

Azalea

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
長岡京支部HP <http://www.pidungk.com/> (最新組合情報をアップしています!)

セミコンダクター事業 構造改革 職場報告⑪

AIS社・セミコンダクター事業部 労使協議会報告

日時: 2014年3月17日(月) 15:00~
場所: TCN棟 1F プレゼンテーションルーム
出席: AIS社 セミコンダクター事業部
PIDU労組及びSC6支部代表
PIDDSC労組、PIDOSC労組

3月17日(月)、オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社(以下、AIS社)セミコンダクター事業部とパナソニックデバイス労働組合(以下、デバイス労組)との労使協議会が開催されました。冒頭、藤本事業部長の挨拶の後、2014年度の事業計画についての説明があり、その後、質疑応答が行われましたので、その内容について報告します。

■会社挨拶 藤本事業部長

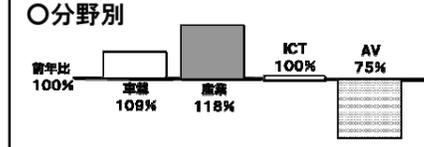
現在、2013年度の最終月に入っている。いろんな改革を同時並行している。常々労使関係の中で、いろいろご意見をお聞きした内容を反映しながら、極力丁寧に推進しているが、今後も継続して対応していきたい。その中で今日は、2013年度の経営概況の着地の見込みと2014年度事業計画、加えて改革の詳細について説明させて頂き、全体をより深くご理解頂くという事で開催させて頂きます。宜しくお願いします。

■2014年度事業計画について

2014年 Div毎のポイント	
○販売は全体として前年比103%を見込む(為替影響を除くとほぼ横ばいの101%) ○利益は構造改革による固定費削減・品質構成改善等で前年から大幅改善	
部門	ポイント
システムインテグレーション	90% 車載・家電・ICカードは好調も、PC用光ディスク、DSC等減少により販売前年未達 利益は車載・産業へのリソース集中により黒字の見通し
アナログIC Div	132% 販売はPDPドライバは減少が見込まれるが、駆動先の車載向けパネルドライバ、産業用モータードライバ、スマホ向け高周波を拡張し、対前年2割以上増を目指す
車載モジュール Div	118% 市場拡大に向けた体制強化、センシング・第3世代開発投資増により対前年増益となるも将来の販売につなげていく
イメージセンサ Div	101% 販売はコンパクトDSC減少するも、駆動先である監視、モバイル、センシング向けに加え、医療向けを拡張し、前年比同等以上を目指す 利益は開発リソース見直しで黒字化の見通し
光半導体 Div	98% 販売はLED(車載・照明用)が前年から伸長するも二波長レーザーの減少が大きく対前年割れの見通し 利益は二波長レーザー組上、開発の選択と集中、固定費削減により赤字幅縮小
パワーデバイス Div	106% 販売はIPD・汎用・部品が前年から伸長、RF-GaN・GaNパワーの新商品も立ち上がる見通し、利益は販売増・固定費削減により赤字幅縮小

2013年度の着地見通しは、販売計画1894億円に対して、計画比95%、前年比98%で、非常に厳しい内容になっています。

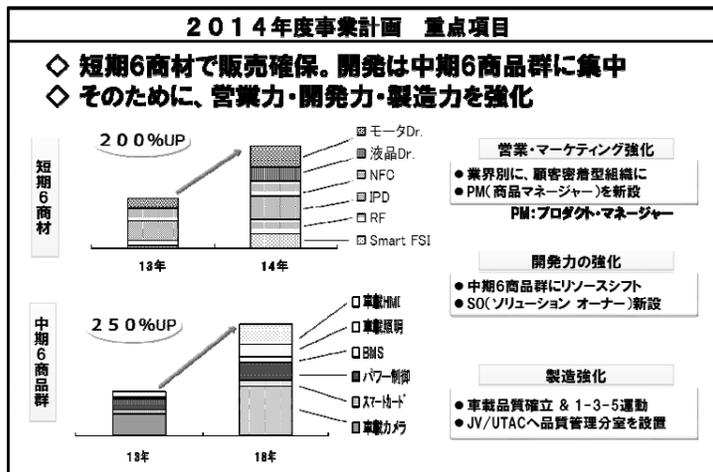
2014年事業計画について、販売は全体として前年比103%を見込んでいます。システムインテグレーション部門は、光ディスク関係がこれから非常に厳しくなるとして前年マイナス。アナログIC Divは、PDPは減少するものの、車載向けパネルドライバなどでプラス。車載モジュール Divは、2桁以上の伸び、イメージセンサ DivはDS



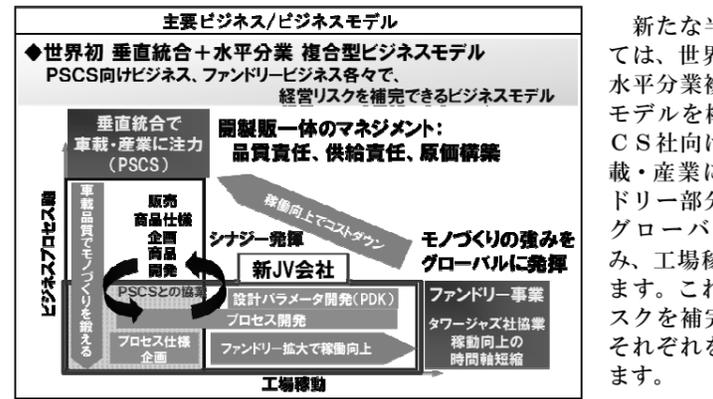
係がこれから非常に厳しくなるとして前年マイナス。アナログIC Divは、PDPは減少するものの、車載向けパネルドライバなどでプラス。車載モジュール Divは、2桁以上の伸び、イメージセンサ DivはDS Cでマイナスのリスクを見込んでいますが、昨年来取り組んできたモバイル用の注文が入ってくるの見込んでおり、前年同等。光半導体 Divについては、レーザーはマイナスになるものの、LED関係で取り戻すというところでほぼ横ばい。パワーデバイス Divについても、IPD、汎用、部品を前年から伸ばすという目論見で前年プラス。これらを合計すると販売計画で1861億円を見込んでいます。分野別に見るとAV関係は落ち込むが、車載・産業のところを2桁前後伸ばすという計画です。

- 2014年度 計画達成のポイント
- ◆事業構造改革の確実な実行
 - ・分野における転地、ソリューションへの転換
 - ◆販売バックアッププランの積み上げ
 - ・インダ管理とテーマ(+200億円)共有
 - ◆構造改革の確実な実行
 - ・PSCS設立と効率化、JV立ち上げ、UTACへの移行
 - ◆収支追加対策(販売リスク対応)の積み上げ
 - ・JV、海外会社も巻き込み「TPU活用」展開

2014年度計画達成のポイントですが、中期的には事業構造を変えていくため、分野として、車載・産業への転地、ソリューションへの転換ということを着実にやっていきます。販売は、ほぼ横ばいの計画を立てていますが、リスクがあり計画外案件をインダストリー営業と一緒にやってさらに積上げのバックアッププランを持ち進めていきます。そして、構造改革を確実に実行して成果をあげていきたい。また利益については、構造改革による固定費削減や増販、在庫の適正化などで2013年度から大幅改善を計画しているが、販売リスクに対するバックアップとしてTPU60活動による損益分岐点改善にも取り組んでいかなければなりません。



2014年度における短期商材の販売は13年度比200%を計画しており、これらは厳しい業界の中で伸ばしてきた経過から、今後もさらに大きな幹に育てていきます。中期商品群については、短期間では結果は出ないが、2018年度には13年度比250%を目論んでいます。内容は、スマートカード、パワー制御、BMS、車載照明、車載HMI、車載カメラの車載関係品を中心としながら基幹技術を産業分野にも展開していきます。これら6商材、6商品群について、お客様の要望をしっかりと開発にも取り入れながら、リソースを集中して取り組んでいこうと考えています。



新体制における品質・供給・BCPのあり方	
■ 品質・供給・BCPで顧客を支える・・・複雑化するパレートのトータルコントロール/BCP強化	
品質	<ul style="list-style-type: none"> ①車載モノづくり強化 ②課題への即時対応
供給	<ul style="list-style-type: none"> ③需要変動への対応 ④課題への即時対応
BCP	⑤複ライン化

V新会社、UTAC社両方に注文書を出し、納期管理してもらい、そのためのルールを含めて急ピッチで整備をしています。

2014年度における短期商材の販売は13年度比200%を計画しており、これらは厳しい業界の中で伸ばしてきた経過から、今後もさらに大きな幹に育てていきます。中期商品群については、短期間では結果は出ないが、2018年度には13年度比250%を目論んでいます。内容は、スマートカード、パワー制御、BMS、車載照明、車載HMI、車載カメラの車載関係品を中心としながら基幹技術を産業分野にも展開していきます。これら6商材、6商品群について、お客様の要望をしっかりと開発にも取り入れながら、リソースを集中して取り組んでいこうと考えています。

新たな半導体事業においては、世界初の垂直統合、水平分業複合型のビジネスモデルを構築します。PSCS社向けは垂直統合で車載・産業に注力し、ファンドリー部分はTJ社によるグローバル需要を取り込み、工場稼働を上げていきます。これらにより経営リスクを補完するとともに、それぞれを成長させていきます。

新体制における品質、供給、BCPのあり方について、三社で課題を共有化して解決に向けて取り組んでいます。QCDSコントロールについては、PSCS社の中に、パナソニック全体の生産を管理していくオペレーションセンターを設置します。そこが、J



今改革の成否の鍵は販売拡大による事業計画必達です。販売をつくるため、開発営業を強くし、守りの営業だけではなく、攻めの営業、拡販営業を強くしていくことを目的にマーケティング機能の強化を図ります。また、対内から外販、AVから産業・車載、国内から海外へターゲットを変えていきます。私たちの戦うフィールドが今どのような状態・立ち位置にあって、需要に対しどう攻められるのか、他社より強いのか、弱いのかといったマーケティングをしっかりと行い攻める。逆に攻めても無駄なところは攻めない。今後待ちの姿勢では販売をつくれないので、しっかりとマーケティング機能を強化していきたい。一つ目には、13年度の営業体制では、3割しか攻めに回ってなかったものを、14年度は6割にし、より強い開発営業集団にしていく。一番の転地先である車の業界はこれまで市場の6割以上のシェアを持つ車載カメラを有効に使って攻めるということが不十分だったので、14年度は、しっかりと強化し車載の市場に打って出る体制をつくる。二つ目は、AIS社のアカウント営業機能を有効利用し、私たちはより商品軸、商品売る営業に特化し、二人三脚で攻める。私たちの組織は、車はグローバルで一元化販売、インダストリアルルートは国内と海外という形にしているので、各Divにあった営業、PIDDSC、PIDOSCにあった営業、マーケティング機能を一元化し、三社が一体となった営業体制にして運営していきます。また、現在の24の営業グループを17のグループに再編します。

営業体制 ~改革の成否の鍵=「販売の拡大」~	
<ul style="list-style-type: none"> ・「販売」が全て ・14年販売計画販売1.861億円必達 ・中期に向けた拡販ダム構築 	
SC事業部営業施策	<p>1) 開発営業力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング機能強化 ・開発営業と納入営業の分離 ・車載営業強化 <p>2) アカウント営業の力を借りつつ、商品軸営業に徹する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業総括一部・営業総括二部をインダストリアル総括部に一本化 <p>3) 各Div営業・マーケティング機能の一体運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業総括とDiv営業・マーケティング(PIDDSC、PIDOSC含む)の垣根の解消
PSCSに向け3社の営業が一体で運営をする	

●質疑内容

■SC事業推進体制について

組合 3月10日に開催された合同朝会の中で、2014年度事業計画の概要が発信されていますが、組合員からは事業計画の確からしさや具体的な実行面についてより具体的に知りたいという声が寄せられています。本日はその疑問点について確認させていただきます。最初に、パナソニックセミコンダクターソリューションズ株式会社(以降PSCS社)ならびにJV新会社、UTAC社の3社の体制でセミコンダクター事業を推進していきますが、業界初となる水平分業体制ともいえるビジネスモデルについてQCDSプラス技術の観点で特にキーとなる具体的なポイントについて事業部長の考えをお聞かせください。

会社 JV新会社並びにUTAC社は、我々パナソニックをラージカスタマーと位置づけています。従ってQCDSは品質管理ならびに生産管理機能を各社に設置して頂き、3社間における明確なルールを設定します。そしてJV新会社並びにUTAC社との連携を図るためオペレーションセンターをPSCS社内に設置します。更に、車載品質に関して



Azalea

は、専任の車載保証グループを配置し、1－3－5活動（1日：早期の良品提供　3日目：暫定対策　5日目：根本対策）を展開し3社が共に風土改革を推進していきます。技術については、パワーマネジメントとセンシングを基幹技術に据え、中期6商品群にリソースを集中させます。P S C S社において新たな技術やソリューションを取り込み、J V新会社並びにU T A C社に委託し量産化することで、Q C D Sと同様に技術面においてもP S C S社が中心となり3社間の連携を図ります。

組合 情報・商流・物流の観点で会社間・部門間の責任と権限を含めたルールやシステムの再構築が必要と考えるが、現在の検討状況についてお聞かせください。

会社 P S C S社・シンガポール・インドネシア・マレーシア・U T A C社では情報・技術・品質などでのルール設定に向けワーキンググループを設置し検討を進めています。J V新会社も同様です。先日もルール設定の進捗状況確認のためアセアンを訪問してきました。想定される課題を最大限ルール化いたしますが、新体制での事業運営を通して検証が必要だと認識しています。

組合 以前にセミコンダクター事業部の経営指標として連結決算の話をお聞きし、その中にJ V新会社の売り上げも含むと伺っていましたが、この考えは今でも変わらないのかお聞かせください。

会社 一緒です。P S C S社とJ V新会社は連結決算で変わりありません。

■営業力強化について

組合 今回の改革によって形としてはP S C S社、J V新会社、U T A C社の3つの別法人となるが、パナソニックのセミコンダクター事業を推進していく上では、大きな役割として営業・開発・製造があり、改革の大きな方針に沿ってそれぞれが役割を最大限発揮していく必要があります。計画を達成するために各部門が、めざす姿や目標及び14年度の重点施策について伺いたい。まずは営業についてですが、マーケティング強化について、具体的にどのような仕組みやマネジメントで、直近の販売を維持しながら将来に向けて新規案件を拡大させ事業推進されていこうとしているのかお聞かせください。

会社 営業部門としての目指す姿として、過去は開発が主になり商品化したものを営業販売していましたが、今後は市場が求める商品を営業が開発に要請し、コストや納期を営業が製造に要求するという、営業が主体性をもって事業推進するスタイルを作り上げていきます。また、これまでは単品を一顧客に販売すれば仕事が終わるというように、点と点の仕事であったが、今後は点から面への仕事に切り替え、ひとつの商品を業界に打ち込むと同時に、横展開させマーケットを拡大していきます。1社を新規開拓したらキットとして如何に複数商品販売できるかを考え実践しながらマーケティングを中心に販売に広がりを持たせることができる営業を目指していきます。また、単品からソリューション、ソリューションからサブシステム、当然、これがP S C S社としての設立の目的となりますので、如何にモジュール化してゆくのか、そのために様々な障壁を取り外し取り組んでいきますので、是非とも皆さんにもご理解頂きご協力をお願いします。

組合 PM（プロダクトマネージャー）を新設していくとのことだが、役割や権限などについてお聞かせ下さい。

会社 まだミッションは絞りきれっていません。ソリューション販売を推進する上で営業と開発の連携は必要不可欠です。営業にはPMそして開発にはソリューションオーナー（S O）を設置し、双方が呼吸し合える環境作りを推進します。事業計画には12名と明記していますが、ミッションも体制も現在検討段階です。

組合 開発営業と納入営業の違いについてお聞かせください。

会社 納入営業は受注後の納入管理としてS C Fをインプットしデリバリ管理を担当、開発営業はお客様に伺いデザインインを含め開発営業を担当頂きます。

組合 開発営業と納入営業では求められるスキルなどが変わってくると思いますので職場に説明をお願いします。そのような中、マーケティングや開発営業を強化し、売れる商品作りに結びつけるためのマネジメントや仕組みなどについてお聞かせください。

会社 営業全体の人員体制を従来からスリム化の中で、効率的な納入営業をお願いしなければなりません。儲かっている商品を分析すると、カスタム性があって、モジュール、複合商品が多く、その中で例えばG e r d aについては、単品の商品をお客様に紹介しただけで売れたわけではありません。お客様が使用されている基板に搭載してみても、お客様のレイアウトを変えずに、試作して、性能を評価して、それを何回も繰り返したことによって採用につながり、伸びてきました。セールス10本の矢などの商品についてD V Dなどでお客様に訴えてきていますが、あれは本当にイントロダクションキットであり、お客様に興味を持っていただいたら、次は、お客様の商品に搭載してみても、評価、判断をしてもらうためのS E活動が必要なのです。そして評価の後に、PMが、限られたリソースの中で、販売量や利益、将来性の観点から開発着手について判断していきます。またそのうちにお客様のほうから、来年のモデルに対して性能を上げて欲しいなど

の要望があったときには、PMは進化版を作っていくにあたって、S Oを含めメンバーと連絡をしながら、開発方向が市場トレンドとあっているか見極めしながら進めていかなければならないと考えています。

組合 攻める営業という点については理解できましたが、新体制ではBU営業が無くなることとなります。BUの事業責任、販売責任についてどのように考えているのかお聞かせください。

会社 新体制においては4つの大きな組織となっており、営業統括部は3つのBUと同じレイヤーに位置しています。そしてこの営業統括部の中に在籍するオートモーティブ総括、インダストリアル総括部門は実績報告などのレポートを営業統括部に加えてそれぞれのBUにも提出するという体制となっています。今回の組織変更で一番大事なことは、三人のBU長と営業統括部長がどれだけしっかりリレーションを取れるかです。一つの事業部として運営しているのに、「営業です」「BUです」と言っていたら、いつまでも組織の壁がある状態が残ってしまうこととなってしまいます。BUにも販売責任を持たすことにより、営業とBUがしっかり両輪となって販売をまわせるようにしていきます。PMを置いて整理し、S Oと会話し、BUと合意の下に開発着手し、販売する形をとっていきます。

■開発力強化について

組合 新規開発の流れについて、会社としてどのように開発をスタートさせるのかについてお聞かせください。

会社 開発新規案件の着手については、この一年多岐に渡り検討を重ねる中、仕組みを変えてきていることについては既にご認識頂いていると思います。従来の旧半導体社や旧半導体事業グループの時代はBUが商品開発着手を決定し、商品開発を行ってきました。この開発プロセスでは市場・マーケットや営業の声が入りづらい部分があったことは否めないと考えています。そこで去年から仕組みを変えて、入り口で情報整理をしっかりと行い開発着手するという形に変更しました。しかしながら、過去からの流れの中で、まだそこに魂が入りきっていないというのが現状であると考えますので、今回の開発プロセスをバージョン2にするべく最終検討に着手し、もっと源流段階で市場側ものづくり開発側が一緒になって議論をし、事業部の総意をもって開発着手するという仕組みにします。これまで以上に開発源流段階のところに対する重みをもって、さらに開発着手したものについては、マイルストーンを開発着手から量産導入まで明確に設定し、そこにディシジョンポイントを設けることとします。開発遅延や予測と違って市場が大きく豹変していた場合、そこでディシジョンをもって開発を止めるなどの判断ができるマイルストーンをしっかりと持った開発プロセスに変えていきます。この目的は開発案件を分散させないことにあります。リソースが限られているので、商売が不確定な商材には経営資源をかけずに、お客様・業界を見極め、リターンがあるところを中心に開発していかねばなりません。その中で、先々の販売が伸びないと予測した案件については開発を中止し、他の力を入れるべき案件にリソースをまわすなどの判断を行ってきています。

組合 そのような開発部門の改革が全従業員に伝わるのが重要です。変わる姿をしっかりと伝えていただきますようお願いします

組合 現在は短期6商材、中期6商品群に注力していますが、事業を継続していくには、それ以外の新たなコア商品を生み出していかなければならないと考えます。その中ではマーケティングをした上で、P S C S社が主体的に商品提案していく場合もあれば、A I S社傘下において他の事業部から半導体商品開発の要請が入る場合もあると思います。開発を進めるにあたっての判断基準についてお聞かせください。

会社 やはり第一は投資回収であると考えます。無駄な仕事をしないことが大事な一方で、目先だけを考えていては将来性が確保できないので、そこはバランスを考えなくてはなりません。自分たちのコアでないものをお客様の都合だけで作っていくことによる分散は避けなければならぬと考えます。十分な投資や開発費用を用意けるのであれば話は別ですが、そのことによってリソースが無駄になり遠回りになるというのであれば見極めが必要です。あくまで私達が保有する強みを活かす、更に強化していくための外部とのコラボでなければならぬと考えています。その延長線上であれば、難しい注文であっても果敢に挑戦することによって、我々がお客様と一緒に磨かれることになるので、開発を進めていくことは、良いことであると考えます。お客様の要望があるからといって保有する強みと違う方向に進むことは考えていません。また、A I S社からの要請という意味においては、投資対効果が導き出せている例があります。例えば、パワーのG a Nは我々が何年もかかり苦勞し商材を生み出し、去年ブレイクスルーはしたものの市場に出すにはもう一捻りが必要な状況の中で、A I S社の事業として投資されることによって事業化に向けて加速できました。また、車載モジュール分野において今後進めていくA D A Sプロジェクトは非常に大きな投資が必要ですが、A D A Sの中心となるカメラセンサーについても、A I S社の組織としてR & Dの中で検討し、事業を育てていくこととなったケースもあります。

組合 そのような新規事業における取り組みについても、従業員へのタイムリーな発信をお願いします。

■製造力強化について

組合 製造部門に関して質問させていただきます。J V新会社においては、P S C S社向けのビジネスと、ファンドリー向けのビジネスとの複合型で進めるということですが、その中で経営判断はどこが司るのかについてお聞かせください。例えばP S C S社向け、ファンドリー向けのビジネスにおいて決裁が必要な場合、判断ルートなどに違いは発生するのかお聞かせください。

会社 J V新会社においてはパナソニックからの注文が最優先となることを双方で確認しています。ファンドリーのビジネスにおいてはボードメンバーの中で論議されることとなります。全体の運営に影響が出るような大きな生産要請が入ったり、将来工場がフル生産となって生産品目を選択しなければならぬことになったりする場合についても、J V新会社として議論されて決定されることとなります。

組合 人の部分を含めた体制面についてですが、現在はJ V新会社の人員をスリムにして4月1日スタートすることになっていますが、P S C S社のビジネスで車載・産業分野の商品が大きく拡大していったときに人の投資、規模拡大が必要になることが考えられます。そういうことを想定した場合、P S C S社向け商品の生産拡大に対する投資については、P S C S社で決裁判断を行うのかお聞かせください。

会社 J V新会社にかかわってくることについてはJ V新会社で決裁します。P S C S社からの要請について、数量、価格、納期について話し合いを行って、それで利益が上がらないようであればさらに検討・交渉することはありますが、その生産を行っていく上での判断など、J V新会社の運営についてはJ V新会社が決めていくこととなります。

■車載・産業分野の強化について

組合 車載・産業への転地には、厳しい顧客要望に答えなければなりません。品質並びに供給面における強化策をお聞かせください。

会社 品質面は3社ともにQ C D Sのレベルアップが必要です。供給面については、半導体BUにオペレーションセンターを配置し、車載品の共有状況や在庫管理を担当します。現時点でのセミコンダクター事業部における車載品対応は充分とは言いがたく、車載品に関するお客様からのご要望をオペレーションセンターに集約し、車載事業に相応しいルールを構築していかなければならないと認識しています。

組合 オペレーションセンターが統括し推進していくのか、それともJ V新会社またはU T A C社の権限で推進していくのか、具体的なルール構築のイメージをお聞かせください。

会社 最終はP S C S社が決めていかなければならないと認識しています。P S C S社がお客様よりご注文を頂き、J V新会社またはU T A C社に委託し、そしてP S C S社がお客様に供給することからして、品質並びにオペレーションはP S C S社よりJ V新会社並びにU T A C社に要望することとなります

■組合挨拶

近藤中央執行委員長

①今後の半導体の職場風土
今後の事業展開を語るには、将来への夢や希望を訴えることであるが、故に全員が理解・納得するには時間を有すると感じている。まずは職制を通じ上司と部下で、または労使関係の中で、今後も継続して将来像を求め合うことが必要であり、どうしたら夢や希望が実現できるのかを、職場の第一線から経営T O Pまでの全体での議論が重要だと考えている。ぜひ、今回の改革を機会に、自立する企業体として、自社の強みと変革の具体内容を全員で共有するために、そのような取り組みを人事施策として展開をお願いする。

②セミコンダクター事業の役割
半導体事業に携わる人達の持っているポテンシャルの高さをよく耳にする。事業改革を進める一方で、A I S社またはパナソニックの中で、その高いスキルやスピリッツを活かすことも使命のひとつであり、積極的に影響力を発信する集団を今後も目指してほしい。また、今回の改革により、三極体制による新たな事業体が発足するが、各事業体が抱える課題を共有化し、一丸となって事業を推進していくことが極めて重要であることから、これらをつなぐ強いマネジメントの発揮をぜひお願いする。

③職場展開のお願い
今回の改革によって必然的に変わるものがある。また、もう一つは今回の改革を機に意識的に変えるものであり、もう一つは逆に変えてはならないものもあると認識している。そして、それらの内容はそれぞれの職能や部門によって異なると考える。今回の改革で何が変わるのか、何を意識して変えるのか、逆に意識して変えないのか、それらの三つのことを職場にわかり易く発信することが、今後、事業を一丸となって推進していく上で重要になってくると考えるので、そういった観点での取り組みもよろしくお願いする。

