

経済産業省 製造産業局総務課 御中

【報告書】
令和5年度内外一体の経済成長
戦略構築にかかる国際経済調査事業
（製造業を中心とした企業のグローバル競争力強化に向けた
コーポレート・トランスフォーメーションに関する調査）

2024年3月

目次

1. 背景・事業の全体像

2. 定量的分析

- ① 日本企業によるグローバル展開に伴う経営（事業×地域）の多角化により生じている複雑性の増大と、これによる利益の創出の相関関係
- ② セクター別特徴の整理
- ③ (①補足)調査対象企業の特徴

3. 定性的分析

- ① CXOファクションのリファレンスモデル※1
 - 1. ファイナンス
 - 2. HR
 - 3. IT・デジタル
- ② 業務・ITの標準化モデルとマルチパスウェイ※2
- ③ コーポレート・トランスフォーメーションを阻んでいる事象
 - 1. ファイナンス
 - 2. HR
 - 3. IT・デジタル
 - 4. その他
- ④ 日本固有のハードロー・ソフトローにおける問題点

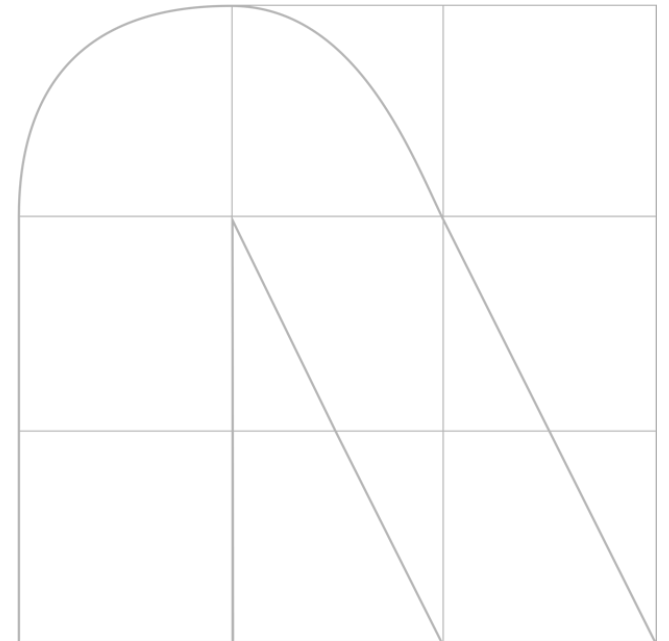
4. 研究会の運営

※1：仕様書項目「共通項としてのコーポレート・トランスフォーメーション（CX→DX）と、個別セクター毎の打ち手、リファレンスモデル」に相当

※2：仕様書項目「業務標準化と DX（ERP の導入、その前提となる業務標準化の程度）」に相当

1

1. 背景・事業の全体像



本事業の背景と目的

- 本事業では、グローバル競争力の強化の観点から、定量的分析／定性的分析／研究会の実施を通じて日本企業の制約となっている課題を特定するとともに、その処方箋について検討し、示唆を得ることを目的とする

事業概要・目的

背景

- ・ 近年、日本企業の海外進出は右肩上がりで見直し、国内市場の停滞をよそに、海外での稼ぎによって高収益構造を実現
- ・ 一方でグローバル化の進展に比して、経営の改革は進まず、結果として売上高の拡大に利益の向上が伴っていない
- ・ また海外進出ペースも鈍化傾向にあり、製造業を中心とした日本企業に構造的な課題がある可能性がある

問題（仮説）

- ・ 日本企業の母国中心経営において、グローバル展開に伴う経営の仕組みが以下のように整っていない可能性がある（仮説）
 - ①機能の多重化により固定費が抑制出来ていない
 - ②業務標準化、及びDXが出来ておらず生産性が低い
 - ③(①②の結果として)タイムリーな経営判断が出来ず、ポートフォリオの組み換えが出来ていない
- これら仮説を分析によって検証するとともに、日本企業への処方箋・示唆を得ることを目的とする

事業内容

(1) 定量的分析

- ① 日本企業によるグローバル展開に伴う経営（事業×地域）の多角化により生じている複雑性の増大と、これによる利益の創出の相関関係
- ② セクター別特徴の整理
- ③ (①補足)調査対象企業の特徴

(2) 定性的分析

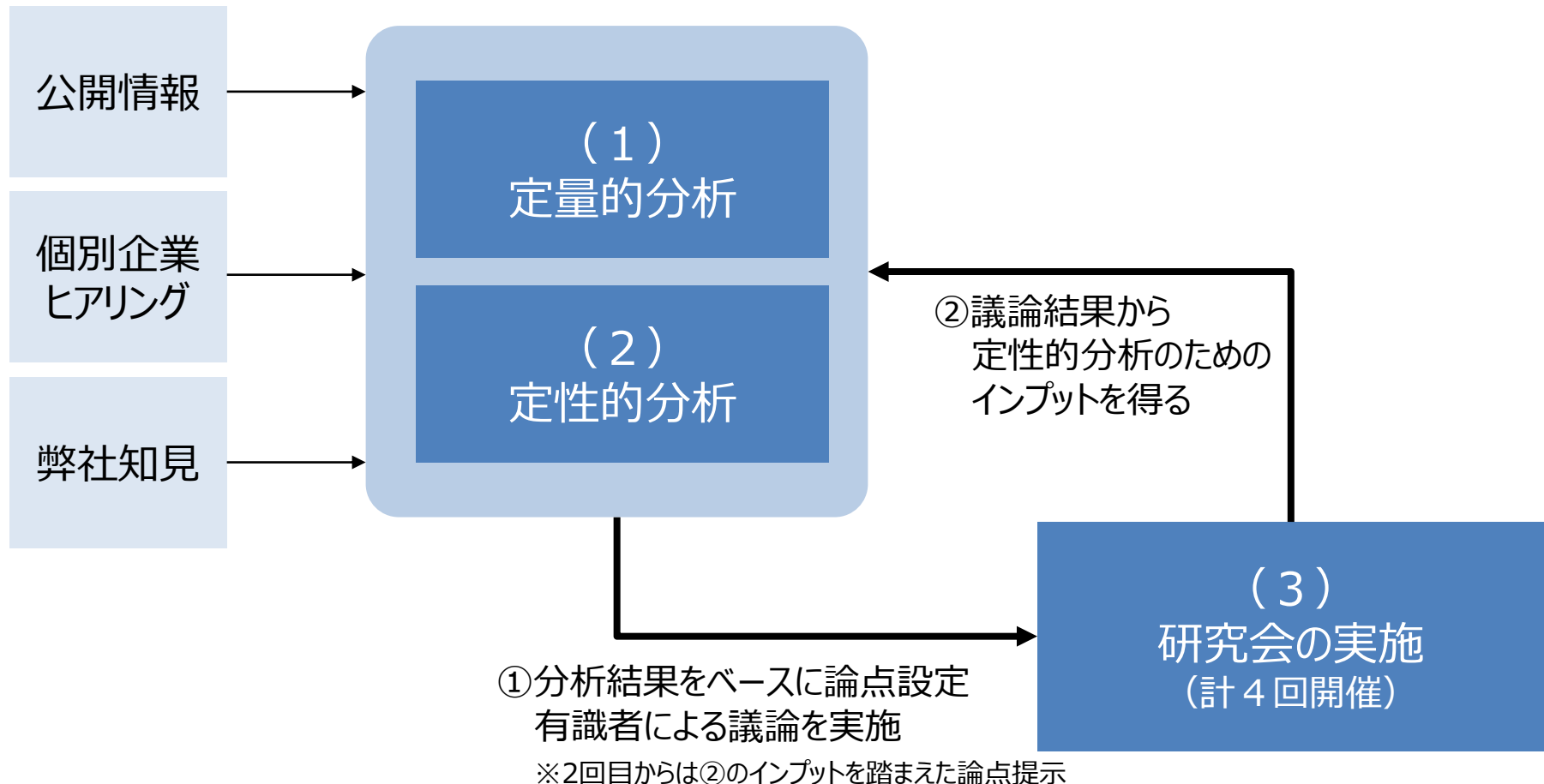
- 10-20社程度への個別ヒアリングを実施し、
(1)定量的分析、(3)研究会の結果を受けた具体的な打ち手を検討
- ① CXOファクションのリファレンスモデル
 - ② 業務・ITの標準化モデルとマルチパスウェイ
 - ③ CXを阻んでいる事象の整理
 - ④ 日本固有のハードロー・ソフトローにおける問題点の特定

(3) 研究会実施

研究会開催に当たり、資料作成・日程調整・運営・議事概要作成などを実施

事業の全体像（定量的分析／定性的分析／研究会の関係性）

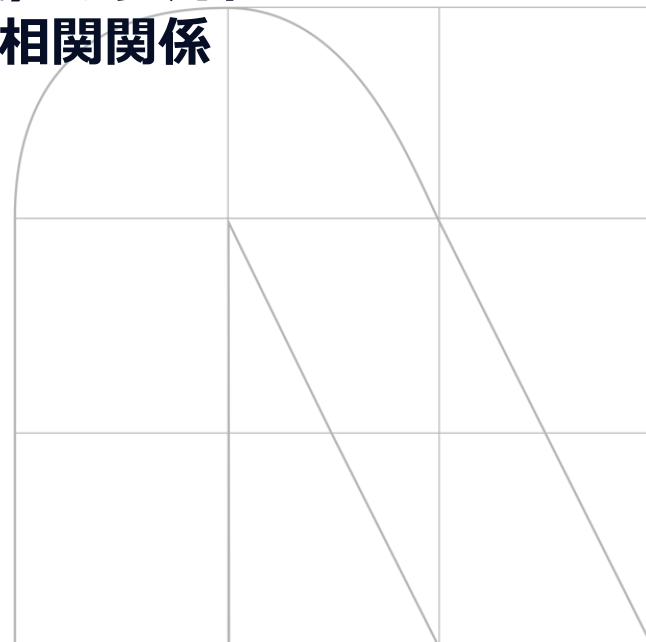
- 定量的分析／定性的分析から研究会の論点を設定し、研究会の議論結果から論点の精査～結論の体系化を進める



2

2. 定量的分析

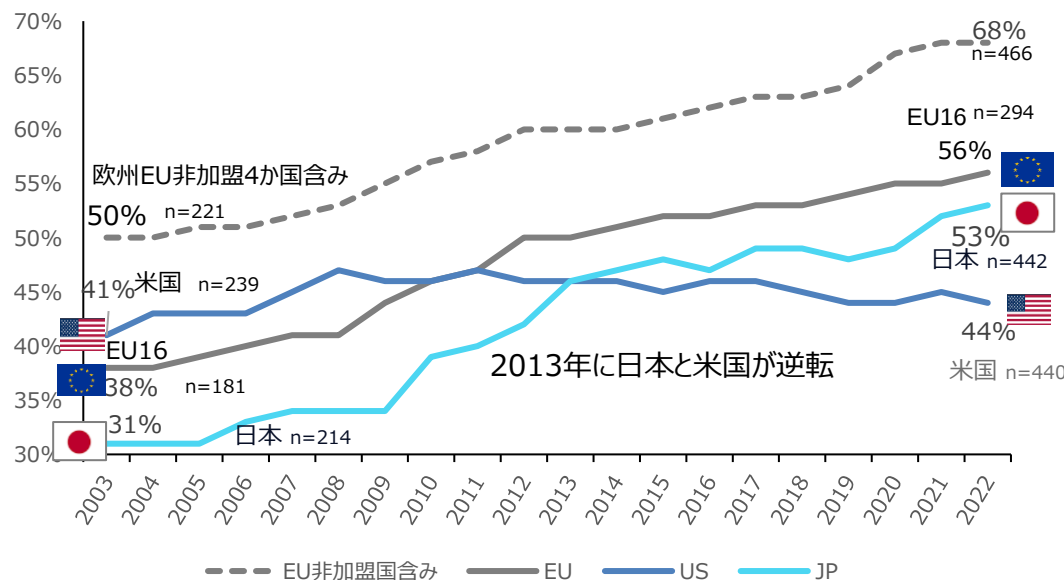
- ① 日本企業によるグローバル展開に伴う経営（事業×地域）の多角化により生じている複雑性の増大と、これによる利益の創出の相関関係
- ② セクター別特徴の整理
- ③ (①補足)調査対象企業の特徴



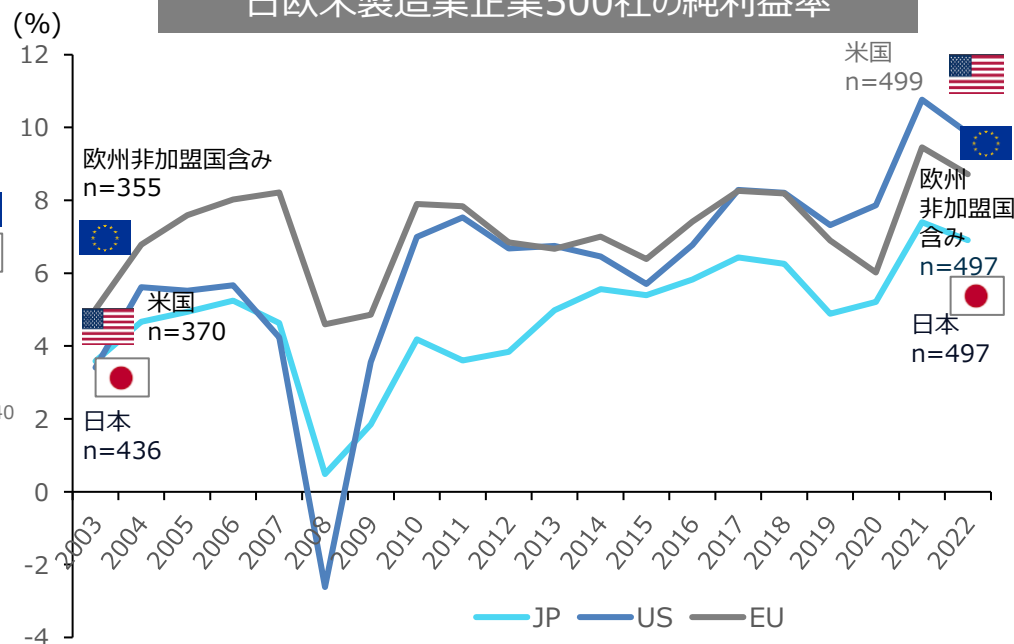
日本の製造業企業の現状：海外売上比率と純利益率

- 日本の製造業トップ500社で見ると、海外売上比率はリーマンショック後に急激に上昇し、増加の一途を辿っている。海外比率が高い欧州に、日本企業が急速にキャッチアップしている形
- 元々海外売上比率の高い欧州、分厚い自国市場がある米製造業企業と比較して、利益率は追いついておらず、稼ぎ方の変化に経営が追い付いていない可能性がある

日欧米製造業企業500社の海外売上比率※1



日欧米製造業企業500社の純利益率



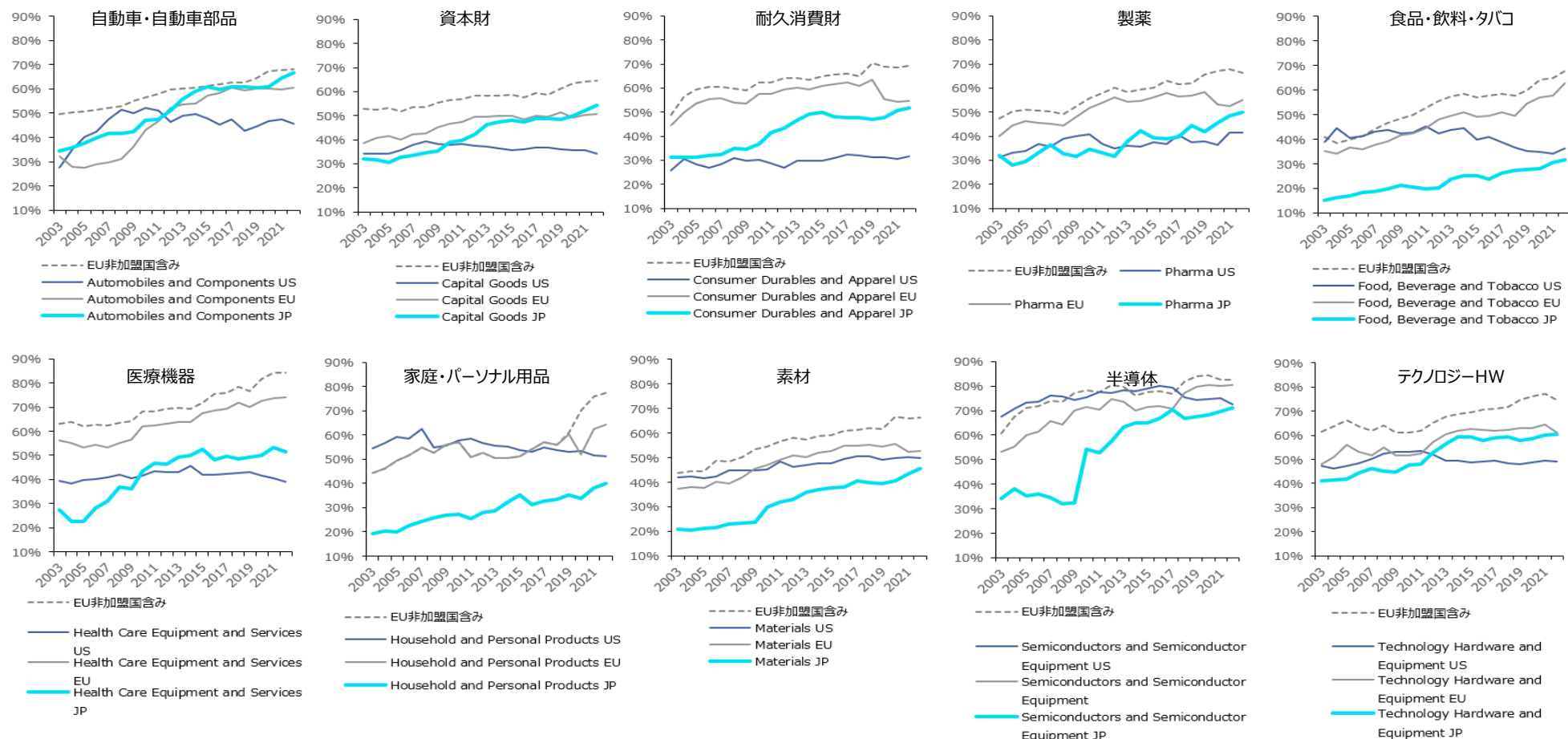
出所) RefinitivよりNTTデータ作成 (データ年次は2022/12期、2023/3期をFY0とした相対年次で取得、一部決算期末が異なる企業も含まれる)

※1) Refinitivより取得した各企業のセグメントデータに基づき自国売上高 (EU加盟国売上高) / 全社売上高を算出し各国ごとの平均値を集計。非開示企業は含まない。欧州対象国はEU先進16か国、EU非加盟先進4か国 (スイス、ノルウェー、アイスランド、UK) で構成される。欧州はEU域内単位のデータを優先し、国単体で開示している企業は、EU域内諸国を足し合わせたものを自国として集計。UKは2020年以降のデータはEU域外とみなし集計、分類も2020年以降から非加盟国扱い。米国・日本については自国単体のデータが非開示の場合のみAmericas/米州/アジアといった隣接広域圏のデータを自国とみなし集計。

※2) 欠損データ、3σは除外

日本の製造業企業の現状：海外売上比率セクター別

- 日本企業の海外売上高比率（水色）は自動車・自動車部品、資本財で、米欧（EU16）を超える

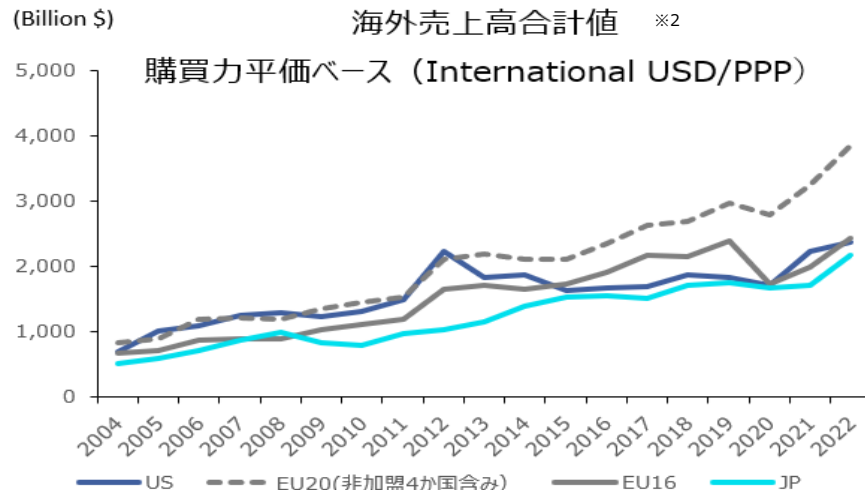
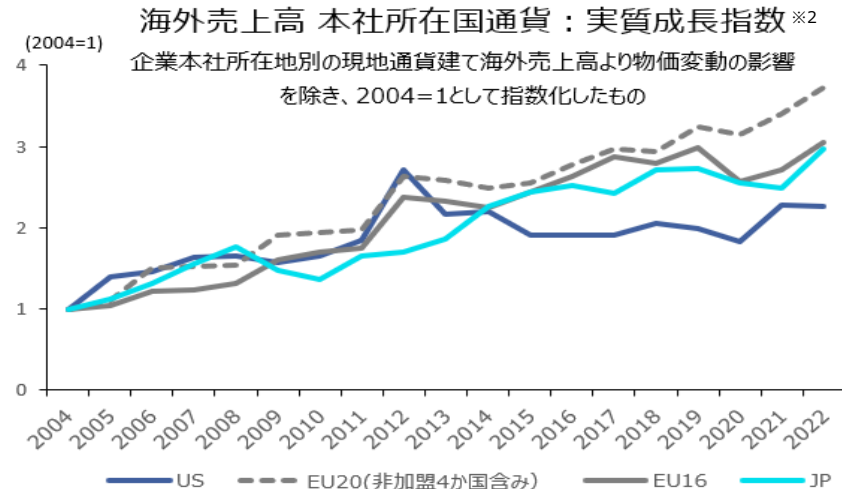
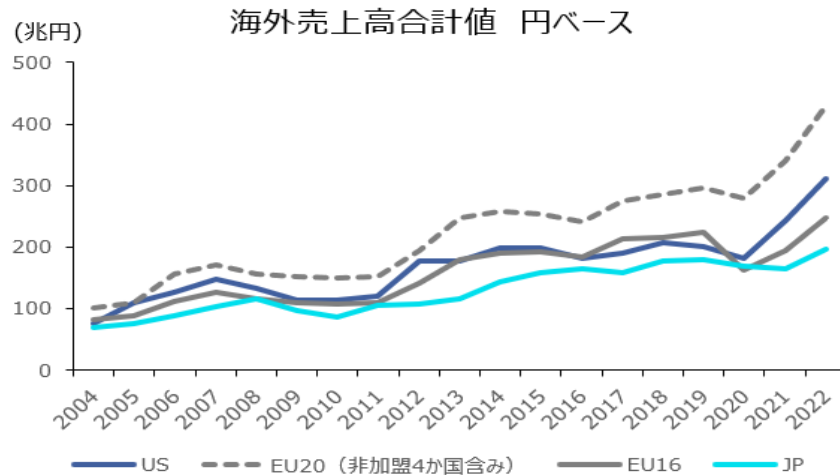


出所）Refinitivより取得した各企業のセグメントデータに基づき自国売上高（EU加盟国売上高）／全社売上高を算出し各国ごとの平均値を集計。

※）非開示企業は含まない。欧州対象国はEU先進16か国、EU非加盟先進4か国（スイス、ノルウェー、アイスランド、UK）で構成される。欧州はEU域内単位のデータを優先し、国単体で開示している企業は、EU域内諸国を足し合わせたものを自国として集計。UKは2020年以降のデータはEU域外とみなし集計、分類も2020年以降から非加盟国扱い。米国・日本については自国単体のデータが非開示の場合のみAmericas／米州／アジアといった隣接広域圏のデータを自国とみなし集計。過去データ、特に2012年以前はN数が減少する（N数は巻末参照）

参考) 海外売上高実額の推移※1 (国籍別)

- 円換算では日本企業の海外売上高合計値は欧米に劣後するが、実質化による比較では、日本の製造業は米国を上回り、欧州と同程度に成長した



出所) Refinitivより取得したセグメントデータおよび IMF World Economic Outlook. (October 2023).より作成

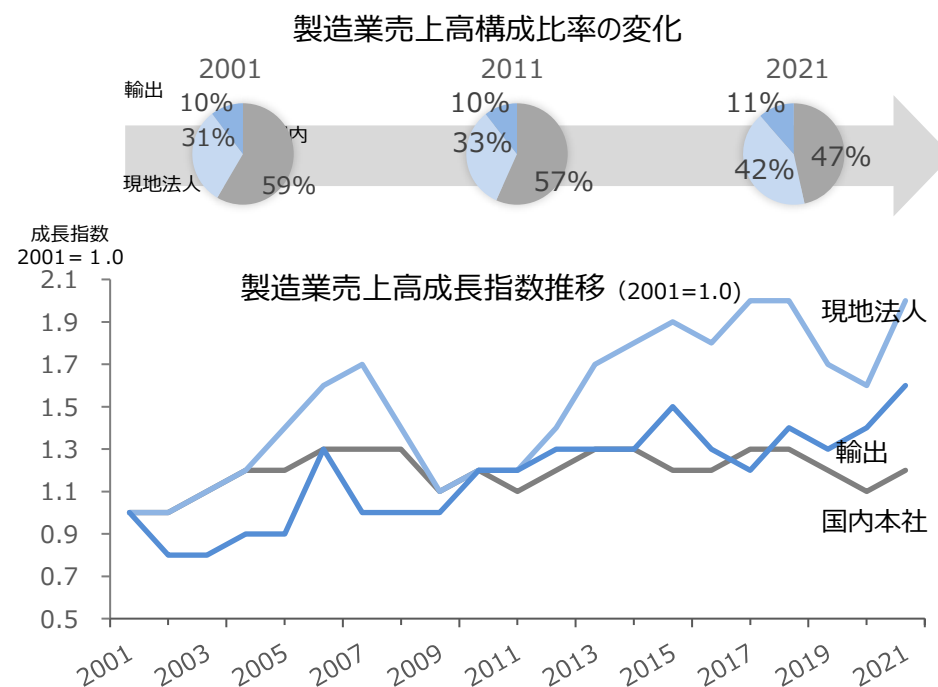
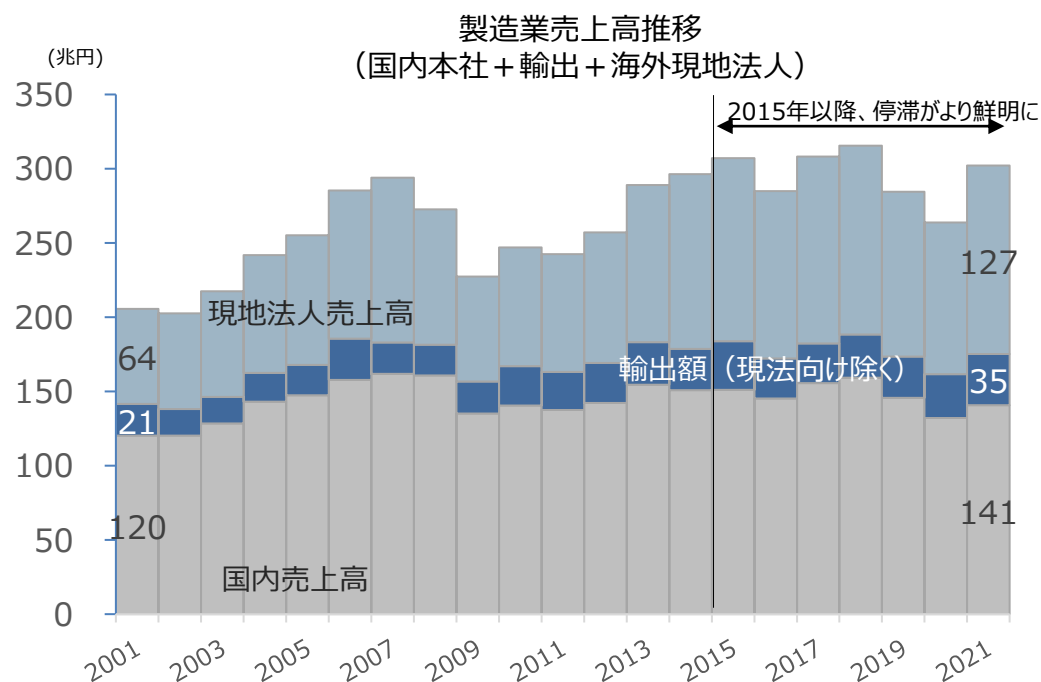
※1)2012年以前はN数が減少する (N数は巻末参照)

※2)海外売上高は性質上展開拠点各地域の為替の影響を受けるため、精緻な比較には限界があり、本データは参考値として掲載する

実質成長指数及び、購買力平価は、IMF World Economic Outlookより取得したGDP Deflatorおよび、Current GDP (International USD/PPP)をもとに算出

日本の製造業における変化-売上構造-

- 海外事業活動基本調査によると日本の製造業の売上高は2015年以降頭打ちとなっている
- 国内が停滞する中、海外現地法人売上高は上昇し、2021年度の海外売上高比率（推計）は50%を超えた

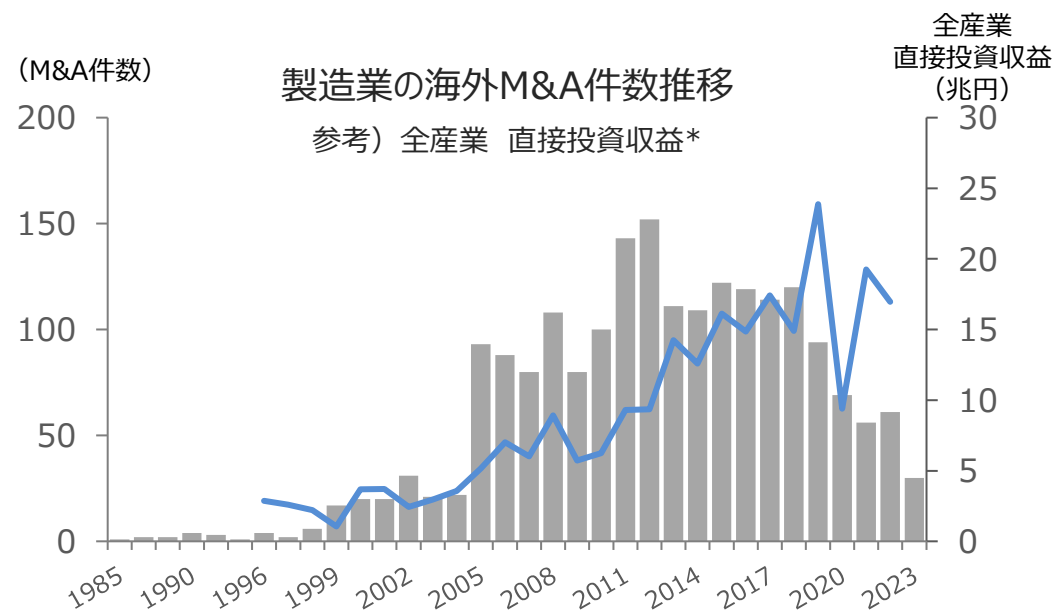
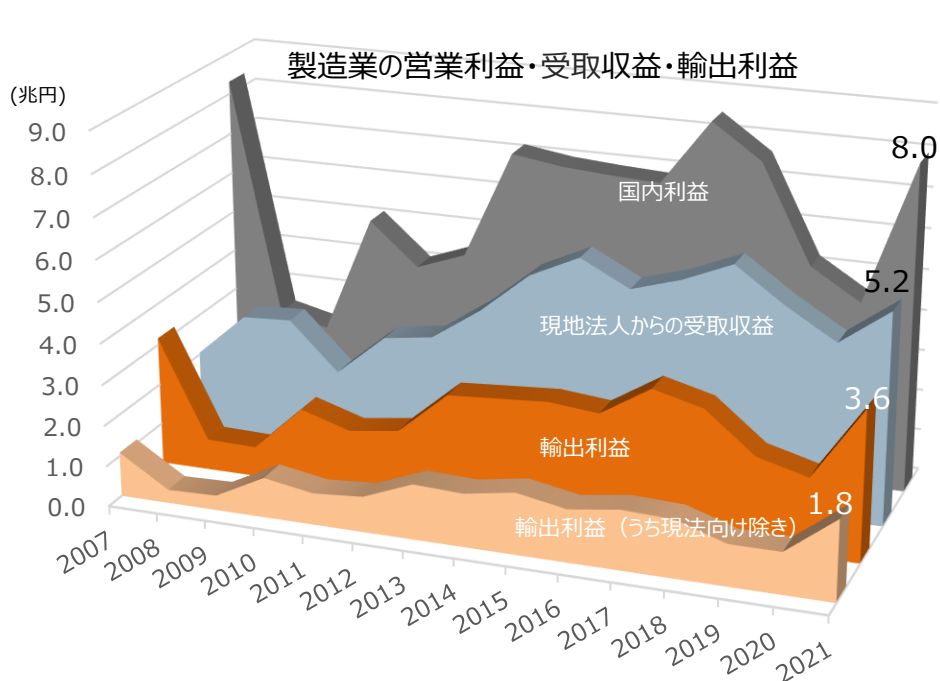


出所) 経産省.(2023年5月).『製造業を巡る現状と課題－今後の政策性と方向性』を参照し、海外事業活動基本調査よりNTTデータ作成

※) 国内売上高 = 本社売上高 - 輸出額、現地法人売上高 (本社向け除き)、輸出額 (輸出額 - 現地法人向け輸出 ※2008年以前は日本向け輸出額にて代替)。尚、現地法人向け輸出比率は2021年度実績では輸出額全体の66.5%を占める。海外事業活動基本調査による2021年度製造業輸出額は62.5兆円となる

日本の製造業における変化-収益構造-

- 売上高の増大に伴い、現地法人からの受取収益も増加し、輸出利益の1.5倍(現法向け除き輸出利益では2.8倍) 近い水準へと拡大、2021年度実績値ではコロナ前の水準へ回復
- M&A件数は2010年台に増大、コロナ以降減少するも、輸出型から直接投資型へと収益構造の変化をもたらしたといえる

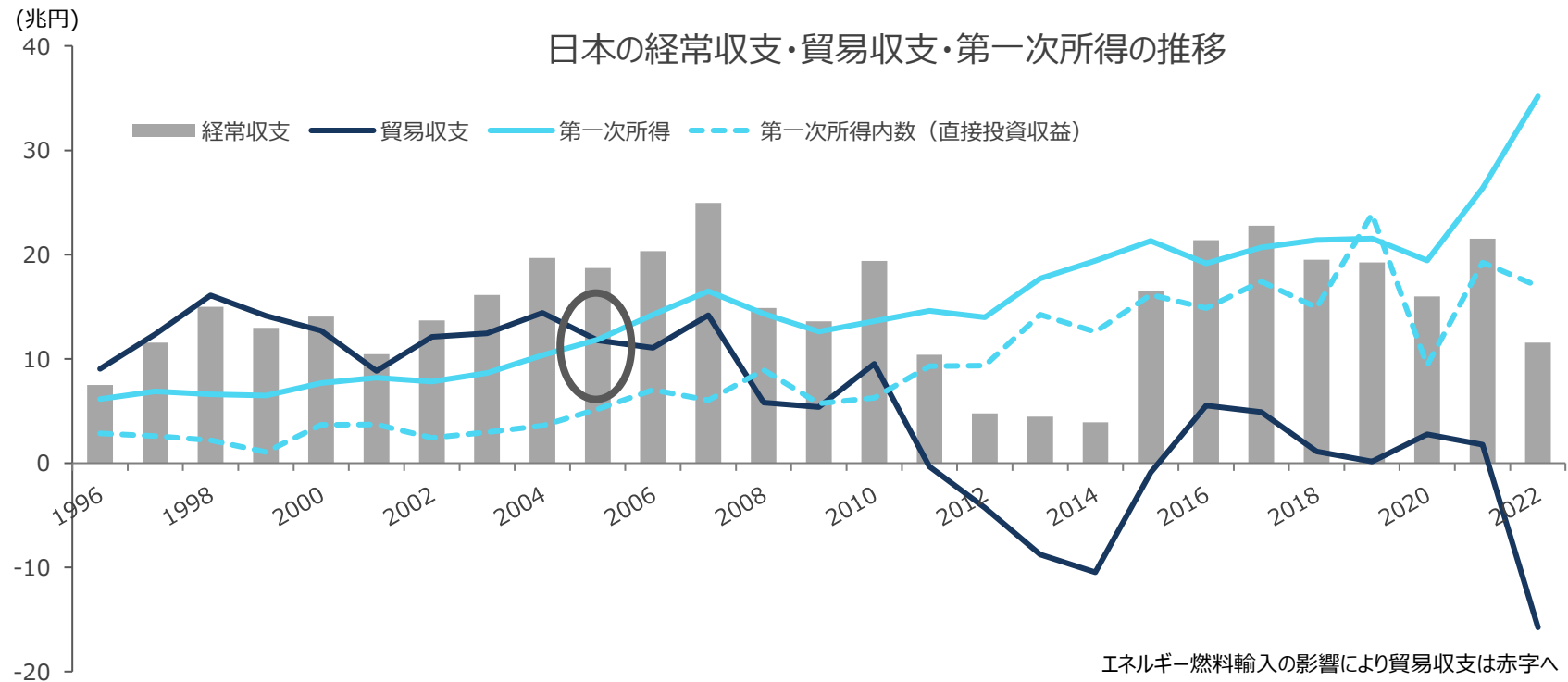


出所) 左図：経産省.(2023年5月).『製造業を巡る現状と課題－今後の政策性と方向性』を参照し、海外事業活動基本調査・企業活動基本調査よりNTTデータ作成. 右図：S&P Capital IQ proよりNTTデータ作成

※) 国内利益＝企業活動基本調査製造業売上高×営業利益、輸出利益＝開示調査製造業輸出額×企業活動基本調査製造業営業利益率により理論値を算出。右図：製造業定義はエネルギー、素材、資本財、自動車、自動車部品、耐久消費財・アパレル、生活必需品、ヘルスケア、情報技術より、建設土木・流通・サービス・商社を除いたもの

日本の製造業における変化-産業全体の稼ぎ方の変化

- 産業全体としても、貿易収支と第一次所得は2005年を境に逆転しており、稼ぎ方が貿易から第一次所得（直接投資）へ変化していることがうかがえる

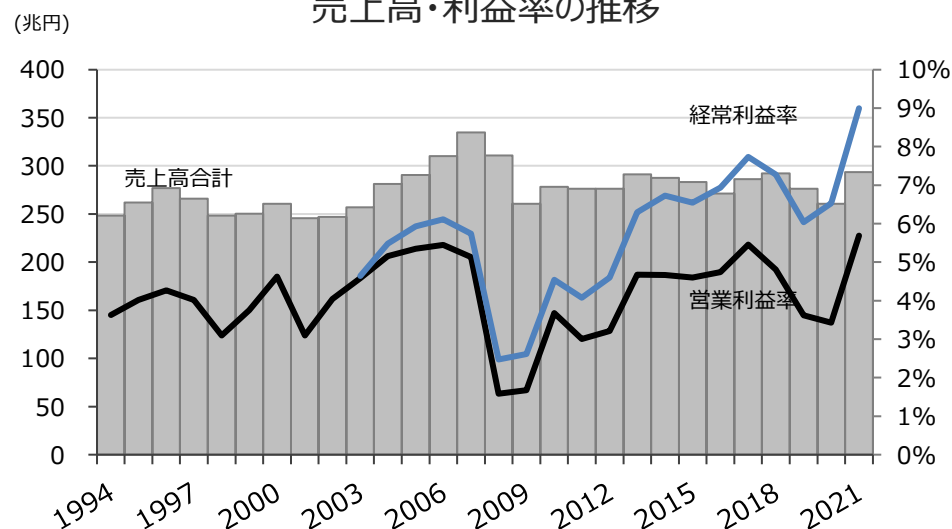


出所) 財務省 国際収支統計表よりNTTデータ作成

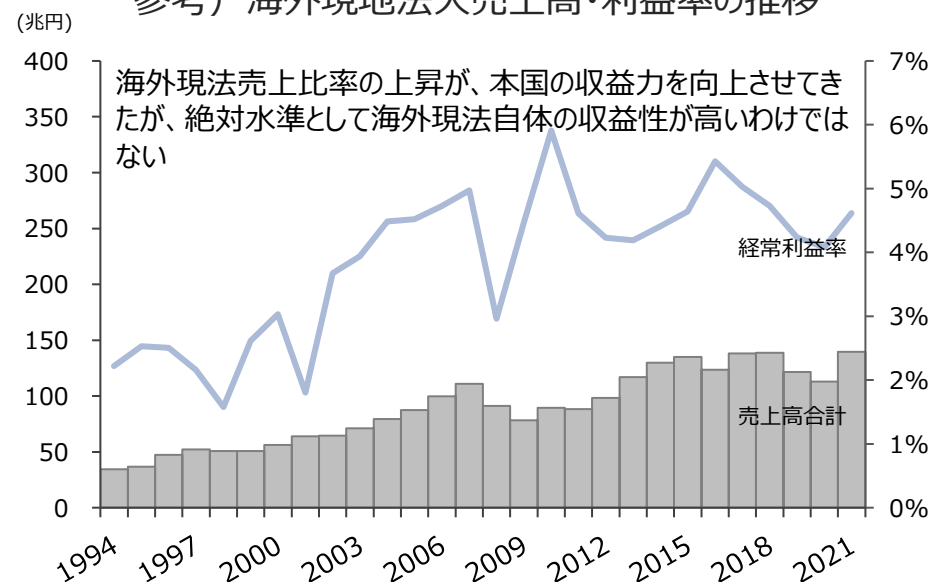
日本の製造業における変化-収益性-

- 製造業の収益性は、営業利益率の停滞に比して、経常利益率が上昇。背景として営業外収支として計上される海外子会社の受取配当金の増加や円安による為替差損が影響しており、海外投資が収益力をけん引している
- しかしながら、収益源となる海外現法自体の収益性（経常利益率）は1桁前半台で減速傾向、稼ぐ力が高いわけではない

日本の製造業の本社単体（≒国内）
売上高・利益率の推移



参考）海外現地法人売上高・利益率の推移

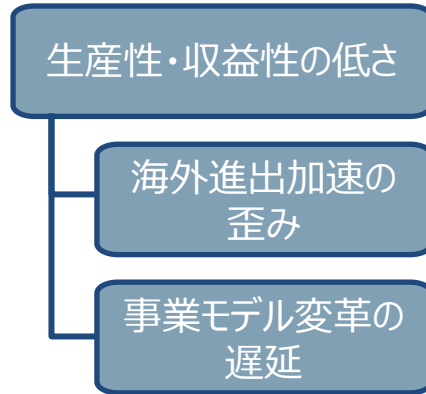


出所）企業活動基本調査および海外事業活動基本調査よりNTTデータ作成

※）営業利益率＝合計営業利益÷合計売上高、経常利益率＝合計経常利益÷合計売上高により算出。左図）本社単体数値を国内売上高と近似すると仮定しているが、経常収益には国内子会社の営業外損益も含まれることは留意。

稼ぎ方の変化と「経営の複雑さ」がもたらした影響

- ここまでの分析により、日本の製造業は稼ぐ形を変えてきたこの10年に、経営が追いついていない可能性が示唆される



- 日本の製造業はここ10年で海外売上高比率を上昇させてきたが、成長けん引の主体は輸出よりも直接投資である
- 収益力も投資収益により回復傾向にあるものの、営業利益（≡本業）の収益性は停滞傾向結果として純利益も欧米と比較すると劣位である
- そもそも欧米諸国の方が海外売上高比率が高いことを踏まえると、日本の製造業は海外比率の高まりという変化を稼ぐ力に転嫁できていないのではないかな？
- また欧米諸国主要製造業の収益構造からはサービス比率やデジタル事業比率が高いことが示唆され、付加価値の差となっているのではないかな？

背景として考えられること

背景として、グローバル化に伴う経営課題の複雑化により、現場主導の経営が通用しなくなっているのではないかな

- これまで日本の製造業は「強い現場」が競争力の担い手であったが、今後はそれに合わせて「強いコーポレート」が求められる（藤本,2011）
- コーポレートが弱いと世界で戦えない。多くの日本企業の「小さくて弱い本社」は当たり前個別最適を追求する事業部門や子会社群を全体最適な観点からマネジメントできていない。しっかりしたコーポレートを構えることで企業としての戦力が見違えるほど高まる可能性がある（日置,2020）

出所）藤本隆宏（2018.4.12）.「デジタル化時代のものづくり」強い現場と強い本社の両立を」日本経済団体連合会.週刊経団連タイムス. No.3358.

藤本隆宏(2012).「ものづくりからの復活—円高・震災に現場は負けない」.日本経済新聞社出版 Kindle版.

橋本勝則・昆政彦・日置圭介(2020).「ワールドクラスの経営——日本企業が本気でグローバル経営に挑むための基本の書」.ダイヤモンド社.

経営の複雑度に関する定量調査：メソドロジー

- 日本製造業の「経営の複雑さ」と「収益性」の関係を明らかにするために、各社開示のセグメントデータより事業・地域多角化度を算出
- 日欧米製造業のEBITDA上位500社企業を対象とし、収益性との関連性や時点の変化（FY0,FY-9)を含めて調査を実施

複雑さの把握 多角化度の分析

各セグメントのシェアをもとに多角化度指数を算出し、展開事業／地域の集中・分散度を測る。
指標は0から100の間を取り、0が専業、数値が高くなるとともに、分散度が高まる

多角化度指数 = $(1 - \sqrt{\sum_{i=1}^n p_i^2}) \times 100$

3事業が均等に分散しているケース	売上高	各セグメントのシェア	シェアの二乗
A事業	3000	33%	0.11111
B事業	3000	33%	0.11111
C事業	3000	33%	0.11111
多角化度(1-セグメントシェア2乗合計の平方根) × 100			42.26497

事業（地域）の売上が複数事業に分散している企業

セグメント数が多いが、1事業に集中しているケース	売上高	各セグメントのシェア	シェアの二乗
A事業	1,000,000	100%	0.99502
B事業	1,000	0%	0.00000
C事業	500	0%	0.00000
D事業	500	0%	0.00000
E事業	500	0%	0.00000
多角化度(1-セグメントシェア2乗合計の平方根) × 100			0.24929

特定事業（地域）へ売上が集中している企業

地域セグメント	売上高
Japan	2,319,207
Asia / Oceania (Excluding China)	509,844
China	300,764
North America	707,830
European	743,363
標準化	
JAPAN	2,319,207
ASIA ex Japan	810,608
AMERICAS	707,830
EMEA	743,363
多角化度(1-セグメントシェア2乗合計の平方根) × 100	41.88

地域の標準化

本来だと多角化度は43.15となるが、地域が重複するため標準化を実施

自国・ASIA・AMERICAS・EMEAで統一、自国所在地域については自国除きとする
欧州の場合自国は欧州域内全部を指す

複雑さと収益の関係性をみるための分析

経営の複雑度を、多角化の度合いと事業規模の大きさを定義し、収益性との関係性をみるため、以下のようなマトリクスによる分析を実施

最も経営がシンプル
事業規模が小さく・事業の多角化度が低い

算出した「多角化度」の分布を33%tile、66%tileで区切り、多角化度「大」「中」「小」に分類

	0-5000億円	5000億-1兆円	1兆円-2兆円	2兆円以上
専業				
事業多角化小				
事業多角化中				
事業多角化大				

各セルの平均収益率
(EBTDAマージン)

最も経営が複雑
事業規模が大きく・事業（地域）の多角化度も高い

経営の複雑度に関する定量調査：多角化度の定義

- 事業多角化度とは、各事業別売上高の全社売上高比率をもとに算出される。複数事業に売上が分散するほど多角化度は「高まる」、一つの事業に売上高が集中すると、多角化度は「下がる」
- 地域多角化度とは、各地域別売上高の全社売上高比率をもとに算出される、複数地域に売上が分散するほど多角化度は「高まる」、一つの地域に売上高が集中すると、多角化度は「下がる」

7事業を展開する以下企業は、**各事業の売上高が分散している**ため、多角化度は55.8と高い

ソニーグループの事業セグメント	売上高	各セグメントのシェア	シェアの二乗
Game & Network Services	3,644,598	31%	0.0951545
Music	1,380,632	12%	0.0136548
Pictures	1,369,422	12%	0.013434
Entertainment, Technology & Services	2,476,025	21%	0.0439178
Imaging & Sensing Solutions	1,402,187	12%	0.0140845
Financial Services	1,454,546	12%	0.015156
Other	87,623	1%	5.5E-05
多角化度(1-セグメントシェア2乗合計の平方根) × 100			55.789525

3事業を展開している以下企業は、**売上高は自動車業に集中しており**多角化度は10.3と低い

トヨタ自動車の事業セグメント	売上高	各セグメントのシェア	シェアの二乗
Automotive	33820000	89%	0.798197
Financial Services	2809647	7%	0.0055089
All Other	1224943	3%	0.0010471
多角化度(1-セグメントシェア2乗合計の平方根) × 100			10.291969

定量分析結果まとめ

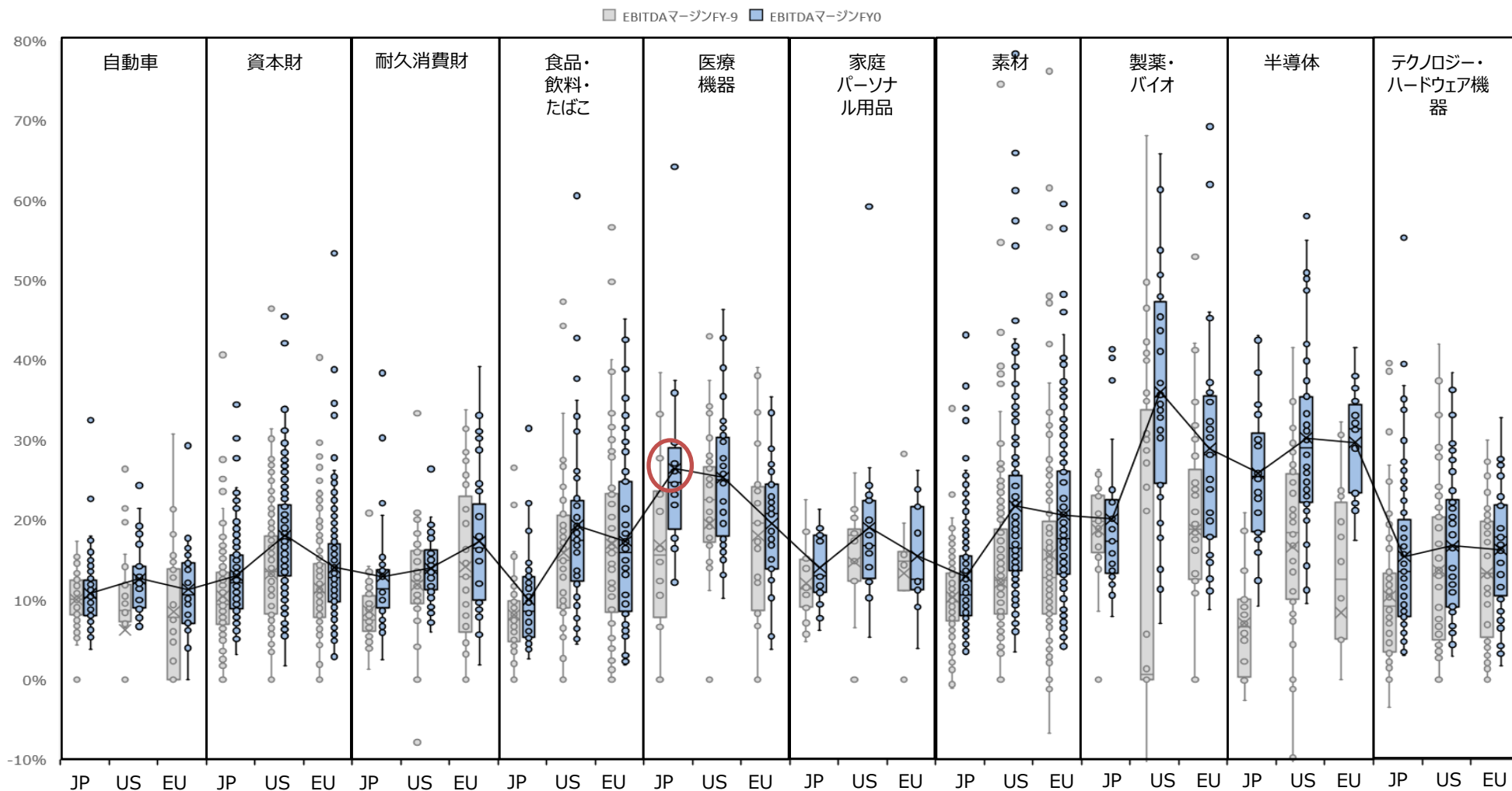
- 日本は「海外売上高比率」では欧米に追い付いた状況に見受けられるが、「地域多角化度」では米国を追い抜き、欧州と同程度に達している
- 収益性への影響因子は複数存在するが、「間接的要因」として多角化が収益性に影響を及ぼしている可能性があり、日本は欧米並みの事業多角化に加え、近年急拡大した地域多角化度をもたらした複雑さに、マネジメントが追い付いていない可能性があるのではないか

分析結果サマリ

収益の傾向	1. EBITDAマージン平均値の推移は20年間欧米に劣後。 2. セクター別で見ても、 <u>粗利益率の段階から欧米に劣後</u> するセクターが多く（医療機器、家庭パーソナル用品以外）、 <u>EBITDAマージンで日本企業はほぼすべてのセクターで欧米企業に劣後</u> （医療機器以外）
事業多角化の傾向	1. 平均は日欧米横並びであるが、分布では <u>日本は多角化度「小」・多角化度「大」が占める割合が欧米よりも高い</u> 。 2. 事業多角化度が欧米より高いセクターは、 <u>耐久消費財・食品飲料タバコ・素材・半導体</u> 。直近10年比では耐久消費財、医療機器が多角化度を微増させている。
地域多角化の傾向	1. <u>日本は直近10年で地域多角化度「大」企業の割合が増加、欧米よりも変化が顕著</u> 。 （この10年間で、（元々多角化度の高い） <u>半導体を除きすべてのセクターで増加</u> 。） → その結果、 <u>直近の地域多角化度は上位4分の1の企業が欧米よりも高い水準に分布</u> 。 2. 欧米と比して地域多角化度（平均）が高いセクターは、 <u>自動車、半導体、テクノロジHW機器</u> 。中央値比では <u>資本財</u> 。耐久消費財・医療機器、テクノロジHW機器においては多角化度上位に分布する企業が欧米よりも多い。
多角化と収益性の関係	1. 事業規模との3軸での分析では、 <u>多角化度と事業規模の増大に伴い収益性が下がる傾向にあり、10年前から同様の傾向</u> 。 粗利益ベースの比較においても同様の結果。特に <u>日本は全体水準が低く、多角化度・規模の上昇でも収益性が下がる</u> 。 2. セクター別・事業規模別の比較では、特に <u>日本企業は、多角化度が高いセグメントにおいて収益性が低い結果</u> 。
多角化度変化の影響	変化の度合いの大きい企業上位30社（事業多角化度増・減、地域多角化度増・減企業）の傾向として、いずれのパターンにおいても過半が <u>業界平均以下の収益性</u> 、利益の成長率では <u>過半が上昇</u> 。
多角化度大企業の傾向	1. 事業多角化度大企業・及び地域多角化度大企業30社のうち、 <u>日本企業はそれぞれ30社中14社を占めていたが、グローバル競合比で高収益を生み出している日本企業は1社にとどまった</u> 。 2. 地域多角化度が高い企業群において、業界平均以上の収益性を生み出している企業は30社中5社にとどまった

EBITDAマージン分布 日本・欧米比較（セクター別）

- EBITDAマージン比較では、日本企業はほぼすべてのセクターで欧米企業に劣後（医療機器以外）
- 日本企業は全体的に分散が小さく、平均値をけん引する外れ値の存在が少ない



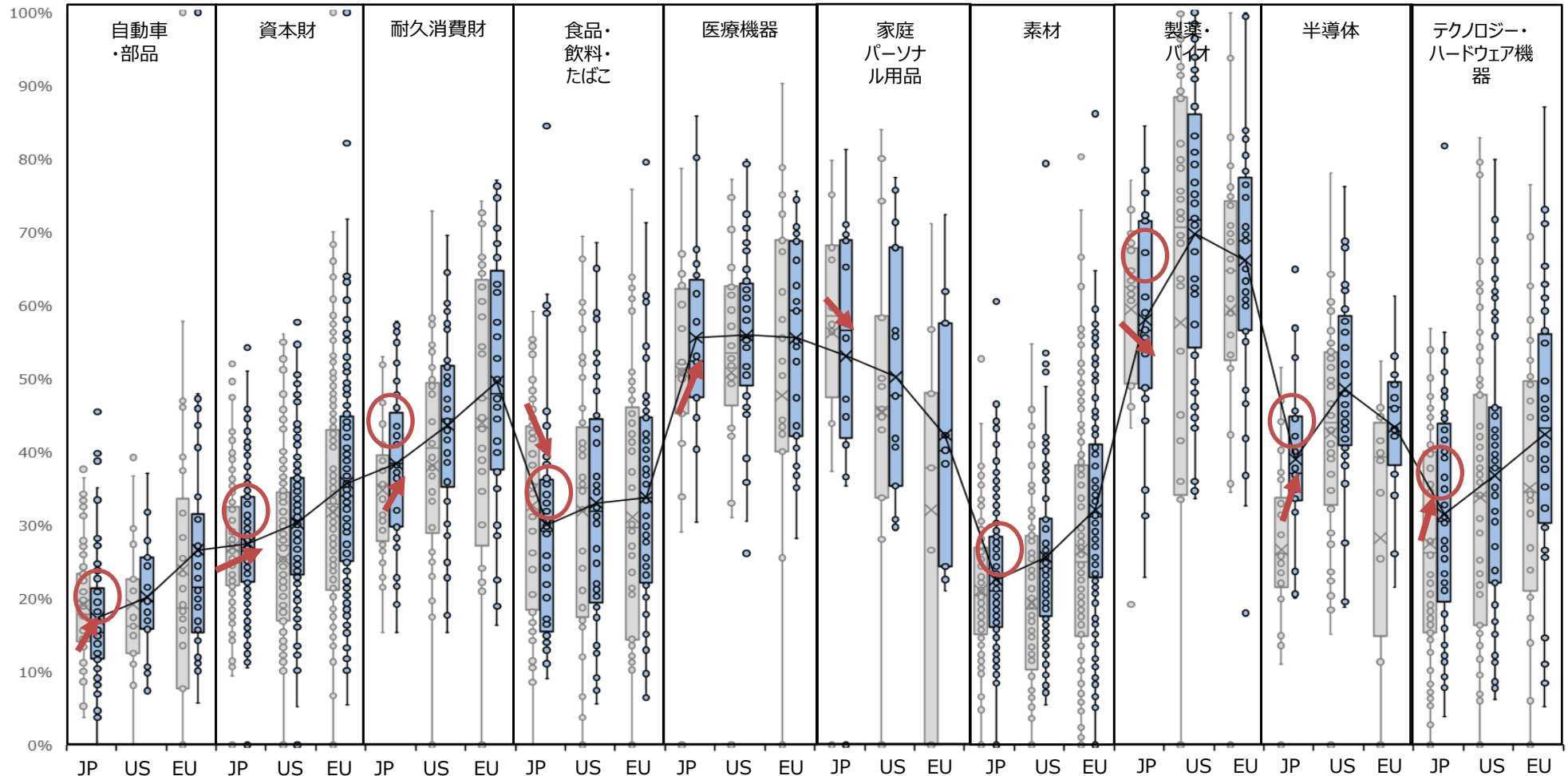
出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

×印：平均（線でつないでいるのはFY0)の平均値 -：中央値

□：25%tileから75%tile（ブルーがFY0, グレーがFY-9)

粗利益率分布 日本・欧米比較（セクター別）

- 粗利益率の段階で日本は欧米に劣後するセクターが多い（医療機器・家庭パーソナル用品以外）
- 家庭パーソナル用品は粗利益率の段階では欧米より競争力ある水準だが、以降の段階利益で劣後
- 10年前よりも収益性が落ちているセクターは自動車、食品飲料たばこ、家庭パーソナル、製薬バイオとなる



出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

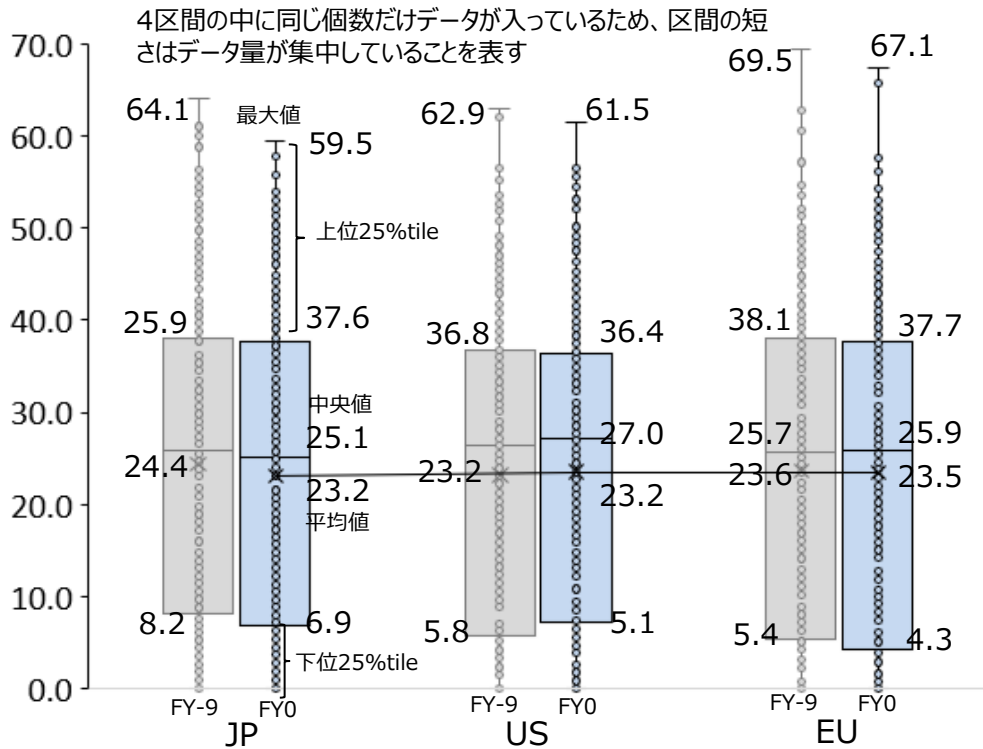
×印：平均（線でつないでいるのはFY0)の平均値 -：中央値

□：25%tileから75%tile（ブルーがFY0, グレーがFY-9)

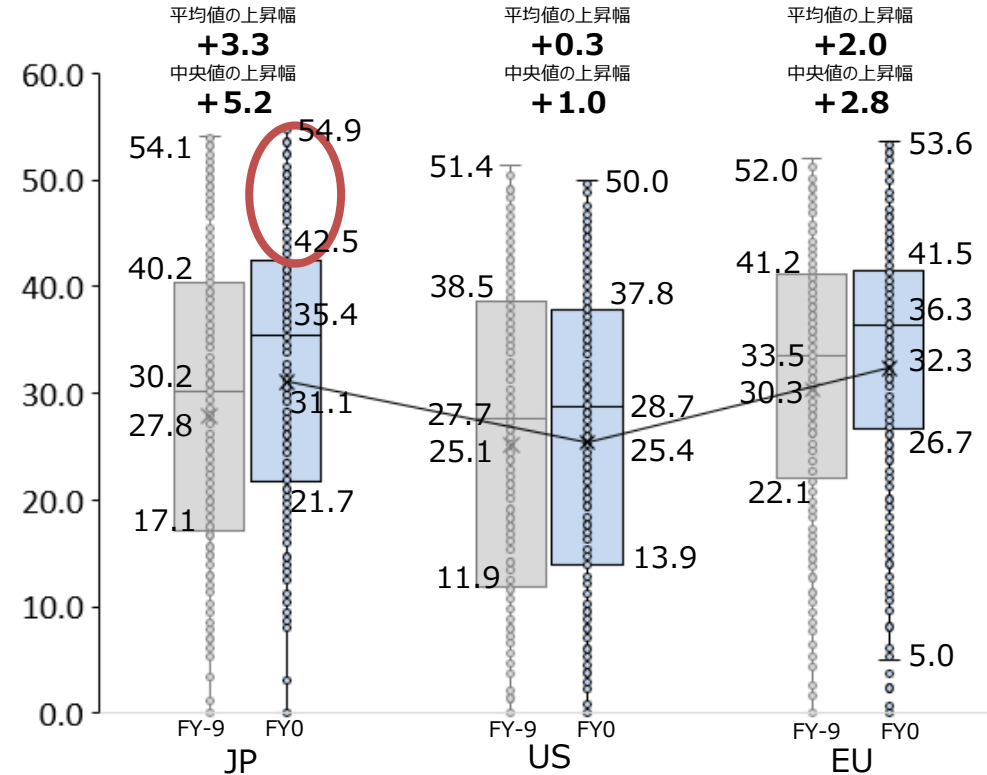
多角化度分布（四分位数） 日本・欧米比較

- 企業の事業多角化度は日欧米横並び
- 地域多角化度は日本企業の平均の上昇幅が大きく、多角化度上位25%tileの水準が高い

事業多角化度分布



地域多角化度分布



出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析
 ※) EUは先進20か国 (EU非加盟国4か国を含む) を対象

事業多角化度分布 日本・欧米比較

- 事業多角化度の分布は日・欧米ともに直近10年で右裾部分（多角化度“大”）が縮小した
- 日本は多角化度「小」領域および、多角化度「大」領域における割合が欧米よりも高い

事業多角化度（10年前）

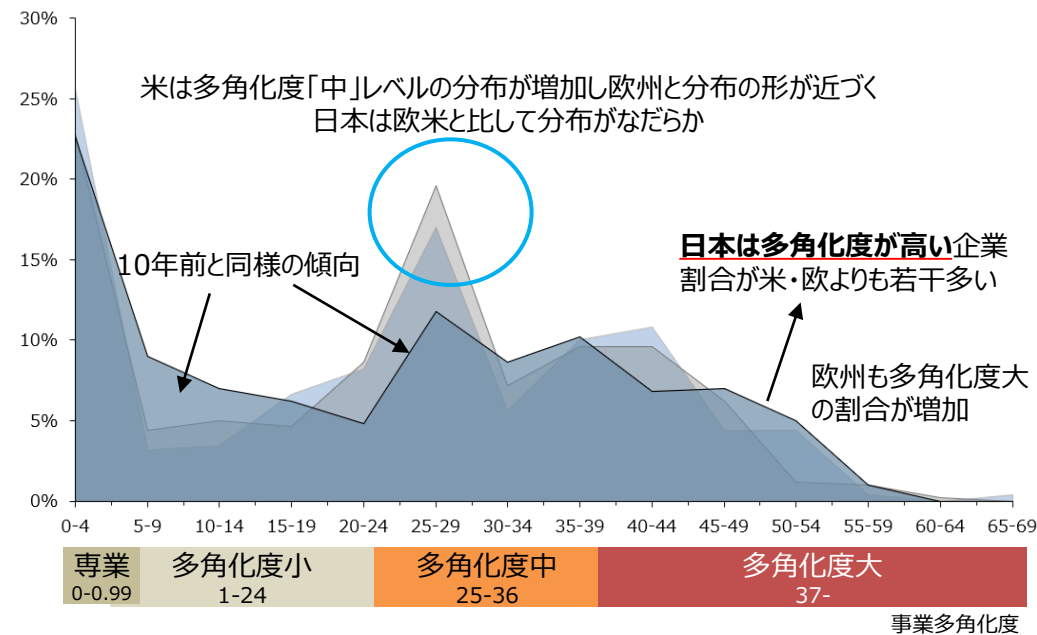
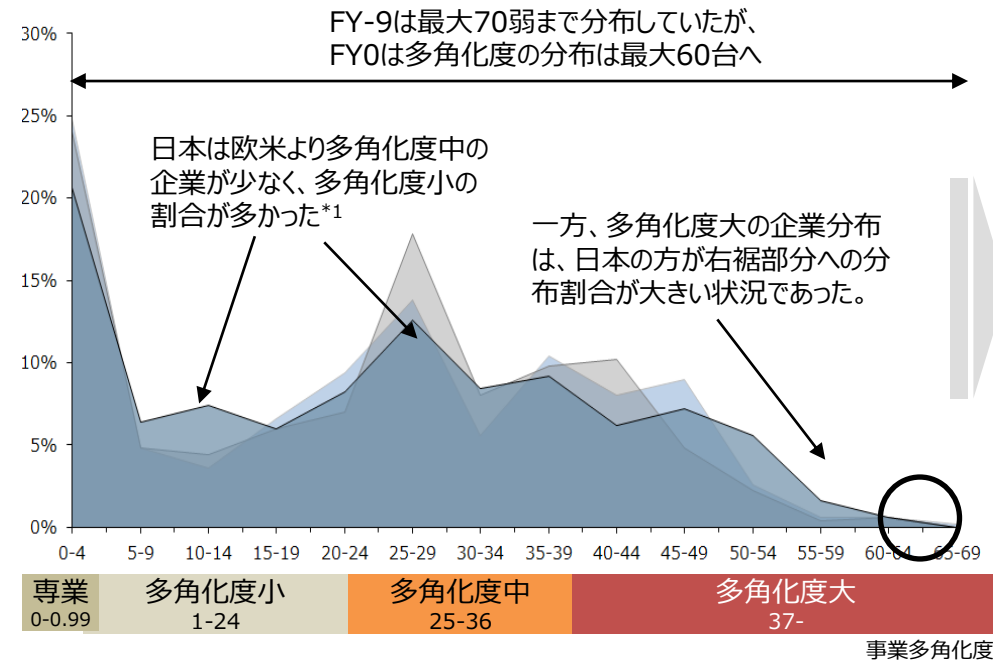
事業多角化度（2022年度*）

(全体に占める割合%)

■ EU ■ US ■ JP

(全体に占める割合%)

■ EU ■ US ■ JP



出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

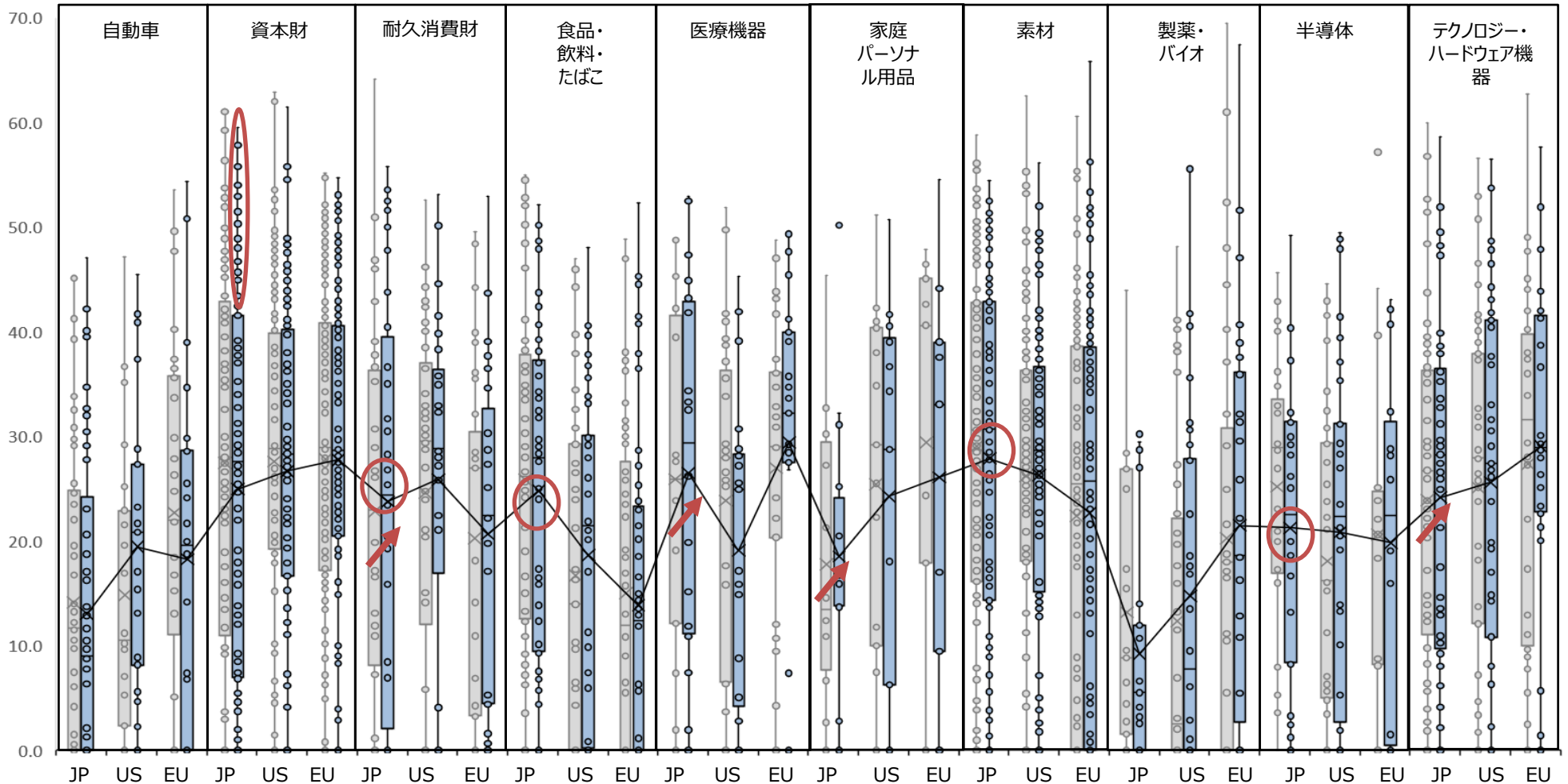
※) EUは欧州先進20カ国を対象。会計年度は2023年10月取得時点からFY0とした相対年次で取得しているため、2022年度期相当としている

※) 多角化度の定義は日欧米FY-9、FY0の分布から上位33%tileを多角化度大、中位33%tileを多角化度中、下位33%tileを多角化度小としている

※) 専業部分には非開示企業を含めているため、参考値となる

事業多角化度分布 日本・欧米比較（セクター別）

- 事業多角化度が欧米に比較して高いセクターは耐久消費財・食品飲料タバコ・素材・半導体
- この10年間で、耐久消費財、医療機器、テクノロジーHW機器が多角化度を微増させている
- なお、資本財は平均値では横並びだが、ばらつきが大きく、最大値含め多角化度上位の企業数が多い



出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

×印：平均（線でつないでいるのはFY0）の平均値 -：中央値

□：25%tileから75%tile（ブルーがFY0, グレーがFY-9）

地域多角化度分布 日本・欧米比較

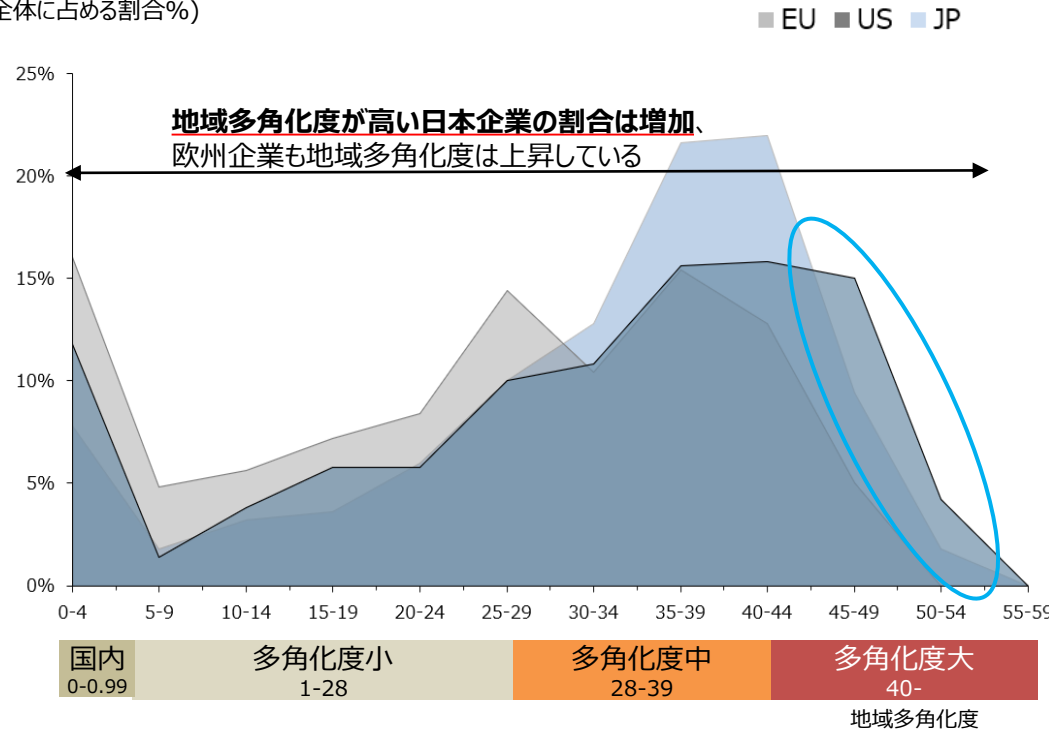
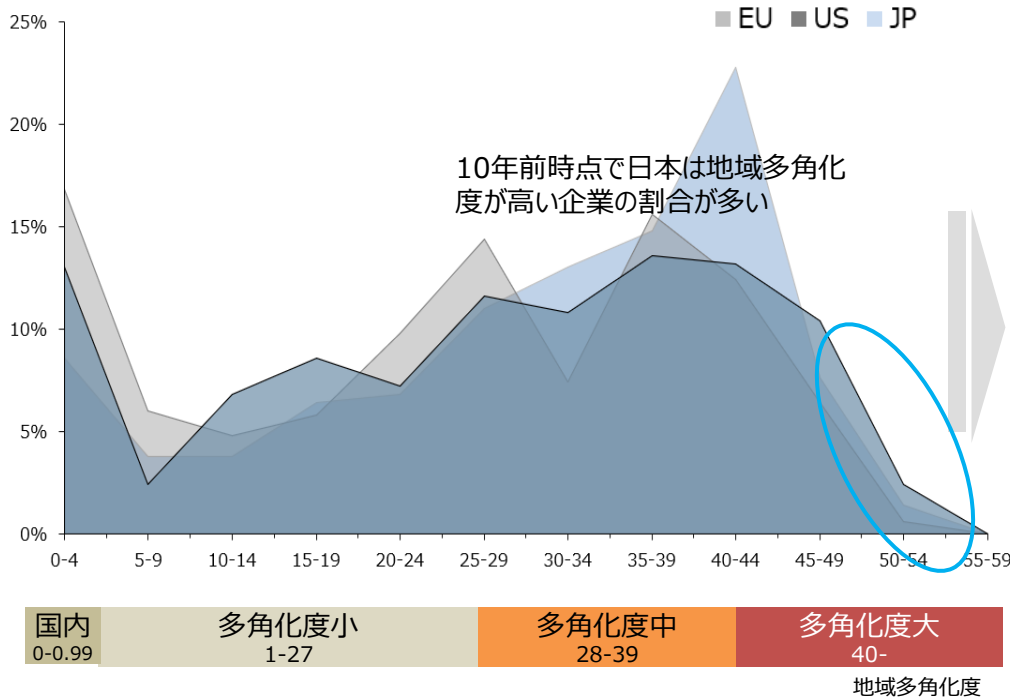
- 日本は直近10年で地域多角化度「大」企業の割合が増加、欧米よりも顕著
- 欧米においても、地域多角化度は増加傾向にあるが、欧州の方が顕著

地域多角化度（10年前）

地域多角化度（2022年度*）

(全体に占める割合%)

(全体に占める割合%)



出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

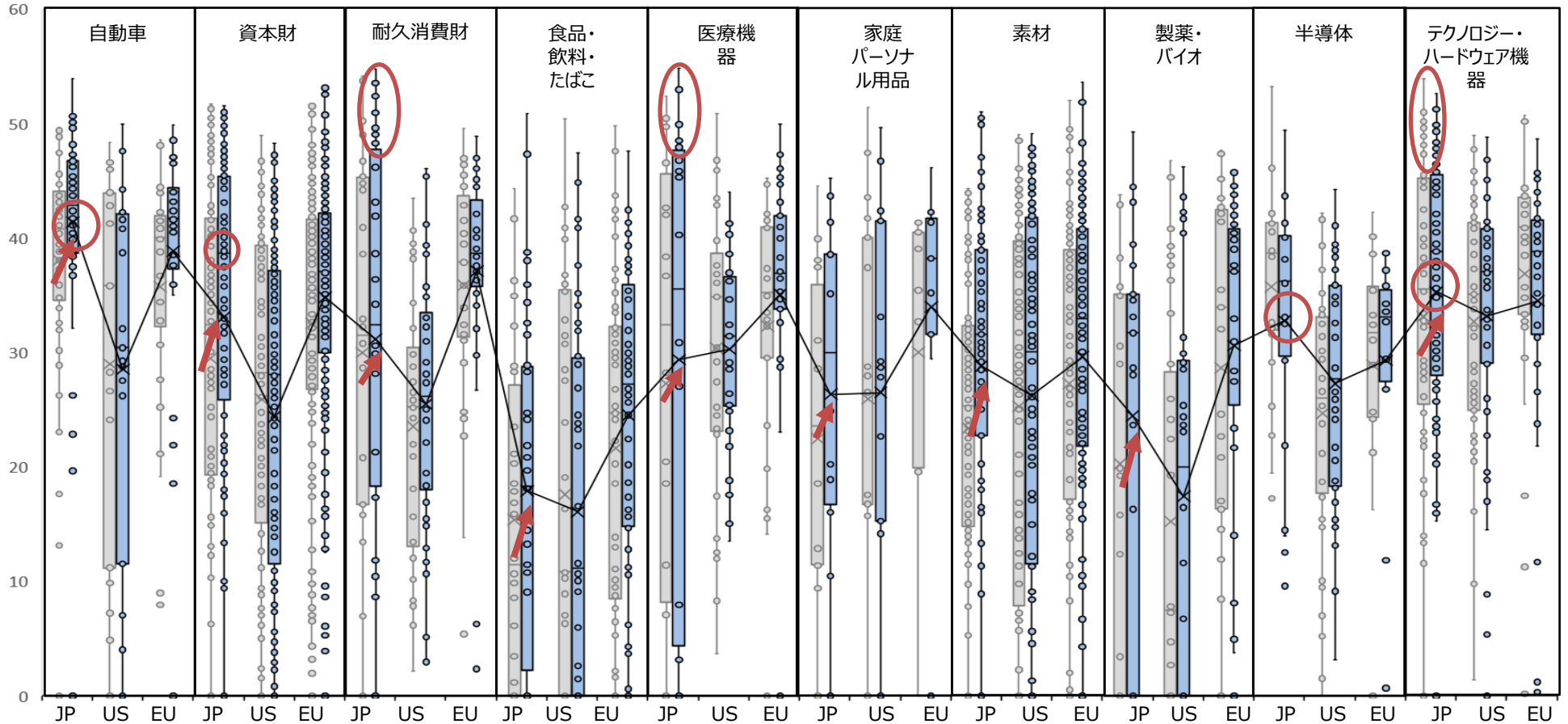
※) EUは欧州先進20か国を対象。会計年度は2023年10月取得時点をFY0とした相対年次で取得しているため、2022年度期相当としている

※) 多角化度の定義は日欧米FY-9、FY0の分布から上位33%tileを多角化度大、中位33%tileを多角化度中、下位33%tileを多角化度小としている

※) 専業部分には非開示企業を含めているため、参考値となる

地域多角化度分布 日本・欧米比較（セクター別）

- 欧米と比して地域多角化度が高いセクターは自動車、半導体、テクノロジーHW機器。中央値比では資本財
- 耐久消費財・医療機器、テクノロジーHW機器においては多角化度上位に分布する企業が欧米よりも多い
- この10年間で、（元々多角化度の高い）半導体を除きすべてのセクターで増加



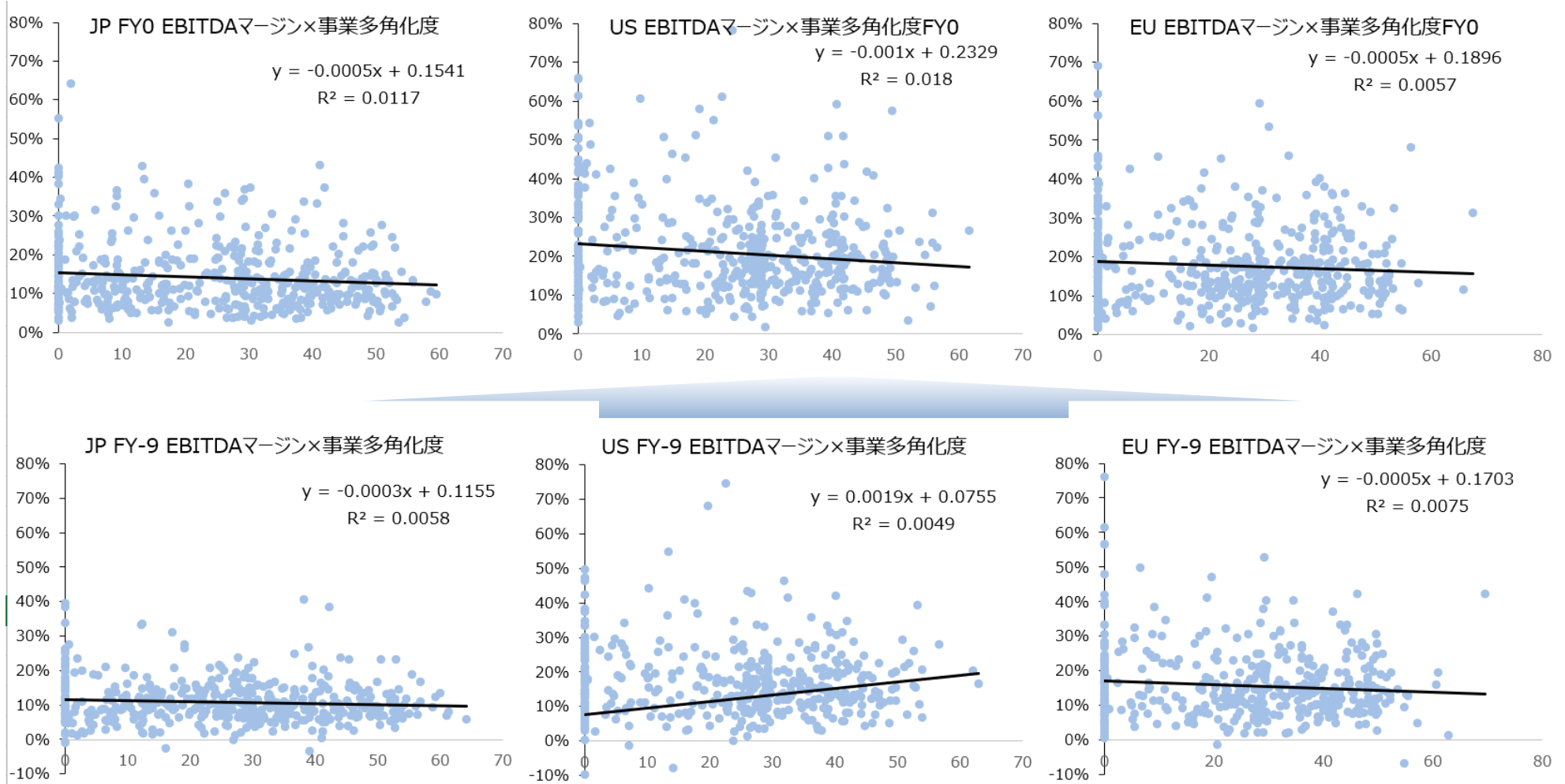
出所）Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

×印：平均（線でつないでいるのはFY0）の平均値 -：中央値

□：25%tileから75%tile（ブルーがFY0, グレーがFY-9）

事業多角化度と収益性の関係

- 事業多角化度と収益性の関係性について、直接的な相関関係は見出されなかった

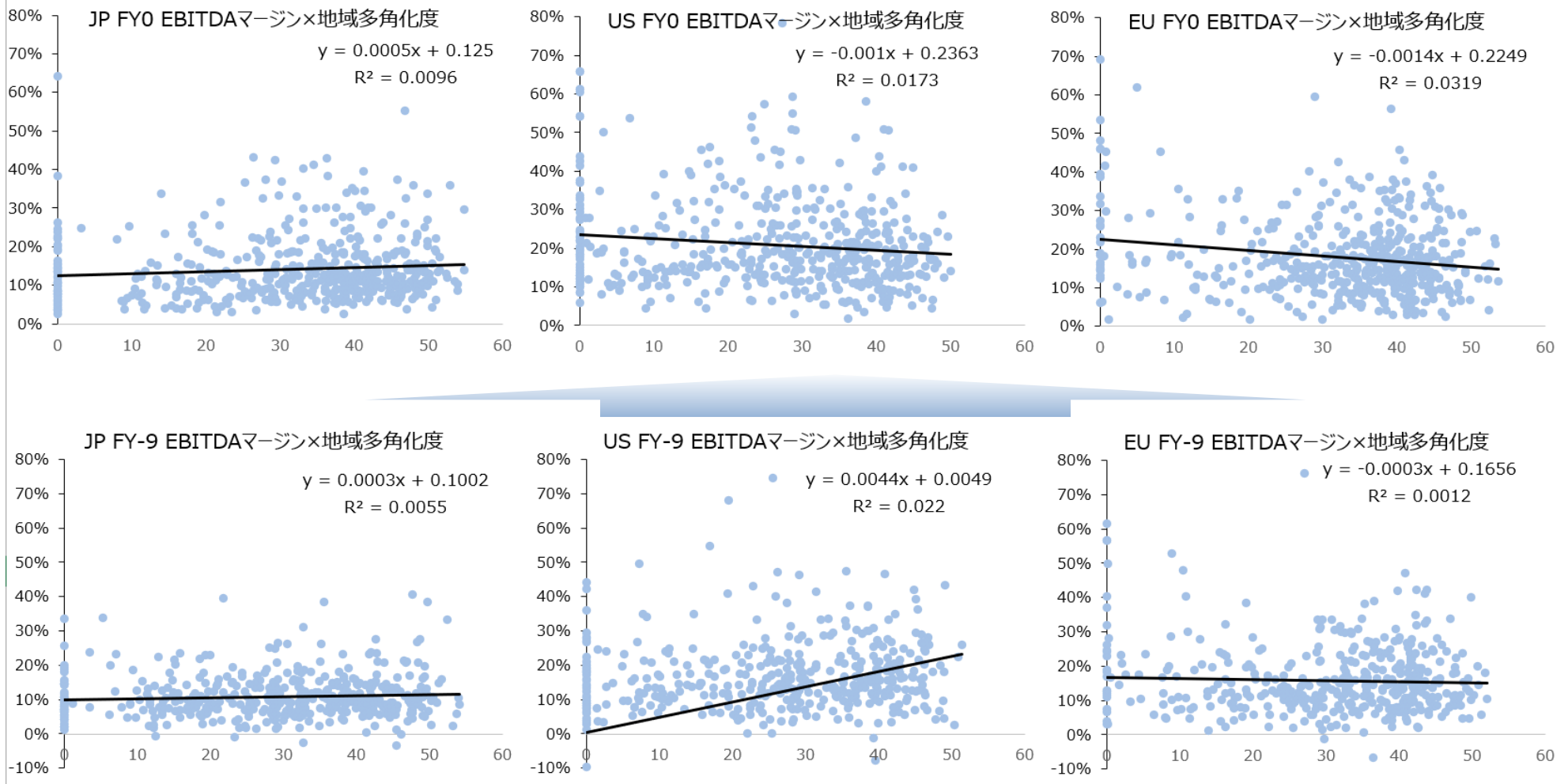


出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

※) EUは欧州先進20か国を対象

地域多角化度と収益性の関係

- 地域多角化度と収益性の関係性について、直接的な相関関係は見出されなかった

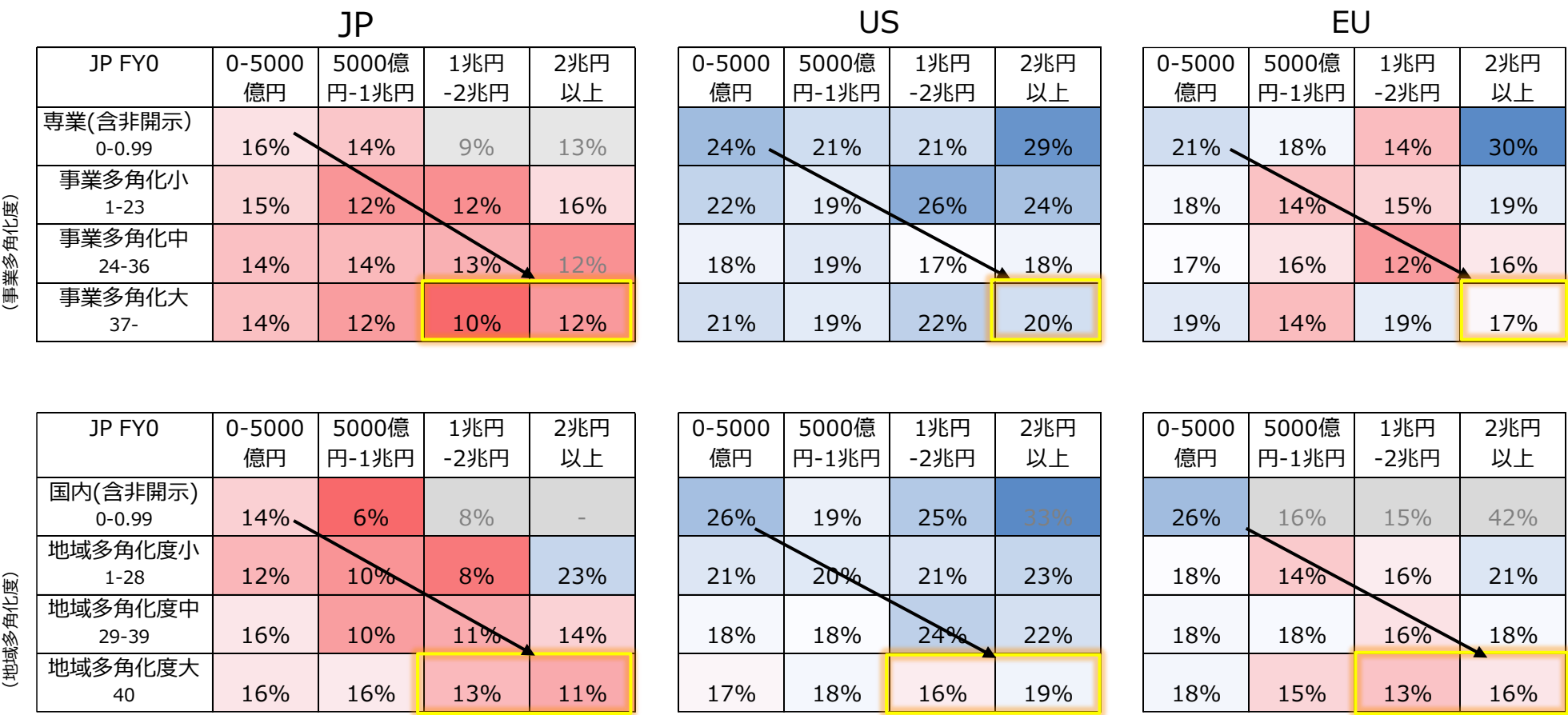


出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

※) EUは欧州先進20か国を対象

多角化度と収益性/EBIDTAマージンの関係（事業規模を考慮）

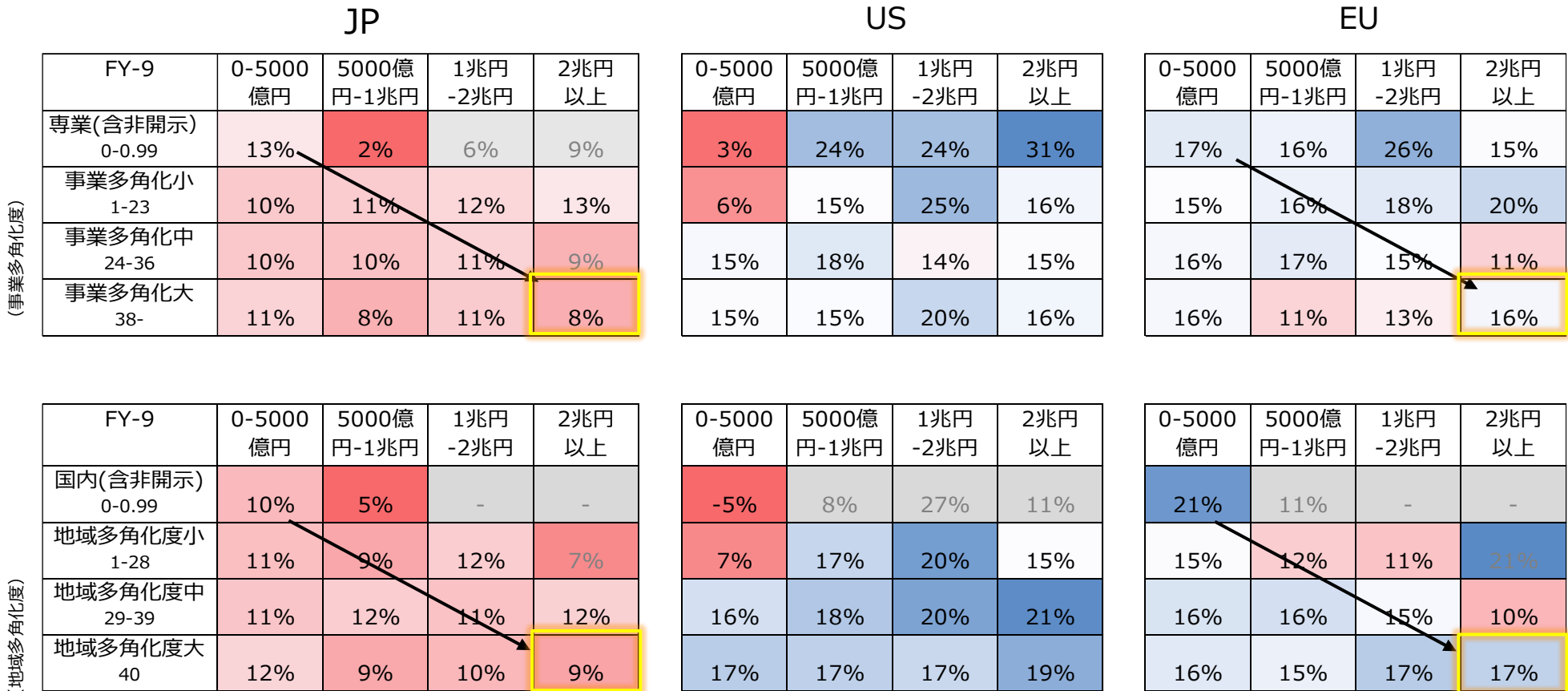
- 事業規模との3軸での分析では、多角化度と事業規模の増大に伴い収益性が下がる傾向
- 日本はとりわけ全体の利益水準が低いため、収益性の低下（赤色）がより鮮明となる



出所）Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析
※）3か国・地域横断的に比較した際に各セルの程度が高い順から濃い色合いとなる、収益性についてのみ低いものから赤、高いものは青となる
※）EUは欧州先進20か国を対象

(参考) 多角化度と収益性/EBITDAの関係 (10年前)

- 10年前より同様の傾向 (日・欧は多角化度と事業規模の増大とともに収益性が減少)
- なお、米国の専業×5000億円の収益性の低さは、利益変動の大きいバイオ企業が要因



N数が5件未満の場合はグレー

出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析
※) 3か国・地域横断的に比較した際に各セルの程度が高い順から濃い色合いとなる、収益性についてのみ低いものから赤、高いものは青となる
※) EUは欧州先進20か国を対象

多角化度と収益性/売上総利益率の関係（事業規模を考慮）

- 粗利益率比較においてもEBITDAと同様の傾向（日本は全体水準が低く、多角化度・規模の上昇でも収益性が下がる）
- 一方、欧州企業は地域多角化度・規模の増大があっても収益の落ち込みが少ない

(事業多角化度)

JP FY0	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
専業(含非開示) 0-0.99	32%	31%	25%	28%
事業多角化小 1-24	32%	29%	43%	29%
事業多角化中 25-37	32%	30%	31%	20%
事業多角化大 38-	31%	25%	24%	26%

(地域多角化度)

JP FY0	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
国内(含非開示) 0-0.99	33%	27%	26%	-
地域多角化度小 1-28	29%	19%	19%	32%
地域多角化度中 29-39	33%	23%	27%	28%
地域多角化度大 40	32%	34%	36%	25%

US

0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
48%	44%	29%	44%
37%	36%	40%	36%
38%	34%	28%	33%
36%	39%	34%	34%

0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
42%	30%	39%	40%
42%	37%	31%	36%
39%	38%	35%	37%
33%	39%	31%	34%

EU

0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
41%	34%	35%	54%
37%	36%	32%	32%
42%	33%	26%	36%
44%	38%	31%	38%

EBITDAマージンでは落ち込みが大きかったが、
売上粗利益率では持ち直している

0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
39%	28%	34%	62%
38%	24%	32%	37%
41%	45%	36%	35%
44%	36%	28%	38%

N数が5件未満の場合はグレー

出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析
※) 3か国・地域横断的に比較した際に各セルの程度が高い順から濃い色合いとなる、収益性についてのみ低いものから赤、高いものは青となる
※) EUは欧州先進20か国を対象

(参考) 多角化度と収益性/売上総利益率の関係 (10年前)

- 10年前より同様の傾向 (日・米は多角化度、規模の増大とともに収益性が下がる)
- 欧州の地域多角化度については当てはまらず、地域多角化度・規模の増大とともに粗利益率は上昇する

JP

US

EU

(事業多角化度)

JP FY- 9	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
専業(含非開示) 0-0.99	31%	16%	24%	27%
事業多角化小 1-24	30%	43%	38%	25%
事業多角化中 25-37	31%	26%	30%	18%
事業多角化大 38-	28%	23%	25%	27%

0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
45%	29%	52%	47%
37%	43%	36%	32%
33%	30%	23%	39%
36%	31%	44%	30%

0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
42%	36%	46%	43%
36%	38%	30%	31%
39%	38%	37%	32%
40%	29%	30%	41%

(地域多角化度)

JP FY- 9	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
国内(含非開示) 0-0.99	31%	27%	-	-
地域多角化度小 1-28	29%	19%	27%	36%
地域多角化度中 29-39	31%	21%	33%	22%
地域多角化度大 40	30%	35%	29%	26%

0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
36%	34%	30%	16%
38%	29%	47%	19%
37%	36%	36%	43%
35%	30%	31%	30%

0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
34%	-	76%	-
36%	31%	31%	39%
40%	40%	29%	33%
41%	31%	34%	38%

N数が5件未満の場合はグレー

出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析
※) 3か国・地域横断的に比較した際に各セルの程度が高い順から濃い色合いとなる、収益性についてのみ低いものから赤、高いものは青となる
※) EUは欧州先進20か国を対象

EBITDAマージンでは落ち込みがみられたが
売上粗利益率では持ち直している

多角化度と収益性の関係（事業規模を考慮、セクター別）

- 日本企業は多角化度が高いセグメントにおいて収益性が低い結果に（※黄色枠部分）
- 経営の複雑さが増大する2兆円以上規模では資本財、耐久消費財、素材、テクノロジーHW機器が該当

(上) EBITDAマージン平均

(中) 事業多角化度平均

(下) 地域多角化度平均

JP

US

EU

	0-5000億円	5000億円-	1兆円	2兆円以上		0-5000億	5000億円-	1兆円	2兆円以上		0-5000億	5000億円-	1兆円	2兆円以上
自動車・部品	11%	10%	7%	11%		14%	14%	7%	12%		11%	17%	7%	12%
JP:56 US:21 EU:27	12.2	13.5	13.9	14.3		18.7	18.3	27.2	18.7		11.7	8.2	15.2	32.1
	39.8	42.4	49.2	42.4		28.8	18.9	34.2	32.7		33.5	44.2	43.4	40.9
資本財	13%	14%	10%	12%		19%	19%	14%	17%		15%	13%	13%	12%
JP:111 US:126 EU:158	21.7	25.8	40.0	36.0		21.9	27.3	33.0	39.3		26.0	31.1	29.0	31.5
	28.8	40.9	40.8	45.8		21.2	28.6	23.8	31.1		32.9	34.7	39.9	41.0
耐久消費財・アパレル	13%	20%	-	7%		15%	14%	12%	11%		17%	20%	10%	24%
JP:30 US:36 EU:34	18.6	34.7	-	53.9		27.6	22.6	37.2	2.3		21.9	25.4	2.5	28.1
	27.7	44.5	-	45.7		18.2	31.2	31.8	37.6		35.2	36.7	40.3	43.4
食品・飲料・たばこ	10%	7%	9%	23%		17%	19%	19%	22%		18%	10%	15%	26%
JP:46 US:42 EU:60	23.4	30.1	28.7	2.9		14.2	19.8	25.8	16.6		13.0	22.6	10.0	10.5
	15.6	20.4	21.4	25.6		9.6	14.1	13.9	27.1		21.0	27.9	33.0	28.4
ヘルスケア機器 医療機器	27%	25%	-	-		24%	32%	23%	24%		19%	25%	21%	17%
JP:18 US:31 EU:30	25.9	28.2	-	-		14.2	20.9	22.3	38.1		28.3	27.5	28.8	38.0
	24.4	46.7	-	-		28.3	30.1	35.8	37.0		35.2	31.6	37.1	36.9
家庭パーソナル用品	14%	18%	11%	-		19%	18%	19%	21%		9%	-	24%	18%
JP:14 US:17 EU:9	15.9	13.7	35.3	-		20.0	3.1	41.1	36.1		8.8	-	0.0	41.7
	22.5	38.6	41.2	-		20.3	31.0	27.8	37.4		40.4	-	35.2	29.9
素材	14%	10%	10%	14%		23%	20%	22%	19%		23%	18%	17%	17%
JP:117 US:98 EU:127	24.5	32.6	37.9	39.7		25.1	26.5	25.8	30.0		18.9	28.2	27.3	27.3
	27.4	30.5	32.1	35.8		24.1	24.6	35.2	24.8		24.4	37.0	34.2	37.9
医薬バイオ	21%	11%	17%	30%		33%	22%	43%	44%		28%	16%	18%	38%
JP:21 US:38 EU:39	8.9	10.8	12.7	2.6		13.9	28.3	18.9	10.8		21.1	31.4	0.0	21.4
	18.7	49.2	42.3	37.6		7.4	33.7	24.8	30.6		28.3	30.7	40.1	34.8
半導体・装置	25%	31%	34%	30%		26%	30%	43%	34%		29%	17%	35%	35%
JP:24 US:38 EU:23	20.8	31.2	29.2	2.4		18.3	17.2	16.8	30.2		13.8	25.9	41.9	21.8
	32.9	27.7	41.3	33.1		25.2	27.5	33.7	28.5		28.3	37.2	36.1	23.0
ハードウェアテクノロジー機器	16%	17%	14%	13%		18%	18%	18%	13%		17%	16%	7%	17%
JP:63 US:53 EU:40	23.0	21.8	26.7	36.2		26.5	22.0	34.0	23.0		27.7	38.3	0.0	39.4
	34.1	34.4	40.5	43.7		33.6	32.9	26.3	35.8		34.3	28.0	37.8	41.5

出所）Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

※）各セクター毎3地域・売上規模横断的（横軸方向）に比較した際に各セルの程度が高い順から濃い色合いとなる、収益性についてのみ低いものから赤、高いものは青となる

※）EUは欧州先進20カ国を対象

(参考) 多角化度と収益性の関係 (事業規模を考慮、セクター別) (10年前)

- FY-9と比較すると資本財は1兆円規模領域でFY0に向けて多角化度が上昇、収益性も減少
- 食品・飲料・タバコ、素材は事業多角化度が上昇

(上) EBITDAマージン平均
(中) 事業多角化度平均
(下) 地域多角化度平均

	JP				US				EU			
	0-5000億円	5000億-1兆	1兆円	2兆円以上	0-5000億	5000億-1	1兆円	2兆円以上	0-5000億	5000億-1	1兆円	2兆円以上
自動車・部品	11%	12%	7%	10%	5%	13%	8%	8%	14%	10%	9%	10%
JP:54 US:20 EU:20	12.9	23.9	11.7	16.5	10.5	36.2	10.8	20.2	14.8	24.3	44.9	31.9
	36.6	37.9	41.8	44.1	22.9	42.6	45.6	32.1	32.9	41.1	44.4	40.0
資本財	11%	8%	11%	8%	15%	11%	15%	15%	13%	11%	13%	10%
JP:109 US:114 EU:139	24.4	37.1	35.3	51.8	25.2	37.2	38.0	45.8	27.6	28.0	41.2	34.3
	27.3	37.0	37.5	39.9	24.4	28.1	36.7	30.9	31.5	32.3	40.2	40.3
耐久消費財・アパレル	9%	-	9%	5%	13%	21%	13%	15%	16%	25%	14%	24%
JP:30 US:32 EU:29	19.9	-	26.7	47.4	25.2	15.4	17.0	0.0	19.2	25.8	21.2	49.5
	27.1	-	54.1	46.7	22.9	31.7	33.1	15.6	35.8	41.8	37.4	46.4
食品・飲料・たばこ	8%	5%	10%	27%	17%	16%	23%	17%	17%	15%	32%	24%
JP:44 US:38 EU:56	26.1	28.6	27.6	19.0	15.3	19.7	22.2	20.0	16.3	5.0	7.8	25.5
	14.5	12.7	25.3	29.3	13.9	20.6	12.9	34.4	20.4	24.6	41.8	27.0
ヘルスケア機器 医療機器	21%	11%	-	-	21%	25%	25%	-	20%	30%	34%	9%
JP:15 US:28 EU:26	28.7	28.2	-	-	20.8	38.9	38.5	-	28.7	19.8	34.7	41.7
	29.4	50.4	-	-	27.4	37.0	48.8	-	29.0	36.4	34.9	45.2
家庭パーソナル用品	12%	11%	15%	-	17%	19%	22%	21%	13%	-	22%	18%
JP:14 US:14 EU:7	16.8	2.6	45.4	-	17.0	40.4	24.9	51.1	14.1	-	45.8	45.2
	20.5	39.9	28.6	-	21.3	40.1	44.4	26.5	31.8	-	29.5	41.4
素材	11%	10%	10%	7%	13%	17%	16%	12%	18%	15%	12%	13%
JP:115 US:84 EU:120	26.3	34.0	48.9	33.3	23.7	32.5	35.1	43.5	19.3	26.9	37.2	32.5
	22.7	21.1	32.9	30.6	24.3	35.8	26.7	35.8	24.8	32.6	34.0	39.5
医薬バイオ	20%	18%	19%	-	-77%	37%	35%	38%	19%	-	41%	31%
JP:20 US:26 EU:34	12.0	11.9	20.5	-	17.1	6.7	4.0	17.8	19.6	-	18.7	36.3
	15.0	35.0	38.6	-	12.9	31.2	22.8	41.8	25.0	-	43.6	44.2
半導体・装置	9%	7%	-	-	15%	21%	32%	42%	9%	5%	-	-
JP:20 US:37 EU:22	26.5	45.6	-	-	16.2	37.0	29.1	32.4	19.3	57.1	-	-
	34.6	41.5	-	-	24.6	24.7	21.2	31.4	28.1	38.6	-	-
ハードウェアテクノロジー機器	11%	10%	11%	14%	15%	14%	8%	17%	15%	-	16%	11%
JP:62 US:49 EU:37	22.7	28.6	32.8	35.7	24.3	27.4	27.7	30.1	30.0	-	16.4	8.9
	31.8	35.4	44.8	44.4	34.1	27.1	38.9	31.2	35.3	-	42.2	50.2

出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

※) 各セクター毎3地域・売上規模横断的(横軸方向)に比較した際に各セルの程度が高い順から濃い色合いとなる、収益性についてのみ低いものから赤、高いものは青となる

※) EUは欧州先進20カ国を対象

1兆円超規模の企業の事業多角化度（増）ランキング上位30

- 事業多角化度を大きく増やした日本企業は30社中8社（うち7社の利益成長率は減少）
- 過半（17社）が業界平均以下の収益性であるが、利益成長率は過半（17社）が増加

			□ : EBITDAマージンが業界平均を上回る場合		■ : EBITDAマージンが業界平均以下の場合			
ランキング	企業名	国名	業種	事業多角化度変化	地域多角化度変化	売上高	EBTDA・Margin FY0	EBITDAマージン成長率(PT)
1	Alstom SA (ENXTPA:ALO)	EU	Capital Goods	38.7	8.4	2,325,609	6%	-3.4
2	Kirin Holdings Company, Limited (TSE:2503)	JP	Food, Beverage and Tobacco	38.6	14.8	1,989,468	13%	-3.4
3	CF Industries Holdings, Inc. (NYSE:CF)	US	Materials	36.1	8.0	1,470,974	57%	2.7
4	Amphenol Corporation (NYSE:APH)	US	Technology Hardware and Equipment	33.2	0.0	1,659,942	24%	1.6
5	Nokia Oyj (HLSE:NOKIA)	EU	Technology Hardware and Equipment	30.2	-6.8	3,438,834	15%	5.2
6	Sharp Corporation (TSE:6753)	JP	Consumer Durables and Apparel	26.3	-6.8	2,548,117	3%	1.2
7	Deere & Company (NYSE:DE)	US	Capital Goods	19.8	12.1	6,687,168	21%	4.3
8	Konica Minolta, Inc. (TSE:4902)	JP	Technology Hardware and Equipment	19.5	0.1	1,130,397	9%	-2.5
9	CDW Corporation (NASDAQ:CDW)	US	Technology Hardware and Equipment	18.7	-10.0	3,122,987	9%	1.6
10	WestRock Company (NYSE:WRK)	US	Materials	18.6	-19.4	2,648,022	16%	3.5
11	EssilorLuxottica Société anonyme (ENXTPA:EL)	EU	Health Care Equipment and Services	18.5	-2.2	3,381,270	21%	-0.9
12	MINEBEA MITSUMI Inc. (TSE:6479)	JP	Capital Goods	18.3	3.2	1,292,203	10%	-1.3
13	Shiseido Company, Limited (TSE:4911)	JP	Household and Personal Products	17.9	3.7	1,067,355	9%	-1.7
14	CommScope Holding Company, Inc. (NASDAQ:US)	US	Technology Hardware and Equipment	17.3	-5.2	1,213,508	13%	-4.0
15	The Hershey Company (NYSE:HSY)	US	Food, Beverage and Tobacco	17.1	-4.8	1,370,151	25%	3.9
16	The Mosaic Company (NYSE:MOS)	US	Materials	17.0	-6.6	2,514,990	31%	-
17	Nippon Paper Industries Co., Ltd. (TSE:3863)	JP	Materials	16.9	15.1	1,152,645	4%	-4.9
18	OCI N.V. (ENXTAM:OCI)	EU	Materials	16.6	35.7	1,277,286	36%	17.3
19	Telefonaktiebolaget LM Ericsson (publ) (OM:ERIC)	EU	Technology Hardware and Equipment	16.2	-5.0	3,525,616	13%	1.6
20	UFP Industries, Inc. (NASDAQ:UFPI)	US	Capital Goods	15.2	1.4	1,265,929	11%	7.6
21	Keurig Dr Pepper Inc. (NASDAQ:KDP)	US	Food, Beverage and Tobacco	14.7	-0.3	1,848,515	26%	16.2
22	Emerson Electric Co. (NYSE:EMR)	US	Capital Goods	14.4	-3.6	2,445,277	23%	3.9
23	TE Connectivity Ltd. (NYSE:TEL)	EU	Technology Hardware and Equipment	13.7	-0.2	2,028,201	23%	5.8
24	Seiko Epson Corporation (TSE:6724)	JP	Technology Hardware and Equipment	13.4	-1.1	1,330,331	11%	3.9
25	Linde plc (NYSE:LIN)	EU	Materials	13.1		4,387,412	33%	1.9
26	Ricoh Company, Ltd. (TSE:7752)	JP	Technology Hardware and Equipment	11.9	1.0	2,134,180	8%	-1.1
27	The J. M. Smucker Company (NYSE:SJM)	US	Food, Beverage and Tobacco	11.3	-2.9	1,160,162	19%	-1.8
28	Medtronic plc (NYSE:MDT)	EU	Health Care Equipment and Services	10.7	-5.5	4,247,571	26%	-7.7
29	General Mills, Inc. (NYSE:GIS)	US	Food, Beverage and Tobacco	10.5	-7.3	2,746,845	18%	-1.2
30	BASF SE (XTRA:BAS)	EU	Materials	10.4	4.1	12,055,039	12%	-1.0

出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

※) 上記ランキングは複数事業を展開しているケースにおいても、各事業間の生産プロセスの同質性が高いとみられる自動車・自動車部品／製薬／半導体を除く

※) EUは欧州先進20か国を対象

1兆円超規模の企業の事業多角化度（減）ランキング上位30

- 事業多角化度を大きく減らした日本企業は30社中5社のみ、5社全企業で利益成長率は上昇
- 過半（19社）が業界平均以下の収益性である一方で、利益の成長率では過半（21社）が上昇

□ : EBITDAマージンが業界平均を上回る場合

■ : EBITDAマージンが業界平均以下の場合

ランキング	企業名	国名	業種	事業多角化度変化	地域多角化度変化	売上高	EBTDA・Margine FY0	EBITDAマージン成長率(PT)
1	Compagnie de Saint-Gobain S.A. (ENXTPA:SGO)	EU	Capital Goods	-32.3	14.6	7,067,480	13%	2.8
2	LIXIL Corporation (TSE:5938)	JP	Capital Goods	-26.3	12.5	1,495,987	7%	0.1
3	Stanley Black & Decker, Inc. (NYSE:SWK)	US	Capital Goods	-25.4	-9.0	2,228,606	9%	-6.3
4	Schneider Electric S.E. (ENXTPA:SU)	EU	Capital Goods	-25.4	-1.6	4,717,820	19%	2.3
5	Dow Inc. (NYSE:DOW)	US	Materials	-24.6	46.6	7,482,691	15%	-
6	Icahn Enterprises L.P. (NASDAQGS:IEP)	US	Capital Goods	-23.7	-19.6	1,864,953	8%	-4.7
7	Kyocera Corporation (TSE:6971)	JP	Technology Hardware and Equipment	-22.1	6.4	2,025,332	14%	0.1
8	Cleveland-Cliffs Inc. (NYSE:CLF)	US	Materials	-22.0	-37.0	3,023,085	14%	-7.6
9	Avnet, Inc. (NASDAQGS:AVT)	US	Technology Hardware and Equipment	-21.5	-0.3	3,644,989	5%	1.3
10	CRH plc (LSE:CRH)	EU	Materials	-20.5	7.6	4,303,119	17%	8.8
11	DuPont de Nemours, Inc. (NYSE:DD)	US	Materials	-20.4	9.7	1,711,753	24%	12.7
12	Aurubis AG (XTRA:NDA)	EU	Materials	-20.2	4.4	2,494,353	6%	0.3
13	International Paper Company (NYSE:IP)	US	Materials	-18.7	-15.8	2,782,701	14%	-1.7
14	CNH Industrial N.V. (NYSE:CNHI)	EU	Capital Goods	-18.2		3,096,989	14%	4.0
15	Archer-Daniels-Midland Company (NYSE:ADM)	US	Food, Beverage and Tobacco	-17.8	4.9	13,354,754	5%	2.0
16	Furukawa Electric Co., Ltd. (TSE:5801)	JP	Capital Goods	-17.6	6.2	1,066,326	5%	-0.6
17	Solvay SA (ENXTBR:SOLB)	EU	Materials	-16.1	-2.1	2,218,518	19%	2.8
18	Celanese Corporation (NYSE:CE)	US	Materials	-15.8	-0.1	1,272,013	20%	12.4
19	Nestlé S.A. (SWX:NESN)	EU	Food, Beverage and Tobacco	-15.8	5.3	13,041,038	19%	1.2
20	Cisco Systems, Inc. (NASDAQGS:CSCO)	US	Technology Hardware and Equipment	-14.7	6.2	7,848,286	30%	2.3
21	General Electric Company (NYSE:GE)	US	Capital Goods	-14.6	1.1	10,067,088	10%	-6.7
22	Masco Corporation (NYSE:MAS)	US	Capital Goods	-14.4	-2.2	1,141,432	17%	9.1
23	Boston Scientific Corporation (NYSE:BSX)	US	Health Care Equipment and Services	-14.3	-0.2	1,667,700	25%	2.4
24	Huntsman Corporation (NYSE:HUN)	US	Materials	-14.1	-0.6	1,055,036	13%	1.0
25	Akzo Nobel N.V. (ENXTAM:AKZA)	EU	Materials	-13.9	-7.0	1,497,234	9%	-1.2
26	Sandvik AB (publ) (OM:SAND)	EU	Capital Goods	-13.6	1.5	1,458,462	21%	3.3
27	Berry Global Group, Inc. (NYSE:BERY)	US	Materials	-13.5	4.3	1,805,710	15%	-0.4
28	Japan Tobacco Inc. (TSE:2914)	JP	Food, Beverage and Tobacco	-13.3	-7.4	2,657,832	31%	4.9
29	Ajinomoto Co., Inc. (TSE:2802)	JP	Food, Beverage and Tobacco	-12.7	5.6	1,359,115	15%	5.0
30	ABB Ltd (SWX:ABBN)	EU	Capital Goods	-12.0	0.3	3,872,189	15%	1.9

出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

※) 上記ランキングは複数事業を展開しているケースにおいても、各事業間の生産プロセスの同質性が高いとみられる自動車・自動車部品／製薬／半導体を除く

※) EUは欧州先進20か国を対象

1兆円超規模の企業の地域多角化度（増）ランキング上位30

- 地域多角化度を大きく増やした日本企業は30社中10社
- 約8割（23社）が業界平均以下の収益性であると同時に、利益の成長率では過半（16社）が上昇

ランキング	企業名	国名	業種	□ : EBITDAマージンが業界平均を上回る場合		■ : EBITDAマージンが業界平均以下の場合		
				地域多 角化度 変化	事業多 角化度 変化	売上高	EBTDA・ Margine	EBITDA マージン成 長率(PT)
1	Dow Inc. (NYSE:DOW)	US	Materials	46.6	-24.6	7,482,691	15%	-
2	OCI N.V. (ENXTAM:OCI)	EU	Materials	35.7	44.4	1,277,286	36%	17.3
3	NIKE, Inc. (NYSE:NKE)	US	Consumer Durables and Apparel	30.5	4.6	7,003,191	13%	-1.5
4	AGC Inc. (TSE:5201)	JP	Capital Goods	22.5	39.2	2,035,874	18%	0.3
5	DCC plc (LSE:DCC)	EU	Capital Goods	21.4	23.5	3,619,948	4%	1.3
6	SEB SA (ENXTPA:SK)	EU	Consumer Durables and Apparel	21.3	0.0	1,098,795	10%	-1.6
7	Danone S.A. (ENXTPA:BN)	EU	Food, Beverage and Tobacco	20.8	36.5	3,818,458	15%	-1.1
8	Boliden AB (publ) (OM:BOL)	EU	Materials	20.7	1.8	1,122,254	25%	8.2
9	Olin Corporation (NYSE:OLN)	US	Materials	20.5	36.3	1,232,983	26%	8.5
10	Asahi Group Holdings, Ltd. (TSE:2502)	JP	Food, Beverage and Tobacco	18.6	0.0	2,511,108	15%	-0.8
11	Sika AG (SWX:SIKA)	EU	Materials	16.7	0.0	1,443,595	17%	5.3
12	HP Inc. (NYSE:HPQ)	US	Technology Hardware and Equipment	15.9	23.8	8,017,984	10%	-2.4
13	Nippon Paper Industries Co., Ltd. (TSE:3863)	JP	Materials	15.1	37.5	1,152,645	4%	-4.9
14	Nippon Paint Holdings Co., Ltd. (TSE:4612)	JP	Materials	15.0	0.0	1,309,021	12%	-3.6
15	Kirin Holdings Company, Limited (TSE:2503)	JP	Food, Beverage and Tobacco	14.8	52.1	1,989,468	13%	-3.4
16	Compagnie de Saint-Gobain S.A. (ENXTPA:SGO)	EU	Capital Goods	14.6	16.3	7,067,480	13%	2.8
17	Nexans S.A. (ENXTPA:NEX)	EU	Capital Goods	13.9	54.7	1,155,297	6%	2.0
18	KION GROUP AG (XTRA:KGX)	EU	Capital Goods	13.9	25.8	1,537,212	9%	-4.1
19	Asahi Kasei Corporation (TSE:3407)	JP	Materials	13.6	38.8	2,726,485	11%	0.5
20	Oji Holdings Corporation (TSE:3861)	JP	Materials	13.5	42.6	1,706,641	9%	-0.9
21	Carlsberg A/S (CPSE:CARL B)	EU	Food, Beverage and Tobacco	12.6	0.0	1,303,807	19%	-1.8
22	LIXIL Corporation (TSE:5938)	JP	Capital Goods	12.5	27.8	1,495,987	7%	0.1
23	Mitsubishi Electric Corporation (TSE:6503)	JP	Capital Goods	12.1	45.4	5,003,694	10%	3.9
24	Deere & Company (NYSE:DE)	US	Capital Goods	12.1	44.0	6,687,168	21%	4.3
25	Crown Holdings, Inc. (NYSE:CCK)	US	Materials	12.0	27.8	1,702,022	13%	0.8
26	Leonardo S.p.a. (BIT:LDO)	EU	Capital Goods	11.8	42.0	2,031,053	9%	1.1
27	L3Harris Technologies, Inc. (NYSE:LHX)	US	Capital Goods	11.7	41.2	2,243,676	17%	-4.6
28	Umicore SA (ENXTBR:UMI)	EU	Materials	11.4	38.1	3,513,151	4%	0.4
29	Kubota Corporation (TSE:6326)	JP	Capital Goods	11.4	12.2	2,678,772	11%	0.8
30	V.F. Corporation (NYSE:VFC)	US	Consumer Durables and Apparel	11.1	34.9	1,572,840	11%	-5.4

出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

※) 上記ランキングは複数事業を展開しているケースにおいても、各事業間の生産プロセスの同質性が高いとみられる自動車・自動車部品／製薬／半導体を除く

※) EUは欧州先進20か国を対象

1兆円超規模の企業の地域多角化度（減）ランキング上位30

- 地域多角化度を大きく減らした日本企業は30社中3社と少なく、自国売上が拡大した米国が中心。
- 過半（16社）が業界平均以下の収益性、利益の成長率では17社が上昇

ランキング	企業名	国名	業種	地域多角化度変化		売上高	EBTDA・Margin	EBITDAマージン成長率(PT)
				変化	変化			
1	Cleveland-Cliffs Inc. (NYSE:CLF)	US	Materials	-37.0	-22.0	3,023,085	14%	-7.6
2	Meiji Holdings Co., Ltd. (TSE:2269)	JP	Food, Beverage and Tobacco	-33.0	16.5	1,062,157	12%	6.2
3	Newmont Corporation (NYSE:NEM)	US	Materials	-24.0	0.0	1,566,839	33%	-10.0
4	Builders FirstSource, Inc. (NYSE:BLDR)	US	Capital Goods	-19.8	0.0	2,988,555	19%	18.5
5	Icahn Enterprises L.P. (NASDAQGS:IEP)	US	Capital Goods	-19.6	20.4	1,864,953	8%	-4.7
6	WestRock Company (NYSE:WRK)	US	Materials	-19.4	41.4	2,648,022	16%	3.5
7	Becton, Dickinson and Company (NYSE:BDX)	US	Health Care Equipment and Services	-17.4	39.1	2,350,725	26%	-0.6
8	International Paper Company (NYSE:IP)	US	Materials	-15.8	14.2	2,782,701	14%	-1.7
9	Molson Coors Beverage Company (NYSE:TAP)	US	Food, Beverage and Tobacco	-14.9	0.0	1,407,196	16%	-3.4
10	Campbell Soup Company (NYSE:CPB)	US	Food, Beverage and Tobacco	-13.1	29.2	1,288,403	19%	0.2
11	Pernod Ricard SA (ENXTPA:RI)	EU	Food, Beverage and Tobacco	-12.4	0.0	1,744,622	29%	0.7
12	Shin-Etsu Chemical Co., Ltd. (TSE:4063)	JP	Materials	-11.7	41.1	2,808,824	43%	19.9
13	Oshkosh Corporation (NYSE:OSK)	US	Capital Goods	-10.5	42.5	1,089,094	6%	0.6
14	Amcor plc (NYSE:AMCR)	EU	Materials	-10.5	20.4	2,018,303	14%	0.0
15	3M Company (NYSE:MMM)	US	Capital Goods	-10.3	48.3	4,501,161	22%	-4.3
16	CDW Corporation (NASDAQGS:CDW)	US	Technology Hardware and Equipment	-10.0	31.1	3,122,987	9%	1.6
17	Baxter International Inc. (NYSE:BAX)	US	Health Care Equipment and Services	-9.8	17.1	1,987,380	22%	-6.5
18	Commercial Metals Company (NYSE:CMC)	US	Materials	-9.7	0.0	1,219,195	16%	10.5
19	Whirlpool Corporation (NYSE:WHR)	US	Consumer Durables and Apparel	-9.6	0.0	2,593,733	9%	0.2
20	Insight Enterprises, Inc. (NASDAQGS:NSIT)	US	Technology Hardware and Equipment	-9.6	0.0	1,371,716	5%	0.9
21	The Kraft Heinz Company (NASDAQGS:KHC)	US	Food, Beverage and Tobacco	-9.0	0.0	3,482,814	23%	-
22	Stanley Black & Decker, Inc. (NYSE:SWK)	US	Capital Goods	-9.0	13.6	2,228,606	9%	-6.3
23	Toshiba Corporation (TSE:6502)	JP	Capital Goods	-9.0	57.8	3,402,279	8%	1.7
24	Mondelez International, Inc. (NASDAQGS:MDLZ)	US	Food, Beverage and Tobacco	-8.9	0.0	4,141,767	19%	4.1
25	Legrand SA (ENXTPA:LR)	EU	Capital Goods	-8.9	0.0	1,151,211	20%	-2.0
26	Kimberly-Clark Corporation (NYSE:KMB)	US	Household and Personal Products	-8.2	36.7	2,653,040	17%	-2.1
27	Constellation Brands, Inc. (NYSE:STZ)	US	Food, Beverage and Tobacco	-8.1	21.0	1,267,751	35%	10.7
28	Air Products and Chemicals, Inc. (NYSE:APD)	US	Materials	-7.9	0.0	1,581,924	30%	5.3
29	Salzgitter AG (XTRA:SZG)	EU	Materials	-7.7	45.4	1,732,918	8%	4.7
30	The Boeing Company (NYSE:BA)	US	Capital Goods	-7.6	29.5	8,759,044	2%	-7.9

出所）Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

※）上記ランキングは複数事業を展開しているケースにおいても、各事業間の生産プロセスの同質性が高いとみられる自動車・自動車部品／製薬／半導体を除く

※）EUは欧州先進20か国を対象

1兆円超規模の企業の事業多角化度（大）ランキング上位30

- 直近事業多角化度が大きい企業のランキングには、日本企業が14社と上位に占める割合が高い

□ : EBITDAマージンが業界平均を上回る場合

■ : EBITDAマージンが業界平均以下の場合

All ランキング	事業多角化度ランキング 1兆円以上 企業名	自動車・半導体・ファーム除き 国名	業種	事業多 角化度ラ ンキング	事業多 角化度 FY0	地域多 角化度 FY0	売上高	EBITDA マージン成 長率(PT)
	1 BASF SE (XTRA:BAS)	EU	Materials	1	65.8	53.6	12,055,039	-1.0
	2 Illinois Tool Works Inc. (NYSE:ITW)	US	Capital Goods	2	61.5	42.4	2,095,080	6.3
	3 Nidec Corporation (TSE:6594)	JP	Capital Goods	3	59.5	49.3	2,242,824	1.7
	4 Toshiba Corporation (TSE:6502)	JP	Capital Goods	4	57.8	38.6	3,402,279	1.7
	5 Sony Group Corporation (TSE:6758)	JP	Consumer Durables and Apparel	5	55.8	52.4	11,539,837	6.9
	6 Hitachi, Ltd. (TSE:6501)	JP	Capital Goods	6	55.8	49.4	10,881,150	4.2
	7 Emerson Electric Co. (NYSE:EMR)	US	Capital Goods	7	55.8	37.7	2,445,277	3.9
	8 Nexans S.A. (ENXTPA:NEX)	EU	Capital Goods	8	54.7	43.9	1,155,297	2.0
	9 Unilever PLC (LSE:ULVR)	EU	Household and Personal Products	9	54.6	31.6	8,292,766	2.7
	10 Dover Corporation (NYSE:DOV)	US	Capital Goods	10	54.5	37.7	1,118,825	0.6
	11 Sumitomo Chemical Company, Limited (TSE:400)	JP	Materials	11	54.5	47.0	2,895,283	-4.4
	12 Corning Incorporated (NYSE:GLW)	US	Technology Hardware and Equipment	12	53.7	39.5	1,865,873	-5.6
	13 Sharp Corporation (TSE:6753)	JP	Consumer Durables and Apparel	13	53.6	38.6	2,548,117	1.2
	14 Newell Brands Inc. (NASDAQGS:NWL)	US	Consumer Durables and Apparel	14	53.1	24.4	1,243,872	-4.1
	15 BAE Systems plc (LSE:BA.)	EU	Capital Goods	15	53.1	41.4	3,440,531	0.9
	16 Kawasaki Heavy Industries, Ltd. (TSE:7012)	JP	Capital Goods	16	53.0	47.3	1,725,609	2.1
	17 Panasonic Holdings Corporation (TSE:6752)	JP	Consumer Durables and Apparel	17	52.5	46.2	8,378,942	-0.2
	18 Kirin Holdings Company, Limited (TSE:2503)	JP	Food, Beverage and Tobacco	18	52.1	35.9	1,989,468	-3.4
	19 TE Connectivity Ltd. (NYSE:TEL)	EU	Technology Hardware and Equipment	19	51.9	41.9	2,028,201	5.8
	20 Stora Enso Oyj (HLSE:STERV)	EU	Materials	20	51.9	30.3	1,612,363	8.4
	21 Fuji Electric Co., Ltd. (TSE:6504)	JP	Capital Goods	21	51.8	20.3	1,009,447	6.2
	22 Air Water Inc. (TSE:4088)	JP	Materials	22	51.5	0.0	1,004,914	0.3
	23 Siemens Aktiengesellschaft (XTRA:SIE)	EU	Capital Goods	23	50.8	49.3	9,679,766	2.3
	24 The Procter & Gamble Company (NYSE:PG)	US	Household and Personal Products	24	50.7	29.2	11,263,983	5.2
	25 thyssenkrupp AG (XTRA:TKA)	EU	Materials	25	50.4	41.2	5,532,678	12.0
	26 UPM-Kymmene Oyj (HLSE:UPM)	EU	Materials	26	50.3	42.3	1,617,885	9.3
	27 Kao Corporation (TSE:4452)	JP	Household and Personal Products	27	50.2	38.6	1,551,059	-2.1
	28 Kobe Steel, Ltd. (TSE:5406)	JP	Materials	28	50.1	27.6	2,472,508	1.0
	29 Mitsubishi Chemical Group Corporation (TSE:418)	JP	Materials	29	50.1	42.5	4,634,532	5.2
	30 CF Industries Holdings, Inc. (NYSE:CF)	US	Materials	30	49.4	24.9	1,470,974	2.7

出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

※) 上記ランキングは複数事業を展開しているケースにおいても、各事業間の生産プロセスの同質性が高いとみられる自動車・自動車部品／製薬／半導体を除く

※) EUは欧州先進20か国を対象

1兆円超規模の企業の地域多角化度（大）ランキング上位30

- 直近地域多角化度が大きい企業のランキングには、日本企業が14社と上位に占める割合が高い。収益性が競合比を上回るパフォーマンスを出している日本企業は1社のみで、全地域においても5社しかない

ランキング	企業名	国名	業種	地域多角化度			売上高	EBITDA マージン成 長率(PT)
				地域多 角化度ラ ンキング	地域多 角化度 FY0	事業多 角化度 FY0		
1	BASF SE (XTRA:BAS)	EU	Materials	1	53.6	65.8	12,055,039	-1.0
2	Sandvik AB (publ) (OM:SAND)	EU	Capital Goods	2	53.2	34.4	1,458,462	3.3
3	Sony Group Corporation (TSE:6758)	JP	Consumer Durables and Apparel	3	52.4	55.8	11,539,837	6.9
4	Johnson Matthey Plc (LSE:JMAT)	EU	Materials	4	52.3	35.0	2,434,455	-0.7
5	Daikin Industries,Ltd. (TSE:6367)	JP	Capital Goods	5	51.5	8.6	3,981,578	3.2
6	Kyocera Corporation (TSE:6971)	JP	Technology Hardware and Equipment	6	51.2	37.9	2,025,332	0.1
7	Hitachi Construction Machinery Co., Ltd. (TSE:6313)	JP	Capital Goods	7	50.5	9.3	1,279,468	3.6
8	MINEBEA MITSUMI Inc. (TSE:6479)	JP	Capital Goods	8	49.9	45.7	1,292,203	-1.3
9	Colgate-Palmolive Company (NYSE:CL)	US	Household and Personal Products	9	49.6	18.0	2,362,685	-2.8
10	Hitachi, Ltd. (TSE:6501)	JP	Capital Goods	10	49.4	55.8	10,881,150	4.2
11	Canon Inc. (TSE:7751)	JP	Technology Hardware and Equipment	11	49.4	38.6	4,031,414	-1.7
12	Siemens Aktiengesellschaft (XTRA:SIE)	EU	Capital Goods	12	49.3	50.8	9,679,766	2.3
13	Nidec Corporation (TSE:6594)	JP	Capital Goods	13	49.3	59.5	2,242,824	1.7
14	Safran SA (ENXTPA:SAF)	EU	Capital Goods	14	48.6	35.3	2,715,894	4.8
15	LANXESS Aktiengesellschaft (XTRA:LXS)	EU	Materials	15	48.3	41.9	1,116,506	-2.9
16	Konica Minolta, Inc. (TSE:4902)	JP	Technology Hardware and Equipment	16	48.2	39.9	1,130,397	-2.5
17	AB Volvo (publ) (OM:VOLV B)	EU	Capital Goods	17	48.2	0.0	6,147,411	2.9
18	Schneider Electric S.E. (ENXTPA:SU)	EU	Capital Goods	18	47.9	19.4	4,717,820	2.3
19	Avery Dennison Corporation (NYSE:AVY)	US	Materials	19	47.8	22.8	1,188,680	5.2
20	FUJIFILM Holdings Corporation (TSE:4901)	JP	Technology Hardware and Equipment	20	47.8	48.2	2,859,041	3.1
21	Kubota Corporation (TSE:6326)	JP	Capital Goods	21	47.6	12.2	2,678,772	0.8
22	Danone S.A. (ENXTPA:BN)	EU	Food, Beverage and Tobacco	22	47.6	36.5	3,818,458	-1.1
23	Bunge Limited (NYSE:BG)	US	Food, Beverage and Tobacco	23	47.4	24.6	8,841,100	1.8
24	Ajinomoto Co., Inc. (TSE:2802)	JP	Food, Beverage and Tobacco	24	47.3	35.8	1,359,115	5.0
25	Kawasaki Heavy Industries, Ltd. (TSE:7012)	JP	Capital Goods	25	47.3	53.0	1,725,609	2.1
26	International Flavors & Fragrances Inc. (NYSE:IFF)	US	Materials	26	47.2	38.6	1,635,877	-2.0
27	PUMA SE (XTRA:PUM)	EU	Consumer Durables and Apparel	27	47.1	5.4	1,168,563	3.8
28	Leonardo S.p.a. (BIT:LDO)	EU	Capital Goods	28	47.1	42.0	2,031,053	1.1
29	Sumitomo Chemical Company, Limited (TSE:400)	JP	Materials	29	47.0	54.5	2,895,283	-4.4
30	LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton, Société Eu	EU	Consumer Durables and Apparel	30	47.0	43.7	10,930,940	5.8

出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

※) 上記ランキングは複数事業を展開しているケースにおいても、各事業間の生産プロセスの同質性が高いとみられる自動車・自動車部品／製薬／半導体を除く

※) EUは欧州先進20か国を対象

個社事例分析) 変化に対応しているエクセレントカンパニーの抽出

- ランキングから明らかになった、多角化度の変化度合が大きく、かつ高収益（グローバル競合比を上回る）の企業の中から、変革に関する情報が取得できる企業を対象に変遷の詳細分析を実施

事業多角化度が大きく減少し、かつ利益率がグローバル競合平均以上

企業名	ランキング	地域	セクター
Schneider Electric SE	事業▲4位	EU	電気部品・設備
Dupont De Nemours Inc	事業▲11位	US	特殊化学品
Solvay SA	事業▲17位	EU	総合化学
Celanese Corp	事業▲18位	US	特殊化学品
Nestle SA	事業▲19位	EU	包装食品・肉
Cisco Systems Inc	事業▲20位	US	通信機器
Masco Corp	事業▲22位	US	建設関連製品
Boston Scientific Corp	事業▲23位	US	ヘルスケア機器
Sandvik AB	事業▲26位	EU	産業機械・用品・部品
日本たばこ産業株式会社	事業▲28位	JP	タバコ
Abb Ltd	事業▲30位	EU	電気部品・設備

事業多角化度が大きく増加し、かつ利益率がグローバル競合平均以上

企業名	ランキング	地域	セクター
CF Industries Holdings Inc	事業+3位	US	肥料・農薬
Amphenol Corp	事業+4位	US	電子部品
Deere & Co	事業+7位	US	農業機械
Hershey Co	事業+15位	US	包装食品・肉
Mosaic Co	事業+16位	US	肥料・農薬
OCI NV	事業+18位	EU	肥料・農薬
Keurig Dr Pepper Inc	事業+21位	US	清涼飲料・ノンアルコール飲料
Emerson Electric Co	事業+22位	US	電気部品・設備
TE Connectivity Ltd	事業+23位	EU	電子製品製造サービス
Linde PLC	事業+25位	EU	工業用ガス
J M Smucker Co	事業+28位	US	包装食品・肉
Medtronic PLC	事業+29位	EU	ヘルスケア機器
General Mills Inc	事業+30位	US	包装食品・肉

※) EUは欧州先進20か国を対象

地域多角化度が大きく減少し、かつ利益率がグローバル競合平均以上

企業名	ランキング	地域	セクター
Newmont Corporation	地域▲3位	US	金
Builders FirstSource Inc	地域▲5位	US	建設関連製品
Becton Dickinson and Co	地域▲7位	US	ヘルスケア機器
Molson Coors Beverage Co	地域▲9位	US	醸造
Campbell Soup Co	地域▲11位	US	包装食品・肉
Pernod Ricard SA	地域▲13位	EU	蒸留酒・ワイン
3M Co	地域▲15位	US	コングロマリット
Kraft Heinz Co	地域▲17位	US	包装食品・肉
Mondelez International Inc	地域▲19位	US	包装食品・肉
Legrand SA	地域▲21位	EU	電気部品・設備
Kimberly-Clark Corp	地域▲23位	US	家庭用品
Constellation Brands Inc	地域▲25位	US	蒸留酒・ワイン
Air Products and Chemicals Inc	地域▲27位	US	工業用ガス

地域多角化度が大きく減少し、かつ利益率がグローバル競合平均以上

企業名	ランキング	地域	セクター
OCI NV	地域+2位	EU	肥料・農薬
AGC株式会社	地域+4位	JP	建設関連製品
Boliden AB	地域+8位	EU	各種金属・鉱業
Olin Corp	地域+9位	US	基礎化学品
Carlsberg A/S	地域+21位	EU	醸造
L3Harris Technologies Inc	地域+27位	US	航空宇宙・防衛

詳細分析の対象企業

※地域多角化度「減」企業については、特定地域の売上高が集中して上昇したケースがほとんどであり、戦略的に地域拠点を「減」している情報は公開情報からは捉えられないため、詳細分析の対象から除外

個社事例分析) 複雑さに対応しているエクセレントカンパニーの抽出

- ランキングから明らかになった、多角化度の変化度合が大きく、かつ高収益（グローバル競合比を上回る）の企業の中から、変革に関する情報が取得できる企業を対象に変遷の詳細分析を実施

事業多角化度が高く、かつ利益率がグローバル競合平均以上

企業名	ランキング	地域	セクター
Illinois Tool Works Inc	事業多角化度2位	US	産業機械・用品・部品
Emerson Electric Co	事業多角化度7位	US	電気部品・設備
Unilever PLC	事業多角化度9位	EU	パーソナルケア用品
Dover Corp	事業多角化度10位	US	産業機械・用品・部品
Corning Inc	事業多角化度12位	US	電子部品
TE Connectivity Ltd	事業多角化度19位	EU	電子製品製造サービス
Stora Enso Oyj	事業多角化度20位	EU	紙製品
Procter & Gamble Co	事業多角化度24位	US	家庭用品
UPM-Kymmene Oyj	事業多角化度26位	EU	紙製品
CF Industries Holdings Inc	事業多角化度30位	US	肥料・農薬

地域多角化度が高く、かつ利益率がグローバル競合平均以上

企業名	ランキング	地域	セクター
Sandvik AB	地域多角化度2位	EU	産業機械・用品・部品
日立建機株式会社	地域多角化度7位	JP	建設機械・大型輸送設備
Colgate-Palmolive Co	地域多角化度9位	US	家庭用品
Safran SA	地域多角化度14位	EU	航空宇宙・防衛
Schneider Electric SE	地域多角化度18位	EU	電気部品・設備

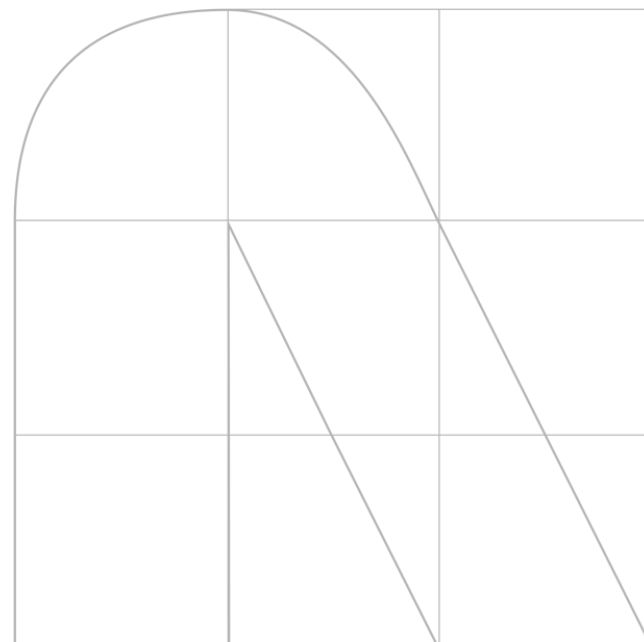
詳細分析の対象企業

※) EUは欧州先進20か国を対象

2

2. 定量的分析

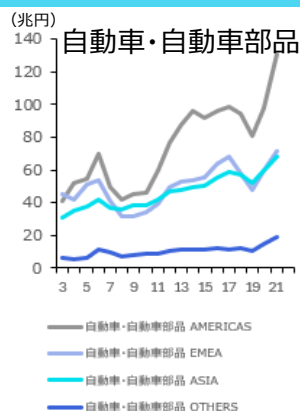
- ① 日本企業によるグローバル展開に伴う経営（事業×地域）の多角化により生じている複雑性の増大と、これによる利益の創出の相関関係
- ② **セクター別特徴の整理**
- ③ (①補足)調査対象企業の特徴



セクター別特徴整理) 地域別売上高合計比較

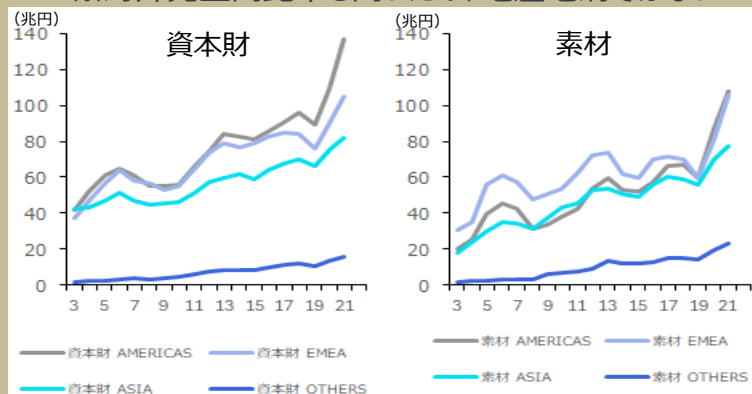
- 地域セグメントデータから、各社同地域の売上高を集計することで、各セクターの売上高がどの地域から構成されているのかを分析した。自動車・自動車部品セクターの北米地域売上高が最も高い結果となった

北米市場中心型

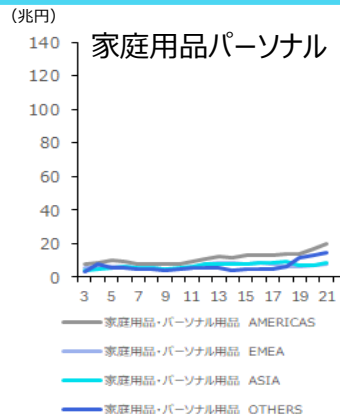
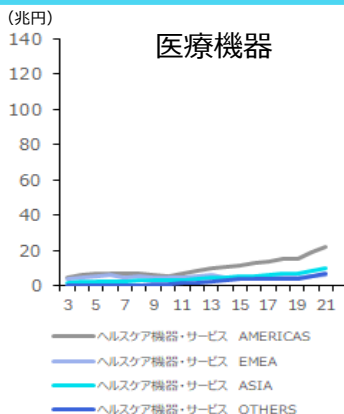
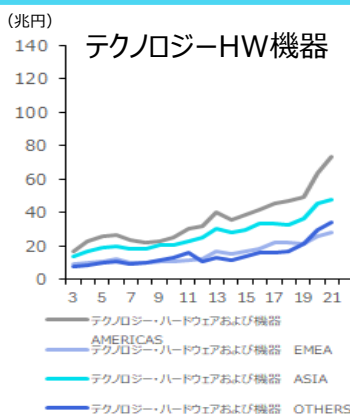
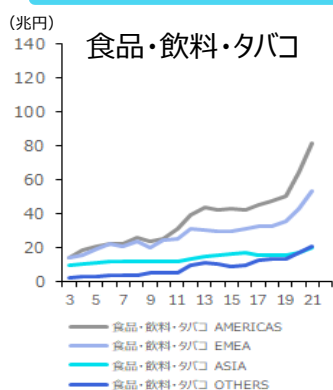
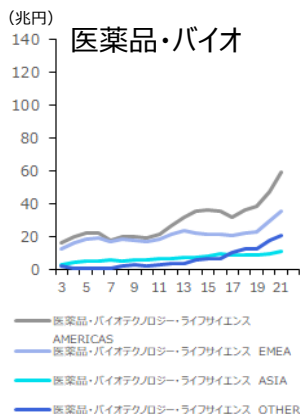
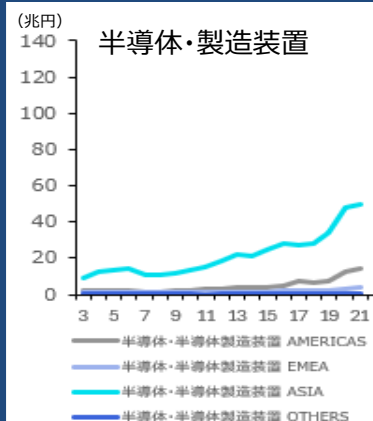


3極分散型

※海外売上高比率も高いため、地産地消ではない



アジア市場中心型



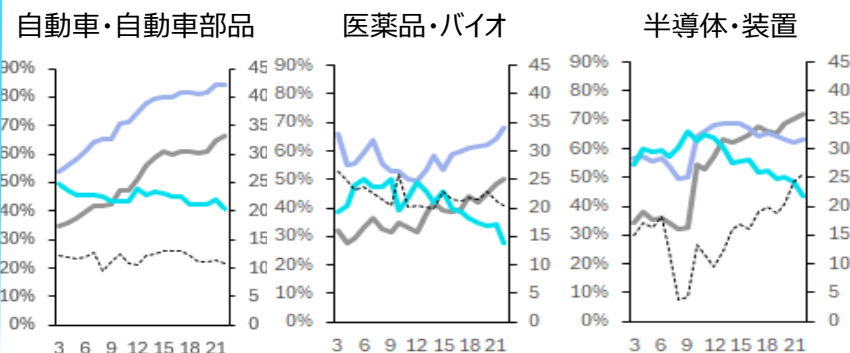
出所)Refinitivより取得したセグメントデータよりNTTデータ作成

※)2012年以前の事業多角化度についてはより簡易的な推計によるため、実態の多角化度は、分析結果よりも高くなる可能性がある

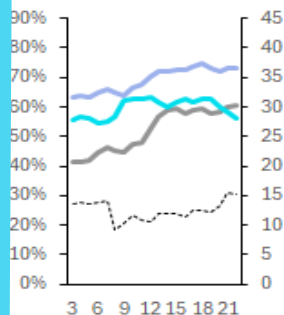
セクター別特徴整理) 多角化度経年推移による類型化

- 地域多角化度が高く、事業多角化度が低いグローバル製品型のセクターと、事業と地域多角化がともに進行しているセクターとで、後者の方が経営の複雑度が高まることが推察される

地域多角化度が先行して高く、事業多角化度が低いセクター
生産財の用途がグローバル共通

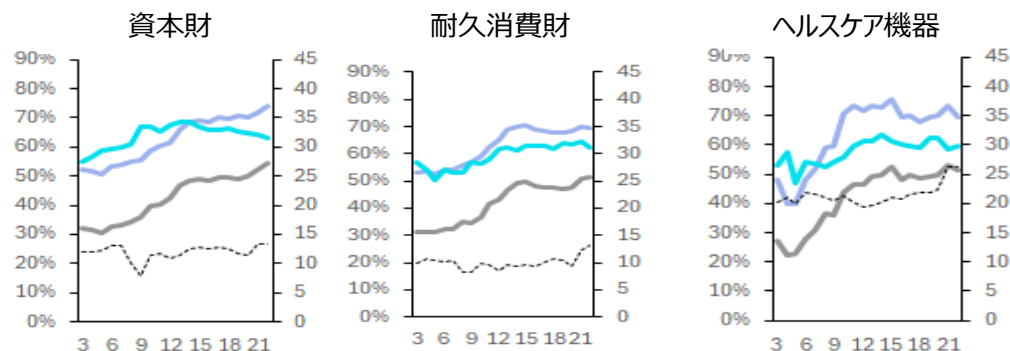


テクノロジーHW

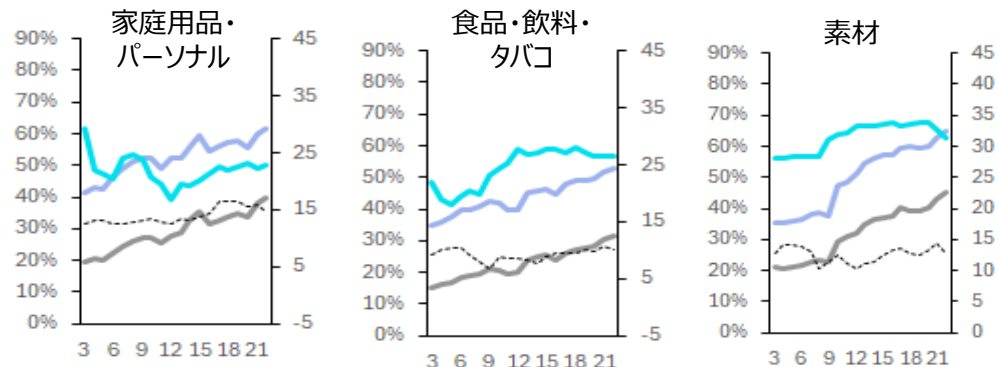


出所)Refinitivより取得したセグメントデータよりNTTデータ作成
 ※) 2012年以前の事業多角化度についてはより簡易的な推計によるため、
 実態の多角化度は、分析結果よりも高くなる可能性がある

事業多角化度が先行して高く、近年海外比率も上昇したセクター
事業・地域ともに多角化度が「中」程度進んでおり、経営の複雑度が高いとみられる

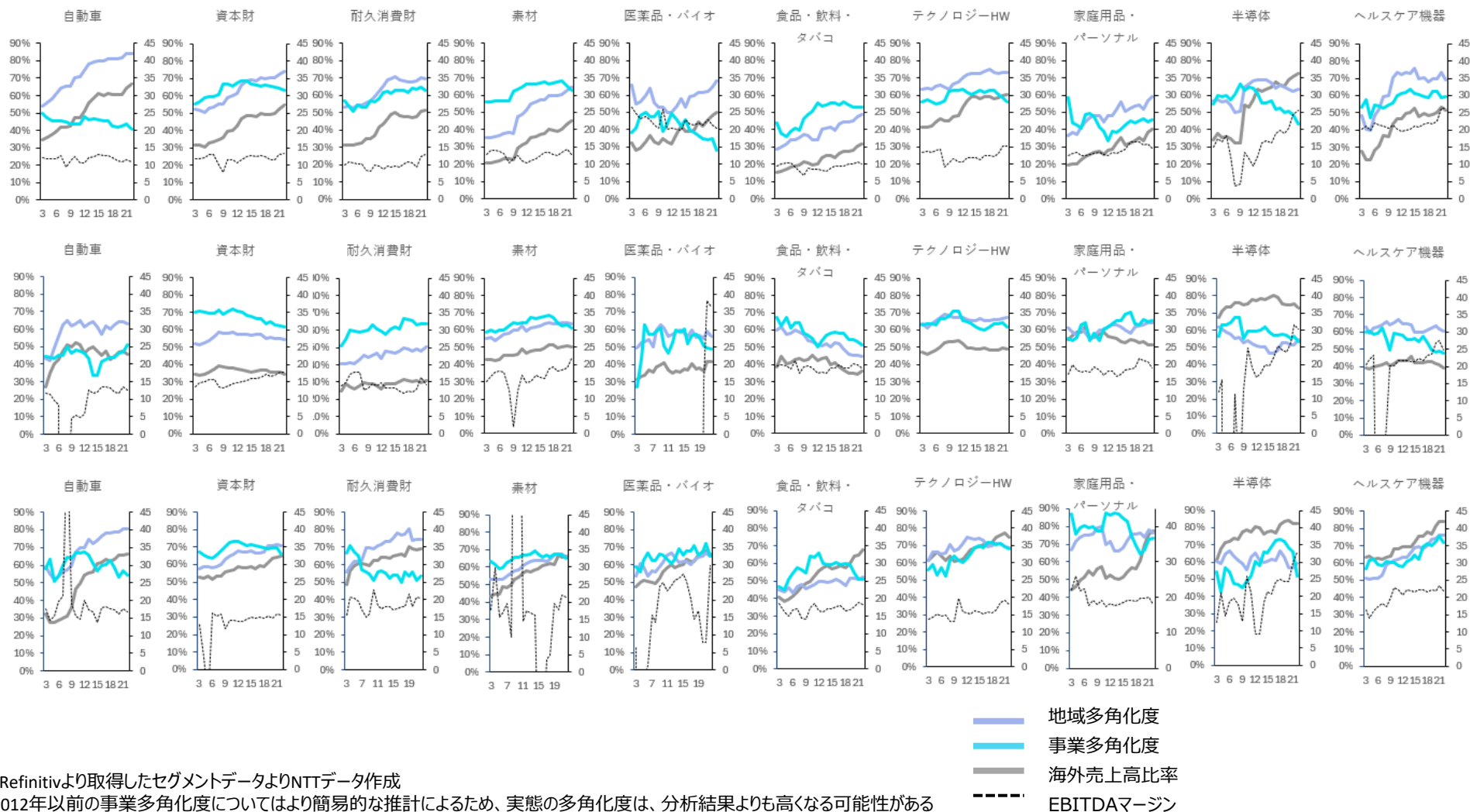


事業多角化度が先行して高い、
海外売上高比率が50%未満だが、上昇傾向にあるセクター
先行する事業多角化と合わせると今後経営が複雑になることが見込まれる



セクター別特徴整理) 多角化度経年推移各国比較

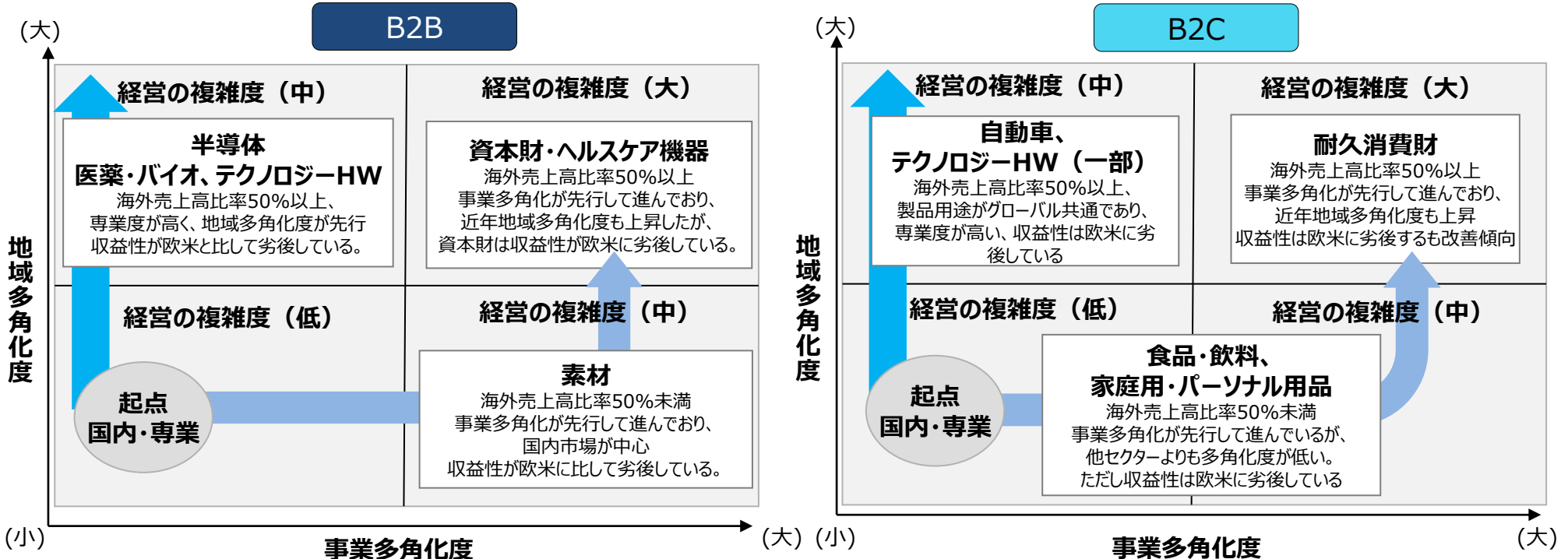
- 日本はこの20年で地域多角化度が急上昇しているセクターが多いが、欧米は起点の段階からある程度高い
- 日本の製造業の収益性は欧米と比して全体的に劣後するが、ボラティリティが低い



セクター別特徴の整理) 事業・地域多角化の辿り方と経営の複雑度

- 各セクター多角化度の推移を類型化した結果、各セクターの平均的な事業・地域多角化の辿り方のパターンと経営の複雑度との関係性は以下のように示せる
- 資本財・ヘルスケア・耐久消費財は事業多角化度が先行して高まり、近年地域多角化度が上昇、経営の複雑度が高まっている。その予備軍として素材／食品・飲料、家庭用パーソナル用品セクターが該当している
- 耐久消費財以外のセクターは収益性が欧米に劣後したまま横ばいで推移しており、稼ぐ力向上の手段として多角化を機能させるには、経営の複雑さへ一段の適応をしていく必要がある

2003-22年の日本製造業における事業・地域多角化度の各セクター平均の推移に基づく類型化

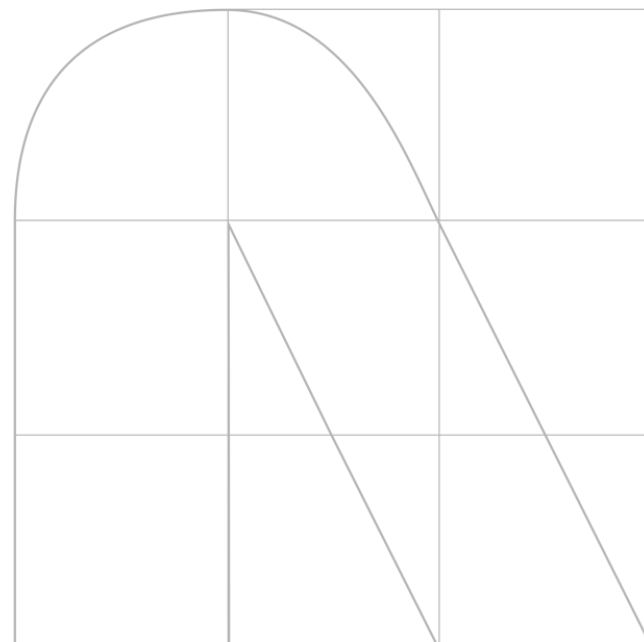


出所)セクター別多角化度推移、海外売上高比率、収益性の分析結果よりNTTデータ作成

2

2. 定量的分析

- ① 日本企業によるグローバル展開に伴う経営（事業×地域）の多角化により生じている複雑性の増大と、これによる利益の創出の相関関係
- ② セクター別特徴の整理
- ③ **（①補足）調査対象企業の特徴**



サンプルの選定

- 母集団の選定にはそれぞれメリット・デメリット・そもそものデータ取得ツールの制約が存在
- 今回の分析では日本、米国、欧州先進20か国のFY0時点EBITDA実額上位500社を抽出した

対象指標	メリット	デメリット
時価総額	市場の反応による変動はあるが、これにより企業価値を一定生み出している会社を抽出することができる（赤字企業が含まれにくい）。売上規模が小さくとも、市場の評価が高い（今後の成長が期待される）企業が含まれるため、高パフォーマンスなベストプラクティス企業の抽出には向いている	代表的大手企業などが抜け落ちないよう、母集団をある程度大きく取得しておく必要がある。また期による変動があるため、ヒストリカルな分析には効率性の点で向かない（每期母集団を取得しなおす必要）
売上高	市場の反応という変数を含ないため、経営の実態をより直接的に把握することが可能。売上規模は変動が激しくないため、ヒストリカルな変遷を追う際に使いやすい	母集団の大きさ次第だが、業績が悪い企業も多く含まれるようになるため、高パフォーマンス企業が見つけない。（母集団をある程度大きくしておく必要性）
営業利益 EBIT EBITDA	時価総額と同様、パフォーマンスを生み出している企業を抽出することができるためベストプラクティス企業の抽出には向いている。時価総額と相関関係が高い指標となる。海外企業とは減価償却のルールが異なることから、海外比較の上ではEBITDAが適切	欧米では経営パフォーマンスを見る上で、営業利益は一般的ではない。このためツールの制約上営業利益ベースでの抽出が不可。代替指標としてEBITかEBITDAを用いる必要がある。
海外売上高比率	複雑な経営課題に瀕している企業に絞ることで示唆が出やすい可能性がある	ツールの制約上、ストレートに海外売上高比率を条件とした企業群を抽出できない。抽出後の母集団の中から海外売上高比率の高い企業に絞って分析をすることは可能だが、効率性の観点から地域多角化度で代用するなど要ご相談

業種分類の選定

- 業種の分類はデータツールの制約上GICSまたはNAICSの選択肢のみとなる
- 経営の複雑さの分析により適しているとみられる、GICS分類に基づき分析を実施

業種分類例	概要	検討ポイント
GICS（世界産業分類基準） Global Industry Classification Standard	1999年に米国の格付け会社であるS&Pと機関投資家向けに指数や分析ツールを提供するMSCI（モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル）が共同開発した産業分類のこと。世界の産業を11のセクター、25の産業グループ、74の産業、163の産業サブグループに分類している。（S&Pダウジョーンズインデックス.2023）	GICSを候補に挙げる理由は、海外企業との比較が可能であること。汎用的な目的を有するSICコードよりも、投資情報の作成を目的としているGICS分類の優位性が示唆される（木村 2009、Bhojraj et al.2003）ためである。今回の問いは「マネジメントの複雑さ」であるが、これを経営資源配分と読み替えると、GICS分類は、投資観点での同質性が他分類よりも担保されていると考えられるため、より適切性が高いとみられる。
NAICS（North American Industry Classification System）	供給指向の産業分類システムであり、生産プロセスという単一の概念に基づいて構築されている	NAICSは生産プロセスの同質性によってカテゴライズされているため、製造業を分析する上では適切な分類軸と言える。一方、財務面でのリスクの取り方が考慮事項に含まれていない

サンプルの選定（対象業種の絞り込み）

- 対象業種は製造業から、エネルギー、資本財（建設・土木）および対象外業種を除いた以下とする

セクター	産業グループ	産業サブグループ
エネルギー	エネルギー設備・サービス	石油・ガス掘削
		石油・ガス装置・サービス
	石油・ガス・消耗燃料	総合石油・ガス
		石油・ガス探査・開発
		石油・ガス精製・販売
		石油・ガス貯蔵・輸送
		石炭・消耗燃料
素材	化学	基礎化学品
		総合化学
		肥料・農薬
		工業用ガス
		特殊化学品
	建設資材	建設資材
	容器・包装	金属・ガラス・プラスチック容器
		紙・プラスチック包装製品・材料
	金属・鉱業	アルミ
		各種金属・鉱業
		銅
		金
		貴金属・鉱物
		鉄
	紙製品・林産品	林産品
		紙製品
資本財	航空宇宙・防衛	
	建設関連製品	
	建設・土木	
	電気設備	電気部品・設備
		重電機設備
	産業コンглоメラット	
	機械	建設機械・大型輸送設備
		農業機械
		産業機械・用品・部品（新名称）

セクター	産業グループ	産業サブグループ
自動車・自動車部品	自動車用部品	
		タイヤ・ゴム
		自動車製造
		自動二輪車製造
耐久消費財・アパレル	家庭用耐久財	民生用電子機器
		家具・装飾
		住宅建設
		家庭用電気機器
		家庭用品・雑貨
	レジャー用品	レジャー用品
	繊維・アパレル・贅沢品	アパレル・アクセサリ・贅沢品
		履物
		繊維
生活必需品	食品・飲料・タバコ	飲料・食品・タバコ
	家庭用品・パーソナル用品	家庭用品
ヘルスケア	ヘルスケア機器・サービス	パーソナルケア用品
		ヘルスケア機器・用品
		ヘルスケア・プロバイダー/ヘルスケア・サービス
		ヘルスケア・テクノロジー
	医薬品・バイオテクノロジー・ライフサイエンス	バイオテクノロジー
		医薬品
		ライフサイエンス・ツール/サービス
情報技術	テクノロジー・ハードウェアおよび機器	通信機器
		コンピュータ・周辺機器
		電子装置・機器・部品
	半導体・半導体製造装置	半導体素材・装置（新名称）
		半導体

除外セクター

そのほか対象外業種（左記グレイアウト業種以外）

セクター	産業グループ	産業サブグループ
公益事業		
不動産		
商業・専門サービス		
運輸		
消費者サービス	販売・小売等	
金融		
情報技術	ソフトウェア・サービス	情報技術サービス ソフトウェア
コミュニケーション・サービス	電気通信サービス メディア・娯楽	
資本財	商社・流通業	

サンプルのGDPに占める割合

- 本分析で用いたサンプルEBITDA上位500位の推計付加価値額は91兆円となり、製造業GDPの85%を占める結果となっている

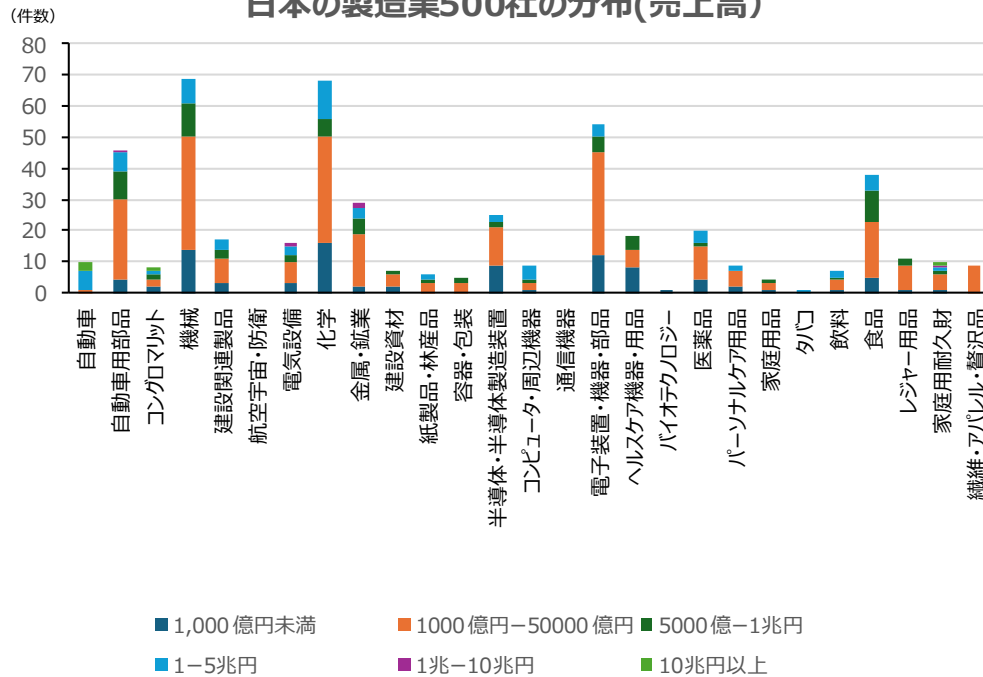
1. 本サンプル日本企業製造業 （EBITDA上位500位）の 付加価値合計額（EBITDA+人件 費）FY2022	2. 2022年度製造業国内総生産	1が2に占める 割合
91兆8856億406万円	107兆6178億円	85%

出所）RefinitivよりNTTデータ作成、
製造業国内総生産は内閣府、（2022）.2022年度国民経済計算－2015年基準・2008SNA－ 経済活動別の国内総生産より集計

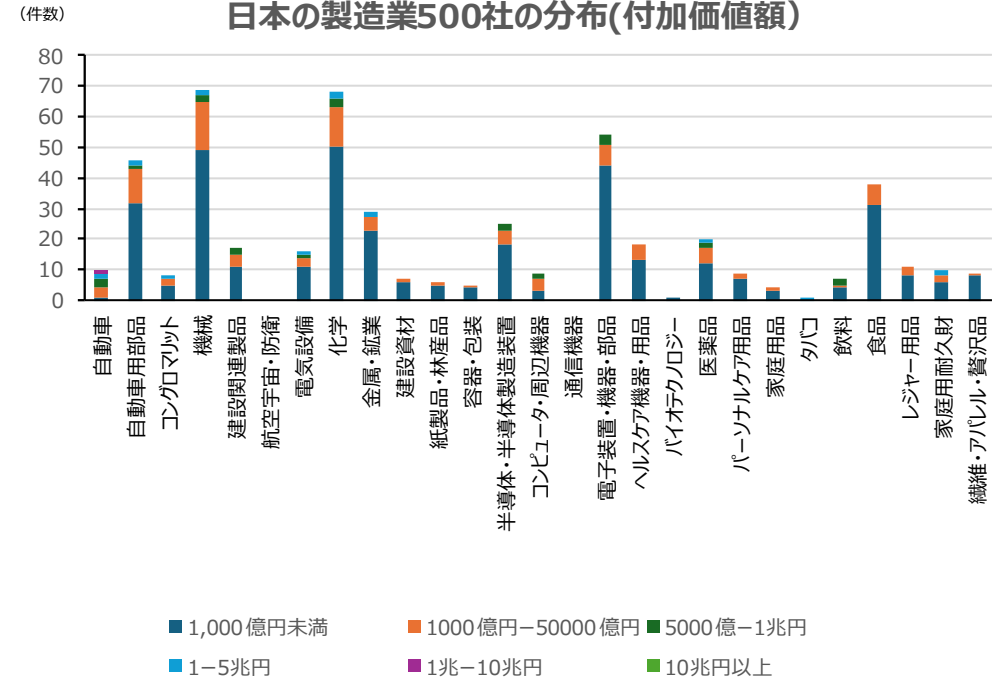
サンプルの特性 (日本)

- サンプルの分布は機械（資本財）・化学（素材）が最多
- 付加価値額の分布は1000億円未満がボリュームゾーンとなる

日本の製造業500社の分布(売上高)



日本の製造業500社の分布(付加価値額)



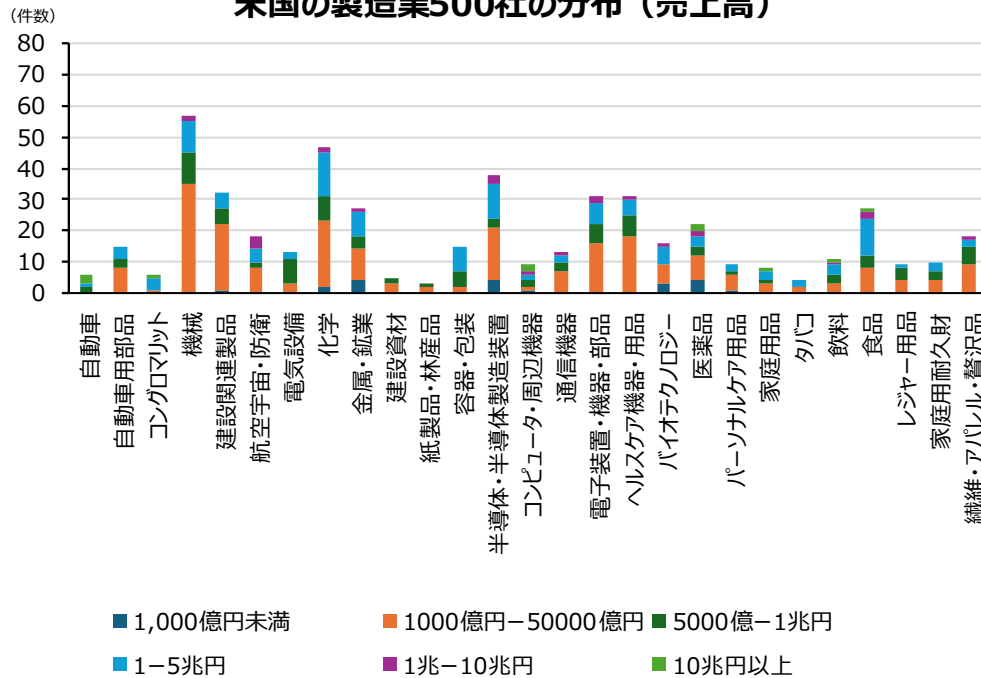
出所) RefinitivよりNTTデータ作成

※) 付加価値額 = FY0のEBITDA実額 + 人件費を合計したもの

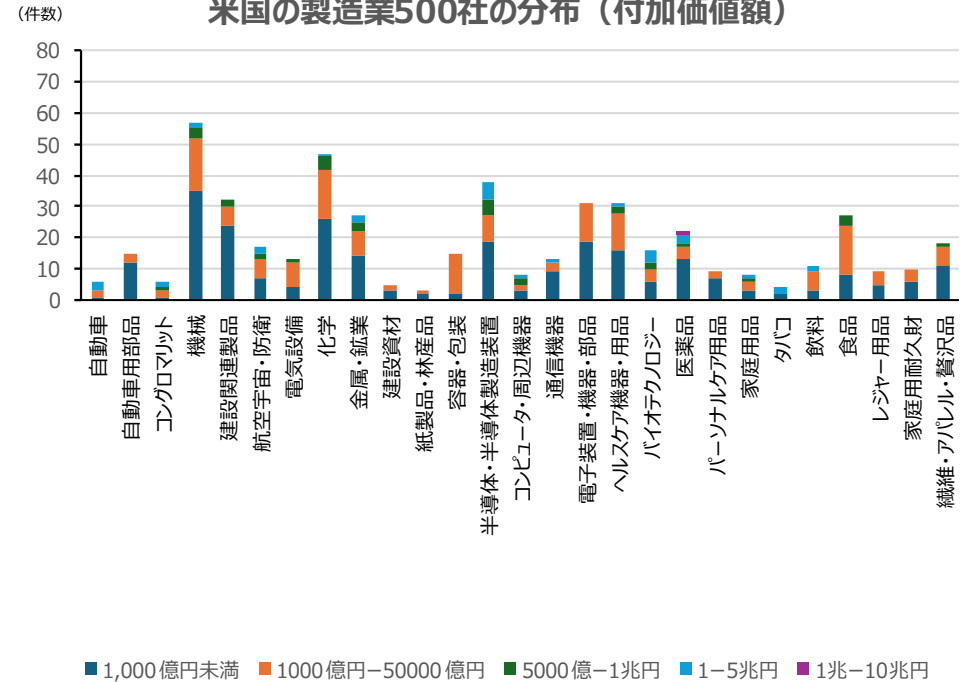
サンプルの特性 (米国)

- サンプルの分布は機械（資本財）・化学（素材）が最多
- 付加価値額の分布は1,000億円以上5,000億円未満がボリュームゾーンとなる

米国の製造業500社の分布（売上高）



米国の製造業500社の分布（付加価値額）



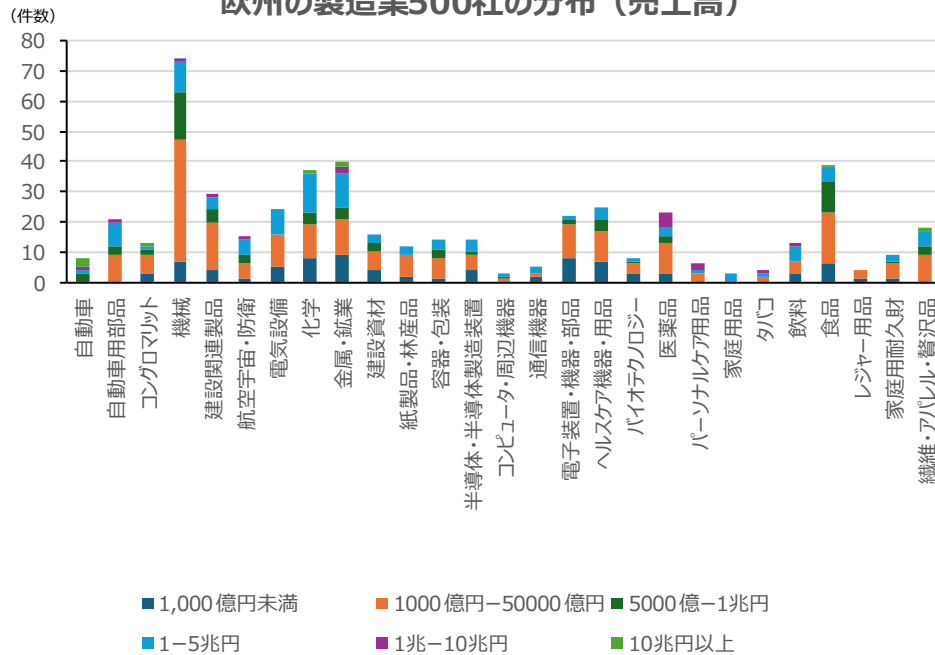
出所) RefinitivよりNTTデータ作成

※) 付加価値額 = FY0のEBITDA実額 + 人件費を合計したもの

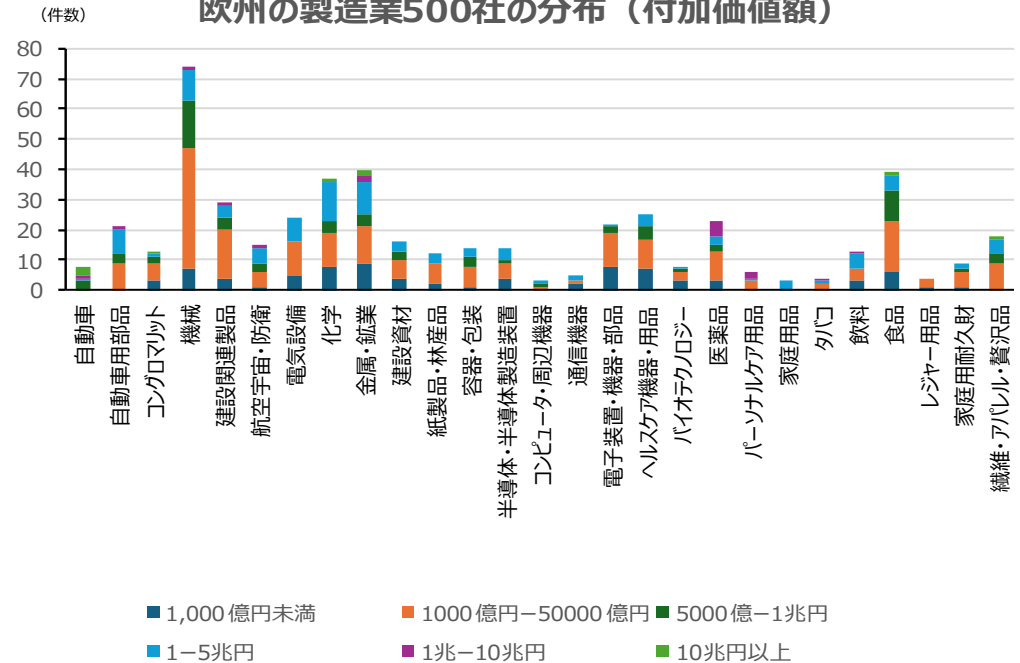
サンプルの特性（欧州）

- サンプルの分布は機械（資本財）が最多
- 付加価値額の分布は1,000億円以上5,000億円未満がボリュームゾーンとなる

欧州の製造業500社の分布（売上高）



欧州の製造業500社の分布（付加価値額）



出所）RefinitivよりNTTデータ作成

※）付加価値額＝FY0のEBITDA実額＋人件費を合計したもの

※）欧州は先進20カ国を対象

サンプルの特性（マトリクス分析：EBITDAマージン分布N数）

- 売上高×多角化度×収益性分析における各社N数は以下の通り

JP					US				EU			
JP FY0	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円-2 兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上
専業	70	10	2	4	56	16	8	13	78	8	16	10
事業多角化小	125	15	8	14	68	23	15	28	72	16	11	23
事業多角化中	83	23	11	4	87	39	20	19	84	22	12	15
事業多角化大	71	22	17	21	41	16	21	21	66	19	14	33
JP FY0	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円-2 兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上
国内	50	6	2	0	50	7	5	3	26	1	1	3
地域多角化小	77	10	6	5	142	58	32	51	146	28	17	24
地域多角化中	119	16	11	9	37	19	19	20	86	17	19	25
地域多角化大	103	38	19	29	23	10	8	16	42	19	16	29
JP FY-10	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上
専業	62	10	2	4	40	13	8	11	63	7	13	9
事業多角化小	122	15	7	14	59	22	14	28	67	11	9	22
事業多角化中	81	22	11	4	72	37	15	16	69	22	10	12
事業多角化大	70	22	16	21	42	15	22	28	62	19	14	33
JP FY-10	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上
国内	52	7	0	0	44	1	4	1	27	2	0	0
地域多角化小	129	8	7	1	137	15	10	9	106	5	7	3
地域多角化中	107	15	11	5	83	13	5	11	100	13	13	9
地域多角化大	93	16	16	16	66	18	13	12	102	11	21	23

出所）RefinitivよりNTTデータ作成

サンプルの特性（マトリクス分析：粗利益率分布N数）

- 売上高×多角化度×収益性分析における各社N数は以下の通り

JP					US				EU			
JP FY0	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円-2 兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上
専業(含非開示)	68	9	2	4	56	16	8	13	76	8	16	10
事業多角化小	123	14	8	14	68	23	15	28	72	16	11	23
事業多角化中	82	23	11	4	79	38	18	18	84	22	12	15
事業多角化大	71	22	16	21	48	17	23	31	66	19	14	33
JP FY0	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円-2 兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上
国内(含非開示)	48	5	2	0	49	7	5	3	24	1	1	3
地域多角化小	76	10	6	5	87	34	20	25	69	17	6	6
地域多角化中	118	16	11	9	74	36	19	36	119	17	19	26
地域多角化大	102	37	18	29	41	17	20	26	86	30	27	46

JP FY-10												
JP FY-10	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上
専業(含非開示)	69	2	2	3	54	10	4	3	69	7	6	4
事業多角化小	134	9	9	6	90	7	15	10	78	8	9	10
事業多角化中	91	19	7	2	110	15	7	4	95	3	5	7
事業多角化大	87	15	16	11	70	15	6	15	83	11	20	14
JP FY-10	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円以 上
国内	46	6	0	0	36	2	3	1	20	0	1	0
地域多角化小	79	8	4	2	123	16	8	5	73	5	3	2
地域多角化中	130	9	9	4	105	17	13	14	126	11	13	9
地域多角化大	126	22	21	16	60	12	8	12	106	13	23	24

出所) RefinitivよりNTTデータ作成

サンプルの特性（海外売上高比率20期）

- 海外売上高比率のN数および実数値テーブルは以下の通り

N数

	All	All	All	All
	JP	US	EU	EU非加盟国含み
2003	215	237	221	221
2004	246	264	264	264
2005	283	283	286	286
2006	296	288	312	312
2007	307	302	326	326
2008	318	311	338	338
2009	328	318	353	353
2010	354	336	361	361
2011	368	353	370	370
2012	388	369	378	378
2013	395	377	388	388
2014	402	381	402	402
2015	415	386	408	408
2016	420	394	419	419
2017	424	395	428	428
2018	428	408	437	437
2019	431	425	447	447
2020	436	433	459	459
2021	439	437	465	465
2022	446	441	466	466

海外売上高比率

	All	All	All	All
	JP	US	EU	EU非加盟国含み
2003	31%	41%	40%	50%
2004	31%	43%	41%	50%
2005	31%	43%	42%	51%
2006	33%	43%	43%	51%
2007	34%	45%	43%	52%
2008	34%	47%	45%	53%
2009	34%	46%	47%	55%
2010	39%	46%	49%	57%
2011	40%	47%	50%	58%
2012	42%	46%	53%	60%
2013	46%	46%	53%	60%
2014	47%	46%	54%	60%
2015	48%	45%	54%	61%
2016	47%	46%	55%	62%
2017	49%	46%	55%	63%
2018	49%	45%	55%	63%
2019	48%	44%	57%	64%
2020	49%	44%	56%	67%
2021	52%	45%	56%	68%
2022	53%	44%	56%	68%

出所) RefinitivよりNTTデータ作成

サンプルの特性（海外売上高比率20期セクター別）

- 海外売上高比率20期推移のN数は以下の通り

	Automobiles and Components					Capital Goods					Consumer Durables and Apparel					Pharmaceuticals, Biotechnology and Life Sciences					Food, Beverage and Tobacco			
	JP	US	EU	EU非加盟国含み		JP	US	EU	EU非加盟国		JP	US	EU	EU非加盟国		JP	US	EU	EU非加盟国		JP	US	EU	EU非加盟国
FY-19	43	11	13	13		44	61	50	68		15	16	12	13		3	7	14	16		11	16	17	19
FY-18	48	12	14	14		52	66	67	87		15	20	13	15		4	8	17	19		11	19	22	25
FY-17	50	12	15	15		61	69	70	91		19	24	13	15		5	8	19	21		13	22	26	29
FY-16	51	12	15	15		64	71	77	99		20	24	15	17		6	9	19	21		14	22	32	36
FY-15	52	13	15	15		68	76	82	105		21	24	16	18		6	10	19	21		15	22	31	35
FY-14	52	14	15	15		70	80	85	109		23	24	17	20		7	10	20	22		16	22	31	36
FY-13	52	15	16	16		73	82	85	109		23	25	17	20		8	10	21	23		16	21	34	41
FY-12	52	15	16	17		80	88	89	113		24	26	19	22		9	12	20	22		17	21	35	43
FY-11	52	15	16	17		85	90	92	117		24	28	20	23		8	14	20	22		19	22	35	44
FY-10	53	17	19	20		93	94	95	121		24	30	19	22		10	16	20	22		20	24	35	44
FY-9	53	17	19	20		93	96	96	122		24	31	22	25		11	16	21	23		21	24	35	45
FY-8	53	17	22	23		95	97	101	127		25	32	22	25		11	15	22	25		23	25	35	45
FY-7	55	17	22	24		97	98	104	131		25	32	22	25		13	16	22	25		24	26	36	46
FY-6	55	18	22	24		98	99	108	136		25	33	22	25		13	17	22	25		26	27	36	46
FY-5	55	17	22	24		98	102	111	140		26	32	23	26		13	18	22	25		28	26	37	47
FY-4	55	18	23	25		98	104	114	143		26	34	23	26		13	19	22	25		28	27	39	49
FY-3	55	18	23	25		98	112	109	145		26	35	19	27		14	20	20	25		29	29	35	51
FY-2	55	19	22	26		99	113	97	148		26	36	18	29		15	21	18	27		29	31	29	52
FY-1	55	19	22	26		100	113	96	149		26	35	18	29		15	21	18	28		30	32	30	53
FY0	55	19	22	26		100	114	96	149		27	36	18	29		15	23	18	28		34	32	28	52

	Health Care Equipment and Services					Household and Personal Products					Materials					Semiconductors and Semiconductor Equipment					Technology Hardware and Equipment			
	JP	US	EU	EU非加盟国		JP	US	EU	EU非加盟国		JP	US	EU	EU非加盟国		JP	US	EU	EU非加盟国		JP	US	EU	EU非加盟国
FY-19	5	17	10	14		5	8	5	5		41	41	40	46		12	25	9	9		36	35	18	18
FY-18	8	20	11	16		5	8	4	4		48	45	48	55		14	30	10	10		41	36	19	19
FY-17	9	21	12	17		6	8	4	4		58	52	55	63		16	30	10	10		46	37	21	21
FY-16	8	21	12	17		6	8	4	4		63	54	60	71		16	30	10	10		48	37	22	22
FY-15	8	22	12	17		6	9	4	4		65	59	64	76		17	30	11	11		49	37	24	24
FY-14	9	22	13	18		6	11	4	4		67	59	67	79		18	31	11	11		50	38	24	24
FY-13	9	23	13	18		6	11	4	4		71	59	72	85		18	34	12	12		52	38	25	25
FY-12	10	23	13	18		6	11	4	4		80	61	72	85		20	35	12	12		56	44	25	25
FY-11	11	23	13	18		8	11	5	5		85	66	73	87		21	37	12	12		55	47	25	25
FY-10	12	23	13	18		8	12	5	5		90	69	73	87		22	37	13	13		56	47	26	26
FY-9	12	24	13	18		9	12	6	6		93	71	76	90		22	37	13	13		57	49	26	26
FY-8	12	25	15	20		9	12	6	6		95	71	77	91		22	37	14	14		57	50	26	26
FY-7	12	26	15	20		9	12	6	6		99	72	77	91		22	37	14	14		59	50	26	26
FY-6	13	27	15	22		10	12	6	6		99	74	81	95		22	37	14	14		59	50	26	26
FY-5	13	28	15	22		10	11	6	6		100	74	82	97		22	37	14	14		59	50	27	27
FY-4	14	28	15	22		10	11	7	7		102	77	83	99		23	38	14	14		59	52	27	27
FY-3	14	29	15	22		10	13	7	8		102	79	85	103		23	38	14	14		60	52	27	27
FY-2	14	30	12	22		11	13	4	8		103	80	70	104		24	38	14	14		60	52	29	29
FY-1	14	30	12	23		11	14	4	8		104	82	69	106		24	38	14	14		60	53	29	29
FY0	15	31	12	23		11	14	4	8		104	82	68	107		24	38	14	14		61	52	30	30

出所）RefinitivよりNTTデータ作成

サンプルの特性（多角化度20期セクター別：日本）

- 多角化度20期推移のN数は以下の通り（日本）

	JP	JP		JP	JP		JP	JP		JP	JP
	自動車・自動車部品	自動車・自動車部品		資本財	資本財		耐久消費財・アパレル	耐久消費財・アパレル		素材	素材
	地域多角化度	事業多角化度		地域多角化度	事業多角化度		地域多角化度	事業多角化度		地域多角化度	事業多角化度
FY-19											
FY-18	43	26		44	60		15	11		41	77
FY-17	48	31		52	66		15	12		48	83
FY-16	50	32		61	68		19	15		58	85
FY-15	51	32		64	69		20	15		63	85
FY-14	52	32		68	70		21	16		65	86
FY-13	52	32		70	71		23	19		67	86
FY-12	52	35		74	77		23	20		70	92
FY-11	52	34		82	77		24	19		80	94
FY-10	52	33		86	81		24	19		84	96
FY-9	53	36		94	85		24	21		89	102
FY-8	53	36		94	86		24	22		92	102
FY-7	53	36		95	87		25	22		94	104
FY-6	55	36		97	89		25	22		98	106
FY-5	55	36		98	90		25	22		98	106
FY-4	55	36		98	88		26	22		99	105
FY-3	55	36		98	87		26	22		101	106
FY-2	55	36		98	88		26	22		101	107
FY-1	55	35		99	88		26	22		102	107
FY0	55	35		100	88		26	22		103	108
				100	88		27	23		103	105

	JP	JP		JP	JP		JP	JP		JP	JP
	食品・飲料・タバコ	食品・飲料・タバコ		テクノロジー・ハードウェアおよび機器	テクノロジー・ハードウェアおよび機器		家庭用品・パーソナル用品	家庭用品・パーソナル用品		半導体・半導体製造装置	半導体・半導体製造装置
	地域多角化度	事業多角化度		地域多角化度	事業多角化度		地域多角化度	事業多角化度		地域多角化度	事業多角化度
FY-19											
FY-18	11	21		36	37		5	3		12	14
FY-17	11	25		41	38		5	6		14	15
FY-16	13	25		46	40		6	7		16	15
FY-15	14	25		48	40		6	7		16	15
FY-14	15	26		49	42		6	7		17	16
FY-13	16	27		50	43		6	8		18	16
FY-12	16	35		52	46		6	8		18	19
FY-11	17	33		56	47		6	8		20	20
FY-10	19	35		55	48		8	9		21	21
FY-9	21	40		56	50		8	10		22	23
FY-8	23	41		57	53		9	10		22	23
FY-7	24	41		57	53		9	10		23	24
FY-6	24	41		59	55		9	10		23	23
FY-5	26	42		59	55		10	10		23	24
FY-4	28	42		59	55		10	10		23	24
FY-3	28	43		59	56		10	10		24	24
FY-2	29	43		60	56		10	10		24	24
FY-1	29	44		60	57		11	9		25	25
FY0	30	43		60	57		11	9		25	25
	34	43		61	56		11	9		25	24

	JP	JP		JP	JP		JP	JP		JP	JP
	医薬品・バイオテクノロジー・ライフサイエンス	医薬品・バイオテクノロジー・ライフサイエンス		ヘルスケア機器・サービス	ヘルスケア機器・サービス						
	地域多角化度	事業多角化度		地域多角化度	事業多角化度						
FY-19											
FY-18	2	5		5	5						
FY-17	3	5		8	7						
FY-16	4	6		9	8						
FY-15	5	7		8	7						
FY-14	5	6		8	7						
FY-13	6	6		9	7						
FY-12	7	10		9	9						
FY-11	9	10		10	9						
FY-10	9	11		11	10						
FY-9	10	12		12	11						
FY-8	11	14		12	12						
FY-7	11	15		12	13						
FY-6	13	15		12	15						
FY-5	13	16		13	15						
FY-4	13	17		13	15						
FY-3	13	17		14	15						
FY-2	15	17		15	16						
FY-1	15	17		15	16						
FY0	15	16		15	16						

出所）RefinitivよりNTTデータ作成

サンプルの特性（多角化度20期セクター別：米国）

- 多角化度20期推移のN数は以下の通り（米国）

FY-19 FY-18 FY-17 FY-16 FY-15 FY-14 FY-13 FY-12 FY-11 FY-10 FY-9 FY-8 FY-7 FY-6 FY-5 FY-4 FY-3 FY-2 FY-1 FY0	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US	US
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

出所）RefinitivよりNTTデータ作成

サンプルの特性（多角化度20期セクター別：欧州）

- 多角化度20期推移のN数は以下の通り（欧州16か国＋非加盟4か国）

FY-19
FY-18
FY-17
FY-16
FY-15
FY-14
FY-13
FY-12
FY-11
FY-10
FY-9
FY-8
FY-7
FY-6
FY-5
FY-4
FY-3
FY-2
FY-1
FY0

EU	EU
自動車・自動車部品	自動車・自動車部品
地域多角化度	事業多角化度
13	9
14	11
15	11
15	12
15	13
15	13
16	13
17	14
17	15
20	18
20	18
22	19
23	20
24	20
24	20
26	19
26	20
27	22
27	21
27	20

EU	EU
資本財	資本財
地域多角化度	事業多角化度
71	67
89	81
92	83
100	86
103	84
107	88
108	93
111	95
115	103
119	112
120	116
126	122
131	125
134	126
136	128
140	128
142	127
145	127
147	126
147	123

EU	EU
耐久消費財・アパレル	耐久消費財・アパレル
地域多角化度	事業多角化度
14	11
15	11
15	11
17	12
18	16
20	16
21	16
23	17
24	17
24	16
25	17
25	18
25	18
25	18
26	20
26	20
27	21
29	22
29	22
29	22

EU	EU
素材	素材
地域多角化度	事業多角化度
48	45
57	54
63	59
70	63
74	64
78	67
84	70
85	69
88	68
89	73
92	80
92	79
91	84
93	84
95	85
96	87
101	88
101	87
104	88
105	85

EU	EU
医薬品・バイオテクノロジー・ライフサイエンス	医薬品・バイオテクノロジー・ライフサイエンス
地域多角化度	事業多角化度
16	14
19	18
21	17
21	17
21	16
22	15
23	16
22	17
22	19
22	19
23	19
25	20
25	21
25	21
25	20
24	21
24	23
26	23
27	24
28	21

FY-19
FY-18
FY-17
FY-16
FY-15
FY-14
FY-13
FY-12
FY-11
FY-10
FY-9
FY-8
FY-7
FY-6
FY-5
FY-4
FY-3
FY-2
FY-1
FY0

EU	EU
食品・飲料・タバコ	食品・飲料・タバコ
地域多角化度	事業多角化度
19	11
25	15
29	17
36	20
34	23
35	23
39	24
41	24
41	26
41	25
43	29
43	29
44	30
44	29
45	31
47	31
49	30
49	30
51	31
50	30

EU	EU
テクノロジー・ハードウェアおよび機器	テクノロジー・ハードウェアおよび機器
地域多角化度	事業多角化度
17	15
18	14
21	16
22	19
24	18
24	18
25	19
25	22
25	24
26	24
26	25
26	26
26	25
27	26
29	26
29	24
30	26
30	26
30	25
30	25

EU	EU
家庭用品・パーソナル用品	家庭用品・パーソナル用品
地域多角化度	事業多角化度
5	3
4	4
4	4
4	4
4	4
4	4
4	4
5	5
5	5
6	6
6	6
6	6
6	6
7	7
8	7
8	7
8	6

EU	EU
半導体・半導体製造装置	半導体・半導体製造装置
地域多角化度	事業多角化度
9	8
10	5
10	7
10	9
11	9
11	11
12	10
12	11
13	11
13	12
13	13
14	13
14	12
14	12
14	11
14	12
14	13
14	13
14	14
14	10

EU	EU
ヘルスケア機器・サービス	ヘルスケア機器・サービス
地域多角化度	事業多角化度
14	11
16	12
17	13
17	14
17	14
18	14
18	14
18	15
18	16
18	15
20	16
20	17
22	18
22	20
22	20
22	19
22	19
23	21
23	20

出所）RefinitivよりNTTデータ作成

サンプルの特性) 各社セグメントデータ開示基準の違いに関する考え方

● 各社セグメントデータ開示基準のブレについての考え方・扱い

- 2012年からセグメントデータの開示には「マネジメント・アプローチ」が適用されている
国際的な会計基準においてはセグメントデータのあるべき姿として、**企業の組織構造・経営層が意思決定をする事業部、部門、子会社の内部単位に基づくべきである指針を出している**。特に経営層が、資源配分や業績評価を行うための報告の中で使用するものと同一であることが定められている（マネジメント・アプローチ）
- 企業会計基準委員会より企業会計基準第17号「セグメント情報等の開示に関する会計基準」（以下、セグメント会計基準）および企業会計基準適用指針第20号「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」（以下、セグメント適用指針）が公表され、平成22年4月1日以降開始の連結会計年度および事業年度から本会計基準が適用（EY,2012）
- 本点を考慮すると、開示のばらつきは、マネジメント単位のばらつきととらえることもでき、同じ事業でも複数をまとめてみている企業と、個別に分けてみている企業といった、マネジメント単位の差が反映されているのであれば、**経営の複雑さを各社でどのようにとらえているかの違いとみることができると**、今回の目的であるマネジメントの複雑さに対する示唆としては役割を果たすのではないかな？

マネジメントアプローチとは

国際的な会計基準においては、経営上の意思決定を行い、業績を評価するために、経営者が企業を事業の構成単位に分別した方法为基础とする「マネジメント・アプローチ」が導入されている。この方法は、米国財務会計基準書第 131 号「企業のセグメント及び関連 情報に関する開示」（以下「SFAS 第 131 号」という。）において導入された方法である。SFAS 第 131 号の公表以前、米国の実務においては、開示すべきセグメント区分の定義が不明確であったために、企業の恣意的な解釈がなされた結果、開示されているセグメントの数が少ないことや単一セグメントとして報告する企業が多いことなどの問題点が指摘されていた。SFAS 第 131 号のマネジメント・アプローチは、これらの問題点を解消することができる方法である。また、IASB も、国際財務報告基準第 8 号「事業セグメント」（以下「IFRS 第 8 号」という。）を開発するにあたり、SFAS 第 131 号と同様の方法によってセグメント情報を開示することとした（企業会計審議会第一部会,2010年）

出所) 湯本純久 (2012, April 10). EY 新日本有限責任監査法人. 企業会計ナビ「セグメント情報開示に関する会計基準 第 1 回:セグメント開示制度の概要」
会計基準委員会 (2010, June 30). セグメント情報等の開示に関する会計基準. 企業会計基準第17号

定量分析クリーニング方針詳細

- 定量分析実施にあたり、以下の処理を実施している

1. データ基準年) 2022年12月取得時点の相対年次による取得を行っている。2時点比較における欠損値の扱いは、FY0直近3年分の中あるいはFY-9直近3年分の中でデータが取得可能なものから算出している。
2. 地域の集約方法) ASIAとAMERICASといった二地域に渡るセグメント名が記載されている場合はOthersに仕分けせず、どちらかの地域に寄せて処理をしている（Othersに集約させると、分散度が見えにくくなるため）
3. 超過セグメント数の扱い) 20以上セグメントがあるケースについては、制約上20事業までをカウントしている。
4. ツールの制約) 20期分のヒストリカルなデータの中には、一部バグが生じているものがある（年号や、桁が間違っているものなどが一部含まれるケースがあるが全体への影響は軽微とみなし、大きく数値が変わっているもの以外は修正を行っていない）
5. 多角化度の算出には、事業セグメントに地域セグメントが混在している場合、地域セグメントを除外し算出。例外的に、コア事業の代替として地域名称が用いられている可能性が高い企業については、地域セグメントの合算値を、コア事業とみなし事業側の集計を行っている。
6. 20期ヒストリカルデータは、2022年時点を最新と仮定して処理を行っている。このため、特に米欧企業は実際のFYと1期ズレるケースがある。
7. 多角化度の分母は、全社売上高ではなく算出対象とするセグメントの合計値としているため、全社売上高とは一致しないケースがある。
8. 20期ヒストリカルデータ分析では、特に事業多角化度について、FY10 期以前のセグメントデータで一部NAとして算出されるケースがある。結果として事業多角化度は実態よりも低く出ている可能性がある。このためFY-9以前は概算値の位置づけとする。

本定量分析の限界と課題

- 本調査はセグメントデータを利用するが、セグメントデータには「マネジメント・アプローチ」が適用されるものの、開示基準は各社のマネジメント単位に依存するため、同じ事業・地域であってもより細かく捉える企業と、そうではない企業など、ばらつきが出る
- 地域については標準化を実施したが、事業については標準化を実施しておらずRefinitivの開示ベースに基づいた分析となる
- また各社データは有料ツールを利用して取得する以上、信頼性は有料ツールに依存することとなる
- 例えば、有料文献として利用したRefinitivのデータは各社の10K、有価証券報告書をもとにしている。しかし現時点からの遡及可能性を重視しているため、セグメント変更により過去分について遡及データの開示が行われている企業の場合、最新セグメントによる報告値が掲載されている。このため、過去分のセグメントデータについては正確にその時点当時のものが反映されているとは限らず、本点に留意する必要がある。
- 収益性と経営の複雑さの関係性には直接的な相関関係が見られない、本来収益は様々な要因の影響を受けるため、本分析結果が日本の製造業の競争力全てを説明するものではなく、稼ぐ力の優位性についてはより複合的な観点から分析を進めていく必要がある

参考：セクターにおける一般的な企業の概況 自動車

- 自動車は大量の部品から構成されており、企画・組立を行うOEMに部品を供給する下請けのメーカーが何層にもわたる産業構造を持つ。近年では新技術獲得を目指したM&Aも活発化

相手となり得る顧客

- 販売国の消費者向けに販売^{*1}
 - 日本の自動車輸入台数のうち、日系メーカーが占める台数の割合は25.4%^{*2}

事業形態の取り方

OEMによる企画

1次サプライヤー (Tier1)

2次サプライヤー (Tier2)

3次サプライヤー (Tier3)

OEMによるアッセンブリ

ディーラーによる販売

- 自動車は約3万点の部品から構成されており、部品・金属メーカーによる多層構造になっている^{*3}

- 企画と組み立てはOEMが行う^{*3}

- OEMに部品を直接供給する部品メーカー

- 鋳型、プレス、半導体など部品や素材を1次サプライヤーに提供する役割を担う

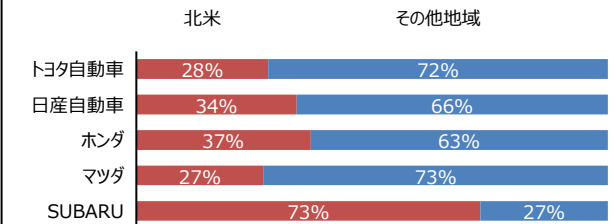
- 金型、素材産業などが含まれ、部品や素材を2次サプライヤーに提供する役割を担う

- 国内で生産・販売する「国内完結型」、国内で生産し海外に輸出する「輸出版売型」、海外で生産・販売する「海外生産販売型」に大別^{*4}（トヨタ自動車の場合）

- ディーラーと契約を結び販売機能を移譲^{*5}

進出地域の傾向

- 日系自動車メーカーは北米への依存度が高く、販売構成比に占める北米の割合は、トヨタが28%、日産が34%、SUBARUは73%^{*1}



販売構成比に占める北米の割合（東洋経済オンラインより）

組織形態の取り方

- EVや自動運転など技術開発の進展を背景に総合的な技術獲得を目指したM&Aが活発化^{*6}
- 近年サプライヤー間の再編が進み独自技術や競争力を持ったメガサプライヤーが登場
 - リチウムイオンバッテリーや自動運転、AIなどの先端技術を持つサプライヤーの重要性が高まっている^{*3}
- そのため結果として、技術獲得を目指したM&Aが進んでおりインオーガニックな組織形態の形成が目立っている

出所) ^{*1}: 東洋経済オンライン (2020) <https://toyokeizai.net/articles/-/340604?page=4>、^{*2}: 日本自動車輸入組合 <https://www.jaia-jp.org/ja/stats/>
^{*3}: EY (2021) https://www.ey.com/ja_jp/corporate-accounting/industries/automotive-transportation/industries-automotive-transportation-2021-03-29-01
^{*4}: 富野貴弘 (2021) <https://doshisha.repo.nii.ac.jp/record/27951/files/017072050008.pdf> ^{*5}: 権赫基 (1998) https://www.jstage.jst.go.jp/article/sisj1986/1998/13/1998_13_83/_pdf/-char/ja ^{*6}: M&A Best Partners (2023) <https://mabp.co.jp/magazine/9337/#i-3>

参考：セクターにおける一般的な企業の概況 資本財（工作機械）

- 日本は世界有数の工作機械生産国であり、現在でも国内生産の約6割を輸出

相手となり得る顧客

- ・ 国内外の生産設備や工場向けに提供*1
 - 主要顧客は自動車・電機メーカー
- ・ 国内製造の6割が輸出向けであり、輸入依存度は2割程度*2

事業形態の取り方

調達

- ・ 主な調達部品としてNC装置、ボールねじ、直動ベアリングが挙げられる*1

企画・開発

- ・ 製品の企画・開発、製造はメーカーがけん引しており、最も注力している製品として工具の自動交換機能を備えたマシニングセンターが挙げられる

製造

販売

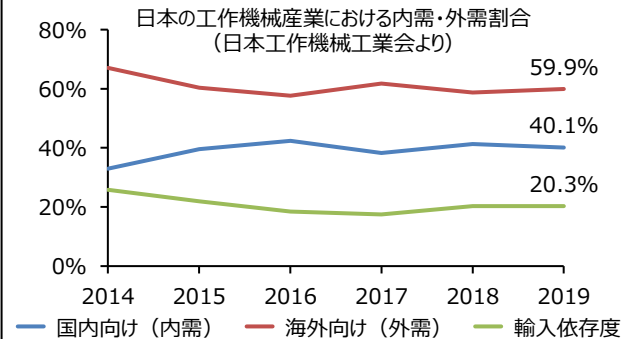
- ・ 販売は専門商社、総合商社など代理店を経由して行われることが多い

利用

- ・ メーカーに供給され、自動車や航空機、機械製品の製造に利用される

進出地域の傾向

- ・ 日本は世界有数の工作機械生産国であり、国内生産の工作機械の6割が海外向け*2
 - 主要輸出国としては、中国を主としたアジアが中心で、4～5割を占めている



組織形態の取り方

- ・ 工作機械は多品種で、製品ごとに高度な技術や知見が必要となるため、取引先のニーズに合わせてM&Aや業務提携が進んでいる*3

出所）*1：日経バリューサーチ（2022） *2：日本工作機械工業協会 <https://www.jmtba.or.jp/machine/japan-history> *3：SPEEDA

参考：セクターにおける一般的な企業の概況 耐久消費財（家電製品）

- 家電製品は東南アジアをメインに製造の海外移転が進んでおり、海外生産・輸入により国内需要が賄われている

相手となり得る
顧客

- ・ 生産拠点の海外移転が進んでいるが、消費者は依然として国内（輸入して販売）*1
 - 海外生産比率は洗濯機が90%以上で、冷蔵庫が80%以上

事業形態の取り方

- ・ 部品調達から設計、製造までをメーカーが手掛ける*1
- ・ 近年では価格競争になりにくいBtoB事業へのシフトにより収益力を高める傾向にある*2

部品/部材供給

- ・ 部品・部材を自社生産するメーカーもあれば、部品・部材メーカーに発注する場合もある*1

設計・製造

- ・ 部品・部材をメーカーが自社工場で組み立てを行う

卸

- ・ 販売会社や代理店を通じて家電量販店に卸す

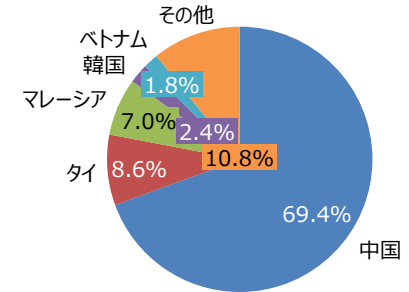
小売

- ・ 家電量販店、GMS、メーカー系列の販売店、ネット通販などを通じて販売
 - 顧客の実店舗離れを背景にEC化が進む

進出地域の傾向

- ・ 国内大手メーカーは東南アジアをメインに製造の海外移転を進めている*3

- 輸入元国（金額ベース）は、中国が69.4%で圧倒的、タイが8.6%、マレーシアが7.0%と続く*4



家電製品の輸入先の国別割合（家電製品協会より）

組織形態の取り方

- ・ 海外企業による日系家電大手のM&Aが進んでいることから、海外企業がインオーガニックな組織を形成していると推察されるが、買収後も日本のブランド名を維持したままの商品展開がされている

出所）*1:日経バリューサーチ（2023）*2: 野村総合研究所（2017）<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/chitekishisan/2017/08/cs20170803.pdf?la=ja-JP&hash=A736470413F4BB0CA9F0B55338E07D87C1B43E4B> *3: 日本電機工業会（2023）https://www.jema-net.or.jp/Japanese/data/mitoshi/pdf/2023mi_data.pdf

*4: 家電製品協会（2022）https://aeha.or.jp/about/pdf/kadenhandbook_2022.pdf

参考：セクターにおける一般的な企業の概況 食品・飲料

- 食品産業の主な市場は国内であり、他の製造業に比べて海外進出は進んでいない
- 原材料の高騰や後継者不足を背景にコストダウンや人材確保が課題となっている

相手となり得る顧客

- 国内の食品卸業者、流通業者向けに販売
 - 一部大手を除き、国内メーカーで海外売上比率が50%を超える企業は少なく、主な市場は国内^{*1}

事業形態の取り方



- 食品製造業界は地域性や、品目の違いからセグメントが細分化されており、生産、集荷、加工、卸、流通など多段階の産業構造になっている^{*2}

- 農家など生産者が原料・材料となる一次品を生産^{*2}

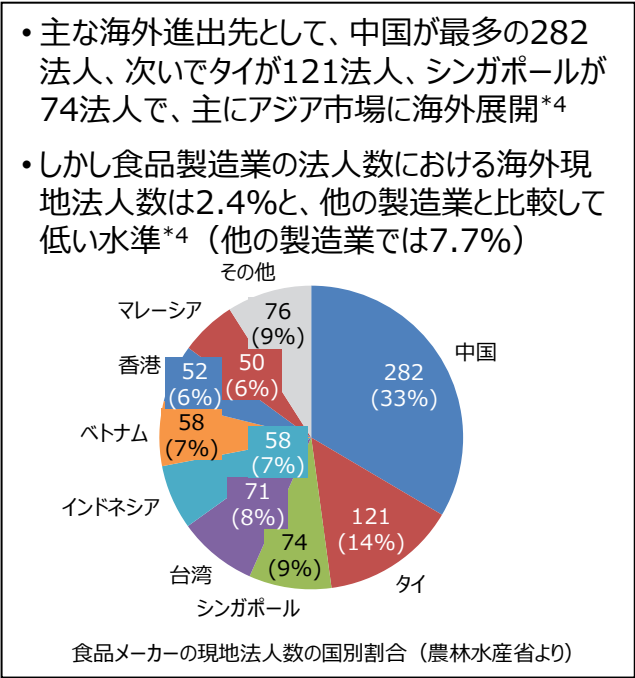
- 農協や集出荷組合・業者などが生産物を集荷、卸売市場で価格形成がなされる^{*3}

- 食品製造メーカーが仲卸業者から購入した一次品を加工し、食品を製造

- 製造された食品を卸売業者などが小売業者、外食産業などに販売

- スーパーや食料品店など小売業者、レストランなどの外食産業を通じて、消費者に提供

進出地域の傾向



組織形態の取り方

- 原材料高騰や後継者不足などを背景にM&Aが進行。買収により販売先の拡充や仕入先の確保、コストダウンを実現しており、**垂直統合型の買収**が見られる^{*5}

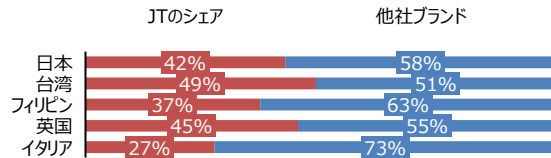
出所) *1: ECマーケティング <https://ecmarketing.co.jp/case/food/> *2: 農林水産省 https://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokkyo/food_value_chain/pdf/india_1_ref_3_2.pdf
*3: 農畜産業振興機構 (2018) https://vegetable.alic.go.jp/yasaijoho/nourinkara/1811_norinsuisankara-01.html
*4: 農林水産省 (2021) <https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/jizoku/attach/pdf/index-13.pdf>

参考：セクターにおける一般的な企業の概況 たばこ

- 日本では日本たばこ産業（JT）がたばこ製造を独占している。たばこ産業は各国による規制が厳しいことから、海外進出により現地における製造と事業展開が進んでいる

相手となり得る顧客

- ・ 国内外の流通事業者、販売事業者に販売
- ・ JTのたばこ事業は130ヵ国以上に展開^{*1}



進出地域の傾向

- ・ JTのたばこ事業は国内5拠点に対し、海外33拠点を有している^{*1}
 - タバコ製造工場は欧州に11拠点、中近東・アフリカに8拠点、アジアに9拠点、北米に1拠点、中南米に1拠点

事業形態の取り方

研究開発

調達

製造

マーケティング

流通・販売

- ・ 日本ではたばこの製造は、たばこ事業法により日本たばこ産業（JT）が独占している^{*2}

- ・ 従来は各拠点ごとで行っていた研究開発を**グローバル一体の研究開発体制に移行^{*1}**

- ・ 葉たばこ農家、ディーラーから葉たばこを調達

- ・ 国・地域によって規制や税率が異なるため、進出先での製造・販売が効率的

- ・ 進出先の国・地域での法規制に対応しつつ、進出先の風習や嗜好に合わせた製品提供

- ・ 進出先の国・地域での法規制に則り、現地の実店舗などなどで販売^{*1}

組織形態の取り方

- ・ JTは産業の多角化を目的として積極的にM&Aを行っており、海外のたばこ事業者に加え国内の医療事業、食品事業を買収する^{*1}など、**インオーガニックな組織を持つ**
 - 買収した各国のたばこ事業と国内たばこ事業をJTインターナショナルで一元化して運営する一方、一定額以下の投資、部長以下の人事、マーケティング施策などは各国トップに意思決定が委ねられる^{*3}など**水平統合型の組織運営**を行っている

出所) ^{*1}: 日本たばこ産業（2022） <https://www.jti.co.jp/investors/individual/business/index.html>

^{*2}: BtoBプラットフォーム（2024） <https://b2b-ch.infomart.co.jp/report/industry/small.page?chim=02&chis=12>

^{*3}: みずほサーチ&テクノロジーズ（2022） https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/report/2022/pdf/mhrt02_ma.pdf

参考：セクターにおける一般的な企業の概況 ヘルスケア機器（医療機器）

- 高齢化を背景に市場拡大が期待されている一方で国内需要の6割以上を輸入で賄っており、国産化が課題になっている

相手となり得る顧客

- ・ 主に国内の医療機関・研究機関
 - 国内生産された医療機器は国内向け出荷が大半で、輸入と合わせて需要を満たしている（国内生産は35.9%）^{*1}

事業形態の取り方

調達

- ・ 総合化学メーカーや半導体・電子装置メーカーなどから素材や部品を調達

開発

- ・ メーカーが技術開発、製品の設計・開発、製造までを手掛ける

製造

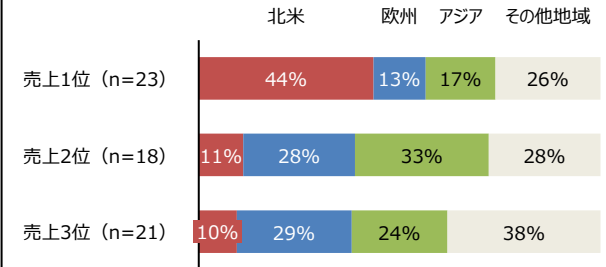
- ・ 医療機器は人命に影響を及ぼす危機であるため、製造販売にあたっては各国で規制が存在。日本では厚生労働省の承認が必要

販売

- ・ 医療機器や産業用機械の卸業者、商社などを通じて医療機関や研究機関に納入

進出地域の傾向

- ・ 主な進出先としてアジア、欧州、米国が挙げられており、売上規模が大きいのは北米^{*3}
 - 海外進出先で売上高が最も多い地域としては北米が挙げられており、欧州とアジアが続いている



2017年の進出地域の売上順位（みずほ情報総研より）

組織形態の取り方

- ・ 技術進歩に加え、国内では高齢化が進行しているため市場の成長が期待されている^{*2}
- ・ そのため業界においてM&Aが活発化しており、M&Aによる新規参入や事業多角化の動きがみられ^{*2}、インオーガニックな組織体制が取られると推察

出所）^{*1}: ニッセイ基礎科学（2017）<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=56413?pno=3&site=nli> ^{*2}: 日経バリューサーチ（2022）

^{*3}: みずほ情報総研（2017）<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-10800000-Iseikyoku/annke-tocyoua.pdf>

参考：セクターにおける一般的な企業の概況 家庭パーソナル用品

- 日用品産業は幅広い商品が扱われており、中小メーカーが大半を占めている
- 販売においてもホームセンターやドラッグストア、スーパーや通販など生活に密接なチャネルを持つ

相手となり得る顧客

事業形態の取り方

企画・開発

製造

卸

販売

- 国内消費者、海外消費者向けに販売
 - 中国やインドネシアなど新興国では生活レベル向上に伴い、日本製の日用品、家庭用品への需要が高まっている*1

- 日用品には台所用品や浴室・トイレ用品、掃除用品、収納用品など幅広い商品が含まれ、大手メーカー、専門メーカーによる生産が行われている*1

- 企画、開発、製造の段階では、国内大手化学メーカーから原材料を調達し国内外の工場で製造
- 企画から製造、自社ECサイトで直販するなどメーカーが販売機能を持つケースもある
- 日用品卸のは物流機能と代金回収機能を持っており、大手への集約が進んでいる
- 販売ではネット通販やホームセンター、ドラッグストア、100円ショップ、GMS、生活雑貨店など様々なチャネルが存在

進出地域の傾向

組織形態の取り方

- これまでアジアなど新興国に生産拠点を築いてきたが、国内回帰の動きもある*2

- M&Aが活発に行われている様子がなく、経産省の統計によれば日用品・家庭用品の全事業所のうち、**100人未満の事業所が9割を占める**など中小メーカーが乱立しているため*1、オーガニックな組織が多いと推察

規模別の事業所数（経済産業省より）

規模	事業所数
従業員 4~9人	316
10~19人	246
20~99人	308
100人以上	69

出所）*1: 日経バリューサーチ（2022） *2: 日本経済新聞（2019） <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO40889460U9A200C1MM8000/>

参考：セクターにおける一般的な企業の概況 素材（化学）

- 化学産業は原料、基礎化学品から最終製品の製造まで多層構造となっており、バリューチェーン下流の取り込みによる売上拡大、価値向上を目指したM&Aが進んでいる

相手となり得る顧客

- 素材産業は化学産業をメインとし、金属、非鉄金属、セメント、紙パルプなどの分野を含んでおり、自動車をはじめ多岐にわたる製造業事業者向けに販売している*1

事業形態の取り方

- 化学業界の場合、川上の基礎化学原料から、川中、川下となる各種化学製品までの多層構造となっており、非常に細分化されている*2

原料供給

- 原油精製の副産物として、または輸入によってナフサを供給

基礎化学品

- エチレンやプロピレンを製造

誘導品

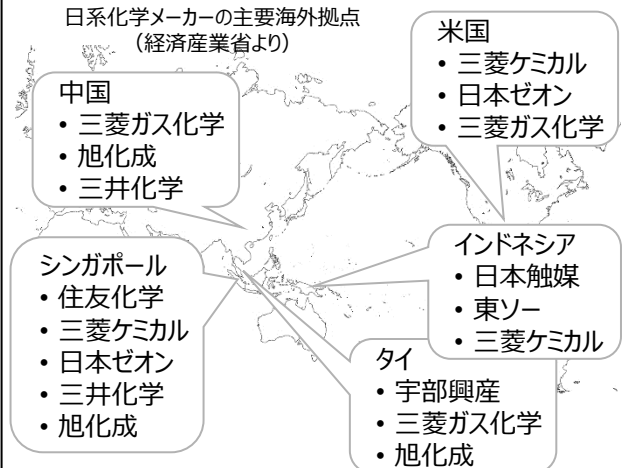
- ポリエチレンやポリプロピレン、合成ゴムやポリエステルを製造

最終製品

- 自動車部品や日用雑貨、家電製品の部品、ペットボトルなどに活用

進出地域の傾向

- 日本の化学産業における主要な海外生産拠点としては、中国、シンガポール、タイ、インドネシア、米国が挙げられる*3



組織形態の取り方

- 日本の化学メーカーはバリューチェーン下流の確保による売り上げ拡大と価値向上を目指し、他メーカーの買収を行う傾向があり、インオーガニックな組織形態と言える
 - 一方で日本の化学産業では大規模な合併は数十年間行われていない*4

出所) *1: 経済産業省 (2018) https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/chemistry/downloadfiles/180112materials-innovation.pdf

*2: 日経バリューサーチ (2022) *3: 経済産業省 (2021) https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/12109574/www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/seizo_sangyo/pdf/010_04_00.pdf

*4: KPMG (2017) <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/jp-reaction-magazine-26th.pdf>

参考：セクターにおける一般的な企業の概況 製薬・バイオ

- 新薬創出は費用、確率、規制などの面からハードルが高く、大手のみならずスタートアップも含めたM&Aが進展している

相手となり得る顧客

- ・ 医薬品卸業者、調剤薬局、医療機関に提供^{*1}

事業形態の取り方

発見

研究

試験

製造

卸

販売

- ・ 新薬の発見から販売まで10年以上かかるなどされており、数約億単位の費用が必要になるなど負担が大きく、比較的大規模な企業でなければ開発は困難^{*1}

- ・ 製薬企業が発見から製造までを手掛ける
- ・ 一方で国内外の大学や研究機関に委託・資金提供することで成果を得るケースもある

- ・ 動物を用いた試験、人に対する治験を行い安全性を確認

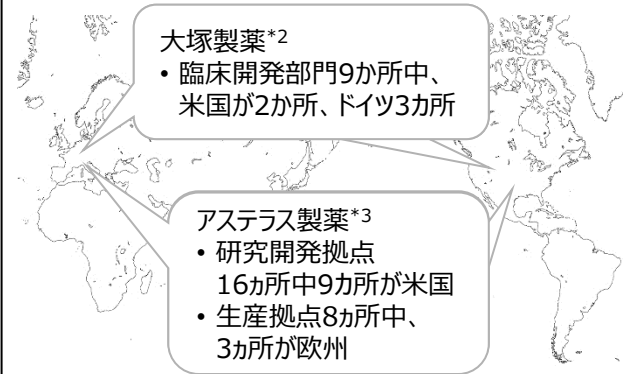
- ・ 人命への影響が大きいため、各国で規制が存在。日本では厚生労働省の承認が必要

- ・ 卸業者が仕入れと販売を行う。安定供給が求められており物流網整備に積極的に投資

- ・ 病院や診療所などの医療機関、調剤薬局などを通じて消費者に提供

進出地域の傾向

- ・ 研究開発部門や生産部門を海外移転する動きがみられる



組織形態の取り方

- ・ 新薬創出の確率の低さを背景に、大手のみならず有望な新薬のタネを持つスタートアップの買収など、M&Aが相次いでいる^{*4}
 - 新薬が発見から実際に承認、商品化される確率は3万分の1とされている（10年前は1.3万分の1であったため、難易度が上昇傾向にある^{*5}）

出所) *1: 日経バリューサーチ (2022) *2: 大塚製薬 <https://www.otsukakj.jp/business/> *3: アステラス製薬 <https://www.astellas.com/en/system/files/news/2018-06/050317.pdf>
*4: M&A CAPITAL PARTNERS (2023) <https://www.ma-cp.com/gyou/d5/c14/> *5: 厚生労働省 (2022) <https://www.mhlw.go.jp/content/10807000/001036959.pdf>

参考：セクターにおける一般的な企業の概況 半導体

- かつて日本は世界の半導体市場で圧倒的地位を獲得していたが、現在では6割以上を輸入に頼るなど国内半導体産業は衰退、国策で開発・製造拠点整備など復興が図られている

相手となり得る
顧客

- ・ パソコンやスマートフォン、車載機器など電子機器のメーカーへ供給

事業形態の取り方

設計・開発

- ・ 半導体は製品製造に利用するためメーカーに提供^{*1}

製造

- ・ かつては設計から製造まで自前で行う垂直統合型が一般的だったが、生産設備を持たず設計に特化した「ファブレス」、製造を専門とする「ファウンドリー」など分業化が進行している^{*2}

販売

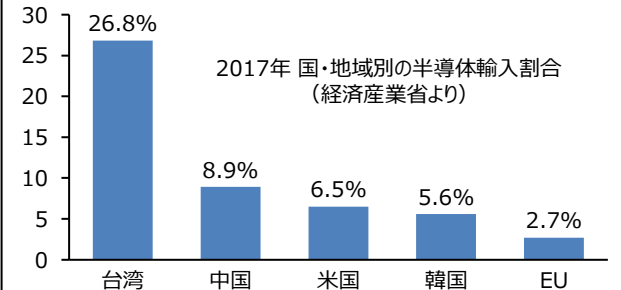
- ・ メモリーやIC、センサーなどをPCや家電の製造メーカーに販売^{*3}

最終製品

- ・ スマートフォンやPC、家電など生活機器や、車載機器、医療機器などのメーカーに提供され、最終製品の製造に使用される

進出地域の傾向

- ・ 半導体の国内生産比率は35.8%（2017年）^{*4}
 - かつて日本は半導体市場のシェア50%以上を占めていたが現在では輸入国に
- ・ 輸入先国・地域の割合としては、台湾が最多で、中国、米国が続く



組織形態の取り方

- ・ 経済安全保障上の懸念はありつつも、半導体業界では世界的にも、国内でもメーカー、半導体事業の買収が相次いでおり^{*3}、インオーガニックな組織形態が取られている
- ・ 半導体は最先端技術を支え国家戦略にも深くかわることから、国策で国内拠点の整備が進められる一方、海外展開には慎重さが求められている^{*4}

出所) *1: 日経バリューサーチ *2: M&A CAPITAL PARTNERS (2023) <https://www.ma-cp.com/gyou/d5/c30/> *3: 日経バリューサーチ (2022)

*4: 内閣府 (2021) <https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/seicho/pdf/ap2021.pdf>

参考：セクターにおける一般的な企業の概況 テクノロジーHW（PC）

- パソコン業界は技術的な参入障壁が低いが、成熟産業であり収益性の課題から、コストダウンのためのM&Aに加えEMSの活用、リスク軽減のための東南アジア進出が進んでいる

相手となり得る顧客

- PCの出荷先は個人と法人に大別される^{*1}
 - 出荷台数では個人向けが363.5万台、法人向けが739万台（2022年度）
- 直接の販売先としては、IT機器のディストリビューターやECサイト、家電量販店など

事業形態の取り方

OS開発

- 基本ソフト（OS）はGoogle、Microsoftなど世界的メーカーが存在

素材・部品調達

- PCメーカーは部品を調達し組み立てを行う
- 企画や設計を行い、生産は中国や台湾などにある生産受託サービス（EMS）に委託している日系メーカーも多いが、米中貿易摩擦のリスクなどを背景にASEAN地域への生産移管も進んでいる^{*3}

本体開発

販売

- 個人向けの販売は、家電量販店やPC専門店、ECサイト、法人向けの販売は、情報機器、事務機器系の代理店が担っている

進出地域の傾向

- 世界的にPCメーカーは米国、日本、台湾、中国に集中
- 安価で質の高い労働力を有し、需要地としても期待できることから、中国や台湾、ASEANへの進出が進行^{*3}

組織形態の取り方

- パソコン業界は、大手メーカー数社が市場の多くのシェアを占めており成熟市場であるため、パソコン事業での黒字転換は非常に困難とされており、M&Aや合併化が積極的に行われている^{*2}
 - M&Aの実施により、資金的にも人材的にも余裕が生まれ、新しいニーズに応えられる製品やサービスを市場に提供することが可能となる

出所）*1: MM総研（2023）<https://www.m2ri.jp/release/detail.html?id=578> *2: 日経バリューサーチ（2022）

*3: 三井住友銀行（2019）https://www.smbc.co.jp/hojin/report/monthlyreviewtopics/resources/pdf/2_07_CRSDMR1907.pdf

3

3. 定性的分析

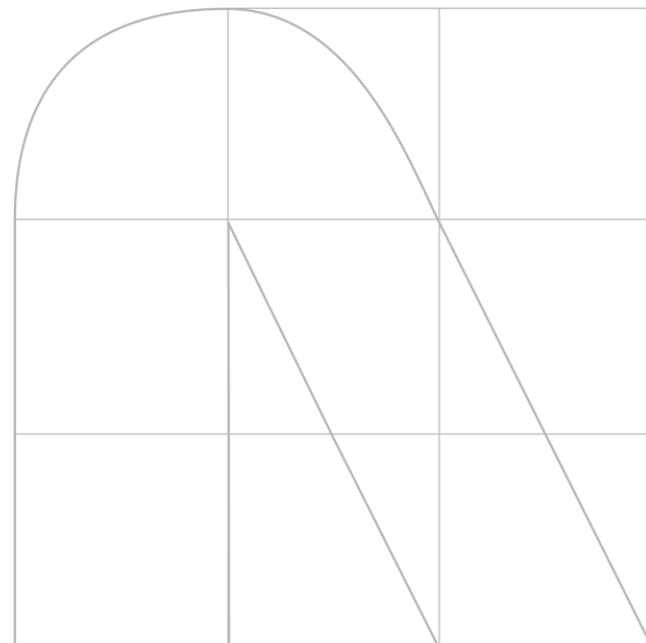
① CXOファクションのリファレンスモデル

1. ファイナンス
2. HR
3. IT・デジタル

② 業務・ITの標準化モデルとマルチパスウェイ

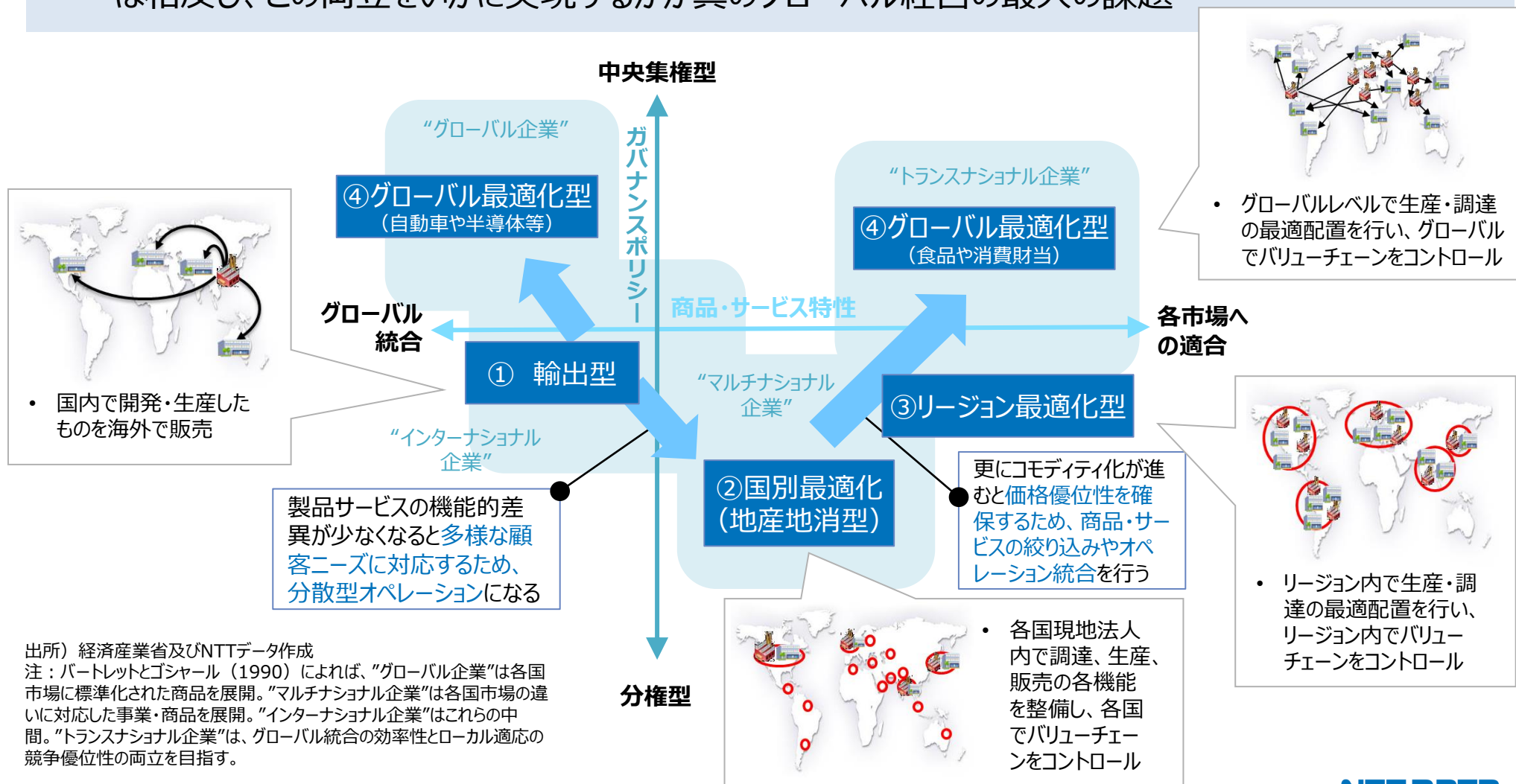
③ コーポレート・トランスフォーメーションを阻んでいる事象

④ 日本固有のハードロー・ソフトローにおける問題点



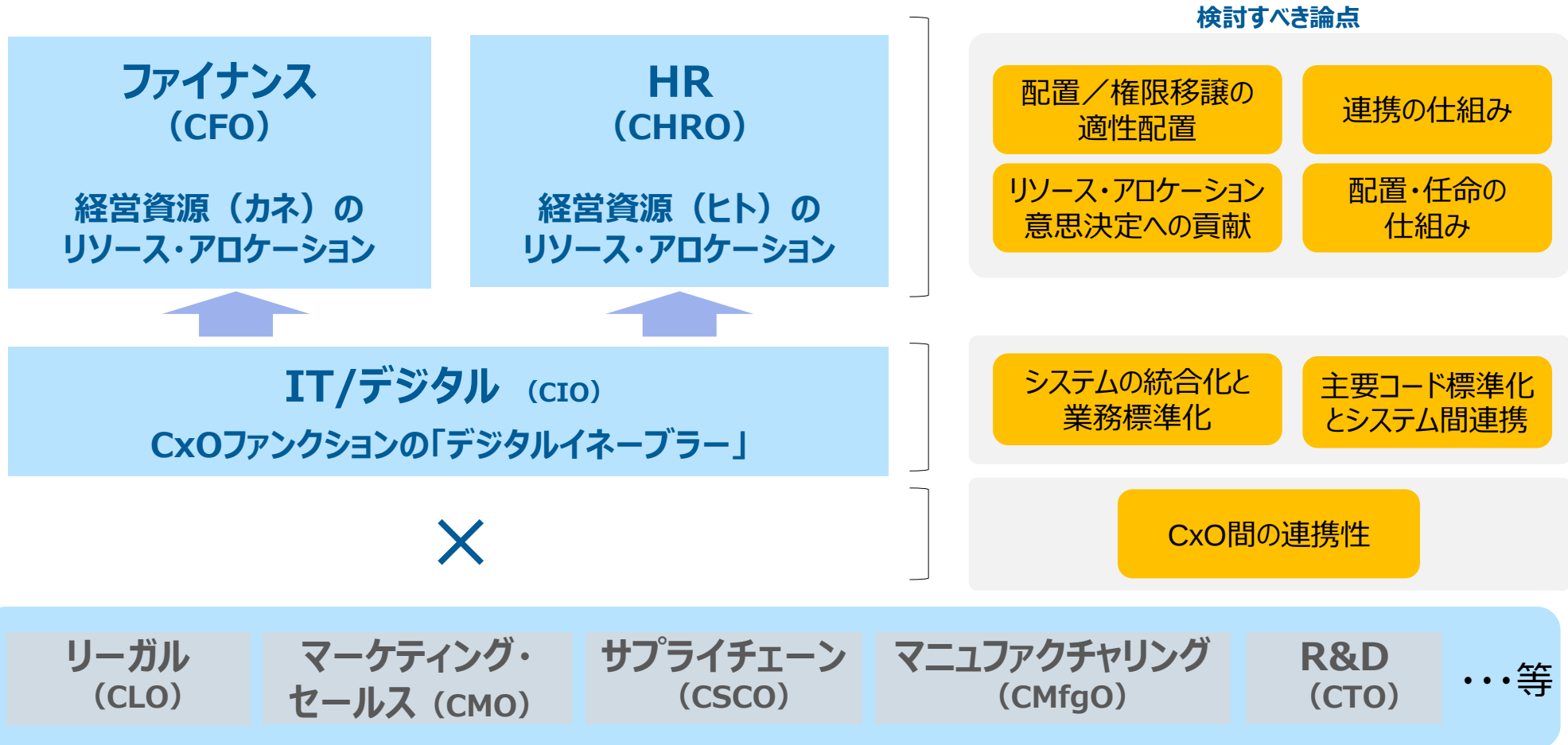
ビジネスのグローバル化に伴う経営モデルの変化

- ビジネスのグローバル化の程度に応じ、経営モデルは変化。学術的にも古くから研究されてきた
- 各市場のニーズに即応できるようにするための分権化と全社戦略を実行するための中央集権化は相反し、この両立をいかに実現するかが真のグローバル経営の最大の課題



コーポレート・トランスフォーメーションを実現する3つのコア機能

- グローバル競争力強化に向けて、日系企業型経営から「ワールドクラスの経営」への変化が必要。
- 本研究会では、リソース・アロケーションの意思決定・効率を左右する3つのファンクション（ファイナンス、HR、IT／デジタル）に注目



3

3. 定性的分析

① CXOファンクションのリファレンスモデル

1. ファイナンス

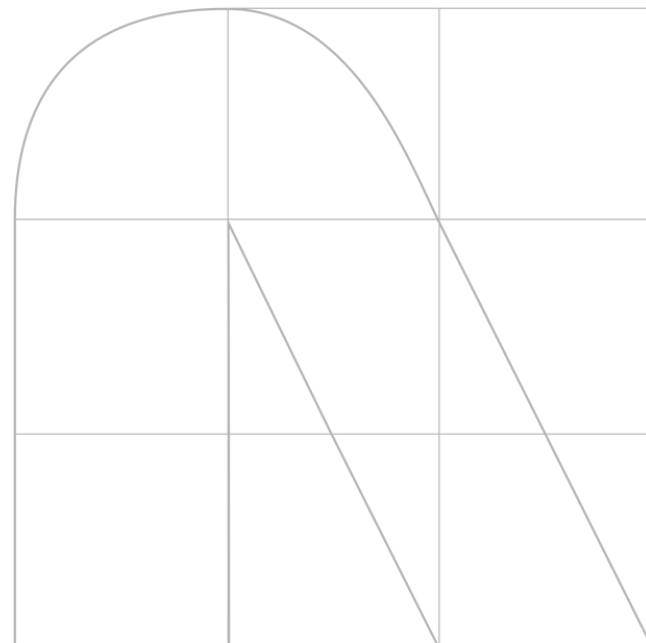
2. HR

3. IT・デジタル

② 業務・ITの標準化モデルとマルチパスウェイ

③ コーポレート・トランスフォーメーションを阻んでいる事象

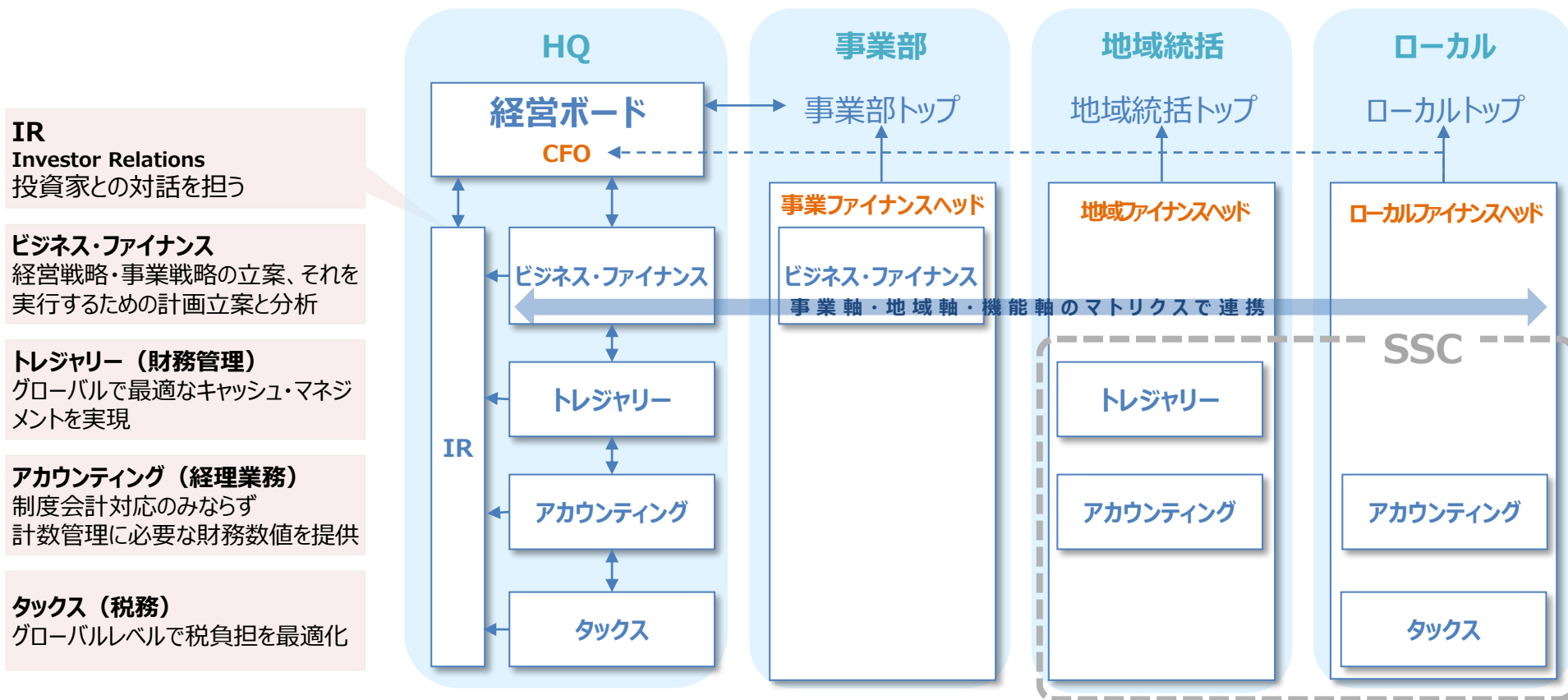
④ 日本固有のハードロー・ソフトローにおける問題点



グローバル企業が備えるべき5つのファイナンス機能

- この20年ほどの研究者と実務家の議論を通じて、グローバル企業が持つべきファイナンス機能は、ビジネス・ファイナンス（FP&A）、アカウンティング（経理業務）、タックス（税務）、トレジャー（財務管理）、IRの5つという共通理解に収斂

グローバル企業が備えるべき5つのファイナンス機能



ファイナンス部門が整備すべき3つの基盤的仕組み

- ①過去・現在の業績データを記録し、事業の収益特性を正しく分析。②マクロ・競合動向も踏まえた事業の将来に向けたインサイトを提供。③限りある経営資源であるキャッシュをでき得る限り最適に調達、配分する。これらの基盤を、グローバル展開状況に応じて整備することが重要

グローバルビジネスを展開する
多くの日系企業の状況

3つの仕組みの整備に
必要な取組

過去・現在の業績データを
記録・分析する基盤

- ・ 本社と海外現法それぞれ個別で整備してきたIT
- ・ 製品や顧客などの単位で連結損益が把握できない
- ・ 損益情報の前提となる非財務情報も把握できない
 - 連結業績管理の原単位が不確か

エンティティ単位ではなく製品・
サービス単位での連結損益の
把握

+

マクロ・競合動向を踏まえ
将来に向けたインサイトを
提供する基盤

- ・ コーポレート/事業/地域、それぞれのファイナンス機能は、**短期計画（予算）編成の旗振りや、予実分析に専心**
- ・ 中長期的な利益目標達成に資するアクション(ビジネス開発、投資最適化、プライシングなど)への関与が薄い
 - ビジネスを勝たせるための“パートナー”としての役割が限定的

経営及び事業戦略策定への
関与（予算や予測への変換）、
外部環境分析や財務分析を
通じた洞察の提供

+

資本・キャッシュを調達・
配分、関連リスクを管理
する基盤

- ・ CMSによるキャッシュの可視化はある程度進んでいるが、**各拠点の資金状況は月次で報告させているケースが多い**
- ・ 事業展開のためのフィナンシャルリスクを踏まえた資金調達スキームや資金配分の優先度の検討など、FP&A等と連携したビジネスパートナーとしての役割が求められるが、**現状は限定的**
 - グローバルを俯瞰したマネジメントが限定的

資金・資本配分ポリシーの策定、
グローバルでの最適を意識した
キャッシュ・タックス・関連リスク
マネジメントの実施

ファイナンス部門が整備すべき基盤的仕組みと提供すべき機能

- グローバル共通言語である数字を扱うファイナンス部門においては、（SSC/GBSへの集約度合い等の程度の差はあれど）デザインのバリエーションは大きくない

グローバルスケールで果たすべき機能

戦略目標設定

財務データに基づく予測・インサイトの提供を通じた中長期目標策定支援

シナリオプランニング

財務モデリングを通じて起こりうるケースがもたらす影響をシミュレーションし、シナリオを提供

KGI/KPI設計・トレース

財務データに基づき年度目標（財務/非財務）に対する実績をモニタリング、ギャップ把握

IRストラテジー

企業価値を適切に評価されるための戦略的なステークホルダーとの対話

オペレーションの標準化と集約化

経理手続き、計画編成手続き、計数把握に関わる標準化とSSC/GBSの集約化

キャッシュ・マネジメント

資金及び取引の集約の考え方とキャッシュポジション把握頻度

タックス・マネジメント

税務コストに関するコンプライアンスと最適化に向けたアプローチ

3つの基盤となる仕組み

マクロ・競合動向を踏まえ将来に向けたインサイトを提供する基盤

過去・現在の業績データを記録・分析する基盤

資本・キャッシュを調達・配分、関連リスクを管理する基盤

5つのCFO機能

FP&A

トレジャリー

アカウンティング

タックス

IR

パーパス・コアバリュー

ファイナンス部門が整備すべき基盤的仕組みとデザインチョイス

ファイナンスモデル 経営モデル	インターナショナル	マルチナショナル	グローバル/トランスナショナル
	輸出型	地域・国別最適化	グローバル最適化
業績予測・ インサイト提供	日本を中心とした事業戦略の意思決定支援	地域ベースでの事業戦略の意思決定支援	グローバルでの事業戦略の意思決定支援 ：連結ベースでの事業戦略の計画への変換（予測作成及び予算編成）、業績管理、財務分析（洞察の提供）
過去・現在の 記録・分析	本社CFO機能が担う	地域単位での集約/分散、責任/権限を設計	グローバルでの事業の過去・現在の業績データの記録・分析を通じて 製品・サービス単位でのグローバル連結損益の把握
キャッシュ調達・ 財務リスクマネジメント	販社ヘッド～本社CFO部門の定点報告	地域ヘッド～本社CFO部門の定点報告	流動性・為替・金利・不正・地政学・税制といった ファイナンス・リスクへの感度を高め、グローバル俯瞰でのキャッシュポジション・タックス最適化を追求
オペレーションの 標準化と集約化	本社オペレーションの輸出と人材派遣	地域単位での標準化 地域内でのSSC化	グローバルでのオペレーション標準化 SSC(シェアード・サービス・センタ)⇒GBS(グローバル・ビジネス・サービス)として発展
キャッシュ・マネジメント	販社資金繰りに対する本社からの支援	地域単位での資金・取引集約	グローバル本社に資金・取引を一元集約 グローバルでの 資金状況を24h/365dのポリシーで把握
タックス・マネジメント	現地税制に対する本社からの支援	地域単位での税務戦略立案とリスク管理	税制メリットを最大化する観点から グローバルでの戦略業務 という位置づけ 商流や移転価格などに踏み込み、税務コスト最適化に専心
IRストラテジー	海外市場戦略やリスクに関わるIR材料の収集	(海外上場している場合) 現地投資家との関係醸成	経理部員のローテーション業務ではなく、IRに特化した専門チームを組成 海外機関投資家と積極的な対話
戦略目標設定	本社CFO部門トップダウンでの戦略目標設定	本社CFO部門と地域経営のすり合わせ中心	全社/事業を起点に戦略目標を トップダウン展開 しつつも、各地域で生じるコンフリクトを調和を取りながら戦略目標設定
KGI/KPI設計	本社CFO部門トップダウンでのKGI/KPI定義	本社CFO部門と地域経営のすり合わせ中心	全社/事業からの トップダウンKGI グローバルKPIと地域固有KPIとの調和
シナリオプランニング	仕向国別の為替・地政学・市況リスク分析	地域内サプライチェーンやエンティティ毎のリスク分析	最終消費者のマーケット動向から グローバルでのサプライチェーン・バリューチェーン影響をシミュレーション をし、事業×地域跨るオプション立案

出所）橋本勝則・昆 政彦・日置圭介（2020）“ワールドクラスの経営”、先進的な取組を進める複数日本企業へのインタビュー内容

3

3. 定性的分析

① CXOファクションのリファレンスモデル

1. ファイナンス

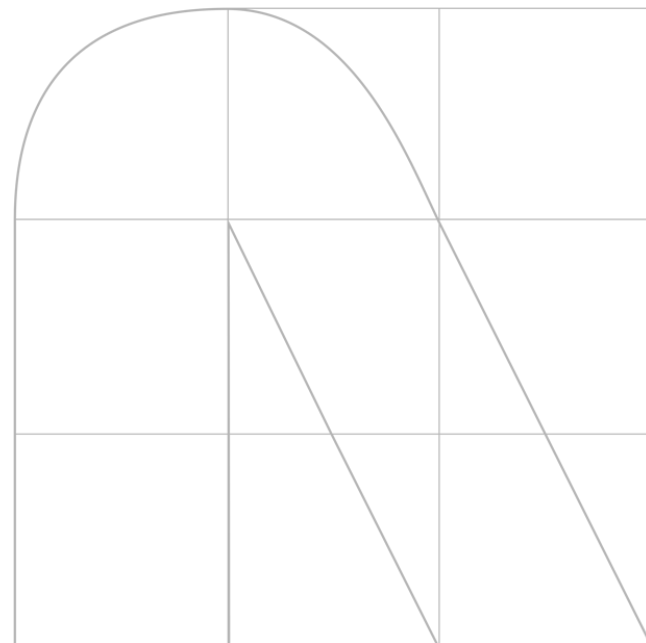
2. HR

3. IT・デジタル

② 業務・ITの標準化モデルとマルチパスウェイ

③ コーポレート・トランスフォーメーションを阻んでいる事象

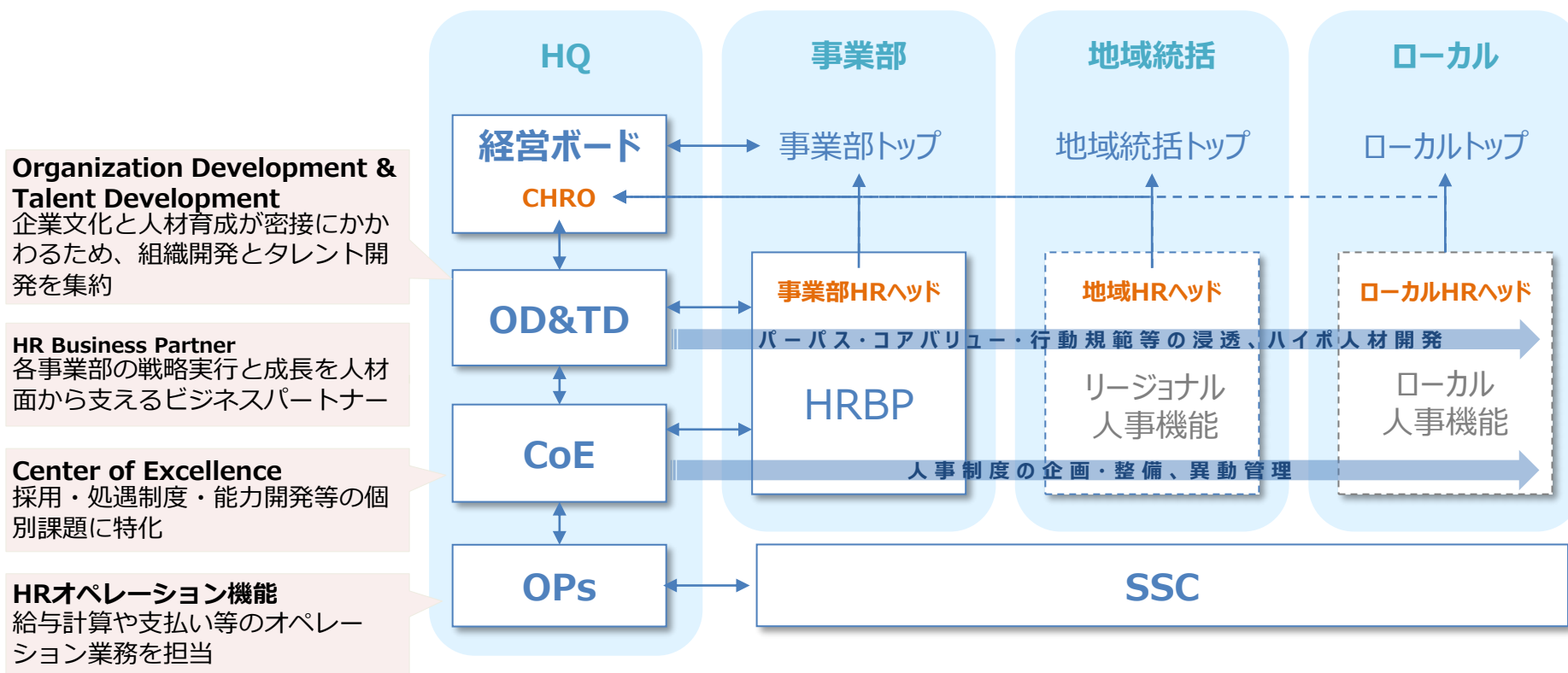
④ 日本固有のハードロー・ソフトローにおける問題点



グローバル企業が備えるべき4つのHR機能

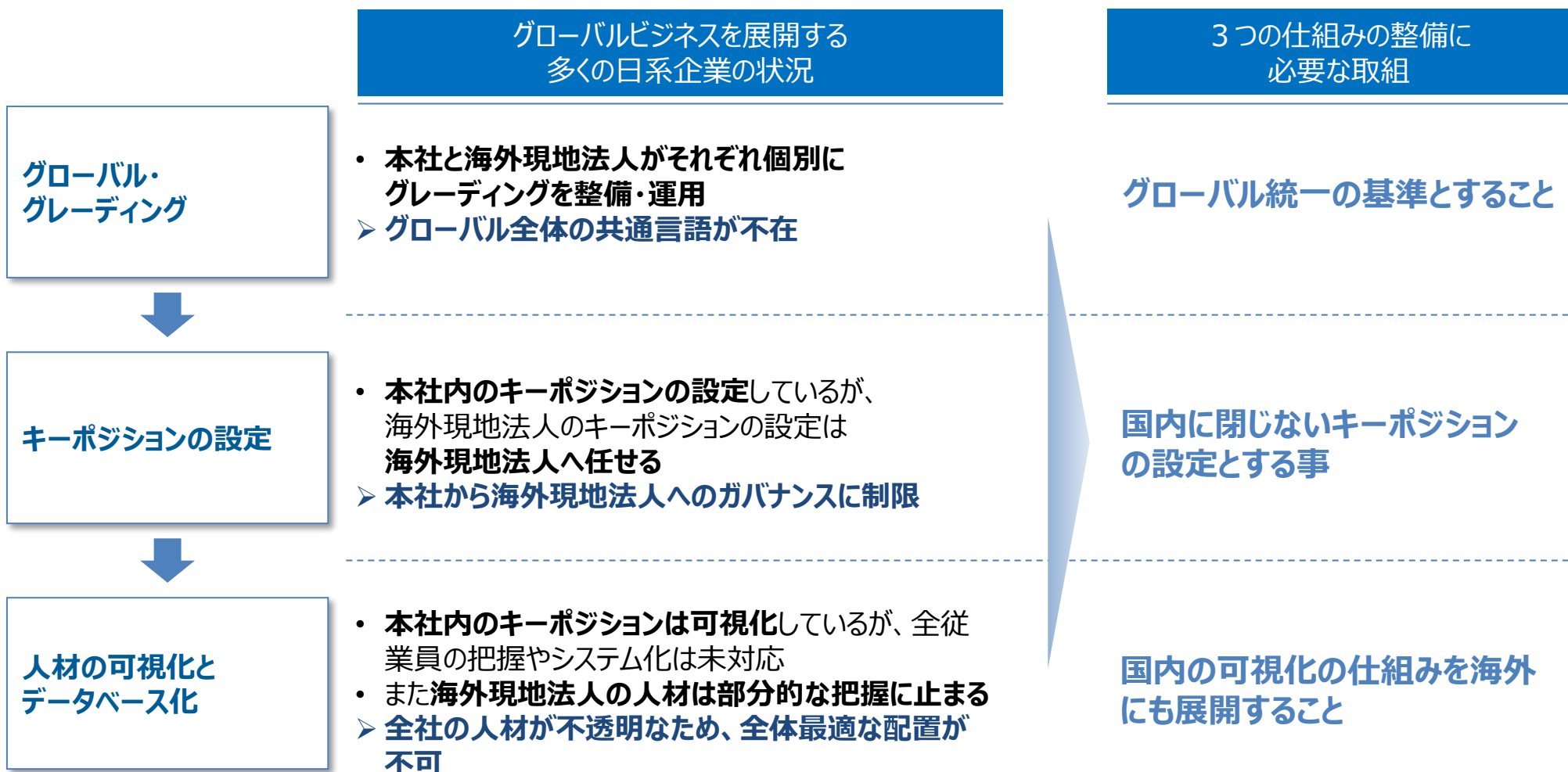
- この20年ほどの研究者と実務家の議論を通じて、グローバル企業が持つべき人事機能は、ビジネスパートナー（HRBP）、組織開発（OD&TD）、専門領域の企画・設計機能（CoE）、オペレーション（OPs）の4つという共通理解に収斂

グローバル企業が備えるべき4つのHR機能



HR部門が整備すべき3つの基盤的仕組み

- 基盤となる3つの仕組みの整備にあたっては、日本国内を主とした考え方から脱却し、グローバル全体をスコープとして取り入れることが必要



HR部門が整備すべき基盤的仕組みとデザインチョイス①

- グローバル化の程度によらず整備すべき3つの基盤的仕組みの上に、ビジネスの状況に応じて採りうるアプローチや深度が異なる人材戦略上の取組があり、唯一解はない

グローバル化の状況に応じたデザインチョイス

報酬制度の構築

報酬戦略（地域状況を踏まえた報酬設定と地域往來を踏まえた報酬設定のバランス等）

タレントマネジメント/ ローテーション

従業員のデータベースに基づいた分析・機能的なタレントローテーションの実現

サクセッションプラン

後継者の育成プロセスの整備、候補者の選定と育成等の実行

リソースアロケーション

ビジネス戦略に対応する形で、全社の人的資本を機動的に再配置

育成

従業員のスキルや知識を高める育成活動や、キャリア成長を促進する仕組みを整備

採用

ビジネスの変化や人的資本の需要を捉え、必要となる人員を確保

Diversity, Equity & Inclusion

企業価値向上等に向けて、DEIをビジョンや組織文化として浸透定着

3つの基盤となる仕組み

グローバル・グレーディング

グローバル全体のジョブ/ロール定義、同一基準での評価制度の整備

キーポジションの設定

ビジネス上の重要ポストを特定し、必要となるケイパビリティ・スキル等を定義

人材の可視化とDB化

グローバル全体の社内タレントデータの見える化

4つのHR機能

OD&TD

HRBP

CoE

OPs

パーパス・コアバリュー

HR部門が整備すべき基盤的仕組みとデザインチョイス②

人事モデル

セントラル人事

マルチナショナル人事

トランスナショナル人事

経営モデル

輸出型

国別最適化

リージョナル最適

グローバル最適

グローバル・
グレーディング

グローバル全体のジョブ/ロール定義、同一基準での評価制度の整備（グローバル全体の共通言語として定義）

キーポジション
の設定

日本側の経営層・事業部上位層
+ 海外現法トップ（派遣者）

日本側の経営層・事業部上位層
+ 地域統括トップ・海外現法トップ

CxO及び事業部・地域統括・ローカルの
トップと上位層、ハイポ育成ポジション

人材の可視化
とDB化

本社の全従業員 + 海外現法のトップ
（派遣者）

本社の全従業員 + 海外現法の上位
層（海外現法は各々でDB化）

グローバルの全従業員を可視化

報酬制度

各国の労働市場等に応じた報酬制度を構築

グローバルグレーディングと整合した報酬制度を構築

タレマネ・ローテ

日本側と海外現法とで分断された配置・ローテーション

キーポジションについてグローバル全体で適所適材で配置

サクセッション

日本人従業員を対象として
育成・配置計画を策定

海外現法側で独自の
サクセッションプランを策定するケースあり

キーポジションについてグローバル全体で最適
な人材を対象として育成・配置計画を策定

リソース
アロケーション

日本側のリソースアロケーション
+ 海外現法への派遣

権限委譲により海外現法側での
採用を通じたリソースアロケーションを実施

国を跨いだ配置が可能な人材は
グローバル/リージョン内でリソースアロケーション

育成

日本側で人材育成を実施（海外現地法人は海外に任せる）

グローバルで全社員共通の人材育成を実施
（ローカル性の高いものはローカルで実施）

採用

日本側と海外現法とで分断された採用
（海外現法トップは日本人を派遣）

日本側と海外現法とで分断された採用
（海外現法トップはローカル採用）

国を跨いで移動するハイポ人材はグローバル
で採用（ローカル人材は現地採用）

DE&I

国毎の事情（性別・年齢・宗教・人種等）
を踏まえ、各国でDE&I活動を推進/KPI評価

グローバル共通の基本ポリシーを言語化し
企業全体でDE&Iの共通認識を形成・浸透

3

3. 定性的分析

① CXOファンクションのリファレンスモデル

1. ファイナンス

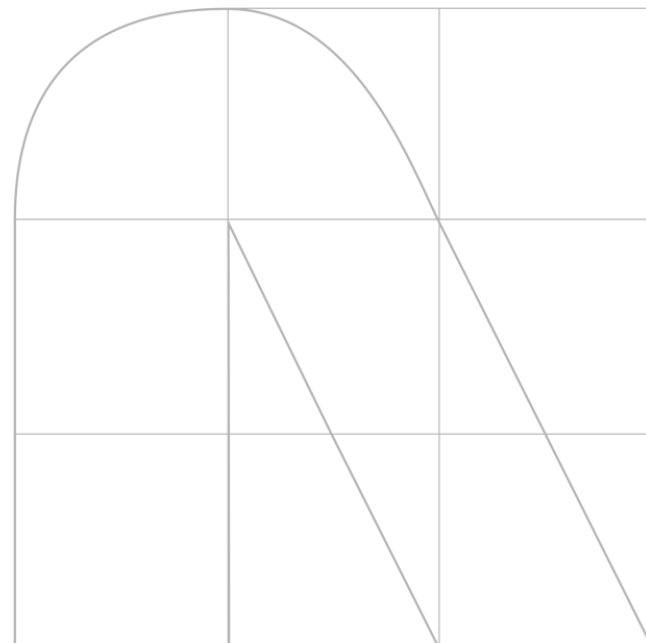
2. HR

3. IT・デジタル

② 業務・ITの標準化モデルとマルチパスウェイ

③ コーポレート・トランスフォーメーションを阻んでいる事象

④ 日本固有のハードロー・ソフトローにおける問題点

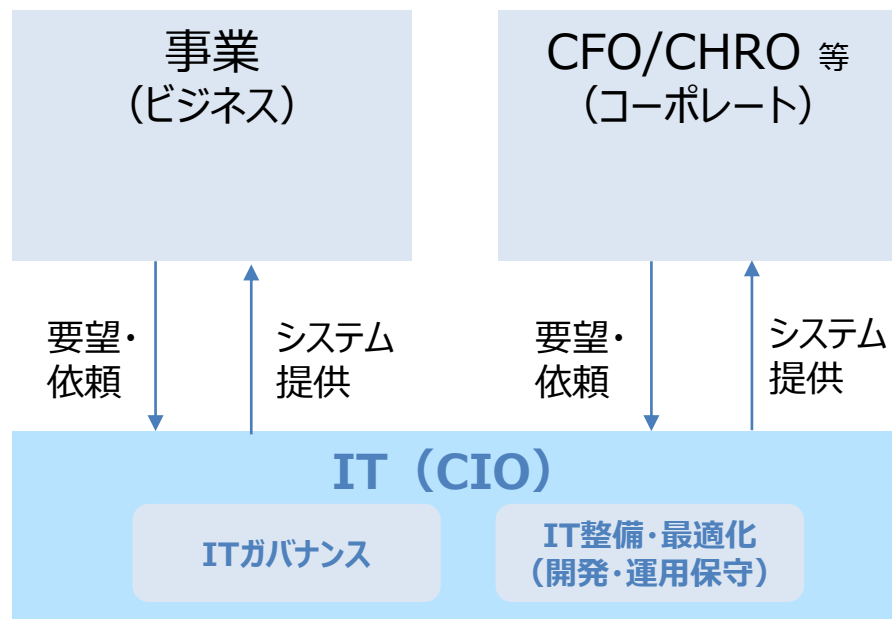


グローバル企業が備えるべき4つのIT機能

- グローバル展開拡大に伴う経営の複雑性をコントロールするためにはデジタル化は不可欠。一方、旧来のIT部門は、“ITサービスを提供するバックオフィスの役割回り”になりがち
- IT部門は、BPRを含め、組織全体のビジネスプロセスの革新をリードする役割や、ビジネスパートナーとして新たな価値を創出するためのイネーブラーとしての役割が求められる

旧来のCIO

ITサービスを提供するバックオフィス



グローバル競争力を高めるためのCIO

ビジネスやコーポレート戦略のイネーブラー



IT部門が整備すべき4つの基盤的仕組み

- ビジネスプロセスを可視化し、End-to-Endで再構築することがデジタル戦略の大前提となる。
その上で、コーポレート機能と現場オペレーション領域のデジタル戦略を策定・実行
- こうしたグランドデザインの下で、データマネジメントや外部サービスも含めたアセット管理を行う

ビジネスアナリシス

デジタル戦略の策定・実行

データマネジメント

アセット管理

グローバルビジネスを展開する 多くの日系企業の状況

- ・ 全社の業務プロセスが十分に可視化されていない
- ・ プロセスの標準化・見直しを行う際の窓口や責任者（プロセスオーナー）が設定されていない
- 各部門や現場で、独自の業務プロセスが作られる

- ・ 各現場で業務効率化を目的とした個別IT整備
- ・ M&Aを通じて獲得した会社のシステム等が散在
- エンティティベースで発想が根強く、タデ割/個別最適を打破する経営層のリードが弱い

- ・ データがサイロ化（部門間で共有されずに個々の部門で独自に管理・活用）
- 同じ情報であっても、業務としての意味づけが異なる、紐づけるコードが異なる、など横串比較可能な情報を作ることが難しい

- ・ 各現場で独自の業務効率化を進めることで“シャドーIT”が発生（CIOの管理下でないIT）
- 組織全体で情報を共有・活用するにあたって、データが繋がらない、データ不整合等が引き起こされる

4つの仕組みの整備に 必要な取組

第一歩として、
全社目線で業務全体を可視化

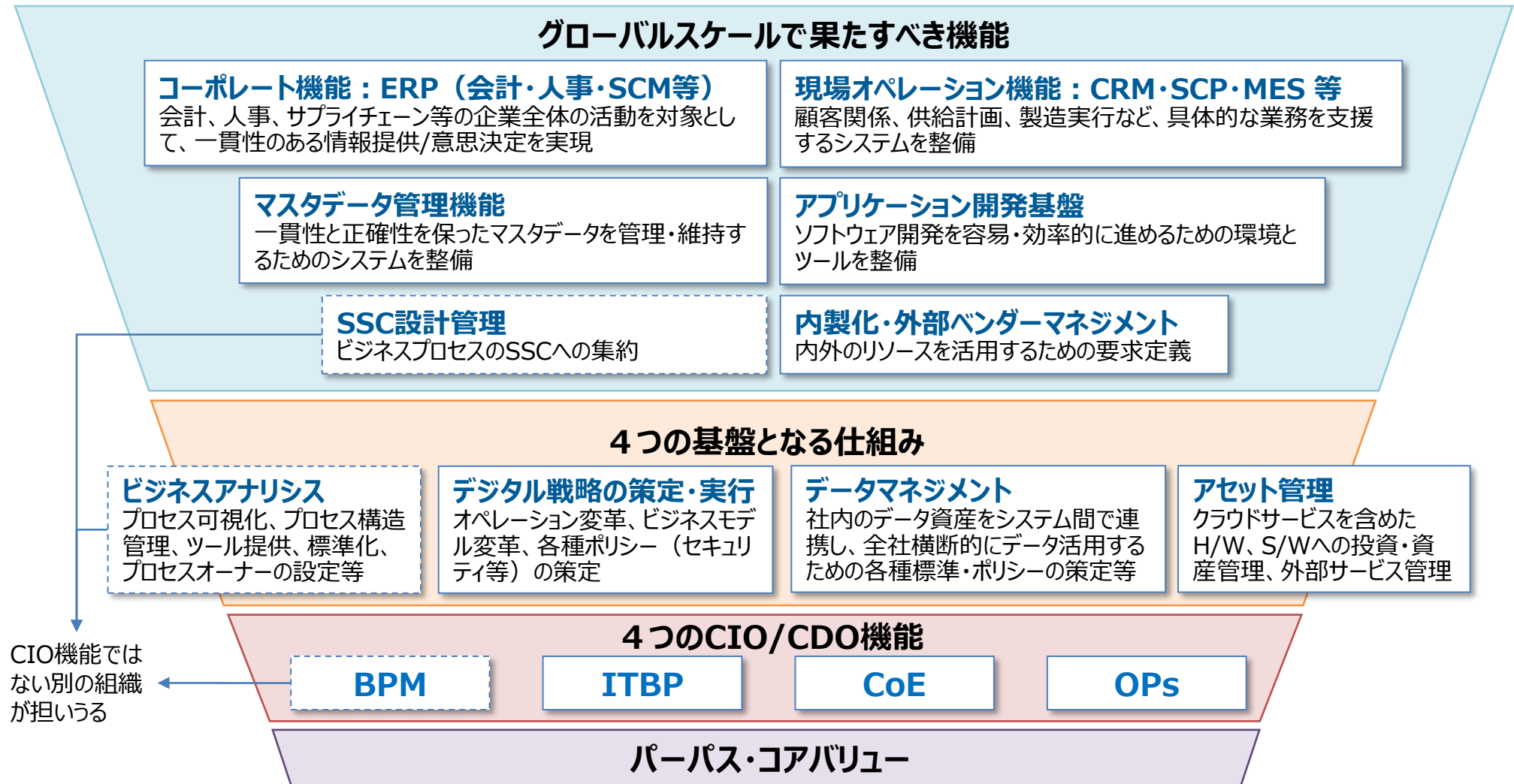
経営がリードし、
コーポレート起点による
全社目線のデジタル戦略とすること

経営判断に必要なデータが
タイムリーに把握できるよう、
情報の種類・粒度を揃えること

シャドーITも含めた社内アセッ
トの把握と、非効率・不整合を
是正すること

IT部門が整備すべき基盤的仕組みと提供すべき機能

- ERPなど、グローバルで1つのインスタンスが望ましいものの、現実的にはどこまでの単位（事業、地域）で仕組みを統合・共通化するかは費用対効果を踏まえて設計することになる



3

3. 定性的分析

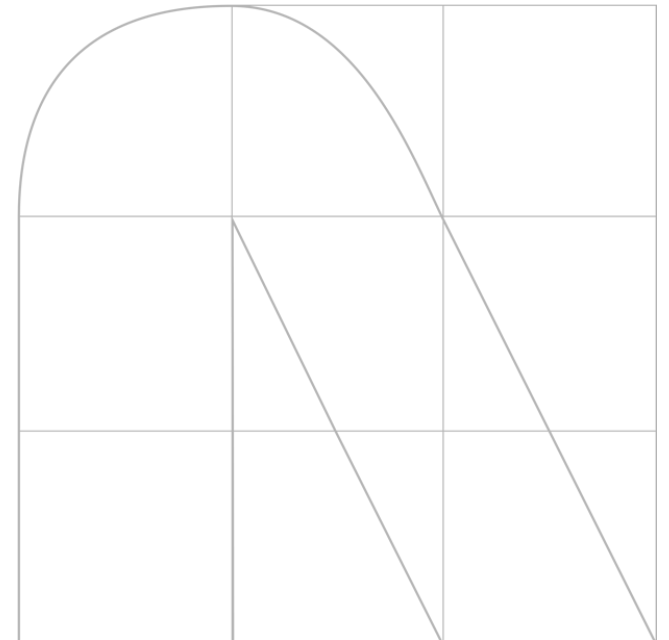
① CXOファンクションのリファレンスモデル

1. ファイナンス
2. HR
3. IT・デジタル

② 業務・ITの標準化モデルとマルチパスウェイ

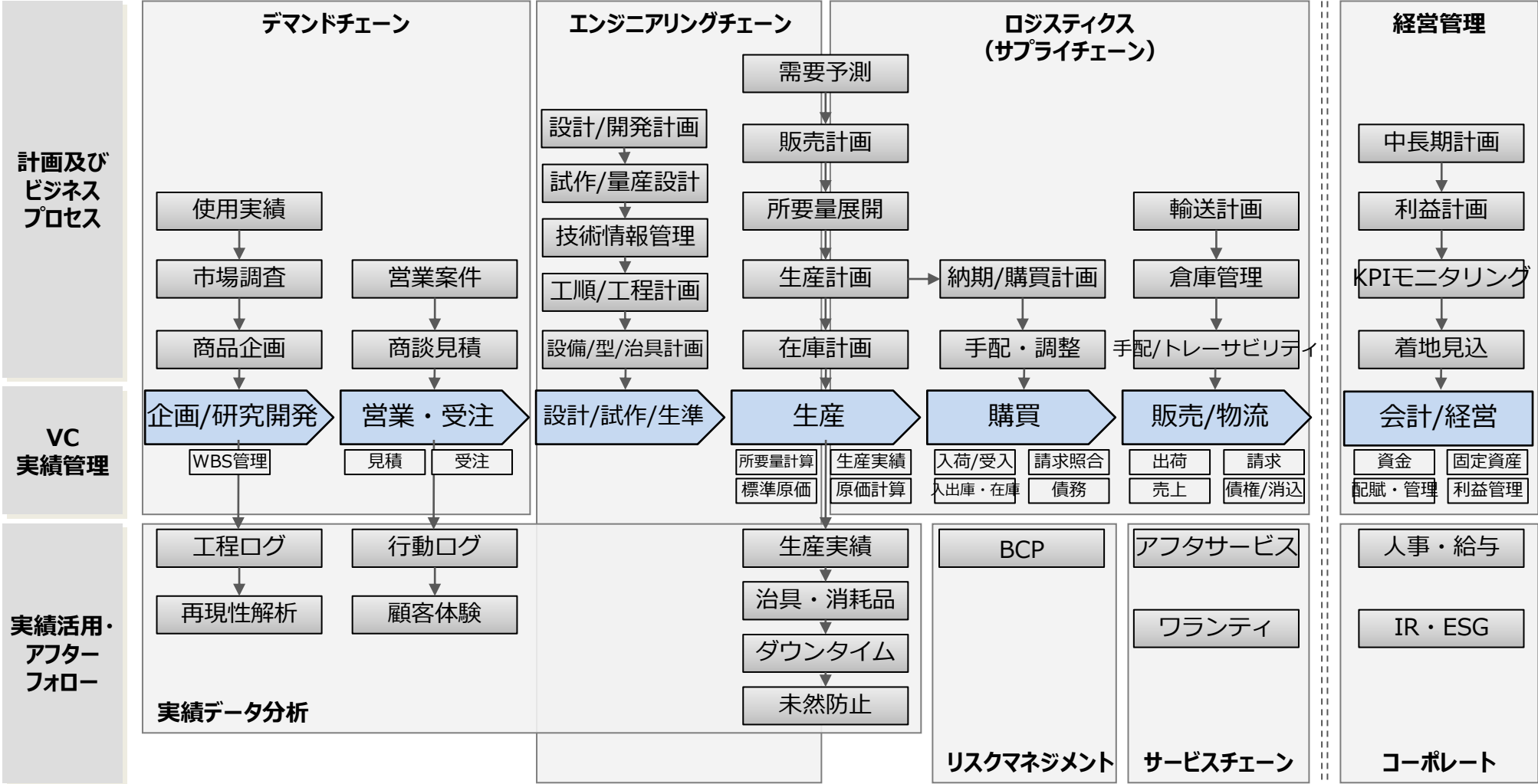
③ コーポレート・トランスフォーメーションを阻んでいる事象

④ 日本固有のハードロー・ソフトローにおける問題点

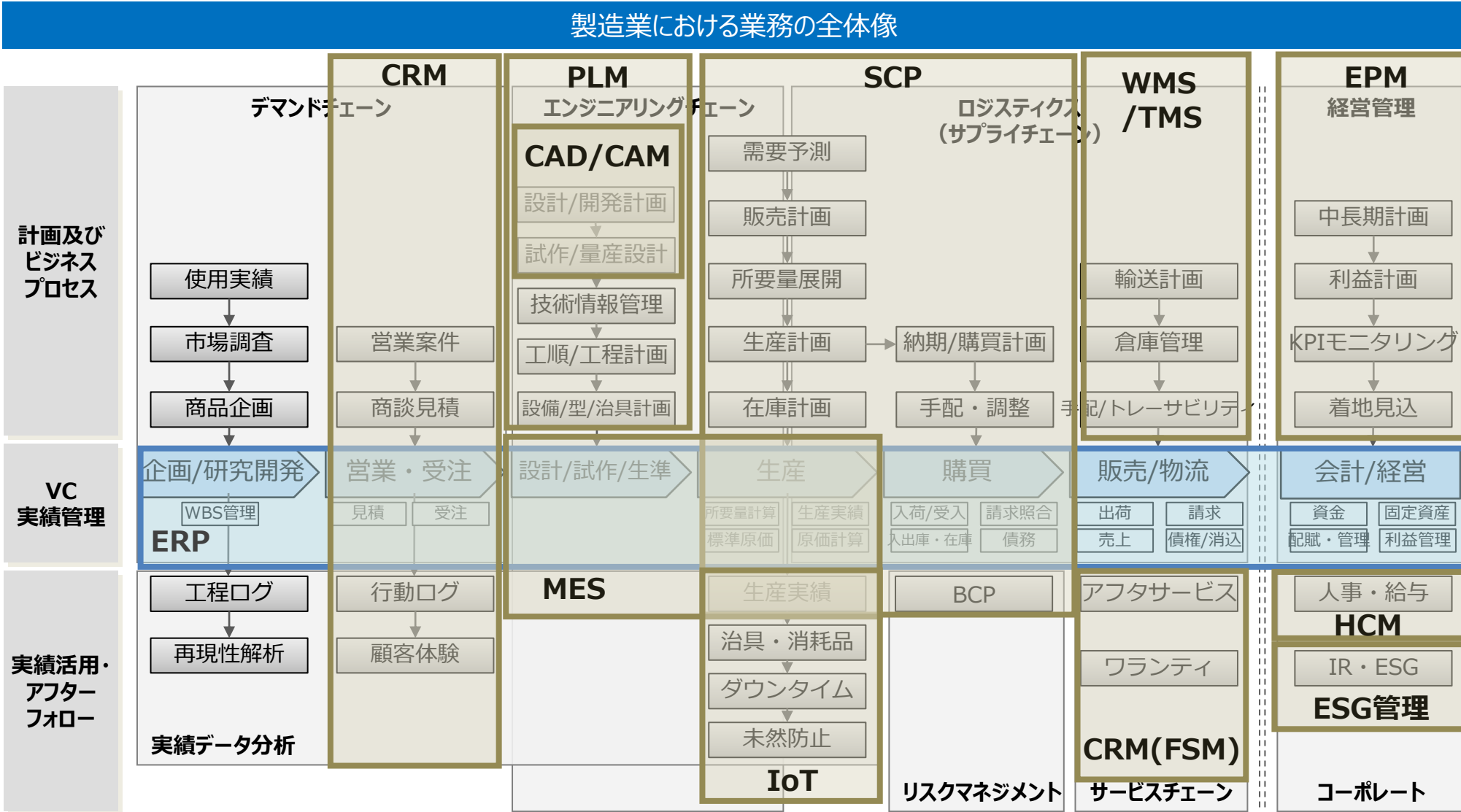


製造業における業務・ITの標準化モデル 1/2

製造業における業務の全体像



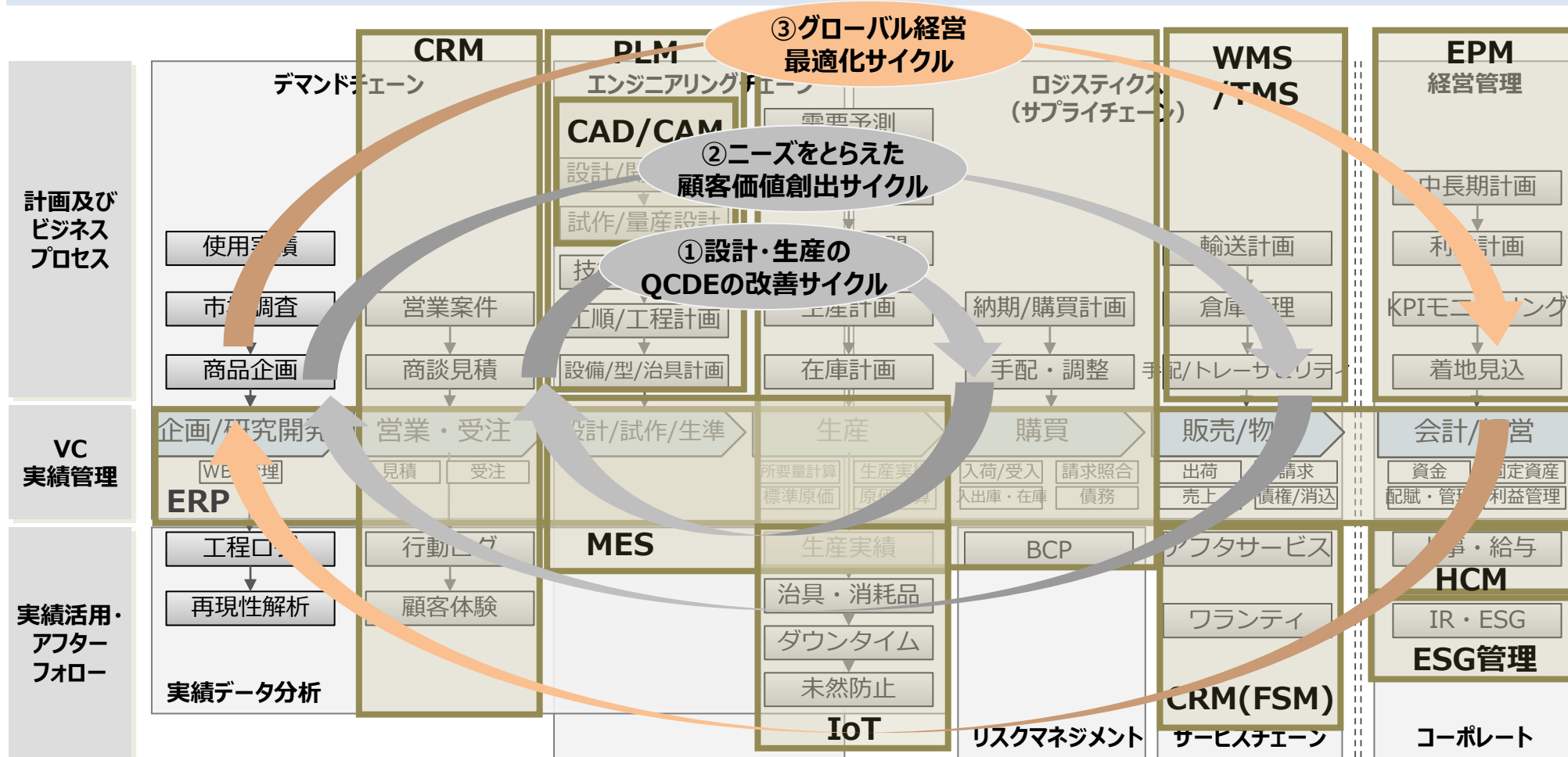
製造業における業務・ITの標準化モデル 2/2



注：ERP: Enterprise Resource Planning, CRM: Customer Relationship Management, PLM: Product Lifecycle Management, SCP: Supply Chain Planning, MES: Manufacturing Execution System, WMS/TMS: Warehouse Management System/Transport Management System, EPM: Enterprise Performance Management, HCM: Human Capital Management

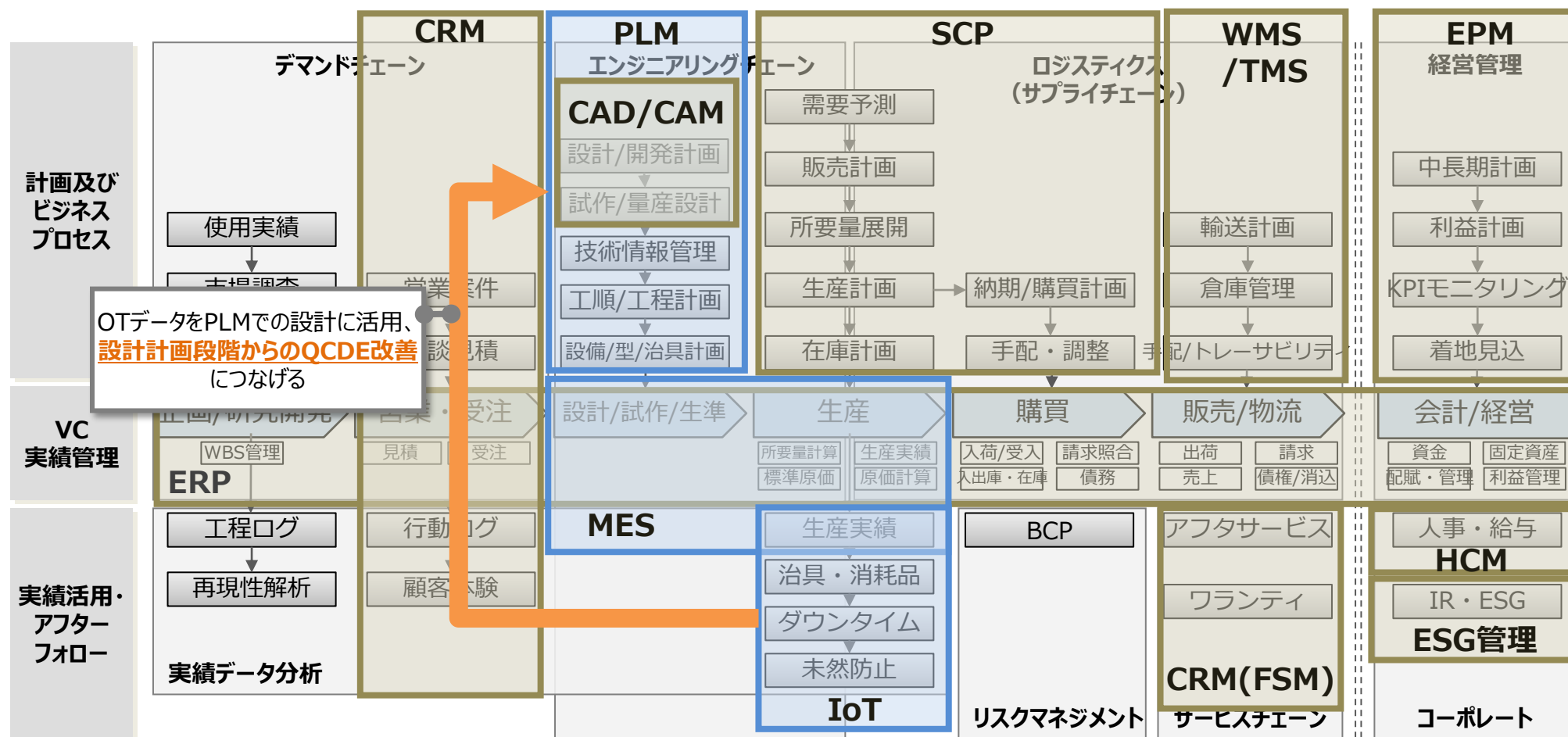
参考：製造業におけるシステム全体像と実績データの還流

- バリューチェーン横断のデータ活用によるグローバル競争力強化が重要となる。現場とバックオフィスの連携により「③グローバル経営最適化サイクル」が実現可能



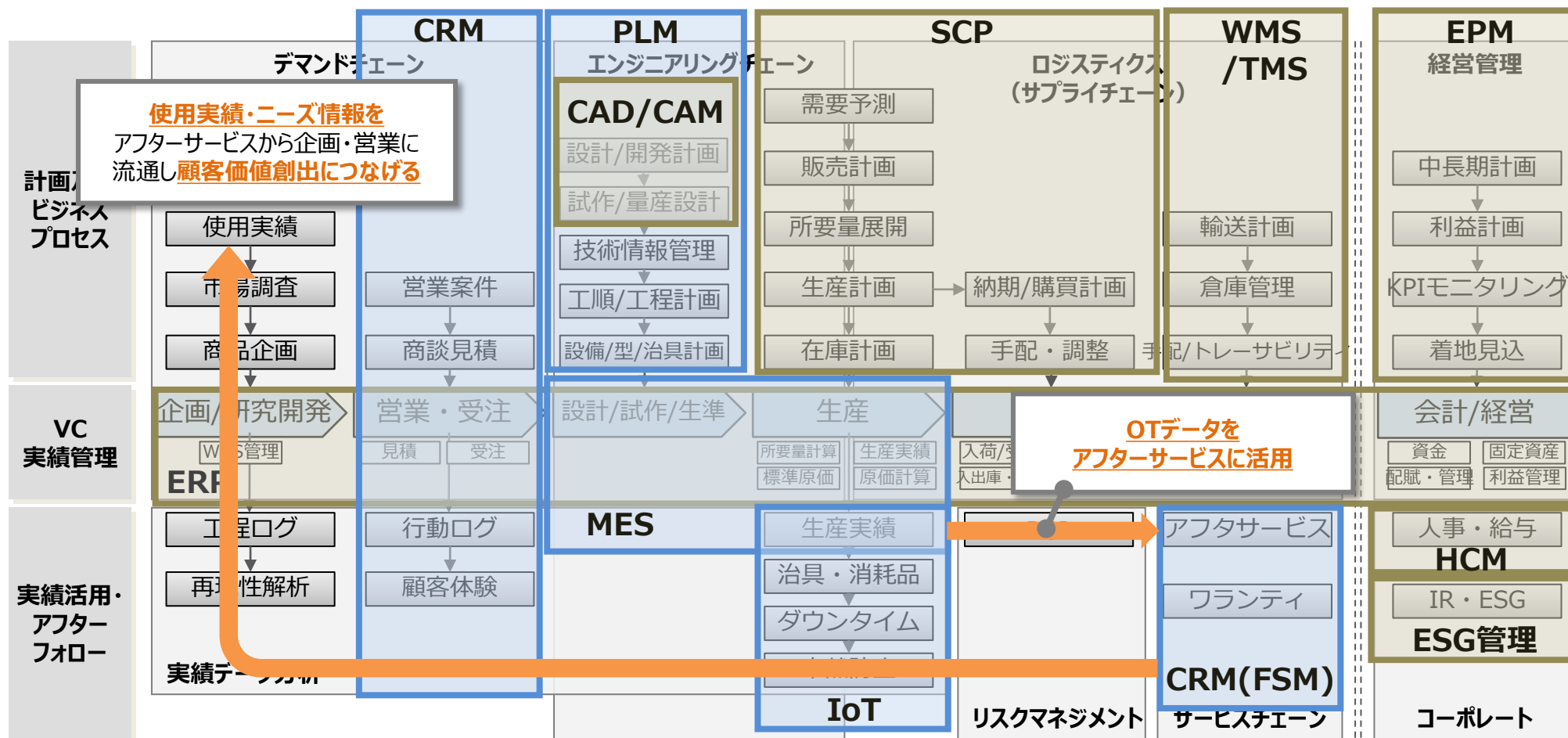
参考：①設計・生産のQCDEの改善サイクルの詳細

- MESやIoTのデータを取集し設計工程に活用することで設計・生産のQCDE改善サイクルを実現する



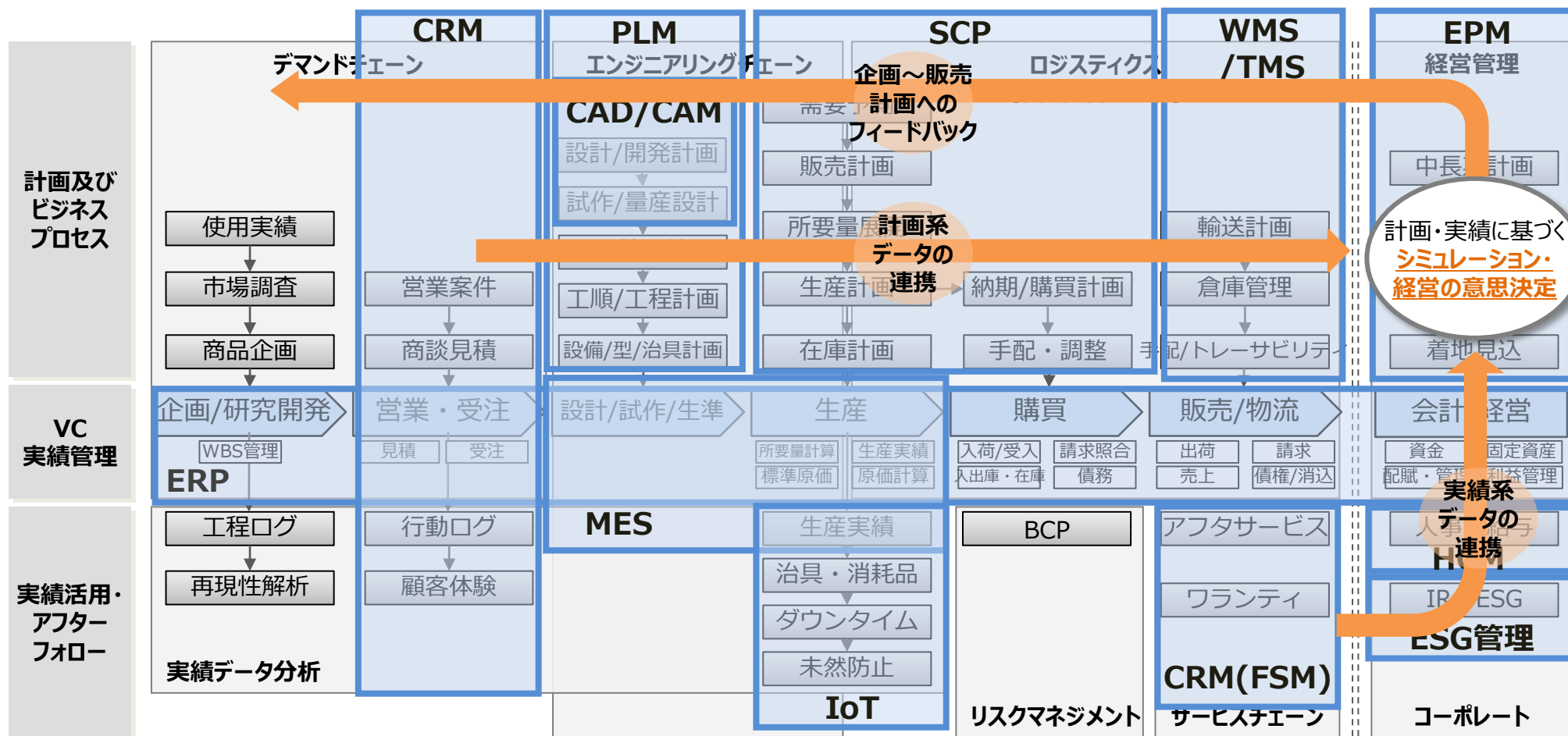
参考：②ニーズをとらえた顧客価値創出サイクルの詳細

- MES、IoTによる製造記録データをアフターサービスに活用、アフターサービスで得た使用実績やニーズ情報を企画・営業に流通することで顧客価値創出につなげる



参考：③グローバル経営最適化サイクルの詳細

- 各システムから計画系データ、実績系データを取得・経営管理にてシミュレーションを行い、経営の意思決定を行う。意思決定の結果を各VCの計画にフィードバックする

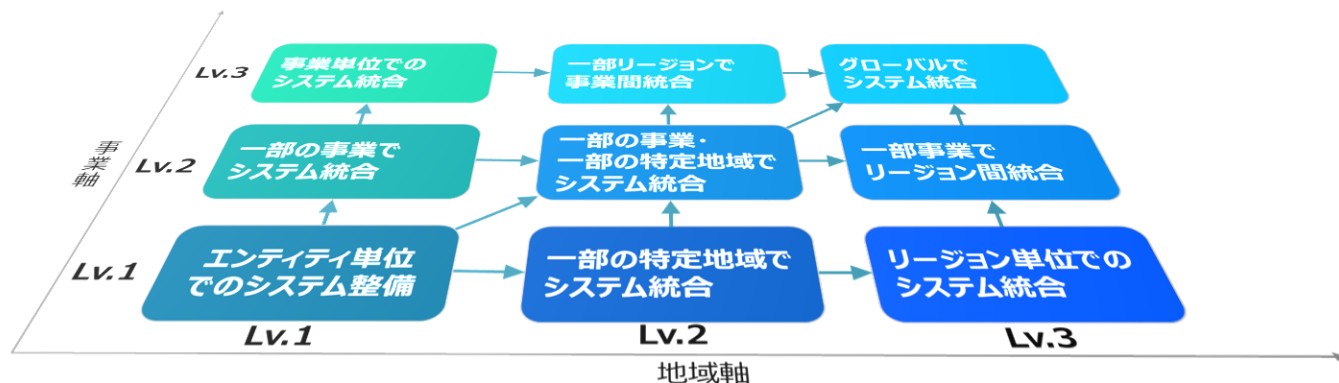


システム統合の対象：コーポレート機能と現場オペレーション

- システム統合の対象は大まかにコーポレート領域と現場オペレーション領域に大別できる

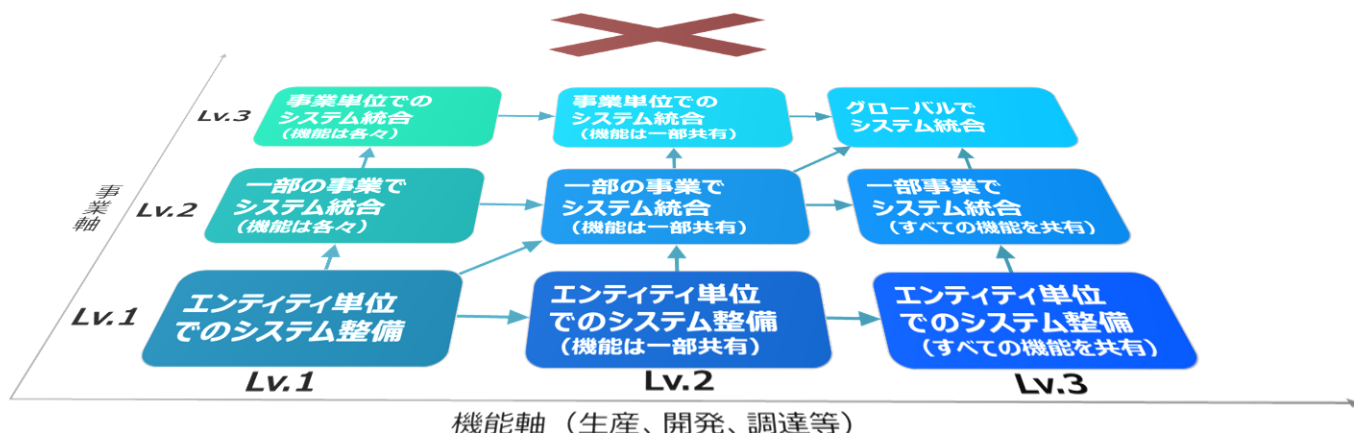
コーポレート機能： ERPの統合・ 標準化が中心

エンティティ単位でのサイロ化を克服し、マスターデータ管理、リアルタイム性の高いデータによる予実管理、迅速な経営判断、サプライチェーンの最適化等を実現する。



現場オペレーション： MES、PLM、SCP等の個別業務システムの標準化

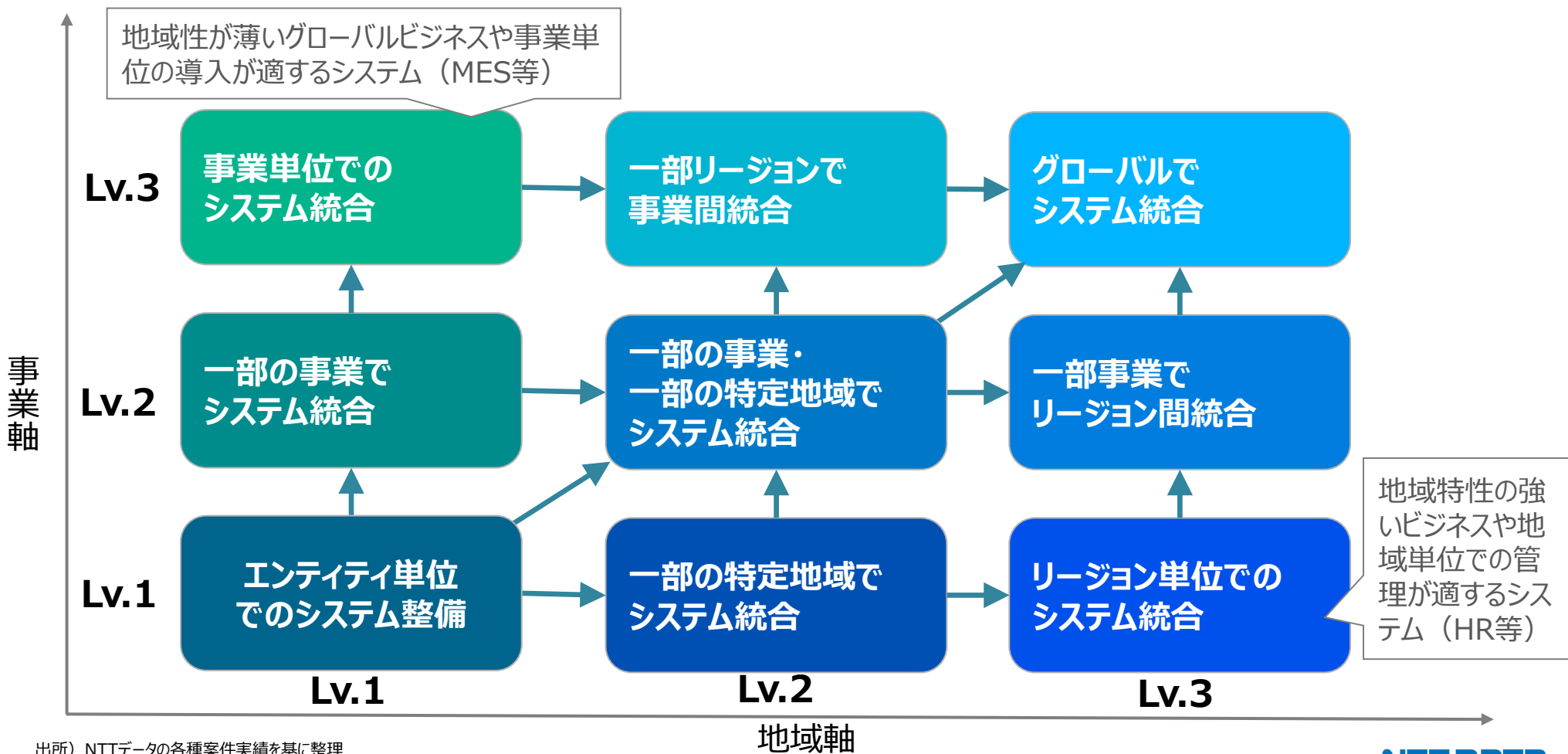
高品質な製品を安全・安定的に生み出すため、工場内の人・設備と生産管理システムとを連携させ、操業の自動最適化を実現する。



現場オペレーション領域のデジタル化をコーポレート領域につなげることで、SoRに記録されたマスターデータを基に、事業のパフォーマンス・リスク・課題を踏まえ、将来予測の上で最適な経営判断・戦略遂行に資する提案を能動的に行うことができる状態に。

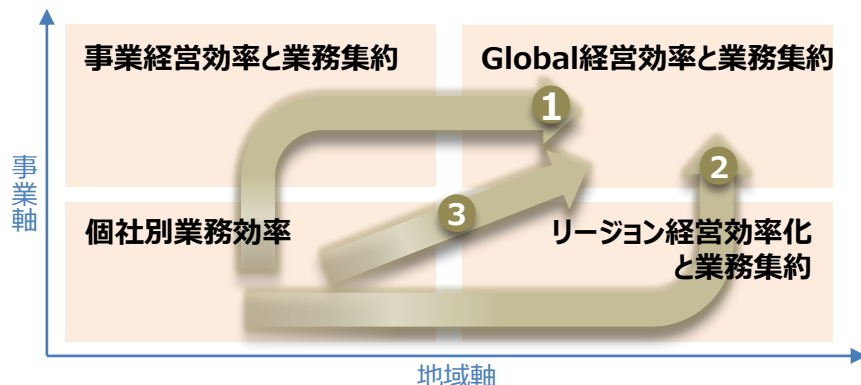
①コーポレート機能：システム統合の選択肢（マルチパスウェイ）

- システム統合の進め方は、企業の状態や競争環境、目的に応じたマルチパスウェイ
- 最終的にはグローバルでのシステム統合を目指すことが望ましいが、各社の事業特性と費用対効果を踏まえて統合対象を判断していくことになる



①コーポレート機能：マルチパスウェイの決定要因

- ERPについては少なくとも事業単位ではグローバル統合が望ましい。一方で、事業の独立性やM&A等を通じて別のシステムを保有することになったケースなど、どこまで統合するかは判断



①事業統合ルート

- A) 事業間の独立性が高くシナジーが強い状況において、事業単位での経営効率を高めるために事業ごとの統合化を進める
- B) 多角化事業で売上差が顕著であることや顧客・サービス特性が異なるため、事業部がイニシアチブを取って統合化を進める

②リージョン統合ルート

- C) マーケットシェア拡大等を目的にM&Aを進める状況において、M&A先が大規模×経営水準の高い企業の場合、将来的なグローバル統合を見据えつつ、まずはリージョンに経営権限を委譲して統合化を進める

③グローバル統合ルート

- D) 明確なトップダウンの意思をもって、グローバルでの標準化を前提に統合化を進める
- E) 単一事業、又は事業間の親和性が高いためグローバルでの統合化を進める

その他

- F) 事業規模の大小で事業を分類し、規模が大きな事業でシステム統合を進めつつ、規模が小さい事業では、小規模に適したERPパッケージで統合化を進める
- G) システムの保守切れを起点に順次システム統合を進める
標準化テンプレートを用意し、保守切れや事業のタイミングに合わせてテンプレート活用によるシステム統合を進める

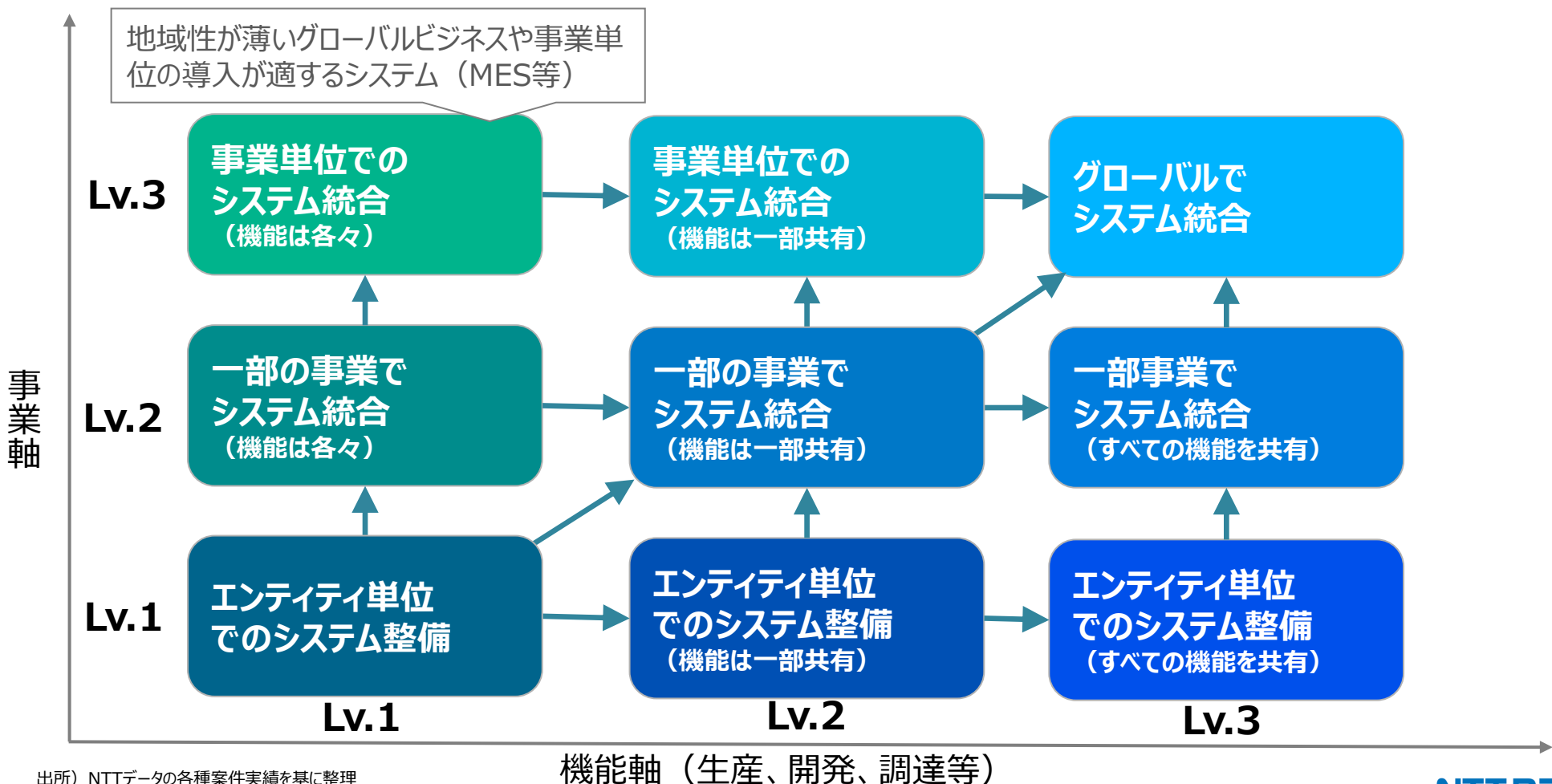
①コーポレート機能：システム統合・共通化の効果の見極め

- コーポレート機能のシステム統合・共通化によって、様々な効果が想定されるが、事業や地域で真に費用対効果が出る単位を見極めることが重要

	個社個別	事業または地域で統合	グローバルで統合
経営管理	個社の収益管理	- 事業/地域内の経営資源アロケーション - 事業/地域内のバリュードライバーの迅速且つ正確な把握 - 事業/地域内のオペレーション集約による経営効率化	- 事業、リージョンを横断した経営資源（人、金）の獲得・管理、最適なアロケーション - 全社レベルでのトップ人材の育成・登用 - 事業横断でのバリュードライバーの迅速且つ正確な把握 - タイムリーなポートフォリオマネジメントの実行
HR	エンティティ内での業務効率化	事業/地域内の人的資源アロケーション	- グローバルでの人的資源アロケーション - グローバルでの育成プログラム - 経営層サクセッション
ERP： 会計	エンティティ内での業務効率化	- 事業/地域内のオペレーション集約による経営効率化 - 事業/地域内の損益の算出・可視化	- グローバルでの標準化 - グローバルでのオペレーション集約（SSC→GBS）による経営効率化
ERP： 生産・購買・販売	エンティティ内での業務効率化	- 事業/地域内の生産能率・原価比較、生産アロケーション - 事業/地域内の集中購買 - 事業/地域内の得意先マネジメント、販促強化	- グローバルの生産能率・原価比較、生産アロケーション - グローバルの集中購買 - グローバルの得意先マネジメント、販促強化

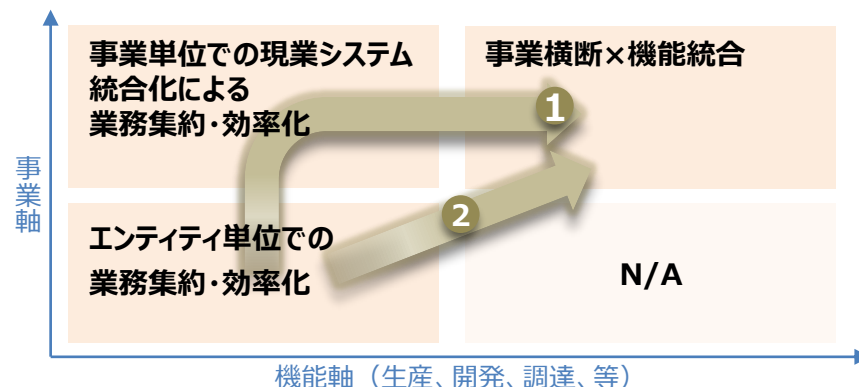
②現場オペレーション：システム統合の選択肢（マルチパスウェイ）

- システム統合の進め方は、企業の状態や競争環境、目的に応じたマルチパスウェイ
- 最終的にはグローバルでのシステム統合を目指すことが望ましいが、各社の事業特性と費用対効果を踏まえて統合対象を判断していくことになる



②現場オペレーション：マルチパスウェイの決定要因

- 現場オペレーションに関するシステムについてもグローバルでの統合が望ましいものの、ERP以上に個社事情によるところが大きい



①事業統合ルート

- A) 特定の事業で標準化を進めていき、その後、**事業間でシナジーがでる事業に対して、標準化したモデルを横展開**していく

②グローバル統合ルート

- B) **明確なトップダウンの意思をもって**、グローバルでの標準化を前提に統合化を進める
- C) コアとなる設計や製品開発は拠点集約されている場合が多いため、グローバルで標準化を進める

②現場オペレーション：システム統合・共通化の効果の見極め 1/2

- 現場オペレーション機能のシステム統合・共通化によって、様々な効果が想定されるが、ビッグデータレベルでのコード統合が必要なため、実現に必要な費用を十分に精査をした上で、事業や地域で真に効果が出る単位を見極めることが重要

	個社個別	事業/機能単位システム統合	事業横断統合及び機能間連携
MES	業務効率化	- 生産性工場間比較 - 生産ノウハウ展開	- 事業横断生産性工場間比較 - 事業横断生産ノウハウ展開
CRM	業務効率化	- 顧客折衝状況把握 - 確度別売上高、売上予測	- 事業間プラチナカスタマー情報管理 - 確度別売上高、売上予測
SCP	業務効率化	- S&OP - 需要予測、集中購買、需給最適化 - BCP,トレーサビリティ,CN*,人権対応	同左、事業横断拡張
WMS/TMS	業務効率化	- 事業内物流最適化 - 共同配送	- 事業横断物流最適化 - 事業横断共同配送
CAD/PLM	業務効率化	- 設計品質、効率比較 - 設計ノウハウ展開	生産工程情報を活用した設計品質向上
R&D	業務効率化	- R&D進捗把握 - 開発ノウハウ展開	生産工程、及びCRM（ワランティ）情報を活用した製品開発

②現場オペレーション：システム統合・共通化の効果の見極め 2/2

- 経営インセンティブの得やすい集中購買やトレーサビリティの観点からSCPは統合化が進めやすく、実施拠点が少なく拠点集約がしやすいことでCAD/PLM・R&Dも統合化が進めやすい

システム統合・標準化の進めやすさ（考察）

MES

- ✓ モデル工場をグローバルへ拡大していく場合は自然と共通化が図れることはあるものの個社個別に留まることが多い

CRM

- ✓ 地域特性があり統合化されにくい、大口顧客をマネジメントしたい場合は統合化が進む場合も存在
- ✓ 国により商品やサービスが異なるため、統合化されず個社個別で運用されることが多い

SCP

- ✓ **集中購買や災害対策、トレーサビリティの観点から効果が大きいため統合化が進みやすい**
- ✓ グローバルでの業務標準化や需給コントロールによる効果が得やすいことも理由

WMS/TMS

- ✓ 扱う品目や地域に関する事情があることで統合化されにくく、個社個別に留まる人が多い

CAD/PLM

- ✓ 設計データの一元管理や製品ライフサイクル全体のマネジメントにおいて、元々の拠点・システム数が少ない場合が多く、**業務や拠点、システムの統合化・標準化を進めやすい**
- ✓ 一方で現場からのデータフィードバックや地域事業により個社個別となる場合もある

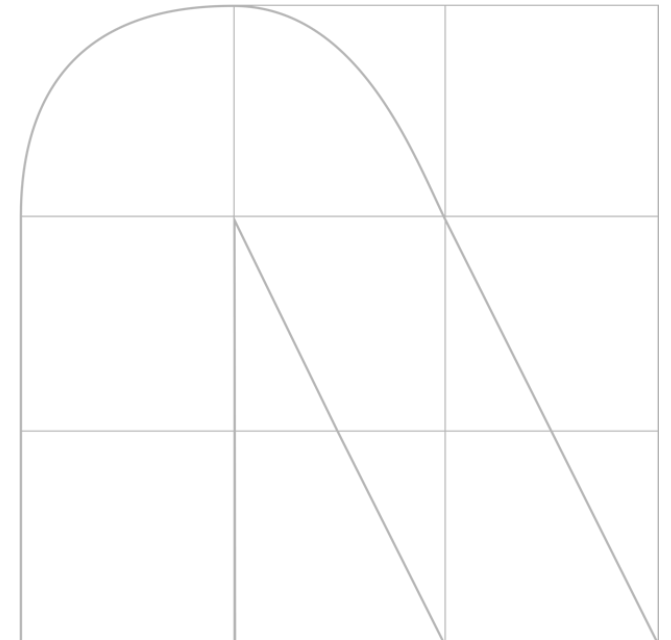
R&D

- ✓ R&D拠点は、**当初よりグローバル統合の方針で整備を進める**ことが多く、そのため、元々の拠点・システム数が少ない場合が多く、**統合化・標準化が進めやすい**
- ✓ 一方で、事業展開状況（現地マーケットへの適用重視 等）によっては個社個別に留まる場合もある

3

3. 定性的分析

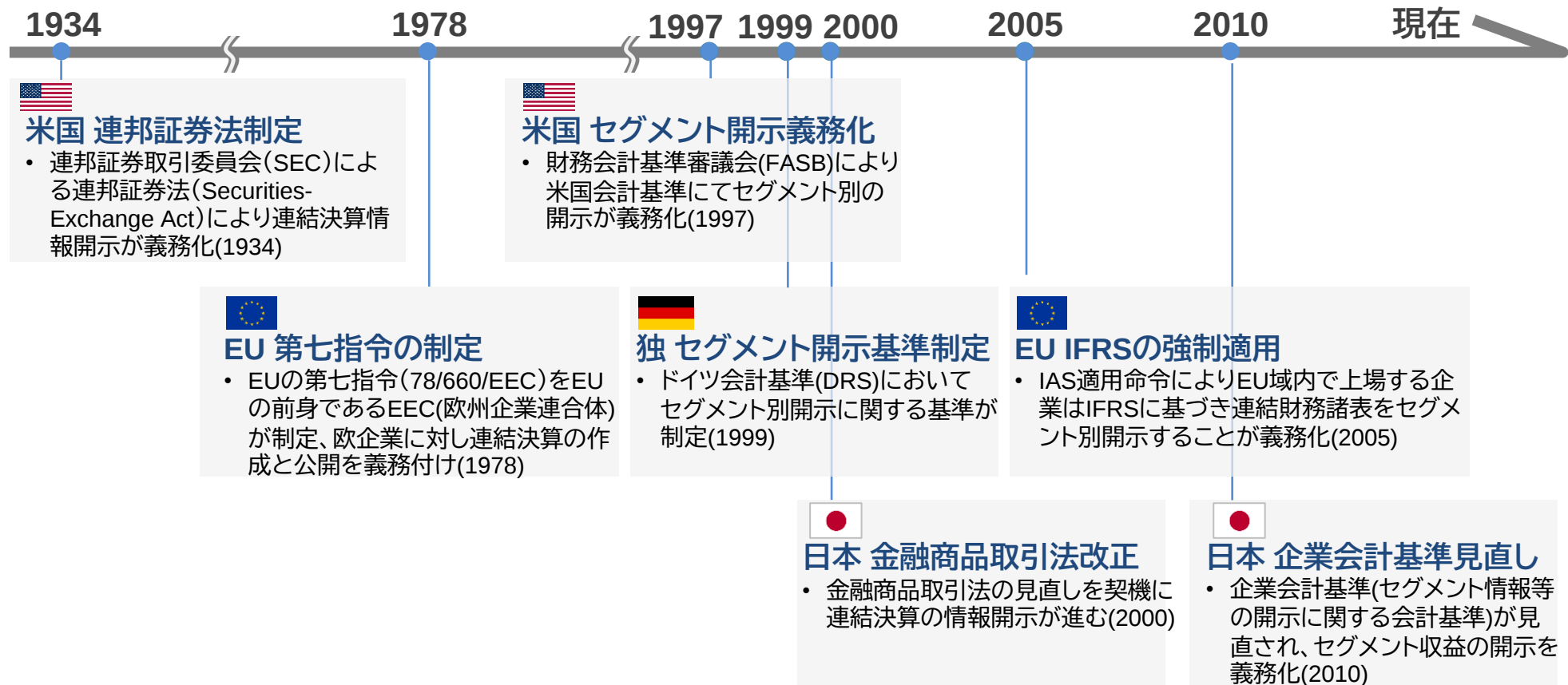
- ① CXOファンクションのリファレンスモデル
- ② 業務・ITの標準化モデルとマルチパスウェイ
- ③ **コーポレート・トランスフォーメーションを阻んでいる事象**
 - 1. ファイナンス
 - 2. HR
 - 3. IT・デジタル
 - 4. その他（国内子会社）
- ④ 日本固有のハードロー・ソフトローにおける問題点



1. 日本のCFO機能の問題点とそこに至る背景

連結経営管理に関わる法整備 1/2

- 連結決算やセグメントの決算開示に関わる法整備は米国⇒欧州⇒日本という順序で進んできた
- 日本において、制度面から事業や地域での連結経営管理が本格的に問われたのは2010年からであり、欧米企業のような連結ベースでのマネジメント・コントロール・システムが遅れている



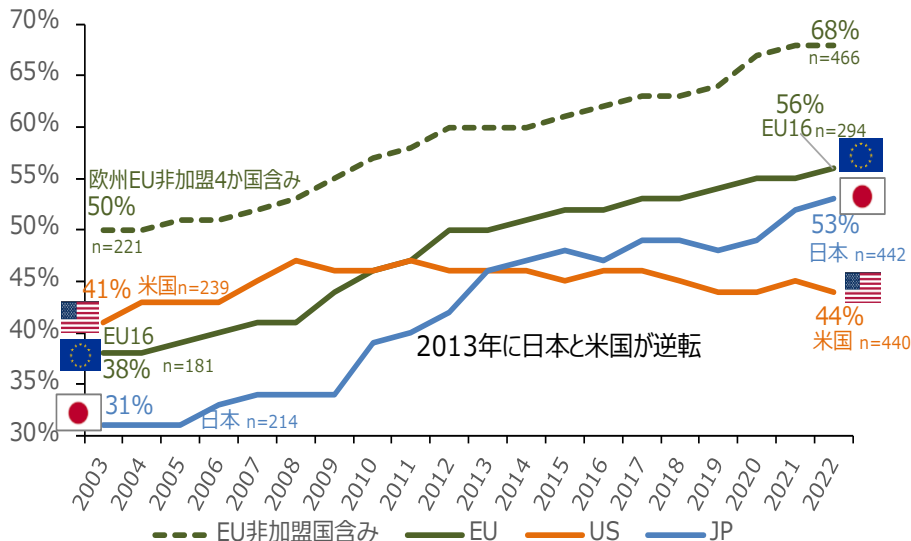
1. 日本のCFO機能の問題点とそこに至る背景

連結経営管理に関わる法整備 2/2

- 日本企業は急速にグローバル展開を進めてきたが、各地域経営に裁量を与えつつ、日本人経営者/駐在員派遣による、「人に依存した連邦経営」を行ってきた企業が多いと言われている
- 経営の複雑度が増し、DXの潮流も踏まえ、欧米企業が当たり前のように具備する、事業・地域・機能などの多軸での経営管理への変革を望まれるような内部環境変化もここ10年の動き

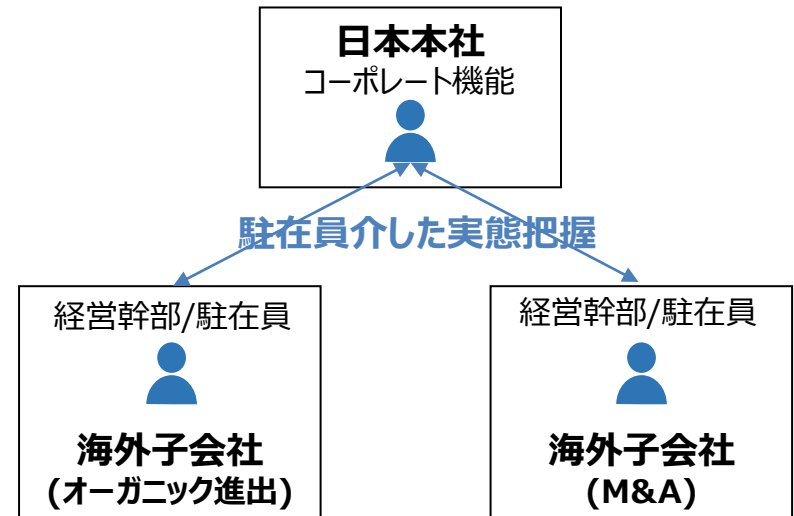
日欧米製造業企業500社の海外売上比率*1

■ 急速に海外売上高比率を高めてきた日本



「人に依存した連邦経営」からの脱却の必要性

- 海外地域の自律性の尊重とマネジメントコスト抑制のため、幹部/駐在員介したマネジメントに頼ってきた
- 経営の複雑度が増し、DXの潮流も踏まえ、経営管理の変革を望まれるような内部環境変化もここ10年の動き



✓オペレーション/ITが地域独自で整備が進む

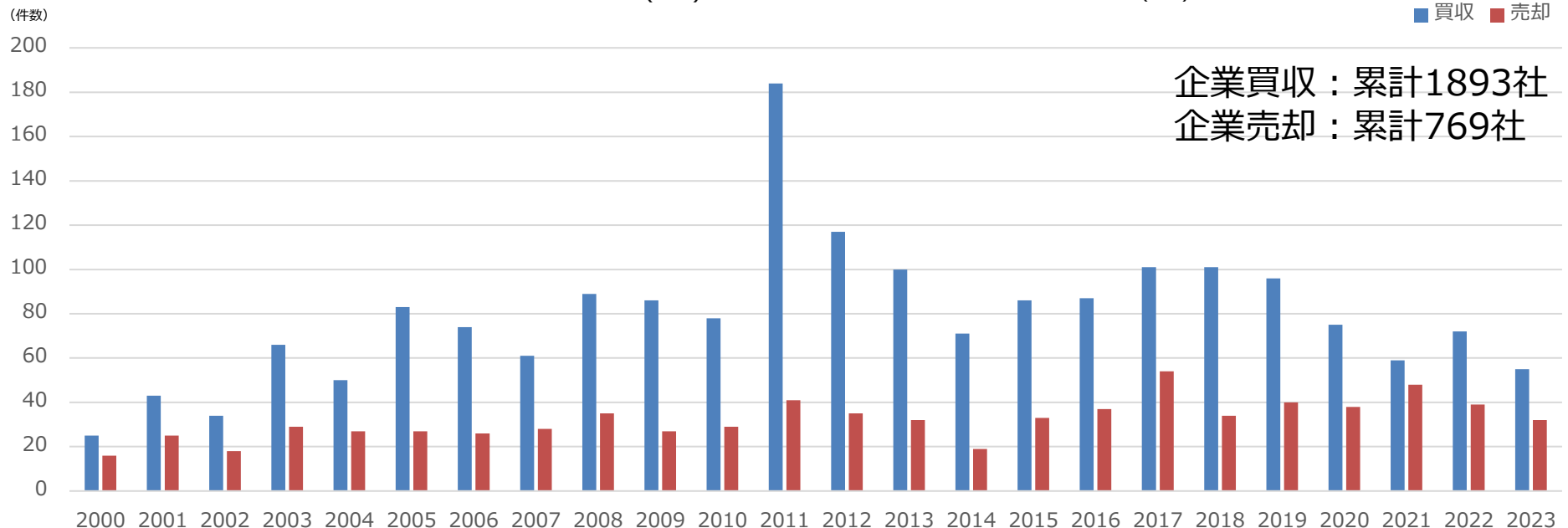
✓買収前のオペレーション/ITが残っている

1. 日本のCFO機能の問題点とそこに至る背景

事業ポートフォリオマネジメント 1/2

- 日本企業の事業ポートフォリオマネジメントについて、様々な識者から警鐘が鳴らされているが、事業ポートフォリオの良し悪しについて、定量的に問題指摘をされている文献・調査は少ない
- いくつかの近似的な定量分析を通じて類推を進めていくために、まずは企業買収/売却の推移について注目してみたが、企業買収件数(累計1,893社) > 企業売却(累計769社)という事実から、**事業の新陳代謝が進んでいないことが類推される**

日系製造業500社(※1)による企業買収件数と売却件数(※2)



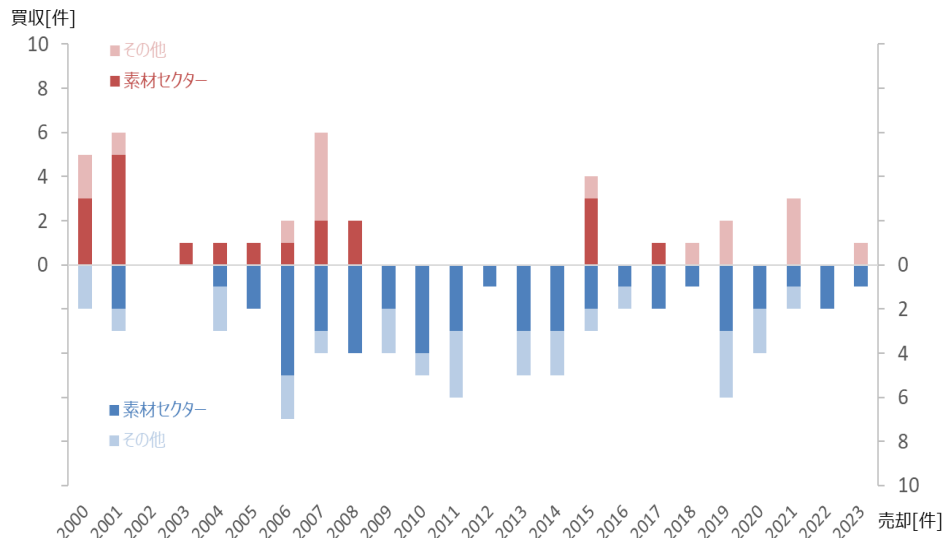
(※1)業界を素材・素材加工品、機械・電気製品、輸送機械、食品、消費財、医薬・バイオに限定し、2022年度の連結売上高上位500社を対象として抽出

(※2)対等合併、少数持分取得は含めておらず、買収実績を買い手側/売り手側双方から抽出

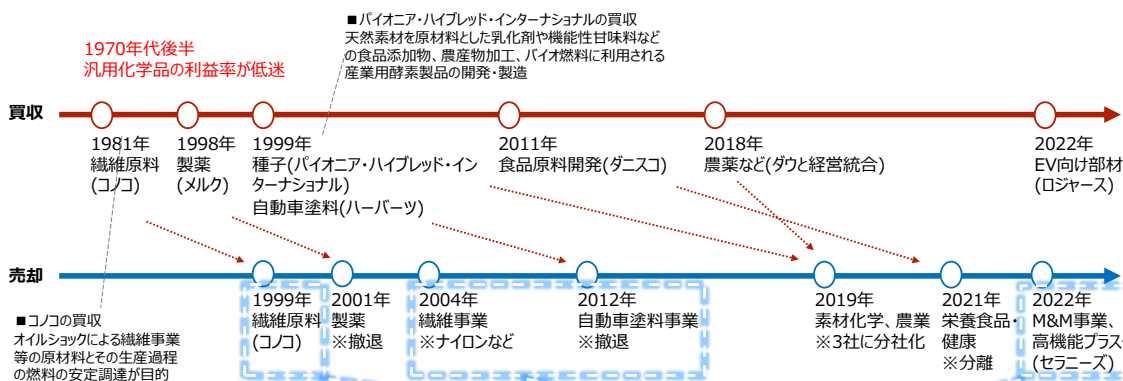
1. 日本のCFO機能の問題点とそこに至る背景

参考：デュポンのM&A件数

- 米・デュポンにおいては、ベストオーナーシップという発想で積極的に事業ポートフォリオの新陳代謝を進めている



⇒累積で見ると、企業買収 < 企業売却



⇒買収後、数年で売却も珍しくない

コモディティ化した製品よりも高付加価値事業へシフト

1. 日本のCFO機能の問題点とそこに至る背景

事業ポートフォリオマネジメント 2/2

- 事業ポートフォリオの新陳代謝が進まない、良化しない要因は諸説考えられるが、日本のメンバーシップ型雇用による人材の流動性の低さ、長期経営の視点の欠如が識者により指摘されている

マクロな定量考察から示唆されること

➤ 買収事例に対して圧倒的に少ない売却事例

➤ 事業ポートフォリオとしての質の悪さ

➤ 大規模かつ多角化度が高い企業において、低い収益性

事業ポートフォリオの新陳代謝が進まない想定要因

日本のメンバーシップ型雇用

- 社員の市場価値が可視化しにくく、事業撤退・売却に伴う抵抗圧力になっている
- 社員自身が市場価値を意識しやすくなる、ジョブ型雇用の普及・転換が望まれる

長期経営の視点の欠如

- 経営陣の任期内での目先の成果に囚われ、長期視点での経営判断が問われる議題が先送りになる
- 経営陣の任期に縛られることなく長期視点の取り組みができる体制を組むことが望まれる

1. 日本のCFO機能の問題点とそこに至る背景

ビジネスパートナーとしての役割が分散

- 管理会計担当者の役割は、米欧企業に比較して日本企業においては“ビジネスパートナー”としての役割が様々な機能部門へ分散され、CFO機能部門に集約されていない

海外の管理会計担当者の役割の現状と変化

米国	・1900年代からビジネスパートナーの役割に変化。 ・ただし財務会計重視の流れがあり、大学・大学院などで、より管理会計教育の強化が必要。
英国	・金融業の発達により、企業価値を高めるCFOやManagement Account の役割が重要視されている。 ・ビジネスパートナーへの役割変化も見られる
カナダ	・管理会計業務を含む公認会計士に対して、ビジネスパートナーになろうという方向性が打ち出されている。
フランス	・事業管理者が計数管理もしており、管理会計担当者を歓迎しない。職業として確立していない。経営学を専攻した人が多く、会計を専攻した人は少ない。 ・ビジネスパートナーへの役割変化は推奨されている。
ドイツ	・コントローラーは事業部門にいて、事業支援の役割が強い。 ・ビジネスパートナーへの役割変化の見通しも高まっている。コントローラーは高度な教育を受け、需要が高い職業である
日本	・ビジネスパートナーとしての役割が経理部門・経営企画部門・事業企画部門・工場経理など様々な部門へ分散され、有機的に連携できていない。 ・管理会計担当者を統括する組織はなく資格・支援団体もない。

伝統的な経理財務業務からビジネスパートナーとしての活動へ

伝統的な経理財務部門の活動

プランニング(予算の記録係)

- ・トップダウンの数値を元にフォーキャストや予算を作成し、事業部門に提出
- ・事業部門からのインプットは加味せず、協力もしない
- ・年度内に予算配分の再検討はせず

予実分析報告

- ・定型的な情報を月次の定例報告の場で全社に提出。予実の説明に終始し、**分析や洞察は提供しない**
- ・非財務観点（商品、組織ごと）での報告には**多くの手作業を要する**

分析

- ・決算結果に基づき、**何が起きたかを経営陣にのみ報告**
- ・全社視点のポートフォリオは考慮せず、個別の事業部門に対して投資案件の評価・決定を行う

ビジネスパートナーとしての活動

統合的プランニング(戦略的支援)

- ・長期戦略を短期の業務活動・財務成績に関連付ける
- ・作成した計画を用いて**事業部門とディスカッション**
- ・年度内でも適切に資源を再配分

業績管理報告

- ・価値ある情報を適切なタイミングで必要とする部門に提供。**事業部門がそれを意思決定に活用**
- ・情報収集・レポート作成は**極力自動化**し、利用者が自身で詳細を検索可能のように設計

意思決定の支援

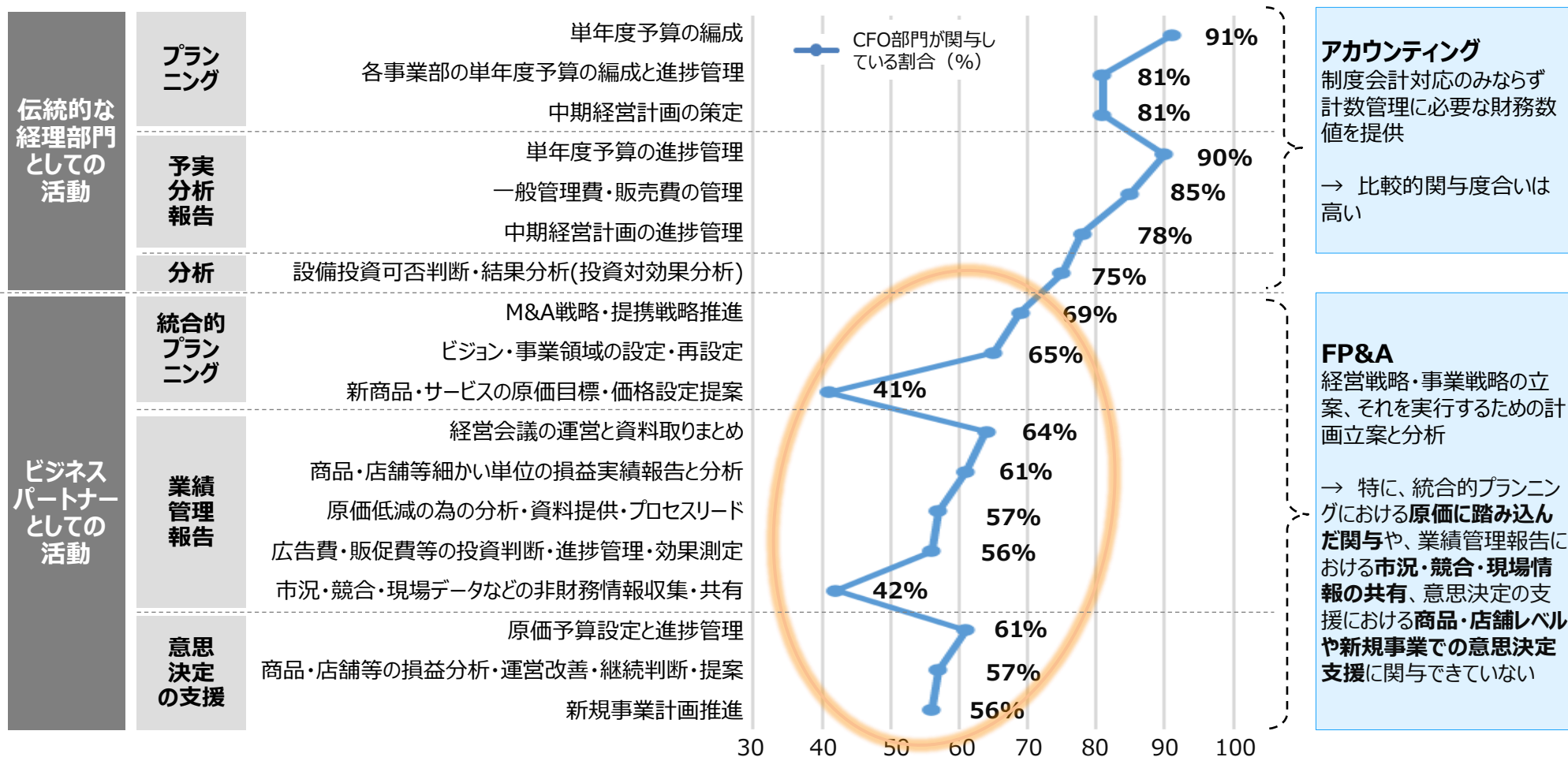
- ・今後何が起きるかを予測し、オプションを提示
- ・ファイナンス部門と事業部門が協力し、**全社のポートフォリオ構築に貢献する事業計画**を作成

1. 日本のCFO機能の問題点とそこに至る背景

ビジネス・ファイナンス(FP&A)への関与度の低さ

- 経理・財務部が主導/深く関与している活動として、予算管理に関するもの（≒バックオフィスの役割）が主となっており、ビジネスパートナーとしての活動は低調

経理・財務部門による管理会計業務への関与割合



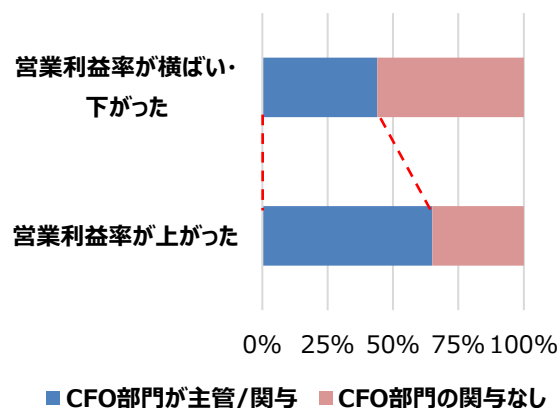
1. 日本のCFO機能の問題点とそこに至る背景

ビジネス・ファイナンス(FP&A)の重要性

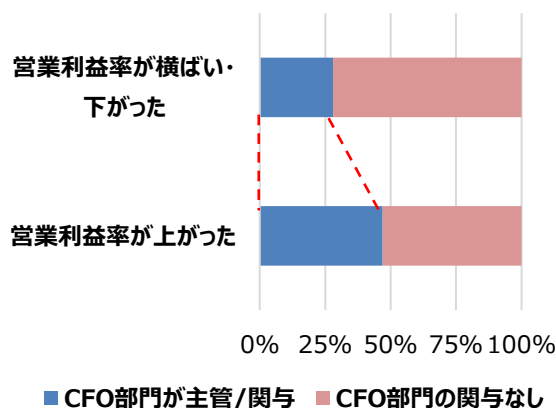
- 営業利益率が上がっている組織ではCFO機能部門が事業に踏み込んだ判断・提案・管理を実行している割合が高い
- 営業利益率の増減は経済状況や市場環境にも影響されるため一概には言えないものの、CFO機能部門がより事業に踏み込んだ関与を行うことで営業利益率への向上に資する可能性がある

営業利益の増減と各機能へのCFO部門の関与度合いの関係

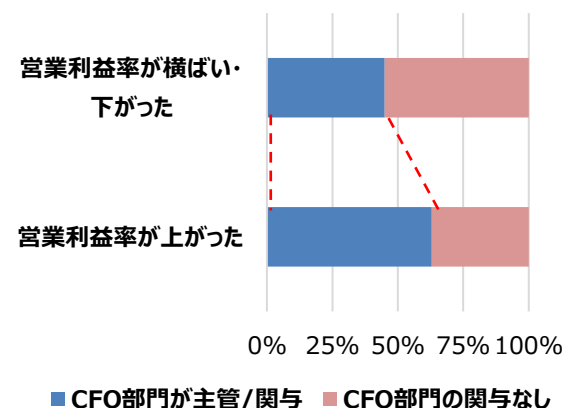
商品・サービス・店舗などの損益実績分析
による運営改善・継続可否判断・提案への関与



新商品・サービスの原価目標・
価格設定提案への関与



広告宣伝費・販売促進費などの投資判断・
進捗管理・効果測定への関与

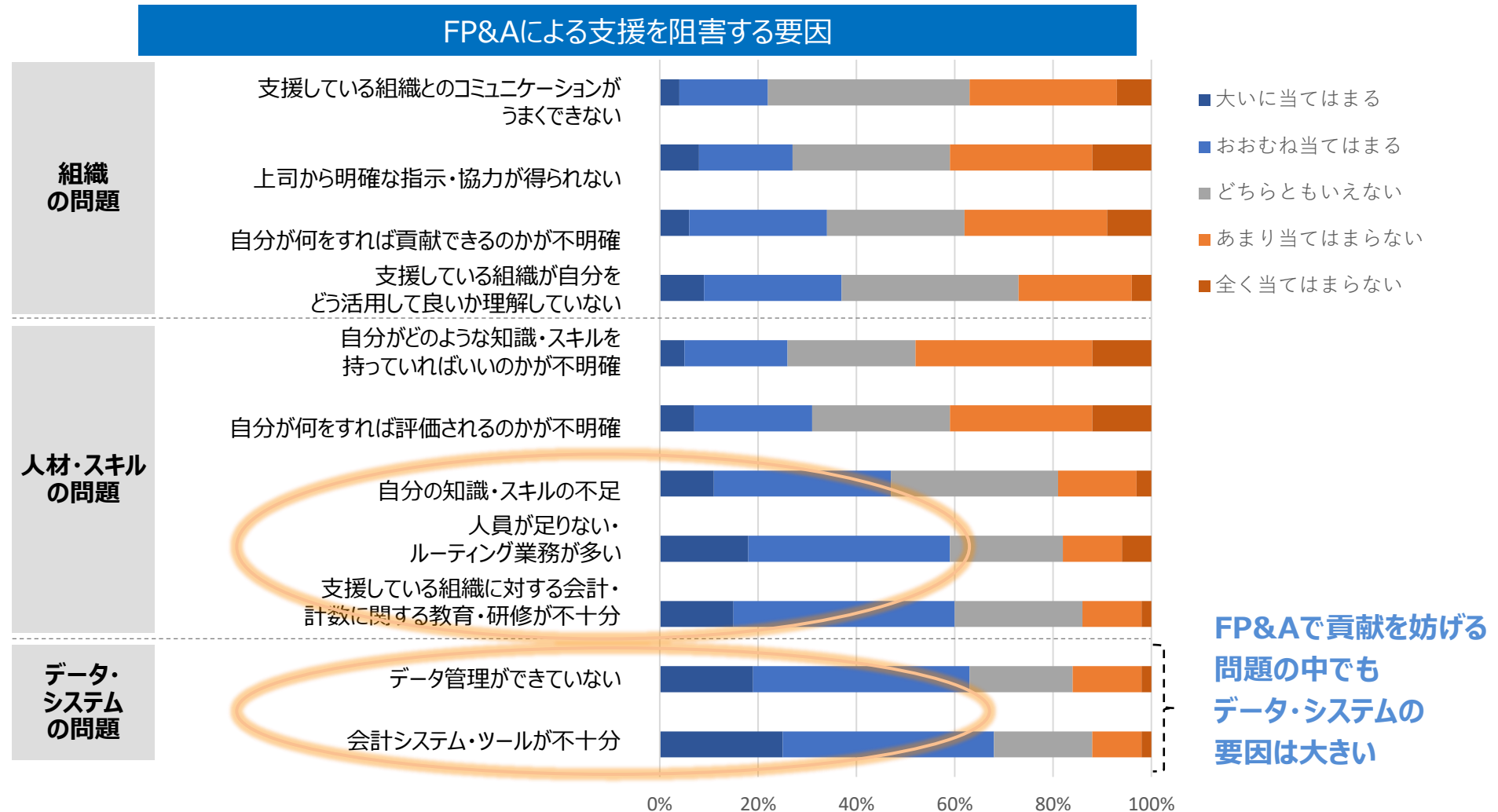


**営業利益率が上がっている組織では、
CFO機能部門が事業に踏み込んだ判断・提案・管理を実行している割合がより高い**

1. 日本のCFO機能の問題点とそこに至る背景

FP&Aによる支援を阻害する要因

- FP&Aが正常に機能しビジネスに貢献するためには、スキル向上に加え、ファイナンス情報に関するデータやシステムの整備が前提となる



2. 日本のCFO機能の現状

- 経営資源配分的意思決定への関与、財務/業務上の目標達成支援に対して、多くの日本企業のCFO機能は実現ができていない状況が想定される

ワールドクラスのCFO機能の重要な役割

経営資源配分的意思決定への関与

- ・ 経営資源配分におけるボードメンバーの関与・評価の視点定義・定着化
- ・ 複雑な意思決定時におけるトレードオフ対象の見極めと実行
- ・ 様々なデータに基づく、自社の強み認識、競合他社設定、目標設定

財務/業務上の目標達成支援

- ・ ビジョン、戦略、実行計画を効果的に組織内外に伝達し、支援に対して承諾を得る
- ・ 中長期計画～単年度利益計画～オペレーション計画に至るマネジメント流の連携
- ・ 計画に対する乖離に対し、経営承認されたリカバリプランを現業に反映させる仕掛けやコミュニケーション設計
- ・ 全社レベルの中期経営計画施策や年間目標における成功のドライバに対して、実務者が明確な感覚を持つ

日本のCFO機能の現状(背景考察+各社インタビュー)

- 1 事業ポートフォリオに関わる議論が少なく、特に売却・撤退判断が消極的
- 2 ワールドクラスの競合或いは類似業界をベンチマークした戦略目標設定が出来ていない
- 3 “人依存の連邦経営”から脱したレポートラインが整っていない
- 4 ビジネス・ファイナンスの役割が様々な機能部門へ分散
- 5 事業/地域経営に対するビジネスパートナーとしての関与度が低い
- 6 ビジネス・ファイナンスで貢献するためのデータ・ITが整っていない

3. CFO機能におけるワールドクラスと日本の差の要因

- 日本企業固有の経営幹部の報酬体系・雇用・幹部登用という“人”に関わる要因、経理部・経営企画部・事業部といった“組織の成り立ち”、連結経営管理の“データ・ITの遅れ”の要因が窺える

日本のCFO機能の現状(背景考察+各社インタビュー)

- 1 事業ポートフォリオに関わる議論が少なく、特に売却・撤退判断が消極的
- 2 ワールドクラスの競合或いは類似業界をベンチマークした戦略目標設定が出来ていない
- 3 “人依存の連邦経営”から脱したレポートラインが整っていない
- 4 ビジネス・ファイナンスの役割が様々な機能部門へ分散
- 5 事業/地域経営に対するビジネスパートナーとしての関与度が低い
- 6 ビジネス・ファイナンスで貢献するためのデータ・ITが整っていない

想定要因

長期経営の視点の欠如

- ・ 経営陣の任期内での成果創出とのジレンマ

メンバーシップ型雇用

- ・ 人材の市場価値の不透明さがもたらす、事業売却への抵抗感

CFOのバックグラウンドの多様性の欠如

- ・ 経理部長の延長から登用される場合、事業/地域経営への理解が浅く、ポートフォリオやビジネス・ファイナンスへの影響力が発揮できない

経理部/経営企画部という日本固有の組織構造

- ・ レポートラインが分かれ、連携/意思決定の阻害要因に

事業部制の浸透と、コントローラー制の未定着

- ・ コントローラー(ビジネスファイナンス)の機能がコーポレート/事業部で分断され、財務/業務目標達成の責任と権限が事業や地域に委任

連結経営管理の土台整備は2010年代からと浅い

- ・ 法整備や、海外売上高比率の拡大時期、ERPマーケット動向などからも、データ・ITの整備に投じた期間が少ない

4. 日本のCFO機能が取り組むべきこと

- CFO人材強化とビジネス・ファイナンス機能強化に重点的に取り組む必要がある。
- 加えて、ワールドクラスとの比較を通じたCFO機能全体としての”型”の整備も行っていく必要あり

重点的に取り組むべきこと

CFO人材強化

- コーポレート機能での職務経験のみならず、地域経営や事業経営といった多彩なキャリアを歩んできた人材をCFO候補人材として育成・登用(CHR機能と連携したサクセッションプラン)

ビジネス・ファイナンス
機能強化

- 日本固有の経理部・経営企画部・事業部という組織の壁を超えるレポートライン設計
- コーポレートと事業部双方に配置されたビジネス・ファイナンス機能の責任と権限の設計
(例1)事業サイドのスタッフをコーポレート部門にも兼任させ、全社視点での事業最適化の責任を担う
(例2)コーポレートのスタッフが事業サイドの新商品企画や売価・原価の意思決定に関する権限を与える
- 地域・事業・機能といった連結経営管理を支えるデータ・IT整備を通じた情報武装

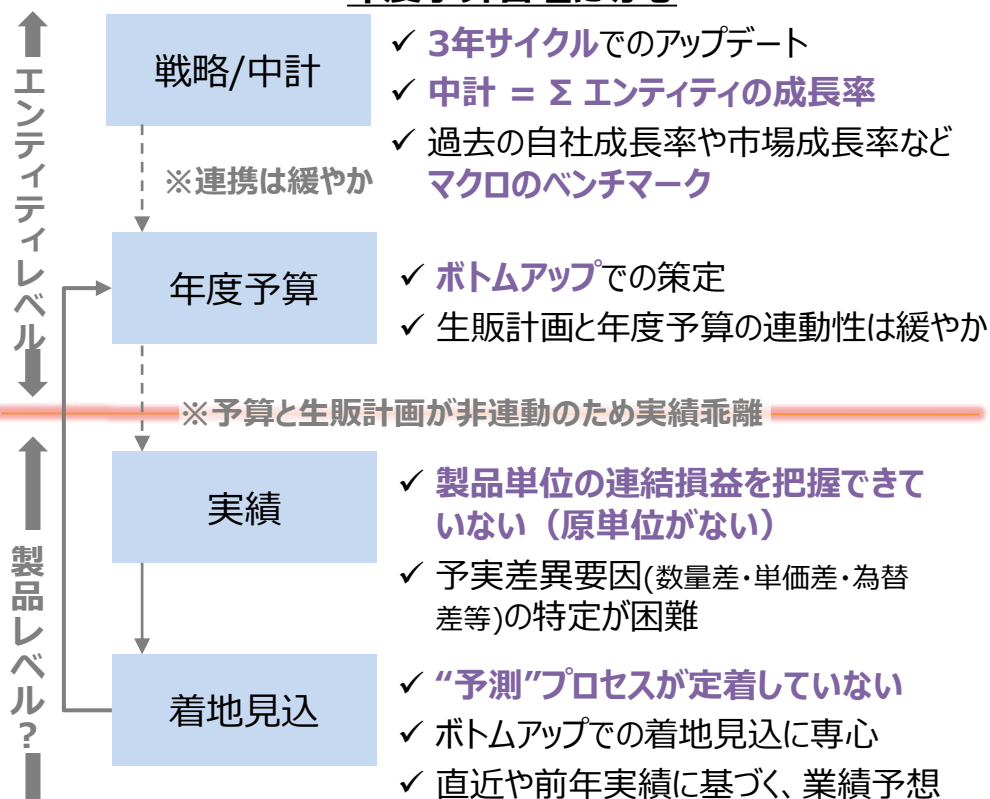
重点的な取り組み要素に加え、
ワールドクラスが備えているCFO機能全体としての”型”の整備も行っていく必要がある

(参考) ファイナンス起点でのデータドリブン経営の必要性

- 多くの日本企業では事業部単位／エンティティ単位での予算管理が中心
- 組織横断の製品単位の解像度で損益状況を把握することにより、会計年度に囚われずローリング予測を行い、市場環境・競争環境の変化状況に応じた機動的な経営判断ができる

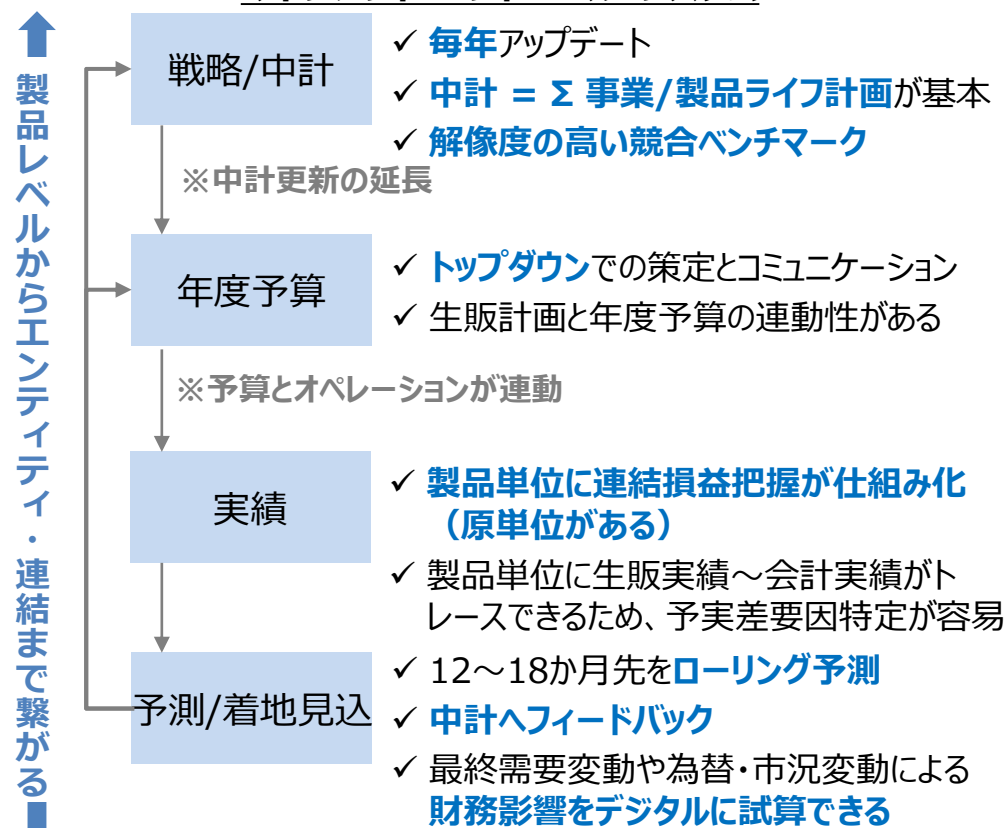
多くの日本企業

3か年中計から緩やかに年度予算にブレイクダウンされ、
年度予算管理に専心

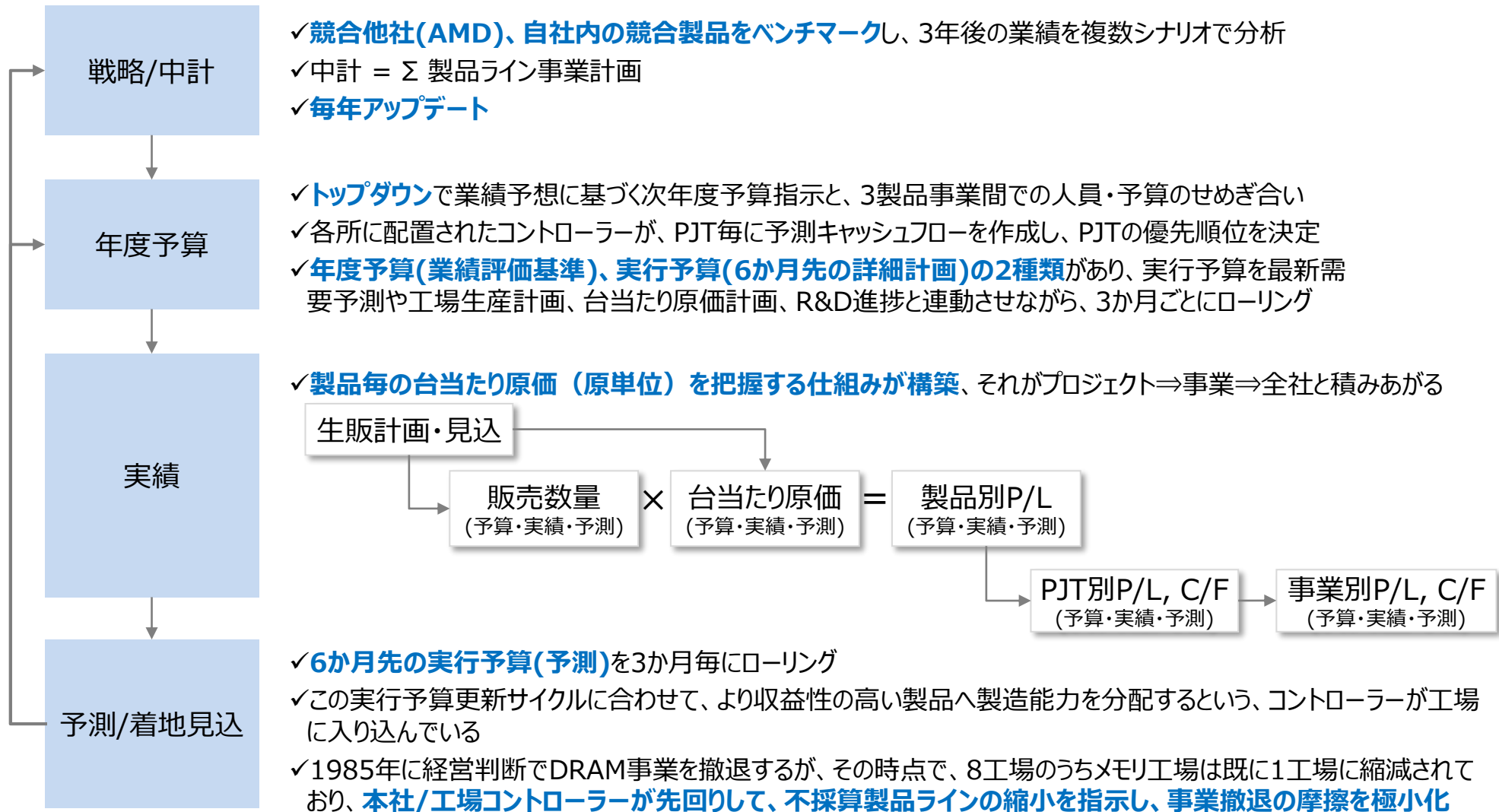


一部の先進的な企業

あらゆる計画が有機的に連鎖し、トップダウン意思決定を支える
マネジメント・コントロール・システム



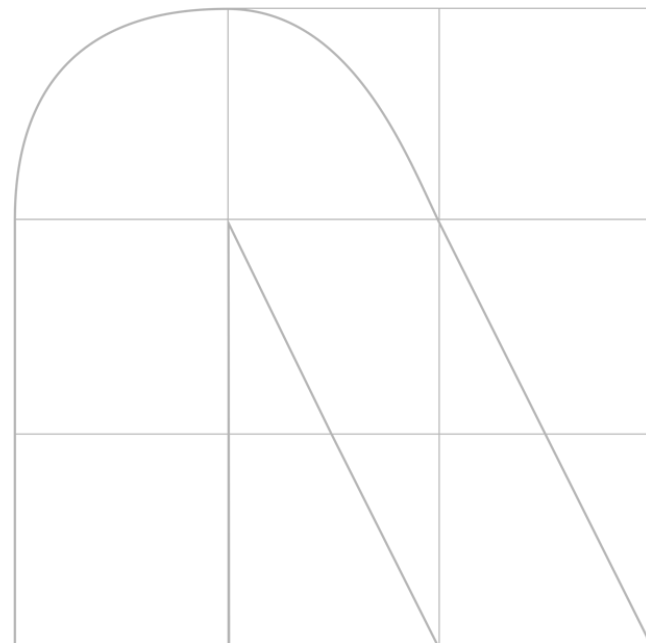
(参考) マネジメント・コントロール・システム : Intelの例



3

3. 定性的分析

- ① CXOファンクションのリファレンスモデル
- ② 業務・ITの標準化モデルとマルチパスウェイ
- ③ **コーポレート・トランスフォーメーションを阻んでいる事象**
 - 1. ファイナンス
 - 2. HR**
 - 3. IT・デジタル
 - 4. その他（国内子会社）
- ④ 日本固有のハードロー・ソフトローにおける問題点



1. 日本のCHRO機能の問題点とそこに至る背景

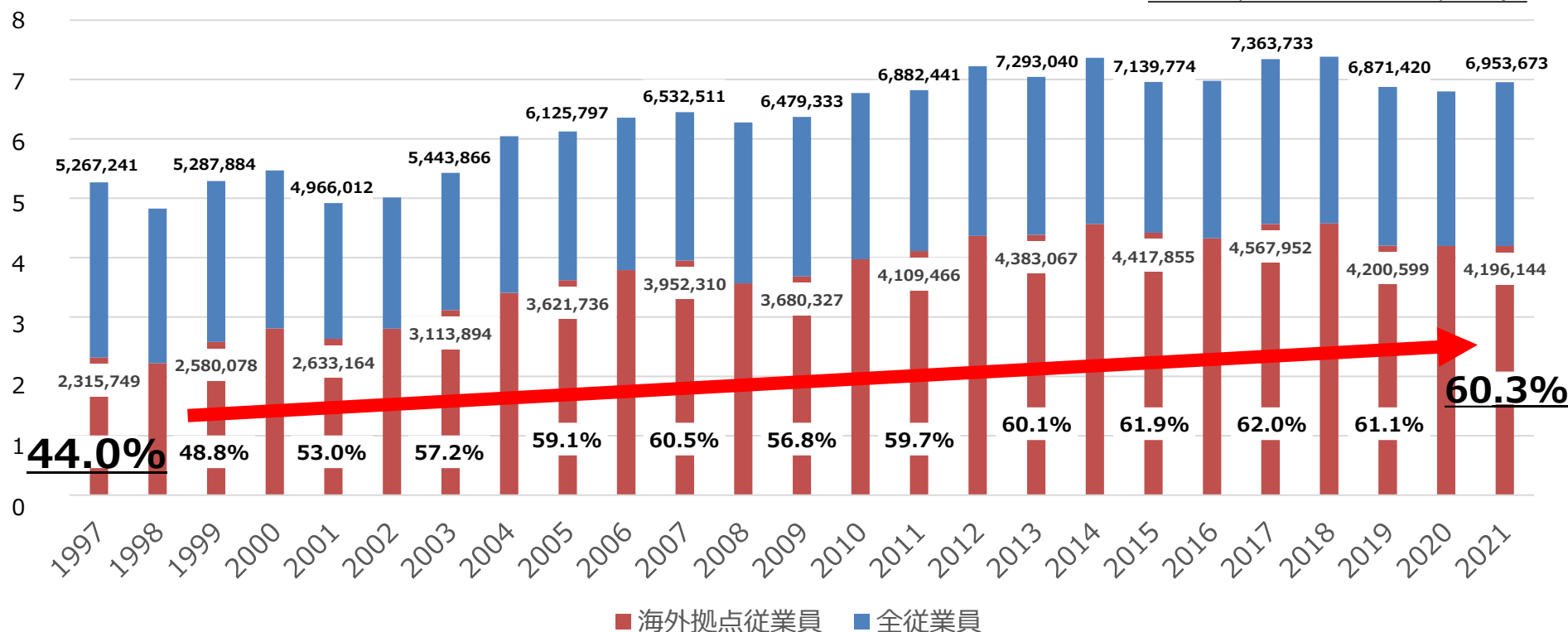
海外拠点における従業員の増加

- 日本製造業における海外拠点従業員数の推移は高まるばかり。
(1997～2021年の24年間で、海外拠点従業員数割合は 44%→60.3%)
- グローバルビジネスを継続・拡大し続けなければならない日本企業こそが、海外拠点の外国籍従業員を取り込んでいくことが必要

連結従業員数の推移

(単位：百万人)

※製造業に絞る（非製造業除き）

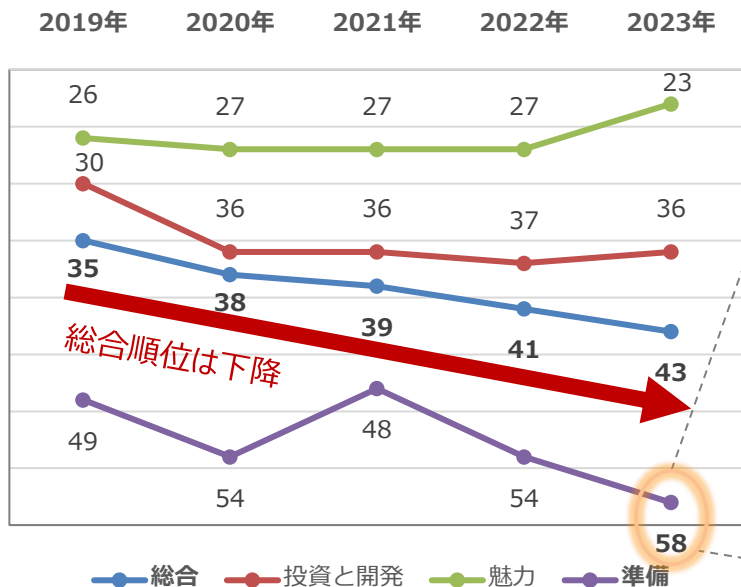


1. 日本のCHRO機能の問題点とそこに至る背景

日本の人材育成・輩出・獲得能力

- IMD世界人材ランキング※では、日本の人材に関する競争力は高いとは言えない状況
※その国（経済）で活動する企業に必要な人材を、どの程度育成し、惹きつけ、維持できているかを各国比較したもの
- 魅力（人材を惹き付け働き続けられる環境）は高い一方で、日本の上級管理職の国際経験は、64カ国中最下位であり、国内のマネジメント層のグローバル化（日本人の海外現法のマネジメント能力、外国人エグゼクティブ層のHQへの受入能力）は発展途上段階

IMD世界人材ランキング（2023年）



- **投資と開発** : 自国内の人材への投資と育成の状況を測定
- **魅力** : 国内外の人材を惹き付け働き続けられる環境を測定
- **準備** : 自国内で蓄積されている人材の能力・スキルの質を測定

「準備」カテゴリ内訳

カテゴリ	設問/基準	数値	Rank
労働人口の伸び	変動率	-0.07 %	54
熟練労働者	「すぐに見つけられる」	4.58 調査回答	46
財務スキル	「すぐに入手できる」	5.67 調査回答	43
上級管理職の国際経験	「一般的に十分である」	3.18 調査回答	64
有能な上級管理職	「すぐに見つけられる」	3.16 調査回答	62
初等・中等教育	「競争力のある経済のニーズに合致している」	6.44 調査回答	30
理系卒業生	「ICT,工学,数学,自然科学分野の卒業生の割合」	21.77 %	39
大学教育	「競争力のある経済のニーズに合致している」	4.83 調査回答	56
マネジメント教育	「ビジネス界のニーズに合致している」	4.65 調査回答	60
語学力	「企業のニーズに一致している」	3.51 調査回答	60
学生の流動性(インバウンド)	人口1000人当たりの高等教育レベルの外国人留学生数	1.77 人数	43
教育アセスメント	15歳を対象とした国際学力調査(PUSA)の点数	520 平均点	5

※1 有能な上級管理職: Competent senior managers

※2 上級管理職: Senior managers

※3 調査回答: 世界約4000人のエグゼクティブが回答するアンケートの結果から数値化

1. 日本のCHRO機能の問題点とそこに至る背景

海外拠点におけるHRの課題①

- 先進国では高齢化によるハイポテンシャル人材の母数が不足、途上国では人材流出が課題に
- 途上国に進出する日本企業の人材確保には、待遇改善と人材育成の取組が必要

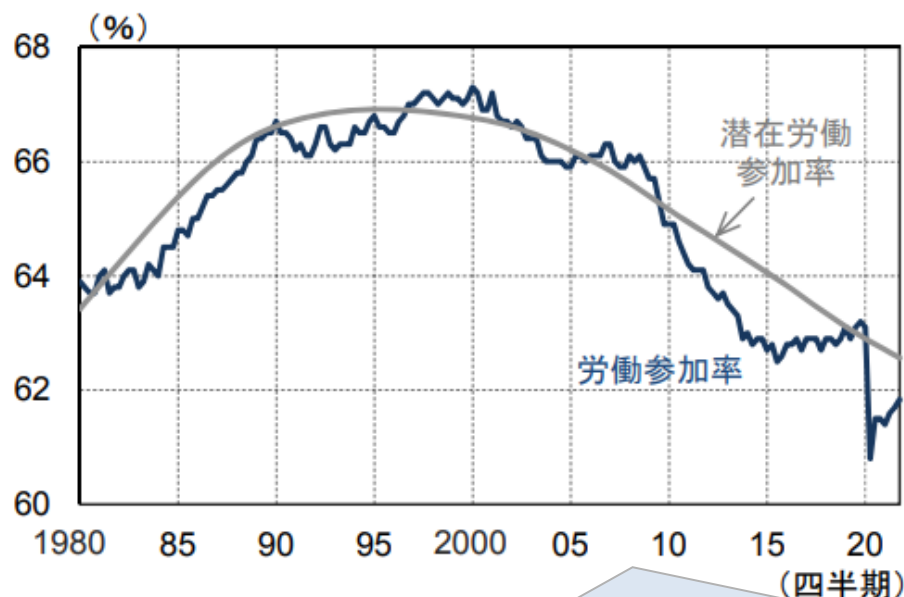
	現状・課題	対策
米国	・ 移民減少/高齢化の進行による労働力の減少 - トランプ政権やコロナ禍における移民制限 - コロナ感染への懸念から高齢者の退職が増加	・ 試験的にインド人熟練労働者らのビザを緩和 ・ ウクライナ侵攻後、高学歴のロシア人のビザ緩和を検討 ・ 政府が労働力開発のロードマップを策定
欧州	・ 高齢化の進行による労働力の減少	・ EUでは域内の雇用主と域外の求職者をマッチングするオンライン人材プラットフォームを設置 ・ ドイツ、イギリスでは、高度人材/専門人材へのビザや滞在許可を緩和
新興国	・ 失業率の悪化により、先進国に人材が流出。移民労働者の移住先は高所得国に集中 ・ 新興国からの若年層の流出が増大	・ 「出稼ぎ」と捉えて海外送金を促進 - 移民送出国であるインドは、2022年に約1,110億ドル（同国GDPの3.3%）の送金を受けている - バングラデシュは政府が送金にインセンティブを付与

1. 日本のCHRO機能の問題点とそこに至る背景

海外拠点におけるHRの課題① 人材獲得の状況: 米国

- 米国は、潜在労働参加率は2000年から低下。年の移民制限により、コロナ禍以降も低下
- 採用ではビザ緩和による高度人材の流入、育成では政府支援により労働力開発・育成を図る

潜在労働参加率と労働参加率の推移



- トランプ政権（2017～21年）やコロナ禍での移民制限に加え、感染を懸念した高齢者の退職増加を背景に労働参加率は低下
- また、潜在労働参加率も労働参加率と同様に低下。潜在労働力は求職者や就業可能な労働力を含んでおり、労働参加率とともに減少していることから、求職者も減少していると考えられる

*1:「H-1B」ビザとは、コンピュータや科学、医療や財務などの学位もしくは経歴を持ち、米国で一時的に就労する専門技術者を対象としたビザであり、2022年にはインド人がH-1B労働者の73%を占めた

人材獲得に向けた取り組み

採用

- 2023年に、試験プログラムの一環として「H-1B*1」ビザを持つインド人やその他外国人労働者が米国内でビザを更新できるようにした
 - 同年末には米国での業績悪化により、インド人移民がカナダへ流出

- 2022年、ロシアのウクライナ侵攻直後、バイデン大統領は高学歴のロシア人のビザ取得を緩和するよう議会に関連法改正を要請（現在は議会で審議中）

育成

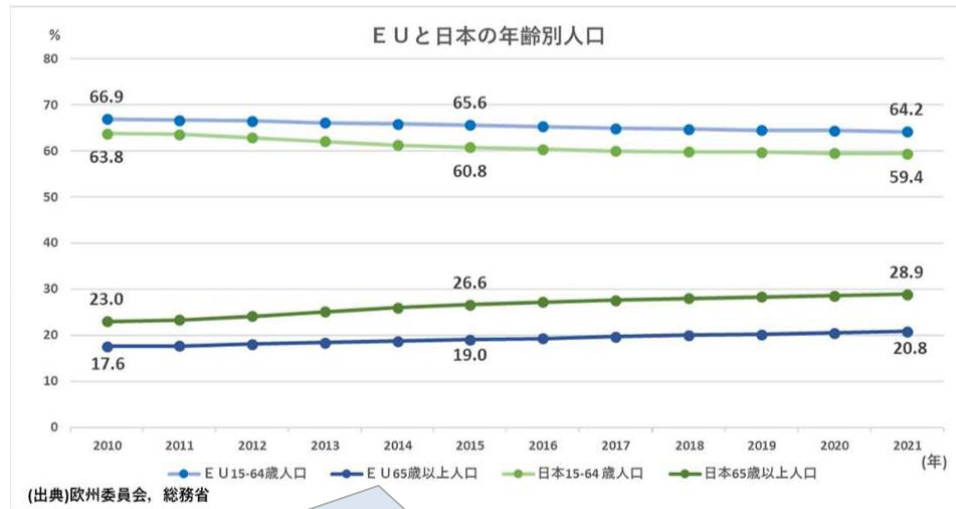
- 2023年5月、労働力開発の施策をまとめたロードマップ作成を公表し、労働需要を満たす取り組みを推進
 - 人材育成のための職業訓練を政府が支援する「登録見習い制度」の拡充
 - 外国企業を対象に労働力開発などの支援を強める「セレクト・タレントUSA」の立ち上げを発表

1. 日本のCHRO機能の問題点とそこに至る背景

海外拠点におけるHRの課題① 人材獲得の状況：欧州

- 欧州では、高齢化に伴って生産年齢人口の減少が見込まれる。そのため、域外の人材獲得に向けて欧州委による人材マッチングPFや、各国の高度人材に対するビザ緩和などが行われている

EUの生産年齢の労働人口 および高齢者率の推移



- ・ 欧州では日本と同様、労働人口減少と高齢化が進行中
- ・ 2021年、約2億6400万人の生産年齢人口は2100年までに約5,740万人減少すると推測される

人材獲得に向けた取り組み

EU

- ・ 人材を募集する域内の雇用主と域外国の求職者のマッチングを支援を行うオンラインプラットフォーム「EU人材プール」を設置
 - 技能、資格、職歴などの条件に基づく自動マッチング機能も有する
- ・ 第三国からの高度人材*1の受入許可証「ブルーカード」の取得要件をEUではなく、加盟国ごとに定めることができるようにし、規制を緩和

ドイツ

- ・ 2023年に「専門技能人材移民法*2」を改正し、専門資格およびその職業に就くことを限定に滞在許可がなされていたものを、改正後は資格と就職先の関連性に拘わらず滞在が許可されることとなった

イギリス

- ・ 2022年から世界トップクラスの大学の卒業者*3に対して「HPIビザ（ハイポテンシャル・インディビジュアル・ビザ・ルート）」を発行、現地企業による雇用契約なしで、2～3年の居住許可が与えられる制度を導入

*1: 高度人材とは、専門資格の保有者や熟練労働者、高い教育水準を有する者 *2: 専門技能人材とは、職業資格の保有など専門的技能を保有する者を指す *3: 対象大学は世界ランキング50位以内の大学の卒業生

1. 日本のCHRO機能の問題点とそこに至る背景

海外拠点におけるHRの課題① 人材獲得の状況：新興国

- 新興国は、失業率の悪化などによって労働参加率が低下傾向にある。
- これにより雇用機会を求め、高所得の国に移住する労働者が増える。特に若者層も流出増加

労働化率の推移

- 移民における労働参加率は、ゆるやかに低下傾向にある
 - 2013年72.7%、2017年70.0%、2019年69.0%と推計
- この低下傾向は少なくとも2030年まで続くと、ILO*2は予測している
- 人口動態の傾向、生産技術の変化などに加えて、移民の場合は、労働市場での差別、語学能力、移住先国の受け入れ条件などによって、労働力が低下すると考えられている
- また、新興国では失業率の悪化や若年層の人口過多などの要因によって、先進国への流出が進んでいる
 - インドでは、コロナ後の経済回復とは裏腹に、都市部では2022年12月に失業率が10.1%に上昇（コロナ前は6~7%）
 - 南アフリカは世界でも有数の失業率の高い国であり、2023年9月には31.9%にも上り、高学歴の若年層の国外流出が続いている

他国への人材流出の背景

高所得国への集中

- 移民労働者の移住先は高所得国に集中しており、移民労働者にとって出身国で不足していた雇用機会や経済水準、教育の機会が求められている
 - 移民労働者のうち、67.4%が高所得国、19.5%が上位中所得国に集中

若年層の流出

- 新興国からの若年層の流出が増加
 - 2019年の移民労働者を年齢別でみると、25~64歳が86.5%、15~24歳が10.0%を占める
 - 2017年の15~24歳の割合は8.3%

頭脳流出

- アフリカでは主に教育・経済的機会の不足を背景とする「頭脳流出*1」が課題になっている
 - アフリカを出国しOECD加盟国で働く熟練労働者が、1990年の70万人から2015年は360万人に増加
 - アフリカでは頭脳流出が進行しており、1990年の11.3%から2015年には13.2%と増加傾向

*1: 「頭脳流出」は専門的な知識、技術を持つ人材が国外に流出してしまうことを指し、特にアフリカで顕著である *2: ILO（国際労働機関）は1919年に設立された国連専門機関の1つで、世界の労働条件の改善を目的とする

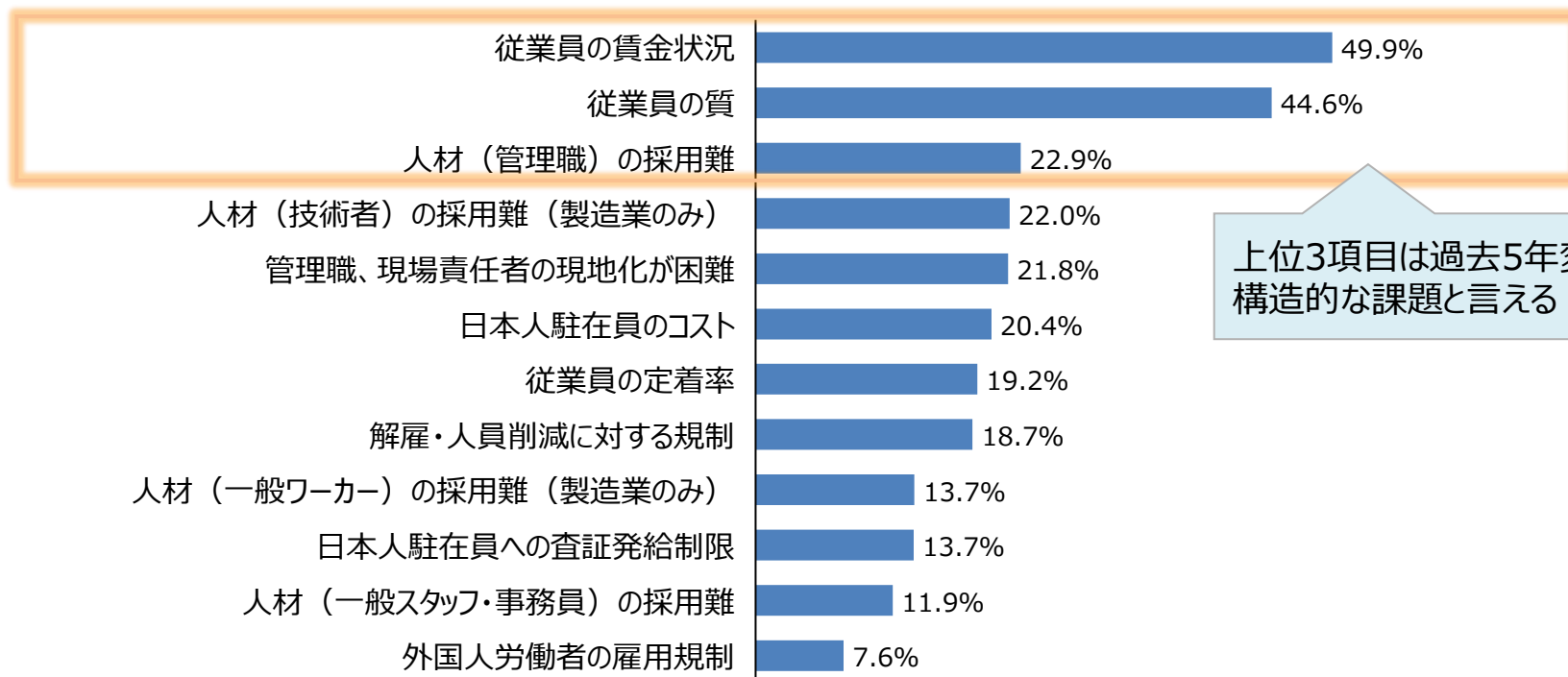
1. 日本のCHRO機能の問題点とそこに至る背景

海外拠点におけるHRの課題②

- ASEANにおける日本の海外現地法人が抱える課題として、「従業員の賃金上昇」(49.9%)と「従業員の質」(44.6%)の2つが突出
- 上位3項目については、2016年から変わらず構造的な課題となっている

ASEAN9カ国・南西アジア4カ国の雇用・労務分野に関する課題（2020年）

(n=3910、13カ国平均、複数回答)



上位3項目は過去5年変化がなく、
構造的な課題と言える

1. 日本のCHRO機能の問題点とそこに至る背景

グローバル競争下における人的資本の重要性と日本企業のポテンシャル

- 国籍や所属によらずに人が企業が選べる時代において、人材獲得のグローバル競争は激化。企業は組織体として優れた人材を惹き付け・定着化させることが最重要ミッションとなっている
- 特に戦後の日本企業においては、企業に対し自身がコミットする従業員を中心とした企業がバナナスが形成され、人的資本を中心とした企業経営・風土の土壌は元来備わっているとも言える

人本主義と資本主義の流れ

戦後～高度成長期

- ✓ 人を軸とする経営として“人本主義”が唱えられ、人本主義を効果的に資本主義と組み合わせることで、高度成長期を生み出してきた

バブル崩壊(1991年)～

- ✓ 過度な資本主義（株主傾斜）の傾向が続き、バブル崩壊直後の1991年から設備投資額は下がり続け、株主配当は2000年過ぎたことから上がり始め、2021年の日本大企業の配当総額は22.3兆円、対して設備投資総額は21.2兆円
- ✓ 企業がやるべきは、社内に従業員向けの設備を作ることではなく、設備投資をして利益を上げ、その利益を従業員に分配すること

人材の重要性が改めてフォーカスされている

- ✓ 働き方変革等で従業員に配慮する施策に注力する企業が増え、人材版伊藤レポート2.0等で人的資本の重要性が叫ばれており、人本主義の経営が改めてフォーカスされている

人本主義を貫いてきた企業の成長性

21世紀成長した世界の大企業100社を、①売上・②利益・③企業価値の3つの成長率が高い順に並べたランキング

順位	①売上高成長率(年平均)	②平均利益率(通年)	③企業価値成長率(年平均)	合計点
1アップル	24.9	16.7	51.6	89
20ファーストリテイリング	13.2	15.6	9.4	27
55ダイキン工業	9.6	7.3	9.4	27
58アステラス製薬	6.9	19.9	5.3	26
88コマツ	4.4	8.3	10.2	19
93アサヒグループホールディングス	5.1	9.2	5.4	17
95麒麟ホールディングス	4.9	7.7	5.5	16
96ブリヂストン	4	7.2	7.1	16
97デンソー	5.5	6.4	4.6	16
99トヨタ自動車	4.9	6.1	5.4	15
100本田技研工業	4.7	6.5	5.5	15

これらの企業に共通する点として下記が挙げられる

- 人を基軸に置いた経営に定評がある（人本主義）
- 海外企業と比較すると急成長はしていないものの、継続的に成長をしている
- 地方出身の企業が多い

2. 日本のCHRO機能の現状

①人事制度の統一・共通化状況

- 多くの日本企業は、現地人幹部への「経営理念・価値観の浸透」や「信頼関係の構築」といった、規範面の統合を進めているが、「人事制度のグローバル統一・共通化」や「グローバル最適の人材配置」といった人事制度の統合・標準化は未着手の企業が多い
(＝日本本社の人事と海外現地法人の人事が分断されている状況)

(表5)「グローバル人的資源管理」を巡る状況

項 目	全体	標準偏差	製造業	非製造業	t 値
①海外現地法人の「現地人幹部」に対する「経営理念・価値観の浸透」に注力している（「規範的統合」への取り組み）	4.09	0.914	4.06	4.19	-0.617
②日本本社—海外現地法人間の「人事制度のグローバルな統一・共通化」に注力している（「制度的統合」への取り組み）	2.89	1.130	2.87	2.93	-0.245
③日本本社と海外現地法人の現地人幹部との「国境・国籍を越えた信頼関係」が構築されている（「規範的統合」の成果）	3.69	0.855	3.73	3.61	0.621
④「現地人の国際人事異動」を含め「グローバル最適の人材活用・配置」が実現している（「制度的統合」の成果）	2.82	1.078	2.87	2.69	0.753

(注) 5点法(5＝全くそのとおり, 4＝どちらかと言えばそのとおり, 3＝どちらとも言えない, 2＝どちらかと言えば違う, 1＝全く違う)による回答の平均値。

出所) 古沢 昌之(2022) [日本企業における「本社人事部門の国際化」に関する一考察](#)

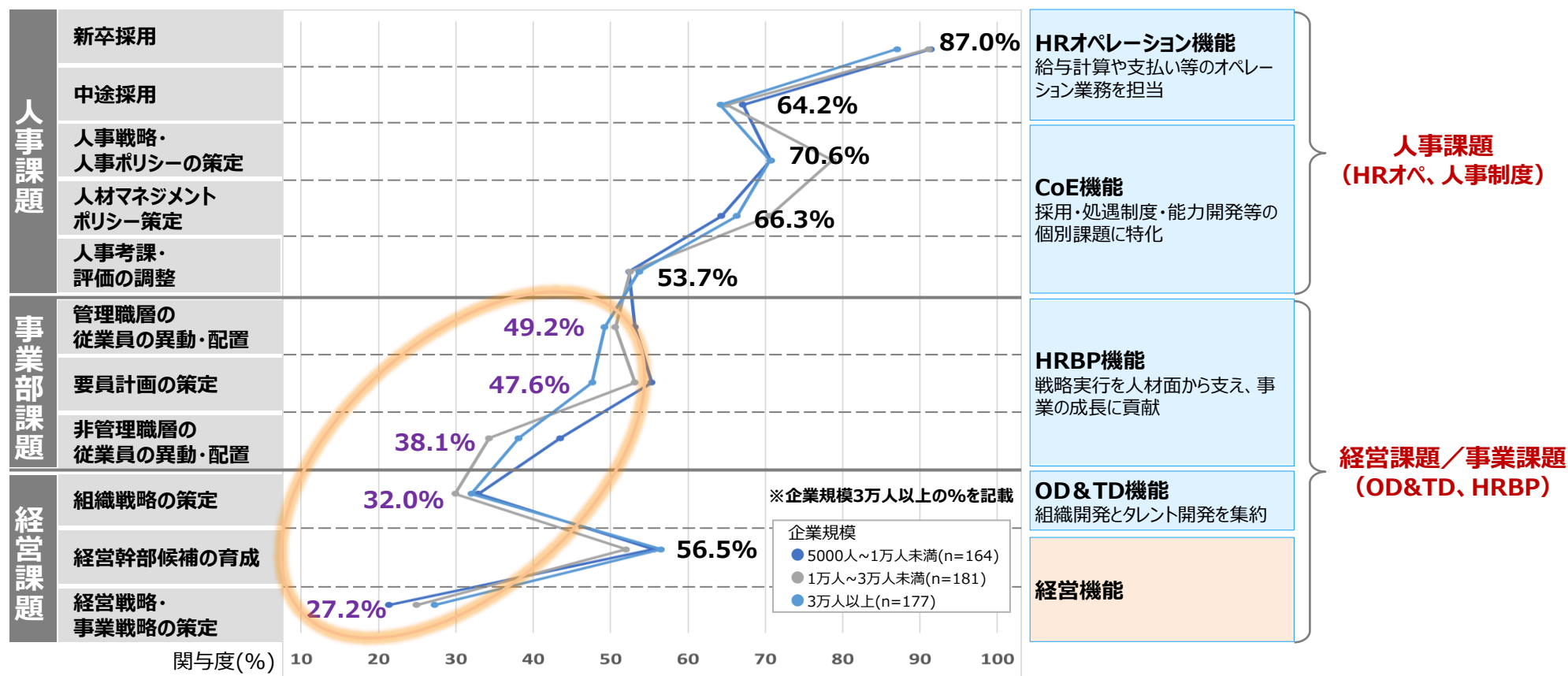
注: 回答企業(121社)の業種別内訳は「製造業」=74社(61.2%), 「非製造業」=47社(38.8%)である。連結従業員数は「1,000人以上, 5,000人未満」(33.9%)が最多で, 「1,000人未満」(26.4%)が続く。以下「1万人以上, 10万人未満」(21.5%), 「5,000人以上, 1万人未満」(13.2%), 「10万人以上」(5.0%)となった(業種間の有意差なし)。一方, 連結売上高は「100億円以上, 1,000億円未満」(1,000億円以上, 1兆円未満)(ともに37.1%), 「1兆円以上」(12.9%), 「10億円以上, 100億円未満」(12.1%), 「10億円未満」(0.9%)の順であった(業種間の有意差なし)。回答企業のうち, 「海外現地法人(8)」を有するのは82.6%に及んだ。これを業種別に見ると, 製造業では95.9%に達したのに対し, 非製造業は61.7%に留まり, カイ2乗検定で0.1%水準の有意差が検出された。

2. 日本のCHRO機能の現状

②経営戦略からの距離感

- 人事部が主導/深く関与している活動として、「HRオペレーション」や「（人事制度に関する）CoE」機能に関するもの（≒バックオフィスの役割）が主となっている。
- また、海外HR組織の戦略（組織戦略）等に関する人事部の主導/深い関与は限定的

職域別の人事関与度（「人事部が主導」「人事部がかなり関与」している割合）



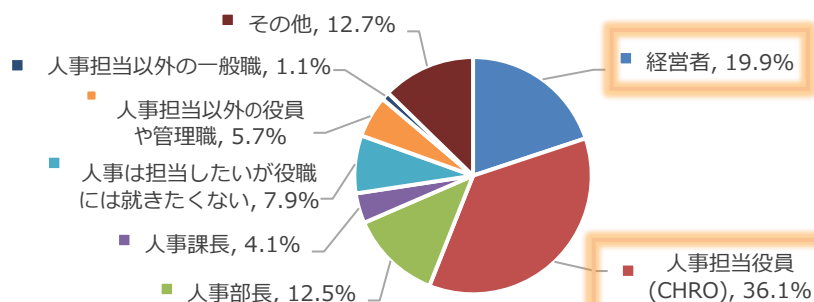
2. 日本のCHRO機能の現状

③ 人事部門の人材のキャリアパス

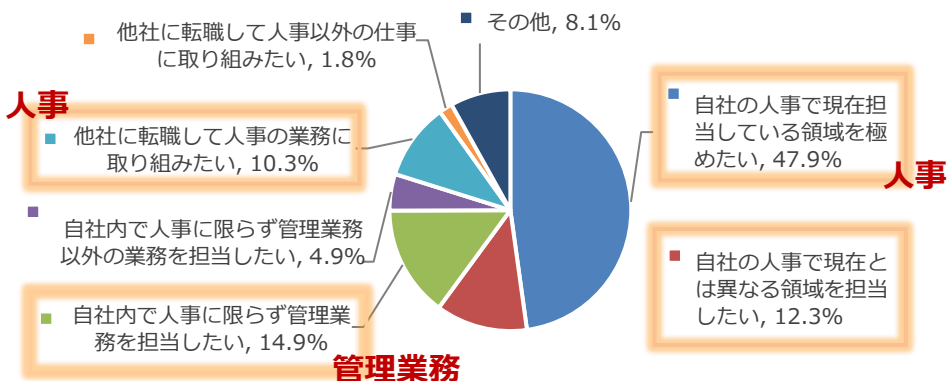
- 日本企業の人事部門の人材は、最終的なポジションとして経営者／CHROをキャリアパスのゴールとして志向しているが、これらに求められる資質を人事部門内のキャリアだけで備えることは困難であり、目指すポジションと実態のキャリアが乖離している状況

人事部門人材のキャリアパス・志向性

最終的にはどのようなポジションに就きたいと考えていますか？



今後どのような業務を担当したいと考えていますか？



経営者・CHROに必要なスキル

経営者に必要なスキル (R・L・カツ)

概念的スキル、対人的スキル、実務的スキル
概念的スキルがトップでは最も重要であり、
具体的な内容は、経営理念・哲学、ビジョン構築力、長期戦略系勢力

→ 人事部門内だけでは備えることは困難

CHROに必要なスキル

人事の専門知識、人事以外の専門知識（財務、マーケティング、コーポレートガバナンス）、経営者との協働力、異文化コミュニケーション力 等

→ 人事部門内だけでは備えることは困難

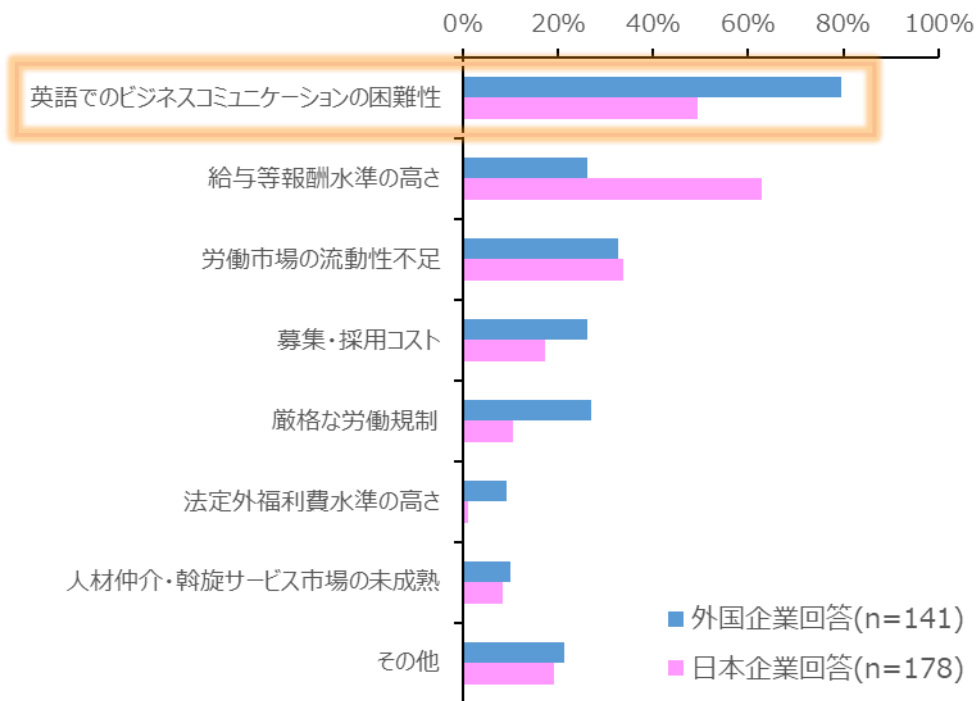
2. 日本のCHRO機能の現状

④ グローバルコミュニケーションスキル

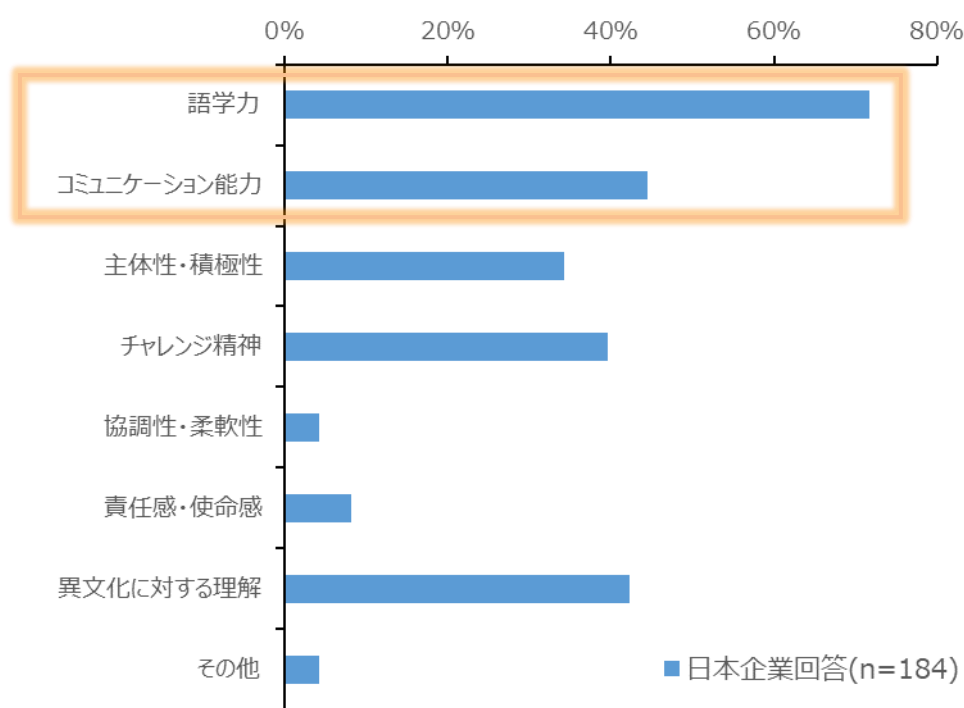
- 特にHR領域において日本と海外現法との分断を乗り越えグループ一体で人材戦略を実行していくためには、グローバルコミュニケーションが不可欠。一方で日本企業※の社内公用語は95%が日本語。グローバル人材育成上も語学力やコミュニケーション能力が課題として認識されている

※日本以外の1つ以上の国・地域において実態のある事業を営んでいる日本企業のうちグローバル経営・グローバル人材活用の取組が進んでいる又は意欲が潜在的に高いと見込まれる日本企業

グローバル日本人人材を確保する上での阻害要因



グローバル日本人人材の育成の課題



出所) 経済産業省 (2023) “令和4年度我が国のグローバル化促進のための日本企業及び外国企業の実態調査報告書”

注: 左グラフは外国企業及び日本企業に対し、グローバル日本人人材を確保する上での阻害要因を調査 (複数回答可)

右グラフは日本人人材のグローバル化 (グローバル人材の育成) の課題を調査 (複数回答可)

3. 日本のCHRO機能が取り組むべきこと

- 第一歩として、3つの基盤となる仕組みを整備して“人材の可視化”を実現
- その上で、CHRO機能の整備を進め、国・人種区別なく人材を引き付ける「成長機会」を創出

(先進的な企業を除く) 日本型人事の特徴

人事部が国内に閉じたHR機能となっており、人事制度の整備を中心とした活動を実施している

- 海外拠点を含めた人事・人材育成となっていない
 - ✓ ドットラインのレポートライン等のグローバルHR機能は未整備
 - ✓ 人事機能が縦割り構造であり、日本と海外がサイロ化（グローバルを担えるCHROが育たない状況）
- 実態として、多くの人事部は国内中心・バックオフィスの役割を中心に担っている

海外拠点の人材獲得に向けて、日本企業が取り組むべきこと

3つの基盤的仕組みを整えて“人材の可視化（生身の人間を見る）”を最優先で実現。
その上で、サクセッションプラン等のビジネスの状況に応じたHRファクションの整備を進める

3つの基盤と
なる仕組み

グローバルグレーディング

- ・ グローバル全体のジョブ/ロール定義、同一基準での評価制度の整備

キーポジションの設定

- ・ ビジネス上の重要ポストを特定し、必要となるケイパビリティ・スキル等を定義

人材の可視化とデータベース化

- ・ グローバル全体の社内タレントデータの見える化

整備の際には下記を特に留意

- キャリアが自国に留まらない等、日本人と外国人の区別の無い形の制度整備とすること
- 阿吽の呼吸を必要としない社内制度へ洗練すること
 - ✓ 海外企業に暗黙の了解や阿吽の呼吸を求めても通用しない。海外企業にも通用するよう、社内制度を洗練

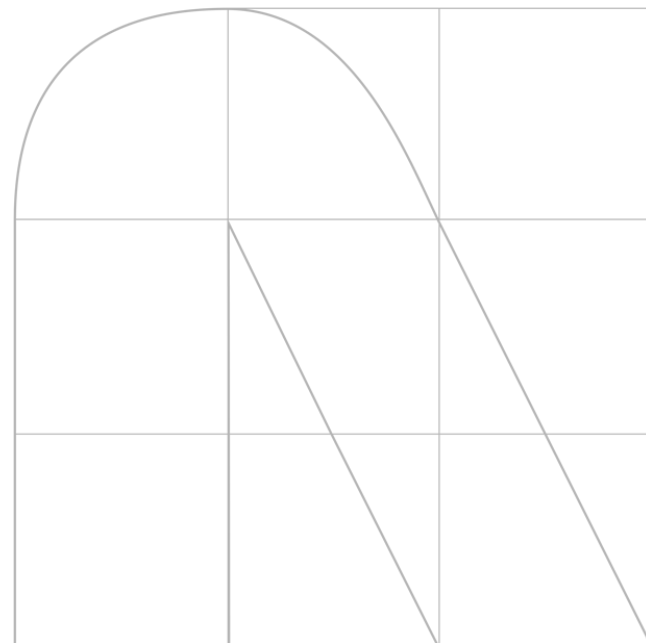
上記取り組みにより

国・人種区別なく人材を引き付ける「成長機会」を創出することで
グローバル人材獲得競争に勝ち抜くHRとなる

3

3. 定性的分析

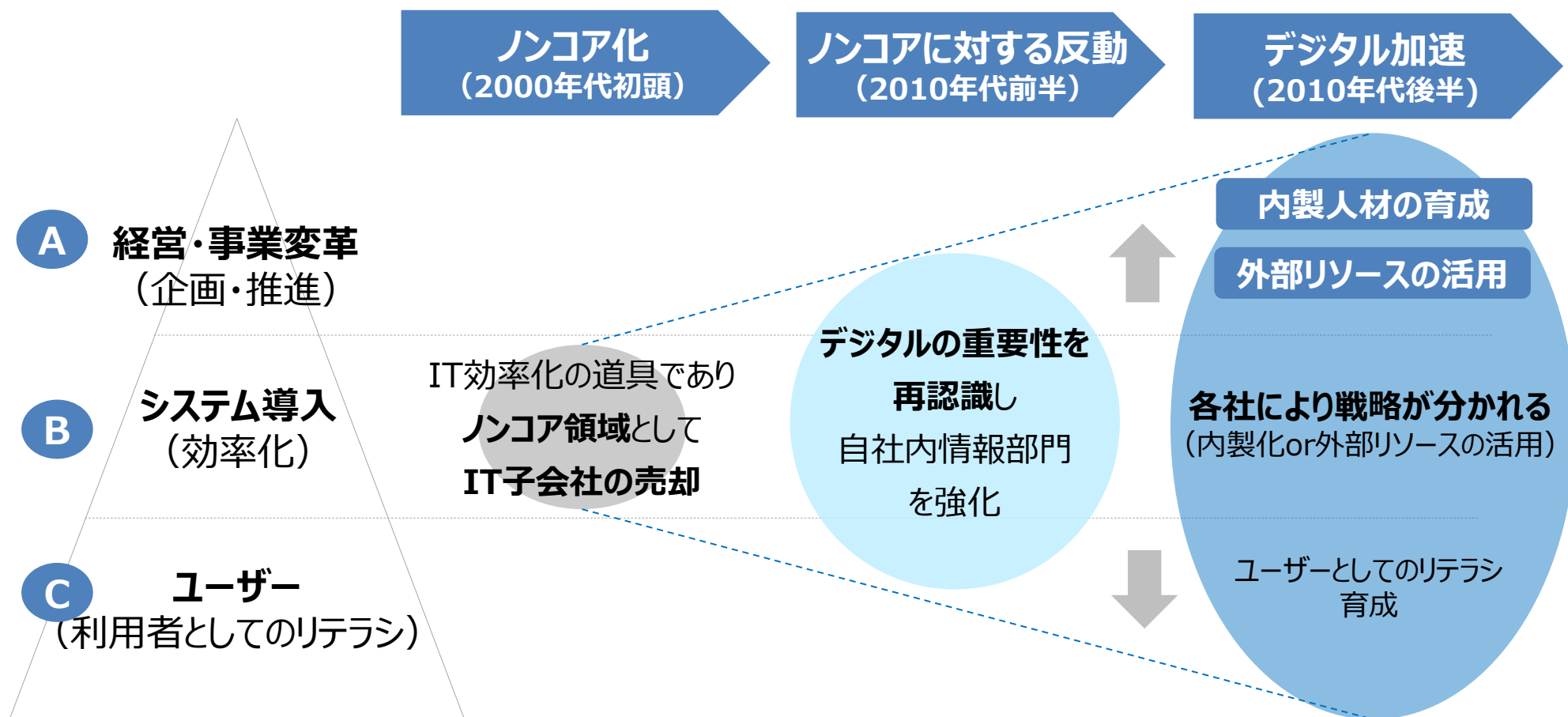
- ① CXOファンクションのリファレンスモデル
- ② 業務・ITの標準化モデルとマルチパスウェイ
- ③ **コーポレート・トランスフォーメーションを阻んでいる事象**
 - 1. ファイナンス
 - 2. HR
 - 3. IT・デジタル**
 - 4. その他（国内子会社）
- ④ 日本固有のハードロー・ソフトローにおける問題点



1. 日本のCIO/CDO機能の問題点とそこに至る背景

日本企業とグローバル企業のデジタルに対するスタンスの違い

- 日本企業のIT部門は、2000年代初頭はノンコア領域として位置付けられ、経営戦略・事業戦略の関与度合いが低かった（IT子会社の売却なども進んだ）
- 2010年代半ばからデジタルの重要性が増したが、情シス部門とは別にDX組織が設立される等、高い専門性が必要なIT/デジタル領域が組織内でも機能分散（SoE/SoR等）



1. 日本のCIO/CDO機能の問題点とそこに至る背景

日本企業とグローバル企業のデジタルに対するスタンスの違い

- グローバル企業は、IT＝ビジネス戦略上の重要要素として位置付けられているが、
日本企業は、IT＝コストセンターの認識が強く、全社リードが困難な状況

		日本企業	グローバル企業
ITリーダーシップと説明責任 IT Leadership and Accountability		□ プラクティカルなITタスク、例えば、ハードウェアとソフトウェアの管理や運用保守にフォーカスしすぎている傾向がある	□ 組織のビジョンと戦略の一部としてITリーダーシップを位置づけ、ビジネス成果の達成に直接貢献
IT戦略計画 IT Strategic Planning	アーキテクチャ Architecture	□ ショートタームの視点で、情報システムの管理/拡張更改に目を向けがち □ 企業独自のITアーキテクチャを持つ場合が多い。基幹系をスクラッチ開発、パッケージ導入時の膨大なカスタマイズ 等	□ IT戦略は組織全体のビジネス戦略と連携し、ロングタームな視点から戦略を形成 □ 標準的なITアーキテクチャモデルを採用する傾向 例えば M&A時に迅速な統合が可能
	情報資源とデータ Information Resources and Data	□ データがサイロ化（部門間で共有されずに個々の部門で独自に管理・活用） □ データ統合の全社リードが情シスでは困難	□ 企業全体でのデータの一貫性と透明性を確保するため、データの集中管理やデータサイエンスの導入に対する投資が進む
IT投資管理 IT Investment Management		□ 短期的なROI(投資利益率)を評価対象とする投資管理 □ 経営に必要なツールとしての認識が薄い	□ 長期的なROIと組織全体の成功への貢献を評価する投資管理
IT予算編成 IT Budgeting		□ IT予算は全体的な予算の中で比較的小規模な部分を占める傾向（売上高比率 1-2%が一般的）	□ IT業績がビジネス業績に直接結びつくという認識から、IT予算は大きな部分を占める（欧米は売上高比率 3-5%が一般的）
IT組織 IT Workforce 1/2		□ IT組織の社員数が少なく、ITベンダが相対的に多い（日本の情報処理・通信に関わる人材の70%がITベンダに所属）	□ IT組織の社員数が多く、ITベンダは相対的に少ない（米国の情報処理・通信に関わる人材の65%はユーザ企業に所属）
IT人材 IT Workforce 2/2		□ 専門家は、ITベンダ、外部コンサルから確保 □ IT人材＝コストセンタースタッフとの認識も根強い	□ 専門家を外部から採用。IT職の給与レンジも高く、社内の専門家リソースが豊富
情報セキュリティとプライバシー Information Security and Privacy		□ 情報セキュリティは非常に重視 □ セキュリティ投資額は米国等よりも大幅に低い	□ 情報セキュリティは非常に重視 □ GDPR等へのプライバシー対応も進む

出所) CIO.gov, CIOの役割と責任 <https://www.cio.gov/handbook/executive-summary/> , JUAS, 企業IT動向調査2023 https://juas.or.jp/library/research_rpt/
 総務省, 情報通信白書 平成30年度版～令和5年度版 <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/index.html>,
 内閣府, 令和4年度 年次経済財政報告 <https://www5.cao.go.jp/j-i/wp/wp-je22/22.html>,
 経済産業省, 産業サイバーセキュリティ研究会 https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/sangyo_cyber/

1. 日本のCIO/CDO機能の問題点とそこに至る背景

グローバルビジネス全体像の可視化が必要

- 海外ビジネスの拡大に伴い増大する複雑性をマネージし、全社レベルでの経営戦略を策定（＝やらないことを決め）・実行に移すためには、何が起きているかを可視化することが第一歩であり最大の一步となる（これができなければ各エンティティごとにゲリラ戦を継続することになる）
- 一方、現状では多くの日本企業において経営判断に必要なデータが個別システム毎に生成・蓄積され、マスタデータも統一されていないため、情報の種類・粒度が揃わない（データの整流化ができていない）

コーポレートによる標準化が不全

- ・ 規程類、業務プロセスやコード等の標準化をコーポレート主導で推し進めることができない。
- ・ 全社レベルでの情報システムの整備方針、統合方針が存在しない。シャドーITの発生を許容。
- ・ 新たな要求情報に対してリージョン・拠点からの十分な合意が得られず、見るべき情報がすべて集まらない。

業務ルール・コードの不統一



- ・ 同じ情報であっても、業務としての意味づけが異なる、紐づけるコードが異なる、など横串比較可能な情報を作ることが難しい。

各社システムがバラバラ



- ・ システム（ERP）がエンティティごとにバラバラ ⇒ 見たい情報に対し現地で管理できている情報の種類・粒度がそろっていない。

収集情報が大量で、結合難度高



- ・ 報告量が多く、収集した情報を集計・加工・レビュー作成に多くの時間を要し、本業の分析・アクション検討の時間を割けない。

2. 日本のCIO/CDO機能の現状

日本企業のDX活動の多様性（1/2）

- 2015-2023のDX銘柄企業の活動事例を9つの類型に整理してみると、事業部門起点の個別的活動が中心で、コーポレート起点の全社目線でのDX活動はわずか（約1割）

534件（9割）

オペレーションやビジネスに関する個別的DX

- 企業活動の中の個別領域の高度化・最適化を目的とした個別的DX活動

オペレーション

①オペレーションのデジタル化 （業務の効率化、見える化）

192件

- ・ 手作業の自動化、紙資料のデジタル化
- ・ 情報管理のクラウド化（見える化）
- ・ コミュニケーションツールの導入 等

②オペレーション意思決定 の高度化 （業務の意思決定の高速化・正確化）

16件

- ・ 設備異常予兆監視・予防保守
- ・ 生産工程での異常検知の自動化 等

③顧客接点のデジタル化 （お客様・市場との接点の強化）

27件

- ・ デジタルマーケティング
- ・ 新しい顧客体験の提供 等

ビジネス

④新規デジタル製品 ・サービスの提供 （製品・サービスの高度化、差別化）

210件

- ・ IoTによる健康管理サービス
- ・ お客様業務のデジタル支援サービス
（製品開発サービス等） 等

⑤既存製品・サービスの デジタル化 （製品・サービスの高度化、差別化）

65件

- ・ デジタル化による成果保障
／サブスクリプションビジネス 等

⑥デジタル・ビジネスモデル変革 （お客様とサードパーティーを結びつけたPF構築）

24件

- ・ 業界プラットフォームビジネス
（産業機械PF 等）
- ・ デジタル・プラットフォームビジネス
（e-コマース/SNS/決済の融合 等） 等

66件（1割）

経営に関する全社的DX

- 経営判断の高度化・最適化を目的とした全社目線でのDX活動

経営

⑦レガシーシステムの刷新 （基幹システムの刷新・最適化）

35件

- ・ メインフレームからオープン系への刷新
- ・ 重複システムの統合 等

⑧バリューチェーンのデジタル化 （バリューチェーン内活動の強化）

11件

- ・ バリューチェーン統合による
生産と販売の経営数値連携 等

⑨経営の意思決定の高度化 （事業の意思決定の高度化）

20件

- ・ 事業数値の管理
（P/L数値の見える化）
- ・ 海外子会社のセグメント別経費分析 等

2. 日本のCIO/CDO機能の現状 日本企業のDX活動の多様性（2/2）

- 2015～2023年の時間的変化を見ても、活動事例に傾向の大きな変化はなし

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
個別的DX活動	オペレーション	①オペレーションのデジタル化 (業務の効率化、見える化)	36	26	38	38	40	32	29	23	25
		②オペレーション意思決定の高度化 (業務の意思決定の高速化・正確化)	2	3	0	1	1	4	12	4	1
		③顧客接点のデジタル化 (お客様・市場との接点の強化)	2	2	1	2	3	11	12	0	8
	ビジネス	④新規デジタル製品・サービスの提供 (製品・サービスの高度化、差別化)	32	40	39	24	33	32	27	50	38
		⑤既存製品・サービスのデジタル化 (製品・サービスの高度化、差別化)	13	12	11	12	10	9	12	9	9
		⑥デジタル・ビジネスモデル変革 (お客様とサードパーティーを結びつけたPF構築)	0	0	3	6	4	2	2	4	10
全社的DX活動	経営	⑦レガシーシステムの刷新 (基幹システムの刷新・最適化)	4	11	6	12	5	4	2	4	3
		⑧バリューチェーンのデジタル化 (バリューチェーン内活動の強化)	6	2	1	4	1	4	2	5	5
		⑨経営の意思決定の高度化 (事業の意思決定の高度化)	4	5	0	0	4	2	2	2	0

経営判断の高度化・最適化を目的とした全社目線でのDX活動は低調

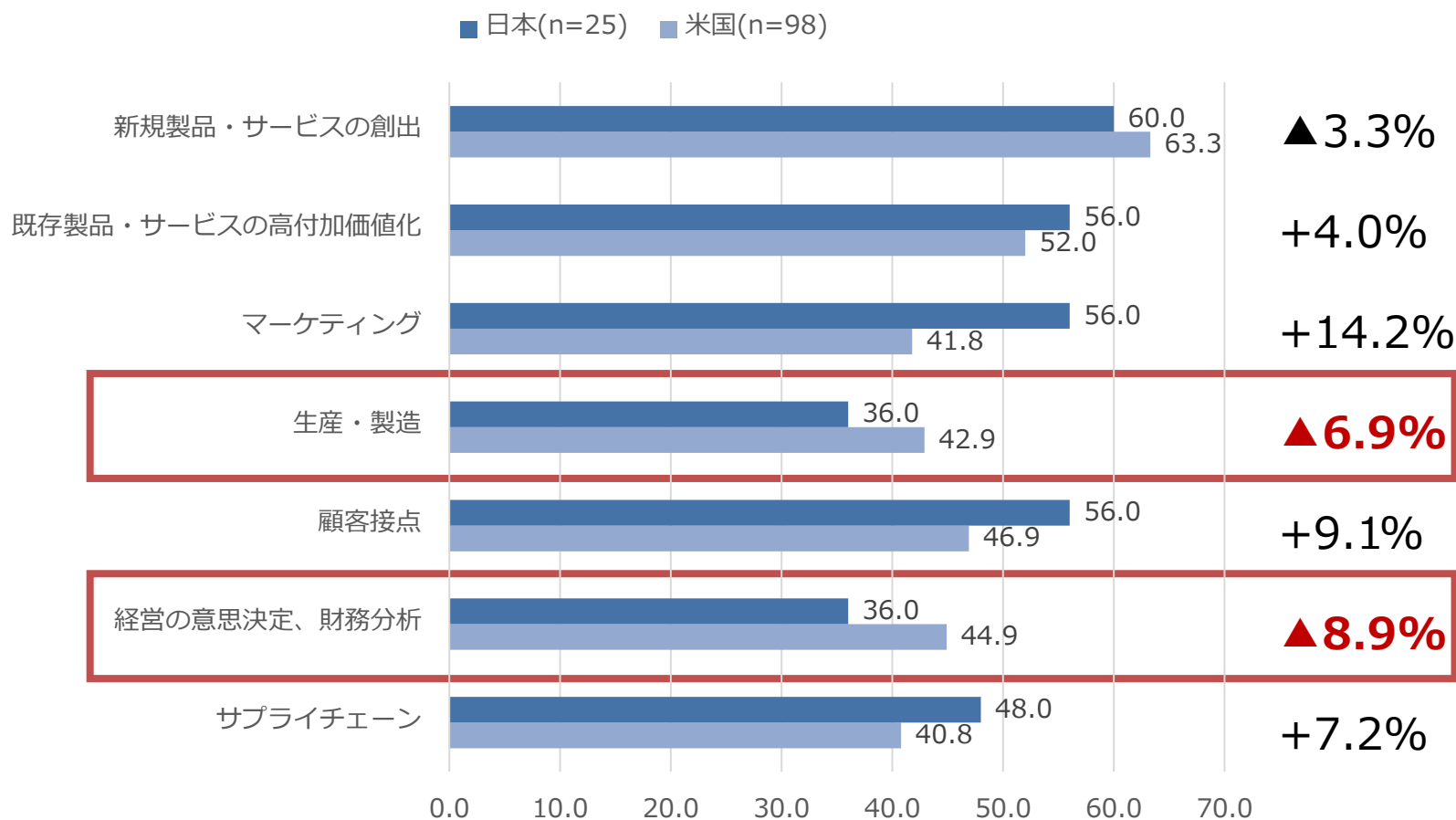
数値は年度内の事例件数割合[%]
小数点以下を四捨五入

出所) 経済産業省「DX銘柄2023～2020」及び「攻めのIT経営銘柄2019-2015」の選定企業レポートを基に、DXグランプリ/DX銘柄/攻めのIT銘柄を対象にNTTデータのDXフレームワークにて傾向整理

2. 日本のCIO/CDO機能の現状

日本企業のIT/DXの取り組み状況（1/2）

- 日本と米国の先進企業を比較すると、
日本は経営の意思決定、財務分析といった経営のためのDXが少ない
（ボトムアップ型が多い。トップダウン型は米国と比較して少ない）



2. 日本のCIO/CDO機能の現状

日本企業のIT/DXの取り組み状況（2/2）

- 日本企業の最優先のIT投資先は、省力化や新規ビジネス創出となっている
- ワールドクラス経営に必要となる、トップダウン型の経営強化のためのIT投資の優先度は低い

IT投資で解決したい短期的な経営課題（1位）

短期的には、
業務プロセス効率化、セキュリティ強化

売上高別 IT投資で解決したい短期的な経営課題（1位） (%)

	100億円未満 (n=233)	100億～ 1000億円未満 (n=513)	1000億～ 1兆円未満 (n=178)	1兆円以上 (n=41)
事業のデジタル化				
次世代新規ビジネスの創出	4.3	3.5	3.9	2.4
ビジネスモデルの変革	3.0	4.3	6.2	9.8
顧客重視の経営	6.0	6.0	5.6	9.8
販売チャネル・営業力の強化	3.0	4.9	2.8	9.8
商品・サービスの差別化・高付加価値化	2.6	3.1	5.1	4.9
グローバル化への対応	1.3	1.6	3.4	0.0
サプライチェーン間の情報連携強化	0.4	1.4	1.7	2.4
業務のデジタル化				
業務プロセスの効率化(省力化、業務コスト削減)	28.3	29.8	25.8	22.0
業務プロセスのスピードアップ(リードタイム短縮等)	3.9	1.8	1.7	4.9
迅速な業績把握、情報把握(リアルタイム経営)	5.2	5.1	5.6	4.9
基盤整備・増強				
採用や人事育成、組織開発	10.3	6.4	3.9	4.9
社内コミュニケーションの強化	4.3	4.7	1.7	2.4
働き方改革(テレワーク、ペーパーレス化等)	7.3	8.4	9.0	2.4
IT開発・運用のコスト削減	6.4	4.5	6.2	7.3
BCP(事業継続計画)の見直し	1.7	1.9	1.7	0.0
セキュリティ強化	12.0	12.7	15.7	12.2

IT投資で解決したい中長期的な経営課題（1位）

中長期的には、
新規ビジネス創出、ビジネスモデル変革

売上高別 IT投資で解決したい中長期的な経営課題（1位） (%)

	100億円未満 (n=233)	100億～ 1000億円未満 (n=513)	1000億～ 1兆円未満 (n=178)	1兆円以上 (n=41)
事業のデジタル化				
次世代新規ビジネスの創出	11.6	10.7	10.2	14.6
ビジネスモデルの変革	6.4	10.5	17.5	24.4
顧客重視の経営	7.7	5.7	9.0	4.9
販売チャネル・営業力の強化	7.7	5.7	9.0	4.9
商品・サービスの差別化・高付加価値化	3.9	3.5	2.3	7.3
グローバル化への対応	2.1	4.9	5.6	4.9
サプライチェーン間の情報連携強化	0.0	2.1	3.4	2.4
業務のデジタル化				
業務プロセスの効率化(省力化、業務コスト削減)	19.7	15.8	14.7	7.3
業務プロセスのスピードアップ(リードタイム短縮等)	1.7	4.5	2.8	2.4
迅速な業績把握、情報把握(リアルタイム経営)	6.4	6.4	3.4	9.8
基盤整備・増強				
採用や人事育成、組織開発	12.4	9.9	9.0	4.9
社内コミュニケーションの強化	3.0	3.3	0.6	2.4
働き方改革(テレワーク、ペーパーレス化等)	5.6	2.9	3.4	2.4
IT開発・運用のコスト削減	4.7	4.7	3.4	2.4
BCP(事業継続計画)の見直し	4.3	3.3	2.3	0.0
セキュリティ強化	7.3	8.8	7.9	9.8

ワールドクラス経営に必要となる経営高度化へのIT投資の必要性認識は低い

2. 日本のCIO/CDO機能の現状

参考) 日本のITによる生産性評価

- 日本の無形資産投資（GDP 比）は、米国やドイツ、英国といった主要国より少なく、伸び率も低迷していると指摘されているが、無形資産の重要な要素である **IT資産がどれだけ付加価値創出につながっているかといった点でも、データ取得可能な 27 カ国中 21位にとどまっている。**これは、英国とほぼ同程度とはいえ、米国やドイツを大幅に下回る水準である
- ちなみに、就業者 1 人当たりでみた IT 資産をみると、日本は米国や英国の 7 割程度でしかない。そのため、「分母」にあたる IT 資産が少ない分 IT 資産当たり付加価値が米英より大きくなりそうだが、必ずしもそうならないところに **日本の付加価値創出力の弱さが表れている**

		生産性																										
		高													低													
順位		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
スコア		100	96.3	92.6	88.9	85.2	81.5	77.8	74.1	70.4	66.7	63.0	59.3	55.6	51.9	48.1	44.4	40.7	37.0	33.3	29.6	25.9	22.2	18.5	14.8	11.1	7.4	3.7
国名		ポーランド	アイルランド	スロベニア	ドイツ	スロバキア	ルクセンブルク	ラトビア	フィンランド	ハンガリー	ギリシャ	ポルトガル	イタリア	ベルギー	米国	デンマーク	チェコ	スペイン	オランダ	フランス	リトアニア	日本	英国	エストニア	オーストリア	トルコ	スウェーデン	スイス

付加価値創出力
= GDP / ICT資産（ストックベース）

- ・EU-KLEMSデータベース（ICT資産（ストック））
- ・内閣府「国民経済計算」（固定資本マトリクス）
- ・OECD National Accounts
をもとに日本生産性本部計算

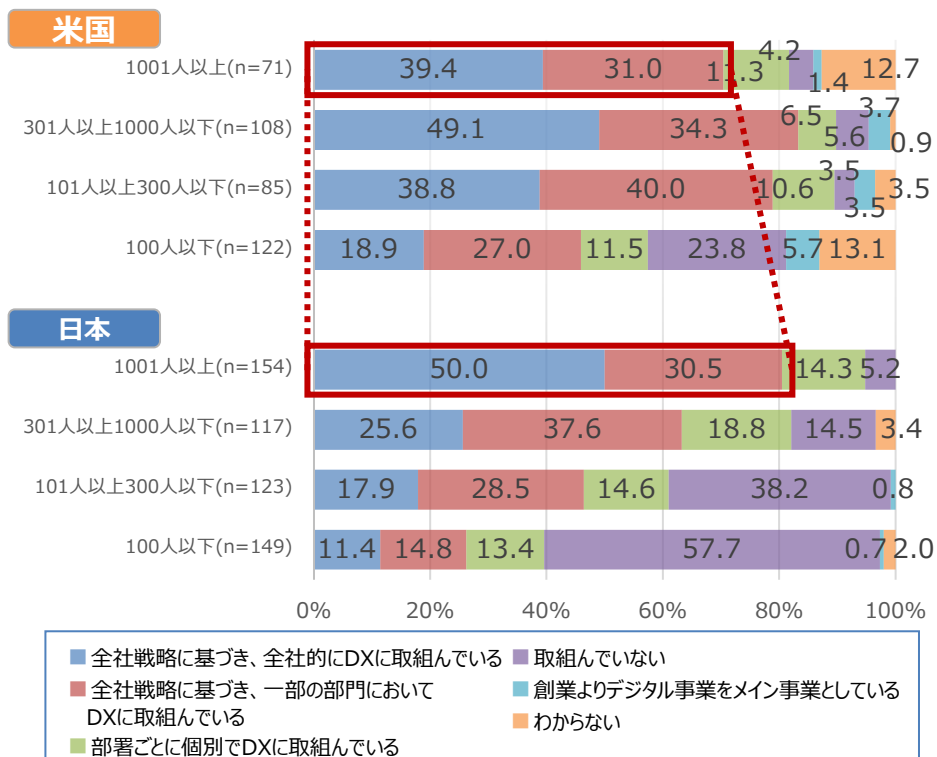
2. 日本のCIO/CDO機能の現状

日米におけるDXの取り組み状況と成果（1/2）

- 日系大企業は、米国大企業以上に全社戦略に基づいたDXに取り組んでいるにも関わらず（+10.1%）、米国大企業以上にDXの成果が出ていない（▲17.0%）

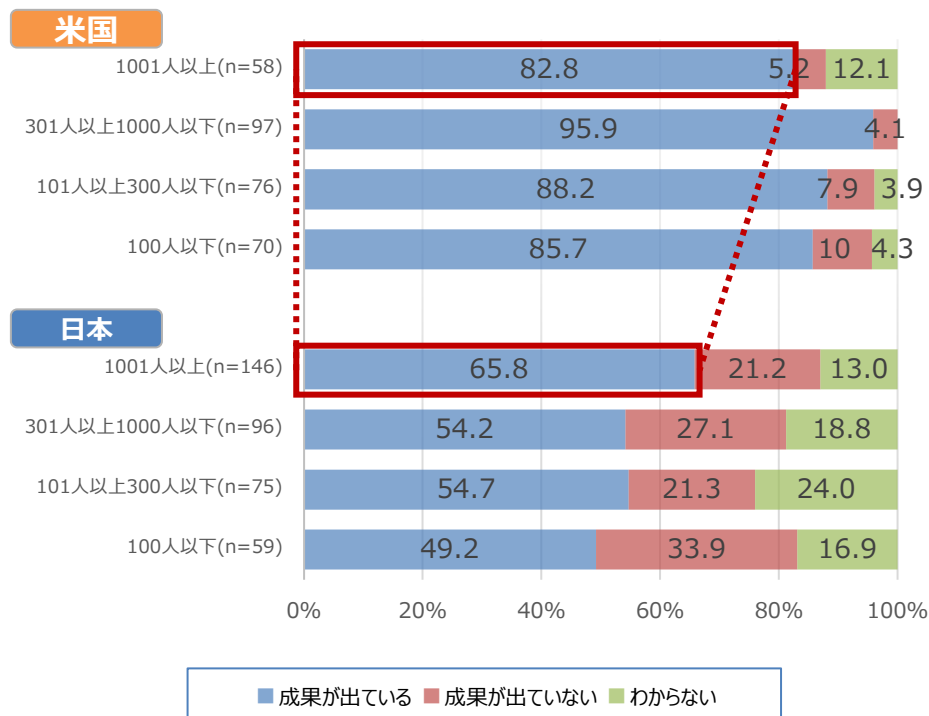
DXの取組状況（従業員規模別）

日系大企業は、米国大企業以上に、**全社戦略に基づいたDXに取り組んでいる**



DX取組の成果（従業員規模別）

にもかかわらず・・・
米国大企業と比較し、DXの成果が出ていない

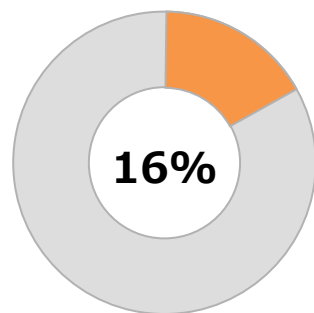


2. 日本のCIO/CDO機能の現状

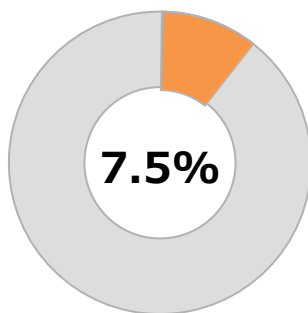
日米におけるDXの取り組み状況と成果（2/2）

- 日本企業のDXの取り組みについての多くのレポートでも日本企業のDXは失敗と語られる

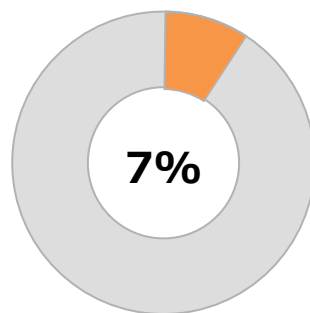
DXの成功割合



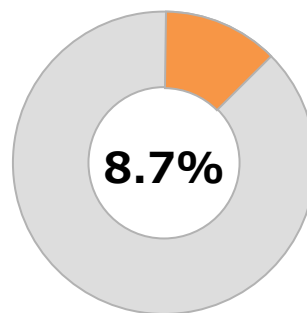
McKinsey & Company
デジタル革命の本質
2020/9



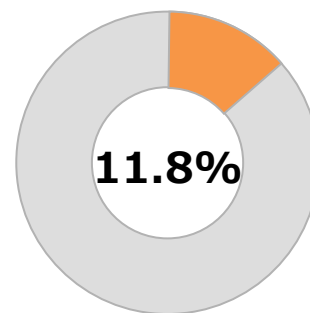
経済産業省
DXレポート2.2
2022/7



アビームコンサルティング
日本企業のDX取り組み実態調査
2020/12



デル・テクノロジー
DX動向調査
2021/1



PwCコンサルティング合同会社
日本企業のDX推進実態調査
2023/5

出所)

McKinsey & Company, デジタル革命の本質 https://www.mckinsey.com/jp/~media/mckinsey/locations/asia/japan/our%20work/digital/accelerating_digital_transformation_under_covid19-an_urgent_message_to_leaders_in_japan-jp.pdf

経済産業省, DXレポート2.2 https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/covid-19_dgc/pdf/002_05_00.pdf

アビームコンサルティング, 日本企業のDX取り組み実態調査 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2023/assets/pdf/dx-survey2023.pdf>

デル・テクノロジー, DX動向調査 <https://www.dell.com/ja-jp/dt/corporate/newsroom/announcements/detailpage.press-releases~japan~2020~11~20201119-1.htm#/filter-on/Country:ja-jp>

PwCコンサルティング合同会社, 日本企業のDX推進実態調査2023 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/dx-survey2023.html>

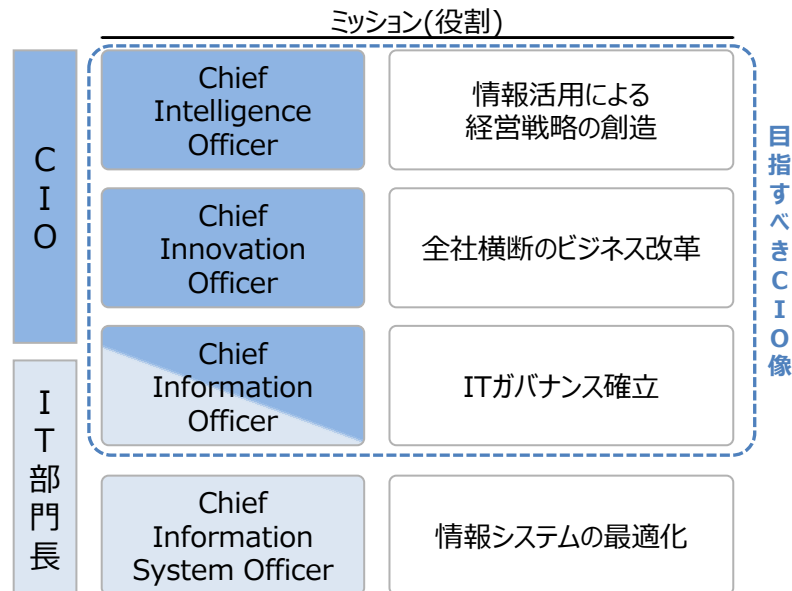
2. 日本のCIO/CDO機能の現状

(参考) CIOとCDOの解釈の違い (DXの解釈の多様性)

- DXの役割は、従前のCIOの役割に含まれていると解釈できるが、近年はCDOとして切り出す傾向もあり、DXの解釈が多様化している (イノベーション? 組織変革? 経営のためのIT?)

従前からのCIOの役割はCDOも包含
(広義のCIO)

情報システムの最適化の役割に加えて、組織や部門を越えて企業グループ全体を俯瞰した、経営の変革を推進する主導的役割が求められる (CDOの役割も包含される)



近年は ITとデジタルを分けて表現する場合もある
(狭義のCIO と CDO)

一意の定義が存在しない中、DX = イノベーション・組織変革の色合いも濃くなり、DXの解釈も多様化

デジタル (CDO)

フロントエンド・外向きのIT
攻めのIT
SoE (Systems of Engagement)

役割① 事業支援/全体最適
全社視点でデジタルに関する活動を支援・統合
(事業部門主導の活動において)

役割② イノベーション
直接デジタルを活用したビジネス価値創造を推進
(CDO・デジタル部門主導の活動において)

役割③ 組織変革
CEOの片腕として企業組織の行動様式、マインドセット、組織文化を改革

IT (CIO)

バックエンド・内向きのIT
守りのIT
SoR (Systems of Record)

役割④ ITガバナンス
全社視点でIT戦略を策定し、業務・情報システムの構造と共に、IT部門の機能と役割を変革

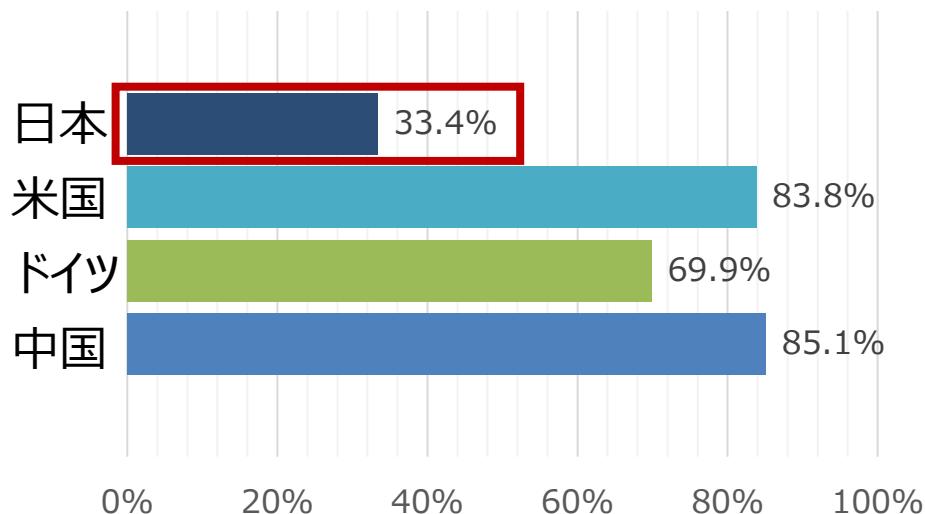
役割⑤ 情報システムの最適化
情報システムの開発運用・管理を行い、企業内の情報システムを最適化

2. 日本のCIO/CDO機能の現状 (参考) CIO/CDOの配置状況

- 経営の関与の観点。CIOやCDOを配置している企業は、欧米中企業と比較すると、日本企業は著しく低い状況
- 人材採用面でも日本企業は苦慮しており、高いITテクニカルスキルが必要となるCIO/CDO人材が、日本産業界の中で育っていない状況も読み取れる

専門的なデジタル人材の在籍状況

Q：CIOやCDO等のデジタル化の主導者が**在籍している**か？



デジタル人材の確保に向けた取組状況

Q：CIOやCDO等のデジタル化の主導者の**確保方法**は？

	採用（新規・中途両方を含む）	社内の既存人材の配置転換や育成	関連会社からの異動・移籍・出向	コンサルタントなどの社外の専門家との契約
日本 (n=1296)	29.2%	34.0%	14.9%	17.2%
米国 (n=599)	48.1%	31.6%	25.5%	21.7%
ドイツ (n=587)	35.1%	44.1%	10.9%	19.1%
中国 (n=545)	56.1%	58.9%	32.1%	31.4%

2. 日本のCIO/CDO機能の現状

IT・デジタルに対する経営の期待は高い（1/2）

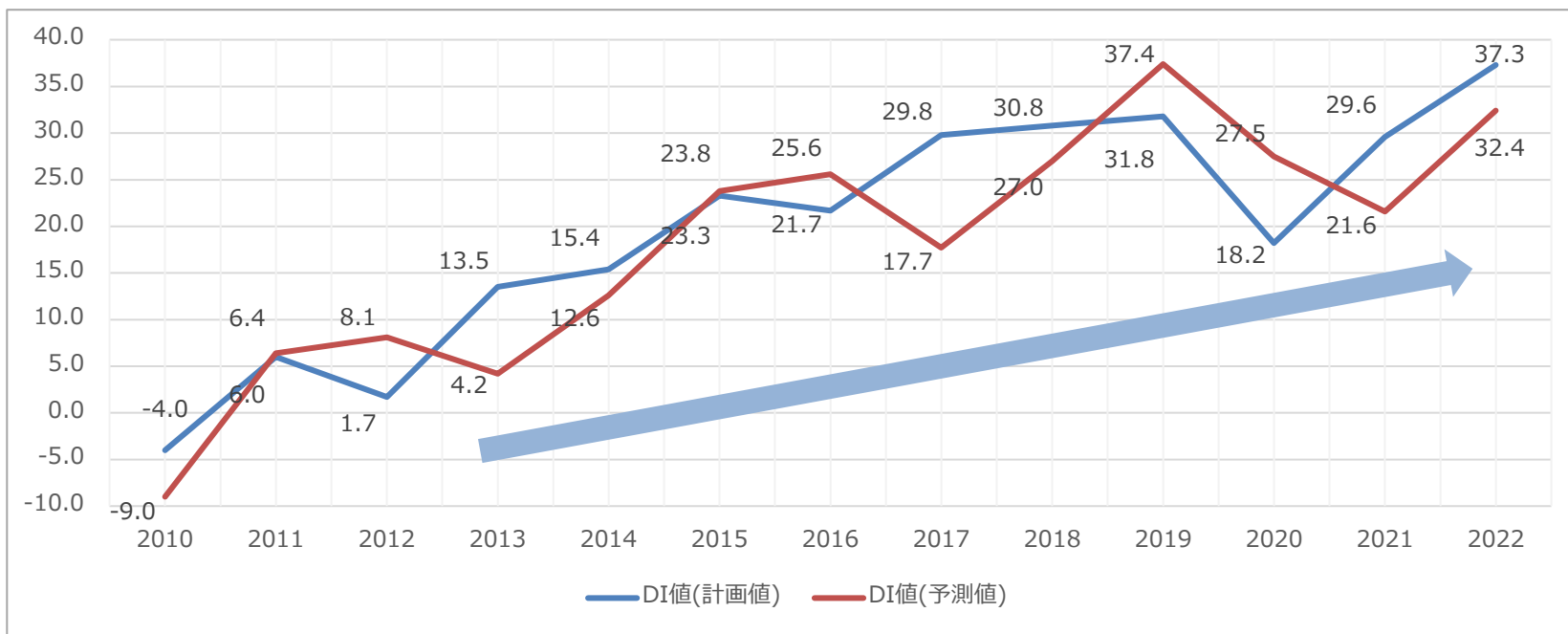
- 今後2～3年間の事業成長に向けて、日本企業の経営層（CEO、C-suite）はデジタル・トランスフォーメーション（DX）へ積極投資する予定であり、経営層のDXへの期待は高い

今後2～3年間の事業成長に向けた投資対象								
	日本 CEO	グローバル CEO	米国 CEO	欧州 CEO	中国 CEO	中南米 CEO	日本 C-suite	グローバル C-suite
1位	- デジタルトランスフォーメーション（DX） - 新規事業開発 ※同率1位	新規事業開発	デジタルトランスフォーメーション（DX）	新規事業開発	新規事業開発	デジタルトランスフォーメーション（DX）	デジタルトランスフォーメーション（DX）	デジタルトランスフォーメーション（DX）
2位	-	デジタルトランスフォーメーション（DX）	新規事業開発	デジタルトランスフォーメーション（DX）	マーケティング＆プロモーション	新規事業開発	自社が保有しないスキルの新規採用	新規事業開発
3位	既存の人材のスキルアップと再教育	マーケティング＆プロモーション	M&A実行	R&D	デジタルトランスフォーメーション（DX）	R&D	新規事業開発	既存の人材のスキルアップと再教育
4位	企業文化の強化	既存の人材のスキルアップと再教育	自動化	自動化	自動化	サプライチェーン	- 工場・設備 - 従業員の採用と定着を支援するイニシアティブの強化 ※同率4位	R&D
5位	- 自社が保有しないスキルの新規採用 - 人員追加 ※同率5位	自動化	人員追加	M&A実行	自社が保有しないスキルの新規採用	サイバーセキュリティ	-	自動化

2. 日本のCIO/CDO機能の現状 IT・デジタルに対する経営の期待は高い（2/2）

- 日本企業における、IT/デジタルへの予算増の傾向は継続

■ IT予算DI値の推移



- 本調査の IT 予算は、当該年度に支出予定の金額（キャッシュベース）を基本とし、償却費などの金銭的な支出を伴わない費用は除外している。
- IT 予算の 23 年度予測値は、予算が確定していないなどの理由から回答が難しい企業が多いため、増減傾向のみを質問した。IT 予算の増加と減少の割合を指数化した DI 値（Diffusion Index：IT 予算を「増加する」割合から「減少する」割合を差し引いた値）の経年的な変化を中心に、各企業の動向を分析する。
- なおIT 予算の DI 値はアンケート実施時の経済情勢の影響を少なからず受け、特に予測値はその影響を受ける傾向にある。

3. CIO/CDO機能におけるワールドクラスと日本の差の要因 日本企業にとってチャレンジとなるDX～現場任せのDX～（1/7）

- 国内企業におけるDX推進の課題は主に3つ（①～③）にある

1 デジタル技術を活用したビジネス変革の目的・方向性が不明瞭

- ✓ ビジネス変革の方向性が定まっていない
- ✓ 活用すべきデジタル技術・データは何か定まっていない
- ✓ デジタル技術・データの活用方法が定まっていない

2 既存システムのレガシー化(※1)が進行

以下の理由より、既存システムのレガシー化が進行しているので、新たなデジタル技術に適合するよう見直す必要がある

- ✓ これまで全社最適ではなく、部門毎の個別最適を優先した取組を実施してきた
- ✓ ベンダー企業にシステム構築・運用を依存してきたため、情報システムに関するノウハウをユーザ企業内に蓄積し辛い
- ✓ 保守・運用が属人的でノウハウ継承が困難である

(※1)既存システムについて、技術面の老朽化、肥大化・複雑化、ブラックボックス化等の問題があり、結果として経営・事業戦略上の足かせ、高コスト構造の原因となっていくこと

3 DX推進を可能とする人材や、組織／企業間 の関係性が不十分

- ✓ 各関係者が果たすべき役割を担えていない
 - ✓ DX推進の取組に抵抗がある各事業部門を、経営層がトップダウンで動かせていない
 - ✓ 最終的なビジネス上の評価を行う事業部門がオーナーシップを持って関与しないことが多い
- ✓ ユーザ企業とベンダー企業の関係構築・見直しが必要
 - ✓ ユーザ企業とベンダー企業の責任分界点が不明確で、トラブル時はベンダー企業の責任となりがち
 - ✓ DX推進に必要な契約形態が未整備等が要因で、ユーザ企業とベンダー企業の協調がし辛い
- ✓ ユーザ企業でDX推進に必要な知識・経験をもった人材が不足している

3. CIO/CDO機能におけるワールドクラスと日本の差の要因 日本企業にとってチャレンジとなるDX～現場任せのDX～（2/7）

- 日本企業の多くのDX活動は、企業全体の取組とはなっていない

DX推進の重要課題

1

デジタル技術を活用した
ビジネス変革の目的が不明瞭

- ✓ 戦略なき技術起点のPoCを行い、疲弊と失敗に繋がる
- ✓ 経営者に明確なビジョンが無く、部下に丸投げして考えさせる
（例：「AIを使って何かできないか」）

3

DX推進を可能とする
人材や、組織／企業間の
関係性が不十分

- ✓ 事業部門がオーナーシップを持たず、情報システム部門任せとなり、開発したITシステムが事業部門の満足できるものとならない
- ✓ ベンダー企業が情報システム部門としか話をせず、事業部門と話ができない
- ✓ 要件定義を請負契約にした場合、ユーザ企業が自身のITシステムを把握しないまま、結果としてベンダー企業に丸投げとなってしまう
- ✓ 既存のITシステムの仕様が不明確であるにもかかわらず、現行機能保証という要望を提示する

2

既存システムの
レガシー化が進行

- ✓ 刷新後のITシステムは継続してスピーディーに機能追加できるものにする、と明確な目的設定をせずに、ITシステムの刷新自体が自己目的化すると、DXに繋がらないITシステムができ上がる（再レガシー化）

3. CIO/CDO機能におけるワールドクラスと日本の差の要因 日本企業にとってチャレンジとなるDX～現場任せのDX～（3/7）

- 日本製造業の経営直下のDX活動は4割程度、
つまり、DX活動の約6割は現場に任されている状況と考えられる

■業種グループ別 DX推進組織の組織形態

(%)

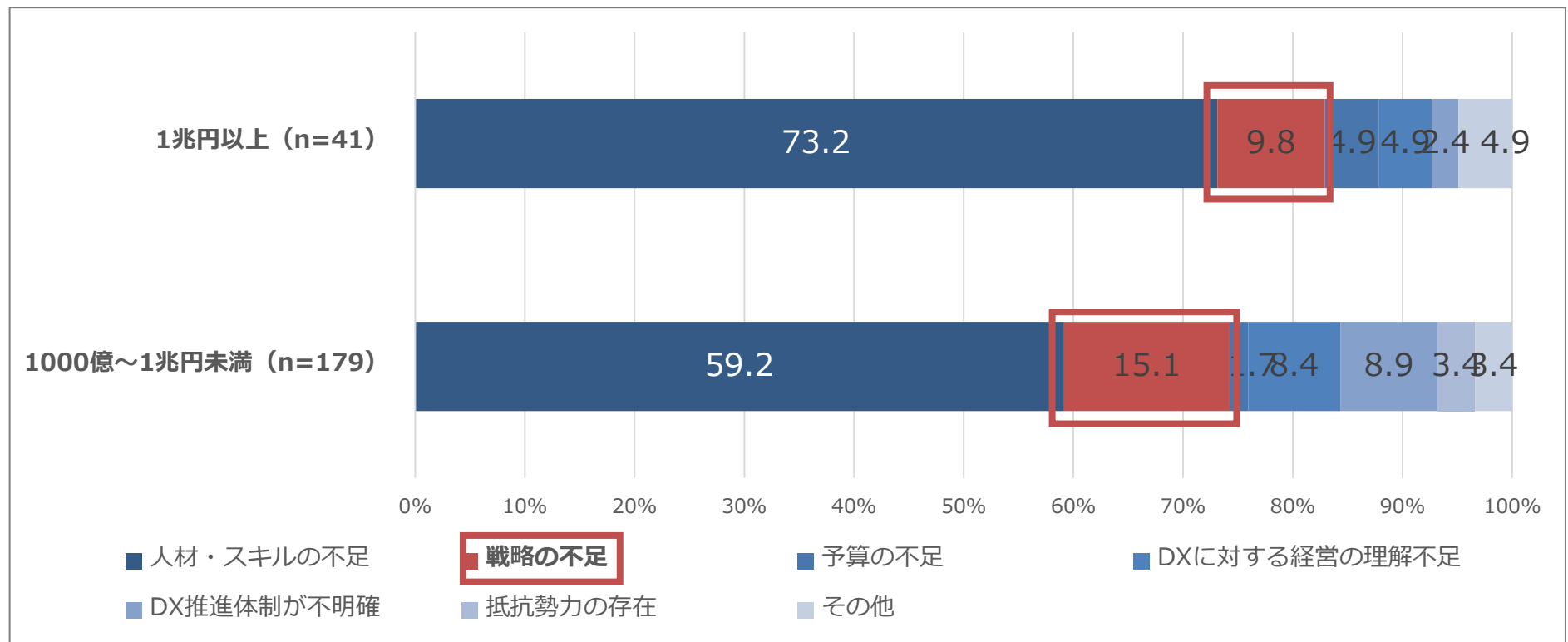
	経営者直轄の独立した 組織が定義されている	業務部門内にDX推進 チームを組成している	IT部門内にDX推進チー ムを組成している
建築・土木(n=28)	60.7	35.7	39.3
生活関連型・その他製造(n=67)	43.3	31.3	47.8
基礎素材型製造(n=23)	47.8	26.1	34.8
加工組立型製造(n=60)	35.0	36.7	43.3
卸売(n=29)	51.7	27.6	41.4
小売・外食(n=21)	76.2	19.0	14.3
金融・保険(n=20)	60.0	30.0	15.0
社会インフラ(n=14)	35.7	35.7	78.6
運輸・倉庫・不動産(n=29)	17.2	37.9	44.8
サービス(n=43)	34.9	39.5	39.5

3. CIO/CDO機能におけるワールドクラスと日本の差の要因 日本企業にとってチャレンジとなるDX～現場任せのDX～（4/7）

- DX推進上の課題として、「人材・スキルの不足」に続き、「戦略の不足」が挙げられる
- 戦略なき活動のため、Why・Whatを現場で設定する必要がある状況が想定される

■ 売上高別 企業におけるDX推進上の課題

(%)

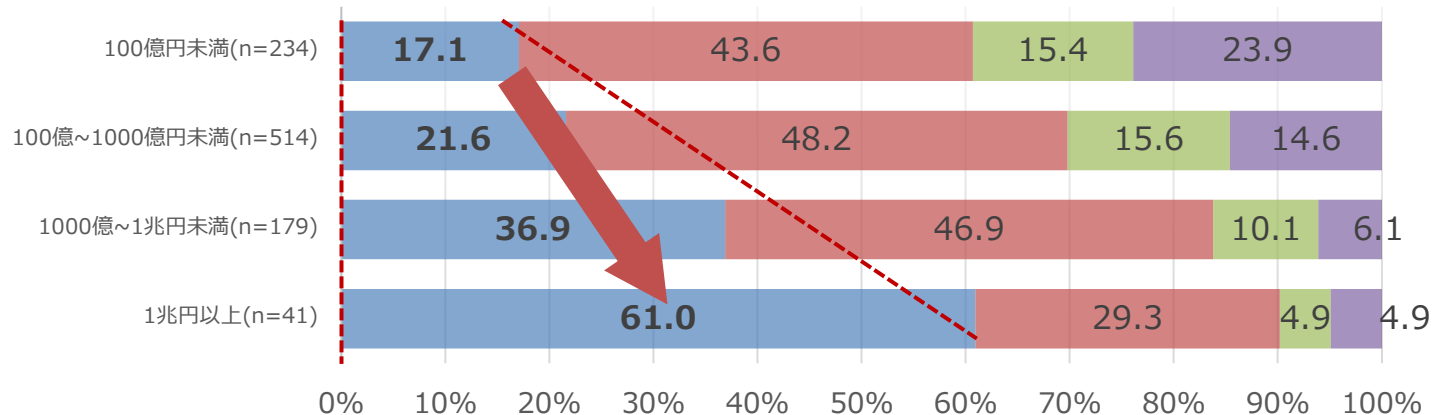


3. CIO/CDO機能におけるワールドクラスと日本の差の要因 日本企業にとってチャレンジとなるDX～現場任せのDX～（5/7）

- 大企業の多くはIT戦略の必要性を認識しているが、前頁のとおり、「戦略の不足」の課題を挙げ
る企業が多いのが実態

「経営戦略を実現するためにはIT戦略は無くてはならない」という認識が
大企業になればなるほど高まる（売上高1兆円以上 61.0%）

■ 売上高別 経営戦略とIT戦略の関係性(22年度)



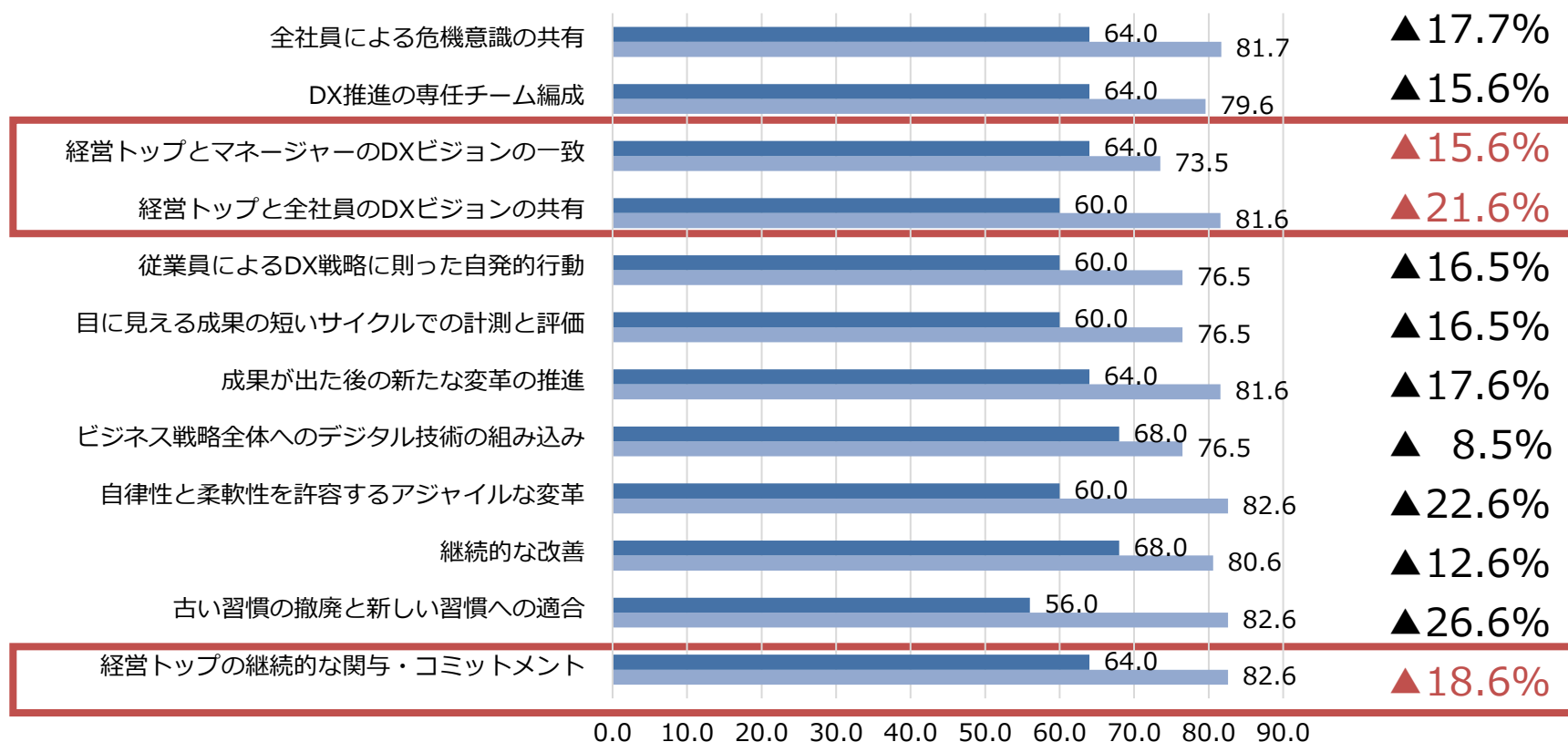
■ 経営戦略を実現するためにIT戦略はなくてはならない
■ 経営戦略の一施策としてIT戦略がある
■ 経営戦略はIT戦略以外の戦略が重要となる
■ IT戦略自体の検討がなされていない

3. CIO/CDO機能におけるワールドクラスと日本の差の要因 日本企業にとってチャレンジとなるDX～現場任せのDX～（6/7）

- 日本の進んでいる企業と、海外の進んでいる企業との比較をすると、危機意識の共有や、経営トップからのビジョン共有などの経営のリードが必要な項目に差がある

■日本と米国のDX達成度の割合

■ 日本(n=25) ■ 米国(n=98)



3. CIO/CDO機能におけるワールドクラスと日本の差の要因 日本企業にとってチャレンジとなるDX～現場任せのDX～（7/7）

- デジタル・トランスフォーメーション（DX）の成功の鍵をJohn P. Kotter氏が示しており、幅広い層の社員に切迫感を持たせる等、経営がリードしないと成しえない内容となっている

どうして専門のデジタル部門だけではDXを実現できないのか

- ✓ 変革の目的が不明確なまま
- ✓ ビジネス戦略全般とは無関係に、顧客や市場や新しいテクノロジーに反応して行動する
- ✓ テクノロジーとデータばかりを重んじて、人と変革に目を向けない
- ✓ デジタル・トランスフォーメーションによる不安と不確実性、膨大な量のデータに対処しようとししない
- ✓ 同質性の高い少人数のグループだけで推進されて、チャンスが生かされず、支持の広がりを欠き、抵抗にあう
- ✓ 変革の実行プロセスで融通が利かず、マネジメント・プロセスに依存しすぎる

どうして大勢の多様な人たちと専門のデジタル部門が協力することによりDXを実現できるのか

- ✓ 変革により**どのようなチャンスが開けるのか**がはっきり説明される
- ✓ **すべての活動を一体化させ、ビジネス上の目的に基づいておこなう**
- ✓ ツール、テクノロジー、研修だけではなく、**行動、思考様式、エンゲージメントを重んじる**
- ✓ **社員の恐怖心と不安に対処し、生存チャネルを鎮静化させる**
- ✓ **幅広い層の社員に切迫感をもたせ、変革に本腰を入れさせる**
- ✓ 幅広い層の社員の**繁栄チャネルを活性化させて行動を引き出し、リーダーシップを発揮させる**

経営の役割

3. CIO/CDO機能におけるワールドクラスと日本の差の要因 日本企業にとってチャレンジとなるDX～現場任せのDX～（8/8）

- 日本企業がコーポレート起点による全社目線での“DX”に失敗してきた大きな原因は、エンティティベースで発想が根強いこと、こうしたタテ割/個別最適を打破する経営層のリードが弱いこと（CIO/CDOの任命や組織設計、権限設計、CxO間のコラボレーション、システム整備の前提となる業務標準化等）にあると考えられる

DXを阻害する負のスパイラル



コーポレート起点による全社目線での“DX”が実現できていない理由
＝経営のリードが弱いこと

4. 日本のCIO/CDO機能が取り組むべきこと グローバル競争力強化に必要な“DX”

- 今後の日本企業のグローバル競争力の強化に必要な“DX”とは、全社レベルでの経営戦略を立案し、タイムリーに経営判断を実行していくためのグランドデザインを描き、仕組みとして実装すること。最終的にITシステムという形に結実するが、業務プロセス等の変革が前提となる

経営管理高度化

経営意思決定が現場オペレーションにシームレスつながり、中長期意思決定と現場の改善サイクルがまわることで、**地域×事業横断での最適な人的資本マネジメントやキャッシュアロケーションが実現される**

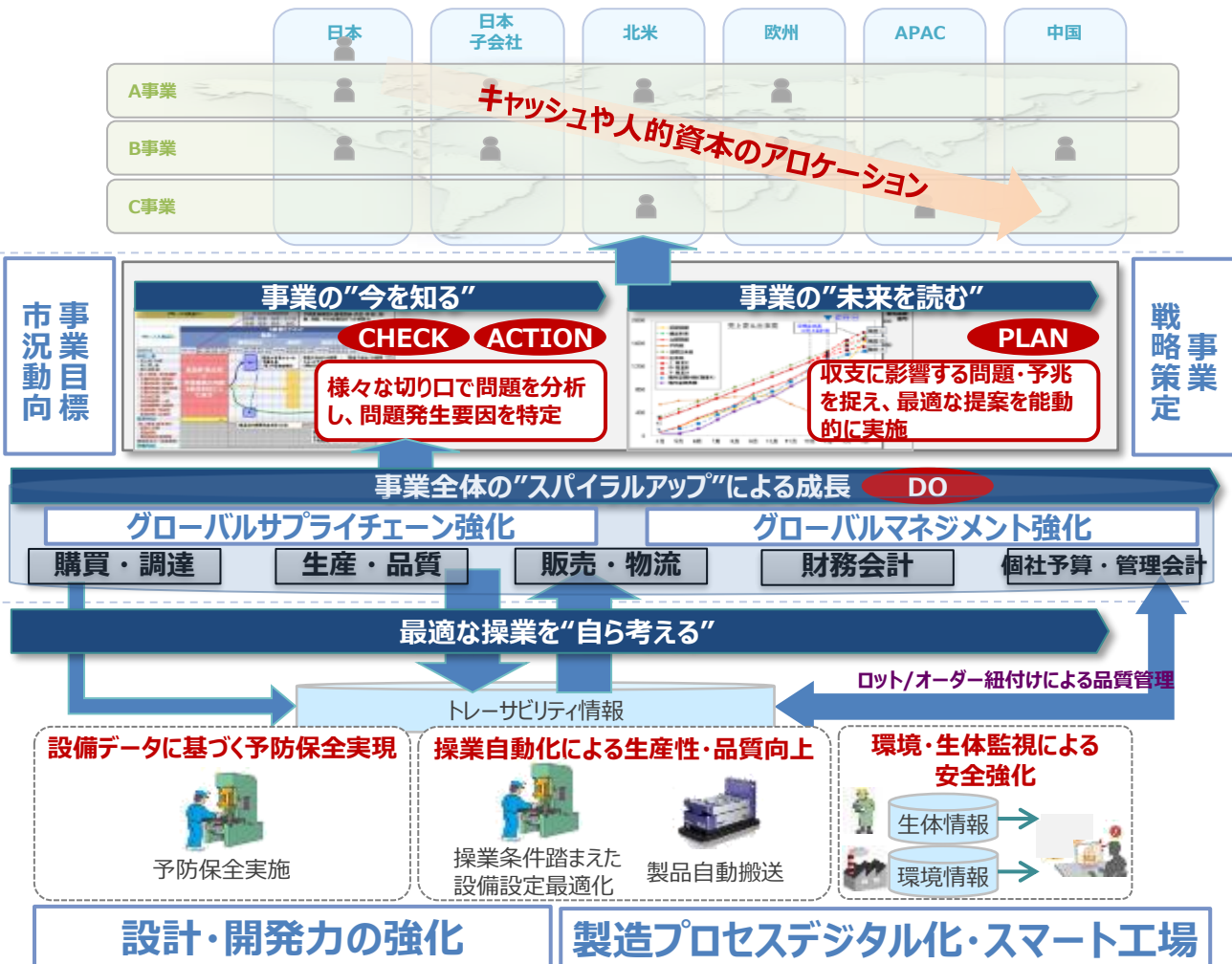
ERP最適化

情報システムを用いて、外部要因の変動まで予測した上で、業績・リスク・課題を踏まえ、**最適な事業判断**を実現する

サプライチェーン全体（購買、生産、販売、会計等）を標準化し、**経営管理や現場プロセスとのタイムリーな情報連携・業務連携と効率化**を実現する

現場プロセス効率化

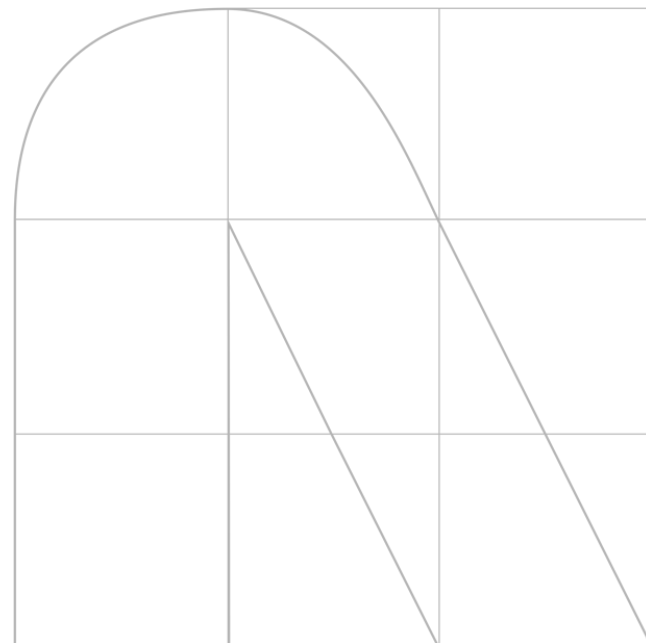
高品質な製品を安全・安定的に生み出すため、工場内の**人・設備と生産管理システムとを連携**し、操業の自動最適化を実現する



3

3. 定性的分析

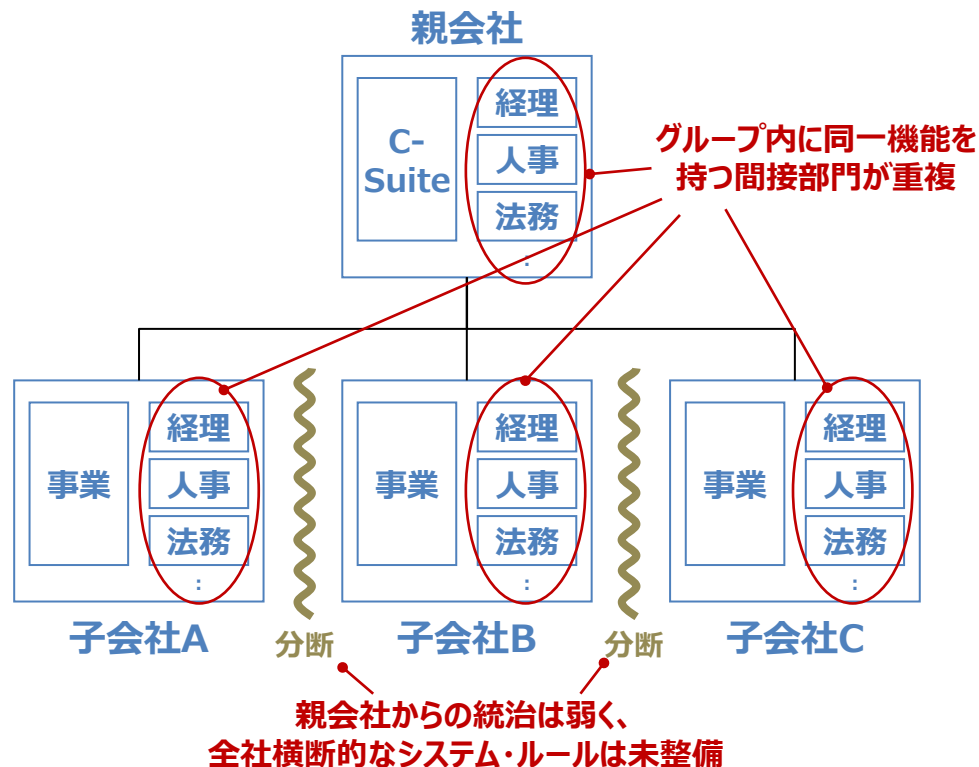
- ① CXOファンクションのリファレンスモデル
- ② 業務・ITの標準化モデルとマルチパスウェイ
- ③ **コーポレート・トランスフォーメーションを阻んでいる事象**
 - 1. ファイナンス
 - 2. HR
 - 3. IT・デジタル
 - 4. その他（国内子会社）**
- ④ 日本固有のハードロー・ソフトローにおける問題点



国内子会社の構造的問題（本社と子会社の関係と問題点）

- 連結決算の考え方が導入された時期が遅かったこともあり、企業グループ内のそれぞれの子会社においてフルセットで機能を持つ「連邦経営」が未だに残っている（経営層やキーポジションへの出向を通じて間接的に本社の方針が影響。一方、組織や予算、人事、中計等の決定は子会社の自治に任されており、結果としてグループ全体でバラバラな仕組みとなり、固定費が利益を圧迫）

日本企業の本社と子会社の関係



日本企業の親会社－子会社関係における特徴と問題点

<特徴>

- ① 本社が上、子会社が下という上下関係（“家”の格）。
- ② 同一グループの中で報酬水準が異なり、**ジョブベースではなくエンティティベース**（本社が上、子会社が下。）
- ③ 人事評価が（ほとんど年次でしか）できていない中で**成果を出せていない人材を出向という形で人件費をコントロール**。（①②がこれを可能とする）

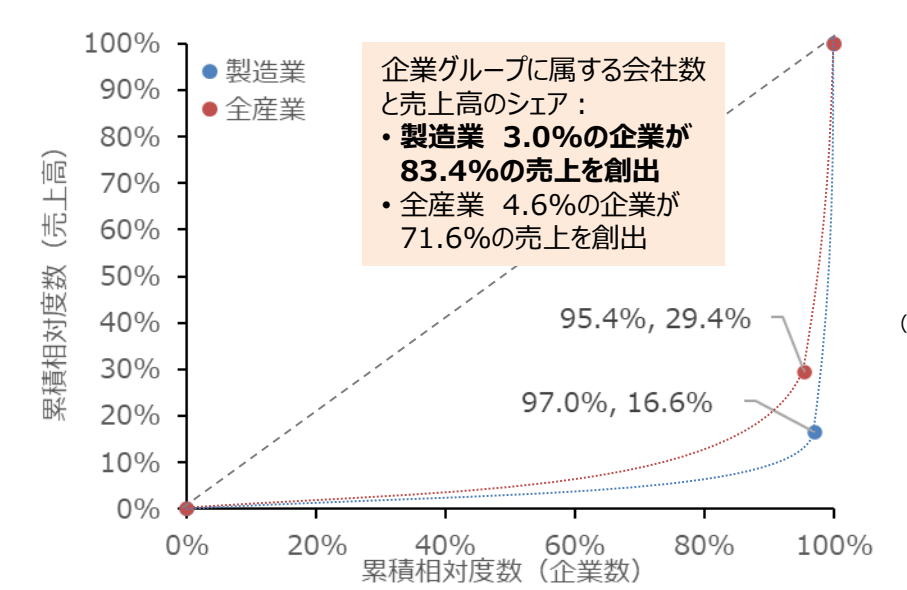
<問題点>

- ① 人材が可視化されておらず、**グループ全体での人材の最適配置が困難**。
- ② 経営層を含め主要ポジションを親会社からの出向者が占め、キャリアパスが見通せずプロパーの**モチベーションが低下**。
- ③ 親会社は子会社を放任する傾向である一方、出向者の存在により**自由度が小さい**。プロパーがオーナーシップを持ってない。

参考：企業グループ子会社に集中するリソース

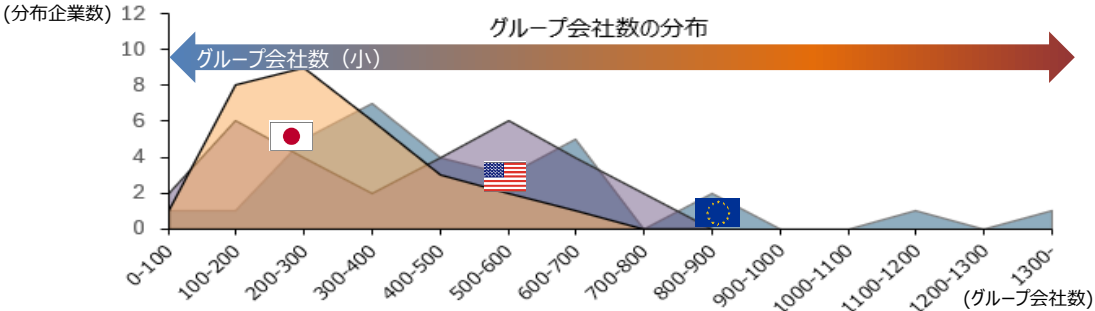
- 国内の製造業では6割の人材が企業グループに属する企業に従事し、8割の売上高を創出するなど、全産業と比較しても特に企業グループを形成する企業群にリソースが集中している
- 米欧企業に比べ日本の大手製造業の子会社数がとりわけ多いわけではないが、問題はその持ち方にある（緩やかな連邦経営であり、エンティティベースで経営）
 - 大企業は企業グループという形で意図せず人材、技術、資金などを抱え込んでしまっている可能性。企業の国際競争力のみならず、日本の立地競争力の観点からも、こうしたリソースを解放する意義は大きい

企業グループに属する会社数と売上高のシェア



主要製造業企業における子会社数の比較 (製造業売上高上位30位)

国	グループ企業数 ランキング各国別	企業名	グループ企業数	売上高
日本	1位	日立製作所	612	10,881,150
	2位	パナソニックHD	550	8,378,942
	3位	日本製鉄	522	7,975,586
米国	1位	Abbott Laboratories	793	5,723,345
	2位	PepsiCo Inc	761	11,326,855
	3位	Pfizer Inc	671	13,154,266
欧州	1位	Siemens AG	1,331	12,275,893
	2位	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	1,124	11,110,674
	3位	Nestle SA	893	13,392,396



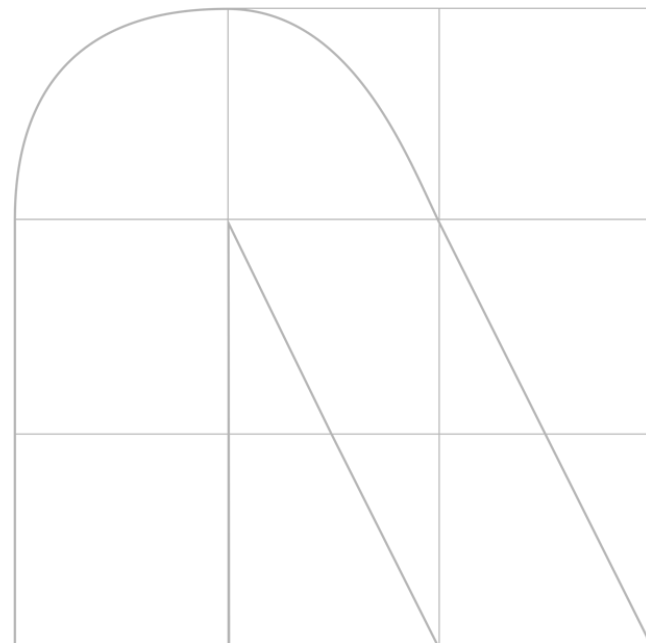
出所) 平成26年経済センサス基礎調査／確報集計／企業等に関する集計から経済産業省作成
注：ローレンツ曲線は模式的に描画したものであり数値に基づくものではない。

出所) RefinitivよりNTTデータ集計、グループ会社には子会社、関連会社、合併会社含む、欧州はEU先進16か国＋非加盟先進4か国。売上高は2023年10月取得のFY0時点。

3

3. 定性的分析

- ① CXOファンクションのリファレンスモデル
- ② 業務・ITの標準化モデルとマルチパスウェイ
- ③ コーポレート・トランスフォーメーションを阻んでいる事象
- ④ **日本固有のハードロー・ソフトローにおける問題点**



日本固有のハードローにおける問題点 1/3

- 日本固有のハードローに対して、日本企業のグローバル競争力を高めるためという観点で、各種公知情報で提起されている問題点を整理

分類	ハードロー	概要	グローバル競争力を高める上で解決すべき問題点 (各種公知情報で提起されている問題点より整理)
従業員関連 (ヒト)	働き方改革 関連法	労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進するため、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保などを目的とする*1	長時間労働を規制することによる、生産性や売上の低下 ✓ 月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも年720時間、単月100時間未満（休日労働含む）、複数月平均80時間（休日労働含む）を限度に設定*1 ✓ 働き方改革の推進における最大の課題は、生産性や売上の低下 ✓ 改革の推進に注力しすぎたり、長時間労働を見直すことで通常業務に取り組む時間が減るため、利益が減少し生産性や売上が低下*2
	第四次産業 革命スキル習 得講座認定 制度	「第四次産業革命スキル習得講座認定制度」は、IT・データを中心とした将来の成長が強く見込まれ、雇用創出に貢献する分野において、社会人が高度な専門性を身に付けてキャリアアップを図る、専門的・実践的な教育訓練講座を経済産業大臣が認定する制度*3	リスキングと組織構成（配置・処遇）との兼ね合いに悩む企業が多い状況。人材の観点でグローバル競争力向上に対応できないことが想定される ✓ 配置・処遇との連動が難しい（31.7%）と最も高い*4
企業間/企 業を取り巻く 環境 (モノ)	競争法	公正かつ自由な競争を促進し、事業者が自主的な判断で自由に活動できるようにすることを目的とする*5	デジタルプラットフォーマーが世界規模で成長している中で、データの集積に起因して独占化・寡占化が進みやすいという指摘や、取引慣行の透明化・公正性・プライバシー等の課題について懸念が示される*6 ✓ イノベーション促進の観点、公正・自由な競争条件確保 等を踏まえて経団連で継続検討中*6 ✓ ソフトローの形成（望ましくない行為の明確化）が当面は望ましい*6 ✓ 既存の独禁法の枠組みによる対処（解釈の柔軟性）は支持しない*6 ✓ デジタル分野に焦点を当てた特別法の制定は、様々な考え方があため継続検討*6 GX等を進める上で、企業連携を行う際に、原材料等の共同調達やデータ共有等が独占禁止法に触れる可能性がある*7。M&Aなどを通じてノウハウやナレッジを共有できず、海外への競争力を高めることが困難となることが想定される ✓ 日本ではGX推進について設備の共同廃棄、原材料等の共同調達やデータ共有等における独禁法上の扱いについて検討*7 ✓ 政府や製造業の一部には、グリーン技術・事業を進展させるために、GX推進を意図したM&Aや共同設備投資・廃棄などについては「独占禁止法上の一括適用を除外するような踏み込んだ制度創設も検討すべきだ」といった声がある*7

出所)

*1 厚生労働省（2018）「働き方改革」、*2 PROFIT（2022）「働き方改革6つの課題とは」、*3 経済産業省（2017）「第四次産業革命スキル習得講座認定制度」、*4 パーソル（2022）「人的資本経営調査レポート」、*5 公正取引委員会「独占禁止法の概要」、*6 経団連（2022）「デジタル化とグローバル化を踏まえた競争法のあり方」、*7 Deloitte（2023）「GXめぐる独禁法除外の課題」

日本固有のハードローにおける問題点 2/3

- 日本固有のハードローに対して、日本企業のグローバル競争力を高めるためという観点で、各種公知情報で提起されている問題点を整理

分類	ハードロー	概要	グローバル競争力を高める上で解決すべき問題点 (各種公知情報で提起されている問題点より整理)
企業間/企業を取り巻く環境 (モノ)	下請法	独占禁止法の補完法として、下請事業者に対する親事業者の不当な取扱いを規制する*1 親事業者による下請事業者に対する優越的地位の濫用行為を取り締まるために制定された法律*2	多くの中小企業において原価低減要請をされている状況。 経営難により、技術成長や事業継承が阻害されることが想定される ✓ 下請け業者の被った不利益として、公正取引委員会の措置（原状回復額）では年間20～30億円程度、中小企業庁の措置（返還額）では1～3億円程度が支払われている*3
	安全保障輸出管理	民生用製品・技術が、大量破壊兵器や軍拡に使われないようにするための国際的な枠組み*4 日本では外為法で、一定の機微な貨物輸出と技術移転が国の許可制 ✓ 企業だけでなく、大学・研究機関にも適用*4	技術提供規制により輸出が制限されているため、日本は欧米諸国と比べ、安全保障に関する研究、技術開発が遅れている。また、該非判定を企業が行うのは困難であり、労力と工数がかかる ✓ 輸出しようとしている貨物や技術が法令で規制されているかを判定するのが難しい*4 ✓ メーカー内であっても製品や部品の技術に詳しい者と法令内容について詳しい者が協議・検討し判断をする必要がある*5 ✓ 外為法の技術提供規制により安全保障に係る輸出が制限されていることもあり、日本は欧米諸国と比べ、安全保障に関する研究、技術開発が遅れている*6
	会社法	会社の設立・組織・運営および管理などについて定めた法律	取締役会が経営・業務執行に関する意思決定と監督を行ってきたが、業務執行に関する議題の多さから監督機能を十分に果たせていない *7。それにより、戦略的な事業展開、競争力の強化に支障をきたすことが想定される ✓ 改正会社法により社外取締役が普及し監督機能を担うなど執行と監督機能の分離が進む ✓ 会社法の見直しにおいては、一部企業の不祥事への対応として課される新たな規制が、他の健全な企業の活動にも影響を及ぼし、競争力を削ぐ可能性がある*8
金融・融資関連（カネ）	補助金適正化法	・補助金の申請や交付、補助事業の遂行などについて定めている*9 ✓ 内容は応募申請、採択審査、交付申請、確定検査など*10	中小企業に対し補助金の支援を通じた手厚いサポートを実施。恒常的な優遇は、成長意欲に水を差し、中小規模を維持する誘因となる。 それにより、競争力強化の阻害となることが想定される ✓ 中小企業への補助金が、成長・生産性向上の阻害要因となっていることが指摘されている*11 ✓ 中小企業は弱い立場にあるとの認識されており、中小企業への支援は社会的に受け入れられやすく、長く手厚い保護的施策が講じられてきた（軽減税率など）*11 ✓ 米国は2022年のインフレ抑制法により、再生可能エネルギー企業に対し約3690億ドルの減税と補助金を支給、中国も産業政策として2400億ドル以上の支出を行っており、日本は欧州諸国よりは多いものの260億ドルに留まっており、国際競争に太刀打ちできるのか懸念が残る*12

出所）*1 公正取引委員会「[独占禁止法・下請法について](#)」、*2 公正取引委員会・中小企業庁「[下請代金支払遅延等防止法ガイドブック](#)」、*3 経済産業委員会調査室（2022）「[下請取引の適正化に向けた取組と課題](#)」、*4 [安全保障貿易情報センター](#)、*5 CISTEC Journal(2013)「[企業の安全保障貿易管理の実態と疑問](#)」、*6 CISTEC Journal(2013)「[安全保障輸出管理規制をめぐる諸状況](#)」、*7 東京証券取引所（2021）「[上場企業のコーポレートガバナンスの取組と効果に関する調査](#)」、*8 日本経済団体連合会（2010）「[会社法制の見直しに対する基本的考え方](#)」、*9 THE OWNER（2022）「[補助金適正化法とは](#)」、*10 みずほリサーチ&テクノロジーズ（2023）「[企業の成長を後押しする！補助金制度活用のすゝめ](#)」、*11 経済産業研究所（2021）「[中小企業の一律保護見直し 経済の新陳代謝どう進める](#)」、*12 シュローダー・インベストメント・マネジメント（2023）「[グリーン補助金競争とその世界経済への影響](#)」

日本固有のハードローにおける問題点 3/3

- 日本固有のハードローに対して、日本企業のグローバル競争力を高めるためという観点で、各種公知情報で提起されている問題点を整理

分類	ハードロー	概要	グローバル競争力を高める上で解決すべき問題点 (各種公知情報で提起されている問題点より整理)
テクノロジー 関連 (情報)	デジタルプラットフォーム取引透明化法	巨大なデジタルプラットフォーム提供者と利用事業者との間に生じる取引関係に着目し、より透明性が高く、公正な取引が行えるよう下支えすることを目的としている*1 ✓ 物販総合オンラインモールの運営事業者としてはアマゾンジャパン、楽天グループ、ヤフーが対象*1 ✓ アプリストアの運営事業者としては米Appleおよび同社子会社のiTunes、米Googleが対象*1 ✓ 対象企業は、EC（電子商取引）では国内流通総額が3,000億円以上、アプリ市場は流通総額が2,000億円以上*1 両面市場の大量のデータを集積・構造化することで社会に多大な便益を提供*2	ネットワーク効果や低い限界費用等から独占・寡占になりやすく、囲い込みが起きやすい。 ✓ 規約変更によって手数料を引き上げられたり、新しい決済システム導入が必要となる*2 ✓ 規約を一方的に変更され、同意しないとサービスが制限される*2 ✓ 悪質な返品を受け入れを事実上強制されている*2 ✓ 自己または関連会社と異なる扱いをされる*2 ✓ 検索表示、決済方法、手数料などで自社又は関連会社を優遇*2 取引データを利用した直接販売 ✓ PF提供者がモールの取引データを活用して同種の商品を後追いの販売*2 最恩恵国待遇条項 ✓ モールでの価格を他のモールと同等又はそれよりも優位にするよう要請された*2

日本固有のソフトローにおける問題点 1/2

- 日本固有のソフトローに対して、日本企業のグローバル競争力を高めるためという観点で、各種公知情報で提起されている問題点を整理

分類	ソフトロー	概要	グローバル競争力を高める上で解決すべき問題点 (各種公知情報で提起されている問題点より整理)
国際的・業 界的な自主 ルール ※日本固有で はないものの対 象に含み調査 (参考)	TCFD (気候関連 情報情報開示 タスクフォース)	G20 財務大臣・中央銀行総裁会議を受けて設立 され、企業に対して気候関連情報の開示を推奨*1 - 開示を求められるのはガバナンス、戦略、リスク管 理、指標と目標の4項目	気候関連リスクに対するシナリオ分析にはビジネス上の極秘情報が含まれてしまうため、企業にとっては開示のハードルが高い*1が、世界的には不開示に対し機関投資家の圧力は強まっている*2 ✓ 日本の大手4監査法人が監査する890社のうち、TCFD提言に関する開示を行っている企業は73% (2023年) と前年の35%から急増*3
	ESG	Environment, Social, Governanceを考慮した 経営、事業、投資*4 - 日本ではGPIFが国連の責任投資原則 (PRI) に証明したことをきっかけにESG投資への関 心が高まった	サステナビリティと事業戦略を関連付けられていない企業が、投資家から十分な資金の獲得が困難となることで、海外に対する競争力が低下する ✓ サステナビリティ戦略と事業戦略を関連付けられていない企業が多い (サステナビリティ戦略を有している企業のうち、事業戦略と関連づけられている企業は56%) *5 ✓ SAPによる調査は、日本企業の7割がサステナビリティと収益性の両立が難しいと回答*6 ✓ マテリアリティは特定できているが開示内容との整合性が取れていない、定量的な目標値を設定できていない企業も多い*5 ✓ 統合報告書及びサステナビリティレポートを発行する企業は90%、サステナビリティ戦略・計画を有する企業は70% (TOPIX100の構成銘柄の場合) *5
	GHG プロトコル	1998年、世界環境経済時協議会と世界資源研 究所によって共同設立され、GHG排出量の算定と 報告の国際基準を設定*7 - Scope1 自社における直接の排出量、 Scope2 間接排出量、Scope3 事業の上流・下 流工程も含み事業活動の排出量を算定	サプライチェーン全体の排出量算出取得が困難で、Scope3が進まない ✓ Scope1とScope2は自社の事業の範囲内であるため排出量の可視化は難しいが、Scope3は上流、下流工程、原料の輸送、投資など金融などの領域も含むサプライチェーン全体の可視化が求められ、情報の取得と算定が困難*8 ✓ 国内企業でScope1の削減方針を設定済み、または1年以内に策定予定の企業は全体の51%と自社での排出量把握が進む一方、Scope3では23.2%に留まっている*9
公的ガイド ライン	「ビジネスと人 権」に関する 行動計画 (NAP)	2011年、国連人権理事会で「ビジネスと人権に 関する指導原則」が採択され、ビジネス上の人権尊重 に関する企業の責任を認めた*10 上記を受けて日本でも2020年関連省庁の連絡会 議で行動計画を策定*11	対応状況の評価手法の確立や対象範囲の特定 (取組方法に関する課題)、人員・予算の確保 (体制上の課題) が人権を尊重する経営を実践する上での課題として挙げられる ✓ 「サプライチェーン上での対応状況の評価手法が確立されていない」(43%) ことや「対象範囲の特定が難しい」(38%) などの取組手法の課題、「人員・予算の確保ができない」(41%) など体制上の課題などが挙げられる *10 ✓ 国内企業のサプライチェーンにおける人権に関する取り組みとして、「人権方針策定」(68.6%)、研修の実施 (62.6%)、「人権DD実施」(51.6%) などが挙げられる*10

出所) *1 KPMG (2019) 「気候関連リスク開示の現状と課題」、*2 日経ESG (2022) 「投資家がTCFD非開示にノ」、*3 PwC (2023) 「TCFD提言に関する開示状況の分析」、*4 HP(2022) 「ESG投資とは」、*5 PwC (2021) 「ESG情報開示における日本企業の現状と課題」、*6 日経ロ
ステック (2022) 「サステナと収益性の両立、7割の日本企業が「難しい」と回答」、*7 環境省「事業者の排出量算定及び報告に関する基準」、*8 PwC (2022) 「なぜサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量の可視化・削減が必要なのか」、*9 JETRO (2022) 「日本企業の海外事業展開に関する
アンケート調査」、*10 経済産業省 (2022) 「『責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン』策定の背景と概要」、*11 MIZUHO(2022) 「広がるサステナビリティ課題への向き合い方」

日本固有のソフトローにおける問題点 2/2

- 日本固有のソフトローに対して、日本企業のグローバル競争力を高めるためという観点で、各種公知情報で提起されている問題点を整理

分類	ソフトロー	概要	グローバル競争力を高める上で解決すべき問題点 (各種公知情報で提起されている問題点より整理)
公的ガイドライン	コーポレートガバナンス・コード	企業が株主や顧客・従業員などの意向を踏まえ、透明・公正で迅速な意思決定を行うための仕組み*12 金融庁と東京証券取引所により、コーポレートガバナンス実現を進めるため、コードを設定*13 - コードに適應することで、企業の組織再編による組織・事業の効率化、透明性の確保により資金調達力の向上が進み国際競争力の強化が期待されている	改革が「形式」に留まっているという声もあり、「形式」から「実質」へとコーポレートガバナンスの深化が進む傾向ではあるものの、国内外の機関投資家等の期待値を考慮すると、そのスピードを加速させていくことが望まれる *15 ✓ 企業規模や業界に関わらず一律のルールであることや、解釈に幅があるため、対応が困難*14 ✓ 海外の機関投資家等へのインタビュー調査から得られた企業への期待や欧米でのプラクティスと、日本企業のコーポレートガバナンスの現状や企業側の意識とは大きな隔たりがある。海外の投資家等へのインタビューでは、コーポレートガバナンス・コード導入後の日本企業のコーポレートガバナンス改革における一定の成果を認めながらも、欧米のプラクティスとの隔たりや、改革が「形式」にとどまっているのではないかとコメントが複数寄せられた。*15 ✓ 規定により濃淡はあるも、全体としてコードへの適應が進んでいる *16 - 独立社外取締役を全取締役の3分の1以上選任するプライム市場上場会社の比率は9割超 - プライム市場上場会社の内、法定の指名委員会等設置会社は3.9%、監査等委員会設置会社または監査役会設置会社で任意の指名委員会・報酬委員会を設置する会社は約8割
	人的資本可視化指針	2022年に内閣官房が人的資本の具体的な可視化方法とステップを明示するためのガイドライン「人的資本可視化指針」を公表*11 - 有価証券報告書などに人的資本状況の開示を義務化	本ガイドラインそのものについての課題はまだ聞かれないが、 コーポレートガバナンスの観点でも人的資本の開示は途上にある 。*17 そのため、投資家から求められる情報開示を行い国際競争力強化を実現する段階には至っていない状態と想定される ✓ 2023年4月に人的資本開示の義務化が始まったが、上場企業の経営層（経営者・人事）の中で義務化自体を知らなかった人が約2割（22.1%）*17 ✓ 企業における人的資本開示に向けた課題として、「専門スタッフ・人員の不足」（33.3%）、「課題が多く、公開に躊躇」（31.0%）、「何を公開すべきかわからない」（28.7%）が挙げられている*17
企業内の自主ルール (従業員300に上る企業は法的義務あり)	内部通報制度	公益通報者保護法により従業員300人以上の企業には内部通報制度の導入が義務付けられており、300人以下の企業でも導入が奨励されている*18	企業における不正など不祥事に対する対応が適切に行われないことで、日本企業に対する国際的な信用低下を招き、 グローバル競争力確保に必要となる海外マネジメント人材の獲得が進まない可能性がある ✓ 制度運用上の課題として、「通報よりも不満や悩みの相談窓口となっている」、「事実確認が難しい」など企業にとって負担が大きい上に効果が見通せないといった課題や、「通報者が本当に保護されるのか不安」など従業員にとって通報のハードルが高いことが挙げられる*19 ✓ 消費者庁の調査では、企業における不正発見のきっかけとして「内部通報」（58.8%）、「内部監査」（37.6%）、「上司によるチェック」（31.5%）と、「内部通報」が最も多い*18

出所) *12 日本公認会計士協会「コーポレート・ガバナンス（企業統治）」、*13 日本取引所グループ（2022）「コーポレート・ガバナンス」、*14 日本総合研究所（2018）『『コーポレートガバナンス改革』を通じて浮かび上がった課題』、*15 経済産業省（2021）「日本企業のコーポレートガバナンスに関する実態調査」、*16 東京証券取引所（2022）「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況」、*17 リクルートマネジメントソリューションズ（2023）「『人的資本開示義務化に関する実態調査』の分析結果を発表」、*18 政府広報オンライン（2024）「組織の不正をストップ！従業員と企業を守る『内部通報制度』を活用しよう」、*19 デロイトトーマツリスクアドバイザー（2022）「内部通報制度の有効性を高める 不正の告発と不満の表明」

日系製造業のハードロー・ソフトローの改善への期待

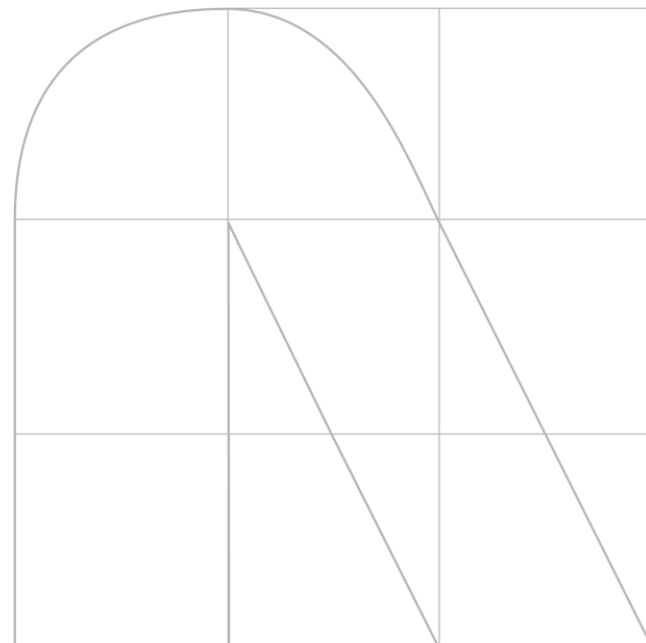
- 日本製造業計15社へのインタビュー結果、「補助金適正化法」「競争法」「会社法」「安全保障輸出管理」に関する意見が多く集まった。本CX研究会においても、委員から日本の過剰な企業数に対する課題提起があり、「業界再編」をキーワードとした、競争法・会社法の改善が求められていると思慮

主要項目 (複数企業から意見があった項目)			企業からの意見 (抜粋版)	
ハードロー	補助金適正化法	4件	他国と同レベルの投資をいただきたい。頼りすぎもよくないが、同じ環境で戦うためには必要。	- UKでは脱酸素関連の研究開発に対し政府の補助があるが、日本ではそういった仕組みがない。 - そのため会社としては日本で研究開発に投資していきたいが、UKへの投資を優先してしまう。
	競争法	3件	日本製造業の競争力強化の阻害要因の一つが独禁法。競合の工場と一緒に生産すれば競争力があがる、といったケースは山ほどある。	- 日本企業を繋ぐことによって大きなメリットが得られるが現行制度では難しい。 - 日本企業同士で戦い、国内で疲弊しているケースも多々ある。
	会社法	3件	競争力がないゾンビ企業をいたずらに延命させるのはよくない。あまりに競争力がない企業は廃業するべきだが、そうでない企業は集約化して国際競争に勝てるようにならないといけない。	- 中小企業の保護自体は良いが、中小企業のままでいる方が得する構造になっている。 - オーナーシップのメリットを削らないと統合は進まない。
	安全保障輸出管理	3件	輸出管理が煩雑。輸送例についての現状手探りでやっているの、具体的な記述を作成してほしい。	特例輸出の承認について、インテリジェンスを共有いただきたい。
ソフトロー	GHGプロトコル	2件	スコープ3の環境データの収集方法は国の方で標準化していただきたい。情報受領側はまだ良いが、情報送信側は各社個別のフォーマットの数だけ手間がかかる。	現状のスコープ3の削減効果の刈り取り領域は狭いため、CO2分離のものをカウント出来るようにしたい。
	コーポレートガバナンス・コード	2件	コーポレートガバナンスコードの枠組みは全ての企業に当てはまる訳ではない。型にはめないで欲しい。	形式的すぎる。投資家は理解しやすくなるが、企業経営にとって本質的ではない。

注：日本の主要製造業15企業にインタビューを行い、合計24件の意見を受領

4

4. 研究会の運営



研究会実施概要

- 事業期間中に合計 4 回の研究会を実施

	開催日	議事次第	事務局資料 (リンク)
第 1 回研究会	2023年12月11日	1. 事務局からの説明（総論） 2. 自由討議（総論） 3. 委員からのプレゼンテーション（ファイナンスについて） 4. 自由討議（ファイナンスについて）	第1回研究会 ・資料3 事務局提出資料
第 2 回研究会	2024年1月18日	1. 事務局からの説明（定量分析結果、DX/IT 整備について） 2. 委員からのプレゼンテーション（DX/IT 整備について） 3. 自由討議（定量分析結果、DX/IT 整備について）	第2回研究会 ・資料3 事務局提出資料
第 3 回研究会	2024年2月16日	1. 事務局からの説明（HR/BPR について） 2. 委員からのプレゼンテーション（HR について） 3. 委員からのプレゼンテーション（ワールドクラスの組織能力について） 4. 自由討議（HR/組織能力について）	第3回研究会 ・資料3 事務局提出資料
第 4 回研究会	2024年3月22日	1. 事務局からの説明 （組織の在り方、ファイナンス・デジタルに関する補論及びとりまとめの方向性について） 2. 委員からのプレゼンテーション （CX を進めるための具体的な方策について） 3. 自由討議 （組織の在り方、ファイナンス・デジタルに関する補論、とりまとめの方向性について）	第4回研究会 ・資料3 事務局提出資料

第1回研究会の議事概要（1/2）

<CX 総論、組織の在り方について>

- **企業変革には、ファイナンス、HR、ITの三つが揃う必要がある。**
これらは企業横断的に展開しやすく、CXを経験した人材がそれぞれの役割を横断的に担当することも可能。
- 経営企画部はエリートが集まる一方で、本来求められる経営戦略の企画立案ではなく**事務局的な調整業務に忙殺されているとすれば、これらの人材は経営者になり得ない。**
- **女性役員や外部からの機能部門人材を取り入れること、また企業全体の戦略や経営者の視座と視点が変わること**が、企業の変革に必要である。
- 社内改革には経営者の視覚と視点、覚悟、実行力が重要であり、一方、CXOだけの奮闘では限界がある
CXO を出来る人材を多く輩出しなければ日本企業は変わらない
- 米欧と日本ではマインドセットが違う。日本では「会社が変わる」「会社がやってくれる」という意識が強い一方で、自分自身の変革の当事者意識が低い。
- 企業改革には経営の危機意識、変革の意識、さらには**CXOが国内だけでなくグローバルを見ること、そしてそれぞれの職種のプロフェッショナル志向が必要**である。

<ファイナンスについて>

- 経営企画と財務が分断されている企業では経理・財務が専門的な業務に追われ、戦略策定まで手が回らないことが問題。外資系企業では、CFOがファイナンス全体の戦略機能を一貫して担当している。
- **FP&Aの存在が重要**であり、事業部門とCFOの間に立ち、コーポレートの調整を行うことで、調整時のサプライズを防ぐことができる。
- ファイナンスの人材育成の観点から、企業のインフラ整備が必要である。他方、**日本企業はスピードをつけすぎて改革すると壊れる可能性がある**ので、慎重に進めることも必要。

第1回研究会の議事概要（2/2）

- CxO間のコラボレーションのため、Business Plan Meetingやforecastを見るLatest Estimate Meetingなど、ミーティングを**目的、頻度、Chair、Leadを設定して定期的開催**している。CFOが果たすべき役割は大きく、**CxOとの1on1はChair・LeadともにCFO**。
- **数字は共通言語であり、ファイナンスプラットフォームがハブとなってすべての役割を繋げている**。ファイナンスのKPI、枠組みを設定して、アジリティとスピード感を持って対応していくことが重要。

<HRについて>

- 日本のジョブ型雇用が本当に職種ごとの採用であるか等、明確でないという問題がある。
- **組織に活気を持ち込むためには幹部の入れ替えなどが有効**。また、**中途採用や事業間の人材の移動は新たな気づきをもたらし、変化を促す**。
- 欧米企業と日本企業では、人材のケイパビリティに差がある。ポートフォリオの変革や事業の効率化などについて考える視点が必要。**事業側とコーポレート側が共に理解できる人材が増えれば、戦略と実行の融合が進む**。

<ITについて>

- CX実現のためのデータやプラットフォーム整備、IT投資が競争力を維持する上で必要。しかし**日本企業のシステムは地域ごとに統一されず、マスタ整備等もできておらず、IT戦略が無い状態**。
- 過去の投資情報、例えば広告費に対するリターン等がほとんど蓄積されておらず、適切な投資提言が難しい。事業ポートフォリオを中心とした企業再編にはプロダクト毎の過去データ（P/L、B/S等）の整備が必要。
- **システムが個別乱立しており、機能配置もせずに仕組みを作っている**。
- これらの状況の改善には、**ITリテラシーを高めるための人材育成が必要**。

第2回研究会の議事概要（1/2）

＜グローバルでのITシステム統合・標準化＞

- **基幹システムはグローバルで戦う上での前提であり、その整備・統合は、投資対効果を評価する対象ではない。**一方、事業に近いECMやCRMなどのシステムは投資対効果の評価対象。
- **米欧企業も初めから標準化できていた訳ではなく、システムがバラバラだとグローバルで戦えないという課題感から標準化を進めていった。日本も諦めるべきではない。**欧米企業で実現できたことが、日本企業で実現できなかったら、当然グローバルで戦えないということ。社内の調整ができないのに、グローバルで戦えるのだろうか。
- **標準化は1つにすることではなく、論理的にパターンにすること。**どこまでを統合するかは合理的に判断。相手の方が合理的なやり方をしていれば、それを取り込めば良い。基本的には米国が一番進んでいるので、日本から統合を始めるのではなく、米国でテンプレートを作って、それを日本に持ってくるというやり方もある。
- 全ての統合の必要はないが、「データ」「プロセス」「人事・レポートライン」の3つだけは統合すべき。
- 海外企業がM&A時にハードランディングをすると、3年程度で買収された側の企業から全員いなくなることがある。**M&Aを行う理由が、新しいビジネスモデルとケイパビリティの獲得だとすると、3年で全員辞められてしまうと困る。**こういう背景から、システムやプロセスの大きな変更はできない状況が続く。買収した企業の何を買収しにいったのか、その目的を考えることが必要。
- **海外企業には業務プロセスを企画する人間がおり、現場で設計するのではない。**日本の場合は、現場で業務プロセスを作っている。社長がいくら言っても、現場から業務が回らないと抵抗されてしまえば変わらないのが日本企業の実態。構造を徹底的に変えないといけない。
- 日本のITは現場業務を楽にするお役立ちツールになってしまっている。**現場は改善魂で個別最適を積み重ね、高度成長期に右肩上がりの成長を成し遂げてきたが、今はそういう時代ではない。**ITは経営のツールである。**現場に寄り添うのではなく、全体最適のプロセスを構築する必要がある。**現場・顧客に寄り添いすぎた商習慣もデジタルの社会に向かって変えていかなければ、内部統制上も説明がつかない。この問題は一社の努力ではうまくいかない。

第2回研究会の議事概要（2/2）

＜IT人材の育成・獲得＞

- **上流からトップダウンでアーキテクチャを設計していくのは合理的だが、組織能力が追い付いていない。**
- **日本ではマネージャーにならないと給与が上がらない会社も多い。マーケットバリューで採用できるようにしていかないと、プロジェクトマネージャーのような人材の内製化は進まない。**
- 外部から採用した人材で、パフォーマンスが高い人材は、給与レベルが例え下がっても、意義があれば良いというパターンもある。上手くいかない例は、給与面ではなく、権限・役割が不明確な場合。優秀な人を採用しても、業務内容が曖昧な場合、人的ネットワークがない中で、定着せず辞めていく。**あなたに何を期待している、ここまでの権限があるということを定義することが人材定着のカギ。**得られた経験をもとに転職して、さらに外で活躍していくことが今後の日本の企業の活性化につながるのではないかな。

＜外部リソースの使い方＞

- **改革時に自分のキャリアをかける覚悟が足りない人が多く、直ぐにコンサルティングファームを入れようとするのも日本企業の問題。**本来、プロジェクトマネージャーは課題に対して強い意志と覚悟を持つ役割。HR領域やERPについてはコンサルに頼ることなく自分たちで絵を描いて、実行していかなければいけない。
- ITの改革においては、目的を具体化し、事業側、経営側、IT側が共通理解を作る必要があり、これを社内ですでた方が良いというのは間違いない。しかし、ジョブローテーションが激しい会社だと、特定の部分に詳しい人はいても、**全体を見たときに最適な業務プロセスを規定することができず、プロマネ人材が育っていない。これがコンサルタントが入ることになる理由。**
- **日本には、業務プロセスをEnd-to-endでわかる人がいないことが問題。**コンサルタントが業務を紐解くところから始まる。**End-to-endでビジネスを理解し、判断できる人がいないため、システムの導入費用が上がる。**内部人材がビジネスユーザーのリクワイアメントを作れない。
- ビジネスアーキテクトはコンサルティングファームが担っても良いが、**プロジェクト運営までコンサルティングファームがやっている現状は問題。**ステアリングコミティはユーザー企業が仕切るべき。

第3回研究会の議事概要（1/2）

<HR>

- **伝統的な日本企業における人事評価は上に偏りやすく、厳しい評価を付けない。デモグラフィックの影響もあり、徐々に社内世論を変えていくことが必要。タレントレビューと日頃のパフォーマンスレビューの違いをすべて可視化し、評価との整合性を問うていくなどの取組が重要。**
- **年功序列的な報酬制度をやめて、通常とは別トラックの階段を選ばせる仕組みを作っていくべきで、今の若年層は動きが出てくるのではないかと。一方で、平等主義や外様に対する警戒感といった文化的な裏バリューをかなり意識して壊さないと成功しない。**
- **日本企業でも中途採用が増えてきていて良い傾向。**
- **グローバルで同一労働同一賃金ではない企業では、アメリカに行くと給与が上がる。子育ても海外でしたい人がすごく多い。日本で日本人が頑張ってくれるというのは難易度が上がっているのではないかと。雇用の在り方を「日本雇用」にすると、労働法からベンチマークする賃金レベルも含めて太刀打ちできない。日本はベンチマークで圧倒的に報酬が低い中で、日本だけがハンディキャップを背負っている状況。**
- **日本の労働市場の魅力は安価で良質で、割と均質な人材は取れるが、本当のグローバル人材や競争的な人はどんどん取れなくなっている。**
- **日本企業では部下を持つタイミングが年齢的に遅く、マネジメント経験も意思決定も遅すぎる問題がある。外資系だと20代後半30代前半で必ず部下を持つ。**
- **外資系企業ではキャリアディベロップメントプランを自分で作るが、日本企業ではそういったものが可視化されていない。可視化することが第一歩となる。**
- **マクロで言えば人口は必ず減るため、シニアも含めて労働人口を活用できるようにしていくことが必要。どうせ人がいないので雇用調整はやるべきではなく、リスキリングをどこまで真剣にやらせるかが求められている。**

第3回研究会の議事概要（2/2）

＜コアバリューを中核とした組織能力＞

- **日本は村社会なのでミッション・ビジョン・バリュー（MVV）ということ意識してこなかった。**グローバルにビジネス展開が進む中で、共通の価値観を持つことは組織にとって一番重要。**行動の指針となっているMVVを再認識・確立し、浸透させることが企業としての一体感を醸成し、最強のリスク管理となる。**
- ミッションとかビジョンはある程度書ける。将来こうなりたいと思っていること。ただ**バリュー**というのは将来ではなく「今」。「今」その**行動規範が社員に身についているか**ということ。
- 問題を抱えた企業の企業風土にはネガティブな意味で「裏バリュー」が存在。「裏バリュー」が染みついてしまっていると、**本当の意味で「コアバリュー」にひっくり返すには相当エネルギーがいる。**

＜グローバルの組織運営＞

- 先進的なグローバル企業では、**法人格とは無関係に事業軸で運営。事業のグローバルHQはバーチャル。**
- 事業運営のSOP（Standard Operating Procedure）は、ビジネスのリーダーシップの下で**HRBP、ファイナンス（FP&A）、リーガル、ITまで入って統一的に組まれる。**
- 日本企業ではビジネスユニットを中心とした考え方が強い。CxO体制に移行し、要件定義を言語化して合意しないと、機能本部担当役員になってしまう。**レポートラインという考え方やグローバルに横軸を刺すという考え方が浸透していかないと、コーポレート的にマトリクスを作れない。**
- **日本企業は会社を作りたがる。**かつてはポジションを確保する意味合いがあったかと思うが、グローバルの競争の中ではそこまで余裕がないのではないかと。実は**国内子会社のガバナンスの方が海外子会社よりも効いていないこと**がある。どんなに小さくても子会社にスタッフ機能があり固定費が重複。**企業グループが中小企業の集まりとなってしまうことが、競争力を削いでいる可能性。**

The image features a low-angle, upward-looking perspective of a modern city skyline. Two prominent skyscrapers with curved, glass-and-steel facades dominate the center. The sky is a clear, deep blue. In the foreground, a street-level view includes some greenery, a small circular structure, and a street lamp. The overall image has a dark, moody aesthetic with a blue color grade.

NTT DATA

二次利用未承諾リスト

報告書の題名：【報告書】令和5年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業（製造業を中心とした企業のグローバル競争力強化に向けたコーポレート・トランスフォーメーションに関する調査）

委託事業名：令和5年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業（製造業を中心とした企業のグローバル競争力強化に向けたコーポレート・トランスフォーメーションに関する調査）

受注事業者名：株式会社NTTデータ

頁	図表番号	タイトル
7	-	日欧米製造業企業500社の海外売上比率
7	-	日欧米製造業企業500社の純利益率
8	-	海外売上比率セクター別
9	-	海外売上高実額の推移（国籍別）
10	-	製造業売上高推移（国内本社＋輸出＋海外現地法人）
10	-	製造業売上高構成比率の変化
10	-	製造業売上高成長指数推移（2001=1.0）
11	-	製造業の営業利益・受取収益・輸出利益
11	-	製造業の海外M&A件数推移
12	-	日本の経常収支・貿易収支・第一次所得の推移
13	-	日本の製造業の本社単体（≡国内）売上高・利益率の推移
13	-	海外現地法人売上高・利益率の推移
14	-	稼ぎ方の変化と「経営の複雑さ」がもたらした影響
16	-	多角化度の定義
18	-	EBITDAマージン分布 日本・欧米比較（セクター別）
19	-	粗利益率分布 日本・欧米比較（セクター別）
20	-	多角化度分布（四分位数）日本・欧米比較
21	-	事業多角化度分布 日本・欧米比較
22	-	事業多角化度分布 日本・欧米比較（セクター別）
23	-	地域多角化度分布 日本・欧米比較
24	-	地域多角化度分布 日本・欧米比較（セクター別）
25	-	事業多角化度と収益性の関係
26	-	地域多角化度と収益性の関係
27	-	多角化度と収益性/EBITDAマージンの関係
28	-	多角化度と収益性/EBITDAの関係（10年前）
29	-	多角化度と収益性/売上総利益率の関係
30	-	多角化度と収益性/売上総利益率の関係（10年前）
31	-	多角化度と収益性の関係（事業規模を考慮、セクター別）
32	-	多角化度と収益性の関係（事業規模を考慮、セクター別）（10年前）
33	-	1兆円超規模の企業の事業多角化度（増）ランキング上位30
34	-	1兆円超規模の企業の事業多角化度（減）ランキング上位30
35	-	1兆円超規模の企業の地域多角化度（増）ランキング上位30
36	-	1兆円超規模の企業の地域多角化度（減）ランキング上位30
37	-	1兆円超規模の企業の事業多角化度（大）ランキング上位30
38	-	1兆円超規模の企業の地域多角化度（大）ランキング上位30
42	-	地域別売上高合計比較
43	-	多角化度経年推移による類型化
44	-	多角化度経年推移各国比較
45	-	各セクター平均の推移に基づく類型化

頁	図表番号	タイトル
48	-	業種分類の選定
50	-	サンプルのGDPに占める割合
51	-	日本の製造業500社の分布（売上高）
51	-	日本の製造業500社の分布（付加価値額）
52	-	米国の製造業500社の分布（売上高）
52	-	米国の製造業500社の分布（付加価値額）
53	-	欧州の製造業500社の分布（売上高）
53	-	欧州の製造業500社の分布（付加価値額）
54	-	マトリクス分析：EBITDAマージン分布N数
55	-	マトリクス分析：粗利益率分布N数
56	-	海外売上高比率20期
57	-	海外売上高比率20期セクター別
58	-	多角化度20期セクター別：日本
59	-	多角化度20期セクター別：米国
60	-	多角化度20期セクター別：欧州
61	-	各社セグメントデータ開示基準の違いに関する考え方
64	-	セクターにおける一般的な企業の概況 自動車
65	-	セクターにおける一般的な企業の概況 資本財（工作機械）
66	-	セクターにおける一般的な企業の概況 耐久消費財（家電製品）
67	-	セクターにおける一般的な企業の概況 食品・飲料
68	-	セクターにおける一般的な企業の概況 たばこ
69	-	セクターにおける一般的な企業の概況 ヘルスケア機器（医療機器）
70	-	セクターにおける一般的な企業の概況 家庭パーソナル用品
71	-	セクターにおける一般的な企業の概況 素材（化学）
72	-	セクターにおける一般的な企業の概況 製薬・バイオ
73	-	セクターにおける一般的な企業の概況 半導体
74	-	セクターにおける一般的な企業の概況 テクノロジーHW（PC）
76	-	ビジネスのグローバル化に伴う経営モデルの変化
79	-	グローバル企業が備えるべき5つのファイナンス機能
80	-	ファイナンス部門が整備すべき3つの基盤的仕組み
81	-	ファイナンス部門が整備すべき基盤的仕組みと提供すべき機能
82	-	ファイナンス部門が整備すべき基盤的仕組みとデザインチョイス
84	-	グローバル企業が備えるべき4つのHR機能
85	-	HR部門が整備すべき3つの基盤的仕組み
86	-	HR部門が整備すべき基盤的仕組みとデザインチョイス①
87	-	HR部門が整備すべき基盤的仕組みとデザインチョイス②
108	-	連結経営管理に関わる法整備
109	-	日欧米製造業企業500社の海外売上比率
109	-	「人に依存した連邦経営」からの脱却の必要性
110	-	日系製造業500社による企業買収件数と売却件数
111	-	デュボンのM&A件数
112	-	事業ポートフォリオマネジメント
113	-	海外の管理会計担当者の役割の現状と変化
113	-	伝統的な経理財務業務からビジネスパートナーとしての活動へ
114	-	経理・財務部門による管理会計業務への関与割合
115	-	営業利益の増減と各機能へのCF0部門の関与度合いの関係
116	-	FP&Aによる支援を阻害する要因

頁	図表番号	タイトル
121	-	マネジメント・コントロール・システム：Intelの例
123	-	連結従業員数の推移
124	-	IMD世界人材ランキング（2023年）
124	-	「準備」カテゴリ内訳
125	-	海外拠点におけるHRの課題①
126	-	人材獲得の状況：米国
127	-	人材獲得の状況：欧州
128	-	人材獲得の状況：新興国
129	-	ASEAN9カ国・南西アジア4カ国の雇用・労務分野に関する課題
130	-	人本主義と資本主義の流れ
130	-	人本主義を貫いてきた企業の成長性
131	-	「グローバル人的資源管理」を巡る状況
132	-	職域別の人事関与度
133	-	人事部門人材のキャリアパス・志向性
133	-	経営者・CHROに必要なスキル
134	-	グローバル日本人人材を確保する上での阻害要因
134	-	グローバル日本人人材の育成の課題
135	-	日本のCHRO機能が取り組むべきこと
138	-	日本企業とグローバル企業のデジタルに対するスタンスの違い
140	-	日本企業のDX活動の多様性
141	-	日本企業のDX活動の多様性
142	-	日本企業のIT/DXの取り組み状況（1/2）
143	-	日本企業のIT/DXの取り組み状況（2/2）
144	-	日本のITによる生産性評価
145	-	DXの取組状況（従業員規模別）
145	-	DX取組の成果（従業員規模別）
146	-	DXの成功割合
147	-	CIOとCDOの解釈の違い
148	-	CIO/CDOの配置状況
149	-	今後2～3年間の事業成長に向けた投資対象
150	-	IT予算DI値の推移
151	-	掲載の図表（タイトルなし）
152	-	掲載の図表（タイトルなし）
153	-	業種グループ別 DX推進組織の組織形態
154	-	売上高別 企業におけるDX推進上の課題
155	-	売上高別 経営戦略とIT戦略の関係性(22年度)
156	-	日本と米国のDX達成度の割合
157	-	掲載の図表（タイトルなし）
161	-	日本企業の本社と子会社の関係
161	-	日本企業の親会社－子会社関係における特徴と問題点
162	-	企業グループに属する会社数と売上高のシェア
162	-	主要製造業企業における子会社数の比較
164	-	日本固有のハードローにおける問題点 1/3
165	-	日本固有のハードローにおける問題点 2/3
166	-	日本固有のハードローにおける問題点 3/3
167	-	日本固有のソフトローにおける問題点 1/2
168	-	日本固有のソフトローにおける問題点 2/2