

日 時:2014 年 5 月 21 日(水) 15:35-16:35

場 所:パナソニック東京汐留ビル

説明者:パナソニック(株) 副社長 山田 喜彦

### ■質問者1

Q:中国の政治的状況について重視しているのか。また、影響を軽減する施策を実施しているのか。

A:海外戦略地域の6割強のビジネスは中国であり、非常に大事な市場。家電事業ではこれまでどおり現地のパートナーと組んでさらに伸ばしていく。BtoB 事業も同じで、当社独自ではなく、中国のパートナーとしっかり連携し、できるだけ政治的影響を受けないような形でビジネスを伸ばしていく。

### ■質問者2

Q:今後の海外事業について、どの部分が改善して良くなると考えているのか。

A:中国では現地パートナーと上手に連携してやっていけるかが重要。東南アジアでは、一定のシェアを獲得している国が多く、現地のニーズを取り込めば必ず勝てると思っている。インドやインド以西の地域では、ODMを含め、他社の力を徹底的に借りて、スピード感を持って現地に適した商品を投入していく。

Q:インド駐在の理由は何か。

A:昨年、経済が鈍化している中でも、インドには多くのビジネスチャンスがあり、早く決めることも出来た。さらに、今度の新政権に対する経済界の期待も大きく、一層良くなると考えている。また、大きな伸びが期待できる中近東やアフリカを考える際、シンガポールや中国よりも、インドからの方が取り組みやすいと考えた。

Q:東南アジアは、現地のキャッシュフローのみで回すオペレーションを確立できると考えていいのか。

A:海外戦略地域では、何でも自前でやっていく、という考え方はない。必ず投資が必要で、投資がなければアウトプットも出ないという形ではない。

### ■質問者3

Q:今後の国内と海外戦略地域の人材について

A:日本では東京オリンピックに対してすでに準備を始めるなど、人材投入の機会が出てきている。海外は自己完結ならば、ローカルで優秀な人材が必要であり、強化している。

Q:海外戦略地域に権限を与える一方で、収益やコストをどのように管理するのか。また、問題の発見が遅れるリスクはないのか。

A:問題の発見が遅れることはない。また、評価も、売上、利益、CFなどのKPIは変わらない。

### ■質問者4

Q:全社的にBtoBにシフトする中で、なぜ海外戦略地域で扱う商品は家電中心なのか。

A:BtoCを止めているわけではなく、新興市場で拡大する中間層のニーズも、TV、冷蔵庫、エアコン、洗濯機など。今後も需要は増えるが、全て自前でやるつもりはなく、ODMを含めてやっていく。この地域のパナソニックのブランド価値は、BtoC事業を推進することで上げていく。

## ■質問者5

Q: 中国、アセアン、インド・アフリカでベンチマークしている競合他社をそれぞれ教えてほしい。

A: 中国はBtoCの地場メーカーが強く、現地ブランドを意識する必要あり。一方、東南アジアやインドは韓国勢が強い。東南アジアでは小回りを効かして、ニーズにあった商品を揃えていく。スピード勝負であり、ODMも積極活用。インドは韓国勢が強く、激戦の状況。

## ■質問者6

Q: 事業責任、事業の優先順位、カンパニーのインセンティブなどのマトリクスをどのようにコントロールするのか。

A: インドは非常にODM比率が高くなるが、4カンパニーで合意できている。東南アジアは、マレーシアやベトナムなどの拠点が前に出る形に変えていく。中国は、パートナーと組んで的確な商品をどれだけ作っていただけるか、今年のエアコンの回復を見てもらいたい。なお、収益に拘って止める商品は全てODMに切り替えてやっていく。

Q: 海外事業を客観的に見るために、どのような指標を見ていけばいいのか。

A: 明確に言えることは、BtoBソリューションはBtoCに比べると収益性が高いということ。さらに、コンシューマーは、マージンは薄いですが、ある意味の宣伝費と見ており、ブランド価値を上げてパナソニックの存在感を出す。

## ■質問者7

Q: 調達方針の変更や開発思想を変えてコストダウンするなど、コストの点で大きな変化はあるのか。

A: 現地に商品企画を移管し、現地に必要な機能の商品を作れば、間違いなくコストが下がり、有利になる。加えて、ODM等も推進。今までは自前に拘って収支が出ないからラインナップを揃えられず、さらに競争力を失うという悪循環だったが、そこを完全に断ち切る。

Q: どの程度のローエンド分野まで対象と見ているのか。

A: 地域や商品カテゴリーで変わるので一概に言えない。ビューティ商品などは小物だが強い商品。ローエンドを狙っているわけではなく、真ん中から上を狙っている。

## ■質問者8

Q: 海外戦略で、インドや中国などの大国ではなく、メジャーではない国に絞るやり方はどうか。

A: アセアン地域は有効。マレーシアやインドネシアなどでは当社が強く、販売網も何十年かけて作ってきたので、それなりの占有率がある。10年後に海外戦略地域で真の意味での自己完結の姿が理想。

Q: 海外戦略の成功は、核になる商品があるかないか。二つくらい挙げるとすれば何か。

A: 1つはアプライアンス関係。2つ目は蓄電池。現在の円筒形リチウムイオン電池を使った蓄電池システムは、海外戦略地域で大きな柱になる。

Q: 各国の官公需要に蓄電池という一本槍で入り込めるポイントは何か。

A: 直接推進している部分、パートナーと組んで推進している部分の2つある。パートナーとの連携ではインド、インドネシア、台湾ですでに成果が出ている。

以上