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、梅村　裕奈

【運動スローガン】
共想 共鑽 ～Next Stageへ～

2024-No.3
2025年1月10日

2024年度 第9期第1回労使協議会報告

◆日　時:2024年12月19日(木) 11:00～12:00
◆場　所:長岡京地区 テクノ棟7階 特別第二会議室

２０２４年１１月１４日に開催されたＮＴＣＪ下期運営方針を受け、１２月１９日に小山社長との労使協議会を実施しました。
運営方針、経営状況、および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。

■小山社長の挨拶

日ごろの経営活動へのご協力ありがとうございます。NTCJ設立以降、「全ての事業活動において益々スピードアップが必要である」という話を日頃から申し上げているが、組合員の皆さんにも経営を理解いただき、常に世界と戦うためにどう行動すべきかを考えていただいていると実感している。今日は労使で理解を深めあう有意義な場になればと思う。

小山社長

～グローバルクロックで戦える企業になるための課題～

我々は現在、ビジネスの大半が海外との取引であり、紛争やアメリカ大統領交代等、海外で起こる出来事が直接我々の事業に影響する。従業員皆さんがグローバルに目を向け、次に何を準備すべきかをいち早く考えて行動するように変わってきたと感じる。一方、経営側はグローバルクロックに対応するため、新たな方針を打ち出したり変更したりする。これは朝令暮改に感じるかもしれないが、時代の早い流れの中、グローバルで戦うために、常に最適な方針を考えているからこそであり、それに対するスピードはまだまだ十分でないと感じている。会社で行った運営方針アンケートでも、「言葉・略語がわからない、そのため次の話が入ってこない」という意見が見受けられた。経営側は新しいものを素早く取り入れる。そこで出てくる新しい単語や略語は、都度丁寧に皆さんへ説明する必要があると感じている。グローバルなビジネス感覚は理解いただいているが、グローバルな時間軸、様々な方針に対する順応が最大の課題だと考えている。四角四面に従来のやり方で進めると、ビジネスを失うこともある。間接部門においてももっとビジネス感を持ち、開発と間接部門の一体感が強まることで、NTCJはグローバルに戦っていける会社になる。例えば何か新しいことをやろうとする際、リスク提示するところまでが仕事になっており、その情報だけでは適切な判断はできない。一方グローバルでは、「これが実行できるためのロジックを考えろ」と言われる。これが判断の時間軸の差になる。ビジネスとして実現可能にするにはどうしたらいいかを考えることで、仕事の時間差が大きくなる。つまり重要なのは時間軸であり、方針の見直しも含め事業が継続して発展していくためには必要不可欠である、ということを理解いただきたい。

～事業計画に対する考え方～

先日、依頼を受けてある企業で講演を行った。NTCJの資本が変わり、考え方も変わり、3年連続の売り上げ1000億円や黒字を達成し、何が変わったのかを説明してほしいとのことだった。そこで最も共感していただいたことを共有したい。過去は事業計画が達成できなかった時、なぜできなかったかをひたすら問い詰めてきた。しかしNTCJになってからは、今より良くするにはどうすればよいかを議論をする。事業計画とは言え、世界の出来事や市況変化で変動した販売や収益を戻せと言っても不可能な事もある、解が見つからないことを議論しているという話に全員が共感してくれた。事業計画をやり切る事も大切であるが、さらに良くするための議論をし、そこで出たアイデアがすぐ実行される。そこが、過去と最も異なる部分であり、今より良くするための変更である。年初に立てた事業計画に拘り続けるだけが正しい行動ではないと思う。

もちろん収益にはこだわらなければならないが、常に昨日より今日、今日より明日、常に進化する事を考えるべきであり、皆さんも頭を切り変え、今何をすべきかを常に考えてほしい。過去を反省しないのではなく、反省した結果どうすれば今より良くなるか、に結び付けてほしい。

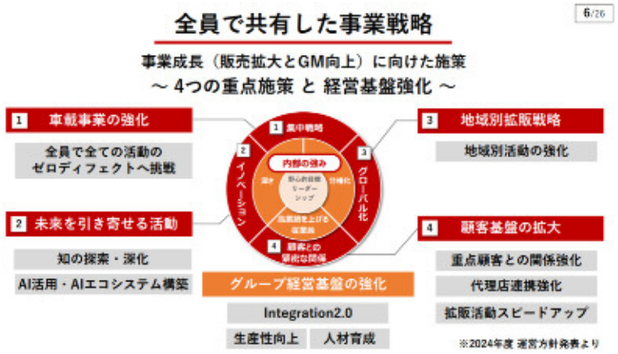
■質疑応答

～運営方針の組合役員アンケート結果より～

組合 下期運営方針に対する受け止めアンケートを執行部・職場統括委員４２名に行った結果、運営方針への理解度は高く、概ね好意的な回答であったが、抽象度が高い説明だったので、具体的な取り組みや将来の事業への不安を抱えている一面があった。また、自身の業務への落とし込みについて、運営方針を具体的に業務に落とし込むことはできる、落とし込むために努力をしている、という回答が多かったが、その中で具体的施策にどう落とし込めばよいかを悩んでいる声や、そのためのリソース確保も必要という声があった。総じて、業務プロセス改善・生産性向上の取組を改善するために、４つの重点施策とグループ経営基盤強化に関して確認したい。

二川副委員長

（資料１）「全員で共有した事業戦略」下期運営方針発表会資料より



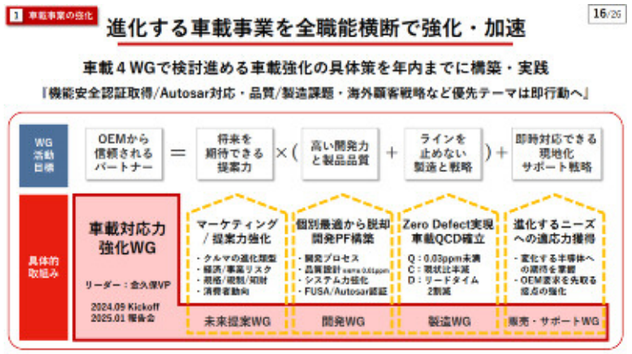
～運営方針の位置づけと従業員に期待すること

社長 運営方針は、事業計画や具体的な詳細行動計画の説明会ではなく、あくまで方向性や考え方を示す場である。その方針を受け、何をすればよいかは各職場で皆さんが考えるべきことであり、具体的方法を指示すると、何も知恵を付けずに言われるがまま行動してしまう。運営方針の位置づけを今一度理解いただきたい。NTCJの従業員は皆さん優秀なので考えられるはず。そのため、私の方針発表は内容を細かくは説明せず、方向や考え方を示すまでで止めている。手段や方法は一人ひとりが考えて行動してほしい。もちろん経営側も方法を考えているので、間違った方向に進もうとしていたら、正しい方向に導く。また、BGやセンター、部門単位の運営方針に落とし込んでいく中で、具体的な行動を考えてほしい。組織によって考え方も異なるだろうが、各部門単位で考えて行動して欲しい。

～4つの重点施策、車載事業への覚悟について～

社長 4つの重点施策の1つとして車載事業への集中を掲げているが、NTCJの車載事業はまだ中途半端だと感じている。NTCJは本当に車載をやっているのかが、HPを見ても世の中に伝わらない。元々我々の事業は、カーナビやオーディオ関係などの民生品から始まったが、今後、「走る」「曲がる」「止まる」の車載事業に対応していくには、全員の覚悟が必要である。例えば品質不良への対応は１・３・５、つまり１日・３日・５日以内で影響範囲、代替部品の出荷、不具合原因の調査と対策、報告書作成を終わらせなければならない。10年ほど前に、車載事業に向けて勉強をさせていただくため、パナソニック敦賀工場へ訪問した。敦賀では当時、車載スイッチを製造していたが、過去にリコールで経営が厳しくなり、組織の変革を迫られた。そこから学び改革を行ったため、見事に復活し、車載事業を継続して展開している。一つ事例をあげるが工場見学は、人事が工場の詳細案内やものづくりまで全て説明する。製造現場の担当者は、工場外の人たちに対して説明する時間があれば品質改善に取り組む、という考え方である。また、品質不良が出た際には、人事は瞬時に、対応に必要な人員数、休日出勤の対応、食事の用意、組合協定等を考え、経理は引き当てや損失額を即座に計算し行動する。このように間接社員が一瞬で動ける体制を作る決心がないと、自動車業界には入れないのではないかと考えている。そのためにも、今車載WGを立ち上げ車載事業に取り組む為にもう一度全ての洗い出しを行っている。

（資料２）「進化する車載事業を全職能横断で強化・加速」下期度運営方針発表会資料より



～車載という厳しい道を選ぶ理由～

梅村執行委員

組合 車載事業はQCD全てにおいて要求レベルが非常に厳しく、かつ参入障壁が高い、競争も激しい業界と認識しているが、そのような中でNTCJが車載事業に集中していく一番の理由を確認したい。

社長 EV車は、欧州では電力グリッドに繋がっており、家庭で充電する。そして、停電が発生した際には、EV車の電池でEU領域の電力を賄う。非常時のための電池としても蓄えている。即ち、Vehicle（地上の輸送手段）と言っているがこれは、人が暮らしていくためのインフラであり、我々が経営理念に掲げ、目指しているものである。EV車は車ではあるが、この分野は、非常時の電力、電池のリサイクル／リユース、すなわち生活インフラと言えるのではないかと思う。過去、車は単なる移動手段だったが、その価値が変化しつつあるということである。さらに、移動からインフラまで人の生活を支えるため、安全に走行できなければならない。つまり、自動運転もインフラだと考えている。我々には安全と電池の両方ができる技術がある。今は確かにEV車の見直しが実施されているが、今後、環境面を考えれば必ず進化する。安全・インフラは、車と電池に繋がっている。BGの中でもう少し、自分たちの存在意義を議論してみてほしい。

さらに、EV車も環境面を考える必要がある。つまり、電力不足が予想される。また、米国では大手IT企業がデータセンターに大量の電力を消費するため、原子力発電所を2400億円で再稼働させる事例もある。AIは大きな電力の消費と熱を放出する。従って我々はEdge AIを目指す。今はセンサ等の大量のデータをそのままクラウドで処理しているが、Edge AIの技術で、全画像・全データをクラウドに吸い上げずEdgeで処理し、必要なものだけをクラウドに上げることで、データセンターの回転を減らし、電力を大幅に削減できる。私たちのビジネスは、まさに人に寄り添うためのど真ん中である。

また、従来の車載事業はTier1とやり取りをしてきたが、最近は直接車メーカーと対峙することが増えた。Tier1が半導体のブラックボックスな部分を全て理解する事は難しい。しかし我々がTier1を介さず車メーカーと会話するには、今までTier1が対応していたこと(ASIL：Automotive Safety Integrity Level（自動車安全水準）、AUTOSAR：AUTomotive Open System ARchitecture（車載ソフトウェアの共通化を実現するためのプラットフォーム）等)を我々が理解し対応しなければならない。車メーカーから信頼されるパートナーになるには、提案力、開発力、品質力、ラインを止めないこと、即サポートすることがマストであるということを、ご理解いただきたい。

～経営状況のタイムリーな発信について

組合 運営方針で今期赤字の見込みとの発信をされた。不安を感じている従業員も多い。そこで、正しい危機感を持って行動に移せるようなメッセージをいただきたい。

社長 どんな事業にもボラティリティ(市場動向による変動性)があり、良いときも悪いときもあるが、シェアを上げておけば、次に市況が復活するときには必ず良くなる。事業が悪くなった時にシェアまで落とせば、さらに悪化の一途を辿る。そのため赤字でもシェアをしっかりと確保する必要がある。運営方針の冒頭、他社も業績が悪いと説明したが、全体アンケートでも入社3年以内の方からは不安のメッセージが多かった。「この会社に入って良かったのだろうか」と思っているかもしれない。大切なのは、悪いときに対応ができる会社、そして市況が悪くても黒字にできる会社を作っていくことである。実際に、NTCJがスタートした時より損益分岐点は大幅に下げてきた。しかし今年の売上で利益が出る損益分岐点まで下げる事は大変難しい。そのため、やはり粗利をさらに上げる必要があり、まだまだできることがある。今は悪くても来年必ず復活する。そのためにはシェアを獲っておくことが重要である。

下期の運営方針発表会にて赤字のことをお話するかどうかを前日まで迷っていたが、あえて正直にマイナス数字を発信した。皆さんのモチベーションが下がるかと心配もしたが、透明性を保つのであれば説明すべきと考えた。それによって従業員が奮起してくれることを期待しよう、NTCJの従業員なら大丈夫だと思い、はっきりと発信することに決めた。我々はこの3年間の良い経験があるので、その状態以上に戻せば良いということを皆さんもよく理解しているはず。それをモチベーションに奮起していただきたい。

～人材戦略と生産性向上について ～

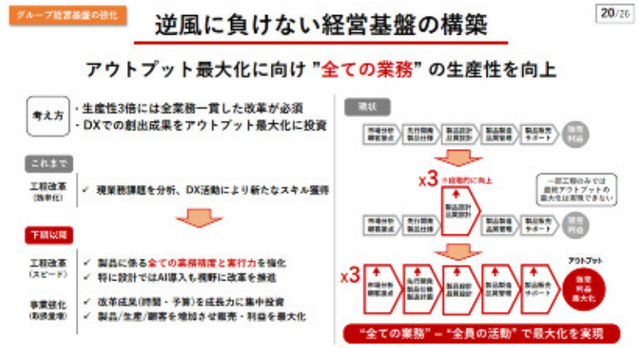
小田書記長

組合 人への投資に関して、将来的に労働力不足やマッチングと言われているが、今後も人材を増やすのか、もしくは生産性向上で対応するのか、どちらの方向で考えているのか確認したい。

社長 今後、事業を大きく成長させるためにも、生産性向上と必要な人材採用の取組みを両方ともさらに進めていく。人材採用に関しては、NTC台湾で採用して開発委託契約を行う場合もある。ワイヤレス技術が我々になかったため、NTCが新たに人材を採用してくれた。イスラエルも我々がインプリを担当する等、NTCJの中だけで見るとあまり実感がないかもしれないが、NTCグループで見ると人への投資は進めており、その人材はNTCグループのどこにいても良いと思っている。また、NTCJにも様々な人材が増えた。特にNTCJより小さな会社から来たキャリアの人がたくさんいる。彼らと面談をすると、組織やシステムが大きすぎて誰がどこにいるか分からない、他の部署が何をしているのか全く分からない、という声をよく耳にする。何のためにどの組織があるのか、なぜこんなに組織が分かれているのか、これまで組合を経験していないので組合が何をやっているかもわからない、という人が増えているということを我々も認識する必要がある。ただ、そのような人たちは一人で自組織以外のところも何でも対応してきた経験があるので、組織間ののりしろや連携が悪い部分によく気付いてくれる。そこがとても良いところだと思う。

「生産性3倍」に向けては、まず設計から始めており、設計・検証ツール等の投資により3倍にする。運営方針で「3倍にする準備をしてください」と言ったのは、準備をしておかなかったら、本当に設計の生産性が3倍になっても、お客様がまだ増やせていない、輸出入や在庫管理システムが対応できていない、次の商品が考えられていない、まさか本当に3倍になるとは思ってなかったから、となっては設計の生産性を3倍にした意味がなくなってしまう。運営方針の絵でも示した通り、本当に生産性を3倍にするという決意をもって、間接部門を含めた全部門が準備をしておかないとできない。その思いを込めて、運営方針の場で「生産性3倍」との発信をしたことを改めてご理解いただきたい。

（資料３）「逆風に負けない経営基盤の構築」下期度運営方針発表会資料より



■組合代表挨拶　　山本委員長

山本委員長

本日の労使協議会は非常に有意義な場になった。お時間をいただきありがとうございました。今後も各層でこのような労使で論議する場を増やしていければと思う。本日お話いただいた内容は、下期運営方針に対する小山社長の思いや事業戦略の理解を深め、モチベーション向上に繋がる内容だったので、ぜひ組合員へ発信し共有したいと思う。今年度は厳しい経営状況だが、より良い会社に向けて引き続き労使協力して活動していきたい。

今後も継続して労使間のコミュニケーションを図るため、BG、センター単位で労使協議会を行い、事業の方針や運営等を労使で論議し、組合員へ情報発信してまいります。

一人ひとりが考えて行動し、会社も人も成長するために、共に頑張りましょう。

NTJ労組　経営政策部