NTJU News

発行者：ヌヴォトン テクノロジージャパン労働組合
住　所：京都府長岡京市神足焼町1番地
発行人：山本　明広　　編集人：二川　智之

【運動スローガン】
新たな「結」「絆」を築く

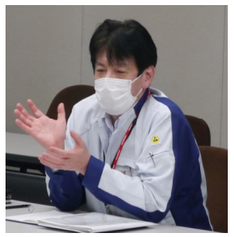
2021-No.01
2021年12月21日

2021年度 下期定例労使協議会報告

◆日　時：2021年11月26日（金）14:00～15:30
◆場　所：長岡京地区 テクノ棟7階 特別第二会議室
NTC（台湾）／B棟組合事務所

２０２１年１１月２６日（金）、ＮＴＣＪとＮＴＪ労組で労使協議会を開催しました。　小山社長をはじめとする経営幹部と経営概況と今後の事業運営等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。

■小山さんご挨拶　　小山社長


小山社長

本日の労使協議会は、NTCJになって初めての労使協議会になる。下期運営方針発表でお伝えしたが、まず、上期の経営数字達成は、組合員の皆さんをはじめ、労使が一体となって事業に取り組んだ結果だと思う。本当にありがとうございます。

また、変化という意味では、10月に経営システムが新しくなった。これは経営基盤を支え、我々の羅針盤となる指標の見方と、経営のベースが大きく変わる内容なので、非常に大きな意味がある。本日は、このような内容も含めて、この場が更なる理解を深める場となり、労使一体となって行動していけるよう、色々お話しできればと思う。

「1年間を振り返り」メッセージ

二川副委員長

組合　**昨年の株式譲渡以降、当初会社がどのように変わっていくのか組合員は期待と不安、どちらかと言うと不安の方が大きかったと思う。その中で様々な状況変化に対応しながら仕事を進めている。また黒字化が見え始めていることも、運営方針等で発信していただき、従業員の頑張りの成果が現れてきていると考えているが、この一年を振り返って、改めて組合員へのメッセージをお願いしたい。**

社長　これまで、事業や拠点の再編、固定費の適正化等に取り組むとともに注力すべき事業に経営リソースを特化し運営してきた事が、成果として現れてきたと思っている。

当初、従業員の皆さんは、きっと不安が大きかったと思うが、今の経営数字や、これまで出来なかった新しい事が出来るようになり、「今までとは違う」と思って頂くことが不安解消に繋がり、そして黒字化が達成できればご家族の安心感も増す。それらが一番のエネルギーになる。

松下幸之助創業者の時代から言われてきたが、黒字は世の中に貢献した度合いであり、やっと私たちも貢献できるようになってきた。我々のやってきた事が経営数字に繋がってきたということであり、本当に自信を持っていいと思う。

一方、Nuvotonとのインテグレーションを進めていく事で、時間軸が速くなり、経営の方向が明確になる等、様々な事があるが、それらも今まで我々がやってきた事がベースにあるからこそNuvotonとの融合でうまくいっているのだと思う。パナソニック時代のDNAを、Nuvotonというグローバル半導体専業メーカの時間軸や考え方に融合する事で、成り立ってきていると感じている。

更に、加速する為には、新たな風土を根付かせる必要がある。

例えば、「トヨタのものづくり」は多くの会社が学んで真似をしようとするが、トヨタのものづくりを学んで成功した企業は少ない。

それはなぜか。一例として、「ジャストインタイム」（必要な時に必要なものを必要な数だけ揃えること）がある。これは非常に難しい。

例えばAパーツは納期が四か月、Bパーツは納期が三か月とするとジャストインタイムに合わせるには、それぞれの納期を考えて発注する必要がある。

これは簡単なように思うが、普通の会社はその考えを持ち帰ったら、

「Aパーツは四か月前に発注、Bパーツは三か月前に発注しなさい」と、誰がやっても間違えないように発注時期を手順書化してしまう。手順書化すると納期が不確定な状態の場合にどうなるか。三か月前に発注したものが、三か月では入らない。しかし大義・本質が分かっていれば、手順書に書いてある事をやるのではなく、いかに必要な時に、必要なものを必要な数だけ、仕入れる為に何をしなければいけないか考え行動に移す。この様な風土にならないとトヨタのものづくりは達成できない。NTCJが目指すのはそこである。その風土を醸成することで、今後さらに成長に向かっていく。皆でそこを目指していきたい。

組合　**その風土の醸成は、一朝一夕にはいかないと思うが、些細なことを繰り返し実践することで意識の中に定着し、風土に結びつくと考えている。そのような実践のために、従業員は何を意識して行動すべきか、わかりやすくご説明いただきたい。**

社長　仕事の大義を理解すること。何のためにやっているのかを考えることを、繰り返す事だと思う。

JR京都線を例にすると、例えば今、上司が長岡京にいて、部下がJR大阪駅にいるとする。「長岡京で会議があるからすぐに戻ってこい」と部下に指示する場合、「JR京都線で来い」と指示した瞬間、部下はもう考えない。「JR京都線が人身事故で行けません、でもあなたが指示しましたよね。」となってしまう。でも、目的が「〇時に長岡京でお客さんとの大事な会議がある」と認識していれば、部下は何が何でも戻って来る。大義をきちんと認識すれば行動が変わる。多くの人がルーチンワークは手順書通りに同じ事をすることだと勘違いしているが、最後の目的を達成するため、改善も含めて行動するのがルーチンワークととらえ、目的を達成しないといけない。大義・目的を理解すれば、日々繰り返しの作業も、なぜこれをやらなければならないのか、と考えて行動するようになる。

NTCJが持続可能な企業として成長していくために

木村副委員長

組合　**VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）と言われる時代の中でNTCJが持続可能な企業として成長していくために、「知の探索と深化」の探索についてお聞きしたい。将来において、様々なリスクのある中で、ビジネスチャンスをどう掴んでいくか、従業員が起こすべき行動、文化や風土について、思いをお聞かせいただきたい。**

社長　今の自分が置かれている立場や、やろうとしている事が、経営者の思い、会社が考えている事とマッチしているかどうか、腹落ちするというセンスメイキングが必要。私がしないといけない事は、皆さんが腹落ちできるような方針を発信しなければならないという事。

またVUCAという世の中が曇って見えない時代ではあるが、ビジネスは常にそういうもので、見えたら面白くない。見えない中、手探りでやるもの。何かやろうとした時には色々トレードオフを考えて立ち止まってしまうものだが、悩んでいる間に時間だけが過ぎてしまう。

組合員の皆さんにお願いしたいのは、何かをやろうとする時に、足を揃えて立ち止まっているのではなく、何でもいいから、まず行動に起こして欲しい。どこかに半歩でもいいので足を出してくれたら、「その方向は間違っている」と誰かが言ってくれる。早く動けば、間違っていても戻せばいい、駄目でもまた他の事をやればいい。

知の探索と深化においては、プロセスを改善したり、テストプログラムで歩留を改善したり、固定費の適正化、生産性向上等、「深化」は土台となる部分であり必要不可欠。さらにそこから将来に向け、この会社に新たな技術を起こし、将来つなげて行くための「探索」が必要となる。探索とは無から有を生むような難しい探索を言っている訳ではなく、合同朝会でもお話ししたTaxiGoアプリのように、既知のものと既知のものを掛け合わせる事で、新しい事ができる。しかしBG体制下で、各BGは現状の収支責任があるので知の探索は難しい。そこでカンパニーとして知の探索を進めるためにCTO機能を設けた。既知と既知を掛け合わせた新しいビジネス等、将来の事業の根幹となる技術を見つけていく。

知の探索の戦略と目指す姿

清瀬副委員長

組合　**知の探索について、もう少し具体的に強化ポイントとなる探索の戦略と成果となるアウトプットをどのようにイメージされているかお聞かせいただきたい。**

社長　これは一つの成果だけではないと思う。例えば産学連携という事で東京大学と連携を始めたが、その成果はビジネスの成果だけではなく、リクルートの成果にも繋がるかもしれない。成果を一つに決めている訳ではないので、リクルートやその先の人との繋がりにもなると考えている。今の世の中は、深い繋がりの人を一人二人持つより、薄い繋がりをたくさん持つ方がビジネスが成り立つ。接点は薄ければ薄いほど良く、薄くてたくさん持つ方がいい。そういう意味では、元々思い描いた成果より、多分それ以外の潜在的な成果が多いと思う。

技術で言うと、今やろうとしているのは無線技術。これからの時代「無線化」と言われているが、Bluetoothのような無線ではなく、我々がやっている産業や車は、無線が途切れてはいけない、メッシュのような通信。

それはBGに共通技術があるので、そこでの知の探索という狙いと、他社や大学との連携で新たな技術が得られる事で、リクルート活動に繋がったり、学会発表でネームバリューが得られたり等、たくさんの成果が得られると考えている。

NTCJのプレゼンスを高める

西園副委員長

組合　**現在、TSMCが製品価値の適正化と積極投資によって半導体の価値を高める活動を行っている一方で、国の経済安全保障において半導体強化が論議に上がる等、業界を取り巻く環境の変化によって、今後半導体のプレゼンスは上がっていくと考えている。このような環境変化の中でNTCJが果たす役割を含め、NTCJのプレゼンスをどのように高めて行くべきかお考えをお聞かせいただきたい。**

社長　今、コロナ禍もあってe-workでPCが売れたり、お家時間で高級家電が売れたり、5Gや車がEV・自動運転になったり、これらが全てが一緒に来た為に、今の半導体不足が起こっている。共通して必要なのは半導体であり、そういう状況下において、プレゼンス向上というより、今半導体が正しく評価されてきたという事。

今までは量産すれば固定費が薄まり半導体は安くなるだろうというのが常識だったが、それももう限界に来ている。しかし半導体がないとあらゆる事が実現できない、世の中の暮らしを変えられない、という事に皆が気付き始めたので、自然とプレゼンスが上がっている、と言うよりは、正しい位置（価値）に戻ったと言える。

では、ここからNTCJのプレゼンス上げるにはどうするか。まさに今、4BGに分けてBGの施策によりプレゼンスを上げて行こうとしている。それが他社との差別化となる。4BG各々の取組を加速させ、確実に成果に結びつけていきたい。

■営業総括部　　澤居取締役

組合　**NTCJが発足して１年、内的要因では商流変更やEOL活動、外的要因としては、材料高騰に伴う値上げ交渉やコロナ禍での対面での営業活動制限等、内外要因で環境が大きく変わる中で、従来のお客様との接し方や、新たなお客様との関係で感じておられることをお聞かせいただきたい。**

また、新井E棟の全品種でEOLの承認が得られ、価格もお客様とコミュニケーションをとりながら方向性が見えてきたとのことだが、その中で、お客様との間で想定される課題やリスクがあればお聞かせいただきたい。

会社　【昨今の拡販状況とお客様との関係について】

澤居取締役

直近我々が行っている活動は、通常の営業活動に加え、自立していく為の商流切替に向けたお客様対応、PSCS時代から進めているEOLの取組に加え、今年度はサプライチェーンの大きな変化に伴い、製造を含めたコストアップ分の価格への反映をお客様と調整する、という3つの活動がある。それらに共通して大事なことはお客様にご理解をいただきながら着地を図っていく事だと感じており、お客様としっかり会話させていただきながら進めている。

商流切替は、来年上期以降、ITシステムの変更や関連部署と連携し、お客様とも日程調整をしながら進めており、確実に進展している。EOLは、お客様から全てエビデンスを頂戴し、作り溜めに向けて進めているところで、これもお客様にご理解、ご協力いただきながら、大きく前進していると実感している。価格の取組は、春先から夏にかけ、第一弾の価格改定をさせていただいたが、更に市況変化に対応する為、現在、第二弾目の価格交渉を始めており、来年度も視野に入れて進めていく。 これらの取組は一つ一つ負担はあるが、このような内容についてお客様と密にやり取りする事が、逆に良い機会だと考えている。しっかりとお客様と会話し、ご理解いただきながら進めてきた事に手応えを感じており、前向きに捉えている。

NTCJになってから一年、お客様も当初は不安を感じておられたが、それぞれの取組を、しっかりと会話を重ねながら進めてきた実績から、お客様のご理解と、我々の事業に対する安心感が徐々に積み重ねられてきたと感じている。また、新たなお客様の獲得や、既存のお客様から新しいビジネスの話をいただく機会が増えてきたので、NTCJとして自立していく為の歩みが進んできたと日々感じている。

【各取組のリスクについて】

EOLについては、直近、お客様が調達を最大のリスクと考えておられる中で、我々はお客様に提示した数量は確実に作るという供給責任を持ち、お客様はそれを期限内で買い取るという買取責任を持つ等、双方で責任を担うことでリスクを回避できるよう進めている。ただ、本当にものづくりがやり切れるのか、サプライチェーンが逼迫している中でご要望に応えていけるのか、というリスクが大きな課題と考えている。製造部門や調達部門と連携しながら、できる限りお客様と数量合わせを行い、リスクを最小化し、我々としてできることは果たしていくべく、日々調整に奔走している。

組合　**運営方針で、商流変更の中での新たな取組として、代理店・商社を展開していくことと、デジタルマーケティングというお話があったが、年間販売金額981億円に対する比率は従来の通常営業に対してどのくらいを想定されているかお聞かせいただきたい。**

山本委員長

会社　【商流について】

年間で981億円の販売の内、パナソニックG向けが250億円強、それ以外の日系顧客向けが400億円強であり、これらが、我々日本の営業組織として責任を果たすべき部分である。パナソニックG向けは直販商流を基本とし、その他の日系向けは、一部特殊なケースを除き、商社・代理店を使った商流で対応することを大きな方針としている。現状の代理店として、従来パナソニックGと契約しているSS7社と呼ばれる代理店があるが、それに加え、日系の半導体専門商社に位置づけられる会社と複数社契約した。特に、日系の、海外ともやり取りされているグローバルな大口専門商社のネットワークも活用しながら、日本と海外を切れ目なく対応していけるよう、新たな商流開拓の際にもお客様に安心して商流切替を進めていただくために、契約を進めてきた。現在はお客様個別に、商流切替の話を進めているところで、130口座程度あるが、8割強のお客様にはアナウンスを完了しており、そのうち約半分の合意が完了、残り半分が協議中の状況となっている。

【デジタルマーケティングについて】

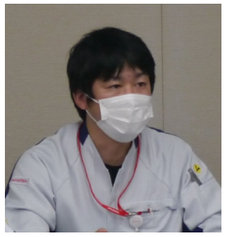
今年9月にバーチャル展示会に参加し、その後10月には、9月の展示会で興味を持っていただいたお客様をさらに引き込むため、自社独自でのウェビナーを開催した。個別にプレゼンをしながら商談を進めているが、さらに11月にはリアル展示会としてパシフィコ横浜でET＆IoT展に出展、さらに12月にもウェビナーを開催、これらを連打しながら、これまでにない取組をしていく。コロナ禍という状況もあるが、それ以上に、我々の売り方・マーケティングのやり方として、これまでのような足で稼ぐだけでなく、それに加え、デジタルを活用し、より幅広く、また我々の知らないお客様にも知っていただき、新たな会話を繋ぎながらビジネスチャンスを見出す取組を進めている。初めての取組ではあるが、逆にコロナ禍で、お客様もデジタルを活用する事に抵抗感がなく、我々自身もそのようなニーズにマッチさせながら活動してきた。これも新たな取組であり、次に繋げていく為の活動であり、そこで出てきた案件を、実働部隊の営業がしっかりお客様とリアルに会話をすることで、ビジネスに繋げていきたい。まだスタートしたばかりの段階で、このようなやり方は今まであまりして来なかったが、有効なやり方の１つであると認識して加速していきたい。

組合　**NTC商材の拡販という新しい取組について、NTC商材の見通しと期待をお聞かせいただきたい。**

会社　現状、NTC商材の日本市場への販売が約20～30億円であり、それをメインで推進しているのが新横浜のNTC専属の営業組織だが、今後は我々がNTC商材の拡販を進めていく為に、統合を視野に入れながら活動をしていく。今は、日々情報交換をしている事と、新たな拡販ネタとして、NTCJになくNTCにある商品を一緒にお客様へ紹介しながらプロモーションを行い、活動を合わせていく事で、融和させていこうと取り組んでいる途上である。

今後の期待としては、例えばマイコンを例に挙げると、現在、パナソニックG向けに多くのマイコン製品を販売しているが、従来、NTCJでは商品レンジとして持っていなかったピン数が少ない商品、IoT家電や通信機器等、NTCにはそこに合う商品があるので、これまで同じパナソニックGでも攻められていなかった事業場（例えばクリーナー、炊飯器、ビューティー）を集中的に回っている。NTCの商品を担いでパナソニックG向けに紹介する事で、新しいビジネスを作っていく活動を進めている。ちょうど今、来年度以降のプラットフォームの検討に入っている事業場が多く、NTCのマイコンを使って評価・検討しよう、というお話をいただく機会が出てきた。これは新たなビジネスチャンスであり、シナジーを出していく一つのきっかけになると考え、各事業場へアプローチしている。その先は、パナソニックG向けで実績を作った上で、その実績をアピールしながら他の日系企業のお客様に、一気に横展開していく活動をしようとしている。まずはパナソニックGに入り込む、というところではかなり進んできた。

■コンポーネントBG　　松田BG長


小田執行委員

組合　**今後、延ばしていきたい新分野レーザーの市場拡大の状況と、レーザー加工分野での品質課題の対応状況について、お聞かせいただきたい。**

また、RF-GaNのN社様へのPF参入状況について、性能達成の見込みと、その先の市場の拡がりやビジネスチャンスについて、お考えをお聞かせいただきたい。

会社　【新分野レーザーについて】

松田BG長

レーザー事業はPC用光ディスクレーザーから、新たな市場への転換として高出力レーザーを中心とする産業分野で取組を続け、その成果が昨年頃から出始め、さらに伸ばしていくフェーズにある。金額としては、昨年が新分野レーザーで約10億円、今年は事業計画として30億円を掲げているが、現状の見込みでは17億円。計画未達ではあるが、大きく成長している途上であり、22年度は30億円の壁を突破する計画を考えている。狙った産業分野で取組を進めていく。我々の強みは赤外・青色の両方を持っていること。両方を持つ会社は少なく、その強みを生かせるのが産業分野だと考えている。

加工分野における品質課題については、事業を伸ばしていく途上の躓きで、知見が足りなかった。単体としての不具合は見つからず、お客様がモジュールに組み上げてレーザー加工機にする過程で不具合が発生した。お客様の使われ方を理解した事前の評価・知見が足りなかった。しかし、原因を掴めるところまでようやく来た。真因の追求と再発防止に引き続き取り組んでいく。ご心配をお掛けしているが、これをチャンスに変え、知見を高め、更なる事業拡大を狙いたい。

【RF-GaNについて】

これまで試作を6回重ね、現在、7回目にトライしている。お客様の量産日程から考えるとこれが最後のチャンスであり、それを活かす活動を進めている。新たな対策を入れた試作が上がっており、評価を進めている。単体評価では改善が確認できており、PAモジュールで性能を出せるかが今後の山場。12月中にサンプルを提出する必要があり、満足いただける対策品をお客様に届けたい。

事業拡大については、現在N社様に提案しているPAモジュールでお客様を拡げる活動と、さらに別の市場に向けた取組を検討している。具体的にはローカル5Gの市場に打って出たい。今はパブリック用途の基地局向けに注力しているが、小エリア用途のローカル5G市場が今後伸びると予測している。その市場で我々の強みを活かせると分かってきた。家庭内、工場内、病院内等、途切れず遅延のない、安定した高速通信にお役立ちできるローカル5G用PAモジュールを目指して取り組んでいきたい。

どの分野もこの1～2年が鍵だと思っている。組合員の皆さんには残業も含め対応いただいている。しっかり事業の成果を出し、皆さんと一緒に喜びを分かち合いたいと思うので、ぜひよろしくお願いしたい。

組合　**レーザーの品質課題は、我々の知見が不足していたとのご見解だが、それにどう対応されているのか、お聞かせいただきたい。**

会社　当然、開発を進める中で、FMEA等の手法でリスク抽出をするが、顧客がモジュールに組んだ後に破壊することを想定できなかった。本当に最後の最後までリスク抽出ができたのか、に尽きると思う。その活動が足りていなかった。我々の単品評価では問題はなく、お客様の初期評価でも不良がない事を確認した。FMEAもしっかり行っており、リスクは全部潰したのでOKだと判断したが、お客様に対して、長期信頼性をどこまで見たか、もう少し踏み込んだ会話ができていれば、違った結果になっていたのかもしれない。従来のような低ワットでは発生しない不良であり、高ワットの強い光だからこそ、そのわずかな戻り光が共振して壊していると想定しており、今回得た知見は今後の商品開発に活かしていく。

■ビジュアルセンシングBG　　松本BG長

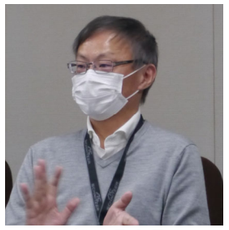
組合　**2DやGerdaでは、大きく変化・成長している中国・台湾市場を狙っていくとのことだが、その参入状況と今後の見通しについてお聞かせいただきたい。**

また、単品販売に加えソリューションビジネスに転換する戦略とのことだが、3Dを先頭に、その先のさらなるソリューションビジネスの拡がりについて、お考えをお聞かせいただきたい。

梅村執行委員

会社　【2Dイメージセンサ(IS)について】

当社の8K60fpsという動画性能は、汎用では世界最高スペック(他社は自社セット向けのみで外販はしていない)であり、さらに中国全体が8Kインフラを急激に拡げており、NTC営業連携で様々な案件を取り始めている。中国が本当に凄いと感じるのは、単に放送局でカメラを採用するだけでなく、5Gと連携し、遠隔手術や、家庭での圧倒的臨場感のコンサートを見るために8Kのカメラを360°繋げて、見る側が画面を切り替えられる、といった壮大なインフラを作ろうとしており、そこで新しいビジネスが既に始まっている。ISはその市場を既存品でしっかりキャッチアップし、参入し始めている。


松本BG長

【Gerdaについて】

中国における車の業界構造がグローバルとは異なる。車は一般的に3～4年先の商売を取りに行くので、今年であれば、24～5年のモデルを狙うのが一般的。ところが、中国は23年モデルがまだ取れる。ただ、最高スペックの製品を民生価格で安く出すところがあるので、少し苦戦している。その中で、HUD(Head Up Display)は、日本車や欧米車ではまだ高級車のオプション扱いだが、中国はいきなり標準装備する傾向があるので、そこで安いGerdaを作って参入できないかと考えている。

【ソリューションビジネスについて】

今のお客様は当然継続していくが、もっと拡げたい。例えば2DのISは、現在、ラージサイズと医療分野に展開しているが、今後はそれほど大きく拡がらない既存市場。しかし、8K60fpsのISは、実はインフラ検査に展開できる。何百個ものISを搭載して夜中に高速道路のトンネルをチェックしているシステムが、8KのISに置き換わることでかなりのコストダウンになる。

このような市場は従来のように、例えば、カメラ屋さんが引き合いをくれるのを待っていては絶対に見つからない。我々が売るものは半導体製品だが、それを買うお客様は、セットを作るお客様だけではなくなってきている。

新しいことをやろうとするスタートアップ企業が世界中にできている中で、彼らがやろうとしていることを我々が察知して提案しないといけない。これを、ソリューションビジネスという言い方をしている。売るのはあくまでも半導体製品だが、売り方を変える、手段を変える、そしてエンジニア自らがビジネスを探す、見つける、ということ。日頃見ているテレビやネットの中だけでも、ビジネスチャンスがたくさん転がっている。だから従業員が多ければ多いほど、色んな媒体と接する方が増えるので、ビジネスに活かされてくると考えている。

組合　**デザインinとデザインWinについて、inがあってのWinだと思うが、その打率をどう上げていくのか、戦略をお聞かせいただきたい。**

会社　デザインinというのは単に拡販に行っただけでなく、お客様に触っていただき、他社システムとベンチマークしていただく段階まで進んで初めてデザインinとしている。そこからFAEが入り、お客様がやりたいことが自分たちの製品で実現できる、という提案をしながら、採用が決まった段階でデザインWinとなる。その打率は三割程度であり、技術面に加え、地域や価格面で、例えば安売りして利益が出ない商品をWinしても意味がないので、打率は10割にしたいが難しい。そのため、inの件数をまずたくさん取っていく必要があると考えている。

■バッテリー・アナログソリューションBG　　伊藤BG長

組合　**25年アナログ商材150億円達成に向け、更に販売を押し上げるためにGen4のMP前倒し含めた開発状況や、お客様の反応等、拡販状況をお聞かせいただきたい。**

また、もう1つの柱であるモータドライバICについて、国内ではM社様とのFtoFでの打合せも再開されたが、海外の拡販活動についてNTC営業との連携を含めた拡販状況をお聞かせいただきたい。

山田執行委員

会社　【Gen4について】

EV市場の動きはめまぐるしく、新しい情報が発信されない日はない。特に、25年以降、自動車の電動化が加速すると言われている。我々が提案しているGen4は、正にこの25年をターゲットにした商品であり、開発に注力している。

伊藤BG長

今年度上期は、商品コンセプトを提案するフェーズで、お客様の要望を確認しながら設計を進めてきた。下期に入りESサンプルの提供を開始した。優先的に会話を進めているお客様からは、「御社のESサンプルを活用して、自動車メーカに提供するプロトタイプ開発を進めます」とのコメントも頂いている。いよいよ、コンセプト提案の段階から、具体的な商品提案のフェーズに入ったと感じている。

日本のお客様向けの活動を先行してきたが、今後は欧州、中国、韓国、米国含むグローバルでの拡販活動を進める。対応するお客様や地域を拡大していく中で、開発部門、マーケティング部門、及び海外市場をサポートするビジネスディベロッパの体制強化が必要である。リソースの拡充を図りながら、お客様への提案を加速すべきと考えている。

また、11月24日にBM-ICのプレス発信したが、その反響は社内のみならず、社外のニュースサイトでもトピックスとして取り上げて頂いており、非常にうれしく思う。我々の商品、活動を広く知って頂くため、このような対外発表をもっと増やしていきたい。

【モータドライバICについて】

先ず国内のお客様、特にM社様とは20年以上にわたり共同開発を進めてきた。しかしながら、我々が未だ参入できていない事業領域がある。引き続き、M社様への提案活動を継続し、関係強化を図る。一方、海外に目を向けると、アジア地域にはグローバルTOPのモータメーカが集中している。4社中2社は台湾メーカである。NTCと連携して新しいお客様とのビジネスを獲得する絶好のポジションだと考えている。

私は現在、台湾でNTC営業と会話をしているが、台湾での拡販を強化する上で注意すべき点が一つあると考えている。これまで我々はM社様と共同で商品やソリューションを作り、それを我々の強みとしてきたが、M社様以外のお客様への提案が、それと同じ提案で良いのかと言う点である。お客様ごとにビジョン、狙うアプリケーション、得意とする技術が異なる中、我々は、それらを正しく理解して提案活動を進めるべきである。そのためには、現地のNTC営業やFAEとの連携を通じて、お客様との関係を深めていく事が最大のポイントだと考えている。商品提案に加え、現地での“お客様を見る活動”を強化していくことが重要だと考えている。

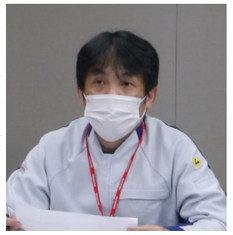
組合　**年初方針発表にあったビジネスディベロッパについて、現在の活動状況をお聞かせいただきたい。**

会社　お客様に我々の提案をどのようにお届けするかを考えた場合、手当たり次第の活動では非効率であり、また、お客様の事業を知らずに一方的な提案をすることは、活動の趣旨に合っていないと考えている。各地域にはサプライチェーンがあり、我々の商品がどういう経路でエンドのお客様に使われるかを正しく把握した上で、お客様ごとにどのような提案が刺さるかを考えた活動が重要である。その活動を支えてくれるのが現地のビジネスデベロッパやNTC営業メンバである。我々の考え方を適切にお客様に届けてもらう事が重要と考えている。

■IoTセキュリティBG　　下茂BG長

組合　**スマートライフ市場へ広く展開していくためにマイコン事業を拡大していくとのお話だが、開発強化の状況と販売拡大に向けたデザインインの状況について、お聞かせいただきたい。**

また、4つの重点取組の1つとして挙げて頂いた、高速インターフェース事業を拡大し、USB4 Re-Timer市場に参入していくとのお話だが、その開発・販売状況について、お聞かせいただきたい。


檀上執行委員

会社　【マイコン事業について】

先ずはスマートライフ市場に打って出ようとしている。当初、マイコン事業はNTCも持っている商品群であるためビジネスが重複するのでは、という懸念があったが、お互いのポートフォリオを確認すると、元々のビジネスモデルが異なる事が分かった。NTCのマイコン事業は汎用的に「広く、浅く」お客様にご提案する“ホリゾンタル型”であるのに対し、NTCJのマイコンは我々のTOP技術である「インバータ電源向け」を特長とした領域でビジネスをする“バーティカル型”という違いがある。この双方の特長を活かして、相乗効果のあるポートフォリオを準備し、お客様に提案していこうと考えている。

下茂BG長

今後、お客様にとって必ず必要となるセキュリティ機能を搭載して、事業を伸ばしていこうと模索する中で、1つの成長戦略領域が、“スマートライフ市場”であると考えており、スマートホーム領域で、お客様に”comfortable”な価値を提供する“IoT withセキュリティマイコン”を目玉に事業を推進していく。

実はこのターゲットを決めるまでに、かなりの時間を費やした。昨年12月のBG発足後から、このターゲットを決めるまで、マーケットのやり方を変える事に時間を割いてきた。マーケティング手法を勉強するために約3カ月をかけて、そこからターゲットを決めた。

下期運営方針で説明した通り、従来は自分たちのコア商品やコア技術を使っていただけるお客様を探すという、プロダクトアウトな思考のマーケティング手法をとっていたが、そのやり方では限界がある。従って、マーケットの本質を見抜き、ソリューションを提案するアプローチ手法に変えた。

ポイントとしては、同じ購買行動を取るお客様を“塊”と捉えて、そのお客様に対して我々がどう貢献できるかを考えている。

具体的には、先ず、IoT withセキュリティマイコンにて、我々の強みが活かせるIoT家電向け、及び、IoTヘルスケア向けの2つの市場をターゲットにする。なぜなら、家電市場では、元々インバータマイコンでの強みがあり、太いパイプのお客様もおり、業界No.2シェアの位置にいる。また、ヘルスケア向けは、血糖値向けマイコンにて、高精度なアナログのセンシング技術でビジネスを経験してきた強みがあるからである。そして、この新たな事業を伸ばしていくためには、開発リソース強化が必要である。

下期運営方針でお伝えしたように、人員強化と開発効率向上を含め、20年度比1.5倍の体制で開発ラインナップを増やしていく予定である。開発効率を上げる取組としては、NTCのマイコン開発部隊も開発効率化に力をいれて推進しているため、随時情報交換をして、学ぶべきところは参考にさせてもらうおうと考えている。また、電源用マイコンでは、NTCが保有している40nmプロセスのセキュア関連ファンクションのIPパーツを活用しており、お互いの資産を流用・活用し、効率を上げることも積極的に行っていく。

以上、ご説明した取組により、新たなIoT withセキュリティマイコンの販売を大きく伸ばしていきたいと考えている。

【USB4 Re-Timer市場について】

皆さんご存知の通り、HDMIのビジネスは、高品質な接続技術、特にアナログ技術を武器に大きな販売実績をあげてきている。このHDMIで培った得意な技術を活かして、USB4 Re-Timer市場に打って出る。

現在、テストチップのサンプルが上がってきて、85%まで評価が完了している。大きな課題もなく順調に進んでいる。肝心のUSB4機能の詳細評価をする装置の入手が、COVID-19の影響で遅れていたが、ようやく入手できたのでこの1か月の内に評価完了できるよう進めている。

また、テストチップを実際にケーブル内蔵基板に実装し、高速信号のデータを転送できることも確認しており、ケーブルメーカ数社に報告したところ”合格点”のコメントを頂いている。この1か月で全て見極めて設計FIXさせ、22年9～10月の量産化を目標に進めていく。販売を加速するため、さらなる前倒しも検討していく。

■人事・総務部　　田中部長

組合　**労務構成の課題について、多くの従業員が50歳を超えている現状に対し、将来的にNTCJが事業を永続的に発展させていくための人事戦略を、競争優位性という観点も含めてお聞かせいただきたい。**

七里書記長

田中部長

会社　企業にとって、競争優位性の確保は、永続的に事業を営んでいく上では絶対に必要なことである。昨年、我々が半導体専業メーカとして生まれ変わったことで、以前の「無くす・減らす・変える」という会社から、現在「創る・増やす・育む」会社に変わっていく途上だということを人事として強く実感している。そして競争優位性とはまさに「人」であり、優秀な人材をどのように採用し、どんな社員に育て、どう会社に貢献してもらうのか、そこに働きがいとやりがいが生まれ、エンゲージメントが強くなり、企業文化という競争優位性が確立される。

一方、現在の年齢別労務構成は、NTCJの従業員を1350名としたときに、平均年齢は49歳であり、今後、真っ先に取り組まなければならない人事戦略は、持続的な成長を伴う強い企業に進化させていくことであり、その前提として、優秀な人材の獲得により歪な労務構成を是正し、事業基盤の強化に取り組まなければならない。そのためには単に採用数を増やし、人を増強すれば良いという短絡的な活動ではなく、例えば、ベテラン社員には、新しい人材のキャリアの芽を育てる先生役を担ってほしいし、反対に若手・中堅社員には、いきいきのびのびと、新たな企業文化を創る礎になって欲しいと考えている。

しかし、これらの採用強化も経営があってのことであり、今後、台湾NTCとの更なるインテグレーションやコラボレーションの加速と、グローバル半導体企業としての成長を担保し、一歩一歩、着実に経営目標に向かって邁進していきたいと考える。

ちなみに昨年9月のNTCJ設立から今年11月までの間で、合計73名（キャリア採用者65名、定期採用者8名）の新しいメンバーを迎え、21年度末までには更に増やす計画である。

会社の雰囲気が様変わりし、新しい風が吹くことで、コミュニケーションの活性化と多様な個性が育まれ、自らの自己実現や自発的な行動力、仕事のやりがい・働きがいが生まれてくるものと考える。

組合　**即戦力としてのキャリア採用に加え、内部の人を育てていくことも必要だと考えるが、その場合、これまでパナソニックGとしての研修等人材育成に合わせてきたと思うが、そこから解き放たれ、今後NTCJとして人材育成をどのようにしていこうと考えているか、お聞かせいただきたい。**

会社　実はNTCJ発足後、この1年間で、のべ3200名の従業員が研修を受けている。これは企業文化の研修や職場懇談会を通じたのべ人数でもあるが、仮にそれらを除いても、約1000名規模の方に研修を受講していただいたことになる。

例えば、Polyglotsの語学研修も650人以上に受講いただき、残りの350人はNTCJの独自研修や幹部選抜型の研修、経営トップとのダイレクトミーティングに加え、昇格研修や新任研修、職能研修等、様々なトレーニングを受講していただいた。人材開発の目線でいうと、NTCJをどんな会社にしていくのかを基点に、グローバル半導体専業メーカ「Hidden Champion」の実現に向け、まだまだ強化せねばならない専門性や経営視点、事業ニーズに沿った研修企画等、人事としても取り組まなければならない課題は多いが、着実に少しずつ「大義・本質」を意識した「育てる・育む」という風土に変わってきているように思う。

また、皆さんが色々なスキルを伸ばし、自己成長を果たしたい、または60歳以降に次のステージで活用できるスキルを身につけたい等、それら「ありたい姿」の実現に向け、その思いに応えられるような機会の提供や支援等も積極的に実行していく。業務に活かすような研修もあれば、それ以外のキャリア形成・スキル補完もある。

従業員の皆さんが、是非もっと気軽に楽しく研修やトレーニングが受けられるような体制づくりも進めていきたいと思う。労働組合でも様々なセミナーや研修に取り組んでいただいているので、今後はもっと研修の機会を拡充し、労使共催等の行事やイベント等にも一緒に取り組んでいければと考える。

■組合代表挨拶　　山本委員長

山本委員長

昨年12月のBG体制組織変更以来、このメンバーでは初の労使協議会です。

職場ヒアリングから本日の議題設定まで、執行部にて取り組んできましたが、本日の内容の職場報告までしっかりと実行していきたいと思います。

まず、運営方針の感想として、ビジネスモデルに応じた商品群、狙うスコープが明確になってきていると感じました。

特にマーケティングや商品企画がBG毎に細分化されたので、個別の環境変化へのアジリティも上がっているようにも感じました。また、ヌヴォトンになって新たな成長フェーズや新規事業を意識した、両利きの経営へのチャレンジにもわくわく感を感じられるのではないかと思います。

組合員アンケート結果の速報でも、組合員の意識において、仕事の働きがい、事業の社会的意義、将来に夢を持てる、等に関するポジティブな感情がV字回復をしていることがわかりました。

このモメンタムを加速できるよう詳細分析を進め、各職場の生産性を上げる取組をしたいと思っています。

労働組合の考える生産性について、役員研修等でもよく引用する、また、このアンケート設問の設計ベースとなっている考えをご紹介しておきます。

一般的に生産性とは、インプットに対するアウトプット、付加価値生産性等の指標を用いるのが理解しやすいのですが、労働組合の視点での生産性とは、精神状態の叙述的な定義、1959年のヨーロッパ生産性ローマ会議で採択された定義に近いものがあり、ご紹介します。

「生産性とは何よりも精神の態度であり、現存するものの進歩、あるいは不断の改善を目指す精神状態である。それは、今日は昨日よりも、より良くなし得るという確信であり、さらに、明日は今日に勝るという確信である。それは、現状がいかに優れたものと思われ、事実また優れていようとも、かかる現状に対する改善の意志である。それはまた、条件の変化に経済社会生活を不断に適用させていくことであり、新しい技術と新しい方法を応用せんとする不断の努力であり、人間の進歩に対する信念である。」

精神状態、確信、意志、信念等、なんとも叙述的だと思っておりましたが、10年ほど前のグーグルのアリストテレスプロジェクトの研究結果によると、チームの生産性向上の共通ファクターを調べた結果も、極めて、心理的、精神的なものであり、チームの精神的な安全性（サイコロジカルセーフティ）がキーファクターであったということです。生産性向上に関して普遍的な部分であると認識し、労働組合としてのアプローチは職場の精神状態、心理状態、人間関係のような、つかみどころのない領域を良くしたいと思っています。

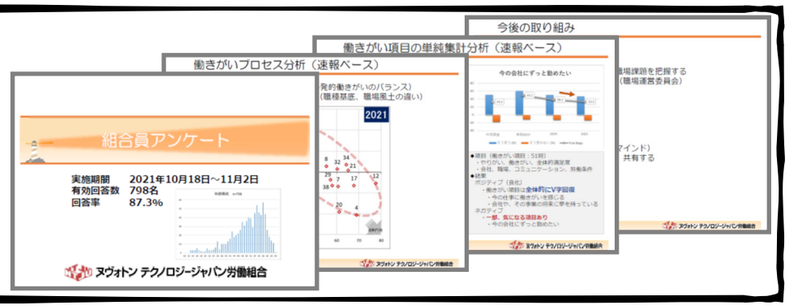
労使一体となって会社を盛り立てていければと思っています。今後ともよろしくお願いします。

組合員アンケート（速報版）を説明しました。

2021年10月18日～11月2日の間で実施したＮＴＪ労組組合員アンケート（速報版）を経営幹部へ説明いたしました。

◆働きがい項目の単純集計分析（速報ベース）

◆働きがいプロセス分析（速報ベース）

◆今後の取組

今後、詳細分析を行い職場運営委員会等を通じてフィードバックいたします。