

事業再構築のマネジメント

NECの半導体事業の
ルネサスエレクトロニクスへの経営統合を事例として

[概要]

1. 問題意識
2. 研究の方法
3. 半導体事業の競争環境の変化
4. 半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた戦略的課題
5. 半導体事業全般に求められるマネジメント要因
6. 1990年代後半以降の事業再構築の概要
7. 今回フォーカスする事業再構築内容とその考察
8. 今後の研究課題



2010年 9月12日

拓殖大学 商学部 角田光弘 (かくだみつひろ)

1. 問題意識

バブル経済崩壊以降、日本企業は事業再構築を行ってきており、その**先駆け**がエレクトロニクス企業の半導体事業ではないか？

3度の**業績悪化**(1990年代後半, 2000年代前半, 後半)以降、未だに持続的競争優位の再構築に至っていないことから、NEC(NECエレクトロニクス)の半導体事業の一連の事業再構築を考察する必要があるのではないか？

半導体事業は**変化が激し過ぎる**ため、評価が定まることを待っていては研究は何も進まない
→敢えて直近の事例(2010/4/1付けの経営統合)に着目

そのような考察により、日本企業の持続的競争優位の構築に向けて**何らかの示唆**が得られるのではないか？



2. 研究の方法

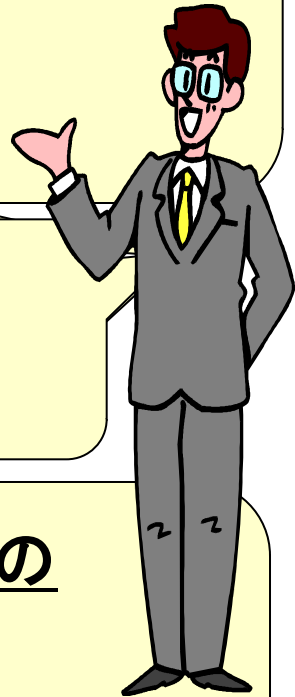
経営戦略論，半導体産業，半導体事業の先行研究を踏まえて，
持続的競争優位の源泉に関し，**組織能力**を重視する立場から
半導体事業全般に求められるマネジメント要因 を考察

Cf. 角田光弘[2005], [2006], [2007]

今回フォーカスするのは，事業再構築過程での
ルネサスエレクトロニクスへの経営統合

NECエレクトロニクス(当時)，ルネサスエレクトロニクス関係者への
インタビュー調査 (2008/4/28, 2008/5/13, 2008/5/23, 2010/6/14)，

NECエレクトロニクス(当時)幹部社員の講演会 (2007/9/3, 2008/9/11, 2009/7/6)，
各種メディア情報などにより，個別事象の把握を積み上げる



2. 研究の方法

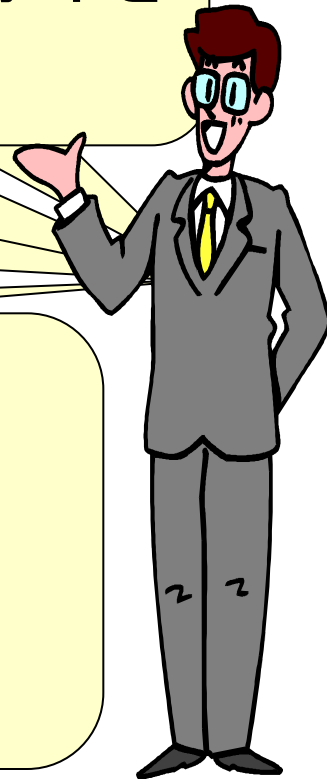
— 持続的競争優位の源泉に関し、組織能力を重視する立場とは？

企業を取り巻く環境の変化は益々激化，複雑化している

持続的競争優位を構築するためには、顧客に支持され、かつ競合他社に模倣されない新製品や新事業を継続的に市場に提供できる組織能力を構築する必要がある

トップ・マネジメントのアイディアだけでは戦略構築は困難

トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の下、従業員からの創造的なアイディアや活動をいかに引き出し、組織学習や組織間学習を促進するかが新たな戦略形成にとって極めて重要



3. 半導体事業の競争環境の変化

—1990年代前半頃を境として何が違うのか？

顧客ニーズ，要求スペックの多様化，高度化

—微細化，大容量化，高速化，低消費電力，Zero Defect

半導体製品の種類の増加，小ロット化，ライフサイクルの短期化

—コンピュータ(汎用機など)，大型ネットワーク機器，オーディオ製品向け半導体

—PC，多機能携帯電話，携帯音楽プレイヤー，薄型テレビ，DVDレコーダー向け半導体

—自動車，産業機器向け半導体

エレクトロニクス企業の資金調達力の低下

—コングロマリットプレミアム → コングロマリットディスカウント



4. 半導体事業における持続的競争優位の構築 に向けた戦略的課題

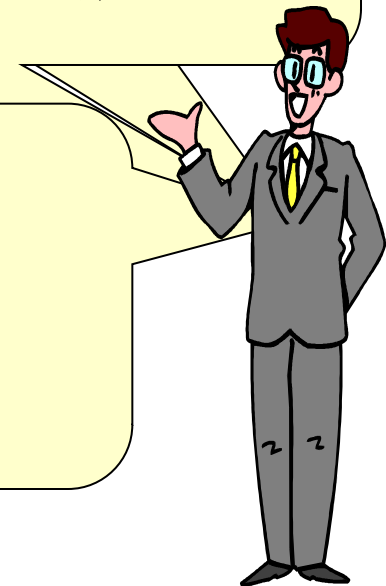
個々の半導体事業の将来性や
キラー・アプリケーションの将来的な売れ筋動向の見極め

デザイン・インのより一層の推進

— 微細化, 大容量化, 高速化, 低消費電力, Zero Defectなどの
顧客の個別ニーズの多様化, 高度化に対する提案力, 品質対応力, 短納期対応力

稼働率の維持, 向上, 原価低減のより一層の推進

— 微細加工技術を最大限早期に高度化, 安定化させ,
かつ小ロット化, ライフサイクルが短期化している個別案件を
できる限り多数, 継続的に受注することなど



5. 半導体事業全般に求められるマネジメント要因

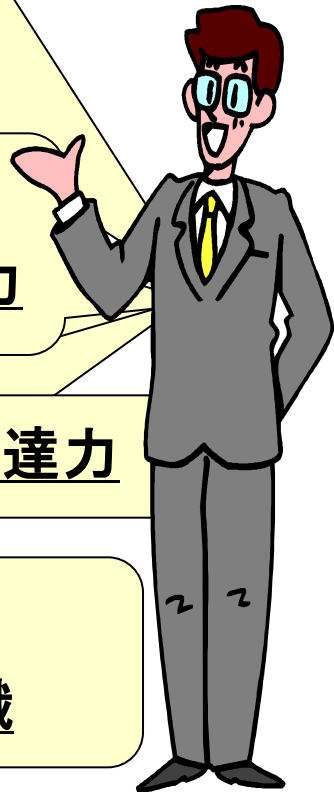
個々の半導体事業の将来性に関するトップ・マネジメントの自己認識能力

個々の半導体事業の将来性を十分に認識した上での
生産設備投資, 研究開発投資, 人的資源開発投資に対する
トップ・マネジメントの意思決定能力

上記投資が自社で十分に行えない場合,
他社との戦略的提携に対するトップ・マネジメントの意思決定能力

上記投資に対するトップ・マネジメントの意思決定を可能にする資金調達力

顧客に支持されるような新製品, 新事業を継続的に創出できるような
組織学習や組織間学習の推進に向けた処遇制度が機能している組織



6. 1990年代後半以降の事業再構築の概要

組織構造; 社内カンパニー → 分社 → 株式上場 → **経営統合**

— 2000/4/3 NECエレクトロニクス(社内カンパニー)

— 顧客特性や事業特性に合わせた経営を行うことで、
グローバル・コンペチタである専門家との競争に勝てる仕組みを構築

— 2002/11/1 NECエレクトロニクス(株)(分社型会社分割, NEC連結対象)

— 変動性の高い半導体事業特性に適した資金調達の実施などを目指す

— 2003/7/23 東京証券取引所市場第一部上場

— 2010/4/1 ルネサステクノロジと経営統合し、**ルネサスエレクトロニクス**として存続

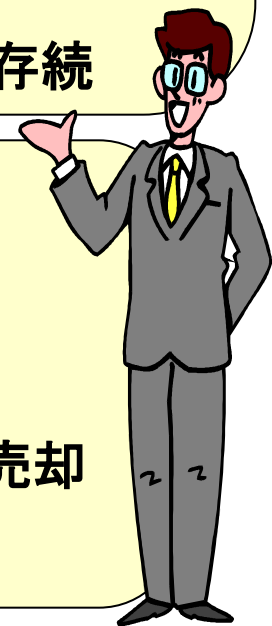
事業の選択と集中

— 継続事業; System LSI, MCU, 個別半導体

— 分離事業; DRAM(日立製作所と合併で現・**エルピーダメモリ**設立)

— 国内生産; 前工程, 高付加価値生産へシフト / DRAM → 広島エルピーダへ売却

— 海外生産; DRAMからの撤退, 休止, 清算 / 清算, 後工程へシフト



7. 今回フォーカスする事業再構築内容とその考察 — ルネサスエレクトロニクスへの経営統合①

Official Statement (2009/4/27・両社ニュース・リリース)

— 世界的な半導体市場の競争が激化する中、
より一層の経営基盤と技術力の強化を図り、
顧客満足の更なる向上を通じて企業価値の増大に努めることを目指す

大きな理由は、MCU (Micro Controller Unit) 分野での
世界シェア1位 (旧ルネサステクノロジ18%)、2位 (旧NECエレクトロニクス12%) を合わせて
No. 1シェアの事業を作り、スケール・メリットを追求すること

7. 今回フォーカスする事業再構築内容とその考察

ルネサスエレクトロニクスへの経営統合②

— 経営統合メリット, 幹部人事

経営統合メリット

— 製品系列や生産拠点の統合は, 今後の課題

幹部人事

— 会長; 山口純史・旧EL社長, 社長; 赤尾泰・旧RT社長

— マネジャークラス以上は, 各部門ともたすきがけ

7. 今回フォーカスする事業再構築内容とその考察

ルネサスエレクトロニクスへの経営統合③

ー 7/29付け「市場変化に耐性のある事業基盤構築を目指す『成長戦略および構造対策』」①

事業ポートフォリオの最適化により、成長事業にリソースを集中

- ー SoC (System on Chip) 事業; モバイル端末向け, コンシューマ向け, 産業・ネットワーク向け
- ー マイコン事業; 汎用マイコン, 車載用マイコン
- ー A&P (Analog & Power) 半導体事業; パワーデバイス製品, 光・高周波製品, 電源アナログ, モータドライバ

社会のインフラを支える事業の強化

- ー Nokiaと通信規格に関する半導体ソリューション, モデム技術の開発について戦略的提携
- ー 同提携に基づき, Nokiaのワイヤレスモデム事業を約2億ドル(約180億円)で買収

海外事業の強化

- ー 10/1から 現地社員をトップとし,
マーケティングから設計, 販売, 生産(後工程)までタイムリーに意思決定ができる体制を
中国の現地販売法人内に発足させる

7. 今回フォーカスする事業再構築内容とその考察

ルネサスエレクトロニクスへの経営統合③

ー 7/29付け「市場変化に耐性のある事業基盤構築を目指す『成長戦略および構造対策』」②

国内特約店半減を含む販売チャネルの最適化

- ー 力のある特約店、代理店を中心に販売チャネルの再編(国内特約店30社を16社に半減)
- ー 1チャネルの規模増・集中化による販売力の強化

28nm以降の先端プロセスの生産をファウンドリに全面委託

- ー TSMC(台湾企業)、他のグローバルファウンドリーズと提携
- ー 次世代以降を見通すプロセス要素技術はIBMとの共同研究を継続

人的効率化の推進

- ー 2010～2012年度にネットで3,000人を削減(48,000人体制⇒45,000人体制)
- ー グループ外への発注(外注)を含めたトータル人的リソースを10%削減(1,000人相当)

7. 今回フォーカスする事業再構築内容とその考察

ールネサスエレクトロニクスへの経営統合④

—半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた戦略的課題，
半導体事業全般に求められるマネジメント要因の視点から

MCU分野でのNo.1シェアによるスケール・メリットを追求したことに対して；

半導体事業におけるシェア獲得の戦略的な意義

- マーケット動向の把握
- 稼働率の維持，向上，原価低減のより一層の推進

経営統合当初のたすきがけ人事，今後の会社としての意思決定に対して；

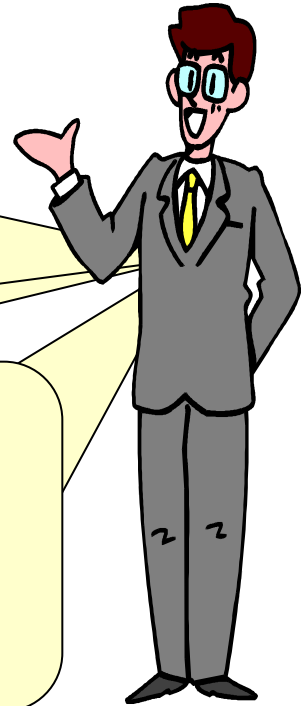
エルピーダメモリの発足とその後の状況が参考or反面教師？

- たすきがけ人事による意思決定の遅れ
- その結果，2002/11/1 外部より坂本幸雄社長就任

28nm以降の先端プロセスの生産をファウンドリに全面委託することに対して；

IDM(Integrated Device Manufacturer, 垂直統合型半導体企業)からの歴史的転換

- トップの大いなる意思決定能力 ⇔ 需給サイクルや資金調達力に対する厳しい自己認識



8. 今後の研究課題

ルネサスエレクトロニクスの経営統合の状況を
今後もフォローアップしていきたい

個々の半導体事業 (System LSI, MCU) に求められる
マネジメント要因の視点での考察

考察対象を半導体事業の主要企業である
東芝, 富士通へ広げ,
半導体事業の持続的競争優位の構築に向けた
マネジメント要因に対する知見を得たい



補足1. 個々の半導体事業に求められるマネジメント要因

Flash Memory事業に求められるマネジメント要因

微細化, 大容量化, 高速化, 低消費電力化という戦略的課題への対応に向けた
コア技術の継続的な開発

System LSI, MCU事業に求められるマネジメント要因

優良顧客に対するデザイン・インの繰り返しによる困り込み

微細化, 大容量化, 高速化, 低消費電力化, Zero Defectという戦略的課題への対応に向けた
コア技術の継続的な開発

搭載ソフトウェア開発ツール群の整備

搭載ソフトウェア開発を請け負う場合のプロジェクト・マネジメント力



補足2. 参考文献

- Doz, Yves L., Hamel Gary, *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, 199
- Hamel, Gary, Prahalad, C.K., “Strategic Intent”, *Harvard Business Review*, May–June 1989, pp.63–76
- Prahalad, C.K., Hamel, Gary, “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May–June 1990, pp.79–91
- Prahalad, C.K., Hamel, Gary, “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May–June 1990, pp.79–91
- 伊丹敬之＋伊丹研究室『日本の半導体産業 なぜ三つの逆転は起こったか』NTT出版, 1995年
- 今口忠政『組織の成長と衰退』白桃書房, 1993年
- 今口忠政「事業の再構築と撤退」『三田商学研究』第48巻第1号(2005年4月), pp.95–101
- 大見忠弘『復活！日本の半導体産業』財界研究所, 2004年
- 今野喜文「経営戦略論の発展と持続的競争優位」『北星学園大学経済学部 北星論集』第46巻第1号(2006年9月), pp.25–46
- 今野喜文「組織能力と持続的競争優位」『北星学園大学経済学部 北星論集』第46巻第2号(2007年3月), pp.19–37
- 十川廣國「企業の再活性化と戦略的イノベーション」『三田商学研究』第38巻第1号(1995年4月), pp.1–12
- 十川廣國『戦略経営のすすめ』中央経済社, 2000年
- 十川廣國「企業変革と戦略経営の視点」『三田商学研究』第44巻第5号(2001年12月), pp.19–31
- 日本電気社史編纂室(編)『日本電気株式会社百年史』日本電気株式会社, 2001年
- 日本電気社史編纂室(編)『日本電気株式会社百年史 資料編』日本電気株式会社, 2001年
- 馬場杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房, 2005年
- 藤村修三『半導体立国ふたたび』日刊工業新聞社, 2000年
- 藤本隆宏『能力構築競争』中央公論新社, 2003年
- 藤本隆宏『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社, 2004年
- 横尾陽道「企業文化と戦略経営の視点」『三田商学研究』第47巻第4号(2004年10月), pp.29–42
- 角田光弘「半導体企業分析のための新たな理論的フレームワークの構築」『アジア経営研究』第11号(2005年5月), pp. 99–108
- 角田光弘「半導体企業の戦略的課題と持続的競争優位－能力ベース論と事例研究に基づく試論的な分析フレームワーク－」
『三田商学研究』第48巻第6号(2006年2月), pp. 129–145
- 角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」『三田商学研究』第50巻第3号(2007年8月), pp. 437–455