

業界再編の衝撃と将来展望

「NEC エレクトロニクス」と「ルネサステクノロジ」

統合は成功するか？

日本の半導体産業 「業界再編の衝撃と将来展望」..... 1	初年度、計画を大幅に上回る..... 24
史上最悪を記録した 08 年度..... 1	出だしは好調、課題は投資..... 24
過去 3 回の落込みと半導体業界再編..... 1	投資とコスト削減..... 24
がけつぶちに立つ日本の半導体産業..... 2	フラッシュ強化と撤退..... 24
技術よりも経営戦略..... 3	当初の 2 年、60-70 点の及第点..... 25
横並び競争..... 3	半導体市場全体は絶好調..... 25
引けを取らぬ技術力..... 3	伊藤体制(05 年 4 月—06 年 3 月)..... 26
NEC の半導体事業改革..... 5	携帯端末チップに力..... 26
三大事業が相互補完でなく合併症に..... 5	ドコモが 70 億円の開発費負担..... 26
NEC の歴代社長人事..... 6	FOMA 端末の主サプライヤーに..... 27
西垣改革 DRAM 分離と、過去の不良資産の清算..... 6	開発費の増大と海外強化..... 27
第二弾 半導体事業の分離..... 6	生産の外部委託を増加..... 27
西垣氏の社長退任と新体制..... 7	開発もアジアにシフト..... 27
戸坂体制での新戦略と限界(02 年 4 月—05 年 10 月)..... 7	業績低迷、望みは海外..... 28
大成功の NEC エレの上場..... 7	伊藤トップ体制の総括、市況に翻弄..... 28
システム LSI の本格強化..... 9	複数トップ体制(06 年 4 月—09 年 3 月)..... 28
混乱した NEC エレ..... 9	多機能携帯チップの受注相次ぐ..... 29
投資削減の問題..... 9	07 年、市況は再び二桁成長に好転..... 29
生産能力に限界..... 10	主力路線で危機感..... 29
売上が横ばい、利益急減..... 11	開発志向と巨額赤字..... 29
NEC エレクトロニクスの歴代社長人事..... 11	再統合体制..... 30
中島体制下での路線修復(05 年 11 月—09 年 5 月)..... 11	ルネサスの総括..... 31
東芝との統合案..... 11	ルネサスの主な推移..... 31
ONE-NEC で再建急いだ矢野、中島体制..... 11	ルネサスの主要製品と対象市場..... 35
ブームに備えて大型投資..... 12	製品と市場..... 35
再建..... 12	主要製品..... 35
NEC エレの統括..... 13	「MCU」..... 35
NEC の半導体事業の推移..... 14	「携帯・モバイル」..... 37
NEC エレの主要製品と対象市場..... 17	「メモリ」..... 38
主要製品..... 17	「LCD ドライバー」..... 38
「MCU」..... 17	「パワー、アナログ、ディスクリット」..... 38
「ASIC」..... 17	「デジタル家電」..... 39
「LCD ドライバー」..... 17	「ユーザー」..... 39
「化合物半導体」..... 17	ルネサスの生産拠点..... 40
「民生機器用」..... 18	工場閉鎖、コスト削減に限界..... 41
「自動車用」..... 18	ルネサスにみる雇用、融合策..... 42
「ゲーム用」..... 18	ルネサスの市場開拓、販売体制..... 43
NEC エレの生産拠点..... 19	NEC エレとルネサスの組合せ..... 45
生産体系のまとめ..... 20	ソニーが 2,000 億円の巨額投資..... 45
NEC エレの販売体系..... 21	挫折した共同ファブ構想..... 45
ルネサステクノロジの発足と経緯..... 23	戸坂後の再建と東芝への接近..... 46
日立 55% 保有だが、実質互角..... 23	45nm プロセスで東芝と共同開発..... 47
ルネサステクノロジの歴代会長、社長人事..... 23	東芝、システム LSI を強化..... 47
長澤会長時代(03 年 4 月—05 年 3 月)..... 23	再編が起動..... 47
	苦境の半導体、再編始動..... 48

業界再編の衝撃と将来展望

「NEC エレクトロニクス」と「ルネサステクノロジ」

統合は成功するか？

“日の丸マイコン”見切り発車.....	48	挑戦は？.....	76
日立製作所の歴代社長人事.....	48	時間とサイクルへの挑戦.....	76
三菱電機の歴代社長人事.....	49	控えめでなく挑戦も必要.....	77
4月27日、事業統合で記者会見.....	50	成長と収益への挑戦.....	77
難航する正式合意	51	統合会社の売上と利益.....	77
見切り発車で破談？.....	51	両社の主要製品、市場の概要とモデル化収益計算.....	78
統合は破談直前に.....	51	透明度と信頼	79
9月に統合基本契約を締結	52	単発的でなく長期、安定取り込み.....	79
財務内容を公開.....	53	市場開発、営業の抜本改革	80
統合の本当のねらいは	54	市場開拓、販売戦略で収益拡大.....	81
携帯電話用チップ統合	54	統合2社の販売体系	81
携帯用チップ、本当の成果は？.....	55	NEC エレは特約店経由.....	81
NECと日立の組み合わせ.....	55	ルネサスは直販と代理店の並列.....	82
日本連合携帯チップ会社の出現.....	55	販売統合と半導体商社.....	84
日本半導体の再生、再挑戦	56	統合が商社の再編を加速.....	84
半導体産業での提携、合併、技術交流.....	56	傘下代理店の今後.....	86
新統合会社、課題と挑戦	61	関連した主要商社の半導体販売額.....	87
何が課題、悪しき先例	61	統合・集約化の衝撃.....	87
時間を要したルネサスの活動開始.....	61	販売統合で600億円以上が剥落	88
エルピーダメモリの歴代社長人事.....	62	販路統合に時間.....	88
日本的な統合と限界.....	62	再編が連鎖.....	89
これまでの再編を総括.....	62	玉突き現象で試練.....	89
資産の効率化一遅々とした展開.....	62	第三次再編下の競合他社	90
「工場の統合の関門」	63	再編は続行.....	90
旧型製品で高シェア.....	63	再編の衝撃 構造的な問題	90
製品の統合、廃止の制約.....	64	企業規模と半導体市場.....	91
償却税制の制約.....	64	衰退する日本の半導体産業	92
投資と技術.....	65	半導体の国内生産、過去20年で世界シェア4割近く減	92
「製品での融合」	65	ICのシェアが大幅減.....	93
MCU分野.....	65	全体シェアも同様に減少.....	94
高リスクだが参入不可欠のSOC市場.....	68	成熟分野に依存	95
ロジック製品とSOC.....	68	パワー、オプトはシェア保持.....	96
携帯電話用SOC.....	69	シェア漸減.....	96
コンピュータ用SOC.....	70	台湾、韓国に抜かれる	97
民生電子機器用SOC.....	70	宝の山だったのは過去.....	99
SOC、収益確保にリスク分散.....	71	哲学思想、統治・指導力.....	100
投資資金調達—タイミングと制約	71	思想・哲学不在.....	100
基本戦略—市場停滞とブーム.....	72	指導力・統治不在	101
単独路線、合併路線の明暗	74	今後と将来への葛藤.....	101
親子の距離.....	74	再編は成功するか	102
2社合併での課題.....	74	楽観的なシナリオ.....	103
経済産業省の支援と限界	75	悲観的なシナリオ.....	103
企業再生強化策.....	75		
裏目に出た統合時の優遇策.....	75		