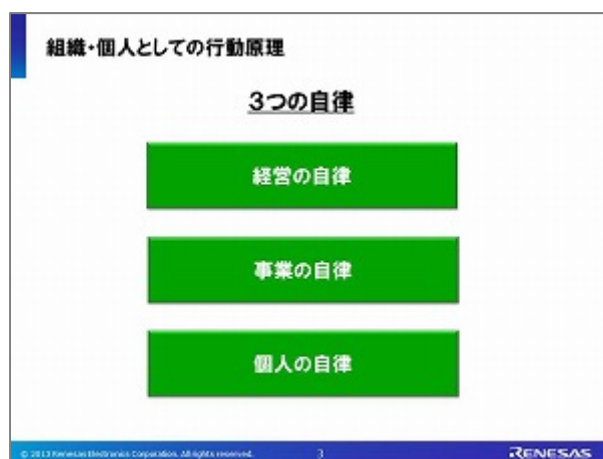




作田でございます。

私の考える経営の方向性、そしてルネサスグループが目指す方向性についてお話し、その後、鶴丸から事業の方向性をお話させていただきます。

1. 当社グループが目指す方向性の要旨



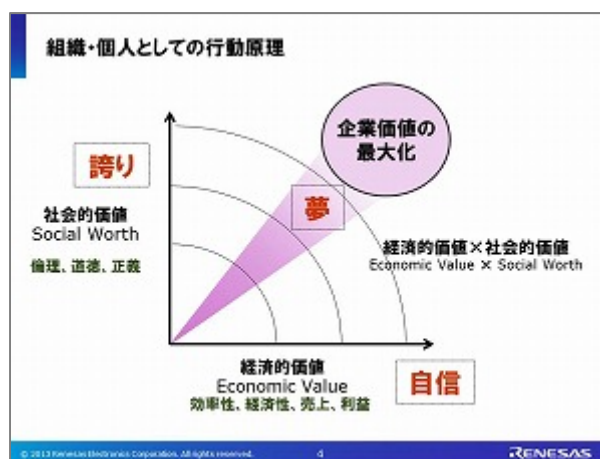
私は、「自律」ということを重要視して経営をしてまいりました。私が申し上げる自律というのは、「自らの意志で、自ら考えて、自ら行動する」ということです。そして自律の中には、「経営の自律」と「事業の自律」と「個人の自律」があります。

「経営の自律」が目指すところは、まさに **Independent**、「自ら立つ」ということです。

「事業の自律」というのは「事業ドメイン」を指します。それは **3Cs**、つまり顧客 (**the Customers**)、競争相手 (**the Competitors**)、そして自分たち (**the Corporation**)、この三者の三角形の内側が事業ドメインであると私は考えております。従って事業の自律というものを追求していくことが、自分たちの事業ドメインを明確にしていく、つまり「誰がお客様で、誰が競争相手で、どのようにして自分たちが貢献していくのか」ということです。

そして、最後の「個人の自律」が最も大事だと思うのですが、結局、経営資源の最たるものは「人」です。そして人の持つ創造性 (**Creativity**) が顧客貢献につながり、競争に勝ち残る最大の武器であると、以前から考えています。

私は、この 3 つの「自律」は、社員にとっても経営にとっても、事業の当事者にとっても極めて大事だと考えています。

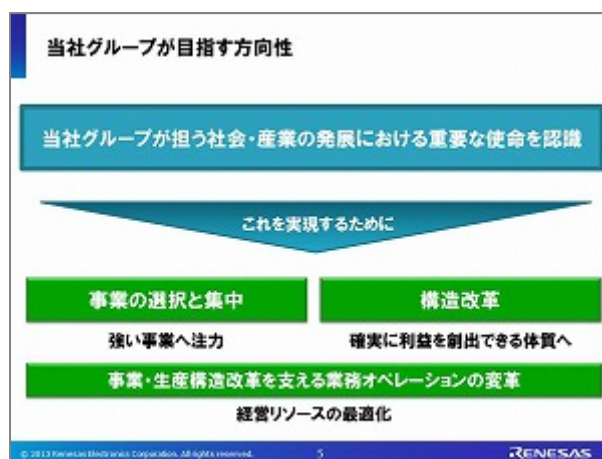


もう一つ、大きな要素として「企業は何をするのか」ということですが、「世の中であってほしい会社」でなければなりません。それをここでは「企業価値の最大化」と述べています。

そして、その最大化が何で決まるかというと、経済的価値と社会的価値の掛け算です。どちらかが、非常に大きくても、もう片方がゼロであれば、結果ゼロになってしまう。このバランスが、世の中に必要な会社という形で存続していくためには必要だと考えております。

今、当社は、この経済的価値のところはかなり毀損しております。したがって、まずここをどうやって立て直していくか、ということが喫緊の課題ですが、もう一方で、できるだけ早い機会に当社の社会的価値を追求していく必要があります。

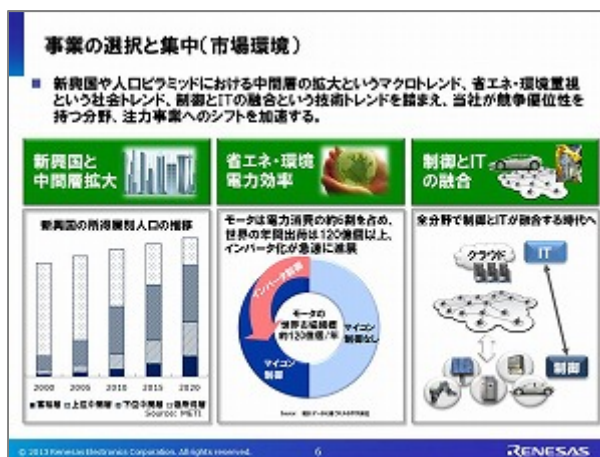
ここではルネサスの倫理、道徳、正義とは何かと述べておりますが、企業、そこに働く社員、経営者も、「夢と誇りと自信」がなければ、永続的な努力は不可能であり、それらに裏打ちされた経営活動、事業活動は結局のところ、社会的価値と経済的価値の掛け算であると私は信じています。



「ルネサスとは何なのだ？」と考えたときに、我々は 3.11（東日本大震災）で非常に大きなダメージを主力工場を受けております。そしてその際、お客様をはじめとする様々な方に助けられて、非常に速やかに復旧を遂げることができました。

これを受けて、「ルネサスという会社は、やはり世の中にとって必要だ」ということを、強く感じたわけです。現在我々は、特に経済的価値の面で、決して良い状況にあるわけではありませんが、生き残り勝ち残りをかけて、本気になって頑張っている最中です。

具体的には、事業の選択と集中、そして運営をどのように改善していくかということに取り組んでいます。私はまだ就任して一か月余りですが、「もっと単純化して、スピードアップしようよ」と強く思っており、投げかけてもいます。そうすることが、自分たちの生き残り、勝ち残るためのまずやらなければいけないことであり、お客様と社会への恩返しになると思っています。

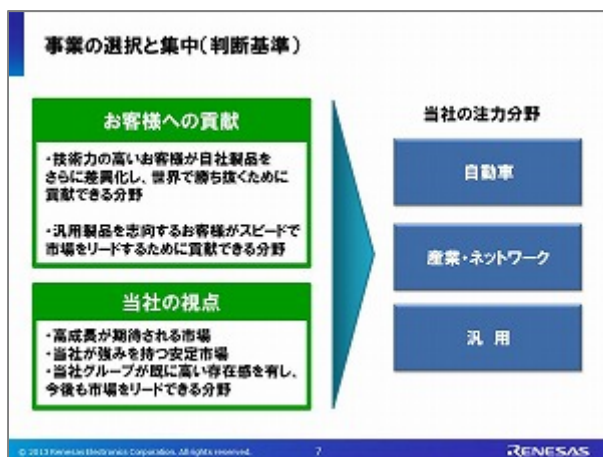


次に、自分たちを取り巻いている環境についてです。左図では新興国の中間層の増大をお示ししていますが、当社は日本企業であり、少なくとも四半世紀、ひょっとしたら 100 年くらい経済的に伸び続ける可能性のあるアジア地域に属し、ポテンシャルのある市場の近くに位置していますから、私は、この立地の優位性を何が何でも活かすことが必要だと考えています。

右図は、IT と制御の融合や、クラウドと述べていますが、要は先進国でどういう風に自分たちの強みを発揮していくかと、その基本的な戦略を述べています。

そして中央図は、私が新興国と先進国共通の事業チャンス考えているポイントです。40 億人近い人びとが、日本を含むこのアジアにはいます。そして、多くの国が新興国で、経済的に豊かになりたいという欲求があります。その結果として、「電力不足」問題は必ず出てきます。

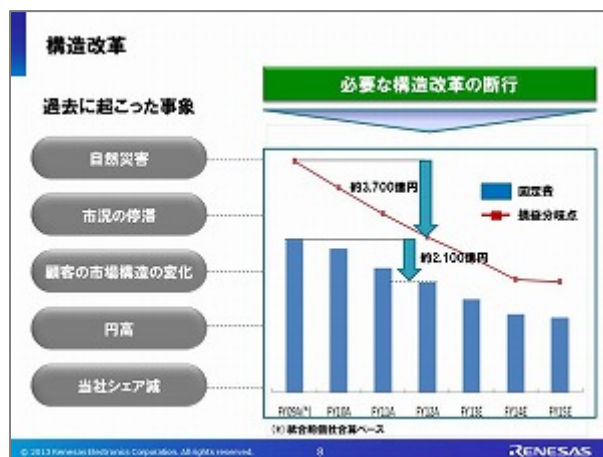
いま現在も、約 70%の電力のエネルギーは化石燃料に依存しています。これは環境汚染につながります。いかに電力不足を補いながら、且つ環境汚染を減らすという大きなニーズが我々を取り巻いています。私は当社の有するテクノロジーの中でも、省エネルギーおよび省電力が非常に強いと考えております。



ここでは、当社がどこで戦っていくのかということを示していますが、自動車は、世界でも非常に息の長い、成長余力を持った産業であり、技術的には常に先端を走り続けている業界です。やはり我々はこの分野で強さを発揮しなければならなりません。今でも相当に強いと思っておりますが、先進国市場向け自動車においてはアプリケーションベースでもっと強くなり、それを汎用化して、新興国市場向けに持ってくるということが、当社がグローバルで勝ち残るために、絶対にしなければならないと考えています。

それから産業・ネットワークは非常に広い範疇ですので新興国、先進国を問わず、省エネルギー、省電力という強みを活かして参ります。

汎用というのは業界・分野ではなく、つまり、特化するところがないものですが、自動車や、産業のところで培った経験、強い技術、または当社の強みである省エネ、省電力といったものから、汎用の中においても焦点を絞っていくということが必要ではないかと思っております。



ここで述べているのは、固定費の圧縮と損益分岐点の改善です。具体的には後ほど、鶴丸から申し上げます。私からは「それなりの努力はしている。しかし残念ながら、その努力以上に売上が下がっている。したがって、赤字から抜け切れない」と申し上げます。

そして左図で述べているように、円高や地震といった様々なものがこれまで現実に起こりました。そういった環境下で、当社は対応力のあるもっと「しぶとい会社」にならなければならないと考えています。

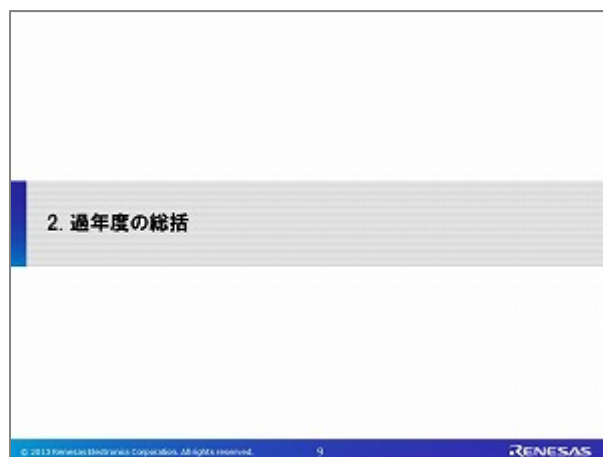
「しぶとい会社」とは、生産性の改善をし続けて、固定費を圧縮し続ける会社です。

これで終わりというものはありません。そういうことをすでにやっておられ、例えば業界としては自動車会社が常にそうですが、当社も自動車会社に負けないようなしぶとさを持ち、損益分岐点を改善し続けます。

今申し上げた3つ、「生産性の改善で固定費を圧縮する」、あるいは「損益分岐点を改善する」、そして「変化対応力のあるしぶとい会社にしていく」といったこれらがどんな時に崩れるかということ、私の経験上、過度に成長を求めすぎたときに、その罫に落ちるという風に考えています。もちろん、成長はしなければなりません、過度に追求した場合、変化対応力のあるしぶとい会社から逸脱してしまうと思っております。

今私が考えていること、そして、どういう会社になりたいかということ、を極めて観念的に申し上げました。この後、鶴丸の方からもう少し、それを事業の方向性という形でかみ砕いて説明をさせていただきます。





社長の鶴丸でございます。

作田から説明申し上げた当社グループが目指す方向性に基づき、私からその具体的な取り組みについてご説明いたします。

まずは過年度の総括であります。

**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	空室供給体制・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戻り込み 海外自社拠点を強化

<人的合理化の実行状況>

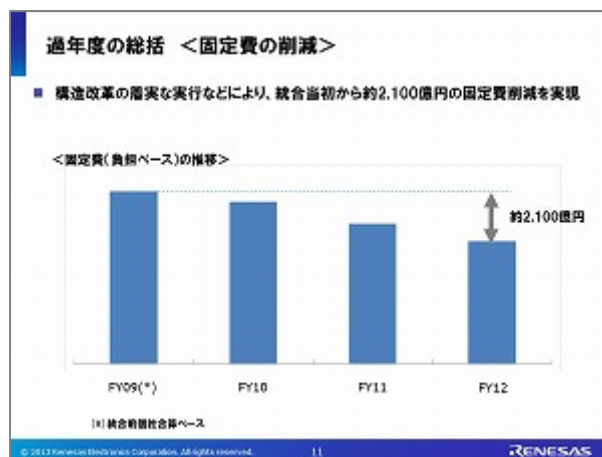
	統合当初	13/8/30時点	総括
従業員数 (連結)	約48,000名	約32,850名	統合当初比で約30%の人的合理化達成

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved. 10 RENESAS

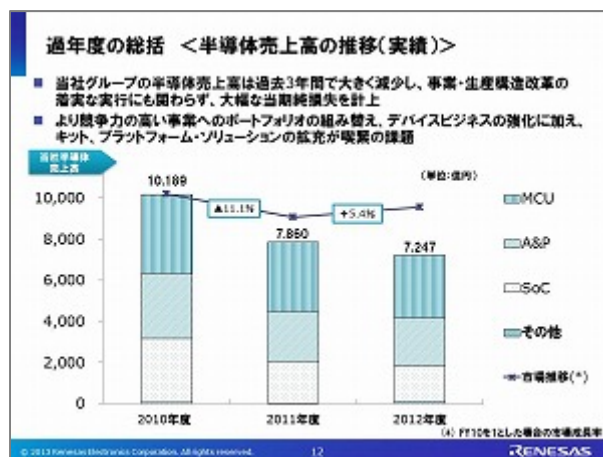
当社グループでは、2010年4月の発足以来の3年間で、各種構造改革を着実に実行してまいりました。

生産面では、後工程において自社国内拠点を12拠点から5拠点到り込むなど、自社拠点の適正化を進めてまいりました。

また、従業員数につきましても、当社グループが取り組んできた事業・生産構造改革に従い、統合当初の約48,000名から、約32,850名まで、約30%に相当するスリム化を実施しました。

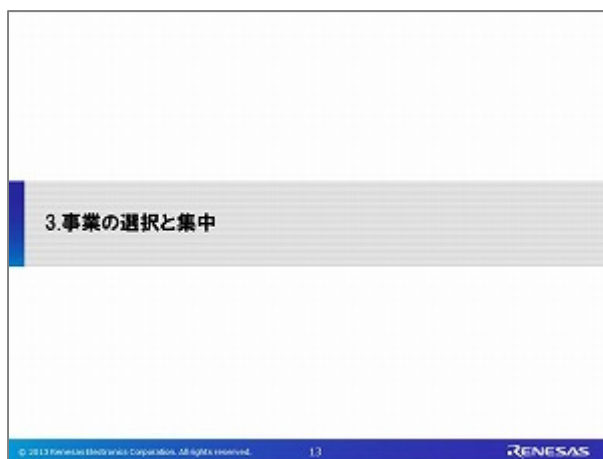


こうした各種構造改革の着実な実行により、当社グループでは、2010年4月の統合以前と比べ、約2,100億円の固定費を削減いたしました。




一方、半導体売上高につきましては、東日本大震災などの自然災害、欧州・中国を中心とした市況の停滞、顧客における市場構造の変化、昨年未までの円高、一部汎用製品における当社シェア減などにより、過去3年間で大きく減少し、構造改革の着実な実行にも関わらず、大幅な当期赤字を計上するに至りました。

今後は、より競争力の高い事業へのポートフォリオの組み替えや、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であると認識しております。



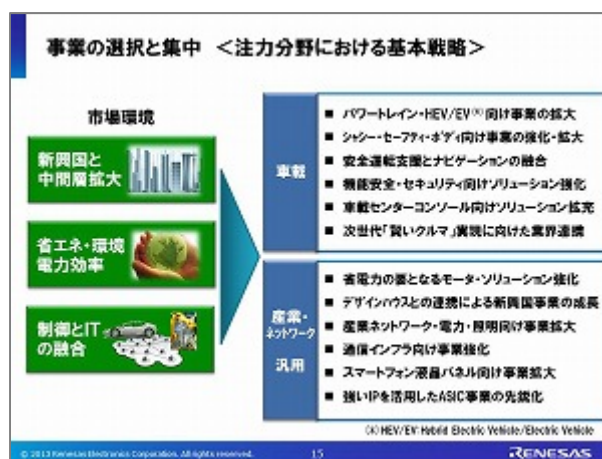
次に当社グループが考える事業の選択と集中についてご説明いたします。

**事業の選択と集中 <当社の強み>**

<p>新興国と 中間層拡大</p> 	<p>進化を続ける世界シェアNo. 1のマイコン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルな販売網と顧客サポート力</li> <li>・新興国需要に向けたソリューション対応力</li> </ul>
<p>省エネ・環境 電力効率</p> 	<p>省エネに貢献する低消費電力技術</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・低電力デバイス(RL78など)</li> <li>・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)</li> </ul>
<p>制御とIT の融合</p> 	<p>マイコン(制御)とSoC(IT)の融合技術</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・世界をリードするインテグレーション技術</li> <li>・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)</li> </ul>
<p>安心・安全・便利な 住みよい社会</p>	<p>高い信頼性、安全・安心を実現する技術</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・車載・産業分野を牽引する高い信頼性と品質</li> <li>・車載で培った機能安全(セーフティ)技術</li> <li>・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</li> </ul>

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved. 14 RENEAS

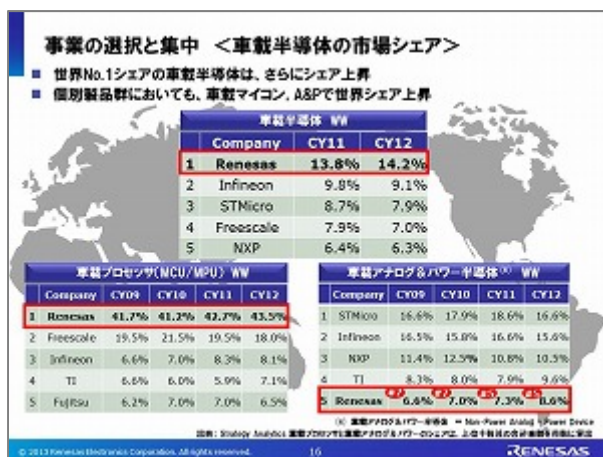
先ほど会長の作田から申し上げたような新興国と中間層の拡大、省エネ・環境・電力効率、制御と IT の融合という事業環境のトレンドに対し、当社グループでは、進化を続ける世界シェア No.1 のマイコンや、省エネに貢献する低消費電力技術、制御を司るマイコンと IT を牽引する SoC の融合技術、さらには車載・産業分野で培った高い信頼性、安全・安心を実現する技術など、当社グループが有する強みを最大限に活用してまいります。



特に車載分野においては、これまで築き上げてきたポジションを盤石なものとするだけでなく、自動運転といった次世代の「賢い車」の実現に向け、自動車業界や、安心・安全・便利な車社会を目指す業界プロジェクトとも連携した活動を進めています。

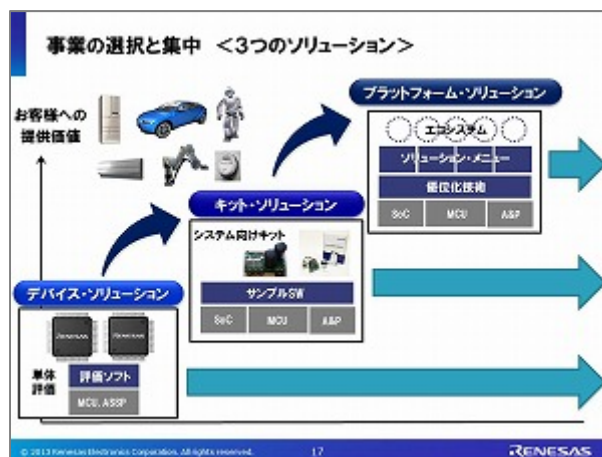
車載分野の各セグメントにおいて、お客様や戦略的パートナーとの連携、エコシステムの強化を図り、さらなる世界展開を加速していきます。

一方、産業・ネットワークや汎用分野においては、省電力の要となるモーター・ソリューションや、デザインハウスとの連携による新興国事業の拡大などを通じて、当社グループのプレゼンスの拡大を目指していきます。



車載分野においては、これまでの取り組みが実を結び、マイコン、アナログ&パワー半導体ともに、世界でのシェアは上昇傾向にあります。今後も先に述べたような基本戦略により、さらなるシェアの拡大を図ってまいります。





次に、注力分野における 3 つのソリューションについてご説明します。

これまで半導体の事業モデルは、お客様の製品に必要なマイコンや、アナログ、パワー半導体製品などを個別に提供するモデルが中心となっていました。このデバイス・ソリューションは当社グループにとって今後も重要な収益基盤であり続けます。

一方、マイコンやアナログ、パワー半導体を組み合わせ、お客様の製品の最適化に適したキットソリューションとして提供するモデル、さらには製品の複雑化、高機能化に伴い、優位化技術やソリューション・メニューを含めたプラットフォーム・ソリューションとして提供するモデルへの要求が高まっており、当社グループはお客様の状況に応じて異なるこれらのニーズに対応するための取り組みを強化しています。



当社グループが現在強化しているソリューションビジネスの事例を2つほどご紹介します。

1つ目はキット・ソリューションの事例です。キット・ソリューションは、当社が提供する最適なデバイスの組み合わせによるリファレンス・キットをベースに、パートナー様と連携し、お客様の応用製品に適したソリューションをお届けするもので、スピードを重視される市場・お客様に適したサービスであります。

例えば、インドで出荷されるモーター家電は年間4千万台、しかも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であり、非常に大きなポテンシャルを秘めています。

当社はこの有望市場であるインドにおいて、現地の有力なデザインハウスと連携しています。

当社がモーター向けに最適なマイコン、パワー半導体の組み合わせをリファレンスキットとしてデザインハウスに提供し、デザインハウスがインドのモーター家電に合わせたターンキーソリューションを提供することで、白物家電製品において年間400万台の商談が現在進行中です。

こうした成功事例、ビジネスモデルを今後多くの新興国において展開してまいります。



2つ目はプラットフォーム・ソリューションの事例です。

プラットフォーム・ソリューションは、当社が優位化技術を持つ製品やキットをベースに、ソフトウェアを含むリファレンス・デザインを構築し、更にエコシステムとの連携で、付加価値の高いソリューションを、幅広いお客様へ提供するサービスであります。

例えば、世界では産業オートメーションの生産性を高めるため、産業用イーサネットをベースにした工場内のネットワーク化が急速に進んでいます。しかし産業用イーサネットには高い通信性能が必要であり、各種の標準規格が提唱され、普及に向けて多くの企業が参画されています。

当社では、従来に比べ5~10倍の通信性能を持つ産業用イーサネット SoC を開発、ソフトウェアを含めたリファレンス・デザインを構築し、各標準規格組織・団体と共に、より利便性の高い産業オートメーションの普及に向けて、各規格の標準プラットフォームとして、お客様にご提案しております。これにより産業用イーサネットの規格団体に参加する数千社にも及ぶ産業機器メーカー様の開発期間を大幅に短縮することができ、利便性を飛躍的に高めた結果、世界中で採用が進んでおります。

今後こうした事例を、他の分野や応用にも広げていきたいと考えております。



次に当社グループが取り組む構造改革についてご説明いたします。

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		
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>市況変動に強いフレキシブルな生産体制を構築</li> <li>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)</li> </ul>		
主要工場	前工程	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>他拠点は生産効率、コスト競争力を基準に縮小又は集約</li> </ul>
	後工程	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内2拠点(米沢・大分)の強化(高品質技術の牽引)</li> <li>自社海外拠点の拡充・強化(生産効率の向上)</li> </ul>
アウトソース ファンシリコン		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

まず、生産構造改革として、事業の方向性に合わせたさらなる再編を推進していきます。生産構造改革を行う基本的な考え方としては主に3つの観点があります。

すなわち、

- 低消費電力・高品質といった当社グループが強みを持つ技術を維持、強化すること
- 市況変動に強いフレキシブルな生産体制を構築すること
- お客様が満足できるコストパフォーマンス、生産効率の向上を実現すること

であります。

この基本方針に従って、前工程については、フラッシュマイコン、低消費電力など高品質技術の国内生産維持のため、那珂、川尻、西条を主力拠点として運営継続させる一方、その他の拠点については、生産効率、コストパフォーマンスを基準に縮小または集約してまいります。

後工程については、昨年来、申し上げているとおり、高品質技術を牽引するために米沢・大分の国内2拠点を強化する一方、生産効率の向上を図るため、自社海外拠点の拡充・強化を進めてまいります。

また、自社拠点の縮小に伴い、重要性の増すアウトソースについては、戦略パートナーとの関係強化により、量産・共同開発を進めるとともに、アウトソース生産においても、自社生産と同水準の品質、コスト、デリバリーを実現してまいります。

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 5インチ	2～3年以内に集約予定	<ul style="list-style-type: none"> <li>自家拠点又はアウトソースへの移管</li> <li>製品集約(EOI)</li> </ul>
滋賀工場	8インチ	2～3年以内に集約予定	
甲府工場	8インチ	1～2年以内に集約予定	<ul style="list-style-type: none"> <li>自家拠点又はアウトソースへの移管</li> <li>製品集約(EOI)</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>自家拠点又はアウトソースへの移管</li> <li>製品集約(EOI)</li> </ul>
	5インチ	1年以内に集約予定	
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 併し、継続して譲渡も検討	

次に、生産構造改革の具体的な内容についてご説明いたします。

まず、前工程については、こちらの表にお示ししたとおり、那珂 12 インチおよび 8 インチ、川尻、西条の各 8 インチラインを主力拠点として運営継続させる一方、鶴岡の 12 インチおよび 5 インチ、滋賀の 8 インチ、甲府の 8 インチおよび 6 インチ、高崎の 5 インチについては、それぞれ一定期間の後、集約し、自家拠点またはアウトソース先への移管や一部製品の集約を進めてまいります。

また、高崎、高知、山口の各 6 インチについては、生産能力を縮小し、適正体格で運営を継続、滋賀の 6 インチについては、一部製品を残し、生産能力を縮小して、運営を継続してまいります。なお、山口 6 インチについては、昨年から引き続き譲渡も検討してまいります。

**生産構造改革の内容(後工程)**

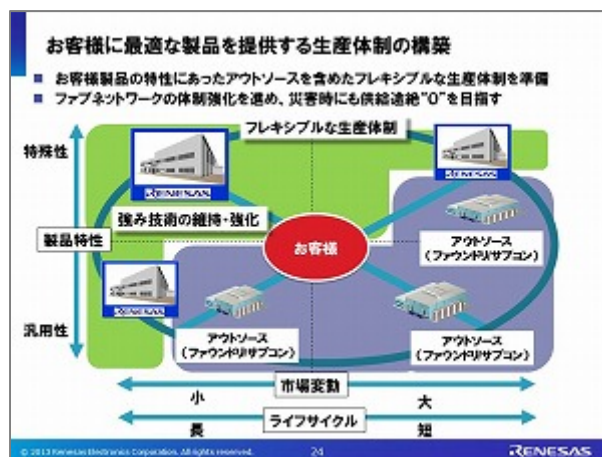
- 自社国内拠点は高付加価値、高信頼度の製品対応と、先行開発、量産化を推進
- 海外生産シフトを加速、グローバル市場での競争力を強化

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"> <li>・ 自家拠点又はサブコンへの移管</li> <li>・ 製品集約(EOL)</li> </ul>
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	

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved. 23 RENESAS

次に、後工程については、こちらの表にお示ししたとおり、昨年公表した内容から大きな変更はございません。

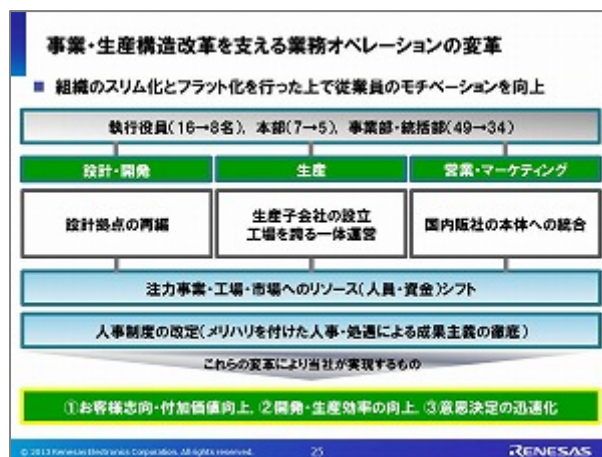
具体的には、米沢・大分の2拠点を主力拠点として継続・強化する一方、柳井、山口の2拠点については、それぞれ2年以内、1年以内に集約し、自家拠点またはアウトソース先への移管や一部製品の集約を進めてまいります。また、熊本錦については、2年以内に譲渡または集約を検討してまいります。



当社グループでは、こうした生産構造改革を推進する一方、お客様に最適な製品を提供する生産体制を構築してまいります。

具体的には、お客様製品の特性にあったアウトソーシングを含めたフレキシブルな生産体制を準備するとともに、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ゼロを目指してまいります。



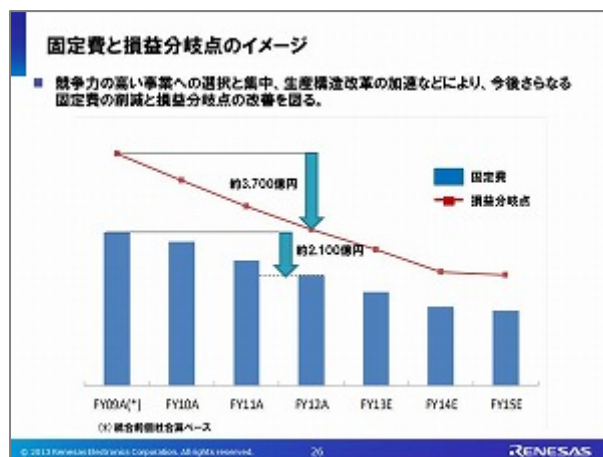


次に、これまで述べた事業・生産構造改革を支える業務オペレーションの変革についてご説明します。

当社グループでは既に、執行役員や本部、事業部の数を大幅に削減するなど、意思決定の迅速化のための組織のスリム化を進めていますが、これに加え、設計拠点の再編、生産子会社の設立と工場をまたがる一体運営の強化、国内販売会社の本体への統合を進め、注力事業に経営リソースを集中する体制を明確にしていきます。

また、メリハリを付けた人事・処遇、成果主義の徹底など、人事制度の改定も行い、従業員のモチベーション向上にも努めてまいります。

当社グループでは、こうした業務オペレーションの変革により、お客様志向・付加価値の向上、開発・生産効率の向上、意思決定の迅速化、を実現してまいります。



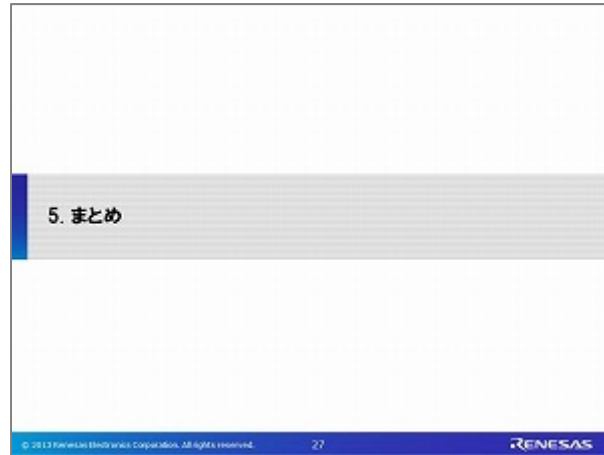
最後に、これまでご説明した各種施策が収益に与える影響としまして、固定費と損益分岐点のイメージをお示しいたします。

当社グループは、2010年4月の統合以前と比べ、3年間で約2,100億円の固定費を削減し、損益分岐点で約3,700億円の改善を実現しました。

一方、冒頭に述べましたとおり、半導体売上高の減少により、こうした構造改革の着実な実行にも関わらず、大幅な当期赤字を計上するに至りました。

今後は、より競争力の高い事業へのポートフォリオの組み替えや、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を進める一方、売上成長を前提としない場合でも、確実に利益を創出できる体質とすべく、2015年度までの間に、もう一段の構造改革、固定費の削減を実行してまいります。

以上が、当社グループが目指す方向性とその具体的な取り組みであります。



では、本日のまとめとして最後に作田から一言申し上げます。



当社グループは、これまで多くのステイクホルダーの皆さまにご迷惑をかけ、同時に多大なご支援を賜ってまいりました。

また、当社グループは本日ご説明したとおり、まだ構造改革の途上にはありますが、この危機感、使命感を当社の従業員全員で共有し、全力で取り組むことで、何としてもグローバルで生き残り、勝ち残っていきます。

関係者の皆さまには、今後ともご理解、ご支援を賜りたいと思います。

【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、経路及び業績見込みは、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、適切なリスクの考慮がなされております。そのため、実際の業績等は、様々な要因により、これら見込みとは大きく異なる結果となる可能性があります。実際の業績等に関する追加的な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 エレクトロニクスグループ競合、サービスに対する競争優位性や競争優位性による競争下悪化、(3)新しい競争に参入された影響においてルネサス エレクトロニクスグループが引当額を確保に努められる期間、サービスを維持し続けることができる能力、(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、これらは外に様々な要因があります。また、経済情勢の悪化、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、実際の業績等が当社の見込みと異なる結果となる可能性があります。



ルネサス エレクトロニクス株式会社  
© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

本日のご説明は以上となります。ありがとうございました。