

日 時: 2015年5月20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 本間 哲朗

■質問者1

Q:15年度はルームエアコンが大きく伸びる計画になっているが、18年度に向けては、ルームエアコン、大型空調のどちらをどう伸ばしていくのか。

A: 15年度は、ルームエアコンの商品力強化で10%成長を見込む。大型空調は空調事業全体の売上の2割程度の規模。ルームエアコンと同程度の成長を計画している。中期的には、ルームエアコンは安定的に伸ばしてはいるが、中国メーカー等との競争激化が予想されるため、大きな成長は見込んでいない。一方で、大型空調は、18年度に事業規模を倍にしたいと考えている。ガス空調やVRFのほか、我々が強みを発揮できる商品を揃えて戦いたい。合わせて自社の空調専門販売会社設立による拡販やアライアンスも検討する。事業規模拡大に伴い、収益も改善すると考える。

Q: 欧米で売上が大きく減少するにも関わらず、利益の減少が抑えられているのはなぜか。海外戦略地域は投資が先行すると思うが、どの国がどんな時間軸で収益貢献するのか。

A: 欧米については、米国でTV事業から撤退することが理由。海外戦略地域では、当社は日系の電機メーカーとして中国で大きく事業を展開。品揃えも充実しており、投資を行いつつも5%以上の収益性が確保できている状態。アジア地域では順次、R&D拠点を立ち上げている。商品企画、マーケティング機能の前線化により、競合に勝てると思っている。事業部長経験者を中国、アジアに派遣し、現地でマネジメントが完結する体制を整えた。

■質問者2

Q: エアコンの目標利益率5%は競合に比べて低いように思うが、どう考えるか。

A: エアコン業界には、2桁の収益性を持ち売上1兆円を超える企業が複数ある。我々は弱者であるという認識を持っている。基本性能に拘り、我々の独自性を活かしながら取り組みたい。

Q: コールドチェーンはどのように収益を上げていくのか。競合と比較した技術優位性やマーケティング手法を確認したい。

A: 今後、コールドチェーン事業は3,000億円規模まで拡大していきたい。これまでの単品戦略から様々な機器をICTで制御する複合化戦略へのシフトに加え、CO2冷媒等の環境に強い商材を掛け合わせ、収益性の高い事業に育てたい。現在、日本、中国、台湾では業界No.1であるが、他の地域への横展開を図っていきたい。

Q: アメリカでのエアコン事業の戦略は。また、コールドチェーン事業では、御社と同じように複合化戦略を持ち、成功している企業とどう戦うのか。

A: エアコン、特に大型空調ではアメリカの優先順位はそれほど高くない。コールドチェーンはコンビニ、スーパー向けに事業を行い、複合機器のICT制御が我々の求める姿。

■質問者3

Q: 為替の影響で収益が圧迫されているが、国内生産回帰についての考え方は。また、単なる為替ヘッジにとどまらず、憧れマーケティングとして、日本製の商品が海外でどのように受け入れられているのか。

A: 20 年かけて海外に生産と研究開発拠点を整備してきた。これまで構築してきたものを投げ打って、国内に戻すつもりはない。投資を伴う国内生産回帰は考えていない。ただし、新製品については、日本生産に切り替えている商品もある。また、輸入部品から日本部品への切替えを検討し、随時対応している。一番の為替対策は、日本製品の生産拡大。冷蔵庫は日本生産金額の 10%を輸出すると、為替影響は相殺される。加えて、一部商品の値上げや不採算製品の打ち切りを実施。昨年の為替感応度(円安による営業利益へのインパクト)は▲18 億円。影響の低減にはデバイスの日本調達が必要。時間がかかるので長期的に取り組みたい。

Q: ネットでつながる家電空間の提案について。クラウド化、コネクテッド化に伴う家電事業の競争環境、開発面における戦略の変化は。

A: デジタル AVC 系の技術者を AP 社にシフトし、B2B、B2C 両面におけるサービス開発を進めている。特に B2B は顧客に効果を提案しやすいので、重点的に進めている。家電、住空間の連携をどうしていくか検討している。

■質問者4

Q: プレミアム商品の中国、アジアにおける競争環境は。御社のブランド力は、他社と比べてどうか。

A: 国によって競争環境は様々。中国市場では 3 ドア冷蔵庫で、18 年度までに外資ブランド No.1 になることが目標。現在は 2 位。アジアは主に韓国系が競争相手。国ごとにプレミアムマーケットで勝てる商品を準備する。

Q: 普及価格帯における ODM の積極活用は、現在どこまで進んでいるのか。

A: 我々が獲得したい顧客、販路を得るために ODM を活用する。例えばアジアでは、販売店からサイドバイサイドタイプの冷蔵庫が強く求められたため、買い入れ対応しアジア全域に投入した。

■質問者5

Q: 16 年度からの IFRS 導入を見据え、営業利益のみならず、営業外費用も含めてどのように利益を改善していくのか、課題認識と対策を確認したい。

A: IFRS 導入によって、事業部長が営業外損益を意識した経営を行うようになり、会社が変わっていくことを期待している。

Q: フリー・キャッシュフローの内訳を教えてください。

A: 今年度のキャッシュ創出が少ないとの懸念があると思うが、今期は B2B ソリューション関連を含め投資増加を見込んでいる。戦略投資は現時点で確定したものはないが計画に織り込んでいる。

■質問者6

Q: 白物家電の価格トレンドと見通しを教えてください。

A: 白物の価格下落は計画に織り込んでいる。計画以上に下落幅が増えるような事業体質ではない。

Q: 日本、AP アジア、AP 中国それぞれの収益性の順位は。アジア・中国の収益は回復傾向にあるのか。あるいはブランド投資等により収益は改善しないのか。

A: 明確に中国が優位。中国の収益性は 5%以上を確保しているが、アジアはそのレベルまで至っていない。アジアの改善が大きな課題。ブランドへの投資は行うが、大きな金額ではないだろう。

■質問者 7

Q: ODM の規模はどの程度か。また、ODM の活用によって、ブランド価値の毀損などのリスクも発生すると思うが、ブランドについての戦略を確認したい。

A: 事業毎に最適なブランドを展開していく。TV の ODM 比率は 14 年度 18%から 15 年度 20%強になり、今後は 20%前後を維持する見通し。エアコンは、グローバルな考え方を盛り込みながらローカルに合った商品を展開していく。

Q: TV は日系メーカーのほとんどが収益の得やすい国内に事業を回帰しており、今後ますます競争が厳しくなると思う。このような状況で黒字化を達成できるのか。

A: 昨年度赤字を出した地域から撤退し、固定費を縮小。競合比でも固定費は十分に小さいと考える。TV事業は変化への対応力が必要。パネル価格は需給バランスで変動し、TVは売価変動が非常に激しい。ブラジル、メキシコ、台湾、インドなどでは安定した収益を出せるようになった。新しい事業責任者のもと、黒字化を果たしたい。

以上