

# NECエレクトロニクス再生に向けて

2007年 2月22日

NECエレクトロニクス株式会社  
代表取締役社長 中島 俊雄

<http://www.necel.com/ir/ja/>

# 今年度の見通しの修正

## ■今年度の業績見通しの修正

	売上高	営業損益	税前損益	当期純損益
前回発表予想(A)	6950億円	▲70億円	▲190億円	▲250億円
今回修正予想(B)	6900億円	▲300億円	▲390億円	▲450億円
増減額(B-A)	▲50億円	▲230億円	▲200億円	▲200億円
前期実績(05年度)	6460億円	▲357億円	▲424億円	▲982億円

## ■上記の税前損益に含まれる体質改善費用：約160億円

- ・営業損益に含まれる体質改善費用：約100億円  
－開発プロジェクト集約関係費用、資産評価の見直し等
- ・営業外損益に含まれる一時的費用：約60億円  
－相模原200ミリ閉鎖、アイルランド工場閉鎖、メモリ訴訟関係費用 等

「売上拡大が利益につながる」との考え方で取り組んだが、結果として目標達成できず

- 経営リソースのフォーカスが足りず、世界市場を狙った強い商品の不足と商品ラインナップの分散を招き、投入したR&D費用に見合う収益を得られなかった
- 生産ラインの統廃合が遅れ、様々な原価低減策に取り組んできたが、プライスダウンに追従できなかった
- 販売-開発-生産のバリューチェーンが分断されており、最適オペレーションが出来なかった

～フォーカス分野で勝ち抜くための事業構造を確立～

## I. 自動車・デジタルコンシューマに開発リソースを集中

- － 約1,000人のエンジニアの担当プロジェクトを転換/中止し、注力分野でグローバルリーダーを目指す

## II. コスト競争力を重視した生産体制への見直し

- － 前工程：生産ライン半減による集中化
- 後工程：海外シフト強化と国内工場のミッションの見直し

## III. 新たな経営責任体制の構築

- － 機能別に細分化された従来の分業型組織を変革し、臨場感のある事業マインドと、経営スピードのアップを実現

## IV. 固定費削減により07年度営業黒字化

- － 固定費を200億円削減し、売上横這いでも営業黒字化を目指す

I. 自動車・デジタルコンシューマに開発リソースを集中

II. コスト競争力を重視した生産体制への見直し

III. 新たな経営責任体制の構築

IV. 固定費削減により07年度営業黒字化

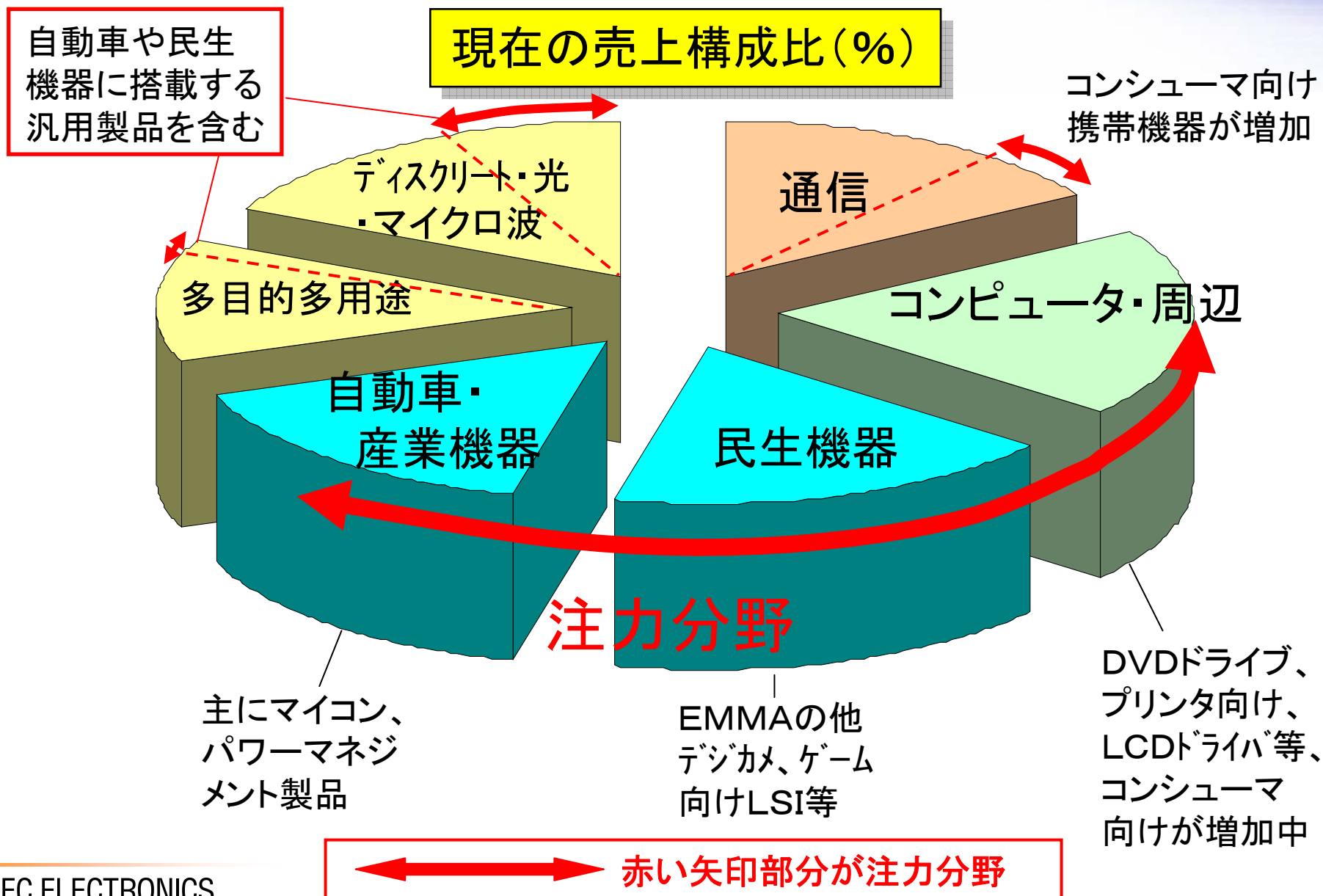
## 自動車、コンシューマ分野でのリーディング企業へ

- ① 当社が強みを持つ注力分野に経営資源を集中
- ② 自動車用マイコンで世界一を狙い、マイコン以外の車載用半導体の製品ラインを拡充

※05年自動車向けMCUシェアは15.4%、自動車向け半導体は6.9%（SA社）

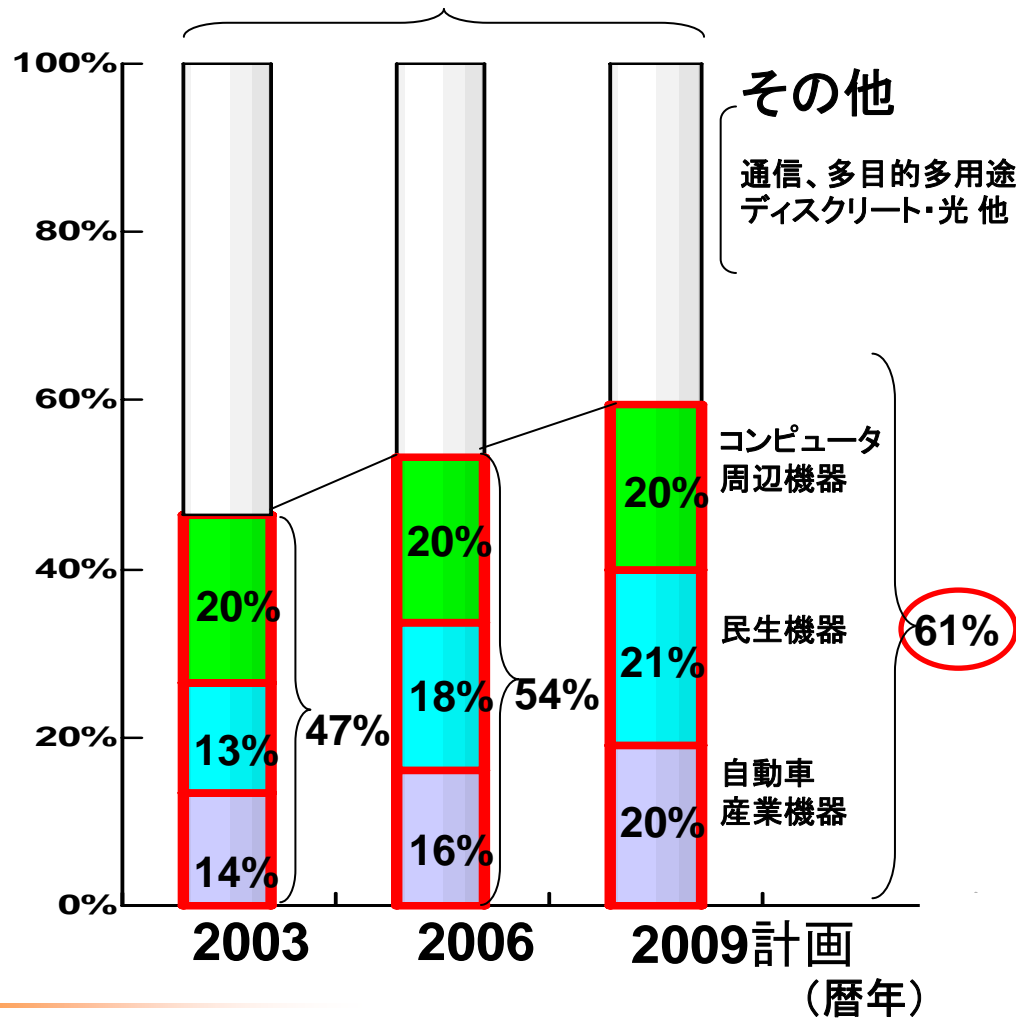
- ③ デジタルテレビ用半導体の世界標準化を狙うとともに、デジタルコンシューマ分野全般の売上を拡大

# 現在の売上構成とフォーカス分野の関係



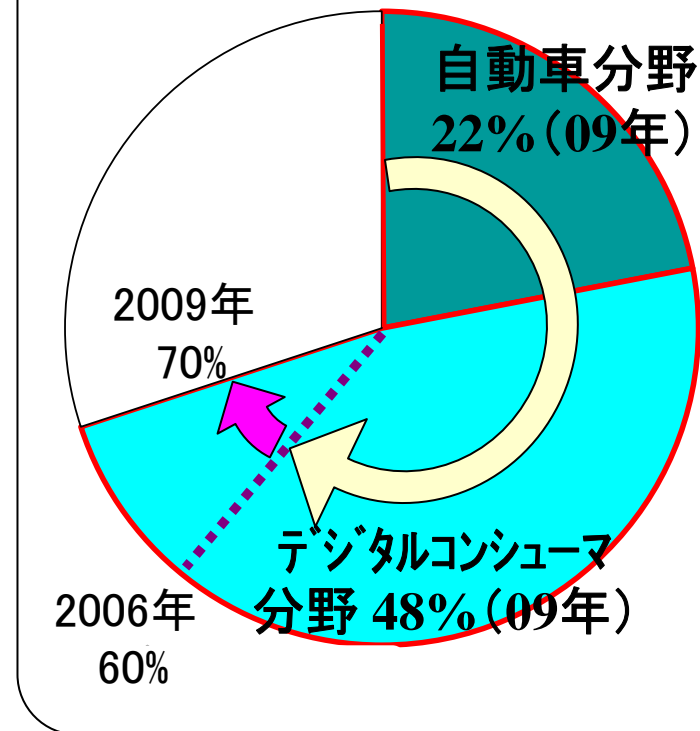
# フォーカス分野向けの売上を半導体売上の7割以上へ

半導体売上の内訳 (IR開示)



## 最終用途別比率

「その他」分野の最終製品の用途を推定し、再分類



# フォーカス分野への開発リソースシフト

## 1,000人相当の業務の見直し

約400人を注力分野にシフト

見直し対象分野

例)  
・Structured ASIC  
・携帯用統合プラットフォーム  
(開発中のMedity2が本年3月に試作完了)

開発リソースを増強する分野

- ・デジタルテレビ
- ・車載用情報システム
- ・車載用パワーデバイス

約600人相当の  
開発費削減

マルチコアプロセッサによる新しい成長領域 (情報・安全系)

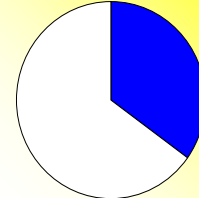
ナビゲーション  
マルチコア



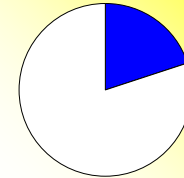
予防安全  
IMAP



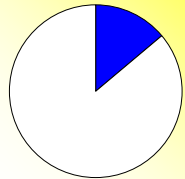
オーディオ



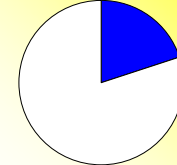
ダッシュボード



エンジン/AT



ボディー

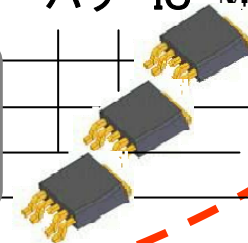


MCUで電子制御システムに浸透、世界の主要顧客で実績

MCUとメカをつなぐ  
パワーデバイスの強化

高耐圧・大電流制御  
パワーIC MOSFET

MCU

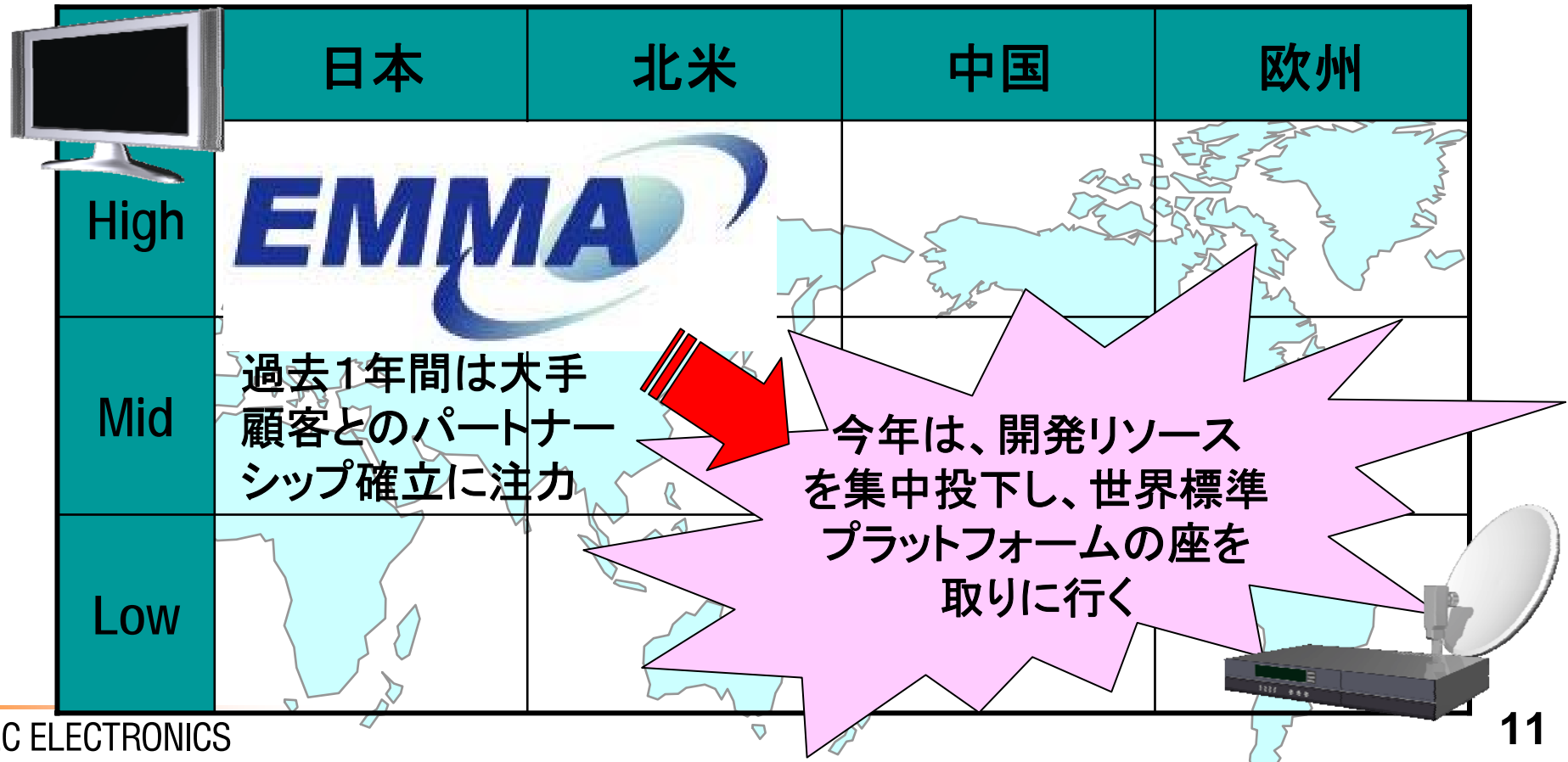


- ・モーター
- ・ヘッドランプ
- ・インジェクター
- ・ソレノイド

\* 円グラフは05年のシステム別マイコン世界シェア(当社推定)

## ローエンド向けプラットフォームの構築と展開

- 標準プラットフォーム構築専用、開発人員を100名増員(07年4月実行)
- 現状50名の中国版社の開発・サポートチームを更に増強中  
⇒ PlatformOVIA上に標準ソフトウェアを構築・展開



# 表示ドライバとEMMAの強味の結合

## ～EMMA+LCDドライバのキット展開～

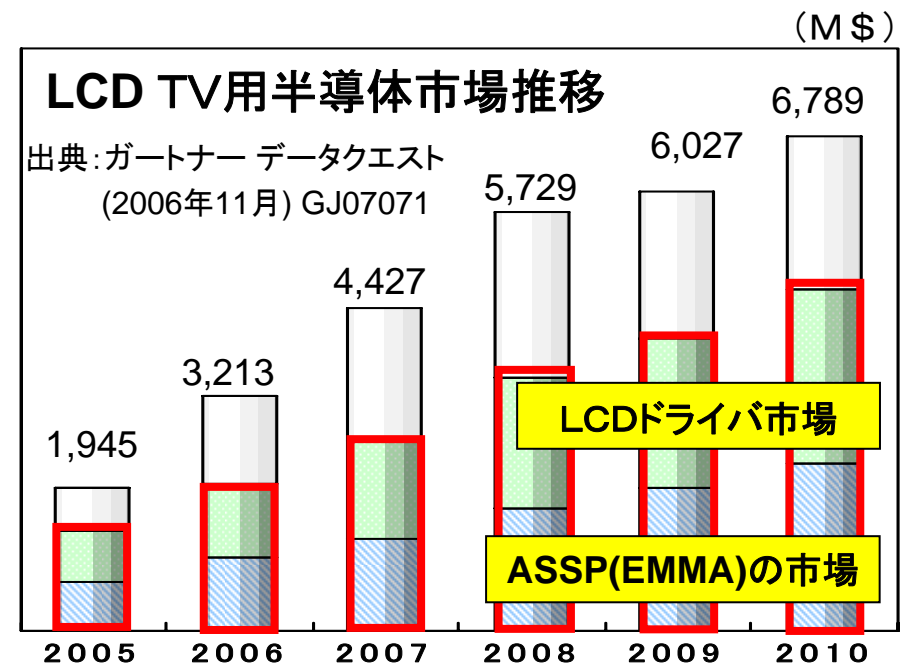
- テレビ用表示ドライバとEMMAの間で、商品計画、マーケティングの連携を深め、相乗効果でのシェア拡大を狙う

[テレビ用液晶パネルの裏面]



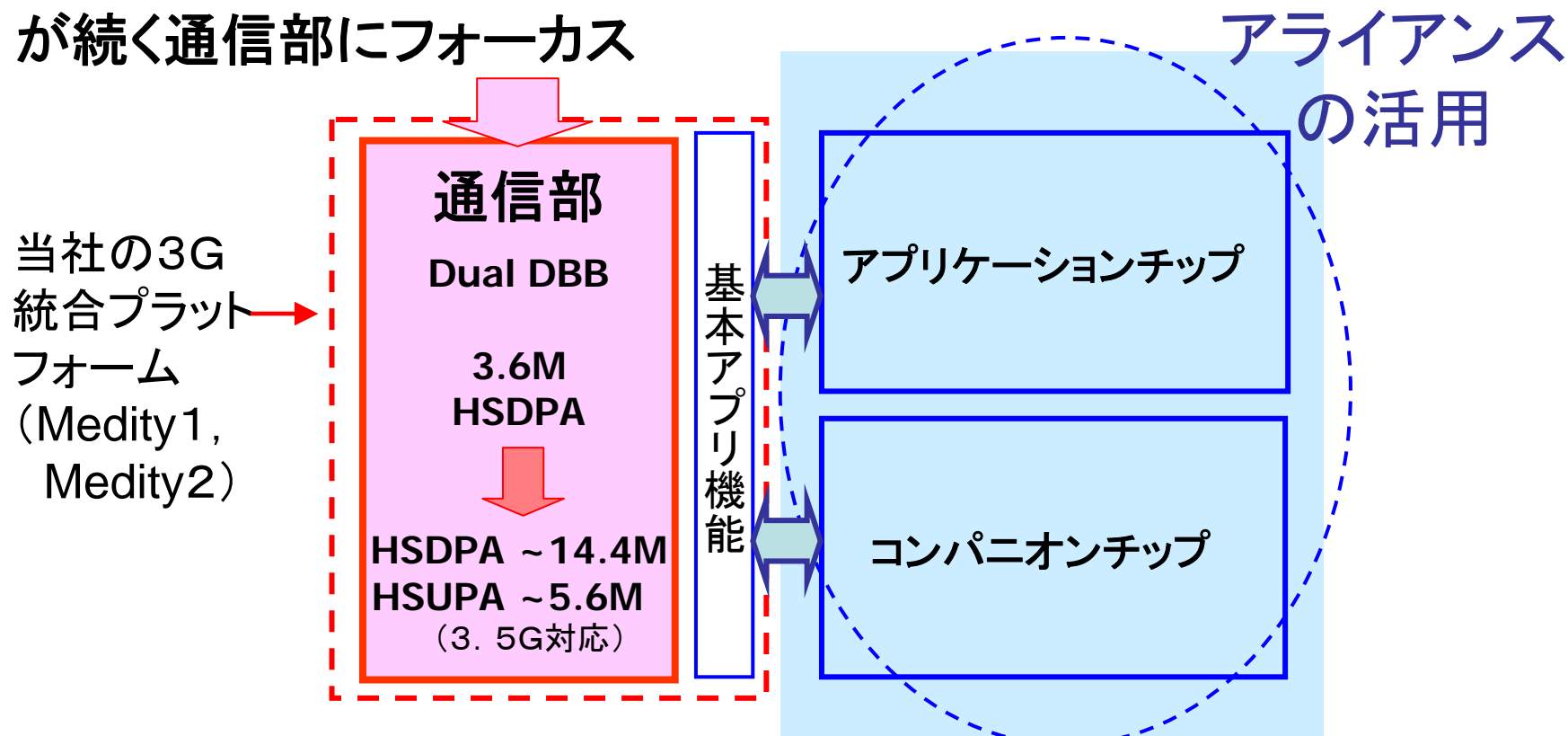
高速インターフェイス等の  
新たな提案

デジタルTV向け半導体の6-7割を  
をEMMAとLCDドライバで狙う



当社を含むNECグループの通信部の強味にリソースを集中し、外部パートナーとの提携により、3Gソリューションを提供

当社の開発リソースは、高速化が続く通信部にフォーカス



ワイヤレス通信技術は、デジタルコンシューマの要素技術として将来活用

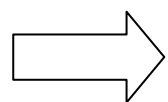
I. 自動車・デジタルコンシューマに開発リソースを集中

II. コスト競争力を重視した生産体制への見直し

III. 新たな経営責任体制の構築

IV. 固定費削減により07年度営業黒字化

## ■前工程



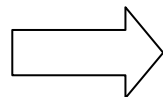
価格低下を吸収し

09年度までに原価率を3%以上改善

- ✓ 国内生産ライン半減による集中化
- ✓ 製品群別の専用ライン化によるコストダウン

~09年度

## ■後工程



価格低下を吸収し

09年度までに原価率を2%以上改善

- ✓ 海外シフト強化と国内工場のミッションの見直し

~08年度

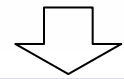
## ■設備投資

- ✓ 設備投資は、07年度は700億円に抑制、以降は巡航速度に

# 前工程：国内生産ライン半減による集中化

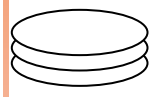
～09年度

多ライン展開による間接人員、マスク等の費用が工場の高コストの一因



ラインを集約しコストを圧縮

今後の強化対象



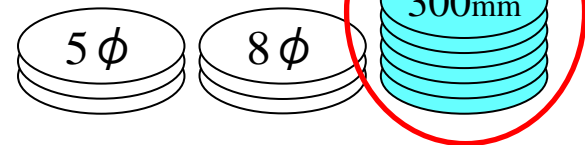
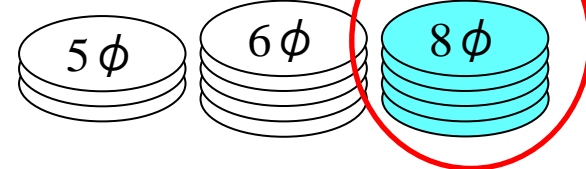
一枚が8φ換算で約5K枚/月相当の能力を示す

表示、パワー系製品の専用ライン

関西

山形

先端SOC製品中心 (Cu配線)

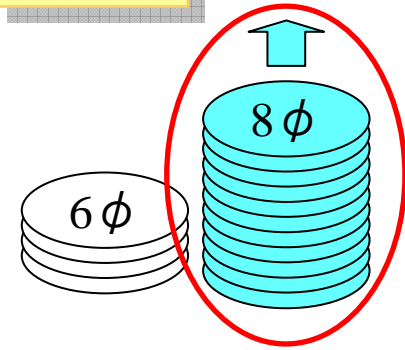
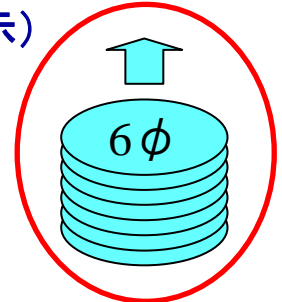


汎用マイコン、汎用ASIC、(表示)

山口

九州

フラッシュマイコン、車載マイコンのマザー工場



\*ローズビル(USA)は九州と同一プロセスを展開、現地生産対応。

\* 5インチラインは供給責任と継続生産による収益のバランスを考慮し最終閉鎖時期を決定

# 製品群別の専用ライン化によるコストダウン推進

NEC

07年度

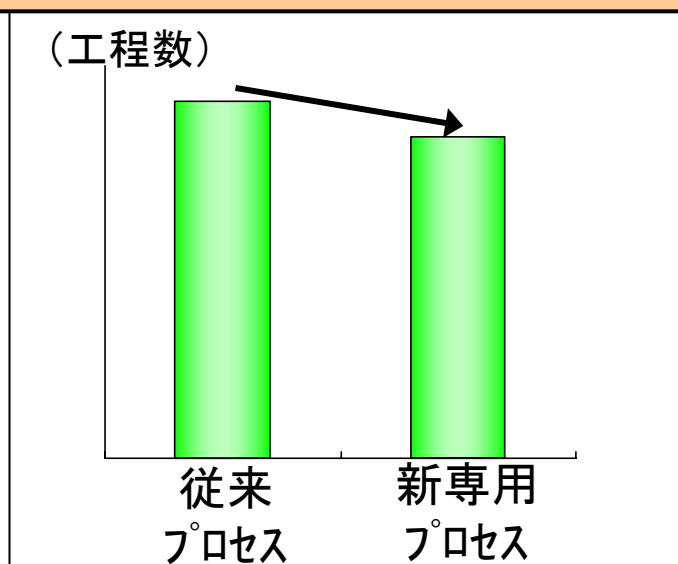
従来：混流生産により、工場群全体の稼働率アップを通じたコスト低減



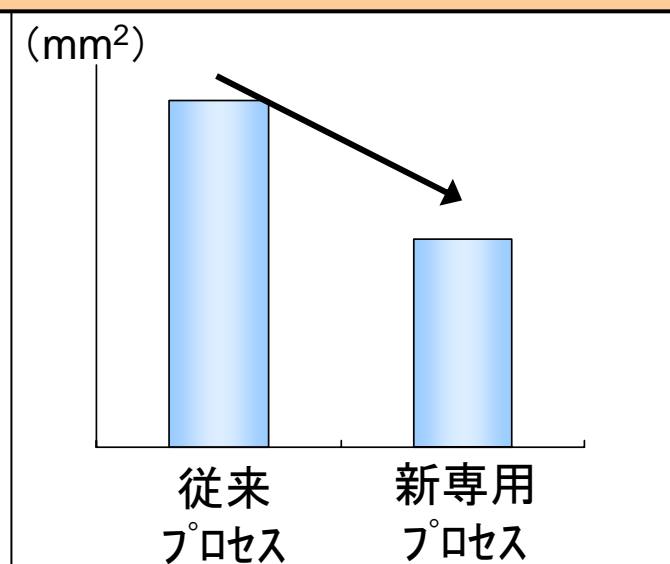
今後：製品群別の生産ライン化による、開発・製造一体となったコストダウンの推進

## 大型LCDドライバ専用プロセス導入の例

工程数削減でウェハ当たりコスト削減



チップサイズ縮小でウェハ当たり数量増



×

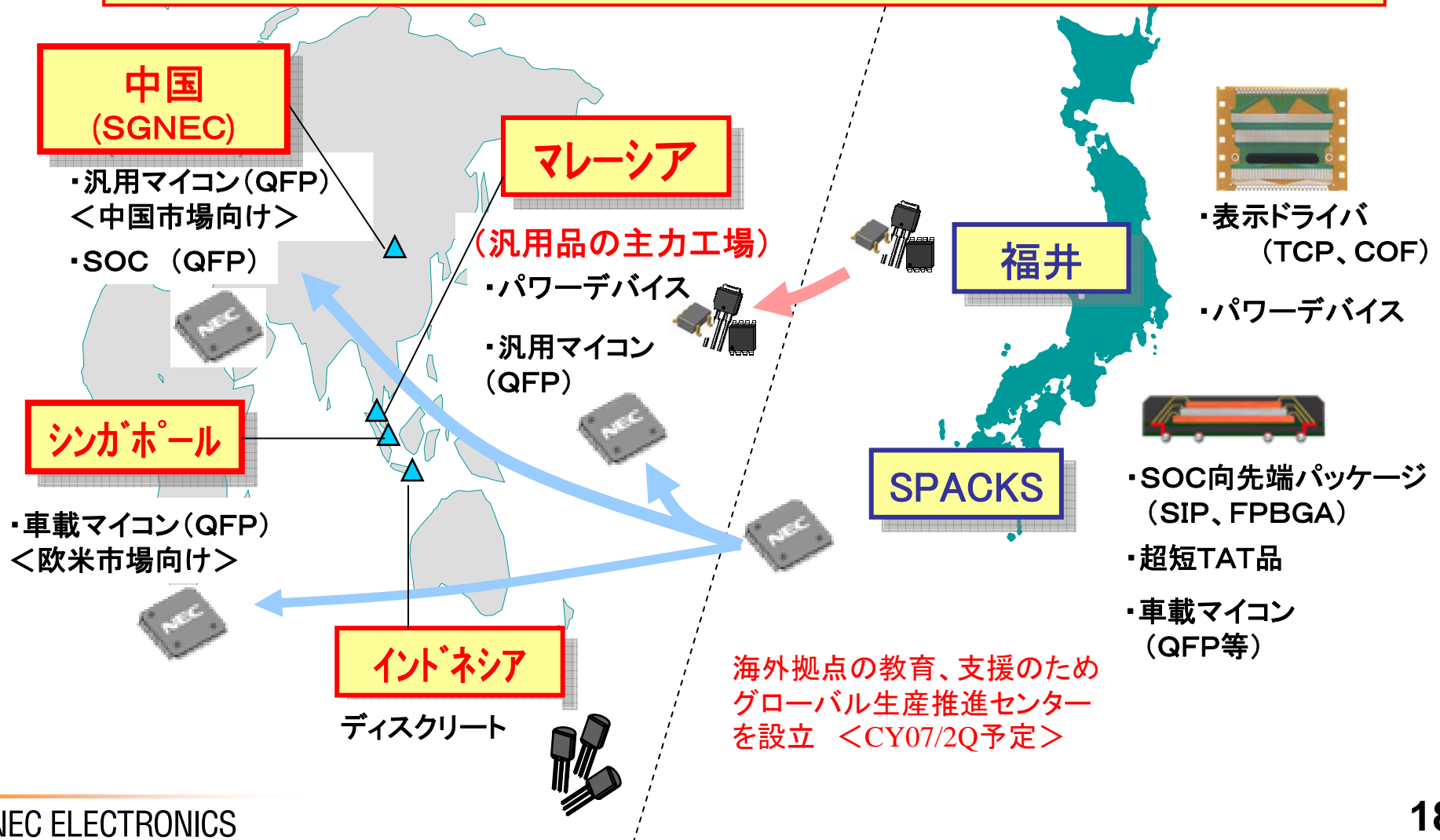
チップコストの半減を目指す

# 後工程：海外シフト強化と国内工場の見直し

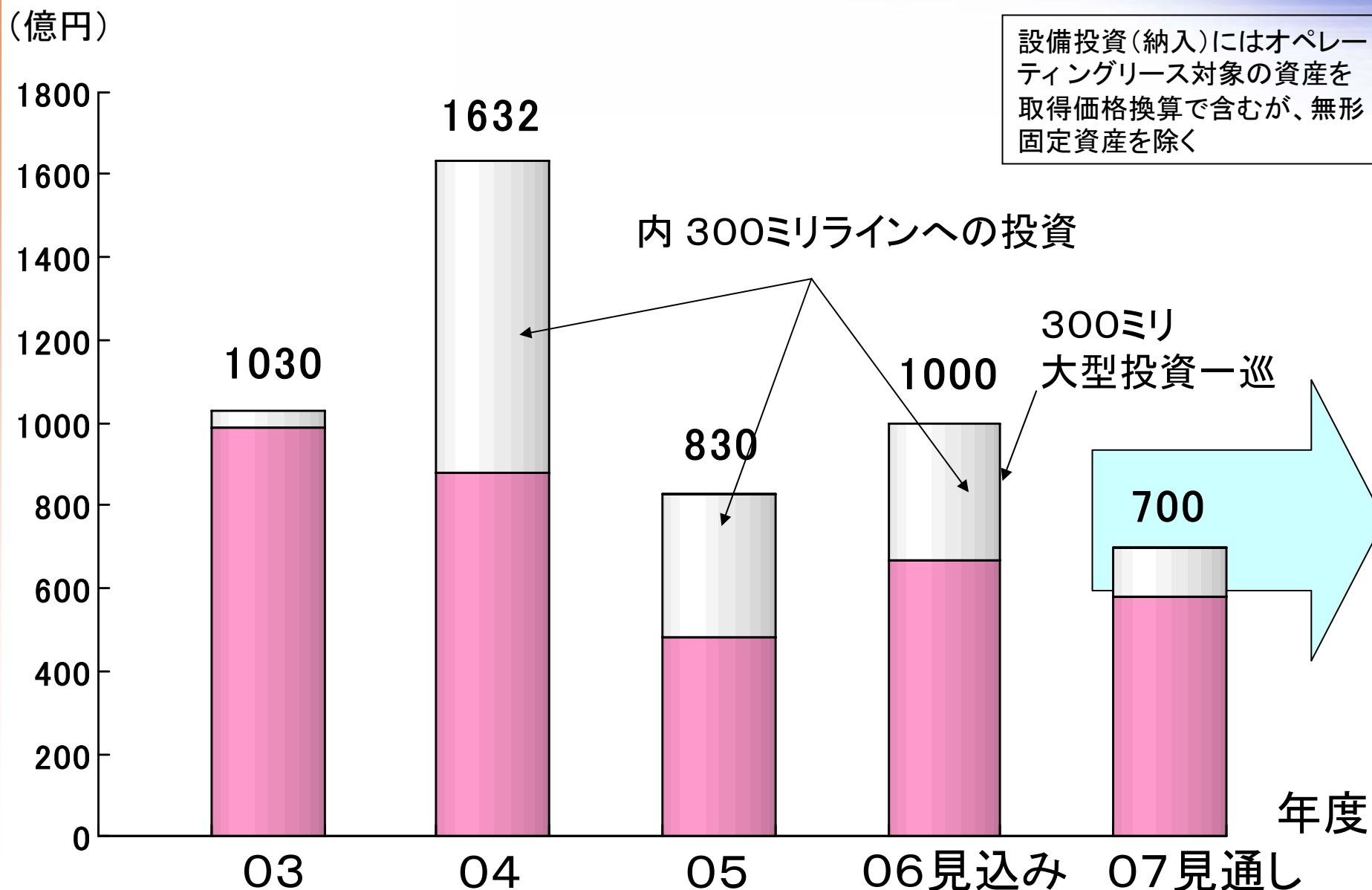
NEC

～08年度

- ・中国・マレーシアを中心に能力増強し、海外生産シフトを加速
- ・国内拠点は高付加価値品の生産と海外拠点の支援に専念



# 設備投資は、大型投資一巡で、今後は巡航速度へ



I. 自動車・デジタルコンシューマに開発リソースを集中

II. コスト競争力を重視した生産体制への見直し

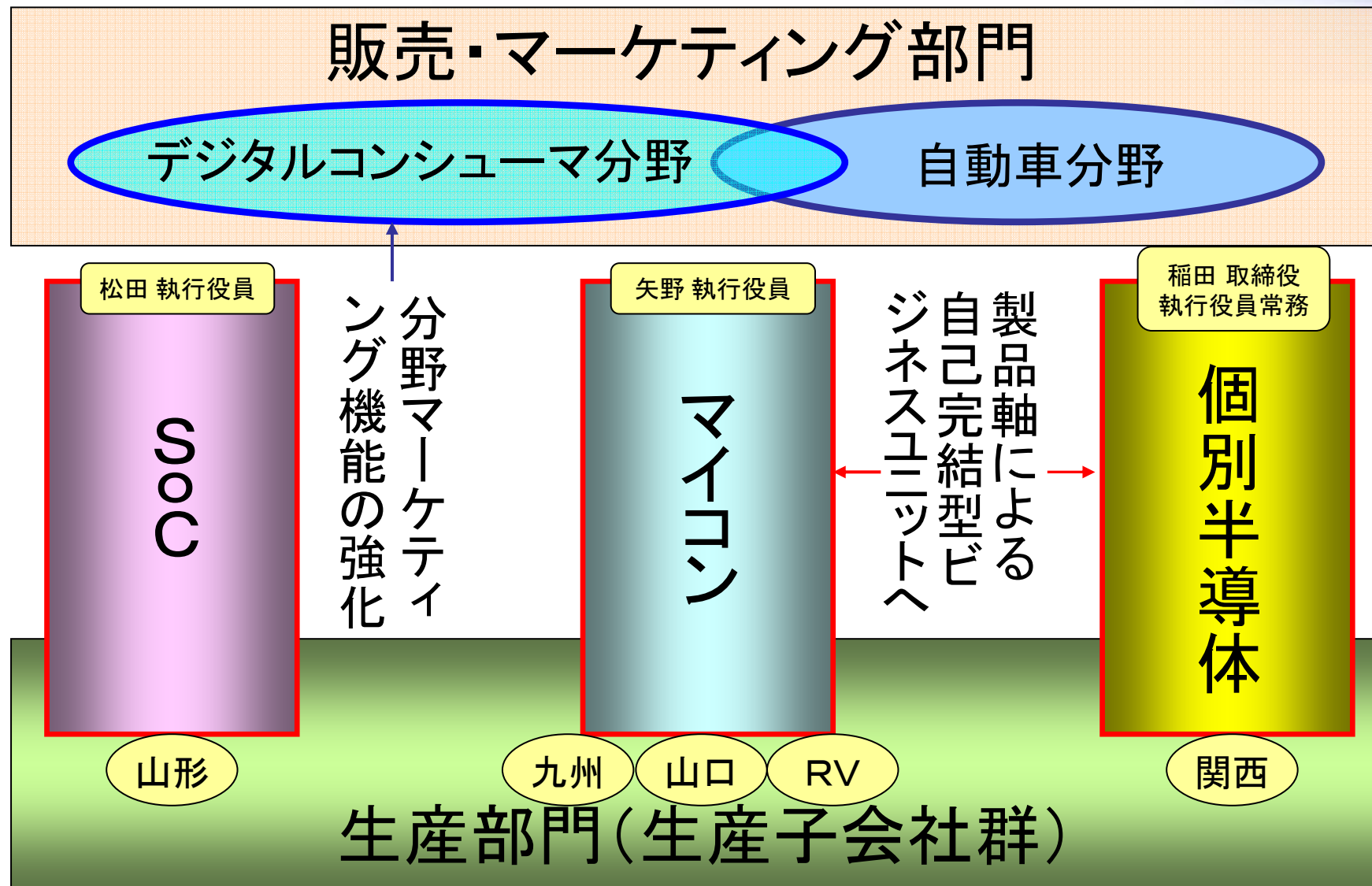
III. 新たな経営責任体制の構築

IV. 固定費削減により07年度営業黒字化

# 新たな経営責任体制の構築

- ✓ 自己完結型の事業責任体制への移行 07年4月～
  
- ✓ 新経営体制の構築
  - ▶ 経営企画： 加藤 執行役員
  
  - ▶ 3ビジネスユニットの事業責任者
    - SOC事業： 松田 執行役員
    - マイコン事業： 矢野 執行役員
    - 個別半導体事業： 稲田 取締役執行役員常務

# 自己完結型の事業責任体制への移行



I. 自動車・デジタルコンシューマに開発リソースを集中

II. コスト競争力を重視した生産体制への見直し

III. 新たな経営責任体制の構築

IV. 固定費削減により07年度営業黒字化

# 来年度の損益目標と固定費削減施策

## ■ 来年度のミニマム目標

- ・通期の営業黒字化
- ・たとえ売上が横ばいでも営業黒字化を可能とすべく、固定費を200億円削減し、今年度の売上で黒字となる構造を実現（但し、税制改正による減価償却方法変更の会計処理への影響は未織込）

## ■ 固定費200億円削減の実現手段

- ・償却費 40億円減（設備投資：06年度 1,000億円⇒07年度 700億円）
- ・R&D費 60億円減（中止した開発プロジェクトの外注費等）
- ・生産関係の委託費 30億円減（請負、外注等の費用減）
- ・その他費用 70億円減（人件費を含む固定費全般からの削減）

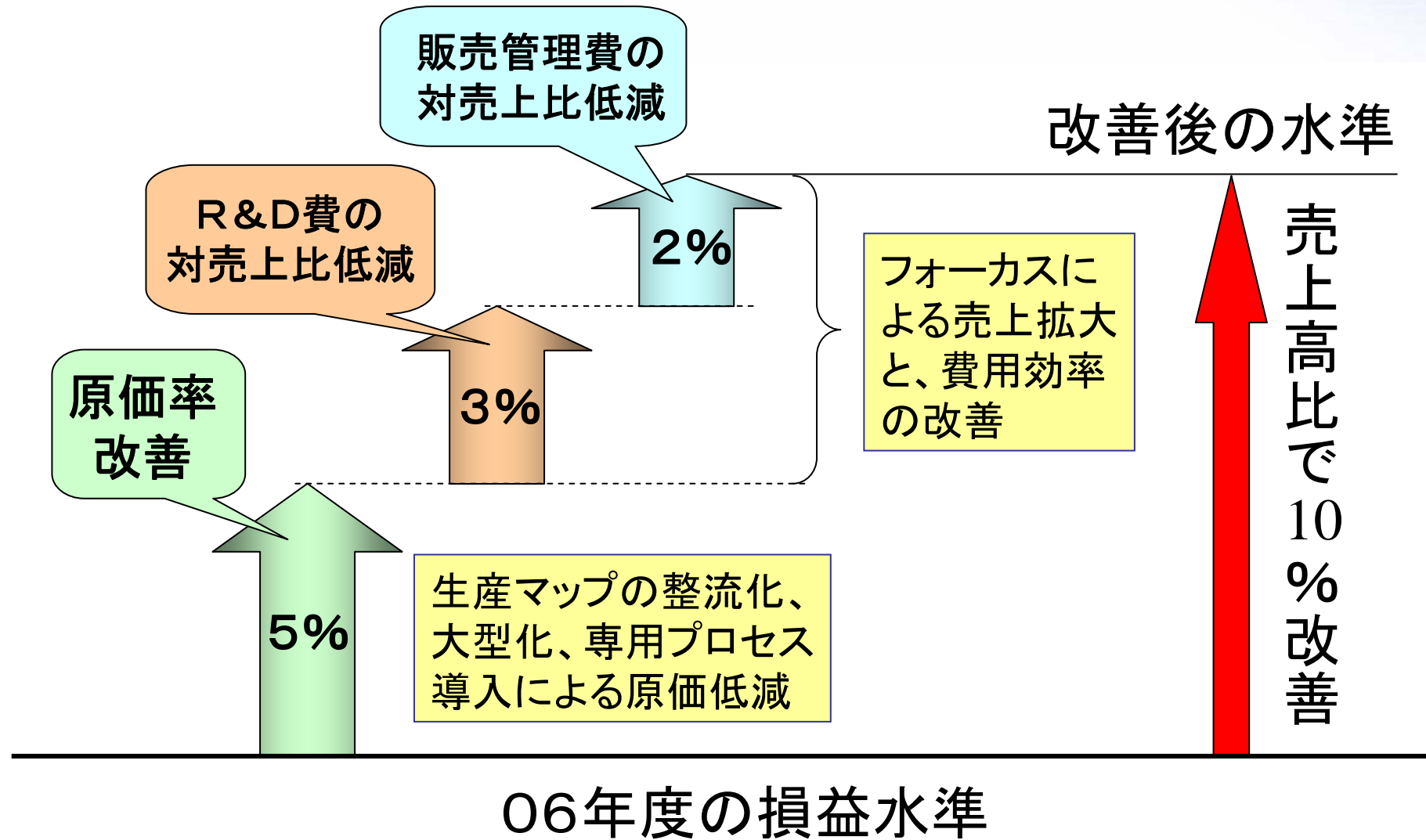
## V. まとめ

# 再生のタイムテーブル

シリコンサイクルの谷となる09年度でも、売上・収益の拡大が可能となる、強靱な事業体質を構築する

	製品ラインの再構築	コスト構造の改革
07年度	開発中止・完了プロジェクトから、開発リソースを注力分野に即刻シフト(06下より)以降、順次増強	固定費200億円削減。製品軸による生産マップ再編の実施
08年度	注力分野でのデザイン・イン推進(受注拡大)と売上拡大	製品軸による生産マップ再編完了。マップ再編によるコストダウンの推進
09年度	注力分野での更なる売上拡大	マップ再編効果をフルに活用した更なる原価低減

# 中期損益改善目標



# NECグループとの関係

## 従来から継続するNECグループとの関係

- ・NECを社名に冠することによるブランド力、信用力、顧客との接点
- ・NEC研究所の先端要素技術、システム技術の導入による革新的な製品の創出

## 新たに拡大するNECグループとの関係

- ・システム・ソリューションと半導体の境界領域での協業拡大

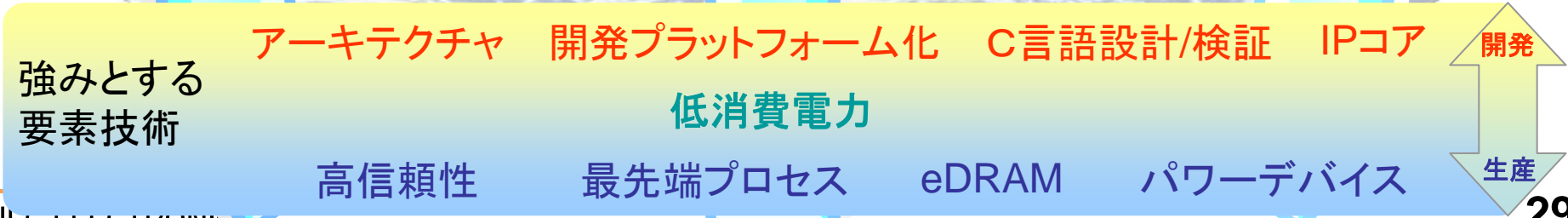
NECグループ各社のシステム開発力、ソフトウェア開発力、開発ノウハウなどを積極的に活用し、NECグループ全体の総合力を当社のコア競争力の一つとして、当社ビジネスの拡大に活かす

# 当社の目指す今後の方向



生産／開発／販売活動のグローバル対応

応用技術      ソリューション創出      SI(システムインテグレート)      ソフトウェア  
*NECグループの総合力を活用*



### (将来予測に関する注意)

本資料に記載されている当社および連結子会社(以下NECエレクトロニクスと総称します。)の計画、戦略および業績見通しは、将来の予測であって、リスクや不確定な要因を含んでおります。実際の業績等は、様々な要因により、これら見通し等とは大きく異なる結果となりうることをあらかじめご承知願います。実際の業績等に影響を与えうる重要な要因としては、(1)NECエレクトロニクスの事業領域を取り巻く日本、北米、アジア、欧州等の経済情勢、(2)市場におけるNECエレクトロニクスの製品、サービスに対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、(3)激しい競争にさらされた市場においてNECエレクトロニクスが引き続き顧客に受け入れられる製品、サービスを供給し続けていくことができる能力、(4)為替レート(特に米ドルと円との為替レート)の変動等がありますが、これら以外にも様々な要因がありえます。また、世界経済の悪化、世界の金融情勢の悪化、国内外の株式市場の低迷等により、実際の業績等が当初の見通しと異なる結果となる可能性もあります。