

当社グループが目指す方向性

ルネサス エレクトロニクス株式会社

2013年8月2日

代表取締役会長兼CEO 作田 久男

代表取締役社長兼COO 鶴丸 哲哉

1. 当社グループが目指す方向性の要旨

組織・個人としての行動原理

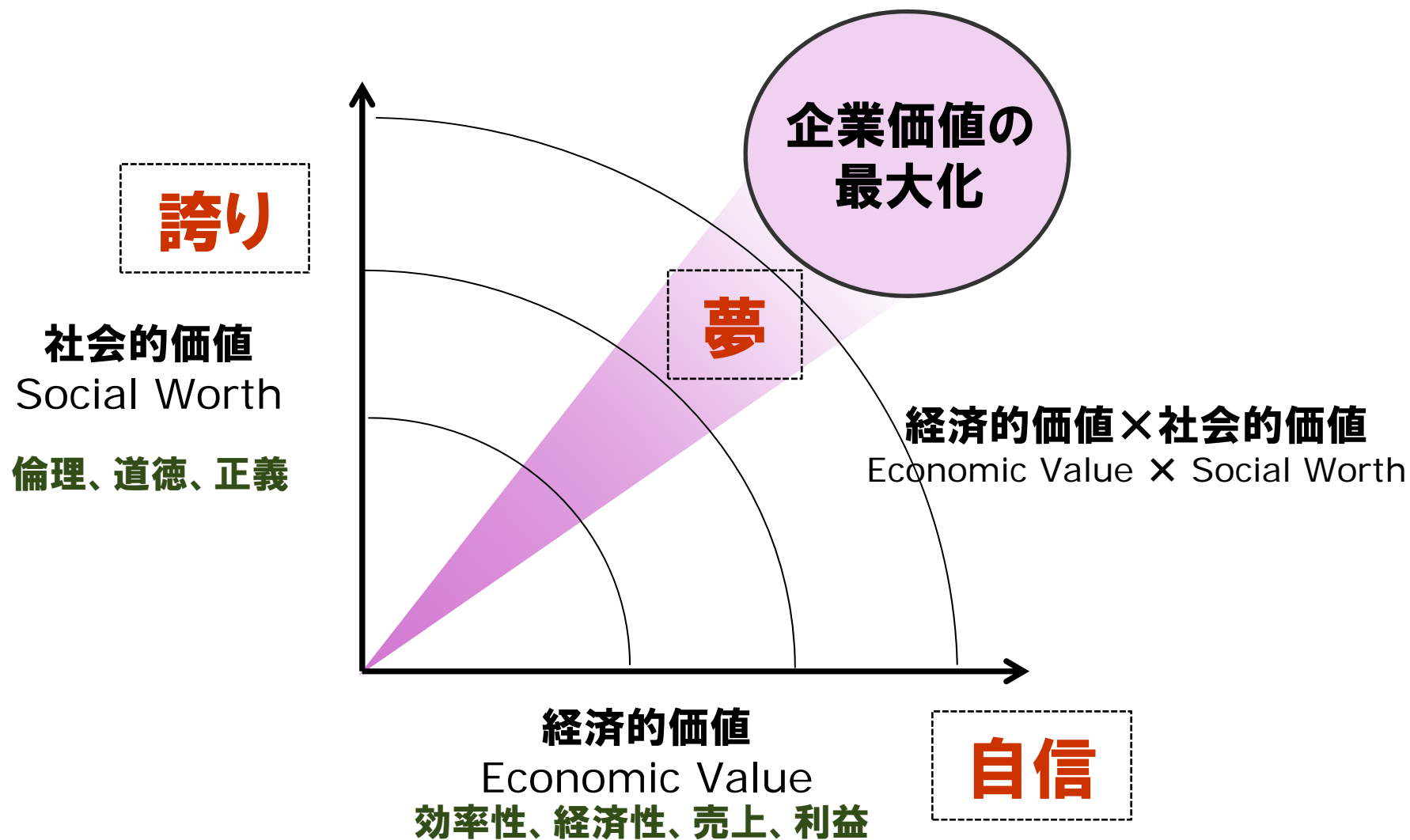
3つの自律

経営の自律

事業の自律

個人の自律

組織・個人としての行動原理



当社グループが目指す方向性

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

これを実現するために

事業の選択と集中

強い事業へ注力

構造改革

確実に利益を創出できる体質へ


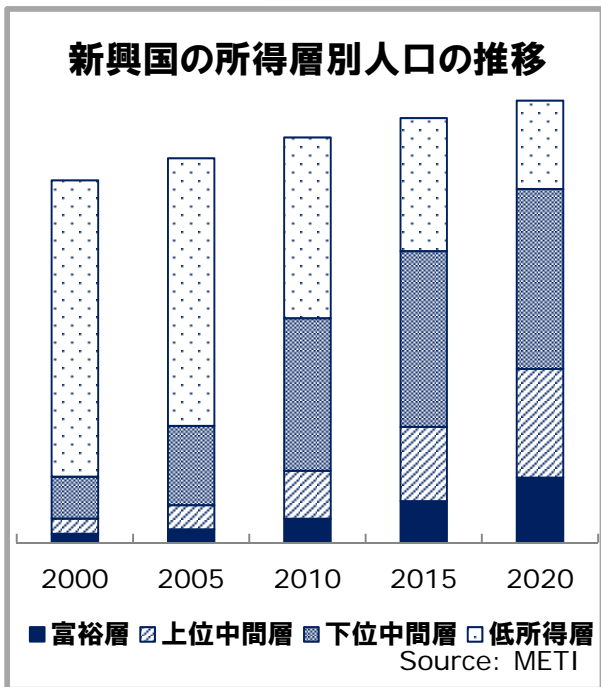
事業・生産構造改革を支える業務オペレーションの変革

経営リソースの最適化

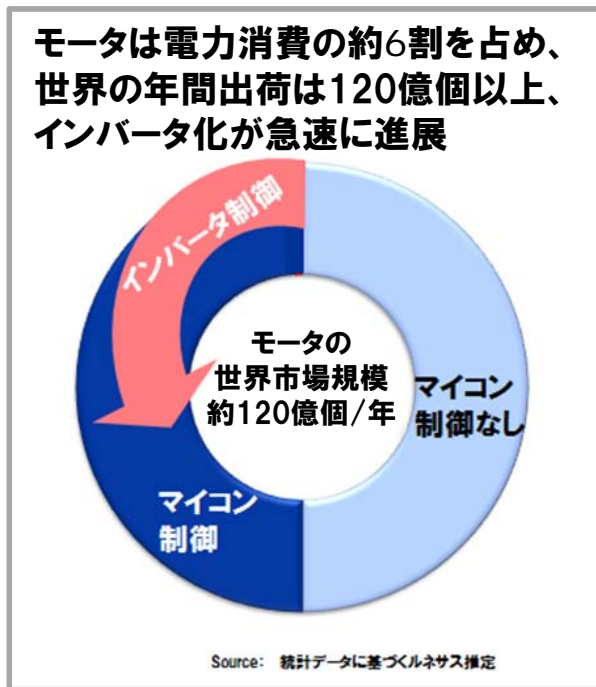
事業の選択と集中(市場環境)

- 新興国や人口ピラミッドにおける中間層の拡大というマクロトレンド、省エネ・環境重視という社会トレンド、制御とITの融合という技術トレンドを踏まえ、当社が競争優位性を持つ分野、注力事業へのシフトを加速する。

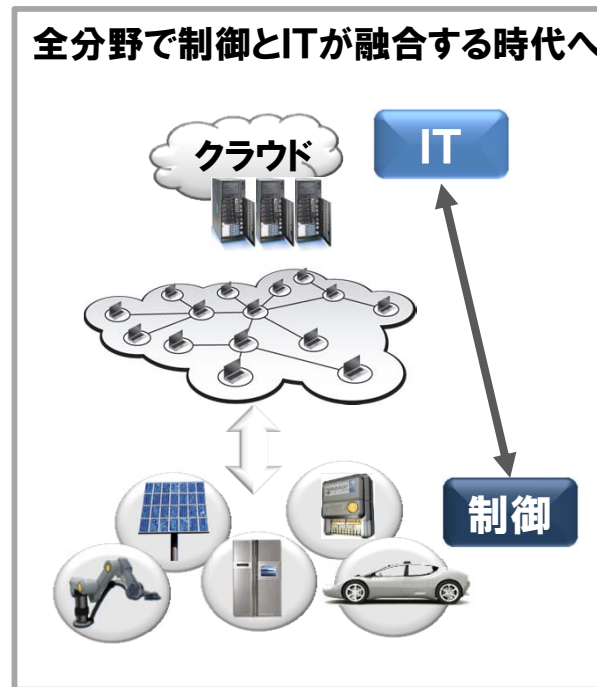
**新興国と
中間層拡大**

**省エネ・環境
電力効率**

**制御とIT
の融合**

事業の選択と集中(判断基準)

お客様への貢献

- ・技術力の高いお客様が自社製品をさらに差異化し、世界で勝ち抜くために貢献できる分野
- ・汎用製品を志向するお客様がスピードで市場をリードするために貢献できる分野

当社の視点

- ・高成長が期待される市場
- ・当社が強みを持つ安定市場
- ・当社グループが既に高い存在感を有し、今後も市場をリードできる分野

当社の注力分野

自動車

産業・ネットワーク

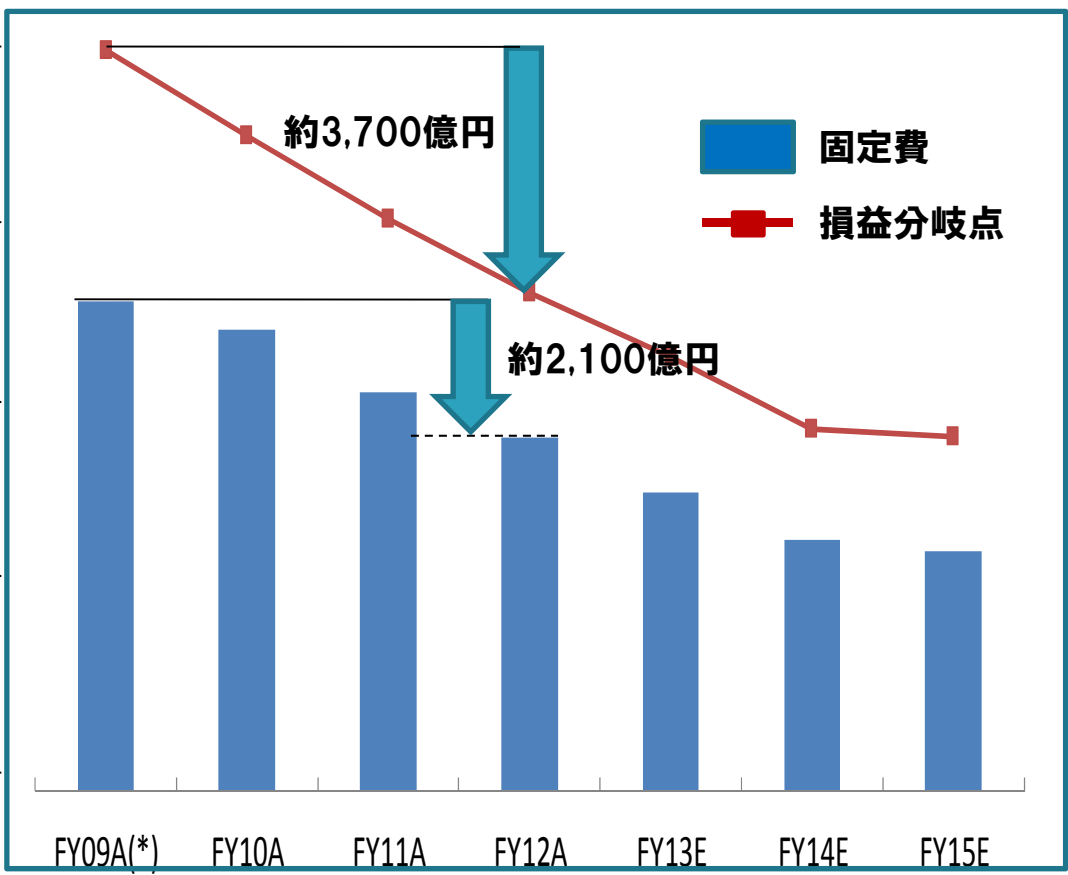
汎用

構造改革

過去に起こった事象

- 自然災害
- 市況の停滞
- 顧客の市場構造の変化
- 円高
- 当社シェア減

必要な構造改革の断行



(*) 統合前個社合算ベース

2. 過年度の総括

過年度の総括 <生産構造改革・人的合理化>

- 生産構造改革の実行により、後工程を中心に自社国内拠点数を適正化
- 従業員数は、生産構造改革や人的合理化施策などにより、約30%に相当する15,000人を削減

<生産構造改革の実行状況>

	統合当初	13/8/2時点	総括
前工程 (国内)	10拠点16ライン	9拠点 14ライン	安定供給体制・ファブネットワークの構築 に向け再編中
後工程 (国内)	12拠点	5拠点	国内はマザー工場へ絞り込み 海外自社拠点を強化

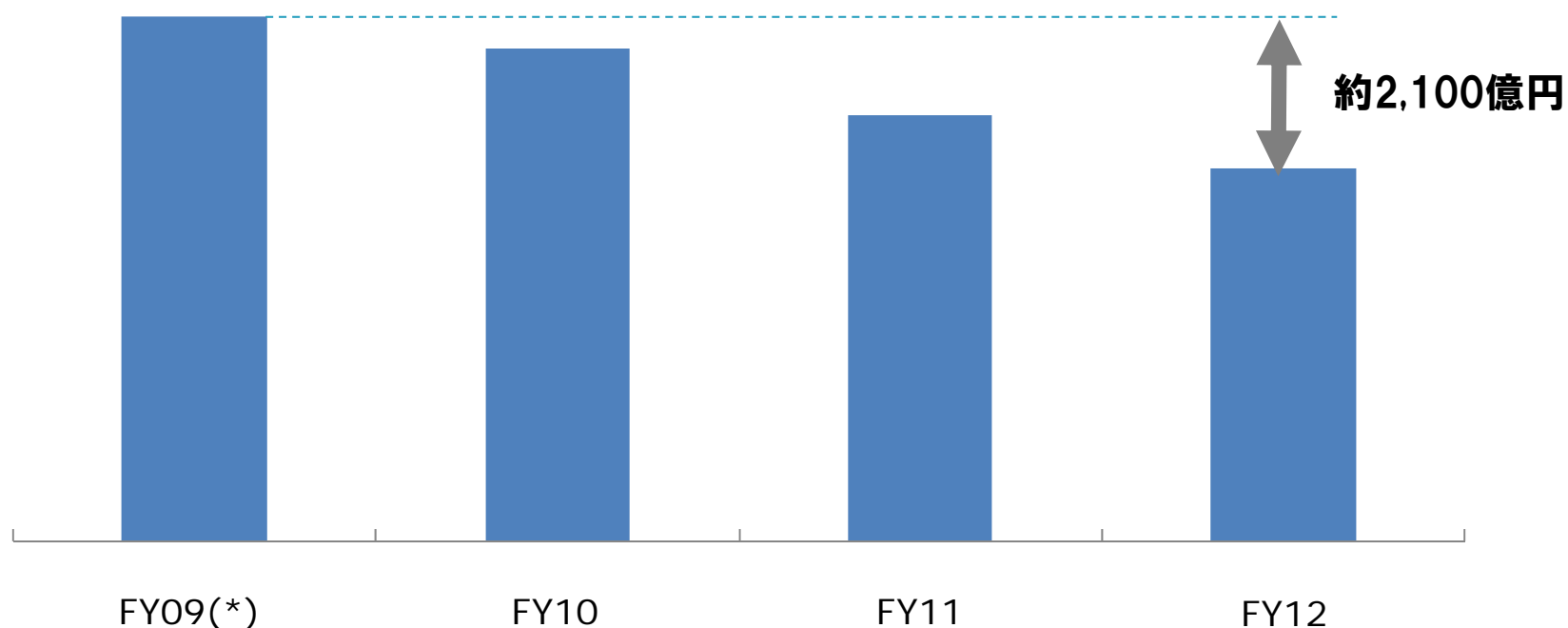
<人的合理化の実行状況>

	統合当初	13/6/30時点	総括
従業員数 (連結)	約48,000名	約32,850名	統合当初比で約30%の人員合理化実施

過年度の総括 <固定費の削減>

- 構造改革の着実な実行などにより、統合当初から約2,100億円の固定費削減を実現

<固定費(負担ベース)の推移>

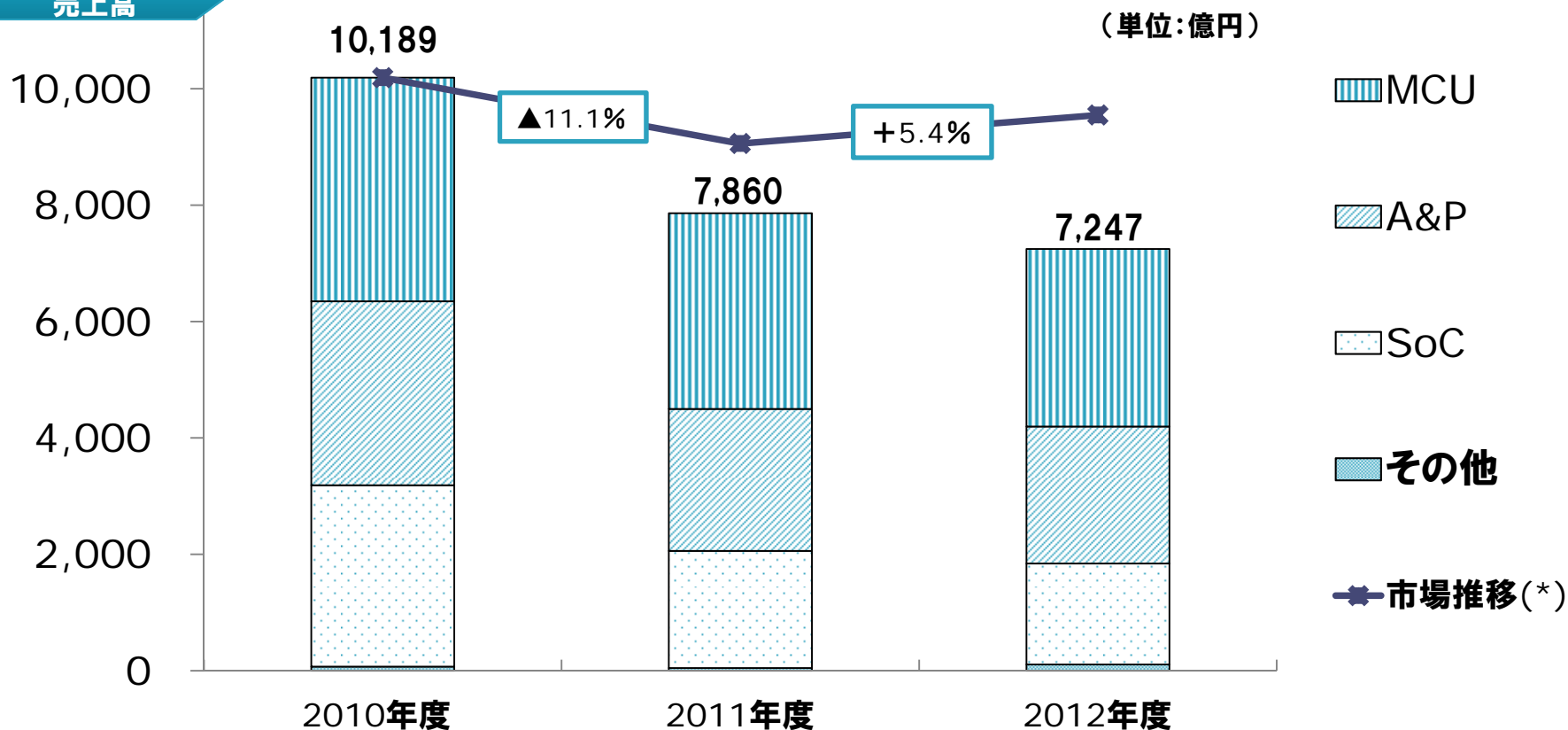


(*) 統合前個社合算ベース

過年度の総括 <半導体売上高の推移(実績)>

- 当社グループの半導体売上高は過去3年間で大きく減少し、事業・生産構造改革の着実な実行にも関わらず、大幅な当期純損失を計上
- より競争力の高い事業へのポートフォリオの組み替え、デバイスビジネスの強化に加え、キット、プラットフォーム・ソリューションの拡充が喫緊の課題

当社半導体
売上高



(*) FY10を1とした場合の市場成長率

3.事業の選択と集中

事業の選択と集中 < 当社の強み >

新興国と
中間層拡大



省エネ・環境
電力効率



制御とIT
の融合



安心・安全・便利な
住みよい社会

進化を続ける世界シェアNo. 1のマイコン

- ・ グローバルな販売網と顧客サポート力
- ・ 新興国需要に向けたソリューション対応力

省エネに貢献する低消費電力技術

- ・ 低電力デバイス(RL78など)
- ・ マイコンとパワー半導体で培った低電力システム技術 (インバータ制御)

マイコン(制御)とSoC(IT)の融合技術

- ・ 世界をリードするインテグレーション技術
- ・ マルチコアCPUの高集積化技術 (車載情報システム向けSoCなど)

高い信頼性、安全・安心を実現する技術

- ・ 車載・産業分野を牽引する高い信頼性と品質
- ・ 車載で培った機能安全(セーフティ)技術
- ・ ハッカーやウイルス等のアタックを防ぐセキュリティ技術

事業の選択と集中 <注力分野における基本戦略>

市場環境

新興国と
中間層拡大



省エネ・環境
電力効率



制御とIT
の融合



車載

- パワートレイン・HEV/EV(*) 向け事業の拡大
- シャシー・セーフティ・ボディ向け事業の強化・拡大
- 安全運転支援とナビゲーションの融合
- 機能安全・セキュリティ向けソリューション強化
- 車載センターコンソール向けソリューション拡充
- 次世代「賢いクルマ」実現に向けた業界連携

産業・ ネットワーク 汎用

- 省電力の要となるモータ・ソリューション強化
- デザインハウスとの連携による新興国事業の成長
- 産業ネットワーク・電力・照明向け事業拡大
- 通信インフラ向け事業強化
- スマートフォン液晶パネル向け事業拡大
- 強いIPを活用したASIC事業の先鋭化

(*) HEV/EV: Hybrid Electric Vehicle/Electric Vehicle

事業の選択と集中 <車載半導体の市場シェア>

- 世界No.1シェアの車載半導体は、さらにシェア上昇
- 個別製品群においても、車載マイコン、A&Pで世界シェア上昇

車載半導体 WW			
	Company	CY11	CY12
1	Renesas	13.8%	14.2%
2	Infineon	9.8%	9.1%
3	STMicro	8.7%	7.9%
4	Freescale	7.9%	7.0%
5	NXP	6.4%	6.3%

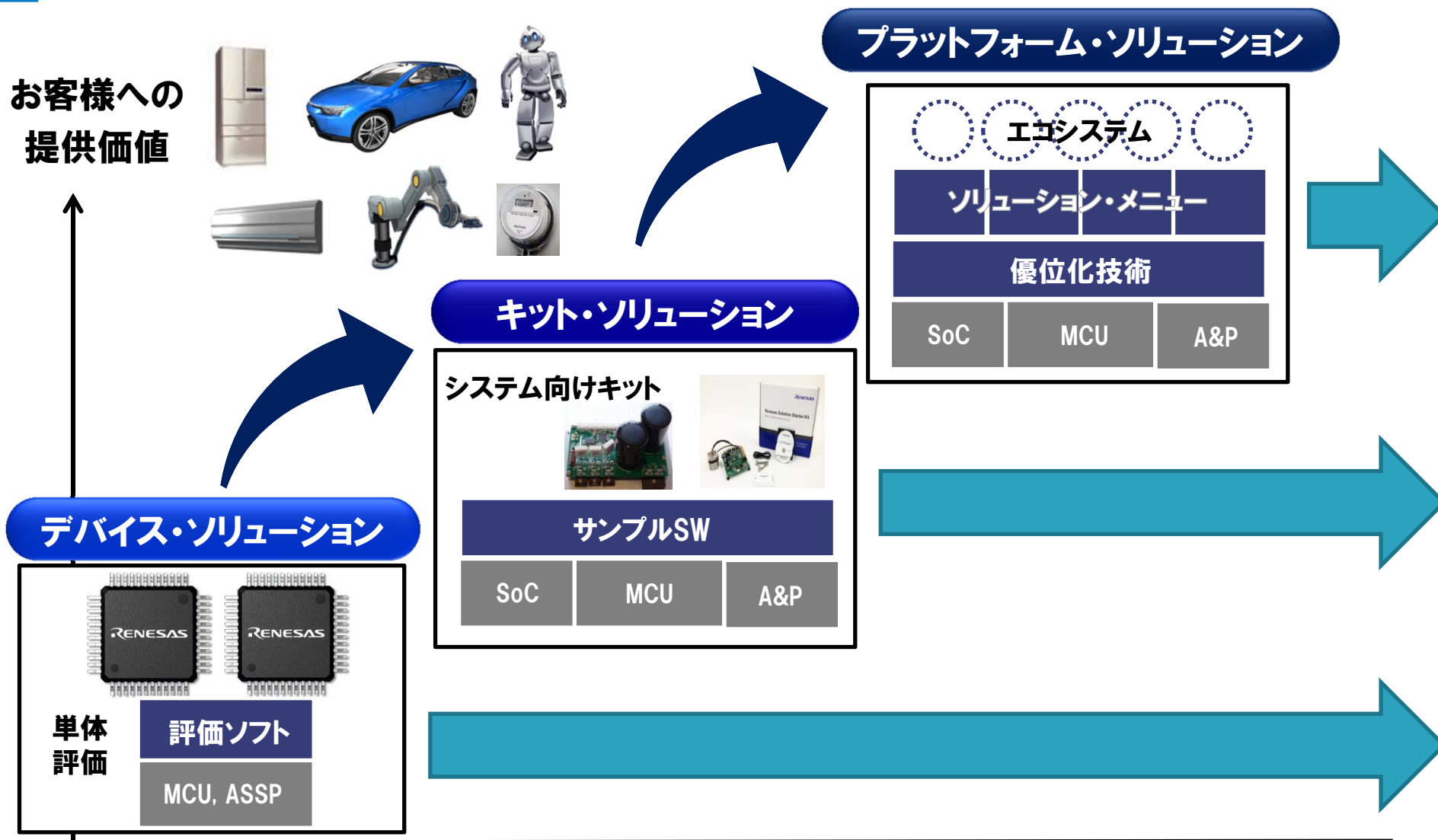
車載プロセッサ(MCU/MPU) WW					
	Company	CY09	CY10	CY11	CY12
1	Renesas	41.7%	41.2%	42.7%	43.5%
2	Freescale	19.5%	21.5%	19.5%	18.0%
3	Infineon	6.6%	7.0%	8.3%	8.1%
4	TI	6.6%	6.0%	5.9%	7.1%
5	Fujitsu	6.2%	7.0%	7.0%	6.5%

車載アナログ&パワー半導体(*) WW					
	Company	CY09	CY10	CY11	CY12
1	STMicro	16.6%	17.9%	18.6%	16.6%
2	Infineon	16.5%	15.8%	16.6%	15.6%
3	NXP	11.4%	12.5%	10.8%	10.5%
4	TI	8.3%	8.0%	7.9%	9.6%
5	Renesas	6.6% ^{#7}	7.0% ^{#7}	7.3% ^{#5}	8.6% ^{#5}

(*) 車載アナログ&パワー半導体 = Non-Power Analog + Power Device

出典: Strategy Analytics 車載プロセッサと車載アナログ&パワーのシェアは、上位十数社の合計金額を母数に算出

事業の選択と集中 <3つのソリューション>



ソリューションビジネスの事例①

キット・ソリューション

【汎用製品のターンキーソリューションでスピード重視の市場】

新興国白物家電のソリューション対応事例（インドのIDHとの連携）

IDH: Independent Design House

RENESAS

モータ・リファレンス・キット

キットソリューション



デバイスソリューション

モータ向けMCU
パワー半導体
フォトカップ
オペアンプ
ファストリカバリダイオード
EEPROM
レギュレータ、コンパレータ等

インドの有力なIDHと連携

A社、B社
C社、D社



400万台/年
商談進行中

インドのインバータ
モータ家電に合わせた
ターンキーソリューション

インドのモータ家電は年間4,000万台
マイコンによるインバータ制御の普及
は始まったばかり

ソリューションビジネスの事例②

プラットフォーム・ソリューション

【分野に最適化したプラットフォームを軸に幅広いお客様に対応】

世界で広がる産業用イーサネットの国際標準規格への対応事例

RENESAS

産業用イーサネット・プラットフォーム

プラットフォーム
ソリューション

複数の国際標準規格対応

各標準規格の認証、各規格の標準プラットフォームとして採用

リファレンス・デザイン

ソリューションボード、ドライバ、プロトコルスタックを用意

キット
ソリューション

産業用イーサネット SoC

従来の5~10倍の通信性能

デバイス
ソリューション



世界の産業機器メーカー（数千社）が参加している産業用イーサネット規格

EtherCAT

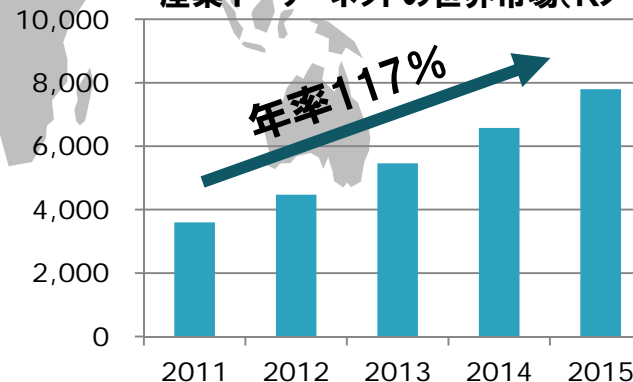
PROFINET

EtherNet/IP

CC-Link IE Field



産業イーサネットの世界市場(Kノード)



4. 構造改革

生産構造改革の進捗および更なる推進

- 事業の方向性に則した生産拠点の更なる再編を推進

生産構造改革の基本方針

- 当社が強みを持つ技術(低消費電力・高品質)の維持・更なる強化
- 市況変動に強いフレキシブルな生産体制を構築
- 生産効率の向上(お客様が満足できるコストパフォーマンスを実現)

自家工場	前工程	<ul style="list-style-type: none">✓ 低消費電力・高品質技術の国内生産維持 (フラッシュマイコン技術:那珂、川尻、西条)✓ 他拠点は生産効率、コスト競争力を基準に縮小又は集約
	後工程	<ul style="list-style-type: none">✓ 国内2拠点(米沢・大分)の強化(高品質技術の牽引)✓ 自社海外拠点の拡充・強化(生産効率の向上)
アウトソース (ファウンドリ/サブコン)		<ul style="list-style-type: none">✓ 戦略パートナーとの長期パートナーシップによる量産と共同開発✓ アウトソース生産においてもQCDは自家生産と同水準で実現

生産構造改革の内容(前工程)

- 当社の強みは現状の生産体制で維持・強化すると共に、生産全体の効率化を推進

拠点	プロセス	構造改革施策	構造改革後
那珂工場	8/12インチ	ルネサスの主力拠点として生産継続	
川尻工場	8インチ		
西条工場	8インチ		
鶴岡工場	12インチ	2～3年以内に集約予定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自家拠点又はアウトソースへの移管 ・ 製品集約(EOL)
	5インチ		
滋賀工場	8インチ	2～3年以内に集約予定	一部製品を残し生産能力を縮小して運営継続
	6インチ		
甲府工場	8インチ	1～2年以内に集約予定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自家拠点又はアウトソースへの移管 ・ 製品集約(EOL)
	6インチ		
高崎工場	6インチ	生産能力を縮小し、適正体格で運営継続	
	5インチ	1年以内に集約予定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自家拠点又はアウトソースへの移管 ・ 製品集約(EOL)
高知工場	6インチ	生産能力を縮小し、適正体格で運営を継続	
山口工場	6インチ	生産能力を縮小し、適正体格で運営を継続 但し、継続して譲渡も検討	

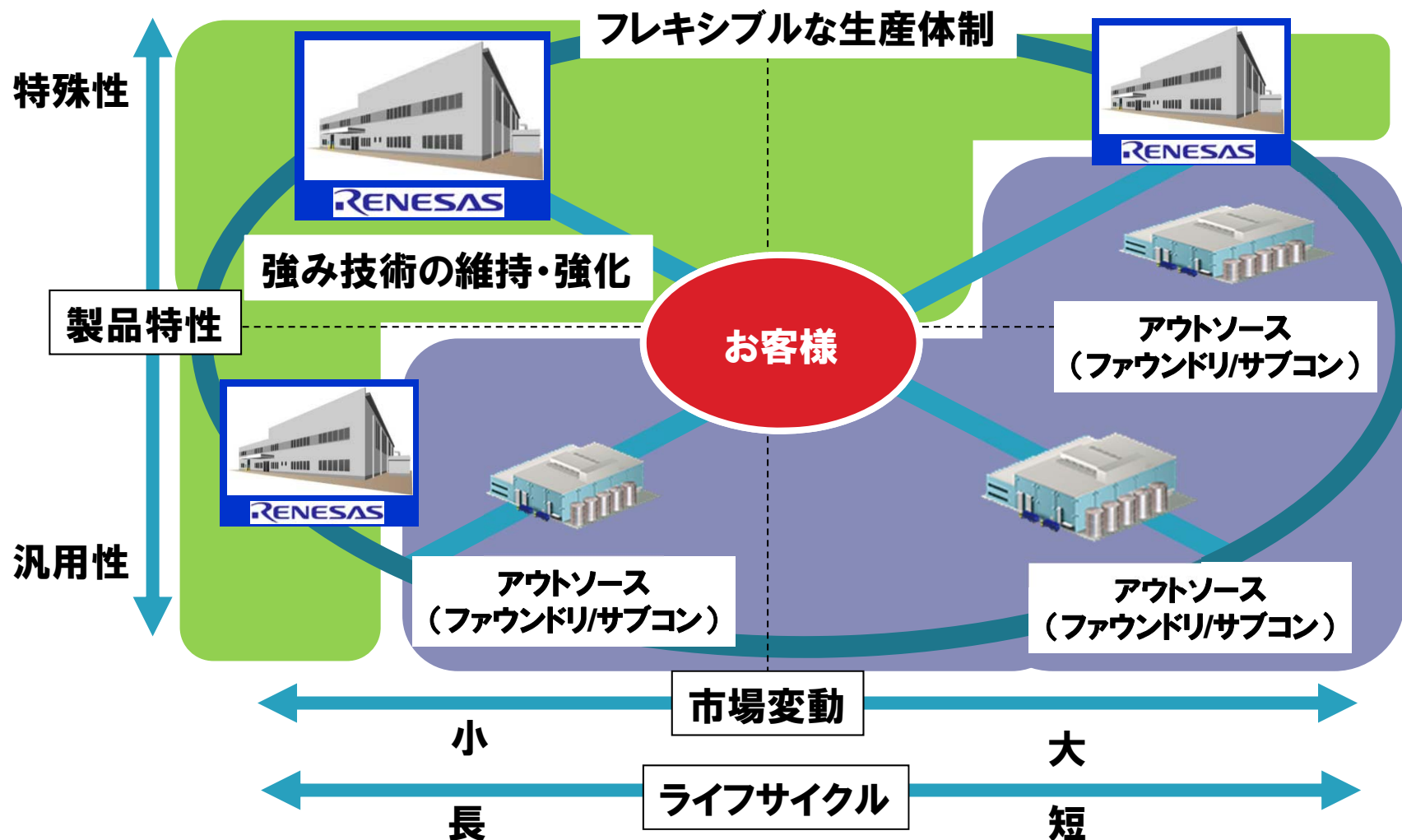
生産構造改革の内容(後工程)

- 自社国内拠点は高付加価値、高信頼度の製品対応と、先行開発、量産化を推進
- 海外生産シフトを加速、グローバル市場での競争力を強化

拠点	構造改革施策	構造改革後
米沢工場	ルネサスの主力拠点として生産継続	
大分工場		
柳井工場	2年以内に集約予定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自家拠点又はサブコンへの移管 ・ 製品集約(EOL)
山口工場	1年以内に集約予定	
熊本(錦)工場	2年以内に譲渡または集約を検討	

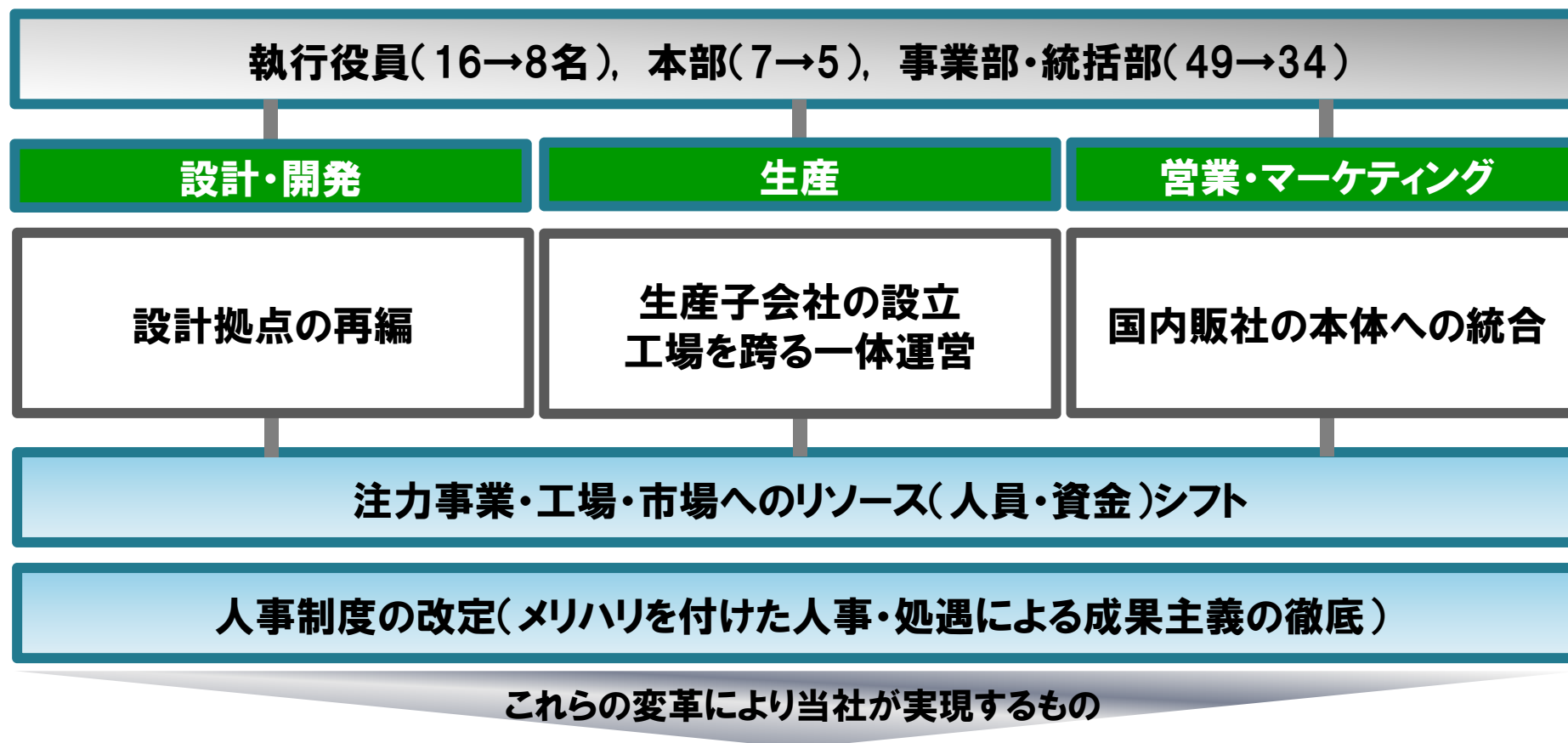
お客様に最適な製品を提供する生産体制の構築

- お客様製品の特性にあったアウトソースを含めたフレキシブルな生産体制を準備
- ファブネットワークの体制強化を進め、災害時にも供給途絶“0”を目指す



事業・生産構造改革を支える業務オペレーションの変革

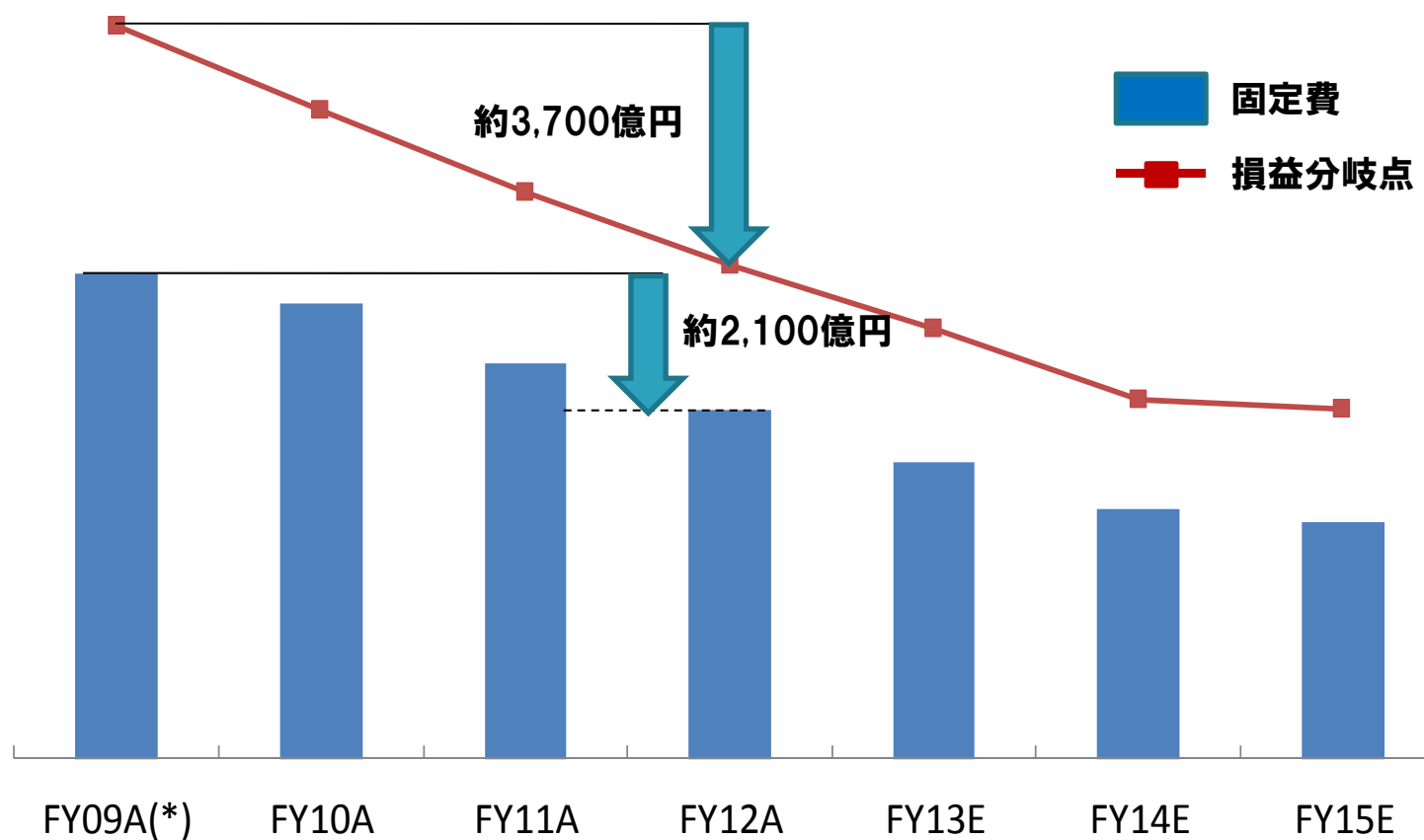
- 組織のスリム化とフラット化を行った上で従業員のモチベーションを向上



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

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。



(*) 統合前個社合算ベース

5. まとめ

まとめ

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

これを実現するために

事業の選択と集中

強い事業へ注力

構造改革

確実に利益を創出できる体質へ

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

(将来予測に関する注意)

本資料に記載されているルネサス エレクトロニクスグループの計画、戦略及び業績見通しは、現時点で入手可能な情報に基づきルネサス エレクトロニクスグループが判断しており、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。そのため、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)ルネサス エレクトロニクスグループ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)市場におけるルネサス エレクトロニクスのグループ製品、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ルネサス エレクトロニクスグループ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。

The logo for Renesas Electronics Corporation, featuring the word "RENEASAS" in a stylized, blue, sans-serif font. The letter "R" is larger and more prominent, with a distinctive shape.

ルネサス エレクトロニクス株式会社

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.