
第2回 価値創造経営小委員会 補足資料

本資料を本セミナーの目的以外に使用することを禁ずる
This document is confidential and is intended solely for
the use and information of the client to whom it is addressed.

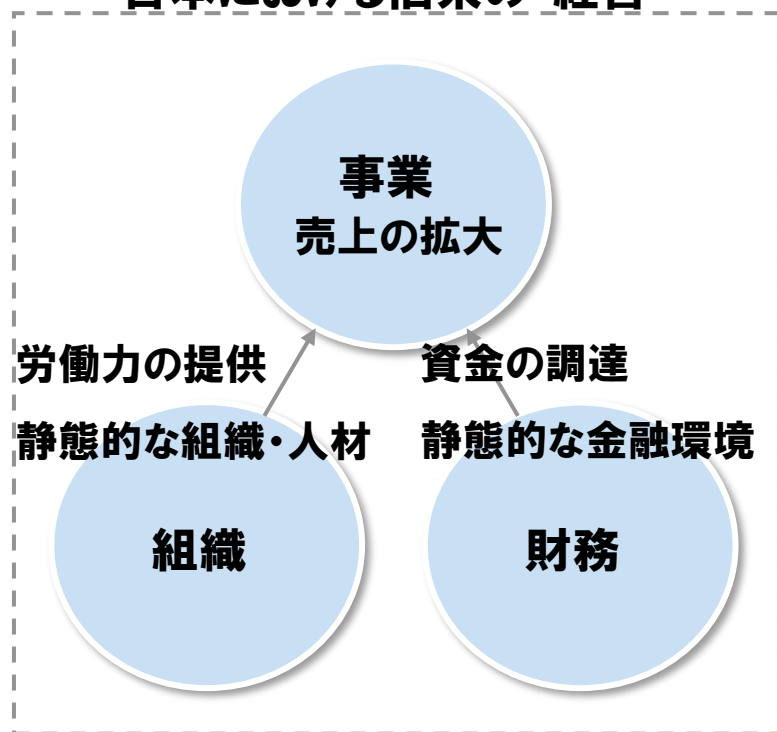
東京都立大学 大学院

経営学研究科 教授

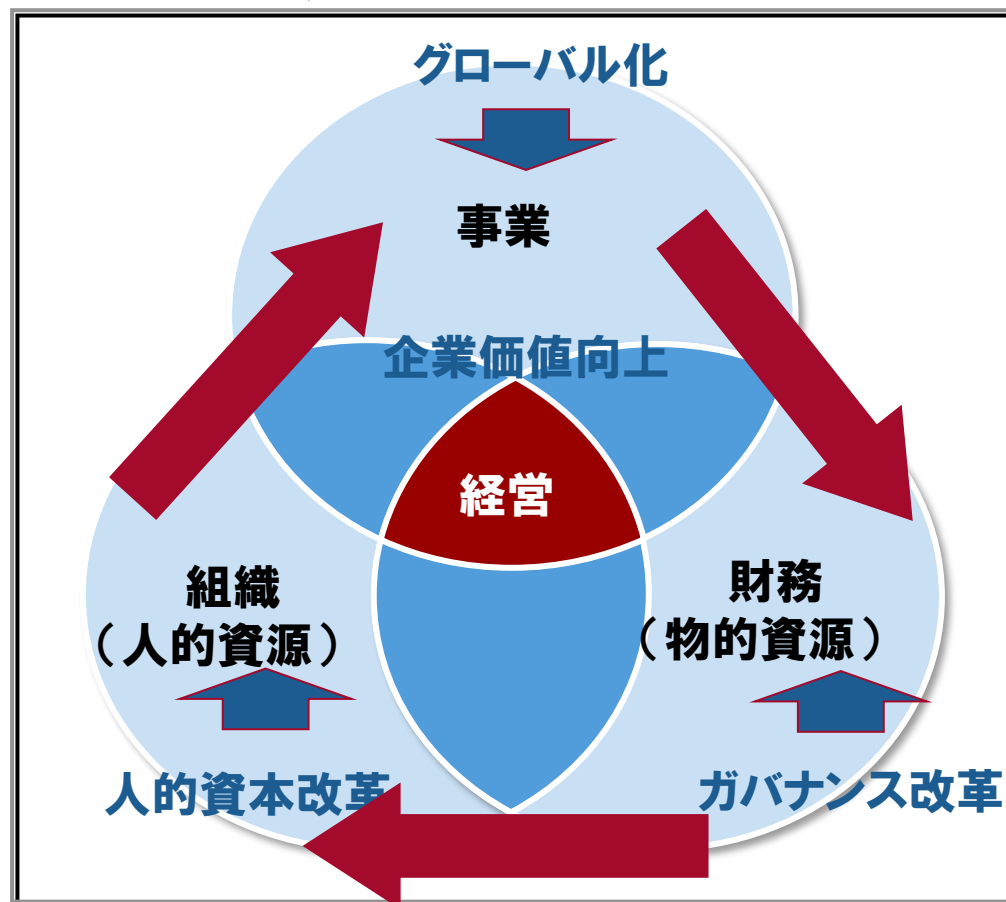
松田千恵子

日本企業を巡る環境変化－「経営」システムとその考え方を丸ごと置き換えなければならないようになって久しいが、その流れは互いに加速し合っている

日本における旧来の“経営”



現在求められている経営



収益性が低い業界は多く「規模型」であるということは・・・
→ スケールメリットが効く業界であるにも拘らず活かせていないということ

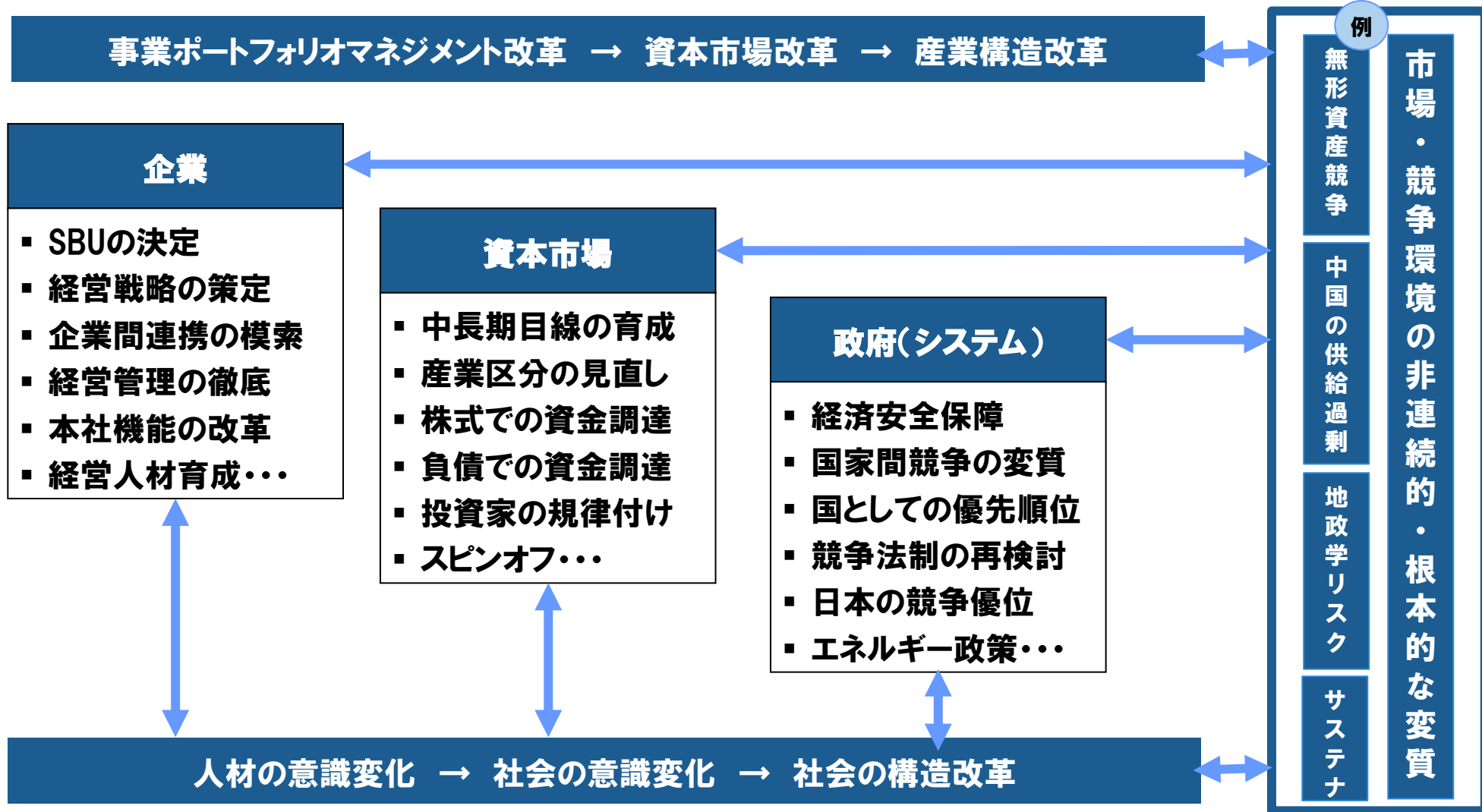
- 上場企業をPBR・ROEの2軸で分けた場合、企業群①（PBR 1 倍未満かつROE 8 %未満）の割合は業種ごとに異なる。
- 特定業種の割合が大きい背景には、業種全体として高いマージンを得る価格設定が難しく、かつ将来への成長期待が集められていないといった過当競争・供給過多状態等の構造的課題が存在する可能性。

業種\企業群	企業群①	②	③	④	上場企業数 (2023年時点)
水産・農林業	11%	44%	22%	22%	12
鉱業	75%	25%	0%	0%	5
建設業	45%	30%	6%	18%	150
食料品	39%	10%	28%	24%	123
繊維製品	80%	0%	11%	9%	48
パルプ・紙	83%	9%	4%	4%	24
化学	57%	7%	16%	20%	206
医薬品	16%	8%	53%	24%	80
石油・石炭製品	60%	30%	0%	10%	10
ゴム製品	59%	24%	12%	6%	18
ガラス・土石製品	52%	23%	8%	17%	52
鉄鋼	78%	18%	0%	5%	42
非鉄金属	41%	30%	22%	7%	33
金属製品	70%	15%	9%	6%	86
機械	51%	12%	11%	26%	219
電気機器	44%	10%	15%	30%	232

業種\企業群	企業群①	②	③	④	上場企業数 (2023年時点)
輸送用機器	76%	11%	6%	6%	88
精密機器	27%	7%	31%	36%	48
その他製品	54%	12%	11%	24%	106
電気・ガス業	63%	17%	13%	8%	28
陸運業	41%	14%	34%	12%	57
海運業	27%	55%	9%	9%	11
空運業	0%	33%	67%	0%	5
倉庫・運輸関連業	73%	15%	0%	12%	35
情報・通信業	9%	4%	34%	53%	592
卸売業	47%	27%	9%	17%	296
小売業	29%	8%	35%	29%	336
銀行業	99%	0%	0%	1%	79
証券・商品先物取引業	53%	24%	3%	21%	38
保険業	50%	10%	30%	10%	13
その他金融業	36%	21%	7%	36%	39
不動産業	20%	30%	18%	31%	136
サービス業	15%	6%	30%	49%	532

※企業群①はPBR 1 倍未満・ROE 8 %未満、②はPBR 1 倍未満・ROE 8 %以上、③はPBR 1 以上・ROE 8 %未満、④はPBR 1 以上・ROE 8 %以上。
※企業群の判定には、各企業の2019年～2023年の5年平均ROE及びPBRを使用（5年間継続してデータ取得が可能な企業のみが対象）。
※業種ごとに①～④に属している企業の割合を示している。また、企業群①の割合が70%を上回る業種を赤色ハイライト。上場企業数は、2023年度時点で上場している企業を、東証33業種の業種別に分類した場合の企業数。
※調査対象：東証プライム・スタンダード・グロースに上場している企業。

変化への対応は、企業戦略のレベルでも必要だが、資本市場や経済・社会システム、人材育成の複合問題として検討されるべきである



資料内容につき禁無断複製・転載