パナソニック セミコンダクターソリューションズ労働組合

長岡京支部スローガン

結集して 新しい章へ 多様性を力に

Azalea

【発行人】
山本 明広
【編集人】
佐藤 嘉展

⇩ 最新組合情報をアップしてます！

長岡京支部ホームページ http://www.pscsu.jp/ 〔ID〕pscsu 〔パスワード〕kamenaka0801

2018年度 半導体BU上期定例労使協議会報告

◆日 時：2018年6月28日（木） 15:00～16:30
◆場 所：長岡京地区 テクノ棟7階 特別第二会議室

2018年6月28日（木）、半導体ビジネスユニット（以下、半導体BU）と長岡京支部で労使協議会を開催しました。
冒頭、水越BU長からの挨拶の後、2018年度の経営概況および今後の事業運営などについての質疑応答を行いましたので、それら内容について報告致します。

■経営概況について　水越BU長

＜２０１８年度１Ｑ見通し：販売・収支について＞

水越BU長

6月時点の１Ｑ販売見通しは戦略差▲6億円であったが、6月に入り生産及び販売の追い込みにより、為替込みでなんとか計画達成できる見込みである。収支の見通しについては、ＡＩＳに報告している事業戦略（▲50億）に対して為替分を除いたところにこだわって着地させたい。今年度は厳しい市況を受けた販売減を経費削減や値下げ抑制など各員の努力で挽回に取り組んでいただいているが、更に基礎体力を強くする為にもＶＥ・合理化や開発費の適正化が必要な状況にある。現場には高いハードルに向かって取り組んでいただいているが、黒字化とともに将来に繋がる最適なお金の使い方に向けて共に取り組んでいきたい。またＩＳＰについても適正な在庫確保に向けて、材料調達や歩留向上も含めて道筋をつけていきたい。いずれにせよ１Ｑは生販の追い込みで何とか計画達成に近づけられそうだが、当初目論見に対して未達成である歩留や合理化を継続して取り組んでいきたい。

＜商品別収支について ＞

18年度1Q 販売見通し

※「実質」：為替の影響を除いた場合

単位「億円」	1Q販売見通し		
	戦略 事業計画	戦略差	実質
PSCS 全体	309	－	＋
半導体	264	－	－

事業戦略に対する販売プラス要因の代表例としてまずＬＥＤユニットがあるが、オリンピック案件のため工事進捗などの兼ね合いで振れることもあるが年間ではほぼ計画通りである。また医療系センサも業界の伸びと顧客の需要増も含めて伸びている。一方、マイナス要因の大きなものは、強気の計画をたてたＴＯＦセンサであるが、失注ではなく具体的な案件として受注は獲得しており、昨日も中国の「Mobile World Congress」で我々の顧客がスマートフォンの顔認証プレゼンをして注目を浴びている。他社スマートフォンのストラクチャードライト方式と比べ、目と鼻の輪郭まで認識できることが特徴である。今後、顧客を通じてパナソニックのＴＯＦセンサが様々な記事に取り上げられ、引き合いが来ることを期待している。スマホ向けは空間認識のテクノロジードライバーの位置づけで取り組んでいるが、本命の車載や産業インフラでの成果に早期に結びつけていきたい。また光ディスク、レーザ、ＩＰＤは、市況変動による在庫調整や顧客の生産減など厳しい局面だが、しっかりと攻めどころを見極め年度として挽回していきたい。まだまだやるべきことがたくさん残っている。正しい危機感をＢＵ内に浸透させ、一人ひとりが自ら自主的に動き結果を加速できるように運営したい。

半導体BU運営における考え方について

組合 水越ＢＵ長就任後、約1年になるが、この場を通じてＢＵ長の想いを職場にしっかり伝えていきたい。1年間ＢＵ長の運営経験も踏まえて、改めて今年の方針に込めた考えや想いをお伺いしたい。

木村副委員長

会社 この1年間に多くの気付きがあった。言い換えれば見えていなかったことがあったと反省しているが、同時に、開製販や職能が連携することで大きなアウトプットを出せる力も実感している。ＢＵ全体でお客様に対峙することで、喜んでいただいたり、ある時はお叱りの声をいただくこともあるが、これらは貴重な財産であり次に活かすサイクルに結び付けたい。さらに開製販に品質も加えたＢＵ全体の取り組みが、お客様の価値向上に貢献できることを感じている。一人ひとりがお客様に面会するとき「私は開発だから営業のことはわからない」と言わず、会社の代表という思いで動いていけば、そのお客様からの信頼は向上し、多くの貴重な情報やご意見ご質問もいただけるのではないかと考えている。また顧客だけではなく、仕入先や取り巻く社会も含めて、我々が仕事をさせていただいていることを素直に感謝し、一人ひとりがＢＵの代表だと思って行動できるようにしたいと思っている。方針発表で「同じ地図、同じ時計を見よう」と宣言したのはこのような背景からである。皆が同じ数字を見て、多少厳しい数字でも腹に落とすことで正しい危機感を持ち、持ち前の力を発揮できるよう可視化を強化し「全員で船を漕げる」ように運営していきたい。

水越BU長

「商品力強化」では、お客様への価値貢献をしっかり対価で稼げるよう、スローガンにも「収益を伴う」を敢えて入れた。「この商品は利益をいくらとれるのか、次の投資を稼げるのか」など、私が日常的に発していることを盛り込んだものであり、ＢＵ全体に浸透させていきたい。我々はボランティアでなく事業をしているわけであり、次の投資の為にも商品力強化の具体指標として「回収エンジン」「対価を伴う」「新製品の限界利益率は60%」など重要なキーワードを盛り込んだ。限界利益率60%を獲れれば3～5年後に1400～1500億の売上で、2ケタ利益は今の体制のままでもいける。簡単ではないかもしれないがこのハードルをＢＵ全体でクリアしていきたい。

「品質」では、発生した品質問題について「なぜなぜ分析」を関係部門を交えて徹底的に行った。「本当に自分たちに足りないものは何か」を議論する中で辿り着いたのが「車載ベースプロセスの構築」である。別々だった設計と工程のFMEAをすりあわせることで流出防止から未然防止と移行していく。また、商品の限界点を知ることが出来れば「性能を引き出す使い方や禁止項目」を最初から提案できる。車関係のお客様から「どうやって壊れるかを知っている半導体メーカーが一番信頼に値する」と言われており、すべての部門が連携して考えてつくりこんでいく活動が品質活動だと考えている。

我々は商品の価値をしっかりつくりこみ、お客様に本当に喜んでいただけることなのか見極めることが必要である。「いいね！」を言ってくれてもその分のお金を払っていただけなければ次の投資が生まれない。我々がお客様と接するときに、ＢＵの代表として情報を刈り取ってきて部門間でフィードバックをかける、そういった風通しの改善にも取り組んでいきたい。

「スピード＆コミュニケーション」は、厳しい状況の改革を進める上では「早くやって失敗し早く巻き返す」ためにも昨年7月から発信してきた。今回はさらに二つの狙いから「５Ｓ」を追加した。一つは車載品質、整理整頓は変化点管理に最も有効である。もう一つは働き方革新、仕事を見直すにも５Ｓが基本である。心と頭の余裕がなくなると優先順位も分からなくなる。５Ｓはスピード＆コミュニケーションの後ろではなく最初に位置付けている。この思いを組合幹部からも発信いただければ有難い。

組合 2019年度黒字化と2026年に向けての成長を目論む中で、昨年度、事業計画を達成できたことは嬉しいことであるが、今年度、営業利益で前年差+102億円の計画達成が必要とのことで、引き続き正念場の年と考えている。労使で知恵を出し合い、協力していかなければならない。本日の論議もきっちりと職場に報告したい。

事業の選択と集中について

組合 「ユニークな高収益集団」を目指す中で特化事業に注力する方針は理解する。一方、リソースが限られている中で目標を達成するには、さらなる選択と集中が必要と考える。具体的な取り組みを伺いたい。

堀江執行委員

会社 選択と集中は「言うは易く行うは難し」の典型だと考えている。まず会社としての信用を失ってはならない。顧客あって我々の事業が成立している。しかしやるべき選択やＥＯＬを先送りしすぎると、集中すべき事業で顧客の期待に応えられなくなる。従って、勇気をもち先送りせず日常的に取り組むべきテーマだと考えている。しかし今の我々はこれまでの蓄積も含めて大胆な選択もやらなければならない。ここ数年来は斜陽化した業界、顧客とでＥＯＬが出来そうな商品からやってきたが、中長期的な観点で顧客の事情や競合他社の動きも見て大胆に取り組んでいきたい。我々は注力する分野を「電池応用」と「空間認識」に大きくフォーカスをセットした。極論すればそれ以外はＥＯＬの方向性である。ただし拙速にＥＯＬをするということではない。顧客の都合もあるが、我々が車載、産業で刈り取るのに時間がかかる中で、フォーカスの外でも稼働益を稼げる商品もある。一商品ごと丁寧にその商品価値の経年変化も考慮しながら、いつＥＯＬするのか時間軸を設定しようとしている。さらにモノづくり観点で、どこの工場が5～10年後に競争力があるのか、投資によってその価値を強化できるのかなど、ベンチマークとともに製造戦略を構築し、商品の選択と集中とのマトリクスでコア・コンピタンスを埋め込んでいくことが必要である。その商品や技術が「電池応用」「空間認識」の分野であれば、我々の注力分野となる。強みはあるが注力の2分野でない場合、顧客や競合他社を見て丁寧に決めていきたい。我々はここ数年、短期と中期の2本立てで活動をしていく必要がある。なかには痛みを伴うこともしなければならないが、全員が私心を捨て冷静に３Ｃで判断する集団でありたい。ただし、ある時は私が決断することがあるかも知れないが、スピードも経営の勝負なので理解をいただきたい。クロージングは気配りや配慮ができないと難しい仕事であり、モチベーションや目的を明確に伝える必要がある。痛みの伴う苦しい仕事だが、5年先、20年先に事業を継続的に成長させるため、強みを磨いていくためである。目的はポジティブなものであり、是非ともご理解とご協力をいただきたい。

水越BU長

アセットライトについて

組合 我々が経営目標を達成していくためには半導体事業全体の業務効率を高めるということ、経営の合理化を図っていくことも重要であると認識している。今後さらに外ＦａｂやOSAT活用を視野に入れていく中での戦略をお伺いしたい。

二川副委員長

会社 アセットライトの戦略には大きな難しさがある。外部リソースを使う中で如何に効率化を図っていくかが重要である。外を使って中の工数が増えたのでは失敗であり、何が一番効率的かを考えて体制を構築する必要がある。既存パートナーだけではなく、新たなパートナー探しもしている。我々の事業体やこれから攻める「電池応用」「空間認識」の技術とマッチするパートナーを選ぶことが重要である。我々のプロパーのサプライチェーンは非常に複雑化して少し旧態依然であり、商物

梶原所長

流も含めたパートナー再構築を進める。台湾のエコシステムを活用した効率的な体制を構築すること、そして、そのマネジメント人材を育成することを二本柱として進めていく。

組合 新パートナーを探し、我々のユニークな商品やソリューションを提供してグローバルで戦える事業体にしていくということで理解した。

デバイス＋ソリューション差別化による商品力強化

佐藤執行委員

組合 「商品力強化」の視点で今後の新商品の開発、デバイスやソリューションでの差別化技術について、何か具体的な取り組みがあればお伺いしたい。

海本所長

会社 短期と中長期の二つの考え方で商品力強化を考えたい。短期に関しては2019年度の黒字化もあり、デバイスやソリューションに強みのある、民生や産業に軸足のある商品でまずは収益を稼ぐ。例えばＡ社向けで高シェアのTMOSや、最新規格に対応した業界No.1のHDMI、高級家電向けインバータマイコンといったもので早く刈り取れるもの、差別化技術として確立しているものを前面に出していく。次の中長期テーマが非常に重要で、PSCSの成長を牽引できる商品として車載を狙う。「空間認識」では、3次元のＴＯＦセンサは既に車向けに量産が始まっているが、車室内乗員監視の分野にも育てたい。さらに、Ｖ社のようなスマホにおける3次元認証や、ロボットなどの産業分野に広く展開して業界No.1の事業に成長させたい。「電池応用」では、今のＢＭＳは高精度を売り物にしているが、電池寿命予測や寿命自体を引き延ばすようなアクティブなデバイスやソリューションが必要になるだろうということで、PIDSTの力も入れながら「回収エンジン」の育成を含めてやっていきたい。

組合 デバイスもソリューションも差別化技術の開発は難易度が高く、一朝一夕にはいかない。適切なリソースにも配慮して推進いただきたい。

設計・工程FMEAへの落とし込みを軸とした品質力強化

石田副委員長

組合 「車載ベースプロセス」構築にあたり「ゼロディフェクト活動」を再定義して、「流出の防止」の観点から「未然の防止」にステップアップしていく点については車載品質を強化する上で必要だと認識している。今後、本質的な改善をしていく上で「設計FMEA」「工程FMEA」を開発メンバーを含めて落とし込むことが必要だが、具体的な取り組みを伺いたい。

河本所長

会社 車載、産業分野に舵を切り、様々な品質不具合を発生させたことを素直に反省し、半導体ＢＵの重点施策の一つとして「車載ベースプロセスをきっちり構築していく」と打ち出し取り組んでいる。設計側が設計の考えだけで商品設計するとモノづくり側のミスをカバーできない。設計・工程FMEAでお互いを見えるようになればお互いにカバーし合う商品設計ができる。今回の「車載ベースプロセス」の構築は、5つのオートモーティブパズルを組み合わせて取り組んでいく。まずは設計FMEAと工程FMEAである。次に「お客様の車載要件」であり、昨年度は欧州プレミアム車両メーカーが来訪され、50項目にわたる車載要件リストを列挙した。FMEAでしっかり分解しきれていないと、その要件に対する我々の実力や立ち位置すら分からない。要件とのギャップをどのような時間軸とメンバーで埋めていくのか、それをリスト化して設計開発やモノづくりを含め、共通の帳票で日々議論している。TPSCoとも「車載ベースプロセス」のタスクフォースをキックオフするが、会話しながらしっかり造りこんでいきたいし、そこから学びも得たい。「品質は一日にしてならず」であり、継続的な改善活動を行い「車載品質に対する意識」を変えていきたい。

組合 様々な部署から問題点を洗い出す地道な活動が重要である。全設計者がFMEAをより深く理解する形で推進していけるようお願いしたい。

会社 昨年、FMEAのリスク抽出の度合いにレベル差があったのは反省点である。IATF16949/ISO9001のｅラーニングテストのような取り組みの積み重ねが大事である。ＫＧＩである「品質ロスゼロ」の阻害因子をＫＰＩとしてリストアップし、品質会議で手を打つサイクルに取り組んでいく。

開発ロスについて

宮本執行委員

組合 現状、開発では市場不良を防ぐためにマスク修正をして工数や開発費が増大し、スケジュールの再調整など開発への影響も少なくない。マスク修正に伴う経営ロスと、開発管理のあり方を含めた改善策について具体的な事例をお伺いしたい。

海本所長

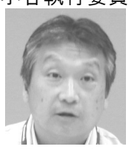
会社 マスク修正と委託費の額を合わせて、2018年度１Ｑの現時点で既に2.8億円が確定している（昨年度は4億円）。開発費合計が約90億程度でインパクトが非常に大きい。減らない原因の一つは、我々のデバイスやソリューションのＯＥＭ側でのユースケースの理解不足がある。顧客との会話を増やさないといけない。Tier1についても、デバイスが組み込まれるシステムの理解に向けたコミュニケーション不足に起因する設計仕様ミスが多い。既存回路の流用でも、その境界条件に変化があるのにそのまま使ってミスをすることもある。設計仕様に対する理解度や深みの不足が一番の原因と考えている。対策としては、変化点への感度を上げ、変化から何が起こるのかをFMEAで見極めることである。単体のFMEAだけではなく、前世代からの変化点、開発のフェーズが移った時の変化点など、大きな視点で見たときの変化点に対してもＤＲの中で主査がきっちり見る必要がある。主査やレビュアの力量も上げていく。スキルマップでの力量のチェックだけではなく、経験豊富な人がやって見せることを徹底することが重要であり、部長などが部下のメンバーとコミュニケーションを密にして力量を上げることを実践したい。また、設計FMEAと工程FMEAをどう連結し、全体としてロスを抑えられるか。品質部門2階の「FMEAルーム」にFMEAボードを作り、代表としてTMOSを入れ、振り返りをしながら、車載ＬＥＤでノウハウを持つメンバーも参画して実施している。設計ロスの撲滅を徹底的にやりたい。

組合 変化点は一人ひとりが目を向けることで気付く。他社連携も増え経営インパクトも想定される。リスク抽出を含めて考えていただきたい。

営業組織改革とISP改革の進捗状況

小谷執行委員

組合 今回の営業部門の組織変更について、当初は営業職能の違いにより、理解・納得性に温度差が見受けられた。新体制発足前に従業員の理解・納得性がどの程度進んできたか改めてお伺いしたい。また、ＰＭ部の組織変更で新たに発足するＩＳＰ課のミッションと具体的な取り組みをお伺いしたい。


澤居取締役

会社 従業員の理解・納得性に温度差があるとのことで、各拠点でも職場懇談会等を実施し、私の考え方や想いの説明を長時間かけて実施した。理解・納得性はかなり向上していただいたのではと思う。商品力強化にも営業としてしっかり参画していく。中長期に向けた事業環境の整理で取り組んでいる選択と集中を丁寧かつ着実にやり切るため、さらに一人ひとりの専門性向上が必要である。商品軸での組織変更で開製販の連携が深まり、顧客への突き刺り方もより深くなると考える。今後も拠点ごとに対話を継続し、職場のコミュニケーション良化に繋げたい。アカウント営業対応への懸念の声も出たが、ＡＩＳインダストリアル営業本部などへアカウント営業のサポート要請を進めている。組織変更の効果最大化に取り組んでいく。

石橋部長

現在のＰＭ部の販売管理課とＰＭ課を、顧客に直接向き合う機能と、ＢＵ内で体制を強化・管理する機能の二つに再編した。顧客に向き合う機能として、汎用営業、ドキュメント提出部門、サンプル提出・輸出部門、顧客承認を営業部門に取り込んだ。顧客承認活動は一つ間違えると顧客の信用を失う。営業活動と一体となり、顧客に関する仕事、細やかな配慮が必要な仕事を一つにまとめて、円滑な顧客承認活動に繋げていく。ＩＳＰの機能については、ＢＵの体制強化・管理機能を一つにしたＩＳＰ課を新設し、ＩＳＰ改革の推進を担ってもらう。改革完了後にはＩＳＰを運用する一部機能も想定している。この改革では、長期先まで見通せるＩＳＰとして可視化することを目標にしている。未来のＩＳＰの課題を先に抽出して早く手を打つことで顧客の信頼獲得や満足度に繋げ、経営の安定化にも貢献したい。

従業員の自発的行動を促す働き方改革の仕掛け

清瀬副委員長

組合 働き方改革の具体的な取り組みとしては、現在試行導入中の「カジュアルフライデー」がある。今後さらに「A Better Workstyle」の推進をしていく中で、個人が自発的に考えて行動するための取り組みがあればお伺いしたい。

臼井課長

会社 昨年の津賀社長メッセージで「個人が自発的に考えて行動」と触れられている。その観点では「ＣＬＤセミナー」を実施し、他社にも通用するエンプロイアビリティを高める自助努力を働きかけている。また、フレキシブルな勤務を促す観点でフレックスタイム制やe-work、毎週金曜日の一斉定時退社日などを推進しているが、業務効率を上げる観点でのＩＴ環境整備として、8月下旬より段階的に社内無線ＬＡＮの導入も予定している。組織コミュニケーション活性化に向けたオフサイトイベントも交えて加速していきたい。

組合 社会的にも働き方改革はかなり注目されている内容でもあり、労使ともに取り組んでいきたい。

今後を見通した専門人材とリソースの確保

七里書記長

組合 ソリューションビジネスへの移行には、多岐分野の専門技術を保有した人材が必要である。しかし、設計やシミュレーション技術者の他カンパニーや他社への流出が散見され、危急のリソース確保が必要だが対応策をお伺いしたい。また、事業の継続性の観点では、今後10年で多くの従業員が定年に達する。中長期的な人材リソース確保の考え方も伺いたい。

臼井課長

会社 我々にない技術に関しては、本社イノベーション推進部門やＡＩＳ社の技術本部との技協、他社との連携も必要になると考えている。リソースという観点では、他事業部からの個別異動やｅチャレンジによる転入、新規及びキャリア採用枠拡大、選択と集中による注力事業へのリソースシフトを複合的に勘案しながら対処していきたい。組合の支援もお願いする。

■組合代表挨拶　　山本委員長

山本委員長

真摯な労使論議に感謝申し上げる。組合活動では「その分野での最先端の現場（Leading Edge）へ行こうよ！」と提案しており、車載産業分野のセミナーや展示会、他事業との労組間交流などを行っている。まさにこの労使協議会も経営や職場状況を話し合うLeading Edgeであり、論議内容は機関紙などで職場と共有したい。本日は2点気づきがあった。1点目はＫＧＩ、ＫＰＩ、設計・工程FMEAなどについてである。「着眼高ければ、則ち理を見て岐せず」という言葉がある。部門や個人のＫＰＩを深く理解するため、FMEAのレビュー能力を高めるためには、視点を一段高く持つ、自分の直面する課題の位置付けを視野を広げて体系的にみる、視座を変えて複眼的にみる意識が肝要と考える。そこで本質が見え、開製販品でのりしろ経営が生まれ、商品力向上につながるのではないか。現場にてＫＰＩに魂を入れる、FMEAの精度を上げる実践モードに移行していただきたい。2点目は働き方改革である。「凡そ事を作すには、須らく天に事うるの心有るを要すべし。人に示すの念有るを要せず」という言葉がある。明治維新に奔走した志士たちのモチベーション・メンタリティである。自分のなすべきことを自律的に行動する心持ち（Motivation3.0）、人に評価されたいがために仕事をする心持ち（Motivation2.0）と当てはめれば、江戸時代でも「A Better life , A Better world」を目指し、「MAKE 日本 HAPPY」をMotivation3.0の心持ちで改革を成した人々がいたことに思いを馳せる。働き方改革は一人ひとりの心や志の問題ととらえ、情に訴える働き方や生き方を再考するオフサイトな仕掛けも必要ではないかと思う。労使一体となり半導体事業を盛り返していきたい。