

# 半導体漫遊記

## 湯之上隆

2012年に破綻寸前となったルネサスエレクトロニクスは、政府系ファンドの(株)産業革新機構等に買収され、13年6月にローム出身の作田久雄氏が代表取締役会長兼CEOに就任した。作田会長を中心とする新経営陣は、大胆なリストラや事業再編を推進し、ルネサスは四半期ごとの営業利益で黒字化を実現した。

その結果、ルネサスは破綻の危機を脱し、長期的な生き残り・成長を考える第二のフェーズに入ったと、業界筋では見ている。しかしそれは早計で、その前にやるべきことがあると私は思っている。その理由は次の通りである。

1993年にCEO

## ルネサス再生に何が必要？

# 士気鼓舞へ行動を

作田氏が会長に就任した当時のルネサスとよく似ている。問題は、ルネサスの社員に、「会社への愛着と正しい行動を取ろうという気概」があるかどうか

(図1)。また、赤尾泰前社長の体制と比べて、作田会長の新経営陣はどうかと問うと、好感が持てない(69%)、期待できない(62%)、考え方が伝

らる。経営者は、指令を出すことはできても、全ての仕事を一人でできるわけではない。2万7千人いる社員たちに指令通りに働いてもらって、初めて技術が

開発され、製品が作られ、それが販売され、売り上げが上がり、利益を計上できるのである。ところが、アンケート結果によれば、その2万7千人の社員たちの多くが、作田新体制を信じていることができて、そっぽを向いている。

作田新体制が次にやらねばならないことが、破綻寸前となってヨタ自動車やデンソー相手に価格を引き上げるのは大変に困難なことであろう。ここは一つ、作田会長が、トヨタに乗り込んで豊田章男社長と直談判をするくらいの行動力を見せてほしい。そのくらいのことをやれば、そっぽを向いていた社員たちも、作田会長を信頼してついてくるようになるのではないか。(微細加工研究所・所長)

に就任して経営破綻の危機にあったIBMを復活させたルイス・ガースナー氏は、『巨象も踊る』(日本経済新聞社)の中で、当時のIBMは、「社員は打ちのめされ、傷つき、混乱していた。しかし、会社への愛着と正しい行動を取ろうという気概があった」と述べている。

わらない(67%)、信頼できない(72%)という回答だった。

経営とは、人を介して事をなすことである。

図1:2013年、新経営により「変革プラン」が示された。

この変革プランにより、ルネサスの事業はどのような思いですか? 出所:ルネサス懇「変革プランに関するアンケート集計結果」

