

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ます!)

長岡京支部スローガン
 笑顔で元気と活力を!
 職場報告

セミコンダクター事業部 労使協議会報告

日時:2014年5月21日(水)10:45~
 場所:TCN 7F 第2特別会議室
 出席:PID労組、PIDDSC労組
 PIDOSC労組、三洋電機労組

5月21日(火)、セミコンダクター事業部(現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:以下PSCS社)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後、経営概況説明があり、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



皆さんのご支援でここまでやってこられたと感謝しています。今日で私が一緒にさせて頂く最後の労協になります。最後までしっかりと次の商売に繋がるように頑張ってください。またマネージメントが変わりましても引き続き皆さんのご支援を宜しくお願いしたいと思います。

■経営概況

田口GM

2013年度の経営実績ですが、残念ながら固定費削減等に取り組むも、販売減に加え、今回の構造改革の一端として課題を処理する中で、大きな赤字となった。その様な中で、システムインテグレーション、車載モジュールは計画を上回る販売を達成している。結果としては全体で1812億、営業利益としては計画比▲302億、税前利益▲708億という大きな赤字を出してしまった。しかしながら、今回の構造改革に伴う要因を考慮すると、販売が下がっても固定費を抑えることで経営体質は着実に良くなっている。それぞれのDiv毎に見ると、市況変化の影響から抜け出せていない商品もあるが、転地に向けて着実に商品の組み換えを行い、新しい体制に向けて進めているという段階である。

【2013年度実績】

	計画比	前年比
システムインテグレーション	103%	103%
アナログIC Div	83%	84%
車載モジュール Div	123%	130%
イメージセンサ Div	76%	83%
光半導体 Div	91%	92%
パワーデバイス Div	84%	91%
販売 (85円/\$)	96% (87%)	98% (90%)
営業利益(億円)	▲302	▲130
税前利益(億円)	▲708	▲409
FCF(億円)	▲6	+222

【2014年度見込み】

	計画比(1Q)	計画比(年間)
センシングシステム	107%	100%
パワーマネジメント	90%	99%
半導体BU	98%	100%
電子部材BU	107%	101%
車載モジュールBU	105%	101%
(計) (\$105)	100% (102%)	100%
営業利益(億円)	±0	±0
税前利益(億円)	+9	+14
資金(億円)	▲10	▲10

14年度1Qの見通しですが、3事業体が一つとなった体制で組み換えをしている。1Qについては、一部計画割れがあるが、全体としてカバーする中で計画を達成する見込みである。センシングシステムは、計画に対してICカード、監視カメラ・DSCイメージセンサ等で計画を上回る。一方パワーマネジメントは、新しい商品において計画達成の見込みだが、汎用品等、若干の計画割れを起こしており、その他の事業でカバーしていく。車載モジュールにおいては引き続き好調で105%。電子部材においては、新メッキ商品の好調により計画を上回る見込み。年間の見通しについては、まだまだ実勢計画を見極める必要があるが、現在の見通しは計画1861億円をやりきることによって進んでいる。14年度をやりきる重点ポイントは、収支構造の改革で構造改革をした後、成長・転換に向けた事業を進めることであり、転地による新しい事業と単品ではなくソリューションへ商品を変えていくということ。

また、PSCS社の設立、そしてJV新会社との連携、UTAC社への移行とすることを着実に進めることが本年度のポイントになる。また一方で為替も含めて販売のバックアッププランを着実に積上げるとすることで、AIS社のインダストリアル営業本部と+200億のテーマを作り上げるとことを共有し拡販推進している。そして収支の対策としては、昨年に続きTPU60という形で、収支改善活動も引き続き進めていく。

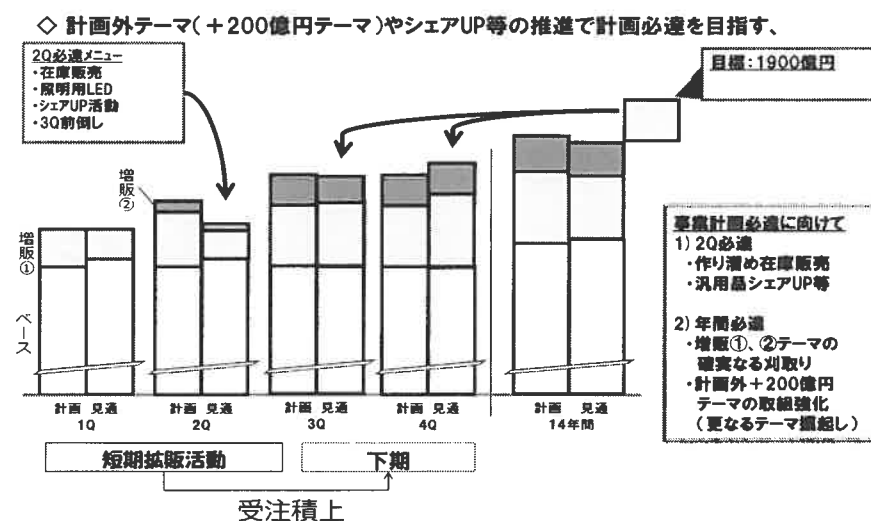
●質疑内容

■経営概況について

組合 4月は全体として、計画を達成したということだが、特に半導体は販売が下げ止まっておらず、前年割れをおこしている状況にある。現在の課題や、リスクそれに対する対応についてお聞かせください。またいつごろからの反転攻勢ということを考えておられるのか、商材の現状、拡販状況も含めてお聞かせください。

会社 14年度の販売計画は、Q毎に既存分野AV、ICTの販売が落ちるのを加味してベースとしている。その上、お客様と成果がある程度見えているものと、まだまだハードなネゴシエーションをしていかなければいけないものに分けて、テーマを鮮明にして計画を立てている。先ほどのご指摘ですが、1Qはもともと前年割れの計画を立てざるを得ない状況になっており、計画を達成しても前年をクリアしていない。前年度に対しては下げ止まりになっていないかもしれないが、経営の観点から積んだ販売は何かやりきれそうだ。前年比をクリアすることが下げ止まりとするならば、まだ効いてはいないが、大きな流れから言うと、この1Qが過ぎれば、下げ止まりが終わるターニングポイントと思っている。一方、我々が転地していこうとしている産業・車載分野のテーマは、確実に決まりつつある。しかし、カメラモジュールを除くと、2018年度~2020年度にかけて売りがついてくるので、14、15年度をどう増やしていくかが我々の最大の課題ということになる。14年度を確実にやりきるため、増販を地域別、Q別で、テーマ管理し推進していく。しかし、販売テーマの中でも規模がシュリンクしているものもあり、計画外で200億円の拡販テーマをアカウントと一緒に事業部が共有化してこれを進めることによって、リスクの部分をカバーして、事業計画をやりきろうとしている。

【2014年度 販売・拡販活動】

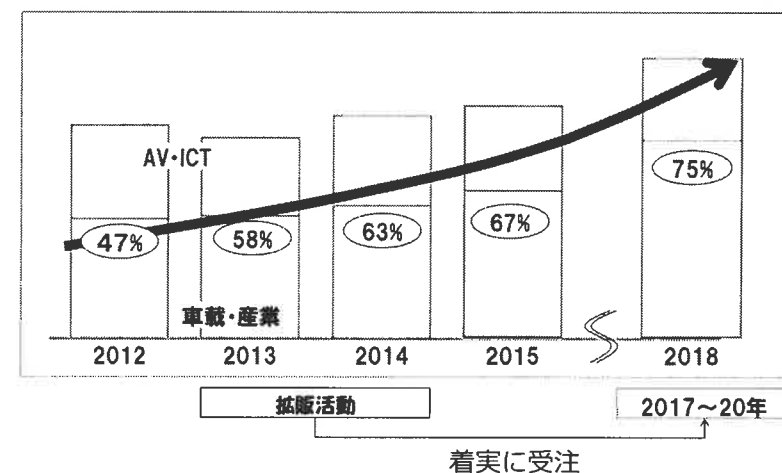


会社

その200億円も地域別、商品別に、短期の商材を提示して、事業部の営業、販社、アカウント営業が責任をもってテーマを進めていくよう整理をしている。また、日本からサポートしなければならない開発テーマ、リファレンスをやるテーマ、SEを強化するテーマ、単品、モジュールテーマなどに整理して、インダストリアル営業アカウント、海外販社と共有化し、積極的に推進していく。しかし、計画外も簡単ではないが、時期的には後で効いてくるのでしっかり進める。その様な中で2Qは非常に厳しい。計画外テーマを3Q、4Qで刈り取るならば、3Q、4Qの既存品を前倒しで少し持ってくるのと、2Q短期でやれる仕事として、過去の作りだめの引取りをお願いしている。商材・拡販の状況についてですが、具体的には、全部車載産業だけではない。HDMI・NFCのタグ・インバータマイコンなども拡売中で販売も見えてきた。12年度の販売では車載、産業のウェイトは50%を切っていたが、現状58%以上にきて、今年は63%までウェイトが増えてくる。それを18年度には75%にしようとしている。そこまで来たら我々の体質も変わって、10年先まで手硬い分野で70%固められるということになる。2014年は何とかして最終的には利益をしっかりと守って、計画達成し、みんなのモチベーションが上がるようにやっていく。

【成長転換に向けた事業構造の変革推進】

◇13年14年の活動で、車載・産業分野への転地を着実に推進



組合

2Q、少し厳しいというこの状況。単に厳しいということだけではなく、PSCS社のスタートのタイミングでもあり、なぜこうなのか、そしてこの先がどうなのかを従業員全員に開示して、みんなのモチベーションをしっかりと上げていかなければいけないと思っている。2Qの販売が落ちている部分を何故なんだと、どうやってカバーしていくかをしっかりと伝えて頂きたい。

会社

2Qは、1Qの貯金の部分と、3Qから少し前倒しして計画を達成したいと思っている。拡販案件が出てきているので、販売の部分でもいけるのではないかと考えている。5月、6月、7月は非常に大切。5月、6月、7月前半、7月、8月、9月までで今年の販売がおおよそ決まってしまう大切なタイミングであると考えている。

組合

今回大きな改革のスタートにあたっての事業の確からしさを示す、その様なタイミングではないかと思う。是非お願いします。

■新体制について

組合	1 Q見通しの、資金が、2 0 1 4 年度販売・利益が計画達成しても、資金がマイナスになってしまうという見通しだが、改善策はないのかお聞きしたい。
会社	経営協力感謝金の支払いが4 月発生▲1 0 億円。（手当ては3 月に実施C Fは4 月に発生）本件は、計画外かつ業績評価外となっており、上記要因を除き、資金計画の達成を目指す。
組合	車載・産業分野の販売比率が上がっていくことについては非常に成長性を感じるが、資金を改善することも大切だと思っている。是非、対応策を検討頂きたい。
組合	4 月からはJ V新会社がスタートし、6 月からはP S C S社となる。経営のスピードをあげるということが大きな目的であったと思っている。具体的に、これまで以上にスピードをあげる仕組み、B U長の権限、決裁権を含めて決まっていることがあったらお聞かせください。
会社	新しい会社をどういう形にしていくかということでこれまで検討してきた。目指す姿の骨格は、ソリューションとして戦うべきであるということ。その為に会社を統合し、互いの商品を集め、新しい商品を作って、新しいお客さんに向かうという戦略を考え、どう目指す姿に落とし込むかという事で、会社と事業のあり方を検討してきた。そして、どういうオペレーションをするとスムーズにいくかという検討をしてきた。具体的にどういう組織に落とし込むかということで、情報システム、製販管理、新製品導入など、営業との連携を踏まえ、どうソリューションを生み出すかという形を目指して、今の組織体制を作ってきた。軽くて早い会社にするという意味では、ソリューションを中心に運営していくということで、B U長とソリューションオーナー（以下S O）という形をつくった。エンパワメントについて決裁規定等、ほぼ出来上がっているが、基本的にはソリューションという形なので、S Oに多くの権限を与えると共に、販売を生み出す営業には営業主査を置き、S Oと営業主査の間で事業を早くまわしていくというようなことを今検討しており、個々の決裁規定に落とし込んでいるので、6 月の発足に伴い決裁規定をオープンにするという形になる。
組合	組織的にスピード感を持って運営し、事業推進が出来るようお願いする。
会社	P S C S社は、全て集めてソリューションとして戦うというフレームを作りましたので、決裁権に限らず、もう会社の形が一つとして新しい事業、新しい顧客に向かって進むという枠組みですので、スピードが上がる体制ではないかと思っている。



組合	J V新会社は4 月からスタートしており、開発・製造・営業それぞれにいろいろな課題がおきていると職場から聞いている。現状、会社側として今一番対応しなければいけない課題、その対応策についてお聞かせください。
会社	6 月1 日以降、新社長と共に、新しい組織の中でもう一度検討し、もっと明確にしていく。その中で、それぞれ部門連携のあり方等、もう少し明確に出来るようにしていきたいと思っている。組織の形と、運営ということを含めて徹底していきたいと思っている。一部、納期だとか、いろんな問題もないとは言わないが、それぞれの役割が決まっているわけですから、全員でしっかりと問題解決していくようにしなければいけないと思っている。オペレーションの問題であったり、商流、物流であったりワーキンググループを立ち上げていますので、その中で、課題を洗い出し、改善しつつあるところである。今週、来週しかないけれども不安なきようスタートできるよう努める。いろんな意見が上がってきているということは各々認識しているので、具体的な処方箋は会社としても手を打ちつつあるということをご理解頂きたい。
組合	今、売りを確保することが最重要課題であり、お客さまに対してしっかりと対応して欲しい。走りながら修正していかなければならないこともあると思っているが、最大限事前の対応をお願いしたい。
会社	4 月から北陸をJ V新会社にした中で課題として、納期調整もあるが、その前に重要な事はしっかりフォーキャストをインプットできるかどうかである。今までは、社内の生産手配であったが、今は会社間の発注なので、今までのルール、月に一回の会議だけの管理だけではうまくいかないということで、毎週、インプット会議をしている。その入り口管理の整理ができるようになってきたので、どう管理して、お客様へのサポートが悪くならないように、この後ケアしていく。
組合	新しい会社としてお客様視点で、どう対応していくのかといことを現場を含めてしっかりと共有して頂きたい。
会社	大きな項目に対してはほぼカバーできていると思っている。ただ共有するタイミングをもう少し進めてからということ等で待っていたので、これから職場に徹底していく。
組合	電子部材B Uについて、今後どの様に運営されていくのかお聞かせください。
会社	本体との経営のリレーションの強さ、スピーディーな判断が出来るようにさせてもらいながら、事業が回るようにフォローしていきたいと思っているので、基本は自主独立を守りながら、経営に直結して一体感を早く出すという思いでやっていきたい。

■人材関係について

組合	今回の構造改革でA I S社内外への、再配置が進められているが、現在の配置状況とまだ決まっておられない方の検討状況をお聞かせください。
会社	まずは全体像として、2 0 1 3 年4 月以降、個々人が活きるポジショニングということで、全社的にも協力を頂き、2 0 1 4 年1 Q含めて異動を検討させて頂いた。例えばインフォティメント、回路部品、キャパシタ、車載電池等、A I S社の中で大きな協力を頂きながら展開をしている。また全社的にもクラウドに行って頂き、トータル7 0 0 名強の方々の配置が、この1 Qまでで見えている。T Jの転籍同意者ですが、1 9 4 0 名の目論見を持ちながら、最終9 1 %の同意を得られた。しかしながら、物作りに穴を開けてはいけないので、非同意者の方もご協力頂いて、上期いっぱいしっかりとした対応をしていきたいと思っている。 後は、個々の内容に基づいて社外出向、A I S社内他事業部への異動等に、積極的に2 Qの末から下期を目論み、調整に入っている。

組合	再配置を希望している方々には、大きな不安と不満や戸惑いがかかりあります。是非ケアして頂きたい。e-チャレはどうなっていくのかということも頂いておりますので是非会社の方でも検討して頂きたい。
会社	優先順位を間違えないように、個々人の気持ちを鑑みて、取組もうと思っている。コミプロと合わせて運営していく。e-チャレですが、転籍非同意者は、基本的にはP S C S社在籍になりますので、新会社設立のときに解除になります。決まり次第従業員にも伝えていく。
組合	事業を発展させる時に人材の確保が必要になってくる。人の採用について考え方をお聞かせください。
会社	J V社については、ある一定の規模感と成長性があるならば、新会社としての判断、基準、合理性に基づいてジャッジメントするというポイントが訪れてくる。それを早期に、今後、協議をしていく項目の一つとして考えさせて頂きたいと思っている。 P S C S社も新しく、活性化を求めるべき人材が欲しいというのは本音で、新会社での具体的取り組み、これも加味してやっていきたいと思っている。しかし、直近の事としては、出来るだけ人材交流ということで、強化していけたらという気持ちである。
組合	是非宜しくお願いします。



□組合挨拶



この改革に関する様々な労使協議の中で、会社としても真摯な態度で協議に臨んで頂き、まずは御礼申し上げたい。今の状況を見ると、事業というのは歴然としてあるわけですし、そして職場には従業員が歴然としているわけで、その中で、いわゆる理と情をどうバランスを組みながらこの改革にあたっていくのかが一つの大きなポイントだったと思っています。会社として、職場の組合員の気持ち、今どういう気持ちだということをしっかりと汲み取って頂いた上で、様々な対応をして頂いたということ、重ねて感謝申し上げます。この一連の改革の中で、今こそ会社と組合の底力を見せる時だと思っています。これまでは、激論を交わし、労使でいろんな条件面含めて、フェイスt oフェイスで、衝突したこともありましたが、今日以降は、是非フェイスt oフェイスからサイドb yサイドということで、気持ちを切り替えながら、運命共同体として、更に前に進んでいきたいと思っておりますので、宜しくお願いしたい。この半導体の構造改革ですが、過去に対する対応ではなくて、やはり将来に向けての改革だと、ずっと考えながらやってきました。今後もこの事を肝に銘じて労使でやっていきたいと思っております。組合としても、デバイス労組本部、そして6 支部、加えましてD S C 労組、O S C 労組、更には三洋電機労組と、様々な事を分かち合いながらやっていきたいと思っております。今は産みの苦しみということを分かち合いながらやっておりますけれども、是非近い将来、生み出した喜びに変えていく、こんな思いでやっていきたいと思っておりますので、引き続き会社からのバックアップ、協力をお願いします。