

## 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～

### The Management for Business Restructuring

～The Case Study of the Management Integration

toward NEC's Semiconductor Business to Renesas Electronics Corporation～

拓殖大学  
Takushoku University

角田光弘  
KAKUTA Mitsuhiro

### 1. はじめに

日本の主要エレクトロニクス企業の半導体事業は、1990年代後半（概ね1998年度）、2000年代前半（概ね2001年度）、2000年代後半（概ね2008年度）の3度の業績低迷を経験し、持続的競争優位の再構築に向けて、他業種の企業に先駆けて事業再構築を推進しており、日本企業の事業再構築の縮図とも考えられる。そのようなエレクトロニクス企業の中でNEC（NECエレクトロニクス）<sup>1</sup>の半導体事業は、考えられる様々な手法を用いて一連の事業再構築を推進していることから、そのような事業再構築を考察することにより、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と考えられる。

以上のような問題意識に基づき、本稿では、まず日本の主要エレクトロニクス企業の半導体事業が事業再構築を推進するに至った背景として、半導体事業の競争環境の変化を念頭に、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について考察する。次に、それらを踏まえ、持続的競争優位の源泉に関して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について考察する。さらに、関係者の方々へのインタビュー調査に基づき、2010年4月1日に実施された「MCU<sup>2</sup>事業を柱とするルネサステクノロジー<sup>3</sup>とのルネサスエレクトロニクス<sup>4</sup>への経営統合」にフォーカスし、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の考察を行うことにする。

### 2. 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

概ね1990年代前半頃を境として、半導体事業における競争環境の変化がはるかに激化、複雑化していることに伴い、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は、以下の3点と考えられる。

第一に、個々の半導体事業の将来性やキラー・アプリケーション、将来的な売れ筋動向の的確な見極めである。これは、競争環境の変化が激化、複雑化している事象である顧客ニーズ、要求スペックの多様化、高度化に対応するものである。顧客ニーズ、要求スペックが多様化、高度化していくにつれて、例えばシステムLSIでは搭載ソフトウェアの比率が益々高まり、その需要は無限

にあると考えられる。そのような状況下で、機会損失を極小化し、生産設備などへの投資や戦略的提携などに対してタイムリーな意思決定を行うためには、何よりもまず個々の半導体事業の将来性やキラー・アプリケーション、将来的な売れ筋動向を的確に見極めることが不可欠と考えられる。

第二に、**微細化、大容量化、高速化、低消費電力化、Zero Defect**などの顧客の個別ニーズに対する**提案力、品質対応力、短納期対応力**などの**デザイン・イン**のより一層の推進である。これも同様に**顧客ニーズ、要求スペックの多様化、高度化**に対応するものである。顧客ニーズ、要求スペックが多様化、高度化している状況下では、ベンダーとしては顧客に対する**デザイン・イン**をより一層推進し、個々の開発案件を着実に実績として積み上げることで、キラー・アプリケーション開発に向けたノウハウの蓄積を図っていくことが求められていると考える。

第三に、**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による稼働率の維持、向上、原価低減**のより一層の推進である。これは、競争環境の変化が激化、複雑化している事象である**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**に対応するものである。微細加工技術を最大限早期に高度化、安定化させることにより、稼働率の維持、向上を図り、原価低減をより一層推進するという戦略的課題は、DRAM事業が主力の過去からDRAM事業以外の事業（フラッシュメモリ事業、システムLSI事業、MCU事業など）が主力の現在に至るまで半導体事業における一貫した戦略的課題と考えられる。これに対し、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により、稼働率の維持、向上を図り、原価低減をより一層推進するという戦略的課題は、DRAM事業からDRAM事業以外の事業へと主力事業がシフトしたことに伴う戦略的課題と考えられる。

### 3. 持続的競争優位の構築に向けた半導体事業全般に求められるマネジメント要因

2節を踏まえ、持続的競争優位の源泉に関して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すると、それらは以下の4点と考えられる。

第一に、**個々の半導体事業の将来性に対するトップ・マネジメントの自己認識能力**である。これは、半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた第一の戦略的課題である**個々の半導体事業の将来性やキラー・アプリケーション、将来的な売れ筋動向の的確な見極め**に対応するものである。この戦略的課題に対応するためには、個々の半導体事業に対する**トップ・マネジメントの自己認識能力やアイデア**を何よりもまず研ぎ澄ませることが重要と考えられる。そうでなければ、**トップ・マネジメントは半導体事業に対するビジョンや戦略的意図**を的確に示すことができず、**戦略形成は覚束なくなり、ひいては経営上の重大な意思決定を誤り、競争劣位に陥りかねない**と考えられる。

第二に、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である。これも、同様に第一の戦略的課題である個々の半導体事業の将来性やキラー・アプリケーション、将来的な売れ筋動向の的確な見極めに対応するものである。顧客もベンダーもキラー・アプリケーションや将来的な売れ筋動向がなかなか分からない状況下で、このような戦略的課題に対応するためには、個々の半導体事業に対し、トップ・マネジメントが自己認識能力やアイデアを研ぎ澄ませると共に、従業員からの創造的なアイデアや活動を十分に引き出し、組織学習や組織間学習を推進しなければならず、それに向けた処遇制度が機能していなければならないと考える。

第三に、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である。これは、半導体事業における持続的競争優位の構築に向けた第二の戦略的課題である微細化、大容量化、高速化、低消費電力化、Zero Defectなどの顧客の個別ニーズに対する提案力、品質対応力、短納期対応力などのデザイン・インのより一層の推進に対応するものである。また同様に第三の戦略的課題である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による稼働率の維持、向上、原価低減のより一層の推進に対応するものである。たとえ個々の半導体事業に対してトップ・マネジメントが自己認識能力やアイデアを研ぎ澄ませ、かつ従業員が創造的なアイデアや活動を行い、組織学習や組織間学習を推進し、第二、第三の戦略的課題へ対応するために必要な投資を実行しようとしても、トップ・マネジメントがそのような意思決定ができなければ、戦略形成は覚束なくなってしまうと考える。

第四に、個々の半導体事業の将来性を十分に認識した上で、生産設備投資、研究開発投資、人的資源開発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である。これも、同様に第二、第三の戦略的課題に対応するものである。たとえ個々の半導体事業に対してトップ・マネジメントが自己認識能力やアイデアを研ぎ澄ませ、かつ従業員が創造的なアイデアや活動を行い、組織学習や組織間学習を推進し、第二、第三の戦略的課題へ対応するために必要な投資を実行しようとしても、そのような投資が自社で十分に行えない場合、トップ・マネジメントが他社との戦略的提携に対する意思決定ができなければ、戦略形成は覚束なくなってしまうと考える。

#### 4. 1990年代後半以降のNECの半導体事業における事業再構築の概要

##### (1)半導体事業を担当する組織構造の変遷

NECでは、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するべく<sup>5</sup>、2000年4月1日に社内カンパニー制が採られ、半導体事業は社内カンパニーとして設立

されたNECエレクトロニクスデバイスが担当することになった。

2002年11月1日には、NECエレクトロニクスを母体として、システムLSIを中心とする顧客のシステム・ニーズを差別化テクノロジーにより実現する「半導体ソリューション・プロバイダ」を目指すと共に、変動性の高い半導体事業特性に適した資金調達の実施とバランスシートを構築するべく<sup>6</sup>、NECエレクトロニクス株式会社が分社型分割により設立され、2003年7月23日には東京証券取引所市場第一部に上場されている。

2010年4月1日には、世界的な半導体市場の競争が激化する中で、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べく<sup>7</sup>、株式会社ルネサステクノロジとNECエレクトロニクス株式会社が経営統合し、ルネサステクノロジ株式会社が設立されている。

## (2) 事業の選択と集中

組織構造が変遷を遂げていく過程で継続された事業は、MCU事業、システムLSI事業、個別半導体事業であり、DRAM事業は現・エルピーダメモリ株式会社に分離・移管されている。

生産拠点に関しては、国内拠点は前工程、高付加価値生産へシフトし、海外拠点は清算もしくは後工程へシフトしている。

## 5. MCU事業を柱とするルネサステクノロジへの経営統合<sup>8</sup>

### (1) ルネサステクノロジとの経営統合の意思決定をした理由

大きな理由は、MCU分野での世界シェア1位(旧ルネサステクノロジ18%)、2位(NECエレクトロニクス12%)を合わせてNo.1の事業を作ることによるスケール・メリットの追求とのことであった。

また、今後の拡大が期待できるアジア市場に対するサポートも強化できるようになるとのことであった。

### (2) 経営統合メリット<sup>9</sup>

生産拠点に関して、旧ルネサステクノロジについては旧日立製作所、旧三菱電機の生産拠点が残っており、旧NECエレクトロニクスの生産拠点を含めて、どのように統合していくのかは、今後の課題とのことである。

製品系列(旧ルネサステクノロジ、旧NECエレクトロニクス共に32bit、16bit系列を保有)の統合に関しても、今後の課題とのことである。

### (3) 幹部人事

トップについては、会長に山口純史・旧NECエレクトロニクス社長、社長に赤尾泰・旧ルネサステクノロジ社長が就任している。

幹部人事(マネージャークラス以上)は、現状では各部門とも旧ルネサステクノロジと旧NECエレクトロニクスのたすきがけとなっているとのことであった。

#### (4)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の経営統合に対する考察

第一に、半導体事業におけるシェア獲得の戦略的な意義は、改めて極めて大きなものがあると考えられる。確かにシェアを獲得することができれば、半導体事業における戦略的課題である「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」や「稼働率の維持、向上、原価低減のより一層の推進」に前向きに取り組むことができるようになる。

第二に、幹部人事（マネジャークラス以上）がたすきがけであることに関しては、経営統合母体が同様の事例であるエルピーダメモリ<sup>10</sup>の会社設立時の状況が参考むしろ反面教師になるのではないかと考えられる。

1999年12月20日の会社設立当初から2002年11月1日の坂本幸雄社長就任までのエルピーダメモリ（設立当初はNEC日立メモリ）では、意思決定に際して両親会社の了承を必要とするなど、タイムリーな設備投資などの経営判断ができなかった<sup>11</sup>とのことである。また、人事・組織体系においては、社長をNECと日立製作所で交互に出すことで合意したり<sup>12</sup>、部門のポストをNECと日立製作所からの出向者で分け合うなどしたりと硬直していた<sup>13</sup>とされている。

## 6. 今後の研究課題

今後の研究課題は、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、ルネサスエレクトロニクスの子会社の今後の状況のフォローアップである。

また、個々の半導体事業（システムLSI事業、MCU事業）に求められるマネジメント要因を考察した上で、それらの視点から同社の今後の状況を考察することである。

さらに、考察対象を半導体事業における日本の主要エレクトロニクス企業である東芝、富士通へと広げ、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ることである。

そのために、今後も理論研究をより一層深めると共に、関係者の方々へのインタビュー調査を積み重ねていきたい。

## 参考文献

- Doz, Yves L., Hamel Gary, *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, 1998
- Ghoshal, Sumantra, Bartlett, Christopher A., *The Individualized Corporation*, HarperBusiness, 1997
- 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
- Probst, Gilbert J. B., Büchel, Bettina S.T., *Organizational Learning: The competitive advantage of the future*, Prentice Hall, 1997
- 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
- 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
- 今口忠政，李新建，申美花，野坂美穂「事業再構築に関するアンケート調査結果」『三田商学研究』第49巻第3号（2006年8月），pp.115-136
- 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
- 谷光太郎『半導体産業の軌跡－日米攻防の半世紀－』日刊工業新聞社，1994年
- 谷光太郎『半導体産業の系譜－巨大産業を築いた開拓者たち－』日刊工業新聞社，1999年
- 中野誠，蜂谷豊彦「事業の再構築と企業価値」『一橋ビジネスレビュー』51巻2号（2003年秋号），pp.124-139
- 馬場杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房，2005年
- 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
- 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

★ 貴重なお時間を割いてインタビュー調査にご協力下さいましたNEC（当時），NECエレクトロニクス（当時），ルネサスエレクトロニクス，半導体産業研究所の関係者の皆様にこの場を借りて厚く御礼申し上げます。

- 1 本稿において，NECとは，連結企業体としての日本電気株式会社を指し，NECエレクトロニクスとは，連結企業体としてのNECエレクトロニクス株式会社を指すものとする。
- 2 MCUとは，Microcontroller Unit（マイクロ・コントローラ・ユニット）の略称である。
- 3 本稿において，ルネサステクノロジとは，2003年4月1日に株式会社日立製作所の半導体事業と三菱電機株式会社の半導体事業の統合により設立された株式会社ルネサステクノロジを指すものとする。
- 4 本稿において，ルネサスエレクトロニクスとは，2010年4月1日に株式会社ルネサステクノロジとNECエレクトロニクス株式会社の経営統合により設立されたルネサスエレクトロニクス株式会社を指すものとする。
- 5 NEC・プレスリリース「2000年4月実施の組織改正について」（2000年2月24日），<http://www.nec.co.jp/press/ja/0002/2402.html>
- 6 NEC・プレスリリース「NECグループの事業再編について～経営改革 第2フェーズ～」（2002年5月16日），<http://www.nec.co.jp/press/ja/0205/1601.html>
- 7 NECエレクトロニクス，ルネサステクノロジ，NEC，日立製作所，三菱電機・共同ニュースリリース「NECエレクトロニクスとルネサステクノロジの事業統合について～世界第3位の半導体会社が誕生～」（2009年4月27日），<http://www2.renesas.com/news/ja/archive/0904/2701.html>
- 8 本内容は，ルネサスエレクトロニクスの関係者の方へのインタビュー調査（2010年6月14日）に基づく。
- 9 ルネサスエレクトロニクス「2010年3月期（2009年度）決算概要」（2010年5月11日）（<http://japan.renesas.com/ir/event/pdf/20100511presentation.pdf>）によると，今年度の具体的な重点な取り組みとして，**事業機会の拡大（製品競争力の強化），海外事業拡大への布石（海外半導体売上比率60%超へ），即効性あるコスト低減（コスト競争力の強化），TOPダウンによる構造改革推進**が挙げられている。  
また，同資料によると，「100日プロジェクト」により，具体的施策が検討され，シナジーの早期具現化と体質強化が目指されている。
- 10 エルピーダメモリ株式会社は，1999年12月20日にNEC，日立製作所それぞれのDRAM事業の統合により設立（設立当初の社名はNEC日立メモリ株式会社，2000年9月28日に現社名に変更）され，2003年3月31日に三菱電機よりDRAM事業を譲渡されている。
- 11 日経産業新聞「検証NEC・日立DRAM統合・下」，2000年12月20日，28面
- 12 日経産業新聞「News Edge」，2002年10月8日，24面
- 13 日経産業新聞「エルピーダ本部・部・課制を廃止」，2003年1月17日，27面