

パナソニック デバイス労働組合 長岡京支部

長岡京支部スローガン
志をともに! 希望の未来へ

Azalea

最新組合情報をアップしています!
長岡京支部ホームページ <http://www.pidungk.com/> (ID)PIDU (パスワード)nagaokakyo

【発行人】南俊幸
【編集人】吉井英喜

号外 パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株) 労使協議会報告

日時:2015年10月29日(木)15:00~
場所:テクノ棟 7F 特別会議室1
出席:PID労組 長岡京支部
デバイスソリューションズ支部
PIDDSC労組 PIDOSC労組

10月29日(木)、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)とパナソニック デバイス労働組合(以下、デバイス労組)、PIDDSC労組、PIDOSC労組との労使協議会が開催されました。冒頭、小山社長の挨拶後、上期経営概況及び今後の事業運営について、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 小山社長

平素より組合の皆様には、ご支援頂きまして大変ありがとうございます。お陰様で合同朝会で発表させて頂きました様に、上期は、販売・利益共に事業計画を達成できました。厳しい数字でしたが最後の最後まで頑張ることができました。皆様に感謝致します。本当にありがとうございました。今日は、上期実績に加えて、下期の見通しと中期計画の考え方、及び昨年立てた計画が今一体どういう状況になっているのか、そして今後をどう見込んでいるかという事も含めてご説明させて頂きたいと思っております。



小山社長

■ 経営概況 (15年度上期実績について)

PSCSとしては、販売が+41億円、収支は+0.3億円となり、大きな3桁の赤字ではあるもの、計画達成することができました。

半導体BUは、販売計画を達成する事ができました。販売は計画差+42億円で若干為替の影響も含まれますが、為替の影響を除いても計画は達成しています。次に販売分析ですが、半導体の増販要因としては、T-MOSとICカードや一眼レフカメラ用のIS・中国向けの監視カメラ用ISに加えて、為替の影響があります。減販要因としては、ICT・車載の光ディスクがあります。拡販未達要因では、RF-GaNと車載用マイコン等があり、お客様の立ち上げ時期のずれもあって拡販未達になっています。

電子部材BUの販売は、照明・車載品の増販と為替により増えたものの、減販要因として、お客様の立ち上げが遅れた影響で、結果として計画通りで着地しました。収支は、固定費削減や合理化を頑張っており、計画を上回る成果となっています。

15年度上期実績 (PSCS)

- ◆販売、収支とも事業計画をクリア
- ◆車載LED事業は、DRLからHLへ事業を拡大

		実績
半導体BU	販売	○
	営業利益	×
電子部材BU	販売	○
	営業利益	○
PSCS (相殺含む)	販売	○
	営業利益	○

● 質疑内容

■ 上期実績と課題について

組合	販売が伸びても、何故利益が伴わないのか、お聞かせください。
会社	車載LEDの歩留ロスと大口径化未達及び、大判ISの歩留問題が主な要因です。また、PC全体に占める光ディスクの搭載が半減したこともあり、品種構成が計画と相違し利益が伴っていません。ただ、これらは全て自責なので、我々が下期に改善しなければいけない大きなテーマです。



組合 LEDの大口径化についてご苦労されている様ですが、商品化の目処がつくタイミングはいつ頃と考えているのか、お聞かせください。

会社 年度末までに4インチが立ち上がらないと、2インチをかき集めても供給体制が維持できないこととなります。現在、特性については目処がたち、最後の信頼性や歩留安定性を確認しているところです。関係者には大変ご苦労頂き、ここ1ヶ月ぐらいで大きく前進したと思っています。

組合 鹿児島工場の今後の方向性についてお聞かせ下さい。

会社 現在、お客様に迷惑をかけないように、どういう形で移管し、生産が出来るかということ具体的に論議しています。お客様と調整をして方向性を模索しているのが現状です。

組合 鹿児島工場では、自分たちが作っているものがどういったものに使われているのかという事を実感できておらず、今少し元気が無い状態です。LED等のデモを鹿児島工場で行って頂き、少しでも活性化に繋げて頂きたいので宜しくお願いします。



野間口委員長

■ 15年度下期・年間見通し

組合 15年度年間見通しについてお聞かせください。

会社 半導体の販売は計画を上回る見通しです。また営業利益は計画差±0の見通しですが、これは歩留や品種構成差等含めて下期に改善し、計画通りの数字をやりきる思いを入れた数字です。

電子部材は、販売が若干苦戦しています。上期の販売は何とか事業計画を達成しましたが、下期は厳しく、年間では計画未達の見通しです。しかし、利益は上期同様に強い思いで、さらなる合理化や固定費削減等を進め、事業計画を達成していきます。

PSCS全体では、販売・営業利益共に計画達成を見込んでいますが、そのためには下期に追加の施策を実施しなければ達成できないと考えています。

15年度下期・年間見通し(PSCS)

- ◆半導体BUは計画クリアの見通しなるも、収支見通しにはリスク含み
- ◆電子部材BUは販売未達の見通しなるも、収支は事業計画をクリアの見込み

		上期	下期	年間
		実績	見込み	見込み
半導体BU	販売	○	○	○
	営業利益	×	○	○
電子部材BU	販売	○	×	×
	営業利益	○	×	○
PSCS (相殺含む)	販売	○	○	○
	営業利益	○	○	○

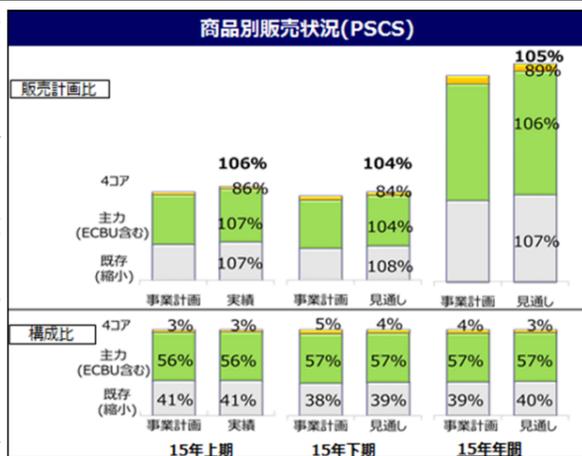
組合 年間計画達成に向けて、追加施策を実施するという事ですが、現在の課題と具体的な対策についてお聞かせください。

会社 増販活動を行いつつ、間材・研究費・交通費など、管理可能費での固定費削減や歩留改善・在庫確保による稼働面での積上げ、更にはTJとの価格やUTACとのローディングコミット等も含めてしっかりと交渉し、原価の見える化をしていけば、計画達成は可能だと考えています。

組合 今の立ち位置やこれから実施する施策について、従業員としっかり共有する場を設けて頂き、ベクトルを合わせるようお願いいたします。

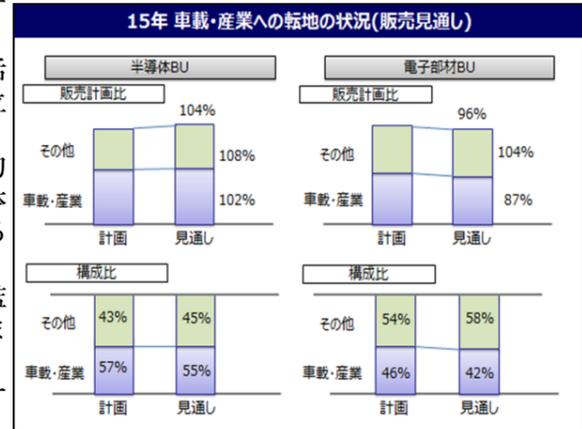
次に、PSCSの事業を車載・産業分野へ転地させていく方針に沿って事業活動を推進していると認識しているが、今の状況を主力・4コア・既存という商品別での切り口でお聞かせください。

会社 総じて計画に対し若干の差はあるものの、昨年立てた中期の方向性通り進んでいると見えています。商品別販売状況について、4コアは、年間で見ると事業計画に対してマイナスになっていますが、主力品は大きくプラスとなっています。既存も何とか、プラスになっています。



4コアでは、RF-GaNが、お客様の立ち上げ遅れにより販売未達となっています。一方、SOIは、BMS用として確実に受注しており計画を達成する見込みです。TOFは、我々のデバイスは立ち上がっていますが、お客様の立ち上げ遅れが主要因で計画に対してマイナスになっています。ReRAMは、国プロも活用しながら、技術確立中という状況です。

車載・産業分野の切り口で見ると、半導体は販売が計画を上回る見通しです。要因は、産業用のICカード・監視用センサです。また、光ディスク、Gerdaは若干のマイナスです。電子部材は、事業計画に対してマイナスになっておりお客様の要因もあるものの、我々の商品は既にあるので、しっかりと拡販していくことが課題です。



組合 転地に向けての進捗を都度発信し、従業員との共有をお願いいたします。

次に、下期拡販に向けての考え方をお聞かせください。

会社 直近の販売に繋げるため、今ある商品を軸に拡販に注力します。その為、T-MOSの設備投資をしながら、販売を増やしていくという取り組みを進めており、年が変わった16年から設備能力を増強し進めていきます。また、ICカードは、インレットにチップを実装した形で販売していく事で、トータルチップ数は変わらないが、販売価格をUPする取り組みを進めていきます。更に監視センサは、中国での公共事業から民間のマンション系セキュリティにも拡販していきます。また、光ディスク分野ですが、光市場が縮小する中であっても、お客様と連携しながら今年の数値を読んで、販売に繋げていきたいと考えています。

組合 次に、各BU毎の経営体質強化の取り組みについてお聞かせください。

会社 半導体BUについては、まずは先般の合同朝会でお話させて頂いた、収支改善「50億円プロジェクト」発足による活動を進めます。取り組みの視点は、拡販の実現と、ロスを無くすことです。ロスには、品質ロス・設計ロス・工程ロス等があるが、対策を源流から行わないといけないので、開・製・販連携した取り組みが必要です。

また、品質非常事態宣言については、まだ解除出来るまでに品質レベルがあがっていません。ベースをしっかりと固め、車載品質レベルへと高める為に、正しい自工程完結や品質見極めと、間接部門の品質向上活動への参加を含めて、しっかりと従業員の意識の中に落とし込んだうえで、非常事態宣言を解除したいと考えています。更に、レイヤーアップの確実な立ち上げについては、単体デバイスからレイヤーアップし、お客様の価値に変えて頂くような事例が、少しずつではあるが、増えてきていると考えています。

次に電子部材BUは、車載品をしっかりと強化しなければいけないと考えており、お客様とのパートナーシップをより強固にして、拡販につなげていくことを進めていきます。また、照明用には、お客様の立ち上がり遅れもあるものの、しっかりと対応し販売につなげていきます。

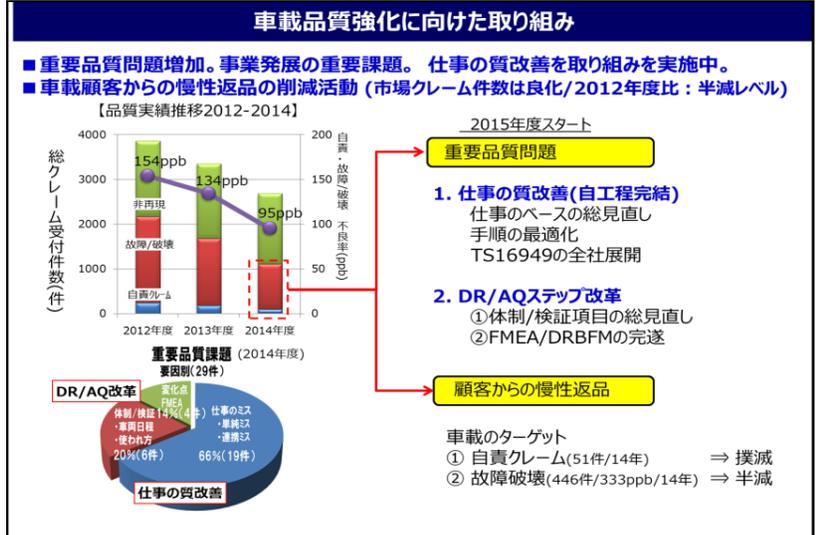
組合 品質異常事態宣言が発令されている中で、直接品質に携わる人が減って、部門としてのパワー不足になっているのではないかと考えています。補強していく為に、具体的な施策や考え方をお聞かせください。



長谷川委員長

車載品質ということで、クレーム数・故障・破壊件数に関して2012年から見ると半減し一定の成果は出ています。しかし、品質はここまで達成すれば車の品質を確保するというのではなくて、日々進化していかなくてはならない。その仕組みをまず整備するため、仕事の質の改善、DR/AQステップの改善や、自責クレームを減らすことに取り組んでいます。仕事の質の改善は、仕事のベースを総見直し、手順の最適化を行い、しっかりと、組織や担当者まで落とし込んでいきます。

また、DR/AQステップの改革ということで、FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) やDRBFM (Design Review Based on Failure Mode) をしっかりと行い、AQステップの中に車載品質を確保する関所を明確にするよう進めています。2014年度の重要品質課題要因は、“仕事のミス”が66%と多く、“体制や検証、使われ方”が20%です。これらを改善するべく、少し時間がかかっていますが、仕事のベースの総見直しと、手順最適化や業務基準改革を実施し、仕組みのベースを作ろうとしています。その上で、都度見直ししながら、ステップアップさせていきます。



■ 中期の考え方について

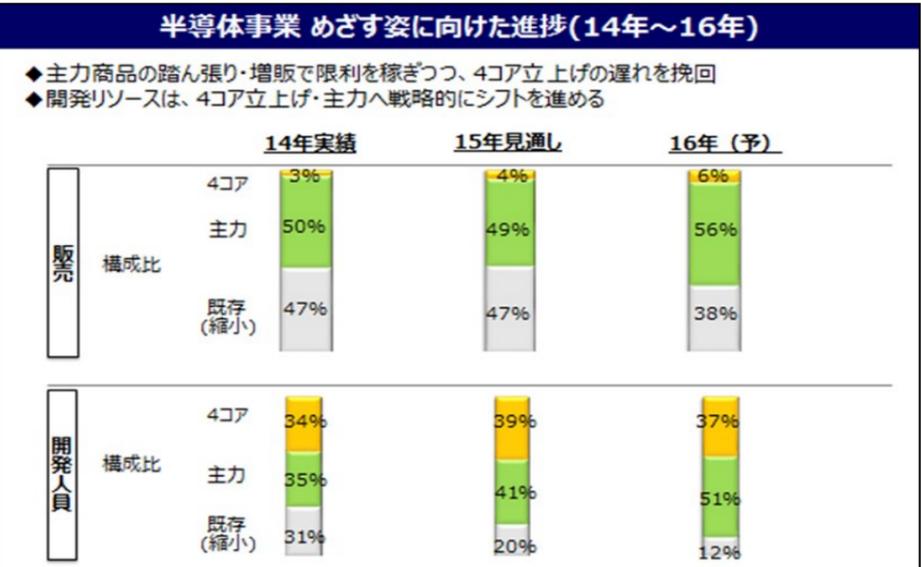
組合 PSCSの中期計画がスタートし1年半経過するが、現時点の状況を踏まえて、改めて考え方をお聞かせください。

会社 我々の中期は、車載・産業分野にセンシングとパワーという事業で、4コア・主力品を中心として転地していくことを目指しており、それら商品が立ち上がるまでの間、既存商品で工場の稼働を埋めて限界利益額を取っていくという2つの大きな柱で進めていくことが元々の骨子です。

15年度は、既存の販売が落ちる中、4コアをしっかりと立ち上げて行かなければいけません。リソースも、商品ごとの販売に見合う規模を確保しながらやりきります。4コアの立ち上げは、14年と15年をピークと見ており、ある程度のプロセス確立が出来ると、16年には4コアのリソースを絞っていきたくて見えています。その分主力品ではT-MOSや監視用ISの販売が増えているのでリソースを強化しながら運営していこうと考えています。人材がパフォーマンスを最高に発揮できて販売に繋がりが、モチベーションがしっかりと保てる様な形で運用していきたいと思っています。もちろん、成長分野へのリソース確保や全体のレイヤーアップに対してもリソースを注入していきます。特にPIDSTは顧客から、優先委託先に選ばれるなど信頼も高まっており、外販獲得に向けた活動を更に加速していきたいと考えています。また、既存の販売の減少を埋めるために、ファンドリー事業も進めています。

また、主力品と4コアは利益率を改善していかなければいけません。まだ、15年・16年の見通しで完全にプラスの収支まで見えておらず、4コアの黒字化加速を図っていかなければなりません。現時点で、中期の大きな方針に沿ってしっかりとコアを立ち上げ車載・産業へ販売していこうという活動、限界利益額を稼ぐものと限界利益率を稼ごうとする活動を、それぞれ明確化して目的を達成するという方向性については一定の成果が出ていると思っています。

これが現在の中期の考え方であり、昨年立てた中期に対して特に大きな修正は必要無いと思っています。加速すべきところを加速し、収束すべきところや手段を明確にして、進めているというところです。ただし、先ほど言いましたが、今年度下期については歩留ロスや品種構成のロス分を何とか挽回しなければいけません。その為に、プロジェクト化して収支の改善を図っていきたくて考えています。



組合 中期計画達成に向けてしっかりと進めていただけるよう、よろしくお願ひします。

次に、社会情勢も競合他社の状況も変わってくる中で、全員が目標を一つにしながら、夫々が取り組むべきことを明確にする為に、ソリューションロードマップを活用していくということであったが、現実の活用状況についてお伺いしたい。

会社 ソリューションロードマップは、市場、競合、自社の強みは何か、その中で勝ち抜いていくにはどのような商材があるのか、そして実行する為にどのような形で進めていくのかを描いたものです。どのようなお客様の要望に対して、どの年度で商品を出していくか、さらに要素レベル的に分解し素子としてどういう対策をしていくのか、パッケージ・実装をどうするか、他社に対して知財の関係など我々が調査して進めることを目指しています。

しかし、どれだけ戦略を立てても、その前提として強いデバイスを作りだし、それを顧客価値を生むためのモジュールに仕上げられなければ、販売、及び事業の成功には繋がりません。更に、デバイスの強みを伸ばし弱みを補完できるようなモジュールに仕上げることが重要です。その為に、参入障壁を高めたモジュールを生み出すべく、ソリューションロードマップの考えに基づいてオールパナソニックの支援を頂きながら進めています。

組合 車載MBUは4月から車載エレクトロニクス事業部の管理連結の体制で事業を進めています。今のPSCSとの今後の関係性についてお聞かせ願ひします。



関根委員長

会社 PSCSという組織からすると車載モジュール事業を最大化する事が望ましいが、そうする為にはどのようなビジネス形態がいいのか、どういう開発形態がいいのかを考える必要があります。取り巻く環境からすればパナソニック全体として車載のビュー&センシングを考えなければいけない状況だと認識しています。また、車載モジュール事業として何処をどういう順番で攻めていくかを考える時に、最大効果を発揮できる場で連携を強めていく事が重要だと思います。事業として市場での立ち位置と社内での強みの最大発揮がなせる形を明確にして組織を考えることとなります。その様な考えも含めて、事業や経営の目指すべき方向等を従業員へしっかりと発信していかないとはいけません。

組合 我々が進んでいる方向性は従業員も理解していると思いますが、昨年PSCSという個社を立ち上げたばかりでもあり、多少の不安もあることから従業員に対し、しっかりと思いを伝えて頂きますようお願いいたします。

■ 組合挨拶

今日は、上期の実績を踏まえ下期以降・中期計画の考えも含めて確認させて頂きありがとうございました。

今後の経営環境は一段と厳しさを増していくのではないかと考えています。その中でも、事業は人なりと言われるように、やはり人によって事業は成り立っています。上期は計画達成という事ですが、月々の計画達成の喜びを次月への活力にして、それを繋ぎながら年間計画の達成、その継続で事業再生・復活へと必ず結び付けていく必要があると思います。その為にも人材の適材適所、適正な人員の配置、そして仕事を効率的に進める仕組みを含めての改善を是非とも積極的且つ強力に進めて頂きますようお願いいたします。

来年の夏を目処にPSCSに集う3労組を統合し、新単組結成を目指して議論しながら準備を進めているところです。結成に向けては、会社側のご理解とご支援・ご協力を是非宜しく願ひします。

ありがとうございました。



南委員長

矢田わか子さんを応援しよう!

あなたと動けば、未来は変わる。 <http://yatawaka.com>

矢田わか子、3つの「やります!」

- 働く 「誰もがイキイキと働ける社会」づくりに挑戦します!
- 暮らす 「将来にわたって暮らしを支える社会」を実現します!
- 育てる 「子どもを健やかに育てられる社会」をつくります!

