

産業総合

【要約】

- 2021年の世界経済は、主要国で前年比プラス成長を実現し、世界経済全体では新型コロナウイルス感染拡大前の2019年水準に回復する見通しである。2025年にかけて、世界経済は+3.0%程度の成長率に落ち着くであろう。2025年までの産業別のグローバル需要は、中国等の新興国を中心とする消費市場の拡大や、社会におけるデジタル技術の浸透等を背景に、新型コロナウイルスの感染前から高成長を予想していた情報サービス、小売、ロボット、電子部品等で相対的に高い成長を示す。このうち、コロナ禍を契機として、情報サービスと電子部品は、従来の成長トレンドがさらに高まるだろう。一方、オンライン化・リモート化の進展による影響を受ける航空需要や、脱炭素化の進展や経済停滞に伴う発電事業者の投資の見送り、先送りによる発注の大幅減が予想される重電では、中期的な需要に減速圧力がかかると見込まれる。
- 中期的な日本経済は、潜在成長率が伸び悩むなか、実際の経済成長も高成長は望めず、新型コロナウイルスの感染拡大前の2019年水準に回復するのは、2024年頃になると予想する。2025年までの産業別の内需を見ると、年平均成長率（以下、CAGR¹）はプラスであるものの、構造的要因を背景に2019年水準と比較すると横ばいから微減にとどまる業種が多い。コロナ禍で始まった新しい生活様式の更なる浸透により、都市内モビリティ²や外食支出は、ビフォーコロナの水準には戻らないと予想する。一方で、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、成長が加速するものとして、情報サービス、小売（EC市場）、物流（宅配）が挙げられるだろう。
- ビフォーコロナにおける潮流変化に加え、ウィズ／アフターコロナにおける事業環境変化として、①オンライン化・リモート化の加速、②サステナビリティの潮流加速、③サプライチェーンのあり方の見直しの3点が指摘できる。日本企業は、このような事業環境変化に加えて、足下では新型コロナウイルス影響による急速な事業環境の悪化にも直面している。これらの大きな環境変化に直面しているなか、日本企業が持続的な成長を実現するには事業戦略の再構築、すなわち、低採算・不採算事業の見直しを行いつつ、注力する事業の稼ぐ力の強化に取り組むことが求められている。低採算・不採算事業の見直しのためには、「提携等による事業効率化」と「事業の選択と集中」が選択肢となる。また、注力する事業の稼ぐ力の強化のためには、「コンサルビジネス化」、「パーソナライズ化」、「グローバル化」に向けた取り組みが重要だろう。
- 加えて、日本企業が事業戦略を再構築するにあたり、今後必要となる社内リソース配分の見直しや、文化の異なる海外企業等との協働に向けては、社内体制の整備も求められると言えるだろう。日本企業が組織や人材・文化・風土の変革を行いながら、事業戦略の再構築を着実に実行し、持続的な成長を実現することに期待したい。

シナリオ前提：新型コロナウイルスワクチンの開発は2020年10～12月期、普及は2022年1～3月期

本稿では、日本産業の各業種について、2021年から2025年までの5年間に
おける需給動向や、それを踏まえた日本企業のプレゼンスの方向性と採るべき
戦略方向性を考察している。新型コロナウイルスの影響を含む中期的な見
通しを考察するうえで、感染を予防する有力な手段である新型コロナウイルス
ワクチンの開発・普及は、大変重要なファクターであろう。ただし、有効性や安
全性等の課題もあり、ワクチンの開発や普及の時期を予想することは大変困

¹ Compound Annual Growth Rate の略

² 居住地以外の生活圏の人流（人数×滞在時間）

難なものである。本稿では、ワクチン開発時期・普及時期および新型コロナウイルスに係る移動制約に関して、ワクチンの開発時期を2020年10～12月期、ワクチンの普及時期を2022年1～3月期と想定し、2022年1～3月期に新型コロナウイルスに起因する移動制約が解消される、との前提を置いている。

I. 需給動向

1. グローバル需要見通し

2020年の世界経済は戦後最悪のマイナス成長となる見通し

2020年の世界経済は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う主要各国でのロックダウン措置の影響により、戦後最悪のマイナス成長となる見通しである。主要国において、米国ではリーマンショック以来となるマイナス成長、欧州ではリーマンショックを超える大幅なマイナス成長となると予想する。一方で、早期の感染封じ込めに成功した中国では前年比プラス成長を実現するとみられる。

2021年の世界経済全体では、2019年水準を回復する見込み

2021年の世界経済は、大規模な感染の再拡大がないという前提の下、主要国で前年比プラス成長を実現し、世界経済全体では新型コロナウイルス感染拡大前の2019年水準に回復する見通しである。しかしながら、感染症拡大に脆弱なサービス消費を中心に回復が緩慢になること等により、米国・欧州・タイ・インド等では2019年水準への回復が難しい状況である。

産業別のグローバル需要は2019年水準並みに

2020年から2021年にかけての産業別のグローバル需要をみると、世界経済の回復を受けて、2021年には新型コロナウイルスの流行前の2019年水準に戻る業種が多い。

しかしながら、相対的に回復が弱い業種も

しかしながら、人の移動の制限や経済活動の停滞を受け、相対的に回復が弱い業種もみられると予想する。例えば、自動車は、2020年に全主要地域で大幅なマイナス成長となるなか、インドやASEAN等の新興国では景気低迷が長期化するため、2021年もマイナス影響が色濃く残る見込みである。設備投資関連業種である工作機械では、自動車や航空機を中心とするユーザー産業の需要低迷等により、足下の設備投資需要が大幅に抑制されている。ユーザー企業の業績は著しく悪化しており、大型の設備投資需要の回復には時間を要するものと考えられる。また、石油は、人の移動の制限等により、需要の半数超を占める移動用・輸送用燃料向けの需要が大きく落ち込んでいる。同様に、市場の成熟化が進んでいる主要エレクトロニクス製品は、台数・単価ともに成長余地の残る白物家電を除いて回復のモメンタムは弱いものと予想する。

2025年にかけて、世界経済は+3.0%程度の成長へと減速

2025年までの世界経済は、これまで経済成長をけん引してきたアジア諸国において、生産年齢人口の伸びが鈍化することにより、経済成長がやや減速するだろう。2010年代には+3%台半ばを記録していた世界経済の成長率は、2025年にかけて+3.0%程度に減速すると予想する。

2025年までの産業別のグローバル需要は、情報サービスや小売等で堅調

2021年から2025年までの産業別のグローバル需要（【図表 1-1】）は、情報サービス、小売、メディアサービス、医療機器、ロボット、電子部品で相対的に高いCAGRを示している。これらの業種は、中国や新興国を中心とする消費市場の拡大や社会におけるデジタル技術の浸透等を背景に、新型コロナウイルスの感染拡大前から高い成長率を予想していた。このうち、今般の新型コロナ

ウイルスの感染拡大を受け、従来のトレンドが加速し、より高い成長が期待される業種として、情報サービスと電子部品が挙げられるだろう。

情報サービスと電子部品は、従来の高成長トレンドが加速

情報サービスは、IT を活用した業務プロセス改革やビジネスモデル変革を実現するデジタル化の取り組みの重要性がコロナ禍で再認識されたことにより、デジタル化に対する IT 投資が加速するだろう。サービス別では、グローバルに標準化された「ソフトウェア」を活用した取り組みや、ユーザー企業のデジタル化に対する「コンサルティング」ニーズの高まりが見込まれる。また、電子部品は、新しい働き方・生活様式へのシフトが、テレワークの普及や動画視聴の拡大をもたらし、半導体等の需要を押し上げる見通しである。

主要エレクトロニクス製品のうち PC、建設では一時的なコロナ特需も

中期的なトレンドの加速とまでは言えないものの、新型コロナウイルスの感染拡大によって、一時的に需要が拡大している業種もみられる。例えば、主要エレクトロニクス製品では、大きな市場構造の変化は想定されないものの、テレワーク特需により PC の需要が一時的に底上げされている。また、経済復興の一環として、米国や中国をはじめとする各国の政策的な後押しを受ける建設も一時的な需要増が期待されよう。

航空需要、重電には減速圧力がかかる

一方で、新型コロナウイルス影響により、中期的に需要の伸びに減速圧力がかかる業種もある。例えば、航空需要は、各国の感染が収束に向かうなか、観光に伴う需要が比較的早い回復を遂げる一方、オンライン化・リモート化の進展により、一部のビジネスに伴う需要は感染前の水準に戻らないと予想する。また、重電では、脱炭素化の進展に加えて、リーマンショック後の 2 年間はガスタービンの発注が大きく停滞したことを踏まえ、今後 2 年程度にわたって発注が減少するリスクに留意が必要である。同様に、化学はグローバル需要の回復が後ろ倒しとなるなか、各国プラントの新增設計画が見込まれるため、需給バランスの緩和状態が 2024 年頃まで継続すると予想する。

バイデン新大統領の誕生による政策転換

ここで、米国大統領選挙に勝利したバイデン新大統領が掲げている政策とその影響について、トランプ大統領からの大きな政策転換となる可能性がある 5 つの主要政策を採り上げる。

①減税から増税へ転換する税制改革

1 つ目が、減税から増税へ転換する税制改革である。バイデン新大統領は、中低所得層等には減税を行う一方で、富裕層や企業を対象とする増税政策を掲げている。増税の規模はトランプ大統領の減税規模の約 1.7 倍になると試算されており、実現された場合は、産業全般において、法人税負担の増加による収益減が想定される。

②環境重視の政策

2 つ目が、環境重視の政策である。バイデン新大統領は、就任後 4 年間で総額 2 兆ドルの環境・インフラ投資を公約の柱に掲げており、EV やクリーンエネルギー等の環境分野の需要拡大や、鉄道や配電設備等のインフラへの投資拡大が見込まれる。一方で、化石燃料の開発・利用の抑制といった規制の強化も実施される見込みであり、関連する産業は対策コストの増加が想定される。

③多国間協調を重視する通商・外交政策

3 つ目が、多国間協調を重視する通商・外交政策である。トランプ大統領が掲げた米国第一の姿勢は継続するものの、そのなかで同盟国・価値重視に力点がシフトすると見込まれる。したがって、通商交渉では引き続き厳しい要求

が想定されるが、制裁関税等の一方的な発動は抑制されると見込まれ、トランプ大統領と比べて、政策の予見性は高まるものと考えられる。

④医療保険制度
の拡充

4 つ目が、医療保険制度の拡充である。バイデン新大統領は、副大統領時代に医療保険制度改革法（オバマケア）の制定に尽力しており、国民皆保険制度の拡充を推進するものとみられる。保険加入者の増加に伴う、医薬品や医療機器の需要拡大が想定されている。

⑤厳格な移民政策
の撤回

5 つ目が、厳格な移民政策の撤回である。米国民の雇用を優先する姿勢は継続するものの、移民・難民の受け入れや不法移民の待遇等について、制限的であったトランプ政権からの政策転換が想定されている。産業界にとっては、IT 人材等の労働力確保のハードルが低下することが期待される。

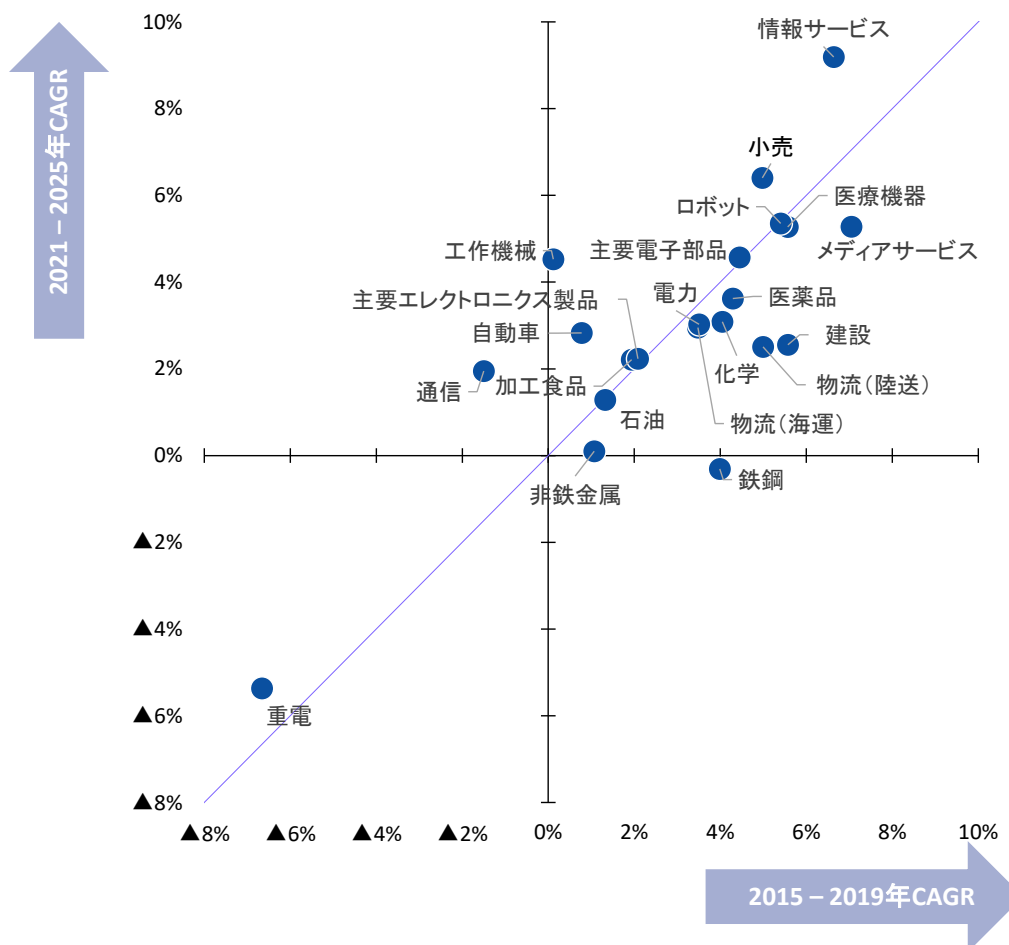
ただし、議会選挙
の動向には留意
が必要

ただし、議会選挙では民主党が伸び悩み、上院と下院で多数党が異なる「ねじれ議会」となる可能性が残されており、そうなった場合にはバイデン新大統領が掲げているこれらの政策の一部が実現されない可能性があることに留意が必要である。

日本企業は、米
国事業のあり方
を検討することが
必要に

クリーンエネルギーやインフラといった需要が拡大する業種において、米国に対し相応のコミットメントができれば、日本企業は米国における事業を拡大できる好機にあると言える。一方で、法人税増税や、環境規制の強化が実現された場合、事業環境を悪化させる要因になろう。日本企業は、業種・各社ごとの事業環境を踏まえ、米国事業のあり方を検討することが求められていると言えるだろう。

【図表 1-1】産業別のグローバル需要見通し



(注 1) 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
 (注 2) 新型コロナウイルス影響により、2020 年水準が落ち込んでいる業種が多いため、2015 年～2019 年 CAGR、2021 年～2025 年 CAGR を用いて作成
 (出所) みずほ銀行産業調査部作成

2. 国内需要見通し

2020 年の経済成長は、リーマン時以上に悪化するものと予想

2020 年の日本経済は、4～6 月期の成長率のマイナス幅がリーマンショック後の 2009 年 1～3 月期を上回ったこと等により、通年で前年比▲5.6%の落ち込みを予想する。2021 年以降は、前年比プラス成長を実現するものの、足下の設備投資の落ち込みによる資本ストックの毀損や、今後の労働投入の伸び悩みにより、潜在成長率は+0.5%程度で推移するだろう。潜在成長率が伸び悩むなか、実際の経済成長も高成長は望めず、日本経済が新型コロナウイルスの感染拡大前の 2019 年水準に回復するのは、2024 年頃になるものと予想する。

産業別の内需はグローバルと比べ緩慢な戻り

マクロ経済の緩慢な成長を受けて、2020 年から 2021 年にかけての産業別の国内需要を見ると、グローバル需要よりも回復は鈍く、2021 年では 2019 年水準に戻らない業種が多いだろう。

情報サービスや
医療機器は堅調
な回復に

かかるなか、デジタル技術の浸透等を背景に、従前から成長率が高いと予想している情報サービス、医療機器、電子部品は需要の回復も相対的に堅調であり、2021年には2019年水準にほぼ回復すると予想する。

2025年までの産
業別の内需は、
構造的要因を背
景に横ばいから
微減にとどまる
傾向

2021年から2025年までの産業別の内需（【図表 1-2】）を見ると、2021～2025年のCAGRはプラスであるものの、構造的要因を背景に2019年水準と比較すると横ばいから微減にとどまる業種が多い。自動車や小売、不動産（住宅）では、2023年以降の世帯数減少を背景に、中期的な市場の縮小を見込む。これらのユーザー産業における需要の減少を受けて、鉄鋼も市場の縮小トレンドは避けられないだろう。また、石油は自動車の燃費改善や産業用燃料の転換等による趨勢的な需要減少が継続するものと予想する。

菅政権の政策に
より、通信も市場
縮小の圧力が強
まる

なお、構造的な要因ではないが、市場縮小の圧力が高まる業種として通信が挙げられる。2020年9月に誕生した菅政権が、携帯電話料金の値下げに強い意欲を示していることから、当面は携帯キャリア各社への値下げ圧力が強まることが想定される。中期的には、政府からの料金値下げのプレッシャーが高まることに加え、新規参入の楽天が低価格戦略を打ち出していることもあり、ARPU³は下落トレンドが継続するものと予想する。

情報サービス、
小売（EC市場）、
物流（宅配）は、
成長が加速へ

一方、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて成長が加速するものとして、情報サービス、小売（EC市場）、物流（宅配）が挙げられるだろう。情報サービスでは、コロナ禍で社会におけるデジタル化への意識が高まっていることを背景に、IT投資の加速が期待される。さらに、デジタル化の拡大に伴うセキュリティ強化に対する投資の増加や、政府のデジタル化に対する取り組みの拡大も市場成長に寄与するだろう。また、小売（EC市場）の成長も加速していくと予想する。その要因として、感染症予防の観点から不要不急の外出が抑制されたことを受け、消費者の購買チャネルが店舗（オフライン）からオンラインへシフトし、今後も定着していくことが挙げられる。こうした消費行動の変化は、これまでEC化率の低かった食品カテゴリーでの利用拡大や高齢者等の利用者層の拡大をもたらしており、その恩恵を受ける物流（宅配取扱個数）も、高成長になると予想する。

テレワークの浸
透により、オフィ
ス床需要が大きく
減少することには
ならないと予想

ここで、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、注目が高まっているテレワークの影響について補足しておきたい。テレワークの浸透が及ぼす影響の1つとして、オフィス床需要の減少が懸念されている。テレワークそのものは、ビフォーコロナにおいても時間をかけて定着していくものと考えられていたが、新しい働き方がショック療法的に導入されたことで、テレワークへの移行が加速する可能性がある。しかしながら、コロナ禍でオフィスに求められる機能・価値が再認識されることに伴う1人あたり床面積の増加や、サテライトオフィスの郊外への開設等の動きもあり、オフィス床需要が大きく減少することにはならないと予想する。

石油需要の微減
トレンドに変化は
ないものと予想

また、テレワークの進展は、乗用車向け需要が全体の約3割を占める石油需要の減少トレンドを加速させることも懸念されている。確かに、テレワークの進展により、自家用車による通勤需要は一定程度減少すると想定される。しかし

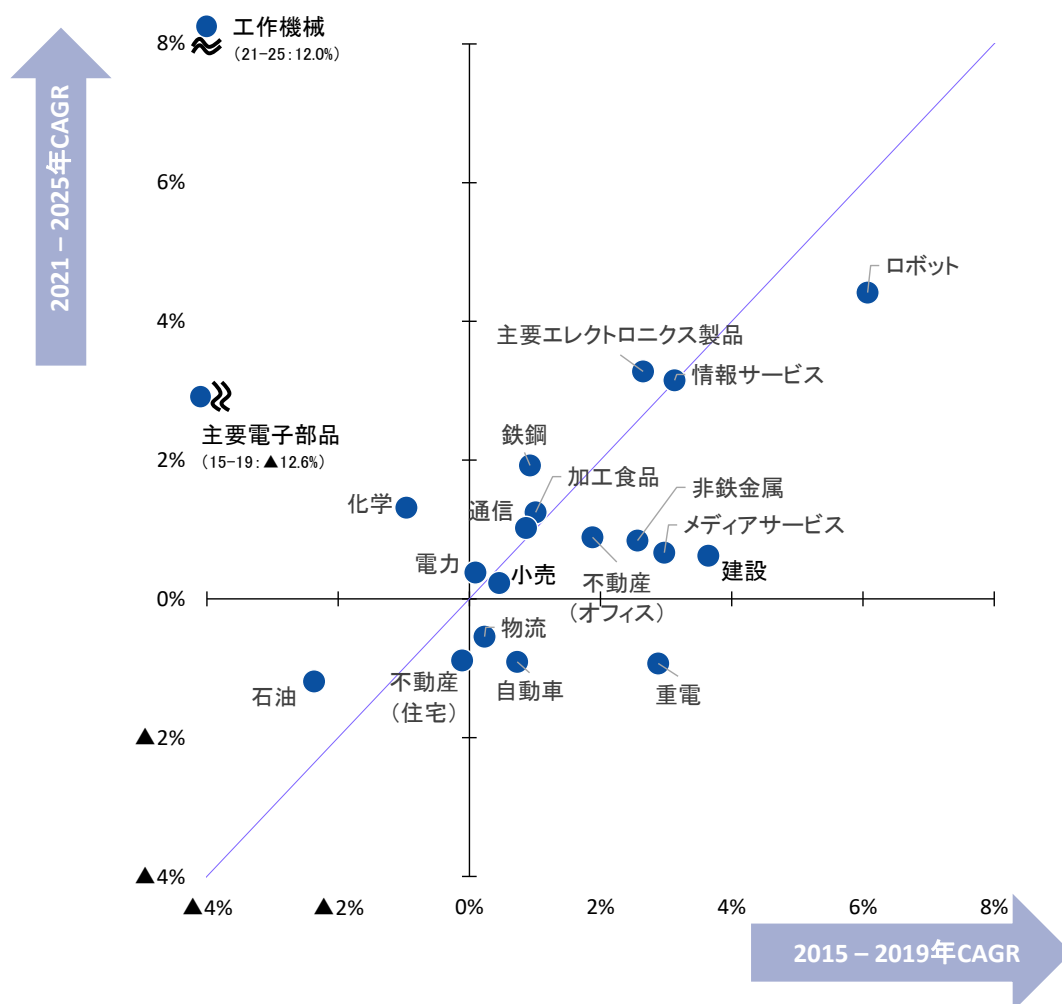
³ Average Revenue Per Unit/User の略。顧客や契約単価を表す携帯キャリアの主要な KPI

ながら、コロナ禍で高まった防疫の観点から、公共交通から自家用車への利用シフトが進むことや、2020年から2021年の新車販売落ち込みによる燃費改善の減速を背景に、2025年までの石油需要は、従来トレンド通り、概ね微減での推移を予想する。

都市内モビリティ
や外食支出は、
ビフォーコロナの
水準には戻らず

一方で、コロナ禍で始まった新しい生活様式の更なる浸透により、新型コロナウイルスの感染拡大前の水準に構造的に回復しない需要もあるだろう。例えば、テレワークの進展がもたらす通勤需要減とEC化率の高まりがもたらす買い物のための移動需要減により、モビリティのうち都市内モビリティは、ビフォーコロナの水準に回復しないと予想する。また、外食機会の減少、店舗のソーシャル・ディスタンス対応、店舗の退店・廃店等の影響により、外食支出も2019年水準に回復しないだろう。

【図表 1-2】産業別の内需見通し



(注 1) 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

(注 2) 医療機器、医薬品は、2019年1月より統計の調査方法が変更されているため、上記図表には表示せず。

医療機器の2021年～2025年CAGRは+2.0%、医薬品の2021年～2025年CAGRは▲1.2%

(注 3) 新型コロナウイルス影響により、2020年水準が落ち込んでいる業種が多いため、2015年～2019年CAGR、2021年～2025年CAGRを用いて作成

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

3. 輸出見通し

2021 年にかけての輸出は、グローバル需要と連動する形で落ち込み

経済回復が早い中国向けの需要を取り込み、非鉄金属は輸出増

2025 年までの産業別の輸出は、加工食品や医薬品で堅調な推移

電子部品や工作機械は、アフターコロナでも日本が輸出の拠点に

海外現地生産が進む医療機器や自動車は、グローバル需要の伸びほどには輸出が伸びない

鉄鋼や非鉄金属は、新興国企業との競争激化により、輸出が減少

2020 年から 2021 年にかけての産業別の輸出を見ると、グローバル需要と連動する形で落ち込みがみられる。特に、マイナス影響が大きい業種として、自動車と工作機械が挙げられる。自動車は新興国を中心とする需要の回復の遅れにより、2021 年もマイナス影響が色濃く残るものと予想する。また、工作機械は、海外受注の後退局面が続くことから、2021 年も引き続きマイナス成長になるだろう。

一方で、主要国の中で経済回復が早かった中国向けの需要を取り込むことにより、非鉄金属は 2019 年から 2021 年にかけて輸出が増加すると予想する。また、鉄鋼は中国における堅調な需要に支えられ、アジア市況に大きな崩れは見られないことから、内需よりも早い輸出の回復を予想する。

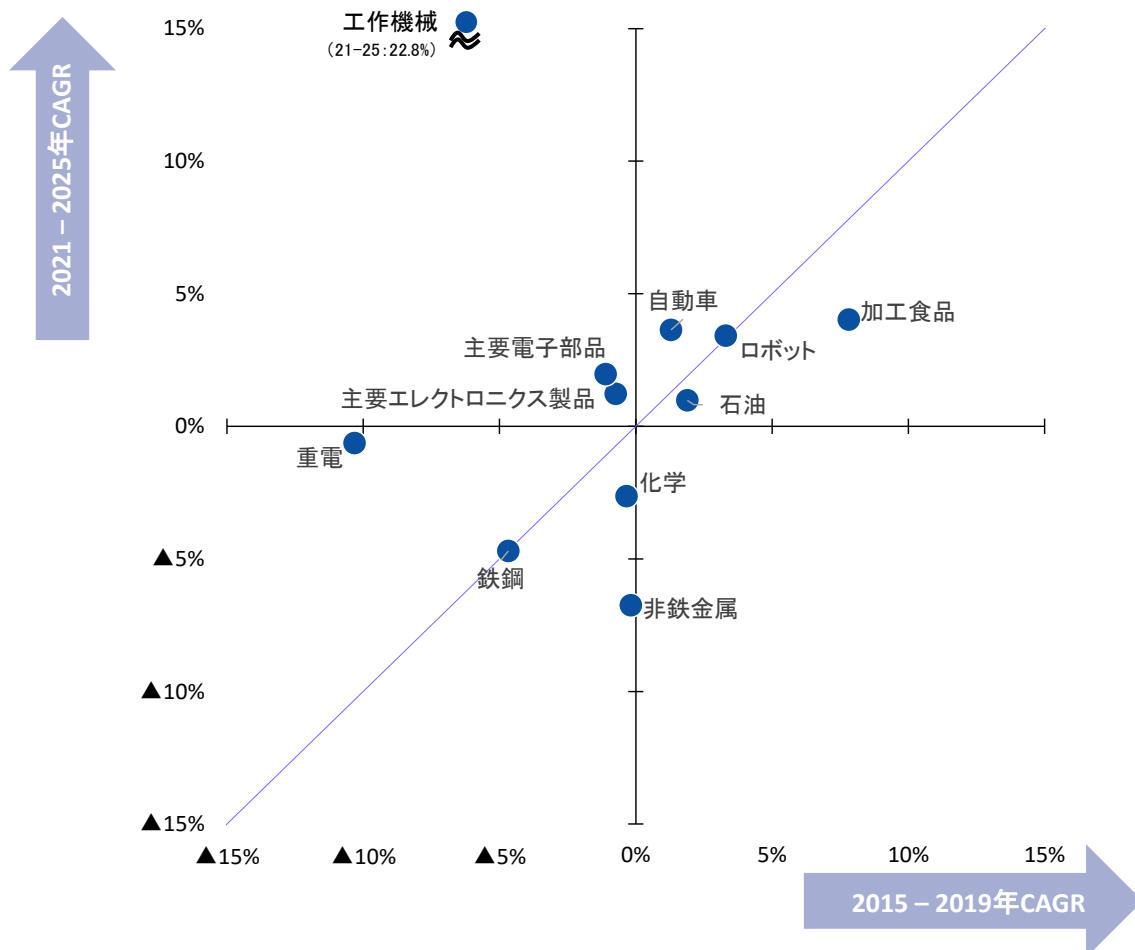
2021 年から 2025 年までの産業別の輸出（【図表 1-3】）を見ると、加工食品、医薬品、工作機械、ロボットは堅調に推移すると予想する。これらの業種は、2025 年において、2019 年水準と比較しても高い輸出水準となることが予想されている。加工食品は、日本政府の輸出促進政策の後押しを受けるほか、医薬品は、高成長を維持する米国や新興国向けの輸出が堅調に推移する見通しである。

電子部品は、アフターコロナにおけるサプライチェーンの見直しを経ても、日本が輸出の拠点であるという役割は変わらないことから、グローバル需要の拡大の恩恵を受けて輸出が拡大すると予想する。また、工作機械は、法制度上、海外生産のハードルが高いため、国内生産及び輸出が主流であることは変わらず、引き続き高い成長となるだろう。

一方で、グローバル需要の伸びほどには輸出が伸びない業種もみられる。例えば、医療機器は、海外需要も伸びるなか、日系メーカーの海外現地生産も進展するため、輸出は緩やかな伸びにとどまるだろう。また、自動車は、従来の地産地消の動きが進展することに加え、通商政策の保護主義化も勘案すると、現地生産の利点は多いため、中期的に輸出は微増トレンドにとどまるものと予想する。

中国等の新興国企業との激しい競争により、中期的には輸出の減少を余儀なくされる業種も見られる。特に、鉄鋼や非鉄金属の輸出は、コスト競争力が求められる汎用品の競争力低下や、主要輸出先である中国における部素材の内製化の動きにより、中期的に減少トレンドで推移すると予想する。また、世界需給バランスの緩和が長期化する化学も、輸出は弱含みで推移するだろう。

【図表 1-3】産業別の輸出見通し



(注 1) 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

(注 2) 医療機器、医薬品は、2019 年 1 月より統計の調査方法が変更されているため、上記図表には表示せず。

医療機器の 2021 年～2025 年 CAGR は+1.5%、医薬品の 2021 年～2025 年 CAGR は+4.8%

(注 3) 新型コロナウイルス影響により、2020 年水準が落ち込んでいる業種が多いため、2015 年～2019 年 CAGR、2021 年～2025 年 CAGR を用いて作成

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

4. 輸入見通し

2021 年にかけての輸入は、内需と連動する形で大きく落ち込み

2025 年の産業別の輸入は、2019 年並みの水準にとどまる業種が多い

2020 年から 2021 年にかけての産業別の輸入を見ると、内需と連動する形で大きく落ち込んでいる。例えば、主要エレクトロニクス製品は、輸入依存度が高い PC・携帯電話の内需と概ね連動しており、2020 年は PC・携帯電話の内需が大きく減少することに伴い、輸入も大きく落ち込むと予想する。

2025 年までの向こう 5 年間の産業別の輸入（【図表 1-4】）を見ると、2021～2025 年の CAGR はプラス成長となるものの、従前からの構造的要因による内需縮小を背景に、2025 年であっても 2019 年並みの水準にとどまる業種が多い。石油や加工食品は、人口動態の変化といった構造的な内需の減少により、輸入も減少トレンドとなることは避けられないだろう。

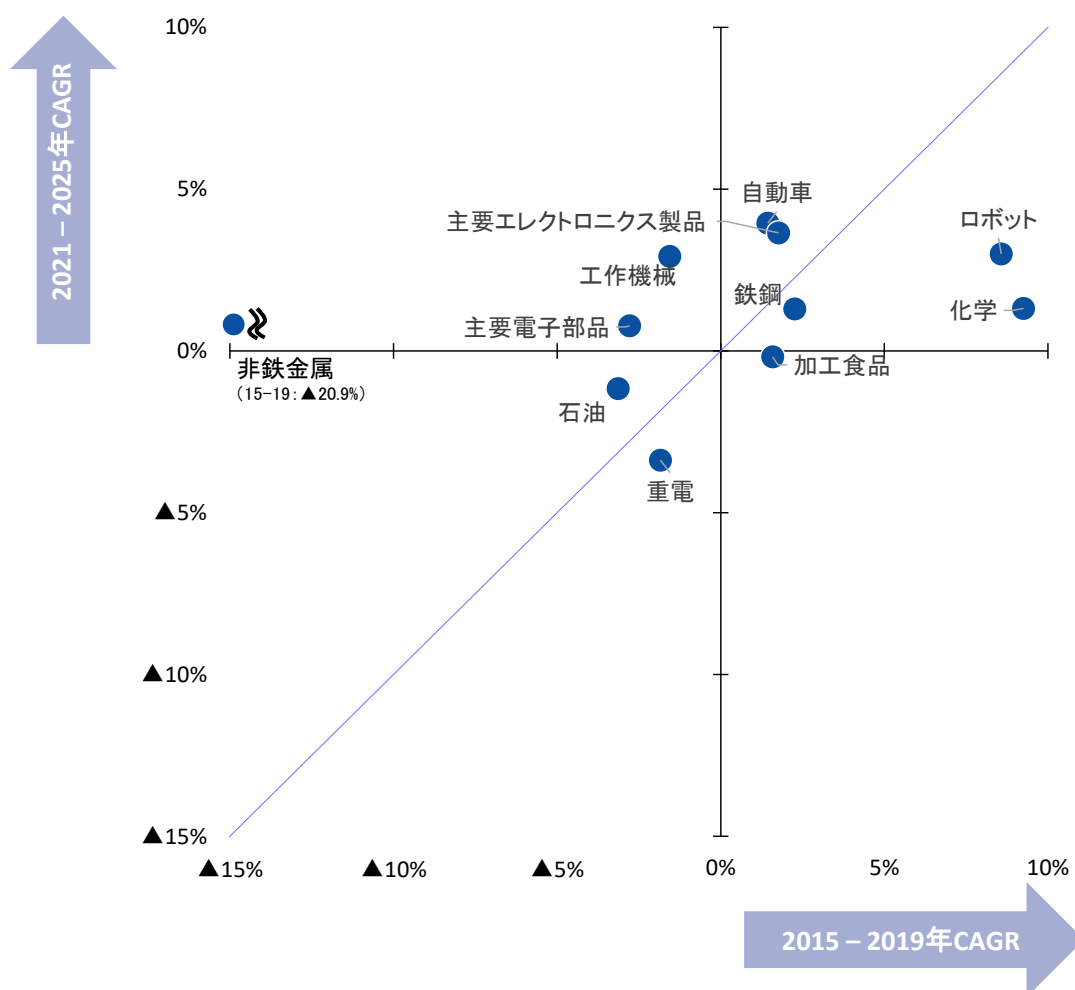
一方で、内需の伸びを背景に、医療機器の輸入は堅調に推移

医薬品や自動車は、内需の伸び以上に輸入が拡大

一方で、内需の伸びを背景に、医療機器の輸入は堅調に推移すると見込まれる。日本における高齢化の進展に伴い、人工関節・カテーテルなど欧米企業が強いマーケットシェアを持つ製品の輸入が増加すると予想する。また、前項で記載の通り、消耗品や汎用品を中心に海外現地生産も進展しており、日本企業の海外生産拠点からの輸入も増加するだろう。

さらに、内需の伸び以上に輸入が拡大する業種もみられる。例えば、海外企業のバイオ医薬品等の大型製品の輸入が拡大する医薬品は、輸入の拡大トレンドが続くであろう。また、自動車では、海外メーカー製の輸入車が強いブランド力を背景に一定の支持を得ており、内需が縮小に向かうなか、輸入は緩やかな増加が続くだろう。鉄鋼は、中国等の生産品質向上に伴い、徐々に輸入が拡大する見通しである。

【図表 1-4】産業別の輸入見通し



(注 1) 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

(注 2) 医療機器、医薬品は、2019 年 1 月より統計の調査方法が変更されているため、上記図表には表示せず。

医療機器の 2021 年～2025 年 CAGR は+2.7%、医薬品の 2021 年～2025 年 CAGR は+3.0%

(注 3) 新型コロナウイルス影響により、2020 年水準が落ち込んでいる業種が多いため、2015 年～2019 年 CAGR、2021 年～2025 年 CAGR を用いて作成

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

5. 国内生産見通し

輸出と内需の減少により、2021年にかけての国内生産は大きく落ち込み

2020年から2021年にかけての産業別の国内生産を見ると、輸出減少と内需減少の双方の要因により、各業種で大きく落ち込んでいる。その例として、輸出減少による影響が大きい自動車や化学、内需減少による影響が大きい主要エレクトロニクス製品や石油が挙げられる。一方、経済回復が早かった中国向けの輸出増により、非鉄金属は2021年にかけて前年比プラス成長を継続すると予想する。

2025年までの国内生産は、大きく2つの方向性に

2021年から2025年までの産業別の国内生産（【図表 1-5】）を見ると、国内に生産拠点が残り続けるため国内生産が増加する業種と、構造的な内需縮小や海外生産移管の進展を受けて国内生産が緩やかに減少する業種の2つに大きく分かれると考えられる。

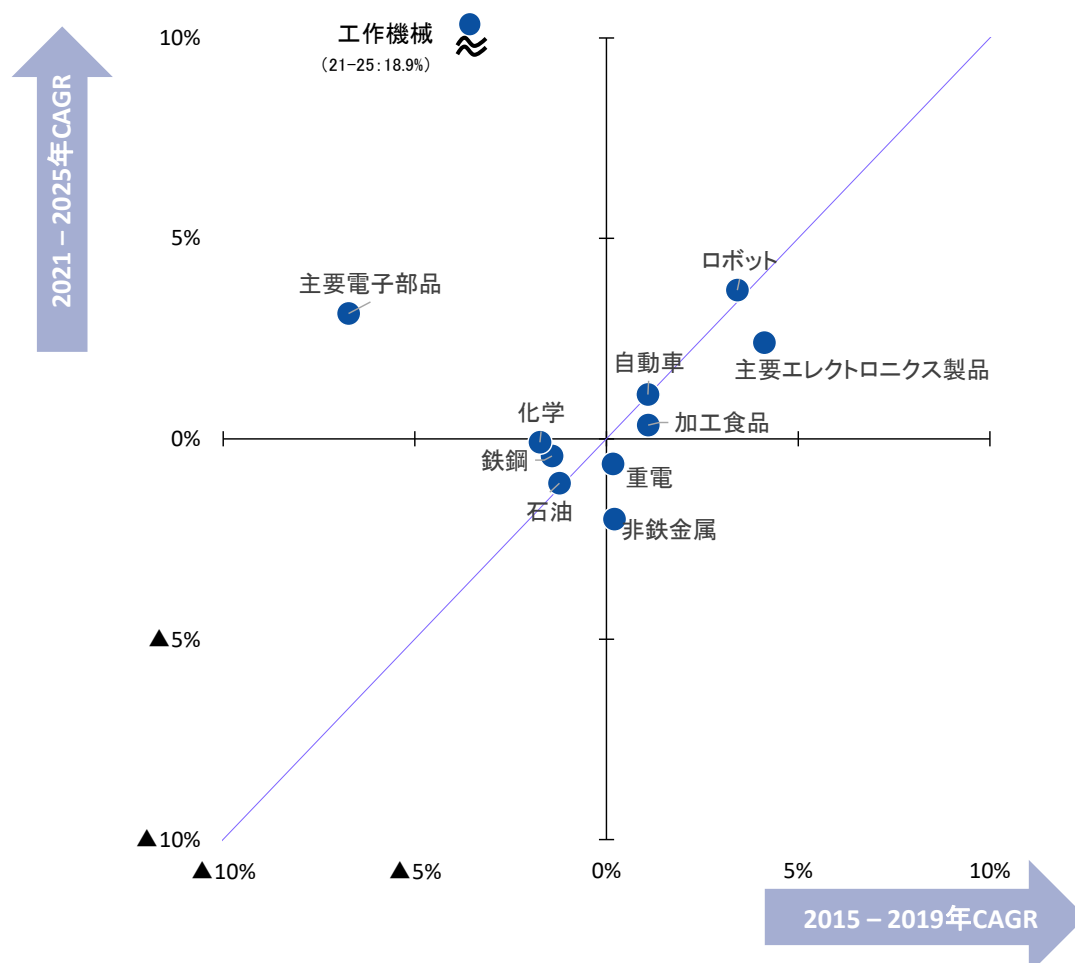
国内に生産拠点が残る電子部品、工作機械、ロボット

前者の特徴を有する業種として、アフターコロナにおいても、「マザー工場」としての機能が国内に残る電子部品や、法規制により国内生産が中心である工作機械やロボットが挙げられる。これらの業種は2019年からのCAGRが+3%程度と予想されるなど高い成長が見込まれる。

自動車や医療機器は、構造的要因により国内生産は緩やかな縮小へ

後者の特徴を有する業種として、自動車や医療機器がその代表例として挙げられるだろう。国内生産の2021～2025年のCAGRはプラス成長となるものの、従前からの構造的な内需縮小や海外生産移管の進展を受けて、2019年水準には戻らないと予想する。

【図表 1-5】産業別の国内生産見通し



(注 1) 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

(注 2) 医療機器、医薬品は、2019 年 1 月より統計の調査方法が変更されているため、上記図表には表示せず
医療機器の 2021 年～2025 年 CAGR は+0.9%、医薬品の 2021 年～2025 年 CAGR は▲3.2%

(注 3) 新型コロナウイルス影響により、2020 年水準が落ち込んでいる業種が多いため、2015 年～2019 年
CAGR、2021 年～2025 年 CAGR を用いて作成

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

II. 日本企業に求められる戦略方向性

本節の構成について

本節では、各産業別の「需要の成長性」と「プレゼンスの方向性」を概観した後、日本企業にとっての事業環境変化を踏まえた、今後の求められる戦略方向性について整理することとしたい。

日本産業の総合的な位置付けを評価

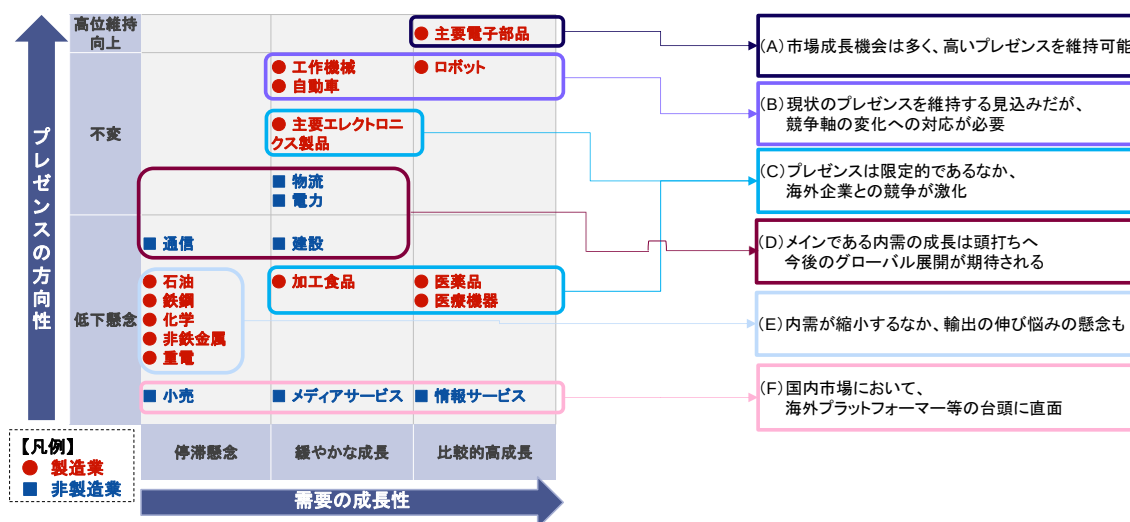
【図表 1-6】は、2025 年までの向こう 5 年間について、縦軸に日本企業の「プレゼンスの方向性」、横軸に「需要の成長性」をとり、日本産業の位置付けを示したものである。

各産業の「プレゼンスの方向性」と「需要の成長性」について、それぞれ 3 段階評価

「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・資本力、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、主要企業の国内外売

上高比率で加重平均した数値を参考に、日本企業にとっての向こう 5 年間の国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 1-6】 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

2019 年度の評価との比較では、通信と小売が下方修正

多くの産業で需要の成長性は、「緩やかな成長」もしくは「停滞懸念」が見込まれ、プレゼンスの方向性は「不変」ないしは「低下懸念」となると予想する。2019 年度の評価との比較において、通信と小売で下方修正を行っている（【図表 1-7】）。通信は菅政権による携帯料金の強力な値下げ圧力が強まる可能性があることに加え、新規参入による競争環境の激化が見込まれるため、「需要の成長性」は一段階の下方修正となっている。さらに、需要が停滞するなかにおいて、携帯キャリア各社の 5G 分野への投資余力が奪われることで、日本の通信産業が 5G 分野で世界から遅れる懸念も生じており、「プレゼンスの方向性」も一段階の下方修正となっている。また、小売は、2023 年に総世帯数がピークアウトすることに伴い、内需が構造的な減少トレンドに突入する見込みであり、「需要の成長性」は一段階の下方修正となっている。その他の産業については、2019 年度の評価から変更はなかった。

【図表 1-7】 2019 年度の評価との比較

	需要の成長性	プレゼンスの方向性
上方修正	(なし)	(なし)
下方修正	通信、小売	通信

（出所）みずほ銀行産業調査部作成

(A) 主要電子部品は、引き続き高いプレゼンスを維持

主要電子部品は、従前より、機器の高機能化による搭載員数の拡大や、データトラフィック増大によるメモリの搭載容量拡大といった市場成長機会が多いことに加え、コロナ禍を契機とするオンライン化・リモート化の加速による市場拡大も期待されている。かかる状況下、すり合わせ⁴や作りこみを強みに、現状高い評価を受けている日本企業が引き続き高いプレゼンスを維持していくことが想定される。

(B) 現状のプレゼンスは維持するが、競争軸の変化への対応が必要

ロボット、工作機械、自動車は、現状のプレゼンスを維持する見込みであるが、そのためには競争軸の変化への対応が必要である。ロボット、工作機械では、産業の競争軸が、機械性能の向上から生産設備全体を俯瞰した提案力・サービス提供力へと変化していると考えられる。また、自動車では、先進国を中心とする市場の成熟化に起因する従来型量販モデルの構造変化への対応に加え、CASE⁵と呼ばれる新たな領域への取り組みも求められている。

(C) 日本企業のプレゼンスは限定的であるなか、海外企業との競争が更に激化

主要エレクトロニクス製品、医薬品、医療機器、加工食品は、日本企業のプレゼンスが限定的であるなか、海外企業との更なる競争激化が想定される。グローバル進出やパイプライン獲得を積極的に行う欧米大手企業等に対する遅れを取り戻すべく、日本企業には自社の差別化要素を勘案したうえで、成長分野や新興国をはじめとする成長市場への早期進出が期待されている。

(D) 内需メインであり、グローバル展開に期待

非製造業である物流、電力、建設、通信は国内市場が中心となるため、比較的安定した需要が見込まれる。しかしながら、中長期的には内需縮小の影響を補うため、より高い成長が見込まれる海外市場への進出が期待される。

(E) 内需が減少するなか、輸出も伸び悩み

石油、鉄鋼、化学、非鉄金属、重電は、構造的な要因により内需が減少トレンドで推移するなか、海外企業の生産技術の向上等を背景に日本企業のコスト競争力が低下しており、海外市場への輸出についても伸び悩みの可能性がある。

(F) 国内市場において、海外プラットフォーム等
の台頭に直面

情報サービス、メディアサービス、小売は、国内市場において、海外プラットフォーム等⁶の台頭に直面しており、日本企業のプレゼンスの低下が懸念されている。例えば、メディアサービスでは、国内広告市場の成長をけん引するインターネット広告市場において、既に海外プラットフォームを中心とする外資系事業者の市場シェアが 50～70%を占めるとも言われている。また、小売（EC）では、プラットフォーム戦略や資本力を強みに Amazon が国内市場で存在感を高めており、日本企業のプレゼンスの低下が懸念されている。さらに、海外プラットフォームは、地理的・文化的に日本と近く、成長性の高いアジア市場においても勢力を拡大しており、日本企業にとって海外市場への参入・展開のハードルは高く、プレゼンス向上の余地も限定的と言えよう。

ビフォーコロナにおける潮流変化は以下の5点

ここで、日本企業を取り巻く事業環境変化を整理することとしたい。事業環境を整理するにあたり、ビフォーコロナにおける潮流変化とウィズ／アフターコロナにおける事業環境変化に分けて記載する。ビフォーコロナにおける潮流変化として、①国内の人口減少と少子高齢化、②新興国企業の技術キャッチア

⁴ 多様化した顧客ニーズを把握し、製品仕様に落とし込むこと

⁵ Connected, Autonomous, Sharing & Services, Electric の略

ップ、③テクノロジーの進化・普及、④社会的課題への対応、⑤不確実性を増すグローバル政治経済の動向の5点が挙げられる。

①国内の人口減少と少子高齢化

国内の人口減少と少子高齢化について、日本では既に総人口が減少し始めているなか、総世帯数も2023年をピークに減少に転じる見込みである。さらに、出生率も低水準での推移が予想されることから、高齢化率も中長期的に上昇傾向での推移が予想されている。その影響として、需要面では内需縮小、供給面では担い手不足等が生じるおそれがある。

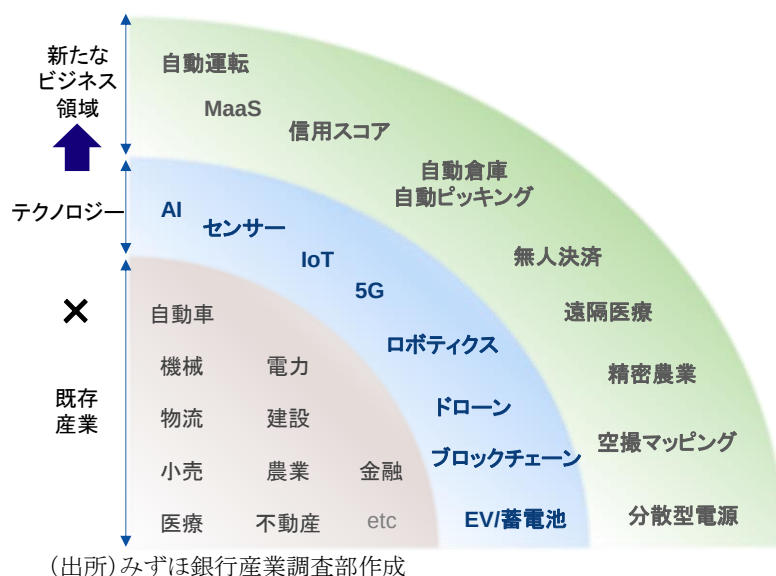
②新興国企業の技術キャッチアップ

新興国企業の技術キャッチアップについて、特に中国企業の脅威に言及しておきたい。中国政府による支援や巨大な自国市場で稼いだ資金を強みに、中国企業が強い競争力を獲得し始めている。例えば、重電では、ガスタービン以外の発電機や送配電機器で一定程度の技術キャッチアップを遂げており、中国企業による積極的な海外展開が始まっている。依然として、技術キャッチアップの途上にあるガスタービンや原子力の分野においても、国を挙げた技術開発に向けた取り組みが進められており、今後の動向には特に留意が必要だろう。また、非鉄金属では、中国の国策として、銅精錬の内製化を目的とする精錬所建設が積極的に進められている。足下で、中国は日本にとって電気銅の最大輸出国であるが、将来的に中国の銅精錬内製化が進むことで、日本からの輸出が減少するおそれがある。

③テクノロジーの進化・普及

テクノロジーの進化・普及について、IoT (Internet of Things) やビッグデータ分析、AI (人工知能) などのテクノロジーが産業や社会のあり方を大きく変容させる第四次産業革命の議論が行われるようになって久しい。足下では、IoT や AI にとどまらず、5G・6G、ブロックチェーン、量子コンピューティングなど様々なテクノロジーの研究開発と社会実装が進められている。企業を取り巻く事業環境は、テクノロジーの浸透を契機としてよりドラスティックかつ高速に変化しており、既存産業とテクノロジーの掛け合わせにより、次々と新たなビジネス領域が誕生している状況と言える（【図表 1-8】）。

【図表 1-8】テクノロジーによる新たなビジネス領域の出現



④社会的課題への対応

社会的課題への対応について、これまでの大量生産・大量消費による経済活動の延長線上では、資源不足や環境負荷増大といったリスクの顕在化が想定される。そのため、資源消費の抑制や効率性向上による持続可能な社会の実現に向けた構造転換の動きが国際的に活発化している。そのなかで、各企業は、社会的課題への対応が広く求められることを踏まえ、これを成長機会として捉える取り組みを拡大してきている。

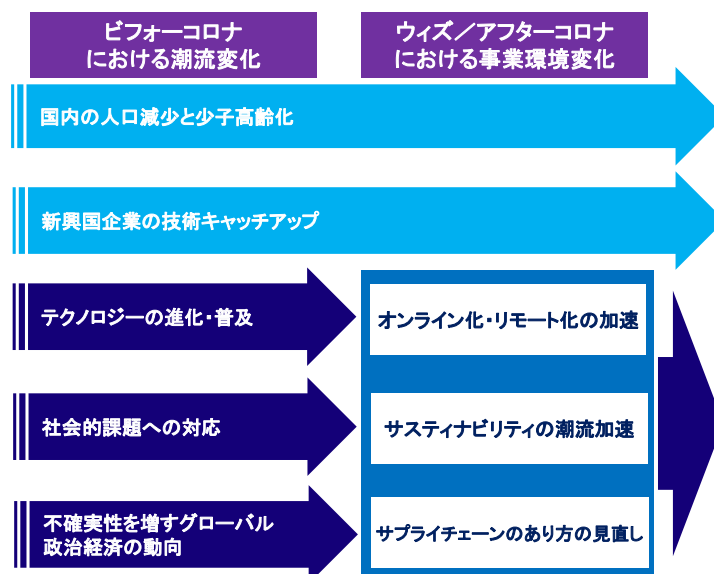
⑤不確実性を増すグローバル政治経済の動向

不確実性を増すグローバル政治経済の動向について、近年、トランプ大統領の米国第一主義政策、二大経済大国となった米中間の貿易摩擦、英国の欧州連合(EU)離脱など、欧米諸国主導により構築された国際的な政治・経済秩序の揺らぎが生じている。換言すれば、企業が考慮すべき政策の予見性が低下し、事業環境の先行きが見通しづらくなっているとも言えよう。

ウィズ／アフターコロナにおける事業環境変化は以下の3点

これらのビフォーコロナにおける潮流変化に加え、ウィズ／アフターコロナにおける事業環境変化として以下の3点が指摘できよう。1点目がオンライン化・リモート化の加速、2点目がサステナビリティの潮流加速、3点目がサプライチェーンのあり方の見直しである（【図表 1-9】）。

【図表 1-9】日本企業を取り巻く事業環境変化



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

①オンライン化・リモート化の加速

1点目のオンライン化・リモート化の加速について、コロナ禍を契機に、人々の新たな生活・行動様式として「接触の回避」や「非接触の選好」が浸透しつつあることがその背景にあると言える。前節で取り上げた通り、EC化率の高まりやテレワークの進展がその最たる例であろう。そのほかにも、規制緩和によるオンライン診療の拡大やそれに伴う遠隔モニタリング機器の導入拡大、教育現場における遠隔授業の拡大といった動きもみられている。新型コロナウイルスがもたらした人々の行動変容のうち、効率性や利便性をもたらしたものは今後も定着していくことが想定される。様々なデジタル技術の活用を通じた、各産業におけるオンライン化・リモート化の加速は不可逆的なものとなるだろう。

②サステナビリティの潮流加速

2 点目のサステナビリティの潮流加速について、各国で論調が高まっているグリーンリカバリーを採り上げたい。グリーンリカバリーとは、新型コロナウイルスで打撃を受けた経済の立て直しにあたり、環境対応の視点を導入し、脱炭素化への取り組みも併せて進めようとする政策を指す。取り組みが先行する欧州では、欧州委員会が 2020 年 7 月に欧州復興基金「Next Generation EU」の創設を発表し、総額 7,500 億ユーロ規模の加盟国支援策を打ち出した。各加盟国は欧州委員会に提出する復興計画案の中で、グリーンやデジタル分野に関連する取り組み等を掲げることとなっており、グリーン分野に関しては再生可能エネルギーの拡大や建物のエネルギー効率の改善、持続可能な交通施設の展開等に資する計画を盛り込むことが推奨されている。また、米国のバイデン新大統領は、トランプ大統領が離脱を決めたパリ協定への早期復帰を表明しているほか、環境・インフラ投資策を発表し、2050 年までのネットゼロエミッションと雇用創出・産業再生の両立を目指すこととしている。中国の習近平国家主席は、2020 年 9 月の国連総会の一般討論演説において、2060 年までにカーボンニュートラルの実現を目指すことを明らかにしたほか、各国のグリーンリカバリーを後押しすることを表明した。日本でも、2020 年 10 月の所信表明演説において、菅首相は「成長戦略の柱に経済と環境の好循環を掲げて、グリーン社会の実現に最大限注力」するとし、また「2050 年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」ことを掲げた。このように、主要各国において、新型コロナウイルス影響からの経済復興を契機に、環境対応の強化などサステナビリティ対応への意識が高まっていると言えよう。

③サプライチェーンのあり方の見直し

3 点目のサプライチェーンのあり方の見直しについて、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、工場の操業停止や物流網の機能不全が世界各地で発生し、サプライチェーンの寸断リスクが顕在化した。そのため、これまで各企業が追求してきた無駄が少ないグローバルサプライチェーンではなく、レジリエントなサプライチェーン構築の機運が高まったと言えるだろう。しかしながら、自動車やハイテク製品等の生産拠点シフトを伴うサプライチェーンの大幅な見直しはコスト制約等のため容易ではなく、足下では在庫水準の引き上げや複数購買といった短期的な対応にとどまっているのが実状である。それを裏付けるように、当行において実施した、在 ASEAN 日系製造業企業へのヒアリング結果では、コロナ禍において中国等からの調達に一部影響が出たとのコメントがあったものの、代替調達や前倒し調達による在庫積み増し対応等で乗り切っているケースがほとんどであることが分かっている。したがって、コロナショック起点のみでは生産拠点の再編までを含めた大幅なサプライチェーンの見直しには至らないと考えられる。

米中対立の激化が、サプライチェーンの見直しを求める

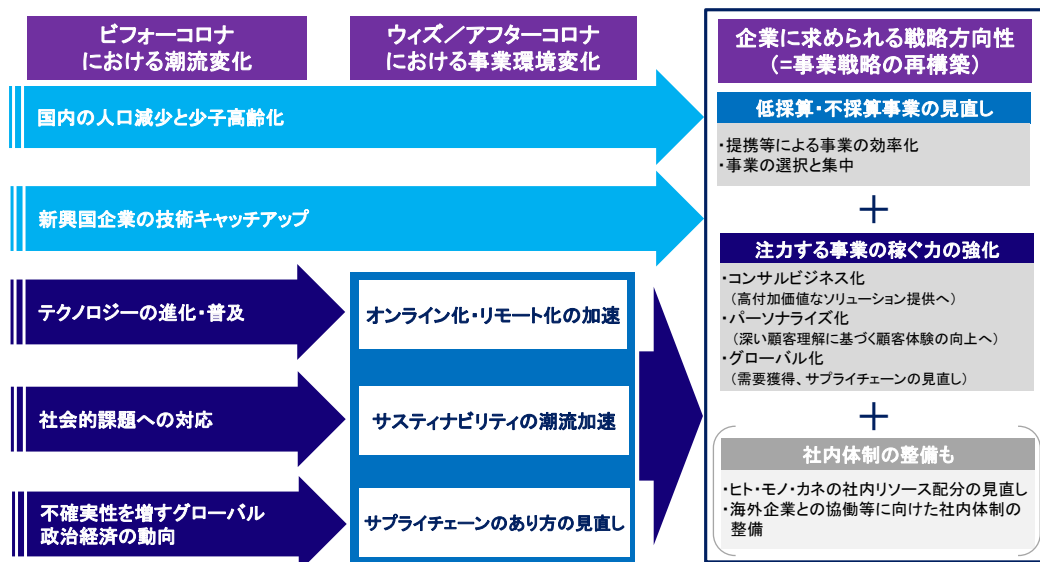
ただし、コロナ禍で激化している米中対立に起因するサプライチェーンの見直しは避けられないだろう。新型コロナウイルスに関する中国政府の初動対応等を受け、米国での対中嫌悪感は過去最高を記録したという世論調査の結果もあり、コロナ禍も背景として米中対立が拡大し、常態化していくことが予想される。したがって、今後は、特にハイテク分野を中心とする機微技術等で米中間の部分的なデカップリングがさらに強まっていくものと考えられる。5G 関連通信機器等の供給の封じ込みを図りたい米国側の強い意図がみられる Huawei への規制強化は、その最たる例であろう。各企業には、米中間の部分的なデ

カップリングの前提に基づき、規制強化を踏まえた供給先の見直しや、米国および中国の双方における地産地消化の進展による生産体制の見直しといったサプライチェーンのあり方を見直しが求められている。

日本企業は、低採算・不採算事業の見直しを行いつつ、注力する事業の稼ぐ力の強化に取り組む必要

ここまで、ビフォーコロナにおける潮流変化とウィズ／アフターコロナにおける事業環境変化を概観した。日本企業は、このような事業環境変化に加えて、足下では新型コロナウイルス影響による急速な事業環境の悪化にも直面している。このような大きな事業環境変化に直面しているなか、日本企業が持続的な成長を実現するには事業戦略の再構築、すなわち、低採算・不採算事業の見直しを行いつつ、注力する事業の稼ぐ力の強化に取り組むことが求められている（【図表 1-10】）。これ以降は、そのために企業に求められる戦略方向性をいくつか提示したい。

【図表 1-10】事業環境変化を踏まえた日本企業に求められる戦略方向性



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

低採算・不採算事業の見直し

まず、低採算・不採算事業の見直しに向けた戦略方向性として、「提携等による事業の効率化」と「事業の選択と集中」の2点が挙げられる。

①「提携等による事業の効率化」

1点目の「提携等による事業の効率化」について、例えば、鉄鋼では、各社の高炉等の大型設備が次々と更新のタイミングを迎えるなか、構造的な内需の縮小トレンドといった中長期的な事業環境変化を見据え、既存高炉を休止する動きが見られている。構造的な変化は緩やかに進んでいるなか、将来にわたってレガシーコストを抱え続けることを回避した重要な取り組みと言えよう。このように、自社単独での事業効率化の取り組みもみられるなか、他社との提携を最大限に活用した事業効率化の動きもみられる。例えば、自動車では、足下の売り上げの減少に耐えうるだけの固定費削減に取り組むため、提携パートナーとのこれまでの関係性からさらに踏み込んだ形で、余剰生産能力の削減や共同購買・研究開発費の共同負担といった取り組みが行われている。また、通信では、キャリア各社の5Gインフラ投資の拡大が求められるなか、キャ

リア同士で通信インフラをシェアリングすることにより、設備構築や運用コストを削減する取り組みに向けた協業が開始されている。

②「事業の選択と集中」

低採算・不採算事業の見直しに向けた戦略方向性の 2 点目として、「事業の選択と集中」が挙げられよう。例えば、化学産業では、前節で取り上げた通り、世界的な需給緩和の状態が長期化することが想定され、石油化学事業から機能性化学事業への選択と集中が、これまで以上に重要になるだろう。また、医薬品では、高騰する研究開発費の確保に向けて、欧米企業に遅れはとっているものの、大型 M&A や一部事業のスワップといった形で日本企業が事業の選択と集中を推進する姿勢が明確になっている。小売においても、消費者の行動変容に伴う来店パターンや商品需要の変化、さらには訪日外国人旅行客の需要喪失を踏まえた店舗立地戦略に関する選択と集中が求められていると言えよう。加えて、サステナビリティの潮流が加速していることを勘案すると、各企業は事業ポートフォリオ戦略を検討する上で、従来の判断軸であるコア事業・ノンコア事業といった考え方のみならず、各事業におけるサステナビリティへの貢献・非貢献といった考え方についても、新たな判断軸として重視する必要性が高まっていることに付言しておきたい。

注力事業の稼ぐ力の強化に向けた戦略方向性

次に、注力事業の稼ぐ力の強化に向けた戦略方向性として、以下の 3 点を挙げたい。1 点目がコンサルビジネス化、2 点目がパーソナライズ化、3 点目がグローバル化である。これらの取り組みを通じた、ユーザー・顧客への提供価値の向上や新規需要の獲得により、稼ぐ力の強化を実現することが求められている。

①コンサルビジネス化

1 点目のコンサルビジネス化について、プロダクトアウト的なモノ売りや受託型サービス提供にとどまらず、高付加価値なソリューション提供を行う取り組みが求められている。例えば、ロボットメーカーにとっては、ユーザー企業のオペレーションにまで踏み込んだ課題解決を目指すべく、これまでの受託型事業ではなく、ロボットのみならず周辺システム・機器を含めた提案を行うシステム提案型事業への転換が重要となる。これにより、ロボット導入によるユーザーの経済的付加価値を最大限に高めることができ、これまでロボットの導入が進んでいなかった領域にも、その裾野が拡大する可能性が高まると考えられる。また、ユーザー企業のデジタル化ニーズが高まる情報サービス分野でも、コンサルビジネス化に向けた取り組みの重要性が高まっている。ユーザー企業のデジタル化を実現するためには、受託を受けたシステムを構築することが最終目的ではなく、ユーザー企業の業務プロセス改革やビジネスモデルを変革するなど、ビジネス面で成果をもたらすことが必要となる。そのため、情報サービス事業者には、ユーザー企業の業務・ビジネスへの高い理解力を起点に、ユーザー企業の経営戦略や IT 戦略の策定から、戦略に基づいた業務フローの改革、必要なシステム構築、運用までを含めたコンサルティングを通じた事業展開を行っていくことが求められている。

②パーソナライズ化

2 点目のパーソナライズ化について、顧客一人あたりの収入を最大化することを目指し、深い顧客理解に基づく顧客体験の向上をベースとするビジネスへの転換が進められている。例えば、小売では、従来のマス向けアプローチではなく、顧客個人に着目し、顧客 1 人あたりの購買頻度と顧客単価を確保して

いく、LTV⁶重視のビジネスモデルに注目が集まっている。その実現に向けたアプローチの1つとして、ポイントシステムやアプリを通じて顧客接点を確保し、顧客理解を深めながら、地場企業とも連携することによって、地域やコミュニティ単位で消費者への提供価値を高め、ロイヤリティを向上させる取り組みが行われている。また、通信各社は、来るべきフル5G時代を見据えて、通信周辺領域としてECやモバイル決済、金融等への取り組みを強化している。その狙いとして、自社経済圏で様々なサービスをバンドルして提供しながら、ID連携を通じて各サービスの利用情報を一元的に捕捉することで、顧客の購買履歴や消費行動、ライフステージの状況も含めた深度ある顧客理解が可能となることが挙げられる。その理解をもとに、顧客ごとに最適な自社経済圏のサービスを提供することで、顧客の利便性や体験価値を向上することが実現できる。これにより、自社サービスを顧客の日常により浸透させ、顧客の囲い込みを行うことで、自社サービスの解約率の低減や顧客あたりの単価の向上につながることを期待されている。

③グローバル化

3点目のグローバル化について、需要獲得に向けたグローバル展開と、米中対立を起点とするサプライチェーンの見直しによるグローバル対応力の強化に分けて記載する。なお、後者の取り組み自体は、必ずしも提供価値の向上や新規需要の獲得に直接つながるものではないが、この取り組みを怠った場合、今後、企業としての競争力の低下を招き、市場から淘汰されるリスクがあることを踏まえ、ここで採り上げることとしたい。

国内需要が構造的要因により縮小に向かうなか、持続的な成長拡大のためにはグローバル需要の取り込みが不可欠である。自社の高い競争優位性や国内において蓄積した知見を活かしたグローバル展開、今後の成長領域への進出の足掛かりとするグローバル展開など、そのアプローチ方法は多様であろう。しかしながら、需要獲得に向けたグローバル展開は、現時点ではグローバル展開が必ずしも進んでいない内需中心の産業にとっても、いずれ取り組むことが求められる戦略方向性の1つと言えるだろう。

また、サプライチェーンの見直しについて、米中対立を起点とする部分的なデカップリングが強まっていく可能性は、既に採り上げた通りである。中長期的には、米中両国における国産化の動きが推進されることから、ハイテク分野のみならずデータ活用やサービス・アプリケーションといった領域で、米国仕様と中国仕様の2つのスタンダードが併存することが想定される。企業にとっては、米国仕様と中国仕様の双方に寄り添っていくことが理想的であるが、現実的には自社リソースが限られている。各企業には自社のポジショニングを明確化したうえで、社内リソース配分の戦略を決定することが求められていると言えよう。この取り組みを怠った場合、人材や開発資金といった貴重な社内リソースが分散されることによって、将来的な競争力の低下を招くリスクがあるだろう。

事業戦略の再構築には、社内体制の整備も必要

最後に、これらの戦略方向性を実行するためのケイパビリティについて言及したい。ここまで採り上げてきた戦略方向性を実行する際には、ヒト・モノ・カネを含む社内リソース配分の見直しや、社内リソースが限られているなかにおい

⁶ Life Time Value の略。顧客生涯価値を意味する

ては、M&A やアライアンスの活用、異業種連携等の取り組みが必要となろう。その際、パートナーとして選定する企業は必ずしも日本企業とは限らず、文化の異なる海外企業をパートナーにする場合も多いと考えられる。日本企業には、これまでの戦略からの転換が求められているなか、その「変化」に対応できる社内体制の整備も同時に求められていると言えるだろう。日本企業が、組織や人材・文化・風土の変革を行いながら、事業戦略の再構築を着実に実行し、持続的な成長を実現することを期待したい。

みずほ銀行産業調査部

総括チーム 赤塚 功介

kosuke.akatsuka@mizuho-bk.co.jp

【図表 1-11】産業別のトピックス

石油	内外需要見通し				
		指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)
	国内	燃料油販売量	L	▲2.4%	▲1.2%
	グローバル	石油製品需要	b/d	1.3%	1.3%
	向こう5年の産業競争カマップ		需要の成長性		
	ブレゼンスの方向性 高位維持 向上 不変 低下懸念 停滞 懸念 緩やか な成長 比較的 高成長 需要の成長性		方向性 コメント ↓ (停滞懸念) 石油元売会社は国内市場をメインターゲットに事業を展開。自動車の燃費改善や産業用燃料の転換といった要因により、内需は減少が継続する見込みであり、成長余地は限定的 方向性 コメント ↓ (低下懸念) 石油元売会社は国内市場をメインターゲットに事業を展開。内需の減少は石油元売会社のブレゼンス低下につながる懸念		
鉄鋼	内外需要見通し				
		指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)
	国内	粗鋼換算見掛消費量	t	0.9%	1.9%
	グローバル	粗鋼換算見掛消費量	t	4.0%	▲0.3%
	向こう5年の産業競争カマップ		需要の成長性		
	ブレゼンスの方向性 高位維持 向上 不変 低下懸念 停滞 懸念 緩やか な成長 比較的 高成長 需要の成長性		方向性 コメント ↓ (停滞懸念) 新型コロナウイルス影響による落ち込みからは緩やかな回復が見込まれるが、人口減少によって内需は2025年にかけて頭打ちとなる見通し。グローバル需要も中国の需要減により横ばいを予測 方向性 コメント ↓ (低下懸念) 生産の縮小によって量的なブレゼンスは一旦は低下の方向。国内事業の効率化を図りつつ、低炭素製鉄技術や海外展開によって巻き返しを図れるか、岐路に立つ状況		
非鉄金属	内外需要見通し				
		指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)
	国内	銅地金消費量	t	2.6%	0.8%
	グローバル	銅地金消費量	t	1.1%	0.1%
	向こう5年の産業競争カマップ		需要の成長性		
	ブレゼンスの方向性 高位維持 向上 不変 低下懸念 停滞 懸念 緩やか な成長 比較的 高成長 需要の成長性		方向性 コメント ↓ (停滞懸念) 内需は、住宅着工減や自動車生産の伸び悩み等により、2025年時点でも2019年水準までの回復には至らない。グローバル需要は、今後も一定の成長が見込まれるが、中国における経済対策の一巡により、成長率は鈍化する見通し 方向性 コメント ↓ (低下懸念) 内需の成長が見込めないなか、輸出に振り向けて国内生産を維持する方向性は不変。ただし、中国の銅製錬内製化が進展する見通しであり、中国以外の輸出先の検討や、製錬所のコスト競争力の強化が図られなければ、ブレゼンス低下につながる懸念		

①日本企業に求められる戦略方向性

②リスクの所在

① 国内事業基盤の強化、事業ポートフォリオの低炭素化

② リモートワークの更なる普及や移動の減少等の新たな行動様式の定着による、国内燃料油需要の減少スピードの加速

①日本企業に求められる戦略方向性

②リスクの所在

① 設備休止を含めた国内生産の構造改革、低炭素製鉄技術の開発や海外生産等の成長分野への資源投入、鉄鋼素材の製造販売にとどまらない新しい事業モデルの模索

② 低炭素製鉄技術では欧州企業と、海外生産では中国企業との競争激化

①日本企業に求められる戦略方向性

②リスクの所在

① (1) 製錬所の稼働率を維持するための、a) 省エネ・省人化や原料調達力の強化(リサイクル技術強化等)、b) 中国以外の輸出先の模索(インドなど)

(2) 加工事業の製品開発力と収益力を高めるための、a) 既存製品の強化と製品領域の拡大、b) 加工製品プラスソリューションで勝負できる体制の構築

② 中国銅製錬内製化(新型コロナウイルス影響を踏まえた経済対策により銅需要が増加しており、内製化が早まる可能性も)

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- 国内事業基盤の強化、事業ポートフォリオの低炭素化
- リモートワークの更なる普及や移動の減少等の新たな行動様式の定着による、国内燃料油需要の減少スピードの加速

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- 設備休止を含めた国内生産の構造改革、低炭素製鉄技術の開発や海外生産等の成長分野への資源投入、鉄鋼素材の製造販売にとどまらない新しい事業モデルの模索
- 低炭素製鉄技術では欧州企業と、海外生産では中国企業との競争激化

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- (1) 製錬所の稼働率を維持するための、a) 省エネ・省人化や原料調達力の強化 (リサイクル技術強化等)、b) 中国以外の輸出先の模索 (インドなど)
(2) 加工事業の製品開発力と収益力を高めるための、a) 既存製品の強化と製品領域の拡大、b) 加工製品プラスソリューションで勝負できる体制の構築
- 中国銅製錬内製化 (新型コロナウイルス影響を踏まえた経済対策により銅需要が増加しており、内製化が早まる可能性も)

化学

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)
国内	エチレン換算需要	t	▲1.0%	1.3%
グローバル	エチレン換算需要	t	4.0%	3.1%
向こう5年の産業競争カマップ		需要の成長性		
プレゼンスの方向性 ↑ 高位維持 不変 ↓ 低下懸念			方向性	コメント
			↓ (停滞懸念)	内需は概ね横ばい、長期的には通減の方向性にある。生産の約3割を占める輸出は、世界需給緩和によって、減少が続く見通し
			方向性	コメント
			↓ (低下懸念)	石油化学等の汎用石化事業は海外事業者の供給能力拡大に伴い、競争力が徐々に低下。機能性化学品事業のプレゼンスは不変

① 日本企業に求められる戦略方向性
② リスクの所在

①

(1) 石油化学事業はコンビナートの競争力強化に向けた垂直連携の強化、
(2) 機能性化学事業は海外展開、川下延伸、新素材開発により、ユーザーからファーストコールを受けるポジションの獲得、
(3) 環境 이슈への対応として、外部との連携、環境プレミアム の取り込み

②

(1) 中国等の海外における設備の新増設に伴う需給緩和と輸出採算性の低下、
(2) 技術開発対応の遅れや海外後発勢等の台頭、
(3) 将来的な環境対応コストの増加

医薬品

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)
国内	国内医薬品出荷額	円	-	▲1.2%
グローバル	医薬品販売金額	ドル	4.3%	3.6%
向こう5年の産業競争カマップ		需要の成長性		
プレゼンスの方向性 ↑ 高位維持 不変 ↓ 低下懸念			方向性	コメント
			↑ (比較的高成長)	内需は薬価抑制施策の影響により縮小を見込む。グローバル需要は米国や新興国を牽引役に引き続き堅調な成長を予想
			方向性	コメント
			↓ (低下懸念)	欧米大手はM&Aも活用して革新的パイプラインを確保すると同時に、成長が期待される新興国等への投資も実施。一方、内需の縮小が予想されるなか、日本企業はパイプライン獲得及び海外進出の両面で欧米大手に遅れており、プレゼンスの低下が懸念

① 日本企業に求められる戦略方向性
② リスクの所在

①

(1) 海外展開の加速、
(2) 選択と集中によるリソースの捻出、
(3) パイプラインの創出あるいは買収によるパテントクリフからの脱却、
(4) 再生医療等の成長領域への挑戦、
(5) 予防・予後等の近傍領域への進出

②

新規モダリティの出現による既存医薬品需要の減少、
医療のパラダイムシフトに伴うビジネスモデルの変化

医療機器

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)
国内	国内市場規模	円	-	2.0%
グローバル	グローバル市場規模	ドル	5.6%	5.3%
向こう5年の産業競争カマップ		需要の成長性		
プレゼンスの方向性 ↑ 高位維持 不変 ↓ 低下懸念			方向性	コメント
			↑ (比較的高成長)	先進国を中心とする高齢化、新興国での医療インフラ整備、イノベーションの実装による医療機器の高度化に伴い、新型コロナウイルスの収束後は、引き続き、安定した需要の成長を見込む
			方向性	コメント
			↓ (低下懸念)	医療機関の投資抑制により、日本企業が強みを有する画像診断機器等の大型機器需要が減少するおそれ。加えて、日本企業のデジタルヘルスへの対応の遅れによるプレゼンスの低下が懸念

① 日本企業に求められる戦略方向性
② リスクの所在

①

デジタルヘルスへのシフトが加速するなか、成長が期待される以下の3分野に注力；
(1) SaMD (Software as Medical Device)、
(2) 在宅医療機器・遠隔モニタリング機器、
(3) 医療用ロボット

②

医療のパラダイムシフトに伴うビジネスモデルの変化

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

① (1)石油化学事業はコンビナートの競争力強化に向けた垂直連携の強化、(2)機能性化学事業は海外展開、川下延伸、新素材開発により、ユーザーからファーストコールを受けるポジションの獲得、(3)環境イシューへの対応として、外部との連携、環境プレミアムの取り込み

② (1)中国等の海外における設備の新増設に伴う需給緩和と輸出採算性の低下、(2)技術開発対応の遅れや海外後発等との台頭、(3)将来的な環境対応コストの増加

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

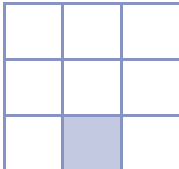
① (1)海外展開の加速、(2)選択と集中によるリソースの捻出、(3)パイプラインの創出あるいは買収によるパテントクリフからの脱却、(4)再生医療等の成長領域への挑戦、(5)予防・予後等の近傍領域への進出

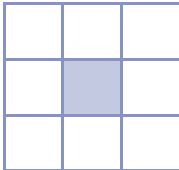
② 新規モダリティの出現による既存医薬品需要の減少、医療のパラダイムシフトに伴うビジネスモデルの変化

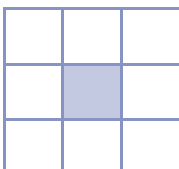
①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

① デジタルヘルスへのシフトが加速するなか、成長が期待される以下の3分野に注力：(1)SaMD (Software as Medical Device)、(2)在宅医療機器・遠隔モニタリング機器、(3)医療用ロボット

② 医療のパラダイムシフトに伴うビジネスモデルの変化

内外需要見通し					① 日本企業に求められる戦略方向性 ② リスクの所在
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)	
国内	食料支出	円	1.0%	1.2%	
グローバル	加工食品販売金額 (小売チャネル)	ドル	1.9%	2.2%	
向こう5年の産業競争カマップ		需要の成長性			
加工食品 プレゼンスの方向性 ↑ 高位維持 不変 ↓ 低下懸念			方向性	コメント	
			→ (緩やかな成長)		
			内需の成長は限定的。グローバル需要は新興国中心に堅調に推移する見込み		
			プレゼンスの方向性		
	方向性		コメント		
	↓ (低下懸念)		欧米、中国等の食品企業は自国の需要増により堅調に成長。また、欧米大手は新興国市場への参入を進めており、その成長の恩恵も享受。一方、日本企業は、内需が伸び悩むなか、海外市場への進出で遅れており、プレゼンス低下につながる懸念		

内外需要見通し					① 日本企業に求められる戦略方向性 ② リスクの所在
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)	
国内	自動車販売台数	台	0.7%	▲0.9%	
グローバル	自動車販売台数	台	0.8%	2.8%	
向こう5年の産業競争カマップ		需要の成長性			
自動車 プレゼンスの方向性 ↑ 高位維持 不変 ↓ 低下懸念			方向性	コメント	
			→ (緩やかな成長)		
			先進国需要はピークアウトするものの、一定程度の伸長をみせる新興国需要に支えられ、世界市場は減速しつつも拡大を続ける見通し		
			プレゼンスの方向性		
	方向性		コメント		
	→ (不変)		現状のプレゼンスは当面維持される。ただし、2020年代に電動化、自動化、シェアリングサービスの導入・普及フェーズを迎え、競争軸が変化することによる競争力低下には留意が必要		

内外需要見通し					① 日本企業に求められる戦略方向性 ② リスクの所在
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)	
国内	工作機械国内受注金額	円	▲4.2%	12.0%	
グローバル	工作機械 グローバル消費金額	ドル	0.1%	4.5%	
向こう5年の産業競争カマップ		需要の成長性			
工作機械 プレゼンスの方向性 ↑ 高位維持 不変 ↓ 低下懸念			方向性	コメント	
			→ (緩やかな成長)		
			内需は減少する一方、中国やインドなどの新興国市場における自動車・電気機械向け、欧米市場における半導体関連や医療機器、航空機向けを中心に海外需要は緩やかに増加する見通し		
			プレゼンスの方向性		
	方向性		コメント		
	→ (不変)		中期的に日系工作機械メーカーの機械性能面や加工関連技術での強みを源泉とする競争力は失われない。ただし、ユーザー産業の海外現地生産が進展するなか、海外地場ユーザー需要を取り込めるかが、今後のプレゼンスに影響を及ぼす可能性も		

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- 海外需要の取り込みの加速、同業・異業種・スタートアップ等との連携による新規事業開発の推進、サステナビリティ対応
- 世界的な食料需要の増加を背景とした原料調達リスクの高まり、脱プラや食品ロスといった社会的課題への対応の遅れ

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- グローバル需要の成長鈍化やCASEの進展、新型コロナウイルス影響による急激な収益低下に見舞われる中における、規模の拡大やコスト低減といった既存事業領域での収益極大化やCASE領域でのコスト負担分担を図るための提携の深化
- 世界需要の減速、CASEの進展によるバリューチェーンの変化

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- 機器の性能のみならず、工程集約ニーズへの対応やターンキー等の生産体制構築にかかるサービス提供力と地域特性に合わせたカスタマイズ力の向上。さらに、自社製機器にとどまらず、加工を軸にしたエンジニアリング提案型事業の創出
- EV化の進展や移動の自粛等の新たな行動様式の定着による、自動車向け工作機械需要の減少

ロボット

内外需要見通し													
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)									
国内	ロボット出荷額	円	6.1%	4.4%									
グローバル	ロボット出荷額	ドル	5.4%	5.4%									
向こう5年の産業競争力マップ		需要の成長性											
↑ 高位維持 不変 低下懸念 ↓ プレゼンスの方向性	<table><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table> 停滞 緩やか 比較的高成長 懸念 な成長 ← 需要の成長性 →											方向性	コメント
			↑ (比較的高成長)	自動車や電気機械向けでは、組立工程や検査工程における自動化が進展。また、新たに三品・小売・物流産業にて、自動化需要が増加する見込み									
プレゼンスの方向性													
方向性	コメント												
→ (不変)	日系ロボットメーカーは、すり合わせて磨いた技術力を強みに相応のプレゼンスを有する。ただし、主要ユーザー産業のグローバル生産量の大幅増加は見込めないなか、新規市場向けの需要を取り込めるかが、今後のプレゼンスに影響を及ぼす可能性も												

① 日本企業に求められる戦略方向性

② リスクの所在

① 三品・小売・物流産業向けの自動化需要を取り込むため、ユーザーのオペレーションの設計段階から入り込み、ロボットのみならず、センサーやAI関連技術等の製造関連技術をはじめ、周辺機器・システムとを組み合わせながらオペレーション改善を提案していく「システム提案型ビジネス」の創出

② EV化の進展や移動の自粛等の新たな行動様式の定着による、自動車向けロボット需要の減少

エレクトロニクス（主要製品）

内外需要見通し													
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)									
国内	主要エレクトロニクス製品需要額	円	2.6%	3.3%									
グローバル	主要エレクトロニクス製品需要額	ドル	2.1%	2.2%									
向こう5年の産業競争力マップ		需要の成長性											
↑ 高位維持 不変 低下懸念 ↓ プレゼンスの方向性	<table><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table> 停滞 緩やか 比較的高成長 懸念 な成長 ← 需要の成長性 →											方向性	コメント
			→ (緩やかな成長)	携帯電話・PC・薄型テレビは既に成熟市場であり、市場拡大余地は限定的。新型コロナウイルス影響による経済減速に伴い減少した需要が回復することから、2025年にかけては緩やかな増加が見込まれる									
プレゼンスの方向性													
方向性	コメント												
→ (不変)	日本企業は国内と一部のアジア地域で高いシェアを確保するものの、その他のグローバル市場でのプレゼンスは限定的。製品のコモディティ化が進むなか、日本企業が展開エリアを拡大させることは容易ではないもの												

① 日本企業に求められる戦略方向性

② リスクの所在

① ハードウェア以外の付加価値創出のため、ソフトウェアやアフターサービス等を組み合わせたソリューション提供による差別化

② リモートワークの進展による事務機市場の縮小やオフィスサービス市場の急伸(BtoB製品では米中対立に伴う中国企業への制約が日本企業にとっての追い風となる可能性)

エレクトロニクス（電子部品）

内外需要見通し													
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)									
国内	主要電子部品需要額	円	▲12.6%	2.8%									
グローバル	主要電子部品需要額	ドル	4.5%	4.6%									
向こう5年の産業競争力マップ		需要の成長性											
↑ 高位維持 不変 低下懸念 ↓ プレゼンスの方向性	<table><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table> 停滞 緩やか 比較的高成長 懸念 な成長 ← 需要の成長性 →											方向性	コメント
			↑ (比較的高成長)	新しい働き方・生活様式へのシフトに伴い、データ通信量の増加及び関連機器・装置の需要拡大が見込まれ、主要電子部品の需要も拡大が続く。特に電子部品は相対的に日本企業が高い競争力を持つ分野であり、世界的な需要拡大の恩恵を享受									
プレゼンスの方向性													
方向性	コメント												
↑ (高位維持)	半導体では、NANDフラッシュメモリ、CMOSイメージセンサ等、特定分野で高いポジションを持つ日本企業が存在。電子部品では、コンデンサ、コネクタ等、日本企業の数が多く、かつ日本企業が占めるシェアが高い製品が数多くあり、高い競争力を維持												

① 日本企業に求められる戦略方向性

② リスクの所在

① 顧客ニーズの変化に即した製品開発、用途拡大を見据えたコストダウン、数量の大幅増に対応しうる設備投資、顧客の生産拠点分散に伴うサプライチェーンの管理強化

② 米中デカップリングが進んだ場合、開発・生産・販売・マーケティングにおいて2つのスタンダードに対応するための、各機能のリソース分析

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

① 三品・小売・物流産業向けの自動化需要を取り込むため、ユーザーのオペレーションの設計段階から入り込み、ロボットのみならず、センサーやAI関連技術等の製造関連技術をはじめ、周辺機器・システムとを組み合わせながらオペレーション改善を提案していく「システム提案型ビジネス」の創出

② EV化の進展や移動の自粛等の新たな行動様式の定着による、自動車向けロボット需要の減少

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

① ハードウェア以外の付加価値創出のため、ソフトウェアやアフターサービス等とを組み合わせたソリューション提供による差別化

② リモートワークの進展による事務機市場の縮小やオフィスサービス市場の急伸（BtoB製品では米中対立に伴う中国企業への制約が日本企業にとっての追い風となる可能性）

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

① 顧客ニーズの変化に即した製品開発、用途拡大を見据えたコストダウン、数量の大幅増に対応する設備投資、顧客の生産拠点分散に伴うサプライチェーンの管理強化

② 米中デカップリングが進んだ場合、開発・生産・販売・マーケティングにおいて2つのスタンダードに対応するための、各機能のリソース分断

重電	内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR(2015-2019)	CAGR(2021-2025)	
	国内	原動機・発電機・受変電機器 生産高・販売高	円	2.9%	▲0.9%
	グローバル	発電設備容量 (新規・更新)	W	▲6.7%	▲5.4%
情報サービス	内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR(2015-2019)	CAGR(2021-2025)	
	国内	情報サービス売上高	円	3.1%	3.1%
	グローバル	情報サービス・ソフトウェア投資額	ドル	6.6%	9.2%
通信	内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR(2015-2019)	CAGR(2021-2025)	
	国内	ARPU 回線数	円 件	▲1.7% 2.6%	▲0.3% 1.3%
	グローバル	ARPU 回線数	ドル 件	▲4.7% 3.4%	0.4% 1.6%

重電	向こう5年の産業競争カマップ				
	方向性		需要の成長性		
	方向性		コメント		
	方向性		コメント		

情報サービス	向こう5年の産業競争カマップ				
	方向性		需要の成長性		
	方向性		コメント		
	方向性		コメント		

通信	向こう5年の産業競争カマップ				
	方向性		需要の成長性		
	方向性		コメント		
	方向性		コメント		

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- (1) 単純な価格競争の回避を狙いとする顧客の囲い込み、(2) バリューチェーンの延伸、(3) 中型発電電領域の強化
- 中国企業・韓国企業の技術キャッチアップ

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- (1) 従来のフルアウトソース型からコンサルティング起点のビジネスモデルへシフト、(2) デジタル化が進展する米国でのユーザーケース積み上げによるデジタル化対応のケイパビリティ強化、(3) 日本型のシステムからの転換(スクラッチ開発からスピードや拡張性を重視した開発へ)
- 日系情報サービス事業者とユーザー企業に跨る構造問題が長期化することに伴う、欧米とのギャップのさらなる拡大懸念

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- (1) 有望な5Gアプリケーションの探索、(2) 通信周辺領域への取り組み強化、(3) 通信インフラのシェアリングへの取り組み強化
- 菅政権の強い料金値下げプレッシャー、楽天参入による競争の激化、マネタイズの見えない5G分野で先行する投資負担

メディアサービス

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)
国内	国内広告費	円	3.0%	0.7%
グローバル	グローバル広告費	ドル	7.0%	5.3%
向こう5年の産業競争力マップ		需要の成長性		
↑ 高位維持 ブレ ゼン ス の 方 向 性 ↓ 低下懸念	方向性		コメント	
	→ (緩やかな成長)		日系プレーヤーは国内を中心に事業展開する企業が大宗。内需は中長期的に緩やかな成長が見込まれる	
	方向性		コメント	
	↓ (低下懸念)		テレビ放送事業者は、インターネット広告市場の拡大に伴い、プレゼンスが低下。加えて、インターネット広告市場では、Google、Facebook、Twitterといったグローバルプラットフォームのシェアが大きく、今後も日系プレーヤーのプレゼンスが低下する懸念	

① 業界の垣根を超えた統合的なマーケティングプラットフォームの構築によるグローバルプラットフォームとの差別化

② 個別サービスの乱立がもたらす過当競争による、グローバルプラットフォームに対抗すべきリソースの毀損

物流

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)
国内	国内トラック輸送量	t	0.2%	▲0.5%
グローバル	海運(主要定期船荷動量)	TEU	3.5%	3.0%
	トラック輸送量	t	5.0%	2.5%
向こう5年の産業競争力マップ		需要の成長性		
↑ 高位維持 ブレ ゼン ス の 方 向 性 ↓ 低下懸念	方向性		コメント	
	→ (緩やかな成長)		内需は中期的に概ね横ばいでの推移が見込まれる。一方で、海外需要は新型コロナウイルス影響からの回復後も堅調な増加基調を維持する見込み。全体としては緩やかな成長が期待される	
	方向性		コメント	
	→ (不変)		中期的に日系物流企業のプレゼンスが大きく低下することは想定されない。ただし、海外大手物流企業がグローバルで事業規模拡大を図るなか、日系物流企業も海外における非日系荷主の需要を獲得しなければ、徐々にプレゼンスが低下する懸念も	

① (1) M&A等による非日系荷主の需要獲得、(2) 日系物流企業が得意としてきた個社カスタマイズ戦略の磨き上げのみならず、個社の物流全体を最適化するロジスティクス提案力の向上

② (1) 海外大手物流企業の更なる合従連衡の進展による競争力強化、(2) デジタル技術の進展による、従来の個社カスタマイズから個社の物流全体を最適化するロジスティクス提案力への競争軸のシフトの加速

電力

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)
国内	電力総需要	Wh	0.1%	0.4%
グローバル	電力総需要	Wh	3.5%	3.0%
向こう5年の産業競争力マップ		需要の成長性		
↑ 高位維持 ブレ ゼン ス の 方 向 性 ↓ 低下懸念	方向性		コメント	
	→ (緩やかな成長)		中長期的な国内の電力需要は概ね横ばいから微減のトレンド。一方で、電力・ガス事業者が進出を狙うグローバル市場の電力需要は増加する見通し	
	方向性		コメント	
	→ (不変)		電力・ガス事業者は、高効率運転等による安定した発電事業、エネルギーマネジメントのノウハウ等の強みを活かすことで、需要の伸びが期待されるグローバル市場のCO2排出削減に向けた取り組みにおいて、プレゼンスを発揮し得るポジションにある	

① 国内における将来的なエネルギー転換・脱炭素化に向けた取り組みの加速、(2) 各社が国内事業で培った知見・強みを活かした海外事業展開

② 脱炭素化への取り組みの加速による既存収益基盤への影響

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- ① 業界の垣根を超えた統合的なマーケティングプラットフォームの構築によるグローバルプラットフォームとの差別化
- ② 個別サービスの乱立がもたらす過当競争による、グローバルプラットフォームに対抗すべきリソースの毀損

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- ① (1) M&A等による非日系荷主の需要獲得、(2) 日系物流企業が得意としてきた個社カスタマイズ戦略の磨き上げのみならず、個社の物流全体を最適化するロジスティクス提案力の向上
- ② (1) 海外大手物流企業の更なる合従連衡の進展による競争力強化、(2) デジタル技術の進展による、従来の個社カスタマイズから個社の物流全体を最適化するロジスティクス提案力への競争軸のシフトの加速

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- ① (1) 国内における将来的なエネルギー転換・脱炭素化に向けた取り組みの加速、(2) 各社が国内事業で培った知見・強みを活かした海外事業展開
- ② 脱炭素化への取り組みの加速による既存収益基盤への影響

小売

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)
国内	小売業販売額 (自動車・燃料小売除く)	円	0.5%	0.2%
グローバル	小売売上高	ドル	5.0%	6.4%
向こう5年の産業競争カマップ		需要の成長性		
↑ プレ ゼ ン ス の 方 向 性 ↓	高位維持 向上			
	不変			
	低下懸念			
	停滞 懸念	緩やか な成長	比較的 高成長	
	← 需要の成長性 →			
		↓ (停滞懸念)	小売各社は国内市場をメインターゲットに事業を展開。グローバル需要は拡大する一方、内需は人口減少といった構造的要因により縮小する見通しであり、成長余地は限定的	
	プレゼンスの方向性			
		↓ (低下懸念)	成長する海外市場においてはECプラットフォームを始めとした海外大手企業がプレゼンスを拡大する一方、日系企業はプレゼンスで劣後。競合が巨大な資本力と先行者メリットを強みに成長するなかで、日本企業の相対的なプレゼンスは低下する懸念	

建設

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2021-2025)
国内	名目建設投資額	円	3.6%	0.6%
グローバル	米国建設投資額	ドル	4.6%	2.1%
	欧州建設投資額	ユーロ	4.7%	1.6%
	中国建設業付加価値額	人民元	8.8%	4.6%
	ASEAN建設業付加価値額	ドル	6.9%	3.9%
向こう5年の産業競争カマップ		需要の成長性		
↑ プレ ゼ ン ス の 方 向 性 ↓	高位維持 向上			
	不変			
	低下懸念			
	停滞 懸念	緩やか な成長	比較的 高成長	
	← 需要の成長性 →			
		→ (緩やかな成長)	中期的に、内需は漸減となるも、グローバル需要は成長を続ける	
	プレゼンスの方向性			
		↓ (低下懸念)	国内企業の担い手不足は深刻な状況にあり、内需の取り込みのための対応が優先されるなかで、拡大するグローバル需要を獲得できずにプレゼンスは低下する懸念	

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

① (1)ECを始めとするフリクションレス化の一層の推進と顧客体験の向上、(2)賑わいの追求を起点とする地域エコシステムの構築

② ECプラットフォームによるオフライン事業の進出、シェアリングエコノミーの拡大に伴うモノの売買の停滞、D2C(Direct to Consumer)ビジネス等小売チャネルを中抜きにする流通形態の進展

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

① (1)テクノロジー活用による生産性改善を通じた内需の取り込みのための供給体制の整備、(2)建設需要の漸減を見据えた非建設領域への事業領域拡大、(3)注力エリアを見極めたうえでの現地に根付いたグローバル展開

② 担い手不足への対応が遅れた場合、日本企業は内需を充分に取り込めなくなる可能性

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- (1) ECを始めとするフリクションレス化の一層の推進と顧客体験の向上、(2) 賑わいの追求を起点とする地域エコシステムの構築
- ECプラットフォームによるオフライン事業の進出、シェアリングエコノミーの拡大に伴うモノの売上の停滞、D2C (Direct to Consumer) ビジネス等小売チャネルを中抜きにする流通形態の進展

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- (1) テクノロジー活用による生産性改善を通じた内需の取り込みのための供給体制の整備、(2) 建設需要の漸減を見据えた非建設領域への事業領域拡大、(3) 注力エリアを見極めたうえでの現地に根付いたグローバル展開
- 担い手不足への対応が遅れた場合、日本企業は内需を充分に取り込めなくなる可能性

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【図表 1-12】産業別生産・需要指標の推移(前年比・CAGR)

業種	指標	実績										見込み	予想
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 -2025 CAGR
製造業（国内生産）	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											
	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										n.a.	
	医療機器	国内医療機器生産金額										n.a.	
	加工食品	加工食品生産金額											
	自動車	自動車国内生産台数											
	工作機械	工作機械生産金額											
	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生産額											
		主要電子部品生産額											
	重電	原動機・発電機・受変電機器生産額											
非製造業（内需）	情報サービス	情報サービス売上高											
	通信	ARPU											
		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											
	電力	電力総需要											
	小売	小売業販売額（自動車・燃料小売除く）											
		インバウンド消費（訪日客の買物代）	n.a.	n.a.									
	建設	名目建設投資額											
	不動産	オフィス床需要											
		新設住宅着工戸数											



(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
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

©2020 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。