

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＞</p> <p>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＞</p> <p>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く。</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＞</p> <p>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＞</p> <p>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＞</p> <p>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＞</p> <p>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＞</p> <p>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				<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＞</p> <p>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>

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、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も拡大基調で推移、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。

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。

【景況感】



【主要業種の企業業績予想（前年度比）】

			2011			2012年度(予想)			2013～14年度(予想)		
1. 鉄	鋼	5	+2.1%	▲28.6%	3.5%	▲6%程度	▲10%程度	3%強	+4	+25	5
2. 紙・パルプ		7	+0.8%	+2.1%	4.4%	+2～+3%	+30%程度	5.5%程度	▲0 ▲0.5	3 4	6
3. 石	油	4	+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	5	+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	5	+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	4	+0.3	▲15.7%	14.8%	+1～+2%	1%程度	15%程度	+2	+10	16 17
6. 食	品	20	+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	8	▲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	6	+3.2%	+4.7%	4.6%	+5%程度	+10%強	5%弱	+3%程度	+10%強	5
	産業機械	6	+7.8%	+19.8%	9.6%	+5%強	+10%程度	10%程度	+5%程度	+10%程度	10%
	工作機械	3	+23.8%	+356.6%	6.2%	+5%程度	+25%強	7～8%	+5%強	+10%強	10%
9. エレクトロニクス		8	▲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	6	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	5	▲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		8	+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		3 *	▲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	4 *	+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		5 *	+2.0%	+9.4%	22.4%	+1%強	0.5%程度	22%程度	+1%程度	▲1%弱	21.5
16. 家電量販店		4	▲7.9%	▲20.6%	4.1%	▲1%強	▲5%強	4%弱	+3%程度	+5%強	4%程度
17. 陸	運	5	+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	3	▲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	4	+9.0%	+1.2%	1.8%	±0～▲1%	±0%程度	1%後半	+1～+2%	▲10～▲15%	1～2%台
21. 住	宅	6	+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	5	▲3.8%	▲7.2%	12.0%	+2～+3%	+5～+6%	12%台半ば	+1～+2%	+4～+5%	13
23. 人材派遣・請負		8	+3.2%	+14.8%	2.7%	+3～+4%	+10～+20%	3%程度	+5～+6%	+10%強	3%強
24. ホ	テ	4	▲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）

1.	5	JFE
2.	7	
3.	4	JX
4.		
	5	HD
	5	
5.	4	
6.	20	
7.	8	
8.		
	6	IHI
	6	
	3	
9.	8	
10.	6	NTT NTT NTT NTT KDDI
11.	5	
12.	8	NTT NEC IT
13.	3 *	
14.	GMS 4 *	
15.	5 *	K
16.	4	
17.	5	HD HD
18.	3	
19.	—	—
20.	4	
21.	6	
22.	5	HD
23.	8	WDB
24.	4	

1 *
2

<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

2014

◇

2012

2007

7

2013

◇

2014

9

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

1

➤

➤

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%
内需関連	鉄鋼	粗鋼生産量	11,008万トン	+14.9%	10,493万トン	▲5.3%
	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%	

*

UFJ

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

3

➤

➤

2012

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

➤ 2014

➤

2014

➤

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

◇2014年度の営業利益は、2007年度の9割程度の水準まで回復しよう

➤ 2013

2014

2007

9

6

➤

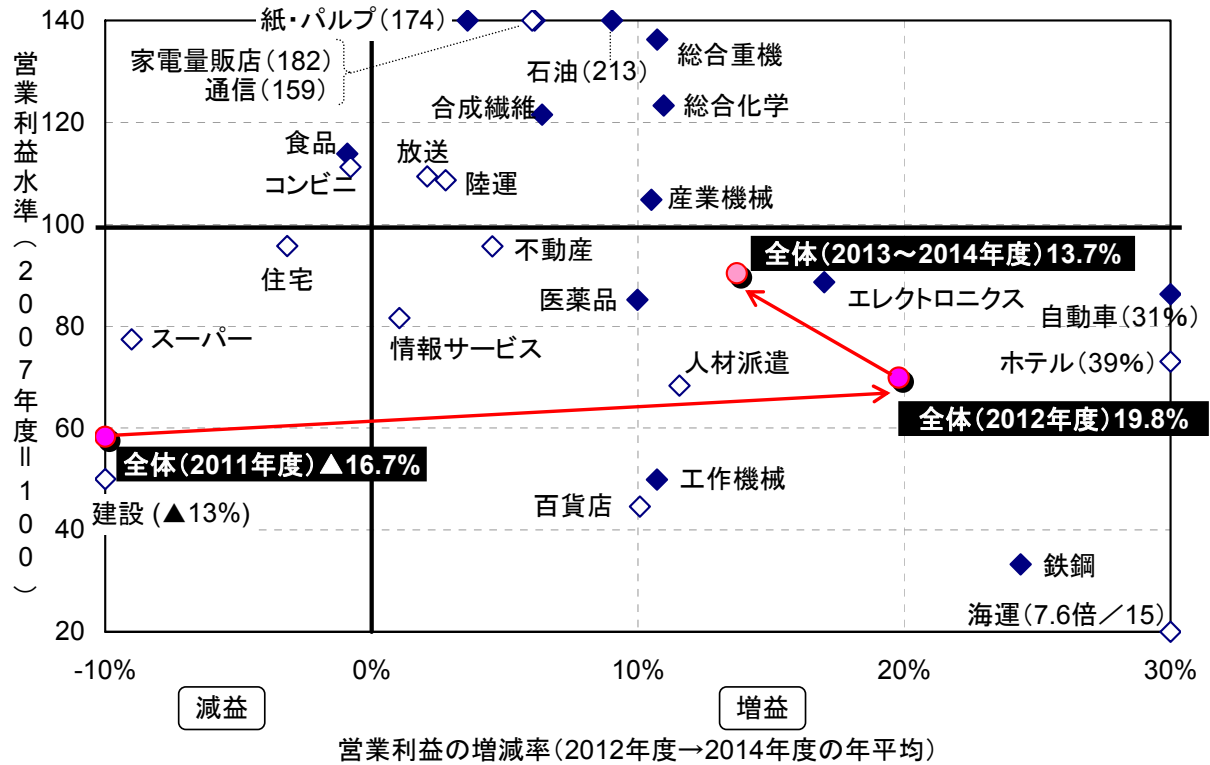
2007

➤

2007

2

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）



UFJ

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 ～



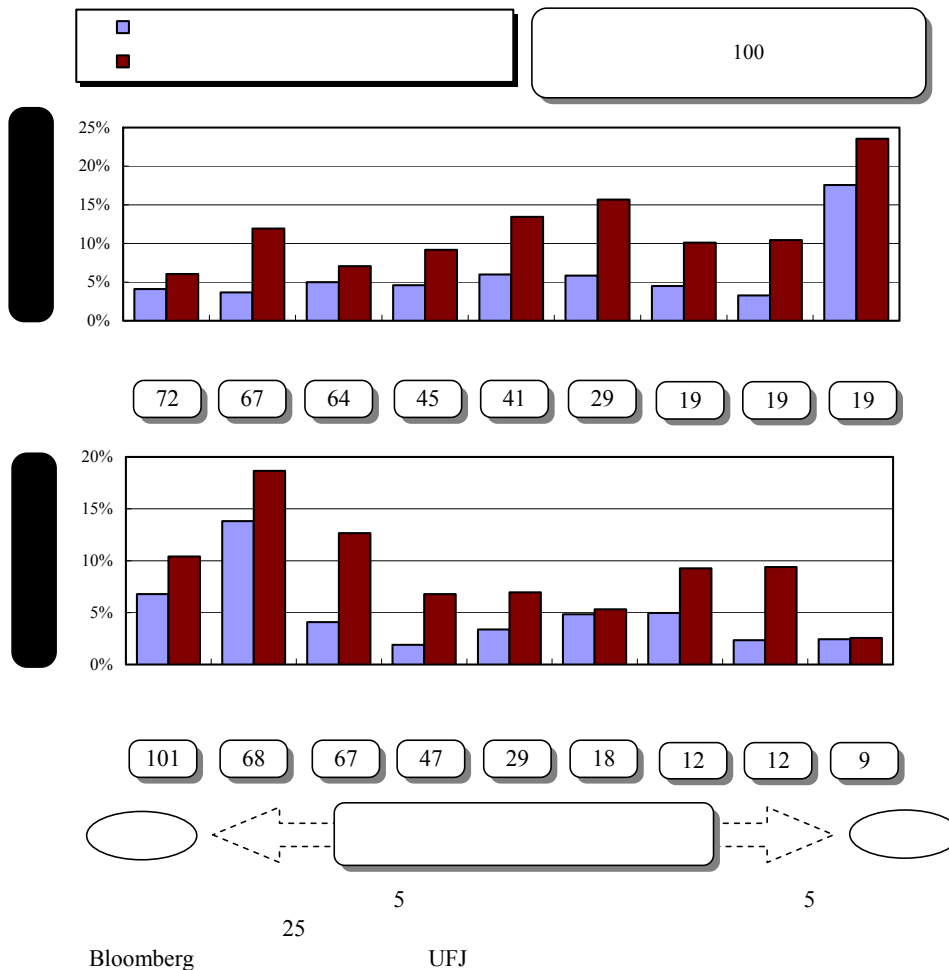
(1) グローバル大手企業との比較から見たわが国産業の現状

◇ 「収益力」と「海外展開」の両面で劣後するわが国企業



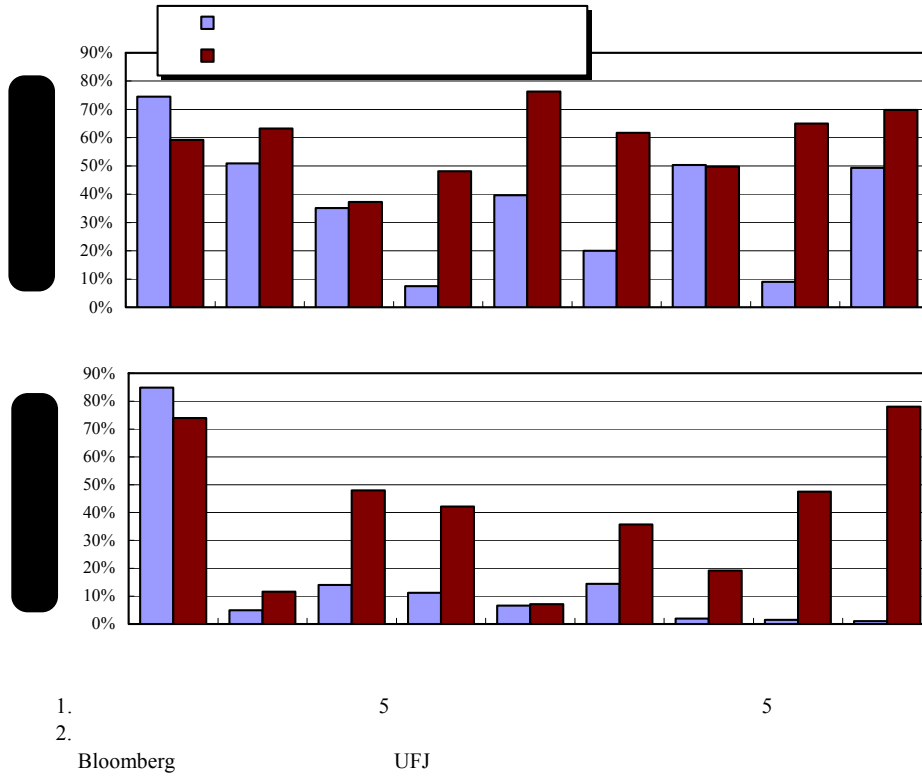
7

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）



BRICs GM VW

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）



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）

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

28.4 (World Total)

16.3 (BRICs Total)

FOURIN UFJ

◇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

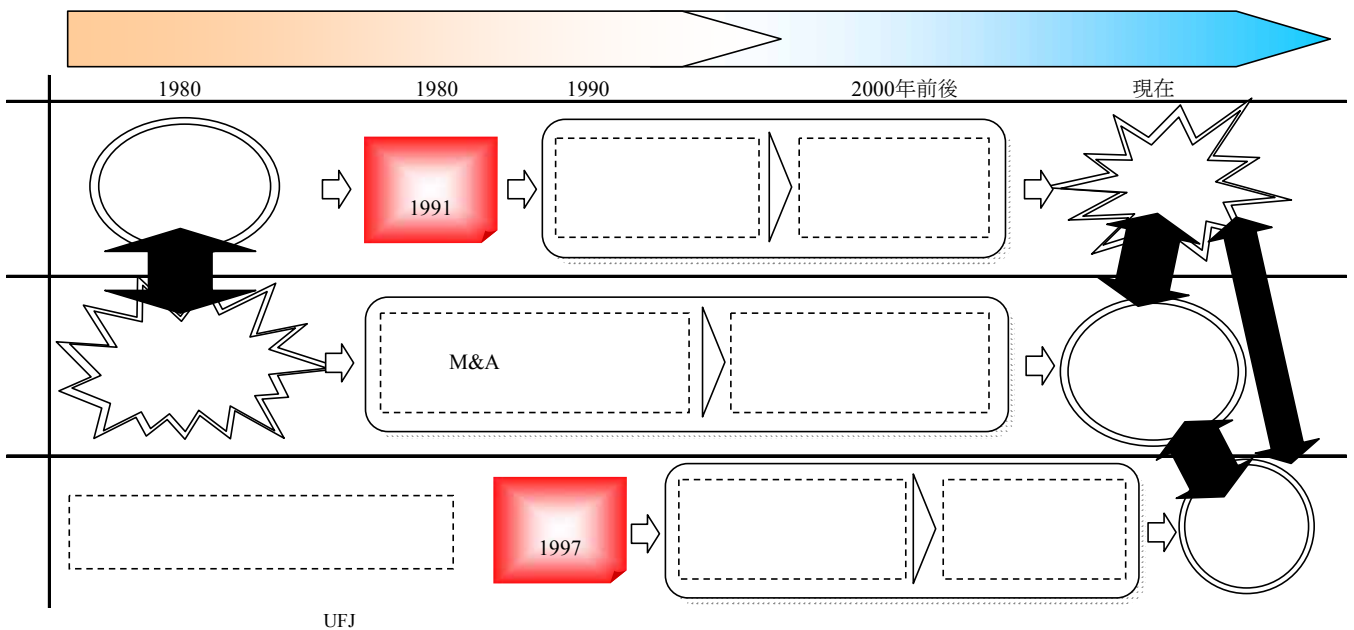
- 20 30
- 80
- VW
- GE
- 80

M&A

-
- Samsung
- 1990

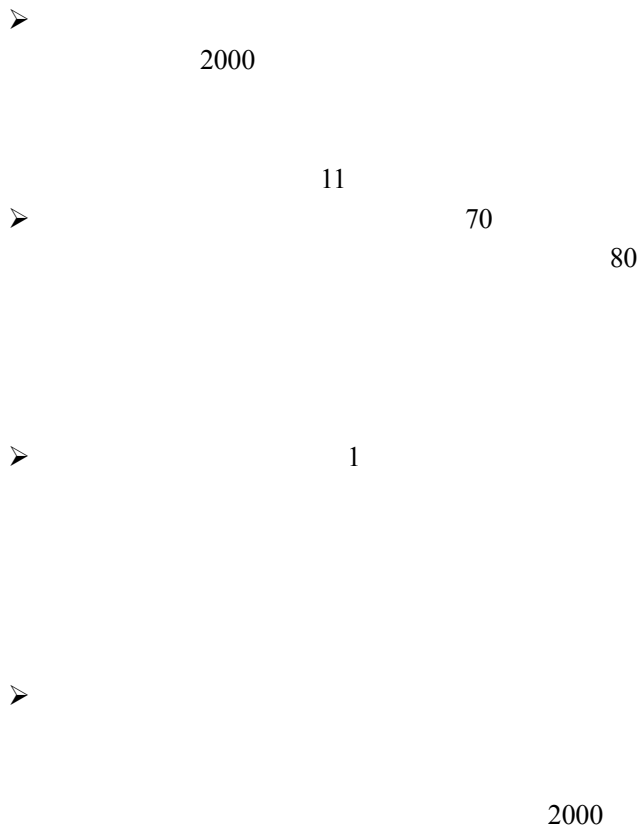
10

図表 10 : わが国企業とグローバル大手の事業展開の流れ

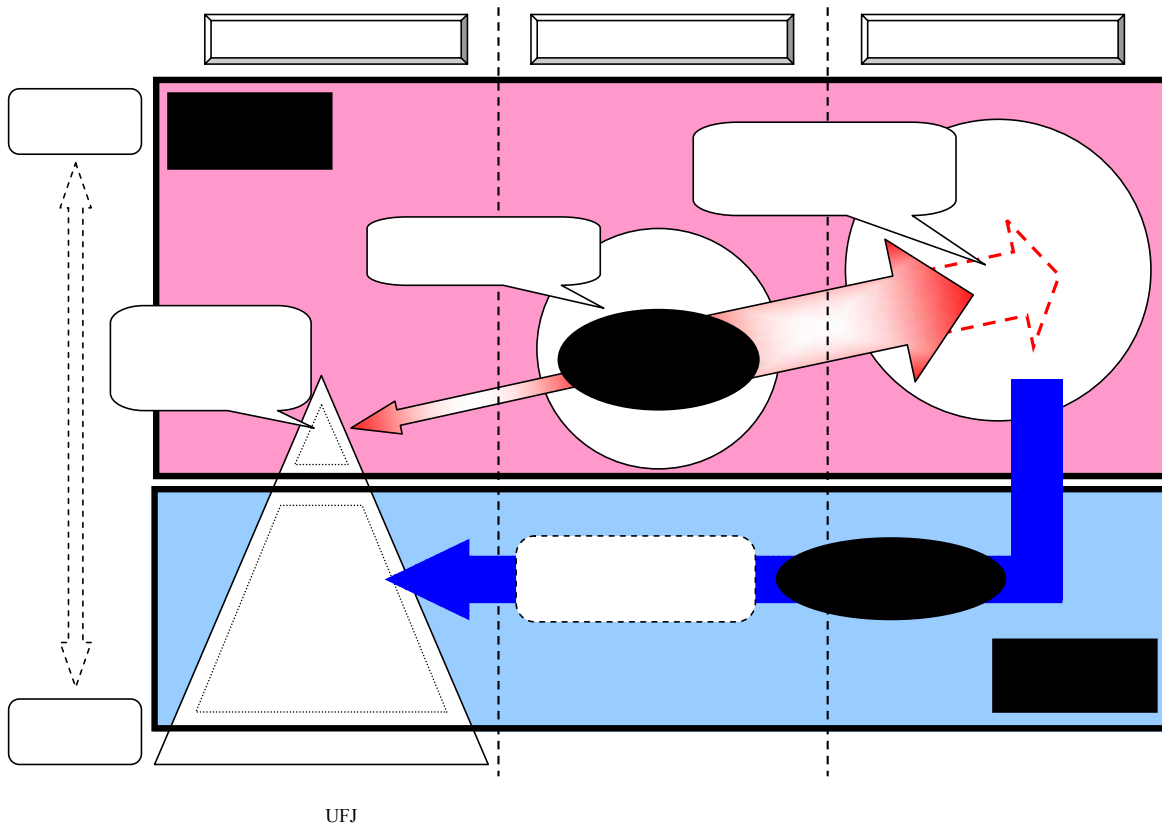


UFJ

◇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



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



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）

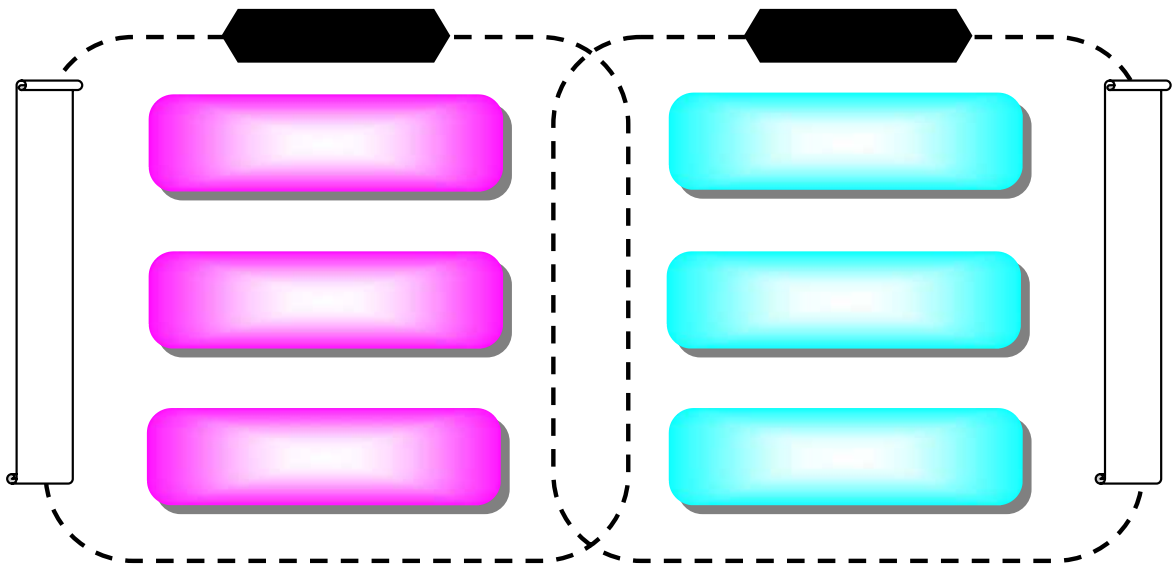


(2) 次なる成長の実現に向けた“わが国企業の課題”



13

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



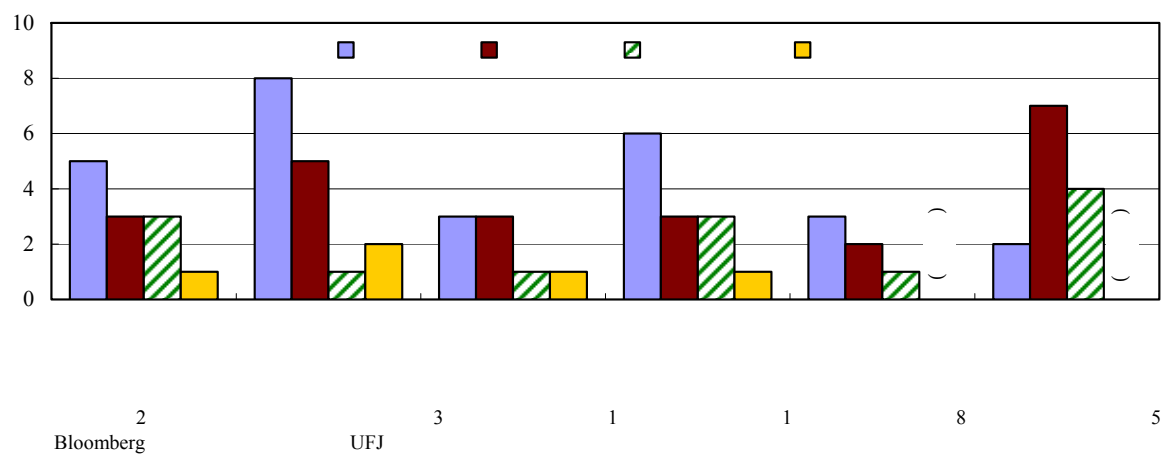
14 15



M&A



図表 14：自国市場における主要な大手企業の数



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)				
		2	57%	35%	39%	84%
		2	35%	49%	N.A.	N.A.
		3	48%	57%	67%	80%
		3	43%	44%	62%	72%
		5	20%	41%	65%	N.A.

UFJ

②バリューチェーンの高度化

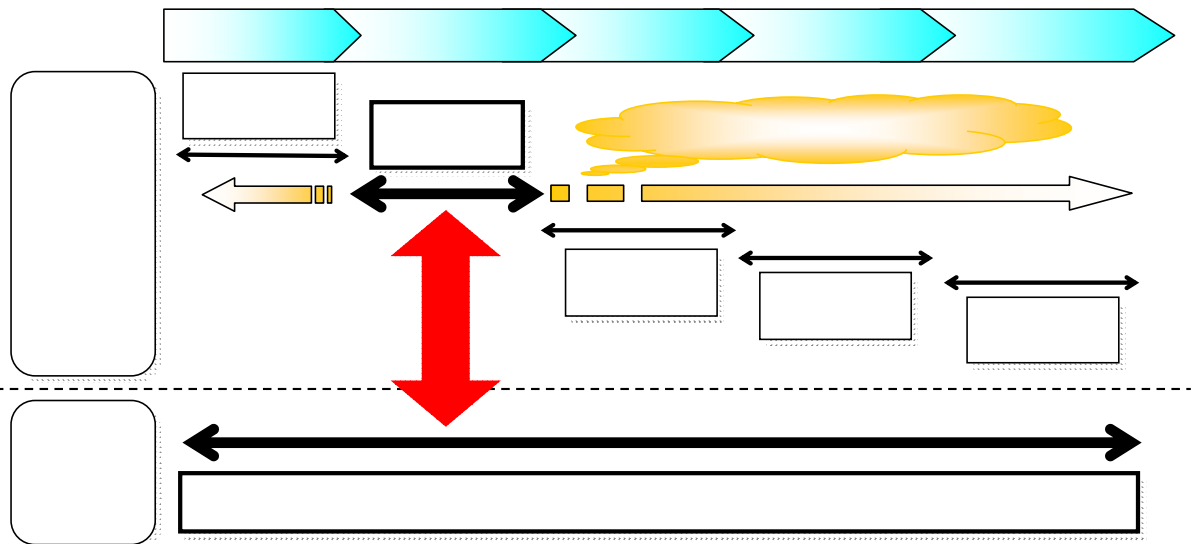
◇「サプライチェーンの統合」や「単品売りからシステム売りへの移行」が課題



17



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



UFJ

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



18



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		
【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		4
【エレクトロニクス】三菱電機、富士電機		
パワー半導体	5 6	IGBT Insulated Gate Bipolar Transistor
【化学】東レ、帝人、三菱レイヨン		
炭素繊維	7	PAN
【化学】帝人		
アラミド繊維	Dupont	
【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		7

UFJ

④新興国ニーズの吸い上げ

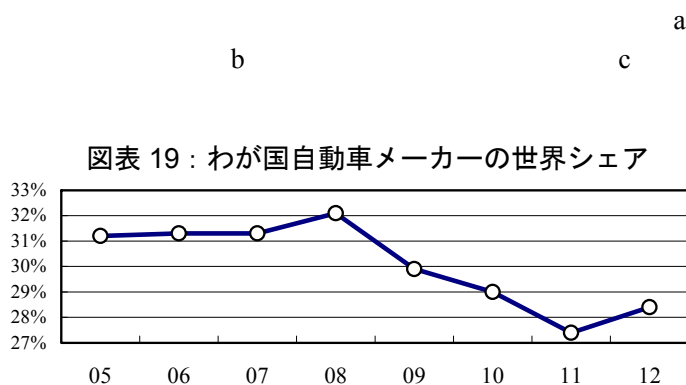
◇成長著しい新興国のボリュームゾーン市場の取り込みが優先課題



19



20



UFJ

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	1980	
現代自動車【自動車】		
現地ニーズへの適合		
LG Electronics【エレクトロニクス】		
現地ニーズへの適合		
Nestle【食品】		
徹底した低価格化		
販路開拓に工夫	1	

UFJ

◇非日系ユーザーとの取引拡大も重要



a

b

31

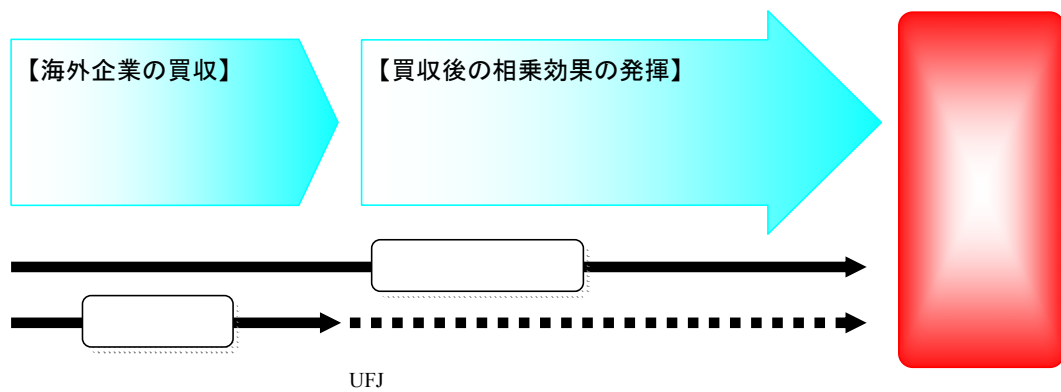
⑤経営の現地化

◇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



21

図表 21：海外企業の買収後に求められる取り組み



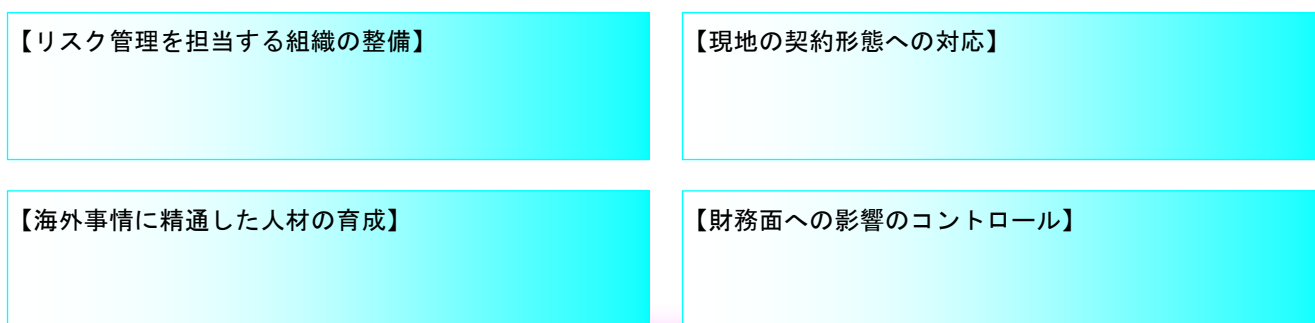
⑥海外事業でのリスク管理の強化

◇「組織の整備」や「現地の契約形態への対応」などが課題



22

図表 22：海外事業におけるリスク管理強化のポイント



徹底したリスク管理により、海外事業を収益の柱に

UFJ

× × ×

2011

2012

6

2011.12.30

付表：わが国企業とグローバル大手の一覧

			VW Ford	GM	Daimler
			GE HP	Samsung Electronics Siemens	Apple
	JFEHD		ArcelorMittal	POSCO	Tata Steel
			International Paper Svenska Cellulosa Aktiebolaget UPM	Stora Enso Kimberly-Clark	
	HD		BASF SABIC	Dow Chemical(Dupont	Bayer
	HD HD	HD	Nestle PepsiCo Anheuser-Busch InBev	Unilever Kraft Foods	
		IHI	GE United Technologies Corporation	Siemens Honeywell	
	JXHD		Royal Dutch Shell BP	Chevron	Exxon Mobil Total
			Pfizer Merck GlaxoSmithKline	Novartis Sanofi-Aventis	
			A.P.Moller Maersk COSCO HD Hanjin Shipping	CMA CGM Neptune Orient Lines	
	NTT KDDI		AT&T Deutsche Telekom	Verizon China Mobile	Telefonica
	NTT	NEC	IBM Computer Sciences	HP Accenture Lockheed Martin	
			Vinci ACS	Bouygues Eiffage	Hochtief
		HD SGHD	Deutsche Post Kuehne+Nagel	UPS C.H.Robinson	Fedex
	HD		Walmart CVS Caremark	Carrefour Tesco	Metro
	HD HD	HD	Comcast Walt Disney Dish Network	The DIRECTV Group News Corporation	
			InterContinental Accor Starwood Hotels	Marriot Choice Hotels	
	HD HD	HD	Adecco Kelly Services	Manpower Hays	Ranstad

2. 鉄鋼

【要約】

◇ 2012

1

2013 2014

◇

2012

2013

() 31

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

5 1 500

1

✓

3

✓

10

✓

➤ 2012

1

1 350

✓

✓

2

✓

10

15

➤ 2013 2014

図表 1：粗鋼生産量、内需、輸出入、鋼材価格

	(単位)	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012	2013~2014平均 (予想)		
							2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水準	
	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
	千トン %	68,861 (▲ 11.9)	55,980 (▲ 18.7)	59,950 (7.1)	61,643 (2.8)	同水準	—	▲1%強	—
	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	—
	千トン %	25,891 (▲ 3.8)	19,234 (▲ 25.7)	19,024 (▲ 1.1)	19,581 (2.9)	+2%弱	—	▲4%程度	—
	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	—
	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	—
	千円/トン	100 (35.1)	67 (▲ 33.6)	72 (8.6)	78 (8.0)	▲10~▲15%	—	+6%程度	—

1.
2.

UFJ

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

➤

2011

2

✓

2

✓

3

➤ 2012

✓

6

✓

1

➤ 2013

2012

➤

図表 2：高炉メーカー5社の業績

	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	
	133,172 (3.3)	97,304 (▲ 26.9)	111,117 (14.2)	113,500 (2.1)	6	83程度	4	90程度
	10,864 (▲ 34.5)	1,227 (▲ 88.7)	5,532 (350.9)	3,950 (▲ 28.6)	10	20程度	25	33程度
	8.2	1.3	5.0	3.5	3%強	—	5	—

(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



20 2

3

10

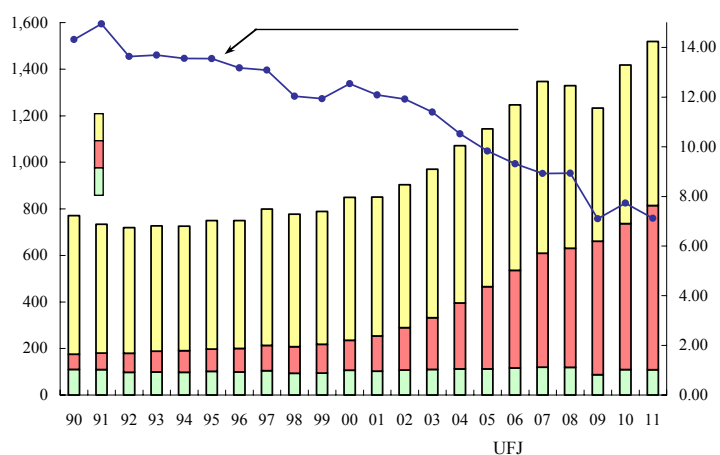


1



4

図表 3：世界の粗鋼生産量の推移とわが国のシェア



図表 4：世界の鉄鋼メーカーの粗鋼生産量ランキング

1990		生産量
1		28.8
2		23.3
3	POSCO	16.2
4		13.8
5	USX	12.4
6		12.1
7		11.5
8		11.1
9		11.1
10		11.1
14		6.6
30		3.6

2000		生産量
1		28.4
2	POSCO	27.7
3		24.1
4	LNM	22.4
5		21.0
6		20.0
7		17.7
8		17.7
9		16.0
10		15.6
11		13.0
12		11.6
28		6.4
55		3.7

2010		生産量
1		95.5
2		52.9
3		44.5
4		36.6
5		36.1
6	POSCO	33.7
7	JFE	32.7
8		30.1
9		25.8
10		23.5
25		10.8
42		7.6
74		3.8

(Metal Bulletin

UFJ

5

1

2

1

5

POSCO

7

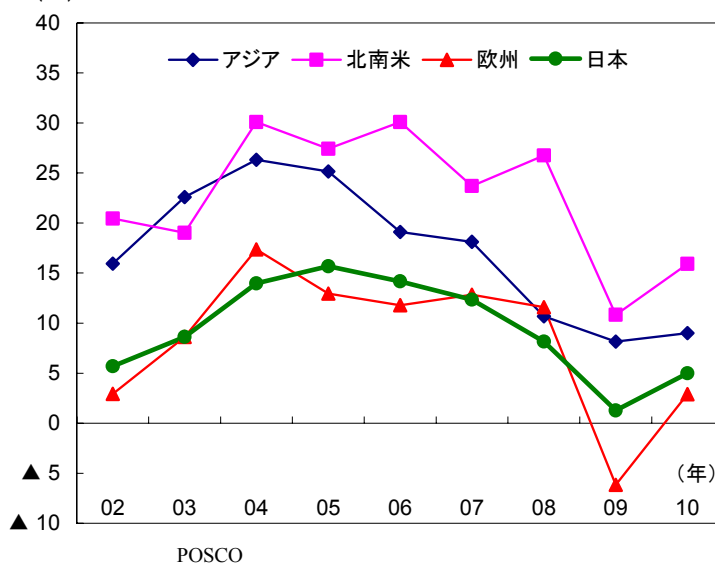
POSCO

2

1960

1970 80

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 (%)



▲ 5
▲ 10

POSCO

CSN

JFE

UFJ

Bloomberg

POSCO

「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

【海外での事業展開の加速】

✓

✓

✓

【コスト競争力の強化】

✓

4

✓

➤ 2012

図表 6：新日本製鐵と住友金属工業の統合後の経営目標

		R&D
	IR	UFJ

【用語説明】

POSCO

2011.12.15

3. 紙・パルプ

【要約】

◇ 2012

2013 2014

◇ 2012

3

2013 2014

() 36

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

27,400

1

1.6

✓

✓

✓

9

➤ 2012

✓

✓

✓

➤ 2013 2014

図表 1：洋紙・板紙市場の推移

		2008	2009	2010	2011	2012		2007 100 2014	2013	2014	2007 100 2014
		(▲7.3)	(▲4.2)	(▲0.5)	(▲1.6)	0.5	1		90弱	0	
		29,267	28,025	27,874	27,431	0.5	1	90弱	0	0.5	90弱
		17,757	16,975	16,574	16,031	0	0.5		1		
		11,509	11,049	11,300	11,400	1			0	0.5	
		1,332	1,927	1,726	1,961	5			3		
		1,268	1,056	1,428	779						
		(▲11.3)	(▲16.8)	(35.3)	(▲45.4)						
		28,849	26,892	27,335	25,302						
		(▲8.2)	(▲6.8)	(1.6)	(▲7.4)						
	kg	131.0	127.3	121.3	123.6	5					
		(3.2)	(▲2.8)	(▲4.8)	(1.9)						
	kg	81.5	79.0	78.5	80.3						
		(14.0)	(▲3.1)	(▲0.6)	(2.3)						
	kg	12.7	7.2	8.6	9.0	5	6				
		(15.8)	(▲43.3)	(18.4)	(5.3)						

1

A2

UFJ

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

- 7 2011 2
 - ✓ 1
 - ✓ 2
- 2012
 - ✓ 2 3
 - ✓ 3
- 2013 2014

図表 2：洋紙・板紙メーカー大手 7 社の業績

(単位:億円、%)

	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
							0	0.5	
	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
	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
	2.7	5.2	4.4	4.4	5.5%程度	—	6%程度	—	—

1
2

7

UFJ

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



3

4

5

5

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）

1	International Paper	21,902	22,089	1,596	7.2%	22.6%	11,922
2	Procter & Gamble	12,931	68,553	13,135	19.2%	59.0%	n.a.
3	Stora Enso	10,120	11,980	1,068	8.9%	22.9%	10,812
4		10,103	11,801	654	5.5%	10%	6,861
5		9,740	10,998	356	3.2%	10%	7,292
6	Svenska Cellulosa Aktiebolaget	9,497	13,303	1,158	8.7%	92.7%	8,948
7	UPM	8,839	10,383	632	6.1%	78.5%	9,914
8	Kimberly - Clark	8,430	17,323	2,449	14.1%	45.7%	n.a.
9	Smurfit Kappa Group	7,759	7,773	565	7.3%	83.3%	7,650
10	Mondi	7,109	7,246	585	8.1%	86.9%	3,697
17		3,761	4,749	324	6.8%	10%	2,465
19		4,034	4,102	132	3.2%	10%	2,500
37		2,069	2,170	87	4.0%	10%	1,715
41		1,757	2,108	35	1.7%	25.3%	802
66		1,038	1,038	21	2.0%	10%	808

Bloomberg

IR

UFJ

◇欧米大手はこれまで事業のリストラや新興国市場の開拓に取り組んできた



()

1990

Procter & Gamble

Kimberly-Clark

Stora Enso



1990



M&A



4

5

図表 4 : 欧米大手企業における事業リストラの事例

1996	Kimberly-Clark		
2001-04	International Paper	3	6,000
2006	International Paper		
2008	International Paper	Weyerhaeuser	
	Stora Enso		60
2010	International Paper	Svenska Cellulosa Aktiebolaget	
	Stora Enso		70
2011	International Paper		Temple Inland
	UPM		130

UFJ

図表 5 : 地域別にみた世界の洋紙・板紙の需要

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2000-2009
	323,412	366,418	382,342	394,344	391,243	370,839	1.5%
	92,291	97,213	101,614	104,195	99,463	89,184	▲0.4%
	82,292	81,415	84,137	84,829	80,665	71,931	▲1.5%
	10,000	15,798	17,477	19,366	18,797	17,253	6.2%
	118,415	118,639	121,120	119,179	113,979	102,651	▲1.6%
	99,825	97,142	97,649	94,337	88,684	78,155	▲2.7%
	18,591	21,497	23,471	24,843	25,295	24,496	3.1%
	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%
	37,113	59,300	65,990	72,821	79,204	85,665	9.7%
	4,160	7,153	8,194	9,153	9,903	9,868	10.1%
	1,960	3,449	3,893	3,706	4,063	3,888	7.9%
	2,018	2,616	2,706	2,843	2,892	2,860	4.0%
	514	1,331	1,555	1,800	2,040	2,137	17.2%
	9,096	11,201	11,124	11,934	12,804	12,239	3.4%

UFJ

◇わが国企業は事業モデルの転換を迫られている

➤ 2007

➤ 2008

➤ 2

【生産体制のリストラクチャリング】

➤

【新興国事業の強化】

➤

【用語説明】

5

3

6

2011.12.15

4. 石油

【要約】

◇ 2012 2014

◇ 2012

2013 2014

() 41

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

✓ C
1

A

✓ C

✓

➤ 2012 8 C

3

✓

A

✓ C

✓

✓

➤ 2013

2013

図表 1：石油製品の市場動向と今後の見通し

		2008	2009	2010	2011 (見込)	2012		2007=100とした 水準	2013 2014		2007=100とした 2014年度の水準
	KL %	201.0 (▲8.0)	194.9 (▲3.0)	195.9 (0.5)	196.2 (0.1)	2.0	3.0	85	4.0	5.0	80
	KL %	34.1 (17.5)	30.0 (▲11.9)	30.5 (1.5)	27.5 (▲9.8)	15		105	5.0	10.0	95
	/KL %	125,254 (▲1.7)	108,056 (▲13.7)	118,094 (9.3)	112,748 (▲4.5)	± 0	5.0	90程度			
	\$/バレル %	82.1 (6.1)	69.7 (▲15.1)	84.1 (20.8)	107.9 (28.3)	± 0	+5.0	140			

() 1.
2.
()

UFJ

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

4

2

✓

✓

➤ 2012

✓

✓

✓

➤ 2013

図表 2：大手元売 4 社の業績

	2008	2009	2010	2011	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
	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	
	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	
	1,862	▲2,651	2,985	1,936	▲5%程度	—	10	—	
	2,163	691	1,247	1,600	+1%程度	70程度	1 3	70程度	
	▲735	182	298	773	▲4%程度	150程度	4 7	160程度	
	420	399	92	▲190	(赤字改善)	—	(黒字転換)	30程度	
	1.8	▲0.9	2.6	2.2	2 2.5	—	2.5	—	

1. JX
2.
3.JX

2009

4

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



3



4



PTT

Reliance Industries



PBR

図表3：グローバル市場におけるわが国企業の位置付け

			5		PBR			
				ROA				
Royal Dutch Shell		322,884	9.4%	12.6%	1.38	62.7%		
Exxon Mobil		299,655	14.5%	21.8%	2.50	74.4%		
BP		260,642	9.2%	11.9%	1.23	N.A.		
PetroChina CNPC		189,877	18.0%	15.7%	1.81	25.8%		
Petrobras		105,318	22.4%	16.7%	0.94	8.9%		
PTT		52,565	6.6%	11.9%	1.73	N.A.		
JXホールディングス		96,344	1.4%	2.1%	0.69	14.1%		
		36,593	2.4%	3.6%	0.60	14.5%		
		27,715	1.2%	2.2%	0.54	10.8%		
		23,461	1.0%	2.0%	0.77	N.A.		赤字計上
SK Innovation		40,760	3.6%	6.8%	1.08	59.6%		
S-OIL		15,683	5.4%	12.4%	2.56	57.7%		
Formosa Petrochemical		20,817	6.8%	10.3%	3.84	38.4%		N.A.
Reliance Industries		49,949	11.1%	9.2%	1.46	64.3%		

1.
2.PBR 2011 12 12
Bloomberg IR

UFJ

図表4：各国における製油所の概要

					Reliance			
	4	3	2	10	—	9	3	4
	6	3	4	21	2	27	4	54
	2,722	1,357	1,310	4,000	1,240	4,619	584	6,806
	454	452	328	190	620	171	146	126

UFJ

◇「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



【過剰設備の削減と一段の業界再編】



JX

4



【海外展開の強化】



【用語説明】

24 17 10 2010 C 9 A 8 29 3

 C C 4

2010 4

2013

2008

2010

2011.12.15

5. 化学

【要約】

◇ 2012				3
	2013	2014		
◇ 2012			2013	

() 47

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

✓	3	680		1	8
---	---	-----	--	---	---

✓

✓

TV

➤ 2012

✓			3	
✓				
✓				
✓		TV		

➤ 2013 2014

2014

2006 766

図表 1：石油化学製品の市場動向と今後の見通し

	(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
	千トン	6,520	7,219	6,999	6,778	+2~+3%	90程度	+1~+2%	95程度
	%	(▲13.7)	(10.7)	(▲3.1)	(▲3.2)				
5	千トン	8,334	8,832	8,756	8,046	+3~+4%	—	+2%程度	—
	%	(▲17.7)	(6.0)	(▲0.9)	(▲8.1)				
国内出荷	千トン	6,739	6,852	7,088	6,803	+3%程度	—	+0~+1%	—
	%	(▲17.0)	(1.7)	(3.4)	(▲4.0)				
輸出	千トン	1,594	1,979	1,668	1,244	+8%程度	—	+10%程度	—
	%	(▲20.2)	(24.2)	(▲15.7)	(▲25.5)				
(低密度ポリエチレン:国内)	円/kg	234	167	184	208	▲5%程度	—	強含み	—
	%	(17.8)	(▲28.7)	(10.3)	(13.0)				
(スチレンモノマー:アジア)	USD/kg	1,118	1,103	1,238	1,347	▲0~▲5%	—	強含み	—
	%	(▲18.6)	(▲1.3)	(12.2)	(8.8)				

UFJ

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

➤

2011

4

2

✓

✓

TV

➤ 2012

✓

✓

10

➤ 2013

図表 2 : 総合化学メーカー大手 5 社の業績

(単位: 億円、%)

	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013~2014平均 (予想)		2007=100とした 2014年度の水準
						2007=100とした 水準		
	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
	▲ 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	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
	▲ 0.4	1.8	5.3	4.9	5%程度	—	6%弱	—

1

HD

12

2

UFJ

(2) 合成繊維

◇業績は拡大基調が続く

➤ 2011

✓

6

3

✓

TV

➤ 2012

✓

✓

TV

➤ 2013

図表 3 : 合成繊維メーカー大手 5 社の業績

(単位: 億円、%)

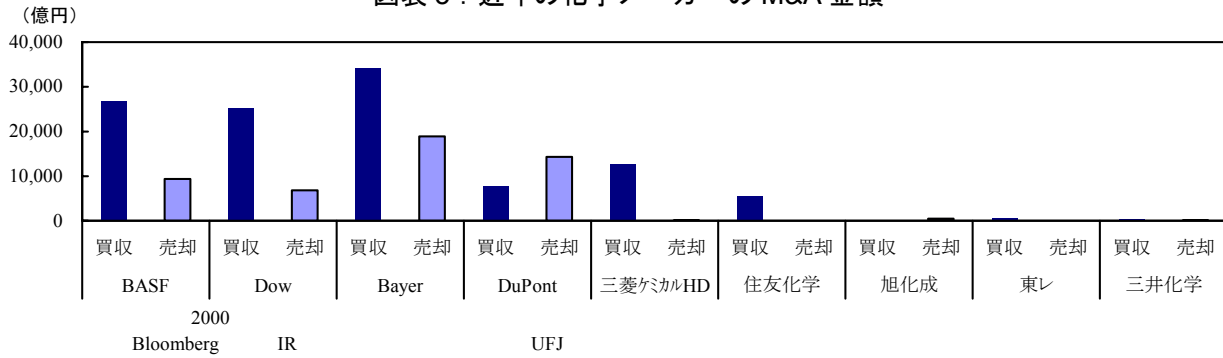
	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2013~2014平均 (予想)		2007=100とした 2014年度の水準
						2007=100とした 水準		
	33,686 (▲10.6)	29,594 (▲12.1)	32,398 (9.5)	34,813 (7.5)	+1~+2%	95程度	4 5	100強
	1,022 (▲60.0)	1,040 (1.7)	2,332 (124.2)	2,622 (12.4)	+5%程度	105程度	6	120程度
繊維部門	193 (▲76.4)	▲ 46 (赤字転落)	525 (黒字回復)	828 (57.8)	+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
	3.0	3.5	7.2	7.5	8%弱	—	8%程度	—

1

2

UFJ

図表 5 : 近年の化学メーカーの M&A 金額



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

	BASF	Dow	Bayer	DuPont	
EU	20%	33%	23%	36%	
	52%	34%	39%	25%	
	20%	33%	21%	22%	
	8%		16%	17%	
	81%	67%	87%	64%	
					N.A.
					34% 53% 28% 44% 42%

◇ 「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



【事業の選択と集中】



【非日系ユーザーとの取引拡大】



【国内の業界再編】



M&A

【用語説明】

5

2010

4 1

10

3

7

MMA

methyl methacrylate

2011.12.15

6. 医薬品

【要約】

◇ 2012

2013

◇

2012

2013

() 52

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

4

1

✓

✓

✓

2010 4

➤ 2012

1

✓

✓

✓

➤ 2013 2014

2011 2012

図表1：医療用医薬品の市場動向と今後の見通し

	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013	2014	2007=100とした 2014年の水準
	78,522 (4.2)	83,007 (5.7)	84,654 (2.0)	87,805 (3.7)	1	120弱	2		120強
	59,928 (2.8)	61,742 (3.0)	61,489 ▲ 0.4	62,934 (2.3)	0 0.5		1		
	18,594 (8.8)	21,265 (14.4)	23,166 (8.9)	24,872 (7.4)	3 4		3		
	5.2		5.8	—	6.0		7	2014	

1

2

UFJ

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	4						M&A
	✓					2	
	✓						
		M&A					
		16					
➤ 2012							
	✓						
			1	2			
	✓						
		M&A				1	
➤ 2013							
➤							

図表2：医薬品メーカー大手4社の業績

	2008	2009	2010	2011	2012	2007=100とした 水準	2013~2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度的水準
	41,279 (4.2)	41,961 (1.7)	41,096 (▲2.1)	41,225 (0.3)	1 2	105	2	110
	7,375 (▲15.6)	7,885 (6.9)	7,215 (▲8.5)	6,085 (▲15.7)	1	70	10	85
	17.9	18.8	17.6	14.8	15		16 17	

1
2

4

UFJ

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



10

EBITDA

30

3

20 30

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）

					EBITDA	
1	Pfizer	51,341	59,487	57.2%	22,445	37.7%
2	Novartis	37,104	44,411	98.9%	13,918	31.3%
3	Merck	34,925	40,343	56.0%	15,556	38.6%
4	Sanofi-Aventis	32,772	35,351	70.4%	14,625	41.4%
5	GlaxoSmithKline	31,685	38,473	69.4%	9,393	24.4%
6	Roche	31,215	39,988	63.1%	13,510	33.8%
7	AstraZeneca	28,525	29,186	96.9%	12,431	42.6%
8	Johnson & Johnson	19,647	54,028	52.2%	17,077	31.6%
9	Eli Lilly	18,468	20,244	44.3%	7,106	35.1%
10	Abbott Laboratories	17,531	30,851	56.8%	7,917	25.7%
15		12,674	14,194	49.2%	4,738	33.4%
18		9,674	9,674	52.4%	1,752	18.1%
20		9,539	9,539	44.3%	1,849	19.4%
21		7,689	7,689	52.2%	1,644	21.4%

1

2

Bloomberg

IR

UFJ

◇わが国企業と欧米大手との収益力の格差は拡大傾向



Pfizer

4



1990

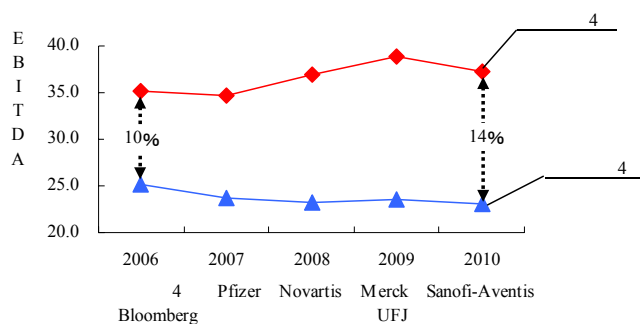
2010

M&A



2000

図表 4：欧米大手とわが国企業の収益性推移



◇「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



2

【高成長領域における開発力の強化】



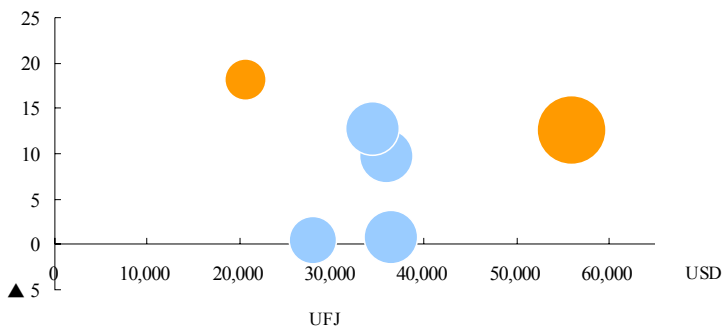
5



6



図表 5：医薬品の領域別の世界市場規模と成長率（2010年）



図表 6：抗がん剤の売上高ランキング（2010年）

順位	薬剤名	製薬会社	売上高 (USD)
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		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	Erbixut	MerckKGaA	1,088
16	Sutent	Pfizer	1,066

【新興国市場の開拓】



7



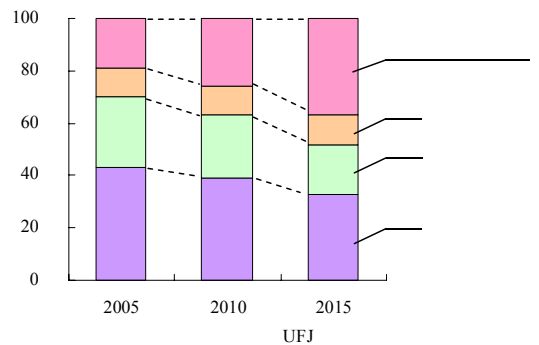
50

3



ASEAN

図表 7：世界の医薬品市場の地域別内訳



【用語説明】

2 1

2012 2010 4 30

2012

2010 4 2012 4 2.2

2011.12.15

7. 食品

【要約】

◇ 2012

2013

◇

2013

2012

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



1

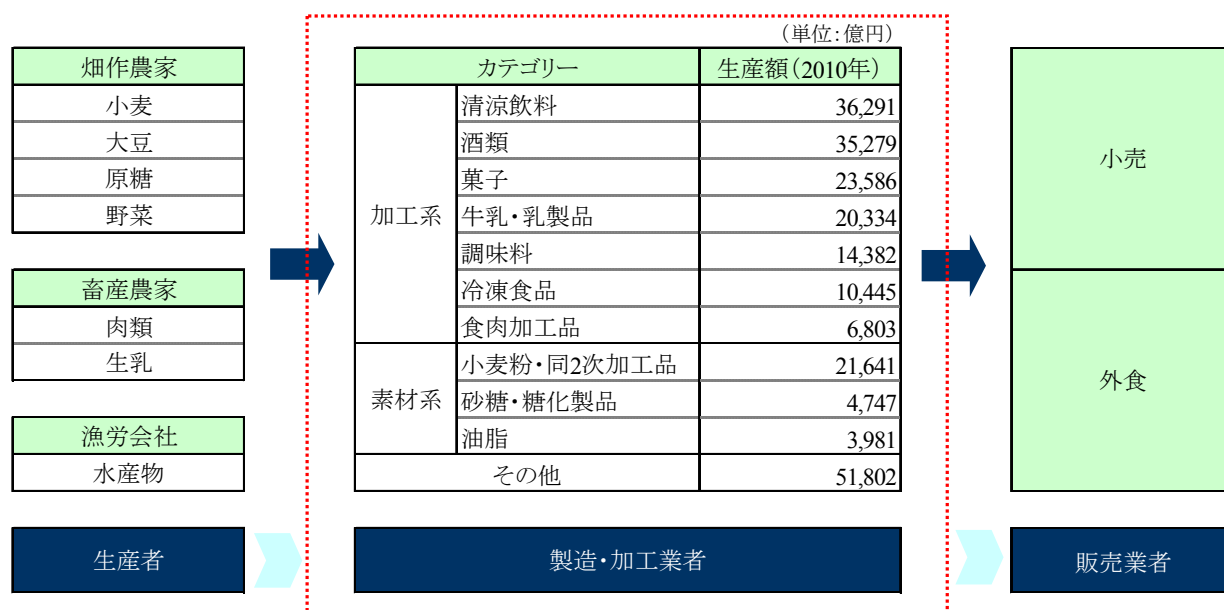
➤ 2011

0.5

2



図表1：本稿の対象領域



UFJ

➤ 2012

2011

1

✓

✓

2

◇ 2013年以降は底入れするも、回復ピッチは緩やか

➤ 2013

0.5 1

2014

2007

図表2：食品生産額の推移

()	2008	2009	2010	2011 ()	2012 ()	2007=100とした 2012年の水準	2013~2014平均 ()	2007=100とした 2014年の水準
	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
	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
	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
2	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
	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
	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
	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
	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
	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
	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
	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
	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

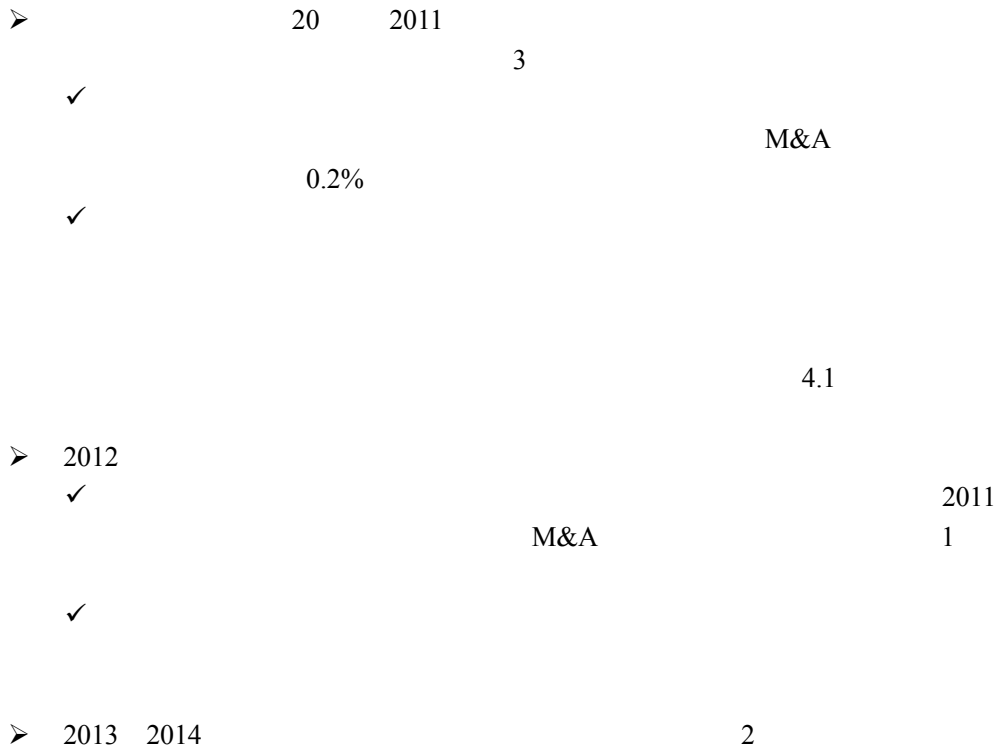
1.

2.

UFJ

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



図表3：食品メーカー大手20社の業績（連結ベース）

	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
	134,620 (4.2)	130,644 (▲3.0)	131,211 (0.4)	131,466 (0.2)	+1%弱	102程度	2	106程度
	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
	3.7	4.0	4.6	4.4	4.5%弱	—	4	—

1

2

UFJ

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



(4



(5



()

(6



()

図表 4 : グローバルトップ企業と日系企業の概要 (2010 年度)

(単位:十億円、%、倍)

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	—	クラフトブーズ 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・インベブ ⁴	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

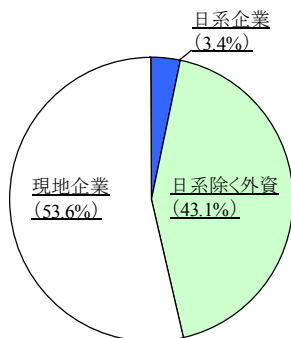
() 1.

2.

() Bloomberg

UFJ

図表 5 : アジア 4 カ国における日系企業のシェア (概算)



() 4

()

UFJ

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

() 2009

()

UFJ

◇ 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



M&A



【海外事業の強化】



()



M&A



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

M&A

()00 09

()

UFJ



7

()

80

90

【国内事業の再編を通じた資金力の確保】



M&A



2012.12.15

8. 自動車

【要約】

◇ 2012			4	7,860		2013
	2014					4
◇		8				
		2011			2012 2014	2014
			2007	9		

1. 業界環境

(1) 世界需要

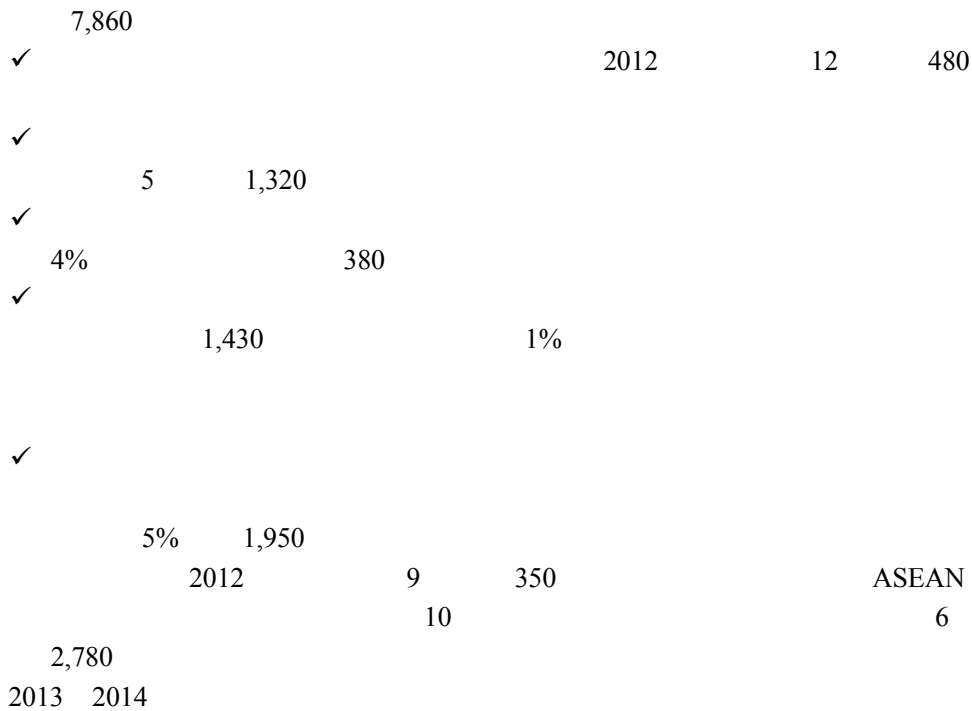
◇ 米国市場の回復や新興国市場の成長により、世界需要の拡大は続く

➤ 2011

					2.8	7,559
✓	2				1	
		2010	9			
				2011	13.3	430
✓				2009		
				2011	8.7	1,260
✓						
				4.3%	367	
✓		2010				
			1.3	1,452		
						36.1
		18.5	486			3.0
✓	1,938					
		2011	2.3%	2,625		
					2.4%	1,850
	2011	5.3%	320	ASEAN		
	8.8%				0.8%	247

➤ 2012

4



4

図表 1：世界需要の推移

	2008	2009	2010	2011	2012	2007=100とした	2013~2014平均	2007=100とした
						水準	(予想)	2014年の水準
	508 (▲5.0)	461 (▲9.3)	496 (7.6)	430 (▲13.3)	12%程度	90	▲2%程度	85
	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
	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
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
	458 (6.0)	446 (▲2.6)	509 (14.1)	535 (5.1)	4%程度	130程度	4%程度	140
	287 (15.3)	321 (11.8)	352 (9.7)	367 (4.3)	4%程度	150程度	4%程度	165
	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
	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
	601 (5.3)	343 (▲42.9)	410 (19.5)	486 (18.5)	横ばい	85程度	3%程度	90
	322 (11.4)	160 (▲50.3)	208 (30.0)	283 (36.1)	横ばい	100程度	3%程度	105
	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
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
	198 (▲0.5)	226 (14.1)	304 (34.5)	320 (5.3)	9%程度	175程度	8%程度	205
ASEAN	209 (13.6)	188 (▲10.0)	249 (32.4)	247 (▲0.8)	10%程度	150程度	7%程度	170
	518 (4.9)	428 (▲17.4)	498 (16.4)	519 (4.2)	4%程度	110程度	4%程度	120
	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

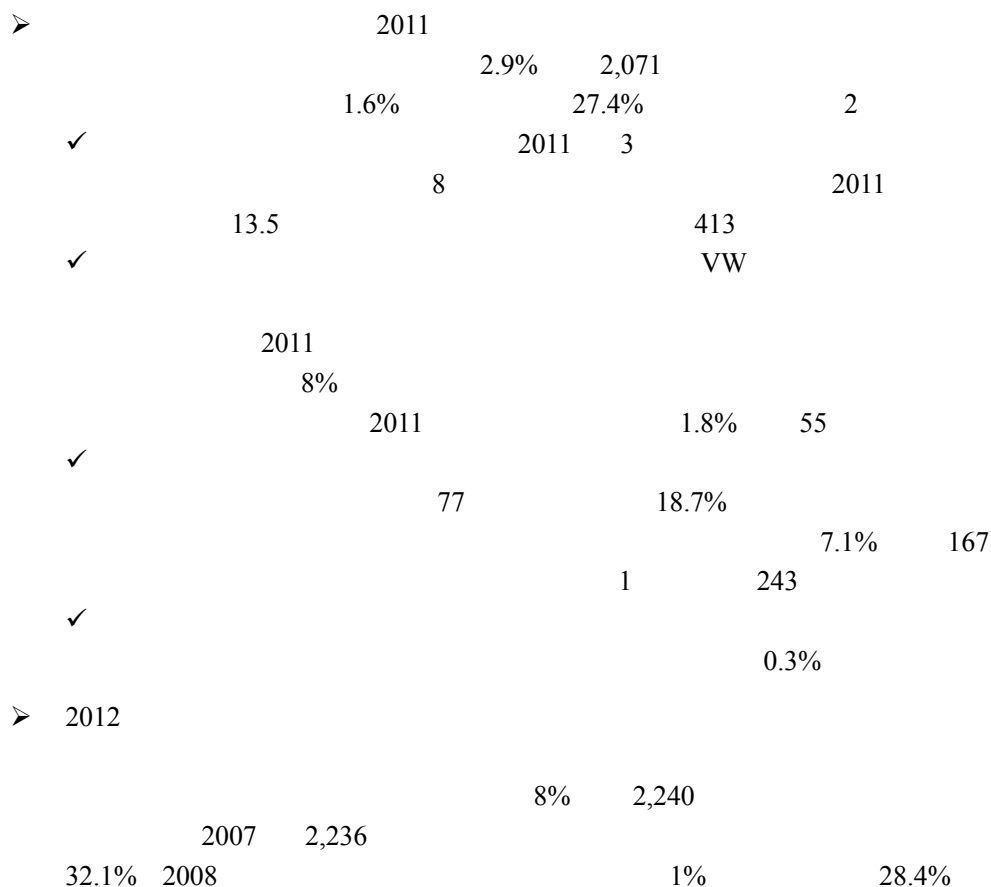
- 1.
- 2.
- 3.

UFJ

(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



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

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

- 1.
- 2.

UFJ

✓						12%	460
✓							8
			7%				
✓					2		
✓							9
➤		2013	2014				
				4%			2014
				2007	2,236	10%	
	2,400						

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

	4.5	2,199			3	
✓				2011	3	8
			9.7%	870		
✓				0.8	1,329	
➤	2012		2			
			9			2007
	2,400					

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

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

UFJ

✓
8 940
✓
10 1,470
➤ 2013 2014
4

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 8
2 4
✓
4
✓
40%
➤ 2012 2014
2014 2007 9
✓ 2012 6 2013
2014 6
✓
2012 2014 7

図表4：わが国自動車メーカー8社の業績の推移

	2008	2009	2010	2011	2012	2013~2014		
						2007=100とした 水準	平均(予想) 2007=100とした 2014年度の水準	
	493,627 (▲20.7)	436,357 (▲11.6)	464,616 (6.5)	447,808 (▲3.6)	+6	80程度	+6	90程度
	▲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	90程度
	▲0.7	2.2	4.1	2.5	5%程度	—	7	—

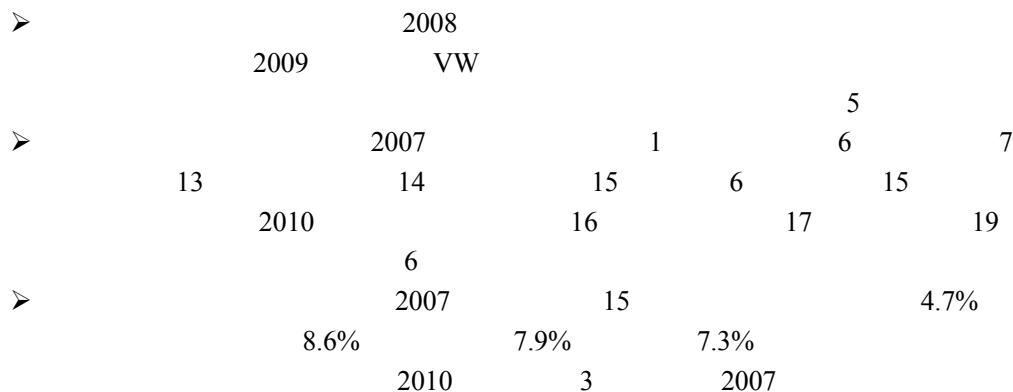
1

2

UFJ

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



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

	2007		2008		2009		2010		
	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
	585	↘ 8.2%	652	↗ 9.6%	572	↘ 8.8%	681	↗ 9.2%	4
	418	↗ 5.8%	437	↗ 6.4%	513	↗ 7.9%	597	↗ 8.0%	5
	767	↗ 10.7%	665	↗ 9.7%	486	↘ 7.5%	536	↗ 7.2%	6
PSA	254	↗ 3.5%	247	↗ 3.6%	384	↗ 5.9%	391	↘ 5.3%	7
	351	↘ 4.9%	331	↘ 4.8%	335	↗ 5.2%	357	↘ 4.8%	8
	379	↗ 5.3%	379	↗ 5.5%	337	↘ 5.2%	353	↘ 4.8%	9
	233	↗ 3.3%	230	↗ 3.4%	224	↗ 3.5%	252	↘ 3.4%	10

2008
FOURIN 2011 UFJ

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				EBITDA		ROA ()	企業名				EBITDA		ROA ()		
1		262,892	22,704	8.6%	37,615	14.3%	5.29	1		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		120,028	9,531	7.9%	13,705	11.4%	4.76	6		89,369	5,698	6.4%	11,334	12.7%	4.62
7		108,242	7,908	7.3%	15,953	14.7%	4.04	7		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		35,024	1,494	4.3%	3,110	8.9%	3.33	13		39,546	2,583	6.5%	3,384	8.6%	6.31
14		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		32,096	2,152	6.7%	2,961	9.2%	10.07

Bloomberg UFJ

◇ 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



7 8



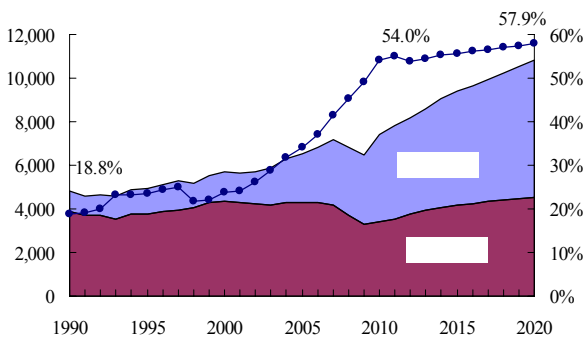
GM VW

9



GM VW

図表 7：世界自動車販売推移と今後の予想

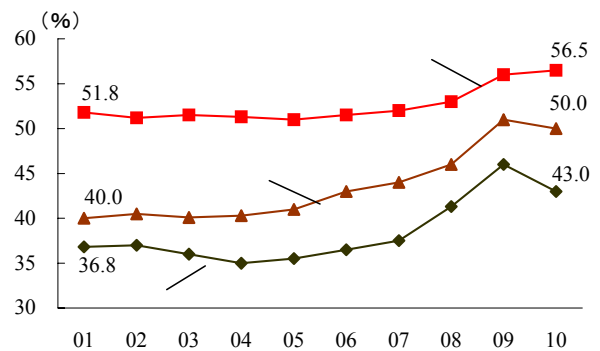


FOURIN

2011

UFJ

図表 8：世界市場における小型車比率



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

												BRICs	
GM	225	12%	107	35%	79	22%	52	24%	GM	318	12%		
VW	187	10%	72	24%	VW	74	21%	19	9%	VW	280	10%	
	156	9%	36	12%	GM	66	19%	18	9%		175	7%	
	104	6%	28	9%		36	10%	17	8%		137	5%	
	104	6%	11	4%	GM	20	5%	GM	16	7%		107	4%
	97	5%	8	3%		17	5%	VW	13	6%		105	4%
	933	52%	42	14%		66	18%	77	36%		1,558	58%	
	1,806	100%	304	100%		357	100%	212	100%		2,679	100%	

FOURIN

2011

UFJ

◇ 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



✓ 【現地仕様の低価格小型車の開発・投入】

✓ 【一層のコスト削減】



2025 2011 2

✓ 【環境性能技術の向上】

2011.12.15

9. 機械

【要約】

◇	2012	2014		2010		2011
	2012					
◇	2012	2014		2012		
	2013					
◇		2012	2014		2014	1,000
◇	2012	2014				

73

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		5.6	7	2,500
		1			
	✓				

13.9

図表 1：産業機械受注額・受注残高の推移

(単位:億円、%)

	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
	66,950 (▲ 24.4)	55,643 (▲ 16.9)	68,655 (23.4)	72,531 (5.6)	5	85強	5		95強
	28,249 (▲ 20.8)	22,342 (▲ 20.9)	24,293 (8.7)	27,672 (13.9)	3	80弱	1		80程度
	3,490 (▲ 15.3)	4,311 (23.5)	4,091 (▲ 5.1)	3,911 (▲ 4.4)		95弱	± 0	1	90強
	30,958 (▲ 29.5)	25,599 (▲ 17.3)	36,362 (42.0)	36,909 (1.5)	7 8	90程度	10		110程度
	4,253 (▲ 12.0)	3,391 (▲ 20.3)	3,910 (15.3)	4,039 (3.3)	3	85程度	2		85強
	44,368 (▲ 17.9)	42,977 (▲ 3.1)	43,261 (0.7)	46,047 (6.4)	5 10	90程度	5		100程度

UFJ

✓

1.5 3 7,000

➤ 2012

5 7 6,000

✓

3

✓

➤ 2013 2014 2010 7 8

2007 2014

8 5,000 95

(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

16.8 1 3,000 2

✓

23.5

図表 2 : 工作機械受注額・受注残高の推移

	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	
	9,690 (▲39.2)	5,471 (▲43.5)	11,136 (103.5)	13,008 (16.8)	2	80強	5	90程度
	4,114 (▲42.9)	1,890 (▲54.1)	3,536 (87.1)	4,366 (23.5)	4	60強	1	60程度
	5,576 (▲36.1)	3,581 (▲35.8)	7,600 (112.2)	8,642 (13.7)	1	100程度	7	115程度
	4,071 (▲43.6)	3,910 (▲3.9)	5,744 (46.9)	6,346 (10.5)	5	90強	5	100程度

UFJ

✓

GM Ford

➤ 2012 13.7
2 1 3,300

✓

4
✓

➤ 2013 2014 2010
2014 1 4,500
90 7

(3) 造船

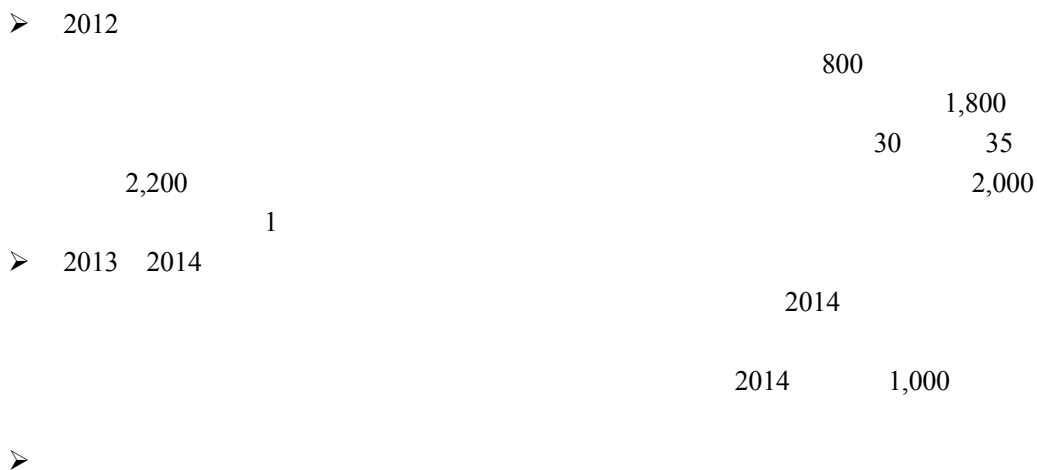
◇船腹過剰や円高を背景に低水準での受注を余儀なくされ、手持工事量は大きく減少

➤ 2011 32.9 800
3
1 70
11 1,800
3,200

図表 3：新造船受注量・竣工量・手持工事量の推移

	2008	2009	2010	2011	2012		2013～2014平均	
								2007=100とした 水準
	1,473 (▲28.7)	851 (▲42.2)	1,192 (40.1)	800 (▲32.9)		40弱	5 10	45程度
	1,866 (6.5)	1,897 (1.7)	2,022 (6.6)	1,800 (▲11.0)		100～105	10	85程度
	6,364 (▲0.3)	5,197 (▲18.3)	4,247 (▲18.3)	3,247 (▲23.5)	30 35	35程度	40	15程度

UFJ



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



B787

5

図表 4：総合重機大手 6 社の業績

	2008	2009	2010	2011	2012	2013 2014		
						2007 100	2014	
	77,303 (0.8)	69,128 (▲10.6)	67,424 (▲2.5)	69,600 (3.2)	5	95	3	100
	2,556 (▲20.3)	1,963 (▲23.2)	3,033 (54.5)	3,175 (4.7)	10	110程度	10	135強
	3.3	2.8	4.5	4.6	4.9		5	

1.

IHI

6

2.

UFJ

✓

6 5 10

2007

➤ 2013 2014

2014 2007

(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

➤ 6 2011 5

✓

6 7.8

✓

19.8

➤ 2012

✓

5

✓

10

➤ 2013 2014

2014 6

2007

図表 5：産業機械大手 6 社の業績

	2008	2009	2010	2011	2012	2007 100	2013 2014	2007 100 2014
	62,245 (▲10.7)	50,655 (▲18.6)	58,230 (15.0)	62,800 (7.8)	5	95	5	105程度
	3,877 (▲50.4)	2,307 (▲40.5)	5,011 (117.2)	6,002 (19.8)	10	85	10	105程度
	6.2	4.6	8.6	9.6	10.1		10	

1.
2.

6

UFJ

(3) 工作機械

◇ 受注の回復に伴い増収増益が続く見込み

➤		3	2011					
	✓		6					23.8
	✓							
➤	2012	4.5						
	✓							
							3	
	5							
	✓							25
➤	2013 2014							
		2014				2007	85	
						2007	50	
			10					

図表 6：工作機械大手 3 社の業績

	2008	2009	2010	2011	2012	2007 100	2013 2014	2007 100 2014
1.	4,250 (▲22.6)	1,846 (▲56.6)	3,166 (71.5)	3,920 (23.8)	5	75	5	85弱
2.	176 (▲76.9)	▲523 ()	53 ()	242 (4.5倍)	25	40程度	10	50程度
	4.1	▲28.3	1.7	6.2	7.5		10	

1.
2.

3

UFJ

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

➤		IHI		GE	Siemens
				7	
➤					
					50

図表7：グローバル市場におけるわが国企業の位置付け

								赤字セグメント の売上比率	ROA	
1	GE	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		92,351	45.4	8,271	9.0	0.0	4.1	28.0	
3	United Technologies Corporation		47,658	46.8	6,304	13.2	0.0	8.1	39.0	
4		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	FA	29,274	41.2	2,749	9.4	0.0	5.8	29.0	
6			29,038	49.0	1,012	3.5	28.0	0.8	33.0	
7	ABB	FA	27,712	60.8	3,536	12.8	0.0	7.6	41.0	
8	Alstom		23,680	55.3	1,777	7.5	0.0	1.5	14.0	
9	Emerson Electric	FA	18,845	56.7	3,143	16.7	0.0	10.2	44.0	
10		FA	12,269	54.5	424	3.5	29.0	1.9	22.0	
11	IHI	FA	11,873	43.1	611	5.1	0.0	2.2	19.0	
12			5,892	62.1	389	6.6	8.0	2.0	28.0	
13			5,480	50.6	458	8.4	0.0	4.5	43.0	
14			2,871	17.3	133	4.6	10.0	2.5	28.0	

Bloomberg

UFJ

◇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



6

4



8



図表 8 : 海外大手が総合的な対応力を発揮している事例

	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。
	GE Siemens
	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。

UFJ

◇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



【選択と集中の強化】



【総合的な対応力の確保】



【用語説明】

B787

B787

35

2 3

2013

10

2011 9

2011.12.15

10. エレクトロニクス

【要約】

◇ 2012

◇ 8

() 80

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

➤ 2011

✓ TV

✓

✓

➤ 2012

✓ TV

✓

✓

図表 1：主要な家電製品の世界市場の推移

	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	2007=100とした 2014年の水準
TV	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	—
	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	—
	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	—

1.
2.

TV

Display Search CIPA

UFJ

➤ 2013 2014

✓ TV

✓

✓

(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 HDD PC

➤ 3 PC iPad2 2

➤ PC HDD 2012

➤ 2013 OS Windows8 2014

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)

	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	250,750 (5.1)	224,770 (▲10.4)	252,059 (12.1)	243,597 (▲3.4)	+1~+2%	105程度	5 3	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	292,987 (10.7)	305,191 (4.2)	347,110 (13.7)	352,805 (1.6)	+7%程度	140強	10 8	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	-

1.

2.

IDC, Worldwide PC 2011-2015 Forecast Update: September 2011 (#230192)

UFJ

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

➤ 2012

➤

100

図表 3 : 携帯電話の世界出荷台数の推移

(単位:百万台、%)

	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013~2014平均 (予想)	
							2013	2014
	1,190 (4.2)	1,172 (▲1.5)	1,392 (18.7)	1,512 (8.7)	+7%程度	140程度	6 5	160弱
	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

1.

2.

3.

iPhone BlackBerry Android Symbian Linux OS

IDC, Worldwide Mobile Phone 2011-2015 Forecast Update:December 2011 (#231909),

IDC, Worldwide Smartphone 2011-2015 Forecast Update:December 2011 (#231906)

UFJ

(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

PC

TV

DRAM

4

PC

TV

PC

DRAM

➤ 2012

➤

2013

DRAM

PC

2014

➤

NAND

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
	248,603 (▲2.7)	226,313 (▲9.0)	298,315 (31.8)	300,699 (0.8)	+2%程度	120程度	6 3	130程度

WSTS

UFJ

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

➤ 8 2011

5

TV

✓

TV PC

✓

➤ 2012

✓

2012

✓

➤

図表5：電機メーカー8社の業績推移

(単位:億円、%)

	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	
	493,420 (▲12.3)	455,488 (▲7.7)	458,993 (0.8)	451,203 (▲1.7)	+1%程度	80程度	2	85程度
	▲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 10	90程度
	▲0.2	1.9	3.7	2.8	3.5%程度	—	4.5	—

1.

3

5

2.

UFJ

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

➤

6

GE

TV

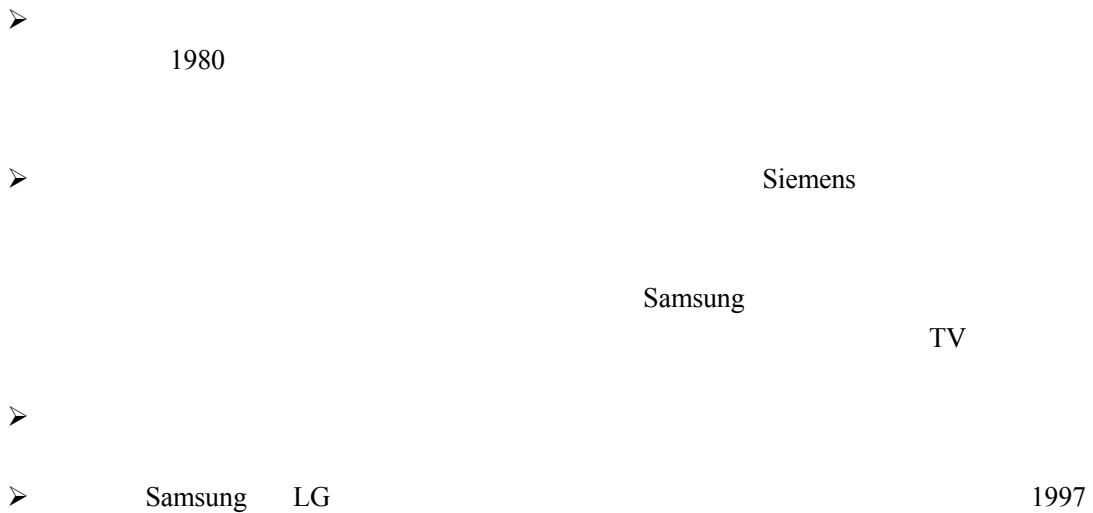
Samsung

PC

HP

10

6.4



図表6：グローバル市場におけるわが国企業の位置付け

						EBITDA		
		1	2	1	2			
GE(General Electric)	2010/12	130,766	68,919	52.7	12,355	9.4	21,139	16.5
Samsung Electronics	2010/12	117,355	97,735	83.3	12,614	10.7	21,261	66.5
HP(Hewlett-Packard)	2010/10	112,022	72,428	64.7	11,480	10.2	15,764	32.7
	2011/3	93,158	40,465	43.4	4,445	4.8	9,423	26.5
Siemens	2010/12	92,351	41,998	45.4	8,271	9.0	13,277	28.2
Apple	2011/9	87,822	56,728	64.6	27,414	31.2	28,886	65.8
IBM	2010/12	87,613	50,729	57.9	15,922	18.2	20,160	20.4
	2011/3	86,927	41,785	48.1	3,053	3.5	6,725	37.6
	2011/3	71,813	50,287	70.0	1,998	2.8	5,252	22.8
	2011/3	63,985	35,467	55.4	2,403	3.8	4,999	21.9
Nokia	2010/12	49,385	41,893	84.8	2,408	4.9	4,469	41.4
	2011/3	45,284	15,874	35.1	1,326	2.9	3,560	31.5
LG Electronics	2010/12	42,314	36,026	85.1	67	0.2	1,046	39.7
Intel	2010/12	38,354	30,781	80.3	13,705	35.7	17,783	78.2
	2011/3	36,453	12,292	33.7	2,338	6.4	3,390	33.2
	2011/3	31,154	4,793	15.4	578	1.9	1,614	33.3
	2011/3	30,220	14,291	47.3	789	2.6	3,510	36.3
Royal Philips Electronics	2010/12	29,574	22,059	74.6	2,403	8.1	4,057	46.7

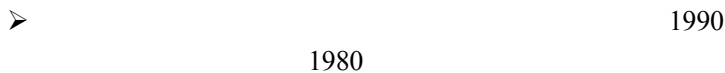
1.

2. ÷

Bloomberg

UFJ

◇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





M&A

“ ”

“ ”



【ストック型ビジネスの強化】



TV PC



【踏み込んだ業界再編】



M&A

【用語説明】

OS Operating System

DRAM

PC

2011.12.15

11. 通信

【要約】

◇ 2012					6
		2013	2014		
	ARPU				
◇ 2012	2014		3		

() 85

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

✓	0.1				1				
		5			ARPU	1			1
			3						
				2					2
✓									
	2.3	6							
1	3	NTT	KDDI						
				24		24	NTT	2011	3
	2010	11							
2	PC		WiFi						

図表 1 : 通信市場の推移

		2008	2009	2010	2011	2012	2007=100	2013	2014	2007=100 2014
			124,071 (▲3.9)	120,544 (▲2.8)	119,128 (▲1.2)	119,003 (▲0.1)	0.3%	90	0	1
1		67,927 (▲5.5)	66,264 (▲2.4)	65,591 (▲1.0)	66,673 (1.7)	1	95	1	2	95
2		11,205 (4.4)	11,630 (3.8)	12,329 (6.0)	12,780 (3.7)	2	120	0.5	2	120
ARPU	/	5,431 (▲10.0)	5,114 (▲5.8)	4,852 (▲5.1)	4,693 (▲3.3)	2	75	0.5		80
1		56,143 (▲2.0)	54,281 (▲3.3)	53,537 (▲1.4)	52,330 (▲2.3)	1	90	1		90

1. NTT 3 KDDI

2. PHS

ARPU

3. IR

NTT NTT NTT

UFJ

- 2012
 - ✓ 6
 - ✓ 2
 - ✓ 2
 - ✓ 7
 - 2013 2014
- ARPU
- LTE
ARPU

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

- 3 2011 2
- ✓
- ✓ 6
- 2012
- ✓
- ✓ LTE

図表 2：総合通信大手 3 グループの業績推移

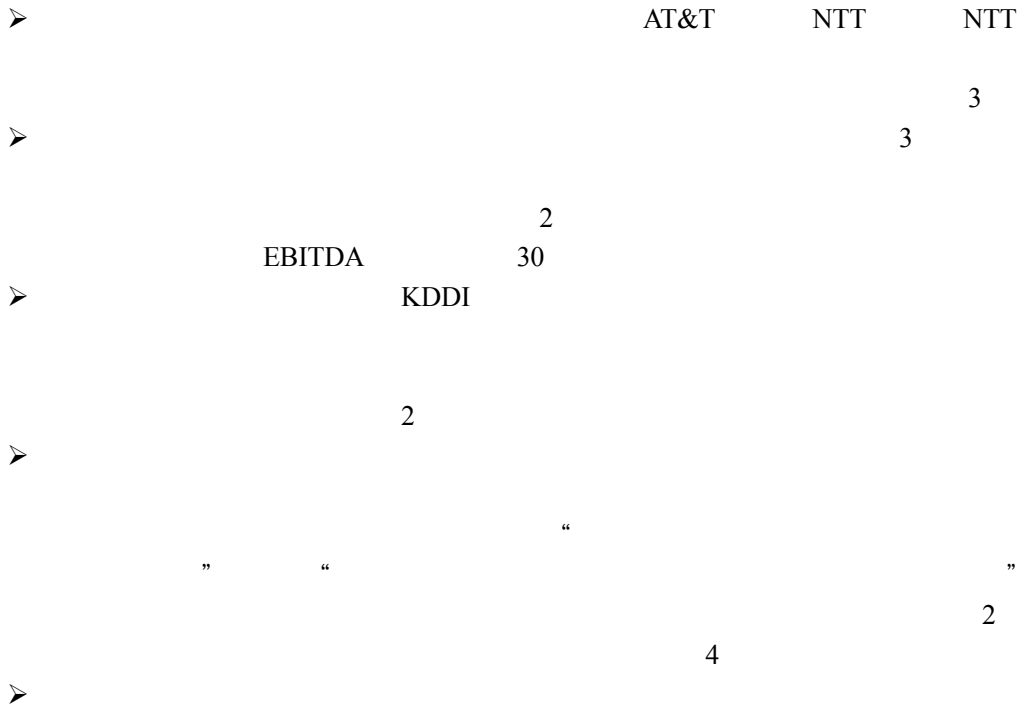
		2008	2009	2010	2011	2012	2007=100	2013	2014	2007=100 2014
		150,820 (▲3.4)	148,159 (▲1.8)	149,519 (0.9)	149,520 (0.0)	0.5	95	0.5		95
		16,585 (5.0)	17,699 (6.7)	20,111 (13.6)	20,840 (3.6)	7	140	5	7	160
		11.0	11.9	13.5	13.9	15		16		
		87,301 (▲5.2)	86,360 (▲1.1)	87,596 (1.4)	89,044 (1.7)	1.5	100	1	2	100
		15,038 (4.6)	15,789 (5.0)	16,860 (6.8)	17,098 (1.4)	8	130	5	8	140
		17.2	18.3	19.2	19.2	20		22		
		63,519 (▲0.8)	61,799 (▲2.7)	61,924 (0.2)	60,476 (▲2.3)	1	95	0.5	1	95
		1,547 (9.0)	1,911 (23.5)	3,250 (70.1)	3,742 (15.1)	5	250	5		280
		2.4	3.1	5.2	6.2	6.5		7		

1. NTT NTT NTT NTT KDDI

2. UFJ

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

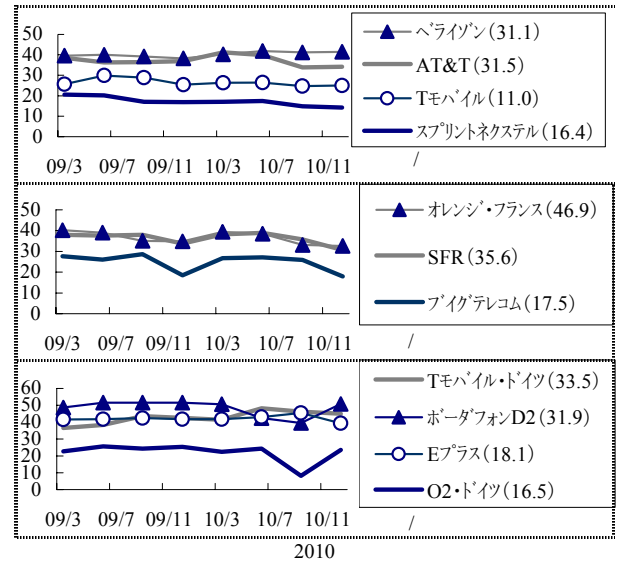


図表 3：世界の大手通信事業者の売上高ランキング

	EBITDA			
	1	2	3	
AT&T	109,027		34,172	31.3
NTT	103,050		31,802	30.9
NTT	93,486		27,240	29.1
ドイツ	72,625	20	20,714	28.5
	70,666	25	29,991	42.4
	62,873		31,326	49.8
	61,090	25	19,529	32.0
	52,941	30	17,790	33.6
NTT	42,243		15,378	36.4
KDDI	34,345		9,326	27.2
	30,046		9,168	30.5

1. 2010/12 Bloomberg 2011/3
 2. 50 Informa
 3. Bloomberg Informa UFJ

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）



◇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

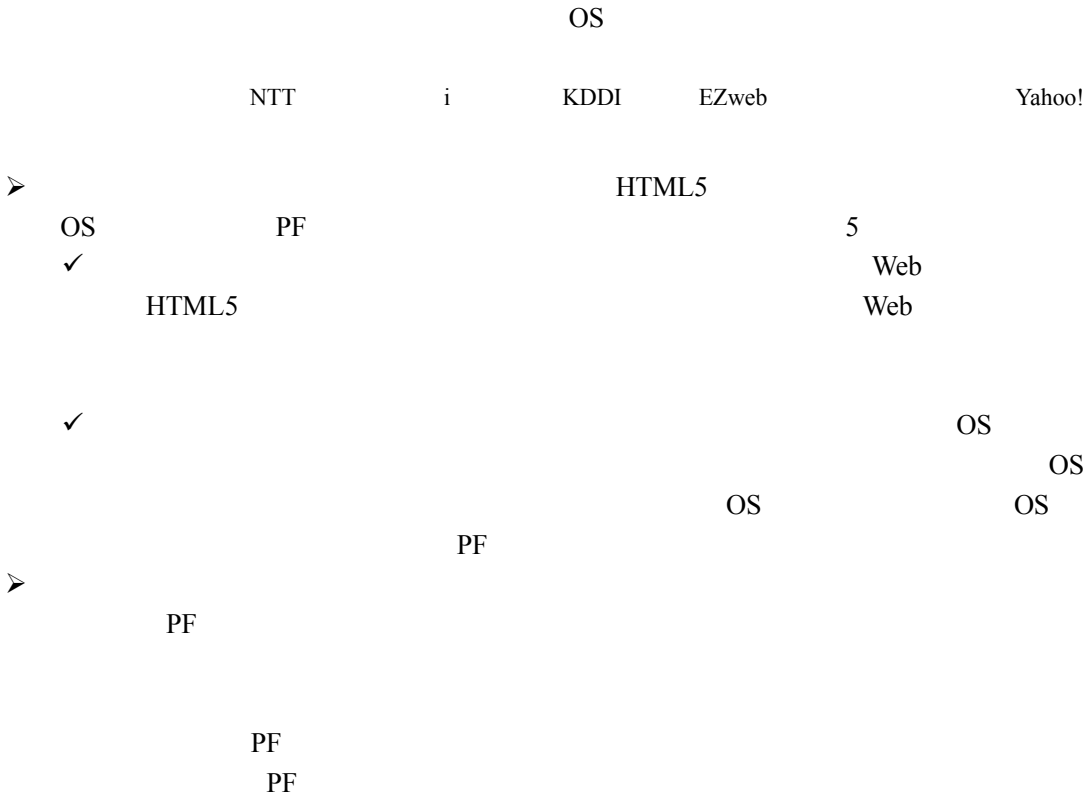


PF

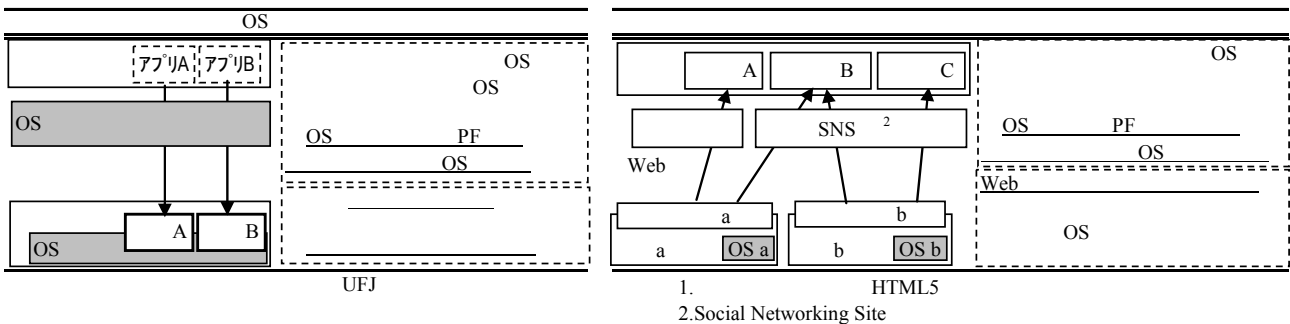
【コンテンツ流通に係るプラットフォーム再構築に向けた提携戦略】



PF



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



➤ Android PF 2 App Store

➤ SNS PF

NTT SNS KDDI

No1

【用語説明】

2 iPhone

LTE Long Term Evolution
 NTT 2010 12 KDDI 2012 12
 NTT 500
 LTE ARPU

1.8 AT T 1.1 KPN 4,000
 3 3,000

OS OS Operating System

iOS Android

HTML5 HTML Hyper Text Markup Language Web

HTML5 5
 Web

Web HTML

(cloud) IT

2011.12.15

12. 放送

【要約】

- ◇ 2012
- ◇ 2012 5

() 90

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

✓

1

4 6

1

✓

7

7 9

2

2000

図表 1：テレビ広告市場の推移

	2008	2009	2010	2011	2012	2007=100とした 水準	2013 2014	2007=100とした 2014年度的水準
	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
	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

UFJ

- 2012
 - ✓
 - ✓

- 2013 2014

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
 - 5
 - 2
 - 3
 - 7
 - ✓

- 2012
 - ✓
 - ✓

- - 2011 12
 - 12
 - 2011

- 2013

図表 2：民放キー局 5 社の業績推移

	2008	2009	2010	2011	2012		2007=100とした 水準	2013～2014平均 (予想)		2007=100とした 2014年度の水準
	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
	538 (▲33.6)	453 (▲15.9)	783 (72.9)	783 (0.0)	5	10	105弱	0.5	3.5	110弱
	3.3	2.9	5.0	5.0	5%強		—	5%強		—

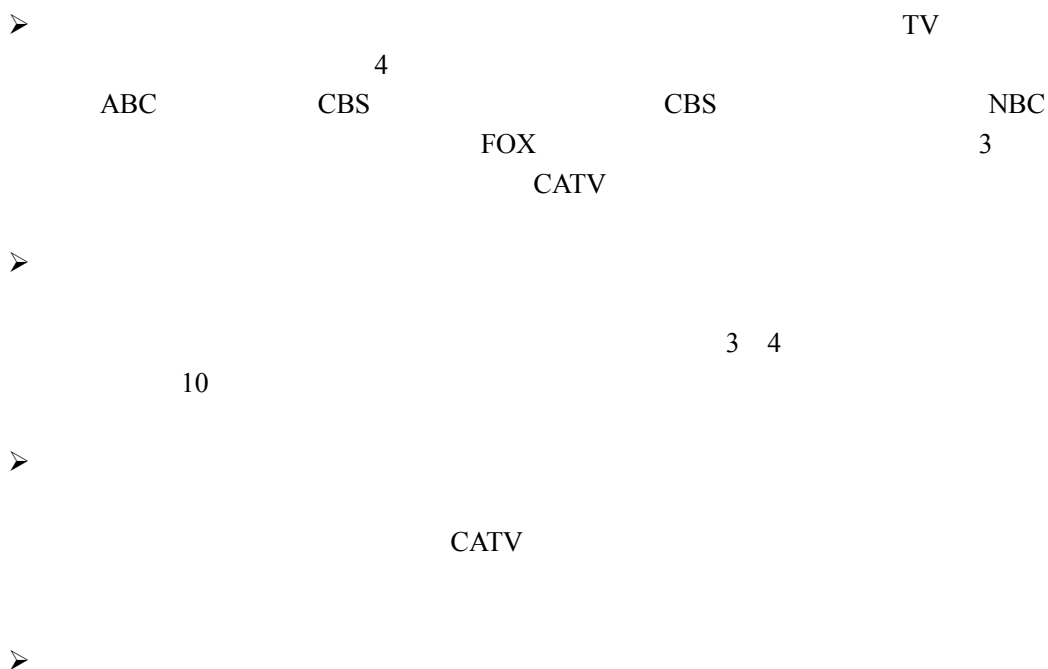
1

2

UFJ

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



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）

														EBITDA 2	ROE 2	2
1	コムキャスト	2010/12	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	ディレクTVグループ	2010/12	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	2010/9	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	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	ディッシュ・ネットワーク	2010/12	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	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	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	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.	HD	2011/3	5,897			3,921	66.5			264	4.5	100	1.7	511	2.2	63.8
n.a.		2011/3	2,979			2,927	98.3	n.a.		317	10.6	210	7.1	401	4.9	80.9
n.a.		2011/3	2,354			2,043	86.8			99	4.2	70	3.0	188	2.9	78.4
n.a.	HD	2011/3	3,428	90		1,982	57.8			77	2.2	1	0.0	261	0.0	58.1
n.a.	HD	2011/3	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(なおディッシュ・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



DVD



2011 6

CATV

4

CATV

1



CATV

CATV



図表4：ケーブルテレビ事業者の審査基準の概要

マスメディア集中排除原則	無	有	
	無	無	
地域における必要性・適切性(注)	有		

(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】

4

60

2011 6 30

2011.12.15

13. 情報サービス

【要約】

- ◇ 2012
5 IT
- ◇ 2012
8 2013

() 95

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 0.3
- 4 1
- ✓

IT

✓

3

BCP

- 2012 5

✓

2008

IT

IT

✓

図表 1：情報サービス市場の推移

	2008	2009	2010	2011	2012	2007=100とした 水準	2013 2014	2007=100とした 2014年度の水準
	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
	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
	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

1.
2.

UFJ

- 2013 2014
✓ IFRS
- IT
2013
✓

2. 企業業績

◇2012 年度以降、増収増益基調を辿る見通し

- 2011 8 2 3
✓
- ✓ 6
- 2012 2013 2014
✓ 1
- ✓
- ✓ 2
- 1
- 2 2 1,000
10 8 9

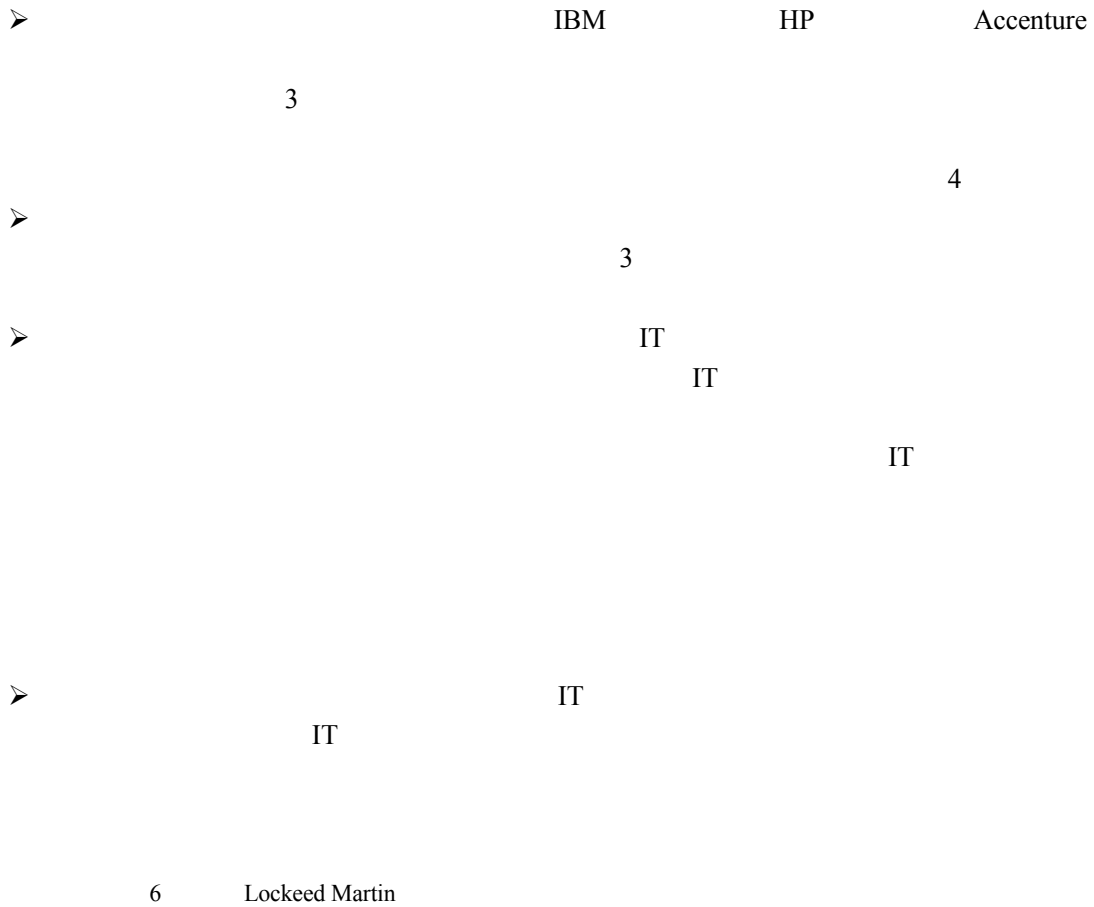
図表 2 : 情報サービス大手 8 社の業績推移

	2008	2009	2010	2011	2012		2013	2014	2007 100	
									2007	100
	29,738 (0.9)	28,416 (▲4.4)	28,311 (▲0.4)	28,866 (2.0)	2.5	100	0.5	100		
	2,389 (▲2.3)	1,907 (▲20.2)	1,803 (▲5.5)	1,907 (5.8)	2.5	80	1	80		
	8.0	6.7	6.4	6.6	6.5		6.5			

1 NTT
2 NEC 8
UFJ

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



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		
1	IBM	49,512	68.2	7.1
2	Hewlett-Packard Company	31,016	63.7	4.5
3		21,163	37.1	3.0
4	Accenture	19,491	63.0	2.8
5	Computer Sciences	14,133	37.9	2.0
6	Lockheed Martin	11,922	7.3	1.7
7	Xerox	10,591	28.0	1.5
8	NTT	10,585	7.6	1.5
9	NEC	10,283	8.1	1.5
10	Capgemini	10,113	77.4	1.5
13		9,667	10.5	1.4
44		2,791	7.0	0.4
46	IT	2,654	6.5	0.4

1. 10 IT
UFJ
2. 50
Market Share IT Services, 2010 2011 3 31
UFJ

図表 4：グローバル市場の国別内訳（2010年）

1	265,914	38.2
2	98,320	14.1
3	62,123	8.9
4	35,677	5.1
5	27,218	3.9
5	489,252	70.3
	695,818	100.0

Forecast: IT Services,
2008-2015, 3Q11 Update 2011 9 19
UFJ

◇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



IT

IT



M A

5



【規模拡大によるグローバルサービス体制の確立】



M A

IBM

HP

M A

【パッケージソフトの海外展開】



図表 5：主要企業における海外展開の状況

IBM	3		70		50				30
HP	3		15		5				10
Accenture	3		20		10				10
	3		30						20
NTT	51				56				34
NEC	3	10	13	21	7	9			15 57
	2	18	5	8	なし				6カ国、19拠点
	1	4	2	2					5 10
IT	1	1							3 11
									1 1

1. IBM HP Accenture NTT

2. HP IT UFJ

HP

UFJ

【用語説明】

BCP

BCP

Business Continuity Plan

BCP

1

IT

IT

IT

IT

IFRS

IFRS International Financial Reporting Standards
2012

2017 3
2014 2015

NTT
Value Team

2010 7

Intelligroup

12

Keane

2011 6

2011.12.15

14. 小売概況

【要約】

◇

2012

◇

1. 業界環境

◇ 小売販売額は横這いが精々の展開に

➤

1991

129

2010

2

➤ 2011

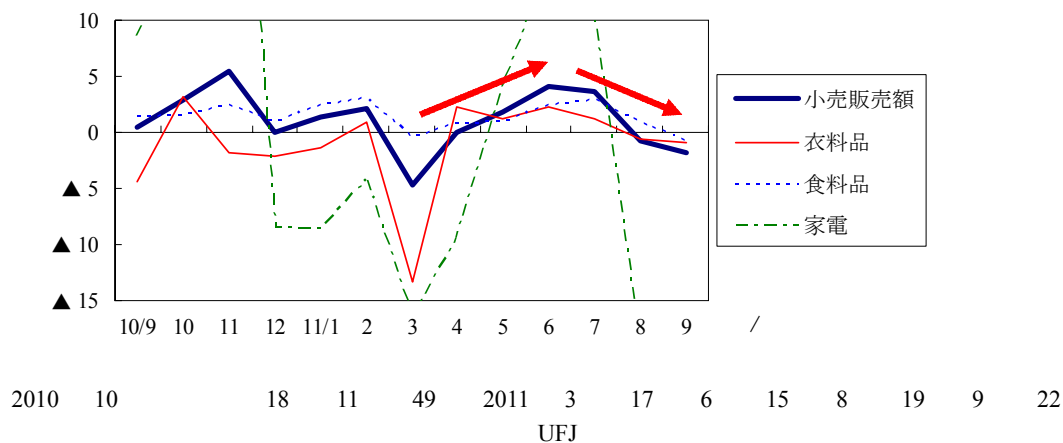
1

0.3

2

➤ 2012

図表 1：商品別の小売販売額の推移（前年比伸び率）



図表 2：小売販売額の推移

（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

1.

2.

UFJ

◇ 業態間の顧客獲得競争が一段と厳しさを増す公算大



3



2010

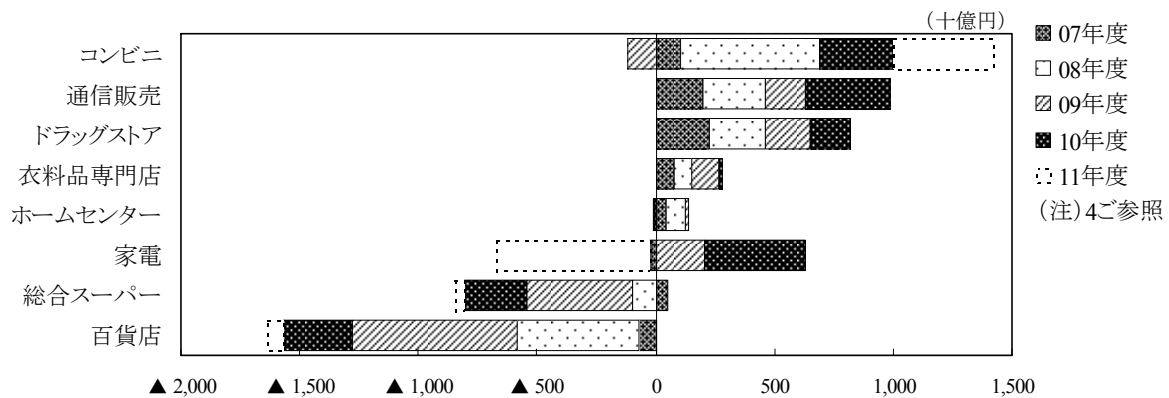
2011



M&A



図表 3：主要業態における年度別の売上高増減額



1.

2.

AOKI

5

3.

13

4.

2011

11/4 9

UFJ

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



4



2000



M&A

5

GMS

1999

2005



6 POS

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



【規模の拡大を通じた市場シェアの上位集中】



M&A



M&A

2011 6

10

【製配販一体のサプライチェーン構築】



2011 5

BMS



PB

7

PB

PB

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】



8

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

15. 百貨店

【要約】

◇ 2012

2013 2014

◇ 2012

2013

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

➤

SC

➤ 2011

4

1.1

1

✓

3

✓

1.1

➤ 2012

2

✓

1

✓ 2012

2

➤ 2013

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

➤	3	2011					
	✓		2010	9		2	2011
		2011	5				3
				2.0			
	✓						
➤	2012		3		1		
	✓		2012				
				1			
	✓						
➤	2013	2014				2014	
			2007	4			

図表 2：百貨店大手 3 社の業績見通し（単体）

（単位：億円、％）

	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
	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
	438 (▲47.1)	141 (▲67.9)	289 (105.7)	298 (3.1)	+2～+3%	35程度	+10%程度	45程度
	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

16. スーパー

【要約】

◇ 2012 2014

◇

1. 業界環境

2012～2014 年度、前年割れが続く見通し

➤ 2011

() 1 1.4 1
2.7

2011 ▲1.4
✓

✓ 1.4

1.1

➤ 2012

✓ 1.7

✓

1.9%

➤ 2013

図表 1：スーパー市場の推移

()	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 2012年度の水準	2013 2014	2007=100とした 2014年度の水準
	13,170 (▲4.8)	12,696 (▲3.6)	12,365 (▲2.6)	12,697 (2.7)	▲1.5～▲2%	90程度	1.5	90弱

1.2011

2.

UFJ

2. 企業業績

◇2012 年度以降、減収減益を辿る見通し

➤ 2011

4

✓

4

9.6

2

1

✓

2

PB

1

M&A

4

2

➤ 2012

4

✓

4

✓

➤ 2013

図表 2：総合スーパー大手 4 社の業績

	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年度の水単
	50,737 (▲0.7)	48,437 (▲4.5)	46,307 (▲4.4)	50,769 (9.6)	▲1.5%弱	100弱	1	95強
	497 (▲24.6)	237 (▲52.4)	490 (107.0)	717 (46.3)	▲15%弱	95弱	▲10%弱	80弱
	1.0	0.5	1.1	1.4	1%強	-	1%程度	-

1.

4

2.

UFJ

2011.12.15

17. コンビニエンスストア

【要約】

◇ 2012

2013

◇ 5

2012

2013

() 106

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

6.6

1

✓

2

✓

4.8

3

10

1

2

1

3

10

2

➤ 2012

1.5

✓

✓

2

➤ 2013 2014

図表1：コンビニエンスストア販売額

(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

UFJ

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					2		
✓					FC		
	FC						
					2		
✓							FC
					9.4		
	FC			FC			
							FC
➤ 2012							
✓			1				
							FC
✓							
➤		2013	2014				

図表2：コンビニエンスストア上場大手5社の業績（単体）

(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
[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 —

1

K

2

3

K

UFJ

【用語説明】

FC

6 8

2

FC

FC

2011.12.15

18. 家電量販店

【要約】

◇ 2012					TV
	10			2013	TV
◇		4	2012		
	2013				

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						TV	7
✓		11.0				1	4
✓			2				
✓							LED
						TV	
➤ 2012		TV					
✓	TV		12	2			4
✓							
		TV					2007
➤ 2013							
	TV				2015		

図表1：家電販売額

(単位：十億円、%)

(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
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					2
✓	4				
		4	7.9		
✓					17.9
➤ 2012	TV				
✓					TV
✓	AV			▲5	
➤ 2013					4

図表2：家電量販店上場大手4社の業績（連結）

（単位：億円、％）

	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
	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
	714 (▲26.0)	1,345 (88.3)	2,100 (56.1)	1,667 (▲20.6)	▲5%強	160強	+5%強	180強
	1.9	3.3	4.7	4.1	4%弱	—	4%程度	—
	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
	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

19. 陸運

【要約】

◇ 2012

2013 2014

2012

◇

112

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

✓

3.1

0.8

✓

4.4

➤ 2012

✓ 2012

2

✓

➤ 2013 2014

図表 1：営業用自動車輸送量、宅配便取扱個数の推移

	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	1 105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 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	2 105程度

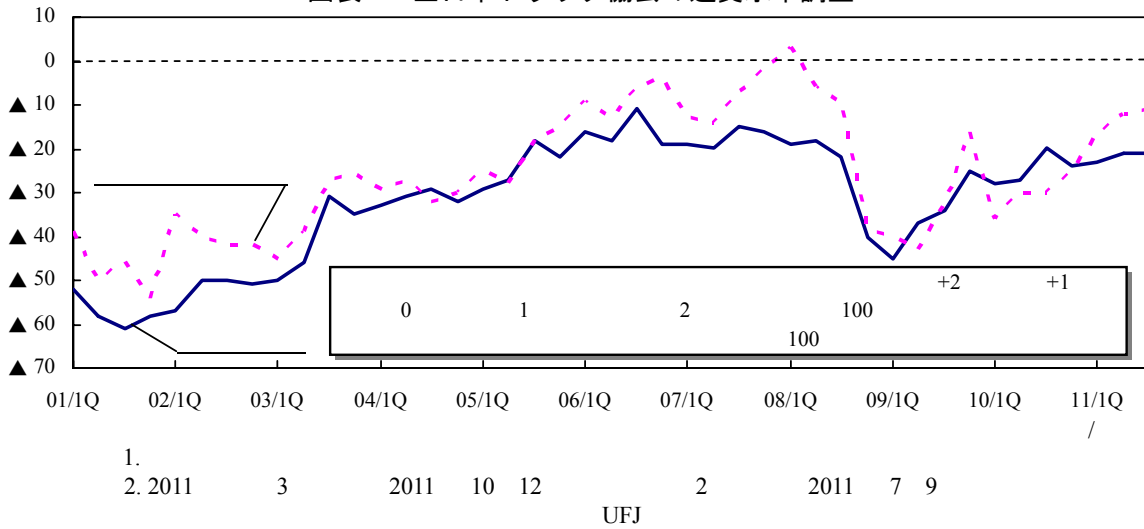
1

2

2010 2011

UFJ

図表 2 : 全日本トラック協会の運賃水準調査



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

- 2011
- 5 2011 M&A
- 5.7 3
- 6.1

◇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

- 2012 2013 2014
- 5 2012 2014
- 3PL
- 3.5

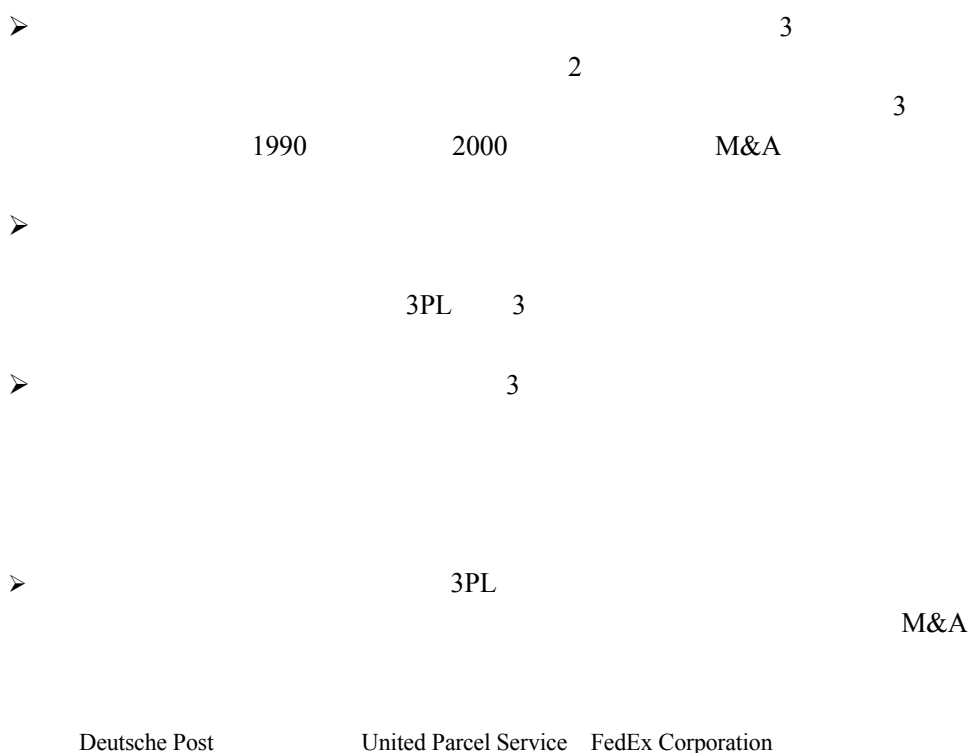
図表 3 : 陸運上場大手 5 社の業績

	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	
	41,105 (▲1.5)	38,259 (▲6.9)	39,757 (3.9)	42,032 (5.7)	+2%程度	105弱	1	105程度
	1,150 (▲21.5)	1,308 (13.8)	1,373 (5.0)	1,457 (6.1)	+3%強	105弱	3	110程度
	2.8	3.4	3.5	3.5	3.5	—	3.5	—

1 HD HD
2 UFJ

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



図表4：グローバル市場におけるわが国企業の位置づけ

							06-10)	
1	Deutsche Post			59,896	4.3	n.a.	▲ 14.9	28.3
2	United Parcel Service			43,464	11.9	25.7	4.2	24.0
3	FedEx Corporation			32,980	6.3	30.1	5.3	55.6
4				16,172	2.0	11.6	▲ 13.3	41.8
5	Kuehne + Nagel		3PL	14,200	4.7	36.0	13.4	40.0
6				12,365	5.2	1.5	6.5	58.3
7	SGホールディングス			8,943	3.4	n.a.	2.9	25.2
8	TNT Express			8,080	2.6	37.0	n.a.	54.3
9	Toll Holdings		3PL	6,753	4.8	33.5	98.0	47.9
10	DSV			6,650	5.2	15.9	33.3	28.5
15				4,976	2.5	10%未満	10.7	63.1
24			3PL	3,688	4.3	14.9	21.3	61.3
34				2,677	4.4	58.3	▲ 7.7	59.3
36				2,556	5.1	10%未満	▲ 0.1	49.5
					3.8	14.4	5.7	51.2
					5.7	29.7	10.6	39.8

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

SG

Deutsche Post

2006
Bloomberg annual report

UFJ

◇海外市場の開拓、国内市場縮小への対応が求められる。



【海外市場の開拓】

✓

✓

M&A

【国内市場縮小への対応】

✓

✓

3PL

【用語説明】

3PL

3

3rd Party Logistics

1

2011.12.15

20. 海運

【要約】

◇ 2012

3

◇ 2013 2014

2014

117

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

✓

6

3.9

6

4.8

1.0

✓

15

BDI

45

12

図表 1：海上輸送量の推移

TEU

		2008	2009	2010	2011	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
	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	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

1.

2. TEU 20

HP

Twenty Feet Equivalent Units

2011 Outlook for the Dry-Bulk and Crude-Oil Shipping Markets

UFJ

HP

- 2012
✓ 6
- 1
- 4
- 2
- ✓
- 2013
- 2014

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

- 3 2011
✓

7.7

- 2012
✓ 2012
✓

- 2013 2014
2014

図表 2：海運上場大手 3 社の業績

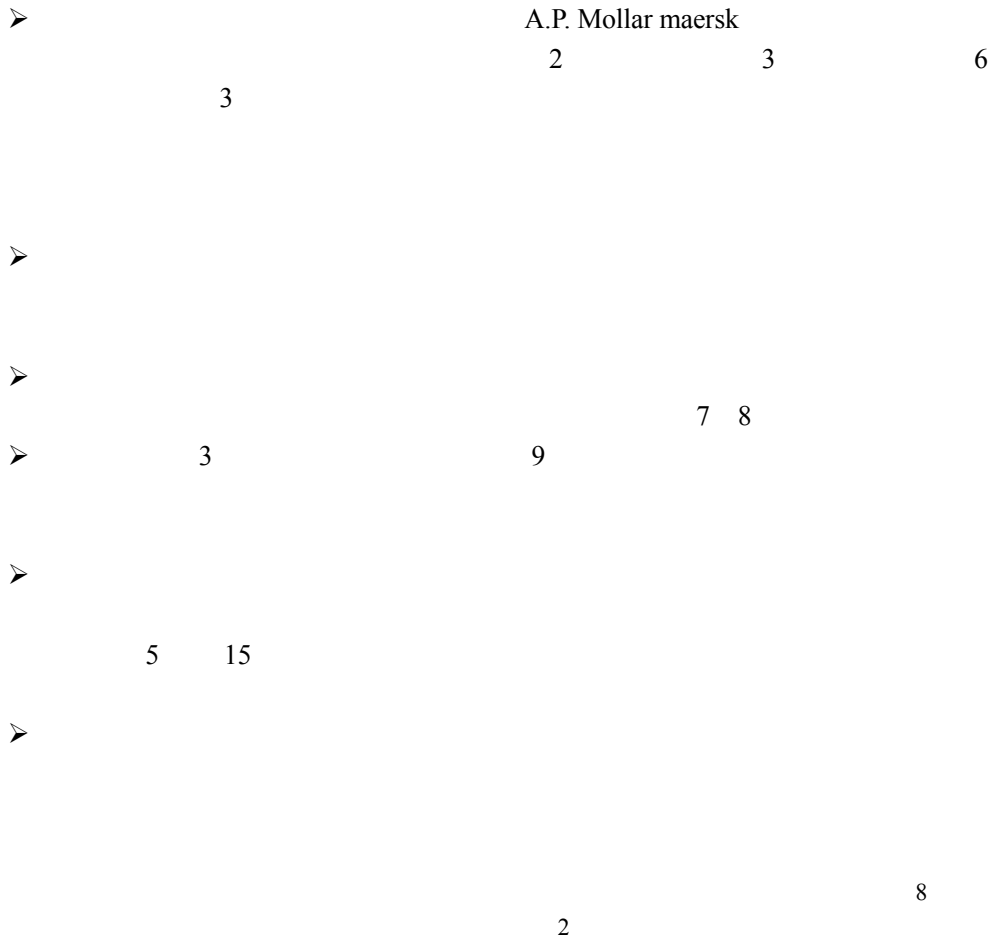
	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012 (予想)	2007=100とした 水準	2013~2014平均 (予想)	2007=100とした 2014年度の水準
						70程度		8
	55,401 (▲5.5)	38,833 (▲29.9)	44,579 (14.8)	41,127 (▲7.7)	+1%程度	70程度	8	80強
	4,137 (▲33.6)	▲492 (赤字転落)	3,044 (黒字転換)	▲490 (赤字転落)	黒字転換	0程度	6 7	15程度
	7.5	▲1.3	6.8	▲1.2	0%程度	—	0 2	—

1
2

UFJ

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



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

									9	9	5
1	A.P. Mollar Maersk	49,276	54.0	10.0	17.6	28,094	51.5	13.5	3.3	3.6	
		32,838	81.0	15.1	11.6			7.0	5.3		
2		19,292	23.8	41.0	6.3	7,281	34.2	5.6	2.9	▲ 1.5	
3		15,437	38.0	51.2	8.0	7,402	39.6	9.7	4.1	▲ 1.5	
4	CMA CGM	12,537	n.a.	n.a.	15.4	2,823	26.2	6.4	6.5	5.9	
5	COSCO HD	12,496	48.0	34.0	7.4	7,513	40.8	9.4	8.6	▲ 3.3	
6		9,851	45.2	45.4	5.9	3,150	30.5	6.2	5.1	▲ 3.2	
7	Neptune Orient Lines	8,272	86.8	0.0	6.0	2,652	50.6	5.1	7.2	▲ 1.0	
8	Hanjin Shipping	7,527	82.8	17.0	6.7	1,895	27.7	4.7	5.0	3.2	
9	Hapag-Lloyd	7,219	n.a.	n.a.	9.3	3,736	52.4	n.a.	n.a.	n.a.	
10	Hyundai Merchant Marine	6,721	n.a.	n.a.	6.8	2,129	33.5	4.3	5.9	n.a.	

1.

2. 5

CMA CGM

Bloomberg

annual report

UFJ

COSCO NOL 3

◇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



【安定収益事業の拡大】



【運賃変動リスクの軽減】



21. 空運

【要約】

◇ 2012

◇ 2013 2014

121

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

✓

2011 3 5.2

4

29.5

7

8.9

4 6

10

1.5

2.9

✓

4.2

4.1

4.3

4

62.5

10

15.3

図表 1：航空輸送量の推移

	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	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	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	90程度

UFJ

➤ 2012

✓

6

3

✓

3

➤ 2013 2014

2

2012 5
1,500 2018 2,000

2015

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

➤

10

2

図表 2 グローバル市場におけるわが国企業の位置付け

				10/12			2006=100		2006 2010
1	Delta Air Lines		111,159	27,858	2,340	8.4	85.8	111.8	3.1
2	Southwest Airlines		106,228	10,618	867	8.2	110.3	159.6	6.5
3	United Continental HD		97,618	20,378	1,443	7.1	84.1	81.3	▲ 0.6
4	AMR Corporation		86,129	19,449	270	1.4	86.3	107.0	0.7
5	Lufthansa Deutsche		80,581	31,791	1,325	4.2	110.7	131.9	3.1
6	China Southern Airlines		76,078	9,912	839	8.5	156.8	199.8	1.3
7	Ryanair		71,229	4,108	553	13.5	175.7	214.4	13.7
8	Air France KLM		69,816	26,727	138	0.5	95.2	110.1	1.2
9	US Airways		51,814	10,447	690	6.6	89.8	113.8	2.0
10	China Eastern Airlines		50,336	9,563	683	7.1	143.7	268.8	▲ 3.2
13			43,585	13,577	678	5.0	88.5	99.2	2.8
14	easyjet		42,401	4,151	252	6.1	151.6	221.6	5.3
16			36,959	5,998	1,061	17.7	75.6	n.a.	n.a.

1. Chapter11

LCC

2.

3. 2012 3

Bloomberg annual report

UFJ

- LCC Low Cost Carrier LCC
- LCC LCC
- LCC Southwest Airlines 10 2.2
2 4 Chapter11
- 6
- LCC
2

◇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

- LCC
- LCC

【国内線における供給量のコントロール】

✓

【LCC 参入への対応（短距離国際線）】

✓

LCC

LCC
2 3 LCC

LCC

✓

LCC
LCC

【ネットワークの拡充（長距離国際線）】

✓

Lufthansa Deutsche

M&A

✓

【用語説明】

Chapter11

11

LCC

2

1km 1

Lufthansa deutsche Continental Airlines ANA
American Airlines JAL
China Eastern Airlines China Southern Airlines

Air France

2011.12.15

22. 建設

【要約】

◇ 2012

◇ 4 2012
2013

1. 業界環境

◇ 建設受注の不振は当面続く見通し

➤ 2011			50		2.2	10.3	4
			1				
✓		1					
		16					
✓				2011	1	3	
		18					
		16		1			
✓							2
➤ 2012							
✓		7					
✓							
✓							
	1	50					
	2	50					

図表 1：建設工事受注額（大手 50 社）

	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
	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
	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
	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
	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
	25,977 23.5	23,082 ▲11.1	20,281 ▲12.1	23,597 16.3	20	135程度	▲10%程度 110強
	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

UFJ

➤ 2013

10

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 4

✓ 9

2

3

✓

➤ 2012

✓

✓

➤ 2013

図表 2：建設大手 4 社の業績

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

1.
2.

4

UFJ

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



92

6 5

2010

10

3



Vinci Bouygues

2010

10 5

図表3：グローバル建設企業ランキングの推移

1992			2001			2010			(単位:億円)		
1		23,699	1	Samsung C&T(韓国)	40,408	1		59,129			
2		23,515	2	Bouygues(仏)	22,271	2		59,098			
3	鹿島建設(日)	21,583	3	鹿島建設(日)	20,604	3		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		16,738	6		35,339			
7	Vinci(仏)	10,650	7		15,840	7		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	8,389	10	Fluor(米)	10,903	10	Grupo ACS(スペイン)	17,893			
						19		13,257			
						20	清水建設(日)	13,038			
						24		12,181			
						25	大林組(日)	11,319			

Bloomberg

◇わが国企業は自国の建設事業に依存



2

4

10

3

M&A

4

9

PPP

PPP

Public Private Partnership

PFI

図表4：欧州建設企業とわが国建設企業の比較

		PPP												
	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			
	13,038	11,971	92%	263		804	90%超	10%未満	10%未満	1.5%				
	12,181	10,954	90%	773		454				2.9%				
	11,319	10,549	93%	476		294	9,711	1,607	14%	2.0%				
Vinci	39,561	32,752	83%	0	6,992	184	24,341	15,220	38%	9.8%	85%	5%	3%	
Bouygues	36,329	23,961	66%	2,803	0	12,368	25,022	11,307	31%	5.6%	83%	7%	4%	
Hochtief	23,454	22,237	95%	231	128	1,089	1,910	21,544	91%	2.8%	13%	41%	34%	12%
ACS	17,893	6,507	36%	0	128	11,258	12,202	5,691	32%	7.0%	68%	32%		
Eiffage	15,768	13,353	85%	0	2,628	213	13,422	2,346	15%	7.6%	85%	15%		
Skanska	14,897	13,799	93%	1,491	0	1,098	3,233	11,664	78%	4.0%	66%	28%	5%	
Ferrovial	14,158	5,272	37%	0	8,814	72	4,380	9,778	69%	12.4%	84%	12%		

Bloomberg

IR

10%

◇わが国企業は海外案件の契約管理が不十分

➤ 90 2000

➤

✓

5

✓

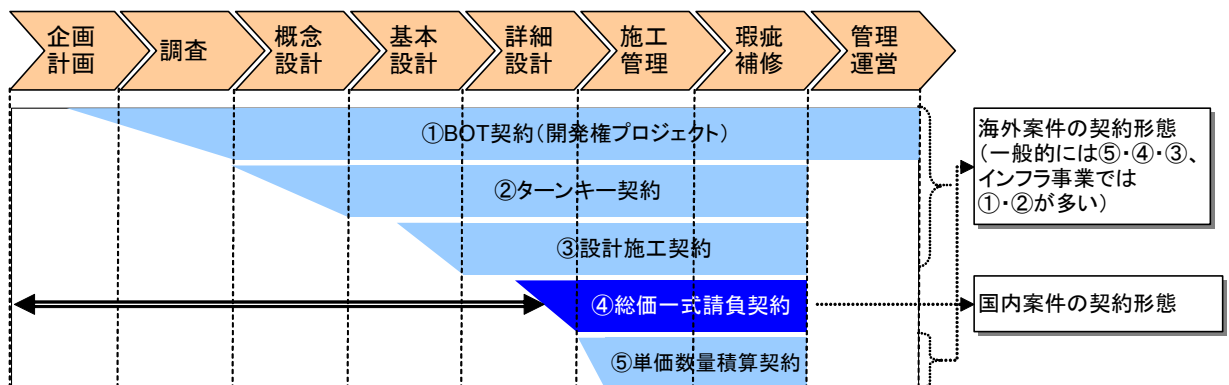
✓

BOT

PPP

➤

図表 5：建設プロジェクトの契約形態と業務内容



◇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



2011 12

2011 9



JV

1

JV



2

1

1

2004

Skanska

2000

Hochtief
2010/12
Gammon

99

2

BOT

2011.12.15

23. 住宅

【要約】

◇

90

◇ 2013 2014

2007

) 131

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

✓ 3.3 84 1
1.3

✓ 2007 2000 2
30

✓ 2006 5
12.2

➤ 2012

✓ 86

✓

✓

✓

2007 8

図表 1：住宅着工戸数

	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
	1,039	775	819	846	+2%程度	85弱	+1.0~+1.5%	85程度
	0.3	▲25.4	5.6	3.3				
	311	287	309	312	+1%程度	100程度	+0.0~+1.0%	100強
	▲0.4	▲7.6	7.5	1.3				
	445	311	292	288	+1%程度	65強	+1.5~+2.0%	70弱
	3.2	▲30.0	▲6.3	▲1.2				
	273	164	212	238	+3%程度	85強	+1.0~+1.5%	90弱
	▲3.5	▲40.0	29.6	12.2				
	165	67	98	119	+5%程度	75強	+1.5~+2.5%	80強
	3.1	▲59.1	45.1	21.6				
	107	95	113	119	+1%程度	100弱	+0.0~+1.0%	100程度
	▲12.0	▲10.6	19.0	5.1				

UFJ

➤ 11 32 2011

2013

2013 2014 90 64

2. 企業業績

◇ 2012 年度までは増収増益の見込み

➤ 6 2011 2
✓ 5.3

✓

➤ 2012

✓ 4

✓

TVCM

➤ 2013

2007

図表 2 : 住宅メーカー主要 6 社の業績

	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 2013年度の水準
	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
	1,772 ▲22.2	514 ▲71.0	1,786 247.4	2,236 25.2	+4%程度	100程度	3	100弱
	3.6	1.1	3.7	4.4	4%強	—	3 4	—

1.
2.

UFJ

6

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



9

1

3



10

2

2005 2,068

2010 587

1

1 2
50 70

31

2

5

14.2%

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

	IR			UFJ		
	05	10	10/05	05	10	10/05
1			43,317			
2			37,414			
3	D.R. Horton		18,983	1,236	813	1.56
4	Pulte Group		17,095			73
5	Taylor Wimpey		14,238			869
6			13,380	2,068	587	0.52
7			12,620	155	168	2.00
8	Barratt Developments		11,377	224	118	0.45
9	Lennar Corporation		10,955	13	15	1.31
10			10,753	15	13	0.56

IR

UFJ



2015

2008



4

図表 4：海外勢と日本企業の経営指標の比較

	Bloomberg					IR					UFJ					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	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
	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					
	1,116	1,097	740	▲ 388	564	857	891	736	627	877	2,566	978	▲ 50	▲ 72	212	1,620	▲ 789	▲ 442	▲ 464	▲ 291					
	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					
	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					
	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					
	-	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					
	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					
	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					
											26					28									

Bloomberg

IR

UFJ

(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

➤	5	2	2005	8	2010
	5			5	
➤		2 5	2006	3 4	2010
	10				
➤	90	1 2			
	2010		8.5	2005	16.7

図表 5：分譲マンション事業のグローバル比較

					10
		05	10	05	
		1,809	2,661	+47%	14,053
		2,943	2,596	12%	9,884
		2,248	2,396	+7%	7,448
		2,223	2,460	+11%	4,810
		1,139	1,094	4%	5,714
	5	2,072	2,241	+8%	8,382
	EvergrandeReal 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	1,019	4,862	+377%	12,400
	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	822	2,633	+227%	3,677
	Yanlord Land	515	957	+86%	957
	City Developments	242	741	206%	2,014
	UOL	69	503	+629%	819
	SC Grobal Developments	90	294	+227%	566
	Capitaland	N/A	N/A	N/A	2,178
	5	229	624	+172%	1,307
		N/A	1,409	N/A	16,902
		N/A	750	N/A	14,960

2005

2009 4

Bloomberg

UFJ

24. 不動産

【要約】

◇		2014			
		2000			
◇			2012		2013
	23			2013	
◇	2011	5			
		2012			

() 138

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

➤			2010		5
	2011			1	
✓					
		70			
✓				5	
➤	2012				
		46	5.5		
✓					
	2010				
	2012			2005	13
✓			2010		2011

2000

8.8

図表 1 : 分譲マンション市場の推移

		2008	2009	2010	2011	2012		2013～2014平均		
								2007=100とした 水準	2007=100とした 2014年度の水単	
		40,166 (▲ 30.9)	37,765 (▲ 6.0)	45,012 (19.2)	43,304 (▲ 3.8)	5	6	80	3	85
		42,145 (▲ 22.4)	40,589 (▲ 3.7)	46,318 (14.1)	42,394 (▲ 8.5)	5		80	4	90
		64.1 (▲ 2.2)	71.4 (7.3)	79.2 (7.8)	76.9 (▲ 2.3)	74			70	
		8,846 (▲ 18.3)	6,022 (▲ 31.9)	4,696 (▲ 22.0)	5,606 (19.4)	5			5	10
		4,757 (1.3)	4,597 (▲ 3.4)	4,686 (1.9)	4,680 (▲ 0.1)	0			0	1
		21,800 (▲ 23.8)	19,094 (▲ 12.4)	21,609 (13.2)	19,554 (▲ 9.5)	2	3	70	2	70
		21,804 (▲ 21.7)	20,187 (▲ 7.4)	23,176 (14.8)	19,914 (▲ 14.1)	1		72	2	75
		59.8 (▲ 6.5)	62.2 (2.4)	72.2 (10.0)	72.1 (▲ 0.1)	70			60	
		5,971 (▲ 0.1)	4,878 (▲ 18.3)	3,311 (▲ 32.1)	2,951 (▲ 10.9)	10			1	
		3,508 (▲ 0.3)	3,377 (▲ 3.7)	3,481 (3.1)	3,500 (0.5)	±0			±0	
		6,148 (▲ 16.2)	5,068 (▲ 17.6)	4,886 (▲ 3.6)	5,119 (4.8)	4		70	3	75
		5,895 (▲ 16.9)	5,558 (▲ 5.7)	5,435 (▲ 2.2)	5,209 (▲ 4.2)	2		75	2	80
		56.6 (▲ 1.2)	58.4 (1.8)	64.9 (6.5)	72.5 (7.6)	70			70	
		2,259 (12.7)	1,646 (▲ 27.1)	1,097 (▲ 33.4)	1,079 (▲ 1.6)	2			5	10
		3,411 (3.3)	3,436 (0.7)	3,421 (▲ 0.4)	3,571 (4.4)	±0			0	1

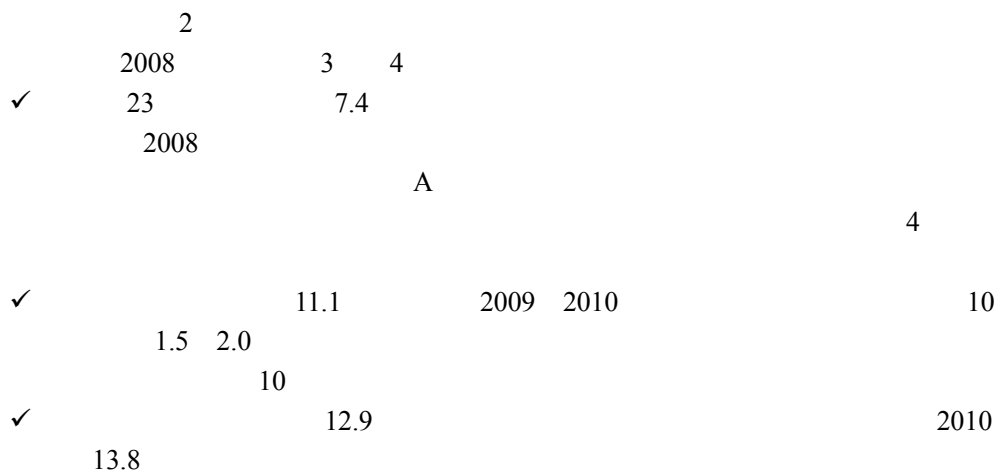
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

UFJ

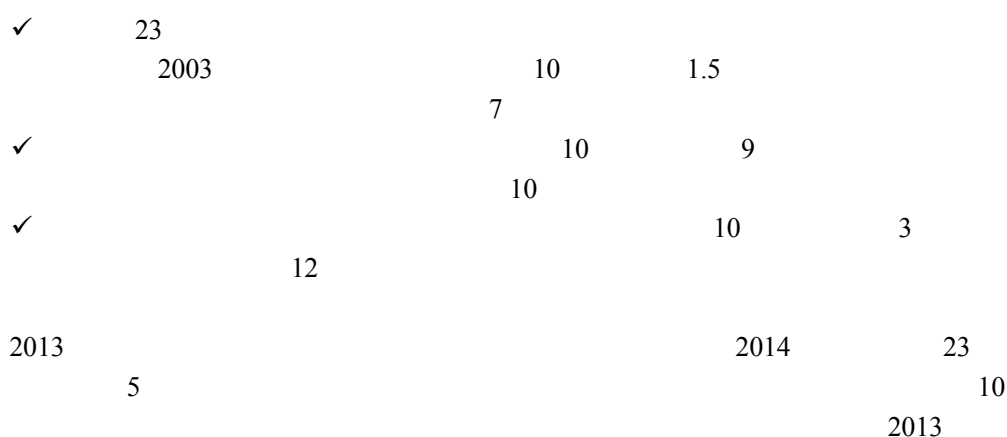
(2) オフィスビル

◇2012年の空室率は高水準にとどまる見通し

➤ 2011



➤ 2012



図表 2：オフィス空室率の推移

	2008	2009	2010	2011 (見込)	2012	2013 2014
23	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
	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
	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

1
2
3

CBRE

UFJ

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

➤ 5 2011 3

✓

✓

2

➤ 2012

✓

2008

✓

2008

A

➤ 2013

REIT

図表3：不動産大手5社の業績

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

1

2

UFJ

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】

130 131

◇地域色が強く、国・地域毎に企業形態も異なる



4



J-REIT

REIT

REIT

REIT

Sun Hung Kai Properties

Capitaland

REIT

2000

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

	J-REIT			
	三井不動産 ①14,052億円②37,806億円 ③総合	日本ビルファンド ①557億円②7,652億円 ③オフィス	ジャパンリアルエステイト ①442億円②6,468億円 ③オフィス	Prudential Real State ④57,140百万ドル
	三菱地所 ①9,884億円②42,452億円 ③総合	住友不動産 ①7,447億円②32,342億円 ③総合	日本リートールファンド ①436億円②6,213億円 ③商業	ING Clarion ④51,593百万ドル
	REIT			
	Simon Property ①3,471億円②20,181億円 ③商業	Public Strage ①1,444億円②7,709億円 ③倉庫	Boston Properties ①1,360億円②10,837億円 ③オフィス	UBS Global Real Estate ④33,579百万ドル
	Vornado Realty Trust ①2,438億円②16,658億円 ③総合	Equity Residential ①1,750億円②13,139億円 ③レジ	HCP ①1,101億円②10,824億円 ③医療施設	RREEF Alternative ④28,979百万ドル
	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	J.P. Morgan Asset Management ④27,482百万ドル
	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	AEW Capital ④26,761百万ドル
	Lend Lease ①7,225億円②10,482億円 ③総合	Westfield ①2,933億円②29,862億円 ③商業	Link REIT ①590億円②7,323億円 ③商業	LaSalle Investment ④20,227百万ドル
	Sun Hung Kai Properties ①6,681億円②42,778億円 ③総合	Capitaland ①5,934億円②12,869億円 ③住宅	Capitall Trust ①3,753億円②5,140億円 ③商業	Morgan Stanley-RE Investing ④19,948百万ドル

Bloomberg

IR

Pensions & Investments

UFJ

◇投資リスク極小化に向けた組織体制構築が課題に



1 2

2020

Capitaland

20

1



5



2

1 2010
2

6.3

99

70

96 3

1,000

25. 人材派遣・請負

【要約】

◇ 2012

◇ 2012 2014 8

() 143

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 1.5 94 4

1

✓

✓

➤ 2012

✓

✓

➤ 2013 2014

3

2007 7

図表 1：派遣労働者数

(単位：万人、%)

	2008	2009	2010	2011	2012		2013 2014		2007 100 2014
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	100	1	100	
	133 (▲4.5)	104 (▲22.0)	95 (▲8.2)	94 (▲1.5)	0 1	70	1	70	
	469 (7.1)	463 (▲1.3)	473 (2.3)	476 (0.6)	1 2	110	1 2	110	

()
()

UFJ

2. 企業業績

◇2014 年度に掛けて増収増益基調を辿ろう

- 8 2011 2
 - ✓ 7
 - ✓
- 2012 2006
 - ✓
 - ✓ 4
- 2013 2014
 - 2007 7

図表 2：人材派遣大手 8 社の業績

	2008	2009	2010	2011	2012		2013 2014		2007 100 2014
					3 4	85	5 6	90	
	7,345 (▲5.1)	6,042 (▲17.7)	6,124 (1.4)	6,322 (3.2)	3 4	85	5 6	90	
	262 (▲27.8)	75 (▲71.3)	151 (100.4)	173 (14.8)	10 20	55	10	70	
	3.6	1.2	2.5	2.7	3		3		

1
12
2

12
UFJ

WDB

12 8

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

- Adecco Manpower Randstad 3
- 3 1950 70 M&A 7
- HD 3
- 1986 2000 2000
-

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）

順位	企業名	国	設立年	売上高 (億円)	従業員数 (千人)	対日売上比率 (%)	対日従業員比率 (%)	備考
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		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			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		1983	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
6	Kelly Services		1946	4,343	1,433	33.0%	35 0.8%	2010年テンプHDと提携し、国内業務を移管。
7	Hays		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		1948	2,785	800	28.7%	101 3.6%	
10	Volt Information Sciences		1957	2,581	n.a.	n.a.	8 0.3%	2011年1月に上場廃止。
11	テンプホールディングス		1973	2,253	0	0.0%	57 2.6%	2010年Kelly Servicesと提携。日本第2位。
12			1976	1,788	23	1.3%	24 1.4%	日本第3位。
			1974	618	0	0.0%	26 4.2%	
	ヒューマンホールディングス		1985	488	0	0.0%	10 2.1%	
	フルキャストホールディングス		1990	361	0	0.0%	13 3.7%	
			1993	321	0	0.0%	3 1.1%	
			1997	284	0	0.0%	12 4.1%	
	WDB		1985	209	0	0.0%	13 6.1%	
			1968	163	0	0.0%	5 2.8%	

- () 1.
 2.
 3. Volt Information Sciences 2008/12 Hays 2009/6
 4.
 () Bloomberg CIETT UFJ

◇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

➤

1

1

2

➤

() 1. CIETT

2009

2,030

12

24

2

22

3

2.

Adecco

【国内事業】

➤

➤

【海外事業】

➤

➤

【用語説明】

		26	
	3		26
	26		
	26		
	+		
A			A

2011.12.15

26. ホテル

【要約】

◇ 2012 2014

◇ 4
2007 7

() 148

1. 業界環境

◇2012 年以降、客室稼働率は改善傾向を辿ろう

➤ 2011

✓ 1 1 9

✓ 861 2010 200 600

➤ 2012

✓ 2011 9

7
✓

図表 1：ホテル客室稼働率

	()	2009	2010	2011	2012	2013	2014
		68.4	70.0	63.2	67 68	70	
		-	(1.6)	(▲6.8)			
		59.7	64.0	58.0	61 62	63	
		-	(4.3)	(▲6.0)			
		3.1	3.4	3.4		0	1
		-	(10.0)	(0.3)			
		1.8	2.2	2.0	7	2	3
		-	(17.9)	(▲9.2)			

()1.
2.2010

()

UFJ

➤ 2013 2014

2013 1,500 2016 2,000

70

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

➤ 4 2011

2009 2

✓ 10 80

RevPAR

✓

➤ 2012

✓

6

✓

➤ 2013 2014

2007 7

()

30

図表 2 : 上場ホテル運営 4 社の業績

	2008	2009	2010	2011	2012	2007 100	2013 2014	2007 100 2014
	1,879 (▲5.2)	1,700 (▲9.5)	1,736 (2.1)	1,600 (▲7.8)	6	85	6 7	95
	83 (▲32.0)	33 (▲60.2)	50 (51.7)	10 (▲79.3)	4	40	1.5	75
	4.4	1.9	2.9	0.7	3		4	

1
2

12

12

4

UFJ

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

➤	InterContinental Hotels Group		
	Marriott International		Hilton Worldwide
	Accor		
➤		4	1
			3
➤			
	1		

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）

	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	
	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	
	568	340	390	867	573	707	1,434	306	519	181	139	141	776	379	461	
	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	
	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	n.a.		0.5	n.a.		2.1	n.a.		2.2	n.a.		0.1	n.a.		7.6	
		4,437			3,545			4,229			6,142			1,041		
		64.7	(100.0)		61.8	(100.0)		50.7	(100.0)		49.5	(100.0)		30.9	(100.0)	
		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)	
		8.7	(13.4)					8.4	(16.5)					5.9	(19.0)	
		0.5	(0.8)		0.1	(0.2)		8.6	(16.9)		0.0	(0.0)		2.1	(6.8)	
					1.1	(1.8)		19.0	(37.5)		0.0	(0.0)		0.0	(0.0)	
FC		64.2	(99.2)		60.6	(98.1)		23.1	(45.5)		49.5	(100.0)		28.8	(93.2)	
		InterContinental		Ritz Carlton			Sofitel			Cambria Suites			St.Regis, Sheraton			
		Holiday Inn		Courtyard by Marriott			Novotel, Mercure			Confort Inn & Suites			Four Points			
		Holiday Inn Express		Fairfield Inn			ibis			Econo Lodge						
		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
		674	613	642	542	491	485	558	501	509	552	476	547	698	623	599
		25	14	21	17	6	4	31	7	18	27	8	12	22	12	10
		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
		986	949	979	1,007	971	773	639	616	631	1,009	979	1,051	1,957	1,952	1,956
1		n.a.		22.3	n.a.		77.3	n.a.		90.1	n.a.		13.6	n.a.		88.9
			44			10			7			77			22	
			1.1			0.4			n.a.	n.a.		2.6			0.5	
		フォーシーズンズホテル									ホテルオークラ、ニッコー			ホテルニューオータニ		
											JAL CITY					

() 1. ÷ EBITDA

2. EMEA

3. 2010

4.

JAL

JAL

5.

() Bloomberg

UFJ



図表 4 : ホテルの主な運営形態

			MC	FC
	←————→			
		/		

()

MC

()

FC

UFJ

◇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



【国内事業】



MICE



【海外事業】



“ ”

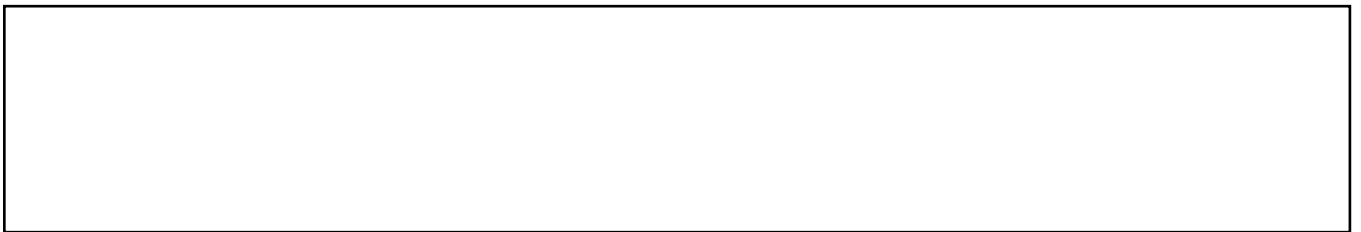
【用語説明】

RevPAR	Revenue per available rooms	1	1
	÷	×	

RevPAR

The Leading Hotels of the World
Preferred Hotel

2011.12.15



100-8388 UFJ 2-7-1