社内情報

2012年（平成24年）12月20日

Azalea 12.20 号外

長岡京支部スローガン
笑顔で元気と活力を！

発行所　パナソニック デバイス労働組合 長岡京支部
発行人　南俊幸　編集人　経営政策部
長岡京支部HP　http://www.pidungk.com /（最新組合情報をアップしてます！）

半導体事業G労使協議会シリーズ④
北陸工場労使協議会

北陸工場労使協議会

2012年11月6日(火) 12：30~

●会社より経営概況説明　　黒田工場長

先日（１０月３０日）の下期運営方針発表会でもお伝えさせていただいたが、北陸工場として昨年以降非常に厳しい状態が続いており、これまでの費用削減に加え、新たに自ら「売りを獲ってくる」という部分も強力に加速させながら、工場の存続に向かって労使一体となって取り組んでいきたいと考えているので引き続き協力をお願いする。

北陸工場の上期成果については、出金抑制ＴＦの活動を強化の面では直材やＭＲＯ購入費の抑制などにより削減計画については大きく計画を上回ることができた。生産体制の強化では、汎用ＬＳＩ（汎用）はＯＥＥ解析や砺波地区への応援を実施しながら新井Ｅ棟の増産体制を確立することができた。またイメージセンサ（ＩＳ）では、作業無駄取り活動を中検へ展開し人生産性を向上させた。パワー・オプトデバイス（ＰＯＤ）魚津Ｄ棟においては、フル生産状況の経験により新たなボトルネック工程が抽出でき工程改善を行うことで無投資による生産体制の増強を図ることができた。

新製品の立ち上げについては、汎用では角速度センサ再配線の事業決裁を取得するとともに魚津Ｅ棟では有機積層センサの開発ライン構築を完了することができた。ＩＳでは、新プロセスの特急試作を１００％達成することで、タイムｔｏマーケットの短縮に大きく貢献した。またＰＯＤでは、三波長用青紫レーザのユーザー承認取得を行ない、８月から量産を開始したことなどが上期の大きな成果である。

加えて、Ｍ統括のＧＰＣ・ＰＴＣまたＧＱＣＣ及びＢＵ開発の方々が北陸に一堂に会し、北陸３拠点共通の取り組みを行なうことで出金抑制を加速し、加えて数多くの追加施策を創出することで上期の固定費削減効果として上積みを行うことができた。具体的には、生産が大幅に落ち込む状況で、交替制勤務の見直しや生産減見合い以上の費用削減、費用抑制と様々な取り組みも進めてもらったが、結果として稼働減の影響をカバーすることはできず上期営業利益計画未達となった。下期以降については、ＴＫ１００ＰＪの中で拡販の取り組みや経営体質の強化また風土改革の取り組みを加速させ、活性化していくとともに我々の強みを活かした自立した工場を目指す取り組みを強化していきたいと考えている。

●質疑応答内容

【１】北陸工場の事業運営について

組合	上期は、収支改善に取り組まれたものの赤字が拡大し、下期の見通しも更に厳しい状況が続く見込みだが、下期の取り組みや施策について伺いたい。
会社	まず我々がやらなければならない取り組みは、工場費用の削減であると考える。これについては、モノづくり部門が北陸に一堂に会することで、いろんな波及効果・相乗効果により各部署からアイデアが生まれ、元々の事業計画のテーマにプラスアップが図られ、それを加速するとともに確実にやりきることが可能と考えている。 加えて収入増加取り組みとして、工場の停止設備を使って新たなビジネスにつなげていくことを既に始めている。具体的には、装置メーカーへの評価用ウェハ加工ビジネスを技術部門が中心となって進めていることや、デバイス社内の協業面では、魚津Ｃ棟でＧ素子の量産化の取り組みや金津工場がパナソニック以外に出している工程の請負、更にはファンダリー受託として外部数社と交渉を開始している状況である。また、営業支援として、指定納期遵守率向上に向け中検ＭＣＰの導入などの取り組みも強化している。 このような取り組みに加え、従業員全員一人ひとりが自分の仕事について会社の経営への貢献、いわゆる社員稼業の実践の観点で、今進めようとしているＴＫ１００・ＫＰＩ活動を主体性を持って取り組みを進められるよう、更なるプラスアルファの経営貢献を目指し運営していく。
組合	北陸工場が発足され約半年が経過したが、北陸工場発足当初の北陸３拠点それぞれの役割や位置づけ、目指す姿に対して現時点を踏まえ、更に目指す姿に向け加速させていくための考えや取り組みについて伺いたい。
会社	北陸工場の発足時において新井拠点は汎用、魚津拠点はＰＯＤ・化合物、砺波拠点はＩＳを中心とする、それぞれ特徴あるモノづくり工場として役割と位置付けを行った。もう一つは、真似されないモノづくり、パナソニックでしか作れないモノづくりで我々の価値を高めていくという目指す姿を掲げスタートしてきたが、今後はそれに加えて車載、医療、産業分野に特化していくために、「われわれの何が強みなのか？」「何を磨かなければならないのか？」あるいは「ファンダリービジネス等に打って出て行くために何が必要なのか？」といったことを商品軸、技術軸、製造の特徴、体制面などを整理して進むべき道を明確にしたのが、先日の運営方針であり今後の目指す姿であると考える。 例えば車載や医療の分野に進むためには、魚津Ｅ棟のバーチャルメトロロジーを使った品質向上技術や、ＢｔｏＢのビジネスにおいて新品種の垂直立ち上げ、タイムｔｏマーケットによるお客様満足の最大化といったモノづくりの強みから、中期計画の戦略を構築していく中で我々が貢献できることを現在整理している。
組合	お客様から喜ばれ求められる北陸工場を実現していくには、収支改善や拡販取り組みにおけるＰＤＣＡそれぞれの場面での工場メンバーの共有化と意思、方向性のベクトルを合わせた発信をお願いする。

組合	北陸工場に関連する事業構造改革として新井－魚津間の中検工程移管、二波長レーザ１パス承認ラインの構築、白色ＬＥＤ移管の進捗状況と今後の展開について伺いたい。
会社	中検工程移管については、システムＬＳＩの移管が完了し、第２ステップのアナログＬＳＩを移管する計画であったが、全社キャシュフロー改善プロジュクトの方針も踏まえ、投資回収と短期的に費用対効果が見込めないとの判断で凍結とした。二波長レーザ１パス承認ライン移管に関しては、クリーンルームの工事や設備移管を終了し、現在立ち上げを実施している段階であるが、来年度に予定している全体移管に関しては、中検工程移管と同様に凍結させている状況である。鹿児島からの白色ＬＥＤ移管については、設備移管は完了した。こちらについては、新品種の立上げから増産体制構築が目論みであり計画通り推進していく予定である。
組合	事業グループ制解消と現状の半導体３ＢＵを１つのＢＵとして統合されることが申し入れがなされたが、北陸工場としての立場として工場長の受け止め、事業運営への考えをお聞かせ願いたい。
会社	ＢＵがディビジョンに移行する体制になると思われるが、今までのＢＵ間の連携や、我々モノづくりとの連携を取り最適な体制を築いていくことと、商品を早く立ち上げることに関しては、組織体制変更があろうと変わらない。今後も、マトリクス運営でＭ統括－北陸工場の連携及び情報を共有し、リソースをフレキシブルに配分し経営に貢献していく。
組合	厳しい経営環境化で足元の経営をみたブレーキと生産体制構築や新規事業創出など、将来への施策としてのアクセルの判断が難しい局面であるが将来の北陸工場発展を見据えた対応と現場の理解、混乱がないよう推進をお願いする。

【２】汎用ＬＳＩＢＵ北陸工場製造グループの事業運営について

組合	汎用ＬＳＩＢＵ北陸工場製造グループの事業運営の取り組み及び更なる事業の展開についてお聞かせいただきたい。
会社	新井地区の生産構成は、センサ制御用ＩＣや一眼用ＭＯＳセンサ、１１０ｎｍパワーデバイスで構成されている。工場連鎖の中で技術・開発部門含め、機能デバイスを作るための要素技術、生産体制ができたものと考える。同様に魚津Ｅ棟も、デジタルＡＶの商品群で構成されていたが、今は車載ＡＶとスマートＦＳＩも含めたＭＯＳセンサの商品群で構成されているように、狙っていく商品分野のモノづくりに変化してきた。事業展開において新井地区は、角速度センサ用Ｃｕ配線、プラスＣｕポストを回路部品ＢＵより来年早々に計画予定である。魚津地区は、１２年度１．２μｍＣＭＯＳセンサを量産、下期には１．１μｍＣＭＯＳセンサを量産に移し、更には積層センサの量産を確実にやりきっていく。組立は、接合技術や高密度実装技術など持っている技術で、リードカスタマーに入っている部分があるので、逃さずお付き合いができるようにコスト、開発ＴＡＴ，リードタイム、微細化追求を継続的に進めていく。
組合	新井地区は拡散から組立、そしてその境界技術を有しており様々なモノづくりが生み出せる地区だと思う。地区の更なる発展に向けてこれらの特長を活かした事業運営を今後とも進めて頂きたい。

【３】イメージセンサＢＵ北陸工場製造グループの事業運営について

組合	砺波地区総括として、地区事業運営の考え方と実績をお聞かせ頂きたい。また、Ｃ-ＤＳＣの医療・放送・一眼カメラの開発を加速する考えを示されていたが、その状況を踏まえた上での工場運営についてもお聞かせ願いたい。
会社	上期については、直接・間接材料費、それに加え砺波は率先して購入原動費の方に力を入れてきた。非常に固定費削減、原価構築をアグレッシブに進めてきたと考えている。下期についても生産が非常に厳しい状況であるので、生産メニューに合わせエリアを括ったような設備の止め方を含め、どういった形であれば効果を上がれるかを考えていく。中期においては、メニューを見定めた上で、必要な設備、不要な設備の見極め行い固定費の削減を進めていく。また、そういった中で製造原価がどのように変遷しているかということを、ＢＵ側と相談しながら原価構築の取り組みを進めていきたい。 ＣＣＤについては、監視用カメラ用の７６８Ｈ、次は９６０Ｈの開発が進んでいて、韓国メーカーの１３年度向け拡売となっている。また、中国キャラバンを進めて、エンドユーザーに実際に製品の良さを見て判断してもらうかたちへ方針を変更したことで、拡販に繋がるようになったことから、今後の拡販に期待している。オリンパスとソニーの提携の件であるが、パナソニックは軟性鏡用ＣＣＤであり、オリンパスとソニーは、硬性鏡用ＣＣＤカメラとなることからソニーとオリンパスとはバッティングしないところでの事業推進となる。
組合	職場は非常に不安な気持ちを持っている中で、１．３μｍＣＣＤの生産減など、工場の中は敏感に反応している。ぜひ軟性鏡用ＣＣＤといった絞り込んだかたちでの生き残りについて会社側から従業員の糧となる発信をお願いする。

【４】生産管理グループの取り組みについて

組合	販売状況や今後の見通しについて伺いたい。また、生産管理グループとして魚津に集約した中での取り組みや、課題があればお聞かせ願いたい。
会社	 ２０１１年の事業計画２６００億を目指していたが、１０月末時点で見込２１００億強という状況である。マーケティング本部、海外販社の協力のもと、いろんなチャネルを使いながらの拡売による販売積み上げを行い、何としても２３００億を達成しなければならない。 そのような中で、一生懸命販売部門が動いたことに対し工場側が応えられないと、販売の積み上げができないので、我々生産管理グループは、しっかりキャッチして生産から販売へ繋げていく。恐らく今までにないチャネルを使うことや新しい顧客へ売りに行くことになると、今まで以上に注文が突発、急増、逆に急減するというリスクも予想される。そういった状況に対応するためには、かなり無理な要望を製造部門にお願いすることになるので連携を取り進めていく。 生産管理グループは、１０月をもって全員が名実共に一つの所に集まった。また魚津へ集約したことで、今まではできなかったことが加速してできるようになった。課題としては、新井や砺波に対して完全に距離をゼロにできていない。現在、責任者レベルで検討を行っているところであり、１０月から出張ベースで課題対応や情報の共有化を進めている。今後も引き続き改善に向けて取り組んでいく。
組合	これからは、マーケティングや販社の情報をキャッチして、生産や売りに繋げていくためにも、タイムｔｏマーケットという観点が重要と考えるが、これに対する施策や取り組みがあればお聞かせ願いたい。
会社	今、全関係部門を巻き込みながら、中検の納期遵守率向上ＰＪを進めている。これは、変化に対して人での対応には限界があり、自動化することで柔軟に対応していきたいと考えている。また、納期遵守率を上げると同時に、工場のモノづくり力も高めることに繋がると考えている。 たとえば、仕組みを構築する、あるいは技術時間の精度を上げる、あるいは納期に影響するロットを削減する、といった連鎖でモノづくり力を高めることになる。また、今までの後追い作業や工数が削減されることにも繋がると考えている。
組合	 他の拠点との連携強化を更に進めていただき、生産管理がキーマンとなり、北陸工場のモノづくりがお客様の心をつかみ、さらに売りに繋がるよう推進をお願いする。また、今後外部Ｆａｂの活用が増加することが想定され、そういった業務にシフトしていくことも踏まえた、システマチックな人員体制についても検討をお願いする。

【５】ＰＯＤ ＢＵ北陸工場製造グループの事業運営について

組合	北陸工場発足に伴い大括り化の中で一体運営が進められていますが、現在までの取り組みについて伺いたい。またその中で目論見どおり進捗した点、苦戦した点、あるいは課題等あればお聞かせ願いたい。
会社	 ３月に３部署が一つになりＰＯＤ製造グループとして発足し赤字の事業計画を立てスタートした。スタート当初、Ｄ棟の生産が今までにない勢いで一気に立ち上がり、Ｃ棟で働いていたメンバーと一緒にやり方を考えた結果、今までにないスピードで１５００枚体制を構築することができた。当然一人ひとりの努力はあるが、全く違う目線で見ることができたことが良かったと考えている。 また三洋電機の方と、上期からＢ棟の拡散で一緒に仕事を始め、入り交じりの中で業務が進んできたと感じている。先月、レクリエーションに三洋電機メンバーも入ってもらい、一緒に交わる機会ができた。そういった事もうまく活用しながら、皆の知恵が出せる職場にしていきたい。
組合	Ｃ棟の直近では２２Ｋ体制、あるいはＤ棟Ｂ棟についても生産が大きく下がっている状況の中で、更なる収支改善が今後も必要になってくると考えるが、今後の事業運営の進め方について伺いたい。
会社	上期取り組んだ収支ＴＦは、かなりやりつくした感があったが、もう一度全員での提案活動をしようと発信した。また、売りを増やす取り組みとして、お客様のお困りごとに対して我々がニオイを察知し、それに応えていくことが重要と考えることから、営業や開発と更に連携を密にして取り組んでいく。 将来の車載事業、回路部品ＢＵやＳｉＣなど一部制御機器ＢＵとの話も出てきているので、きっちりと対応していくことで各棟の稼動を上げるような施策を積極的に進めていく。
組合	成長戦略であるＧａＮ、ハイブリットレーザの進捗状況についてお聞かせください。
会社	ハイブリッドレーザについては、当初単品として８月くらいから出荷ということで、昨年鳥取三洋から設備と人員も異動していただいたが、デマンド減により上期は量産出荷に至らなかった。その後、三洋電機のピックアップＢＵからプレイヤー用の三波長レーザの受注が入り、試作を流動し１１月以降にインドネシア組立３００Ｋ体制で出荷していく。 ＧａＮについては、特性が出ないなどの多くの課題があったが、ＰＴＣと協力し改善を進めている。残された時間はないが、２月のＥＳ３に向け製造部門としては、試作をできる限り早く流すように協力しながら、ＧａＮの事業化に向けて進めていく。
組合	 全員攻撃・全員守備のスローガンのもと、全員経営が実践できるようマネージメントを引き続きお願いする。また新規事業についても、積極的な事業戦略の実践を、三洋メンバーも含めて全員で成し遂げて頂きたい。

【６】技術グループの取り組みについて

組合	技術グループでは生産維持管理を行う拠点部門と歩留向上やコストダウンなどの改善を行う魚津共通部門に分類し組織運営しているが、現時点の成果と課題を伺いたい。
会社	 新井地区については、組立のエンジニアを前工程へシフトさせた。皆さん頑張って頂き、当初歩留のベースラインが若干ぶれたが現時点では元のベースラインに戻った。また、大きなトラブルも無く半期が過ぎたと感じている。今後この進化系で行けばライン的にはとても良くなるし、技術者個人のスキルも幅が広がるので良い人材が育っていくものと考える。砺波地区は、イメージセンサの歩留に泣かされていたが、毎週木曜日に一週間の作戦をたてようと技術が集まってレビュー会議を行った。半年後、１．３ｕｍの歩留が事業計画をキャッチアップでき、砺波地区のメンバーも喜んでいた。 魚津既存棟は、上期お客様に迷惑をかけるトラブルもあり、少し考え方が全員に浸透できていないという反省点がある。まだトラブル対応作業が先行し、前裁きの業務体系になっていないので改善していく。魚津Ｅ棟は、４５ｎｍ品が事業計画を達成できた。ただ今後も継続していくためには、少しＰＩＤＥに依存しすぎている部分があるので、要素技術を自ら取り込んで自立することが必要と感じている。 共通部門は、各拠点のバックアップに徹するようにと指示を出しており、活動が見えないと言われることがあるが、私の想いとしては、その方が予定通り進んでいるものと感じている。実際のところ、とても忙しく働いており、組立の要請支援、検査もデバイスもそうだが、各拠点が困った時には、すぐにサポートに行く体制が染み付いてきたと感じている。
組合	複数の評価回路をＴＥＧに組り込んだウェーハを設備メーカーに納め自ら売りをつくるとの話しがあったが、他の取り組みや検討していることがあればお聞かせ願いたい。
会社	現在、デバイス社として協業の案件があり、お客様にサンプルを渡す時期に来ている。タイムリーに製品を出せるかが重要であり、確実に実行し事業に結びつけていく。また、更なる強化に向けて北陸工場のあり方を考え直し、デバイス社としてバックアップしていきたい。
組合	 出金抑制と業務効率の視点で拠点部門と共通部門の最適人員配置の定期的な検討をお願いする。また、コストダウンや自ら売りを作る取組みの加速に向けた組織運営を引き続きお願いする。

【７】人材育成の取り組みについて

組合	デバイス社の中での北陸工場に求められる人材像とそれに向けた人材育成、および働き方・意識改革に向けての取り組みについて伺いたい。
会社	 デバイス社では、半導体の技能、モノづくりの力については高い評価を得ているが、今までの延長線では生き残っていけないと考えている。これからは、自分を自ら変えられる社員になってもらいたいと考えている。今後は、モノづくりの基本に戻り、北陸工場の強みや弱みを鑑み再度棚卸しした上で、人材育成のあり方について考え、取り組んでいく。
組合	拠点間の入り交りについて何か戦略的な検討をしている内容があればお聞かせ願いたい。また、将来を見据えた人材の活用や育成について、具体的に検討している内容があればお聞かせ願いたい。
会社	デバイス社として、同じ半導体の技術なり、製造、モノづくりが共有化できるところについては積極的に交流を深め、北陸工場及びデバイス社全体の底上げを図っていきたい。
組合	 中間層のマネージメントも含め、１人が今より一歩でも二歩でもスキルや意識が変わるような仕掛けや、仕組みを構築して頂きたい。また、戦略的な入り交じりや人材の配置、育成についてもお願いしたい。

組合挨拶　浜守執行委員長

北陸工場が発足し初めての労使協議会ということで、各拠点から経営幹部の方にお集まりいただき感謝する。私からは３点のお話させていただく。

１点目は、危機感の更なる共有化である。昨年から様々な事業構造改革や雇用構造改革を実施してきた。残念ながら会社経営は悪化の一途をたどっている。職場からは、「これだけやってもだめなのか」「あとは何ができるのか」と言う声がある。経営環境や会社施策についても労働組合も、しっかりと職場に伝えていくので、今一度職場従業員と交わって今以上に危機感の共有化を図っていただきたい。

２点目に全員経営の実践である。現在一人ひとりが経営に参加するＫＰＩ活動が実施されようとしている。こういった時期だからこそ、下から積み上げた声を大事にしていただき、全員経営参加の実践をお願いしたい。組合も一方的に会社側に言うのでなく、今年の年度末に向けて、北陸工場に対して職場の声をひとつにした経営提言を実施していきたいと考えている。

３点目に、更なる労使関係の強化である。厳しい経営環境化の中では、今まで以上の労使関係を築いていかなければならないと考えている。例えば北陸工場と、この北陸の３支部、そして各地区（拠点）と各支部、この横と縦の関係を今まで以上に強固なものにしていきたい。同じスピードで同じ目線で同じ目標を持つことによって、この経営状況を乗り越えていけると信じているので、労使力を合わせこの難局を乗り切って行きたい。