Azalea 3.26 号外

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！）

セミコンダクターBU 労使協議会報告

新中期計画の達成に向けて意志結集を！

２０１３年３月１２日（火）、セミコンダクタービジネスユニット（以下ＳＣＢＵ）労使協議会を開催しました。会社からはＳＣＢＵ長である藤本副社長と人事部門、組合からは半導体６支部連絡会メンバーに加え、各支部の代表が出席し、２０１２年度経営総括と新中期計画における目論見や具体取り組みなどについて、論議を行ないましたので報告します。職場での理解を深めていただき、新中期計画達成に向けて意志結集をお願いします。

ＳＣＢＵ労使協議会　2013年3月12日(火) 13:00~

◆会社挨拶　藤本副社長

去る３月６日にパナソニック本社でＳＣＢＵの新中期の内容について了解を得ることができた。津賀社長は事業戦略の販売目論見が市場と乖離していないか心配されていたが、我々の計画の中身について共有し承認をいただいた。内容については３月１日に発表したものであり、私が担当してから５ヶ月が経過し、様々な分析をして本当の意味で改革のスタートを切ることができた。ここを基点として歴史に刻む取り組みを進めていきたいと考えており、これからは、アクションプランを加速させていく。引き続きご支援ご協力をお願いする。

●経営概況について

２０１２年度販売見込みは引き続き厳しいが２月頃からようやく下げ止まってきているものの、販売は計画比７９％前年比８４％となっている。また、皆さんのがんばりにより固定費削減効果で営業利益は前回見込みから上積みを図ることができているが、販売が伸びなかったことを主要因として大きなマイナスとなっている。良い話としてはＧａＮのサンプル出荷式を行なった。６００Ｖの高電圧に耐えるコラプスフリー商品を作ることができ、これを商売に繋げてプラスになるようにしていかなければならないと考えている。

私が着任した１０月以降、新しい文化を築きながら強み弱みを分析し、そこから戦略を構築するという方針に則り、今回計画を立てた。２０１３年１Ｑは中期計画において非常に大事なポジションを担っている。販売は２０１２年度への前倒しの影響やＡＶ関連の市況が良くないこともあり、現時点ではギリギリ達成できそうであると見込んでいる。計画達成を確実なものとするために販売活動を強化していかなければならないと考えている。営業利益について１Ｑはマイナス計画となっているが年間を通して黒字にしていく。

●質疑応答内容

【１】2012年度の取り組みと経営実績の総括について

組合　２０１２年度の事業目論見に対して「できたこと」「できなかったこと」について、及びＴＫ１００プロジェクト（ＰＪ）・ＫＰＩ活動の成果と課題についてお聞かせ下さい。

会社　２０１２年度の総括として、計画に対し販売、利益ともに大幅未達となったが、立案時に危惧していた無理なところが如実に出たと考えている。加えてパナソニックの半導体事業が持っている特長や強みを盛り込んだ販売戦略になっていなかったこともあり、販売計画の中身に力強さが欠けていたと考えている。大きな構造改革を実施したことやパナソニック全体の事業方針が変化したことを受け、半導体も大きく変わっていかなければならなかったが２０１２年スタート時にその動きや転地の準備が充分できていなかった。また、１０月以降も本来もっとやるべき当たり前のことが半導体グループとしてできていなかったこともたくさんあった。営業関係では、契約の中身が甘かったことなどの影響もあった。市場は我々が考えている以上に大きくドラスティックに変化し、その追従が充分でなかった。

ＴＫ１００ＰＪの課題と成果については、一回目は半導体の皆さんにまずは何か目標を持って、一体となって取り組んで元気になって欲しいということでスタートさせた。１０月中はまだまだ慣れていなかったが、１１月の中旬くらいから取り組みにエンジンがかかったと見ている。北陸を含め、７拠点を回ってきたが皆さんが真剣に取り組んでいることがわかって私自身が動機付けされるような活動になってきており、成果としても損益分岐点を大きく改善させることができた。初めての試みでこの成果は素晴らしいものであると考えている。今回の活動を通して職場の人たち自身が「こんなにもできるんだ」と気付き、自信となったと確認できたので、本来の半導体メンバーの力強さ、優秀さを活かして、ＴＫ１００ＰＪフェーズ２に取り組み、前回効果の２倍の損益分岐点改善を狙って３月１日から進めていくことにした。それを狙うだけのキャパシティはあり、今回はさらに外部の知恵、力を使って成果をあげるという観点でもっと加速して欲しいと考えている。巡回時に見聞きした内容には素晴らしいものがあり、前回はまだ初めての取り組みであったことから、全員展開されていないこともあったが今回は良い内容をどんどん増やしていけるように、たくさんの方が主役となって進めていって欲しいと考えている。

２０１３年度販売戦略の中身は大きく二つあり、一つ目は『自分たちの強みを活かして成長戦略である車載、産業分野に取り組む』こととしている。これは時間がかかるので二つ目は『現在の販売を稼ぐために今ある商品も加えて拡売していく努力をしていく』ことである。開発費は伸びていく商品にかけていくが、既存の商品群は限界利益が高いので、工夫をしながら販売を増やしていくことで２０１３年、２０１４年の利益を確保する。ＴＫ１００ＰＪフェーズ２をやりきることで体質強化ができれば、販売があがると更に利益に効いてくることになると考えている。

組合　半年間担当されての感想と計画達成に向けてＳＣＢＵに足りなかったものは何であると考えているかお聞かせ下さい。

会社　半導体のメンバーは非常にまじめで素直で優秀である。ただし、ＡＶＣ社をはじめとする対内からの要求に応えることに注力し、トップダウンが強かったこともあり、その力と特徴を充分に活かしきれてなかったと感じるとともに元気が無いと感じた。対策として旧ＢＵ長、人事、組合と相談してまず始めに朝の挨拶からスタートし、皆さんに助けられて取り組んできた成果が出ていると感じている。今朝も皆さんが自分から挨拶してくれ、雰囲気も大きく変わり、現在では来客も増え、本当に良かったと感じている。また、メンバーの良い点をうまく引き出せていなかったことも問題であったが、外部と人材交流をしながら、違う発想の人と仕事をして話をする機会を増やすことで、良い点を引き出せることがわかった。同じメンバーといくらたくさんの仕事をしても同じ発想をする人ばかりでは違う発想は生まれない。違う発想が入ってこそ、メンバーの強さも発揮できる。今後は、外部とプロジェクトを組むなど、人材交流を加速することで半導体のメンバーが自覚していなかった良さをさらに引き出していきたいと考えている。そうすれば、私がこれまで担当した中で最強のメンバーになるのではないかと期待している。経営側だけではわからないところは組合と協力しながら全員を巻きこんだ活動を進め、強い組織としていきたい。

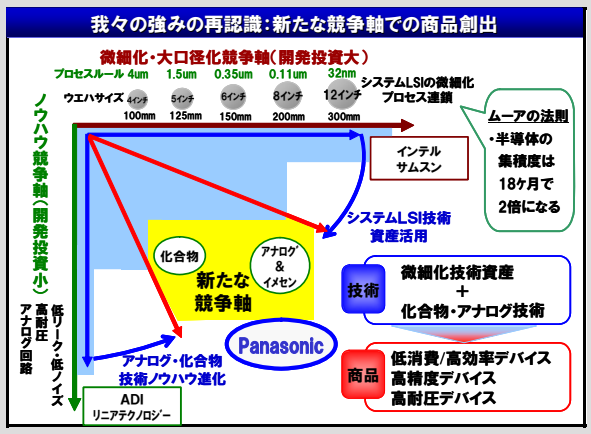
【２】新中期計画の目指す姿と今後の見通しについて

組合　中期計画策定にあたり他社とのベンチマーク、顧客ニーズあるいは狙いとする市場規模をどのように分析し、その成長性、シェアあるいは販売金額をどのように目論まれているのか、また、それを実現するうえでの、ＢＵの強み・弱みについてお聞かせ下さい。

会社　選択と集中については、当社の強みを活かすデバイス＆車載・産業分野へ注力特化していく。注力事業の販売構成比を２０１２年度４６％から２０１５年度６４％へ増やす。具体的には、省電力・イメージング・化合物半導体商品に資源を集中し、車載・産業分野へ転地する。しかし、車載・産業を伸ばすには時間がかかるので既存の顧客・商品の備蓄で営業力を強化し売上を最大化していく。非注力商品群については、開発投資を削減しながらも、技術を転地活用・拡売で足元の売上を確保し、キャッシュ回収することにより急激な撤退による資金ダメージを抑制する。社内・外連携/活用については、昨日もマーケティング本部で全世界をＴＶ会議で繋いでＳＣＢＵの中期計画を説明し協力をお願いしてきた。我々の強みを発揮できると半導体を中心にしたソリューション提案（半導体＋α）ができる。他社連携として、韓国のＤＳＰメーカーに相乗りして中国・監視カメラ向けセンサーを販売してきた。また、照明用白色ＬＥＤに関して、通常４０，０００時間使用後に７０％の輝度を確保しなければならないという基準に対して、新規材料採用で知財回避しながら課題を解決することに成功している。車載担当や業界現地密着のトレンドセッターを増やしながら販売を創出する。トレンドセッターとして半導体のわかる人を業界リーダーに密着（デトロイト、サンノゼ、リューネンブルグ）させて業界のトレンドをシステムインテグレーション統括と連携する仕組みを作る。今まで我々の良くなかった点として、特定のお客様向けにカスタム商品を作ってきたので、そのお客様のセットが売れなくなると全く注文がこなくなった。トレンドセッターによる情報を基に、業界のトレンドを見てそれにあったプラットフォームをソリューションで作って売っていく。

去年からシンガポールにいる技術者を順次ＳＥ化、台湾のパソコンメーカーへ５名派遣し成功を収めた。今後はこの取り組みを拡大し、海外売上比率を伸ばしていく。販売については、津賀社長から対内セット事業部門に対し、３年間はパナソニックの半導体を使ってもらうようお願いしていただいているが、それに甘えることなく、駐在など営業要員を１０名増員して、２０１３年度計画外での積上げを推進する。さらに２０１３年度は、緊急拡販プロジェクトや営業要員を増員し、計画に対し１０％超のさらなる積上げを狙っていく。

経営の安定化については、注力事業に特化した軽量アセットを考えている。将来目指す分野への経営資源を集中させ、サポートする体制を内部で整えた上で、ジョイントベンチャーも活用していきたい。経営数値で見るとシステムＬＳＩを除いて、２０１２年度と比較して２０１３年度１０２．７％、２０１４年度１０３．３％と売上は伸びないが商品販売構成比を変えながら利益を出していく。２０１５年度もその延長線上で商品販売構成比を変えながら、固定費も圧縮し、利益率５％を目指す。



我々はＩＤＭ（インテグレーティド・デバイス・マニュファクチャリング）、要するに家電から出てきた半導体である。ユニフィエを中心にシステムＬＳＩに莫大な投資をしてきた一方で、アナログ・化合物半導体も作っている。システムＬＳＩは同じものをどれだけ多くつくれるか、コストの競争として６インチから８インチにする時に一つの壁があり、ものづくりも様変わりする。大口径化するのにお金がかかるが、極端な言い方をすれば金と設備があればできる。アナログ・化合物半導体は材料や工法などが差別化要因になる。我々の強みは、いままで大口径で作れなかったアナログ・化合物半導体を最新鋭のシステムＬＳＩの設備で作れること。これにより歩留が向上し、高性能化し、商品を先鋭化させることができる。市場も伸びるところで、強みを発揮できるところを伸ばしていく。しかもアナログ・化合物半導体の同業他社が我々に追いつくのに１０年かかるといわれている。また車載メーカーの監査でも高い評価を受けていることもあり強化して取り組んでいく。

組合　我々の強みを生かせるようなモノづくり、販売の舵取りをお願いする。また、これまでも合同朝会・昼会において精力的に発信していただいているが、今後もＳＣＢＵの立ち位置や目指すところ、そこまでの明確な道のりを是非発信していただきたい。

組合〉システムインテグレーション部門の新設についてお聞きします。この組織には、単品を超える新たな価値を創出するというミッションが与えられておりますが、この部門を発足したＢＵ長の思いと期待をお聞かせ下さい。

会社〉セットの開発サイクルが短くなり、お客様のニーズが二極化している。大規模で開発技術者も多数抱えている会社については各ディビジョンの単品商材で商売をしていく。一方、あまり手間をかけずにセットの開発をしたい会社も多い。そのようなお客様に対しては、できるだけ業界のトレンドを見て、求められている基本のプラットフォームを作り、ソリューションにして売っていく。またさらにそれをお客様毎にカスタマイズしていったり、地域毎に価格を変えたりして売りやすくしていく。そのような商品の差別化、売り方の差別化をシステムインテグレーション部門に期待している。

組合〉システムインテグレーション部門は、ソリューションの実行部隊であり、ＢＵ長の肝いりの組織と考えている。そこには、投資案件を含め、新製品の創造や開発、商品化など、将来への種まき的な役割も是非お願いしたい。

【３】新中期計画の重点取り組みについて

組合〉２０１２年度については販売計画に対して大幅に未達となる見込みとなっており、ここ数年、計画を下回る傾向が続いている。存続のためにも相応の売上が必要になることは理解するが、そこをターゲットに無理な計画が立てられていたのではないかと考えている。
　新中期計画のスタートとなる２０１３年度は拡販リスクに対するダムの積み上げとして計画外テーマとして盛り込まれているが、このような拡販の取り組みを含め、２０１３年度の事業計画である黒字化に向けた確実性、実効性をどのように考えられているかお聞かせ下さい。

会社〉計画におけるリスクは多く存在し、１００％確実な計画は無理であり、現時点では事業計画に対し８割弱までは確実性が見えている。例えば、車関係、医療関係など継続して受注できる部分以外はリスクとして捉えている。計画の考え方の基本は業界の伸びに対しそれぞれ低く見たものを要望数としている。お客様からの発注数全てを計画に入れるのではなく、業界見込みより低く見積もることとし、例えばＡＶ関係であれば業界の伸び率を前年比８０％なら７０％で考える、車関係では業界が前年比１１０％であれば１００％で計画検討する。このように前年の実績をベースとしながら確実性の高い数字を販売計画としている。

組合〉２０１３年度においては、第２Ｑで黒字化を果たし、営業利益１％を目指す計画となっている。現在の半導体事業は売上に対して固定費が高い状況にあることは一定の理解をしているが、事業計画策定にあたって固定費削減に向けた取り組みの考え方をお聞かせ下さい。

会社〉基本は固定費を継続的に減らす努力をしながら、稼働率を向上させる取り組みも進めている。特に北陸工場については、ＳＣＢＵ独自の商品を中心に販売を伸ばそうと努力しているが、車載や産業分野については実際の売りとなって現れるまでには時間がかかるため、他の施策を打ちながら現在の稼動率を上げることで稼ごうとしている。北陸工場のメンバーには頑張っていただき設備メーカーをはじめ外部からテストウェハを受注するようになった。今まではどちらかというと待ちの姿勢であったが、各工場が自分自身でも稼働を埋めるように考え、稼働が埋まらなかったのであれば、営業部門に「なぜ売れないのか？」「どうしたら売れるのか？」その上で売る約束を取り付けるなど製造と販売の関係は厳しく対峙していかなくてはいけない。また他に、稼働を増やすための施策として海外・国内ともに様々なジョイントベンチャーとの協業も模索していく必要があると考えている。

組合〉その他固定費削減の取り組みとして、事業構造改革の中で過去より「棟屋の統廃合」「拠点再編」「社外を含めた人の異動」といった施策が掲げられており、地域限定社員制度を導入しているＢＵとしては、従業員の安心や安定した生活を脅かすものであると認識している。また、将来に対する、やり甲斐・働き甲斐の観点からも、モチベーションに大きな影響を与え、経営再建に向けては負の要素も含んでいるものと考える。人をコストと捉えず、人を活かすことで将来の成長に繋げるべく、是非とも、トップ自らが従業員の理解・納得が得られるような働き掛けをお願いする。

組合〉新規事業創出、転地として車載・産業分野事業に進んで行く発信を受けたが、車載事業におけるデリバリや要求品質はこれまでとはレベルが違うと認識している。ＳＣＢＵとして車載事業に対応する体制を構築していく上での人材育成についての考えをお聞きしたい。

会社〉その点は認識しており、急ピッチで体制を構築するために取り組んでいる。車載分野はこれまでの民生分野とはまったく別世界であり、知らないでスタートすると大火傷してしまうことになるので、ＰＡＳやマーケティング本部などとよく連携を図り車載品質の確保や仕事の進め方などについて確実に行っていく。車載部品メーカーの工場監査において評価いただいたのは、我々のポテンシャリティー（潜在能力）について認めていただいただけであり、実際に商売してみて、本当の意味での合格とは、開発からデリバリーにおけるお客様からの要求を完全に満足させて初めて認められるものであり、そこへ向けて急ピッチで進めていかなければならない。

組合〉車載の部品を製造している旧ＰＥＤでは、従業員に対して開発、製造だけでなくそこに働く全ての人を対象に車載事業について教育している。特に品質については一つ大きな品質問題を発生させるとリコール問題となることから、対応をよろしくお願いする。

会社〉３月９日に開催した車載／産業品質勉強会には、国内外１６拠点を結び、全体で５００名が参加し、車載品質の重要性、品質は会社そのものであるということを学んだ。このような教育の機会を今後も設け、車載文化を根付かせていくために引き続き取り組んでいく。

組合〉攻める製造への変革を中期計画の柱の一つにしているが、マニュファクチャリング総括への思いや期待することをお聞かせ下さい。

会社〉これまで、国内のものづくりも海外の組立工場もガバナンスが効いていないことが大変気になっていた。同じベクトルに向いていない、品質基準・考え方もバラバラであることを非常に心配している。従って、海外拠点と国内を１ガバナンスでマニュファクチャリングとして活動ができるよう取り組むこととした。また、組織変更前までは営業・開発・製造の連携に課題があったと認識している。具体的には、各拠点のメンバーが自分達の担当している商品の市場やお客様の動向や状態などの基本的なことが充分に把握できておらず、営業に頼りきりになっていることも課題と感じている。会社やグループが同じであろうとも、ものづくりのメンバーは、「これだけ販売するからこれだけ作る」と営業メンバーと約束したのであれば、徹底的に守らせるように対峙しなくてはいけない。守れなかったら会議をするなどして徹底的に営業を追及しなくてはいけない。或いは、ものづくり部署は設計・開発から引き継ぐときに、例えば、歩留９２％であったり９５％などと約束をしたのであれば、量産においてしっかりと歩留が保たれるのかを最後まで見届けさせなければならない。そのような点が充分ではなく、曖昧であると感じている。そういうことができるように製造は強くならなければならないし、そのために基本に立ち帰り、自分達の拠点が生き残るための勉強もしなくてはいけない。攻める製造として、お客様をよく見る必要があり、お客様を見て製造も変革して行かなければならない。また他社とベンチマークして競争力を高めていく努力をしなければならない。意識調査の結果にも出ているが、ＳＣＢＵは個々人では一生懸命やるが横連携が弱いことからその点を補完する意味でも取り組んでいかなくてはいけない。

組合〉工法（拡散・境界技術・組立）のロードマップを作成し、それをベースに営業・開発部門と連携（情報共有）を図り、先々、お客様が必要とされる商品を創造するというサイクルを製造部門でまわす事ができれば、活力が生まれると思うので是非ともご検討をお願いする。

会社〉個々人は一生懸命努力しているが、まだ、お客様視点に立った考え方が身についていないという課題がある。他社とのコスト比較など、ベンチマークを徹底的に行ない、そして、それをお客様にとってのメリットとしてプレゼンテーションしなければならない。「新商品は充電効率を３４％向上させた」「提案件数が過去数年間一番である」というだけでは、お客様に私たちを選んでいただく材料にはならない。「うちの半導体を使うことで今まで５時間かけてフル充電していたものが、３時間で充電が可能になる」その様な、説明をしてほしいと今指導している。そうなれば、自分達のこともっと解るようになっていく。
　自分達自身が外部と比較していないため、「業界の中で何が優れているのか？」「本当に優れた技術は何であるのか？」ということに気づいていないことが本当にもったいないと感じている。

【４】新中期計画における人員活用について

組合〉新中期計画における具体的な人員活用の考え方・事業強化推進センターの役割についてお聞かせ下さい。

会社〉人員については、現在の事業規模では人数は多いと考えている。販売が増えれば、現状の体制に見合った運営ができるが、計画している販売量では一時的に他ＢＵや社外への出向も含めて会社に貢献していただかなくてはいけないことも必要である。また、残ったメンバーは更に効率を上げる取り組みを推進していかなければならない。今回も有志の方を募り、拡販プロジェクトを行なっているが、どの組織でも、どのような取り組みでもやる気のある人が活躍できるようにさらにチャンスを与えていきたいと考えている。

組合〉２０１３年度黒字化に転じるための布陣となっているのか、再度、各セクションを検証し、不足する所には即戦力となる人材を配置し万全な体制構築する事をお願いする。

●組合挨拶　半導体6支部連絡会　浜守座長

　厳しい経営環境を迎え、半導体事業そのものが大きな方向転換を余儀なくされている。組合としても半導体事業が土壇場まで追い込まれていると認識している。そのような中、本日、新中期計画の説明をいただいた。従来の事業計画と比較してより具体的根拠に基づいた計画であり、組合としても今回は大きく期待している。計画必達に向け、収益の確保に向けての取り組みももちろん必要であるが、販売を伸ばしていくことも大きな課題であり、ＳＣＢＵ全ての従業員の意識を結集することが大切であると考えている。昨年の事業構造改革以降、多くの従業員が今後の事業に対して、不安・とまどいを感じているのが職場実態であり、さらに昨年の成長戦略策定に関して、経営者への経営責任を問うべきだという声もある。そのような職場実態や職場感情を踏まえて、４月からの２０１３年度は力強く事業を推進していただき従業員一人ひとりの「心の再生」をお願いしたい。そして、トップダウンだけではく、職場からの積み上げによる全員経営の実践、また全ての従業員が納得する経営を強力に推進していただきたいと考えている。

　現在、半導体関連６支部の総力で、お客様から見た事業運営の再構築という視点で経営提言を作成しており、その骨子としては、①スピード経営②新規事業＆ソリューション③人（働く人の活性化）である。このように労働組合として、経営に積極的に参画していく所存であり、労使一体となってこの難局を乗り切る考えである。