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.19
2022年7月13日

2022年度 上期定例労使協議会報告

◆日　時:2022年6月16日(木) 13:30～15:00
◆場　所:長岡京地区 テクノ棟7階 特別第二会議室
B棟組合事務所／北陸地区

２０２２年６月１６日（木）、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。

■会社代表挨拶　　小山社長

小山社長

本日の労使協議会を通じて、4月28日の運営方針に対する組合員の方々の理解をより深めていただきたいと考える。責任者は、皆それぞれに強い思いで方針を作っているので、是非、活発な議論ができればと思っている。

まず日頃のオペレーションに関して本当に皆さんに感謝している。日々の各職場での努力や種々の取組みが2021年度の経営数字に成果として表れたと感じている。また、新横浜デザイン＆セールスセンターの開設についても、これまで我々がヌヴォトン発足以降も、パナソニックの事務所を間借りするような形だったものが、ようやくNTCJの戦略拠点として、関東圏のお客様に直接アプローチでき、加えてリクルート活動の強化や産学連携など首都圏をターゲットに戦える環境が整った。これから更に活発な事業活動ができる拠点にしていきたい。

一方で、直近では激変する世界情勢やあらゆるモノのインフレーションなど、当社ビジネスを取り巻く環境においても、原材料や委託先の価格高騰などが大きく経営に影響してきている。原油高や為替問題、コロナによる空港閉鎖、物流コストの増加など、向かい風が強い状態である。

このような中で、今般の運営方針は、単年の黒字ではなく、本当にこれから持続成長していく上で、今こそ盤石な経営体質を作るための各責任者からのメッセージだと認識いただきたい。

従業員へのメッセージ

組合　2022年度運営方針を受け、組合調査では内容を十分理解できたという声が多数を占めている。NTCJ発足時は組合員からの不安の声も多かったが少しずつ期待に変わっており、黒字化の継続、さらなる成長に向けて行動したいというマインドも醸成されつつある。全員で頑張っていくために、改めて従業員への2022年度のメッセージをお話しいただきたい。

社長　今年は、円安や世界情勢の変化の影響で経営環境が向かい風の状態であるが、私たちにとってここを乗り切ることが、今後の経営基盤を構築する上で非常に重要であると考えている。これは、組合員の皆さんを含めた全従業員で一緒に乗り越えなければならない。　木村副委員長

まさに、「あの時のおかげで今がある」という年にするために、会社の成長と従業員の成長は切っても切れない関係にある。キャリア採用や新入社員が増えて、職場も大きく環境が変わってきている。そのような環境で「自分たちも変わる」、そしてこの難局を乗り越え強靭な経営基盤を作るということは、会社と従業員が一体になるということ。それを理解頂いた従業員が非常に多かったため、組合の調査で「運営方針が十分理解出来た」という結果に繋がったと考える。

私は常々「学習転移」が重要だと述べているが、例えば、経営や経理の研修を受け新たな知識・考え方を得ても、その学びが個人の理解で止まってしまって、「行動」に繋がっていないことが多いのではないかと思う。

「学習転移」とは、学習したことを行動に移すということであり、それがまさにこの22年の私たち一人ひとりのあるべき行動スタイルだと考える。「変わる・変える＝人と企業が一緒に成長」を実現するカギは学習転移であり、「方針を理解したなら自ら動いてください。研修で学んだら自ら動いてください。」それが私の最大のメッセージだと思ってほしい。ともに頑張りましょう。

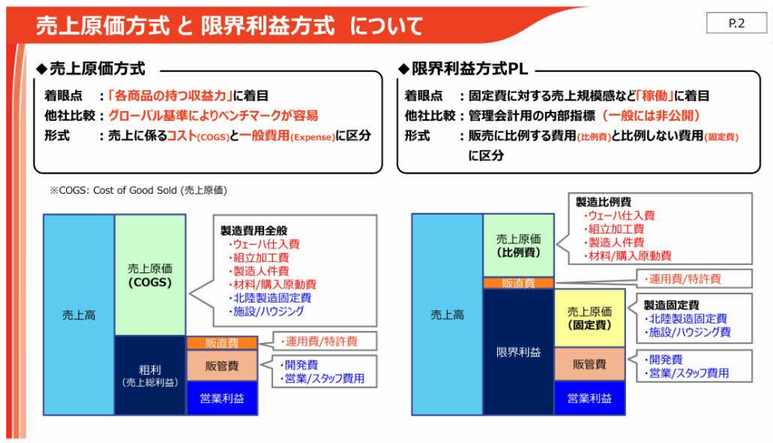
経営体質の強靭化

二川副委員長

組合　運営方針では、新システムを導入して商品別の利益と価値を見える化し、グロスマージン(GM)向上サイクルを回し、経営体質を強靭化するとご説明いただきました。新システムによる商品別のGM見える化による、これまでとの違い、また、それをどう活用するかを従業員が理解し、意識を変革して行く必要があると考えています。GM向上サイクルを起点に従業員がどのように意識改革することを期待しているか、お聞かせいただきたい。

社長　運営方針では時間の関係で、詳細まで説明することが出来なかったので、運営方針での言葉の意味や仕組みについて、合同朝会で各月担当の幹部から説明してもらおうと考えている。GMについては、資料を使って説明する。

(資料１)「売上原価方式」と「限界利益方式」について

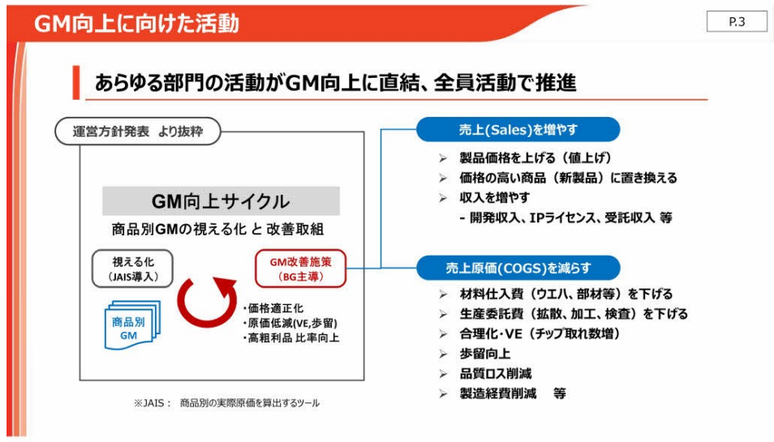


「売上原価方式」(左)は今回我々が切り替えた方式で、「限界利益方式」(右)が従来の方式である。従来の限界利益方式は、管理会計用の内部指標であり、パナソニックが採用していた管理会計である。これは「稼働」に着目している。固定費に対してどれだけ稼いでいるのかという見方をしているので、その限界利益の中には、当然営業利益もあるが、販管費、売上原価（固定費）が含まれている。これを限界利益と呼んでいた。

一方で、売上原価方式は、売上原価（COGS）、商品が持つ収益力に着目している。そしてGMとCOGSの区分はグローバル基準であり、他社とのベンチマークができる。例えば半導体メーカーのIRレポートを見ると分かるが、必ずGMが記載されている。すなわち、自分たちの利益が同業他社に対してどの位置にいるかということを把握することができる。

まず、製造原価として、ウェーハ仕入費、加工費、人件費、設備費、ハウジング費など、売上からこれらを除いたものが粗利（GM）となっている。このように、売上に対する原価がどれだけお金をかけて作られたものかという商品の真の価値を表すことができる。これを分けているので費用も管理し易い。また、販管費についても、営業・スタッフの費用や開発費の区分を明確にした。今までは、例えば開発費の中の一部のプロセス費用など、費用をどちらに振り分けるかが不明確だったものも、明確に定義している。これが今のGMに繋がっている。

(資料２)GM向上に向けた活動



次に、GMを増やすにはどうするか。その答えは、売上収入を増やすか、もしくは売上原価(COGS)を減らすか、ということなので非常にわかりやすい。さらに、COGSを区分することで、どの項目をどのように減らせばGMが上がるかが、グローバル標準で見えやすくなる。売上を伸ばすには、商品単価を適正な価格に戻すということが当然含まれる。COGSは費用なので、材料費や生産委託費の削減、ＶＥ、歩留向上、品質ロス削減、製造経費削減などがある。ただ、現在は材料仕入費が上がっているので、このままの状況が続けば売上に占める製造原価がどんどん上がりGMが悪化する。従って、今年はこの活動を着実にやっていくことが必要である。また、今までグロスで見ていたものを、商品群ごとに分けて見える化する。従来は標準原価の考え方で、当初開発時に販売価格をどうするか、利益をどう見るかを机上で計算してやっていた。

経営体質の強靭化

社長 しかし実際は、工場の稼働や歩留、想定外の人件費等でコストが上がり、机上で計算したものと実績が大きく乖離することがしばしばあった。それを新システム（JAIS）で補正する。これには歩留や材料といった細かい情報も含まれているが、まだ国内のみに導入している状態であり、WaltechやUTACを含めたすべての商品に対する補正はできていない。このシステムを完成させ、商品ごとにそれぞれの正しい原価を見える化する。そしてこれを利用して、GMという真の商品価値を着実に向上させる仕組みに変えた。これは全従業員に理解していただく必要があり、一人ひとりがGMを意識した行動に是非変えていって欲しい。

組合 ベンチマークが出来る標準的な指標だということだが、どのくらいの目標設定で今後取り組むのか、手触り感を示していただきたい。

社長 今我々のGMは30%台だが、同業他社の実績から考えると、少なくとも50%を目指す必要がある。皆さんも参考に同業他社のIRレポートを見ていただきたい。

組合 今年が正念場であり厳しい一年になるが、一人ひとりがこのことを理解した上で、業務をやり抜き、運営方針をやり切る必要があると感じた。

社長 ここを乗り切れれば自信にもなるし、人も会社も成長することに繋がると考えている。

～知の探索と深化～

梅村執行委員

組合 運営方針の中で、継続したイノベーション創出のために、グローバルコンソーシアム活動や産学連携で「外を知る」活動、BG横断で「自分たちを知る」活動に取り組むとのお話があった。将来的には、外と自分たちを結び付け、新たなテーマ創出を探る必要があると思うが、中長期的にどのようにテーマ創出をしていくのか、お考えをお聞かせいただきたい。

社長 まず「自分たちの立ち位置を知る」に関して言うと、パナソニック時代は本社研究所が大きなグローバルマーケットのトレンドを掴み、他社とのベンチマークを行ってきたが、今後は個社として、自分たちで自らの立ち位置を把握しなければならない。ゆえに外を知るという目的で、コンソーシアムへの参加や産総研との連携などをスタートさせた。本当に自分たちの立ち位置はこれで正しいのか、自分たちの技術は世の中に通用するかということを見極めるとともに、自分たちの技術を伸ばすために、このコンソーシアムや産学連携のさらなる活用を推進する。

次に「BG横断」について説明する。

我々がやるべきことをメガトレンドから考え、バックキャストしたときに、そのひとつの解として、運営方針で紹介した無線通信のテーマがある。

セキュリティもBMSなどワイヤレス化になり、自動車のハーネスレスなども需要が高まっている中で、通信機能の技術が必要になってきており、「既知と既知を繋げて新たなものを生みだそう」という思いから今回の無線通信テーマが始まった。

BG横断とは、各BGが持っている既知の技術と、別のBGが持っている既知の技術を繋げて、技術開発センター（CTO）でやっていくということである。そして、外の知識で自分たちの立ち位置を知り、その両方を取り入れていくということが、この「知の探索」の大きなポイントになる。新しいもの、ゼロからイチを生むのは非常に難しく、全くないものから新たなイノベーションを起こせと言われても、どこから手を付けていいかわからない。一方で、世の中に生み出されているものは、既知と既知の掛け算であることが多いので、我々が知の探索を推進する上で、BGの既知とは何かを理解しておく必要がある。CTOとBGが一緒になってBGごとの技術を掛け合わせることが、これから新しいビジネス・技術を作っていく上での大きな着目点になると思う。意見があったらどんどん言っていただきたい。これには今後、新たなお客様の要望という面で、デジタルマーケティングに繋がってくる。

組合 知の探索は、BGからは少し遠いイメージを持ってしまいがちだが、自分たちと他のBGの技術をしっかりと知ることで新たなアイデアを生み出していきたいと思う。

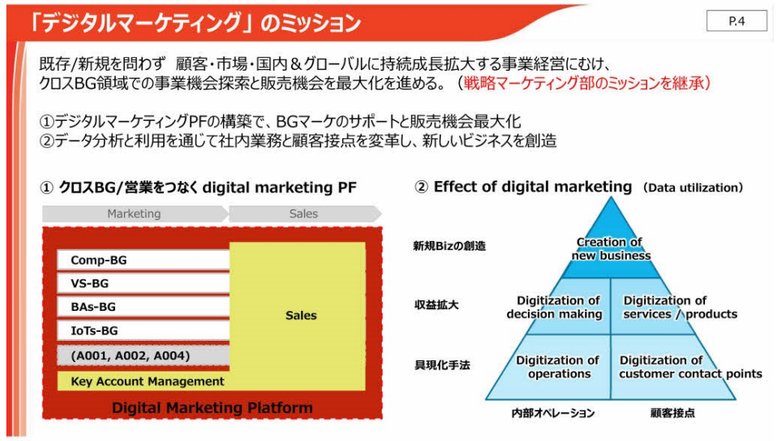
社長 BGの活動は、知の深化の方が身近で、性能や歩留を改善する等の活動が中心となるが、既知と既知を組み合わせるということも、ぜひ一緒に考えてもらいたいと思う。例えば特性改善、固定費削減、歩留改善、費用削減など、知の深化を推進しつつ、ゼロから一を生むような難しいものでなくてよいので、新たな知の探索を活動に組み入れていってほしい。

～デジタルマーケティング～

組合 知の探索に向けては、外と自分たちを結び付けるため、新規・潜在顧客のニーズを知るデジタルマーケティングが、その先の将来のビジネスに繋げていくために重要になると思うが、デジタルマーケティングについて、今後の狙いや目指す姿について、お考えをお聞かせいただきたい。

社長 戦略マーケティング部の組織再編を行い、デジタルマーケティング部を6/1付で新設した。戦略マーケティング部で検討していた商品に近いテーマはBGに移管し、今後はBGで着実に商品化してもらう。では戦略マーケティング部はこれからどこに軸足を置くのか、という課題認識に基づき、この新しいデジタルマーケティング部を新設した。

（資料3）デジタルマーケティング部のミッション



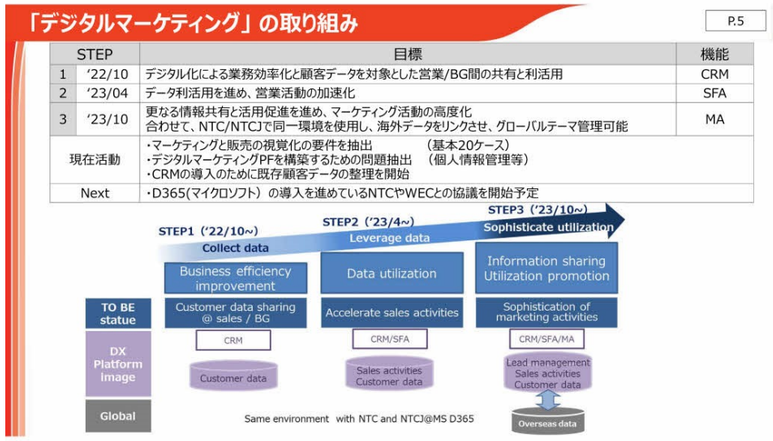
デジタルマーケティング部は、戦略マーケティング部のミッションを継承し、そのミッションを、デジタルツールを使って実現することを目指している。コロナ禍でお客様への対面での活動が難しくなっている中で、いかにメガトレンド・顧客要望を先読みし、私たちの提案に繋げていくのかが大きな課題になる。また国内だけでなくグローバルに成長していかなければならない中で、日本にいながらどのような情報をどのように収集し、グローバル化していくのか、という課題もある。

これらを解決するために、このデジタルマーケティング部を設立し、顧客や市場、国内やグローバル、そのすべてに目を向けるとともに、1つのBGだけでお客さんを見るのではなく、クロスBGの観点から自分たちで情報を集め、分析し、そこからお客さんにアピールする機会を作っていく。これがデジタルマーケティング部のミッションである。

①の図に示すように、BGにはそれぞれマーケティング部門がある。営業にはセールスと、客先のアカウントメンバーがいる。この全体を、デジタルマーケティングというプラットフォームで大きくしようというのがこのデジタルマーケティング部であり、②の図のフレームワークで新規ビジネスを創出・創造していく。その手段として、まずは、いろいろなマーケティング活動をデジタル化すること、つまり、お客様と対面でしかできなかったコンタクトを、ツールを使ってデジタル化する。

次に、意思決定をデジタル化する。例えば、お客さんから要望があったとして、それを「我々の商品をこう掛け合わせればこんなことができる」という提案と意思決定を、データベースを使ってデジタル化する。そして当然、そのサービスもデジタル化する。つまり、お客様からの問合せへの対応をデジタルツールでできるようにすることで、結果として、新しいビジネスが生まれる形にしていきたい、というのが、デジタルマーケティング部設立のねらいである。

（資料4）「デジタルマーケティング」の取り組み



では、具体的に何に取り組んでいくのか。これはステップを分けている。

いきなり、先ほど言ったようなデジタルな仕組みに切り替えられるわけではないので、ステップを分けて活動していく。ステップ１，２，３があり、それぞれの段階での活動を示している。このステップ１から３に向けて、このデータベースやツールを揃えていくことも並行してやっていくが、そこに魂を込めていかないといけない。

まずステップ１であるが、22年10月に向け、自分たちの業務効率化のために、お客様のデータを集めて、みんなで共有できるCRM(Customer Relationship)を構築する。営業やBGが持っている顧客情報を集め、カスタマーがわかるようにデータベースを作っていく。

ステップ２の23年4月に向けては、営業活動を効率化するために、そこで集めたデータを加工するSFA(Sales Force Automation)という機能を構築する。

そしてステップ３は23年10月に向けて、NTCを含めた海外のデータも全てリンクし、NTCのお客様情報や営業が取ってきた情報を皆で共有化していこうという機能で、これによって今お客様がどのようなテーマに取り組んでいるのか、お客様が将来どこに向かおうとしているのかをリンクさせることで、我々としてもグローバルテーマとして管理でき、営業活動として売上管理等も可能になるMA(Marketing Automation)という機能を構築する。現在、この活動の準備をしている。その管理システムとして、マイクロソフトのD365というマーケティングツールがあり、台湾でも使っているこのシステムを導入する。CRM、SFA、MAの情報を管理していくために、台湾と連携しながら進めている。

進捗状況は合同朝会等で見える化して報告していく。１つでも実績が出れば、その事例を報告するとわかりやすくなるかもしれない。こういう活動が、ウェビナーや展示会にも繋がり、そこで得た情報をこのツールで管理していく。

組合 ご提案いただいたように、活用事例を発信していただければ、各BGでもデジタルマーケティングをどのように活用すればいいのかが、皆にわかりやすく伝わると思うので、ぜひ多くの発信をお願いしたい。

■販売最大化と営業活動の変革　澤居取締役

組合 収支良化を継続するために、販売拡大、価格適正化、EOLなどの重要課題を継続対応していくとのことだが、販売最大化について“営業活動の変革”というワードで営業のやり方も変えていく必要があるということを示された。この変革についての現状課題と施策についてお聞かせいただきたい。また、販売計画達成に向け、A00S・各BGとの協働について直近の活動や課題があればお聞かせいただきたい。

二川副執行委員長

会社 市況含めた現状認識に先ず触れておくと、グローバル規模で半導体業界全体のサプライチェーン逼迫が長期化している。さらに部材や委託価格、電力・ガス含めた原動コストが高騰する中で、我々製造業にとっては逆風の状況である。市況も少しずつ変化しており、業界によってはマダラ模様と言われるようにスマホ、PCのIT分野は少しデマンドが緩みつつある一方で、産業分野の設備・機械は堅調と言われている。また当社のメイン分野である車載市場は引き続き強いデマンドを頂いている。

澤居取締役

しかし、実際の当社生産とデマンドのギャップは逆に開いていると感じており、お客様ごと、地域ごとに精緻な分析をしながら進めている。これらの現状認識を踏まえ、22年度は供給・生産能力制約がある中、販売だけでなく収益最大化を意識して日々の活動を考えており、そのためにはBG・関係部門との連携は欠かせない。また、日々の調整だけでなく、事業環境の大きな変化をしっかりとお客様と認識合わせしながら、価格適正化へご理解・ご協力を得つつ、生産出庫に繋げることをお客様に近い立場として着実に進めたいと思っている。

このような基本認識をベースに持ちつつ、22年度のNTCJ全社販売のうち、A0JS営業総括部として直接担当するパナソニックとその他日系顧客向け販売目標を達成することで全社販売ベースを固め、貢献することが重要だと認識している。そのためにも主要なお客様への戦略策定及び具体的な政策をブラッシュアップしながら着実な販売獲得に努めていく。

また、今年度は国内外で自社商流への切替えを完了させるために、日系顧客だけでなく海外も含めて、各BG・A00Sの活動を後押しする。これは我々がコーディネーターの役割をしっかり果たしながら、グローバルで切替えを進め、お客様を通じて得た情報を共有することで全社販売達成に貢献していく。この活動を進めていく上で、顧客軸での営業機能をしっかりと強化していくことが何より必要だと認識しており、方針発表の中でも「顧客戦略、顧客対応をしっかりやる」という事を申し上げた。

これら全ての活動が“営業活動の変革”そのものだと考えている。また、新規ビジネス発掘に向けて新たな代理店の活用やデジタルマーケティングも推進する。6/1付けで発足したデジタルマーケティング部には旧セールスプロモーション課や現営業部門のメンバーも参画することで活動を本格化させていく。

一方、NTC関係部門との連携強化については、5/1付けで日系営業部に営業7課を新設した。この営業7課はNTC商品の日本市場での窓口機能を担いながら、グループのシナジーを発揮すべく取り組んでいく。現在はまだ業務引継ぎや商流切替え等の活動を中心に進めているが、既にお客様からはNTCとNTCJの商品ラインナップ拡大や、商品を組み合わせた提案を今後期待するような、非常に前向きなお声も頂いている。こういった要請にお応えすべく、営業7課が中心となり営業総括部内で共有し、関連部門とも連携しながらお客様へ具体的な提案に繋げるべく取り組んでいく。

さらに、5/9から新横浜のデザイン＆セールスセンターを稼働開始した。自社拠点として首都圏のお客様に近いところに拠点を設けることができ、営業部門として非常に有難いと思っている。既にお客様もお見えになっており、人の出入りをとにかく活発化させ、新たなビジネスに繋げていくべく心機一転取り組んでおり、引き続き組合の皆様にもご理解とご協力を頂きたい。

組合 インフレ、材料高騰など負の影響を受けつつも、販売達成しなければならない事は理解出来る。それに加え、商流切替えという当社独自課題もある中でNTCJとして大変な時期ではあるが、販売を増やす事はGM改善に直結するため、何としても販売計画達成に向けて労使で一緒に取り組む必要がある。

■コンポーネントBG　松田BG長

組合 コンポーネントBGの新分野開拓について、昨年度の実績として、注力3商品の二桁成長達成と大幅な増収増益を実現されたということだが、その中でもリチウム電池分野、MOSFETの貢献が大きいような状況であった。一方で反省点として、新分野開拓への注力を挙げられており、今年度の重点取組としても挙げられている。新分野を開拓していくにあたり、現時点での戦略と、どのような体制で成長を目論んでいるのかお聞かせいただきたい。

小田執行委員

会社 まず、コンポーネントBGの今年度の方針は、狙ったセグメントでNo.1を取る、取り続ける、という事。それを実現するための取組として、各商品カテゴリで、販売、利益、GMの最大化と、特に新規市場の開拓が急務と考えている。

松田BG長

ご質問にあった「MOSFETの新分野開拓」は、まさにこの方針のもと、今年が次の成長に向けた元年と位置付けている。2022年の事業計画でも新分野の販売ウェイトはまだ3%しかないが、2025年には10%以上に持っていくことを目標に掲げている。

戦略と体制について、まず戦略に関しては、しっかりと責めるマーケットを設定することと、そして販売拡大に伴った生産キャパ、生産体制も構築していく。この2つに取り組む。ターゲット市場について、従来は新市場として、音(A2B)、光(センシング)、そして急速充電クアルコムのプラットフォームをやっていこうというのが従来方針だったが、今年はそれに加えて30V以上の耐圧、中耐圧の領域に打って出るということを加えた。この目的は、電池搭載機器の多セルアプリケーションに対して、新たな中耐圧CSP-MOSFETの市場をつくるため。そのため、従来の低耐圧商品に加え 競争力のある中耐圧のデバイスを強化していきたいと思っている。従って、狙う市場は、音、光、急速充電と3セル電池搭載機器。車載、ノートPC、タブレット、ドローンやお掃除ロボットなどの電池保護用途に対して攻めていこうと考えている。

もう一つの戦略の生産キャパ拡大に関しては、現在砺波とJSCで前工程の生産をしているが、これに加えWinbondで生産体制を立ち上げていく取り組みを開始した。まだ開始したばかりで課題は山積みではあるが、課題を克服し増産体制を整えたいと考えている。

体制面に関しては、組織及び体制強化を目的とし、MOSFET・RF-GaN商品開発部では、この1年間で、新入社員、キャリア採用、BG間での異動、パートナー社員合わせて7名増員した。その内、新分野の強化のため、3名を補強した。加えて、新規分野に特化する組織として開発の第二開発課第三係を新設。この三係は総勢8名で、新分野の商品を専門的に扱って商品開発していく体制を整えた。このように、戦略と体制の両面で新分野の商品を伸ばしていこうと考えている。

他の商品カテゴリも新市場で販売を増やしていこうと考えており、例えば、RF-GaN、PAモジュールは、従来のノキアの基地局を攻めることに加え、今年はローカル5G分野に短期で拡販するために、大学との連携も始めた。5月から、電通大の先生からいろいろアドバイスを頂くことでオープンイノベーションを進めている。また、産業用レーザは、赤外レーザが少し苦戦しているので、短期的にGaN系、青色系レーザを増やそうという取り組みをしている。従来の青、青紫に加え、紫外とIndigo Blue(青と青紫の中間ぐらいの波長帯)、このような商品レンジを拡大するFS検討に着手した。

このように様々な取組で、各商品カテゴリで新分野の開拓をしていきたいと思っている。

組合 この内容を組合員に改めて共有し、皆で新しい価値を創出していきたいと考えている。一方で、コンポーネントBGの一部の部署ではここ数年、時間外労働が多い傾向にあるので、適切な労働時間になるように引き続きよろしくお願いしたい。

■ビジュアルセンシングBG　松本BG長

組合 運営方針では、市場起点、かつ適社性を持ってセグメンテーションし、グローカルに展開していく、その具体策として、商品ごとに、汎用軸に加えた独自の競争軸を設定し、その分野で攻めるとのお話があったが、その独自軸について、どのようにパラメータ設定されたかお聞かせいただきたい

梅村執行委員

会社 VSBGはLSIとイメージセンサという、旧パナソニック半導体時代の表現で言うと、対内セットへの依存・貢献が非常に大きい事業だった。そのため、市場の見方がパナソニックを見ていればいい、という人が多かったので、私自身を含め、その意識改革が一番必要だと思い、改めてあのような話をさせていただいた。新市場というのは、パナソニックも1つのお客様ではあるが、専用で１つの特定のお客様だけ見ていた「カスタム商品」から抜け出し、「汎用の商品」をスタートにしたいという思いを込めて、あのような表現にした。つまり、新市場と言っても全く新しいWhat’s Newの市場ではなく、例えば、今までパナソニックしか見てなかったのであれば、パナソニックの競合のお客様が新しいお客様になる可能性もあるし、それをもっと拡大すれば、日本しか見ていなかった市場が、ワールドワイドに見れば大きく広がる。これも新市場である。起点としては、今の商品が本当に狭いセグメンテーションしかしていなかったので、そこを拡げるだけで、新市場になる。つまり、拡大の可能性は多く潜んでいる。例えば、大型イメージセンサも、もともとパナソニック向けに作ったカスタム品だったが、今は中国で売れていて、宇宙船に乗って中国の衛星から８Kの映像を送ったりしている。このようなことから始めるだけでも販売は広がっていく。

松本BG長

また、さらにその先は、運営方針でも軽くしか触れていないが、Bridge ICという新しい市場を狙っている。現在我々はLSIの画像や音声を処理するアーキテクチャと、イメージセンサという入力系の商品を持っており、これらは異質のもののように思うが、2つを合わせるとソリューションになる。映像データを取り込んで処理する、オーディオを処理する、そのようなソリューションの市場を新しく見るという、これはLSIとイメージセンサの適社性からくる市場で見つけていければいいと考えている。これは決してゼロから何かを見つけるのではなく、私は「適社性」という言葉で表現しているが、自分たちの適社性で、自分たちが競争で勝てる軸を設定する。他社とのベンチマークも当然していくが、自分たちに全く素養のない軸を設定したりはしないので、そこは1つのポイントになる。

組合 独自の競争軸を持つというところがHidden Championにも繋がると思うので、まずはこの競争軸で高収益を目指すよう、BGメンバ全員の日々の活動に落とし込んでいければと思う。引き続き、この競争軸で高収益に成長できるのかを、都度市場起点で見極めながら、成長し続けられるBG運営をお願いしたい。

■　バッテリー＆アナログBG　伊藤BG長

組合 BM-ICとモータードライバについて、2025年度の販売目論見が20年度に比べて約5倍とする計画を発表されたが、この計画達成に向けては、お客様に刺さる新商品の開発、それを支える技術力、その他設備投資等も含め、色々な施策が必要と考えている。

中山執行委員

新商品の開発に関しては、今開発しているものを含め、今後確実に量産化して販売に繋げていくことが重要だと考えているが、それに対して積極的な設備投資や重要となる人的リソース確保について、お考えをお聞かせいただきたい。

会社 私たちの事業はいま大きな転換期を迎えている。10年以上かけて作り上げてきた主力商品群の需要が大きく伸びる見通しであり、市場からの期待により多く応えるためには、新製品開発のペースも、従来の2～3倍に上げていく必要があるだろう。私たちには意識と体制の変革が必要である。リソースと開発費の確保、配分についても考え方を変える必要がある。

伊藤BG長

運営方針発表の中では直接的には触れなかったが、6/1付でBG内の組織を大きく変更した。2025年を見据えて、部・課・係それぞれのミッションを改めて定義し、役割を明確に示す必要があるとの考え方をBGの皆さんと共有してきた。今回の組織変更では、戦略マーケティング部から新たなメンバーがBGに加わった。このことは、BGが短期的な開発テーマのみならず、中長期的な先行開発案件にも主体的に取り組む姿勢を示したものである。新体制が狙い通り機能し、新製品開発が活性化されることが肝要だ。皆さんの意見を聞きながら、組織が十分機能しているか検証してきたい。

また、技術の進化を加速するため、社外パートナーとの協業にも力を入れていく。例えば、ファウンドリとの共同開発もそのひとつである。新しいプロセスを使いこなすためには、我々の設計力や開発効率を高める必要もある。そうなると、設計会社との共同開発なども視野に入れる必要があるだろう。先行開発案件の具体化には、業界の枠組みを超えたコラボレーションが欠かせない。2025年に事業規模5倍は非常に高い目標であるが、社内のリソース増強と外部とのコラボレーションによるリソース増強の二つの観点で挑戦を続けていきたい。

設備投資については、昨年度から計画的に進めている。半導体不足に伴う長納期化が大きな課題となっており、将来の需要予測のもと、決断良く先手を打って好循環を生み出したい。

組合 6/1付けの組織変更については、労組でも組合員の意見を聞きながら、より良い組織になっていけるように一緒に考えていきたい。また、人的リソースについても、外部を活用することで、NTCJとしても技術力向上が期待でき、組織の活発化にも繋がると思う。25年度販売5倍という目標に向けて労使ともに頑張っていきたい。

■IoT with セキュリティBG　下茂BG長

組合 4BGの中でNTCとの親和性が一番あり、新規市場を開拓するため、NTCJに無いチャネルをNTCと連携して構築強化していくものと理解しています。マーケティング、開発等でNTCとの連携をどのように進めていくのか、お考えをお聞かせいただきたい。

堀江執行委員

会社 運営方針で、ＢＧの重点施策としてマイコン事業拡大についてお話させて頂いた。これまでのモータ制御インバータMCUビジネスの拡大活動は今後も継続していくが、加えて新規市場を攻めないとこれ以上のビジネス拡大は難しいと考えている。その中でビルオートメーションシステムやIoT家電・IoTヘルスケア向けのセキュアMCUを新商品として市場投入していく。

そのスタートとして、北米市場をターゲットにマーケティング活動をおこない新規拡販を推進していくが、A001と協働でビジネスを開拓していく。

下茂BG長

まず、双方共通のポートフォリオを準備するところから始めている。A001は既に、セキュアMCUは先行して開発しており商品化している。その設計データを有効活用するため、A001からオープンな情報開示をしてもらっており、設計データやIPを、A008のセキュアMCUの開発に活用しようとしている。

更に、スピーディーに北米市場に突き刺さるために、デモ用のPoCが必要であるが、A001のセキュアMCUのハードウエアとA008のお客様の付加価値を高めていくためのソフトウェアで、ビルオートメーション向け等のPoCを共同開発する取組みも開始している。

以上のように、A001/A008は、親和性を持って様々な活動を具体的に一緒に進めている。この6月には、北米市場拡販活動の具体的な6ヵ月計画の素案がまとまり、両BGでキックオフ会議をする予定である。お互い知らなかったこと、持っていなかったものを相互で補完しながら、開発効率の向上や、モチベーションアップにつなげる活動ができていると考えている。

また、ビルオートメーション市場においては、グローバルでビルに使用される電気量は非常に多く、全電気使用量の約40%をしめている。この点にアメリカ・欧州政府等が着目して、カーボンニュートラルのための電力削減の目玉として優先的にやっていく動きになっている。また、セキュリティ面においても、サイバーアタックが問題視されており、17秒に１回、年間5億件もの攻撃がなされている。このような状況からセキュリティ対応は、必ず求められると考えている。

A008はこのようなカーボンニュートラル、セキュリティ強化のトレンドを捕まえながらセキュアMCUにてビルオートメーション市場の顧客にお役立ち出来ると考えており、この活動を目玉に、A001と協働で相乗効果を出して取り組んでいきたいと考えている。

組合 具体的な活動や連携がかなり進んでいる事を認識した。特にBtoG向けの取組が今後の我々の成長含め重要だと思う。また自分の所属する部門でも、7月からPF開発が進出するので連携していきたい。

■組合代表挨拶　山本委員長

山本委員長

本日の労使協議会の主旨は、運営方針に対する理解をより深めることでした。NTCJの22年度の方針として、大きく3つの柱（販売最大化、経営体質強靭化、知の探索と深化）をお示し頂いた。私自身は、その3つの柱に添えられたサブタイトルのほうが記憶に残っている。「攻める1年にしよう」「粗利活動と人材育成」「外と自分たちを知ろう」方針に込められた意志を強く感じたし、なによりも自分達に寄せた、わかりやすい言葉で表現されていると感じた。BGやセンターの運営方針にも、それぞれの表現で、それぞれの分野で、それぞれの土俵で、運営方針が示されていたように思う。また、各BGについては同じ半導体とはいえ、商品が違えば、お客様が変われば、見えている景色は違う、以前より専門化、先鋭化してきたと感じた。今後、事業計画実行する上で大事なことは、各部門、各課、各係、個々人の仕事において、自分の身に寄せて運営方針のサブタイトルが自分の言葉で語れるだろうか？ということだと思う。職場の組合員に問いかけるとするならば、「NTCJ全体としては、3つの柱の方針が共有されました。ところで、あなたの部署は、もしくは、あなた自身は、日常の仕事でどう行動するのですか？方針が自分の言葉で語れますか？」こういう問いを職場に展開してみたい。

労働組合にも議案書という活動計画があり、そこに自ら問うことはできる。22年度会社の方針3つの柱を、組合活動領域で実現すると仮定する。「販売最大化」については、お客様、ベンダー様、パートナー様との取引を増やすことで販売の最大化を狙うと捉え、働く仲間の連携拡大、組織拡大、いっしょに働く仲間を増やそう、というタイトルになる。「経営体質強靭化」については、商品を鍛えよう、人の能力を高めようと捉え、外部環境の変化に対して活動を推進する力を高める、活動への参加関与を高めよう、無関心者を無くそう、というタイトルになる。「知の探索と深化」については、既知と既知の新結合と捉え、まずはヒューマンネットワークを拡げよう、というタイトルをつけたい。サブタイトルを組合の視点でも語ることができると思った。まずは、何事も自分ごと化してみるマインド、そんな風土を育みたいと考えている。会社経営理念に、人に寄り添い、社会・産業や人々のくらしにおける様々な課題を解決したい、と掲げていますが、人の痛みや困りごとを、まずは我がこととして考えられなければ、課題解決の行動には繋がらない。また、外部環境変化を他人事として、自分さえ良ければ、今さえ良ければ、と目をつぶっていると、環境変化に対する強靭化の行動には繋がらない。何事も自分ごと化できる風土、そんな職場風土を構築していきたいと考えている。

労働組合は企業内の社会資本についての氷山モデルでいうと海中にある、目にみえない部分、職場風土、コミュニケーション、モチベーション、マインドなど、持続的な成長や強靭化の源泉となる部分、事業計画を実行するための原動力として着目をしていく。引き続きのご指導、連携を宜しくお願いしたい。本日はありがとうございました。