

産業レポート

2011年12月30日

2012年度業界見通し

～復興から飛躍へ、問われるわが国企業の変革力～

<目次>

業種別概況表 … 1	13. 情報サービス … 91
主要業種の企業業績予想 … 4	14. 小売概況 … 96
1. 総論 … 6	15. 百貨店 … 101
2. 鉄鋼 … 26	16. スーパー … 103
3. 紙・パルプ … 32	17. コンビニエンスストア … 105
4. 石油 … 37	18. 家電量販店 … 107
5. 化学 … 42	19. 陸運 … 109
6. 医薬品 … 48	20. 海運 … 113
7. 食品 … 53	21. 空運 … 118
8. 自動車 … 58	22. 建設 … 122
9. 機械 … 66	23. 住宅 … 127
10. エレクトロニクス … 74	24. 不動産 … 132
11. 通信 … 81	25. 人材派遣・請負 … 139
12. 放送 … 86	26. ホテル … 144

【業種別概況表】

業 種	景況感			コメント
	2011年度 (見込)	2012年度 (予想)	2013~14年度 (予想)	
1. 鉄 鋼				<p><粗鋼生産量は横這い圏で推移、企業業績は2012年を底に回復へと転じよう> 2012年度の粗鋼生産量は、内需が横這いに留まるなか、輸出が小幅に減少するとみられることから前年比▲1%程度の減少となる見通し。2013~2014年度については輸出が持ち直すものの、内需の減少が響き、粗鋼生産量は概ね横這いに留まろう。高炉メーカーの2012年度の企業業績は、輸出採算の一段の悪化により減益となる見通し。2013年度以降については、各社のコスト削減や、主要企業の経営統合による効果、輸出採算の改善などが奏功し、各社の業績は緩やかに回復しよう。</p>
2. 紙 ・ パルプ				<p><需要は緩やかな減少基調を辿るが、企業業績は製品の値上げ効果などにより増益基調が続く> 2012年度の洋紙・板紙の国内需要は、前年の震災による落ち込みからの反動で微増に転じるも、2013~2014年度には緩やかな減少基調へと帰しよう。2012年度の企業業績は、製品の値上げが浸透しメーカー各社のマージンが改善することから、前年比で約3割の増益となる見通し。2013~2014年度にかけても各社の合理化効果によって小幅ながら増益基調が続こう。</p>
3. 石 油				<p><2012年度はマージンの悪化により減益、2013~2014年度は緩やかな増益基調を辿る見通し> 2012~2014年度の燃料油販売量は、電力用重油の需要増が一巡する可能性があることから、自動車の燃費改善といった構造要因を背景に再び漸減傾向に帰しよう。2012年度の石油元売の業績は、石油精製・販売部門のマージン縮小により小幅の減益を余儀なくされる見込み。2013~2014年度については、過剰設備の削減による需給環境の改善や、石油開発部門の利益向上などを背景に、各社の業績は緩やかな増益基調を辿る見通し。</p>
4. 化 学				<p><国内エチレン生産量は2012年度に底打ち、企業業績は緩やかな増益基調が続く見通し> 2012年度の国内エチレン生産量は、震災影響の一巡を主因に3年振りの増加に転じる見通し。2013~2014年度は、海外での大型石化プラントの新設が限定的であるためアジア市場の需給が改善することで、輸出を支えに緩やかな増加基調を辿ろう。企業業績に関しては、石化部門の収益が震災影響の一巡を主因に2012年度に底を打つなか、医薬品、電池材料などの電子材料、炭素繊維などの高機能繊維といった事業が業績を牽引することで、総合化学、合成繊維ともに増益基調が続く見通し。</p>
5. 医 薬 品				<p><需要は引き続き拡大も成長率は鈍化、企業業績は2012年度に底入れを迎え回復局面へ> 2012年の国内医薬品市場は、高齢化の進展に伴う構造的な需要増が見込まれるものの、薬価改定の影響で伸びは小幅に留まる見通し。2013年以降も政府の薬剤費抑制策の強化を背景に成長率の鈍化が見込まれる。大手医薬品メーカーの企業業績は、2012年度に底入れを迎える見通しであり、米国における大型薬の特許切れの影響が一段落する2013年度以降は回復局面へと転じよう。</p>
6. 食 品				<p><企業業績は原料価格の動向に左右され、2012年度は増益となるが2013年度以降は減益局面へ> 2012年の食品生産額は、震災後の供給制約の解消と景気持ち直しによる需要増が見込まれる一方、原料価格の下落を背景とした製品値下げが予想されるため、前年割れが続く見込み。2013年以降、生産額は底入れするが、緩やかな回復に留まろう。この間の食品メーカーの業績は、原料市況の動向に左右される展開が続く、2012年度は増益、原料価格が上昇に転じる2013年度以降は減益となる見込み。</p>
7. 自 動 車				<p><世界販売の堅調な拡大を背景に、日系メーカーの業績も増収増益を維持> 2012年の世界需要は、米国市場の緩やかな回復や、中国・インドなど新興国市場の拡大を背景に、前年比4%増の7,860万台程度へ。2013~2014年も国内需要こそ漸減するが、欧米の景気持ち直しに伴う需要の回復や、新興国需要の拡大により、年率4%程度の需要増を見込む。日系メーカー8社の連結業績は、販売台数の増加や原価低減努力の継続により増収増益基調を維持し、2014年度には売上・営業利益とも過去ピーク(2007年度)の9割程度まで達する見通し。</p>
8. 機 械 ※上が産業機械、 下が工作機械				<p><新興国主体の外需が牽引して受注は緩やかな回復が続く、企業業績も増収増益基調を辿る> 2012年度以降の産業機械受注額は、中国の金融引き締めなどから一時成長が鈍化した外需が2012年度後半には堅調な拡大ピッチを取り戻し、全体では緩やかに増加。一方、工作機械受注額は、2012年度こそ欧州債務問題などから踊り場を迎えるが、以降は外需が増勢を取り戻して緩やかに拡大しよう。新造船受注量は船腹過剰・円高の継続から厳しい水準を強いられ、手持工事量の減少が続く。企業業績は需要の回復につれて総じて増収増益基調を辿り、産業機械大手合計の業績は過去最高水準へ。</p>

(注) 1. 各セクターの景況感は、需要・生産動向や企業業績の増減率・水準をもとに総合的に判断したもの。

2. 業界環境が異なる複数の業態を抱えた機械（総合重機及び産業機械は右上、工作機械は左下）には複数の天気マークを併記。

業 種	景況感			コメント
	2011年度 (見込)	2012年度 (予想)	2013~14年度 (予想)	
9. エレクトロニクス				<市場は小幅な成長にとどまろうが、業績は不採算事業のリストラ効果などにより増収増益を辿ろう> 2012年度以降のエレクトロニクス市場は、先進国の伸び悩みに加え、牽引役の新興国においても普及率の高まりに伴い需要の増勢ピッチが徐々に鈍化することで、家電が縮小傾向に転じるほか、情報通信機器、それらに搭載される半導体ともに、小幅な成長にとどまる見込み。こうしたなか、電機大手8社の業績は、重電等の非エレクトロニクス事業が堅調に推移するほか、不採算事業のリストラ効果などが寄与して、増収増益が続く見通し。
10. 通 信				<需要は横這いから僅かながらも拡大基調を維持、企業業績は好調に推移> 2012年度の通信市場は、固定通信の低迷を移動体通信の伸びが補って、6年振りの拡大に転じよう。2013~2014年度は、スマートフォンユーザー拡大に伴うデータ通信収入の増加等から、主力の移動体通信が牽引し、ほぼ横這いから小幅なプラス基調で推移する見通し。こうしたなか、2012~2014年度の総合通信大手3グループの業績は、インフラ投資のピークアウトに伴う減価償却費の減少などコスト構造の改善が進むことで、増益基調を辿るとみられる。
11. 放 送				<需要は緩やかな拡大傾向、企業業績は増収増益基調を辿る見通し> 放送局の主たる収入源であるテレビ広告の市場は、2012年度以降、景気回復に伴う広告主の広告費の積み増しを背景に、緩やかな拡大傾向を辿る見通し。2012年度以降の民放キー局5社の業績は、売上高が市場同様の推移を辿り微増収となるなか、制作費を中心にコスト抑制を続けることで増益を確保すると予想される。
12. 情 報 サ ー ビ ス				<需要は2013年度以降に再び縮小局面入り。大手企業の業績は増収増益基調を辿る> 2012年度の情報サービス市場は、震災による受注落ち込みの反動増等が寄与し、一時的に拡大に転じるものの、ユーザー企業のIT投資効率化を背景として、2013年度以降は再び縮小局面入り。2012年度以降の上場大手8社の業績は、成長分野のアウトソーシングや、海外市場の取り込みが進むとみられるうえ、オプション開発の拡大などによるコスト低減を進めることで、増収増益基調を辿ると予想されるが、中堅・中小企業は厳しい状況が続く公算大。
13. 百 貨 店				<他業態との競合を主因に市場縮小が続くなか、コスト削減により増益を確保> 2012年度の百貨店販売額は、大型店舗の増床がある一方、不採算店舗の閉鎖や既存店の不振が予想されるため前年割れとなる見通し。2013年度以降も、他業態との競合を主因に売場効率の低下が続くとみられ、市場縮小が続こう。2012年度以降の企業業績は、市場縮小に伴い減収基調が続く一方、コスト削減の継続により増益を確保する展開が予想される。
14. ス ー パ ー				<減収基調を辿るなか、販管費のコントロールを一段と強化するものの、減収が続く見通し> 2012~2014年度のスーパー販売額は、新たな顧客層の開拓やドミナントの強化を企図して主要スーパーが出店を増やすものの、コンビニエンスストアや衣料品専門店など他業態との競合激化を背景に既存店売上高の減少が続くとみられ、全体としては減収基調を辿る見通し。大手4社の業績は、減収傾向が続くなか、販管費のコントロールを一段と強化するものの、減収による粗利益の減少をカバーするには至らず、減収が続くと予想される。
15. コンビニエンスストア				<市場は緩やかながら拡大基調で推移、企業業績は2013年度以降減益に転じる見通し> 2012年度のコンビニエンスストアの販売額は、競合激化に伴い既存店売上高は減少に転じるものの、各社の積極的な出店を主因に全店では増加。2013年度以降も同様の展開が予想され、伸び幅こそ鈍化するものの、コンビニエンスストアの販売額は増加傾向を辿る見通し。大手5社の業績は、2012年度は増収効果により小幅ながら増益、2013年度以降は、他業態も含めた競合が激化するなか、店舗コスト等が高み、減益に転じるとみられる。
16. 家 電 量 販 店				<薄型TV販売の落ち込みにより市場は大幅縮小、業績回復は2013年度以降に> 2012年度の家電販売額は、アナログ停波後の薄型TV販売の落ち込みが響いて大幅減収を余儀なくされる見通し。2013年度以降も薄型TVの不振が続くとみられることから、市場の回復には期待できない展開が続こう。一方、大手4社の業績は、2012年度こそ市場の大幅縮小を受けて減収減益を強いられようが、積極的な出店攻勢が奏功し、2013年度以降は増収増益に転じる見通し。

(注) 各セクターの景況感は、需要・生産動向や企業業績の増減率・水準をもとに総合的に判断したものの。

業種	景況感			コメント	
	2011年度 (見込)	2012年度 (予想)	2013~14年度 (予想)		
17. 陸	運				<震災復興需要は顕在化するも事業環境の本格回復には至らず、大手と中小の業績格差が拡大> 2012年度は、緩やかな景気回復が見込まれるなか、被災地の復興工事も本格化し、「生産関連貨物」、「建設関連貨物」を中心に輸送量が増加。2013~2014年度は横這い程度となろう。運賃は2012年度に若干の持ち直しが期待できるが、本格的な回復には至らない見通し。こうしたなか、燃料費の高止まりもあり、単純輸送主体の中小企業では業績低迷が続く一方、高付加価値サービスに注力する大手は増益基調を維持しよう。
18. 海	運				<運賃下落により厳しい業界環境が続き、企業収益の回復は2014年度以降に> 2012年の海運業界は、定期船、不定期船ともに荷動きの増加を上回る新造船の竣工により船腹需給が緩和、運賃の下落が続こう。大手3社の業績は、震災の影響により停滞した自動車輸送が正常化することで黒字化するが、利益水準は低位に留まろう。2013~2014年は景気回復に伴う輸送量の増加が見込まれるが、各社収益の本格回復は、新造船の大量竣工が峠を越え、運賃が下げ止まる2014年度以降となろう。
19. 空	運				<2012~2014年度にかけて、旅客数、貨物量ともに増加基調を維持> 2012年度は、震災影響の反動、及び景気の緩やかな持ち直しにより旅客数、貨物量ともに増加しよう。2013~2014年度の旅客数は国内線が減少基調を辿るものの、訪日外国人数の増加により国際線が増加し、全体では微増となろう。貨物量は輸出入貨物(国際線)を中心に増加する見込み。
20. 建	設				<震災復興需要の顕在化を加味しても受注の回復感は乏しく、利益率も低水準で推移> 2012年度は、民間工事は力強さに欠けるが、官公庁工事で復興関連の発注が本格化し、受注額全体は横這いを見込む。その後も復興需要による下支えが続こう。建設大手4社の2012年度業績は、工事採算の低下から減益を余儀なくされる見通し。2013年度以降も厳しい決算が続く懸念が大きい。
21. 住	宅				<住宅着工戸数は90万戸を下回る展開が続き、2013年度以降は緩やかな減益に転じよう> 見通し期間中の住宅着工戸数は、政策効果や復興需要が下支えし、緩やかに増加する見込みだが、世帯数の伸び鈍化に伴う新規需要の減少により、90万戸を下回る展開が続く見通し。2013~2014年度の住宅メーカーの業績は、住宅事業の増収ピッチ鈍化やコスト負担増が避けられない中、新規事業(ストック・海外等)の収益貢献にも多くを期待できないため、2007年度の水準を維持しつつも、緩やかな減益に転じよう。
22. 不 動 産					<マンション市場、オフィス空室率ともに依然低調ながら若干持ち直し、大手の業績は緩やかに改善> 分譲マンション販売は、2014年度にかけて緩やかな増加基調を辿ると予想されるが、本格的な回復には至らず2000年代前半の水準には戻らない見通し。オフィス空室率は、三大都市圏とも2012年も高水準圏にとどまる見込み。2013年以降は、東京・名古屋が回復に向かう一方、大阪では改善に一層の時間を要する見通し。2011年度の不動産大手5社の業績は、分譲事業の一時的な落ち込み等から減益に転じる見通し。2012年度以降は、分譲事業・賃貸事業の持ち直しにより緩やかな改善傾向を辿ろう。
23. 人材派遣・請負					<派遣から請負への流れが続くなか、請負強化等に係る費用負担は増加しようが、増収増益を確保> 2012年度以降、企業の非正規雇用者に対するニーズは増勢を維持しようが、派遣から請負への流れが続くなか、派遣労働者数の回復ピッチは緩やかなものとどまろう。2012~2014年度の人材派遣大手8社の業績は、質の高い人材の確保や請負事業の体制整備等に係る費用負担が増加するものの、増収増益基調を辿る見込み。
24. ホ テ ル					<客室稼働率・業績ともに改善が続くも、営業利益は2007年度の水準までは回復しない見通し> 2012~2014年の客室稼働率は、国内需要が拡大することに加えて、震災後に大幅に減少した訪日客も政府の諸施策等を背景に回復に向かうことで、改善する見通し。上場ホテル運営4社の業績は、増収増益を持続しようが、競争激化に伴う販促費等の増加により営業利益は2007年度の7割強の水準までしか回復しない見通し。

(注) 各セクターの景況感は、需要・生産動向や企業業績の増減率・水準をもとに総合的に判断したもの。

【景況感】



【主要業種の企業業績予想（前年度比）】

業種	対象企業	2011年度（見込）			2012年度（予想）			2013～14年度（予想）			
		売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	
1. 鉄	鋼	高炉5社	+2.1%	▲28.6%	3.5%	▲6%程度	▲10%程度	3%強	+4%程度	+25%程度	5%程度
2. 紙・パルプ	上場大手7社		+0.8%	+2.1%	4.4%	+2～+3%	+30%程度	5.5%程度	▲0～▲0.5%	+3～+4%	6%程度
3. 石	油	石油元売大手4社	+4.9%	▲10.9%	2.2%	▲5%程度	▲2～0%	2～2.5%	+2～+5%	+8～+10%	2.5%程度
4. 化	学										
	総合化学	総合化学大手5社	+5.6%	▲3.6%	4.9%	+2～+3%	+7%程度	5%程度	+3～+4%	+10%程度	6%弱
	合成繊維	合成繊維大手5社	+7.5%	+12.4%	7.5%	+1～+2%	+5%程度	8%弱	+4～+5%	+6%程度	8%程度
5. 医薬品	医療用医薬品大手4社		+0.3%	▲15.7%	14.8%	+1～+2%	1%程度	15%程度	+2%程度	+10%程度	16～17%
6. 食品	食品メーカー20社		+0.2%	▲4.1%	4.4%	+1%弱	0～+1%	4.5%弱	+2%弱	▲1%程度	4%程度
7. 自動車	完成車メーカー8社		▲3.6%	▲42.5%	2.5%	+6%程度	2倍強	5%程度	+6%程度	+30%程度	7%程度
8. 機械											
	総合重機	上場大手6社	+3.2%	+4.7%	4.6%	+5%程度	+10%強	5%弱	+3%程度	+10%強	5%程度
	産業機械	上場大手6社	+7.8%	+19.8%	9.6%	+5%強	+10%程度	10%程度	+5%程度	+10%程度	10%程度
	工作機械	上場大手3社	+23.8%	+356.6%	6.2%	+5%程度	+25%強	7～8%	+5%強	+10%強	10%弱
9. エレクトロニクス	上場大手8社		▲1.7%	▲24.5%	2.8%	+1%程度	+35%程度	3.5%程度	+2%程度	+25%程度 ⇒+10%程度	4.5%程度
10. 通信	通信事業者大手6社		0%	+3.6%	13.9%	0.5%程度	+7%弱	15%弱	+0.5%前後	+5～+7%	16%前後
11. 放送	民放キー局5社		▲0.1%	+0.0%	5.0%	+0.5～+1%	+5～+10%	5%強	+1～+2%	+0.5～+3.5%	5%強
12. 情報サービス	上場大手8社		+2.0%	+5.8%	6.6%	+2.5%程度	+2.5%程度	6.5%強	+0.5%弱	+1%前後	6.5%強
13. 百貨店	上場大手3社*		▲2.0%	+3.1%	1.5%	▲1%弱	+2～+3%	1.5%程度	▲1%程度	+10%程度	2%弱
14. スーパー	GMS上場大手4社*		+9.6%	+46.3%	1.4%	▲1.5%弱	▲15%弱	1%強	▲1%程度	▲10%弱	1%程度
15. コンビニ	上場大手5社*		+2.0%	+9.4%	22.4%	+1%強	0.5%程度	22%程度	+1%程度	▲1%弱	21.5%程度
16. 家電量販店	上場大手4社		▲7.9%	▲20.6%	4.1%	▲1%強	▲5%強	4%弱	+3%程度	+5%強	4%程度
17. 陸運	上場大手5社		+5.7%	+6.1%	3.5%	+2%程度	+3%強	3.5%程度	+1%程度	+3%程度	3.5%程度
18. 海運	上場大手3社		▲7.7%	赤字転落	▲1.2%	+1%程度	黒字転換	0%程度	+8%程度	+6～7倍程度	0～+2%
19. 空運	—		—	—	—	—	—	—	—	—	—
20. 建設	上場大手4社		+9.0%	+1.2%	1.8%	±0～▲1%	±0%程度	1%後半	+1～+2%	▲10～▲15%	1～2%台
21. 住宅	上場大手6社		+5.3%	+25.2%	4.4%	+4%程度	+4%程度	4%強	+1～+2%	▲3%程度	+3～+4%
22. 不動産	上場大手5社		▲3.8%	▲7.2%	12.0%	+2～+3%	+5～+6%	12%台半ば	+1～+2%	+4～+5%	13%台前半
23. 人材派遣・請負	上場大手8社		+3.2%	+14.8%	2.7%	+3～+4%	+10～+20%	3%程度	+5～+6%	+10%強	3%強
24. ホテル	上場4社		▲7.8%	▲79.3%	0.7%	+6%程度	+4倍強	3%弱	+6～+7%	+1.5倍程度	4%程度
各業種合計	—		+0.3%	▲14.4%	4.5%	+1～+2%	+19～+20%	5%程度	+4%程度 ⇒+3%程度	+20%程度 ⇒+10%程度	6%台前半

(注) 売上高・営業利益は前年比伸び率。「*」がついた企業業績は単体ベース。

<参考> 業績予想の対象企業 (151社)

業種	対象企業		
1. 鉄鋼	高炉5社	新日本製鐵、JFEホールディングス、住友金属工業、神戸製鋼所、日新製鋼	
2. 紙・パルプ	上場大手7社	王子製紙、日本製紙グループ本社、大王製紙、レンゴー、三菱製紙、北越紀州製紙、中越パルプ工業	
3. 石油	石油元売大手4社	JXホールディングス、出光興産、コスモ石油、昭和シェル石油	
4. 化学・医薬品	総合化学	総合化学大手5社	三菱ケミカルHD、住友化学、三井化学、昭和電工、東ソー
	合成繊維	合成繊維大手5社	東レ、帝人、東洋紡績、クラレ、ユニチカ
5. 医薬品	医療用医薬品大手4社	武田薬品工業、アステラス製薬、第一三共、エーザイ	
6. 食品	食品メーカー20社	キリンホールディングス、アサヒビール、サッポロホールディングス、伊藤園、コカ・コーラセントラルジャパン、明治ホールディングス、森永製菓、江崎グリコ、日清製粉グループ本社、山崎製パン、日清食品、森永乳業、味の素、キッコーマン、日本水産、マルハニチロホールディングス、日本ハム、伊藤ハム、日清オイリオグループ、三井製糖	
7. 自動車	完成車メーカー8社	トヨタ自動車、本田技研工業、日産自動車、スズキ、マツダ、三菱自動車工業、富士重工業、いすゞ自動車	
8. 機械	総合重機	上場大手6社	三菱重工業、IHI、川崎重工業、住友重機械工業、三井造船、日立造船
	産業機械	上場大手6社	コマツ、クボタ、ダイキン工業、日本精工、日立建機、荏原製作所
	工作機械	上場大手3社	オークマ、森精機製作所、牧野フライス製作所
9. エレクトロニクス	上場大手8社	日立製作所、東芝、富士通、日本電気、三菱電機、パナソニック、ソニー、シャープ	
10. 通信	通信事業者大手6社	NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ、KDDI、ソフトバンク	
11. 放送	民放キー局5社	フジ・メディア・ホールディングス、日本テレビ放送網、東京放送ホールディングス、テレビ朝日、テレビ東京	
12. 情報サービス	上場大手8社	NTTデータ、野村総合研究所、日本ユニシス、伊藤忠テクノソリューションズ、NECフィールディング、ITホールディングス、富士ソフト、新日鉄ソリューションズ	
13. 百貨店	上場大手3社*	高島屋、三越伊勢丹、大丸松坂屋	
14. スーパー	GMS上場大手4社*	イオンリテール、イトーヨーカ堂、ダイエー、ユニー	
15. コンビニ	上場大手5社*	セブンイレブン、ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクス、ミニストップ	
16. 家電量販店	上場大手4社	ヤマダ電機、エディオン、ケーズホールディングス、ビックカメラ	
17. 陸運	上場大手5社	日本通運、ヤマトHD、セイノーHD、日立物流、福山通運	
18. 海運	上場大手3社	日本郵船、商船三井、川崎汽船	
19. 空運	—	—	
20. 建設	上場大手4社	大成建設、鹿島建設、大林組、清水建設	
21. 住宅	上場大手6社	積水ハウス、大和ハウス工業、住友林業、パナホーム、三井ホーム、ミサワホーム	
22. 不動産	上場大手5社	三井不動産、三菱地所、住友不動産、東急不動産、野村不動産HD	
23. 人材派遣・請負	上場大手8社	テンプホールディング、パソナグループ、ヒューマンホールディング、ワールドインテック、アウトソーシング、メイテック、WDB、アルプス技研	
24. ホテル	上場4社	藤田観光、帝国ホテル、ロイヤルホテル、京都ホテル	

(注) 1. 「*」が付いた業種の企業業績は単体ベース。
2. 空運は、対象企業が限られるため、業績予想を行っていない。

<参考> 見通しの前提条件～三菱東京UFJ銀行企画部経済調査室見通し (2011年12月)

	2010年度			見通し 2011年度			2012年度		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
名目GDP	2.8	▲ 0.5	1.1	▲ 3.5	▲ 0.6	▲ 2.0	2.1	1.6	1.8
実質GDP	4.9	1.5	3.1	▲ 1.2	0.7	▲ 0.3	2.8	2.3	2.5
消費者物価<除く生鮮食品>	▲ 1.0	▲ 0.8	▲ 0.9	▲ 0.1	▲ 0.3	▲ 0.2	▲ 0.7	▲ 0.4	▲ 0.5
円相場(円/ドル)	89	82	86	80	76	78	76	78	77
原油価格(WTI,ドル/バレル)	77	90	84	97	90	94	94	95	94
米国実質GDP	2.7	3.3	3.0	1.9	1.5	1.7	1.7	1.9	1.8

(注) 1. 円相場は期中平均値。米国実質GDPは暦年ベース。
2. 名目GDP、実質GDPともに前年比ベース。
(資料) 三菱東京UFJ銀行企画部経済調査室

1. 総論

【要約】

- ◇ 2012年度の産業景気は、震災による供給制約の解消や復興需要の本格化により、回復に転じる見通しだが、先進国を中心に世界景気の不透明感が高まるなか、小幅の回復に留まろう。2014年度までを展望すると、外需型産業は回復を持続するが、内需型産業では市場の成熟化から環境悪化を見込む業種も併存するなど、明暗が分かれよう。
- ◇ 企業業績に関しては、2012年度は加工組立業種の業績回復が寄与し、増収増益を見込むが、利益水準は直近ピーク（2007年度）の7割程度と本格回復には至らない。2013年度以降は、新興国の需要取り込みを背景に企業業績は緩やかな増収増益傾向を辿り、2014年度には営業利益が直近ピークの9割程度まで回復する見通し。
- ◇ 今後、国境を越えた企業間競争が一段と激化するなか、わが国企業が成功を収めるには、グローバル大手に遅れた「事業の選択と集中」や「新興国市場の攻略」を進めるとともに、技術力や品質の高さといった独自の強みを活かした戦略を展開することで、海外勢との競争を乗り越え、世界規模での需要を取り込むことが欠かせない。

1. 2011年度の動向

◇東日本大震災に加え、欧米の景気減速やタイ洪水の影響により、まだら模様の産業景気

- 2011年度のわが国産業景気は、年度前半は東日本大震災の影響により、製造業を中心に幅広い業種で大きく落ち込んだものの、その後の復旧は比較的早く進んだ。ただし、足元では欧米を中心とする海外景気の減速やタイの洪水被害の影響などもあり、通年の景気動向はまだら模様の様相を呈している（図表1）。
- 外需型産業では、震災やタイの洪水で供給面の制約を受けた自動車販売台数の前年割れを余儀なくされる一方、機械は設備の復旧需要で受注増を確保するなど、加工組立業種でも業種によりバラつきがみられる。また素材業種では、鉄鋼は円高の進行やタイの洪水、化学は震災の影響から生産量が落ち込む見込み。
- 一方、内需型産業では、政策効果で下支えされた住宅や震災の復興需要が出始めた建設など需要増を確保する業種と、前年の特需が剥落した家電量販店や食品、消費低迷の影響を受ける百貨店など需要減を余儀なくされる業種が相半ばしている。

図表1：わが国産業界の需要・生産の動向

業種	指標	2010年度 (実績)		2011年度 (見込)		
			前年比		前年比	
外需関連	機械	工作機械受注額	11,136億円	+103.5%	13,008億円	+16.8%
		産業機械受注額	68,655億円	+23.4%	72,531億円	+5.6%
	海運	定期船輸送量*	2,651万TEU	+16.4%	2,704万TEU	+2.0%
	エレクトロニクス	半導体世界出荷金額*	2,983億米\$	+31.8%	3,007億米\$	+0.8%
	自動車	グローバル販売台数*	2,132万台	+10.4%	2,071万台	▲2.9%
	化学	エチレン生産量	699万トン	▲3.0%	678万トン	▲3.2%
	鉄鋼	粗鋼生産量	11,008万トン	+14.9%	10,493万トン	▲5.3%
内需関連	住宅	住宅着工戸数	82万戸	+5.6%	85万戸	+3.3%
	建設	建設工事受注額	10.1兆円	▲5.2%	10.3兆円	+2.2%
	人材派遣・請負	非正規雇用者数	569万人	+0.4%	570万人	+0.3%
	石油	燃料油販売量	1.96億kl	+0.6%	1.96億kl	+0.1%
	情報サービス	情報サービス業売上高	10.0兆円	▲3.3%	9.9兆円	▲0.3%
	食品	食品生産額*	22.9兆円	▲1.1%	22.7兆円	▲0.5%
	陸運	営業用貨物輸送量	27億トン	+0.3%	27億トン	▲0.8%
	百貨店	全国百貨店売上高	6.2兆円	▲4.4%	6.1兆円	▲1.1%
	紙パルプ	洋紙・板紙国内需要	2,787万トン	▲0.5%	2,743万トン	▲1.6%
	家電量販店	家電販売額	8.3兆円	+5.4%	7.4兆円	▲11.0%

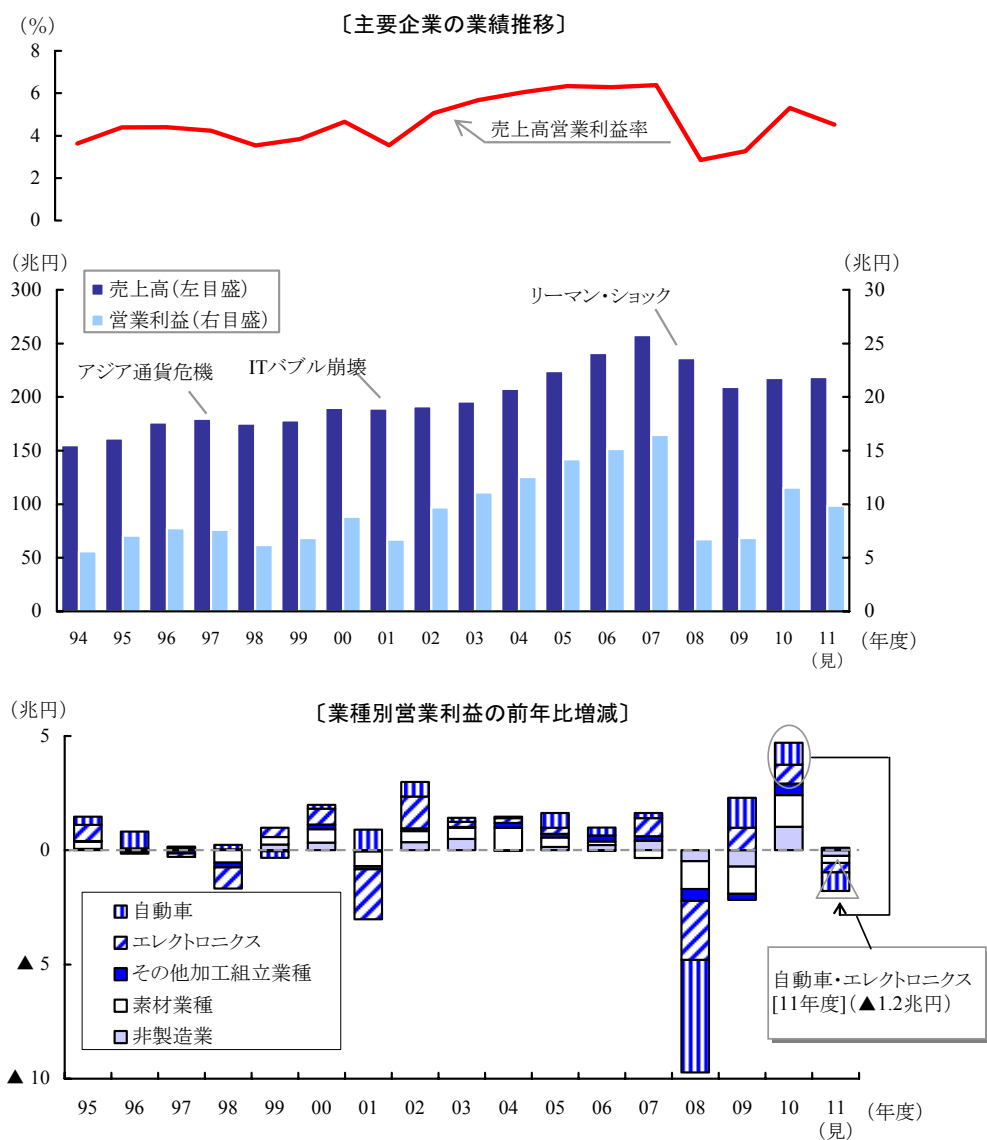
(注) 「*」を付した指標は暦年ベース。

(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇震災の影響や円高の進行を受けて、企業業績は減益を余儀なくされる見込み

- こうした状況下、2011年度の企業業績は、売上高がほぼ横這い、営業利益が前年比▲16.7%減と減益を余儀なくされる見込み（図表2：主要企業151社の合計、対象業種と対象企業は4～5ページを参照）。
- 売上高は、加工組立業種が震災後の供給制約による販売減を主因に減収となるものの、素材業種が原油高の価格転嫁により増収となるため、全体では概ね横這いの見込み。一方で営業利益は、製造業全般で円高による販売採算の悪化が響くため、直近ピーク（2007年度）に比べて6割弱の水準に留まろう。
- 業種別にみると、震災やタイ洪水に伴う設備復旧の特需が見込まれる機械や、わが国企業の得意とする高機能品が堅調に推移する合成繊維など一部を除いて、大半の業種が減益となる見込み。円高による影響の大きい自動車やエレクトロニクスが大幅な減益となるうえ、販売数量の減少と輸出採算の悪化が響く鉄鋼、船腹需給の緩和により運賃が急落した海運、前年のエコポイント特需が剥落した家電量販店など、幅広い業種で減益を余儀なくされよう。

図表2：我が国産業界の業績動向（注）



（注）本図表は企業業績の集計対象企業151社のうち、過去データの取得が困難な12社を除外して作成。
（資料）有価証券報告書などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 今後の動向

(1) 業界環境

◇2012年度は震災からの反動増が見込まれるが、小幅の回復に留まる

- ▶ 2012年度の産業景気は、震災やタイの洪水に伴う供給制約の解消や、復興需要の本格化によって回復に転じる見通し（図表3）。ただし欧米経済が欧州債務問題などの構造問題を抱え、新興国においても成長の減速が避けられないなかで、需要の伸びは総じて緩やかなものとなることから、全体としては小幅の回復に留まろう。
- ▶ 外需型産業では、主要な業種の多くで市場環境が回復する見通し。具体的にみると、震災の復興需要の本格化に伴い産業機械では幅広い機種の需要増が見込まれるうえ、自動車やエレクトロニクスでは震災やタイの洪水による供給制約が概ね解消することから、販売数量の回復が予想される。ただし、鉄鋼はアジアの鋼材の需給緩和によって生産量が弱含み、造船も船舶供給の過剰感が解消されないなか受注の低迷が続こう。
- ▶ 内需型産業については、構造的な需要低迷に直面する業種が多いものの、震災からの反動増や復興需要の本格化により、2012年度は半数以上の業種で市場環境の改善が見込まれる。具体的にみると、前年の震災による落ち込みからの反動増が見込まれる不動産（マンション）やホテル、放送、紙パルプ、復興需要が本格化する陸運や建設といった業種で市場環境の回復が予想される。一方、専門店など他業態への顧客流出に歯止めがかからない百貨店やスーパー、アナログ停波後の販売減が響く家電量販店といった業種では市場環境の悪化が続こう。

図表3：2012年度の需要環境の見通し

業界環境・市場規模の変化 (2011年度→2012年度)		外需型産業	内需型産業
環境改善 市場拡大	3%以上	自動車*(100) 産業機械(86) 海運*(101)	不動産[マンション](79) 空運(89) ホテル*
	0~3%	化学(92) 工作機械(84) エレクトロニクス*(119)	情報サービス(94)、放送(89) 住宅(83)、コンビニエンスストア (120) 陸運(93)、人材派遣(100) 医薬品*(118)、建設(73) 紙パルプ(88)、通信(92)
環境悪化 市場縮小	▲3~0%	造船(39) 鉄鋼(85)	不動産[オフィス]*、食品*(96) スーパー(90)、百貨店(78) 石油(88)
	▲3%未満		家電量販店(84)

(注)1.「*」を付したセクターは暦年ベースの見通し。

2.()内は2007年度=100としたときの2012年度における主要指標の水準。

3.機械については、産業機械・工作機械・造船で需要環境が異なることから、其々について表記。

4.不動産については、マンション分譲と賃貸オフィスで需要環境が異なることから、其々について表記。

5.不動産(オフィス空室率)・ホテル(客室稼働率)は稼働率の増減率を記載(水準は省略)。

(資料)各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇2014 年度にかけては、外需型産業の回復が続くも、内需型産業は回復感に乏しい展開に

- さらに2014年度までを展望すると、引き続き外需型産業を牽引役に産業景気は回復基調を辿ると予想される。ただし内需型産業に関しては、約半数の業種で需要増が見込まれるも緩やかな拡大ペースに留まり、国内市場が成熟化するなか需要減の傾向が続く業種も多いなど、総じて回復感に乏しい展開が予想される。
- 外需型産業については、グローバル展開の進む自動車やエレクトロニクスといった基幹産業が新興国の成長を背景に市場の拡大基調を維持するとみられ、化学や機械でも着実な回復が続くと予想される。なお、海運は荷動きが増加基調を辿るものの、運賃の下げ止まりによる本格回復は新造船の大量竣工が峠を越える2014年度以降となろう。
- 他方、内需型産業に関しては、人口減少等を踏まえれば市場規模の大幅な拡大が期待し難い状況に変わりはない。具体的にみると、高齢化の進展に伴い構造的な需要増の見込まれる医薬品や出店攻勢を続けるコンビニエンスストア等は緩やかな拡大基調を持続しようが、食品や陸運、住宅、不動産（マンション）では内需の成熟から成長ペースは緩やかなものに留まる見通し。一方、民間工事の低迷が響く建設では市場が小幅の縮小に転じるとみられ、他業態との競合が続く百貨店・スーパーや自動車の燃費改善など構造要因を抱える石油等では、マイナス基調に歯止めがかからず市場環境の悪化が続く公算大。

図表4：2014年度に向けての需要環境の見通し

業界環境・市場規模の変化 (2012年度→2014年度)		外需型産業	内需型産業
	2007年度比		
環境改善 市場拡大	100以上	エレクトロニクス*(+5%弱) 海運*(+6%程度) 自動車*(+4%程度)	医薬品*(+2%程度) コンビニエンスストア(+1%強) 人材派遣(+1%強)
	100未満	産業機械(+5%強) 化学(+2%弱) 工作機械(+5%弱) 造船(+9%程度)	不動産[マンション](+1%程度) 放送(+2%強)、食品*(+1%弱) 空運(+1%程度)、住宅(+1%程度) 通信(+1%弱)、陸運(略横這い)
環境悪化 市場縮小	100以上		
	100未満	鉄鋼(略横這い)	家電量販店(略横這い) 情報サービス(▲1%弱) 紙パルプ(▲1%弱) スーパー(▲1%程度) 建設(▲2%程度)、百貨店(▲2%強) 石油(▲5%弱)

(注)1.「*」を付したセクターは暦年ベースの見通し。

2.()内は2013～2014年度における主要指標の前年比平均伸び率。

3.機械については、産業機械・工作機械・造船で需要環境が異なることから、其々について表記。

4.水準表記が困難な不動産(オフィス空室率)、ホテル(客室稼働率)は省略。

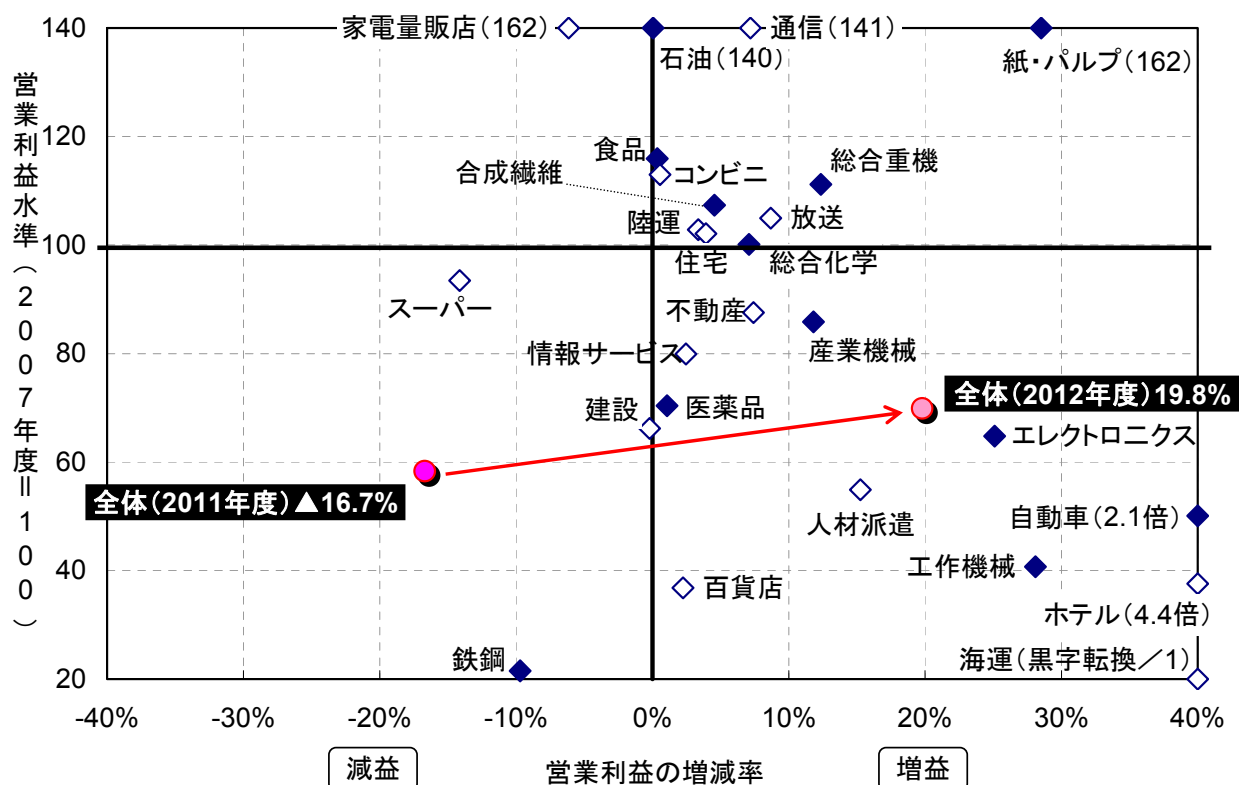
(資料)各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(2) 企業業績

◇2012年度は製造業が牽引する形で増益に転じる見通し

- ▶ 2012年度の企業業績については、加工組立業種の業績回復が寄与し、売上高は前年比1.6%増、営業利益は同19.8%増と増益に転じる見込み。ただし、利益水準は直近ピーク（2007年度）の7割程度と本格的な回復までには至らない。
- ▶ 業種別にみると、製造業では（図表5：◆）、アジアの鋼材需給の緩和を受けて減益が続く鉄鋼を除いて、大半の業種で増益を確保する見込み。自動車やエレクトロニクスが震災による供給制約の解消、産業機械や工作機械が新興国の需要取り込みを背景に、それぞれ増益を確保するとみられ、高機能品の拡販を背景に合成繊維も増益を確保する見通し。また、総合化学や医薬品も引き続き底堅い収益が見込まれる。
- ▶ 非製造業では（同：◇）、高採算な請負事業を強化する人材派遣や震災後に大幅に悪化した客室稼働率の持ち直しが見込まれるホテル、震災後のアウトソーシング市場拡大の恩恵を享受する情報サービス、自動車輸送の正常化が見込まれる海運など幅広い業種で増益が見込まれるものの、総じて利益水準は低位にとどまり、本格回復には至らない見込み。また、出店増加に伴う経費負担が重荷となる家電量販店や、他業態との競合激化が響くスーパーは減益を余儀なくされよう。

図表5：2012年度の企業業績の見通し（営業利益の水準・増減率）



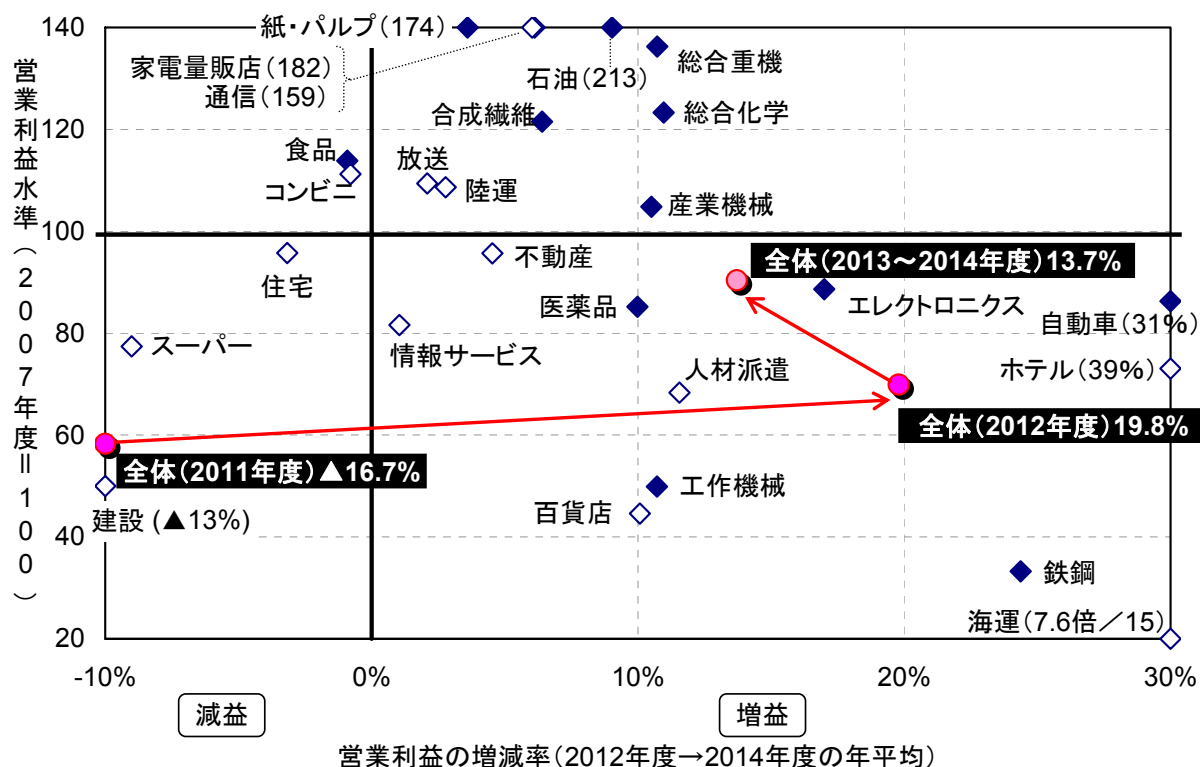
(注) ◆：製造業、◇：非製造業と表記。

(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇2014年度の営業利益は、2007年度の9割程度水準まで回復しよう

- ▶ 2013年度以降の企業業績は、引き続き加工組立業種が牽引役となって緩やかな回復基調を辿り、2014年度の営業利益は直近ピーク（2007年度）の9割程度水準まで戻る見通し（図表6）。
- ▶ 製造業は、多くの業種で収益改善が進むとみられる。新興国での製品拡販が続く自動車やエレクトロニクス、機械、石油化学製品の販売マージン回復と機能材料の拡販が奏功する総合化学などで収益の回復が続くと見込まれ、これらの業種では営業利益が2007年度水準を上回るケースも出てくる見通し。ただし、内需への依存度が高い食品では、原料価格の上昇に伴う採算悪化などを背景に緩やかな減益傾向に転じると予想される。
- ▶ 一方、非製造業の業績も緩やかな回復基調を辿るとみられるが、その中身については減価償却負担の低減が進む通信や、減収をリストラ効果でカバーする百貨店、制作費の削減に努める放送などコスト面の改善に起因する業種が多くなる見通し。加えて、内需の低迷に見舞われる建設、他業態との競合激化が続くスーパーなど、製造業と異なり減益が見込まれる業種も多く、総じて回復感に乏しい内容に留まると予想される。なお、海運は増収増益となるものの、営業利益水準は好況に沸いた2007年度の2割弱に留まる見通し。

図表6：2014年度に向けての企業業績の見通し（営業利益の水準・増減率）



(注) ◆：製造業、◇：非製造業と表記。

(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. トピックス ～ グローバル大手との比較から見たわが国産業の課題 ～

- ▶ わが国の産業界では、構造的な内需低迷や円高の進行など厳しい環境が続いていることを受けて、多くの企業がグローバル展開に今後の活路を求めている。しかしながら、わが国企業が成功を収めるには、多くの海外勢との競合を乗り越え、着実にグローバル規模での需要を取り込んでいくことが欠かせない。
- ▶ そこで以下では、日本勢と世界のトップ企業（グローバル大手）との業種横断的な比較を踏まえたうえで、わが国産業に求められる今後の課題を示していく。

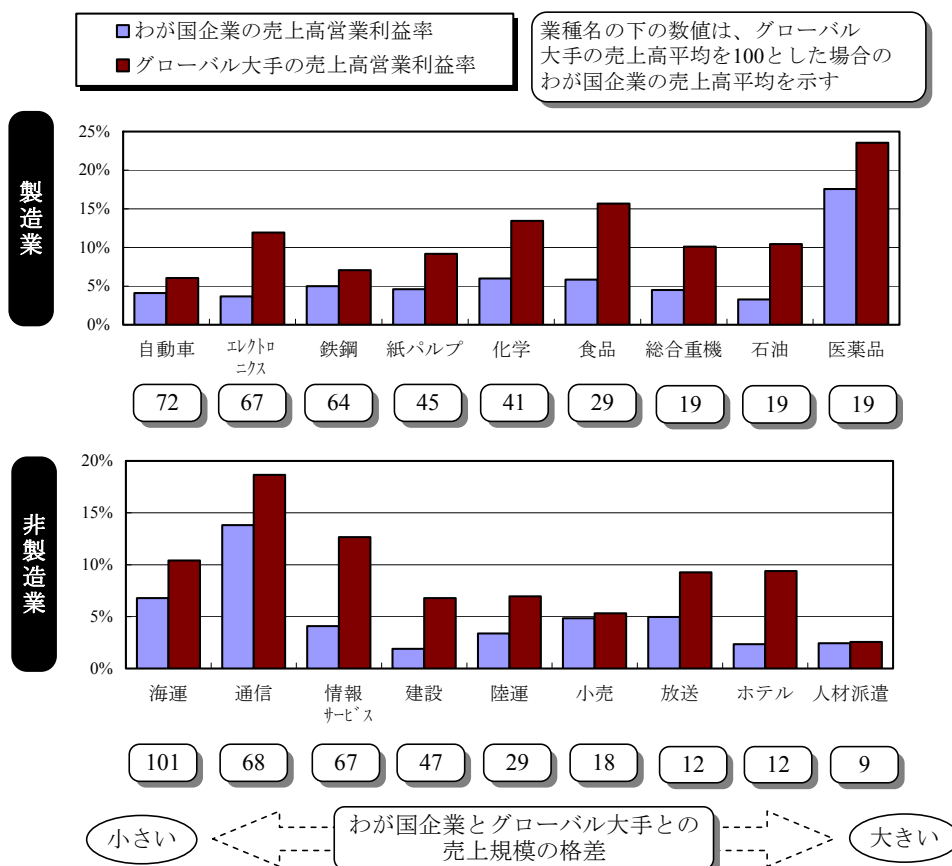
(1) グローバル大手企業との比較から見たわが国産業の現状

◇「収益力」と「海外展開」の両面で劣後するわが国企業

- ▶ まず、主要なわが国の大手企業と他のグローバル大手^(注)を対象として、各社の収益力（売上高営業利益率）と売上規模を比較したものが図表7。自動車やエレクトロニクス、鉄鋼といった日本勢が世界の主要企業に含まれる業種から、それ以外の内需型産業に至るまで多くの業種において、各社の企業規模にかかわらず、わが国企業はグローバル大手に収益力で水をあけられていることが分かる。

(注) 各業種の世界売上高で上位を占める企業（除くわが国企業）。欧米勢が大部分を占め、韓国や中国などの新興国勢も含まれる。

図表7：わが国企業とグローバル大手の収益力比較（2010年度）

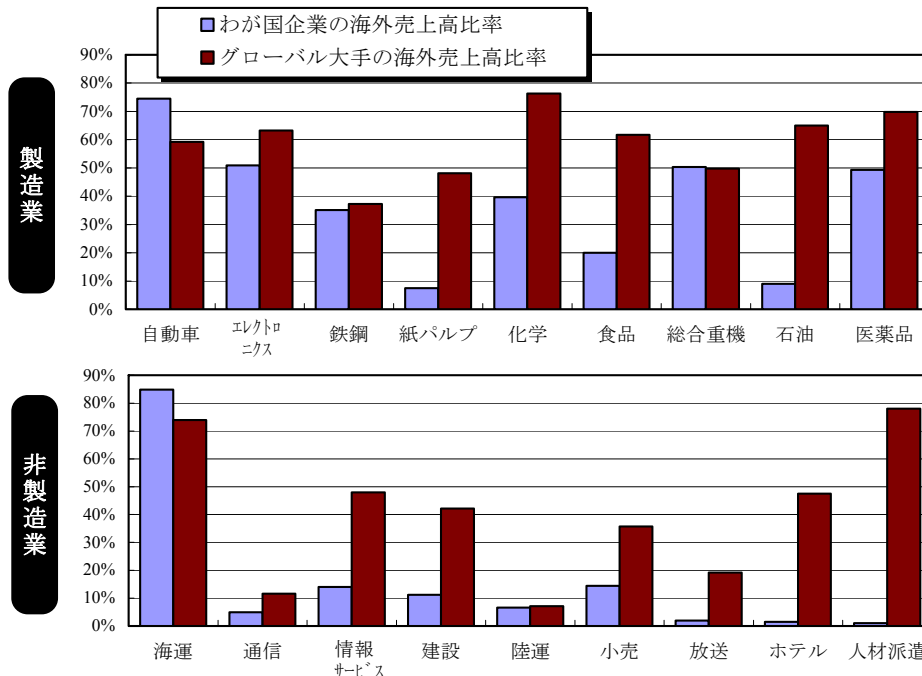


(注) グローバル大手は世界の売上高5位以内、わが国企業は日本勢としての5位以内の企業の平均値。
(具体的な企業名は25頁の付表をご参照、以下同様)

(資料) Bloombergなどをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- ▶ 次に、両者のグローバル展開度合いを示す海外売上高比率を比較したものが図表8。製造業のうち自動車やエレクトロニクス、総合重機など加工組立系業種については、わが国企業の海外売上高比率は他のグローバル大手と比べても遜色のない水準にある一方で、化学や紙パルプ、食品といったその他の製造業、ならびに非製造業に関しては、概してグローバル大手に劣後していることが分かる。
- ▶ さらに加工組立系の製造業に関しても、わが国企業のなかではグローバル展開の最も進んでいる自動車メーカーが BRICs 市場では GM（米）や VW（独）などの欧米勢、および現代自動車（韓）の後塵を拝し、十分な販売シェアを確保できていない。こうしたことに象徴されるように（図表9）、今後の成長余地が大きい新興国市場の開拓という点では、わが国企業は目立った優位性を確立できていない状況にある。
- ▶ すなわち、世界市場で競合するグローバル大手との比較において、わが国企業は「収益力」と「新興国を中心とした海外展開」の面で課題を抱えている。

図表8：わが国企業とグローバル大手の海外売上高比率（2010年度）



(注) 1.グローバル大手は世界の売上高5位以内、わが国企業は日本勢としての5位以内の企業の平均値。
2.一部推定による。

(資料) Bloombergなどをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表9：全世界と BRICs における自動車メーカーの販売シェア（2010年）

順位	全世界		順位	BRICs	
	メーカー	シェア		メーカー	シェア
1	トヨタ	11.0%	1	GM	11.9%
2	GM	10.8%	2	VW	10.4%
3	VW	9.8%	3	現代	6.5%
4	日産・ルノー	9.2%	4	スズキ	5.1%
5	現代	8.0%	5	日産・ルノー	4.0%
6	Ford	7.2%	6	トヨタ	3.9%
7	Fiat・Chrysler	5.3%	7	Ford	3.3%
8	PSA	4.8%	8	ホンダ	3.3%
9	ホンダ	4.8%	9	Fiat・Chrysler	3.3%
10	スズキ	3.4%	10	PSA	2.3%

日系メーカー計28.4% (全世界側)

日系メーカー計16.3% (BRICs側)

(資料) FOURIN世界自動車統計年刊、世界自動車調査月報をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

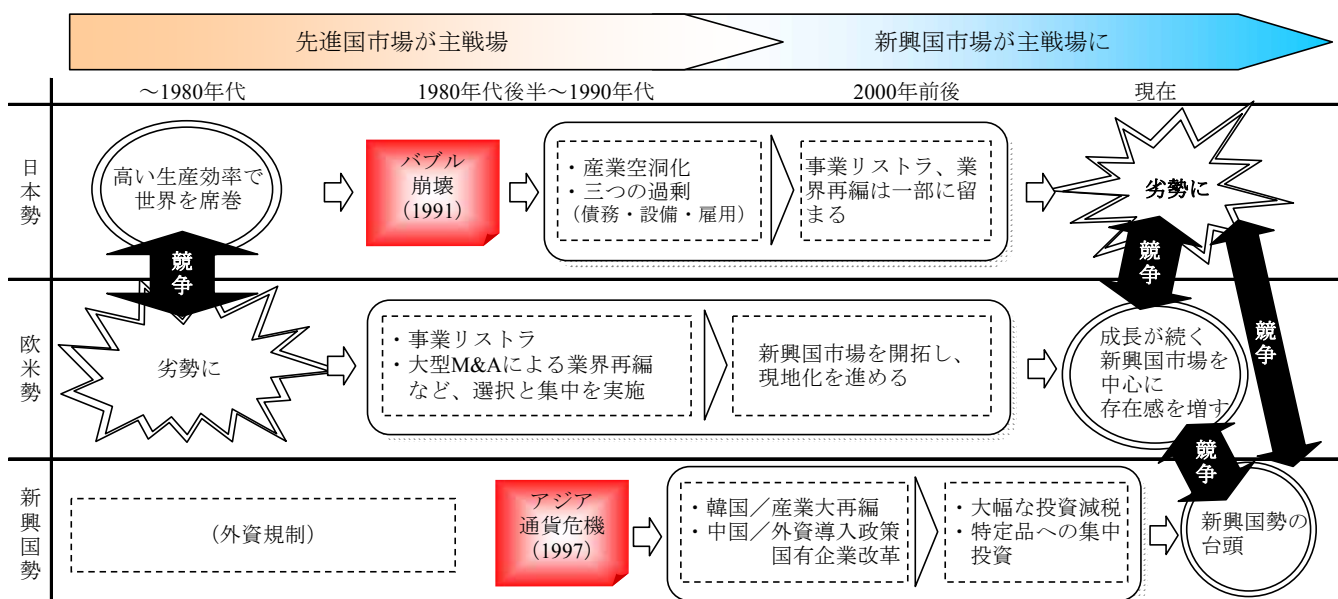
◇グローバル大手が体質強化に取り組むなか、わが国企業は対応が後手に

- こうした現在の状況は、過去20~30年間におけるわが国企業とグローバル大手の経営の舵取りや、事業戦略の違いに起因する部分大きい。
- 具体的にみると、80年代に製造業分野の生産性競争^(注)でわが国企業に遅れをとって劣勢に回った欧米のグローバル大手、すなわちVW（独、自動車）やGE（米、電機・総合重機）などの企業は、国際的な競争力を取り戻すため、80年代後半から以下のような戦略を進め、常に外部環境に適応する体制を整えながら、事業基盤の拡充と収益体質の強化を図ってきた。

（注）主に、生産現場の効率化によるコスト削減という観点での企業間競争を指す。

- ① 将来性のある事業領域を見定め、生産品目の見直しなどのリストラに取り組むとともに、大型のM&Aを活用しながら「事業の選択と集中」を進める
 - ② 自国市場が成熟化に向かうなか、今後の成長が見込まれる「新興国市場」の開拓に早い時点から取り組み、販売面・生産面・研究開発面の現地化を進めることで、次なる主戦場での先行者メリットを築く
- なお、このように欧米のグローバル大手がスピード感を持って選択と集中を進めることができた要因としては、欧米では資本効率を重視した経営を市場から強く求められており、常に事業構造を転換させて企業価値を高めていく必要性に迫られていたことが大きい。また新興国市場の開拓に関しては、新興国諸国との間で歴史的な繋がりを有していたことや、英語によるグローバルでのコミュニケーションが容易であったことも後押し材料になったと考えられる。
 - 一方、Samsung（韓、電機）や現代自動車（韓、自動車）を始めとした新興国勢は、アジア通貨危機後の産業再編を通じて企業規模を拡大したのち、自国の投資減税を活用しながら特定の製品分野への集中的な設備投資を行うことなどにより、グローバル市場における存在感を着実に高めてきた。
 - これに対して、日本勢はバブル経済が崩壊した1990年代以降、国内市場が総じて低迷するなかにあっても、過去に本業として手掛けてきた事業へのこだわりや、経営者が大胆にリスクを取りにくい企業風土がネックとなり、上記のような事業の選択と集中に関わる取り組みが後手に回ってきたのである（図表10）。

図表10：わが国企業とグローバル大手の事業展開の流れ

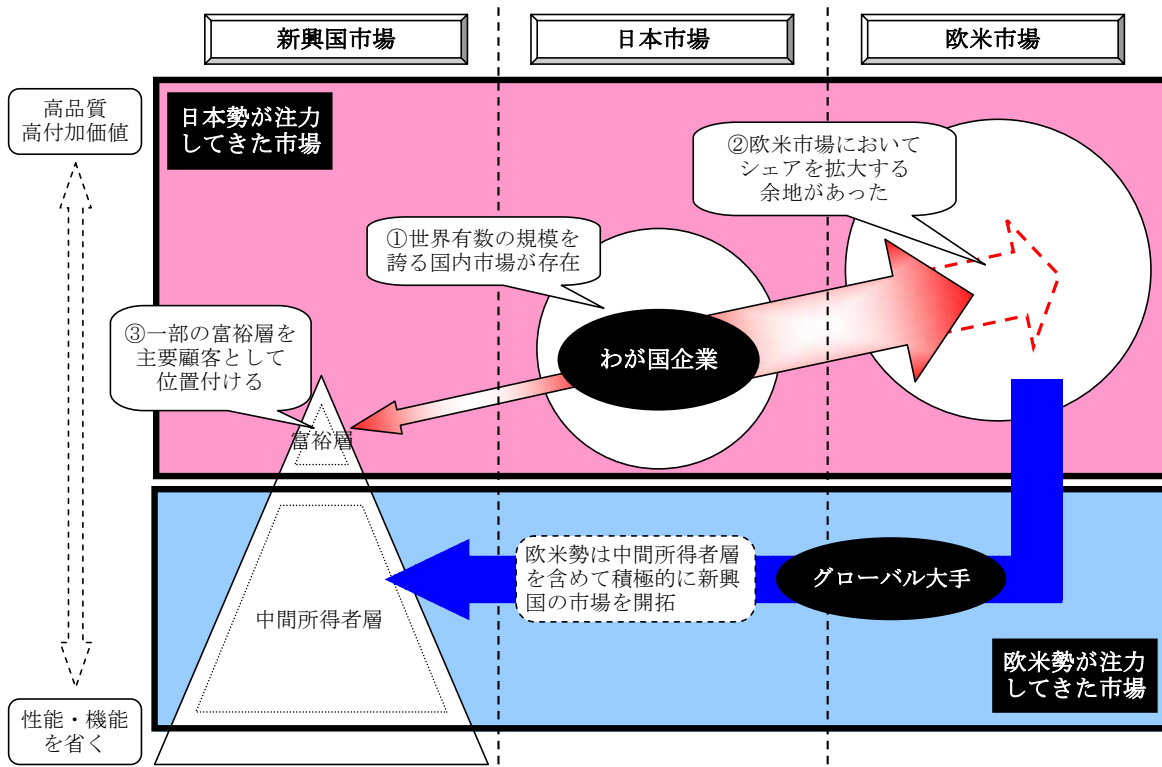


（資料）各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇日本勢は新興国市場に適した製品・サービスの投入でも出遅れ

- ▶ また、わが国企業がグローバル大手に比べて新興国などの海外展開に出遅れた背景としては、2000年代前半頃まで、ある程度の需要を確保できる自国市場や、販売シェア拡大の余地があった欧米先進国の市場を重視する一方、「新興国の市場に適した製品・サービスの投入」の観点でグローバル大手に遅れを取った、という側面も無視できない（図表 11）。
- ▶ 過去を振り返ると、わが国では 70 年代のオイルショックを機に経済の牽引役が重厚長大産業から加工組立型産業へと交代し、80 年代のプラザ合意後の円高不況を経て、これらの輸出産業は自社の生産拠点を新興国を中心とした海外諸国へシフトした。しかしながら、その際にわが国企業の多くは新興国を「販売先」として捉えず、製造コストの削減を主目的とした「生産拠点」に位置付けたうえで、長らく製品を自国や欧米先進国に輸出することに主眼を置いてきた経緯がある。
- ▶ これは、①わが国では 1 億人を超える人口とその経済力を背景とする高い購買力に支えられた内需が存在しており、国内市場で一定の業容を維持することが可能であったうえ、②特にわが国の加工組立型産業では、欧米企業に比べて高品質な製品を低価格で供給することで、欧米先進国の市場で販売シェアを伸ばす余地が残っていたため、新興国市場を開拓する強い必要性に迫られていなかった、といった事情によるところが大きい。
- ▶ もちろん、わが国企業においても新興国の市場を開拓する動きはみられたが、その際には③欧米先進国と同様の需要を見込める一部の富裕層を主な対象とするに留まり、将来的な市場拡大余地の大きい中間所得者層を取り込む動きは総じて限定的に留まっていた。こうした状況は概ね 2000 年代の前半頃まで続き、この間にグローバル大手の新興国での先行を許したというのが実情であろう。

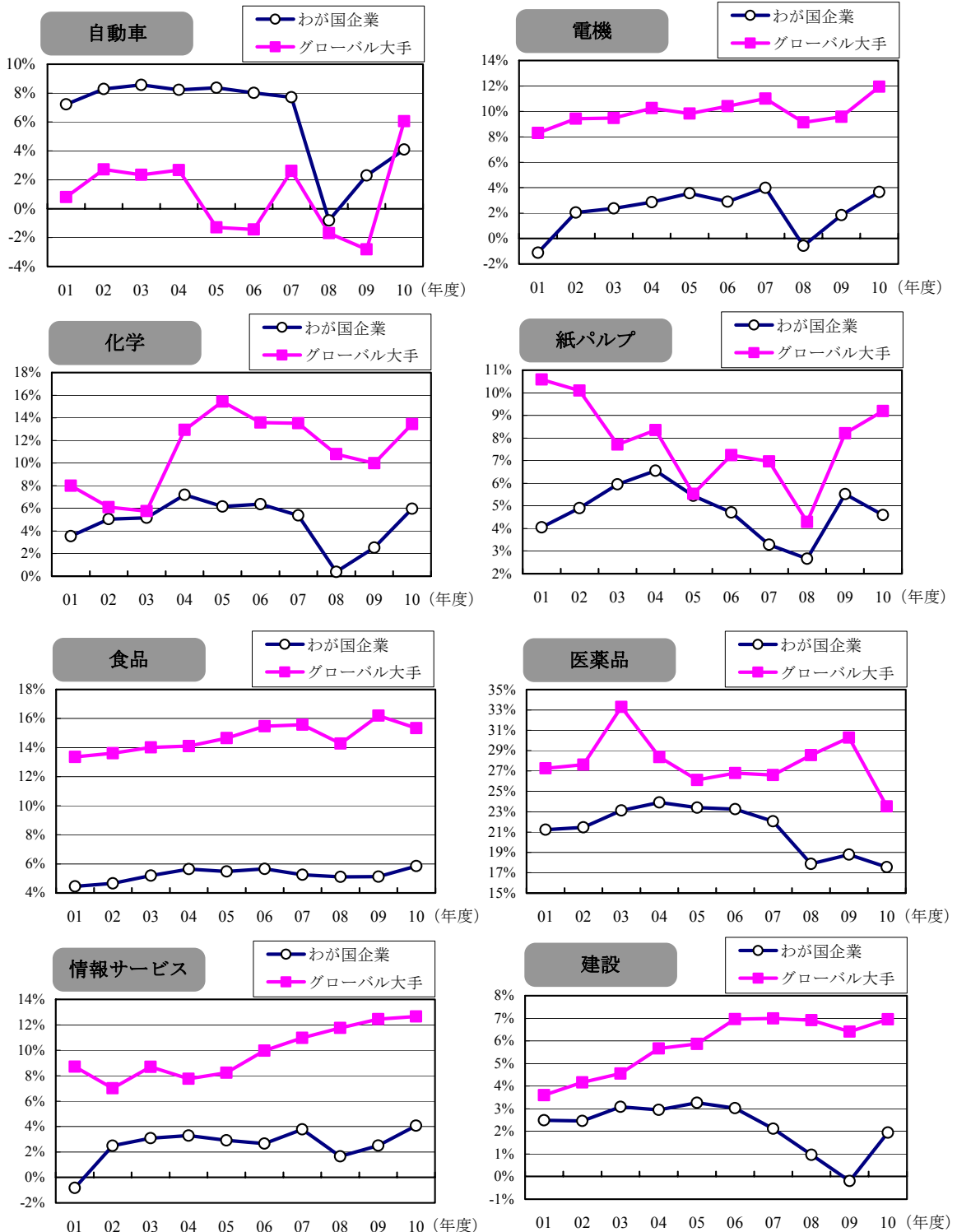
図表 11：わが国企業のマーケット展開（1980 年代～2000 年代前半）



(注) 図表中の番号①～③は、本文中の番号と対応している。
 (資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- 実際、2000年代以降のわが国企業とグローバル大手の売上高営業利益率を時系列で比較すると、こうした各社の「事業の選択と集中」や「新興国市場の開拓」への取り組みの違いを主因として、また一部では近年の円高進行なども響き、多くの業種でわが国企業とグローバル大手の収益力の格差は広がる傾向にある（図表12）。

図表 12：わが国企業とグローバル大手の売上高営業利益率（2001～2010 年度）



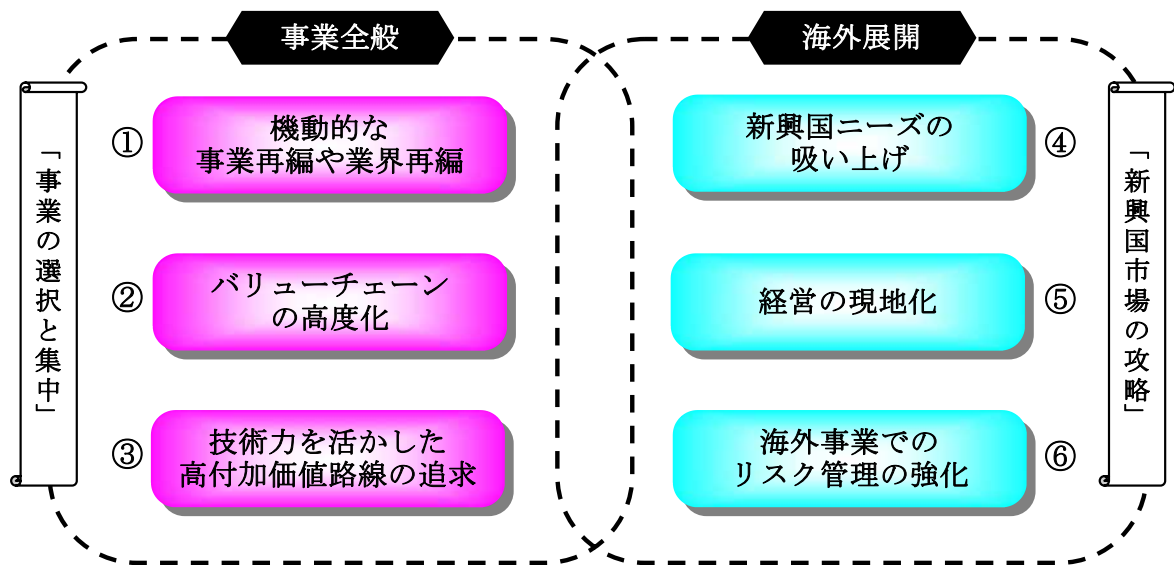
(注) グローバル大手は世界の売上高5位以内、わが国企業は日本勢としての売上高5位以内の平均値。

(資料) Bloomberg などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(2) 次なる成長の実現に向けた“わが国企業の課題”

- これまでみたように、わが国企業はグローバル大手との比較では総じて劣勢にあるが、以下ではわが国企業がこうした現状を打破し、次なる成長に繋げていくために取り組むべき課題を整理したい。ここで留意すべきは、単に欧米勢の後追いに留まることなく、わが国独自の強みを活かすことである。
- まず、各産業の事業全般に共通するキーワードとしては、『①機動的な事業再編や業界再編』、『②バリューチェーンの高度化』、『③技術力を活かした高付加価値路線の追求』といった点が挙げられる（図表 13）。
- またわが国企業にとっては、内需の閉塞感が一層強まるなか、成長の見込まれる新興国需要の獲得が経営上の重要性を増しているが、海外展開については解決すべき課題が多く、今後の対応が急がれる。わが国企業が海外でグローバル大手との差を埋めていくためには、『④新興国ニーズの吸い上げ』、『⑤経営の現地化』、『⑥海外事業でのリスク管理の強化』といった取り組みが欠かせない。
- これらを通じて、わが国企業にとってはグローバル大手に数歩遅れた「事業の選択と集中」、「新興国市場の攻略」で巻き返しを図るとともに、技術力や品質、サービスの高さといった独自の強みを活かした戦略を展開していくことが重要になるろう。

図表 13：わが国企業が取り組むべき課題

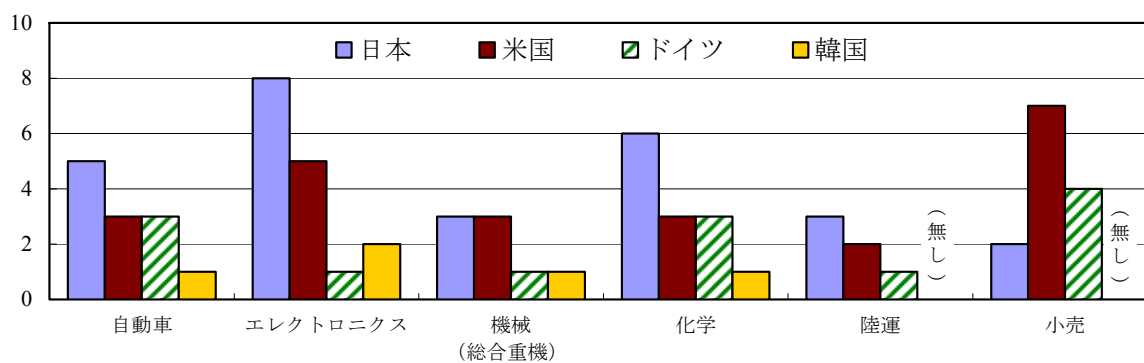


①機動的な事業再編や業界再編

◇「同一業種の参入企業が多く、国内予選で消耗する構造」からの脱却を

- ▶ わが国では製造業・非製造業ともに、同一業種の参入企業数が海外諸国に比べて多く、業界内の上位集中度が低い傾向にある（図表 14、15）。このため国内の企業間競争が激しいことが、わが国企業の収益力がグローバル大手に及ばない一因となっている。
- ▶ たしかに、かつてわが国の内需が拡大傾向にあった時代には、国内での企業間競争は高度な技術や高品質の製品を市場に送り出す後押しとなり、その結果、各社が生み出した競争力のある製品を海外市場に展開することで、収益を押し上げるという好循環を構築できた側面がある。
- ▶ しかしながら近年では、国内市場が成熟する一方、産業活動のグローバル化が進むなかで、非効率な業界構造を背景に「国内予選で消耗し、低収益体質に留まる」という問題が顕在化しているのが実情。これに対して、グローバル大手は先進国の市場が成熟化に向かうなか、積極的な M&A などを通じて母国での市場シェアを高め、海外市場に出るうえでの礎となる安定した収益基盤を築いている。
- ▶ 今後も内需は冴えない展開を辿ると予想されるうえ、需要拡大が見込める新興国市場ではグローバル大手との競合激化が見込まれるため、わが国メーカーを取り巻く環境は厳しさを増すとみられる。従って、わが国企業がグローバル大手と伍していくためには、業界再編を通じて国内の足場固めを行い、継続的に大型投資を行えるだけの企業規模や財務基盤を備えていくことが重要となろう。

図表 14：自国市場における主要な大手企業の数



(注) 業種毎に円換算で下記の売上高を有する企業の数を示している。

(自動車：2兆円以上、エレクトロニクス：3兆円以上、機械：1兆円以上、化学：1兆円以上、陸運：8千億円以上、小売：5兆円以上)

(資料) Bloombergなどをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表 15：各国市場における上位企業のシェア

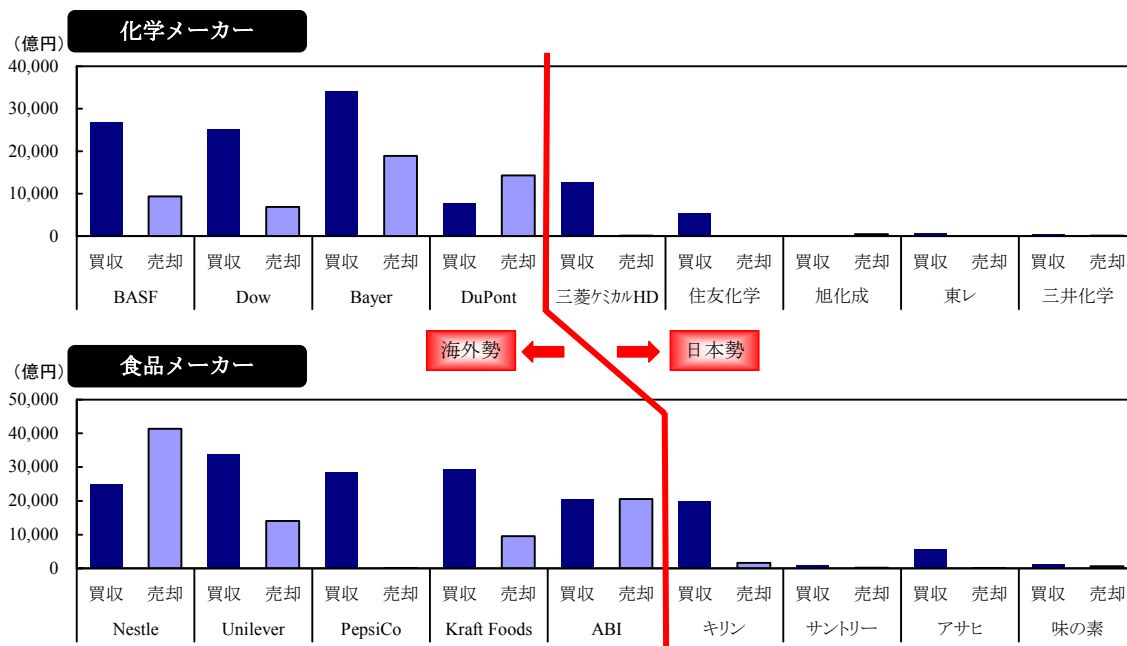
業種	種類	(計上基準)	日本	米国	ドイツ	韓国
自動車	自動車販売台数	上位2社	57%	35%	39%	84%
エレクトロニクス	パソコン販売台数	上位2社	35%	49%	N.A.	N.A.
エレクトロニクス	携帯電話販売台数	上位3社	48%	57%	67%	80%
化学	エチレン生産能力	上位3社	43%	44%	62%	72%
小売	食料品小売額	上位5社	20%	41%	65%	N.A.

(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇事業単位での再編を進める余地も大きい

- また化学や食品、機械といったコングロマリット型の産業においては、わが国企業はグローバル大手に比べて、事業単位の「選択と集中」への取り組みの規模、並びにスピードが不十分である点も課題といえる。
- 具体的にみれば、化学業界における BASF（独）や Dow Chemical（米）、食品業界における Nestle（スイス）といった欧米のグローバル大手は、1980年代以降、主な商圏としてきた先進国での需要の伸び悩みや、新興国メーカーとの競合激化などを受けて、事業の選択と集中による経営体質の強化に常に取り組んできた。
- すなわち、欧米のグローバル大手は、事業環境の変化に応じて「コア事業への経営資源の集中」と「自社の強みが失われた事業の分離・売却」を進め、その手段として M&A を積極的に活用してきた。これに対して、わが国企業は「創業以来の事業を堅持する」、「雇用を守る」といった意識の強さから、海外勢に比べてこうした取り組みが小規模に留まってきたのが実情である（図表 16）。
- 今後もグローバル市場を巡る競争は激しさを増すとみられるなか、わが国企業が持続的な成長を遂げていくためには、事業毎の採算を厳しく管理し、外部環境の変化に応じて柔軟な「選択と集中」への取り組みを進めていく必要がある。この際には、円高の環境を活かした海外企業の買収も有力な選択肢と考えられる。

図表 16：グローバル大手とわが国企業の M&A の実績（2000 年以降）



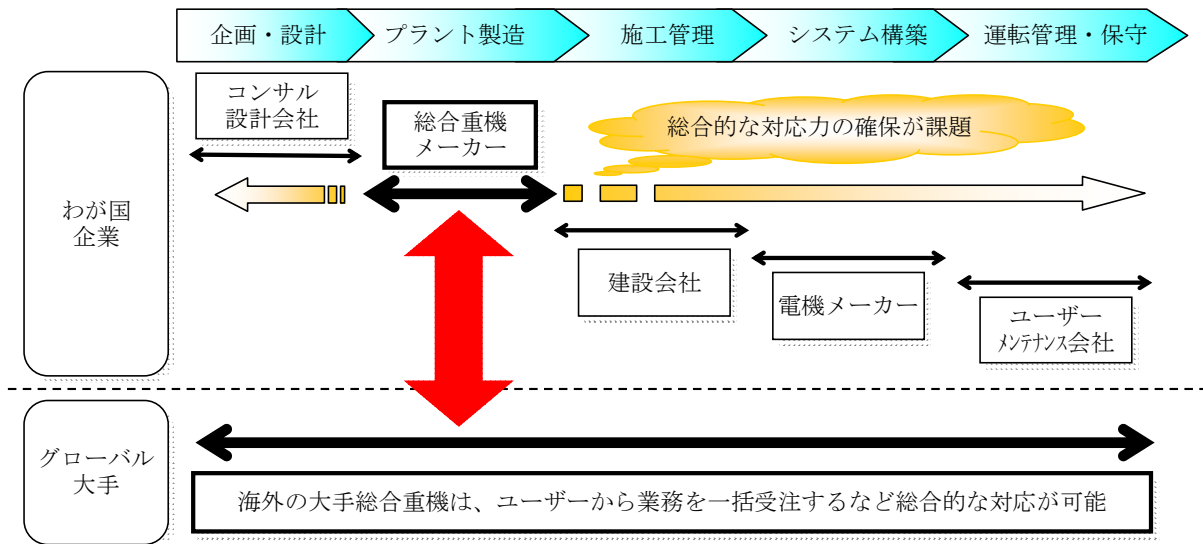
(注) 金額は、2000年以降にプレスリリースされた案件のうち、金額が公表されているものの合計。
 (資料) Bloomberg、各社IR資料などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

②バリューチェーンの高度化

◇「サプライチェーンの統合」や「単品売りからシステム売りへの移行」が課題

- ▶ わが国には、多層化した非効率的な取引構造を抱える業界や、事業領域がバリューチェーンの一部に留まっているため総合的な対応力が十分でない企業が多く見受けられ、これが海外のグローバル大手に比べて収益力が劣後する一因となっている。
- ▶ 具体的にみれば、わが国の小売業界では商品の種類や地域別に細分化された卸売業者が在庫管理機能や物流機能を担うことが多く、中間マージンが嵩んでいることが企業の収益を圧迫している。これに対して、欧米の大手小売業者の多くはメーカーとの直接取引や、製販一体型のサプライチェーン構築を通じた在庫・販売機会ロスの極小化により、収益力を向上させている。
- ▶ また、総合重機分野では、わが国企業はプラントに設置する機器の製造、すなわち「単品売り」に関しては高い競争力を有するものの、プラント全体の企画・設計、施工管理、システム構築、運営・管理といった周辺領域を含めた「システム売り」のノウハウが手薄であり、ユーザー（電力会社や鉄道会社など）への総合的な対応力に課題を抱えている。これに対して、グローバル大手の中には企業買収などを通じてこれらに総合的に対応するノウハウを身に付けてきた企業が多いことから、わが国企業は新興国のユーザー向けの受注競争などに際して、しばしば不利な状況を余儀なくされている（図表 17）。
- ▶ これらの課題克服に向けては、産業毎にサプライチェーンの効率化を図るとともに、柔軟な企業間連携を通じてユーザーへの総合的な対応力を向上させ、競争力を高める取り組みが必要になる。

図表 17：総合重機におけるバリューチェーン高度化のイメージ



(注) 矢印はそれぞれの業態が手掛ける事業領域を表す
 (資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

③技術力を活かした高付加価値路線の追求

◇海外勢との差異化を図る方向性は欠かせない

- 一方で、海外勢との差異化が可能な方向性、すなわち他のグローバル大手や、台頭著しい新興国勢との消耗戦を避けるべく、これまで培ってきたわが国企業としての技術力を活かして、高付加価値路線を追求していくことも引き続き不可欠。こうした方向性が今後も期待される分野の例は図表 18 の通り。
- たとえば自動車業界では、ハイブリッド車や電気自動車、ガソリンエンジンの低燃費化など、わが国企業が開発をリードしてきた環境性能技術について、その優位性を維持・向上していくことが重要。これは、今後も先進国を中心に自動車の環境規制が一段と厳格化する見通しであるうえ、こうした環境技術は単に規制をクリアするための技術に留まらず、低燃費性能など自動車そのものの付加価値を高める有効な技術に位置付けられるため。
- また素材産業において、わが国企業が有する独自の製造技術を背景に、海外勢との差異化を図っている例としては合成繊維メーカーが挙げられる。同業界では中国勢による汎用品の生産が拡大するなか、わが国企業は炭素繊維やアラミド繊維といった高付加価値品の分野で高い国際競争力を発揮しており、今後も各社の業績へのさらなる貢献が期待される。
- この他にも、医薬品業界では、市場の成長性が高まっているがんや免疫疾患などに対する治療薬の開発力を強化し、製品化を着実に進めることで収益力を向上させていくことが重要となろう。

図表 18：わが国企業の技術力を活かした高付加価値路線の例

【業種名】主な企業名	具体例（製品分野とわが国企業の強み）
【自動車】トヨタ、ホンダ、日産、三菱	
環境性能技術の開発	ハイブリッド車や電気自動車、ガソリンエンジンの低燃費化といった環境性能技術の開発と製品化に注力。トヨタとホンダはハイブリッド車、日産と三菱は電気自動車の製品化で先行しており、各社とも引き続き性能向上や生産コスト低減、製品ラインナップの拡充などにより、拡販を目指すことを重点戦略としている。
【エレクトロニクス】ソニー、パナソニック、シャープ	
イメージセンサ	携帯電話などのカメラに用いられるイメージセンサ（主要部材の一つ）に関し、わが国企業は合わせて4割前後の世界シェアを占める。小型化と高性能化が求められる携帯電話向けで、先駆けて新たな製造技術を開発したことが強み。今後も新興国における携帯電話の普及率向上を背景に需要拡大が見込まれる。
【エレクトロニクス】三菱電機、富士電機	
パワー半導体	パワー半導体のうち、大容量の電流を高速で制御できる産業用IGBT（Insulated Gate Bipolar Transistor）に関して、わが国企業は合わせて5～6割の世界シェアを占める。
【化学】東レ、帝人、三菱レイヨン	
炭素繊維	自動車、航空機、風力発電といった幅広い分野で今後の採用拡大が期待されるPAN系炭素繊維で、わが国企業は合わせて7割弱の世界シェアを占めるなど高い国際競争力を備えている。今後も省エネ等の観点から需要拡大と新たな市場の創出が期待される。
【化学】帝人	
アラミド繊維	耐熱性や耐摩耗性に優れ、自動車のブレーキパッドの材料やゴムの補強材などに用いられるアラミド繊維に関して、帝人はDupont（米）と並んで大きな世界シェアを占める。
【化学】旭化成、東レ東燃機能膜、宇部興産、住友化学	
リチウムイオン二次電池用セパレータ	リチウムイオン二次電池の性能を左右する主要材料のセパレータに関して、わが国企業は合わせて7割前後の世界シェアを有する。合成樹脂製の膜に形成する微細な穴の大きさをコントロールし、電池の安全性を高める高い技術を確認していることが強み。今後は次世代自動車の普及に伴う市場拡大が期待される。

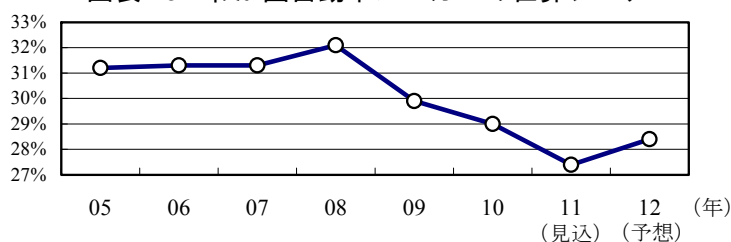
（資料）各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

④新興国ニーズの吸い上げ

◇成長著しい新興国のボリュームゾーン市場の取り込みが優先課題

- ▶ 続いて、海外展開に関する課題に目を向けると、既述のようにわが国企業は海外勢に比べて新興国の市場開拓に出遅れた側面が大きいことから、この点のキャッチアップが優先的な課題である。
- ▶ わが国企業の現状をみると、まず自動車業界では、近年は欧米メーカーの巻き返しや韓国メーカーなど新興国勢の追い上げを受けて日本勢のシェアが漸減するなど（図表 19）、わが国企業の優位性に陰りが出ている状況。これは、わが国企業が新興国で十分な市場シェアを確保できていないことが大きい。
- ▶ またエレクトロニクス業界では、各国・地域の消費者ニーズを丹念に吸い上げ、現地仕様の製品をタイミング良く投入することで、新興国市場におけるシェアを拡大してきた韓国勢の取り組みが特筆される。これに対して日本勢は、世界有数の規模を誇り、高機能な製品を求める国内市場を重視するあまり、新興国の市場を睨んだ製品・サービスの展開で海外勢に遅れを取ってきた側面が否めない。
- ▶ 以上を踏まえれば、今後、わが国企業は新興国における中間所得者層（ボリュームゾーン）の市場拡大を視野に入れ、他のグローバル大手の動きを参考にしつつ（図表 20）、必要性の低い機能を省くなど対象国や地域に適したスペックの製品を競争力ある価格で展開していく必要がある。これに向けては、(a) 製品開発などの本格的な現地対応を図る、(b) 現地の販売網を拡充する、(c) スピード感を持って生産設備や広告宣伝に関わる先行投資を行う、といった取り組みも不可欠である。

図表 19：わが国自動車メーカーの世界シェア



(資料) 日本自動車販売協会連合会、日本自動車工業会の資料などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表 20：新興国のボリュームゾーン市場を狙う取り組みの事例

企業名【業種名】	内容（キーワードと各社の具体的な取り組み）
GM【自動車】	
徹底した低価格化	中国市場ではコスト増になる最新技術を避け、1980年代に設計された車台を用いるなど旧式のものを採用。また内装に安価な素材を用い、エアコンはオプション、変速機はマニュアル仕様としている。
現代自動車【自動車】	
現地ニーズへの適合	インドの高温多湿な気候と劣悪な道路事情を考慮し、エンジン冷却機能やエアコン、ブレーキ、サスペンション、車体の防水性能などを改善。また現地の人のターバンを巻く習慣に着目して室内の天井を高くしたり、交通事情に合わせてハンドル周りに複数のクラクションを装備。
LG Electronics【エレクトロニクス】	
現地ニーズへの適合	競合企業に先行して進出したインドでは、電圧の不安定な環境に対応したテレビ、現地の生活事情に適した大きな野菜室や鍵付の冷蔵庫、民族衣装（サリー）を洗いやすい洗濯機などを投入してシェアを拡大。
Nestle【食品】	
徹底した低価格化	東南アジアなどで、低所得者層でも無理なく買える形態（小分け包装）で製品を展開することで低価格化を図り、競合製品に先んじてブランド認知度を高めることにより高い市場シェアを獲得。
販路開拓に工夫	東南アジアなどの伝統的な販路である個人商店や屋台といった末端の販路を1軒ずつ回り、製品の営業と配送を兼ねたルートセールスを人手をかけて行うことで、幅広い消費者層を顧客に取り込む。

(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇非日系ユーザーとの取引拡大も重要

- 加えて、鉄鋼や化学などの素材産業、および各種の部品を手掛ける産業では、これまでわが国企業が主力としてきた日系ユーザー（自動車メーカーや電機メーカーなど）向けの事業展開という領域を超えて、非日系のユーザーとの取引を拡大していく必要性も大きい。これは近年、グローバル市場で新興国勢など非日系の完成品メーカーが台頭し、相対的に日系ユーザーの競争力が低下しているなかで、こうした素材産業や部品産業が海外展開を通じてもう一段の成長を遂げるためには、非日系ユーザーとの取引拡大が重要な手段となっているためである。
- 具体的には、(a) 鉄鋼業界ではわが国企業が得意とする高級鋼^(注)についての技術蓄積を活かして、従来まで高級鋼に縁遠かった非日系ユーザーのニーズに合った製品を開発し新たな販売先を開拓していく、(b) 化学業界でも、自動車材料や電子材料などの分野で非日系ユーザーのニーズに適したスペックの製品開発に注力していく、といった取り組みを加速させることが重要になろう。

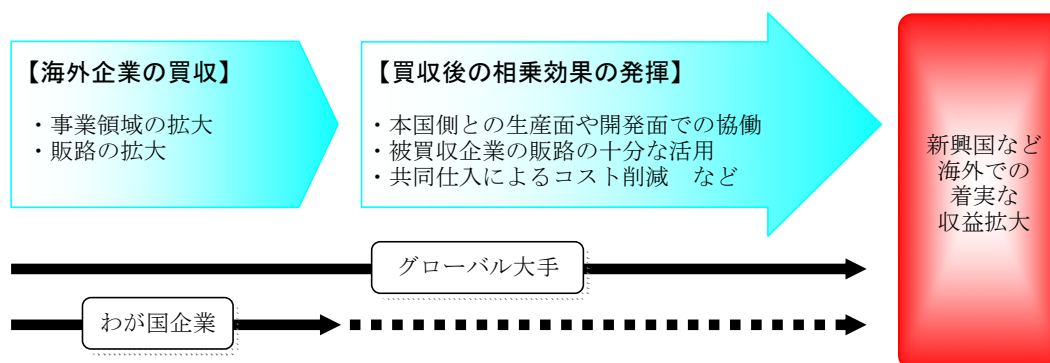
(注) 31 頁の用語説明を参照。

⑤経営の現地化

◇現地人材の積極的な登用のほか、買収企業との相乗効果の発揮も求められる

- このように、わが国企業が新興国を中心とした海外でさらなる事業拡大を続けていくためには、現地人材を積極的に登用したうえで、海外現法に対する効果的な権限委譲を図るといった「経営の現地化」が欠かせない。既に一部の業種や企業では、海外拠点に勤務する従業員の大部分を現地人材とするなどの動きが出てきているが、こうした方向性を加速させていく必要があるだろう。
- 加えて、近年では食品や化学、医薬品、紙パルプ、機械といった様々な業界において、わが国企業が新興国を中心とした海外で企業買収を行う事例が増えており、今後も円高を梃子に同様のケースが続くと想定されるが、買収後に対象企業と本体との相乗効果（シナジー）を発揮させ、全体としての企業価値を高めていくという観点では、いまだ課題を残しているケースが多い。すなわち、今後は各社の買収の成否を問われる局面が増えると考えられ、わが国企業としては、本体と買収企業との生産面や製品開発面での協働、買収企業の販路の十分な活用、共同仕入によるコスト削減といった現場レベルの取り組みを通じて具体的な相乗効果を発揮し、海外での着実な収益拡大に繋げていく必要があるだろう（図表 21）。

図表 21：海外企業の買収後に求められる取り組み



(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

⑥海外事業でのリスク管理の強化

◇「組織の整備」や「現地の契約形態への対応」などが課題

- ▶ また、建設や住宅、通信といった内需型産業の海外展開においては、過去にわが国企業が受注契約や投資などに際して多くの損失計上を余儀なくされた事例が多いことにも留意しておく必要がある。
- ▶ 具体的にみると、建設業界では、わが国企業はこれまでも東南アジアや中東、アフリカなどの新興国で大型の建設案件を受注するなど海外での事業拡大を志向してきたが、現地の契約形態に関わるリスク管理が十分でなかったため損失を余儀なくされた事例が目立ち、その結果、各社とも海外事業を収益の柱とするには至っていない。
- ▶ また住宅業界でも、多くのハウスメーカーが海外進出を図ってきたが、現地のニーズに即した住宅を販売できず単発的なプロジェクトに終わる事例や、現地の不動産不況の煽りを受け撤退に追い込まれるといった事例がみられる。
- ▶ 今後、わが国産業界では、内需の低迷と国内の厳しい競争環境が続くとみられるなか、企業が新たに海外展開に活路を見出すケースが増えるとみられるが、その際には各国ごとに異なる人々の生活習慣や商習慣といった市場環境を十分に念頭に置きつつ、リスク管理を担当する組織の整備、現地の契約形態への対応、海外の事情に精通した人材の育成などの観点から、海外事業におけるリスク管理の強化を図っていくことが重要になろう（図表 22）。

図表 22：海外事業におけるリスク管理強化のポイント



（資料）各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

× × ×

わが国産業界は 2011 年度に震災の影響や円高の進行を背景に減益を余儀なくされたのち、2012 年度から緩やかな回復局面に入る見通しだが、個々の企業がその先を睨んだ持続的な成長を遂げられるか否かは上述の 6 つの課題への取り組み方次第である。これらの取り組みを通じて事業の競争力を常に維持していけるか、成長する新興国の需要を取り込んでいけるか、各社の実力が一段と問われる時代を迎えることになる。

（2011.12.30 芳我 真倫）

付表：わが国企業とグローバル大手の一覧

業種	わが国企業	グローバル大手	
製造業	自動車	トヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業、スズキ、マツダ	VW (独)、GM (米)、Daimler (独)、Ford (米)、現代自動車 (韓)
	電機	日立製作所、パナソニック、ソニー、東芝、富士通	GE (米)、Samsung Electronics (韓)、HP (米)、Siemens (独)、Apple (米)
	鉄鋼	新日本製鐵、JFEHD、住友金属工業、神戸製鋼所、日新製鋼	ArcelorMittal (ルクセンブルク)、宝鋼集団 (中)、武漢鋼鉄集団 (中)、POSCO (韓)、Tata Steel (印)
	紙パルプ	王子製紙、日本製紙グループ本社、レンゴー、大王製紙、北越紀州製紙	International Paper (米)、Stora Enso (フィンランド)、Svenska Cellulosa Aktiebolaget (スウェーデン)、UPM (フィンランド)、Kimberly-Clark (米)
	化学	三菱ケミカルHD、住友化学、旭化成、東レ、三井化学	BASF (独)、Dow Chemical(米)、Bayer (独)、SABIC (サウジアラビア)、Dupont (米)
	食品	キリンHD、サントリーHD、アサヒグループHD、味の素、明治HD	Nestle (スイス)、Unilever (英・蘭)、PepsiCo (米)、Kraft Foods (米)、Anheuser-Busch InBev (米)
	総合重機	三菱重工業、川崎重工業、IHI、三井造船、住友重機械工業	GE (米)、Siemens (独)、United Technologies Corporation (米)、現代重工業 (韓)、Honeywell (米)
	石油	JXHD、出光興産、コスモ石油、昭和シェル石油	Royal Dutch Shell (英・蘭)、Exxon Mobil (米)、BP (英)、Chevron (米)、Total (仏)
	医薬品	武田薬品工業、アステラス製薬、第一三共、エーザイ	Pfizer (米)、Novartis (スイス)、Merck (米)、Sanofi-Aventis (仏)、GlaxoSmithKline (英)
非製造業	海運	日本郵船、商船三井、川崎汽船	A.P.Moller Maersk (デンマーク)、CMA CGM (仏)、COSCO HD (中)、Neptune Orient Lines (シンガポール)、Hanjin Shipping (韓)
	通信	NTT、KDDI、ソフトバンク	AT&T (米)、Verizon (米)、Telefonica (スペイン)、Deutsche Telekom (独)、China Mobile (中)
	情報サービス	富士通、NTTデータ、NEC、日立製作所、野村総合研究所	IBM (米)、HP (米)、Accenture (米)、Computer Sciences (米)、Lockheed Martin (米)
	建設	鹿島建設、清水建設、大成建設、大林組	Vinci (仏)、Bouygues (仏)、Hochtief (独)、ACS (スペイン)、Eiffage (仏)
	陸運	日本通運、ヤマトHD、SGHD、セイノーHD、日立物流	Deutsche Post (独)、UPS (米)、Fedex (米)、Kuehne+Nagel (スイス)、C.H.Robinson (米)
	小売	セブン&アイHD、イオン、ヤマダ電機、ローソン、ファミリーマート	Walmart (米)、Carrefour (仏)、CVS Caremark (米)、Tesco (英)、Metro (独)
	放送	フジメディアHD、日本テレビ放送網、テレビ朝日、東京放送HD、テレビ東京HD	Comcast (米)、The DIRECTV Group (米)、Walt Disney (米)、News Corporation (米)、Dish Network (米)
	ホテル	藤田観光、ロイヤルホテル、帝国ホテル、ホテルオークラ、ニューオータニ	InterContinental (英)、Marriot (米)、Accor (仏)、Choice Hotels (米)、Starwood Hotels (米)
人材派遣	テンブHD、パソナグループ、メイテック、ヒューマンHD、フルキャストHD	Adecco (仏)、Manpower (米)、Ranstad (蘭)、Kelly Services (米)、Hays (英)	

2. 鉄鋼

【要約】

- ◇ 2012年度の粗鋼生産量は、内需が横這いに留まるなか、輸出が小幅に減少するとみられることから前年比▲1%程度の減少となる見通し。2013～2014年度については輸出が持ち直すものの、内需の減少が響き、粗鋼生産量は概ね横這いに留まろう。
- ◇ 高炉メーカーの2012年度の企業業績は、円高とアジアの需給緩和を主因に輸出採算が一段と悪化し、前年に続いて減益を余儀なくされる見通し。2013年度以降については、各社のコスト削減への取り組みや、主要企業の経営統合による効果、輸出採算の改善などが奏功し、各社の業績は緩やかに回復しよう。

(*)用語説明は、31頁をご参照下さい。

1. 業界環境

- ◇ 2012年度の粗鋼生産量は前年比▲1%程度の減少、その後は概ね横這いの見通し
 - 2011年度の粗鋼生産量は、内需こそ震災後に着実な回復を遂げ増加したものの、円高の進行を受けて輸出が落ち込むとともに、汎用鋼の輸入が増加したため、前年比▲5%減少の1億500万トン程度となる見込み（次頁図表1）。
 - ✓ 内需については、主力の製造業向けが震災の影響で年度前半に大きく落ち込んだものの、年度後半に着実な回復がみられたことや、建設向けが国内の建設需要の持ち直しや震災復興需要の一部顕在化によって底入れしたことから、全体では前年比3%程度の増加。
 - ✓ 輸出は、円高やウォン安(*)の進行により日本製鋼材の価格競争力が低下したことに加え、年度後半にタイの洪水被害で需要が減退したことや、世界的な景気の不透明感により需要家の買い控えが起こったことから、前年比▲10%強の減少。
 - ✓ 鋼材価格は、年度前半に原料価格の上昇を転嫁する形で底上げされ、年度後半に中国や韓国などアジアで鋼材の需給が緩和したことを受けて汎用鋼を中心に反落したものの、年平均で見れば前年を上回る見込み。
 - 2012年度の粗鋼生産量は、内需が横這いに留まるなか、輸出が小幅に減少するとみられることから、前年比▲1%程度の減少の1億350万トン前後となる見通し。
 - ✓ 内需については、建設向けは企業の生産拠点などに関わる建設投資が落ち込むものの、震災の復興需要が本格化することで微増を確保し、一方で製造業向けは自動車分野を中心に弱含むことから、全体では前年と同水準となる見通し。
 - ✓ 輸出に関しては、東南アジアやインド向けの需要は底堅く推移するとみられるが、中国で鋼材の需給が緩和した状態が続くと考えられることや、韓国で製造業向け鋼材の増産が進むことなどから、前年比▲2%程度の減少となる見込み。
 - ✓ 鋼材価格は、鉄鉱石や原料炭などの原料価格が低下することから、前年比▲10～▲15%程度の下落が見込まれる。
 - 2013～2014年度については、東南アジアを中心とする新興国の鋼材需要の拡大に支えられて輸出が持ち直すものの、震災復興需要が一巡する建設向けを中心に内需が弱含むと見られることから、粗鋼生産量は横這い程度で推移しよう。

図表 1：粗鋼生産量、内需、輸出入、鋼材価格

(年度)	(単位)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均 (予想)		
							2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準	
粗鋼生産量	千トン %	105,500 (▲13.2)	96,449 (▲8.6)	110,792 (14.9)	104,928 (▲5.3)	▲1%程度	85程度	0～▲0.5%程度 85程度	
内 需	千トン %	68,861 (▲11.9)	55,980 (▲18.7)	59,950 (7.1)	61,643 (2.8)	同水準	—	▲1%強 —	
	製造業	千トン %	42,970 (▲16.1)	36,746 (▲14.5)	40,926 (11.4)	42,062 (2.8)	▲1%程度	—	同水準 —
	建設	千トン %	25,891 (▲3.8)	19,234 (▲25.7)	19,024 (▲1.1)	19,581 (2.9)	+2%弱	—	▲4%程度 —
輸 入 出	輸 出	千トン %	36,249 (▲11.7)	41,043 (13.2)	46,876 (14.2)	41,794 (▲10.8)	▲2%弱	—	+2%程度 —
	粗鋼生産比	%	34.4	42.6	42.3	39.8	40%程度	—	40%程度 —
	輸 入	千トン %	4,643 (▲9.4)	3,878 (▲16.5)	5,335 (37.6)	5,906 (10.7)	+3%程度	—	同水準 —
価 格	熱延鋼板 (年度平均)	千円/トン	100 (35.1)	67 (▲33.6)	72 (8.6)	78 (8.0)	▲10～▲15%	—	+6%程度 —

(注) 1. () 内は前年比伸び率。
 2. 内需は普通鋼材と特殊鋼材の合計。輸出及び輸入は粗鋼ベース。
 (資料) 日本鉄鋼連盟「鉄鋼需給統計月報」などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 企業業績

◇ 2012 年度は▲1 割程度の減益、2013～2014 年度は緩やかな回復が続く見通し

- 高炉メーカーの 2011 年度の業績は、鋼材の販売数量の減少に加えて、円高による輸出採算の悪化が響き、大幅な減益となる見込み (図表 2)。
 - ✓ 売上高については、輸出の減少により販売数量は前年を下回るものの、鋼材価格が前年を上回ることから、前年比 2%程度の増収。
 - ✓ 損益面では、販売数量の減少に加えて、円高の進行に伴い製品の輸出採算が悪化したこと、期中で原料のキャリーオーバー(*)が発生しコストが上振れたことなどから、前年比▲3 割程度の減益を余儀なくされる見込み。
- 2012 年度については、輸出採算の一段の悪化を受けて、前年に続き減益の見通し。
 - ✓ 売上高については、原料価格の低下に伴い鋼材価格が下落することから、前年比▲6%程度の減収となる見込み。
 - ✓ 損益面では、円高とアジアの需給緩和の継続によって輸出採算がさらに悪化することが響き、前年比で▲1 割程度の減益となる見通し。
- 2013 年度以降は、販売数量が横這い程度を維持するなかで、生産面や物流面の合理化によるコスト削減や、アジアの製品市況の回復による輸出採算の改善、2012 年に予定されている新日本製鐵と住友金属工業の経営統合効果などが奏功し、高炉メーカーの業績は緩やかな回復を続ける見通し。
- なお、電炉メーカーに関しては、輸入鋼材の増加で競争が激化するなか、販売マージンの改善は見込み難しく、普通鋼メーカーを中心に業績低迷が続く公算が大きい。

図表 2：高炉メーカー5 社の業績

(単位：億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均 (予想)	
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準
売上高	133,172 (3.3)	97,304 (▲26.9)	111,117 (14.2)	113,500 (2.1)	▲6%程度	83程度	+4%程度 90程度
営業利益	10,864 (▲34.5)	1,227 (▲88.7)	5,532 (350.9)	3,950 (▲28.6)	▲10%程度	20程度	+25%程度 33程度
営業利益率	8.2	1.3	5.0	3.5	3%強	—	5%程度 —

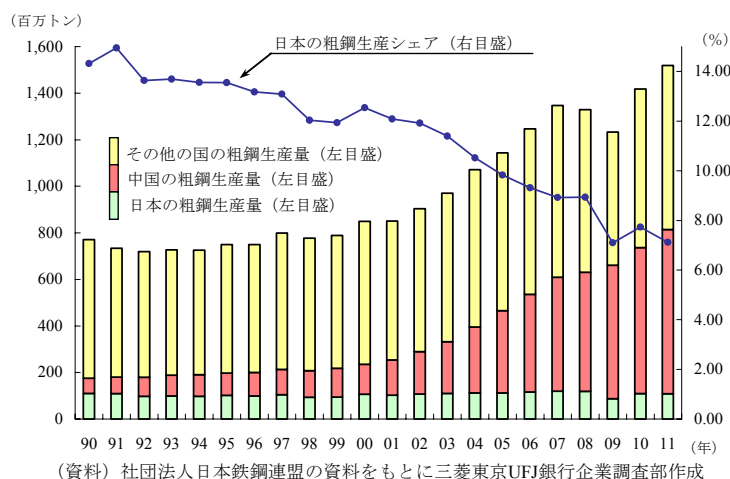
(注) 1. () 内は前年比伸び率。
 (注) 2. 高炉メーカー5社(新日本製鐵、JFEホールディングス、住友金属工業、神戸製鋼所、日新製鋼)の連結決算。
 (資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇わが国メーカーは技術の優位性を保つも、生産規模や収益力で海外勢に劣後

- 世界の鉄鋼業界の市場動向をみると、粗鋼生産量は過去20年間で約2倍の水準へ増加（図表3）。この成長を牽引しているのは中国で、同国の粗鋼生産量は同時期に約10倍と大幅な増加を遂げた。
- 一方で、わが国の粗鋼生産量は1億トン前後と横這いで推移しており、世界市場に占めるシェアは年々低下している。今後もわが国における内需の拡大が期待できない一方、中国や東南アジア、中南米といった新興国では経済発展や人口増加を背景に鋼材需要が拡大するとみられることから、この需要を上手く取り込んでいくことがわが国鉄鋼業界にとって重要となっている。
- こうしたなか、近年は世界のトップメーカーの顔ぶれに変化がみられる（図表4）。欧米鉄鋼業界の再編に伴うアルセロール・ミタルの誕生や、内需の拡大に後押しされて生産能力の拡大を急速に進めてきた中国の鉄鋼メーカーの台頭により、わが国鉄鋼メーカーの世界市場での存在感は低下しているのが実情である。

図表3：世界の粗鋼生産量の推移とわが国のシェア



(資料) 社団法人日本鉄鋼連盟の資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表4：世界の鉄鋼メーカーの粗鋼生産量ランキング

1990年			2000年			2010年		
順位	メーカー	生産量	順位	メーカー	生産量	順位	メーカー	生産量
1	新日本製鐵	28.8	1	新日本製鐵	28.4	1	アルセロール・ミタル	95.5
2	ユジノール	23.3	2	POSCO	27.7	2	河北鋼鉄集団	52.9
3	POSCO	16.2	3	アルベッド	24.1	3	宝鋼集団	44.5
4	ブリティッシュ・スチール	13.8	4	LNM	22.4	4	武鋼集団	36.6
5	USX	12.4	5	ユジノール	21.0	5	新日本製鐵	36.1
6	日本鋼管	12.1	6	コーラス	20.0	6	POSCO	33.7
7	イルバ	11.5	7	ティッセン・クルップ	17.7	7	JFEスチール	32.7
8	ティッセン	11.1	8	上海宝鋼集団	17.7	8	江蘇沙鋼集団	30.1
9	住友金属工業	11.1	9	日本鋼管	16.0	9	首鋼集団	25.8
10	川崎製鐵	11.1	10	リーバ	15.6	10	タタ・スチール	23.5
			11	川崎製鐵	13.0			
14	神戸製鋼所	6.6	12	住友金属工業	11.6	25	住友金属工業	10.8
30	日新製鋼	3.6	28	神戸製鋼所	6.4	42	神戸製鋼所	7.6
			55	日新製鋼	3.7	74	日新製鋼	3.8

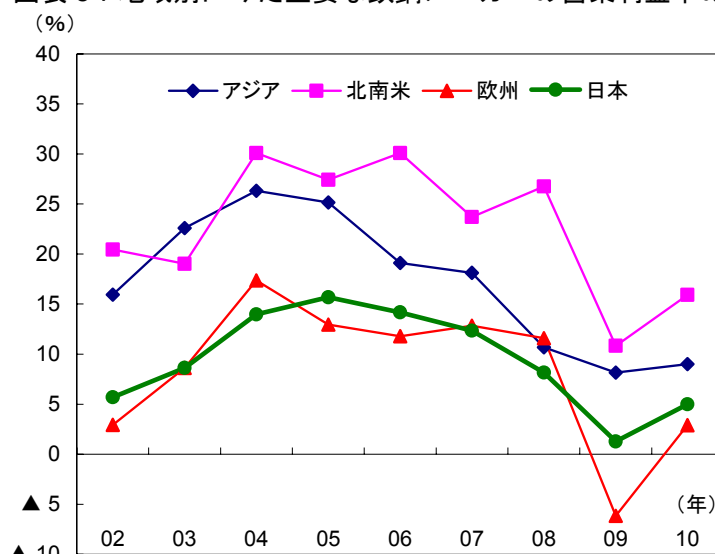
(資料) Metal Bulletinの資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- ▶ また収益力についても、わが国鉄鋼メーカーは海外勢と比べて見劣りが否めない（図表 5）。これは各国におけるメーカーの寡占度に差があることや^(注1)、わが国鉄鋼メーカーの製造設備が総じて古く^(注2)、生産効率の点で他国のメーカーに劣後する傾向にあることなどに起因する。

(注1)たとえば、わが国の高炉メーカーが5社体制であるのに対し、韓国の高炉メーカーはPOSCOと現代製鉄の2社体制であり、このうちPOSCOが足元の生産能力で7割強と圧倒的なシェアを占める。

(注2) わが国の主要な製鉄所の大部分が1960年代までに設立されたのに対し、アジア勢の主要な製鉄所は1970年代～80年代以降に設立された。

図表 5：地域別にみた主要な鉄鋼メーカーの営業利益率の比較



アジア：POSCO（韓国）、宝山鋼鉄（中国）、中国鋼鉄（台湾）、タタスチール（インド）
 北南米：ニューコア（アメリカ）、ゲルダウ（ブラジル）、ウジミナス（ブラジル）、CSN（ブラジル）
 欧州：アルセロール・ミタル（ルクセンブルグ）、ティッセングループ（ドイツ）
 日本：新日本製鐵、住友金属工業、JFEホールディングス、神戸製鋼所、日新製鋼
 (資料) Bloomberg資料をもとに、三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- ▶ このように、生産規模と収益力の両面で海外勢に見劣りするわが国鉄鋼メーカーであるが、自動車や電機、造船といった最終製品の付加価値向上や生産性向上に資す「高級鋼」(*)の生産技術に関しては、依然として世界的な優位性を保っている。近年はPOSCO（韓）や宝鋼集団（中）なども高級鋼の生産に乗り出し、キャッチアップを図ってきているが、わが国鉄鋼メーカーはハイグレード品を中心に相応のアドバンテージを有していることから、今後もこの強みを活かした積極的な事業展開が求められよう。

◇ 「海外での事業展開の加速」と「コスト競争力の強化」が今後の課題

- ▶ こうしたなか、わが国鉄鋼メーカーが抱える経営課題について整理すると、①高級鋼の強みを活かして海外での事業展開を加速させていく、②国際競争力が高まるなか、日本国内の生産拠点におけるコスト削減をさらに進めていく、という方向性が中心になる。

【海外での事業展開の加速】

- ✓ 今後、わが国鉄鋼メーカーにとっては、中長期的な需要拡大が見込まれる新興国において、生産、販売の両面で事業展開を加速させていくことが重要。
- ✓ まず生産面では、圧延などの川下拠点を需要地で拡充するといった従来型の事業展開に加えて、今後は川上の高炉を含めた一貫型による事業展開の本格化を模索していく必要がある。
- ✓ また販売面では、高級鋼に関する技術蓄積を活かして、海外の非日系企業など従来は高級鋼に縁遠かった需要家のニーズに合った製品を開発し、販売先を開拓していくことが重要。また、わが国鉄鋼メーカーは供給する鋼材の品質が安定しているうえ、需要家へのアフターフォローがきめ細かいといった強みも有することから、これらを梃子に顧客基盤を広げていくことが欠かせない。

【コスト競争力の強化】

- ✓ わが国の粗鋼生産量に占める輸出の割合が4割程度となり、中国や韓国メーカーとの競争が高まるなか、わが国の鉄鋼メーカーが国内外での競争力を維持していくためには、一層のコスト削減が不可欠。
 - ✓ これに向けては、国内の生産拠点における生産品目の見直しや集約化、設備の統廃合といった合理化への取り組みに注力し、生産体制の効率化を図っていくことが重要になる。
- なお、2012年に予定されている新日本製鐵と住友金属工業の経営統合は、これらの課題解決を狙って、海外人材の充実や生産体制の合理化を進めていくという意味合いが強く、今後の早期の統合効果が待たれる。また両社以外の鉄鋼メーカーにとっても、まずは単独での地道な取り組みが求められるとともに、将来的には同様の問題意識からさらなる業界再編に繋がる可能性もあろう。

図表6：新日本製鐵と住友金属工業の統合後の経営目標

経営目標	内容
① 鉄鋼事業のグローバル展開	<ul style="list-style-type: none"> ・海外生産、営業拠点の再編、強化 ・両社人材を活用した海外事業展開の加速 ・得意品種の組み合わせ、相互補完による総合力、サービスの向上など
② 世界最高水準の技術力の発揮	<ul style="list-style-type: none"> ・技術、研究開発分野の融合による技術先進性発揮 ・R&D（研究開発活動）のスピードアップ、効率化など
③ コスト競争力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・操業、製造技術の共有化によるコストダウン ・製造ライン毎の最適分担による生産性向上 ・重複資産の圧縮など
④ 製鉄以外の分野での事業基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・エンジニアリング、都市開発、化学等の各事業分野における事業統合など
⑤ その他	<ul style="list-style-type: none"> ・企業価値の最大化と株主、資本市場からの評価の向上 ・総力の結集

（資料）新日本製鐵及び住友金属工業のIR資料より三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

【用語説明】

ウォン安	わが国の高炉メーカーにとって、アジアの鋼材市場における最大の競合相手は韓国のPOSCO。近年、同社はウォン安を背景に、東南アジアなどへ低価格での輸出攻勢を掛けており、これがわが国の鉄鋼メーカーの輸出採算を低下させる一因となっている。
原料のキャリアオーバー	高炉メーカーが原料サプライヤーとの間で取り決めた鉄鉱石や原料炭などの輸入契約量のうち、一定期間内（主に四半期）に輸入できなかった未消化分を翌期に繰り越すこと。キャリアオーバー分は原則として旧価格での取引となるため、原料の値下がり局面では高炉メーカーにとって原料コストの上昇要因となる。
高級鋼	生産工程において、鉄とレアメタルなどの合金成分の配合をきめ細かく調整したり、独特の熱処理や表面処理などを施したりすることにより、強度や耐食性、加工性といった品質を大幅に高めた鋼材のこと。代表的な品目としては、①薄い鋼材でも高い強度を備えた高張力鋼（ハイテン）、②亜鉛めっき鋼板やブリキなど耐食性の高い表面処理鋼板、③磁気特性や導電性に優れた電磁鋼板、④耐久性に優れた継目無鋼管などがある。

(2011.12.15 山本 志乃)

3. 紙・パルプ

【要約】

- ◇ 2012年度の洋紙^(*)・板紙^(*)の国内需要は、前年の震災による落ち込みからの反動で微増に転じるも、2013～2014年度には緩やかな減少基調へと回帰しよう。
- ◇ 2012年度の企業業績は、製品の値上げが浸透しメーカー各社のマージンが改善することから、前年比で約3割の増益となる見通し。2013～2014年度にかけても各社の合理化効果によって小幅ながら増益基調が続こう。

(*)用語説明は、36頁をご参照下さい。

1. 業界環境

◇国内需要は2012年度に微増に転じるも、2012～2013年度には再び減少基調へ

- 2011年度の洋紙・板紙の国内需要(国内出荷+輸入+在庫増減)は、前年比▲1.6%減の約27,400千トンとなる見込み(図表1)。
 - ✓ 洋紙の需要は、長年続いている紙から電子媒体へのシフト^(*)に加え、震災の影響により企業のチラシ広告や雑誌広告の抑制傾向が強まったことから、前年から減少幅が拡大。一方で板紙の需要は、震災の復興需要があったことや、宅配便など小口配送が増加した効果から、小幅ながらも増加した。
 - ✓ 輸入は、震災により国内の生産能力が一時的に低下するなか海外から緊急的な調達が行われたため、前年比で大幅に増加した。一方で輸出は、メーカー各社が国内への出荷を優先し輸出を控える方針を採ったことで、大幅に減少した。
 - ✓ 製品市況は、メーカー各社が9月以降に製品値上げを実施したことから上昇。
- 2012年度の国内需要は、前年の震災による落ち込みからの反動で、微増となろう。
 - ✓ 国内需要については、洋紙で前年の震災による落ち込みからの反動増が見込まれ、板紙の需要も機械など産業用物資の荷動き拡大を背景に堅調に推移する見込みであることから、全体では微増に転じよう。
 - ✓ 輸出入に関しては、前年に低下した国内生産能力の回復を背景に、輸出が若干増加する一方、輸入は緊急的な調達が無くなるため減少に転じる公算大。
 - ✓ 製品市況は、メーカー各社の値上げが浸透していくことから、上昇が続こう。
- 2013～2014年度は、紙媒体の需要縮小基調は変わらず、震災からの反動増という需要押し上げ要因が剥落するため、国内需要は緩やかな減少基調へと回帰しよう。

図表1：洋紙・板紙市場の推移

(年度)	(単位)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013～2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度水準
国内需要	千トン %	29,267 (▲7.3)	28,025 (▲4.2)	27,874 (▲0.5)	27,431 (▲1.6)	+0.5～+1%	90弱	▲0～▲0.5%	90弱
洋紙	千トン %	17,757 (▲8.2)	16,975 (▲4.4)	16,574 (▲2.4)	16,031 (▲3.3)	+0～+0.5%	—	▲1%程度	—
板紙	千トン %	11,509 (▲5.7)	11,049 (▲4.0)	11,300 (2.3)	11,400 (0.9)	+1%程度	—	+0～+0.5%	—
輸入量	千トン %	1,332 (▲1.4)	1,927 (44.7)	1,726 (▲10.4)	1,961 (13.6)	▲5%程度	—	▲3%程度	—
輸出量	千トン %	1,268 (▲11.3)	1,056 (▲16.8)	1,428 (35.3)	779 (▲45.4)	+10%程度	—	+15%程度	—
国内生産量	千トン %	28,849 (▲8.2)	26,892 (▲6.8)	27,335 (1.6)	25,302 (▲7.4)	+2%程度	—	+0～+0.5%	—
洋紙市況(年度平均)	円/kg %	131.0 (3.2)	127.3 (▲2.8)	121.3 (▲4.8)	123.6 (1.9)	+5%程度	—	横這い	—
板紙市況(年度平均)	円/kg %	81.5 (14.0)	79.0 (▲3.1)	78.5 (▲0.6)	80.3 (2.3)	+6%程度	—	横這い	—
古紙市況(年度平均)	円/kg %	12.7 (15.8)	7.2 (▲43.3)	8.6 (18.4)	9.0 (5.3)	+5～+6%	—	上昇	—

(注) 1. () は前年比伸び率。
 2. 洋紙市況は塗工印刷用紙(A2コート紙)、板紙市況は段ボール原紙(外装用ライナー)、古紙市況は新聞古紙を使用。
 (資料) 日本製紙連合会資料、日経商品情報などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 企業業績

◇2012年度は大幅増益、2013～2014年度も小幅ながら増益基調が続こう

- 洋紙・板紙メーカー大手7社の2011年度の業績は、小幅増益の見込み（図表2）。
 - ✓ 売上高は、震災による販売数量減少の影響があったが、メーカー各社が製品の値上げを実施した効果から、前年比1%弱の微増収となる見込み。
 - ✓ 一方、損益面については、販売数量の減少に加えて、石炭や古紙^(*)などの原燃料価格の上昇による減益影響を受けたものの、現場レベルの経費見直しなどコスト削減への取り組みが進展したことや製品値上げの効果から、前年比2%程度と小幅な増益へ転じる見込み。
- 2012年度は、製品値上げの本格的な浸透が見込まれ、メーカー各社のマージンが改善することから、前年比で大幅な増益となる見通し。
 - ✓ 売上高は、国内需要が微増に転じることに加えて、市場でメーカー各社による製品値上げの本格的な浸透が見込まれることから、前年比2～3%の増収となる見通し。
 - ✓ 損益面では、古紙などの原燃料価格の上昇による影響が見込まれるものの、値上げの浸透によって各社のマージンが改善することから、前年比3割程度の大幅な増益となる見通し。
- 2013～2014年度についても、売上高は国内需要の低迷により微減となるだろうが、損益面では、一部のメーカーを中心に過剰生産能力の削減といった抜本的な合理化が実施され、固定費の削減が進むことから、小幅ながらも増益基調が続こう。

図表2：洋紙・板紙メーカー大手7社の業績

(単位:億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均 (予想)		
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準	
売上高	39,139 (▲1.3)	36,371 (▲7.1)	36,966 (1.6)	37,254 (0.8)	+2～+3%	95強	▲0～▲0.5%	95程度
営業利益	1,045 (▲20.0)	1,899 (81.7)	1,610 (▲15.2)	1,644 (2.1)	+30%程度	160程度	+3～+4%	170程度
営業利益率	2.7	5.2	4.4	4.4	5.5%程度	—	6%程度	—

(注) 1. 対象企業は王子製紙、日本製紙グループ本社、大王製紙、レンゴー、三菱製紙、北越紀州製紙、中越パルプ工業の7社。

2. ()内は前年比伸び率。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇わが国企業は相応の事業規模を有するも、欧米大手に比べて収益力が劣後

- 世界の紙パルプ業界における上位企業の顔ぶれをみると、米国や欧州の大手メーカーが中心を占めているが、わが国企業も第4位の王子製紙や第5位の日本製紙グループ本社など、事業規模の観点では世界市場で相応の位置を占めている（図表3）。ただし、その収益力については、欧米大手がいずれも一桁台後半以上と高い営業利益率を確保しているのに対し、わが国企業は総じて5%以下に留まり、欧米大手に劣後しているのが実情である。

図表3：世界の紙パルプメーカーの売上高ランキング（2010年度）

（単位：億円）

企業名	本社所在地	紙パルプ関連 事業売上高	全社 売上高	営業利益		自国外 売上高比率	生産量 (千トン)
				売上比	率		
1 International Paper	米国	21,902	22,089	1,596	7.2%	22.6%	11,922
2 Procter & Gamble	米国	12,931	68,553	13,135	19.2%	59.0%	n.a.
3 Stora Enso	フィンランド	10,120	11,980	1,068	8.9%	22.9%	10,812
4 王子製紙	日本	10,103	11,801	654	5.5%	10%未満	6,861
5 日本製紙グループ本社	日本	9,740	10,998	356	3.2%	10%未満	7,292
6 Svenska Cellulosa Aktiebolaget	スウェーデン	9,497	13,303	1,158	8.7%	92.7%	8,948
7 UPM	フィンランド	8,839	10,383	632	6.1%	78.5%	9,914
8 Kimberly - Clark	米国	8,430	17,323	2,449	14.1%	45.7%	n.a.
9 Smurfit Kappa Group	アイルランド	7,759	7,773	565	7.3%	83.3%	7,650
10 Mondi	南アフリカ	7,109	7,246	585	8.1%	86.9%	3,697
17 レンゴー	日本	3,761	4,749	324	6.8%	10%未満	2,465
19 大王製紙	日本	4,034	4,102	132	3.2%	10%未満	2,500
37 北越紀州製紙	日本	2,069	2,170	87	4.0%	10%未満	1,715
41 三菱製紙	日本	1,757	2,108	35	1.7%	25.3%	802
66 中越パルプ工業	日本	1,038	1,038	21	2.0%	10%未満	808

（資料）Bloomberg、各社IR資料などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇欧米大手はこれまで事業のリストラや新興市場の開拓に取り組んできた

- このように、欧米の大手企業が高い収益性を確保している背景には、事業構造の違いも一部あるが^(注)、主に先進国市場が伸び悩み始めた1990年代以降、各社が生産品目の見直しなどの事業リストラに取り組むとともに、高い成長が続く新興市場の開拓を積極的に行い、収益体質を強化してきたことが挙げられる。

（注）わが国の紙パルプメーカーが洋紙・板紙の製造（川中分野）を主力としているのに対して、Procter & Gamble（米）やKimberly-Clark（米）はティッシュペーパーや紙おむつなど紙加工品の製造（川下分野）に特化しており、Stora Enso（フィンランド）は自社で林業を手掛けることで木材チップ事業（川上分野）にも強みを有している、といった違いがある。

- 具体的にみれば、欧米大手は1990年代以降、印刷用紙の需要が電子媒体へのシフトにより低迷しはじめると、それまで中核事業の位置にあったにもかかわらず印刷用紙の生産設備の大胆な削減に踏み切り、代わりに生活・産業用途が中心で需要が堅調な衛生用紙や段ボール原紙などの事業強化を図ってきた（次頁図表4）。
- また、アジアを中心とした新興市場が高い成長を続けるなかで（次頁図表5）、地元企業に対するM&Aや自社工場の設立などを通じて、現地での生産能力を拡大してきたことも指摘できる。
- すなわち欧米の大手企業は、業界環境の変化に柔軟に対応する形で事業体制の変革を進め、収益力の向上に努めてきたという訳である。

図表4：欧米大手企業における事業リストラの事例

時期	企業名	事業再編内容
1996～	Kimberly-Clark	新聞用紙事業を売却。自社製紙工場を逐次閉鎖・売却し衛生用紙事業へ特化。
2001～04	International Paper	3年間で30億ドル以上にわたる周辺資産を売却。6,000名以上の雇用を削減。
2006	International Paper	包装用紙、塗工印刷用紙を売却。非塗工印刷用紙・加工品事業に特化。
2008	International Paper	米国の同業Weyerhaeuserから段ボール原紙、段ボール組立事業を買収。
	Stora Enso	新聞用紙や印刷用紙の一部工場を閉鎖、年産能力60万トンを削減。
2010	International Paper	Svenska Cellulosa Aktiebolagetのアジア地域の包装材料事業を買収。
	Stora Enso	新聞用紙や印刷用紙の一部工場を閉鎖、年産能力70万トンを削減。
2011	International Paper	米国の段ボール原紙・段ボールメーカーのTemple Inlandの買収を表明。
	UPM	印刷用紙・新聞用紙の工場を閉鎖・売却し、年産能力130万トンを削減。

(資料) 新聞報道などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表5：地域別にみた世界の洋紙・板紙の需要

(単位：千トン)

(暦年)	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2000⇒2009年 平均成長率
世界全体	323,412	366,418	382,342	394,344	391,243	370,839	1.5%
欧州	92,291	97,213	101,614	104,195	99,463	89,184	▲0.4%
西欧	82,292	81,415	84,137	84,829	80,665	71,931	▲1.5%
東欧	10,000	15,798	17,477	19,366	18,797	17,253	6.2%
米州	118,415	118,639	121,120	119,179	113,979	102,651	▲1.6%
北米	99,825	97,142	97,649	94,337	88,684	78,155	▲2.7%
南米	18,591	21,497	23,471	24,843	25,295	24,496	3.1%
アジア・中東	103,610	139,365	148,484	159,036	164,997	166,765	5.4%
日本	31,737	31,458	31,527	31,249	30,690	27,301	▲1.7%
中国	37,113	59,300	65,990	72,821	79,204	85,665	9.7%
インド	4,160	7,153	8,194	9,153	9,903	9,868	10.1%
タイ	1,960	3,449	3,893	3,706	4,063	3,888	7.9%
マレーシア	2,018	2,616	2,706	2,843	2,892	2,860	4.0%
ベトナム	514	1,331	1,555	1,800	2,040	2,137	17.2%
その他地域	9,096	11,201	11,124	11,934	12,804	12,239	3.4%

(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇わが国企業は事業モデルの転換を迫られている

- 翻ってわが国企業の近年の動向をみると、2007年までは国内需要が概ね横這いで推移するなか無難な業績を確保できたことから、大掛かりな再編は起こらず、生産体制に関しても欧米にみるような抜本的なリストラを回避して、一部の設備を休止する程度の限定的な対応に留めてきた経緯がある。
- しかしながら2008年のリーマンショック以降、国内需要の減少傾向が鮮明となったことで、わが国企業の生産能力の過剰感が増し、足元は各社の収益面の重石となっている。また新興国市場の開拓についても、一部の企業が注力しているものの、まだ始まったばかりとはいえ、業績への寄与も未だ小さいことから新興国におけるビジネスチャンスを十分に獲得できているとは言い難い。
- 以上を踏まえ、わが国企業の課題を整理すると、①生産体制のリストラクチャリングと、②新興国事業の強化、の2点が挙げられる。すなわち、わが国企業はかつての国内市場の安定に依拠した事業モデルからの転換を迫られているといえよう。

【生産体制のリストラクチャリング】

- 国内の生産能力に過剰感があるなか、わが国企業にとっては、設備の削減を始めとする生産体制のリストラクチャリングが優先課題。この点について、各社単独での取り組みには限界もあることから、欧米大手の事例にみられるように、さらなる業界再編を進めていくことも有効な選択肢となる。

【新興国事業の強化】

- 国内市場の成長が見込めないなか、今後も成長が期待される、アジアを中心とした新興国での事業強化が求められる。ただしわが国企業が、先行して進出している欧米大手や、新鋭の生産設備や安価な労働力によりコスト競争力で優位に立つ新興国勢に伍していくためには、進出する国や投入する品種を絞り込み、集中的に市場を開拓していくことが必要となる。

【用語説明】

- 洋紙 パルプを原料とする一般的な紙の総称。書籍や雑誌、新聞、チラシ広告、コピーなどに使われ、用途に応じて、印刷・情報用紙、新聞用紙、包装用紙、衛生用紙、雑種紙の5つの品種に分類される。
- 板紙 段ボールや紙箱などに使われる、強度を備えた紙の総称。段ボール原紙、紙器用板紙、その他板紙の3品種に分類される。
- 電子媒体へのシフト 近年、インターネットの普及を背景に、各業界で紙媒体から電子媒体への需要シフトが進展し、洋紙需要を押し下げている。たとえば通信販売業界では、従来のカタログ通販からインターネット通販へのシフトが急速に進んでおり、広告業界においても、紙媒体による広告費が横這いから微減で推移する一方、インターネット広告が増加基調にある。
- 古紙 リサイクルされて新たな紙の原料となる、使用済みの新聞、雑誌、段ボールなど。現在、こうした古紙はわが国の製紙会社が用いる原料のうち約6割（重量ベース）と最大の割合を占める。わが国で発生した古紙は輸出に回る部分も多く、近年では中国での紙の増産を受けて古紙の需要が増加する一方、わが国の古紙の発生量は減少傾向にあるため、古紙の需給タイト化と市況の上昇が続いており、製紙会社の収益圧迫要因となっている。

(2011.12.15 中山 隆仁)

4. 石油

【要約】

- ◇ 2012～2014年度の燃料油販売量は、電力用重油の需要増が一巡する可能性があることから、自動車の燃費改善、ユーザーの代替燃料への転換といった構造要因を背景に再び漸減傾向に回帰しよう。
- ◇ 2012年度の石油元売の業績は、石油精製・販売部門のマージン縮小により小幅の減益を余儀なくされる見込み。2013～2014年度については、過剰設備の見直しを通じた石油精製・販売部門の需給改善や、石油開発部門の利益向上などにより、各社の業績は徐々に回復に向かおう。

(*)用語説明は、41頁をご参照下さい。

1. 業界環境

◇2012年度以降の燃料油国内販売量は、再び漸減傾向に

- 2011年度の燃料油国内販売量は、構造的な需要減の要因が続くものの、震災を受けた電力用C重油の需要増という一時的な効果により、前年比横這いを維持する見込み（次頁図表1）。
 - ✓ 油種別^(*)にみると、主力製品であるガソリンの需要が、自動車の燃費改善という構造要因に加えて、前年度の猛暑による需要増加（カーエアコンの使用増による燃費の悪化）の反動減もあり減少に転じる見込み。A重油の需要も天然ガスなど代替燃料への転換や被災地における製造業および農林水産業向けの需要の低迷もあり引き続き減少しよう。
 - ✓ 一方、電力用C重油の需要は、原子力発電所の稼働率低下を受けた石油火力発電所での焚き増しにより大幅に増加。
 - ✓ 輸出は、震災で被災した製油所の生産能力が低下するなか、石油元売各社が国内向けの供給を優先したことから、前年比▲8%程度の減少となる見込み。
- 2012年度の国内販売量は、構造的な需要減の要因が続くことに加え、電力用C重油の需要が弱含むとみられることから、前年比▲3%弱の減少となる見通し。
 - ✓ 油種別には、ガソリンの需要は自動車の燃費改善により引き続き減少する見込み。軽油の需要は復興需要の本格化に伴う需要押し上げ効果が期待できるものの、物流合理化等の進展やトラックの低燃費化により引き続き減少が見込まれる。A重油の需要はユーザーの燃料転換の流れが続くことから減少に歯止めがかかりそうになく、電力用C重油も定期点検中の原子力発電所が再稼働すれば前年比で弱含む。
 - ✓ 輸出に関しては、被災した製油所の復旧により生産余力が生まれる見込みであることから、アジア向けを中心に回復し、二桁の増加が見込まれる。
 - ✓ 製品価格は、原油価格が上昇基調を辿るものの、為替要因を含めればほぼ横這いの展開となろう。
- 2013年度以降も、国内販売量は自動車の燃費改善などの構造要因が響いて漸減傾向を辿り、輸出は2013年度末にかけてエネルギー供給構造高度化法^(*)を受けた余剰設備の削減が進むとみられることから次第に減少していく見通し。

図表 1：石油製品の市場動向と今後の見通し

(年度)	(単位)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013~2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度の水準
燃料油国内販売量	百万KL %	201.0 (▲8.0)	194.9 (▲3.0)	195.9 (0.5)	196.2 (0.1)	▲2.0~▲3.0%	85程度	▲4.0~▲5.0%	80程度
燃料油輸出量	百万KL %	34.1 (17.5)	30.0 (▲11.9)	30.5 (1.5)	27.5 (▲9.8)	+15%程度	105程度	▲5.0~▲10.0%	95程度
ガソリン卸値 (年度平均)	円/KL %	125,254 (▲1.7)	108,056 (▲13.7)	118,094 (9.3)	112,748 (▲4.5)	±0~▲5.0%	90程度	強含み	—
ドバイ原油価格 (年度平均)	\$/バレル %	82.1 (6.1)	69.7 (▲15.1)	84.1 (20.8)	107.9 (28.3)	±0~+5.0%	140程度	強含み	—

(注) 1. ガソリン卸値は東京地区の特約店卸値。

2. () 内は前年比伸び率。

(資料) 経済産業省「エネルギー生産・需給統計」などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 企業業績

◇2012 年度は精製・販売マージンの悪化により減益、2013~2014 年度は増益の見込み

- 2011 年度の石油元売 4 社の営業利益は、石油精製・販売部門のマージンの悪化を受けて、在庫評価の影響(*)を除く実質ベースで減益となる見込み(図表 2)。
 - ✓ 部門別にみると、主力の石油精製・販売部門では、前年にマージンを押し上げた気候要因が剥落したことから、減益となる見込み。
 - ✓ 石油開発部門は、原油価格が前年を上回ること増益となる見込み。石油化学部門は、主力製品のパラキシレン(*)の需給が中国でのポリエステル繊維の増産や海外メーカーの設備トラブルを背景に逼迫したことから増益となろう。
- 2012 年度は、精製・販売部門のマージン縮小により、小幅の減益となる見通し。
 - ✓ 主力の石油精製・販売部門では、値決め方式の変更(*)により一定の採算を確保しやすくなっているものの、被災した製油所の再稼動により需給の緩和圧力が掛かることから、製品の販売マージンが弱含み、小幅の減益となろう。
 - ✓ 石油化学部門も、前年にパラキシレンのマージンを押し上げた海外メーカーのプラントトラブルといった一過性の要因が剥落することから、前期と比べて減益を余儀なくされる見込み。
 - ✓ 一方、石油開発部門は原油価格の上昇によって、引き続き増益となろう。
- 2013 年度以降に関しては、主力の石油精製・販売部門において、エネルギー供給構造高度化法(*)などを受けた余剰設備の削減が進み、需給環境の改善と固定費削減が業績に寄与することで、緩やかな増益基調を辿る見通し。

図表 2：大手元売 4 社の業績

(単位：億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013~2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度の水準
売上高	210,049 (▲0.9)	159,390 (▲24.1)	174,719 (9.6)	183,295 (4.9)	▲5%程度	90程度	+2~5%程度	90程度
営業利益 (実質ベース)	3,710 (61.6)	▲1,380 (赤字転落)	4,623 (黒字転換)	4,119 (▲10.9)	▲2~0%程度	180程度	+8~10%	200程度
石油精製・販売部門	1,862	▲2,651	2,985	1,936	▲5%程度	—	+10%程度	—
石油開発部門	2,163	691	1,247	1,600	+1%程度	70程度	+1~3%程度	70程度
石油化学部門	▲735	182	298	773	▲4%程度	150程度	+4~7%程度	160程度
その他	420	399	92	▲190	(赤字改善)	—	(黒字転換)	30程度
営業利益率 (実質ベース)	1.8	▲0.9	2.6	2.2	2~2.5%程度	—	2.5%程度	—

(注) 1. 対象企業はJXホールディングス(非鉄部門を除く)、出光興産、コスモ石油、昭和シェル石油の4社。

2. () 内は前年比伸び率。

3. JXホールディングスについては、2009年度以前は新日本石油と新日鉱ホールディングスの石油部門の決算数値を使用。

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇国内市場の縮小が鮮明になるなか、十分な対応策を打てていないわが国企業

- ▶ グローバル市場におけるトップ企業の顔ぶれをみると、オイルメジャーといわれる国際石油会社と資源国の国営石油会社が上位を占めている。また、売上高でわが国企業と同規模程度である韓国・台湾勢なども利益水準では総じてわが国企業を上回っている（図表 3）。これは、各企業における経営資源の配分や海外展開への取り組み姿勢の違いなどに起因する。
- ▶ オイルメジャーは、①小売市場での競争が激しい石油精製・販売事業の撤退を進める一方で、②経営資源を利幅の大きい石油開発事業に集中させる戦略をとっており、売上高・利益ともにわが国企業を大きく上回っている。
- ▶ 売上高でわが国企業と肩を並べる韓国・台湾勢は、①国内の石油製品需要が総じて増加基調で推移している、②わが国同様に余剰生産能力を抱えているものの、製油所の規模も大きく（図表 4）、輸出を前提としたインフラ設備を備えるなど輸出競争力が高い、といったことから近年は安定した利益を計上している。
- ▶ また、その他の新興国勢をみると、タイの PTT やインドの Reliance Industries は、上流の開発事業から下流の販売事業や石油化学事業に至るまで、各事業が有機的に結びついた垂直統合型の事業構造を有しており、利益水準は良好。
- ▶ 一方、わが国の石油元売各社は、主力の石油精製・販売事業では国内市場を中心に事業を展開しており、国内需要の減少傾向が鮮明になるなか、余剰生産能力を抱えるといった構造的な問題を解決するに至っていない。また、収益性の高い石油開発事業の比率も海外の上位企業に比べて限界的な水準であり、結果的にアジア勢などに比べて収益力や PBR（株価純資産倍率）などで総じて見劣りする水準に留まっている。

図表 3：グローバル市場におけるわが国企業の位置付け

（単位：億円、%）

企業名	所在国	直近期 売上高	5期平均		PBR	売上高 海外比率	事業ポートフォリオ（利益ベース）			
			営業利益率	ROA			石油開発	精製販売	石油化学	その他
Royal Dutch Shell	英蘭	322,884	9.4%	12.6%	1.38	62.7%	[Bar chart showing portfolio distribution]			
Exxon Mobil	米国	299,655	14.5%	21.8%	2.50	74.4%	[Bar chart showing portfolio distribution]			
BP	英国	260,642	9.2%	11.9%	1.23	N.A.	[Bar chart showing portfolio distribution]			
PetroChina (CNPC)	中国	189,877	18.0%	15.7%	1.81	25.8%	[Bar chart showing portfolio distribution]			
Petrobras	ブラジル	105,318	22.4%	16.7%	0.94	8.9%	[Bar chart showing portfolio distribution]			
PTT	タイ	52,565	6.6%	11.9%	1.73	N.A.	[Bar chart showing portfolio distribution]			
JXホールディングス	日本	96,344	1.4%	2.1%	0.69	14.1%	[Bar chart showing portfolio distribution]			
出光興産	日本	36,593	2.4%	3.6%	0.60	14.5%	[Bar chart showing portfolio distribution]			
コスモ石油	日本	27,715	1.2%	2.2%	0.54	10.8%	[Bar chart showing portfolio distribution]			
昭和シェル石油	日本	23,461	1.0%	2.0%	0.77	N.A.	[Bar chart showing portfolio distribution]			
SK Innovation	韓国	40,760	3.6%	6.8%	1.08	59.6%	[Bar chart showing portfolio distribution]			
S-OIL	韓国	15,683	5.4%	12.4%	2.56	57.7%	[Bar chart showing portfolio distribution]			
Formosa Petrochemical	台湾	20,817	6.8%	10.3%	3.84	38.4%	N.A.			
Reliance Industries	インド	49,949	11.1%	9.2%	1.46	64.3%	[Bar chart showing portfolio distribution]			

（注）1.利益ベースの事業ポートフォリオは、各社発表の直近期の営業利益・経常利益・当期利益などをもとに作成。

2.PBRは2011年12月12日時点。

（資料）Bloomberg、各社IR資料などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表 4：各国における製油所の概要

（単位：社、ヶ所、千バレル/日）

国名	韓国	シンガポール	台湾	インド	Reliance	日本	タイ	中国
事業者数	4	3	2	10	—	9	3	4
製油所数	6	3	4	21	2	27	4	54
原油処理能力	2,722	1,357	1,310	4,000	1,240	4,619	584	6,806
製油所の平均能力	454	452	328	190	620	171	146	126

（資料）各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇「過剰設備の削減と一段の業界再編」「海外展開の強化」が求められる

- こうしたなかわが国石油元売業界における今後の課題について整理すると、まず一段の業界再編も視野に入れた国内市場の需給バランス適正化に向けた取り組みが欠かせない。加えて、本業の石油精製・販売事業における海外展開の加速、上流分野の石油開発事業における権益の拡大などの取り組みが求められよう。

【過剰設備の削減と一段の業界再編】

- わが国では JX ホールディングスの誕生にみられるように業界再編が進んできたものの、各国に比べて参入事業者数は依然として多い水準にあり（前頁図表 4）、国内需要の縮小基調に歯止めが掛からないとみられるなか、一段の再編も視野に入れた需給バランスの適正化に向けた取り組みが欠かせない。
- 内需が減少基調で推移するなか、近年、わが国企業は、石油製品の輸出を拡大することで国内販売量の減少を補ってきたが、中長期的にガソリン・軽油といった石油製品の輸出を収益の柱とすることは難しいと思われる。
- これは、①わが国の製油所は、韓国や台湾と異なり輸出を前提として港湾設備が設計されておらず、さらなる輸出拡大の余地が限定的なうえ、エネルギー供給構造高度化法により、余剰設備の削減を迫られている、②今後、中国や中東などで大規模な製油所の稼働が見込まれるなか、アジアの需給バランスは次第に緩和するとみられる、といった点が大きい。
- このため、わが国企業は過剰設備の削減を進めていく必要があり、この際、設備削減の余地を広げて実現性を高めていく観点から、業界内で一段の再編が進むことも想定されよう。

【海外展開の強化】

- 東南アジアでは、今後、需要の増加が見込まれるものの、現地企業が製油所や石化プラントの建設・運営に関する技術・ノウハウを十分に蓄積していないため、わが国企業が、自らの操業技術を強みに生産拠点の進出を図る余地がある。
- その際、新興国において、①現地の国営石油会社や海外事業の拡大を狙う中東資本との合弁により、新たな製油所を立ち上げる、②現地の製油所の高度化をサポートする、といった形が考えられよう。
- 実際、出光興産は、ベトナムにおいて現地の国営ペトロベトナム、中東資本のクウェート国際石油や三井化学と共同で、石油化学と一体となった製油所の新設を計画しており、同社の取り組みは、わが国企業の今後の海外展開の試金石となろう。
- また、中長期的な観点に立てば、わが国企業は、主力の精製・販売事業において内需の減少が避けられないなか、新たな収益源を拡充する必要がある。このため、円相場の高止まりという環境を活かして、油田やガス田などの権益保有を一層拡大する取り組みが求められよう。

【用語説明】

油種別	油種別にみた国内燃料油販売量（2010 年度実績）の内訳は、ガソリン（29%）、ナフサ（24%）、軽油（17%）、灯油（10%）、C 重油（9%）、A 重油（8%）、ジェット燃料（3%）、となっている。 なお電力用 C 重油は、C 重油の需要の 4 割弱を占める。
エネルギー供給構造高度化法	経済産業省が元売各社に対して示達した、今後の製油所の競争力向上に関する指針（2010 年 4 月発表）。具体的には、全体の生産能力に対する、重質油分解装置という高度な設備の装備率を高めることを義務付けている。 この指針により、元売各社は 2013 年度末までに多額の設備投資の実施もしくは生産能力の削減の二者択一を迫られており、内需の伸びが期待できないなか、今後は設備廃棄などの生産能力削減に着手する可能性が高い。
在庫評価の影響	元売各社は、在庫評価において総平均法を採用しているため、原油価格の上昇局面では期初の割安な在庫が原価に含まれ利益が押し上げられ、逆に原油価格の下落局面では期初の割高な在庫が原価に含まれ利益が押し下げられる。
パラキシレン	合成繊維の原料の一種。ポリエステル繊維の原料となる。石油元売の石油化学事業において主要製品に位置付けられる。
値決め方式の変更	元売各社は 2008 年度以降、石油製品の販売における値決め方式を、それまでの「月決め方式」から「週決め方式」へ移行し、原油価格の転嫁の迅速化を図ってきたが、2010 年度にさらに販売関連手数料（ブランド料）の上乗せを行い、一層の採算改善に取り組んだ。

(2011.12.15 芳我 真倫)

5. 化学

【要約】

- ◇ 2012年度の国内エチレン生産量は、震災影響の一巡を主因に3年振りの増加に転じる見通し。2013～2014年度は、アジア市場の需給改善を背景とした輸出の回復を受けて緩やかな増加が続こう。
- ◇ 2012年度の企業業績は、石油化学製品の収益底打ちや高機能繊維の拡販を背景に、総合化学、合成繊維ともに増収増益となる見通し。2013年度以降は電子材料や各種機能材料、医薬品といった多角化事業が底堅く推移することで増益基調が続こう。

(*)用語説明は、47頁をご参照下さい。

1. 業界環境

◇ 2012年度の国内エチレン生産量は3年振りの増加、2013年度以降は緩やかに回復

- 2011年度の国内エチレン生産量は、震災の影響やアジア市場の需給緩和を主因に、前年比▲3%減の約680万トンとなる見込み（次頁図表1）。
 - ✓ 主力の誘導品(*)である汎用樹脂(*)の出荷量は前年比▲8%程度の減少。内需自体は包装資材向けを中心に底堅く推移したものの、震災で一部のプラントが被災し供給制約が生じるなか、中東や中国で新設されたプラントの本格稼働や中国の金融引き締めによるアジア市場の需給緩和、円高の進行といった要因も重なり、国産品から輸入品への置き換えが起こったことで国内出荷が減少した。また輸出も、震災で生産能力が低下するなか、各社が国内向けの供給を優先したため大幅に減少した。
 - ✓ 石油化学製品の価格は原油価格につれて上昇。原料価格とのマージンについては、上期は軟調なエチレン系製品(*)と堅調なその他の製品(*)とで明暗が分かれる展開となったが、下期は中国の金融引き締めを受けたアジア市場の需給緩和を背景として、全般的に縮小した。
 - ✓ また非石化製品に関しては、医薬品が堅調に推移する一方、電子材料が薄型TV向け液晶部材の需要減や単価下落に見舞われたため、収益環境は全体として弱含みとなった。
- 2012年度の国内エチレン生産量は、前年に続いて内需が底堅く推移するなか、震災影響が一巡することを主因に、3年振りの増加に転じる見通し。
 - ✓ 汎用樹脂の出荷は、内需が底堅く推移するなか、前年に震災で生じた供給制約が解消することで、国内出荷、輸出ともに回復に転じる見通し。
 - ✓ 石化製品の価格と原料価格とのマージンは、前年下期の悪化局面から徐々に回復に向かうものの、通期で見れば総じて前年を下回ろう。
 - ✓ 非石化製品は、薄型TV向け部材こそ引き続き冴えない展開が続こうが、それ以外の中小型ディスプレイ向け液晶部材や電池部材、医薬品、農薬といった多くの分野で最終製品の需要が底堅く推移しよう。

- ▶ 2013～2014年度は、海外での大型石化プラントの新設が限定的なため、アジア市場で石化製品の需給が改善し輸出採算が回復することで、エチレン生産量は輸出を支えに緩やかな増加基調を辿る見通し。ただし、2014年度の国内エチレン生産量はなお直近ピーク（2006年度の766万トン）に及ばない水準に留まろう。

図表1：石油化学製品の市場動向と今後の見通し

(年度)	(単位)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013～2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度の水準
汎用5大樹脂出荷量	千トン %	8,334 (▲17.7)	8,832 (6.0)	8,756 (▲0.9)	8,046 (▲8.1)	+3～+4%	—	+2%程度	—
国内出荷	千トン %	6,739 (▲17.0)	6,852 (1.7)	7,088 (3.4)	6,803 (▲4.0)	+3%程度	—	+0～+1%	—
輸出	千トン %	1,594 (▲20.2)	1,979 (24.2)	1,668 (▲15.7)	1,244 (▲25.5)	+8%程度	—	+10%程度	—
汎用樹脂市況 (低密度ポリエチレン:国内)	円/kg %	234 (17.8)	167 (▲28.7)	184 (10.3)	208 (13.0)	▲5%程度	—	強含み	—
合成樹脂原料市況 (スチレンモノマー:アジア)	USD/kg %	1,118 (▲18.6)	1,103 (▲1.3)	1,238 (12.2)	1,347 (8.8)	▲0～▲5%	—	強含み	—

(注) ()内は前年比伸び率。

(資料) 経済産業省「化学工業統計月報」などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 企業業績

(1) 総合化学

◇2012年度は非石化部門が牽引し増収増益、2013～2014年度も増益基調が続く見通し

- ▶ 総合化学メーカーの2011年度の業績は、震災の影響や、石油化学と非石油化学の両部門における主力製品の収益環境悪化などを受けて、前年比▲4%弱の減益となる見込み（次頁図表2）。
 - ✓ 石油化学部門は、震災で生産能力が一時的に低下したことや輸入品との競合による合成樹脂の販売数量減、円高による輸出採算の悪化といった点に加え、下期にかけてアジア市場で需給が緩和し、製品価格と原料価格とのマージンが縮小したことを受けて減益となる見込み。
 - ✓ 非石化部門についても、電子材料で薄型TV向け液晶部材を中心に出荷数量の減少と販売価格の下落を余儀なくされたことに加え、医薬品事業で前年に発生した、契約一時金による増益要因(*)の剥落が響いて減益。
- ▶ 2012年度は、石化部門の収益が震災影響の一巡を主因に底打ちするなか、非石化部門が業績を牽引することで、増益に転じる見通し。
 - ✓ 石化部門は、製品価格と原料価格とのマージンこそ前年下期の悪化局面から本格回復には至らず前年を下回ろうが、震災影響が一巡し合成樹脂などの販売数量が増加することで、収益は底を打って増益に転じる見通し。
 - ✓ また、非石化部門でも、医薬品で従来の主力製品と近年発売した新薬の販売がいずれも堅調に推移することで、前年比10%程度の増益となろう。
- ▶ 2013年度以降は、石化部門がアジア市場の需給改善を主因に回復基調を辿るなか、国内外で新製品のさらなる拡販が見込まれる医薬品や、電池部材などの需要増が見込まれる電子材料といった非石化部門が業績を牽引し、増益基調が続こう。

図表 2 : 総合化学メーカー大手 5 社の業績

(単位:億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013~2014平均	
							(予想)	2007=100とした 2014年度の水準
売上高	79,222 (▲6.4)	66,506 (▲16.1)	80,225 (20.6)	84,754 (5.6)	+2~+3%	105程度	+3~+4%	110程度
営業利益	▲287 (赤字転落)	1,164 (黒字転換)	4,273 (267.1)	4,118 (▲3.6)	+7%程度	100程度	+10%程度	120程度
石油化学部門	▲1,697 (赤字転落)	▲289 (赤字縮小)	1,821 (黒字回復)	1,712 (▲6.0)	+4%程度	160程度	+3%程度	180程度
非石化部門	1,410 (▲57.6)	1,453 (3.1)	2,452 (68.7)	2,406 (▲1.9)	+10%程度	80程度	+15%程度	105程度
営業利益率	▲0.4	1.8	5.3	4.9	5%程度	—	6%弱	—

(注) 1. 対象企業は、三菱ケミカルHD、住友化学、三井化学、昭和電工(12月決算)、東ソー。

2. ()内は前年比伸び率。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(2) 合成繊維

◇業績は拡大基調が続く

- 2011 年度の合成繊維メーカーの業績は、非繊維部門の不振を繊維部門が補う形で、増収増益を確保する見込み(図表3)。
 - ✓ 繊維部門は前年比 6 割弱の大幅な増益。衣料用繊維で機能性を高めた高付加価値品が堅調に推移したことに加え、航空機の材料となる炭素繊維(*)や自動車部品に使われるアラミド繊維(*)といった付加価値の高い産業用繊維の需要も増加。
 - ✓ 一方、非繊維部門は、薄型 TV 向け液晶部材の低調な出荷を背景に、減益を余儀なくされる見込み。
- 2012 年度は、非繊維部門の収益が回復に転じることに加え、繊維部門の増益が継続し、各社の業績はさらなる改善に向かう見通し。
 - ✓ 繊維部門は、前年に引き続いて航空機向け炭素繊維などの高機能繊維の販売数量が増加することで、増益が続く見通し。
 - ✓ 非繊維部門は、薄型 TV 向け液晶部材こそ冴えない展開が続こうが、その他の中小型ディスプレイ向け液晶部材や包装資材向けフィルムなどが底堅く推移することで、増益に転じよう。
- 2013 年度以降は、産業用繊維や高機能樹脂といった分野で実施される国内外の生産能力増強が寄与することで、各社の業績は緩やかな増益基調が続く見通し。

図表 3 : 合成繊維メーカー大手 5 社の業績

(単位:億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013~2014平均	
							(予想)	2007=100とした 2014年度の水準
売上高	33,686 (▲10.6)	29,594 (▲12.1)	32,398 (9.5)	34,813 (7.5)	+1~+2%	95程度	+4~+5%	100強
営業利益	1,022 (▲60.0)	1,040 (1.7)	2,332 (124.2)	2,622 (12.4)	+5%程度	105程度	+6%程度	120程度
繊維部門	193 (▲76.4)	▲46 (赤字転落)	525 (黒字回復)	828 (57.8)	+8%程度	110程度	+12~+13%	140程度
非繊維部門	830 (▲52.3)	1,086 (30.9)	1,807 (66.4)	1,794 (▲0.7)	+3%程度	105程度	+3%程度	115程度
営業利益率	3.0	3.5	7.2	7.5	8%弱	—	8%程度	—

(注) 1. 対象企業は東レ、帝人、東洋紡績、クラレ、ユニチカ。

2. ()内は前年比伸び率。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇業容面で相応の存在感を有するものの、収益性ではトップ企業にやや見劣り

- わが国化学メーカーの売上高は、三菱ケミカル HD を筆頭に数社がグローバル市場の上位に位置しており、相応の存在感を示している（図表 4）。ただし収益面をみると、従来から世界の化学業界を牽引してきた欧米化学メジャー（BASF、Dow Chemical、Bayer、DuPont）や、近年力強い成長を続けてきた新興国のメーカーのなかには、15%以上の EBITDA マージンを確保する企業が散見されるのに対し、わが国メーカーでは 10%台前半までと、やや劣後する状況。

図表 4：グローバル市場におけるわが国企業の位置付け

(単位：億円)

企業名	本社所在地	売上高	EBITDA	EBITDA マージン	企業名	本社所在地	売上高	EBITDA	EBITDA マージン
1 BASF	ドイツ	74,314	13,849	18.6%	11 Air Liquide	フランス	15,693	3,926	25.0%
2 Dow Chemical	アメリカ	47,086	5,332	11.3%	12 東レ	日本	15,397	1,705	11.1%
3 Bayer	ドイツ	40,824	10,283	25.2%	13 Linde	ドイツ	14,972	3,312	22.1%
4 LyondellBasell	オランダ	36,100	3,600	10.0%	14 LG Chemical	韓国	14,778	2,665	18.0%
5 SABIC	サウジアラビア	35,550	11,346	31.9%	15 三井化学	日本	13,917	1,062	7.6%
6 三菱ケミカルHD	日本	31,668	3,849	12.2%	16 Johnson Matthey	イギリス	13,294	693	5.2%
7 DuPont	アメリカ	27,638	3,877	14.0%	17 Braskem	ブラジル	12,711	1,907	15.0%
8 住友化学	日本	19,824	2,350	11.9%	18 PPG Industries	アメリカ	11,776	1,611	13.7%
9 AkzoNobel	オランダ	17,033	2,105	12.4%	19 Umicore	ベルギー	11,275	498	4.4%
10 旭化成	日本	15,984	2,078	13.0%	20 Formosa Chemicals & Fibre	台湾	10,688	1,711	16.0%

(注) 1. 数値は2010年度の実績。

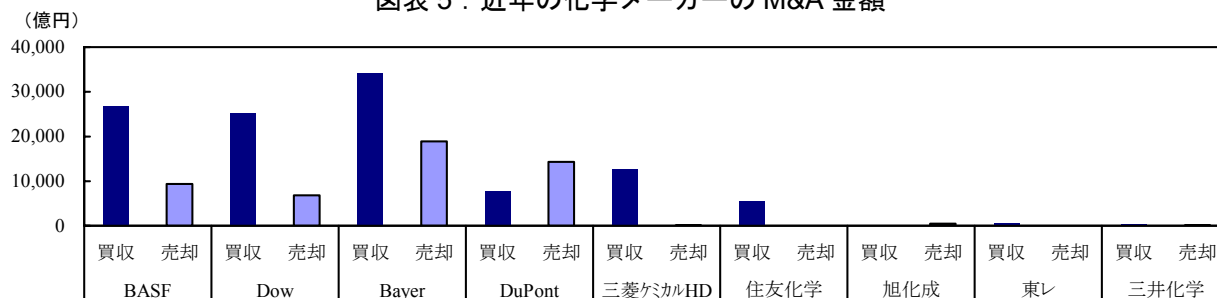
2. 白抜きはEBITDAマージンが15%以上、網掛けは日本企業を示す。

(資料) Bloombergなどをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇近年、欧米の化学メジャーが大胆な事業転換を進めてきた一方で、わが国メーカーの取り組みは限定的

- こうした顔ぶれのなかでも、「主な商圏である先進国の経済の伸び悩み」や「成長著しい新興国メーカーとの競合」といったわが国化学メーカーと同様の課題を抱える欧米化学メジャーの事業展開は、わが国化学メーカーにとって示唆的である。
- すなわち、欧米化学メジャーは資本効率を重視する経営思想のもと、中東勢や中国勢の設備増強による汎用石化分野の競合激化を見越して、1990年代以降、大型の M&A による事業の選択と集中を断行。2000年以降も汎用品事業や非コア事業から、競争力を有する高付加価値品事業へと事業の構造を大胆に転換しつつ、化学業界のトップメーカーとしての業容と高い収益性を維持してきた。
- たとえば、BASF（独）は、非コアであった医薬品事業や汎用石化事業の大半から撤退する一方で、機能性化学品大手の Ciba（スイス）を 2009 年に買収しているし、Dow Chemical（米）は、汎用石化事業の売却を進める一方で、機能性化学品大手の Rohm & Hass（米）を 2009 年に約 2 兆円で買収し、景気変動や製品市況に左右されない事業ポートフォリオを構築してきた。
- 加えて、新興国をはじめ海外市場にも早くから注力しており、足元では特定の地域の経済情勢に左右されにくい収益構造を築いている。
- 一方、わが国の化学メーカーをみると、三菱レイヨンが Lucite（英）を買収し MMA（*）事業でグローバルトップに浮上した事例や、三菱ケミカル HD と三菱レイヨンの経営統合など、一部では事業の選択と集中や、それに伴う大規模な M&A がみられる。ただし、全体として取り組みの規模、スピードともに欧米化学メジャーに遠く及んでおらず、海外売上高比率も低い水準に留まっている（次頁図表 5、6）。

図表 5：近年の化学メーカーの M&A 金額



(注) 金額は、2000年以降にプレスリリースされた案件のうち、金額が公表されているものの合計。
 (資料) Bloomberg、各社IR資料などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表 6：欧米化学メジャーとわが国化学メーカーの海外売上高比率

地域	欧米化学メジャー				わが国化学メーカー				
	BASF	Dow	Bayer	DuPont	三菱ケミカル	住友化学	旭化成	東レ	三井化学
北米	20%	33%	23%	36%	N.A.				
EU	52%	34%	39%	25%	N.A.				
アジア	20%	33%	21%	22%	N.A.				
南米・中東など	8%	33%	16%	17%	N.A.				
自国外比率	81%	67%	87%	64%	34%	53%	28%	44%	42%

(注) DuPontの「南米・中東など」にはカナダが含まれる。
 (資料) Bloomberg、各社IR資料などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇ 「事業の選択と集中」や「非日系ユーザーとの取引拡大」といった取り組みに加え、中長期的には「国内企業の再編」も必要

- こうしたなか、わが国化学メーカーが世界市場で勝ち残っていくためには、欧米化学メジャーがこれまで取り組んできたような「事業の選択と集中」や、もう一段のグローバル化を睨んだ「非日系ユーザーとの取引拡大」といった取り組みを加速させることが重要。さらに中長期的には、「国内の業界再編」も必要となろう。

【事業の選択と集中】

- 欧米の化学メジャーのように、わが国の化学メーカーも、競争力を有する既存事業や今後注力する新規事業に経営資源を集中し、競争力を維持・向上させていく必要がある。特に海外展開では、足元の円高メリットを活かした大型買収なども有力な選択肢となろう。一方、国内の汎用石化事業については、将来の需給見通しや採算面を勘案し、必要に応じてダウンサイジングが求められるよう。

【非日系ユーザーとの取引拡大】

- わが国の化学メーカーは、特に高付加価値品分野で日系企業を主なユーザーとして発展してきた歴史を有する。ただし近年では、グローバル市場で非日系ユーザーが台頭し、相対的に日系ユーザーの競争力が低下していることから、わが国の化学メーカーが事業のグローバル展開をもう一段進めるためには、非日系ユーザーとの取引拡大が欠かせない。最近では、わが国化学メーカーは自動車材料や電子材料などの分野で非日系ユーザー向けの製品開発に注力しており、今後もこうした動きを加速させていく必要がある。

【国内の業界再編】

- これまでみてきたような取り組みを大胆に進め、グローバル市場のトップメーカーと伍していくためには、継続的に大型投資を行えるだけの企業規模や財務基盤を備える必要がある。こうした観点からは、上記の「事業の選択と集中」を睨んだ事業単位の M&A という概念を超えて、国内で企業グループ単位の再編を模索していく必要もある。

【用語説明】

誘導品	エチレンなどの基礎製品を原料として生産される、様々な石油化学製品の総称。
汎用樹脂	最も一般的に使われる安価な合成樹脂のこと。通常、低密度ポリエチレン、高密度ポリエチレン、ポリプロピレン、ポリスチレン、塩化ビニルの5品種を指す。
エチレン系製品	石油化学製品の基礎原料であるエチレンや、エチレンを原料とするポリエチレンなどの製品のこと。中東の大型石油化学プラントではエチレン系製品の収率が高いため、こうしたプラントが本格稼動したことで、エチレン系製品の需給は他の製品より軟調に推移した。
その他の製品	合成ゴムの原料であるブタジエンや合成繊維の原料となるカプロラクタムなどが挙げられる。
契約一時金による 増益要因	2010年度には、大日本住友製薬（住友化学の連結子会社）が非定型抗精神病薬「ルラシドン」の欧州における共同開発・独占的販売契約を武田薬品工業と締結したことで得た契約一時金が増益要因となった。
炭素繊維	炭素繊維複合材料（いわゆるカーボン材料）に使われる繊維。軽量（鉄の約4分の1）かつ高い強度（同約10倍）を持っていることが特徴で、航空機の機体など様々な用途に使われる。わが国メーカー3社で世界シェアの約7割を占める。
アラミド繊維	ナイロン繊維の一種。耐熱性や耐摩耗性に優れ、自動車のブレーキパッドの材料やゴムの補強材などに用いられる。
MMA	メタクリル酸メチル（methyl methacrylate）の略称で、看板や照明器具などに使われるメタクリル樹脂の原料。

(2011.12.15 近藤 哲史)

6. 医薬品

【要約】

- ◇ 2012年の国内医薬品市場は、高齢化の進展に伴う構造的な需要増が見込まれるものの、薬価改定^(*)の影響で伸びは小幅に留まる見通し。2013年以降も政府の薬剤費抑制策^(*)の強化を背景に成長率の鈍化が見込まれる。
- ◇ 大手医薬品メーカーの企業業績は、2012年度に底入れを迎える見通しであり、米国における大型薬の特許切れの影響が一段落する2013年度以降は回復局面へと転じよう。

(*)用語説明は、52頁をご参照下さい。

1. 業界環境

◇2012年の国内医薬品市場は1%程度の拡大、市場成長率は2014年にかけて鈍化へ

- 2011年の医療用医薬品の国内市場は、高齢化の進展に伴う生活習慣病やがんなどの患者数の増加を主因に、前年比4%弱のプラス成長となる見込み（図表1）。
 - ✓ 分野別の需要動向をみると、抗生物質の需要が前年を下回るものの、抗がん剤や糖尿病治療薬などの需要が堅調に推移していることに加え、リウマチ治療薬、統合失調症治療薬などの需要が二桁台の伸びとなる見込み。また外資系医薬品メーカーの市場シェア上昇を背景に輸入品が堅調に増加。
 - ✓ 販売単価については、隔年の薬価改定が実施されない年であり、下落が小幅に。
 - ✓ また、ジェネリック（後発薬）^(*)の分野に関しては、2010年4月に実施された厚生労働省による普及促進策^(*)の効果や大型薬の発売を背景に、先発薬からのシフトが進み、市場の拡大が続いた。
- 2012年については、引き続き高齢化の進展に伴う需要増が見込まれるが、薬価改定が実施される影響により、市場の成長率は前年比1%程度と鈍化する見込み。
 - ✓ 分野別には、生活習慣病やがん関連の需要が引き続き増勢を保つとみられるほか、認知症や骨粗しょう症などに関わる高齢者向けの需要が底堅く推移しよう。
 - ✓ 販売単価に関しては、従来よりも引き下げ幅の大きい薬価改定が見込まれることに加えて、長期収載品（特許切れ薬）に関する薬価の追加引き下げ^(*)も検討されていることから、前年に比べ下落圧力が高まる見通し。
 - ✓ ジェネリックに関しては、医師や患者への認知度の高まりに加えて、新たな普及促進策の導入も見込まれるため、引き続き市場の拡大基調が続こう。
- 2013～2014年に関しては、財政悪化を背景に政府が薬剤費抑制策を一段と強化するとみられるなか、市場成長率は2011～2012年対比で鈍化しよう。

図表1：医療用医薬品の市場動向と今後の見通し

(単位：億円、%)

(暦年)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013～2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年の水準
医療用医薬品国内市場	78,522 (4.2)	83,007 (5.7)	84,654 (2.0)	87,805 (3.7)	+1%程度	120弱	+2%程度	120強
国内生産金額	59,928 (2.8)	61,742 (3.0)	61,489 (▲0.4)	62,934 (2.3)	+0～+0.5%	—	+1%程度	—
輸入金額	18,594 (8.8)	21,265 (14.4)	23,166 (8.9)	24,872 (7.4)	+3～4%	—	+3%程度	—
≪参考≫薬価改定率(年度)	▲5.2%	—	▲5.8%	—	▲6.0%	—	▲7%程度(2014)	—

(注) 1. ()は前年比伸び率。

2. 薬価改定率は業界平均値。

(資料) 薬事工業生産動態統計などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 企業業績

◇大手メーカーの業績は2012年度に底入れを迎え、2013年度以降は回復局面へ

- 2011年度の医薬品メーカー大手4社の業績は、米国での大型薬の特許切れやM&Aに伴う関連費用の発生から、減益を余儀なくされる見込み（図表2）。
 - ✓ 売上高については、米国における一部の大型薬（認知症治療薬など）の特許切れの影響があったものの、生活習慣病領域を中心とした製品の拡販や、海外企業の買収効果により、前年比ほぼ横這いでの着地となる見込み。
 - ✓ 損益面に関しては、上記のような大型薬の特許切れに伴う利益率の低下が響いたことに加え、M&A関連費用（無形固定資産の償却など）の発生もあったことから、前年比▲16%弱の営業減益を余儀なくされる見込み。
- 2012年度も既存大型薬の特許切れによる影響が見込まれるものの、一方で各社が発売した新薬の販売拡大の効果などから、微増益となる見通し。
 - ✓ 売上高については、引き続き米国で大型薬の特許切れ（糖尿病治療薬など）の影響が続くものの、各社が発売した抗がん剤などの新薬の販売拡大が見込まれることから、前年比1~2%の微増となる見込み。
 - ✓ 損益面に関しては、大型薬の特許切れの影響がある一方で、新薬の拡販効果や前年に響いたM&A関連費用が減少することで、前年比1%程度の微増益を見込む。
- 2013年度以降は米国での大型薬の特許切れの影響が一段落することに加え、各社の新薬（抗がん剤や神経疾患治療薬など）の発売や拡販による効果が見込まれることから、増益局面へと転じよう。
- また中堅以下のメーカーに関しては、国内で長期収載品の薬価下落圧力が高まるため、これらの薬への収益依存度の高いメーカーは業績が弱含む方向。一方で、ジェネリックを主力とするメーカーは、着実な市場拡大を受けて業績が総じて堅調に推移しよう。

図表2：医薬品メーカー大手4社の業績

（単位：億円、%）

（年度）	2008	2009	2010	2011 （見込）	2012 （予想）	2007=100とした 水準	2013~2014平均 （予想）	
							2007=100とした 2014年度の水準	
売上高	41,279 (4.2)	41,961 (1.7)	41,096 (▲2.1)	41,225 (0.3)	+1~+2%	105程度	+2%程度	110程度
営業利益	7,375 (▲15.6)	7,885 (6.9)	7,215 (▲8.5)	6,085 (▲15.7)	+1%程度	70程度	+10%程度	85程度
営業利益率	17.9	18.8	17.6	14.8	15%程度	—	16~17%	—

（注）1. 対象企業は武田薬品工業、アステラス製薬、第一三共、エーザイの4社。

2. () 内は前年比伸び率。

（資料）各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇わが国企業は規模と収益力で劣後

- ▶ 世界の医薬品業界における上位企業の顔ぶれをみると、メガファーマと呼ばれる欧米の大手企業が売上高の上位を占めている一方、わが国企業は最大手の武田薬品工業もトップ 10 に入らず、グローバルベースでの位置付けは限定的（図表 3）。また収益性の面でも、欧米大手の EBITDA マージンが総じて 30%以上の水準となっているのに対し、わが国企業は 20~30%とやや劣後している。

図表 3：世界の医薬品メーカーの売上高ランキング（2010 年度）

（単位：億円）

企業名	本社所在地	医薬品売上高	全社売上高	自国外売上高比率	EBITDA	
					EBITDA	売上比
1 Pfizer	米国	51,341	59,487	57.2%	22,445	37.7%
2 Novartis	スイス	37,104	44,411	98.9%	13,918	31.3%
3 Merck	米国	34,925	40,343	56.0%	15,556	38.6%
4 Sanofi-Aventis	フランス	32,772	35,351	70.4%	14,625	41.4%
5 GlaxoSmithKline	英国	31,685	38,473	69.4%	9,393	24.4%
6 Roche	スイス	31,215	39,988	63.1%	13,510	33.8%
7 AstraZeneca	英国	28,525	29,186	96.9%	12,431	42.6%
8 Johnson & Johnson	米国	19,647	54,028	52.2%	17,077	31.6%
9 Eli Lilly	米国	18,468	20,244	44.3%	7,106	35.1%
10 Abbott Laboratories	米国	17,531	30,851	56.8%	7,917	25.7%
15 武田薬品工業	日本	12,674	14,194	49.2%	4,738	33.4%
18 第一三共	日本	9,674	9,674	52.4%	1,752	18.1%
20 アステラス製薬	日本	9,539	9,539	44.3%	1,849	19.4%
21 エーザイ	日本	7,689	7,689	52.2%	1,644	21.4%

（注）1. 一部推計値を含む。

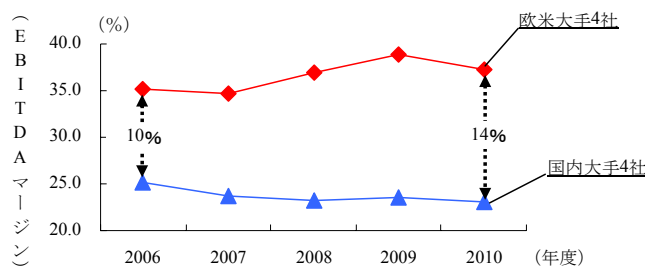
2. 医薬品売上高は原則として医療用医薬品を指すが、セグメント情報非開示の先は一般用医薬品等も含む金額を記載。

（資料）Bloomberg、各社IRをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇わが国企業と欧米大手との収益力の格差は拡大傾向

- ▶ これらの欧米大手は、Pfizer（米）に代表されるように大型の企業買収を繰り返して巨大化してきた歴史があり、元来、規模の経済を背景とする高い収益力を有しているが、ここでは近年の傾向として、欧米大手とわが国企業との収益力格差が拡大傾向にあることに着目したい（図表 4）。
- ▶ すなわち、欧米大手は 1990 年代以降、大型薬の特許期限が相次いで到来する 2010 年前後に向けて、①がんや免疫疾患など高い成長が見込まれる領域を対象に、M&A や研究開発費の重点投入などを行うことで開発力を強化する、②新興国を中心とした海外市場の開拓を通じて収益基盤の多様化を図る、といった取り組みを続け、具体的な成果を挙げることで収益力を向上させてきた。
- ▶ その一方で、わが国企業は、2000 年代前半まで既存分野の生活習慣病領域に重点的に研究開発費を投入し、海外市場の開拓も米国を中心とした一部の先進国に集中させてきた経緯から、上記のような取り組みに総じて出遅れ、足元では大型薬の特許切れによる影響を受けて収益力が弱含んでいる。

図表 4：欧米大手とわが国企業の収益性推移



（注）欧米大手4社：Pfizer、Novartis、Merck、Sanofi-Aventis

（資料）Bloombergなどをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

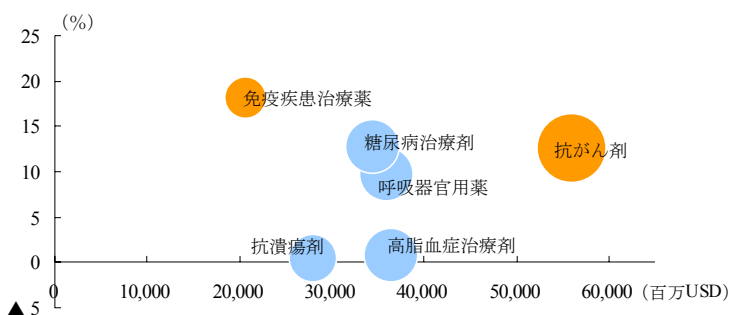
◇「高成長領域における開発力の強化」や「新興国市場の開拓」が課題

- こうしたなか、わが国企業が抱える今後の経営課題について整理すると、主に「高成長領域における開発力の強化」と「新興国市場の開拓」の2点が挙げられる。

【高成長領域における開発力の強化】

- 医薬品の開発技術の向上に伴い、従来の薬では根治が難しかったがんや免疫疾患などに対する治療薬の市場成長性が高まってきている（図表5）。
- しかしながら、わが国企業はこれまで既存分野の生活習慣病領域に依存する傾向が強かったため、がんを始めとした高成長領域における製品数やパイプライン(*)が欧米大手に比べて劣後しているのが実情（図表6）。
- 従って、わが国企業は今後、こうした高成長領域での開発力の強化を図る必要があるが、欧米大手に比べると資金力が限られることから、特定の疾病など重点分野を絞ったうえで、集中的に経営資源を投入していくことが必要。またその手段については、今後は、多額の費用を要し投資負担の重い、大規模な企業買収を仕掛けるよりも、他社との開発・販売提携やパイプラインの導入などを中心に進めていくのが現実的な選択肢となろう。
- さらに、海外企業との協働により国際共同治験を展開するなど、研究開発のプロセスの効率化を進め、製品化への期間を短縮していくことも重要といえる。

図表5：医薬品の領域別の世界市場規模と成長率（2010年）



(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表6：抗がん剤の売上高ランキング（2010年）

(単位：百万USD)

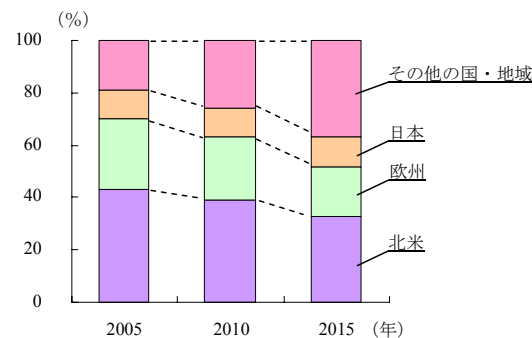
	製品名	メーカー	販売金額
1	Avastin	Roche	6,209
2	Mabthera	Roche	6,108
3	Herceptin	Roche	5,217
4	Neulasta	Amgen	3,558
5	Taxotere	Sanofi-Aventis	2,816
6	Alimta	Eli Lilly	2,209
7	Luprin	武田薬品工業	2,108
8	Arimidex	AstraZeneca	1,512
9	Femara	Novartis	1,376
10	Xeloda	Roche	1,370
11	Neupogen	Amgen	1,286
12	Tarceva	Roche/アステラス製薬	1,273
13	Gemzar	Eli Lilly	1,149
14	Zoladex	AstraZeneca	1,115
15	Erbix	MerckKGaA	1,088
16	Sutent	Pfizer	1,066

(注) 売上高が10億USD以上の製品を掲載。
(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

【新興国市場の開拓】

- 近年、先進国では政府の財政悪化を背景とする薬剤費抑制策によって市場の伸びが鈍化している一方、人口が多く高い経済成長を遂げている新興国においては、市場成長が加速する傾向にある（図表7）。
- しかしながら、わが国企業は海外売上高が総じて50%前後と欧米大手に比べて低い水準に留まるうえ（前掲図表3）、その大部分が米国市場での売上であり、新興国における販売基盤の構築という点では多くの課題を残している。
- 従って、今後は中国やインド、ASEANなど進出国における疾患構成を踏まえた重点的な製品投入、現地企業や欧米企業との事業提携による販路の構築、といった積極的な市場開拓策を図ることが一段と重要になろう。

図表7：世界の医薬品市場の地域別内訳



(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

【用語説明】

- 薬価改定 厚生労働省により原則2年に1回行われる薬価（国から保険償還される医療用医薬品の公定価格）の見直しのこと。通常、メーカーが卸を通じて病院や薬局などの医療機関に販売する際の実勢価格をもとに、新しい薬価が設定（原則引き下げ）される。
- 薬剤費抑制策 わが国の薬剤費は高齢化の進展に伴って増加基調にあり、国の財政負担となっていることから、これを抑制することを目的として、薬価の引き下げやジェネリック普及促進策などが実施されてきた。しかしながら、依然として薬剤費は増加傾向にあり、今後もこのような抑制策が追加で行われる可能性が高い。
- ジェネリック（後発薬） 医療用医薬品のうち、先発薬の特許満了後に他のメーカーが製造する、有効成分が同一の医薬品。先発薬に比べて研究開発費の負担が軽いため、安価であることが最大の特徴。
- ジェネリックの普及促進策 厚生労働省は薬剤費抑制に向けて、低価格のジェネリック普及を積極的に推進しており、2012年度までにジェネリックの数量シェアを30%以上にすることを目標として掲げている。その一環で、2010年4月には調剤薬局に対してジェネリックを処方した際の調剤報酬を加算するなど、報酬体制の改定が行われた。また、2012年を目処に追加施策の導入も検討されている。具体的には、①調剤薬局に対して、調剤報酬の加算に必要な後発医薬品の処方比率を引き上げることや、②処方箋の様式を変更し、医師に各医薬品について後発医薬品への変更の可否を明示させる、といった具体策が候補として挙げられている。
- 長期収載品の薬価の追加引き下げ 2010年4月には通常薬価改定と併せて、長期収載品の薬価については追加で2.2%の引き下げが行われた。2012年4月にも実施が検討されている。
- パイプライン 医療用医薬品の開発候補物質のこと。

(2011.12.15 中山 隆仁)

7. 食品

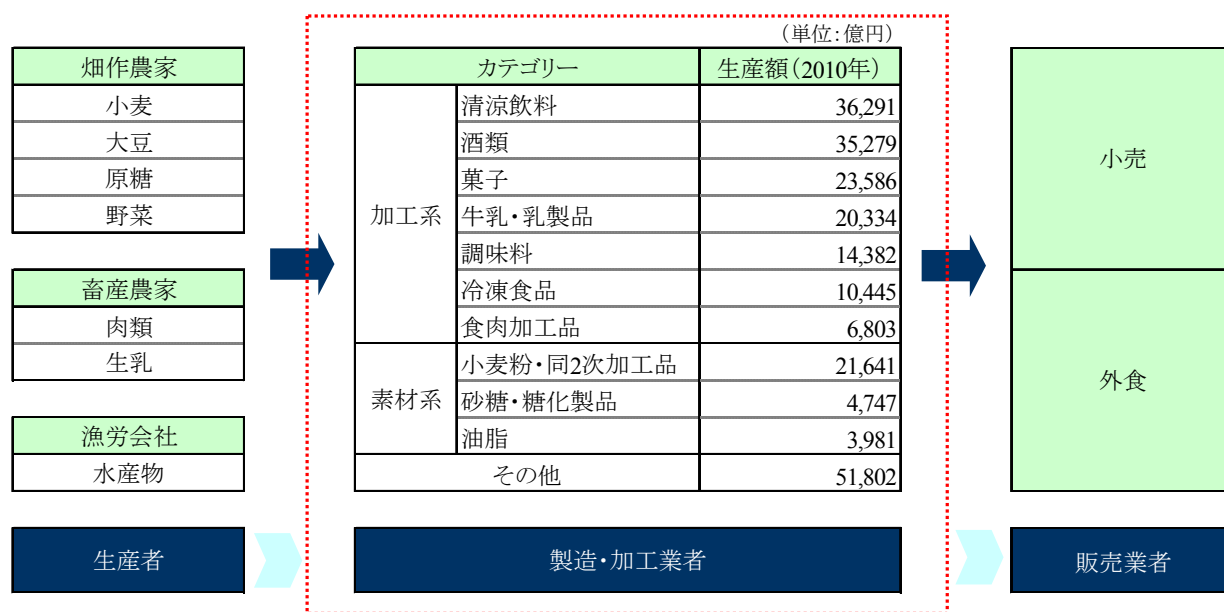
【要約】

- ◇ 2012年の食品生産額は、震災後の供給制約の解消と景気持ち直しによる需要増が見込まれる一方、原料価格の下落を背景とした製品値下げが予想されるため、前年割れが続く見込み。2013年以降、生産額は底入れするが、緩やかな回復に留まろう。
- ◇ この間の食品メーカーの業績は、原料市況の動向に左右される展開が続き、2012年度は増益、原料価格が上昇に転じる2013年度以降は減益となる見込み。

1. 業界環境

- ◇ 2011年の食品生産額は前年割れが継続、底入れは2013年以降
 - 本稿で言う「食品」とは、大豆や小麦などの一次産品を原料とし、これらに加工を施した清涼飲料、酒類、菓子といった加工食品を指す（図表1）。
 - 2011年の食品生産額は、原料価格の上昇に伴い素材系カテゴリ（小麦粉や砂糖、油脂など）を中心に値上げが実施されたものの、前年の猛暑効果の反動や、震災後の供給制約の発生から、前年比▲0.5%程度の減少となった模様（次頁図表2）。
 - ✓ カテゴリ別の生産額では、製品値上げが実施された素材系カテゴリに加え、震災後に、調理が簡便な食品に対する需要が高まったことを受け、「冷凍食品」、及び「食肉加工品」の生産額が増加した。
 - ✓ しかしながら、それ以外のカテゴリは前年割れとなった。「清涼飲料」、「牛乳・乳製品」、「酒類」は猛暑効果の反動を受けたが、うち清涼飲料は、震災後のミネラルウォーター特需が影響を吸収した一方、酒類や牛乳・乳製品は工場の被災や計画停電に伴う生産停止の影響も加わり大きく減少。「菓子」は、包装資材の調達難から、需要を喚起する新商品の発売延期が相次ぎ、前年割れとなった。

図表1：本稿の対象領域



(注) その他は、缶瓶詰、嗜好飲料、水産練り製品、レトルト食品、健康食品、その他農産加工品、その他水産加工品。
 (資料) 日刊経済通信社「酒類食品統計年報」、「同月報」などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- 2012年については、供給制約が解消されるうえ、景気持ち直しによる業務用需要の増加が見込まれるが、2011年秋口以降から原料価格が下落しており、これに伴う製品値下げが予想されるため、食品生産額は▲1%程度の減少となる見通し。
- ✓ カテゴリー別の生産額では、供給制約の解消から例年通りの新商品を展開できる「菓子」や、市販用需要の底堅さに加え、業務用需要の復調が見込まれる「冷凍食品」は単価が弱含むなかでも、数量増がこれを補い生産額は増加しよう。
- ✓ しかしながら、大半のカテゴリーでは、前年割れを余儀なくされる見通し。とりわけ「清涼飲料」では、ミネラルウォーター特需が一部剥落するとみられ、前年比▲2%台半ばの生産減となる見込み。

◇ 2013年以降は底入れするも、回復ピッチは緩やか

- 2013年以降は、世界的な需給逼迫を背景に原料価格が再び上昇に転じる公算が大きく、幅広いカテゴリーで製品値上げが実施される見通し。加えて、景気回復に伴う業務用食品の復調も続くとみられることから、食品生産額は0.5~1%程度の増加に転じる見込み。ただし、回復ピッチは総じて緩やかで、2014年の食品生産額は景気後退前（2007年）の水準を下回る見通し。

図表2：食品生産額の推移

(単位：億円、%)

(暦年)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013~2014平均 (予想)	
						2007=100とした 2012年の水準	2007=100とした 2014年の水準
清涼飲料	37,218 (▲2.2)	35,896 (▲3.6)	36,291 (1.1)	35,965 (▲0.9)	▲2%台半ば	90強	+1%程度 95弱
酒類	35,713 (▲3.4)	35,816 (0.3)	35,279 (▲1.5)	34,080 (▲3.4)	▲1%程度	90強	▲1%台半ば 90弱
菓子類	23,983 (1.3)	23,970 (▲0.1)	23,586 (▲1.6)	22,926 (▲2.8)	+1%程度	100弱	▲0.5~0% 95強
小麦粉・同2次加工品	22,964 (6.5)	22,589 (▲1.6)	21,641 (▲4.2)	22,203 (2.6)	0~+0.5%	105弱	+2%台半ば 110弱
牛乳・乳製品	20,324 (0.0)	20,193 (▲0.6)	20,334 (0.7)	19,867 (▲2.3)	▲0.5~0%	100弱	+1%程度 100弱
調味料	14,646 (3.1)	14,484 (▲1.1)	14,382 (▲0.7)	14,339 (▲0.3)	▲0.5~0%	100強	▲0.5~0% 100強
冷凍食品	11,187 (▲2.5)	10,779 (▲3.6)	10,445 (▲3.1)	10,748 (2.9)	0~+0.5%	95弱	+1%程度 95強
食肉加工品	6,965 (1.5)	7,050 (1.2)	6,803 (▲3.5)	6,803 (0.0)	▲1%程度	100弱	0.5~+1% 100弱
砂糖・糖化製品	4,514 (1.9)	4,573 (1.3)	4,747 (3.8)	5,041 (6.2)	▲5%程度	110弱	+5%台半ば 120強
油脂	4,407 (▲2.2)	4,030 (▲8.6)	3,981 (▲1.2)	4,622 (16.1)	▲6%台半ば	95強	+5%程度 105強
その他	51,777 (0.2)	51,802 (0.0)	51,135 (▲1.3)	50,879 (▲0.5)	▲1%程度	100弱	0.5~+1% 100弱
合計	233,697 (▲0.0)	231,182 (▲1.1)	228,625 (▲1.1)	227,472 (▲0.5)	▲1%程度	95強	0.5~+1% 100弱

(注) 1. () 内は前年比伸び率。

2. その他は、缶詰、嗜好飲料、水産練り製品、レトルト食品、健康食品、その他農産加工品、その他水産加工品。

(資料) 日刊経済通信社「酒類食品統計年報」、「同月報」などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 企業業績

◇原料価格の動向に左右され、2012年度は一旦増益となるが2013年度以降は再び減益へ

- 食品メーカー大手20社の2011年度の業績は、原料価格の上昇に伴う粗利率の悪化を主因に減益に転じる見込み（図表3）。
 - ✓ 売上高は、国内市場の低迷に加え、円高による海外売上高の目減りが下押し圧力となるものの、昨年度に実施された一部企業によるM&A効果が通年寄与することで、前年比0.2%程度の増収を確保する見通し。
 - ✓ 損益面では、震災直後の品不足や、広告の自粛から販売促進費や広告宣伝費が大きく削減された酒類・飲料メーカーの一部では増益となる見込みだが、その他大半の企業では、原料価格の上昇を背景に国内事業の収益性が悪化。特に、売上の落ち込みも大きい菓子・乳業メーカーは、二桁の営業減益を余儀なくされよう。この結果、全体でも営業利益ベースで前年比▲4.1%程度の減益となる見込み。
- 2012年度は、原料価格の下落による粗利率の改善を背景に微増益となる見通し。
 - ✓ 売上高は、国内販売については引き続き低迷が予想されるものの、2011年度に相次いだ酒類メーカーによる海外M&Aの効果が寄与することで+1%弱の増収となる見込み。
 - ✓ 損益面では、震災により削減されていた販売促進費や広告宣伝費の反動増が見込まれるが、原料価格の下落により粗利率が改善に向かうとみられ、営業利益は微増となる。
- 2013～2014年度は、国内販売の持ち直しにより前年比2%弱の増収となる見込み。損益面では、海外事業の利益成長が見込まれるものの、世界的な需給逼迫から原料価格は再び上昇に転じる公算が大きく、結果、粗利率の低下が国内事業の収益を圧迫し、営業利益は微減傾向を辿ろう。

図表3：食品メーカー大手20社の業績（連結ベース）

（単位：億円、%）

（年度）	2008	2009	2010	2011 （見込）	2012 （予想）	2013～2014平均 （予想）	
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準
売上高	134,620 (4.2)	130,644 (▲3.0)	131,211 (0.4)	131,466 (0.2)	+1%弱	102程度	+2%弱 106程度
営業利益	5,004 (0.7)	5,238 (4.7)	5,986 (14.3)	5,739 (▲4.1)	0～+1%	116程度	▲1%程度 114程度
営業利益率	3.7	4.0	4.6	4.4	4.5%弱	—	4%程度 —

（注）1. 対象企業は、キリンホールディングス、アサヒグループホールディングス、サッポロホールディングス、伊藤園、コカコーラセントラルジャパン、明治ホールディングス、森永製菓、江崎グリコ、日清製粉グループ本社、山崎製パン、日清食品、森永乳業、味の素、キッコーマン、日本水産、マルハニチロホールディングス、日本ハム、伊藤ハム、日清オイリオグループ、三井製糖。

2. () 内は前年比伸び率。

（資料）各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇ グローバル展開を進める欧米企業に対し、多くの日系企業は業容、収益性で見劣り

- ▶ 世界市場における上位企業の顔ぶれをみると、ネスレやペプシコといった欧米の総合食品メーカーが上位を独占(図表4)。これら欧米勢はかねてから海外事業に経営資源を振り向け、新興市場の成長を取り込むことで業容を拡大してきた。
- ▶ これに対し、日系企業の多くは国内での事業展開が中心で、隣接するアジア市場におけるシェアも限定的である(図表5)。同地域の市場が拡大するなか、これまでその恩恵を十分に享受してきたとは言えず、結果、売上高は欧米大手の半分以下に留まる。
- ▶ こうした事業展開の違いは収益力格差の要因となっている。海外展開で先行し一定のプレゼンスを確立した日系企業の一部をみると、国内事業の収益性は低位だが(注)、海外事業の利益率は欧米勢比遜色なく、これが全社ベースの収益性の押し上げに寄与している(図表6)。一方、多くの日系企業の場合、利幅を確保しにくい国内に事業ドメインを留めていることが、収益性で見劣りする一因となっている。
- ▶ 国内の食品市場が頭打ちとなるなか、近年は日系企業の海外進出が増加傾向にある。しかしながら、現時点で本格的な事業展開に至っている企業は一部に留まり、十分な収益効果を得られていないのが実情である。

(注) 日本市場は、①消費者の品質に対する要求水準が高く生産コストが嵩み易い、②デフレが長期化するなか、原料高を始めとするコストアップに伴う価格転嫁が容易ではない、③市場が縮小傾向を辿るなか競合が激化している、といったことから収益環境が厳しい。

図表4：グローバルトップ企業と日系企業の概要（2010年度）

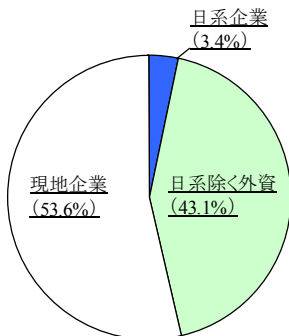
順位		企業名	本社	売上高	営業利益		海外売上高		ネット有利子負債	EBIT DA	レバレッジ ¹ 倍率	自己資本比率
世界	日本				売上比	売上比	売上比	売上比				
1	—	ネスレ	スイス	8,812	1,088	12.4	6,994	79.4	1,047	1,356	0.8	56.1
2	—	ユニリーバ ²	英・蘭	5,150	738	14.3	3,752	72.9	783	853	0.9	36.6
3	—	ペプシコ	米国	5,084	859	16.9	2,393	47.1	1,571	1,064	1.5	31.5
4	—	クラフトフーズ ³	米国	4,317	499	11.6	2,215	51.3	2,131	625	3.4	37.7
5	—	アンハイザー・ブッシュインペブ	ベルギー	3,184	979	30.8	1,842	57.9	3,279	1,208	2.7	33.9
7	1	キリンホールディングス	日本	2,178	152	7.0	465	21.4	727	257	2.8	43.8
10	2	サントリーホールディングス	日本	1,742	107	6.1	n.a.	n.a.	442	131	3.4	28.5
11	3	アサヒグループホールディングス	日本	1,489	95	6.4	n.a.	10%未満	286	109	2.6	43.6
18	4	味の素	日本	1,208	69	5.7	377	31.2	▲16	119	▲0.1	60.4
22	5	明治ホールディングス	日本	1,114	29	2.6	n.a.	10%未満	150	70	2.1	41.0

(注) 1.ユニリーバは洗剤や日用品の売上も含む。

2.欧州に本社にある企業の海外売上高は「欧州市場」を除いた数値。

(資料) Bloomberg 資料、各社有価証券報告書をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表5：アジア4カ国における日系企業のシェア（概算）



(注) アジア4カ国：中国、インド、インドネシア、タイ。

(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表6：日系企業における内外の収益比較

	(単位:%)		
	海外売上比率	国内営業利益率	海外営業利益率
東洋水産	20.2	7.3	19.5
ヤクルト本社	23.0	8.4	18.8
味の素	31.2	3.9	12.5
不二製油	28.6	7.8	10.3
キッコーマン	46.6	4.2	9.0
日清オイリオ	26.0	3.3	3.9
キリンホールディングス	21.4	8.3	5.9
上記企業平均	28.1	6.2	11.4

(注) 各社2009年度の実績。

(資料) 有価証券報告書をもとに

三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇ 海外事業の基盤構築を急ぐとともに、国内事業の再編を通じた資金力の確保も検討要

- 日系企業が海外市場において収益基盤を確立するうえでは、以下にみるように、①幅広い消費者層を対象とした販路の構築、広告宣伝等を他社に先駆けて行く必要があるが、②M&Aを通じて他社ブランド、販路等を獲得することも有効。
- ただし、欧米勢と伍して、これらの展開を有利に進めていくためには資金力がポイントとなるケースも多いため、国内事業の再編を通じて企業規模を拡大し、投資余力を確保することも必要となろう。

【海外事業の強化】

- 欧米企業の海外展開事例をみると、各市場で加工食品の主要購買層である中間層の形成がみられる前に参入(注)。多額の広告宣伝費を投入するとともに、個人商店、屋台といった小規模店舗への販路開拓にも注力して高いシェアを確保している。
- これに対し一部を除く日系企業は、海外市場への参入が遅れたことに加え、販路開拓も都市部の中高所得者層に対する限定的なものに留まるケースが多い。日系企業が海外市場の成長を取り込むためには、こうした従来路線を転換し、幅広い消費者に対する販売活動を本格化することが求められる。
- 具体的には、他社の未開拓地域へ進出し、現地消費者が求める品質水準の見極めや、商品の絞り込みを通じて生産の効率化を図り、低所得者層でも手が届く価格帯を実現することに加え、広告や販路開拓に対する資源投入を十分に行うことが重要。
- 一方、既に他社製品のブランド認知度が高い市場においては、後発で自社ブランドを浸透させることは容易ではないため、M&Aを通じた他社ブランドの獲得により収益機会の取り込みを図ることが現実的である。
- この場合、販路の相互利用、生産の共通化等により買収効果を追求していくことが重要。近年、酒類大手を中心に現地企業に対するM&A事例が多数みられるが、現状では買収先とのシナジー効果が小さく収益貢献に限られるケースも散見される。
- また、長期的には、欧米勢のように注力分野への事業買収を行う一方、不採算事業は売却を実施するなど(図表7)、事業ポートフォリオの最適化を図っていくことも必要となろう。(注)たとえば、アジアへの欧米勢の参入時期をみると、多くは中国やタイに80年代初頭、インドについても90年代初頭に参入を完了している。

図表7：欧米3社のM&Aの実績

(単位:社)

	ネスレ	ユニリーバ	タノン	計
買収	29	18	42	89
売却	6	34	17	57

(注)00～09年の実績で判明したもの。

(資料)各種資料をもとに

三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

【国内事業の再編を通じた資金力の確保】

- こうした海外事業の展開では、進出地域における事業基盤の構築を他社に先駆けて行う必要があるが、その際、集中的な資金投下、M&Aの活用など資金力がポイントとなるケースも多い。
- とりわけ、欧米企業が世界各地で高いシェアを有する菓子、清涼飲料、酒類といったカテゴリーでは、限られたパイを巡って激しい競争が予想されるため、国内事業の再編を通じて投資余力を確保することも必要となろう。
- なお、資金量の限られる中堅企業のなかにも、特定国に経営資源を集中させることで一定のポジションを有する企業が存在する。もともと、一段の事業拡大に向けては追加的な投資資金の確保がネックとなりうるため、これらの企業では同業他社との提携を通じて自社が築いた販路に他社製品を流通させるなど、既存の事業基盤を活かした展開を検討する必要がある。

(2012.12.15 大塚 寛人)

8. 自動車

【要約】

- ◇ 2012年（暦年）の世界需要は、米国市場の緩やかな回復や、中国・インドをはじめとする新興国市場の拡大を背景に、前年比4%増の7,860万台程度となる見通し。2013～2014年も、国内需要こそ漸減するものの、欧米の景気持ち直しに伴う需要の回復や、アジアを中心とした新興国需要の拡大が牽引役となり、引き続き年率4%程度の需要増を見込む。
- ◇ わが国自動車メーカー8社の連結業績は、東日本大震災とタイの洪水による直接的な生産設備への被害や、サプライチェーンの寸断による部品の調達難、為替の円高進行などが影響して2011年度こそ減収減益を余儀なくされるが、2012～2014年度は販売台数の増加や原価低減努力の継続により再び増収増益基調へ。2014年度には売上・営業利益とも過去ピークである2007年度の9割程度の水準まで到達する見通し。

1. 業界環境

(1) 世界需要

◇ 米国市場の回復や新興国市場の成長により、世界需要の拡大は続く

- 2011年（暦年）の世界需要は、東日本大震災によって供給面に打撃を受けた国内や、景況感の奮わない西欧で前年割れとなるが、米国における販売の回復や中国、インドをはじめとする新興国での需要拡大から、前年比2.8%増の7,559万台となり、2年連続で過去最高を更新する見通し（次頁図表1）。
- ✓ 国内は、2010年9月まで実施された政府の販売支援策（エコカー補助金）が終了したことによる反動減に加え、東日本大震災の発生による生産設備への直接的な被害やサプライチェーンの寸断による部品の調達難などの影響を受けて新車供給が滞ったことから、2011年は前年比▲13.3%減の430万台と前年を大きく下回ることが見込まれる。
- ✓ 米国は、リーマンショック後の2009年に販売台数が大きく減少したものの、その後は着実に回復を続け、2011年も前年比8.7%増の1,260万台へ。
- ✓ ブラジルは、年後半の欧米向け輸出の伸び悩みなどによる景況感の悪化から、伸び率こそ鈍化するも、前年比4.3%増の367万台と増勢を維持。
- ✓ 西欧は、2010年中に域内の大半の国で自動車の販売支援策が終了しており、その反動により前年比▲1.3%減の1,452万台と、前年を割り込む見通し。一方で東欧では、ロシアが、資源価格の安定に伴う好況に加え、年前半まで政府の国内生産車に対する販売支援策が続いたことで前年比36.1%の大幅増。東欧全体では前年比18.5%増の486万台となり、結果、欧州全体では前年比3.0%増の1,938万台と微増になる見込み。
- ✓ アジアでは、2011年も前年比2.3%増の2,625万台と、着実に販売台数の拡大が続く。中国は、政府主導の販売支援策が前年で終了した反動から販売の伸び率こそ緩やかになるものの、前年比2.4%増の1,850万台へ。また、インドではインフレの継続と政府の金融引き締めにより販売の伸び率は低下するも、2011年も前年比5.3%増の320万台へ。ASEANは洪水によりタイ市場が前年比▲8.8%の大幅な減少となり、域内全体でも前年比▲0.8%減の247万台を見込む。

- 2012年は、欧州債務問題の影響を受けて西欧市場の販売台数がさらに減少するものの、引き続き米国市場の回復と新興国の堅調な需要拡大を牽引役として、前年比4%増の7,860万台程度となる見通し。
 - ✓ 国内は、東日本大震災の復興需要などから、2012年は前年比12%増の480万台程度と大幅な伸びが見込まれる。
 - ✓ 米国は、緩やかな景気回復に伴う消費マインドの改善が継続するとみられ、前年比5%増の1,320万台程度へ。
 - ✓ ブラジルも前年と比べて一層の景気の落ち込みは想定されず、前年と同水準の4%の伸び率を維持して380万台程度へ。
 - ✓ 西欧は、債務問題から年後半まで景況感の回復が期待しづらく、消費マインドの停滞から1,430万台程度と前年比▲1%の減少が見込まれる。東欧も販売支援策が終了したロシア市場に大きな期待はできないことに加え、債務問題に起因した消費の伸び悩みも予想され、前年と同程度の販売台数にとどまる。
 - ✓ 中国は、年前半には金融引き締めの影響が残るも、政府によるガソリン価格の引き下げもあって年後半には再び堅調な需要拡大ピッチを取り戻し、通年では前年比5%増の1,950万台程度を見込む。インドも金利情勢の改善が期待されることから、2012年は前年比9%増の350万台程度となる見通し。ASEANは、タイの販売回復などで前年比10%程度増加し、アジア全体では前年比6%増の2,780万台程度へ。
- 2013～2014年については、西欧市場の復調や、米国市場のさらなる回復、中国・インドをはじめとする新興国の着実な需要拡大から、年率4%程度の需要増加が続く見通し。

図表1：世界需要の推移

(単位：万台、%)

(暦年)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013～2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年の水準
国内需要	508 (▲5.0)	461 (▲9.3)	496 (7.6)	430 (▲13.3)	12%程度	90程度	▲2%程度	85程度
海外需要	6,281 (▲4.8)	5,988 (▲4.7)	6,854 (14.5)	7,129 (4.0)	4%程度	110程度	4%程度	120程度
北米	1,624 (▲15.9)	1,286 (▲20.8)	1,400 (8.9)	1,512 (8.0)	5%程度	80程度	7%程度	95程度
米国(注2)	1,349 (▲18.0)	1,060 (▲21.4)	1,159 (9.3)	1,260 (8.7)	5%程度	80程度	8%程度	95程度
南米	458 (6.0)	446 (▲2.6)	509 (14.1)	535 (5.1)	4%程度	130程度	4%程度	140程度
ブラジル	287 (15.3)	321 (11.8)	352 (9.7)	367 (4.3)	4%程度	150程度	4%程度	165程度
欧州	2,178 (▲5.1)	1,862 (▲14.5)	1,881 (1.0)	1,938 (3.0)	▲1%程度	85程度	2%程度	85程度
西欧	1,577 (▲8.6)	1,519 (▲3.7)	1,471 (▲3.2)	1,452 (▲1.3)	▲1%程度	85程度	1%程度	85程度
東欧	601 (5.3)	343 (▲42.9)	410 (19.5)	486 (18.5)	横ばい	85程度	3%程度	90程度
ロシア	322 (11.4)	160 (▲50.3)	208 (30.0)	283 (36.1)	横ばい	100程度	3%程度	105程度
アジア	1,503 (4.0)	1,966 (30.8)	2,566 (30.5)	2,625 (2.3)	6%程度	195程度	5%程度	210程度
中国(注3)	934 (6.3)	1,364 (46.0)	1,806 (32.4)	1,850 (2.4)	5%程度	220程度	4%程度	240程度
インド	198 (▲0.5)	226 (14.1)	304 (34.5)	320 (5.3)	9%程度	175程度	8%程度	205程度
ASEAN	209 (13.6)	188 (▲10.0)	249 (32.4)	247 (▲0.8)	10%程度	150程度	7%程度	170程度
その他地域	518 (4.9)	428 (▲17.4)	498 (16.4)	519 (4.2)	4%程度	110程度	4%程度	120程度
合計	6,789 (▲4.8)	6,449 (▲5.0)	7,350 (14.0)	7,559 (2.8)	4%程度	110程度	4%程度	120程度

(注) 1. ()内は前年比伸び率。

2. 米国の販売台数は乗用車とライトトラックの合計。

3. 中国の販売台数は国内工場出荷台数+輸入台数-輸出台数

(資料) 日本自動車販売協会連合会、日本自動車工業会資料などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(2) わが国自動車メーカーの販売・生産動向

①グローバル販売台数

◇ 北米での販売回復やアジア新興国市場での販売増により、2012年以降は持続的に増加

- わが国自動車メーカーの2011年の世界販売は、東日本大震災により供給面に制約を受けたことを主因に、前年比▲2.9%減の2,071万台と前年割れを余儀なくされ、世界シェアも前年比▲1.6%ポイント減の27.4%まで低下（図表2）。
 - ✓ 国内は、東日本大震災のあった2011年3月から、設備や部品のサプライチェーンが概ね復旧した同年8月まで減産が続いたことから、2011年の国内販売は前年比▲13.5%の大幅な減少を余儀なくされ、413万台にとどまる見込み。
 - ✓ 北米は、米系メーカーの巻き返しや、欧州のVW、韓国の現代などが攻勢を強めるなか、わが国自動車メーカーは震災による供給制約の影響から苦戦を強いられ、2011年は販売台数こそ前年比横這いを維持するものの、北米市場全体が前年比8%拡大するなかであって、シェアの割り負けが避け難い。南米についても同様に、2011年は販売が前年比▲1.8%減の55万台となる見込み。
 - ✓ 欧州は、東欧ではロシアにおいて市場の回復とともに販売台数が大きく伸びることから、東欧全体では77万台と前年比18.7%の増加へ。しかし、西欧では市場の縮小や震災による供給制約の影響から、前年比▲7.1%減の167万台の販売にとどまり、欧州全体では前年比▲1万台減の243万台となる見通し。
 - ✓ アジアは、台数こそ前年比増加する見通しだが、震災による供給減や洪水発生によるタイ市場の悪化などが響き、販売の伸び率は0.3%と大きく鈍化。
- 2012年は、東日本大震災・タイの洪水などの影響による供給制約がほぼ解消され、わが国自動車メーカーが主力車種を積極的にモデルチェンジする計画を打ち出していることもあって、世界販売は前年比8%増の2,240万台程度とリーマンショック前のピーク（2007年2,236万台）並みまで回復。シェアについても過去ピークである32.1%（2008年）にこそ及ばないものの、前年比1%ポイント増の28.4%への回復が見込まれる。

図表2：わが国自動車メーカーのグローバル販売台数の推移

（単位：万台、%）

(暦年)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013~2014平均 (予想)		
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年の水準	
国内販売	488 (▲4.7)	444 (▲9.0)	477 (7.5)	413 (▲13.5)	12%程度	90程度	▲2%程度	85程度
海外販売	1,692 (▲1.9)	1,487 (▲12.1)	1,655 (11.3)	1,658 (0.2)	7%程度	105程度	6%程度	115程度
北米	632 (▲10.0)	506 (▲19.9)	534 (5.5)	534 (0.0)	8%程度	80程度	8%程度	95程度
南米	59 (13.5)	48 (▲18.6)	56 (16.7)	55 (▲1.8)	7%程度	115程度	7%程度	130程度
欧州（西欧・東欧）	327 (▲2.1)	255 (▲22.0)	244 (▲4.3)	243 (▲0.4)	2%程度	75程度	2%程度	80程度
アジア	468 (7.3)	509 (8.8)	639 (25.5)	641 (0.3)	9%程度	160程度	6%程度	180程度
その他地域	206 (3.0)	169 (▲18.0)	182 (7.7)	185 (1.6)	5%程度	95程度	4%程度	105程度
合計	2,180 (▲2.5)	1,931 (▲11.4)	2,132 (10.4)	2,071 (▲2.9)	8%程度	100程度	4%程度	110程度
世界シェア	32.1%	29.9%	29.0%	27.4%		28.4%		28.5%

(注) 1. () 内は前年比伸び率

2. 最下段の斜字はわが国自動車メーカーの世界シェア

(資料) 日本自動車販売協会連合会、日本自動車工業会資料などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- ✓ 国内は、東日本大震災の復興特需が発生することから、前年比で 12%増の 460 万台程度と大幅な増加が見込まれる。
 - ✓ 北米は、供給制約の解消や主力車種のモデルチェンジを背景に、前年比 8%程度の増加へ。南米は、ブラジルを中心に積極的な販売網の拡充や低価格小型車の投入が計画されており、前年比 7%程度の販売増を見込む。
 - ✓ 欧州は、債務問題の影響により市場全体が低調だが、北米と同様に供給制約の解消やモデルチェンジなどを追い風に、前年比で 2%程度の販売増へ。
 - ✓ アジアは、中国・インドにおいて、エントリー層向けの低価格小型車や新型モデルの積極的な投入を通じて販売強化を図ることから、前年比 9%程度の販売増が見込まれる。
- わが国自動車メーカーの 2013～2014 年の世界販売は、少子高齢化や若者の車離れといった構造的な縮小要因に加えて震災の復興需要が一巡する国内市場こそ漸減を余儀なくされるが、北米やアジアを中心に年率 4%程度の増勢を継続し、2014 年の販売台数はリーマンショック前のピーク（2007 年 2,236 万台）を 10%程度上回る 2,400 万台強へ達する見込み。

②グローバル生産台数

◇ 国内生産の回復は期待できないが、海外生産は増加基調が続く

- 2011 年のわが国メーカーの世界生産は、国内やタイにおける部品のサプライチェーン寸断の影響が広域に波及し、世界各地で生産調整を余儀なくされたことにより、前年比▲4.5%減の 2,199 万台と大幅な減少が避け難い（図表 3）。
- ✓ 国内生産については、東日本大震災の影響を受け、2011 年 3 月から 8 月ごろにかけて減産が避けられなかったうえ、生産水準が回復した矢先にタイで発生した洪水の影響を受けたことで、前年比▲9.7%減の 870 万台と大幅な前年割れとなる公算が大きい。
- ✓ 海外生産については、サプライチェーン寸断の影響によって世界各地で生産調整を余儀なくされたことにより、前年比▲0.8%減の 1,329 万台となる見込み。
- 2012 年は、前年に発生した 2 つの災害の影響が解消されることから、全地域で生産が拡大し、結果、前年比 9%程度増えて、リーマンショック前のピーク（2007 年）と同水準の 2,400 万台程度となる見通し。

図表 3：わが国自動車メーカーのグローバル生産台数の推移

（単位：万台、%）

（暦年）	2008	2009	2010	2011 （見込）	2012 （予想）	2013～2014平均		
						2007=100とした 水準	（予想） 2014年の水準	
国内生産	1,158 (▲0.2)	793 (▲31.5)	963 (21.4)	870 (▲9.7)	8%程度	80程度	▲1%程度	80程度
うち輸出	673 (2.7)	362 (▲46.2)	484 (33.7)	457 (▲5.6)	3%程度	70程度	横ばい	70程度
海外生産	1,254 (▲1.0)	1,085 (▲13.5)	1,340 (23.5)	1,329 (▲0.8)	10%程度	115程度	7%程度	135程度
北米	417 (▲9.7)	316 (▲24.2)	398 (25.9)	371 (▲6.8)	5%程度	85程度	8%程度	100程度
南米	35 (▲5.4)	34 (▲2.9)	36 (5.9)	32 (▲11.1)	22%程度	105程度	12%程度	130程度
欧州（西欧・東欧）	191 (▲5.0)	125 (▲34.6)	137 (9.6)	142 (3.6)	2%程度	70程度	横ばい	70程度
アジア	567 (8.2)	580 (2.3)	733 (26.4)	745 (1.6)	14%程度	160程度	7%程度	190程度
その他地域	44 (2.3)	30 (▲31.8)	36 (20.0)	39 (8.3)	5%程度	95程度	5%程度	105程度
合計	2,412 (▲0.6)	1,878 (▲22.1)	2,303 (22.6)	2,199 (▲4.5)	9%程度	100程度	4%程度	105程度

（注）（ ）内は前年比伸び率。

（資料）日本自動車販売協会連合会、日本自動車工業会資料などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- ✓ 国内生産は、震災による前年の生産減を取り戻すべく年前半に大幅な増産が行なわれるとみられ、前年比8%増の940万台程度までの回復が見込まれる。
- ✓ 海外生産は、需要が回復する北米や、需要拡大の見込まれる中国・インドでの現地生産の増強に加え、メキシコやタイといった生産コストの低い国における積極的な増産計画があり、前年比10%増の1,470万台程度へ。
- 2013～2014年についても、国内需要の漸減に加え、コスト競争力の強化や円高対策の観点から、わが国メーカーが需要地での現地生産や、生産コストの安い国での集中生産・輸出拠点化によって、海外生産比率を更に高めることが見込まれる。国内生産の回復は期待し難いものの、新興国を中心に引き続き海外生産が拡大することで、グローバル生産台数は年率4%程度増加する見通し。

2. 企業業績

◇2011年度は減収減益となるも、その後は販売台数増加や原価低減により増収増益基調へ

- 2011年度はわが国自動車メーカー8社の連結業績は、部品のサプライチェーンの2度にわたる寸断や円高などの悪条件を受け、減収減益が不可避（図表4）。
 - ✓ 売上高は、国内外の販売台数減少と販売車種の小型化に伴う単価の低下を受け、前年度比▲4%程度の減収となる見通し。
 - ✓ 損益面では販売台数減少と単価下落に加え、為替の円高進行によるインパクトが大きく、原価低減効果を考慮しても前年度比▲40%程度の減益を余儀なくされる見通し。
- 2012～2014年度の連結業績は、販売台数増加や原価低減努力などによって増収増益基調に戻り、2014年度は売上高・損益面ともに過去ピーク（2007年度）の9割程度に回復する見通し。
 - ✓ 売上高は、販売台数の増加を主因として、2012年度は前年度比6%程度、2013～2014年度平均でも同6%程度の増収となる見通し。
 - ✓ 損益面では、販売台数の増加に加え、部品の共通化・現地調達比率引き上げ・海外部品の活用・低コスト生産国の輸出拠点化などの原価低減策が進むことで、2012年度以降は再び増益基調となり、営業利益率は2014年度時点で7%程度の水準まで回復する見通し。

図表4：わが国自動車メーカー8社の業績の推移

（単位：億円、%）

（年度）	2008	2009	2010	2011 （見込み）	2012 （予想）	2013～2014 平均（予想）	
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準
売上高	493,627 (▲20.7)	436,357 (▲11.6)	464,616 (6.5)	447,808 (▲3.6)	+6%程度	80程度	+6%程度 90程度
営業利益	▲3,410 (赤字転落)	9,640 (黒字転換)	19,185 (99.0)	11,024 (▲42.5)	2倍強	50程度	+30%程度 90程度
営業利益率	▲0.7	2.2	4.1	2.5	5%程度	—	7%程度 —

（注）1. 対象企業は、トヨタ自動車、本田技研工業、日産自動車、スズキ、マツダ、三菱自動車工業、富士重工業、いすゞ自動車。このうち、中国事業の損益が営業利益に含まれるのは、中国現法が連結子会社となっている日産自動車のみ。他は出資比率の関係などから当期利益に含まれる。

2. () 内は前年比伸び率。

（資料）各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇ わが国自動車メーカーの優位性に陰りがみられつつある

- わが国自動車メーカーは、2008年まで順調に世界における販売シェアを伸ばしてきた。しかし、2009年以降はVWや現代の成長、米系メーカーの巻き返し、新興国メーカーの追い上げに伴い、世界シェアが漸減している（図表5）。
- また、売上高についても2007年度にはトヨタ（1位）、ホンダ（6位）、日産（7位）、スズキ（13位）、マツダ（14位）、三菱（15位）の6社が上位15社の中に名を連ねていたが、2010年度には、スズキ（16位）、マツダ（17位）、三菱（19位）が圏外へと外れている（図表6）。
- さらに収益性に関しても、2007年度は上位15社の平均営業利益率が4.7%であるのに対し、トヨタが8.6%、ホンダが7.9%、日産が7.3%と業界トップクラスの営業利益率を確保していたが、2010年度には3社ともに2007年度対比で収益率が低下し、現代に営業利益率でリードされている。

図表5：主要自動車メーカー10グループの世界自動車販売台数と世界シェアの推移

（単位：万台、%）

グループ	2007年		2008年		2009年		2010年		順位
	販売台数	(世界シェア)	販売台数	(世界シェア)	販売台数	(世界シェア)	販売台数	(世界シェア)	
トヨタ	920	↗ 12.8%	880	↗ 12.9%	757	↘ 11.7%	821	↘ 11.0%	1
GM	928	↘ 13.0%	822	↘ 12.0%	720	↘ 11.1%	806	↘ 10.8%	2
VW	618	↗ 8.6%	617	↗ 9.0%	646	↗ 10.0%	729	↘ 9.8%	3
日産・ルノー	585	↘ 8.2%	652	↗ 9.6%	572	↘ 8.8%	681	↗ 9.2%	4
現代	418	↗ 5.8%	437	↗ 6.4%	513	↗ 7.9%	597	↗ 8.0%	5
フォード	767	↗ 10.7%	665	↗ 9.7%	486	↘ 7.5%	536	↗ 7.2%	6
フィアット・クライスラー（注）	254	↗ 3.5%	247	↗ 3.6%	384	↗ 5.9%	391	↘ 5.3%	7
PSA	351	↘ 4.9%	331	↘ 4.8%	335	↗ 5.2%	357	↘ 4.8%	8
ホンダ	379	↗ 5.3%	379	↗ 5.5%	337	↘ 5.2%	353	↘ 4.8%	9
スズキ	233	↗ 3.3%	230	↗ 3.4%	224	↗ 3.5%	252	↘ 3.4%	10

（注）2008年以前はクライスラーを含まない

（資料）FOURIN 世界自動車統計年刊2011をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表6：売上上位15社の連結決算比較（2007年度及び2010年度）

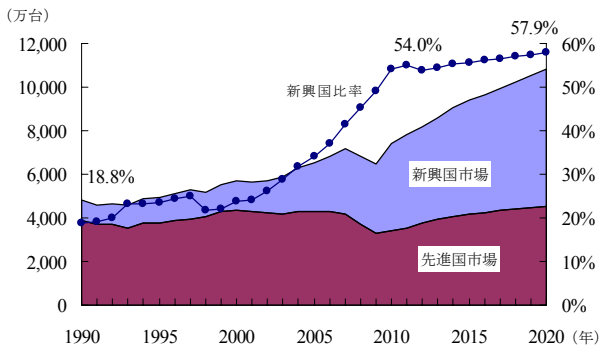
2007年度						2010年度							
企業名	売上高	営業利益		EBITDA		ROA (%)	企業名	売上高	営業利益		EBITDA		ROA (%)
		売上比	売上比	売上比	売上比				売上比	売上比			
1 トヨタ	262,892	22,704	8.6%	37,615	14.3%	5.29	1 トヨタ	189,937	4,683	2.5%	16,439	8.7%	1.37
2 GM	213,314	▲5,170	▲2.4%	5,774	2.7%	▲26.00	2 VW	147,615	7,644	5.2%	19,382	13.1%	3.68
3 Ford	203,107	▲758	▲0.4%	15,419	7.6%	▲1.00	3 GM	118,950	4,460	3.7%	10,533	8.9%	4.80
4 VW	175,644	11,191	6.4%	24,409	13.9%	2.80	4 Daimler	113,742	8,290	7.3%	12,204	10.7%	3.55
5 Daimler	160,324	12,566	7.8%	25,547	15.9%	2.91	5 Ford	113,127	7,702	6.8%	13,495	11.9%	4.28
6 ホンダ	120,028	9,531	7.9%	13,705	11.4%	4.76	6 ホンダ	89,369	5,698	6.4%	11,334	12.7%	4.62
7 日産	108,242	7,908	7.3%	15,953	14.7%	4.04	7 日産	87,731	5,375	6.1%	11,699	13.3%	2.97
8 PSA	94,641	2,826	3.0%	8,123	8.6%	1.27	8 現代	85,448	6,920	8.1%	9,863	11.5%	4.85
9 Fiat	94,403	5,215	5.5%	9,631	10.2%	3.21	9 BMW	70,363	6,061	8.6%	16,814	23.9%	3.17
10 BMW	90,353	6,468	7.2%	19,996	22.1%	3.48	10 PSA	65,225	2,090	3.2%	5,630	8.6%	1.78
11 現代	88,213	3,610	4.1%	7,134	8.1%	2.03	11 Renault	45,342	739	1.6%	4,312	9.5%	5.23
12 Renault	65,617	1,997	3.0%	6,618	10.1%	3.87	12 Fiat	41,745	1,294	3.1%	3,837	9.2%	0.75
13 スズキ	35,024	1,494	4.3%	3,110	8.9%	3.33	13 上海汽車集団	39,546	2,583	6.5%	3,384	8.6%	6.31
14 マツダ	34,758	1,621	4.7%	2,286	6.6%	4.63	14 Chrysler Group	36,798	669	1.8%	3,346	9.1%	▲1.99
15 三菱	26,821	1,086	4.0%	1,837	6.8%	2.16	15 起亜	32,096	2,152	6.7%	2,961	9.2%	10.07

（資料）Bloomberg 決算データをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

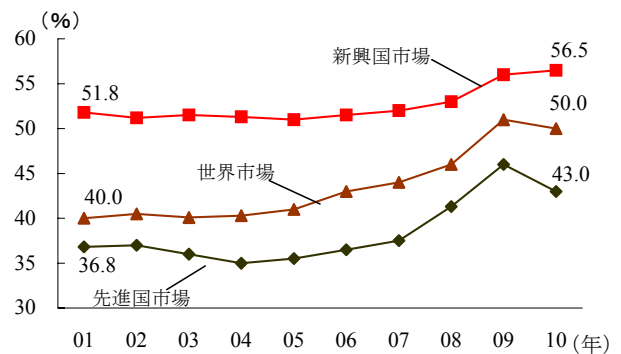
◇ 業界内で構造変化が起こるなか、わが国メーカーは新興国市場で出遅れ

- わが国メーカーの優位性に陰りがみられる大きな要因は、近年の業界構造変化への対応において海外メーカーに遅れを取った結果、新興国市場で十分なシェアを確保できていないことにあると考えられる。
- すなわち、近年の自動車業界においては、新興国市場の急成長や低価格小型車の世界的な人気の高まりといった構造変化が進み、新興国市場における低価格小型車戦略の重要性が急速に高まってきた（図表 7、8）。
- こうしたなか、GM、VW、現代といった海外メーカーはリーマンショック以前から成長期待が大きい新興国市場の開拓に注力。一方で、リーマンショック以前のわが国メーカーは、収益が好調な北米を中心に先進国市場に戦略の重点を置いてきたことから、新興国市場において事業基盤の確立に出遅れた感が否めない（図表 9）。
- また、GM、VW、現代などが新興国において「徹底した現地生産、現地調達」や「不要な機能・装備を取り除いた現地仕様車の開発」によって、車両の低価格化を進めたのに対し、わが国メーカーは品質の確保を期するべく現地生産や現地部品の採用、機能の絞り込みなどに慎重なスタンスをとってきたこともあり、こうした取り組みにおいても海外メーカーに遅れを取ったとみられる。

図表 7：世界自動車販売推移と今後の予想



図表 8：世界市場における小型車比率



(資料) FOURIN 世界自動車統計年刊 2011 などをもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部作成

図表 9：BRICs における主要メーカーの販売台数・シェア（2010 年）

(単位：万台)

中国（乗用車のみ）			インド			ブラジル			ロシア			BRICs合計		
メーカー	販売台数	シェア	メーカー	販売台数	シェア	メーカー	販売台数	シェア	メーカー	販売台数	シェア	メーカー	販売台数	シェア
GM	225	12%	スズキ	107	35%	フィアット・クライスラー	79	22%	アフトワズ	52	24%	GM	318	12%
VW	187	10%	タタ	72	24%	VW	74	21%	現代	19	9%	VW	280	10%
長安汽車	156	9%	現代	36	12%	GM	66	19%	日産・ルノー	18	9%	現代	175	7%
第一汽車	104	6%	マヒンドラ& マヒンドラ	28	9%	フォード	36	10%	ガズ	17	8%	スズキ	137	5%
現代	104	6%	GM	11	4%	日産・ルノー	20	5%	GM	16	7%	日産・ルノー	107	4%
東風汽車	97	5%	フォード	8	3%	現代	17	5%	VW	13	6%	トヨタ	105	4%
その他	933	52%	その他	42	14%	その他	66	18%	その他	77	36%	その他	1,558	58%
合計	1,806	100%	合計	304	100%	合計	357	100%	合計	212	100%	合計	2,679	100%

(資料) FOURIN 世界自動車統計年刊 2011 などをもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部作成

◇ 新興国における低価格小型車の競争力引き上げや環境性能技術の向上が重要

- 今後、わが国自動車メーカーが再びその優位性を取り戻すためには、まずは海外メーカーに見劣りする新興国でのシェア確保に向け、現地仕様の低価格小型車の開発・投入と一層のコスト削減を志向していくことが重要と考えられる。
- ✓ **【現地仕様の低価格小型車の開発・投入】** 新興国でシェアを確保するには、需要の中心である低価格小型車について高い競争力を備える必要がある。このためには、現地固有のニーズを取り込みつつ必要性の低い性能・機能を省いて低コスト化を図った、現地仕様の低価格小型車を開発・投入していくことが求められる。これに向けては、設計・開発の現地化や現地部品の採用拡大などを進めていくことが重要となる。
- ✓ **【一層のコスト削減】** 低価格小型車の競争力の維持・強化には継続的な低コスト化が不可欠。これに向けては「部品の共通化によるボリュームメリットの追求」、「海外部品の活用」、「低コスト生産国での集中生産と輸出拠点化」といった取り組みを今まで以上に進めていくことが求められる。これらの取り組みは、円高が収益面に及ぼすインパクトの軽減や、東日本大震災・タイの洪水によって顕在化したわが国メーカーのサプライチェーンの脆弱性解消にも資する取り組みとなろう。
- また、これまでハイブリッド車や電気自動車の開発を中心にわが国メーカーが比較的優位に立ってきた環境性能技術について、その優位性を維持するべく、引き続き研究・開発に注力していくことも重要。米国では2025年時点で2011年比約2倍の燃費性能が求められるなど、世界における環境規制は厳格化の一途を辿っており、環境性能技術が不十分な自動車メーカーの生き残る余地は極めて小さい。
- ✓ **【環境性能技術の向上】** わが国メーカーは、ターボチャージャーの搭載や素材転換による車両の軽量化、ガソリンエンジンの低燃費化などに一定の実績を有するが、ディーゼルエンジンなどに強みのある欧州メーカーも有力。また、わが国メーカーはハイブリッド車やプラグインハイブリッド車、電気自動車といった次世代自動車の投入で海外メーカーをリードしてきたが、これらについて海外メーカーも研究・開発の強化を進めている状況を踏まえると、わが国メーカーには環境技術分野における優位性の維持・拡大に向けた一層の取り組みが求められる。こうした環境技術は、単に規制をクリアするための技術にとどまるものではなく、自動車の付加価値そのものを高める有効な技術のひとつとして今後重要度が増すとみられる。

(2011.12.15 森 智則)

9. 機械

【要約】

- ◇ 2012～2014 年度の産業機械受注額は、内需については2010年度以降回復基調が続いた設備更新の一巡や復興需要の剥落から伸び率が次第に鈍化するが、2011年に中国の金融引き締めや欧州債務問題から一時成長が鈍化した外需が、これら情勢の沈静化に伴い2012年度後半には堅調な拡大ピッチを取り戻し、全体では緩やかに増加しよう。
- ◇ 2012～2014 年度の工作機械受注額は、2012年度こそ国内での設備更新の息切れや中国の金融引き締め・欧州債務問題による景況感の悪化に伴って踊り場を迎えるが、2013年度以降は外需が増勢を取り戻し、緩やかに拡大する見込み。
- ◇ 一方、2012～2014年の新造船受注量は、円高と船腹過剰が解消されないなかで年間竣工量を下回る低水準での推移を余儀なくされ、2014年には手持工事が1,000万総トンを下回る水準にまで低下する恐れがある。
- ◇ 2012～2014年度の企業業績は、総合重機については量産品やプラント関連機器の増収を主因に緩やかな増収増益基調が続こう。産業機械大手も新興国における建設機械や自動車関連機器などの需要増加に伴う売上拡大により業績の拡大が続き、工作機械大手の業績も自動車・建設機械・航空機向けなどの受注拡大を背景に回復が続く見込み。

(*) 用語説明は、73頁をご参照下さい。

1. 業界環境

(1) 産業機械

◇新興国向けを中心とした外需主導で、緩やかな受注拡大が続く

- 2011年度の産業機械受注額は、内需の回復が牽引して前年度比5.6%増の7兆2,500億円程度となる見込み(図表1)。
- ✓ 内需(民需)は、リーマンショック以降しばらく手控えられていた設備投資が自動車・建設機械向けを中心に再開される流れにあることに加え、東日本大震災の復興需要で建設機械やエネルギープラント関連機械の受注が増加したこともあって、前年度比13.9%増。

図表1：産業機械受注額・受注残高の推移

(単位:億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013～2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度の水準
受注計	66,950 (▲24.4)	55,643 (▲16.9)	68,655 (23.4)	72,531 (5.6)	+5%程度	85強	+5%強	95強
民需	28,249 (▲20.8)	22,342 (▲20.9)	24,293 (8.7)	27,672 (13.9)	+3%程度	80弱	+1%弱	80程度
官公需	3,490 (▲15.3)	4,311 (23.5)	4,091 (▲5.1)	3,911 (▲4.4)	横這い	95弱	±0～▲1%	90強
外需	30,958 (▲29.5)	25,599 (▲17.3)	36,362 (42.0)	36,909 (1.5)	+7～+8%	90程度	+10%程度	110程度
代理店	4,253 (▲12.0)	3,391 (▲20.3)	3,910 (15.3)	4,039 (3.3)	+3%程度	85程度	+2%弱	85強
受注残高	44,368 (▲17.9)	42,977 (▲3.1)	43,261 (0.7)	46,047 (6.4)	+5～+10%	90程度	+5%程度	100程度

(注) () 内は前年比伸び率。

(資料) 内閣府「機械受注統計調査報告」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- ✓ 外需では、中国以外の新興国におけるインフラや生産設備への投資が堅調であることに加え、米国でもリーマンショック後に手控えられてきた設備投資に回復の動きがみられる。しかし、わが国最大の受注先である中国では、金融引き締め政策の影響からインフラや生産設備への投資が減退し、建設機械を中心に受注が大きく減少。年度後半には債務問題を抱える欧州でも設備投資を手控える動きが予想されることもあって、前年度比1.5%増の約3兆7,000億円と伸び率が大きく鈍化する見通し。
- 2012年度は、内需が震災の復興需要などで引き続き増勢を保つことに加え、外需も年度後半からは再び堅調な成長ペースを取り戻すとみられることから、受注額は前年度比約5%増の7兆6,000億円程度に達する見込み。
 - ✓ 内需（民需）は、震災復興の本格化に伴い、先行して需要が高まった建設機械やエネルギープラント関連機械以外の幅広い機種においても復興需要が顕在化することで、前年度比3%程度増と引き続き増加基調を維持。
 - ✓ 外需は、年度前半は引き続き中国の金融引き締めや欧州債務問題によって伸び悩み、年度後半にはこれらの沈静化に伴って、再び以前の堅調な成長ペースを取り戻すと予想され、受注額は前年度比7~8%程度増加すると見込まれる。
- 2013~2014年度は、内需については2010年度以降回復基調が続いていた設備更新の一巡や機械設備の復興需要の剥落から回復ピッチの鈍化が予想されるが、外需は引き続き新興国では経済成長に伴って加工機械や産業用ロボットなどの各種生産設備、プラント関連機器、建設機械、農業機械など幅広い機種の需要拡大が期待されることから、2007年度の過去ピークを上回る水準へと拡大。全体としては2014年度には8兆5,000億円程度と景気後退前の95%程度まで回復する見込み。

(2) 工作機械

◇2012年度に踊り場を迎えるが、その後は新興国向け外需が牽引して緩やかに拡大

- 2011年度の工作機械受注額は、国内ユーザーの設備投資再開による内需の持ち直しや、中国を除く新興国向け受注の拡大、米国向け受注の復調などに伴う外需の回復により、前年度比16.8%増の1兆3,000億円程度となる見込み（図表2）。
- ✓ 内需は、リーマンショック後に手控えられていた設備投資が自動車や建設機械向けを中心に再開され始めていることから、前年度比23.5%増。

図表2：工作機械受注額・受注残高の推移

(単位：億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013~2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度の水準
受注計	9,690 (▲39.2)	5,471 (▲43.5)	11,136 (103.5)	13,008 (16.8)	+2%強	80強	+5%弱	90程度
内需	4,114 (▲42.9)	1,890 (▲54.1)	3,536 (87.1)	4,366 (23.5)	+4%弱	60強	▲1%程度	60程度
外需	5,576 (▲36.1)	3,581 (▲35.8)	7,600 (112.2)	8,642 (13.7)	+1%程度	100程度	+7%程度	115程度
受注残高	4,071 (▲43.6)	3,910 (▲3.9)	5,744 (46.9)	6,346 (10.5)	+5%強	90強	+5%弱	100程度

(注) ()内は前年比伸び率。

(資料) 日本工作機械工業会資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- ✓ 外需は、中国向け受注が金融引き締めに伴う景況感の悪化を受けて減少しつつあるものの、その他の新興国では自動車・建設機械・農業機械向けに受注が好調であることに加え、米国ではGMやFordなどの米系自動車メーカーの立ち直りに伴って自動車向けの設備投資が活発化していること、足元ではタイの洪水で浸水した工作機械の代替需要も発生し始めていることなどから、前年度比13.7%増加する見通し。
- 2012年度は、内需の回復が鈍化するとともに、外需も年度前半に中国の金融引き締めや欧州債務問題の影響により大きく落ち込むことで、年度を通してみても伸び悩むことが予想され、全体の受注額は前年度比2%強増加の1兆3,300億円程度と踊り場を迎える見込み。
 - ✓ 内需は、引き続き自動車向けの受注が見込めるものの、生産の海外シフトの流れが続くなか、その他の産業では前年度を上回る受注は期待しがたく、前年度比4%弱の増加と回復ピッチの鈍化が予想される。
 - ✓ 外需については、引き続き中国を除く新興国では自動車・建設機械・農業機械などに向けた受注拡大が期待されるうえ、タイの洪水に伴う復興需要の本格化が見込まれるものの、年度前半には中国の金融引き締めや欧州債務問題の影響により中国や欧州向けの受注が大きく落ち込むこと、米国でも自動車向け設備投資の一巡による受注ペースの鈍化が予想されることから、受注額は前年度比若干の増加にとどまる見通し。
- 2013～2014年度は、内需は2010年度以降回復基調が続いた設備更新の一巡によって減少に転じるものの、外需については中国向けの受注が再び増勢を取り戻すことが期待され、欧米向け受注についても景気動向の改善に伴って緩やかながら増加するとみられることから、2014年度の全体受注額は1兆4,500億円程度とリーマンショック前の90%程度にまで回復し、外需比率は約7割に達する見通し。

(3) 造船

◇船腹過剰や円高を背景に低水準での受注を余儀なくされ、手持工事量は大きく減少

- 2011年（暦年）の新造船受注量は、前年比▲32.9%減の800万総トン程度に落ち込む見込み（図表3）。依然として、荷動きの増加ピッチを上回る水準での船舶供給が続いていることで船腹過剰感は解消には向かっておらず、世界的に新造船受注が低迷。加えて1ドル70円台のかつてない円高局面が続き、わが国造船所は韓国・中国勢に対し不利な受注競争を強いられている。一方、新造船竣工量はリーマンショック前の受注残を消化することで、前年比▲11%の減少ながら1,800万総トン程度の高水準で着地し、手持工事量は約3,200万総トンに落ち込む見通し。

図表3：新造船受注量・竣工量・手持工事量の推移

(暦年)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均 (予想)	
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年の水準
新造船受注量	1,473 (▲28.7)	851 (▲42.2)	1,192 (40.1)	800 (▲32.9)	横這い	40弱	+5～+10% 45程度
新造船竣工量	1,866 (6.5)	1,897 (1.7)	2,022 (6.6)	1,800 (▲11.0)	横這い	100～105	▲10%弱 85程度
手持工事量	6,364 (▲0.3)	5,197 (▲18.3)	4,247 (▲18.3)	3,247 (▲23.5)	▲30～▲35%	35程度	▲40%程度 15程度

(注) ()内は前年比伸び率。

(資料) 日本造船工業会資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- 2012 年も、引き続き船腹過剰感と円高が解消されないなか、わが国造船会社にとって厳しい受注環境が続き、新造船受注量は前年比横這いの 800 万総トン程度と低水準で推移する見通し。これに対し、新造船竣工量も前年比同水準の 1,800 万総トンと高水準で着地することが見込まれ、手持工事量は前年比▲30%～▲35%減の約 2,200 万総トン程度まで減少。わが国造船所の年間最大竣工能力（約 2,000 万総トン程度）の 1 年分程度の水準に近づく公算が大きい。
- 2013～2014 年は、世界の新造船竣工量がピークを越えて減少基調に入ることから船腹の増加ピッチが年々鈍化するとみられ、これに伴って 2014 年には新造船受注量が若干の増加に転じる見込み。しかし依然として、年間竣工量を上回る受注水準を確保するには至らず、手持工事量は更に減少して 2014 年には 1,000 万総トンを下回る水準に落ち込む恐れがある。
- こうした環境下、わが国造船各社は、需要の減退や韓国・中国勢との受注競争の熾烈化による船価の低迷、長引く円高、鋼材価格の上昇などを受けて、極めて厳しい収益状況を余儀なくされよう。

2. 企業業績

(1) 総合重機

◇量産品やプラント関連機器などの売上が拡大し、緩やかながら増収増益が続く

- 総合重機 6 社の 2011 年度の業績は、量産品^(注)の販売増に加え、プラント関連機器の売上も増加に転じたことで、増収増益となる見込み（図表 4）。
 - ✓ 売上高は、前年度に引き続き自動車関連機器や建設機械及び同部品などの量産品部門の売上が増加することに加えて、前年度に発電や化学プラント関連機器の受注が回復したことを受けてこれらの売上も増加に転じることで、前年度比 3.2%の増収となる見込み。
 - ✓ また、損益面は、増収要因に加えて、固定費圧縮や生産効率改善によるコスト削減効果が円高の進行や鋼材価格上昇による減益分をカバーし、前年度比 4.7%の増益となる見込み。
- (注) フォークリフト、油圧機器、ターボチャージャー、ポンプなど量産できる機械製品・部品を指す。
- 2012 年度は、造船こそ厳しい損益を余儀なくされるも、量産品やプラント、航空機関連の売上増加が期待でき、業績は前期比増収増益が予想される。
 - ✓ 売上高は、量産品については外需中心に売上が堅調に拡大するとともに、プラント関連機器の売上も外需の持ち直しや東日本大震災の復興関連需要もあって、緩やかに増加するとみられる。加えて B787 の生産本格化^(*)に伴う航空機関連の売上増加も期待できることから、全体では前年度比 5%程度の増収となる見通し。

図表 4：総合重機大手 6 社の業績

(単位：億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013～2014平均	
							(予想)	2007=100とした 2014年度水準
売上高	77,303 (0.8)	69,128 (▲10.6)	67,424 (▲2.5)	69,600 (3.2)	+5%程度	95程度	+3%程度	100程度
営業利益	2,556 (▲20.3)	1,963 (▲23.2)	3,033 (54.5)	3,175 (4.7)	+10%強	110程度	+10%強	135強
営業利益率	3.3	2.8	4.5	4.6	4.9	—	5%程度	—

(注) 1.対象企業は三菱重工業、IHI、川崎重工業、住友重機械工業、三井造船、日立造船の6社。

2. () 内は前年比伸び率。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- ✓ 損益については、元来プラント案件の採算性が総じて低いうえ、造船部門の損益も厳しいことなどから、総合重機6社の営業利益率は5%程度にとどまると予想されるものの、増収要因などにより営業利益額は前年度比10%強の増益となり、リーマンショック前の2007年度の水準を上回る見込み。
- 2013～2014年度も、造船は引き続き厳しい損益状況が懸念されるも、外需主導で量産品・プラント関連機器部門の増収が続くことから、業績は緩やかながら増収増益基調を辿り、2014年度には売上高も2007年度の水準を上回る公算が大きい。

(2) 産業機械

◇ 増収増益が続き、2014年度には売上・損益とも過去ピークを上回る見通し

- 産業機械大手6社の2011年度の業績は、新興国向けの売上拡大を主因に、増収増益となる見込み（図表5）。
 - ✓ 売上高は、金融引き締め下にある中国を除く新興国での旺盛なインフラ投資や東日本大震災の復興に伴う建設機械の売上増加に加えて、農業機械や空調設備なども新興国向け需要増加を背景に売上が拡大し、6社合計で前年度比7.8%の増収となろう。
 - ✓ 損益面では、円高や鋼材価格の上昇が続いているものの、増収要因に加え海外生産シフトなどによる固定費圧縮や生産効率改善によるコスト削減が進んでいることから、前年度比19.8%の増益で着地する見通し。
- 2012年度は、建設機械や自動車関連機器などの売上増加が牽引し増収増益基調が続くと予想される。
 - ✓ 売上高は、新興国を中心に建設機械及び自動車関連機器などの需要の増加が見込まれるうえ、年度後半からは金融緩和に伴う中国需要の回復期待も大きく、前年度比5%強の増収が続く見込み。
 - ✓ 損益面では、円高の環境下にはあるものの、増収効果に加えて海外で生産される機種も増加すると予想されることもあり、営業利益は前年度比10%程度の増益と堅調に推移する見通し。
- 2013～2014年度は、国内の設備投資が一服して国内売上が伸び悩むものの、中国を含めた新興国向けを中心に外需は堅調に拡大し、各社が積極的にこれらの獲得を図ることで、業績は引き続き増収増益基調を辿る見通し。2014年度の大手6社合計の売上・損益は、ともに過去ピークの2007年度を上回る公算が大きい。

図表5：産業機械大手6社の業績

(単位：億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均		
						2007=100とした 水準	(予想)	2007=100とした 2014年度の水準
売上高	62,245 (▲10.7)	50,655 (▲18.6)	58,230 (15.0)	62,800 (7.8)	+5%強	95程度	+5%程度	105程度
営業利益	3,877 (▲50.4)	2,307 (▲40.5)	5,011 (117.2)	6,002 (19.8)	+10%程度	85程度	+10%程度	105程度
営業利益率	6.2	4.6	8.6	9.6	10.1	—	10%程度	—

(注) 1.対象企業はコマツ、クボタ、ダイキン工業、日本精工、日立建機、荏原製作所の6社。

2. () 内は前年比伸び率。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(3) 工作機械

◇ 受注の回復に伴い増収増益が続く見込み

- 工作機械大手 3 社の 2011 年度の業績は、米国や新興国向け受注の拡大を主因に増収・増益の見込み（図表 6）。
 - ✓ 売上高は、米国や新興国向け受注が増加したことを背景に、前年度比 23.8%の増収となる見込み。
 - ✓ 損益面では、増収に加えて生産効率改善などのコスト削減が寄与し、営業利益は前年度比約 4.5 倍に増加する見込み。
- 2012 年度は、自動車・航空機向けなど幅広い機種で売上が増加し、増収増益となると予想される。
 - ✓ 売上高は、欧州メーカーや台頭する韓国・台湾メーカーとの競合が強まるものの、自動車・航空機・建設機械向けなど幅広い機種で増加が見込まれるとともに、タイの洪水による復興需要が見込まれることもあって、工作機械 3 社合計で前年度比 5%程度の増収となる見込み。
 - ✓ 損益面では、長引く円高の影響を増収要因やコスト削減で吸収し、前年度比 25%強の増益となる見通し。
- 2013～2014 年度も引き続き外需を主体に需要の拡大が見込まれ、各社の業績は増収増益基調を辿り、2014 年度には売上は過去ピークであった 2007 年度の 85%弱まで回復。損益についても、営業利益額はやはり過去ピークである 2007 年度の 50%程度ながら、営業利益率は 10%弱にまで回復する公算が大きい。

図表 6：工作機械大手 3 社の業績

(単位：億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした	2013～2014平均 (予想)	2007=100とした
						水準		2014年度の水準
売上高	4,250 (▲22.6)	1,846 (▲56.6)	3,166 (71.5)	3,920 (23.8)	+5%程度	75弱	+5%強	85弱
営業利益	176 (▲76.9)	▲523 (赤字転落)	53 (黒字回復)	242 (4.5倍)	+25%強	40程度	+10%強	50程度
営業利益率	4.1	▲28.3	1.7	6.2	7.5	—	10%弱	—

(注) 1.対象企業はオークマ、森精機製作所、牧野フライス製作所の3社。

2. () 内は前年比伸び率。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題（総合重機）

◇ わが国総合重機メーカーは海外勢と比較して売上規模が小さく、利益率も低位

- 総合重機メーカーは、発電所や各種プラント、鉄構・橋梁、船舶や航空機などの大型機械・設備を幅広く手掛ける企業であり、わが国においては三菱重工業、川崎重工業、IHI などが代表格。一方、海外の代表的な企業としては、GE や Siemens など欧米メーカーや韓国の現代重工業などが挙げられる（次頁図表 7）。
- これらはいずれも世界各国から受注を獲得しており、グローバルで競合。実際に、ほとんどの企業において海外売上高比率は 50%を上回っている。こうしたなかであって、わが国総合重機メーカーは海外大手に比べて売上規模が小さく、営業利益率も低位にある。

図表7：グローバル市場におけるわが国企業の位置付け

(単位：億円、%)

順位	企業名	国	取り扱い製品	直近期 売上高	海外 比率	営業利益		赤字セグメント の売上比率	ROA	自己資本 比率
						同率	同率			
1	GE	米	エネルギー・プラント関連機械、インフラ、輸送機械、金融、二ユース、家電、医療機器	130,766	52.7	12,355	9.4	0.0	1.7	17.0
2	Siemens	独	エネルギー・プラント関連機械、輸送機械、医療機器、制御装置	92,351	45.4	8,271	9.0	0.0	4.1	28.0
3	United Technologies Corporation	米	インフラ、輸送機械、空調、防犯・防災機器、ソフトウェア	47,658	46.8	6,304	13.2	0.0	8.1	39.0
4	現代重工業	韓	エネルギー・プラント関連機械、インフラ、船舶、建設機械、FA機器	34,208	62.2	4,055	11.9	n.a.	8.7	48.0
5	Honeywell	米	輸送機械、FA機器、制御装置、特殊素材	29,274	41.2	2,749	9.4	0.0	5.8	29.0
6	三菱重工業	日	エネルギー・プラント関連機械、インフラ、輸送機械	29,038	49.0	1,012	3.5	28.0	0.8	33.0
7	ABB	スイス	エネルギー関連機械、FA機器	27,712	60.8	3,536	12.8	0.0	7.6	41.0
8	Alstom	仏	エネルギー・プラント関連機械、輸送機械、制御装置	23,680	55.3	1,777	7.5	0.0	1.5	14.0
9	Emerson Electric	米	エネルギー・プラント関連機械、空調、FA機器、制御装置	18,845	56.7	3,143	16.7	0.0	10.2	44.0
10	川崎重工業	日	エネルギー・プラント関連機械、インフラ、輸送機械、FA機器	12,269	54.5	424	3.5	29.0	1.9	22.0
11	IHI	日	エネルギー・プラント関連機械、インフラ、輸送機械、FA機器	11,873	43.1	611	5.1	0.0	2.2	19.0
12	三井造船	日	エネルギー・プラント関連機械、インフラ、船舶	5,892	62.1	389	6.6	8.0	2.0	28.0
13	住友重機械工業	日	エネルギー・プラント関連機械、船舶、建設機械	5,480	50.6	458	8.4	0.0	4.5	43.0
14	日立造船	日	エネルギー・プラント関連機械	2,871	17.3	133	4.6	10.0	2.5	28.0

(注) 直近決算期の値。取り扱い製品の仕分けは企業調査部によるもの。欧州メーカーの海外比率は欧州向け以外の売上高比率。

(資料) Bloomberg、各社ホームページより三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇不十分な選択と集中、総合的な対応力の不足、企業数の多さが収益劣勢の主要因

- わが国メーカーの売上規模や営業利益率が海外勢に見劣りしている要因のひとつに、まず、わが国勢の事業の選択と集中が海外勢に比べて不十分であることが挙げられる。すなわち、欧米を中心とする海外勢が、従来から事業環境の変遷に応じて積極的に「不採算化した事業の分離・売却」、「収益事業への経営資源の集中」、「企業買収による収益事業の増強」を図ってきたのに対し、わが国メーカーは「創業以来の事業を堅持する」、「雇用を守る」などといったスタンスが主流で、海外勢のようなドラスティックな事業の選択と集中を行ってこなかった。この結果、海外勢には営業赤字の事業セグメントが見当たらない一方で、わが国勢については6社のうち4社が営業赤字の事業セグメントを抱えている。
- また、発電所やプラント、インフラなどの建設に必要な「企画・設計」や「施工管理」、「システム構築」、「運営・管理」などの工程に関するノウハウが乏しい点も大きな要因として挙げられる。わが国メーカーは発電所や各種プラントなどに設置する機器の製造に関しては高い競争力を有するものの、建設の企画から運営に至る総合的な対応力は海外大手に比べて弱い^(注)とされる。

(注) わが国メーカーの機器製造以外のノウハウが乏しい大きな理由は、国内では「企画・設計はコンサルや設計会社」、「機器の製造は総合重機メーカー」、「施工管理は建設会社」、「システム構築は電機メーカー」、「運営・管理は電力会社、水道局、鉄道会社などの発注者」、といった具合に、工程ごとの分業によって発電所やプラントなどが建設・運営されてきた経緯があるため。
- 海外の発電所・プラント・インフラ建設案件では、受注メーカーに企画から運営までが一括で発注されるケースが多く、海外大手には企業買収などを通してこれらに総合的に対応できるノウハウを備えている企業が多い(次頁図表8)。これに対し、機器製造以外のノウハウに乏しいわが国メーカーは、海外における受注競争においてしばしば不利な状況を余儀なくされている。
- さらに、わが国メーカーはその企業数が多く、わが国勢同士で競合していることも、収益面で不利な状況にある要因と考えられる。

図表 8 : 海外大手が総合的な対応力を発揮している事例

発電所	GEは現在米オレゴン州に世界最大の風力発電所を建設中で、当プラントの企画、設計、機器製造、システム構築、運営を一貫して手掛ける予定。当社金融部門を通じて施工管理を手掛ける企業にも出資。
水処理プラント	GEやSiemensは、水処理機器・膜メーカー、水処理企業を数多く買収しており、水処理プラントの企画から運営までの工程全般を手掛けることができる。
鉄道	SiemensやAlstomは、鉄道車両の製造だけでなく、路線の設計・建設やシステム構築も請け負うことが多い。鉄道の運営についても、欧州鉄道事業者と連携して手掛けた事例がある。

(資料) 各種報道より三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇選択と集中の強化や総合的な対応力の確保が求められる

- 今後、わが国の総合重機メーカーが海外大手並みの売上規模、利益率を実現するためには、①事業の選択と集中の強化、②発電所・プラント・インフラ建設に関する総合的な対応力の確保、などを図ることが求められる。

【選択と集中の強化】

- わが国の総合重機メーカーは、収益事業を強化し不採算事業の解消を進めるため、事業部門の採算性を再検証し、外部環境の変化に応じて臨機応変に事業の選択と集中を進める必要がある。具体的には、不採算化した事業の分離・売却、収益事業への経営資源の集中、企業買収による収益事業の増強などを検討していくことが有効と考えられる。

【総合的な対応力の確保】

- また、発電所・プラント・インフラ建設に関する総合的な対応力を確保するため、コンサル・設計会社や建設会社、同業他社、電機メーカー、電力会社、水道局、鉄道会社といった運営者などとの連携を進めていくことが重要。これらの買収等により競争力を高めることも一つの選択肢と言えよう。
- わが国総合重機メーカーにおいてこうした取り組みが進むことで、将来的にはわが国勢の競争力強化に資する業界再編が進む可能性もあろう。

以上

【用語説明】

B787の生産本格化 B787はボーイング社が開発した中型旅客機で、日本の航空機関連メーカーが製造工程の35%を受託している。開発スケジュールの延期が続いてきたが、2011年9月に初号機を納入。現在月産2~3機の生産水準を2013年には月産10機まで引き上げる予定となっている。

(2011.12.15 高瀬 知彦)

10. エレクトロニクス

【要約】

- ◇ 2012年以降のエレクトロニクスの世界市場は、先進国の伸び悩みに加え、牽引役の新興国においても普及率の高まりに伴い需要の増勢ピッチが徐々に鈍化することで、家電が縮小傾向に転じるほか、情報通信機器、それらに搭載される半導体ともに、小幅な成長にとどまる見込み。
- ◇ かかる状況下、電機大手8社の業績は、重電や産業機器などの非エレクトロニクス事業が堅調に推移するほか、不採算事業のリストラ効果などを背景に、増収増益が続く見通し。ただし、各社の業績には、苦戦が予想されるエレクトロニクス事業への依存度に応じて、成長格差が生じる展開が続きそうだ。

(*)用語説明は、80頁をご参照下さい。

1. 業界環境

(1) 家電

◇牽引役の新興国が徐々に減速することで、縮小傾向に転じる見通し

- 主要な家電製品をみると、2011年の世界市場は、価格の下落が続くなか、先進国における需要（数量）が景気の先行き不透明感から大きく落ち込んだことを主因に、総じてマイナス成長を余儀なくされる見込み（図表1）。
 - ✓ 薄型TV：価格下落が続くなか、需要は、先進国の不振が響いて小幅な成長にとどまったため、本格的な普及開始以降、初のマイナス成長へ転落。
 - ✓ デジカメ：スマートフォンとの競合に加え、年末には、タイ洪水の影響により牽引役の一眼レフを中心に出荷が滞ったことから、市場は前年割れに。
 - ✓ エアコン：最大市場の中国が堅調に推移し、需要は小幅ながら伸張。
- 2012年は、引き続き先進国が足を引っ張って需要の伸びが小幅にとどまるなか、価格下落が続くと予想され、市場は全体として頭打ちの傾向が強まる可能性が高い。
 - ✓ 薄型TV：新興国での需要や、先進国での買い増し需要（中小型サイズが主）が中心となるため、安価な製品比率が高まり、市場はマイナス成長が続こう。
 - ✓ デジカメ：前年のタイ洪水影響の反動増が見込まれるが、スマートフォンの普及拡大に伴うコンパクト型の需要減退の影響が大きく、横這いが精々の展開。
 - ✓ エアコン：新興国が牽引役となり、需要は堅調に推移する見通し。

図表1：主要な家電製品の世界市場の推移

(暦年)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013~2014平均 (予想)	
							2013	2014
薄型TV世界出荷金額 (百万米ドル)	96,150 (15.7)	96,240 (0.1)	113,100 (17.6)	110,591 (▲2.2)	▲2~▲3%	130程度	▲3~▲4%	120程度
新興国比率(台数ベース)	35.7	42.9	47.6	54.2	61%程度	—	64%程度	—
デジカメ世界出荷金額 (億円)	21,640 (5.0)	16,208 (▲25.1)	16,433 (1.4)	15,793 (▲3.9)	+0%程度	75強	▲1~▲3%	75弱
新興国比率(台数ベース)	26.6	28.2	33.4	37.1	39%程度	—	40%程度	—
ルームエアコン世界出荷台数 (千台)	64,189 (3.9)	61,336 (▲4.4)	71,180 (16.0)	72,949 (2.5)	+4%程度	125弱	+4~+5%	135程度
新興国比率(台数ベース)	66.2	71.5	72.3	73.4	75%程度	—	76%程度	—

(注) 1. () 内は前年比伸び率。

2. 新興国比率は、世界全体の数値から北米・欧州・日本を除いて算出。なお、欧州については、薄型TVは西欧のみ、デジカメ及びルームエアコンは、西欧に加え、東欧・ロシアが含まれる。

(資料) Display Search資料、CIPA資料、日本冷凍空調工業会資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- 2013～2014年については、価格の下落が続くなか、新興国における需要の増勢鈍化が予想されるため、市場は全体として縮小傾向に転じる可能性が高い。
 - ✓ 薄型TV：新興国においても普及率の高まりから需要の伸びが一桁台にとどまると予想され、これを主因に市場のマイナス幅が拡大する見通し。
 - ✓ デジカメ：ミラーレス一眼^(*)や一眼レフのエントリーモデルの普及に伴う価格下落や、一眼レフ全体の需要の増勢鈍化を受けて、市場は縮小傾向が鮮明に。
 - ✓ エアコン：天候要因に左右されるものの、普及拡大余地の大きい新興国を中心に、需要は緩やかな増加傾向を辿る公算大。

(2) 情報通信機器

① PC

◇ タブレット端末普及の影響は限定的ながら世界市場は緩やかな拡大にとどまる見通し

- 2011年の世界市場は、タイ洪水により懸念されたHDD不足に伴うPC出荷への影響については、メーカー各社が既に確保していた手元在庫を活用することで、その影響が軽微にとどまったものの、欧州債務問題の拡大を受けて、需要が先進国の個人向けの不振を主因に微増にとどまるなか、価格も下落が続いたことから、前年比▲3%程度のマイナス成長を余儀なくされる見込み（図表2）。
- また、PCの類似製品であるタブレット端末の需要が、iPad2が牽引役となって前年に続き大幅増となる見通しながら、同製品は閲覧用途を主体としているため、PC（情報処理用途が主）の需要に与える影響は限定的なものにとどまろう。
- 2012年は、年前半はHDD不足の影響の顕在化により大幅減となるが、年間を通してみれば、年後半に落ち込み分を取り戻すことで、市場は小幅ながら反転する公算が大きい。
- それ以降は、2013年こそ新型OS^(*)（Windows8）の投入を受けて、市場はもう一段の伸びが期待されるものの、2014年については、従来からの価格下落に加え、低価格品を主体とする新興国向け比率のさらなる上昇が予想されることから、緩やかな拡大にとどまる見通し。

図表2：PCの世界市場およびタブレット端末の世界需要の推移

（単位：百万米ドル、%、千台）

(暦年)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均 (予想)		2007=100とした 2014年の水準
						2007=100とした 水準		
PC世界出荷金額	250,750 (5.1)	224,770 (▲10.4)	252,059 (12.1)	243,597 (▲3.4)	+1～+2%	105程度	+5%程度 ⇒+3%程度	110強
新興国比率(金額ベース)	46.6	48.3	52.4	57.7	60%程度	-	66%程度	-
PC世界出荷台数	292,987 (10.7)	305,191 (4.2)	347,110 (13.7)	352,805 (1.6)	+7%程度	140強	+10%程度 ⇒+8%程度	170程度
新興国比率(台数ベース)	50.4	50.8	54.0	58.9	61%程度	-	65%程度	-
タブレット端末世界出荷台数	N.A.	N.A.	18,000	52,500	+60%程度	-	+15%程度	-

(注) 1. () 内は前年伸び率。

2. 新興国比率は、世界市場から、米国、西欧、日本を引いた数値をもとに算出。

(資料) IDC, Worldwide PC 2011-2015 Forecast Update: September 2011 (#230192)をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

② 携帯電話

◇ 世界需要は緩やかに増加し、スマートフォンは高成長が続く見通し

- 2011年の世界需要は、新興国（特に中国やインド）での新規需要の伸びに加え、先進国でもスマートフォンへの買い替え需要が堅調に推移したことから、プラス成長となる見込み（次頁図表3）。

- 2012年以降については、スマートフォンへの買い替え需要の一巡から先進国が伸び悩むほか、新興国においても普及率の高まりから需要の伸びが徐々に鈍化するとみられるため、世界全体では緩やかな増加基調を辿ると予想される。
- 製品別にみると、フィーチャーフォン（従来型の携帯電話端末）が大きく落ち込む一方で、スマートフォンは、低級機（100米ドル以下の端末）の品揃えが拡充されることで、足元で需要が堅調な先進国のみならず、新興国においても普及が急速に進むとみられ、高成長が続く公算が大きい。

図表3：携帯電話の世界出荷台数の推移

(単位:百万台、%)

(暦年)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013~2014平均 (予想)	
							2013	2014
携帯電話世界出荷台数	1,190 (4.2)	1,172 (▲1.5)	1,392 (18.7)	1,512 (8.7)	+7%程度	140程度	+6%程度 ⇒+5%程度	160弱
新興国比率(台数ベース)	65.9	65.8	70.2	72.5	74%程度	—	77%程度	—
スマートフォン世界出荷台数	151 (21.7)	173 (15.0)	305 (75.7)	470 (54.3)	+30~+35%	500程度	+20%程度 ⇒+15%程度	700程度

- (注) 1. ()内は前年比伸び率。
 2. 新興国比率は、世界需要から、米国、西欧、日本を引いた数値をもとに算出。
 3. スマートフォンは、iPhoneやBlackBerryのほか、AndroidやSymbian、LinuxといったオープンOSを搭載した携帯電話を指す。
 (資料) IDC, Worldwide Mobile Phone 2011-2015 Forecast Update:December 2011 (#231909),
 IDC, Worldwide Smartphone 2011-2015 Forecast Update:December 2011 (#231906)をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(3) 半導体

◇製品別に濃淡はあるものの、全体では緩やかな拡大にとどまる公算大

- 2011年の世界市場は、PCや薄型TVなど最終製品の在庫調整やDRAM(*)の低迷が響いて、前年比横這いにとどまる見込み(図表4)。これは、需要は、主力のPCや薄型TVなどの減速をスマートフォンやタブレット端末の高成長が補って堅調に推移した一方で、価格が、低調なPC市場の影響を受けて需給バランスが崩れたDRAMを中心に大幅に下落したことが大きい。
- 2012年は、半導体メーカーの設備投資抑制による需給の引き締めを受けて、価格の下げ止まりが期待されるものの、年半ばまでは、最終製品の在庫調整やタイ洪水の影響から需要が伸び悩むとみられ、市場は微増にとどまる見通し。
- その後は、2013年については、DRAMを中心に設備投資再開による供給圧力の高まりが予想されるが、主力のPCや携帯電話などの好調を背景に需要の伸びがそれを上回るとみられ、市場は緩やかな拡大が見込まれる。ただし、2014年は、需要が、最終製品の増勢鈍化を主因に小幅な伸びにとどまる公算が大きく、価格も需給緩和から下落に転じると予想され、市場の伸び率は鈍化が避けられそうにない。
- もっとも、スマートフォンやタブレット端末の拡大の恩恵を受けるフラッシュメモリ(*) (NAND型) やイメージセンサ(*)に加え、最終製品の省エネ性能の向上に不可欠なパワー半導体(*)は、市場全体を上回る高成長が期待できよう。

図表4：半導体の世界市場の推移

(単位:百万米ドル、%)

(暦年)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013~2014平均 (予想)	
							2013	2014
半導体世界出荷金額	248,603 (▲2.7)	226,313 (▲9.0)	298,315 (31.8)	300,699 (0.8)	+2%程度	120程度	+6%程度 ⇒+3%程度	130程度

- (注) ()内は前年比伸び率。
 (資料) WSTS資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 企業業績

◇2012年度以降は増収増益が続くとみられるが、苦戦が予想されるエレクトロニクス事業への依存度に応じて、各社の業績には成長格差が生じる展開が続く見通し

- ▶ 電機大手8社の2011年度の業績は、東日本大震災の影響は想定を下回ったものの、欧米などの景気減速による最終製品の需要低迷に加え、円高の影響も相俟って減収減益を余儀なくされる見込み（図表5）。こうしたなか、各社は、薄型TVや半導体など不採算事業に係る生産拠点の集約や外部生産委託の拡大といった抜本的な構造改革に着手し、将来の安定的な成長に向けた布石を打った。
 - ✓ 売上高は、重電や産業機器などの非エレクトロニクス（以下、エレキ）事業が堅調に推移したものの、先進国における個人消費の減速により薄型TVやPCなどエレキ事業が低迷したことが響いて、全体では減収。
 - ✓ 営業利益については、リーマンショック以降の大規模な固定費削減により利益の出やすい体質への転換を図ってきたが、減収や円高の進行に伴うマイナス影響が大きく、減益となる見込み。
- ▶ 2012年度以降は、非エレキ事業が堅調に推移するほか、不採算事業のリストラ効果などを背景に、増収増益が続く見通し。
 - ✓ 売上高は、エレキ事業については、2012年度が主力の国内市場の低迷が響いて減収、その後も市場の増勢鈍化を受け微増程度にとどまろうが、非エレキ事業の伸びが寄与して、全体では増収。
 - ✓ 営業利益については、非エレキ事業の増収効果に加え、エレキ事業を中心とする不採算事業のリストラ効果などを背景に、増益傾向を辿る可能性が高い。
- ▶ ただし、エレキ事業については、主要製品の増勢鈍化や新興国企業との競争激化により苦戦が予想されるだけに、その依存度に応じて、各社の業績には成長格差が生じる展開が続こう。

図表5：電機メーカー8社の業績推移

（単位：億円、％）

（年度）	2008	2009	2010	2011 （見込）	2012 （予想）	2013～2014平均 （予想）	
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準
売上高	493,420 （▲12.3）	455,488 （▲7.7）	458,993 （0.8）	451,203 （▲1.7）	+1%程度	80程度	+2%程度 85程度
営業利益	▲1,229 （赤字転落）	8,661 （黒字転換）	16,928 （95.4）	12,773 （▲24.5）	+35%程度	65程度	+25%程度 ⇒+10%程度 90程度
営業利益率	▲0.2	1.9	3.7	2.8	3.5%程度	—	4.5%程度 —

（注）1. 対象企業は、総合家電3社（パナソニック、ソニー、シャープ）および総合電機5社（日立製作所、東芝、富士通、三菱電機、日本電気）。

2. （ ）内は前年比伸び率。

（資料）各社決算資料などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇売上高では相応の存在感を示すものの、収益面で苦戦

- ▶ 世界市場におけるわが国電機メーカーの売上高をみると、日立製作所を筆頭に、相応の存在感を示している（次頁図表6）。ただし、収益面では、重電や社会インフラに強固な事業基盤を有する米GE、半導体や薄型TVなどに強みを持つ韓 Samsung、PC最大手の米HPなど、海外勢には10%前後の営業利益率を確保する企業が名を連ねているのに対し、わが国メーカーは、最も高い収益性を誇る三菱電機でさえ6.4%にとどまるなど、総じて苦戦を余儀なくされている。

- これは、かつて世界を席卷したわが国メーカーの攻勢を受け、苦戦を強いられた欧米勢が、1980年代以降、事業の選択と集中による経営体質の強化で先行してきたほか、韓台勢が、コモディティ化（汎用品化）が急速に進展する製品分野を中心に、規模拡大による競争力強化を図ることで存在感を高めてきたことが大きい。
- たとえば、欧州を代表する総合電機メーカーであった独 Siemens は、浮沈の激しい半導体や携帯電話事業などから早々に撤退し、機器販売後の保守・メンテナンスなど継続的な収入が見込めるストック型ビジネスの色彩が強い重電や社会インフラ、医療などの分野に事業を絞り込んできたほか、Samsung は、装置産業の半導体や液晶ディスプレイ、デジタル化の進展に伴って参入障壁が低下した薄型 TV や携帯電話など、スケールメリットが働く事業へ経営資源を集中してきた。
- また、ここ数年、市場の牽引役を担う新興国への取り組みにおいて、海外勢がわが国メーカーに比べて先行してきた点も見逃せない。
- 特に、Samsung や LG など韓国勢は、そもそも自国市場が狭小であったうえ、1997年のアジア通貨危機により募らせた危機感もあって、早くから新興国を市場として捉え、各国・地域の消費者ニーズを丹念に吸い上げ、現地仕様に即した製品をタイミング良く投入することで、同市場におけるシェアを拡大してきた。

図表 6：グローバル市場におけるわが国企業の位置付け

(単位：億円、%)

企業名	決算期	国籍地域	売上高		営業利益		EBITDA (注1)	純資産 比率 (注2)	
			国内	海外 比率	国内	海外 比率			
GE(General Electric)	2010/12	米国	130,766	68,919	52.7	12,355	9.4	21,139	16.5
Samsung Electronics	2010/12	韓国	117,355	97,735	83.3	12,614	10.7	21,261	66.5
HP(Hewlett-Packard)	2010/10	米国	112,022	72,428	64.7	11,480	10.2	15,764	32.7
日立製作所	2011/3	日本	93,158	40,465	43.4	4,445	4.8	9,423	26.5
Siemens	2010/12	ドイツ	92,351	41,998	45.4	8,271	9.0	13,277	28.2
Apple	2011/9	米国	87,822	56,728	64.6	27,414	31.2	28,886	65.8
IBM	2010/12	米国	87,613	50,729	57.9	15,922	18.2	20,160	20.4
パナソニック	2011/3	日本	86,927	41,785	48.1	3,053	3.5	6,725	37.6
ソニー	2011/3	日本	71,813	50,287	70.0	1,998	2.8	5,252	22.8
東芝	2011/3	日本	63,985	35,467	55.4	2,403	3.8	4,993	21.9
Nokia	2010/12	フィンランド	49,385	41,893	84.8	2,408	4.9	4,469	41.4
富士通	2011/3	日本	45,284	15,874	35.1	1,326	2.9	3,560	31.5
LG Electronics	2010/12	韓国	42,314	36,026	85.1	67	0.2	1,046	39.7
Intel	2010/12	米国	38,354	30,781	80.3	13,705	35.7	17,783	78.2
三菱電機	2011/3	日本	36,453	12,292	33.7	2,338	6.4	3,390	33.2
日本電気	2011/3	日本	31,154	4,793	15.4	578	1.9	1,614	33.3
シャープ	2011/3	日本	30,220	14,291	47.3	789	2.6	3,510	36.3
Royal Philips Electronics	2010/12	オランダ	29,574	22,059	74.6	2,403	8.1	4,057	46.7

(注) 1. 営業利益+減価償却費にて算出。

2. 純資産÷総資産にて算出。

(資料) Bloombergをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇わが国メーカーは、事業の選択と集中や新興国対応を一段と加速させることはもとより、「ストック型ビジネスの強化」と従来以上に「踏み込んだ業界再編」が不可欠

- これに対し、わが国メーカーは、バブル崩壊後の1990年代以降、国内市場が低迷するなかにあっても、1980年代の成功体験から抜け出せず、過去に中核となっていた事業から撤退しないなど経営者自身の“総合”へのこだわりや、経営者がリスクを取りにくい企業風土が足枷となり、事業の選択と集中に係る意思決定が後手に回ったうえ、わが国メーカー同士の部分的な事業再編にとどまり大胆な構造改革に踏み込めてこなかった。

- また、かつて世界有数の規模を誇り、高付加価値製品を投入していれば事足りた国内市場を重視するあまり、新興国市場を睥睨した製品・サービスの提供で海外勢に遅れを取った点も否定できない。具体的には、わが国メーカーは、従来、国内市場において業容を維持するだけの収益を確保できており、新興国市場の開拓に差し迫った必要性を感じていなかったうえ、低所得者層が多い新興国においても、高級機種を投入するなど技術至上主義が仇となり、存在感を示せてこなかった。
- もっとも、リーマンショック以降、わが国メーカーは、大規模なリストラを実施。その後も、事業の選択や事業領域の絞り込みを加速させて不採算事業から撤退する一方で、業務提携や M&A により成長事業を強化する動きが進展している。とりわけ事業領域の絞り込みにおいては、研究開発から生産（組立）まで一貫して手掛ける“垂直統合型”から付加価値の低い工程を外部委託する“水平分業型”への転換によって、投資負担の軽減を狙う動きも進展している。
- また、新興国対応という点でも、各社は、家電や重電・社会インフラなどの分野で、取り組みを強化している。家電分野では、中間所得者層（＝ボリュームゾーン）の需要取り込みを図るべく、中間所得者層が購入可能な価格設定や現地ニーズに合致した製品設計などに向けた取り組みを加速させているほか、重電・社会インフラ分野でも、新規顧客の獲得を企図して、保守・メンテナンス拠点の拡充や地元事業とのアライアンスなどに取り組んでいる。
- こうしたなか、わが国電機業界における今後の課題について整理すると、上述した事業の選択と集中や新興国対応を一段と加速させることはもとより、安定的な収益を稼ぐ体制を構築するために、「ストック型ビジネスの強化」と従来以上に「踏み込んだ業界再編」などの取り組みが求められよう。

【ストック型ビジネスの強化】

- わが国メーカーのエレキ事業をみると、薄型 TV や PC、携帯電話など、コモディティ化が急速に進む分野での機器単体の売り切り型ビジネスにおいては、もはや海外勢との競争のなかで安定的な収益を稼いでいくことは困難と言わざるを得ず、それらは主にブランドイメージを維持するための事業と捉えることが不可欠。そのうえで、音楽やゲーム、映画といったコンテンツの配信サービスなど、機器の付加価値を高めるとともに、持続的な収入が得られるストック型ビジネスの強化を急ぐ必要がある。
- 一方、非エレキ事業では、今後、世界的に需要拡大が見込まれ、機器納入やシステム構築後の保守・メンテナンスなど継続的な収入が期待できる重電・社会インフラ分野の事業比率を高めていくことも重要となろう。

【踏み込んだ業界再編】

- わが国メーカーは、個別企業によっては、事業の選択と集中が進みつつあるとはいえ、同一の製品分野に未だに多数の企業が存在し、過当競争を繰り返していることに変わりはない。
- このため、従来以上に踏み込んだ業界再編が不可避といえ、わが国メーカーの企業単位での再編により、国内における事業基盤の強化を図るとともに、海外企業の M&A を含め個別事業を強化するなど、グローバルプレーヤーとして戦うために十分な経営資源を確保することが求められよう。

【用語説明】

ミラーレス一眼	高性能な半導体を活用することで、スペースの嵩むミラーボックス（レンズから入った光をファインダー<構図やピント合わせに使用する覗き窓>とイメージセンサに振り分けるミラーやプリズム）を省いた製品で、従来型の一眼レフに比べて、オートフォーカスなどピント合わせの精度が低い反面、大幅な小型化と軽量化を実現できている。
OS	<u>Operating System</u> の略で、電子機器が動作する際に必要となる基本的な機能を提供するとともに、電子機器全体を管理するソフトウェア。
DRAM	情報（データやプログラム）を記憶する半導体の一種。情報の書き込みと読み出しが随時可能である反面、電源を切った場合に情報が消去される特徴を持つことから、PC など大容量のデータを高速で処理する電子機器において、データを一時的に格納しておくための記憶媒体として利用されている。
フラッシュメモリ	情報を記憶する半導体の一種。電源を切っても情報が失われない特長に加え、高性能化から記憶する情報量が飛躍的に増加していることを背景に、スマートフォンなど各種電子機器への搭載が進んでいる。
イメージセンサ	被写体から発した光信号を電気信号に変換する半導体。人の目の網膜の役割を果たし、携帯電話端末やデジカメなどに搭載されている。
パワー半導体	電気の流れや電圧、周波数の調整を担う半導体の総称。電子機器や重電、産業機器のほか、自動車部品において、省エネ性能の高さが求められるなかで、各種最終製品への搭載が進んでいる。

(2011.12.15 黒川 徹)

11. 通信

【要約】

- ◇ 2012年度の通信市場は、固定通信の低迷を移動体通信の伸びが補い、僅かながらも6年ぶりの拡大に転じる見込み。2013～2014年度は、固定通信が低調に推移するものの、主力の移動体通信がARPU反転を主因に堅調に推移するとみられることから、市場はほぼ横這いから小幅なプラス基調で推移する見通し。
- ◇ 2012～2014年度の総合通信大手3グループの業績は、売上高が市場同様にほぼ横這いを続けるなか、インフラ投資のピークアウトに伴う減価償却負担の軽減などコスト構造の改善が進むことで、引き続き増益トレンドを辿る見通し。

(*)用語説明は、85頁をご参照下さい。

1. 業界環境

◇2012年度は僅かながらも拡大に転じ、2013～2014年度もほぼ横這いから小幅なプラス基調で推移する見通し

- 2011年度の通信市場は、固定通信の低迷を主力の移動体通信が補って、全体では前年比▲0.1%減と僅かな落ち込みにとどまる見込み（図表1）。
 - ✓ 移動体通信市場は、5年振りの拡大に転じよう。ARPU（1加入者当たりの月間平均通信収入）は、主要3社が展開する端末代金割引サービス^(注1)などの影響による音声通信収入の下落を、スマートフォン普及に伴うデータ通信収入の上昇が打ち消し、下落率が改善している。こうしたなか、加入者数が、2台目需要^(*)や非音声系通信機器^(注2)の需要増などにより、堅調に推移していることが寄与する見込み。
 - ✓ 固定通信市場は、データ通信収入が音声通信収入の落ち込みを補えず、前年比▲2.3%減と6年連続の縮小となる見込み。

(注1) 主要3社（NTTドコモ、KDDI、ソフトバンク）は、スマートフォン拡販に向け、端末代金のうち機種に応じた一定額を、通信料から最大24ヵ月間割り引くサービスを展開している。このうち、同サービス開始から24ヵ月を経過していないNTTドコモ（2011年3月開始）とKDDI（2010年11月開始）は、スマートフォンユーザーの拡大に伴い、音声通信収入の下落率拡大が予想される。

(注2) PC用データカード、モバイルWiFiルーター、フォトフレームなど。

図表1：通信市場の推移

(年度)	(単位)	2008	2009	2010	2011	2012	2007=100とした 水準	2013～2014平均	2007=100とした 2014年度の水準
					(見込)	(予想)		(予想)	
通信事業収入	億円 %	124,071 (▲3.9)	120,544 (▲2.8)	119,128 (▲1.2)	119,003 (▲0.1)	+0.3%	90強	+0～+1%	95弱
移動体通信 ^(注1)	億円 %	67,927 (▲5.5)	66,264 (▲2.4)	65,591 (▲1.0)	66,673 (1.7)	+1%程度	95弱	+1～+2%	95程度
	万人 %	11,205 (4.4)	11,630 (3.8)	12,329 (6.0)	12,780 (3.7)	+2%弱	120強	+0.5～+2%	120程度
	ARPU	円/人・月 %	5,431 (▲10.0)	5,114 (▲5.8)	4,852 (▲5.1)	4,693 (▲3.3)	▲2%弱	75強	+0.5%程度
固定通信 ^(注1)	億円 %	56,143 (▲2.0)	54,281 (▲3.3)	53,537 (▲1.4)	52,330 (▲2.3)	▲1%程度	90強	▲1%程度	90程度

(注) 1. 通信大手3グループの電気通信事業収入の合計。対象企業は、NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ連結、KDDI連結（移動通信事業、固定通信事業）、ソフトバンク連結（移動体通信事業、ブロードバンド・インフラ事業、固定通信事業）。附帯事業は含まない。
 2. 携帯電話（含む通信モジュール）、PHSの四半期末ごとの加入者数合計。平均加入者数よりも強めの数値となることから、ARPUを掛け合わせても、移動体通信市場の値とは一致しない。
 3. () 内は前年比伸び率。

(資料) 各社のIR資料、社団法人電気通信事業者協会ホームページをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- 2012年度は、固定通信の低迷を移動体通信が補う構造に変化はないものの、僅かながらも6年振りの拡大に転じる見込み。
 - ✓ 移動体通信市場は、2台目需要の落ち着きに伴い加入者数の伸び率は鈍化するものの、スマートフォンの普及によるデータ通信収入の拡大からARPUの下落に一層歯止めがかかることが予想されるため、2年連続の成長を遂げよう。
 - ✓ 固定通信市場は、前年までのトレンドが続き、7年連続で落ち込もう。
- 2013～2014年度も、引き続き移動体通信が堅調に推移し、通信市場全体ではほぼ横這いから僅かながらも拡大トレンドで推移する見通し。移動体通信では、スマートフォンユーザーが契約数全体の半数近くにまで拡大することが予想されるほか、LTEの普及に伴うプラス効果(*)も見込まれることから、データ通信収入の増加によるARPU反転が大きく寄与しよう。

2. 企業業績

◇2012～2014年度も、コスト構造の改善により増益トレンドを辿る見通し

- 総合通信大手3グループの2011年度の業績は、売上横這い・増益の見込み(図表2)。
 - ✓ 売上高は、固定通信の落ちを移動体通信の伸びが補い、前年並みの水準を確保する見込み。
 - ✓ 損益面は、6年連続の増益。移動体通信は、高額料金プランが適用されるスマートフォン向けユーザー拡大により増益が見込まれるうえ、固定通信は、重複していた通信ネットワークの統合に伴うコスト削減や減価償却費の減少などが寄与しよう。
- 2012年度以降も、売上高が市場同様の展開を辿るなか、減価償却負担の一段の低減などコスト構造の改善が進むことで、増益基調を辿る見通し。
 - ✓ 売上高は、市場に連動して、ほぼ横這いから微増収トレンドで推移しよう。
 - ✓ 損益面では、LTEなど次世代無線通信に係る設備投資は発生するものの、全体で見ればインフラ投資はピークアウトすることから、減価償却負担の軽減が一段と進むことで増益基調を辿ろう。

図表2：総合通信大手3グループの業績推移

(単位：億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013～2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度の水準	
売上高	150,820 (▲3.4)	148,159 (▲1.8)	149,519 (0.9)	149,520 (0.0)	+0.5%程度	95強	+0.5%前後	95強	
営業利益	16,585 (5.0)	17,699 (6.7)	20,111 (13.6)	20,840 (3.6)	+7%弱	140弱	+5～+7%	160弱	
営業利益率	11.0	11.9	13.5	13.9	15%弱	—	16%前後	—	
移動体 通信	売上高	87,301 (▲5.2)	86,360 (▲1.1)	87,596 (1.4)	89,044 (1.7)	+1.5%弱	100弱	+1～+2%	100程度
	営業利益	15,038 (4.6)	15,789 (5.0)	16,860 (6.8)	17,098 (1.4)	+8%弱	130弱	+5～+8%	140強
	営業利益率	17.2	18.3	19.2	19.2	20%強	—	22%前後	—
固定 通信	売上高	63,519 (▲0.8)	61,799 (▲2.7)	61,924 (0.2)	60,476 (▲2.3)	▲1%弱	95弱	▲0.5～▲1%	95弱
	営業利益	1,547 (9.0)	1,911 (23.5)	3,250 (70.1)	3,742 (15.1)	+5%弱	250強	+5%強	280強
	営業利益率	2.4	3.1	5.2	6.2	6.5%程度	—	7%前後	—

(注) 1.対象企業は、対象企業は、NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ連結、KDDI連結(移動通信事業、固定通信事業)、ソフトバンク連結(移動体通信事業、ブロードバンド・インフラ事業、固定通信事業)。

2. () 内は前年比伸び率。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇通信事業では、積極投資による海外展開には大きなリスクが伴う

- ▶ グローバルベースの主な通信事業者としては、AT&T (米)、NTT (含む NTT ドコモ)、ベライゾン (米)、ドイツテレコム、テレフォニカ (スペイン)、チャイナモバイル、ボーダフォン (英国)、フランステレコムなどが挙げられる (図表 3)。
- ▶ 仔細にみると、売上面では、戦略の違いによって、①米日中という3大市場に特化する大手キャリアのほか、②母国市場の規模は限られるものの、積極的な他国展開によりこれをカバーする欧州勢という2グループに大別できるが、利益面では、両グループともに EBITDA マージンが 30%前後と相応の水準を確保している。
- ▶ 一方、わが国勢のうち残る KDDI とソフトバンクは、売上面こそ国内限定のため見劣りするが、利益面では、海外大手と遜色ない水準を確保。両社が、規模のメリットが効き易い先行投資型ビジネスであるにも拘わらず相応の利益を確保しているのは、いずれもわが国市場で2割超と相応のシェアを確保していることが大きい。
- ▶ 通信事業 (特に主力の移動体通信) は、各国市場で規制等の事業環境が大きく異なるうえ、個別に通信インフラを敷設する必要があることなどから、国毎に独立して営まれている。つまり、利益の拡大には、“他国展開によるグローバルベースでの事業規模拡大”よりも、“本丸である国内 (もしくは域内) 市場でのシェア拡大”が早道となる。実際、同一国に展開する移動体通信事業者の収益性は、シェア2割を下回る下位事業者が劣勢という傾向がみられる (図表 4)。
- ▶ かかる点に加え、継続的に多額の設備投資が必要であるという事業特性を踏まえると、通信事業における他国展開には大きなリスクが伴う。むろん、国内市場が飽和状態にあるなか、新たな収益源を海外に求めるといった戦略も一つの選択肢ではあるが、歴史的な経緯から中東アフリカ等に緊密な欧州勢とは異なり、海外に足がかりのないわが国企業にとっては、リスクの大きい戦略といえよう。実際、NTT ドコモは、1999 年頃から第3世代携帯や「iモード」の海外展開を進めるため、欧米企業を中心に約 1.8 兆円を出資したが (*)、直後の IT バブル崩壊もあって、約 1.5 兆円の損失を計上し撤退するなど、海外展開において苦い経験を強いられている。

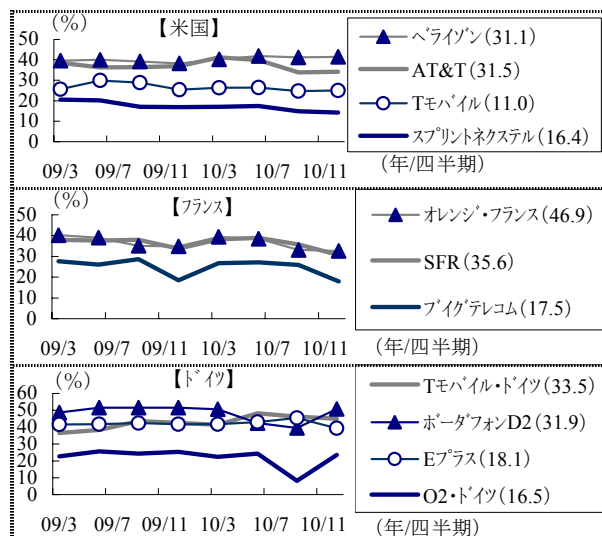
図表 3 : 世界の大手通信事業者の売上高ランキング

(単位: 億円, %)

順位	企業名	国籍 地域	売上高 (注1)	主な進出国 (注2)	EBITDA (注3)	比率
①	AT&T	米国	109,027	米国中心	34,172	31.3
②	NTT (含むNTTドコモ)	日本	103,050	日本中心	31,802	30.9
③	ベライゾン	米国	93,486	米国中心	27,240	29.1
④	ドイツテレコム	ドイツ	72,625	欧州中心20カ国弱	20,714	28.5
⑤	テレフォニカ	スペイン	70,666	中南米、欧州中心 約25カ国	29,991	42.4
⑥	チャイナモバイル	中国	62,873	中国中心	31,326	49.8
⑦	ボーダフォングループ	英国	61,090	欧州、中東アフリカ、 アジア等25カ国程度	19,529	32.0
⑧	フランステレコム	フランス	52,941	中東アフリカ、欧州 等30カ国弱	17,790	33.6
⑩	(NTTドコモ/再掲)	日本	42,243	日本中心	15,378	36.4
⑫	KDDI	日本	34,345	日本中心	9,326	27.2
⑮	ソフトバンク	日本	30,046	日本中心	9,168	30.5

(注) 1. 決算期は、ボーダフォングループとわが国企業は2011/3期、その他の企業は2010/12期 (Bloombergデータに基づく)。
2. 出資比率 (直接・間接) 50%超の地域をカウント。
(2011年11月8日時点の Informa データに基づく)
3. 営業利益+減価償却費にて算出。
(資料) Bloomberg、Informaデータをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表 4 : 同一国における移動体通信事業者の EBITDA マージンの推移 (四半期)



(注) 事業者名後の () は2010年末の加入者シェアを表す。
(資料) Informaデータをもとに企業調査部作成

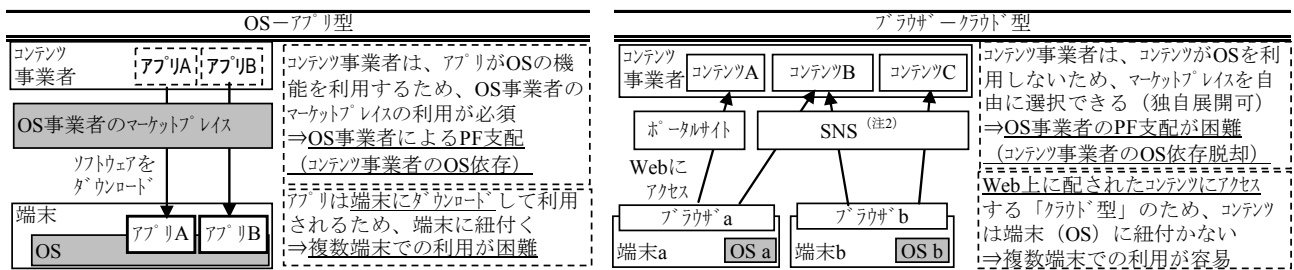
◇わが国勢の国内主軸の戦略は妥当、注目点はプラットフォーム再構築に向けた提携戦略

- こうした教訓から、わが国勢は、海外戦略を標榜しつつも、海外投資に対して慎重姿勢を崩しておらず、実質的に国内主軸の戦略をとっている。これは、足元で国内市場がスマートフォンの普及拡大に沸き、わが国勢にとって国内での競争力確保を優先すべき状況にある点を踏まえれば、妥当な方向性と捉えられよう。
- むしろ、国内の競争環境に変化が生じ得るという観点からすると、以下にみる通り、わが国勢が、コンテンツ流通に係るプラットフォーム（以下、PF）を再構築できるかが、注目されるところであろう。

【コンテンツ流通に係るプラットフォーム再構築に向けた提携戦略】

- 振り返ってみると、わが国勢は、従来型携帯電話において、マーケットプレイス（インターネット上の取引市場）から決済手段に至るまでのコンテンツ流通に係るPF^(注)を構築し、自ら管理・運用することで、携帯電話向けネットビジネスにおいて主導的な立場を築いてきたが、普及の進むスマートフォンにおいては、米アップルや米グーグルといったスマートフォン向けのOS（基本ソフト）^(*) 事業者によるその役割を奪われた経緯にある。
 - (注) たとえば、NTTドコモでは「iモード」、KDDIでは「EZweb」、ソフトバンクでは「Yahoo!ケータイ」など。
- しかしながら、足元では、以下にみる通り「HTML5^(*)」の実用化を契機として、OS事業者によるPF支配の構図に綻びがみられつつある（図表5）。
 - ✓ 足元では、コンテンツ事業者のなかで、表現力に優れたWeb技術である「HTML5」の実用化を受け、「ユーザーがブラウザ^(*)からWeb上（＝クラウド^(*)）に配したコンテンツにアクセスする」という仕組みで、同一のコンテンツを複数の端末で楽しむニーズに対応しようという動きが拡がりつつある。
 - ✓ この「ブラウザクラウド型」の仕組みでは、現状の「ユーザーがOSの機能を利用するコンテンツ（＝アプリ）を端末にダウンロードする」という「OS-アプリ型」の仕組みとは異なり、コンテンツがOSに依存しないため、OS事業者がコンテンツ事業者をPFに留め置くことが難しいのである。
- こうしてみると、通信各社にとっては、本格的なスマートフォン時代を目前に控えるなか、PFを再構築し、スマートフォン向けネット世界でも主導権を取り戻すチャンスが到来しているといえよう。「ブラウザクラウド型」では、コンテンツ事業者が自由にマーケットプレイスを選択できるだけに、ユーザーとコンテンツを結び付ける場として、PFの重要性が一段と高まることが予想される。このため、通信会社が自社で優良なPF構築に成功した場合、ユーザーへの訴求力の点で、他社との大きな差異化につながることも十分に想定される。

図表5：コンテンツ流通の「OS-アプリ型」から「ブラウザクラウド型」への変化



(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(注) 1.コンテンツとブラウザは、HTML5に対応する必要あり。
2.Social Networking Siteの略（フェースブックなど）。

- ただし、既に PF として広く認知されつつあるアップルの App Store やグーグルの Android マーケットの 2 強体制を切り崩すのは容易ではなく、わが国勢としては、利用ユーザー数を大幅に引き上げる取り組みが欠かせない。
- この点、各社が進める SNS 大手などネット・コンテンツ関連の有力企業との連携^(注)は有効と考えられ、こうした提携戦略の巧拙が PF 再構築の正否を分けることになりそうである。

(注) たとえば、NTT ドコモは、国内 SNS 最大手のディーエヌエーと業務提携を行い、ドコモ利用者限定にゲーム特典を提供するといった取り組みを進めているほか、KDDI は、フェースブックと協力体制を構築し、端末のアドレス帳とフェースブックを連携させる仕組みを構築している。ソフトバンクは、「アジアインターネット No1」を旗印として、中アリババなど中国を中心とするアジアのネット・コンテンツ関連の有力企業に相次いで出資している。

【用語説明】

2 台目需要	通信料が安価な従来型の携帯端末を保有しつつ、スマートフォンやタブレット端末などを 2 台目として購入するという形態が一般的。iPhone 登場により、一部の先端ユーザーにこうした需要が喚起された。
LTE の普及に伴うプラス効果	LTE (Long Term Evolution) とは、現在の通信速度・容量を大幅に引き上げた通信規格のこと。NTT ドコモが 2010 年 12 月よりサービスを開始、KDDI は 2012 年 12 月にサービス開始予定。NTT ドコモの例をみると、現行サービスに比べて 500 円程度高めの料金設定としており、LTE の普及は基本的に ARPU を上昇させる効果がある。
約 1.8 兆円を出資	米 AT&T モバイル (約 1.1 兆円)、蘭 KPN モバイル (約 4,000 億円)、ほか 3 社 (約 3,000 億円) に出資した。
OS	OS (Operating System) とは、キーボード入力や画面出力といった入出力機能やディスクやメモリの管理など、多くのアプリケーションソフトから共通して利用される基本的な機能を提供し、コンピュータシステム全体を管理するソフトウェア。携帯用情報端末の場合、(米) アップルの iOS や (米) グーグルの Android などが挙げられる。
HTML5	HTML (Hyper Text Markup Language) とは、Web ページを記述するためのマークアップ言語 (ホームページ上に表示したい文書を、コンピュータに理解できるよう、構造的に記述する言語) であり、HTML5 はその 5 回目当たる改定版。表現能力が格段に向上するため、今後はあらゆる情報処理を Web 上で行うことが可能になると期待されている。
ブラウザ	Web ページを閲覧するためのアプリケーションソフト。インターネットから HTML ファイルや画像・音楽ファイルなどをダウンロードし、レイアウトを解析して表示・再生する。
クラウド	従来は手元のコンピュータで管理・利用していたようなソフトウェアやデータなどを、インターネットなどのネットワークを通じてサービスの形で必要に応じて利用する方式。IT 業界ではシステム構成図でネットワークの向こう側を雲 (cloud: クラウド) のマークで表す慣習があることから、このように呼ばれる。

(2011.12.15 西浦 秀治、池田 大輔)

12. 放送

【要約】

- ◇ 放送局の主たる収入源であるテレビ広告の市場は、2012年度以降、景気回復に伴う広告主の広告費の積み増しを背景に、緩やかな拡大傾向を辿る見通し。
- ◇ 2012年度以降の民放キー局5社の業績は、売上高が市場同様の推移を辿り微増収となるなか、制作費を中心にコスト抑制を続けることで増益を確保すると予想される。

(*)用語説明は、90頁をご参照下さい。

1. 業界環境

◇ テレビ広告市場は、2012年度以降、緩やかに拡大する見通し

- 2011年度のテレビ広告市場は、前年比横這いとなる見込み（図表1）。
 - ✓ 総広告費は、前年度から景気回復に伴いプラス基調にあったものの、東日本大震災の影響により企業（広告主）が広告の出稿を自粛するなど4～6月期に大きく落ち込んだことが響きマイナス成長となろう。ただし、年度後半にかけ、広告主が震災前の出稿姿勢を取り戻すとともに、新製品の発売延期などでずれ込んだ広告需要も加わるなど、再びプラス成長に転じることで、通年のマイナス幅は前年比▲1%弱にとどまる見込み。
 - ✓ テレビ広告市場は、震災直後こそ総広告費と同様の落ち込みを見せたものの、通年のマイナス幅は総広告費と比べて小幅にとどまり、前年比ほぼ横這いで着地しよう。これは、不特定多数に訴求する広告を打とうとする際、テレビ広告が最も優れていると広告主から認識されていることが大きい^(注)。実際にテレビ広告は、新聞、雑誌、ラジオなど他のマス広告に先んじて7月にはプラス成長を取り戻し、7～9月期でみれば2年連続のプラス成長となった。

(注) 2000年代半ば、産業界では広告市場においてネットがテレビを侵食していくとの見方が広まった。しかしその後、ネット利用者は能動的に情報を検索・閲覧する傾向が強くなり、ゆえにネット広告は訴求対象を絞ることで広告効果をより発揮するという特性が明らかになった。このため現在では、広告主の間で、不特定多数へ訴求する広告媒体としてテレビを再評価する傾向が強まっている。

図表1：テレビ広告市場の推移

(単位：億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均 (予想)		
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準	
テレビ広告市場	15,454 (▲7.4)	14,016 (▲9.3)	14,515 (3.6)	14,512 (▲0.0)	+2.0～+2.5%	90弱	+1.5～+3.0%	95弱
(参考) 総広告費	57,879 (▲9.9)	50,320 (▲13.1)	51,682 (2.7)	51,417 (▲0.5)	+1.5～+2.0%	80強	+1.5～+2.5%	85弱

(注) ()内は前年比伸び率。

(資料) 経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- 2012年度のテレビ広告市場は、景気回復の歩調に合わせプラス成長となる見通し。
 - ✓ 総広告費は、景気回復に伴う広告主の出稿意欲の高まりを受けプラス成長に転じるだろう。
 - ✓ テレビ広告市場は、広告主がブランド構築や新商品展開の際に広告効果の引き上げを狙ってテレビ広告を選好する傾向が続くと予想されることから、今後も総広告費の伸びを上回って推移する公算が大きい。
- 2013～2014年度のテレビ広告市場は、緩やかな景気拡大に伴い総広告費がプラス成長を維持するなか、引き続き増勢を辿る見込み。

2. 企業業績

◇2012年度以降、増収増益傾向を持続する見通し

- 2011年度の民放キー局5社の業績は、売上・利益ともに横這いとなる見込み(図表2)。
 - ✓ 売上高は、不動産賃貸や映画、音楽、イベント、通販などを手掛ける非放送事業(売上の約3割)が震災によるイベントの中止やヒット作に恵まれた前年からの反動減により減収となる一方、主力の放送事業(同約7割)が下期の旺盛なテレビ広告需要に支えられ微増収となることで、前年並みを確保しよう。
 - ✓ 損益面は、非放送事業で広告宣伝費の絞り込みなど地道なコスト削減努力がみられるほか、放送事業でも現状の利益水準を維持することを前提に制作費の抑制を続けることで前年並みを維持する見込み。
- 2012年度は、増収増益となる見通し。
 - ✓ 売上高は、非放送事業が前年の不採算事業売却^(注)の影響が通年で寄与することに伴い減収となるものの、主力の放送事業が市場の伸びに伴って増収となることで、全体で緩やかな増収を確保する見通し。
 - ✓ 損益面は、上述の不採算事業の売却によって非放送事業の収益性改善が見込まれるほか、放送事業でも引き続き制作費を中心にコストコントロールに努めることが貢献し増益となろう。
- 具体的には、2011年12月の東京放送ホールディングスによる球団事業の売却を指す。なお、同事業の決算期が12月だったことから、2011年度については、売却が業績に与える影響は軽微にとどまる見込み。
- 2013年度以降も、主力の放送事業が牽引し増収増益傾向を辿る見通し。

図表2：民放キー局5社の業績推移

(単位：億円、%)

年度	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均 (予想)		
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準	
売上高	16,271 (1.2)	15,683 (▲3.6)	15,730 (0.3)	15,716 (▲0.1)	+0.5～+1.0%	100弱	+1～+2%	100強
営業利益	538 (▲33.6)	453 (▲15.9)	783 (72.9)	783 (0.0)	+5～+10%	105弱	+0.5～+3.5%	110弱
営業利益率	3.3	2.9	5.0	5.0	5%強	—	5%強	—

- (注) 1. 対象企業は、フジ・メディア・ホールディングス、日本テレビ放送網、東京放送ホールディングス、テレビ朝日、テレビ東京ホールディングス。
2. () 内は前年比伸び率。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇世界では、母国市場の規模、有料放送の取り込み、言語の優位性等を背景に米国勢が圧倒

- グローバルベースで放送事業者をみると、コムキャストやディレク TV など米国の有料放送大手のほか、米4大ネットワークを構成するウォルト・ディズニー（傘下にABCを有する）、CBSコーポレーション（同CBS）、コムキャスト（同NBC）、ニュース・コーポレーション（同FOX）など、米国勢が上位に並ぶ（図表3）。このほかにも、ディッシュネットワーク（CATV大手）やタイム・ワーナーなどが上位にランクインするなど、米国勢が圧倒的な存在感を示している。
- これは、基本的に各国別に免許を要する放送事業においては、多くの国で外資規制が導入されていることもあって、事業者の売上高が母国市場の規模に大きく左右されるため。すなわち、世界最大の米国市場（わが国の3~4倍、欧州ドイツ・フランス等の約10倍）を主力とする米国勢は、そもそも規模の面で優位に立っているのである。
- また、米国勢が、有料放送を手掛けることで安定収入を確保している点も見逃せない。放送事業は、制作費という先行投資を要するだけに、収入が安定するメリットは大きい。この点、米国では、CATVや衛星放送といった有料多チャンネル放送の普及率が高いこともあって、放送事業者がこれを取り込み（または有料放送事業者が地上波放送を取り込み）、月額視聴料による安定的な収入を得ている。
- さらに、国外展開の中心となる「番組コンテンツ」でも、米国勢はわが国勢に勝る。米国勢は、①番組での使用言語が、事実上の世界的な共通言語の英語であるうえ、②ホームグラウンドである母国市場が大きいために、相対的に多額の制作費を投じることが可能、といったことから、世界に通じるコンテンツを制作・販売することに成功しているわけである。

図表3：グローバル市場におけるわが国企業の位置付け（放送関連収入によるランキング）

企業名	決算期	国籍地域	売上高	売上高の内訳						営業利益		当期利益		EBITDA (注2)	ROE (注2)	純資産 比率 (注2)
				うち国内		うち放送関連		うち有料放送								
				比率	比率	比率	比率	比率	比率	比率	比率					
1 コムキャスト	2010/12	米国	33,281	33,281	100.0	22,097	66.4	19,033	86.1	7,001	21.0	3,189	9.6	12,805	8.8	37.6
2 デイレクTVグループ	2010/12	米国	21,144	17,780	84.1	21,144	100.0	21,144	100.0	3,418	16.2	1,928	9.1	5,709	42.9	30.0
3 ウォルト・ディズニー	2010/9	米国	34,085	25,323	74.3	15,368	45.1	9,075	59.0	6,023	17.7	3,549	10.4	7,557	10.8	56.8
4 ニュース・コーポレーション	2011/6	米国	27,738	15,385	55.5	13,764	49.6	9,797	71.2	4,027	14.5	2,274	8.2	5,093	9.3	48.9
5 デイッシュネットワーク	2010/12	米国	11,089	11,089	100.0	11,089	100.0	11,089	100.0	1,900	17.1	864	7.8	2,764	—	—
6 タイム・ワーナー	2010/12	米国	23,588	16,674	70.7	10,948	46.4	6,844	62.5	4,803	20.4	2,262	9.6	5,626	8.5	49.5
7 CBSコーポレーション	2010/12	米国	12,334	10,513	85.2	10,219	82.8	1,294	12.7	1,664	13.5	635	5.2	2,157	8.0	37.6
8 BskyB	2011/6	英国	8,710	n.a.	—	8,710	100.0	8,106	93.1	1,417	16.3	1,069	12.3	1,855	79.8	19.3
n.a. フジメディアHD	2011/3	日本	5,897			3,921	66.5			264	4.5	100	1.7	511	2.2	63.8
n.a. 日本テレビ放送網	2011/3	日本	2,979	全社とも 国内向け		2,927	98.3	n.a. (手掛けて いない)		317	10.6	210	7.1	401	4.9	80.9
n.a. テレビ朝日	2011/3	日本	2,354	90%超		2,043	86.8			99	4.2	70	3.0	188	2.9	78.4
n.a. 東京放送HD	2011/3	日本	3,428			1,982	57.8			77	2.2	1	0.0	261	0.0	58.1
n.a. テレビ東京HD	2011/3	日本	1,073			954	88.9			23	2.1	27	2.5	51	4.4	70.9

(注)1.米国企業は米国会計基準、英国企業はIFRS、日本企業は日本会計基準。ただし、営業利益は、リストラ費用や除去損等を控除(戻入)した。

2.EBITDA=営業利益+減価償却費、ROE=当期利益÷純資産、純資産比率=純資産÷総資産にて算出(なおデイッシュネットワークは債務超過)。

(資料)Annual Report、決算短信等をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇有料放送の取り込みはわが国勢にとっても有意義、CATV 事業への参入は1つの選択肢

- これに対しわが国勢は、母国市場の規模が相対的に限られるうえ、言語が日本語とあって、売上面で米国勢に及ばないことはやむを得ない。また、利益面でも、一つのコンテンツで取り込む市場の規模に限界があるため、米国勢に比べて見劣りすることは不可避といえる。
- さらに、わが国勢が海外に展開するとしても、上記の理由から一部番組の輸出や番組のフォーマット販売^(*)などにとどまるため、海外事業を収益の柱として期待するのは非現実的といわざるを得ない。
- こうした事情を踏まえると、わが国勢としては、国内市場における事業基盤を固めることが何にも増して重要といえる。具体的には、地上波テレビの媒体価値を最大限活かしつつ、一つのコンテンツから得られる収入の極大化などを通じて、収益力を向上させる取り組みが欠かせない。
- この点、大手キー局各社は、かかる方向性に沿って、地上波テレビを主軸としつつ、コンテンツ（番組）のDVD化や映画化、ネット・携帯への動画配信などといった展開を進めているが、これらに加え米国勢のように有料放送を取り込むことも収入源を増やす点で有意義であろう。
- たとえば、2011年6月の新放送法^(*)の施行により、従来CATV事業を営む際に課されていた「マスメディア集中排除原則^(*)」や、地域単位のユニバーサルサービスを義務付ける「地域における必要性・適切性」といった規制が撤廃されたことから（図表4）、この機を捉えて、収入拡大を狙える地域に絞りCATV事業者の取り込みに動くことも1つの選択肢となる。
- たしかに、通信大手が既にCATV最大手へ出資するなどしており、放送事業者の出遅れ感は否めない。また、かつて地方局が経営合理化のためにCATV事業を手放してきた経緯もあるため、実現は容易とは言い難い。
- しかしながら、大手キー局各社が、米国勢に比べて見劣りする資本効率を高めるとともに国内における事業基盤の維持・強化を狙うためには、こうした選択肢も含め新たな収益源を模索する取り組みが求められよう。

図表4：ケーブルテレビ事業者の審査基準の概要

主な審査事項		【従前】		【現状】
		旧有線テレビジョン放送法 施設設置許可基準	旧電気通信役務利用 放送法登録拒否事由	
欠格事由		有	有	有
経理的基礎		有	有	無
マスメディア集中排除原則		無	有	無
技術的能力		有	有	有
設備の 設置基準	品質基準	有	有	有
	安全・信頼性	無	無	有
地域における必要性・適切性(注)		有 原則市区町村の全域 への施設設置義務	無 業務区域の設定に 制約なし	無 業務区域の設置に制約なし

(注)有線放送はもともと、山間部など地上波放送の受信が困難(難視聴)な地域に対する地上波放送の再送信を目的としていたことから業務区域の設置に制約があったもの。

(資料)ヒアリング、総務省「ケーブルテレビの現状(平成23年9月)」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

【用語説明】

フォーマット販売 テレビ番組のフォーマット販売とは、企画内容や制作手順等をパッケージ化し、番組を再制作する権利を販売することをいう。権利を購入する海外のテレビ局から見ると、手順までマニュアル化されているため、自国に合わせた番組を低コストで制作できるというメリットがある。

新放送法 インターネットの普及により放送と通信の垣根が低くなったことを受け、60年ぶりに法体系を大幅に見直し、放送関連4法（放送法、有線ラジオ放送法、有線テレビジョン放送法、電気通信役務利用放送法）を統合・集約したもの。具体的には、これまで無線通信のみとしていた「放送」の定義を変更し、有線通信を含めるとしたほか、複数の放送事業者への出資比率の上限を制限する「マスメディア集中排除原則」を緩和するなどの改正が行われた（2011年6月30日施行）。

マスメディア集中排除原則 放送主体の寡占化を防ぎ、表現の自由や言論の多様性を確保するための規制。具体的には、出資比率や役員の兼務などが規制されている。

(2011.12.15 菅原 有希、池田 大輔)

13. 情報サービス

【要約】

- ◇ 2012年度の情報サービス市場は、更新需要の高まりや東日本大震災の反動増を受け、5年振りの拡大に転じるものの、ユーザー企業の間でIT投資の効率化に向けた動きが広がると予想されることから、2013年度には再び縮小局面入りする見通し。
- ◇ 2012年度以降の上場大手8社の業績は、国内における成長分野であるアウトソーシングに加え、海外市場の取り込みも相応に進むとみられるうえ、オフショア開発の拡大などによるコスト低減を進めることで、緩やかな増収増益基調を辿ると予想される。

(*)用語説明は、95頁をご参照下さい。

1. 業界環境

◇2012年度は拡大に転じるものの、2013年度には再び縮小局面入りする見通し

- 2011年度の情報サービス市場は、マイナス幅は縮小しているものの、▲0.3%減と4年連続で前年割れが続く見込み(図表1)。
 - ✓ ソフトウェア開発(情報システムの構築など)は、一部で受注に持ち直しの兆しがみられるものの、東日本大震災によるIT投資の凍結・先送りといった影響が残ることから、引き続き前年割れとなろう。
 - ✓ アウトソーシング(情報システムの管理・運用など)は、3年振りの拡大に転じよう。ユーザー企業では、情報システムの管理・運用業務を外注してコスト削減を図るニーズが強いうえ、震災を契機にBCP対策(*)の見直しが進み、データセンターの利用が急増していることが寄与する見込み。
- 2012年度の情報サービス市場は5年振りの拡大に転じるものの、その成長は一時的なものにとどまる見込み。
 - ✓ ソフトウェア開発は、2008年秋のリーマン・ショック以降、先送りしてきた更新案件の顕在化や、前年の震災による受注落ち込みの反動増が寄与し、拡大に転じよう。ただし、これらの需要増は一過性のものに過ぎず、国内ユーザー企業のIT投資効率化を背景として、ソフトウェア開発市場が縮小基調にあるという基本的なトレンドに変化はなかろう。具体的には、ユーザー企業は、今後のIT投資に関して、「安価なオフショア開発の利用加速(*)」はもちろん、「スクラッチ開発からパッケージソフト活用へのシフト(*)」や、「安価なクラウド型サービスの採用拡大(*)」など、効率化の動きを徐々に強めると予想される。
 - ✓ アウトソーシングは、ユーザー企業におけるコスト削減ニーズに加え、データセンター利用のさらなる拡大が見込まれるため、成長は加速するとみられるが、ソフトウェア開発に比べ規模が小さく、市場全体を牽引するには至らない。

図表1：情報サービス市場の推移

(単位：億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013~2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度的水準
情報サービス市場	109,198 (▲0.1)	103,226 (▲5.5)	99,800 (▲3.3)	99,465 (▲0.3)	+3%弱	95弱	▲0.5%前後	90強
うちソフトウェア開発	79,010 (▲1.4)	73,879 (▲6.5)	70,438 (▲4.7)	69,940 (▲0.7)	+3%弱	90弱	▲1.5%前後	85強
うちアウトソーシング (注)	21,632 (4.0)	21,236 (▲1.8)	20,875 (▲1.7)	21,233 (1.7)	+4%弱	105強	+2%前後	110程度

(注) 1. 「計算事務等情報処理」と「システム等管理運営受託」の合計。

2. ()内は前年比伸び率。

(資料) 経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- 2013～2014年度の情報サービス市場は、再び縮小局面入りする見通し。
 - ✓ ソフトウェア開発は、更新需要の高まりやIFRS対応に伴う特需^(*)といったプラス効果を、IT投資の効率化に向けた動きの広がりというマイナス影響が打ち消して、2013年度にはマイナス成長に転じよう。
 - ✓ アウトソーシングは、安定成長が続くとみられるが、契約価格の見直しやサービス価格の下落に伴い、伸び率は鈍化する見通し。

2. 企業業績

◇2012年度以降、増収増益基調を辿る見通し

- 2011年度の情報サービス大手8社の業績は、増収増益となる見込み（図表2）。
 - ✓ 売上高は、市場が前年割れとなるなか、上位企業での買収効果^(*)もあって、3年振りの増収となろう。
 - ✓ 損益面では、各社とも、前年の減益要因となった不採算案件の削減に取り組んだ結果、前年比約6%の増益となろう。
- 2012年度以降は、引き続き増収増益基調を辿る見通し。
 - ✓ 売上高は、市場が縮小局面入りする2013～2014年度であっても、微増を維持しよう。規模に勝る大手企業にあっては、アウトソーシングの市場拡大の恩恵を十分に享受できるうえ^(注1)、上位企業を中心に期待される海外市場の取り込みも相応に寄与する見込み。
 - ✓ 損益面では、不採算案件のマイナス影響が一巡するほか、オフショア開発の利用拡大による開発コストの低減等が貢献し、増益が続くと予想される。
 - ✓ このように、大手企業は底堅い業績を確保する見通しであるが、かかる企業からの受託業務を担ってきた中堅・中小企業^(注2)にとっては、市場規模が縮小傾向を辿るなか、クラウド型サービスの普及やオフショア開発の拡大などがマイナス影響となって、受託量が減少するという厳しい状況が続く可能性が高い。

(注1) ユーザー企業の情報システムを預かり、保守・運用を手掛けるアウトソーシング事業の場合、一般に、高い信用力が求められるため、大手事業者が優位。

(注2) 参入企業約2万社のうち、売上規模が1,000億円を超える大企業は僅か十数社にとどまり、売上高10億円未満の事業者が約8～9割を占めている。このため、当業界は数少ない大手事業者（元請け）を頂点に、中堅・中小企業（下請け）が重層的に連なる業界構造となっている。

図表2：情報サービス大手8社の業績推移

(単位：億円、%)

年度	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均		
						2007=100とした 水準	(予想)	
売上高	29,738 (0.9)	28,416 (▲4.4)	28,311 (▲0.4)	28,866 (2.0)	+2.5%程度	100弱	+0.5%弱	100強
営業利益	2,389 (▲2.3)	1,907 (▲20.2)	1,803 (▲5.5)	1,907 (5.8)	+2.5%程度	80弱	+1%前後	80強
営業利益率	8.0	6.7	6.4	6.6	6.5%強	—	6.5%強	—

(注) 1. 対象企業は、NTTデータ、野村総合研究所、ITホールディングス、伊藤忠テクノソリューションズ、日本ユニシス、NECフィールディング、新日鉄ソリューションズ、富士ソフトの8社。

2. () 内は前年比伸び率。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇わが国企業は、海外展開で米国勢に劣後

- ▶ 世界市場における上位企業をみると、米 IBM を筆頭に、米 HP、富士通、米 Accenture といった企業が並び、国別では、米国勢、次いでわが国企業が上位を占める構図となっている（図表 3）。これは、情報サービス業界においては、言語・商慣習の違いなどから、地域・ユーザー・業務などに応じて緩やかな棲み分けがなされるなか、各社の主力である母国市場の大きさが反映された結果とみられる（図表 4）。
- ▶ もっとも、海外市場への取り組みをみると、米国勢とわが国企業では状況が異なる。それぞれの海外売上比率を比較すると、世界 3 位の富士通こそ一部の米国勢を上回るものの、それ以外のわが国企業は、総じて米国勢に劣後している^(注)。
- ▶ これは、それぞれの国におけるユーザー企業の IT 投資に対する姿勢の違いによるところが大きい。すなわち、米国のユーザー企業は、IT 投資を重要な成長戦略の一環と位置付けているため、自社の情報システムを構築する際は、社内で抱えるエンジニアが中心となってシステムの重要な部分を内製し、残りの部分を IT ベンダーから購入するパッケージソフトで賄う場合が多い。このため、米国勢は、従来からパッケージソフトの開発が進んでおり、ユーザー企業の海外展開にも、「輸出」という形で追随することができた。さらに、現在では、母国語が事実上の世界共通語ということもあって、米国ユーザー企業以外にも広く販売できる体制を整え、参入障壁が比較的高い情報サービス業界においても、海外展開で先行することができている。
- ▶ 一方、わが国ユーザー企業は、これまで IT 投資を必要経費とみる傾向が強く、情報システム開発を国内 IT ベンダーに外注する体制が続いてきた。この結果、わが国企業は、スクラッチ開発が主体となり、ユーザーとは長らく固定的な関係が続いてきた。こうしたことから、わが国企業は、国内市場の大きさや高い参入障壁にも支えられ、特に海外展開を強く意識せずとも、事業を拡大することができていた。

(注) 世界 6 位の米 Lockheed Martin は、機密性の高い軍需産業向けのシステム構築を主に手掛けるため、米国内の売上比率が非常に高く、海外売上比率が低くなっている。

図表 3：グローバル市場におけるわが国企業の位置付け

(単位：億円、%)

順位	企業名	国名	売上高 (2010年)		
			海外比率	市場シェア	
1	IBM	米国	49,512	68.2	7.1
2	Hewlett-Packard Company	米国	31,016	63.7	4.5
3	富士通	日本	21,163	37.1	3.0
4	Accenture	米国	19,491	63.0	2.8
5	Computer Sciences	米国	14,133	37.9	2.0
6	Lockheed Martin	米国	11,922	7.3	1.7
7	Xerox	米国	10,591	28.0	1.5
8	NTTデータ	日本	10,585	7.6	1.5
9	NEC	日本	10,283	8.1	1.5
10	Capgemini	仏	10,113	77.4	1.5
13	日立製作所	日本	9,667	10.5	1.4
44	野村総研	日本	2,791	7.0	0.4
46	ITホールディングス	日本	2,654	6.5	0.4

(注) 1. 上位10社の売上高はガートナー推計値をもとに算定。
日立製作所、野村総研、ITホールディングスの売上高は三菱東京UFJ銀行企業調査部推計。

2. 網掛けは、売上高世界50位以上の国内企業。

(資料) ガートナー資料「Market Share IT Services,2010」(2011年3月31日)をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表 4：グローバル市場の国別内訳 (2010年)

(単位：億円、%)

順位	国名	市場規模	
		シェア	市場全体
1	米国	265,914	38.2
2	日本	98,320	14.1
3	イギリス	62,123	8.9
4	ドイツ	35,677	5.1
5	フランス	27,218	3.9
上位5ヶ国 合計		489,252	70.3
市場全体		695,818	100.0

(注) 市場はガートナー推計値をもとに算定。

(資料) ガートナー資料「Forecast:IT Services, 2008-2015,3Q11 Update」(2011年9月19日)をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇わが国企業は、内需依存のビジネスモデルを脱却し、海外展開を強化することが必要

- ▶ しかしながら、わが国情報サービス業界を取り巻く環境は大きく変化している。既述の通り、国内市場の成長は期待できないうえ、海外展開を進めるわが国ユーザー企業は、国内外のIT投資比率を海外へシフトさせている。さらに、その海外IT投資ニーズも、海外展開で先行する米国勢を中心とした海外大手企業に奪われる傾向にあり、従来安定的であったわが国ユーザー企業との関係に綻びが生じつつある。
- ▶ こうした業界環境の変化を踏まえると、今後のわが国企業は、従来の内需依存型のビジネスモデルからの脱却を早急に進め、海外展開の強化を図る必要があるだろう。
- ▶ この点、これまでのわが国企業の海外展開の状況を振り返ると、一部のトップ企業こそ積極的なM&Aにより海外拠点の増強を図っているものの（図表5）、大半の企業は、コスト削減を目的に、中国などアジア圏を中心としたオフショア開発の展開にとどまっている。また、足元では、オフショア先を起点としたユーザー企業へのサポートや現地顧客獲得など、新たな海外ビジネスの展開につなげようとする動きがみられるものの、十分な成果は出ていない。これは、わが国企業が、長年に亘りオフショア先を単純な「下請け」としてしか捉えてこなかったため、幅広い領域で協業できるビジネスパートナーとしての関係を構築できていないことが大きい。
- ▶ こうした状況をみると、わが国企業の海外展開を一段と強化するためには、以下にみるような取り組みを進めていく必要があるだろう。

【規模拡大によるグローバルサービス体制の確立】

- ▶ 投資体力に余力のある大手企業は、引き続きわが国ユーザー企業の広範な海外展開をサポートすべく、現地企業のM&Aなどを通じて、グローバルベースのサービス体制確立を進めていくことが有効となる。ただし、業界トップを走る米IBMや米HPでさえ、グローバルベースで均質なサービス体制を確立することに苦勞している点を考えると、M&Aによる規模拡大と並行して、海外拠点の横断的な管理体制構築や業務の標準化に向けた取り組みを進める必要があるだろう。

【パッケージソフトの海外展開】

- ▶ 一方、投資体力に劣る中堅・中小企業は、合従連衡を進めたとしても、こうした海外での規模拡大戦略で大手企業に伍することは難しいと考えられるため、投資体力以外の強みを生かせる海外展開の方法を模索する必要があるだろう。この点、システム受託開発に比べ、利益率が高く手離れの良いパッケージソフトを海外展開の足がかりと考えた方が良さそうだ。中堅・中小企業であっても、特定産業・分野のノウハウを有する先は多く、クラウドを活用すれば、国や地域の制限を取り払うことができるため、わが国ユーザーの海外拠点などを中心に、海外展開を図る余地はあろう。

図表5：主要企業における海外展開の状況

企業名	地域			
	北米	欧州	アフリカ・中東	アジア・オセアニア
米IBM	3カ国	70カ国以上	50カ国以上	30カ国以上
米HP	3カ国	15カ国以上	約5カ国	約10カ国
米Accenture	3カ国	20カ国以上	約10カ国	10カ国以上
富士通	3カ国	約30カ国以上	数カ国	約20カ国
NTTデータ	51拠点	56拠点		34拠点
NEC	3カ国、10拠点	13カ国、21拠点	7カ国、9拠点	15カ国、57拠点
日立製作所	2カ国、18拠点	5カ国、8拠点	なし	6カ国、19拠点
野村総合研究所	1カ国、4拠点	2カ国、2拠点	なし	5カ国、10拠点
ITホールディングス	1カ国、1拠点	なし	なし	3カ国、11拠点
伊藤忠テクノソリューションズ	なし	なし	なし	1カ国、1拠点

(注) 1. 米IBM、米HP、米Accentureの国数は一部推定。NTTデータは国数の公表なし。日系企業については、日本を除く。

2. 日立製作所は「グローバルITソリューション」の海外拠点数。

(資料) 各社HPの情報をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

【用語説明】

BCP 対策	BCP とは、自然災害・テロ・火災等の緊急時にも、事業を継続・早期復旧するために企業が取り組む「事業継続計画（Business Continuity Plan）」のことである。東日本大震災に直面し、BCP 対策を見直す企業が増加している。
オフショア開発 の利用加速	オフショア開発とは、1 次請け企業（ないしはユーザー企業）が、情報システムの構築業務の一部（比較的単純な作業が中心で人手の嵩むプログラミング・テスト工程など）を海外企業へ委託することである。なお、わが国企業の場合、主たるオフショア先は中国である。
スクラッチ開発 からパッケージ ソフト活用へ のシフト	スクラッチ開発とは、ユーザー企業の求める情報システムを、オーダーメイドで一から開発する手法を指す。これに対し、パッケージソフトは、多くのユーザー企業に共通して必要な情報システムを定型化したソフトウェアであり、これを活用することでスクラッチ開発に比べて、IT 投資額の削減や導入期間の短縮などが可能となる。 わが国のユーザー企業は、欧米のユーザー企業と比べると、独自の業務フローなどを重視する傾向が強く、スクラッチ開発を好む傾向がある。また、パッケージソフトを活用する場合でも、多くのカスタマイズを求めることが多い。 しかしながら、足元では、従来スクラッチ開発を求めてきたユーザー企業がパッケージソフトを活用したり、多くのカスタマイズを要求してきたユーザー企業がむしろパッケージに合わせて業務フローを変える、などといった動きが出てきている。
クラウド型 サービスの 利用増	クラウド型サービスとは、一般に、各種 IT 資産（ハードウェアやソフトウェア）を複数のユーザー企業で共有して、それをネットワーク経由で利用するという新しい情報システムの形態に沿ったサービスを指す。 ユーザー企業からみると、現状の情報システムでは IT 資産を個別に保有することが一般的であるため、これを共有して利用できれば、IT コストの削減効果は大きい。
IFRS 対応に伴 う特需	わが国において、国際会計基準 IFRS（International Financial Reporting Standards）を強制適用するかどうかについては 2012 年中に最終決定される。強制適用となった場合は、最短で 2017 年 3 月期より始まる公算が大きく、情報システム導入のピークを迎えるのは 2014～2015 年頃と予想される。
上位企業での 買収効果	NTT データが、2010 年 7 月に米 Intelligroup、同年 12 月に米 Keane 社、2011 年 6 月に伊 Value Team 社を連結子会社化している。

(2011.12.15 西浦 秀治)

14. 小売概況

【要約】

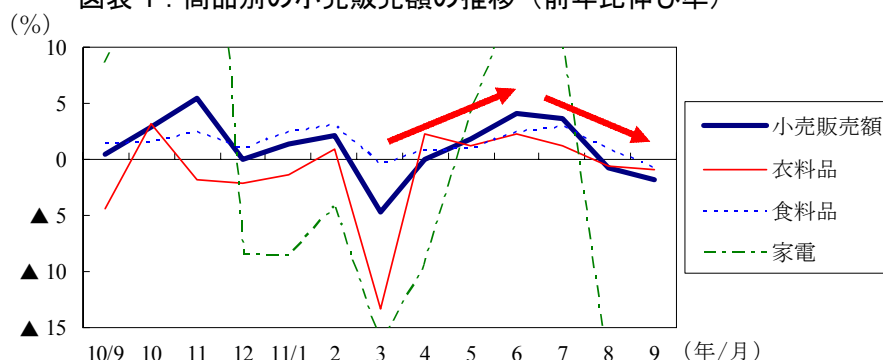
- ◇ 小売販売額は、所得環境が緩やかな改善にとどまるとみられるなか、消費に占める物販比率の低下が続くことから、2012年度以降も横這いが精々の展開を辿ろう。
- ◇ 主要業態の動向をみると、総合業態から専門業態・通信販売への顧客シフトの傾向に変わりなく、市場拡大が期待できないなか、業態間の競争が厳しさを増す公算大。

1. 業界環境

◇ 小売販売額は横這いが精々の展開に

- わが国の小売販売額（除く自動車小売、燃料小売）は、1991年度の約129兆円をピークに減少基調が続く（2010年度はピークに比べて約2割減少）。これは、所得環境が長期に亘り低迷しているうえ、消費トレンドがモノからサービスへシフトするなど構造的な要因が大きい。
- 2011年度の小売販売額をみると、年度前半は、震災の影響から外出の自粛や節電の動きが顕在化したため、飲料・惣菜や節電関連商材を中心に食料品や衣料品の売れ行きが好調に推移し、全体でも前年を上回った（図表1）。しかし、通期では、現金給与総額が前年を下回る環境下、震災影響から一時的に増加した衣料品、食料品需要の剥落や、地上波デジタル放送への完全移行に伴う薄型テレビ需要の大幅減により、前年比▲0.3%の減少となる見込み（図表2）。
- 2012年度以降は、所得環境が緩やかな改善にとどまるなか、小売市場の構造的な縮小基調に著変なく、小売販売額は横這いが精々の展開を辿る見通し。

図表1：商品別の小売販売額の推移（前年比伸び率）



(注) 家電はエコポイント、地上波デジタル放送への完全移行の影響で振れ幅が大きい。

2010年10月は前年比+18%、11月+49%、2011年3月▲17%、6月+15%、8月▲19%、9月▲22%。

(資料) 経済産業省「商業販売統計」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表2：小売販売額の推移

(単位：十億円、%)

(年度)	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (見込)
小売販売額	105,595	105,858	105,598	103,669	104,808	104,524
	(▲0.0)	(0.2)	(▲0.2)	(▲1.8)	(1.1)	(▲0.3)
現金給与総額前年比	0.1	▲0.7	▲1.1	▲3.3	0.6	▲0.2

(注) 1. () 内は前年比伸び率。

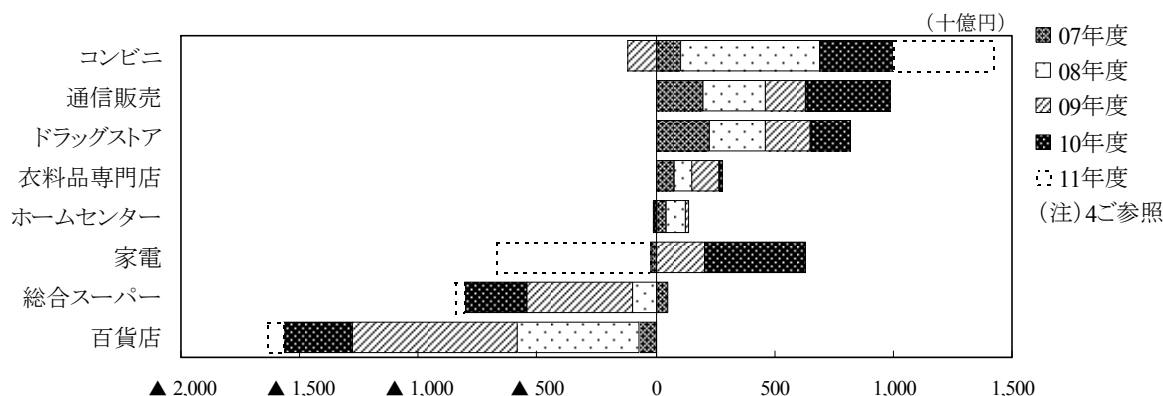
2. 小売販売額は、自動車小売と燃料小売を控除した数値。

(資料) 経済産業省「商業販売統計」などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇ 業態間の顧客獲得競争が一段と厳しさを増す公算大

- 主要業態の動向をみると、百貨店・総合スーパーなどの総合業態が売上高を減少させる一方、特定の商品分野に強みを持つ専門業態（ドラッグストア・ホームセンターなど）や通信販売が売上を伸ばす傾向に大きな変化はない（図表3）。
- これは、総合業態の商品分野のなかでも衣料品や日用品・家具などでは、豊富な品揃えと低価格を具備した専門業態や、インターネット上での商品の比較購入が可能な通信販売に、顧客がシフトしてきたことが背景。
- もっとも、これまで成長を続けてきた専門業態についても、2010年度にホームセンターが減収に転じ、2011年度には家電量販店も売上高の大幅減が見込まれるなど、市場の飽和局面を迎えつつある。
- こうしたなか、足元では、苦戦が続く総合業態において総合スーパー（および食品スーパー）による同業他社のM&Aが増加傾向にあるほか、専門業態では、ホームセンターやドラッグストア（およびコンビニ）が生鮮食品の品揃えを強化するなど、他業態の主力商品の拡充により新規顧客を取り込む動きが本格化。
- 今後についても、わが国小売業全体の市場縮小が続くなか、専門業態でも既存の商品構成や顧客基盤では従来のような売上拡大を期待し難いだけに、業態の垣根を越えた顧客の獲得競争が一段と厳しさを増す公算が大きい。

図表3：主要業態における年度別の売上高増減額



- (注) 1. ドラッグストア、ホームセンターは暦年。
 2. 衣料品専門は、ファーストリテイリング（国内ユニクロ事業）、しまむら（単体）、青山商事（単体）、AOKIホールディングス（ファッション事業）、西松屋チェーンの5社。
 3. 総合スーパーの対象企業はイオンリテール、イトーヨーカ堂、ユニー、ダイエー、平和堂、イズミヤ、イズミ、フジ、イオン九州、イオン北海道、サンエー、オリンピック、天満屋ストアの13社。
 4. グラフ上の点線四角は、コンビニ、家電、百貨店が2011年度見込、総合スーパーが11/4～9月累計の前年比増減。通信販売、ドラッグストア、ホームセンターは統計上の制約から判明せず。
- (資料) 経済産業省「商業販売統計」、各種団体資料、有価証券報告書などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇わが国小売企業は売上規模、収益性ともに欧米トップ企業に見劣り

- 世界の小売市場における主要企業の顔触れをみると、グローバルに事業を展開する欧米企業が上位を占める（図表 4）。小売業は、各地域の文化や習慣を色濃く反映した販売戦略が不可欠なため現地企業のシェアが高い傾向にあるが、欧米企業は自国市場の成熟化を背景に、従来より海外進出を積極化してきた。
- わが国企業を欧米企業と比較すると、まず、売上規模で水をあけられている。これは、わが国企業の海外展開が遅れていることに加え、主力の国内市場においても大型店舗の出店に係る規制（大店法）等^(注)を背景に、国内シェアの拡大が進まなかったため。また、成長率をみても、個人消費の伸びが著しい新興国市場の開拓が進む欧米企業に劣後。

（注）大規模小売店舗法のこと。大型店の出店に際して、開店日、店舗面積、閉店時刻、休業日数の調整が行われた。同法は 2000 年に廃止。

- 一方、収益性でもわが国企業は欧米企業に見劣りする（コンビニエンスストア事業を除く）。欧米企業は M&A などにより母国市場のシェアを高め（次頁図表 5）^(注)、安定的な収益を得ているのに対し、わが国企業は、多数の参入企業による激しい競争に晒されており、GMS 業態を中心に低収益を余儀なくされている。

（注）たとえば仏カルフルは、スーパーマーケットのプロモデス（1999 年）やチャンピオン（2005 年）などの買収を通じて国内シェアを高めている。

- また、わが国では商品の種類や地域毎に細分化された卸売業者が、在庫管理機能や物流機能を担うことが多く、中間マージンが嵩むことも低収益の一因。この点、欧米企業は、メーカーとの直接取引や、製販一体のサプライチェーンの構築による在庫・販売機会ロスの極小化を通じて、収益性を高めている。
- ただし、国内小売企業でもコンビニエンスストアは海外展開が進んでいるうえ（次頁図表 6）、POS システム^(注)を活用した商品管理の徹底により、売上高成長率、収益性ともに欧米企業と遜色ない水準を確保している。

（注）バーコード読み取りにより、販売データ（商品名、数量、販売時刻など）を収集し、販売動向を把握する仕組み。

図表 4：世界の小売業売上高ランキング

（単位：億円、%）

順位	企業名	国名	業態	売上高 (10年度)	直近5年間 成長率	海外売上高 (10年度)	売上比	直近5年間 成長率	営業利益率 (10年度)	海外 営業利益率 (10年度)	事業 展開国
1	ウォルマート	米	DS	367,170	4.9	95,074	25.9	9.1	6.1	5.1	16
2	カルフル	仏	HM	103,927	3.8	63,314	60.9	7.5	3.3	3.3	36
3	CVSケアマーク	米	DgS	84,580	21.8	n.a.	n.a.	n.a.	6.4	n.a.	2
4	テスコ	英	SM	81,382	9.3	27,800	34.2	20.2	5.6	4.6	14
5	メトロ	独	SM	78,253	3.6	47,851	61.1	5.3	2.9	4.4	33
6	クローガー	米	SM	71,563	5.6	0	0.0	0.0	2.7	0.0	1
7	コストコ	米	WC	70,330	6.7	16,532	23.5	11.9	2.7	4.2	9
8	シュバルツグループ	独	HM	68,823	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	25
9	レーヴェグループ	独	SM	60,839	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	13
10	ホームデポ	米	HC	59,206	▲ 3.7	6,530	11.0	0.4	8.6	n.a.	5
15	セブン&アイグループ		GMS	51,197	▲ 1.0	15,670	30.6	4.6	4.8	1.8	18
	除く、コンビニエンスストア事業		-	30,833	▲ 0.0	n.a.	n.a.	n.a.	1.6	n.a.	2
16	イオン		GMS	50,966	1.4	2,765	5.4	▲ 8.4	3.4	5.6	9
	うち、総合小売事業		-	41,359	1.9	n.a.	n.a.	n.a.	1.9	n.a.	4
38	ヤマダ電機		専門店	21,533	10.5	n.a.	n.a.	n.a.	5.7	n.a.	2
-	ローソン		CVS	4,413	11.7	n.a.	n.a.	n.a.	12.6	n.a.	2
-	ファミリーマート		CVS	3,199	1.8	438	13.7	5.4	11.9	6.5	7

（注1）直近5年間成長率は、現地通貨ベースの数値をもとに算出。

（注2）DS：ディスカウントストア、HM：大型スーパーマーケット、DgS：ドラッグストア、SM：スーパーマーケット、WC：会員制ディスカウントストア、HC：ホームセンター、GMS：総合スーパー、CVS：コンビニエンスストア。

（資料）Bloombergなどをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表 5：国別食品小売市場シェア

国名	アメリカ		イギリス	
企業名	ウォルマート	クローガー	テスコ	アズダ
シェア	21%	8%	31%	17%
国名	フランス		日本	
企業名	カルフルール	ルクレール	セブン&アイ	イオン
シェア	21%	14%	7%	7%

(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表 6：わが国企業の海外店舗数

(単位:店)

業態	企業名	海外店舗数
コンビニ	セブンイレブン	29,136
	ファミリーマート	10,290
	ミニストップ	1,922
	ローソン	338
スーパー	イオン	86
	イトーヨーカ堂	13
百貨店	三越伊勢丹	13
	高島屋	2
家電量販店	ヤマダ電機	2

(資料) 各社IR資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇規模の拡大を通じた市場シェアの上位集中、製配販一体のサプライチェーン構築のほか、海外展開の加速が不可欠

- こうしたなか、わが国小売業界における今後の課題について整理すると、まず主力の国内市場を安定的な収益源とするため、①規模の拡大を通じた市場シェアの上位集中、②製配販一体のサプライチェーンの構築が必要。さらに、一層の業容拡大に向けて、③成長市場の取り込みを狙った海外展開の加速が求められる。

【規模の拡大を通じた市場シェアの上位集中】

- 主力の国内市場における収益基盤の安定化には、M&Aによる規模の拡大を通じた市場シェアの上位集中が欠かせない。
- この点、これまで業界再編が進んでこなかった国内食品スーパー市場でも、近年M&Aが活発化しており^(注)、今後もこうした動きが続く可能性が高い。

(注) 2011年6月、北海道を地盤とするアークスが青森県を中心に店舗展開するユニバースの買収を発表したほか、10月にはイオンが中四国地方最大手のマルナカ買収を発表した。

【製配販一体のサプライチェーン構築】

- また、収益性の改善に向け、わが国企業も欧米大手企業と同様、製配販一体のサプライチェーンの構築が不可欠。すなわち、販売データに関する情報システムを整備し、メーカー・卸・小売がデータを即時に共有、より販売実態に即した生産を行うことで廃棄ロス、販売機会ロスの極小化を図ったり、返品減少による物流コストの削減を図るなどの取り組みを進める必要がある^(注)。

(注) 2011年5月、経済産業省主導のもと、食品・日用雑貨分野のメーカー、卸売業者、小売業者が参加する「製・配・販連携協議会」が設立。配送における多頻度小口化の行き過ぎや不合理な取引条件の是正、流通BMS(流通ビジネスメッセージ標準：商品の受発注や出荷など、企業間の商取引に関する情報を共有するためのフォーマット)の導入に向けた協議が始まっている。

- さらに、消費者の求める商品を自ら企画し、生産管理まで手掛ける取り組みも求められる。この点、欧米では、販売データの分析などをもとに小売企業が商品企画を手掛けるプライベートブランド(PB)の売上比率が高い(図表7)。なかでも英テスコは、価格訴求型のPBだけでなく高付加価値型や健康志向型など複数のラインナップを保有しており、売上高の過半をPBが占めている。

図表 7：各国食品小売市場のPB比率

(単位:%)

国名	PB比率
スイス	53
イギリス	47
スペイン	42
ドイツ	41
フランス	35
アメリカ	17
日本	9

(資料) 各種資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

【海外展開の加速】

- 国内市場に頭打ち感が強まるなか、今後の成長持続のためには、個人消費の伸びが見込まれる新興国市場への進出が不可欠。
- もっとも、海外進出の際は現地の消費者のニーズに合致した品揃えが必要であるほか、現地サプライヤーとの取引基盤の構築が欠かせない。この点、欧米企業は、現地スタッフの登用を進めるほか、現地有力企業の買収（図表 8）に積極的であるのに対し、日系コンビニは商社や現地企業との合弁企業設立を通じて現地ニーズの吸収や販路拡充を図っている。

図表 8：欧米小売企業の M&A 事例

西暦	企業名	進出国	概要
1999	ウォルマート	イギリス	大手スーパーのアズダを買収
2004	テスコ	中国	上海を中心に展開するスーパーの楽購を買収
2008	カルフル	インドネシア	スーパーのアルファを買収
2009	ウォルマート	日本	西友を100%子会社化
		チリ	チリ最大のスーパーであるD&Sを買収
2010	ウォルマート	南アフリカ	大手ディスカウントストアのマススマートを買収

(資料) 新聞記事などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(2011.12.15 中島 崇夫、別所 香子)

15. 百貨店

【要約】

- ◇ 2012年度の百貨店販売額は、大型店舗の増床がある一方、不採算店舗の閉鎖や既存店の不振が予想されることから、前年割れとなる見通し。2013～2014年度も、他業態との競合を主因に売場効率の低下が続くとみられ、市場は縮小基調を辿る可能性大。
- ◇ 2012年度の企業業績は、既存店売上高の低迷が続くとみられるなか、コスト削減が寄与して減収増益見込み。2013年度以降も、市場縮小に伴い減収基調が続く一方、コスト削減の継続により増益を確保する展開が予想される。

1. 業界環境

◇ 他業態との競合を主因に市場縮小が続く可能性大

- 百貨店業界は、わが国小売市場の成熟化と長引く所得環境の低迷を背景に、消費者嗜好の多様化と節約志向が強まるなか、豊富な品揃えと低価格を武器に拡大基調を辿る有力専門店や大型SC、駅ビルとの激しい競争を余儀なくされてきた。
- 2011年度の販売額は、震災直後の東北・関東地方を中心とする大幅な販売減が4月にはほぼ前年並みの水準に回復、大型店舗の開店・増床によるプラス効果もあったが、全体では、売場面積の縮小と既存店売上高の低迷を主因に前年比▲1.1%の減収となる見通し（図表1）。
 - ✓ 既存店では、震災直後の買い控えからの反動増に転じた宝飾品・貴金属が堅調に推移しているものの、主力の衣料品（販売構成比3割強）で、他業態との競合を背景に不振が続いており、既存店売上高は前年割れとなる見通し。
 - ✓ 大阪や福岡で旗艦店クラスの新店・増床があった一方、地方都市を中心に不採算店舗の閉鎖が続いたため、売場面積は前年比▲1.1%減となる見込み。もともと、ここ数年下落が続いていた売場効率は、高額商材の好調や新店効果を背景に、前年とほぼ同水準にとどまる見通し。
- 2012年度は、下期に大型店舗の増床オープンが予定されているものの、所得環境の改善が緩やかにとどまるとみられるなか、既存店の不振をカバーするには至らず、前年比▲2%程度の市場縮小が続く見通し。
 - ✓ ファッションビル等の出店が続くなか、これらの業態に顧客を奪われる展開が予想されることから、既存店売上高は前年比▲1%程度で推移する見通し。
 - ✓ 2012年秋に大丸東京店、阪急うめだ本店の増床オープンが計画されているが、不採算店舗の縮小・閉鎖のほか、改装工事に伴う売場面積の減少を背景として、売場面積は前年比▲2%程度減少する見込み。
- 2013年度以降も、駅ビルやファッションビルとの集客競争の熾烈化や、インターネットを通じた衣料品販売の増加を背景に売場効率の低下が避けられず、販売額は縮小傾向を辿る可能性が高い。

図表1：百貨店販売額の見通し

（単位：十億円、％）

（年度）	2008	2009	2010	2011 （見込）	2012 （予想）	2007=100とした 2012年度の水準	2013～2014平均 （予想）	2007=100とした 2014年度の水準
百貨店販売額	7,174 (▲6.6)	6,478 (▲9.7)	6,192 (▲4.4)	6,123 (▲1.1)	▲2%程度	80弱	▲2%強	75弱

（注）（ ）内は前年比伸び率。

（資料）日本百貨店協会資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 企業業績

◇減収基調が続くものの、コスト削減により増益を確保

- 百貨店大手3社の2011年度の業績は、既存店の不振を主因に減収を余儀なくされようが、コスト削減が寄与して増益となる見通し（図表2）。
 - ✓ 売上高は、三越銀座店（2010年9月）、高島屋大阪店（2011年3月）、大丸梅田店（2011年5月）の増床効果が見込まれるものの、既存店の不振を補うには至らず、前年比▲2.0%の減収となる見込み。
 - ✓ 損益面では、集客強化を狙った低価格衣料品の拡充などを背景として粗利率の低下が避けられないとみられるが、人件費などのコスト削減が寄与して増益を確保する見通し。
- 2012年度は、店舗の増床・改装効果が見込まれるものの、既存店売上高の低迷が続くとみられるため、3社合計では▲1%弱の微減収が見込まれる。ただし、粗利率の高い自主企画商品に注力することで同率の下げ止まりを図ることに加え、固定費の削減を継続し、増益を確保する見通し。
 - ✓ 売上高は、2012年秋に大丸東京店の増床が予定されていることに加え、高島屋横浜店、松坂屋名古屋店などで店舗の改装を通じた集客力の強化が見込まれる。もともと、伊勢丹新宿店の改装工事に伴う売場面積の減少に加え、既存店売上高も前年比▲1%程度の前年割れが続くとみられることから、全体でみると微減収が続く可能性が高い。
 - ✓ 損益面では、増床・改装に伴う費用が増加するものの、百貨店自らが商品の企画や素材の調達を行い、メーカーから直接仕入を行う商品の比率を高めることにより、粗利率低下に歯止めが掛かるとみられるほか、経費削減に引き続き注力することにより、小幅ながら増益を確保する見込み。
- 2013～2014年度も市場縮小を主因とした微減収が続こうが、コスト削減が寄与して増益を確保する展開が予想される。もともと、2014年度の利益水準は景気後退前（2007年度）の4割強と低水準にとどまる見通し。

図表2：百貨店大手3社の業績見通し（単体）

（単位：億円、%）

（年度）	2008	2009	2010	2011 （見込）	2012 （予想）	2007=100とした 2012年度の水準	2013～2014平均 （予想）	2007=100とした 2014年度の水準
営業総収入	26,027 (▲7.3)	23,203 (▲10.9)	20,014 (▲13.7)	19,613 (▲2.0)	▲1%弱	70程度	▲1%程度	70弱
営業利益	438 (▲47.1)	141 (▲67.9)	289 (105.7)	298 (3.1)	+2～+3%	35程度	+10%程度	45程度
営業利益率	1.7	0.6	1.4	1.5	1.5%程度	—	2%弱	—

（注）1. 対象企業は、高島屋、三越伊勢丹、大丸松坂屋の3社。
 2. 2010年4月、三越伊勢丹は地方7店舗の分社化を行った。
 3. ()内は前年比伸び率。
 （資料）各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

（2011.12.15 別所 香子）

16. スーパー

【要約】

- ◇ 2012～2014年度のスーパー販売額は、新たな顧客層の開拓やドミナントの強化を企図して主要スーパーが出店を増やすものの、他業態との競合激化を背景に既存店売上高の減少が続くため、全体としては減収基調を辿る見通し。
- ◇ 企業業績は、減収傾向が続くなか、販管費のコントロールを一段と強化するものの、減収による粗利益の減少をカバーするには至らず、減益が続く見通し。

1. 業界環境

◇ 2012～2014年度、前年割れが続く見通し

- 2011年度のスーパー販売額は、既存店売上高が惣菜を除く食料品の低調な推移を主因に前年に引き続き落ち込むため、前年比▲1.4%^(注)減少する見込み(図表1)。
(注) 下の図表1におけるスーパーの販売額は前年比2.7%の増加となっているが、これは一部企業の統合に伴い統計対象店舗数が増加したため。この影響を前年度に遡って反映した場合、2011年度の伸び率は▲1.4%の減少となる見込み。
- ✓ 売場面積は、一部の食品スーパーが出店を増加させたものの、総合スーパーが不採算店舗のスクラップをさらに進めた結果、前年と同水準となる模様。
- ✓ 既存店売上高は、前年比▲1.4%の減収となる見込み。上期は、夏場の節電対応に伴い扇風機や涼感寝具、機能性下着などの販売が伸びたほか、アナログ停波によるテレビの販売も好調に推移したが、惣菜を除く食料品の販売がコンビニエンスストアなど他業態との競合激化を背景に前年割れとなった結果、▲1.1%の減収。下期は、引き続き食料品が低調に推移するとみられるほか、家電販売の反動減が見込まれることから、さらに落ち込むとみられる。
- 2012年度は、売場面積が僅かながら増加に転じるものの、他の小売業態との競合が一段と激化することに加え、テレビ販売の反動減などもあり、既存店売上高は前年割れが避けられず、全体の販売額も前年比▲1.7%の減少となる見通し。
 - ✓ 主要スーパーが新たな顧客層の開拓やドミナント強化を企図して都心部を中心に小型食品スーパー等の出店を加速させる方針を打ち出しており、売場面積は僅かながら増加に転じるとみられる。
 - ✓ 既存店売上高は、所得環境の回復が緩やかなものに留まる一方、他の小売業態との競合が一段と激化するなか、テレビ販売の反動減が見込まれるほか、機能性下着や涼感寝具など節電関連商材も一段の伸びは期待薄であることから、前年比▲1.9%と落ち込み幅を拡大する公算が大きい。
- 2013年度以降も、売場面積は緩やかながら増加するが、競合の激化から既存店売上高が前年割れを続けるため、スーパーの販売額は減少基調を辿る見通し。

図表1：スーパー市場の推移

(単位：十億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均 (予想)	
						2007=100とした 2012年度の水準	2007=100とした 2014年度の水準
スーパー <日本チェーンストア協会>	13,170 (▲4.8)	12,696 (▲3.6)	12,365 (▲2.6)	12,697 (2.7)	▲1.5～▲2%	90程度	▲1.5%弱 90弱

(注) 1.2011年度、企業の統合などに伴い統計対象が変更されている。

2. () 内は前年比伸び率。

(資料) 日本チェーンストア協会「チェーンストア販売統計」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 企業業績

◇2012年度以降、減収減益を辿る見通し

- 2011年度の総合スーパー大手4社の業績は、一部企業の合併により増収となるほか、損益面では、粗利益率改善への取り組みに加え、節電対応による水道光熱費負担の減少等、販管費の伸びが抑えられた結果、増益を確保する見込み（図表2）。
 - ✓ 売上高は、一部企業の合併により4社合計で前年比9.6%増加する見込み（注1）。
 - ✓ 損益面では、震災後の廉価販売の縮小（注2）やPB商品の導入率向上により粗利益率が改善、販管費も夏場を実施した節電対応で水道光熱費負担が減少したほか、不採算店舗のスクラップによる地代家賃の圧縮等により、全体の伸びが抑えられる結果、増益を確保する見込み。

（注1）ただし、M&Aの影響を除けば、4社合計の売上高は減収傾向にある。

（注2）こうした取り組みが奏功した背景には、震災後、多くのスーパーで品不足となったことなどから、顧客の低価格志向が弱まったこともある。

- 2012年度、既存店売上高の落ち込み幅の拡大を背景に再び4社合計で減収となる見込み。損益面では、競合が一段と激化するなか、粗利益率の低下は避け難く、各社は販管費のコントロールを強化するものの、減益となる見通し。
 - ✓ 売上高は、新規出店の増加により売場面積が若干拡大するものの、他業態も含めた競合激化を背景に既存店売上高が前年以上に落ち込むため、4社合計で再び減収となる公算が大きい。
 - ✓ 損益面では、競合激化に伴い粗利益率の低下圧力が強まるなか、人件費の削減や広告宣伝費の圧縮等、販管費のコントロールをさらに強化していくものの、減収による粗利益額減少の影響は大きく、減益は免れないとみられる。
- 2013年度以降についても、既存店売上高の回復が見込めないなか、各社は引き続き経費削減に取り組むものの、減収減益傾向を辿ると予想される。

図表2：総合スーパー大手4社の業績

（単位：億円、%）

（年度）	2008	2009	2010	2011 （見込）	2012 （予想）	2007=100とした 水準	2013～2014平均 （予想）	
							2007=100とした 2014年度水準	
売上高	50,737 （▲0.7）	48,437 （▲4.5）	46,307 （▲4.4）	50,769 （9.6）	▲1.5%弱	100弱	▲1%程度	95強
営業利益	497 （▲24.6）	237 （▲52.4）	490 （107.0）	717 （46.3）	▲15%弱	95弱	▲10%弱	80弱
営業利益率	1.0	0.5	1.1	1.4	1%強	-	1%程度	-

（注）1. 対象企業はイオンリテール、イトーヨーカ堂、ダイエー、ユニーの4社（単体決算）。

2. （ ）内は前年比伸び率

（資料）各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

（2011.12.15 浜崎 玲生）

17. コンビニエンスストア

【要約】

- ◇ 2012年度のコンビニエンスストアの販売額は、競合激化に伴い既存店売上高は減少に転じるものの、各社の積極的な出店を主因に全店では増加。2013年度以降も同様の展開が予想され、伸び幅こそ鈍化するものの、コンビニ販売額は増加傾向を辿る見通し。
- ◇ 大手5社の業績は、2012年度は増収効果により小幅ながら増益、2013年度以降は、他業態も含めた競合が激化するなか、店舗コスト等が嵩み、減益に転じる見通し。

(*)用語説明は、106頁をご参照下さい。

1. 業界環境

◇ 2012年度以降、市場の成長性こそ鈍化するものの、増収基調を維持する見通し

- 2011年度のコンビニエンスストア（以下、コンビニ）の販売額は、各社の積極的な出店と既存店売上高の伸長を背景に、前年比6.6%増となる見込み（図表1）。
 - ✓ 店舗数は、駅構内や公共施設などを中心に、引き続き積極的な出店が行われていることから、2%弱増加するとみられる。
 - ✓ 既存店売上高は、前年を4.8%上回る見込み。コンビニ売上高の3割弱を占めるたばこの販売額が、増税に伴う販売単価の上昇を主因に10%強増加^(注1)。また、震災を契機に従来コンビニの利用率の低かった女性や高齢者の来店が増えた^(注2)ほか、節電の一環として自宅での調理を控え、惣菜やファストフードを購入する顧客も増加。

(注1) たばこの販売額の増加は、コンビニの既存店売上高の約3%の押し上げに寄与する見込み。また、たばこの粗利益率は増税の前後で不変であるため、たばこの販売額とともにたばこ販売における粗利益額も10%強増加。

(注2) 震災後、多くのスーパーで品不足が深刻となるなか、従来コンビニの利用率が低かった主婦層や高齢者がコンビニで生活必需品を購入するケースが増加。

- 2012年度は、既存店売上高が減少に転じるものの、主要各社が新規出店を加速させることから、コンビニ販売額は前年比1.5%強の増加となる見通し。
 - ✓ 各社は、顧客層の拡大を目的に、依然として開拓余地を残す駅構内や病院、オフィスビル内などへの出店を加速させる方針を打ち出しており、新規出店の規模は過去最高水準となる見通し。
 - ✓ 既存店売上高は、前年比▲2%弱の減少を想定。たばこ増税の影響等が一巡することに加え、近隣の店舗間、及びスーパーやドラッグストアなど他業態との競合激化も避けられず、既存店売上高は減少に転じるとみられる。
- 2013～2014年度は、競合激化に伴う既存店売上高の減少幅の拡大を主因に市場の成長性こそ鈍化するものの、各社の積極的な出店に支えられ、コンビニ販売額は引き続き増加する見通し。

図表1：コンビニエンスストア販売額

(単位：十億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 2012年度の水準	2013～2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度の水準
コンビニエンスストア 販売額	7,979 (7.9)	7,859 (▲1.5)	8,171 (4.0)	8,710 (6.6)	+1.5%強	120弱	+1.0%強	120強

(注) () 内は前年比伸び率。

(資料) 日本フランチャイズチェーン協会の資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 企業業績

◇2012年度は増収増益を維持、2013年度以降減益に転じる見通し

- 2011年度の企業業績は、増収増益となる見込み（図表2）。
 - ✓ 営業総収入（*）は、直営店売上高こそ直営店のFC店舗化（注）に伴い減少するものの、FC加盟店舗からのロイヤリティー収入が既存店の売上高の伸長や店舗数の拡大を背景に増加、全体では前年比2%の増収となる見込み。
 - ✓ 損益面では、ロイヤリティー収入の増加から粗利益額が大幅に伸張。一方、経費面では、出店増に伴い地代家賃等が増加するものの、直営店のFC店舗化を通じた人件費の圧縮や節電対応に伴う水道光熱費の削減により、全体の伸びを抑制。その結果、営業利益は前年比9.4%の増加、過去最高益を更新する公算大。
- （注）直営店とFC店舗を比較した場合、FC店舗の方が、店舗のオペレーションコスト（人件費や水道光熱費など）をコンビニ各社が負担する必要がないことなどから、コンビニ各社への収益貢献度は高い。そのため、近年コンビニ各社は直営店のFC店舗化を進めている。
- 2012年度は、小幅ながら増収増益となる見通し。
 - ✓ 営業総収入は前年比1%強の増加を予想。たばこ増税の影響等が一巡し、他業態を含めた競合が激化することから、直営店売上や既存店からのロイヤリティー収入は減少を余儀なくされるとみられるが、新規に出店したFC店舗からのロイヤリティー収入がこれらの落ち込みをカバーするため、営業総収入全体では、前年比小幅ながら増加する見通し。
 - ✓ 損益面では、出店に伴う店舗コストの増加や既存店の店舗競争力強化を企図した改装費や広告宣伝費などの費用負担も嵩むことから収益性は若干低下するものの、ロイヤリティー収入の増加の影響が大きく、増益は確保される見通し。
- もっとも、2013～2014年度は、競合激化に伴う既存店売上の減少を主因にロイヤリティー収入の伸び悩みが予想される一方、出店による地代家賃や、既存店の梃入れのための費用負担は一段と嵩むことから、減益に転じるとみられる。

図表2：コンビニエンスストア上場大手5社の業績（単体）

（単位：億円、%）

（年度）	2008	2009	2010	2011 （見込）	2012 （予想）	2007=100とした 水準	2013～2014平均 （予想）	2007=100とした 2014年度の水準
								130程度
〔参考〕 チェーン全店売上高	67,578 (8.0)	67,339 (▲0.4)	71,360 (6.0)	76,560 (7.3)	+2.5%弱	125程度	+1.5～+2%	130程度
営業総収入	13,351 (4.7)	12,927 (▲3.2)	13,351 (3.3)	13,612 (2.0)	+1%強	110弱	+1%程度	110程度
営業利益	2,879 (6.3)	2,498 (▲13.2)	2,783 (11.4)	3,043 (9.4)	+0.5%程度	115弱	▲1%弱	110強
営業利益率	21.6	19.3	20.8	22.4	22%程度	—	21.5%程度	—

- （注）1. 対象企業はセブンイレブン、ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクス、ミニストップ。
 2. () 内は前年比伸び率。
 3. サークルKサンクスのみ連結ベース。

（資料）各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

【用語説明】

営業総収入 営業総収入は、大きく分けて「FC加盟店舗からのロイヤリティー（全体の6～8割）」と「直営店売上高（約2割）」から構成される。「FC加盟店舗からのロイヤリティー」はFC加盟店舗の粗利額に各社で取り決めたチャージ率を乗じたもの。

（2011.12.15 浜崎 玲生）

18. 家電量販店

【要約】

- ◇ 2012年度の家電販売額は、アナログ停波後の薄型TV販売の落ち込みが大きく、前年比▲10%超の大幅な減少が見込まれる。2013年度も薄型TVの販売不振が続くとみられることから、市場は横這いで推移する可能性が高い。
- ◇ 家電量販店大手4社の2012年度の業績は、市場縮小の影響が大きく、減収減益見込み。2013年度以降は、出店効果が寄与して増収に転じるとみられるものの、出店費用が利益押し下げ要因となり、小幅な増益にとどまろう。

1. 業界環境

- ◇ 2012年度は薄型TVの販売減が響いて大幅減収、2013年度以降の回復も期待薄
 - 2011年度の家電販売額は、節電需要を捉えた季節商品が堅調に推移した一方、7月のアナログ停波以降、これまで市場の牽引役となってきた薄型TVが大きく落ち込み、全体では前年比▲11.0%の二桁減となる見込み(図表1)。
 - ✓ 商品別にみると、市場の2割超を占める薄型テレビの販売が前年比▲4割弱の大幅減。アナログ停波後、需要(台数)が大きく落ち込んだうえ、価格もメーカー間の競争を背景に二桁ピッチで下落する見通し。
 - ✓ 一方、エアコンは猛暑だった前年からの反動減は避けられないものの、節電意識の高まりを背景に、省エネ性能の高い高付加価値品の販売が好調であったため、小幅な減収にとどまる公算大。
 - ✓ スマートフォンの品揃えが強化された携帯電話や、省エネ効果の高いLED照明の販売も前年比プラスで推移するとみられるが、薄型TVの落ち込みをカバーするには至らず、全体では前年比二桁減の大幅減収を余儀なくされよう。
 - 2012年度も、薄型TVの需要減が続くとみられるほか、エアコンも前年並みが精々と予想されるため、市場は前年比▲12%程度と2年連続の大幅縮小を強いられよう。
 - ✓ 薄型TVは、アナログ停波後の需要減が通期に及び、販売台数が前年比▲4割程度減少する見込み。価格も緩やかながら下落が予想されるため、販売金額の大幅減が不可避とみられる。
 - ✓ エアコンは、通常の買い替えサイクルに戻るとみられることから、小幅ながら前年割れが予想されるほか、携帯電話も好調だった前年からの反動減が見込まれる。薄型TVに代わる大型商材が見当たらないなか、家電販売額は2007年度を大きく下回る水準にまで縮小する可能性が高い。
 - 2013年度以降は、情報家電で新製品投入に伴う販売増が見込まれるものの、薄型TVの買い替えサイクルの本格的な高まりが2015年度以降に到来する可能性が高いことを勘案すると、家電市場の回復には期待できない状況が続くとみられる。

図表1：家電販売額

(単位:十億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013~2014平均 (予想)	
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準
家電販売額	7,635 (▲0.1)	7,842 (2.7)	8,262 (5.4)	7,356 (▲11.0)	▲12%程度	85程度	▲0%程度 85弱

(注) ()内は前年比伸び率。

(資料) 経済産業省「商業販売統計」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 企業業績

◇2012年度は減収減益、業績回復は2013年度以降に

- 2011年度の企業業績は減収減益が見込まれる（図表2）。
 - ✓ 上場大手4社は、積極的な出店を通じて中堅中小販売店のシェアを奪い、売上の維持を図る方針を採るものの、アナログ停波後の市場の急減速の影響は免れず、決算期の違いによる影響（特需及び反動減が含まれる決算期の違い）もあるが、4社合計で前年比▲7.9%の減収となる見込み。
 - ✓ 損益面では、人件費を中心とした固定費削減のほか、ポイント販促費用の減少が見込まれるが、減収に伴うマイナス影響が大きく、経常利益は同▲17.9%の大幅減益となる見通し。
- 2012年度は、薄型TVやエアコンなどの反動減に伴って市場が大きく減速するなか、大手各社は出店攻勢を継続し、ほぼ前年並みの売上高を確保する見通し。一方、利益面では、出店増加に伴う経費負担が重荷となり、減益を余儀なくされよう。
 - ✓ 大手各社は過去最大規模の出店を通じ、アナログ停波後の薄型TV販売減を補う見通し。限られたパイを巡る競争が激しさを増すとみられるなか、スケールメリットを背景とした商品調達力を梃に、価格競争力と品揃えの両面で中堅以下の量販店を圧倒する展開が予想されるため、量販店間の優勝劣敗がより鮮明化しよう。
 - ✓ 損益面では、AV機器の販売減を背景として粗利率は底堅い推移が見込まれるものの、出店費用の増加が響いて経常利益は▲5%弱の減益を余儀なくされよう。
- 2013年度以降は、市場がほぼ横這いで推移するなか、出店効果が奏功して大手4社の売上はプラスに転じようが、店舗経費の高止まりが予想されるため、利益面では緩やかな回復にとどまる見通し。国内市場の回復が見込めない状況下、大手各社は①中国など海外市場の開拓を進めるほか、②インターネット販売の拡充などを通じ、売上の維持・拡大を図るとみられる。

図表2：家電量販店上場大手4社の業績（連結）

（単位：億円、％）

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 2012年度の水準	2013~2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度の水準
						105程度	+3%程度	110強
売上高	38,382 (0.5)	40,931 (6.6)	44,373 (8.4)	40,886 (▲7.9)	▲1%強	105程度	+3%程度	110強
営業利益	714 (▲26.0)	1,345 (88.3)	2,100 (56.1)	1,667 (▲20.6)	▲5%強	160強	+5%強	180強
営業利益率	1.9	3.3	4.7	4.1	4%弱	—	4%程度	—
経常利益	1,045 (▲23.1)	1,620 (55.0)	2,440 (50.6)	2,003 (▲17.9)	▲5%弱	140程度	+5%強	160弱
経常利益率	2.7	4.0	5.5	4.9	5%弱	—	5%程度	—

(注)1. 対象企業は、ヤマダ電機、エディオン、ケーズホールディングス(以上3社は3月決算)、ビックカメラ(8月決算)の4社。

2. ()内は前年比伸び率。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(2011.12.15 別所 香子)

19. 陸運

【要約】

- ◇ 2012年度は、緩やかな景気回復が見込まれるなか、被災地の復興工事も本格化し、「生産関連貨物」、「建設関連貨物」を中心に輸送量が増加。2013～2014年度は横這い程度となろう。運賃は2012年度に若干の持ち直しが期待できるが、本格的な回復には至らない見通し。
- ◇ こうしたなか、燃料費の高止まりもあり、単純輸送主体の中小企業では業績低迷が続く一方、高付加価値サービスに注力する大手は増益基調を維持しよう。

(*) 用語説明は112頁をご参照下さい。

1. 業界環境

◇2012年度の輸送量は増加。2013～2014年度は横這いとなろう。

- 2011年度の輸送量は小幅な減少に留まり、運賃は下げ止まろう。
 - ✓ 中・大型貨物主体の営業用自動車輸送量は、震災復興工事の本格化が翌年度となる「建設関連貨物」が前年比▲3.1%減となる影響が大きく、全体では前年比▲0.8%減となろう。運賃は輸送量の減少が小幅に留まるなか、燃料価格の上昇もあり、下げ止まろう。
 - ✓ 宅配便の取扱個数は通販市場の拡大に加え、被災地向け輸送需要の高まりを受け、前年比4.4%の増加となる見込み。
- 2012年度は「生産関連貨物」、「建設関連貨物」が輸送量を牽引。
 - ✓ 2012年度の輸送量は前年比2%程度の増加を見込む。緩やかな景気回復に伴い機械など「生産関連貨物」が増加することに加え、被災地の復興工事の本格化から「建設関連貨物」の増加が見込まれる。輸送量が増加に転じるため、運賃はわずかながら持ち直そう。
 - ✓ 宅配便取扱個数も、景気の緩やかな回復に加え、通販市場の拡大が続くため、小幅増加を見込む。
- 2013～2014年度の輸送量は、緩やかな景気回復を背景に「生産関連貨物」、「消費関連貨物」が好調を維持するものの、「建設関連貨物」が民間工事の低迷から減少に転じるため、全体では横這い程度がせいぜいとみられ、運賃の上昇も見込み難い。一方、宅配便については引き続き小幅な増加が続こう。

図表1：営業用自動車輸送量、宅配便取扱個数の推移

(単位：百万トン、百万個、%)

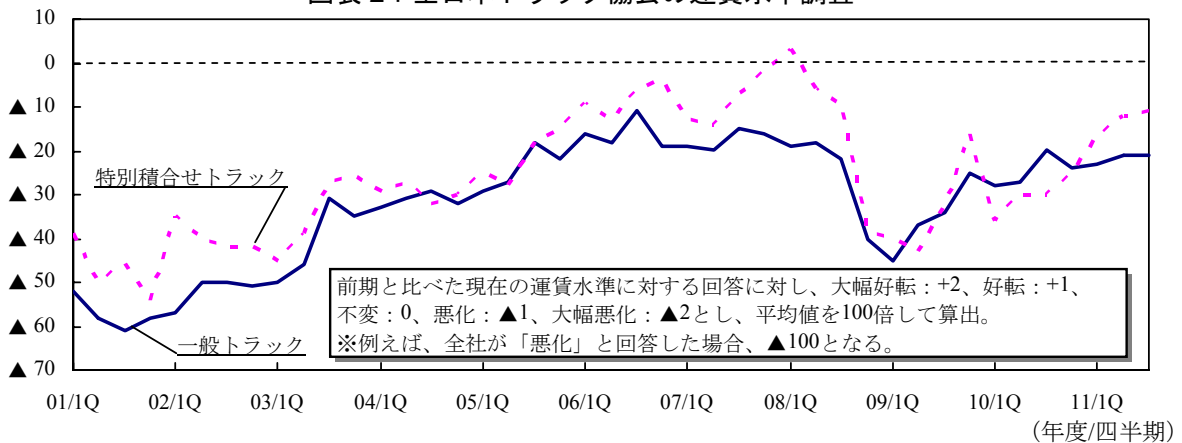
(年度)	2008	2009	2010 (見込)	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均 (予想)	
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2013年度の水準
営業用自動車輸送量	2,809 (▲4.1)	2,687 (▲4.3)	2,696 (0.3)	2,675 (▲0.8)	+2%程度	95弱	±0%程度 95弱
生産関連貨物 (機械、金属など)	1,044 (▲3.8)	1,037 (▲0.7)	1,074 (3.5)	1,077 (0.3)	+2%程度	100程度	+1%程度 105弱
消費関連貨物 (食品、日用品など)	892 (▲4.4)	868 (▲2.7)	871 (0.4)	870 (▲0.1)	±0%程度	95弱	+0～1%程度 95弱
建設関連貨物 (砂利、窯業品など)	872 (▲4.0)	781 (▲10.4)	751 (▲3.9)	728 (▲3.1)	+2%程度	80強	▲2～3%程度 80程度
宅配便取扱個数	3,244 (▲2.1)	3,115 (▲4.0)	3,198 (2.7)	3,339 (4.4)	+2%程度	105弱	+2%程度 105程度

(注) 1. () 内は前年比伸び率。

2. 統計数値の制約により、2010年、2011年ともに見込み値。

(資料) 国土交通省「自動車輸送統計年報」、日本郵政資料などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表 2：全日本トラック協会の運賃水準調査



(注) 1. 全日本トラック協会によるトラック事業者へのアンケート結果を数値化したもの。
 2. 2011年度第3四半期(2011年10~12月)は、同第2四半期(2011年7~9月)時点の見通し。
 (資料) 全日本トラック協会資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 企業業績

◇2011年度は中小企業が苦戦する一方で、大手の業績は改善

- 当業界の大半を占める中小運送業者の2011年度の業績は、輸送量が小幅減少となるなか、燃料費上昇の影響も大きく、利益回復は見込み難い。
- 一方、上場大手5社の2011年の売上高は一部企業によるM&Aの効果や、宅配便取扱個数の伸びにより前年比5.7%の増加となろう。(図表3)。損益面では、単純輸送の外注により、燃料費上昇の影響を受けにくい構造にあるため、増収効果を主因に前年比+6.1%の増益が見込まれる。

◇2012~2014年度は中小企業の業績がわずかに持ち直す一方、大手の業績も堅調に推移

- 中小運送業者の2012年度の業績は、「建設関連貨物」を中心に輸送量が増加に転じ、運賃も底打ちするため、若干の持ち直しが見込める。2013~2014年度は輸送量が前年比ほぼ横這いに留まるなか、運賃の上昇も見込み難いため、業績は横這い程度となろう。
- これに対し、大手5社の2012~2014年度の業績は、「建設関連貨物」の輸送量が少ないこともあり、復興需要こそ取り込めないものの、「宅配便」に加え、物流関連業務(在庫管理、流通加工など)を一括して請け負う「3PL(*)」など高付加価値サービスを展開することで中堅企業からシェアを奪取、国際物流事業の強化も寄与し、増収基調を辿るとみられる。収益面では、売上拡大を背景とした増益が続き、営業利益率3.5%程度を確保しよう。

図表 3：陸運上場大手5社の業績

(単位：億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013~2014平均 (予想)	
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準
売上高	41,105 (▲1.5)	38,259 (▲6.9)	39,757 (3.9)	42,032 (5.7)	+2%程度	105弱	+1%程度 105程度
営業利益	1,150 (▲21.5)	1,308 (13.8)	1,373 (5.0)	1,457 (6.1)	+3%強	105弱	+3%程度 110程度
営業利益率	2.8	3.4	3.5	3.5	3.5%程度	—	3.5%程度 —

(注) 1. 対象企業は、日本通運、ヤマトHD、セイノーHD、日立物流、福山通運。
 2. () 内は前年比伸び率。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇売上規模、物流網において見劣りするわが国企業

- 世界の物流大手の売上高を比較すると、わが国主要企業は3大インテグレーター^(*)に次ぐ地位にあるものの、売上規模では2倍以上の格差がある。これは、わが国企業と欧米企業では地盤とする自国市場の規模が異なることに加え、3大インテグレーターの場合、1990年代後半～2000年代に積極的なM&Aを実施することで、国内外の業容を急速に拡大したことが大きい。
- グローバル上位企業の事業内容は、①トラックによる配送（単純配送、特積み事業^(*)など）、②ドアトゥドアの配送（宅配便）、③荷主への物流ソリューションの提供（フォワーディング^(*)、3PL）の3つに大別される。わが国企業も各事業を展開しているが、事業毎の業績に関しては、以下のような欧米勢との差異が指摘できる。
- まず、①②を中心とする企業では、3大インテグレーターをはじめ海外勢の収益性が高い。これらの企業は、看板である国際宅配サービスだけでなく、国内（域内）^(注)配送（宅配・特積みなど）でも、カバーする配送エリアの広さから、トラック以外に航空機などを組み合わせたネットワークの構築が必要。このため、域内全体をカバーしたサービスを提供できる企業は限られ、結果として高収益を享受している。
- 一方、③のフォワーディング、3PLについてわが国企業と海外勢を比較すると、収益性に大きな差はみられない。しかしながら、欧米企業が積極的なM&Aを通じて海外事業を拡大するなか、わが国企業の多くは取り組みが後手に回っており、現状、売上規模では大きく水をあけられている。

(注) Deutsche Postは欧州域内、United Parcel Service、FedEx Corporationは米国内をそれぞれ指す。

図表4：グローバル市場におけるわが国企業の位置づけ

(単位：億円、%)

順位	企業	所在国	主力事業	売上高	営業利益率	海外売上高比率	増収率(06-10)	純資産比率
1	Deutsche Post	ドイツ	メール便、国際宅配便	59,896	4.3	n.a.	▲ 14.9	28.3
2	United Parcel Service	アメリカ	宅配便（国内、国際）	43,464	11.9	25.7	4.2	24.0
3	FedEx Corporation	アメリカ	宅配便（国内、国際）	32,980	6.3	30.1	5.3	55.6
4	日本通運	日本	トラック配送・フォワーディング	16,172	2.0	11.6	▲ 13.3	41.8
5	Kuehne + Nagel	スイス	フォワーディング・3PL	14,200	4.7	36.0	13.4	40.0
6	ヤマトホールディングス	日本	宅配便	12,365	5.2	1.5	6.5	58.3
7	SGホールディングス	日本	宅配便	8,943	3.4	n.a.	2.9	25.2
8	TNT Express	オランダ	国際宅配便	8,080	2.6	37.0	n.a.	54.3
9	Toll Holdings	オーストラリア	フォワーディング・3PL	6,753	4.8	33.5	98.0	47.9
10	DSV	デンマーク	特積み・フォワーディング	6,650	5.2	15.9	33.3	28.5
15	セイノーホールディングス	日本	特積み	4,976	2.5	10%未満	10.7	63.1
24	日立物流	日本	3PL	3,688	4.3	14.9	21.3	61.3
34	近鉄エクスプレス	日本	フォワーディング	2,677	4.4	58.3	▲ 7.7	59.3
36	福山通運	日本	特積み	2,556	5.1	10%未満	▲ 0.1	49.5
わが国企業平均					3.8	14.4	5.7	51.2
海外企業平均					5.7	29.7	10.6	39.8

- (注) 1. 物流事業の売上高によるランキング。網掛けはわが国企業。太字はインテグレーター。
 2. 欧州企業は欧州域外売上を海外売上高として使用。
 3. 海外売上高比率のわが国企業平均はSGホールディングスを除いて計算。
 4. 増収率は各企業決算書の通貨にて計算。平均は、期間中に事業売却を行ったDeutsche Postと日本通運を除外した上で2006年の為替レートをを用いて算出。

(資料) Bloomberg、各社 annual report、決算報告書などをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇海外市場の開拓、国内市場縮小への対応が求められる。

- 今後を展望すると、荷主の海外移転等により国内市場が頭打ちから縮小に転じる一方で、新興国をはじめとする海外市場は拡大が見込まれる。こうしたなか、わが国物流企業が成長機会を捉え、かつ収益基盤の強化を図るうえでは、以下のような取り組みが必要。

【海外市場の開拓】

- ✓ わが国物流企業の多くでは、現状、日系荷主の海外進出に合わせた拠点展開が中心となっているが、今後、海外市場における事業基盤を強固とし、非日系荷主を含めた顧客開拓や成長が見込まれる現地需要の取り込みを図って行くことが必要。
- ✓ その際、自社単独での事業展開には限界があるため、たとえば、①現地における顧客基盤の獲得を目的として地場企業を買収する、②現地企業と合弁会社を設立し、現地の物流網を拡充するなど、M&A やアライアンスを有効に活用することで、事業基盤の構築を効率的に進めることが重要。

【国内市場縮小への対応】

- ✓ 一方、国内事業については、企業再編を通じたプレイヤーの集約、合理化の推進により収益性を向上させることが必要。
- ✓ なお、トラック配送主体の企業の場合、国内市場が縮小するなか、単純配送事業での海外進出も困難とみられるため、まずは3PLやフォワーディングなど既存事業の周辺分野への取り組みを強化し収益機会の多様化を図るとともに、中長期的な観点から海外事業を検討することが必要である。

【用語説明】

3PL	サードパーティーロジスティクス (3rd Party Logistics)。メーカーや卸、小売といった商取引の当事者でない第3者が、配送、保管など個別業務でなく物流業務全般を1社で一括して受注、効率化・コスト削減につながる最適な物流体制を提案する。
インテグレーター	ドアトゥドアでの国際一貫輸送を、自社の経営資源のみで行うことのできる総合物流企業。フォワーダー（貨物利用運送事業者、フォワーディングを行う）とは異なり、自社で航空機を保有、運航する。これにより迅速な配達が可能となる国際宅配便が特徴。
フォワーディング	貨物利用運送事業。小口貨物を集荷し、航空会社や船会社など他社に運送を委託する。
特積み事業	特別積合わせ貨物運送事業。複数の荷主から集めた貨物を自社路線（定期路線）で混載輸送する。

(2011.12.15 木村 真也)

20. 海運

【要約】

- ◇ 2012年の海運業界は、定期船、不定期船ともに荷動きの増加を上回る新造船の竣工により船腹需給が緩和、運賃の下落が続こう。大手3社の業績は、震災の影響により停滞した自動車輸送が正常化することで黒字化するが、利益水準は低位に留まろう。
- ◇ 2013～2014年は景気回復に伴う輸送量の増加が見込まれるが、各社収益の本格回復は、新造船の大量竣工が峠を越え、運賃が下げ止まる2014年度以降となろう。

(*) 用語説明は、117頁をご参照下さい。

1. 業界環境

◇船舶需給の緩和による運賃下落を受け、厳しい業界環境が続く

- 2011年の海運業界は、輸送量の伸びが減速、新造船の大量竣工を受け、運賃は総崩れに。
 - ✓ 海上輸送量をみると、定期船(*)は欧州債務問題による景気減速や、米国における住宅需要の落ち込みにより、6月以降、北米向け輸送量がマイナスに転じるなど輸送量が停滞。通年では北米向けが前年比横這い、欧州向けが同3.9%の増加にとどまろう。一方、不定期船(*)は、バルカー(*)の荷動きが鉄鋼原料の産出国における天候不順(*)から期初より停滞したが、同要因の解消に加え、6月以降、中国の鉄鉱石輸入が急増したことから、前年比4.8%の増加となろう。タンカー(*)は底堅い原油需要を背景に前年比1.0%の伸びを見込む。
 - ✓ 輸送量の増加ピッチが鈍化する一方で、リーマンショック前の好況期に大量発注された新造船の竣工が続いており、船腹の需給バランスが緩和、運賃は総崩れとなった。特にバルカーは船腹量が前年比15%程度的大幅増加、同運賃の指標であるBDIは前年比▲45%程度下落が見込まれる。また、定期船の運賃も▲12%程度下落となろう。

図表1：海上輸送量の推移

(単位：千TEU、千トン、%)

(暦年)		2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013～2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年の水準
定期船	アジア発北米航路	13,304 (▲7.7)	11,337 (▲14.8)	13,086 (15.4)	13,091 (0.0)	+6%程度	95程度	+6%程度	110程度
	アジア発欧州航路	13,429 (0.4)	11,442 (▲14.8)	13,421 (17.3)	13,946 (3.9)	+1%程度	105程度	+6～7%程度	120程度
不定期船	バルカー(鉄鉱石、 石炭、穀物など)	3,048 (3.4)	2,962 (▲2.8)	3,296 (11.3)	3,454 (4.8)	+4%程度	120強	+4%程度	130程度
	タンカー(原油)	1,964 (▲1.0)	1,892 (▲3.7)	1,969 (4.1)	1,989 (1.0)	+2%程度	100強	+1～2%程度	105程度

(注) 1. ()内は前年比伸び率。

2. TEUとは20フィートコンテナ(Twenty Feet Equivalent Units)の略。

(資料) 日本海事センターHP、日本郵船「2011 Outlook for the Dry-Bulk and Crude-Oil Shipping Markets」、商船三井HPなどをもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- 2012 年は輸送量が増加基調を維持するものの、運賃の下落が続く。
 - ✓ 定期船輸送量は、北米向けが住宅需要の回復を背景に、前年比 6%増まで持ち直すものの、欧州債務問題を契機とするマクロ環境の悪化から、同地域向けは停滞を余儀なくされ、前年比 1%の増加に留まる見通し。一方、不定期船輸送量は、バルカーが中国など新興国の資源需要の拡大により前年比 4%程度の増加、タンカーも引き続き底堅く推移し同 2%程度の増加となろう。
 - ✓ 一方、運賃市況は定期船、不定期船ともに輸送量の伸びを上回る新造船の竣工により下落基調が継続。ただし、スポット船については収益を計上できる環境になく、係船、減速運航など船腹量の調整^(*)に向けた動きが予想されるため、運賃の下落幅は限定的なものとなろう。
- 2013 年以降も景気回復に伴う輸送量の増加が見込まれるが、新造船の大量竣工が峠を越え、需給環境の改善とともに市況が回復するのは 2014 年以降となろう。

2. 企業業績

◇2012 年度に黒字化するものの、収益の本格回復は 2014 年度以降

- 外航海運大手 3 社の 2011 年度の業績は減収、赤字転落の見込み。
 - ✓ 売上高は、①定期船、不定期船における運賃の低下、②円高の進行に加え、③震災後のサプライチェーン停滞、及びタイの洪水による影響で自動車輸送台数が減少したことから、前期比▲7.7%の減収となる見込み。
 - ✓ 損益面では、運賃急落、及び円高の影響により定期船事業が大幅赤字に転落、不定期船事業もバルカー、自動車船等の大幅減益により利益確保が困難となるため、全体でも赤字転落を余儀なくされよう。
- 2012 年度も事業環境の好転は見込めないが、自動車船事業の回復により黒字転換。
 - ✓ 2012 年度の売上高は、定期船事業、不定期船事業ともに荷動き増加が見込まれるなか、運賃の低下幅も限定的となるため、若干の増収。
 - ✓ 損益面では、定期船事業における赤字は継続するものの、不定期船事業は自動車輸送の正常化を受けて同部門の損益が大幅に改善するため黒字転換。全体でも辛うじて黒字を確保しよう。
- 2013～2014 年度は荷動き増加を主因に増収基調となるが、収益の本格回復は運賃が下げ止まる 2014 年以降となろう。

図表 2：海運上場大手 3 社の業績

(単位：億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均 (予想)	
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準
売上高	55,401 (▲5.5)	38,833 (▲29.9)	44,579 (14.8)	41,127 (▲7.7)	+1%程度	70程度	+8%程度 80強
営業利益	4,137 (▲33.6)	▲492 (赤字転落)	3,044 (黒字転換)	▲490 (赤字転落)	黒字転換	0程度	+6～7倍程度 15程度
営業利益率	7.5	▲1.3	6.8	▲1.2	0%程度	—	0～2%程度 —

(注) 1. 対象企業は、日本郵船、商船三井、川崎汽船。

2. () 内は前年比伸び率。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部作成

3.海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇バランスの良い事業ポートフォリオにより相対的に安定した収益を確保

- 海運大手の売上高をみると、最大手の A.P. Moller maersk が圧倒的な売上規模を誇るが、わが国勢はこれに次ぐポジション（2位・日本郵船、3位・商船三井、6位川崎汽船）（図表3）。これは、①わが国が島国であり古くから海運業が発達していたこと、②戦後の高度成長に伴い資源・製品の海上輸送が拡大したこと、③近年の世界のコンテナ荷動きがアジア地域に集中していることのほか、④わが国大手が海外勢に比べて広い事業ポートフォリオを有することが大きい。
- すなわち、海外勢の多くが定期船事業専業であるのに対し、わが国企業は定期船事業のほかに、不定期船事業（バルカー、タンカー、自動車船）や、物流事業、資源関連事業など、複数の事業分野を柱とする。
- また、グローバル展開も海外企業に比べて遜色のない状況にある。わが国大手は全世界に向けて航路を有し、各社の海外売上高比率は7～8割に上る。
- わが国大手3社の業績をみると、過去9年間の収益変動（営業利益率の標準偏差）が小さく、かつ営業利益率も海外企業に比べて概ね良好な水準にある。これは上述した各社の特徴であるバランスの良い事業ポートフォリオによるところが大きい。
- 海外勢が注力する定期船事業はスポット契約が中心であるため市場環境に応じて収益性が大きく変動する。これに対し、わが国大手の主力事業である不定期船は特定荷主と5年～15年間の固定運賃契約を締結することが多く^(注)、相対的に収益が安定しやすい。
- 一方、定期船事業に限れば、近年赤字基調を余儀なくされている。要因として、①大型船への投資が遅れ、コスト競争力で劣後していること、②船隊規模が小さく、航路が偏っていること、③円高傾向の定着によりコスト面で不利な競争を強いられること、などが挙げられる。

(注) たとえば、鉄鉱石・石炭を運搬するバルカーの場合、わが国海運企業では約8割が荷主との長期契約になっており、スポット契約は約2割に留まる。

図表3：グローバル市場におけるわが国海運企業の位置づけ

(単位:億円、%)

順位	企業名	所在国	売上高	定期船		営業利益率	純資産	同率	累積営業利益率(9年間)	営業利益率標準偏差(9年間)	定期船5年累計利益率
				割合	割合						
1	A.P. Moller Maersk	デンマーク	49,276	54.0	10.0	17.6	28,094	51.5	13.5	3.3	3.6
	うち海運部門		32,838	81.0	15.1	11.6					
2	日本郵船	日本	19,292	23.8	41.0	6.3	7,281	34.2	5.6	2.9	▲ 1.5
3	商船三井	日本	15,437	38.0	51.2	8.0	7,402	39.6	9.7	4.1	▲ 1.5
4	CMA CGM	フランス	12,537	n.a.	n.a.	15.4	2,823	26.2	6.4	6.5	5.9
5	COSCO HD	中国	12,496	48.0	34.0	7.4	7,513	40.8	9.4	8.6	▲ 3.3
6	川崎汽船	日本	9,851	45.2	45.4	5.9	3,150	30.5	6.2	5.1	▲ 3.2
7	Neptune Orient Lines	シンガポール	8,272	86.8	0.0	6.0	2,652	50.6	5.1	7.2	▲ 1.0
8	Hanjin Shipping	韓国	7,527	82.8	17.0	6.7	1,895	27.7	4.7	5.0	3.2
9	Hapag-Lloyd	ドイツ	7,219	n.a.	n.a.	9.3	3,736	52.4	n.a.	n.a.	n.a.
10	Hyundai Merchant Marine	韓国	6,721	n.a.	n.a.	6.8	2,129	33.5	4.3	5.9	n.a.

(注) 1.直近期。売上高、純資産のみ円建、それ以外は現地通貨にて計算。

2.定期船部門5年累計利益率はわが国企業のみ経常利益を、海外企業は営業利益を用いて算出。COSCO、NOLのみ3年間の数値。

CMA CGMはコンテナ専業のため、全社ベースの数字を用いた。

(資料) Bloomberg、各社 annual report、有価証券報告書をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇安定収益事業の拡大及び運賃変動リスクの軽減が求められる

- 海運各社を取り巻く事業環境をみると、船腹需給の緩和から当面の市況改善が期待できないうえ、中長期的にみてもスポット契約を主体とする定期船事業などでは安定的な収益確保が期待しがたい。
- こうしたなか、わが国企業としては、現状の強みである安定収益事業の拡大に注力すると同時に、苦戦が続く定期船事業を始め、一部の不定期船事業など、スポット契約取引のリスク軽減を図ることが重要。

【安定収益事業の拡大】

- ✓ バルカー、タンカー、自動車船などの不定期船事業では、資源需要が拡大傾向にある新興国を含め荷主との関係強化に努めることで、長期契約をベースとした安定収益事業の拡充を図っていくことが肝要。
- ✓ また、港湾ターミナル、倉庫、フォワーディングなど海上輸送の周辺分野で、運賃変動に業績が左右されにくい事業を強化することも、収益基盤の安定化に向けて必要な取り組みといえよう。

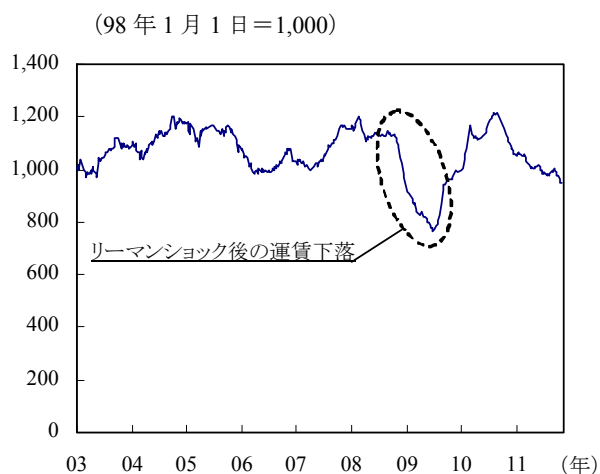
【運賃変動リスクの軽減】

- ✓ 定期船事業では、運航規模で勝る欧州大手に大型船の投資競争で対抗することは得策とはいえない。したがって、船舶投資を最小限に抑えるとともに、船隊に占める短期備船^(*)比率を高め、船隊規模の柔軟な調整を可能とし、市場環境悪化時には船隊規模の縮小を通じて運賃下落の影響を軽減するといった取り組みが必要。
- ✓ また、不定期船事業においても、当面は運賃の上昇が期待できないため、長期契約の獲得や他社への備船などにより、可能な限りスポット船を減らし、運賃下落リスクを極小化することが求められよう。

【用語説明】

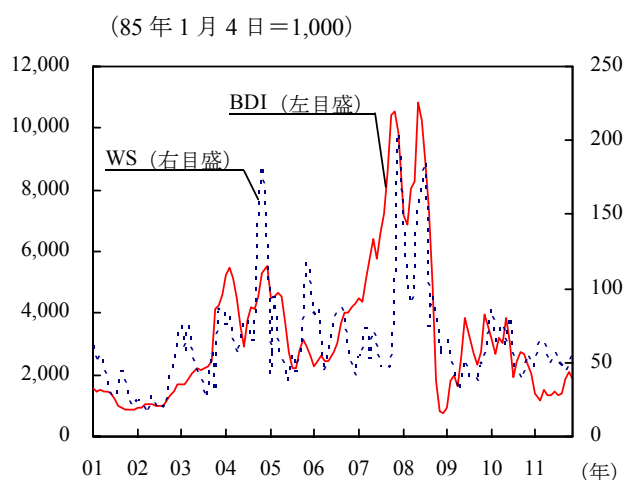
定期船	雑貨や衣類等をコンテナで混載輸送する船舶（いわゆるコンテナ船）。中国などアジア地域から欧米向けの輸出に利用されるアジア発北米航路・アジア発欧州航路が主要航路。
不定期船 （バルカー） （タンカー）	大ロットの素材系貨物（鉄鉱石、石炭、穀物、原油など）を貸切輸送する船舶。このうち、鉄鉱石や石炭などドライ貨物を輸送する船舶を「バルカー」（ばら積み船）、原油や石油製品など液体貨物を輸送する船舶を「タンカー」という。
運賃	運賃は、定期船、不定期船（バルカー、タンカー）など船舶の種類や航路毎に応じて異なる。各分野の代表的な指標としては、定期船「CCFI」（China Containerized Freight Index）、バルカー「BDI」（Baltic Dry Index）、タンカー「WS」（World Scale）などが挙げられる。
鉄鋼原料の 産出国におけ る天候不順	豪州クイーンズランドにて2010年11月から数ヶ月にわたっておこった大規模な洪水により炭鉱が被害を受け、輸出が滞った。また、ブラジルでは2011年1月の大雨が鉱山に与えた被害により、鉄鉱石の輸出が数ヶ月にわたって減少した。
係船、 減速運航など 船腹量の調整	係船とは船を運航させずに、待機させること。減速運航とは運航速度を落とすこと。係船は運航する船の減少により、減速航海は輸送に必要な船舶数の増加により供給過剰を解消する効果がある。
備船	船主やオペレーターなど、他社から船を借りること。

図表4：定期船の運賃推移（CCFI）



(注) CCFIは中国発のみを対象としたコンテナ船の運賃指数。
 (資料) 上海運航交易所の資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

図表5：一般バルク船の運賃指数（BDI）
とタンカー運賃指数（WS）の推移



(注) タンカー運賃指数（WS）はVLCC（中東発日本航路）。
 毎年1月に基準が変更されるため、2010年以前の数値は2011年基準に修正したものを掲載。
 (資料) 英バルチック海運取引所資料、H・クラークソン社資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(2011.12.15 木村 真也)

21. 空運

【要約】

- ◇ 2012年度は、震災影響の反動、及び景気の緩やかな持ち直しにより旅客数、貨物量ともに増加しよう。
- ◇ 2013～2014年度の旅客数は国内線が減少基調を辿るものの、訪日外国人数の増加により国際線が増加し、全体では微増となろう。貨物量は輸出入貨物（国際線）を中心に増加する見込み。

(*) 用語説明は、121頁をご参照下さい。

1. 業界環境

◇2012～2014年度にかけて、旅客数、貨物量ともに増加基調を維持

- 2011年度は震災の影響により旅客数、貨物量ともに減少。
 - ✓ わが国発着の航空旅客数は、2011年3月の震災の影響により前年比▲5.2%の減少となる見通し。まず、国際線旅客数は震災直後の4月に訪日外国人数の大幅な減少を主因として前年比▲29.5%減まで落ち込んだが、7月時点で出国日本人数がプラスに転じたほか、訪日外国人数も回復傾向にあり^(注)、通期では同▲8.9%減で着地する見通し。また、国内線旅客数は4～6月こそ二桁減が続いたが、10月時点で前年比▲1.5%減まで回復。通期では同▲2.9%減を見込む。
 - ✓ 一方、わが国発着の貨物量は前年比▲4.2%の減少となる見通し。国際線貨物量は震災に伴うサプライチェーンの停滞、世界景気悪化の影響により半導体、電子部品の荷動きが減少したことに加え、原油高を背景とした運賃の高止まりからアジア向け貨物の一部が海上輸送にシフトしたため、前年比▲4.1%の減少を見込む。また、国内線貨物量は、一部航空会社の便数削減による貨物のトラックへのシフト、震災に伴う供給制約から前年比▲4.3%の減少となろう。

(注) 震災直後の4月には訪日外国人数が前年比▲62.5%減となったが、10月時点では前年比▲15.3%減まで回復。

図表1：航空輸送量の推移

(単位：万人、万トン、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013～2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度の水準
旅客数合計	13,771 (▲5.8)	12,959 (▲5.9)	13,208 (1.9)	12,526 (▲5.2)	+4%程度	90程度	+1%程度	90程度
国際線旅客数	4,705 (▲8.3)	4,572 (▲2.8)	4,991 (9.2)	4,545 (▲8.9)	+6%程度	95程度	+4%程度	105弱
国内線旅客数	9,066 (▲4.4)	8,387 (▲7.5)	8,217 (▲2.0)	7,981 (▲2.9)	+3%程度	85強	▲1%程度	85程度
貨物量合計	316 (▲14.4)	308 (▲2.7)	336 (9.2)	322 (▲4.2)	+3%程度	90程度	+2%程度	95弱
国際線貨物量	209 (▲19.3)	206 (▲1.3)	236 (14.4)	226 (▲4.1)	+3%程度	90程度	+2%強	95強
国内線貨物量	108 (▲2.8)	102 (▲5.5)	100 (▲1.5)	96 (▲4.3)	+2%程度	90弱	+1%弱	90程度

(注) () 内は前年比伸び率。

(資料) 国土交通省「航空輸送統計年報」「国土交通月例経済」「日本出入航空路線別貨物取扱実績」
日本政府観光局「統計報道発表資料（訪日外客数／出国日本人数）」をもとに
三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- 2012年度は前年の反動、及び景気の緩やかな持ち直しにより旅客数、貨物量ともに増加。
 - ✓ 国際線旅客数は、震災影響の反動に加え、政府の観光立国実現に向けた取り組み^(注)が訪日外国人数の増加に寄与するとみられ、前年比6%程度の伸びとなろう。また、国内線旅客数は、一部で新幹線の延伸（九州新幹線、東北新幹線）に伴う流出は見込まれるものの、前年の落ち込みの反動から前年比3%程度の増加となろう。
 - ✓ 一方、わが国発着の貨物量については、前年のサプライチェーン停滞の反動に加え、景気の緩やかな持ち直しにより、国際線、国内線ともに半導体、電子部品などの荷動きが回復することから、前年比3%程度の増加となる見通し。
- 2013～2014年度の旅客数は、国内線が生産年齢人口の減少とともに減少基調を辿る一方、アジア諸国の経済成長に伴う訪日外国人の増加により、国際線の拡大が見込まれるため、全体では微増で推移。一方、貨物量は緩やかな景気回復に伴い輸出入貨物（国際線）が拡大するため、年率2%程度の増加となろう。

(注) 2012年に5年間の計画として見直しを行う観光立国推進基本計画に基づくもの。2015年に1,500万人、2018年に2,000万人の訪日外国人を目指し、観光客増加に向けた環境整備、各種振興を行う。

2. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇比較的穏やかなわが国航空会社の競争環境

- 世界の航空会社を旅客数で比較すると、わが国企業のポジションは10位以下となり、上位には欧米、中国などの企業が名を連ねる（図表2）。これは、航空会社の場合、各社とも自国発着便が主力であり、自国の航空旅客数が各社の業容を左右するため。近年は、自国市場が急拡大する中国企業が大幅に旅客数を伸ばしている。

図表2 グローバル市場におけるわが国企業の位置付け

(単位：百万人、億円)

順位	企業	所在国	旅客数	直近期 (10/12期以降) 売上高	営業利益	同率	成長性 (2006=100)		2006～2010 累積 営業利益率
							旅客数	売上	
1	Delta Air Lines	アメリカ	111,159	27,858	2,340	8.4	85.8	111.8	3.1
2	Southwest Airlines	アメリカ	106,228	10,618	867	8.2	110.3	159.6	6.5
3	United Continental HD	アメリカ	97,618	20,378	1,443	7.1	84.1	81.3	▲ 0.6
4	AMR Corporation	アメリカ	86,129	19,449	270	1.4	86.3	107.0	0.7
5	Lufthansa Deutsche	ドイツ	80,581	31,791	1,325	4.2	110.7	131.9	3.1
6	China Southern Airlines	中国	76,078	9,912	839	8.5	156.8	199.8	1.3
7	Ryanair	アイルランド	71,229	4,108	553	13.5	175.7	214.4	13.7
8	Air France・KLM	フランス	69,816	26,727	138	0.5	95.2	110.1	1.2
9	US Airways	アメリカ	51,814	10,447	690	6.6	89.8	113.8	2.0
10	China Eastern Airlines	中国	50,336	9,563	683	7.1	143.7	268.8	▲ 3.2
13	全日本空輸	日本	43,585	13,577	678	5.0	88.5	99.2	2.8
14	easyjet	スイス	42,401	4,151	252	6.1	151.6	221.6	5.3
16	日本航空 ^(注)	日本	36,959	5,998	1,061	17.7	75.6	n.a.	n.a.

(注) 1. 網掛けは会社更生法または Chapter11^(*) を適用申請した企業。太字は LCC。

2. 成長性、累積営業利益率については現地通貨にて計算。

また、合併や合併後新設された企業については、合併前の企業の数値を判明限りで合算して算出。

3. 直近期決算。但し、日本航空は2012年3月期上期の数値を記載。

(資料) Bloomberg、各社 annual report、有価証券報告書、航空統計要覧をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- ▶ また、展開地域を問わず格安航空会社（Low Cost Carrier、以下、LCC）の成長も著しい。LCC は使用する機体の種類を統一し、かつ運転稼働率を高めることでコストを抑制、運賃を安く設定することで、近年、業容を急速に拡大している。
- ▶ 各社の業績を見ると、LCC が良好な収益性を確保する一方で、LCC と競合する地域ではレガシーキャリア^(*) が業績悪化を余儀なくされるケースが散見される。たとえば、米国では LCC 最大手の Southwest Airlines が過去 10 年間で売上を 2.2 倍に拡大、その間、図表 2 に記載したレガシーキャリア 4 社の全てが Chapter11 を申請した^(注)。
- ▶ 一方、わが国発着の航空市場をみると、現状、①国内線及び国際線の旅客数の約 6 割が集中する首都圏空港（羽田、成田）の発着枠不足を背景に、実質的に国が航空会社への発着枠の配分を決めるなど競争が制限されている、②LCC の参入が限定的である、③上位 2 社の寡占構造にあるなど、航空各社の競争環境は比較的穏やかである。

(注) 破綻したレガシーキャリアは、債務削減などのリストラを行い、足元では収益性が高くなっている。

◇LCC 参入による競争激化が見込まれるなか、収益基盤の維持に向けた取り組みが不可欠

- ▶ しかし、今後を見通すと、国内線旅客数の減少が見込まれるなか、羽田・成田両空港における発着枠の拡大、オープンスカイ^(*) 化の進展などにより、LCC を中心とする海外航空会社の参入が本格化、競争の激化が避けられない。
- ▶ かかる状況下、わが国航空会社においては、①国内線における供給量のコントロール、②短距離国際線における LCC 参入への対応、③長距離国際線におけるネットワークの拡充により、収益基盤の維持に努めることが不可欠である。

【国内線における供給量のコントロール】

- ✓ 生産年齢人口の減少に伴い国内線の旅客数減少が見込まれるなか、不採算路線を抱えないためにも、羽田空港、伊丹空港発着の高需要路線に注力するとともに、旅客数の変動に応じた使用機材の見直し、便数の削減を機動的に実施することでイールド^(*) の維持に努めることが重要。

【LCC 参入への対応（短距離国際線）】

- ✓ 今後、成田の発着枠拡大、オープンスカイ協定の進展により、海外の LCC がわが国発着の短距離国際線に参入する可能性が高く、わが国航空会社の旅客数に大きな影響を与えるとみられる。実際、LCC の参入が先行した欧米・東南アジア地域をみると、旅客輸送量全体の 2～3 割を LCC が占めており、わが国においても、中長期的に LCC のシェアが拡大するとみられる。
- ✓ こうしたなか、わが国航空会社としては、既存の輸送サービスの品質やブランド力の向上に努めることで LCC との棲み分けを明確にするとともに、価格選好の高い顧客に対しては LCC 事業に自ら取り組むなどして収益機会の確保に努めることが必要である。

【ネットワークの拡充（長距離国際線）】

- ✓ 一方、長距離国際線においては、自社の航空ネットワークを拡大し、顧客の利便性を高めることが必要。この点、レガシーキャリアのなかで比較的堅調な業績を維持する Lufthansa Deutsche をみると、国際的なハブ空港であるフランクフルト空港（ドイツ）を拠点としながら、近隣諸国を拠点とする航空会社の M&A により自社ネットワークの充実を図り、自らの拠点空港に旅客を呼び込むことに成功している。
- ✓ わが国のレガシーキャリアにおいても、アライアンス^(*)を活用した海外航空会社とのコードシェア^(*)便の活用、乗り継ぎの利便性が高い運航スケジュールの設定等により、自社の拠点空港を経由する旅客数を増やし、乗り継ぎ需要を獲得していくことが求められる。

【用語説明】

Chapter11	連邦倒産法第 11 章。日本の民事再生法に相当。
レガシーキャリア	LCC 以外の従来型航空会社。
オープンスカイ	航空会社が自国・相手国の政府を通さずに、空港と直接交渉し、新規路線への参入や撤退、便数や運賃を決定できるような取り決め。従来は自国と相手国政府の 2 国間協定によって空港や便数、運賃などが予め決められていた。
イールド	旅客一人当たりの 1km または 1 マイルあたりの売上高。
アライアンス	業務提携。Lufthansa deutsche、Continental Airlines、ANA などが加盟する「スター・アライアンス」、American Airlines、JAL などが加盟する「ワンワールド」、Air France、China Eastern Airlines、China Southern Airlines などが加盟する「スカイチーム」がある。
コードシェア	提携する航空会社同士で共同運航を行い、お互いの運航する便に相手方の便名表示を認め、それぞれが自社の便として販売を行うことを指す。

(2011.12.15 木村 真也)

22. 建設

【要約】

- ◇ 2012年度は、民間工事は力強さに欠けるが、官公庁工事で復興関連の発注が本格化し、受注額全体は横這いを見込む。その後も復興需要による下支えが続こう。
- ◇ 建設大手4社の2012年度業績は、工事採算の低下から減益を余儀なくされる見通し。2013年度以降も厳しい決算が続く懸念が大きい。

1. 業界環境

◇ 建設受注の不振は当面続く見通し

- 2011年度の建設工事受注額（大手50社）は、前年比+2.2%増の10.3兆円と4年ぶりに増加に転じる見通し（図表1）。
 - ✓ 民間工事は前年比▲1%減。製造業では、長引く円高等を背景に新規建設投資の低迷が続いているものの、震災直後に応急復旧工事が突発したことで、前期比大幅増（16%増）となる見込み。一方非製造業では、住宅・事務所の受注低迷が響き、前年を下回るとみられる。
 - ✓ 官公庁工事は、大口の復旧復興予算（2011年度第1～3次補正予算のうち震災関連予算18兆円）が編成され、がれき処理を中心とした受注が顕在化することで、前年比16%増となる見込み（注1）。但し、被災市町村での復興計画が今年度末まで出揃わず、復興需要の本格化には至らないとみられる。
 - ✓ 海外工事等は、日系メーカーが国内投資を抑制する一方で海外生産シフトを加速しており、実態としては受注額は増加傾向を辿っている（注2）。
- 2012年度は、民間工事は緩やかに減少を続けるものの、復興需要の本格化に伴い、全体としては横這い程度で推移する見通し。
 - ✓ 民間工事は前年比▲7%減と、製造業・非製造業ともに低迷が続く見込み。
 - ✓ 官公庁工事は、復興計画が具体化されて補正予算の執行が本格化することで、がれき処理に加えて道路舗装、高台移転に伴う整地や公共施設の建築等、復興関連工事の発注が順次顕在化する見込み。また、除染作業の開始も見込まれ、受注額は前年を上回る見通し。
 - ✓ 海外工事に関しては、日系メーカーによる海外生産増強の流れが続くものの、建設各社の施工能力に限られることから、大幅増加を見込み難い。

（注1）50社受注統計にはがれき処理等の工事のうち建設工事に関するもののみ計上される。

（注2）50社受注統計には日系企業の進出案件を主に受注する現地法人の受注高は反映されない。

図表1：建設工事受注額（大手50社）

（単位：億円、%）

（年度）	2008	2009	2010	2011 （見込）	2012 （予想）	2013～2014 （予想）	
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準
工事受注額	123,767 (▲12.3)	106,162 (▲14.2)	100,685 (▲5.2)	102,865 (2.2)	+1%程度	70程度	▲2%程度 70程度
民間工事	84,603 (▲19.0)	71,676 (▲15.3)	69,802 (▲2.6)	69,010 (▲1.1)	▲7%程度	60強	±0%程度 60強
製造業	19,270 (▲15.8)	11,921 (▲38.1)	12,139 (1.8)	14,067 (15.9)	▲9%程度	55強	+2%程度 60弱
非製造業	65,333 (▲19.9)	59,755 (▲8.5)	57,663 (▲3.5)	54,943 (▲4.7)	▲6%程度	60強	±0%程度 60強
官公庁工事	25,977 (23.5)	23,082 (▲11.1)	20,281 (▲12.1)	23,597 (16.3)	+20%程度	135程度	▲10%程度 110強
海外工事等	13,187 (▲15.7)	11,404 (▲13.5)	10,603 (▲7.0)	10,258 (▲3.3)	+5%程度	70程度	+5%程度 75強

（注）（ ）内は前年比伸び率。

（資料）国土交通省「建設工事受注動態統計調査」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- 2013年度以降は、復興需要の押し上げ効果から、全体の受注額は小幅減少にとどまる見通し。但し、民間工事が製造業・非製造業ともに低迷する影響は大きく、統計開始以来初の10兆円割れが見込まれよう。

2. 企業業績

◇受注競争は激化、労務費上昇が利益率を圧迫する懸念あり

- 2011年度の建設大手4社の業績は、復旧復興工事の受注発生に伴い増収となるも、採算悪化等を背景に営業利益はほぼ横這いにとどまる見込み（図表2）。
 - ✓ 売上高は前年比9%増と、建築分野での応急復旧工事や復興関連工事（がれき処理）の受注発生に加えて、日系メーカーの海外進出案件の取り込みにより3期振りに増収となる見通し。
 - ✓ 利益面では、海外工事損失の影響は緩和したものの、前期までの資材価格下落を反映した比較的高採算な案件が剥落したうえ、足元では建築工事の受注競争が激化の様相を呈しており、完成工事粗利率はやや悪化。このため、営業利益はほぼ横這いを維持するも、営業利益率は低下する見込み。
- 2012年度は、引き続き厳しい競争環境が続くなか、減益を余儀なくされる見通し。
 - ✓ 売上高は、本格化する復興需要の取り込みや、日系メーカーの海外進出案件の増加が見込まれる一方、事務所など国内民間工事の減少が続くことで、全体ではほぼ横這いとなる見通し。
 - ✓ 利益面では、数限られた民間工事を巡り受注競争の熾烈化が見込まれるうえ、専門職（鉄筋工・型枠工等）の構造的な不足感の強まりから労務費が徐々に増嵩する恐れが強く、鋼材価格の下落を想定しても完成工事粗利率は横這いが精々とみられる。また、リーマンショック後に減じてきた販管費の更なる削減余地も限られるため、営業利益の低迷が続く公算大。
- 2013年度以降を展望すると、引き続き発生が見込まれる復興需要の受注底上げを加味しても、国内受注量の減少が続くなか、売上高は横這い程度で推移する見通し。受注増が期待される海外工事についても、施工能力（海外工事の管理能力を有する人材等）が限られる点が制約となり、小幅増加にとどまるとみられる。こうしたなか、労務費の上昇や競争激化が緩和する展開は考え難いことから、引き続き厳しい決算が続く可能性が高く、企業体力に劣る中堅以下の建設会社は更なる苦境に陥ることが懸念される。

図表2：建設大手4社の業績

(単位：億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013~2014平均 (予想)	
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準
売上高	71,598 (2.5)	60,101 (▲16.1)	49,794 (▲17.1)	54,287 (9.0)	±0~▲1%	75強	+1%~ +2%程度 80程度
営業利益	687 (▲53.6)	▲109 (▲115.9)	969 黒字転換	981 (1.2)	±0%程度	65強	▲10~ ▲15%程度 50弱
営業利益率	1.0	▲0.2	1.9	1.8	1%後半	—	1~2%台 —

(注) 1.対象企業は、鹿島建設、大成建設、清水建設、大林組の4社。

2. () 内は前年比伸び率。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇わが国企業の地位が低下する一方、欧州勢は売上を拡大し、中国勢も急速に台頭

- ▶ グローバル上位企業の顔ぶれの変遷をみると、バブル崩壊直後の92年にはわが国企業が上位6社中5社を占めていたが、その後は民間投資の冷え込みや公共工事予算削減を背景としたわが国建設投資の減少に伴い減収傾向が続き、2010年度時点ではいずれもトップ10圏外に脱落（図表3）。
- ▶ 一方、Vinci、Bouygues等の欧州企業は、自国市場の成熟化にも拘らず業容を拡大し続けており、上位のポジションを維持。加えて、近年では中国企業が急速に頭角を現しており、2010年度時点ではトップ10に5社が名を連ねている。

図表3：グローバル建設企業ランキングの推移

1992年度			2001年度			2010年度 (単位:億円)		
順位	企業名 (所在国)	売上高	順位	企業名 (所在国)	売上高	順位	企業名 (所在国)	売上高
1	清水建設 (日)	23,699	1	Samsung C&T (韓国)	40,408	1	中国鉄道建設 (中)	59,129
2	大成建設 (日)	23,515	2	Bouygues (仏)	22,271	2	中国中鉄 (中)	59,098
3	鹿島建設 (日)	21,583	3	鹿島建設 (日)	20,604	3	中国建設工程 (中)	46,036
4	大林組 (日)	15,386	4	Skanska (スウェーデン)	19,403	4	Vinci (仏)	39,561
5	Bouygues (仏)	15,374	5	Vinci (仏)	18,681	5	Bouygues (仏)	36,329
6	熊谷組 (日)	12,685	6	大成建設 (日)	16,738	6	中国交通建設 (中)	35,339
7	Vinci (仏)	10,650	7	清水建設 (日)	15,840	7	中国冶金科工集団 (中)	26,743
8	Eiffage (仏)	9,082	8	Hochtief (独)	13,240	8	Hochtief (独)	23,454
9	Fluor (米)	8,417	9	大林組 (日)	14,037	9	Fluor (米)	18,290
10	Phillip Holzman (独)	8,389	10	Fluor (米)	10,903	10	Grupo ACS (スペイン)	17,893
						19	鹿島建設 (日)	13,257
						20	清水建設 (日)	13,038
						24	大成建設 (日)	12,181
						25	大林組 (日)	11,319

(資料) Bloomberg 資料をもとに当部作成

2011年、ACSがHochtiefを買収

◇わが国企業は自国の建設事業に依存

- ▶ わが国企業の特長について、「自国市場の成熟化」という共通点を有する欧州企業と比較すると、以下2点が主な違いとして挙げられる。

①海外展開状況

～わが国上場大手4社では、国内の競争環境が年々激しさを増すなか、海外事業の拡大に解決策を見出そうとしてきたが上手くいかず（詳細後述）、海外売上高比率は10%前後に過ぎない。一方、欧州企業の同比率は概ね3割超と、M&A戦略を軸として積極的に海外展開を進めている。

②事業構成

～わが国上場大手4社の建設事業の売上比率は約9割と高い一方、欧州企業は「開発^(注)」「PPP^(注)」といった比較的高採算な建設周辺事業の拡大戦略を採っており、建設事業の売上比率は相対的に低い。また、欧州では異分野（通信・メディア等）を手掛ける企業も見受けられる。

(注) 開発事業：自社で用地仕入をした上でオフィスビル等を開発し、販売する事業。

PPP事業：Public Private Partnershipの略。公共サービスを民間の資金やノウハウを用いて運営する手法。具体的にはPFI、民営化等の手法がある。

図表4：欧州建設企業とわが国建設企業の比較

(単位：億円)

所在国	企業名	直近売上高	(事業別)					(エリア別)			営業利益率	主な展開地域
			建設	構成比	開発	PPP	その他	本国	海外	構成比		
日本	鹿島建設	13,257	11,884	90%	547		826	11,311	1,946	15%	1.3%	9割近くが国内にて完結
日本	清水建設	13,038	11,971	92%	263		804	90%超	10%未満	10%未満	1.5%	
日本	大成建設	12,181	10,954	90%	773		454				2.9%	
日本	大林組	11,319	10,549	93%	476		294	9,711	1,607	14%	2.0%	
フランス	Vinci	39,561	32,752	83%	0	6,992	▲184	24,341	15,220	38%	9.8%	欧州85%、アフリカ5%、北米・アジア各3%
フランス	Bouygues	36,329	23,961	66%	2,803	0	12,368	25,022	11,307	31%	5.6%	欧州83%、北米7%、アフリカ・アジア各4%
ドイツ	Hochtief	23,454	22,237	95%	231	128	1,089	1,910	21,544	91%	2.8%	欧州13%、豪州41%、米国34%、アジア12%
スペイン	ACS	17,893	6,507	36%	0	128	11,258	12,202	5,691	32%	7.0%	本国68%、海外32%
フランス	Eiffage	15,768	13,353	85%	0	2,628	▲213	13,422	2,346	15%	7.6%	本国85%、海外15%
スウェーデン	Skanska	14,897	13,799	93%	1,491	0	1,098	3,233	11,664	78%	4.0%	欧州66%、米国28%、中南米5%
スペイン	Ferrovial	14,158	5,272	37%	0	8,814	72	4,380	9,778	69%	12.4%	欧州84%、北米12%

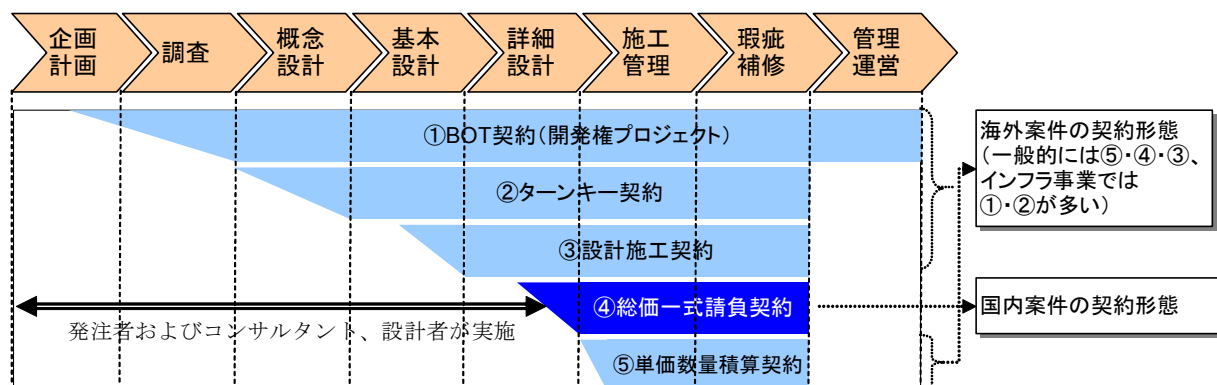
(注) 清水建設・大成建設の連結海外売上高は、開示基準（全体の10%以上）未満のため、非開示。

(資料) Bloomberg 資料及び各社 IR 資料をもとに当部作成

◇わが国企業は海外案件の契約管理が不十分

- わが国企業も、90年代前半に東南アジア、2000年代後半には中東・アフリカ等の案件を積極的に受注するなど、予てより海外事業の拡大を志向してきたが、依然小規模にとどまっている。
- この要因としては、海外案件のリスク管理体制、とりわけ契約管理が必ずしも十分でないことに加えて、設計・管理運営ノウハウが乏しいことが挙げられる。
 - ✓ わが国では、発注者・受注者の相互信頼に基づき、契約総額の範囲内であれば受注者の裁量で仕様変更できる「総価一式請負契約」を締結するのが一般的。一方、海外案件では、わが国とは契約に対する考え方が異なるうえ（契約書での規定内容が絶対視される）、工事項目毎に予定工事数量・単価を決める「単価数量積算契約」を結ぶケースが多い。このため、仕様変更に伴う追加費用を請求する場合、契約書に基づき発注者に対して定量的に明確な根拠を示す必要がある（図表5）。
 - ✓ こうしたなか、わが国企業は、①海外案件に係る組織的なリスク管理体制を未確立（規定・マニュアル等の整備、リスク管理専門部署の設置等）、②契約形態に不慣れであり、契約前におけるリスクの特定・分析ノウハウや交渉力が不足、③契約締結後の事業期間中の契約管理（契約書通りに請求手続を運用する体制等）も不十分。しかしながら、受注確保を重視する経営姿勢の下、受注者に不利な条項が付いた案件も取り込み、結果として設計変更や追加工事に伴う費用負担の増加、支払遅延等から巨額の損失計上を余儀なくされている。
 - ✓ なお、海外インフラ事業等の場合には、ターンキー契約等、わが国企業になじみのない契約形態が用いられる。また、設計・管理運営等の業務を受注者側が引き受ける契約形態（BOT契約）もみられ、この受注を獲得することがPPP事業の拡大に繋がる。しかし、わが国では発注者（政府・地方自治体等）が設計・管理運営を担うため、わが国企業にこうしたノウハウは蓄積されておらず、受注獲得が伸びない一因となっている。
- このように、わが国企業が海外事業の拡大に手間取る間にも、国内市場の縮小と過当競争構造は深刻さを増しており、わが国企業は海外進出に活路を見出さざるを得ない状況となっている。

図表5：建設プロジェクトの契約形態と業務内容



(資料) 国土交通省資料をもとに当部作成

◇わが国企業の海外事業展開には、有効に機能する組織体制の確立が必須

- こうしたなか、わが国建設会社は慎重姿勢を残しつつも、足元で2011年12月に大成建設がベトナムで空港工事を受注したほか、大林組も2011年9月にニュージーランドの高速道路建設において優先交渉権を獲得する等、海外工事の受注強化へと再び舵を切りつつある。
- 本来であれば、前述したわが国企業の積年の課題解決には、専門人材の確保・育成及び組織化、経験の蓄積等が必要となるため、長期間を要するところ。この点、大手では組織の枠組み作りを徐々に進めている模様だが、拙速な事業拡大により過去の失敗を繰り返さないためには、以下の点について有効に機能する組織体制を確立していくことが必須条件と考えられる。
 - ①契約管理体制の整備
 - ～受注者側が一方的に不利な契約条件の排除、価格変動条項の盛り込み等、受注前段階における契約リスクの低減を図るノウハウの蓄積と、適切なクレーム処理・契約書に基づいた施工や紛争時の戦略的交渉等、契約後の管理体制の整備
 - ②海外案件受注に係る意思決定組織・体制の整備
 - ～海外案件入札時の明確な社内審査ルールの構築と、社内審査体制の組織的な運営、受注時採算管理の徹底（基準値やガイドラインの策定等）
 - ③海外の商習慣・制度に詳しい人材の育成及び現地人材等の雇用
 - ④資機材・労働者を必要量確保可能な調達基盤の構築
- また、海外事業を拡大する手段としては、①現地企業の買収、②海外企業との協業（JV等）が想定されるものの、①に関しては、買収後に必要となる買収企業のリスク管理という問題に直面し、わが国企業が採算確保に苦戦する可能性を否定できない^(注1)。一方、②については、パートナーとの協働を通じた投資リスク・契約リスク等の低減や、ノウハウ習得といった点でメリットを追求できる可能性は考えられるが、パートナーの選定（信用力・現地での実績等）やJV内での影響力の有無等を慎重に見極める必要がある。
- なお、近年では国交省が「大手建設会社の生き残りには海外進出が不可欠」との問題意識を強めており、建設会社の海外進出支援に本腰を入れ始めた。具体的には、「国内における国際的な発注・契約方式を取り入れた公共工事の実施の検討、試行」「貿易保険の制度拡充による活用」等を検討している。これらがわが国市場に定着するまでには課題も多いが^(注2)、わが国企業にとっては、こうした変化を捉えて国内で契約管理や設計・管理運営のノウハウを地道に培っていくことも求められよう。

(注1) 買収に関しては、海外企業でも失敗事例が散見される。Hochtiefの米国建設事業は、99年に買収した米国大手のターナー社を前身とするが、2010/12月期の北米建設事業の税引前利益率は1%と低迷。Skanskaも、2000年に香港のGammon社を買収したが、不採算な状態が続き、2004年に売却した。

(注2) たとえば、大規模な公共工事では複数の省庁が関係するため、省庁間の利害関係の調整の問題から、国内でBOT契約やターンキー契約を浸透させるのは困難、といった声もある。

(2011.12.15 佐藤 真人)

23. 住宅

【要約】

- ◇ 見通し期間中の住宅着工戸数は、政策効果や復興需要が下支えし、緩やかに増加する見込みだが、世帯数の伸び鈍化に伴う新規需要の減少により、90 万戸を下回る展開が続く見通し。
- ◇ 2013～2014 年度の住宅メーカーの業績は、住宅事業の増収ピッチ鈍化やコスト負担増が避けられないなか、新規事業（ストック・海外等）の収益貢献にも多くを期待できないため、2007 年度の水準を維持しつつも、緩やかな減益に転じよう。

(*)用語説明は、131 頁をご参照下さい。

1. 業界環境

◇ 住宅着工戸数は緩やかな増加基調を辿るも、90 万戸を下回る展開が続く

- 2011 年度の住宅着工戸数は、復興需要はほとんど見られなかったが、住宅取得促進政策が下支えし、前年比 3.3%増の 84 万戸を見込む（図表 1）。
 - ✓ 持家は前年比 1.3%の増加。住宅金融支援機構の金利優遇^(*)や住宅エコポイント^(*)、住宅ローン減税制度^(*)等の住宅取得促進政策が上期を中心に一次取得者層等の住宅購入を後押ししたため、2007 年度の水準まで回復すると見られる。
 - ✓ 貸家は、2000 年代半ばの高水準な着工を背景に供給過剰感が根強く、2 年連続で 30 万戸割れと、直近ピーク（2006 年度）の 5 割程度にとどまる見込み。
 - ✓ 分譲住宅は前年比 12.2%増と、政策効果による消費マインドの改善に加えて、在庫処理に目処をつけたデベロッパーによる用地仕入・着工の拡大に伴い、増加しよう。
- 2012 年度は、災害公営住宅の着工を中心に復興需要が徐々に現れようが、全体に与える影響は限定的で、86 万戸程度の緩やかな増加となる見通し。
 - ✓ 持家は、所得環境が改善するうえ、住宅取得促進政策が規模を縮小しつつも継続されるため、小幅ながら増加する見込み。
 - ✓ 貸家は、災害公営住宅が下支えしようが、土地オーナーの投資姿勢は引き続き慎重で、底這いが続く見通し。
 - ✓ 分譲住宅は、デベロッパーの用地仕入・着工の拡大を背景に増加基調が続く見込みではあるが、2007 年度の 8 割強の水準にとどまり、回復力に欠ける展開。

図表 1：住宅着工戸数

(単位：千戸、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013～2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度の水準
住宅着工戸数	1,039 (0.3)	775 (▲25.4)	819 (5.6)	846 (3.3)	+2%程度	85弱	+1.0～+1.5%	85程度
持家	311 (▲0.4)	287 (▲7.6)	309 (7.5)	312 (1.3)	+1%程度	100程度	+0.0～+1.0%	100強
貸家	445 (3.2)	311 (▲30.0)	292 (▲6.3)	288 (▲1.2)	+1%程度	65強	+1.5～+2.0%	70弱
分譲住宅	273 (▲3.5)	164 (▲40.0)	212 (29.6)	238 (12.2)	+3%程度	85強	+1.0～+1.5%	90弱
マンション	165 (3.1)	67 (▲59.1)	98 (45.1)	119 (21.6)	+5%程度	75強	+1.5～+2.5%	80強
戸建	107 (▲12.0)	95 (▲10.6)	113 (19.0)	119 (5.1)	+1%程度	100弱	+0.0～+1.0%	100程度

(注) () 内は前年比伸び率。

(資料) 国土交通省「住宅着工統計」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- 東日本大震災で全半壊の被害を受けた住宅は推計約 32 万戸（警察庁調べ。2011 年 11 月現在）。当面は復興需要が住宅着工戸数を下支えしようが、地域の復興計画の策定には時間を要するうえ、被災者の生活再建等を踏まえれば、民間部門において、震災復興の影響が本格的に現れるのは、2013 年以降と想定される。加えて、世帯数の伸び鈍化や住宅耐用年数の長期化等による構造的な新規需要の減少を勘案すれば、2013～2014 年度の住宅着工戸数は 90 万戸を下回る展開となる見通し。

（注）警察庁は同様に、一部損壊等の被害戸数を約 64 万戸と推計。これらの多くは耐震改修にとどめると見られる。

2. 企業業績

◇ 2012 年度までは増収増益の見込み

- 住宅メーカー主要 6 社の 2011 年度の業績は、引き続き増収増益の見込み（図表 2）。
 - ✓ 売上高は前年比 5.3%増と、主力の住宅事業では、住宅取得促進政策が追い風となり、上期の受注が底堅かったうえ、その他の事業（仮設住宅の建設や建材等）も堅調に推移。
 - ✓ 利益面では、増収効果や生産効率の改善から完成工事粗利率が上昇したため、全体の利益率も向上した。
- 2012 年度も増収増益を維持しようが、大幅な収益改善は想定し難い。
 - ✓ 売上高は前年比 4%程度の増収を確保する見通し。住宅需要の底堅い推移が見込まれるなか、住宅事業・その他事業ともに増収基調を持続しよう。
 - ✓ 利益面では、復興需要が徐々に顕在化することで、労務費等の上昇が見込まれるため、完成工事粗利率は小幅ながら低下する可能性がある。また、各社ともに受注獲得に向けて、人口流入が見込まれる首都圏を中心に営業力を強化する方針で、販促費（TVCM の放映・展示場の新設等）や人件費の増加も想定される。このため、利益率は小幅ながら低下する公算大。
- 2013 年度以降は、住宅事業の大幅増収が期待薄なうえ、引き続き労務費等のコスト負担増も避けられないなか、住宅メーカー各社が新たな収益源として強化を掲げるストック事業（中古住宅のリフォーム・買取再販等）や海外事業が直ちに収益に貢献することも想定し難く、2007 年度程度の水準は維持しつつも、緩やかな減益に転じる見通し。

図表 2：住宅メーカー主要 6 社の業績

（単位：億円、%）

（年度）	2008	2009	2010	2011 （見込）	2012 （予想）	2013～2014 平均 （予想）	
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2013年度の水準
売上高	49,495 （▲3.3）	45,109 （▲8.9）	48,010 （6.4）	50,543 （5.3）	+4%程度	100程度	+1～+2% 110程度
営業利益	1,772 （▲22.2）	514 （▲71.0）	1,786 （247.4）	2,236 （25.2）	+4%程度	100程度	▲3%程度 100弱
営業利益率	3.6	1.1	3.7	4.4	4%強	—	3～4% —

（注）1.対象企業は、積水ハウス、大和ハウス工業、住友林業、ミサワホーム、パナホーム、三井ホームの6社。

2.（ ）内は前年比伸び率。

（資料）各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

(1) 請負（持家）・分譲戸建の現状

◇ 日系ハウスメーカーがグローバルランキングの上位を占める

- ▶ グローバルランキング（販売戸数ベース）をみると、積水ハウスや大和ハウス工業など米国大手と同様に住宅の大量生産大量供給（住宅の工業化）に成功した日本の大手ハウスメーカーが世界最大手。
 - ▶ この背景として、以下の特徴が考えられる。
 - ✓ 居住者の新築志向の強い日本では、市場全体（新築住宅＋中古住宅）に占める新築住宅の割合が9割弱と高いうえ、住宅寿命が短いことから^(注1)、世帯数に比して新設住宅着工戸数が多い（図表3）。
 - ✓ 日米市場ともに大手寡占度は10%程度であるが^(注2)、米国企業がサブプライムローン問題の煽りを受けて販売戸数を減らすなか（住宅着工戸数は2005年の2,068千戸から2010年には587千戸に激減）、日本企業の地位が相対的に向上。
- (注1) 一方、米国・英国の新築住宅割合は同1～2割。住宅寿命に関しては、日本が平均31年であるのに対して、米国・英国は50～70年程度と長い。
- (注2) 上位5社の販売戸数シェアをみると、日本が14.2%で米国は同10.2%。

図表3：世界の大手住宅メーカーおよび各国の住宅市場規模の比較

(単位：戸)			(単位：千戸、%、百万㎡)				
企業名	国	販売戸数	住宅着工戸数			新設延べ床面積	主な住宅分類
			05年	10年	着工数/世帯数		
1 積水ハウス	日	43,317					
2 大和ハウス工業	日	37,414					
3 D.R. Horton	米	18,983					
4 Pulte Group	米	17,095					
5 Taylor Wimpey	英	14,238					
6 旭化成ホームズ	日	13,380					
7 積水化学工業	日	12,620					
8 Barratt Developments	英	11,377					
9 Lennar Corporation	米	10,955					
10 パナホーム	日	10,753					
日本			1,236	813	1.56	73	戸建
中国			—	—	—	869	マンション
米国			2,068	587	0.52	—	戸建
オーストラリア			155	168	2.00	—	戸建
英国			224	118	0.45	—	戸建
シンガポール			13	15	1.31	—	マンション
香港			15	13	0.56	—	マンション

(注) 統計の制約上、販売戸数は、請負（持家）・貸家・分譲戸建・分譲マンションを含む。

(資料) 各社IR資料及び各国統計資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- ▶ ただし、2015年をピークに、住宅着工戸数の主たる決定要因である世帯数が減少に転じる見通しであるなど、国内住宅市場の長期的な低迷が不可避なか、日本の大手ハウスメーカーは、2008年頃より、住宅需要が拡大する中国を中心としたアジア等での富裕層向け住宅の分譲事業を本格化させている。
- ▶ 一方、新興国のハウスメーカーは、自国市場に発展余地があること等から積極的な海外展開はみられない。米国企業も過剰債務・在庫の処理が喫緊の課題ではあるが、人口流入が続くなか、用地取得や部材調達ルート等の構築が求められる海外へ進出する機運はみられない（図表4）。

図表4：海外勢と日本企業の経営指標の比較

	積水ハウス					大和ハウス					D.R.Horton					Pulte Group				
	07/01	08/01	09/01	10/01	11/01	07/03	08/03	09/03	10/03	11/03	06/09	07/09	08/09	09/09	10/09	06/12	07/12	08/12	09/12	10/12
売上高	15,962	15,978	15,142	13,532	14,884	16,185	17,093	16,910	16,099	16,902	17,489	13,436	7,158	3,480	3,941	16,601	10,910	6,502	3,822	4,008
営業利益	1,116	1,097	740	▲388	564	857	891	736	627	877	2,566	978	▲50	▲72	212	1,620	▲789	▲442	▲464	▲291
同率	7.0	6.9	4.9	▲2.9	3.8	5.3	5.2	4.4	3.9	5.2	14.7	7.3	▲0.7	▲2.1	5.4	9.8	▲7.2	▲6.8	▲12.1	▲7.3
総資産	12,788	13,494	13,872	13,525	13,413	16,300	17,911	18,106	19,169	19,342	17,491	13,267	8,443	6,059	4,956	15,691	11,431	6,999	9,362	6,251
自己資本比率	62.4	57.1	54.4	53.0	55.0	40.6	36.3	33.5	32.2	32.8	44.3	48.9	36.0	35.5	44.2	49.9	42.3	36.8	31.8	27.7
ネットレバレッジ比率	-	0.8	1.4	▲5.1	0.8	1.1	1.0	2.1	2.7	2.0	2.5	4.5	332.4	▲21.0	2.9	2.6	▲4.6	▲4.3	▲5.5	▲6.2
棚卸資産	4,992	7,092	7,379	5,974	5,504	4,323	4,956	3,964	3,000	3,020	13,387	10,726	4,973	3,288	2,879	11,249	7,900	3,825	4,603	3,893
月商比	3.8	5.3	5.8	5.3	4.4	3.2	3.5	2.8	2.2	2.1	9.2	9.6	8.3	11.3	8.8	8.1	8.7	7.1	14.5	11.7
備考	米国、中国、シンガポール、オーストラリア、サウジアラビア等に進出					タイ、台湾、ベトナム、中国、オーストラリアに進出					米国東部、西部を中心に国内26州のみで事業展開					米国東部、西部を中心に国内28州のみで事業展開				

(資料) Bloomberg及び各社IR資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(2) 分譲マンションの現状

◇ わが国企業が伸び悩む一方、中国本土を主戦場とする中国・香港勢は急成長

- ▶ わが国大手不動産会社の主力事業であるマンション分譲事業をみると、2010年度の大手5社の売上規模は平均2千億円強（対2005年度比8%の増加）、売上計上戸数も同5千戸程度と、大きな伸びはみられない^(注)（図表5）。
- ▶ 一方、分譲マンション事業をグローバル展開する企業は見当たらないが、比較対象として中国本土を中心に積極展開する中国、香港等の不動産会社をみると、2010年度に分譲マンション売上高は2～5千億円台（2006年度の平均3～4倍）、販売戸数が10万戸規模の巨大企業も現れるなど、市場拡大の追い風を受けて急速に業容を拡大している。
- ▶ こうしたなか、90年代後半頃から中国市場で事業展開している香港・シンガポール勢に加えて、ここ1～2年ではわが国企業も中国などアジア諸国への進出姿勢を強めており、わが国企業にとっては海外での事業体制構築が課題となっている。

（注）2010年の全国マンション新規供給戸数は8.5万戸と、2005年の16.7万戸から半減。

図表5：分譲マンション事業のグローバル比較

（単位：億円）
（ご参考）

所在地	企業名	分譲マンション売上高			総売上高 (10年度)
		05年度	10年度	対05 年度比	
日本	三井不動産	1,809	2,661	+47%	14,053
	三菱地所 ^(注)	2,943	2,596	▲12%	9,884
	住友不動産	2,248	2,396	+7%	7,448
	野村不動産	2,223	2,460	+11%	4,810
	東急不動産	1,139	1,094	▲4%	5,714
	5社平均	2,072	2,241	+8%	8,382
中国	Evergrande Real Estate	1,779	5,934	+234%	5,934
	China Vanke	1,335	5,843	+338%	5,843
	China Overseas	988	5,004	+406%	5,004
	Poly Real Estate	296	4,187	+1315%	41,877
	Country Garden	699	3,344	+378%	3,344
	5社平均	1,019	4,862	+377%	12,400
香港	Sun Hung Kai Properties	1,613	3,869	+139%	6,681
	Shimao Property	331	2,650	+701%	2,824
	Agile Property	708	2,617	+270%	2,659
	Cheung Kong	668	2,306	+245%	2,709
	New World Development	789	1,722	+118%	3,512
	5社平均	822	2,633	+227%	3,677
シンガ ポール	Yanlord Land	515	957	+86%	957
	City Developments	242	741	206%	2,014
	UOL	69	503	+629%	819
	SC Global Developments	90	294	+227%	566
	Capitaland	N/A	N/A	N/A	2,178
	5社平均	229	624	+172%	1,307

（ご参考）

日本	大和ハウス工業	N/A	1,409	N/A	16,902
	積水ハウス	N/A	750	N/A	14,960

（注）三菱地所の2005年度分譲マンション売上高には、藤和不動産の売上高を含む（2009年4月に子会社化）。

（資料）Bloomberg等をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(3) 日系ハウスメーカー・不動産会社の海外進出におけるリスクと課題

◇海外展開にあたっては、慎重な判断が求められる

- ▶ 住宅業界（含む分譲マンション）は、グローバルベースで見ても内需型産業の色彩が濃い。わが国ハウスメーカーや不動産会社（分譲マンション事業）の“文化圏を越えた海外進出・強化”は、他国にはみられない戦略といえる。
- ▶ この点、わが国企業は70年代には海外進出を開始しており、その歴史は長い。しかしながら、当時のハウスメーカーの海外事業は総じて小規模なうえ、現地企業との合弁会社の下で行った単発的なプロジェクトであったり、現地のニーズに即した住宅を販売できずに撤退に追い込まれる等、収益の柱には育たなかった。また不動産会社も、バブル期に大規模なリゾート開発（高級分譲住宅事業を含む）を行ったが、その後、物件価格の下落により、損失処理を余儀なくされた。
- ▶ こうした過去の事例を踏まえると、海外進出に際しては、特に①綿密なマーケティングや、②現地の不動産市況の見極めと在庫管理、の2点が重要といえる。
- ▶ このうち、①については、足元では現地企業と開発・生産調達・販売面で提携のうえ、現地ニーズ（品質・機能・価格等）に日本が誇る高い技術を融合させた“わが国ならではの”の訴求力を有する住宅を販売する事例もみられ始めている。
- ▶ 一方、②については、現在の海外事業は、実需に基づく住宅開発であるという点で過去のリゾート開発と異なるが、市況変動リスクの極小化は引き続き課題。というのも、リーマンショック直前を振り返ると、資産インフレというバブル期以前に似た事態が起きていたと捉えられるなかで、各社が海外進出を本格化した結果、足元では需要低迷に伴う販売単価・数量の減少に直面する事例が見受けられるためである。
- ▶ 以上を踏まえると、海外展開にあたっては、案件毎の投資採算の見極めを慎重に行うことが求められよう。

【用語説明】

住宅金融支援機構の金利優遇	住宅金融支援機構が提携する民間金融機関の長期固定金利住宅ローン（フラット35）について、一定の条件を満たせば、一定期間の金利優遇幅を拡大。2010年2月15日以降の資金受取り分～2011年9月末までの申込み分は借入後10年間の金利優遇幅を年▲0.3%から▲1.0%へ拡大。2011年10月1日以降の申込み、かつ2011年12月1日以降の資金受取り分～2012年10月31日までの申込み分は借入後5年間の金利優遇幅を▲0.7%（被災地では▲1.0%）に拡大（当初より優遇期間・金利優遇幅を縮小）。
住宅エコポイント	国の定めた省エネ基準等を満たすエコ住宅の新築、または断熱改修等のエコリフォームの実施住宅に対して発行されるポイントで、当該ポイントをエコ住宅・エコリフォームの工事費用に充当したり、各種商品等と交換可能。当初、2009年12月8日（リフォームは2010年1月1日）～2011年7月末までに建築・工事に着手した住宅が対象であったが、2011年11月に、被災地以外の住宅の発行ポイントの上限（当初：300千ポイント→現行：150千ポイント）を引き下げた上で、再開された（2011年10月21日～2012年10月31日に建築・工事に着工した住宅が対象）。1ポイントは1円に相当。
住宅ローン減税制度	住宅ローンを利用して住宅を取得（新築・増改築）した場合、一定の条件を満たせば、借入金の年末残高に一定割合（1.0～1.2%）を乗じた金額が、所得税・住民税から10年間控除される制度（2009年に控除額を拡大、2013年にかけて徐々に縮小していく）。

(2011.12.15 菅間 利康)

24. 不動産

【要約】

- ◇ 分譲マンション販売は、2014年度にかけて緩やかな増加基調を辿ると予想されるが、本格的な回復には至らず2000年代前半の水準には戻らない見通し。
- ◇ オフィス空室率は、三大都市圏ともに2012年も高水準圏にとどまる見込み。2013年以降は、東京23区・名古屋市が回復に向かう一方、大阪市では2013年に大量供給が予定されており、空室率の改善には一層の時間を要する見通し。
- ◇ 2011年度の不動産大手5社の業績は、分譲事業の一時的な落ち込み等から全体としては減益に転じる見通し。2012年度以降は、分譲事業の持ち直しに加えて、賃貸事業の回復基調が強まることで、緩やかな改善傾向を辿ろう。

(*)用語説明は、138頁をご参照下さい。

1. 業界環境

(1) 分譲マンション

◇ 2014年度にかけて増加基調を辿るも、本格回復には至らず

- 分譲マンションの供給・総販売戸数は、2010年度に首都圏・近畿圏で5年振りに増加したが、2011年度には一転して減少する見込み（図表1）。
 - ✓ 需要面では、デベロッパーが都心部の好立地物件に供給を絞るなか、低金利に加えて住宅金融支援機構の金利優遇(*)や住宅ローン減税制度(*)等の政策も後押しし、契約率は70%超の高水準が続いている。もっとも、全体としては需要回復は力強さに欠け、郊外部を中心に依然低迷中。
 - ✓ 一方、供給面では、首都圏を中心に震災直後の営業活動休止や資材調達不足に伴う供給の遅れが一部で発生。5月の大型連休前後より供給活動は正常化に向かうも、湾岸エリアの物件を中心に売れ行きの見極めを要しており、後ろ倒しされた供給分を取り戻せない見込み。
- 2012年度は、市場は再び拡大基調に向かうも本格回復には至らない見通し。首都圏の供給戸数は46千戸弱（前年比5.5%増）の小幅増加を見込む。
 - ✓ デベロッパーは都心部の好立地物件を中心に供給する姿勢を保持しており、2010年度以降、激しい用地取得競争の末に相場比高額で取引されるケースが散見される状況が続いている。このため、発売価格は高止まる公算が大きい（2012年度の首都圏発売価格は価格上昇前の2005年度比+13%程度）、政策効果も縮減されることから、低金利の継続や所得環境の緩やかな改善を加味しても、総販売戸数は緩やかな増加にとどまる見通し。
 - ✓ 一方で、供給面をみると、2010年後半以降の着工増加に2011年度前半の供給遅延も加わり潜在的な供給圧力は強まっているため、需要回復がもたつくなかで分譲中在庫は緩やかな増加に向かおう。

- 2013 年度以降に関しては、マンション需要は 2006 年度以降に大幅に減少した反動もあり、当面は回復基調が続く見通し。ただし、需要は長期的にみれば世帯数の伸び率鈍化に伴い緩やかな減少局面に入っていることから、当面の回復も力強さに欠け、三大都市圏ともに 2000 年代前半の水準^(注)には遠く及ばない見込み。一方で、事業の立て直しを図るデベロッパーにおいて、周辺部を含めて供給を強化する動きが徐々に拡がると予想されるため、需要をやや上回る供給から在庫過剰感は徐々に増していく可能性が高い。

(注) 首都圏の総販売戸数は年平均 8.8 万戸。

図表 1：分譲マンション市場の推移

	(年度)	(単位)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均		
								2007=100とした 水準	(予想)	2007=100とした 2014年度的水準
首都圏	供給戸数	戸	40,166 (▲ 30.9)	37,765 (▲ 6.0)	45,012 (19.2)	43,304 (▲ 3.8)	+5～+6%	80程度	+3%程度	85程度
	総販売戸数	戸	42,145 (▲ 22.4)	40,589 (▲ 3.7)	46,318 (14.1)	42,394 (▲ 8.5)	+5%程度	80程度	+4%程度	90程度
	初月契約率	%	64.1 (▲ 2.2)	71.4 (7.3)	79.2 (7.8)	76.9 (▲ 2.3)	74%半ば	—	70%台前半	—
	期末分譲中戸数	戸	8,846 (▲ 18.3)	6,022 (▲ 31.9)	4,696 (▲ 22.0)	5,606 (19.4)	+5%程度	—	+5～+10%	—
	平均発売価格	万円	4,757 (1.3)	4,597 (▲ 3.4)	4,686 (1.9)	4,680 (▲ 0.1)	▲0%程度	—	0～▲1%	—
		%								
近畿圏	供給戸数	戸	21,800 (▲ 23.8)	19,094 (▲ 12.4)	21,609 (13.2)	19,554 (▲ 9.5)	+2～+3%	70程度	+2%程度	70程度
	総販売戸数	戸	21,804 (▲ 21.7)	20,187 (▲ 7.4)	23,176 (14.8)	19,914 (▲ 14.1)	+1%程度	72程度	+2%程度	75程度
	初月契約率	%	59.8 (▲ 6.5)	62.2 (2.4)	72.2 (10.0)	72.1 (▲ 0.1)	70%程度	—	60%台後半	—
	期末分譲中戸数	戸	5,971 (▲ 0.1)	4,878 (▲ 18.3)	3,311 (▲ 32.1)	2,951 (▲ 10.9)	+10%程度	—	+1%程度	—
	平均発売価格	万円	3,508 (▲ 0.3)	3,377 (▲ 3.7)	3,481 (3.1)	3,500 (0.5)	±0%程度	—	±0%程度	—
		%								
中部圏	供給戸数	戸	6,148 (▲ 16.2)	5,068 (▲ 17.6)	4,886 (▲ 3.6)	5,119 (4.8)	+4%程度	70程度	+3%程度	75程度
	総販売戸数	戸	5,895 (▲ 16.9)	5,558 (▲ 5.7)	5,435 (▲ 2.2)	5,209 (▲ 4.2)	+2%程度	75程度	+2%程度	80程度
	初月契約率	%	56.6 (▲ 1.2)	58.4 (1.8)	64.9 (6.5)	72.5 (7.6)	70%程度	—	70%弱	—
	期末分譲中戸数	戸	2,259 (12.7)	1,646 (▲ 27.1)	1,097 (▲ 33.4)	1,079 (▲ 1.6)	+2%程度	—	+5～+10%	—
	平均発売価格	万円	3,411 (3.3)	3,436 (0.7)	3,421 (▲ 0.4)	3,571 (4.4)	±0%程度	—	0～▲1%	—
		%								

- (注) 1. 中部圏の数値は暦年ベース（首都圏・近畿圏は年度ベース）。
 2. () 内は前年比伸び率、ポイント差。
 3. 予想欄の初月契約率は水準、それ以外は前年比伸び率を示す。
 4. 初月契約率は、新規供給（発売）物件のうち、発売月に販売（契約）した物件の割合。
 5. 平均発売価格は新規供給物件の発売価格であり、発売後（分譲中在庫）の価格調整は反映されない。

(資料) 不動産経済研究所、長谷工総合研究所、創芸の資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

(2) オフィスビル

◇2012年の空室率は高水準にとどまる見通し

- 2011年のオフィス空室率は、三大都市圏ともにテナント需要がやや持ち直すも、拡張移転の動きは依然少なく（拠点集約ニーズが主体）、空室率は高水準にとどまる見込み（図表2）。こうしたなか、成約賃料^(*)は引き続き緩やかな低下傾向を辿っている（2008年以降で▲3～▲4割程度の低下）。
 - ✓ 東京23区の空室率は7.4%程度と、震災直後に停滞した移転の動きは程無く復調し、2008年以降の悪化によりやく歯止めがかかったものの、概ね横這いで推移している。ただ、グレードAビル（ハイスペックな高額賃料ビル）に限れば、賃料の割安感や耐震性の高さ等がテナントの関心を集め、空室率は4%台まで改善している。
 - ✓ 大阪市の空室率は11.1%程度と、2009～2010年と続いた大量供給（過去10年平均の1.5～2.0倍）が一服して悪化傾向は止んだものの、大量の空室を吸収するには至らず、10%超の高水準圏で推移している。
 - ✓ 名古屋市の空室率は12.9%程度と、バブル崩壊後の最高値を記録した2010年（13.8%）からやや低下したものの高原状態が続いている。
- 2012年を見通すと、企業業績の回復が足踏みするなか、企業の慎重姿勢を背景にテナント需要の本格回復を見込み難い。したがって、空室率は引き続き高水準にとどまり、成約賃料も弱含みの展開が続く見通し。
 - ✓ 東京23区では、丸の内・大手町エリアを中心に、大量供給により需給悪化に陥った2003年に次ぐ新規供給（過去10年平均の1.5倍）が控えており、需要は緩やかに拡大するものの、再び7%台後半まで悪化する見込み。
 - ✓ 大阪市では、新規供給が前年並み（過去10年平均の約9割）に限られるなか、空室率は緩やかに低下するものの、10%台後半にとどまる見通し。
 - ✓ 名古屋市でも、新規供給が前年に続き低水準（過去10年平均の約3割）であるため、空室率は12%台半ばまで改善する可能性が高いが、依然として歴史的な高水準であることには変わらない。
- 2013年以降は、テナント需要が緩やかに拡大することで、2014年末の東京23区の空室率は5%台まで改善し、賃料上昇気運も高まる見通し。名古屋市の空室率も10%程度と、需給ギャップは徐々に縮小へと向かおう。一方、大阪市では、2013年に過去最大級のプロジェクト「梅田北ヤード再開発」など業界全体として供給増加が懸念され、空室率の再上昇は不可避な情勢。

図表2：オフィス空室率の推移

（単位：％）

（暦年）	2008	2009	2010	2011 （見込）	2012 （予想）	2013～2014平均 （予想）
東京23区内 オフィスビル市場	2.8 (1.4)	6.2 (3.4)	7.4 (1.2)	7.4 (▲0.0)	7%台後半	6%台半ば ⇒5%台後半
大阪市 オフィスビル市場	6.6 (1.6)	10.1 (3.5)	11.4 (1.3)	11.1 (▲0.3)	10%台後半	11%台半ば ⇒10%台後半
名古屋市 オフィスビル市場	8.0 (2.0)	12.3 (4.3)	13.8 (1.5)	12.9 (▲0.9)	12%台半ば	11%台前半 ⇒10%程度

- （注）1. 空室率は各年の年末時点。
 2. 予想欄の空室率は水準を示す。
 3. 各欄の上段は実数値、下段（）は前年比変化を示す。

（資料）CBRE「オフィスマーケットレポート」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 企業業績

◇2012年度以降は業績は緩やかに改善する見通し

- ▶ 不動産大手5社の2011年度の業績は、減益に転じる見込み（図表3）。
 - ✓ 分譲事業では、震災に伴い一部の物件で竣工時期の遅れが生じたことを主因に売上計上戸数が減少し減収となるため、粗利率は棚卸資産評価損の減少に伴い引き続き改善するものの、減益を余儀なくされる見込み。
 - ✓ 一方、賃貸事業では、新規物件の竣工（新宿フロントタワー等）による貸室総面積の増加及び前期開業物件の通期稼動に伴う収益寄与分が、既存物件の賃料下落等に伴う収益悪化分をカバーし、収益はやや持ち直す方向。但し、個別要因（前期に計上した不動産売却収入の剥落）の影響が大きく、2期連続の減益となる見込み。
- ▶ 2012年度は、分譲事業で前期からの反動増が見込まれるほか、賃貸事業も増益に向かうことで、全体としては増益に転じる見通し。
 - ✓ 分譲事業では、売上計上戸数が震災影響により落ち込んだ前期からの反動で増加するうえ、用地価格の高騰期（2008年以前）に仕込んだ低採算物件の悪影響が一段と薄まり粗利率が引き続き緩やかに改善するため、増益となる見通し。
 - ✓ 賃貸事業では、成約賃料が下落に転じた2008年度以降、既存テナントが契約更新を迎える都度減額改定に応じてきたため、グレードAビルを中心に成約賃料が底入れしつつある状況下、一段の減額改定を要するケースは減少している。このため、前期程度の貸室総面積の増加（渋谷ガーデンタワー等）が続くことで、小幅ながらも増益となる見通し。
- ▶ 2013年度以降については、分譲事業では在庫増加に伴う販売価格の弱含みや建築費などの原価上昇等が想定され、更なる収益改善余地は乏しい一方、賃貸事業では賃貸オフィス市場の底入れに伴い回復基調が強まる展開が予想される。また、賃貸市場の回復につれて足元で低迷する不動産投資市場（REIT等）が復調すれば不動産売却収入による収益底上げも一部見込めるため、大手各社の業績は緩やかな改善傾向を辿る見通し。

図表3：不動産大手5社の業績

（単位：億円、％）

（年度）	2008	2009	2010	2011 （見込）	2012 （予想）		2013～2014平均 （予想）	
						2007=100とした 水準		2007=100とした 2014年度の水準
売上高	40,798 (5.0)	41,041 (0.6)	41,909 (2.1)	40,320 (▲3.8)	+2～+3%	105強	+1～+2%	110程度
営業利益	5,255 (▲20.8)	4,783 (▲9.0)	5,214 (9.0)	4,840 (▲7.2)	+5～+6%	80弱	+4～+5%程度	85程度
営業利益率	12.9	11.7	12.4	12.0	12%台半ば	—	13%台前半	—

（注）1. 対象企業は、三井不動産、三菱地所、住友不動産、東急不動産、野村不動産ホールディングス。

2. （ ）内は前年比伸び率。

（資料）各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

【不動産開発、投資・賃貸】※分譲マンション事業については130～131頁をご参照下さい。

◇地域色が強く、国・地域毎に企業形態も異なる

- わが国大手不動産会社のもう一つの収益の柱である不動産開発、投資・賃貸事業のグローバルな業界構造を整理すると、図表4の通り。総じてみると、「開発」に関しては、各国・各地域（欧州、東南アジア等）を地盤とする地域色の強い企業が多い。一方、「投資・賃貸」を担う企業には、現地企業に加えて世界全域を投資対象とするグローバル投資家が名を連ねる。
- ✓ わが国では、「開発」の主な担い手は、三井不動産・三菱地所に代表される大手不動産会社等。一方、「投資・賃貸」に関しては、前出の不動産会社が自己保有するほか、J-REITや私募ファンドが運用資産の拡大を目的として手掛けている。
- ✓ 一方、米国・欧州では、「開発」「投資・賃貸」ともに各国のREITが主力プレーヤーの位置付け^(注)。なお、欧州のREIT各社では、欧州全域の不動産を開発・投資対象として活動しているケースが多い。
- ✓ アジア・オセアニアでは、わが国と同様REITによる開発行為が認められておらず、「開発」主体は、香港・中国を地盤とするSun Hung Kai Properties（香港）、東南アジア一帯が地盤のCapitaland（シンガポール）等の不動産会社。また、「投資・賃貸」の主要プレーヤーは、これらの不動産会社とREIT各社である。
- こうしたなか、わが国の不動産業界では、不動産証券化市場の創設を背景に2000年頃から国内外の投資資金が流入し“不動産のグローバル化”が先行して起きてきたが、足元では“不動産会社のグローバル化”が進展の兆しをみせている。

(注) 米国や大半の欧州各国では開発行為（開発案件への投資を含む）が可能な一方、日本・香港・シンガポール・豪州等では原則禁じられている。

図表4：不動産開発、投資・賃貸事業のグローバルな業界構造

	開発	投資・賃貸	
日本	不動産会社 三井不動産 ①14,052億円②37,806億円 ③総合 三菱地所 ①9,884億円②42,452億円 ③総合	J-REIT・私募ファンド 日本ビルファンド ①557億円②7,652億円 ③オフィス 住友不動産 ①7,447億円②32,342億円 ③総合 日本リートファンド ①436億円②6,213億円 ③商業	グローバル投資家 Prudential Real Sstate ④57,140百万ドル ING Clarion ④51,593百万ドル
			UBS Global Real Estate ④33,579百万ドル RREEF Alternative ④28,979百万ドル
米国		米国REIT Simon Property ①3,471億円②20,181億円 ③商業 Vornado Realty Trust ①2,438億円②16,658億円 ③総合 Public Strage ①1,444億円②7,709億円 ③倉庫 Equity Residential ①1,750億円②13,139億円 ③レジ Boston Properties ①1,360億円②10,837億円 ③オフィス HCP ①1,101億円②10,824億円 ③医療施設	
			J.P. Morgan Asset Management ④27,482百万ドル AEW Capital ④26,761百万ドル
欧州		欧州REIT Unibail-Rodamco(仏) ①1,996億円②27,104億円 ③商業 British Land(英) ①417億円②9,660億円 ③総合 Land Securities(英) ①934億円②14,198億円 ③総合	
		不動産会社 Nexity ①3,196億円②4,937億円 ③レジ Gagfah ①1,727億円②10,050億円 ③レジ Immofinanz ①1,383億円②14,157億円 ③レジ	
アジア・オセアニア		豪州・シンガポール・香港 Westfield ①2,933億円②29,862億円 ③商業 Link REIT ①590億円②7,323億円 ③商業 Capitaland ①5,934億円②12,869億円 ③住宅 Capitamall Trust ①3,753億円②5,140億円 ③商業	
			LaSalle Investment ④20,227百万ドル Morgan Stanley-RE Investing ④19,948百万ドル

(注) 各社の枠内はそれぞれ①直近売上高、②直近総資産、③主要不動産タイプ、④運用資産、を示す。

(資料) Bloomberg 資料、各社 IR 資料、Pensions & Investments 資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

◇投資リスク極小化に向けた組織体制構築が課題に

- ▶ わが国の大手不動産会社は、国内市場の成熟化や不動産投資のクロスボーダー化等を背景に、ここ1~2年で「開発」「投資・賃貸」双方で海外事業強化の姿勢を鮮明化。三井不動産は、中国での商業施設開発や、米国等でのオフィスビル取得等を進めている。三菱地所も、「2020年度の営業利益に占める海外事業のシェア20%^(注1)」を目指し、米英でのオフィスビル開発、Capitalandとの提携を通じた分譲マンション・オフィスビル開発、英国不動産ファンド運用会社の買収等に踏み切っている(次頁図表5)。
- ▶ ただし、海外展開に当たっては、過剰投資で痛手を被ったバブル期の轍を踏まぬよう肝に銘じ、教訓とする必要がある。実際、三井不動産や三菱地所など多くのわが国不動産会社では、豊富な資金力に任せて米国オフィスビル等に高値で投資し、数十億円~千億円規模にも上る損失計上を余儀なくされる事例が相次いだ^(注2)。
- ▶ こうした過去の事例も踏まえると、以下の点を念頭に置いて投資リスクを極小化するための組織体制を構築することが各社の課題となる。とりわけアジア不動産市場については、高い成長性が魅力的な反面、国単位・都市単位での多様性に満ちているため(経済成熟度・市況透明性・法規制・税制面・取引慣習・政策運営等)、一段と木目細かい管理が求められよう。

①企業全体や個別不動産に係る諸リスクの把握と分類・体系化

～投資集中リスク、不動産関連リスク(賃料収入悪化等)、金融市場リスク(金利上昇等)等

②諸リスクの管理・モニタリング手法の導入

～規模・エリア・物件種別等のリスク分散とポートフォリオ管理を目的としたガイドラインやリミットの設定、取引事例やインデックス情報等に基づく市況モニタリング等

③マネジメント体制の構築

～経営陣への定期的な報告、変化の兆しを捉えた際の迅速な意思決定プロセスの策定等

(注1) 2010年度における海外事業のシェアは6.3%。

(注2) 例えば、三井不動産は米国で購入したサンワ・バンク・プラザ等を99年以降手放した(サンワ・バンク・プラザビルでは約70億円の損失を計上)。また、三菱地所もバブル期にロックフェラー・センターを保有するロックフェラーグループ社の株式を取得したが、同子会社がある後の米国不動産市況の悪化を背景に破産。96年3月期に三菱地所は1,000億円規模の損失発生を余儀なくされた。

図表 5：大手各社の海外展開状況

企業名	時期	内容
三井不動産	2009年	三井不動産（上海）投資諮詢有限公司設立。
	2010年	三井不動産レジデンシャル社にて、新たに「海外事業部」を設け、中国などアジアを中心に市場開拓を推進する体制を整備。
		寧波アウトレット着工。三井不動産諮詢（北京）有限公司設立。
三菱地所	2010年10月	Europa Capital Group への資本参加により、統一的な投資家マーケティング・リサーチ・投資意思決定・ファンド組成などを可能とするグローバルプラットフォームの基盤を整備。
	2010年11月	Capitaland 等と共同で、ベトナムでのマンション開発事業に参画。2011年3月にはシンガポール中心部での超高層マンション2棟の開発事業でも協業。
	2011年	英国にて「150 レデンホールストリート」「6-8 ビショップスゲート」を取得。
	2011年3月	米国にて「1101 ケー・ストリート」を取得。また、全米10州において約30プロジェクトの開発事業を推進中。
	2011年4月	アジアの中でも長期的な成長が見込まれる中国における拠点として上海に駐在員事務所を開設。
住友不動産	2010年8月	中国をはじめとした東アジアでの事業展開を視野に、新事業開発本部の中の海外事業部を海外事業本部に格上げ。
東急不動産	2007年9月	上海市に現地法人を設立し中国不動産市場参入の体制を整備。
	2008年3月	中国・瀋陽市の複合開発プロジェクトに出資および事業参画。
	2010年	中国での賃貸マンション管理事業に参入。

(資料) 新聞記事、各社公表資料等をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

【用語説明】

住宅金融支援 機構の金利 優遇	住宅金融支援機構が提携する民間金融機関の長期固定金利住宅ローン（フラット35）について、一定の条件を満たせば、一定期間の金利優遇幅を拡大。2010年2月15日以降の資金受取り分～2011年9月末までの申込み分は借入後10年間の金利優遇幅を年▲0.3%から▲1.0%へ拡大。2011年10月1日以降の申込み、かつ2011年12月1日以降の資金受取り分～2012年10月31日までの申込み分は借入後5年間の金利優遇幅を▲0.7%（被災地では▲1.0%）に拡大（当初より優遇期間・金利優遇幅を縮小）。
住宅ローン 減税制度	住宅ローンを利用して住宅を取得（新築・増改築）した場合、一定の条件を満たせば、借入金の年末残高に一定割合（1.0～1.2%）を乗じた金額が、所得税・住民税から10年間控除される制度（2009年に控除額を拡大、2013年にかけて徐々に縮小していく）。
分譲中在庫	分譲中在庫とは、発売済未契約の住戸を表しており、未発売の住戸がカウントされない（貸借対照表上の棚卸資産とは異なる）。
成約賃料	オーナーは、賃料下落局面では、既存テナントとの契約を考慮して、募集賃料（不動産オーナーが空室のテナント募集に際して市場に公開する賃料）を大幅には引き下げず、契約段階で賃料（成約賃料）を引き下げるケースが多い。

(2011.12.15 佐藤 真人)

25. 人材派遣・請負

【要約】

- ◇ 2012年度以降、企業の非正規雇用者に対するニーズは増勢を持続しようが、派遣から請負への流れが続くなか、派遣労働者数の回復ピッチは緩やかなものにとどまろう。
- ◇ 2012～2014年度の人材派遣大手8社の業績は、質の高い人材の確保や請負事業の体制整備等に係る費用負担が増加するものの、増収増益基調を辿る見込み。

(*)用語説明は、143頁をご参照下さい。

1. 業界環境

◇ニーズ変化により派遣労働者数は過去水準に戻らず

- 2011年度の派遣労働者数は、前年比▲1.5%減の94万人と、小幅ながらも4年連続で減少する見込み（図表1）。
 - ✓ 企業の非正規雇用者（派遣労働者・契約社員・請負^(*)等の合計、パート・アルバイトを除く）に対するニーズは、震災直後に一時減退したものの、復興需要の顕在化や生産回復等により持ち直しているとみられる。
 - ✓ もっとも、派遣労働者に関しては、技術開発等の専門分野が底堅く推移する一方、製造分野や事務分野では、ユーザー企業が、労働者派遣の一部禁止を謳った法改正の動向に対する懸念や昨年強化された行政指導^(*)を踏まえて、請負や直接雇用（契約社員）への切り替えを継続しているため、総じて低調に推移。
- 2012年度に派遣労働者数は下げ止まるも回復力には欠ける見込み。
 - ✓ 企業は、雇用の不足分を引き続き非正規雇用者で補うことから、非正規雇用者数は増勢を持続する可能性が高い。
 - ✓ こうした状況下、派遣労働者数については、足元で継続審議中の改正労働者派遣法の成立が見込まれるなか、ユーザー企業が活用を徐々に再開させようが、ユーザーニーズに見合った質の高いスキルを持つ人材に限られるため、回復ピッチは緩やかなものにとどまる公算大。
- 2013～2014年度を展望すると、企業による業務の効率化を目的とした外注範囲拡大の動きは続くものの、改正労働者派遣法でも「専門分野を除く派遣労働者の派遣期間は最長3年」という制限が残る見通しである点等を踏まえれば、事務・製造分野を中心に派遣労働者から請負への流れは不変とみられる。また、内需の頭打ちや震災を背景にメーカーの海外生産移転の一段の加速が予想されるなか、製造・技術開発分野での非正規雇用者に対するニーズも大幅には増加しない公算大。このため、派遣労働者数は過去ピーク（2007年度）の7割程度の水準までしか回復しない可能性が高い。

図表1：派遣労働者数

(単位:万人、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013～2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度の水準
非正規雇用者数 (パート・アルバイト除く)	602 (4.3)	567 (▲5.9)	569 (0.4)	570 (0.3)	+1%強	100程度	+1%強	100強
派遣労働者数	133 (▲4.5)	104 (▲22.0)	95 (▲8.2)	94 (▲1.5)	+0～+1%	70弱	+1%程度	70程度
その他	469 (7.1)	463 (▲1.3)	473 (2.3)	476 (0.6)	+1～+2%	110程度	+1～+2%	110強

(注) ()内は前年比増減。

(資料)総務省「労働力調査(詳細集計)」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

2. 企業業績

◇2014 年度に掛けて増収増益基調を辿ろう

- ▶ 人材派遣大手 8 社の 2011 年度の業績は、低水準ながらも 2 年連続で増収増益を確保する見込み（図表 2）。
 - ✓ 事務分野を主体とする企業（売上全体の 7 割強）では、主力の人材派遣事業は低調なもの、粗利率が相対的に高い請負事業や人材紹介事業が堅調に推移することで、震災に起因した有給休暇の取得日数の増加に伴う採算悪化を補い、増収増益に転じる見込み。
 - ✓ メーカーの製造分野や技術開発分野を主体とする企業も、電力抑制等に伴う稼働時間の減少を稼働者数の増加で補い増収を持続するなか、総じて増益を達成しようが、人材戦略（採用・育成）によって個社別にバラツキがみられる展開。
- ▶ 2012 年度も増収増益を維持するが、過去ピーク（2006 年度）には及ばない公算大。
 - ✓ 事務分野を主体とする企業は、請負事業や人材紹介事業を順調に拡大させる一方、主力の人材派遣事業では、増収に転じるも需要の回復ピッチは鈍くマージン^(*)の上昇に限られるため、業績の急拡大は期待し難い。
 - ✓ メーカーの製造分野と技術開発分野を主体とする企業は、ともに 4 年連続で増収を持続するとみられる。もっとも、リーマンショック後のドラスティックなリストラにより一段のコスト削減余地が乏しいなか、先行的な人材確保・育成費用は嵩むため、営業増益を達成するも回復力は限定的と予想する。
- ▶ 2013～2014 年度を展望すると、ユーザー企業の緩やかな需要回復と他社からのシェア奪取により売上高は順調に回復する見通し。利益面では、社会保険料率の継続的な引き上げやユーザー企業のニーズを満たすスキルの高い人材の確保、請負強化に向けた体制整備に係る費用負担増により、増益を持続するも 2007 年度の 7 割程度の水準にまでしか回復しない可能性が高い。

図表 2：人材派遣大手 8 社の業績

（単位：億円、％）

（年度）	2008	2009	2010	2011 （見込）	2012 （予想）	2013～2014 平均 （予想）	
						2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準
売上高	7,345 (▲5.1)	6,042 (▲17.7)	6,124 (1.4)	6,322 (3.2)	+3～4%	85程度	+5～+6% 90強
営業利益	262 (▲27.8)	75 (▲71.3)	151 (100.4)	173 (14.8)	+10～20%	55程度	+10%強 70程度
営業利益率	3.6	1.2	2.5	2.7	3%程度	—	3%強 —

（注）1. 対象企業は、テンブホールディングス、パソナグループ、ヒューマンホールディングス、ワールドインテック（12月決算）、アウトソーシング（12月決算）、メイテック、WDB、アルプス技研（12月決算）の8社。

2. （ ）内は前年比伸び率。

（資料）各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇国内強化を重視してきたわが国企業

- 人材サービスでは、Adecco や Manpower、Randstad 等の欧米の総合人材サービス企業が、圧倒的な事業規模を誇りグローバルトップの座を長らく守っている（図表 3）。
- 同 3 社は、自国企業の海外展開に併せて 1950 年代後半～70 年代に海外進出を開始し、足元でも、需要が拡大している専門分野（技術・財務会計・金融等）の強化やグローバル展開するユーザー企業のニーズの捕捉等を目的に海外 M&A を継続しているため、拠点網は世界数十カ国に及び海外売上比率も 7 割を超える。各社ともに、拠点数の多さと各国での知名度を武器にユーザー企業のグローバルベースの人材ニーズを一括で引き受ける体制を構築していること等が、高い顧客獲得力に繋がっていると推察される。
- 一方、リクルートやテンプレ HD、パソナグループ等わが国企業は、国内プレゼンスこそ上記 3 社に比べて高いが、グローバル知名度は低く、売上面でも大きく水をあけられている。
- これは、わが国では、①人材サービス市場が 1986 年の労働者派遣法の成立以後、規制緩和とともに 2000 年代に急成長を遂げたため、各社は、需要が急減した 2000 年代終盤まで国内での業容拡大を優先させていたほか、②欧米諸国に比べて一部のユーザー企業を除きグローバル化が遅れている、こと等が背景にある。
- なお、収益面に関しては、国内・海外勢間で大差はなく、各社の事業ポートフォリオにより若干のバラツキがみられる程度。すなわち、粗利率の低い事務分野への人材派遣を中心に幅広い分野を手掛ける総合人材サービス企業に比べて、人材紹介や請負、専門分野への人材派遣に注力する企業の方が収益性は相対的に高い。

図表 3：グローバル市場におけるわが国企業の位置付け（2010 年度）

（単位：億円）

企業	国	設立	売上高		構成比	営業利益		人材派遣		業務受託	人材紹介	備考
			国内	海外		売上比	売上比	事務	専門			
1 Adecco	フランス	1996	21,706	15,205	70.0%	776	3.6%	○	○	○	○	1996年にEcco社(フランス、64年設立)とAdia社(スイス、57年設立)が合併。日本第4位。
2 Manpower	米国	1948	16,551	13,972	84.4%	269	1.6%	○	○	○	○	日本第5位。
3 Randstad	オランダ	1960	16,497	13,208	80.1%	397	2.4%	○	○	○	○	2007年に当時業界第3位のVedior社(オランダ)と統合。2011年にフジスタッフHD(日本第6位)を買収。
4 リクルート	日本	1960	7,527	n.a.	n.a.	905	12.0%	○	○	○	○	2008年にスタッフサービスHD(当時日本第1位)を買収し、国内第1位。人材サービス事業は売上の6割。
5 Allegis Group	米国	1983	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	○	○	○	○	
6 Kelly Services	米国	1946	4,343	1,433	33.0%	35	0.8%	○	○	○	○	2010年テンプレHDと提携し、国内業務を移管。
7 Hays	英国	1968	4,299	n.a.	43.0%	151	3.5%	○	○	○	○	
8 USG People	オランダ	1972	3,605	2,189	60.7%	50	1.4%	○	○	○	○	
9 Robert Half International	米国	1948	2,785	800	28.7%	101	3.6%	○	○	○	○	
10 Volt Information Sciences	米国	1957	2,581	n.a.	n.a.	8	0.3%	○	○	○	○	2011年1月に上場廃止。
11 テンプレホールディングス	日本	1973	2,253	0	0.0%	57	2.6%	○	○	○	○	2010年Kelly Servicesと提携。日本第2位。
12 パソナグループ	日本	1976	1,788	23	1.3%	24	1.4%	○	○	○	○	日本第3位。
— メイテック	日本	1974	618	0	0.0%	26	4.2%	○	○	○	○	
— ヒューマンホールディングス	日本	1985	488	0	0.0%	10	2.1%	○	○	○	○	
— フルキャストホールディングス	日本	1990	361	0	0.0%	13	3.7%	○	○	○	○	
— ワールドインテック	日本	1993	321	0	0.0%	3	1.1%	○	○	○	○	
— アウトソーシング	日本	1997	284	0	0.0%	12	4.1%	○	○	○	○	
— WDB	日本	1985	209	0	0.0%	13	6.1%	○	○	○	○	
— アルプス技研	日本	1968	163	0	0.0%	5	2.8%	○	○	○	○	

(注) 1. 斜体は非上場企業。

2. 備考欄の国内順位は、事務派遣を中心とする総合人材サービス企業のランキング。

3. Volt Information Sciences の業績は 2008/12 期。Hays の海外売上構成比は 2009/6 期時点。

4. リクルートの営業利益の多くは、人材サービス以外の事業が占めている模様。

(資料) Bloomberg、CIETT 及び各社資料をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部作成

◇まずは、国内でのシェアアップを通じた基盤固めが求められるわが国企業

- わが国市場（派遣・請負等）の急回復は期待し難いものの、グローバル大手は、引き続き世界第1位の規模を誇る日本市場^(注1)を強化し、アジア各国進出の足掛かりにする方針を掲げているため^(注2)、今後、一段の競争激化が想定される。
- こうした状況下、わが国企業の多くは、国内でのシェアアップを通じた基盤固めにまずは注力する方針。事務分野を主体とする企業を中心に海外強化を掲げる事例もみられるが、他産業に比べれば総じて海外進出意欲は低い。

(注)1.CIETT(国際人材派遣事業団体連合)によれば、2009年のグローバル市場規模は2,030億ユーロ。このうち日本が全体の24%を占めるグローバルトップで、第2位が米国(同22%)、第3位が英国(同12%)。派遣市場は、各国の関連法制により市場規模や派遣労働者の活用状況にバラツキが生じている。ただし、市場規模が小さい国でも人材紹介等のニーズは存在するとみられる。
2.各種報道によれば、Adeccoは、拡大傾向にある中国市場には日系企業も多く進出するため、日本での顧客基盤と当地のネットワークを上手く融合させることが需要取り込みには重要との見解を示している。

【国内事業】

- わが国企業が国内市場で成長を持続するには、需要獲得に向けたスキルの高い人材の確保・育成に加えて、法改正を見据えた国内事業基盤の足固めが重要で、コンプライアンス態勢の整備を推進する企業と対応の遅れから顧客離れを招く企業とで明暗が分かれる可能性は高い。
- こうしたなか、体制整備が進む企業では、一段の業容拡大を目的に、①専ら派遣^(*)に該当する事業会社傘下の派遣会社や専門分野に特化した派遣会社など同業他社とのアライアンスに加えて、②今後、需要増加が見込まれる請負のノウハウ蓄積を企図した情報サービス企業やメーカー等の買収、の更なる活発化が想定され、今後も業界再編が進展する公算は大きい。

【海外事業】

- 海外強化に際しては、ユーザー企業のニーズに応じたグローバル人材供給体制の構築を目的とする地域ポートフォリオの拡充に加えて、人材の確保や現地企業の開拓、関連法制の熟知等が不可欠で、各社の事業拡大に向けた課題は多い。
- こうしたなか、各社にとっては、各国の人材サービス市場の発展度合いに応じた展開方法の検討が求められよう。つまり、グローバル大手が強固な地盤を誇る欧米等の先進国では、各社が手薄な地域での顧客基盤の拡充や人材の確保といった相互補完可能な提携により当該地域での事業基盤を早期に確立するとともに、地域に根差した企業を買収を通じて専門分野を強化することが望ましい。一方、賃金水準の上昇に伴い市場の発展が想定されるアジア等の新興国では、現地の総合人材派遣企業を買収が有望な選択肢となろう。

【用語説明】

請負	ユーザー企業が受託した業務（たとえば、生産ラインの一部やコールセンター等）の対価として報酬を受け取る民法上の契約。請負会社が労働者に対する指揮命令権を有することが労働者派遣（ユーザー企業が労働者に対して指揮命令する）との最大の相違点。
行政指導の強化	労働者派遣法では、事務用機器操作やソフトウェア開発といった専門 26 業務を除き、派遣労働者の派遣期間は最大 3 年と定められている。しかしながら、「契約上は専門 26 業務とするも、実際には専門 26 業務以外の業務に派遣労働者を従事させる」ケースを問題視した厚生労働省は、専門 26 業務の厳格運用に向け、派遣会社等への指導監督を強化した。
マージン	派遣会社がユーザー企業に請求する金額と、派遣会社が派遣労働者に支払う金額の差。（請求単価－支払単価）÷請求単価で算出される。
専ら派遣	特定企業グループに限定して人材派遣を行うこと（たとえば、事業会社 A の系列派遣会社が A 社だけに人材派遣を行うこと）は、本来、自社で雇用すべき人材を、人件費削減等を目的に派遣労働者として契約し当該労働者の正社員としての雇用機会を阻害するとして、現法制下でも禁止されている。ただし、定量的な基準がないため、改正労働者派遣法では、具体的な判断基準が設けられる模様。

(2011.12.15 高橋 育子)

26. ホテル

【要約】

- ◇ 2012～2014年の客室稼働率は、国内需要が拡大することに加えて、震災後に大幅に減少した訪日客も政府の諸施策等を背景に回復に向かうことで、改善する見通し。
- ◇ 上場ホテル運営4社の業績は、増収増益を持続しようが、競争激化に伴う販促費等の増加により営業利益は2007年度の7割強の水準までしか回復しない見通し。

(*)用語説明は、148頁をご参照下さい。

1. 業界環境

◇2012年以降、客室稼働率は改善傾向を辿ろう

- ▶ 2011年のシティ・ビジネスホテルの客室稼働率(=利用客室数÷供給客室数)は、一転して大きく下落する見込み(図表1)。
 - ✓ 利用客室数は、前年比▲1割弱の減少。まず、内需(宿泊需要の9割)は、法人及び東日本以外への個人需要が夏以降回復したうえ、東日本への個人需要もホテル各社による集客強化を目的とした宿泊単価の一段の引き下げにより秋には持ち直しに転じたが、上期の大幅減が響き前年割れとなる見込み。また、訪日客も、最悪期は脱するも原発問題から個人需要を中心に低調に推移し過去最高の861万人(2010年)を大きく下回る約600万人にとどまろう。
 - ✓ ホテル供給に関しては、客室数200室以下の宿泊特化型ホテルを中心に新規開業が続いたものの、ストックの増加は限定的とみられる。
- ▶ 2012年は、需要が回復するなか、客室稼働率も持ち直す見通し。
 - ✓ 利用客室数をみると、訪日客は、原発問題の長期化が懸念されるものの、中国人個人観光ビザの発給要件の一段の緩和(2011年9月)や観光立国の実現に向けた計画(観光立国推進基本計画)の見直しによるプロモーション強化等が必要を底支えし増加に転じるほか、内需も景気が緩やかに回復するなか、法人・個人ともに昨年前半の自粛ムードの反動増が見込まれるため、全体では前年比7%程度と増加する見通し。
 - ✓ 供給面については、根強い供給過剰感に加えて、東日本大震災の発生に伴うホテル開発計画の延期・中止により新規開業の大幅増加は見込み難く、ストックは横這い程度で推移する公算大。

図表1：ホテル客室稼働率

(暦年)	(単位)	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均 (予想)
		うち、シティ・ ビジネスホテル	%	68.4	70.0	63.2
客室稼働率	%ポイント	-	(1.6)	(▲6.8)		
	%	59.7	64.0	58.0	61～62	63%程度
	%ポイント	-	(4.3)	(▲6.0)		
供給客室数	億室	3.1	3.4	3.4	横這い程度	+0～+1%
	%	-	(10.0)	(0.3)		
利用客室数	億室	1.8	2.2	2.0	+7%程度	+2～+3%
	%	-	(17.9)	(▲9.2)		

(注)1.客室稼働率の()内は前年差。供給客室数・利用客室数の()は前年比伸び率。

2.2010年より調査対象が増加したため、それ以前とは厳密な比較はできない。

(資料)観光庁「宿泊旅行統計調査」をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- ▶ 2013～2014 年を展望すると、内需が緩やかな拡大を持続することに加えて、訪日客も政府の掲げる「2013 年までに 1,500 万人、2016 年までに 2,000 万人」という目標の達成に向けて官民一体となった諸施策を推進することで順調に増加するため、シティ・ビジネスホテルの客室稼働率は 70%程度まで改善する見通し。

2. 企業業績

◇業績は 2012 年度以降、緩やかな改善を続けるも、直近ピークには至らない公算大

- ▶ 上場ホテル運営 4 社の 2011 年度の業績は、大幅な減収減益となり、直近の最悪期（2009 年度）を下回る見込み（図表 2）。
 - ✓ 売上高は、前年比▲10%弱の減収に転じよう。主力のホテル事業（売上の 80%強）をみると、宴会（一般宴会・婚礼）や料飲部門は、年度前半の中止・延期分や需要低迷分が下期以降徐々に回復するものの、減収を免れないうえ、宿泊部門も客室稼働率の引き上げを企図した値下げにより RevPAR^(*)が悪化する公算大。
 - ✓ 損益面をみると、主力のホテル事業は、委託業務や人材配置の見直し等によるコスト削減を踏まえても厳しい状況が想定される。もっとも、不動産賃貸事業（帝国ホテル）が収益を底支えすることで、全体では小幅ながら営業黒字を維持する見込み^(注)。
- ▶ 2012 年度は増収増益に転じ、震災前の水準にほぼ回復する見通し。
 - ✓ 売上高をみると、宿泊部門は、客室稼働率の改善と宿泊単価の底打ちにより増収に転じる見込みであるうえ、料飲・宴会部門も件数の持ち直しが期待できるため、全体では前年比 6%程度の増収を確保する見通し。
 - ✓ 損益面をみると、需要増加に伴う人材の補強や集客増に向けた販促費の増加が想定されるものの、増収効果により、営業利益は低水準ながらも震災前の水準を概ね取り戻す可能性が高い。
- ▶ 2013～2014 年度を展望すると、宿泊部門では、内外需要の回復やそれに伴うイールドマネージメント^(*)の再強化等が想定されるうえ、料飲・宴会部門でも外食・結婚式場運営会社等との競合は激化するも景気回復に伴う需要増加が見込まれるため、収益の緩やかな拡大が予想される。ただし、施設の老朽化が進むなか、各社では、更新投資等の必要性が徐々に顕在化するとみられ、全体の営業利益は過去ピーク（2007 年度）の 7 割強にとどまる公算大。

(注) ロイヤルホテルは、資本提携先の森トラストに譲渡し事業用定期借地権を設定した既存ホテル建物等の償却年数が短くなることで減価償却費が増す影響が顕在化する見込み。また、特別損失に固定資産の売却損約 30 億円を計上する予定。

図表 2：上場ホテル運営 4 社の業績

(単位：億円、%)

(年度)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013～2014平均		
						2007=100とした 水準	(予想)	2007=100とした 2014年度の水準
売上高	1,879 (▲5.2)	1,700 (▲9.5)	1,736 (2.1)	1,600 (▲7.8)	+6%程度	85程度	+6～+7%	95弱
営業利益	83 (▲32.0)	33 (▲60.2)	50 (51.7)	10 (▲79.3)	+4倍強	40弱	+1.5倍程度	75弱
営業利益率	4.4	1.9	2.9	0.7	3%弱	—	4%程度	—

(注) 1. 対象企業は、藤田観光（12月決算）、帝国ホテル、ロイヤルホテル、京都ホテル（12月決算）の4社。

2. () 内は前年比伸び率。

(資料) 各社決算資料をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

3. 海外勢との比較からみるわが国企業の課題

◇グローバル大手に比べて劣勢なわが国ホテル会社の経営指標

- グローバルトップには、InterContinental Hotels Group（主要ブランド：インターコンチネンタル）や Marriott International（同：リッツカールトン）、Hilton Worldwide（同：ヒルトン）、Accor（同：ソフィテル）等日本でも事業展開する企業が名を連ねている。
- 各社で戦略は異なるが、総じて、①フィービジネスで固定費負担の軽い運営受託やフランチャイズ方式（次頁図表4）が主体で1ホテル当たりの資産が小さい（図表3）、②明確なブランド戦略の下、価格帯別に異なるブランドを世界展開している、といった特徴を持つ。
- 対照的に、わが国ホテル会社の大半は、①固定費負担が重い直営や賃貸借方式主体で、1ホテル当たりの資産が大きく借入も多い、②ブランド毎の価格帯が幅広くブランド戦略が不明瞭、といえる。

図表3：海外勢と日本企業の経営指標の比較（決算公開企業）

（単位：億円、万室、倍、%）

	InterContinental Hotels Group			Marriott International			Accor			Choice Hotels International			Starwood Hotels & Resorts Worldwide			
	08/12	09/12	10/12	08/12	09/12	10/12	08/12	09/12	10/12	08/12	09/12	10/12	08/12	09/12	10/12	
売上高	1,961	1,439	1,428	13,296	10,209	10,256	11,596	7,157	6,920	663	528	523	5,949	4,395	4,449	
営業利益	568	340	390	867	573	707	1,434	306	519	181	139	141	776	379	461	
同率	28.9	23.6	27.3	6.5	5.6	6.9	12.4	4.3	7.5	27.2	26.2	27.0	13.1	8.6	10.4	
ネットレバレッジ倍率	1.8	2.3	1.2	2.5	2.7	2.2	1.3	3.4	1.7	1.1	1.3	0.9	3.0	4.0	3.0	
総資産	2,831	2,695	2,254	8,135	7,379	7,293	14,458	15,678	9,417	298	317	334	8,809	8,160	7,937	
1ホテル当たり	n.a.	n.a.	0.5	n.a.	n.a.	2.1	n.a.	n.a.	2.2	n.a.	n.a.	0.1	n.a.	n.a.	7.6	
ホテル数		4,437	—		3,545	—		4,229	—		6,142	—		1,041	—	
客室数（構成比）		64.7	(100.0)		61.8	(100.0)		50.7	(100.0)		49.5	(100.0)		30.9	(100.0)	
地域別																
北米中南米		43.9	(67.9)		49.4	(79.9)		14.1	(27.8)		39.4	(79.5)		18.9	(61.2)	
EMEA		12.1	(18.7)		12.4	(20.1)		28.2	(55.7)		10.2	(20.5)		6.1	(19.9)	
アジア		8.7	(13.4)		—	—		8.4	(16.5)		—	—		5.9	(19.0)	
形態別																
自社保有		—	—		0.1	(0.2)		8.6	(16.9)		0.0	(0.0)		2.1	(6.8)	
賃貸借		0.5	(0.8)		1.1	(1.8)		19.0	(37.5)		0.0	(0.0)		0.0	(0.0)	
運営受託・FC等		64.2	(99.2)		60.6	(98.1)		23.1	(45.5)		49.5	(100.0)		28.8	(93.2)	
主要ブランド																
高価格帯		InterContinental			Ritz Carlton			Sofitel			Cambria Suites			St.Regis, Sheraton		
中価格帯		Holiday Inn			Courtyard by Marriott			Novotel, Mercure			Confort Inn & Suites			Four Points		
低価格帯		Holiday Inn Express			Fairfield Inn			ibis			Econo Lodge			—		
		藤田観光			ロイヤルホテル			帝国ホテル			ホテルオークラ			ニューオータニ		
		08/12	09/12	10/12	09/3	10/3	11/3	09/3	10/3	11/3	09/3	10/3	11/3	09/3	10/3	11/3
売上高		674	613	642	542	491	485	558	501	509	552	476	547	698	623	599
営業利益		25	14	21	17	6	4	31	7	18	27	8	12	22	12	10
同率		3.8	2.3	3.3	3.2	1.2	0.9	5.5	1.4	3.5	4.9	1.6	2.1	3.1	1.9	1.7
ネットレバレッジ倍率		5.5	7.0	6.0	9.6	12.8	13.6	▲ 2.2	▲ 3.2	▲ 4.0	4.9	7.4	7.6	14.7	24.7	24.5
総資産		986	949	979	1,007	971	773	639	616	631	1,009	979	1,051	1,957	1,952	1,956
1ホテル当たり		n.a.	n.a.	22.3	n.a.	n.a.	77.3	n.a.	n.a.	90.1	n.a.	n.a.	13.6	n.a.	n.a.	88.9
ホテル数			44	—		10	—		7	—		77	—		22	—
客室数			1.1	—		0.4	—		n.a.	n.a.		2.6	—		0.5	—
主要ブランド																
高価格帯		フォーシーズンズホテル			リーガロイヤル			帝国ホテル			ホテルオークラ、ニッコー			ホテルニューオータニ		
中価格帯		ワシントンホテル			—			クレストホテル			JAL CITY			ニューオータニイン		
低価格帯		—			—			—			—			—		

(注)1. ネットレバレッジ倍率＝ネット有利子負債÷EBITDA。

2. EMEA は、ヨーロッパ、中東、アフリカを指す。

3. ホテル数及び居室数は2010年時点。

4. わが国ホテル会社の多くは、直営比率が高いうえ、国内でのホテル展開が大半を占めることから、地域・形態別の居室数の掲載を省略した（ホテルオークラは子会社のJALホテルズを中心に海外でホテルの運営を受託）。

5. ホテルオークラのホテル数・居室数はJALホテルズとの合算値。決算はオークラ単独。

(資料) Bloomberg、各社資料等をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部作成

- こうした背景には、①わが国企業は業種の別なく、土地・建物の所有に対するこだわりが強い、②同一ブランドであっても、経済状況や立地に応じてホテルランク・仕様を変更するほか、景気悪化局面では、客室稼働率の維持・引き上げを優先させて客室単価を引き下げる傾向が強い、といったことがある。

図表 4：ホテルの主な運営形態

方式	直営	賃貸借	運営受託 (MC)	フランチャイズ (FC)
ホテル会社のリスク	大きい	←————→		小さい
施設の所有	ホテル会社	オーナー	オーナー	オーナー
什器備品の所有	ホテル会社	オーナー/ホテル会社	オーナー	オーナー
経営（損益の帰属）	ホテル会社	ホテル会社	オーナー	オーナー
従業員の帰属	ホテル会社	ホテル会社	オーナー	オーナー
人事権・運営権	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社	オーナー
ブランド・マーケティング	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社	ホテル会社

(注) ホテル会社は一般的に、MC 方式では売上や利益に連動した手数料を受け取るほか、支配人を派遣するケースもある。また、FC 方式では売上に連動した手数料を受け取る。

(資料) 各種資料をもとに三菱東京 UFJ 銀行企業調査部作成

◇経営リスクの低減や集客強化に向けた取り組みが求められるわが国ホテル会社

- 全世界に数千万人の会員を抱え、高いネームバリューやブランド力を強みに、世界各国のホテルオーナーから運営を受託することで、リスクを最小限にとどめながら事業拡大を図るグローバル大手と、過去の海外事業からの撤退経験から国内老舗ホテルとして国内での実績を着実に上げてきたわが国企業では、そもそもビジネスモデルや経営方針が異なってしまうべき。
- 今後もわが国企業の大半は、既存ホテルの改修や国内未出店地域への出店など国内事業に注力する方針で、現時点で顕在化している海外出店案件はほとんどみられない。
- しかしながら、グローバル大手の日本進出により直接的な競合が激しさを増すなか、わが国ホテル企業がグローバル大手から学ぶ点は多い。具体的には以下の通り。

【国内事業】

- まず、国内事業については、直営・賃貸借方式に対する拘りからの脱却に加えて、欧米では一般的なユニフォームシステム^(*)の導入・強化やホテル運営のプロによる経営を推進することで、財務強化を図るとともに、責任の所在を明確にすることが重要といえよう。
- もっとも、総じて保守的な気質を有するホテル会社が多いなかでは、息の長い取り組みが必要になるとみられる。このため、短期的には、収益の安定確保とグローバル知名度の向上に向けて、海外大手旅行代理店に対する営業や国際的なホテルネットワーク^(*)への加盟等を通じたグローバル集客ルートの構築に加えて、政府が強化を掲げる MICE 等の積極的な誘致等が、最低限求められよう。
- また、不明瞭なブランド戦略が、富裕層を中心とした国内外の顧客離れを招いている可能性も指摘できるなか、価格帯に応じたブランドの再構築（ホテル名の改称や人材教育、サービス提供体制の整備等）も、中長期的な課題として掲げられる。

【海外事業】

- なお、一部企業は現在も海外展開しているが、グローバル大手に比べて知名度・ブランド力等が劣るなか、事業を成功させることは容易ではなく、好ましい戦略とはいえない。
- こうしたなかでも、海外強化を進める企業に関しては、グローバル大手でさえ海外進出に際してリスク軽減の観点から運営受託等を特に選好するということを念頭に置き、更なる財務悪化リスクを回避する観点から同方式の徹底が求められる。
- しかしながら、ホテルオーナーに所有・運営リスクを負担させる同方式で契約を締結するには“過去の実績”が重要なため、各社が同方式で進出するのは難しいうえ、仮に進出できても、近隣施設との競合から集客面で課題が残る。このため、まずは、現地で高いブランド力を誇る運営受託等を主体とするホテル会社の買収を通じた市場参入が選択肢として挙げられよう。

【用語説明】

RevPAR Revenue per available rooms の略で1日1室当たりの客室売上高を示す指標。「客室売上高÷総客室数」または「客室稼働率×宿泊単価」により算出。

イールドマネジメント 過去の実績に基づき日・月・年単位で需要予測を行い、販売価格を柔軟に調整することで収益（RevPAR）の極大化を図る経営管理手法。たとえば、過去実績に基づき売れ残りそうな客室を予め低価格で販売し客室稼働率の状況をみながら残りの客室単価を引き上げたり、宿泊日間近の販売価格を正規料金にするなど、臨機応変に価格を変動させる。

ユニフォームシステム 米国で制定された会計制度で、①綿密な部門別損益管理（各部門の原価・経費の精緻な把握）、②成果主義による人事制度（収益責任の明確化）、③統一的な勘定科目（ホテル間の財務比較の容易化）、といった特徴を持つ。わが国企業にとっては積年の課題であり、近年徐々に導入が進んでいる。

国際的なホテルネットワーク コンセプトやサービス等が類似したホテルが加盟する組織で、相互送客やマーケティング等を行う。主なネットワークとして、The Leading Hotels of the World（帝国ホテル東京やホテルオークラ東京等が加盟）や Preferred Hotel（ホテルニューオータニ東京等が加盟）が挙げられる。

(2011.12.15 高橋 育子)

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様自身でご判断下さいますよう、宜しくお願ひ申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当部はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されております。全文または一部を引用・転載する場合は出所を明記してください。

発行：株式会社 三菱東京UFJ銀行 企業調査部
〒100-8388 東京都千代田区丸の内 2-7-1