



組合

## 「生活不安」「雇用不安」「将来不安」払拭とグループ内外の波及効果につながる「人への投資」の実現を

会社

## 人への投資の重要性は一定の理解をするが、月例賃金引き上げのみにこだわらず柔軟に考えるべき

### 1 PGU — パナソニック本社 No.2交渉 2月20日(木) 14時30分～

#### ■全社経営概況について

会社

第3四半期の連結業績について、売上高は中国を中心とした投資需要の低迷や自動車市況の減速、国内の消費増税の影響に加え、為替や特殊要因により減収となった。調整後営業利益は減収損や為替影響があったものの、限界利益率の改善や固定費削減により前年並となった。営業利益は増益、純利益は法人税などの良化も寄与し増益となった。

年間の連結業績見通しについて、全社の見通しに変更はないが、セグメント別の見通しは足元の経営状況、事業ポートフォリオ改革の影響などを踏まえ修正を行った。コネクティッドソリューションズは、セキュリティシステム事業の売却影響を反映し、調整後営業利益は下方修正、営業利益は、その他損益で事業売却益を計上したことにより上方修正を行った。インダストリアルソリューションズは、中国を中心とした自動車市況の減速、二次電池の需給悪化、台風被災や知財収入の減少に加え、その他損益で半導体事業の減損を計上したことにより、売上高、利益とも下方修正を行った。

中国市況の冷え込みや新型コロナウイルスによる経営への影響などは、予断を許さない状況が続いているものの、これらを注視しながら、経営体質強化に引き続き取り組んでいく。

組合

年間着地見通しは減収減益ではあるものの、上期決算時の修正公表値を維持しており、本業の儲けを示す調整後営業利益については期初の目論見を変更していない。米中貿易問題の長期化や中国などの投資減速など厳しい事業環境の中、現場の懸命な努力の結集の成果であると考えている。昨年度と比較して具体的に収益性が改善している事業は主にどのような事業か伺いたい。

会社

今年度はテレビの大幅減益のほか、昨年度下期より継続している米中貿易摩擦の影響などによってFAやデバイス関連事業が不振に陥るなど、厳しい経営環境が続いている。

この状況下で前年から改善している事業は、ライフソリューションズの住宅関連事業、およびIAQ(Indoor Air Quality)事業が挙げられ、販売好調なパナソニックホームズとエコシステムズを中心に、収益を改善している。また、モバイルソリューションズは、Windows7のサポート終了に伴う買い替え特需により大幅に増益となった。テスラ向けの円筒形車載電池事業は、北米工場の生産性改善による増販益と材料ロス削減により増益となっている。なお、電子材料事業は、郡山工場における台風19号の浸水被害による影響はあるものの、事業そのものは好調に推移している。

以上、一部の事業では前年から改善しているものの、本社および各カンパニーの直轄部門における収支改善取り組み効果により、全社として前年および公表値の利益水準を維持しているのが実態である。事業そのものは依然として厳しい状況が続いている。

また、第3四半期決算の段階では新型コロナウイルスの影響を織り込めていない点についても、正しくご認識いただきたい。

組合

第3四半期決算において、価格低下抑制・合理化・機種構成差などによる調整後営業利益のプラス要因があったが、具体的にどのような内容が含まれるのかお聞かせいただきたい。また、年間業績見通しにおいても同様の効果が期待できるのかお聞かせいただきたい。

会社

第3四半期決算における価格低下抑制・合理化・構成差などによるプラス要因については、まずテスラ向け円筒形車載電池を生産している北米工場の生産性改善がある。従来、材料歩留まりロスにより赤字が続いていたが、第3四半期で大幅改善を実現しロスコストを削減できた。さらに、歩留まり改善によって生産性を向上し、増販投資効果を実現することで北米工場単独での黒字化を実現できた。

また、アプライアンスではテレビなどの販売不振をカバーすべく、営業部門において拡売費の削減などに取り組み、コネクティッドソリューションズでもプロセストレーシングの販売不振を合理化取り組みにより一部カバーしている。

なお原材料価格影響については、昨今の相場低下の影響を取り込み、若干のプラス要因となった。第4四半期においても、全社で原材料価格低下の取り込みや、合理化の推進に取り組んでおり、テスラ向け円筒形車載電池の北米工場は引き続き生産性の向上に努めていく。

しかしながら、昨今の新型コロナウイルスの影響により中国各拠点において、春節明けの稼働開始が1～2週間程度遅れており、稼働ロスや生産性悪化による影響は避けられないと認識している。

組合

中国域内の自社工場の稼働停止だけではなく、供給先の工場稼働停止による販売への影響や、部材調達問題による日本国内の生産にも影響があるのではないかと。

会社

新型コロナウイルスの拡大がサプライチェーンへ影響を及ぼすことは避けられないと考えており、この状態が悪化もしくは長期化すれば、そのマイナス影響も大きくなるリスクがある。日々刻々と変わる情勢を把握し、行政当局からの発信なども踏まえ、サプライチェーンへの影響に注視していく必要がある。

組合

さまざまな厳しい事業環境の下、期初の調整後営業利益を維持するもう一つの要因は、懸命な固定費削減の取り組みと認識している。これまでに効果があった具体的な取り組み、またこれから進めていくべき取り組みの観点など、現時点の考えをお聞かせいただきたい。

会社

過去数年間、当社は増収増益をめざし、成長に向けたさまざまな取り組みを行ってきたが、結果として固定費が大きく膨らみ、リソースの管理に緩みが出るなどの課題が出てきたのも事実である。そこで、再度経営体質を引き締めるために、経営体質強化プロジェクトを推進している。

具体的には、2021年度までの3年間で退職・入社の人員差による人件費効果、間接業務削減や拠点集約などの効率化、構造的赤字対策などにより合計1,000億円の改善に取り組んでいる。

本社、カンパニーすべての部門で削減計画の立案と費用の見直しに取り組んでおり、第3四半期決算では固定費削減効果により前年並みの利益水準を確保することができた。さらに液晶パネルの生産終了や、半導体事業の譲渡など低収益・赤字事業への抜本的対策も行ってきた。

各職場における固定費削減の取り組みは着実に全社の収支改善に繋がっている。しかしながら、低収益・赤字事業への抜本的対策の中には痛みを伴うものもあった。従業員の皆さんにはこれらの経営体質強化に向けた取り組みにご理解・ご協力を頂き、改めて感謝申し上げる。

しかし一方で、2019年度は車載電池事業の固定費が大幅に増加し、2020年度以降も新たに戦略費用や先行投資が必要となるなど、利益成長を実現させるための追加の費用が発生する見込みである。それぞれの費用について効果の時間軸と確実性を議論し、方向づけを行っているが、経営体質強化プロジェクトの成果を全社の利益成長に結びつけるには依然として厳しい状況が続いている点についてもご理解いただきたい。

組合

厳しい経営環境の下、第3四半期決算において調整後営業利益3,000億円を据え置いた事は、グループ全体の懸命な努力によるものであると認識する。しかし、年間の着地に向けては、新型コロナウイルスの影響などリスクが決して小さくないことも同時に認識する必要がある。

一方で、新たな中期戦略の1年目、組合員はさまざまな構造改革に対しさまざまな思いを持ちつつも、前を向いて懸命に挑戦を続けている。また、中国・北東アジア社・US社という地域軸カンパニーに象徴されるように、カンパニーを越えた共創にも努力をしている。そして、固定費削減や合理化など、収益性向上と経営体質強化にも一定の成果を上げていることなど、それぞれの取り組みについて評価いただきたい。

今後、さらに進めていく固定費削減などの取り組みを通じて、グループ会社・関係会社も含めパナソニックグループの将来に向けた体質強化となるようお願いしたい。

#### ■賃金水準の改善について

会社

今次交渉における組合の要求内容について、本日のNo.2交渉では「賃金水準改善」「初任給・産業別最低賃金」ならびに「賞与（一時金）」について論議したい。

まず、「人への投資」として要求された賃金水準改善についてである。

これまで経営側は、「人への投資」として直近6年間にわたって累計10,000円もの賃金水準引き上げを実施してきた。しかしながら、組合員一人ひとりはこの大きな賃金水準引き上げを実感できているのか、また労働組合の主張する「3つの不安」払拭にどれだけつながっているのか、この月例賃金引き上げという手法が真に社会的責任を果たし、経済の自律的成長につながっているのか、労働組合も真剣に考えるべきであると主張してきた。

事業が大きな構造転換をめざす中、春季交渉のあり方についても従来の延長線上ではなく、労使がともに将来を見据えて新たな歴史をつくる気概で臨むべきである。そのことが企業労使として真の社会的責任を果たすことにつながると考えている。

今次交渉において、「人への投資」のあり方について、労働組合の考え方を伺いたい。

組合

賃金要求については、賃金決定の3要素である、「生計費」「生産性」「労働市場」を勘案し、さらに今次闘争で果たすべき社会的役割を認識し、決定したものである。

パナソニックグループ労連は、連合、電機連合の方針のもと、「生活不安」「雇用不安」「将来不安」を払拭し、経済の自律的成長を実現するためにも、「人への投資」として、月例賃金の引き上げと本給改定額表への反映を要求した。

2019年総合労働条件改善闘争の課題とした「人への投資」のあり方については、パナソニック労使での論議にとどまらず、電機連合において統一闘争の目的である「労働条件の維持・向上」と「波及効果の最大化」を堅持しつつ、「人への投資」の柔軟性をいかに実現できるのかについて前向きに論議を行ってきた。その結果、『賃金水準の改善を基本としつつも、一定の条件を満たす場合に限り、妥結における柔軟性を認める』との考え方が示された。

今回の闘争の中で、「生活不安」「雇用不安」「将来不安」の払拭に向けた「人への投資」の必要性とともに、「人への投資」のあり方についても労使で論議を深めていきたいと考えている。ただし、その前提には、パナソニックグループ内外を問わずパナソニック労使の社会的責任を果たすものでなければならないと考えている。

会社

事業を変革していく原動力は「人」であり、事業の持続的成長を実現するためにも継続的な「人への投資」が必要であることは経営側も十分に認識している。

一方で、労働組合が主張する「3つの不安」払拭を本当に実現しようとするならば、月例賃金の引き上げだけではなく、より柔軟に視野を広げて考えるべきである。

例えば、生活不安払拭と言うのであれば、より経済的負担が大きい子育て世代や介護世代への重点的な支援策なども有効な手段になり得る。また、雇用不安払拭のためには、一人ひとりが職業人としてエンプロイアビリティを高め続けるための人材育成施策なども有効である。さらに将来不安払拭のためには、老後の経済設計支援として、高齢者の雇用施策や退職金・年金制度の拡充策なども考えられる。

とりわけ、少子高齢化と人口減少の問題を抱える日本社会において、高齢者のみならず若年層においても公的年金制度に対する不安は大きい。この日本社会が構造的に抱える将来不安を軽減することは、結果的に消費の活性化にもつながり、経済の好循環を回すことにもつながるのではないかと考えている。

当社は、労使で「将来にわたって持続可能性が高く、今日的に安心感の高い仕組み」として退職金・年金制度を確定拠出年金制度（DC制度）へ変更し、2019年度には過去分についてもDC化を実現してきたが、これらの取り組みはまさに将来不安払拭の一助になるものであると考えている。

今回の春季交渉において、退職金・年金制度の拡



充、具体的にはDCポイントの見直しなども「人への投資」に相応しいものではないか。

ぜひ、過去の慣行に固執せず将来を見据え、何が組合員の将来不安払拭につながるのか、何が社会的責任を果たすことにつながるのか労使で考えていきたい。

**組合** パナソニック労使として、「生活不安」「雇用不安」「将来不安」の3つの不安払拭に向けた「人への投資」の必要性について共通認識にあると受け止め、具体的な論議を行ってきたい。

「人への投資」のあり方については、今回示された電機連合の新たな考え方は賃金水準改善を基本としたうえで、「人への投資」の選択肢が広がったものと判断している。

それらの選択肢が賃金水準改善に見合ったものなのか、さらには「生活不安」「雇用不安」「将来不安」の不安払拭に資するものなのか、組合員の納得が得られる内容なのか、会社主張も踏まえ慎重に論議を深めていきたい。また、このことはこれまでにない考え方であり、電機連合との連携も含め論議を行いたい。

■初任給の要求について

**組合** 他産業との比較において、2019年11月時点の大卒初任給は対[鉄鋼]約4,500円、対[自動車][造船・重工]約3,000円低い水準にある。また、高卒初任給は対[自動車]約9,000円、対[造船・重工]約6,500円、対[鉄鋼]約5,000円低い水準にあり、その格差は広がってきている。

また、パナソニックグループの中には地域によって初任給の他産業との格差により、人材の確保が難しいところがあると聞いている。パナソニックグループとしても初任給の他産業との格差を改善し、優秀な人材の確保が必要であると考えます。

こうしたことから、格差改善として開発・設計職基幹労働者賃金の要求額を上回る高卒初任給で+4,000円、大卒初任給で+3,000円の引き上げ額とした。あわせて、短大卒、高専卒、大学院卒初任給についても同様に人材確保の観点から要求した。

産業別最低賃金（18歳見合い）については、入口賃金である高卒初任給との格差が2,000円であるとともに、ここ数年の地域別最低賃金の上昇率は無視できないものとなっている。政府の働き方改革実現会議において、最低賃金は年率3%程度をめどとして、全国加重平均1,000円をめざすとされている。こういった中、近年の上昇率での引き上げを想定した場合、東京都の地域別最低賃金が、2022年には電機の高卒初任給を超えてしまう

てしまう予想されている。ここ数年の地域別最低賃金の上昇率などを考慮すれば、初任給とともに、産業別最低賃金についても計画的な引き上げが必要であると考え、高卒初任給と同額の+4,000円の引き上げ額とした。

**会社** 少子化が加速する中、新卒採用が厳しさを増すことは認識しているが、このことは当社に限った課題ではなく、日本の労働市場全体の課題である。

例年申し上げている通り、一般的に新卒の就職希望者が企業を選ぶ際のポイントとしては、「安定した会社であること」「自分のやりたい仕事ができること」などが上位に挙げられ、給与の高さは企業選びの最優先事項ではない。まして初任給の高さが企業選びを根本的に左右するものではないと考えている。

他産業、他社よりも高い初任給水準を提示することで当社への志望を高めようとする手法が本当に入社後も成長し、活躍し続けられる優秀な人材を採用するための戦略として適切なのか疑問を感じる。

また、産業別最低賃金については、高卒初任給の上げ幅と同額の要求になっているが、そもそも最低賃金がセーフティネットとしての意味合いであるならば、初任給と連動して引き上げるべきものではない。

**組合** 初任給はその会社で与えられる仕事の価値を表すものであり、当社の魅力を高めることにつながると考える。

また、高卒採用において従来多くの都道府県でとられていた「一人一社制」の慣例についても、一人の生徒が複数の企業に応募できる仕組みへ見直しが検討され始めている。

このようなことから初任給の高さが、これまで以上に企業を選ぶ際の重要なファクターの1つとなると考える。初任給水準の引き上げについて、会社側の前向きな検討をお願いしたい。

■一時金要求について

**組合** 電機連合の組合員生活実態調査によると、一時金の使途は「預貯金」「ローン返済」「教育費」などにあてられており、月例賃金に比べ直接的にマクロの個人消費拡大への波及は少ないが、将来の安心をつかさどる重要な位置づけにある。また、普段購入できない物品購入意欲を高める意味においても一時金への期待は大きい。

今回要求の「年間で平均5.2カ月分」は、2019年度年間業績見通しに基づき、組合員の頑張りを反映した調

整後営業利益(一時金指標)と過去の一時金実績との相関を勘案し、要求額を設定したものである。

**会社** 中期戦略の初年度である2019年度は「事業競争力の強化」と「経営体質の徹底強化」に取り組み、低収益体質からの脱却に向けた重要な位置づけである。

米中貿易摩擦による世界経済の停滞など、取り巻く経営環境に不透明感が増す中、年間公表値の達成を樂觀視できる状況ではない。また、達成できたとしても減収減益の見通しであることを重く受け止めなければならない。

当社が再び着実な事業成長を成し遂げていくためには、赤字・低収益事業を撲滅し、経営実力を鍛え直さなければならないことをぜひ理解いただきたい。

また、先ほど経営概況の質疑でもあったが、新型コロナウイルスの感染拡大による経営へのマイナス影響について改めて申し上げておきたい。サプライチェーン全体に大きな影響が生じ始めており、世界経済全体が急減速するリスクに直面している。また、この状態が長期化する懸念も広がる中、当社にとっても非常に深刻な事態であることを正しく認識いただきたい。

以上の状況を踏まえると、今般の組合要求である一人当たり1,846,100円（5.2カ月）という水準は到底考えられない。過去の賞与水準と営業利益の相関にかんがみても、あり得ない水準と言わざるを得ない。現下の世界経済の情勢を正しく受け止め、今後の経営リスクも踏まえた適切な賞与水準を冷静に考え直していただきたい。

**組合** 米中貿易摩擦や新型コロナウイルスの感染拡大による世界経済の停滞など、厳しい経営環境が続く中にあっても、組合員は2030年を見据えた新たなビジネスモデルの構築など、これまでにない変革に対して懸命な努力を重ねていることを認識いただきたい。これらの頑張りが2019年度の年間業績見通しを下方修正せず据え置いたことにもつながっているのではないかと。一時金が2019年度の業績の反映であるだけでなく、さまざまな変革へのモチベーションを後押しするものとなるよう、以降の三役交渉も含めた交渉の中で論議を深めていきたい。



2 PSCS労組 ― PSCS社 No.1縮小交渉 2月 28日(金) 10時～

■PSCSの経営状況について

**会社** 今年度は、米中貿易摩擦などの外的要因や為替の影響もある中、販売強化に取り組むも計画／前年ともに苦しい状況である。一方で、固定費やロス削減に取り組み、営業利益については計画未達も前年改善はできている。市況が厳しい中での皆さんの頑張りにには本当に感謝している。本年度は残り僅かだが、IS社の公約数字に拘って、全従業員一丸となり事業を推進していきたい。

**組合** 本年度は市況の影響を大きく受けたと認識しているが、20年度の販売見込み（市況）はどのように考えているか伺いたい。

**会社** 来年度の市場の見込みは引き続き厳しい状況。しかしながら、PSCSグループの総力を挙げて業績改善に取り組んでいく。

**組合** 新型肺炎の影響はあるのか、またあるとしたらPSCSとしてどの様に対応しようとしているのかお聞きたい。

**会社** 新型肺炎の関係では、現在一部出荷ができない事案も出てきている。中国の稼働は半分程度であり、日本も予断を許さない状況である。事業への影響度合いを含め今後注視していく必要がある。

**組合** 国の方針も日々変化し、それに対応すべくパナソニックグループでも通達が発行されている。PSCSとしても事業の継続と従業員の安全を考えて運営して頂きたい。

**会社** 日々刻々と変わる状況、様々な変化に適宜対応しながら進めていく。

**組合** 外的要因があるものの、利益については前年より改善している。新型肺炎の新たなリスクもあるが、大きく環境が変化する中で、20年度への道筋をつけるべく最後まで計画に拘って事業を進めて頂きたい。

【2019年度年間見通し】

| PSCS       | 前年比 | 計画比 |
|------------|-----|-----|
| 販売高        | ×   | ×   |
| 調整後営業利益    | ○   | ×   |
| 営業利益(IFRS) | ○   | ×   |

■賃金・一時金について

**組合** PSCSとして大きく環境が変化する中で、組合員の安心・安定した生活を確保し、一人ひとりの挑戦意欲を喚起する為に電機連合ならびにPGUの方針に則った賃金・一時金を要求している。組合員の頑張りに報いる、継続した「人への投資」をお願いしたい。

**会社** 継続した「人への投資」については一定の理解ができる。しかしながら、PSCSの現状と世界的に感染が広がっている新型肺炎が経営に影響を及ぼすリスクも少なくない中で組合要求は非常に高いものである。一方で、事業戦略の実現には組合員の頑張りと、挑戦が不可欠であり、本社-PGU間の交渉も見据え今後論議していきたい。

■業績反映について

**組合** 昨年のPSCS労使労働対策委員会の中で、2020年度一時金のPSCS業績反映部分については、パナソニック全体の方針に則り、業績反映は行わないことにし、疑義が生じた場合は闘争時に協議する事になっていた。改めて、2020年度以降の業績評価基準のあり方について確認したい。

**会社** PSCSとしても、全社の「業績評価」は行わないとの方針に準拠する。

**組合** 2020年度は業績反映を行わないことを確認した。現在使用している業績反映（評価指標）は、組合員にとって身近でわかりやすいものであると認識している。しかし、来年度については、会社形態も変わることから、現在使用している業績反映（評価指標）について改めて、組合員にとって目標となり、普段の頑張りに繋がるものとなるよう労使で検討していきたい。

**会社** 会社としても、事業環境の変化を踏まえ、組合員の頑張りに繋がる指標を労使で考えていきたいので、宜しく願います。

＜2020年度一人平均年間支給額＞  
①全社業績反映部分 + ②PSCS業績反映部分  
→本年度は実施しない

スト権委譲投票  
結果報告

3月2日(月)13時より、PSCS労組中央選挙管理委員会を開催し、2020年総合労働条件改善闘争の「スト権委譲投票」の開票結果の確認を行いました。  
開票の結果、スト権委譲率は以下の通りとなり、スト権委譲が確立されましたのでご報告します。

【スト権委譲率】 97.5%（賛成票数／投票数）

※投票率：96.6%（投票数／在籍組合員数）