

産業総合

【要約】

- 2021年の世界経済は、ワクチンの普及により先進国を中心として回復し、2026年にかけては、年率+3.0%程度の成長率を維持する見通しである。2026年までの産業別のグローバル需要は、新型コロナウイルス感染拡大を契機としたデジタル化への需要の高まりからIT投資が継続的に行われ、情報サービスが高い水準で成長するほか、半導体関連や、インフラ関連で需要が拡大している工作機械で成長が続く見通しである。多くの業種で回復が見込まれる中、重電には世界的な気候変動リスクへの意識の高まりから減少圧力がかかると予想する。
- 2021年の日本経済は、経済の正常化が進展するものの、成長率は小幅な回復となる見通しである。2026年までの産業別の内需は、多くの業種で年平均成長率(以下、CAGR¹)が新型コロナウイルス感染拡大前の水準と比べて、横ばい、または微減となると予想する。かかる中成長が見込まれる業種として、グローバル需要同様、情報サービスが挙げられるほか、自動車向けの需要が回復する工作機械、ロボットが挙げられる。
- 日本企業を取り巻く環境は近年大きく変化しており、日本企業の競争環境に大きな影響を与え、産業構造の転換を強いるような環境変化をもたらす事象として、①新型コロナウイルスの感染拡大、②DX(デジタルトランスフォーメーション)の進展、③米中対立等に起因する経済安全保障の重視、④カーボンニュートラルの機運の高まり、の4点を挙げる事ができる。刻々と状況が変わっていく厳しい競争環境の中で、日本企業は国際競争力強化を図り、生き抜いていくことが求められる。
- そのためには、グローバルで勝てる分野・領域に経営資源を投下し、事業ポートフォリオを再構築する「選択と集中の実行」を行うとともに、投資余力を確保することが求められる。そこから得た投資原資を生かし、フォワードルッキングな視点で設備投資や研究開発、M&A等の「ポストコロナを見据えた成長投資」を行うとともに、人材に対して積極的な投資を行うことも必要となろう。また、守りの観点からの収益基盤の多様化やサプライチェーンの強靱化・上流資源の確保等の「リスク耐性の強化」の取り組みも欠かすことはできない。

I. 需給動向

1. グローバル需要見通し

2021年の世界経済は、活動制限緩和により回復を見込む

2021年の世界経済は、2020年の急激な落ち込みから回復する見通しであるが、各国の回復ペースはワクチンの普及具合によって異なる。欧米の先進国は、ワクチン普及の進展により活動制限の緩和が進み、経済が正常化に向かうと見込む。一方、ASEAN諸国は、ワクチンの調達不足しているうえ、変異株が拡大していることから、他地域に比べ回復が遅れるとみられる。

2022年の世界経済は、回復が継続

2022年の世界経済は、新型コロナウイルスの感染再拡大が一時的に下振れさせる可能性はあるものの、世界全体で回復は継続する見通しである。欧米の先進国は、経済が正常化することでサービス消費が増加し、加えて半導体の供給制約が徐々に解消に向かうことで経済成長が加速すると予想する。新

¹ Compound Annual Growth Rate の略

興国は、遅れていたワクチンの普及が進展し、活動制限が緩和されることで回復が進むと予想する。

2026年にかけて、世界経済は年率+3.0%程度の成長率で推移

2026年までの世界経済は、2020年のコロナ禍に伴う急激な落ち込みの反動により、2021年は各国とも高めの成長率になると予想する。一方で、2023年以降の世界経済は、+3.0%近傍の潜在成長率並みの成長率で推移していくと予想する。

産業別のグローバル需要は、多くの業種で回復

2021年から2022年にかけての産業別のグローバル需要は、世界経済が回復に向かうことで多くの業種が回復すると予想する。特に、情報サービスは、グローバルでデジタル化に向けたIT投資が加速し高成長を維持する見通しである。そのほか、主要電子部品のうち半導体は、自動車を筆頭に全アプリケーションで需要の拡大が見込まれることから成長が継続すると予想する。

2026年までの産業別のグローバル需要は、情報サービスや工作機械が堅調

2022年から2026年までの産業別のグローバル需要（【図表 2-1】）は、新型コロナウイルス感染拡大を契機にグローバルでデジタル化への需要が高まったことで積極的なIT投資が継続し、情報サービスが高い水準で成長する。サービス別では、ユーザー企業のデジタル化を支援する「コンサルティング」や、クラウドサービスを中心とした「ITO (IT Services Outsourcing)」で高い伸びが期待される。また工作機械は、半導体関連やインフラ関連、医療機器などの主なユーザー産業で需要の拡大が見込まれることや、2022年以降は半導体の供給制約が徐々に解消され自動車の設備投資の回復も予想されることから、成長が続く見通しである。

重電は脱炭素の潮流を主因に減少圧力がかかる

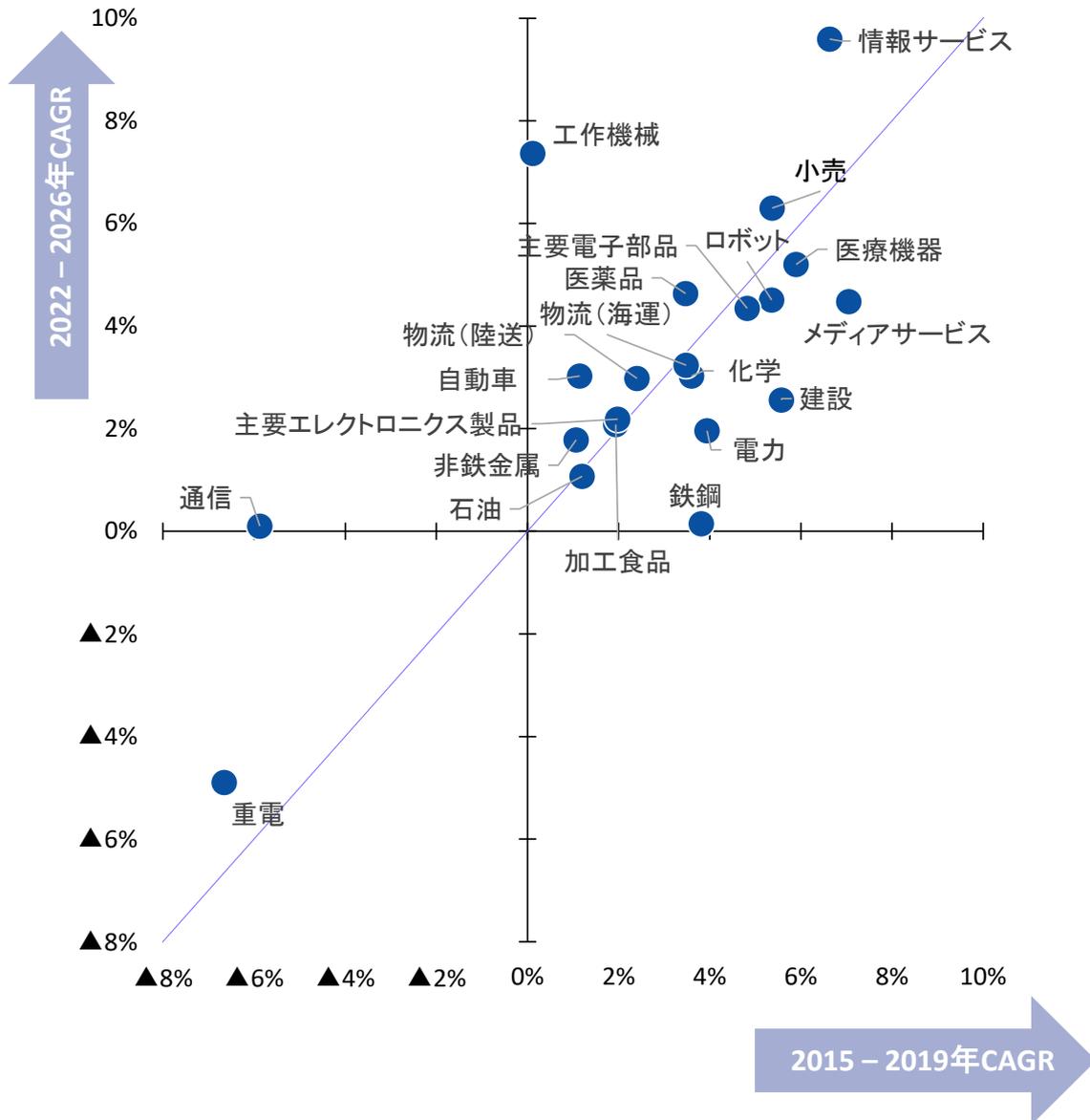
多くの業種でグローバル需要の回復が見込まれる中、中期的に減速圧力がかかる業種も存在する。世界的な気候変動リスクへの意識の高まりから、重電の需要は減少すると予想する。2021年10～11月に英国のグラスゴーで開催されたCOP26では、主要排出国に対し脱炭素に向けて野心的な目標設定を呼びかけるなど、脱炭素の動きは世界的に活発になっている。こうした潮流により、重電は段階的に縮小すると予想し、特に、CO₂排出量が相対的に多い石炭火力発電は、需要減少が顕著となる見通しである。

中国経済の成長の減速には注視が必要

2021年前半に順調に景気が回復していた中国経済は、電力不足による製造業生産の停滞や、インフラ・不動産開発への投資の鈍化を要因に、足下で成長ペースは減速しており、中国が世界需要の大半を占める鉄鋼や非鉄金属などの素材や、建設などで一時的に成長が下押しされると予想する。また、中国経済の減速は、自動車産業にも影響を与えるとみられ、中国経済の動向には今後も注視が必要である。

かかる中ではあるが、中国市場の中でも小売は足下で活動制限の緩和により人出が増加し持ち直していることや、建設や非鉄金属では政府が投資抑制を緩和することで安定的な成長が見込まれることから、中国経済は徐々に持ち直していくと予想する。

【図表 2-1】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、2021 年水準が落ち込んでいる業種が多いため、
 2015 年～2019 年 CAGR、2022 年～2026 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

2021 年の日本経済は、小幅な成長を予測

2021 年の日本経済は、2021 年後半にワクチンの現役世代までの普及が進展することで回復に向かうとみられるものの、巣ごもり需要の一巡による財消費の伸びの鈍化や、半導体の供給不足や東南アジアからの部品供給減による自動車の国内販売・輸出の低迷等が要因となり、小幅な成長になると予想する。2022 年入って以降も新型コロナウイルスの感染拡大懸念は残存し、消費行動は慎重に推移する見通しである。

産業別の内需は総じて小幅な回復を見込む

2021年から2022年にかけての産業別の国内需要は、国内の経済回復の低迷を背景に総じて小幅な回復になると予想する。かかる中、自動車は半導体不足の影響が残存するものの、底堅い需要と前年からの反動により回復すると見込む。そのほか、工作機械は、自動車産業を中心としたユーザー産業の業績回復に伴う設備投資の増加により、需要が拡大すると予想する。

2026年までの産業別の内需のCAGRは、コロナ前に比べ横ばいから微減になると見込む

2026年までの産業別の内需は、多くの業種でCAGRが新型コロナウイルス感染拡大前の水準と比べて、横ばいから微減になると予想する（【図表 2-2】）。かかる中、成長を見込む業種として、デジタル化の浸透を背景に情報サービスが高成長を維持するほか、自動車向けなどの需要が拡大することで、ロボットや工作機械が堅調に推移する見通しである。そのほか、小売（EC市場）や物流（宅配）は、店舗型からオンラインへの購買チャネルのシフトの進展により、中期的にも堅調に推移すると予想する。

Web会議の定着等によりビジネスを目的としたモビリティは回復せず

経済活動の再開により、中期的にはレジャーを目的としたモビリティは回復を見込むものの、ビジネスを目的としたモビリティは、Web会議による出張の一部置き換えやテレワークの定着等により、新型コロナウイルス感染拡大前の水準までは戻らないと予想する。

テレワークが定着する一方、オフィス床需要は緩やかな増加

一方で、テレワーク定着による本社オフィスで勤務するオフィスワーカー数の減少は、サテライトオフィスの拡大などもあるため、必ずしもオフィス床需要の減少に結びつくわけではないとみられる。企業の業績回復や供給増加により、中期的に見ればオフィス床需要は緩やかに増加していくと予想する。

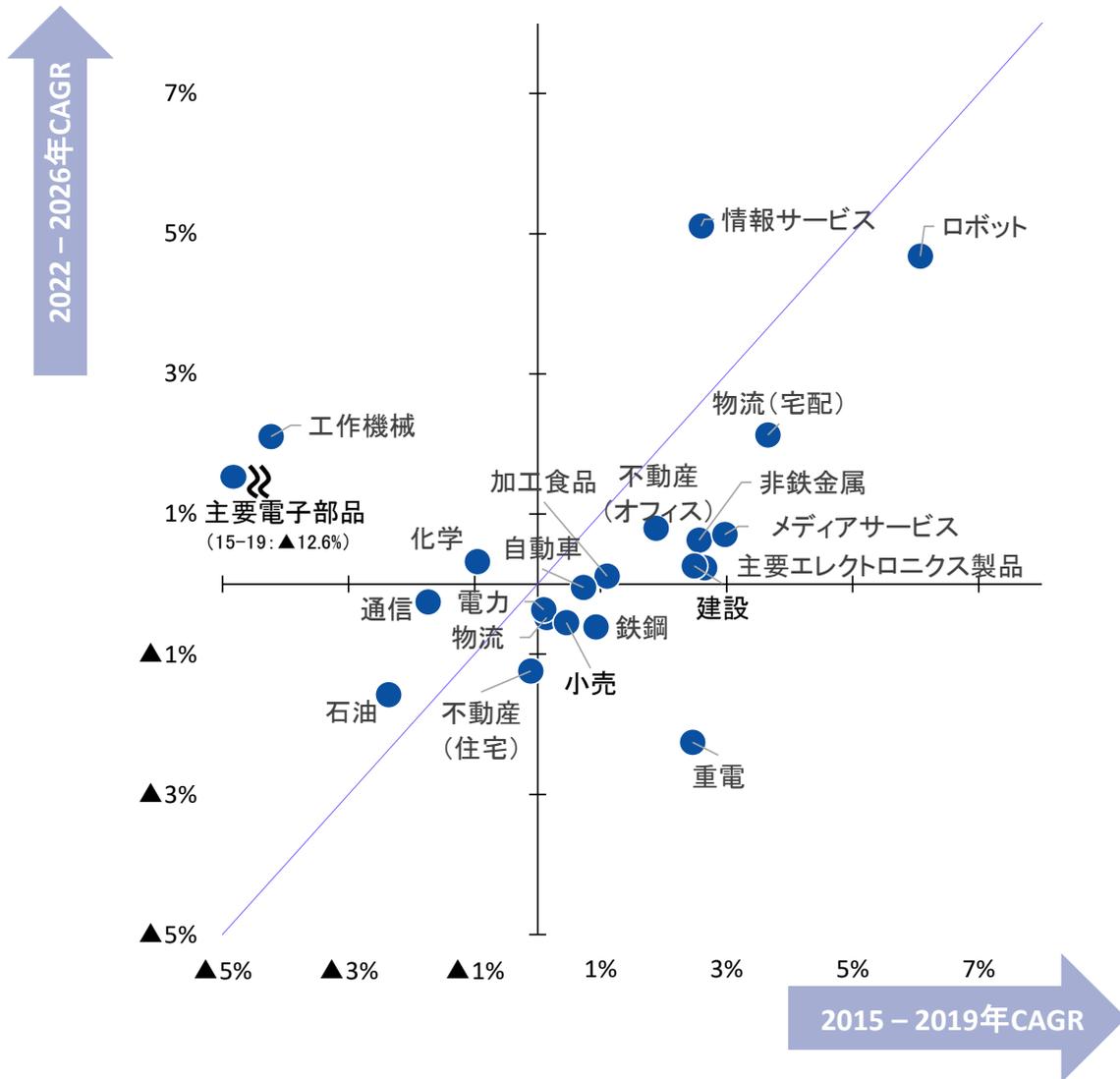
2022年のインバウンドは、2019年水準の6割程度の回復と予想

インバウンドは、2022年以降ワクチン接種が進む先進国を中心に訪日外国人数が回復すると見込む。しかしながら、訪日外国人数の約8割はワクチン接種の遅れるアジア圏からの渡航者であることから、2022年時点では2019年比6割程度の回復と見込む。中期的には、すべての国で経済活動が正常化し、訪日外国人数はコロナ前の2019年水準を更新すると見込む。

鉄鋼、石油の国内需要は減少トレンドが継続

一方で、鉄鋼、石油の国内需要は、従前からの減少トレンドが継続すると見込む。鉄鋼は、船舶向け需要で一時的に増加を見込むものの、中期的には世帯数減少により、新設住宅着工戸数や自動車生産台数が構造的に減少すると見込まれることから、需要は2019年水準まで戻ることなく一段切り下がることになる予想する。石油は、油種別では旅客の戻りによりジェット燃料が持ち直す一方、ガソリンや軽油は燃費改善や燃料転換が要因となり需要が下押しされることから、中期的には2019年水準を下回って推移する見通しである。なお、脱炭素を要因として、石油需要の減速スピードが加速する可能性がある点には留意が必要である。

【図表 2-2】 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 2022 年～2026 年 CAGR は+1.9%、医薬品の 2022 年～2026 年 CAGR は▲0.7%
 (注 3) 新型コロナウイルス影響により、2020 年、2021 年水準が落ち込んでいる業種が多いため、
 2015 年～2019 年 CAGR、2022 年～2026 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

2022 年にかけての輸出は、グローバル需要と連動する形で回復

2021 年から 2022 年にかけての産業別の輸出を見ると、2022 年にはワクチン普及等により、世界経済の正常化の動きが進むと考えられ、グローバル需要が回復傾向にあることに伴い、多くの業種で輸出においても、グローバル需要の回復と連動する形で増加することを見込む。

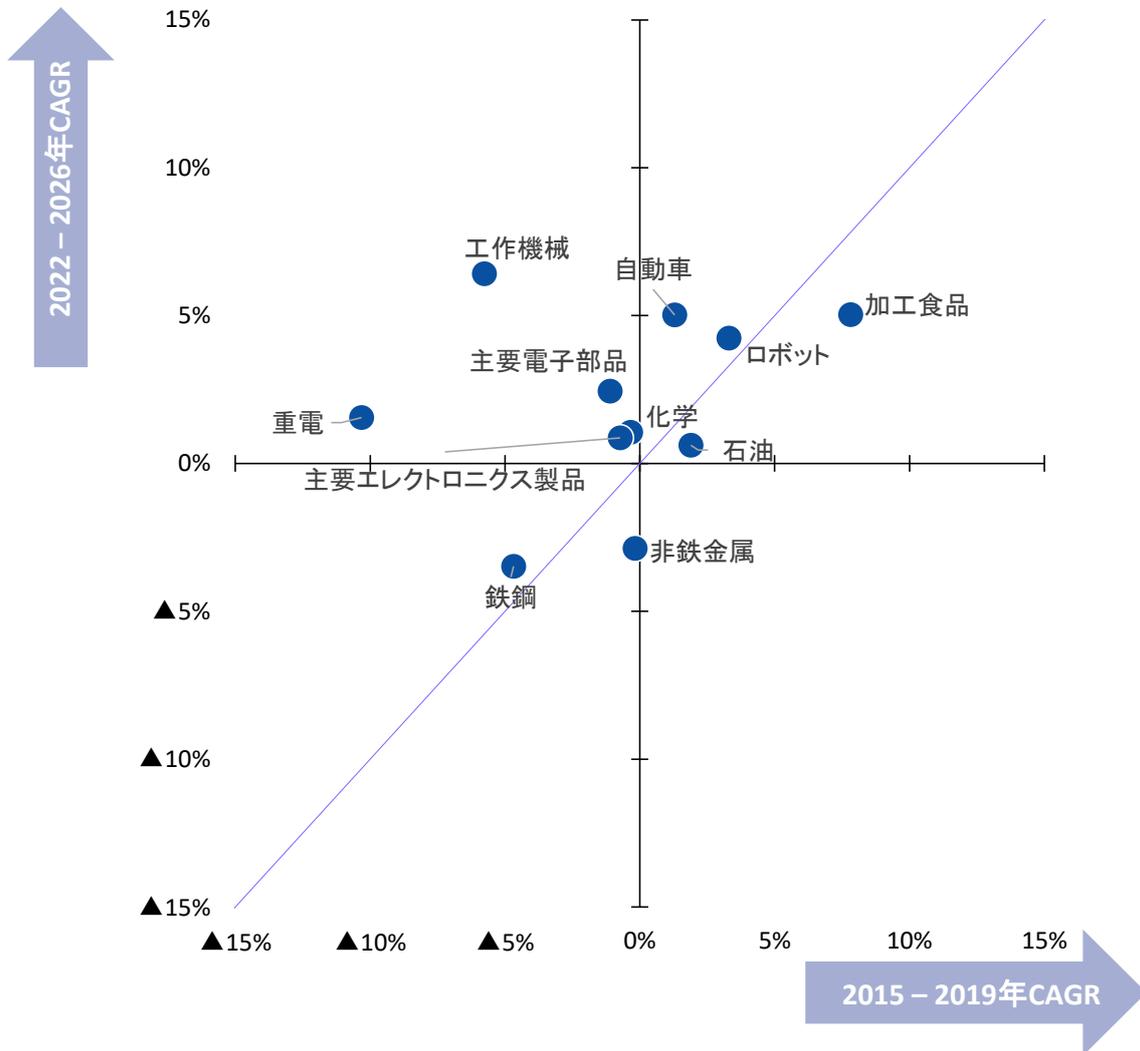
2026年までの産業別の輸出は、工作機械や加工食品、医薬品で堅調な推移

2022年から2026年までの産業別の輸出を見ると、工作機械、加工食品、医薬品などが堅調に推移すると予想する（【図表 2-3】）。特に、工作機械は、2022年に中国、欧米などの主要国でグローバル需要が回復することにより輸出額が大幅に増加し、中期的にも引き続き高い水準で成長すると予想する。医薬品は米国等向けの輸出が堅調に増加することに加え、新興国向けでも輸出が増加する見通しである。加工食品は、2021年9月に米国、EUでは、東日本大震災関連で規制されていた品目の輸入規制が撤廃されたことや、政府の輸出促進政策の後押しが期待されることなどを要因に、中期的に増加すると予想する。

鉄鋼、非鉄金属、化学は中期的には減少の見通し

一方、鉄鋼、非鉄金属、化学の輸出は中期的に減少すると予想する。鉄鋼は、極端な悪化は想定しないものの、中期的には中国企業との競合が想定される汎用品について、各社が輸出を絞る計画をしていることから減少し、非鉄金属は、電気銅の最大の輸出先である中国で内製化が進展することにより輸出は減少する見通しである。化学は、足下では2020年からの高い水準で推移するものの、中期的には中国をはじめとする海外プラントの大規模新增設により需給が緩和し、減少を予想する。

【図表 2-3】 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2022年～2026年CAGRは+2.8%、医薬品の2022年～2026年CAGRは+7.3%
 (注 3) 新型コロナウイルス影響により、2020年、2021年水準が落ち込んでいる業種が多いため、
 2015年～2019年CAGR、2022年～2026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

2022年にかけての輸入は、内需と連動する形で緩やかに回復

2021年から2022年にかけての産業別の輸入を見ると、内需が緩やかに回復することに伴い、多くの業種で回復することを見込む。輸入依存度が高く内需と概ね連動している主要エレクトロニクス製品の輸入は、リモートワークの普及に伴うPCや東京オリンピック・パラリンピック向けに喚起されたテレビの内需の反動減により、減少すると見込まれる。

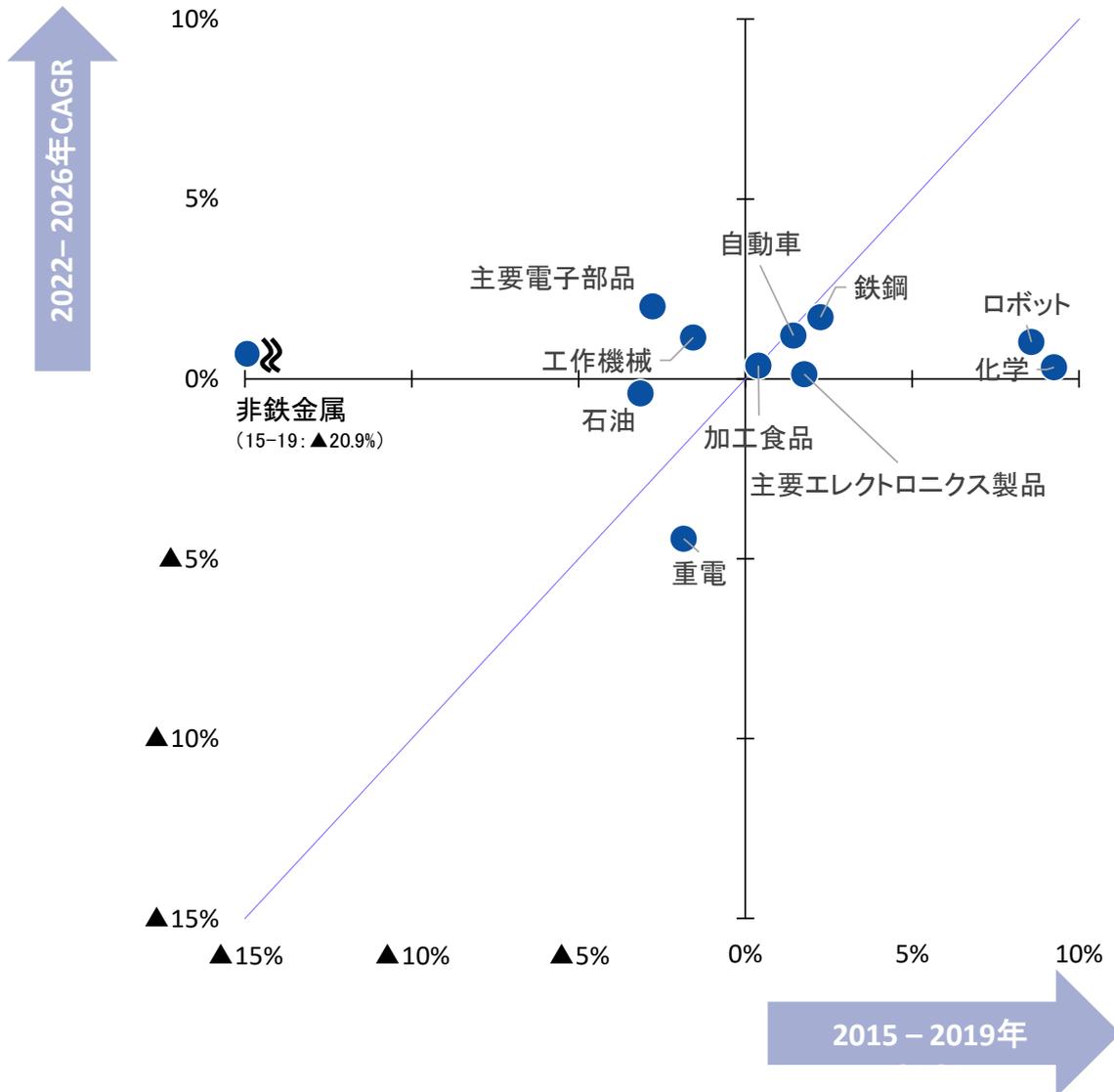
2026年の産業別の輸入は、内需縮小により2019年水準にまで回復しない業種も

一方で、内需の伸びを背景に、医療機器・医薬品の輸入は堅調

2026年までの向こう5年間の産業別の輸入を見ると、多くの業種で2022～2026年のCAGRはプラスとなるものの、従前の構造的要因による内需縮小を背景に、2026年であっても2019年水準まで回復しない業種もある（【図表2-4】）。例えば、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要因により、輸入が減少していくことが見込まれる。

一方で、医療機器の輸入は、高齢化の進展に伴い、人工関節・カテーテルなどの治療機器の需要増加が見込まれ、安定的な増加基調で推移すると見込まれる。また、医薬品についても、外資系企業が注力するバイオ医薬品等の大型製品の輸入は引き続き増加トレンドが継続するだろう。

【図表 2-4】 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2022年～2026年CAGRは+4.8%、医薬品の2022年～2026年CAGRは+2.8%
 (注 3) 新型コロナウイルス影響により、2020年、2021年水準が落ち込んでいる業種が多いため、
 2015年～2019年CAGR、2022年～2026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

2022 年にかけての国内生産は、業種による違いが鮮明に

2021 年から 2022 年にかけての産業別の国内生産を見ると、グローバル需要と内需の双方の回復により、拡大傾向の業種もある一方で、構造的な要因による生産体制の縮小を行う業種もある。例えば、石油では、国内の需要減少に伴い、精製能力の削減を進めている。一方、非鉄金属は経済回復が早かった中国向けの輸出は減少するも、内需の回復に伴い、前年比プラス成長を継続すると予想する。

2026 年までの国内生産は、大きく 2 つの方向性に

2022 年から 2026 年までの産業別の国内生産を見ると、国内に生産拠点が残り続けることで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等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（【図表 2-5】）。

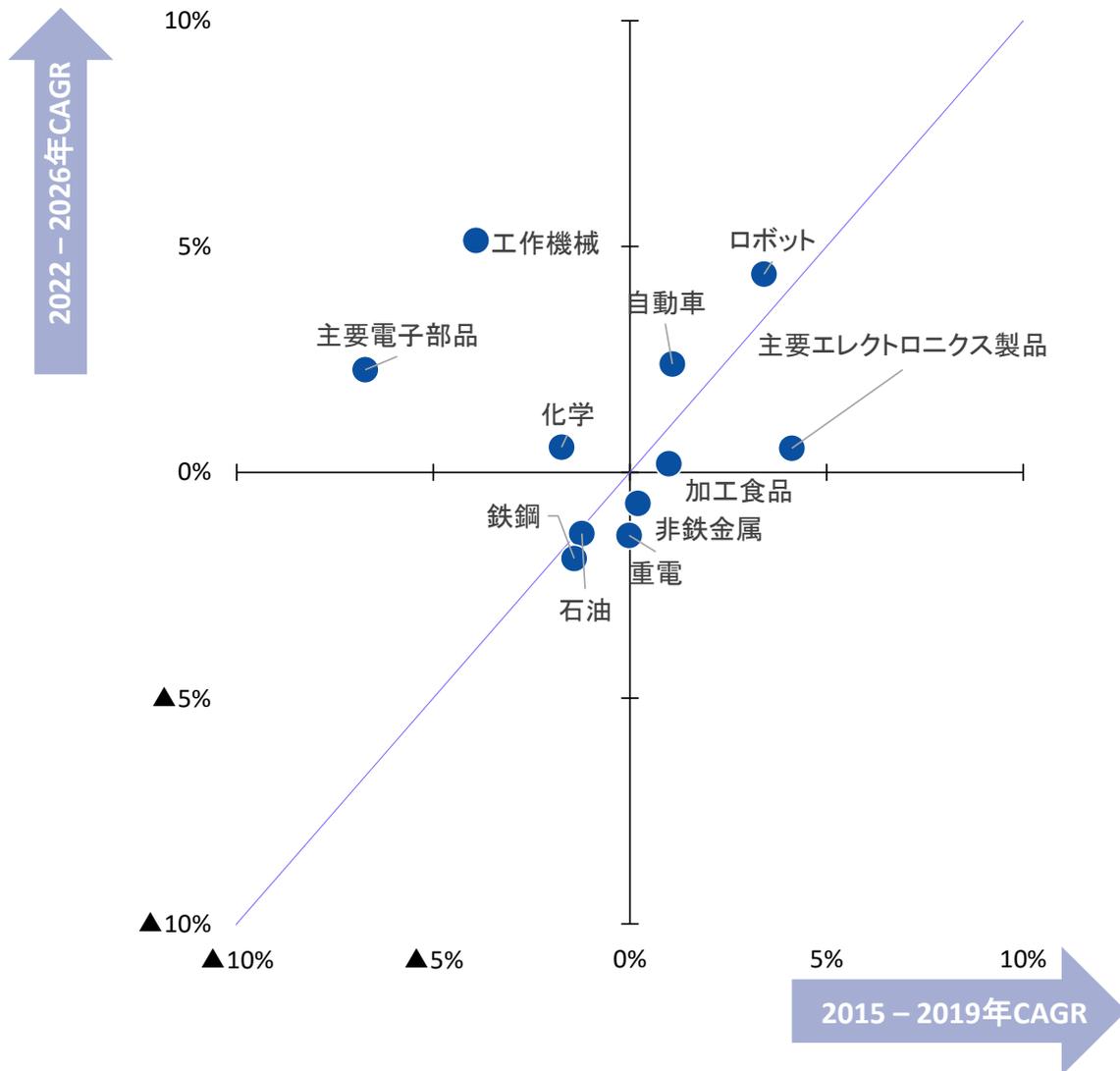
電子部品、工作機械・ロボットは、国内に生産拠点が残る

前者の特徴を有する業種として、ポストコロナにおいても「マザー工場」としての機能が国内に残る電子部品や、法規制の障壁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 2022～2026 年の CAGR が他業種と比較しても高水準の成長が見込まれる。

石油、鉄鋼、自動車、医薬品、医療機器は、構造的な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、前述した石油のほか、鉄鋼、自動車、医薬品、医療機器がその代表例として挙げられるだろう。石油、鉄鋼、医薬品については国内生産の 2022～2026 年の CAGR はマイナスで推移すると見込まれ、従前からの構造的な内需縮小や生産の効率化等を受けて、2019 年水準には戻らないと予想する。

【図表 2-5】 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2022年～2026年CAGRは+0.2%、医薬品の2022年～2026年CAGRは▲1.5%
 (注 3) 新型コロナウイルス影響により、2020年、2021年水準が落ち込んでいる業種が多いため、
 2015年～2019年CAGR、2022年～2026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、近年、日本企業の競争環境が大きく変化していることを踏まえ、向こう5年を見据えた日本企業に求められる戦略方向性について提示することとしたい。

1. 産業別の需要の成長性とプレゼンスの方向性

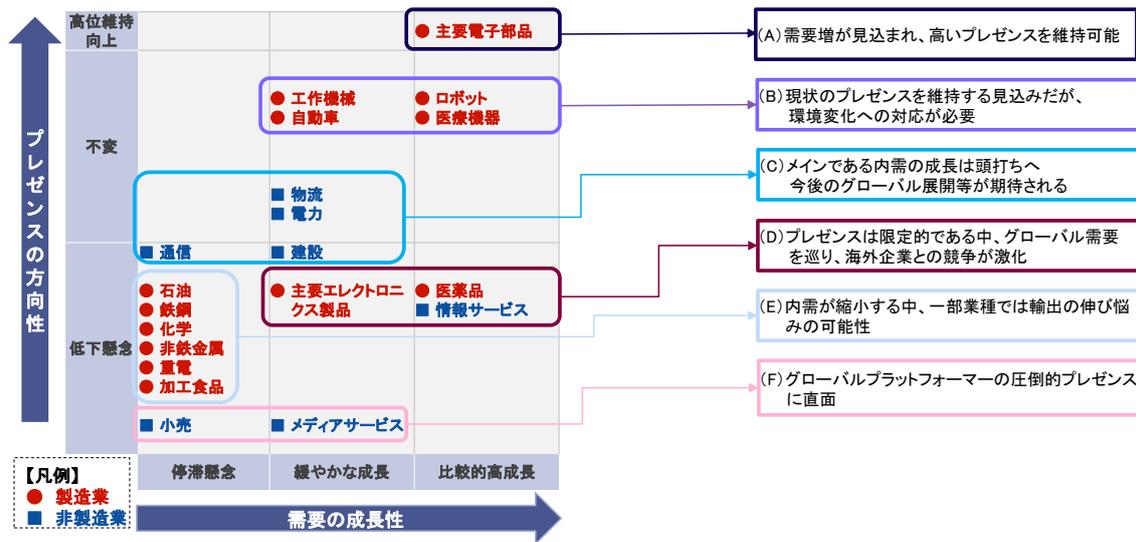
日本産業の総合的な位置付けを評価

【図表 2-6】は、2026 年までの向こう 5 年間について、横軸に「需要の成長性」、縦軸に日本企業の「プレゼンスの方向性」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「需要の成長性」と「プレゼンスの方向性」について、それぞれ 3 段階評価

「需要の成長性」は、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。また、「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。

【図表 2-6】 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

「需要の成長性」は、2020 年度の評価との比較では、加工食品が下方修正

多くの産業で「需要の成長性」は、2020 年度に引き続き、「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。2020 年度の評価との比較では、加工食品、医療機器、主要エレクトロニクス製品で修正を行っている（【図表 2-7】）。具体的には、まず「需要の成長性」に着目すると、加工食品は、欧米では安定的成長、中国・東南アジアでは人口・所得増加を背景に高成長を見込むが、国内需要は人口・世帯数の減少により、2023 年をピークに縮小していくと予想されることから、「緩やかな成長」から「停滞懸念」へと一段階の下方修正を行っている。

「プレゼンスの方向性」は 2020 年度の評価との比較では、医療機器が上方修正、主要エレクトロニクス製品が下方修正

次に「プレゼンスの方向性」について、医療機器は、「低下懸念」から「不変」へと一段階上方修正している。医療機器は、グローバル市場では継続的に業界再編が進んでいる一方、複数の日本企業が中計等で M&A を含めた医療機器事業の拡大を掲げていること、欧米企業が先行しているものの、日本企業各社が DX 対応を加速させていることも鑑みて、向こう 5 年のプレゼンスは維持されると予想している。一方、主要エレクトロニクス製品は「不変」から「低下懸念」へと一段階下方修正している。前提として、日本企業は国内と一部アジア地域では高いシェアを有するが、グローバル市場でのプレゼンスは既に限定的である。グローバル市場では多くの製品でコモディティ化が進む中、価格競争力に強みを持つ中国企業のシェアが高まりつつあり、中長期的には、日本企業のプレゼンスを侵食する懸念がある。

【図表 2-7】 2020 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)	医療機器
下方修正	加工食品	主要エレクトロニクス製品

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(A) 日本企業が引き続き高いプレゼンスを維持

主要電子部品は、従来製品の高機能化に伴う部品搭載員数が増加していくことが見込まれている。加えて、ハイブリット勤務の常態化やオンラインエンターテインメントの需要増によりデータセンターへの投資が増加するなど、最終製品需要も安定的である。また、電子部品業界では、従来多くの日本企業が高い競争力を有し、グローバルベースでのシェアが高い製品が複数あることから、すり合わせや作りこみを強みとして、引き続き日本企業が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、環境変化への対応が必要

工作機械・ロボット、自動車、医療機器は、引き続き現状のプレゼンスを維持する見込みであるが、近年の環境変化を踏まえた対応が求められていくだろう。工作機械・ロボットでは、カーボンニュートラルやデジタル化への対応、BEV²シフトに伴う加工ニーズ変化への対応が今後受注獲得のための必須条件となると考えられる。また、自動車においても、カーボンニュートラルの潮流の中での BEV シフトへの対応の成否によってプレゼンスは左右される状況である。そのため、各社が各国の政策動向や実態を見極めつつ、既存 ICEV³・HEV⁴事業の維持拡大と将来の BEV シフトに向けた体制整備をバランスよく進めることが求められている。医療機器では、遠隔診療や ICT の導入等の DX が加速していることも踏まえ、医療機器の IoT 化、AI を活用したソフトウェアの組み込みなど、更なる DX の推進と機器販売を組み合わせたソリューション提供が必要となるだろう。

² Battery Electric Vehicle。電気自動車

³ Internal Combustion Engine Vehicle。内燃機関車

⁴ Hybrid Electric Vehicle。ハイブリッド車

(C) 内需中心産業であり、今後は海外展開や成長性ある領域への展開が期待

非製造業である物流、電力、建設、通信は主に内需中心の産業であり、人口減少等により縮小傾向にある国内市場に代わる、新興国等の成長性が見込まれる海外市場への展開や、国内においてもカーボンニュートラルや DX 関連等の需要増が見込まれる領域への進出が期待される。

(D) 日本企業のプレゼンスは限定的だが、グローバル需要取り込みを巡り、海外企業との競争が激化

主要エレクトロニクス製品、医薬品、情報サービスは、日本企業のプレゼンスが限定的である一方で、グローバル需要は底堅く推移することが見込まれており、その需要の取り込みに向けて、一部企業においてはそれぞれ海外企業との競争が激化するものと考えられる。そのため、先行する海外企業と競争していく上では、国内市場を基盤としつつ、日本企業が競争力を持つ海外市場や領域に注力していくことが求められる。

(E) 内需が減少傾向にある中、輸出も伸び悩む可能性

石油、鉄鋼、化学、非鉄金属、重電、加工食品は、国内市場の縮小等の構造的な要因により、内需については減少傾向もしくは横ばい程度を見込む。グローバル需要は足下では経済正常化に伴い回復傾向にあるが、一部業種については、主要な輸出先である中国における内製化の動き等もあり、日本から海外市場への輸出も伸び悩む懸念がある。

(F) グローバルプラットフォームが圧倒的プレゼンスを確立

メディアサービス、小売は、グローバルプラットフォームが圧倒的なプレゼンスを堅持しており、国内市場においても、日本企業の競争力及びプレゼンスの低下が懸念される状況に直面している。欧米や中国、日本でも、グローバルプラットフォームによる市場独占・寡占や消費者保護の観点等から規制強化の動きが進んでいるものの、そのプレゼンスの優位性に大きな影響を与えるまでには至っていない。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、グローバルプラットフォームのシェアは 50% を超えるとも言われている。また、小売では、ASEAN 等の成長性あるアジア市場においては、有力な地場企業が事業基盤を確立していることに加え、中国企業が地場企業への出資を行うなど事業拡大を推進している。これら踏まえると、国内だけでなく海外市場においても、日本企業がプレゼンスを向上させる余地は限定的であると考えられる。

2. 日本企業が直面する環境変化とその影響

日本企業が直面する主な環境変化は以下 4 点

日本企業を取り巻く環境は近年大きく変化している。新型コロナウイルスの感染拡大、DX の進展、米中対立等に起因する経済安全保障の重視、カーボンニュートラルの機運の高まりなど、日本企業の競争環境に大きな影響を与え、産業構造の転換を強いるような極めて強力な環境変化に直面している。ここではまず、これらの環境変化が日本企業に与える影響を概観するとともに、今後の展望を考察していきたい（【図表 2-8】）。

【図表 2-8】日本企業が直面する環境変化

日本企業が直面する環境変化		日本企業に与える主要な影響
コロナ影響	新型コロナウイルスの感染拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 消費行動の変化 — アナログからデジタルへのシフト、オンライン消費への慣れ ■ 働き方・オフィスのあり方の変化 — リモートワークの定着、テクノロジーの利活用の浸透 ■ モビリティ産業の苦境 — 人流抑制による通勤・出張等のビジネス需要、レジャー需要の喪失
コロナ前からの変化の加速	DXの進展	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「レガシーシステム」が経営の重荷に — ITシステムのボトルネック化、保守費等の高騰のおそれ ■ 既存産業からデジタル産業への転換 — 企業文化の変革がDXの本質、デジタルネイティブリティによる価値創出
	経済安全保障の重視	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米中対立の激化 — 米国及び同盟国と、中国との部分的デカップリングの進展 ■ サプライチェーンの見直し — 日本のサプライチェーンの脆弱性が顕在化
	カーボンニュートラルの機運の高まり	<ul style="list-style-type: none"> ■ カーボンニュートラル対応の成否が国際競争力を左右 — グローバル企業の先進的な脱炭素対応が進展 ■ 多様な資金調達方法の検討 — グリーンボンド等のグリーン・ファイナンス活用が進展 ■ 投資家との適切なコミュニケーション — 投資家側からの情報開示要請の強まり、開示ルールの整備が加速

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(1) 新型コロナウイルスの感染拡大

新型コロナウイルスによる人流抑制

新型コロナウイルスの感染拡大により、各国政府はロックダウンをはじめとした感染拡大防止策を講じ、その結果として、国内外問わず人流が抑制され、幅広い産業に対して重大な影響をもたらした。日本においても、Go To トラベル事業等により、一時的に人流増加が見られたが、変異株のまん延等を背景に度重なる緊急事態宣言が発出されるなど、人流抑制による産業影響が継続した。また、2021 年に開催が延期された東京オリンピック・パラリンピックも無観客開催となり、本来であれば多数のインバウンド顧客の来日と、旺盛な消費の取り込みを見込んでいたところであるが、大きく期待を下回ったと言わざるを得ない。一方で、足下では、政府が最重点として取り組んだワクチン接種の普及もあり、新規感染者数が抑えられてきている。2021 年 9 月 30 日には全都道府県で緊急事態宣言が解除され、そして 10 月 25 日には東京都における飲食店の時短要請も解除されるなど、経済活動の正常化に向けた動きが加速している。

新型コロナウイルス感染拡大による重大な影響は主に以下 3 点

このように人流抑制を強いることとなった新型コロナウイルス感染拡大であるが、日本企業の競争環境に与えた重大な影響として、特に、①消費行動の変化、②働き方・オフィスのあり方の変化、③モビリティ産業の苦境、の 3 点を指摘したい。

①消費行動の変化

コロナ禍を契機に、非接触化やソーシャルディスタンスの意識の高まりとその習慣化によって、個人消費という観点では、小売を中心にアナログからデジタルへの転換が加速している。自宅で過ごす時間が増えたことに伴い、スマート

フォンやタブレットの使用時間が増加していると考えられる。その結果として、外出し、実店舗に行って商品を購入するという行動から、自宅にてアプリやオンラインストア等で欲しい商品を検索し、そのまま電子決済で購入するというようなオンラインでの消費行動が当たり前となってきた。スマートフォンやタブレットで一連の行動が完結するという点を踏まえれば、収集した個人の購買情報や嗜好等のビッグデータを活用しターゲティングを行うインターネット広告や、YouTube等の動画メディアがオンライン消費を後押ししている点も見逃せない。新型コロナウイルス感染拡大が始まって2年近くが経過しようとしており、消費者のオンライン消費に対する慣れも増してきた。オンライン消費による利便性を実感した消費者がコロナ禍以前の行動様式に戻るとは考えづらく、日本企業には新常态におけるこのような消費行動の変化を踏まえた戦略立案が求められる。

②働き方・オフィスのあり方の変化

コロナ禍は個人の行動変容だけでなく、企業の行動変容をもたらした。政府による出社抑制の要請もあり、各企業は在宅でのリモートワーク体制を整備するとともに、サテライトオフィスの設置等も行うなど、働く場所を選ばない、新しい働き方の基盤整備が行われてきた。新型コロナウイルスの感染状況が落ち着くに従って、徐々に出社比率も高まっていくと考えられるが、リモートワークがなじみやすい職種においては、一定程度の定着が見られるだろう。また、移動を伴わずに社内外との会議が可能なオンライン会議ツールの普及など、テクノロジーの利活用により、働き手それぞれが自主的に働き方を選択できるような環境が整備されてきている。こうしたデジタルツールの利活用による働き方やオフィスのあり方の変化は、企業行動に変容をもたらし、ポストコロナにおいても恒常化していくものと見込まれる。

③モビリティ産業の苦境が続く

上記とも関連して、リモートワークの普及に伴う通勤需要の減少、オンライン会議ツールの導入による出張需要の減少などにより、これまで公共交通機関として、人々の短・中・長距離の移動を支えてきたバスや鉄道、航空といったモビリティ産業の苦境が続いている。新型コロナウイルスの感染状況が落ち着きを取り戻すにつれて、一定程度まで需要回復が見込まれるとはいえ、コロナ前の水準まで回復するかは不透明である。そのため、本業であるモビリティビジネスの付加価値を高める取り組みを行い、ビジネス需要の代替となるレジャー需要の創出を図るほか、本業を補完できるように、中長期目線での新しい事業創出が求められていこう。例えば航空業界は、世界各国が厳しい水際対策を実施していることもあり、国際線収入の激減に直面しているが、非航空収入の増加を企図して、事業資産でもある会員基盤やマイルを起点とし、決済をはじめとしたより生活に近く、安定性のある事業の推進を行うなどの動きがみられる。

(2)DXの進展

コロナ前より、DX対応は行われていたが、コロナ禍を契機に取り組みの遅れが顕在化

日本のIT投資額はリーマンショックのあった2008年以降、ほぼ横ばいで推移しており、米国が1990年代後半以降、一貫して増加しているのとは対照的な状況に置かれている。また、日本企業の複雑化・老朽化・ブラックボックス化した既存システムが引き続き残存した場合、2025年までに予想されるIT人材の引退やサポートの終了等によるリスクの高まりなどに伴う経済損失は2025年

以降、最大で1年あたり12兆円にのぼるとも言われている。こうした状況を背景に政府においても、2018年以降、日本企業の競争力維持・強化のためには、DXの取り組みを加速させることが必要として、DX推進にあたってITシステムに関する現状の課題やその対応策について、「DXレポート」として2018年9月に取りまとめを行い、その方向性が示されている。しかしながら、約2年後の2020年12月に取りまとめられた「DXレポート2」では、DX推進指標の自己診断結果の回答企業約500社におけるDX推進の状況は、9割以上の企業がDXに全く取り組めていない、あるいは散発的な実施に留まっているという結果が示された。さらにコロナ禍を契機に、前述の通りリモートワークの普及など働き方が変化していく中で、押印や決済、社内システムにアクセスするために出社しなければならないというような業務プロセスやシステム制約等に縛られた事象が顕在化し、日本企業各社が自社のDX化が遅れているということを改めて認識したと考えられる。

DXの進展が進む中で日本企業に与える影響は主に以下2点

①「レガシーシステム」が経営の重荷に

DX対応の遅れを認識し、今後、DX化に向けた取り組みが進展していくと考えられる中で、日本企業に対する影響について、①「レガシーシステム」が経営の重荷になること、②既存産業からデジタル産業への転換が進展していくことを取り上げ、概観していきたい。

新型コロナウイルスや経済安全保障、カーボンニュートラルへの対応が求められるなど、事業環境が急速に変化していく中で、日本企業の「レガシーシステム」とも言われるような技術面の老朽化、システムの肥大化・複雑化、ブラックボックス化などの諸問題を抱えたITシステムが、迅速な対応を行う上での構造的なボトルネックとなっている。「DXレポート」によるとアンケート回答企業の約8割が「レガシーシステム」を抱え、約7割が自社のデジタル化の足かせになっていると回答している。また、同レポートでは日本企業のIT関連予算の8割は現行のビジネスの維持・運営に充てられており、新たなデジタル技術の導入等の前向きな投資に十分に取り組めていないことが指摘されている。加えて、「レガシーシステム」には、短期的な目線で開発されたシステムも多く、これらの中長期的に維持していくためには、今後保守費等が高騰していくおそれもある。このような「レガシーシステム」を抱え続けることが、経営上の重荷となるリスクがあることを認識し、必要な対応を検討していくことが求められる。

②既存産業からデジタル産業への転換

「レガシーシステム」を刷新すれば、DXを達成できるわけではない。既存システムをただ刷新するだけでなく、様々な環境変化に迅速に適応し続け、企業文化を変革していくことがDXの本質であると「DXレポート2」で指摘されている。そして、2021年8月に取りまとめられた「DXレポート2.1」で言及されているように、既存産業の業界構造としては、ユーザー企業側がベンダー企業に委託することでコスト削減を実現する一方、ベンダー企業側は受託による低リスクで、長期安定的なビジネスを享受しているという、一見Win-Winな関係を構築しているようにも見える。しかしながら、このままの関係を維持したままでは、お互いがデジタル競争に求められる能力を獲得することができず、グローバルなデジタル競争を勝ち抜いていくことが難しい低位安定的な相互依存関係に陥っていると考えられる。そのため、日本企業がデジタル競争を生き抜いていくためには、ユーザー企業とベンダー企業の低位安定的な相互依存関

係を脱却し、それぞれが、DXの本質を追求していくことが求められる。

DX化の進展に伴い、デジタルケイパビリティによる価値創出が求められる

ユーザー企業側でDXの取り組みが進んでいくにつれ、ベンダー企業の受託開発等の減少が想定されるとともに、ユーザー企業は変化に迅速に対応できるよう内製化を進めていく。その結果、いずれはユーザー企業とベンダー企業の垣根がなくなり、ユーザー企業も独自のデジタルケイパビリティを武器として、価値創出を行うという、既存産業のデジタル産業化が進展すると考えられる。既存産業からデジタル産業に変革していくにあたって、ユーザー企業は、目先の業績が好調な時には変革の危機感がなく、いざ危機感が高まった時には変革に要する投資体力を失っているという「危機感のジレンマ」、技術の陳腐化速度が速く、習得時には古いものとなってしまう、新技術に精通する人材は引き抜かれるリスクが高いという「人材育成のジレンマ」を抱えている。そしてベンダー企業も、これらのジレンマに加えて、ユーザー企業のデジタル化を支援することで、ユーザー企業の内製化が進展することにより、自社の事業機会が失われかねないという「ビジネスのジレンマ」を抱えている。ユーザー企業、ベンダー企業それぞれがこうしたジレンマを抱えることも踏まると、DXによる変革を行っていくためには、DX化に対する経営トップの強いコミットメントが必要不可欠なものとなる。

(3) 経済安全保障の重視

経済安全保障の重視により、政府・与党の動きが加速

続いて、米中対立等に起因した経済安全保障の重視について、日本の政策動向等を踏まえ、概観していきたい。2020年12月に取りまとめられた自由民主党の提言では、経済安全保障を「わが国の独立と生存及び繁栄を経済面から確保すること」と定義している。更に同提言では、米中対立やコロナ禍を契機に、経済・国民活動に不可欠な技術や商品を他国に依存していたことにより、マスクやワクチン、半導体等の供給不足に直面したことなどを背景に、戦略的自立性⁵の確保と戦略的不可欠性⁶の維持・強化・獲得が必要との考えから、政府に対して、早急に「経済安全保障戦略」を策定し、2022年の通常国会において「経済安全保障一括推進法（仮称）」を制定することを求めている。そして、2021年5月には、「経済財政運営と改革の基本方針2021」に向けた提言として、与党から経済安全保障に関する中間取りまとめが公表されている。かかる中、2021年10月に発足した岸田新政権において、内閣府に経済安全保障担当大臣のポストが新設されるなど、経済安全保障に対応すべく政府の陣容が強化されてきている状況である。

米中対立とコロナ禍がきっかけに

日本が、経済安全保障を従来以上に重視する契機となった事象として、①米中対立、②コロナ禍における医療関係物資や半導体の供給不足の2点を挙げ、それぞれが日本企業に対して与える影響について、整理していきたい。

⁵ 自由民主党提言では、「わが国の国民生活及び社会経済活動の維持に不可欠な基盤を強靱化することにより、いかなる状況の下でも他国に過度に依存することなく、国民生活と正常な経済運営というわが国の安全保障の目的を実現すること」とされている。

⁶ 自由民主党提言では、「国際社会全体の産業構造の中で、わが国の存在が国際社会にとって不可欠であるような分野を戦略的に拡大していくことにより、わが国の長期的・持続的な繁栄及び国家安全保障を確保すること」とされている。

①米中の対外政策の動向を注視するとともに、企業側も経済安保に対応可能な体制の構築が必要に

米国は、トランプ前政権以降、米国第一主義をはじめとした自国優先の国家運営を進める中で、中国を「戦略的競争相手」として位置づけ、Huawei に対する禁輸措置に代表されるようにハイテク分野を中心に厳しい対中政策がとられてきた。中国も米国に対する報復措置を講じるなど、米中対立が激化してきたところである。トランプ政権より国際協調的とみられるバイデン政権が誕生したとはいえ、対中認識や基本的な貿易管理政策は引き継がれており、引き続き、米中の対立構造が続くことが見込まれるだろう。2021年9月には、米国が起訴し、カナダで拘束されていた Huawei 副会長との司法取引に応じるなど、一部中国に譲歩する動きを見せているものの、先端技術を中心とした米中の経済的競争はより熾烈となり、重要品目・分野における米国及び同盟国と、中国との部分的デカップリングは進展すると考えられる。そして、米中の対外政策が日本企業のビジネスに支障をきたすおそれがあるという観点からも、米中両国の政策動向等の注視が必要な状況である。更に前述した通り、日本政府としても経済安全保障に対する体制強化を図っている状況でもある。そして、政府・与党は企業に対しても、経済安全保障担当役員や専門の対応部署の設置を促すなど、企業側の組織体制の整備を求める構えであり、日本企業は、こうした動きも踏まえ、経済安全保障に対応可能な体制の早急な構築が必要となろう。

②コロナ禍を契機にサプライチェーンの脆弱性が顕在化

新型コロナウイルス感染拡大は、日本のサプライチェーンの脆弱性を顕在化させた。新型コロナウイルス感染拡大に伴い、感染対策としてマスク着用が推奨されることとなったが、マスクの多くを中国等からの輸入に頼っていたことから、マスクの供給不足が生じ、急遽他業種のメーカーがマスク生産を開始するような事態に陥った。そして、新型コロナウイルス対策の切り札として期待されたワクチンについても、日本では Pfizer や Moderna 等の欧米企業が開発したものが使用されるなど、現時点においても国産ワクチンの実用化には至っていない。このように新型コロナウイルス対応の観点から、確保が不可欠なマスクやワクチン等の医療関係物資の供給体制における構造的課題が明らかとなっただけでなく、半導体のような産業の基盤となる部材の供給不足にも陥ることとなった。背景には、世界的なリモートワークの普及や巣ごもり需要の増加、非接触化などによる一層のデジタル化の進展等により、スマートフォンやタブレット、PC 等の電子機器の需要が増加した結果、それらに使用される半導体の需要が急増したことがある。また、米国における寒波のほか、工場火災などの影響により、半導体製造の生産能力が落ち込んだことも半導体不足に拍車をかけた一因である。こうした要因からなる世界的な半導体不足の結果として、日本においても主要自動車メーカーが減産を行うなど、コロナ禍からの経済正常化に向けてのボトルネックになってしまった。

サプライチェーンの見直しと強靱化が急務に

かかる中、米国は、世界的な半導体不足を念頭に置いて、経済安全保障の観点から、先端半導体の国産化のために巨額の支援を行うほか、その輸出管理等を強化している。関係諸国においても、米中の貿易管理政策の影響が自国企業にも及ぶことも鑑みて、自国での半導体技術及び生産体制確保に支援を行う動きが見られる。日本も例外ではなく、2021年6月には、「半導体・デジタル産業戦略」をとりまとめ、今後の取り組みの方向性を示している。そして、同年10月には世界最大の半導体受託生産会社の TSMC が 2022 年から熊

本に新工場を建設し、2024 年末に量産を始めることを公表した。これに対し、政府も経済安全保障上の観点から、国内での半導体の安定供給体制の構築は重要であるとして、補助金による支援を検討中である。米中対立やコロナ禍を経て、日本のサプライチェーンの脆弱性が明らかとなったことも踏まえて、2021 年 6 月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針 2021」では、「我が国のサプライチェーンを強靱化していく観点から、半導体、レアアースを含む重要鉱物、電池、医薬品等の先行的な重要項目について必要な措置を実施するとともに、電力、ガス、石油、通信、航空、鉄道、造船を含む海上物流、医療をはじめとする重要業種について必要な対策を講ずるべく分析を進める」とされている。そのため、今後列挙された業種を中心に幅広い業種にてサプライチェーンの見直しとその強靱性の向上が求められ、主要品目の国産化や、地産地消の動きが進んでいくと考えられる。

(4)カーボンニュートラルの機運の高まり

世界でのカーボンニュートラルの機運の高まり

最後に、世界各国政府・企業がカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを進める中、カーボンニュートラルの機運の高まりが日本企業に与える影響について、整理していきたい。2015 年 12 月に COP21 でパリ協定が採択されて以降、先行していた EU に加え、CO2 排出量の 4 割強を占める米中の足並みも揃い、カーボンニュートラル実現への取り組みが加速している。日本も 2020 年 10 月に菅前首相が所信表明で 2050 年のカーボンニュートラル実現を、そして、2021 年 4 月の気候サミットでは、2030 年度までに 2013 年度比 46%の温室効果ガス削減を目指すことを表明した。各国政府が多額のインフラ投資等の支援措置を講じている中で、日本政府も 2020 年 12 月には「2050 年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略(以下、グリーン成長戦略)」を公表、2021 年 6 月に改訂を行い、成長が期待される 14 分野において、高い目標を設定し、あらゆる政策を総動員することを示した。予算、税制、金融等の政策ツールを総動員することで、企業が大胆に投資を行い、イノベーションを起こすことを後押しし、産業構造や経済社会の変革の実現を目指すとしている。各国の政策動向等も受けて、日本企業もカーボンニュートラル実現に向けた目標と取り組み方針等を公表するなど、官民でカーボンニュートラル対応の動きが本格化してきている。

日本企業に与える主な影響は以下 3 点

こうして世界中で、カーボンニュートラルの機運が高まり、様々な取り組みが進展していく中で、カーボンニュートラルへの対応として積極的な投資が求められることになると考えられる。本節では、日本企業はどのような影響を受けるのか、①カーボンニュートラル対応の優劣が各企業の国際競争力を左右すること、②多様な資金調達方法の活用が必要となってくること、③投資家との適切なコミュニケーションが重要となることを指摘していきたい。

①カーボンニュートラル対応の成否が国際競争力を左右するおそれ

Microsoft や Apple などのグローバル企業が、先進的なカーボンニュートラル達成に向けた目標を掲げている。具体的には、Microsoft は、カーボンニュートラルだけでは対応が不足しているとの立場から、気候変動対策を強化し、カーボンネガティブを目指すことを公表している。そして、Apple は、2030 年までに製品のサプライチェーン・ライフサイクルの全てを通じて気候への影響をネットゼロにすることを目指すとしている。いずれも、自社で完結する取り組みに

よって達成を目指すというものではなく、サプライチェーン全体の中での削減ということにまで踏み込んでいる点が特徴的であり、サプライヤー各社に対しても、再生可能エネルギーへの転換等を求めていくこととしている。こうしたグローバル企業の脱炭素対応が、世界のスタンダードとなっていく可能性があることを鑑みれば、日本企業は CO2 の排出が前提となっている既存の産業構造やビジネスモデルの抜本的な見直しを求められることが想定され、中長期的にはカーボンニュートラル対応の優劣が各企業の国際競争力を左右するおそれがある。

②多様な資金調達方法の活用 の検討が必要に

上記のようなトレンドにあることを踏まえれば、業種を問わず、各企業はカーボンニュートラルへの対応が求められることになるが、その実現にあたって、グリーン成長戦略においては現行の技術水準の下では、従来よりもコスト増となることが指摘されている。一方で、一時的な負担増を受け入れる必要がありつつも、電力コスト低減や省エネの推進等によって、エネルギーを消費する需要サイドのコスト低減、脱炭素技術のイノベーション等が実現できれば、脱炭素コストの低廉化を図ることは可能であると考えられている。そのような状況を作り出すために、グリーン成長戦略では、「あらゆる政策を総動員し、民間企業が保有する 240 兆円の現預金を積極的な投資に向かわせることが必要」とされており、日本企業に対する期待として、積極的な投資が求められていく情勢となってきた。そうした期待に応え、日本企業が必要な投資を着実に実行していくためには、手元資金を活用するほか、外部からの資金調達が必要不可欠である。従来のファイナンス手法のほか、2020 年にはグリーンボンドの国内の年間発行額が 1 兆円を超えるなど、グリーン・ファイナンスの活用も現実的な選択肢の一つとなってきている。また、一朝一夕では脱炭素化が困難な、鉄鋼、化学、製紙・パルプ、セメント、電力、ガス、石油等の CO2 多排出産業を中心として、長期的な目線で着実に脱炭素化への取り組みを進めるためには、トランジション・ファイナンスの枠組みを活用した資金調達も必要となる。そのため、日本政府においても多排出産業については、2021 年度に順次、脱炭素化の取り組みの分野別ロードマップを策定する動きも見られている。日本企業は、こうした議論も踏まえながら、政府のほか、顧客や投資家等のステークホルダー、そして社会からの自社に対するカーボンニュートラル実現に向けた役割期待を念頭に置いて、カーボンニュートラルに向けた取り組みを実行するために、最適な資金調達構成は何かを議論・検討し、多様な資金調達方法を活用していく必要があるだろう。

③投資家との適切なコミュニケーション が求められていく

政府や企業におけるカーボンニュートラルへの対応が進んでいくにつれ、投資家側からも企業に対し、その取り組み状況の開示等の要請が高まってきている。例えば、世界最大の資産運用会社である BlackRock は、気候変動対策として投資先企業に対して、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の枠組みや SASB（サステナビリティ会計基準審議会）の業種別ガイドラインに基づく情報開示要請、ネットゼロ経済と統合的な事業戦略の開示要請を行っており、対応が不十分な場合、議決権行使をより積極的に検討していくこととしている。最大手企業のこうした対応により金融市場全体がサステナブル化していくことが想定され、株価や議決権行使まで影響が及ぶと考えられる。また、2021 年 6 月の G7 サミット共同宣言にて、TCFD の枠組みに基づく気候変動

関連の義務的な情報開示を支持すると表明されるなど、世界的な情報開示義務化の流れが加速している。日本においても、2021年6月にコーポレートガバナンス・コードが改定され、「上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取り組みを適切に開示すべきである」とし、「特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである」としている。2021年3月時点で日本はTCFDの賛同機関数が世界1位でもあり、こうしたソフトローへの対応を怠るわけにはいかない状況にある。また、IFRS財団が、2021年10～11月に開催されたCOP26で、企業の気候変動関連の情報開示について、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）を設立し、2022年6月を目途に国際基準の策定を目指すと発表するなど、企業の情報開示に関するルール整備の動きが加速している。そのため、日本企業はこうした情勢も踏まえながら、適切な情報開示を行い、投資家とのエンゲージメントを図るといったような、企業価値向上に向けた実効性ある取り組みが求められていく。

3. 向こう5年を見据えた日本企業に求められる戦略方向性

向こう5年を見据えた日本企業に求められる戦略方向性として、3つの軸を提示

これまで、日本企業の競争環境に重大な影響を与える事象について、新型コロナウイルス感染拡大、DXの進展、経済安全保障の重視、カーボンニュートラルの機運の高まりの4点に着目して概観してきた。刻々と状況が変わっていく厳しい競争環境の中で、日本企業が国際競争力強化を図り生き抜いていくために、向こう5年を見据えた日本企業に求められる戦略方向性として、「①選択と集中の実行」、「②ポストコロナを見据えた成長投資」、「③リスク耐性の強化」の3つの軸を提示していきたい（【図表 2-9】）。

【図表 2-9】 向こう5年を見据えた日本企業に求められる戦略方向性

日本企業が直面する環境変化		日本企業に与える主要な影響
コロナ影響	新型コロナウイルスの感染拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 消費行動の変化 — アナログからデジタルへのシフト、オンライン消費への慣れ ■ 働き方・オフィスのあり方の変化 — リモートワークの定着、テクノロジーの利活用の浸透 ■ モビリティ産業の苦境 — 人流抑制による通勤・出張等のビジネス需要、レジャー需要の喪失
コロナ前からの変化の加速	DXの進展	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「レガシーシステム」が経営の重荷に — ITシステムのボトルネック化、保守費等の高騰のおそれ ■ 既存産業からデジタル産業への転換 — 企業文化の変革がDXの本質、デジタルケイパビリティによる価値創出
	経済安全保障の重視	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米中対立の激化 — 米国及び同盟国と、中国との部分的デカップリングの進展 ■ サプライチェーンの見直し — 日本のサプライチェーンの脆弱性が顕在化
	カーボンニュートラルの機運の高まり	<ul style="list-style-type: none"> ■ カーボンニュートラル対応の成否が国際競争力を左右 — グローバル企業の先進的な脱炭素対応が進展 ■ 多様な資金調達方法の検討 — グリーンボンド等のグリーン・ファイナンス活用が進展 ■ 投資家との適切なコミュニケーション — 投資家側からの情報開示要請の強まり、開示ルールの整備が加速
日本企業に求められる戦略方向性		
①選択と集中の実行	②ポストコロナを見据えた成長投資	③リスク耐性の強化
<ul style="list-style-type: none"> ■ 政策トレンドを踏まえた事業ポートフォリオの再構築 ■ 投資余力の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域の競争環境や自社ケイパビリティを踏まえた戦略投資 ■ 人材投資の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 収益基盤の多様化 ■ サプライチェーンの強靱化と上流資源の確保

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

①「選択と集中の
実行」

まず、グローバルで勝てる分野・領域に経営資源を投下し、カーボンニュートラル等の政策トレンドを踏まえた事業ポートフォリオの再構築による「選択と集中の実行」が必要であるとする。例えば、石油元売業界では、燃料油の国内需要の減少を踏まえ、供給能力の削減を進めてきた一方で、マージン向上のために石油化学領域における高付加価値製品へのシフトが必要となろう。さらに2021年10月には石油元売大手のENEOSが、再生可能エネルギー新興企業であるジャパン・リニューアブル・エナジーを2,000億円で購入することを発表するなど、カーボンニュートラルへの対応を見据え、再生可能エネルギー事業を将来の柱とするような事業再構築の動きも見られる。また、事業の「選択と集中の実行」は、次項で述べる「ポストコロナを見据えた成長投資」を行うための原資を生み出すという観点からも重要であることを指摘しておく。例えば、化学業界では、機能性化学事業の戦略領域である電子材料や半導体プロセス材料に関して、国内生産能力の増強や海外拠点の新設等の積極的な設備投資が行われている。こうした投資額が増加していく一方で、化学メーカー各社は、JSRが祖業のエラストマー事業を売却するなど、事業の大胆な選択と集中を加速しており、投資原資の確保に努めている。医薬品業界でも、欧米企業は特定領域におけるR&DやM&Aによる投資を加速させ

るため、一部事業を売却する一方で買収も行うなど事業ポートフォリオを積極的に入れ替える戦略を採っている。日本の大手製薬企業においては、先進国向けの新薬開発に注力することが重要と考えられるが、開発資金の捻出のためには欧米企業のこうした動きも参考となるだろう。製造業を中心に言及してきたが、事業の選択と集中は、単に日本企業が勝てる事業に注力するという意味合いだけでなく、各社がグローバルで勝てるかと判断した事業の推進に必要な投資余力を生み出すという観点からも重要であり、非製造業においても求められる対応と言えよう。

②ポストコロナを見据えた成長投資

コロナ禍を乗り越えた先には、新常态でグローバルに競争が展開されることも考慮すると、ポストコロナを見据えたフォワードルッキングな視点で、今のうちから設備投資や研究開発、M&A等の成長投資を行うとともに、DX対応を推進していくためにも人材に対する積極的な投資も必要となる。

日本企業の国際競争力強化を実現するためには、積極的な成長投資が求められる

カーボンニュートラル等の社会課題の解決、および日本政府が表明した2030年度までに2013年度比46%の温室効果ガス削減、2050年カーボンニュートラル実現という高い目標を達成するとともに、日本企業の国際競争力強化を図るためには、各社による積極的な成長投資が欠かせないと考えられる。先述したが鉄鋼業界は、国内CO₂排出量の14%を占める多排出産業であり、カーボンニュートラル実現に向けて水素還元製鉄などの脱炭素技術の確立のためには積極的な研究開発と設備投資が求められる。こうした新技術への開発費用がかさむ一方で、国内では今後、高炉やコークス炉などの大型設備の更新投資も必要となるなど、鉄鋼業界は難しい舵取りが迫られるだろう。かかる中で、日本の鉄鋼業が国際競争力を高めていくためには、世界レベルで高い競争力を持つ高炉プロセスの省エネ技術を、高炉プロセス中心のアジア地域に展開するということが必要な一手である。これは、現地のCO₂排出量削減に貢献できるだけでなく、将来的にはアジア地域が脱炭素技術の輸出先としても有望な市場となることを見据えての戦略である。このように中長期目線においても、収益機会の創出を図れるよう、今のうちから戦略的に事業を展開する必要性が高まっていると考えられる。

地域の競争環境や自社ケイパビリティを踏まえた戦略投資が必要

また、人口減少等により日本国内の需要の成長が見込めない小売業界では、海外需要の積極取り込みを図るため、買収を行うなどの動きが見られる。2021年5月にはセブン&アイ・ホールディングスが米国のSpeedwayを買収するなど、海外のコンビニエンスストア事業に注力する方針を示した。一方、米国のWalmartは中国やインドのEC大手との連携、Amazonはインドでスーパー事業に参入、中国のAlibabaもASEANでのEC事業の強化を行うなど、世界の主要企業では、新興国中心に事業拡大を行う動きが続き、アジア地域における日本企業を取り巻く競争環境は非常に厳しいと言わざるを得ない。このようなアジアでの厳しい競争状況を踏まえ、セブン&アイ・ホールディングスは、従前より注力してきた北米事業に更なる経営資源を投下することを決定した。地域の競争環境や自社のケイパビリティも踏まえながら、勝てる地域を見極めた上での戦略投資が求められる。

テクノロジーの活用に向けては IT 人材への投資も重要に

これまで述べてきたような設備への投資、M&A などの事業に対する投資とともに、実務を担う人材に対する積極的な投資を行うという視点も欠かすことはできない。今後、少子高齢化等で担い手不足が進むと考えられる中で生産性向上を図るとともに DX の取り組みを加速させるためには、テクノロジーの活用が必要不可欠である。しかしながら、日本国内の IT 人材は約 7 割が情報サービス企業等の IT 関連企業に属していると言われており、日本企業は、生産性向上を目的にテクノロジー活用による DX を推進していくにあたって、IT 人材不足に直面することになる。そして、多くの業種で IT 人材を確保しようとする動きが増加すると考えられることから、厳しい人材獲得競争が起きると想定される。また、建設業界では、コロナ禍以前から担い手不足の問題に直面していた。こうした状況に対し、建設業界全体で、適切な賃金水準の確保や週休二日制の推進などの処遇改善や働き方改革等を行うことに加えて、政府においても建設キャリアアップシステムの導入を推進するなど、官民一体となった取り組みが進められている。さらにテクノロジーを活用し建設生産プロセスを変革するなどの生産性向上に向けた取り組みも並行して進めており、スーパーゼネコン間の連携の動きも活発となっている点は興味深い。こうした担い手不足に直面しているのは建設業界だけでなく、多くの日本企業が直面している、もしくは前述の通り、今後直面するであろう構造的な課題とも言える。そのため、IT 関連の外部人材の獲得に動くだけでなく、自社社員に対するリスキリング⁷といった社員教育への投資の強化も選択肢の一つとして検討することが求められるだろう。

③リスク耐性の強化

最後に、新型コロナウイルス感染拡大に代表されるイベントリスクをはじめとした、日本企業が直面する様々なリスクに対する耐性（レジリエンス）強化が必要となることを指摘していきたい。

イベントリスクに備えた収益基盤の多様化

日本企業はこれまでもリーマンショックのような金融危機、震災や洪水等の災害などの様々なイベントリスクに見舞われてきた。2020 年に突如として、世界経済を混乱に陥れた新型コロナウイルスであったが、その影響を大きく受けた業界の一つが航空業界である。各国が厳しい水際対策を実施したことで国際線需要が蒸発したことに加え、日本国内も度重なる感染拡大と緊急事態宣言の発出等により、国内線需要の低迷が続いてきた。その結果として、航空会社の収入が減少するとともに、キャッシュアウトが続いている状況にある。そのため、従来から人件費や機材の整備費、減価償却等の固定費が重いコスト構造であることも踏まえ、大型機材を中心とした早期退役等による固定費削減に取り組むとともに、資本金性資金も活用しながら財務基盤の強化も図っている。さらに前述した通り、非航空収入の増加に向けた事業開発を推進している状況であり、将来のパンデミック等のイベントリスク発生に備えた収益基盤の多様化に取り組んでいる。

競争環境の激変にも対応する必要

イベントリスクの他にも、競争環境の激変に備えた対応も必要となる。例えば、通信業界では、5G 関連のマネタイズが想定通りに進んでいないことに加え、楽天モバイルの参入、菅前政権からの携帯電話料金プランの値下げ圧力などにより、競争環境が厳しさを増している。そうした中で大手通信キャリアは、

⁷ 従業員が新たなスキル等を習得し、社内で新たな業務に従事できるように再教育を行うこと

従来以上に非通信事業への注力を強化している。例えば、NTTドコモはdメニューやクレジットカード等の金融事業をスマートライフ事業として展開、KDDIも傘下のauじぶん銀行を通じた金融ビジネスの強化を進めている。そしてソフトバンクは、2021年3月には傘下のヤフージャパンとLINEの経営統合を行ったほか、PayPayは国内キャッシュレス市場で高いプレゼンスを有する存在となっている。

守りの観点からの事業ポートフォリオの見直し

イベントリスクや競争環境の激変に直面した際にも安定的な収益を確保できるよう備えておく必要性は、コロナ禍を契機に高まっており、こうした守りの観点からの事業ポートフォリオの見直しも求められるであろう。

サプライチェーンの見直しと強靱化を官民で実施することが重要

事業ポートフォリオの見直し等による収益基盤の多様化に加えてサプライチェーンの見直し・強靱化も必要となる。世界各国で、政府が半導体の国内生産化に向けた工場誘致や、それに対する巨額の支援が行われていることは前述した通りである。米中対立への対応や経済安全保障の観点から、半導体に限らず、同一製品の複数拠点による生産といったサプライチェーンの強靱化を図ることも求められる。生産がある一国に集中している状況では、その国で自然災害や政変等のリスク事象が発生し生産が止まってしまった場合、最終製品であれば当然ながら市場への供給がストップし、部品や原料であればその商品の需要産業の生産が止まり、ひいては最終消費者が購入することができない事態が生じる。こうしたサプライチェーンの断絶を回避するために、コロナ禍の反省や経済安全保障の確保という観点からも、グローバル化によって複雑化したサプライチェーンの見直しという、困難ではあるが不可欠な課題に、官民総出で対処していく必要がある。

上流資源の確保に向けた実効性ある打ち手を追求していくことが必要に

また、日本は石炭や石油等のエネルギー資源や、銅やレアメタル等の鉱物資源を輸入に依存する「持たざる国」であることを忘れてはならない。エネルギー資源はあらゆる産業で必要となるものであり、カーボンニュートラル実現のために不可欠な省エネ技術や再エネ機器には、鉱物資源の使用が欠かせない。そのため、中長期を見据えた日本企業の国際競争力強化や、カーボンニュートラル実現等の国策の確実な達成に向けては、あらゆる経済活動、とりわけ製品の製造もしくは製造過程に必要な原料である、これらの資源の安定的な確保が大前提となる。しかしながら、日本だけでなく、世界各国においてもコロナ禍からの経済正常化やカーボンニュートラルへの取り組みが加速し、エネルギー資源や鉱物資源の需要が増加している状況でもあり、資源獲得競争はより熾烈となるだろう。半導体をはじめとして、生産の国内回帰や地産地消が進むとしても、日本は、これら資源については輸入に依存するほかはない。さらに、南米等の資源保有国では資源ナショナリズムの意識が高まるなど、上流資源の供給制約リスクが高まっていることも踏まえると、JOGMEC法改正⁸等の政策の後押しも受けながら、日本企業は上流の資源権益の確保により一層注力していかねばならない。そのためには、上流資源の権益を押さえ、資源供給の安定的なサプライチェーンを確立することこそが、日本企業全体の国際競争力を高めることにつながるという共通認識を官民で共有し、実効性のあ

⁸ 2020年6月に独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構法（通称、JOGMEC法）が改正。金属鉱物の出資業務が拡充され、金属鉱物の開発資金を調達する場合において、JOGMECによる出資制度の活用が可能となったことに加えて、鉱山に附属しない選鉱・製錬事業への参画に必要な資金を対象とした出資・債務保証が可能となった。

る打ち手を追求していくことが求められる。

おわりに

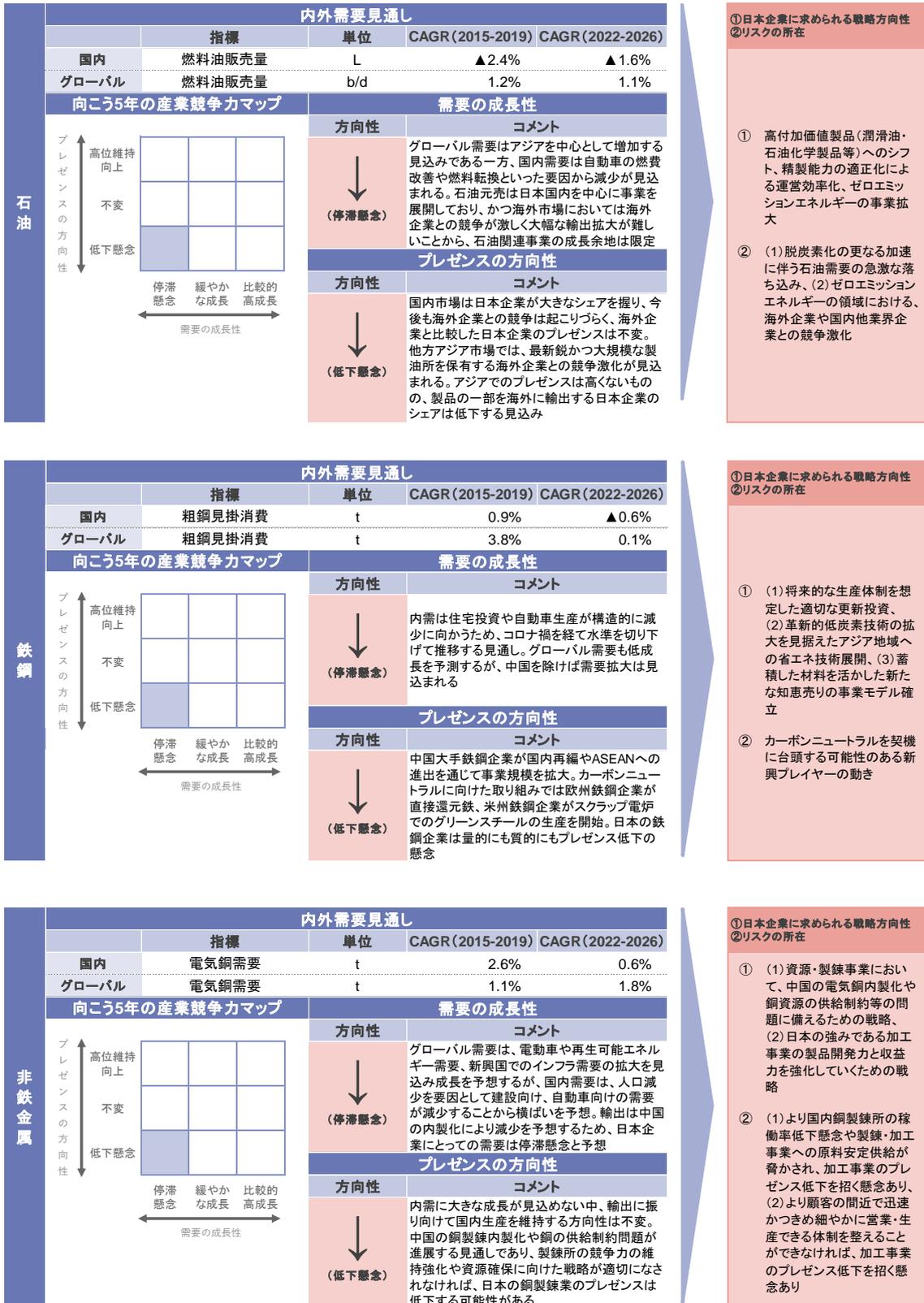
コロナ禍を乗り越えたとしても、DXの加速、2050年カーボンニュートラルの実現や、米中対立等の動向に左右される経済安全保障の対応など、日本企業が直面し、適切な対応を採り、そして解決していかなければならない課題は山積している。今後、国際・社会情勢の変化等によって、上記の他にも様々な社会課題がその都度、顕在化し、順次取り組んでいく必要性が生じるであろうが、それは必ずしも現時点で想定可能なものとは限らない。日本企業が迫りくるこのような短・中長期的な諸課題を解決していくとともに、国際競争力強化を図っていくためには、競争環境の激変に直面しても経営が揺るがない持続可能性を確立していくことが大前提となる。ポストコロナの新常態におけるグローバルな競争環境で、日本企業がサステナブルな存在であり続けられるか否かは、各社自身の選択に懸かっている。そのことを念頭に置いて、各社が必要な戦略の検討・立案を行い、積極的な成長投資等を着実に実行していくことなどを通じて、自らの競争優位性を高めていくとともに、社会課題の解決に向けて不可欠な存在であることを世界に強く示していく姿が見られることを期待したい。

みずほ銀行産業調査部

総括チーム 間宮 陽平
平野 佳夏

yohei.mamiya@mizuho-bk.co.jp

【図表 2-10】産業別のトピックス



内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2022-2026)
国内	エチレン換算需要	t	▲1.0%	0.3%
グローバル	エチレン換算需要	t	3.6%	3.0%

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	方向性	コメント
↓ (停滞懸念)	グローバル需要は年率3%程度の伸びを見込むが、日本がアクセスするマーケットについて、日本は横ばいから漸減基調推移、最大輸出先中国は自給化が進むため、日本企業にとっての需要は停滞懸念となる	↓ (低下懸念)	石油化学事業は、内需のピークアウトや輸出相手国の自給化等によるネガティブ影響を受けることが想定される。機能性化学事業は、国内化学企業の戦略領域の一部において市場成長速度・確度の向上が期待される

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)石油化学は、精石インテグレーションとともに燃料転換・原料転換・資源循環・環境価値具現化を図ることで、経済合理的に環境課題へ対応可能なコンビナートを形成、(2)機能性化学は、需要拡大を見越したグローバルエクステンション、外部技術の獲得と融合、事業の選択と集中によって、戦略事業領域での勝ち切りを目指す

② (1)各社が部分最適化を目指した結果、コンビナートランジションが進展せず、(2)新興国企業の技術的キャッチアップ

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2022-2026)
国内	国内医薬品出荷額	円	2.5%	▲0.7%
グローバル	医薬品販売金額	ドル	3.5%	4.6%

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	方向性	コメント
↑ (比較的高成長)	欧米等の先進国では、新モダリティ等によるスペシャリティ領域需要の拡大が市場の成長をけん引するとともに、新興国では医療アクセスの充実等を背景にプライマリ医薬品の需要増加が市場拡大に寄与すると予想	↓ (低下懸念)	欧米大手はM&Aも活用し創業力の向上や革新的パイプライン確保を図るとともに、成長が期待される新興国市場への投資も実施。一方、内需の縮小が予想される中、日本企業は新モダリティへの取り組みやパイプライン獲得、海外進出等において欧米大手に遅れており、企業体力や競争力の低下が懸念される

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

① 新モダリティへの取り組み強化、M&Aも活用したパイプライン強化、他の製薬企業との連携、選択と集中によるリソースの捻出、海外展開の強化、予防・予後等の近傍領域への進出、トータルヘルスケアプラットフォームへの転身

② 米国等の大型市場での薬価抑制政策動向、品質管理や安定的供給・サプライチェーン強靱化への対応、医療のパラダイムシフトに伴うビジネスモデルの変化

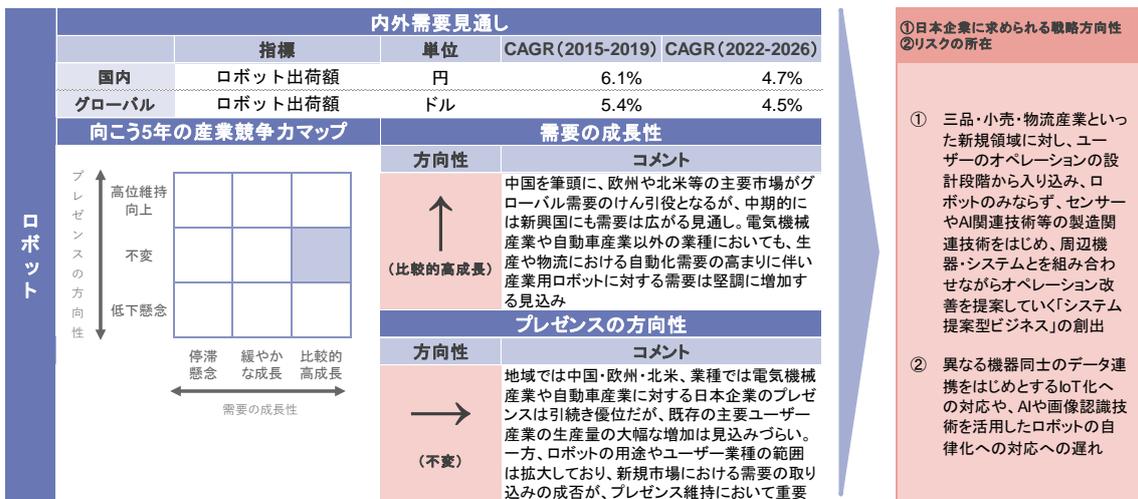
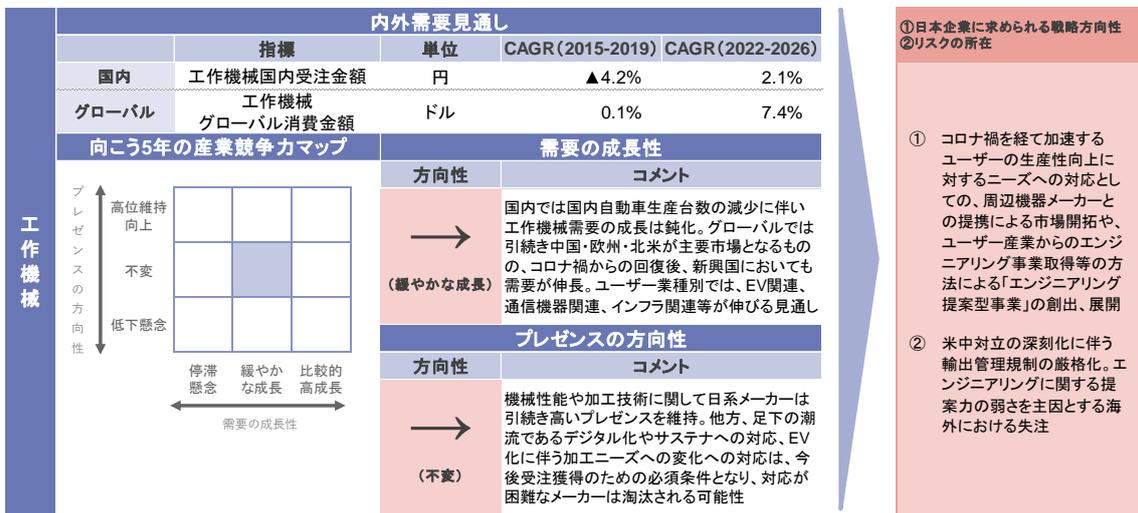
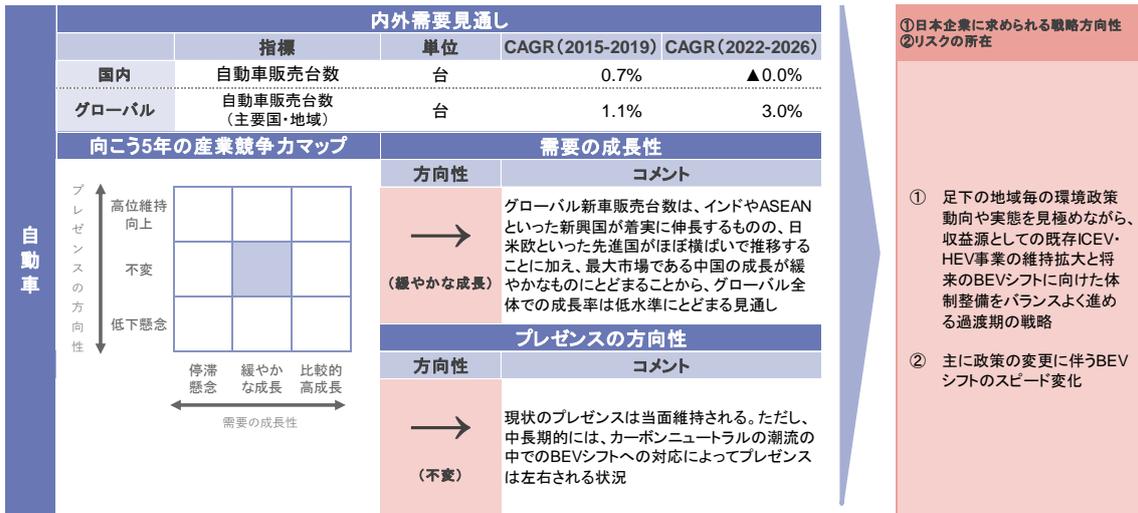
内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2022-2026)
国内	国内市場規模	円	9.7%	1.9%
グローバル	グローバル市場規模	ドル	5.9%	5.2%

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	方向性	コメント
↑ (比較的高成長)	先進国を中心に進展する高齢化、新興国における医療インフラ整備に伴う医療需要増、医療の高度化等により安定的な成長を見込む	→ (不変)	グローバル市場では継続的に業界再編が進んでいる一方、複数の日本企業が中計等で積極的なM&A推進を掲げていることから、プレゼンスは維持されると予想

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)医療機器のIoT化、AIを活用したソフトウェアの組み込みなどDXの推進及び機器販売と組み合わせたソリューション提供、(2)既存製品領域での製品ポートフォリオの拡充、収益性の向上

② (1)異業種企業の台頭、(2)グローバル企業による積極的なM&Aを通じた事業規模拡大、高成長製品群の寡占化



内外需要見直し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2022-2026)
国内	主要エレクトロニクス製品需要額	円	2.6%	0.2%
	グローバル	主要エレクトロニクス製品需要額	ドル	2.0%
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 〃 不变 ↓ 低下懸念		方向性	コメント	
		→ (緩やかな成長)	日本企業による主要エレクトロニクス製品の輸出額は多くはなく、国内需要向け生産中心。PCは、コロナ影響で構造的に需要が高まり安定的な買替需要継続を見込む。白物家電は、世帯数が頭打ちになる中で台数増は見込みがたく、高機能化による単価上昇見合いでの漸進的な需要増に	
		プレゼンスの方向性		
		方向性	コメント	
		↓ (低下懸念)	日本企業は国内と一部アジア地域では高いシェアを有するが、グローバル市場でのプレゼンスは既に限定的である。グローバル市場では多くの製品でコモディティ化が進む中、価格競争力に強みを持つ中国企業のシェアが高まりつつあり、中長期的には、日本企業のプレゼンスを侵食する懸念がある	

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

① PC・携帯電話・テレビにおける日本企業のプレゼンスは既に限定的で、強みを有する堅牢モバイルPCや国内ニッチ市場向けに特化する戦略が妥当。白物家電では、ハード周辺領域のサービス提供も含めて国内事業基盤を維持しつつ、グローバルではフットプリントを有するアジア地域を中心に成長性を取り込む戦略が必要

② 中国企業には、スマホをキーデバイスとして家電等と連携させるIoTエコシステム形成の動きあり。スマホのプレゼンスが限定的な日本企業には、単独でIoTエコシステムを創造することは容易ではないと思われ、プレゼンス低下のリスクあり

内外需要見直し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2022-2026)
国内	主要電子部品需要額	円	▲12.6%	1.3%
グローバル	主要電子部品需要額	ドル	4.8%	4.3%
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 向上 〃 不变 ↓ 低下懸念		方向性	コメント	
		↑ (比較的高成長)	日本企業の生産拠点、輸出拠点として役割の中で、グローバル需要増加は日本企業の成長材料。製品高機能化に伴う部品搭載員数の増加及び単価上昇を背景に中長期目線で需要増が見込まれる	
		プレゼンスの方向性		
		方向性	コメント	
		↑ (高位維持)	主要電子部品市場では日本企業が相応に高いプレゼンス、シェアを有している製品が複数あり。高機能化に伴う搭載員数の増加や裾野拡大に伴う需要増に見合う設備投資や製品ラインナップ拡充などへの対応、各国の進める半導体国産化政策などの外部要因も考慮した投資戦略の策定がプレゼンス維持・拡大に必要	

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

① 主要電子部品市場では日本企業が相応に高いプレゼンス、シェアを有している製品が複数。電子部品は最終製品の高機能化に伴う搭載員数の増加や裾野拡大に資する製品ラインナップの拡充が必要。半導体は米中対立激化や半導体国産化政策を見据えたサプライチェーンの見直しに加え、半導体の微細化の限界を見据えた先端パッケージング分野での戦略策定が必要

② 米中対立激化、米中デカップリングによる2つのスタンダード発生懸念あり。需要増、需給ひっ迫を受け、各国による半導体工場誘致合戦の活発化の可能性あり

内外需要見直し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2022-2026)
国内	発電機器・原子力機器・送配電機器需要額	円	2.5%	▲2.3%
グローバル	新設・大規模更新	W	▲6.7%	▲4.9%
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 〃 不变 ↓ 低下懸念		方向性	コメント	
		↓ (停滞懸念)	日本企業が技術を磨いてきた石炭火力の内外需要は減少する見通し。発電機器の需要減少を国内の受変電需要が補うものの、全体としては停滞する見込み	
		プレゼンスの方向性		
		方向性	コメント	
		↓ (低下懸念)	日本企業は高効率火力においてグローバル上位プレイヤーであるが、その他分野のプレゼンスは低い。プレゼンスの高い市場は、GE、Siemens Energyとの熾烈な競争環境は変わらず、またその他分野のプレゼンス改善の余地はない	

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

① エナジートランジションへの対応による顧客囲い込み、バリューチェーンビジネスの延伸、分散電源の拡大に備えた製品ラインナップの拡充

② 脱炭素化のさらなる加速による既設火力の早期リタイアメント、中韓勢の競争力向上

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2022-2026)
国内	情報サービス売上高	円	2.6%	5.1%
グローバル	情報サービス・ソフトウェア投資額	ドル	6.6%	9.6%

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	方向性	コメント
↑ (比較的高成長)	ユーザー企業のデジタル化の需要を背景にグローバルベースで高成長を見込む。日本国内は緩やかな成長となるが、海外市場は、IT先進国(北米、欧州)が市場をけん引する見通し。また、アジア地域は規模は国内市場に劣るものの、先進国以上の成長性を維持する見通し	↓ (低下懸念)	グローバル市場では、IT先進国である欧米でのプレゼンスは低く、グローバル大手と比較し、デジタル化対応のケイパビリティ等も不足しており、競争力低下の可能性あり。国内市場でも、グローバル大手企業と比較し、ケイパビリティが低いため、中長期的にディスラプトされる可能性も否定できず

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	方向性	コメント
↑ (比較的高成長)	ユーザー企業のデジタル化の需要を背景にグローバルベースで高成長を見込む。日本国内は緩やかな成長となるが、海外市場は、IT先進国(北米、欧州)が市場をけん引する見通し。また、アジア地域は規模は国内市場に劣るものの、先進国以上の成長性を維持する見通し	↓ (低下懸念)	グローバル市場では、IT先進国である欧米でのプレゼンスは低く、グローバル大手と比較し、デジタル化対応のケイパビリティ等も不足しており、競争力低下の可能性あり。国内市場でも、グローバル大手企業と比較し、ケイパビリティが低いため、中長期的にディスラプトされる可能性も否定できず

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- 現在のスクラッチ開発やアウトソース中心のビジネスモデルから、ユーザーのデジタル変革をサポートするビジネスモデルへのシフトが必要。ビジネスモデルの変革が進まない場合、グローバル大手との差が拡大し、日本企業のプレゼンスが低下する可能性がある。強化の方向性は、(1)デジタル関連のケイパビリティの獲得、(2)海外市場への進出、(3)国内市場での新たなエンゲージメントモデルの確立
- 供給面:IT人材の不足、需要面:ユーザー企業の内製化によるSlerのビジネス領域の縮小

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2022-2026)
国内	ARPU	円	▲1.7%	▲0.3%
	回線数	件	2.4%	0.7%
グローバル	ARPU	ドル	▲5.9%	0.1%
	回線数	件	3.1%	1.2%

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	方向性	コメント
↓ (停滞懸念)	回線数は国内・グローバルともに緩やかに増加していくものの、ARPUについては5G時代でも伸び悩むことが想定され、特に値下げが加速している日本はより下落する可能性あり	↓ (低下懸念)	グローバル含めて5G時代になってもARPUが伸び悩む中、いかに非通信やB2B事業を伸ばすか、効率的にインフラの整備に取り組むかが重要になる。国内キャリアは非通信・B2B領域強化への手を打ち始めているが、効率的なインフラ整備の取り組みはグローバル対比十分とは言えず、課題が残る

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	方向性	コメント
↓ (低下懸念)	回線数は国内・グローバルともに緩やかに増加していくものの、ARPUについては5G時代でも伸び悩むことが想定され、特に値下げが加速している日本はより下落する可能性あり	↓ (低下懸念)	グローバル含めて5G時代になってもARPUが伸び悩む中、いかに非通信やB2B事業を伸ばすか、効率的にインフラの整備に取り組むかが重要になる。国内キャリアは非通信・B2B領域強化への手を打ち始めているが、効率的なインフラ整備の取り組みはグローバル対比十分とは言えず、課題が残る

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- 5G後もARPU改善が見込みにくい中、B2Cの通信収入に依存しないビジネスモデルの構築
- 5Gによる収益増が見えない中、効率的且つコストを抑制したインフラ整備の仕組みが必要であり、海外に遅れているインフラシェアリングの取り組み加速や、ORAN・vRANの導入、アマゾンやマイクロソフトといったプラットフォームをインフラ領域にも活用していく検討も必要に

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2022-2026)
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%	4.5%

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	方向性	コメント
→ (緩やかな成長)	グローバル需要は、市場規模で最大を占める米国において底堅い経済成長が見込まれることから、総広告費も安定的に成長する見通し。国内は、世界に比べると経済成長率が低いものの、引き続きプラス成長することが予想されることから、それに連動し、総広告費も緩やかに成長することを見込む	↓ (低下懸念)	国内広告市場成長はインターネット広告がけん引する見通しであるが、当該市場においてはGoogle等のグローバルプラットフォームがサービスを展開しており、テレビ放送事業者を中心とした日本企業のプレゼンスは限定的。中期的に日本企業のプレゼンスは広告費のインターネットシフトによって更に低下する見込み

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	方向性	コメント
→ (緩やかな成長)	グローバル需要は、市場規模で最大を占める米国において底堅い経済成長が見込まれることから、総広告費も安定的に成長する見通し。国内は、世界に比べると経済成長率が低いものの、引き続きプラス成長することが予想されることから、それに連動し、総広告費も緩やかに成長することを見込む	↓ (低下懸念)	国内広告市場成長はインターネット広告がけん引する見通しであるが、当該市場においてはGoogle等のグローバルプラットフォームがサービスを展開しており、テレビ放送事業者を中心とした日本企業のプレゼンスは限定的。中期的に日本企業のプレゼンスは広告費のインターネットシフトによって更に低下する見込み

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- グローバルプラットフォームがインターネット広告市場を中心に存在感を増す状況下で、テレビ放送事業者を中心とした日本企業は、業界横断的な連携を通じ、差別化された新たなマーケティングプラットフォームの構築を早期に検討すべき
- 新型コロナウイルス感染者数の再拡大等の企業業績に大きな影響を及ぼすイベントがあった際には、広告市場全体が再び減少するリスクあり。また、広告費の媒体別アロケーションが想定以上にインターネットシフトした際には、日本企業のプレゼンスが大きく低下する可能性

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2022-2026)
国内	国内トラック輸送量	t	0.1%	▲0.5%
グローバル	海運(主要定期船荷動量)	TEU	3.5%	3.2%
	トラック輸送量	t	2.4%	3.0%

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	方向性	コメント
→ (緩やかな成長)	国内需要は中期的に概ね横ばいから微減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	→ (緩やかな成長)	国内需要は中期的に概ね横ばいから微減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	方向性	コメント
→ (不変)	中期的に日本企業のプレゼンスが大きく低下することまでは想定されないが、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あり。また、欧米大手物流企業は脱炭素化に向けた対応を進めており、脱炭素対応に追いついていない日本企業は顧客から選択されない可能性も想定される	→ (不変)	中期的に日本企業のプレゼンスが大きく低下することまでは想定されないが、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あり。また、欧米大手物流企業は脱炭素化に向けた対応を進めており、脱炭素対応に追いついていない日本企業は顧客から選択されない可能性も想定される

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- 成長ドライバーは海外展開であり、非日系荷主の獲得が重要。フォワーディング事業はM&A等のインオーガニックな手法も検討する必要あり。3PL事業では、個社カスタマイズ戦略だけでなく、ロジスティクス提案力の向上を志向することが有効な打ち手に
- 海外大手物流企業の更なる合従連衡の進展により、日系物流企業のグローバルプレゼンスは低下する可能性あり。また、デジタル化や脱炭素化への対応の遅れがプレゼンスの低下につながる恐れあり

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2022-2026)
国内	電力総需要	Wh	0.1%	▲0.4%
グローバル	電力総需要	Wh	3.9%	2.0%

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	方向性	コメント
→ (緩やかな成長)	国内の電力需要は、2022年頃にかけて新型コロナウイルスの影響の回復が見込まれる一方、省エネが一定程度進展することにより、2026年にかけて中期的に減少トレンド。グローバルの電力需要は経済回復により拡大が見込まれ、特に中国、ASEANで増加する見通し	→ (緩やかな成長)	国内の電力需要は、2022年頃にかけて新型コロナウイルスの影響の回復が見込まれる一方、省エネが一定程度進展することにより、2026年にかけて中期的に減少トレンド。グローバルの電力需要は経済回復により拡大が見込まれ、特に中国、ASEANで増加する見通し
方向性	コメント	方向性	コメント
→ (不変)	電力・ガス事業者は、国内では幅広い顧客基盤に対するエネルギーの安定供給で貢献。足下から再エネ開発と火力発電の脱炭素化に取り組むことで、将来的に増加する電力需要を取り込むことが可能。グローバルでは需要が増加するASEANへの低炭素な火力発電の導入でプレゼンスを発揮する可能性	→ (不変)	電力・ガス事業者は、国内では幅広い顧客基盤に対するエネルギーの安定供給で貢献。足下から再エネ開発と火力発電の脱炭素化に取り組むことで、将来的に増加する電力需要を取り込むことが可能。グローバルでは需要が増加するASEANへの低炭素な火力発電の導入でプレゼンスを発揮する可能性

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

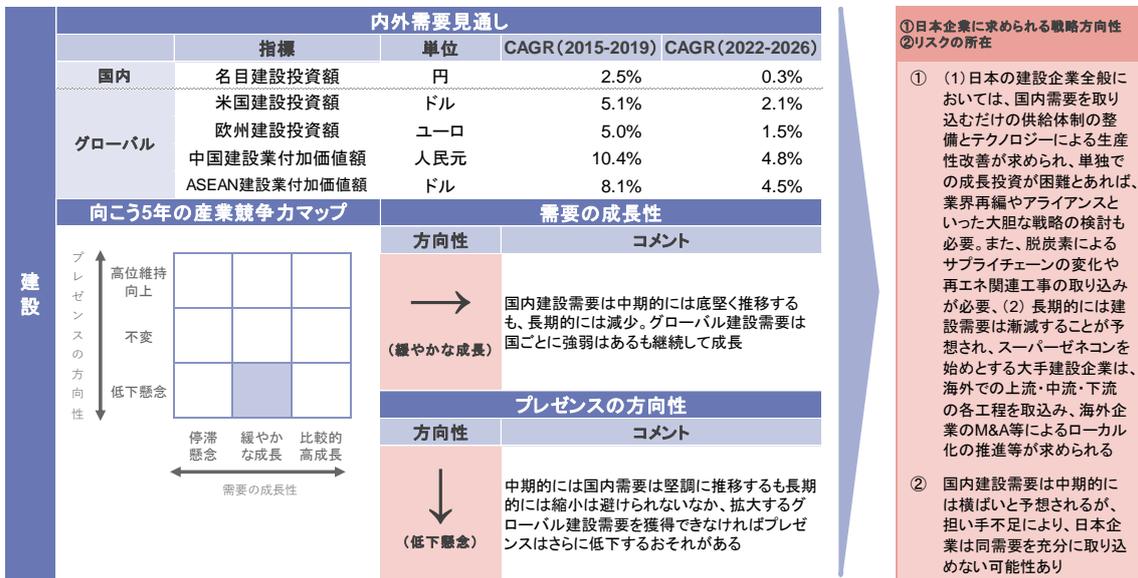
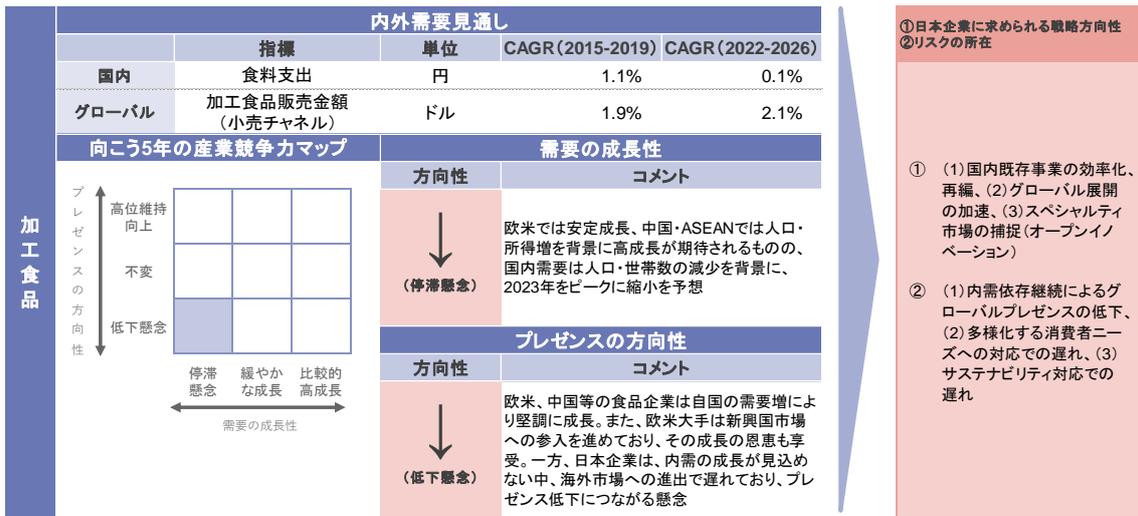
- 国内では再エネの開発と、将来的な火力発電の脱炭素化を見据えて水素・アンモニア混焼を実施するために国内外で水素サプライチェーンを構築。ASEANではLNG火力の導入で、安定供給と低炭素化に貢献。将来的な水素活用による脱炭素化や、水素供給においてもプレゼンスを発揮できる可能性
- 脱炭素化対応が遅れた場合、既存収益基盤に影響

内外需要見通し				
	指標	単位	CAGR (2015-2019)	CAGR (2022-2026)
国内	小売業販売額 (自動車・燃料小売除く)	円	0.5%	▲0.5%
グローバル	小売売上高	ドル	5.4%	6.3%

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	方向性	コメント
↓ (停滞懸念)	グローバル需要はアジアを中心とした経済成長に伴う拡大を見込む一方、内需は巣ごもり需要が解消され、人口減少や高齢化といった構造的要因により成長性は乏しい。小売各社は国内中心に事業展開しており、グローバル需要を享受しうる企業は一部に限定される	↓ (停滞懸念)	グローバル需要はアジアを中心とした経済成長に伴う拡大を見込む一方、内需は巣ごもり需要が解消され、人口減少や高齢化といった構造的要因により成長性は乏しい。小売各社は国内中心に事業展開しており、グローバル需要を享受しうる企業は一部に限定される
方向性	コメント	方向性	コメント
↓ (低下懸念)	成長が見込まれるグローバル市場では、海外大手ECプラットフォームの独占的な事業展開に一部規制が入ったものの、存在感は依然健在であり日本企業は劣後。競合である海外大手企業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	↓ (低下懸念)	成長が見込まれるグローバル市場では、海外大手ECプラットフォームの独占的な事業展開に一部規制が入ったものの、存在感は依然健在であり日本企業は劣後。競合である海外大手企業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

①日本企業に求められる戦略方向性
②リスクの所在

- (1)リアルからOMOへの転換を目指す中で店舗の位置付けの見直しや業態間融合の進展、(2)CN社会に向けたサプライチェーン全体の可視化、(3)ビジネスモデルの変化に合わせたサプライチェーン機能の統合、(4)LTVの最大化を目指したビジネスモデルの再構築(サブスク、金融)
- ECプラットフォームによるデータドリブンな顧客理解に基づくオフライン事業への進出



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2-11】 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		
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2026 CAGR
製造業（国内生産）	石油	石油製品生産量	④	⑤	⑤	⑤	④	⑤	⑤	⑤
	鉄鋼	粗鋼生産量	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
	非鉄金属	銅地金生産量	⑤	④	⑤	⑤	④	⑤	⑤	⑤
	化学	エチレン換算生産	④	⑤	⑤	⑤	④	⑤	⑤	⑤
	医薬品	国内医療用医薬品生産金額	④	⑤	⑤	⑤	④	n.a.	⑤	⑤
	医療機器	国内医療機器生産金額	⑤	⑤	⑤	⑤	④	n.a.	⑤	⑤
	加工食品	加工食品生産金額	④	④	④	④	④	④	④	④
	自動車	自動車国内生産台数	⑤	⑤	⑤	⑤	④	⑤	⑤	⑤
	工作機械	工作機械生産金額	④	⑤	⑤	⑤	④	⑤	⑤	⑤
	ロボット	日本ロボット工業会生産額	④	④	④	④	④	④	④	④
	エレクトロニクス	主要エレクトロニクス製品生産額	④	④	④	④	④	④	④	④
		主要電子部品生産額	④	⑤	⑤	⑤	④	⑤	⑤	⑤
	重電	原動機・発電機・受変電機器生産額	④	⑤	⑤	⑤	④	⑤	⑤	⑤
	非製造業（内需）	情報サービス	情報サービス売上高	④	④	④	④	④	④	④
通信		ARPU	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
		回線数	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
メディアサービス		国内広告費	④	④	④	④	④	④	④	④
物流		国内トラック輸送量	⑤	⑤	⑤	⑤	④	⑤	⑤	⑤
電力		電力総需要	⑤	⑤	⑤	⑤	④	⑤	⑤	⑤
小売		小売業販売額（自動車・燃料小売除く）	④	④	④	④	④	④	④	④
		インバウンド消費（訪日客の買物代）	④	④	④	④	④	④	④	④
建設		名目建設投資額	④	④	④	④	④	④	④	④
不動産		オフィス床需要	④	④	④	④	④	④	④	④
	新設住宅着工戸数	④	④	④	④	④	④	④	④	

①: ▲10%以下 ②: ▲10%~▲5% ③: ▲5%~0% ④: 0%~+5% ⑤: +5%~+10% ⑥: +10%以上

(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

©2021 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。