

日 時:2014 年 5 月 21 日(水) 10:05-11:05

場 所:パナソニック東京汐留ビル

説明者:アプライアンス(AP)社 社長 高見 和徳

■質問者1

Q:過去からアジアフォーカスの戦略を続けてきたと思うが、十分な成果が出ていない原因を解説いただきたい。

A:一番の要因は現地における商品開発力の弱さ。これまで、全世界における商品開発を日本で進めてきたので、スピード感で弱い点があった。もう一つはコスト力で、ボリュームゾーンは厳しい。付加価値の高い商品ゾーンに絞った開発を今後進めていく。圧倒的な省エネの技術を武器に考えていく。

Q:欧州の戦略をご解説いただきたい。

A:欧州は国ごとに商品政策を変えようとしている。欧州全体で同じモデルで展開するというやり方では対応できないので、市場ごとに合う商品をマッピングして、攻め方を決めようとしている。

■質問者2

Q:製販一体化によって、どのくらいのコスト削減を見込んでいるのか。

A:スライド 19 ページの TV を例に説明すると、「流通構造改革」の効果 118 億円のうち約半分が、アメリカでのファクトリーダイレクトの推進など、販売部門の構造改革の効果。残りは市場に合った商品ラインナップやモデル構成に変えていくことによる効果で、地域ごとに製販一体で重点モデルを決め、利益の向上を図っていく。

■質問者3

Q:13 年度の海外販売が、現地通貨ベースでマイナスとなった要因を教えてください。

A:大きな要因は中国のエアコン。流通在庫が 13 年 3 月末時点で相当あったので、徹底的に流通在庫を削減するために、中国での出荷を止めた。意図的に中国での出荷を止めたので、14 年度はこの部分は改善する。

Q:現地密着型の商品展開は以前から進めていると思うが、14 年度から効果が出てくるのはなぜか。

A:現地の商品力強化はこれまでも進めてきたが、これからは現地で開発、商品陣容強化の判断をするかたちに変えていく。ローエンドのゾーンでは積極的に ODM を活用する。

アプライアンスの商品は、国毎の食文化や洗濯文化によって最適な商品が異なる。今まで、ASEAN での商品企画や開発はかなりの部分を日本でやっていたが、ベトナム R&D 拠点の人材を育てる等、できる限り現地で商品企画や開発を完結させる体制を作りたいというのが今回の狙い。中国の冷蔵庫と洗濯機では既にこの体制ができており、収益を上げることに成功している。

Q:スライド 16 ページについて、18 年度に向けて、売上は 4 つの軸(家電、空調、コールドチェーン、デバイス)全てで伸ばしていく前提か。

A:その通り。

■質問者4

Q:スライド 16 ページについて、地域ごとの利益を教えてください。

A:地域ごとの利益は具体的に言えないが、日本が大きく、率としても高いのが実態。

Q:円安対策について、この1年でどのようなことをやってきたのか。今後はどのように考えているか。

A:モノづくり面での工数削減を進めてきたので、現在は、1ドル105円から少し円安になっても海外生産で耐えられるが、一部の商品で今年から日本への生産回帰をする準備を進めている。

■質問者5

Q:18年度に従業員数はどのくらいになっているのか。

A:海外の販売・サービス部門の強化を進めたいが、全体的には、大きく人員を増やすことは考えていない。

Q:アジアの白物家電において、過去2~3年でパナソニックのシェアやブランド力は下がっているのか。

A:この2~3年でアジア市場が様変わりしつつあり、シェアは微減の状況。ただ、まだ比較的高いシェアがあるので、当社で開発する商品とODMで品揃えする商品を分けしながら、シェアは上げていきたい。

■質問者6

Q:18年度に目指す姿「グローバルトップ3」について、1位2位はどこか。

A:AV機器を含むので、韓国メーカーは高い位置付けにあると認識している。

Q:開発を現地化することで、どこまで利益率が上がる公算があるのか。

A:営業利益率はTVを除けば既に5%近くある。TVの収益改善によって、カンパニー合計で5%以上を目指す。

■質問者7

Q:国内では海外ブランドが存在感を出してきているが、国内は安泰なのか。

A:国内の収益性の高さは維持できると見ている。当社は、あくまで高付加価値商品の提案を進めていきたい。ただし、日本がいつまでも安泰とは思っていない。今後はシニア層が確実に増えるので、その方々に合う商品を、AV商品と一体となり、単品ごとではなく空間としての提案をしようと考えている。また、ES社のシステムキッチン廻りとの連動など、リビング・ダイニング一体型の提案を積極的に行いたい。

■質問者8

Q:R&Dと設備投資はどの分野で、どのように増えていくのか。今後、売上を拡大する中で、場合によっては営業利益率5%にとどかなくても開発投資を優先することもありえるのか。

A:主に開発投資、また大型空調分野で販売ルートにおける投資を行う。

先行投資が必要な商品については、18年度に5%を達成できればいいと考えている。

Q:デバイスについて、状況を教えてほしい。

A:コンプレッサーは収益性の高いインバーターの構成比を上げていく。モーターは、家電用から産業用と電装用にシフトしていることで、13年度に大きく利益率が改善した。今後も産業用、電装用の構成比を上げていく。

Q:15年度に営業利益率5%が射程圏内に入っている事業はどれか。

A:一番厳しいのはTVのあるホームエンターテインメント事業部。15年度は黒字化までは押し上げたい。それ以外は、ほぼ5%近くは見えている。

■質問者9

Q:アメリカという大きな市場に挑戦しないのか。

A:アメリカに挑戦しないということではない。収益が伴う事業をやっていきたい。ウェブ販売の増加を見込んでいる

ので、理美容商品を中心に攻勢をかけている。コールドチェーン、空調では、北米全土でやるのではなく地域を絞ってやっていきたい。また、カナダではビルトインの調理器を始めており、今後は南下させていく。

以上