

第 45 期 3rdQ 全社部会スピーチ

2017 年 9 月

『中期経営計画の中間レビューと納期対策について』

最初にこの 1 年半の業績を振り返って見てみましょう。対予算で上回っており、良いように見えます。ただ、この期間は過去最高の半導体繁忙期となっており、市況や他社の伸びに比べてどうなのかという関心は残りますが、まずまずの成績とみてよいでしょう。

ここで部門の中期計画について進捗を部門長から発表をお願いします。

中略

さて、業績好調でもまったく高揚感がないのは納期遅延問題で全社が追いまわられているからだと思います。フロウエルは歴史的にこれまでも繁忙期になるとこれを繰り返してブランドネームを失墜させ、信用を毀損してきました。私が社長になって 9 年経ちますが本格的な繁忙期は初めてなので、まさかまた繰り返すとは思っていませんでしたが、予め打った手がかみ通りに進捗していない為またもや今回もという事になってしまい、全くもって忸怩たる思いです。竣工後 2 年経っても稼動しない関西 CR の洗浄機問題は引き続き善処するとして、他に打てる解決策を 2 つ今期から来期にかけて実行することに決定しました。この 2 つの策は本来次の 3 ヶ年経営計画の中で行う予定でしたが、半導体業界が「スーパーサイクル」に入ったという話が仮に本当だとすると、このままの状態ではフロウエルが生き残っていくのは難しいと現状を見るにつけ強く思うので、前倒して実行に踏み切ります。

まずひとつが、検査部隊のキャパシティアップの抜本的対策です。これまでもレイアウト変更による機増設などを実施し、作業員も増やしてきました。しかし 10% 程度増やすのがやっとで焼け石に水なレベルです。そこで隣りにある転売品の部屋を他拠点に移動して、そこを寸法検査室にし、現在の寸法検査室まで外観検査室を拡張します。また、射出成型機を他拠点に移動し、そこを品質管理部室にして正社員とテンポラリースタッフのコミュニケーションを密にして、マネジメント不足の面を改善させます。そのために、今期中に本社と技術部の移転を決行するしかないとの判断に至りました。技術部が入る仲町台技術棟のキャパも不足がちだったため、本来はあと数年後に予定されているオフィス大量供給による賃料引き下げの時期まで待って移転するつもりだったのを今期実施します。技術部が移転したあとの仲町台に転売品と材料倉庫を移し、財務購買部を復活させて拠点とします。新本社は、現本社ビルの向かいに建つ横浜ダイヤビル 12F となることが決定しま

した。ここに技術開発拠点と営業部、総務部が入ります。引越しは3月中旬を予定しています。

もうひとつが、脱ファブレスです。社内で量産できる体制を持たないとスーパーサイクルには対応できません。ファブレスの利点は、社内コストが少なく、不況に強いこと。より早い安い上手い工場を選んで供給元の切り替えが容易にできること。ですが、昨今の半導体業界の事情では、スーパーサイクルで不況はもう来ないと言われている上に、エンドユーザーが我々サプライヤーに課す「変更申請」注1で発注先の切り替えは我々の自由になりません。協力企業の廃業などが突然おこれば、直ちに他の協力企業へ転注することは許されないのが我々としては死活問題となります。また、変更申請の考え方の基になっている製品の均一性を担保する観点では、協力企業が多ければ多いほど我々の工数やコストそしてリスクが増していくことを意味します。今後の半導体向け継手事業でファブレスを通すのは大変難しいと言えます。その為今期から来期半ばまでに関西事業所に量産体制を構築します。萩原次長の関西赴任が既に決定しており、準備段階です。以上の2つの緊急対策でこれまでボトルネックだった製品検査と生産キャパの増強を図ります。

宜しく申し上げます。

注1 製品を作る際の設計変更はもとより、工場所在地や設備、細かな工程に至るまで変更をする場合はエンドユーザー側の承認を得なければならない半導体業界の制度。申請は年2回のみ受付で受理から承認まで数か月を要するため社内改善して実際に出荷できるまで1年前後待つことになる。承認が下りなかった場合投資が無駄になるため大きな投資には慎重にならざるを得ない。また時間的な制約で断念する場合も多い。