社内情報

2012年（平成24年）12月12日

Azalea 号外

12.12

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③
マニュファクチャリング統括部労使協議会

マニュファクチャリング統括部労使協議会

2012年11月6日(火) 15：30~

●会社より経営概況説明　　黒田統括部長

半導体の経営状況は非常に厳しい状況であり、下期の運営方針でも発表させていただいたが、マニュファクチャリング統括部のスローガンである“知恵とスピードで事業へ貢献“に向けて、開発の加速や実際の収支に効くテーマへのリソースシフトを含め、この下期以降強化していく取り組みについて協議させていただく。

各センターの総括として、重点事業の商品力強化とモノづくり改革で出金抑制と資金改善に貢献していく目標に対し、ＰＴＣとしては、１．３μmの高速Ｍａｉｃｏを計画通り量産でき０．９μm有機ＭＯＳセンサのカラー画像の取得に成功できたことがトピックスである。ＡＴＣについては、Ｃｕワイヤボンド技術を計画を前倒しで確立することができ、特にＲＶ１３Ｓへの適応によって大幅な材料費用の削減となり、経営への貢献を計画以上にすることができた。ＧＰＣについては、海外のローカルベンダーを導入することで直材・ＭＲＯ、特に銅線やターゲット、モニタウエハについて大きな合理化成果を上げた。ＧＱＣＣは、市場品質・クレーム件数共に計画以上を達成し、直轄については、Ｄ１プロジェクトというデバイス社の納期遵守率の向上取り組みをグローバルでフォローしていく体制を整えることができた。施設は、コジェネの活用による収益増というかたちでの出金抑制、収入増で貢献したことが上期の総括である。

下期については、拡販の取り組みの視点、経営体質強化の視点、風土改革の視点で取り組んでいく。キャッシュフロー改善として各ＢＵに対する設備投資抑制のチェック・推進や、部材、ＭＲＯの合理化の更なる推進を図っていく。また、検査高効率化によるコスト削減や、組立の外注見直し、更なるコジェネの活用などでキャッシュフローを改善していきたいと考えている。収益力強化としては、Ｃｕワイヤや外観検査の取り組みなど下期に貢献できるテーマにリソースを集中し取り組みを進めていくとともに、営業支援の視点では、Ｄ１プロジェクト指定納期遵守率９０％以上を目指して取り組む。成長分野への開発貢献については、転地の実現に向けてＢＵと連携し、お客様の状況を確認しながらサンプルを早く出すことで迅速な事業化に繋げていく。ＧａＮについては、ＰＴＣのメンバーも参画し２月中旬のサンプルを、きっちりと特性が得られるように全力を挙げて取り組んでいるところである。

マニュファクチャリング統括部として半導体事業Ｇ全体の経営改善に販売視点、また経営体質視点から強力に進めていくので労使一体となった協力を引き続きお願いする。

●質疑応答内容

【１】マニュファクチャリング統括部の事業運営について

組合	キャッシュフロー重視や投資抑制が進められる中での商品力、新規事業に関する事業運営の考え方、進め方について伺いたい。
会社	投資の考え方については、従来は増産投資ということで能力・体制を増強していくという投資を行ってきたが、これからは、自社でしか作れないものに拘り、回収が短期間で行えるものに限定し投資を行っていく。例えば、増産であれば自社枠を使わなくても外部を使えるものであれば外部を使う。あるいは、投資決裁をしたからといって実行するのではなく、思ったような増産とならない場合は、俊敏にブレーキを踏んで投資抑制をすることも含め経営に貢献できるものに厳選し投資を行っていく。 将来を見据えた販売、利益に繋がる商品作りについては、車載や今から伸ばしていく産業分野で尚且つ、きっちり回収が見込めるものへ選択と集中を図っていくところである。それを全プロセス、全商品に対して全方位的に行うのではなく、ターゲットを絞って戦略的に進めていく。そういった意味では、年度の初めに開発の計画も一旦立てるが、きっちり見極めながらリソースをシフトしていくようにマネジメントを行っている。
組合	長岡地区からものづくり関連機能の一部が北陸移転されて約半年経ったが、移転実施に伴って具体的に変わった点と成果についてお聞かせいただきたい。
会社	１点目は、今まで工場だけでやっていた活動をＰＴＣやＧＰＣ、ＧＱＣＣの人たちと連携することで、いろんな技術的なアイデアや、今までにない商材及び代替品紹介、評価方法の見直しなど北陸工場として費用削減計画以上の成果が上がり、計画の上積み加速に大きく貢献できた。２点目は、開発の加速であり、Ｔ－ＭＯＳ開発、Ｍａｉｃｏ、有機ＭＯＳの開発加速、また苦戦しているＧａＮについてもＰＴＣの知恵を入れ、評価の手法などを変えることによって高速で回していけるようになった。このように「実際にものを実際の現場で」仕事をすることによりその知恵がでてきたと思っている。
組合	出金抑制と業務効率化の観点から、勤務地の見直しが必要ではないかと考えるが認識と考え方について伺いたい。
会社	出金抑制も重要であるが、今はその場所で仕事をしっかりこなして早く進めるといったことを重視しながら、必要に応じては出張で対応し進めていきたい。もし、長岡で効率が上がるものについては、各センター長、組織責任者の方々と相談しながら最適な勤務地について見直していきたい。
組合	移転に伴う効果金額について具体的に伺いたい。その金額を提示し、職場との共有化を図ることで、異動者のモチベーションも上がるのではないか。
会社	効果金額について費用削減の上積み項目を移転の効果として表すことは非常に難しいが、モノづくり改革で見込んでいた固定費削減の効果は６億円であったが、実績は、はるかに計画を超える成果を上げていただいた。例えば、北陸の取り組みであれば上期で１５億円ぐらいの固定費削減、直材、間材削減に寄与したと考えている。
組合	年度当初、黒字化必達の中で多額の移転費用をかけた移転であったことから現状の成果の共有化と、生き残りをかけて収支改善を中心とした取り組みの推進をお願いする。
組合	半導体事業Ｇの３つのＢＵを１つに再編する旨の申入れがあったが、このＢＵ再編によりマニュファクチャリング統括部は発展的に解消されることとなっているが、解消後の組織体制と役割についてお聞かせ願いたい。
会社	マニュファクチャリング統括部というかたちは無くなるが、モノづくり体制や各組織の役割については、現状と大きく変わらない。今のマニュファクチャリング統括部と北陸工場一体運営については、非常にうまく行っていると考えているので、北陸３拠点とモノづくり体制についての連携は、今まで以上に進化させる方向で運営をしていきたい。

【２】企画グループの取り組みについて

組合	上期の企画グループにおける取り組みについてお聞かせ願いたい。また、ご指名いただける工場についての取り組みについての考えをお聞かせ願いたい。
会社	企画グループ機能として、マニュファクチャリング統括部としてきっちり機能できるように各部門と連携を取ることを主眼としている。全体としての出金抑制の共有化を事務局として取り組んでいる。拠点再編については、新井の検査移管、鹿児島・岡山の１パスラインの構築などについても事務局としても取り組んでいる。また、旧ＰＥＤとの協業におけるサポートや外部ビジネスについても取り組んでいる。 設計開発からご指名いただける工場についてはＢＵ開発から見て工場とファンダリーとの比較となり、単純な委託先との表面的な比較ではなく会社全体のキャッシュフローをベースにどちらで作ったほうが本当に得かということを説明し、相互の理解を深める取り組みを進めている。また、開発の早い段階からコスト低減提案を積極的に行うことができるように各部門と連携し工場に向いてもらえる活動を開始しているところである。
組合	デバイス社のシナジー効果創出として加速度センサ分野など旧ＰＥＤとの事業進捗についてお聞かせいただきたい。
会社	回路部品ＢＵのセンサに対応した工程受託や生産能力増強のための設備協力を進めている。一つのセンサは、量産が１３年６月で現状は生産条件を確立してサンプルを１１月に出すことで進んでいる。民生用も１３年６月量産開始で８月に一次サンプルを提出済みであり、１１月にＥＳサンプル提出する予定である。Ｃｕ再配線については、工程受託する件であり８月にＥＳを出し、１３年１月に量産開始予定となっている。また、デバイス社トータルで投資・費用が削減できるような取り組みを進めている。
組合	技能教育研修所がマニュファクチャリング統括部に移ったが国内および海外への活動を教えてもらいたい。また、半導体事業として求める働き方や社員像に向けての人材育成もあれば伺いたい。
会社	求める働き方や社員像については、研修所時代からの設備研修やＥＴＰ研修を通じた人材育成をおこなっているが、そこで身につけた知識を活かして、自ら気づいて動いていける能動的な人材の育成を進めていこうと考えている。
組合	成功事例を早く出していただき、他ＢＵへ展開していくとともに沢山の注文が工場にくるような取り組みをお願する。

【３】新中期における車載ビジネスの取り組みについて

組合	新中期では車載分野に積極的に足を踏み入れていくとのことだが、今後の事業運営の考え方を伺いたい。
会社	車載に求められているのは、ゼロディフェクトであり、我々のものづくりは現在そのレベルには達していないと思っている。ゼロディフェクトのための取り組みとして、設計完成度向上、高品質な製造ラインの構築、再発防止や解析のフィードバックが大きな３つの軸であると考えており、モノづくり部門だけでは出来ないので、各部門が連携を取り全てにおいてレベルを上げないと車載ビジネスに参入できないと考える。また、意識、業務のやり方を変えていかなければいけない。例えば工程で異常が発生した場合には異常品が流せるか流せないかを判断するだけでなく、異常の原因を徹底的に真因まで突き詰め、それを再発防止するという一個一個の取組が出来ていないといけない。とにかく物が確保できて流せれば良いといったモノづくりでは、車載品質は確保出来ない。冒頭に述べた三つの取り組みを、それぞれ進化させて車載の事業に入っていけるようにしたい。
組合	車載品における品質や不良に対する概念は今までのモノづくりとは異なり、より高度なものが求められる。外部交流など新しい視点で人材や品質を高め、車載事業へ即対応できる体制作りを今からお願いする。それが今のモノづくりの底上げにも繋がる。

【４】ＰＴＣの事業運営について

組合　成長分野であるＭａｉｃｏ、ＧａＮ、ＲＳメモリ、Ｔ－ＭＯＳの開発効率の最大化に向け取り組まれていますが、北陸移転の効果も踏まえて取り組みや成果についてお聞かせ願いたい。

会社

Ｍａｉｃｏに関しては、１．３μｍ量産を計画通り６月に実施し、１．１μｍに関してもＥＳを計画通り8月に実施した。これらは、北陸移転しＢＵ開発と工場メンバーと一体化し開発を加速してきた成果の現れであると考える。ＧａＮに関しては、本年よりＰＴＣは参画しＢＵ開発と一体となって進めてきた。ＢＵ開発のモデル的見方の強みとＰＴＣの評価解析能力をリンクさせて開発スピードを上げてきた。これは組織の壁を超え取り組んだ大きな成果とも考えており下期以降も体制強化し取り組んでいく。ＲＳメモリに関しては、信頼性含め目処がついたがフラッシュの製品に対しては、ワンランク上の信頼性が必要であり、更なる取り組みを行っていく。

ＰＴＣは、加工系に関しては得意分野であるがＧａＮやＲＳメモリ、今後はＳｉＣなど材料が絡む開発に関しては、やり方を変えていく必要があると感じている。ＰＴＣは、Ｓｉの専門家だが他の材料の専門家としっかり組んでいくようなスタイルに変えて行く必要があると考える。

組合　ＩＭＥＣやＩＳＭＩのコンソーシアム活用の取組み状況について伺いたい。

会社　ＩＭＥＣに関しては、3次元積層デバイスなどの技術をＡＴＣと協力してやっていく中で今期は成果がでている。今後は、要素技術を取り組んで我々のデバイスに活かしていくかや、工場へどうやって技術導入していくかへ焦点が移っている。ＩＳＭＩについては、世界とベンチマークする中で我々の弱い点、他者のベストプラクティスに関しての情報を入手し、工場と一体化した中で、何ができるかを明確にし実施していきたい。特にノンプロダクトウェハを抑えるという点と、使用材料が高価であるので下げていくという点においては、工場と一緒になって進めていく。

組合　モノづくりを考えた時に顧客視点での開発が重要だと考えるが、お客様の価値に繋がるような開発の考え方や取組みについてお聞か願いたい。また、デバイス社全体で、ＰＴＣが目指す方向性に関して考えがあればお聞かせ願う。

会社　今年の初めに若手の意見を取り入れた専門研究会を発足させた。当初考えていた技術視点にマーケティング要素を追加し、外に情報を取りにいき何が必要なのかを顧客視点で考えてもらうように進めている。少しずつではあるが、顧客視点へ意識を変えることができていると考える。例えば、赤外線センサで他社に感度で負けている課題があり、ＩＭＥＣで評価しているＳｉＧｅ技術を応用すれば改善できるのではないかと提案ができ、ＩＭＥＣラインを実際に使い評価を進め、感度向上が確認できるところまで実施することができた。今後も、デバイス社全体でＰＴＣの持つ技術を活かし、事業を成立させていくことができないか議論を発展させていきたい。

組合　外部やデバイス社の中で活動することは、相乗効果として表れ組織としても良くなっていくと考えるので、３専門研究会を引き継き進め成果に結びつけていただきたい。

【５】ＡＴＣの事業運営について

組合　２０１２年度上期の取組み実績と、下期以降の事業戦略について伺いたい。

会社

ＡＴＣとしては、収益性改善に貢献できる差別化技術に注力するという方針をもとに、重点テーマを３点上げたが、実際は計画外含め１５テーマを手掛けており、すべてが何らかの形で収益性改善に繋がるものとなっている。Ｃｕワイヤは、金ワイヤと比較して直接材料が非常に安いが、酸化しやすく不活性ガスが必要なことや、硬いためにゆっくりと打ち付ける必要がありＴＡＴが長くなるというデメリットがあるが、上期は効果を出すことが出来た。薄いパッドアルミに対応できていない課題があったが、上期に目処が立ったので下期に実施していく。ＰＯＥ構造でパッド下へのダメージを減らしながら旧式のボンダー装置でＣｕを打つという技術は、業界の先端を走っている。今後は、砺波０．３ｕｍや０．１８ｕｍの品種へ展開していく。自動外観検査については、中国・インドネシアの人件費を考えると自動化しないとコストダウンに繋がらない状況になっている。単に官能的な検査ではなく光学系を用いて効率良く検査できるように進めている。ミリ波通信モジュールについては、Ｗｉ―Ｆｉから来年２月にＷｉＧｉｇ規格ができるが、指向性もあり６０ＧＨｚ帯の電波をアンテナで受信することも難しく、半導体ではなかった技術を使用しなければならないが、規格ができたと同時に市場に商品を投入し、先行者利益を得る計画を立てている。

組合　３次元の積層パッケージの取り組みをお聞かせ願いたい。

会社　３次元の積層技術に関しては、ＰＴＣの拡散技術と、ＡＴＣの組立技術の境界のところが最も大事であり、Ｓプロジェクトで、ＰＴＣが主体となり進めている。将来的には、イメージセンサも医療用だけでなく、ＣＣＤ、ＣＭＯＳ含め、全ての商品分野において３次元技術が必要であると感じていただき、中期計画に、どう落とし込んでいくかまで話が進んでいる。

ＴＳＶ技術に関しても、従来はシステムＬＳＩで検討されていたが、直近ではＬＥＤへの適用を検討している。最初は外部を活用する可能性もあるが、ＰＴＣやその上流のＩＭＥＣの技術を使用し、垂直に立ち上げることを検討している。半導体として初のＴＳＶ商品は、来年度のＬＥＤになると思われる。ＰＴＣとＡＴＣが共同でやってきた成果が見えつつある。

組合　外部Ｆａｂ活用だけでは要素技術が培われないのではないか。将来のモノづくりに向けた技術の蓄積に対する考えを伺いたい。

会社　外部・社内問わず、要素技術を押さえた上で進めていく必要があると考える。そういう観点でＴＳＶに関しても、ＰＴＣやＡＴＣでしっかりとした技術蓄積を実施する考えのもと進めている。価格交渉の面においても言いなりにならない意味でも、しっかり要素技術は押さえようと考えている。

組合　アセンブリ事業のロードマップを描いて頂き、３次元積層パッケージやＴＳＶなど保有技術を発展させた事業展開をお願いする。

【６】海外協業グループの事業運営について

組合　上期における海外協業グループとしての実績と成果、下期以降の取り組みについてお聞かせ願いたい。また、自社工場がある中でのＴＳＭＣなど外部Ｆａｂとの棲み分けや価格交渉についての考え方をお聞かせ願いたい。

会社

まず上期の状況については、ＴＶ系の品種の委託がかなり落ちたが、ＯＤＤ系の需要が増えた分でカバーし、拡散委託はＴＳＭＣに対して計画の約９割まで確保できた。また組立委託についてはＡｍｋｏｒに委託している品種の約９０％がＴＶ系品種であったため、この影響を受けたことが原因で約６０％と大きく落ち込んだ。下期についても引き続き非常に厳しい状況になっておりＯＤＤも含め計画の５０～６０％に落ちていくと思われるが、どちらも新製品がでてきているので仕掛けを行い１３年度のビジネス拡大につなげていきたい。

外部Ｆａｂ活用の考え方については、これまでの生産委託については自社のキャパのあふれた分を一時的に委託するという形で対応してきた。その後、投資抑制の目的で定常的に活用することになり、現在は委託先が保有する技術を活用する方向に進んでいる。先ほど統括部長からもあったが自社でしかできないものを自社でやるということは、逆に他でできるものは他を活用するということで最先端の４０ｎｍは活用済みで、今後は２８ｎｍの技術も立ち上がってきているので活用したいと考えている。価格に関しては、自社の論理や要望を通し、いかに有利に交渉を進めるかが課題であると考えている。そのために委託先との関係強化や２社購買なども検討していく。

組合　外Ｆａｂを使っていくということはいろんな面で難しいと思うがバランスを考えた活用をお願いする。

【７】ＧＰＣの事業運営について

組合　北陸一体運営の中での部材の在庫削減について伺いたい。また、デバイス社のスケールメリットを活かした取り組みにおける成果と反省点、そして強化策についてもお聞かせください。

会社

在庫については、北陸工場発足に伴い砺波、新井、魚津を一体化した組織として購買チームを作った。その中で、地区ごとに発注サイクルやタイミングなどが異なっていたが、高位平準化し発注基準やロジックを統一させた。それにより在庫日数の削減や在庫金額を下げることができた。また８インチは、一括発注や一括で在庫管理することで、余分な発注の抑制や陳腐化リスクの回避が可能となった。

デバイス社のスケールメリットについては、ＭＲＯシステムからパナソニック全体のａ－ＭＲＯに展開をはかりましたが、システムがうまくいかないという課題があり全体的の展開が十分出来ていない状況である。下期は出来る範囲の部分でどこが安いか分かるようになので、ａ－ＭＲＯを使い値下げ活動を行っていく。また、カタログ外のメンテや間材等が圧倒的に占めている部分であるので、折衝も推進し更に成果へ結びつけていきたい。

組合　新しいシステムを導入においては非常に苦労されると考えるが、全社的に広げる努力を続け更なるコストダウンに繋げてもらいたい。

組合　直近では、日本触媒の爆発事故の影響など、生産ラインへの影響を極力ださない、もしくは最短で抑えるといった部材の安定供給などが重要であるが、ＢＣＰの考え方や取り組みについて伺いたい。

会社　ＢＣＰの対応することで合理化できるのではないかと考えている。たとえば、リスク回避として複数社購買を検討し実行した場合、両社で価格の牽制が起こり値下げに繋がるからである。しかし、お客様の評価・承認が必要になるため途中からの切り替えで複数社認定することは難しく、企画段階からコストや材料、技術的な面も含めた観点で進めていく必要がある。

組合　お客様への信頼を壊さないためにも部品調達というのはモノづくりの源流の要であり、ラインを止めることが許されない中でのＢＣＰの取り組み強化をお願いする。

●組合挨拶　　浜守執行委員長

貴重な時間を割いていただき感謝する。前段の北陸工場の労使協議会での内容と若干被りますが、私からは３点のお話させていただく。

１点目は現在の厳しい経営状況について、危機感のさらなる共有化であります。昨年から様々な事業構造改革や経営対策を実施してきた。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」そんな声がある。経営環境や会社施策についても労働組合が責任もって職場に伝えていくので、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点目に全員経営参加運動の実践である。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が、こういった時期だからこそ、下からの積み上げの経営を実施していただきたいと考える。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、北陸工場およびマニュファクチャリング統括部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、さらなる組織体制の強化である。マニュファクチャリング統括部が移転されて約半年が経過しました。移転に関してさまざまな課題もあり、なかなか職場の理解が得られなかったということも聞いている。せっかく労使合意して移転したのだから、方向性についてぶれずに経営を推進していただき、課題については、労使間で相談し乗り切って行きたいと考えている。現実この北陸の地にマニュファクチャリング統括部が来たことで、ノンコアフレックス勤務の導入など、新しい風土が入り活性化が図れたことも事実である。

こういった厳しい時代こそ労使が同じ目標、同じスピード、同じ目線で取り組むことが大切である。労使力を合わせてこの難局を乗り切って行きたい。