

ルネサス懇、抜本的構造対策を語り合う

参加者： A委員(ルネサステクノロジ出身:座長)
B委員 (ルネサステクノロジ出身)
C委員(NECエレクトロニクス出身)
D委員(NECエレクトロニクス出身)

A) 今日は梅雨の間の貴重な晴天の日で、東京はさわやかな青空ですね。こんな日に、みなさんを半日拘束して恐縮です。

さて、ルネサスエレクトロニクス社の発足とともに立ち上げたルネサス懇の活動も、3年目を迎えました。今年度は100日プロジェクトの最終年として、正念場の年になることは分かっていたのですが、5月9日に会社が社内外に発表した3月期の業績が予想以上に深刻で、にわかに暗雲が垂れ込めて来た感があります。

5月23日の労使協議で、春闘にときに会社が言及していた「臨機の対応」を発動する事が告げられ、先月8日の臨時合同労使協議にて、会社提案の中身が明らかになりました。3週間の労使交渉によって、当初ゼロにしたいと申入れされていた冬の一時金は、1.0ヶ月支給まで押し戻す事ができました。しかし、その先には大リストラが控えているとの新聞やネットの報道が繰り返されていて、職場の不安は、むしろそちらに向いていると聞いています。そして先週7月3日に、ついに会社が「抜本的な構造対策」と呼んでいたものの輪郭が明らかになってきました。その内容は、ほぼ新聞報道の通り、工場の大規模な縮小と、5千人を超える早期退職者の募集です。まだ第一回目の合同労使協議が行われたばかりで、大リストラの詳細は不明ではありますが、今後の展開を予測しながら、みなさんと議論したいと思いますので、よろしく御願いたします。

(※注:本討論は、2012年7月8日の時点の情報に基づいています。)

【臨機の対応でどうなるか】

A) ではまず、「臨機の対応」から話し合しましょう。はじめに「臨機の対応」が出てきた流れを、おさらいしてみませんか。

3月の春闘が終わった直後に、皆さんと春闘結果について話し合いました。その中で、春闘回答時に会社の言っていた「種々の施策」とか「臨機の対応」という抽象的な言葉が、一体何を意味するのかと話し合いましたね。あのとき想定したのは、一時金0.48ヶ月のカットだけではなく、昨年度4Qにおける賃金カットの再開のような費用削減策とか、工場や拠点の売却のようなキャッシュを失わない形でのリストラ施策でした。

そして4月になり、表面上は平穏無事に新年度がスタートしました。100日プロジェクト最終年となる今年度は、いよいよルネサスにとって正念場の年になると感じていました。昨年は震災や超円高やタイの洪水や欧州の金融不安があって最悪の年だったけれども、今年は市況の回復もあるから、普通にやっても営業黒字にはなるだろうと、漠然とですが明るいムードが出始めていたと思います。賃金カットも無くなり、年間一時金も4.0ヶ月出ると言うことで、忙しい1年になるだろうけど、まあ頑張ろうみたいな雰囲気があったと思います。

ところが、5月9日に不意に社内のポータルサイトに掲載された社長メッセージから、急激に雲行きが怪しくなってきました。メッセージを通じて、昨年度3月期の決算は626億円の赤字で、想定された570億円を更に56億円上回った事を社員は知りました。しかし社員がより不安に駆られたのは、626億円の大赤字ではなく、これから先の業績見込みが発表できないと言う報告の方でした。いくらなんでも今年は黒字だろうとの期待が簡単に裏切られたところか、実態は受注が全く積みあがっていないくて、しかもそれが会社の構造的問題に由来するとの説明でした。その構造的問題を解決するために、施策を検討中だと言う事でしたが、施策の中身はおろか、構造的問題が具体的にどんなものなのかも明らかにされず、ただ社員は漠然とした不安を抱くしかなかったと聞いています。

このあと、マスコミを通じて大リストラを匂わせる報道が相次ぎました。内容は5000人規模の早期退職とか、大規模な工場閉鎖や売却と言った、前代未聞末代一聞の恐ろしいものでした。そして社長メッセージから約1ヶ月後の6月8日に、ようやく会社から「臨機の対応」の提案が労働組合に対し申し入れされました。6月18日、6月28日の団体交渉を経て、最終的に決着した内容は、組合員の7月から来年3月までの賃金を7.5%カット、年末の一時金はゼロ(2.24ヶ月減額。ただし来年6月の一時金から1.0ヶ月分を前倒し支給)のほか、カフェテリアプランの凍結、時間外割増率の法定基準化、旅費日当の半減化等です。以上が「臨機の対応」のあらましです。

B) 私たちが春闘のときに立てた予想は、方向としては当たっていたものの、会社提案の冬の一時金ゼロは想定以上でした。年末に予定されていた1.76ヶ月分と、下期のどこかで払うとされていた0.48ヶ月分をあわせた2.24ヶ月分の減額ですからね。労働組合の交渉によって、何とか1.0ヶ月分は支給される事になりましたが、これは来年の6月分からの前倒し支給であって、減額が2.24ヶ月分であることに変わりません。

D) それでも、年末に1.0ヶ月分だけでも出ると言うのは貴重だと思います。以前、電機連合が一時金の使われ方を調査したことがあるのですが、「税・社会保険料」、「住宅ローンの返済」、「日常生活費の補填」などの「固定的支出」が5割を占めるとの結果でした。つまり電機連合の産別ミニマムである半期2.0ヶ月の5割にあたる1.0ヶ月を切ってしまうと、平均的な家庭で固定的支出を賄えなくなるのですから、**1.0ヶ月が生活防衛ラインとしてぎりぎり**ではないかと思います。

C) 来年6月分を前倒しさせただけなので、朝三暮四のそしりは免れないでしょうけど。それと、何で来年の分を前倒しできるのか、社員への説明が不十分だと思います。要するに、来年6月の一時金の原資は、支払いの決まっているお金として、本年度3月期の決算に計上しなくてはいけないから、この分を今年の下期に払おうと、来年の上期に払おうと、決算上の数値に影響が無いからですね。なかなか発想がしたたかだと思います。

B) 次の春闘はどうなるのでしょうか。会社は今年度の目標を経常黒字としていますよね。普段の年だと、経常黒字なら当然営業黒字は達成できているわけで、一時金は少なくとも4.0ヶ月以上出るのでですけど、今年度は経常黒字を達成できるまで一時金の原資が削られそうですよね。だから、来年6月の一時金が、1.0ヶ月を切ることも想定されるのではないのでしょうか。むしろ会社としては、先に1.0ヶ月分を払ってしまうことで、業績によるストレッチとして残り1.0ヶ月分しか使えなくなったと考えているのではないのでしょうか。

A) 一時金は賃金の一部であり、生活賃金として必須のものであるとの、私たちの立場を明確にしておかないと、なし崩しになりそうですね。現実には、家族構成や個人のライフスタイルによっては、1.0ヶ月でも固定的支出の賄えないケースは多々あるでしょう。

C) NECエレ時代に、年間2.3ヶ月という低水準を経験しました。リーマンショックの年です。半期1.15ヶ月は相当にきつかったと聞いています。

D) 先の電機連合の調査では、一時金に占める固定的支出の割合自体も減少傾向にあるとのこと。一時金があてに出来なくなってきたので、必要な支出は月例賃金で賄う生活へと少しずつ変化しているようです。

B) ところが今回は月例賃金もカットですから、ダメージが大きいですよ。賃金カット率は、組合員が7.5%、管理職が12%で、昨年度4Qに実施したのと同水準です。ただし工場労働者に限り、帰休による賃金減額が発生している場合には、カット率は5.5%に抑えられています。

D) 前回の賃金カットでは、子供の教育費を労働金庫の教育ローンでしのいだけど、今度はもう車を手放さないといけなかも知れないと言う人も居ます。これでは生活できないという話を、あちこちで聞いています。残業をさせて欲しいとか、残業もダメならせめて副業を認めろとか。副業については、会社の許可を得れば認めるとの回答がありましたね。

B) すみません。副業って具体的に何でしょうか。私は共働きで幼い子供が1人の3人家族なので、妻も私も副業をしている時間的、体力的ゆとりは無いです。副業させて欲しいと言っているのは女性が多いようですが、どんな仕事をされるのでしょうか。

C) そう言えば、副業させろとの声は、男性からはあまり聞かれませんか。女性の副業とは、知り合いの店を手伝ったり、居酒屋みたいな夜の時間帯で出来るアルバイトだったり、テレワークでの在宅勤務に代表されるような内職だったり、いろいろあるみたいです。平日の夜や休日限定で出来る仕事や、細切れの時間を使える仕事が前提のようです。

B) そうですか。何だかたくましいですね。しかし夜間のお店のアルバイトだと、時給で1000円くらいまででしょうか。内職だと、賃金はもっと安いですよ。仮に月に40時間働いたら、体力的にかなりきついと思いますけど、増収はせいぜい4万円でしょう。本当にそこまでののでしょうか。

C) わかりません。本気で副業の意志があるのか、それともハタタリに過ぎないのか、人事総務は今後の申請件数を見ながら確かめたいと思っているのではないのでしょうか。

A) 申請件数が少なかったらハタタリだったとの判断ですか。副業したいほど生活を切り詰めていたとしても、さ

まざまな制約がある中で実際に副業をするのは、多くの人にとって困難ではないでしょうか。女性から副業の話が出てくるのは、たとえ自分は出来なくとも、出来る人にはさせて欲しいとの希望があるからではないでしょうか。そういう他者への思いやりは、男性よりも女性の方が圧倒的に強いでしょう。

B) 副業するうえで、影響が一番大きいのは時間的制約でしょうか。もしそうなら、賃金カット分は労働時間の短縮をして欲しいとの意見が出ますよね。

D) 多く出ているのは、帰休日を設けて欲しいというものです。帰休なら、休業補償もありますし、休業補償の原資の2/3から3/4は雇用調整助成金から出ますから、会社にとっても痛手は少なく済みます。帰休が難しいのなら、無給の休日でも良いから、賃金カット分だけ労働時間を短縮して欲しいと言いますね。当然だと思います。

B) ところが今回は、無給の休日さえ無しで、それどころか残業規制も出ていません。

D) 残業規制は、いずれ出るのでしょうか。フレックス休止だけは、もう2度とごめんだと思いますけど。

C) 今回の賃金一時金カットで、専業主婦の奥さんが働きに出るケースもあると思います。これまで身の回りの世話を奥さんに任せきりにしていた人は、定時出社が難しくなる場合もあるのではないのでしょうか。

B) フレックス休止のために、子供を保育園に預ける時間を早めざるを得なくなる場合もあると思います。延長保育代が更にかかる様では困ります。子供もかわいそうですし。

C) NECは、コアタイムを8時半からに設定してからも、結局は業績が回復せずに、1万人のリストラに至っています。フレックス休止で業績回復なんて発想自体が、ナンセンスだと思います。そういう本質から外れたアンポンタンな施策を出せば、経営者に対する不信感が増すだけですよ。

A) カフェテリアポイントは、予想通り凍結ですね。これはRT時代にもありました。

C) 制度統合で、区分Eの社員もカフェテリアプランが使えるようになった訳ですが、その初っ端から凍結ですからね。カフェプラン自体が福利厚生における固定費の変動費化ですから、こうなる事も予想は出来ました。しかし、旅行代金の立替みたいなものが無くなるのは仕方ないとして、育児関係とか、重要なものも無くするのはどうかと思いますよ。カフェプランというコンセプト自体の問題でもあると思いますが。

B) 6月分のポイント申請までは有効だったので、駆け込みで手続きする人が結構いたみたいですが、今年使ってしまうと来年度付与されないのだから同じだろうと思うのですが、来年この会社があるかどうかさえ分からないから、使える内に使うのだとのこと。6月分の申請者数が、社員の不安度を測るバロメータになりそうです。

A) ところで、時間外割増率は、またしても25%に引き下げですね。若い世代の方は、あまり重要視されないのかも知れませんが、私の年代にとっては何とも嫌な施策です。30%と言う割増率は、電機労働者の誇りなんですよ。その昔、電機業界は他の業界に比べて賃金が安かったのです。しかも残業が多かったから、せめて割増率だけでも上げると労働組合が要求して勝ち取ったものなのです。最近こうして繰り返し法定基準まで戻されていると、電機労働者の誇りが傷つけられているように私には感じられます。

B) 裁量勤務手当が基本給の25%から24%になるのですけど、この理由をどなたかご存知ですか。昨年度までの旧人事制度では、RS1の裁量勤務手当は役割給の26%でした。だから、前回の時間外割増を130%から125%に下げたときには、比例計算で役割給の26%から25%に減らしていたのです。ところが4月からの新制度では、裁量勤務手当が最初から基本給(旧制度の役割給に相当)の25%になっています。裁量労働の時間外手当を125%で計算しているのだと私は解釈していました。それなら24%への減額は変ですよ。

D) 30時間の130%は39時間。つまり裁量勤務の時間外手当相当は、39時間分の賃金です。39時間を、1ヶ月の労働時間である155.6時間で割ると、およそ0.25です。裁量勤務手当が基本給の25%である根拠です。なぜ旧RTの制度では、26%だったのでしょうか。

A) 旧RTの裁量労働は、30時間の残業時間のうち、10時間は休日出勤と見なしていたような気がしますが、はっきりとは覚えていません。とにかく、武蔵では相変わらず裁量勤務者の平均残業時間が月あたり30時間を超えています。いっそのこと、一部の方を除いて裁量勤務を外してはどうなのでしょう。

D) 私もその方が良いと思いますよ。裁量労働者に無条件で残業代がつくのが不公平で許せんという意見が、時間管理の労働者から出ています。残業した分だけ残業手当が付くようにした方が良いと思います。

A) 結局のところ、賃金の減額が7.5%×9ヶ月で0.675ヶ月分、一時金の減額が2.24か月分、これに時間外割増率の引き下げによる減額分を合わせると、およそ3ヶ月分の収入が減額となります。年収に占める割合は約19%です。組合員でも、多い人は150万円くらいの減額になりますね。

B) 管理職は賃金が12%カットですし、一時金の占める割合が高いと思いますので、25%以上の減額になっているのではないのでしょうか。経営幹部が最大で4割の減額と聞いています。もっと減額しろとの意見が沢山出てきそうです。

C) 目一杯忙しいのに、賃金だけ100万円も150万円減るのでは、力が出ませんね。単純にやる気を無くすというのもあるけど、減収分が何らかの形で生活にしわ寄せされますから、従来と同じだけ働くのも難しくなると思います。大雑把に言うと、お金をかけられない分、手間をかける場面が増えますでしょう。

むかし戦時中に、戦闘機などを造るのに金属が足りないと言って、各家庭から鍋だの釜だの、金属製のものをかき集めたことがあったのです。そうやって生活に必要な道具まで供出させられれば、人々の暮らしはやせ細って行きます。その結果、戦争はどうなったのか。

- B) 今回の労使交渉で、労働組合が組合員の生活を守るとの指針を出したことは評価できると思います。
- C) 組合員だけでなく、管理職の生活も大切です。管理職と言っても、組合員の行く末です。あまりいじめると、組合員が管理職になりたいと思わなくなってしまうのではないのでしょうか。
- D) そういう組合員は、今でもたくさん居ると思います。安全衛生委員会の資料を見ても、管理職の長時間残業者が多いのですよね。こき使われて、メンタル病んで働けなくなるくらいなら、出世なんかしない方がまだマシと考えるのが自然です。でも、それじゃあいけませんね。管理職になって、もっと充実した仕事をしたいと思えるようにしないと。
- B) 課長クラスも見ていてかわいそうな事が多いですよ。課長は10%カットくらいで留めて、代わりに部長クラスを15%にする等、傾斜をつける方法もあったと思います。厳しいノルマを課して、定期的なトレース会を開いては、課長を毎度いびっている部長を見ると、本当にそう思います。
- C) ところで、地味ですけど国内出張の日当が半額に減額されているのは、出張の多い私としては気分が良くないです。同じ国内出張でも、顧客のところに行く場合には、減額しないで欲しいと思いますよ。売上を伸ばすのが、この会社の最大ミッションでしょう、今は。
- D) 日当って、交通費や宿泊費を除いた実費相当分ではないのですか。実費分を減額するとは、どういうことでしょうか。
- B) 同様の視点から言えば、海外業務研修の凍結とか、海外短期派遣の縮小って何でしょうか。海外売上を伸ばす方針に逆行していませんか。社内報(LOOK)の第10号に、海外業務研修を受けた方のお話が載っています。あれをやめると言うことですよ。
- A) 方針がちぐはぐですね。費用削減の効果が薄くて、かつ現在の会社方針に照らして必要な制度は、減額対象から外するのが適当だと私も思います。

【抜本的対策の輪郭 — 工場のリストラ】

- A) 「臨機の対応」については、以上としておきましょう。ここからは「抜本的構造対策」についてです。
- ご存知のように、5月の業績発表以降、工場の売却・閉鎖や人員削減について、マスコミで度々報道されてきています。報道の中には、鶴岡のTSMCへの売却など、具体的な工場名や売却先の企業名まで明らかにしているものもありました。また、人員削減規模では、5月22日に5500人と報じられたあと、5月26日には1万2千人とか、1万4千人と言った数字が出てきて、あまりの数字の大きさに衝撃を受けました。ところが会社からは、新聞報道から1ヶ月半もの間、何ら具体的なものは示されませんでした。そして7月3日の合同労使

協議で、ようやくその輪郭とも言うべきものが明らかになりました。

会社から示されたのは、全国18拠点のうち、那珂、西条、川尻、北セミ米沢の4工場を除く全ての工場の譲渡(売却)・集約・縮小と、グループ全体で5千数百名の早期退職実施です。これらの細部については不明な部分が多いとは言え、ほぼマスコミでリークされてきた内容と同じであり、改めて職場には不安が拡大しています。

C) いよいよ地獄の釜の蓋が開きましたね。

D) 2008年にNECエレクトロニクスが早期退職をやったときも、事前にマスコミ情報が出て、「何で社内よりも社外の情報の方が早いのだ」という怒りの声がありました。あれから今日まで、リストラがあるたびに、外部の報道によって事前にキャッチされてきました。

外部報道には主に2パターンあって、会社発表の直前にすっぱ抜かれてしまうケースと、NECエレクトロニクスと東芝の合併のように、噂のレベルで何時の間にか立ち消えになってしまうケースです。しかし今回が異様なのは、会社が発表する1ヶ月半も前から何度も繰り返し報道されていたのに、実際の会社発表がマスコミ報道をほぼなぞる内容だったことです。

B) 外部の報道がある度に、会社のホームページには「当社が発表したものではありません」との注意書きが載りました。私も会社の言うとおりに、憶測報道であって欲しいと、嘘であって欲しいと願っていました。しかしそれは虚しい期待でしたね。

それにしても、リストラだ、リストラだと繰り返し騒ぐかのような外部報道が、ひどく社員の神経を逆なでしていた様子も見えました。それと同時に、社内外に対する不信感が募りましたね。社内でもほんの一部の要人しか知り得ないような情報が、どうして簡単にリークされるのか、誰がリークしているのかと。

A) 情報を知っている者のうち、リークするメリットのある者は誰だったのでしょうか。そう考えると、今回のリストラを推進したい者がリークしていたと推量するのが妥当ではないでしょうか。

C) 金融機関が怪しいと言う事ですね。外部からリストラをやるぞ、必要だからやるぞと固めておいて、もし会社がマスコミの事前発表を下回るリストラ策を発表すれば、市場の評価が下がって更にダメージを受けるようにしてしまうと。

D) リストラを推進すべく、外堀を埋めていたのでしょうか。

B) 何か心に引っかかります。例えば、5月26日の日経は、「最大1万4千人を削減する方針を固めた。」と断定して報道しています。報道機関には取材源秘匿の権利がありますが、これは主に取材源が個人など弱い立場にある場合を守るためにある権利ですね。しかし、そうした例外を除けば、取材源は原則開示であるべきです。とりわけ政府や官庁や金融機関や大企業が情報源であれば、100%開示すべきですよ。仮にリークして来たのが、これらの機関に勤める個人だとしても、今回のようなリストラ報道が、果たして取材源を秘匿しなければならないケースに該当するのでしょうか。あるいは秘匿するならするで、ニュースそのものを断定的

に書くべきものなのでしょうか。報道機関の姿勢がおかしいと私は思います。

- A) 裏を返せば、報道機関が断定的に報じているのに、それに対し会社が事実関係の誤りを質せないのなら、報道内容が正しいと認めている様なものと言う事です。今後似たようなケースにおいて、会社が如何に「憶測記事である」と言おうとも、関係者による根拠に基づく記事と見なすのが妥当だと考えた方がいいでしょう。
- B) すると、例えば高知工場の報道はどう解釈すべきでしょうか。会社は6インチを縮小しながらも残すとの方針を出しました。ところが翌7月4日の朝日新聞では、やはり水面下で売却が検討されていると報じています。やはり報道が正しいと考えた方がいいのでしょうか。

- A) まず、売却と閉鎖では、かなり異なります。売却は事業の存続か、少なくとも雇用の継続を確保するための施策ですが、閉鎖となると、働く場所そのものが失われてしまいます。高知工場の場合、売却が検討されているのも、おそらく報道の通りなのでしょう。

高知工場は、以前から第2棟の拡張計画がありましたが、建設用地を買収したものの、ずっと着手できずにいると聞いています。この第2棟建設のための工業用水を公費23億円(内、高知県の負担は17億円)かけて整備し、しかも維持費として毎年1億円が使われていると言います。だから高知工場が閉鎖されるかも知れないとのニュースが先行して飛んだときには、地元の税金を使って一体何事かと県議会で問題になったと聞きました。高知という土地柄は、もともとは三菱財閥の創業者である岩崎弥太郎の出身地ですし、三菱電機の工場を建設した経緯にも、そうした歴史の影響があったようです。現在でも、ルネサスは地元を代表する工場ですし、閉鎖となれば大変な雇用問題となります。そういう事情を鑑みると、簡単に売却とか閉鎖とは言えないでしょう。たぶん今は、売却の目処が立っていないのだと思います。閉鎖だけは何としても避けたいと会社も考えているから、縮小と言う以上の、はっきりした方針が示せないのではないのでしょうか。

- B) じゃあ大分はどうでしょうか。会社発表では当面継続し、将来は譲渡もあり得るとされています。ところが、朝日新聞の報道では「×」印が付いていました。

- A) 売却と言う点では、後工程の工場は前工程よりも厳しいと考えられます。とにかく、何とか存続させて欲しいですね。

- D) ルネサスSKYは、後工程の工場が山口、福岡、熊本錦、大分の4工場ありましたが、福岡を昨年閉鎖しています。山口と熊本錦も譲渡または集約の対象になっています。大分は、車載品の工場として、わりと最近まで設備投資をしていたこともあり、さすがにここは残るだろうというのが大方のNECエレ出身者の見方だと思います。逆に大分までが無くなってしまうと、何で三菱と日立の後工程は1社ずつ残っているのに、NECは全滅なのかと言う声が必ず上がってくると思います。

- C) 今話題に上がった山口は、二井知事が7月5日にルネサス本社を訪れて、宇部にあるルネサスSKYの工場と、柳井のダイオードの工場について、事業継続と雇用維持を要請されたそうです。山口も高知と同様に、工場拡張用の土地を確保したものの、8インチも300mmも新棟建設が見送られて、前工程は6インチまでと

なっています。ただし6インチの工場としては、生産効率は良いと聞きますよ。

D) ですが、設備が15年前に開発を終えた0.35 μ mルールまでしか対応していないので、延命継続させるためには、こうした古い製造プロセスでも勝負になるような新製品を入れていかないといいけませんね。MCUの工場ですけど、A&Pの製品で造れるものはないでしょうか。

C) 山口、柳井の両工場をあわせると、従業員数は約1500名です。雇用問題は深刻ですよ。

B) 「地方の工場の労働者は、実家が農家の人が多いから、解雇されても家業を継いでやって行ける」とか言う噂が、都市伝説のように首都圏の事業所には存在すると知ったら、工場の労働者はきっと怒るでしょうね。

C) そんな都市伝説があるとしたら、本社の人間も、地方の工場から雇用が失われて良いなどとは思っていないことの裏返しでしょう。その思いが牧歌的な妄想を生んで、現実逃避で心を合理化しているのだと思います。

B) でも、その都市伝説を口にする人が、別のところではTPPIに賛成していたりします。TPPで、最後のよりどころの農家も潰れるかも知れないのに。

C) 熊本錦も、境遇は似ているでしょうね。とにかく地方のあまり人口密度の高くない地域に建てた工場は、ひとたび閉鎖となると雇用の受け皿自体が無くて、本当に困るのだと言う事を改めて思い知らされます。

D) いえ、熊本錦はもっと厳しいかも知れません。7月6日に鶴丸執行役員が地元に出向いて説明を行ったらしいのですが、ここは売却ではなく閉鎖対象であることを伝えたようです。

錦工場は、福岡県柳川市にあったルネサスSKY福岡工場が閉鎖になったときに、福岡工場の製品を移したばかりです。それなのに閉鎖とはひどいではないかと思えますね。ちょっと想定していませんでした。しかもここは、従業員415名のうちの9割が地元出身者だそうです。錦町全体で大きな工場と言えばルネサスと武蔵精密工業くらいしかなくて、もともと製造業従事者が千数百名しかいないところで約400名が職を失うのは、町にとっても大変な打撃です。

A) 青森県北津軽郡にあるルネサスハイコンポーネンツの青森工場も閉鎖かと噂されています。ここはA&P用の小型のパッケージを扱っている工場です。やはり地元にとっては重要な工場だけに、何とか存続をと望む声が強いです。

D) A&Pで小型のパッケージ工場と言うと、RSKS福井工場もそうですね。この工場に私はあまり馴染みがありませんが、以前は確かCANパッケージのような小型小ピンの特殊なパッケージも手がけていたと思います。旧NECエレクトロニクスでは、福井工場にしか無いパッケージというのが結構あって、仮にここを閉鎖と言う事になると、代替となるパッケージが無くて集約しなくてはならない製品が沢山出てくるのではないのでしょうか。ルネサスの売上を確実に落とすことになりそうです。

A) 特殊なパッケージと言えば、函館にあるルネサス北日の工場もそうですね。ここは、車載用の高信頼度パッケージも手がけている工場ですので、正直、私は存続すると思っていました。

B) 前工程の工場で、甲府は事あるごとにリストラ対象ではないかと言われて来ましたが、今回の発表では主力の8インチが残りますね。

A) 甲府の従業員数は千名を超えますから、高知等よりも大きな工場です。問題は6インチのライン集約によって、どの程度のインパクトがあるかです。ライン集約と言うのも問題です。工場のラインが半分になってしまえば、現場の労働者の雇用も確実に失われるはずで、このように、事業所そのものは存続するけれども、雇用の大幅な減少が心配される工場が、特に前工程でいくつかありますね。

B) 例えば高崎ですね。ここは5インチ2棟に6インチ2棟があって、すでに5インチの集約は決定していたのですが、新たに6インチも縮小ですからね。ラインはどうなってしまうのでしょうか。ラインで働いている直接の人達の用は、守られるのでしょうか。

A) 人員削減の対象にされていく心配があります。高崎事業所そのものは、技術部門もありますし、これからも継続していくのですから、事業所内での職種転換で働く場所を確保する努力が会社には求められると思います。甲府も同様ですね。関東の別の事業所による受容れも必要でしょう。

D) 滋賀工場もです。ここはA&Pの前工程の主力工場で、NECEL時代には表示デバイス事業の伸張に期待して8インチのラインを増強したのです。ところがご存知のように表示事業は市場の激変から急激に縮小し、とうとう昨年集約するに至りました。滋賀工場には2千人近い人が働いていますので、人減らしのターゲットにされないか心配です。

C) 継続される事業所についても、雇用問題への影響が大いに心配です。

【抜本的対策の輪郭 — 早期退職】

A) 話を早期退職に戻します。先に制度の中身を少し見ておきましょうか。一番気になるのが目標とされている5千数百人という人数の多さです。個社の時代にELは685名、RTも約600名の早期退職者を出し、1年半前も1487名が応募しました。これだけやっておきながら、今回は前回をはるかに上回る人数を募集すると言います。

C) 目標人数がはっきりと設定されているあたりからして、今までとは違いますね。

A) しかも5千数百名の応募が事業運営上必要で、「これを達成すべく不退転の決意で臨む」と会社は言ってい

ます。はじめに数値目標があって、何が何でも実現すると言うのです。一体どうやって実現するつもりなのか、それこそ苛烈な退職強要をがんがんやって、数多くの従業員の人格を再起不能までにぼろぼろに破壊しても絶対に達成してやるとの意志表明なのかとも受け取れ、大変な脅威を感じます。退職強要の可能性については後で論じる事にして、次に対象年齢を見てみましょう。

募集年齢が前回と比べて若年層に拡張されています。総合職や監督職は35歳以上で、専任職は30歳以上となっています。ほとんどの方はこの年代に含まれると思います。要するに入社年次の浅い一部の方を除いて、ほぼ全ての方が対象になっています。

B) RT時代の早期退職が50歳以上で、前回は40歳以上でした。やるたびに若年層に範囲が拡大していますね。想定人数が5千人を超えているのですから、これくらいにしないと集まらないと思われるのでしょうか。ここにも、何が何でも目標人数を達成するのだとの意気込みを感じます。

D) 40歳以上だと、何か特別な技術を持っていない限り再就職も難しいから、転職には躊躇するのが普通だと思います。30代だと、ルネサスに見切りを付けて、割増金を幸いと受け取って出て行く人いるのではないのでしょうか。

B) 再就職が難しいのは、35歳以上とも言われています。ふつう簡単に転職は考えないでしょう。

C) 前回の早期退職では、私の知り合いが取ったのですが、それから1年くらい就職先が見つからなくて、ようやく特許関係の職を得たと聞いています。給料はルネサス時代と比べて格段に下がったそうですが、50代だし夫婦2人の生活なので、それほど問題はないとも言っていました。自分の経験の生かせる職に就けた人は、まだ良いほうで、タクシーの運転手になった人も居ます。重労働の割に賃金は低いですね。

A) プレミアムについては、どうでしょうか。前回の早期退職では最大で40ヶ月分の割増がありました。今回は36ヶ月に減っています。言うまでもないかも知れませんが、36ヶ月には一時金や残業代や年金への積立分などが含まれないので、年収の3年分ではありません。

C) 前回よりも減るだろうとは思っていましたが、その点は予想通りでした。57歳以上は、前回同様に残月数分の月収が支給されます。57歳以上は辞めてくださいと言う事ですね。実際、早期退職で辞めてアルバイトをしてもいいかなと言う気がします。前回の早期退職のときには、無年金期間を雇用延長でカバーしたいが故に会社に残った人も結構居たと思いますが、今回はどうでしょうか。会社がこういう状況になって来ると、諦めて退職を選ぶ人が増えるのではないかと思います。

それとセカンドキャリア制度取得者に対する退職時のプレミアムも、前回は10%だったのに比べて今回は20%に増えています。雇用延長者も、この機会に辞めてくださいと言われているようですね。

A) 今回の募集期間が9月18日以降に設定されています。夏休み明けから面談が始まるとして、面談の期間は1ヶ月しかありません。前回は、1月募集で前年の11月から面談が始まっていたから、期間がずいぶん短いですね。

D) 早期退職の目的が人件費の削減でしょう。5千数百人を退職させると年間で430億円の削減を見込むとされています。12年度中に、ある程度の成果を刈り取ろうと思えば、出来るだけ早く退職させないといけないため、退職日を10月末に定め、そこからスケジュールが決まっているのでしょう。

C) 面談期間がわずか1ヶ月と言うのは、ある意味ありがたいですね。この期間が長期化すると、それだけ退職強要の心配が増すことになりますから。

NECでは、1万人のリストラを実行中です。5月から早期退職の面談を行っているのですが、各地の職場から退職強要を受けているとの悲鳴が上がっています。本人が退職の意志が無いことを示しているにも関わらず、執拗に何度も面談をするケースが多々あります。5回も6回も面談を受けたという人がたくさん居ます。一番多い人では、2ヶ月間で9回面談されたと言います。あまりにもひどいので、労働基準監督署に行って、次長(署長に次ぐ役職)に直接お話を伺ったところ、**面談回数に明文化された規程は無いものの常識的には2〜3回までが限度で、それ以上は退職強要になるのではないか**との見解を頂きました。

A) やはり一番気になるのが、**退職強要が行われるかどうか**です。これまでのNECの動向を見ると、明らかに上司のためのマニュアルがあって、それに従って違法と判定されないグレーな領域を最大限利用しながら退職に追い込んでいるのではないかと考えられます。明確な退職強要は違法だが、退職勧奨は合法だから、いくらやっても構わないとでも思われているのでしょうか。

ルネサスでは、前回の早期退職のときに面談回数を2回までと制限しましたね。原則は2回まで、2回目までで本人が退職を希望した場合などは例外的に3回も可としておかないと、歯止めが利かなくなります。今回も**回数制限が必要**でしょう。

B) もう一方で気になるのが、**優秀な社員が流出してしまわないか**と言う事です。前回も、「この人が」と思うようなキーマンが、何人も退職してしまいました。その方がご担当されていた開発プロジェクトを引き継げる人が居なくて、頓挫してしまったケースもあります。ルネサスの売上が伸びていない原因の一端は、そこにあるのではないかと私は疑っています。

それでも前回は、ルネサスは100日プロジェクトで復活するのだとの希望がありました。**今回が違うのは、希望がかなり失われていること**ではないでしょうか。沈没する船と運命を共にするよりは、救命ボートがある内に脱出を図りたいと考える人が、かなり出てきそうです。

D) 同感です。会社は100日プロジェクトの構造対策と統合シナジー効果については、計画を上回る成果をあげたけれど、成長戦略が出来ていなかったと言っています。だけど、**早期退職を含む構造対策によって会社の成長力が損なわれたからこそ、売上が伸び悩んだのではないのでしょうか**。だいたい100日プロジェクトの総括が「固定費は予定以上に削減できたが、売上がそれ以上に伸びなかった」なのに、何でまた固定費の削減なんですか。矛盾しているじゃないですか。なぜ売上拡大に全力で取り組もうとしないのか。

とにかく、**前回1487名の退職でさえ、これだけのダメージを受けたのだから、もし今回その4倍もの人員が退職してしまったら、本当に会社はボロボロになってしまいそう**です。たぶん優秀な人ほど、こんな施策でルネサスが復活するなど信じていないと思うのですよね。もうここらが潮時だと判断すると思うのです。

A) 優秀な社員が、前回の何倍もの人数で抜けてしまうのは避け難いでしょう。その意味では、早期退職を実施することが本当に正しいのかどうか疑問が沸きます。

D) 私もそう思います。ところが、早期退職の正しさを多くの人が疑っているにも関わらず、この施策が淡々と現場に下りてくるのではないかと私は予想しています。職場毎に人員割り当てを決められて、「全社で決まったことだから」、「ノルマだから」、「他にどうしようも無いから」、「他部門もみんな痛みを分かち合っているのだから」と、肅々と退職勧奨が行われるのではないかと。6月の「臨機の対応」では、何度も職場説明会がありました。あれも部長が淡々と説明するだけでしたよね。

B) 自部門には退職させられる人員は居ないから、やめてくれと言って、上と闘える部長が何%くらい居るでしょうか。私は、少なくとも部長は部下を守るために力を尽くすべきだと思うし、それでダメだったのなら、どう主張してどうダメだったのかを、早期退職の面接に入る前に部下に説明すべきだと思いますよ。それくらいやらないと、部下に信頼されて職場を統率することなど出来ないと思います。

A) 過去には、そうやって部下を辞めさせられず、自分が辞めた部長も居たと聞きます。

D) 今回の早期退職なんて大いに疑問の余地があるから、自己主張の出来る部長は上に文句を言うと思いますよ。そういう部長こそルネサスには必要と思うのですが、耐え切れなくて大勢辞めてしまうかも知れませんね。逆に、上に向かって文句一つ言わない小者が、部下を退職させて自らは保身して、会社に残ったりして。結局辞めるのは、優秀な社員と、優秀な管理職ですかね。

A) 人件費削減430億円という数字が出ているのですから、どの役職からどのくらい退職させる等のめぼしは既に付けてあると考えた方が良さそうです。5千数百名で430億円という事は、想定退職者の平均年収は500万円を超えます。工場労働者だけでなく、管理職クラスも相当にターゲットにされていると考えられるでしょう。

C) 前回は部長クラスが100人近く辞めましたしね。しかしどうでしょうか。私は5千数百名のうち、中心になるのは工場からの退職者だと予想しています。そして残りも、ルネサス販売などの関連会社が多くて、首都圏は管理職と定年に近い層が中心で、技術部門については、かなり残されるのではないかと思います。ここは削れないでしょう。

D) 夜の20時過ぎに玉川事業所の31、40、50号館を見に来て下さい。顔色の悪い人、疲れた表情の人だらけですよ。あの表情を見るにつけ、もう限界だと思うのです。これ以上人員が減ったら、今でも滞っている業務が、更に滞ると思います。

B) 武蔵から玉川の設計部門に仕事で問い合わせをしても、ちっとも答えが返ってこない事が多いのですよね。きっと返信している余裕も無いのですね。

【抜本的対策になっているか】

- A) 抜本的対策の中身について見て来ました。今回明らかになった施策が、1万人を超える退職者を出す未曾有の大リストラである事に大変な脅威を感じます。しかしその一方で、そもそも本当にこの施策で抜本的な構造対策がなされて、ルネサスが復活するのかどうかと言う点でも、大いに疑問があります。次は後者の点について、ご意見を伺いたいと思います。
- C) まず、会社は5千数百名という人数の早期退職を不退転の決意でやり切ると言っている訳ですが、なぜそこまでしなければならないのかを問う必要があるでしょう。特に、どこから5千数百名という数字が出てきているのかを。
- B) 年間430億円の固定費を削減するためには、その人数の削減が必要と言う事でしたね。削減すべき固定費からきているのでしょうか。
- C) いえ、430億円が根拠ではなくて、どちらかと言えば今年度200億円の効果を出すことが目的になっているのではないのでしょうか。200億円を削減して、今年度200億円の営業利益を達成するのだと。200億円の営業利益を出すことで、100億円の経常利益を出すのだと。例え早期退職で特別損失を増やしてでもです。それは金融機関が重視するのは経常利益であるからだと言明されています。金融機関や大株主などのステークホルダーの信を得るためには、今年度の営業利益200億円が必達だという事です。
- D) 手っ取り早く言ってしまうと、金融機関からは、今年度経常黒字を出さなければもう金を貸さないぞと脅されているという事でしょう。本当にそこまで言われているのかわかりませんが、社員はそう解釈していますよね。**ルネサスの生殺与奪は金融機関が握っていて、生きさせる条件は今年度の黒字化だ**と。
- B) 通常の事業運営で黒字を達成する目処が立たないから、もう早期退職をして固定費を減らすしか方法がないのだと言う事でしょうか。何でそうなっちゃうのと言う感じ。
- C) でも、そういう理屈になると思います。しかしそれは理屈の話で、事実はちょっと違うのではないかと思うのですよね。もともと金融機関には、ルネサスが今年度何が何でも黒字化しなければならないとする程の根拠は無いと思うのです。金融機関が気にしているのは、慢性的な赤字体質の方だと思うのです。だけど、赤字体質改善のため首を切らなければ金は貸さないとストレートには言えないから、今年度の経常黒字という無理な目標を立てさせて、達成する方法は自分で考えなさいみたいな感じにしているのだと思います。ホンネでは人員削減をさせたいに違いないですよ。確かに外部からルネサスを見れば、ルネサスの売上規模に対して4万人を超える従業員数は多いから、余計な人件費がかかっている分、利益が失われ続けている様に映るのでしょう。

B) 今回の早期退職だけで1千億円くらいが必要だと言われています。大株主から500億円集め、銀行から500億円集め、計1千億円をやっと調達しました。これが全部早期退職に消えてしまったら、後に何も残らないではないかと私は思っていました。それでは成長させるのは無理ではないかと考えていました。なぜこれだけしか出してくれないのかと。実は兵糧攻めにして、先にリストラをさせようとしているのですね。

C) ええ、ですから、もし金融機関がルネサスを見捨てていないのであれば、次に融資するタイミングは早期退職の完了する10月末より後だと私は予想しています。

A) 金融機関が主導して人員削減をやらせているのだとすれば、その主たる結果責任は金融機関にある事になりますね。首切りそのものの是非は後で問うとして、ここでは本当にそれでルネサスが再生するのかどうかを考えたいと思います。

D) 技術部門を中心に繁忙感が強くて、これ以上人を減らせば、更に成長力を失って行くのではないかと先ほどお話ししました。ルネサス復活にとって必須なのは成長戦略です。復活の確率を少しでも上げるためには、人を辞めさせてはいけません。人員削減をすれば固定費が減って利益が出るだろうという考え方が安直なんです。固定費が減っても、それ以上に売上が減ってしまったら、結局利益だって出ません。縮小均衡じゃあないですね。規模の縮小が売上の縮小を招き、更なる規模の縮小を要請する「縮小スパイラル」に陥って行きそうですよ。

それこそ、臨機の対応の人員費カットを来年以降続けてでも、早期退職だけはやめる方が、マンパワーは損なわれない分だけ再生の確率は上がるのではないのでしょうか。本当に2014年度に利益率2桁になる見込みがあるのなら、それでも良いではないですか。頑張っって賃金カットに耐えて、2年後には一時金を5.0ヶ月以上取りましようよ。

C) そうですね。ルネサスの場合、売上規模に対して人員が多いのは、人的リソースの投入に対して売り上げが少ないからであって、人が多すぎるからでは無いと私は考えています。人的資本の投資効率が悪いのです。言い換えれば、手間隙をかけている割に報われていないのです。ルネサスには、手間ばかり掛かって売上の少ない製品が一杯あるでしょう。こういう現象はビジネスそのものに問題があるのであって、人員を減らしても問題は解決しないばかりか、益々事態を悪化させることになると思います。

ただし、こういう状況はかなり以前からあって、それを長年続けて来てしまった弊害も出ていると思います。端的に言ってしまうと、社員の能力が伸び悩んでいるのではないのでしょうか。私はそれも仕方が無いと考えています。人的資本の投資効率が悪いのを、ひとりの人に仕事をより多く詰め込むことで解決を図ろうとした訳ですが、その時点で問題の本質に気付くべきでした。結局、個人の残業頼みで体裁が取り繕われ、更に裁量勤務制度によって残業代も増えないようになり、益々問題が見えなくなりました。それで、個人の自己啓発に向けられる時間や後進を育成する時間、実験や情報収集の時間や知識やノウハウをドキュメント化等で蓄積する時間などが失われてしまい、組織としての力量が段々落ちていく気がします。つまりこの会社の持っている人的資源トータルの価値が年々下がっているのではないかと思うのです。

だから解決方法としては、人員削減ではなくて、言いたくは無いですが、賃下げを容認した方が良いと思うのです。退職して再就職しても、どうせ大幅な減収になるのですから、ここは賃下げを飲む代わりに、人的投

資効率の悪い仕事を整理して、残業しなくてもやって行ける会社を目指す方に舵を切ってはどうか。

B) 私は開発費が無いのがとても気になっています。下期の予算がゼロベースなんです。何をやろうにもお金がなくて、開発が滞ってきています。更に人員削減がされたら、どうになってしまうのか。3年後、4年後の飯の種が仕込めなくなると思います。

D) それと工場のリストラですよ。ラインの閉鎖はルネサスの都合ですからね。製品には供給責任が伴うから、閉鎖するラインで流している製品を全部廃止とは行かないでしょう。高崎の5インチラインの閉鎖では、出荷金額の高い製品は別ラインに移して、少ないもの数百品種は廃止にしています。同様の対応が、もっと大規模に必要なはずですよ。ウェハーの大型化って簡単に言われますけど、6インチと8インチではプロセスも装置も違いますから、許容できる範囲で同じ特性のものを造ると言っても、相当に大変ですよ。1つのプロセスを移すだけでも、2~3年の年月と、数億円のコストがかかる場合もあります。本当にやり切るだけの工数があるのか疑問です。おまけに評価のためのお金も無いですよ。

B) 工場移管のために、製品開発者が時間を取られる事になりそうです。もう新製品の開発どころではないです。

A) みなさんの話を総合すると、タダでさえ開発費の無い中で人員も減って、残った人達は製品の工場移管で追われてしまい、新製品の開発もままならなくて、将来にわたって売上を伸ばせる見込みが無くなるという事になりますね。ここに矛盾がありそうです。

D) 本当に大変ですよ。それに早期退職は、今年度200億円の営業利益とのリンクで説明されていて、金銭的根拠が一応は示されていましたが、工場のリストラの方は、そういう根拠が全然示されていないですよ。

B) そう言えばそうです。仮に工場を売却した場合、どのくらい益が出るものなのでしょうか。

A) 過去の例が参考になると思います。ローズビル工場のテレフンケンへの売却は5300万ドル(約43億円)でした。津軽工場の富士電機への売却は、38億2千万円との情報があります。売却先が積極的に買ってくれる場合でも数十億円規模ですから、ルネサス側から買って欲しいとなると、二束三文で買い叩かれると考えていた方が良いでしょう。

B) 売却益に期待しても無駄ということですね。すると、閉鎖にしても売却にしても、またライン縮小にしても、人員削減による固定費の削減効果と、用力や資材などの変動費の削減効果に対し、製品の集約による売上減とか、顧客離れや新製品の開発遅延による受注減とか、集約やライン移管に関わるコストとか、外部への製造委託が増えることによって増加する外注費とかによるコスト増とを比較しなくてはいけないのですよね。

D) それと、売却した工場でも、たぶんルネサス製品の生産はしばらく続くでしょう。鶴岡は本当にTSMCに売却するのでしょうか。300mmのラインにMCUも流れていますよ。TSMCに売却したら、向こうだって商売だ

から、今よりも安い値段で売ってくれないと思います。だって、旧NECEL時代から、生産会社の利益は親会社が吸い上げていましたからね。工場に利益が溜まらないようにしていたのです。そうかと言って、那珂に持って行くのも難しいでしょう。5インチだって、化合物デバイスとか、古くて特殊なプロセスの製品がうじゃうじゃ残っていますよ。これらこそ、どこにも持って行けないのではないのでしょうか。

B) 冬頃には、グローバル・ファウンドリーズに売却かと言われていましたよね。産業革新機構の主導するSoCの再編と一緒に、海外巨大ファブに譲渡するって。でも、私はTSMCへの売却話は、かなり現実味があると思っているのです。5月28日に、ルネサスのeFLASH技術をTSMCにライセンス供与すると報道されていましたよね。鶴岡の300mmのライン能力はルネサス単独では埋めきれないし、このままでは売りにくいのではないのでしょうか。だからTSMCにeFLASH技術を供与して、ルネサス以外の会社の製品を鶴岡で流せるようにすれば、鶴岡は売却された後も稼働率を上げて雇用を維持できるし、ルネサスが鶴岡から買う製品の値段も上がらずに済むと考えているのではないのでしょうか。あくまで私の想像ですけども。

D) いずれにしても、ルネサス側に弱みがありますね。工場も技術も安値で買い叩かれて、海外に出て行きませぬ。

C) 一番心配なのは売上の減少ですね。これだけ大規模の工場縮小をやると、集約する製品が膨大な数に上ると予想されます。仮にSoCを分社化すれば、売上規模6000億円くらいの会社になりますね。そこから集約などによって、5000億円を切る会社になるとも予想できます。末期のNECELくらいの規模ですね。ちなみにNECELの末期は、グループで2万2千人くらいでした。今回1万4千人のリストラを完結しても、従業員数は3万人です。やっぱり方針が間違っているのではないかと言う気がしませんか。

A) 会社の方針が間違っているとすれば、どうすれば良いのでしょうか。

D) それが分かったら今日から私も経営者になれそうです。すごく抽象的ですけど、「勝てる確率」を上げるしかないんじゃないのでしょうか。今のルネサスが完全復活して世界に冠たる半導体会社に返り咲くことを保障するシナリオなんて無いと思うのです。ただ、少しでも長く事業を継続するとか、少しでも多くの人がルネサスで働き続けるようになる確率を上げる事は出来るはずです。

B) 多くの従業員が腹を立てているのは、この会社の構造的問題が明らかになっていないことだと思います。社長が5月連休明けに、ルネサスが抱える構造的問題に言及しながら、その後は詳細な説明が何も無いですよね。

D) それは私も同感なんです。私たちの様に下で働く者は、仕事で失敗をすると、事例分析をやらされますよね。「なぜ」、「なぜ」と最低5回は繰り返して、真の原因を見つけろとか言われて、そもそも多忙だから失敗も起きるのに、貴重な工数を更に事例分析に割かざるを得ず、こんな事をやっている間にも次の失敗が起きるかもしれないんじゃないかと腹立たしい思いもしました。

だからルネサスの構造的問題についても、なぜなぜ分析が必要なはずじゃないですか。どうして分析に分

析を重ねた結果を、社員にちゃんと報告しないのでしょうか。

C) 会社は、我々の主要顧客が売上を減らしたことが原因であると言っていますね。日本の大手電機メーカーが軒並みシェアを減らしたために、受注が減ったのだと。「勝ち馬に乗れ」と良く言われますが、かつての勝ち馬が負け馬となり、新たな勝ち馬には乗れていないのだと理解しています。

D) そんな説明しかしないから社員が腹を立てるのです。我々が知りたいのは、なぜ市場の変化に気付かなかったのか、本当に気付かなかったのか、あるいは気付いていたけど対処できなかったのか、ならばそれは何故なのか。なぜなのかを繰り返して、どんな原因を見つけたのかですよ。

真の原因を見つけて対処しないと、この会社の構造的問題はいつまで経っても解決しないし、いつまで待っても売上を拡大できる会社にならないのではないですか。

A) 今回の抜本的構造対策は、要するに赤尾社長が5月に触れた構造的問題を解決するためのものではないと言えますね。ルネサスが、ルネサス自身の問題の原因を見つけて解決する構造対策ではなく、外部の金融機関の思惑にしたがって行う工場縮小と人員削減です。ならば、これを抜本的構造対策と呼ぶこと自体が不適切だと思いませんか。

B) あるいは、本当の抜本的構造対策は、大リストラの後でやろうとしているのでしょうか。次の経営者に任せて。

D) 誰がやるにしても、構造的問題の原因は明らかにしてもらわないといけません。

C) そうですね。そしてそれは内政面での構造対策の話だと思うのです。さっき勝てる確率を上げるべきとの話をされましたよね。確率を上げるためには、内政面の改善だけでなく、経営戦略において勝てるシナリオが無いとダメでしょう。

ひと口に半導体市場といっても、その中身はいろいろな市場で構成されていますから、ルネサスとして、どのように市場を切り取るかが重要だと思うのです。ひとつの市場の中では、小さな資本は大きな資本によって淘汰されて寡占化が進んでいきます。半導体の世界では、ワールドワイドで1番か2番にならないと、利益が出ないのが一般的です。だからルネサスが勝てる市場を選んで、そこに集中して資本を投入する必要があるはずなんです。

半導体の市場の切り口としては、まず業態によるものがありますね。ルネサスのように開発から製造まで一貫して行うIDMという業態もあれば、ファブ、ファブレス、サブコン、テストハウスもありますし、特約店のような販売を受け持つ会社もあれば、IPベンダーもありますね。次に製品による切り口もありますね。メモリとかロジックとかアナログとかパワーデバイスとか。それからアプリケーションによる切り口もあるでしょう。車載用とか、スマート社会向けとか、コンピュータ用とか、医療用とか。その市場には、例えばこれとこれは同じ工場で生産できるから一緒にやるメリットがあるとか、これらは工場も設計も共通性が無いから、同じ会社で持っているメリットは少ないとか、いろんな括りができると思うのです。

ルネサスとして、持てる経営資源を効率的に使える市場の切り取り方があるはずで、それが勝てるシナリオ

の前提になるだろうと思います。

D) 話の腰を折るようですみません。今の話を伺っていると、市場とのマッチングを考えるうえでは、ルネサスの分社化もあり得ると言う事になるのでしょうか。例えばSoCの切り離しとか。

NECELは中島社長時代に、SoCとMCUとA&Pの3事業を柱に、縦連結の構造を造りましたよね。そのときに、鶴岡はSoC、川尻はMCU、滋賀はA&Pと言ったように、各事業で「主管工場」を持たせました。その結果、NECELという会社は3つの事業の独立性が高まって、私はこれを将来事業単位で分社または売却して、他社の同部門とくつつくための布石ではないかと考えていました。ルネサステクノロジとの統合で、この辺があいまいになってしまったなと思っていたのです。

C) これまで、先端プロセスをSoCで開拓して、その後でMCUがそれを使う構造があったと思います。ルネサスが先端プロセス開発から手を引いた現在、SoCとMCUを同じ会社で持っているメリットが薄れたのではないのでしょうか。その意味で、分社化の合理性は高まったと思います。

話を戻しますが、市場が決まったら、そこに資本を集中して投入しないといけません。と言ってもルネサスの場合はお金がありませんので、まず外部からの調達は必須でしょう。これが出来ないとうしようもないと思います。それから、それ以外の経営資源を効率的に利用することです。ルネサスにとって最大の経営資源が人である事は間違いないですね。それを損なう早期退職などともないとは思いますが、ただし、その人的資源の価値も、年々下がっているのではないかとこの話も先ほどしました。

B) 会社はMCUで行くと言っているのだから、早期退職じゃなくて、もっとMCUに人を集中しても良いのではないかと思いますね。

ところで、今の話だと、A&PももしかしてMCUと一緒に会社でやるメリットに乏しいという可能性は無いのでしょうか。A&Pのプロセスは、MCUとはかなり違いますよね。特に高耐圧の素子とか、GaAsとか。後工程のパッケージも、小ピンが中心でしょう。テスターも違いますよね。ひょっとして、A&Pも分社化した方は本当は有利だという事はないですか。

C) 最近私がちょっと良いなと思ったのが、ルネサスとADI(アナログデバイセズ)社とが共同でWEBサイトを立ち上げたというニュースです。これはルネサスのMCUとADIのアナログICをセットで使用するソリューションを提供するためのものです。ルネサスのMCUだからと言って、ルネサスのアナログと組み合わせなければならない必然性は無いのですよね。もしかしたらTIとだって、同様のアライアンスが可能かも知れません。逆にA&Pも、ルネサスのMCUの周辺だけを狙うのではなく、他社のマイコンの周辺に食い込んでもいいのでしょうか。MCUの周辺にはアナログが必要と言うだけでは、ルネサスが両方を持つ意味としては弱いのだと思います。両方持っていることで、どのようなアドバンテージがあるのかを考えないといけないでしょう。例えば、スマートアナログのように、MCUとアナログとのインターフェースで差別化を図るとか。

A) ただ、規模の経済というものがあるのも事実ですよ。販売やスタッフ部門を中心に、分社化して個別に持つよりも効率化が図れる部分はあります。

C) 単に分社化すれば良いと言う事ではなくて、例えばA&Pでも、他社の同部門とくっついて、市場で勝てるだけの規模にならないと。ルネサスという個社の中で、MCUとの共同を考えるよりも、その方が現実的であるかも知れないという話です。

B) 別の切り口で、会社は海外市場を強化していくと言っていますね。それから分野では、自動車とスマート社会に注力するとしています。

海外市場を強化するのは分かりますが、これは2年前から言っていることですよ。2年前に売上の60%を海外にするといいながら、現状5割にも達していません。なぜ出来ていないのか、ここでも理由が明確になっていないと思います。

D) 60%と言うのは、売上自体が大幅に伸びた上での目標だったでしょう。売上が9000億円にも満たないのに未達ということは、余程の事と考えるべきですよ。金額ベースなら、2年前よりもマイナスになっているんじゃないですか。

だけど新興国向け製品の開発は出来ていると聞きますよ。なぜ売上が伸びていないのでしょうか。

C) ルネサスは100日プロジェクトのときに先端開発を諦め、莫大な投資をしないで堅実な商売をする方向に切り換えましたね。ストック型ビジネスに軸足を置いたのです。つまり設備投資と最先端の半導体製品の開発によって新しく成長する市場に進出する道ではなく、新興国の未開拓の市場へストック型製品を投入する道に、売上拡大の契機を見出す方針としたのでしょう。その新興国市場の開拓にも、販売拡大のための投資が必要だったと思います。特に現地採用による人的投資は、果たして十分に出来ていたのでしょうか。売上比率の未達には、そういった理由があるのかも知れないと想像します。

D) ルネサスは車載用のマイコンは世界一と言いますが、海外のメーカーにはなかなか入れていないと聞きます。フリースケールが日本の自動車メーカーを狙っているのなら、ルネサスは海外メーカーに入れば良いと思うのですが。

C) 車載用のマイコンも、将来が心配されていますよね。今は日本の自動車メーカーという「勝ち馬」に乗っているけど、もし勝ち馬が負け馬になったら、SoCと同じことが起きるのではないかと声もあります。

B) そのプレイヤー交代を促しそうなのが電気自動車化の動きと、新興国メーカーの台頭ですよ。電気自動車になってしまえば、駆動はレシプロエンジンから電気モーターになります。既存のメーカーが持っている優れたエンジンを造る技術的アドバンテージが無くなるのですよね。

もっと気になるのが新興国メーカーの台頭で、大画面TVなどのAV機器は、これでやられましたよね。日本の自動車メーカーは、高性能で高品質なMCUを求めてきますけど、自動車向けがコモディティ化したらどうなるのでしょうか。

D) そうですねえ。特に高品質という点で、今の自動車メーカーは不良が1個でも出たら怒りますよね。

以前、大手自動車メーカーの下請けのAと言う会社で80万個部品を出荷して1個だけ不良が出たら、A社

の品質担当の主任がものすごく怒りましてねえ。玉川に怒鳴り込んできて、製造工場を監査してやると言うのです。夜も眠れないほど頭に来ていたと言っていました。きっとA社はA社でいじめられているのですよ。

現在のフェイルセーフは、部品1個1個が高品質で不良の無いものでなければならないとの考え方がベースにあるのでしょうか。ここの考え方が変わると、半導体に求められる品質も、もっと違ったものになるかも知れませんよ。複数の半導体がシステムの異常を検出し合って、システム全体のフェイルセーフが強化されるとか、自動車の外の安全システムが発達して事故が起こりにくくなるとか。安全性の追求が多重的に行われると、1個1個の部品は、完璧さを求められるよりも、それなりの値段でそれなりの品質を求められるようになりませんか。そういう汎用品が幅を利かせるようになったら、ルネサスの持つ強みが出なくなるのではないのでしょうか。

A) コモディティ化に如何に対応するかですね。そのためには、市場の変化を予測して、将来どのような半導体が求められるのかを考えていかないといけませんね。

ところで、日本の半導体がダメになった原因として、自前主義の問題が指摘されています。最近液晶テレビがダメになったのも、同じく自前主義が仇となったと言います。今、ルネサスが18もの国内工場を抱えるのも、小規模の半導体工場をNEC、三菱、日立が個社でいくつも持っていたからです。ルネサスの前身のトレセンティが300mmの共同ファブを起こそうとしましたが、上手く行きませんでした。これについて何かありますか。

B) 自前主義と言うのはありますね。もともと日立自体が、自社で国産のモーターを造ろうと言うところから出発しているのでしょうか。ルネサスも最近でこそARMのIPコアを買ってくるようになりましたけど、自分で造りたいという欲求は相変わらず強いと聞きますよね。でもそれって、技術者の気質としては、むしろ望ましいのではないかと思います。注意すべきは、自分でやろうとすることと、自分だけでやろうとする事の違いでしょう。自分だけでやろうとするから失敗するのではないのでしょうか。

D) 確かに、そういう気質がありますね。でも工場については、他にも理由があると思います。高知も山口も、新棟増設のために買った土地がそのままになっていますよね。会社としても、出来れば新しい工場を建てて、古い工場を閉めても雇用を継続していける様にしたかったのだと思います。共同ファブを造ると言う事は、自社の工場の将来を奪うことでもあるから、やりにくかったのだと思います。

C) 戦後、GHQによって財閥が解体されましたが、その後も銀行を中心に巨大な系列が存在していましたよね。一勸系、三井系、三菱系、住友系など。その巨大な企業系列の内部で、全ての事業を手がけるという覇権主義のようなものがあつたと思います。これは系列による自前主義です。

ところがバブル崩壊のあと、その壁が壊れて、90年代から21世紀にかけて、三井住友銀行のように系列を越えた銀行の合併がありました。企業が当たり前のように資本の系列を越えて合併するようになったのも、その頃からではないのでしょうか。トレセンティの時代は、まだ古い時代の名残がかなりあって、共同ファブ構想の様なものに意識がつかない面は無いのでしょうか。

特に半導体は、大手電機の部品供給部門だったでしょう。親会社の意向には逆えませんでしたし、親会社はそれぞれの系列の中心付近に位置するエリート企業でした。

A) 有難うございました。私は半導体が自前主義で失敗したのを見ておきながら、なぜ同じ電機業界で大画面テレビが半導体と同じ過ちを犯したのか、その理由を知りたいと思いました。失敗を繰り返したのなら、失敗しやすい構造があるはずで。みなさんの言われた事は、多分それぞれ正しいのでしょう。

【責任問題】

A) ここで責任問題に触れておきたいと思います。5月の社長メッセージは、この会社の経営自体に問題があったと認める内容になっていましたから、その後社長や経営幹部の責任を追及する声がすごいです。そこで責任問題について、みなさんのご意見を伺いたいのですが、議題として私は3つの責任を取り上げたいと思っています。1つ目は企業の社会的責任です。具体的には雇用責任と地域経済への責任についてです。それから2つ目は、経営者の経営責任についてです。そして3つ目は、外部の金融機関や政府の責任です。

ではまず、1つ目の企業の社会的責任からです。工場閉鎖や縮小のニュースで、工場のある地元はどこでも、工場は継続されるのか、雇用は維持されるのかと、大問題として取り上げています。ところが、首都圏にあるルネサス本体では、工場を心配する声は残念ながら小さいのが実態です。設備が老朽化し稼働率の落ちている工場を閉鎖するのは必然の流れであるとか、会社の経営が傾いている以上、仕方の無いことだと多くの人は捉えていると思います。それを間違いだとは言いませんが、納得できないものも感じます。その最たる理由は、設備の老朽化も、小規模の工場で量産効果が出ないことも、受注が減って稼働率が落ちていることも、工場の労働者の努力ではどうしようも無いことであり、彼等の責に帰すべき事ではないからです。そうであるにも関わらず、最も辛い目に遭うのが工場の労働者であることを、純粹に理不尽だと私は思います。労働者の受ける辛苦、そして地元を与えるダメージの大きさを考えれば、この上で果たすべき企業の責任についても考えざるを得ません。

B) まず、工場の閉鎖は極力最後まで避けるべきでしょうね。例え売却してルネサスとは別会社の工場になったとしても、存続されるのが優先です。それが出来なければ、縮小しても残すことを考えて欲しいと思います。外部からは、規模の小さい工場が沢山残っているのは非効率に見えると思うのですが、無理やり統合して工場を減らしさえすれば効率が上がるものなのでしょうか。私にはちょっと信じられません。高知には、他工場では造れない製品が多数流れていると聞きました。これを無理やり西条の8インチに持っていくのは、相当に骨の折れる仕事だと思います。確かに8インチにインチアップすれば、生産効率も上がるので、生産数量が多くて、かつ移管が容易な製品を何品種か選んで持っていただくだけで効果はあると思います。あとは高知に残しておけば良いのではないのでしょうか。

D) 早期退職制度を、工場の人はどう受け止めているのでしょうか。もう先の無い工場なら、これを機会に退職して、次の働く場所を見つけた方が良く考えるのでしょうか。早期退職制度の中に、再就職支援会社を利用可能と書いてあるのですが、これは工場でも利用可能なのでしょうか。仮に利用できるとして、まともな再就職先の斡旋はあるのでしょうか。

企業の雇用責任という意味では、より多くの人が継続して働ける場を提供すべきだと思います。私には、地元の職業訓練を援助したり、雇用拡大のための支援金を自治体に出すとか、もっと積極的な支援が必要な気

がします。

C) 経営状態がどうであれ、企業の社会的責任は免れ得るものではありません。日本の製造業が地方に工場を建設したのも、元は安い人件費や税負担の軽減などを求めてのことです。利益を上げるだけ上げて、採算が合わなくなったらハイさようならでは困りますね。BさんやDさんの意見に賛成です。

それと、地元の自治体の側に問題は無かったのでしょうか。半導体の生産には、もともと地産地消という概念はなくて、その土地の風土とか文化とかとは、ほとんど無関係です。そういう産業は、工場が無くなれば地元には何も残らないのですから、最初からそれを承知しているべきだと思います。

だから、企業の調子の良い時に回収した税金で、じゃんじゃん道路や箱物などの過剰なインフラ設備を造るのではなくて、未来のために本当に地元根付いた産業を育成することにお金を使うべきだと思うのです。

A) では、2つ目の経営責任に行きましょう。過去の流れから言って、赤尾社長が退任されるのは時間の問題ではないかと思いますが、相当に厳しい声が職場から上がってきているようですね。労働組合の追及が弱ずぎるとの意見もあります。どう思いますか。

D) 今にして思えば、社長が誰であっても上手く行かせるのは難しかったと思います。私が恐れているのは、次の社長が誰なのかです。赤尾社長は、旧NECELの社員には、必ずしもウケが良くないようです。山口前会長が、熱心に毎週メッセージを発信したり、現場に足を運んでいたのに比べて、赤尾社長の姿が見えないことが批判の元になっています。本当は山口さんの方が特異で、赤尾社長の方が普通な気もするのですが、まじめだけど少し不器用なところがあるとの印象です。2年前に、週刊ダイヤモンドのインタビューに答えて、「50年後もその先も、存続できる会社の”礎石”を築きたい」と言っておられるのを見て、ああ赤尾社長は半導体を愛しているのだなと思いました。今どき、大企業のトップには「利益、利益」って言う人が多いですからね。事業を存続させたいという赤尾社長の意思表示は良いなと思いました。これって大事なことですよ。次の社長が誰であれ、半導体を愛していない人には就任して欲しくないですね。

それと、赤尾社長には、今の事態に至ったのは自分の責任だとの思いがあると思うのです。だから、社員が痛みを感じるようなリストラは、極力避けたいと思うのです。ところが、仮に外部から社長を招聘すれば、その人には今の事態に至った責任が自分に無いだけでなく、末端の従業員に至るまで、すべて責任があると考えて、情け容赦のないリストラを断行するかも知れません。だから、私としては今この局面での社長交代は望みません。

C) 私はさっき、この会社の再生には資金が不可欠だと言いました。現時点における経営者の責任は、外部から資金を調達してくることでないでしょうか。だけど、赤字を続けている会社を信用して貸してくださいというのにも限度がありますね。だから再生のためのシナリオを再度練り直す必要があるのではないのでしょうか。この会社にある構造的な問題にも切り込んで、市場を睨みながら、勝てるシナリオの作成が求められます。それが経営者の責任だと私は考えます。

B) 私にとって分からないのは、構造的な問題への気づきが何故これほど遅れたのかということ。そのこと自体、構造的な問題が影響しているのでは無いかと思いました。正しい情報が上に伝わっているのかなあと、

疑問に思うのです。このような事態に至った責任が社長だけにあるとは思えないのですよね。経営責任を拡散させてしまうのは良くないのですが、今のままだと、社長だけ交代しても、本質的には何も変わらないのではないかという気がします。

A) では最後に3つ目の金融機関や政府の責任についてです。工場閉鎖も早期退職も、金融機関がやらせている可能性が高いとの話が出ました。そうであるならば、その結果の主たる責任は、金融機関にあるとも言えます。みなさんはどうお考えですか。

C) 以前、何かの論議の際に、**産業を育成するのが金融機関の役割**だと言った気がします。ところが現実はどうでしょうか。単に金儲けを追及する機関になってしまっていないですか。以前、大銀行が消費者金融の資金源になっていて、しかも取立ての仕事まで手伝っていた事が話題になったことがあります。お金の儲かる融資先であれば、何でも構わないという事でしょうか。

震災を機に、顧客にも2社購買化の動きが出てきて、車載用の半導体の商談がライバルであるフリースケール社に行っていると聞きますね。でもまだフリースケールにシェアを取られていません。それは、現在の商談が実際に量産となって寄与するのが4、5年先だからだと言われています。そうなんですよ。半導体と言うのは、**開発期間が短いもので数ヶ月、長いものなら数年かかるし、それが量産として立ち上がって、ある程度の数量が出るまでには、やはり2~3年くらい必要**なんです。

100日プロジェクトで成長戦略を描いたときに、本当は4~5年くらいのスパンで描きたかったのではないのでしょうか。ところが、外部ステークホルダーの信頼を得るために、2年で高い利益率を上げる絵を描かなくてはなりません。今回もそうですよね。2014年には、2桁の利益率必達としています。これが達成可能だと、果たして社内の何%の人が信じているのでしょうか。そういう無理な絵を描かせる側の責任は、もっと問われて良いと思います。

B) いま、100日プロジェクトの話が出ましたが、あの時資本注入をしたのは親会社でした。NEC、日立、三菱から増資によって約2000億円の資本を得たのですが、実はこれらの用途はほとんど決まっていた。まずNECELが持ち込んだ転換社債の償還に1100億円、それから早期退職に200億円余り、鶴岡工場などの減損処理にも大金を使いました。結局のところ、これらで殆どを使ってしまって、開発費や設備投資には、あまりお金が使えませんでした。売上を拡大するうえで、大変な足枷をはめられていたと思うのです。もちろん、震災で更に500億円以上が失われたことは想定外でしたけれども、**100日プロの時点で、注入された資本が足りなかったのではないのでしょうか。たった2000億円の増資で、わずか2年で会社の経営を立て直せと言われてしまった時点で、「負けの流れ」が始まっていたのではないかと、今さらながらに思います。**

あのとき、親会社以外からも、もっと資金をかき集めなくてはいけなかったのではないのでしょうか。なぜそれが出来なかったのでしょうか。サムスンなどは、財閥の財力と経営判断で、ドンと投資するから、事業拡大に成功したのではないですか。

D) **半導体産業は、ワールドワイドで25兆円の産業ですが、半導体の組み込まれた製品を造る産業や、それを利用したサービス産業、半導体製造装置産業や素材産業などを合わせると、500兆円もの産業になります。**本当に産業のコメと言われるとおり、産業全体を支える基幹的な位置にあります。そういう産業なのだと言う

話を、山口前会長もされていました。だから、そのような基幹産業をどうするのかという産業政策が必要だと思うのですが、民主党政権になってから、自民政権時代以上に、産業政策が無くなっていませんか。

今は、半導体産業が莫大な設備投資を前提としているから、株式市場からお金を調達しないとイケないし、バクチみたいな産業であるが故に、高い利益率が必要にもなっているのですが、そこを何とかできませんかね。やっぱり公的機関の力で育成すると言う面がないと。そもそも本当に全ての半導体事業がボロ儲けしなくてはイケないのでしょうか。半導体産業50余年の歴史の中で、製品も多様に分化して来ました。ディスクリートや汎用リニアなど、随分昔に開発を終えて、減価償却の終わった古い製造装置で造っているものもあります。こういう製品が、これから急拡大することは無いと思いますが、産業を底辺で支える部品として、それらを生産する国内の工場とともに極力残すことを考えるべきではないのでしょうか。

東京商工リサーチの調べでは、ルネサスが売却・閉鎖する予定の10工場や一部ライン閉鎖をする工場と取引のある企業は全国で3200社にも上るとのことです。日本の産業全体に与える影響が甚大ではないですか。それこそ基幹産業ですよ。今回の工場の閉鎖や縮小で、関連する中小企業に倒産するところが出るかも知れません。それなのに、ルネサスという個社の、2012年度単年度の決算が赤字だとの理由だけで、本当にこんな工場閉鎖をしても良いのでしょうか。産業全体の発展を考えたり、どこで儲けるかを考えたりするのが産業政策ではないのですか。

金融機関も同じですよ。大銀行なら、産業全体で考えないと。なんで瀕死のルネサスに、首切り用のお金だけを融資して、半導体事業の特性も無視して、2年後のV字回復を求めているのですかね。バブル崩壊後に、銀行が不良債権の処理に窮したとき、公的資金を投入しましたね。それで復活した銀行が、単なる目先の金儲け追及機関になり果てているとしたら、一体あの公的資金投入の意味は何だったのだろうかと言えそうです。

A) 金融機関が産業を育成する責任を忘れて、単なる金儲け追及ばかりしているのではないかと指摘ですね。現在では、地方の信用金庫の方が、大銀行よりも産業を育成しようと真面目に取り組んでいるとの話も聞きます。責任問題については以上とします。ありがとうございました。

D) 労働組合の責任は問わないのでしょうか。

A) 労働組合について言えば、組合員の生活防衛という視点を打ち出している点は評価しています。これから期待するのは主に3点です。1つはとにかく雇用を守るために知恵を絞ること。1つは、会社のリストラの妥当性を厳しく追及することです。そして残り1つは、早期退職で退職強要が無いかを徹底して見張ることです。他に何かありますか。

D) それで良いと思います。その責任を果たして欲しいです。早期退職は、面談回数を制限しないとだめでしょう。それと、退職強要を受けたときの相談窓口の開設が必要です。

B) 組合費は安くないのでしょうかね。組合収入の大半は役員の人件費に消えている訳でしょう。役員も賃金カットになるはずだから支出は減るはずですよ。組合員の賃金カットで収入も減りますが、一時金からは組合費を徴収しないから、支出の減少分の方が多と思うのですよね。差し引きで、1割くらい減額して基本給の1.8%になりませんか。

D) 早期退職で組合員が退社すると収入も減るから、やっぱりトントンのような気がしますよ。

B) 残念です。

【背景にあるもの】

A) 今回の議論は、かなり白熱しましたね。まだまだ話し足りない事は沢山あると思いますが、そろそろまとめに移りたいと思います。

B) ちょっと良いですか。ルネサスが沈滞している原因について、ちょっと思い当たることがあるのですが、今日のみなさんのお話を聞いていて、やはりそうかなと思いました。

私は、今の日本もルネサスも、いろいろな意味で封建的だと思っていて、これが近年、さまざまな場面で悪影響を及ぼしている気がするのです。

A) 封建的だというのは、昔からある話です。西洋諸国は市民革命を経験していますが、日本は経験していません。江戸時代の封建国家に黒船がやってきて開国となり、封建的要素を多分に残したまま、近代工業や資本主義を外国から輸入しました。封建的な傾向は、経済が右肩上がりの時には上手く機能したのですが、停滞はじめると、より悪影響を及ぼすようになったと言いますね。

B) 上に対して「No」が言えない社会だと思うのです。さっき政府や金融機関の話聞いていて、そう思いました。工場のリストラも、早期退職も、ルネサスを再生させるとは到底思えないのに、無理やりやらされてしまうんですよね。それに、それが元で再起不能になったとしても、たぶん政府も金融機関も結果責任を取らないだろうと思うのです。

A) 上に対して「No」と言えないし、上は責任を取りませんね。

B) そうですね、責任を取りません。それからリスクを取らない傾向もあると思います。むかしの私の部長が、「リスクの無いものは決断ではない」と言っていました。その通りだと思います。ルネサス社内にいると、本当にデータ集めで苦労する事があります。ちょっとでも前提が変わると、すぐに何が変わってどんな影響があるのかと、詳細なデータを収集したがります。それ自体は間違いではないのですが、データを収集させられる側から言えば、ものすごく手間が掛かるのです。やっぱり、どこかで決断してくれよって思いますね。完全にリスクが無くなるまでデータを集められたら、それは決断ではなく判断ですよ。判断をしたがるから、仕事が重たくなるのだと思います。

D) しかし、リスクを回避し、正しい判断をするのも大切ですよ。

B) そうなんですけど、結局決められずに時間が過ぎて、最後は「上がそう言ったから」とか「顧客要求だから」とか「納期が間に合わないから」とか、そういう根拠で決めていたりするのです。これもある種の責任逃れですよ。決断できず、判断もできないと、最後は責任を何かに押し付ける形での決定になるのです。

D) しかし、そうやって決定しないと、いつまで経っても終わりませんよね。

B) それなら、どうしてもっと早く決断しないのかと思いませんか。仕事が重たくなってしょうがないです。もう時間がないとか、お金がないとか、これ以上残業できないとか、そういう状況になって、つまらない根拠で決定しているように思えます。

C) 今、責任逃れと言いましたけど、責任はどこに行ったのでしょうか。

B) 末端に行っているのだと思います。今、「これ以上残業できないから」と言いましたけど、要するに末端の者は、これ以上残業できないところまで残業しないと許して貰えない構造があると思うのです。ここまでやったから許してくれみたいな。

D) そう考えると、今回の工場閉鎖とか早期退職とか賃金カットとかも、「従業員にここまで我慢させたのだから、どうか銀行さん融資を御願います、大株主さん増資を御願います」みたいな感じになっているのでしょうか。

B) 言われてみれば、それもありますね。とにかく、末端が辛苦を吸収すると同時に、本来は上が取らなければいけないはずの責任が解消し、無責任化、無罰化されていると思います。それで「仕方ない」と言う状態になります。もっとも無罰化と言っても、罰に相当する辛苦を末端が受けているのですが。

D) つまり今回は、末端の労働者が、賃金カットや早期退職などの「罰」を受けることで、経営者も金融機関も無責任化されて、仕方がないねと言う事になると。配下の者に責任を取らせると、上の者の責任が消えると。

B) その辺が封建主義的なのだと思います。下の者に辛い思いをさせると、自分も断腸の思いでそうさせたような気になって、部下も苦しんだが自分も苦しんだと思っしまい、それと同時に責任意識が解消してしまうと思うのです。そこにあるのは、「罰」を受けることで責任が消えるとの意識と、上は下の者に「罰」を与えられるとの意識です。繰り返しますが、ここで「罰」と言うのは、実質的に罰に相当するものことで、部下を拘束して長時間働かせるとか、休日を返上させるとか、目一杯頑張らせるとか言ったことも含みます。

C) 「臨機の対応」のときに、何度も部長クラスから職場説明があったでしょう。殆ど資料を読んでいるだけで、部長も完全にやらされている感じだったのですけど、あのクールさが怖いという話でしたね。

同じ調子で早期退職に突入すれば、退職勧奨のマニュアルのマニュアルに従って、ノルマの人数を達成するまで、粛々と「仕事」をし続けるのではないかとの恐れがあります。その時点では既に、罪の意識は昇華されているかも知れません。

D) 自分を「汚れ役」だと思っている人ほど、実はナルシストだったり。

B) 話を続けます。下が「罰」を受けることで責任が解消する無責任構造があるとすれば、下の者は「罰」を受けたくないですね。でも「No」とは言えない。となると、あとは「隠す」しかなくなると思うのです。「隠しは日本の文化だ」なんて言葉を以前どこかで聞きましたが、確かにその通りだと思うのです。私が一番気にしているのは、この「隠し」の弊害です。

社長メッセージの「臨機の対応」に至る経緯を読んで、変だなと思いませんでしたか。端的に言えば、なぜ市場の変化に、今まで気が付かなかったのかと疑問に思いました。そう思ったのは私だけではないはずですが。でも翻って自分の普段の仕事を思い浮かべれば、確かに私も課長に全て報告している訳ではないし、課長もまた部長に伏せている事実があるのですよね。そういう物が、各階層で積みあがって行けば、結局トップは現場のことなど何も知らないと言う構造になって行くのではないのでしょうか。

C) 会社の業績が何度も下方修正を繰り返すのも、その時その時で、出来るだけネガティブな情報を隠そうとするからと言うのもあるでしょう。今回は、もう隠し切れなくなったから、巨大な罰を受ける羽目になったとも言えますね。

B) かつては封建的要素のうち、末端の労働者から搾り取ることが出来る面が効果的に作用して、日本の高度成長を支えたけれども、労働集約型から知識集約型産業に移行するに従い、「隠し」の弊害の方が大きくなって行ったのではないかなと思うのです。今日はすごく荒削りなお話で申し訳ないのだけれど、いずれもう少し詳しく話したいと思います。

A) 有難うございました。赤尾社長の言われるルネサスの構造的問題の詳細は不明ですが、今お話された封建的な側面も、その構造の一部をなしているのかも知れませんね。封建的資本主義から脱却して、もっと民主的な資本主義に移行しないと、日本経済も構造的な問題を一向に解決出来ないまま、益々地盤沈下をしていくのかも知れません。

【まとめ】

A) 本日は半日にわたる議論で、大変お疲れ様でした。まとめとしまして、本日皆さんから頂きましたご意見のエッセンス(本文中青字で記述したものを)、以下に列挙いたします。

- ・一時金は、半期1.0ヶ月が生活防衛ラインとしてぎりぎりである。
- ・会社発表の前に繰り返されたリストラ報道は、報道機関の姿勢がおかしいのではないか。
- ・報道機関が断定的に報じているのに、それに対し会社が事実関係の誤りを質せないのなら、報道内容が正しいと認めている様なもの

- ・早期退職の面談回数に明文化された規程は無いものの、常識的には2～3回までが限度で、それ以上は退職強要になると考えられる。
- ・早期退職制度で一番気になるのが、退職強要が行われるかどうか。
- ・面談には回数制限が必要。
- ・かえって優秀な社員が早期退職で流出してしまわないか
- ・今回が前回と違うのは、早期退職をやれば会社が良くなるという希望がかなり失われていること。
- ・早期退職を含む構造対策によって会社の成長力が損なわれたからこそ、売上が伸び悩んだのではないか。
- ・前回1487名の退職でさえ、大きなダメージを受けたのだから、もし今回の早期退職でその4倍もの人員が退職してしまったら、本当に会社はボロボロになってしまいそう。
- ・部長は部下を守るために力を尽くすべきだと思うし、上と交渉してダメだったのなら、どう主張してどうダメだったのかを、早期退職の面接に入る前に部下に説明すべき。
- ・ルネサスの生殺与奪は金融機関が握っていて、生きさせる条件は今年度の黒字化。
- ・金融機関が主導して人員削減をやらせているのだとすれば、その主たる結果責任は金融機関にある。
- ・ルネサス復活の確率を少しでも上げるためには、人を辞めさせてはいけない。固定費が減っても、それ以上に売上が減ってしまったら、結局利益だって出ない。
- ・臨機の対応の人件費カットを来年以降続けてでも、早期退職だけはやめる方が、マンパワーは損なわれない分だけ再生の確率は上がる。
- ・ルネサスは人的資本の投資効率が悪い。こういう現象はビジネスそのものに問題があるのであって、人員を減らしても問題は解決しないばかりか、益々事態を悪化させることになる。
- ・解決方法としては、人員削減ではなくて、賃下げを容認した方が良い。賃下げを飲む代わりに、人的投資効率の悪い仕事を整理して、残業しなくてもやって行ける会社を目指す方に舵を切るべき。
- ・何をやろうにもお金がなくて、開発が滞ってきている。
- ・工場のリストラは、費用面でどのような効果があるのか根拠が全然示されていない。
- ・とにかく「勝てる確率」を上げること。
- ・赤尾社長が5月に言及した会社の構造的問題が明らかになっていない。ルネサスの構造的問題についても、なぜなぜ分析が必要なはず。真の原因を見つけて対処しないと、この会社の構造的問題はいつまで経っても解決しないし、いつまで待っても売上を拡大できる会社にならない。
- ・今回の抜本的構造対策は、要するに構造的問題を解決するためのものではない。
- ・外部の金融機関の思惑にしたがって行う工場縮小と人員削減が、今回の抜本的構造対策。
- ・ルネサス再生の確率を上げるためには、内政面の改善だけでなく、経営戦略において勝てるシナリオが無いとダメ。
- ・持てる経営資源を効率的に使える市場の切り取り方があるはずで、それが勝てるシナリオの前提になる。
- ・ルネサスの場合はお金がないので、まず外部からの調達は必須。
- ・ルネサスにとって最大の経営資源が人である事は間違いない。
- ・自分でやろうとする事と、自分だけでやろうとする事の違いがポイント。自分だけでやろうとするから失敗する。
- ・設備の老朽化も、小規模の工場で量産効果が出ないことも、受注が減って稼働率が落ちていることも、工場の労働者の努力ではどうしようも無いことであり、彼等の責に帰すべき事ではない。

- ・企業の雇用責任という意味では、より多くの人が続いて働ける場を提供すべき。地元の職業訓練を援助したり、雇用拡大のための支援金を自治体に出す等。
- ・経営状態がどうであれ、企業の社会的責任は免れ得るものではない。
- ・再生のためのシナリオを再度練り直す必要がある。この会社にある構造的な問題にも切り込んで、市場を睨みながら、勝てるシナリオの作成が求められる。それが経営者の責任。
- ・産業を育成するのが金融機関の役割。
- ・半導体と言うのは、開発期間が短いもので数ヶ月、長いものなら数年かかるし、それが量産として立ち上がって、ある程度の数量が出るまでには、やはり2～3年くらい必要。
- ・100日プロの時点で、注入された資本が足りなかった。たった2000億円の増資で、わずか2年で会社の経営を立て直せと言われてしまった時点で、「負けの流れ」が始まっていた。
- ・半導体産業は、ワールドワイドで25兆円の産業だが、半導体の組み込まれた製品を造る産業や、それを利用したサービス産業、半導体製造装置産業や素材産業などを合わせると、500兆円もの産業となる。
- ・今回の工場の閉鎖や縮小で、関連する中小企業に倒産するところが出るかも知れない。
- ・ルネサスという個社の、2012年度単年度の決算が赤字だとの理由だけで、工場閉鎖をして良いのか。産業全体の発展を考えたり、どこで儲けるかを考えたりするのが産業政策ではないのか。
- ・金融機関が産業を育成する責任を忘れて、単なる金儲け追及ばかりしているのではないのか。
- ・労働組合の責任は、雇用を守るために知恵を絞ること、会社のリストラの妥当性を厳しく追及すること、退職強要を防ぐこと。退職強要を受けたときの相談窓口の開設が必要
- ・上に対して「No」と言えない、上が責任やリスクを取らない構造がある。
- ・末端が辛苦を吸収すると同時に、本来は上が取らなければいけないはずの責任が解消し、無責任化、無罰化されている。
- ・下が「罰」を受けることで責任が解消する無責任構造があるとすれば、下の者は「罰」を受けたくないから「隠す」しかなくなる。
- ・封建的資本主義から脱却して、もっと民主的な資本主義に移行しないと、日本経済も構造的な問題を一向に解決出来ないまま、益々地盤沈下をしていく。

今日はこのように、多様なご意見をたくさん頂きました。日本の半導体産業は50年余の歴史を持ちますが、おそらく今が歴史の一大転換期であることは間違いないでしょう。月刊経済の7月号で、名古屋経済大学名誉教授の坂本雅子氏が、「電機・半導体産業で何が起きているか」と題した27ページにわたる大論文を掲載しています。内容の詳細は省略しますが、氏は日本半導体の凋落の原因には、アジア企業への安易な技術移転・流出があったと分析しています。氏の最終的な主張は、自国の技術を保護すべきとの技術ナショナリズム的な結論に至っています。もともとトランジスタもそれをシリコンウェハー表面に集積する技術も、アメリカで発明されたもので、これを日本が輸入した経緯を思い出せば、半導体に関し技術ナショナリズムを強調することが本当に正しいかどうかについては疑問が生じますが、現在においてもルネサス社内に優秀な技術者や優れたスキルを持った労働者が多く働いているのは事実で、これが今のルネサス社にとって最大のかけ替えの無い財産である事は、本日議論してきた通りです。

資本と一口に言えば、資金の事を思い浮かべますが、過去の資本を投入した結果としての技術やスキルを

持った人の存在もまた、目には見えなくとも貴重な資本たり得るものです。この人と言う資本は、会社の中で生産手段と結びつくことで半導体という商品を生み出すことができますし、人と人とが結びついて作り出す組織がまた、新たな付加価値を生む源泉でもあります。しかし、その人も、個々にばらばらに切り離されたり、半導体生産の場から離れる事になれば、途端にその価値を大いに失います。人や組織が技術を蓄積するのには長い年月が必要ですが、失われるのは早いものです。私たちはこの財産を簡単に失って良いのでしょうか。私はこれを守り次世代に残していくべきと考えています。優れたスキルを有した労働者を大量に失う工場閉鎖で本当に良いのか、優秀な技術者集団を解体する早期退職が本当に正しいのか、失われる財産の大きさを考慮に入れて判断すべきだと思います。

さて、先ほど言及した坂本論文に対し、電機労働者懇談会の幹部役員からは、「日本の電機・半導体産業凋落の原因は円高・ウォン安であり、アジア共通通貨があれば、日本製品は今でも競争力があるのだ」との主張がされています。また、その主張に対し、別の若い役員からは、その考え方は戦前の大東亜共栄圏と何か本質的な違いがあるのかとの疑問も出されています。

そういう議論も大いに結構でしょう。歴史的な大転換期であれば、先を見通すのも困難です。今は、何か正しい解を見つけようとするよりも、間違っていないから、こうではないかとの主張をする方が良いと私は思います。その意味で、本日の論議の中で、Bさんからは封建的資本主義のお話がありましたね。また、Cさんからは、金融機関や政府の問題への重要な指摘がありました。いずれもルネサスという個社の浮沈を超えた視点からの考察で、良かったと思います。

ところで、本日出てきた金融機関や政府の責任に対する追求は、ルネサス自身が資本さえあれば再生できる事を前提にした主張です。ですが、その前提が正しいという保障はありません。本当は、例えば既に技術的アドバンテージが失われていたり、あるいはマーケティング力などで致命的な欠点を抱えていて、どんなに資本を注入しても、今のままでは再生しない可能性も否定はしません。そうした理由から、ルネサスという会社は、早晚市場から姿を消す運命にあるかも知れませんが、言ったらみなさんは怒りますか。いや、そうじゃないと。ルネサスは必ず復活するのだと。多くのルネサス関係者は、私も含めてそう信じたいに違いありません。

では、仮に復活したとしても、半導体市場そのものが新興国を中心に拡大している現状を鑑みれば、復活したルネサス社が長期にわたって繁栄していく上では、新興国を中心とした積極的な雇用は不可避で、日本国内の雇用は相対的に減少して行くに違いありません。では、やはり国内工場の閉鎖や、国内雇用者の早期退職も不可避なのでしょうか。それが嫌なら、我々が海外に出て行くしかないのでしょうか。私は、そこで諦めてはいけないうし、そこから先を考えるのがルネサス懇としての役割だと思っています。

本日議論した中では、金融機関や政府の責任を追及する話がありましたが、それは重要な突破口だと思います。特に産業政策という観点から何らかの施策が必要ですし、それは工場のある地方自治体の訴えにも呼応するものです。また、今のところ会社の立場は、ルネサスという個社の存続を第一にする位置にありますが、すでに今回発表のリストラが実行されればルネサスの何割かが失われるのは間違いなく、なおかつそれで再生できなければ、更に何割かを失う可能性もある状況にあつては、ルネサス社の存続を「絶対善」とする考え方には疑問を持ちます。究極の選択になりますが、ルネサスという個社の存続と、ルネサスの持つ事業の存続と、我々にとってより重要なのはどちらでしょうか。私は事業の存続だと考えています。

現時点では、会社の発表した内容は大リストラの輪郭と言える範囲に留まっており、具体的な内容には乏しいため、詳細な検討は、それらが明らかになってからにしたいと思います。それと早期退職についても、退職

強要を防止するための対策を考えなくてはなりません。近日中にまた召集をかける事になると思いますので、その時にはよろしく御願いたします。本日は長時間ありがとうございました。