

産業総合

【要約】

- 2017 年の世界経済は、政治的・地政学的リスクの高まりはあるものの、先進国から新興国に至るまで総じて好調な成長を維持している。日本経済についても、堅調な個人消費と設備投資による内需回復と、好調な輸出に支えられ、潜在成長率を上回る成長を続けている。2018 年は、世界経済、日本経済ともに同様のトレンドが続く見通しである。
- 2022 年までの中長期で見ても、世界経済は概ね好調さを維持する見込みである。日本経済については、堅調な設備投資や公共投資の拡大が内需を下支えする構図が予想され、輸出も、足下からは低下するものの、継続的にプラスの伸び率を維持すると見られることから、多くの産業で日本企業の内外の需要は緩やかな伸びを維持すると想定される。しかしながら、グローバル競争環境の激化と競争軸の多様化により、日本企業のグローバルプレゼンス向上は多くの産業で困難となる懸念が大きくなっている。
- 日本企業が長期に亘って持続的な成長を継続し、日本産業の活力を維持するためには、グローバルプレゼンスを高めることが求められ、そのための打ち手は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海外成長市場の取り込み、の3つに概ね集約されると考える。日本企業は、自社が優位性を発揮できる得意分野を再定義して集中的にリソースを投下し、デジタルイノベーションを最大限に活用したビジネスモデルへの転換による新たな付加価値創出に取り組むことで、成長市場である中国・ASEAN を中心とする海外需要の取り込みを強化することが求められる。

I. 内外需要動向

1. グローバル需要見通し

2017 年の世界経済は総じて好調さを維持し、高まる政治的・地政学的リスクの影響も限定的

2017 年の世界経済は、欧米先進国の経済が底堅く推移していることに加え、新興国についても、中国の成長率鈍化が一服し、インド・ASEAN といったアジア諸国の高成長が持続するなど、総じて好調さを保っている。その一方で、米国トランプ政権の保護主義的主張、EU における極右の勢力拡大と Brexit 交渉の停滞、中東や東アジア情勢の緊迫など、政治的・地政学的リスクの高まりに伴う不確実性は増大したが、実体経済への波及は限定的である。2018 年は、中国経済の成長がやや鈍化すると見られるものの、欧米先進国やインド・ASEAN の好調が続き、前年をやや上回る成長率を維持する見通しである。

2022 年までの向こう5年間においても、世界経済の好調は継続する見通し

2022 年までの向こう5年間においても、世界経済は概ね好調さを維持する見通しである。地域別に見ると、潜在成長率を超える高成長を維持してきた米国や、生産年齢人口が減少に転じるユーロ圏は、成長率の鈍化が予想される。また、中国についても、世界の政治・経済に及ぼす影響力は今後ますます増大すると考えられる一方、潜在成長率の低下から中長期の成長率鈍化は避け難いものと見込まれる。他方、生産年齢人口の増加が続くインドや ASEAN 諸国などは堅調な成長を続けると見られるため、世界経済全体の成長率はほぼ横ばいで推移するものと予想される。

ロボットや情報サービスで需要の伸び率上昇が見込まれるテクノロジーに係る産業で高成長が期待される

産業別のグローバル需要を見ると、人件費上昇や生産年齢人口減少に伴う製造業の自動化ニーズの急速な高まりから、産業用ロボットが急拡大を遂げており、中長期的に、最大市場の中国のみならず欧米先進国でも引き続き高い伸びが見込まれている（【図表 1-1】）。また、生産性の向上、新規需要創出、革新的なビジネスモデルの構築などを目指すデジタルイノベーションの動きが、先進国・新興国を問わず全世界規模、あらゆる業界で加速しており、その根幹を成す IoT・ビッグデータ・AI などの先端テクノロジーの研究開発・実装に向けた投資が急増しつつある。こうしたトレンドは、直接的な恩恵を受ける情報サービスの中長期的な伸び率を押し上げる他、主要電子部品・通信の需要を底上げするだろう。

新興国の需要増加がけん引するヘルスケア産業や、新興国・先進国双方で需要増加が期待できる加工食品も有望

更に、医薬品・医療機器などのヘルスケア産業でも伸び率の上昇が見込まれる。その背景としては、中国や ASEAN 等アジア諸国において、急速な高齢化、中間層の医療ニーズの高まり、皆保険などの制度整備に伴う医療費の大幅増加が見込まれている点が挙げられる。医薬品については、世界最大市場の米国におけるスペシャリティ領域薬の伸長も市場拡大をけん引すると見られる。また、中国や ASEAN では所得の向上、都市化進展、人口増加により食の需要も拡大しており、加えて欧米先進国においても健康志向の高まりや単身世帯の増加などが新たな食の需要を生むと見られるため、加工食品の需要伸長も期待されよう。

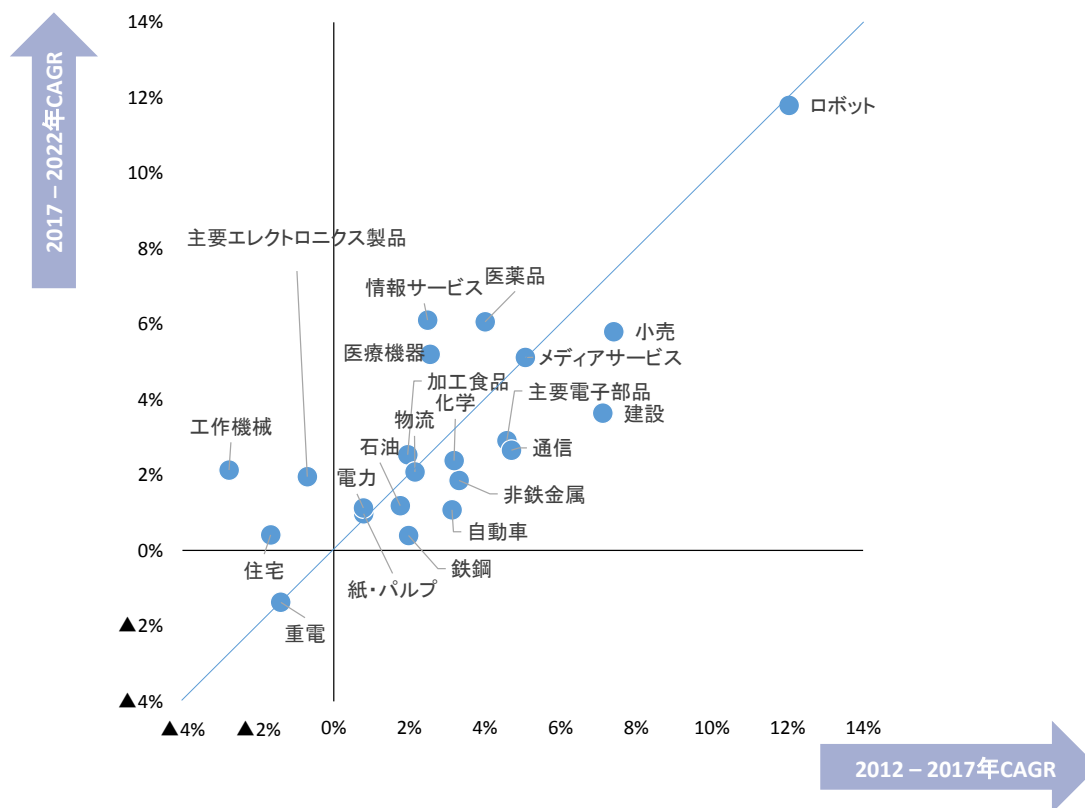
グローバル需要の動向が中国に大きく左右される産業も目立つ

他方、中国経済がその存在感を増していく中で、グローバル需要の動向が中国に大きく左右される産業も目立つ。小売は、引き続き需要の拡大が続くものの、中国の経済成長率の鈍化とともに、その伸び率は高水準ながらやや低下を余儀なくされるであろう。また、中国で石炭火力発電所の新設が 2018 年まで原則禁止されたことなどが影響し、重電の需要は向こう 5 年間縮小が見込まれる。加えて、鉄鋼も、中国において設備投資の中身が産業機械・ロボット・ソフトウェアなどへシフトしていることなどが影響し、需要の伸び率は低下する見通しである。反面、工作機械は、スマートフォンやタブレットのモデルチェンジのタイミングに最大市場の中国向け受注が集中するため、ボラティリティが高い構造となっているが、向こう 5 年間は高い省人化ニーズや堅調な自動車向け需要を取り込むことで、伸び率はプラスになると期待される。また、主要エレクトロニクス製品は、中国のスマートフォン需要が、普及は一巡したものの、高機能製品へのシフトなどによる単価上昇によって拡大を続け、引き続き需要のけん引役になると見られるため、伸び率はプラスに転じる見込みである。

自動車・化学・石油といった産業は、構造的に大幅な需要の伸びが見込みづらい

構造的に需要の大きな伸びが見込みづらい産業もある。自動車は、最大市場の中国において経済成長率の鈍化と自動車普及抑制の強化が進み、米国においても自動車保有率が過去最高水準に達しているなど、市場の拡大は緩やかになるだろう。また、化学については、世界の一人当たり GDP の増加が市場拡大をけん引する点に変化はないものの、GDP 原単位（エチレン換算需要 ÷ 実質 GDP）の減少や人口増加による市場拡大効果の低下が見込まれ、中長期的に伸び率は低下する傾向にある。石油はアジアでの需要増加により中長期的な市場拡大が続くと見られるものの、燃費改善や燃料転換の進展などが伸び率の下押し要因となるだろう。

【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参照

2. 国内需要見通し

足下の日本経済は堅調であり、内需の成長率は上昇基調を維持

2017年の日本経済は、潜在成長率を上回る水準で推移している。消費マインドの回復により、サービス及び耐久財消費は堅調に推移し、個人消費が回復基調にあること、省人化・自動化など生産性向上のための設備投資が増加していることなどが、内需を押し上げている。こうしたトレンドは2018年においても継続する見込みである。

向こう5年間の内需は、人口減少などの影響を受けつつも、底堅く推移する見通し

2022年までの向こう5年間を見通すと、2017年から2022年にかけて日本の総人口は2.3%程度減少し、2020年頃を境に総世帯数も減少に転じるため、構造的に消費の伸び率鈍化は避けがたい。また、住宅投資も2018年以降に伸び率がマイナスとなると見られる。一方で、生産性向上のための設備投資や、老朽化が進む公共インフラや民間非住宅の更新投資需要は持続すると見られるため、一時的なオリンピック関連の反動減はあるものの、堅調な設備投資や公共投資の拡大が内需を下支えする構図が予想される。

産業別の内需で、伸び率の増加が期待できるのはロボット、医療機器、重電と限定的

産業別の内需を見ると、多くの産業で伸び率の低下が見込まれ、中にはマイナスに転じる産業も複数見られる(【図表 1-2】)。そうした中でも伸び率の上昇が期待されるのは、省人化・自動化ニーズの高まりを受けたロボット、機器の高度化に伴い先端医療や在宅医療向けの新規需要創出が期待される医療機器、原発再稼働対応や送変電機器の更新投資などで一定の需要増加が見込まれる重電など、一部の産業に留まるだろう。

人口減少の影響を受けやすい産業は、関連産業含め内需の低下幅が大きい

人口減少の影響を特に受けやすい自動車・主要エレクトロニクス製品・不動産（オフィス・住宅）では伸び率が大きく低下する見込みであり、既に市場が縮小傾向にある自動車に加え、主要エレクトロニクス製品と住宅も今後縮小に転じる見通しとなっている。こうしたトレンドは、関連性の高い鉄鋼・非鉄金属・工作機械・主要電子部品・物流・建設などにも波及し、これらの産業も伸び率が低下し、一部はマイナスに転じることが見込まれる。自動車の走行距離減少や低燃費車の普及拡大の影響を受ける石油も、内需の縮小が継続すると見られる。

加工食品・通信・小売の内需は伸び率が低下するものの、低下幅は限定的に留まる

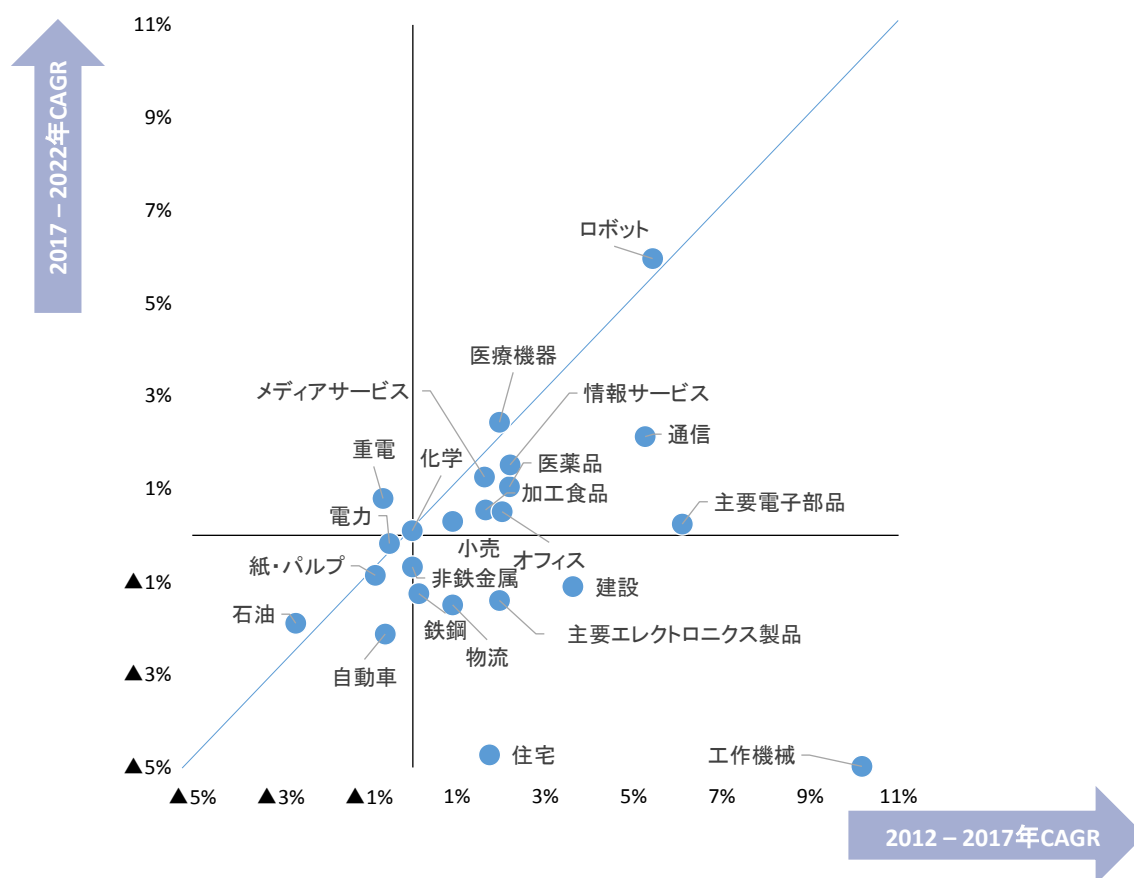
また、総世帯数が 2020 年頃より減少トレンドに入ることの影響が大きい加工食品、ARPU¹が低下基調にある通信も、伸び率の低下が比較的大きいと予想される。しかしながら、加工食品は健康志向の高まりに伴う新規需要拡大、通信では 5G 導入による ARPU の下げ止まりと IoT 通信向け回線の増加などが、市場を下支えすることが見込まれる。小売も人口減少の影響が大きい、単身世帯の消費拡大や、消費額が大きい 50 代の世帯数の増加などにより、市場の縮小は、ある程度限定的と見られる。

情報サービスと電力の内需も伸び悩む見通し

一方、情報サービスは、IoT・ビッグデータ・AI 関連の戦略的 IT 投資の拡大による需要増が期待されるものの、クラウド化の進展などに伴い主力の受注ソフトウェア業務の成長が抑制されるため、むしろ市場は伸び悩むことが予想される。また、2022 年にかけて続く日本経済の緩やかな成長が需要を支える電力についても、省エネ機器や住宅用太陽光発電の普及拡大が需要押し下げ要因となり、内需の減少基調が続くと見られる。

¹ 回線当りの単価。各社のモバイル通信サービス収入と契約数（加重平均）を基に算出。契約数に通信モジュールは含めず

【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参照

II. 輸出・国内生産動向

1. 輸出見通し

2017 年の輸出は主要電子部品・自動車けん引役となり好調に推移

2017 年の輸出額は、世界経済が総じて好調であるため、前年比で高い伸びを達成する見通しである。スマートフォン向け及び自動車の電装化・電動化向けの輸出が好調な電子部品や、西欧・北米向けの輸出が増加した自動車などが、全体のけん引役となっている。また、中国の旺盛な需要によりロボット・工作機械の輸出も大幅に伸長している。一方、2018 年の輸出額については、自動車が前年比微減に転じるなど、プラス成長は維持するものの、伸び率は落ち込む見込みである。

2022 年にかけて、輸出は安定的にプラス成長を維持する見通しなるも、伸び率は低下

2022 年までの輸出を見通すと、緩やかな成長が続く世界経済や、インバウンド需要の拡大期待により、足下からは低下するものの、継続的にプラスの伸び率を維持すると見られる。産業別の輸出動向を見ても、プラスを維持する産業が過半を占めるものの、その伸び率は低下することが見込まれる（【図表 1-3】）。また、中長期的な地産地消化の進展が、伸び率低下に繋がっている産業も見受けられる。

電子部品の輸出額の伸び率はやや抑制される可能性。加工食品・石油は伸び率鈍化が見込まれ、化学はマイナス成長へ転じる

地産地消化の進展が、自動車・主要エレクトロニクス製品・ロボット・医療機器の輸出の下押し要因に

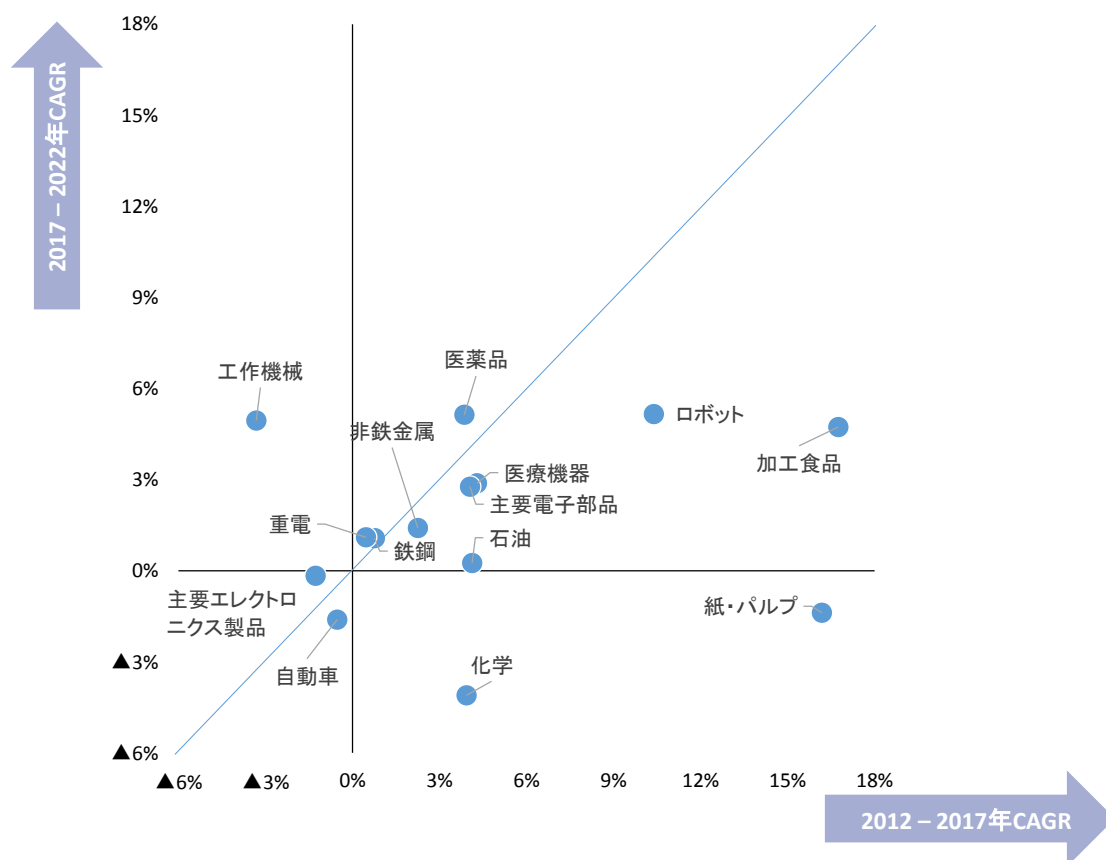
工作機械・医薬品は、輸出の伸び率の上昇が見込まれる

輸出をけん引してきた電子部品は、スマートフォン向けの搭載員数増加や自動車の電装化・電動化向け需要の増加などにより、引き続き輸出が拡大するものの、半導体メモリ価格の上昇一服が金額の伸びをやや抑制すると見られる。また、政府が積極的に輸出振興を図ってきた加工食品は、直近の輸出は大きく伸びているものの、野心的な政府目標を達成できるほどの顕著な伸びは期待できず、これまでよりも鈍化が見込まれる。石油は、継続的な精製設備能力の削減が輸出余力を低下させており、輸出の伸びは見込みづらいだろう。一方、北米からの安価なエチレン供給の増加と中国の自給化拡大が予想される化学は、価格競争力が大きく低下し、輸出が減少に転じる見通しである。

自動車・主要エレクトロニクス製品は地産地消化の進展が、輸出の減少基調を後押しするだろう。また、ロボットについても、最大市場の中国で現地生産拡大の動きが進展しつつあり、中長期的に伸び率は鈍化すると見込まれる。医療機器も、高付加価値製品は輸出中心を維持しつつも、消耗品、汎用品は生産拠点の海外移転が進んでいるため、その伸びは抑制されよう。

他方、工作機械と医薬品は輸出の伸び率がプラスとなる見込みである。工作機械は、規制の関係で海外現地生産のハードルが高く、輸出主導型の構造が今後も維持されることが輸出の増加に繋がると見られる。医薬品については、抗がん剤の輸出拡大が伸び率上昇に寄与する見込みである。

【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参照

2. 国内生産見通し

2017 年の国内生産は拡大基調を維持。2018 年も継続する見込み

2017 年の国内生産は、好調な輸出と出荷・在庫バランスの改善が継続していることで、拡大基調を維持する見込みである。前述の通り、輸出をけん引している主要電子部品・自動車・ロボット・工作機械などの生産増が、増産基調を下支えしている。2018 年の生産活動についても、自動車の生産減の影響はあるものの、全体としては、引き続き拡大基調が続くものと見込まれる。

2022 年までの国内生産は、堅調な輸出によって拡大基調を維持する見込み

2022 年までの国内生産は、内需縮小という構造的な減産要因はあるものの、継続的な輸出の増加が下支えとなり、全体としては拡大基調を維持すると見られる。ただし、前述の通り、自動車や主要エレクトロニクス製品に代表される地産地消化の進展は、ロボットや医療機器などでも加速しつつあり、中長期的には、国内生産の伸び率は徐々に低下するであろう（【図表 1-4】）。

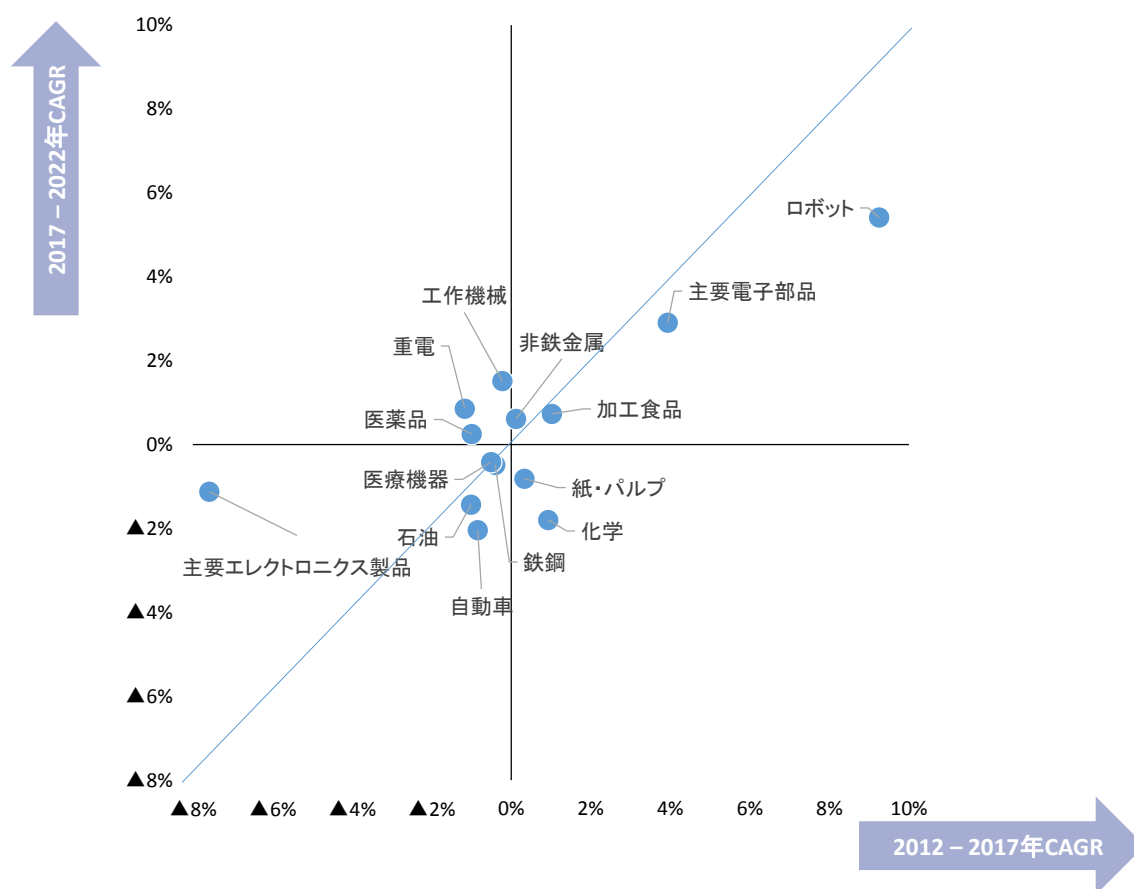
需給バランスを改善すべく、鉄鋼・石油は意識的に国内生産を抑制

需給バランスを改善すべく在庫調整や生産能力削減に取り組んできた鉄鋼・石油については、中長期的にも国内生産の減少が続く見通しである。加えて、前述の通り輸出の減少が懸念される化学や、世界的に需要の構造的減少が続く紙・パルプも、国内生産はマイナスに転じることが予想される。また、輸出の伸び率の低下が見込まれる主要電子部品・加工食品についても、国内生産はやや鈍化するであろう。

工作機械と重電の国内生産の伸びはプラスに転じる

他方、工作機械と重電は、生産の伸び率がプラスに転じると見込まれる。工作機械は、大きくプラスに転じる見通しである輸出の伸びが寄与すると見られる。重電については、前述の通り増加が見込まれる内需に加え、輸出用の原子力機器の生産が本格化することが、生産増加をもたらすと見られる。

【図表 1-4】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

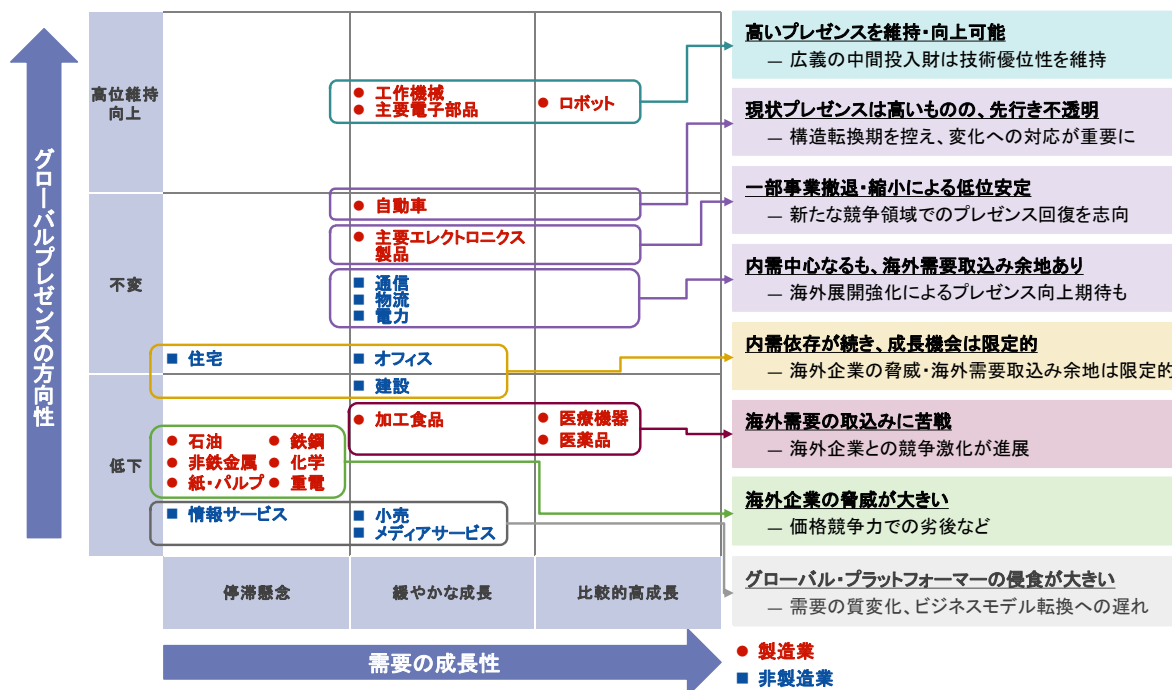
(注) 対象指標については産業毎に詳述した各章を参照

III. 向こう5年間の日本企業を取り巻く競争環境とプレゼンスの方向性

【図表 1-5】は、2022 年までの向こう5 年間について、縦軸に「日本企業のグローバルプレゼンスの方向性」、横軸に「需要の成長性」をとり、各産業の日本企業の位置づけを示したものである。

【図表 1-5】の「グローバルプレゼンスの方向性」は、現状の日本企業及び海外競合企業の市場シェア、規模・資本金、技術力・経営力・戦略などを、みずほ銀行産業調査部が総合的に評価し、日本企業の向こう5 年間における相対的なプレゼンスの水準や方向性に関する見通しを3 段階評価したものである。また、「需要の成長性」は、各業種のグローバル需要と国内需要の成長率を、主要企業の内外売上高比率で加重平均した数値を基に、日本企業にとっての向こう5 年間の内外需要の成長性をみずほ銀行産業調査部が総合的に評価し、3 段階評価したものである。

【図表 1-5】 向こう 5 年の産業競争力マップ



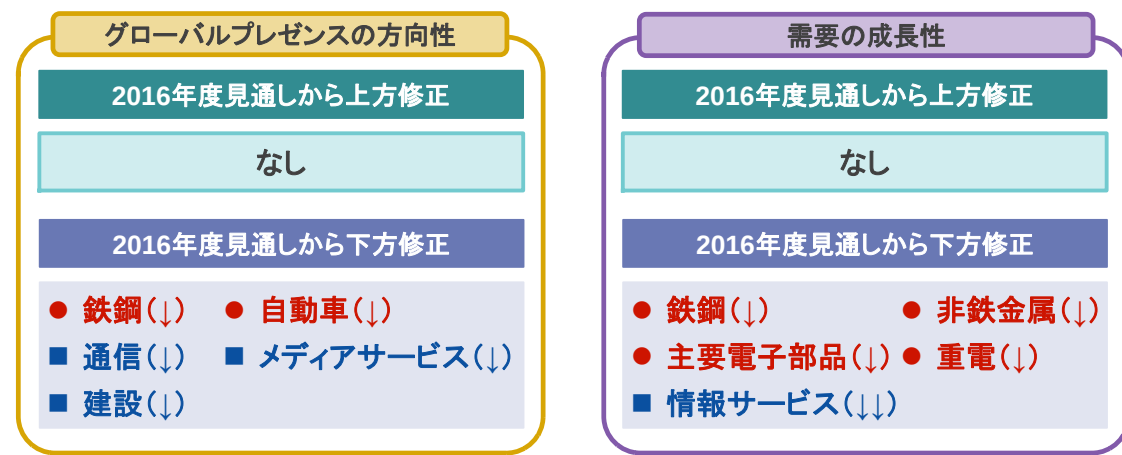
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

多くの産業で需要は緩やかに成長するものの、グローバルプレゼンスは不変ないし低下が大宗

全体観としては、半数を超える産業で需要は緩やかに成長すると見込まれる一方、グローバルプレゼンスについては大半の産業で不変ないし低下する懸念があり、プレゼンスの高位維持ないし向上を期待できる産業は、ロボット・工作機械・主要電子部品のわずか3つに留まっている。また、2016年度見通し²との比較では、「グローバルプレゼンスの方向性」「需要の成長性」とともに、不変ないしは下方修正がされており、その背景にある全般的な傾向としては、海外企業の脅威の高まりが挙げられよう（【図表 1-6】）。

² みずほ銀行「日本産業の中期見通し ー向こう5年(2017-2021年)の需給動向と求められる事業戦略ー」『みずほ産業調査 56号』(2016年12月29日)参照

【図表 1-6】2016 年度見通しとの比較



製造業	■ 強化化する欧米企業や急速な技術キャッチアップ・規模拡大を進める中国・ASEAN など新興国企業との競争激化の影響が大きい産業中心に、下方修正が目立つ
非製造業	■ グローバル・プラットフォーマーの市場侵食拡大や、先端テクノロジーへの戦略的投資の遅れが影響する産業を中心に、下方修正が目立つ

- 製造業
- 非製造業

(↓) = 2016年度見通しより1段階下方修正

(↓↓) = 2016年度見通しより2段階下方修正

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

中間財にあたるロボット・工作機械・主要電子部品で、日本企業は技術優位性を維持可能

ロボット・工作機械・主要電子部品は、いずれも広義の中間財に当たるといえる点で共通している。ロボットや工作機械は、単体で見れば最終財であるが、生産プロセスに組み込まれてこそ価値を発揮する。電子部品は言うまでもなく、他の製品を構成する要素の一つとして価値を発揮する。世界的な最終財製造のモジュール化進展によって「組立加工」プロセスの付加価値が低下しているのとは対照的に、これら広義の中間財の領域では、中長期的にも日本企業が技術優位性を維持できる可能性が高いと見られる。

自動車のプレゼンスに大きな変化はないと考えられるものの、不透明感が高まっている。主要エレクトロニクス製品は、プレゼンスに大きな変化は生じない見通し

一方、日本企業が現状高いプレゼンスを有する自動車については、向こう5年間を見通した場合、現状のプレゼンスが大きく変わるとは考えられないが、留意すべき大きな変化が起こりつつあり、先行きの不透明感が高まっていると言えよう。具体的には、グローバル市場の成長鈍化、電動化、自動化などの技術の進化、シェアリングの普及拡大が挙げられる。日本企業はこうした変化への対応を迫られており、従前の優位性が発揮しにくくなる、もしくは減衰していく可能性もあるだろう。主要エレクトロニクス製品については、携帯電話、PC、薄型テレビなどの分野で日本企業は苦戦し、既に撤退したか、残ったプレイヤーも国内向けを中心に事業を継続するに留まっている。従って、日本企業はB to B事業への軸足シフトや、B to C領域における機器・サービス・コンテンツの複合化など、新たな競争領域でのプレゼンス向上を図っているが、向こう5年間でそのプレゼンスに大きな変化は生じないと見られる。

医療機器・医薬品・加工食品の競争環境も厳しい

国内外で高い需要の伸びが見込める医療機器、内需の伸びは低下基調ながらグローバル需要拡大期待が大きい医薬品と加工食品では、日本企業のプレゼンス低下が懸念されている。三者に共通する点としては、大規模再編・合併を繰り返すことで強化を続ける欧米企業のプレゼンス拡大と、自国市場を中心に成長を続け他国への展開も強化しつつある中国企業の台頭に挟まれ、日本企業が成長する需要を十分に取り込めていないことが挙げられよう。加工食品は、中国企業に加え、食の垂直的バリューチェーンを強化しつつ急成長している ASEAN 企業も脅威となろう。医薬品では、海外ジェネリック市場でプレゼンスを高めるインド勢の脅威が大きくなっている。一方、医療機器では、治療分野の事業を強化する企業が増えており、大規模な M&A を活用する欧米企業に対し、規模で劣る日本企業は相対的にプレゼンスが低下傾向にあると言えよう。

素材・重電は、需要の成長性でも、グローバルプレゼンスでも、厳しい環境が続く

鉄鋼・化学などの素材産業と重電は、需要の成長性とグローバルプレゼンスの両面で厳しい環境が続くと見られる。素材産業については、内需縮小という構造問題に加え、輸出競争力の低下により新興国を中心とする海外需要も十分に取り込めないおそれがある。必ずしも全ての素材産業に共通する訳ではないが、再編による強化を進める欧米企業、巨大な自国市場での自給力向上と輸出強化で成長する中国企業、大規模な供給力を有し輸出型事業を展開する韓国・インドなどのアジア企業に対し、価格競争力で劣る日本企業のプレゼンスが低下する懸念は大きくなっている。石油や紙・パルプについては、そもそもの需要が世界規模で縮小傾向にあるという課題もあろう。重電は、国内においては欧米グローバル企業の日本市場参入、海外市場においては中韓企業の技術的キャッチアップと海外展開積極化、並びに欧米グローバル企業の再編による強化という脅威に晒されており、内憂外患とも言うべき厳しい競争環境に直面することとなろう。

非製造業のグローバルプレゼンスは総じて不変ないし低下

非製造業に目を転じると、製造業と比して緩やかな成長を続ける産業が大宗を占める一方、内需中心で海外需要の取り込み機会が限定的な産業が多く、構造的な内需縮小に引っ張られる形で、向こう 5 年間のグローバルプレゼンスは総じて不変ないし低下すると見られる。ただし、海外需要取込み強化による成長余地と、国内市場への海外企業参入の脅威度合いは産業毎に異なり、プレゼンスの行方には濃淡があろう。

通信・電力・物流は、海外需要取込み強化によるプレゼンス向上余地も

通信・電力・物流については、国内中心の事業構造であり、向こう 5 年間のプレゼンスに大きな変化はないと見られるものの、海外需要の取込み強化によるプレゼンスの向上余地は相応に有している。通信は、世界的に拡大が期待される IoT 通信への取組み強化が、日系大手キャリアにプレゼンス向上の機会をもたらす可能性があろう。また、電力については、ASEAN における高効率火力発電や、効率的な LNG サプライチェーン構築といった面で、日本企業がプレゼンスを向上できる余地が残されている。物流に関しては、海外企業の買収などによって非日系荷主を獲得し、海外需要の取り込みを拡大することで、プレゼンス向上を図ることができよう。

不動産・建設は専ら内需中心であり、海外の影響は限定的

不動産および建設については、専ら内需中心の構造であり、海外需要の取込み機会・海外企業の参入脅威度合いともに限定的である。内需の見通しに違いはあるが、概ね傾向は類似していると言えよう。ただし、民泊やシェアオフィスの様な不動産の所有・運用形態の変化、生産年齢人口減少に伴う建設現場の担い手不足がもたらす IT 化など、テクノロジーの進展が業界構造に与える影響の大きさは無視できず、今後、競争軸に変化をもたらす可能性がある点は留意すべきである。

情報サービス・メディアサービス・小売は、グローバル・プラットフォームの侵食によるプレゼンス低下の懸念が大きい

情報サービス・メディアサービス・小売は、急ピッチで進むデジタルイノベーションの進展に伴う需要の質の変化・ビジネスモデルの転換から大きな影響を受けると見られる。内需中心の日本企業はこうした動きへの対応が後手に回っており、台頭するグローバル・プラットフォームの侵食によるプレゼンス低下が懸念される。情報サービスについては、国内市場のクラウド化進展が、既存の日本型 SIer の中核事業である受注ソフトウェア業務の縮小をもたらす一方、Amazon、Microsoft などのグローバル大手パブリッククラウドベンダーがその存在感を増し、日本企業のプレゼンスは低下している。また、日本国内の IoT・ビッグデータ・AI などへの戦略的 IT 投資が今後本格化するのに伴い、海外市場で実績を積んだ海外有力プレイヤーが当該分野への進出を強化することで、日本企業のプレゼンス低下に拍車がかかる懸念もあろう。メディアサービスでは、既存マスメディアからインターネットメディアへのシフトが急速に進み、Google、Facebook、Amazon といったグローバル・プラットフォームが、消費者の認知から購買に至るフルファネルでの行動データを把握できるマーケティングプラットフォーム構築を進めている。日本国内で同様の取組みで先行された場合は、日本企業のプレゼンス低下は避けたいと考えられる。小売に関しても、Amazon、阿里巴巴 (Alibaba)、騰訊 (Tencent) などのグローバル・プラットフォームが、企業買収も重ねつつ、EC、物流、決済、遂にはリアル店舗にまで至る、巨大な経済圏の構築を世界各地で進めており、日本企業のプレゼンスは低下を余儀なくされる状況にある。

IV. 日本企業に求められる戦略

日本企業のグローバルプレゼンス向上は困難な傾向にあり、事業環境は厳しい

前節で述べた通り、向こう 5 年間ににおいては、多くの産業で日本企業にとっての内外需要は緩やかに成長する一方、グローバルプレゼンスの向上は困難な傾向にある。内需が構造的に縮小する中、海外需要の取り込みに直結するグローバルプレゼンスが低下することは、より長期の目線で見た際に、日本企業ひいては日本産業全体の地盤沈下をもたらす懸念がある。しかも、グローバル競争環境は激化の一途を辿っており、その競争軸は多様化が進んでいる。また、国内においては、供給サイドにおける人手不足や、消費抑制に繋がりがねない社会保障負担増大など、社会的課題も山積しており、日本企業を取り巻く環境は厳しいと言わざるを得ない。

海外企業とのグローバル競争環境は激化

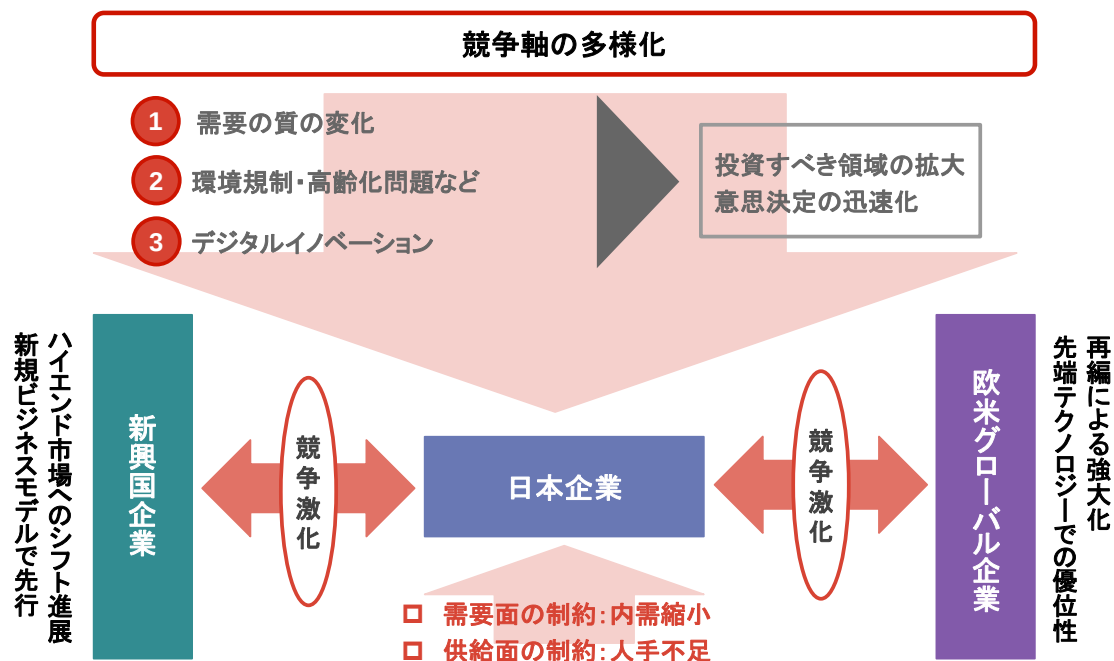
グローバル競争環境の激化という点では、まず、中国・インド・ASEAN など、巨大な資本力を有する新興国企業の台頭が挙げられる。従来、安い労働力を武器に、ローエンド市場において高い価格競争力を発揮してきた新興国企業は、急速に技術面でのキャッチアップを進め、ハイエンド市場へのシフトを徐々に図ることで日本企業のプレゼンスを脅かしつつある。更に、新興国企

業は新規ビジネスモデルの創出という点でも日本企業に先行し始めており、阿里巴巴 (Alibaba) の EC 事業、Grab のシェアリング事業などは、既に確固たる地位を築いている。一方、欧米グローバル大手企業は、大胆な選択と集中に基づく大規模再編を推し進め、巨大なピュアプレイヤーへと脱皮することで、競争力の維持、向上を図っている。次々と勃興する多彩なベンチャー企業を買収し、効率的に新たな技術やビジネスモデルを追加していく点も、欧米大手グローバル企業の特徴的な動きと言えよう。

需要の質変化、
社会課題への対応、
デジタルイノベーションなど、
競争軸は多様化

競争軸の多様化を大別すると、①需要の質が変化している点、②厳格化する環境規制や高齢化など社会的課題への対応が重要度を増している点、③世界的にデジタルイノベーションが急速に進展している点が特筆されよう。これらの多様化した競争軸に対応する上で、企業は投資すべき領域の拡大と意思決定の迅速化も強いられている（【図表 1-7】）。

【図表 1-7】グローバル競争環境の激化と多様化



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

①需要の質の変化は、先進国と新興国の双方で生起している

高齢化や単身世帯・共働き世帯の増加といった社会構造の変化や、スマートフォンやそれに伴う SNS 普及拡大など、先進国において進む様々な変化は、ライフスタイルの変容・多様化を通じて需要の質を変化させている。具体的には、需要のパーソナライズ化、コト消費への関心増大、健康志向や簡便化志向の高まり、シェアリング・エコノミーの拡大、などが挙げられよう。また、こうした現象は新興国においても生起している。とりわけ中間層増加とスマートフォンの爆発的普及は新興国の社会構造・ライフスタイルを急激に変容させつつあり、例えば一足飛びに EC やシェアリング・エコノミーが普及する様なリープフロッグ現象も見られている。

②環境規制の厳格化は、産業構造を変革するインパクトをも有する

環境規制の厳格化は、例えば中国の NEV 規制導入発表が電動車の開発競争を促進しているように、産業構造そのものに変革を迫るインパクトをも有している。また、政府の後押しのもと世界各国で急速に進んでいる再生エネルギーの導入は、多額の投資資金を引き付け、大きな成長機会を提供している。加えて、高齢化問題は、今や中国などの新興国でも顕在化しつつあり、経済成長の足枷となる反面、新たなビジネスチャンスの可能性をもたらしている。

③デジタルイノベーションを可能にするテクノロジーへの投資が不可避

世界的なデジタルイノベーションの進展は、第四次産業革命とも称される IoT、ビッグデータ、AI などのテクノロジー実装によって、世界規模で産業構造の大変革をもたらしつつある。具体的には、製造現場や各種オペレーションの自動化・省力化による生産性向上とコスト削減、マスカスタマイゼーションやモノのサービス化などのビジネスモデル転換、AI 創薬や自動運転といった新規ビジネス創出など、「今までできなかったこと」が可能になることで、あらゆる企業が、その経営戦略の在り方を根底から見直す必要に迫られつつある。そうした中で、企業の競争力の源泉としてのデータの重要度が飛躍的に増大しており、膨大なデータを収集・分析・活用するデータプラットフォームが、業種横断的に存在感を高めている。こうした動きは今後加速度的に進むことが予想され、これらの先端テクノロジーへの投資は企業にとって不可避と言えよう。より長期の目線では、IoT との相性が良いブロックチェーン技術の用途拡大なども注目される。

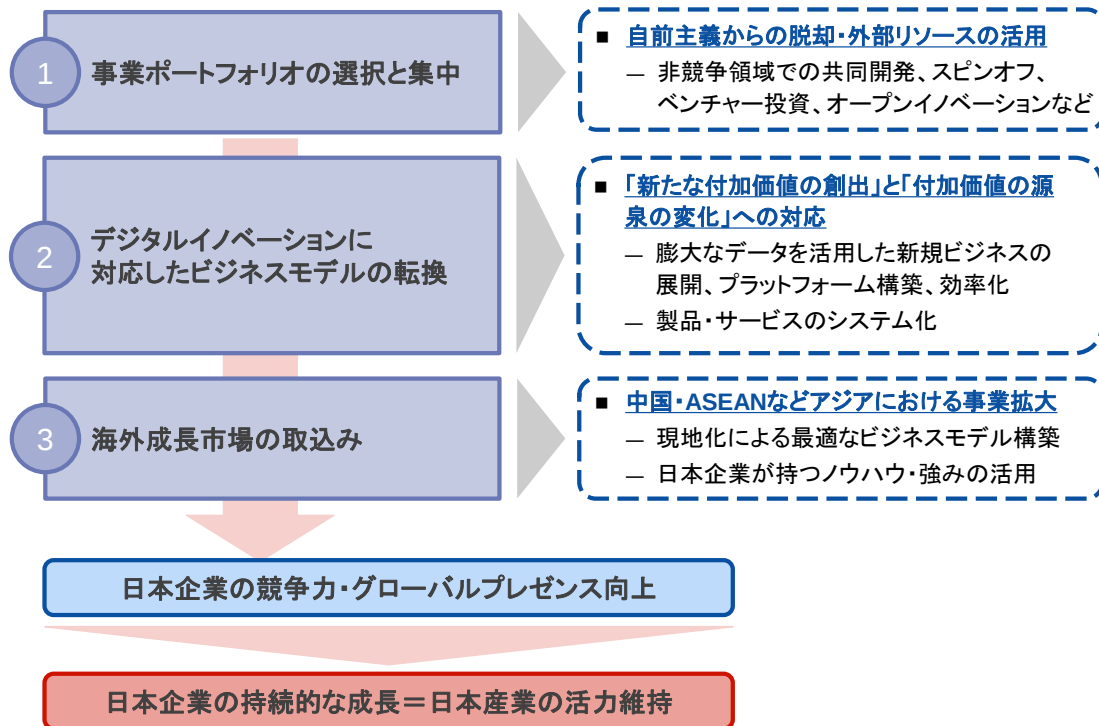
競争軸の多様化は、投資すべき領域の拡大と素早い意思決定の必要性をもたらす

一方で、競争軸の多様化によって、企業が投資すべき領域は拡大しており、かつ、その投資意思決定にはスピードが求められている。そうした中では、全方位にリソースを満遍なく投下する自前主義の戦略には自ずと限界が生じてくるため、事業の選択と集中によるピュアプレイヤー化や、オープンイノベーションやベンチャー企業の取込みにより外部から技術・人材・アイデアを調達することが、競争力の維持に不可欠となってくるだろう。

日本企業に求められるのは①海外成長市場の取り込み、②事業ポートフォリオの選択と集中、③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

こうしたグローバル競争環境の激化・競争軸の多様化の流れに対し、日本企業は必ずしも的確に対応できていないというのが現実であろう。日本企業がこうした環境変化に対応できず、そのプレゼンスを徐々に落としていけば、日本産業全体の活力低下に繋がる。需要面における内需縮小と、供給面における人手不足という重い制約条件が課される中で、日本企業が持続的な成長を維持し、日本産業の活力を維持するためには必要な打ち手は、必ずしも全産業で一様ではないが、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海外成長市場の取り込み、の3つに集約されると考える（【図表 1-8】）。①②による競争力向上を通じ、③の海外成長市場取り込み拡大に繋げることで、日本企業のグローバルプレゼンスを高めることが求められよう。

【図表 1-8】日本企業に求められる3つの戦略方向性



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

①事業ポートフォリオの選択と集中は、得意分野への特化と外部リソース活用が必要

競争軸が多様化し、投資範囲の拡大と意思決定の迅速性が強く求められる中、自前主義の全方位的リソース配分や、垂直統合的・多角的な事業展開が困難さを増しているという点で、事業ポートフォリオの選択と集中の重要性が高まっていると言えよう。自社の得意分野への特化を進める一方、他社とのアライアンスやベンチャー企業の取り込みなどを通じて不足するリソースを補完していく戦略が有効と考える。具体的には、基礎技術など非競争領域における他社との共同開発、事業のスピンオフと買収による「強いピュアプレイヤー」への進化・脱皮、Corporate Venture Capital などを通じたベンチャー投資、オープンイノベーションの活用などへの積極的な取組みが求められよう。

自動車、素材産業、重電、医薬品などは事業の選択と集中の重要性が高い

例えば、電動化・自動運転・コネクティッド・モビリティなど、取り組むべき領域の拡大が加速度的に進む自動車産業では、開発リソースの逼迫が深刻化しており、脱力領域と強化領域を見定めた上で、既存事業の徹底的な効率化と新たな競争領域へリソースを再配分することが重要な経営課題となっている。欧米完成車メーカー・メガサプライヤーを中心に、こうした選択と集中の動きは進展しており、日系メーカーにおいても、EVのコモンアーキテクチャ開発で複数のメーカーがオープンな共同体制を構築するといった動きなどが出てきている。石油・鉄鋼・非鉄金属・化学といった素材産業においては、価格競争力において劣勢に立たされるケースが多い中、将来の海外需要取り込み強化への布石として、更なる国内事業の統合を進め、規模の経済を最大限追求することも必要となろう。また、新薬開発コストの上昇が著しい医薬品では、ノンコア事業・低採算事業を切り離し、注力領域にリソースを集中投下する大胆な選択と集中への取組みが、重要性を増すと考えられる。

②デジタルイノベーションの進展に対応したビジネスモデルの転換が求められる

製造業においては、ロボットや工作機械、重電、エレクトロニクス分野における取組みが注目される

非製造業では、小売や建設などにおける取組みが注目される

日本企業が競争力を高める上では、近時のデジタルイノベーションの進展がもたらす「新たな付加価値創出機会」と「付加価値の源泉の変化」に対応することは必要不可欠であり、そのためにはビジネスモデルの転換が求められる。IoT・ビッグデータ・AIなどのテクノロジー実装により、膨大なデータの収集・分析・モニタリング・活用することで、既存の製品・サービスからより多くの新たな付加価値を創出することが可能になってきている。加えて、あらゆる製品がデータ通信機能を有するスマートデバイス化され、クラウドなどが進化することで、ソフトウェアを介した複数の製品・サービスの統合制御が容易となり、複数の製品・サービスを組み合わせた「システム単位の製品・サービス提供」が、より多くの付加価値を生む傾向も強まっている。こうした潮流は、数多くの新たな事業機会を生む一方、製品・サービスそのものから「データ」に付加価値の源泉が移転する可能性も孕んでおり、膨大なインストールベース・ユーザーベースを梃子に、付加価値の多くが海外企業主導の「データプラットフォーム」へ完全にシフトすることが、日本企業にとって大きな脅威となりつつある。

製造業においては、データを活用した新たな付加価値の創出として、例えばファナックが導入を進める「FIELD system」の様な、IoTプラットフォーム構築に向けた取組みが注目に値する。また、機器売りビジネスからの脱却による新たな付加価値創出の試みとして、重電においてはO&M事業への参入というバリューチェーン延伸が期待され、主要エレクトロニクス製品においても、効率化されたメンテナンスや消耗品補充などのアフターサービスも含めた総合ソリューションの提供や従量課金制導入などによるリカーリング型ビジネスモデル³の構築が想定されよう。他方、製品・サービスのシステム化の観点では、複数の電子機器を統合制御することが求められる自動車やIoT機器向けの電子部品において、製品モジュール化・ソリューション化への対応力強化が求められており、日本企業は製品ポートフォリオ拡充を図る必要があるだろう。

非製造業では、特に小売において、EC化の急激な進展を見据えたビジネスモデルの転換が求められよう。Amazonなどプラットフォーマーへ対抗する観点からは、例えば、リアルチャネルの良さとECを融合させ、消費者利便性の向上と新たな購買体験を提供することが想定し得る。しかしながら、必ずしもプラットフォーマーと正面から競合する必要はなく、プラットフォーマーのエコシステムを自社製品の販売プラットフォームとして上手く活用することも有効な選択肢の一つとなろう。また、国内において人手不足が深刻化する建設は、「i-Construction」施策のもと、先端テクノロジー導入によって、建設生産システムの変革を追求し、ビジネスモデルの在り方を転換することが必要不可欠となっている。テクノロジー活用によるビジネスモデルの転換は、人手不足という国内問題への対処に留まらず、日本企業が培ってきた優れた技術力と組み合わせることで、将来的なグローバル展開強化への布石にもなる。

³ 製品単品売切りではなく、機器販売後も継続的に安定した収益を稼げることが可能なビジネスモデルを指す

③海外成長市場
取り込みにおい
ては、中国と
ASEAN の攻略が
重要

海外成長市場の取り込みでは、世界の成長センターであり、地理的にも近接するアジアが重要なターゲットになるだろう。その中でも特に、中国と ASEAN がコア市場に位置づけられると考える。「世界の工場」から「世界の市場」へと変化し、2030 年頃には米国の経済規模を抜くと見られる中国は、向こう 5 年間で経済成長率が 5%台にまで鈍化することが想定されるとはいえ、決して無視し得ない市場であろう。一方で、中国は過剰投資・過剰債務問題や自国企業優先的な産業政策が取られるリスクなど、政治的不安定要因を多く内包しており、かつ、巨大な母国市場の成長取り込みを梃子に多くの地場企業が急速な成長を遂げ、中には阿里巴巴 (Alibaba) などグローバル・プラットフォームとしてのプレゼンスを手にしつつある企業も現れているなど、中国市場での日本企業のプレゼンス獲得は容易でない。他方、ASEAN については、経済規模では中国に劣るものの高い成長ポテンシャルを有する。ただし、財閥系コングロマリットを中心に、地場企業が急速に成長しつつある点は中国と同様であり、かつ、制度・文化・発展レベルなどが国毎にバラバラなため、統一市場と見るのが困難な面もある。しかしながら、2015 年末には AEC が発足し、漸進的ではあるものの着実に統合深化に向けた取組みが進んでおり、長期的にみれば、より市場としての魅力が増すことも期待できよう。今後、ますます力をつける中国企業が、母国市場の次のターゲットとして進出を加速すると見られるのも ASEAN であり、中国企業との競合を有利に進める上でも、ASEAN の重要性は高いと考える。

現地化と日本企
業のノウハウ・強
みの活用が重要

海外企業との厳しい競争に晒されている日本企業が、両地域の需要を取り込むためのアプローチ手法としては、概ね①徹底した現地化によるニーズの捕捉と最適なビジネスモデルの構築、②日本企業のノウハウ・強みを活用できる分野での競争優位性確立、の 2 点を通じ、現地での競争力を高めることが必要となろう。ただし、中国と ASEAN では、地場企業が強い産業とそのプレゼンスの大きさ、その背後にある産業政策の方向性に違いがあるため、ターゲットとすべきエリアは産業によって異なる。①②を通じて自社の強みを最も発揮できるエリアの見定めが重要となろう。

電力、化学、物流
では、日本企業の
ノウハウ・強みの
活用や現地パート
ナーとの協業によ
る海外需要取り込
みが期待される

例えば、内需型産業の代表格である電力は、電力需要の拡大が見込める ASEAN 諸国において、高効率火力発電事業を展開する戦略が想定し得る。日本企業は、発電機器・オペレーティング・燃料調達 (LNG) の面で優れたノウハウを有しており、海外企業に対して、価格以上の追加的な競争優位性を発揮することが期待できる。また、汎用品での価格競争力低下が続く化学は、日本企業が技術優位性を持つ付加価値の高い製品領域の育成と強化を図ることに加え、現地企業とイコールパートナーシップに基づく共同事業を立ち上げ、現地の販路を獲得するといった事例を増やしていくことが重要となろう。物流においては、日系荷主の需要取り込みでは既に高いプレゼンスを持つ一方、更なる成長のためには非日系荷主の獲得が欠かせない。物流の量的な拡大期待の大きい ASEAN 市場においては、外資規制の存在も考慮すると、地場企業との資本業務提携が有力な選択肢となろう。その際、自社が優位性を発揮し得る領域を進出地域毎に明確化することが求められる。

日本産業の活力維持のためには、日本企業のグローバルプレゼンスを高めることが必要

急速に進む世界的なデジタルイノベーションの動き、新興国企業の技術的キャッチアップやハイエンド市場へのシフトに代表されるように、日本企業を取り巻く競争環境は、かつてないスピードで大きく変化しつつある。加えて、日本国内は人口減少などに伴う内需縮小と人手不足という、需要と供給の両面かで、重たい制約を課されている状況にある。そうした中で、日本企業が長期に亘って持続的に成長を継続し、日本産業の活力を保つためには、成長市場である中国・ASEAN を中心とする海外需要の取り込みが必要不可欠となるだろう。そのためには、強大化を続ける欧米大手企業や、急成長する中国・ASEAN 地場企業との競合は避けられない。日本企業は、自社が優位性を発揮できる得意分野を再定義して集中的にリソースを投下する事業ポートフォリオの選択と集中、デジタルイノベーションを最大限に活用したビジネスモデルへの転換による新たな付加価値創出を通じ、成長する海外需要を確実に取り込むことで、グローバルプレゼンスを高めることが求められる。

みずほ銀行産業調査部

総括・海外チーム 前田 奏
so.maeda@mizuho-bk.co.jp

【図表 1-9】産業別のトピックス

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		
	グローバルプレゼンスの方向性	方向性	コメント		
		↓	■ 国内需要の減少は継続する一方、世界の需要は、アジアを中心に引き続き増加する見込み		
		(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		
		↓	■ 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		
		(低下懸念)	■ 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		

■ 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を中心とする海外需要の捕捉

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年の産業競争力マップ		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		
		↓	■ 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		
		↓	■ 日本の内需は中期的に縮小に向かう一方、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)			

■ 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

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年の産業競争力マップ		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		
		↓	■ 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		
		(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		
		↓	■ 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よう		
		(低下懸念)			

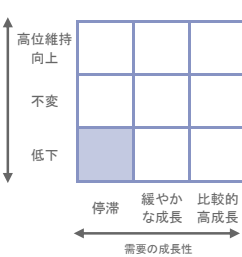
■ ①「製錬事業の維持・強化」、②「加工事業の強化」の二つの方向性が求められる

■ 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

石油

グローバルプレゼンスの方向性


方向性
(停滞懸念)

コメント
■ 国内需要の減少は継続する一方、世界の需要は、アジアを中心に引き続き増加する見込み

グローバルプレゼンスの方向性

方向性
(低下懸念)

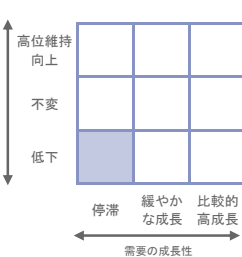
コメント
■ 高度化法(2次告示)対応により国内製油所の精製能力の削減が進み、国際競争力の低下が懸念される
■ 国内への供給をメインとする日本企業のプレゼンスは更に低下する見込み

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を中心とする海外需要の捕捉

鉄鋼

グローバルプレゼンスの方向性


方向性
(停滞懸念)

コメント
■ 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

グローバルプレゼンスの方向性

方向性
(低下懸念)

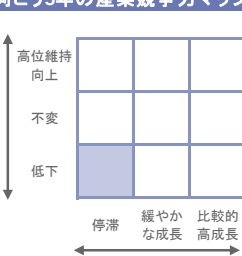
コメント
■ 日本の内需は中期的に縮小に向かう一方、新興国を中心とした海外市場が成長するため、日本市場への対応に留まっていれば、量的なプレゼンスは低下に向かう可能性が高い

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

非鉄金属

グローバルプレゼンスの方向性


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

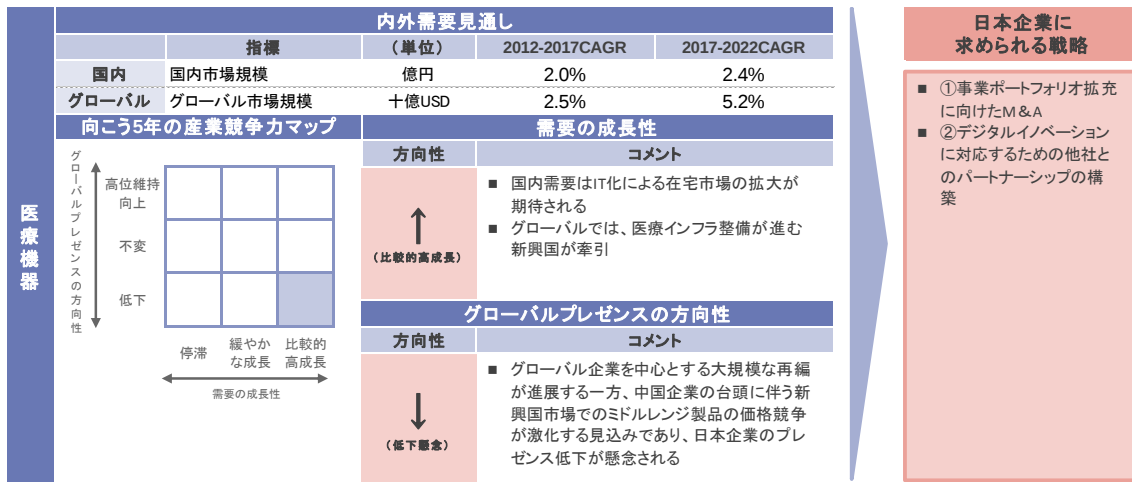
方向性
(低下懸念)

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よう

日本企業に
求められる戦略

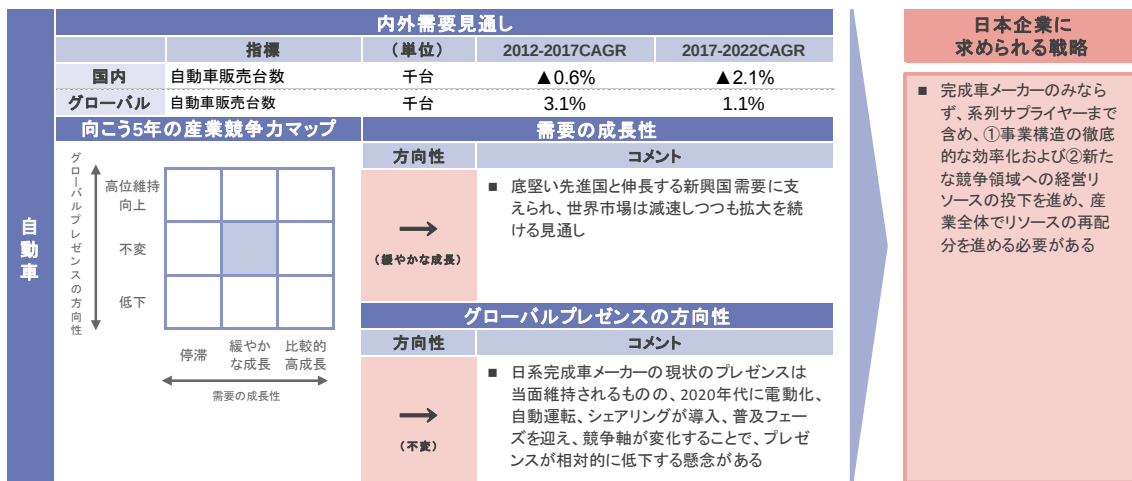
- ①「製錬事業の維持・強化」、②「加工事業の強化」の二つの方向性が求められる
- ①は、資源企業との交渉力底上げ、自山鉱比率を高めるための投資余力確保などを旨とし、事業再編でさらに強い企業を誕生させる必要がある
- ②は、高付加価値製品は製品毎の市場規模が小さいため、技術またはユーザー親和性を切り口に再編・規模拡大を行い、グローバル展開やR&Dを加速させ、強靱な加工企業を誕生させる必要がある

	内外需要見通し					日本企業に求められる戦略
	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR		
国内	紙・板紙消費量	万t	▲0.9%	▲0.9%	- 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	
グローバル	紙・板紙消費量	万t	0.8%	1.0%		
向こう5年の産業競争力マップ		需要の成長性				
紙・パルプ	グローバルプレゼンスの方向性	方向性	コメント			
		↓ (停滞懸念)	国内需要の減少は継続する一方、グローバル需要は、中国市場ほか新興国を中心として緩やかに増加する見込み			
	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)	欧米企業の再編やアジア新興国企業の台頭が進展し、企業規模を拡大させる中、日本企業は、グラフィック用紙から成長地域・分野へのポートフォリオの再構築が求められるものの、グローバル大手と比較しスピード感が劣後しており、プレゼンスの低下が懸念される			
	内外需要見通し					日本企業に求められる戦略
	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR		
国内	エチレン換算需要	千t	▲0.0%	0.1%	- 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市場展開 - 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	
グローバル	エチレン換算需要	千t	3.2%	2.4%		
向こう5年の産業競争力マップ		需要の成長性				
化学	グローバルプレゼンスの方向性	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			
	内外需要見通し					日本企業に求められる戦略
	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR		
国内	国内医薬品出荷額	億円	2.2%	1.0%	①国内から海外への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Firstin 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	
グローバル	医薬品販売金額	十億USD	4.0%	6.1%		
向こう5年の産業競争力マップ		需要の成長性				
医薬品	グローバルプレゼンスの方向性	方向性	コメント			
		↑ (比較的高成長)	国内需要は、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			



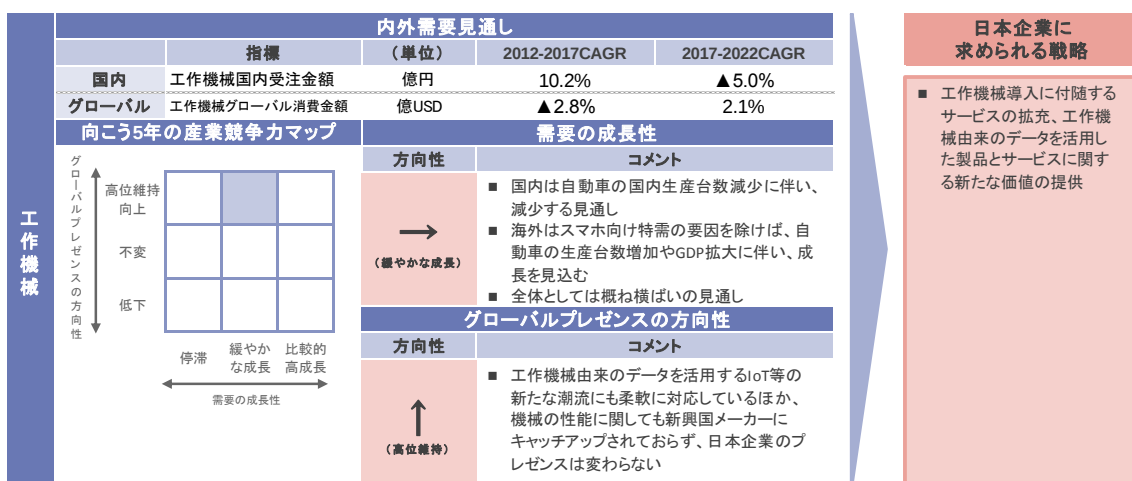
日本企業に求められる戦略

- 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



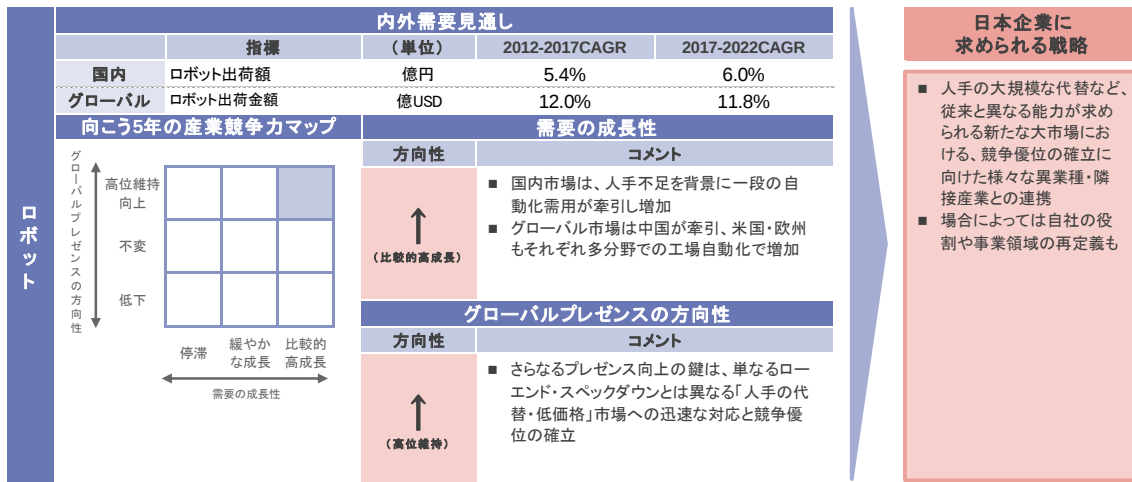
日本企業に求められる戦略

- 完成車メーカーのみならず、系列サプライヤーも含め、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



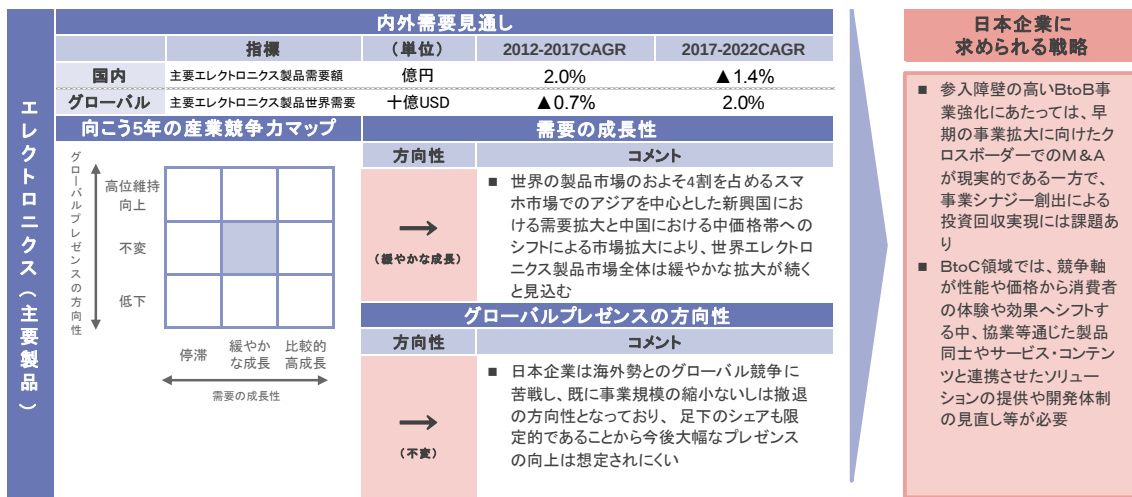
日本企業に求められる戦略

- 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



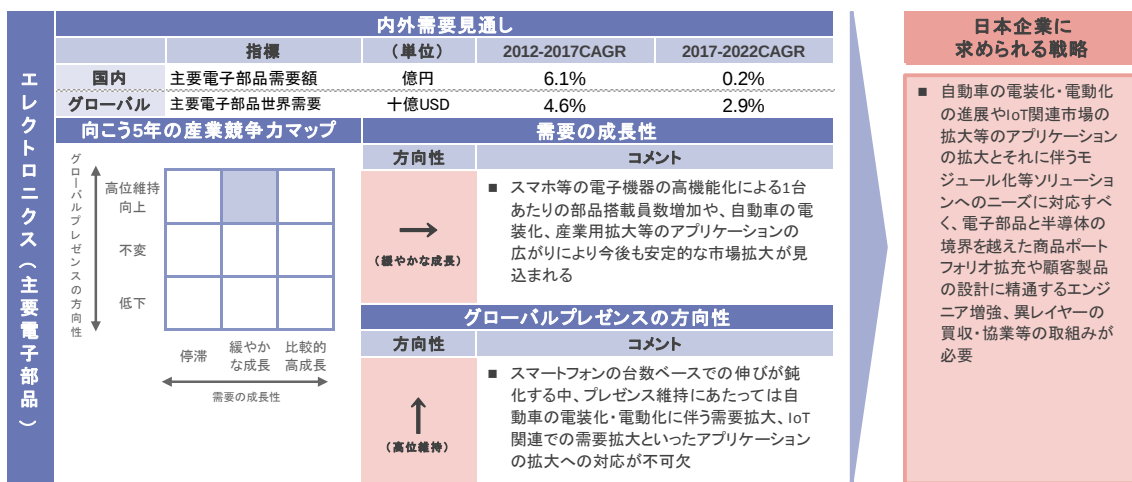
日本企業に
求められる戦略

- 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



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へシフトする中、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



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、異レイヤーの買収・協業等の取組が必要

内外需要見通し

	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR
国内	原動機(原子力・火力) ・発電機・受変電機器	億円	▲0.7%	0.8%
グローバル	発電設備容量(新規・更新)	GW	▲1.4%	▲1.4%

需要の成長性

方向性	コメント
高 ↑ (停滞懸念)	- 送配電の更新投資、広域連系投資、原子力発電の再稼働対応が国内需要を下支え - 新興国の経済成長に伴い、グローバル電力需要は緩やかに成長するものの、風力等のコスト競争力上昇など電源の選択肢は多様化、火力発電市場の縮小が懸念される

向こう5年の産業競争力マップ

グローバルプレゼンスの方向性

グローバルプレゼンスの方向性

方向性	コメント
高 ↑ (低下懸念)	国内市場への海外企業参入によるプレゼンス低下懸念あり。海外市場における中国企業、韓国企業の技術キャッチアップと積極的な海外展開、グローバルトップ企業の再編による強大化は日本企業にとって脅威

情報サービス

	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR
国内	情報サービス売上高	兆円	2.2%	1.5%
グローバル	情報サービス・ソフトウェア投資額	十億USD	2.5%	6.1%

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
↓ (停滞懸念)	■ 日本企業の主戦場である国内市場は、クラウドに伴う開発工数減等の構造変化により、グローバル市場との対比では低成長に留まる見込み

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
↓ (低下懸念)	■ 今後、戦略的IT活用の潮流が日本でも本格化すると、欧米事業者の先行的な知見・ノウハウが優位となる可能性もあり、現状のままで、日本企業のプレゼンスが低下する虞がある

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

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年の産業競争力マップ

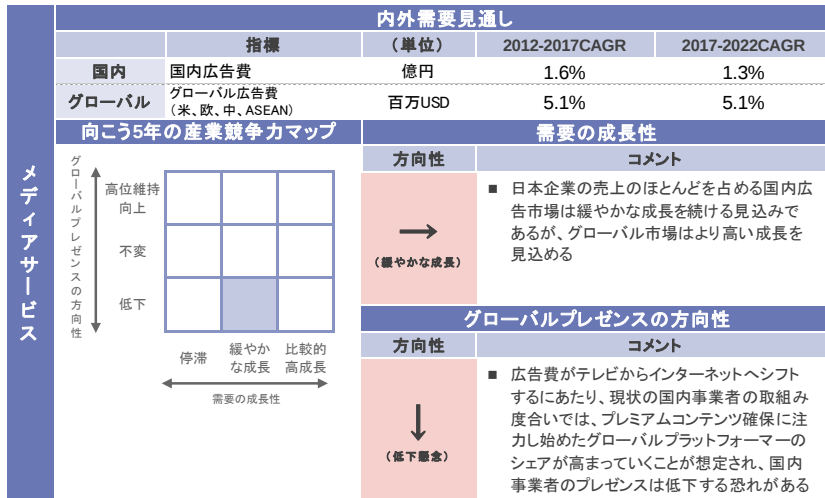
需要の成長性

需要の成長性

方向性	コメント				
→ (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				
→ (不変)	グローバルプレゼンスの方向性 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>方向性</th> <th>コメント</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #f8d7da;"> → (不変) </td> <td> 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 </td> </tr> </tbody> </table>	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
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				

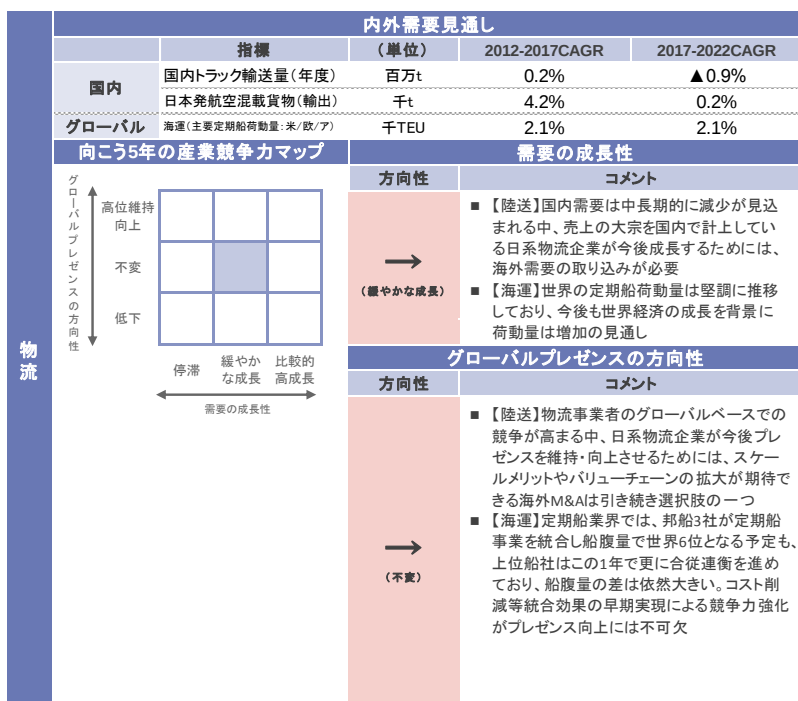
日本企業に求められる戦略

- 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



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



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

内外需要見通し					日本企業に 求められる戦略
	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR	
国内	電力総需要	億kWh	▲0.5%	▲0.2%	
グローバル	電力需要(グローバル)	TWh	0.8%	1.1%	
向こう5年の産業競争力マップ		需要の成長性			
電力	グローバルプレゼンスの方向性	高維持 向上			
		不変			
		低下			
		方向性			コメント
		→ (緩やかな成長)			■ 国内の電力需要減や需給構造の変化に備え、電力・ガス事業者は、電力需要が増加する見通しであるグローバル市場への事業拡大を狙う
		グローバルプレゼンスの方向性			コメント
方向性			コメント	■ 需要が増加する見込みであるグローバル需要において、ASEANにおける高効率火力及びLNGサプライチェーンへの参画がプレゼンス向上の機会となる	
→ (不変)					

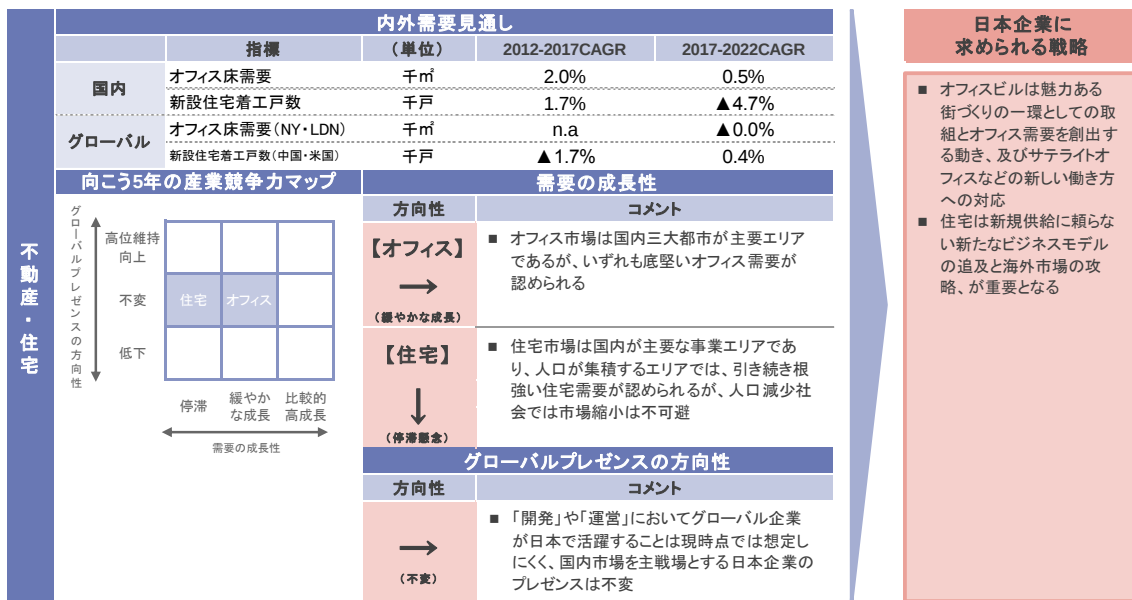
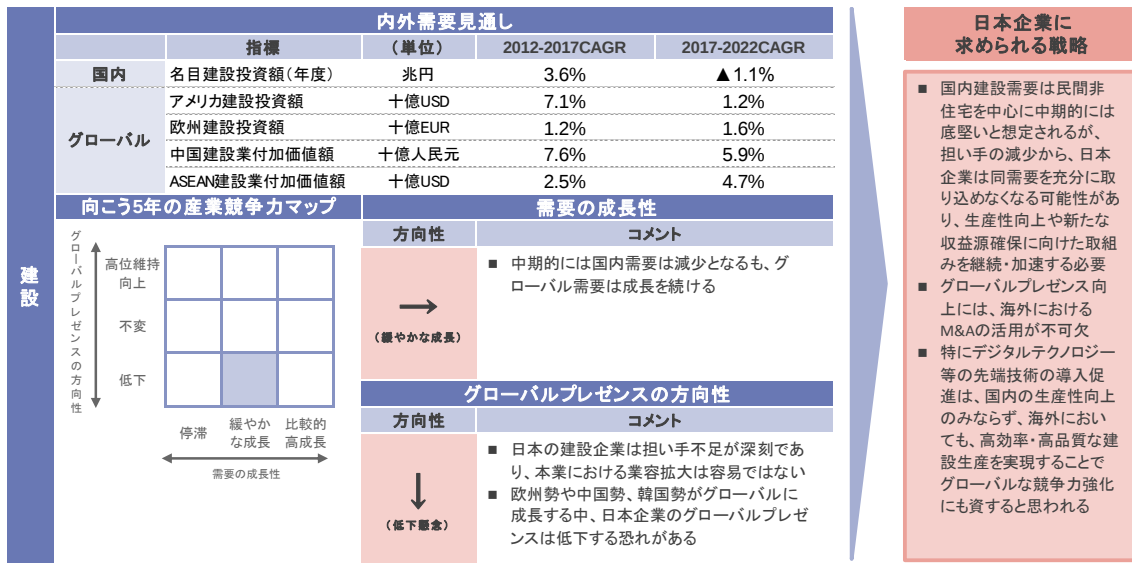
内外需要見通し					日本企業に 求められる戦略
	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR	
国内	小売業販売額 (自動車・燃料小売除く)	十億円	0.9%	0.3%	
	インバウンド消費 ／訪日客の買物代	十億円	36.6%	6.5%	
グローバル	小売売上高(中国)	十億USD	8.8%	5.5%	
	小売売上高(ASEAN主要6ヶ国)	十億USD	2.1%	6.9%	
向こう5年の産業競争力マップ		需要の成長性			
小売	グローバルプレゼンスの方向性	高維持 向上			
		不変			
		低下			
		方向性			コメント
		→ (緩やかな成長)			■ 国内需要の伸びが見込めないなか、海外需要の取り込みは課題 ■ 地場企業の競争力向上やECプレーヤーの参入など中国・ASEAN市場は競争激化
		グローバルプレゼンスの方向性			コメント
方向性			コメント	■ 日本企業のプレゼンスは高くない ■ 今後、参入市場の厳選、海外地場企業との差別化のほか、越境ECの活用など新たなビジネスモデルがなければプレゼンスはさらに低下する恐れ	
↓ (低下懸念)					

内外需要見通し					日本企業に 求められる戦略
	指標	(単位)	2012-2017CAGR	2017-2022CAGR	
国内	食料支出	兆円	1.6%	0.5%	
グローバル	加工食品販売金額(小売チャネル)	百億USD	2.0%	2.5%	
向こう5年の産業競争力マップ		需要の成長性			
加工食品	グローバルプレゼンスの方向性	高維持 向上			
		不変			
		低下			
		方向性			コメント
		→ (緩やかな成長)			■ 国内市場は頭打ちが近い ■ 安定成長する米国や急速に成長する中国・ASEAN市場の需要取り込み加速が重要
		グローバルプレゼンスの方向性			コメント
方向性			コメント	■ 積極的なM&A戦略を展開する欧米企業、グローバル大手としてのポジションを固めつつある中国企業、新たに勃興しつつあるASEAN企業に対し、日本企業のプレゼンスは低下する懸念	
↓ (低下懸念)					

- 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
- 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、リスクを適正に管理しつつ持続的な成長が可能となる

- 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、テクノロジーリブンの消費者行動の変化はリスク要因

- 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

【図表 1-10】産業別生産活動の推移（前年比）

業種			指標		実績											見込み	予想	
					2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2017-2022 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															
	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・受変電機器	++					++								+		
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)				++				++				++				
	電力	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	++	++	++	++			++	+	++		
	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%～+10%

前年同期比 0%～+5%

前年同期比▲5%～0%

前年同期比▲10%～▲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

©2017 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。