

## 中国拠点を強化して、 地元関連産業の急成長を支援。

世界的なデジタル製品の普及でマイコン需要が拡大し、順調に業績を伸ばすルネサステクノロジ。中国では高い経済成長を背景に、マイコンをはじめ各種LSIの増産が続く。ルネサスは好調な中国事業をテコに、海外生産・海外売上上の飛躍的拡大をめざしている。



### シェア No. 1 のマイコンで、「ルネサス」の名を高める

ルネサステクノロジは、日立製作所と三菱電機の半導体事業部門が統合して、2003年4月に設立された半導体専門メーカーである。現在、世界約20カ国に製造、設計、販売拠点をもち、26,800名の従業員を擁し、グローバルな活動を展開している。

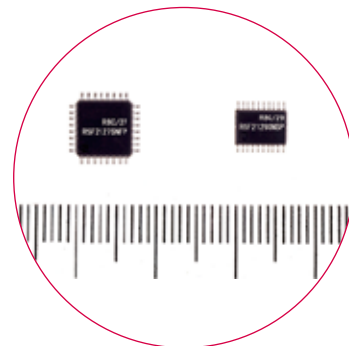
ルネサステクノロジは世界大手の半導体メーカーであり、マイコンでは世界No. 1のシェアを獲得している。そのマイコンを中心に、液晶ドライバやアナログ半導体などの「汎用製品事業」と、顧客企業とのパートナーシップを基盤とした「システムソリューション事業」を両輪に、安定したビジネスを展開している。

システムソリューション事業の特徴は、事業ドメインを成長分野にフォーカスしていることである。その分野とは、通信、自動車、デジタル民生機器である。通信分野では、携帯電話用アプリケーションプロセッサに注力し、日本国内では約50%のシェアを獲得している。このプロセッサを2007年度から本格的に海外展開し、現在の海外売上比率を30%から08年度には50%に拡大する計画である。自動車分野では、日本におけるシェアトップの実績をもとに、自動車用半導体の売上を5年後には06年度の2倍と

し、世界トップシェアを奪う計画を立てている。さらにデジタル民生機器では、ローエンドからハイエンドまでを幅広くカバーしているテレビ向けのLSIと、DVDレコーダー向けのワンチップLSIとソフトウェア開発キットによるシステムサポートにより、世界でのシェア拡大をめざす方針だ。

ルネサスの強みは、マイコンやシステムLSIなど、製品ラインアップの幅が広く、システムに必要な半導体がDRAMを除いてほぼすべて構成できる点にある。加えて、世界各地に製造、設計、販売の拠点をもち利点を生かし、各地のニーズに対応した製品・ソリューションを提供できる点にある。

ルネサスは世界の半導体市場が2006年度8.8%、2007年度8.7%伸びる（DRAM、フラッシュメモリを除く）と予測されていること、さらには通信、自動車、デジタル民生機器分野が引き続き拡大基調にあることなどから、前述



のシェア拡大は可能と考えている。

### 華北・華南の一体運営で、販売サポート体制を強化

中国への進出は日立製作所・三菱電機時代にさかのぼる。両社は1996年に半導体の後工程製造拠点を中国に設置。販売に関しても現地法人を通じて本格化させてきた。ルネサスはそれを受け継ぐと同時に独自の戦略を立案し、全社をあげて中国プロジェクトを推進した。そのひとつが、04年から開催している「ルネサスフォーラム」である。このフォーラムは毎年、中国の主要都市で、顧客やパートナー企業を対象に、ルネサスの事業方針や製品・技術を紹介するものである。ルネサスはこのフォーラムを通じて、顧客やパートナー企業との関係強化をはかると同時に、技術力の高さをアピールし、ルネサスブランドの向上に役立っている。

ルネサスの中国事業（香港・台湾を含む）は、事業管理会社、販売会社のほか、応用技術、設計・開発、製造の10社から構成されている（07年1月現在）。販売拠点は上海、北京、青島、杭州、深圳、厦門、香港、台北の8カ所、応用技術拠点は上海、北京、深圳、香港、台北の4カ所あり、中国主要地域をカバーしている。また、設計・開発拠点は北京と蘇州にあり、中国市場に特化した製品を中心に開発を進めている。一方、生産拠点は北京と蘇州の2カ所で、マイコンやディスクリットなどの汎用品を月産約5,000万生産している。これはルネサス最大規模の後工程拠点だが、いっそうの製造コスト削減をはかるため、08年には月産9,000万個への拡大を計画している。

中国事業で特徴的なことは、マイコンやデジタル民生機



器向けのソリューションに力を入れていることである。マイコンは汎用品を中心に、エアコン、リモコン、電力メーター、小物家電の分野に注力している。また、中国は世界最大の自動車生産国であり、自動車用半導体の需要が年率20%以上の高い伸びを示していることから、エンジン、ABS、エアバッグ、カーナビなどの高級アプリケーションに対応し、さらにシェアを拡大していこうとしている。なかでもカーナビに関しては、日立製作所とシステムを共同開発し、最先端のソリューションを提供していく方針である。

このようにルネサスは中国国内顧客向けの事業を重視している。中国メーカー向けビジネスと、中国以外のメーカー向けビジネスの比率は約60対40。競合各社が中国以外のメーカーに注力しているのと、好対照をみせている。ルネサスはこれまで、中国を華北と華南に分け、販売会社と応用技術会社も別々に運営してきたが、07年1月に販売会社と応用技術会社の再編を果たし、再編後4社の経営責任者を山村業務執行役員が務めて指揮系統を一本化し、一体運営を開始した。07年1月から地域の垣根を取り払い、販売と応用技術部門が一体となることで、どの地域でも一貫して充実したサポートが効率よく受けられるようになる。またひとつルネサスの強みが増した、と言ってよいだろう。

### 「世界の消費地」への転換で、ビジネスチャンスが拡大

日立製作所と三菱電機が、96年にそれぞれ蘇州と北京とに工場進出したのは、豊富な若い労働力と安価な生産コストが魅力であったからに他ならない。「世界の工場」としての中国に着目してのことである。その後、中国は世界経済のエンジンとして、年率8～10%という高度成長をとげてきた。その結果、いまでは「世界の工場」から「世界の消費地」へと転換しつつある。その中であって北京と蘇州の工場は、従業員約3,000人を擁し、「世界の消費地」だけでなく世界中に向けた製品を生産する主力拠点へと成長した。

06年度、07年度、世界の半導体市場は前年度比+8.5%程度成長すると予測されている。それに対し中国は、08年に北京オリンピック、10年に上海万博が控えていることから、13~14%の高い成長率が予測されている。こうした持続的な成長が期待される中国を、ルネサスは世界における最重要市場の一つと位置づけている。優れた半導体ソリューションの提供により中国の発展を促進しながら、中国市場の成長機会を取り込み、自らの中国事業を始めとする海外事業を拡大しようと考えている。ルネサスの日本と海外の売上比率は、現在60%対40%である。これを中国市場の拡大で逆転しようというのが、ルネサスの目論見である。

デジタル化の波が押し寄せる中国では、携帯電話やテレビをはじめとするデジタル機器の買い替え需要が旺盛である。それだけにルネサスにとっては絶好のビジネスチャンスであり、海外市場逆転のチャンスは大きいといえる。

#### 中国メーカー向け製品の強化で、設計からの現地化を推進

近年、生産拠点ばかりでなく、設計・開発拠点までも中国に移管する日本企業が増えている。生産現場に近いところで設計・開発し、企画から生産までのスピードを高めようというのが、その狙いである。ルネサスは現在、北京と蘇州の2カ所に設計・開発拠点を置き、ワールドワイドな市場と中国市場に向けた、汎用マイコンの設計・開発を行っている。同拠点では、成長著しい中国市場向け製品の強化をめざし、現在350名の設計人員を08年度には500名に増強する予定である。

中国市場向け製品の強化策に注力するルネサスにとって、市場ニーズをいかに汲み取るかが大きな課題となる。そこでルネサスでは、販売拠点と設計・開発拠点とが連携し、中国メーカーへのヒアリングを行っている。すでにその成果は、エアコン、リモコン、電力メーター向けの内蔵マイコンに現れており、市場で高い評価を得ている。

また、大学・IDH（Independent Design House）との連携を強化し、技術開発や新製品開発に役立てている。すで



に複数の大学とビジネスパートナー契約を結び、技術開発の共同研究を行っている。加えて、ルネサスブランドの浸透と将来への布石として、ルネサス協賛の教育講座について6大学で7講座を開催している。一方、中国に200社以上あるといわれるIDH（半導体組み込みボードの制作や評価などを行う開発会社）に対しては、顧客との間に立って技術面での連携をはかってくれるパートナーとして、提携を深めている。

ルネサスでは研究機関との連携にも力を入れている。天津市にある中国自動車技術センター（CATARC）との技術協力もそのひとつで、同センターが開発する自動車システムに、ルネサスが最適なマイコンと技術サポートを行うというものである。ルネサスはこうした技術協力を通じて、中国の自動車産業の発展と自動車電子技術の向上に貢献しようとしている。

中国は成長一本やりの経済政策から、環境・省エネに配慮した調和型経済に舵を切った。しかし、成長力は依然として高く、世界経済の成長エンジンであることに変わりはない。ルネサスは中国拠点強化や中国に特化した製品やソリューションの開発を通じて、地元関連産業の育成に貢献し、中国の成長と自らの成長をめざしている。

