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
いっしょに
未来をつくろう

Azalea

⇩ 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

【発行人】
山本 明広
【編集人】
堀江 慎一
松本 憲一
二川 智之

2018年度 半導体BU下期定例労使協議会報告

◆日 時：2018年12月19日（水） 16:00～17:00
◆場 所：長岡京地区 テクノ棟7階 特別第二会議室

2018年12月19日（水）、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長の挨拶の後、直近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いたします。

■経営概況について　水越BU長

水越BU長

＜2018年度年間見通し：販売・収支について＞
2018度下期は厳しい市況ではあるが、販売について前年差は達成の見通し。営業部門も粘り強く取り組んでおり、4Qそして2019年度の施策に活かされると認識している。事業戦略差に対しては、中国スマホメーカV社の製品立上げが夏から年末に遅れて当社TOFセンサ販売減の影響も大きく、未達の見通し。

営業利益は、調整後/IFRS共に対前年から良化の見通しだが事業戦略差は「販売減、T社仕入れ価格合理化遅れ」の影響で未達の見通し。T社とは職能毎にワーキンググループで活動しており、2019年度も継続予定である。

１８年度 半導体ＢＵ 販売・利益見通し

・販　　売：対前年は達成の見通し。
　　対事業戦略は顧客・市況の変化、新製品立上り遅れで未達の見通し。
・営業利益：対前年は調整後・ＩＦＲＳ共に良化の見通し。
　　対事業戦略は販売減、Ｔ社仕入価格合理化遅れの影響大きく未達の見通し。

	戦略	年間見通し	
		前年差	戦略差
販　売	1,158	＋	－
調整後営業利益	▲83	＋	－
営業利益(IFRS)	▲109	＋	－

昨年度IFRS営業利益からの比較では、価格下落を踏まえると実質20億円の販売増であり、VE・合理化、歩留改善は昨年度の活動が実を結び、それを超える成果が出ている。上海の構造改革、長岡京地区の一部土地売却も寄与しており、実行した成果を刈り取れている。4Qに向けて課題に向き合い着実に取り組んでいきたい。

＜事業運営への想い ＞
今年、来年は非常に大事な年、正念場である。市況の厳しさもあったが、2019年度のスタートを前に「仕込む」期間が３ヶ月以上取れたことをポジティブに受け止め、下期のうちにやるべき施策を開製販で連携しつつ取り組む。今後、あるべき姿、稼ぐ力の強化に向けて従来の延長上ではない仕事、現場で一緒にアイデアを出す仕事をお願いすることになる。最近、オペレーション力の強化が求められ、BU運営会議の中でも責任者に対して「PSCS、BU全体の目的」を認識してオペレーション力を強化するようお願いしている。これには一つ一つの仕事の目的を正しく理解することが大前提だが、組織、職能の目的だけでは片手落ちになる。その意味で「PSCS、BU全体の目的」は何かを認識、実行することが大切である。

BUの全従業員が「PSCS、BU全体の目的」を理解できるよう各職場毎に会話を増やすよう責任者に要請している。自分の仕事の前後を考えたときにギアを上げて進めるべきか、今はストップしてでも過去の延長上の仕事のやり方を変えるべきか、実際の答えは現場にある。前工程／後工程を意識して日常的に改革を進める風土をBU全体に浸透させていきたい。

半導体BU運営における考え方について

二川副委員長

組合 2018年度の販売・収支の状況と現状の認識について説明を受け、オペレーション強化が求められている実態など、労使で正しく認識する必要性を共有した。それを踏まえた上で、2019年度に向けて考え方とあわせて具体的な施策をお伺いしたい。

水越BU長

会社 2019年度の大きな取り組みテーマとして「商品力強化」「稼ぐ力」「回収エンジン創出」に加えて外部の生産委託マネジメントである。自社工場の場合、問題が起これば関係する職能が解決に向けて動き出すが、外部委託では問題が起こっても事前の情報提供や警告がコストに跳ね返るのが普通である。今後、外部製造委託が増える中で、我々は協業先をマネジメントするプロにならなければならない。BUのメンバーが内部でも外部でもコントロールできるスキルが求められ、併せて「稼ぐ力」を最大限に発揮するため、どういう部分で外部を活用するか(委託戦略立案)、どこの会社と組むか(委託先選定)、どの技術に集中特化するか(技術・品質見極め)、委託契約、オペレーションまでの製造一貫プロセスのマネジメント強化を図るべく、専任化も視野に入れてあるべき姿を検討している。

ISP管理体制に関しては先行的な予実管理により、ようやくグローバル在庫の見える化が図れる環境となった。現在のPM部・生産管理部との連携体制も、新たなISPの運用を強化する体制を検討しオペレーション力強化の施策を都度打っていく。

また営業が新規の拡販を目指す中で、これまで取引がなかった海外顧客・異業種との会話が増えてきている。マーケット全体を俯瞰して売り込んでいく主体者は営業となるが、開発を含めた他職能も一緒になって取り組む必要性を感じる。顧客や仕入れ先との会話をすればするほど現場の課題が見え、正しい改革、提案が見えてくると考えている。井の中の蛙にならないように、全職能が外部との接点を足掛かりに自ら考えて行動していく事業体にしていきたい。

組合 全体を俯瞰して最適なあるべき姿を見つけながら検討されていると認識した。あらゆる部門が関わる取り組みになるので、適切な動機付けにより、関係者が改革の大義を理解して、「自分化」が進むような取り組みをお願いする。

営業体制と施策について

日置執行委員

組合 7月の営業部門組織変更では、商品軸営業体制に再編し、特化事業への注力と、他の事業の専任組織化による汎用営業と顧客承認EOL活動の一体推進となった。6月18日付意見書でEOL活動を推進する従業員に対してもモチベーションをもって業務遂行できる体制構築をお願いした。現在の進捗と課題をお伺いしたい。

澤居取締役

会社 本年度7月から商品軸をベースとした営業部門の組織変更と共に、特化事業への注力と共に特化事業以外の商品の円滑な整理・着地に向けた取り組みを並行して進めてきた。この新たな体制での活動も6か月目に入り “攻めと守り” 両面の活動も軌道に乗りつつあると認識している。今年度は市況も厳しさを増す中、販売も苦戦が続いているが、それぞれの商品括りでのメリハリある活動を進め、中期への足場固めを図っていく。

特にEOL活動については粘り強い顧客対応含め、担当者の負担も大きいと認識している。日々の職場でのコミュニケーションや懇談会などあらゆる機会を通じて状況把握や課題への対応を的確に行い経営貢献に繋げていきたいと思っている。

重要案件や課題案件については私自身も交渉・折衝に加わり、皆さんと一緒に活動しているところである。こうした取り組みを通じて現状ではモチベーションを保ちつつ推進頂いていると認識している。下期はこうした活動の更なる加速と共に、件名進捗状況・経営貢献度の可視化など活動の手触り感、やりがいに繋がる仕組みを導入し、コミプロの運用においてもこうした視点を加えていきたいと考えている。

冒頭に申し上げた通り、今年度は市況も厳しく、販売確保の点でも苦戦が続いているが、商品・分野を括り出した形での営業活動に粘り強く取り組む事で、新たな販売獲得への道筋が見えてきた案件も出てきており、EOL活動にも進展が図れてきていると認識している。今後も従業員の皆さんとの対話を絶やさず共に活動を進め、営業部門としての役割を完遂していきたいと考えているので引き続き ご理解とご支援を宜しくお願いする。

組合 鹿児島拠点では最終的に12名体制でEOL活動に従事したが、会社幹部と話し合える場、密度の濃いコミュニケーションで情報共有できる場があったことで、最後までモチベーションを下げることなく遂行できた。この経験をぜひ、今後のEOL活動にも活かして欲しい。

重点事業（BMS, TOF）の進捗状況について

松本執行委員

組合 PSCSでは従来の汎用分野に代わり電池応用（BMS等）と空間認識（TOF等）への注力が大きな方針と認識している。現在TMOSが事業の大きな柱だが、重点事業（電池応用・空間認識）のロードマップと進捗をお伺いしたい。また、成果と新たな課題があれば、今後の考え方と併せてお伺いしたい。

海本所長

会社 2030年からのバックキャストで2019年度からの中期計画を睨み、安心安全社会やエネルギー高効率社会の実現を目指して、成長事業領域を民生から車載・産業分野とし、電池応用・空間認識領域に特化し、デバイスとソリューション開発を推し進めている。

今年度TMOSはパナソニック商品表彰において社長賞を受賞したが、これは従来の民生用の電池応用分野における圧倒的な顧客価値提案力とスピード力を認めて頂けたからだと思う。さらに近年では、TOFやLidarの性能改善にCSPワイヤレス技術が大きく貢献することを顧客に認められ空間認識領域でも存在感を発揮している。

空間認識関連事業は、近距離の人センシング、空間センシングさらに広空間センシングに進化すると考えている。車室内カメラ向けTOFは欧州大手D社に対するエントリーモデルと、中国スマホメーカV社向けTOFと合わせて量産フェーズへ移行している。車室内カメラはさらに乗員監視やデッドマン検知へと広げる予定。車室外カメラ向けImaging Lidarは、各種ノイズ課題や

放熱・消費電力課題にもメドが付き始めている。またロボット等産業分野へのPF展開も進めている。このTOF事業進化の過程で合わせて従来のCCD方式からCIS方式への転換を図り、圧倒的な解像度優位性とTOFカメラシステムの合理化によるコスト競争力強化も図っていく。

電池応用関連事業は、従来のデバイス特性に基づく高精度測定技術の軸から、電池状態把握モデルによる電池使いこなし技術（故障・寿命予測）を軸に競争軸を変化させ、製品販売からサービスプラットフォーム化を目指す。BI本部と連携、効果実証予定である。

なお、技術開発と合わせて取り組んでいる収支改善プロジェクトは大きな成果を上げつつある。

これらの活動を通じて新たに見えてきた課題としては、従来のモノ売りから脱却して、収益性のよいコト売りにするためには、我々は何をすべきかということである。そのためにはビジネスモデルの見直しとして価値次元（競争軸）転換の連打と争点（差別化決定要因）の見えない化が重要と考え、具体的ロードマップ作成に注力している。

組合 2030年からのバックキャストの話があったが、まさに「最終目的から逆算し」「出来ることからでなくやるべきことから」「モノ売りではなくコト売りで」考える、いわゆる現状視点から目的視点に“ベクトルを逆転させる”柔軟な発想をもって、引き続き従業員を牽引いただきたい。

BCPについて

北山執行委員

組合 2018年は、大雨、台風、地震など近年にない自然災害が発生した。台風21号では関西空港の部品倉庫が被災し、PSCSの物流にも影響した。今後も発生が懸念される自然災害に対して、全体から俯瞰的に捉えフレームワーク思考に基づいて対策を講じていくことが必要だと考えている。BUが考える経営リスク対策の考え方をお伺いしたい。

石橋部長

会社 台風21号による関西空港の一部水没、連絡橋損壊等の被災に際して長期間の物流停止と遅延が発生した。国際物流に関するBCP*のリスク想定不備を素直に反省し、現在物流BCPの見直しを進めている。

従来PSCSのBCM**では各工場ごとに国、立地条件と過去からの被災履歴を加味したリスク抽出を行ってきた。抽出したリスクに応じた減災対策を施した上で生産復帰までの時間を定義し、複線化や在庫積み増し等、事業継続に必要な追加対策を組み合わせて実行してきた。

現在のリスク想定は前工程/国内では巨大地震の発生、後工程では水害、労働争議への対応として減災対策(設備固定や交換パーツの保管など)とリカバリータイムを補うBCP在庫の保持を進めており、今回もBCP在庫を被災前平均として完成品15日、組立前チップ7日を保持してきた。結果としてお客様の生産ラインが止まるなどの影響を出す事なくギリギリで調整を終える事が出来た。しかしながらチップ供給停止の長期化によりPSCSZ、UTACで一部生産が停止し当社の販売、生産減となり経営に大きな影響を与える事態となった。今回の具体的な改善策としては２つある。

一つ目の減災対策としては、各拠点向けの国際物流ルートを複線化した。フォワーダー2社（3空港に対応）と国際宅配便３社のアカウント整備、商品流動性の実証、安全確認を完了している。併せて、リスク発現時の物流切換期間を現在、設計の組立前チップのBCP在庫にてカバーできる事の確認も完了している。

二つ目の物流BCPの根本(リスク想定シナリオ)の見直しは、国際物流はPC本社物流行政の元、パナソニックとしてのボリュームディスカウントを活用するスキームとなっており、10月にPC物流企画/GPRC/インダストリアル営業本部へ物流BCPリスク想定の再構築を要請し、年内を目途に課題抽出完了との回答を頂いている。全社でリスクシナリオを再定義し、その上でPSCSとして物流BCPのリカバリータイムを設定し、カバーするBCP在庫の保持へと反映をして行く予定である。

＊BCP（事業継続計画）危機発生時に速やかに事業を再開させるための事前に想定に基づく行動計画
＊＊BCM（事業継続マネジメント）危機発生時にBCPを機能させるための平時におけるマネジメント

FMEAルームの戦略的活用について

石田副委員長

組合 「顧客対応力」ではスピード感ある対応によりM社様から品質優秀賞の表彰を受けたことが先月の合同朝会でも共有された。複雑化する課題解決のために各職能のプロフェッショナルと連携し5W2Hも意識した対応がカギと考える。その発信地がFMEAルームであり、今月初めに執行部も学ばせていただいた。FMEAルームの取り組み状況と今後の活用可能性について広く従業員と共有したいので、改めて状況をお伺いしたい。

河本所長

会社 12月3日の労使品質交流会（※囲み記事参照）では組合幹部の皆様に時間をいただき、感謝申し上げる。その際の意見を今後の運営に活かすべく、早速責任者会議の中で共有したところである。

従業員の声を聴く事と併せて、顧客の声に如何に耳を傾けるかも重要である。我々のデバイスを直接採用いただいている対内顧客のみならず、その先のOEM顧客の声にも耳を傾けるよう意識している。長岡京のFMEAルームは高い志をもって品質に心を込め学びと知見をシェアする場として明確に位置付けている。まず、顧客要求を正しく理解し、クロスファンクショナルな五位一体（開発・製造・営業・調達・品質）で入り交じり、モノが出来てからの後追いでは無く、設計開発段階で事前検証を行っていく場にしていきたい。どこが出来ないのか？　何に問題があるのか？　各職能で知恵を出し合い、議論すれば見えてくる課題もある。大切なのは課題を明確にして挑戦することである。顧客価値を提供し続けることで品質が良くなりロスコストも抑制でき結果として収益が上がる活動になると考えている。PSCS全体で顧客起点でのQMS構築に向けて全員が深く考え活動する取り組みを一緒になって進めていきたい。

組合 全職場を対象に職場懇談会で従来以上FMEAルームの活用を促すなど、品質意識を更に高めて頂ければと考える。

「労使品質交流会」（SQACとの縮小経営委員会）を実施しました。

2018年12月3日(月)に河本所長とSQAC縮小経営委員会を開催し、半導体ＢＵのゼロディフェクト推進活動の取組み状況と今後の活動の展開について意見交換をおこないました。

はじめに、品質に対する基本的な考え方から「車載品質ベースプロセス」構築に向けたオートモーティブパズルの中での継続的な品質改善活動の取組み、FMEAルームの活用事例、不具合発生時の1-3-5対応を具現化する解析力強化の取組みについて説明を受けました。また、当日は執行委員11名が河本所長、上森部長、野村課長の案内でC棟1階･2階の職場を見学、クロスファンクショナルの討議が進んでいるFMEAルームの現場、5Sが徹底され最新鋭の分析装置が導入された解析現場を直接伺いました。

長岡京支部では今後も「最先端の現場」に触れながら、労使で学びあう活動を続けてまいります。

技術人材の育成について

堀江執行委員

組合 現在のPSCSの労務構成は平均年齢が49歳で若年比率が極めて低く、今後数年は定年退職者が増えることが大きな課題である。直近では複数チャネルを通じて技術人材を確保されているが、将来のコア人材確保の観点から、短期間での専門人材育成・戦力化が必要と認識している。技術人材の育成施策についてお伺いしたい。

辻川室長

会社 技術人材の確保という点では、労務構成の観点だけでなく、技術戦略上も重要な位置づけとなっている。現状、キャリア採用・eチャレンジ受入れの方々は非常に高いレベルのコア技術を保有し、適材適所の配属で即戦力として活躍して頂いている。それに留まらず、AI技術・光学技術等の勉強会では講師を務め、開発現場のレベルアップを牽引頂いている。

これらの人材に対してはもちろんOJTが必要な場面も出てくるが、保有している技術の高さからすれば、社内の研修ではニーズを満たせず、業界第一線の研修・セミナーを通じて技術に磨きをかけていく方向性である。

一方で、2019年度からは新入社員を受け入れることになった。パナソニックとしての導入研修・工場実習・販売実習に続いて、PSCS独自研修・人材育成カンパニー研修・eラーニング等の組合せで戦力化の加速を計画している。

組合 キャリア人材では技術面において職場のレベルアップにも貢献していることを伺い知り、非常に心強い。ビジネスの方向性がコト提案に向かう中、今後は技術のみならず、コミュニケーション力をも含めた総合的な人間力がカギになるので、その点も踏まえた育成もぜひお願いしたい。

■組合代表挨拶　　山本委員長

山本委員長

年末、ご多用のなか労使協議会の開催に感謝申し上げる。本協議会で明確化された事業の方向性や考え方について、組合役員もインフルエンサーとなって職場と共有していく。松下創業者も「労使協議会はええな。タダで組合が経営の考え方を職場に伝えてくれる」と言われたそうである。職場や会社を良くしたい、との方向が一致するのであれば、組合も会社が目指す方向を職場と共有するのは当然である。引き続き各レイヤーでの労使のコミュニケーションを密に「豊かな会社生活」を目指して、組合も課題解決能力を身につけていきたい。

今年は地震、台風、大雨と災害が多かった。8月に労使共催で取り組んだ豪雨被害に関する助け合いカンパについて、完月社員の方にも多くの善意を頂いたことに感謝を申し上げる。本協議会では日頃から防災・減災意識を高めるとともに、復元力の高い体質へと対策を打つ方向性を確認させて頂いた。

先日、車載品質講演会を拝聴させて頂いたなかで、パナソニックに期待することとして、外注管理と変化点管理の体制構築を、とのご示唆があった。半導体BUにおいて外部委託管理組織の検討やFMEAルームでの変化点管理の運営など、お客様の声を取り入れて、着実に実行しようとしているという、“つながり”を感じることができた。全員で進めて参りたい。

10月の支部委員研修会で企画部田口部長に人財育成や働き方風土改革をテーマに講演をお願いし、「地頭力を鍛える」という本を紹介頂いた。早速、役員間で実践に移し、組合活動でも、仮説を立てる、フレームワークで考える、モデル化する、などと言い始めている。その考え方のベースである知的好奇心を生み出すため、Leading Edge（最先端の現場）に触れる活動も展開中である。職場で日々発生する課題には、決まった答えを導けない典型的な“デジタルディスラプション時代の課題”がある。このようなものに対しては、地頭力で考えて行動に移せる人財が必要ではないか。そのベースにある知的好奇心や興味を持って考える人、コミュニケーションを多く取りながら考える人が、今後のPSCSの事業成長に必要な人財ではないかと考えている。

引き続き労使両輪となって事業を推進して参りたい。