

ルネサスリスク分析と新成長戦略の検討

beyond the disruptive innovation cliff

Hisao Munakata

Renesas Solutions Corp.

August 8th 2012, RSO Japan

Agenda

- ① 現下の事業環境認識
 - トップランナーの リスクを認識する
 - ルネサスの直面する課題と破壊的リスク要因
- ② 成長戦略検討
 - 変革への道筋
 - 大胆な発想の転換（試案）

マイコンシェア No.1 はルネサス最大のリスク要因

現在マイクロコントローラー分野でシェア No.1 のルネサスは、現在見えているコンペチターとの熾烈な競争環境の中でこれまで正常進化型（連続的）のイノベーションを積み重ねているが、ある日全く想定外の競争環境の変化が発生し急速に競争条件が変化してしまうリスクを持っていることを認識しておく必要がある

イノベータのジレンマ [Clayton Christensen]

- 現在技術の延長上ではないところから新しい技術が登場し、唐突に主役を奪ってしまう（破壊的イノベーション）
- 現状で最適なオペレーションが命取り
- 今日の「勝ち組」が明日の「負け組」になる

SoC 分野では先行して急速な寡占化による競争環境変化が発生し、ルネサスは主要な競争環境（R-mome 関連事業）からの撤退を余儀なくされた。今後マイコンビジネスがソリューション指向になれば同様の事態が発生する可能性が高くなる。

持続的イノベーション (= 現在のルネサス)

持続的イノベーション (Sustaining Innovation) の特性

- 今使うのに最適な技術の改善
- 今までよりすぐれた性能を提供
- 現在マーケットでシェアや経験をもっている大企業が有利
- この戦略の問題点はイノベーションのジレンマの誘引

イノベーションのジレンマ誘引の典型例 (= ルネサスの苦悩)

- 優良顧客の声だけを聞いて、新しい消費者にフォーカスしそこなう (新参者に未開拓市場を奪われる)
- 過剰品質・機能・性能を追求し、別の観点からの競争に出遅れてしまう

破壊的イノベーション

破壊的イノベーション (Disruptive Innovation) の特性

- これから伸びてくる技術
- 市場を塗り替えてしまう技術革新
- 別の次元で勝負
- 新しい市場の創造
- 新しいユーザーの獲得
- 異分野からの新規参入企業やベンチャー企業が有利
(「しがらみ」がない、既成概念に囚われない)

我々は破壊的イノベーターが参入して市場が破壊されてしまうより前に、過去の成功体験を捨てて（あえて否定をして）自らが改革者とならねば生き延びられないことを認識する必要がある。
過去の延長に未来は無く、革新なくしては生き延びられない。

出た当初に破壊的な革新に気づく人は少ない...

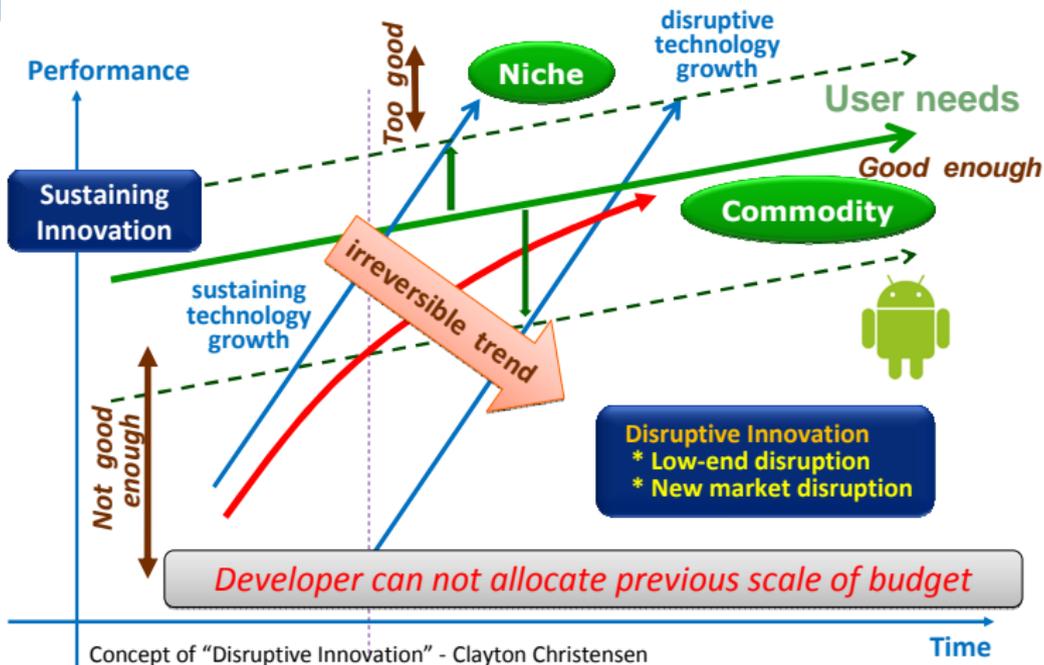
破壊的イノベーション過去事例

- マイクロプロセサ (電卓の部品、1971)
- PC (8bit CPU のマニア向けゲーム機、1975?)
- ケータイ (シヨルダーフォン、3kg、2万円/月、1985)
- 液晶 TV (1.2 型、1982、3 インチ、9 万画素、1987)
- MP3 (CD より劣った音質、1991)
- Linux (大学生の学習用 OS、1991)
- デジカメ (25 万画素、1.8 型液晶、1995)

1990 年当時組み込み機器で Linux を動作させるのは一部のマニアの趣味と考えられていた。半導体会社で Linux をビジネス商材と考えた人はいなかったが、**感性に優れた PC 周辺機器メーカーの幹部に発掘される形**で家庭用の NAS という新ジャンル製品が誕生

破壊的イノベーションは不可逆的である

Commoditization and “low-end disruption”



現在ルネサスが直面する課題

課題

- 国内産業の空洞化（お得意様が負け組ばかりに）
- 結果として国内販売体制の余剰感、一方で海外が極めて手薄
- 国内の売り方（＝手厚い対面サポート）が通用しない
- 製品ラインナップの混乱（製品多すぎ）
- 製品の背後には専属の設計部隊を沢山抱える（非効率）
- システム技術、ソフトウェア技術への対応が困難
- オープンプラットフォームなど新潮流への対応
- 海外におけるブランドの弱さ
- 国際コミュニケーション力、意思決定のスピード感の欠如

現在ルネサスが直面するリスク

リスク

- デバイス自体は本質的に交換可能で過当競争に陥りやすい
- デバイスの高度化に伴うサポートコスト増大、収益性の低下
- 国内においては黒船の到来、結果としての競争条件の変化
- ジャパンプレミアム前提の高コスト体質で国際競争力なし
- 破壊イノベーションによる急激な競争環境の変化
- ソフトウェア技術力の決定的な弱さ
- コア技術を社外に依存した単なる手配師は中抜きされる

感度をあげて新しい脅威を感知する (1)

Tim O'reilly の有望技術発見基準

- hackability
 - その道のプロをにやりとさせるものがある
- being in line with some major trend
 - 追い風が吹いている
- disruptive potential
 - なにかをぶっとばしかねない迫力がある
- grassroots enthusiasm
 - 熱気にみちたひとびとの支持がある
- the presence of professional practitioners
 - 仕事をきちんとこなすプロがいる
- a possible business ecology
 - 商売になりそう、ビジネス生態系が成立しうる

コラム 人間は実際には驚くほど現実を見ていない

こんにちは みさなん おんげき ですか？ わしたは げんき です。

この ぶんしょう は いりぎす の ケブンツリジ だがいく の けゆきんう の けっか
にんげは もじ を にしんき する とき その さしいよ と さいご の もさじえ あいてつれば
じばんゆん は めくちちゃ ても ちんやと よめる という けゆきんう にもづいとて
わざと もじの じんばゆん を いかれえて あります。

どです？ ちんやと やちめう でしょ？

ちんやと よためら はのんう よしろく

みさなん ちんやと よまめた か？

にんげ には とても ふぎしな こと が たさくん あります ね。

しらばく このうよな ふぎしな ぶんしょう で につき を かこうかしら？

でも この ぶんしょう を かがんえて いると にもじ や さもんじ の

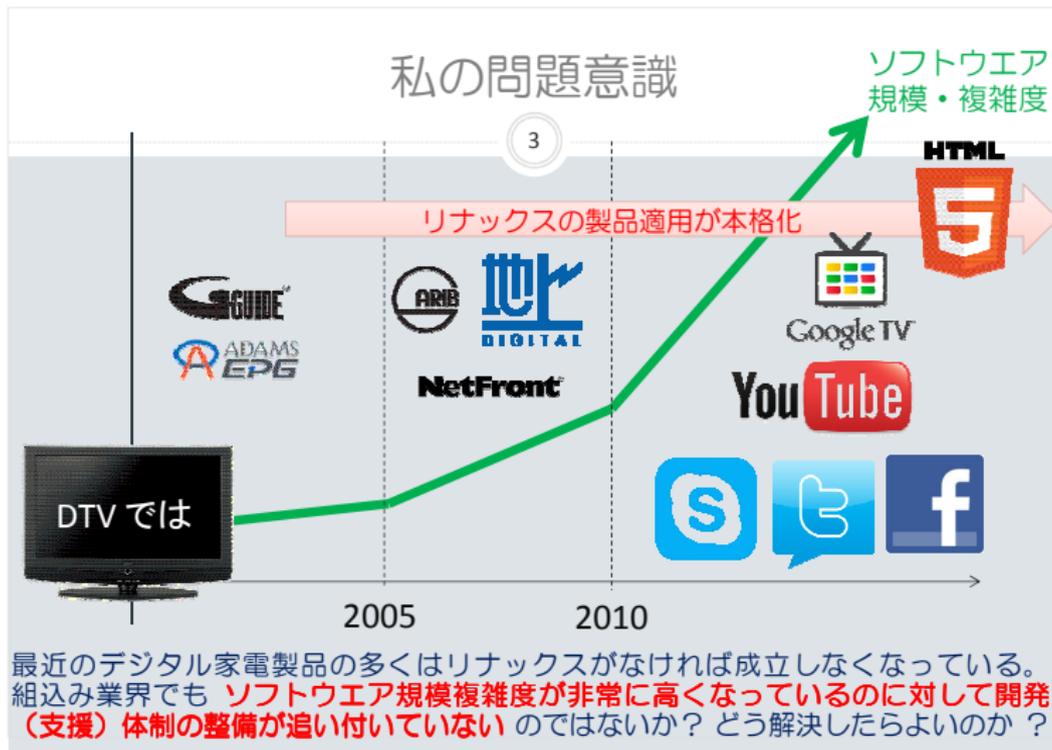
いかれえ が でなきい ことば ばかり が おもい うかぶ f-;

けこっう むかずしい です。

完全なる商品 ("the Whole Product") という概念

- ユーザが望むものは裸のハードウェアだけではない
 - ソフトウェア (OS、アプリケーション、...)
 - 周辺装置、アクセサリ
(ストレージ、ネットワーク、ケーブル、カメラ、...)
 - ネットワーク・インフラ、サービス、コンテンツ
 - 開発環境、トレーニング、サポート
 - システム・インテグレーション
- 評価用サンプルソフトだけではソリューションにはならない
- **バリューチェーン (価値連鎖) の提供**
 - 本当の意味でのソリューション提供は「困っている管理者」の問題を解決してあげることであるから、提供を期待されるのは単なる技術供与だけに止まらない
 - もはや1社ですべてを提供することは不可能 → 協業による課題解決提案力も必要

我々が解決すべき本質的顧客の課題は....



OSS エクゼクティブフォーラム：2011-12-21

リナックスコミュニティの実像

現在ルネサスに与えられているオプチュニティ

本質的には技術の複雑度があがればあがる程顧客は物を自分では作れなくなる。そのギャップを誰が埋めることができるかが主戦場になるが、ルネサスはその間にデバイス（＝実弾）を提供するだけではなく、真の問題解決（＝戦術）を提供する機会が与えられていることに気づくべき。

オプチュニティ

- 顧客には”単なる部品屋以上”を期待されている
- 製品を仕上げきる力（顧客との完全利害一致）
- 技術革新による競争条件の変化（もはやPCの時代ではない）
- 技術サポートにおいても”おもてなし”の対価性

感度をあげて新しい脅威を感知する (2)

破壊的イノベーションの芽を見つけるためのキーワード

- 遅くて / ややこしくて / 重すぎて / 高すぎて / 難しすぎて、使いものにならない
- 商品のクォリティでない
- 安物、まがいもの
- おもちゃ趣味で使うならいいけど。マニア向け
- きれいごと。世間じゃ通用しない。わりきりすぎ

今日の前で起こっている先駆けとなる兆候をきちんと正視しなければならない。「あれは特殊ケースだから……」で片付けてしまったらせつかくのチャンスが台無しである。むしろ今は荒唐無稽に見えるような発想に着目すべきである。

コペルニクス的な発想転換を考えてみよう