

「企業組織再編と労使関係」 —経営環境の変化に労使はどう対応すべきか—

当社（研究双書のG社）の事例から

＜研究双書でいただいた弊社再編に対する 呉 先生のご評価＞

～2度の再編そのものはスムーズ、しかし成功したとは言い難い～

～今後、労組が、どこまで会社の再建や健全な経営に向けて役割を果たせるか注目～

2020.11.10

報告者：ルネサスグループ連合 荒井 雅彦

本日の事例報告のアジェンダ

1. 再編経過と結果、そして現在に至る苦悩
2. 評価と課題（呉 先生のご指摘に答える形で）
3. まとめ

1. 再編経過と結果、そして現在に至る苦悩

第1幕 2002年～、ルネサステクノロジ設立（会社分割と承継転籍）、
リーマンショック、生き残りをかけて再度の再編へ

第2幕 2009年～、ルネサスエレクトロニクス設立（合併と移籍）、



東日本大震災による主力工場の被災
超円高を受け、存亡の危機へ

第3幕 2013年～、産業革新機構等からの出資、親依存からの脱却と再建、



米国専門企業2社の買収、2020年コロナ禍で、
ビジネス環境は激変、新たな価値創造の途上に

再編の経過（会社の沿革）

- ルネサスは、日立製作所、三菱電機、NECを起源とする歴史ある強力な技術革新基盤を有しています。
- IntersilおよびIDTとの統合により、インフラ、データセンターなど飛躍的に成長するデータエコノミー関連分野へ事業領域を拡大するとともに、産業・自動車分野でのポジション強化を実現します。



再編の結果と現状（売上高ランキング）

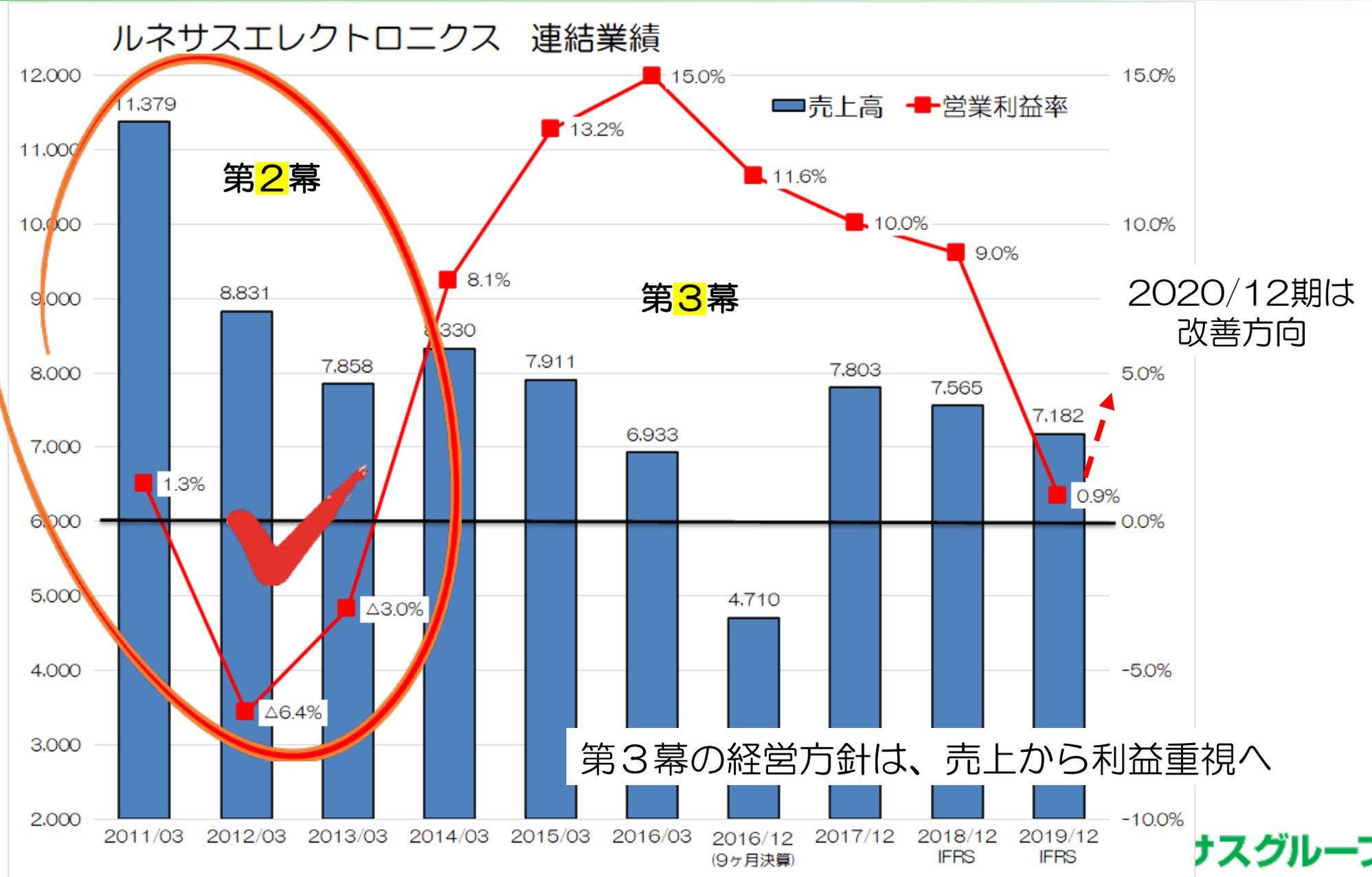
半導体メーカー売上TOP10 推移

第3幕の経営方針は、売上から利益重視へ

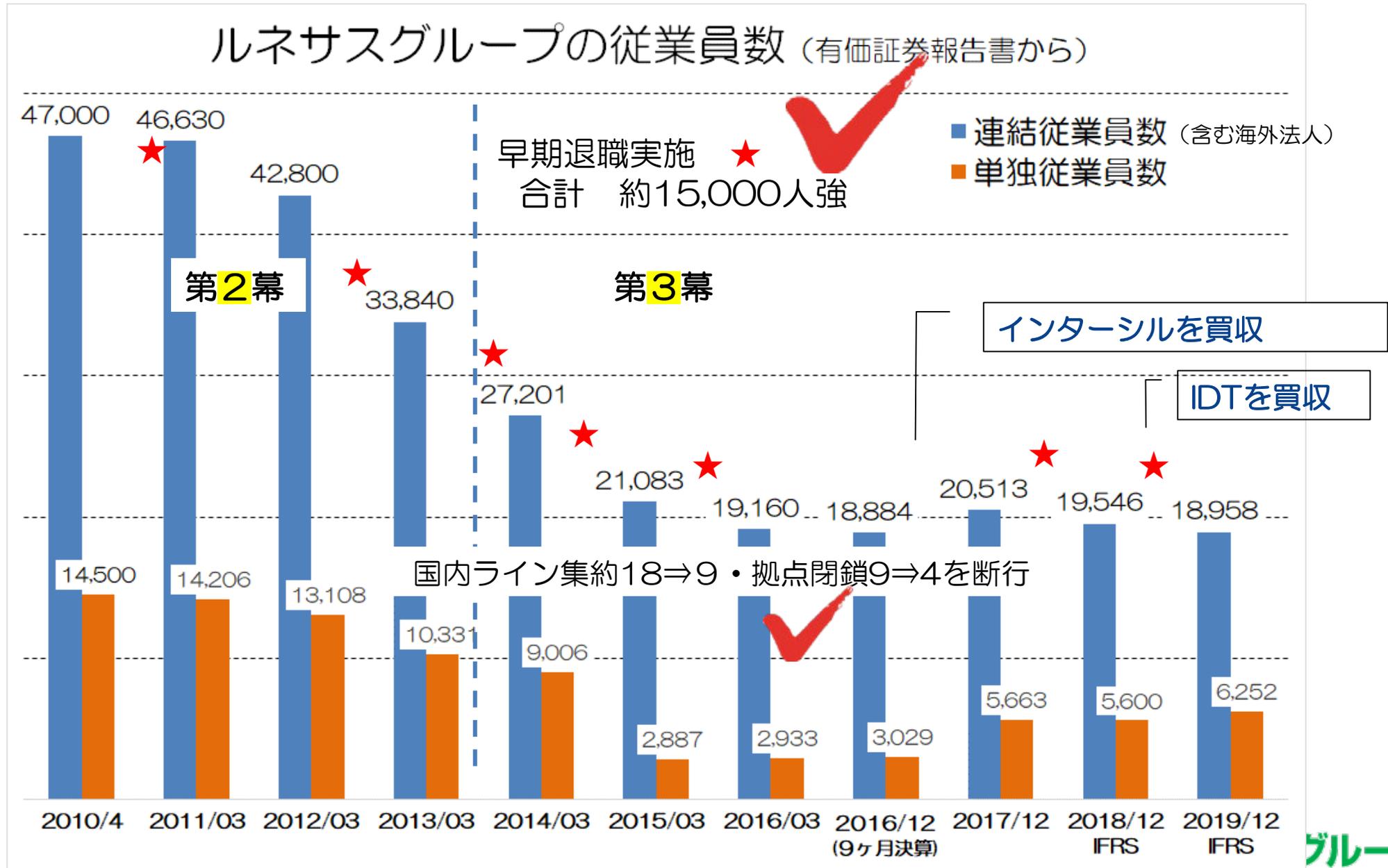
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------|-------------------|-----------|
| 1 | Intel | Samsung | Samsung | intel |
| 2 | Samsung | Intel | Intel | Samsung |
| 3 | TI | 東芝 | 東芝 | 東芝 | 東芝 | Qualcomm | Qualcomm | Qualcomm | SK Hynix | Qualcomm | SK Hynix | SK Hynix | SK Hynix |
| 4 | 東芝 | TI | TI | TI | 東芝 | TI | SK Hynix | Micron | Qualcomm | SK Hynix | Micron | Micron | Micron |
| 5 | STMicro | STMicro | STMicro | ルネサス | ルネサス | 東芝 | Micron | SK Hynix | Micron | Broadcom | Qualcomm | Broadcom | Broadcom |
| 6 | SK Hynix | ルネサスT | Qualcomm | SK Hynix | Qualcomm | ルネサス | 東芝 | TI | TI | Micron | Broadcom | Qualcom | Qualcom |
| 7 | SONY | SONY | SK Hynix | STMicro | STMicro | SK Hynix | TI | 東芝 | 東芝 | TI | TI | TI | TI |
| 8 | ルネサスT | Qualcomm | AMD | Micron | SK Hynix | STMicro | STMicro | Broadcom | Broadcom | 東芝 | 東芝 | Kioxia | STMicro |
| 9 | Infineon | SK Hynix | ルネサスT | Qualcomm | Micron | Broadcom | Broadcom | STMicro | Infineon | NXP | Western Digital | nVidia | nVidia |
| 10 | AMD | Infineon | SONY | Broadcom | Broadcom | Micron | ルネサス | ルネサス | STMicro | MediaTek | NXP | STMicro | Infineon |
| | ⑫NECEL | ⑩NECEL | ⑪NECEL | | | | | | | | | ⑭ルネサス ⑭ルネサス ⑮ルネサス | ルネサス16位以降 |

Source : Gartner Market Share Analysis

再編の結果と現状（売上高・営業利益率推移）



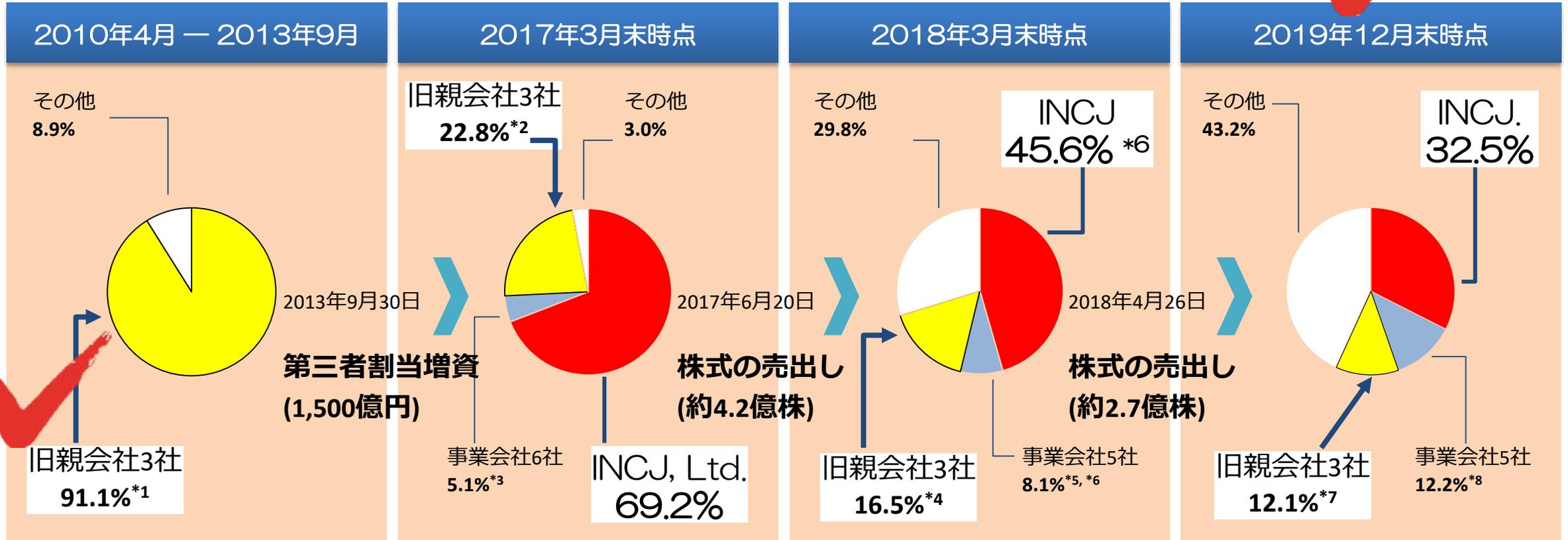
再編の結果と現状（従業員推移）



再編の結果と現状（株主構成、 株価推移は参考資料に）

第2幕

第3幕



*1: NEC(35.46%), 日立(30.62%), 三菱電機(25.05%)

*2: NEC(8.9%), 日立(7.7%), 三菱電機(6.3%)

*3: トヨタ(2.5%), 日産(1.5%), デンソー(0.5%), キヤノン(0.3%), パナソニック(0.3%), 安川電機(0.1%)

ニコンが第三者割当増資時点で0.3%を保有していたが、2015年2月に全株を売却。ケーヒンが同様に0.5%を保有していたが、2016年2月に全株を売却。

*4: 日立(5.6%), 三菱電機(4.5%), NEC(6.4%) NECは退職給付信託口の日本トラスティ・サービス信託銀行保有分を含む。

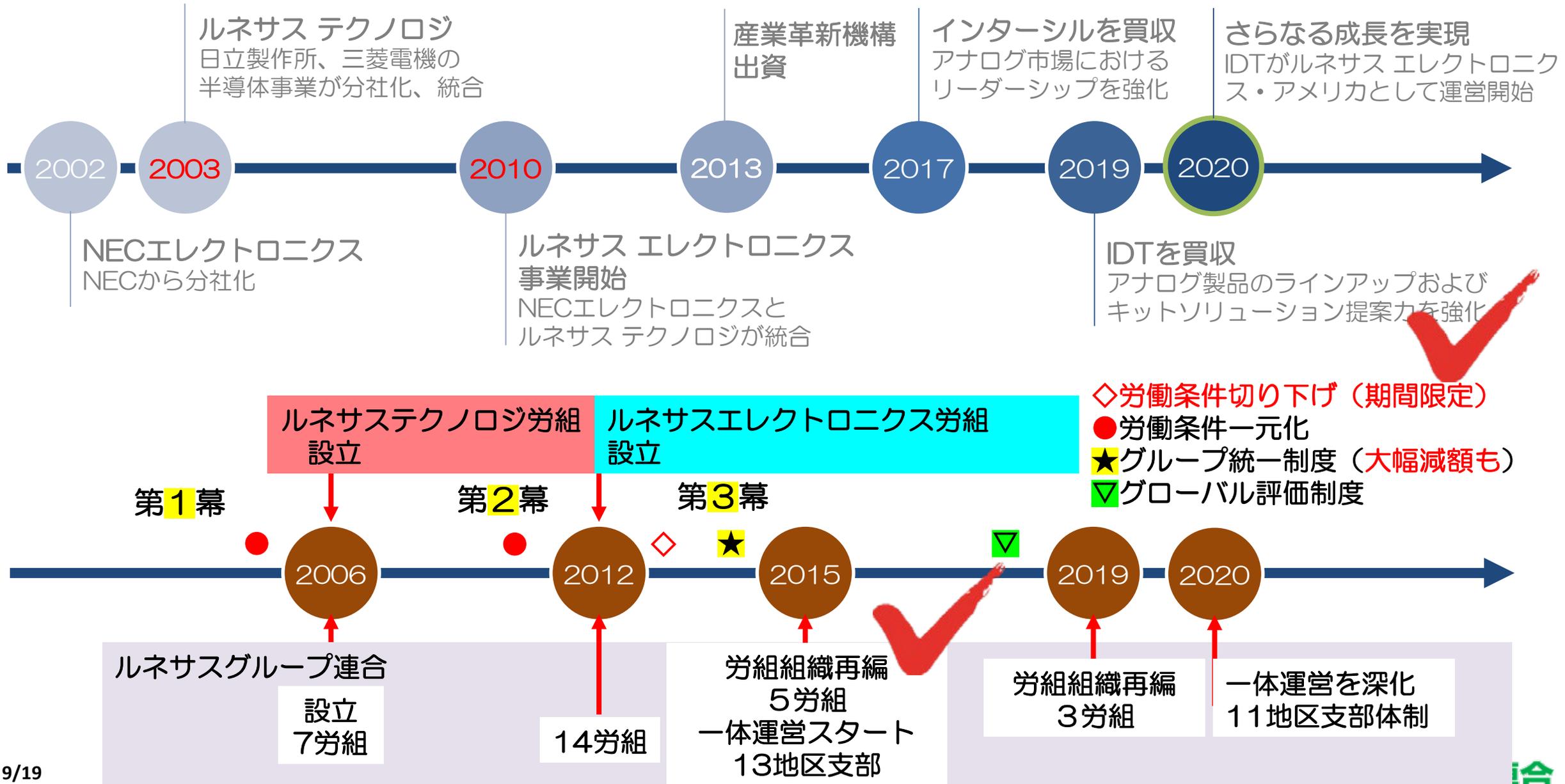
*5: 1.5%を保有していた日産が2017年5月に全株売却。

*6: 2018年2月末時点でINCJは50.1%を保有していたが、2018年3月にその内、4.5%をデンソーに売却。

*7: 日立(3.6%), 三菱電機(4.4%), NEC(4.1%) NECは退職給付信託口の日本トラスティ・サービス信託銀行保有分。

*8: デンソー(8.9%), トヨタ(2.9%), キヤノン(0.2%), パナソニック(0.2%), 安川電機(0.02%)

再編の結果と現状（労働組合の変遷、労働条件統一の経過）



本日の事例報告のアジェンダ

1. 再編経過と結果、そして現在に至る苦悩
2. 評価と課題（呉 先生のご指摘に答える形で）
3. まとめ

2. 評価と課題（呉 先生のご指摘に答える形で（荒井の私見））

「生き残りをかけた2回の企業再編であったが、企業業績や雇用・労働条件の推移を見る限り、**再編の効果が十分現れたとは言い難い**」

なぜ、そのような結果に？

「経営のスピードが死命を決すると言われる業界であり、諸システム、人事制度、社員の一体感・融合、経営のスピードが肝要。しかしスピードが不足していた」

なぜ、回避できなかった？

「要因は、大企業病や経営者の質、親企業への依存、マーケットイン志向や主体性の不足もあった」

当時を振り返れば、経営者も専門家との自負を持ち、これがベストな選択と考え行動。否定できない空気のようなものに支配され再編することが目的化してしまったことを労働組合も当事者として反省

親会社からの多額資金支援に依存。自然災害、市場や競争環境の変化に対応できず、財務体質は悪化し、一気に負の側面が顕在化。この点は、2013年に招へいしたCEOに喝破され、目が覚めました（参考資料）

2. 評価と課題（呉 先生のご指摘に答える形で（荒井の私見））

「生き残りをかけた2回の企業再編であったが、企業業績や雇用・労働条件の推移を見る限り、**再編の効果が十分現れたとは言い難い**」

なぜ、回避できなかった？

「それは、再編前の3社が大企業であり、独自の文化を創り上げ、自負を持っていた。簡単に捨てることができなかった、経営者も従業員も労働組合も」

なぜ、回避できなかった？

「労働条件の一元化にはどちらも2年かかった。慎重を期すためとしている。雇用面では、複数回の希望退職が実施され、実態的に雇用の減少及び不安はあったと言わざるを得ない」

過去の先輩が築き上げた仕組み、文化は素晴らしいもの、また積み上げてきた労働協約は守るべきものという思いが強かったです

制度統一は熟知する親労組が責任をもって実施すべきと考えました。結果として、2014年には跡形もなくなりました

危機回避のため条件切下げに応じたが、万人規模で大切な雇用を守ることができず忸怩たる思いです

2. 評価と課題（呉 先生のご指摘に答える形で（荒井の私見））

「生き残りをかけた2回の企業再編であったが、企業業績や雇用・労働条件の推移を見る限り、**再編の効果が十分現れたとは言い難い**」

なぜ、回避できなかった？

「手続きとしての法の存在意義は高く評価している。しかし、法を有効に使い、よりよい再編や労使関係づくりにするかは別問題であること示している。諸課題の先送りに過ぎない」

成果もあったのでは？

「再編そのものはスムーズに行ったと言ってよい、組合の役割は極めて大きいと言わざるを得ない」

当時の諸先輩の努力が今の企業・労使関係の礎を築いたのは事実です。その上で、結果は明白であり、ご指摘の通りです。反省し、この先の発展に活かすことを考えます。

やるべきことが明示されていることは大変有難いことです。当時は労使で確実に履行すること、組合員・従業員の立場に立った情報提供と意思確認に全力投球しました

2. 評価と課題（呉 先生のご指摘に答える形で（荒井の私見））

「生き残りをかけた2回の企業再編であったが、企業業績や雇用・労働条件の推移を見る限り、**再編の効果が十分現れたとは言い難い**」

いただいた課題

「今後、労組が、どこまで会社の再建や健全な経営に向けて役割を果たせるか注目される。先手の対応を会社にどう促していけるか極めて重要である」

いただいた課題

「その前に、会社が労組の役割を認めること、そもそも予見可能性や判断力、そして決断力を発揮することである。「すべて経営者の質で決まる」を自覚し、質を高めていくことが何より重要だ」

世界から求められる、従業員を幸せに導くことができる企業を目指します。正にその途上です

大変難しい問題です。第3幕に入る際、旧経営陣はほぼ一掃されました。以降、現在までにCEOは5人目（4人は外部招へい）です。毎度、新たな労使関係構築に全力傾注しています。現在は米国半導体専業2社を買収し経営陣にも外国人を登用。真のグローバル企業への挑戦を続けています

本日の事例報告のアジェンダ

1. 再編経過と結果、そして現在に至る苦悩
2. 評価と課題（呉 先生のご指摘に答える形で）
3. まとめ

3. まとめ

2020年10月の現時点から、再編の経過（1幕・2幕）を振り返ると

※2回とも「この施策は正に両者の生き残りをかけた選択、世界のトップポジションを確立させる、強い半導体専門企業をめざす、できるはずだ」との会社の言葉を信じた。統合方式もベストな選択だと考え、やるべきことを愚直にこなした。また、都度、危機を乗り越えるために痛みを伴う施策にも応じ、耐えてきた。

※労使とも全力は尽くした（先輩方に敬意をもって）、でも結果は。。。

再編こそが最大の成長戦略と目的化し、企業価値を最大化する思考が欠落した親会社による多額の資金支援で財政立て直し、依存体質から脱却できなかった成功体験が過信に繋がり、内部対応に奔走し、想定外の事態への準備を怠った自前主義に拘り、世界市場・メガトレンドの変化の本質・スピードを見誤った指示待ち・ガイドが無いと動けない体質の負の側面が顕在、思考停止に陥った

3. まとめ

2020年10月の現時点から、再編の経過（1幕・2幕）を振り返ると

※今後、企業組織再編を検討する労使双方の方々へ

- ✓ 我々が陥ったこの現象をありのままに観ていただき、同様のことが、いつでも、どの組織でも、起こり得るという前提に立って、未来志向で企業価値を最大化するために、周到な準備と勇気ある行動をお願いします。

3. まとめ

私たちは、多くの方々のご支援、そして多くの仲間の痛みと苦しみの上に、今存在できている事を忘れず、以下のご助言を肝に銘じ、努力する日々です

「研究双書 第3部 結論 6. 企業組織再編の望ましいあり方に向けて」から

○労使関係の側面から

車輪の方向性、大きさ、速度、駆動力で労使と言う車の両輪が一致していれば、車は目標に向かって前進することができる。それが信頼に基づく良好な労使関係の内容を示すものだと言って過言ではない。過半数労働組合は、経営資源であり、法の要件・意味を満たす存在である。

○企業経営の高度化、競争力向上の側面から

再編や関連法制は再編後の企業業績には中立的だ。業績向上の環境を具現化するためには、①統合・統一の迅速化、業務システムや人事・賃金制度等の統合は1日でも早く、②前例主義ではなく未来志向の考え方を持つべきである。

③労働組合の統合・統一も例外ではない。

ご清聴ありがとうございました。

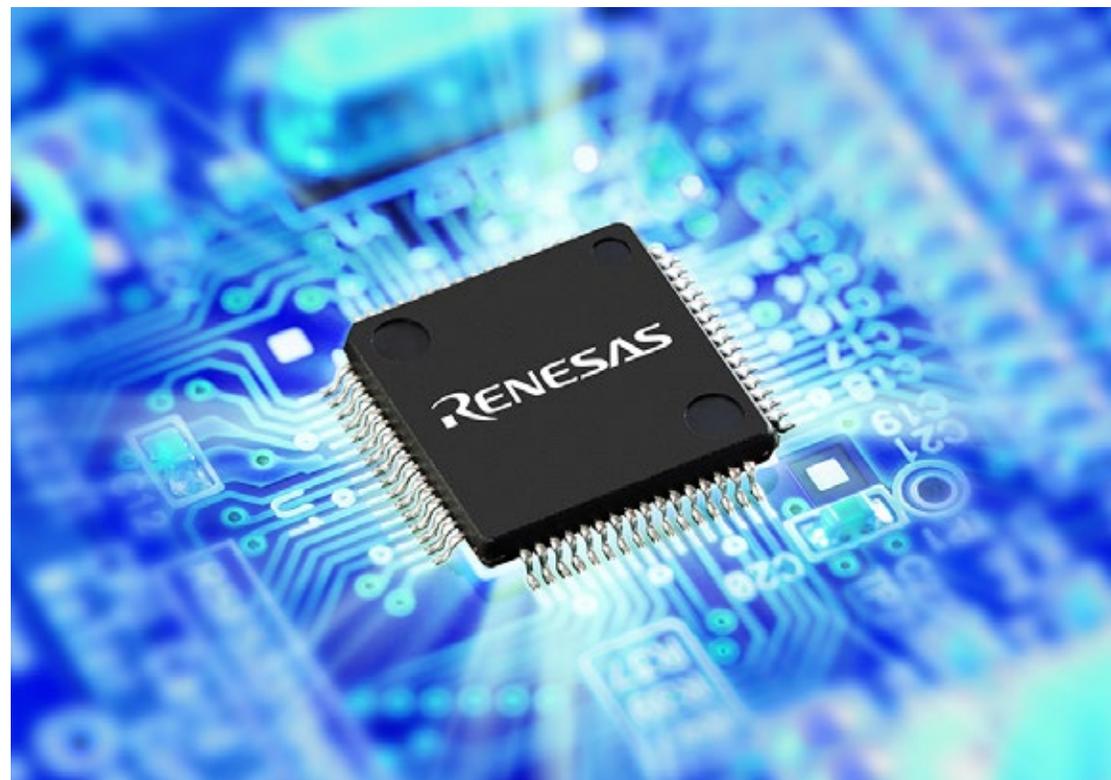
参考資料

会社の概要

Who We Are

世界をリードする組み込みソリューションプロバイダー

- 私たちルネサスは、グローバルな半導体企業です。人々が安心・安全に暮らせる社会を実現するために、あらゆるモノとモノをつなぎインテリジェント化することを通して、組み込み機器に進化をもたらしています。
- マイクロコントローラ、アナログ&パワーデバイス、SoC製品におけるグローバルリーダー
- 自動車、産業、インフラ、IoTをはじめとした幅広い分野に注力
- 2019年の売上収益は、7,182億円
- 世界各地に約19,000人の従業員 *1
- 本社は、東京都江東区に所在



会社の概要（ソリューション展開）

真につながる世界へ向けたエンドポイントインテリジェンス

安全で健やかな暮らしを支える、環境に優しいスマート社会を構築するため、私たちの製品ソリューションを提供することにより、あらゆるエンドポイントをインテリジェントにします。



無駄がなく、フレキシブル
でスマートなインダストリ



IoTを活用した
安心・健康的で快適な
ライフスタイル

信頼性の高い車載制御
安全で安心な自動運転
環境にやさしい電気自動車



安全と豊かさをもたらす
堅牢なインフラ



会社の概要 (COVID-19対策へのルネサスの貢献)

COVID-19等の様々な困難下においても、持続可能なニューノーマル（新しい日常）に向けて、ルネサスはソリューションの開発に注力し、提案します。



Lidarシステム向けソリューション

LeddarTechのLeddar Pixellに使用されています。道路利用弱者の安全と保護を目的としており、障害物を高精度に検出することができるため、周辺認識のプラットフォームに最適です。



車両内HVACシステム

暖房、換気、空調システムは、CAN/LIN対応マイコンを豊富にラインアップし、さらに、各種モータユニットに最適なアナログ、パワーデバイスも幅広く提供します。



無人搬送車向けソリューション

COVID-19以降の新しい社会に向けて、無人搬送車が人と人との接触を減らすためのソリューションとして期待されています。



e-BIKEシステム

電子ロックやバッテリー管理ソリューションなど、高い信頼性と革新的な機能を備えた完結したソリューションを提供しています。



セルラー基地局ソリューション (5G)

クラウドを介して送信されるデータやビデオの量が増加することに対応するため、最先端のアナログ、パワー、およびミックスドシグナルRF製品を提供します。



エンタープライズサーバ

高い処理能力と特殊なタイミング揺らぎ対応、幅広い電源製品のポートフォリオをもって、最新エンタープライズサーバシステムのニーズに応えます。



空気質管理ソリューション

屋外の大気室汚染センサだけでなく、家庭やオフィス、工場など、室内の気質を感知し、測定および向上させる機器のためのリファレンスデザインを提案しています。



入退室検出器

入退室検出器向けに、正確で広範な距離測定を実現するToF ICとマイコンの組み合わせを提案しています。

会社の概要（株価の推移）



NIKKEI Nikkei Inc. No reproduction without permission.

ルネサスの三つの課題（2013年当時、外部招へいのCEOが抱いた危機感）

一. マーケットイン志向



《 市場・顧客から離れていく危機感 》

※自社技術にこだわり、世の中の変化を見ていない
顧客にどのような価値（ソリューション）を提供できるかを考える

二. 内部運営上の課題

《 当事者意識の低さと組織の肥大化・スピードへの危機感 》

※君たちは真面目だけど、金の匂いが全くしない、
お客様は神様ではなくパートナーだ（Win-Winが大切）
スピードがない、計画ができた時点で陳腐化している

三. 更に強固な財務体質の構築

《 再度ある環境悪化への危機感 》

労働組合の現在の組織形態

2015年に再編し、2020年4月に概ねの完成形へ

国内グループ会社を含め、処遇条件等の仕組みが統一されている状況下で、グループ連合を中心とした一体的で機能的・効率的な組織運営を目指しています

(経営協議や団体交渉はグループ連合と三社で開催、労働協約は同一文面で個別労使間で締結)
(組合費、各種共済制度は統ルール、組合費はグループ連合本部・地区支部で管理)

