

## 第 59 回 企業活性化研究分科会・議事録

＜第五九回 2013 年 7 月 6 日（土）時間：13：30～17：00 於：専修大学（神田校舎）＞

参加者：井端、杉本、夏目、浜田、宮川、山本(6 名)

### 1. テーマ：再生企業の分析 -ルネサスエレクトロニクスの場合-

(2013 年度分析企業①)

- ・報告者：宮川宏 ・配布資料：12 枚
- ・報告内容の要旨

本報告は、企業業績の悪化により危機に陥り、いまだ復活の兆しが見えてこないルネサスエレクトロニクスの分析をおこない、企業業績が悪化した企業がどのように再生したのか否かを検討し、再生の方向性を考察している。

はじめに、ルネサスエレクトロニクスにおける外部環境と内部環境の状況を整理したうえで、そこにかかわる問題点を検討した。外部環境の問題は市況変動の影響、半導体市場の国内外競争、競争による利益率の悪化、主要顧客への依存度が高いことの 4 点あると指摘した。また内部環境の問題は製品の特質、生産プロセス、事業部門別の採算性、下請け体質の強い傾向、企業結合による過剰な生産設備の所有、ガバナンスの問題を取り上げ、特長があることを考究した。

次に、収益性分析をおこなった結果、M の値をみれば低いマージンであり、利益が出る体質ではないと考えられ、下請体質から抜け出せず、採算管理の甘さを指摘した。また T の値をみれば、下請け体質、過剰設備など採算や効率を考えていないことを指摘し、経営資源の効率的利用を進める必要があることを分析した。

最後に、上記の検討課題を踏まえたうえで、ターンアラウンド戦略の観点から再生分析をおこなった。その結果、ルネサスエレクトロニクスは、2006 年 3 月期以降からコスト削減、資産削減などの縮小戦略をおこなっている。2011 年 3 月期ころからは、縮小戦略と復帰戦略を同時に進行していると推測した。加えて、直近四年間の復帰ポイントを整理してみると、2012 年 3 月期、2013 年 3 月期において、収益性や成長性の改善をみせている傾向にあることを明らかにした。これからのルネサスエレクトロニクスは、成長性、収益性にかかる課題をクリアしてから、再生の道が見えてくると考察した。

### 2. テーマ：2013 年度の対象企業と担当者の検討

(文責：浜田勇毅)