平成 25 年 8 月 2 日

各 位

会 社 名　ルネサス エレクトロニクス株式会社
代表者名　代表取締役会長兼 CEO 作田 久男
（コード番号 6723 東証第一部）
問合せ先　コーポレートコミュニケーション部
部長　遠藤 泰三
（電話番号　03-6756-5555）

# 当社グループが目指す方向性について

ルネサス エレクトロニクス株式会社（代表取締役会長兼 CEO：作田 久男、以下当社）はこのたび、『当社グループが目指す方向性』を取り纏めました。概要は下記の通りです。 なお、詳細は添付別紙（プレゼンテーション資料）をご参照ください。

記

当社は、平成 22 年 4 月 1 日付の統合以降、資材費用の低減、研究開発費の効率化、販売管理費の低減といった統合シナジーの実現、生産工場の売却を含む当社生産拠点の再編、事業の選択と集中、早期退職優遇制度の実施といった構造対策の実行を柱に掲げ、統合後の2年間で約 20%の固定費削減を実現するなど、施策を実行してまいりました。
そして当該施策実行中に発生し、事業に甚大な影響をもたらした東日本大震災からの復旧を果たす中で、改めて当社グループは、社会・産業における役割が極めて大きく、早期に経営を健全化し、社会・産業の発展のために尽くすことが当社グループの重要な使命であると再認識しました。この社会・産業における使命を実現するために、当社グループは、事業の選択と集中、構造改革、オペレーションのそれぞれにおいて、大きな変革を行ってまいります。

## 1. 事業の選択と集中

中長期的に必ず伸びる分野・地域、勝ち抜ける領域を特定し、当社が強みを持ち、競争力が発揮できる自動車、産業・ネットワーク、汎用という 3 つの分野に注力いたします。

新興国や人口ピラミッドにおける中間層の拡大、省エネ・環境・電力効率、制御と IT の融合という事業環境や技術のトレンドに対し、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。
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対し、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まいります。
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まいります。

また、注力分野においてキット・ソリューションさらにはプラットフォーム・ソリューションを展開いたします。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まいります。

これらの注力分野に人材や投資などの経営リソースを集中させることで、競合他社を凌駕する長期的な競争優位性を確立していきたいと考えています。

2. 構造改革

過去に起こったようなリスク（自然災害や市況の停滞など）が顕在化した場合でも、確実に利益を創出できる体質に向けて必要な生産構造改革を断行します。

生産構造改革を行う基本的な考え方は(1)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(2)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(3)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の 3 点です。

この基本方針に従って、前工程については、当社グループが強みを持つ、フラッシュマイコン、低消費電力など高品質技術の維持、強化のため、那珂事業所、ルネサスセミコンダクタ九州・山口株式会社の熊本川尻工場、西条事業所を主力拠点として運営継続いたします。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、高品質技術を維持・強化するために株式会社ルネサス北日本セミコンダクタの米沢工場、ルネサスセミコンダクタ九州・山口株式会社の大分工場の国内2拠点を主力拠点として運営継続する一方、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。
そして、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。

当社グループは生産構造改革を推進し、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すなど、お客様に最適な製品・サービスを提供する生産体制を構築してまいります。

3. オペレーションの変革

事業の選択と集中や構造改革を支えるオペレーションを変革します。

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。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。

当社グループは、2010 年 4 月の統合以降の 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、半導体売上高の減少により、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、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。
過去 3 年の構造改革で着実に改善した固定費、損益分岐点をさらに一段改善し、早期に黒字体質へ転換させることを通じて、社外においては株主の皆様、お客様、取引先様からの信頼を、社内においては従業員のモチベーションを維持・向上させ、社会・産業の発展に持続的に貢献できる企業へと変革いたします。

以 上

# 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

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 1. 当社グループが目指す方向性の要旨

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 組織・個人としての行動原理

## 3つの自律

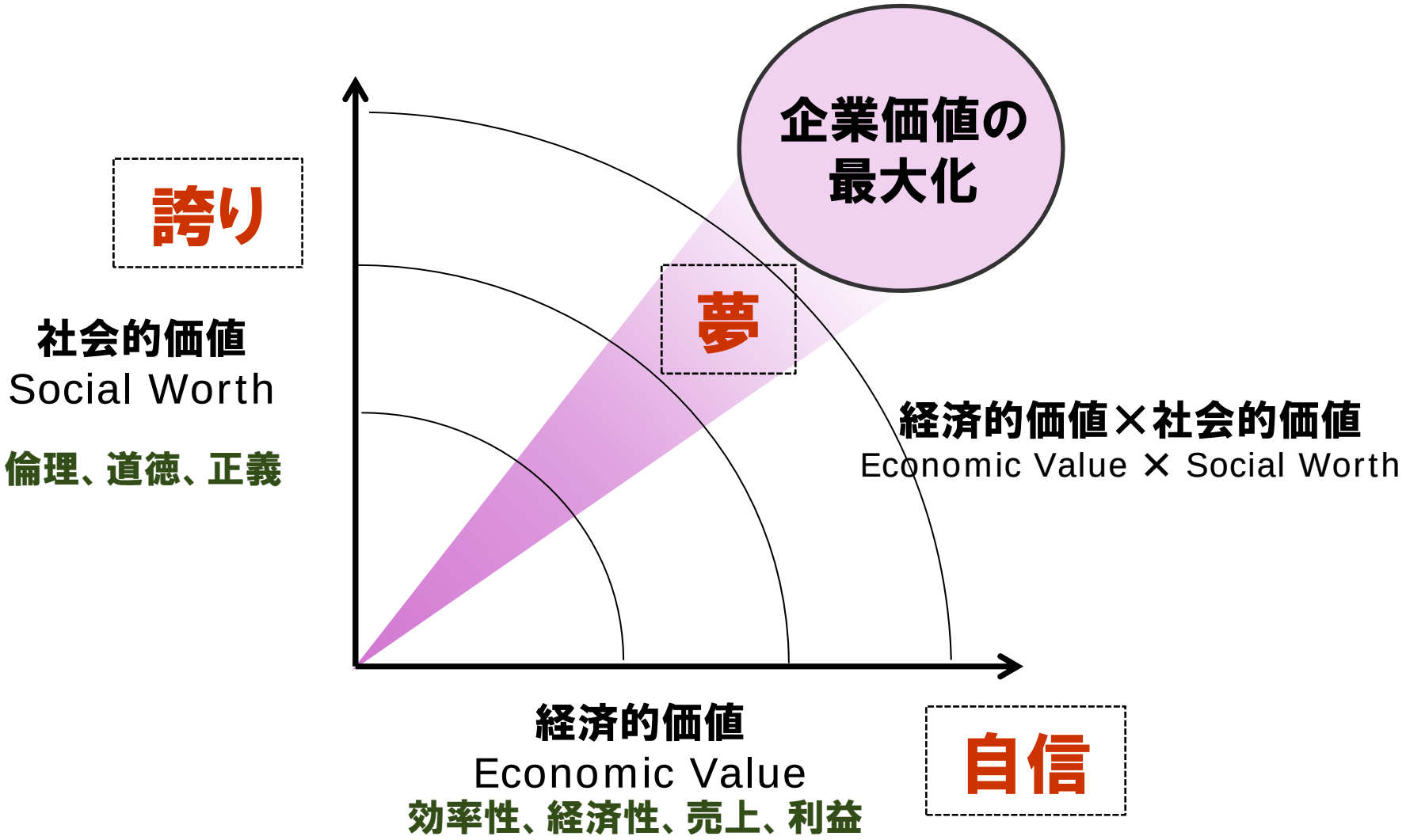
経営の自律

事業の自律

個人の自律

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 組織・個人としての行動原理




© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 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

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

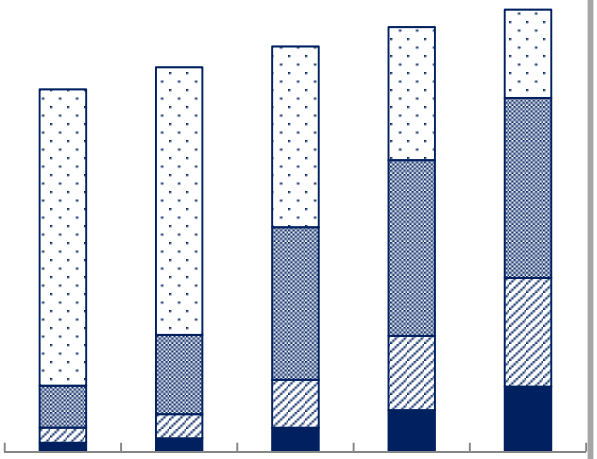
# 事業の選択と集中（市場環境）

- 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



### 新興国の所得層別人口の推移

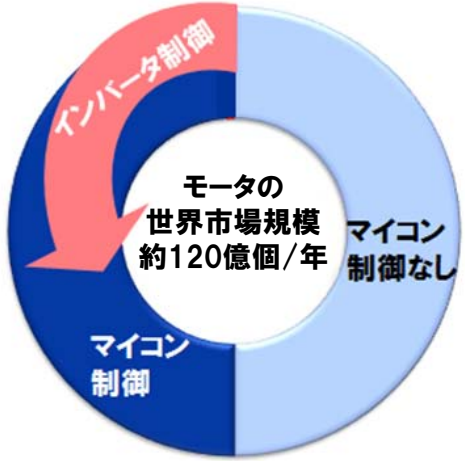



Source: METI

## 省エネ・環境電力効率



### モータは電力消費の約6割を占め、世界の年間出荷は120億個以上、インバータ化が急速に進展

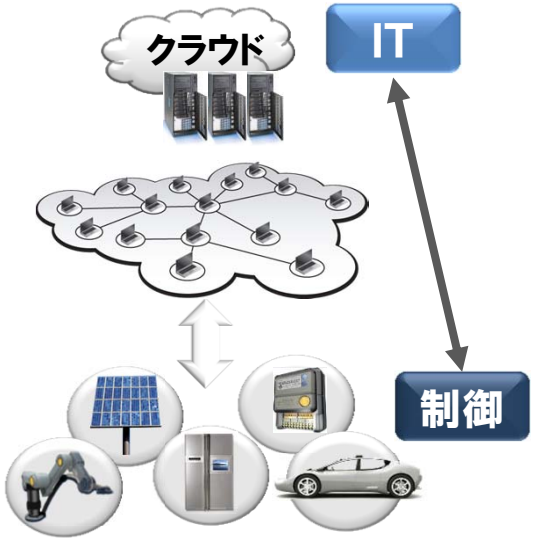



Source: 統計データに基づくルネサス推定

## 制御とITの融合



### 全分野で制御とITが融合する時代へ




© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 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

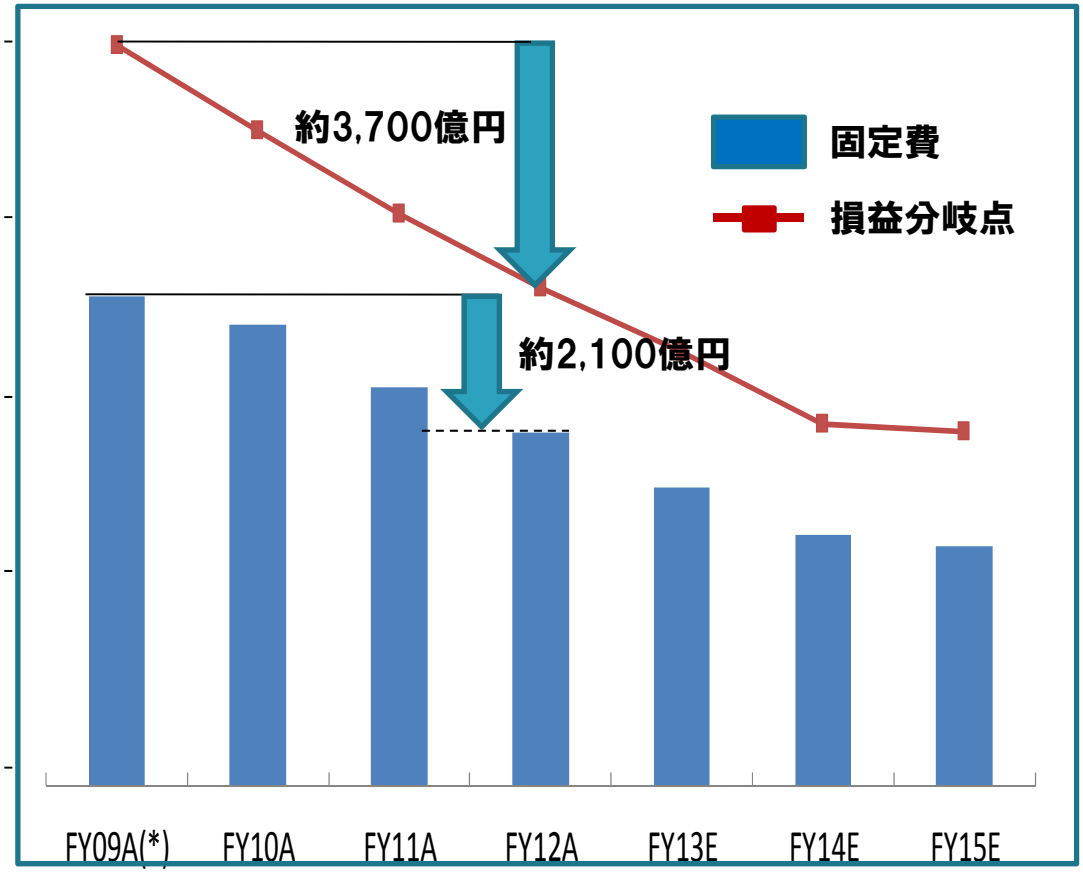
© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 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

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 2. 過年度の総括

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 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<br>海外自社拠点を強化 |

＜人的合理化の実行状況＞

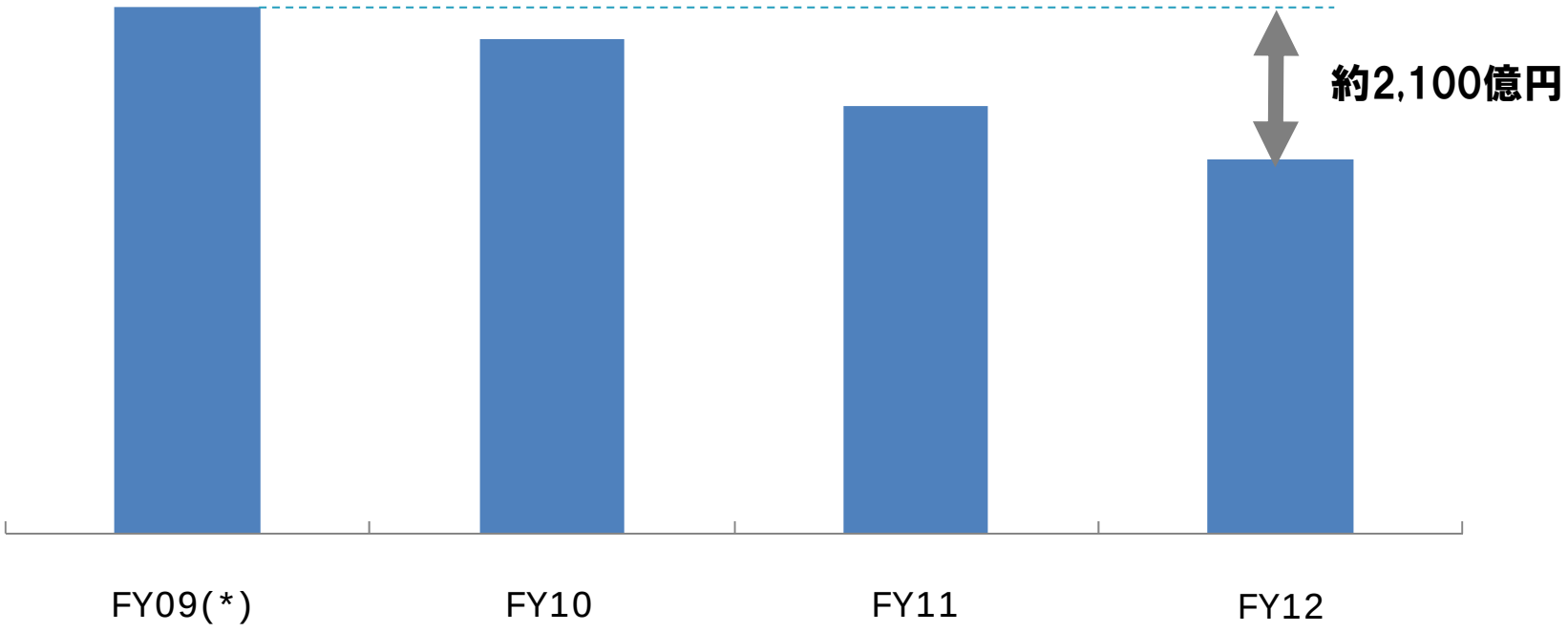
| | 統合当初 | 13/6/30時点 | 総括 |
|---|---|---|---|
| 従業員数（連結） | 約48,000名 | 約32,850名 | 統合当初比で約30%の人員合理化実施 |

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 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＞

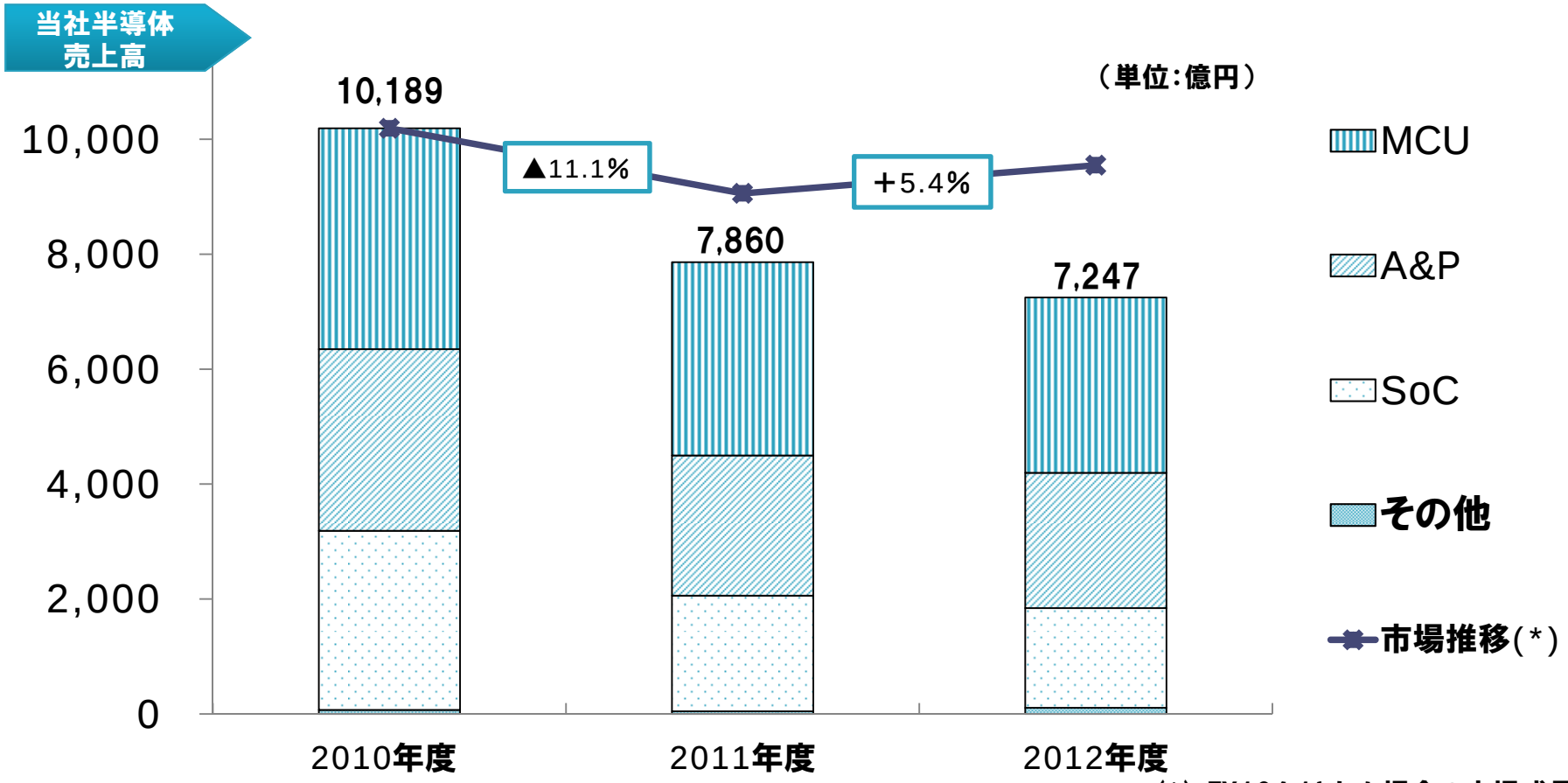



(*) 統合前個社合算ベース

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 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




(*) FY10を1とした場合の市場成長率

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 3.事業の選択と集中

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 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

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 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・ﾎﾞﾃﾞｨ向け事業の強化・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

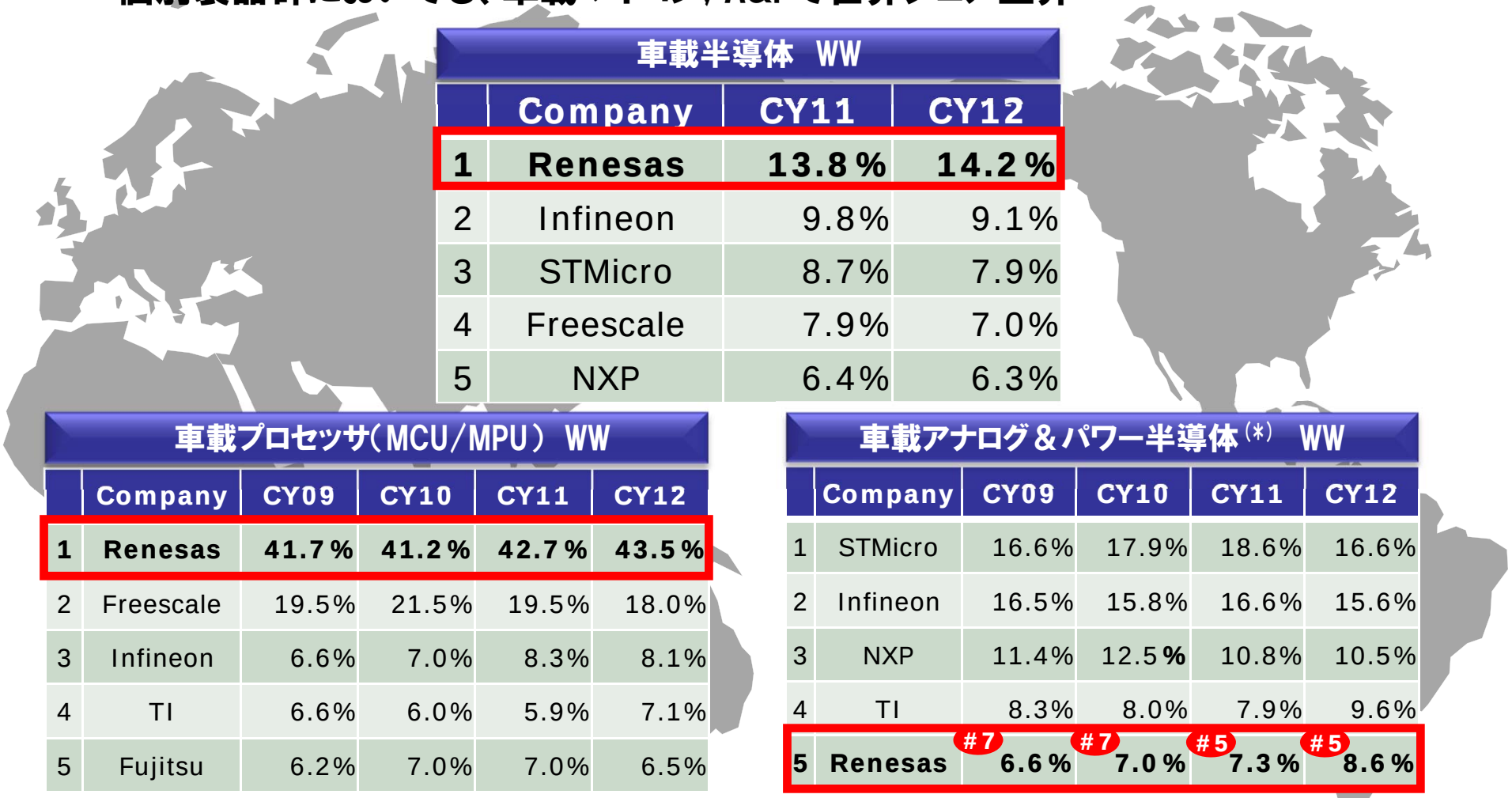
- 省電力の要となるモータ・ソリューション強化
- ﾃﾞｻﾞｲﾝﾊｳｽとの連携による新興国事業の成長
- 産業ネットワーク・電力・照明向け事業拡大
- 通信インフラ向け事業強化
- スマートフォン液晶パネル向け事業拡大
- 強いIPを活用したASIC事業の先鋭化

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

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 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** | **#7 6.6％** | **#7 7.0％** | **#5 7.3％** | **#5 8.6％** |

(*) 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

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 事業の選択と集中　＜3つのソリューション＞

お客様への
提供価値



プラットフォーム・ソリューション

エコシステム

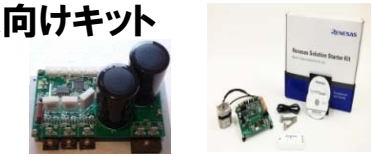
ソリューション・メニュー

優位化技術

SoC　MCU　A&P

キット・ソリューション

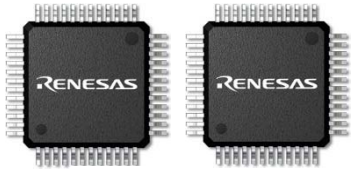
システム向けキット



サンプルSW

SoC　MCU　A&P

デバイス・ソリューション



単体
評価

評価ソフト

MCU, ASSP

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 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

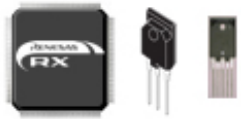
RENESAS

**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
フォトカプラ
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





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

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

RENESAS

# 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ーネットの国際標準規格への対応事例**

RENESAS

### 産業用イーサーネット・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

キット ソリューション

**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



デバイス 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

### 世界の産業機器メーカ（数千社）が参加している産業用イーサーネット規格

EtherCAT. PROFINET EtherNet/IP CC-Link IE Field










© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

RENESAS

# 4. 構造改革

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 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 | ✓ 低消費電力・高品質技術の国内生産維持<br>（フラッシュマイコン技術：那珂、川尻、西条）<br>✓ 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 | ✓ 国内2拠点（米沢・大分）の強化（高品質技術の牽引）<br>✓ 自社海外拠点の拡充・強化（生産効率の向上） |
| アウトソース<br>（ファウンドリ/サブコン） | | ✓ 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<br>✓ 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 |

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 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 | ・自家拠点又はアウトソースへの移管<br>・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 | |
| | 6インチ | 一部製品を残し生産能力を縮小して運営継続 | |
| 甲府工場 | 8インチ | 1～2年以内に集約予定 | ・自家拠点又はアウトソースへの移管<br>・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 | ・自家拠点又はアウトソースへの移管<br>・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 | |

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 生産構造改革の内容(後工程)

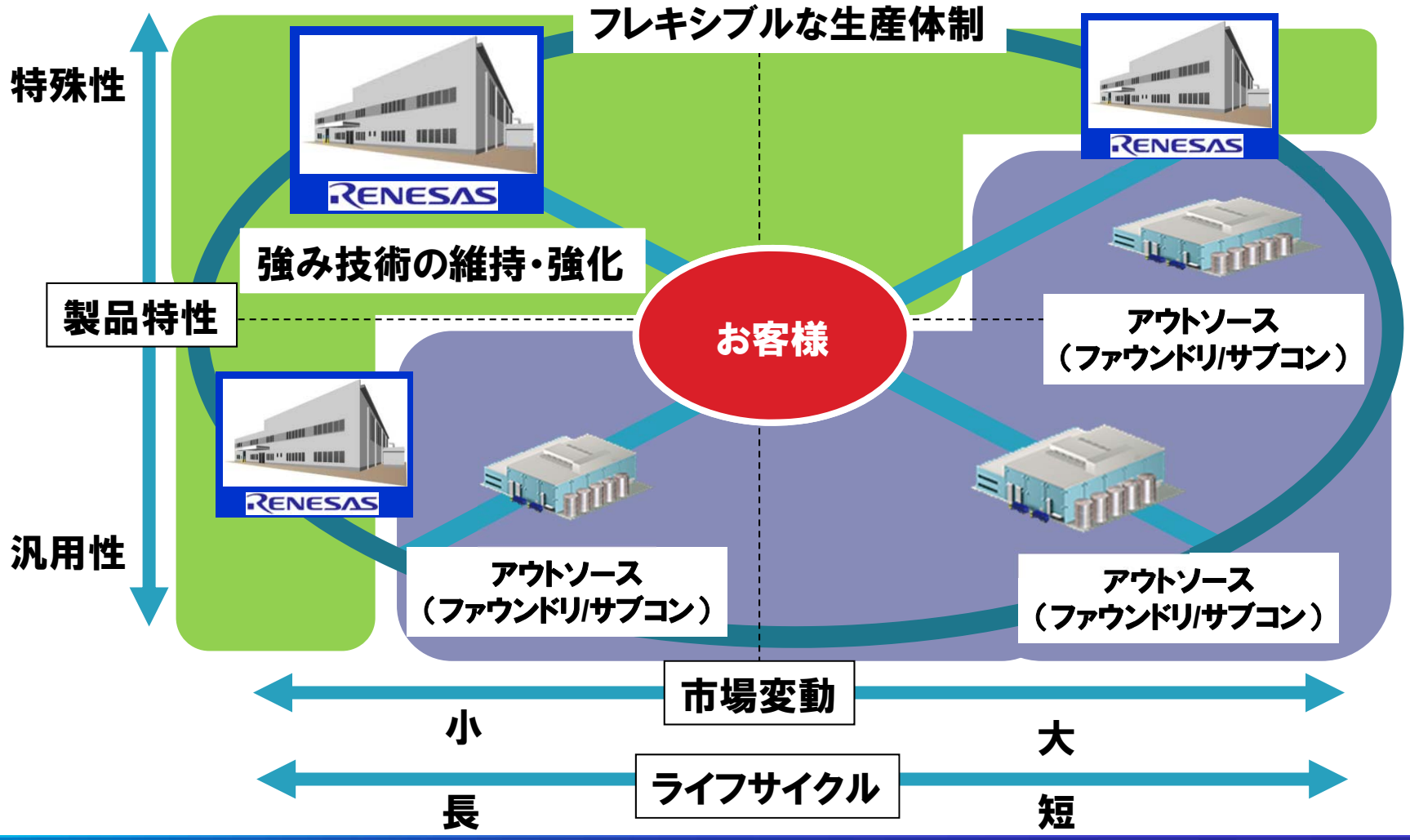
- 自社国内拠点は高付加価値、高信頼度の製品対応と、先行開発、量産化を推進
- 海外生産シフトを加速、グローバル市場での競争力を強化

<table>
<tr><th>拠点</th><th>構造改革施策</th><th>構造改革後</th></tr>
<tr><td>米沢工場</td><td colspan="2" rowspan="2">ルネサスの主力拠点として生産継続</td></tr>
<tr><td>大分工場</td></tr>
<tr><td>柳井工場</td><td>2年以内に集約予定</td><td rowspan="2">・ 自家拠点又はサブコンへの移管<br>・ 製品集約(EOL)</td></tr>
<tr><td>山口工場</td><td>1年以内に集約予定</td></tr>
<tr><td>熊本(錦)工場</td><td colspan="2">2年以内に譲渡または集約を検討</td></tr>
</table>

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# お客様に最適な製品を提供する生産体制の構築

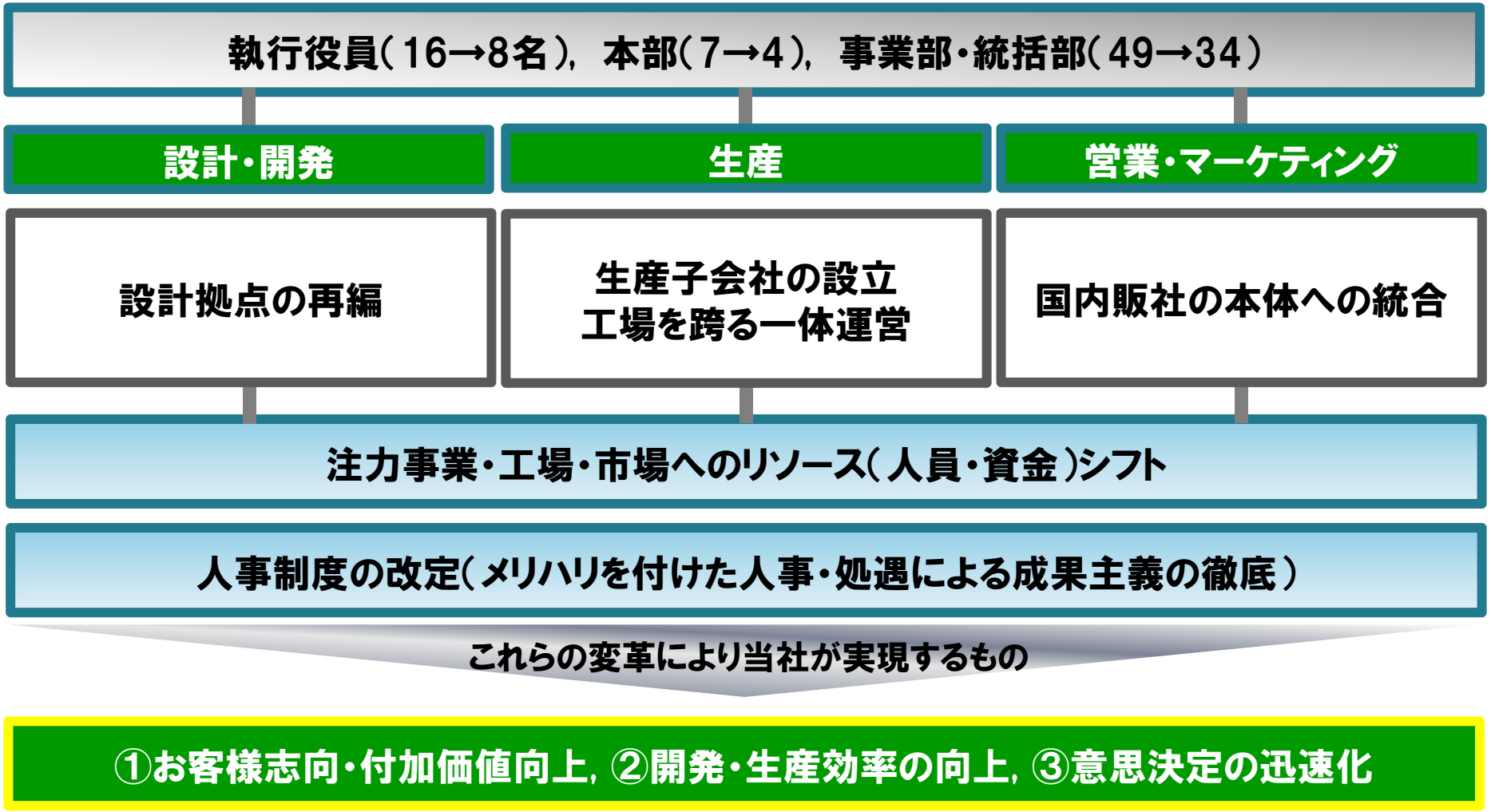
- お客様製品の特性にあったアウトソースを含めたフレキシブルな生産体制を準備
- ファブネットワークの体制強化を進め、災害時にも供給途絶“0”を目指す




© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 事業・生産構造改革を支える業務オペレーションの変革

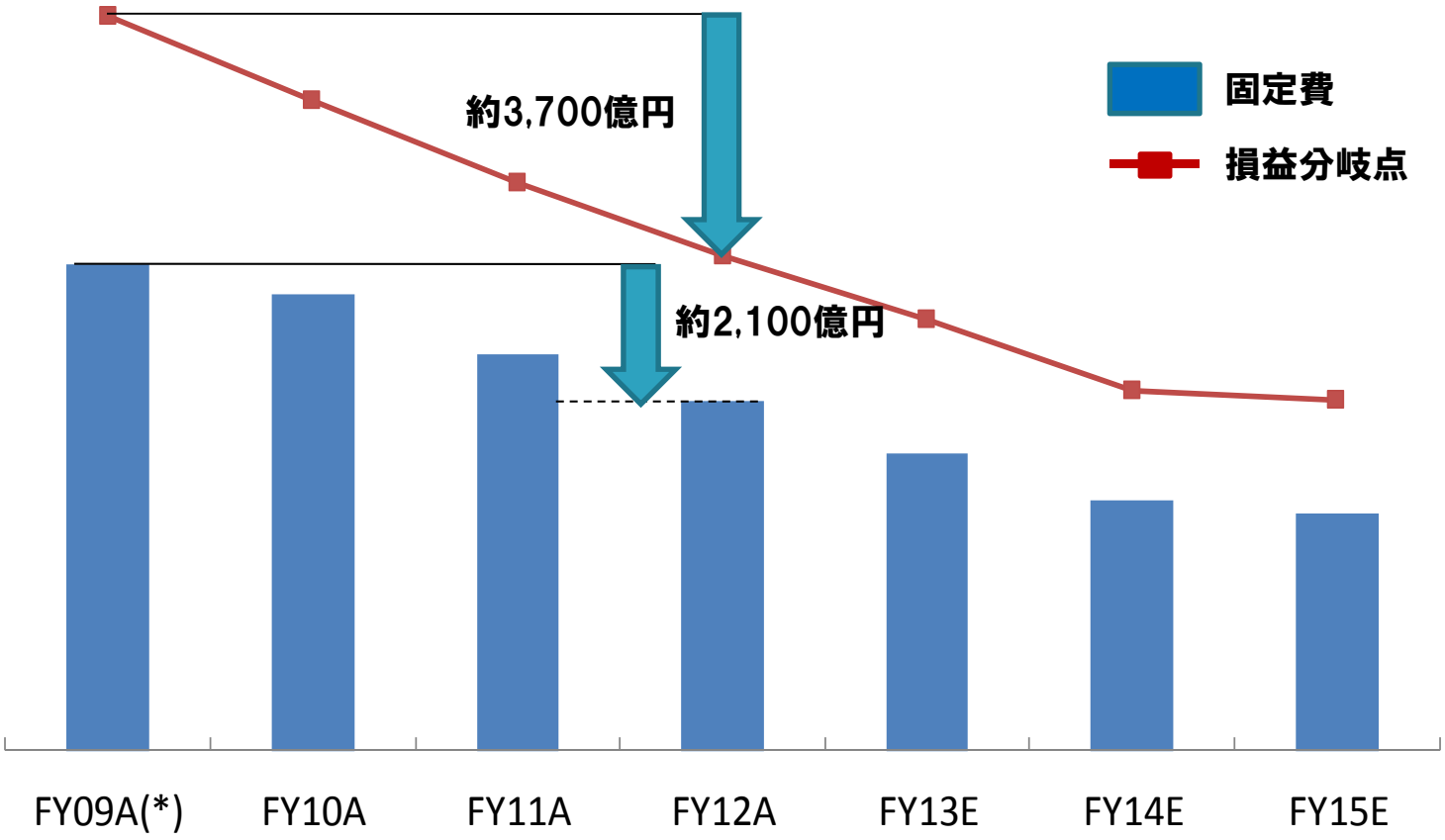
■ 組織のスリム化とフラット化を行った上で従業員のモチベーションを向上




© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 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

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 5. まとめ

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

# 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

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

（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。

RENESAS

ルネサス エレクトロニクス株式会社

© 2013 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.