

産業総合

【要約】

- 2016年の世界経済は、Brexit や、トランプ新大統領誕生により、不確実性が高まった年となった。実体経済は、新興国減速の影響を受け弱含んだが、年末にかけて回復の兆しが見られる。日本経済も、内需、外需ともに力強さを欠き、前年とほぼ同程度の成長を見込む。
- 中長期を見通すと、テクノロジー分野で先行する欧米先進国企業、価格競争力を有する新興国企業との競争という従来からの構図に加え、豊富な資金力を背景とした中国企業の大型M&Aの進展や、その他新興国の技術面での急速なキャッチアップにより、日本企業の競争環境は一層厳しくなることが想定される。
- 日本産業が中長期にわたってプレゼンスを維持するためには、10年先の競争環境の変化を見据え、①海外の成長市場への展開、②新たな事業領域へのシフト、③ビジネスモデルの革新を行うことが求められる。

I. 内外需要動向

1. グローバル需要見通し～IoT 投資や医療関連産業の需要はグローバルで拡大

2016年の世界経済は新興国経済の減速等の影響を受け、2017年にかけて持ち直す見通し

2016年は、6月の英国のEU離脱、11月のトランプ新大統領の誕生に代表されるように、反グローバル化や保護主義台頭の懸念が高まるなど、不確実性が世界規模で高まった。これにより金融市場が乱高下するなど、実体経済に少なからず影響を与えており、先行きの見通しは不透明感を高めている。

このような状況下、2016年の世界経済は弱含んで推移している。中国を起点とした新興国経済の減速と、原油価格の低迷による資源国経済の悪化は、これらをけん引役としていた米国等の先進国経済にも波及した。もともと、年央から年末にかけて、原油価格が底打ちしたことや新興国経済に回復の兆しも見られることから、2017年の世界経済は緩やかな回復基調となることが予想される。

2021年にかけてアジア等の新興国が世界経済をけん引

2021年迄の5年間を見通すと、世界経済全体では緩やかな成長が予想される。地域別では、米国は2%前後、ユーロ圏は1%半ばの緩やかな成長が見込まれる。一方、中国については成長率が6%台前半へと鈍化するものの、主要先進国を上回る高成長を維持し、ASEAN等のアジア新興国についても堅調な成長が見込まれるなど、アジアが世界経済のけん引役となることが期待される。

IoT、ヘルスケア分野はグローバルで需要が拡大

産業別にみると、IoT・ビッグデータ・AIなどの先端テクノロジーの進化、実装化が進む分野では、経済的に成熟した欧米先進国を含めての高い伸びが見込まれる（【図表 1-1】）。この恩恵を最も受けるのは情報サービスや電子部品等の周辺産業であり、また、幅広い産業でのデジタル化・自動化ニーズの広がりにより、ロボットも有望な分野となる。さらに、医薬品や医療機器といったヘルスケア関連産業も、高齢化や新興国の医療アクセス向上に伴い、グローバ

ルで需要の拡大が見込まれる。

新興国ではインフラや高品質な財、サービスへの需要が拡大

加えて、世界経済をけん引する ASEAN 等の新興国では、旺盛なインフラ需要が存在することから建設では高い伸びが予想される。また、中間層が拡大し、消費の高度化が進展することで、高品質な食品やモバイル等サービス分野への支出が拡大するだろう。さらに、スマートフォン端末の普及やネット環境の整備が進むことで、欧米先進国と同様の先進的サービスが一気に広がる可能性もある。

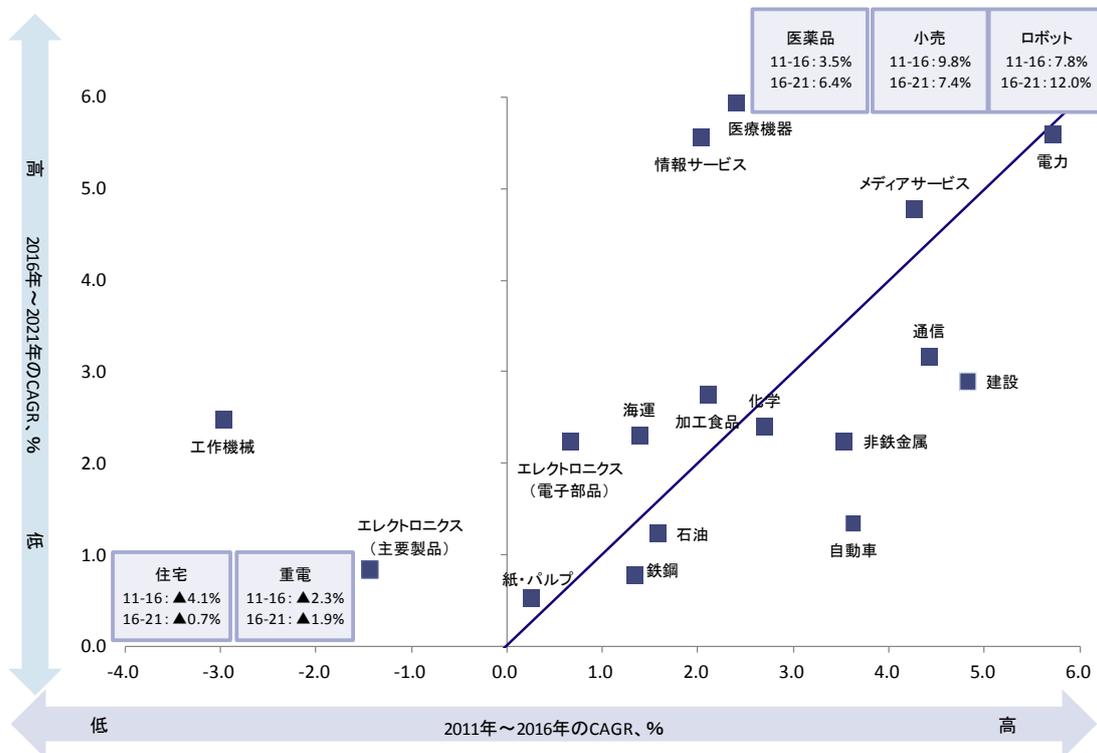
中国の調整に伴う需要縮小が素材や機械などに影響

他方、グローバル需要の下押し要因になり得るのが中国の減速である。化学、非鉄金属、鉄鋼といった素材産業や工作機械については、ASEAN 等の新興国では底堅い需要が見込まれるものの、中国では過剰設備・在庫の解消に時間がかかり、設備投資に係る需要の伸びが減速することに加え、その中身もロボットやソフトウェアなどに移っていき需要の減速が見込まれる。これまで世界の需要拡大をけん引してきた中国の伸びが鈍化することで、グローバル需要はかつてのようなペースで拡大することは望めないだろう。また自動車やエレクトロニクス製品についても、ASEAN 等の新興国の需要が相対的に高い水準となるも、中国における普及が一巡することで緩やかな成長に留まる見通しである。

石油、紙・パルプは構造要因により限定的な伸び

加えて、石油、紙・パルプについては、先進国を中心とした省エネの進展や、紙から電子媒体へのシフトがグローバルで進行するといった構造的要因により、需要の伸びは限定的であると予想される。

【図表 1-1】 産業別のグローバル需要見通し



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(注) 業種毎に対象エリアは異なる。対象指標と対象エリアについては産業毎に詳述した各章をご参照

2. 国内需要見通し～向こう5年では緩やかな成長も、内需縮小圧力は一層高まっていく

2016年の日本経済は踊り場も、2017年にかけて回復基調に

2016年の日本経済は2015年と同程度の成長率となる見込みである。足下、消費マインドに改善がみられ、個人消費に底打ちの兆しがみられるものの、海外経済の回復の弱さから設備投資が依然として低調に推移している。2017年は、新興国経済が回復に転じることや円高の影響が和らぐことにより、設備投資の改善が予想されることから、内需の緩やかな回復が見込まれる。

向こう5年の消費は、人口減少の影響を受けつつも、全体では緩やかな成長が見込まれる

2021年に向けては、人口減少が多く産業に影響を与えるものの、5年間という時間軸では、その減少幅が約2%程度に留まることに加え、消費水準の高い単身世帯の増加や拡大するインバウンド需要に支えられることから、消費全体としては緩やかな成長を辿ると予想される。足下拡大しているインバウンド需要についてはオリンピック後も継続して拡大し、2021年には訪日外国人数が約3,000万人に達すると見込まれ、小売や加工食品、ホテル等の観光関連産業などにおいては、幅広く需要が下支えされると考えられる（【図表 1-2】）。

ヘルスケア、ロボット、IoT関連産業は相対的に高成長。五輪に向けた各種取組みが新規事業創出・拡大への期待も

加えて、一部の産業では相対的に高めの需要成長が期待される。高齢化の進展により医薬品や医療機器などヘルスケア分野での需要拡大が見込まれるほか、ロボットでは自動化ニーズが非製造業にも広がり、IoTの進展によって情報サービスや電子部品でも堅調に需要が拡大すると見込まれる。2020年のオリンピックに向けては、第5世代通信規格(5G)の整備や自動運転の実証実験などの取組みが計画されており、中長期的な新規事業領域の創出・拡大に繋がる期待もある。

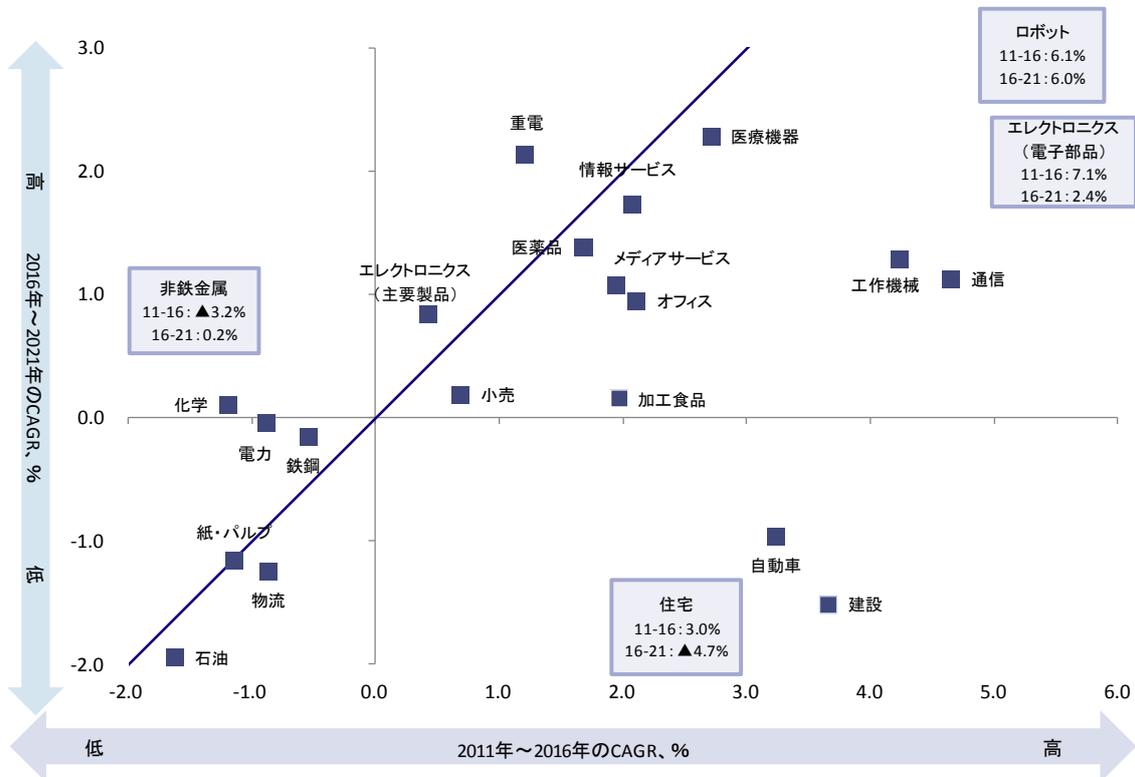
2021年にかけて、人口減少による内需下押し圧力は一段と高まる虞

しかしながら、人口減少による内需への下押し圧力は2021年にかけて今後一段と高まっていくことから、楽観はできない。向こう5年間でみても、住宅・建設、自動車販売では人口減少による影響が大きいと想定され、素材や物流等の関連産業の需要にも縮小圧力となるだろう。特に2020年代に入ると、オリンピック特需のはく落のみならず、総世帯数が減少に転じる見通しであることから、インバウンド需要の動向次第では小売や加工食品などでも需要が減少に転じる可能性がある。また、既に一部の産業で顕在化している人手不足といった供給面での制約も今後はより深刻化していく虞がある。

日本でも石油、紙・パルプの需要は構造的に減少

このほか、グローバルな動向と同様、省エネ技術向上やペーパーレス化などの構造変化を背景に、石油製品や紙・パルプでも需要減少トレンドが続くと見込まれる。

【図表 1-2】産業別の内需見通し



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(注) 対象指標については産業毎に詳述した各章をご参照

II. 輸出・生産動向～輸出拡大に伴い生産は緩やかに拡大するも業種毎のばらつきは大

2016年の輸出は減速も2017年にかけて回復を見込む

2016年の輸出額は、年後半には持ち直す方向にあるものの、大幅な円高の影響から通年では前年水準を割り込む見込みである。財別では新興国経済の減速を受けて鉄鋼等の素材や一般機械などに弱さが見られる。2017年の輸出は、中国経済の安定化や原油価格の上昇による資源国経済の持ち直しなどを受けた世界経済の回復、円高の是正により回復に向かうと見込まれる。

2021年に向けた輸出のけん引役は、電子部品やロボット等の高付加価値分野

2021年に向けて、世界経済の緩やかな成長に伴い輸出は底堅く推移するものの、財によって動向は異なると見込まれる(【図表 1-3】)。けん引役としては、自動化・生産性向上ニーズの拡大に支えられるロボットや工作機械のほか、新興国との価格競争に巻き込まれない技術優位性を有する電子部品が挙げられる。また、政府の輸出促進戦略に支えられた加工食品も押し上げに貢献するだろう。

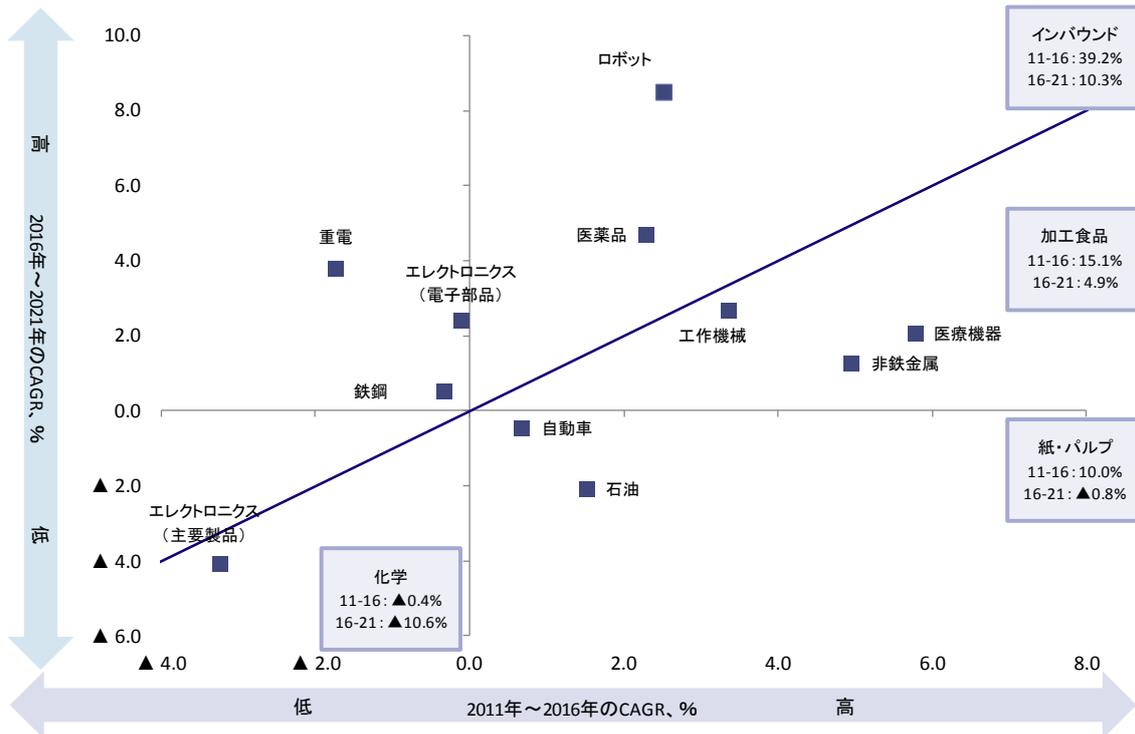
自動車輸出は、「地産地消」の流れから概ね横ばいとなる見込み

一方、競争優位性を有する自動車では、「地産地消」の流れが今後も継続する見込みであるため、輸出は概ね横ばいに留まると予想される。企業としては海外拠点を通じてグローバル需要を取り込めるものの、これまでとは異なり、輸出ではなく現地生産での対応になるだろう。

素材等、品質面での差別化が難しい分野では輸出減少が見込まれる

また、石油、紙・パルプ、石油化学、家電など、品質面での差別化が難しい分野では、グローバル需要は増加するものの、新興国の台頭などに伴う需給悪化から輸出の減少が見込まれる。特に石油化学などの素材では、中国をはじめとした新興国の供給拡大に伴いグローバルな需給が悪化しやすく、高付加価値の鉄鋼などを除くと、輸出環境は一層厳しさを増すと想定される。

【図表 1-3】産業別の輸出見通し



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(注) 対象指標については産業毎に詳述した各章をご参照

2016年の生産は年末にかけて回復基調に

2016年の国内生産は、新興国経済の減速や熊本地震の影響から前半にかけて弱含んだものの、新型スマホ関連向けの電子部品・デバイスの生産拡大に加え、一般機械や乗用車を中心とした在庫調整の進展により、年後半には回復に転じている。2017年については、前述した輸出の持ち直しに伴い、緩やかな生産回復基調が維持される見通しである。

2021年に向けた国内生産は回復基調を継続

2021年に向けた国内生産は、輸出による下支えにより、生産全体としては緩やかに回復していくことが期待される。ただし、一部の産業では人口減少に伴う内需縮小の影響が顕在化するなど、輸出動向と同様、業種毎のばらつきが大きいと見込まれる(【図表 1-4】)。

国内外の需要拡大によりロボットや電子部品などで生産が拡大

生産拡大が見込まれる分野としては、国内外で自動化・生産性向上ニーズが高まるロボットや工作機械に加え、スマートフォンの小型化や自動車の電装化によって需要が拡大する電子部品が挙げられる。また、内需は伸びないものの輸出に支えられる加工食品などでも緩やかな拡大が見込まれる。

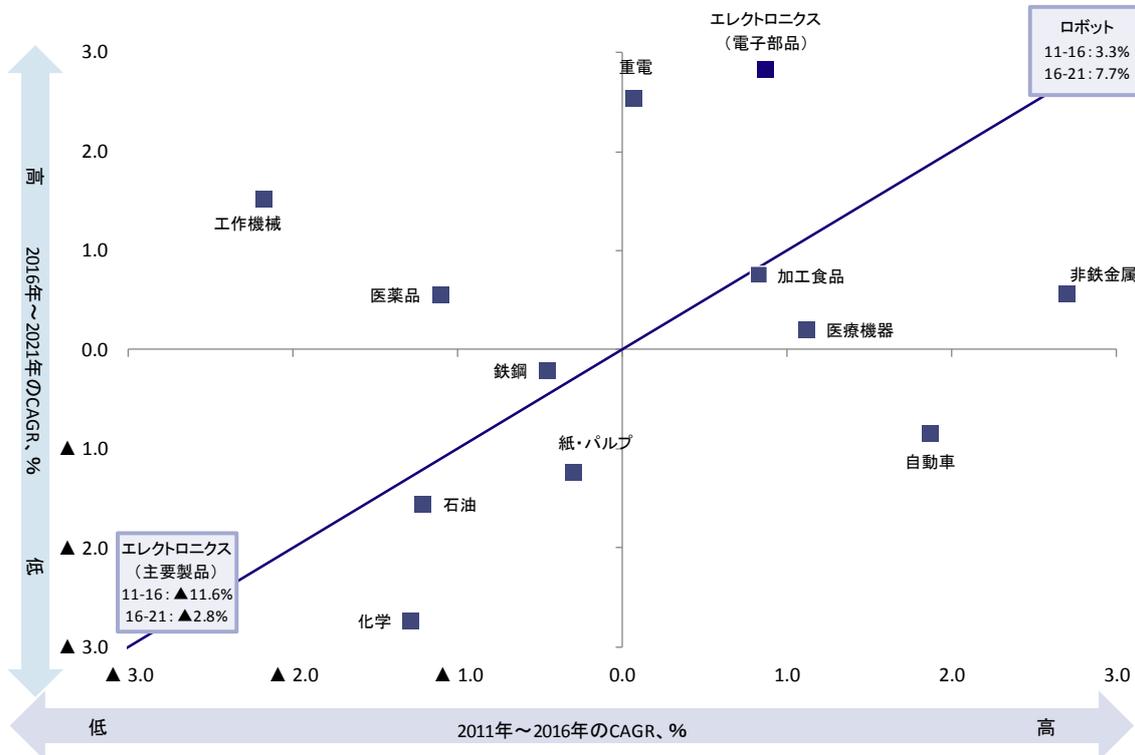
医薬品・医療機器は海外生産、逆輸入が増加

医薬品・医療機器については、国内外で相対的に高めの需要成長が見込まれるものの、海外生産シフトや海外拠点からの逆輸入が増加するため、需要の伸びほどには国内生産は伸びないとみられる。

内需縮小・輸出減少が見込まれる産業では生産水準が低下

一方、生産水準の低下が見込まれる業種として、自動車は海外工場の能力増強が中心となるため、国内生産は引き続き減少トレンドが見込まれる。また、内需縮小の影響に加え、海外勢との差別化を図ることが難しい石油化学や家電等エレクトロニクス製品や、省エネやIT化といった構造変化の影響を受ける石油精製や紙・パルプ等についても減産となろう。

【図表 1-4】産業別の生産見通し



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(注) 対象指標については産業毎に詳述した各章をご参照

製造業全体では
プレゼンス低下を
懸念

プレゼンスの方向性を業種毎にみていくと、まず製造業では、高いプレゼンスを維持できるのは一部の組立加工業種に留まり、素材業種をはじめ、多くの産業でプレゼンスの低下が懸念される。

技術優位性を有
する産業は、向こ
う5年でも現状の
プレゼンスを維持
する見込み

向こう5年間で現状の高いプレゼンスを維持することが可能と目されるのは、現時点で優れた技術力を有する分野である。例えば、鉄鋼ではハイエンドに限れば、競合する中国やその他新興国の企業との差別化が可能であろう。また、すり合わせやカイゼンに代表される生産ノウハウに加え高い要素技術力を有する自動車、電子部品、工作機械やロボットでは、既存の優位性が向こう5年間では継続し、高いプレゼンスを維持すると考えられる。

低付加価値分野
は、新興国企業
の台頭や、欧米
中企業による大
型M&Aの進展に
よってプレゼン
スの低下が懸念
される

他方、石油、汎用化学、低付加価値の鉄鋼製品等では、中国をはじめとしたグローバルでの生産能力の増大に伴う需給悪化、価格競争の激化から、日本企業がシェアを維持・拡大していくことは難しいと見込まれる。また、高い技術力を有する重電についても、海外ではグローバルトッププレイヤーや政府支援を背景とする中国企業との競争、国内でもグローバルトッププレイヤーの攻勢に晒されるといった厳しい競争環境が予想される。医薬品や化学、加工食品などでは、大型再編を進める欧米企業と、日本企業との格差が拡大するなど、事業環境は一層厳しくなっている。迅速な事業再編・集約によって成長に向けたリソースの集中を図っている欧米企業に比べ、日本企業の取り組みは周回遅れと評価せざるを得ない。

非製造業のグロ
ーバルプレゼン
ス向上のため
には海外展開が
課題。一方、先
手を打つ通信は
、プレゼンスの
向上を期待

非製造業については、その多くが内需依存型で海外展開が進んでいないため、向こう5年間でのグローバルプレゼンスの向上は期待しづらい。エネルギーや不動産、建設、物流などでは、経済規模が世界第三位の確固たるマザーマーケットを有しており、今後も国内基盤は維持できると予想される。しかしながら、これらの産業では、海外展開を推し進めることで中長期的にグローバルプレゼンスを向上させることが出来るかどうか、向こう5年間のうちに厳しく問われることとなる。また、情報サービスでは、各産業のIoT化に伴う需要はあるものの、クラウド化に伴い従来の受託開発型ビジネスからの転換を迫られることに加えて、国内においても先行する欧米大手事業者との競争に晒される。さらには異業種やベンチャーの参入など、競争環境の激変期を迎えることが予想される。一方、通信では、海外の異業種企業の大規模買収により、IoT時代への先手を打つことにより今後のプレゼンスの向上が期待される。

IV. 求められる日本企業の事業戦略～中期的なメガトレンドも踏まえた打ち手が求められる

向こう5年では緩
やかな成長が可
能も、中長期的
な持続性には懸
念

前節にて述べた通り、向こう5年間を展望すると、多くの日本産業では内外需要を取り込みながら緩やかな成長を維持することが出来ると考えられる。しかしながら、日本産業の多くでグローバルプレゼンスの向上を期待しづらく、外需を十分に取り込めないとすれば、人口減少ペースの加速による内需縮小圧力の高まりと合わせると、長期的な成長の持続性に問題なしとは言えない。

中長期的なメガ
トレンドが既存
の競争環境に大
きな変化をもたら
す可能性

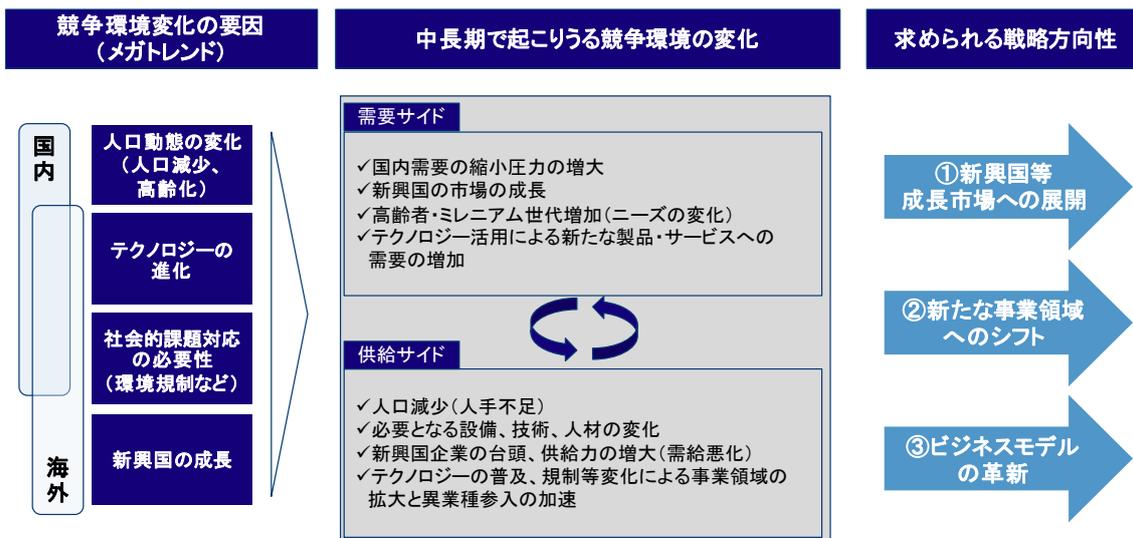
加えて、中長期的には競争環境の大きな変化が想定されることも認識すべきだろう。具体的には、IoTやAI等の先端テクノロジーが目覚ましい進化をとげており、環境問題や高齢化に伴う財政制約など、社会的課題への対応の必要性の高まりから規制制度の大きな変更も見られ、これらは従来のビジネス

モデル・事業戦略の大転換を迫ると考えられる。また、国内では、人口減少ペースが加速することで内需縮小圧力が一層高まると同時に、人手不足が更に深刻化する可能性がある。外に目を転じれば、世界経済のけん引役として期待される新興国経済の成長が日本にとってチャンスである半面、中国に代表される新興国企業の台頭により競争環境の一段の激化は不可避と言える。

中長期的な視点で、成長市場への展開、新たな事業創出、ビジネスモデルの革新を図ることがカギ

これらの変化が日本産業に与える影響は、向こう5年という時間軸ではそれほど大きくないかもしれない。しかしながら、競争環境の変化は着実かつ加速度的に進展し、10年後には大きな影響をもたらしているのではないだろうか。とりわけ、「第4次産業革命」と呼ばれるテクノロジーの進化により、これからの10年は過去の10年よりも大きな変化がもたらされ、その影響は産業の盛衰、企業の競争力に決定的な影響をもたらし得ると考えられる。このため、日本産業には、眼下の課題に取り組みつつ、こうした中長期的なメガトレンドを見据えた事業戦略を検討・実行していくことが、今まさに求められると言えよう。そして、その方向性は、「①成長市場への展開」、「②新たな事業領域へのシフト」、「③ビジネスモデルの革新」の3つに大別できると考えられる（【図表 1-6】）。

【図表 1-6】 中長期で起こり得る競争環境の変化と求められる戦略方向性



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

①成長する新興国市場への展開

戦略方向性の第一は、成長する海外需要、とりわけ世界の成長センターであるアジアの需要捕捉が挙げられる。今後も新興国経済が高めの成長となる一方で、日本では、オリンピック需要がはく落する 2020 年以降、人口減少や世帯数のピークアウトにより、内需縮小圧力が一層高まることが予想される。このため、内需型産業を中心に、持続的成長のためには海外需要の取り込みが不可欠と言える。

国内で培ったノウハウによる差別化、グローバルな認証・ルールへの対応、果敢なM&Aの実行等が重要

そのためには新興国等海外市場への展開が必要となるが、その際には国内で培ったノウハウ・強みを活かすといった差別化が重要と考えられる。例えば、石油やエネルギーでは、日本企業は製油所の運営や電力系統の安定化ノウハウを強みとしており、ASEAN 市場攻略の一助になると期待される。先進国を含めた海外展開を強化していく上ではルールへの対応も重要である。代表事例は食品であり、日系事業者はグローバルな食品安全マネジメントに係わるルールへの対応が不十分であることが海外需要を取り込む上での障害になっている。今後は、「ハラール」対応を通じたインバウンド需要の取り込みなど、グローバルな認証・ルールへの積極的な対応が求められる。また、新興国の進出には現地パートナーとの協業が欠かせないが、欧米のグローバルプレイヤーのように、果敢な M&A により「時間を買う」選択肢を検討すべきだろう。M&A に際しては、PMI の明確な指針を打ち立て、経営リソースの統合を進めるなど、早期のシナジー創出を図ることも欠かせない。

②新たな事業領域へのシフト

戦略方向性の第二は、新たな事業領域へのシフトである。足下、新興国企業の台頭や欧米勢の迅速な選択と集中の動きから競争環境は激化しており、新たな事業領域へのシフト、或いは成長事業の創出によって収益力を強化することが急務と言えよう。

事業の合理化によりリソースを捻出し、高付加価値領域へシフトを

まず、新たな事業領域へのシフトについては、競争が激化して収益性が悪化している低付加価値領域から、差別化可能な高付加価値領域へリソースをシフトすることが求められる。とりわけ、世界的な供給力拡大によって需給悪化が見込まれる石油化学や、ペーパーレス化という構造変化により需要縮小傾向が続く紙・パルプなどでは、事業領域のシフトは喫緊の課題と言えよう。高付加価値領域にシフトしていくためには、その大前提として、設備能力の削減や国内の垂直統合、事業の片寄せ等の合理化を進め、リソースをねん出することが不可欠だろう。

IoT 活用による既存のバリューチェーンの延伸、新たなユーザーの取り込みが求められる

次に成長事業の創出に向けては、IoT の活用がカギと言える。具体的には、デジタル化、センシングにより収集したデータを起点とし、IT 事業者や他の異業種とも連携しながら、バリューチェーンの延伸や新たなユーザー層の獲得などに取り組むことが重要となる。例えば、医薬品、医療機器において、世界的に医療費抑制の流れが強まっていることを踏まえると、ウェアラブルデバイスの活用などを通じて、予防・予後を含めたバリューチェーン全体に対応していくことが考えられる。また、ロボットでは、AI による自律的動作が可能になることで、伝統的なユーザー以外の幅広い製造業、物流などの非製造業に広がることを見込まれている。

③中長期的な競争環境のパラダイムシフトを見据えたビジネスモデルの革新

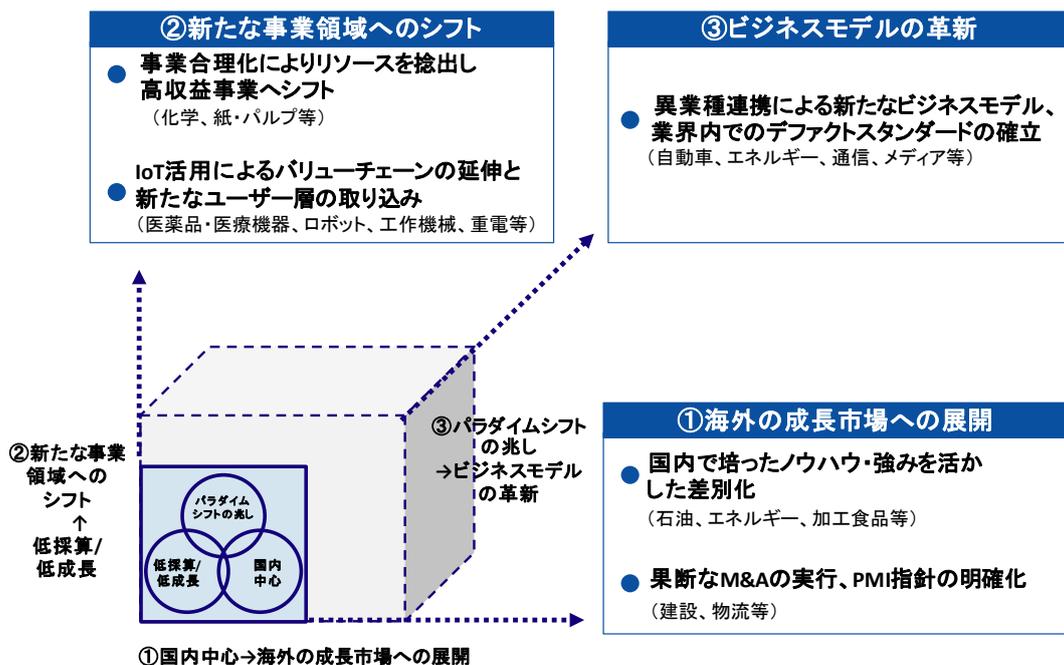
第三の戦略方向性は、競争環境のパラダイムシフトを見据えたビジネスモデルの革新である。ここで言うパラダイムシフトとは、新たなテクノロジーの活用、社会的課題の解決に向けた規制の強化や制度体系の変更などによって、競争環境が非連続的かつ劇的に変化することを指している。パラダイムシフトが一たび生じれば、既存のビジネスモデルの見直しや新しいビジネスモデルへの切り替えは不可避となる。自動車为例にとると、環境規制の強化による電動化は、日系完成車メーカーが築き上げてきた内燃機関を前提とする強みを喪失させる可能性がある。また、所有を前提としないシェアリングビジネスが更に

広がっていけば、量販型モデルはその限界を迎えるだろう。或いは、2020年代以降の自動運転技術の実用化が予想されているが、その要素技術は現時点で日系完成車メーカーに優位性のある領域ではない。つまり、高いグローバルプレゼンスを有する日本の自動車産業においてすら、パラダイムシフトを見据えたビジネスモデル革新への取り組みなくしては、決して安泰とは言えないだろう。

異業種連携による新たなビジネスモデル、デファクトスタンダードの確立が重要

こうしたパラダイムシフトに備えるためには、業種や企業規模の違いを問わない幅広いパートナーとの積極的な協業により、人材、研究開発資金等の多大な所要リソースや事業化に係るリスクの分担を図りつつ、新たなビジネスモデルや業界内でのデファクトスタンダードを確立することが重要と考えられる。前述の自動車以外にも、例えばエネルギーでは再生可能エネルギーの普及というパラダイムシフトが進みつつあり、ITベンチャーへの投資やオープンイノベーションを実践するための組織見直しが行われている。また、第5世代通信規格(5G)が整備されIoT通信が拡大しても、単なる「土管」に留まるリスクを抱える通信と、広告の本格的なネットシフトによりインターネット事業者に地位を奪われるという脅威が増大しつつあるメディアでは、協業によりそれぞれの強みを活かして課題を補完できる win-win の関係を構築できる可能性がある。以上の事例では、いずれも業際化が進み、異業種やベンチャーなどの参入・台頭が想定される。このため、従来のビジネスモデルに固執することなく、積極的なオープンイノベーションによりリスク分散を図り、プロアクティブに新たなビジネスモデルを創出していく取り組みが求められると言えよう。（【図表 1-7】）。

【図表 1-7】 求められる事業戦略の方向性



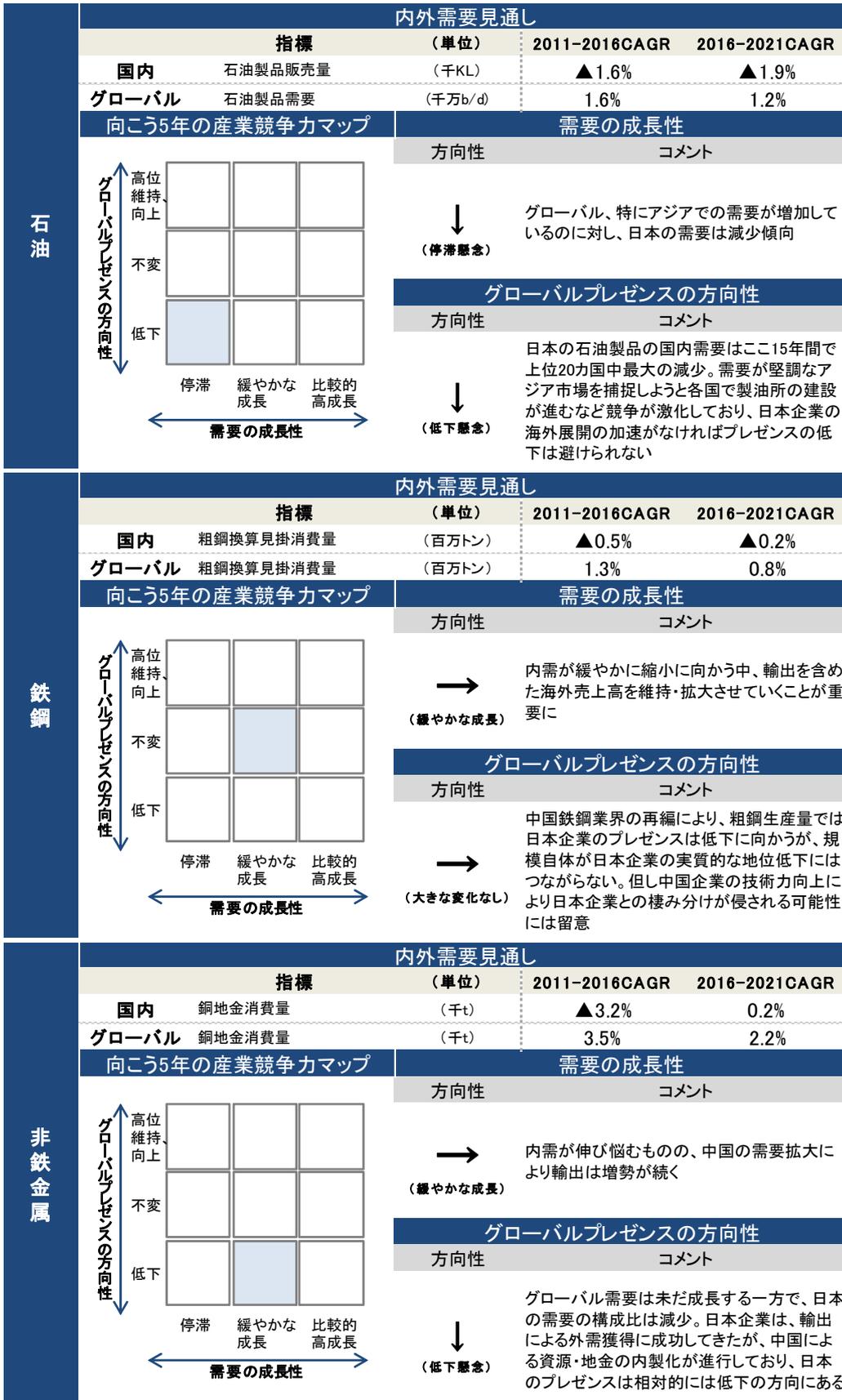
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

10年先の劇的な競争環境の変化を見据え、向こう5年間の戦略を実行・実現していくことが今まさに求められる

以上の3つの戦略方向性は全体観であり、その中の優先順位は業種特性や各社事業特性により異なるはずである。まずは、自社の経営ビジョンに照らしながら、自社の強みやコアコンピタンスを明確化或いは再定義することが求められる。その上で、選択と集中によって成長のためのリソースを確保し、IoTへの対応など中長期的な競争力を決定付ける戦略的な事業や技術への積極的な投資が求められる。そして、果敢な買収戦略のほか、自社に不足するリソースを補完するための異業種を含めた柔軟なアライアンスに取り組むべきである。日本産業には、10年先に大きな外部環境の変化が待ち構えている今だからこそ、向こう5年といった中期の視点のみならず、長期にわたる持続的成長に向けた戦略の実行が求められる。

(総括・海外チーム 元田 太樹)
taiki.motoda@mizuho-bk.co.jp

【図表 1-8】産業別のトピックス



求められる事業戦略 / リスクシナリオ

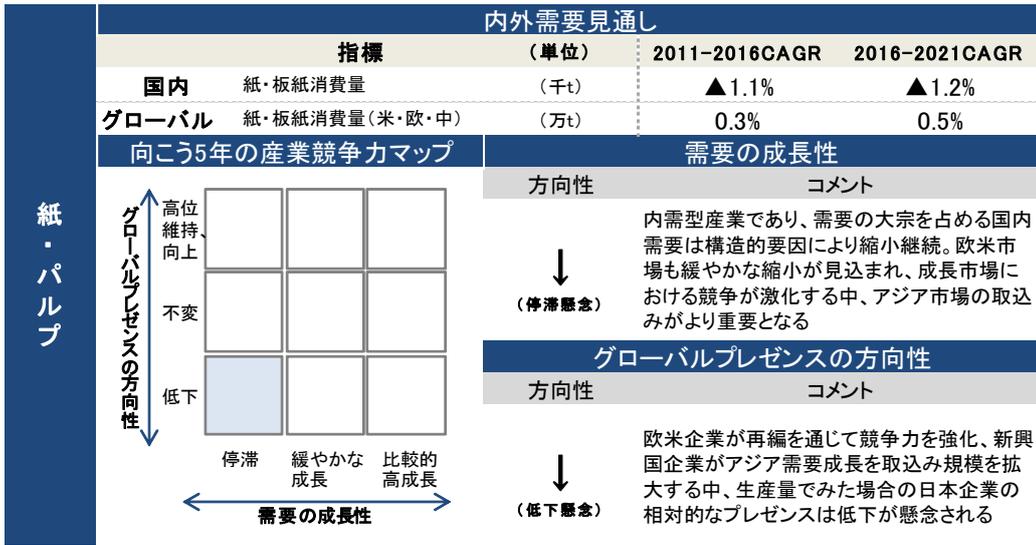
国内精製事業のキャッシュカウ化、海外進出・石油化学分野への投資

求められる事業戦略 / リスクシナリオ

海外自動車メーカーや新興国インフラといった未開拓・成長分野への顧客基盤拡大

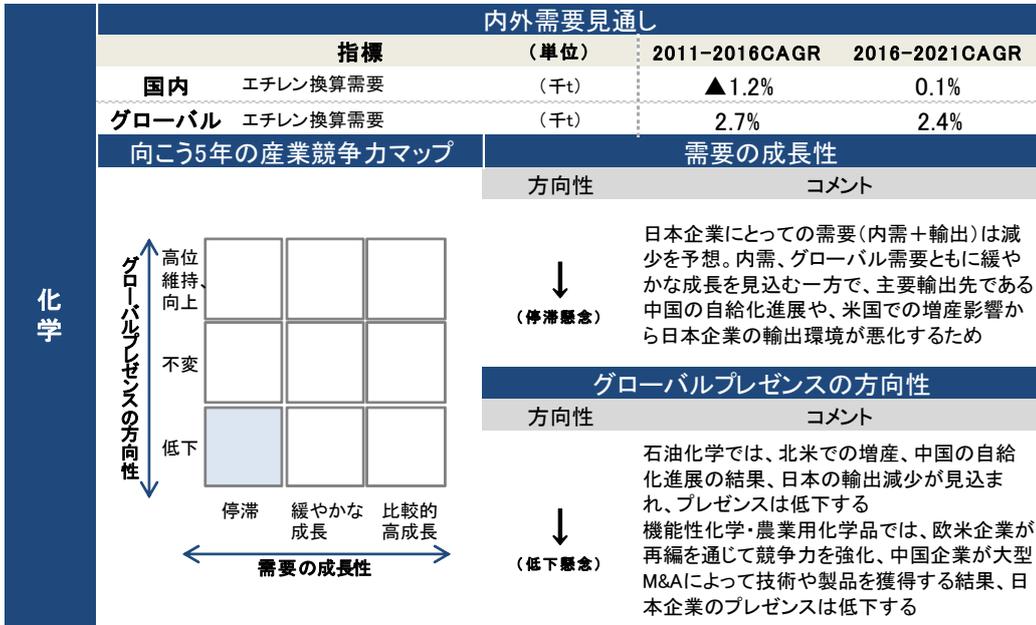
求められる事業戦略 / リスクシナリオ

①資源権益と製錬能力の拡大、②製錬能力のダウンサイジングとリサイクル製錬への特化、③川下加工事業へ特化する開発型企業へのシフトの3方向が考えられる



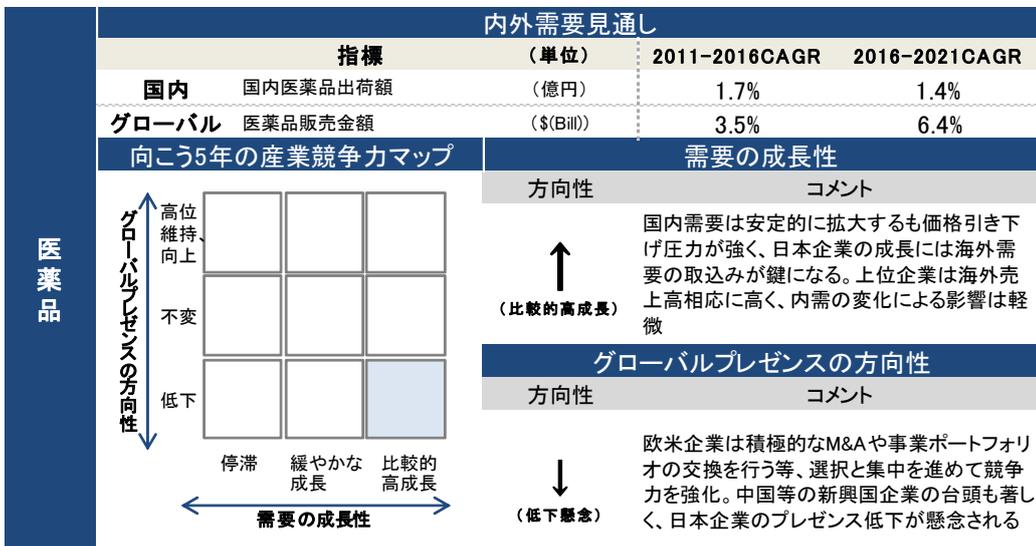
求められる事業戦略 / リスクシナリオ

事業再編を含めた既存事業強化のキャッシュカウ化、ASEANなど成長地域やパッケージ関連など成長分野への戦略的投資、新たな収益源の構築



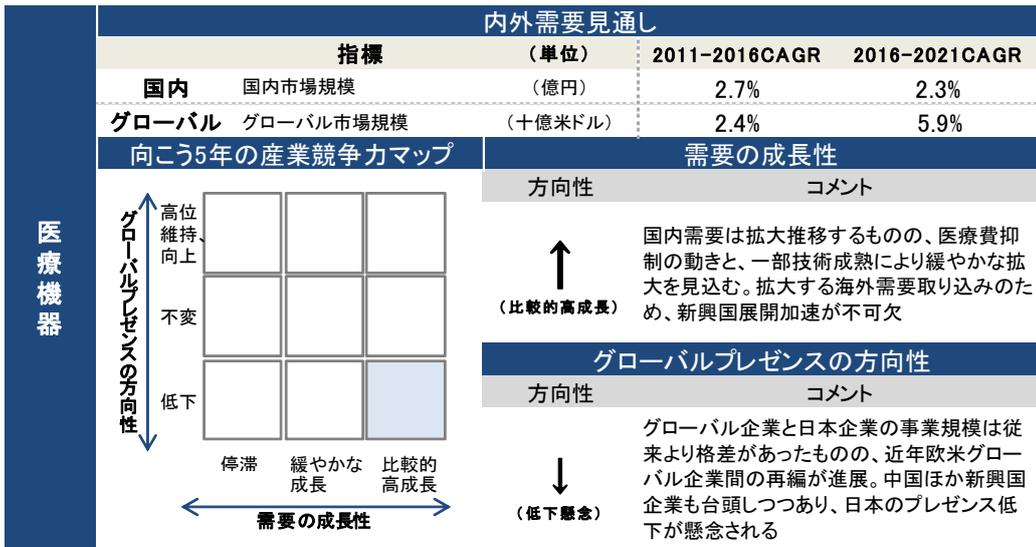
求められる事業戦略 / リスクシナリオ

石油化学から機能性化学品へのシフト、農業用化学品事業での国内再編



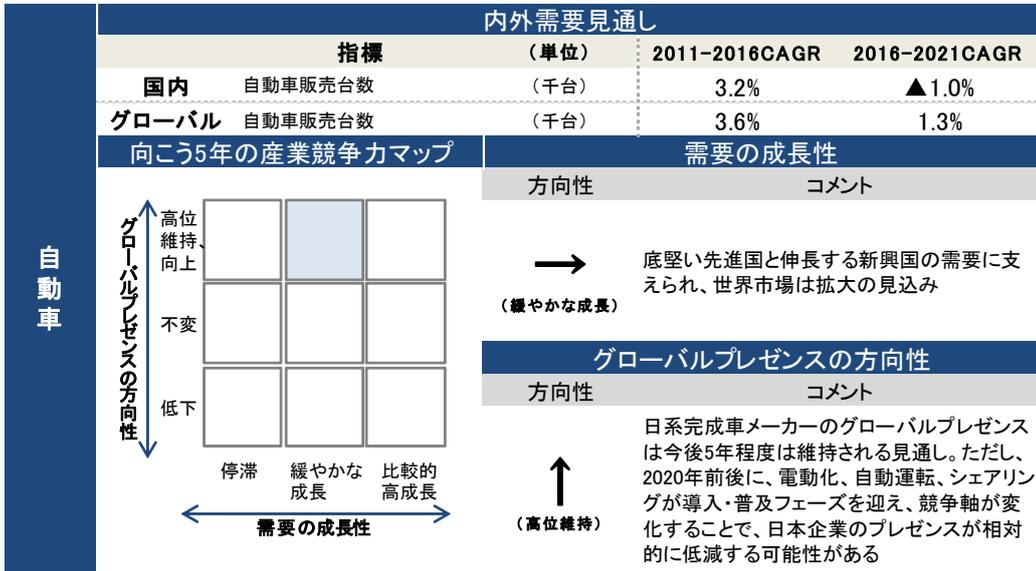
求められる事業戦略 / リスクシナリオ

注力する疾患領域を絞り込みノンコア事業をキャッシュ化した上で、当該領域における治療モダリティの多様化、治療以外への対応を進める必要がある



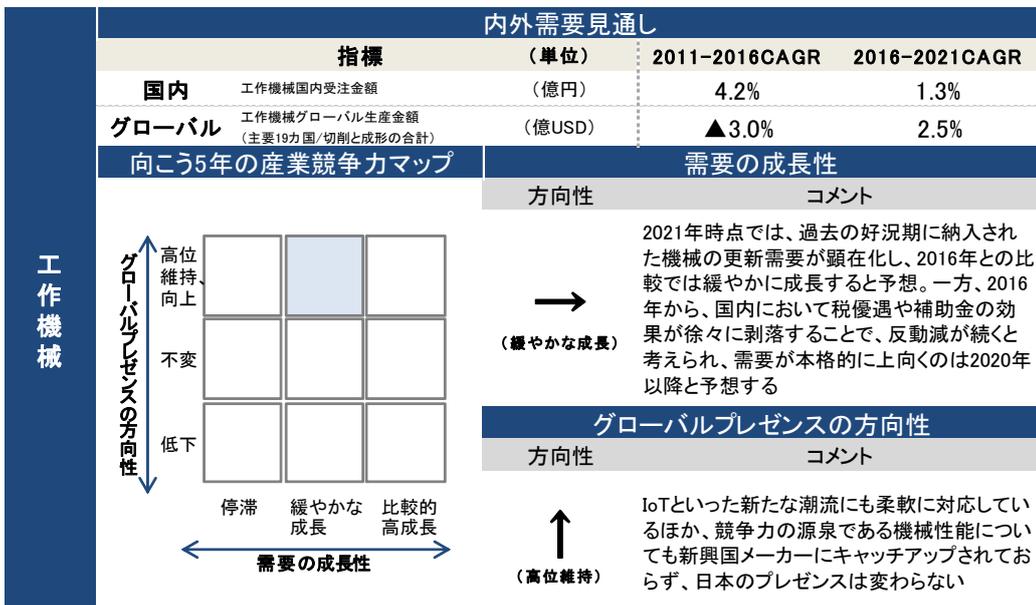
求められる事業戦略 / リスクシナリオ

一定の市場規模と成長性を有する製品分野を選定の上、M&A等による治療機器も含めたラインナップの強化、ITや再生医療等新規技術の取り込み



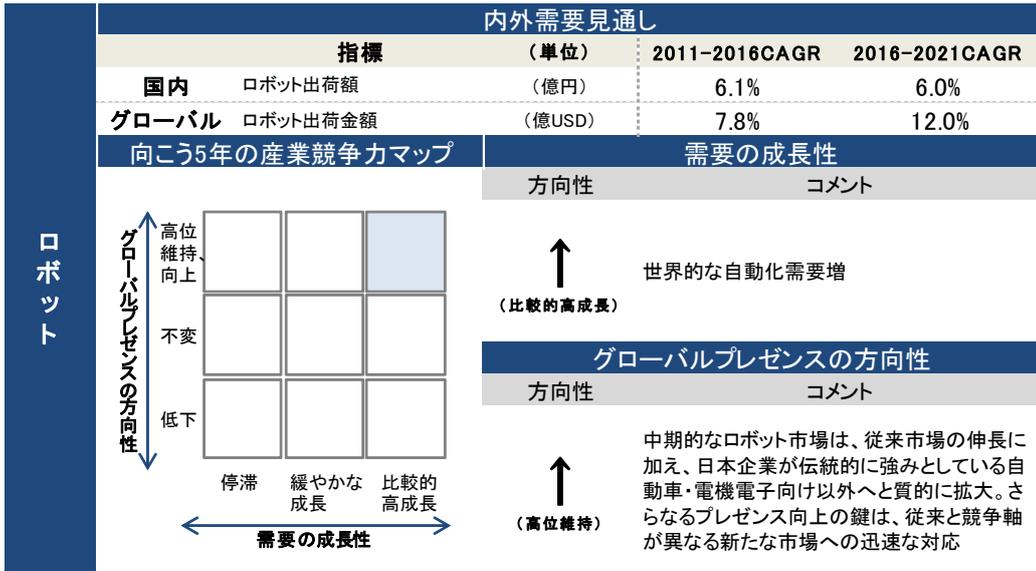
求められる事業戦略 / リスクシナリオ

日本企業に求められる戦略は、①系列サプライヤーまで含めた事業構造の徹底的な効率化、②リスクシェアとデファクトの確立を企図したコンソーシアムの活用



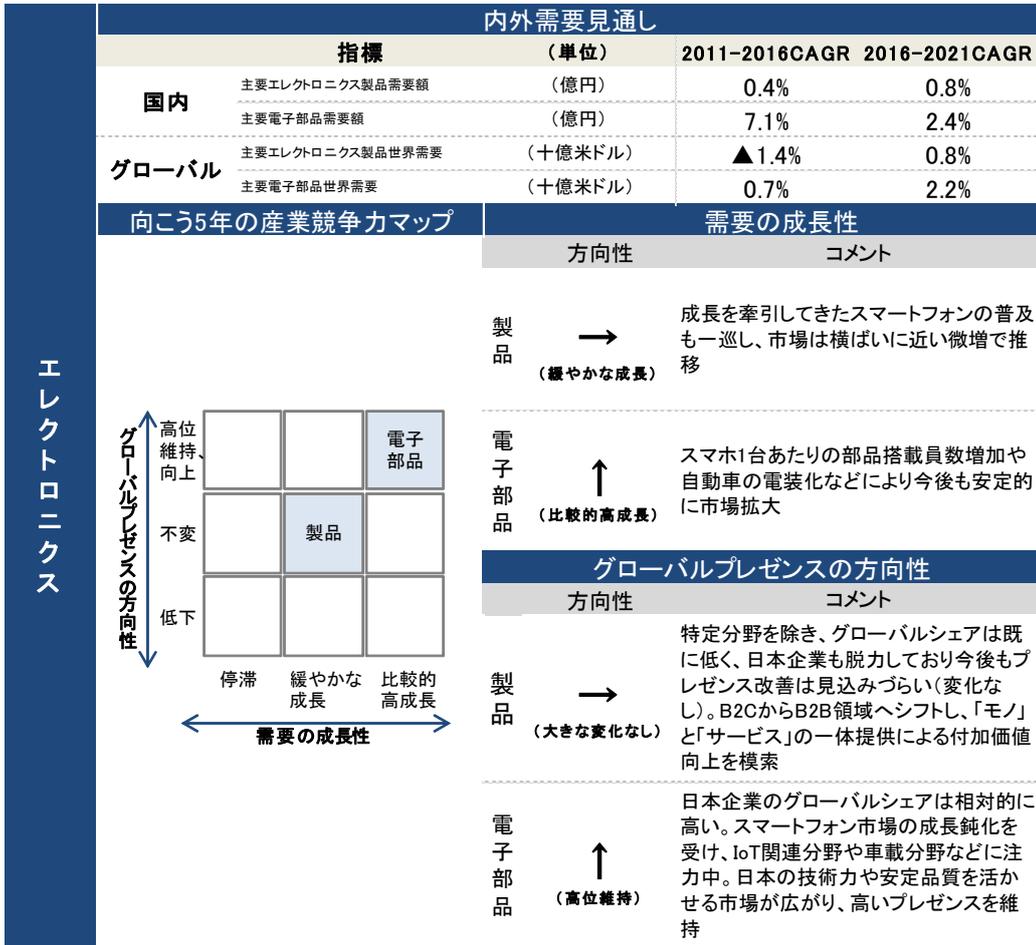
求められる事業戦略 / リスクシナリオ

周辺機器との連携による前後工程の自動化や工場ネットワークとの接続性の確保



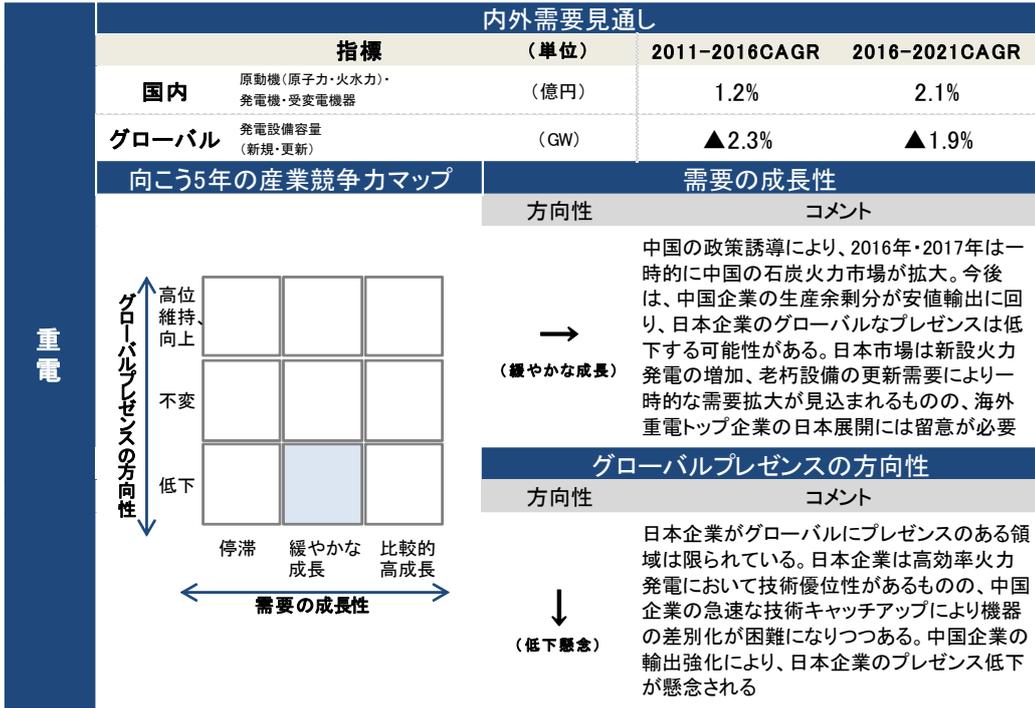
求められる事業戦略
/リスクシナリオ

競争軸が異なる新たな大市場
(人協働ロボット等)の早期開拓
に向けたエコシステム構築



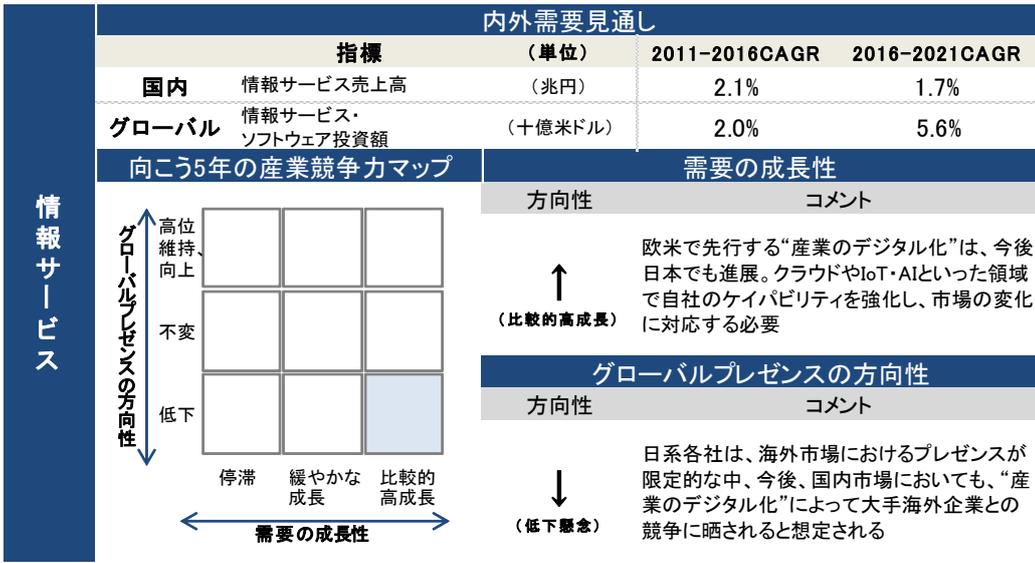
求められる事業戦略
/リスクシナリオ

海外企業は、成長領域や異業種企業の技術やノウハウの獲得に向けて大規模かつ大胆なM&Aを実行。IoTの時代では、自社の既存の強みや技術のみで考えるだけでなく、成長領域の有力企業や異業種企業との技術やノウハウを掛け合わせる事が成長の原動力となる。成長領域で競争力を維持・確保するためには、大胆な戦略策定と行動力が求められる



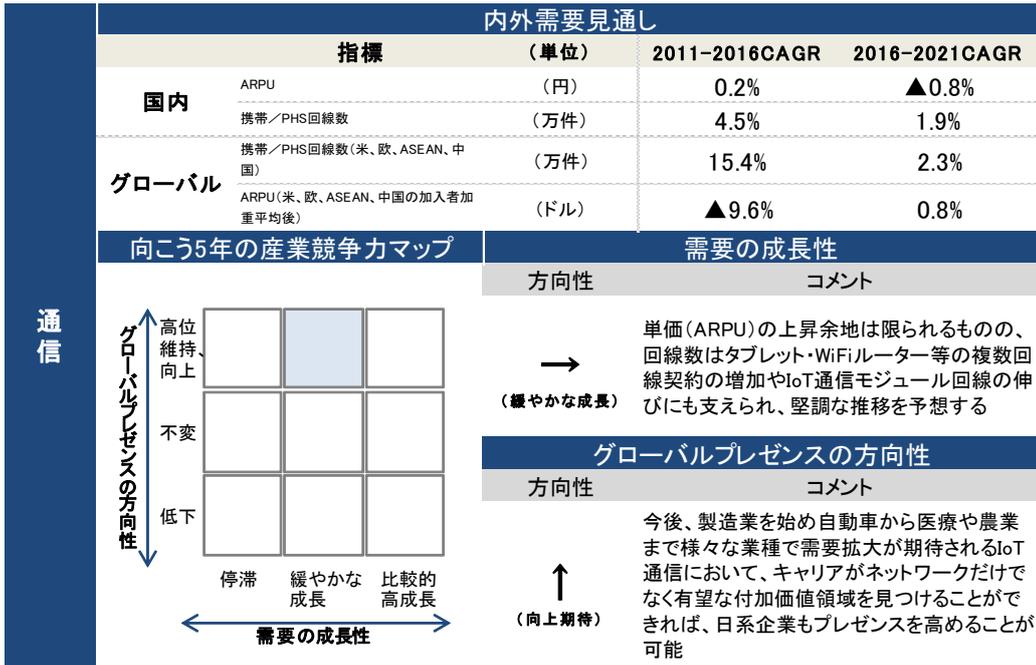
求められる事業戦略 / リスクシナリオ

機器の差別化戦略のみではグローバル市場における今後の受注獲得は難しいことから、①価格競争を回避するターゲット国の囲い込み、②IoTを活用したサービス提供力向上が求められる



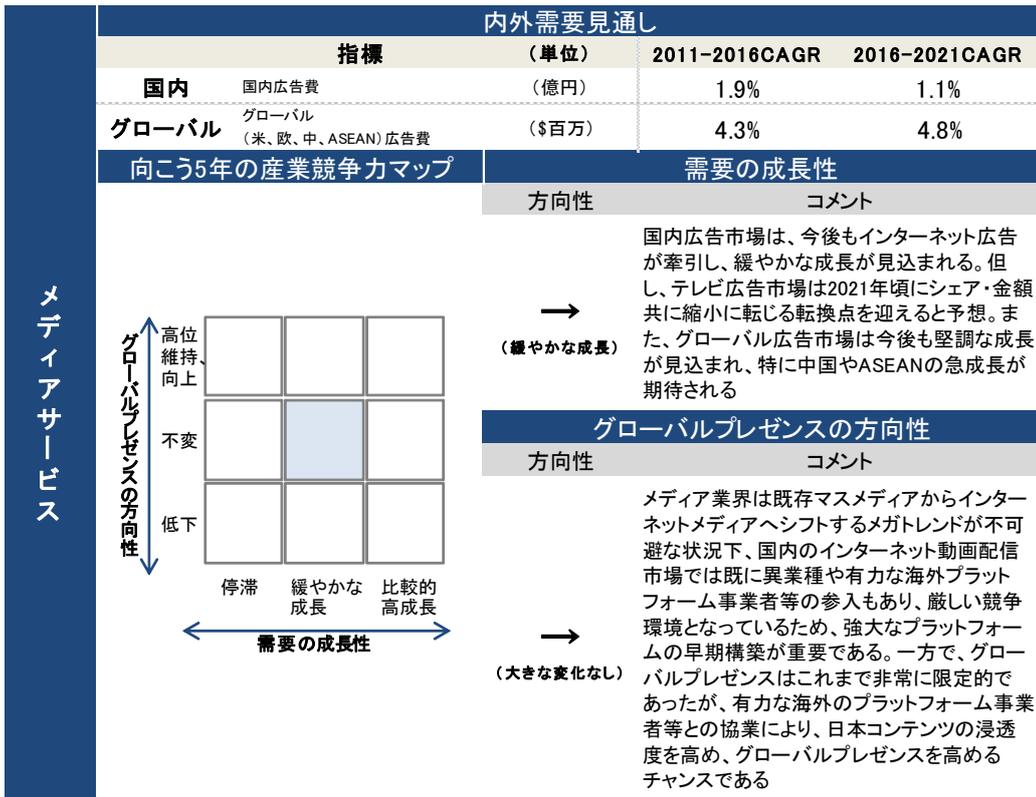
求められる事業戦略 / リスクシナリオ

“産業のデジタル化”を受けた日本企業の戦略として、①クラウドでは、ハイブリッドクラウドのインテグレーションへの注力とPaaSレイヤーの付加価値向上、②IoT・AIへの対応では、M&Aも活用した技術・ノウハウの強化・拡充、ユーザー企業との協業によるビジネスモデルの創出が有効。想定されるリスクシナリオは、①異業種からの参入者の登場、②ベンチャー企業の台頭、③ユーザー企業における先端技術の研究内製化による情報サービス事業者の役割の低下



求められる事業戦略 / リスクシナリオ

今後来る5Gの世界においても、ネットワークの提供のみでは通信は「土管化」するリスクあり。5Gでコンテンツ(動画)の重要度がさらに増す中、通信キャリアの戦略としては、高いコンテンツ力を有す日系メディア事業者とのより踏み込んだ協業が有効だろう



求められる事業戦略 / リスクシナリオ

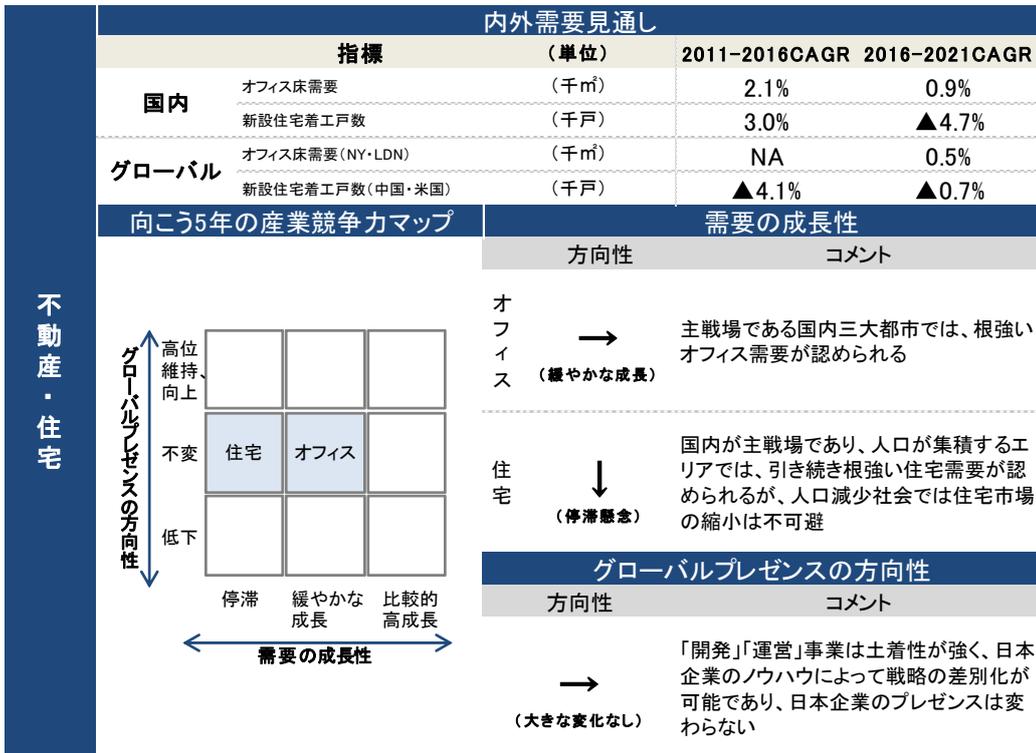
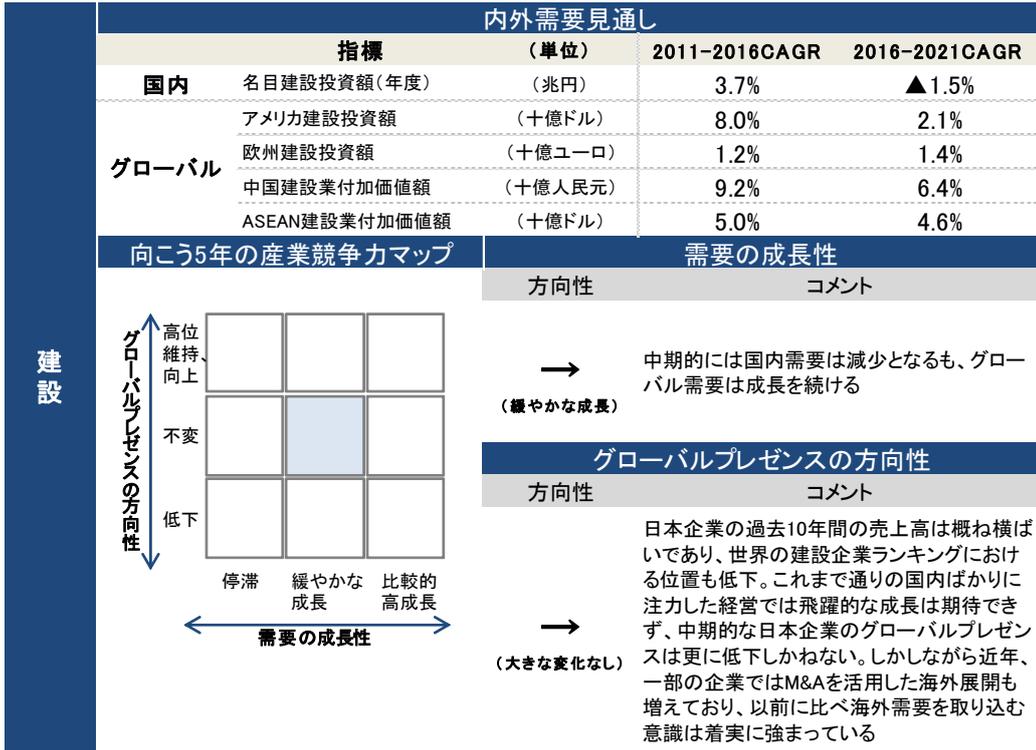
日系メディア事業者の代表格である民放キー局のインターネットメディアにおける戦略として、先進的なテクノロジーを活用した強大なプラットフォームの早期構築のために、(1)コンテンツ(質・量)の拡充、(2)他社との協業(含む資本提携)、(3)先進的なテクノロジーの活用(ビッグデータ等)が求められる。また、海外展開では、まずはコンテンツプロバイダーとして現地に日本コンテンツを根付かせる戦略が有効である

求められる事業戦略 / リスクシナリオ

国内需要及び担い手の減少を見据え、国内事業での生産性向上や新たな収益源確保に向けた取組みに加え、海外需要の取込みが重要。IoTを活用した建設技術・ノウハウの研究開発の推進は、国内の生産性向上のみならず、海外を含めた新たな事業展開にもつながる取組みであり、グローバルプレゼンス向上に資する競争力の源泉となり得る

求められる事業戦略 / リスクシナリオ

オフィスビル事業はハイスペックビルの供給などにより、都心部を中心とするオフィス床需要を着実に取り込むこと、住宅事業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

【図表 1-9】 産業別生産活動の推移(前年比)

	業種	指標	実績										見込み	予想			
			2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2016-2021 CAGR		
製造業	石油	石油製品生産量															
	鉄鋼	粗鋼生産量					++										
	非鉄金属	銅地金生産量	+				+		++		+						
	紙・パルプ	紙・板紙生産量															
	化学	エチレン換算生産									+						
	医薬品	国内医療用医薬品 生産金額															
	医療機器	国内医療機器生産金額	+				+	+									
	加工食品	加工食品生産金額	N/D	N/D													
	自動車	自動車国内生産台数	+				++		++								
	工作機械	工作機械生産金額(生産動態統計)	+	+			++	++			++	+			++	++	
	ロボット	日本ロボット工業会生産額	++				++	+			++	++			++	++	
	エレクトロニクス	主要エレクトロニクス製品					+										
		電子部品	+				++				+	+	+		+	+	
	重電	原動機(原子力・火力)・発電機・変電機器		++							++				+	+	
非製造業	情報サービス	情報サービス売上高	+													+	
	通信	ARPU										++					
		携帯/PHS回線数	+	+			+	+	+	+	+					+	
	メディアサービス	国内広告費															
	物流	国内トラック輸送量(年度)															
		日本発航空混載貨物(輸出)					++					++					
	エネルギー	電力総需要					+										
	小売	小売業販売額															
		インバウンド消費/訪日客の買物代	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	++	++	++	++			++	++	
	建設	名目建設投資額(年度)									++						
不動産・住宅	オフィス床需要																
	新設住宅着工戸数								+	++			+				

++ 前年同期比+10%以上 前年同期比▲5%~0%
 + 前年同期比+5%~+10% 前年同期比▲10%~▲5%
 前年同期比 0%~+5% 前年同期比▲10%以下

(出所) みずほ銀行産業調査部作成
 (注) 対象指標については産業毎に詳述した各章をご参照

©2016 株式会社みずほ銀行

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、弊行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、弊行はその正確性・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弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。