

STRATEGIC REPORT 2024-2035

# ハードウェアの再定義： AIとエコシステムが駆 動する電気機器業界の 次世代成長戦略

市場シェア9%からの逆襲と  
ビジネスモデルの転換

CONFIDENTIAL | INTERNAL STRATEGY REVIEW



# エグゼクティブサマリー：勝敗の分水嶺は「モノ」から「コト」への完全移行

## シェア凋落の現実



世界市場はデジタル化投資で成長を続ける一方、日系企業のシェアは2012年の17%から2022年には9%へ低下（JEITA）。「高品質なものづくり」だけでは勝てない時代に突入。

## 価値の源泉シフト



競争の主戦場はハードウェア単体から、ソフトウェア・データ・AIによる「顧客体験（CX）」と「エコシステム」へ移行。

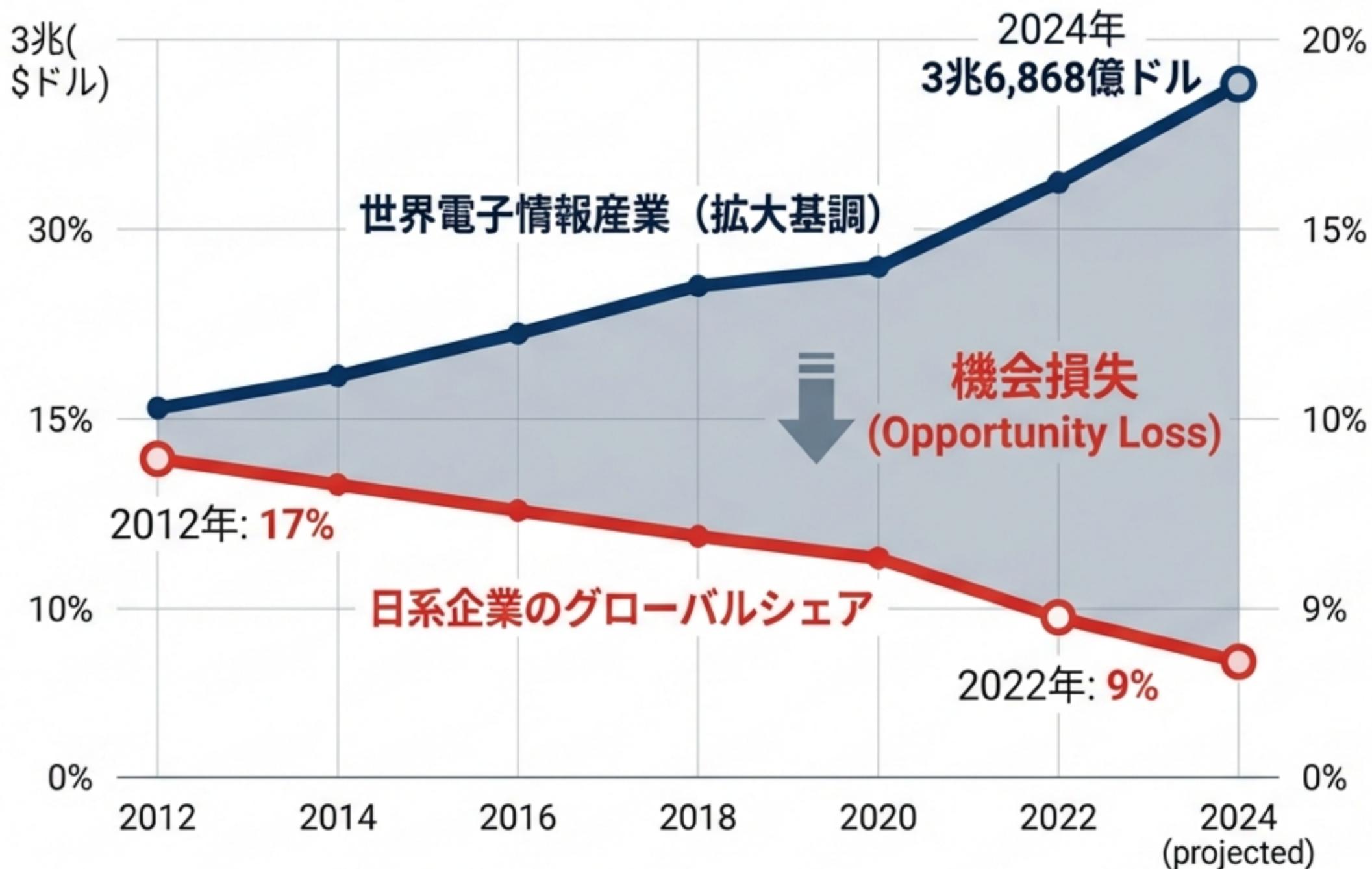
**1. ポートフォリオ改革**  
低収益ハード事業の  
カーブアウトと成長領域  
(FA・環境) への集中。

**2. 「Lumada」型  
モデル展開**  
OT×IT融合によるリカー  
リング（継続課金）事業  
の確立。

**3. M&Aとアライアンス**  
不足するAI・ソフトウェ  
ア人材とAI人及る構事業  
人材と技術の時間を買う  
戦略的買収。

**4. サステナビリティの  
実装**  
欧州グリーンディール等  
を好機と捉えたサーキュ  
ラーエコノミー化。

# 市場概観：世界市場の拡大と日系企業のプレゼンス低下という「乖離」



## 2035年の巨大市場予測

- エネルギー・電力関連: 5兆ドル超
- デジタルツイン: 約1,000億ドル

**!** マクロな成長トレンドを享受できていない構造的課題（ソリューション敗戦）からの脱却が急務。

# 外部環境分析（PESTLE）：業界を再形成する6つの不可逆的な潮流

## 経済安保・規制

- 欧州グリーンディール（デジタル製品パスポート）
- 米中対立によるサプライチェーン分断

## コスト圧力

- 脱炭素化に伴う銅など原材料高騰
- インフレと金利上昇

## 人口・価値観

- 先進国の高齢化（スマートヘルスケア）
- 所有から利用への意識変化

## 技術革新

- 生成AI、デジタルツイン
- 次世代パワー半導体（SiC/GaN）

## 法的リスク

- EUサイバーレジリエンス法
- セキュリティ対策義務化（巨額罰金リスク）

## 脱炭素

- Scope 3を含むサプライチェーンCO2削減
- サーキュラーエコノミー

**Insight:** これらは単なるトレンドではなく、ビジネスの前提条件（制約かつ機会）である。

# 競争環境分析：挟み撃ちにある「ハードウェア製造」の収益構造



# バリューチェーンの変容：利益は「製造」から「上流・下流」へ移動した

付加価値  
(Value Added)



# 顧客価値の転換：「モノ（スペック）」から「コト（体験・成果）」へ

## Old Game (モノ)

重視される価値: スペック、耐久性  
ビジネスモデル: 売り切り (Sell & Forget)



## New Game (コト)

重視される価値: 成果、体験  
ビジネスモデル: リカーリング (XaaS)

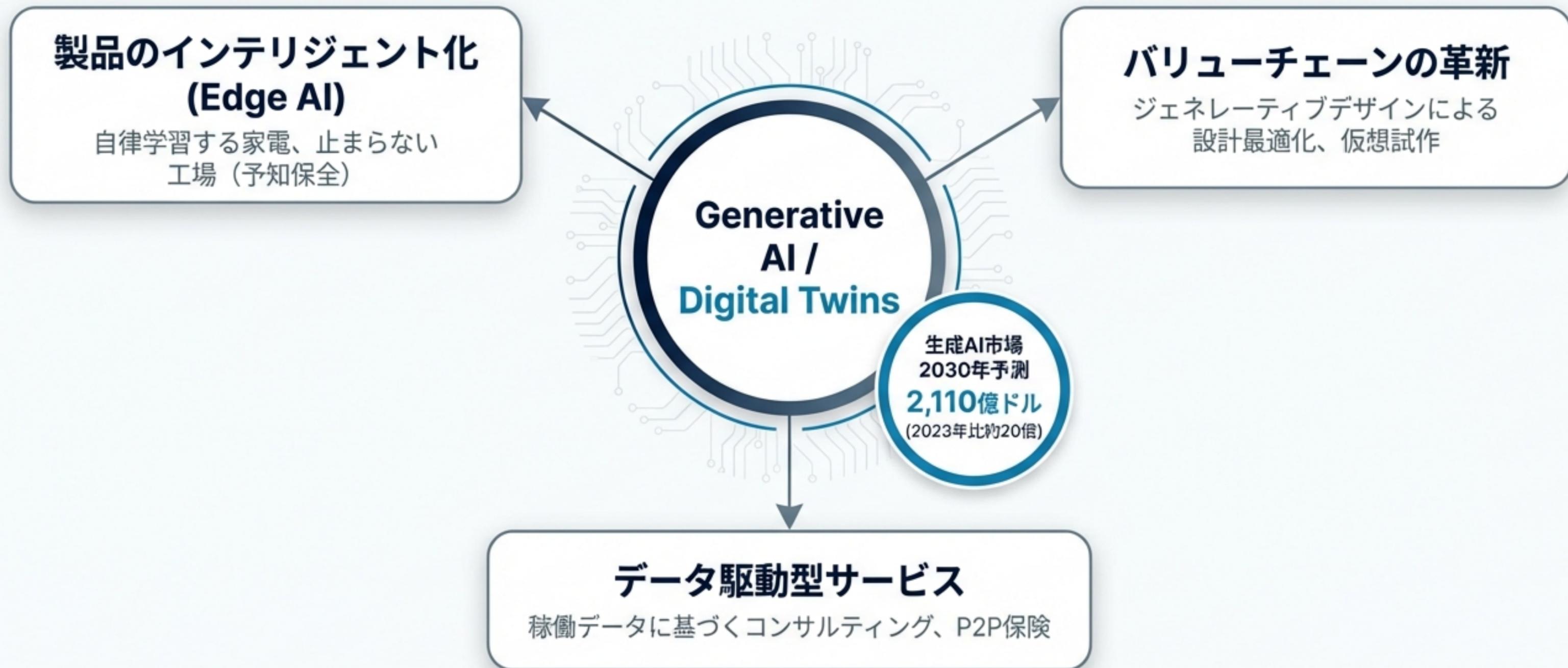


## ターゲット顧客と新たなニーズ

Target	New Need
共働き・Z世代	「時短・効率化」、 <b>「接続性」</b> 、 <b>「パーソナライズ」</b>
製造業・ビルオーナー	<b>「予知保全」</b> （ダウンタイムゼロ）、 <b>「生産性向上」</b> 、 <b>「脱炭素」</b>

機能・性能は「あって当たり前」。選ばれる基準は、課題解決の「成果」を提供できるか否か。

# AIとテクノロジー：効率化ツールではなく、ビジネスモデルの「触媒」



# 内部環境分析：強固なハードウェア資産と、深刻な「デジタル人材ギャップ」

## VRIO Analysis Scorecard

Resource / Capability	VRIO Score	Icon
コア技術 (モーター・パワーエレ)	<b>Strong</b> (Value/Rarity/Imitability)	✓
擦り合わせ技術 (製造ノウハウ)	<b>Strong</b> (Imitability)	✓
グローバル販売網	<b>Strong</b> (Organization)	✓
ソフトウェア開発力 / UXデザイン	<b>WEAK</b>	⚠

### Critical Issue: デジタル人材の枯渇

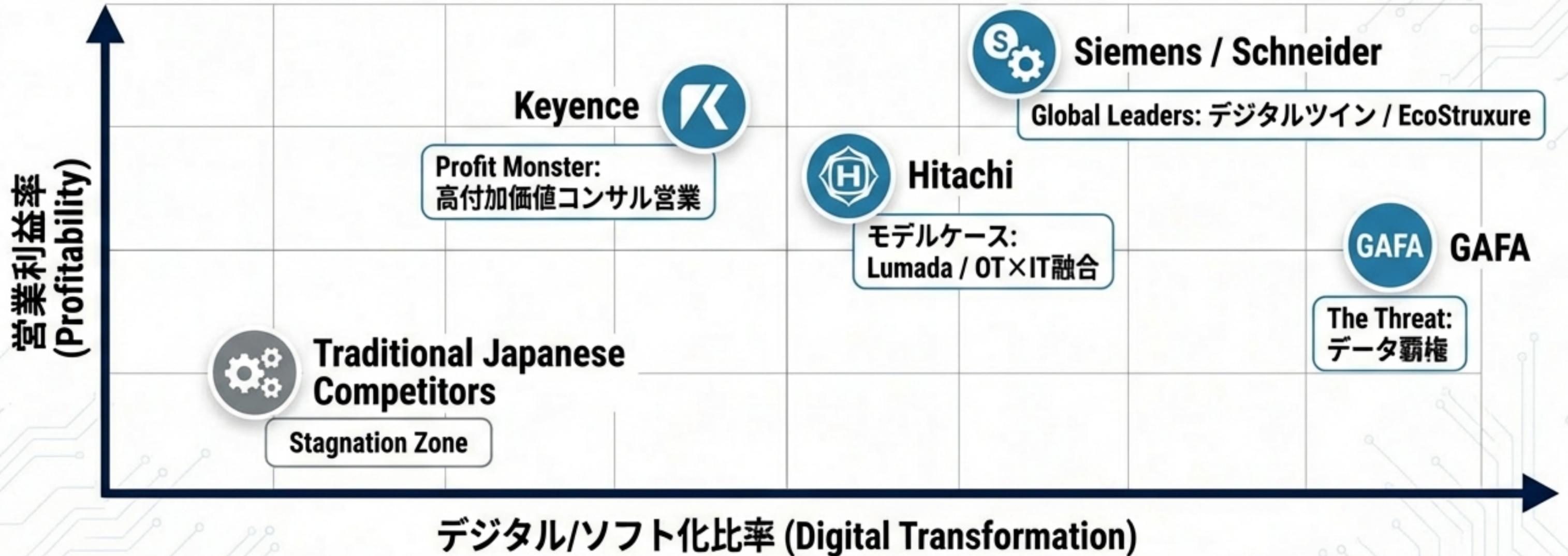
データサイエンティスト有効求人倍率:  
**2.83倍**

課題: 従来の年功序列型人事制度では、  
GAFAやメガベンチャーと競合して人材を  
獲得できない。

**Insight:** ハードウェアの強みを活かす  
ための「接合点 (ソフトウェア)」が  
欠落している。

# 競合ベンチマーク：先行プレイヤーは既に「プラットフォーム」を押さえている

Strategic Positioning Map (Scatter Plot)



勝者はすべからく、ハードウェアをテコにして、ソフトウェア/サービスで稼いでいる。

# 2035年のメガトレンド：XaaS、サーキュラーエコノミー、ハイパー・パーソナライズ



2023

2027

2030

2035

## Growth Segments (Data)

- スマートホーム (日本) : 240億ドル (CAGR 11%)
- FA / ロボット (日本) : 10兆円市場
- パワー半導体 (SiC) : 3.1兆円 (8.1倍)

# SWOT分析に基づく戦略方向性：ハードウェア基盤をテコにDXへ跳躍する

Helvetica Now Display · Noto Sans JP

## Opportunities (機会)

### 戦略的適合 (Strategic Fit)

- 信頼性の高いハードウェア × 脱炭素/FA需要  
= 「グリーン×デジタル」ソリューション
- 顧客基盤 × XaaSトレンド  
= リカーリングビジネスへの転換

Strengths  
(強み)

Weaknesses  
(弱み)

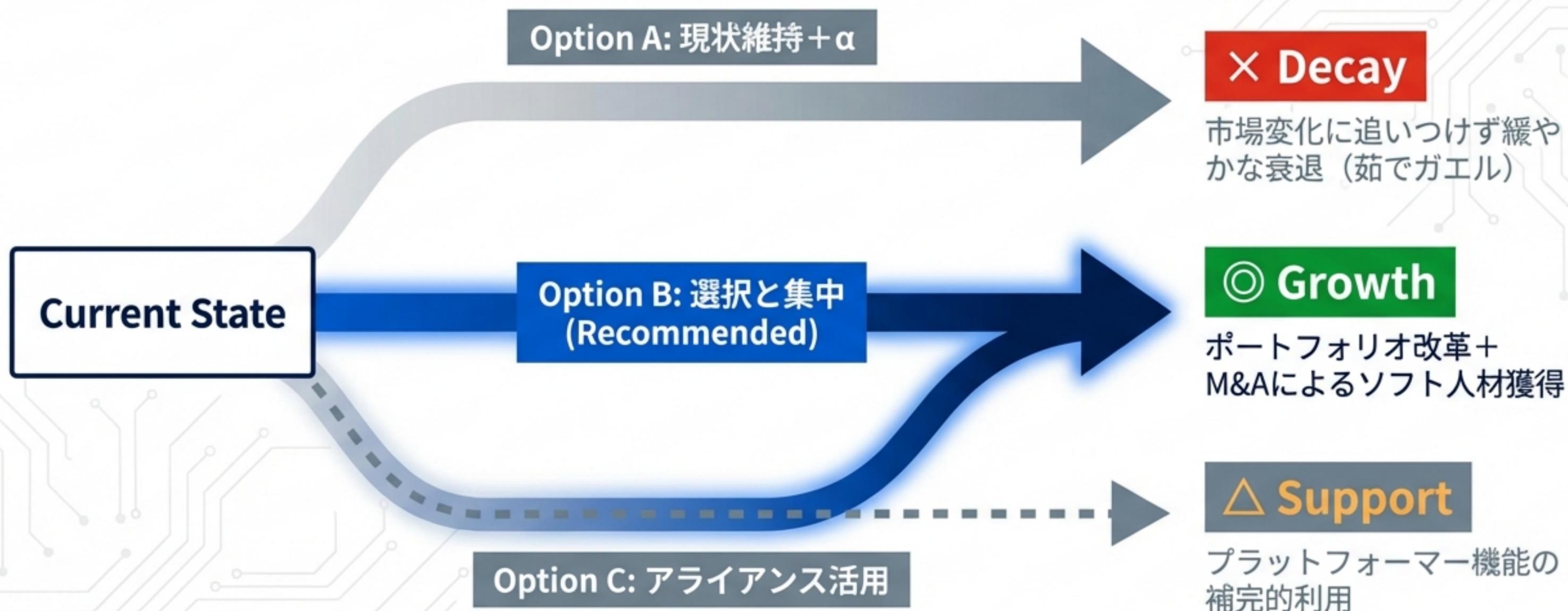
### クリティカル・リスク (Critical Risk)

- ソフト開発力不足 × プラットフォーマーの支配  
= 「下請け化」のリスク

Threats (脅威)

Strategic Imperative: 自前主義を捨て、M&Aとアライアンスで弱みを早急に補完し、強みをソリューション化する。

# 戦略オプションの評価：生き残りをかけた「選択と集中」



Option Bを主軸とし、Option Cを組み合わせるハイブリッド戦略を採用。

# ロードマップ：3フェーズによる変革の実行計画

## 基盤構築 (1-2年)

- 低収益ハード事業のカーブアウト/撤退
- ソフトウェア/AI企業のM&A実行
- デジタル人材向け新人事制度の導入

## 収益化モデル転換 (3-5年)

- 「Lumada」型ソリューションの本格展開
- リカーリング収益比率の向上
- PMIによるシナジー創出

## エコシステム拡大 (6年目以降)

- API公開によるオープン・エコシステムの構築
- データ活用ビジネスの拡大

# 結論：エコシステムの「勝者」となるために



高品質なハードウェアを作る能力は、もはや競争への「参加資格」に過ぎない。  
勝敗を決するのは、ソフトウェアとデータを収益化し、エコシステムを主導する力である。

Action: 聖域なきポートフォリオの入替と、異次元のデジタル人材獲得投資を直ちに実行せよ。

## The winner takes the ecosystem.