

《ルネサス再生復活に向けた真の課題》

見えぬルネサスの経営ビジョン えげつないリストラと事業再編



微細加工研究所 所長 湯之上 隆

ルネサスの営業利益が黒字化した。昨年就任した作田会長のリストラ策などが奏功しているのかもしれない。しかし、「ルネサス懇」のアンケートによれば、社員は新経営陣に、好感も期待も持たず、考えは伝わらず、信頼できないとし、示された変革プランではルネサスは衰退すると回答している。また、生産部門や設計・開発部門の再編に伴う6000人を超える異動は新たなえげつないリストラ策であり、ルネサスで定年まで働くことはできないと思っている。このように、社員が絶望状態に陥っている間は、復活再生は困難である。作田会長が第一にすべきことは、社員の士気を鼓舞し、ルネサスの進むべきビジョンを指し示すことである。

ルネサスが黒字に浮上

ルネサス エレクトロニクスの業績が回復しつつあるようだ（図1）。オムロン出身の作田久雄氏が、2013年6月に代表取締役会長兼CEOに就任して以降、売上高は横ばいだが、営業利益が2013年第4四半期から黒字に転じている。また、純損益の赤字額も縮小し、2014年第3四半期と2015年第1四半期は黒字になる見込みである。

作田会長の就任により、リストラと事業再編に加速がつき、赤字の垂れ流しが止まったのかもしれない。

えげつないルネサスのリストラ

しかし、ルネサスのリストラや事業再編のやり方は、“大胆”というより、“えげつない”としか言いようがない。例えば、2013年1月に3000人を募集し

た3回目の早期退職制度では、以下のようなことが行われたという。

- ・管理職（課長級以上）の約5割を、組合員（主任・係長級以下）に降格
- ・2013年9月末退職者の割増退職金は、最大12か月（2011年3月退職が最大40か月、2012年10月退職は最大36か月だった）
- ・2013年度は、夏冬ともボーナスゼロの見通し

上記の中で社員に最も堪えるのは、降格であろう。部長は課長へ、課長は主任へと、紙切れ一枚で降格を通告される。これまで築いてきた技術者のプライドはズタズタになる。筆者の知人にも、降格の通知に頭にきて、辞表を叩きつけた者が多数いる。おそらくルネサスは、そういうことを見越した上で、降格を通告したのだろう。このえげつなさには、嫌な気分させられる。

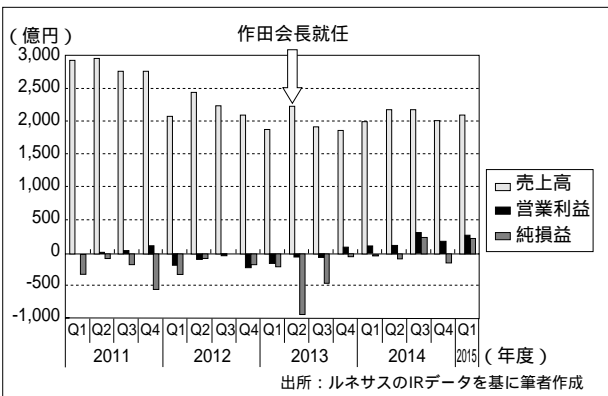


図1 ルネサスの売上高・営業利益・純損益

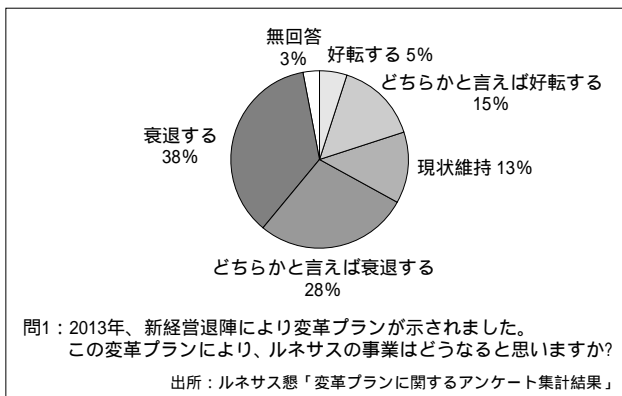


図2 アンケート調査結果 (問1)

2014年のリストラ

ところが、今年に入って実施された第4回目および第5回目の早期退職制度では、これまでとは違った“えげつなさ”が加味されている。

第4回目は生産部門の組織再編に伴い、拠点移動が困難な社員や、組織再編に沿えないと考える社員を早期退職のターゲットとしている。さらに、第5回目は、設計・開発部門再編に伴って、玉川事業所、相模原事業所、北伊丹事業所を2015年9月までに閉鎖し、約6000人を高崎事業所などに配置転換することを求める。これに応じられない社員が早期退職のターゲットになる¹⁾。

その上、10月1日から基本給7.5%削減、1人月1万3000円の家族手当も廃止されるという。平均すると約10%の給与の減額になるとのことである。

このような状況であるにもかかわらず、作田会長は、まだ「人員の余剰感は25%くらいある」と述べ、2016年度末までに、さらに国内8工場の閉鎖や大幅縮小を予定している²⁾。

いくら合理化のため、利益率向上のため、とはいっても、そこで働く社員の気持ちをおまわりにも踏みにじったやり方ではないか？ 当の社員たちはどう感じているのだろう。

ルネサス社員の意識

ルネサス関連労働者懇談会（通称「ルネサス懇」）は、新経営陣の变革プランに対して、ルネサス社員はどのように感じているかのアンケート調査を行った³⁾。以下にその結果の抜粋を示す。

問1：2013年、新経営陣により变革プランが示されました。この变革プランにより、ルネサスの事業はどうなると思いますか？（図2）

回答：好転する（5%）、どちらかと言えば好転する（15%）、現状維持（13%）、どちらかと言えば衰退する（28%）、衰退する（36%）、無回答（3%）。

問2：新経営陣（作田会長体制）は、100日プロジェクト時代の体制（赤尾社長体制）と比べていかがでしょうか？（図3）

回答：（a）好感が持てない（69%）、（b）期待で

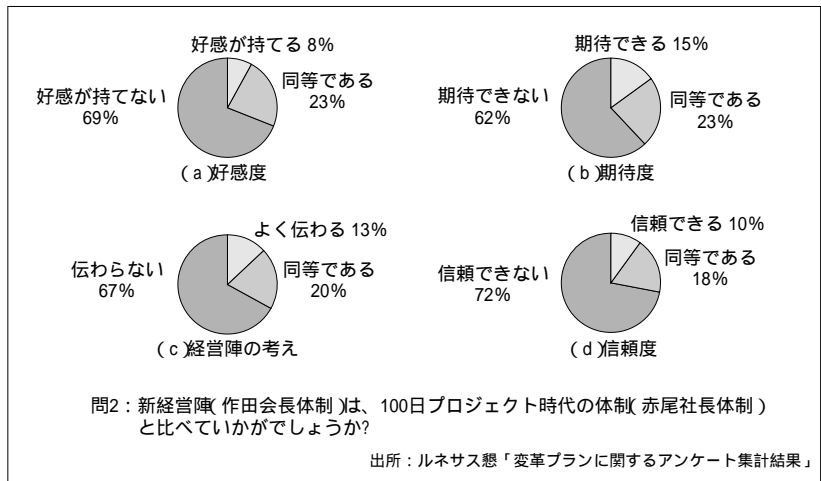


図3 アンケート調査結果（問2）

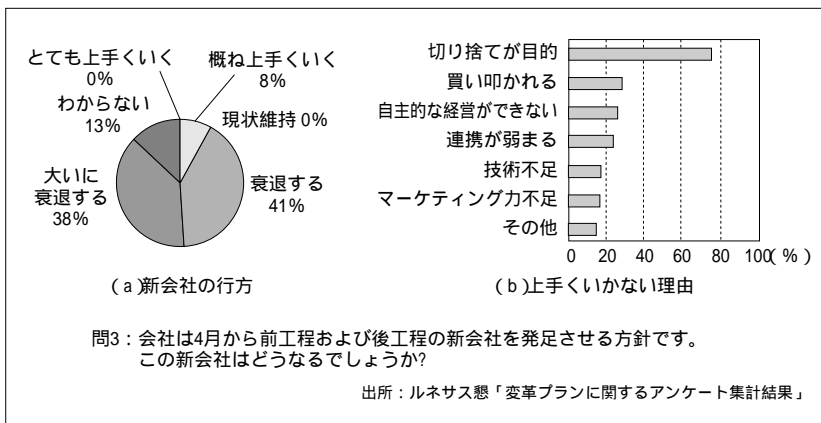


図4 アンケート調査結果（問3）

きない（62%）、（c）考え方が伝わらない（67%）、（d）信頼できない（72%）。

問3：会社は4月から前工程および後工程の新会社を発足させる方針です。この新会社はどうなるでしょうか？（図4）

回答：（a）新会社の行方 とても上手くいく（0%）、概ね上手くいく（8%）、現状維持（0%）、衰退する（41%）、大いに衰退する（38%）、わからない（13%）。

（b）上手くいかない理由（複数回答） 切り捨てが目的だから（77%）、買い叩かれる（28%）、自主的な経営ができない（26%）、連携が弱まる（26%）など。

問4：6000名にも及ぶ大規模な転勤が計画されています。この計画をどう思いますか？（図5）

回答：（a）どう思うか？ すべて妥当（0%）、概ね妥当（6%）、妥当な面もあるが問題もある（28%）、問題が多い（63%）、わからない（3%）。

（b）何が問題か？（複数回答） 退職を選ば

ざるを得ない(74%)、人員振り落とし(74%)、モチベーション低下(67%)、実生活に支障(56%)、通勤時間の増大(51%)、会社統合の毀損(49%)など。

問5: あなたはあと何年ルネサスグループ内で働けるとお考えですか? (図6)

回答: (a)あと何年 20年以上または定年まで(0%)、10~19年(3%)、5~9年(10%)、3~5年(8%)、2年以下(38%)、わからない(41%)。

(b)あなたがこの会社で働けなくなるとしたら、その理由は何ですか?(1つ選択) 早期退職(23%)、事実上解雇(21%)、意欲喪失(15%)、自己都合退職(10%)、事業撤退や拠点閉鎖(10%)、倒産(5%)、生活との両立困難(5%)、グループ外への移籍(3%)、疾病・障害(0%)、定年(0%)、わからない(8%)。

将来を悲観しているルネサス社員

アンケートの結果から、ルネサスの社員たちが、悲しいほど将来を悲観していることがわかる。問1で新経営陣による変革プランにより、ルネサスがより衰退すると64%の社員が思っている。作田会長率いる新経営陣には、好感が持てず(69%)、期待できず(62%)、考え方が伝わらず(67%)、信頼できない(72%)と感じている。4月から発足する前工程と後工程の新会社は、切り捨てるのが目的だから(77%)、衰退すると思っている(79%)。6000人にも及ぶ転勤計画については、退職を選ばざるを得ない(74%)など問題が多い(91%)。

そして、定年までルネサスで働けると考えている人は誰もおらず、5年以内に早期退職、事実上解雇、意欲喪失などにより、ルネサスでは働けなくなると思っている。

「ルネサスの将来には夢も希望もない」。そんな社員の悲痛な思いが伝わってくる。

作田会長がまずやるべきことは

2013年6月に作田氏が代表取締役会長兼CEOに就任して以降、その動向を観察してきた。外野にいる筆者に見えるのは“リストラ”と“工場閉鎖や売却”

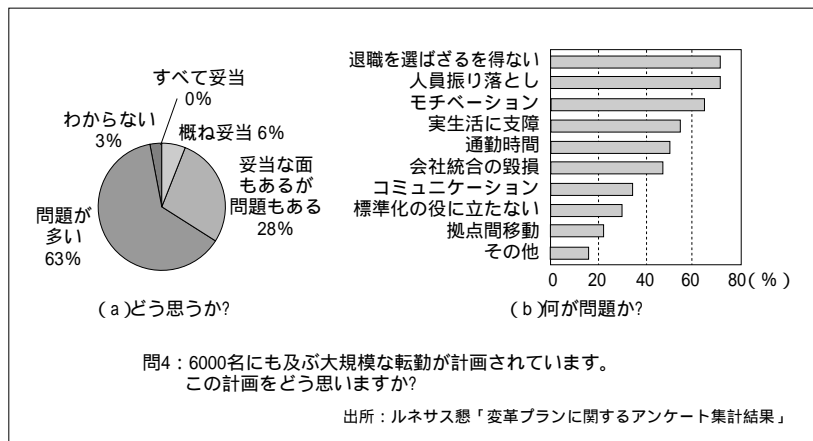


図5 アンケート調査結果(問4)

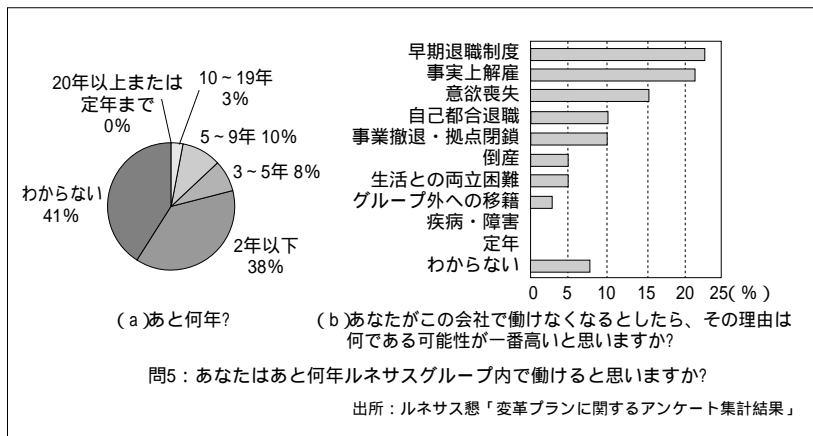


図6 アンケート調査結果(問5)

だけである。ルネサスをどのような会社にしたのかというビジョンは、残念ながら筆者には見えない。おそらくそれは、筆者のような外野だけでなく、ルネサスの社員にとっても同じであると思う。

新リーダーにとって、粗利率を45%にし、売上高営業利益率を2桁にするなど数字で実績を残すことも重要かもしれないが、破綻寸前となって落ちるところまで落ちてしまった社員の士気を鼓舞し、ルネサスの歩むべき道筋を指し示し、社員のベクトルを1つにすることこそが、まず第一にやらねばならないことなのではないか。

少なくとも、アンケート結果に示されているように、社員が絶望状態に陥っている間は、復活再生などは困難だと思う。

参考文献

- 1) 経済界、NEWS REPORT (2014.8.7)
- 2) 東洋経済ONLINE (2014.9.6)
- 3) ルネサス関連労働者懇談会: 変革プランに関するアンケート集計結果 (2014.5.24)