

事業再編のマネジメント

日本のエレクトロニクス企業(NEC)の半導体事業における事例

[概要]

1. 問題意識
2. 研究の方法
3. 半導体事業全般に求められるマネジメント要因
4. 1990年代後半以降の事業再編の概要
5. 今回フォーカスする事業再編内容とその考察
6. 今後の研究課題



1. 問題意識

バブル経済崩壊以降、日本企業は事業再編を行ってきており、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？

同業他社と同様に2度の経営危機（1990年代後半，2000年代前半）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編を考察する必要があるのではないか？

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,
持続的競争優位の構築に向けて

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[2005], [2006], [2007]

今回フォーカスするのは, 事業再編過程での

トップ・マネジメント, 組織学習の推進に向けた人材マネジメント

NEC(NEC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),

NEC(NECエレクトロニクス)幹部社員の講演会(2007/9/3),
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



3. 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



4. 1990年代後半以降の事業再編の概要

組織構造 — 社内カンパニー → 分社 → 株式上場

- 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業者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)
- 独自のファイナンス手段を持たせることによる財務資源の最適調達
- 2003/7/23 東京証券取引所第一部上場

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



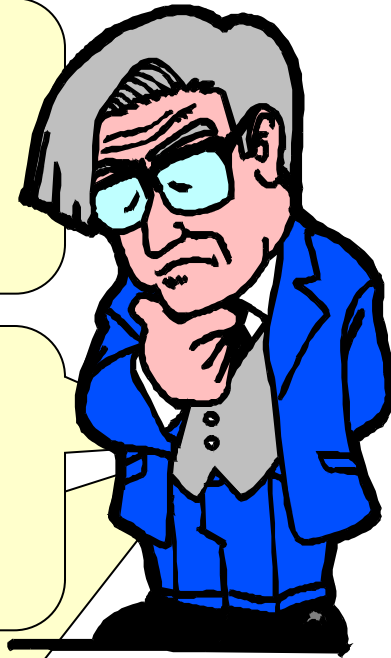
5. 今回フォーカスする事業再編内容とその考察 —DRAM事業からの段階的な撤退①

シリコンサイクル(半導体製品を巡る周期的な需給のアンバランス)により、利益、赤字共に千億円単位(年間ベース)で出る時は出てしまいがちながらも、2001年頃までは、長期的には日本の各社の半導体事業の損益はプラス

1999年当時、NEC、日立製作所の実務ベースでの交渉過程では、最先端プロセス技術で凌ぎを削るDRAM事業だけはお互いに残し、それ以外の半導体分野で提携しようとしていた

最終的には、NEC・西垣浩司社長(当時)、日立製作所・庄山悦彦社長(当時)の判断で、DRAM事業の合弁企業(現・エルピーダメモリ)が設立

(角田注. 設立日1999/12/20; 当初DRAM生産はNEC、日立製作所がエルピーダメモリより受託;
設立当初・持分法適用会社(所有株式比率50%), 2007/9/末現在・第4位株主(所有株式比率5.97%))



注. 関係者へのインタビュー(2008/5/13, 23),
エルピーダメモリ「ニュースルーム」(1999/11/29, 12/20), エルピーダメモリ「半期報告書(第9期)」に基づく

5. 今回フォーカスする事業再編内容とその考察 —DRAM事業からの段階的な撤退②

2001/4/26発表—北米でのDRAM生産からの撤退

— NECエレクトロニクス(米国ローズビル)をSystem LSI拠点に転換, 700名の人員削減

2001/7/31発表—DRAM事業からの撤退方針

—エルピーダメモリの株主としての関与を除き, DRAM事業から撤退

—NECセミコンダクターズ(UK)(英国リビングストン)の生産能力半減, 600/1600名以上削減

2001/12/18発表—2002/4NECセミコンダクターズ(UK)休止

—2002/3/末従業員約1,260名解雇

2004/4/1発表—NEC広島の資産を広島エルピーダメモリへ譲渡方針

—2004/9/末までに実施(譲渡額約340億円)



5. 今回フォーカスする事業再編内容とその考察 —DRAM事業からの段階的な撤退③

DRAM事業を「広範な提携(→合併→分離)」の対象とした
トップ・マネジメントの(実務ベースの交渉と異なる)意思決定に関して
—自社における最先端プロセス技術の蓄積, 自社の供給責任を捨ててまでも,
有利子負債の削減を優先せざるを得ない程,
資金調達力や財務体質に対する危機感があつたのではないか



「段階的な撤退」のトップ・マネジメントの意思決定に関して

—雇用, 地域経済(場合によっては外交問題)への配慮が必要とはいえ, 段階的で…?

Cf1. 提携発表(1999/6/23)から, 海外生産拠点休止(2002/3/末)まで2年9か月,

広島エルピーダメモリへの資産売却(2004/9/末)まで5年3か月

Cf2. 2002/11/1坂本幸雄社長就任までは, エルピーダメモリは自律的な経営ができなかった?

(出所. 角田[2005], [2006])

5. 今回フォーカスする事業再編内容とその考察 —「戦略的マーケティング」部門の統合①

半導体事業における「戦略的マーケティング」(Intervieweeの言)

- 長期的な視点で、半導体の技術動向、半導体に対する市場の将来ニーズを把握し、新製品開発に活かすこと (①)
- 半年や1年後などの短期的な半導体市場動向(受注, 売上など)の把握(②)ではない

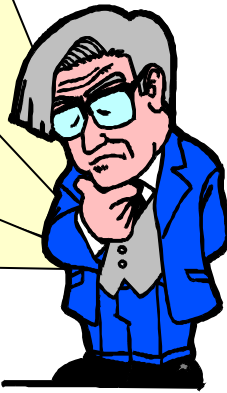
NECエレクトロニクスデバイスの部門の役割(2002年頃まで)

- 企画室調査部 → 戦略的マーケティング(上記①)
- マーケティング本部 → 短期的な半導体市場動向(受注, 売上など)の把握(上記②)

企画室調査部の活動(2002年頃まで)

- 国内外の関係する企業や研究所などの訪問による情報収集
- **目に見える成果としてはわかりにくかった**

注. 関係者へのインタビュー(2008/5/13)に基づく



5. 今回フォーカスする事業再編内容とその考察 —「戦略的マーケティング」部門の統合②

NECエレクトロニクス・初代カンパニー社長 **杉原瀚司氏** NEC取締役専務
—「戦略的マーケティング」担当の企画室調査部の活動に理解

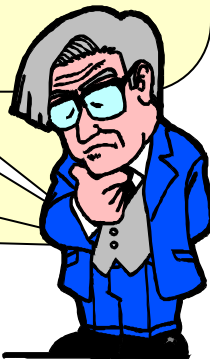
角田注. 2000/4/3初代カンパニー社長←半導体事業部門出身(常務取締役),
2002/4/1コーポレートへ異動

後任カンパニー社長 **戸坂馨氏** NEC取締役常務(2002/10/1同・取締役専務)
—企画室調査部とマーケティング本部を統合

角田注. 2002/4/1カンパニー社長←コンピュータ部門出身(前任・NECソリューションズ・カンパニー副社長),
2002/11/1NECエレクトロニクス・初代社長, 2005/11/1同・取締役相談役

「戦略的マーケティング」が弱くなったのではないか？

注. 関係者へのインタビュー(2008/5/13)に基づく



5. 今回フォーカスする事業再編内容とその考察 —「戦略的マーケティング」部門の統合③

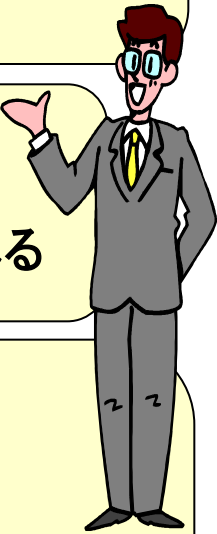
半導体事業部門出身のトップ・マネジメントと
他事業部門出身のトップ・マネジメントの経営判断の相違については、
軽々に論ずるべきものではないため、コメントを差し控えたい

明確なことは、両氏共に、事実上業績悪化により辞任しており、
トップ・マネジメントが明確に結果責任を取る企業に脱皮したと考えられる

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、
戦略的マーケティングに関し、
System LSI事業の今後のキラーアプリは益々誰もわからなくなっており

(2008/5/23のインタビューに基づく)、

顧客へのデザイン・インを繰り返す中で高めていくことに尽きる？



5. 今回フォーカスする事業再編内容とその考察 —組織学習の推進に向けた人材マネジメント①

いびつな年齢別人員構成①—ポスト不足

- 会社が成長しておらず，ポスト不足→以前であれば昇進できた人がなかなか昇進できない
- そのような人のモチベーションをいかに維持させるのかが部課長の仕事であり，日々頭を悩ませている

いびつな年齢別人員構成②—ミドル・マネジメント

- 日々の業務に追われてしまい，なかなか若手の面倒を見ることができない
- 部課長にはじっくり考える時間が必要ではないか？

いびつな年齢別人員構成③—新入社員

- 分社で会社規模が小さくなり，確実に採用しづらくなった
- 配属されにくい状況で配属されると，周りは腫れものにさわるかのように扱ってしまう
- 身近に相談できるような同年代の社員がいない

注. 関係者へのインタビュー(2008/4/28)に基づく



5. 今回フォーカスする事業再編内容とその考察 —組織学習の推進に向けた人材マネジメント②

「処遇制度が社員の挑戦意欲やモラールにどのような影響を与えているのか」という視点に加えて、
会社が成長せず、年齢別人員構成がいびつになってしまったことが
どれだけ会社に影響を与えているのかという視点が、
持続的競争優位の構築に向けた自己の視点に欠落していた

この問題は一朝一夕に解決できるものではないため、相当根が深い

状況対応的には？ — 少なくとも日々のオペレーションの質を上げるには？

- 業務上の小さな成功を積み上げていけるよう社員を上司がサポート
- 若手の育成を上司の評価項目に入れる ⇔ 評価尺度が課題
- 若手にメンターをアサイン ⇔ メンター自身の評価は？

中長期的には？・・・(矛盾するようですが)

- 若手, 上司, 会社のお互いの信頼感を絶えず高めるべく, 日々のコミュニケーションを継続？



6. 今後の研究課題

NEC(NECエレクトロニクス)の半導体事業の再編に対し、
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(富士通マイクロエレクトロニクス)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囲い込み

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

- Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage Second Edition*, Prentice Hall, 2002
- Hamel, Gary, Prahalad, C.K., “Strategic Intent”, *Harvard Business Review*, May–June 1989, pp.63–76
- Porter, Michael E., *Competitive advantage*, Free Press, 1985
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980
- 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「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
- 今口忠政, 李新建, 申美花「事業再構築のための撤退戦略とマネジメント調査」『三田商学研究』第46巻第2号(2003年6月), pp. 133–147
- 大見忠弘『復活！日本の半導体産業』財界研究所, 2004年
- 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「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
- 藤村修三『半導体立国ふたたび』日刊工業新聞社, 2000年
- 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