

2017 no.14

内外経済・日本産業の
中期見通し

Oneシンクタンクレポート

MIZUHO Research & Analysis

I．総論 P3

1. 内外経済の中期見通し

2. 日本産業の中期見通し(産業総合)

II．各論 P29

各産業の中期見通し

※ 本レポートは2017年12月7日付みずほ産業調査58号『日本産業の中期見通し－向こう5年(2018－2022年)の需給動向と求められる事業戦略－』の内容を再構成して作成したものです。

各論(各産業編) 目次

1. 石油	P30	14. 通信	P58
2. 鉄鋼	P32	15. メディアサービス	P60
3. 非鉄金属	P34	16. 物流(陸送・海運)	P62
4. 紙・パルプ	P37	17. 電力・ガス	P65
5. 化学	P39	18. 小売	P67
6. 医薬品	P41	19. 加工食品	P69
7. 医療機器	P43	20. 建設	P71
8. 自動車	P45	21. 不動産・住宅	P73
9. 工作機械	P47	【Focus】医療・介護	P76
10. ロボット	P49	【Focus】観光(ホテル)	P79
11. エレクトロニクス	P51	【Focus】地域銀行	P81
12. 重電	P54	【Focus】生損保	P83
13. 情報サービス	P56		

I － 1. 内外経済の中期見通し

グローバル:世界経済は緩やかな成長を予想

世界経済見通し総括表

(前年比、%)

	2015 暦年	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
世界実質GDP成長率	3.4	3.1	3.6	3.7	3.7	3.6	3.6	3.7
予測対象地域計	3.6	3.4	3.9	3.9	3.8	3.7	3.7	3.7
日米ユーロ圏	2.4	1.5	2.2	2.0	1.7	1.4	1.5	1.5
米国	2.9	1.5	2.2	2.3	1.9	1.5	1.6	1.7
ユーロ圏	2.1	1.8	2.4	2.0	1.6	1.5	1.5	1.4
日本	1.4	0.9	1.7	1.4	1.3	0.3	1.2	1.0
アジア	6.2	6.2	6.1	6.1	6.0	6.0	5.8	5.8
中国	6.9	6.7	6.8	6.4	6.4	6.3	5.8	5.5
NIEs	2.1	2.2	3.1	2.6	2.3	2.1	2.2	2.2
ASEAN5	4.8	4.9	5.3	5.3	5.0	5.0	5.2	5.3
インド	7.5	7.9	6.3	7.3	7.4	7.4	7.7	8.0
オーストラリア	2.5	2.6	2.3	2.8	2.4	2.3	2.3	2.3
ブラジル	▲ 3.5	▲ 3.5	1.0	2.2	2.5	2.0	2.0	2.0
メキシコ	3.3	2.9	2.0	2.0	2.5	2.6	2.7	2.7
ロシア	▲ 2.8	▲ 0.2	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
日本(年度)	1.4	1.2	1.8	1.3	1.0	0.6	1.1	0.9
為替(円/ドル)	121	109	112	115	112	107	103	99

(出所)IMF、各国統計よりみずほ総合研究所作成

(注)予測対象地域計はIMFによる2015年GDPシェア(PPP)により計算。日本は2019年10月の消費税率引き上げ(8%⇒10%)を想定

米国：潜在成長率に収斂、2%近傍へ減速

- 米国経済は2%近傍の潜在成長率に向けて減速、生産性向上に向けた投資拡大が課題
 - トランプ政権による税制改革に期待が高まるが、保護主義が成長を阻害するおそれが残存
- 金融政策の正常化を進める中で、FRBは低インフレと金融安定リスクのバランスに苦慮する公算大
 - 自動運転が始まった資産縮小策については、いずれバランスシートの正常な水準に関する議論が必要に

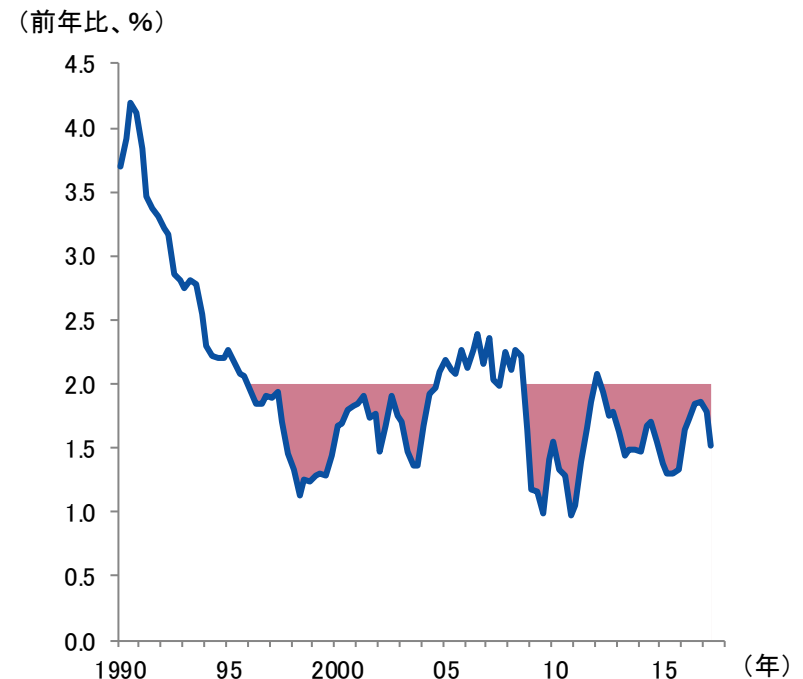
税制改革の主要項目と減税規模(10年)

(兆ドル)	
個人所得税	▲0.2
税率引き下げ	1.6
基礎控除拡大・子育て減税	1.1
簡素化	▲3.1
法人税	2.6
税率引き下げ	2.0
パススルー事業体向け減税	0.8
簡素化・国際課税見直し	▲0.3

(出所) タックスポリシーセンターよりみずほ総合研究所作成

(注) 9月下旬の税制改革案に関する推計値。プラスが減税、マイナスが増税。
その後の予算決議により、10年間のネット減税額は1.5兆ドルと定められた

物価目標と低インフレ



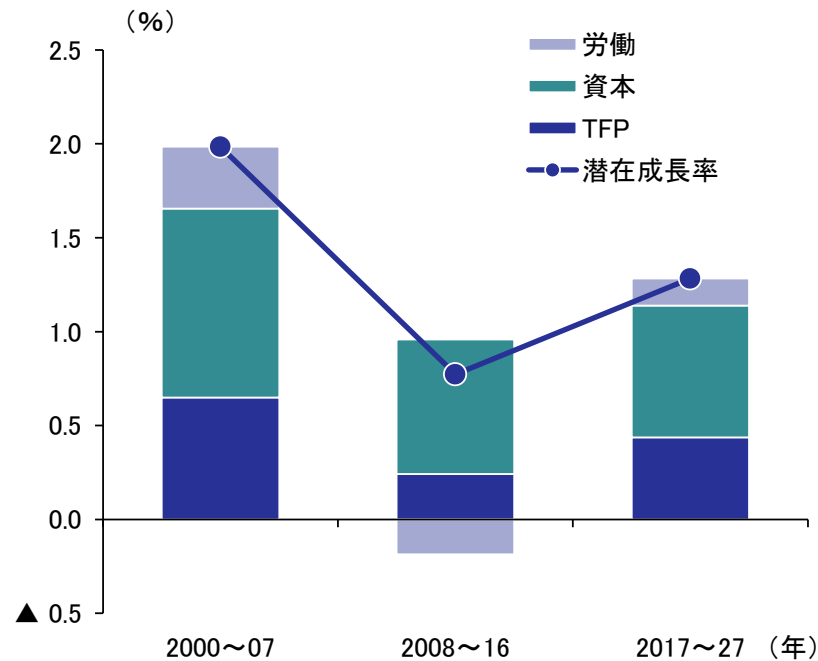
(出所) 米国商務省資料よりみずほ総合研究所作成

(注) コア個人消費支出デフレーター上昇率。網掛けは2%以下を表す

欧州：成長率は中期的に低下。インフレ率の上昇ペースは緩慢

- 足下の高成長は持続的ではなく、ユーロ圏GDP成長率は徐々に1%台半ばに低下する見通し
 - 投資拡大やTFP向上が人口減の影響を緩和するが、ユーロ圏の潜在成長率は1%台半ばにとどまるとみられる
- ユーロ圏のインフレ率は、中期的にも、ECBが物価安定の目安とする2%に届かず
 - フィリップス曲線は平坦化。労働需給の逼迫は賃金上昇に繋がりにくくなっているとみられる

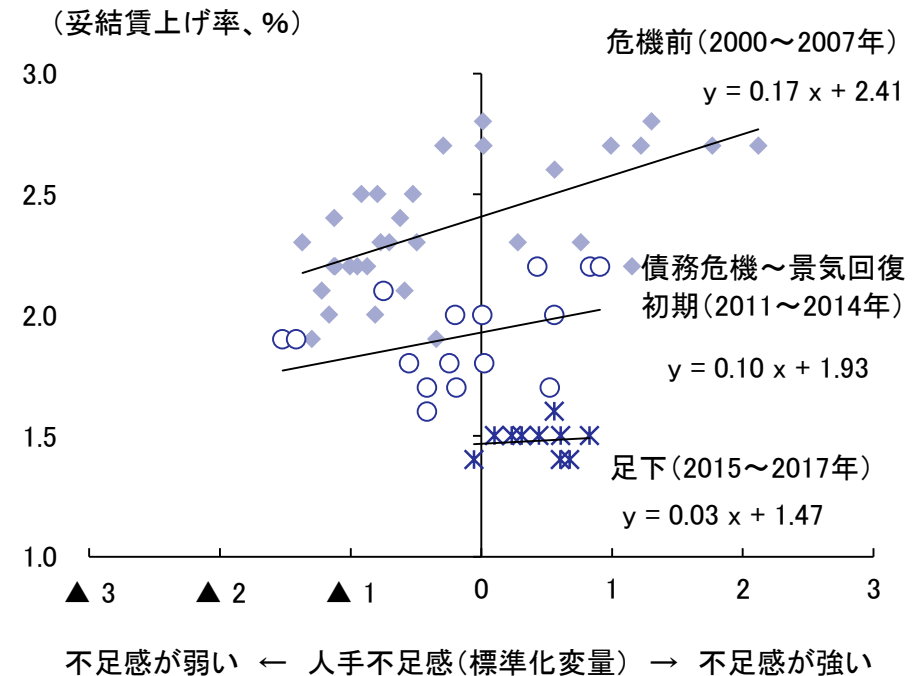
ユーロ圏の潜在成長率



(出所) Eurostatよりみずほ総合研究所作成

(注) 暦年の潜在成長率を各期間毎に平均化したもの。みずほ総合研究所による推計値

ユーロ圏のフィリップス曲線



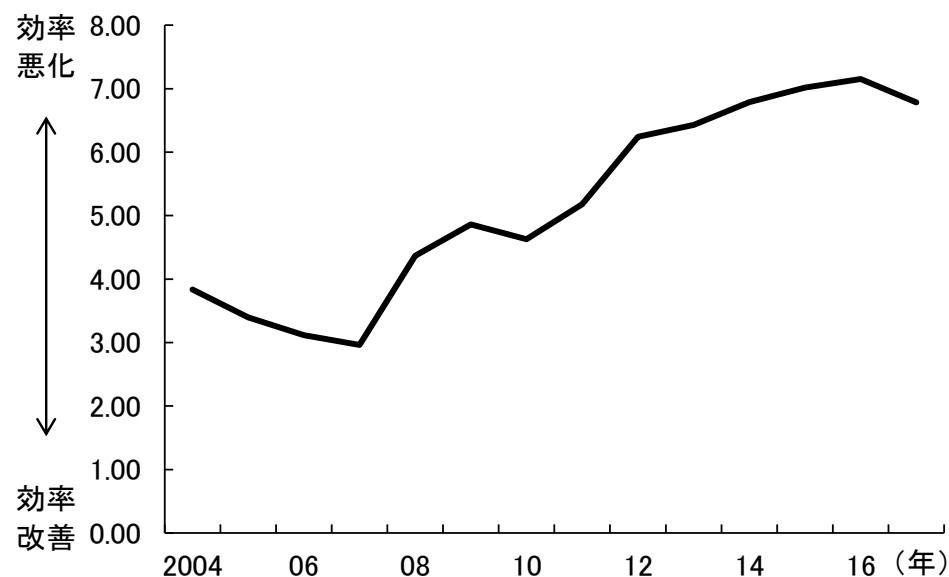
(出所) Eurostat、ECBよりみずほ総合研究所作成

(注) 人手不足感は4期先行。人手不足DIIは標準化変量

中国:2018年以降減速に転じるも、インフラ投資の下支えで減速テンポは緩やか

- 過剰生産能力や企業債務の調整が下押し要因となり、中国経済は2018年以降再び減速基調に
 - ー リーマンショック後の大型景気対策により資本効率急速に悪化。過剰生産能力の調整は緒に就いたばかり
- 但し、インフラ投資の下支えが続き、減速テンポは緩やかにとどまる公算大
 - ー 交通・通信などのインフラ整備が進んでおらず、今後も拡大余地は大きい

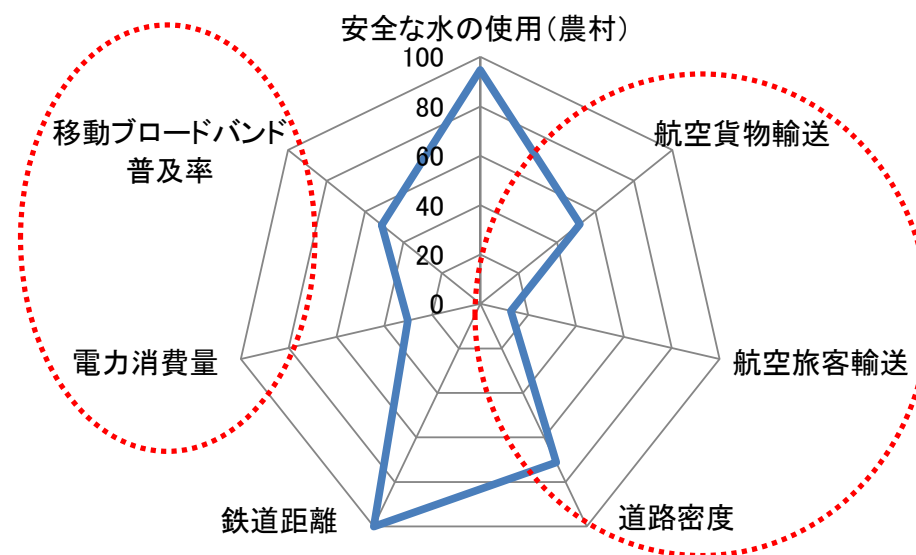
中国の資本効率(限界資本係数)



(出所) 中国国家统计局よりみずほ総合研究所作成

(注) 限界資本係数 = $\Delta K / \Delta Y$ 、 ΔK は総資本形成(固定資産価格指数により実質化)、 ΔY は実質GDP(2015年名目値と実質成長率により作成)の前年差を用いた。
2017年は1～6月前年同期比を2016年値に乗じて算出

中国のインフラ整備状況



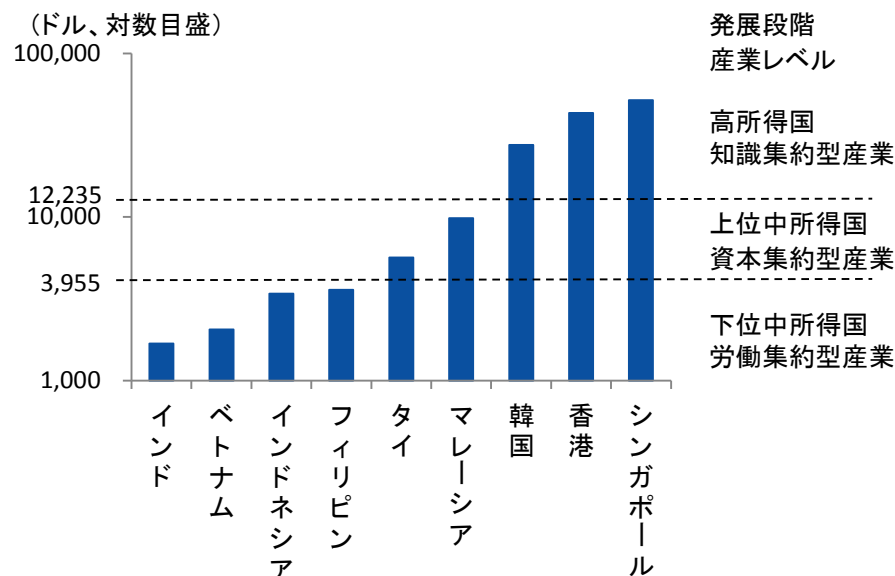
(出所) World Bank, World Development Indicators 2017, Broadband commission, 中国国家统计局、米国運輸省資料よりみずほ総合研究所作成

(注) 米国を100として指数化(100以上は100とする)。各指標の詳細は以下の通り
安全な水の使用(農村): 農村人口に占めるアクセス可能な人口割合
航空旅客輸送: 旅客数/人口、航空貨物輸送: 貨物輸送量(トン・km)/国土面積
道路密度: 100平方km当たり道路距離(km)、鉄道整備: 路線長/人口、
電力消費量: 一人当たりkwh、移動ブロードバンド普及率: 100人当たり契約数

その他アジア: フィリピン、インドネシア、ベトナム、インドが成長センターに

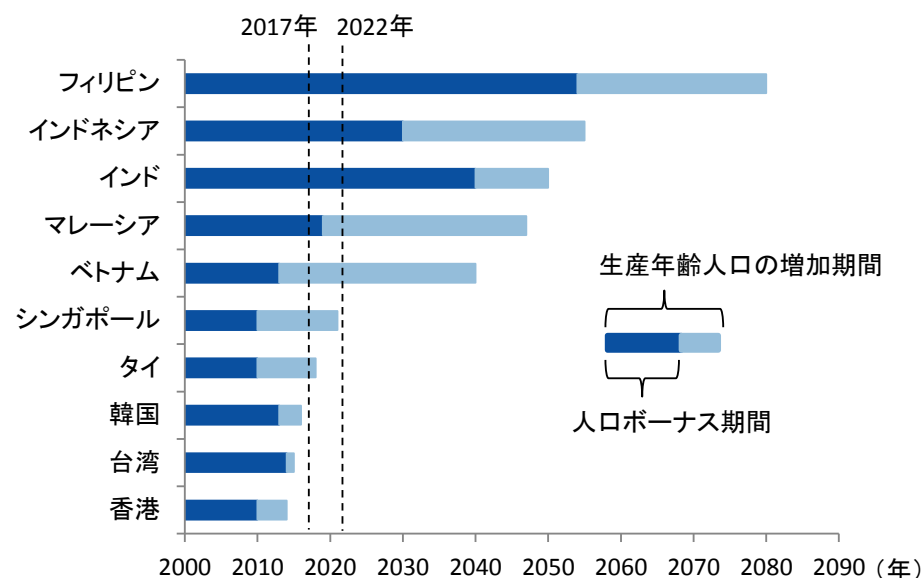
- 2022年にかけて、NIEsの成長率は前年比+2%程度、ASEAN5は同+5%程度、インドは同+8%程度に
- フィリピン、インドネシア、ベトナム、インドは下位中所得国の発展段階で、伸びしろが大きい
- 2022年に向けて、フィリピンとインドネシア、インドには人口ボーナスが追い風に
 - 3カ国では、改革志向の強い現政権の政策が奏功し、人口ボーナスを活かして経済発展の可能性

一人当たり国民総所得と発展段階分類(2016年)



(出所) 世界銀行よりみずほ総合研究所作成

人口動態予測



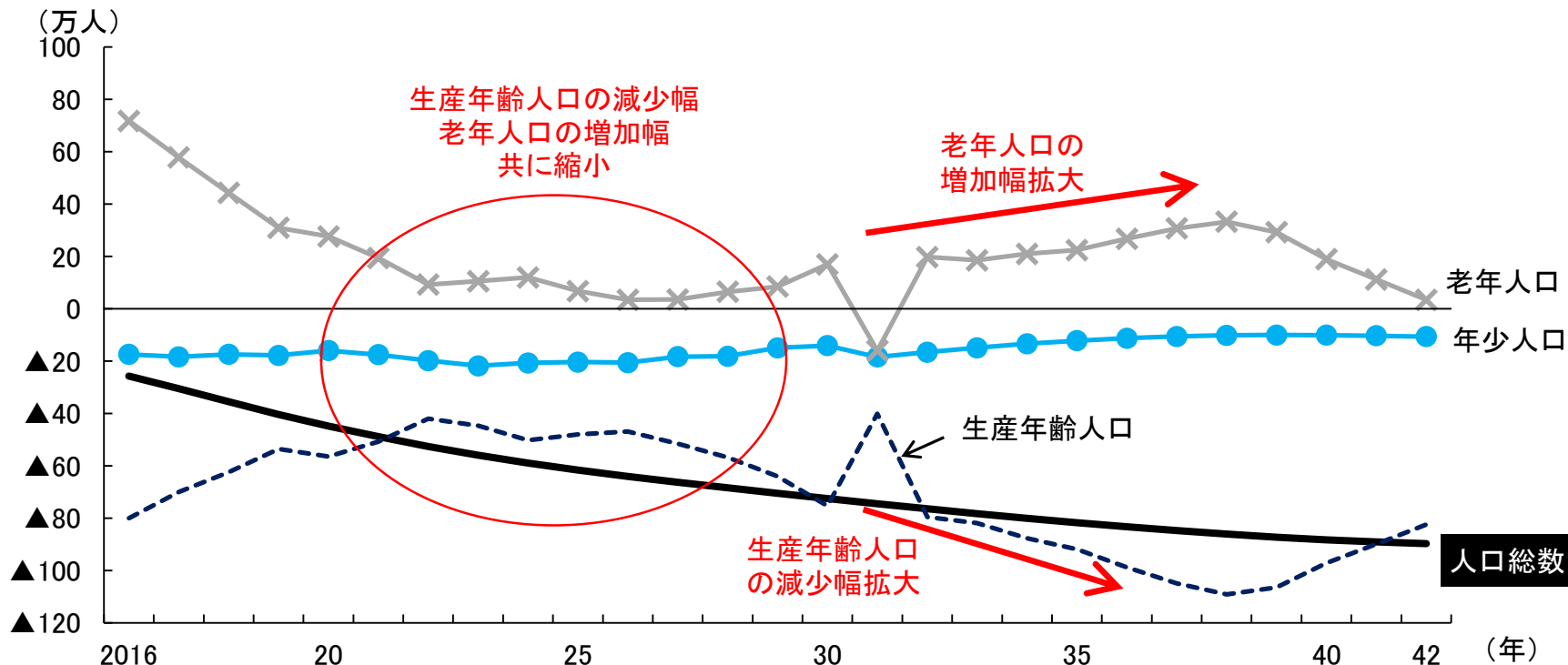
(出所) 国際連合よりみずほ総合研究所作成

(注) 生産年齢人口は、15~64歳人口。人口ボーナスは、生産年齢人口／総人口の比率が上昇する期間と定義

日本:2020年代は年齢別人口が比較的安定、改革に向けた最後のチャンス

- 年齢別人口の変化は、2010年代後半に比べ2020年代が比較的緩慢
 - 生産年齢(15～64歳)人口の減少幅も老年(65歳以上)人口の増加幅も共に縮小
 - 団塊ジュニア世代(1971～1974年生まれ)が老年人口入りする2030年代後半までが鍵。この間、①生産性の向上、②潜在需要の顕在化、③持続可能な社会保障制度の設計という3つの課題に取組み、今後の人口減少、少子高齢化進展に備える必要

年齢3区分別人口増加数の推移(対前年比)



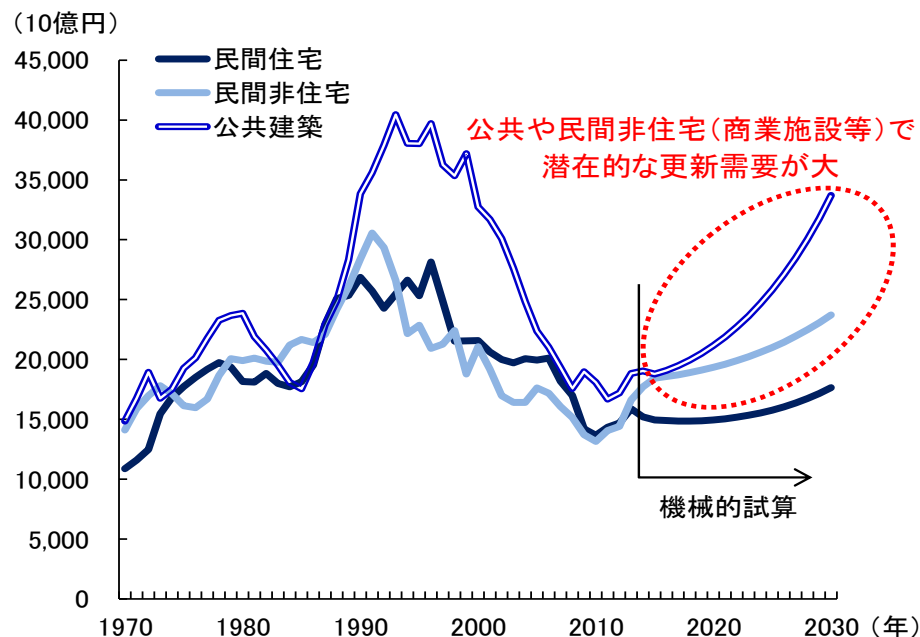
(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年4月推計)」よりみずほ総合研究所作成

(注) 老年人口数のピークである2042年までの、出生率中位・死亡率中位の推計値

日本:本格的な人口減少時代に備えた3つの課題

- AIやIoTなどの技術を利用した生産の高付加価値化・効率化(第4次産業革命)への取組みが重要
- 更新投資需要が大きい建設投資とインバウンド需要が五輪後の内需を下支え
- 2027年度でも基礎的財政収支の黒字化は困難。医療・年金についても踏み込んだ改革が必要

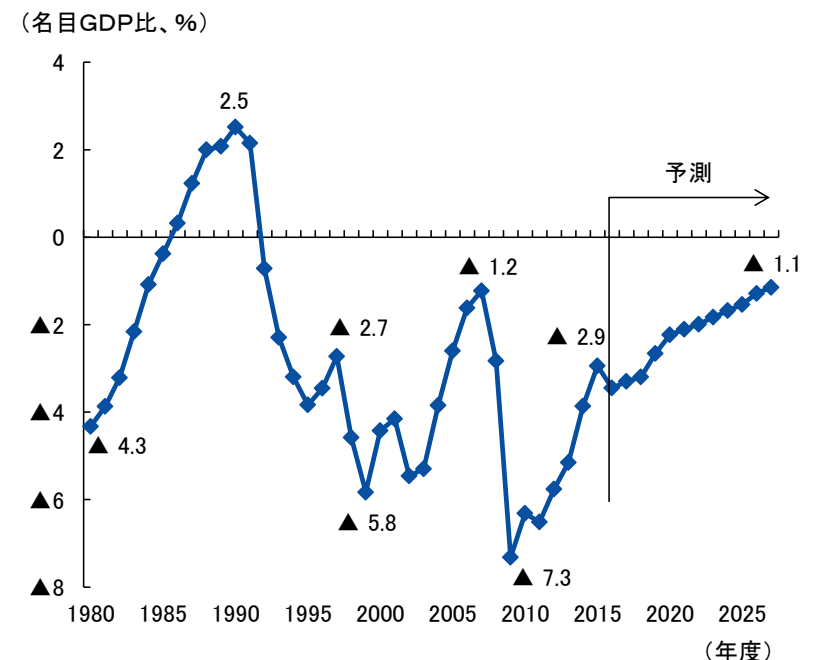
建設投資需要の見通し(機械的試算)



(出所)内閣府「国富調査」「国民経済計算」、RIETI「JIPデータベース」より
みずほ総合研究所作成

(注)1970年の設備年齢は、みずほ総合研究所による試算値

基礎的財政収支の見通し



(出所)内閣府「国民経済計算」等よりみずほ総合研究所作成

(注)1998年度の日本国有鉄道清算事業団から一般会計への債務継承の影響、
2008年度の日本高速道路保有・債務返済機構から一般会計への債務継承の
影響、2011年度の日本高速道路保有・債務返済機構から一般会計への国庫
納付の影響は特殊要因として控除

日本:3つの課題に対応できれば、実質GDPで1%程度の経済成長

- 2022年度にかけて、消費増税の影響などを除けば、1%程度の成長率を維持する見通し

日本経済見通し総括表

		年度								
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
実質GDP	前年度比、%	▲ 0.3	1.4	1.2	1.8	1.3	1.0	0.6	1.1	0.9
内需	前年度比、%	▲ 0.9	1.3	0.4	1.4	1.3	1.0	0.4	0.9	0.7
民需	前年度比、%	▲ 1.2	1.4	0.4	1.7	1.4	0.9	0.2	0.7	0.6
個人消費	前年度比、%	▲ 2.5	0.8	0.3	1.1	0.8	0.7	▲ 0.2	0.5	0.4
住宅投資	前年度比、%	▲ 9.9	3.7	6.2	1.9	▲ 0.7	▲ 1.8	▲ 7.5	▲ 1.2	▲ 2.7
設備投資	前年度比、%	3.3	2.3	1.2	3.6	2.9	2.5	1.3	1.3	1.9
公需	前年度比、%	▲ 0.1	1.1	0.5	0.7	0.9	1.3	1.1	1.3	1.2
政府消費	前年度比、%	0.4	1.9	0.5	0.5	1.1	1.2	1.3	1.3	1.3
公共投資	前年度比、%	▲ 2.0	▲ 1.6	0.9	1.2	0.1	1.6	0.3	1.1	0.7
外需	前年度比寄与度、%Pt	0.6	0.1	0.8	0.4	▲ 0.0	0.0	0.2	0.2	0.2
輸出	前年度比、%	8.7	0.7	3.4	4.8	2.0	2.3	2.7	3.0	2.6
輸入	前年度比、%	4.3	0.3	▲ 1.1	2.5	2.1	2.1	1.8	1.7	1.7
名目GDP	前年度比、%	2.2	3.0	1.0	1.8	1.1	1.5	1.0	1.5	1.2
GDPデフレーター	前年度比、%	2.5	1.5	▲ 0.2	▲ 0.1	▲ 0.1	0.5	0.4	0.4	0.3
内需デフレーター	前年度比、%	2.1	0.0	▲ 0.5	0.5	0.4	0.6	0.6	0.3	0.3
CPI(除く生鮮食品)	前年度比、%	2.8	▲ 0.0	▲ 0.2	0.8	1.1	0.9	1.1	0.5	0.6
(下段:消費税除く)		(0.8)					(0.5)	(0.7)		
CPI(除く食料(酒類除く)、消費税除く) 及びエネルギー、除く消費税)	前年度比、%	0.6	0.5	0.2	0.0	0.3	0.7	0.8	0.7	0.8

(出所)内閣府「国民経済計算」、総務省「消費者物価指数」、日本銀行「国際収支統計」等よりみずほ総合研究所作成

(注)網掛けは予測値

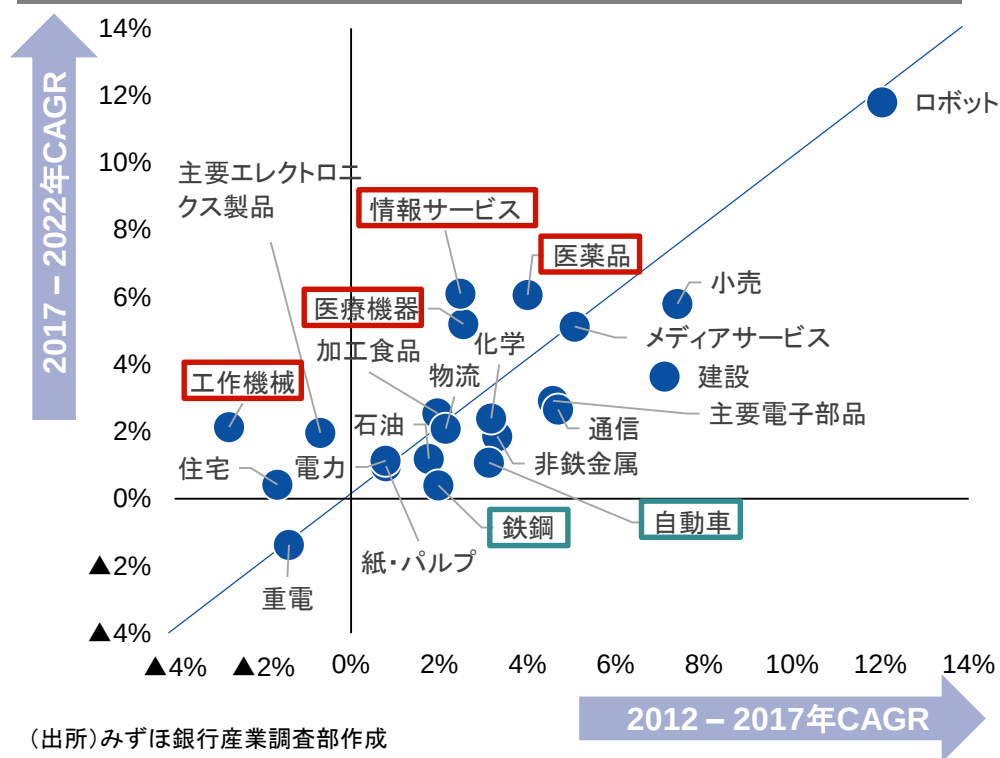
I－2. 日本産業の中期見通し(産業総合)

※ 特に断りがない限り、文中の伸び率は、2017年(又は年度、以下同じ)と2022年を比較して計算した、今後5年間の年平均成長率(CAGR)である。

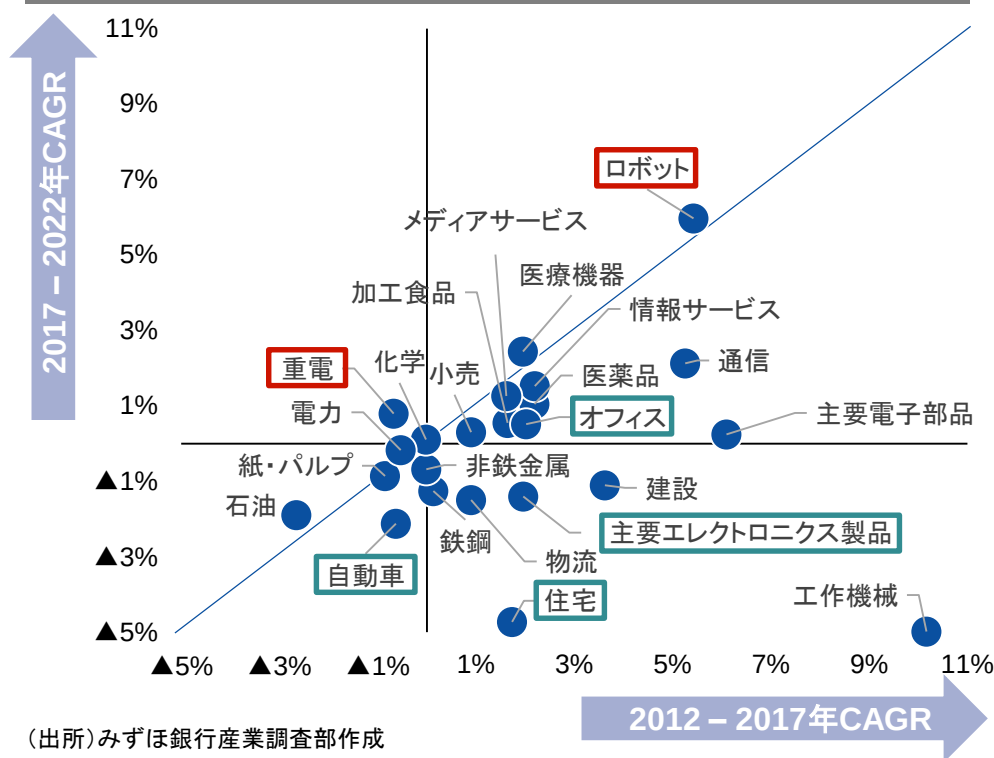
向こう5年間の内外需要は、省人化・デジタル化やヘルスケアに関連する産業を中心に拡大

- グローバル需要は、省人化ニーズ、戦略的IT投資、医療費の増加などにより、工作機械、情報サービス、ヘルスケアなどの伸び率が大きく上昇する見通し
 - 一方、中国・米国で市場成長が鈍化する自動車や、中国の需要が縮小する鉄鋼などで伸び率が大きく低下
- 内需は、人口減少などにより、自動車や主要エレクトロニクス製品、不動産、及びそれらの関連産業を中心に多くの産業で伸び率が低下する見通し
 - 一方、自動化ニーズの大きいロボット、原発再稼動や変電所新增設・更新需要のある重電などの需要は拡大

産業別のグローバル需要見通し



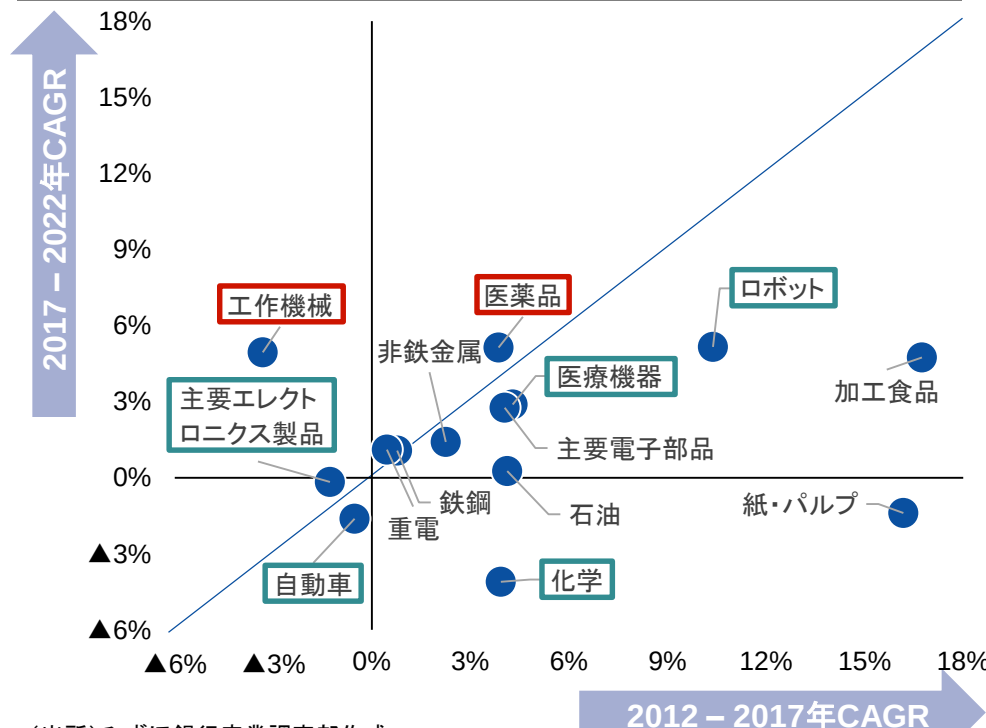
産業別の国内需要見通し



地産地消化が進展する産業などでは、輸出・国内生産の伸び率は低下

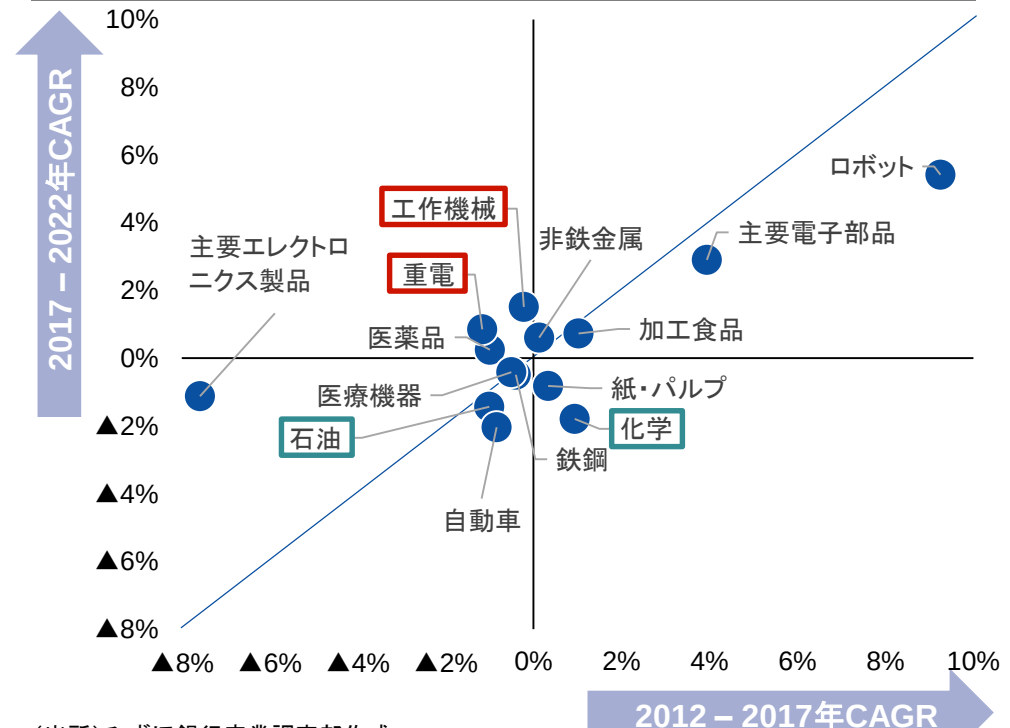
- 輸出は多くの産業で増加するものの、自動車、主要エレクトロニクス製品、ロボット、医療機器などの伸び率は、地産地消化の進展で低下する見通し
 - また、北米からの安価なエチレン供給の増加や中国の自給化拡大の影響を受け、化学は大きく減少する見通し
 - 一方、海外生産のハードルが高い工作機械や、抗がん剤の輸出が拡大する医薬品の伸び率は上昇
- 国内生産の伸び率は、輸出が伸びる工作機械、輸出用原子力機器生産が本格化する重電などで上昇
 - 輸出が落ち込む化学は伸び率がマイナスに転じ、生産能力削減を進めてきた石油なども国内生産の縮小が継続

産業別の輸出見通し



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

産業別の国内生産見通し

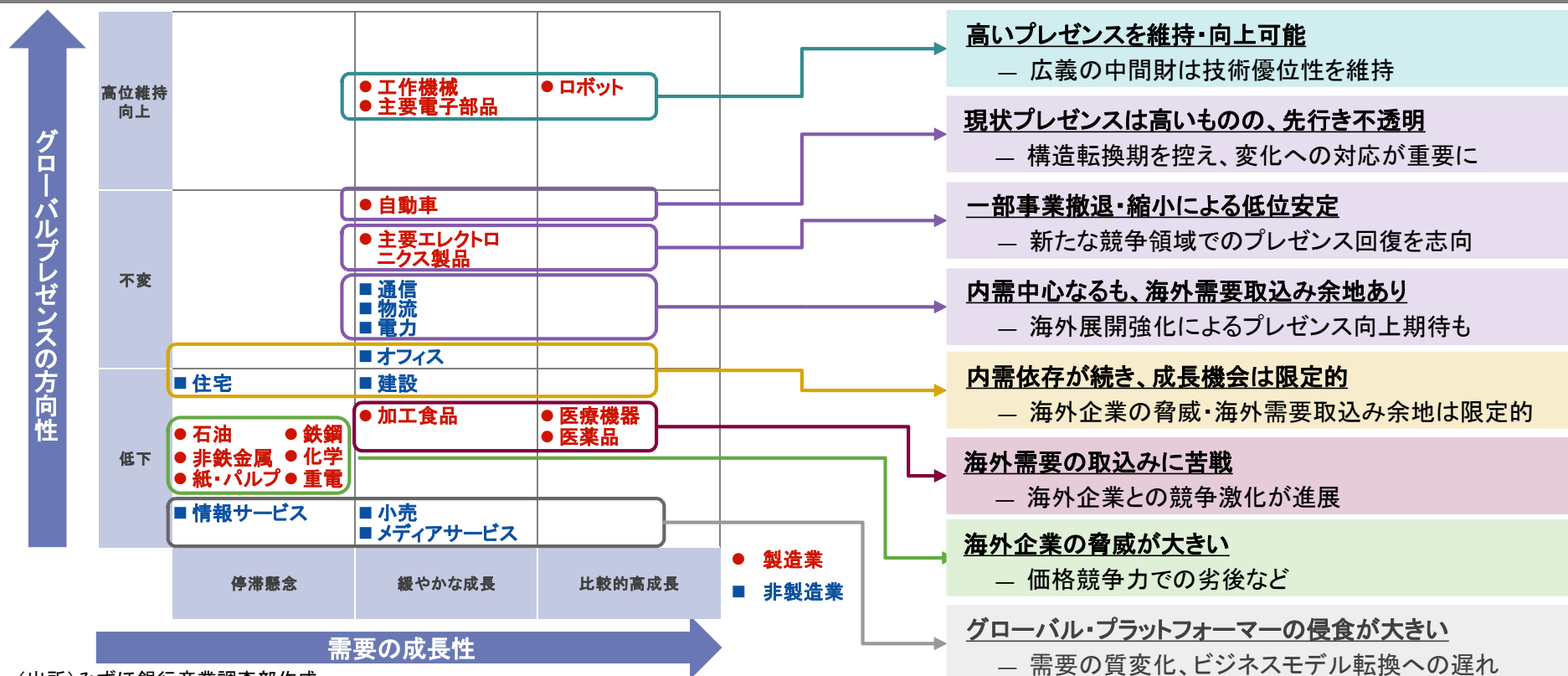


(出所)みずほ銀行産業調査部作成

多くの産業で緩やかな需要拡大が見込まれる一方、日本企業のプレゼンス向上は困難に

- プレゼンスの高位維持ないし向上を期待できるのは、ロボット、工作機械、電子部品に留まる
 - 広義の中間財に当たる上記産業は、日本企業が中長期的に技術優位性を維持可能な領域と見られる
- 他方、主に海外企業の脅威の高まりによって、多くの産業のプレゼンスは不変ないし低下する見込み
 - 内需縮小に加え、欧米企業の強大化や新興国企業の台頭などにより、海外需要の取込みも困難化する傾向
 - グローバル・プラットフォーマーなどの国内市場への侵食も、中長期的なプレゼンス低下をもたらす要因に

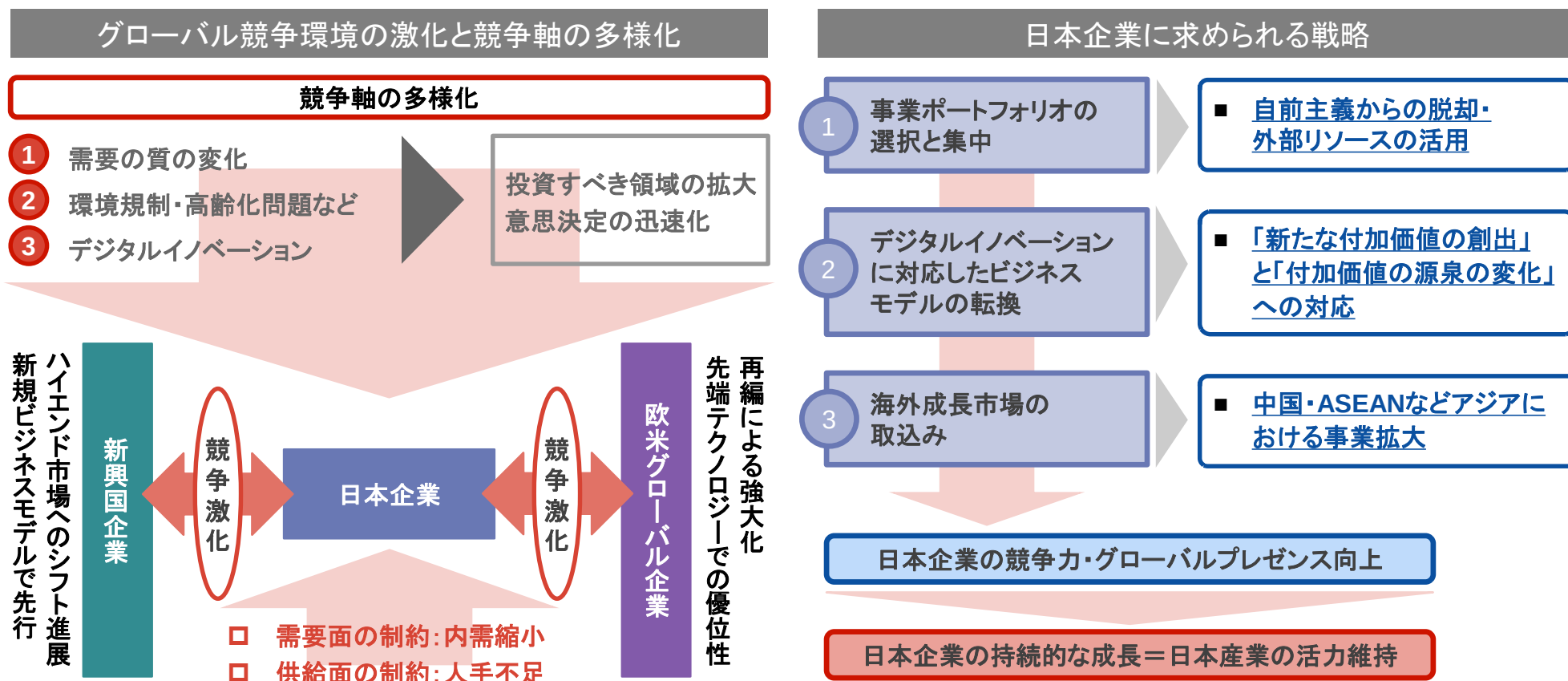
向こう5年間の産業競争力マップ



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

プレゼンス向上のためには、グローバル競争環境の激化と競争軸の多様化への対応が必要

- 日本企業に求められる戦略としては、概ね①事業ポートフォリオの選択と集中、②デジタルイノベーションに対応したビジネスモデルの転換、③海外成長市場の取込みの3点が重要に
 - 自社が優位性を発揮できる得意分野の再定義とリソース集中、デジタルイノベーションを活用した新たな付加価値創出を通じ、海外需要を確実に取込むことが求められる



産業別のプレゼンス方向性と求められる戦略 1/12

石油

		内外需要見通し		
	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR
国内	石油製品販売量	千KL	▲2.7%	▲1.9%
グローバル	石油製品需要	千万b/d	1.8%	1.2%

向こう5年の産業競争力マップ		需要の成長性	
	方向性	コメント	
グローバルプレゼンスの方向性 ↑ 高維持 ↓ 低下	高維持	↓ (停滞懸念)	■ 内需の減少は継続する一方、グローバル需要は、アジアを中心に引き続き増加する見込み
	不変		
	低下		
		停滞 緩やかな成長 比較的高成長 ← 需要の成長性 →	
グローバルプレゼンスの方向性			
	方向性	コメント	
	低下	■ 高度化法(2次告示)対応により国内製油所の精製能力の削減が進み、国際競争力の低下が懸念される ■ 国内への供給をメインとする日本企業のプレゼンスは更に低下する見込み	

日本企業に求められる戦略

- 精製と化学の更なる連携等による、国内製油所の国際競争力の強化
- 成長分野であるASEANを中心とするグローバル需要の捕捉

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

鉄鋼

		内外需要見通し		
	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR
国内	粗鋼換算見掛消費量	百万t	0.1%	▲1.3%
グローバル	粗鋼換算見掛消費量	百万t	2.0%	0.4%

向こう5年の産業競争カマップ		需要の成長性	
	方向性	コメント	
グローバルプレゼンスの方向性 ↑ 高位維持 向上 不変 低下 ↓		■ 内需が緩やかに縮小に向かう中、日本企業のプレゼンスを保てる市場の開拓が求められる	
		(停滞懸念)	
		グローバルプレゼンスの方向性	
	方向性	コメント	
		■ 日本の内需は縮小に向かう一方、新興国を中心とした海外市場が成長するため、日本市場への対応に留まっていたのでは、量的なプレゼンスは低下に向かう可能性が高い	
		(低下懸念)	

停滞 緩やかな成長 比較的高成長
 ←----- 需要の成長性 -----→

日本企業に求められる戦略

- 海外下工程での顧客基盤拡大とその過程での海外鉄源戦略の構築
- 留意すべきリスクとしては、新興国企業の技術力向上と、自動車産業の変化加速(電動化、自動運転、シェアリング)が想定される

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

産業別のプレゼンス方向性と求められる戦略 2/12

非鉄金属

非鉄金属

内外需要見通し

	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR
国内	銅地金消費量	千t	▲0.0%	▲0.7%
グローバル	銅地金消費量	千t	3.3%	1.9%

向こう5年の産業競争カマップ

需要の成長性

グローバル
プレゼンスの
方向性

高維持
向上
不変
低下

停滞

緩やかな成長

比較的高成長

需要の成長性

方向性

(停滞懸念)

コメント

- 銅地金の内需は減少していくことが予想され、国内地金生産量の輸出依存度はさらに高まる方向にあり、国内の製錬事業は、輸入国、特に中国の需給次第の事業構造へと変容

グローバルプレゼンスの方向性

方向性

(低下懸念)

コメント

- 国内製錬企業が持つ環境対応能力や、一炉あたりの生産性、副産物の回収率などはグローバルトップクラスの技術力と言えるものの、資源国や中国の地金生産量が拡大する中では、日系製錬企業はグローバルプレゼンスの低下を余儀なくされる

日本企業に求められる戦略

- ①「製錬事業の維持・強化」、②「加工事業の強化」の二つの方向性が求められる
- ①は、資源企業との交渉力底上げ、自山鉱比率を高めるための投資余力確保などを旨とし、事業再編でさらに強い企業を誕生させる必要がある
- ②は、高付加価値製品は製品毎の市場規模が小さいため、技術またはユーザー親和性を切り口に再編・規模拡大を行い、グローバル展開やR&Dを加速させ、強靱な加工企業を誕生させる必要がある

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

紙・パルプ

内外需要見通し				
	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR
国内	紙・板紙消費量	万t	▲0.9%	▲0.9%
グローバル	紙・板紙消費量	万t	0.8%	1.0%

向こう5年の産業競争カマップ

グローバルプレゼンスの方向性

産業競争の方向性

需要の成長性

日本企業に求められる戦略

- 国内既存事業の効率化
- 新興国における段原紙・段ボールを中心とするパッケージ関連、公衆衛生意識の向上による衛生用紙や紙おむつなどの成長が期待される分野への戦略的投資
- エネルギー事業やセルロースナノファイバーなど、新たな収益源構築を目指した新規事業への取組強化

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

産業別のプレゼンス方向性と求められる戦略 3/12

化学

内外需要見通し

	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR
国内	エチレン換算需要	千t	▲0.0%	0.1%
グローバル	エチレン換算需要	千t	3.2%	2.4%

向こう5年の産業競争カマップ

グローバルプレゼンスの方向性

需要の成長性	
方向性	コメント
↓ (停滞懸念)	■ 需要(内需+輸出)は減少を予想 ■ 主要輸出先の中国での自給化進展や、米国でのシェールガス由来の石化製品が増産される影響から、日本企業の輸出環境は悪化する見込み

グローバルプレゼンスの方向性

方向性	コメント
↓ (低下懸念)	■ 石油化学では、北米・中東での増産、中国の自給化進展の結果、オレフィンを中心に競争激化が予想され、日本の輸出減少、プレゼンス低下が予想される

日本企業に求められる戦略

- 企業間連携による国内製造拠点のコストダウン、品質面・価格面で競争力のある誘導品と川下製品の育成・強化、現地企業とのイコールパートナーシップによる海外への事業展開
- 北米・中東の安価な石油化学製品のアジア市場への流入、中国のCTO増産、中国経済成長の鈍化がリスクファクター

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

医薬品

医薬品

内外需要に見通し				
	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR
国内	国内医薬品出荷額	億円	2.2%	1.0%
グローバル	医薬品販売金額	十億USD	4.0%	6.1%

向こう5年の産業競争カマップ

グローバルプレゼンスの方向性
 ↑
 高位維持
 向上

 不変

 低下
 ↓

停滞
緩やかな成長
比較的高成長

← 需要の成長性 →

需要の成長性

方向性	コメント
↑ (比較的高成長)	■ 内需は、薬価抑制施策やジェネリックシフトの影響により、成長が鈍化する一方、グローバル需要は、世界最大の市場である米国を牽引役に堅調な成長を見込む

グローバルプレゼンスの方向性

方向性	コメント
↓ (低下懸念)	■ 創薬難易度の上昇、国内市場の成長性の鈍化を背景に、国内製薬企業は、選択と集中による注力疾患領域へのリソース投入強化と海外需要の取り込みが急務であるが、欧米大手製薬企業と比較するとスピード感、投資規模で劣後しており、プレゼンス低下を懸念

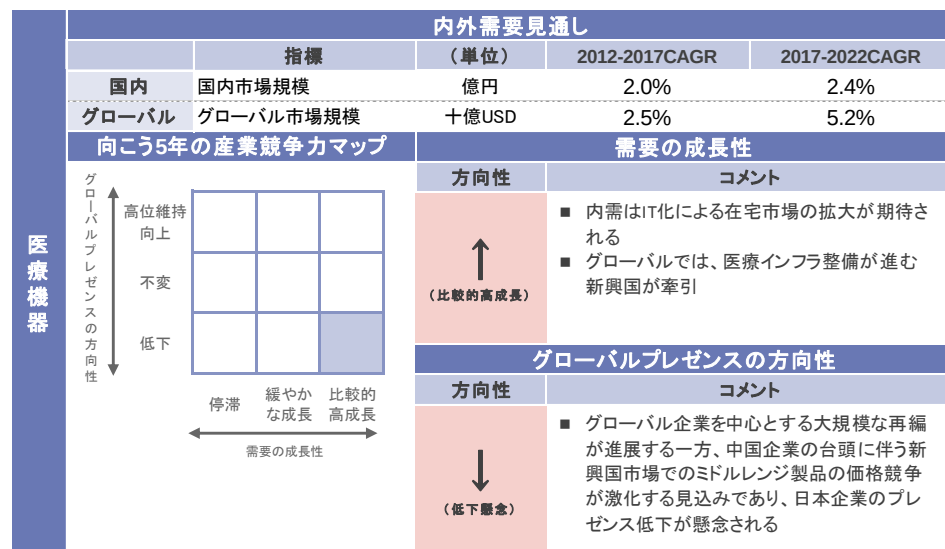
日本企業に求められる戦略

- ①国内から海外へのビジネス軸のシフト
- ②大胆な選択と集中とFirst in classの新薬開発に向けたリソース投下
- ③新たなテクノロジーを活用した研究開発効率向上

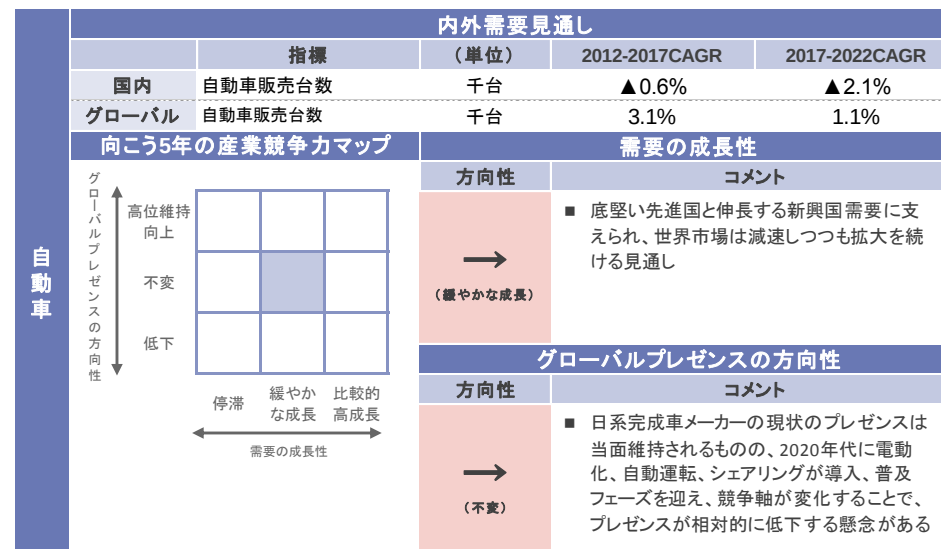
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

産業別のプレゼンス方向性と求められる戦略 4/12

医療機器



自動車



日本企業に求められる戦略

- ①事業ポートフォリオ拡充に向けたM&A
- ②デジタルイノベーションに対応するための他社とのパートナーシップの構築

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

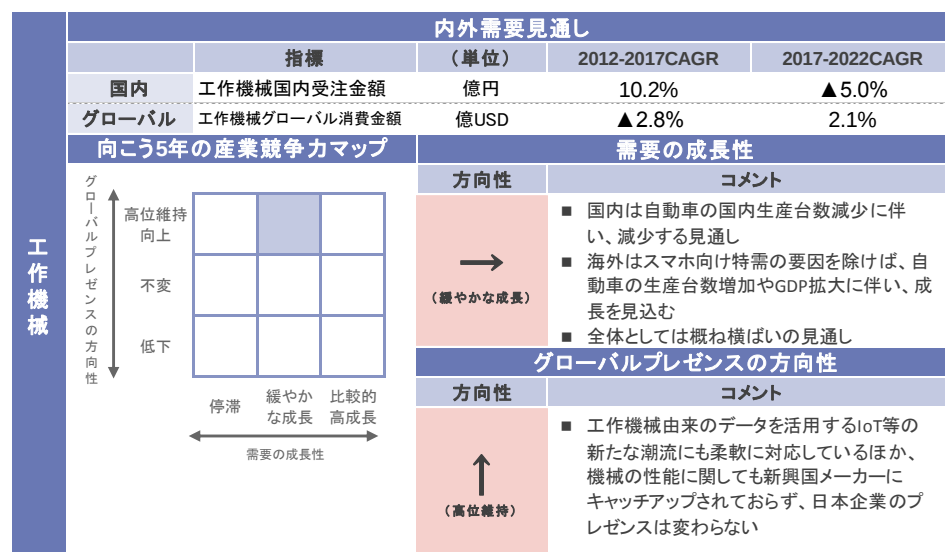
日本企業に求められる戦略

- 完成車メーカーのみならず、系列サプライヤーまで含め、①事業構造の徹底的な効率化および②新たな競争領域への経営リソースの投下を進め、産業全体でリソースの再配分を進める必要がある

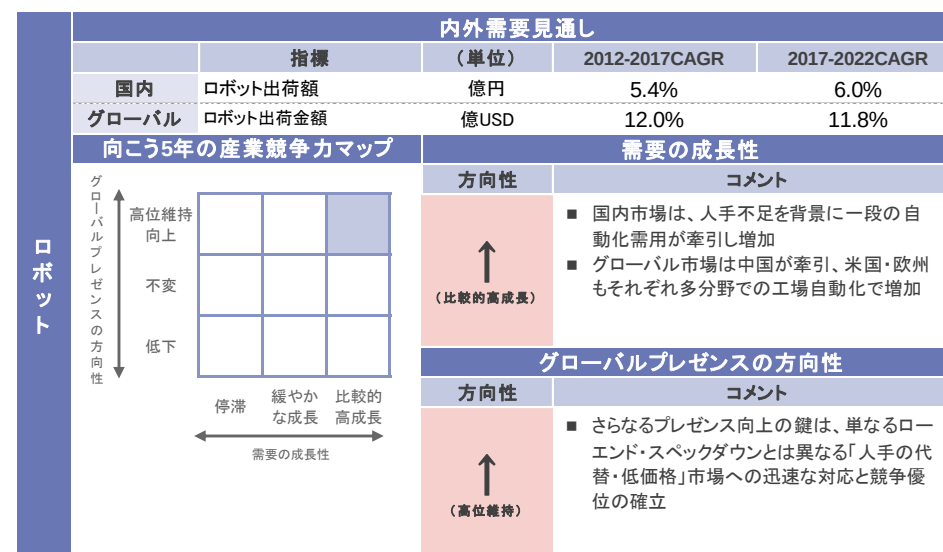
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

産業別のプレゼンス方向性と求められる戦略 5/12

工作機械



ロボット



日本企業に求められる戦略

- 工作機械導入に付随するサービスの拡充、工作機械由来のデータを活用した製品とサービスに関する新たな価値の提供

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

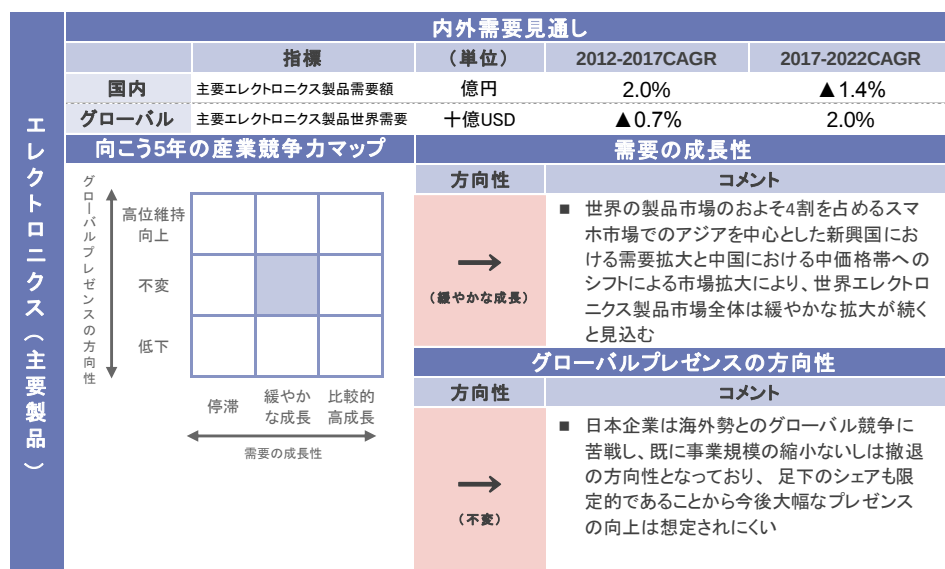
日本企業に求められる戦略

- 人手の大規模な代替など、従来と異なる能力が求められる新たな大市場における、競争優位の確立に向けた様々な異業種・隣接産業との連携
- 場合によっては自社の役割や事業領域の再定義も

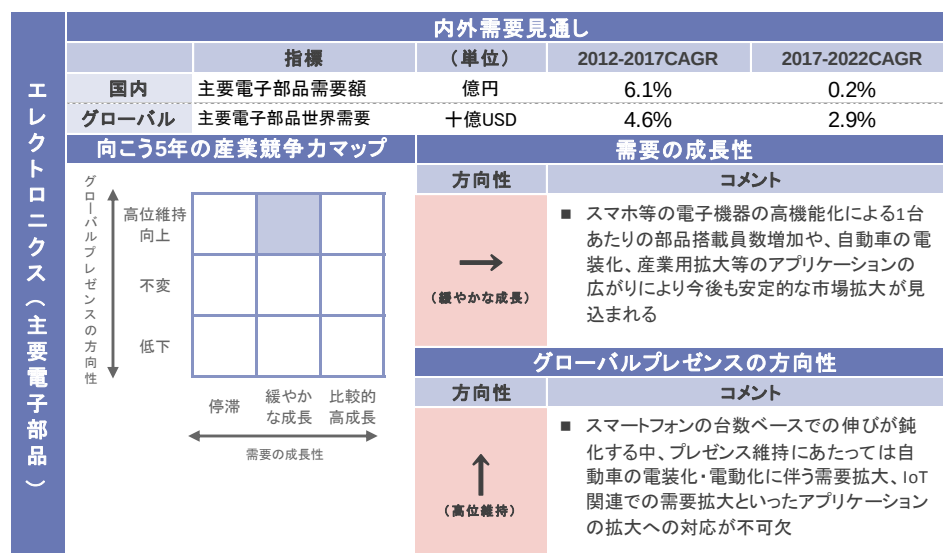
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

産業別のプレゼンス方向性と求められる戦略 6/12

エレクトロニクス(主要製品)



エレクトロニクス(主要電子部品)



日本企業に求められる戦略

- 参入障壁の高いBtoB事業強化にあたっては、早期の事業拡大に向けたクロスボーダーでのM&Aが現実的である一方で、事業シナジー創出による投資回収実現には課題あり
- BtoC領域では、競争軸が性能や価格から消費者の体験や効果ヘシフトする中、協業等通じた製品同士やサービス・コンテンツと連携させたソリューションの提供や開発体制の見直し等が必要

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

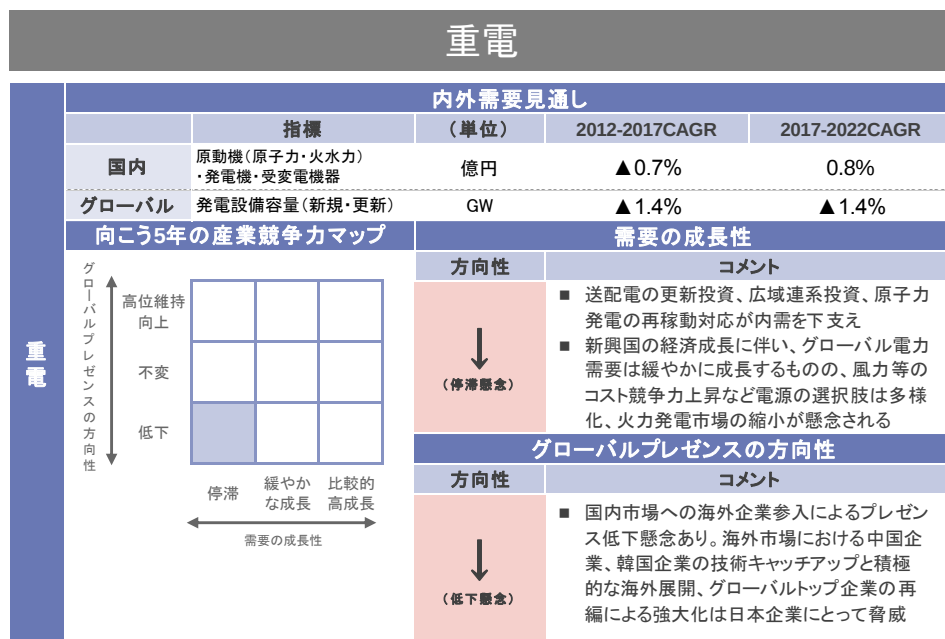
日本企業に求められる戦略

- 自動車の電装化・電動化の進展やIoT関連市場の拡大等のアプリケーションの拡大とそれに伴うモジュール化等ソリューションへのニーズに対応すべく、電子部品と半導体の境界を越えた商品ポートフォリオ拡充や顧客製品の設計に精通するエンジニア増強、異なるレイヤーの買収・協業等の取組みが必要

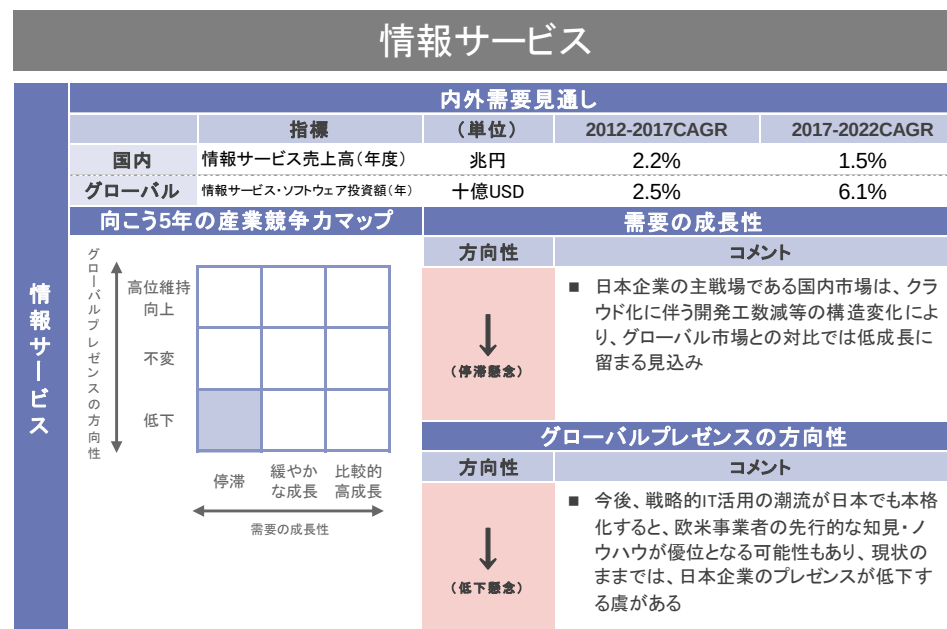
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

産業別のプレゼンス方向性と求められる戦略 7/12

重電



情報サービス



日本企業に求められる戦略

- 単純な価格競争を回避を狙いとするターゲット国の囲い込み、②バリューチェーンの延伸に加えて、海外受注の獲得に向けた業界再編が求められる

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

日本企業に求められる戦略

- クラウドについては、ハイブリッドクラウド環境のインテグレーション業務、PaaSレイヤーの付加価値向上
- IoT、AIについては、コンサルティングノウハウの強化、サイバーセキュリティ、アナリティクス等高度技術の獲得

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

産業別のプレゼンス方向性と求められる戦略 8/12

通信

内外需要見通し				
	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR
国内	ARPU	円	1.2%	▲0.1%
	携帯/PHS回線数	万件	4.0%	2.2%
グローバル	ARPU(米、欧、ASEAN、中国の加入者加重平均後)	USD	▲9.4%	▲0.0%
	携帯/PHS回線数	万件	15.6%	2.7%

向こう5年の産業競争カマップ		需要の成長性	
		方向性	コメント
グローバルプレゼンスの方向性 ↑ 高位維持 ↑ 向上 → 不変 ↓ 低下	高位維持 向上		
	不変	→ (緩やかな成長)	- 国内、グローバルともに回線数はIoTの伸びもあり増加基調となるものの、ARPUは価格競争によって下落トレンドが続くと見込まれる - 単価は低いものの、今後回線数の伸びが期待されるIoT通信を強化することで、日本企業のプレゼンスが高まる可能性がある
	低下		
		グローバルプレゼンスの方向性	
		方向性	コメント
		→ (不変)	IoT通信については、日本企業の取り組みも注目されており、これらの取り組みが加速するもしくは実現すれば、日本企業のプレゼンスが高まる可能性はあり

日本企業に求められる戦略

- 5G時代に、通信インフラとコンテンツ・サービス両方に十分な投資を行うために、通信インフラのシェアリングを導入し、効率化によって得られた資金で、コンテンツ・サービスへの投資をより強化する
- インフラ投資が過大になり、コンテンツ・サービスへの投資が進まない場合、OTT事業者等の海外企業がより強くなり、通信サービスが土管化してしまう可能性あり

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

メディアサービス

内外需要見通し				
	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR
国内	国内広告費	億円	1.6%	1.3%
グローバル	グローバル広告費(米、欧、中、ASEAN)	百万USD	5.1%	5.1%

向こう5年の産業競争カマップ		需要の成長性	
		方向性	コメント
グローバルプレゼンスの方向性 ↑ 高位維持 ↑ 向上 → 不変 ↓ 低下	高位維持 向上		
	不変	→ (緩やかな成長)	日本企業の売上のほとんどを占める国内広告市場は緩やかな成長を続ける見込みであるが、グローバル市場はより高い成長を見込める
	低下		
		グローバルプレゼンスの方向性	
		方向性	コメント
		↓ (低下懸念)	広告費がテレビからインターネットへシフトするにあたり、現状の国内事業者の取組み度合いでは、プレミアムコンテンツ確保に注力し始めたグローバルプラットフォームのシェアが高まっていくことが想定され、国内事業者のプレゼンスは低下する恐れがある

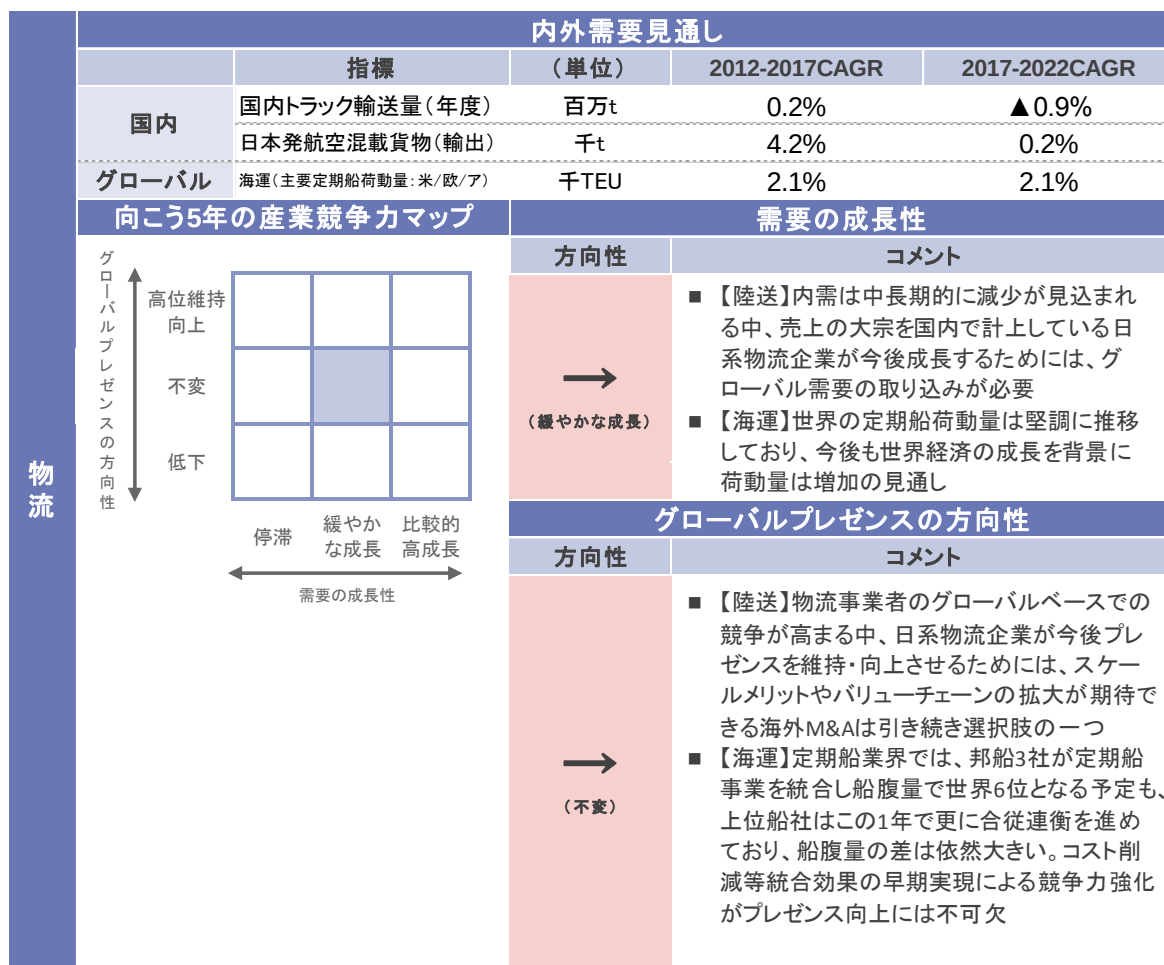
日本企業に求められる戦略

- 国内事業者が連携して、フルファネルでのマーケティングプラットフォームとなるプレミアムインターネットメディアを早期に構築する
- 国内広告市場が想定よりも減速した場合には広告費配分の見直しが行われ、より一層早いタイミングでテレビ広告市場の減少が始まり、既存マスメディア事業者の体力が低下するリスクがある

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

産業別のプレゼンス方向性と求められる戦略 9/12

物流



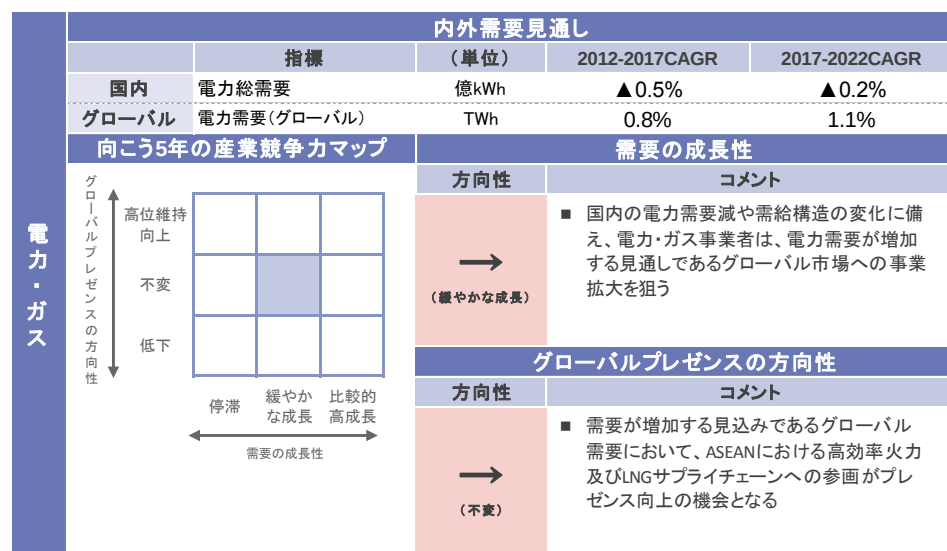
日本企業に求められる戦略

- 【陸送①】海外事業の成長実現に向け、中心顧客である日系荷主の維持・獲得を継続しつつ、十分な貨物量を確保する観点から非日系荷主を獲得することが鍵であり、M&A等のインオーガニック手法を用いることも重要
- 【陸送②】国内事業は、労働力不足が年々深刻化しており、足下の業務改善とデジタルイノベーションの双方を通じた生産性向上の取組みが不可欠
- 【海運①】邦船3社は定期船事業統合によりスケールメリット追求を活かしたコスト削減による競争力向上を目指すも、上位の海外船社は更なる合従連衡を進めており、統合新会社には統合効果の早期実現が求められる
- 【海運②】定期船事業切り離し後の邦船3社は事業ポートフォリオの見直し・成長投資分野の選択と集中を戦略として打ち出しており、その巧拙が問われる。更には、IoT・ビッグデータ・AIの活用も差別化要素のひとつとなることから、各社の取組みの進展が期待される

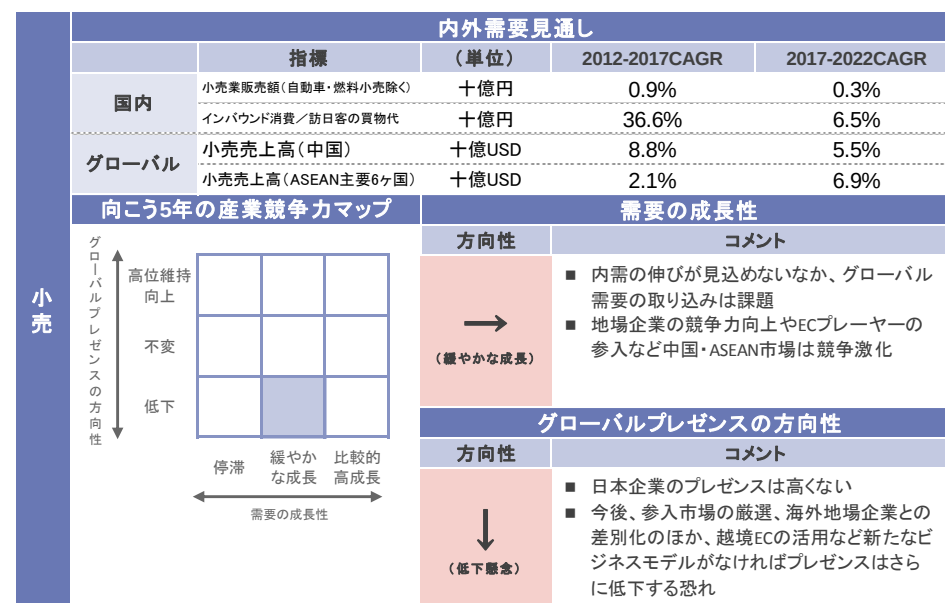
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

産業別のプレゼンス方向性と求められる戦略 10/12

電力・ガス



小売



日本企業に求められる戦略

- 電力・ガス事業者がグローバルに発電事業に対し投資を拡大していく上で、国内事業と海外事業に共通するリスクファクターが多く存在することに着目すべきである
- 持続的な成長を可能にするためには、国内・グローバルで統一的な事業ポートフォリオ管理を行うことで、リスクを適切に管理することが必要

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

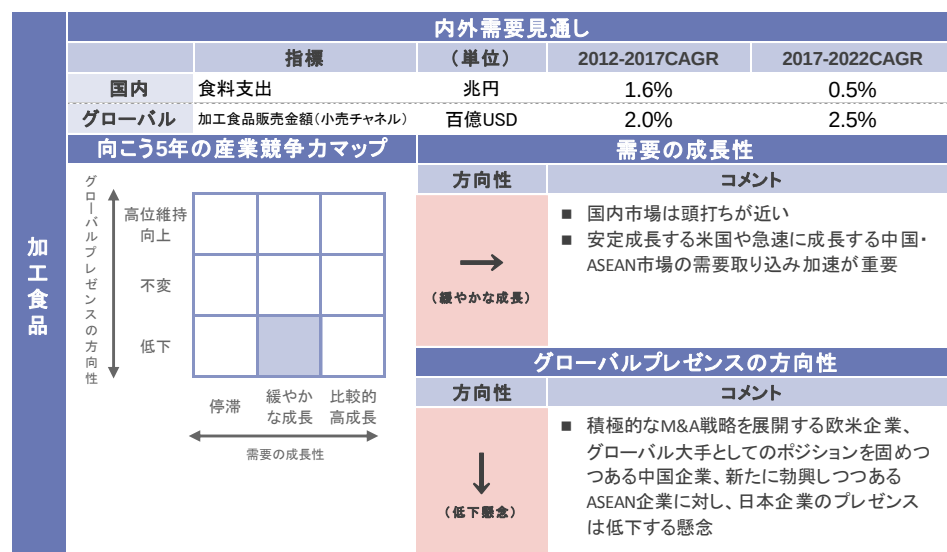
日本企業に求められる戦略

- 少子化・超高齢社会を前提とした業態開発(ECとの融合や地域密着、損益分岐点引き下げ、テクノロジーを活用した新たな消費者利便性の提供など)
- 需要の伸びが鈍化する中、需要獲得競争と高齢化によって、店舗型小売業がこれまでメインとしてきた出店による成長モデルが限界に近づく
- ECプラットフォームの台頭や宅内次世代AI家電の普及など、テクノロジードリブンでの消費者行動の変化はリスク要因

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

産業別のプレゼンス方向性と求められる戦略 11/12

加工食品

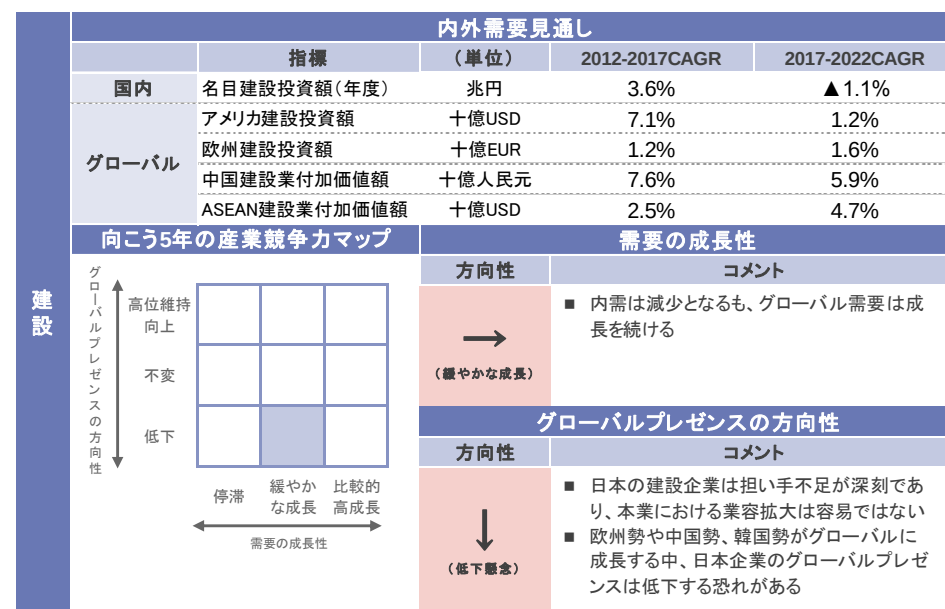


日本企業に求められる戦略

- 単なる高付加価値化ではなくライフスタイルの変化を先取りした単価上昇の努力、AI・IoTを活用した抜本的な商品開発・製造コストの低減努力が必要
- 海外需要の取り込みは地域特性に応じて注力すべき

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

建設

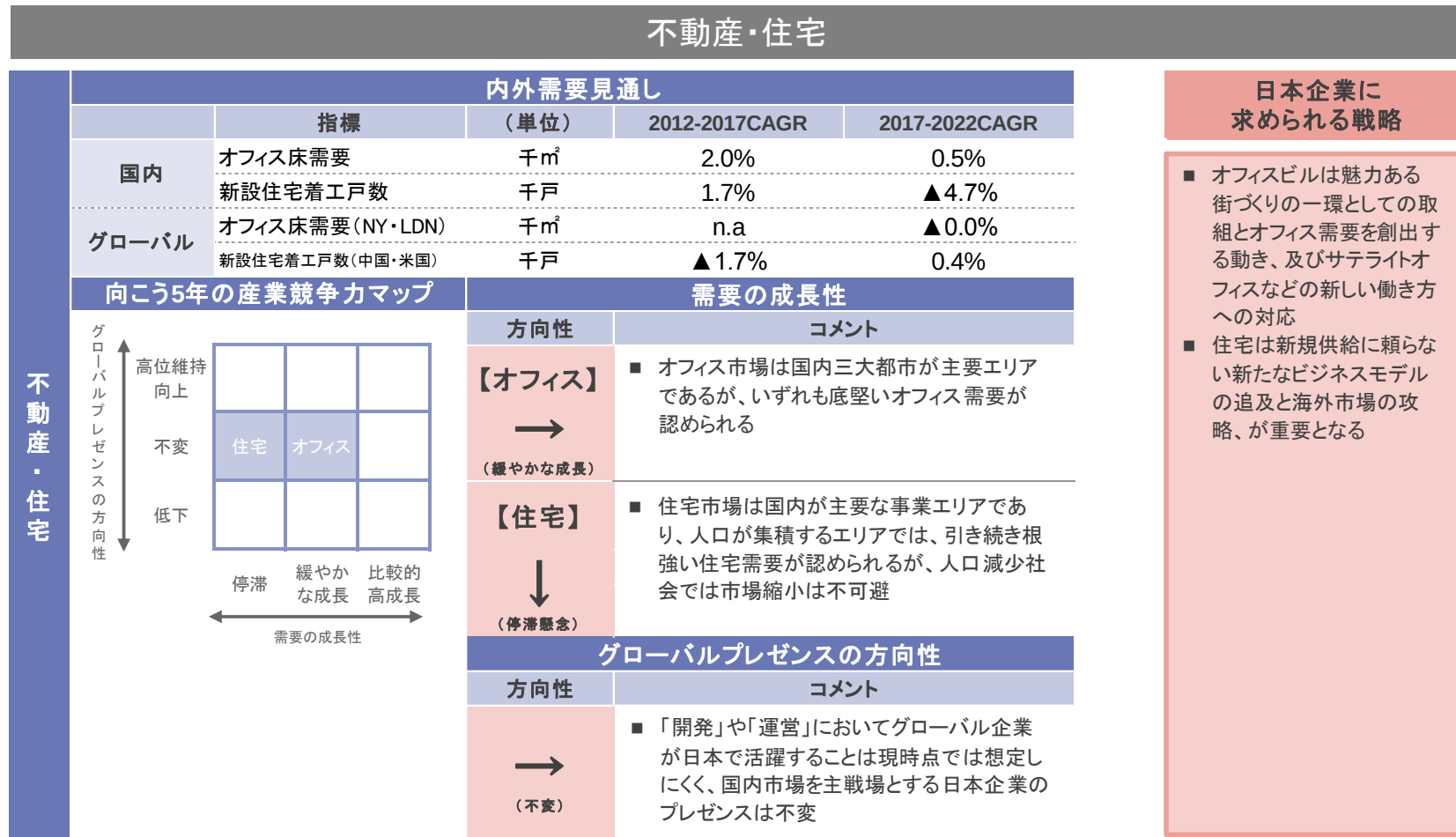


日本企業に求められる戦略

- 国内建設需要は民間非住宅を中心に中期的には底堅いと想定されるが、担い手の減少から、日本企業は同需要を充分に取り込めなくなる可能性があり、生産性向上や新たな収益源確保に向けた取組みを継続・加速する必要
- グローバルプレゼンス向上には、海外におけるM&Aの活用が不可欠
- 特にデジタルテクノロジー等の先端技術の導入促進は、国内の生産性向上のみならず、海外においても、高効率・高品質な建設生産を実現することでグローバルな競争力強化にも資すると思われる

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

産業別のプレゼンス方向性と求められる戦略 12/12



日本企業に求められる戦略

- オフィスビルは魅力ある街づくりの一環としての取組とオフィス需要を創出する動き、及びサテライトオフィスなどの新しい働き方への対応
- 住宅は新規供給に頼らない新たなビジネスモデルの追及と海外市場の攻略、が重要となる

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

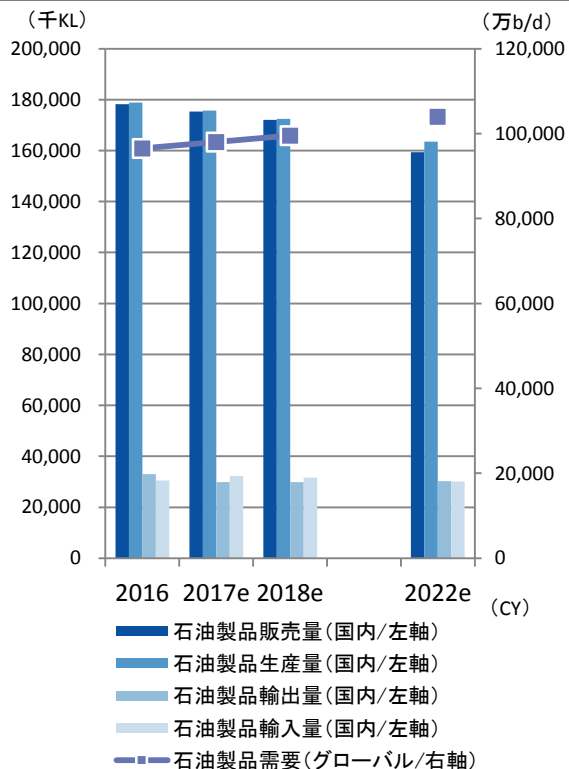
Ⅱ. 各産業の中期見通し

※ 特に断りがない限り、文中の伸び率は、2017年（又は年度、以下同じ）と2022年を比較して計算した、今後5年間の年平均成長率（CAGR）である。

内需は引き続き減少、グローバル需要は堅調に推移する見込み

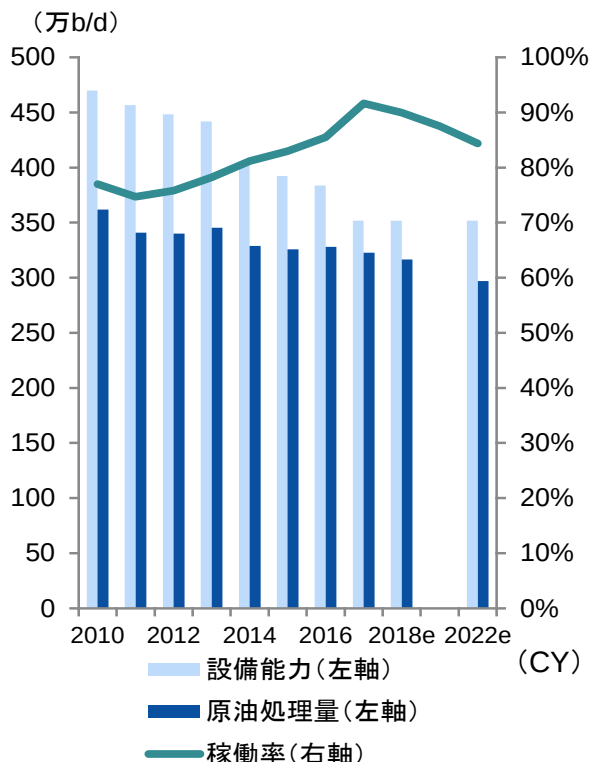
- 燃費改善、燃料転換といった構造的要因により、内需の減少は継続する見込み（年率▲1.9%）
 - エネルギー供給構造高度化法の対応に伴い、国内製油所の設備能力の削減が進み、需給バランスは足下改善
- グローバル需要はアジアを中心に堅調に推移する見込み（年率+1.2%）
 - 特にグローバル需要を牽引するアジアでは、拡大する需要に設備能力が追いつかず、他地域からの輸入に依存

需給見通し



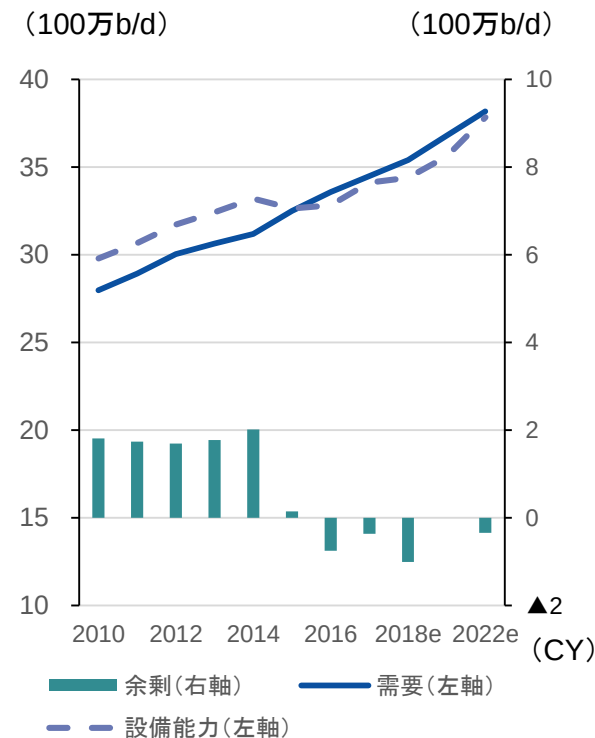
(出所) 石油連盟資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

日本の製油所稼働率推移



(出所) 石油連盟資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

アジアの石油製品需給見通し

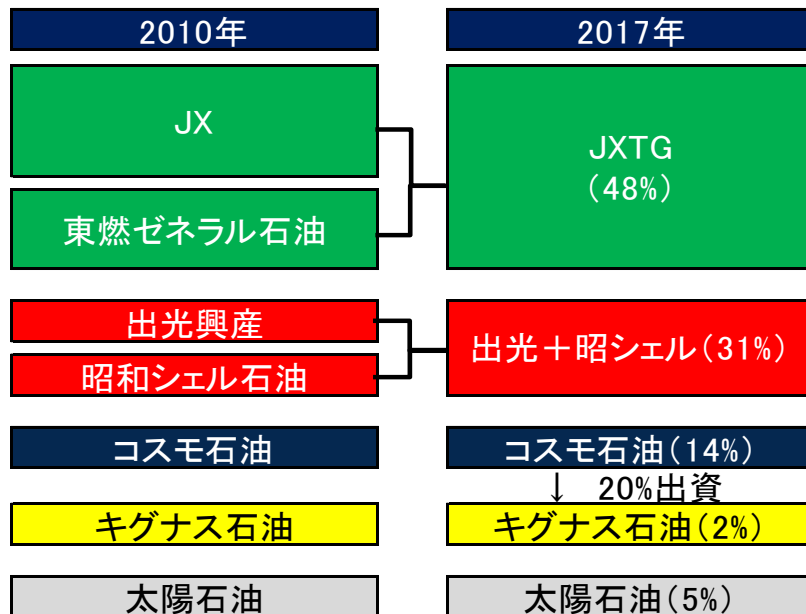


(出所) BP統計、IEA資料よりみずほ銀行産業調査部作成

国内業界再編はほぼ完了、今後の課題は製油所の競争力強化

- 国内の需要減少に伴い業界再編が進み、JXTGと出光興産、昭和シェル石油（経営統合を表明）の2大グループ体制に
- 日本企業のプレゼンス向上のためには、安定的な国内基盤の確立に加え、化学事業の強化や拡大するアジア需要の捕捉等の成長戦略が求められる
 - 安定的な国内基盤の確立には、早期の統合効果の実現や製油所の国際競争力強化が必要
 - 資源エネルギー庁は、エネルギー供給構造高度化法3次告示により、2次装置（重質油分解装置）の利用促進や石油コンビナート連携の促進等、製油所の競争力強化を促す

石油元売の業界再編推移



(出所) 石油連盟資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) ()内は2016年度燃料油販売シェア

エネルギー供給構造高度化法の概要と結果

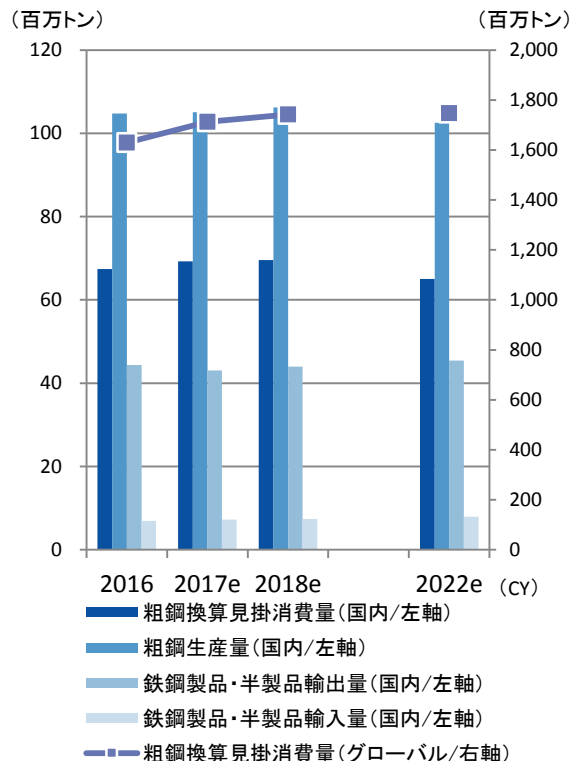
期間	目的・内容	結果
1次告示 2010～ 2014	【目的】 国内製油所の重質油分解能力向上 【内容】 常圧蒸留装置(トッパー)能力削減、 重質油分解装置の新設・増強等	✓ 国内精製能力: 463⇒395万b/d ✓ 重質油分解装置平均装備率: 10⇒13%程度 ✓ 製油所稼働率: 74⇒85%
2次告示 2014～ 2017	【目的】 国内製油所の残油処理能力の向上 【内容】 トッパー能力削減、残油処理装置の 新設・増強等	✓ 国内精製能力: 395⇒352万b/d ✓ 残油処理装置平均装備率: 45⇒50.5%程度 ✓ 製油所稼働率: 85⇒90%(見込)
3次告示 2017～ 2022	【目的】 重質油分解装置等の有効活用(稼働率向上、製油所間連携等)を促し、 より一層の重質油分解能力の活用を実現する(製油所の国際競争力強化) 【内容】 特定残油処理装置への残渣油の通油量実績(過去3年分)を踏まえ、 同装置への通油量の改善率(5年後)を各社ごとに設定	

(出所) 経済産業省資料よりみずほ銀行産業調査部作成

国内市場は縮小に向かう一方、グローバル市場は横ばいを維持

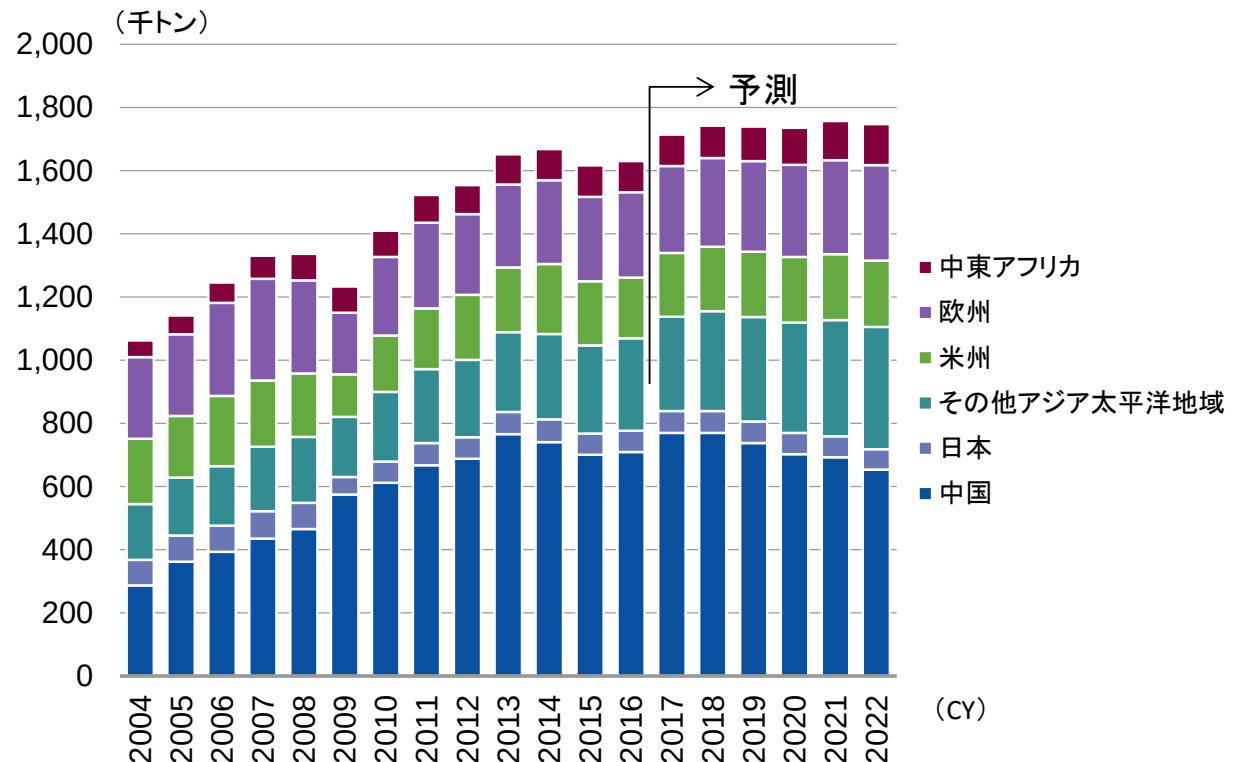
- 内需は、住宅投資の減少や製造業の海外現地生産の進展が見込まれることから縮小が避けられない見通し
- グローバル需要は2017年に17億トンを突破し、この水準を維持する見通し
 - 中国の需要が縮小に向かう一方で、ASEANやインド、中東・アフリカといった他の新興国の需要拡大がこれを補う構図が鮮明に

需給見通し



(出所) 日本鉄鋼連盟資料よりみずほ銀行産業調査部作成

グローバル需要見通し

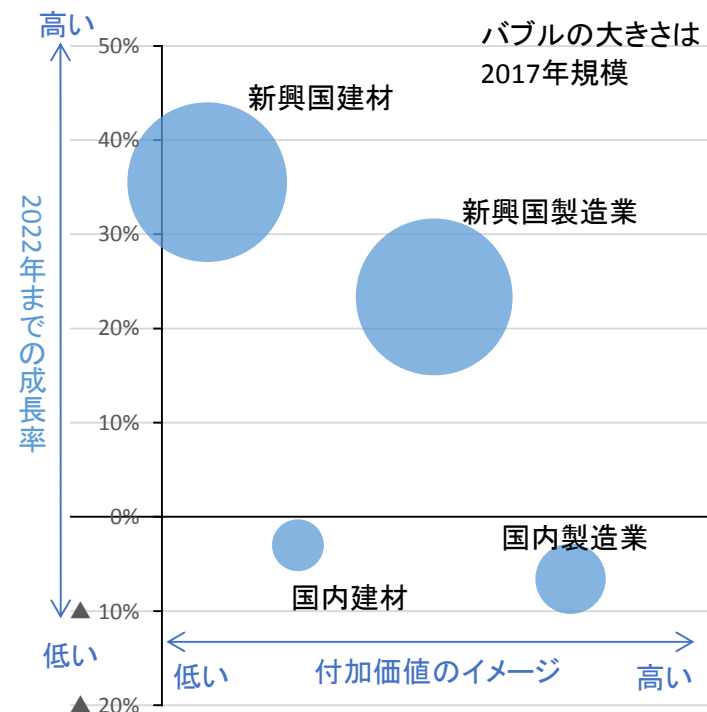


(出所) World Steel Association, year bookよりみずほ銀行産業調査部作成

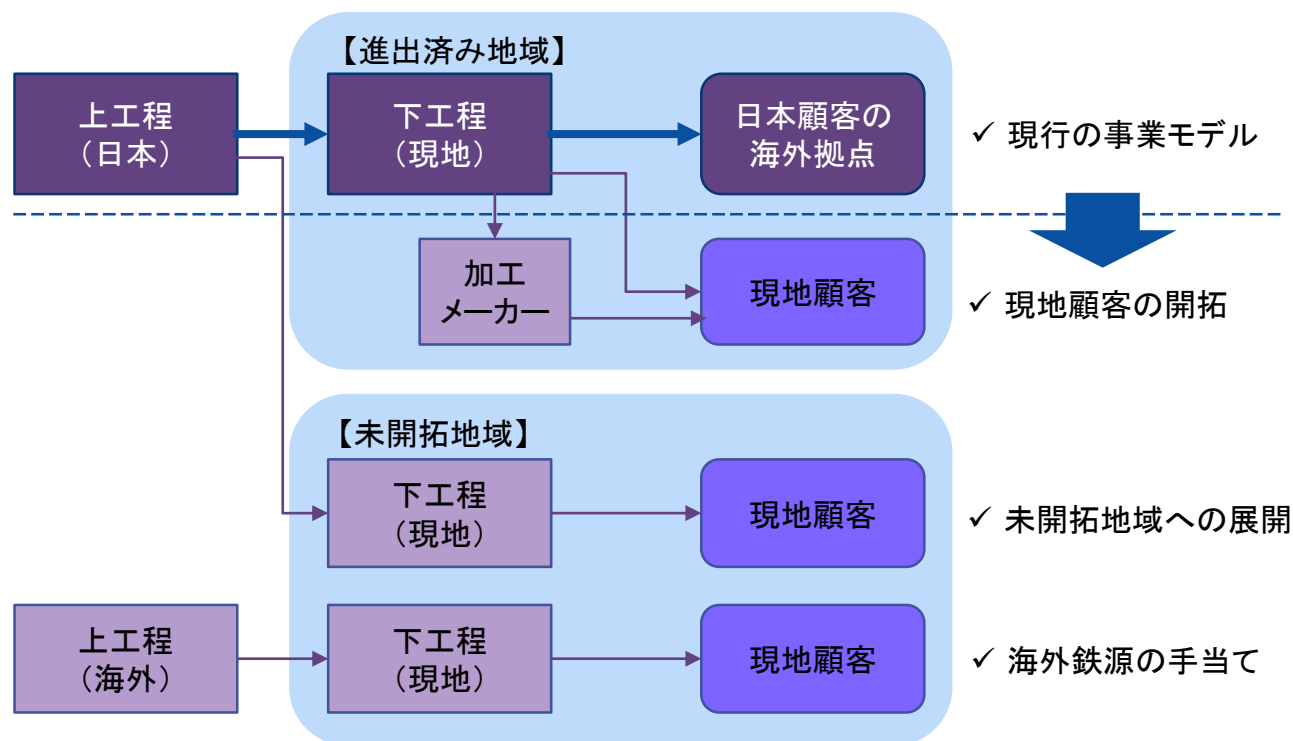
量的なプレゼンスを高める戦略

- 日本の鉄鋼メーカーは、質的なプレゼンス(＝技術面での差別化)を維持する戦略とは別に、量的なプレゼンス(＝販売シェア)を高める戦略を検討する必要
- 下工程設備での海外展開を更に積極化することにより顧客基盤を拡大する過程で、海外における鉄源確保のため、海外企業の買収やアライアンス等を検討していく必要も

付加価値イメージと成長性



日本企業の事業戦略方向性



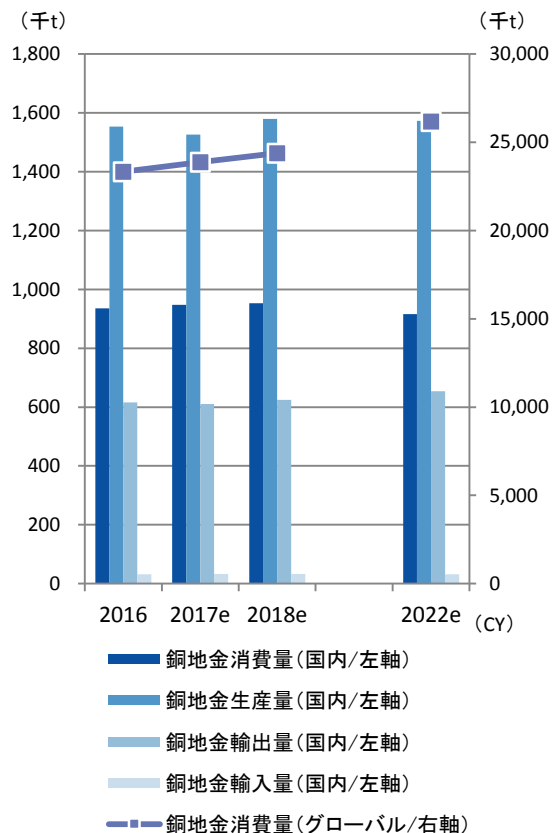
(出所) World Steel Association, year bookより
みずほ銀行産業調査部作成

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

国内生産は輸出が支えることで高水準を維持する見通し

- 銅地金の内需は微減を余儀無くされるものの、輸出の増加により、生産は略フル稼働の状況が続く
- グローバル需要は、中国の伸びが鈍化するものの、年率+2%程度の増加は続く見通し

需給見通し



銅地金需給のポイント

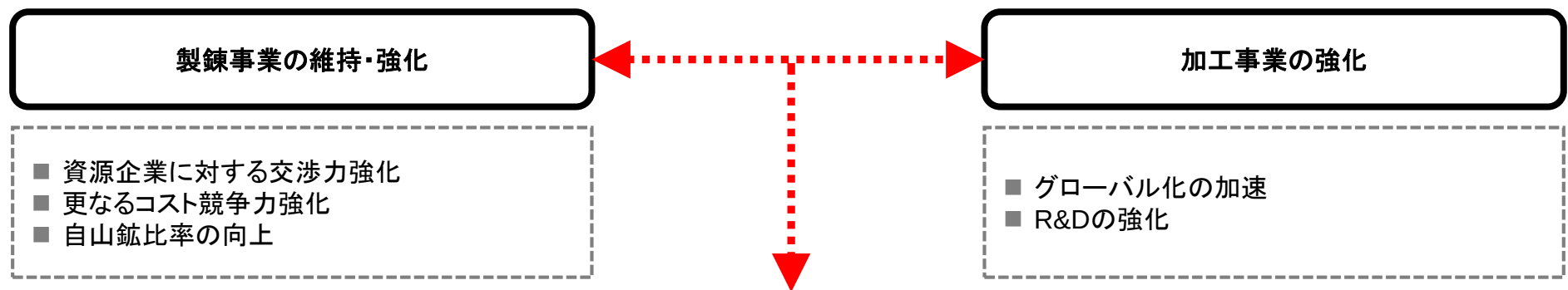
		CAGR (2017-2022)	概要
国内 需給	内需	▲0.7%	■ 伸銅品は電気機械向けが好調で微増も、電線は建設向けの減少が予想され、全体として微減傾向
	輸出	+1.4%	■ 最大輸出先である中国が依然として需要超の状況を維持するため、日本からの輸出は続く
	生産	+0.6%	■ 内需の伸び悩みを輸出が補い、ほぼフル稼働の生産が続く
海外 需要	中国	+2.4%	■ 電力網への投資が期待されることから増加基調が続く
	全体	+1.9%	■ 先進国の伸びは引続き期待できないが、中国や新興国が寄与することで増加率は2%程度で推移

(出所) 経済産業省「非鉄金属等需給動態統計」、World Bureau of Metal Statistics, World Metal Statisticsよりみずほ銀行産業調査部作成

コア事業の競争力を、水平統合により高めていく必要

- 日系製錬企業は、各社が既に取り組んでいる①製錬事業の維持・強化、②加工事業の強化という戦略を突き詰めるほか無い
ー地金生産のグローバルプレゼンスが低下する中で、それをいかに実現するかが問題
- 成長を目指す上でのコア事業を明確にし、水平統合による規模拡大で、グローバル市場でも戦える強さを獲得する必要
ー各社各様に垂直統合的に事業を展開し、小規模に留まる現状のままでは、グローバルプレゼンスの低下に歯止めをかけることは困難

日系製錬企業に求められる戦略(弊社理解)

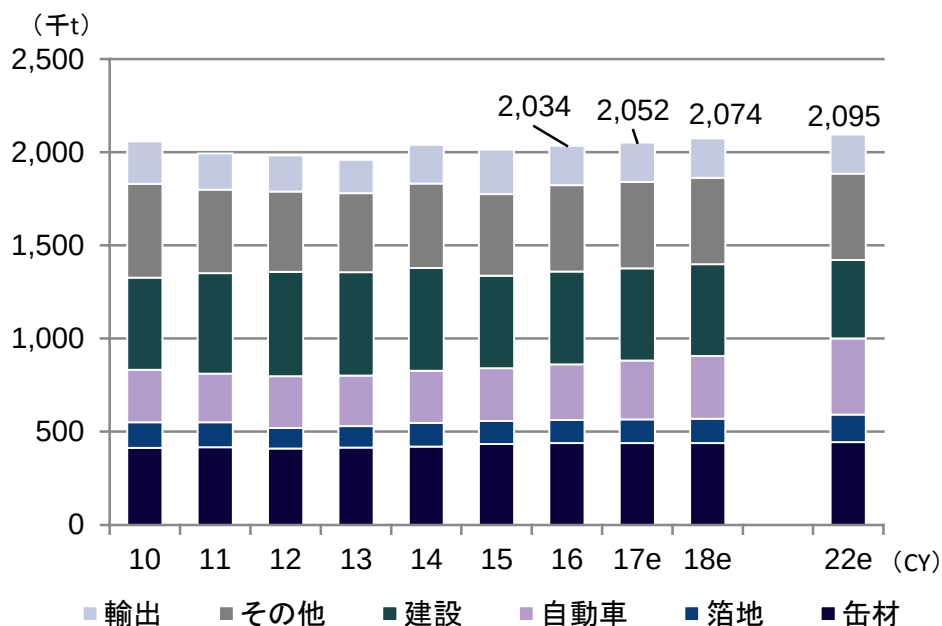


一方の事業強化が他方の事業強化に必ずしも繋がらず、各社独力で各々の事業を強化していくには限界
各社は何をコア事業とするのか明確化し、水平統合により規模を拡大し強化していくことが必要

国内出荷合計は伸び悩むものの、世界的に自動車向け需要は拡大

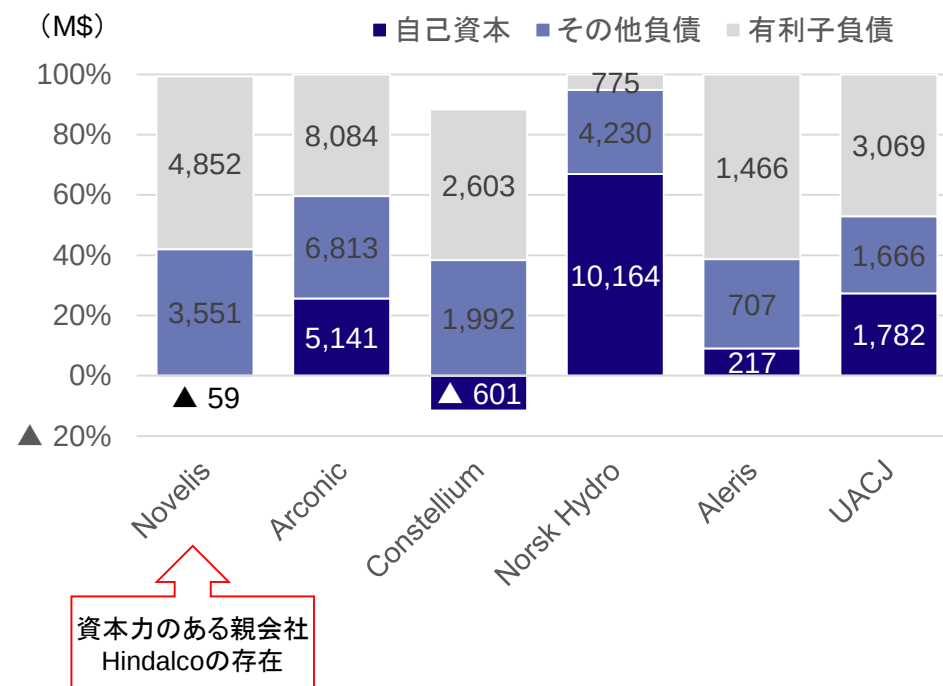
- アルミ圧延品の国内出荷は年率+0.4%の伸びに留まるものの、自動車向けに限ればボディ用パネル材が牽引することで同+5%程度の拡大が見込まれる
- 日本企業は、自動車用アルミパネル材を供給できる有数の企業であることから、グローバルプレゼンスを高めるためにも投資・買収を加速すべき
 一方で、グローバル競合他社と比べて投資余力が乏しく、資本力の確保が課題

国内出荷の見通し



(出所) 日本アルミニウム協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

グローバル圧延企業のBS(負債・資本サイド)の比較

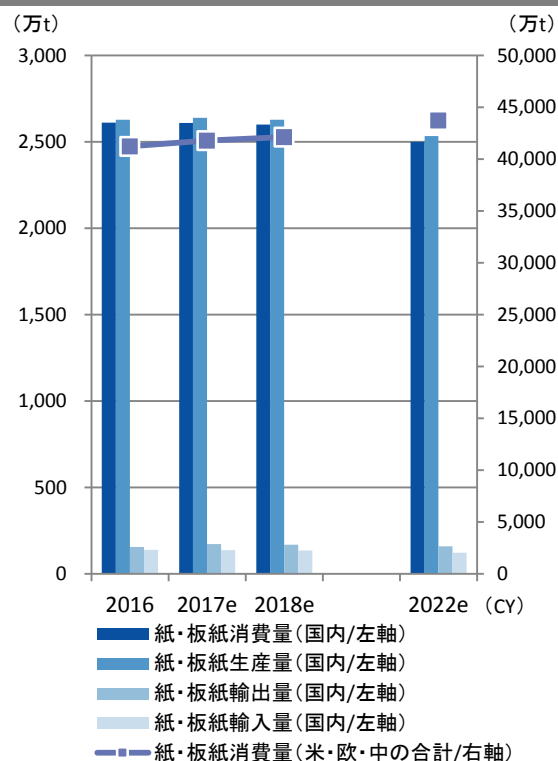


(出所) 各社IR資料よりみずほ銀行産業調査部作成

グローバルでグラフィック用紙の低迷、板紙増加のトレンドが継続

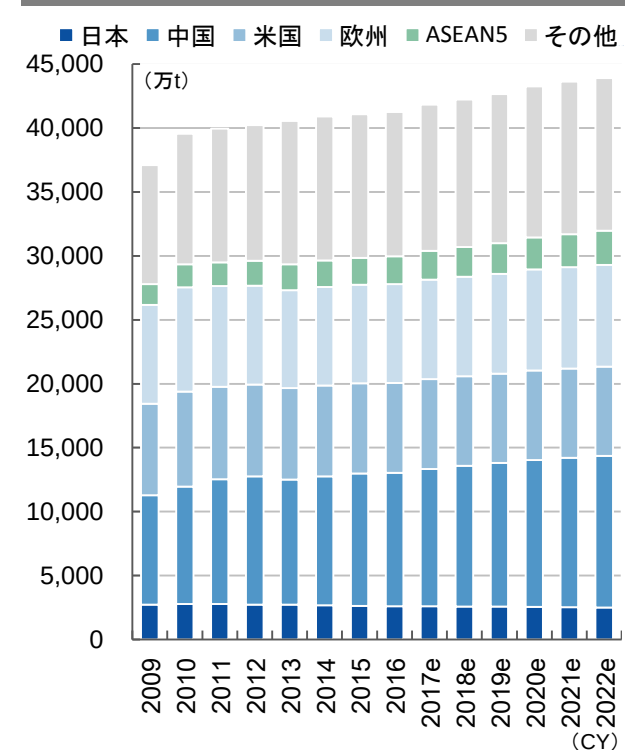
- 国内の紙・板紙需要は、紙から電子媒体へのシフトなどの構造的要因を背景に縮小を予想
- 一方、紙・板紙のグローバル需要は、中国での需要拡大を主因に緩やかな成長を見込む
 - 地域毎の成長性は、品種の構成比や品種別の市場成長率により異なるものの、グローバルでグラフィック用紙市場の成熟・縮小が見込まれる一方、好調なパッケージング需要による板紙市場の拡大トレンドは継続

需給見通し



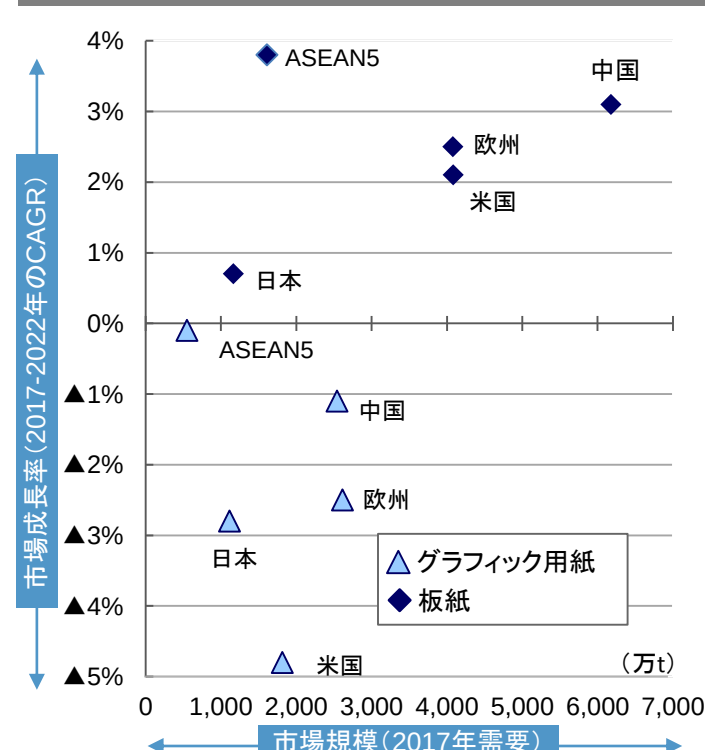
(出所) 日本製紙連合会資料より
みずほ銀行産業調査部作成

紙・板紙のグローバル需要見通し



(出所) 日本製紙連合会、中国造紙協会、AFPA、CEPI、RISI資料等よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) ASEAN5はインドネシア・タイ・ベトナム・マレーシア・フィリピン

地域毎の品種別成長率



(出所) 日本製紙連合会、中国造紙協会、AFPA、CEPI、RISI資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

成長地域への進出、成長分野の捕捉を通じてプレゼンスの維持・拡大へ

- 成長性の乏しい国内・グラフィック用紙中心の事業ポートフォリオのままでは、グローバルトッププレイヤーとの格差が拡大する恐れも
 - 欧米企業が再編で巨大化する中、アジア新興国企業も台頭しており、グローバル競争は激化
- 日本企業の戦略として、成長地域・分野に重点を移し、事業ポートフォリオを再構築することが重要に
 - 具体的には、①国内既存事業の効率化(含む流通)、②新興国・パッケージ関連などの成長地域・分野への戦略的投資、③セルロースナノファイバー(CNF)^注などの新たな収益源の構築、が求められる

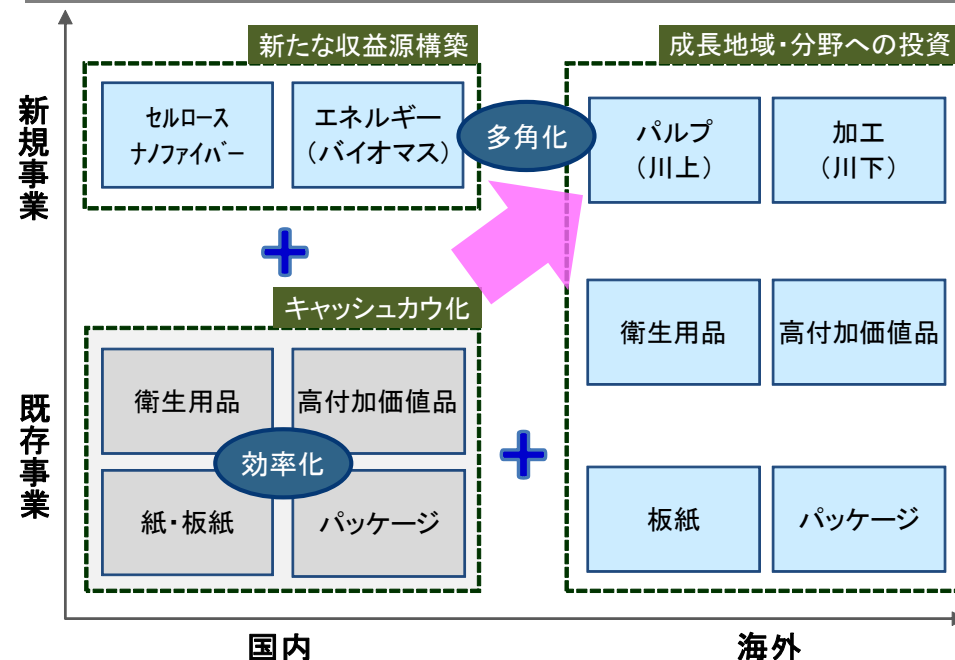
紙・板紙生産量上位20社(左図:2005年、右図:2016年)

	会社名	国名	生産量 (千t)
1	International Paper	米国	15,756
2	Stora Enso	フィンランド	14,319
3	UPM	フィンランド	10,223
4	Georgia-Pacific	米国	9,750
5	Weyerhaeuser	米国	8,914
6	王子製紙	日本	8,184
7	日本製紙グループ本社	日本	7,788
8	Smurfit-Stone Container	米国	7,450
9	Svenska Cellulosa(SCA)	スウェーデン	6,820
10	Norske Skogindustrier	ノルウェー	6,153

	会社名	国名	生産量 (千t)
1	International Paper	米国	22,395
2	玖龍紙業	中国	13,200
3	WestRock	米国	11,611
4	王子HD	日本	10,594
5	UPM	フィンランド	9,613
6	Stora Enso	フィンランド	8,930
7	DS Smith	英国	8,059
8	Sappi	南アフリカ	7,253
9	Smurfit Kappa	アイルランド	7,000
10	日本製紙	日本	6,674

(出所)RISI資料よりみずほ銀行産業調査部作成

産業動向を踏まえた日本企業の戦略



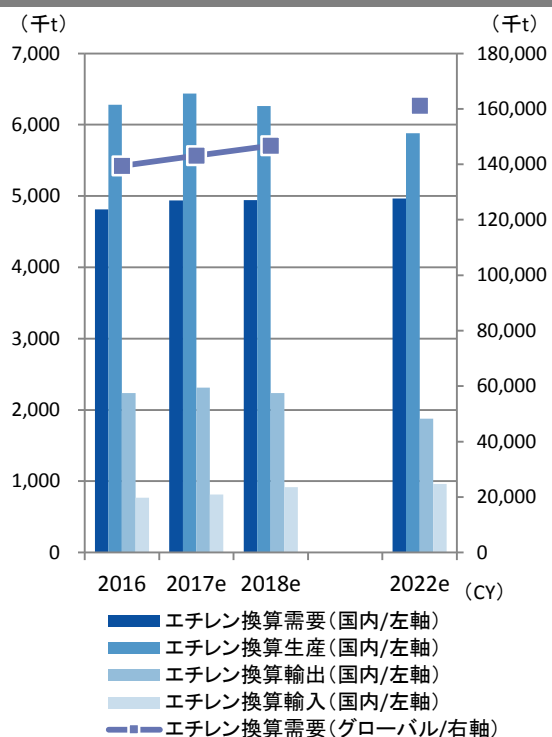
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

(注)木質組織をナノサイズまで細かく解きほぐした繊維で、軽量かつ高強度等の特徴を有する

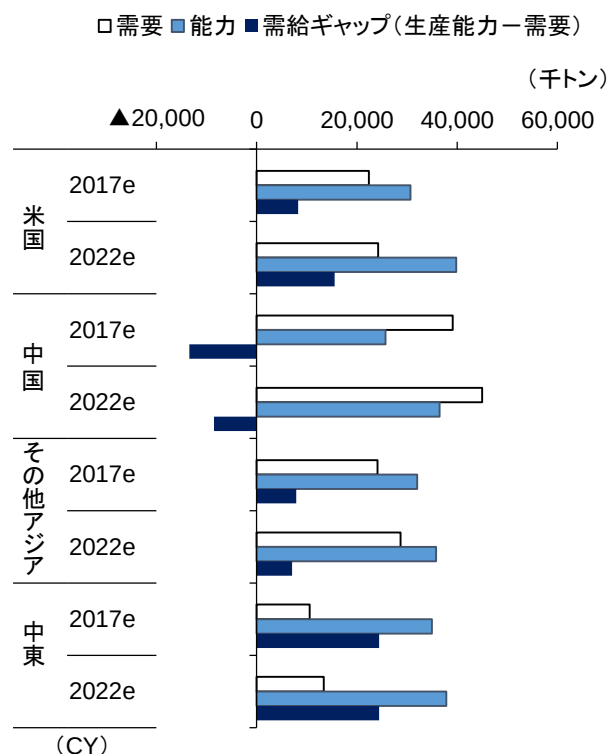
グローバル需給の緩和により、輸出と国内生産は減少し、稼働率が低下

- 内需は緩やかな経済拡大を背景に概ね横ばい(年率+0.1%)、グローバル需要は、堅調な経済成長や人口増加により、増加(年率+2.4%)が続く見通し
- 米国のエチレン生産能力の大幅増強や、中国の自給化進展等により世界的に供給超過幅は拡大
— グローバル需給の緩和により、輸出・国内生産は減少し、プラントの稼働率は90%程度に低下

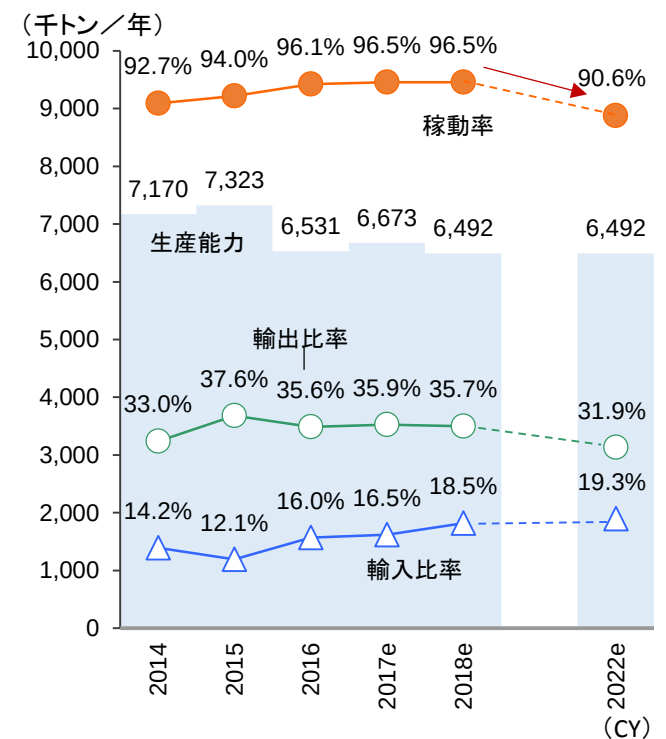
需給見通し



主要国・地域のエチレン換算需給



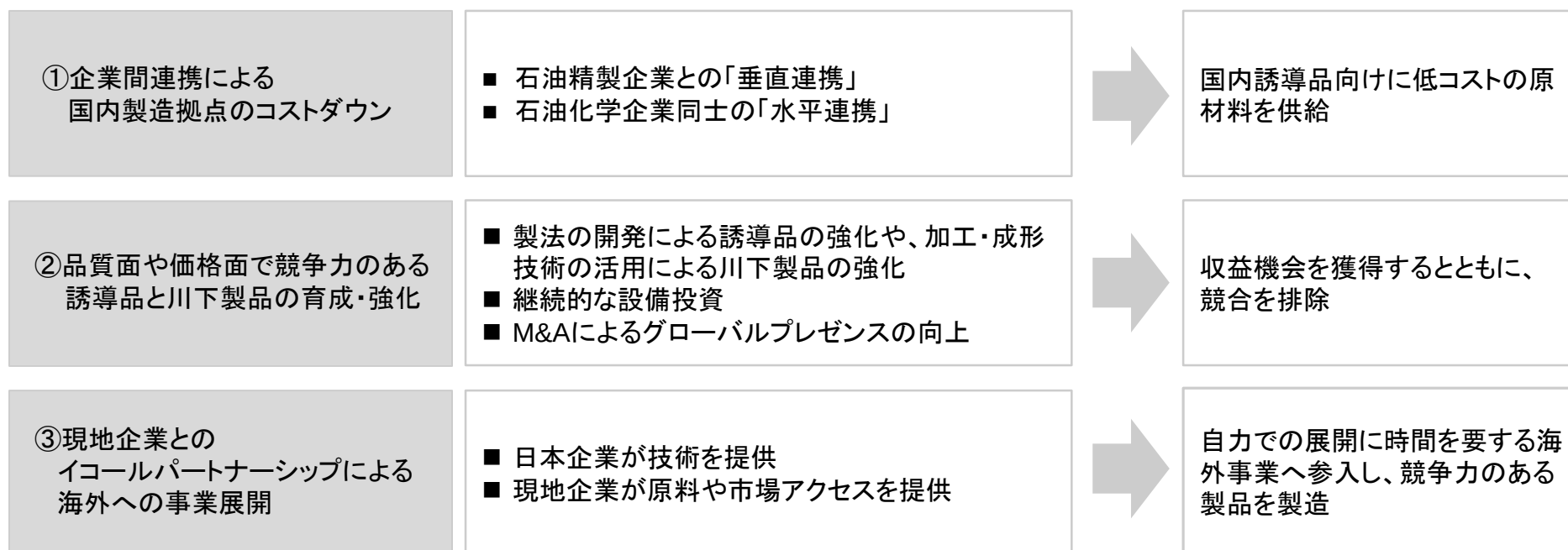
国内のエチレン設備稼働率・輸出入比率



国内製造拠点のコストダウンとともに、競争力のある誘導品・川下製品を育成・強化

- 日本企業のプレゼンス低下が懸念される中、日本の石油化学企業は以下の3つの戦略が求められる
 - 企業間連携による国内製造拠点のコストダウン
 - 品質面や価格面で競争力のある誘導品と川下製品を育成・強化
 - 現地企業とのイコールパートナーシップによる海外への事業展開

採用すべき事業戦略

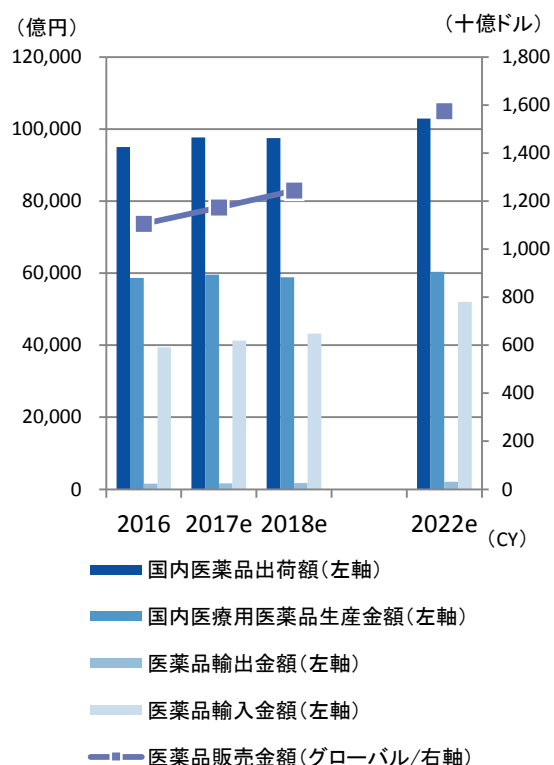


(出所)みずほ銀行産業調査部作成

国内市場の成長余地は限定的である一方、海外市場は米国等を中心に拡大

- 国内医薬品市場は、①ジェネリック医薬品の普及、②長期収載品^(注)を中心とした薬価抑制施策、③毎年の薬価改定等の影響により、成長率は+1.0%と伸び難い展開を見込む
- グローバル市場は、スペシャリティ領域の新薬市場が拡大する米国、高齢人口増加や医療アクセス向上が見込まれる中国、ASEANを中心に堅調な拡大を見込む

需給見通し



(出所) 厚生労働省資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

各国・地域市場動向

国・地域	2017年見込み(前年比)	2022年迄の中期予測 (2017-2022CAGR)
日本	+2.8% C型肝炎薬の反動減、ジェネリック薬の普及等により、例年よりも緩やかな伸び	+1.0% 高齢化が進展するも、ジェネリック薬普及と薬価引き下げが抑制要因
米国	+8.3% スペシャリティ領域の新薬が伸長し、高めの成長	+8.0% スペシャリティ領域の新薬が引き続き伸長。オバマケア改廃に向けた動きに留意
欧州	+3.8% 医療費抑制圧力強いが、高齢化の進展やスペシャリティ薬が伸長	+3.7% 高齢化に伴う医薬品需要増の拡大により、引き続き安定的な成長
中国	+6.8% 医薬品流通改革の影響等を背景に、成長性は鈍化	+6.1% 成長は鈍化するも、高齢者人口増により、需要は底堅く拡大
ASEAN	+8.0% 国民皆保険の導入によりインドネシア、ベトナムが高めの伸び	+8.3% 人口増加、医療アクセス向上を背景に、高い需要拡大基調は継続

(出所) 厚生労働省資料等よりみずほ銀行産業調査部作成 (注) 特許が切れており、後発品が販売されている薬

「大胆な選択と集中」「テクノロジーの活用」「海外事業強化」が重要となる

- 研究開発費が高騰する一方、安定的な収益基盤であった長期収載品/LLP^(注)の収益性が低下
 - 加えて薬価抑制圧力の高まりから、国内医薬品市場の成長性は他国対比で劣後
- 事業の大胆な選択と集中、テクノロジーの活用による研究開発の効率化、海外事業強化が重要に
 - 海外事業について、大手製薬企業は「種まき」としての新興国事業強化、準大手は米国事業強化が肝要

外部環境の変化

研究開発費高騰

1製品あたり開発コスト

(単位: USD mil)

1,307

319

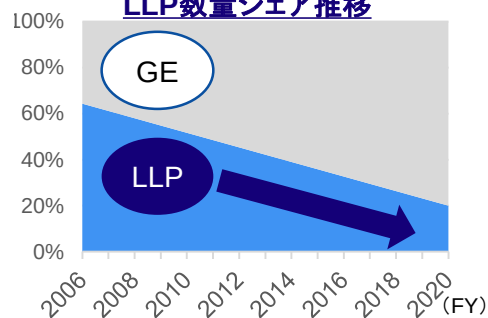
1996年

2015年

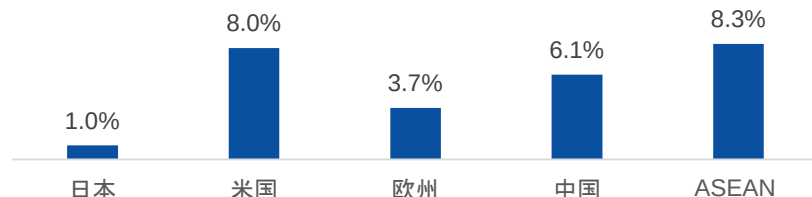
LLPの収益性低下

- ①LLP数量シェア低下
- ②LLP薬価引き下げ

LLP数量シェア推移



各国市場成長率見通し(2017~2022)



(出所)PhRMA、厚生労働省資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

事業戦略の方向性

大手製薬メーカー

準大手製薬メーカー

【大胆な選択と集中】

- ✓ ノンコア事業、収益性の低い事業の切り離しによるリソース確保
- ✓ 注力領域へリソースの集中投下を進めることにより、各領域におけるFirst in classの新薬を開発

【テクノロジーの活用による研究開発の効率化】

- ✓ 創薬AI、医療ビッグデータ等の新たなテクノロジーの活用による創薬効率の向上

【中長期目線での新興国事業拡大】

- ✓ 中長期的に立ち上がる、中国等新興国の新薬市場獲得に向け、現地事業を強化し、日本・米国・欧州に次ぐ将来的な収益基盤を構築

【本格的な米国進出】

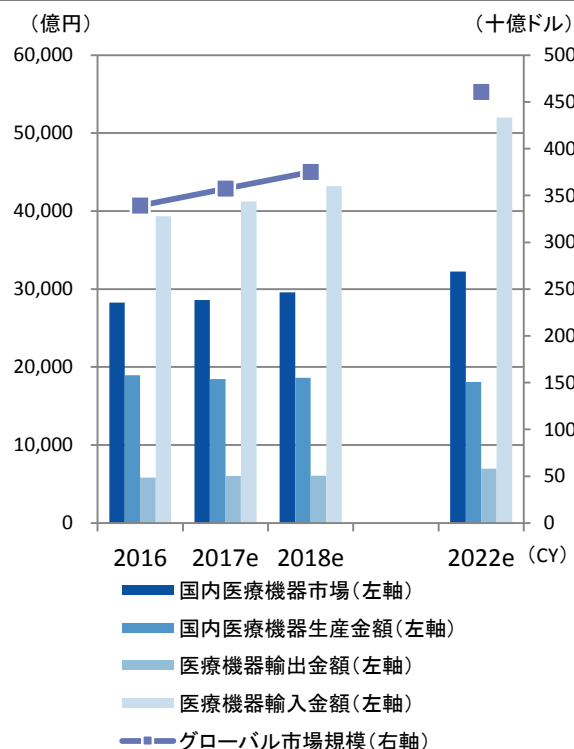
- ✓ 米国中堅製薬企業の買収による、米国事業基盤の構築・強化(自社の開発・販売体制強化に伴う、海外事業収益の極大化)

(出所)みずほ銀行産業調査部作成 (注) Long Listed Products

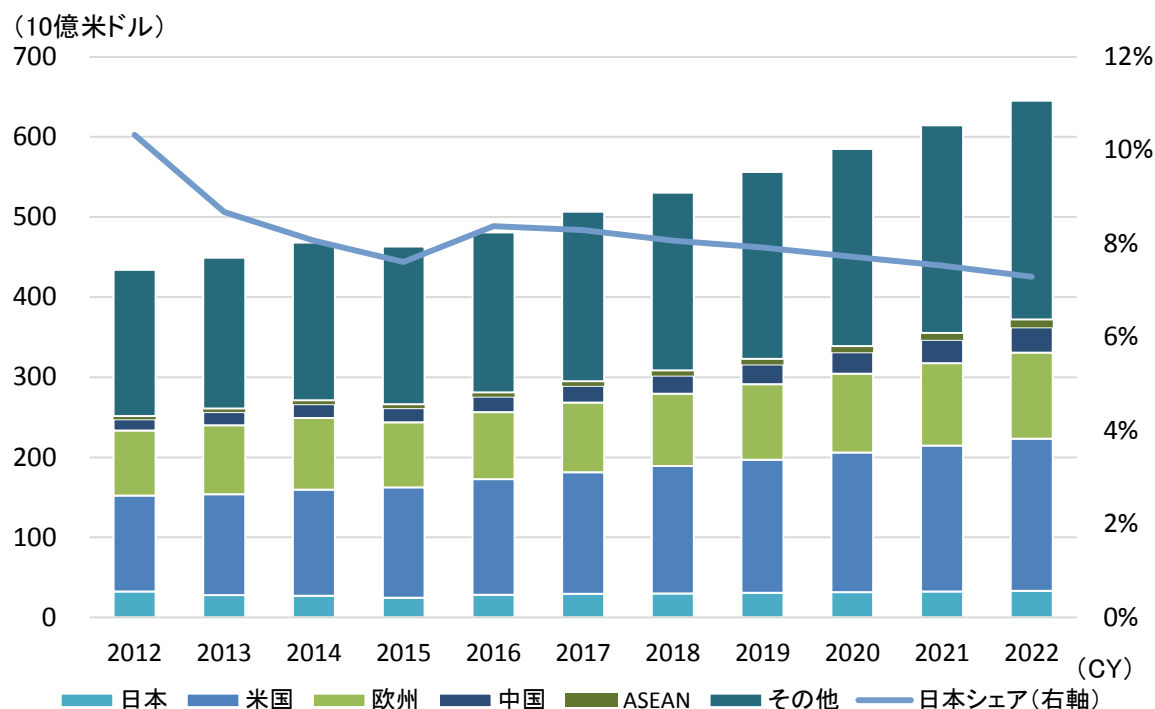
内需は緩やかに拡大する一方、新興国がグローバル需要の伸びを牽引

- 内需は、医療費抑制に向けた医療機器の価格引下げが予想されることから、年率+2.4%の緩やかな拡大を見込む
- グローバル需要は、高齢化の進展、慢性疾患の増加といった構造的要因と、中国、ASEAN等新興国政府の医療インフラ拡充に向けた政策に支えられ、+5.2%の伸びを予想
 - 中国(+8.7%)、ASEAN(+10.8%)が市場を牽引

需給見通し



グローバル市場動向

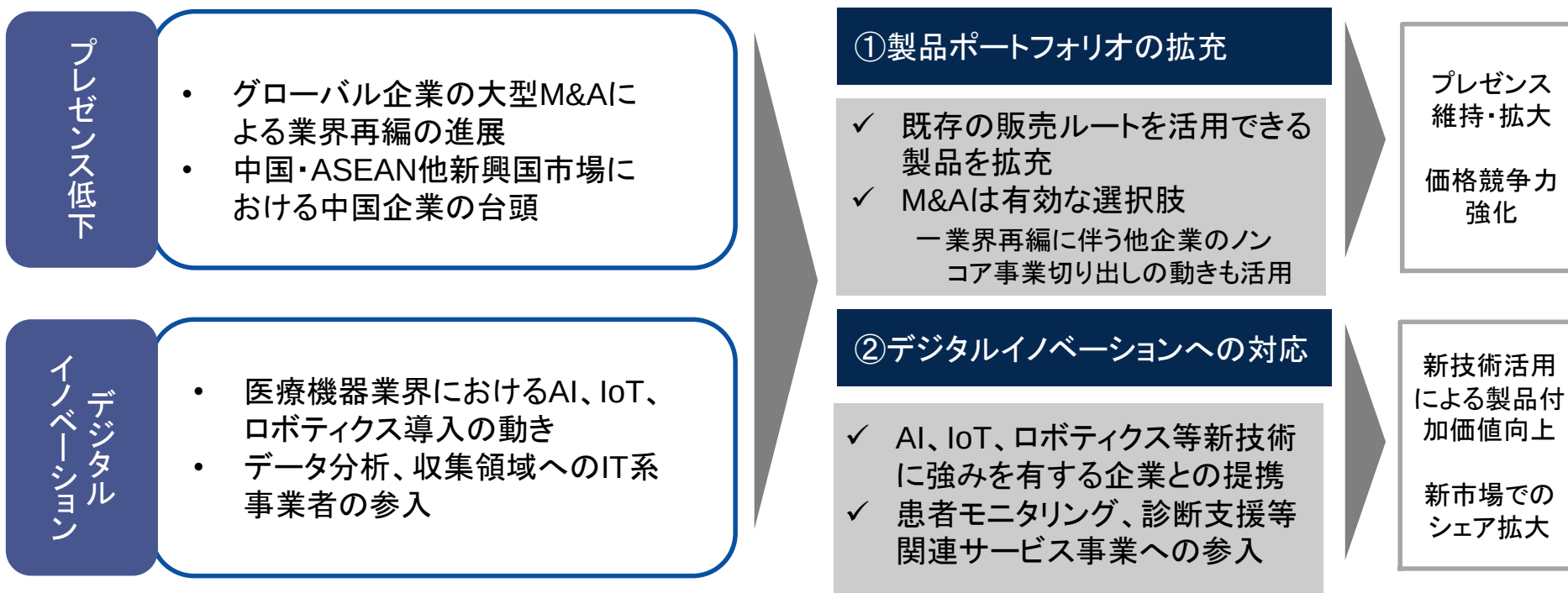


「ポートフォリオの拡充」と「デジタルイノベーションへの対応」が求められる

- 欧米グローバル企業の大型M&Aによる業界再編の進展、中国地場企業の台頭を受け、日本企業のプレゼンスは低下傾向
- 日本企業には、既存ユーザーたる診療科向けの製品ポートフォリオ拡充によるコスト競争力強化と、デジタルイノベーションを活用した自社製品の付加価値向上が求められる
 - 異業種企業を含む他社とのパートナーシップの強化は有効な選択肢の一つ

日本企業を取り巻く環境変化

日本企業に求められる戦略



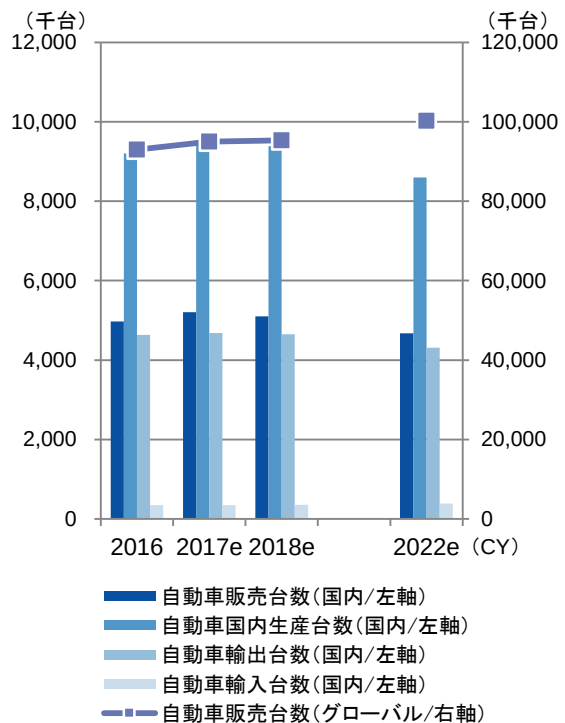
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

自動車販売台数は、国内では漸減し、グローバルは成長が減速

- 内需は構造的な下方圧力の中で増加要因を見出せず漸減
- グローバル需要は、新興国市場に牽引されて2022年に1億台を突破するも、その成長は減速
 - 米国は需要に息切れ感が見られ、欧州5カ国も債務危機からの回復が一巡し、いずれも中期的には横ばい
 - インドやASEAN等における拡大は継続するも、最大市場の中国で伸びが鈍化

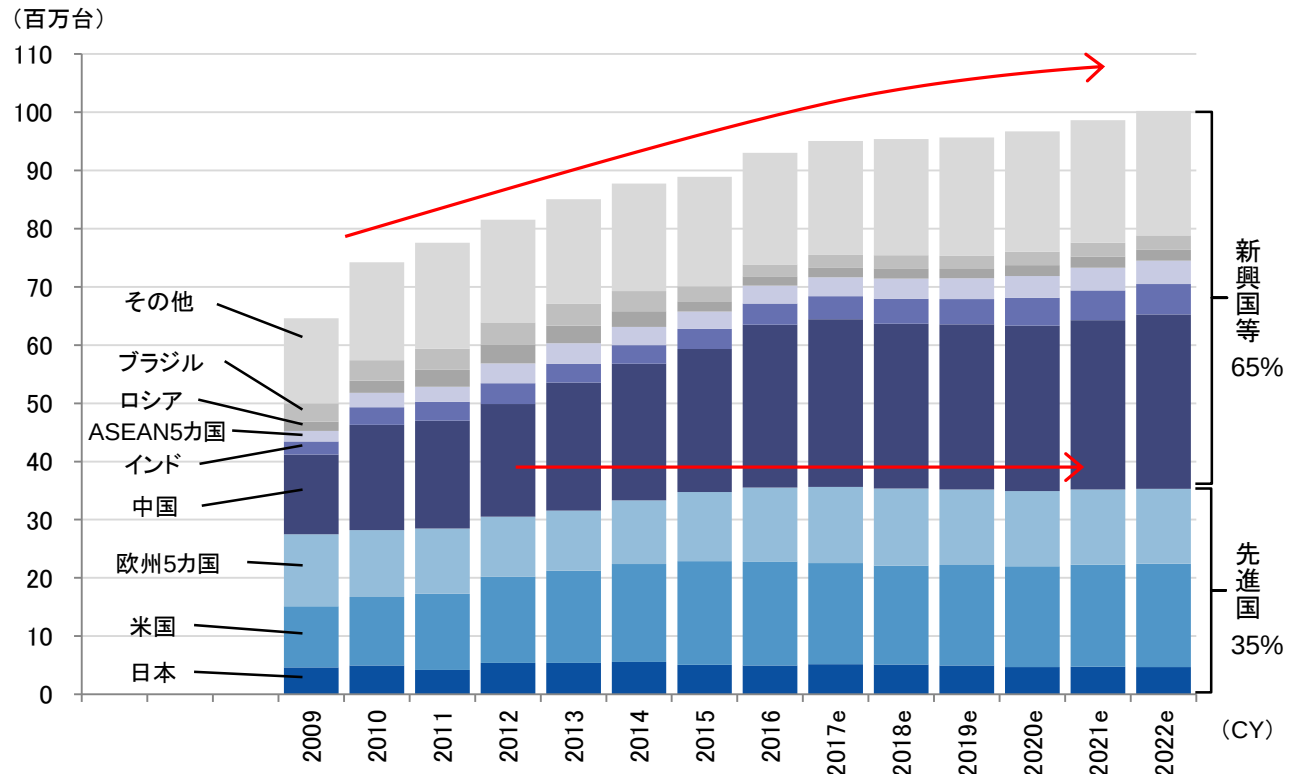
需給見通し



(出所) (一社)日本自動車工業会資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

(注)2017年以降はみずほ銀行産業調査部予測

グローバル需要見通し(地域別)



(出所) 各国自動車工業会資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

競争軸の変化を見据えたリソースの再配分が求められる

- 日系完成車メーカーの優位性は、中期的には維持されるが、グローバル需要の成長鈍化、電動化の急速な進展、自動運転の導入、シェアリングの普及などにより、長期的に減衰する恐れも
- 日系完成車メーカーが取り組むべき戦略方向性は、既存事業の徹底的な効率化により、限りある経営リソースを新たな競争領域へと投入する「リソースの再配分」

競争軸の変化

日系完成車メーカーが強みを発揮しにくい競争環境に

① グローバル市場の成長鈍化

今後5年の平均市場成長率は過去5年の1/3以下へ
→ 日系の強みであるグローバル展開力での成長は限界的に

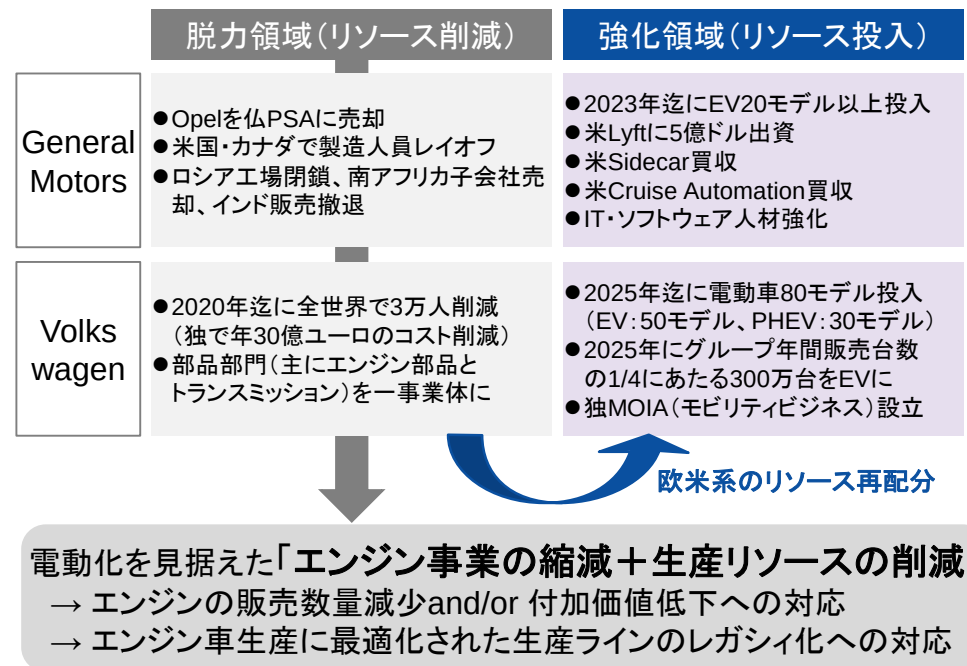
② 電動化と自動運転技術の進化

米国一部州や中国、欧州各国はEVへのシフトを強いる方向性
→ 日系の強みであるハイブリッド車は「環境車」の対象外に
完全自動運転車は2022年までに市場導入フェーズへ
→ センサーやソフトウェア等は日系が強みを有する領域ではない

③ シェアリングの普及拡大

長期的には自動車の台数の減少に繋がる可能性
→ 日系の強みである量販型ビジネスモデルに影響も

日系完成車メーカーが取り組むべき「リソース再配分」



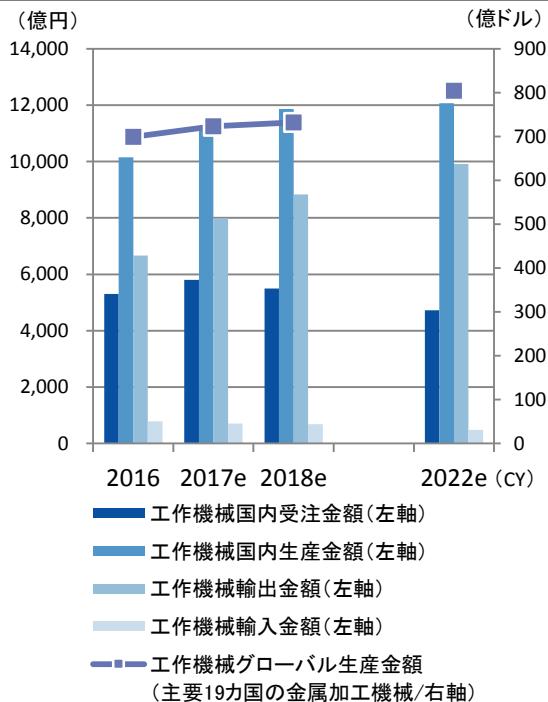
日系完成車メーカーの優位性(高いプレゼンス)が
長期的に減衰する可能性

日系完成車メーカーは今一步踏み込んだ変革を

中長期では国内の減少を海外の増分で補う構図

- 内需は、最大需要先の自動車の生産台数が長期で減少の見通しであり、中長期では縮小を見込む
— 足下は、好調な企業業績と安定的な為替相場に加え、税優遇や補助金も後押しし好調
- 海外需要は、世界最大の市場である中国における自動車生産台数の増加継続や、人件費上昇に伴う省人化ニーズから、中長期で拡大の見通し

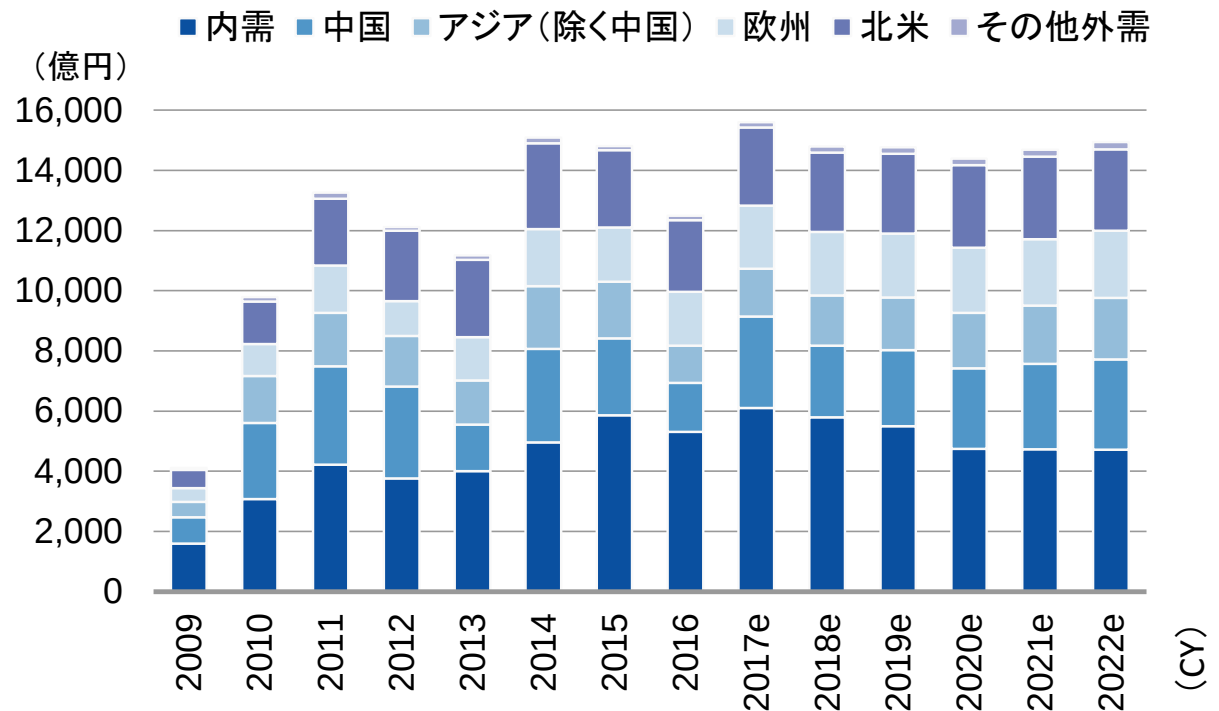
需給見通し



(出所) 日本工作機械工業会「工作機械統計要覧2017」、財務省「貿易統計」、経済産業省「生産動態統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2017年以降はみずほ銀行産業調査部予測

日系工作機械メーカーの受注見通し



(出所) 日本工作機械工業会「工作機械統計要覧2017」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2016年までは実績値、2017年以降はみずほ銀行産業調査部予測

日本企業は新たな競争軸への柔軟な対応が求められる

- 工作機械業界の競争軸は、多機能化や機械性能向上から、工作機械導入に付随するサービス、データの活用へ徐々にシフト
- 日本企業には、新たな競争軸への対応として、ターンキーや工程の自動化提案、工作機械由来のデータを活用した製品やサービスの価値向上が求められる

競争軸の変化

従前

- ・多機能化
- ・機械性能(精度、速度、剛性等)向上

変化をもたらす要因

<従前の競争軸の重要性低下>

- ・多機能化の余地は減り、機械性能も必要十分の水準

<ユーザーが抱える新たな課題>

- ・先進国は、製品ライフサイクルの短期化とそれに伴う工場立ち上げの負担増、ならびに、高い人件費と担い手不足
- ・新興国は、製造業の歴史が浅く、機械に関するノウハウの不足、ならびに、賃金上昇による省人化ニーズ

<工場のIoT化>

- ・FA大手中心にIoTプラットフォーム構築の動き

今後

- ・工作機械導入に付随するサービスの拡充
- ・工作機械のデータを活用し、新たな価値を提供

日本企業に求められる戦略

日本企業に求められる戦略は、新たな競争軸への対応

導入に付随するサービス

- ・ターンキー^(注1)
- ・従来人手を介していた工程を自動化する提案(ワーク^(注2)の着脱、切り屑の掃除、ワーク搬送等)
- ・これらを実現するための他社との協業

データの活用

- ・稼働状況の把握や故障の予防保全
- ・加工時のデータ(切削抵抗や温度変化等)を活用した、より高精度な加工の実現
- ・故障の原因究明と予測精度向上でアフターサービスを効率化し、顧客のアフターメンテナンス費用を低減
- ・これらを実現するための、稼働データ収集の仕組み作り

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(注1) ターンキーは鍵を回せば設備が稼働する状態にして引き渡すこと

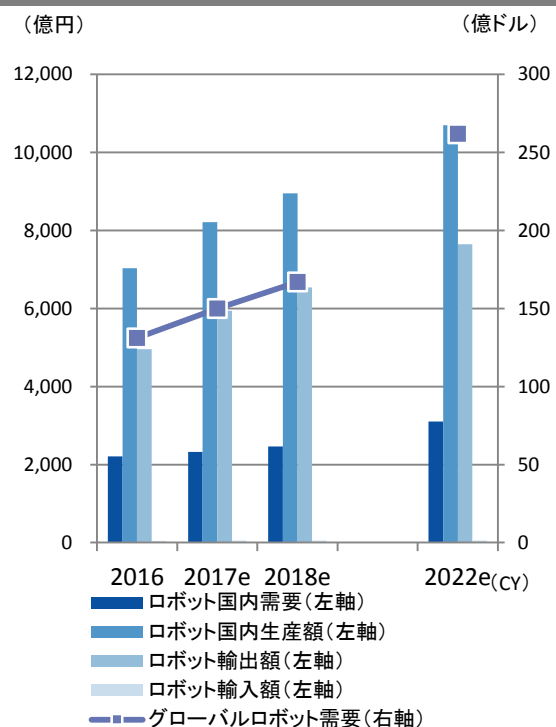
(注2) ワークは工場における仕掛品の通称

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

市場は中国が牽引し急拡大、日本企業のプレゼンスは現状高い

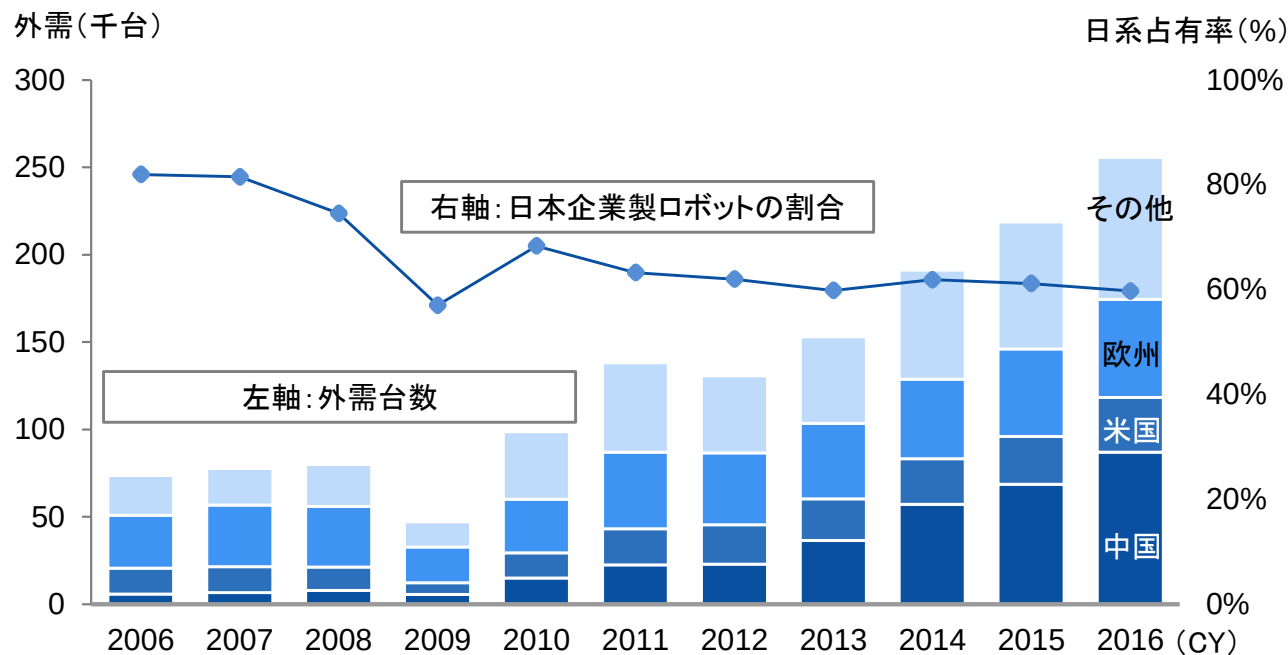
- 産業用ロボットは、世界的な製造業の自動化の潮流のもと、2022年には262億ドル規模を予想
 - 製造業の高度化を図る中国が牽引、日米欧も底堅い需要に加え、ロボット利活用の一段の進展を予想
- 導入実績に裏打ちされた総合的な技術力を強みに、日本企業のプレゼンスは現状高い
 - 2011年から2016年に外需は概ね倍増したにもかかわらず、日本企業の占有率低下は僅かにとどまる

需給見通し



(出所) 財務省「貿易統計」、IFR, World Robotics Industrial Robot 2017よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注) 2017年以降はみずほ銀行産業調査部予測

産業用ロボットの外需に占める日本企業製ロボットの割合



(出所) 外需: IFR, World Robotics Industrial Robot 2017よりみずほ銀行産業調査部作成
 日本企業生産台数: 日本ロボット工業会統計よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注) 外需はグローバル需要－内需、日系メーカー占有率は(輸出＋海外生産)÷外需で算出

質的に多様化する市場を取り込むには、事業領域の再定義も選択肢に

- 拡大する多様な市場への対応には、ロボットに「低価格」と「頭脳」の双方が求められると想定
 - 単純作業者の人件費相当へのコスト抑制と、変種変量生産や不定形な物の取扱いに簡易に対応できる機能
- 日本企業には、狙う市場と自社の強みに応じて、多様な企業との連携が選択肢に
 - 「頭脳」を開発するICT企業や、開発主体のロボット企業であれば豊富なテストベッドを持つユーザー等との連携
 - 取るべき戦略・打ち手は一樣ではなく、その結果、日系ロボットメーカーの事業領域は多様化していく可能性も

拡大する市場と「低価格」「頭脳」双方の重要性

現在の「ロボット市場」

確立した市場

産業用ロボット(伝統的用途)

自動車・電機等、高度な製造業の生産工程の中核を担う

今後の拡大方向性と競争軸

**緩やかな拡大
実績と総合的な技術力**

日本企業の戦略方向性と変化の可能性

日本企業の戦略方向性

拡大する既存市場

従来の延長線上

総合力の維持向上
ターンキー化、SIer育成等

結果としての変化の可能性

結果としての多様化

長期的に、伝統的用途でのロボットメーカーの競争軸や在り方の変化につながる可能性も

未確立の市場

産業用ロボット (単純作業の代替など新用途)

人手で担われていた、多様な産業の多様なタスクを担う
— 大半は非熟練作業者の代替
— 変種変量生産、繁閑差対応

**急速な拡大可能性
人件費相当の低価格と
簡単に指示できる頭脳**

急拡大し得る新市場

狙う市場に応じた 「低価格」と「頭脳」

ユーザーの総合的なコストメリットと使いやすさの両立
— 人件費相当へのコスト抑制
— プログラムへのAI活用等

様々な強みを持つ 異業種企業等との連携

取るべき戦略・打ち手は、ターゲット市場と、自社の本質的な強みに拠る
— ユーザー企業、ICT企業、量産に優れた企業など

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【主要製品】内需は買換え需要が中心、グローバルではアジア新興国が市場拡大を牽引

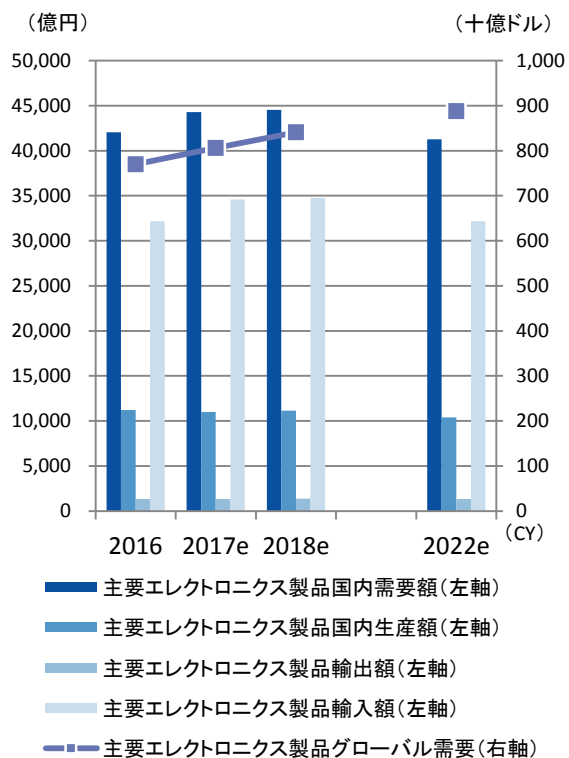
■ 内需は、微減にて推移すると見込む

— 国内での主要製品の普及率は相応に高く、買換えサイクルは長期化の傾向

■ グローバル需要は、中国やアジア新興国でのスマートフォン需要を背景に引き続き拡大が続く

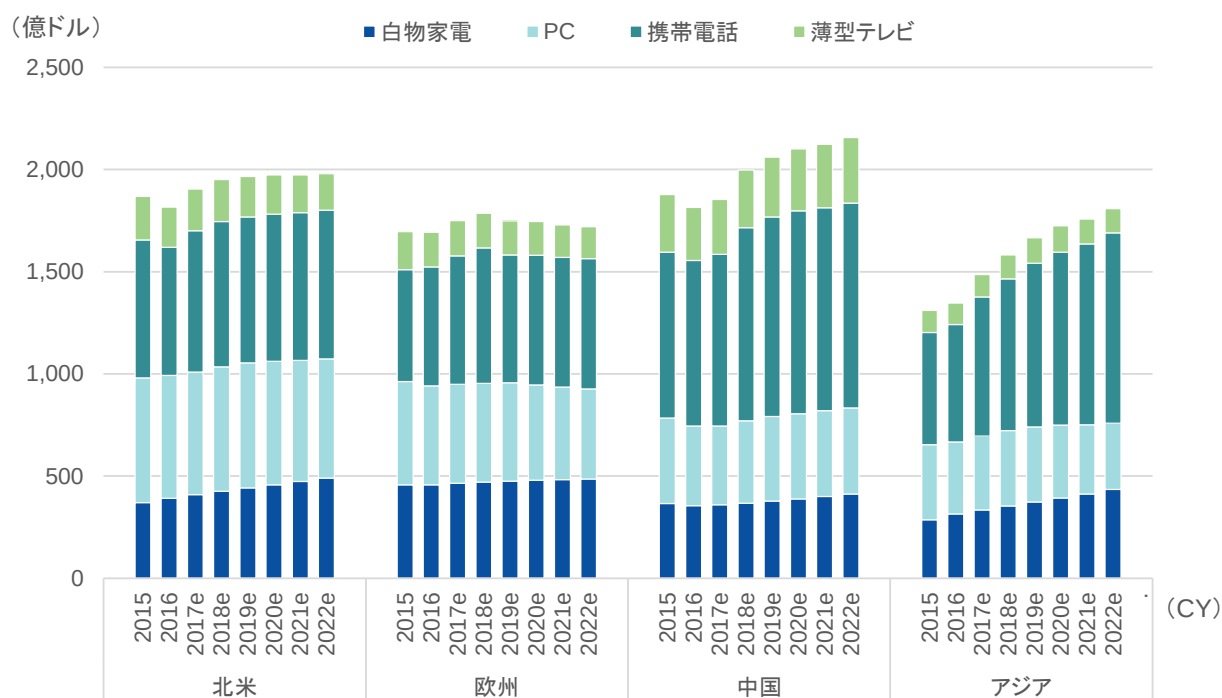
— アジア新興国では台数・単価ともに伸長、台数の伸びが鈍化した中国も中価格帯へのシフトで市場の拡大が継続

需給見通し



(出所) 各種資料よりみずほ銀行産業調査部作成

グローバル需要推移 (主要エレクトロニクス製品)



(出所) 各種資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) アジアは日本・オセアニアを含み、中国を除く

【主要電子部品】スマートフォンの高機能化や利用用途拡大を背景に世界市場は成長が続く

■ 内需は、概ね横ばいで推移すると見込む

ー 主要エレクトロニクス製品の国内生産が減少する中、自動車やIoT関連の需要が下支え

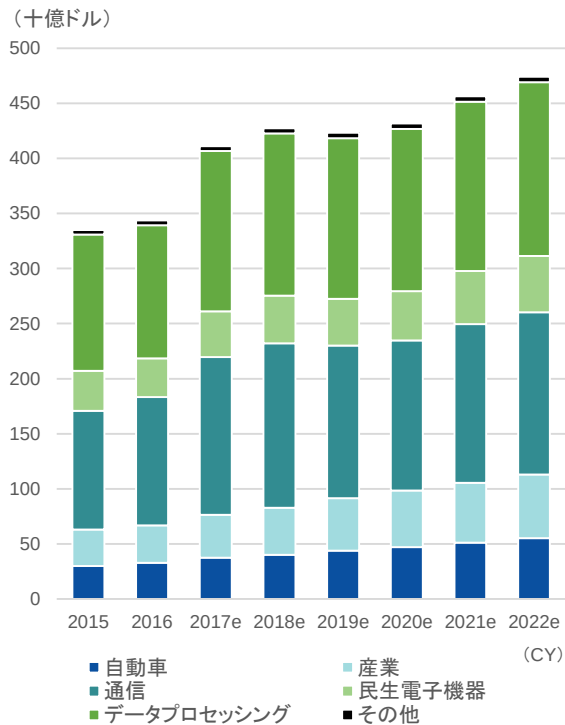
■ グローバル需要は、スマートフォン向けに加え、自動車・産業向けともに需要の増加が続くと予想

ー スマートフォンの高機能化による搭載員数の増加や、自動車の電動化・電装化、IoT普及による用途拡大が主因

需給見通し

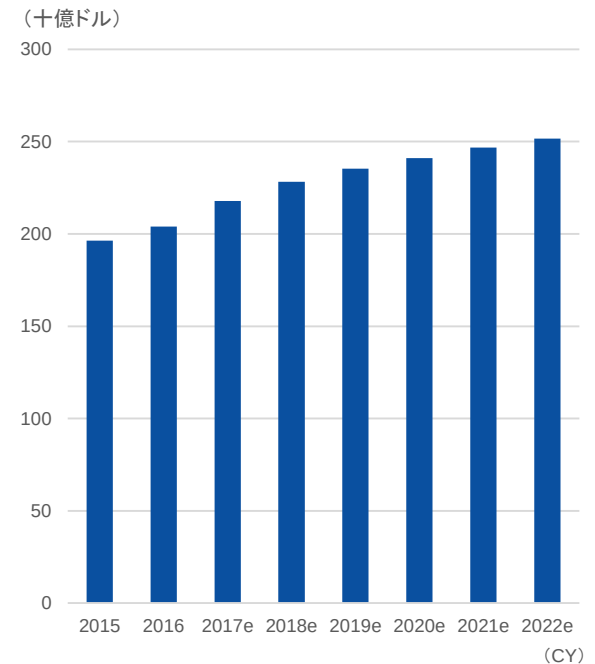


グローバル需要推移(半導体)



(出所) 各種資料よりみずほ銀行産業調査部作成

グローバル需要推移(電子部品)



(出所) JEITA「電子情報産業の世界生産見通し」より
みずほ銀行産業調査部作成

(出所) 各種資料よりみずほ銀行産業調査部作成

競争力の高い電子部品各社も、従来と異なる経営判断に基づく環境変化への対応が必要に

- エレクトロニクス各社は、BtoB事業への転換加速とBtoC事業での競争軸変化への対応が求められる
 - 海外でのBtoB事業の早期拡大にはM&Aが現実的オプションである一方、投資回収実現には相応の時間が必要
- 電子部品各社は、高いプレゼンスを維持すべく、顧客の裾野拡大に対応する戦略が求められる
 - 商品ポートフォリオの拡充や異なるレイヤーの企業買収等を通じたソリューションの提供が必要

民生エレクトロニクス各社

世界での
プレゼンス

海外勢との競争に苦戦し、事業規模を大幅に縮小

方向性

BtoBへの事業転換加速
(グローバル)

- 販売・サービス網構築、顧客との関係構築に時間が必要

想定される戦略オプション

- 早期の事業拡大に向けたクロスボーダーでのM&A等
- 一方で事業シナジー創出による投資回収実現に課題

方向性

BtoCでの競争軸変化への対応
(国内中心)

- 競争軸は性能や価格から消費者の体験や効果ヘシフト

想定される戦略オプション

- 協業等を通じ、製品同士やサービス・コンテンツと連携させたソリューションを提供
- 開発体制見直しや企業文化の変革等の施策が必要に

電子部品各社

世界での
プレゼンス

高機能部品への需要拡大を背景に競争力を維持

方向性

自動車向け・IoT関連向け等のアプリケーション拡大への
対応を企図したソリューションビジネスの強化

自動車向け

- 自動運転では、膨大なデータ処理と各車載機器の高度な統合制御が必要に
- 全体最適化された統合ソリューションへのニーズ拡大

IoT関連

- IoT普及で用途・品種が拡大
- 部品に精通しない顧客増加
- 機能モジュールとして提案する等の取組みがより重要に

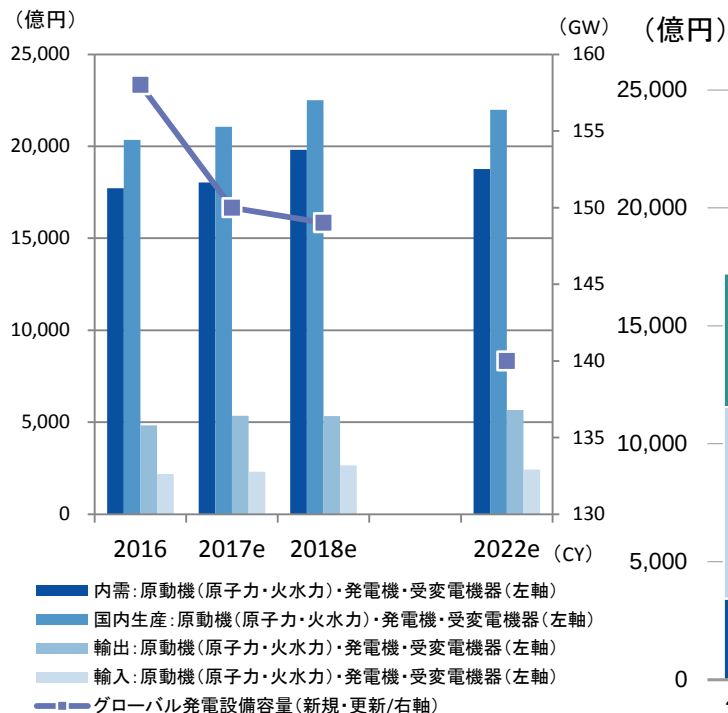
想定される戦略オプション

電子部品と半導体の境界を越えた商品ポートフォリオ拡充、顧客製品の設計に精通するエンジニア増強、異なるレイヤーの企業買収等

内需は底堅く推移する一方、日系に技術優位性のある石炭火力の新設市場は急速に縮小

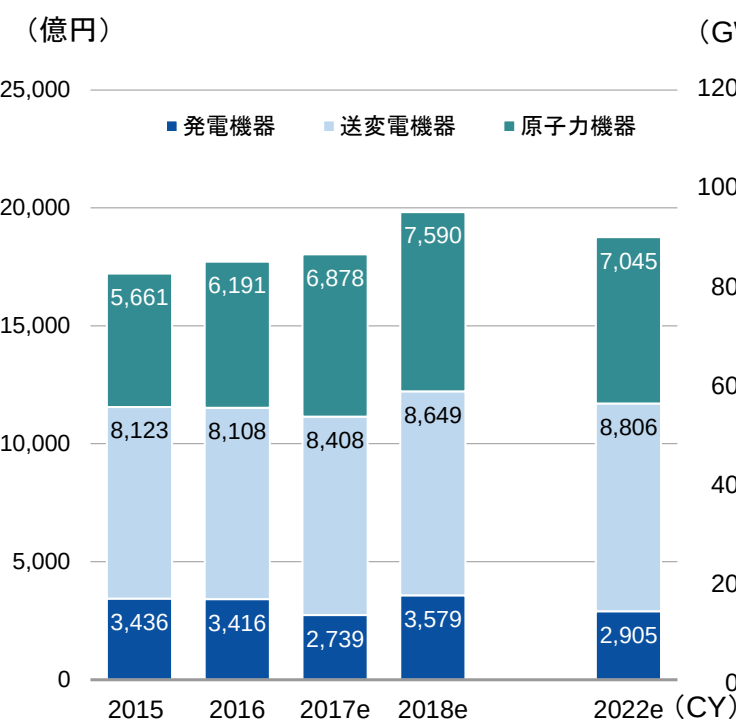
- 国内の原子力発電所の再稼働対応、変電所の新增設・更新投資に支えられ、内需は堅調に推移
 - ― 但し、発電機器は火力発電所の新設・大規模更新が2020年に集中する為、2018年に内需のピークを迎える
- 日本企業が技術優位性を有する石炭火力発電のグローバル新設市場は、急速に縮小する見通し
 - ― 火力発電機器については、世界的に生産能力の余剰が懸念される

需給見通し



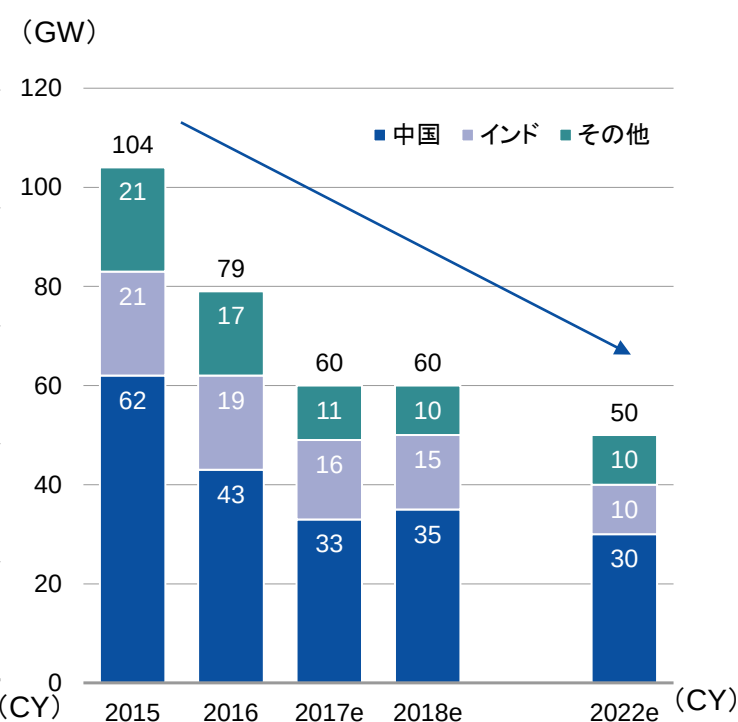
(出所) 経済産業省「生産動態統計」、財務省「貿易統計」、
内閣府「機械受注統計」等よりみずほ銀行
産業調査部作成

内需実績と見通し



(出所) 経済産業省「生産動態統計」、内閣府「機械受注統計」、
財務省「貿易統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

石炭火力発電の運転開始実績と見通し



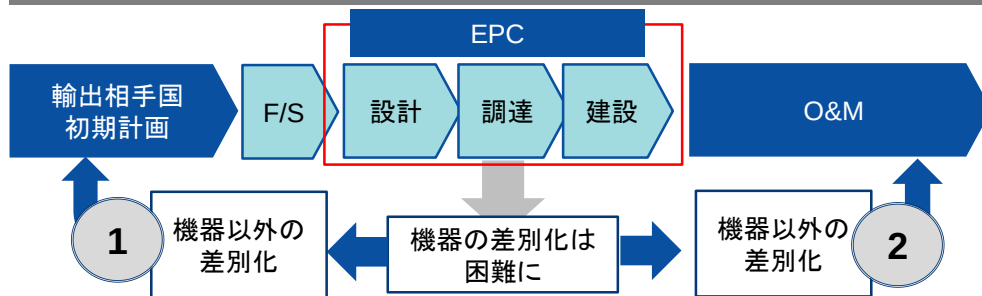
(出所) Global Coal Plant Trackerよりみずほ銀行産業調査部
作成

(注) 運転を開始した発電所の発電容量

機器の技術差別化戦略からの大胆な転換と業界再編が求められる

- 日本企業には、①単純な価格競争を回避するターゲット国の囲い込み、②バリューチェーンの延伸が求められる
 - 競争環境が一段と厳しくなる中で、機器の技術差別化のみに基づく受注獲得は困難に
- 徐々に問題が顕現化する国内の生産能力の余剰解消に向け、抜本的な生産体制の見直しを含む、業界再編の検討が必要
 - 固定費削減により、コスト競争力の向上とR&D投資の積み増し効果が期待できる

日本企業に求められる戦略



1

単純な価格競争の回避を狙いとする
ターゲット国の囲い込み

- ✓ 電力会社、送電事業者との垂直連携による発送電計画段階からの関与
- ✓ 現地化の進展

2

バリューチェーンの延伸

- ✓ ICTを活用し、オペレーションの一部を担う

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

業界再編

企業	A社	B社	C社		
工場	A	B	C1	C2	計
製品	α	β	α	β	α:2工場 β:2工場

一製品一工場しか有しない企業による
生産能力削減は限界あり

業界再編

企業	統合会社			
工場	A	C2	B	計
製品	α	β	修繕	α:1工場 β:1工場 修繕:1工場

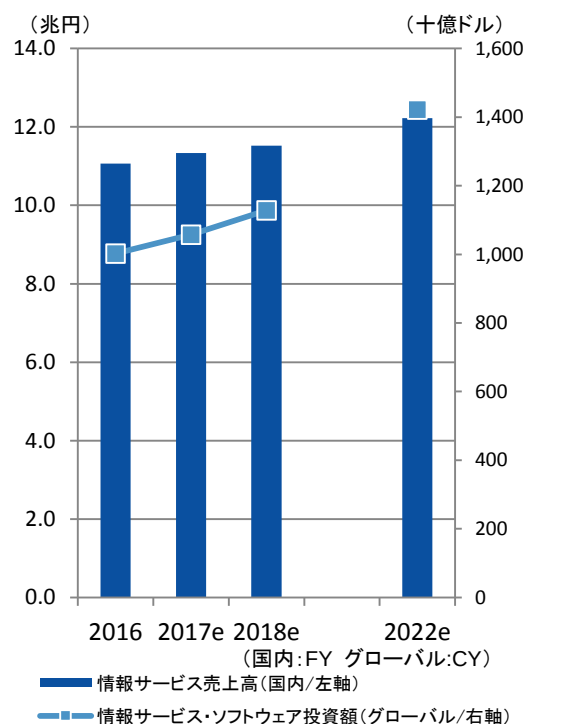
生産拠点の統廃合により最適な生産体制を構築

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

内需はクラウド化を受けた開発規模の縮小により低成長、グローバル市場は高成長

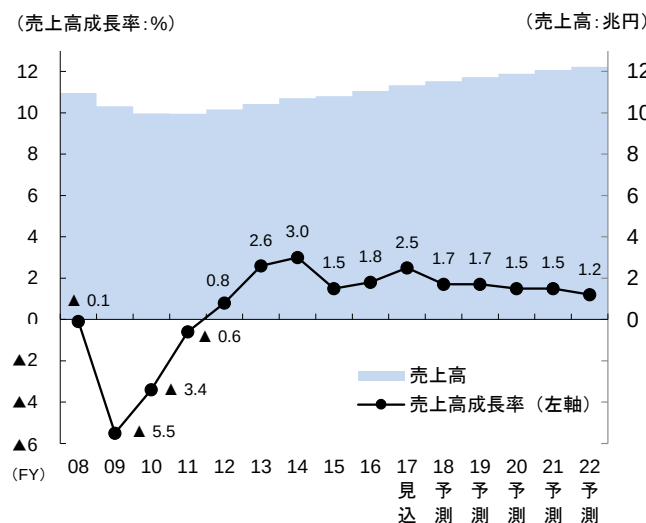
- 内需は、IoT・AI等の戦略的投資の拡大が見込まれる一方、クラウド化の進展による開発規模の縮小により、約6割を占める受託開発型ビジネスの減少等が想定され、中長期的には低成長に留まる
- グローバル需要は、欧米では戦略的投資の拡大、アジアでは経済発展によるITインフラの整備等を受けて、高成長が継続する見込み

需給見通し

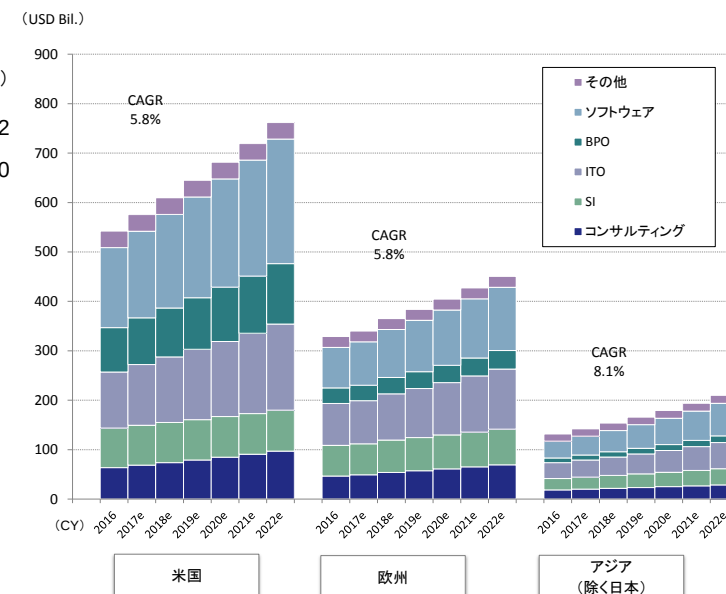


地域別市場推移

国内



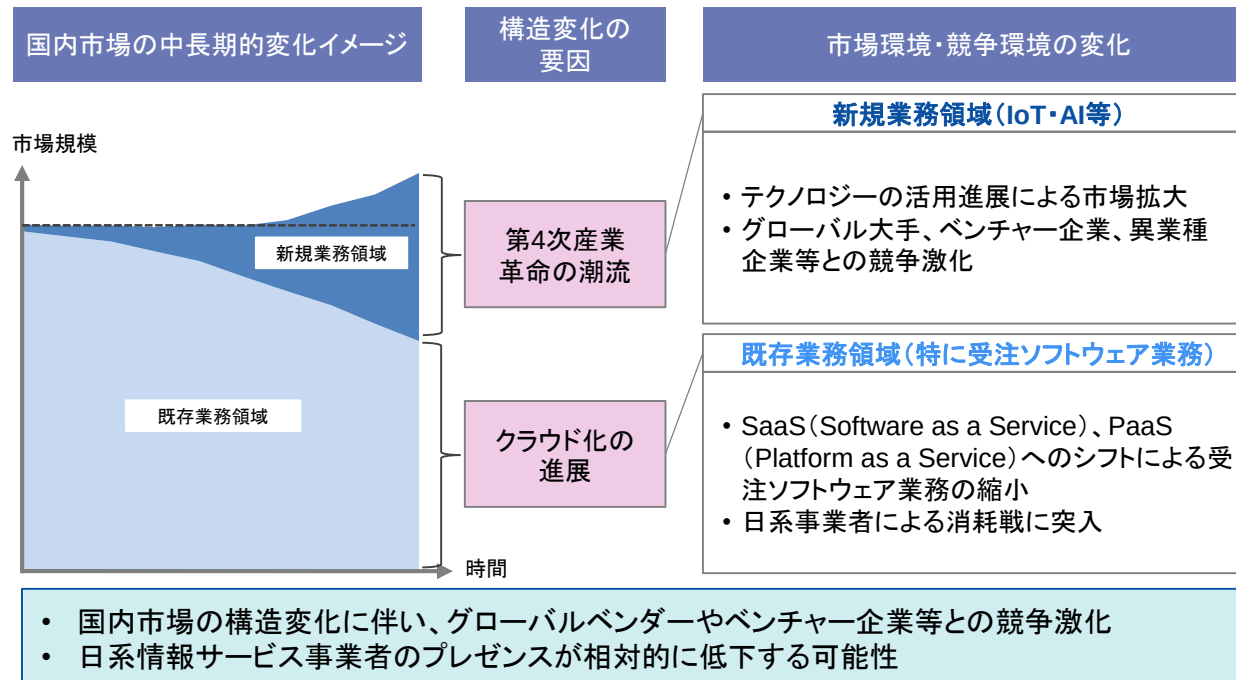
グローバル



受託開発を主体とする国内市場の業務構成が変化、競争激化への対応が必要に

- 中長期的には、①クラウド化、② IoT・AI等の活用（第4次産業革命の潮流）の加速に伴う国内市場の構造変化により、グローバル大手やベンチャー企業等との競争激化が想定される
- 日本企業の戦略として、クラウドについては領域を絞ったアプローチ、IoT・AIについてはケイパビリティの強化に向けた投資が求められる
 - クラウドは、インテグレーション業務やPaaS領域への注力、IoT・AIは、コンサルティング能力やサイバーセキュリティ、アナリティクス等先端技術の獲得が有効

国内市場の構造変化



日本企業に求められる戦略

項目	内容
クラウド化の進展への対応	■ プライベートクラウド、ハイブリッドクラウド環境におけるインテグレーション業務への注力 ■ PaaS領域の付加価値向上 ✓ ユーザー企業との協業 ✓ サードパーティ製アプリケーションとの連携 ✓ 有力SaaSベンダーのM&A
IoT・AIへの対応	■ 各産業・企業毎に特有の課題の発見や価値創造を支援するコンサルティング能力の獲得 ■ サイバーセキュリティ、データアナリティクス等の最先端技術の獲得

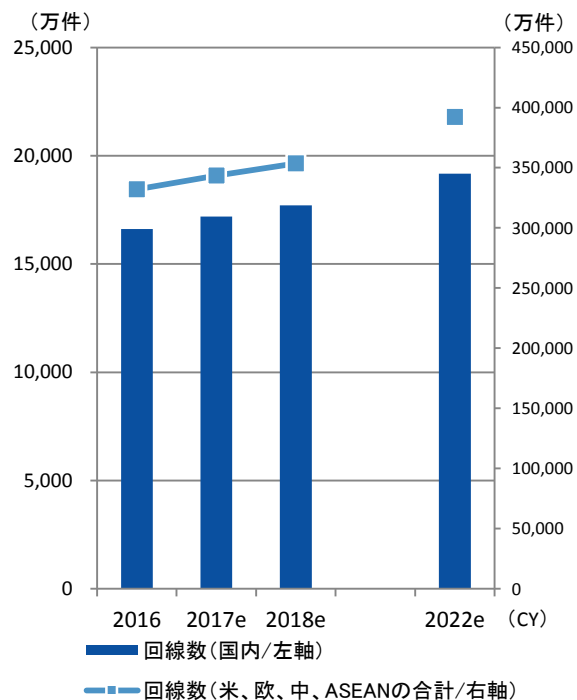
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

回線数は内需・外需共に堅調に推移する一方、ARPUは伸び悩む

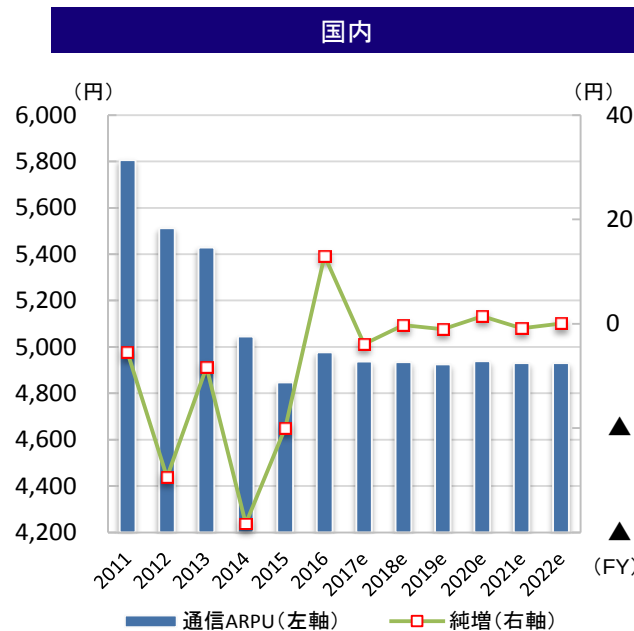
- 内需は、回線数はIoTの伸びもあり堅調に推移するものの、ARPU^(注1)はMVNO^(注2)との競合もあり、低下基調
 - 政府の携帯電話料金の低廉化圧力は今後も続くと見込まれるものの、2020年以降は5Gによる下げ止まりを予想
- グローバル需要は、回線数は堅調に推移するものの価格競争が激化し、ARPUは下落トレンド
 - 中国、ASEAN等では4Gサービスが拡大しているものの、顧客獲得競争が熾烈になり、ARPUは上がらず

需給見通し



(出所) Ovum WCIS、電気通信事業者協会資料等より
みずほ銀行産業調査部作成

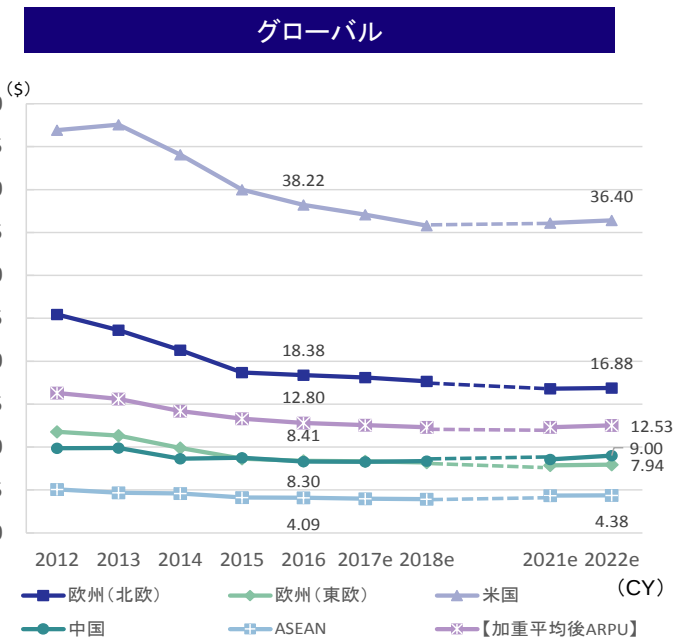
ARPU推移



(出所) 各社IR資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注1) MVNO(Mobile Virtual Network Operator): 携帯電話等の無線通信インフラを他社から借り受けてサービスを提供している事業者

(注2) ARPU(Average Revenue Per User): 加入者一人あたりの月間売上高



(出所) Ovum WCISよりみずほ銀行産業調査部作成

IoT通信の取組みに期待。将来的にはインフラシェアリングの検討も

- BtoC通信における日本企業のプレゼンスは限定的。IoT通信でのグローバル展開に注目
 - ソフトバンク、KDDIがそれぞれ投資するOneWebとソラコムは、IoTのインフラ・サービスとして世界で注目されている
- シェアリングによって通信インフラへの投資を抑え、コンテンツ・サービスを強化する戦略が重要に
 - 5Gのインフラ投資が多額になると、コンテンツ・サービスに資金が十分に回らず、海外企業に劣後する恐れ

日本企業のプレゼンスの方向性

BtoC通信における日本企業の主要な投資

ソフトバンク	投資先: スプリント(米国) 概要: 業界4位。トップ2社との差は大	主要な投資は左記2件のみで、現状のプレゼンスは高くない
KDDI	投資先: MPT(ミャンマー) 概要: 業界1位。順調に契約数を伸ばす	

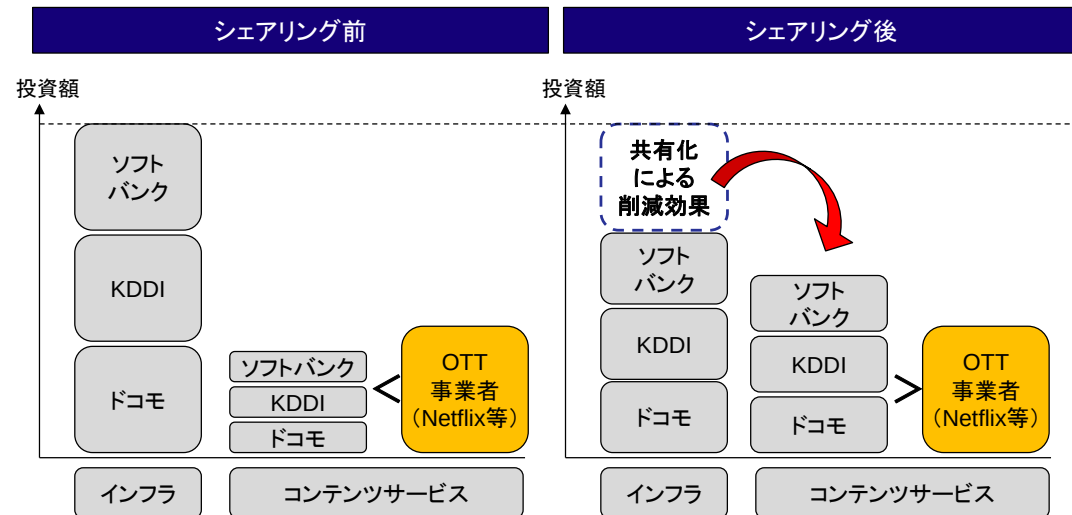
BtoC通信の伸び代は限定的であり、今後はIoT通信の拡大が期待される

BtoB(IoT)通信における日本企業の主要な投資

ソフトバンク	投資先: OneWeb(米国) 概要: 低軌道衛星による通信で、地球全体をカバーする通信インフラ構築を目指す	今後拡大が見込まれるIoT通信で、プレゼンスを高めることが重要に
KDDI	投資先: ソラコム(日本) 概要: 世界120カ国以上で使用可能なIoTプラットフォームを提供	

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

日本企業の事業戦略



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

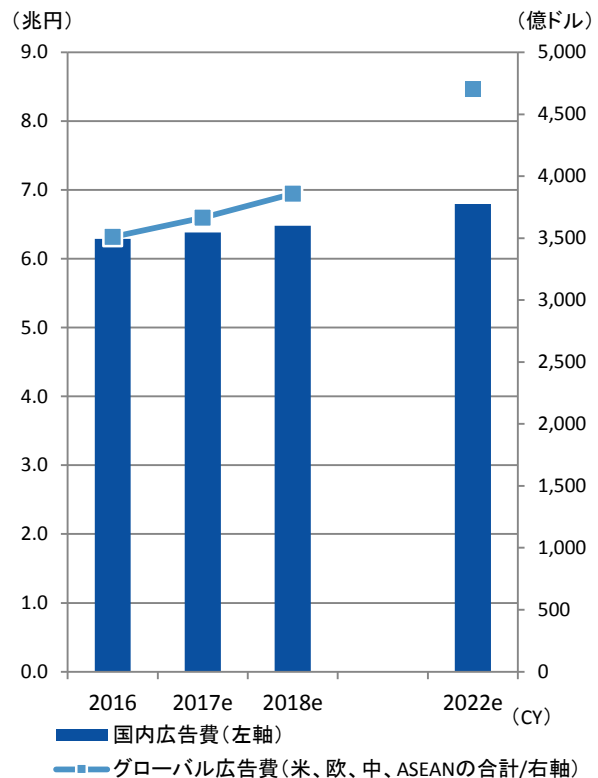
インターネット広告が国内広告市場の成長を牽引

- メディアサービスのメガトレンドを考察する上で重要となる広告市場では、日本経済の緩やかな回復基調が続く中、国内市場が堅調に推移する見通し

— 2022年に6兆7,953億円(年率+1.3%)を見込む

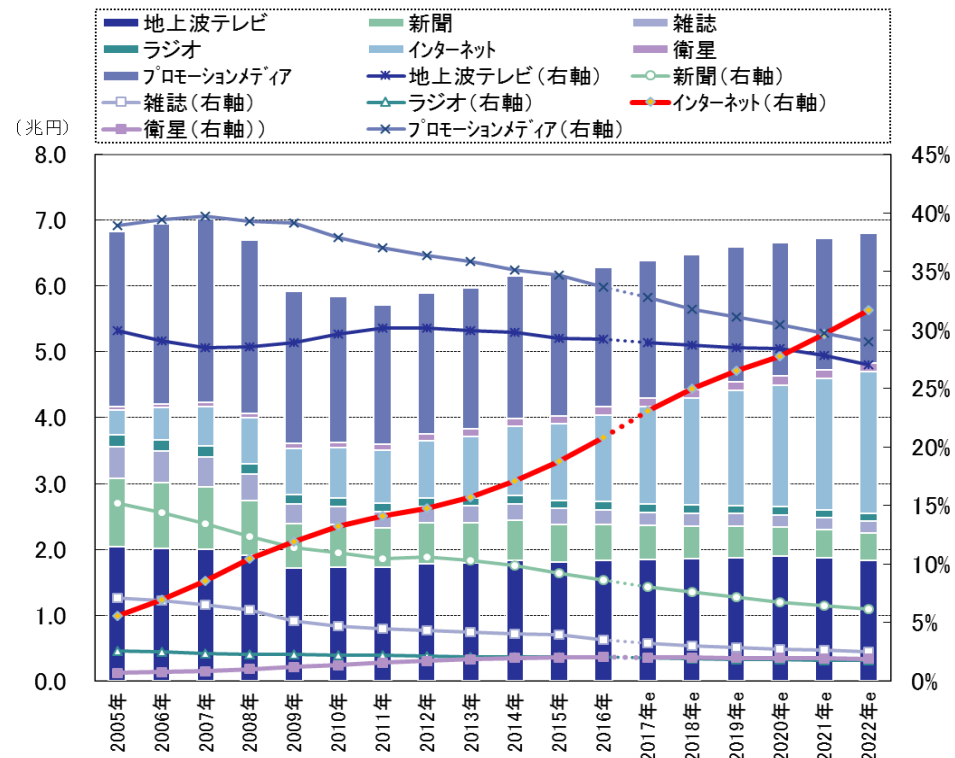
- 媒体別では、2021年にインターネット広告がテレビ広告を抜いて最大の媒体に

需給見通し



(出所) Euromonitorよりみずほ銀行産業調査部作成

媒体別国内広告市場の推移

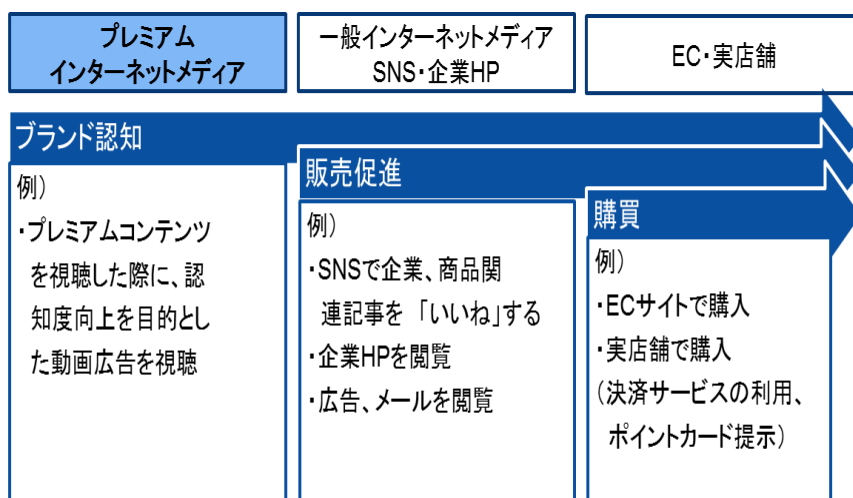


(出所) (株) 電通「日本の広告費2016」よりみずほ銀行産業調査部作成

プレミアムインターネットメディアによるフルファネルマーケティングプラットフォーム

- インターネットメディアによる、フルファネル^(注1)マーケティングプラットフォームを目指すべき
 - プレミアムコンテンツ^(注2)によりブランド認知広告を展開し、視聴データから購買データまでを統合して活用可能なインターネットメディアは、テレビを代替する次世代のマスメディアとしての成長が期待される
- 国内メディア事業者や広告代理店が、それぞれの強みを結集して強固なプラットフォームを構築する必要
 - 既存マスメディア事業者のプレミアムコンテンツ制作力、国内インターネットメディア事業者のユーザーID、広告代理店の広告関連技術を活かし、グローバルプラットフォーマーの機先を制すべき

フルファネルマーケティングプラットフォーム



ユーザーの認知から購買までを
共通のユーザーIDにてトレース可能

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

メディア関連事業者のケイパビリティの比較

	日本企業			グローバル プラットフォーマー
	テレビ局等 既存マスメディア	国内 インターネット 事業者	その他の 国内事業者	
プレミアム コンテンツ制作力	◎	△	制作会社	△
ユーザーID・ ユーザーデータ	△	◎	キャリア/小売/ ポイント事業者	◎
広告関連技術	△	○	広告代理店	◎

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

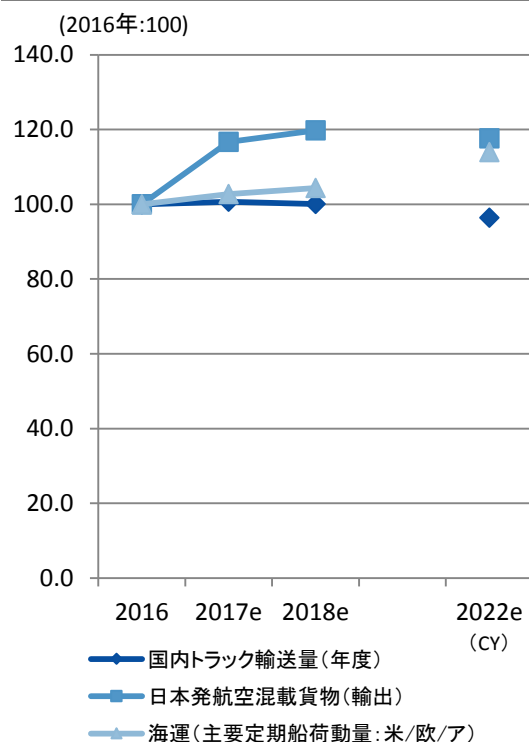
(注1) フルファネル … ターゲット顧客が絞り込まれる様子を例えて購買ファネル(漏斗)と言い、最上流である無関心層から最下流の既存顧客までを指す

(注2) プレミアムコンテンツ … プロの制作者により相応の制作費をかけて制作されるコンテンツ

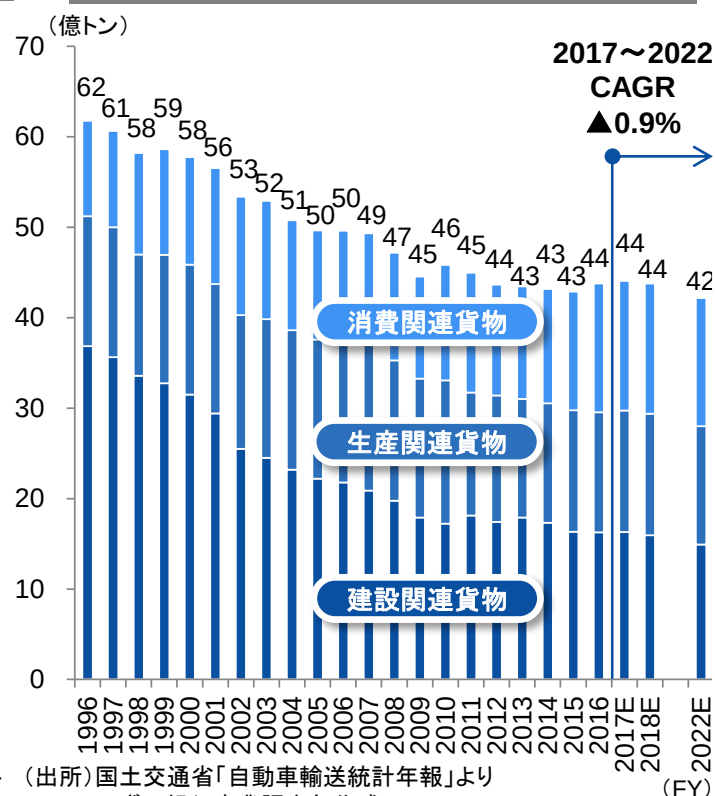
内需は漸減を予想する一方、グローバル需要は堅調に推移すると見込む

- 国内トラック輸送量(≡国内物流量)は全般的に減少し、年率▲0.9%を予想
 - ― 特に、建設関連貨物は民間住宅投資縮小により年率▲1.7%と大幅減少(生産関連: ▲0.6%、消費関連: ▲0.2%)
- 海運主要定期航路(北米／欧州／アジア域内航路合算)の荷動量は年率+2.1%と総じて堅調な推移を見込む

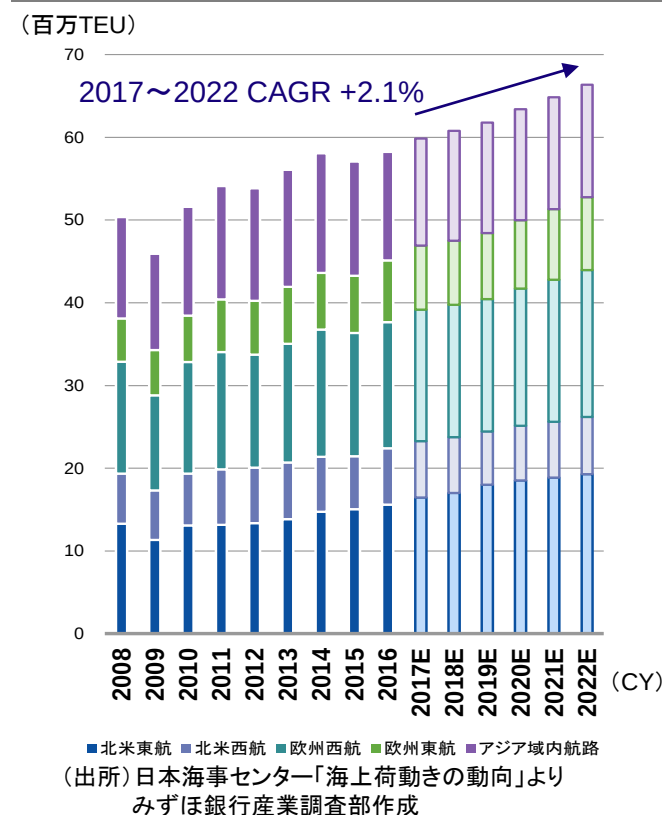
需給見通し



【内需】国内トラック輸送量



【グローバル需要】主要定期航路荷動量



【陸送】海外は非日系荷主の獲得が鍵、国内は生産性の向上が不可欠

- 内需は減少が予想されるため、グローバル需要の取込みにより成長を実現する戦略の方向性は不変
 - 海外事業の成長には非日系荷主の獲得が鍵であり、地域毎の物流環境に応じてM&A等の活用も重要
- 労働力不足が深刻化する国内事業では、生産性向上への取組みが不可欠
 - 地道な業務改善と併せて、AI・IoT等の新技術を活用した自動化やSCM最適化等のデジタルイノベーションも重要

日系物流企業に求められる戦略

	海外	国内
事業環境	● 欧米大手はM&Aを通じてグローバル対応力を強化し、スケールメリットを拡大することでプレゼンスを向上 ● 内需減少が予想される中、日系物流企業の売上の大半が国内で計上されている状況に大きな変化なし	● 国内貨物量は減少していくことが予想される一方、宅配便の増加等、輸送は小口・多頻度化の傾向 ● トラックドライバーを始めとした労働力不足は深刻化しており、物流ネットワーク維持に支障を来しかねない状況
求められる戦略	● 積極投資を通じた海外需要の取込み ✓ 中心顧客である日系荷主の維持・獲得継続 ✓ 十分な貨物量確保に向けた非日系荷主の獲得 ⇒ <u>物流環境の把握、自社ビジネスモデルの明確化、M&A等インオーガニック手法の活用</u>	● 生産性向上への取組み ✓ 地道な業務改善による物流効率化 ⇒ <u>共同配送等の取組みを通じた投入資源の削減、荷主のアウトソースニーズの着実な取込み</u> ✓ AI・IoT等の新技術を活用したデジタルイノベーション ⇒ <u>他社と連携し、新技術を物流へ応用(自動化等)</u>

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

【海運】コンテナ船事業統合効果の早期実現と、それ以外の事業における収益安定化の追求

- 邦船大手3社のコンテナ船事業統合会社には、統合効果の早期実現が求められる
 - － コンテナ船業界は、船舶の大型化に加え、スケールメリットを追求した世界的な合従連衡が進展
- コンテナ船以外の事業については、安定収益の拡充とコスト削減による収益安定化を追求する方向性
 - － コスト削減・差別化のための手段の一つとして、運航状況のモニタリングと分析による最適運航の実現や船内機関のモニタリングによる故障予防等、IoT・ビッグデータ・AIの活用が期待される

邦船大手3社のプレゼンスの方向性と戦略方向性

プレゼンスの方向性

邦船大手3社コンテナ船事業統合会社(Ocean Network Express)事業開始 2018年4月～
合算船隊規模140万TEU超(世界シェア約7%) 世界第6位に

コンテナ船事業

【課題1】統合効果の早期実現

【戦略方向性1】

スケールメリットを活かしたコスト削減等
統合効果1,100億円を実現し世界の上位船社に対抗

コンテナ船事業以外

【課題2】事業ポートフォリオ管理の強化による 差別化・安定化

【戦略方向性2】

事業ポートフォリオ見直しによる差別化・安定収益拡充と、
船隊の柔軟性確保等によるコストコントロール強化

【戦略方向性3】IoT・ビッグデータ・AIの活用

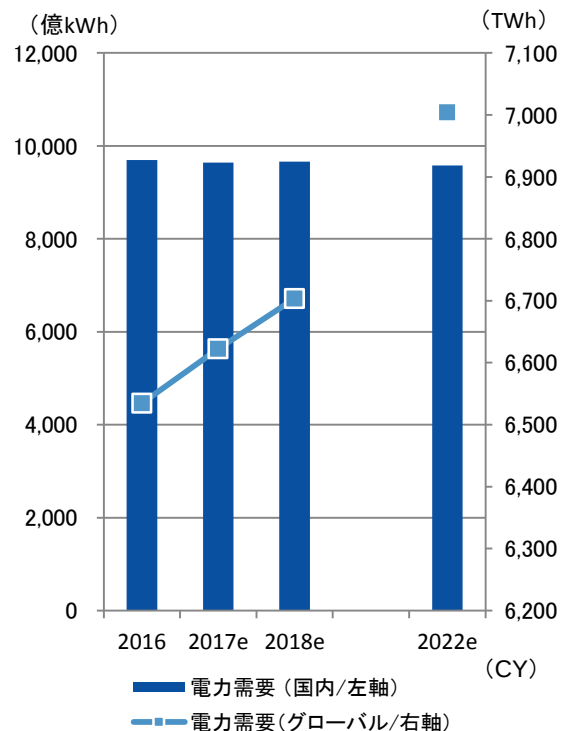
最適運航によるコスト削減、船内機関モニタリングによる故障予防、等

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

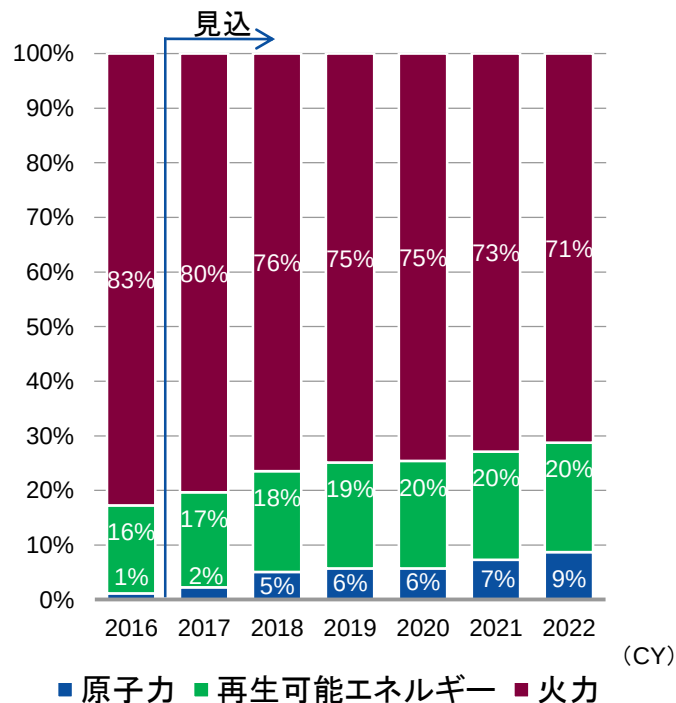
伸び悩む国内電力需要と、成長が継続するASEAN主要5カ国の電力需要

- 国内の電力需要は、年率▲0.2%で推移する見通し
 - 原発の再稼働や再生可能エネルギーの導入拡大等に伴い、火力の発電電力量構成比は2022年に約7割に減少
- ASEAN主要5カ国（インドネシア、ベトナム、タイ、マレーシア、フィリピン）の電力需要は、成長が継続する見通しであり、年率+6.0%を予測
 - 米国や欧州の電力需要は、緩やかな成長を見込む

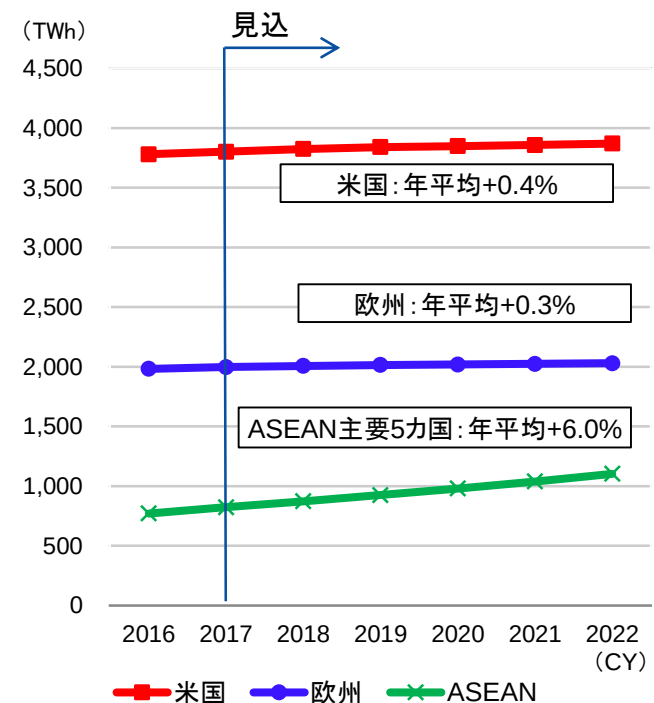
需給見通し



国内の発電電力量構成比率の見通し



グローバル電力需要見通し



（出所）資源エネルギー庁等資料よりみずほ銀行産業調査部作成 （出所）資源エネルギー庁等資料よりみずほ銀行産業調査部作成 （出所）IEA、BP等よりみずほ銀行産業調査部作成

ASEAN市場の攻略と国内外の事業ポートフォリオの一体管理により持続的成長が可能に

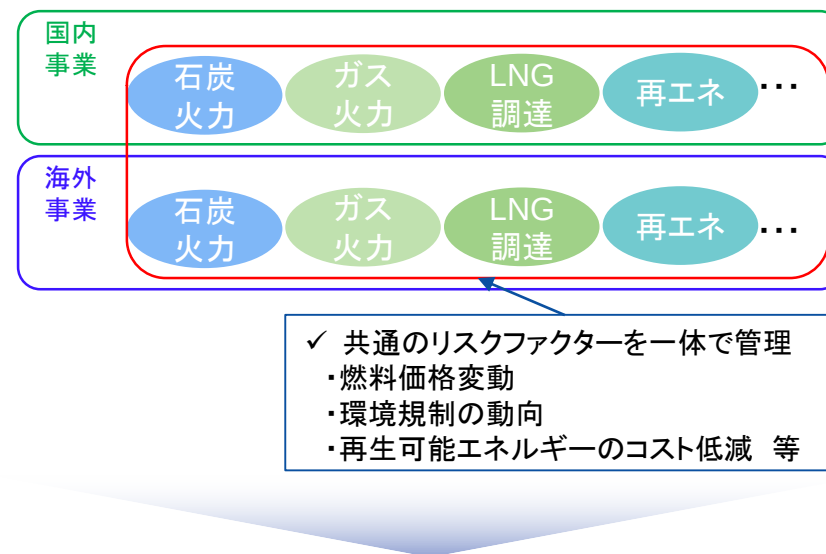
- 日本の電力・ガス事業者は、火力発電の需要増が見込まれるASEANにおいて、大規模高効率火力や、LNG受入基地等のサプライチェーンを含めた一体提案により成長機会を創出
- グローバルに投資を拡大し、持続的な成長を可能にするためには、国内外で統一的な事業ポートフォリオ管理を行い、リスクを適切に管理することが必要

主要な各社の中期経営計画における海外数値目標

電力・ガス事業者	目標項目	中経策定時	目標
JERA	海外発電持分出力	600万kW (2016年7月)	2,000万kW (2030年度)
関西電力	国際事業経常収支	30億円 (2015年)	300億円 (2025年)
東北電力	海外発電持分出力	20万kW (2017年1月)	120万kW (2030年度)
九州電力	海外経常収支	20億円 (2012～2016年度平均)	100億円 (2030年度)
東京ガス	連結純利益	海外事業構成比10% (2009～2011年度平均)	海外事業構成比25% (2020年度)
大阪ガス	連結経常利益	640億円, 国内:海外比率;20:1 (2017年度)	2017年度の3倍程度に 国内:海外比率;2:1 (2030年度)

(出所)各社HPよりみずほ銀行産業調査部作成

統一的な事業ポートフォリオ管理のイメージ



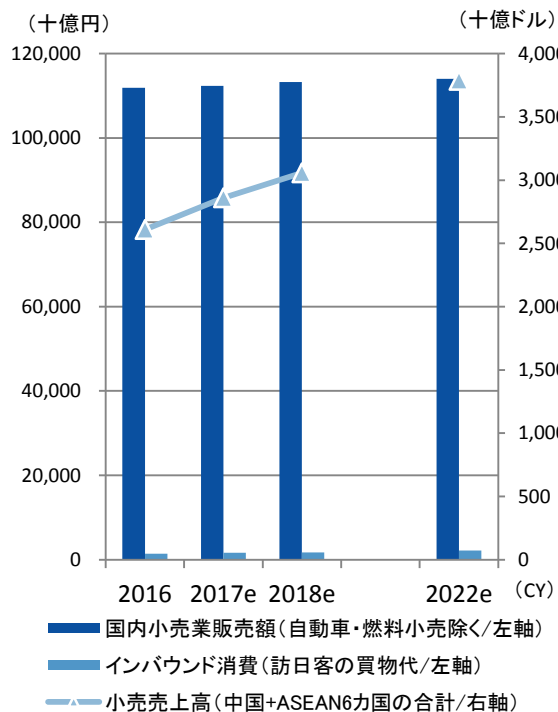
国内外の事業で共通するリスクファクターが多く存在するため、統一的な事業ポートフォリオ管理体制の構築によりリスク管理を高度化

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

国内は微増を維持する程度で推移。海外は堅調な成長を維持

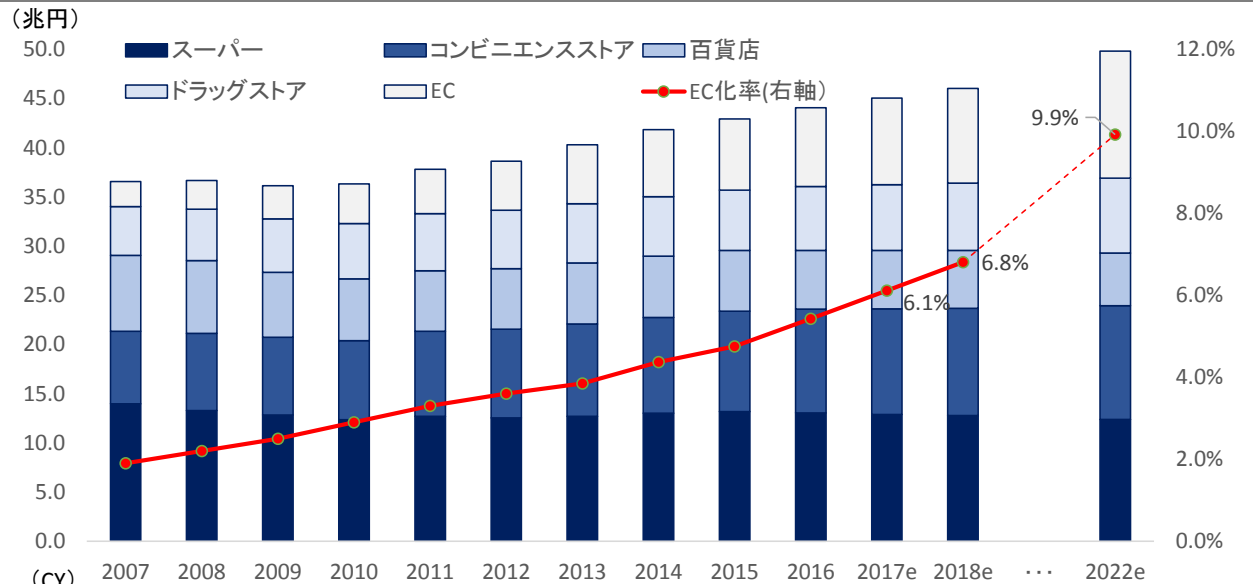
- 国内小売業販売額は、年率+0.3%程度の微増を維持する見込み
 - 雇用環境の改善および実質賃金の向上から消費マインドが持ち直し
 - 業態間競争が激化する一方、EC化の流れは続き、EC化率は、2022年には9.9%まで上昇する見込み
- グローバル市場(中国+ASEAN)は、年率5.8%の成長を維持する見込み

需給見通し



(出所) 経済産業省、総務省、内閣府、観光庁、Euromonitor、IMF、中国国家統計局、みずほ総合研究所資料よりみずほ銀行産業調査部作成

主要5業態の販売額・EC化率の推移と国内外市場見通しのポイント



(出所) 日本チェーンストア協会、日本フランチャイズチェーン協会、日本百貨店協会、日本チェーンドラッグストア協会、経済産業省、楽天、Yahoo!資料よりみずほ銀行産業調査部作成

国内

- ・ 財消費が比較的多い、35歳以上の単身世帯、50代以上の二人以上世帯とインバウンドが消費を下支え

海外

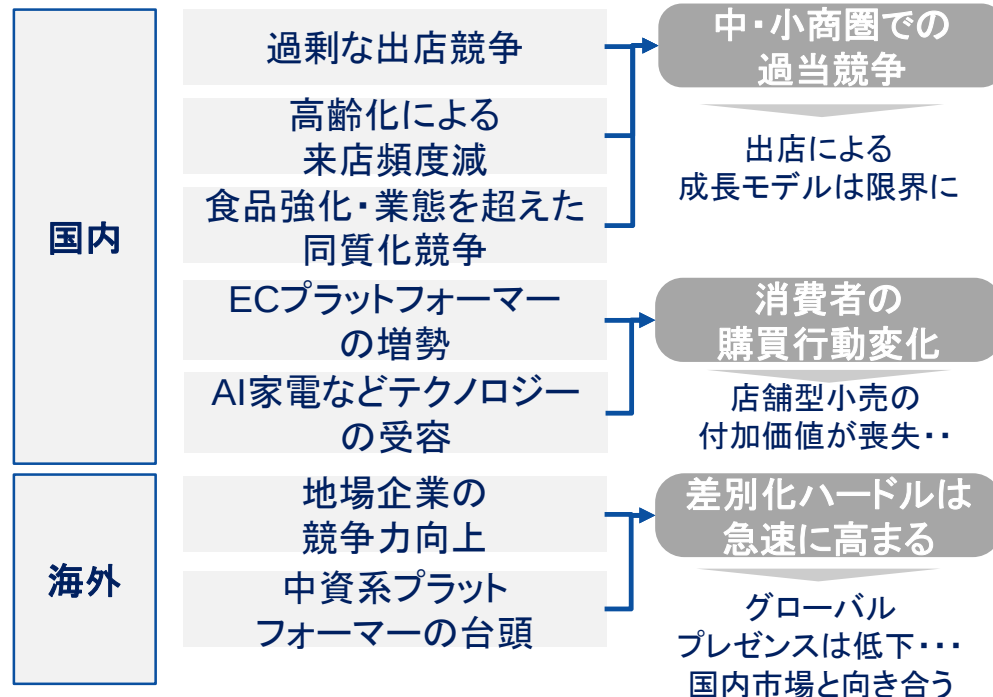
- ・ 中国 都市部の新中産階級の消費意欲、EC化が成長要因
- ・ ASEAN インドネシア、ベトナムの流通近代化やEC化が市場を牽引

中・小商圈業態のブラッシュアップとECと店舗の融合が必須に

- 国内では出店による成長モデルが限界に近づき、海外市場では差別化ハードルが高まる
 - 国内では、超高齢社会の進展と、限られた需要獲得に向けた出店競争から中・小商圈業態の成長も限界に
 - ASEANの競争環境は激化。日本企業の海外事業の収益化は難しく、成功モデルも限定的
- 国内市場と向き合い、中・小商圈の業態ブラッシュアップとECとの多様な融合に取り組む必要がある
 - テクノジードリブンでの消費者変化がEC化を急速に進める可能性

日本企業に求められる戦略

国内外で想定される課題とリスク要因



今後取り組むべき戦略

リアルの価値
中・小商圈業態の
ブラッシュアップ

ECと実店舗との
多様な連携

【戦略①】

市場縮小耐性の向上

- ITの活用などによる、これまでにない大胆な発想でのローコストオペレーションの実現

【戦略②】

地域のインフラとしての流通機能を担う

- お届けモデル構築の他、地域密着への取り組みで、安易な価格や立地競争を回避

【戦略③】

店舗の価値見直しによるECとの融合

- オンラインとオフラインとの機能連携

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

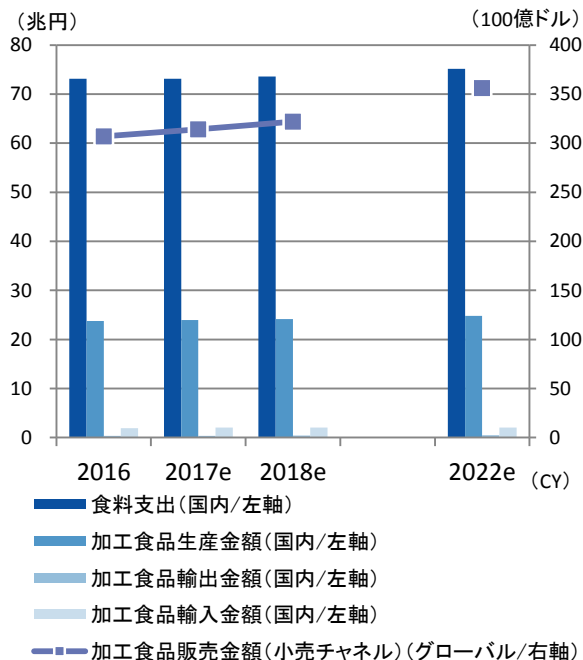
長期的には緩やかな縮小が見込まれる国内市場

■ 国内市場は人口減少・世帯数増加の終焉により縮小へ

— 従来は、人口減少による影響を世帯数の増加が補って食市場を下支えしてきたものの、2020年頃を境に総世帯数も減少に向かう

■ グローバル市場は米国の安定成長・新興国の急成長により拡大が見込まれる

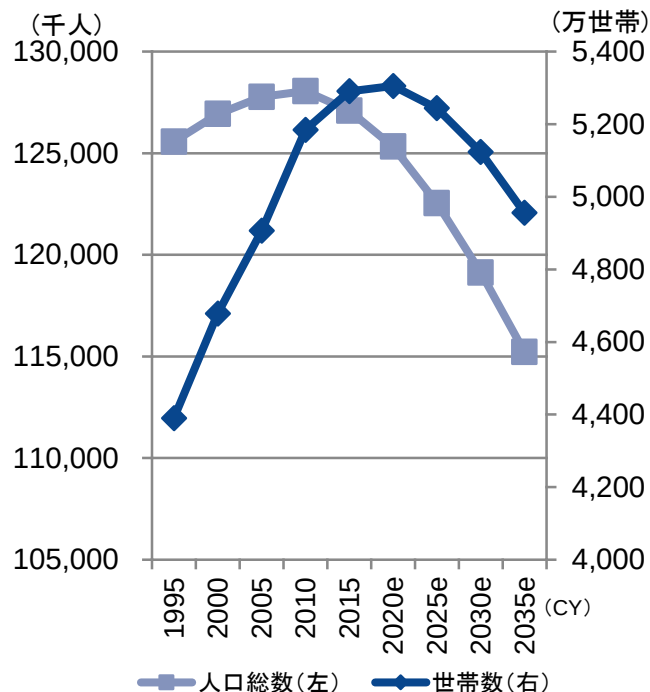
需給見通し



(出所) 食の安心・安全財団、国立社会保障・人口問題研究所、総務省、観光庁、農林水産省、日刊経済通信社、農林水産政策研究所資料、Euromonitorより
みずほ銀行産業調査部作成

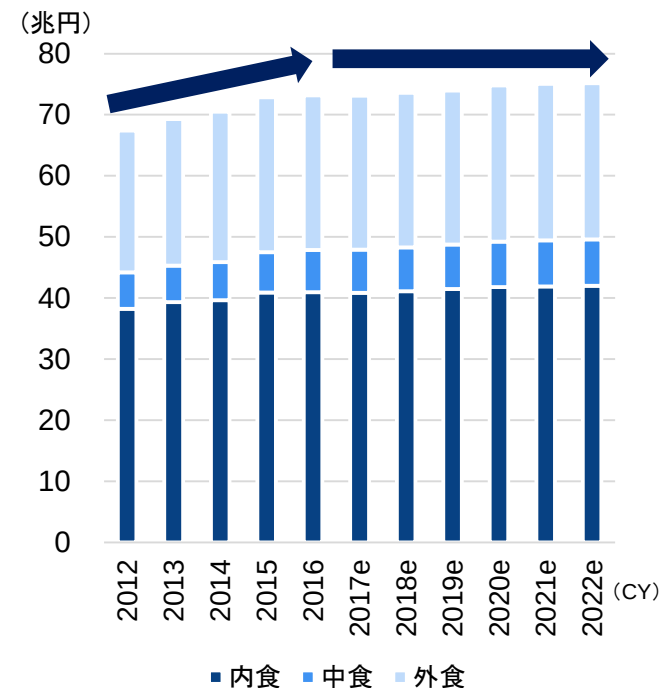
(注) 2017年以降はみずほ銀行産業調査部予測

人口・世帯数の推移



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」および「日本の将来推計人口(平成29年推計)」、総務省「人口推計」よりみずほ銀行産業調査部作成

食料支出(食の総需要)の推移



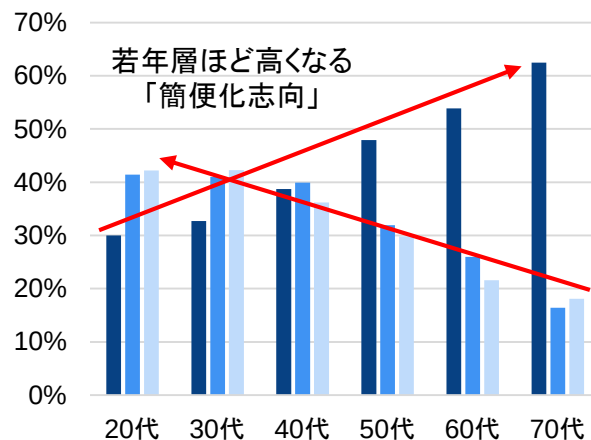
(出所) 食の安心・安全財団、国立社会保障・人口問題研究所、総務省、観光庁資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 2017年以降は人口推計・世帯数・食の外部化率・訪日外国人人数等よりみずほ銀行産業調査部予想

日本企業に求められる三つの方向性

- グローバルプレゼンス低下を避けるには、国内の収益改善・海外展開の加速を同時に進める必要がある
 - ― 若年層に顕著な「簡便化志向」の更なる深掘りを通じた単価引き上げによるトップライン増強
 - ― 製造・開発両面における効率化など、AI・IoT技術活用への早期取組みによるコストダウン
 - ― 「価値観が多様化する米国」「流通網が細分化されたASEAN」など、市場特性を踏まえた海外市場の取り込み

①簡便化志向の更なる深掘り

■ 健康志向 ■ 経済性志向 ■ 簡便化志向



「健康志向」が単価引き上げの柱であることは間違いないものの、若年層になるほど志向性が弱まっていく側面も

↓
単価引き上げの「2本目の柱」として、「簡便化志向」の更なる深掘りが必要

(出所) 日本政策金融公庫農林水産事業本部「食の志向調査(平成29年7月)」よりみずほ銀行産業調査部作成

②AI・IoTを活用したコスト削減

□ 足下でAI・IoT導入の動きが本格化

- 新製品が上市される頻度が高い日本の加工食品産業においては、「製造工程」のみならず、「製品開発」における効率化にも期待がかかる
- 「製品開発」における事例: キリン(株)と(株)三菱総合研究所による「醸造匠AI」の共同開発など

□ 個別企業レベルでの取組みが重要

- カテゴリーごとに細分化されている加工食品産業では、活用シーンやアルゴリズム開発工程が多岐にわたることが予想される

今後更に取組みを拡大していく上では、数あるAI・IoTベンチャーなど、他社との連携を積極的に模索することが不可欠

↓
ベンチャーファンドなどを通じたオープンイノベーションの取組みは有力な手段

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

③海外展開のポイント

米国市場

□ マーケティング投資への更なる注力

- 変化の速い米国市場では、製造・販売のアウトソースをフル活用し、ブランド・製品価値の素早い浸透に注力すべき

□ 「コーポレートブランド」偏重の是正

- 米国における価値観の多様化を踏まえ、「会社」としてのブランドより、「製品」に独自の価値とストーリーを持たせ、消費者にダイレクトに伝えることが不可欠

ASEAN市場

□ ディストリビューション網の獲得

- 現地パートナーとの合併設立などのアライアンス、戦略的なM&Aの活用を通じたディストリビューション網の獲得は有効な選択肢

□ 市場ニーズの深度ある把握

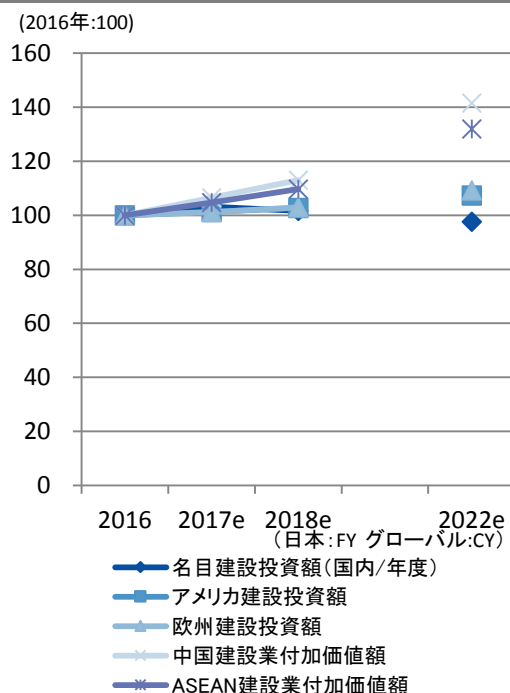
- 現地小売業者とのアライアンスを通じて販売データを取得し、製品開発に活用するといった手段は一考に値する

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

国内建設投資は緩やかに減少する一方、海外では概ね堅調に拡大

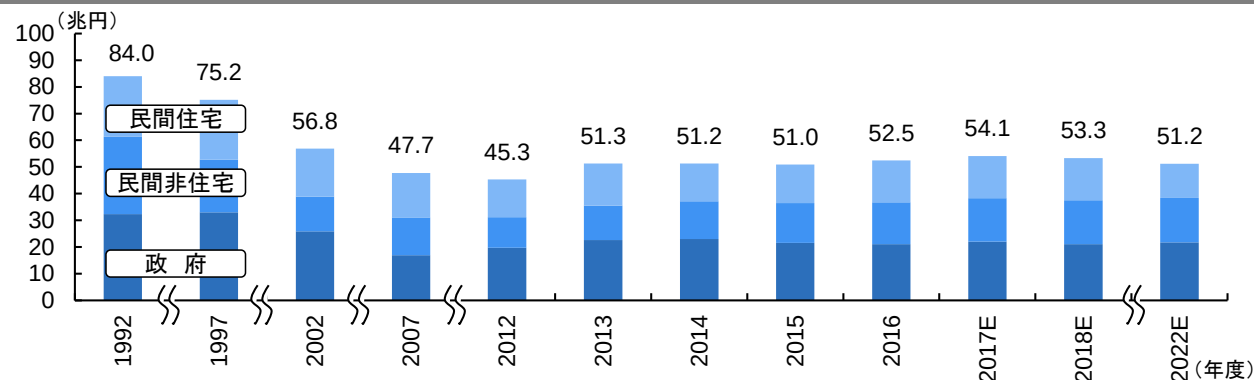
- 国内建設投資は、人口減少を背景に民間住宅で減少するものの、民間非住宅の大型プロジェクトや、政府を中心とする維持・更新需要などが下支えし、全体の減少は緩やかに
- 海外では、米国・欧州の建設投資が緩やかな増加、中国・ASEANも引き続き高水準で拡大

需給見通し



(出所)国土交通省、米国統計局、欧州連合統計局、
国連統計部の資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注)2016年の中国・ASEAN、2017年～2022年の
各国数値はみずほ銀行産業調査部見込値、予想値

国内名目建設投資の推移



(出所)国土交通省「建設投資見通し」、統計情報ウェブサイト等よりみずほ銀行産業調査部作成
(注)2017～2022年度は、みずほ銀行産業調査部見込値、予想値

国内外建設市場の見通しのポイント

国内

- ・市場は緩やかに縮小
- ・人手不足による施工キャパシティは上限に近づいている

海外

- ・市場は着実に拡大
《先進国》景気回復とインフラ維持・更新需要の高まり
《新興国》旺盛なインフラ整備需要

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

深刻な人手不足への対策として「担い手の確保」「生産性の向上」の実現が必須

- 「担い手の確保」と「生産性の向上」は喫緊の課題
 - 働き方改革による就労環境の改善、女性や外国人など働き手の裾野拡大に向けた取り組みが必要な他、技能者の資格や就業履歴などを蓄積できる「建設キャリアアップシステム」の開発にも期待
 - 建設生産の高効率化、高付加価値化には、リーンコンストラクションと、そのツールとしてのBIM・CIMが有効
- 長期的には国内市場の縮小は不可避であり、M&Aを活用した海外展開や、川上・川下領域における新たな収益源確保が求められる

日本企業に求められる戦略



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(注1) 建設技能者の資格等の情報、管理・指導能力、現場での就業履歴などを業界内で統一して蓄積し、見える化するためのシステム

(注2) 3次元CADデータによってコンピュータ上に作成された建物形状情報にコストや仕上げ、プロジェクト管理情報などの属性データを追加した統合DB

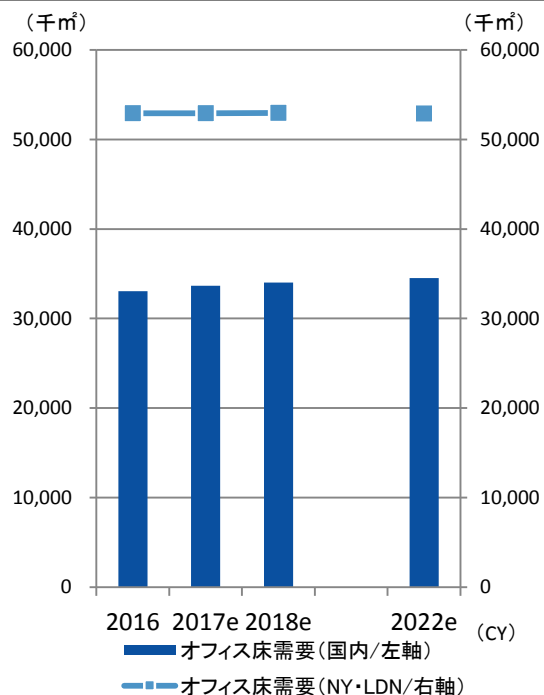
(注3) ジャストインタイム方式と現場の見える化によって、生産性向上と品質確保を追及するトヨタ生産方式を建設業に応用しようという取り組み

(注4) Construction Managementの略。設計者や施工者と立場を異にする第三者が、発注者と契約し、発注者に代わって行う設計者や施工者を監督する業務

【オフィス】国内三大都市のオフィスビル市場は、堅調な推移を見込む

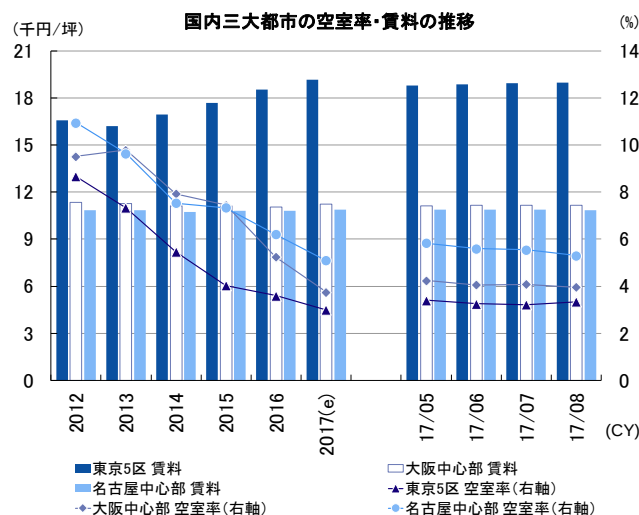
- 緩やかな経済成長を背景に、国内三大都市のオフィス床需要は堅調に推移する見通し
 - オフィス集約・増床のための移転など、三大都市のオフィス床需要は拡大傾向にあり、空室率・賃料も堅調に推移
- 海外オフィス床需要は、ニューヨークが堅調に推移する一方、ロンドンはBrexitの影響から微減を予想
 - イギリスのBrexit決定により、オフィスを大陸に移す動きが出始めており、足下のオフィス床需要は減少

需給見通し



(出所) 三鬼商事公表データ、国土交通省「住宅着工統計」等
各種公表データよりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 2017年以降はみずほ銀行産業調査部予想

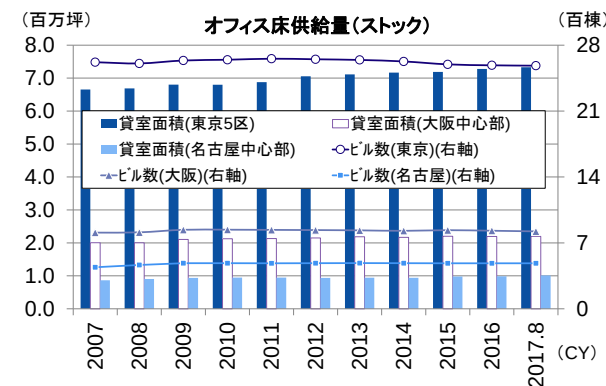
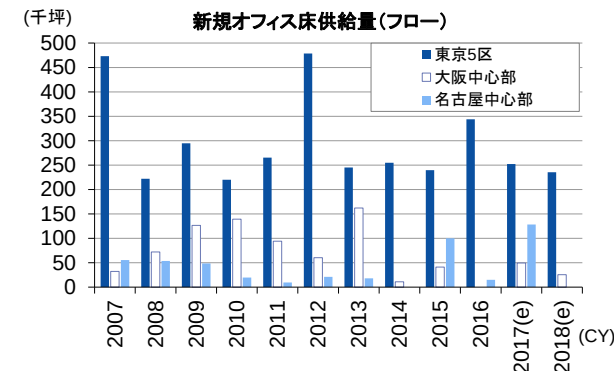
国内三大都市のオフィスビル市況



三大都市圏の定義

エリア	集計対象
東京5区	千代田・港・中央・新宿・渋谷区
大阪中心部	梅田・南森町・淀屋橋・本町 船場・心斎橋・難波・新大阪地区
名古屋中心部	名駅・伏見・栄・丸の内地区

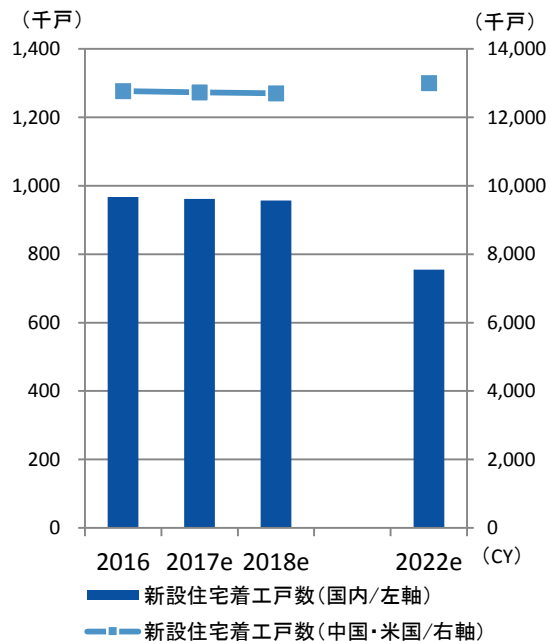
(出所) 三鬼商事公表データよりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 2017年、2018年はみずほ銀行産業調査部予想



【住宅】国内住宅市場の縮小は不可避

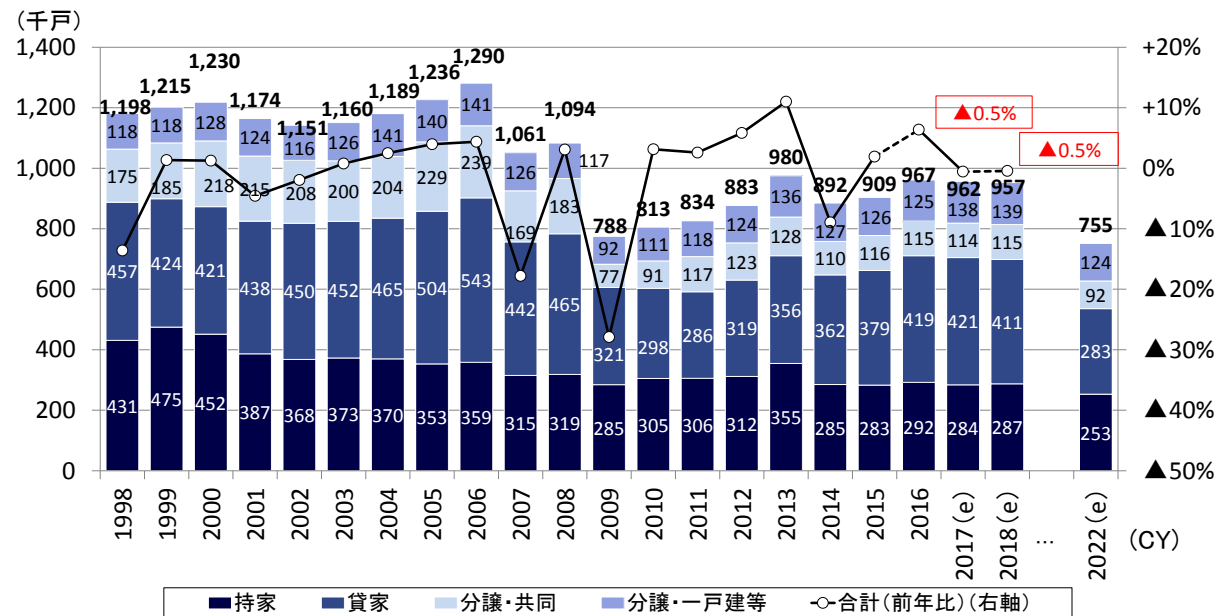
- 国内新設住宅着工戸数は、人口・世帯数の減少などの影響により大幅に減少
 - 住宅ローン金利の低下や相続税対策によるアパート需要を背景に、着工戸数全体の伸びをこれまで牽引してきた貸家も、2018年には前年比マイナスに転じると予想される
- 世界最大規模の中国市場、日本企業にとって注目度が高い米国市場ともに、底堅い推移を見込む
 - 中国の都市部では生産年齢人口の流入により、安定した需要が見込まれる

需給見通し



(出所) 三鬼商事公表データ、及び国土交通省「住宅着工統計」より
みずほ銀行産業調査部作成
(注) 2017年以降はみずほ銀行産業調査部予想

国内新設住宅着工戸数の推移



(出所) 国土交通省「住宅着工統計」よりみずほ銀行産業調査部作成
(注1) 2017年、2018年、2022年はみずほ銀行産業調査部予想
(注2) 新設住宅着工戸数は給与住宅を含んでおり、持家・貸家・分譲の合計とは一致しない

従来以上に不動産毎の最有効活用を追求しつつ、着実に海外市場を攻略していくことが重要

- 国内においては、従来以上に不動産毎の最有効活用を追求することが重要に
 - オフィスビル事業は、用途転換を含めた再開発を推進しつつ、海外企業の誘致やベンチャー創出など、将来的なオフィス需要の創出に取り組むことが重要
 - 住宅事業は、高付加価値化やコストダウンなど戦略の深化に加え、住まいに関する多様なニーズへの対応や新築以外の事業領域への進出も重要。特に中堅・中小企業は、地域密着や異業種連携など事業戦略の差別化が必要
- 海外では地場企業との連携を進め、「強み」と呼べるエリアを着実に拡大していくことが重要

日本企業に求められる戦略

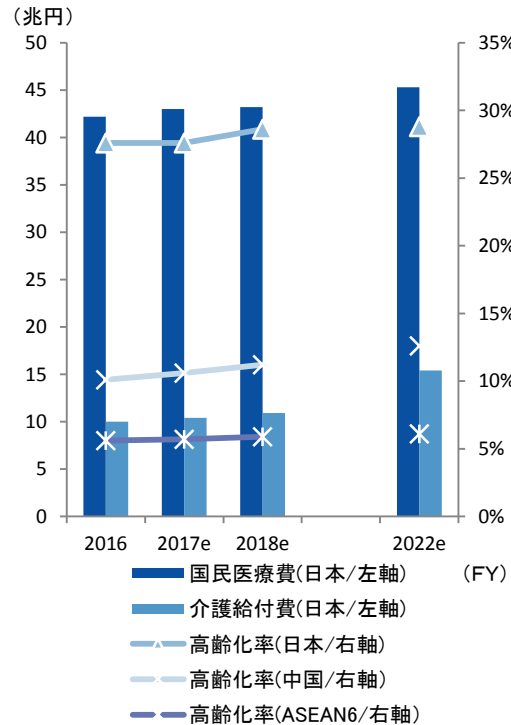
	国内		海外
全般	■ 不動産毎の最有効活用の追求 ■ 厳格な採算目線を持ったプロジェクト毎の検討 ■ 投資資金の活用も踏まえた保有不動産リスクマネジメントの深化		
オフィス	■ 都心部を中心とするオフィス床需要への対応 ✓ 複合施設化、最有効活用の追求（商業、ホテル、住宅など） ■ 将来的なオフィス需要の創出 ✓ グローバル企業の誘致、ベンチャー創出	+	■ 着実な海外市場の攻略 ✓ 地場企業との連携により「強み」と呼べるエリアを拡大
住宅	■ 多様化するニーズへの対応 ✓ 高付加価値化、若年ファミリー層の開拓、建替、リニューアルなど ■ 新築以外の事業領域への進出 ✓ 住宅アセットの収益不動産化（民泊、他用途としての有効活用など） ✓ 非住宅領域への進出（商業施設、物流施設、介護施設など） ■ （中堅・中小企業） ✓ 地域に密着した事業戦略（地場不動産業者、ビルダー等との協業・連携） ✓ 異業種連携、大規模再開発への関与など		

（出所）みずほ銀行産業調査部作成

国内では高齢化の進行により需要は増加するものの、財政の制約により費用の伸びは抑制

- 日本の医療・介護費用は増加を続けており、制度の持続確保に向けた重点化・効率化が課題
 - 2022年度の医療費は45兆円(年率1.1%)、介護費用は15兆円(同8.2%)まで拡大の見込み
 - 財政制約、人材不足の中で制度の持続確保に向けた医療・介護の一体改革が進行
 - 診療報酬・介護報酬が同時改定となる2018年は、2025年に向けた医療・介護大改革が進められる見込み

需給見通し

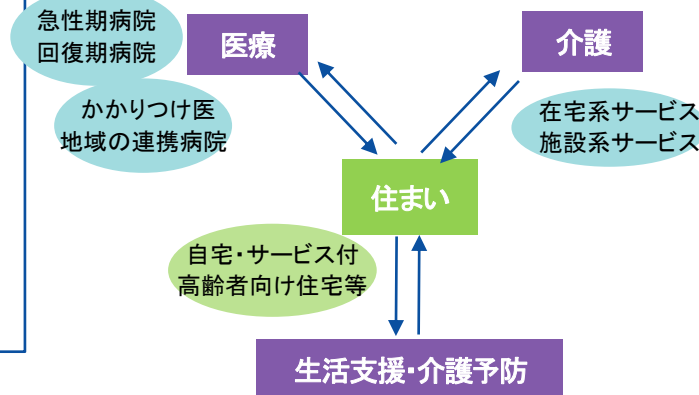


2025年に向けた医療・介護提供体制改革

地域医療構想の実現

単位: 万床 (構成比)	現在 (2015/7)	2025年 (地域医療構想)	
高度急性期	16.9 (14%)	13.1 (11%)	
急性期	69.3 (48%)	40.1 (34%)	約3割↓
回復期	12.9 (10%)	37.5 (24%)	約3倍↑
慢性期	36.4 (28%)	28.4 (24%)	約2割↓
介護施設・在宅等		約30万人	

地域包括ケアシステムの構築



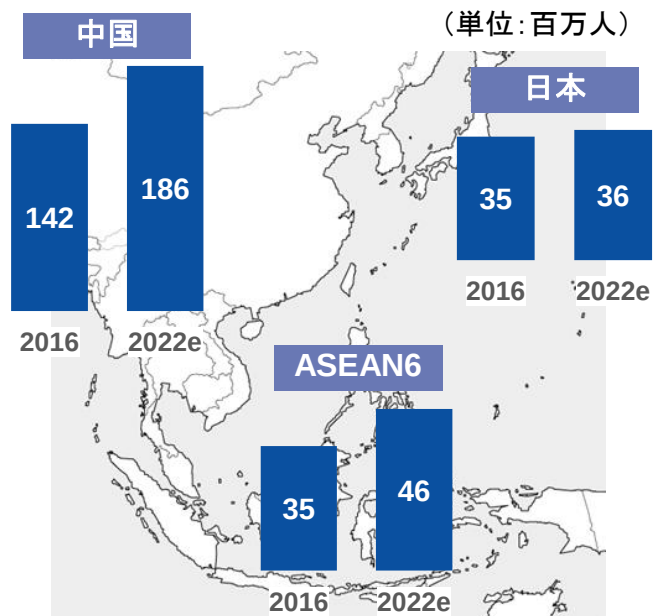
地域医療構想	団塊世代が全て75歳以上となる2025年における医療需要と病床の必要量を、地域ごと、病床機能ごとに推計し、目指すべき医療提供体制を実現する施策を都道府県が策定する
地域包括ケアシステム	重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるような、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される仕組み

(出所) 厚生労働省資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

海外では事業機会が拡大

- アジアでも高齢者が増加、特に中国では1.4億人(2016年)の巨大市場を形成
- 医療・介護に関わる制度整備、外資規制の緩和等により、日本の医療・介護事業者の事業機会が拡大
 - 皆保険制度の導入が進むインドネシア、フィリピン、ベトナムでは、医療インフラ(公的・民間)の整備ニーズが拡大
 - 中国では、青島・上海等15省市で介護保険制度の試行導入が進行

アジアの高齢者数推移



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」、国連「World Population Prospects, The 2017 Revision」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 高齢者数は65歳以上人口

日本の医療・介護事業者にとっての事業機会が拡大

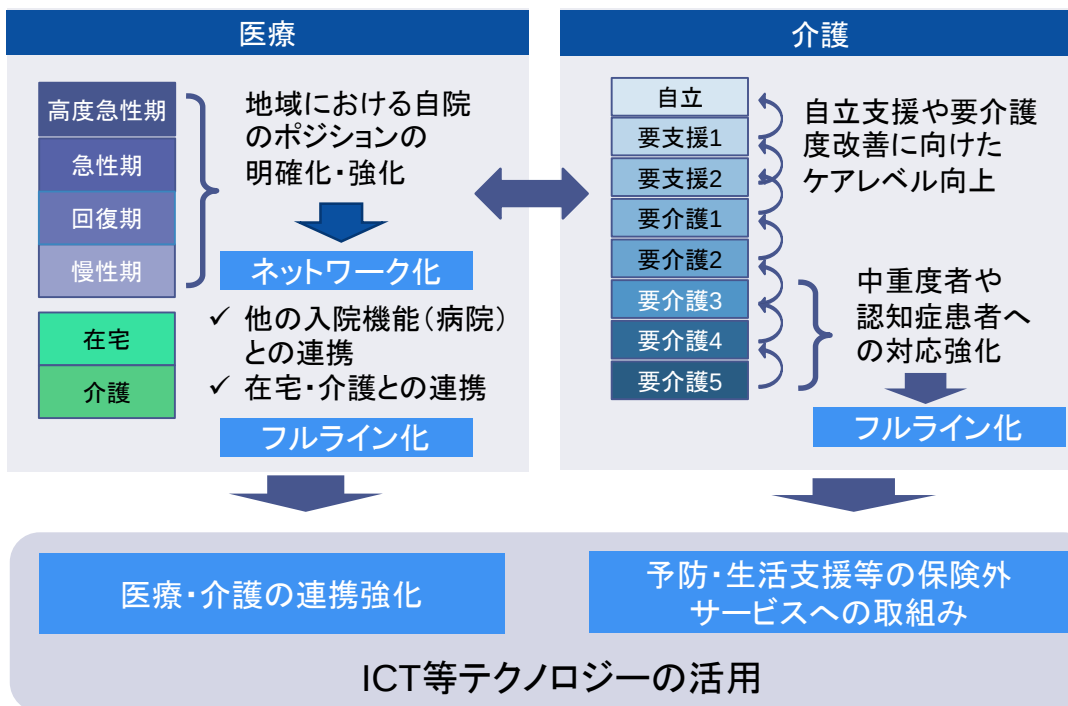
	中国	ASEAN
医療	■ 病院経営における民間・外資への市場開放 ■ 高齢化、生活習慣病主体への疾病構造の変化 ■ 公立病院の病院経営高度化ニーズ ■ 遠隔医療等ICT化ニーズ ■ 予防・健康に関わる産業育成	■ 医療インフラの量的拡大 ■ 疾病構造の変化 ■ 中間層の成長と医療ニーズ拡大 ■ 病院経営への外資規制緩和 (インドネシア:総合病院への外資規制緩和)
介護	■ 高齢化の急速な進展 ■ 15省市における介護保険制度の試行導入	■ 中長期的な高齢化の進展 ■ 中長期的観点からの技能実習制度の活用

(出所) 各種公開情報等よりみずほ銀行産業調査部作成

医療・介護業界にはICT等を活用したイノベーションが不可欠

- 医療・介護業界にはICT等を活用したイノベーションへの取組みが不可欠
 - ― 財政の制約、人材不足の中で、医療・介護サービスの質の向上と効率化を実現するのはICTの活用（例：遠隔診療、AIによる診断支援や介護ロボット等）
- 中長期的には、ビッグデータの利活用による新たなビジネスモデルの構築等が求められる
 - ― 国内で収益モデルを確立すれば、今後高齢化が急速に進展するアジア諸国の需要を取り込むことも可能

医療・介護事業者に求められる方向性



医療・介護分野でのICT等の活用可能性

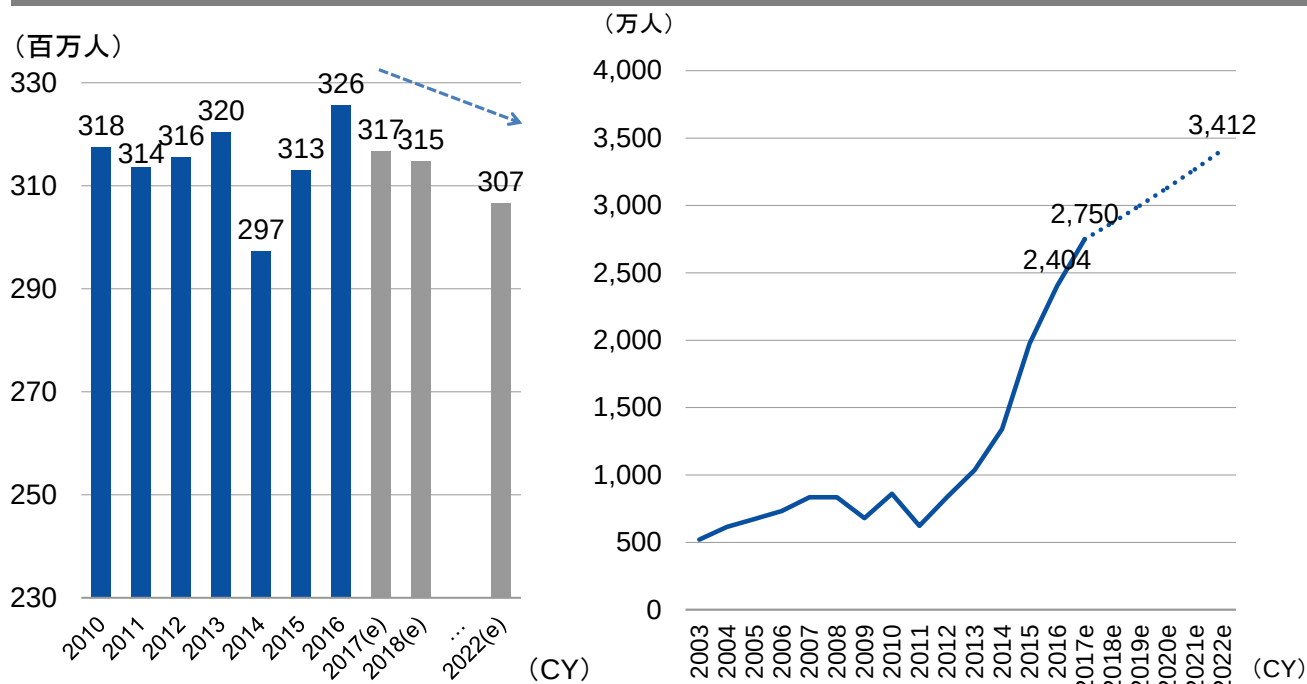
	医療	在宅・介護
短期・中期	■ 質の向上と効率化 ― 遠隔診療 ― AIによる診断支援 ■ 地域連携ネットワークによる医療・介護連携	■ 質の向上と効率化 ― センサー・介護ロボット ― 見守りシステム ― AIによるケアプラン策定支援 ■ 自立支援介護
中長期	■ ビッグデータ解析結果の医療介護サービスへの応用 ― 新技術・新薬の開発 ― 疾患の予測、発症前のリスクに応じた指導・治療	

国内で収益モデルを確立すれば、
アジア諸国の医療・介護需要を取り込むことも可能

宿泊需要は堅調に推移すると予想、ホテル供給計画は増加するも民泊の存在感が高まる

- 人口減少に伴い日本人宿泊旅行者数は緩やかに減少する一方、訪日外国人数は着実に増加
- ホテル業界の市場規模は成長基調にあるが、2016年の延べ宿泊者数は、日本人宿泊者数が微減となったことに加え、外国人宿泊者数も微増に留まったことから、前年比微減にて着地
 - 民泊、クルーズ利用者の増加により外国人延べ宿泊者数は訪日外国人の増加率ほど伸びず
 - 一方、ホテル開発計画は増加傾向

需給見通し(日本人国内延べ宿泊旅行者数・訪日外国人数)



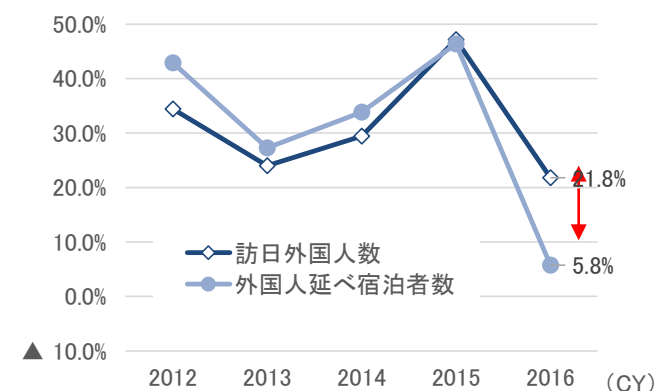
(出所) 観光庁「旅行・観光消費動向調査」、
国立社会保障・人口問題研究所資料より
みずほ銀行産業調査部作成

(出所) 日本政府観光局(JNTO)統計データより
みずほ銀行産業調査部作成

宿泊市場の動向

- ✓ 外国人延べ宿泊者数の伸びが緩慢
⇒民泊、クルーズ利用の増加
- ✓ 2016年の延べ宿泊者数は前年からマイナス
- ✓ ホテル開発計画は増加傾向

【訪日外国人数と外国人延べ宿泊者数の前年比】



(出所) 日本政府観光局(JNTO)統計データ、観光庁
「宿泊旅行統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

競争激化の中で、国内と海外での取組みによる成長が求められる

- 積極展開を図る大手ホテルチェーンはプレゼンスを高める一方、ローカルホテルは民泊等も競合になりプレゼンスが低下、高級ホテル分野も外国企業が強くプレゼンス向上は難しい
- 日本企業には、既存ホテルでのレベニュー・マネジメント高度化、国内での顧客ポートフォリオ拡大に向けた新たなホテルカテゴリー拡充、海外展開によるエリア拡大が求められる

プレゼンスの方向性

国内	ホテル業界	ホテルチェーン	積極展開・店舗数拡大	
		ローカルホテル等	大手ホテルチェーンに加え民泊も競合に	
	高級ホテル	日系高級ホテル	ブランド力・運営力に課題	
海外		強みと機会 ・宿泊主体型ホテルの高い評価 ・訪日外国人の認知向上 ・アジアを中心とした旅行者の増加		
		強みを活かし成長するアジアの宿泊需要を獲得することでプレゼンス向上の可能性あり		

日本企業の戦略の方向性

戦略	視点	戦略オプション
既存ホテルでの成長	レベニュー・マネジメント高度化	✓ 自社での取組み
		✓ ベンチャー企業等データ分析に長けた企業との連携
顧客ポートフォリオ拡大	新たなホテルカテゴリー拡充	✓ 既存ホテルと異なる価格帯での展開
		✓ ライフスタイルホテル展開(異業種・外国企業との連携等)
エリア拡大	海外展開	✓ 自社での取組み
		✓ 買収等

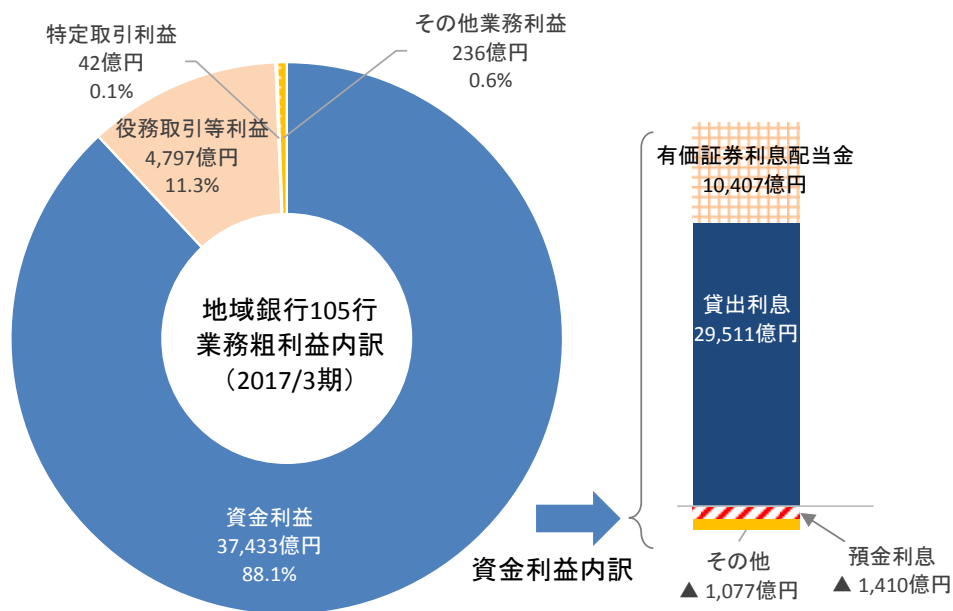
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

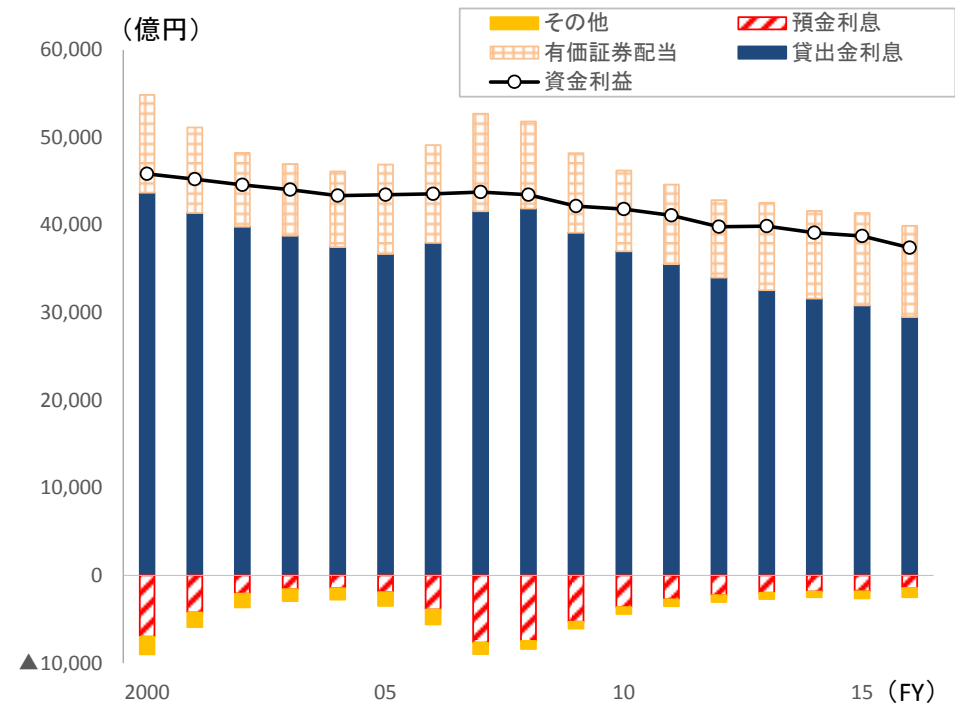
収益の大半を占める資金利益が減少傾向にあり、先行きも苦戦見込み

- 地域銀行の収益の過半は貸出利息が占めるが、近年減少が続く状況
 - 貸出利息減少の要因は継続的な貸出金利の低下
- 貸出金利の大幅上昇は望みづらく、先行きも苦戦が懸念される
 - 金利動向は金融政策の影響が大きいものの、金利上昇により銀行収益が早期に改善する可能性は低い

地域銀行の業務粗利益内訳



地域銀行の資金利益の推移



(出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」よりみずほ銀行産業調査部作成

(出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」よりみずほ銀行産業調査部作成

地域一番手行の戦略の方向性は「地方創生」、二番手行は「選択と集中」

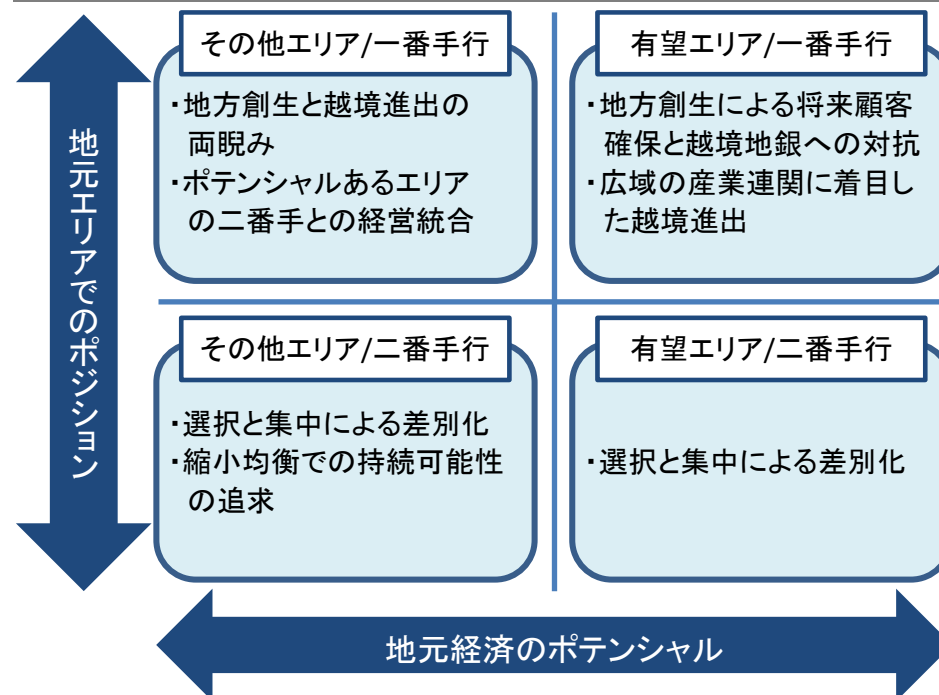
- 地域銀行の共通課題は、コスト削減、収益多角化、FinTechへの対応
 - 収益の大宗を占める貸出収益の増加が望めない中、コスト削減と収益多角化への取組みは必須
- 特に地域一番手行は地方創生への対応、二番手行は選択と集中による差別化が重要
 - 一番手行は将来顧客を確保する地方創生が重要だが、地元の経済状況次第では越境進出との両睨みも必要
 - 二番手行はエリアや業種、顧客層で選択と集中により一番手行を上回る特長を磨き上げることが重要

地域銀行の共通課題

コスト削減	・BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) ・店舗形態見直し (フルバンキングから機能特化店への変更)
収益多角化	・役務収益の増強 ・運用の高度化
FinTechへの対応	・FinTech活用による自行サービス高度化の検討 ・FinTech企業と差別化できる分野の洗い出し

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

エリア・ポジション毎にみた地域銀行の取組むべき課題

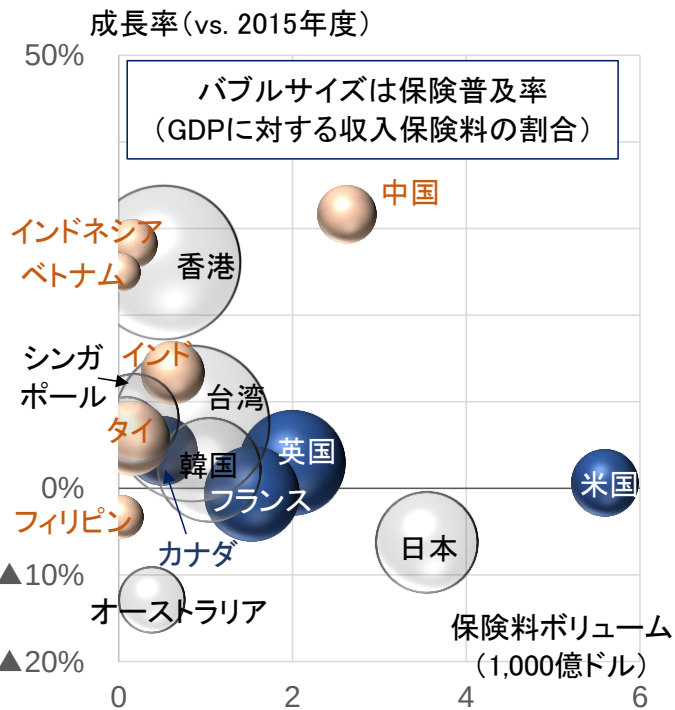


(出所)みずほ銀行産業調査部作成

【生保】中期的には海外ともに拡大見込みも、長期的には国内は縮小懸念

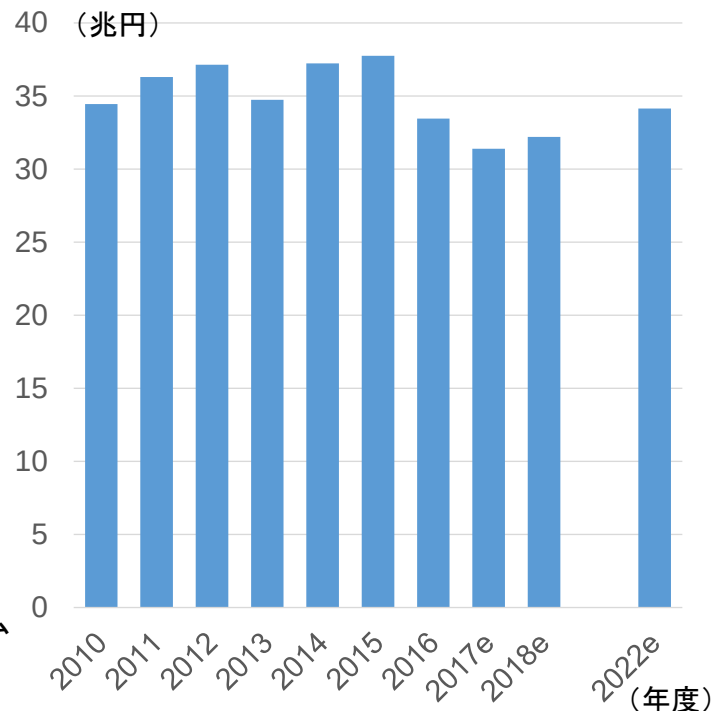
- 日本の生保市場(保険料収入)は、第三分野(医療保険、がん保険)の堅調を主因に拡大を予想
— 但し、より長期的には、人口減少の影響により、市場は縮小に転じる可能性も
- グローバル生保市場(保険料収入)は、経済成長を背景に、中国等の新興国を中心に拡大見込み

各国の生保市場規模(2016年度)



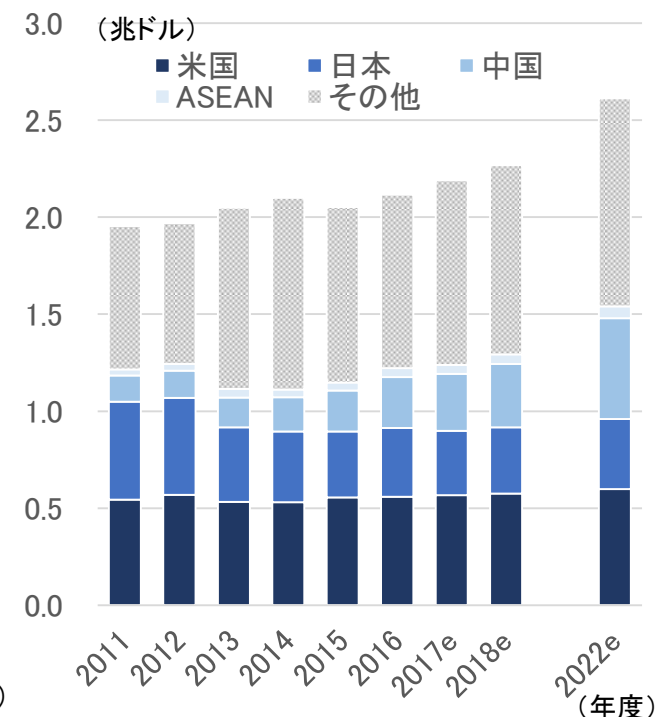
(出所) Swiss Re, Sigmaよりみずほ銀行産業調査部作成

国内生保市場規模(保険料収入)



(出所) 損害保険協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

グローバル生保市場規模(保険料収入)

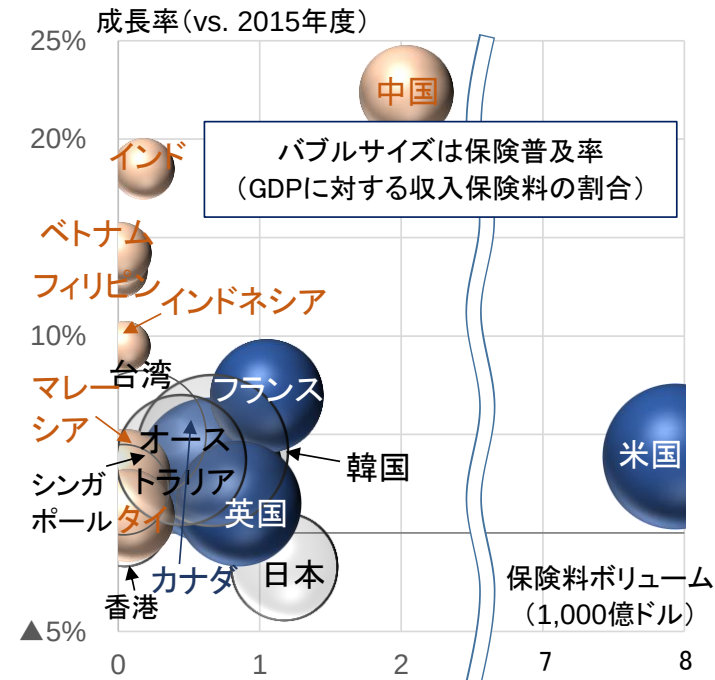


(出所) Swiss Re, Sigmaよりみずほ銀行産業調査部作成

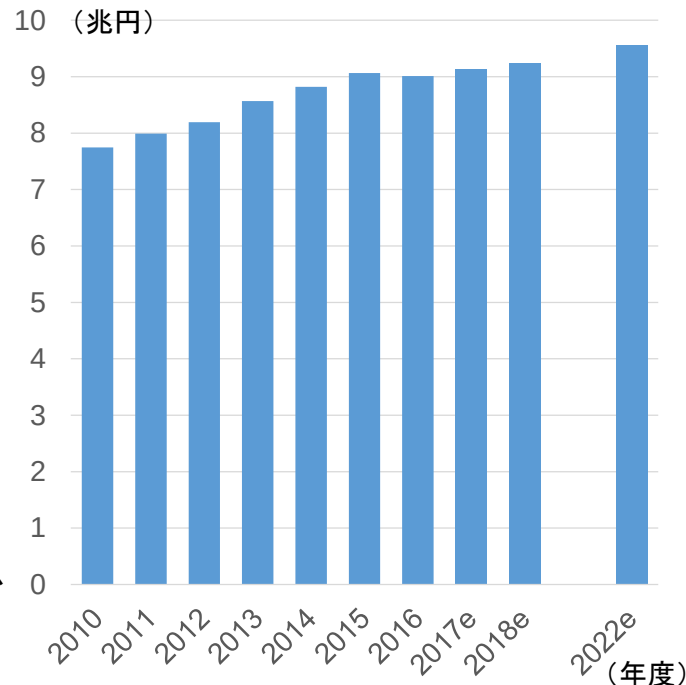
【損保】中期的には国内、海外ともに拡大見込みも、長期的には国内は縮小懸念

- 日本の損保市場（保険料収入）は、自動車保険は横ばいを見込む一方、新種保険の牽引により拡大を予想
 - ― 但し、より長期的には、人口減少等を背景とした自動車保険市場の縮小を主因に、国内市場は縮小の可能性も
- グローバル損保市場（保険料収入）は、米国・中国での経済成長を背景に、拡大見込み

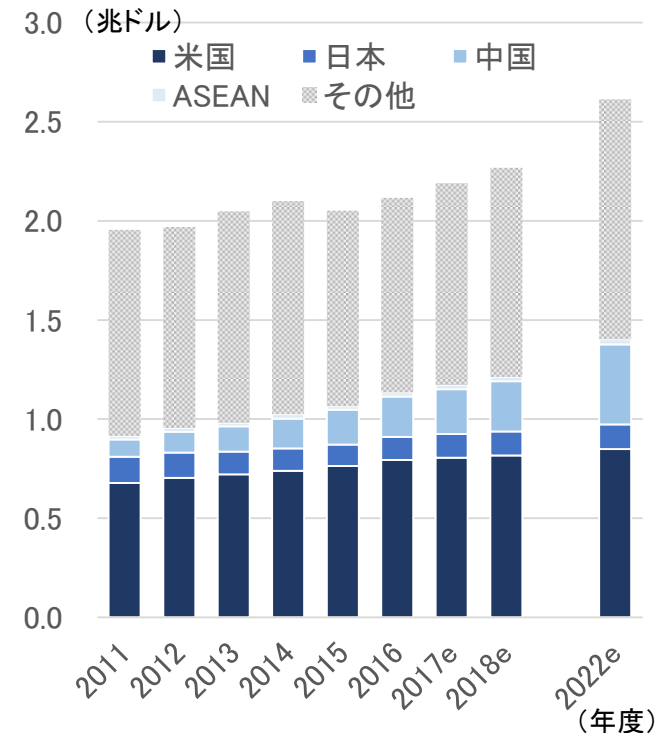
各国の損保市場規模（2016年度）



国内損保市場規模（保険料収入）



グローバル損保市場規模（保険料収入）



(出所) Swiss Re, Sigmaよりみずほ銀行産業調査部作成

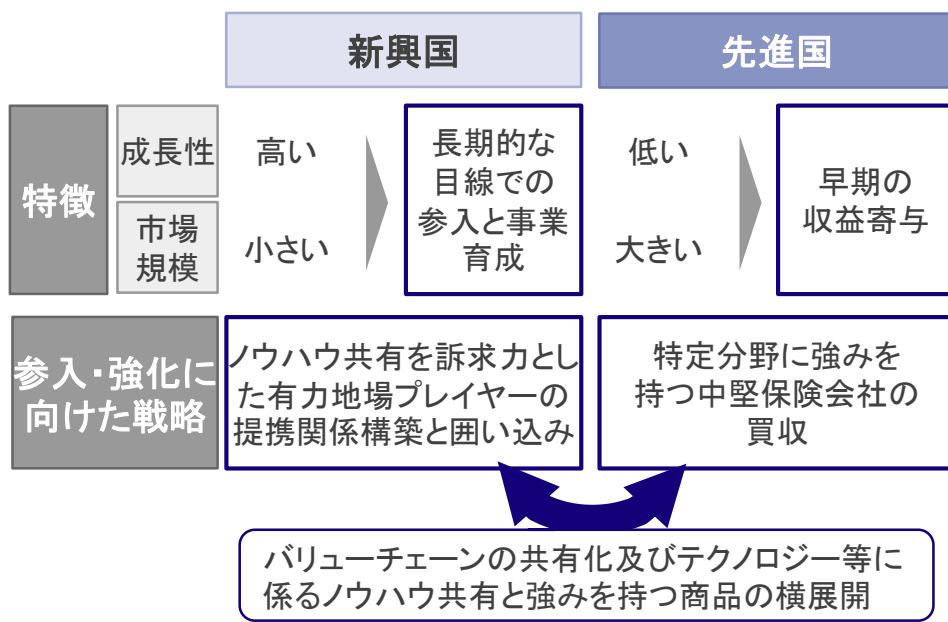
(出所) 日本損害保険協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(出所) Swiss Re, Sigmaよりみずほ銀行産業調査部作成

海外展開とサービス高度化に向けた異業種連携の加速が求められる

- 将来的な国内市場の縮小を見据えた海外展開と、サービス高度化に向けた異業種連携の加速が必要
 - 前者は、新興国と先進国のバランスの取れたポートフォリオの構築により、長期的・安定的な成長の実現が重要
 - 後者は、異業種との連携の在り方について、「コーディネーター型」「参加者型」のいずれのモデルを選択するのか、方針を早期に明確化することと提携先の囲い込みが必要

将来的な国内市場の縮小を見据えた海外展開の加速

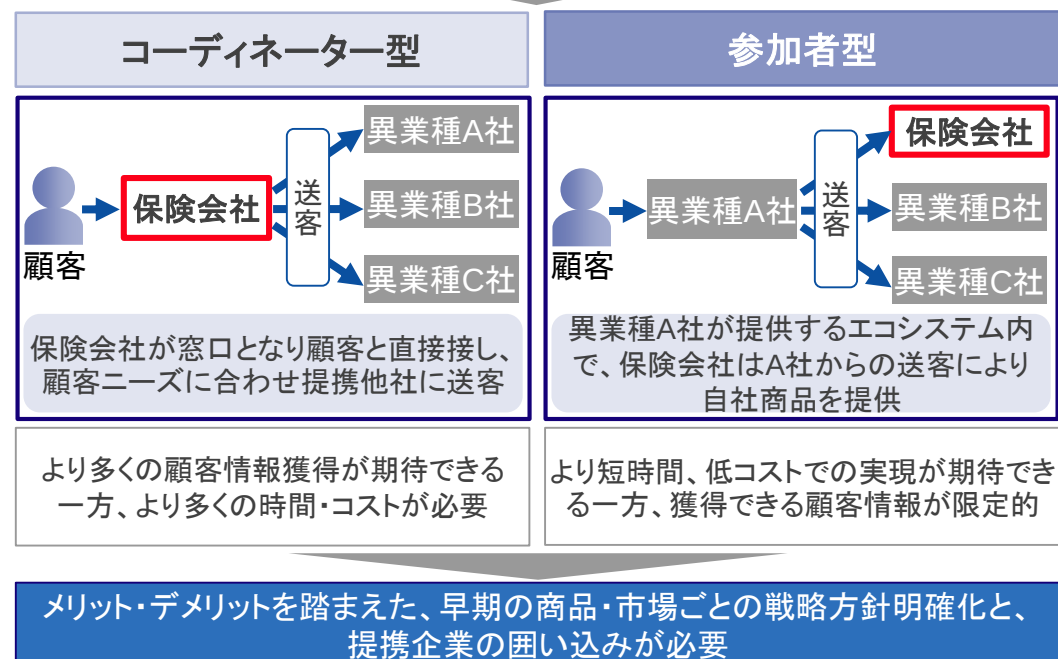


バランスの取れたポートフォリオ構築による
長期的・安定的な成長の実現

サービス高度化に向けた異業種連携の加速

異業種との連携による一貫したリスクマネジメントサービスの提供

異業種連携の類型



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

【本資料に関する問い合わせ先】

みずほ銀行 産業調査部 03-5222-5075

みずほ総合研究所 調査本部 03-3591-1395

MIZUHO Research & Analysis／14

平成29年12月19日発行

©2017 株式会社みずほフィナンシャルグループ

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊社が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊社はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊社の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

編集／発行 株式会社みずほフィナンシャルグループ リサーチ&コンサルティングユニット
東京都千代田区大手町1-5-5 Tel. (03) 5222-5075