

令和7年度産業関係調査等事業
(我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性
に関する調査) 報告書

令和8年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

はじめに

我が国製造業においては、国内投資の重要性が高まっている一方で、足元では売上の過半を海外市場で稼ぐ構造へと変化している。しかし、グローバル規模での幅広いビジネス展開に対し、世界各国の政策動向をはじめとした事業環境の不確実性が高まっている。

こうした現状を背景に、2025年版ものづくり白書では、世界各国において産業競争力・脱炭素・経済安全保障の3要素を複合的に捉えた産業政策の動向を調査した。加えて、産業競争力の強化に向けて、製造事業者の稼ぐ力の向上に資するDXや経済安全保障の取組に着目し、現状と課題を整理した。

本調査事業においては、製造業の産業競争力に影響を及ぼす環境変化や取組を幅広く概観し、これらの個別事象の関係性や構造を考察する。その上で、我が国製造業の産業競争力強化に対して、特に影響を与え得る環境変化や取組について、実態把握や事例考察を交えながらより詳細に分析を実施した。

本調査事業の結果は、今後の経済産業省の政策立案の参考とするほか、2026年版ものづくり白書を作成するための基礎資料とする。

製造業を取り巻く環境変化や課題の整理及び今後の対応の検討に資する調査

目次

第1章	日本経済のマクロ状況と製造業の企業業況分析	1
1	統計データを用いた分析	1
2	企業活動基本調査を用いた分析	27
第2章	アンケート調査結果	32
1	アンケート調査設計	32
2	企業概要や業績、景況等	33
2-1.	回答企業のプロフィール.....	33
2-2.	経済・社会状況の変化への対応.....	40
3	経済安全保障に向けた取組.....	52
4	デジタル技術の活用	66
5	データの活用、連携状況	72
6	企業・業界横断的なデータ連携.....	77
7	追加集計結果	79

参考資料 アンケート調査票

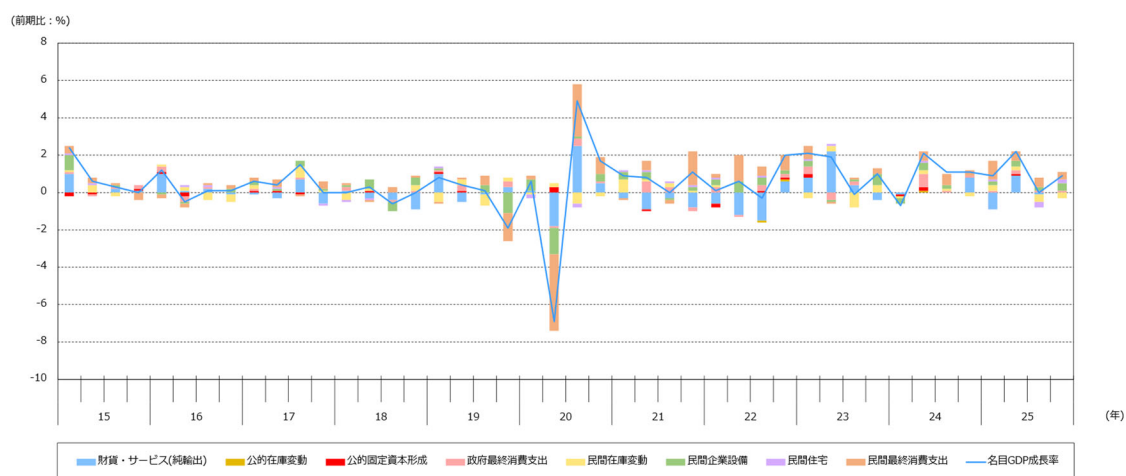
第 1 章 日本経済のマクロ状況と製造業の企業業況分析

1 統計データを用いた分析

① GDP の推移

名目 GDP 成長率（前期比）は、2020 年第 2 四半期に大きく落ち込んだものの、第 3 四半期には回復している。それ以降は物価上昇の影響もあり、おおむねプラス圏で推移している。寄与度をみると、2025 年は、第 1 四半期に「財貨・サービス（純輸出）」がマイナスとなった。

図表 1 名目GDP成長率の推移（前期比）とその寄与度

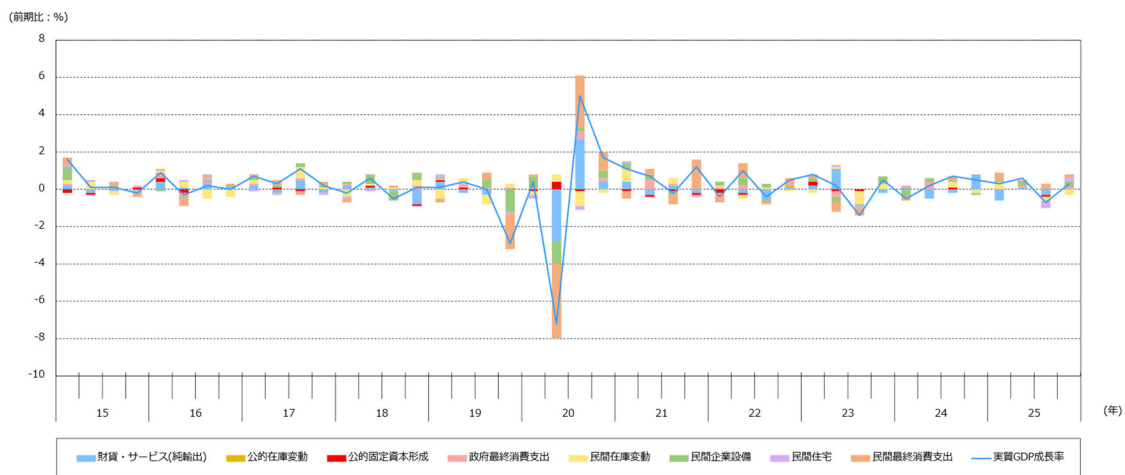


備考：名目 GDP 成長率は増加率（前期比）、それ以外の項目は寄与度を示す。

資料：内閣府「2025 年 10-12 月期四半期別 GDP 速報（2 次速報）：名目季節調整系列（前期比）、名目季節調整系列（寄与度）」（2026 年 3 月）

実質 GDP 成長率（前期比）は、2020 年第 2 四半期に大きく落ち込んだものの、第 3 四半期には回復し、それ以降は 2%以内の増減となっている。寄与度をみると、2025 年は、第 1 四半期・第 3 四半期に「財貨・サービス（純輸出）」がマイナスとなった。第 3 四半期については「民間住宅」もマイナスとなり、全体でマイナス成長となった。

図表 2 実質GDP成長率の推移（前期比）とその寄与度



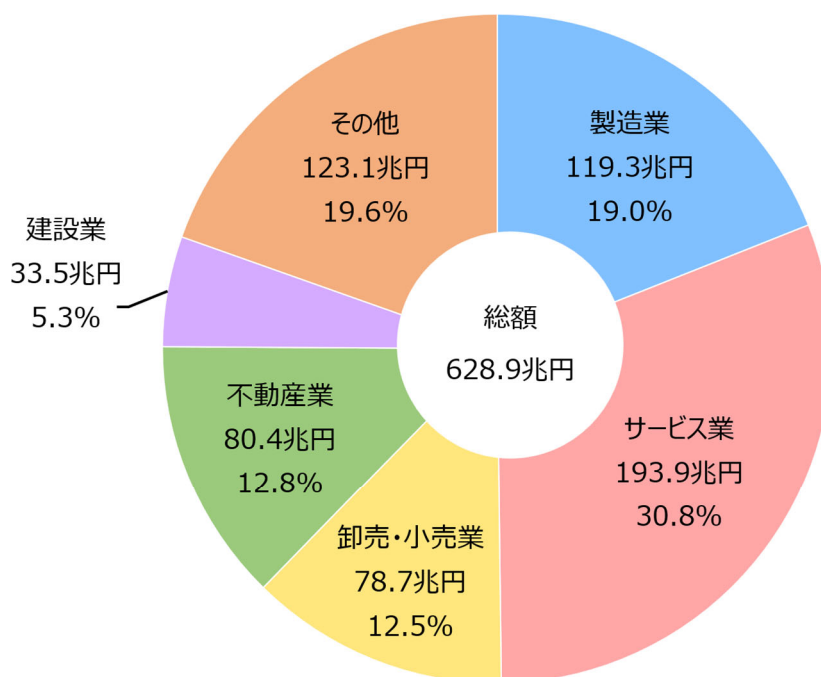
備考：実質 GDP 成長率は増加率（前期比）、それ以外の項目は寄与度を示す。

資料：内閣府「2025 年 10-12 月期四半期別 GDP 速報（2 次速報）」：実質季節調整系列（前期比）、実質季節調整系列（寄与度）」（2026 年 3 月）

② 業種別 GDP 構成比

我が国の業種別 GDP 構成比をみると、「製造業」は GDP の 19.0%（2024 年）を占めている。これは、「サービス業」に次いで 2 番目に高い割合であり、我が国の経済において重要な役割を果たしている。

図表 3 業種別GDP構成比の国際比較



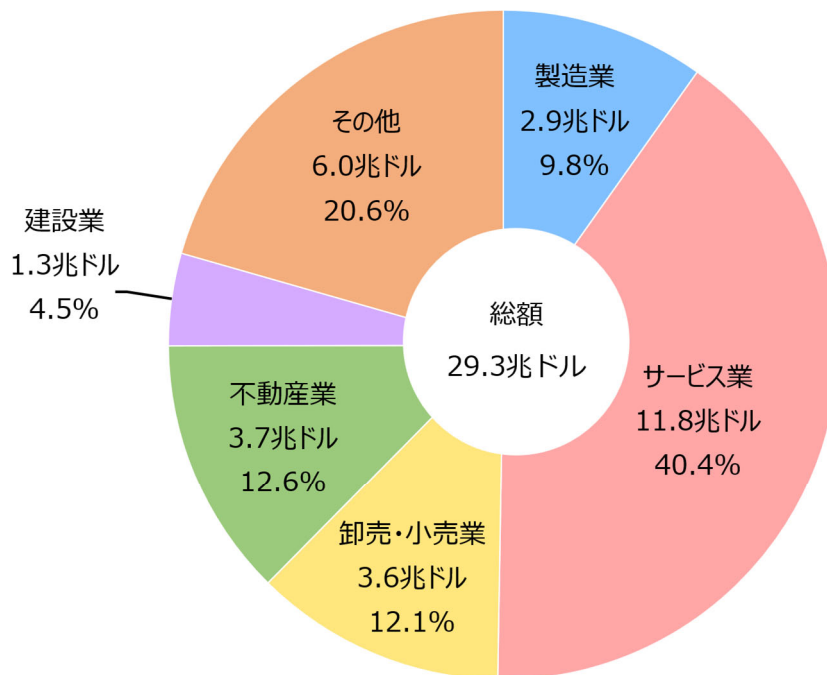
備考：1. ここでいう「サービス業」とは、「宿泊・飲食サービス業」、「専門・科学技術、業務支援サービス業」、「公務」、「教育」、「保健衛生・社会事業」、「その他のサービス」とする。

2. 総額は経済活動別付加価値の合計であり、比率はそれを分母として計算した値。

資料：内閣府「2024 年度（令和 6 年度）国民経済計算年次推計：経済活動別の国内総生産・要素所得（名目）」（2025 年 12 月）

米国、中国、ドイツの業種別 GDP 構成比をみると、「製造業」が GDP に占める割合は米国では 9.8%（2024 年）にとどまっているのに対して、中国では 25.0%（2023 年）に上っている。また、ドイツでは 19.9%（2024 年）となっており、我が国の製造業の割合と近いものとなっている。

図表 4 業種別GDP構成比の国際比較 (米国)

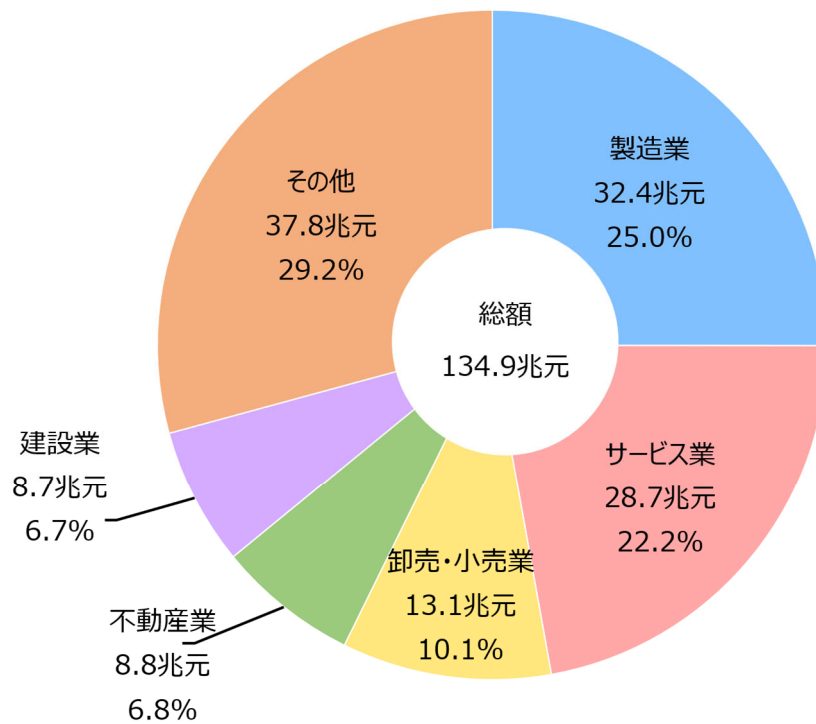


備考: 1. ここでいう「サービス業」とは、「Other real estate」、「Professional, scientific, and technical services」、「Management of companies and enterprises」、「Administrative and support services」、「Educational services」、「Health care and social assistance」、「Arts, entertainment, and recreation」、「Accommodation and food services」、「Other services, except government」、「Government」とする。

2. 総額は経済活動別付加価値の合計であり、比率はそれを分母として計算した値。

資料: Bureau of Economic Analysis "GDP by Industry" Interactive Data Table- Value Added (2026年3月18日参照)

図表 5 業種別GDP構成比の国際比較（中国）

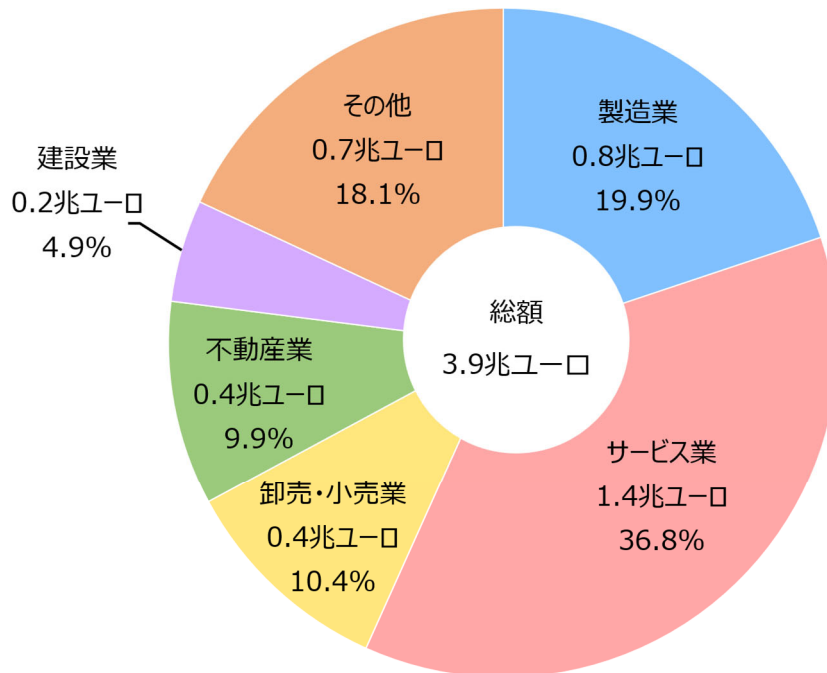


備考：1. ここでいう「サービス業」とは、「Hotels and Catering」、「Leasing and Business Services」、「Scientific Research and Technical Services」、「Service to Households, Repair and Other Services」、「Education」、「Health and Social Service」、「Culture, Sports and Entertainment」、「Public Management, Social Security and Social Organization」とする。

2. 総額は経済活動別付加価値の合計であり、比率はそれを分母として計算した値。

資料：国家統計局「中国統計年報 2025」National Accounts 3-6 Value-added by Sector（2026年3月18日参照）

図表 6 業種別GDP構成比の国際比較（ドイツ）



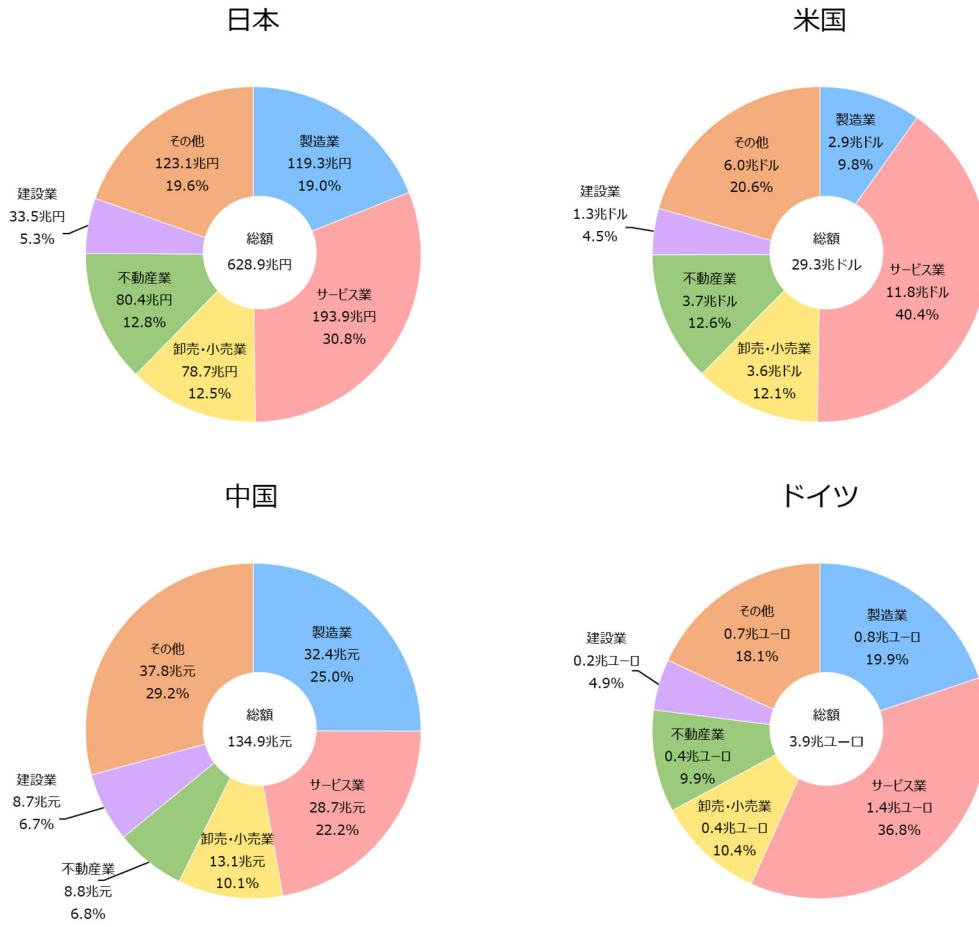
備考：1. ここでいう「卸売・小売業」とは、「Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz」とする。また「サービス業」とは、「Gastgewerbe」、「Freiberufliche, wiss. u. techn. Dienstleistungen」、「Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen」、「Öff.Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung」、「Erziehung und Unterricht」、「Gesundheits- und Sozialwesen」、「Kunst, Unterhaltung und Erholung」、「Erbringung von sonstigen Dienstleistungen」とする。

2. 総額は経済活動別付加価値の合計であり、比率はそれを分母として計算した値。

資料：Statistisches Bundesamt: Startseite "VGR des Bundes - Bruttowertschöpfung (nominal/preisbereinigt): Deutschland, Jahre, Wirtschaftsbereiche"

図表 3～6 を比較すると、以下の通り。

図表 7 業種別GDP構成比の国際比較

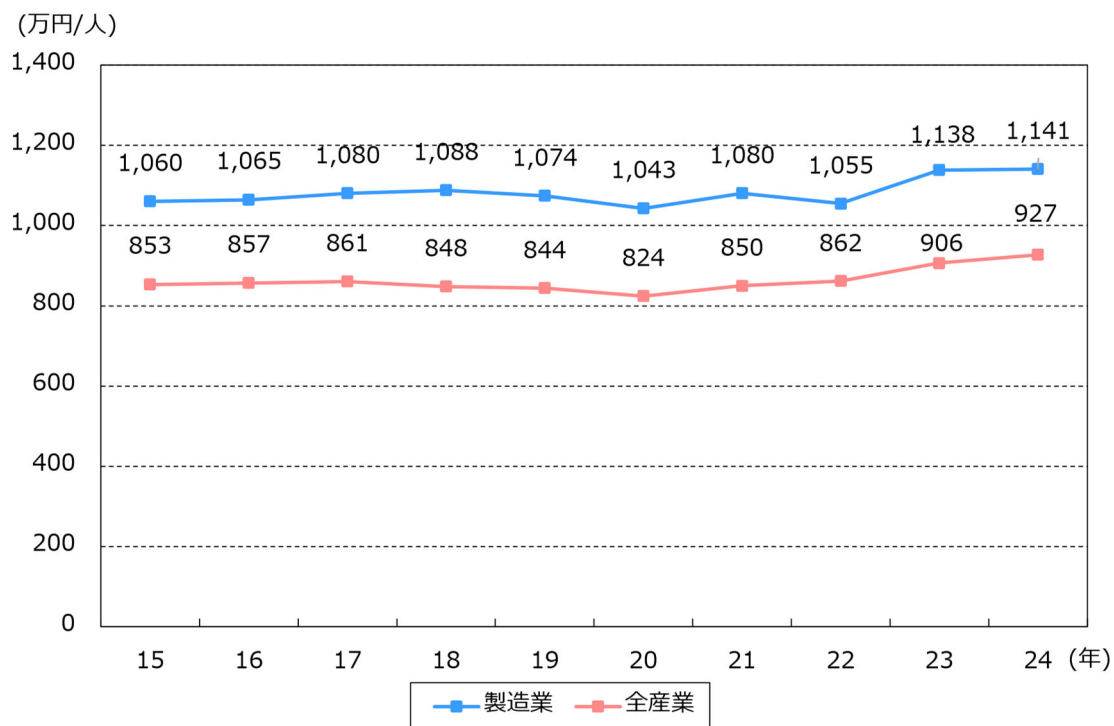


備考：日本、米国、ドイツは2024年、中国は2023年。

③ 製造業の1人当たり名目労働生産性の推移

我が国製造業の1人当たり名目労働生産性は横ばい傾向にあったが、近年は上昇傾向となっており、2024年は1,141万円となっている。これは、全産業の名目労働生産性の約1.2倍である。なお、この水準は、米国の約0.3倍、ドイツの約0.6倍にとどまっている。

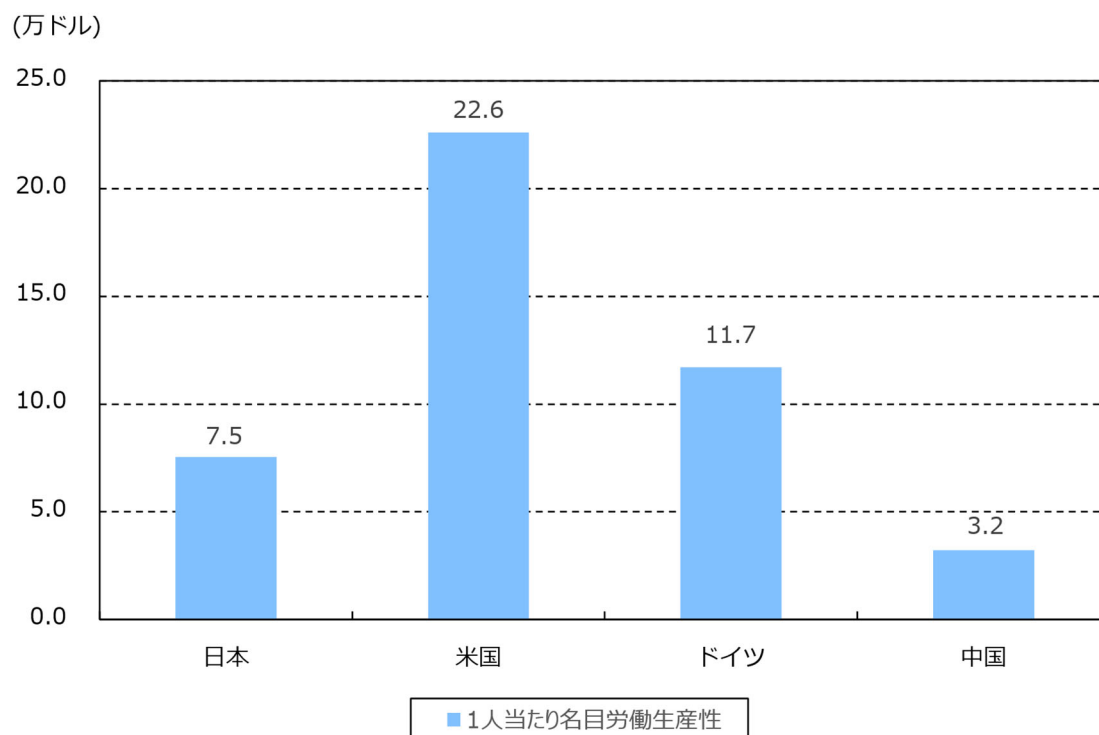
図表 8 我が国製造業の1人当たり名目労働生産性の推移



備考：名目労働生産性＝経済活動別付加価値の合計/就業者数にて算出。

資料：内閣府「2024年度（令和6年度）国民経済計算年次推計：経済活動別国内総生産（名目）」、総務省「労働力調査」

図表 9 製造業の1人当たり名目労働生産性の国際比較



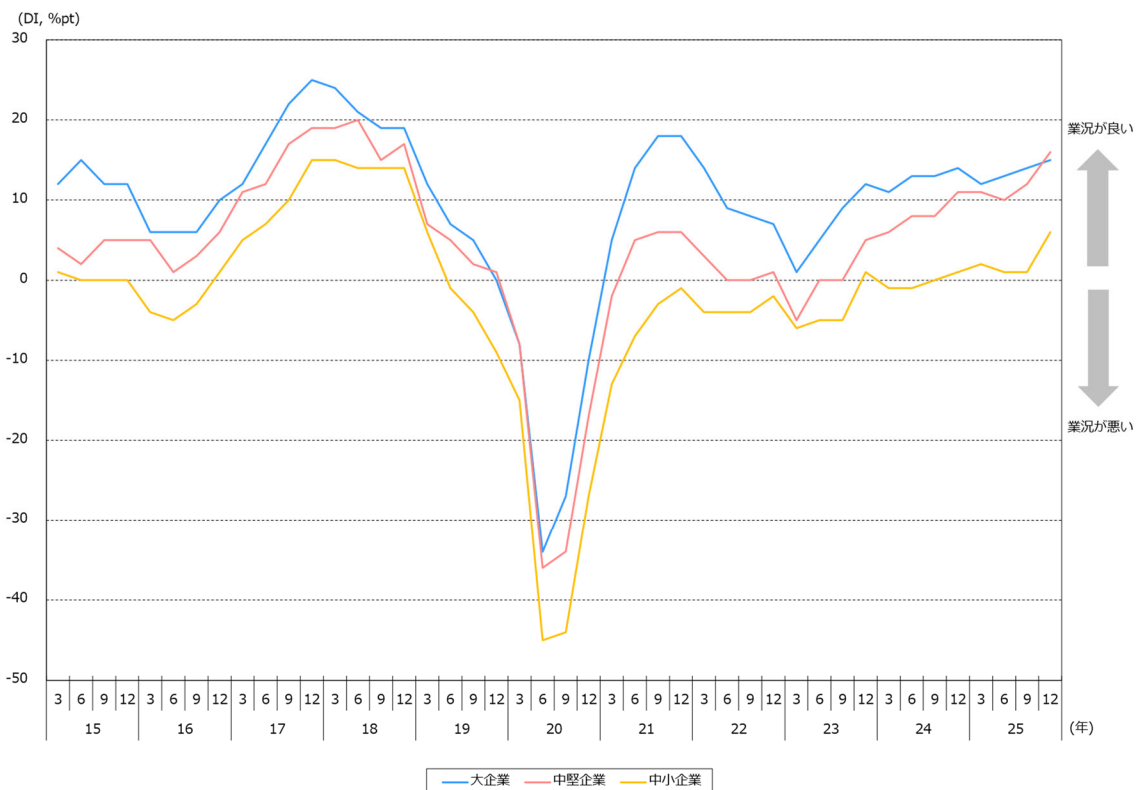
備考：円・ユーロ・人民元の対ドルレートは、2024年の期間平均を用いている。

資料：内閣府「2024年度（令和6年度）国民経済計算年次推計：経済活動別国内総生産（名目）」（2025年12月）、総務省「労働力調査：基本集計 全都道府県 長期時系列データ 5-1 第12・13回改定日本標準産業分類別就業者数」（2026年1月）、Bureau of Economic Analysis "GDP by Industry" Interactive Data Table- Value Added（2026年3月18日参照）、Bureau of Economic Analysis "Employment by Industry" Table 6.4D. Full-Time and Part-Time Employees by Industry（2026年3月18日参照）、Statistisches Bundesamt: Startseite "VGR des Bundes - Bruttowertschöpfung (nominal/ preisbereinigt): Deutschland, Jahre, Wirtschaftsbereiche"、Statistisches Bundesamt: Startseite "VGR des Bundes - Arbeitnehmer: Deutschland, Jahre, Wirtschaftsbereiche"、国家統計局「中国統計年報2025」National Accounts 3-1 Gross Domestic Product（2026年3月18日参照）、国家統計局「中国統計年報2025」4-2 Number of Employed Persons at Year-end by Three Strata of Industry（2026年3月18日参照）、IMF "Data Explorer" Dataset: Exchange Rates (ER) , Domestic currency per US Dollar, Period average（2026年3月18日参照）

④ 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」業況判断 DI の推移（企業規模別）

企業の全般的な業況に関する判断を示す日本銀行「全国企業短期経済観測調査」の業況判断 DI のうち、製造業の推移をみると、「大企業」では、2025 年 3 月調査において 2 ポイント悪化したが、それ以降は改善傾向が続いている。「中堅企業」では、2025 年 6 月調査で 1 ポイント悪化したが、9 月調査以降は改善傾向が続いている。「中小企業」では、2025 年 3 月調査で 1 ポイント改善、6 月調査で 1 ポイント悪化し、ほぼ横ばいが続いたが、12 月調査で、5 ポイント改善した。

図表 10 製造業の業況判断DIの推移



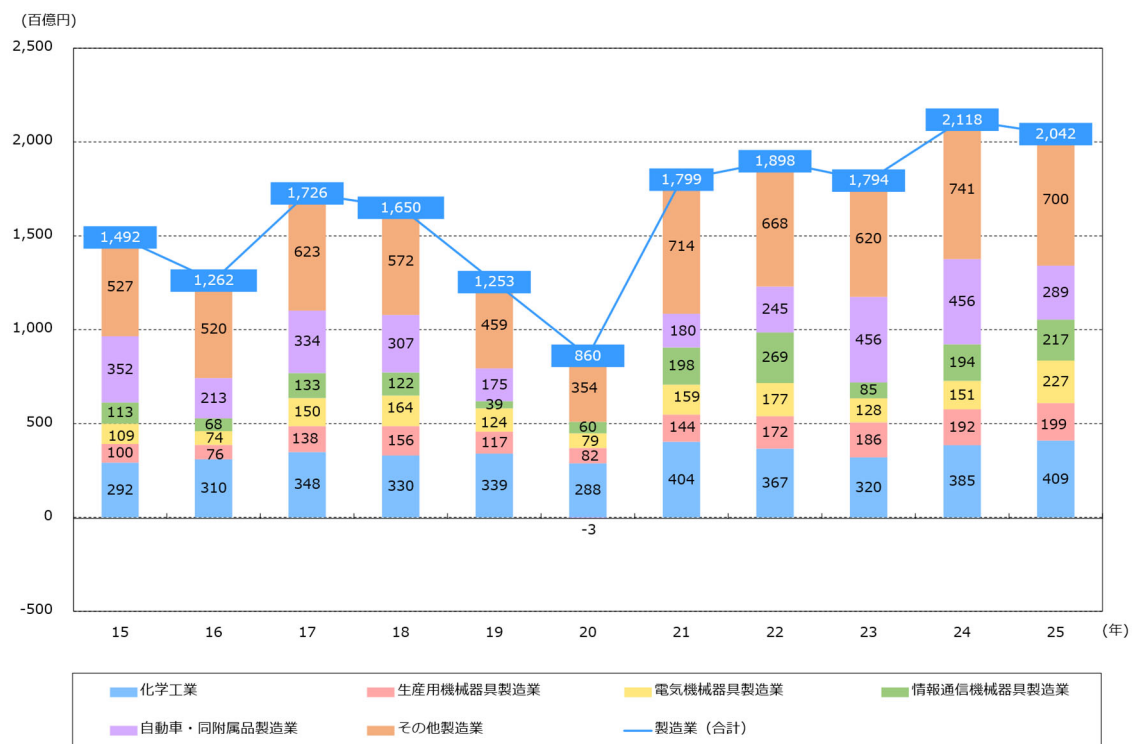
備考：「業況判断 DI」は、企業の収益を中心とした業況についての全般的な判断を示すものであり、良いと判断した企業数から悪いと判断した企業数を引いて算出。

資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（2025 年 12 月）

⑤ 営業利益の推移

製造業の営業利益の推移について、財務省「法人企業統計調査」をみると、2025年は製造業全体で前年から減少したものの、2015年から2023年と比べて高水準を維持している。

図表 11 製造業の営業利益の推移



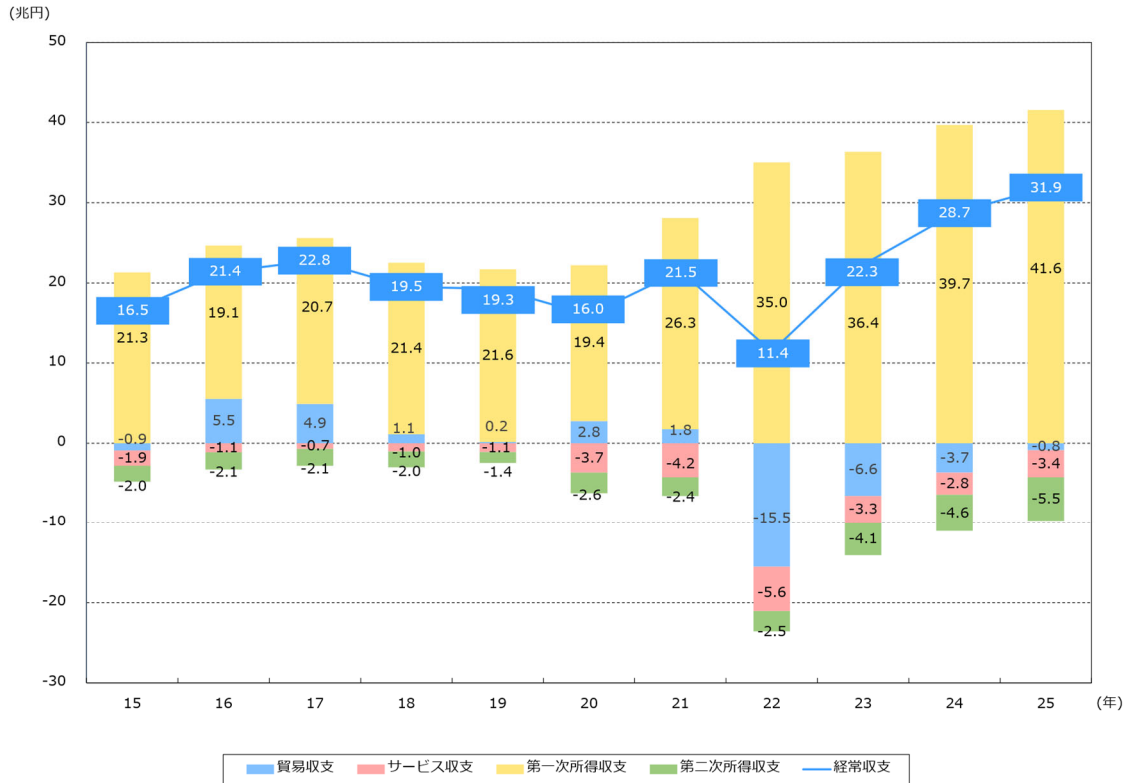
備考：資本金1億円以上の事業者における四半期の営業利益の合計を集計。

資料：財務省「法人企業統計調査」（2026年3月）

⑥ 経常収支の推移

我が国の経常収支の動向について、財務省・日本銀行「国際収支統計」をみると、2025年速報値における経常収支は約31.9兆円の黒字となった。「サービス収支」、「第二次所得収支」の赤字はやや拡大したものの、「第一次所得収支」の黒字の拡大と「貿易収支」の赤字の縮小の影響で、経常黒字は拡大した。

図表 12 経常収支の推移



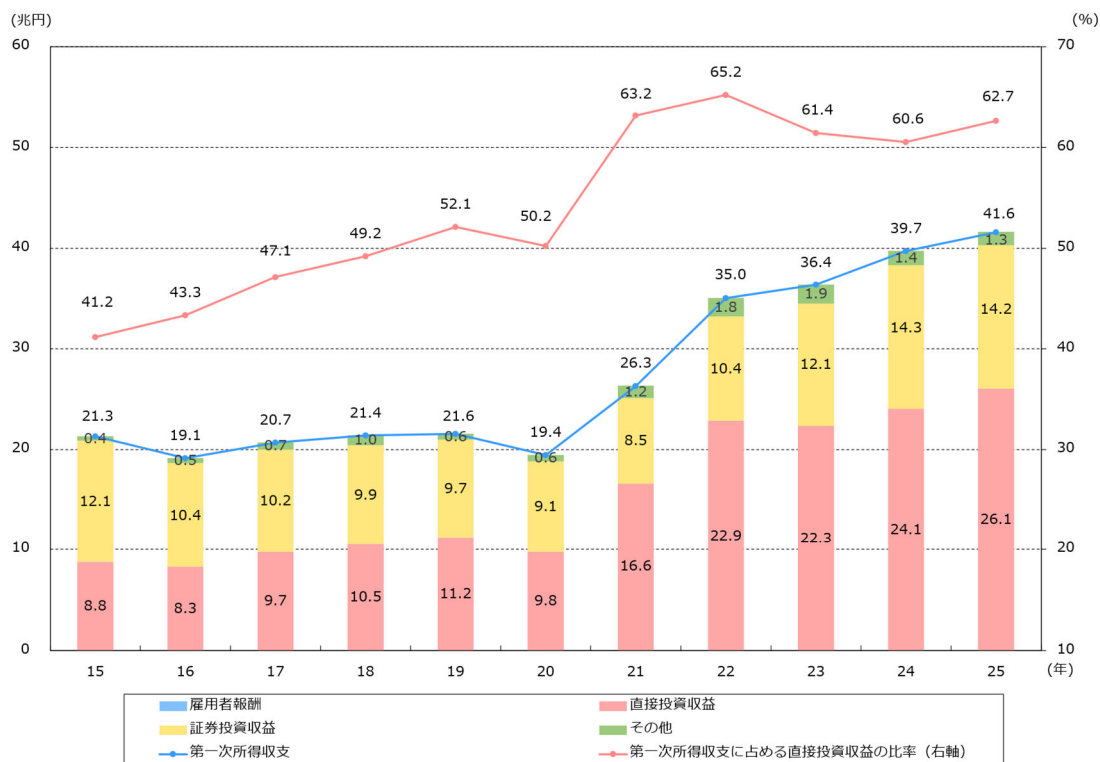
備考：2025年は速報値をあらわす。

資料：財務省・日本銀行「国際収支統計」（2026年2月）

⑦ 第一次所得収支の推移

第一次所得収支の推移をみると、2025年は約41.6兆円を計上している。2021年以降、上昇傾向が続いている。

図表 13 第一次所得収支の推移



備考：「その他」は「その他投資収益」と「その他第一次所得収支」の合計。

資料：財務省・日本銀行「国際収支統計」（2026年2月）

⑧ 貿易収支の推移

財務省「貿易統計」をみると、「収支総額」は2022年に約20兆円の赤字と大きく落ち込んだものの、その後赤字額は縮小している。2025年は「鉱物性燃料」の輸入額の減少等から前年よりも貿易赤字が縮小し、約2.9兆円の赤字となった。

図表 14 貿易収支の推移



備考：1. 収支総額は輸出額から輸入額を差し引いたもの。

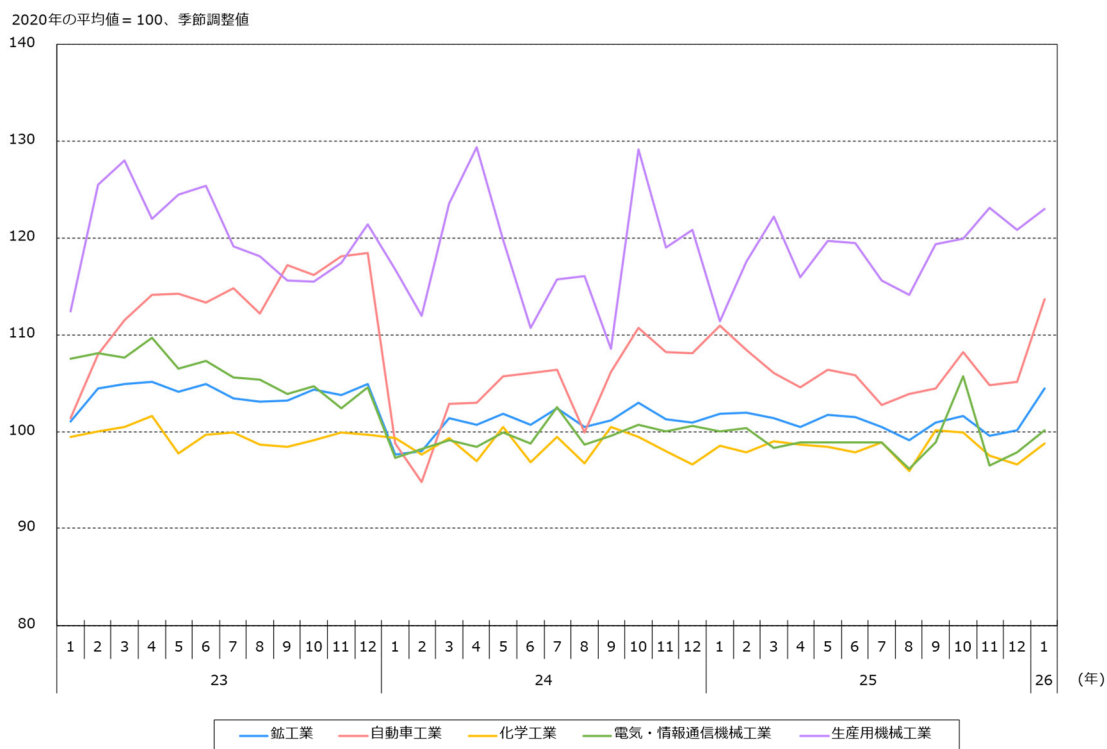
2. 品目の分類は「貿易収支」の概況品。

資料：財務省「貿易統計」（2026年3月）

⑨ 鋳工業生産指数の推移

鋳工業生産活動の全体的な水準を示す鋳工業生産指数をみると、鋳工業全体では 2024 年から横ばいが続いている。「自動車工業」は、米国の関税政策等の影響もあり、2025 年前半は低下傾向となっている。

図表 15 鋳工業生産指数の推移

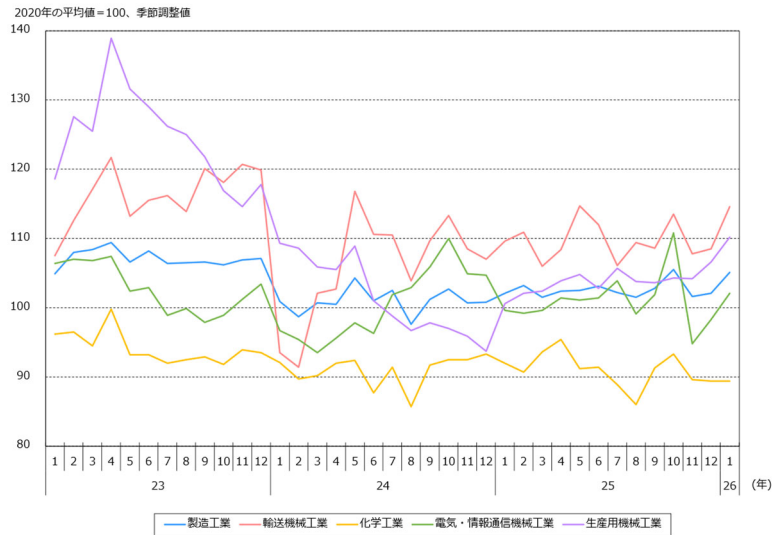


資料：経済産業省「鋳工業生産指数（2026年1月分確報）」（2026年3月）

⑩ 稼働率指数の推移

設備の稼働状況を表す稼働率指数の2025年の動向をみると、「製造工業」全体として、2020年の平均値より上回る値となっているが、2024年から横ばいである。

図表 16 稼働率指数の推移

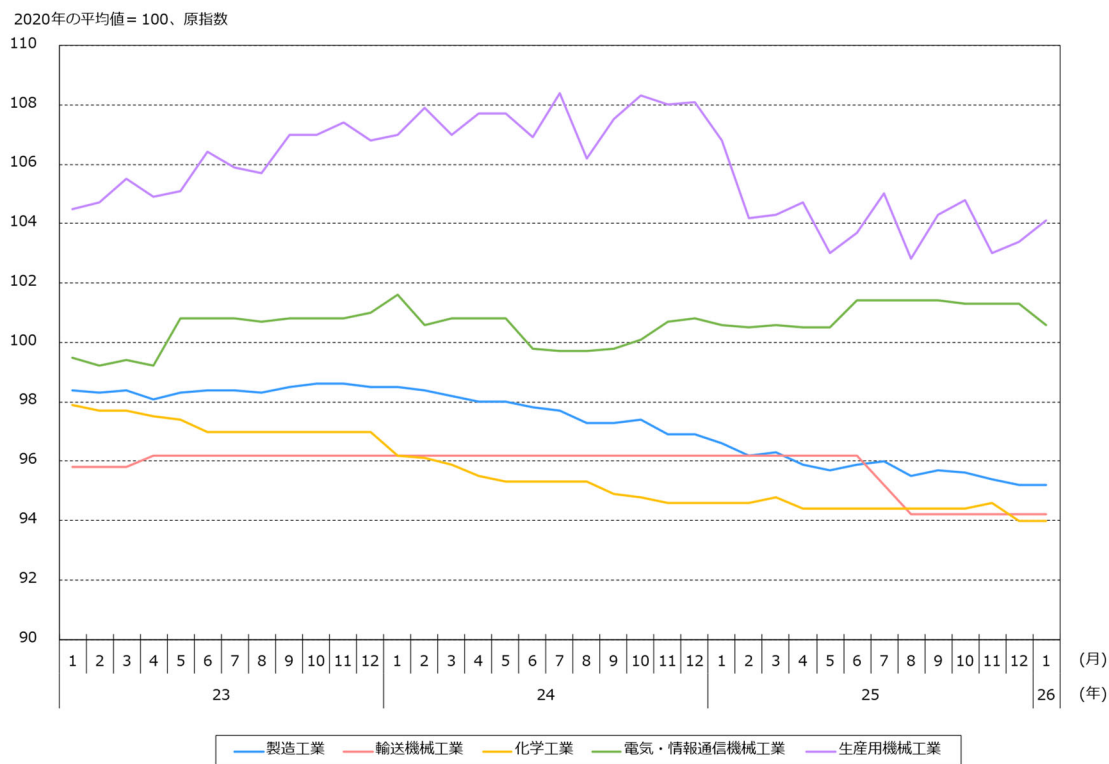


資料：経済産業省「鉱工業指数（2026年1月分確報）」（2026年3月）

⑭ 生産能力指数の推移

製造工業の生産能力を標準的な状態で生産可能な最大生産量を表す生産能力指数の2025年の動向をみると、「製造工業」全体では2020年の平均値よりも低く、2024年と比較しても更に低下している。業種別にみると、「生産用機械工業」については、2024年と比較すると低いが、2020年の平均値よりも高くなっている。

図表 17 生産能力指数の推移



資料：経済産業省「鉱工業指数（2026年1月分確報）」（2026年3月）

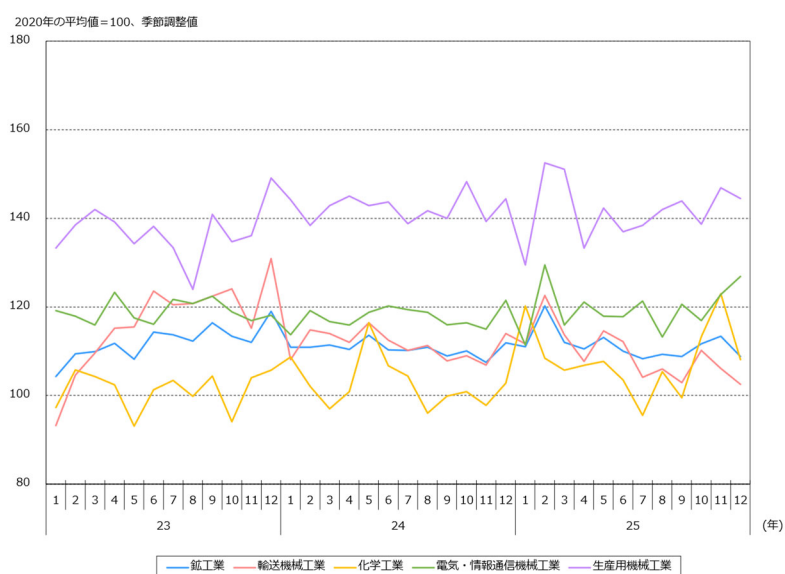
⑫ 鋳工業出荷内訳表

鋳工業出荷の内訳をみると、2025年の輸出向け出荷は前年から横ばいであるものの、2020年の平均値と比較すると高い水準になっている。業種別にみると、特に「生産用機械工業」の出荷が大きくなっている。

2025年の状況をみると、2月に「鋳工業」全体、「輸送機械工業」「電気・情報通信機械工業」「生産用機械工業」が一時的に大きく上昇しているが、前月程度の水準に戻っている。「化学工業」については10月以降大きく上昇した後に、12月に再び低下した。

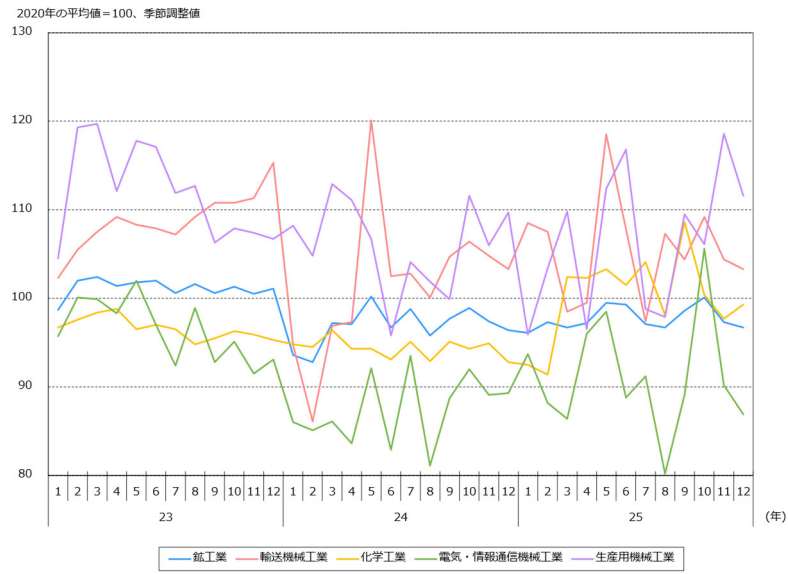
国内向け出荷は、「鋳工業」全体では2024年から横ばい傾向であり、2020年と比較しても大きな変化はない。

図表 18 鋳工業出荷内訳表（輸出向け出荷）



資料：経済産業省「鋳工業出荷内訳表・総供給表（2026年1月分）」（2026年2月）

図表 19 鋳工業出荷内訳表（国内向け出荷）

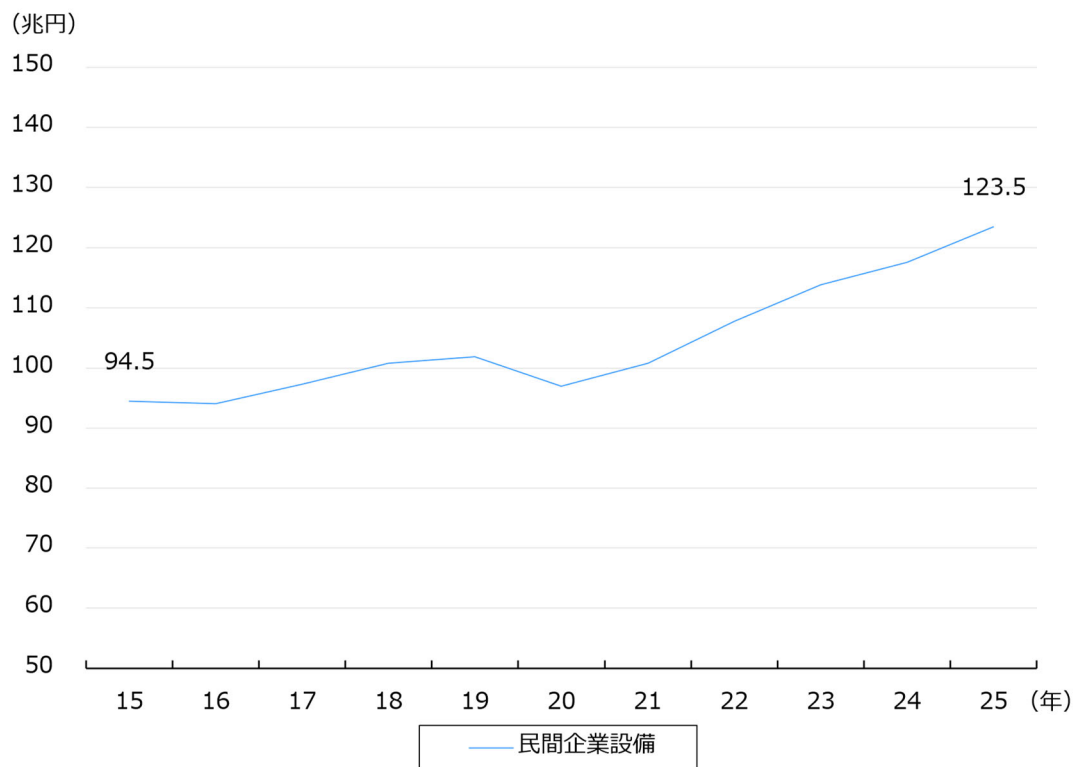


資料：経済産業省「鋳工業出荷内訳表・総供給表（2026年1月分）」（2026年2月）

⑬ 名目民間企業設備投資額の推移

名目民間企業設備投資額の推移をみると、2020年に新型コロナウイルス感染拡大の影響等により減少し、2022年に新型コロナウイルス感染症の感染拡大前の2019年の水準を上回った。2025年には123.5兆円に達している。

図表 20 名目民間企業設備投資額の推移

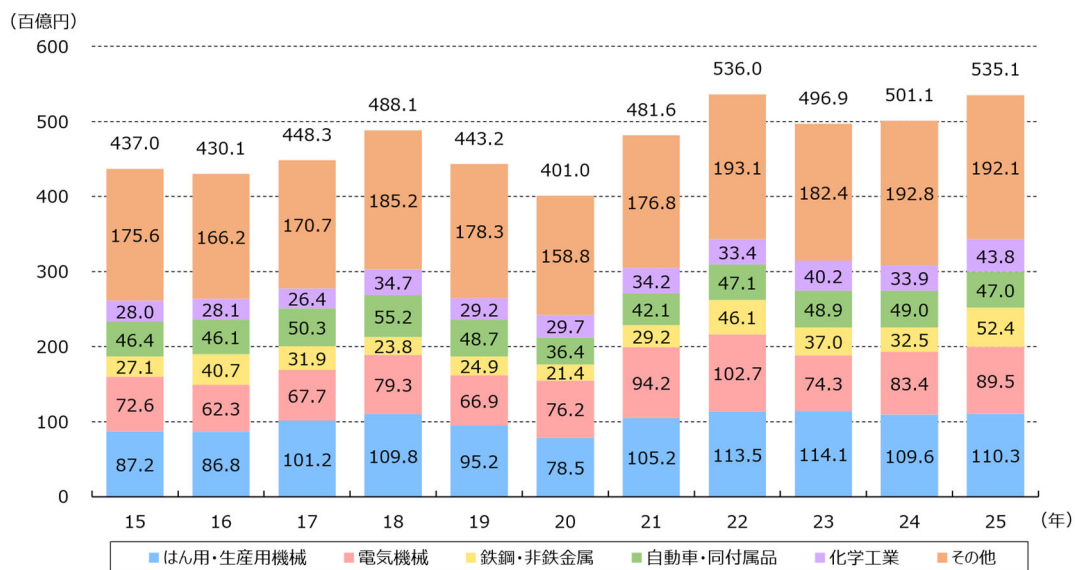


資料：内閣府「国民経済計算：実額（名目暦年）」（2026年3月）

⑭ 機械受注額の推移（製造業業種別）

機械製造業者が製造事業者から受けた機械受注額の推移について、2025年は、「自動車・同付属品」が減少したものの、「電気機械」、「鉄鋼・非鉄金属」、「化学工業」が大きく増加し、全体としても増加している。

図表 21 機械受注額の推移



備考：1. 「鉄鋼・非鉄金属」は、「鉄鋼業」と「非鉄金属製造業」の合計。

2. 「その他」は、製造業全体の合計額から「はん用・生産用機械」、「電気機械」、「鉄鋼・非鉄金属」、「自動車・同付属品」、「化学工業」を差し引いたもの。

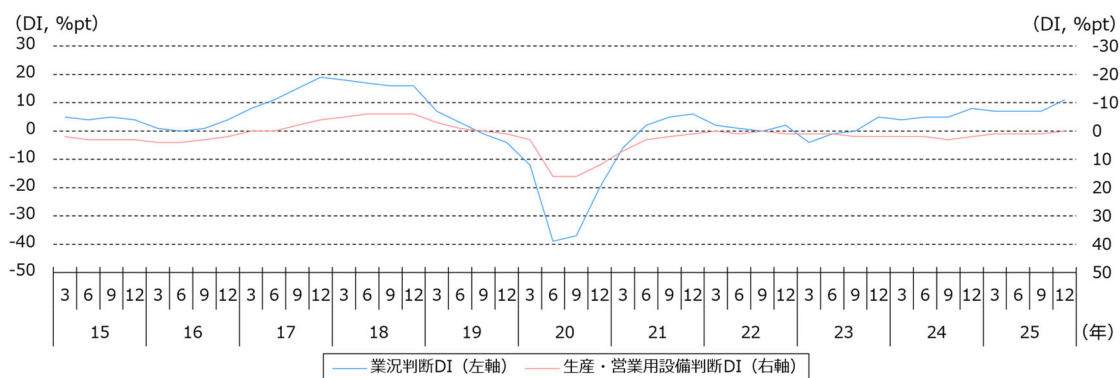
資料：内閣府「機械受注統計調査報告（需要者別受注額（暦年））」（2026年2月）

⑮ 業況判断・生産・営業用設備判断 DI（製造業）

企業の業況判断と設備投資の過不足感を把握するため、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」の業況判断 DI 及び生産・営業用設備判断 DI をみる。

製造業の業況判断 DI は、2025 年はプラスで推移した。生産・営業用設備判断 DI は、プラス（過剰側）に触れているものの、過剰感は弱まってきている。

図表 22 業況判断DI/生産・営業用設備判断DI（製造業）の推移



備考：1. 「業況判断 DI」は、企業の収益を中心とした業況についての全般的な判断を示すものであり、業況が良いと回答した企業の割合から悪いと回答した企業の割合を引いて算出。

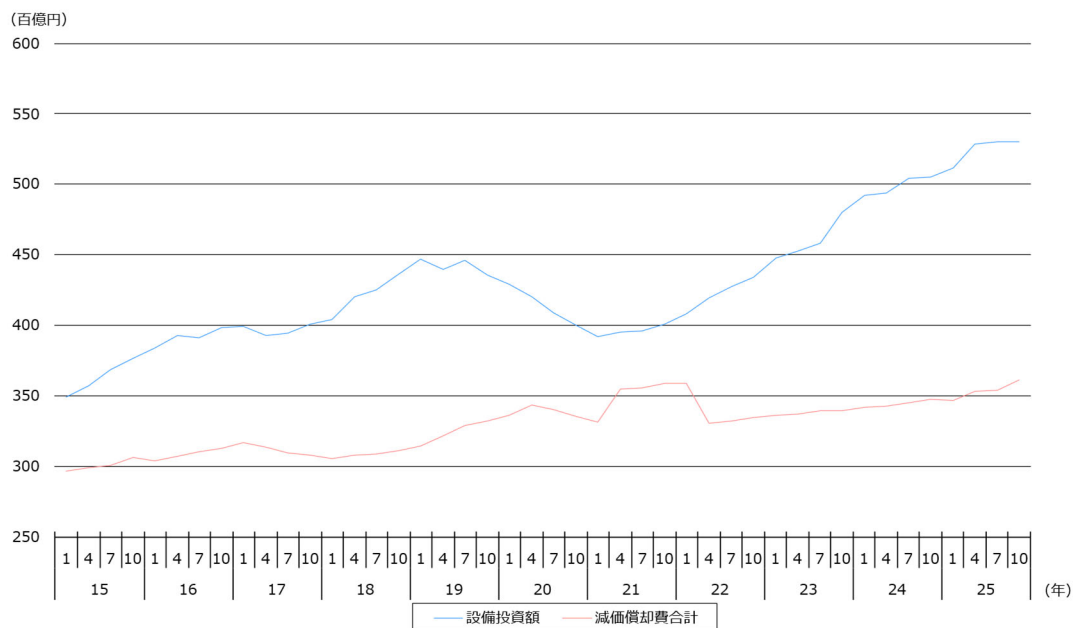
2. 「生産・営業用設備判断 DI」は、企業の生産設備・営業用設備の過不足についての判断を示すものであり、過剰と回答した企業の割合から不足と回答した企業の割合を引いて算出。

資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（2026年4月）

⑩ 製造業の設備投資額と減価償却費

財務省「法人企業統計調査」によると、製造業の設備投資額は2015年以降増加傾向にある。2019年第4四半期より一時落ち込むも、その後増加を続け2025年第4四半期には、約530百億円となっている。また、2015年以降一貫して設備投資額は減価償却費を上回っている。

図表 23 製造業の設備投資額と減価償却費



備考：1. 設備投資（当期末新設固定資産合計）及び減価償却費合計（当期末償却固定資産）の値を使用。

2. 当該期から3期前までの平均（後方四半期移動平均）を算出。

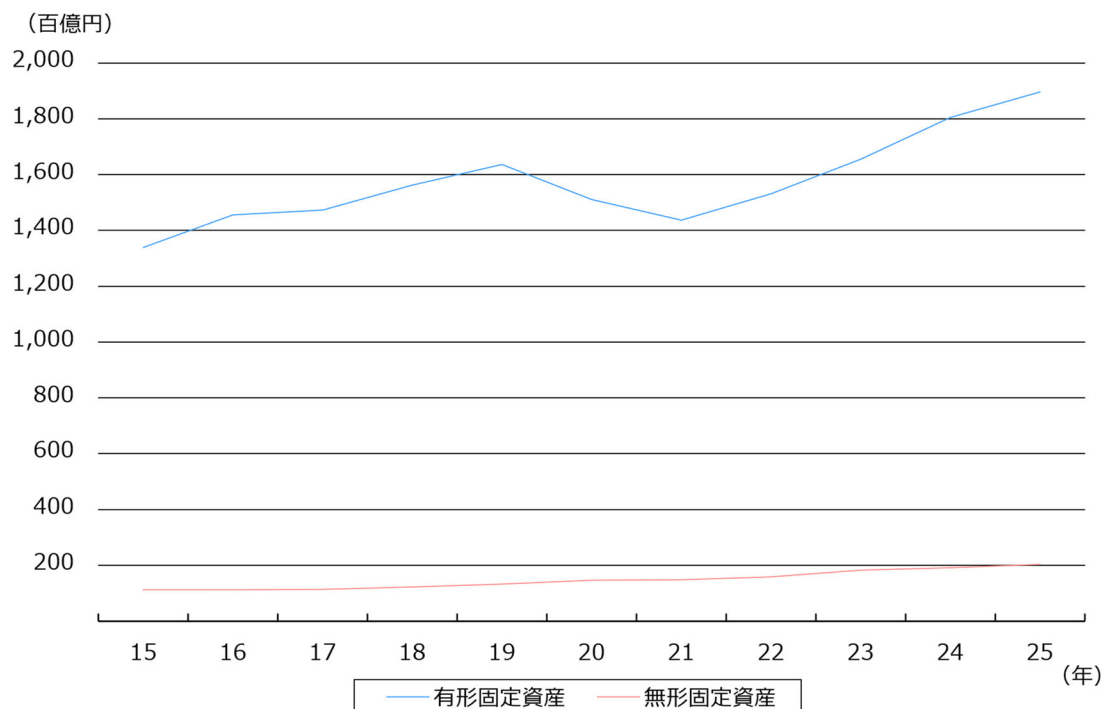
資料：財務省「法人企業統計調査」（2026年3月）

⑰ 製造業の設備投資額と投資額の推移（有形固定資産・無形固定資産）

有形固定資産と無形固定資産の設備投資額の推移をみると、2025年の無形固定資産への投資は204百億円となり、2015年比で約80%増加している。また有形固定資産への投資は1,896百億円となり、2015年比で約40%増加している。

設備投資額に占める無形固定資産の割合は2015年第1四半期から2025年第4四半期の間で、8.1%から9.6%にやや増加している。

図表 24 製造業の設備投資額の推移（有形固定資産・無形固定資産）



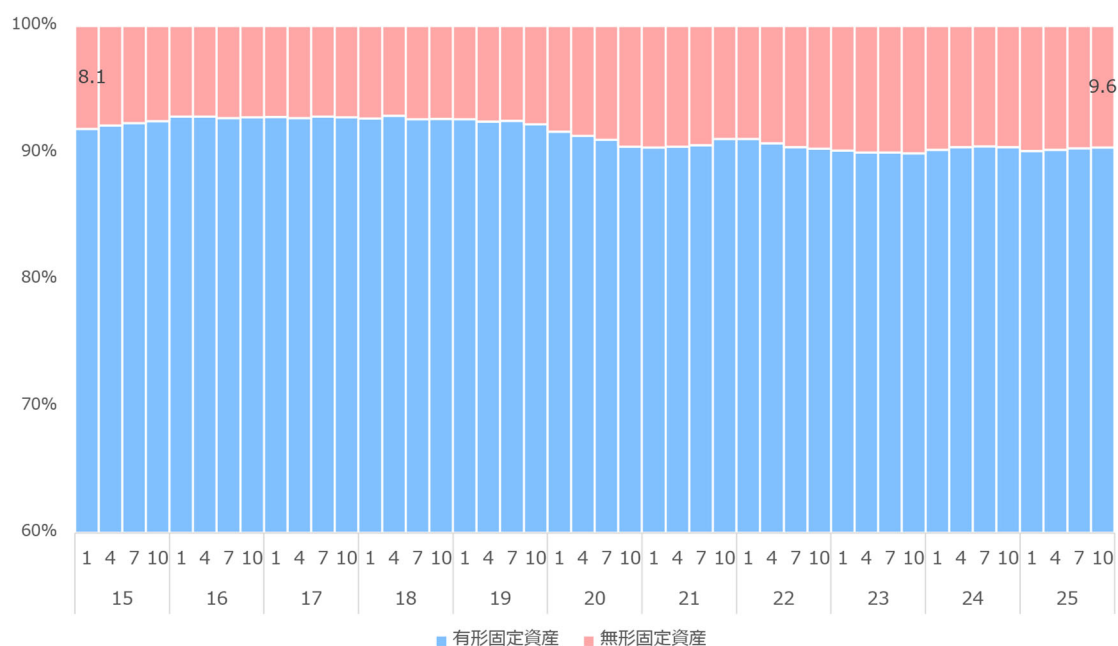
備考：1. 有形固定資産は、設備投資（当期末新設固定資産合計）から無形固定資産（当期末新設固定資産）を引いた値のうち、当該年の四半期額を合計して算出。

2. 無形固定資産は、無形固定資産（当期末新設固定資産）の値のうち、当該年の四半期額を合計して算出。

3. 当該期から3期前までの平均（後方四半期移動平均）で算出。

資料：財務省「法人企業統計調査」（2026年3月）

図表 25 設備投資額に占める有形固定資産・無形固定資産の比率



備考：1. 有形固定資産は、設備投資（当期末新設固定資産合計）から無形固定資産（当期末新設固定資産）を引いた値のうち、当該年の四半期額を合計して算出。

2. 無形固定資産は、無形固定資産（当期末新設固定資産）の値のうち、当該年の四半期額を合計して算出。

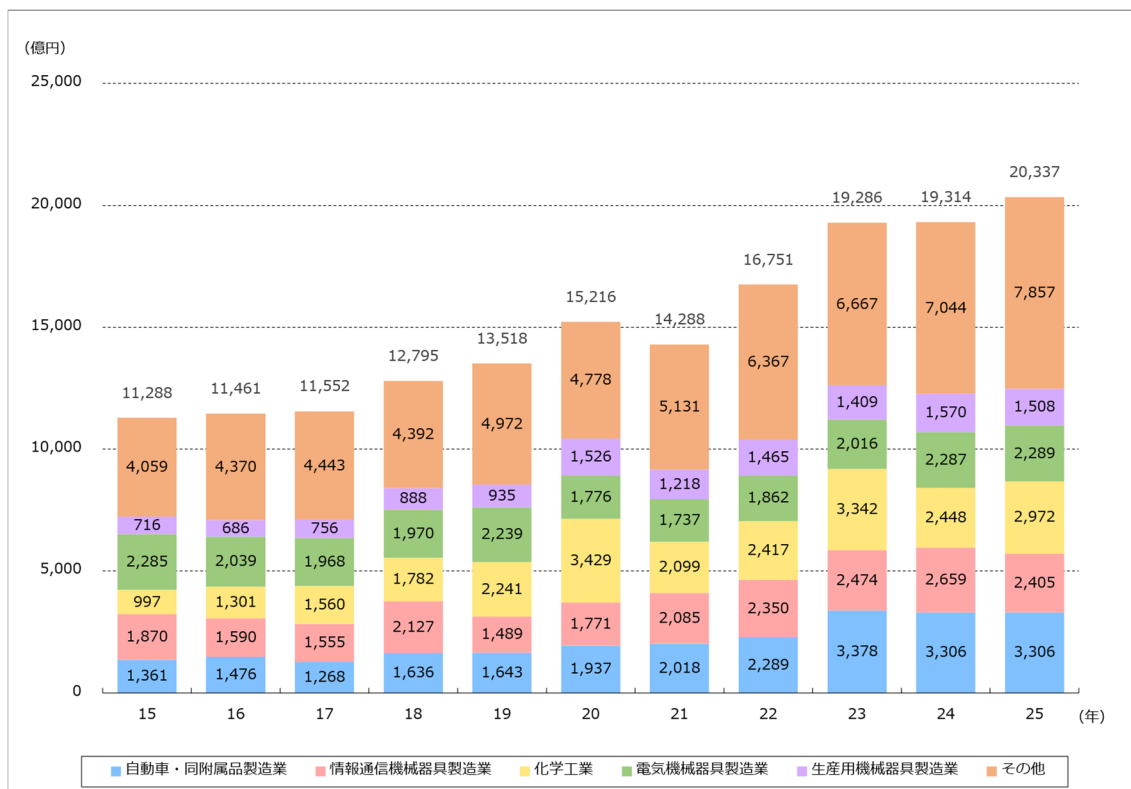
3. 当該期から3期前までの平均（後方四半期移動平均）で算出。

資料：財務省「法人企業統計調査」（2026年3月）

⑱ ソフトウェア投資額の推移（業種別）

製造業のソフトウェア投資の推移をみると、2015年以降増加傾向となっている。2025年は製造業合計で約2.0兆円と前年からさらに増加した。業種別の内訳においても、「化学工業」、「電気機械器具製造業」、「その他」で投資額が増加している。

図表 26 ソフトウェア投資額の推移



備考：1. 設備投資（当期末新設固定資産合計）の四半期合計額からソフトウェアを除く設備投資（当期末新設固定資産）の四半期合計額を引いた値を使用。

2. 「その他」は、製造業全体の合計額から「自動車・同附属品製造業」、「情報通信機器器具製造業」、「化学工業」、「電気機械器具製造業」、「生産用機械器具製造業」を差し引いたもの。

資料：財務省「法人企業統計調査」（2026年3月）

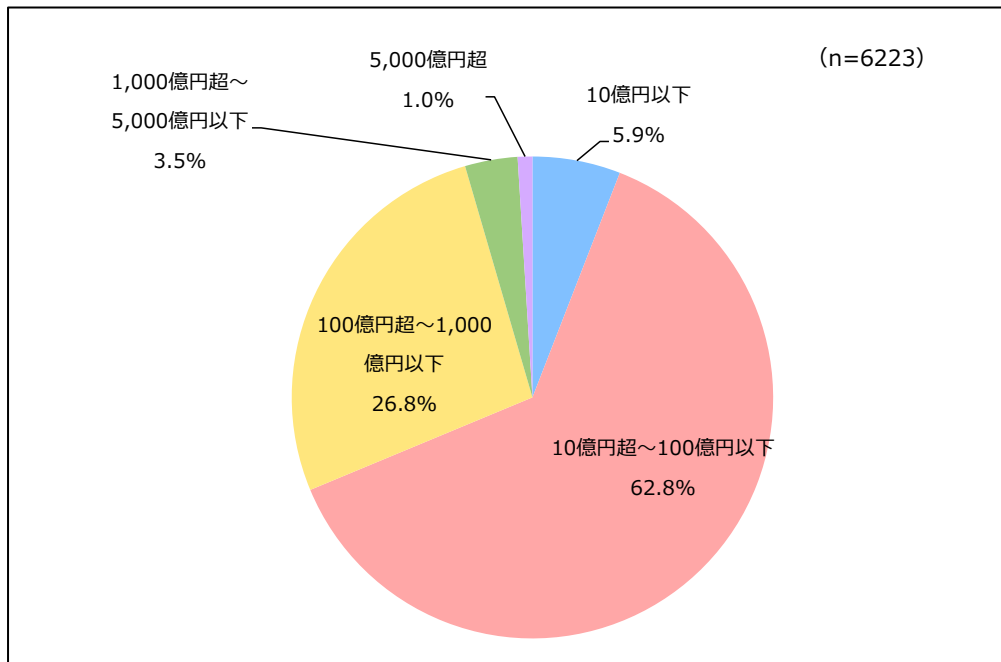
2 企業活動基本調査を用いた分析

① 無形固定資産取得額と売上高営業利益率の関係

本分析では、2013年度から2024年度の経済産業省「企業活動基本調査」の結果を用い、2012年から2023年における製造事業者の無形固定資産に対する投資と収益性の関係について分析する。

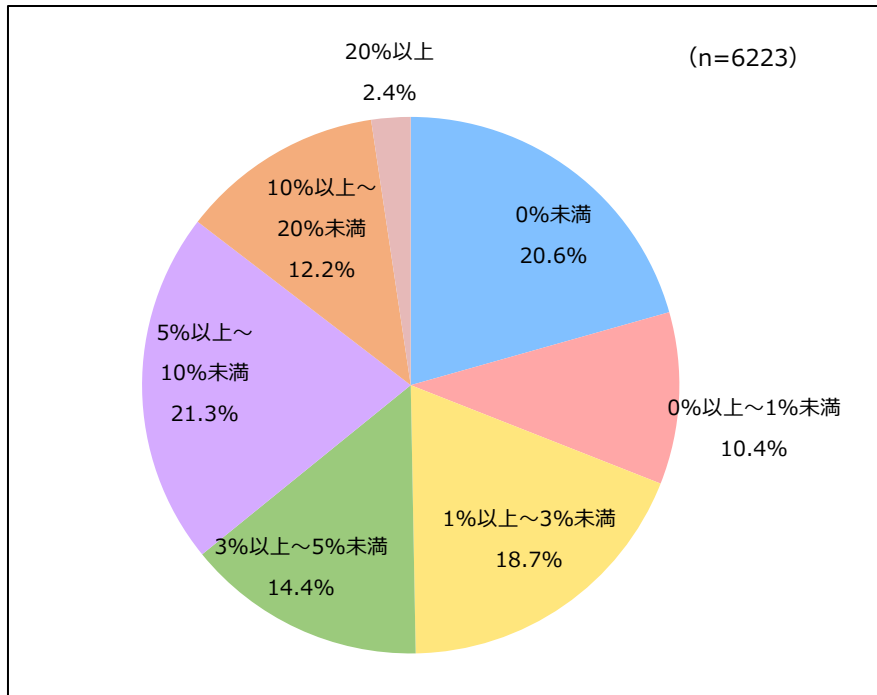
分析対象とした製造事業者の構成は以下のとおりである。

図表 27 企業活動基本調査の結果を用いた分析の対象製造業企業の構成
(2023年度実績 売上高)



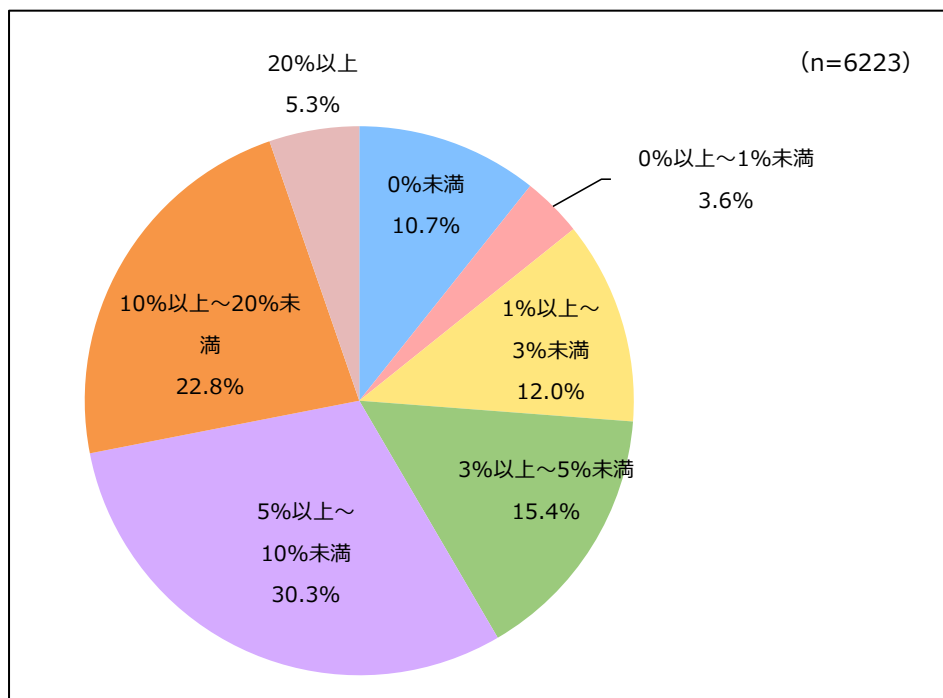
資料：経済産業省「企業活動基本調査」から三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）作成

図表 28 企業活動基本調査の結果を用いた分析の対象製造業企業の構成
(2023年度実績 営業利益率)



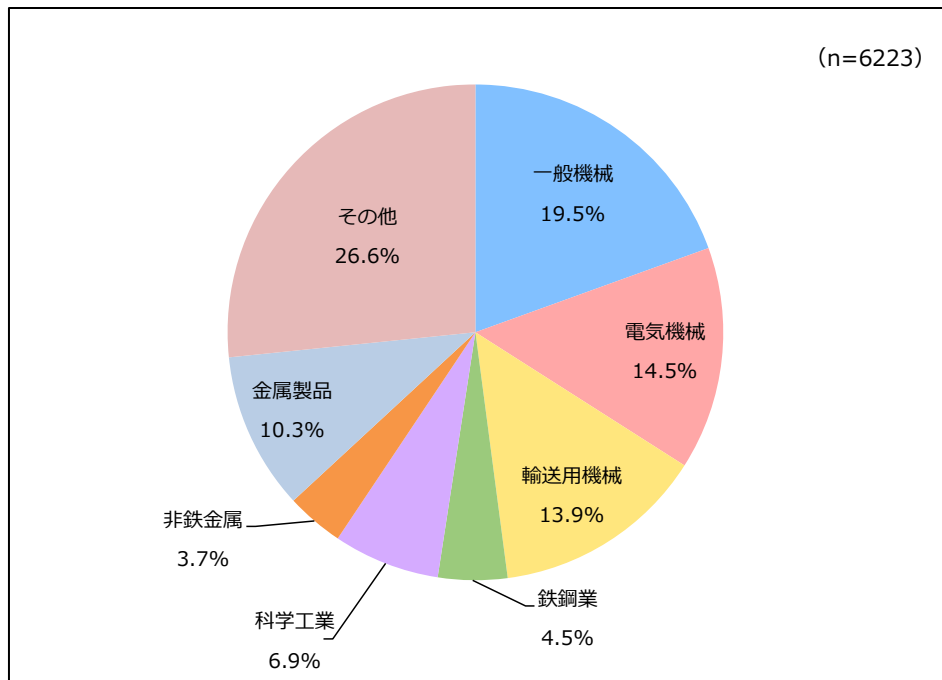
資料：経済産業省「企業活動基本調査」から三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株）作成

図表 29 企業活動基本調査の結果を用いた分析の対象製造業企業の構成
(2023年度実績 EBITDAマージン)



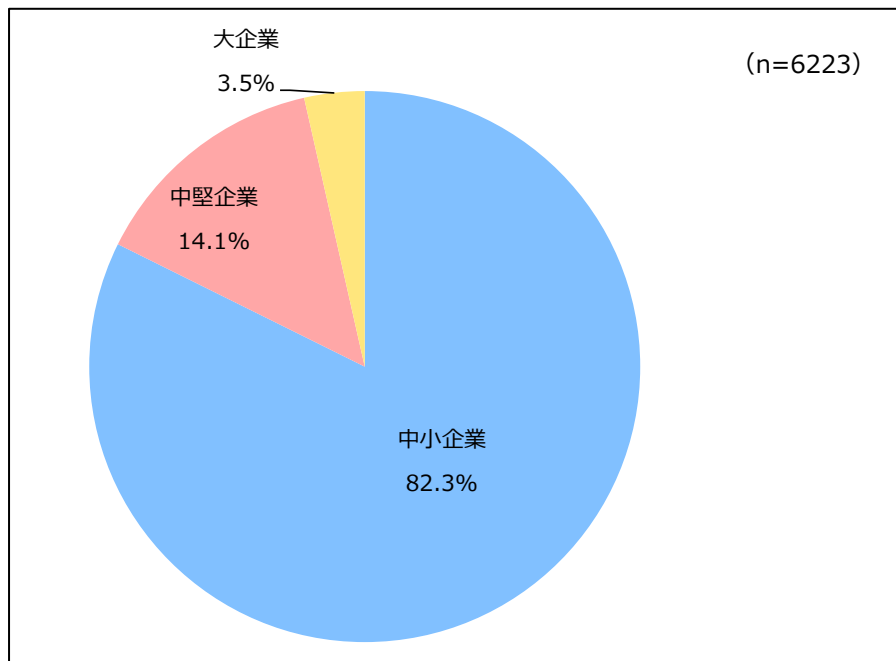
資料：経済産業省「企業活動基本調査」から三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株）作成

図表 30 企業活動基本調査の結果を用いた分析の対象製造業企業の構成
(2023年度実績 主要業種)



資料：経済産業省「企業活動基本調査」から三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株）作成

図表 31 企業活動基本調査の結果を用いた分析の対象製造業企業の構成
(2023年度実績 企業規模)



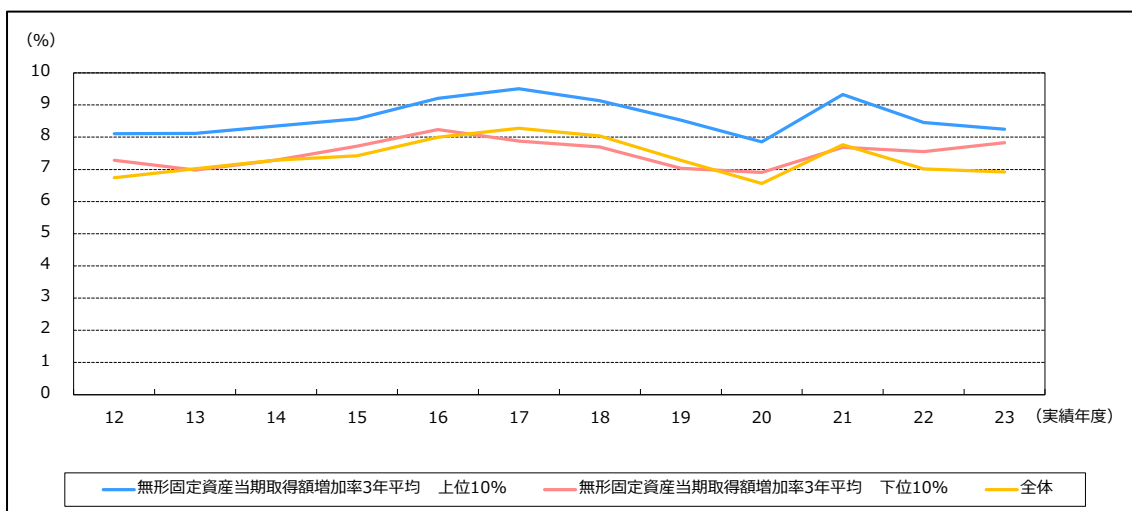
資料：経済産業省「企業活動基本調査」から三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株）作成

無形固定資産への投資と収益性については、無形固定資産に対する投資の積極性を示す「無形固定資産当期取得額」の増加率と収益性を示す EBITDA マージンに着目する。なお、複数年間にわたって安定して無形固定資産投資を行っている企業を特定するため、単年度での無形固定資産当期取得額増加率ではなく、3 年間における平均を用いて分析する。

これらの両指標の関係性を見るため、分析対象企業を 2018 年時点での無形固定資産当期取得額増加率の過去 3 年平均の上位 10%と下位 10%のグループに分け、両グループの 2012 年から 2023 年の EBITDA マージンの推移を確認する。

上記をグラフに示した結果は以下のとおりである。

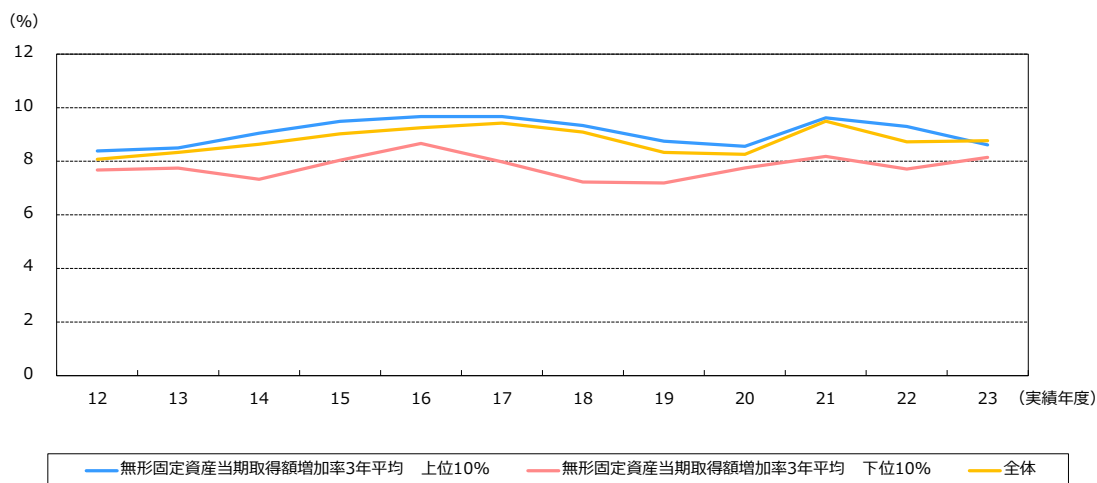
図表 32 無形固定資産当期取得額増加率3年平均とEBITDAマージンの関係



資料：経済産業省「企業活動基本調査」から三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株）作成

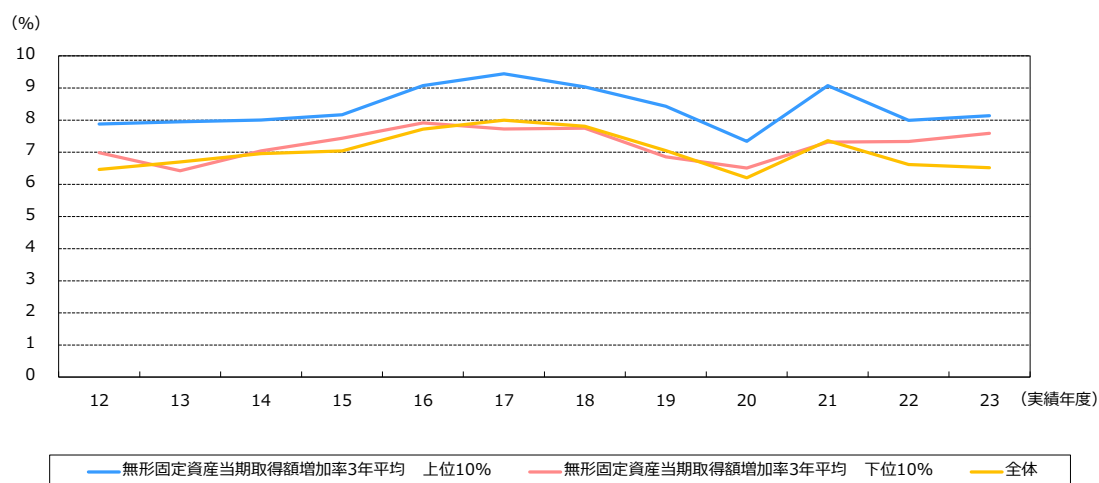
なお、中堅企業と中小企業に限定した結果は以下のとおりである。

図表 33 無形固定資産当期取得額増加率3年平均とEBITDAマージンの関係（中堅企業）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」から三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株）作成

図表 34 無形固定資産当期取得額増加率3年平均とEBITDAマージンの関係（中小企業）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」から三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株）作成

上記の結果より、分類の基準とした 2018 年前後においては無形固定資産当期取得額増加率過去 3 年平均の上位企業群の方が下位企業群より EBITDA マージンが高い傾向がある。

第2章 アンケート調査結果

前述したような我が国のものづくりを取り巻く潮流と課題についての実態把握を行い、今後の政策を検討するための基礎的な情報収集を目的として、製造業を対象とするアンケート調査を実施した。

1 アンケート調査設計¹

● 実施時期

2025年12月～2026年1月

● 発送対象

大手データベース会社のデータをもとに、従業員30人以上の製造業25,000社を調査対象として抽出した。具体的には、従業員100人以上の企業は全て対象とし、従業員30～99人の企業については無作為抽出を行った。

● 実施方法

郵送書留法及びWEBアンケートのハイブリッド方式

● 回収率

有効回収率 12.1% (有効票 3,036件)

※以下の条件を満たすものを有効回答とみなした。

「主な調査内容」うち、回答すべき設問全てに回答しているパートが1つ以上ある回答

● 主な調査内容 (アンケート調査票は巻末参照)

- 企業概要や業績、景況等
- 経済安全保障に向けた取組等
- デジタル技術の活用
- データの活用、連携状況
- 企業・業界横断的なデータ連携

¹ 以下、単一回答はSA、複数回答はMA、数量回答はNAと表記する。また、複数回答のため、合計が必ずしも100%にならないことがある。

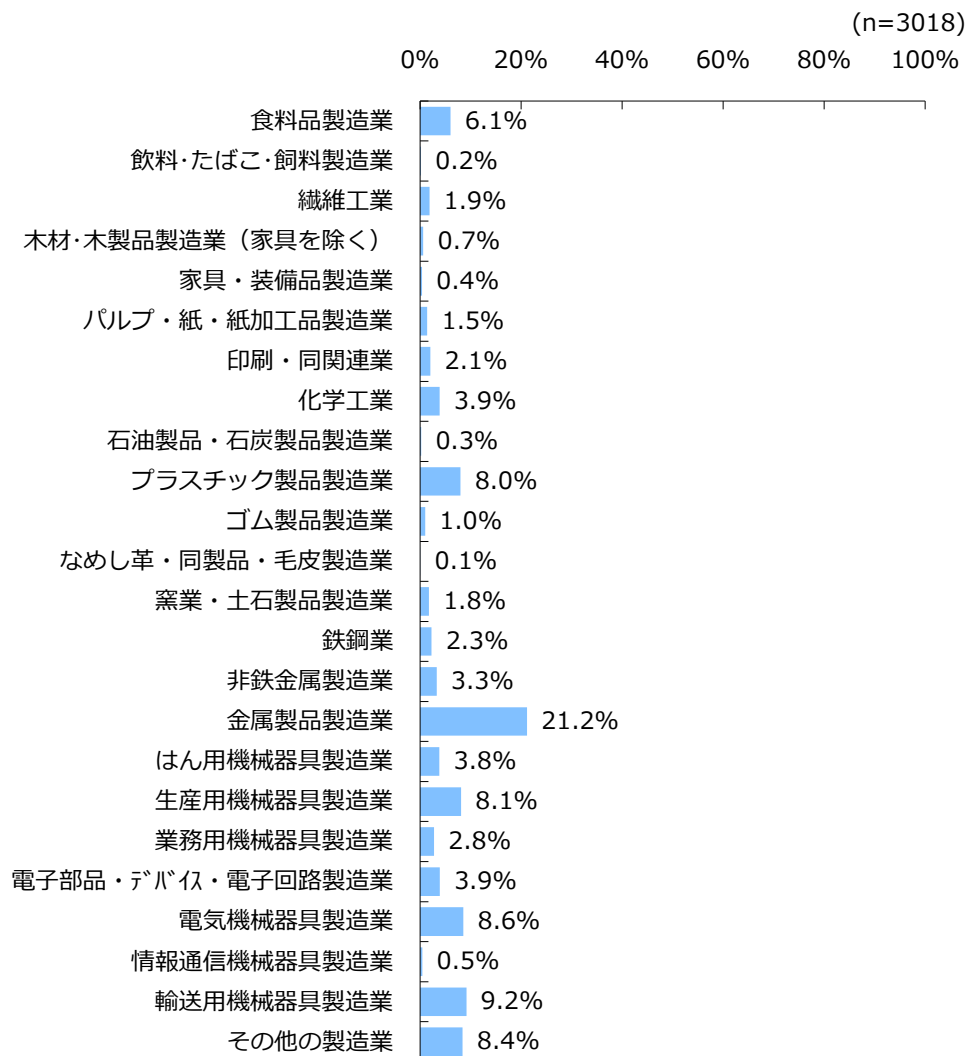
2 企業概要や業績、景況等

2-1. 回答企業のプロフィール

① 主要業種

問2 主要業種についてみると、「金属製品製造業」の割合が最も高く21.2%である。次いで、「輸送用機械器具製造業（9.2%）」、「電気機械器具製造業（8.6%）」である。これら上位3業種で全体の4割弱を占めている。

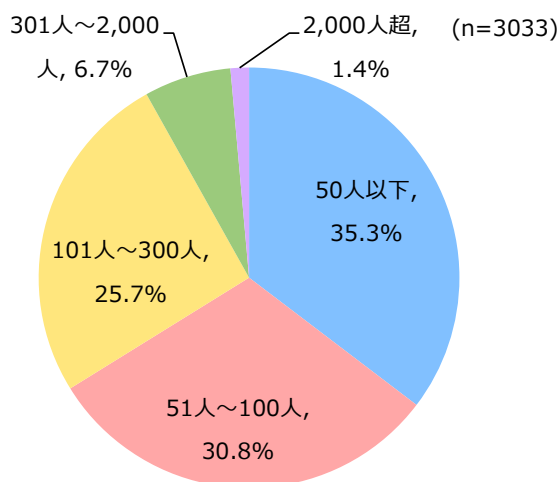
図表 35 主要業種（問2）：SA



② 国内従業員数

問3 回答企業の国内従業員数についてみると、「50人以下」の割合が最も高く35.3%である。次いで、「51人～100人（30.8%）」、「101人～300人（25.7%）」である。100人以下の企業が全体の66.1%と約3分の2、300人以下の企業が全体の91.8%を占める。

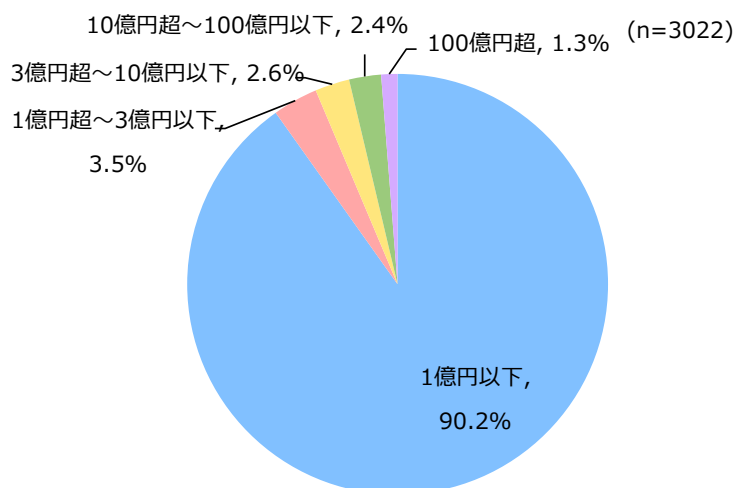
図表 36 国内従業員数（問3）：SA



③ 資本金

問3 回答企業の資本金についてみると、「1億円以下」の割合が最も高く90.2%である。次いで、「1億円超～3億円以下（3.5%）」、「3億円超～10億円以下（2.6%）」である。資本金3億円以下の企業が全体の93.7%を占める。

図表 37 資本金（問3）：SA

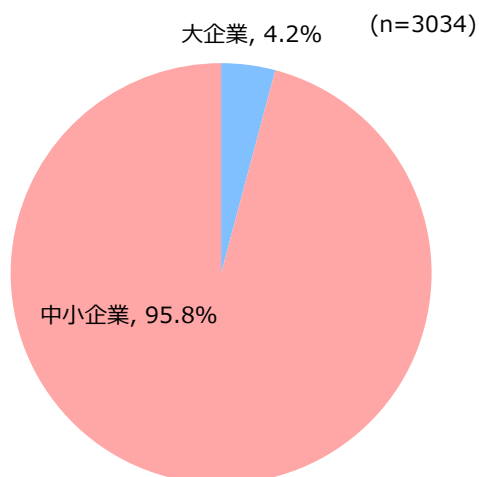


④ 企業規模

問3 国内従業員数と資本金に関する回答結果をもとに、以下のとおり「大企業」と「中小企業」に分類したところ、「中小企業」が95.8%を占めており、「大企業」は4.2%である。

- 大企業：国内従業員数が301人以上、かつ、資本金が3億円超
- 中小企業：国内従業員数が300人以下、または、資本金が3億円以下

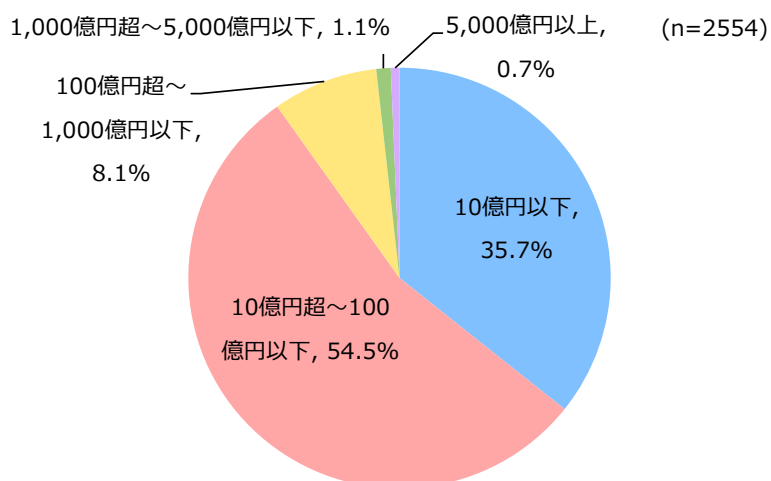
図表 38 企業規模 (問3) : SA



⑤ 売上高

問3 回答企業の売上高についてみると、「10億円超～100億円以下」の割合が最も高く54.5%である。次いで、「10億円以下 (35.7%)」、「100億円超～1,000億円以下 (8.1%)」である。100億円以下の企業の割合が全体の約9割を占める。

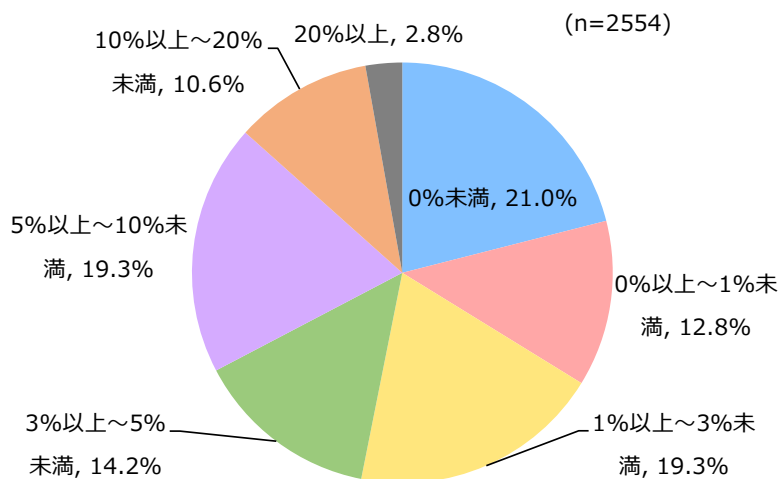
図表 39 売上高 (問3) : SA



⑥ 営業利益

問3 回答企業の営業利益率をみると、「0%未満」の割合が最も高く約2割を占める。次いで、「1%以上～3%未満（19.3%）」、「5%以上～10%未満（19.3%）」、「3%以上～5%未満（14.2%）」である。一方で、営業利益率5%以上の企業が32.7%、同10%以上の企業が13.4%を占める。

図表 40 営業利益率（問3）：NA

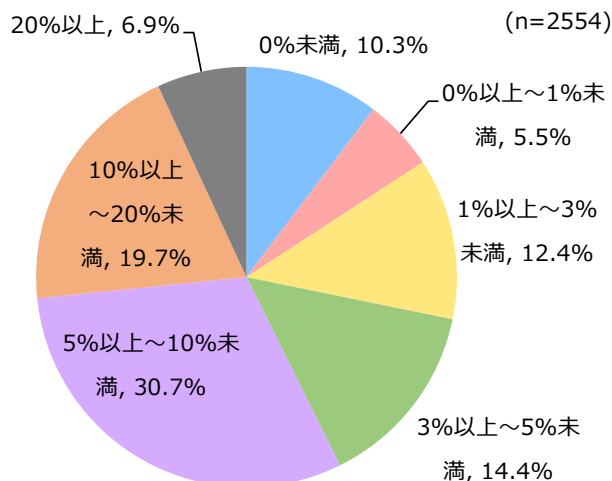


備考：NA（数量回答）をもとに上記区分で集計を行っている。

⑦ EBITDA マージン²

問3 EBITDAのマージンについては「5%以上～10%未満」の割合が最も高く30.7%である。次いで、「10%以上～20%未満（19.7%）」、「3%以上～5%未満（14.4%）」である。5%以上の企業が約5割を占める一方で、0%未満も約1割を占める。

図表 41 EBITDAマージン（問3）：NA

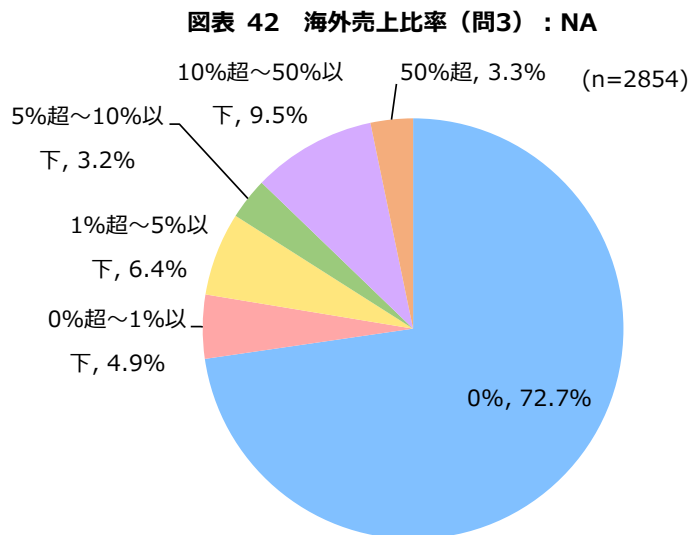


備考：NA（数量回答）をもとに上記区分で集計を行っている。

² EBITDAは「営業利益+減価償却費+のれん償却費」と定義。

⑧ 海外売上比率

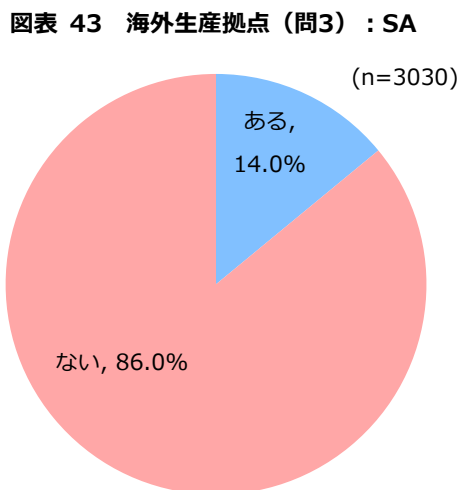
問3 回答企業の海外売上比率については、「0%」の割合が最も高く72.7%と全体の約7割を占める。次いで、「10%超～50%以下(9.5%)」、「1%超～5%以下(6.4%)」の順である。海外売上比率5%超が16%、10%超が12.8%を占める。



備考：NA（数量回答）をもとに上記区分で集計を行っている。

⑨ 海外生産拠点

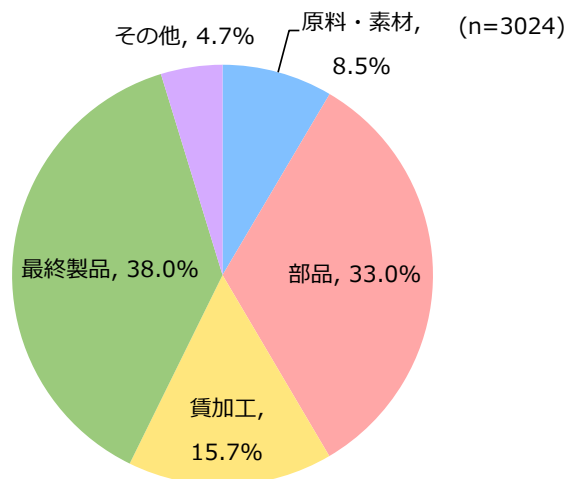
問3 海外生産拠点については、「ない」の割合が86.0%であり、「ある(14.0%)」を大きく上回っている。



⑩ 主力製品

問3の主力製品についてみると、「最終製品」の割合が最も高く38.0%である。次いで、「部品(33.0%)」、「賃加工(15.7%)」となっている。

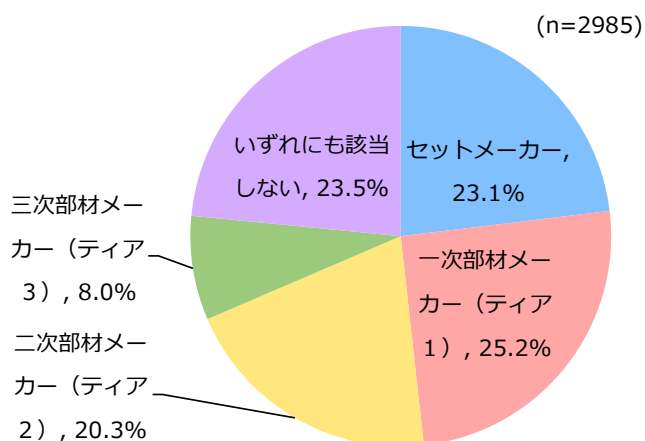
図表 44 主力製品 (問3) : SA



⑪ 取引構造上の位置づけ

問3 主力事業領域における取引構造上の位置づけをみると、「一次部材メーカー (ティア1)」の割合が最も高く 25.2%である。次いで、「セットメーカー (23.1%)」、「二次部材メーカー (ティア2) (20.3%)」の順となっている。

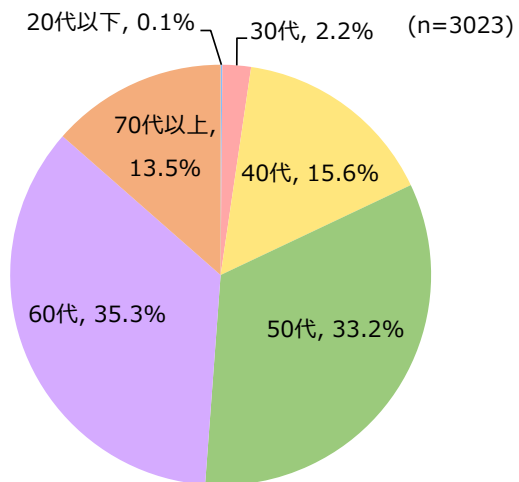
図表 45 主力事業領域における取引構造上の位置づけ (問3) : SA



⑫ 経営者の年齢

問3 経営者の年齢をみると、「60代」の割合が最も高く35.3%である。次いで、「50代(33.2%)」、「40代(15.6%)」である。30代までの経営者は2.2%に留まる。

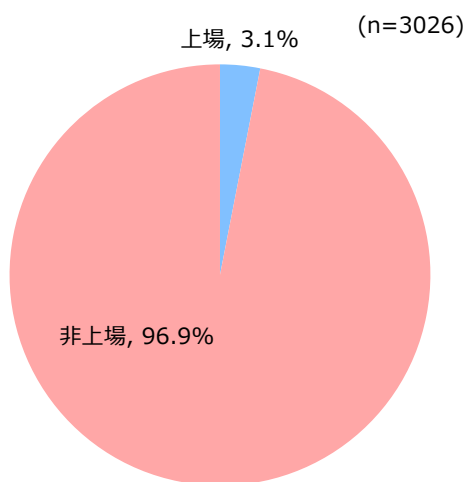
図表 46 経営者の年齢(問3) : SA



⑬ 上場有無

問3 上場有無についてみると、「非上場」の割合が96.9%であり、「上場(3.1%)」を大きく上回る。

図表 47 上場有無(問3) : SA



2-2. 経済・社会状況の変化への対応

① グローバル経済・社会状況の変化のうち、事業に影響があるもの

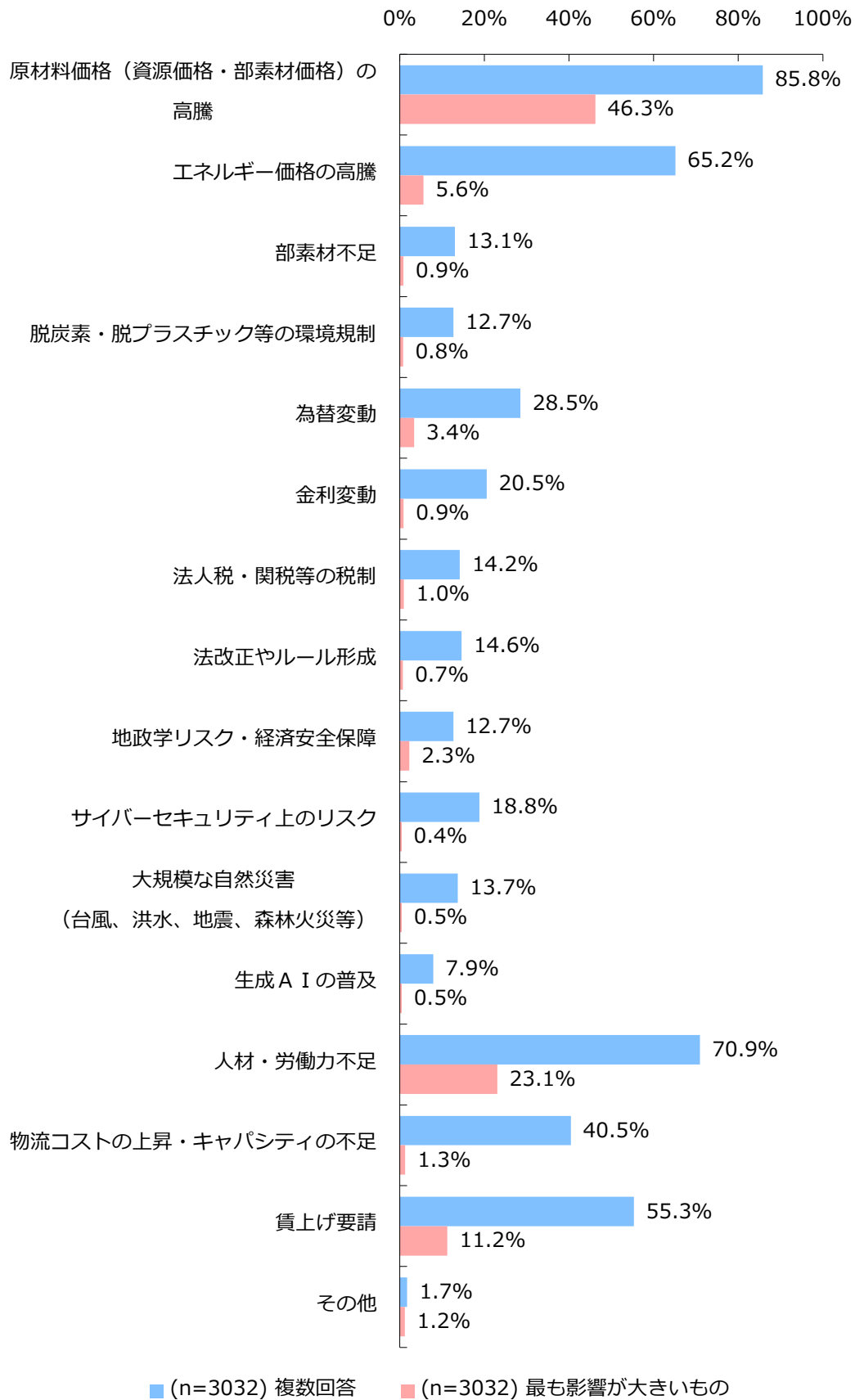
問4 昨今のグローバル経済・社会状況の変化のうち、事業に影響があるものを尋ねたところ、複数回答においては、「原材料価格の高騰（85.8%）」を挙げる企業の割合が突出して高い他、「人材・労働力不足（70.9%）」や「エネルギー価格の高騰（65.2%）」も割合が高い。

また、最も事業に影響するものとしては「原材料価格（資源価格・部素材価格）の高騰」が46.3%と半分弱を占め、次いで「人材・労働力不足（23.1%）」、「賃上げ要請（11.2%）」となっている。こうしたことから、原材料価格やエネルギー価格の高騰による影響の大きさがうかがえる。

さらに、事業に影響があるその他事象としては、複数回答でみた場合、「賃上げ要請（55.3%）」、「物流コストの上昇・キャパシティの不足（40.5%）」などが挙げられている。

図表 48 グローバル経済・社会状況の変化のうち、事業に影響があると考えられるもの

(問4) : MA・SA

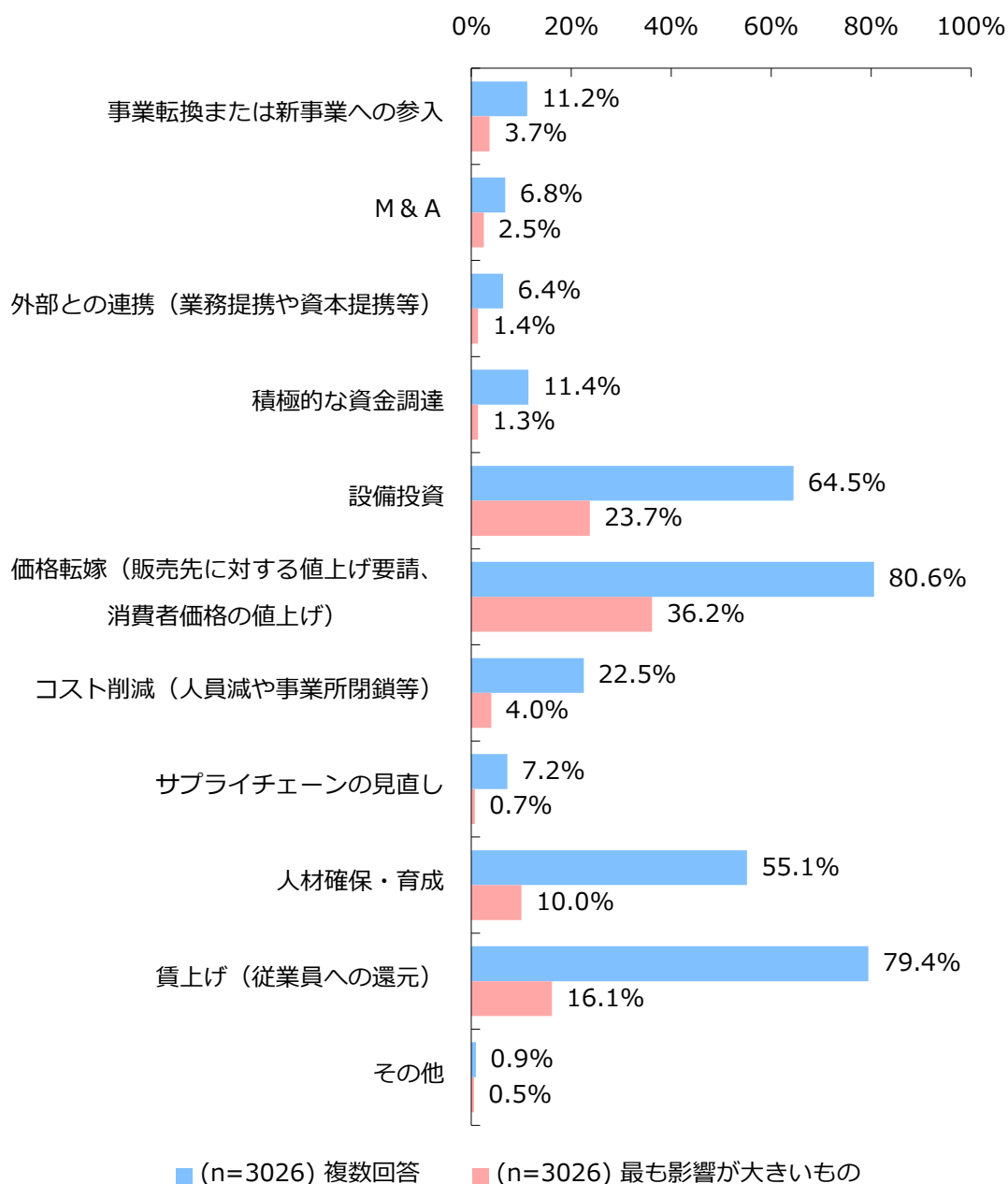


② 直近3年間で実施した企業行動

問5 直近3年間で実施した企業行動については、複数回答の場合、「価格転嫁(販売先に対する値上げ要請、消費者価格の値上げ) (80.6%)」、「賃上げ(従業員への還元) (79.4%)」が突出して高い他、次いで「設備投資 (64.5%)」、「人材確保・育成 (55.1%)」も高い割合を示している。

また、自社事業に最も影響が大きいと考えられる企業行動としては、「価格転嫁(販売先に対する値上げ要請、消費者価格の値上げ)」の割合が最も高く 36.2%と全体の3分の1以上を占める。次いで、「設備投資 (23.7%)」、「賃上げ(従業員への還元) (16.1%)」となっている。

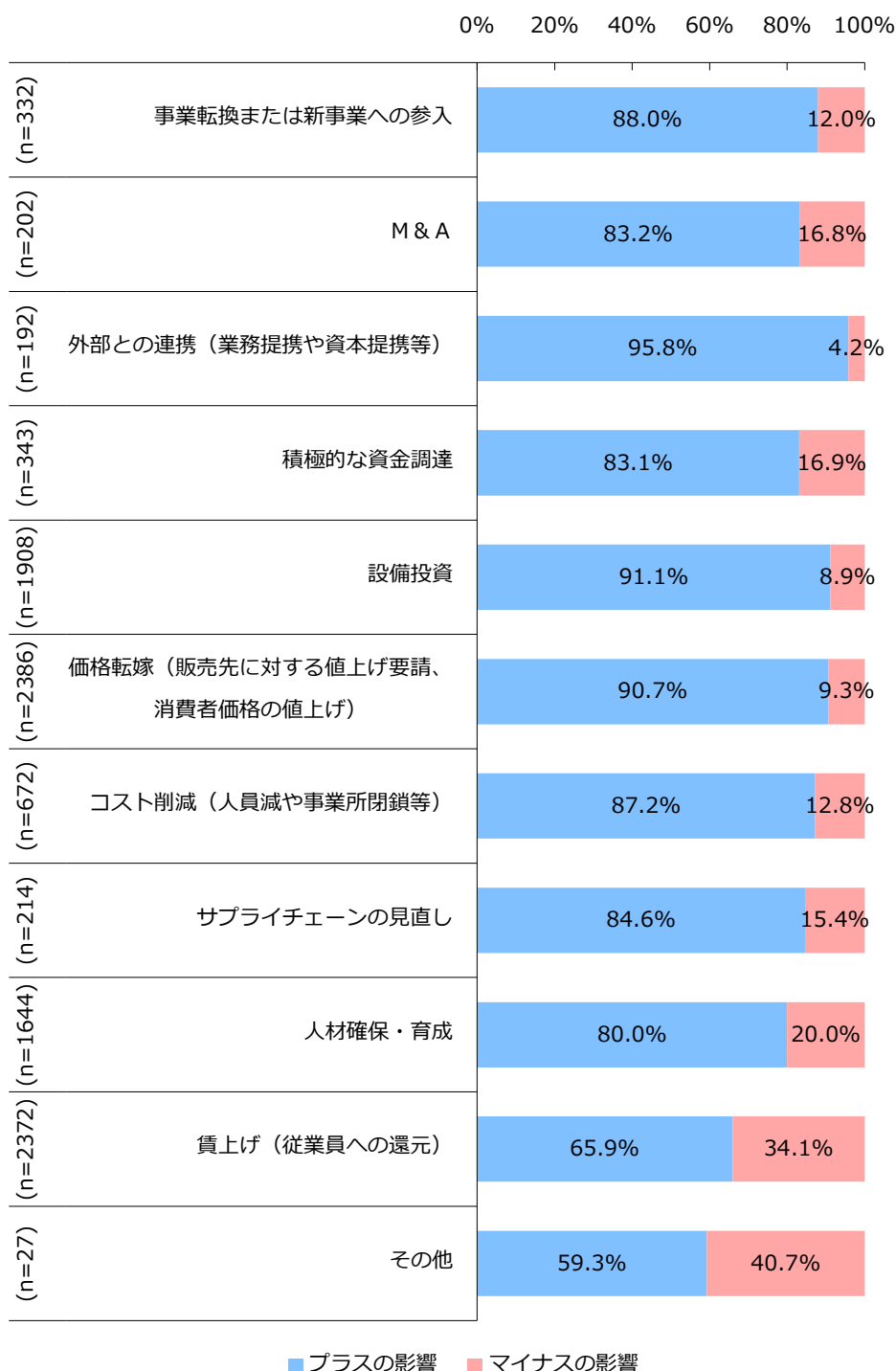
図表 49 直近3年間で実施した企業行動(問5) : MA・SA



さらに、直近3年間で実施した企業行動による影響について尋ねたところ、いずれの項目においても、「プラスの影響」の割合が「マイナスの影響」を大きく上回っている。

「マイナスの影響」の割合が大きいものとしては、「その他」を除き、「賃上げ（従業員への還元）（34.1%）」、「人材確保・育成（20.0%）」、「積極的な資金調達（16.9%）」の順となっている。これらのうち、「積極的な資金調達」を除く2項目は、直近3年間で実施した企業行動の複数回答上位3つに含まれており、マイナスの影響が大きいことがわかる。

図表 50 企業活動への影響（問5）：SA

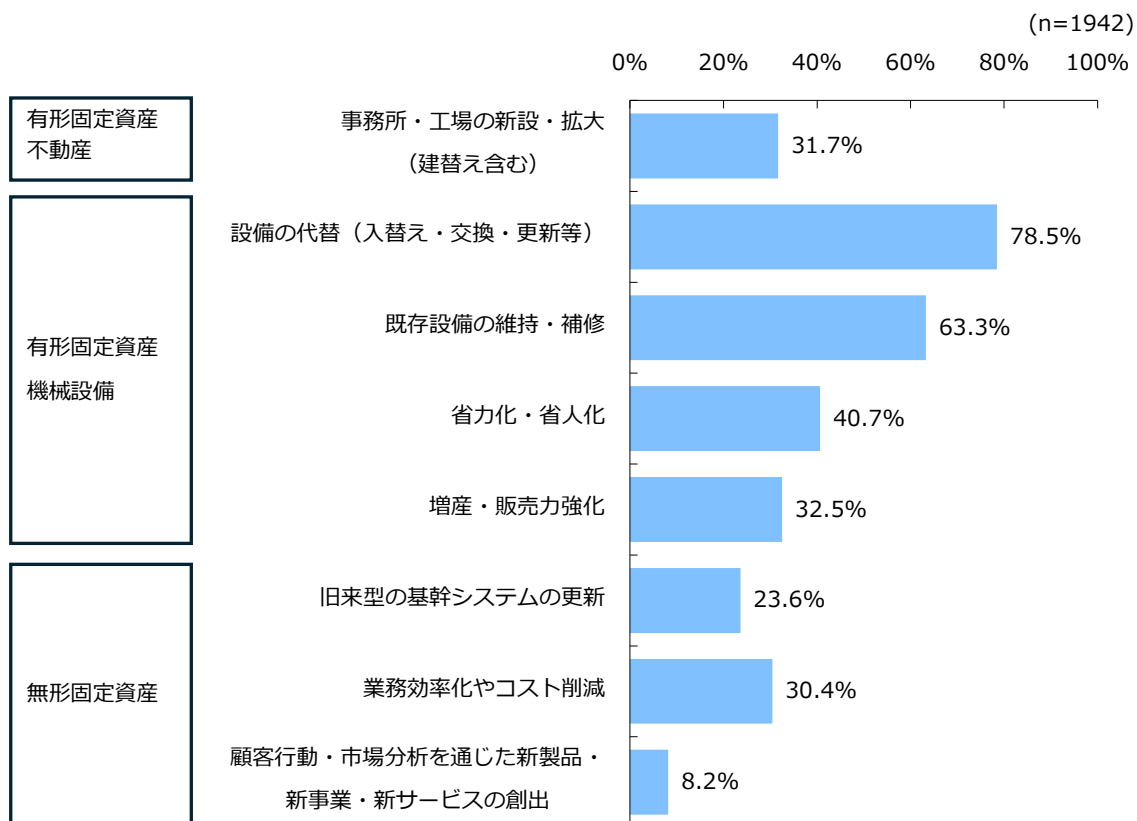


③ 設備投資

<直近3年間>

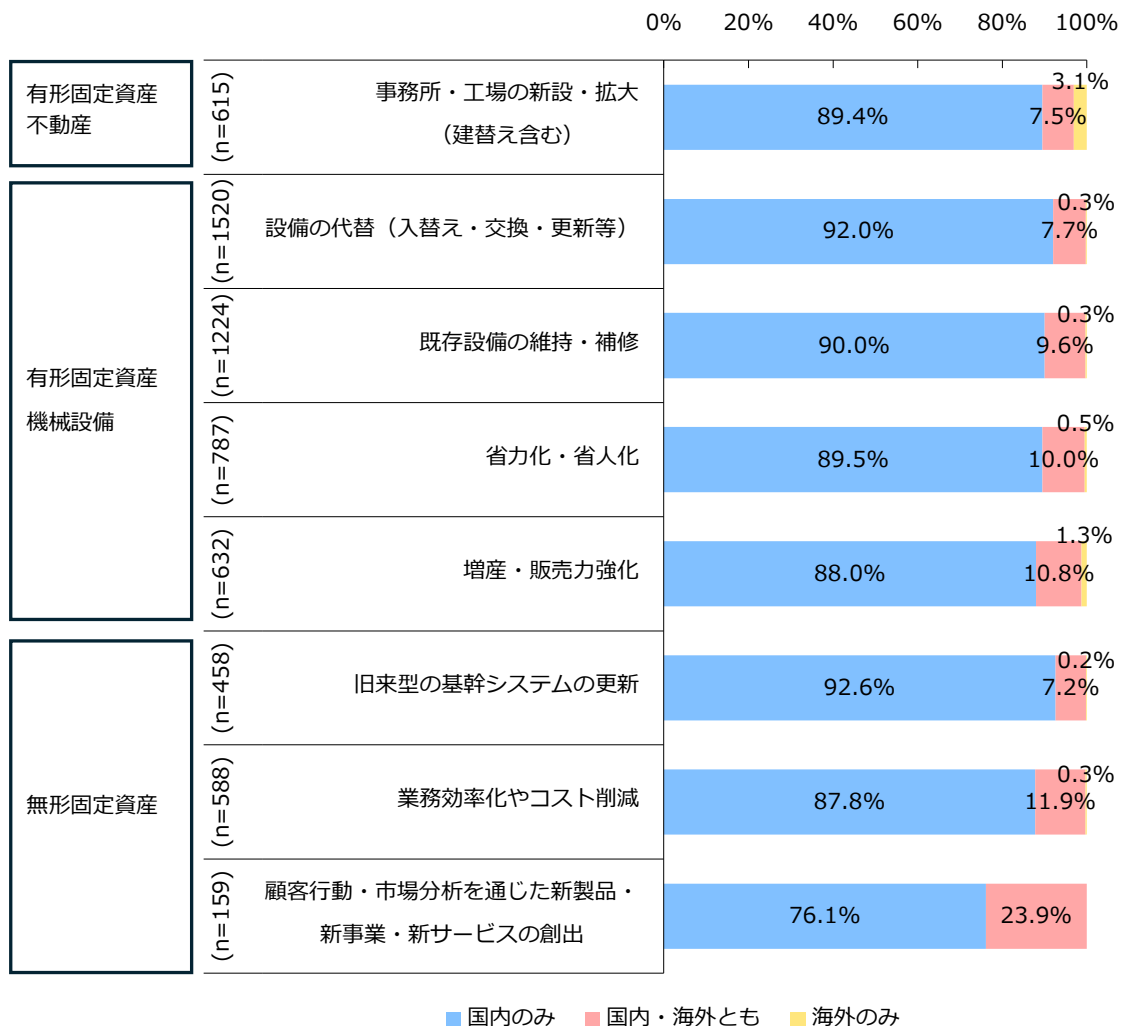
問6 直近3年間で実施した設備投資の目的をみると、「設備の代替（入替え・交換・更新等）」の割合が最も高く78.5%である。次いで、「既存設備の維持・補修（63.3%）」、「省力化・省人化（40.7%）」となっている。いずれも機械設備に関する目的であり、不動産や無形固定資産への投資は比較的少ない。

図表 51 直近3年間で実施した設備投資の目的（問6）：MA



直近3年間の投資先を見ると、いずれの投資先でも7割以上は「国内のみ」での投資が行われている。「国内・海外とも」の投資に着目すると、「顧客行動・市場分析を通じた新製品・新事業・新サービスの創出」が23.9%と突出して高い。

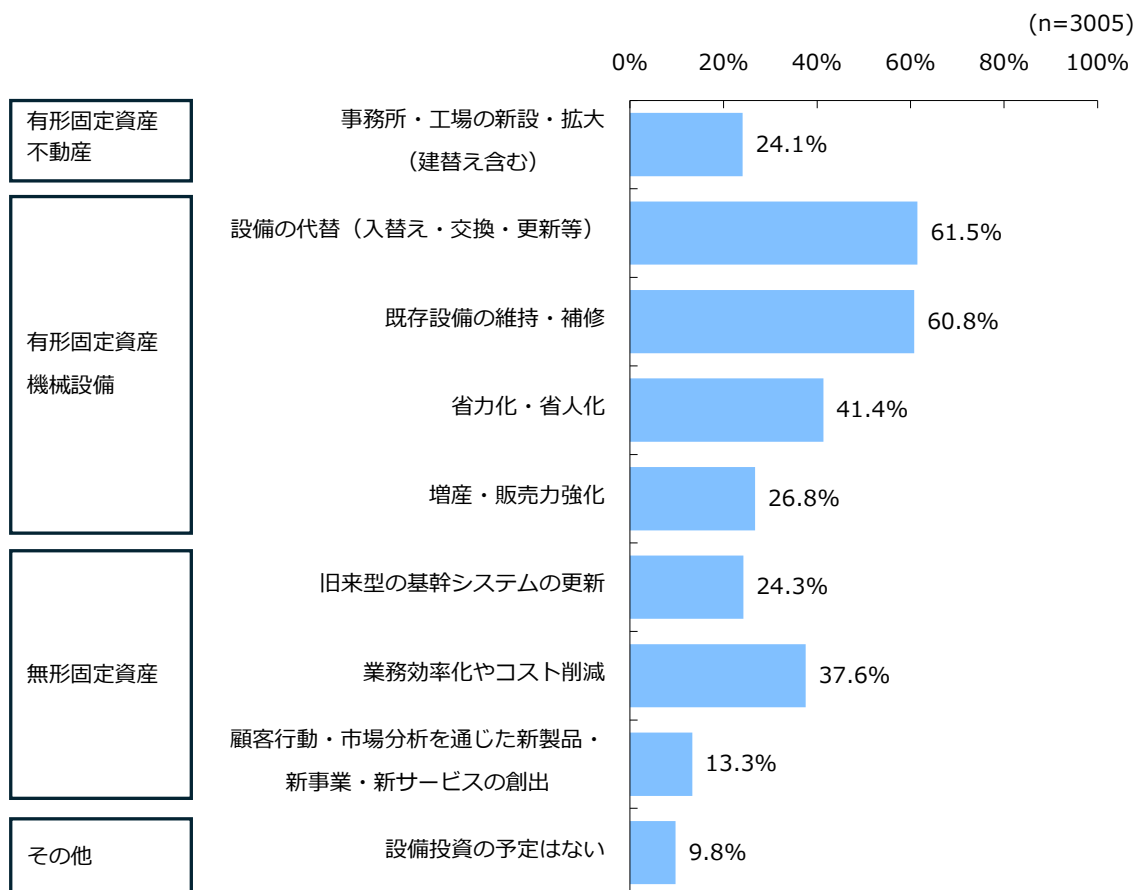
図表 52 直近3年間の投資先（問6）：SA



<今後3年間>

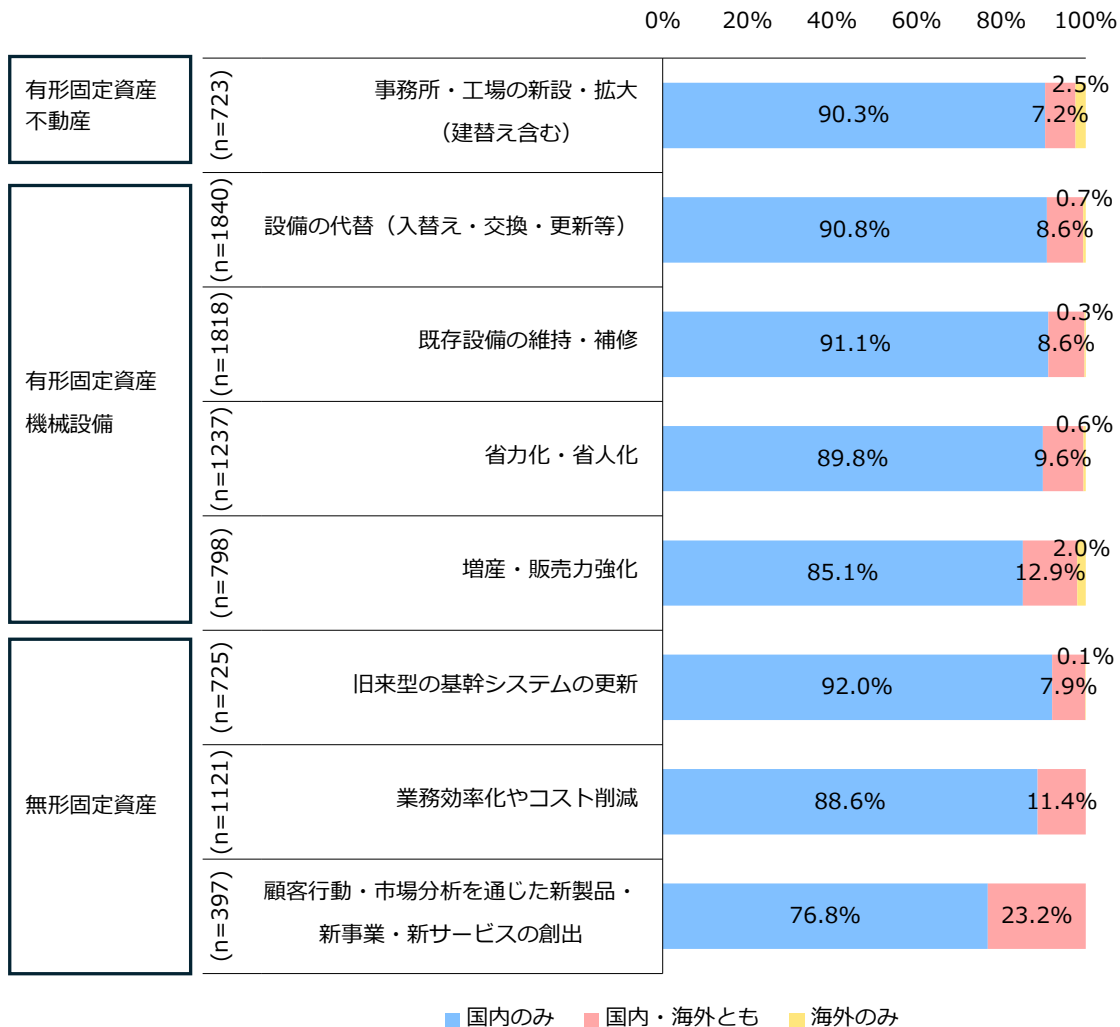
問7 今後3年間で実施する予定の設備投資の目的をみると、「設備の代替（入替え・交換・更新等）」の割合が最も高く61.5%である他、「既存設備の維持・補修」も60.8%と突出して高い割合であった。次いで、「省力化・省人化（41.4%）」、「業務効率化やコスト削減（37.6%）」となっている。概ね直近3年の投資先と同様な傾向が見られる。

図表 53 今後3年間で実施する予定の設備投資の目的（問7）：MA



問7 今後3年間の投資先を見ると、いずれの投資先でも7割以上は「国内のみ」での投資が行われている。「国内・海外とも」の投資に着目すると、「顧客行動・市場分析を通じた新製品・新事業・新サービスの創出」が23.2%と突出して高い。概ね直近3年の投資先と同様な傾向が見られる。

図表 54 今後3年間の投資先（問7）：SA

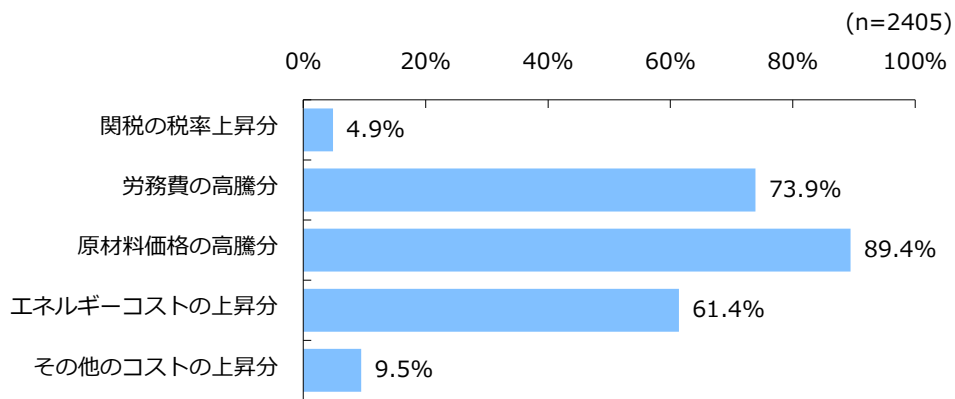


④ 価格転嫁

<直近3年間>

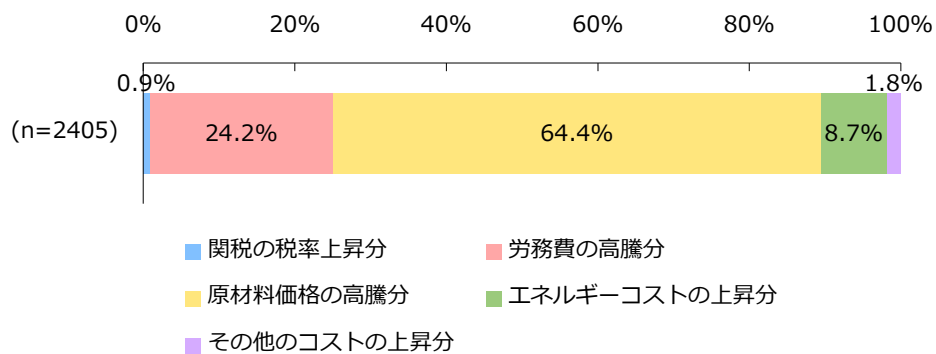
問8 直近3年間で価格転嫁したコストをみると、「原材料価格の高騰分」の割合が最も高く89.4%である。次いで、「労務費の高騰分(73.9%)」、「エネルギーコストの上昇分(61.4%)」となっている。上位3つのコストが「関税の税率上昇分」や「その他のコスト上昇分」を大きく上回る結果となった。

図表 55 直近3年間で実施した価格転嫁において、どのようなコストを転嫁したか（問8）：MA



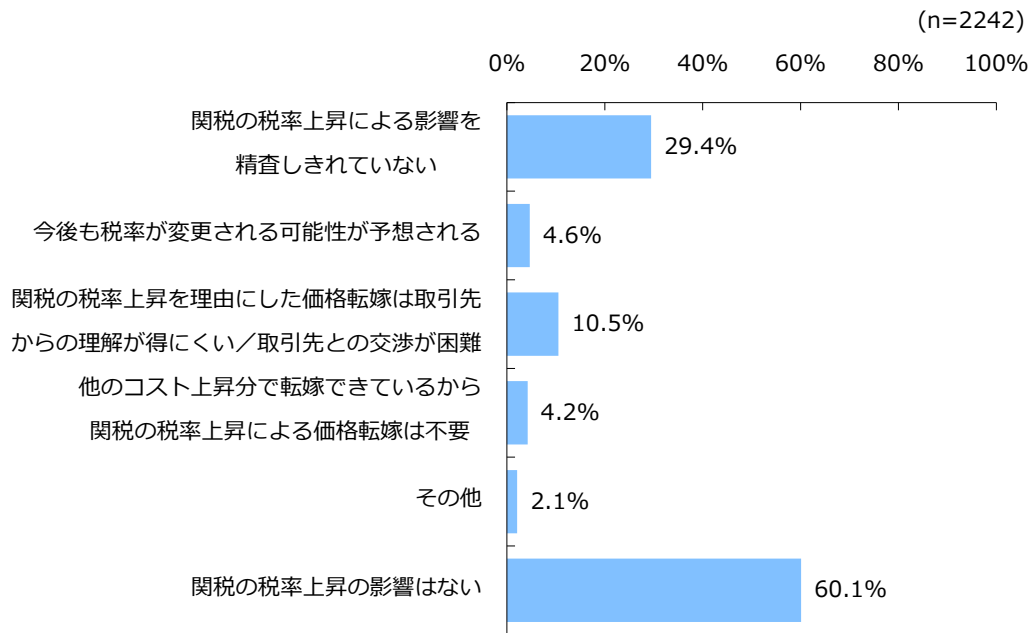
直近3年間で実施した価格転嫁への影響が最も大きかったコストを見ると「原材料価格の高騰分」の割合が最も高く64.4%である。次いで、「労務費の高騰分（24.2%）」、「エネルギーコストの上昇分（8.7%）」の順である。上位3つのコストは価格転嫁を実施したコストの順位と同様であった。

図表 56 直近3年間で実施した価格転嫁への影響が最も大きかったコスト（問8）：SA



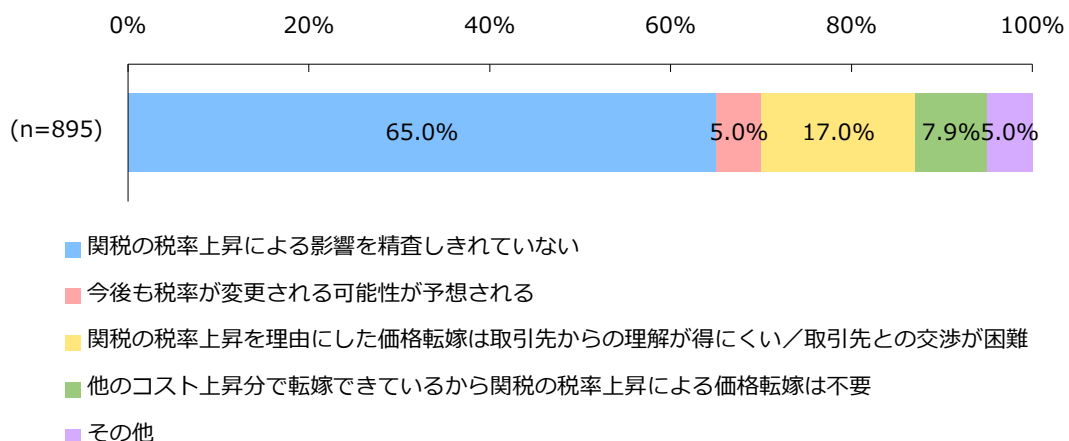
問 8sq1 関税の税率上昇分を価格転嫁しなかった理由をみると、全体では「関税の税率上昇の影響はない」が60.1%と最も割合が高く、次いで、「関税の税率上昇による影響を精査しきれていない(29.4%)」も割合が高かった。影響がない、影響が精査できていない等の回答を除くと、「関税の税率上昇を理由にした価格転嫁は取引先からの理解が得にくい／取引先との交渉が困難」が10.5%と最も割合が高く、次いで「今後も税率が変更される可能性が予想される」、「他のコスト上昇分で転嫁できているから関税の税率上昇による価格転嫁は不要」の順である。

図表 57 関税の税率上昇分を価格転嫁しなかった理由（問8SQ1）：MA



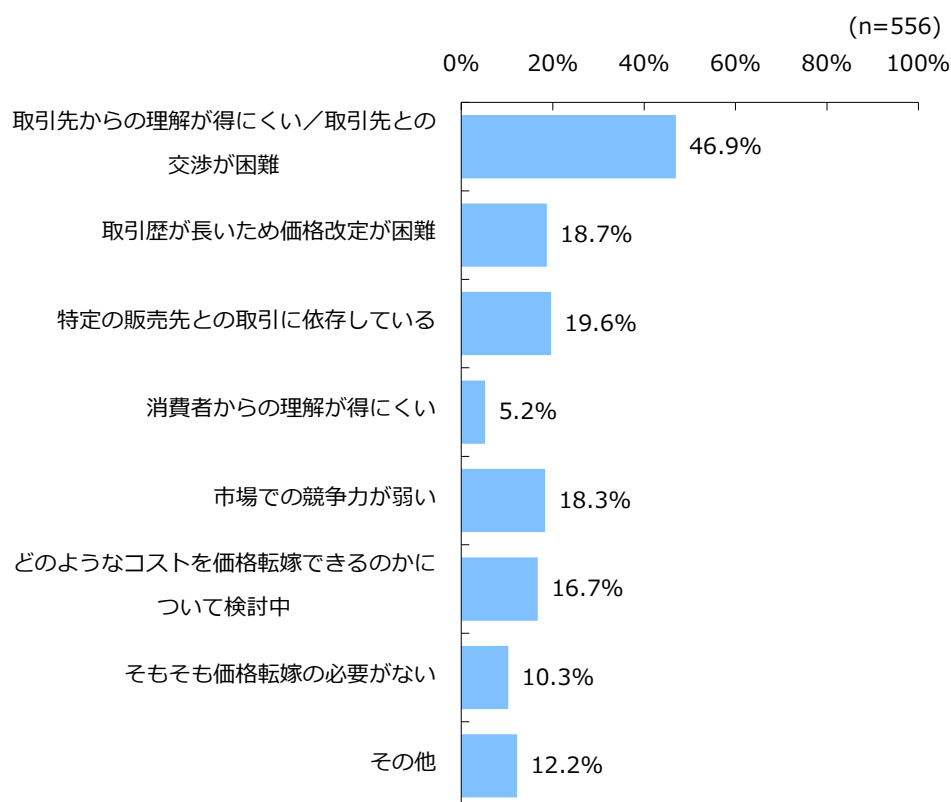
また、関税の税率上昇分を価格転嫁しなかった最も影響が大きいと考えられる理由をみると、全体では「関税の税率上昇による影響を精査しきれていない」の割合が最も高く 65.0%である。精査できていないという回答を除くと、「関税の税率上昇を理由にした価格転嫁は取引先からの理解が得にくい／取引先との交渉が困難（17.0%）」の割合が最も高く、次いで「他のコスト上昇分で転嫁できているから関税の税率上昇による価格転嫁は不要（7.9%）」の順となる。

図表 58 関税の税率上昇分を価格転嫁しなかった最も影響が大きいと考えられる理由（問8SQ1）：SA



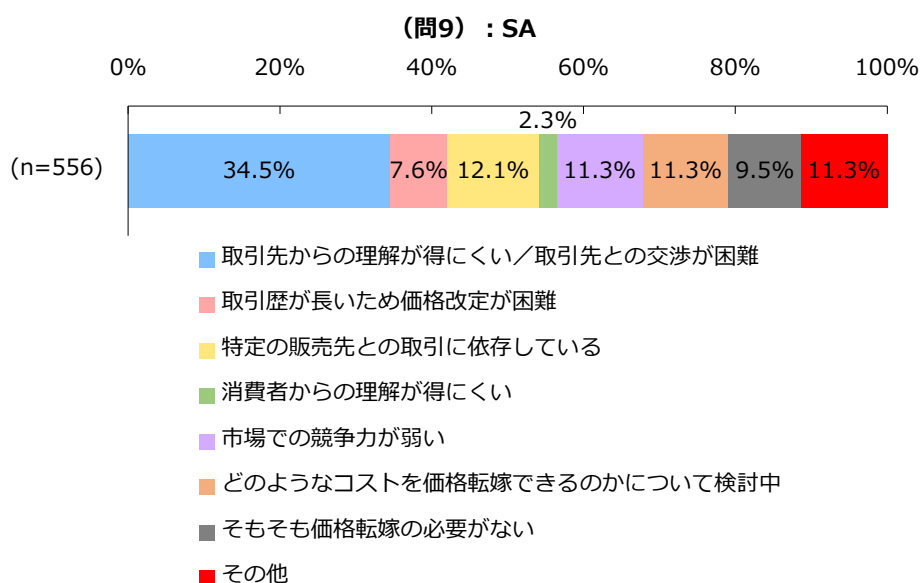
問 9 直近 3 年間で価格転嫁を実施しなかった要因をみると、「取引先からの理解が得にくい／取引先との交渉が困難」の割合が最も高く 46.9%である。次いで、「特定の販売先との取引に依存している（19.6%）」、「取引歴が長いいため価格改定が困難（18.7%）」の順である。「市場での競争力が弱い（18.3%）」という回答も比較的上位となった。

図表 59 直近3年間で価格転嫁を実施しなかった要因（問9）：MA



直近3年間で価格転嫁を実施しなかった最も影響が大きいと考えられる要因をみると、「取引先からの理解が得にくい／取引先との交渉が困難」の割合が最も高く34.5%である。次いで、「特定の販売先との取引に依存している（12.1%）」、「市場での競争力が弱い（11.3%）」、「どのようなコストを価格転嫁できるのかについて検討中（11.3%）」、「その他（11.3%）」の順である。

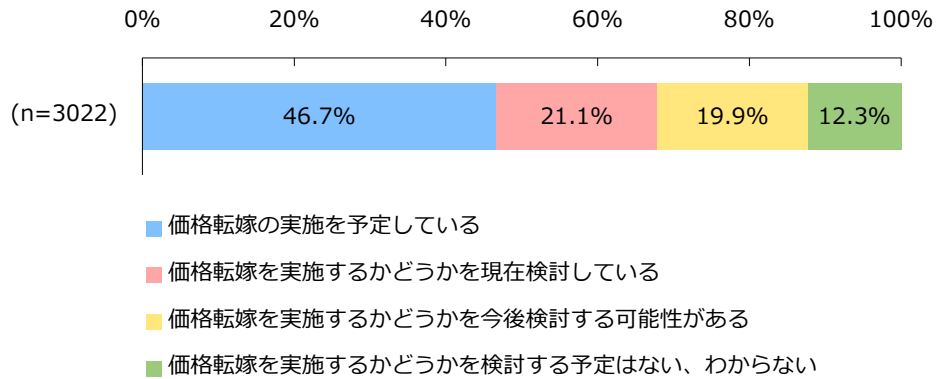
図表 60 直近3年間で価格転嫁を実施しなかった最も影響が大きいと考えられる要因



<今後1年間>

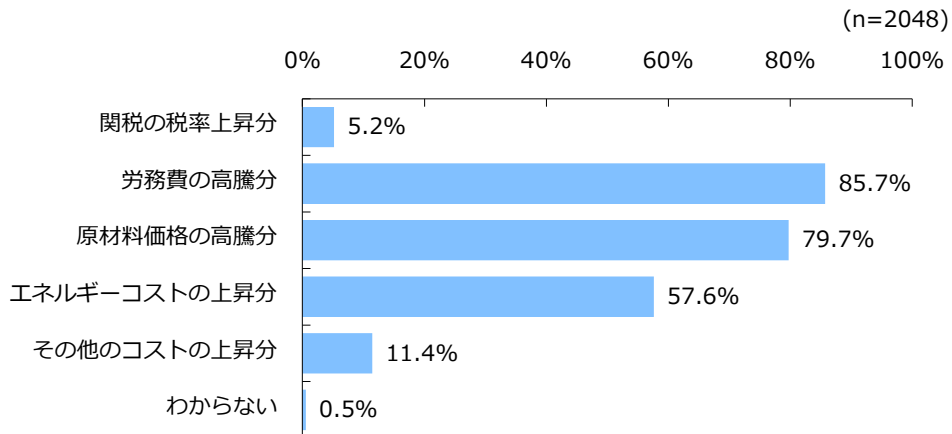
問 10 今後1年以内に価格転嫁を実施する計画の有無について尋ねたところ、「価格転嫁の実施を予定している」の割合が最も高く46.7%である。次いで、「価格転嫁を実施するかどうかを現在検討している（21.1%）」、「価格転嫁を実施するかどうかを今後検討する可能性がある（19.9%）」であり、「価格転嫁を実施するかどうかを検討する予定はない（12.3%）」という回答は1割強に留まった。

図表 61 今後1年以内に価格転嫁を実施する計画（問10）：SA



問 10sq1 今後、価格転嫁の実施を検討するにあたり、意識しているコストアップについて尋ねると、「労務費の高騰分」の割合が最も高く85.7%である。次いで、「原材料価格の高騰分（79.7%）」、「エネルギーコストの上昇分（57.6%）」の順である。

図表 62 今後の価格転嫁において意識しているコストアップ（問10SQ1）：MA



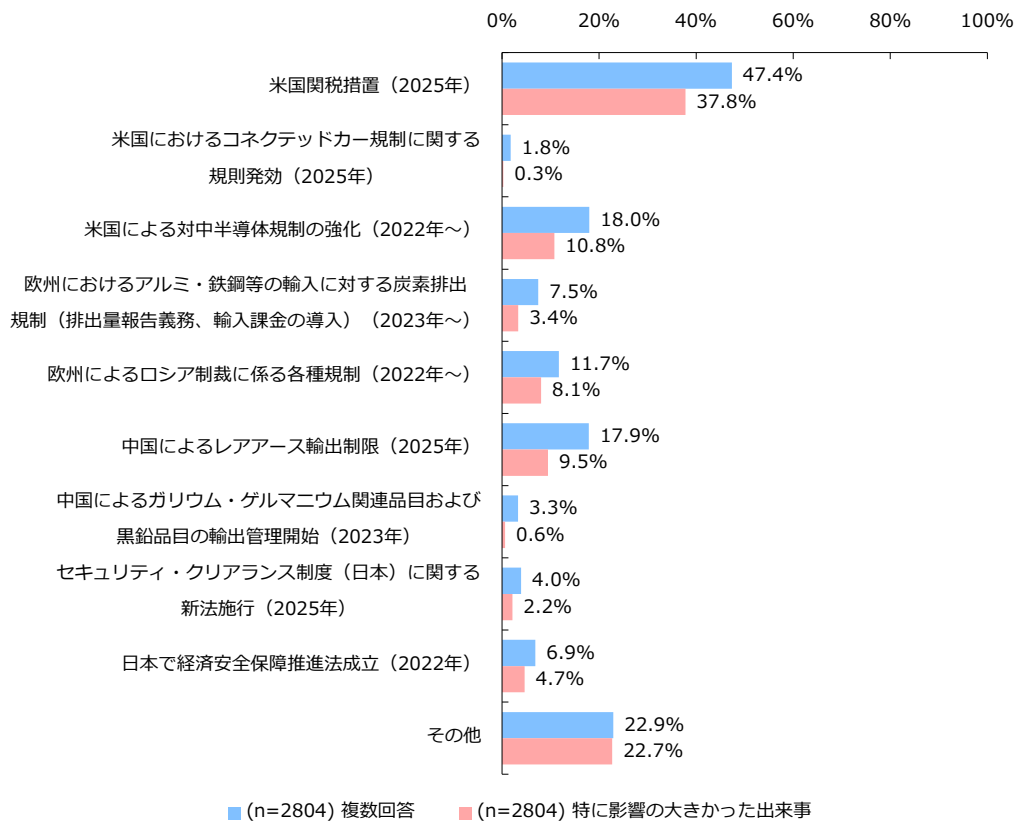
3 経済安全保障に向けた取組

① 不確実性が増す対外環境の中で影響を与えた事項

問 11 不確実性が増す対外環境の中で影響を与えた事項についてみると、複数回答では「米国関税措置（2025年）」の割合が最も高く47.4%である。次いで、「米国による対中半導体規制の強化（2022年～）（18.0%）」、「中国によるレアアース輸出制限（17.9%）」の順である。

また、最も影響を与えた事項に関しても、「米国関税措置（2025年）」の割合が最も高く37.8%であり、次いで、「米国による対中半導体規制の強化（2022年～）（10.8%）」、「中国によるレアアース輸出制限（9.5%）」の順である。

図表 63 不確実性が増す対外環境の中で影響を与えた事項（問11）：MA・SA

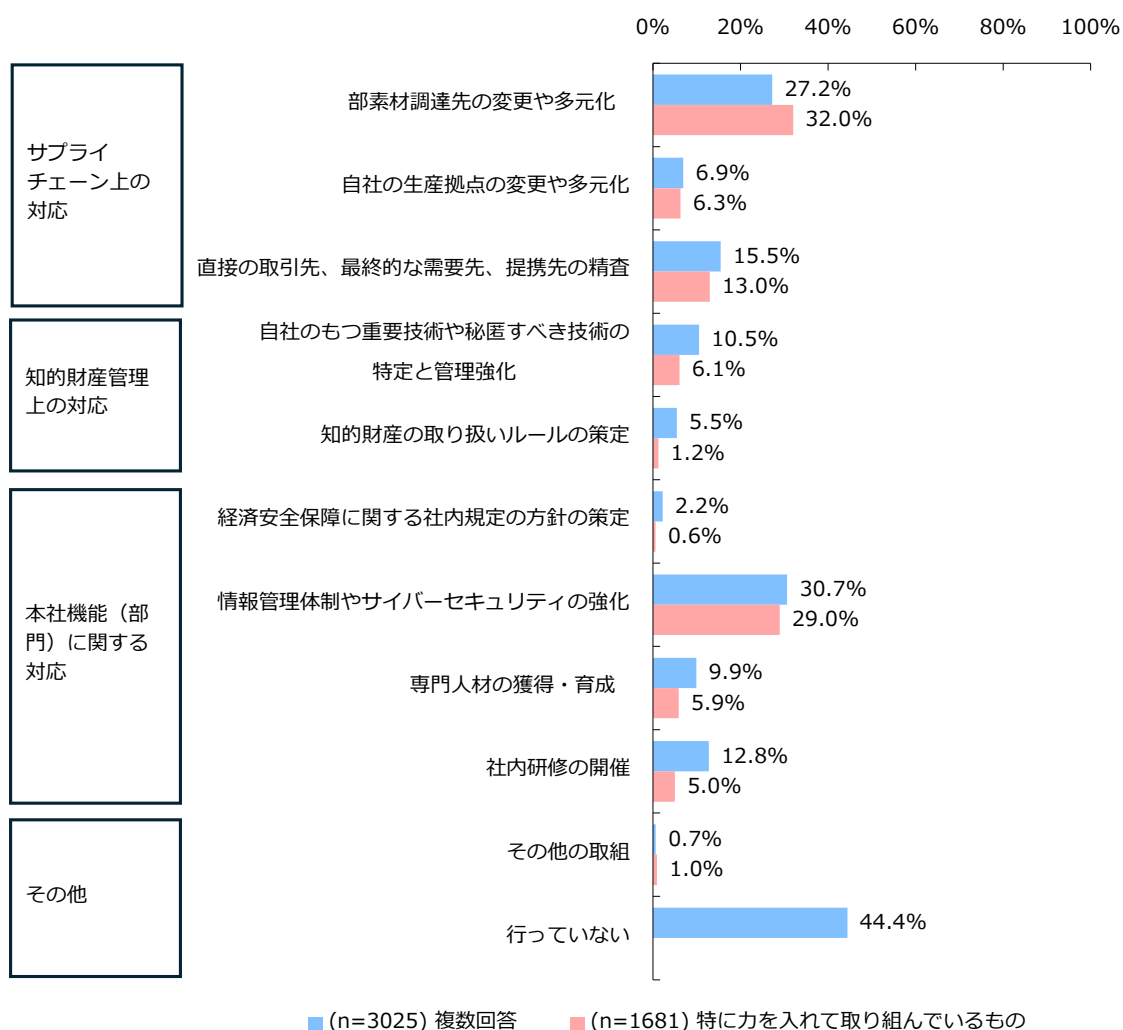


② 経済安全保障に向けて実施している取組内容

問 12 企業に対して、経済安全保障に向けた取組として既に実施しているものについて尋ねたところ、複数回答では「行っていない」の割合が最も高く44.4%である。次いで、「情報管理体制やサイバーセキュリティの強化（30.7%）」、「部素材調達先の変更や多元化（27.2%）」の順であり、実施されている取組の中では他の取組よりも特に割合が高い。

また、特に力を入れて取り組んでいるものについては、「部素材調達先の変更や多元化」の割合が最も高く32.0%である。次いで、「情報管理体制やサイバーセキュリティの強化（29.0%）」、「直接の取引先、最終的な需要先、提携先の精査（13.0%）」の順である。

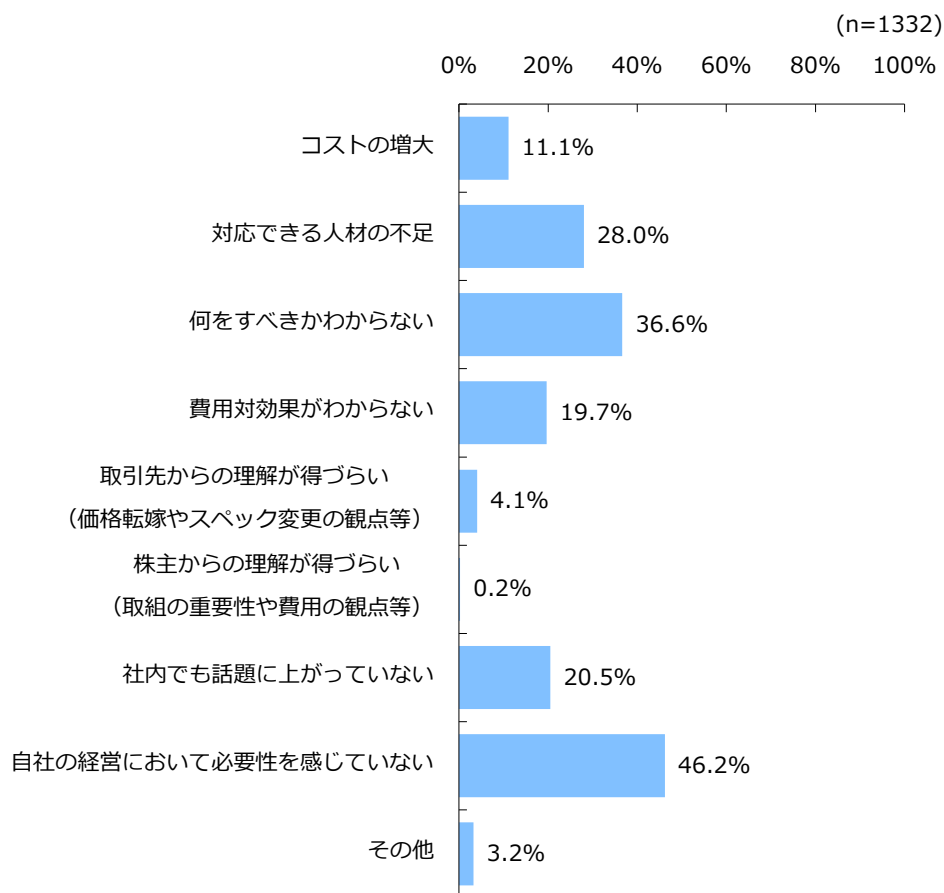
図表 64 経済安全保障に向けた取組として既に実施しているもの（問12）：MA・SA



備考：「特に力を入れて取り組んでいるもの」のn数については、「複数回答」から「行っていない」及び無回答を除いたn数 1681 とした。

問 13 経済安全保障に向けた取組を行っていない理由についてみると、「自社の経営において必要性を感じていない」の割合が最も高く 46.2%である。次いで、「何をすべきかわからない (36.6%)」、「対応できる人材の不足 (28.0%)」である。

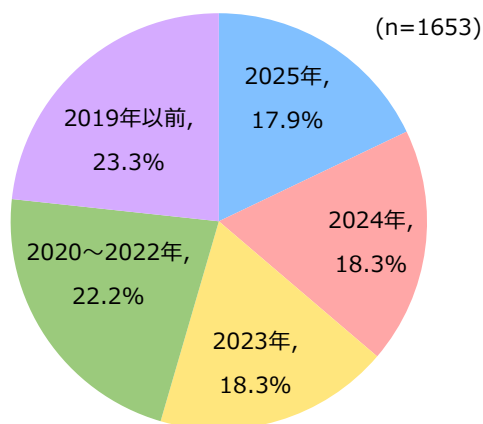
図表 65 経済安全保障に向けた取組を行っていない理由（問13）：MA



③ 経済安全保障に向けた取組の開始時期

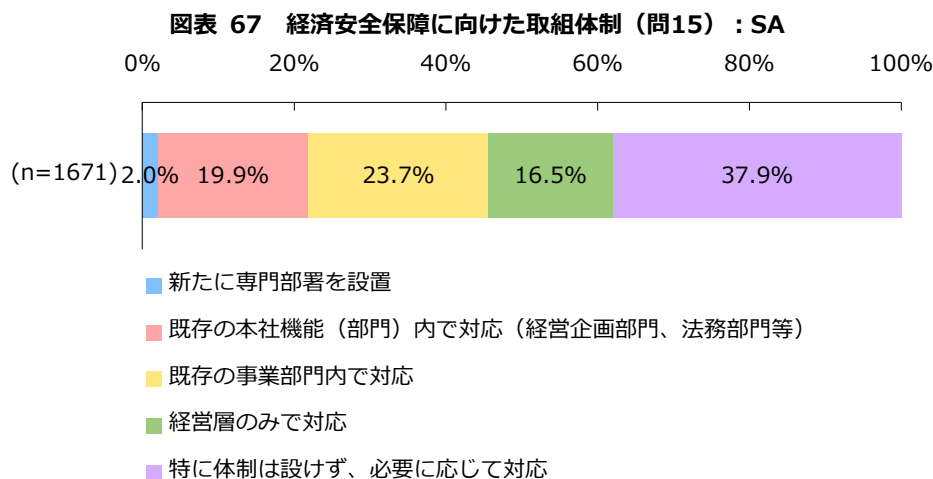
問 14 経済安全保障に向けた取組について、検討・実施等開始した時期についてみると、「2019 年以前」の割合が最も高く 23.3%である。次いで、「2020～2022 年 (22.2%)」、「2023 年 (18.3%)」、「2024 年 (18.3%)」である。

図表 66 経済安全保障に向けた取組の検討・実施等の開始時期（問14）：SA



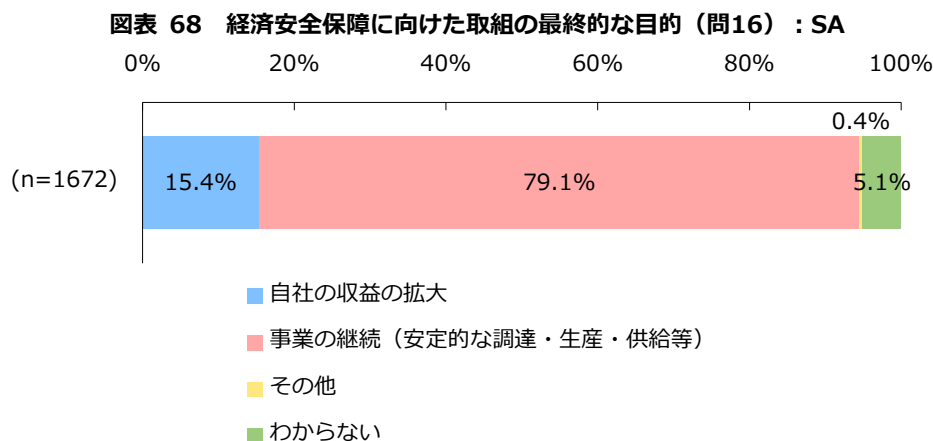
④ 経済安全保障に向けた取組体制

問 15 経済安全保障に向けた取組について、どのような体制で取組んでいるか尋ねたところ、「特に体制は設けず、必要に応じて対応」の割合が最も高く 37.9%である。次いで、「既存の事業部門内で対応（23.7%）」、「既存の本社機能（部門）内で対応（経営企画部門、法務部門等）（19.9%）」である。「新たに専門部署を設置」は 2.0%に留まる。



⑤ 経済安全保障に向けた取組の目的

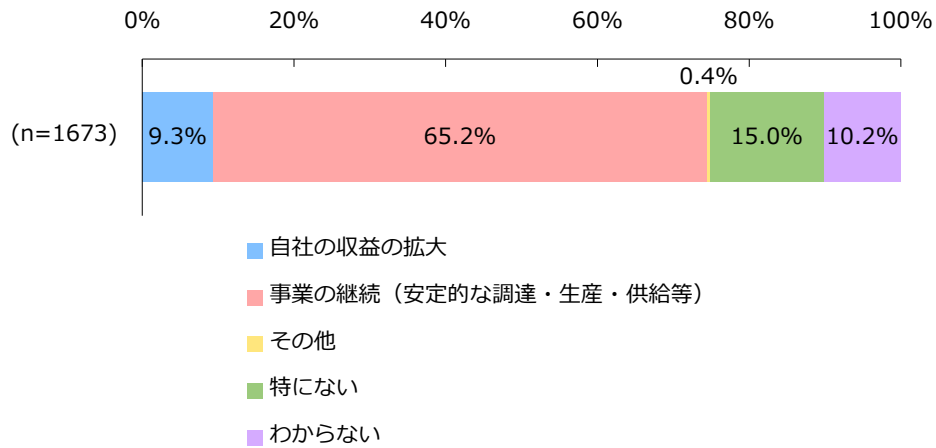
問 16 経済安全保障に向けた取組の最終的な目的についてみると、「事業の継続（安定的な調達・生産・供給等）」の割合が最も高く 79.1%と突出していた。次いで、「自社の収益の拡大（15.4%）」、「わからない（5.1%）」である。



⑥ 経済安全保障に向けた取組の効果

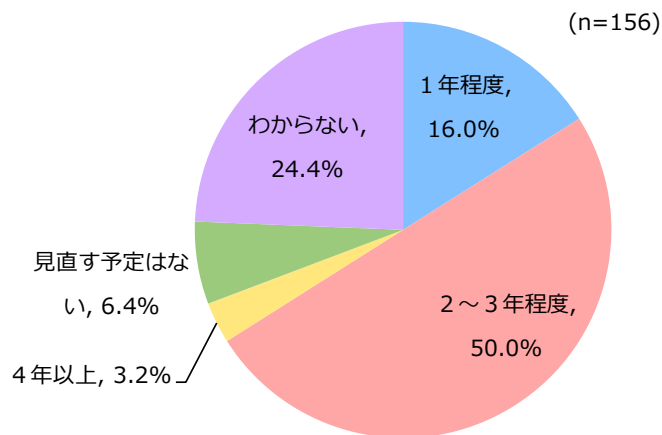
問 17 経済安全保障に向けた取組の開始から現在まで、最も感じている取組の効果について尋ねると、「事業の継続（安定的な調達・生産・供給等）」の割合が最も高く 65.2%である。次いで、「特にない（15.0%）」、「わからない（10.2%）」であり、効果の実感ができていない回答が 2 割強を占める。

図表 69 経済安全保障に向けた取組の効果（問17）：SA



問 17sq1 収益性の目標に対して、いつ頃までに達成されなければ経済安全保障に向けた取組の方針を見直す予定か尋ねると、「2～3年程度」の割合が最も高く 50.0%である。次いで、「わからない（24.4%）」、「1年程度（16.0%）」である。「見直す予定はない」は6.4%に留まる。

図表 70 経済安全保障に向けた取組の方針の見直し（問17SQ1）：SA

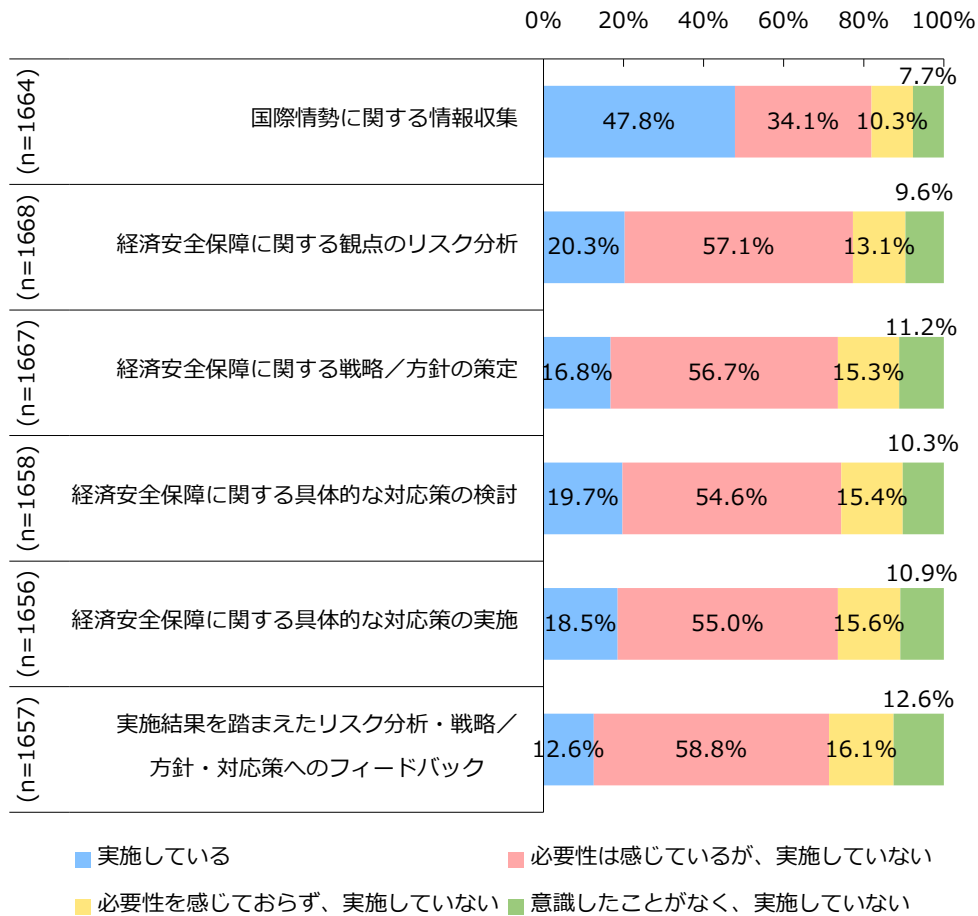


⑦ 経済安全保障に向けた取組におけるプロセスの実施状況

問 18 経済安全保障に向けた取組におけるプロセスの実施状況について、「実施している」に着目すると「国際情勢に関する情報収集」が47.8%と突出して高い割合である。

「実施している」と「必要性は感じているが、実施していない」の割合の合計に着目すると、いずれのプロセスも7割以上を占めている。

図表 71 経済安全保障に向けた取組におけるプロセスの実施状況（問18）：SA

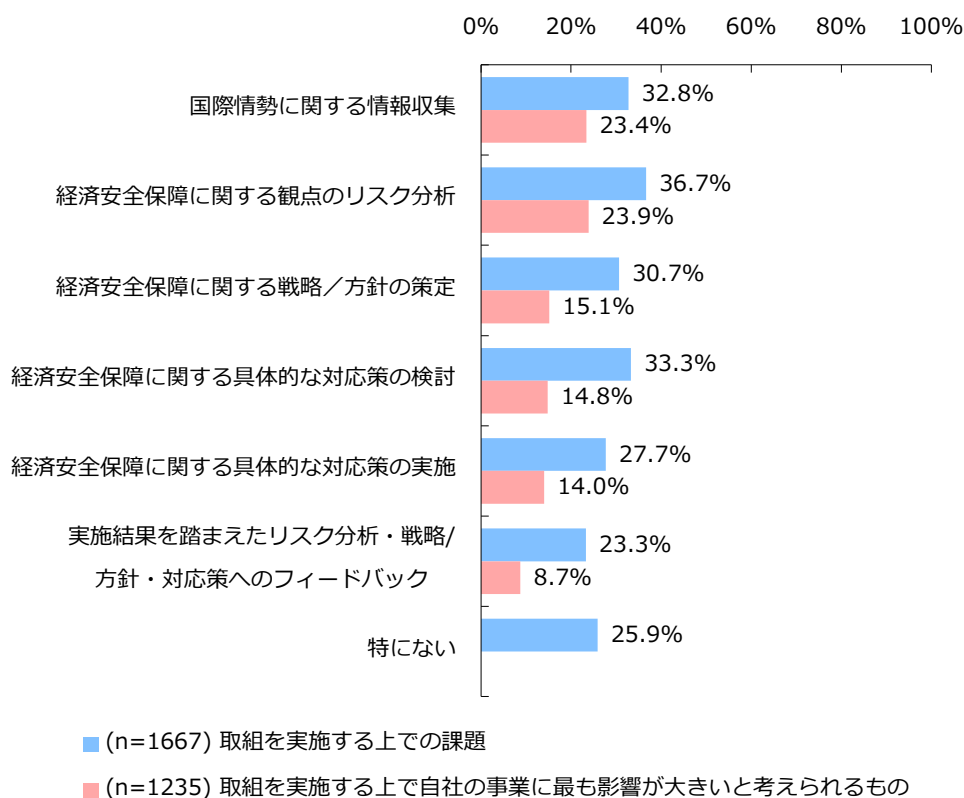


⑧ 経済安全保障に向けた取組を実施する上での課題

問 19 経済安全保障に向けた取組を実施する上での課題についてみると、複数回答では、「経済安全保障に関する観点のリスク分析」の割合が最も高く 36.7%である。次いで、「経済安全保障に関する具体的な対応策の検討（33.3%）」、「国際情勢に関する情報収集（32.8%）」である。企業の課題については分散している傾向がみられる。

経済安全保障に向けた取組を実施する上で事業に最も影響が大きいと考えられるものについてみると、「経済安全保障に関する観点のリスク分析」の割合が最も高く 23.9%であり、次いで、「国際情勢に関する情報収集（23.4%）」同様に割合が高い。

図表 72 経済安全保障に向けた取組を実施する上での課題（問19）：MA・SA



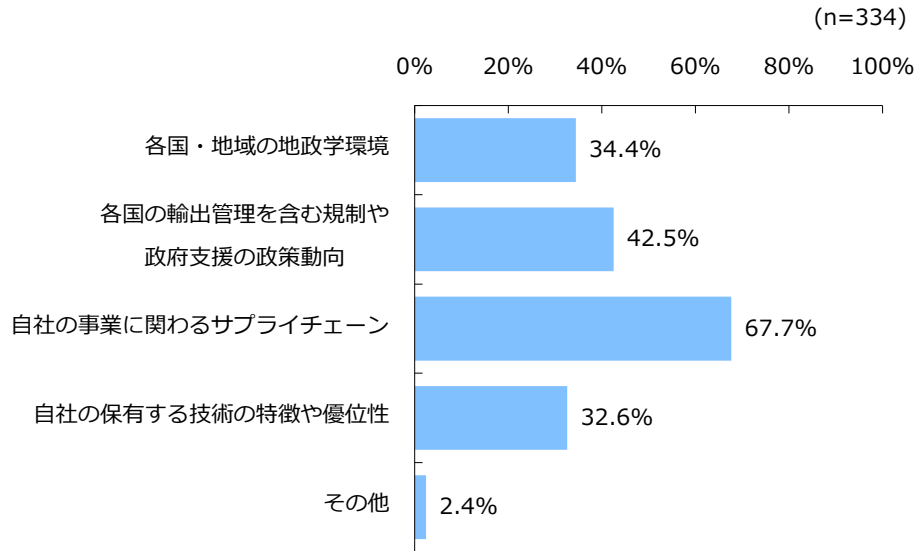
備考：「取組を実施する上で自社の事業に最も影響が大きいと考えられるもの」のn数については、「取組を実施する上での課題」から「特にない」及び無回答を除いたn数1235とした。

⑨ 経済安全保障に関するリスク分析

<リスク分析の観点>

問 20 経済安全保障に関する観点のリスク分析について、具体的にどのような観点で実施しているかを尋ねたところ、「自社の事業に関わるサプライチェーン」の割合が最も高く67.7%である。次いで、「各国の輸出管理を含む規制や政府支援の政策動向(42.5%)」、「各国・地域の地政学環境(34.4%)」の順である。

図表 73 経済安全保障に関するリスク分析の観点（問20）：MA

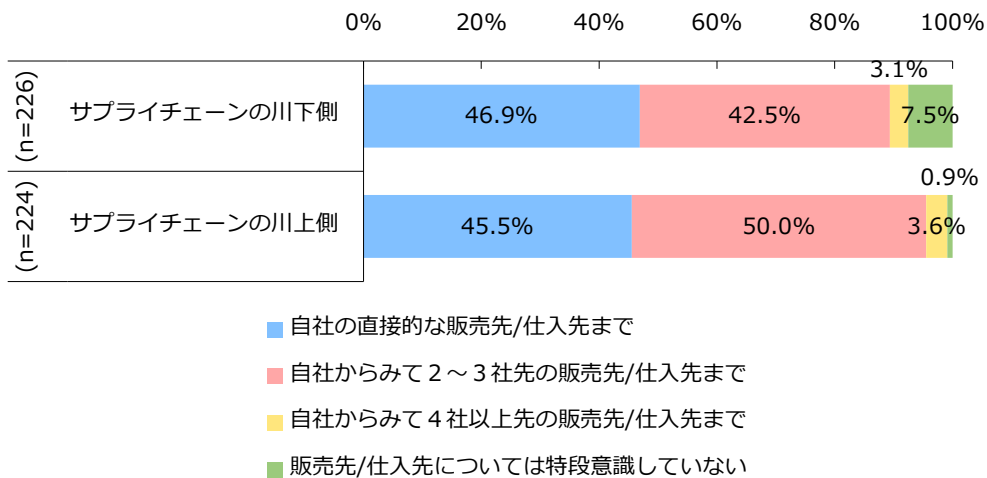


<リスク分析の対象範囲>

(川下側) 問 20sq1 経済安全保障に関する観点のリスク分析にあたって、サプライチェーンの川下側のどの範囲までを意識しているか尋ねたところ、「自社の直接的な販売先まで」の割合が最も高く46.9%である。次いで、「自社からみて2～3社先の販売先まで(42.5%)」の順である。「販売先については特段意識していない(7.5%)」も7.5%と1割弱を占める。

(川上側) 問 20sq3 経済安全保障に関する観点のリスク分析にあたって、サプライチェーンの川上側のどの範囲までを意識しているかも尋ねたところ、「自社からみて2～3社先の仕入先まで」の割合が最も高く50.0%である。次いで、「自社の直接的な仕入先まで(45.5%)」。「販売先については特段意識していない(0.9%)」は1%に満たない。

図表 74 経済安全保障に関するリスク分析にあたってサプライチェーンのどの範囲までを意識しているか（問20SQ1、SQ3）：SA

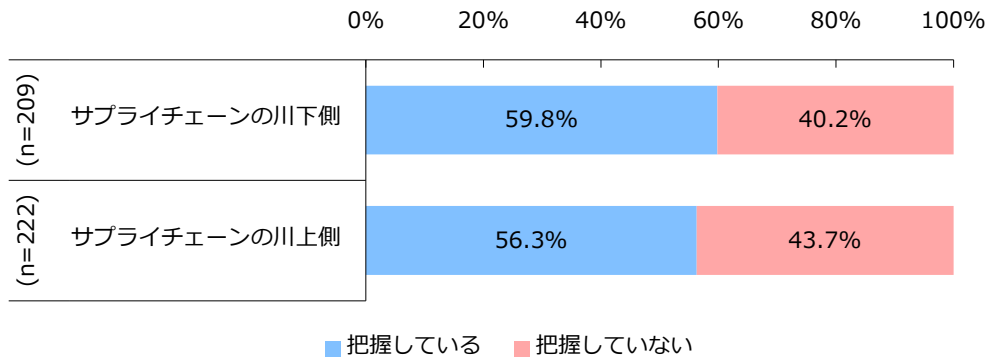


(川下側) 問 20sq2 リスク分析にあたって、サプライチェーンの川下側の企業全体を把握している

か尋ねたところ、「把握している」の割合が 59.8%であり、「把握していない (40.2%)」を上回った。

(川上側) 問 20sq4 リスク分析にあたって、サプライチェーンの川上側の企業全体を把握しているかを尋ねたところ、「把握している」の割合が 56.3%であり、「把握していない (43.7%)」を上回った。

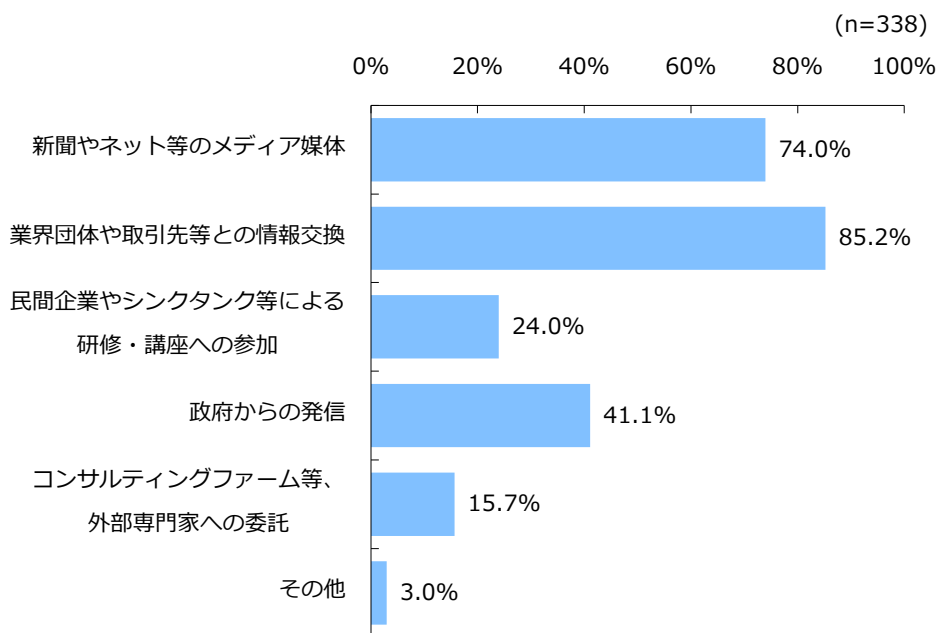
図表 75 経済安全保障に関するリスク分析にあたってサプライチェーンの企業全体を把握しているか (問20SQ2、SQ4) : SA



<リスク分析にあたっての情報収集>

問 21 リスク分析を実施する上での情報源をみると、「業界団体や取引先等との情報交換」の割合が最も高く 85.2%である。次いで、「新聞やネット等のメディア媒体 (74.0%)」、「政府からの発信 (41.1%)」の順である。

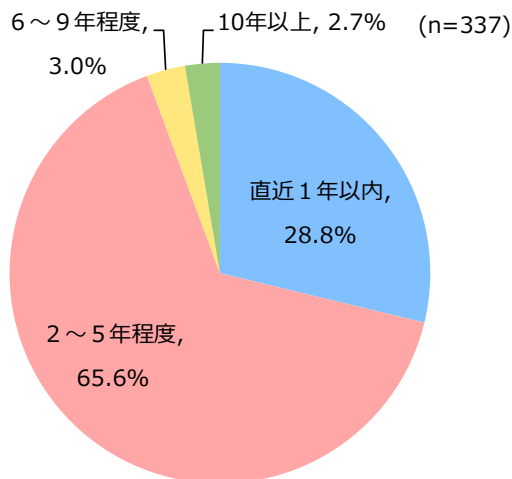
図表 76 経済安全保障に関するリスク分析を実施する上での情報源 (問21) : MA



<リスク分析の対象時期>

問 22 どれくらい先まで見通したリスク分析を実施しているか尋ねたところ、「2～5年程度」の割合が最も高く 65.6%と突出している。次いで、「直近1年以内（28.8%）」の順である。

図表 77 どれくらい先まで見通したリスク分析を実施しているか（問22）：SA

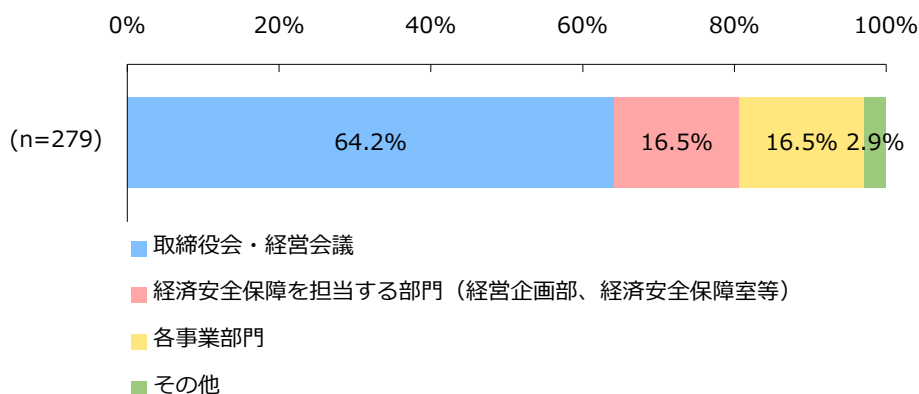


⑩ 経済安全保障に関する戦略/方針の策定

<策定を主導した組織>

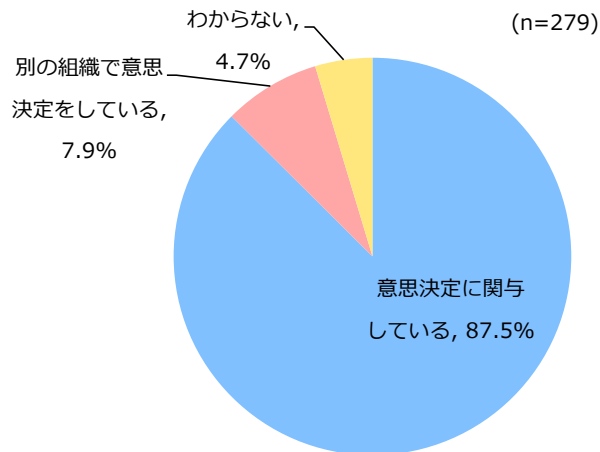
問 23 経済安全保障に関する戦略/方針について、社内で策定を主導している組織について尋ねたところ、「取締役会・経営会議」の割合が最も高く 64.2%と突出している。次いで、「経済安全保障を担当する部門（経営企画部、経済安全保障室等）（16.5%）」、「各事業部門（16.5%）」の順である。

図表 78 経済安全保障に関する戦略/方針を主導して策定した組織（問23）：SA



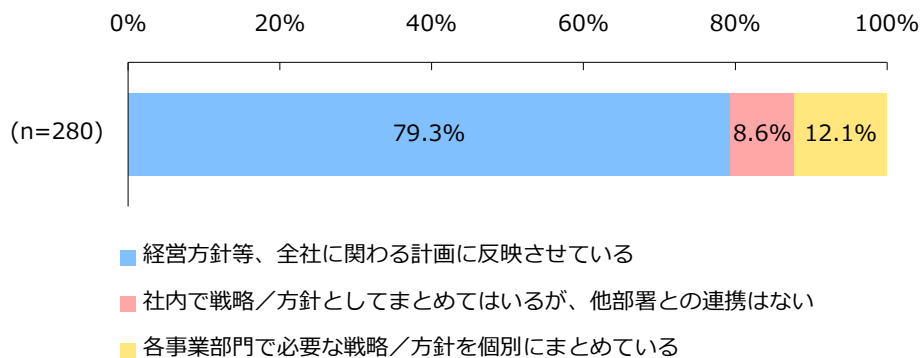
問 24 経済安全保障に向けた具体的な取組の実施内容の決定にあたり、問 23 で回答した組織が意思決定に関与しているか尋ねたところ、「意思決定に関与している」の割合が最も高く 87.5%と突出している。「別の組織で意思決定をしている（7.9%）」は1割に満たない。

図表 79 経済安全保障に関する戦略/方針を主導して策定した組織の意思決定への
関与（問24）：SA



問 25 企業の経済安全保障に関する戦略/方針の運用方法について尋ねたところ、「経営方針等、全社に関わる計画に反映させている」の割合が最も高く 79.3%と突出している。次いで、「各事業部門で必要な戦略/方針を個別にまとめている（12.1%）」、「社内で戦略/方針としてまとめているが、他部署との連携はない（8.6%）」の順である。

図表 80 経済安全保障に関する戦略/方針の運用（問25）：SA

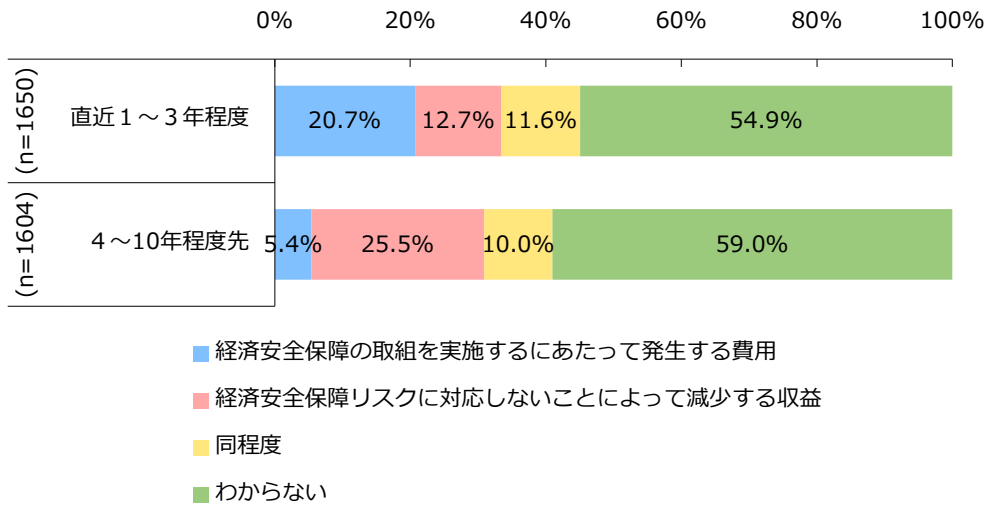


⑩ 経済安全保障に向けた取組によって発生する費用と経済安全保障リスクに対応しないことによって減少する収益の比較

問 26 経済安全保障に向けた取組を実施するにあたって発生する費用と、経済安全保障リスクに対応しないことによって減少する収益を比較した場合、どちらが貴社の経営を圧迫すると思うか尋ねたところ、直近 1～3 年程度を想定した場合、「わからない」の割合が最も高く 54.9%である。次いで、「経済安全保障の取組を実施するにあたって発生する費用（20.7%）」の順であり、「経済安全保障リスクに対応しないことによって減少する収益（12.7%）」を上回った。

また、4～10 年程度先を想定した場合を尋ねると、「わからない」の割合が最も高く 59.0%である。次いで、「経済安全保障リスクに対応しないことによって減少する収益（25.5%）」の順であり、「経済安全保障の取組を実施するにあたって発生する費用（5.4%）」を上回った。

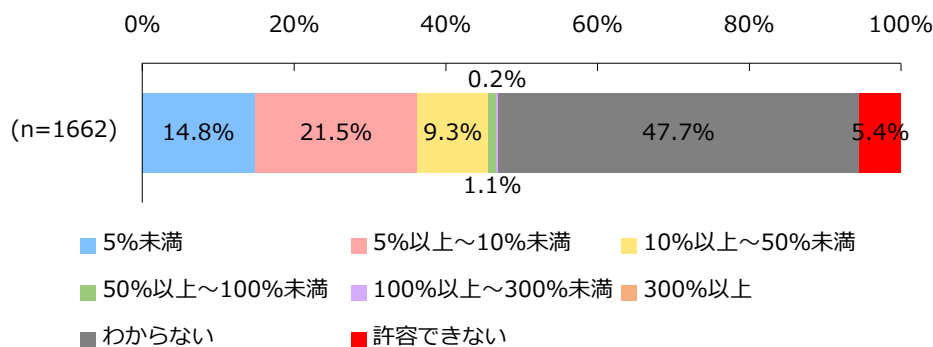
図表 81 経済安全保障に向けた取組によって発生する費用と経済安全保障リスクに対応しないことによって減少する収益の比較（問26）：SA



⑫ 調達リスクがある安価な製品・部素材と安定調達できる高価な製品・部素材の比較

問 27 調達リスクがあるが安価な製品・部素材と安定調達できるが高価な製品・部素材の許容できる価格差についてみると、「わからない」の割合が最も高く 47.7%である。次いで、「5%以上～10%未満 (21.5%)」、「5%未満 (14.8%)」、「5%未満 (14.8%)」の順である。

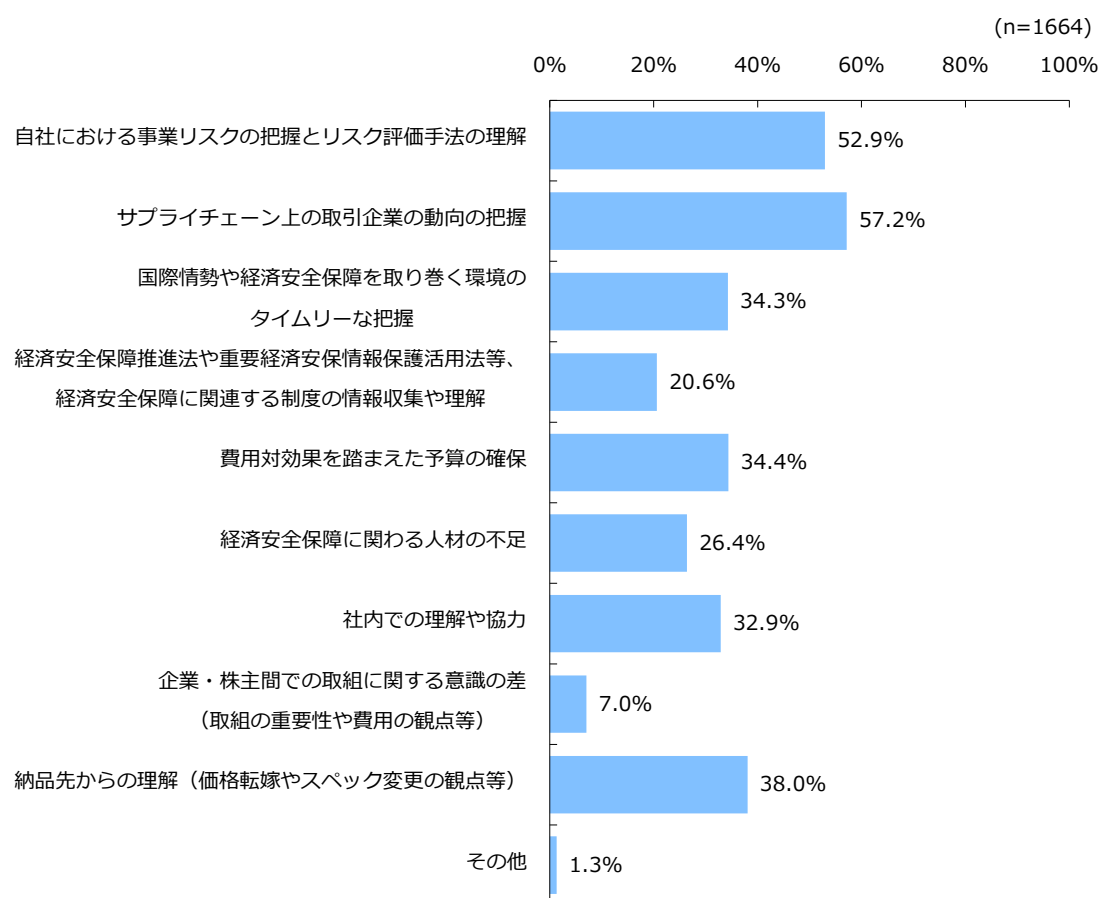
図表 82 調達リスクがある安価な製品・部素材と安定調達できる高価な製品・部素材の間で許容できる価格差（問27）：SA



⑬ 経済安全保障に向けた取組における課題

問 28 経済安全保障に向けた取組をこれから強化する際の課題について尋ねたところ、「サプライチェーン上の取引企業の動向の把握」の割合が最も高く 57.2%である。次いで、「自社における事業リスクの把握とリスク評価手法の理解 (52.9%)」、「納品先からの理解 (価格転嫁やスペック変更の観点等) (38.0%)」の順である。

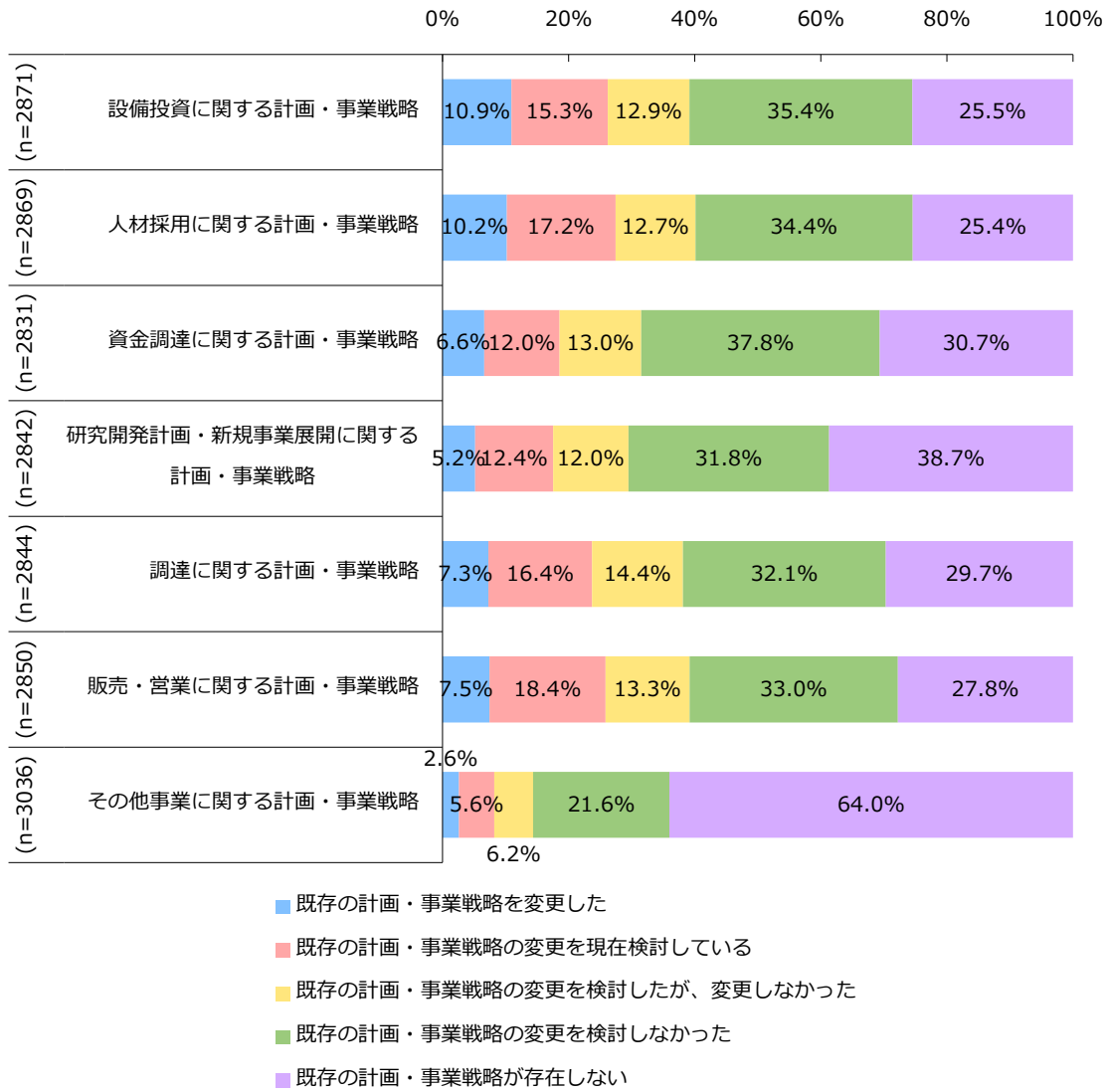
図表 83 経済安全保障に向けた取組をこれから強化する際の課題（問28）：MA



⑭ 経済安全保障の観点からの計画・事業戦略の見直し

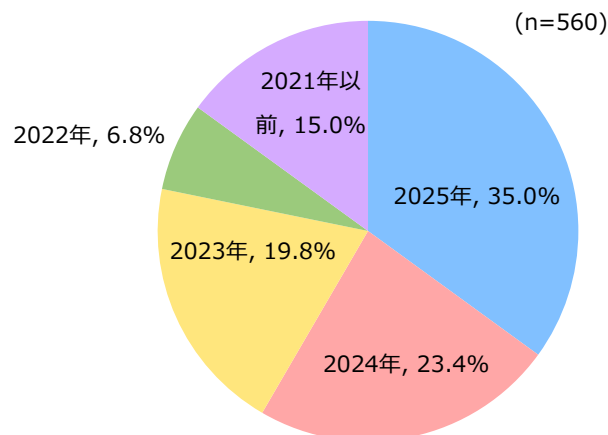
問 29 計画・事業戦略の見直しに係る検討状況について、「既存の計画・事業戦略を変更した」と「既存の計画・事業戦略の変更を現在検討している」の割合の合計に着目すると、「人材採用に関する計画・事業戦略」における割合が最も高く 27.4%である。次いで、「設備投資に関する計画・事業戦略(26.2%)」、「販売・営業に関する計画・事業戦略(25.9%)」の順である。

図表 84 計画・事業戦略の見直しに係る検討状況（問29）：SA



問 29sq1 計画・事業戦略の見直しの実施時期についてみると、「2025年」の割合が最も高く 35.0% である。次いで、「2024年（23.4%）」、「2023年（19.8%）」の順である。

図表 85 計画・事業戦略の見直しの実施時期（問29SQ1）：SA



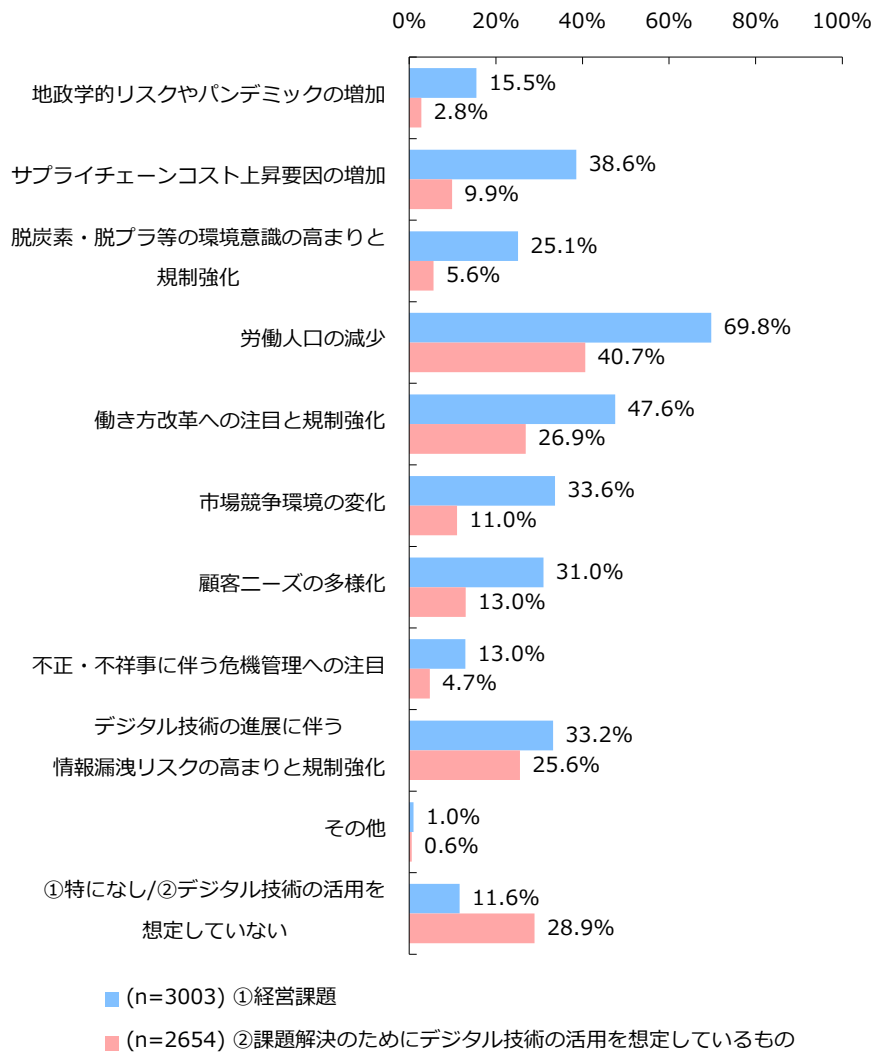
4 デジタル技術の活用

① 経営課題とデジタル技術による課題解決

問 30 経営課題について尋ねたところ、「労働人口の減少」の割合が最も高く 69.8%と突出している。次いで、「働き方改革への注目と規制強化 (47.6%)」、「サプライチェーンコスト上昇要因の増加 (38.6%)」の順である。

また、解決のためにデジタル技術の活用を想定している経営課題についてみると、「労働人口の減少」の割合が最も高く 40.7%である。次いで「働き方改革への注目と規制強化 (26.9%)」、「デジタル技術の進展に伴う情報漏洩リスクの高まりと規制強化 (25.6%)」の順である。また、「デジタル技術の活用を想定していない (28.9%)」と 3 割弱の企業が回答した。

図表 86 経営課題とデジタル技術による課題解決 (問30) : MA



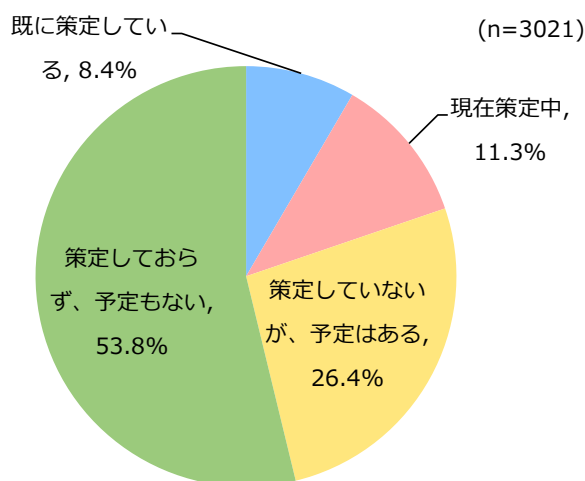
備考：「②課題解決のためにデジタル技術の活用を想定しているもの」のn数については、「①経営課題」から「特になし」及び無回答を除いたn数 2654 とした。

② 「デジタル技術活用戦略」の策定

<戦略の策定状況>

問 31 企業に対して、「デジタル技術活用戦略」を記載した事業計画を策定しているか尋ねたところ、「策定しておらず、予定もない」の割合が最も高く 53.8%である。次いで、「策定していないが、予定はある（26.4%）」、「現在策定中（11.3%）」の順である。「既に策定している」と回答した企業は 8.4%に留まる。

図表 87 戦略の策定状況（問31）：SA

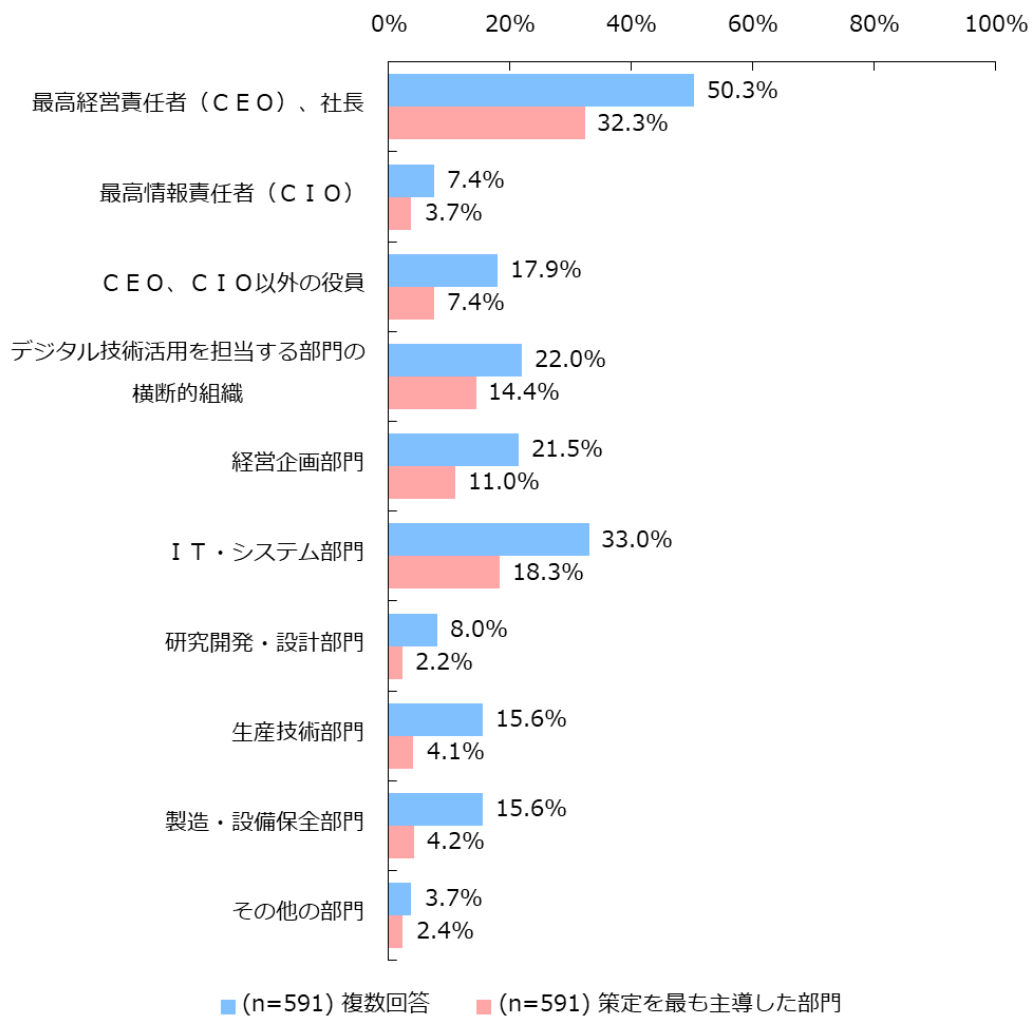


<戦略の策定を主導した部門>

問 31sq1 「デジタル技術活用戦略」の策定を主導した部門について尋ねたところ、「最高経営責任者（CEO）、社長」の割合が最も高く 50.3%である。次いで、「IT・システム部門（33.0%）」、「デジタル技術活用を担当する部門の横断的組織（22.0%）」の順である。

また、「デジタル技術活用戦略」の策定を最も主導した部門についても尋ねたところ、「最高経営責任者（CEO）、社長」の割合が最も高く 32.3%である。次いで、「IT・システム部門（18.3%）」、「デジタル技術活用を担当する部門の横断的組織（14.4%）」である。

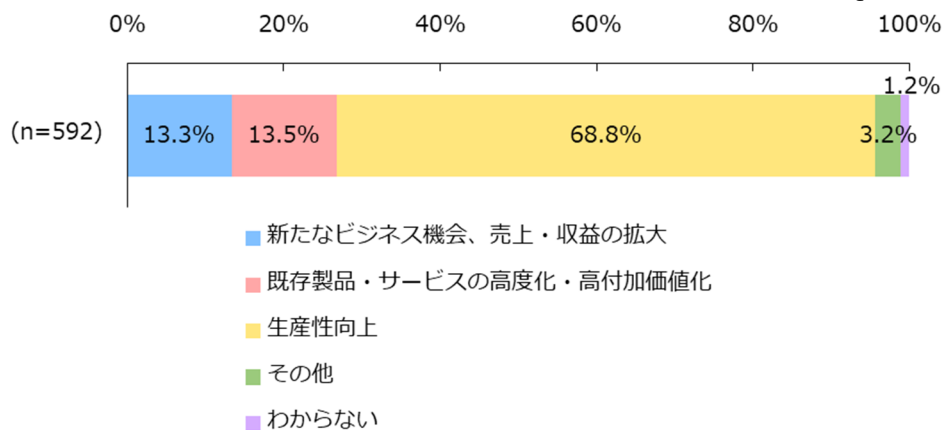
図表 88 「デジタル技術活用戦略」の策定を主導した部門（問31SQ1）：MA・SA



<デジタル技術の活用目的>

問 31sq2 「デジタル技術活用戦略」において、重要視しているデジタル技術の活用目的についてみると、「生産性向上」の割合が最も高く 68.8%と突出している。次いで、「既存製品・サービスの高度化・高付加価値化（13.5%）」、「新たなビジネス機会、売上・収益の拡大（13.3%）」の順である。

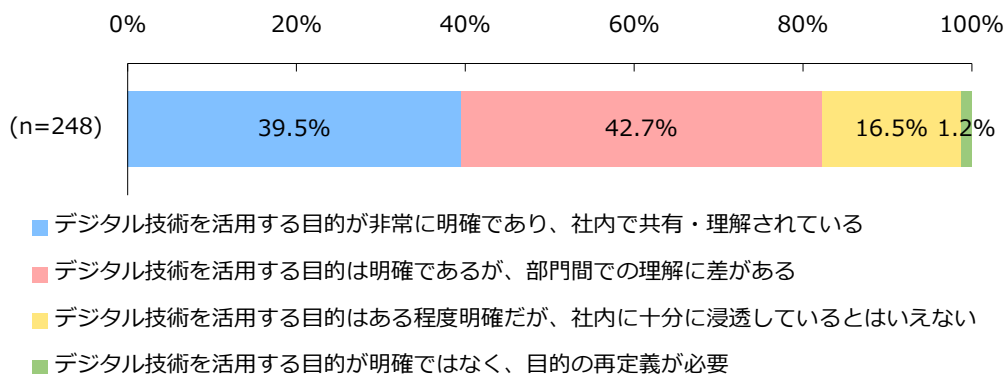
図表 89 「デジタル技術活用戦略」におけるデジタル技術の活用目的（問31SQ2）：SA



<社内における「デジタル技術活用戦略」の認識状況>

問 31sq3 「デジタル技術活用戦略」は、社内においてどのように認識されているか尋ねたところ、「デジタル技術を活用する目的は明確であるが、部門間での理解に差がある」の割合が最も高く 42.7% である。次いで、「デジタル技術を活用する目的が非常に明確であり、社内でも共有・理解されている（39.5%）」、「デジタル技術を活用する目的はある程度明確だが、社内に十分に浸透しているとはいえない（16.5%）」の順である。

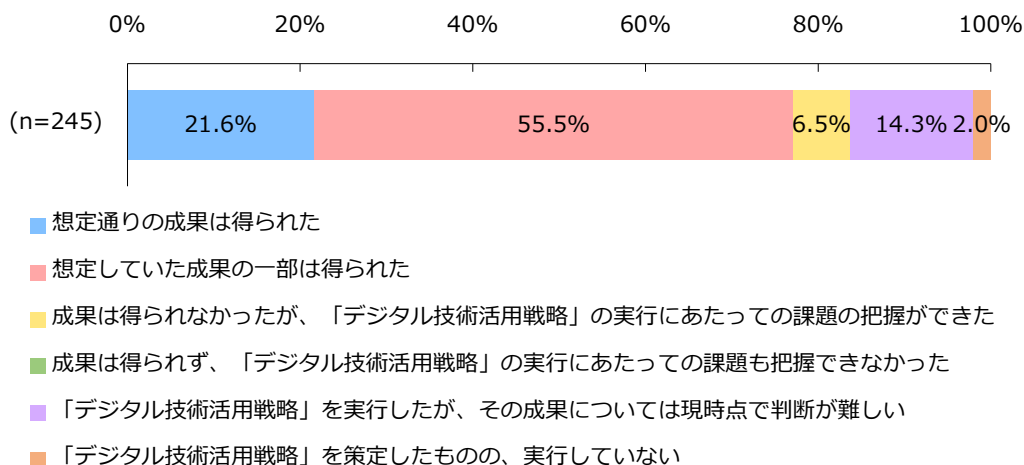
図表 90 社内における「デジタル技術活用戦略」の認識状況（問31SQ3）：SA



<「デジタル技術活用戦略」の実行>

問 31sq4 「デジタル技術活用戦略」を実行したことによって、これまでに得られた成果について尋ねると、「想定していた成果の一部は得られた」の割合が最も高く 55.5%と突出している。次いで、「想定通りの成果は得られた（21.6%）」、「「デジタル技術活用戦略」を実行したが、その成果については現時点で判断が難しい（14.3%）」の順である。

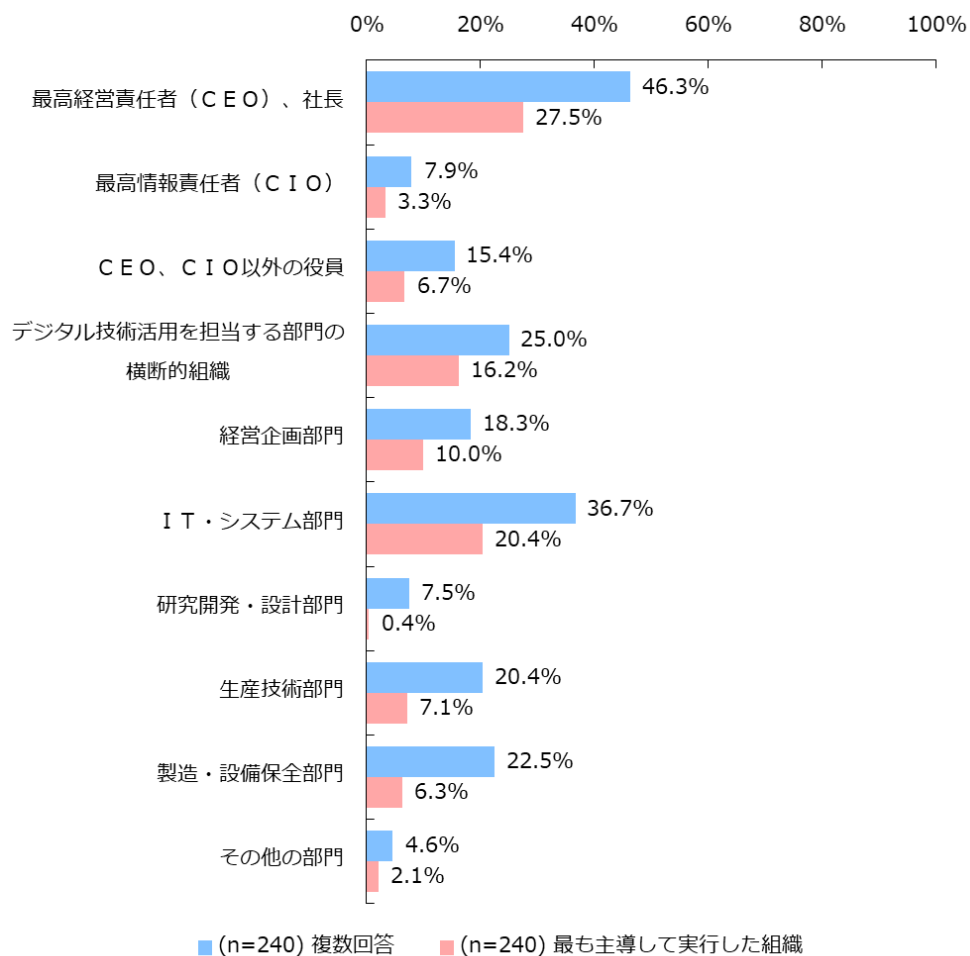
図表 91 「デジタル技術活用戦略」を実行したことによる成果（問31SQ4）：SA



問 31sq5 「デジタル技術活用戦略」について、主導して実行した組織について尋ねたところ、「最高経営責任者（CEO）、社長」の割合が最も高く 46.3%である。次いで、「IT・システム部門(36.7%)」、「デジタル技術活用を担当する部門の横断的組織（25.0%）」の順である。

「デジタル技術活用戦略」について、最も主導して実行した組織についてみると、「最高経営責任者（CEO）、社長」の割合が最も高く 27.5%である。次いで、「IT・システム部門（20.4%）」、「デジタル技術活用を担当する部門の横断的組織（16.2%）」の順である。

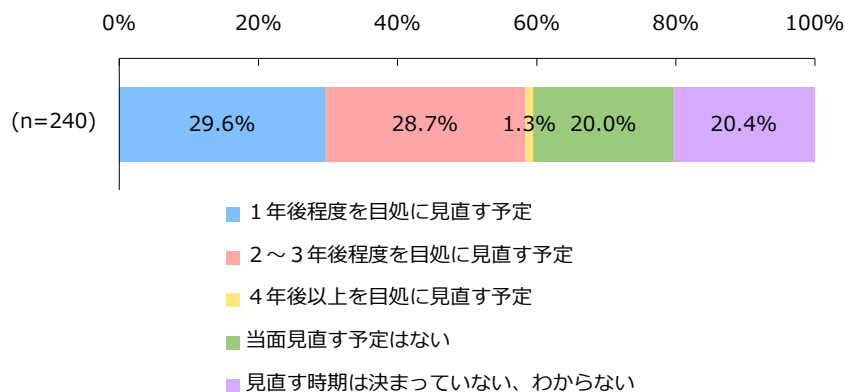
図表 92 「デジタル技術活用戦略」を主導して実行した組織（問31SQ5）：MA・SA



< 「デジタル技術活用戦略」の見直し >

問 31sq6 「デジタル技術活用戦略」を今後見直す予定があるか尋ねたところ、「1年後程度を目処に見直す予定」の割合が最も高く 29.6%である。次いで、「2～3年後程度を目処に見直す予定（28.7%）」、「見直す時期は決まっていない、わからない（20.4%）」である。「当面見直す予定はない」、「見直す時期は決まっていない、わからない」企業を合わせた約4割の企業は「デジタル活用戦略」の見直し時期が未定である。

図表 93 「デジタル技術活用戦略」を見直す予定（問31SQ6）：SA

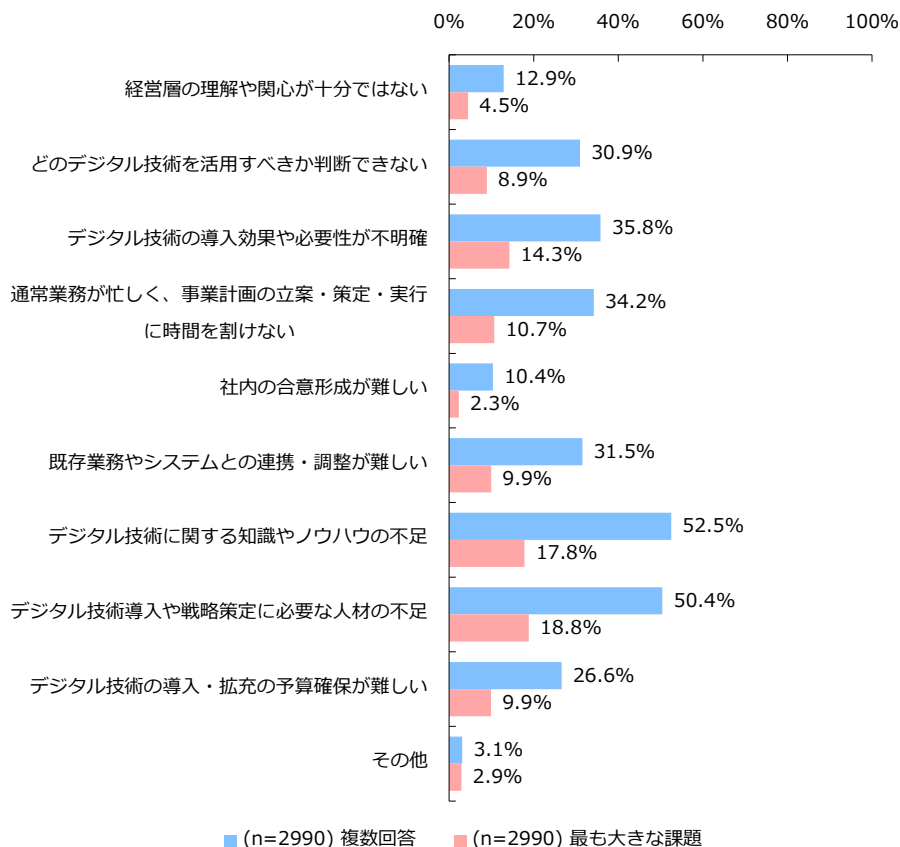


<「デジタル技術活用戦略」を立案・策定・実行する際の課題>

問 32「デジタル技術活用戦略」を立案・策定・実行する際の課題を尋ねたところ、「デジタル技術に関する知識やノウハウの不足」の割合が最も高く 52.5%である。次いで、「デジタル技術導入や戦略策定に必要な人材の不足（50.4%）」の順である。

また、「デジタル技術活用戦略」を立案・策定・実行する際の最も大きな課題についても尋ねたところ、「デジタル技術導入や戦略策定に必要な人材の不足」の割合が最も高く 18.8%である。次いで、「デジタル技術に関する知識やノウハウの不足（17.8%）」、「デジタル技術の導入効果や必要性が不明確（14.3%）」の順である。

図表 94 「デジタル技術活用戦略」を立案・策定・実行する際の課題（問32）：MA・SA



5 データの活用、連携状況

① データの取得状況及データ・デジタル技術の活用状況

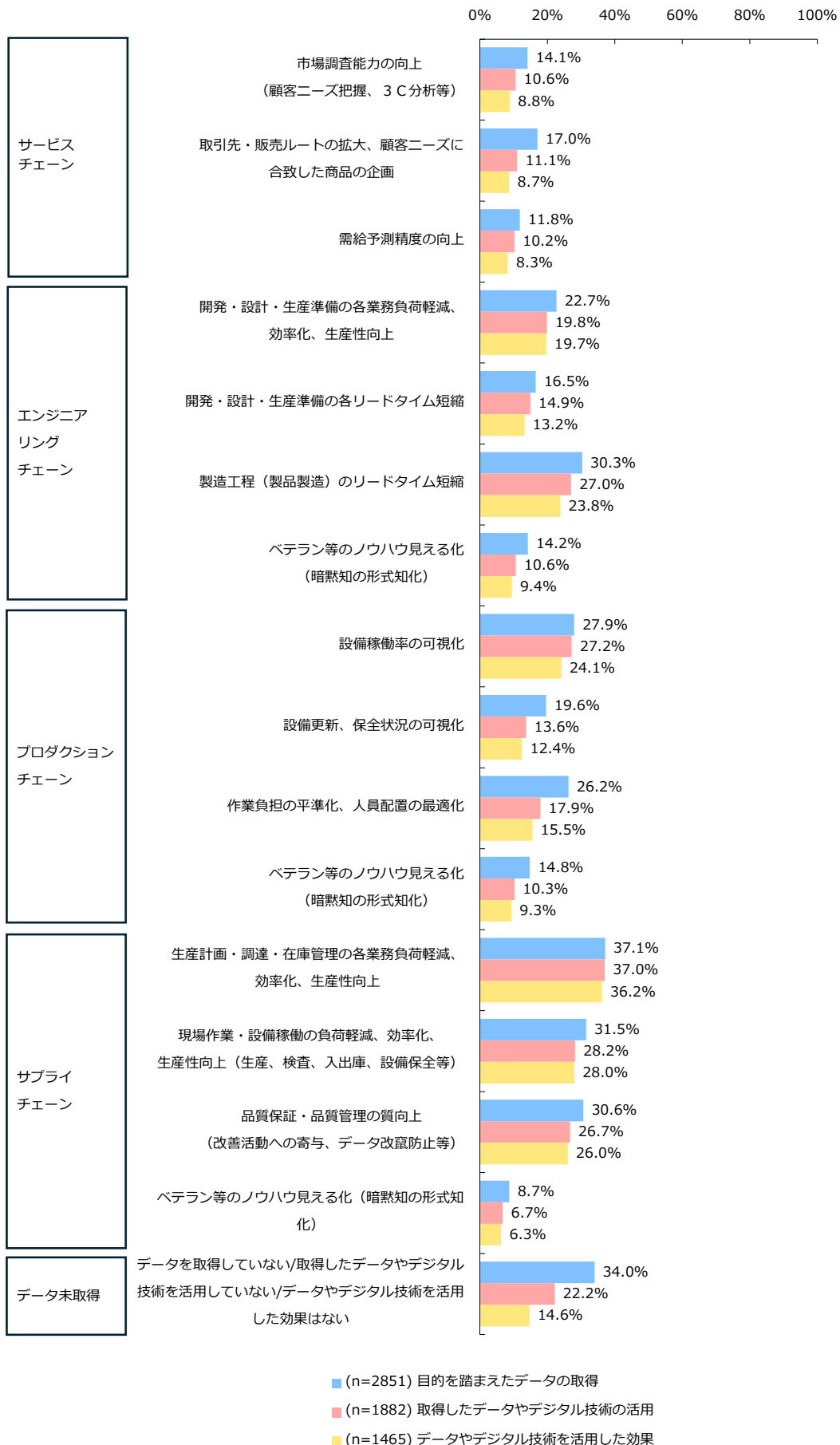
問 33sq1 各チェーンにおいて、データの取得のために踏まえる目的について尋ねたところ、「【サプライチェーン】生産計画・調達・在庫管理の各業務負荷軽減、効率化、生産性向上」の割合が最も高く37.1%である。次いで、「【サプライチェーン】現場作業・設備稼働の負荷軽減、効率化、生産性向上（生産、検査、入在庫、設備保全等）（31.5%）」、「【サプライチェーン】品質保証・品質管理の質向上（改善活動への寄与、データ改竄防止等）30.6%」の順である。「【データ未取得】上記の目的でデータを取得していない（34.0%）」も3分の1程度の企業が存在した。

問 33sq2 問 33sq1 で選択した目的において、取得したデータやデジタル技術の活用を行っているか尋ねたところ、「【サプライチェーン】生産計画・調達・在庫管理の各業務負荷軽減、効率化、生産性向上」の割合が最も高く37.0%である。次いで、「【サプライチェーン】現場作業・設備稼働の負荷軽減、効率化、生産性向上（生産、検査、入在庫、設備保全等）（28.2%）」、「【プロダクションチェーン】設備稼働率の可視化（27.2%）」の順である。

問 33sq3 問 33sq2 で選択した目的において、データやデジタル技術を活用した効果の有無について尋ねたところ、「【サプライチェーン】生産計画・調達・在庫管理の各業務負荷軽減、効率化、生産性向上」の割合が最も高く36.2%である。次いで、「【サプライチェーン】現場作業・設備稼働の負荷軽減、効率化、生産性向上（生産、検査、入在庫、設備保全等）（28.0%）」、「【サプライチェーン】品質保証・品質管理の質向上（改善活動への寄与、データ改竄防止等）（26.0%）」の順である。³

³ 各チェーンの定義：①サービスチェーン：提供サービスの顧客への認知と品質の魅力の向上、及び納入後の商品価値を維持向上させるための「サービス」を中心とした業務連鎖、②エンジニアリングチェーン：製品・工程設計を中心とした技術と情報をものづくり各機能に訴求する連鎖、③プロダクションチェーン：自社の製造リソース（人、設備、工法、ノウハウ）により、原材料を加工し商品として仕上げる一連の工程連鎖、④サプライチェーン：最終需要者に商品供給するための、材料調達から商品納入までの「もの」を中心とした業務連鎖

図表 95 データの取得状況及データ・デジタル技術の活用状況（問33SQ1~3）：MA

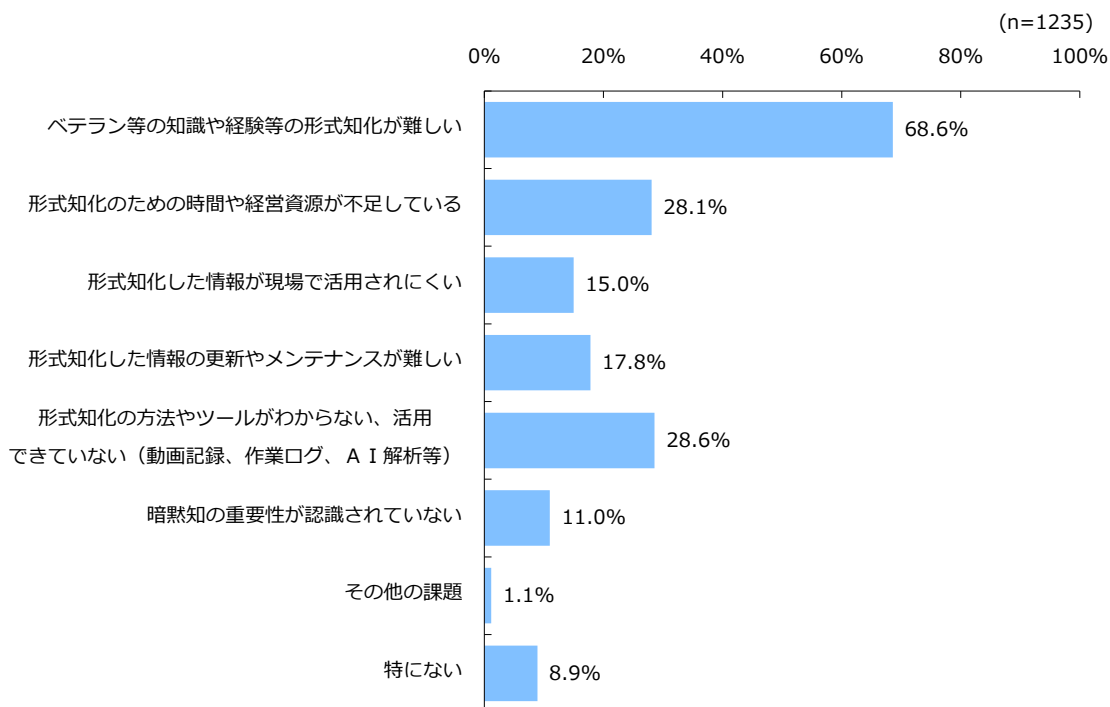


備考：「取得したデータやデジタル技術の活用」については、「目的を踏まえたデータの取得」が「データを取得していない」及び無回答を除いたn数1882とした。また、「データやデジタル技術を活用した効果」については、「取得したデータやデジタル技術の活用」が「取得したデータやデジタル技術を活用していない」を除いたn数1465とした。

② ノウハウの見える化や技術・技能の継承

問 33sq4 ベテラン等のノウハウ見える化や技術・技能の継承にあたっての課題を尋ねたところ、「ベテラン等の知識や経験等の形式知化が難しい」の割合が最も高く 68.6%と突出している。次いで、「形式知化の方法やツールがわからない、活用できていない(動画記録、作業ログ、AI解析等) (28.6%)」、「形式知化のための時間や経営資源が不足している (28.1%)」の順である。

図表 96 ベテラン等のノウハウ見える化や技術・技能の継承にあたっての課題 (問33SQ4) : MA



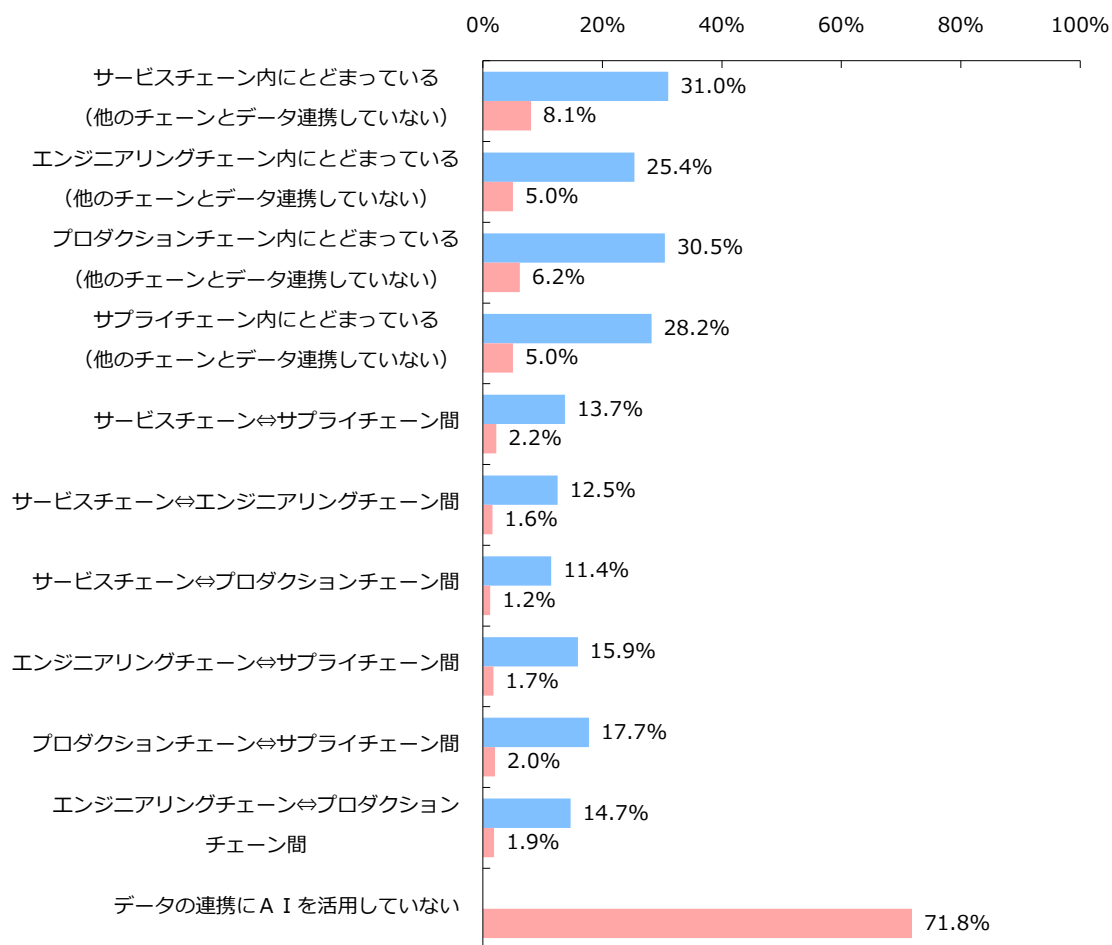
③ 他のチェーンとの間におけるデータ連携

問 34 他のチェーンとの間におけるデータ連携の有無について尋ねたところ、「サービスチェーン内にとどまっている(他のチェーンとデータ連携していない)」の割合が最も高く 31.0%である。次いで、「プロダクションチェーン内にとどまっている(他のチェーンとデータ連携していない) (30.5%)」、「サプライチェーン内にとどまっている(他のチェーンとデータ連携していない) (28.2%)」、「エンジニアリングチェーン内にとどまっている(他のチェーンとデータ連携していない) (25.4%)」の順である。他チェーン間との連携を行っているとの回答はいずれの連携も 1 割から 2 割弱にとどまる。

また、各データの連携に AI を活用しているか尋ねたところ、「データの連携に AI を活用していない」の割合が最も高く 71.8%と突出している。次いで、「サービスチェーン内にとどまっている(他のチェーンとデータ連携していない) (8.1%)」、「プロダクションチェーン内にとどまっている(他のチェーンとデータ連携していない) (6.2%)」の順である。他チェーン間との連携で AI を活用してい

るとの回答は、いずれの連携でも3%に満たなかった。

図表 97 他のチェーンとの間におけるデータ連携とAIの活用（問34）：MA

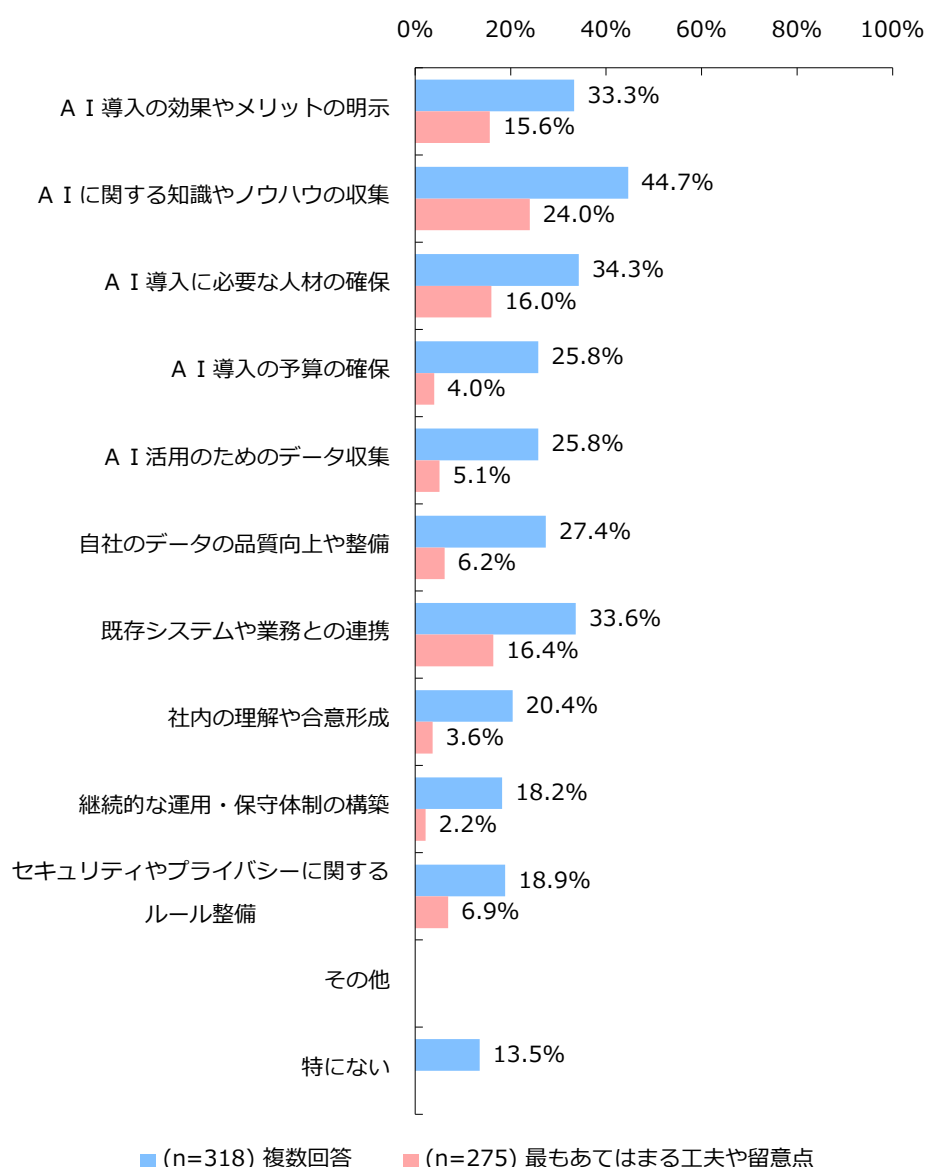


■ (n=1392) 他のチェーンとの間におけるデータ連携 ■ (n=1391) 各データの連携にAIを活用しているもの

問 34sq1 AIを活用していると回答した企業に工夫や留意点を尋ねたところ、「AIに関する知識やノウハウの収集」の割合が最も高く44.7%である。次いで、「AI導入に必要な人材の確保(34.3%)」、「既存システムや業務との連携(33.6%)」である。

また、AIを活用していると回答した企業に、AI活用にあたっての最もあてはまる工夫や留意点を尋ねたところ、「AIに関する知識やノウハウの収集」の割合が最も高く24.0%である。次いで、「既存システムや業務との連携(16.4%)」、「AI導入に必要な人材の確保(16.0%)」である。

図表 98 AI活用にあたっての工夫や留意点（問34SQ1）：MA・SA



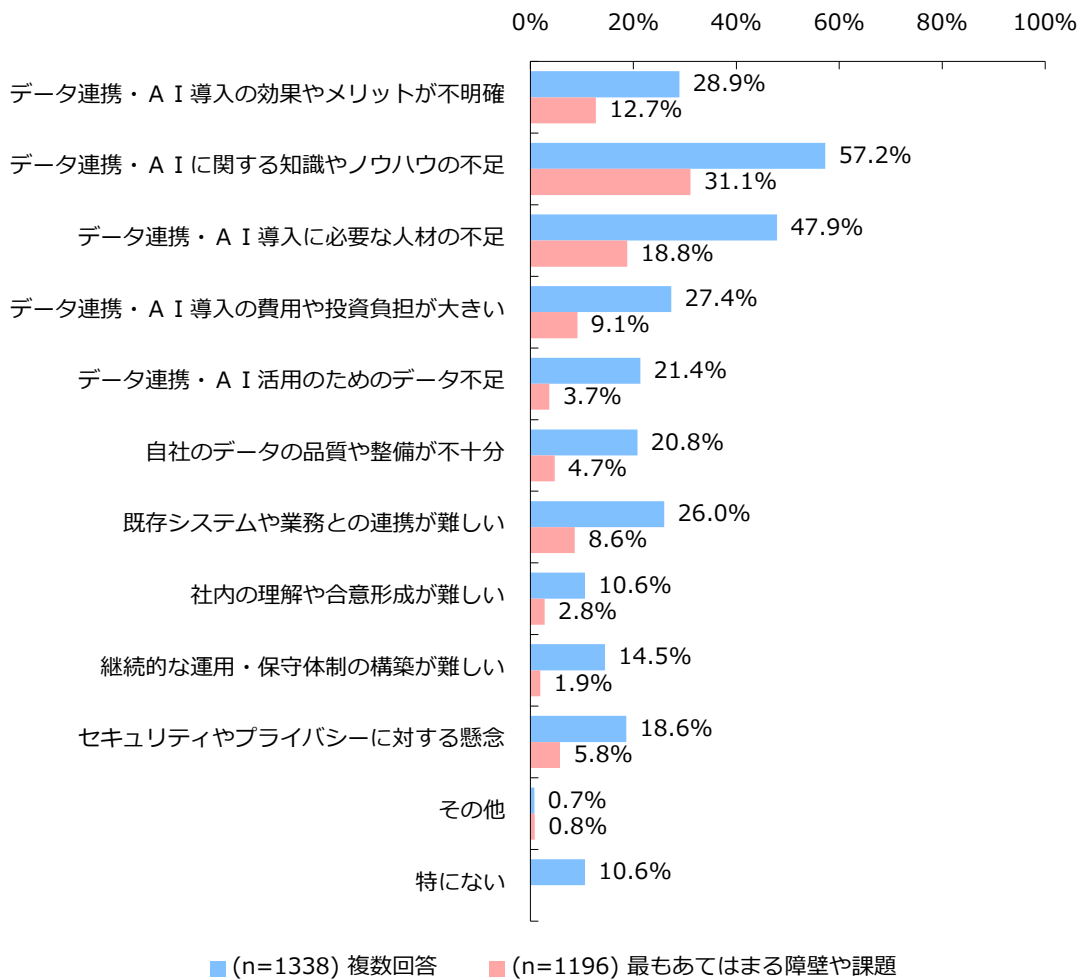
備考：「最もあてはまる工夫や留意点」のn数については、「複数回答」から「特になし」及び無回答を除いたn数275とした。

④ データ連携やその際のAI活用にあたっての障壁や課題

問34sq2 データ連携やその際のAI活用にあたっての障壁や課題についてみると、「データ連携・AIに関する知識やノウハウの不足」の割合が最も高く57.2%である。次いで、「データ連携・AI導入に必要な人材の不足(47.9%)」、「データ連携・AI導入の効果やメリットが不明確(28.9%)」の順である。

また、データ連携やその際のAI活用にあたっての最もあてはまる障壁や課題についてみると、「データ連携・AIに関する知識やノウハウの不足」の割合が最も高く31.1%である。次いで、「データ連携・AI導入に必要な人材の不足(18.8%)」、「データ連携・AI導入の効果やメリットが不明確(12.7%)」の順である。

図表 99 データ連携やその際のA I 活用にあたっての障壁や課題（問34SQ2）：MA・SA



備考：「最もあてはまる障壁や課題」のn数については、「複数回答」から「特になし」及び無回答を除いた1196とした。

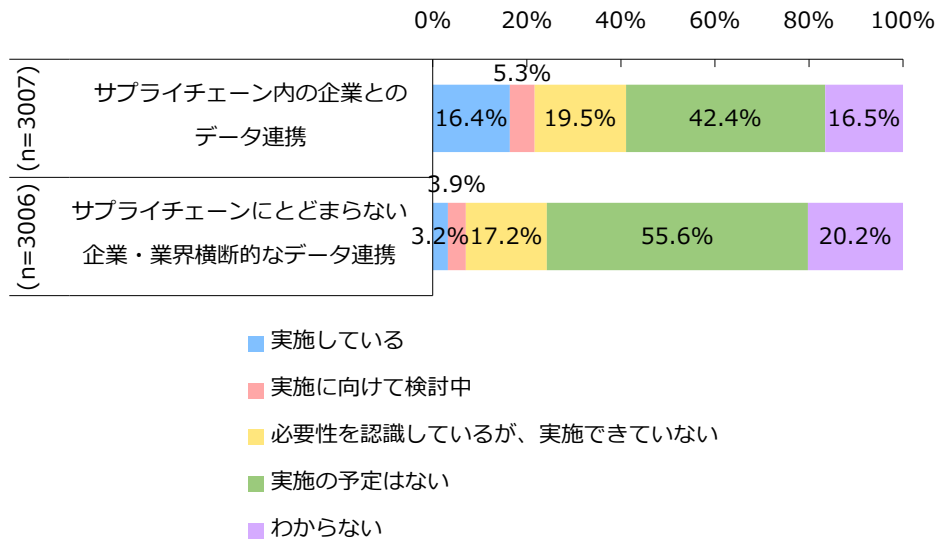
6 企業・業界横断的なデータ連携

① データ連携の実施状況

問 35 サプライチェーン内の企業とのデータ連携については、「実施している」企業が16.4%存在しているほか、「実施に向けて検討中」や「必要性を認識しているが、実施できていない」といったデータ連携に関心はある層が24.8%存在している。

問 36 サプライチェーンにとどまらない企業・業界横断的なデータ連携については、「実施の予定はない」企業が55.6%と最も多く、「実施している企業」は3.2%に留まる。

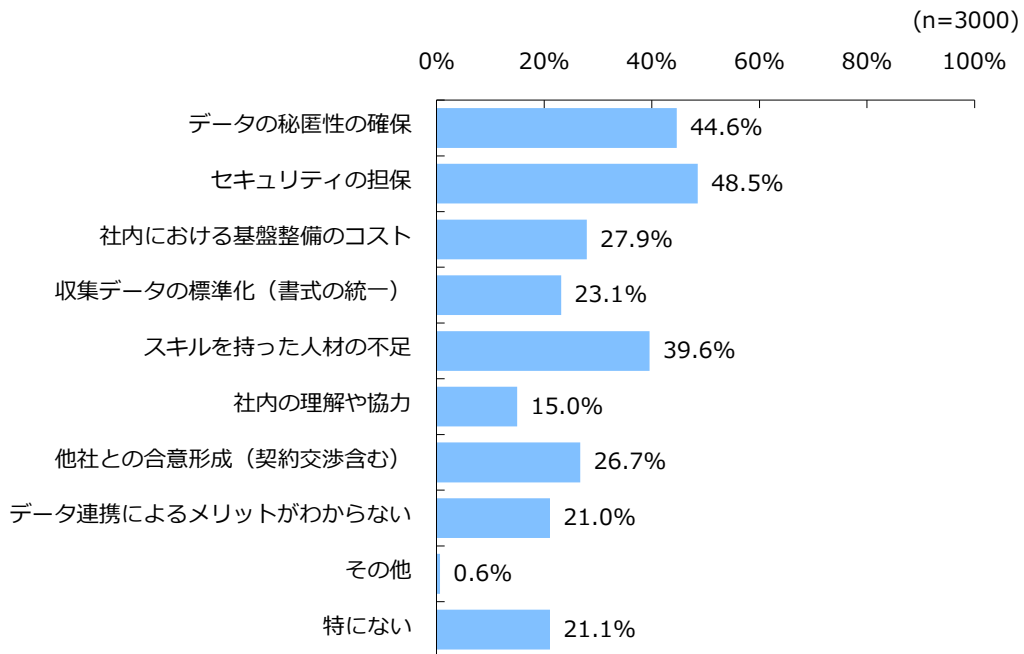
図表 100 サプライチェーン内外の企業とのデータ連携状況（問35・36）：SA



② 企業・業界横断的なデータ連携に取り組むにあたっての懸念事項

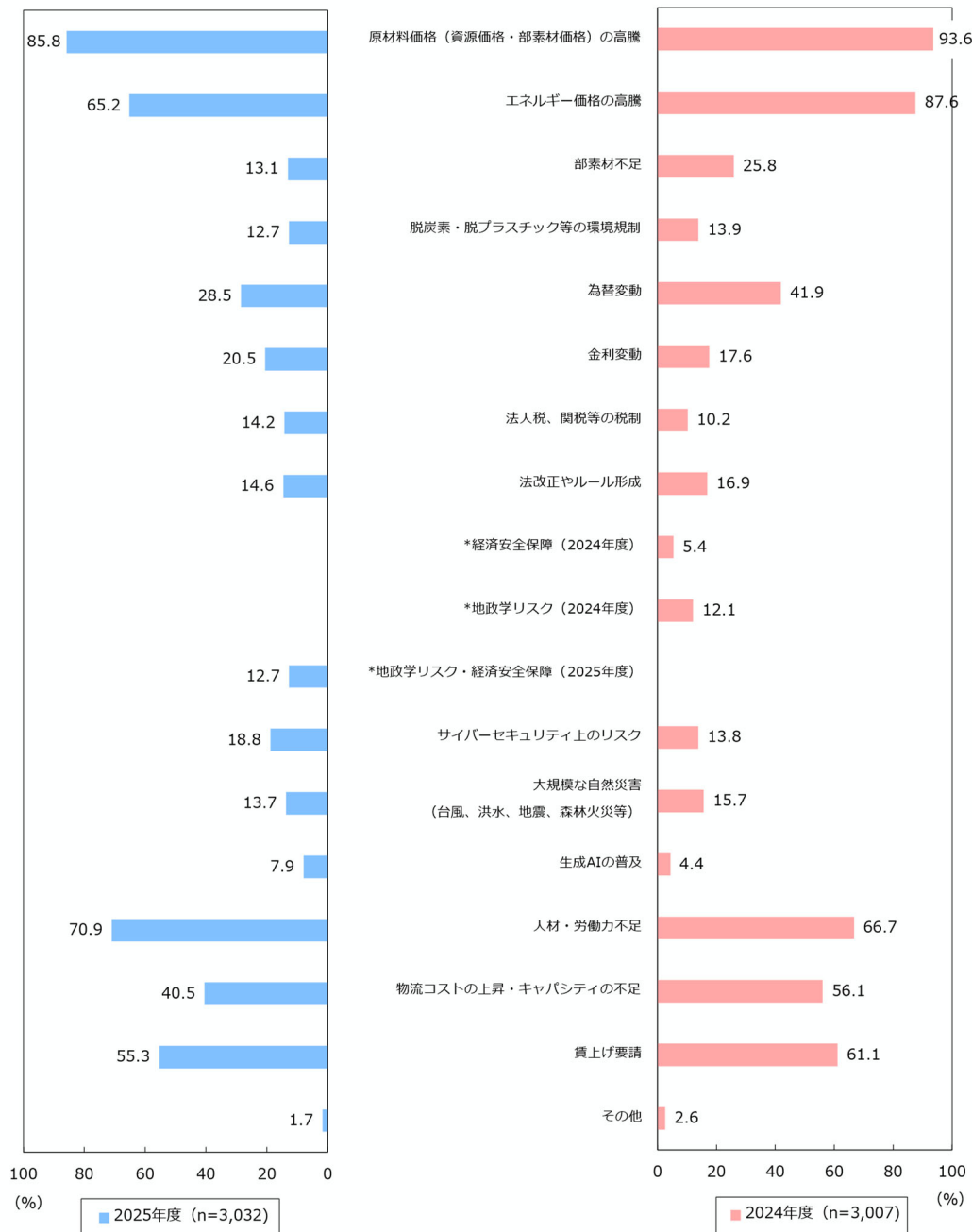
問 37 企業・業界横断的なデータ連携に取り組むにあたっての懸念事項については、「セキュリティの担保」の割合が最も高く 48.5%である。次いで、「データの秘匿性の確保（44.6%）」、「スキルを持った人材の不足（39.6%）」である。

図表 101 企業・業界横断的なデータ連携に取り組むにあたっての懸念事項（問37）：MA



7 追加集計結果⁴

図表 102 グローバル経済・社会状況の変化のうち、事業に影響があると考えられるもの（問4）：MA

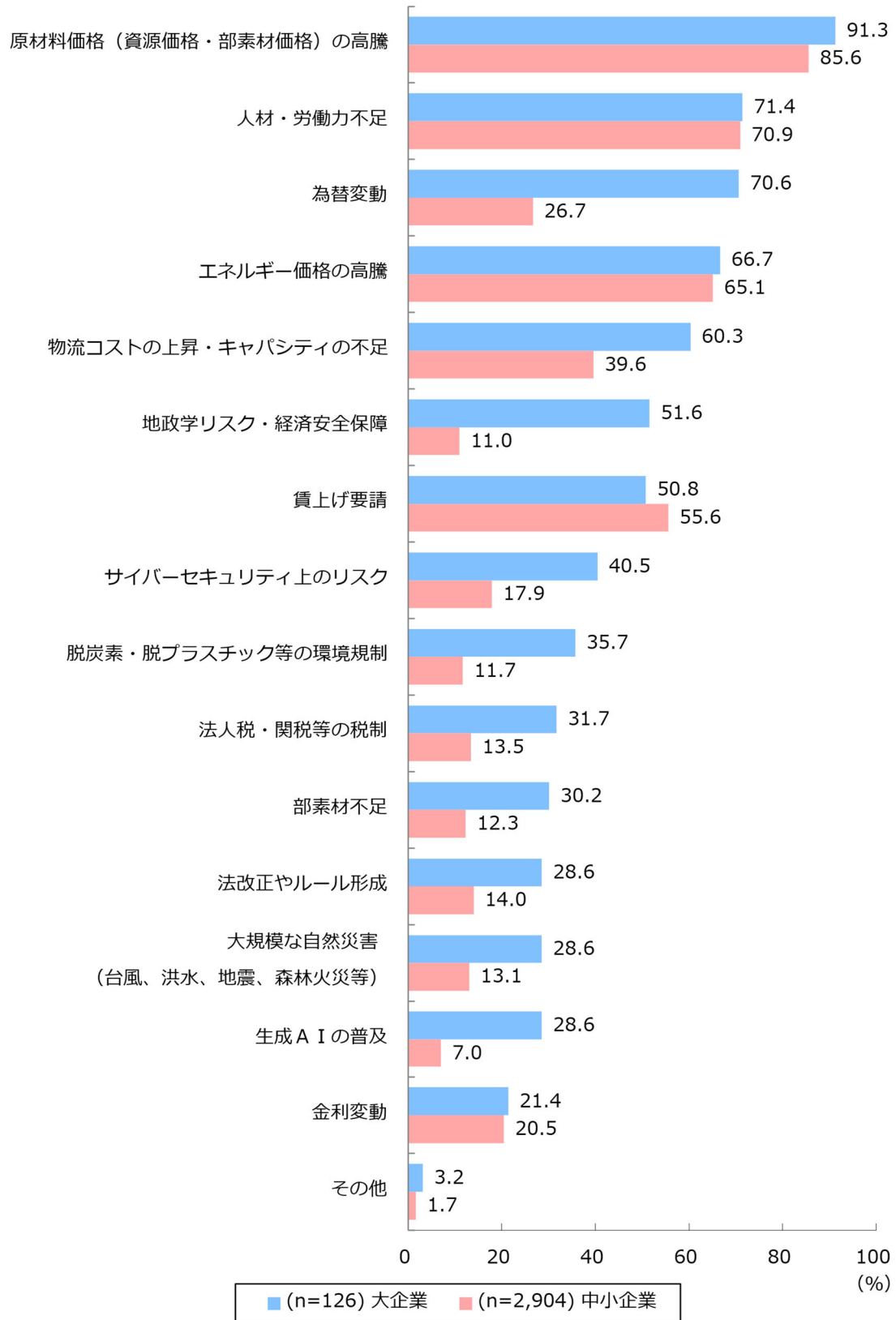


備考：*印は調査年度間で設問が変更になった項目。

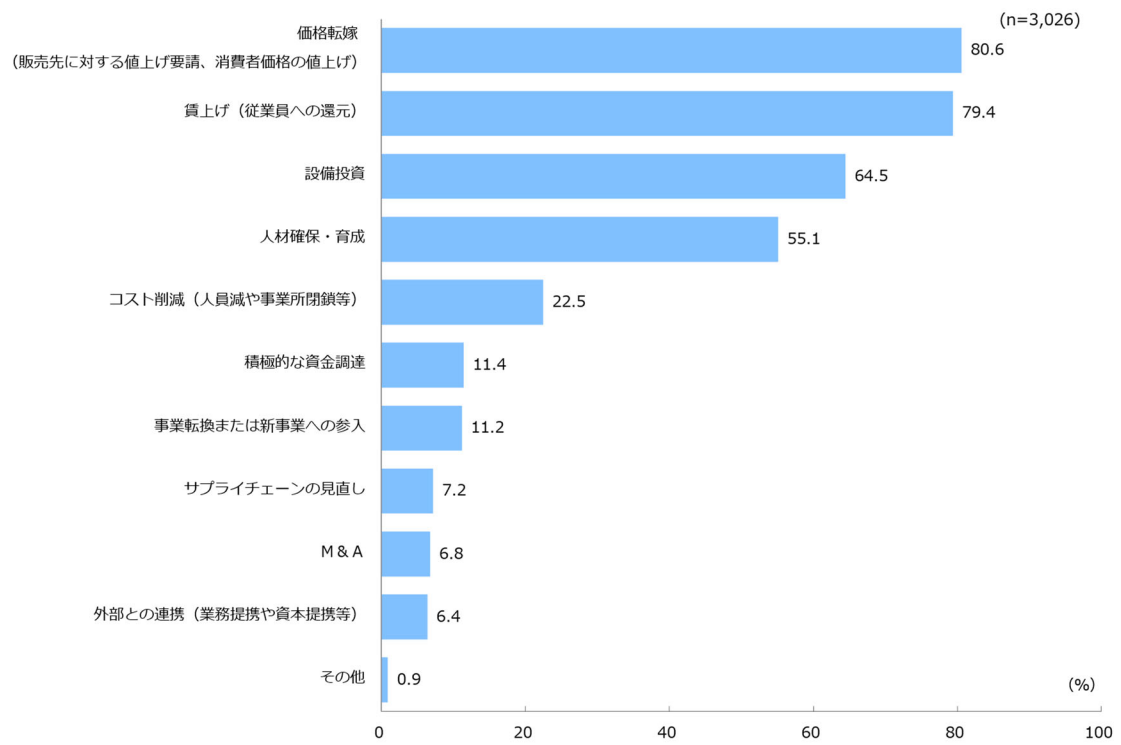
⁴ 「2024年度」データの出所は、アクセンチュア（株）「令和6年度製造基盤技術実態等調査事業（我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査）報告書」（2025年3月）

図表 103 グローバル経済・社会状況の変化のうち、事業に影響があると考えられるもの（問4）：MA

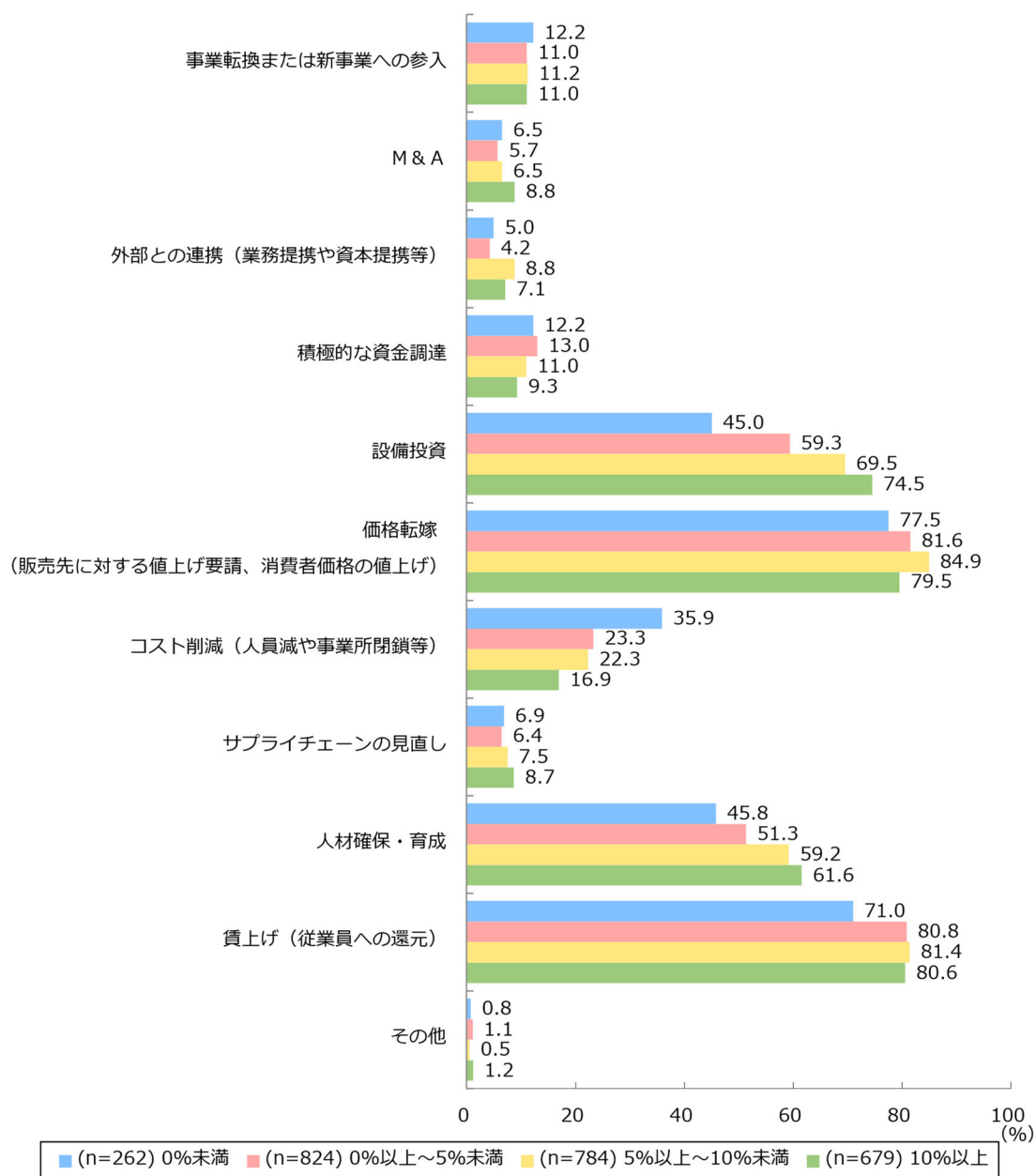
<企業規模別>



図表 104 直近3年間で実施した企業行動（問5）：MA

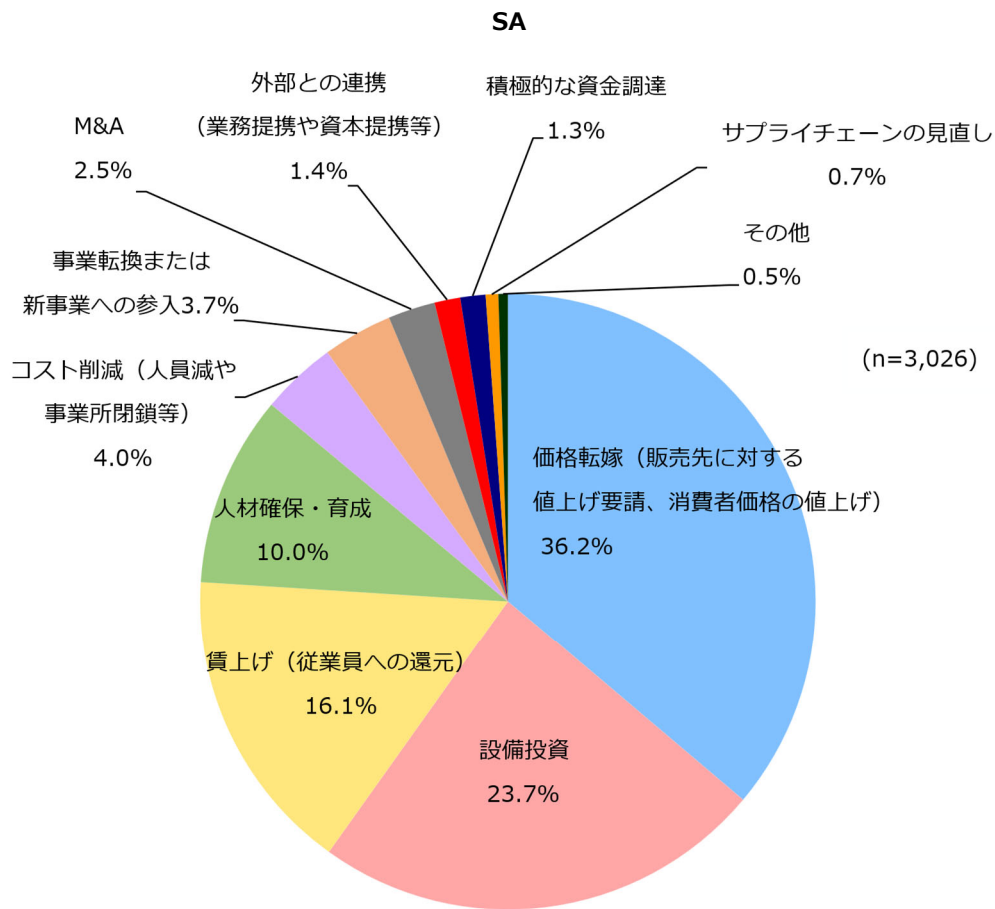


図表 105 直近3年間で実施した企業行動（問5）：MA<EBITDA⁵マージン別>

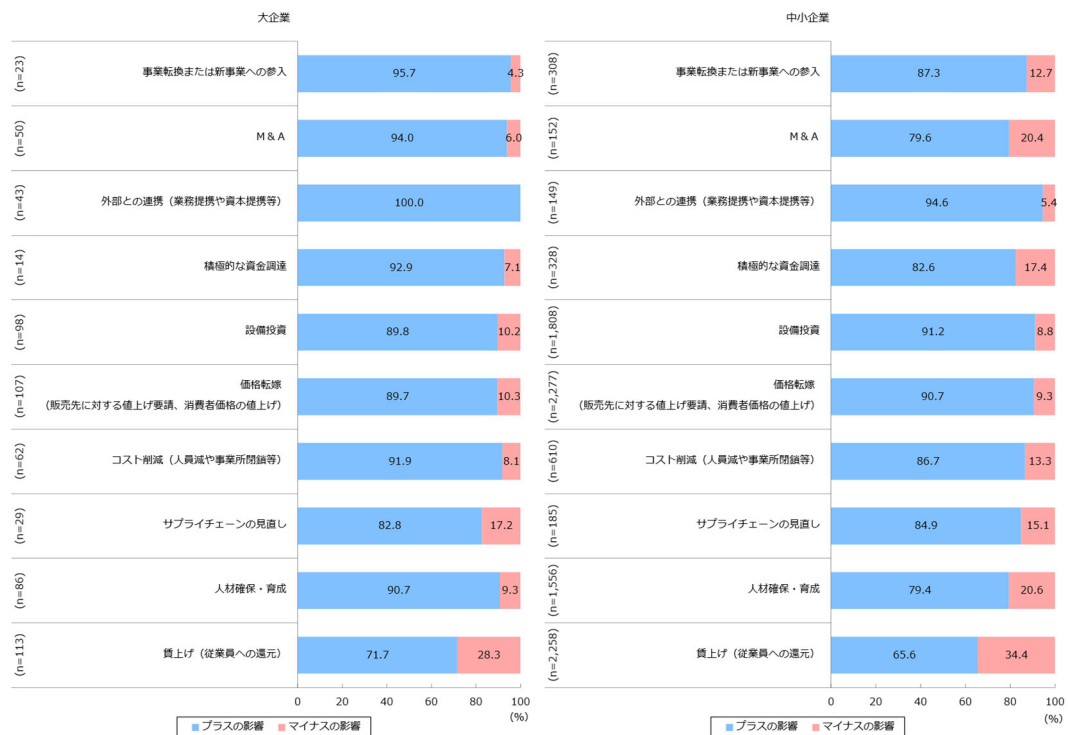


⁵ EBITDA は「営業利益+減価償却費+のれん償却費」と定義

図表 106 直近3年間で実施した企業行動のうち事業に最も影響が大きいと考えられるもの（問5）：

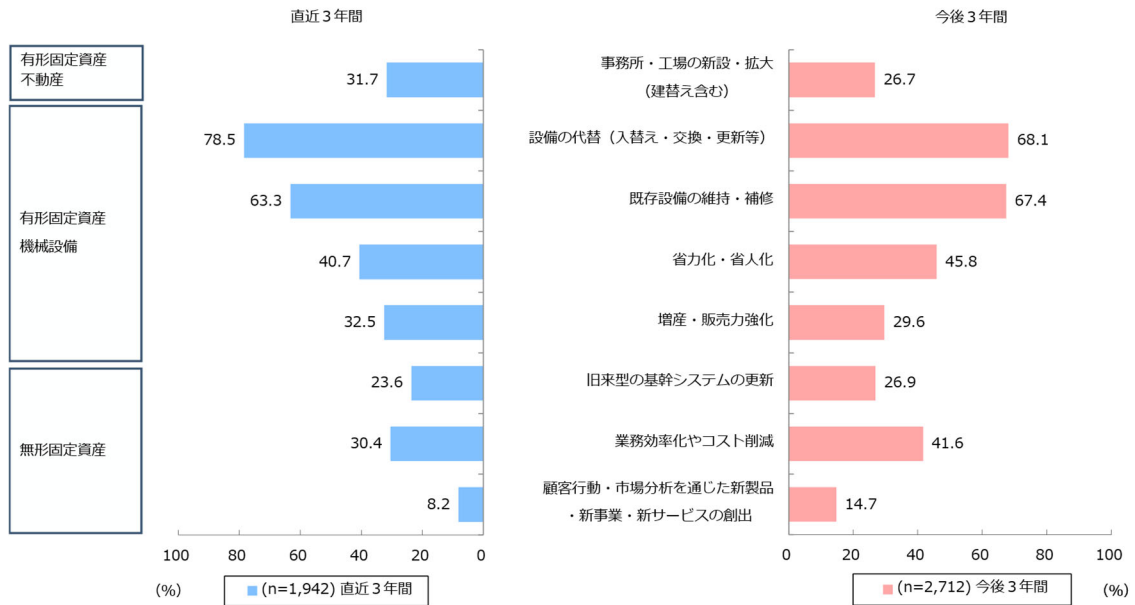


図表 107 企業活動への影響（問5）：SA <企業規模別>



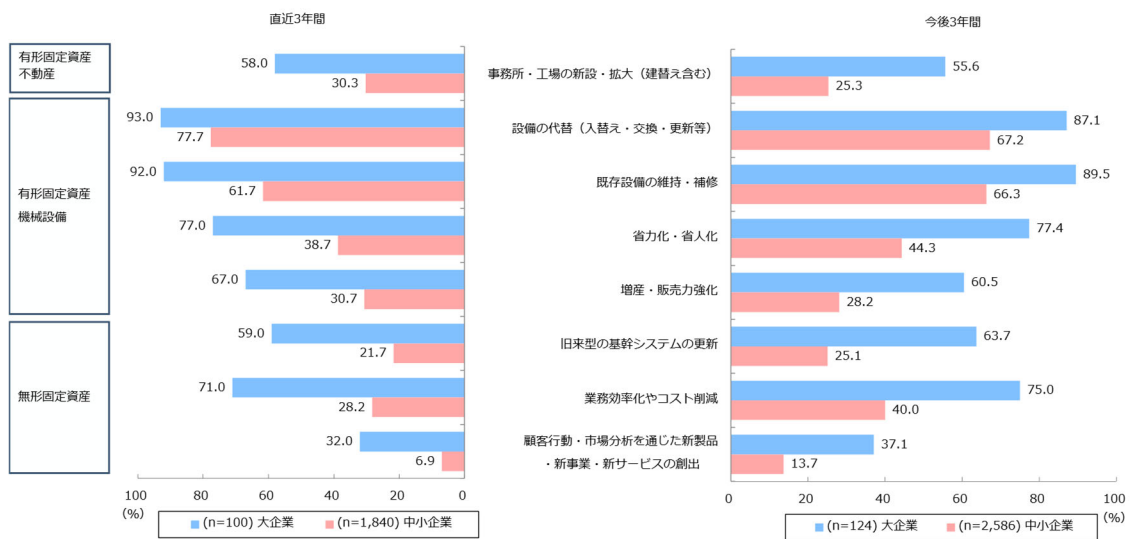
備考：「その他」については回答が少ないことから省略している。

図表 108 直近3年間で実施した設備投資の目的（問6）、今後3年間で実施する予定の設備投資の目的（投資予定なしを除く）（問7）：MA



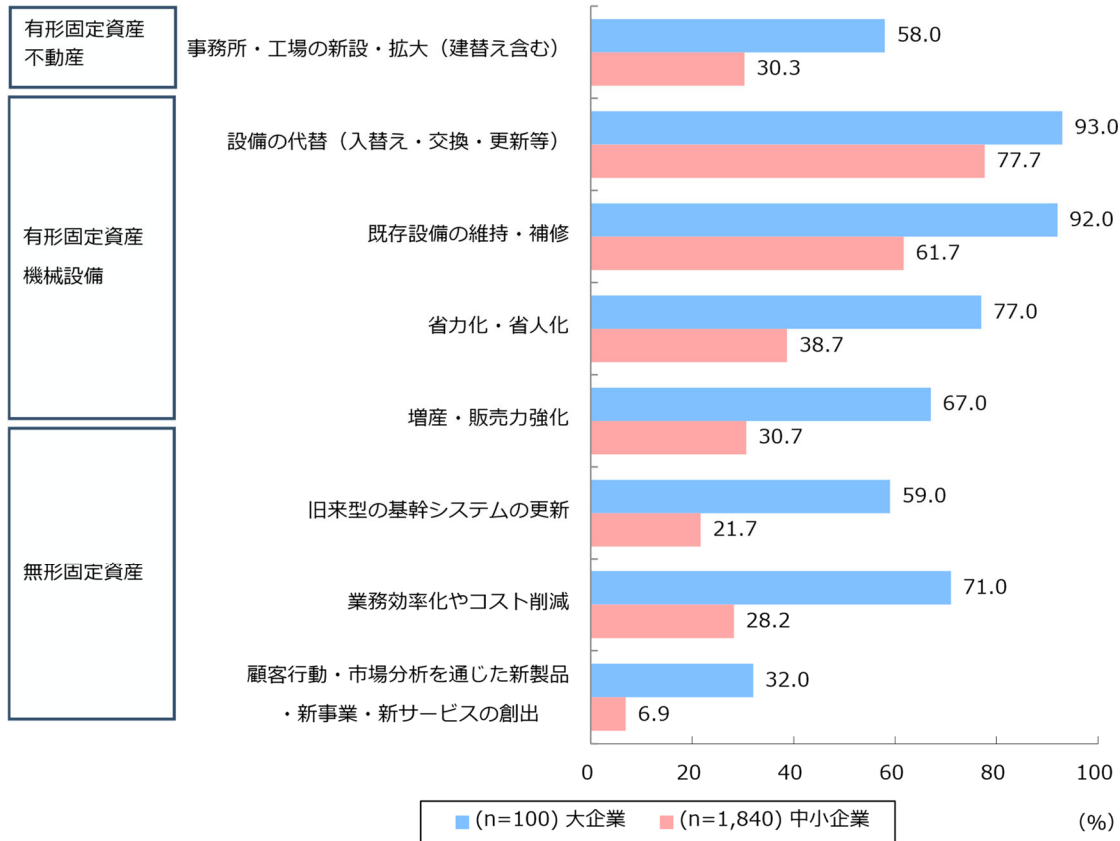
備考：1. 直近3年間の回答は設備投資を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。
2. 今後3年間の回答は「設備投資の予定はない」を除いて記載している。

図表 109 直近3年間で実施した設備投資の目的（問6）、今後3年間で実施する予定の設備投資の目的（投資予定なしを除く）（問7）：MA<企業規模別>



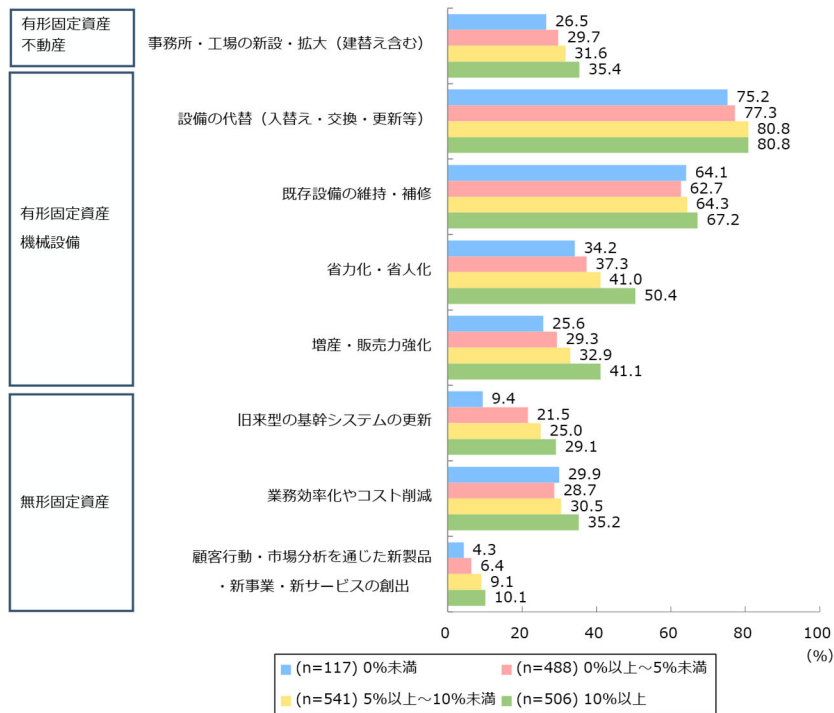
備考：1. 直近3年間の回答は設備投資を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。
2. 今後3年間の回答は「設備投資の予定はない」を除いて記載している。

図表 110 直近3年間で実施した設備投資の目的（問6）：MA<企業規模別>



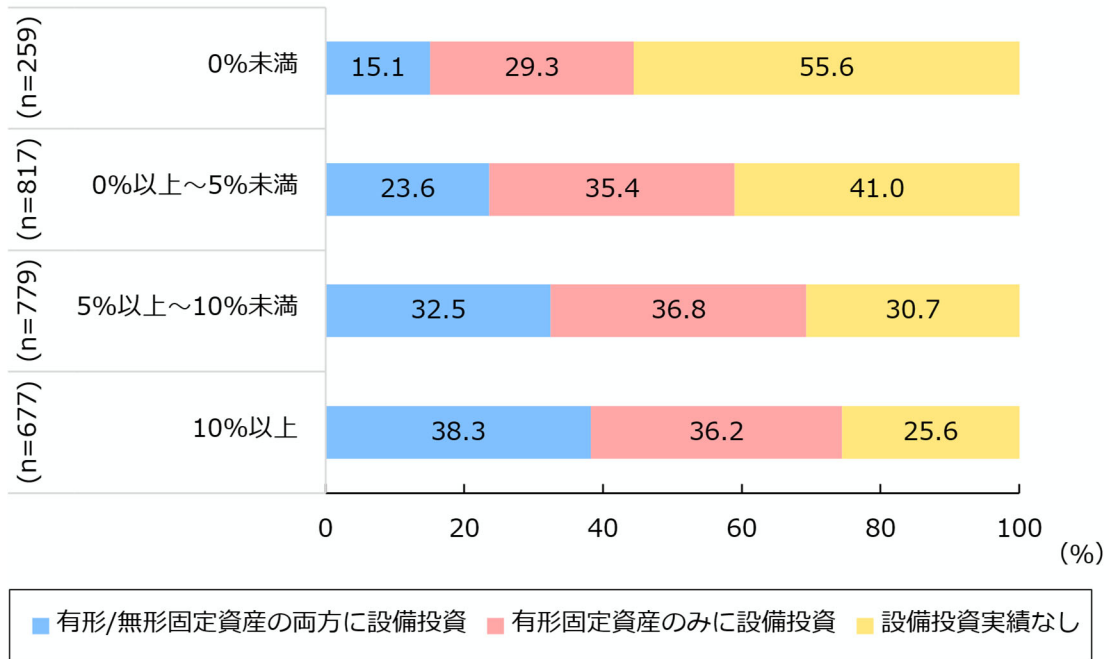
備考：直近3年間の回答は設備投資を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

図表 111 直近3年間で実施した設備投資の目的（問6）：MA<EBITDAマージン別>



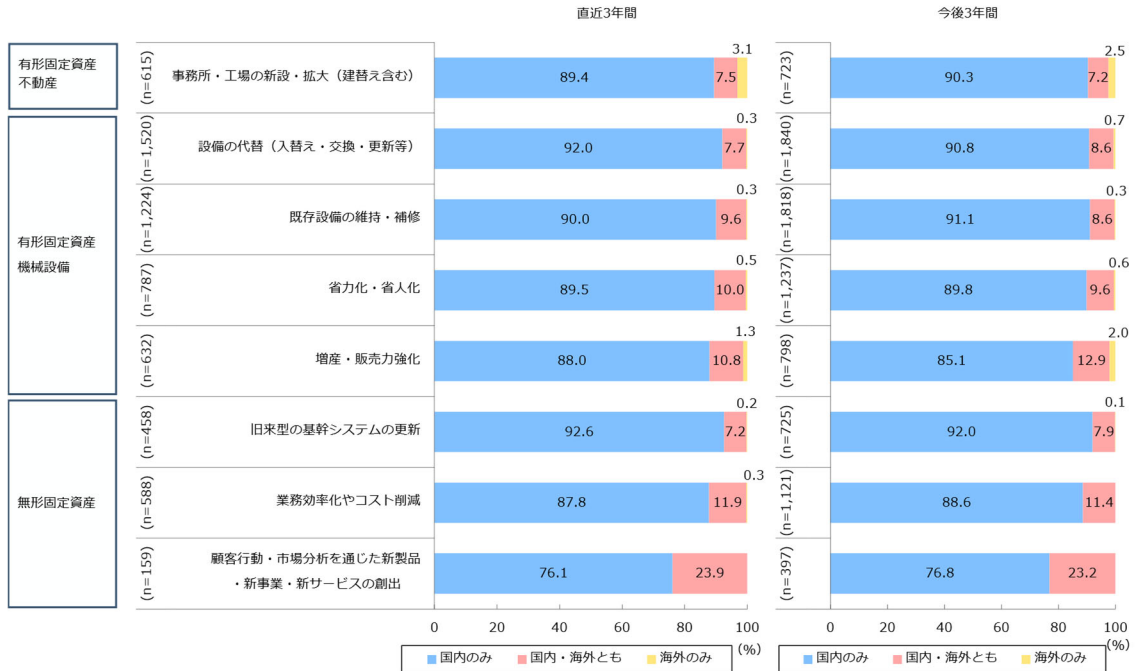
備考：直近3年間の回答は設備投資を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

図表 112 直近3年間で実施した設備投資の目的（問6）：SA<EBITDAマージン別>



備考：「無形固定資産のみに設備投資」は回答数が少ないため削除した。

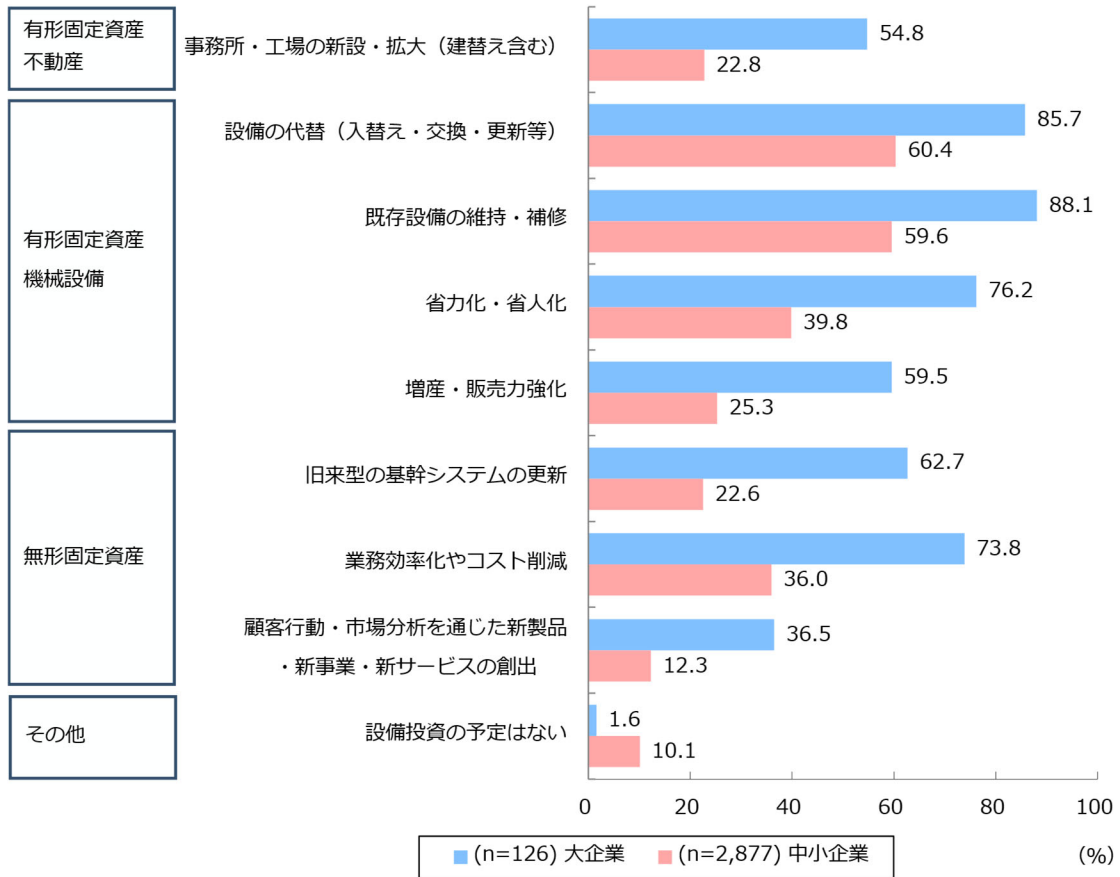
図表 113 直近3年間の投資先（問6）、今後3年間の投資先（問7）：SA



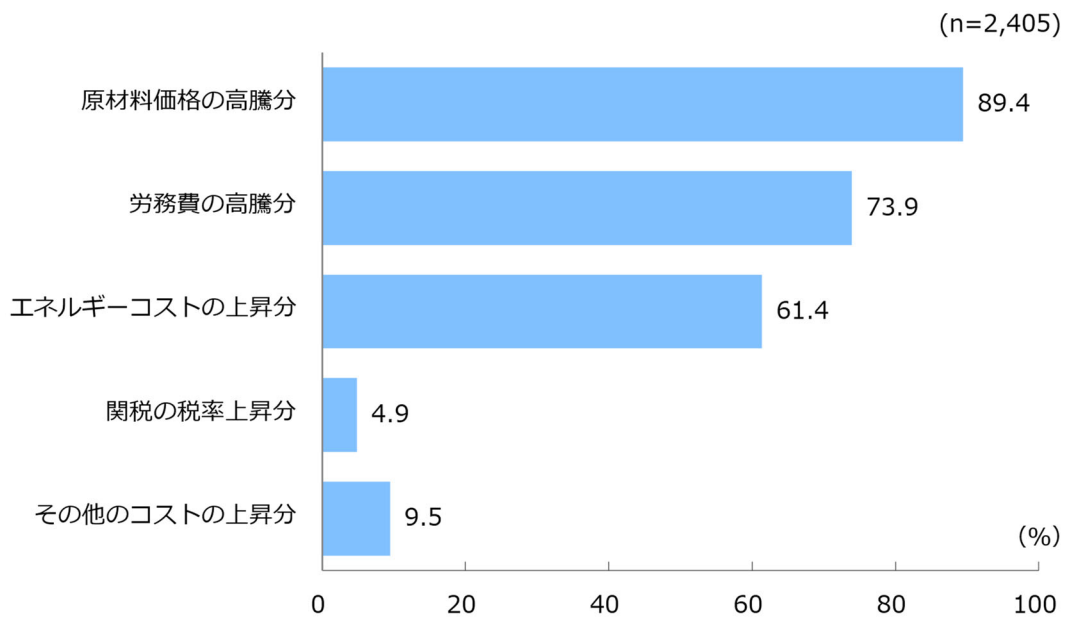
備考：1. 直近3年間の回答は設備投資を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

2. 今後3年間の回答は「設備投資の予定はない」を除いて記載している。

図表 114 今後3年間で実施する予定の設備投資の目的（問7）：MA<企業規模別>

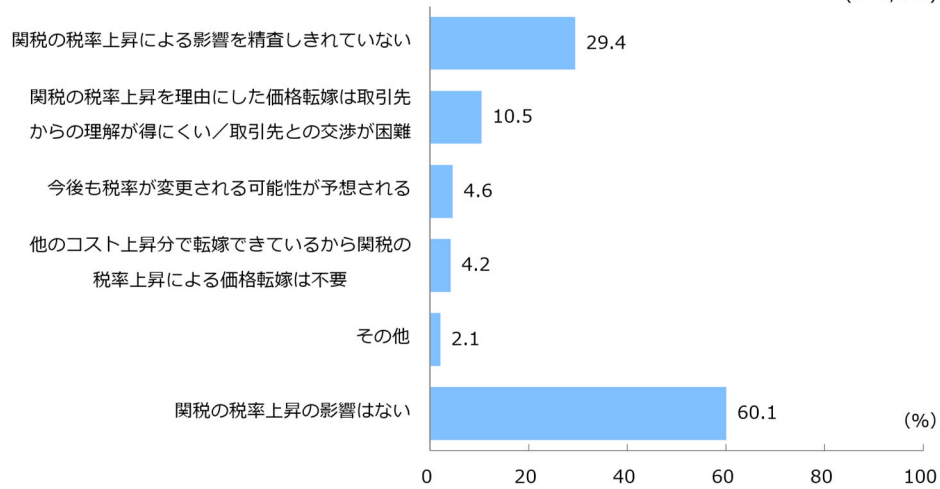


図表 115 直近3年間で実施した価格転嫁において、どのようなコストを転嫁したか（問8）：MA

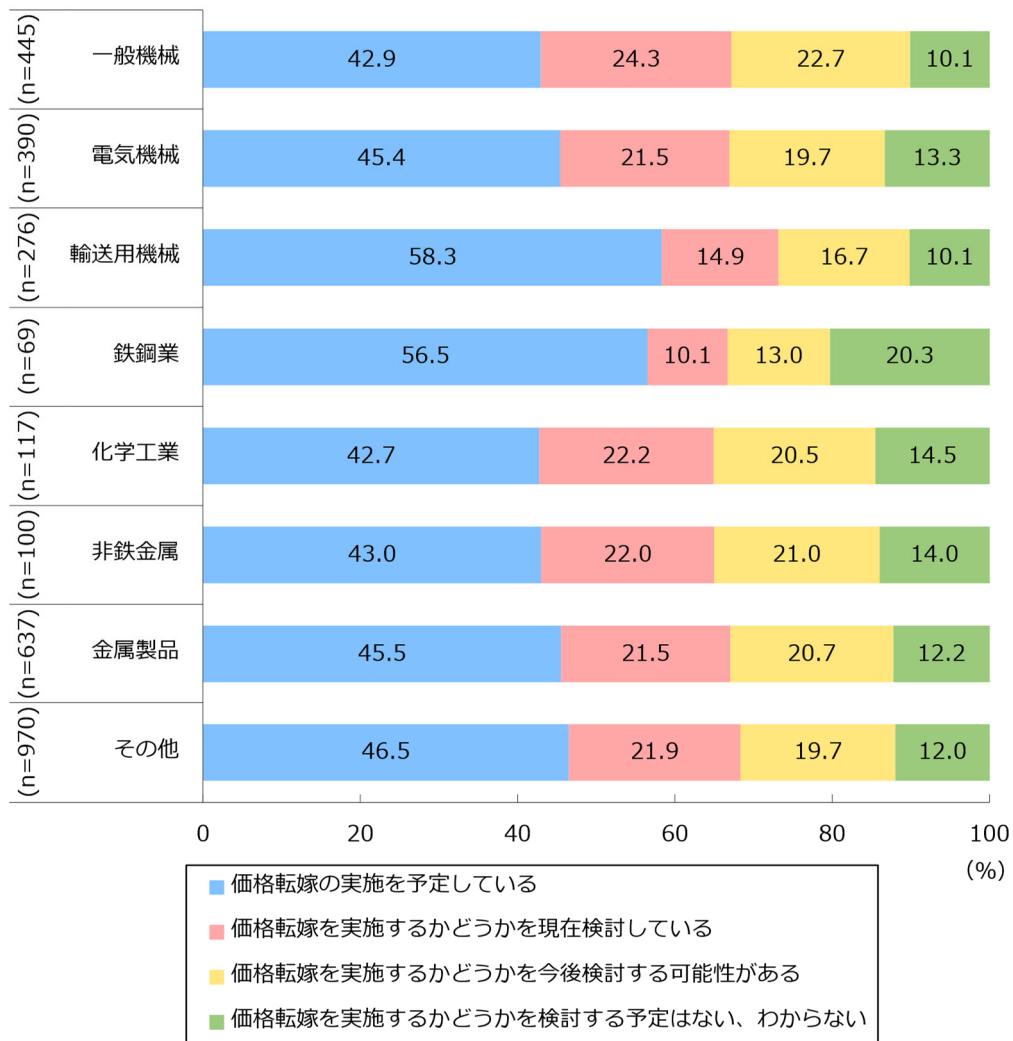


図表 116 関税の税率上昇分を価格転嫁しなかった理由（問8SQ1）：MA

(n=2,242)

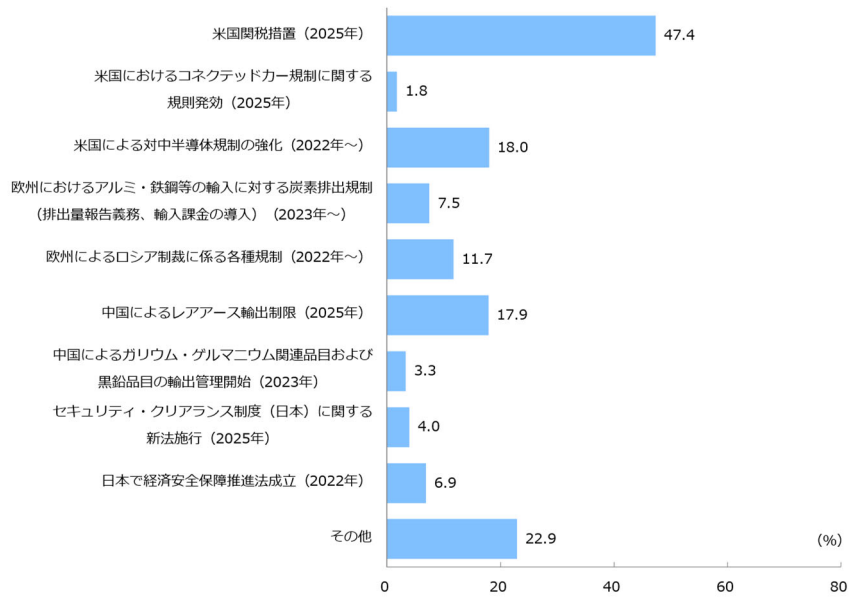


図表 117 今後1年以内に価格転嫁を実施する計画（問10）：SA<主要業種別>

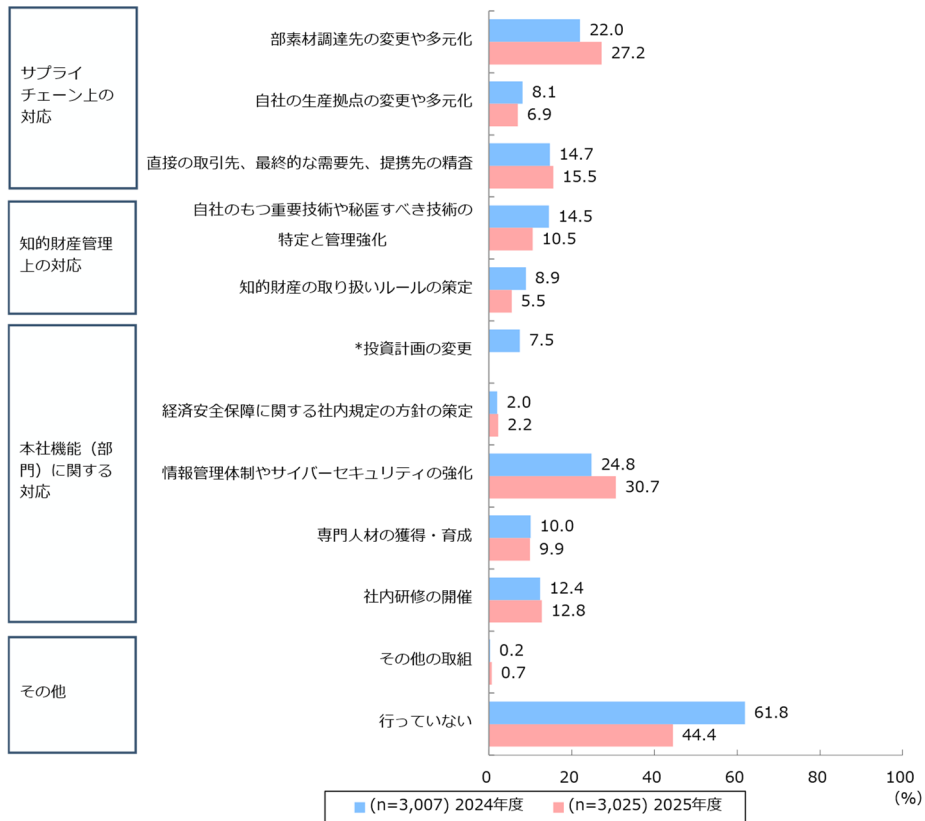


図表 118 不確実性が増す対外環境の中で影響を与えた事項（問11）：MA

(n=2,804)



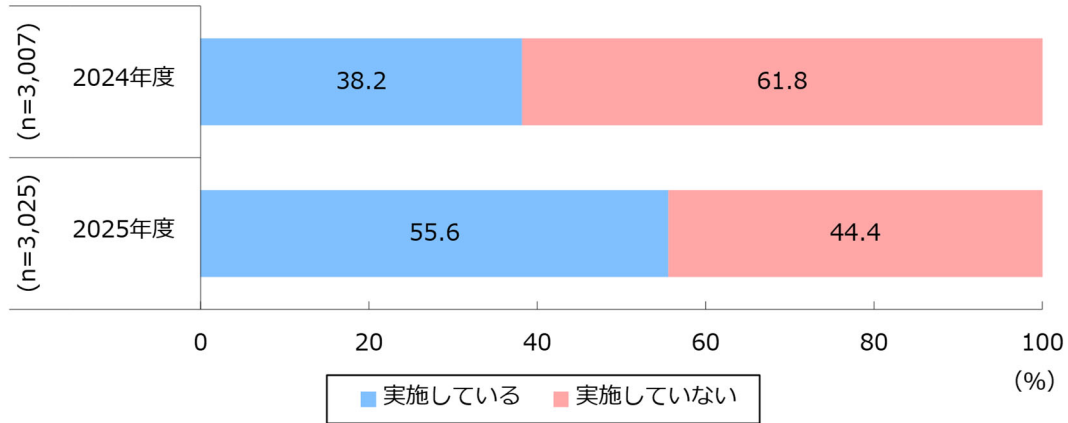
図表 119 経済安全保障に向けた取組として既に実施しているもの（問12）：MA



備考：1.*印は調査年度間で設問が変更になった項目。2025年度調査では「投資計画の変更」を選択肢から削除。

2. 2024年度調査において「投資計画の変更」は「事業に関する対応」に分類されているが、本グラフでは「本社機能（部門）に関する対応」に分類。

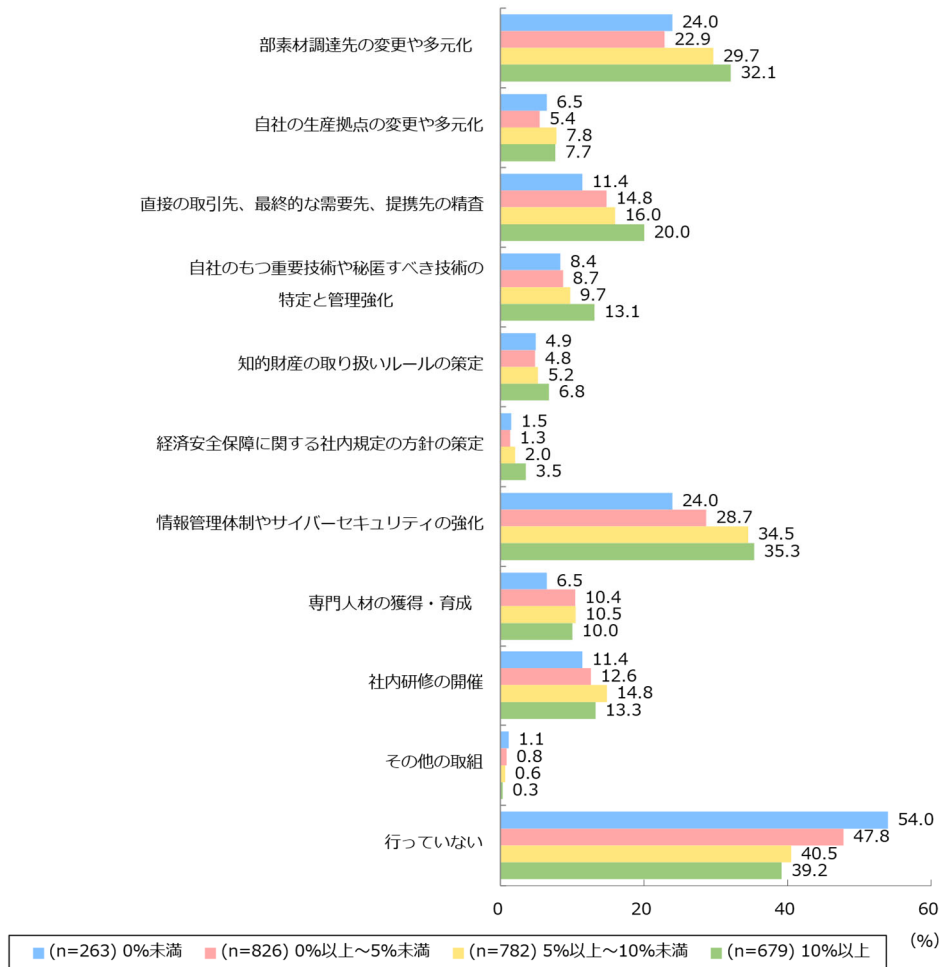
図表 120 経済安全保障に向けた取組の実施有無（問12）：SA



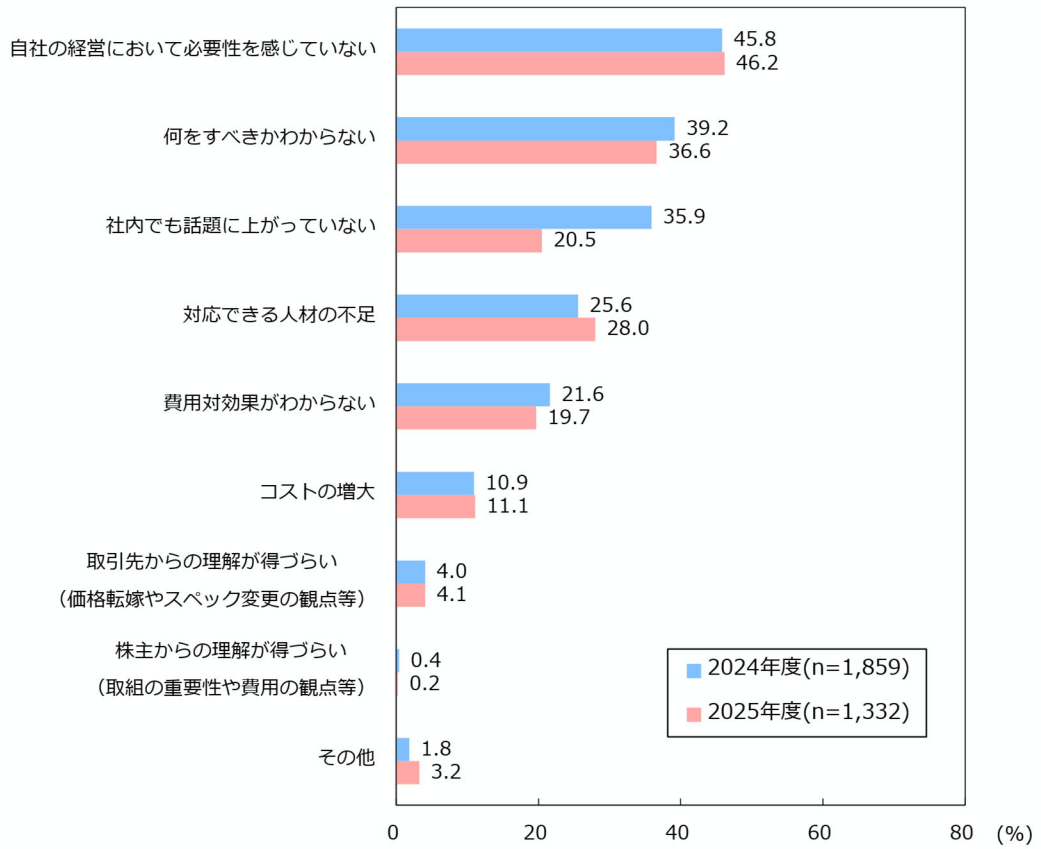
備考：2025年度は、経済安全保障に向けた取組について回答した製造事業者の全数から、「行っていない」と回答した製造事業者の数を引いた数を、経済安全保障の取組を実施している製造事業者の数として算出している。

図表 121 経済安全保障に向けた取組として既に実施しているもの（問12）：MA

<EBITDAマージン別>

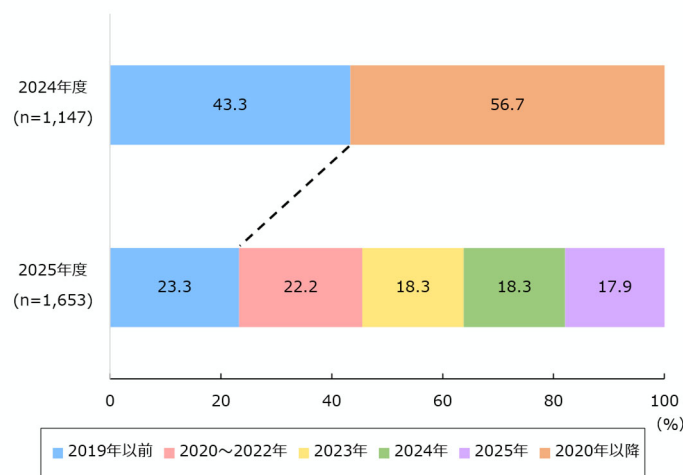


図表 122 経済安全保障に向けた取組を行っていない理由（問13）：MA



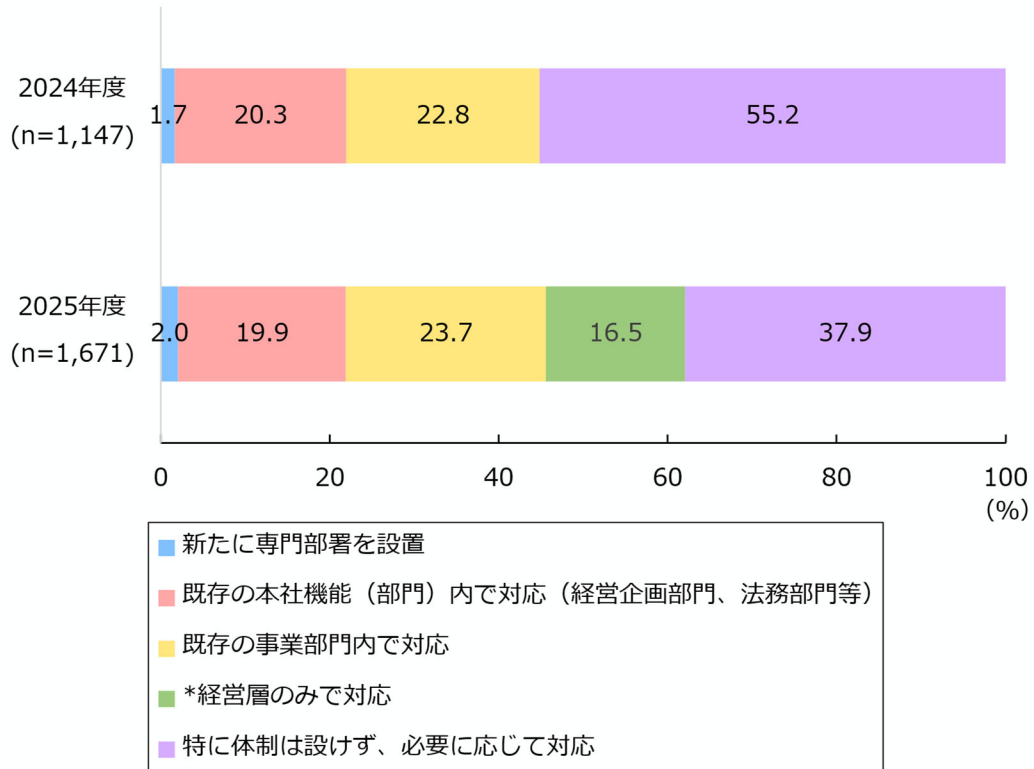
備考：経済安全保障の取組をいずれも行っていないと回答した製造事業者を対象に調査している。

図表 123 経済安全保障に向けた取組の検討・実施等の開始時期（問14）：SA



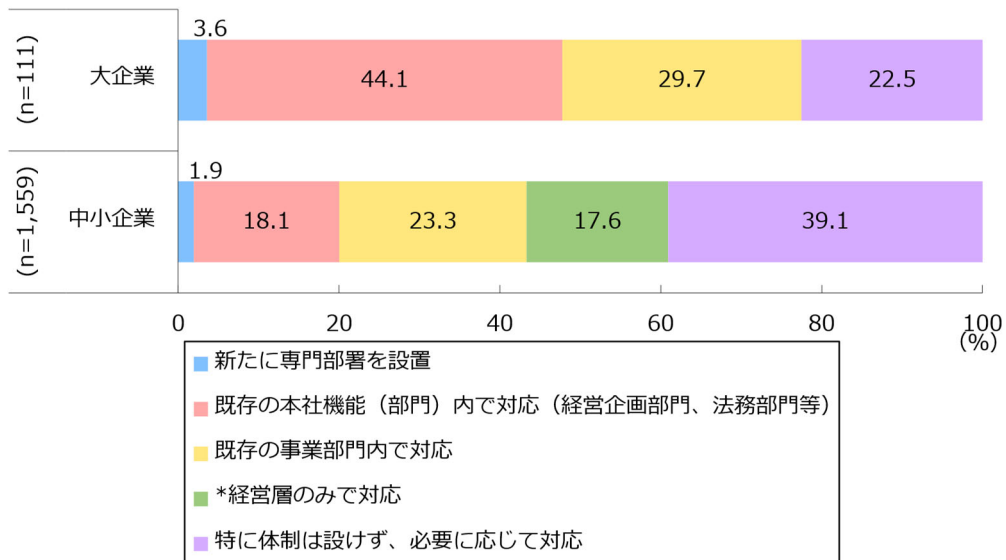
備考：経済安全保障の取組を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

図表 124 経済安全保障に向けた取組体制（問15）：SA



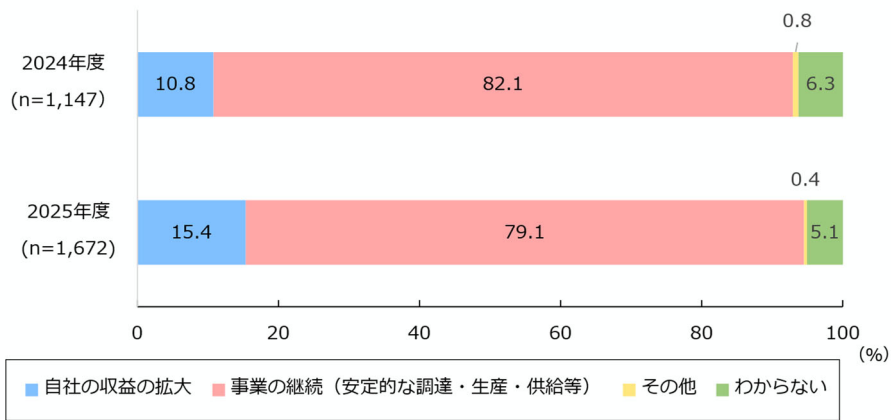
備考：1. 経済安全保障の取組を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。
 2. *印は調査年度間で設問が変更になった項目（2025年度は選択肢に「経営層のみに対応」を追加）。

図表 125 経済安全保障に向けた取組体制（問15）：SA<企業規模別>



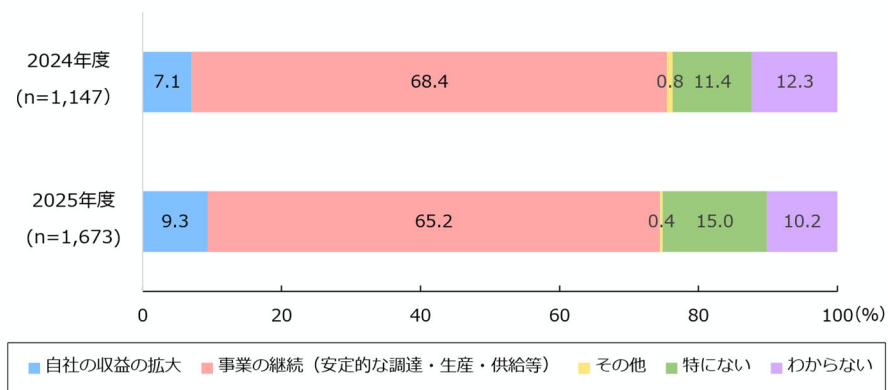
備考：1. 経済安全保障の取組を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。
 2. *印は調査年度間で設問が変更になった項目（2025年度は選択肢に「経営層のみに対応」を追加）。

図表 126 経済安全保障に向けた取組の最終的な目的（問16）：SA



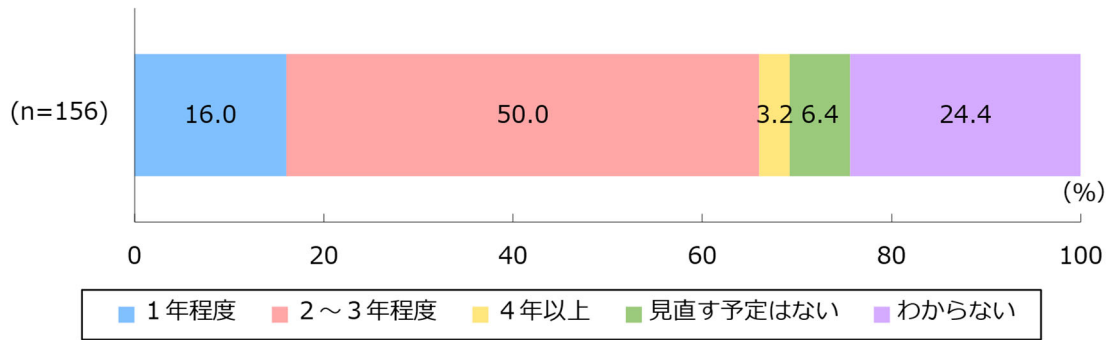
備考：経済安全保障の取組を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

図表 127 経済安全保障に向けた取組の効果（問17）：SA



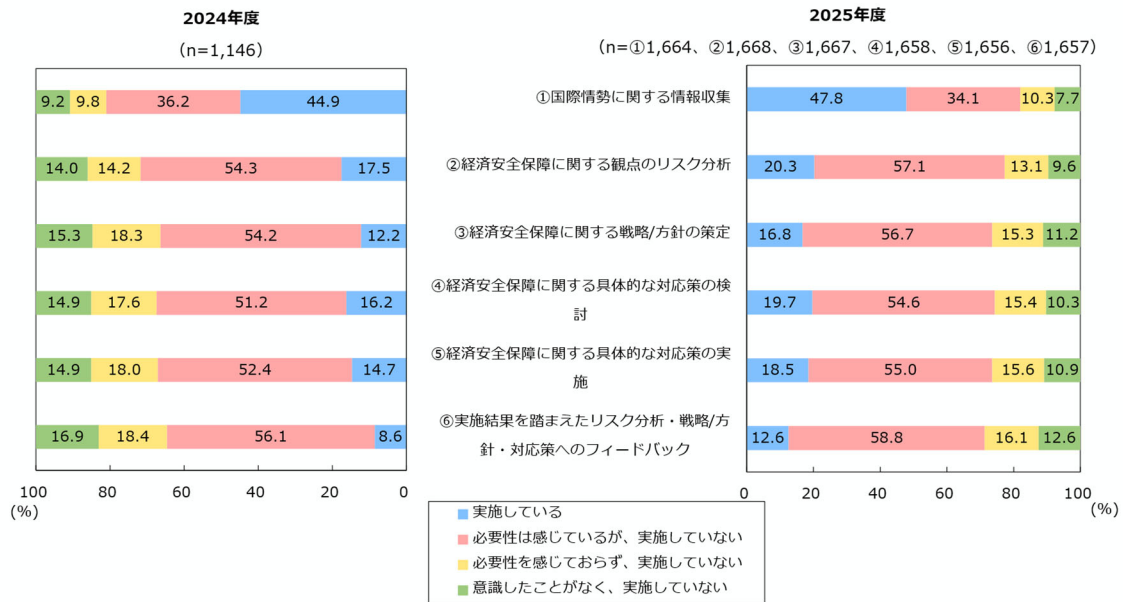
備考：経済安全保障の取組を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

図表 128 経済安全保障に向けた取組の方針の見直し（問17SQ1）：SA



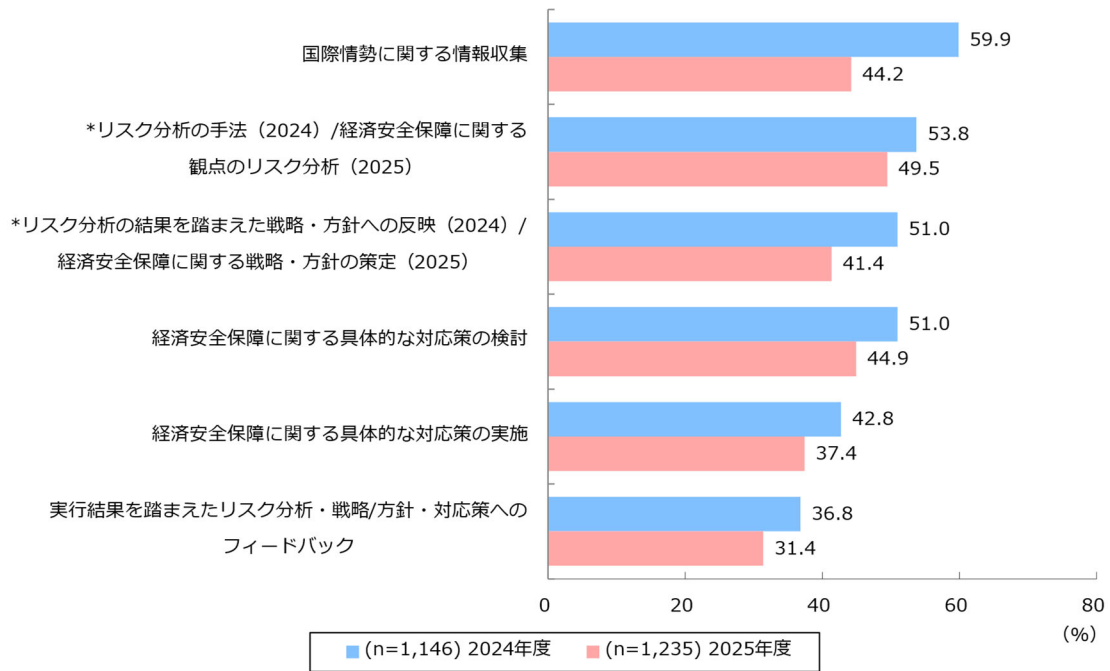
備考：経済安全保障の取組を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

図表 129 経済安全保障に向けた取組におけるプロセスの実施状況（問18）：SA



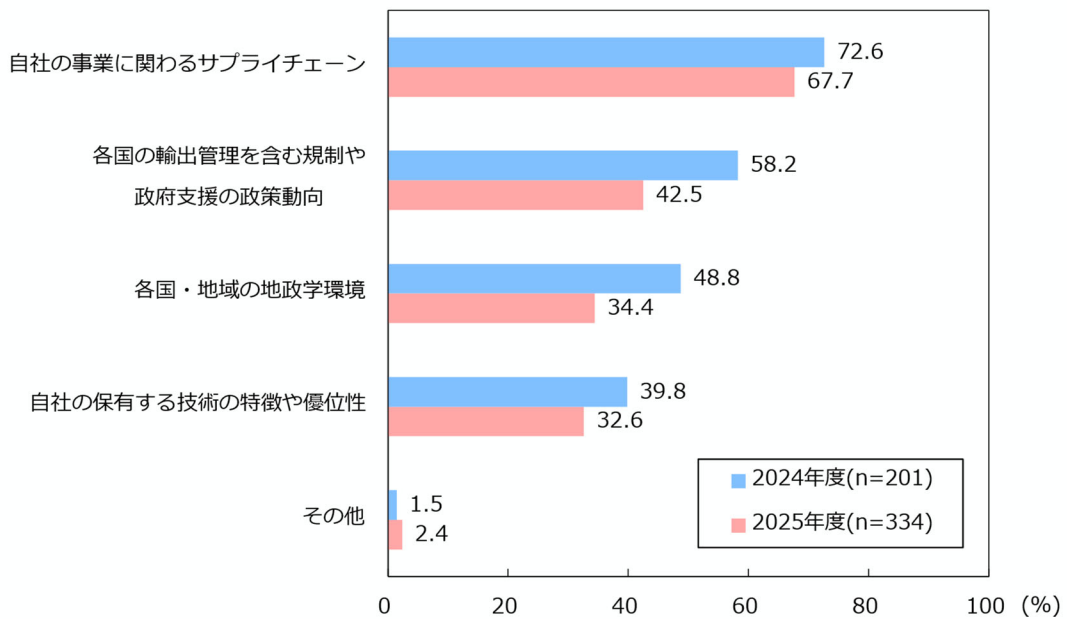
備考：経済安全保障の取組を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

図表 130 経済安全保障に向けた取組を実施する上での課題（問19）：MA



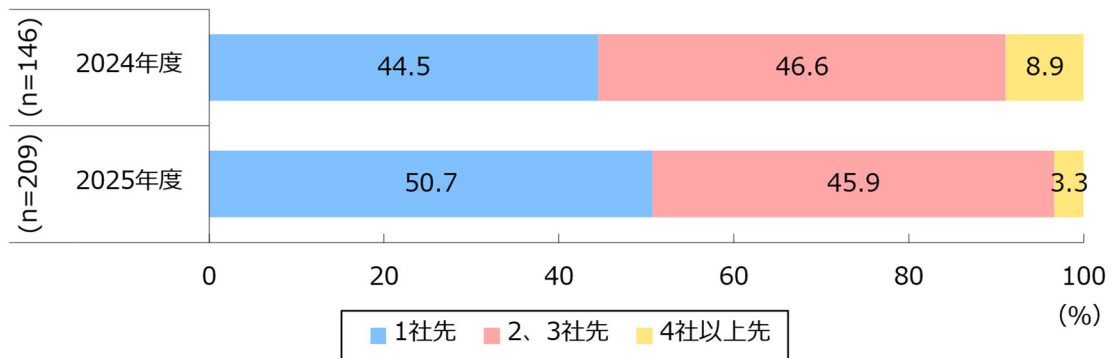
- 備考：1. 経済安全保障の取組を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。
2. *印は調査年度間で設問が変更になった項目。
3. 2025年度は選択肢に「その他」を追加しているが、本グラフでは時系列比較のため、これを除外した上で再集計を行っている。

図表 131 経済安全保障に関するリスク分析の観点（問20）：MA



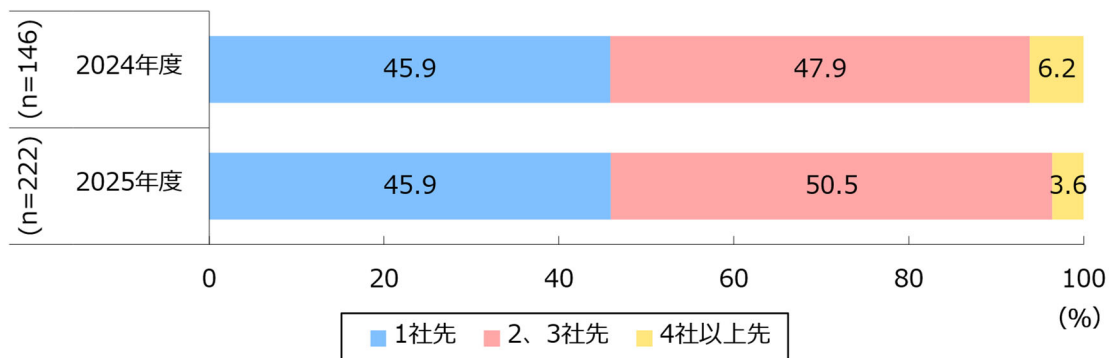
備考：「経済安全保障に関するリスク分析」を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

図表 132 経済安全保障に関する観点のリスク分析にあたって、サプライチェーンの川下側のどの範囲までを意識しているか（問20SQ1）：SA



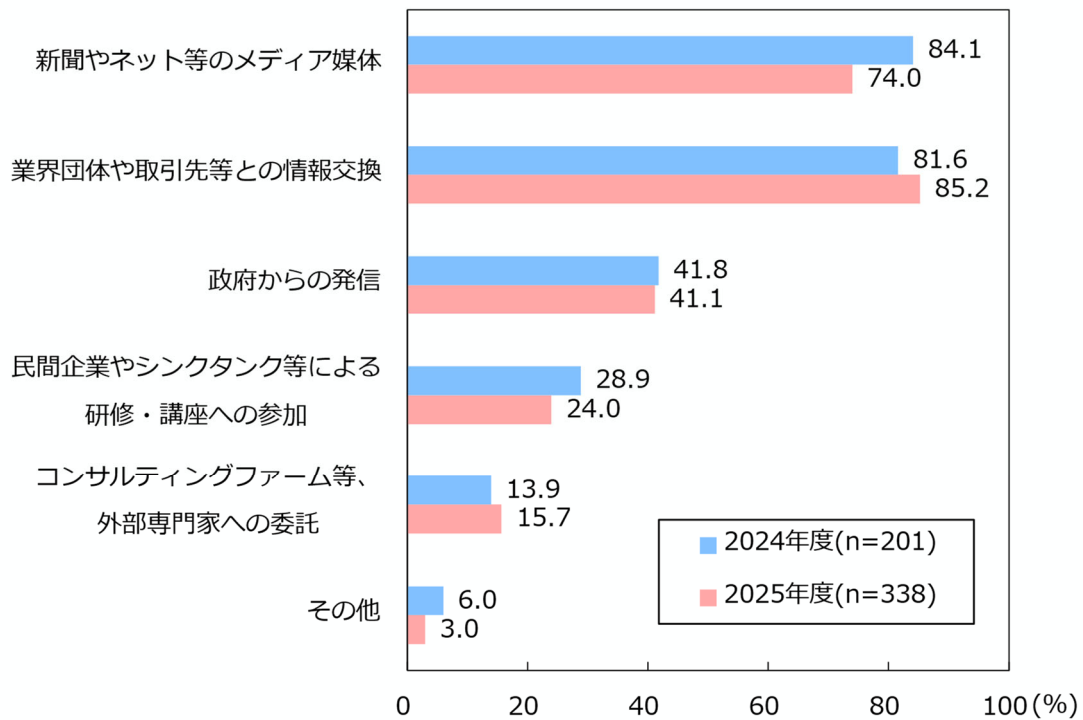
備考：1. 経済安全保障に関するリスク分析を行っている観点として、「自社の事業に関わるサプライチェーン」と回答した製造事業者を対象に調査している。
 2. 2025年度は選択肢に「販売先については特段意識していない」を追加しているが、本グラフでは時系列比較のため、これを除外したうえで再集計を行っている。

図表 133 経済安全保障に関する観点のリスク分析にあたって、サプライチェーンの川上側のどの範囲までを意識しているか（問20SQ3）：SA



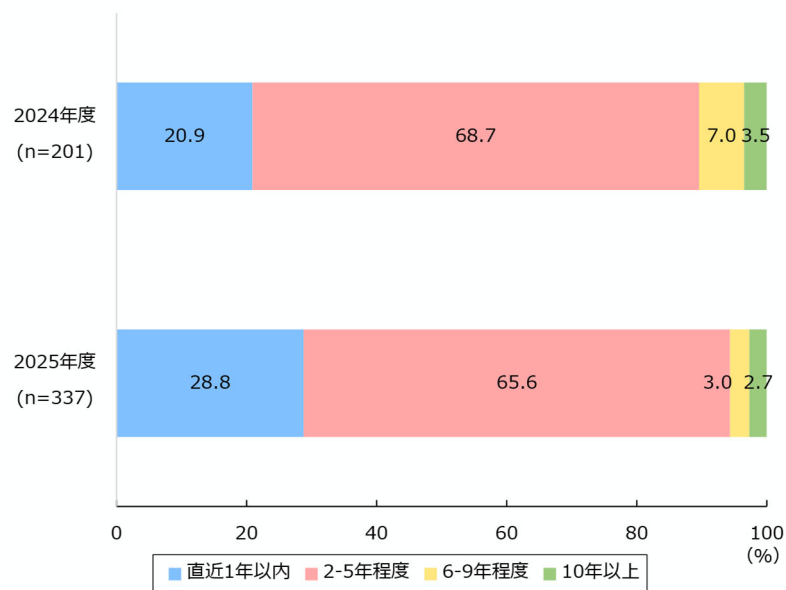
備考：1. 経済安全保障に関するリスク分析を行っている観点として、「自社の事業に関わるサプライチェーン」と回答した製造事業者を対象に調査している。
 2. 2025年度は選択肢に「仕入先については特段意識していない」を追加しているが、本グラフでは時系列比較のため、これを除外したうえで再集計を行っている。

図表 134 経済安全保障に関するリスク分析を実施する上での情報源（問21）：MA



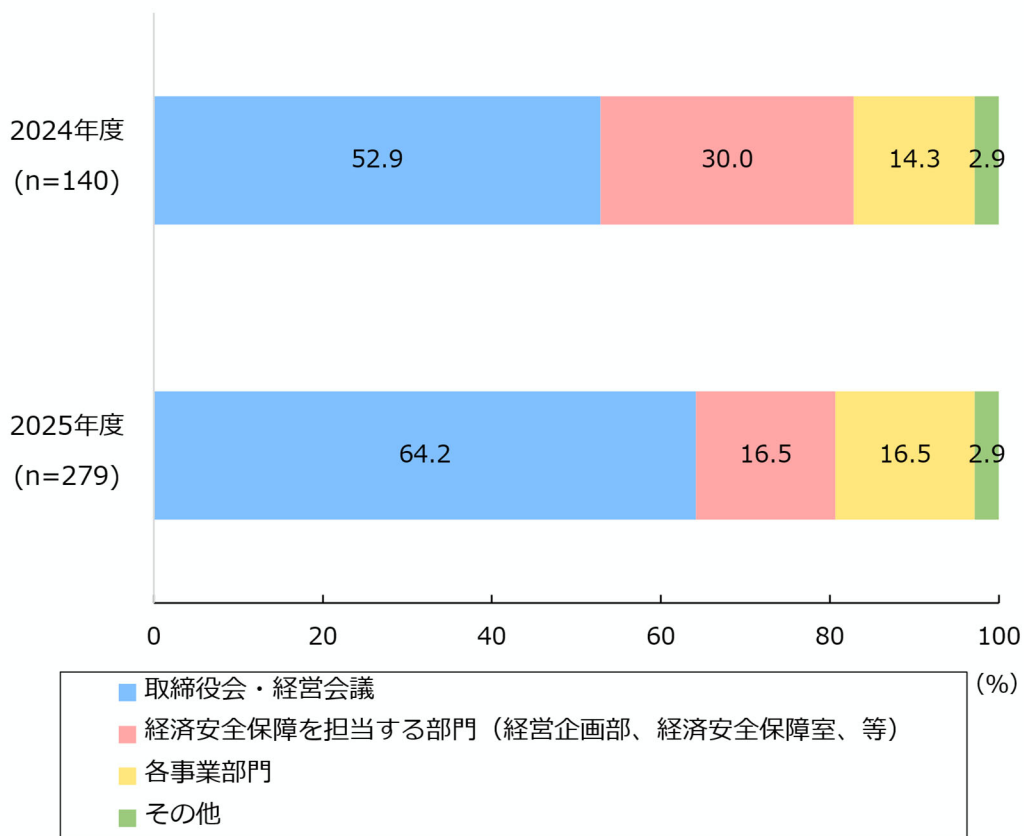
備考：「経済安全保障に関するリスク分析」を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

図表 135 どれくらい先まで見通したリスク分析を実施しているか（問22）：SA



備考：「経済安全保障に関するリスク分析」を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

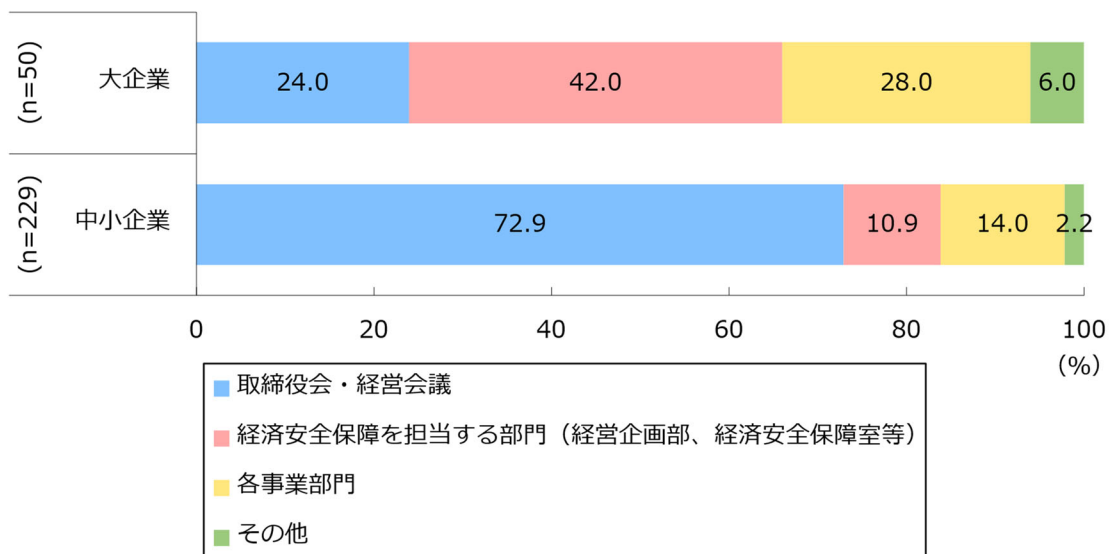
図表 136 経済安全保障に関する戦略／方針を主導して策定した組織（問23）：SA



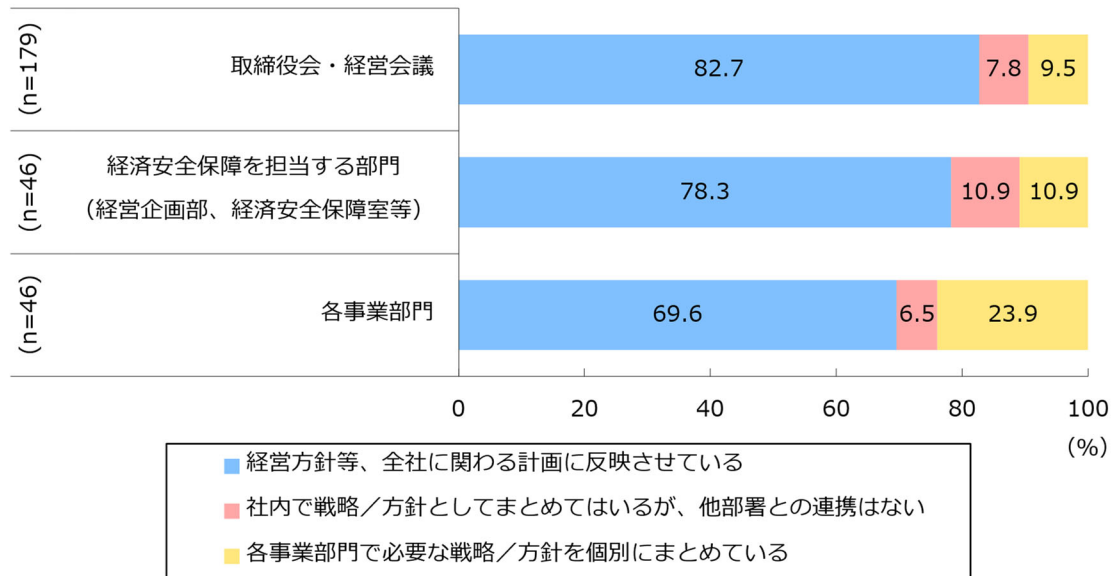
備考：「経済安全保障に関するリスク分析」を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

図表 137 経済安全保障に関する戦略／方針を主導して策定した組織（問23）：SA

<企業規模別>



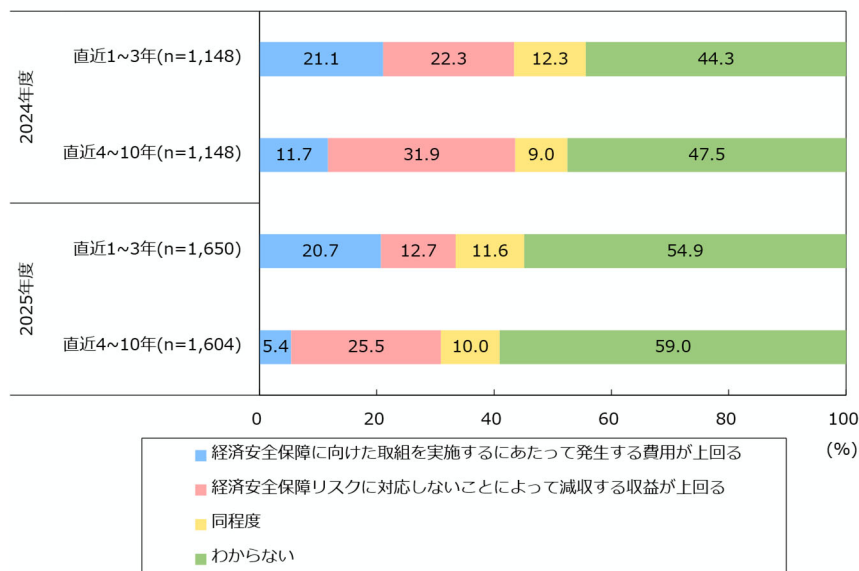
図表 138 経済安全保障に関する戦略/方針の運用（問25）：SA
<経済安全保障に関する戦略/方針を主導して策定した組織別>



備考：1. 「経済安全保障に関する戦略/方針の策定」を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

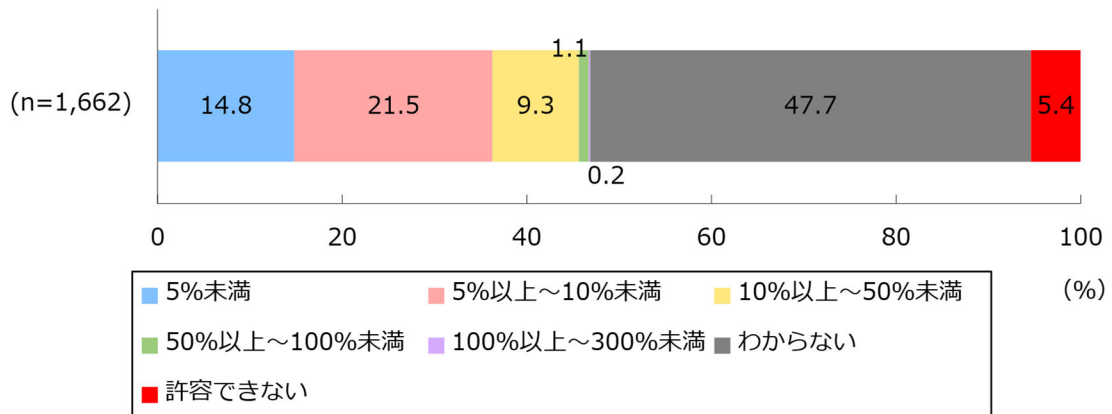
2. 策定を主導した組織として「その他」の回答数は少ないことから省略している(n=8)。

図表 139 経済安全保障に向けた取組によって発生する費用と経済安全保障リスクに対応しないことによって減少する収益の比較（問26）：SA



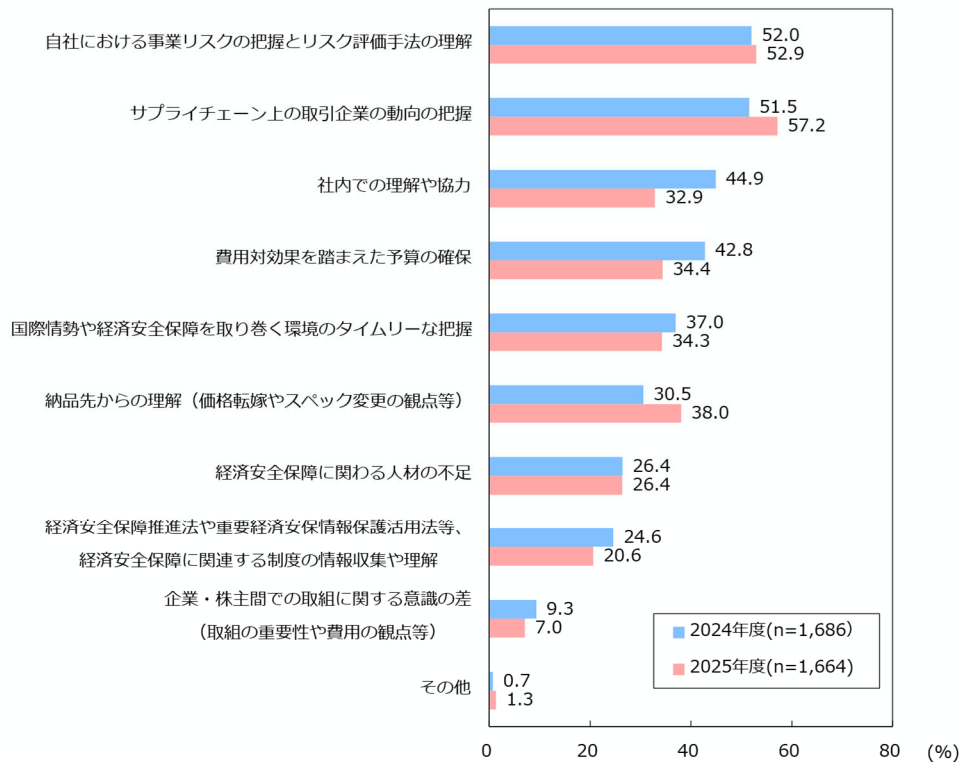
備考：経済安全保障の取組を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

図表 140 調達リスクがある安価な製品・部素材と安定調達できる高価な製品・部素材の間で許容できる価格差（問27）：SA



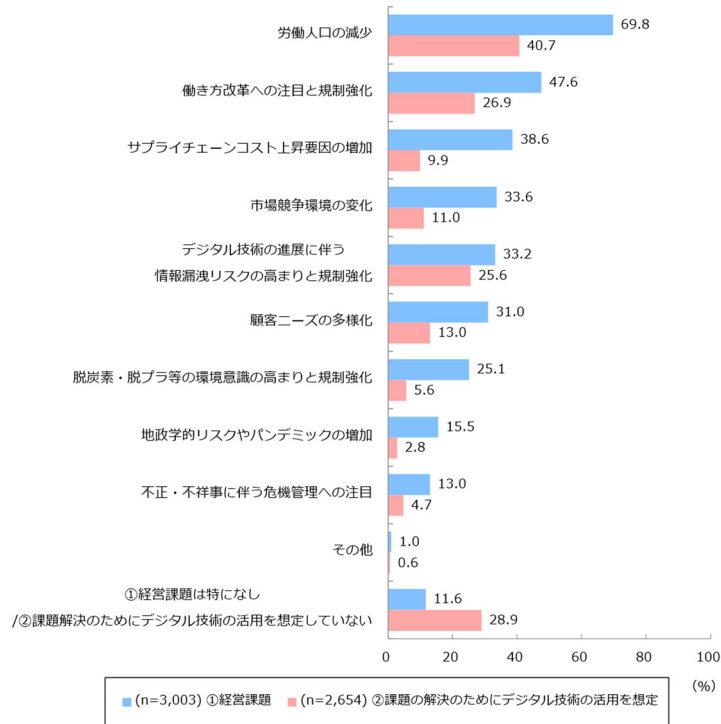
備考：経済安全保障の取組を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

図表 141 経済安全保障に向けた取組をこれから強化する際の課題（問28）：MA

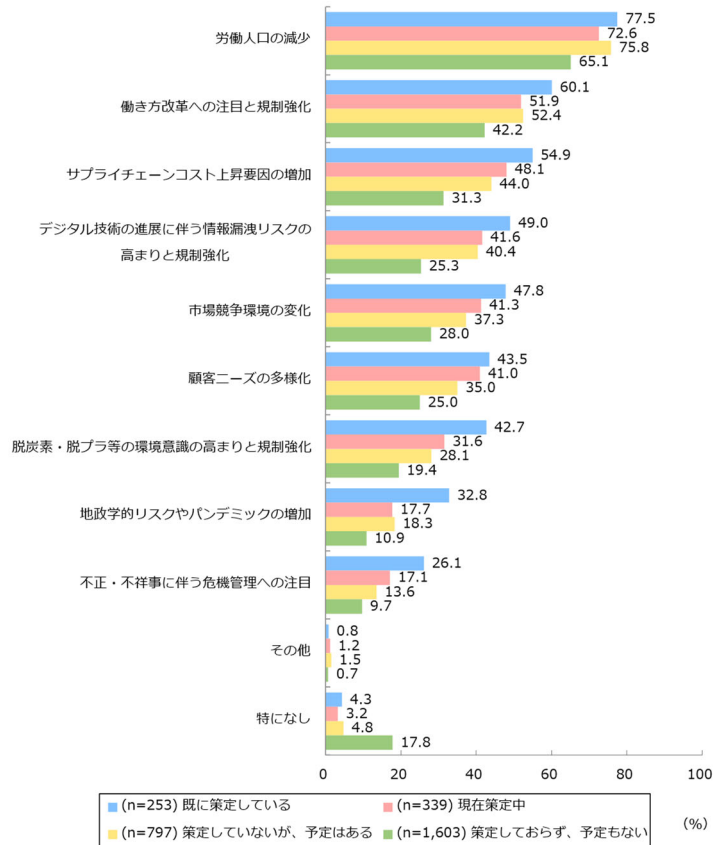


備考：経済安全保障の取組を実施していると回答した製造事業者を対象に調査している。

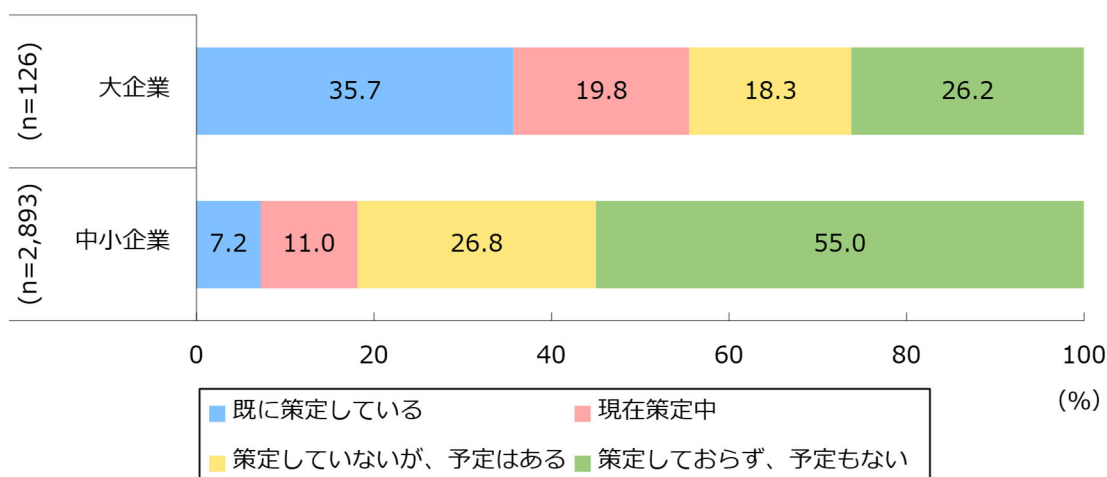
図表 142 経営課題とデジタル技術の活用による課題解決（問30）：MA



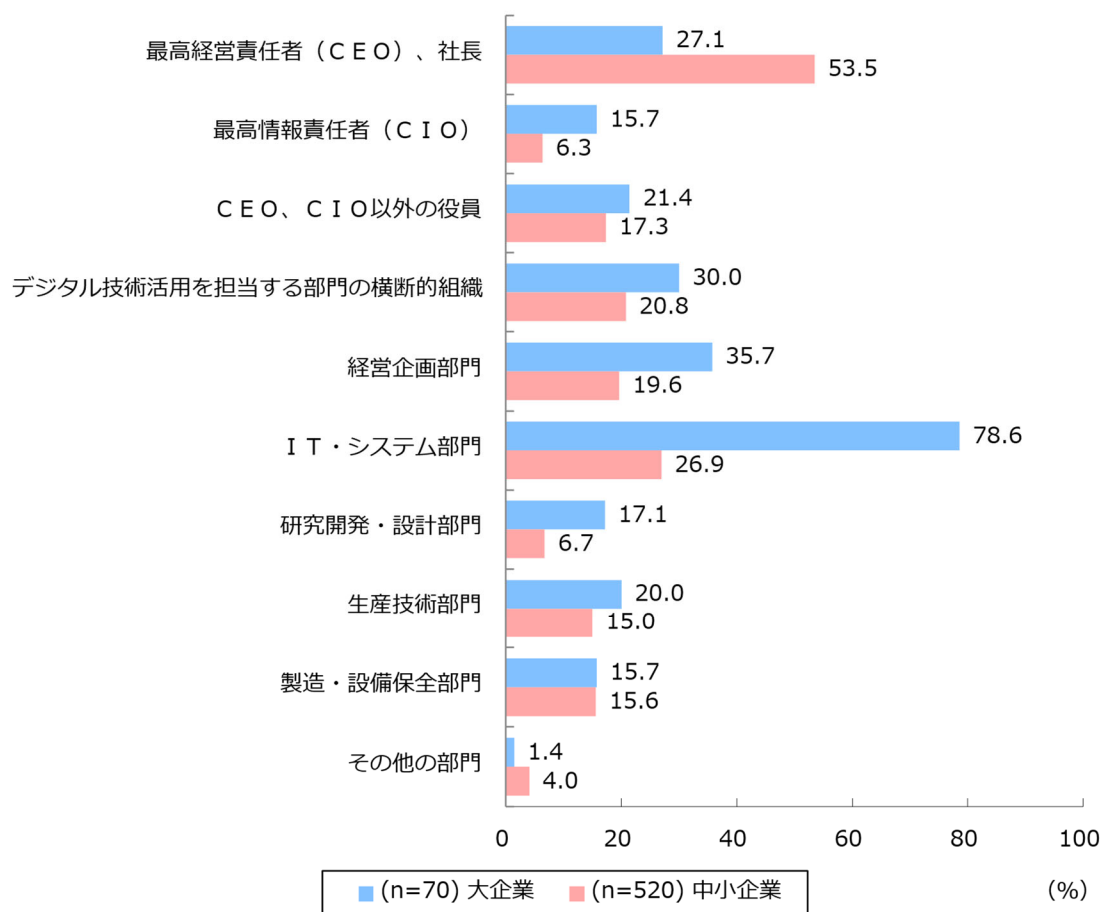
図表 143 自社の経営課題（問30）：MA<「デジタル技術活用戦略」の策定状況別>



図表 144 「デジタル技術活用戦略」の策定状況（問31）SA<企業規模別>



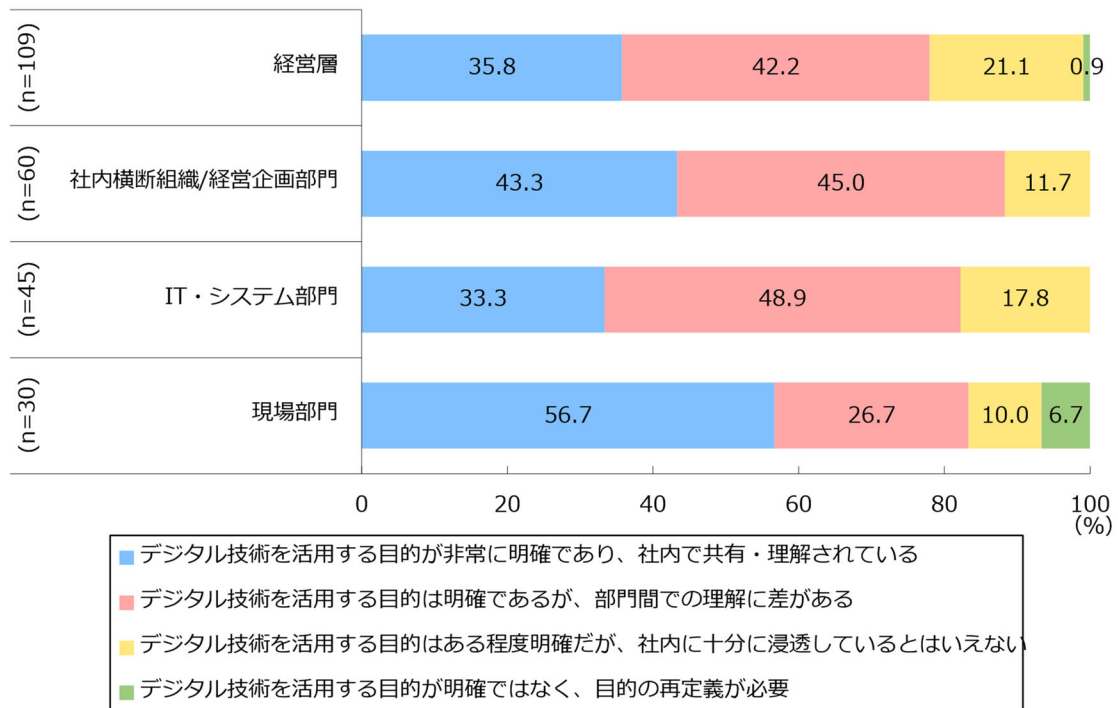
図表 145 「デジタル技術活用戦略」の策定を主導した部門（問31SQ1）MA<企業規模別>



備考：デジタル技術活用戦略を「既に策定している」、「現在策定中」と回答した事業者を対象に調査している。

図表 146 社内における「デジタル技術活用戦略」の認識状況（問31SQ3）：SA

<デジタル技術活用戦略策定の主導部門別>

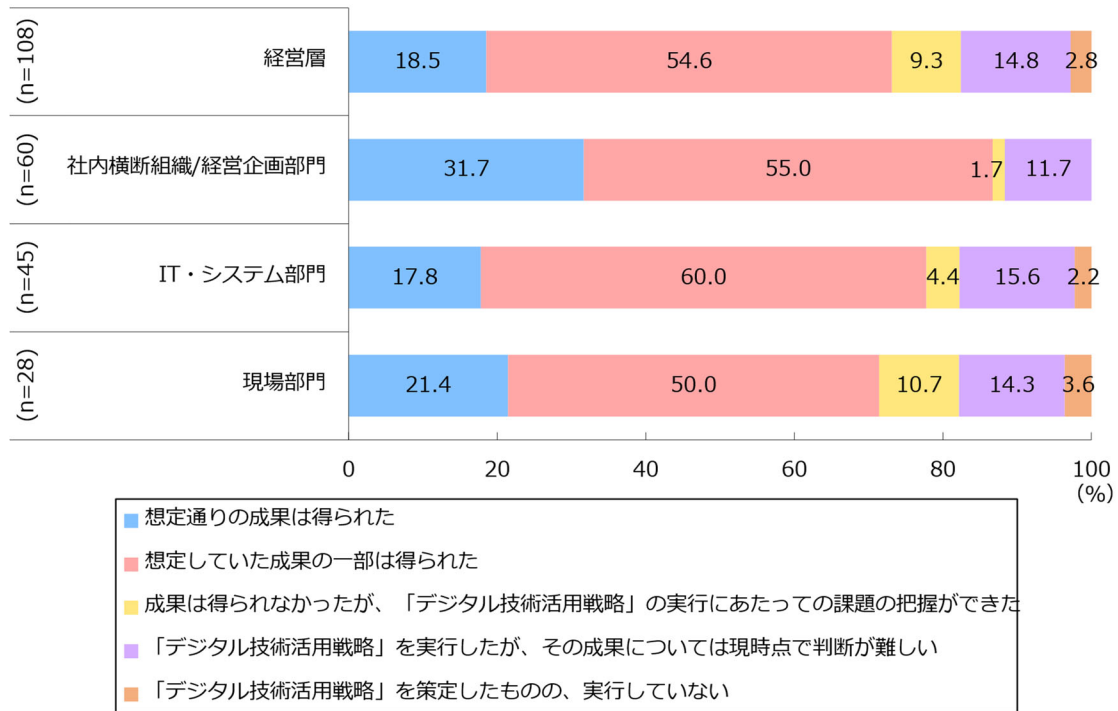


備考：1. 「デジタル技術活用戦略」を「既に策定している」と回答した事業者を対象に調査している。

2. 策定を主導した部門について、「最高経営責任者（CEO）、社長」、「最高情報責任者（CIO）」、「CEO、CIO以外の役員」を「経営層」、「デジタル技術活用を担当する部門の横断的組織」、「経営企画部門」を「社内横断組織/経営企画部門」、「研究開発・設計部門」、「生産技術部門」、「製造・設備保全部門」、「その他の部門」を「現場部門」としている。
3. 策定を主導した部門を「その他」と回答した事業者は少ないことから対象外としている(n=4)。

図表 147 「デジタル技術活用戦略」を実行したことによる成果（問31SQ4）：SA

<デジタル技術活用戦略策定の主導部門別>



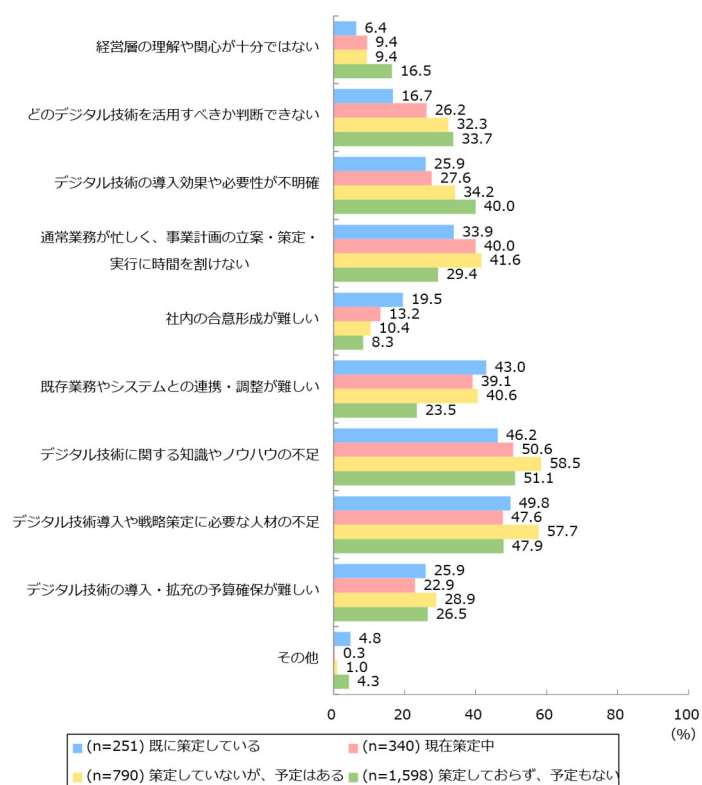
備考：1. 「デジタル技術活用戦略」を「既に策定している」と回答した事業者を対象に調査している。

2. 策定を主導した部門について、「最高経営責任者（CEO）、社長」、「最高情報責任者（CIO）」、「CEO、CIO以外の役員」を「経営層」、「デジタル技術活用を担当する部門の横断的組織」、「経営企画部門」を「社内横断組織/経営企画部門」、「研究開発・設計部門」、「生産技術部門」、「製造・設備保全部門」、「その他の部門」を「現場部門」としている。

3. 策定を主導した部門を「その他」と回答した事業者は少ないことから対象外としている(n=4)。

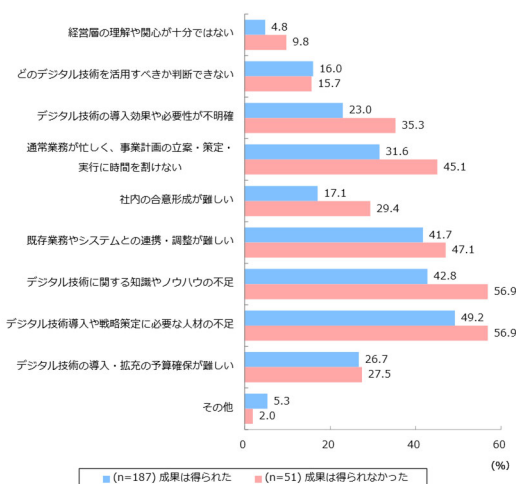
図表 148 「デジタル技術活用戦略」を立案・策定・実行する際の課題（問32）：MA

＜「デジタル技術活用戦略」の策定別＞



図表 149 「デジタル技術活用戦略」を立案・策定・実行する際の課題（問32）：MA

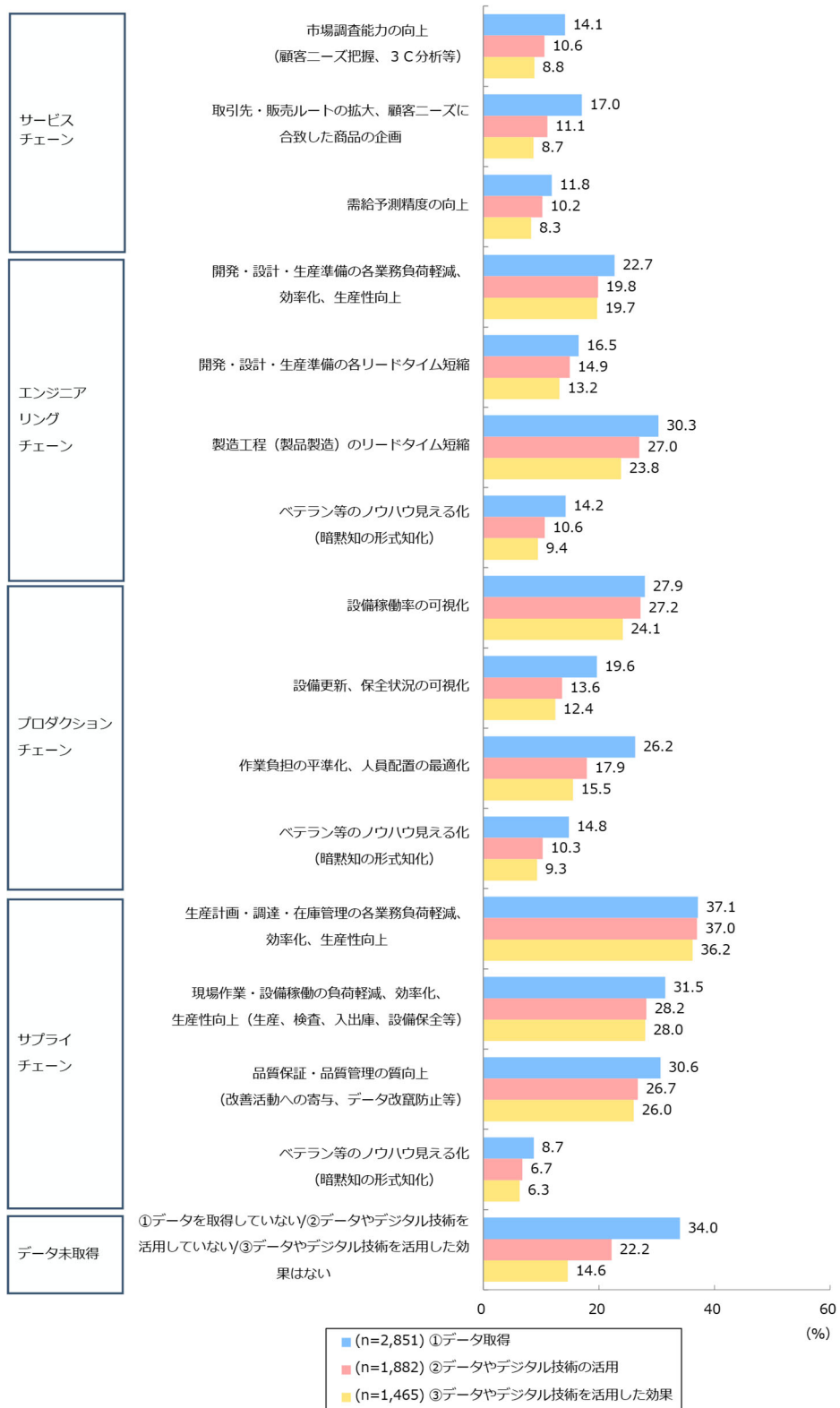
＜「デジタル技術活用戦略」を実行した成果別＞



備考：1. 「デジタル技術活用戦略」を実行したことによって、これまでに得られた成果について、「想定通りの成果は得られた」、「想定していた成果の一部は得られた」と回答した事業者を「成果は得られた」グループ、「成果は得られなかったが、『デジタル技術活用戦略』の実行にあたっての課題の把握ができた」、「『デジタル技術活用戦略』を実行したが、その成果については現時点で判断が難しい」と回答した事業者を「成果は得られなかった」グループとした。

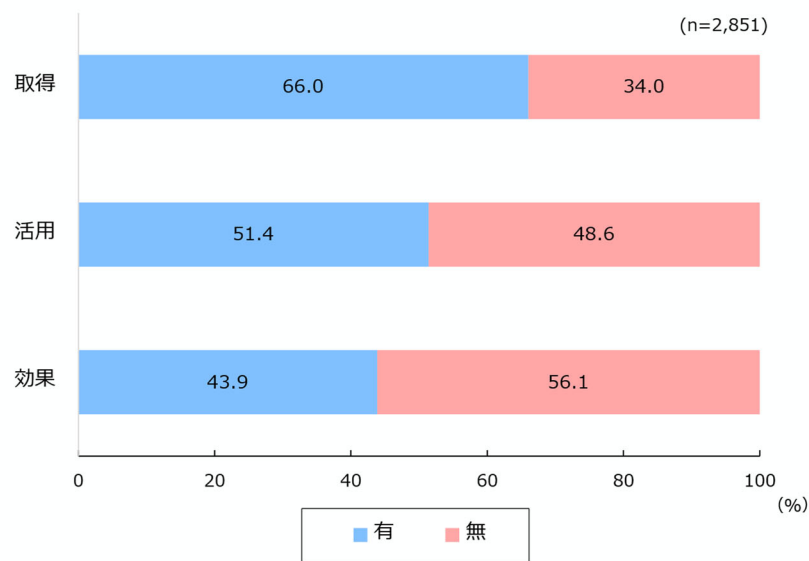
2. 「デジタル技術活用戦略」を実行していない(n=5)は非掲載

図表 150 各チェーンにおいて、目的を踏まえたデータの取得状況（問33SQ1）、取得したデータやデジタル技術の活用状況（問33SQ2）、データやデジタル技術を活用した効果（問33SQ3）：MA



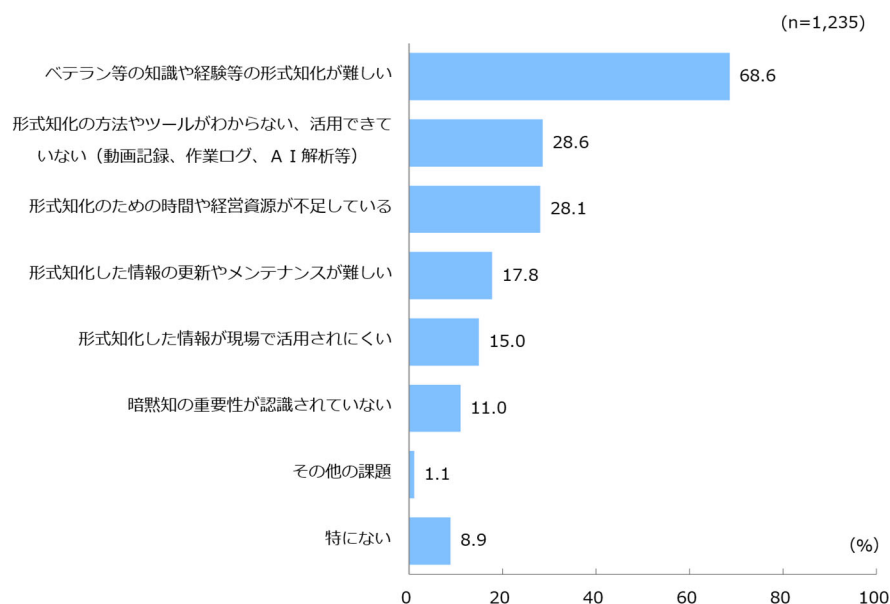
備考：活用については取得をしていると回答した事業者を、効果については取得・活用をしていると回答した事業者を対象に調査している。

図表 151 各チェーンにおいて、目的を踏まえたデータの取得状況（問33SQ1）、取得したデータやデジタル技術の活用状況（問33SQ2）、データやデジタル技術を活用した効果（問33SQ3）：SA



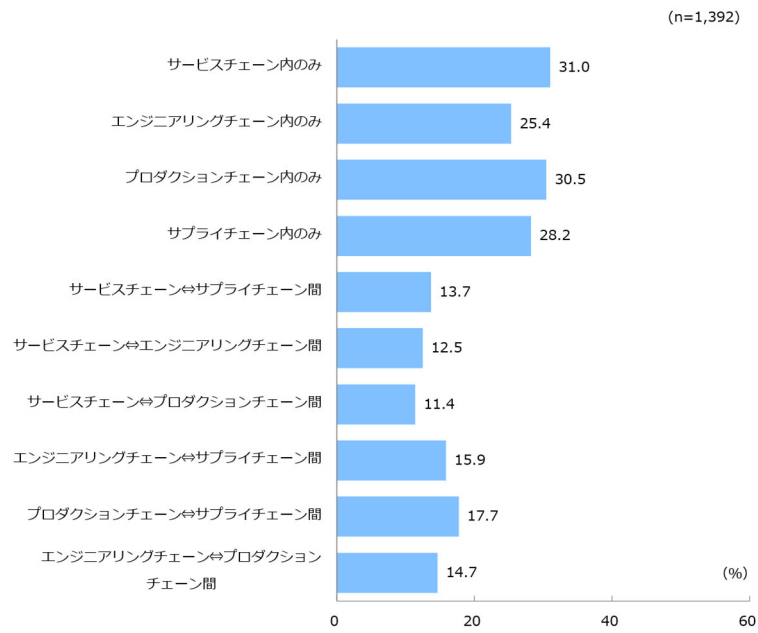
備考：「有」の回答数は、取得についてはデータを取得していないと回答した事業者の数、活用についてはデータを取得したと回答した事業者のうち、活用していないと回答した事業者の数、成果については、データを取得・活用したと回答した事業者のうち、成果が出ていないと回答した事業者の数を、回答の全数から引いて算出している。

図表 152 ベテラン等のノウハウ見える化や技術・技能の継承にあたっての課題（問33SQ 4）：MA



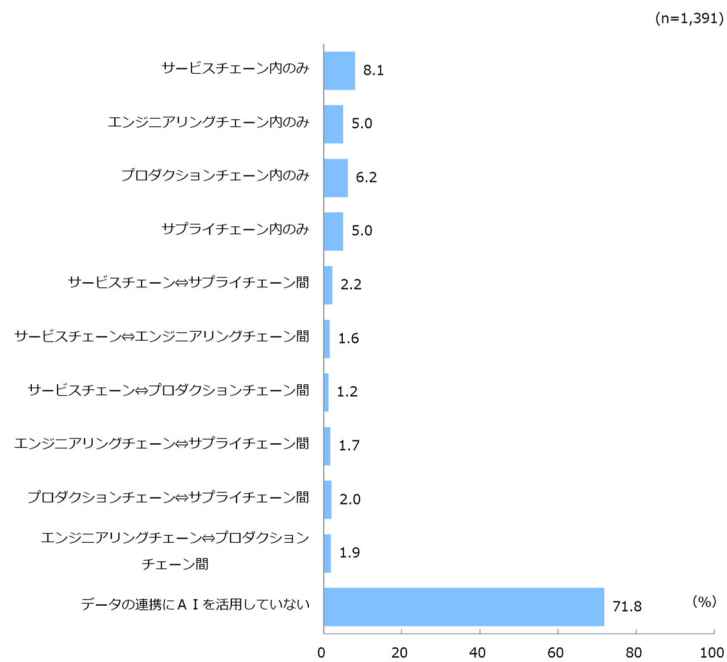
備考：「ベテラン等のノウハウ見える化」を目的としてデータの取得を行っていないと回答した事業者を対象に調査をしている。

図表 153 他のチェーンとの間におけるデータ連携（問34）：MA



備考：データを取得・活用していると回答した製造事業者を対象に調査を行っている。

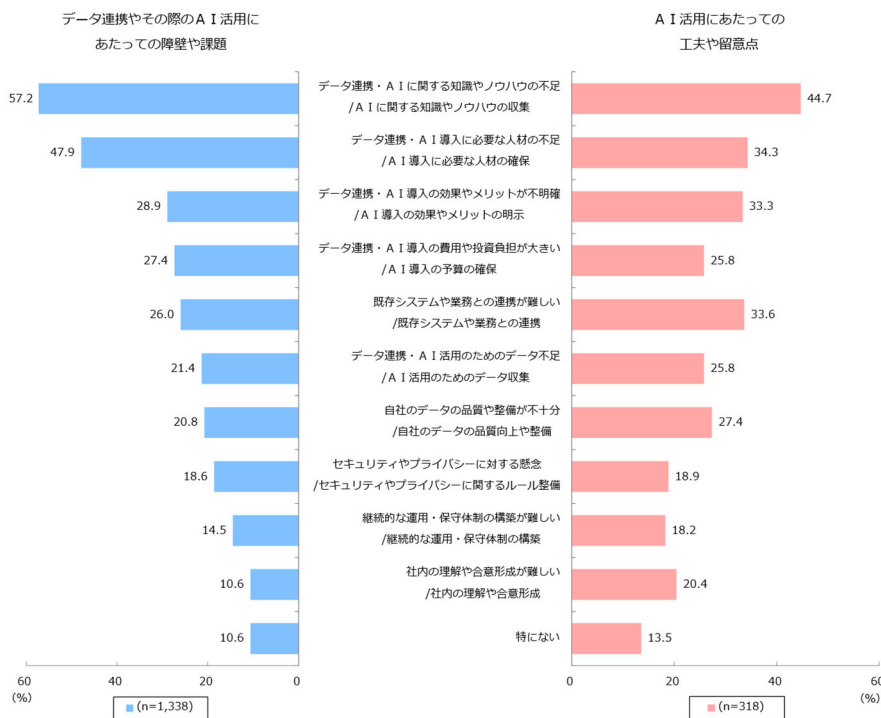
図表 154 各データの連携にA Iを活用しているもの（問34）：MA



備考：データを取得・活用していると回答した製造事業者を対象に調査を行っている。

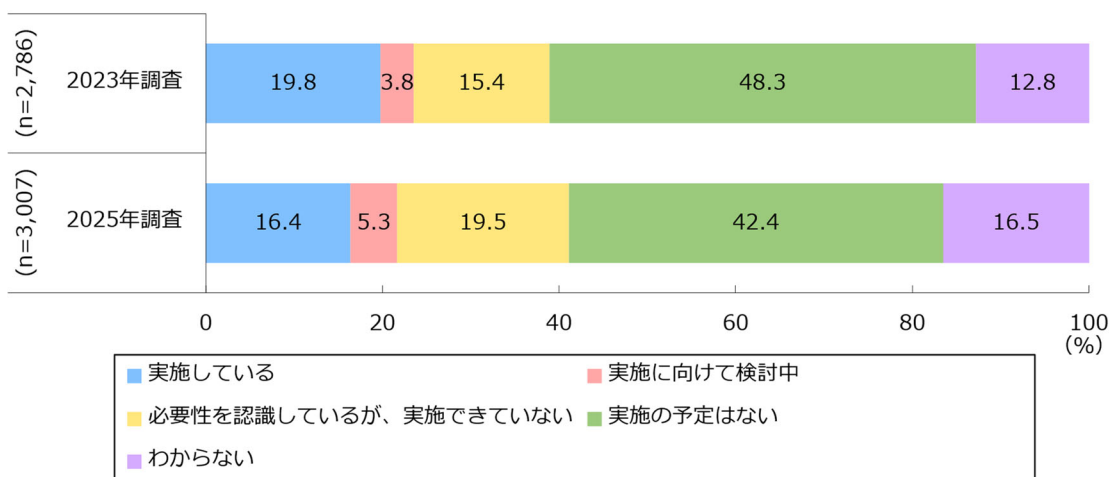
図表 155 AI 活用にあたっての工夫や留意点 (問34SQ1)

データ連携やその際のAI 活用にあたっての障壁や課題 (問34SQ2) : MA

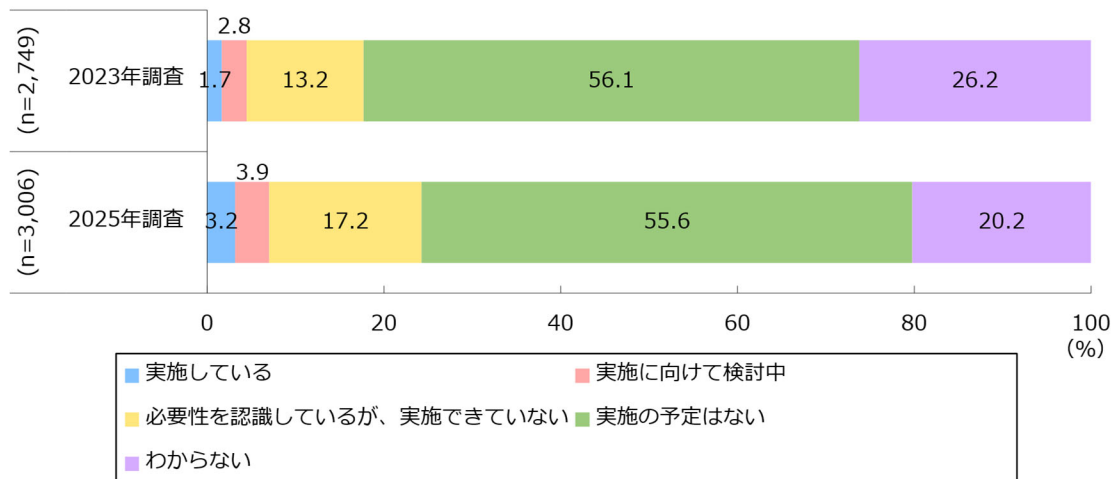


- 備考：1. 「データ連携やその際の AI 活用にあたっての障壁や課題」はデータの活用はしているがデータの連係に AI を活用していないと回答した事業者、「AI 活用にあたっての工夫や留意点」はデータを活用し、かつデータの連係に AI を活用していると回答した事業者を対象に調査している。
2. いずれも「その他」の回答は回答数が少ないため省略している。

図表 156 サプライチェーン内の企業とのデータ連携 (問35) : SA

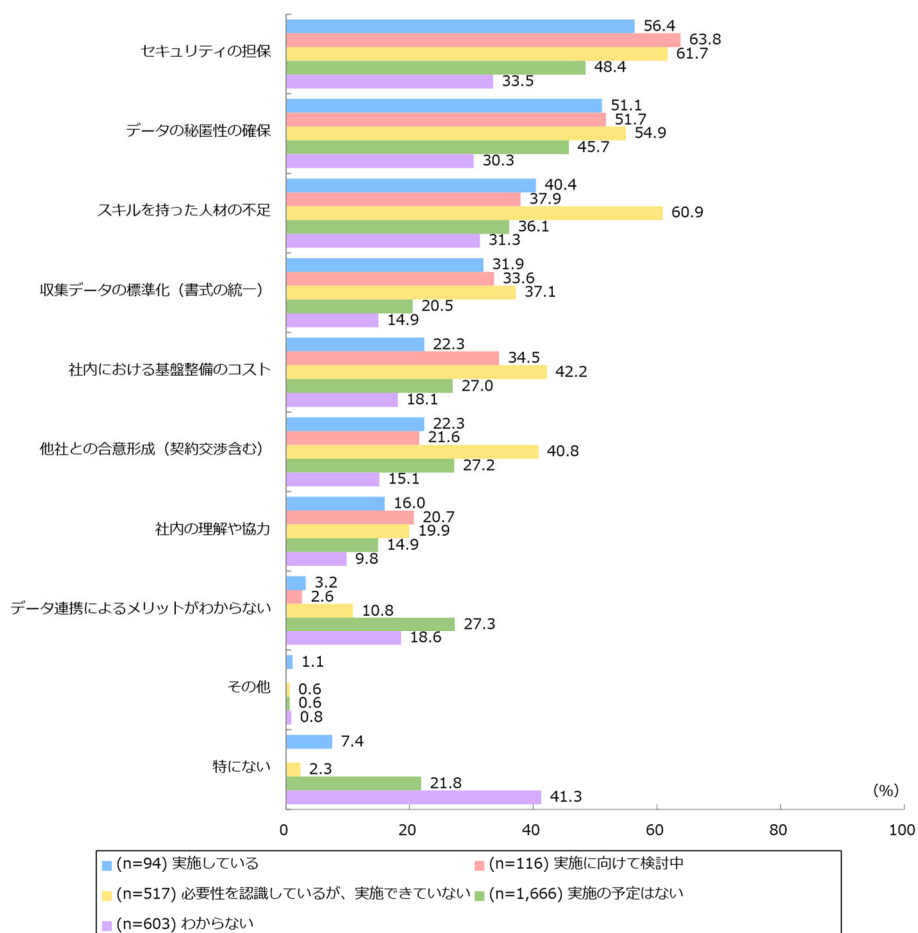


図表 157 サプライチェーンにとどまらない企業・業界横断的なデータ連携（問36）：SA



図表 158 企業・業界横断的なデータ連携に取り組むにあたっての懸念事項（問37）：MA

<サプライチェーンにとどまらない企業・業界横断的なデータ連携別>



以上

参考資料 アンケート調査票

我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関するアンケート調査

貴社の概要や業績、景況等についてお尋ねします（連結ベース）

問1 貴社名と本社所在地をご記入ください。

(ふりがな)	
貴社名	
所在地	〒 (都道府県)

問2 貴社の主要業種として最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 食料品製造業	2. 飲料・たばこ・飼料製造業	3. 繊維工業
4. 木材・木製品製造業（家具を除く）	5. 家具・装備品製造業	6. パルプ・紙・紙加工品製造業
7. 印刷・同関連業	8. 化学工業	9. 石油製品・石炭製品製造業
10. プラスチック製品製造業	11. ゴム製品製造業	12. なめし革・同製品・毛皮製造業
13. 窯業・土石製品製造業	14. 鉄鋼業	15. 非鉄金属製造業
16. 金属製品製造業	17. はん用機械器具製造業	18. 生産用機械器具製造業
19. 業務用機械器具製造業	20. 電子部品・デバイス・電子回路製造業	21. 電気機械器具製造業
22. 情報通信機械器具製造業	23. 輸送用機械器具製造業	24. その他の製造業

(参考) 製造業中分類 https://www.soumu.go.jp/main_content/000935526.pdf

問3 貴社の概要について、それぞれあてはまるもの1つに○をつけてください。また、③～⑥については数字をご記入ください。（直近の決算期についてお答えください）

① 国内従業員数 ^(注1)	1. 50人以下	2. 51人～100人	3. 101人～300人
	4. 301人～2,000人	5. 2,000人超	
② 資本金	1. 1億円以下	2. 1億円超～3億円以下	3. 3億円超～10億円以下
	4. 10億円超～100億円以下	5. 100億円超	
③ 売上高	約 <input type="text"/> 百万円	④ 営業利益	約 <input type="text"/> 百万円
⑤ EBITDA ^(注2)	約 <input type="text"/> 百万円	⑥ 海外売上比率	約 <input type="text"/> . <input type="text"/> %
⑦ 海外生産拠点 ^(注3)	1. ある	2. ない	
⑧ 主力製品 ^(注4)	1. 原料・素材	2. 部品	3. 貸加工
	4. 最終製品	5. その他	
⑨ 主力事業領域における取引構造上の位置づけ	1. セットメーカー	2. 一次部材メーカー（ティア1）	
	3. 二次部材メーカー（ティア2）	4. 三次部材メーカー（ティア3）	
	5. いずれにも該当しない		
⑩ 経営者の年齢	1. 20代以下	2. 30代	3. 40代
	4. 50代	5. 60代	6. 70代以上
⑪ 上場有無	1. 上場	2. 非上場	

(注1) 中小企業基本法における従業員を指し、労働基準法第20条の適用を受ける労働者（解雇の予告を必要とする労働者）に相当する方の数をお答えください。

(注2) 営業利益+減価償却費+のれん償却費と定義します。

(注3) 直接投資や出資による生産拠点で、資本関係のない外部への生産委託は除きます。

(注4) 取り扱う製品や部材が複数ある場合は、直近の決算で最も売上高の多いもの、あるいは貴社が主力事業として位置づけているものについてお選びください。

問4 昨今のグローバル経済・社会状況の変化のうち、直近1年間で貴社の事業に影響があると考えられるものすべてに○をつけてください。また、最も影響が大きいと考えられるもの1つに◎をつけてください。

1. 原材料価格（資源価格・部素材価格）の高騰	2. エネルギー価格の高騰
3. 部素材不足	4. 脱炭素・脱プラスチック等の環境規制
5. 為替変動	6. 金利変動
7. 法人税・関税等の税制	8. 法改正やルール形成
9. 地政学リスク・経済安全保障	10. サイバーセキュリティ上のリスク
11. 大規模な自然災害（台風、洪水、地震、森林火災等）	12. 生成AIの普及
13. 人材・労働力不足	14. 物流コストの上昇・キャパシティの不足
15. 賃上げ要請	16. その他（ ）

問5 直近3年間で貴社が実施した企業行動としてあてはまるものすべてに○をつけてください。○を複数つけた場合は貴社の事業に最も影響が大きいと考えられるもの1つに◎をつけてください。

また、○または◎をつけたものについては、貴社の企業活動において「プラス」の影響^(注5)があったのか、あるいは「マイナス」の影響^(注5)があったのかについて、よりあてはまるもの1つに○をつけてください。

(注5) 業績面への影響だけではなく、新規事業の発掘や顧客・販路の変化、人材確保面での変化、今後の展望の変化等、貴社の企業活動に及ぼす総合的な影響についてお答えください。

↓ 該当する番号すべてに○、最も影響が大きいもの1つに◎をつけてください	プラスの影響	マイナスの影響
1. 事業転換または新事業への参入 ⇒	1	2
2. M&A ⇒	1	2
3. 外部との連携（業務提携や資本提携等） ⇒	1	2
4. 積極的な資金調達 ⇒	1	2
5. 設備投資 ⇒	1	2
6. 価格転嫁（販売先に対する値上げ要請、消費者価格の値上げ） ⇒	1	2
7. コスト削減（人員減や事業所閉鎖等） ⇒	1	2
8. サプライチェーンの見直し ⇒	1	2
9. 人材確保・育成 ⇒	1	2
10. 賃上げ（従業員への還元） ⇒	1	2
11. その他（ ） ⇒	1	2

問6 問5において、「5. 設備投資」に○または◎をつけた企業にお尋ねします。直近3年間で実施した設備投資の目的について、あてはまるものすべてに○をつけてください。また、その投資先についてあてはまるもの1つに○をつけてください。

↓ 該当する番号すべてに○をつけてください		投資先（あてはまるもの1つに○）			
		国内のみ	国内・海外とも	海外のみ	
有形 固定 資産	不動産	1. 事務所・工場の新設・拡大（建替え含む） ⇒	1	2	3
		2. 設備の代替（入替え・交換・更新等） ⇒	1	2	3
	機械 設備	3. 既存設備の維持・補修 ⇒	1	2	3
		4. 省力化・省人化 ⇒	1	2	3
		5. 増産・販売力強化 ⇒	1	2	3
無形固定資産	6. 旧来型の基幹システムの更新 ⇒	1	2	3	
	7. 業務効率化やコスト削減 ⇒	1	2	3	
	8. 顧客行動・市場分析を通じた新製品・新事業・新サービスの創出 ⇒	1	2	3	

問7 全ての企業にお尋ねします。

今後3年間で実施する予定の設備投資の目的について、あてはまるものすべてに○をつけてください。また、その投資先についてあてはまるもの1つに○をつけてください。

		↓ 該当する番号すべてに○をつけてください	投資先（あてはまるもの1つに○）		
			国内のみ	国内・海外とも	海外のみ
有形 固定 資産	不動産	1. 事務所・工場の新設・拡大（建替え含む）⇒	1	2	3
	機械 設備	2. 設備の代替（入替え・交換・更新等）⇒	1	2	3
		3. 既存設備の維持・補修 ⇒	1	2	3
		4. 省力化・省人化 ⇒	1	2	3
		5. 増産・販売力強化 ⇒	1	2	3
無形固定資産	6. 旧来型の基幹システムの更新 ⇒	1	2	3	
	7. 業務効率化やコスト削減 ⇒	1	2	3	
	8. 顧客行動・市場分析を通じた新製品・新事業・新サービスの創出 ⇒	1	2	3	
その他	9. 設備投資の予定はない				

問8 問5において、「6. 価格転嫁」に○または◎をつけた企業にお尋ねします。

直近3年間で実施した価格転嫁において、どのようなコストを転嫁しましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。また、価格転嫁への影響が最も大きかったコスト1つに◎をつけてください。

1. 関税の税率上昇分	2. 労務費の高騰分	3. 原材料価格の高騰分
4. エネルギーコストの上昇分	5. その他のコストの上昇分（ ）	

SQ1 問8において、「1. 関税の税率上昇分」を選択しなかった企業にお尋ねします。

関税の税率上昇分を価格転嫁しなかった理由について、あてはまるものすべてに○をつけてください。また、最も影響が大きいと考えられる理由1つに◎をつけてください。

1. 関税の税率上昇による影響を精査しきれていない
2. 今後も税率が変更される可能性が予想される
3. 関税の税率上昇を理由にした価格転嫁は取引先からの理解が得にくい／取引先との交渉が困難
4. 他のコスト上昇分で転嫁できているから関税の税率上昇による価格転嫁は不要
5. その他（ ）
6. 関税の税率上昇の影響はない

問9 問5において、「6. 価格転嫁」に○または◎をつけなかった企業にお尋ねします。

直近3年間で価格転嫁を実施しなかった要因について、あてはまるものすべてに○をつけてください。また、最も影響が大きいと考えられる要因1つに◎をつけてください。

1. 取引先からの理解が得にくい／取引先との交渉が困難
2. 取引歴が長いいため価格改定が困難
3. 特定の販売先との取引に依存している
4. 消費者からの理解が得にくい
5. 市場での競争力が弱い
6. どのようなコストを価格転嫁できるのかについて検討中
7. そもそも価格転嫁の必要がない
8. その他（ ）

問10 全ての企業にお尋ねします。

貴社では、今後1年以内に価格転嫁を実施する計画がありますか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

- | |
|---|
| 1. 価格転嫁の実施を予定している → SQ1へ |
| 2. 価格転嫁を実施するかどうかを現在検討している → SQ1へ |
| 3. 価格転嫁を実施するかどうかを今後検討する可能性がある → 問11へ |
| 4. 価格転嫁を実施するかどうかを検討する予定はない、わからない → 問11へ |

SQ1 今後、価格転嫁の実施を検討するにあたり、どのようなコストアップを意識していますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

- | | | |
|-----------------|--------------------|--------------|
| 1. 関税の税率上昇分 | 2. 労務費の高騰分 | 3. 原材料価格の高騰分 |
| 4. エネルギーコストの上昇分 | 5. その他のコストの上昇分 () | |
| 6. わからない | | |

貴社の経済安全保障に向けた取組等についてお尋ねします

「経済安全保障」というキーワードにとらわれすぎず、貴社の経営環境を取り巻く政治的・国際的な出来事とその影響をイメージしながらご回答を進めてください。

問11 不確実性が増す対外環境の中で、貴社に影響を与えた事項について、あてはまるものすべてに○をつけてください。また、特に影響の大きかった出来事については1つに◎をつけてください。

- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1. 米国関税措置 (2025年) | 2. 米国におけるコネクテッドカー規制に関する規則発効 (2025年) |
| 3. 米国による対中半導体規制の強化 (2022年～) | |
| 4. 欧州におけるアルミ・鉄鋼等の輸入に対する炭素排出規制 (排出量報告義務、輸入課金の導入) (2023年～) | |
| 5. 欧州によるロシア制裁に係る各種規制 (2022年～) | |
| 6. 中国によるレアアース輸出制限 (2025年) | |
| 7. 中国によるガリウム・ゲルマニウム関連品目および黒鉛品目の輸出管理開始 (2023年) | |
| 8. セキュリティ・クリアランス制度 (日本) に関する新法施行 (2025年) | |
| 9. 日本で経済安全保障推進法成立 (2022年) | 10. その他 () |

問12 経済安全保障に向けた取組について、既の実施しているものすべてに○をつけてください。また、特に力を入れて取り組んでいるもの1つに◎をつけてください。

なお、これらの取組を行っていない場合は、「11. 行っていない」のみを選択してください。

サプライチェーン上の対応	1. 部素材調達先の変更や多元化	2. 自社の生産拠点の変更や多元化
	3. 直接の取引先、最終的な需要先、提携先の精査	
知的財産管理上の対応	4. 自社の持つ重要技術や秘匿すべき技術の特定と管理強化	
	5. 知的財産の取り扱いルールの策定	
本社機能(部門)に関する対応	6. 経済安全保障に関する社内規定の方針の策定	
	7. 情報管理体制やサイバーセキュリティの強化	
	8. 専門人材の獲得・育成	9. 社内研修の開催
その他	10. その他の取組 ()	11. 行っていない → 問13へ

問13 問12において、「11. 行っていない」を選んだ企業にお尋ねします。回答後は問29にお進みください。
 なお、問12において、「1」～「10」のいずれかを選んだ企業は問14にお進みください。
 経済安全保障に向けた取組を行っていない理由として、あてはまるものすべてに○をつけてください。

- | | |
|-----------------------------------|------------------------|
| 1. コストの増大 | 2. 対応できる人材の不足 |
| 3. 何をすべきかわからない | 4. 費用対効果がわからない |
| 5. 取引先からの理解が得づらい（価格転嫁やスペック変更の観点等） | |
| 6. 株主からの理解が得づらい（取組の重要性や費用の観点等） | |
| 7. 社内でも話題に上がっていない | 8. 自社の経営において必要性を感じていない |
| 9. その他（ ） | |

⇒ 回答後は、問29にお進みください

問14 経済安全保障に向けた取組について、検討・実施等をいつから行っていますか。問12で回答した取組の中で開始した時点が最も古いものについて、あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | | | | |
|----------|----------|----------|---------------|------------|
| 1. 2025年 | 2. 2024年 | 3. 2023年 | 4. 2020～2022年 | 5. 2019年以前 |
|----------|----------|----------|---------------|------------|

問15 経済安全保障に向けた取組について、どのような体制で行っていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | |
|----------------------------------|
| 1. 新たに専門部署を設置 |
| 2. 既存の本社機能（部門）内で対応（経営企画部門、法務部門等） |
| 3. 既存の事業部門内で対応 |
| 4. 経営層のみで対応 |
| 5. 特に体制は設けず、必要に応じて対応 |

問16 貴社の経済安全保障に向けた取組は、何を最終的な目的としていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | |
|-------------|-------------------------|
| 1. 自社の収益の拡大 | 2. 事業の継続（安定的な調達・生産・供給等） |
| 3. その他（ ） | 4. わからない |

問17 経済安全保障に向けた取組の開始から現在まで、最も感じている取組の効果について、あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| 1. 自社の収益の拡大 → SQ1へ | 2. 事業の継続（安定的な調達・生産・供給等） |
| 3. その他（ ） | 4. 特になし |
| 5. わからない | |

SQ1 問17において、「1. 自社の収益の拡大」を選択した企業にお尋ねします。

貴社の収益性の目標に対して、いつ頃までに達成されなければ経済安全保障に向けた取組の方針を見直す予定ですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | | |
|-------------|-----------|---------|
| 1. 1年程度 | 2. 2～3年程度 | 3. 4年以上 |
| 4. 見直す予定はない | 5. わからない | |

問18 経済安全保障に向けた取組を行っていく上での以下のプロセスの実施状況についてお尋ねします。それぞれあてはまるもの1つに○をつけてください。

経済安全保障に向けた取組を行う上での実施プロセス	実施している	必要性は感じているが、実施していない	必要性を感じておらず、実施していない	意識したことがなく、実施していない
① 国際情勢に関する情報収集 ⇒	1	2	3	4
② 経済安全保障に関する観点のリスク分析 ⇒	1	2	3	4
③ 経済安全保障に関する戦略/方針の策定 ⇒	1	2	3	4
④ 経済安全保障に関する具体的な対応策の検討 ⇒	1	2	3	4
⑤ 経済安全保障に関する具体的な対応策の実施 ⇒	1	2	3	4
⑥ 実施結果を踏まえたリスク分析・戦略/方針・対応策へのフィードバック ⇒	1	2	3	4

問19 経済安全保障に向けた取組を実施する上での課題はありますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。また、貴社の事業に最も影響が大きいと考えられるもの1つに◎をつけてください。

1. 国際情勢に関する情報収集
2. 経済安全保障に関する観点のリスク分析
3. 経済安全保障に関する戦略/方針の策定
4. 経済安全保障に関する具体的な対応策の検討
5. 経済安全保障に関する具体的な対応策の実施
6. 実施結果を踏まえたリスク分析・戦略/方針・対応策へのフィードバック
7. 特になし

問20 問18「②経済安全保障に関する観点のリスク分析」において、「1. 実施している」を回答した企業にお尋ねします。それ以外の企業は問23にお進みください。
経済安全保障に関する観点のリスク分析について、具体的にどのような観点で実施していますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 各国・地域の地政学環境 → 問21へ
2. 各国の輸出管理を含む規制や政府支援の政策動向 → 問21へ
3. 自社の事業に関わるサプライチェーン → SQ1へ
4. 自社の保有する技術の特徴や優位性 → 問21へ
5. その他 () → 問21へ

SQ1 問20において、「3. 自社の事業に関わるサプライチェーン」を選択した企業にお尋ねします。
経済安全保障に関する観点のリスク分析にあたって、貴社では、サプライチェーンの川下側のどの範囲までを意識していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 自社の直接的な販売先まで → SQ2へ
2. 自社からみて2～3社先の販売先まで → SQ2へ
3. 自社からみて4社以上先の販売先まで → SQ2へ
4. 販売先については特段意識していない → SQ3へ

SQ2 リスク分析にあたって、サプライチェーンの川下側の企業全体を把握していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | |
|-----------|------------|
| 1. 把握している | 2. 把握していない |
|-----------|------------|

SQ3 経済安全保障に関する観点のリスク分析にあたって、貴社では、サプライチェーンの川上側のどの範囲までを意識していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. 自社の直接的な仕入先まで → SQ4へ | 2. 自社からみて2～3社先の仕入先まで → SQ4へ |
| 3. 自社からみて4社以上先の仕入先まで → SQ4へ | |
| 4. 仕入先については特段意識していない → 問21へ | |

SQ4 リスク分析にあたって、サプライチェーンの川上側の企業全体を把握していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | |
|-----------|------------|
| 1. 把握している | 2. 把握していない |
|-----------|------------|

問21 リスク分析を実施する上での情報をどのように収集していますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

- | | |
|-----------------------------|--------------------|
| 1. 新聞やネット等のメディア媒体 | 2. 業界団体や取引先等との情報交換 |
| 3. 民間企業やシンクタンク等による研修・講座への参加 | 4. 政府からの発信 |
| 5. コンサルティングファーム等、外部専門家への委託 | |
| 6. その他 () | |

問22 どれくらい先まで見通したリスク分析を実施していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | | | |
|-----------|-----------|-----------|----------|
| 1. 直近1年以内 | 2. 2～5年程度 | 3. 6～9年程度 | 4. 10年以上 |
|-----------|-----------|-----------|----------|

問23 問18「③経済安全保障に関する戦略/方針の策定」において、「1. 実施している」を回答した企業にお尋ねします。それ以外の企業は問26にお進みください。

貴社における経済安全保障に関する戦略/方針について、社内のどの組織が主導して策定していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | |
|--------------|----------------------------------|
| 1. 取締役会・経営会議 | 2. 経済安全保障を担当する部門（経営企画部、経済安全保障室等） |
| 3. 各事業部門 | 4. その他 () |


問24 経済安全保障に向けた具体的な取組の実施内容の決定にあたり、問23で回答した組織が意思決定に関与していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | | |
|----------------|-------------------|----------|
| 1. 意思決定に関与している | 2. 別の組織で意思決定をしている | 3. わからない |
|----------------|-------------------|----------|

問25 貴社における経済安全保障に関する戦略/方針について、どのように運用していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | |
|----------------------------------|
| 1. 経営方針等、全社に関わる計画に反映させている |
| 2. 社内で戦略/方針としてまとめているが、他部署との連携はない |
| 3. 各事業部門で必要な戦略/方針を個別にまとめている |

問26 経済安全保障に向けた取組を実施するにあたって発生する費用と、経済安全保障リスクに対応しないことによって減少する収益を比較した場合、どちらが貴社の経営を圧迫すると思いますか。①直近1～3年程度、②4～10年程度の期間ごとに、あてはまるもの1つに○をつけてください。

回答の方向 	①、②それぞれについて、選択肢1～4の中から1つに○	
	①直近1～3年程度	②4～10年程度先
経済安全保障の取組を実施するにあたって発生する費用	1	1
経済安全保障リスクに対応しないことによって減少する収益	2	2
同程度	3	3
わからない	4	4

問27 他国の輸出管理による調達リスクがあるが高価な製品・部素材と、国内あるいは同志国（アメリカ等）から安定調達できるが高価な製品・部素材がある場合、それらの価格差は何パーセントの上昇まで許容できますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 5%未満	2. 5%以上～10%未満	3. 10%以上～50%未満	4. 50%以上～100%未満
5. 100%以上～300%未満	6. 300%以上	7. わからない	8. 許容できない

問28 経済安全保障に向けた取組をこれから強化する際の課題として、あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 自社における事業リスクの把握とリスク評価手法の理解		
2. サプライチェーン上の取引企業の動向の把握		
3. 国際情勢や経済安全保障を取り巻く環境のタイムリーな把握		
4. 経済安全保障推進法や重要経済安保情報保護活用法等、経済安全保障に関連する制度の情報収集や理解		
5. 費用対効果を踏まえた予算の確保	6. 経済安全保障に関わる人材の不足	7. 社内での理解や協力
8. 企業・株主間での取組に関する意識の差（取組の重要性や費用の観点等）		
9. 納品先からの理解（価格転嫁やスペック変更の観点等）		
10. その他（ ）		

問29 直近3年において、下記①～⑦に挙げる貴社の既存の計画・事業戦略を経済安全保障対策の観点から見直し^(注6)しましたか。それぞれの検討状況として最もあてはまるものを次項の選択肢の中から1つ選び、回答欄の番号に○をつけてください。

(注6) ここでの「計画・事業戦略の見直し」とは、経済安全保障対策の観点からの見直しのみを指します（それ以外の観点からの変更は含みません）。

		計画・事業戦略の見直しに係る検討状況 (それぞれ1つ選んで番号に○)				
① 設備投資に関する計画・事業戦略	⇒	1	2	3	4	5
② 人材採用に関する計画・事業戦略	⇒	1	2	3	4	5
③ 資金調達に関する計画・事業戦略	⇒	1	2	3	4	5
④ 研究開発計画・新規事業展開に関する計画・事業戦略	⇒	1	2	3	4	5
⑤ 調達に関する計画・事業戦略	⇒	1	2	3	4	5
⑥ 販売・営業に関する計画・事業戦略	⇒	1	2	3	4	5
⑦ その他事業に関する計画・事業戦略（ ）	⇒	1	2	3	4	

【選択肢】計画・事業戦略の変更に係る検討状況

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| 1. 既存の計画・事業戦略を変更した | 2. 既存の計画・事業戦略の変更を現在検討している |
| 3. 既存の計画・事業戦略の変更を検討したが、変更しなかった | |
| 4. 既存の計画・事業戦略の変更を検討しなかった | 5. 既存の計画・事業戦略が存在しない |

SQ1 問29において、「1. 既存の計画・事業戦略を変更した」に1つ以上○をつけた企業にお尋ねします。
その変更はいつ頃実施しましたか。あてはまるもの1つに○をつけてください。
なお、複数の計画・事業戦略を変更した場合は、その実施時期が最も古いものについてお答えください。

- | | | | | |
|----------|----------|----------|----------|------------|
| 1. 2025年 | 2. 2024年 | 3. 2023年 | 4. 2022年 | 5. 2021年以前 |
|----------|----------|----------|----------|------------|

貴社のデジタル技術の活用についてお尋ねします

「デジタル技術」とは、業務管理・生産管理や開発・設計を支援する各種システム（ERP、CAD/CAM等）、IoT、ロボティクス・自動化、AI・機械学習、クラウドコンピューティング、ビッグデータ解析、XR（拡張現実）等を指します。

問30 ①貴社における経営課題として、あてはまるものすべてに○をつけてください。②また、その解決のためにデジタル技術の活用を想定しているものすべてに○をつけてください。

回答の方向 ↓	(それぞれあてはまるものすべてに○)	
	①経営課題	②デジタル技術の活用を想定
地政学的リスクやパンデミックの増加	1	1
サプライチェーンコスト上昇要因の増加	2	2
脱炭素・脱プラ等の環境意識の高まりと規制強化	3	3
労働人口の減少	4	4
働き方改革への注目と規制強化	5	5
市場競争環境の変化	6	6
顧客ニーズの多様化	7	7
不正・不祥事に伴う危機管理への注目	8	8
デジタル技術の進展に伴う情報漏洩リスクの高まりと規制強化	9	9
その他 ()	10	10
特になし	11	

出所：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構「スマートマニュファクチャリング構築ガイドライン（第2版）」の環境変化項目別変革課題マップをもとに作成

問31 貴社では、デジタル技術の活用に向けた戦略を記載した事業計画（以下では、「デジタル技術活用戦略」といいます）を策定していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | |
|--------------------------|
| 1. 既に策定している → SQ1へ |
| 2. 現在策定中 → SQ1へ |
| 3. 策定していないが、予定はある → 問32へ |
| 4. 策定しておらず、予定もない → 問32へ |

SQ1 貴社の「デジタル技術活用戦略」の策定を主導した部門、もしくは主導している部門として、あてはまるものすべてに○をつけてください。また、最もあてはまるもの1つに◎をつけてください。

- | | |
|--------------------|------------------------------------|
| 1. 最高経営責任者（CEO）、社長 | 2. 最高情報責任者（CIO） |
| 3. 上記「1.」「2.」以外の役員 | 4. デジタル技術活用を担当する部門の横断的組織 |
| 5. 経営企画部門 | 6. IT・システム部門 |
| 7. 研究開発・設計部門 | 8. 生産技術部門 |
| 9. 製造・設備保全部門 | 10. その他の部門（ ） |

SQ2 貴社の「デジタル技術活用戦略」では、デジタル技術をどのような目的で活用することを重視していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | |
|-----------------------|--------------------------------|
| 1. 新たなビジネス機会、売上・収益の拡大 | 2. 既存製品・サービスの高度化・高付加価値化 |
| 3. 生産性向上 | 4. その他（ ） |
| 5. わからない | |

SQ3 問31において、「1. 既に策定している」を選択した企業にお尋ねします。

「2. 現在策定中」を選択した企業は、問32にお進みください。

貴社の「デジタル技術活用戦略」は、社内においてどのように認識されていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | |
|--|
| 1. デジタル技術を活用する目的が非常に明確であり、社内でも共有・理解されている |
| 2. デジタル技術を活用する目的は明確であるが、部門間での理解に差がある |
| 3. デジタル技術を活用する目的はある程度明確だが、社内に十分に浸透しているとはいえない |
| 4. デジタル技術を活用する目的が明確ではなく、目的の再定義が必要 |

SQ4 貴社の「デジタル技術活用戦略」を実行したことによって、これまで成果は得られましたか。現時点の状況として、あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | |
|--|
| 1. 想定通りの成果は得られた → SQ5へ |
| 2. 想定していた成果の一部は得られた → SQ5へ |
| 3. 成果は得られなかったが、「デジタル技術活用戦略」の実行にあたっての課題の把握ができた → SQ5へ |
| 4. 成果は得られず、「デジタル技術活用戦略」の実行にあたっての課題も把握できなかった → SQ5へ |
| 5. 「デジタル技術活用戦略」を実行したが、その成果については現時点で判断が難しい → SQ5へ |
| 6. 「デジタル技術活用戦略」を策定したものの、実行していない → 問32へ |

SQ5 貴社の「デジタル技術活用戦略」について、どの組織が主導して実行しましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。また、最もあてはまるもの1つに◎をつけてください。

- | | |
|--------------------|------------------------------------|
| 1. 最高経営責任者（CEO）、社長 | 2. 最高情報責任者（CIO） |
| 3. 上記「1.」「2.」以外の役員 | 4. デジタル技術活用を担当する部門の横断的組織 |
| 5. 経営企画部門 | 6. IT・システム部門 |
| 7. 研究開発・設計部門 | 8. 生産技術部門 |
| 9. 製造・設備保全部門 | 10. その他の部門（ ） |

SQ6 貴社の「デジタル技術活用戦略」を今後見直す予定はありますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

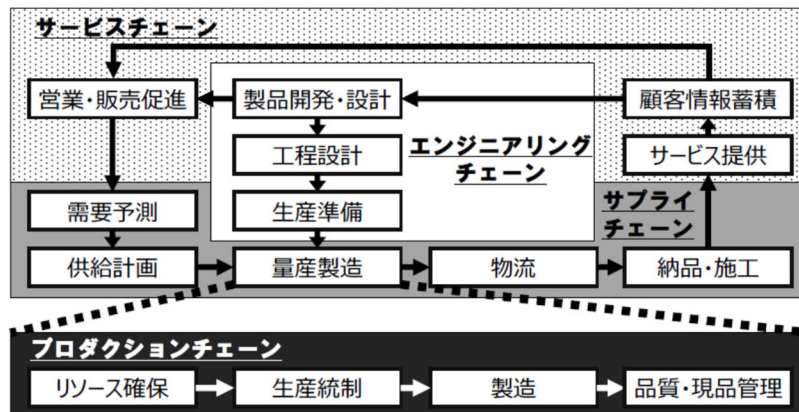
- | | |
|------------------------|---------------------|
| 1. 1年後程度を目処に見直す予定 | 2. 2～3年後程度を目処に見直す予定 |
| 3. 4年後以上を目処に見直す予定 | 4. 当面見直す予定はない |
| 5. 見直す時期は決まっていない、わからない | |

問32 貴社の「デジタル技術活用戦略」を立案・策定・実行する際の課題として、あてはまるものすべてに○をつけてください。また、最もあてはまるもの1つに◎をつけてください。

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| 1. 経営層の理解や関心が十分ではない | 2. どのデジタル技術を活用すべきか判断できない |
| 3. デジタル技術の導入効果や必要性が不明確 | |
| 4. 通常業務が忙しく、事業計画の立案・策定・実行に時間を割けない | |
| 5. 社内の合意形成が難しい | 6. 既存業務やシステムとの連携・調整が難しい |
| 7. デジタル技術に関する知識やノウハウの不足 | 8. デジタル技術導入や戦略策定に必要な人材の不足 |
| 9. デジタル技術の導入・拡充の予算確保が難しい | |
| 10. その他 () | |

貴社のデータの活用、連携状況についてお尋ねします

問33 以下の図のような、ものづくりの一連のプロセス（サービスチェーン、エンジニアリングチェーン、プロダクションチェーン、サプライチェーン）におけるデータの取得やデジタル技術の活用状況についてお尋ねします。



※各チェーンの定義

- ・サービスチェーン：提供サービスの顧客への認知と品質の魅力の向上、及び納入後の商品価値を維持向上させるための「サービス」を中心とした業務連鎖
 - ・エンジニアリングチェーン：製品・工程設計を中心とした技術と情報をものづくり各機能に訴求する連鎖
 - ・プロダクションチェーン：自社の製造リソース（人、設備、工法、ノウハウ）により、原材料を加工し商品として仕上げる一連の工程連鎖
 - ・サプライチェーン：最終需要者に商品供給するための、材料調達から商品納入までの「もの」を中心とした業務連鎖
- 出所：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構「スマートマニュファクチャリング構築ガイドライン（第2版）」をもとに作成

SQ1 各チェーンにおいて、以下のような目的を踏まえてデータを取得していますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

SQ2 上記SQ1で○をつけた目的において、取得したデータやデジタル技術を活用していますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

SQ3 上記SQ2で○をつけた目的において、データやデジタル技術を活用した効果はありましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

		回答の方向 ↓	SQ1 取得	SQ2 活用	SQ3 効果
サービス チェーン	1. 市場調査能力の向上（顧客ニーズ把握、3C分析等）		1	1	1
	2. 取引先・販売ルート拡大、顧客ニーズに合致した商品の企画		2	2	2
	3. 需給予測精度の向上		3	3	3
エンジニア リング チェーン	4. 開発・設計・生産準備の各業務負荷軽減、効率化、生産性向上		4	4	4
	5. 開発・設計・生産準備の各リードタイム短縮		5	5	5
	6. 製造工程（製品製造）のリードタイム短縮		6	6	6
	7. ベテラン等のノウハウ見える化（暗黙知の形式知化）		7	7	7
プロダクション チェーン	8. 設備稼働率の可視化		8	8	8
	9. 設備更新、保全状況の可視化		9	9	9
	10. 作業負担の平準化、人員配置の最適化		10	10	10
	11. ベテラン等のノウハウ見える化（暗黙知の形式知化）		11	11	11
サプライ チェーン	12. 生産計画・調達・在庫管理の各業務負荷軽減、効率化、生産性向上		12	12	12
	13. 現場作業・設備稼働の負荷軽減、効率化、生産性向上（生産、検査、入庫、設備保全等）		13	13	13
	14. 品質保証・品質管理の質向上（改善活動への寄与、データ改竄防止等）		14	14	14
	15. ベテラン等のノウハウ見える化（暗黙知の形式知化）		15	15	15
データ未取得	16. 上記「1.」～「15.」の目的でデータを取得していない → 問35へ		16		

SQ4 上記SQ1の「データ取得」において、選択肢「7.」「11.」「15.」の「ベテラン等のノウハウ見える化（暗黙知の形式知化）」に○をつけなかった企業にお尋ねします。

ベテラン等のノウハウ見える化や技術・技能の継承にあたって、貴社ではどのような課題がありますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

- | | |
|--|---------------------------|
| 1. ベテラン等の知識や経験等の形式知化が難しい | 2. 形式知化のための時間や経営資源が不足している |
| 3. 形式知化した情報が現場で活用されにくい | 4. 形式知化した情報の更新やメンテナンスが難しい |
| 5. 形式知化の方法やツールがわからない、活用できていない（動画記録、作業ログ、AI解析等） | |
| 6. 暗黙知の重要性が認識されていない | 7. その他の課題（ ） |
| 8. 特になし | |

問34 問33・SQ2の「データ活用」において、1つ以上○をつけた企業にお尋ねします。

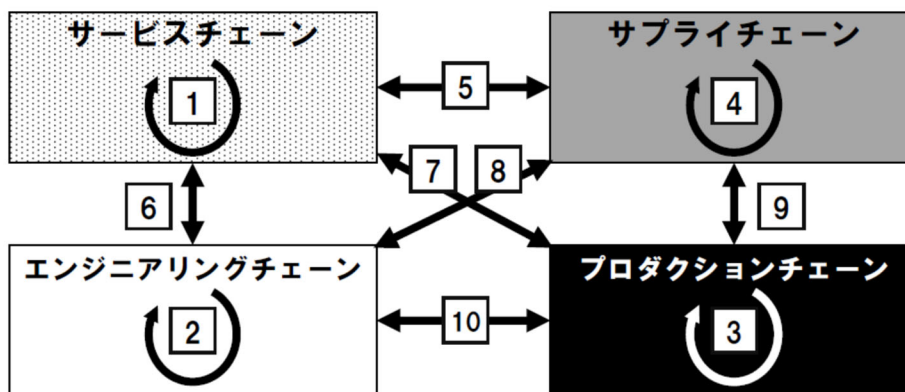
① 他のチェーンとの間においてデータ連携^(注7)を行っていますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

② また、各データの連携にAIを活用^(注8)していれば、あてはまるものすべてに○をつけてください。

(注7) データのフォーマットの統一化を図る等して、社内のシステム間・部門内・部門間でデータを流通・活用することを指します。

(注8) データの書式やフォーマットが異なったり、表記のゆれがあったりしても、自然言語処理を得意とする生成AIが文脈を理解して自動的に変換・統一する等、これまで手作業に依存していたデータの連携・統合がスピーディに対応できるようになりました。同一チェーン内でのデータ連携や、異なるチェーン間でのデータ連携にこのような生成AIの能力を活用するイメージです。

	回答の方向 ↓	(それぞれあてはまるものすべてに○)	
		①データ連携	②A I 活用
① サービスチェーン内にとどまっている (他のチェーンとデータ連携していない)		1	1
② エンジニアリングチェーン内にとどまっている (他のチェーンとデータ連携していない)		2	2
③ プロダクションチェーン内にとどまっている (他のチェーンとデータ連携していない)		3	3
④ サプライチェーン内にとどまっている (他のチェーンとデータ連携していない)		4	4
⑤ サービスチェーン ⇄ サプライチェーン間		5	5
⑥ サービスチェーン ⇄ エンジニアリングチェーン間		6	6
⑦ サービスチェーン ⇄ プロダクションチェーン間		7	7
⑧ エンジニアリングチェーン ⇄ サプライチェーン間		8	8
⑨ プロダクションチェーン ⇄ サプライチェーン間		9	9
⑩ エンジニアリングチェーン ⇄ プロダクションチェーン間		10	10



SQ1 問34 「②A I 活用」において、1つ以上○をつけた企業にお尋ねします。

A I 活用にあたっての工夫や留意点がある場合は、あてはまるものすべてに○をつけてください。また、最もあてはまるもの1つに◎をつけてください。

1. A I 導入の効果やメリットの明示	2. A I に関する知識やノウハウの収集
3. A I 導入に必要な人材の確保	4. A I 導入の予算の確保
5. A I 活用のためのデータ収集	6. 自社のデータの品質向上や整備
7. 既存システムや業務との連携	8. 社内の理解や合意形成
9. 継続的な運用・保守体制の構築	10. セキュリティやプライバシーに関するルール整備
11. その他 ()	12. 特にない

SQ2 データ連携やその際のAI活用に当たっての障壁や課題があれば、あてはまるものすべてに○をつけてください。また、最もあてはまるもの1つに◎をつけてください。

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. データ連携・AI導入の効果やメリットが不明確 | 4. データ連携・AI導入の費用や投資負担が大きい |
| 2. データ連携・AIに関する知識やノウハウの不足 | 5. データ連携・AI活用のためのデータ不足 |
| 3. データ連携・AI導入に必要な人材の不足 | 6. 自社のデータの品質や整備が不十分 |
| 7. 既存システムや業務との連携が難しい | 8. 社内の理解や合意形成が難しい |
| 9. 継続的な運用・保守体制の構築が難しい | 10. セキュリティやプライバシーに対する懸念 |
| 11. その他 () | 12. 特になし |

企業・業界横断的なデータ連携についてお尋ねします

個社のみならず、産業規模での最適化を実現する手段の一つとして、個社やグループ間を超えて企業・業界横断的にデータを連携し、活用しようという動きが加速しています。具体例としては、企業や業界横断的なデータ連携・システム連携の実現を目指す取組である「ウラノス・エコシステム」が挙げられます。ここでは、このような企業・業界横断的なデータ連携についてお尋ねします。

※この間における「データ」とは、自社の保有するサプライチェーンに関するデータ（企業間の受発注データや品質、CO₂排出にかかるデータ等）を指し、「データ連携」とは、企業が保有するデータを他社とも共有し、活用することを意味しています。なお、メール・FAXによるデータの共有は除きます。

(参考) ウラノス・エコシステム https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/digital_architecture/ouranos.html
先行事例：自動車・蓄電池業界横断で営業秘密保持等を実現しながらカーボンフットプリントを算出するためのデータ連携システムを構築

問35 貴社はサプライチェーン内の企業とデータ連携を行っていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | |
|-------------------------|--------------|
| 1. 実施している | 2. 実施に向けて検討中 |
| 3. 必要性を認識しているが、実施できていない | 4. 実施の予定はない |
| 5. わからない | |

問36 貴社はサプライチェーンにとどまらない企業・業界横断的なデータ連携を行っていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | |
|-------------------------|--------------|
| 1. 実施している | 2. 実施に向けて検討中 |
| 3. 必要性を認識しているが、実施できていない | 4. 実施の予定はない |
| 5. わからない | |

問37 企業・業界横断的なデータ連携に取り組むにあたっての懸念事項があれば、あてはまるものすべてに○をつけてください。

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| 1. データの秘匿性の確保 | 2. セキュリティの担保 |
| 3. 社内における基盤整備のコスト | 4. 収集データの標準化（書式の統一） |
| 5. スキルを持った人材の不足 | 6. 社内の理解や協力 |
| 7. 他社との合意形成（契約交渉含む） | 8. データ連携によるメリットがわからない |
| 9. その他 () | 10. 特になし |

質問は以上です。お忙しい中ご協力いただき、誠にありがとうございました。

