2013年（平成25年）6月10日

社内情報

Azalea 6.10 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！）

長岡京支部スローガン

笑顔で元気と活力を！

セミコンダクター事業部 労使協議会報告

２０１３年５月１４日（火）セミコンダクター事業部（以下ＳＣ事業部）労使協議会を開催しました。会社側からは、藤本事業部長をはじめ伊藤事業推進室長、田口企画ＧＭ、雑賀経理ＧＭ、石田人事ＧＭと人事部門関係者、組合側からは、セミコンダクター事業部に対峙する６支部の委員長をはじめとする各支部代表者が出席し、２０１３年４月度の経営実績を踏まえた上期見通しを確認するとともに、２０１３年度黒字化必達に向けた具体取り組みの深堀論議を行いました。

セミコンダクター事業部労使協議会

2013年5月14日(火)15:30～

会社代表挨拶　藤本事業部長

厳しい２０１３年度がスタートし、４－６月の販売見込みについては、為替の影響を除くと計画に対してあと少しのところまで来ており、事業計画の達成は見えてきている。為替影響を考慮すると上ぶれしていることは事実であり好材料であるが、問題は７－９月の第２Ｑであり、ここは２０１３年度販売計画の中でピークとしていることから、年度計画達成のためにも多少苦労してもやりきりたいと考えている。従業員の皆さんと顔を合わすことのできる総合朝会で、やることが明確になるように、またできるだけ元気が出るようにお話ししていきたいと考えている。労働組合の皆さんからも様々な観点からの支援をお願いしたいと思っているのでよろしくお願いする。

経営概況について　雑賀GM

４月度経営状況については販売実績が計画比１１４％となっており、Ｄｉｖごとにばらつきはあるものの事業部全体として、為替の影響を除いても計画を上回ることができ、利益については計画比２億円程度のプラスを計上できた。部門別ではシステムインテグレーション（ＳＩ）は車載、マイコン関係で計画を大きく上回り、アナログＩＣＤｉｖについては対外向けＰＤＰドライバが好調、車載モジュール、イメージセンサ（ＩＳ）の各Ｄｉｖについても堅調に推移した反面、光半導体やパワーデバイスＤｉｖはお客様の在庫調整の関係もあり若干計画を下回った。

第１Ｑとして部門別ではＳＩは計画比１１６％を見込んでおり、北米自動車・家電（マイコン）、ＰＣ（ＲＶ１３）の拡販とＴＫ１００ＰＪの固定費削減などが寄与して黒字化の見通しとなっている。アナログＩＣＤｉｖにおいてはスマホ関係が苦戦していることに加えて、ＤＳＣも全般的に市場が悪化しているが、韓国系のＰＤＰドライバのシェアＵＰにより計画比１０４％の見通しとなっており、利益においても開発費や値下抑制で計画達成をやりきることとしている。車載モジュールＤｉｖは計画比１１２％と堅調で北米での車両販売台数が伸びており、それに加え一台あたりのカメラ搭載率もＵＰしていることが効いている。ＩＳＤｉｖについては６月末発売の夏モデルＥＬＵＧＡから当社モバイル用センサが搭載されることとなっており、この取り込みが４月からスタートしている。計画立案時は若干リスクを見て計画に入れていなかったので、その分が全てプラスという状況となっており、医療系の販売増とＤＳＣ苦戦の差し引きで計画比１０３％の見通しである。光半導体Ｄｉｖの販売は厳しい見方をせざるを得ない状況であるが、照明・車載向けＬＥＤで挽回が期待できそうなので、第１Ｑの積み上げはもちろん、第２Ｑ以降の積み上げに取り組んでいく。パワーデバイスＤｉｖにおいては韓国系モジュールメーカーでの採用が遅れていることと、部品事業において米国系セットメーカーのリードフレームの在庫調整がまだ終わりきっていないことがマイナス要因となり、トータルとして販売未達成の見通しとなっているが、中国向けパワーモジュール、ＩＰＤ、汎用商品の販売促進ＰＪで挽回を目指している。

質疑応答内容

【１】経営状況と見通しについて

組合	第２Ｑ及び年間の見通しについて伺いたい。また、事業計画に対して厳しい状況であるとのことだが、その目論みズレが発生した原因と挽回施策についてお聞かせいただきたい。
会社	第２Ｑについては、為替を８５円／ドルとして事業計画に対し現状９０％程度まで見えている。我々の半導体事業はパナソニック全体の中の課題事業と見られていることや３月１日に津賀社長から全員に対して動機付けしていただいたこと、また全社内でＢｕｙ　Ｐａｎａｓｏｎｉｃを進めていっていただいていることから考えると第２Ｑの計画はどんなことがあってもやり切らないといけない。昨年１０月以降、第３Ｑ、第４Ｑに効いてくる商品もしっかり拡売をしているので、今年度一番厳しいこの第２Ｑをやりきることができれば、２０１３年度計画の達成も見えてくると考えている。今後の挽回施策は、韓国向けのＷｉ－Ｆｉ用パワーアンプや自動車システム用のＧｅｒｄａなど市場的には反応が良いが販売に結びついていない部分を形にしていくことに加えて、在庫の整理や拡売についてプロジェクトを組んで体質を強化する取り組みや対内への拡販活動、海外を攻めていくことを進めていく。皆さん全員の協力があれば必ずや乗り切れるものと思っている。
組合	中期計画の中で、商品の構造改革を進めていくとあるが新規商材や注力していく商品の立上げ状況についてお聞かせいただきたい。
会社	中期計画や本年度事業計画において四半期毎に見ていくもの、あるいは１４年度以降に伸ばしていくものを整理して進めている。車載・産業分野で事業計画の４０％程度、医療用など将来にわたって安定している商材を含めると７５％程度の販売は固まっており、この固い部分をどのように伸ばしていくのかがキーとなってくると考えており、現在２つの施策を進めている。 一つ目はソリューションを中心に取り組んでいるが、車載や産業分野はリードタイムが長く、結果が出るのは２年先、３年先となってしまうことからＡ／Ｂ／Ｃ／Ｄのランク付けをして拡売している。Ａは車載・産業分野、Ｂは品揃えとして必要なもの、Ｃは繋いでいくものであり、Ｄは撤退することを視野に入れて検討するもので、これらをメリハリをつけてお客様に訴求していくようにしている。 二つ目は収益改善であり、現状取り組んでいるプロジェクトは事業部として４００件程度あり、リソースとアウトプットの観点から見直しを図らなければならないと考えている。これらプロジェクトの中で効果金額の大きいものは５０～６０件位しかなく、残りの部分は皆さんが一生懸命努力しているけれども大きな効果に結びつかない部分もあると見ている。利益効果だけではなく、例えば新規プロジェクトを立ち上げる時に、組織としてコアコンピタンスの観点から、今は厳しいがその商売を取ったら必ず自分たちの強さに繋がるのかどうか見極めるなど選択と集中を進めていく。 ＴＫ１００の中でも去年は３０億円の年間損益分岐点を改善し、今年はその２倍の改善を目標にし、６０億円の計画としていたが現在７４億円まで伸びてきており、本当に皆さんに良く頑張っていただいている。この黒字化へのハードルを下げていく活動に加えて、為替効果で販売金額が変わってきているという追い風を活かしながら、我々が保有するリソースを「本当に売り上げに繋がるもの」あるいは「ターゲットにしているところ」に厳選して、不要なものは途中でも止める勇気を持って進めて行く。このリソース有効活用によって、更にプラットフォーム化などの様々な工夫が皆さんから出てくるようになって取り組みを高速で回転させていきたいと考えている。

【２】販売拡大に向けた施策について

組合	拡売・刈り取りへのフェーズチェンジとしている１０本の矢についてプロジェクト体制を組んでいるが、現状の成果と課題についてお聞かせいただきたい。また、４月４日にキックオフした緊急拡販プロジェクトについて現状の受け止め及び成果についてお聞かせいただきたい。
会社	セールス１０本の矢については去年の１１月５日からスタートさせており、低消費電力の分野を中心に強みを１０本にまとめ取り組んできているものである。まずはできるだけ短期で成果が出るものから始めたが、我々の強みを発見・認識したことによってこれまではお客様に対して一対一で注文を受けて、納入して終わっていたプロセスから他のお客様へ横展開ができるようになった。 お客様に認められて使っていただいている要因と我々の強みを分析することによって、別のお客様への攻め手として活用し、拡販活動を進めている。現在は次のフェーズとして営業部門やマーケティング本部のメンバーも入り込み、具体案件を進めており、今後はさらにお客様と共に商品を磨いていくことや、お客様のご要望を加えてプラットフォーム化していくことを進めていきたいと考えている。それらが我々の目指す車や産業分野におけるプラスアルファの強い商品群となって現れてくることを狙って今年度のセールス１０本の矢プロジェクトとして取り組んでいる。このように成果となって徐々に現れてきている反面、今後はお客様との会話を通して泥臭い要望を取り入れながら商談に絡めていくことが課題としてあげられ、早急かつ確実に販売に繋げていくことが必要である。この活動を加速させ、販売金額のダムとして積み上げることで第３Ｑ、第４Ｑを乗り切っていきたい。 販売拡大については、既に方針発表の中でも説明したように一部人件費の支援を受けることとしていたが、これを自分達でカバーする目標を立て取り組みを進めている。例えば照明用のＬＥＤについては、昨年末から鹿児島のメンバーが休日返上で商品のブラッシュアップを進め、サンプル出荷に繋がっている。さらにこれが量産されるまでの期間を埋める案も考えてくれている。また、２０１１年度以降、在庫販売についても力を入れることで徐々に成果があがってきており、拡販に大きな期待をしている。 さらに対内の集中拡販についても津賀社長からＢｕｙ　Ｐａｎａｓｏｎｉｃとして応援していただいているが、これに甘えているわけにはいかず、我々自身がセミコンダクターとして努力していることが対内各カンパニー・事業部から津賀社長に伝わるほどの取り組みをしていかなければならないと考えている。新たな拠点への駐在開始や訪問頻度を上げることに加えて、それぞれのカンパニー長や事業部長に半導体の活動報告と購入いただいた御礼を共に送るようにしていきたいと考えている。このように積極的な行動によって報告する側の意識も高まり、受ける方々にもセミコンダクターの活動内容や変化を理解していただくことができると考えている。さらに代理店への派遣も増員しており、海

会社	外については私が直接、パナソニック半導体としての方針や目標を伝え、説明しやすいＤＶＤをはじめ、商品展開のアイデアが湧くようなツールなど販売ツールを整えた上で一緒にやっていきたいと伝えている。またアメリカのＥＤＳ（エレクトリカルディストリビューターショー）でも同様の説明を行って良い反応を得ることができている。その他大手の販社との会合も定期的に実施しており、社長や幹部に販売の主旨、我々の強みと合わせてそれぞれの会社にあわせた販促方法等の提示も行ないながら説明を行なってきている。 　このような拡販活動を行っている中での緊急拡販プロジェクトであり、４月８日にスタートしてオリエンテーションを済ませ販売実習をして、ようやく現場に入ったところであるので、まだ金額成果としてあがってきているわけではないが計画通り進めてきていると考えている。
組合	緊急拡販プロジェクトはまだスタートとして１ヶ月であるが、このプロジェクトに参画している各職場では、人員減の中で一生懸命やっている。各職場同じような状況の中で成果を出していくために皆で頑張っているので、成果や思いをしっかりと職場組合員にお伝えいただきたい。
会社	在庫販売についても金額は小さくても初注文が貰えたなどの成果も少しずつではあるが出てきていると聞いている。志願して出てきていただいた人が中心なので、そのメンバーの方々はもちろん快く送り出していただいた職場のモチベーションが上がるように進めて行きたい。

【３】システムインテグレーションについて

組合	ソリューション強化は従来から取り組んでおり、昨年はセンサ・パワー＆ソリューションという方針を掲げ、事業を推進してきたが、思い描いたような成果とはなっていない実情と認識している。今年の方針として打ち出されている「低消費／高効率ソリューション」と昨年のソリューションとの違いをお聞かせいただきたい。また低消費／高効率ソリューションのプラットフォーム化を進める上で、今後のコア技術に対する考え方をお聞かせいただきたい。
会社	マーケットを見ると単品の販売が難しくなっており、特徴を持ったもの、コスト力を持ったものしか売れなくなってきている。今回我々は、その特徴ある商品に加えてソリューションという観点で「自分たちの強みは何か」ということを分析し、ヒューマン・マシン・インターフェイス（ＨＭＩ）を含めた車載ＡＶや省電力分野などをはじめとした強みを見出してきた。これまではセンサ・パワー＆ソリューションと掲げていたがマーケットにおける本当の強み、他社差別をどのようにつけるかということが曖昧なまま取り組んできたように感じている。今回は例えば省電力の分野ではモア・ムーア、モアザン・ムーアに代表されるようにアナログを大口径化に展開できることによって世界ナンバーワンの軽薄短小のものを出していける強みがあるという分析に基づいてスタートしていることが昨年とは大きく違う。 　また、完成品にいたるまでにどんなものがソリューションで強いのか、半導体事業として考えてみると、私たちは商品を源泉からつくり込み、それを実装することができる。他社はモジュールをアッセンブリしているだけなので、ここに我々の強みがある。できるだけプラットフォーム化することで例えば車載ではＨＭＩを中心として、部品点数を１／３以下にするなどコスト減にも繋がっている。半導体のものづくりで軽薄短小が可能であり、その源泉となる技術を持ちながら造っていることが我々の強み。そのことを認識して、これら強みの掛け算をできるだけ多く行い、トータルソリューションでお客様へ届けたいと考えている。プラットフォームをベースにすればお客様の様々な要求、バリエーションに応えることができる。このことを強く意識しながら商売に繋げていくことが今までのソリューションと違うところである。お客様への貢献を意識しながら自分たちの得意分野に限られたリソースを集中させ、業界のビジネスモデルや要望に準じた「売れるもの」をつくる方向へ変えていきたい。 　コア技術については、システムＬＳＩ事業はセミコンダクター事業部からは別組織として外したが、残っているメンバーはこれまで一緒にやってきていることから基本の技術力については保有しており、システムＬＳＩのコア技術を活用したソリューションを開発していくことについては問題がないと考えている。またさらに、例えば画像処理の技術において高度に微細化したシステムＬＳＩの技術を活用することによって、一緒に車載へ転地する商売が増えるというような相乗効果が期待できると考えている。

【４】新中期計画における人材活用について

組合	マニュファクチャリング部門では、目指す姿として「攻める製造」への変革が打ち出され、前回の労使協議会の中でも「製造」と「開発」「営業」「Ｄｉｖ」そして「お客様」との関係と連携の強化を進めていくと聞いているが、新しい体制となり２ヵ月が経過した現在の手応えと課題についてお聞かせいただきたい。また課題解決に向けたモノづくり職能の働き方についてもお聞かせいただきたい。
会社	製造部門に対する最初の印象としては、例えば品質問題が発生しても水平展開に向けたコミュニケーションができていないというものであった。海外、国内関係なく、品質ばかりでなくモノづくりの技術についても同じような商品を作っているのに共有されてない。これをワンヘッドのもとに海外、国内含めて先ずは現状把握をして、品質管理者が各工場を全部訪問し、どんな力があって弱みがあるのかをアセスメントして、それを同じフォーマットで見たときに何が全体課題なのか、またどんな付加価値があるのか、これらを明確にすることを急ピッチで進めている。攻める商品づくりに加われるような製造になっていかなくてはならないということも踏まえてアセスメントを進めている。また様々な問題解決を含めて、海外で問題があった時、国内で受ける窓口を明確にすることや、あるいは営業で必要なサンプルについても、緊急対応ができないということがあったが、試作相談窓口を今月から設置し、商売を速く前に転がしていく、お客様が興味のあるうちに速く対応していくということもできるようになってきている。攻める製造としてワンヘッドで進めることで、Ｄｉｖとモノづくりも加えたＰ／Ｌも踏まえてトータルでセミコンダクター事業部としての最終原価を出すことができ、お客様との商談のなかで価格を判断し、その場で商売を決めることができたなどの成果が出てきている。 　また、今まではコミュニケーションの仕組みの影響で力を十分に発揮できる状況に無かったのではないかと考えている。ＴＫ１００でも、これだけ成果を出してくれているのだから、そのメンバーの力をもっと前向きに使える工夫、努力をしないといけない。売りを上げていくために製造として何ができるか、稼働率が低かったときになぜ売れないのか、何が課題で売れてないのか、コスト対応がどこまで必要なのか、と突き詰めて考えるようになってきており、今の体制がスタートしてわずか２ヵ月であるが、良い事例がたくさん出てきている。これは今回の組織変更の中で一番の成功例だと考えている。 　課題としては、販売を大きくしていく過程の中で、販売の上下変動があっても赤字にならないようにするために固定費を削減しなければならないことである。利益率５％を実現するための体質強化としてアセットライトも検討しなければならない。一例として、北陸工場では外部からウエハー加工の内製化ビジネスを取って来て短納期で納めており、金額は少ないけれど利益が出ている。そういう努力もしてくれている。これらの積み重ねが成果であり、手応えである。今後はマーケットがどうなっていて、自分たちが売っているものに何が足らないのかについてベンチマークができて、その上で商品展開検討にまで入り込んでいけるような働き方をしてもらえればもっと全体が活性化すると考えている。
組合	自ら売るということでは、先日の新聞で「魚津地区でのアナログマスタースライスサービスを始めました」という記事が載っていた。製造としても「自ら売りを取りに行く」ということに対して積極的に取り組んでいるところが外からも見えたと感じている。その中でもいろいろな部署と連携をうまくとりながらこの難局を乗り越えていかないと、成果に現れていかないと思っているので、そのためにも職場からの意見、声が行動に現れて全員経営を強力に進めて行かれるようお願いしたい。

経営提言

　労使協議会開催に伴い、組合側から職場の課題も踏まえ経営提言を行いました。詳細内容については、支部機関紙にて報告いたします。

組合挨拶　浜守執行委員長

　３月に中期計画を踏まえての労使協議会を行っているので、本日は直近の課題の確認と経営提言をさせていただいた。経営提言については、お客様から見たときの事業運営をどう再構築していくかということをポイントに提言を行なった。

　今回の提言は２つの意味を込めて作っており、ひとつは「真の経営参画の実践」である。組合の運動も会社の経営がうまくいかなければ実現させることはできないことから、会社と組合が一緒に汗をかいて事業の建て直しに取り組んでいく思いを込めて作成してきた。

　またもうひとつは「半導体６支部の総意」である。今、６支部（６拠点）の従業員、組合員は稼働が落ちているために、仕事をしたくてもできない状況にいる者も多い。何とか稼動を上げたい、何とか事業を存続させたい。そして販売が伸び、一斉に工場の稼動が上がった時にモノづくりがしっかりとできるようにしておかなければならない。それまでは頑張って、６支部が一緒になって難局を乗り切ろうという気持ちを込めて提言をまとめた。

本提言は組合員の生の声を集めて課題整理を行い、検討を重ねてきているので組合の意図するところを理解いただき、実行をお願いする。

　最後にこれからも組合の活動に対しご理解、ご協力をお願いする。