



さらなる利益成長に向けた取り組み

ルネサス エレクトロニクス株式会社

2014年8月6日

さらなる利益成長に向けた取り組み

当社グループが担う社会・産業の発展における重要な使命を認識

「**変革プラン**」の策定
2017年3月期に営業利益率 2桁を達成する

① **構造改革**

利益を創出し確固たる永続性を構築

② **事業の選択と集中**

強い事業へ注力

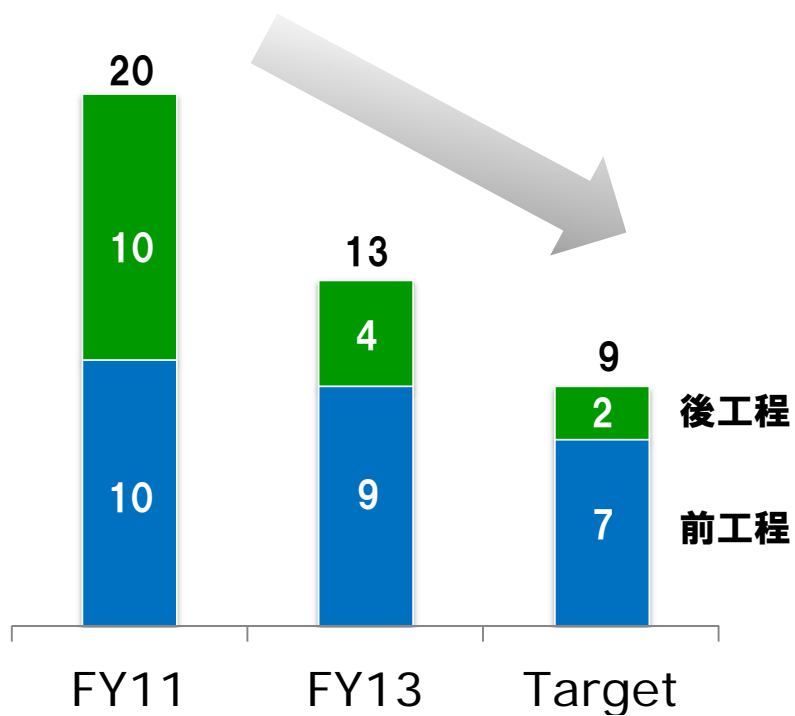
③ **事業・生産構造改革を支える業務オペレーションの変革**

経営リソースの最適化

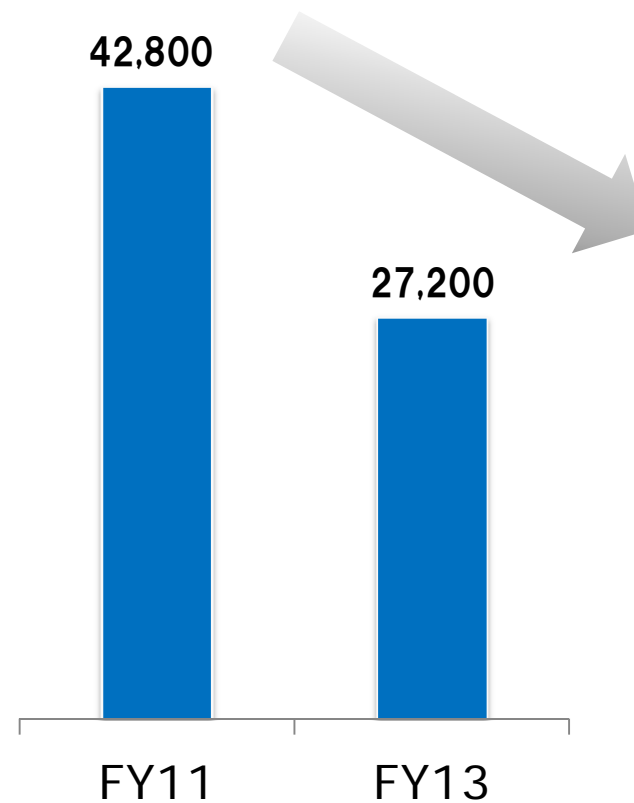
1 構造改革の進捗

- 各種の構造改革を着実に推進し、収益力のある強固な経営基盤を構築中

生産構造改革（国内拠点数の推移）



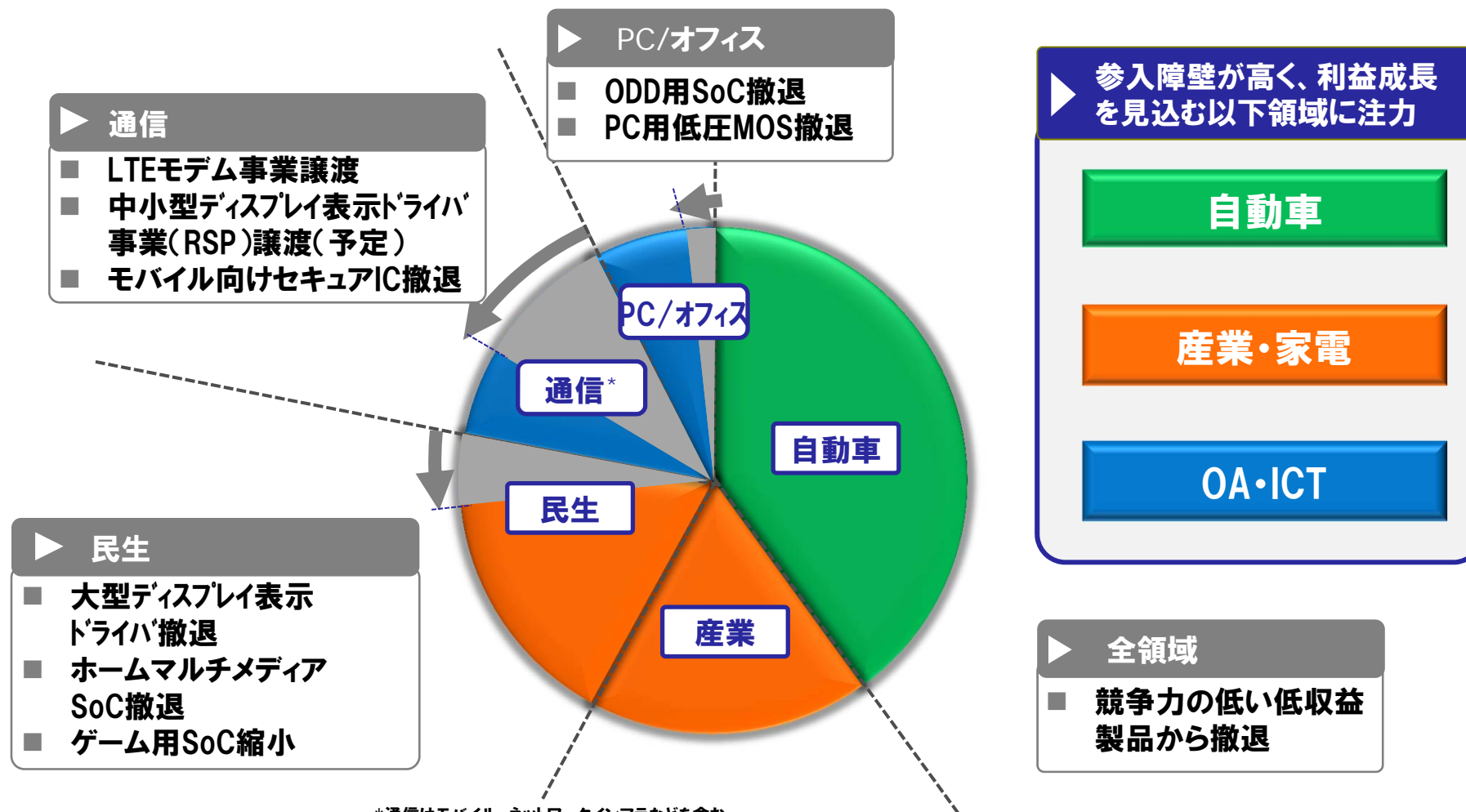
人員最適化（連結人員数の推移）



2 事業の選択と集中

- 事業の選択と集中を進め、参入障壁が高く、利益成長の見込める「自動車」、「産業・家電」、「OA・ICT」の3領域に注力

非注力領域の整理



3 事業・生産構造改革を支える業務オペレーションの変革

<目指すゴール>

①お客様志向・付加価値向上, ②開発・生産効率の向上, ③意思決定の迅速化

組織の簡素化

- 設計拠点及び製造会社の再編、国内販社の統合など組織を簡素化
 - 執行役員(16→8名)
 - 本部(7→5本部)
 - 事業部・統括部(49→34部)
 - 設計拠点の再編

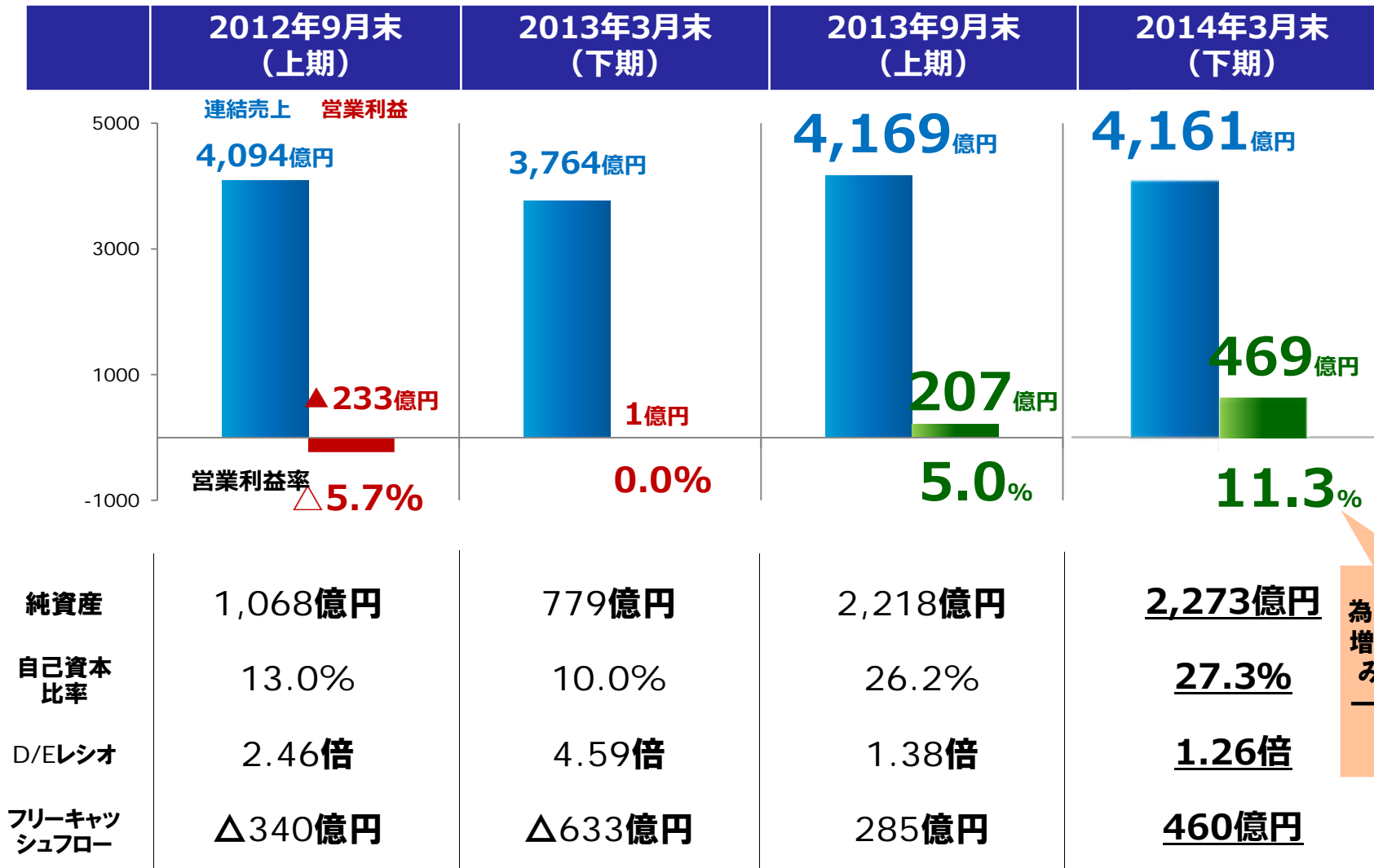
リソースの再配分

- 注力事業・工場・市場へのリソース(人員・資金)シフト
 - モバイルSoC事業の人員を自動車情報分野にシフト
 - WWの設計機能最適化

人事制度の改定

- 新人事処遇制度の導入
 - メリハリを付けた人事・処遇による成果主義の徹底
 - グローバル競争力

構造改革・業務オペレーションの変革により 財務基盤を改善、反転成長路線へ



為替、作り貯め、増税前の駆け込み需要により、一時的に利益を押し上げ

お客様から信頼されるパートナーとして

- 構造改革と並行して、先端開発力を磨き、高品質な製品を提供し続けることで
当社の強みを維持・強化

先端の開発力で業界をリード

- ✓ 世界初、28nmマイコンに内蔵するフラッシュメモリ技術を開発
- ✓ 自動車向け業界初の40nmマイコンを14製品ラインアップ済
- ✓ ETアワード2013受賞「統合コックピット向けソリューション」
- ✓ マルチプロトコル対応の産業イーサネット通信SoC
「R-IN」の採用拡大



高品質な製品を提供

- ✓ 機器のライフサイクルが長いユーザー向けに長期供給製品の
情報を提供開始
- ✓ コンチネンタル社から2013年のSupplier of the Yearを受賞



**今後の注力領域
～さらなる利益成長にむけた取り組み～**

マイコンにおける当社のポジション

- 競合比2倍以上のシェアを持つ世界No.1のマイコンサプライヤー
- 最大のアプリケーション領域である自動車分野でトップを走るリーディングプレーヤー

WW MCU売上ランキング (CY2013 / Millions of \$US)

(US M\$)

3,531

Year 2013
Market Share
競合比2倍
以上 (24%)

1,556

1,216

1,210

1,077

1,025

994

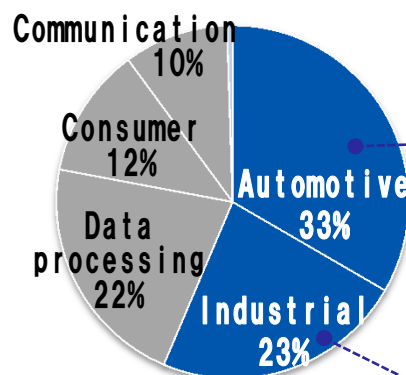
914

434

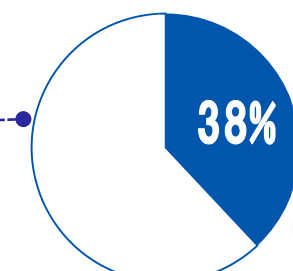
289

RENESAS Freescale STMicro Microchip Infineon TI NXP Atmel Samsung Cypress

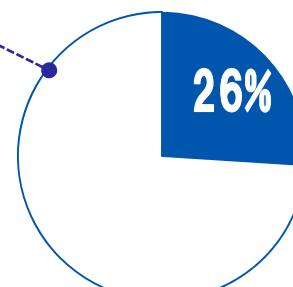
WW MCU市場の分野別内訳(CY2013)



Automotiveにおける当社シェア



Industrialにおける当社シェア



Source: Gartner "Market Share: Semiconductor Applications, Worldwide, 2013" 31 March 2014 Chart created by Renesas Based on Gartner data

Note: WW MCU市場の分野別内訳のデータについて、"Data processing"には"Compute"と"Storage"が含まれる。

"Communication"には、"Wired communication"と"Wireless communication"が含まれる。IndustrialにはIndustrial/Medical/Otherが含まれる。

自動車向け半導体における当社のポジション

- 自動車向け半導体で世界No.1サプライヤー
- 高シェアの日本市場と比べ、相対的にシェアの低かった欧米、新興国市場で市場を上回る成長を遂げ、シェアアップ

W/W Auto. Semiconductor		
	Company	CY13
1	Renesas	13.3%
2	Infineon	9.6%
3	ST	7.9%
4	Freescale	7.4%
5	NXP	6.5%

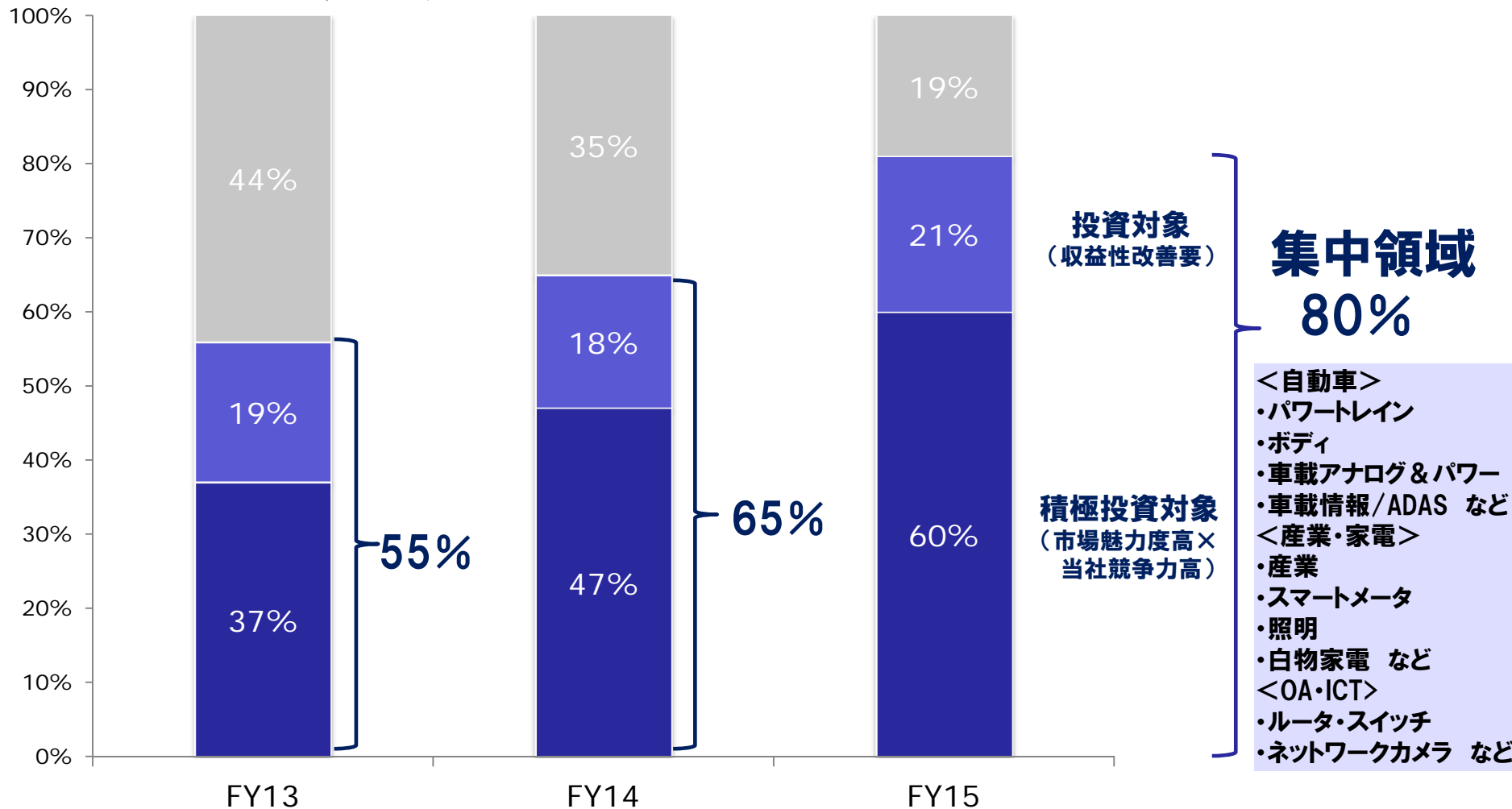
Auto. Semiconductor 地域別CAGR・当社シェア(CY07-13)			
	CY07-13 WW市場 CAGR	CY07-13 当社売上 CAGR	CY13 当社シェア
北米	1.9%	4.3%	8.1%
欧州	2.2%	3.1%	7.3%
新興国*	12.5%	14.4%	10.6%
日本	0.6%	0.6%	33.2%

Source: Strategy Analytics

Note: 新興国はWW市場から北米、欧州、日本を除いた市場を指す。

集中領域に対するR&D費用投下を加速

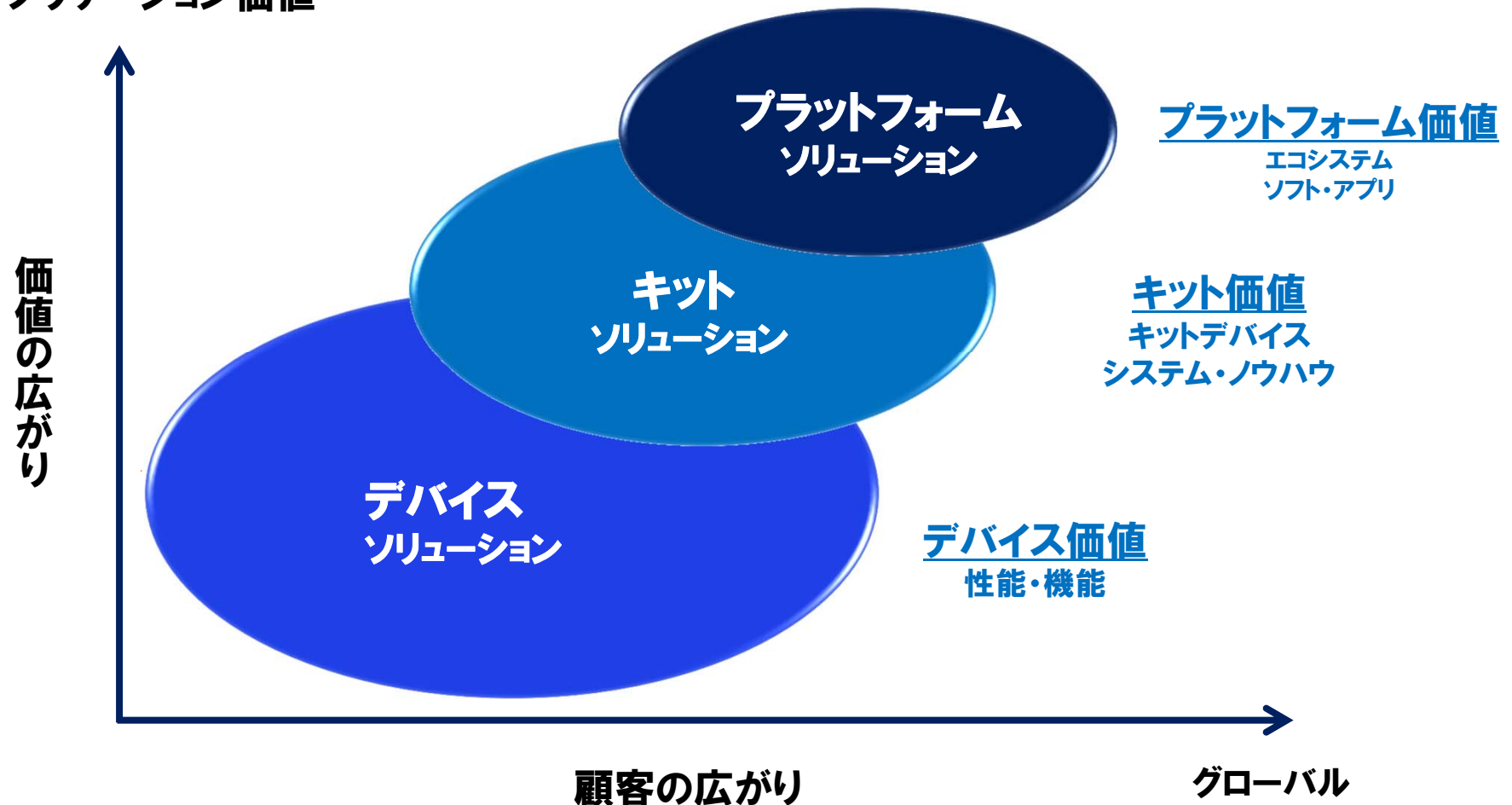
- 第三者割当増資で得た成長資金を競争力を持つ集中領域に積極投下
- 2014年度は、次世代車載向けプラットフォームや産業向け通信プラットフォームなどにR&D費用を投下予定



R&Dの方向性:集中領域における提供価値の進化

- 製品軸からアプリケーション軸に事業領域を変更し、3段階でソリューション提供
- 提供価値の増大・顧客の拡大を目指し、R&D費用を積極投下しソリューションを拡充

アプリケーション価値



集中領域に対応した3つのソリューション

自動車



Renesas
R-Car

エコシステム協業

統合コックピット
ナビ+安全運転支援



新たなe-Mobility
新興国2輪車向け
MCU+パワーの
キットソリューション



走る

曲がる

止まる



RENEASAS
RHB5C
RENEASAS
RL78
車載アナログ
パワー半導体

産業・家電



EtherCAT CC-Link IE EtherNet/IP

産業イーサネット
業界標準プラット
フォーム

RENEASAS
R-IN

モータ制御向け MCU+パワー
キット・ソリューション

スマートメータ
計測・通信
キットソリューション



組込み向け汎用マイコン

RENEASAS **RZ** RENEASAS **RX** RENEASAS **RL78**

産業向け
パワー半導体

OA・ICT



ネットワーク・監視
カメラ向けプラット
フォーム

オフィス向け、
通信・セキュリティ
向けキットソリューション

ネットワークメモリ
OA・カメラ向けマイコン

RENEASAS **RL78**
RENEASAS **RX**

プラットフォーム価値

エコシステム
ソフト・アプリ

キット価値

キットデバイス
システム
ノウハウ

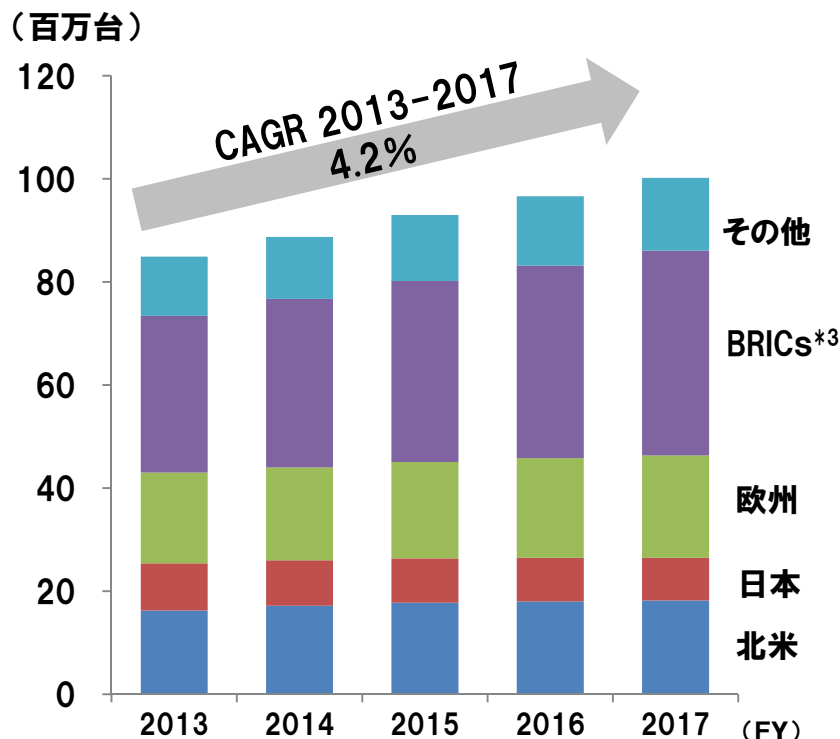
デバイス 価値

性能
機能

集中領域の市場成長：自動車

- 自動車生産台数は新興国での伸びが牽引し、FY13～17の年平均は+4.2%で成長
- 1台あたりの半導体搭載金額も190(新興国)～400ドル台(欧米日)へ増加
- 車載半導体市場はCY13～17は年平均7.2%で成長*1

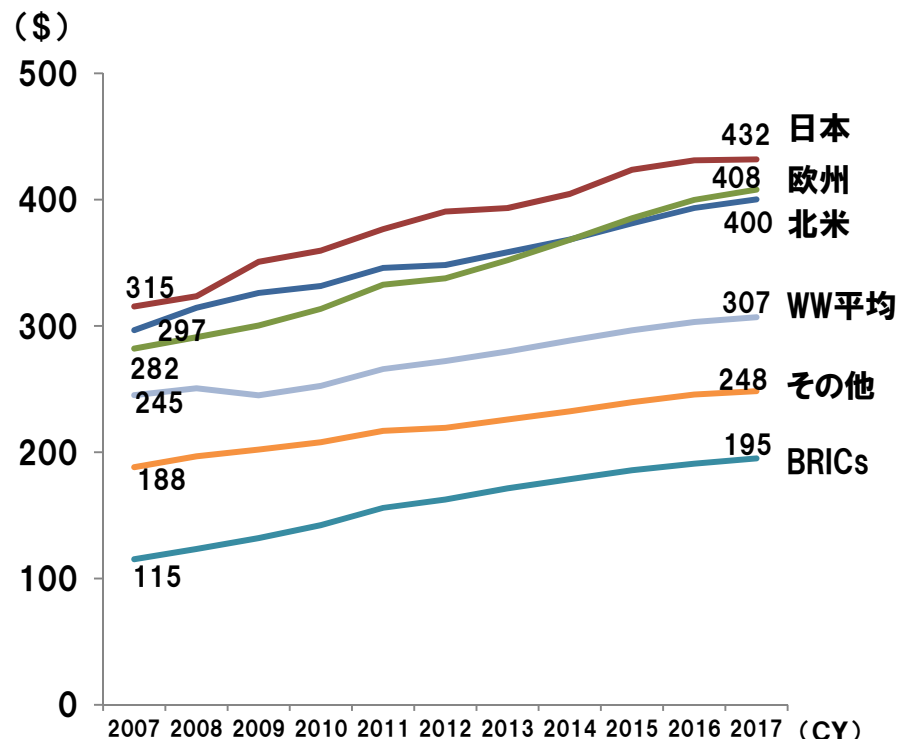
自動車生産台数*2
(WW Light Vehicle Production)



[Source: 当社推定]

*1: Source: Strategy Analytics
*2: ライトビークル(=乗用車+ライトトラック)

1台あたりの半導体搭載金額*4



[Source: Strategy Analytics]

*3: Brazil, Russia, India, China
*4: センサ除く

集中領域での当社コアコンピタンス:自動車

	車載制御			車載情報／運転支援	
	パワートレイン	シャーシ/ セーフティ	ボディ	ドライバー インフォメーション	ADAS*4
半導体市場規模*1	4,898 M\$	6,558M\$	5,646M\$	5,446M\$	648 M\$
市場成長率*2	+8.1%	+7.5%	+5.7%	+8.4%	+20.5%
当社シェア*3 (うちMCU & SoC)	15% (39%)	9% (22%)	16% (46%)	9% (43%)	—*5
当社の コアコンピタンス	世界最先端フラッシュMCUプロセス(40nm/28nm)による 高速処理/高信頼性/低消費電力			統合コックピット(制御とITの連携、V2X*6対応)	
	<ul style="list-style-type: none"> 次世代燃焼方式を実現する高性能化 HEV/EV向けモータマイコン+パワーキットソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> 車載向けセーフティマイコン 最先端90nmBiCDアナログ 	<ul style="list-style-type: none"> 車載ネットワーク(CAN-FDほか) マイコンとアナログとの統合化 	<ul style="list-style-type: none"> 車載向けマルチ画面処理 セキュリティゲートウェイ 	<ul style="list-style-type: none"> 複数OS対応など充実のエコシステム(R-Carプラットフォーム) 画像認識エンジン V2X(車車間/路車間通信)
	豊富な実績の機能安全ソリューション、車載セキュリティ				

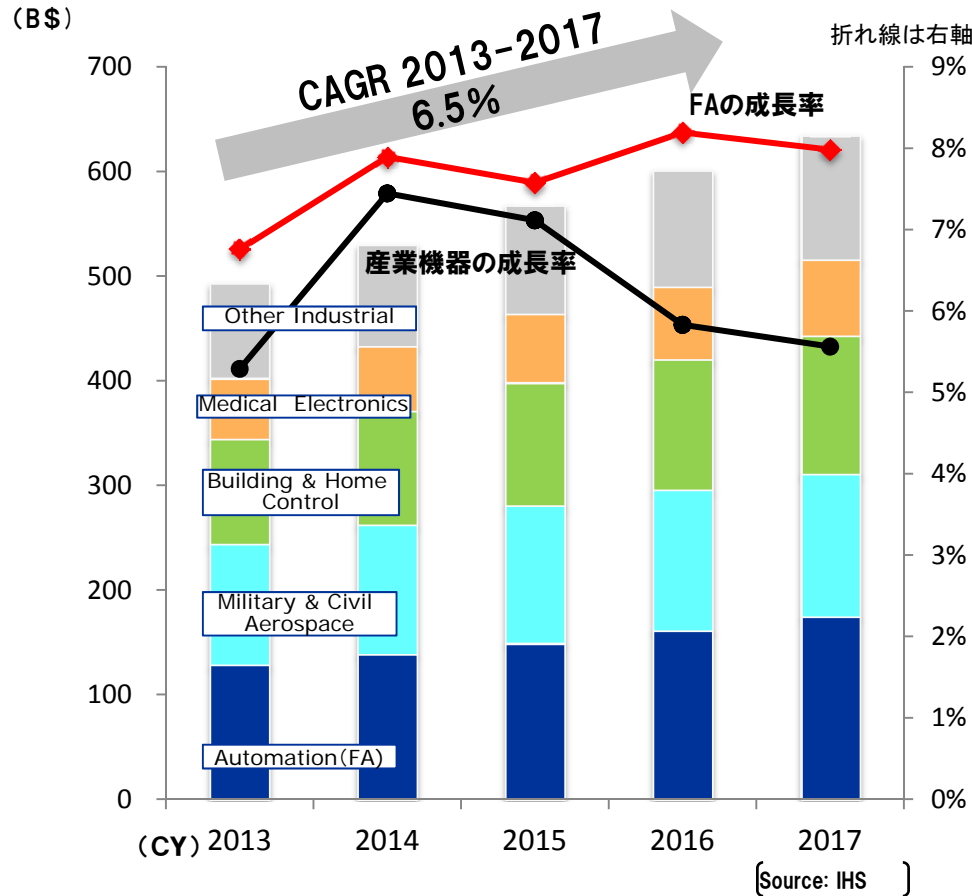
*1:CY2013の推定市場規模。出典:Strategy Analytics
 *2:CY2013~2017の年平均成長率(CAGR)。出典:Strategy Analytics
 *3:CY2013の当社市場シェア。Strategy Analyticsのデータを基に当社算出。

*4:ADASはStrategy Analyticsの分類による"Distance Warning", "LDWS", "Park Assist", "Blindspot", "Drowsiness Monitor", "Night Vision"を含む。
 *5:現段階では市場規模が小さく、データなし。
 *6:車車間、路車間通信。

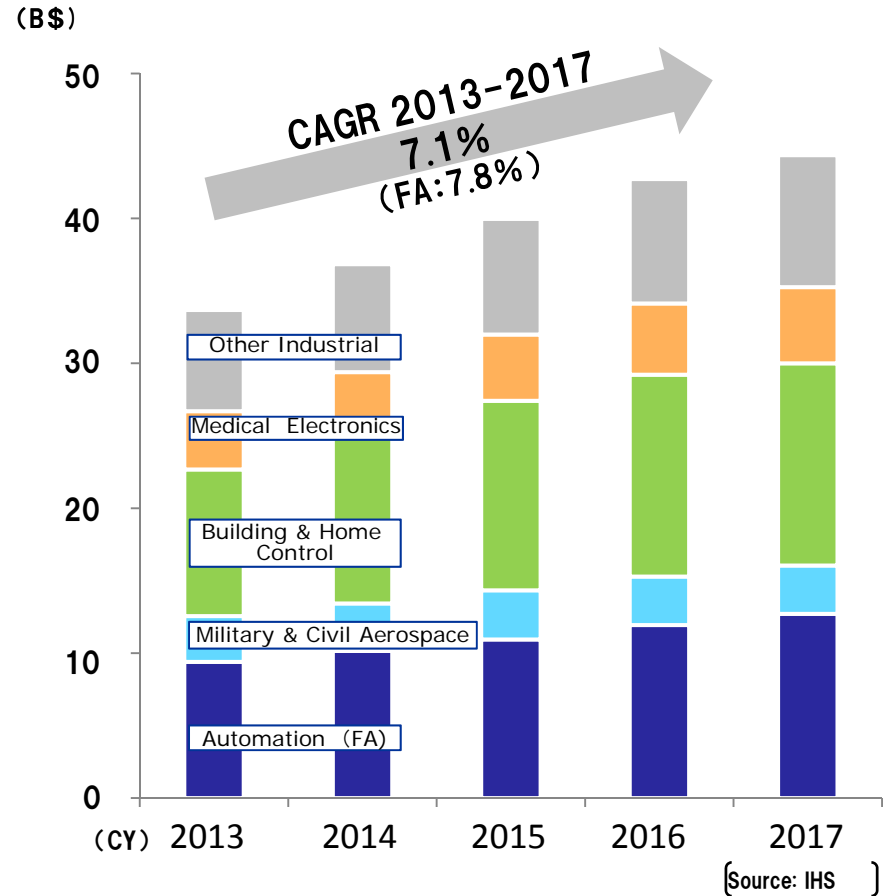
集中領域の市場成長：産業

- 産業機器は中期的に安定成長を予測。特にFA分野は産業機器トータルを上回る成長を継続する見込み
- 産業機器向け半導体市場は産業機器を上回る成長を見込む

WW 産業機器の市場規模



WW 産業機器向け半導体の市場規模



集中領域での当社コアコンピタンス:産業・家電、OA・ICT

	産業・家電		OA・ICT
	インダストリアル	コンシューマ	コミュニケーション データプロセッシング*1
半導体市場規模*2	28.7B\$	38.2B\$	218.0B\$
市場成長率*3	7.4%	2.8%*5	4.3%
当社MCUポジション*4 (シェア)	1位 (26%)	2位 (14%)	3位 (9%)
ターゲットアプリ	FA、スマートメータ	白物家電、照明	ネットワークセキュリティ、 ネットワークカメラ
当社の コアコンピタンス	<ul style="list-style-type: none"> 産業用Ethernetを高速・低電力化するマルチプロトコルSoC (R-IN) 各国の通信方式(無線・有線)に対応するスマートメータキットソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> 世界No.1マイコンで培ったモータ・インバータ技術による高効率化 IoT向け無線通信規格Wi-SUN認証済みプラットフォーム BEMS(ビル管理)向けLED照明+DALI通信対応ソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> 高度検索技術と高速メモリコア技術を活用したネットワークセキュリティキット 職場や家庭の電力インフラを変革するUSBパワーデリバリー

*1: Gartnerのデータ区分による”Data Processing-Compute”、”Data Processing-Storage”、”Wired Communication”、”Wireless Communication”を指す。

*2: FY2013の推定市場規模。出典: Gartner

*3: FY2013~2018の年平均成長率(CAGR)。Gartnerのデータを基に当社算出。

*4: FY2013の当社市場シェア。出典: Gartner

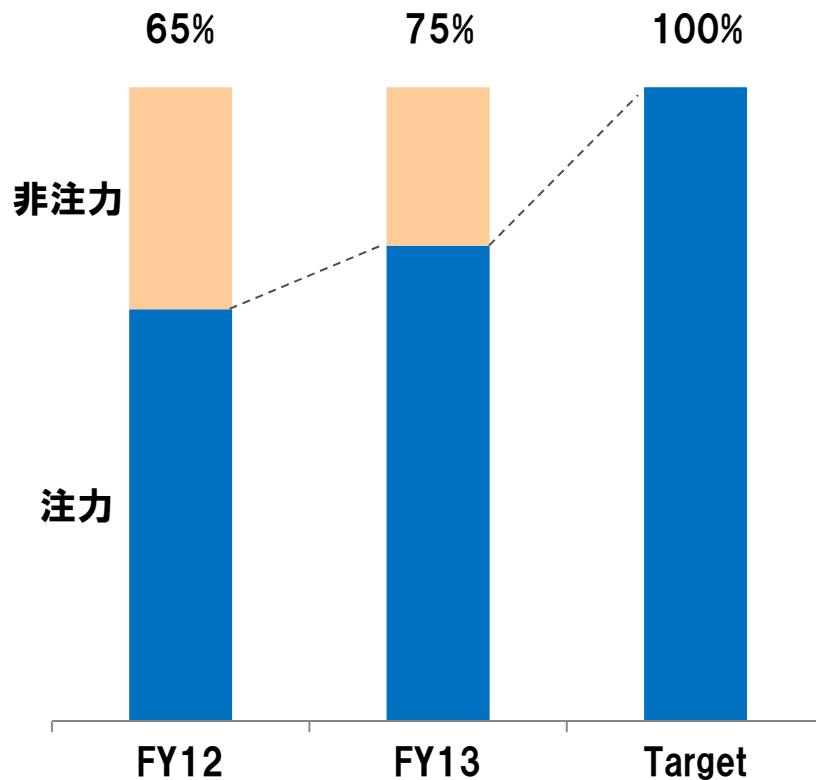
*5: AppliancesのFY2013~2018の年平均成長率。

目指す姿／経営指標

売上構成の更なる選択と集中

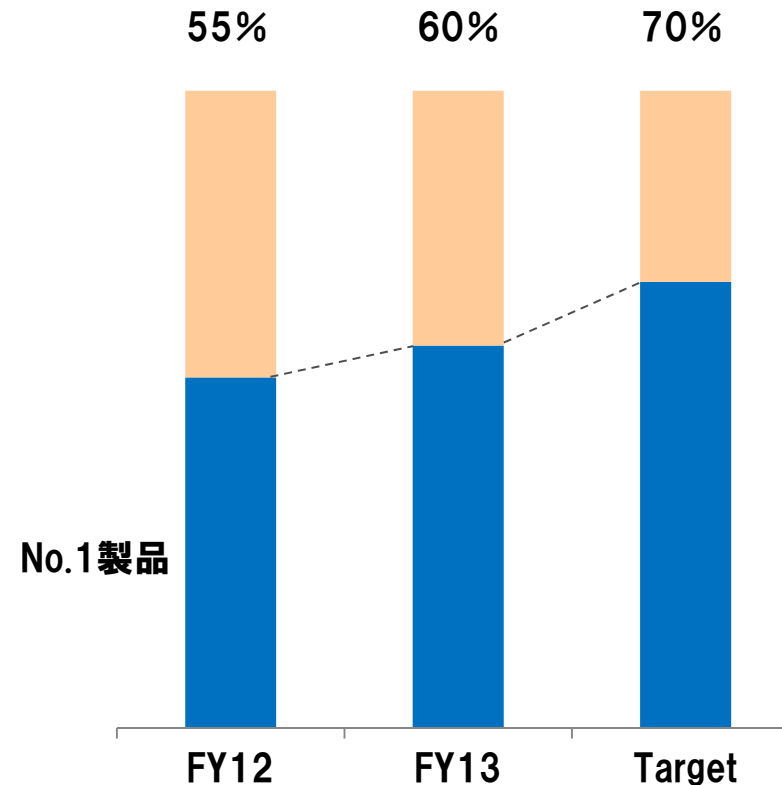
- 選択と集中を加速することで、非注力領域の売上が減少する一方で、No.1製品の売上が増え、プロダクトミックスの改善を実現

注力/非注力領域の売上構成比



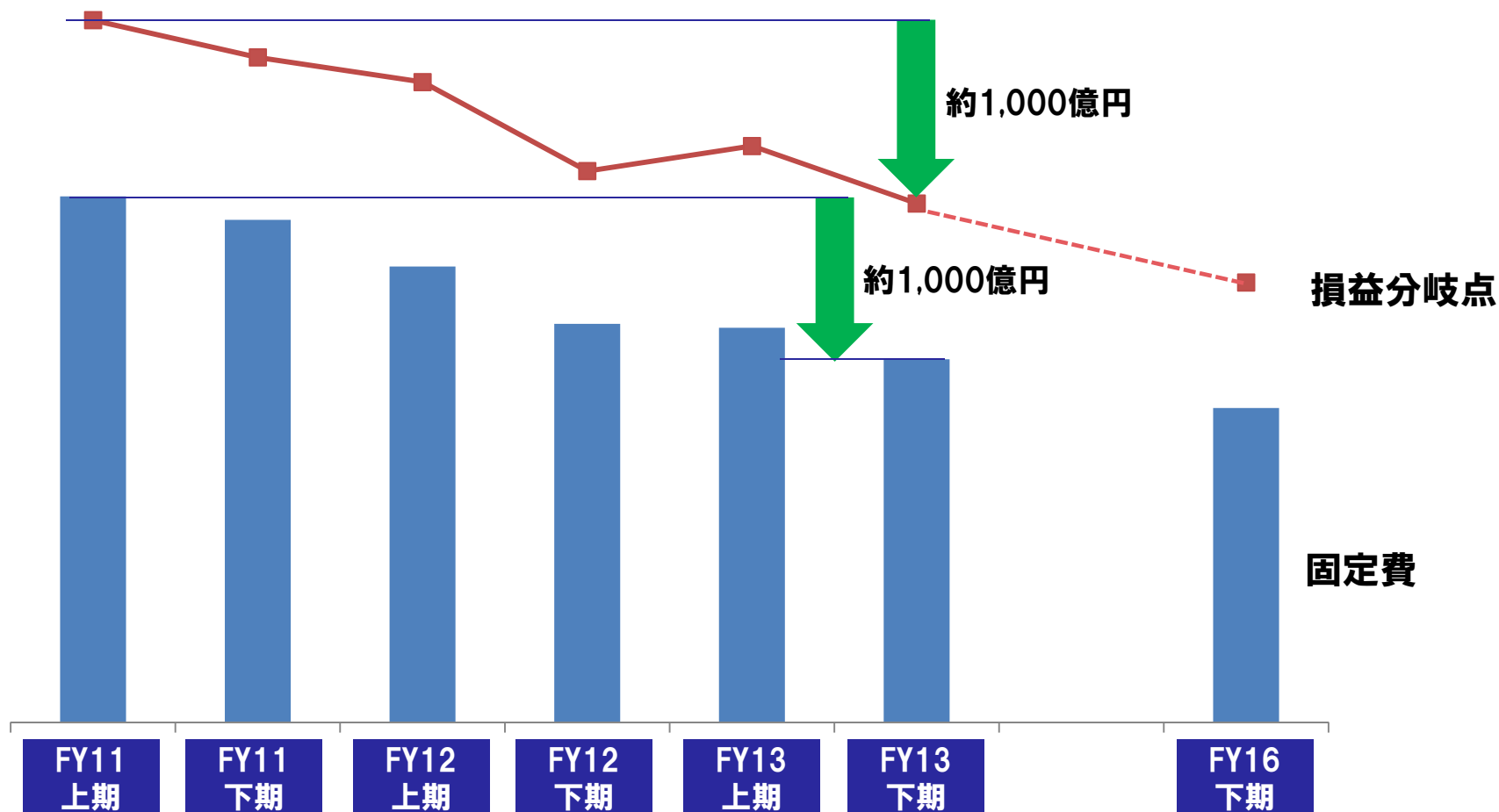
No.1売上比率の推移

No.1シェア製品のマイコンと自動車向け半導体(A&P、SoC)の売上比率



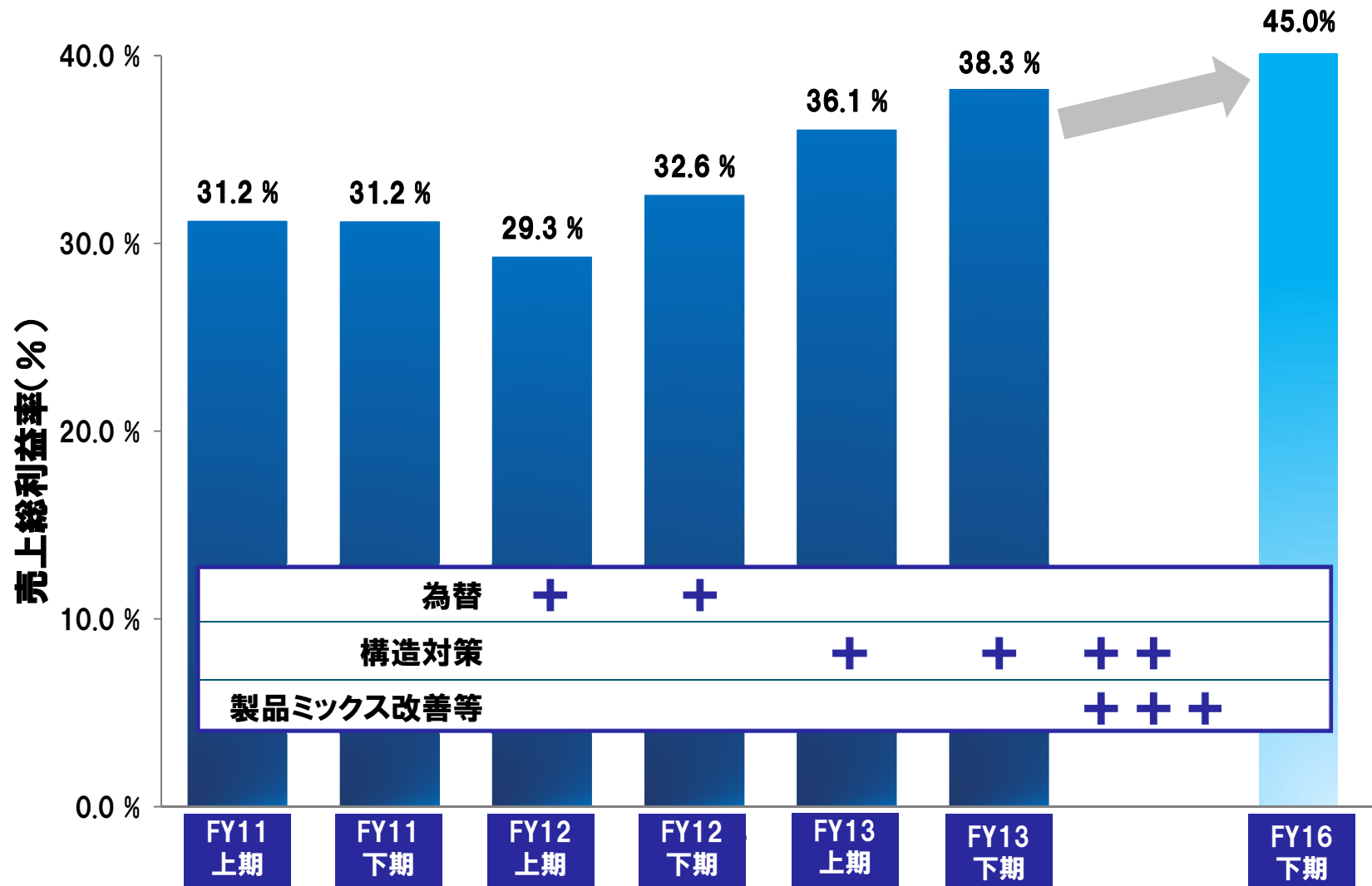
固定費と損益分岐点のイメージ

- 競争力の高い事業への選択と集中、生産構造改革の加速などにより、今後さらなる固定費の削減と損益分岐点の改善を図る



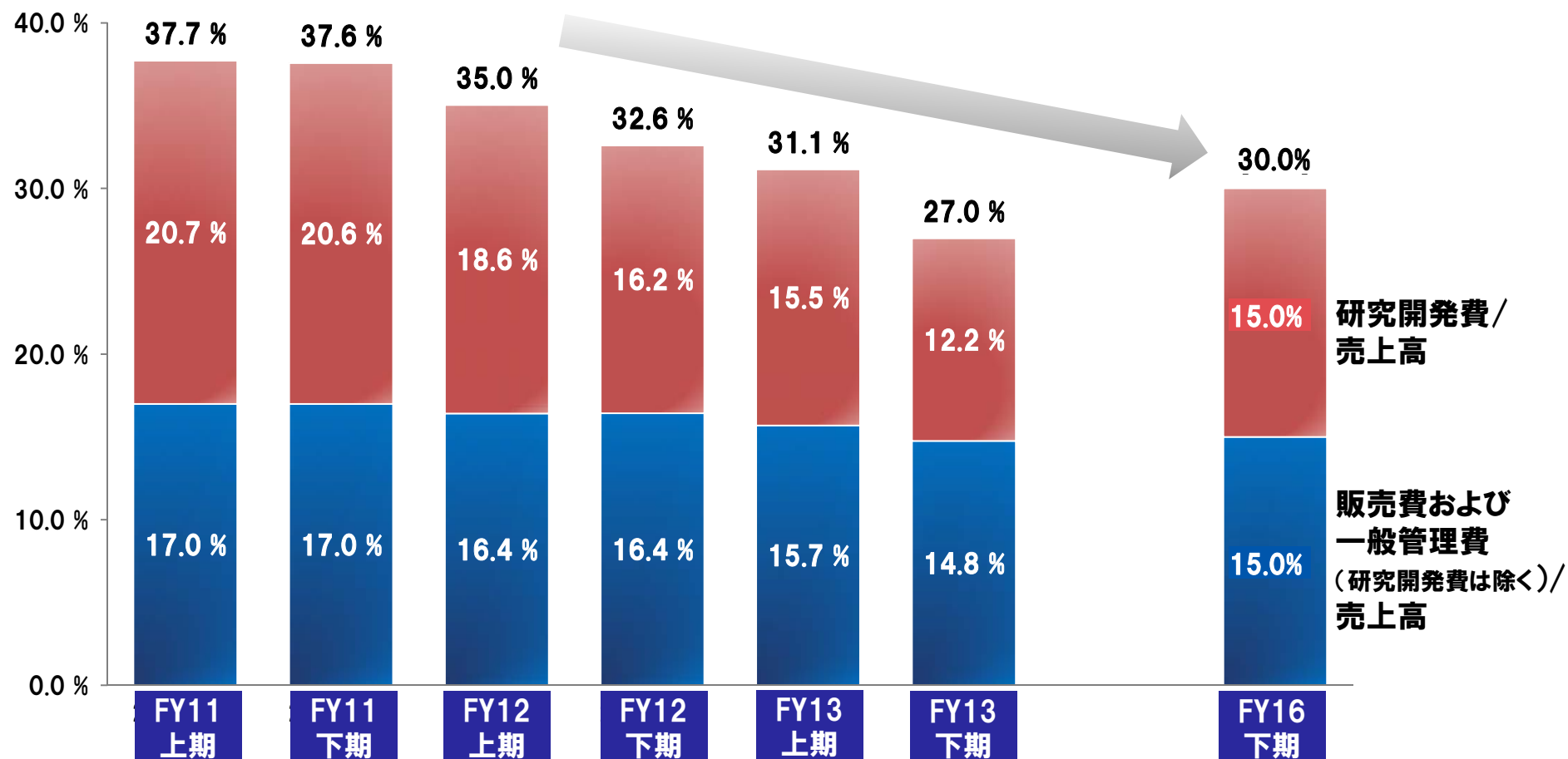
売上総利益率の改善

- 売上総利益率は適切なコストマネジメントにより上昇傾向にある



R&D、SG&Aの適正化

- R&D投資は、事業の選択により一時低下したが、注力分野に重点的に投下し、成長力を拡大
- SG&Aは引き続き売上高比15%の水準を維持



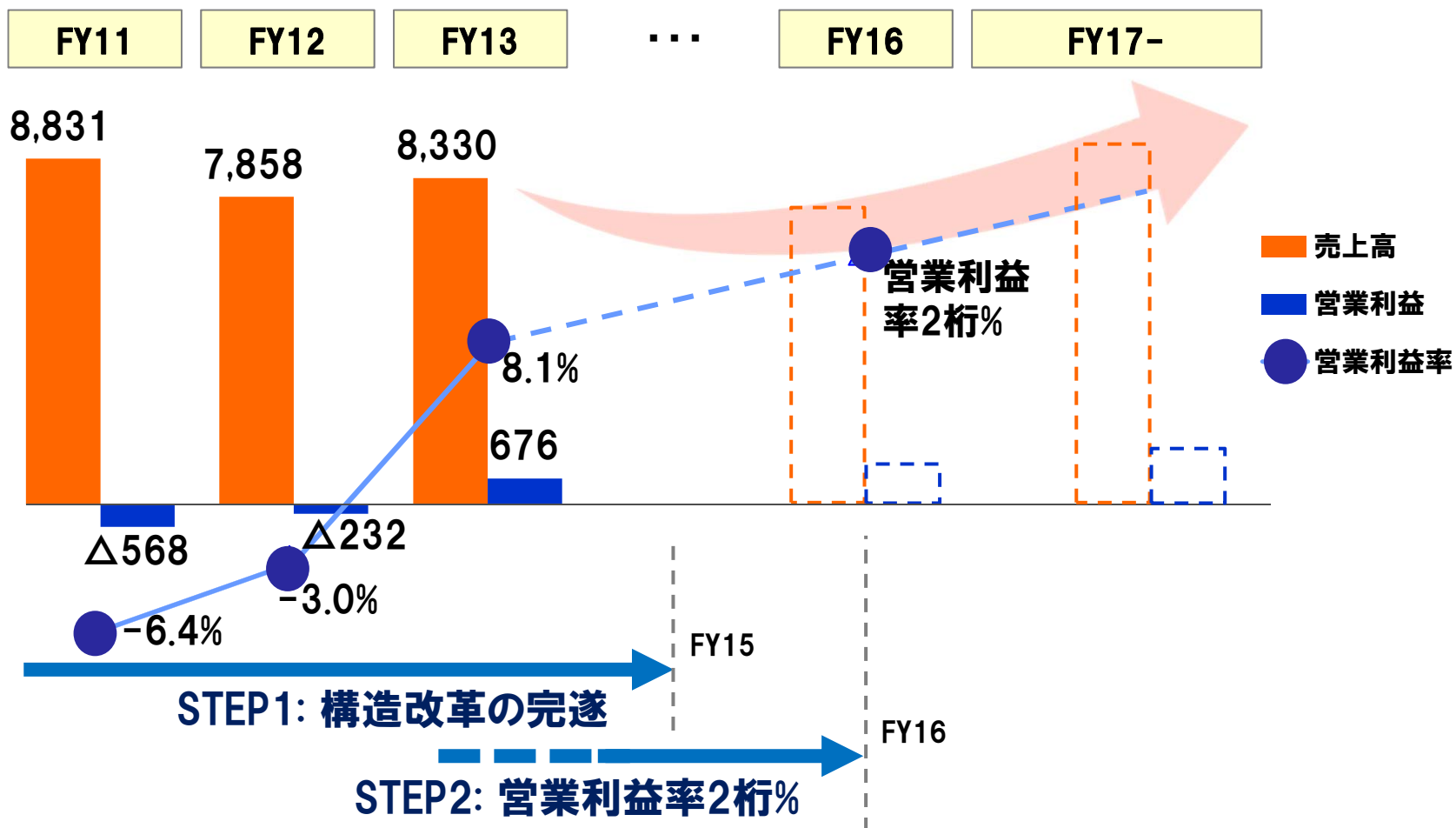
目標とする財務モデル

(単位:億円/対売上比)	FY11	FY12	FY13	FY16
売上高	8,831	7,858	8,330	注力領域については市場を上回る成長を目指す
売上総利益率(%)	31.2%	30.9%	37.2%	45.0%
R&D(%)	20.7%	17.5%	13.8%	15.0%
SG&A(%)*	17.0%	16.4%	15.2%	15.0%
営業利益率(%)	-6.4%	-3.0%	8.1%	10%超

*SG&AはR&Dコストを除く。

変革プランのマイルストーン

- FY15までに構造改革を完遂し、安定した収益を生み出すコスト構造を確立
- FY16以降は非注力事業からの撤退を完了し、再度成長基調を目指す



RENEASAS

ルネサス エレクトロニクス株式会社

© 2014 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

補足資料： 車載制御MCU - 世界最先端40nmラインナップ -

40nm
MONOS
Flash

世界唯一、量産準備完了
世界中でデザインイン拡大中

デバイス
ソリューション

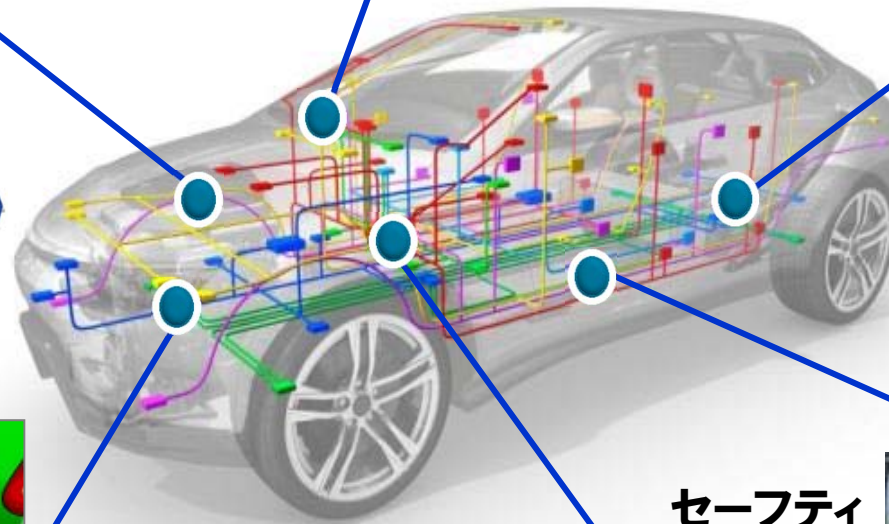
パワートレイン
(5製品)



ディスプレイ
(1製品)



ボディ
(4製品)



エアバッグ
(2製品)



EV/HEV
(1製品)



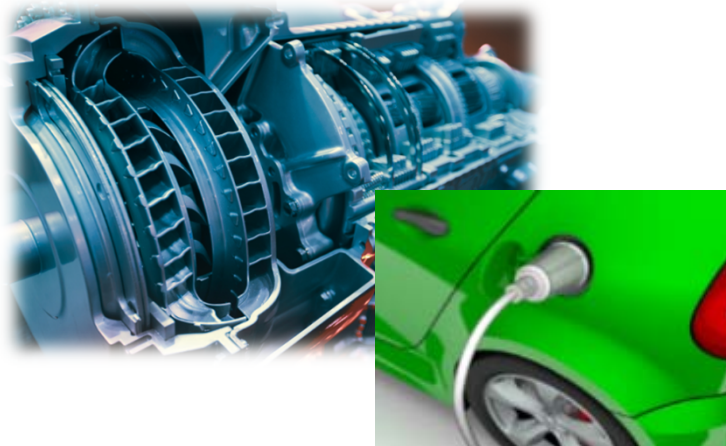
セーフティ
(1製品)



補足資料： HEV/ EV向けECUの小型・軽量化



HEV/ EVのモータ駆動ECUの
小型・軽量化を実現する
最適なキットソリューション提供



- モータ制御MCUの高効率制御
- MCUとパワーデバイスのキットの最適化、チューニングツール提供
- 温度キャリブレーションによる熱設計容易化サポート

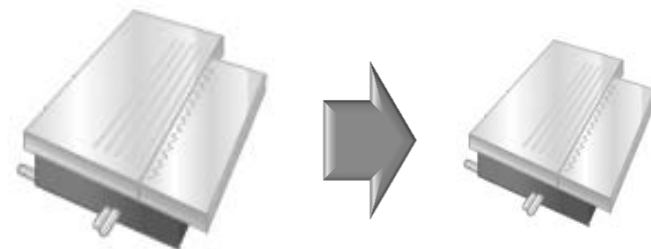
最先端40nm
モータ制御
MCU

高性能・機能安全
大容量フラッシュ



高効率
IGBT
パワーデバイス

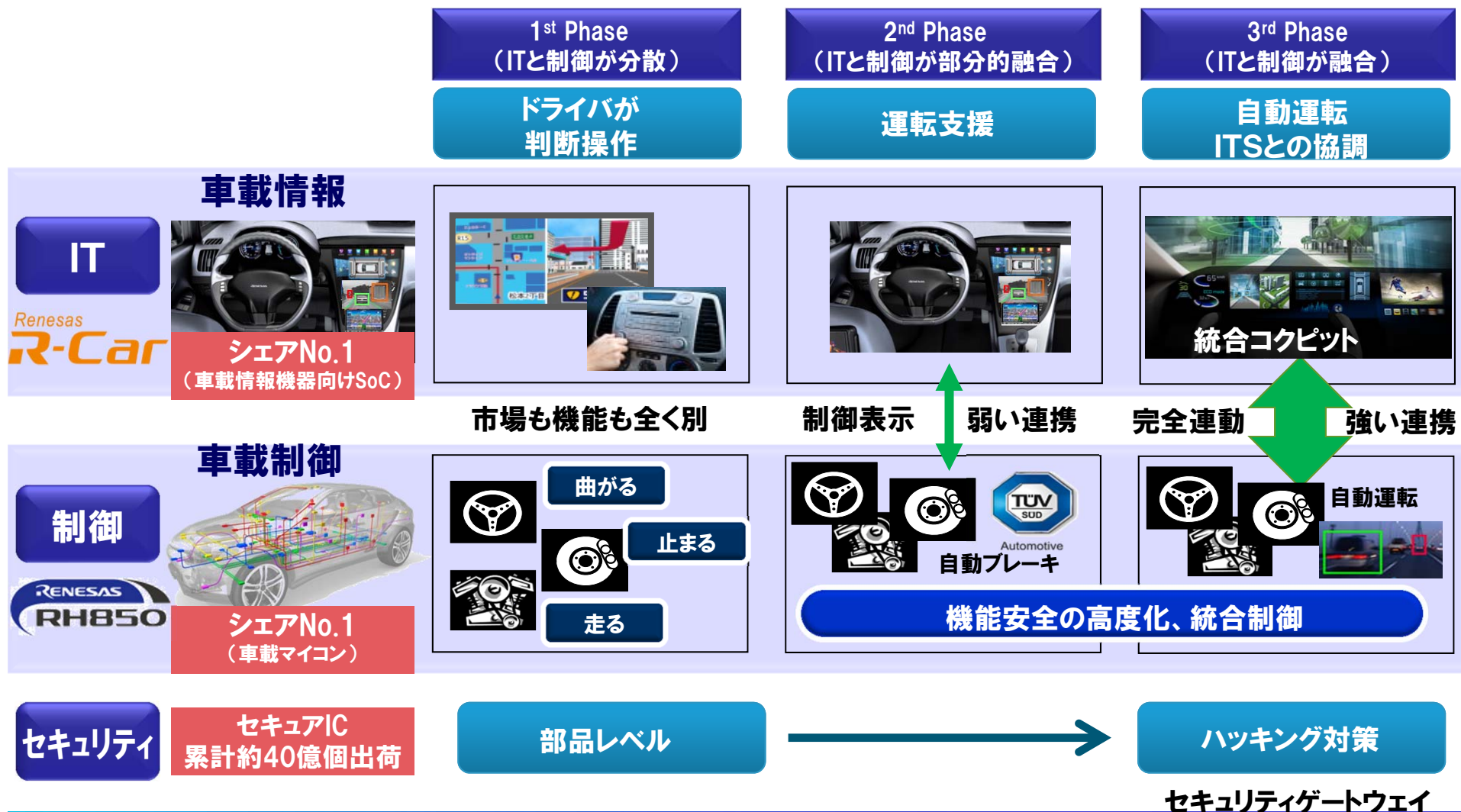
高効率IGBT
温度キャリブレーション



従来比でECU容積を半減

補足資料：車載情報(IT)と制御の連動

- これからの安全・安心・快適なクルマ社会に向け、シェアNo.1の技術を活かし、ITと制御の融合を促進
- 車のIT化に伴い急増する外部からの脅威をブロックするセキュリティ機能が必須に
- ITと制御を連動させる上で、セキュリティゲートウェイを構築してハッキングを阻止



補足資料:産業イーサネットコントローラ

- 工場内通信の速度を飛躍的に向上させ、マルチプロトコル対応により顧客での導入を容易化するR-IN
- R-INを工場内の上位レイヤまで展開して工場全体の生産性を改善し、スマート社会実現へ

生産性向上のカギ

超リアルタイム性能R-INエンジン

32bitMCU



R-INエンジン



R-INエンジン搭載で
工場内通信の応答
性が5~10倍向上

多数のプロトコル協会
との綿密な連携

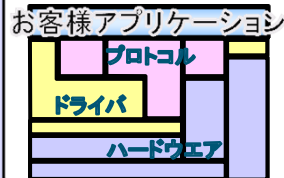


<当社の提供価値>

産業イーサネットSoC



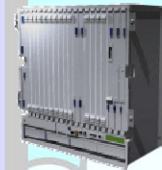
プロトコルスタック(ソフトウェア)



お客様は
アプリソフトを
作るだけ

FA全領域をカバーするデファクトソリューションへ

Renesas
R-IN



FAマスター機器、PLC
R-IN エンジン搭載

モータ制御機能統合
R-IN エンジン搭載

FAスレーブ機器
R-IN エンジン搭載



環境にやさしい
スマート社会を実現

