

2017年11月29日(水) 技術 IR 質疑録サマリ

■ 質問者 1 (投資家・アナリスト)

Q : 現在の取組みの成果が、100周年にどのような形で出てくるのか。また、今後2、3年の間に、業績面で成果が見えてくるのか。

A : 本日は、今年や来年の話ではなく、その先に向けても当社が成長し続けるポテンシャルがあることを示した。創業100周年でどういうものが出るかについては、来年1月以降、内外に発信するプランがあり、その中に本日話した内容も含まれる。

■ 質問者 2 (投資家・アナリスト)

Q : Panasonic β について、1年後と3年後のKPIを教えて欲しい。

A : とにかくスピード。Panasonic β が実施しているスループット、アイデアからプロトタイプ、プロトタイプから実際のモノ・サービスのローンチ、などのスピードが従来の手法と全く違う点をKPIに考えている。

Q : 外から見て分かる数字はあるか。

A : 今はミニヨコパナのマザー工場がモデルとして機能することが実証された段階。それを、具体的に製品出荷までのリードタイムがどうなるか、ヨコパナ製品・クロスバリュー製品の比率がどれだけ上がるかなどは今後決めていく。立ち上がって数ヶ月でスループットの高さは証明されたので、今後は、後戻りしない方法で、どのようにオフィシャルに広げていくか、という段階だと認識。

先端分野では、3年先の姿を精緻に描くために半年ぐらい議論し、何も進まないことが、日本の中ではよくあること。20-30年前は、やってみよう、やってみなさい、という考えがあった。したがって、3年後の目標を精緻に作ってから始めるのではなく、今日より明日、明日より明後日が良くなっていけばいい、という変化の先に3年後があるというアプローチを、今回の組織では行う。先週と比べて今週が良くなったか、という差分を常に確認していく。

■ 質問者 3 (マスコミ)

Q : パナソニックは新原理電池の中で何が有力と考えているのか。また、全固体電池、新原理電池の実用化時期について、どのように見ているのか。

A : 現在、カンパニーも含めた全体的な話としては、リチウムイオン電池の高性能化に注力している。先端研究本部では、現行の2倍近い容量を目指した材料開発を行っている。加えて、全固体電池等についてもリソースを投入している。この変化は、単純に技術だけで予想できるものではない。当社は変化に対して遅れを取らずに対応できる体制をとっている。リチウムイオン電池については、性能を上げ、安全性を高めていくことにまい進していると理解いただきたい。

■ 質問者 4 (マスコミ)

Q : パナソニックにデザインシンキングが浸透しているように感じたが、取り入れたのはいつ頃か。

A：当社のシリコンバレーオフィスがスタンフォードのDスクールと人材交流するなど、小さなスタートとしては数年前から始まっていた。本格的な取り組みは今年度から。

■ 質問者 5 (投資家・アナリスト)

Q：端末系はアジャイル開発でいいと思うが、電池等のインフラ系は各国の法令等により国の対応が遅いこともあるので、どのように考えているのか。また、オフィスはシリコンバレーにあるが、シリコンバレー以外の地域の異なるニーズを、どのようにフィードバックし、活かそうとしているのか。

A：安全品質と日本企業の過剰品質については、完全に線を引いている。安全品質は、Society3.0から培ってきたものを、さらに研ぎ澄ましたものを作ろうとしている。電池の最終製品については、そういった品質でコントロールしていく。ただ、過剰品質を磨きこむ時間は節約し、本当にお客様が求めるものにアジャイルを入れていく。自動車分野でも、インフォテイメントから実際の安全に関わる部分があるが、適用するところとしないところを明確にして取り組んでいる。グローバルでは、各地にデザインや暮らし研究の部隊を配置している。シリコンバレーのメンバーは必ずしもシリコンバレーに住んでいるわけではない。グローバルなネットワークを使いながら、各地域に適合したモノ作りをしていきたい。

Q：アジャイルは適用する部分は適用し、違う部分は違う開発のパターンがあるということか。

A：そのとおり。Society 3.0がなくなることはないので、その部分のやり方はしっかり守り続ける。今後、変化・成長するのはSociety 5.0。ここでの変化にはアジャイルを使っていく。なお、Society 5.0でも安全品質は別問題なので、一緒にするつもりは全くない。

■ 質問者 6 (マスコミ)

Q：Panasonic βはどういう組織で、いつ頃できたのか。最も進んでいるテーマ・モノはどのような段階にあるのか。それを100個、1000個作るのは既存工場を使うのか。

A：現時点では全社横断プロジェクトの位置づけで、ビジネスイノベーション本部が主管。アイデアの量産から事業に繋げていくスピードにギャップがあるが、今後、いくつかの手を打って埋めていきたい。全社に広げるという点では、βプロジェクトは固定メンバーと3か月ごとの交代メンバーの混成部隊で、交代メンバーがそれぞれのカンパニーや本社に戻って、このやり方を広げていくことを期待。

進んでいるテーマは住空間領域のHomeX関連。ただし、住空間の価値は、B2B顧客への価値や、エネルギー、モビリティにも影響する。歴史・顧客、商品サイクル、価格レンジといったあらゆるものが異なる住空間の事業を、これまでのように擦り合わせの中でやると、アイデア1つ出てくるだけでも膨大な時間がかかってしまう。当社が考える住空間のビジョンや、人間が体感できるモノを作るまでのスピードは、実際には多くの時間を要するので、ここを重点的に活動している。

Q：現段階で、HomeXはどこまでできているのか。

A：ソフトウェア的なプロトタイプや、実際にセンサがついて住空間の価値が変わって新しいと思えるハードウェア的なプロトタイプ、あるいは家そのもののプロトタイプ等が、それぞれ出来ている。商品化は現

時点でゼロだが、商品化したいものはある。そこから量産には時間がかかるので、テストマーケティング的に数百個や千個を作り込み、きちんとした品質・価格が設定されたものをまず市場に出す。ここが今までのパナソニックでは遅かった部分。山を越えた先の量産スピードは速いが、まずは出すということこれから推進していく。

■ 質問者 7 (投資家・アナリスト)

Q：新材料と新原理電池の開発の中で、どれぐらいのユーザーや材料メーカーと連携して開発しているのか。また、開発した物を社内でどれぐらい抱え込むのか、標準化を目指すのか、材料開発後の流れも含めて教えてほしい。

A：新原理電池は、車メーカーを含め他社と連携した取り組みはしていない。新原理電池は多くのブレークスルーが必要であり、まず、先端研究本部でそこに対する答えを出してから、事業部と連携し、その上でパートナーが必要であれば探すという方向になると思う。

■ 質問者 8 (マスコミ)

Q：Panasonic β は人数が増加しているとのことだが、最終的にどのぐらいの規模にするのか。また、3か月ごとに交代するメンバーは何名なのか。

A：現在約 30 名。これを数十名程度で、100 名を超えないぐらいが適切な規模と考えている。そのうちの半分強ぐらいが3ヶ月ごとに交代して、全社に広めていければというイメージを持っている。また、この中には、先日買収した Arimo というデータ解析のシリコンバレーの会社メンバーにも、順次参加してもらおうと思っている。

Q：電池の開発でデータ駆動型の材料探索をやるという話があったが、AI に活用するデータベースは、7月に発表した Panasonic Digital Platform のような新しいものを確立するのか。また、電池の開発に向けて新しいチームを立ち上げているのか。

A：先端研究本部を本年4月に再編し、AI を中心としたデジタル部隊はビジネスイノベーション本部に異動。先端研究本部は材料研究を中心にしたが、若干の AI 系技術者は残している。この人材が中心となって材料 Informatics に関わっている。ここで使っているデータベースや AI は Panasonic Digital Platform とは一線を画している。加えて、従来の材料系技術者も、IT 系の材料探索ツールを使いこなすためのスキルアップを並行で行っている。

電池はまだ話ができる段階ではないが、安全性や材料研究を進めている。電池ではないが、熱電材料や太陽電池材料に関しても、Materials Informatics を活用した実績がある。今後も継続していく。

Q：Materials Informatics は他社も材料開発で実施しているが、パナソニックの強みが発揮できるのはどういう部分か。

A：電池で言うと、失敗したデータも含めた過去の研究データの蓄積と、材料と AI の両方の技術者がいるので、Informatics を自社内で高速で進められることが強みと思っている。

以上