



## GPIC主催セミナー

# 「エレクトロニクス市場におけるプラットフォームとマーケティング戦略」

2017年11月28日

IHS Markit

南川 明

[akira.minamikawa@ihsmarkit.com](mailto:akira.minamikawa@ihsmarkit.com)

# IHS Markitとは?



- IHSは世界最大級の調査会社
- 世界拠点は32カ所、従業員は 約13,300名  
(調査員・アナリスト6,000名)
- 主要調査分野は、Economy、Financial、Automotive、Chemical、Energy、Electronics

# 目次

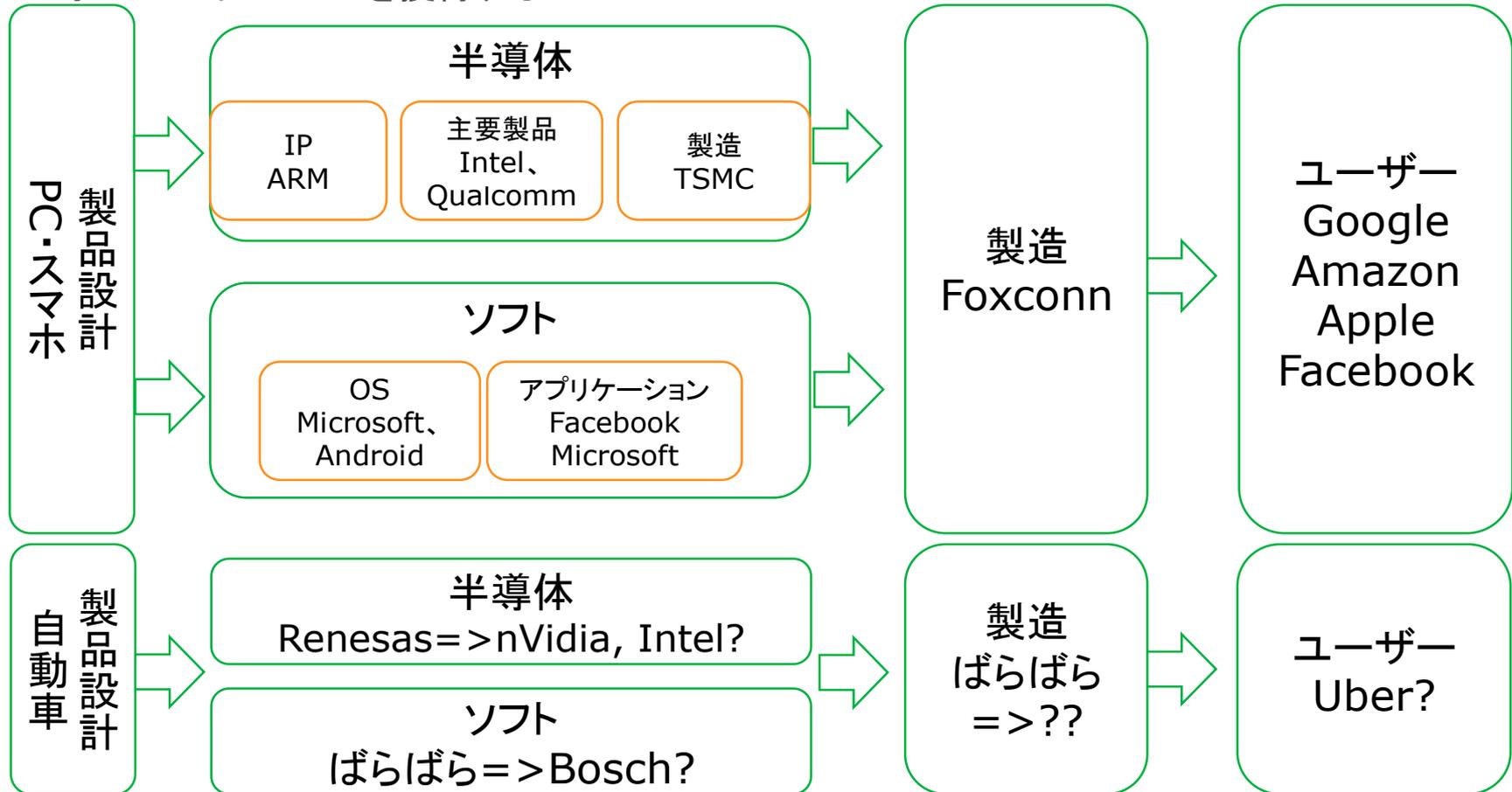
- 1) エレクトロニクス業界のプラットフォームとマーケティング戦略
- 2) 米中貿易摩擦の行方

## プラットフォーム戦略とは

- 「プラットフォーム」は「土台」や「場」という意味で、単純に製品やサービスを提供するのではなく、それらが使われる「場」を作り上げて消費者や同業他社を呼び込み、ビジネスを優位に進めるもの。
- プラットフォーム戦略には多くの利用者が必要である。どんなに優れたビジネスモデルでも、多くの利用者を獲得できなければプラットフォームを作ることは不可能。プラットフォーム戦略を成功させるためには、ビジネスモデルが優れているだけではなく、これを広めるマーケティング力も必要となる。
- 燃料電池車というプラットフォーム作りに挑んでいるトヨタに注目してみよう。現状では先行するトヨタ自動車に他のメーカーが追いつけず、市場が広がる見込みが低い。トヨタが強すぎて、一緒にプレーしてくれる相手が増えないので、トヨタは自社が保有する燃料電池車の特許の無償公開に踏み切った。お家芸のメリットを放棄してまでも、いまは競技人口を増やすことを優先して、燃料電池車の普及を優先している。
- オープン戦略とクローズ戦略を使い分けることでプラットフォームづくりの成功確率は上がる。
- プラットフォーム戦略の成功例1: パソコン基本ソフトのウィンドウズを提供しているマイクロソフトだ。ウィンドウズを世界の多くのパソコンに標準装備させるというプラットフォーム作りに成功したマイクロソフトは、パソコン本体や周辺機器から、ソフトウェアに至るまで強い影響力を発揮して大きな利益を上げてきた。
- プラットフォーム戦略の成功例2: アップルは携帯音楽プレーヤーのiPodを世界に広めると同時に音楽配信ビジネスiTunesを主導したり、iPhoneという独創的な商品を開発し、そのコンテンツビジネスApp Storeを支配している。

## これまでのプラットフォームたち

- PCやスマホの時代には圧倒的なシェアを持つプラットフォームが存在した。
- 自動車はこれからプラットフォームが出てくるかも。
- 優れた製品だけでは勝てないがユーザーを広げるためのプラットフォームやマーケティングが重要になっている。またはその製品を通じた情報サービスの中でコモディティ化しづらいプラットフォームのポジションを獲得する



# プラットフォームが所有からシェアリングを加速する

- 価格が高いものほど向いている(車、不動産など)
- 稼働率が低いものほど向いている(車、福利厚生施設、服など)
- 所有したくない、出来ないが利用したいものほど向いている



1年 2年 3年 4年 5年 6年 7年 8年 9年 10年 11年 12年 13年 14年 15年

## ▲3万ドル車会社の売上

### 従来型の売切りタイプ

平均使用年数15年⇒4年から5年で中古販売されるが車メーカーの販売にはならない

OEMは1回の販売3万ドルが収入

稼働率5%で13.1万km走行⇒車両+燃料費+保険料ほかで7万ドル出費

### シェアリングタイプ

▲3万ドル車会社保有 ▲3万ドル車会社保有 ▲3万ドル車会社保有 ▲3万ドル車会社保有 ▲3万ドル車会社保有

平均使用年数3年⇒タクシーのように稼働率は高いが耐用年数は短い

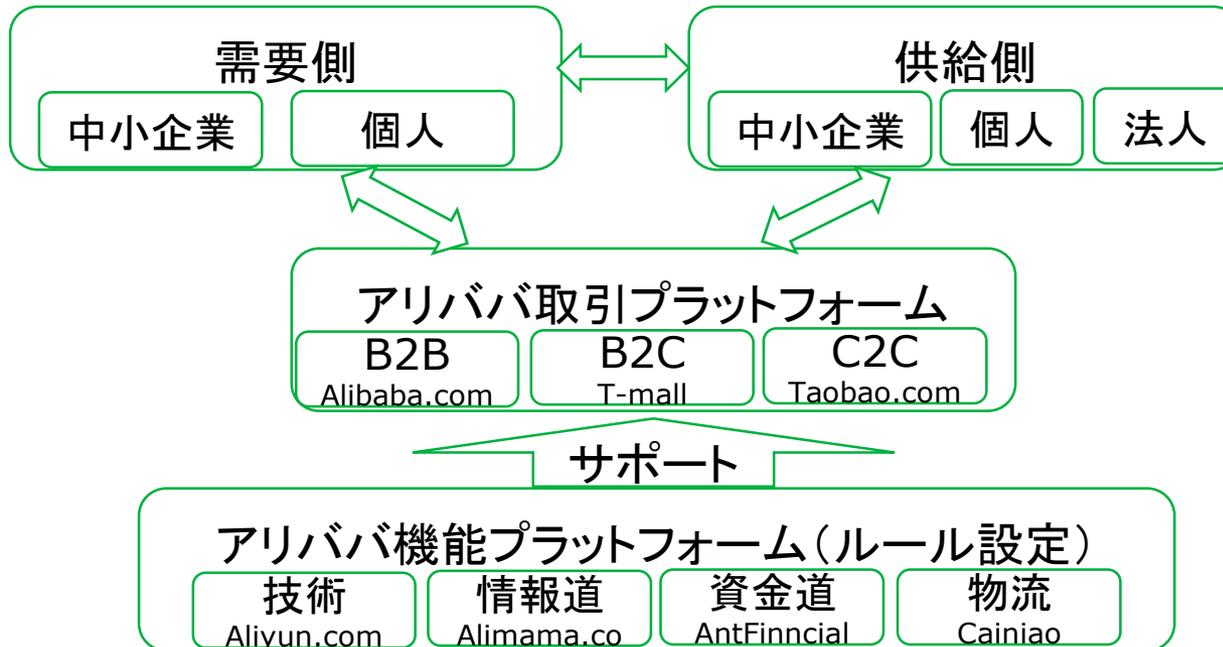
OEMは車販売ではなくシェアリングで15年間で9.9万ドルの収入

稼働率50%で131万km走行⇒0.6ドル/kmのレンタルで79万ドルの収入

シェアリングビジネスは圧倒的に儲かるビジネスモデルが可能

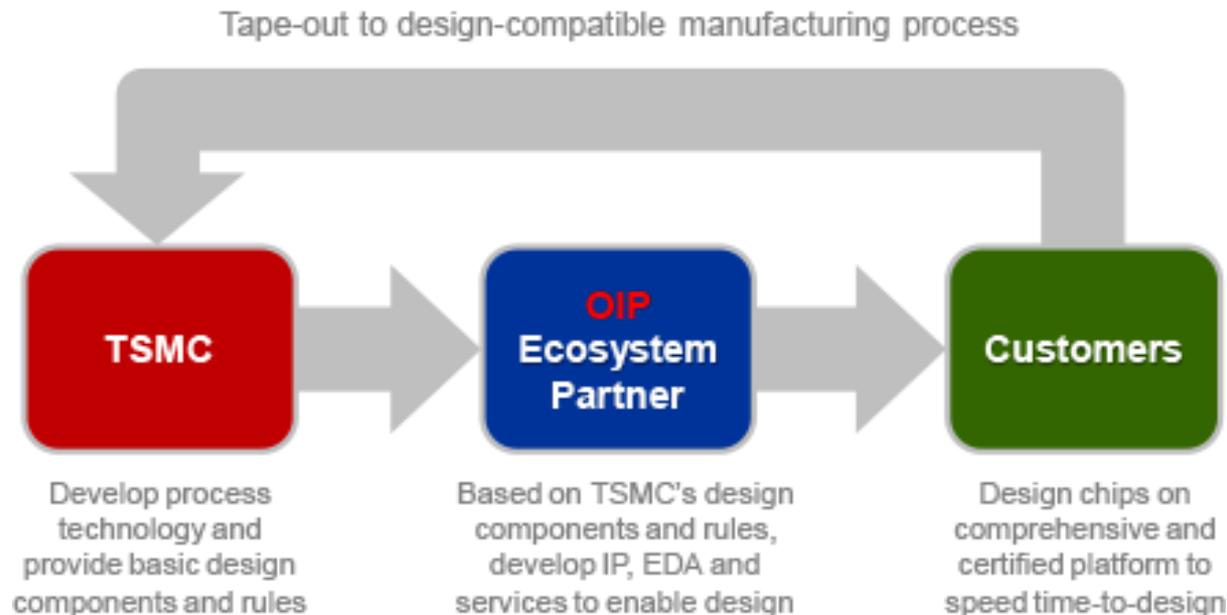
## アリババのプラットフォーム戦略

- 需要側、供給側、アリババのそれぞれが利益を得る「場」を継続的に提供する。
- B2B 事業が成熟すると、2003 年から C2C のビジネスであるTaobaoを展開し、さらに B2C の T-mall を開始した。進化を継続することがポイント。
- 供給側の販売促進、マーケティングを補助するため、Alimamaという情報流プラットフォームが存在する。
- エコシステムの中で、交流する頻度や範囲を増やし、同じ提供側または需要側 のユーザーグループ内の討論を誘発し、エコシステムの活発なコミュニケーションを 促進させている。



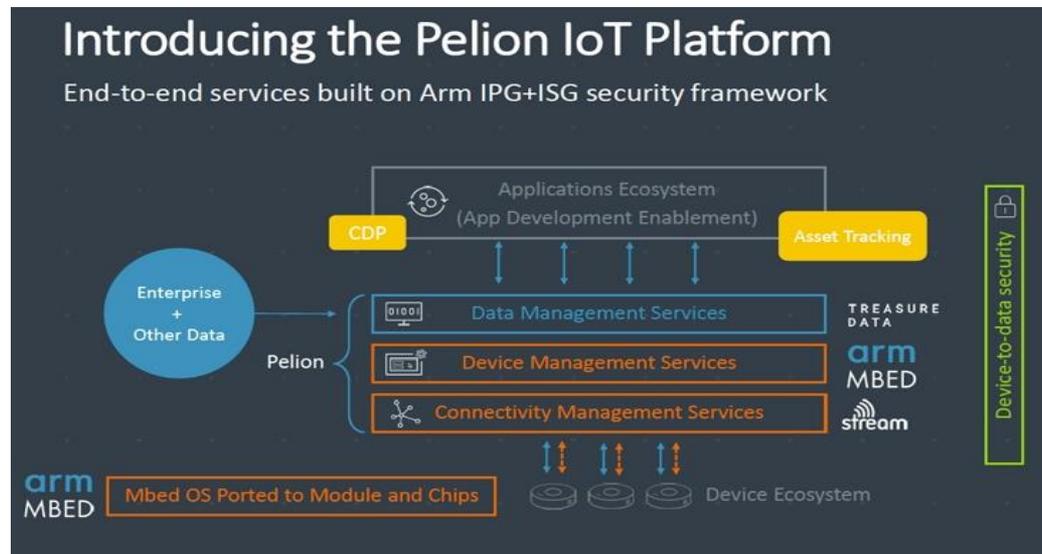
## TSMCのプラットフォーム戦略

- マスクコスト高騰、設備投資高騰でIDMはFabless化が進んできた。この悩みを解決する方法としてFoundryを提供して、使いやすいように工夫した。
- TSMCはFablessからの製造を受け入れるためIPベンダーやEDAベンダーとアライアンスを組みFablessが簡単に安く設計が出来る環境を提供。
- 製造ラインだけを提供するだけでない事がTSMCの競争力の源泉。IDMのように常にイノベーターな製品を生出す必要はないが、それを製造する「場」を提供。



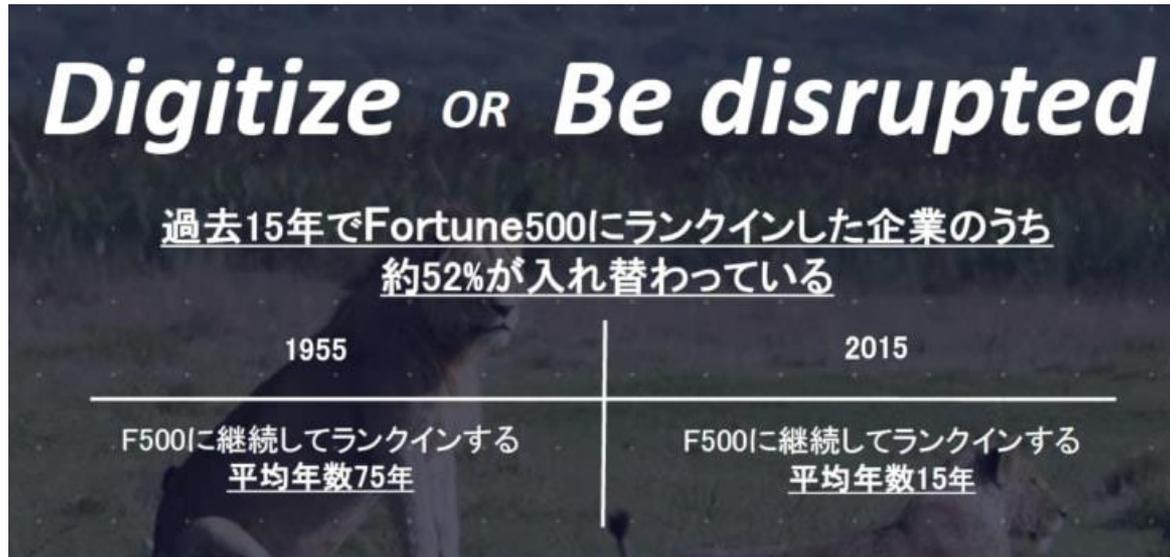
# ARMのIoTにおけるプラットフォーム戦略

- 買収したトレジャーデータ社の技術とサービスが中心となる。デバイスからデータまで一貫して管理できるプラットフォームになる。
- IoTデータの収集と運用、活用において重要となる3つのポイントとして「デバイス管理」「コネクティビリティ管理」、そして「データ運用管理」を掲げている。この3つを「Pelion」は支援していくプラットフォームとなる。
- バラバラなセンサー、バラバラな通信方法、バラバラなデータをバラバラなストレージで管理しているの



## マーケティングが変化してきた

- 大企業が長期にわたって好調な業績を維持し続けることが困難な時代になっている。これまでの成功が通用しなくなっている証拠。
- Netflixはもともとビデオレンタル店だった、Amazonはオンライン書店に過ぎなかった。現在では注目する大企業であり、業界のトップになっている。これら企業の理由として「成功している企業はマーケティングを属性や層で捉えず、個人ベースの顧客理解を中心に、徹底した個別マーケティングを行っている」と言われる。
- さらにデータには大別して顧客(企業)データと、デバイスが収集したデータの2種類があり、近年はその2つを統合することで、顧客に適した情報や新たな価値を生出す動きが出てきている。



# デザイン思考で新しいマーケティング

- 需要を見つけるときには国籍・性別・職種の違うメンバーのチームが必要。
- 顧客の先を見て顧客の解っていないニーズを発見する。
- 言葉ではなく物や絵で説明する。



# 米中貿易摩擦の背景、米国は中国のハイテク育成を止めたい

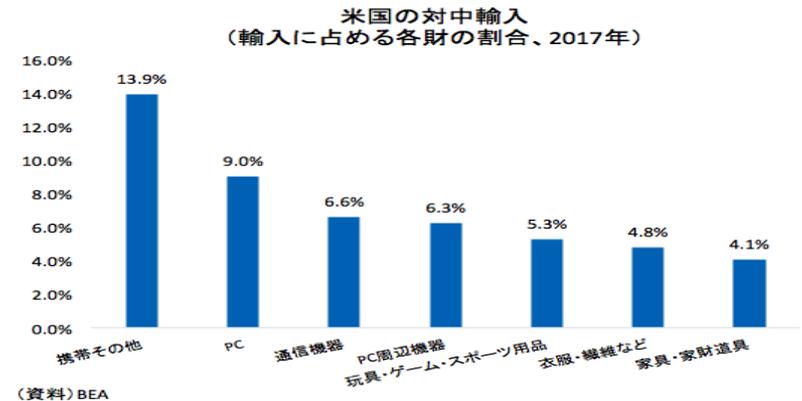
## □ 米中貿易摩擦の背景

- ・対中貿易赤字:01年に中国がWTOに加盟して以来、米国の貿易赤字は大幅増加
- ・輸出入の内訳:資本財や消費財輸入の増加が顕著。輸出では食料・飲料で存在感
- ・ハイテク製品の輸入増加:知的財産権の侵害や技術移転への危機感増大

## □ 米USTRの調査結果

- (1) 中国企業との合併会社の強要、海外投資の制限、中国政府による審査や許認可プロセスを使って米国企業から技術移転を強制している
- (2) 差別的な許認可プロセスを使って、米国企業から中国企業に技術移転を行っている
- (3) 大規模な技術移転を発生させる投資や買収を指示、促進している
- (4) 米国のコンピュータネットワークに侵入して、有益なビジネス情報にアクセスすることを、指揮または援助していること、を認定した。

- IMFは7月18日のレポート9で同様に2,000億ドルの追加関税まで実施される前提で、米国のGDPは今後1年間で0.2%程度押下げると試算した。このため、物価上昇や消費減速による実体経済への影響は限定的と言えよう。



# 米国は日米貿易摩擦と同じ手法で中国製造2025を潰したい

- 貿易摩擦の影響はエレクトロニクス市場全体を一時的にスローダウンさせている。
- 米国は中国製造2025をスローダウンさせるためにハイテク製品・半導体購入を大量に長期的に押し付けてくる。ZTE叩きは半導体調達継続の必要性を認識させるための戦略。
- 米国、日本、台湾のハイテク輸出は拡大する。
- 中国は技術を米国・日本から入手出来なくなりつつあり、韓国からの技術獲得にシフトしている。
- 中国の半導体設計能力はすでに高い、しかし製造技術進歩を止めればよい。先端設備、材料の輸出は制限されるだろう。10月29日にはJHICCへの半導体製造装置輸出制限を発動。

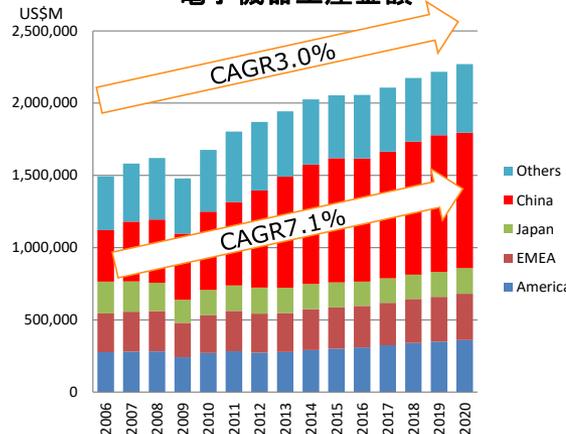
- ✓ 中国製造2025
- ✓ 科学技術イノベーション2030
- ✓ 一帯一路

中国の外貨準備高

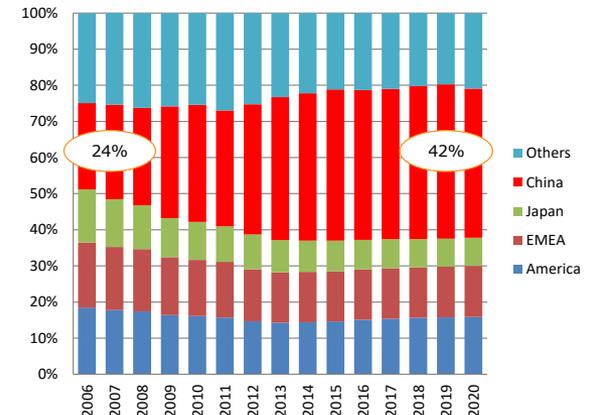


中国国家外貨管理局

電子機器生産金額



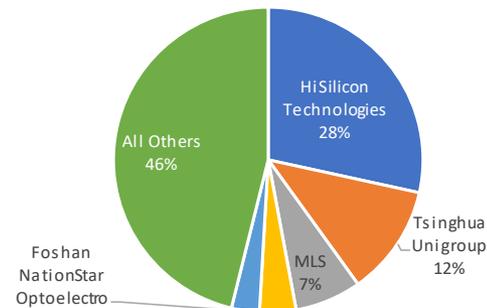
電子機器生産金額



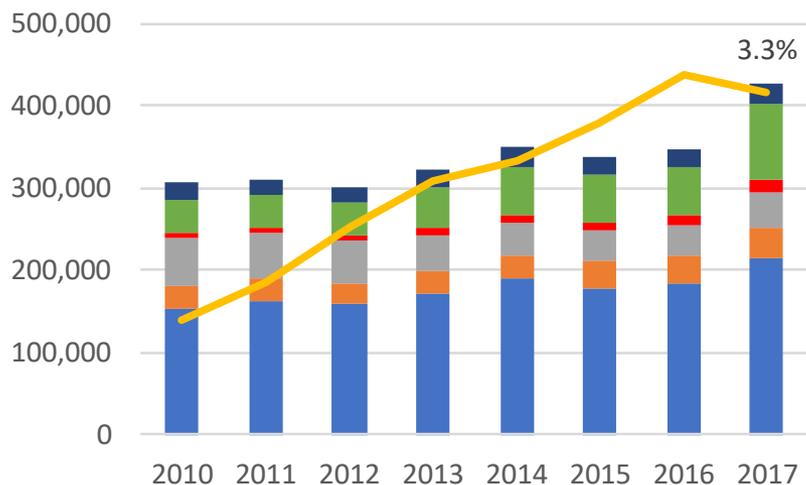
# 半導体市場の中で中国系シェアは2017年で3.3%になる

2017年中国系半導体メーカー売上

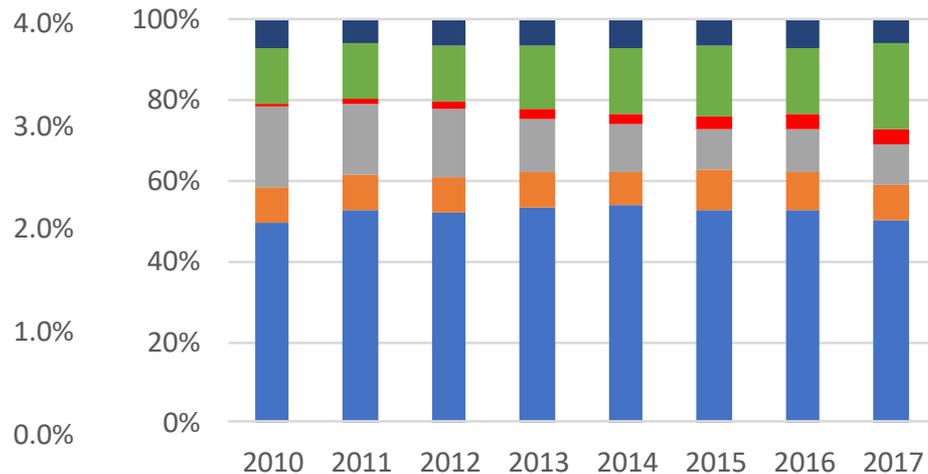
- 世界半導体市場で韓国、中国がシェア拡大
- 台湾系はFoundryで強いがブランドメーカーは横ばい



国籍別半導体出荷金額  
百万ドル



国籍別半導体出荷金額シェア

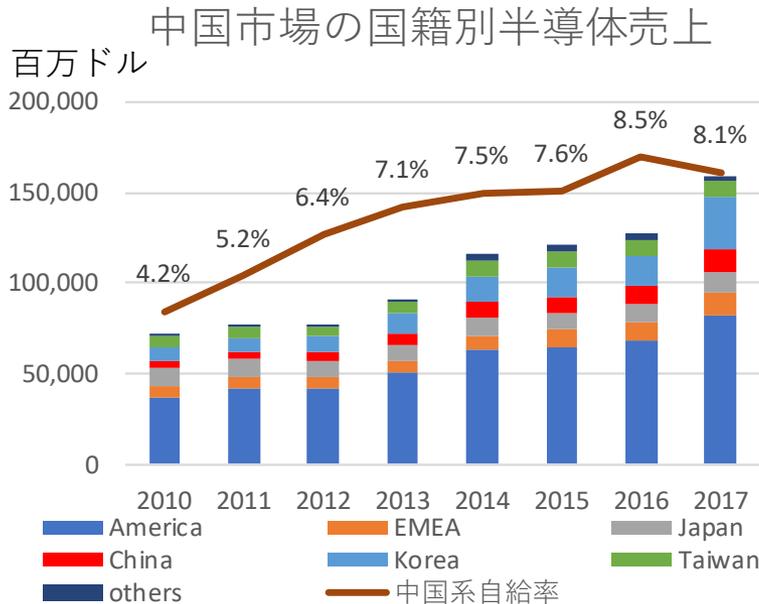


- Americas
- Japan
- Korea
- EMEA
- China/Hong Kong
- Taiwan

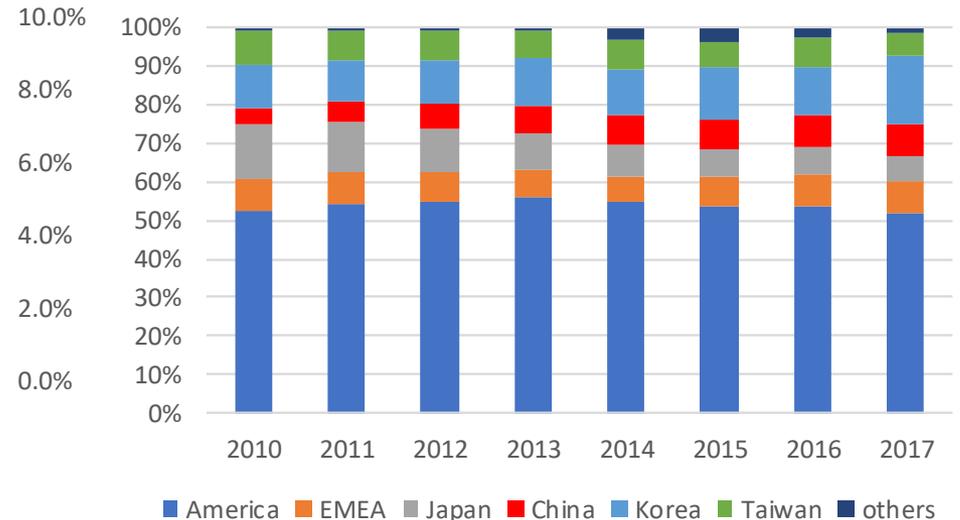
- Americas
- Japan
- Korea
- EMEA
- China/Hong Kong
- Taiwan

# 中国国内で中国系自給率は上昇している

- 中国の半導体市場で中国メーカーの自給率は8%台にまで来ているがこれを2025年までに70%に上げる計画
- 米系メーカーのシェアは50%程度あり最大であり、これを確保して中国製造2025での半導体育成スローダウンが必要と判断



中国市場の国籍別半導体売上シェア



## 中国はIoT先進国になろうとしている



中国の李克強首相は2015年、中国版「インダストリー4.0」といわれる製造業発展政策「中国製造2025」を策定している。今後10年間で“製造大国”から“製造強国”への転換を目指す。

①家電メーカーのHaierが中国・瀋陽市に所有する製造工場は、インターネットに接続された工場だ。ここでは冷蔵庫が作られているが、Haierは、工場をインターネットに接続することで、顧客のニーズに細かく応えられるフレキシブルな製造プロセスを開発し、500モデル以上もの冷蔵庫を製造しているという。消費者は家庭内でインターネットを使い、自分専用の冷蔵庫を注文することが可能になった。

②美的集団(Midea) —2016年に東芝の白物家電事業を買収した大手総合家電安川電機との合併会社からロボットを調達し、自社工場のスマート化を進めてきた。その結果、多品種生産が可能になり、かつ品質の合格率が99.9%に達した。このオーダーメイド式ラインで、発注から納入までが12日以内に完了、納期が50%短縮したほか、市場における保守サービス対応の30%減少と生産効率の100%向上を実現した。2017年1月にドイツのクーカ社の株式94.6%の取得を完了。続く同2月、ロボットの中核部品であるサーボモーターを手がけるイスラエルのサーボトロニクス社の株式取得の意向も示した。

□ 百度(Baidu)、阿里巴巴(Alibaba)#8、騰訊(Tencent)#6という「BAT」と呼ばれるインターネット大手3社や、アリババと競合する京東(ジンドン、JD)、モバイルの華為(Huawei)、ZTE(中興)、大手キャリア3社中国移動(チャイナモバイル)#34、中国聯通(チャイナユニコム)、中国電信(チャイナテレコム)ら、そうそうたる企業がIoTに参入している。



スピードと資金力でIoTサービス立上げ一帯一路に拡散して経済圏を拡大

ご清聴ありがとうございました

[Akira.Minamikawa@ihsmarkit.com](mailto:Akira.Minamikawa@ihsmarkit.com)