

セミコンダクタービジネスユニット組織変更に関する「労働組合からの質問に対する会社回答」

1月30日以降SC6支部間にて本件について細部論議し課題を取りまとめ、労働組合から質問書として会社回答を求めました。以下その内容を記載しますので、本件に関連する基本的な考え方についてご理解をお願いします。

1 旧半導体事業グループ内事業構造改革の総括と今後について

組 旧半導体事業グループでは様々な改革を行っており、その改革道半ばでの再編であることからこれまでの施策、体制における総括と今後の強化策について明らかにされること。

会 旧半導体事業グループでは、赤字経営からの脱却による事業の存続と新たな成長フェーズへの転換を図るべく、筋肉質の固定費構造への変革による経営体質強化と従来のデジタルAV中心からセンサー・パワー&ソリューションを軸とする事業への構造改革を「システムLSI改革」「モノづくり改革」「人生産性改革」を3つの柱として推進してまいりました。具体的には、「システムLSI改革」では「ユニフィエ事業は収益性の観点から大胆なスリム化を基本に、事業運営・組織体制のあり方について抜本的な見直しを行う。加えて従来システムLSI事業で培った技術やノウハウを、成長事業の確固たる基盤づくりや事業拡大に活かすために、システムLSI人材のセンサー・パワー&ソリューション事業等へのリソースシフトを行う。北陸工場魚津地区E棟について、終息も視野に入れた海外ファブへの生産移管検討を進める」こととし、「システムLSIBUのパナソニック本社直轄BUとしての半導体事業グループからの分離、ユニフィエ事業からの人材リソースシフトによるセンサー事業の産業分野への転地や、低消費GaNパワーデバイスの事業化加速」を実現してまいりました。魚津E棟については継続検討を進めております。また、「モノづくり改革」では、「工場一体運営による間接業務の効率化および、国内モノづくり拠点再編の検討を図る」こととし、間接業務の効率化では「北陸工場の発足と長岡地区モノづくり機能の一部北陸移転」を実施いたしました。

一方、国内モノづくり拠点再編については、高効率生産の観点から生産移管・集約を進める中で「終息も視野に入れた方向付けを検討する」とした新井工場既存棟および岡山工場をはじめとするモノづくり拠点のあり方を検討しており、今後、中期計画において明確化したうえで推進を図ってまいります。

「人生産性改革」においては、「事業規模に見合う人員体制を再構築するため、現行（2011年10月現在）の70%の人員で業務を推進し、生み出した30%の人員で成長事業強化、全社事業貢献、社内外付加価値創出に向けた戦略的な人材リソースシフトを拡大・加速する」ことを趣旨として、転出・ローテーションおよび業務開発センターの設立、転身支援施策等を実施してまいりました。これまで述べた通り、事業の存続を果たすために様々な構造改革に取組むと同時に、一刻も早い黒字化を果たすために、従業員の皆様の痛みを伴う「特別経営対策」の実施もお願いせざるを得ませんでした。「特別経営対策」においては、約30億円の収支改善を効果金額として見込んでおります。

今回、3月1日付で実施する組織変更は、ソリューションビジネスの推進を加速する「システムインテグレーション部門」や、拠点政策を含めたグローバルものづくり統括・行政全般を担当する「マニュファクチャリング部門」の設置をはじめ、これまでの事業構造改革の取組みをふまえて、成果創出へ向けて、さらに強力に推進を図るものであります。

2 半導体事業における2013年度事業計画と新中期計画について

組 現段階の13年事業計画及び新中期計画の骨子・方向性を明らかにされること。また、事業再建に向けた計画に対する本組織再編との整合性について明らかにされること。

会 新中期計画およびその初年度である2013年度事業計画については、引き続き厳しい経営環境の下、半導体事業の存続と成長の実現を必達するため、経営体質強化をはじめとする事業構造改革のさらなる加速と共に、「当社の強みである低消費・高効率技術を軸とするソリューションの提供で、成長市場である車載・産業インフラ分野等への転地を図る」ことを骨格として、現在、策定を進めております。事業の存続と再生を果たすためには、従業員一人ひとりが計画の骨子・方向性を正しく理解して取組むことが必要不可欠であり、本計画については、明確になり次第、説明・発信してまいります。

今回の組織再編は、まさに中期計画を実現するためのものであり、また初年度である2013年度にスタートダッシュを図るために、3月1日付で行うものであります。中期計画においては、各事業分野ごとの着実な経営成果創出と共に、BU横断でのソリューションビジネス拡大、半導体全体最適の視点からのグローバルな営業・ものづくり戦略の構築と実現による、販売拡大と収益力強化による黒字化を必達しなければなりません。セミコンダクター傘下の「アナログIC」「イメージセンサ」「車載モジュール」「パワーデバイス」「光半導体」の、各事業分野の事業責任を担う「事業分野別ディビジョン」、ソリューションビジネスの推進とマイコン・DSP分野の事業責任を担う「システムインテグレーション部門」、国内／海外の半導体営業を統括する「営業部門」、グローバルにものづくり統括・行政全般を担当する「マニュファクチャリング部門」を設置する、今回の新組織体制は、まさに中期計画を実現するための組織体制であります。なお、中期計画の具体的内容につきましては、別途、明確になり次第、ご説明させていただきます。

3 本再編において過去の再編との整合性と事業運営について

組 3ディビジョンから5ディビジョンへ区分する考え方と担当商品を明らかにされること。

会 単品開発責任、商品別販売および収支責任を負うディビジョンを設置、商品創出のための意思決定のさらなるスピードアップを目指し、アナログIC、イメージセンサ、パワーデバイス、光半導体と車載モジュール商品を担当する5ディビジョンと致します。
主な担当商品は以下のとおりです。
アナログIC：ドライバ、電源、センサ駆動用アナログIC
イメージセンサ：CCD、MOSセンサ
パワーデバイス：IPD、GaNパワー、高周波パワーアンプ、TMOS、ダイオード
光半導体：レーザ、LED
車載モジュール：車載カメラモジュール、車載マイクモジュール

組 事業軸による製・開・販一体運営を行ってきたが、本再編で解消する理由と狙いについて明らかにされること。また一部ディビジョン傘下に残す考えを明らかにされること。

会 今回の組織変更が、製・開・販一体運営を阻害するものではありません。セミコンダクターという大きな枠組みの中で、製・開・販を高速回転させる仕組みに深化させることに大きな意義があると考えます。

営業部門については、「セミコンダクターBUとしての販売最大化」を目的として、さらなる体制強化を図って参ります。販売の最大化実現に向け、業界別営業体制で半導体全商品を担当、複数商品を扱うセールスが業界別のお客様に面対し拡販を加速して参ります。また、システムインテグレーション部門との連携で、商品をソリューションでお客様に提供する案件を増やし付加価値を上げていくことも重要な役割と考えております。同時に、実際の販売状況を丁寧に見極め、単品で扱うことでお客様満足やスピードアップにつながる商材については、ディビジョンで担当し販売確保に努めて参ります。今後の生き残りをかけた転地を実現すべく、オートモーティブ分野の事業を牽引し、従来のインフォテインメント分野のみならず、パワートレインの分野にも新規商材を投入、品質・モノづくり部門と共に、Tier1、Tier2の高い要求レベルに応えるべく改革を推進、次の事業を生み出し育てて参ります。さらなる拡販にむけては海外強化が必要不可欠です。AIS海外販社、海外代理店の販路を積極的に活用すること、そしてローカル人材との徹底したコミュニケーションを図ることで課題の一つひとつ解決しグローバル販売拡大を着実に実現して参ります。

一方、モノづくりに関する機能の統合・集約は、過去の組織体制に戻すということではなく、事業を継続していくために再度、総力を結集し、「グローバルガバナンスによる全体モノづくり行政の改革」「商品軸ビジネスサイクルを高速回転で支える仕組み構築と全体最適・高効率なモノづくりの実現」「車載・産業分野への転地に向けた事業活動を支えるモノづくりトータルソリューションの提供」を大きな目的として、モノづくり体制を再構築してまいります。そのためには、現状の商品分野毎の事業軸にて、製・開・販を一体運営させたプロフィットセンターとしての意識改革の成果を刈取り、グローバルモノづくり行政の横串を通すマニュファクチャリング部門として、新たな機能を具備し、経営リソースの一元化による全体最適の再構築と商物流の清流化、ならびに混流生産のトータルマネジメントを抜本的に見直したすべての生産オペレーションを統括していくことが肝要と考えます。自前主義のモノづくりから脱却し、ファンタリー事業の獲得や他社とのアライアンスを促進し、加えて、システムインテグレーションやディビジョンとの連携を密に、新たなコラボレーションを構築し、お客様の困り事をモノづくり側から提案・解決できるような強い組織に変革してまいります。

組 BU営業を商品軸、業界（事業）軸の2軸にする考え方と、AIS社直轄営業本部との違いと顧客窓口・顧客対応の考え方について明らかにされること。

会 顧客窓口・顧客対応はAIS直轄営業本部がアカウント営業として担当致します。セミコンダクターBUにおいては、半導体の業界別商品営業部門がアカウント営業と連携して販売の最大化を図って参ります。

組 AIS社直轄部門、各BU及びSLSIBUとの連携及び事業運営について明らかにされること。

会 AIS社の基本戦略は2015年度まではICT分野においてパッケージソリューション等で顧客価値向上に貢献することにより更なる収益基盤を確立する一方、2018年度までに車載分野と産業インフラ分野を成長領域と位置づけ、顧客価値最大化に向けて新しいビジネス・商品・サービスの創出により、新たな収益基盤を確立することにあります。その実現に向けて、組織体制については「お客様視点でのワンウィンドウ化を実現し、お客様のご要望に対してカンパニー全体を挙げてスピーディーに対応する体制」を基本の考え方とし、事業運営の体制については、BUでの自己完結度を高めてスピーディーな事業運営を実現するため、開製販に加えて職能についても必要な機能をBU傘下に配し、BU基軸の事業経営推進を強化します。セミコンダクターBUについても、開製販一体となった自己完結のBU運営を基本としながら、AIS社傘下の関連BUおよび、「成長性確保、事業創出をコーポレートレベルで推進する」ことを趣旨としてAIS社直轄に設置される「技術部門」「新規事業開発部門」「マーケティング部門」と十分な連携を図りながら事業運営を推進してまいります。なお、AIS社各職能における、具体的な連携や運営のあり方については、今後、明確にしてまいります。
一方、2012年10月1日付でパナソニック本社直轄BUとなった「システムLSIBU」については、3月1日付組織再編後もパナソニックとしての半導体事業強化という観点から、従来通り、インフラや情報の共有化等、引き続き十分な連携を図ってまいります。

組 本再編とTransformation、4カンパニー制（AIS社）との整合性について明らかにされること。

会 デバイス社の事業運営は「事業・商品別ビジネスユニット体制における開・製・販の一体運営を基本として自主責任経営の徹底を図る」ことが基本でありますが、2012年1月1日の発足時には「新体制への円滑な移行を図るため、当面は事業分野毎にBUを統括する事業グループを設置する」として、半導体事業については、「システムLSIBU」「汎用LSIBU」「イメージセンサBU」「パワー・オプトデバイスBU」を傘下におく「半導体事業グループ」として発足いたしました。その後、本年1月1日付で「市場や環境変化にスピーディーに対応するため、デバイス社、事業グループ、BUとなっている重層構造を、BUが主体となって自主責任経営を実践・徹底できる、よりシンプルな事業体制に変更し、経営のスピードアップを図る」ことを目的として、デバイス社として事業グループ制を廃止し、半導体事業についても、2012年10月1日付でパナソニック本社直轄BU化した、「システムLSIBU」を除く3BUを一本化した「セミコンダクターBU」として発足いたしました。

今回の3月1日付組織変更は「1BU化に伴う、効率的かつ機能的な事業体制の構築」を趣旨として「ソリューションビジネスの責任と権限を明確にした体制」「各事業分野の収支責任を明確にしたディビジョン体制」「1BUとしてグローバルに営業、ものづくり戦略を策定し牽引する体制」の構築を図るものであります。また、本年4月1日付で発足するAIS社についても、その基本は「事業分野ごとのBUを基軸とするスピーディな事業運営」であります。

セミコンダクターBUとしても、BU基軸による強固な事業運営を図ると共に「カンパニーレベルでの成長性確保ならびに事業創出を推進」することを趣旨としてAIS社直轄下に置かれる、技術部門、新規事業開発部門、マーケティング部門との十分な連携のもと、半導体事業の成長・発展を実現してまいります。

4 各部門の責任と権限について

組 お客様を起点とした各種情報（Q・C・D・S・T）の流れと、総括、ディビジョン長などの権限と役割について明らかにされること。

会 セミコンダクター1BUとして、お客様視点で開発・製造・販売をより高速回転させていくための役割と権限について論議をして参りました。営業部門はBUトータルの販売を牽引する責任と権限を持ち、拡販を加速して参ります。新設となるシステムインテグレーション部門は、単品を超える新たな価値の創出をミッションとし、営業およびディビジョンとソリューション軸で一体運営して参ります。また、ディビジョンは単品デバイスの販売および収支責任を担い、お客様に価値をお届けする源泉となる強い商品をスピーディーに開発して参ります。一方、モノづくり部門はグローバルにガバナンスを発揮し、工場収支・稼動に責任をもち、拡散投入、在庫管理、生販管理（生産回答）および設備投資については、これまで以上に営業部門およびディビジョンと密連携し一体運営でのオペレーションを推進して参ります。

5 システムインテグレーション部門について

組 システムインテグレーション部門の運営方法及び商品開発の仕組みを明らかにされること。また、ソリューション事業について、事業責任と権限について明らかにされること。

会 システムインテグレーション部門は単品を超える新たな価値を創出することを目指します。グローバル4極に配置するトレンドセッターからの情報を受け、商品およびソリューション戦略を構築、ソリューションのシステム開発を行うと同時にデバイスはディビジョンでその開発を加速します。また、ディビジョンでデバイス開発する中、お客様からシステムでの引き合いを頂くような場合には、システムインテグレーション部門が連携し、システム開発を加速し、一気に案件取得を加速いたします。加えて、出来上がったソリューションに対するセールスプロモーションとして、セールスの拡販につなげるためのツール整備等含め、売り方を考えセールスに提供・提案する戦略的な役割も共に推進して参ります。

6 人材育成について

組 頻繁に組織変更・人の流動が実施されている中で、内向きの仕事が増え、本来業務に支障を生じている部分もある。その様な中で、今後の組織における人材育成について考えを明らかにされること。

会 半導体事業の存続と再生へ向けた転地・進化を実現するためには、従業員自らの転地・進化も求められます。事業の目指す姿と実現へ向けた各人の役割を明確にしたうえで、現在の仕事における一人ひとりの能力伸張を図るべく、コミュニケーションプログラムに基づく各職場でのOJTを基本とした人材育成を図ると共に、開発部門と営業部門の間をはじめとする職種を越えたローテーションや、セミコンダクターBU外とのローテーションによる新たな視点の注入等、活性化と人材育成につながる人材交流を推進してまいります。

7 従業員へ求めることについて

組 半導体事業再生に向け、従業員に求めることについて明らかにされること。

会 既に述べた通り、半導体事業の再生へ向けて様々な構造改革に取組んでおりますが、今回の組織変更をはじめ、取組みの成否を決するのは「最後は人」であり「すべては人の気持ち次第」であります。一人ひとりが本気になって考え、行動して持てる力を最大に発揮しない限り、事業再生を実現することはできません。全員がお客様視点で、従来のあたり前にとらわれず、もう一步前へ、「自分で取りに行く。」このような姿勢が半導体事業を変革し、再生・発展を実現します。従業員一人ひとりが積極的かつ主体的に考え、行動することを求めます。