

変革プラン振り返り

ルネサス エレクトロニクス株式会社
2016年5月11日

熊本地震の影響について

川尻工場の被災状況

従業員

■ 人的被害無し

- ・ 安否確認システム
- ・ 全社員の安全確認



建屋・クリーンルーム



■ 大規模損傷無し

- ・ CR通電継続
- ・ 耐震補強 震度6強

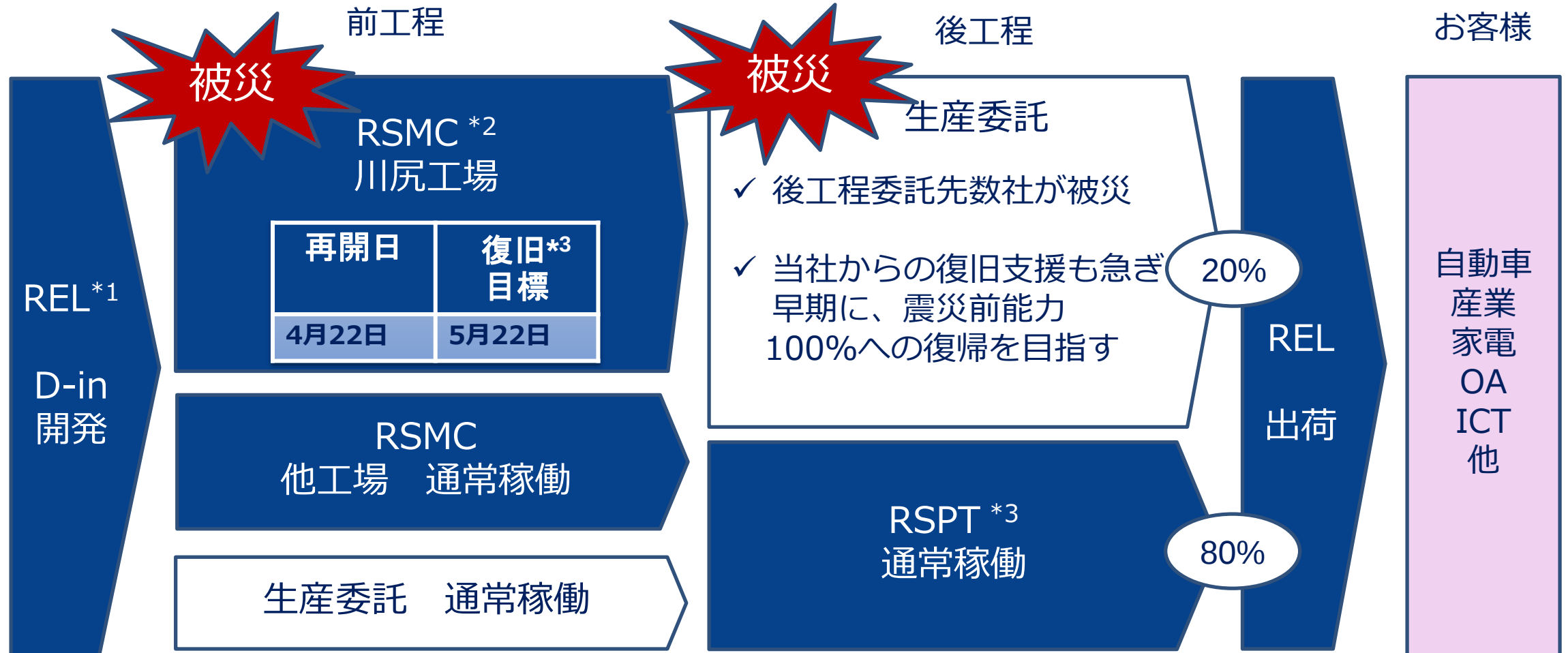
設備・部品（治具、工具）

■ 石英製治具に損傷

- ・ 備蓄品への切り替え
- ・ 支援要請



震災からの復旧計画



*1 REL: ルネサス エレクトロニクス株式会社

*3 復旧: 震災前の生産能力に100%復帰させること(生産着工ベース)

*2 RSMC: ルネサス セミコンダクタマニュファクチャリング株式会社

*4 RSPT: ルネサス セミコンダクタパッケージ&テストソリューションズ株式会社

熊本地震の業績への影響

売上影響

- ✓ 生産ラインの停止・低稼働影響(4月～6月)
- ✓ 委託先ライン停止・低稼働影響

損益影響

- ✓ 売上（生産）減による利益減
- ✓ 復旧関連費用の発生

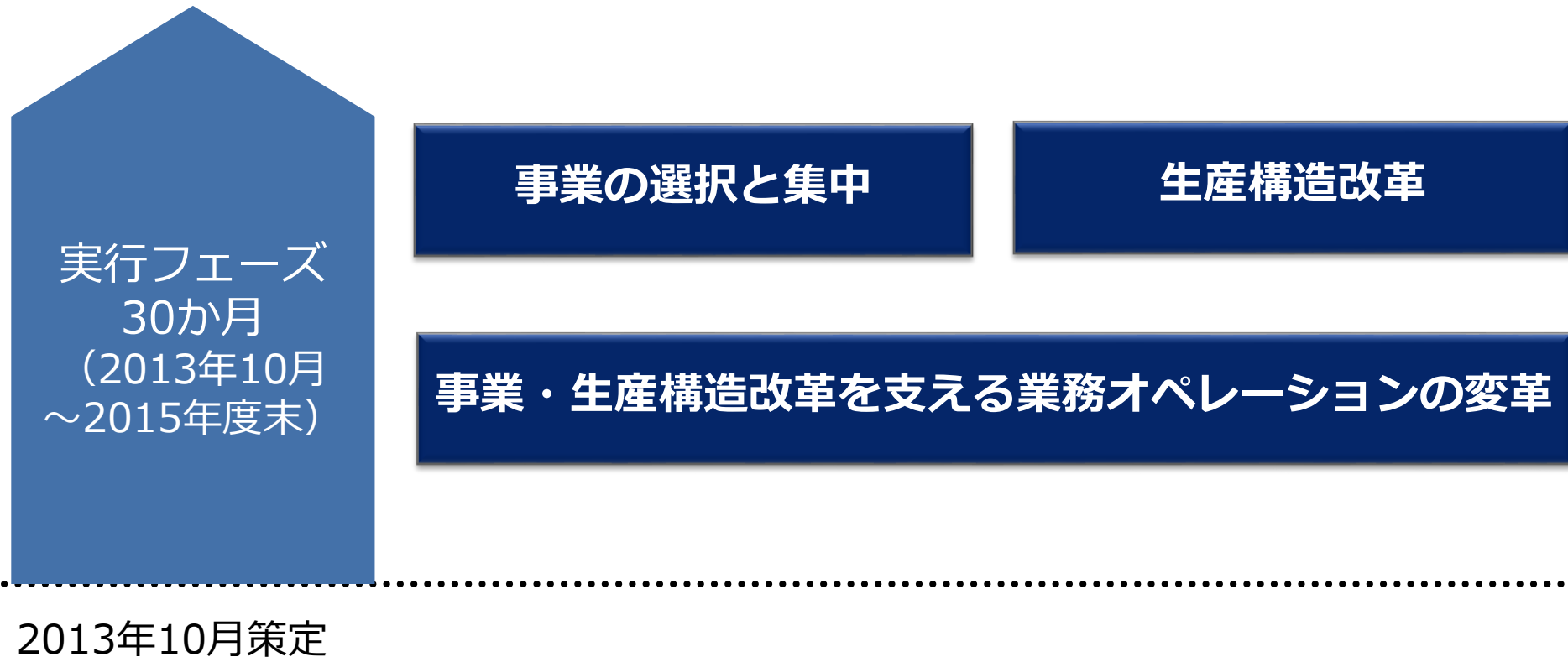


生産再開後初出荷 4月23日 13:10 川尻工場を出発

変革プラン振り返り

変革プランの目標

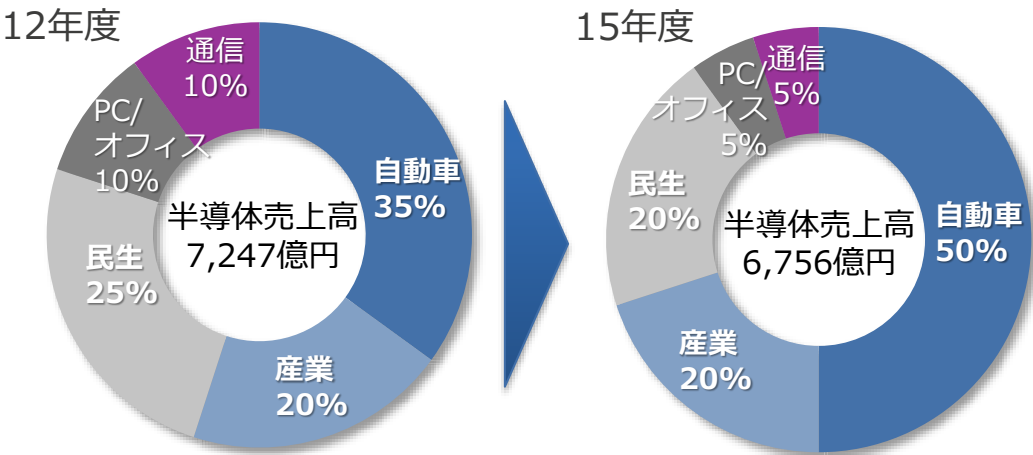
2016年度 粗利率45% 営業利益率2桁%の達成を目指す



事業の選択と集中

強い事業へ注力し、粗利率を大幅に改善

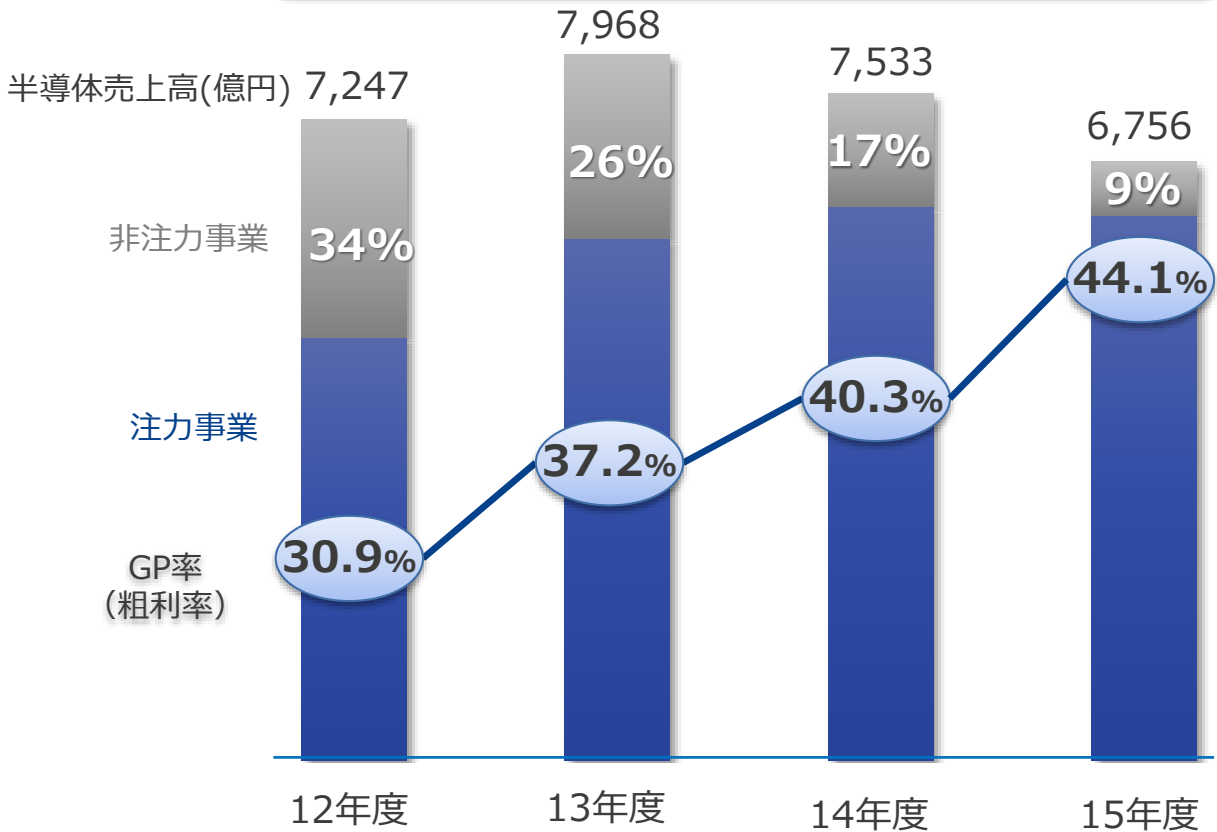
事業ポートフォリオの変遷



注力事業（市場）の特徴

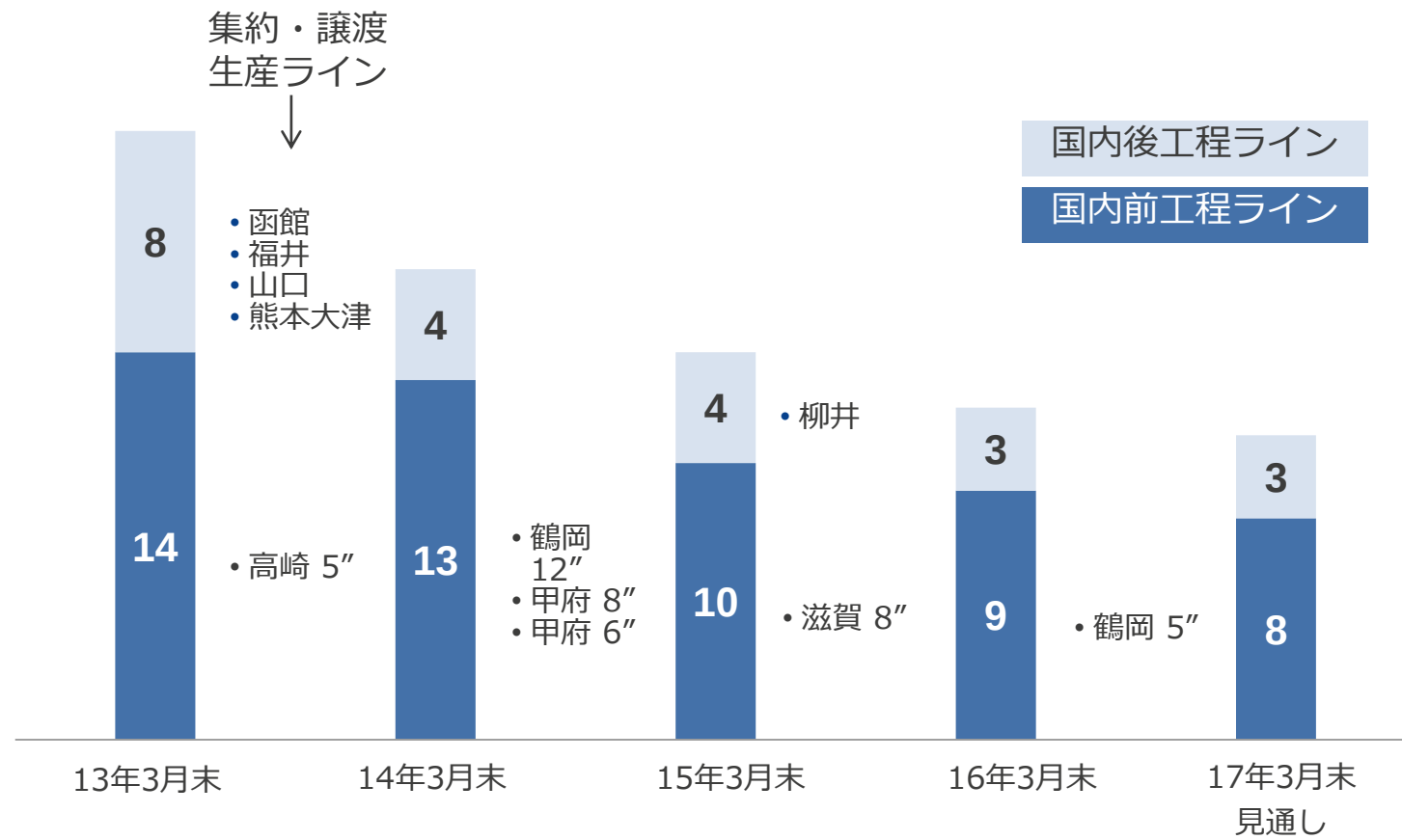
- ✓ 継続的なイノベーションが必須
- ✓ 高品質・高信頼性が要求される
- ✓ 製品ライフサイクルが長い
- ✓ 市場変動性が低い

注力・非注力事業比率



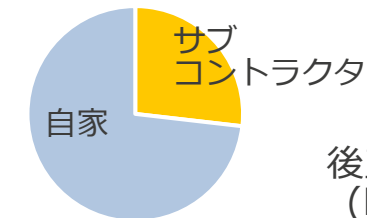
生産構造改革

事業の選択と集中に合わせて生産拠点を再編

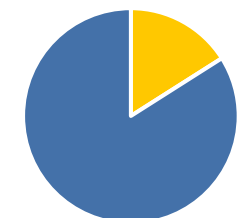
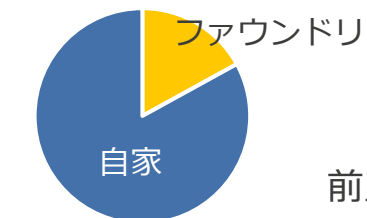
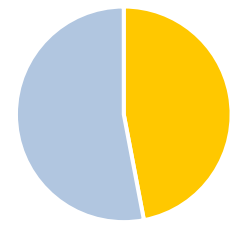
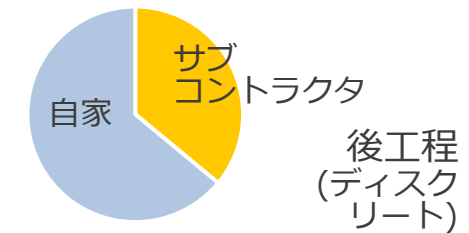
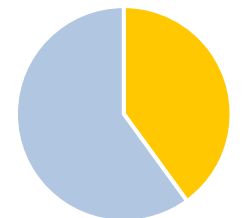


自家/アウトソース比率

<13年3月末>



<16年3月末>

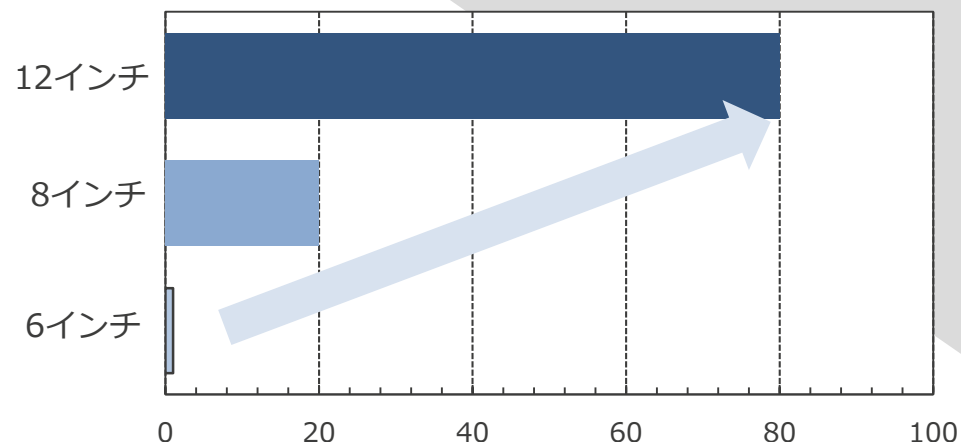


最適な生産体制を目指して

製造装置から入手可能な製造情報量

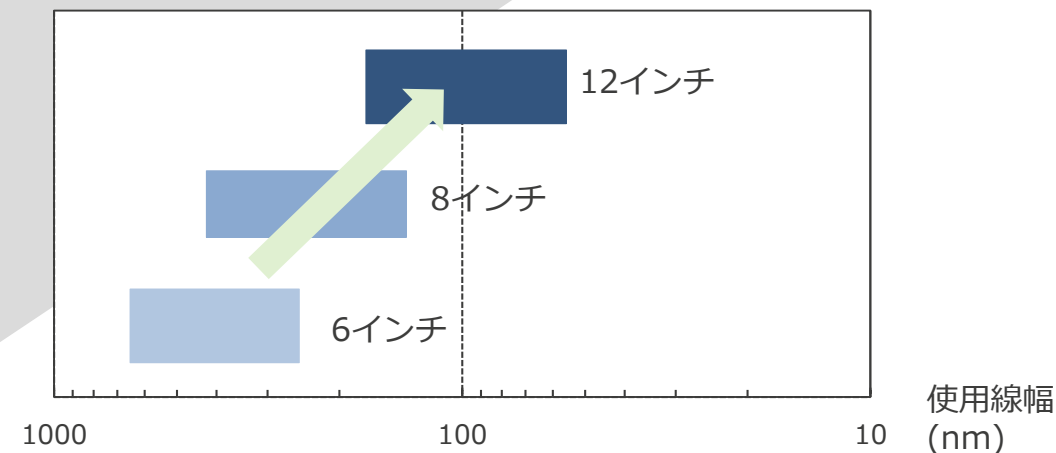
(1 ウエハ当たり、6インチ=1)

- ✓ 高品質、高信頼性を実現し、効率の良い生産体制の運営に情報入手は必須



製造技術 (プロセスノード)

- ✓ 高機能化に伴い微細プロセスが要求されている

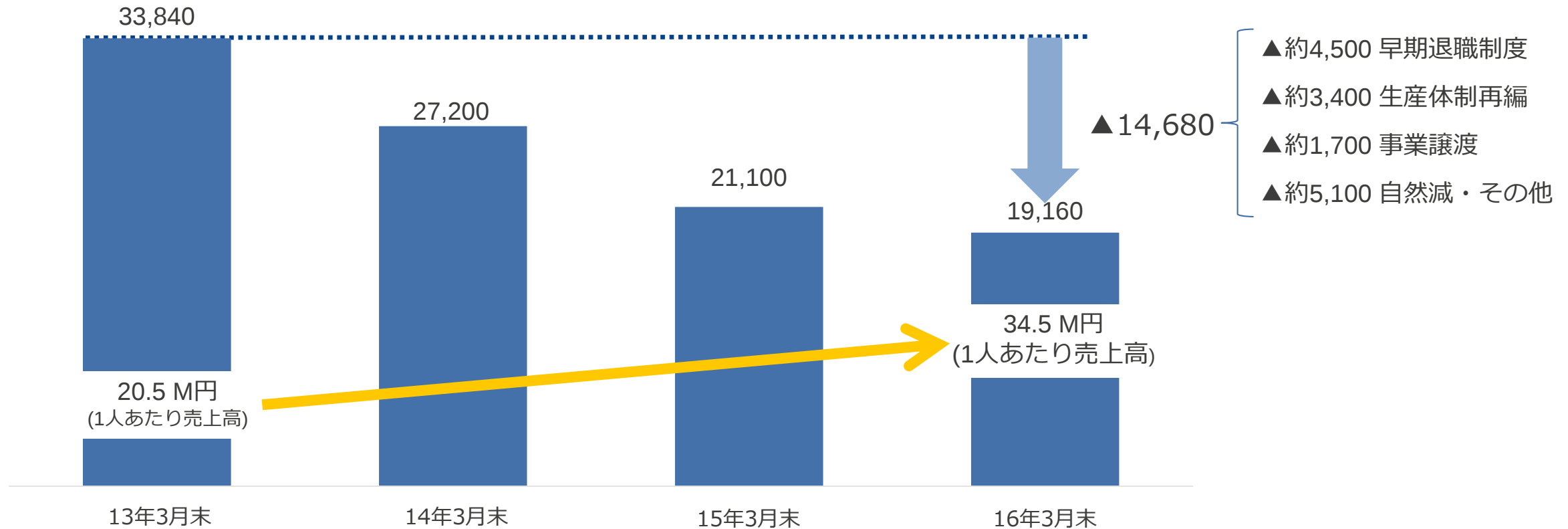


将来の事業環境のニーズに合った最適な生産体制の構築のため、
6インチ拠点につき、再編を含めたあらゆる可能性について
震災対応に目途が付いた時点で検討・検証開始予定

人員最適化

事業の選択と集中および生産構造改革に伴い、人員の最適化を実施

従業員数（人）



業務オペレーションの変革

諸施策により、経営リソースの最適化を実現

拠点再編

機能別に会社・拠点を再編し、運営効率化

- 設計・製造会社再編（15年4月）
- 設計拠点再編（15年6月）
- 本社移転（15年7月）

新人事処遇制度

成果主義の徹底によりモチベーションを向上

- 新人事処遇制度（14年10月）

全社経営管理

組織の機能に応じてKPIを設定

- 全社KPIを設定（15年4月）
- 商談/製品開発の採算性評価・決裁制度の改善（14年9月）

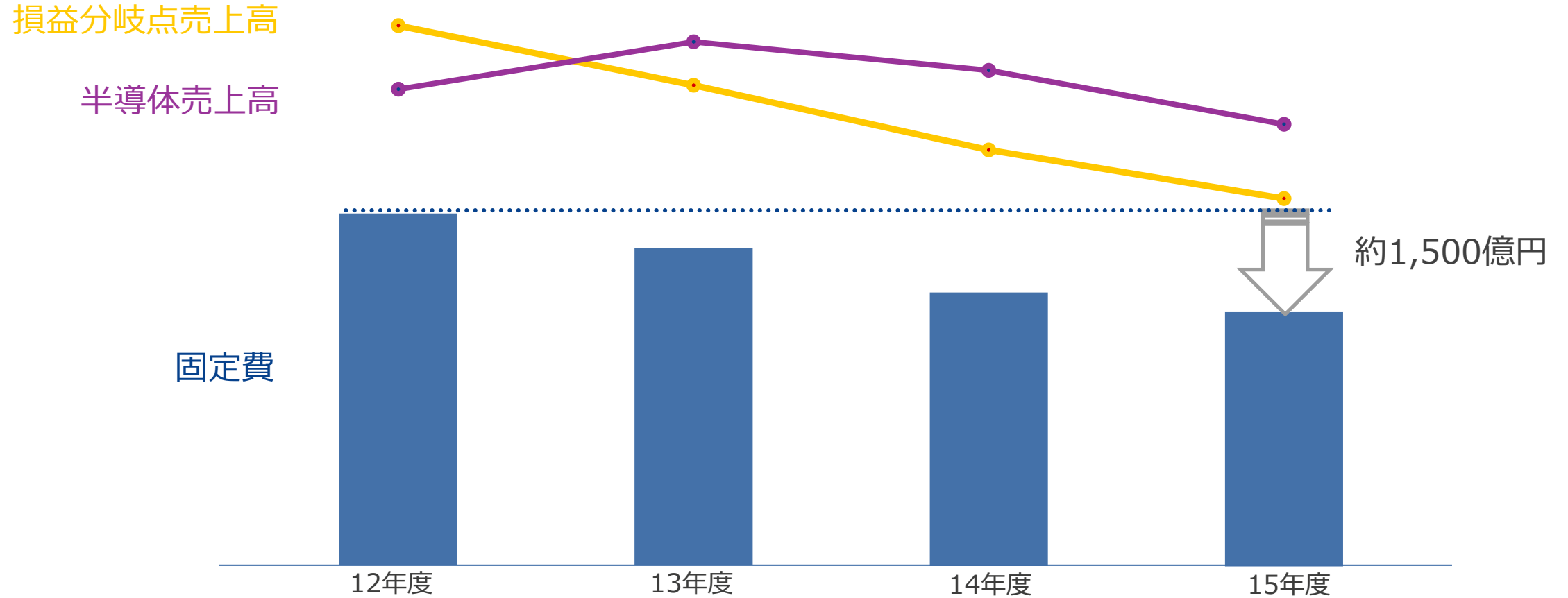
グローバル経営

グローバル競争力強化

- グローバルな機能別承認システム導入（14年10月）
- グローバル人事制度（15年9月より順次適用開始）

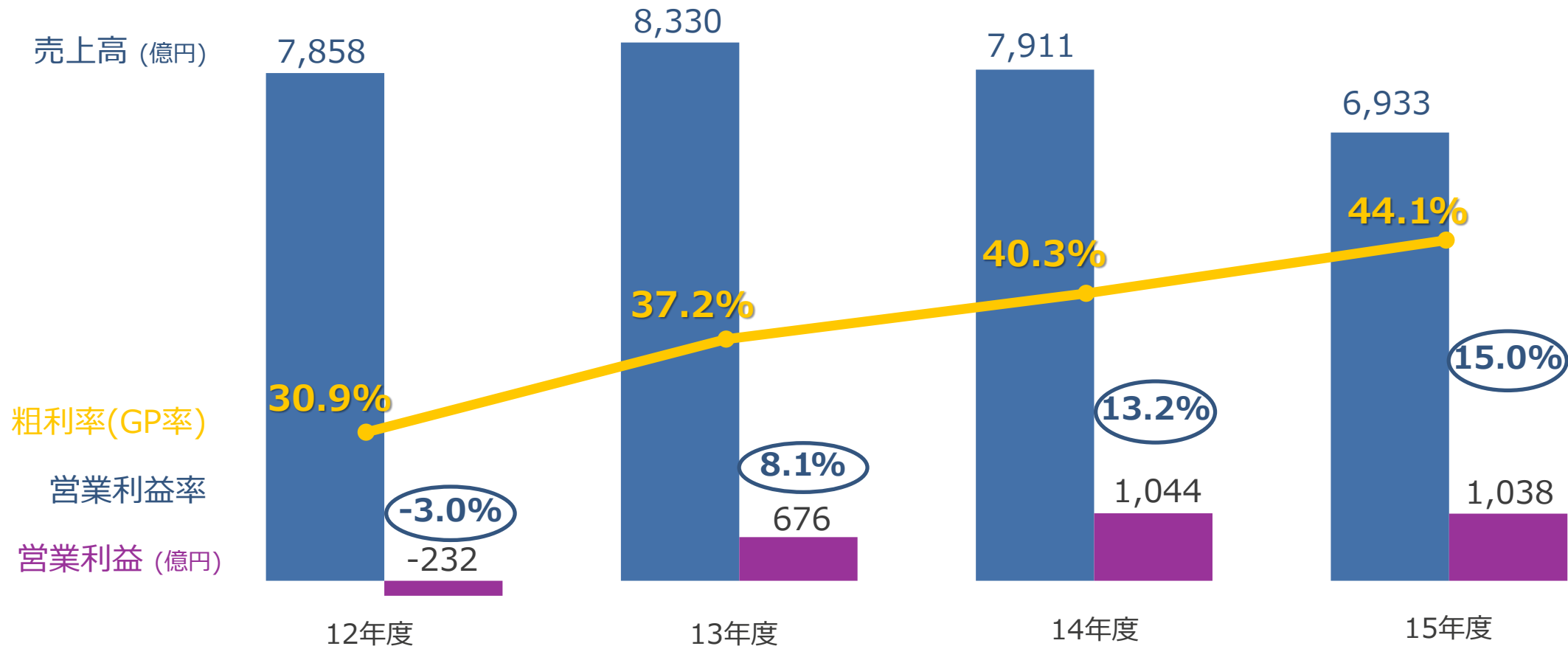
固定費と損益分岐点

ボラティリティの高い半導体市場において、変動対応力を強化



変革プランによる利益改善状況

粗利率改善に加え、費用効率化により営業利益率も改善



今後の課題

変革プランの残課題に加え、新たな課題も発現

生産体制の最適化

- 将来の事業環境のニーズに合った最適な生産体制の構築のため、再編も含めたあらゆる可能性を検討・検証

低GP品

- 非注力品の撤退継続
- 注力品における低GP品への対応

さらなる選択と集中の加速

- 注力事業への経営資源の集中的投入
- 重点共通技術の選定と開発注力

サマリ

- ✓ 変革プランとして、①事業の選択と集中、②生産・人員最適化を中心とした構造改革、③業務オペレーションの変革を推進
- ✓ ボラティリティの高い半導体市場において、変動対応力を強化し、粗利率及び営業利益率の改善を実現
- ✓ しかし、生産体制の最適化や注力製品の中の低GP品など、今後の課題は残る
- ✓ 課題に対処しつつ、2015年度末に完了した変革プランの効果発現として震災影響収束後に引き続き粗利率45%と営業利益率2桁%達成を目指す

（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。