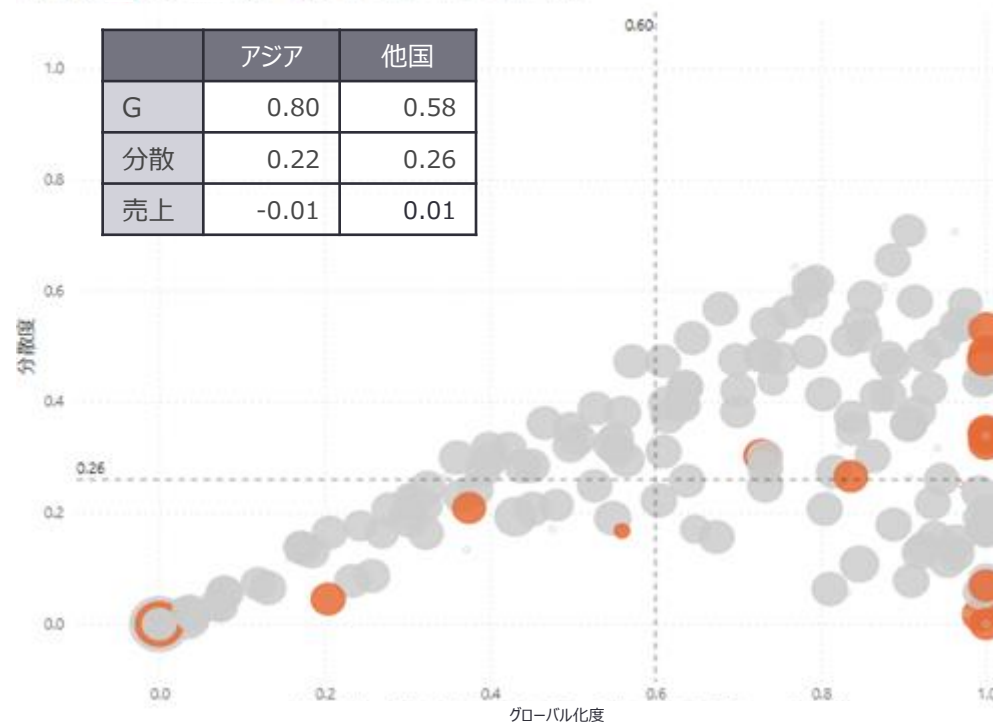
課題

- 特段課題はないものと思料する。
 - ・ 経営基盤指標の三指標がともに、他国と比べて同水準にあり、経営の持続性に課題の在る可能性は低い。

国内外の製造拠点配置分析指標

国内外の製造拠点配置分析指標

集計用分類 ●アジア ●他国



特徴

- 他国に比べて製造拠点を海外に設置している企業が多い。
- 一方、特定国に製造拠点を集中して設置する企業が多い傾向にある。

課題

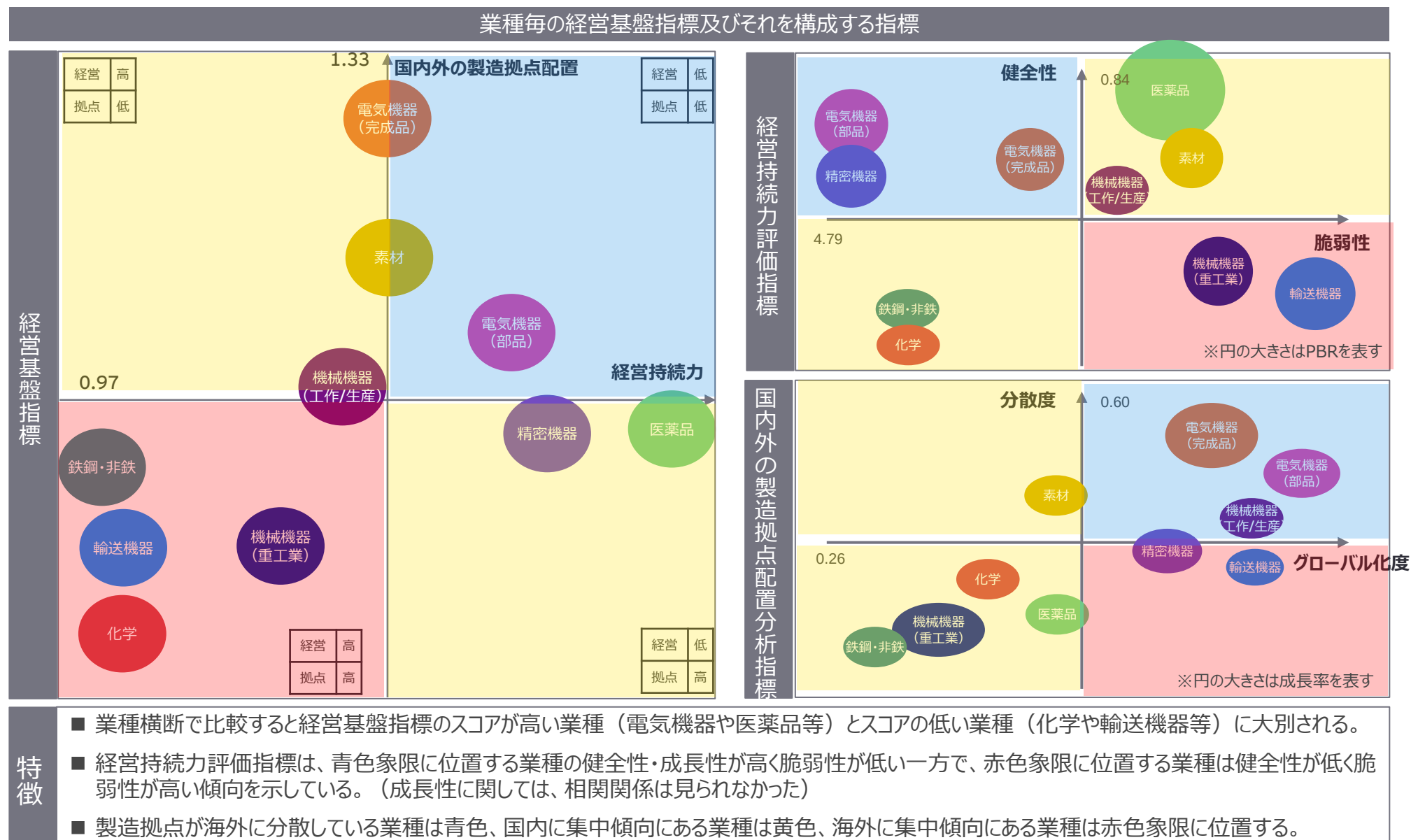
- 特定の企業は国内又は海外に集中して製造拠点を配置しており、経済安全保障上の有事が発生した際、製造機能が継続性の観点で影響を受けやすい傾向にある。

2-3. 業種別の分析結果



2-3. 業種別の分析結果：業種全体の三指標の特徴

業種別の経営基盤指標を比較すると、業種毎に経営持続力及び国内外の製造拠点の配置に特徴的な傾向があることが窺える。



2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

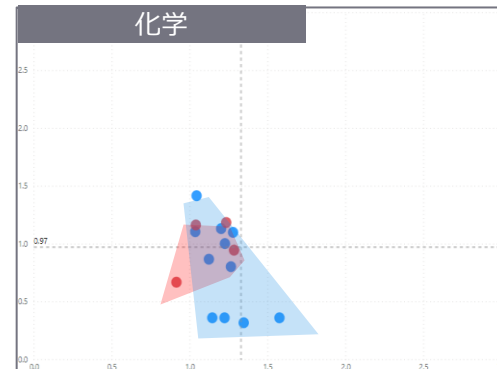
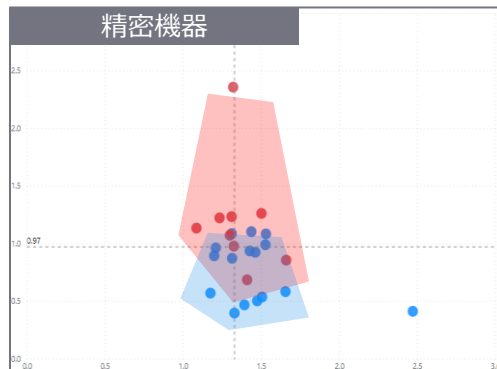
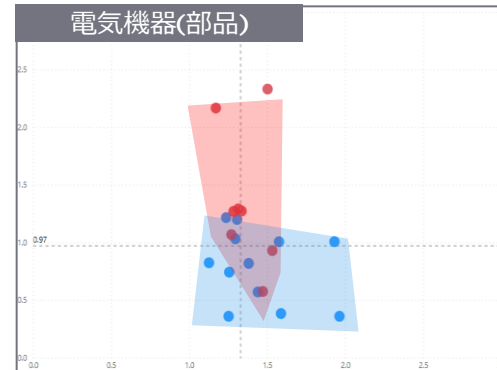
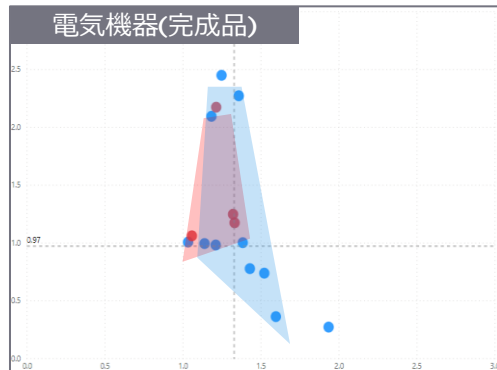
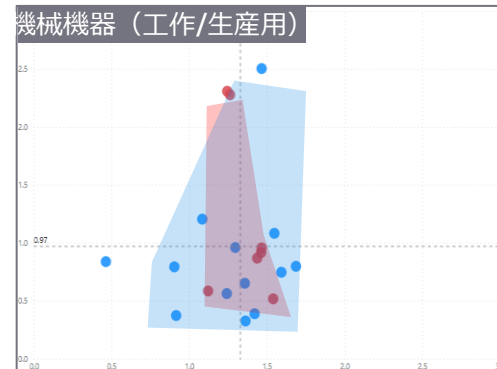
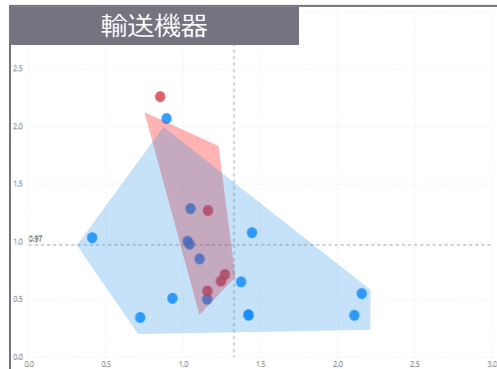
業種毎に日本と世界の企業の経営基盤を比較すると、業種横断の比較を通じて見えた傾向と同様に、経営持続力評価指標が低く、製造拠点が海外に分散している傾向が確認できる。

業種毎の経営基盤指標の内訳（日本/世界の比較）						
	経営持続力評価指標			国内外の製造拠点配置 分析指標		
全体平均	1.33			0.97		
業種	全体	日本	世界	全体	日本	世界
①輸送機器	1.20	1.14	1.22	0.87	1.09	0.79
②機械機器(重工業機械)	1.27	1.14	1.33	0.87	0.88	0.86
③機械機器(工作/生産用)	1.29	1.36	1.26	0.98	1.20	0.86
④電気機器（完成品）	1.33	1.23	1.37	1.24	1.41	1.18
⑤電気機器（部品）	1.41	1.36	1.45	1.02	1.36	0.79
⑥精密機器	1.42	1.35	1.46	0.92	1.20	0.77
⑦素材	1.33	1.21	1.40	1.09	0.98	1.16
⑧化学	1.20	1.12	1.22	0.85	0.99	0.80
⑨鉄鋼・非鉄	1.18	1.11	1.20	0.90	0.72	0.96
⑩医薬品	1.59	1.51	1.62	0.96	0.97	0.96
特徴	■ 業種毎に日本企業と世界の企業の比較をしても、業種横断で日本企業と世界の企業を比較した際に得られた全般的な傾向（経営持続力評価指標が低く、製造拠点が海外に分散している）と同様の傾向が読み取れる。					

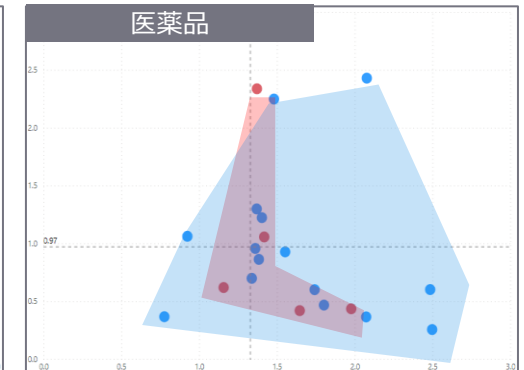
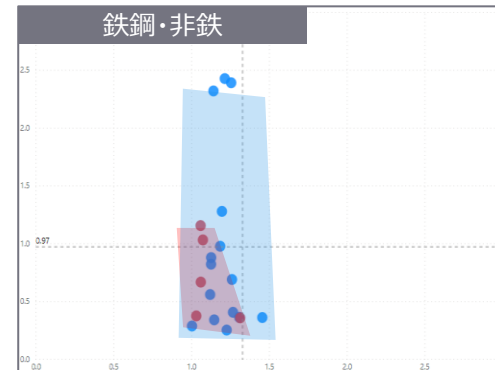
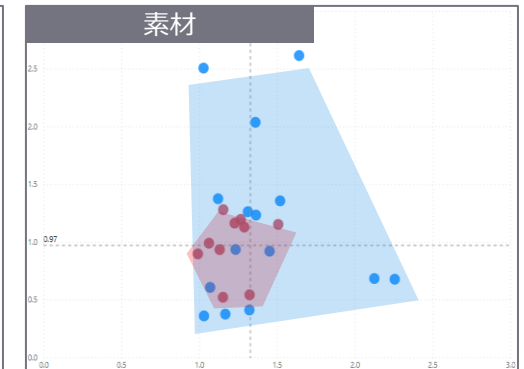
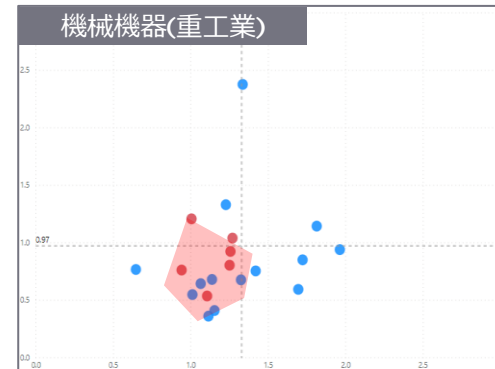
2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

業種毎に経営基盤指標を図表化すると、機械機器(重工業)、素材、鉄鋼・非鉄、医薬品の4業種において、日本企業は海外企業に比べて有事において影響を受けやすい可能性がある。

海外企業比べ製造拠点の配置に課題のある可能性が低い業種



海外企業に比べ製造拠点の配置に課題のある可能性のある業種

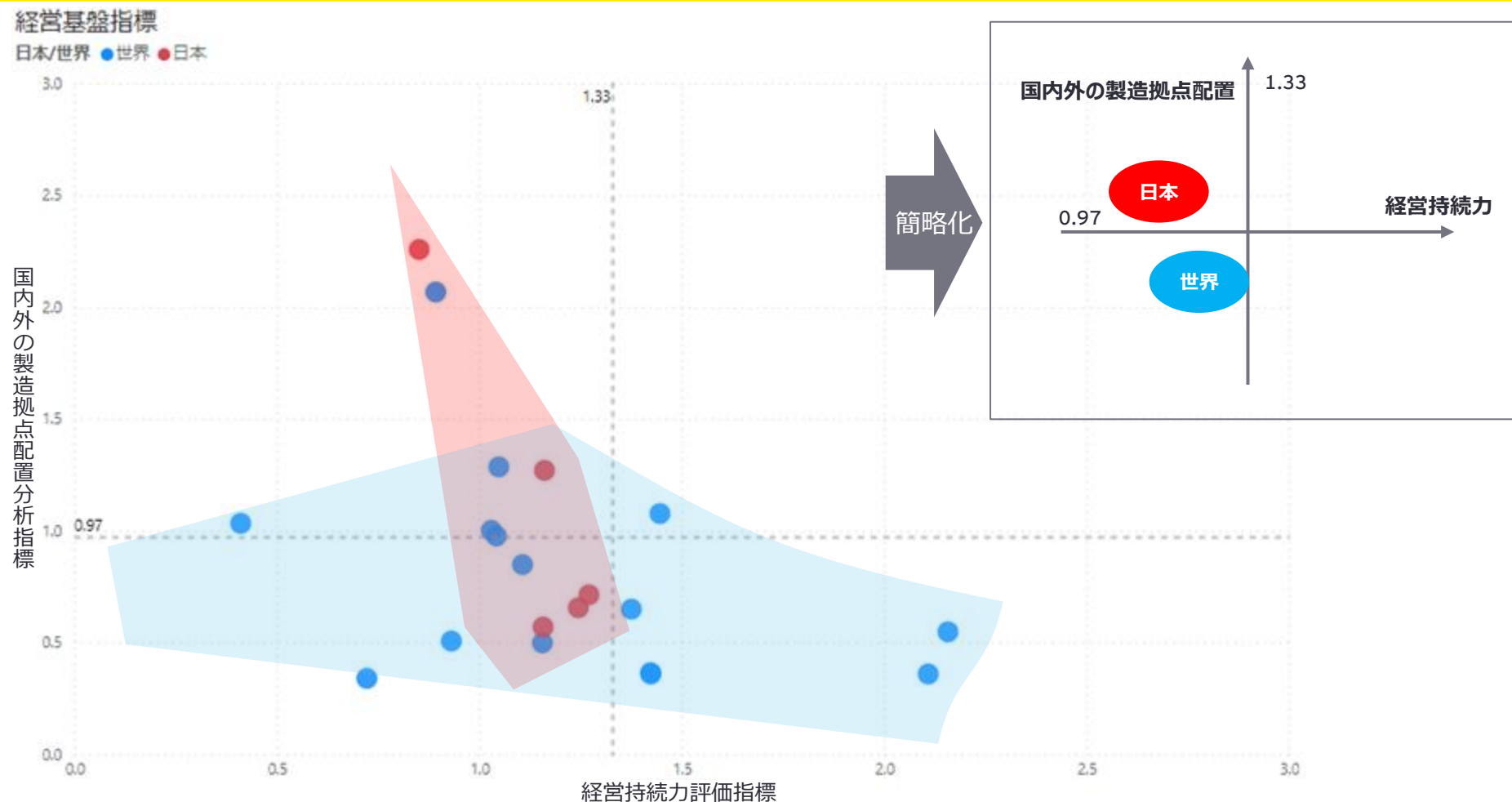


特徴

- 機械機器(重工業)、素材、鉄鋼・非鉄、医薬品の4業種において経営上、有事において製造機能の継続性に影響を受けやすい可能性がある。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【輸送機器】日本企業は経営基盤指標では総じて海外企業に比べて低水準にあるが、製造拠点配置分析指標は海外企業より高い傾向が見られる。



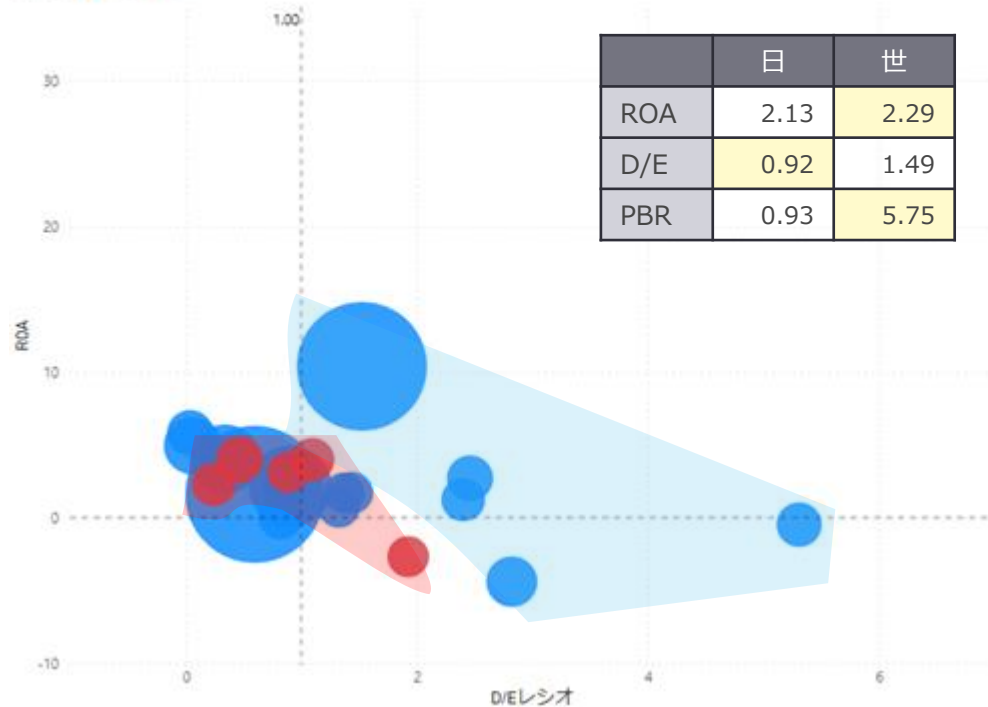
分析指標	日本	世界	我が国の特徴
経営持続力	1.14	1.22	■ 海外企業と比べて経営持続力評価指標は低い傾向を示している。
国内外の製造拠点の配置	1.09	0.79	■ 海外企業と比べて国内外の製造拠点配置分析指標は高い傾向を示している。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【輸送機器】日本企業は海外企業に比べてPBRの値が顕著に低い傾向を示しており、有事において製造機能が継続性の観点で影響を受けやすい企業も一部存在する。

経営持続力評価指標

経営持続力指標
日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

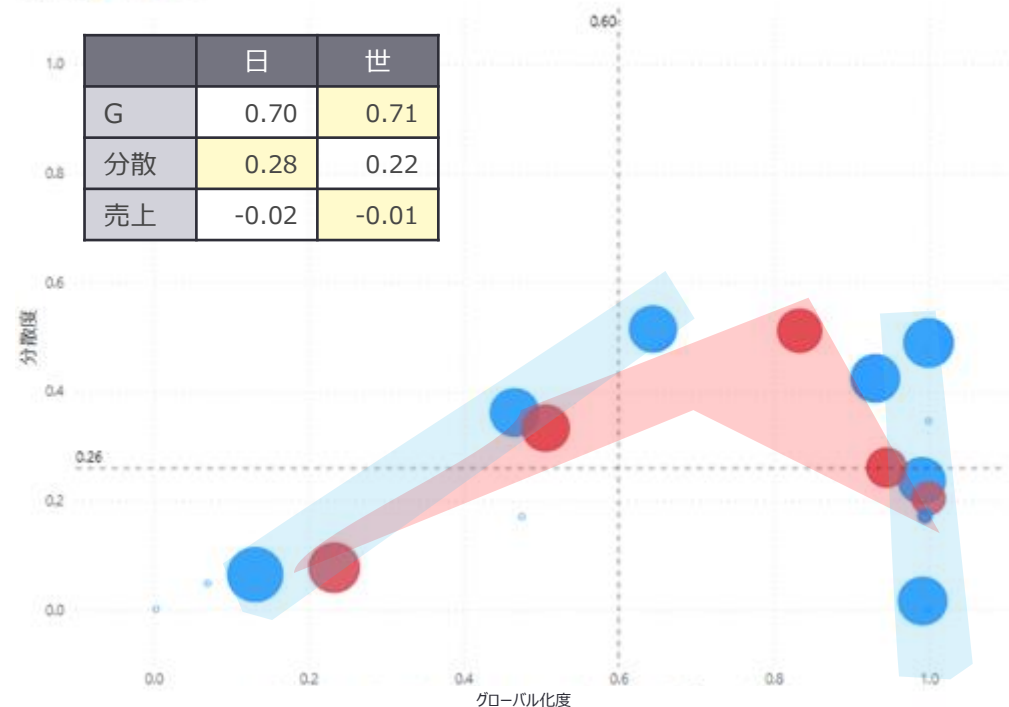
- ROAの比較率よりも、PBRの比較の開きが大きく、ROAの割りにPBRにて企業価値評価が低い傾向にある。
➢ 我が国製造業は投資家から見れば割安に投資が可能とも言える。

課題

- 成長性や投資家からの期待値を示すPBRは5倍以上の開きがあり、中長期的な投資を呼び込む力が弱い傾向にある。

国内外の製造拠点配置分析指標

国内外の製造拠点配置分析指標
日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

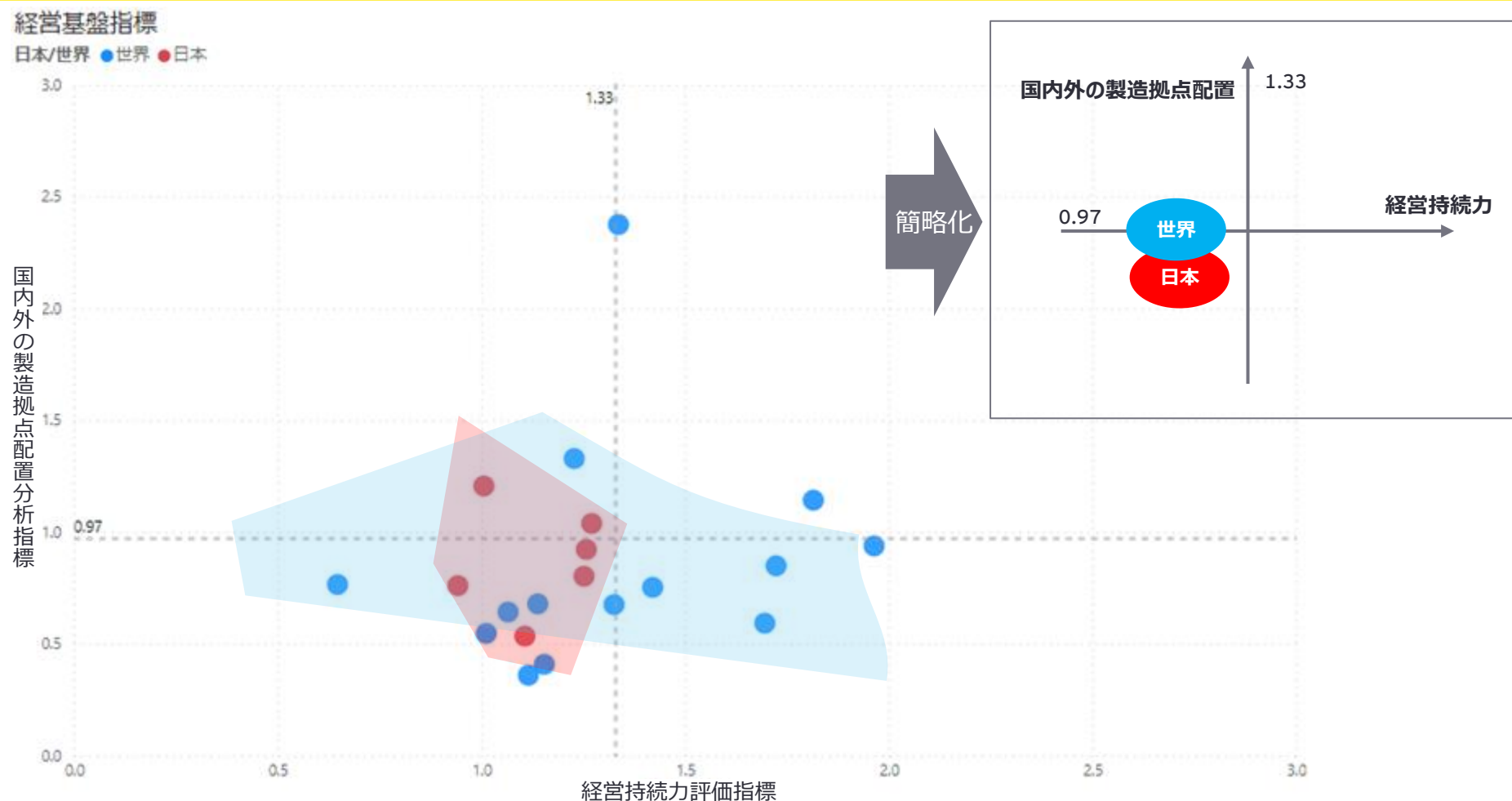
- 日本企業は海外企業と同程度、製造拠点を自国以外に配置している傾向を示している。
- 日本企業は海外企業と比べて、製造拠点を分散して配置している傾向を示している。

課題

- 業界全体としては、海外企業に比べて製造拠点のグローバル化や分散化は同程度進んでいる傾向にあり、製造機能の継続性への影響は少ない。
- 製造拠点を国内に集中させている一部企業については、自国での有事発生時に製造機能への影響が大きくなる可能性がある。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【機械機器(重工業機械)】日本企業は経営持続力評価指標の水準は低いですが、製造拠点配置分析指標は海外企業と同水準である。



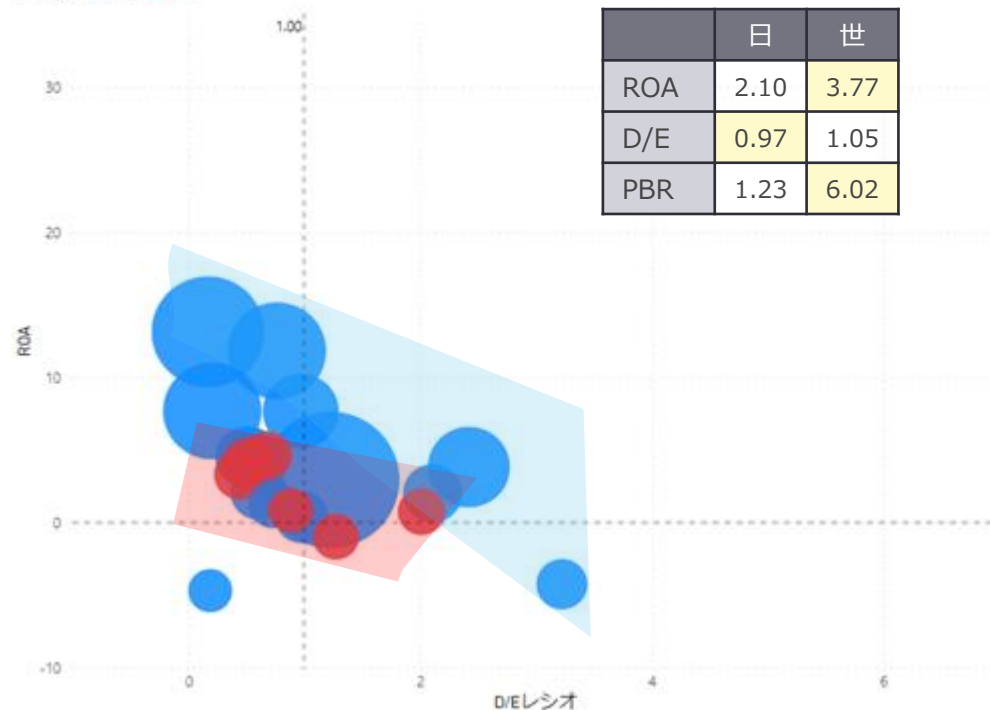
分析指標	日本	世界	我が国の特徴
経営持続力	1.14	1.33	■ 海外企業と比べて経営持続力は劣後している傾向を示している。
国内外の製造拠点の配置	0.88	0.86	■ 海外企業と比べて国内外の製造拠点配置分析指標は同水準である。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【機械機器(重工業機械)】日本企業は海外企業と比較して健全性・成長性を表す指標がともに低い一方、一部の企業を除き製造拠点の配置は海外に分散している傾向を示している。

経営持続力評価指標

経営持続力指標
日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

- ROAの比較率よりも、PBRの比較の開き方が大きく、ROAの割りにPBRにて企業価値評価が低い傾向にある。
➢ 我が国製造業は投資家から見れば割安に投資が可能とも言える。

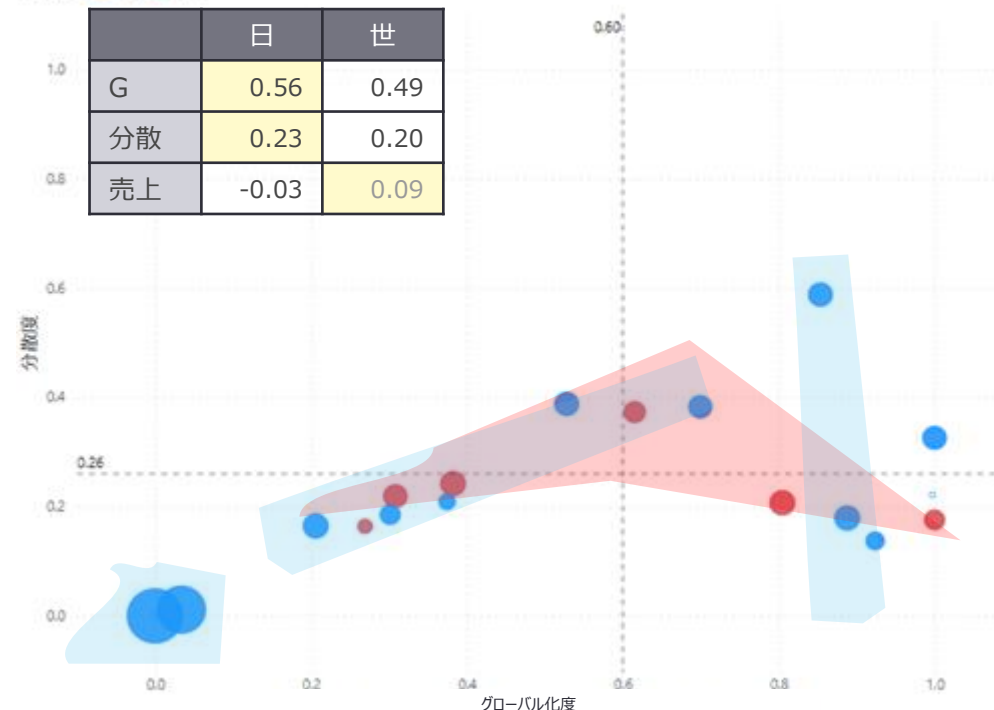
課題

- 海外企業に比べて健全性を示すROAが低く、経営資源を効率的に活用して利益を生み出せていない傾向にある。
- 成長性や投資家からの期待値を示すPBRは4倍以上の開きがあり、中長期的な投資を呼び込む力が弱い傾向にある。

出所：SPEEDAの各種企業情報を基に作成

国内外の製造拠点配置分析指標

国内外の製造拠点配置分析指標
日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

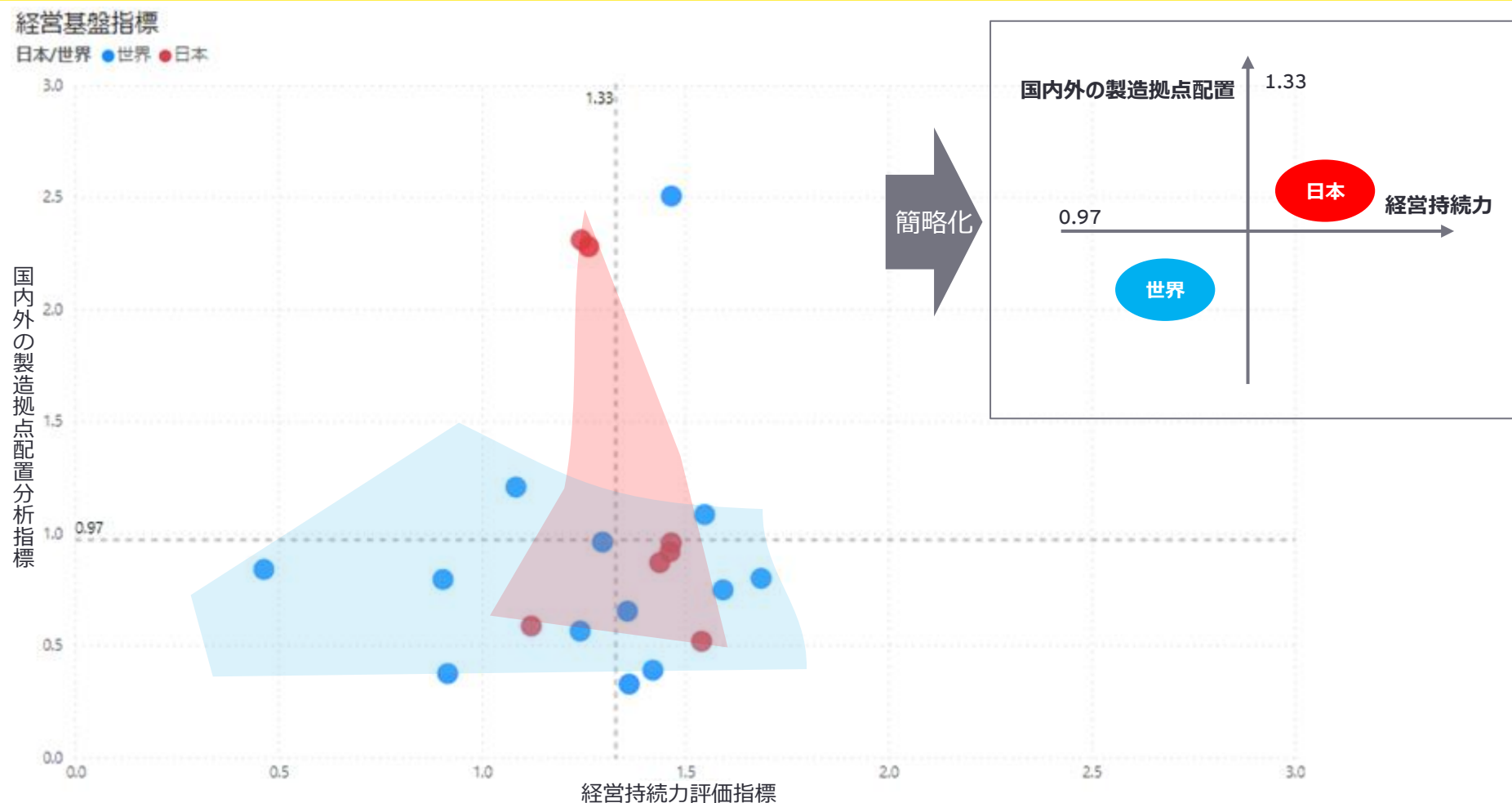
- 日本企業は海外企業と比べて、製造拠点を海外に分散している傾向を示している。
- 海外企業の中でも特定の企業（東アジアの企業）は国内集中傾向が強い。

課題

- 業界全体としては、海外企業に比べて製造拠点のグローバル化や分散化は進んでいる傾向にあり、有事における製造機能の継続性への影響が少ない。
- 製造拠点の配置が特定国に集中している一部の日本企業は、当該国での有事発生時に製造機能への影響が大きくなる可能性がある。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【機械機器（工作/生産用）】日本企業は経営持続力評価指標および国内外の製造拠点配置分析指標が海外企業に比べて総じて高い傾向が見られる。



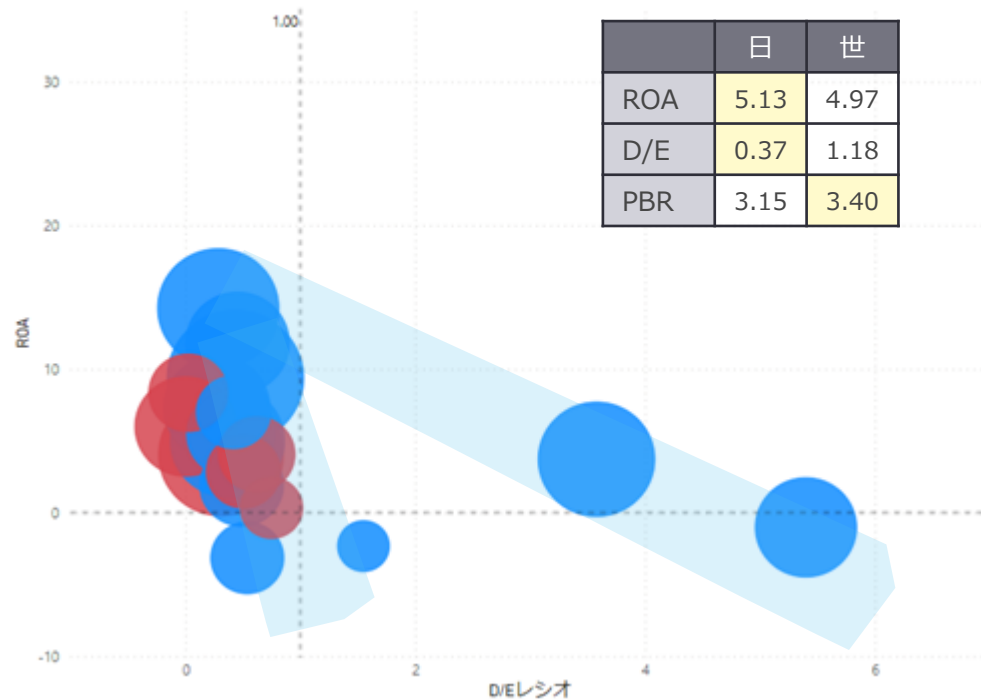
分析指標	日本	世界	我が国の特徴
経営持続力	1.36	1.26	■ 海外企業と比べて経営持続力は高い傾向を示している。
国内外の製造拠点の配置	1.20	0.86	■ 海外企業と比べて国内外の製造拠点配置分析指標は高い傾向を示している。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【機械機器（工作/生産用）】日本企業は海外企業に比べて、経営持続力と製造拠点のグローバル分散化度合いが高く、競争力のある業種であると言える。

経営持続力評価指標

経営持続力指標
日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

- 日本企業は海外企業と比べて、PBRは僅かに低い一方、ROAは高い傾向を示している。
- 日本企業は海外企業と比べて、D/Eレシオの値が低く、債務不履行となるリスクは低い傾向にある。

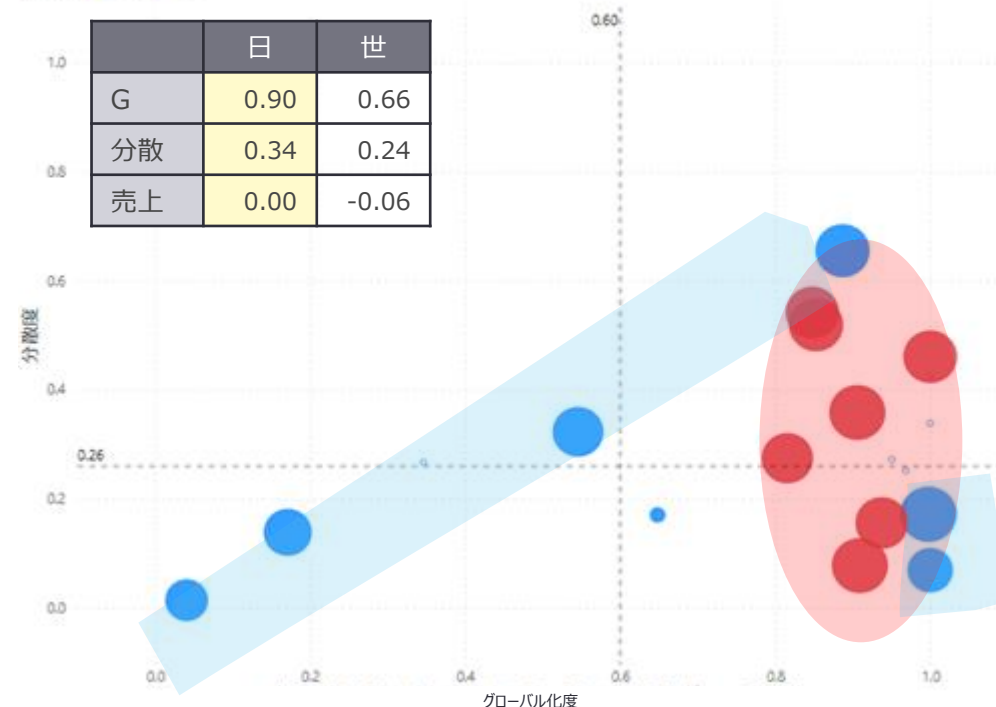
課題

- 経営持続力評価指標の三指標がともに、海外企業と比べて高水準又は同水準にあり、経営の持続性に課題のある可能性が低い。

出所：SPEEDAの各種企業情報を基に作成

国内外の製造拠点配置分析指標

国内外の製造拠点配置分析指標
日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

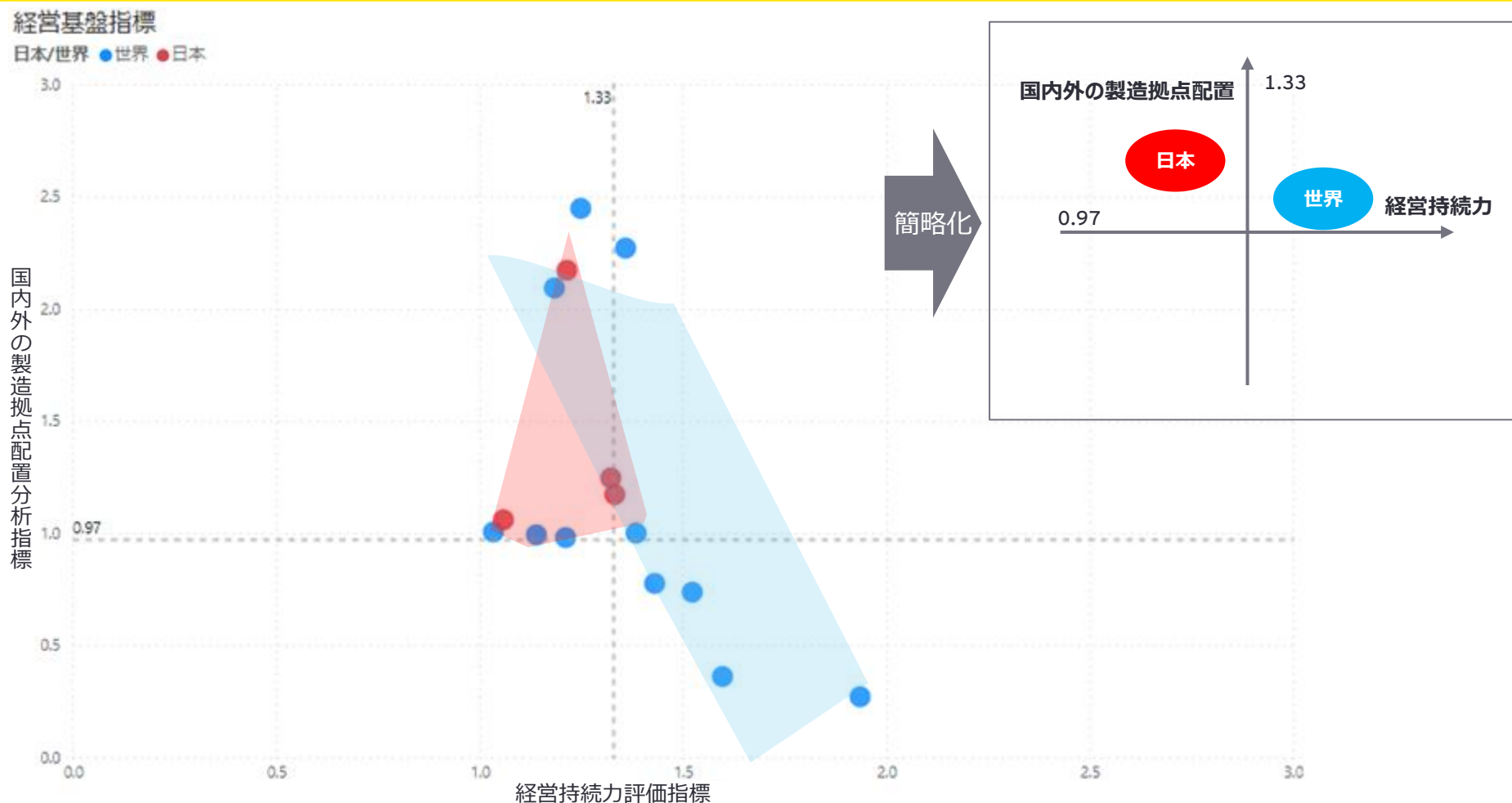
- 日本企業は海外企業と比べて、製造拠点を海外に分散して配置している傾向を示している。

課題

- 業界全体としては、海外企業に比べて製造拠点のグローバル化や分散化は進んでいる傾向にあり、有事における製造拠点の継続性への影響は少ない。
- 製造拠点が海外の特定国に集中している一部企業は、当該国での有事発生時に製造機能への影響が大きくなる可能性がある。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【電気機器(完成品)】日本企業は経営持続力評価指標では総じて海外企業に比べて低水準にあるが、製造拠点配置分析指標は海外企業より高い傾向が見られる。



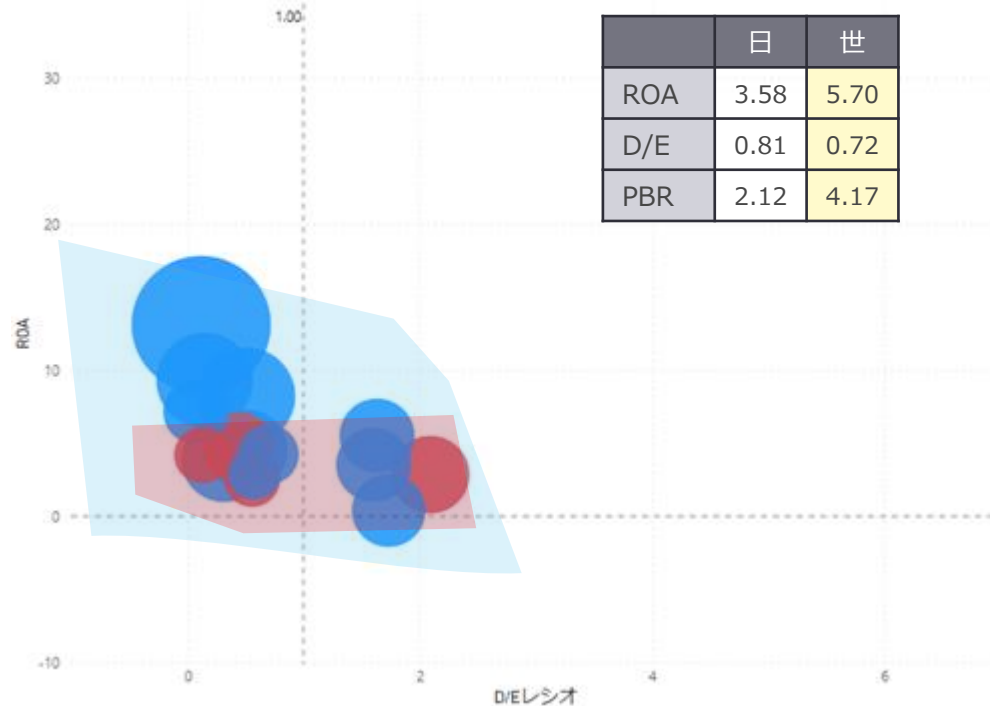
分析指標	日本	世界	我が国の特徴
経営持続力	1.23	1.37	■ 海外企業と比べて経営持続力評価指標は低い傾向を示している。
国内外の製造拠点の配置	1.41	1.18	■ 海外企業と比べて国内外の製造拠点配置分析指標は高い傾向を示している。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【電気機器(完成品)】日本企業は海外企業に比べて、経営の持続性に課題のある可能性が高く、有事における製造機能の継続性の観点での影響も少ないものと思料。

経営持続力評価指標

経営持続力指標
日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

- 日本企業は海外企業と比べて、ROAとPBRは低い傾向を示している。
- 日本企業は海外企業と比べて、D/Eレシオの値が高く、債務不履行リスクが高い傾向にある。

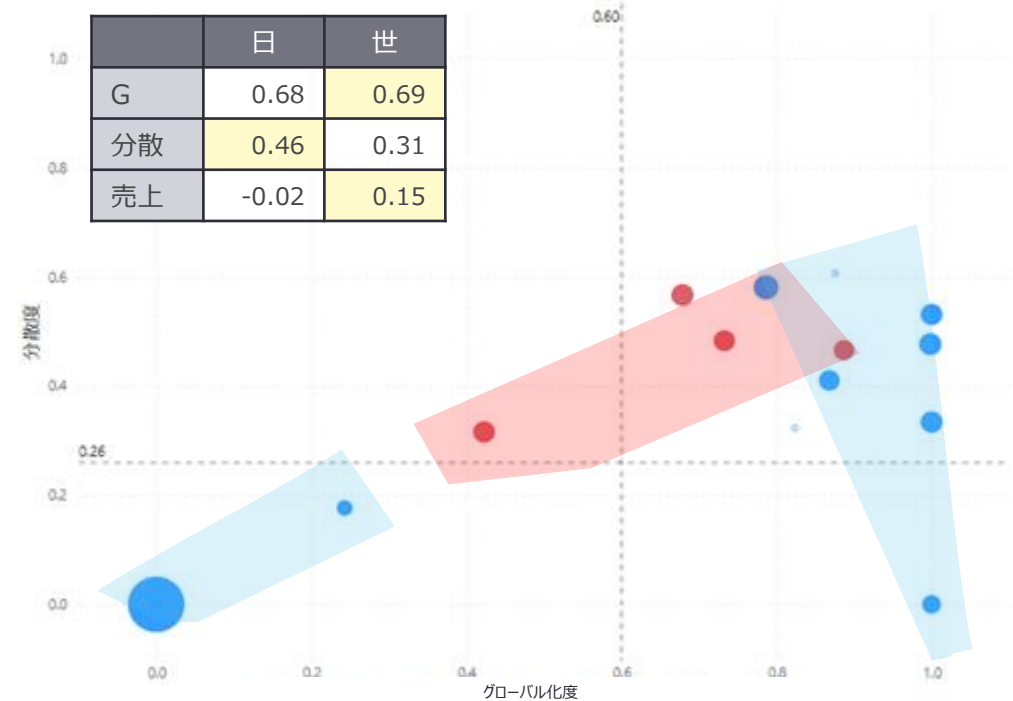
課題

- 経営持続力評価指標指標の三指標がともに、海外企業と比べて低水準にあり、経営の持続性に課題のある可能性が高い。

出所：SPEEDAの各種企業情報を基に作成

国内外の製造拠点配置分析指標

国内外の製造拠点配置分析指標
日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

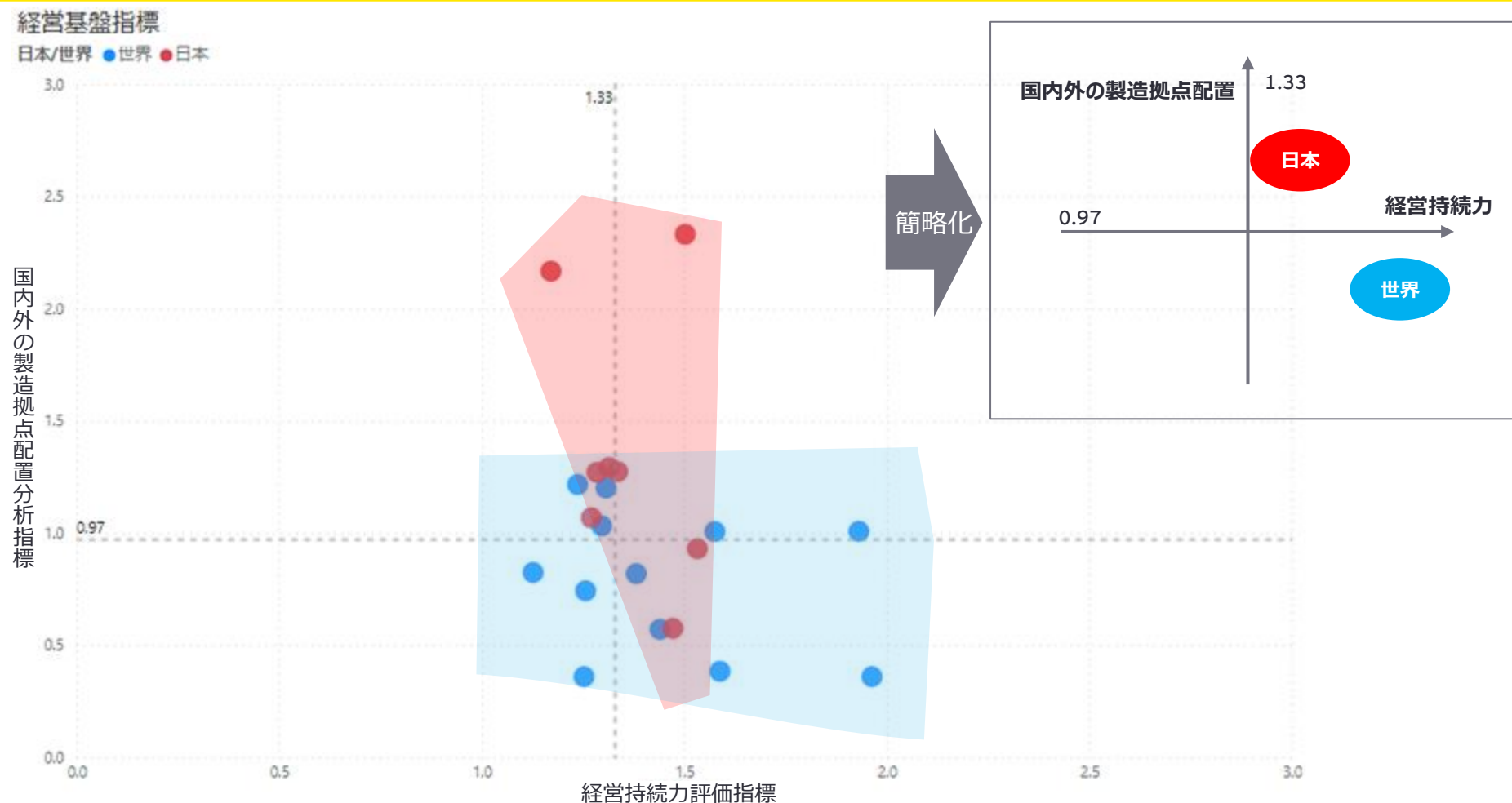
- 日本企業は海外企業と同程度、製造拠点を海外に配置している傾向を示している。
- 日本企業は海外企業と比べて、製造拠点を分散して配置している傾向を示している。

課題

- 業界全体としては、海外企業に比べて製造拠点のグローバル化や分散化は同程度進んでいる傾向にあり、有事における製造拠点の継続性への影響は少ない。
- 製造拠点を特定国に集中させている企業も存在せず、有事発生時に製造機能の継続性に影響を受ける可能性は低い。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【電気機器(部品)】日本企業は経営持続力評価指標では総じて海外企業に比べて低水準にあるが、製造拠点配置分析指標は世界の企業より高い傾向が見られる。



分析指標	日本	世界	我が国の特徴
経営持続力	1.36	1.45	■ 海外企業と比べて経営持続力評価指標は低い傾向を示している。
国内外の製造拠点の配置	1.36	0.79	■ 海外企業と比べて国内外の製造拠点配置分析指標は高い傾向を示している。

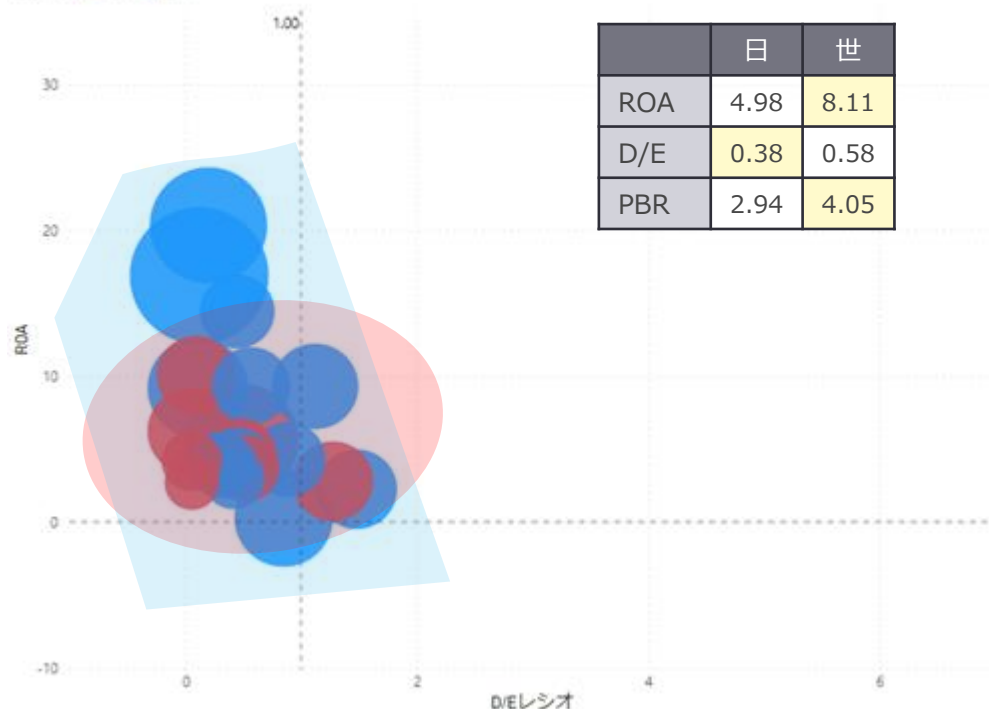
2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【電気機器(部品)】日本企業は海外企業と比較すると、経営持続力のスコアは低位に留まるが、製造拠点のグローバル分散化度合いは一部企業を除き総じて進んでいる。

経営持続力評価指標

経営持続力指標

日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

- 日本企業は海外企業と比べて、ROAが低い傾向を示している。またPBRは少ないものの、他業種と比べ活況がある。
- 日本企業は海外企業と比べて、D/Eレシオの値が低く、債務不履行のリスクは低い傾向にある。

課題

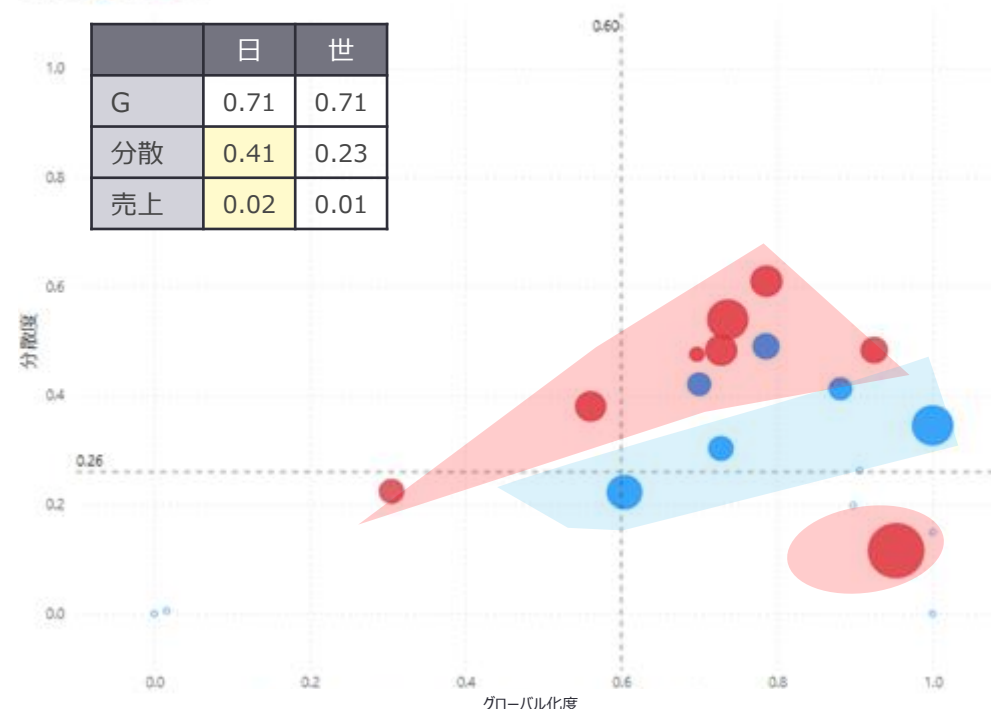
- 業種全体が活況ではあるものの、日本企業は海外企業と比べて、健全性を占めるROAや成長性を示すPBRで低位にあり、総資産から効率良く利益を出し、株主からの期待を得るための経営戦略が必要と思料する。

出所：SPEEDAの各種企業情報を基に作成

国内外の製造拠点配置分析指標

国内外の製造拠点配置分析指標

日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

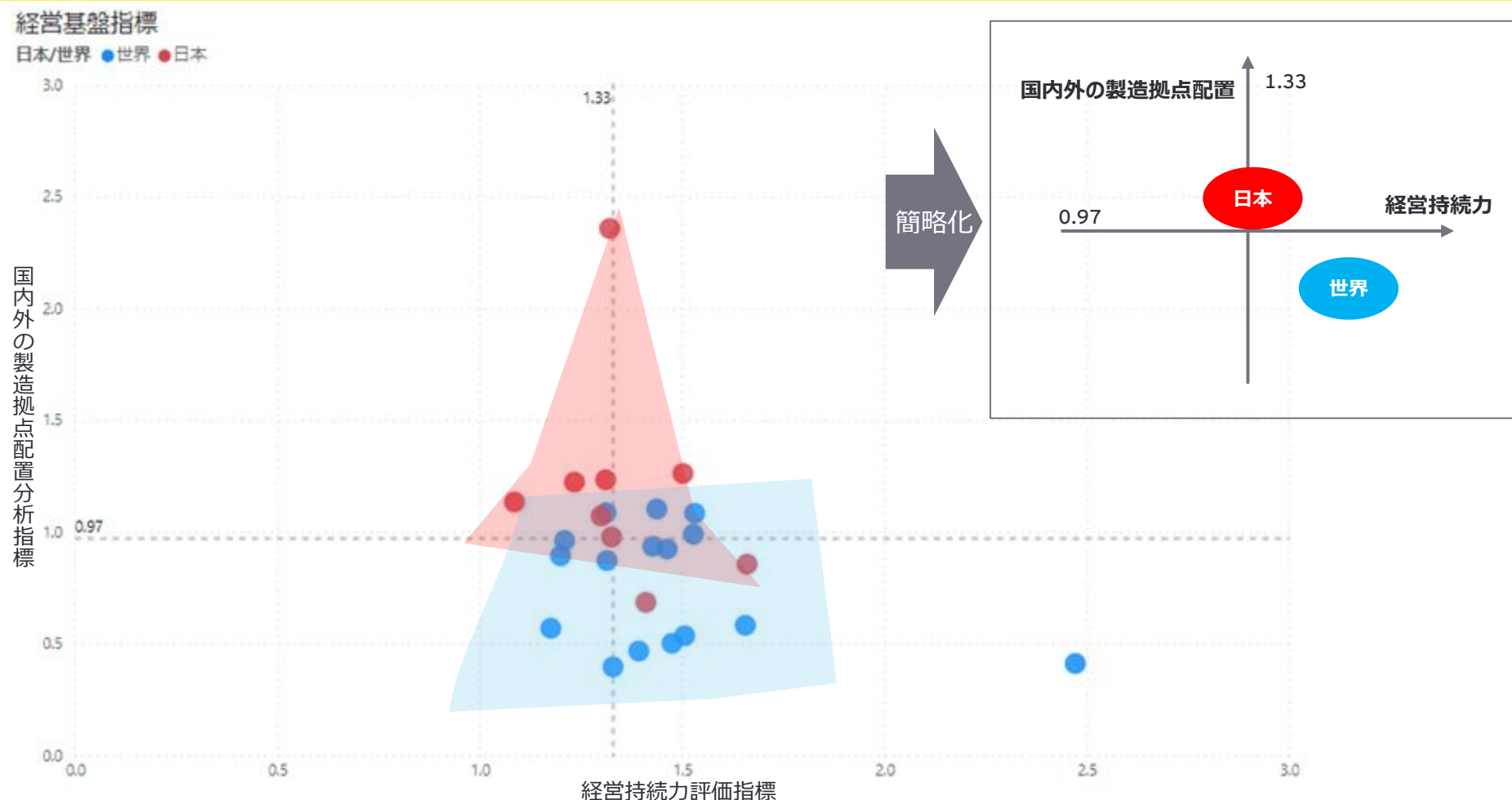
- 日本企業は海外企業と同程度、製造拠点を海外に配置している傾向を示している。
- 日本企業は海外企業と比べて、製造拠点を分散して配置している傾向を示している。

課題

- 業界全体としては、海外企業に比べて製造拠点のグローバル化や分散化は同程度進んでいる傾向にあり、有事における製造拠点の継続性への影響は小さい。
- 製造拠点が海外の特定国に集中している一部企業は、当該国での有事発生時に製造機能への影響が大きくなる可能性がある。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【精密機器】日本企業は経営持続力評価指標では総じて海外企業に比べて低水準にあるが、製造拠点配置分析指標は世界の企業より高い傾向が見られる。



分析指標	日本	世界	我が国の特徴
経営持続力	1.35	1.46	■ 海外企業と比べて経営持続力評価指標は低い傾向を示している。
国内外の製造拠点の配置	1.20	0.77	■ 海外企業と比べて国内外の製造拠点配置分析指標は高い傾向を示している。

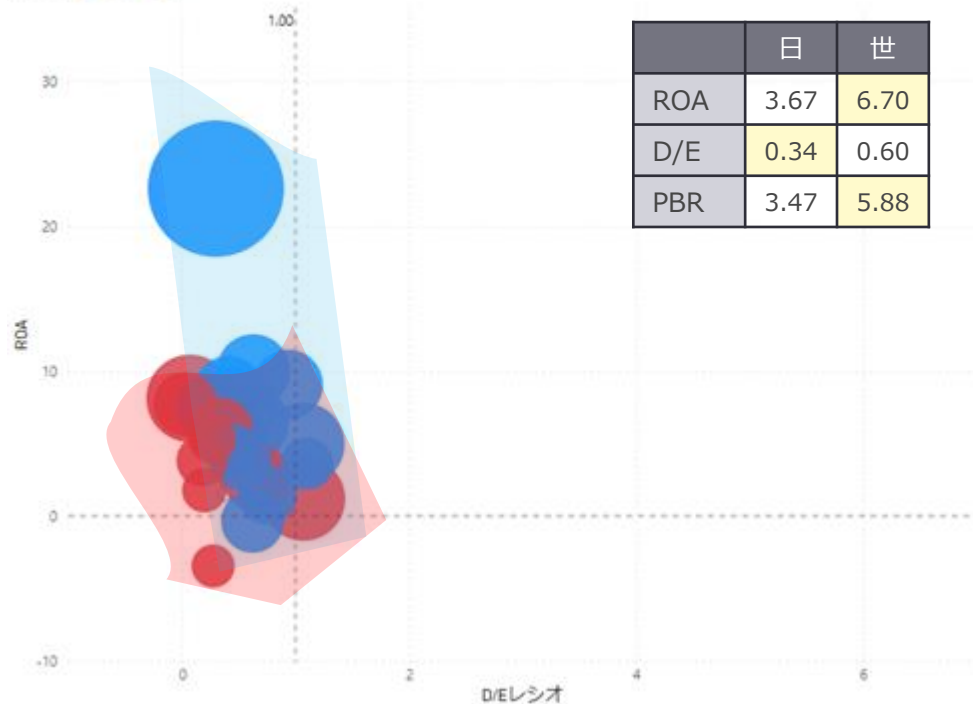
2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【精密機器】日本企業の経営持続力スコアは総じて低い、製造拠点は均衡のとれた位置に配置されており、有事における製造機能の継続性の観点での影響は小さい傾向にある。

経営持続力評価指標

経営持続力指標

日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

- 日本企業は海外企業と比べて、ROAとPBRは低い傾向を示している。
- 日本企業は海外企業と比べて、D/Eレシオの値が低く、債務不履行リスクは低い傾向にある。

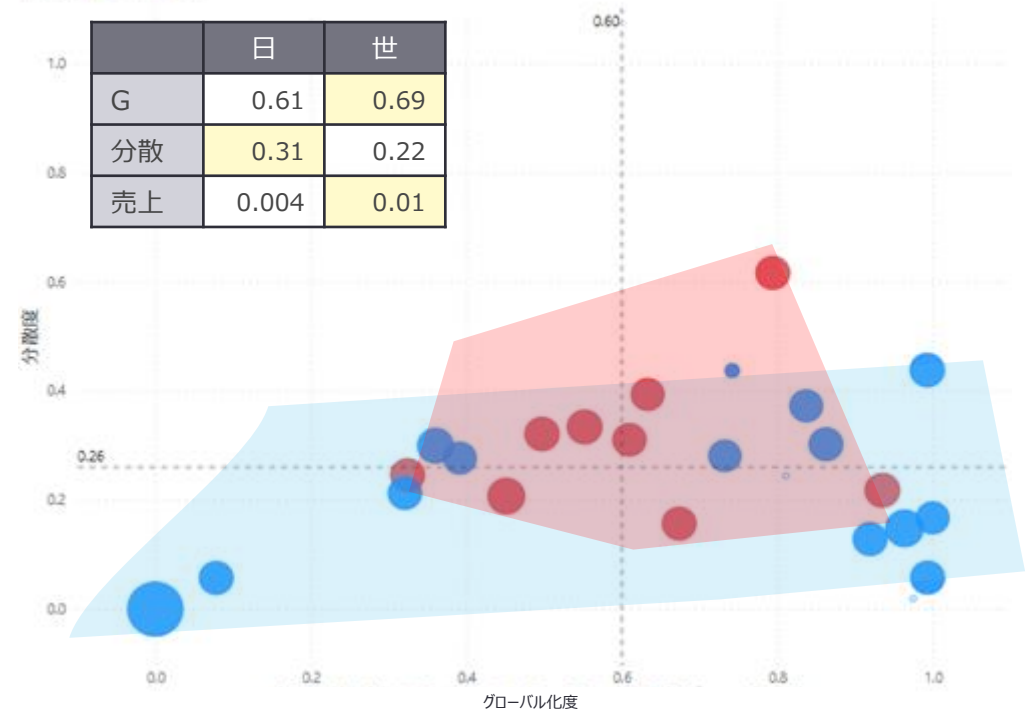
課題

- ROAの比率が低いため投資家からの中長期的な投資を呼び込めず、PBRが低いことが課題である。

国内外の製造拠点配置分析指標

国内外の製造拠点配置分析指標

日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

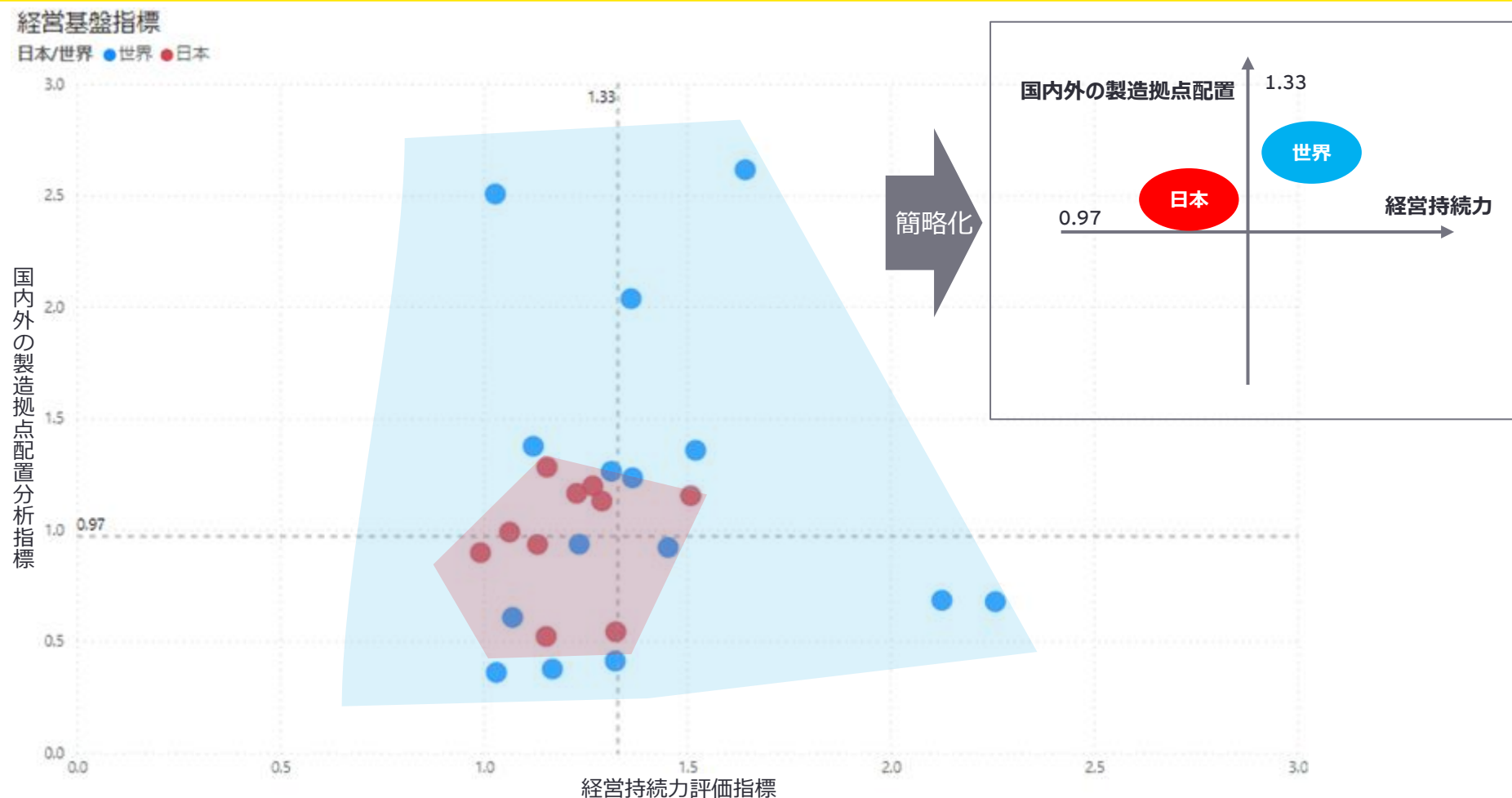
- 日本企業は海外企業と比べて、製造拠点を海外に配置していない傾向を示している。
- 日本企業は海外企業と比べて、製造拠点を分散して配置している傾向を示している。

課題

- 業界全体としては、海外企業に比べて製造拠点のグローバル化や分散化は同程度進んでいる傾向にあり、有事における製造拠点の継続性への影響は小さい。
- 製造拠点を特定国に集中させている一部企業は、当該国で有事発生時に製造機能への影響が大きくなる可能性がある。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【素材】経営持続力評価指標と製造拠点配置分析指標の両指標において、日本企業は海外企業と比べると低い水準の傾向にある。



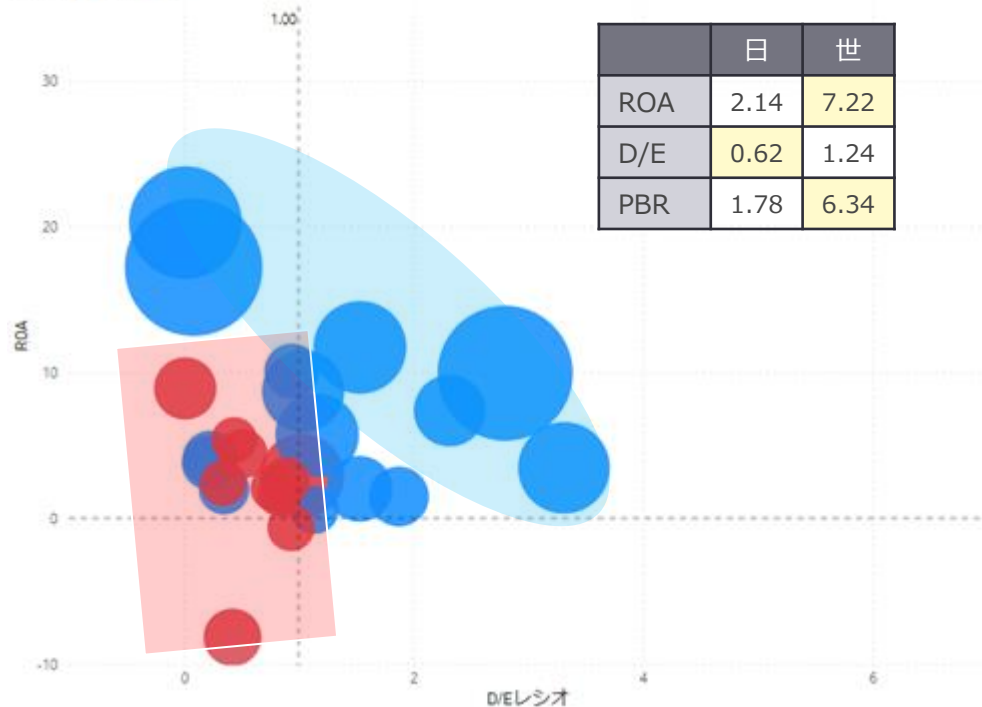
分析指標	日本	世界	我が国の特徴
経営持続力	1.21	1.40	■ 海外企業と比べて経営持続力評価指標は低い傾向を示している。
国内外の製造拠点の配置	0.98	1.16	■ 海外企業と比べて国内外の製造拠点配置分析指標は低い傾向を示している。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【素材】経営基盤指標を構成する両評価指標で、日本企業は海外企業と比べて低位にあり、経営の持続性や有事における製造拠点の継続性への課題がある可能性がある。

経営持続力評価指標

経営持続力指標
日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

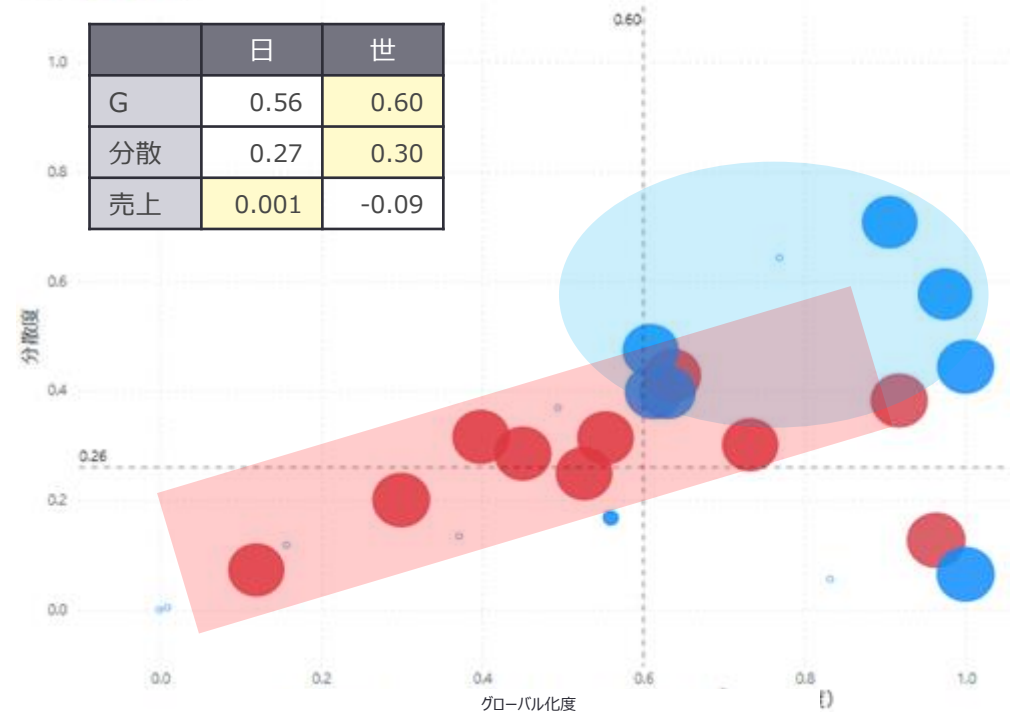
- 日本企業は海外企業と比べて、ROAとPBRが顕著に低い傾向を示している。
- 日本企業は海外企業と比べて、D/Eレシオの値が低く、債務不履行リスクは低い傾向にある。

課題

- ROAの比率が低いため投資家からの中長期的な投資を呼び込めず、PBRが低いことが課題である。

国内外の製造拠点配置分析指標

国内外の製造拠点配置分析指標
日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

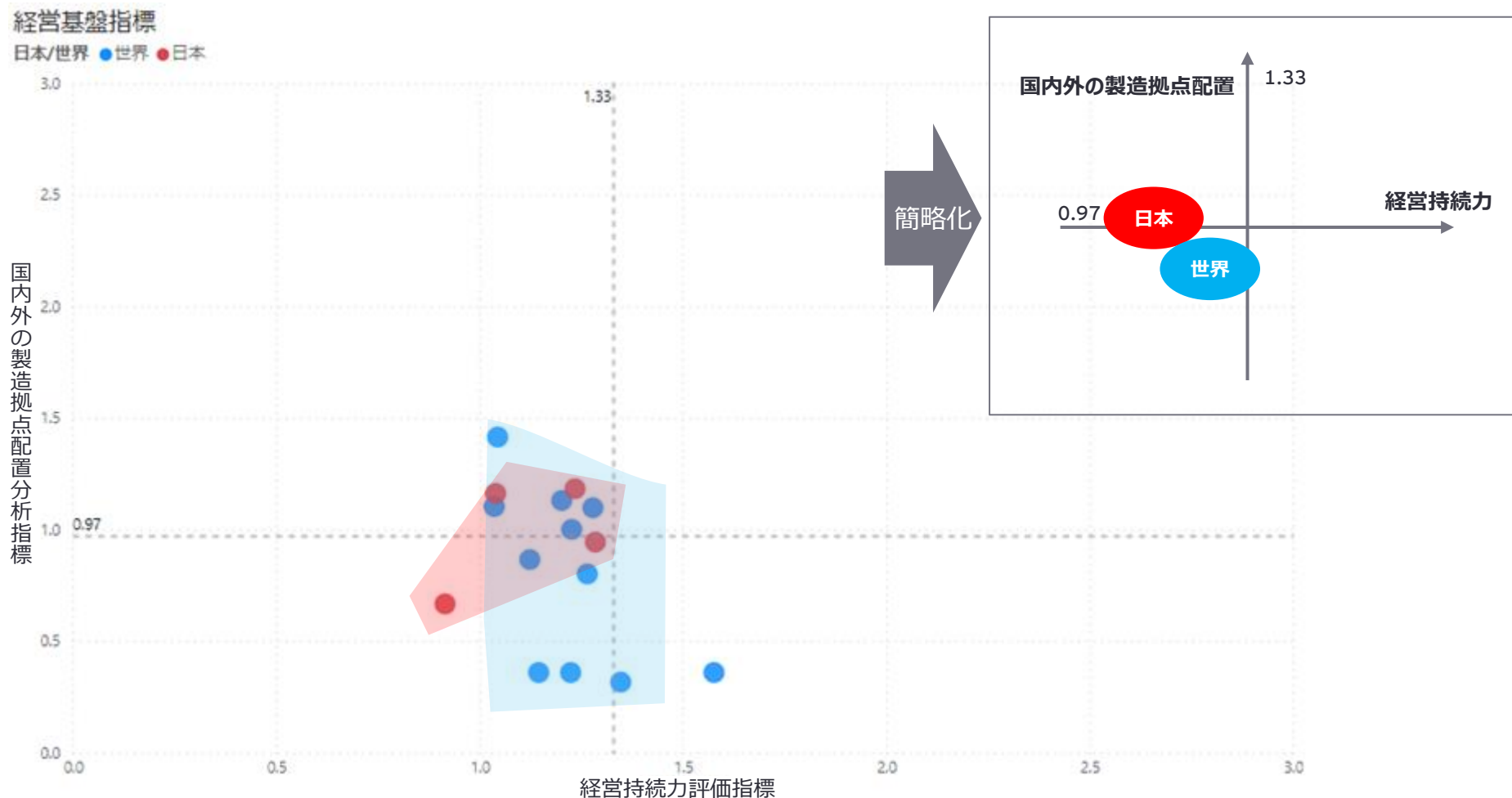
- 日本企業は海外企業と比較すると、製造拠点を国内に集中させている傾向を示している。

課題

- 国内に製造拠点の配置を集中させている日本企業は、自国での有事発生時に製造機能への影響が大きくなる可能性がある。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【化学】日本企業は経営持続力評価指標では総じて海外企業に比べて低水準にあるが、製造拠点配置分析指標は海外企業より高い傾向が見られる。



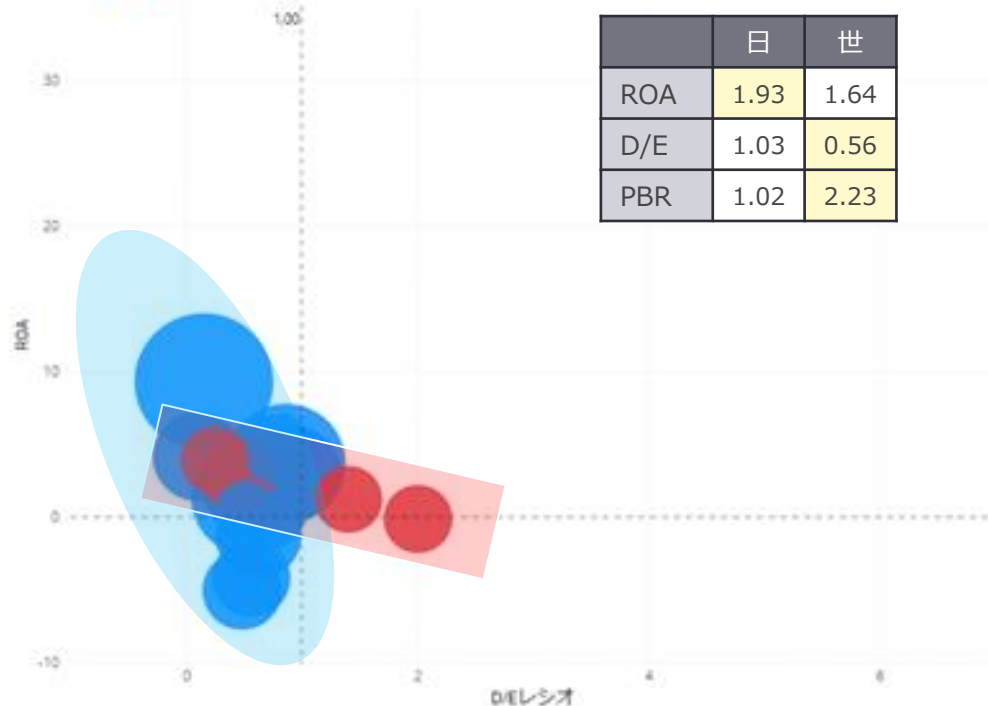
分析指標	日本	世界	我が国の特徴
経営持続力	1.12	1.22	■ 海外企業と比べて経営持続力は低い傾向を示している。
国内外の製造拠点の配置	0.99	0.80	■ 海外企業と比べて国内外の製造拠点配置分析指標は高い傾向を示している。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【化学】日本企業は海外企業と比べて、PBRが低くD/Eレシオが高い一方、製造拠点のグローバル分散化度合いは総じて同程度進んでいる。

経営持続力評価指標

経営持続力指標
日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

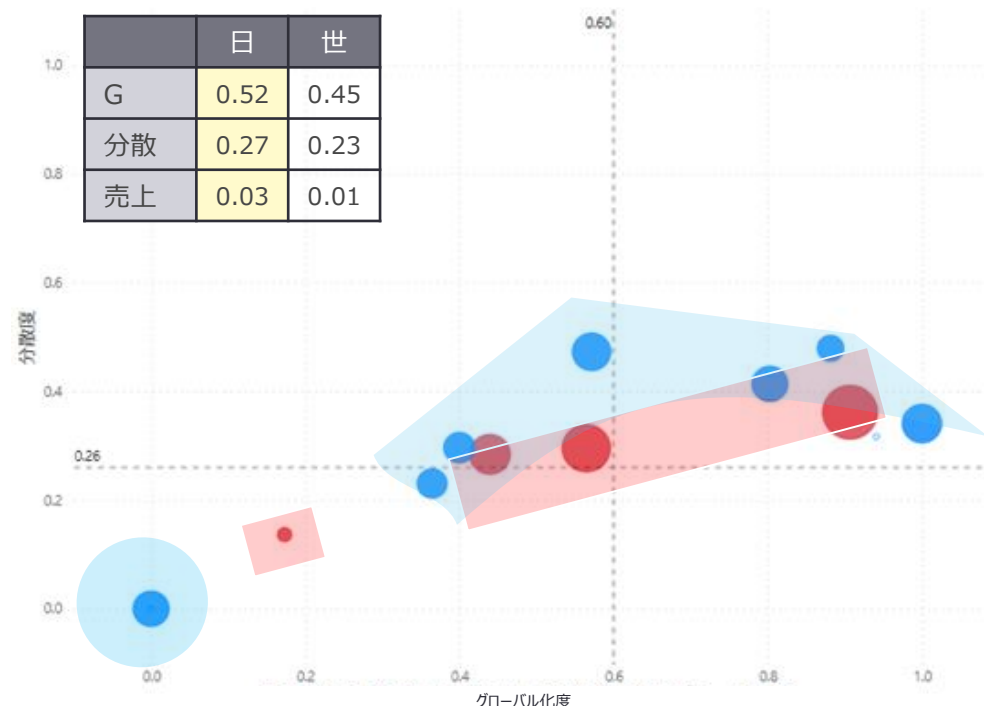
- 日本企業は海外企業と比べて、ROAが高い一方、PBRが低い傾向を示している。
- 日本企業は海外企業と比べてD/Eレシオの値が高い傾向にある。

課題

- PBRは成長性や投資家からの期待値を示すが、PBRが1.02倍であることは簿価と株価が同程度であって低く、中長期的な投資を呼び込む力が弱いと思考する。
- D/Eレシオの値が高く、債務不履行となるリスクが高い傾向にある。

国内外の製造拠点配置分析指標

国内外の製造拠点配置分析指標
日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

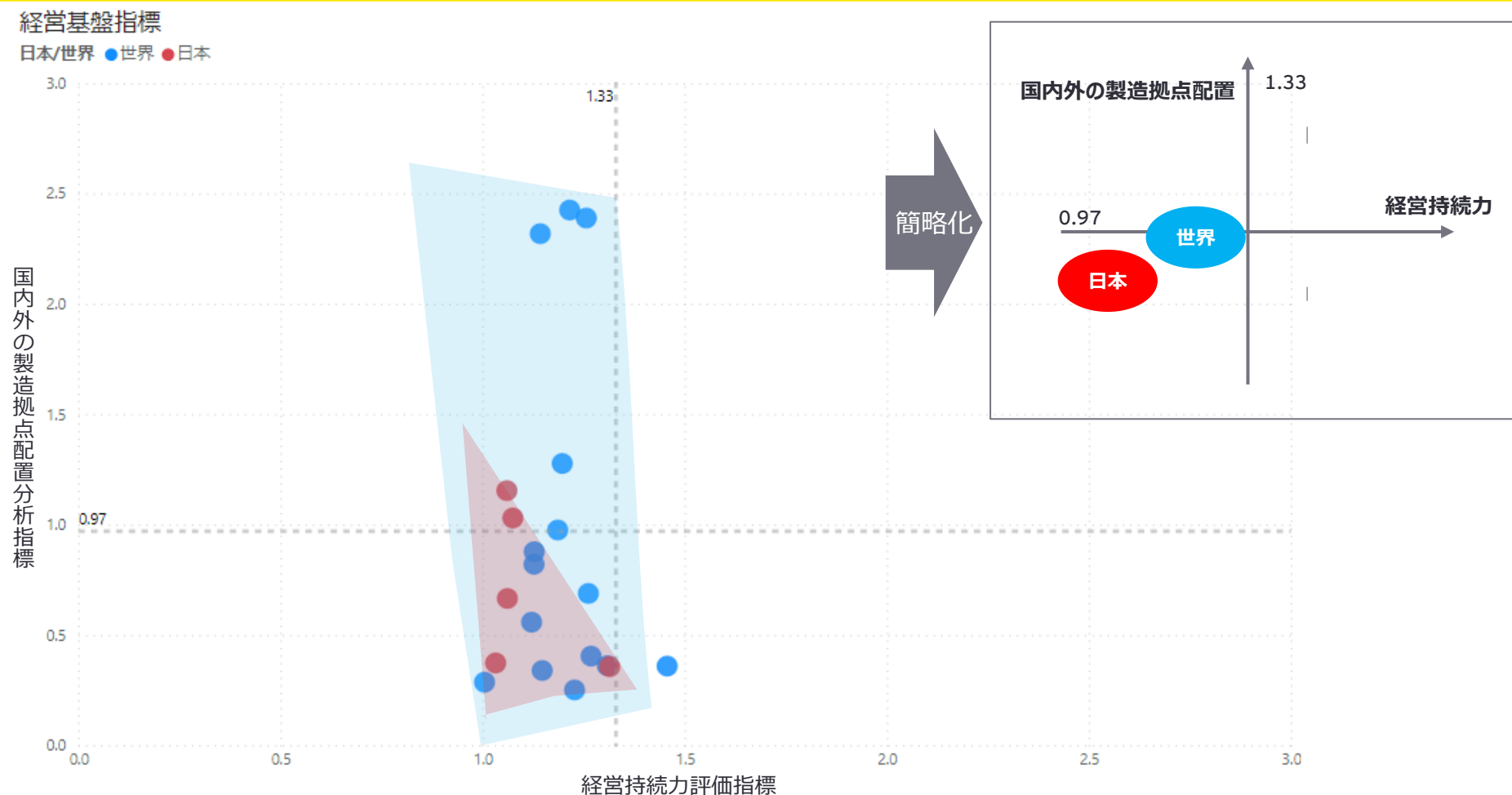
- 日本企業は海外企業と比べて、製造拠点を海外に分散させている傾向を示している。

課題

- 業界全体としては、海外企業に比べて製造拠点のグローバル化や分散化は同程度進んでいる傾向にあり、有事における製造拠点の継続性への影響は少ない。
- 国内に製造拠点の配置を集中させている日本企業は、自国での有事発生時に製造機能への影響が大きくなる可能性がある。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【鉄鋼・非鉄】経営持続力評価指標と国内外の製造拠点配置分析指標の両指標において、日本企業は海外企業と比べると低い水準の傾向にある。



分析指標	日本	世界	我が国の特徴
経営持続力	1.11	1.20	■ 海外企業と比べて経営持続力評価指標は低い傾向を示している。
国内外の製造拠点の配置	0.72	0.96	■ 海外企業と比べて国内外の製造拠点配置分析指標は低い傾向を示している。

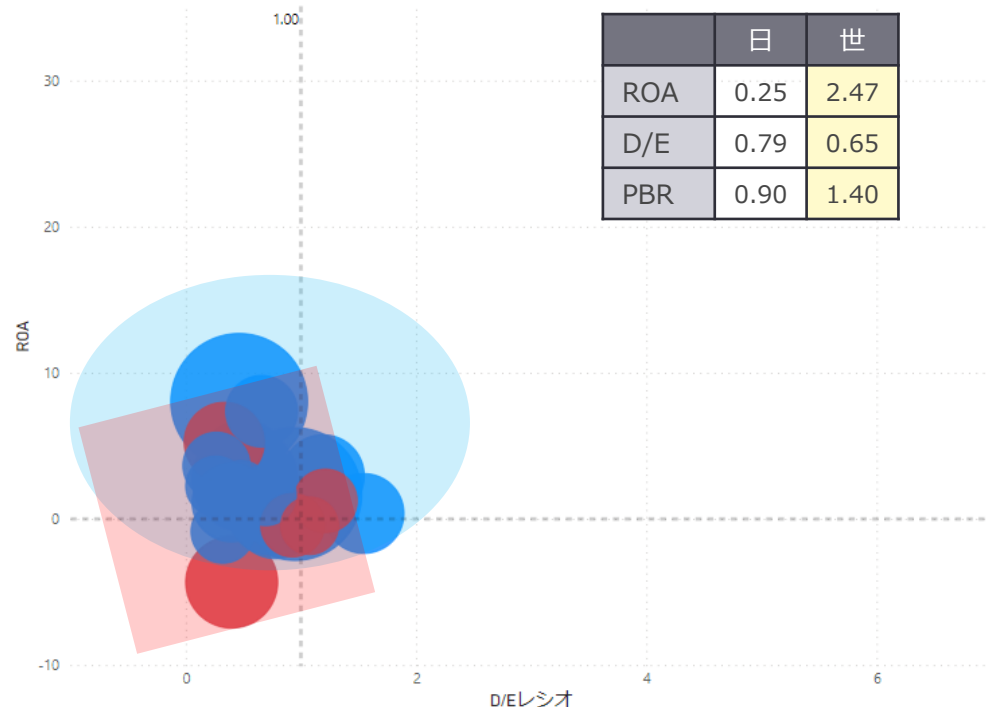
2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【鉄鋼・非鉄】経営基盤指標を構成する両指標について、日本企業は海外に比べて低位にあり、経営の持続性及び有事における製造機能の継続性に課題がある可能性がある。

経営持続力評価指標

経営持続力指標

日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

- 日本企業は海外企業と比べて、経営持続力評価指標の三要素全てが低位にある。

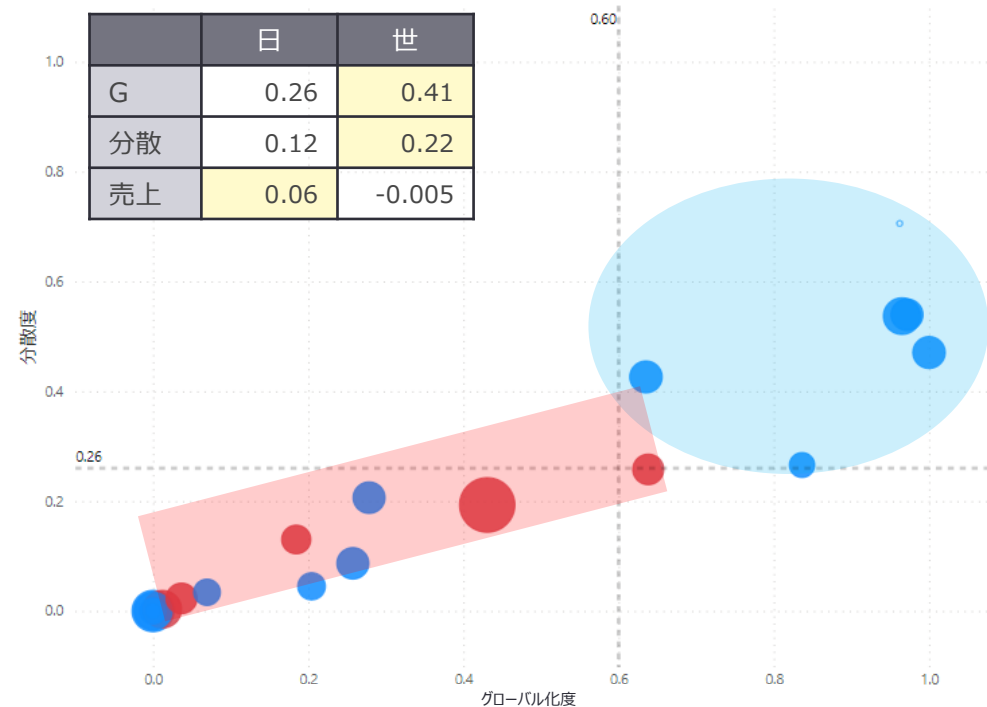
課題

- 経営持続力評価指標指標の三指標がともに、海外企業と比べて低水準にあり、経営の持続性に課題の在る可能性が高い。
- 特にPBRは0.90倍と簿価より株価が低いため、指標上投資家からの将来性に関する期待度が低い。

国内外の製造拠点配置分析指標

国内外の製造拠点配置分析指標

日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

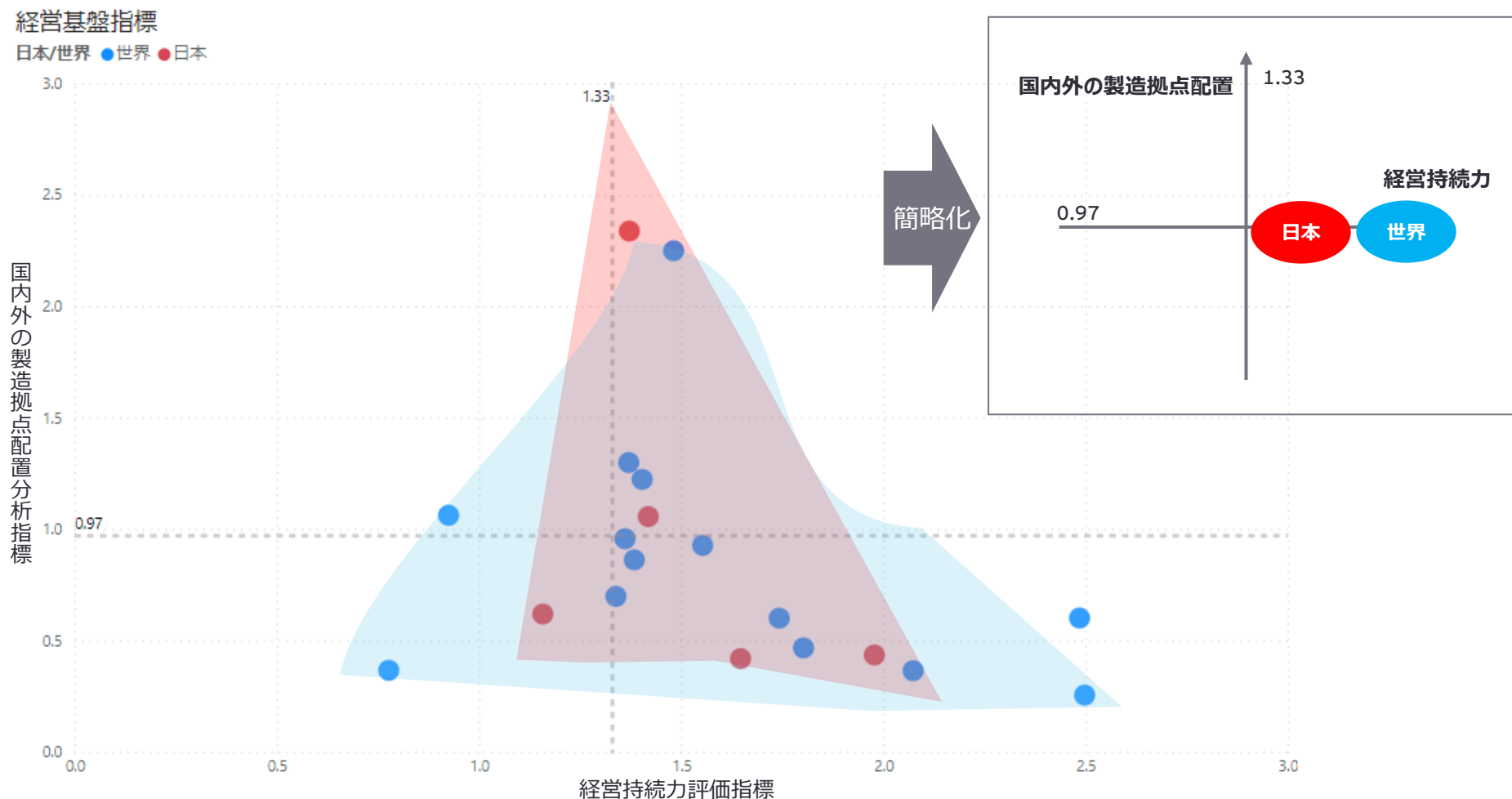
- 海外企業と比較すると、日本企業は製造拠点を国内に集中させる企業が多い傾向を示している。

課題

- 国内に製造拠点の配置を集中させている日本企業は、自国での有事発生時に製造機能への影響が大きくなる可能性がある。

2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【医薬品】経営持続力評価指標と国内外の製造拠点配置分析指標の両指標において、日本企業は海外企業と比べると低い水準にある。



分析指標	日本	世界	我が国の特徴
経営持続力	1.51	1.62	■ 海外企業と比べて経営持続力評価指標は低い傾向を示している。
国内外の製造拠点の配置	0.97	0.96	■ 海外企業と比べて国内外の製造拠点配置分析指標は同水準である。

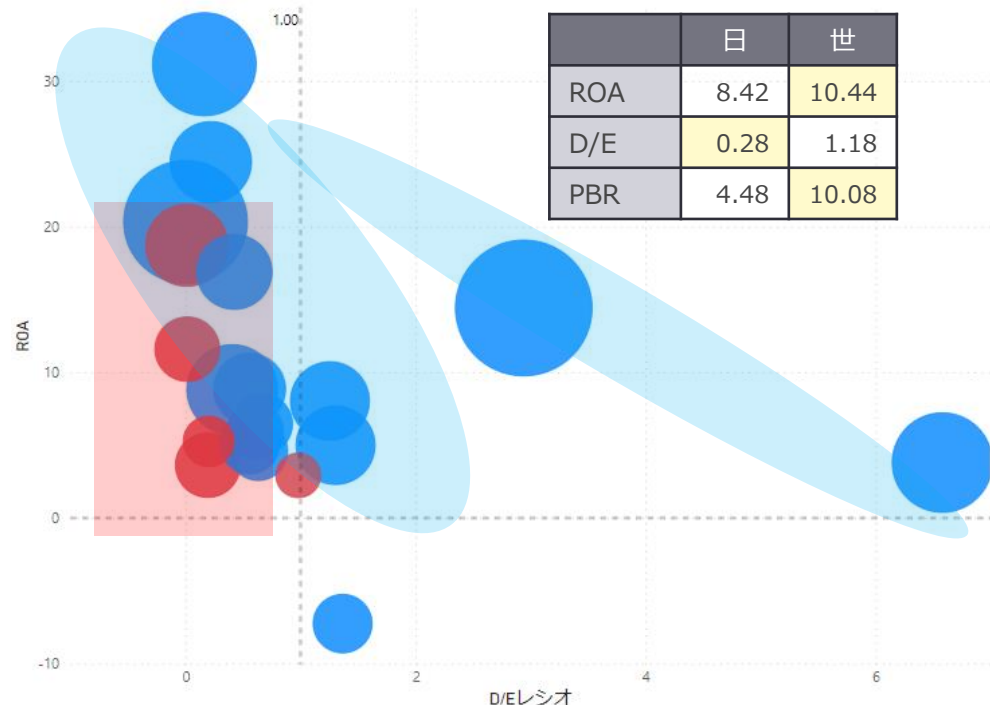
2-3. 業種別の分析結果：業種別の我が国製造業の立ち位置

【医薬品】日本企業は海外企業と比べて経営の成長性と製造拠点の分散化度合いに課題を抱えているものと思料する。

経営持続力評価指標

経営持続力指標

日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

- 日本企業は海外企業と比べて、PBRで2倍以上のスコア差が付られている
- 脆弱性を示すD/Eレシオの値は低いため、債務不履行リスクは低い。

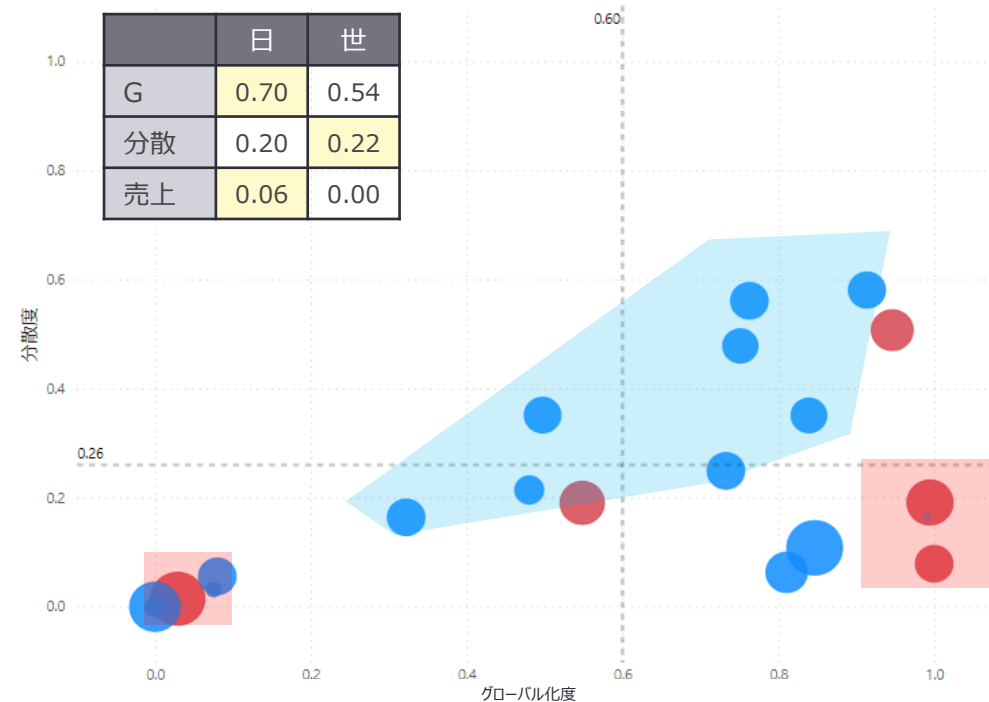
課題

- ROAの比較の開きよりも、PBR比較の開きの方が大きいため、投資家から割安に評価されている。

国内外の製造拠点配置分析指標

国内外の製造拠点配置分析指標

日本/世界 ●世界 ●日本



特徴

- 日本企業は海外企業と比べると、製造拠点を特定地域に集中して持つ傾向を有している。

課題

- 製造拠点を特定国に集中させている一部企業は、自国での有事発生時に製造機能への影響が大きくなる可能性がある。

3. 我が国製造業を取り巻く 安全保障上の検討すべき事項



69

第3章では、我が国製造業を取り巻く課題を整理した後、今後検討の余地がある経済安全保障上の事項について整理した。

3-1	我が国製造業を取り巻く課題	■ 分析結果に基づき我が国製造業が抱える課題として、以下の4点を導出した。 - 健全性・成長性の指標として活用したROA・PBRの値が総じて低い傾向であることが再確認された。 （我が国製造業が、総資産を活用して効率的に収益を生み出せていないこと、投資家から将来価値が低く見積もられていること等を示す。） - 欧米企業と比べると製造拠点の所在は海外に集中している傾向が確認された。 （欧米企業と同じ国・地域で有事が発生した場合に予期される影響が大きくなる可能性があることを示す。） - 各企業の統合報告書やホームページ等の公開情報に基づく、欧米企業と比較して、我が国製造業企業は、グローバルサプライチェーン動向を把握し意思決定を下す体制の整備が不十分である可能性がある。
3-2	今後検討の余地がある経済安全保障上の事項	■ 本調査の分析結果及び昨今の我が国を取り巻く経済安全保障に関連する動向に基づき、検討の余地がある事項を整理した。 - 我が国製造業が経済安全保障上の対策に取り組むことで、企業価値（主に非財務的価値）をも高められるようなインセンティブ設計の在り方。（例えば、各企業が人権尊重や脱炭素などの新価値への考慮をサプライチェーンリスク対策の一環として行い評価を得ていることから、経済安全保障の文脈では、重要物資の安定供給実現に向けた事業継続計画を評価に組み込む等の方法等） - 欧米企業の有事リスク対策の取組動向を踏まえて、現在非開示となっている我が国にとって重要な技術を扱う企業動向に関する情報を収集・分析し、安全保障貿易管理政策に繋げることができる機能・体制の在り方。 - 我が国製造業のサプライチェーン管理体制の強化を促すような仕組み。（欧米企業の中でもリスク管理/サプライチェーンマネジメントの点でとりわけ優れている企業の取組を範とする等）

3-1. 我が国製造業を取り巻く課題



三指標を用いた我が国製造業の分析結果から導出された課題を整理した。

現状分析

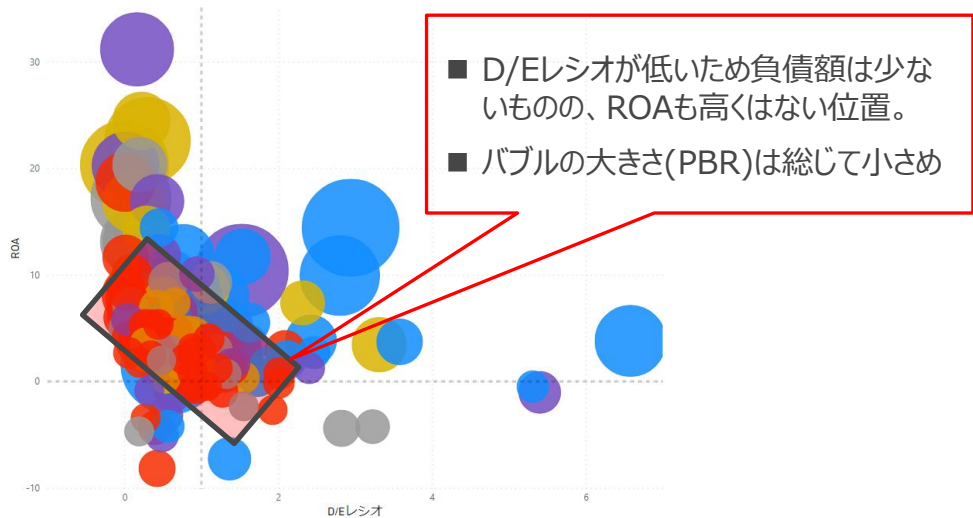
導出された課題

定量的	経営持続力	■ 本稿で健全性・成長性を示す経営指標である ROA・PBR の値が総じて低い傾向にある。 ・ 我が国製造業は、経営持続力評価指標が低く、国内外の製造拠点配置分析指標のスコアが高い欧米企業型に近いが、その中でも最も経営持続力評価指標が低い。	■ 我が国製造業において、（従前から指摘されているところもあるが）ROA や PBR の低さが再確認された。 ・ ROA が総じて低いことは、各企業が企業活動を通じて総資産を活用して効率的に利益を生み出せていないこと等を示している。 ・ PBR が総じて低いことは、投資家が我が国製造業の将来価値を低く見積もっていることを意味しており、中長期的な投資を呼び込む力が弱いことに繋がる可能性を示している。
	製造拠点の配置	■ 製造拠点の配置が、欧米企業と比較すると海外に集中傾向にある。 ■ 重工業、素材、鉄鋼・非鉄、医薬品の4業種に於いて我が国製造業が他国と比べて経営基盤指標の業種内格差が大きい。	■ 欧米企業と同じ国・地域で有事が発生した場合、予期される影響が大きくなる可能性があることが、製造拠点の配置状況から確認された。 ・ そのため、欧米企業以上に複数国に跨るサプライチェーンの動向を把握して、グローバル横断でリスク軽減をするような体制を構築することが今後必要となる可能性がある。
定性的	サプライチェーン	■ 我が国製造業は、公開情報の範囲において、一部の企業を除き多くの企業ではグローバルサプライチェーン全体を管理する機能の整備が不十分である可能性が示唆されたが、昨今の経済安全保障情勢の変化を受け、統合報告書等においては当該リスクに対する事業上のリスクを記載している。 ■ 欧米企業は調達～製造～販売に至る一連のサプライチェーン動向を把握し、意思決定を行うような体制・仕組みが整備されている。	■ 我が国製造業の多くは、昨今の経済安全保障の動向を踏まえて、統合報告書や企業のホームページにて地政学的リスクやサプライチェーン上のリスクを言及するようになったものの、具体的なリスク軽減に向けた取組・活動を行っている企業とそうでない企業との落差が大きいことが予測される。 ・ 海外企業の中でもとりわけ欧米企業は、サプライチェーンの動向を可視化し、収集した情報に基づいた全体最適の対策を行える仕組み・対策を採っている企業が比較的多く、これらの企業を範として体制強化を促すような取組が今後必要となる可能性がある。

経営持続力の観点から見た我が国製造業の課題は、経営資源を効率的に活用した経営（健全性）及び、投資家からの評価（成長性）である。

現状

■ 我が国製造業は他のどの地域・国の平均値と比較しても、健全性を示すROA及び成長性を示すPBRが低い傾向にある。



各国・地域の健全性・脆弱性・成長性の指標比較

指標	日本	米国	欧州	中国	アジア
ROA	3.47	5.07	4.60	6.87	5.03
D/E	0.61	1.36	0.85	0.65	0.75
PBR	2.32	6.09	4.46	5.04	4.11

課題

■ 健全性・成長性を表すROA・PBRが低い傾向にあることから、我が国製造業の課題として以下2点が改めて確認された。

健全性・成長性

- 各企業が経営資源である総資産を活用して効率的に利益を生み出せていない傾向にある。
 - 少ない総資産で多くの利益を生む企業のROAが高くなるため、活用されている資産が少ない、もしくは活用されている資産から生み出している収益が少ないことを示している。
 - そのため、収益性や効率性を追求するようなインセンティブ設計が今後必要となる可能性がある。

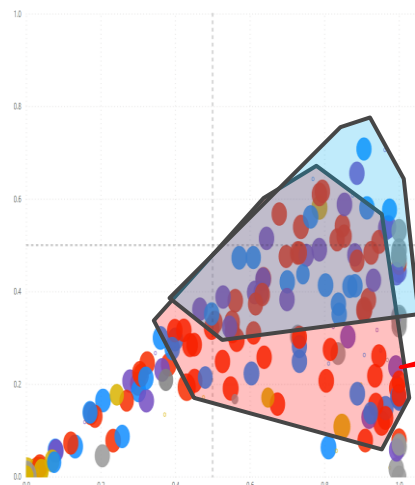
成長性

- 投資家や株主といった外部からの我が国製造業の評価が低い傾向にある。
 - 「PBRが高い＝市場から高評価を得て本来の企業価値よりも高い値段で株式売買が行われていること」であるが、我が国製造業は総じて企業価値よりやや高めで評価されているに留まっている。
 - 中長期的に投資を呼び込むためには、現在の企業価値を更に高めるような企業努力が必要であり、企業努力を促す仕組みの設計が今後必要となる可能性がある。

製造拠点の配置の観点から見た我が国製造業の課題は、有事における製造拠点の継続性である。

現状

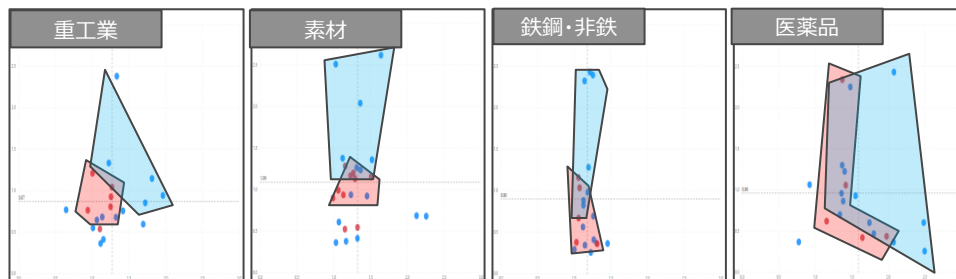
製造拠点の配置



製造拠点の配置は、欧米企業と比較すると海外に集中傾向にある。

業種別の分析

- 重工業、素材、鉄鋼・非鉄、医薬品の4業種に於いて我が国製造業が他国と比べて経営基盤指標の業種内格差が大きい。



課題

有事における製造拠点の継続性

- 我が国製造業は、欧米企業と同じ国・地域で有事が発生した場合に予期される損失が大きくなる可能性がある。
 - ・ サプライチェーンの動向を正確に把握して、グローバル横断でリスクを軽減できるような体制の構築が今後我が国製造業に必要となる可能性がある。
- 重工業、素材、鉄鋼・非鉄、医薬品の4業種において、我が国製造業と世界の企業で差がある。
 - ・ 中でも重工業と鉄鋼・非鉄企業では、サプライチェーンの体制強化の取組が遅れている傾向にあり、サプライチェーンの断絶や重要技術の漏洩等のリスク対策が今後必要となる可能性がある。

各企業のサプライチェーンリスク対策の観点から見た我が国製造業の課題は、グローバルサプライチェーン全体を管理する機能の整備である。

現状		課題	
サプライチェーン対策	リスク認識	■ 統合報告書に記載の限りでは、我が国製造業と世界の企業との間にリスク認識の差異はあまりない。	グローバルサプライチェーン全体の管理
	動向把握	■ 海外企業の方が、複数拠点に跨るサプライチェーンの動向を把握できるような仕組みが構築されている。(トレーサビリティ向上・「見える化」を通じたリスクの早期発見の仕組みを整備している)	
	執行体制	■ 海外企業ではグローバルリスク対策チームやサプライチェーン管理組織が組成されている。 ■ 日本企業は昨今の動向を受けて、「経済安全保障対策室」を設置する企業が増え始めている。	
	取組	■ 海外企業はサプライチェーン管理組織の意思決定の下、戦略的な拠点の配置を進めている。 ■ 日本企業は取組実施の度合いに差がある。	
		■ 我が国製造業の多くは、昨今の経済安全保障の動向を踏まえて統合報告書や企業のホームページにおいて地政学的リスクやサプライチェーン上のリスクを言及するようになったが、具体的なリスク軽減に向けた取組・活動を行っている企業とそうでない企業の落差が大きい。 ➤ トレーサビリティ ・ どの技術・部品が、どの国・地域に、どの程度流れているのかといった基本的な情報を捕捉できる仕組みがグローバル規模で整備されている企業が少ない。 ➤ 執行体制 ・ 部門毎の意思決定ではなく、グローバル全体を俯瞰した視点でサプライチェーンの在り方に関して意思決定を行う体制の構築を行っている企業が少ない。 ➤ 具体的な取組み ・ 企業毎に取組状況には落差があり、国内回帰や拠点の分散化を進めている企業がある一方で、未対策の企業も存在する。	

※各企業の統合報告書やホームページ等の公開情報のみに基づく調査・分析である点に留意

3-2. 今後検討の余地がある経済安全保障上の事項



本調査の延長として更に調査・分析をすることで、今後の安全保障貿易管理体制の整備に役立つ検討事項として①製造拠点以外の機能、②重要技術、③企業のサプライチェーン戦略の3つが挙げられる。

本調査の範囲と限界		より「有用性」「実用性」の高い今後の検討の余地のある事項の候補
経営基盤指標分析	範囲	① 製造拠点以外の機能から見た我が国製造業の脆弱性 ・ 多くが非公開情報となっている企業の調達先や販売・研究開発拠点に関して情報収集を行い、調達～製造～販売の一連のグローバルサプライチェーン全体を通じた我が国製造業の各業種・企業が直面しているリスクがどの程度かを検討する。
	限界	
企業のサプライチェーン動向分析	範囲	② コアパーツの観点から見た我が国製造業の保護すべき技術 ・ 各業種の専門家監修のもと、製品製造に必要不可欠なコアパーツ・重要技術がどの拠点で生産されているかを把握することで、特定国依存のリスク度がどの程度かを検討する。
	限界	
		③ 欧米優良企業のサプライチェーン管理/リスク管理の取組状況 ・ 時宜に適ったサプライチェーンの在り方をデザインして、供給断絶や生産遅延のリスクを最小限に抑える体制が確立されている「リーディング企業」に対して調査を実施し、我が国製造業が範とすべき事項が何かを検討する。

【①製造拠点以外の機能】業種や企業を絞って全拠点の機能を横断的に把握することができれば、業種・企業別のリスクポイントを分析・検討することができる。

分析方法	■ 全企業の機能別拠点数を集計し、業種毎に平均値を計算。 ➤ 各企業の機能毎の拠点の集計結果は後続のページに掲載。																								
サンプル分析結果	<table><tr><th rowspan="2">業種サンプル</th><th colspan="2">研究開発拠点</th><th colspan="2">販売拠点</th></tr><tr><th>自国</th><th>他国</th><th>自国</th><th>他国</th></tr><tr><td>輸送機器</td><td>40.85%</td><td>59.15%</td><td>35.61%</td><td>64.39%</td></tr><tr><td>電気機器(部品)</td><td>8.33%</td><td>91.67%</td><td>11.27%</td><td>88.73%</td></tr><tr><td>素材</td><td>40.30%</td><td>59.70%</td><td>31.88%</td><td>68.12%</td></tr></table> ■ 業種毎に各機能が自国・他国のいずれにより多くあるかは算出ができた。 ■ サンプル3業種に限っても業種毎の大よその傾向は把握できた。	業種サンプル	研究開発拠点		販売拠点		自国	他国	自国	他国	輸送機器	40.85%	59.15%	35.61%	64.39%	電気機器(部品)	8.33%	91.67%	11.27%	88.73%	素材	40.30%	59.70%	31.88%	68.12%
業種サンプル	研究開発拠点		販売拠点																						
	自国	他国	自国	他国																					
輸送機器	40.85%	59.15%	35.61%	64.39%																					
電気機器(部品)	8.33%	91.67%	11.27%	88.73%																					
素材	40.30%	59.70%	31.88%	68.12%																					
限界	■ 各社の研究開発拠点で具体的に何を研究しているかは非開示であるため、拠点毎の重要度が判断できず、自国か海外かの重み付けが公開情報からではできない。 ■ 販売拠点の情報は取れるが、企業直下の販売拠点の他に代理店を経由した製品販売を行うのが商慣行であるため、実際上の販売依存国・地域は本情報からだけでは判断できない。																								
検討の方向性	■ 業種・企業を絞り、研究開発拠点や販売拠点の非公開情報も含めた情報を収集・分析することで、当該業種・企業の有事における懸念が多いポイントを検討することができる。																								

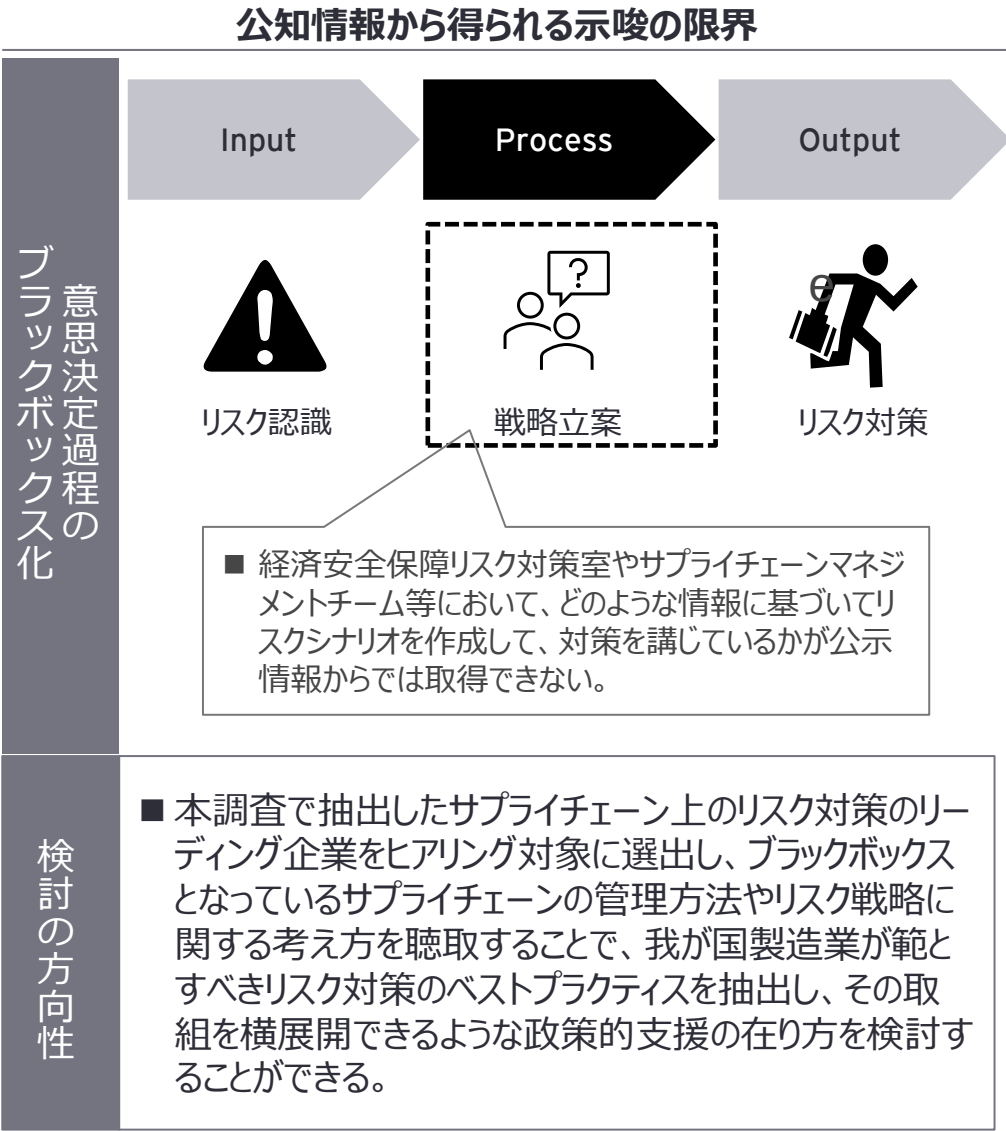
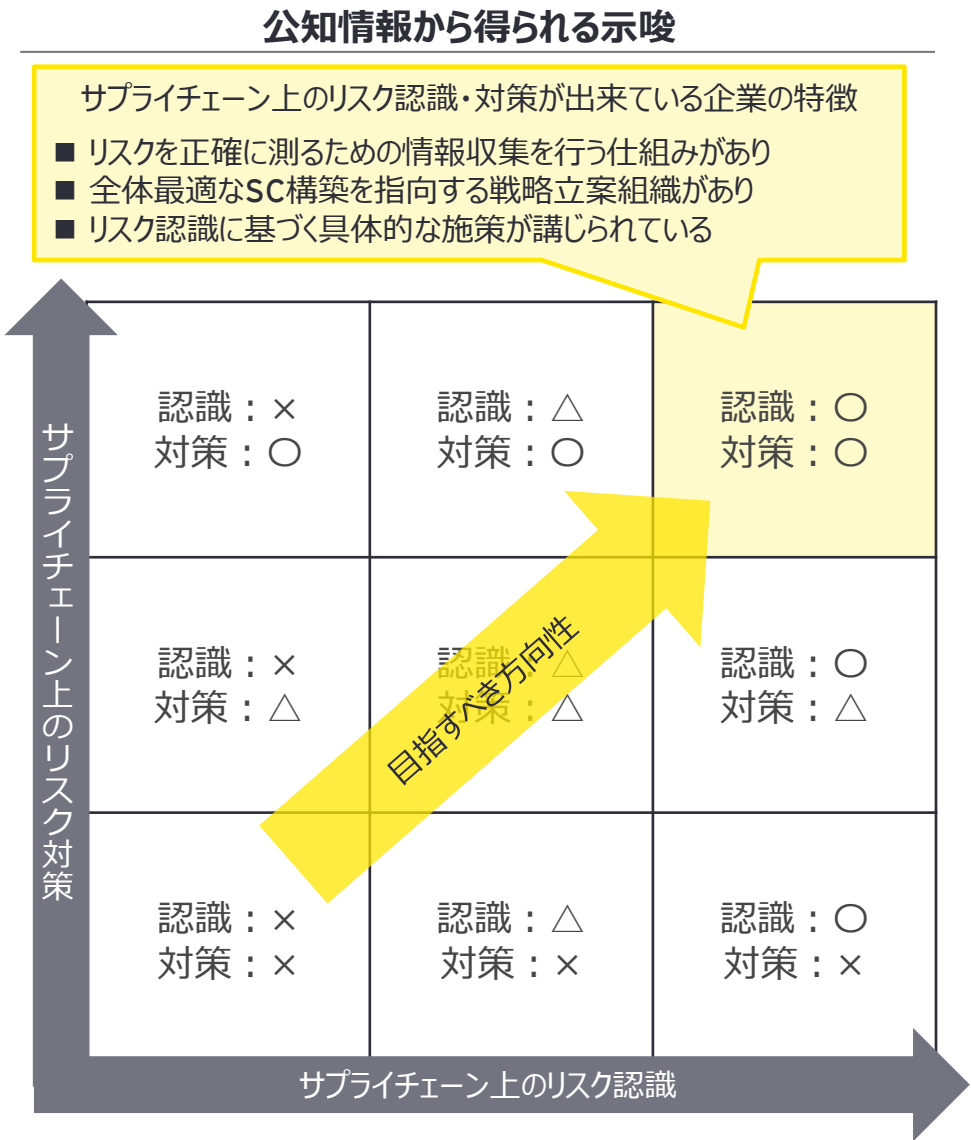
【①製造拠点以外の機能】公開情報ではサプライヤー情報の取得可能性に限界があるため、特定の業種・企業に絞った形での調達情報の把握・検討をする余地が残されている。

分析方法	1. 調達額が算出できるサプライヤー数が20社以上、かつ5カ国以上の情報開示がある日本企業を選出 2. サプライヤー企業の所在国・地域毎に調達額を集計						
サンプル 分析結果 1*日本企業以外からの調達額 2*全体調達に占める上位3カ国の割合	業界分類	企業名	グローバル多元化度		サプライヤー企業所在国・地域上位3カ国(調達額ベース)		
			グローバル*1	多元化*2	1位	2位	3位
	輸送機器		4.11%	96.4%	日本(95.89%)	台湾(1.52%)	スウェーデン(0.78%)
	輸送機器		12.8%	87.9%	日本(87.20%)	スウェーデン(7.57%)	スイス(1.83%)
	輸送機器		13.45%	87.9%	日本(86.55%)	フランス(5.98%)	イタリア(1.42%)
	電気機器（完成品）		91.59%	99.5%	米国(91.11%)	日本(8.41%)	台湾(0.40%)
	化学		91.14%	98.3%	サウジアラビア(87.94%)	日本(8.86%)	オーストラリア(1.52%)
	鉄鋼・非鉄		22.29%	77.7%	日本(77.71%)	ルクセンブルク(16.91%)	台湾(4.52%)
	医薬品		43.35%	97.3%	日本(56.65%)	米国(31.57%)	イスラエル(9.11%)
限界	■ 各社のサプライヤーが国内寄りか海外寄りかの概要は把握できた。 ■ 調達額ベースで見たサプライヤー企業所在国・地域を抽出することができた。						
	■ 公開されている調達先（サプライヤー）情報には限りがあり、取得できた企業についてもあらゆるサプライヤーを網羅できているわけではないため、調達が止まることで生産活動に支障をきたすような物資の調達が、どの国・地域のサプライヤー企業から為されているかは、公開情報からだけでは判別できない。						
検討の方向性	■ 業種・企業を絞り、サプライヤー関連の非公開情報も含めた情報を収集・分析することで、当該業種・企業の有事における懸念が多いポイントを検討することができる。						

【②重要技術】重要技術の所在を特定し、その中から守るべき技術を特定するための検討をするには、各業種の専門家監修の下で重要技術の所在を把握する余地が残されている。

分析方法	1. ある企業の製造拠点の詳細情報を、部品・完成品・両方生産のどれかにフラグを立てて整理。 2. 国内・海外拠点に分けて集計を実施。（今回は売上ベースで算出）																		
サンプル分析結果	製造拠点の<u>売上</u>ベースで見た国内/海外の割合 <table><tr><th></th><th>部品のみ製造</th><th>完成品のみ製造</th><th>両方</th></tr><tr><td>国内</td><td>78.8%</td><td>3.3%</td><td>40.3%</td></tr><tr><td>海外</td><td>21.2%</td><td>96.7%</td><td>59.7%</td></tr><tr><td>合計</td><td>100.0%</td><td>100.0%</td><td>100.0%</td></tr></table> ■ 公開情報から部品生産、完成品生産、両方生産の製造拠点が、国内・海外にそれぞれどの程度の割合で存在するかを算出することが出来た。				部品のみ製造	完成品のみ製造	両方	国内	78.8%	3.3%	40.3%	海外	21.2%	96.7%	59.7%	合計	100.0%	100.0%	100.0%
	部品のみ製造	完成品のみ製造	両方																
国内	78.8%	3.3%	40.3%																
海外	21.2%	96.7%	59.7%																
合計	100.0%	100.0%	100.0%																
限界	■ 部品、完成品、両方の製造拠点が、国内/海外にどの程度の比率であるかを示すに留まり、個社にとって重要な技術が、どの拠点で生産されているかは非開示であるため、製造拠点の有事におけるリスクの高低を判断できるような試算結果は得られない。																		
検討の方向性	■ 各業種の専門家監修の下で、その所在を注視すべき部品・技術の整理を行い、特定した部品・技術情報につき、企業側に情報提供を依頼して、重要技術の所在を把握・分析することで、重要技術の中でもとりわけ我が国の安全保障貿易管理上、守るべき技術を特定することができる。																		

【③企業のサプライチェーン戦略】企業の担当者に対して戦略立案の考え方を聴取することで、我が国製造業が範とすべきリスク対策のベストプラクティスが検討できる余地がある。



有識者会議の「経済安全保障法制に関する提言」では、4つの観点から官民一体となって取り組むべき経済安全保障上の取組が提示された。

経済安全保障法制に関する提言	
1	サプライチェーンの強靱化 ➤ 安定供給すべき重要物資・技術を明示し、サプライチェーン上の様々な対策が講じられるようなインセンティブ設計や貿易救済措置を検討する。
2	基幹インフラの安全性・信頼性の確保 ➤ エネルギー、水道、情報通信、金融、運輸、郵便等の分野において、多層防御の立場から基幹インフラのサイバー攻撃に対する事前・事中・事後の対策を講ずる。
3	官民技術協力 ➤ 宇宙・海洋・量子・AI・バイオ等の分野における先端的な重要技術を守り育てるために、協議会やシンクタンクを設置する。
4	特許出願の非公開化 ➤ 機微情報の流出を防止するような特許制度を構築することで、安全保障上の危機に配慮しながら、経済活動・イノベーション推進を目指す。

令和4年2月1日の有識者会議にて「経済安全保障法制に関する提言」が発表され、4つの政策分野における政策対応や立法措置に関する基本的な考え方が示された。(1/2)

※太字は、本調査との関連性の深い項目

	現状・課題	政策対応の基本方針	立法措置の基本方針
1. サプライチェーンの強化	■ サプライチェーンの多様化が進む中、世界各国で重要物資の他国依存に伴う供給リスクの高まりが顕在化。 ■ 米国・EUにおける重要物資のサプライチェーン強靱化の必要性が謳われ、我が国でも関係省庁において重要物資の安定供給確保のための措置を講じている。 ■ 重要物資の安定的な供給が損なわれる事態を未然に防止するための、平時における生産基盤の整備、供給源の多様化、備蓄等について、総合的かつ業種横断的に取り組む制度はこれまで整備されていない。	■ 新しい制度の必要性 - 安定供給を確保すべき重要な物資を、民間事業者に対して具体的に明示。 - 民間事業者の予見可能性を確保し、経営判断を後押しする支援の枠組み支援。 ■ 官民の役割分担 - 事業活動をインセンティブ等で後押しすることが重要でありBCP(事業継続計画)を評価対象に加えることも検討。 ■ 経済活動の自由・国際ルールとの関係 - 民間事業者の自由な経済活動を阻害しないようにしながら、国際ルールに則り適切に貿易救済措置等を活用する。	■ 制度の対象 - 安定供給確保すべき物資を絞り込む際、供給途絶リスクを様々なシナリオを想定。 ■ 措置を講じる際の考え方 - 国内生産基盤整備、供給源多様化、備蓄、生産技術開発・改良、途絶リスクのある物資の代替製品開発、リサイクル推進等、多様な取組を中長期的な視野で実施する。 ■ 制度の枠組み - 物資所管大臣（物資の生産等を所管する大臣）が物資毎に取組方針を策定し、安定供給確保に向けた実効的な調査を実施する。
2. 基幹インフラの安全性・信頼性の確保	■ 世界各国において国家の関与が疑われるものも含めた基幹インフラ事業を対象とするサイバー攻撃事案が多数発生しており、我が国の基幹インフラ事業に対する妨害行為のおそれが高まっている。 ■ 我が国の基幹インフラ事業を規律する既存の業法等には、外部から行われる妨害行為を未然に防止するための規定が備わっておらず、現行制度では安全性・信頼性の確保が困難となっている。 ■ サプライチェーンリスクへの対応をはじめとするサイバーセキュリティ確保を政府としても推進。	■ 新しい制度の必要性 - 多層防御の考え方に立ち、サイバー攻撃に対する事前・事中・事後を分野横断的に対応する。 ■ 経済活動の自由との関係 - 規制によって事業者の経済活動を過度に制約しないよう配慮する。 ■ 国際ルールとの関係 - 我が国の基礎インフラ事業者が利用する重要な設備が、外部からの妨害行為の手段として利用されるのを防ぐことが目的であるため、受託する事業者の国籍のみをもって差別的取り扱いを行わない。	■ 制度の対象 - エネルギー、水道、情報通信、金融、運輸、郵便を想定。 ■ 運用の在り方 - 事前審査スキームを整備する。 - その他、審査、勧告・命令、審査機関、変更届出制度等の諸制度を整えることで、時勢に応じたリスク認識及び対策を講ずる。

令和4年2月1日の有識者会議にて「経済安全保障法制に関する提言」が発表され、4つの政策分野における政策対応や立法措置に関する基本的な考え方が示された。(2/2)

※太字は、本調査との関連性の深い項目

	現状・課題	政策対応の基本方針	立法措置の基本方針
3 官民技術協力	■ 各国の安全保障分野を含めた関心は、先端技術にシフトし技術流出問題が顕在化、各国とも対策を強化している。 ■ 国としての技術優位性を確保するため、政府が積極的に官民協力推進体制を構築しており、我が国でも必要性が謳われる中、様々なイノベーション創出プログラムを実施してきた。 ■ 閣議決定にて、サプライチェーン上の重要技術・物資の生産・供給能力などの戦略的な産業基盤を国内に確保するため、中長期的な資金拠出等を確保する枠組みも含めた支援の在り方を検討し、早期構築を目指す。	■ 研究開発基本指針の策定 ■ 経済安全保障重要技術育成プログラムなどによる資金支援 ■ 関係省庁等が伴走支援を行えるよう有用な情報を安心して相互に情報共有・意見交換できる枠組み作り ■ 政府の意思決定に寄与する調査分析機能の確保 ・ シンクタンクの法的位置づけ。 ・ 高度人材の確保・育成。	■ 先端的な重要技術に係る研究開発基本指針の策定・資金支援 ・ 宇宙・海洋・量子・AI・バイオ等の分野における先端的な重要技術を守り育てる。 ■ 協議会設置による官民伴走支援 ・ 技術流出対策を行いながら、潜在的な社会実装の担い手として想定される関係省庁や民間企業による伴走支援を行う。 ■ 調査研究機関（シンクタンク） ・ 情報提供に加えて、先端技術の専門性を有する産業界・学术界の人材確保や政府の政策の意思決定への貢献・寄与をしていく機関とする。
4 特許出願の非公開化	■ 我が国の現行の特許制度では、出願された発明は一定期間後に一律に公開されることになるが、機微な発明が出願されても公開を止める術がないことが国会で指摘されている。 ■ 公にされれば安全保障が著しく損なわれるおそれがある発明であっても、特許権を得るためには公開に供するほかないという好ましくないインセンティブ設計がなされている。 ■ G20諸国の中で、機微な発明の特許出願について出願を非公開とし、流出防止措置を講じて外部からの脅威に利用されることを未然に防止していないのは、日本、メキシコ、アルゼンチンのみである。	■ 新しい制度の必要性 ・ 機微な発明の流出を防ぐための措置を講ずる制度を整備する。 ・ 安全保障上の観点から特許出願を諦めざるを得なかった発明者に、特許法上の権利を得る途を開き、新たな出願ニーズや職務発明のニーズを掘り起こす。 ■ 対象発明を選定する際の視点 ・ 発明の機微性だけでなく、経済活動やイノベーションにどのような影響を及ぼすかも考慮して、非公開対象を検討する。 ・ 要件・基準を細目化しすぎると政府の問題意識を外部にさらすことになるため、安全保障とのバランスにも留意する。	■ アメリカ・イギリス・フランス等が採用する特許付与の手段を留保する制度（審査凍結型）に基づく制度設計を行う。 ■ 非公開対象は、核兵器の開発につながる技術及び武器のみに用いられるシングルユース技術の内、我が国の安全保障上きわめて機微な発明を基本とする。 ■ いわゆる、デュアルユース技術は我が国の経済力や技術的優位性を損なわないよう、技術分野を絞り込む。 ■ 審査体制を整備し、審査結果の予見可能性を担保するよう努める。

3-2. 今後検討の余地がある経済安全保障上の事項

「経済安全保障法制に関する提言」の内容も鑑み、検討の余地がある経済安全保障上の事項を国内動向、海外動向、今後の技術管理・貿易管理の執行体制の観点で整理した。

本調査の目的 (再掲)	① 技術基盤・経営基盤の実態について把握・評価して、我が国の位置づけを把握する。 ② 外国為替及び外国貿易法の運用の強化と執行体制に整備に役立つ基礎資料を得る。 ③ 企業に対して、製造・販売拠点の在り方に関する判断材料を提供できるような基礎資料を得る。
----------------	---

※文末の数字は、本調査の目的と関連の高い検討すべき事項を表している。

検討の余地がある経済安全保障上の事項	国内動向	■ 各企業の経済安全保障対策の実施状況を人・予算・取組実績などの観点から可能な範囲で整理を行い、政府として支援できる余地がどの程度あるかを検討（①③） ■ 国内で経済安全保障室を設置した企業の運用体制に関する現状・課題や政府との連携における課題に関する検討（②③） ■ 非開示情報(調達・重要技術情報等)に基づく、特定の業種・企業のサプライチェーンの詳細動向や重要技術の動向に関する更なる検討（①③）
	海外動向	■ 欧米諸国の技術管理・貿易管理政策の執行体制の現状と課題に基づく、我が国の技術管理・貿易管理政策の在り方に関する検討（②） ■ 技術管理・リスクマネジメント・サプライチェーンマネジメントの観点で模範となる欧米企業の取組状況を踏まえ、我が国製造業のサプライチェーン管理体制強化を促すインセンティブ設計に関する検討（②③）
	今後の技術管理・貿易政策	■ 我が国の技術管理・貿易政策の運用強化と執行体制の整備に必要な以下事項の検討（②） ・ 時宜に適った技術管理・貿易政策を実施するための体制の在り方、体制を構成するステークホルダーの役割、及び平時・有事のそれぞれにおける運用方法の在り方に関する検討 ・ 運用強化と執行体制の整備に必要な人材の定義及び登用方法に関する検討 ・ 民間企業のサプライチェーンや機微技術等に関する情報共有及び管理方法に関する検討

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world（より良い社会の構築を目指して）」をパーパスとしています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY新日本有限責任監査法人について

EY新日本有限責任監査法人は、EYの日本におけるメンバーファームであり、監査および保証業務を中心に、アドバイザリーサービスなどを提供しています。詳しくは shinnihon.or.jp をご覧ください。

© 2021 Ernst & Young ShinNihon LLC.
All Rights Reserved.

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY新日本有限責任監査法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp