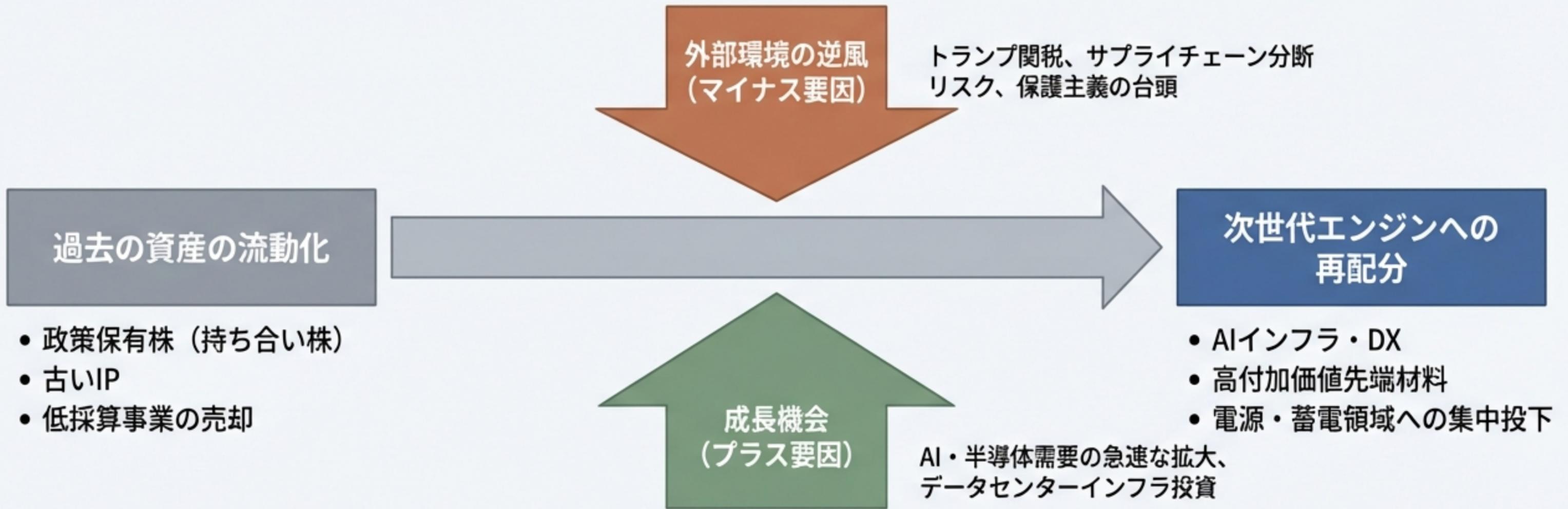


日本製造業における資本再配分と AI半導体需要による構造転換

— マクロ経済の変動と次世代産業への戦略的移行に関する分析 —

マクロ環境の変化と資本再配分がもたらす 産業構造の転換構図



**結論: 日本企業は外部リスクに対するレジリエンスを高めつつ、
次世代産業競争力を確保するための合理的な「選択と集中」を実行中。**

過去の資産から次世代領域への大規模な資本移行

資本の流動化

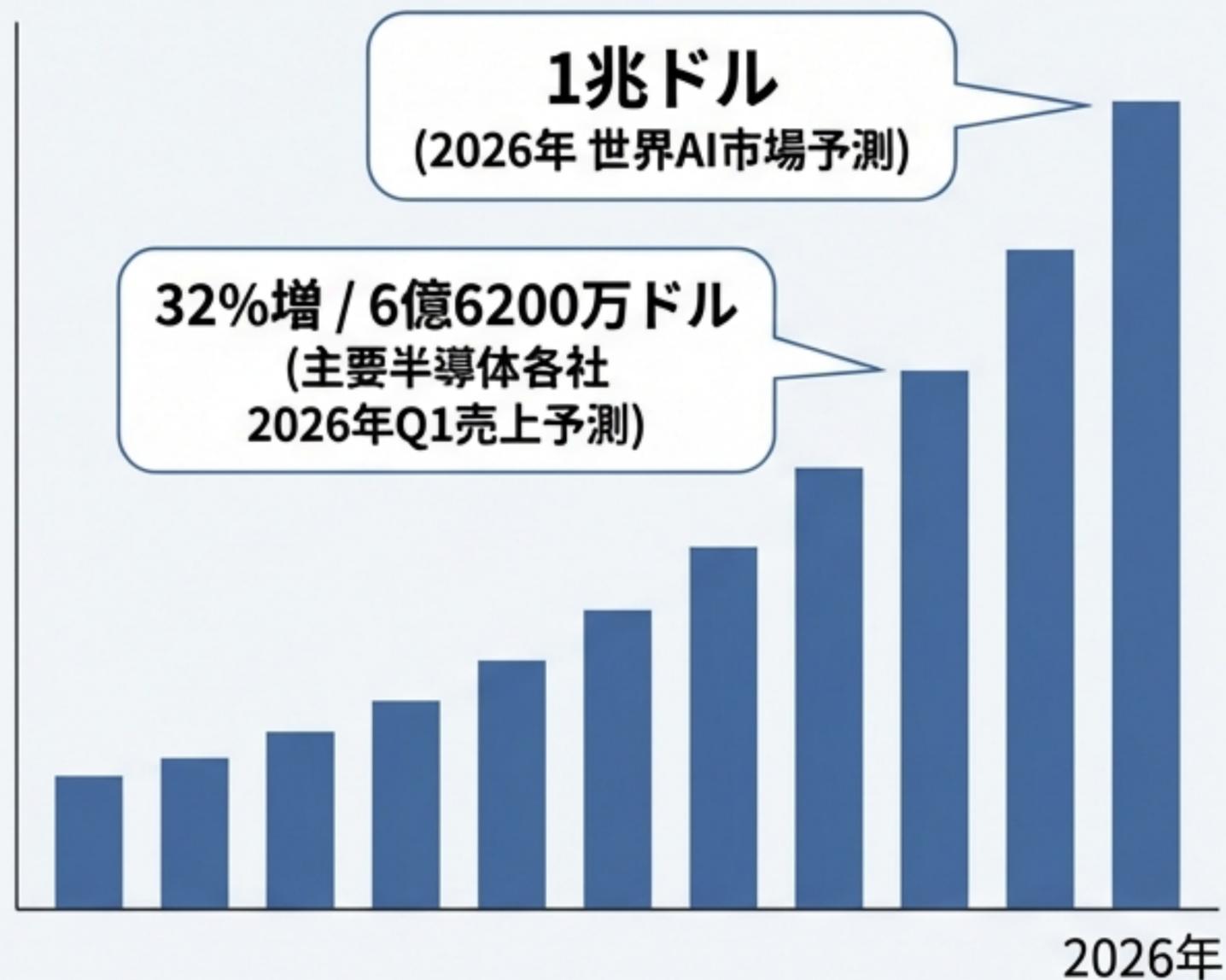
- 主要な動向: 長年維持されてきた「政策保有株（持ち合い株）」の解消。
- 背景: 投資家からのPBR（株価純資産倍率）およびROE（自己資本利益率）改善要求の高まり。
- 実績データ: 製造業大手において760億円規模の政策保有株の売却益を計上。

760億円

成長分野への再配分

- 流動化した資金の滞留を避け、以下の次世代領域へ迅速に投下。
- 人工知能（AI）インフラ: データセンター向け設備投資。
- デジタルトランスフォーメーション（DX）: 自動化・省力化ラインの構築。
- 次世代エネルギー: 電源システム、バックアップ用蓄電インフラ。

AI・半導体需要の拡大と製造装置市場への構造的定着



国内製造装置メーカーの業績上方修正

- 2026年2月度の発表にて、売上高2兆4100億円、営業利益5930億円を見込む。
- 従来予想から売上高を300億円、営業利益を70億円上方修正。
- この上方修正は2026年3月期の業績予想において3度目。

示唆: AI需要は一過性の技術ブームを脱し、日本製造業の収益構造の中核として定着。

成長牽引要因と下押し圧力が交錯する マクロ経済環境

成長牽引（プラス要因）

- **AI・データセンター需要:** 電源システム、蓄電池、先端材料の輸出増および国内AIライン構築投資。
- **内需の下支え:** 人手不足に対応するDX投資の継続。
- **マクロ環境:** インフレ（物価上昇）の鈍化傾向、インバウンド需要の継続的な拡大、緩和的な財政・金融政策。

下押し圧力（マイナス要因）

- **通商政策（トランプ関税）:** 日本国内生産品の価格競争力低下による対米輸出の減少。
- **世界経済の減速:** 米国経済の減速に伴う第三国向け輸出の低下および世界的な設備投資の手控え。
- **波及リスク:** 製造業の不振による雇用・賃金抑制と、非製造業・地方経済への二次的影響。

米国市場における事業環境の悪化と 政策転換の直接的影響

景況感

2025年9月調査にて、米国日系企業のビジネスセンチメントは2020年以来の低水準。
機械・化学メーカーの収益を関税が直撃。



コスト高騰

米国現地の人件費は前年比**3%**↑上昇、
保険料などの付帯費用は平均**8.3%**↑増加。

賃金格差

高度技術系人材の確保が困難化。

日米間の賃金格差は最大**1.5倍**に拡大。

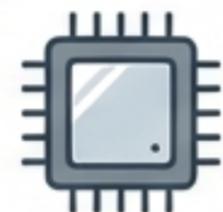
政策転換（脱・脱炭素）

ブルー/グリーンアンモニア、太陽光、
風力、CCUS等の再エネ投資が税制優遇・
補助金凍結により頓挫・縮小。



日本の高度なハイテク部品は米国内での代替調達が困難であるため、企業は関税・運営コストの増加を吸収しながら輸入依存を継続せざるを得ないジレンマに直面している。

AIインフラの「ボトルネック工程」を担う素材・装置メーカーの躍進



住友ベークライト（半導体封止材）

- AIデータセンター/EV向け高性能チップ保護材の需要増。
- 2026年3月期純利益予想を20億円引き上げ、前年比 **32%増** の **255億円** へ上方修正（売上収益3165億円、事業利益340億円）。



日東紡（次世代Tガラス）

- GPUの高熱による歪みを抑制する次世代材料（世界シェア **90%**）。
- **150億円** を投資し福島工場の生産能力を **3倍** へ増強（2027年稼働、2028年商用化目標）。



マルマエ（超高純度アルミニウム）

- 半導体製造装置向けの純度**99.999%以上**アルミニウム。
- KMACを **90億円** で買収、さらに約 **20億円** を追加投資。
- 1年以内に生産体制を倍増（月産 **140トン**）、2030年8月期までに売上高 **300億円** を目指す。

成長領域への資源集中に向けた 事業売却と次世代技術開発

選択と集中（事業再編・資産売却）

ルネサスエレクトロニクス



- AI市場移行遅れによる**690億円の純損失**（25年1-9月期）を受け、戦略的シフトを断行。
- タイミングコンポーネント事業を約**30億ドル（約4700億円）**で米企業へ**売却**し、コアのマイコン事業へ集中。



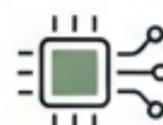
アプライドマテリアルズ（米国）



- 中国向け低迷により**1400人のレイオフ**を実施。
- 流動性確保のためKOKUSAI ELECTRIC株式を約**725億円**で売却（議決権割合5.08%へ低下）。

次世代インフラへの布石

SAIMEMORY × Intel



- データセンター向け次世代メモリ「ZAM（Z-Angle Memory）」の共同開発契約を締結（**大容量・広帯域・低消費電力、2029年実用化目標**）。

USJC（UMC子会社）



- 自動運転等を見据え、三重工場に**57億円**を投資。2027年1月から月産能力を**3000枚**引き上げ。



マクロ経済変動が個人の生活と労働市場に及ぼす波及経路



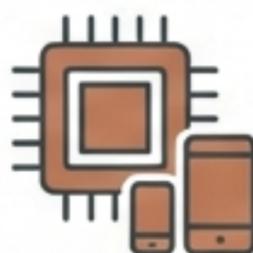
1. 労働市場の二極化と賃金格差の拡大

- データサイエンティストやITエンジニア等、高度専門人材への需要が高まり、グローバル水準への給与引き上げ圧力が生じる。
- 一方で、汎用的な製造ラインや関連する非製造業では、関税や景気減速の影響で賃上げ機運が低下する懸念。



2. サプライチェーン再編コストと物価動向

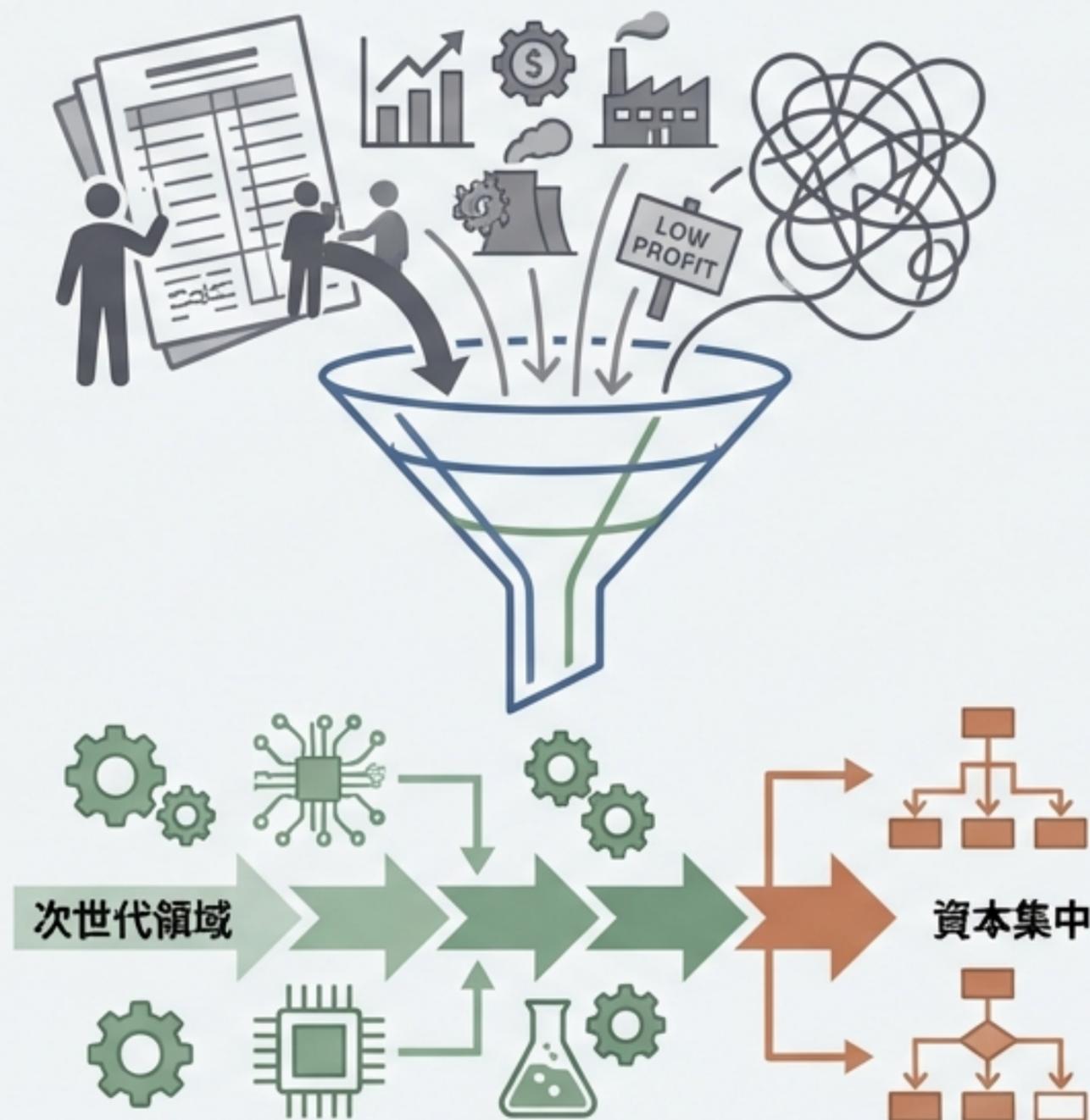
- 拠点の移転や代替調達によるコスト増が企業内で吸収しきれない場合、最終製品（自動車、家電等）への価格転嫁が発生。
- AI普及に伴う電力消費の急増と、脱炭素インフラ整備の遅滞が重なり、将来的な生活インフラコスト（電気料金等）の上昇リスク。



3. 次世代技術の社会実装による生活水準の向上

- 次世代メモリ（ZAM等）やエッジデバイスにおけるAI処理能力の飛躍的向上が、超低遅延の音声翻訳、パーソナライズ医療診断、高度自動運転として還元される。

事業戦略1：バランスシートの浄化と次世代領域への資本集中



「過去の資産」の徹底した売却・清算

- 資本効率（PBR、ROE、ROIC）を押し下げる政策保有株（持ち合い株）、陳腐化したIP、低採算事業の売却を機動的に実行。
- （事例：ルネサスエレクトロニクスによる約4700億円の非コア事業売却）

「未来のエンジン」への再配分

- 得られたキャッシュを表面的な株主還元に残めず、自社の競争優位となる「ボトルネック技術」の研究開発および設備投資（CAPEX）へ集中投下。
- 市場を独占し得る高付加価値素材（Tガラス、超高純度アルミニウム等）の生産能力増強。

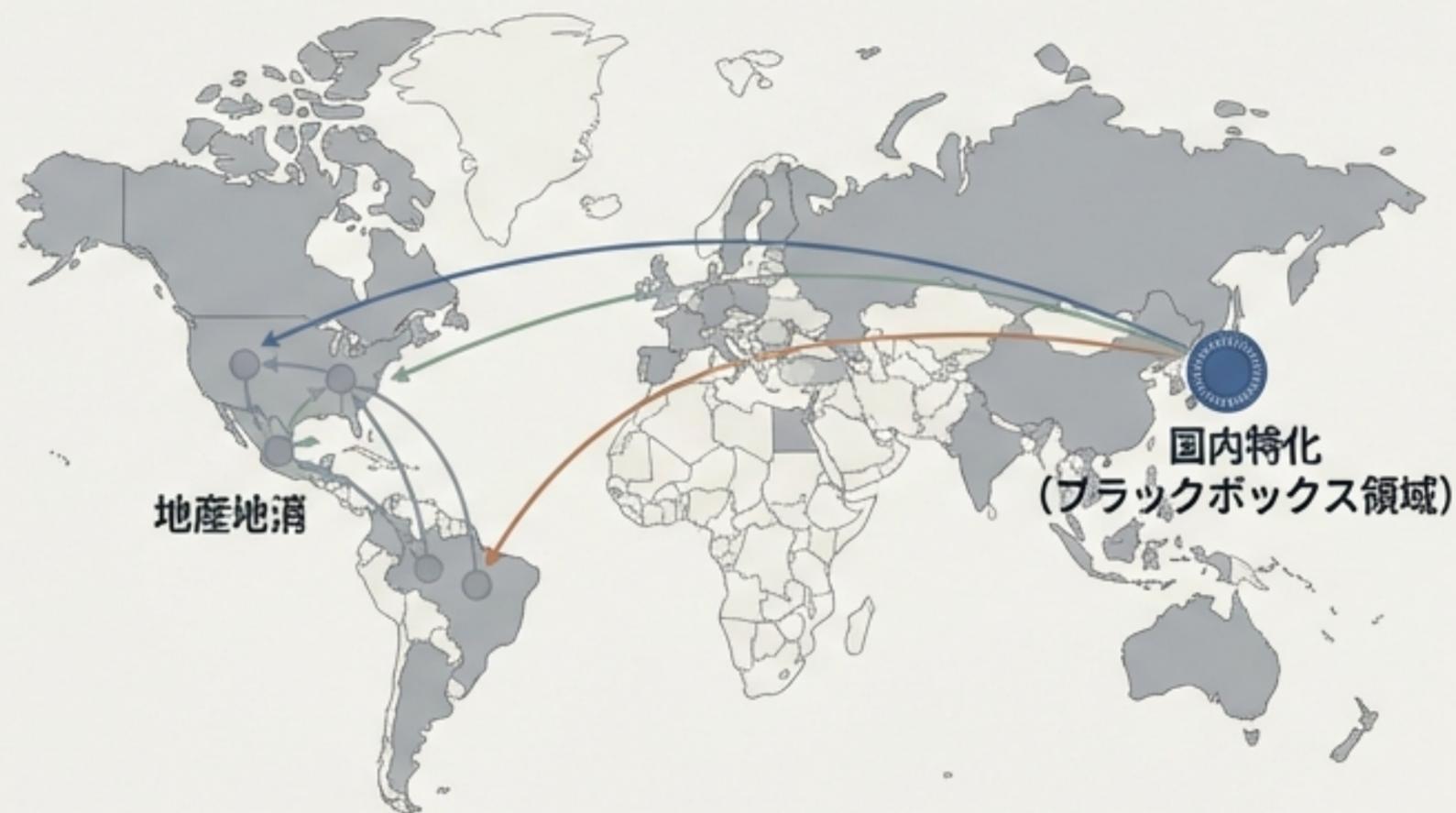
事業戦略2：関税リスクを前提としたレジリエントな供給網の構築

地政学リスク・関税政策の「恒常化」を前提とする

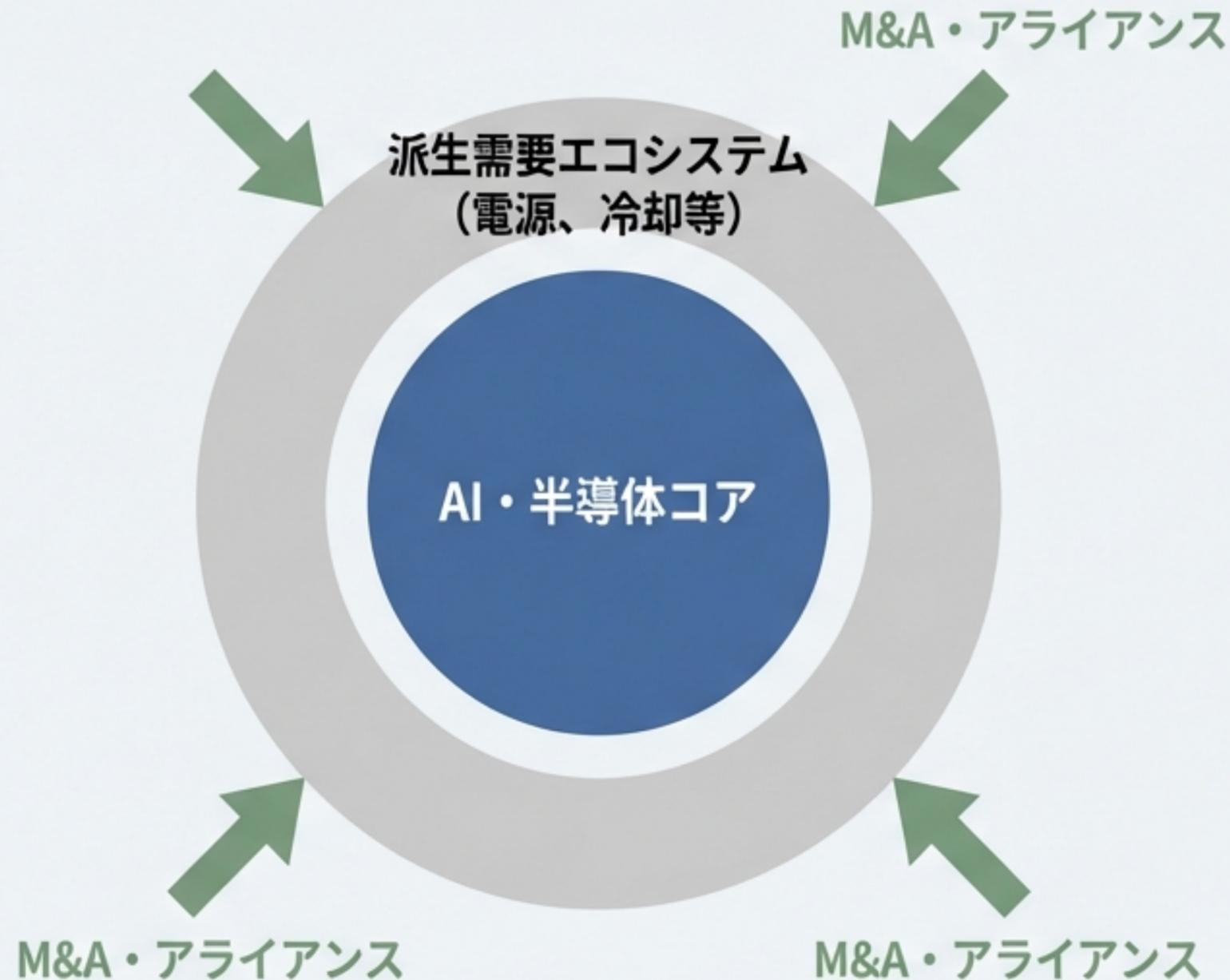
- トランプ関税等の保護主義政策を一過性のものと見なさず、中長期的な事業前提としてサプライチェーンを再構築。

米国市場向けの二極化アプローチ

- 汎用品・最終組み立て：北米・中南米での地産地消型、または関税リスクの低い第三国へのフレンドショアリングへ移行。
- ハイテク部品（国内拠点）：米国内での代替が極めて困難な、他国で模倣できない超精密加工や高純度素材（ブラックボックス領域）に特化。価格競争ではなく「技術的不可欠性」による強い価格決定力を確保。



事業戦略3：AIエコシステムへの参入と異業種連携の推進



巨大な「派生需要」の確実な取り込み

- AIチップの直接開発を行わない企業でも、データセンター稼働に不可欠なインフラ（電源システム、高度冷却インフラ、エネルギーマネジメント技術）へ経営資源を傾斜。
- 1兆ドル規模へ向かうAIスーパーサイクルにおける最も確実な周辺市場を獲得。

自前主義からの脱却とアライアンスの活用

- 技術革新のスピードに追従するため、国境や業種を越えたパートナーシップ（例：SAIMEMORYとIntelの次世代メモリ共同開発）を推進。
- 機動的なM&A（例：マルマエによる90億円でのKMAC買収）を通じた生産能力と技術基盤の即時獲得。

事業戦略4：グローバル基準の人的資本投資と人事制度改革

深刻化する人材獲得競争: 米国現地の人件費上昇（3%）と、日米間で最大 **1.5倍** に拡大した賃金格差により、日本特有の横並び給与体系では高度専門人材（ITエンジニア、データサイエンティスト）の確保が事実上不可能。

従来の人事制度

次世代の人的資本投資

Reform 1. グローバル基準の報酬体系の導入

- 「人材は最大の資本」という理念に基づき、ジョブ型雇用の導入や、専門人材向けの独立した高水準報酬テーブルを創設。

Reform 2. 全社的なリスキリング（再教育）投資

- 既存従業員に対するデジタル・AIスキルの再教育を徹底。
- 外部環境の不確実性を乗り越えるための全社的なDX推進能力の底上げと生産性向上を図る。

不確実性環境下において推奨される次世代事業戦略フレームワーク

経営課題領域	従来への対応	次世代事業戦略
資本政策・ ポートフォリオ	政策保有株の維持、低収益事業の温存。	持ち合いの解消、非コア事業の売却によるキャッシュ創出。資金をAI/DX/先端部材の開発やCAPEXへ再配分。
サプライチェーン・ 生産拠点	単一国への過度な依存、汎用品の国内生産の維持。	ブロック経済に対応した地産地消。国内は代替困難なハイテク部材（ブラックボックス領域）の生産に特化。
外部環境（関税・政策 対応）	過去の政策トレンド（脱炭素など）への固執。	政策転換（脱・脱炭素等）への迅速な見切りと撤退。DC向け電源・インフラ等、成長確実な領域へリソース転換。
人的資本・組織体制の 強化	横並びの給与体系、定型業務への人員の固定配置。	高度専門人材に対する国際水準の報酬体系導入。リスクリングと自動化投資の断行による生産性向上。

冷徹な資本の論理に基づく「選択と集中」が導く産業再興

逆風と機会の交錯

トランプ関税等による保護主義の逆風と、1兆ドル規模へ向かうAI需要の成長機会が同時に進行する、複雑な経営環境が常態化している。

合理的な構造転換

長年のガバナンス課題であった政策保有株の解消を起点とし、潤沢な資金を次世代テクノロジーインフラへ投下する動きは、日本産業の再興に向けた極めて論理的なプロセスである。

結論

過去の成功体験や慣習にとらわれず、客観的なデータと資本の論理に基づいた非連続的な「選択と集中」の実行こそが、日本企業がグローバル市場で不可欠な存在であり続けるための唯一の道筋となる。