

ルネサス再生に向けて

ルネサス「リストラシンポジウム」を開催

10月13日に、ルネサスの「リストラ反対対策会議（＊）」の主催で「リストラシンポジウム」を開催いたしました。シンポジウムには53名の方が参加し、ルネサスで行われているリストラの実態に関する報告や、多数回の退職勧奨を受けた職場の仲間からの、たたかひの報告がありました。メインとなった桜美林大学・藤田実教授の講演は、「集中と選択で日本半導体産業は復活できるか」をテーマに、ルネサスが経営に失敗した原因を探りながら、今後の再生に向けた必要条件について提言がありました。参加した方々からは、大変有意義な催しであったとの感想を聞くことができました。

<桜美林大学・藤田実教授の講演の様（左）と主催者挨拶をする電機・情報ユニオン・米田委員長（右）>



（＊）ルネサスの「リストラ反対対策会議」とは、ルネサスのリストラをたたかう職場の仲間と、電機・情報ユニオン、電機懇、NEC&関連労働者ネットワーク、ルネサス懇のメンバーなどで構成する会議の名称です。

日本半導体衰退の原因は？

藤田教授の講演では、はじめに世界の半導体産業の動向について概観した後、日本の半導体産業の現状に関する説明がありました。

まず、80年代に日本企業が強みを発揮したDRAMは、その後90年代に入ると、製造技術が半導体の製造装置に依存する様になったことで装置産業化、つまり「製造付加価値型」の様相を強め、巨大な規模で設備投資を行うアジア企業が強みを発揮するようになりました。そこでルネサステクノロジ（日立と三菱電機の半導体事業統合会社）やNECエレクトロニクスなどは、経営が困難となったDRAM部門を2000年前後に切り離し、SoCに注力しました。現在のルネサスでは事業縮小の対象となっているSoCを含むロジックは、世界的に見れば2012年に全半導体出荷額の34.3%を占め、最大のカテゴリーになっています。したがって、SoCを中心に据えたこと自体は、方向として正しかったのだと藤田教授は言います。

しかし日本企業は、このSoCの分野で成功する事は出来ませんでした。その理由は、SoCの中でも高い売上げと利益率を出すASSP（特定用途向けだが汎用性のあるロジックIC）の分野などで、アメリカの企業に勝てなかったためです。こうして、DRAMのように「製造付加価値型」の分野ではアジア企業に負け、ASSPをはじめとする「設計付加価値型」の分野ではアメリカ企業に負けるという格好となり、日本が強みを発揮できる領域がなくなって来ているのが現状です。（なお現在では、「設計付加価値型」でもアジア企業に対し競争力を失っていて、DRAM以外にもASSP、MPU、アナログ、フラッシュ等、ほぼ全領域でアジア企業に勝てなくなって来ている。）

ルネサスの衰退

2010年4月に経営統合し、同年7月に発表された中期計画「100日プロジェクト」に沿って、ルネサス

エレクトロニクス社は再建を開始しました。100日プロジェクトでは、マイコンで8～10%、SoCで10～15%、A&P（アナログ&パワー）で7～10%の年平均成長率を見込み、3年後の2013年には2桁の利益率達成を目標としました。しかしその後の実態は、周知の通り売上げを大幅に減らし、追加の大リストラによって人員規模を4万8000人余りから3万0550人にまで減らして、ようやく営業黒字を確保する状況となっています。

ルネサスの経営はなぜ失敗したのか？

ルネサス懇が昨年実施した「抜本的な構造対策に関するアンケート」によれば、ルネサスが衰退した原因として、「経営戦略が悪いから」が80%、「経営判断が遅いから」が77%を占めました。ルネサス衰退の最大の原因が経営にあると言うのが、大方のルネサス社員の見方であると言えます。

では、経営の失敗とは何だったのでしょか。まず、2000年代に注力したSoC事業は、主要顧客であった日本のデジタル家電メーカーとの関係が、かつての自社向け半導体を製造していた時代のいわゆる「下請け体質」の延長線上にあったために、顧客の「御用聞き」として応用の利かない特定顧客向けの製品を造ってしまい、やがて日本のデジタル家電が地盤沈下した影響をもちに受ける結果となりました。一方、車載向け半導体では、世界トップシェアを誇るものの、こちらも自動車産業構造の中にあっては、ピラミッド構造の3次下請け以下の位置にあるのが実態です。また、自動車メーカーや電装メーカーの決定したシステムやアーキテクチャに基づいているため、価格支配力を持つことが出来ず、高品質高性能な半導体製品を、不相应な値段で売る結果になっているのではないかと指摘されています。

こうした下請け体質は、マーケティング力の弱さともなっています。今まで顧客から言われる通りのものを造っていたために、自らの強みを生かしつつ市場を創造していく本当のマーケティングがルネサスには育たず、そのために新規顧客・分野を開拓できず、衰退を招いているとの事でした。

ルネサス再生に必要なもの

以上見てきたように、ルネサスの衰退の原因、ひいては日本の半導体産業衰退の原因が、私たちの強みを発揮できる新たな領域を見いだせていない事にあるとすれば、これは縮小を重ねるだけのリストラでは解決できない問題であるばかりか、ますます再生の可能性を失っていく危険性さえあります。

また、現在は「選択と集中」と言う言葉が頻りに聞かれますが、事業分野を絞ると言う事は、それだけ失敗によるリスクを強めることでもあります。事業戦略が不明確な状況で、工場や事業の閉鎖、製品や技術からの撤退、人員の大規模リストラを推し進めて、本当に大丈夫なのでしょう。人も技術も一度失われてしまえば、まず二度と帰ってきません。

この10月には、いよいよ会社から成長戦略が示されると言われています。これは2015年度までを見据えた中期計画であり、いわば100日プロジェクトのリターンマッチです。私たちが望むのは、先の100日プロジェクトが失敗した原因がどこにあるのか、とりわけ成長分野・企業への進出が遅れたのはなぜか、下請け体質から脱却できなかったのはなぜか、マーケティングが弱いのはなぜかなどが徹底的に分析され、それが次の計画にきちんと反映されることです。それらを踏まえた上で、会社の考える成長の道筋、強化するというソリューション機能の中身、そのためのM&Aの提携先など、どこまで具体的な戦略が示されるかに注目します。

ルネサス懇は、ルネサス再生のために必要なものに関して、広く一般にご意見を募集いたします。特に私たちの強みがどこにあるのか等、建設的なご意見を歓迎いたします。投稿される方は、下記のE-mailアドレスまでお願いいたします。（内容を確認の上、ホームページの「意見・提言」のコーナーに掲載させていただきます）

ひとりでも入れる労働組合

電機・情報ユニオンに相談を

電機・情報ユニオン本部

〒105-0004 東京都港区新橋4-24-3エムエフ新橋601

Tel & Fax 03-6450-1777

Email: denkiunion@gmail.com

URL (<http://www.denki-joho.jp/>)

ルネサス懇

ルネサス関連労働者懇談会 2013年10月

E-Mail: renesaskon@gmail.com

Web: <http://www.renesaskon.net/>

住所: 〒105-0004 東京都港区新橋4丁目24-3

エムエフ新橋601号 電機労働者懇談会気付

TEL & FAX: 03-6450-1777