

日 時:2015年5月20日(水) 13:05~14:05

場 所:パナソニック東京汐留ビル

説明者:AVC ネットワークス(AVC)社 社長 榎戸 康二

#### ■質問者1

Q: Avionics について、機内通信の今後のポテンシャル、ITC グローバルとのシナジーを教えてください。

A: 機内通信は 5 年以上前から取り組み、基盤整備にかなりのリソースを投入してきた。グローバルにネットワークを持ち、インターネット、携帯電話、ライブ TV の 3 つを提供できるのはパナソニックだけ。ストックビジネスなので、まずは納入ベースを増やしたい。ITC の強みは主に船舶と鉱山に対する衛星通信サービスであり、ここを伸ばしたい。

Q: 北米に拠点を移して、現時点で見えているポテンシャル、課題、今後1年間の取り組みは。

A: まだ着任して日が浅いが、主にはグローバルに活動されているサービス産業のお客様に、もっと会社対会社で、トップ外交も含めてお付き合いすること。そのためのセールス体制構築等を始めた。戦略投資については、まだ具体的に名前をあげられるものではない。

#### ■質問者2

Q: p.10 営業利益の分析で、合理化・価格下落+150 億円の内訳を教えてください。

A: 市販向けの比率がほとんどなくなった。従来の AVC と大きく変わっているのが実態。比較的現実的な見方をしているつもり。

数字を補足する。合理化は+300 億円、価格下落は▲150 億円。

Q: p10 ソリューションで+200 億円の増収だが、p.8 を見るとソリューション全体で+800 億円の増収に見える。このあたりを解説してほしい。

A: 前提として、p.8 のプロダクトソリューションには、4 基幹事業のハードとソリューション系のものが含まれている。この図は概念図なので、細かく数字を分けるのが難しい。p10 のソリューションは、ハード分を除いている。

#### ■質問者3

Q: p.9 FCF が 791 億円から 0 になるが、内訳をもう少し具体的に教えてください。また 16 年度以降は、どの程度の規模感で FCF を創出していくのか。

A: 14 年度の実力 FCF は+250 億円程度。それ以外に資産売却などの特殊要因が+500 億円入っている。15 年度の実力 FCF は+300 億円。それ以外もあり、最終的にゼロベースとなる。今後も、販売規模の成長に応じて FCF の拡大を図る。

Q: 先日 Canon がアクシスを買収した。御社もセキュリティカメラで業界上位にいるが、Canon アクシス陣営への優位点やこの買収での変化点をどう分析しているか。

A: 今まではグローバル共通モデルという考え方で商品企画していたが、特に中国、新興国の専管モデルを今年4月から約 50 機種投入していく。成熟市場と新興国市場の商品企画を大きく分けて戦いはじめた。我々の強みはカメラで映した後の画像解析、それを使ったアプリケーション開発。この部分では、競争優位にあると見ている。

#### ■質問者4

Q: p.24 海外戦略地域やアメリカで、ソリューションや基幹事業を伸ばすという絵。ここを伸ばすために、人材、販路などは既存のベースでやれるのか、今後リソース確保のための投資が増える可能性はあるのか。

A: 海外では、システムインテグレーション、ソフト、サービスについて、まだリソース不足と認識。その分野で時間を買うための戦略投資が視野にある。もちろんオーガニックな人的投資はしていく。

Q: 今後ソリューションの比率が上がると、AVC 全社への収益におけるインパクトはどうか。

A: 収益性について、基本的にはソリューション系のハード以外の部分は、良くなるはず。ただし、投資もしていくので、収益が AVC 全体に大きく貢献するのは、まだ時間がかかると見ている。

#### ■質問者5

Q: モビリティでは、18 年度に向けて平均成長率 7%を達成するために、地域別戦略や国内の投資環境の見方などについて教えてほしい。

A: モビリティがここまで成長しているのは、主に北米と欧州。その分野ではシェアも高い。一つの鍵になったのは、Configuration Center を持っていること。モビリティは件名商売なので、件名ごとの Configuration を速く行い、そこをベースにしたサービス・修理体制をとるのが大きな成功要因。それを今度アジアに初めて 4 月からマレーシアを拠点とした Configuration Center と東南アジア全域の Repair Center を設立した。今後、本格的にアジアでモビリティを伸ばしていく。欧米はモバイル POS や小型堅牢タブレットで伸ばしていく。

Q: パーティカルで Avionics 以外のインフラシステム拡大の見通しは。資料で道路交通関連があるが、それ以外はどうか。

A: 歴史ある分野で、特に自営を中心とした無線通信を、全国の自治体に防災無線を中心に、統合化された防災システムを毎年数十のプロジェクトをやらせていただいている。日本は地震も多く、津波も来るので、こういう世界でのお役立ちは拡大すると見ている。

#### ■質問者6

Q: 売上が 15 年度の 1.2 兆円から 18 年度の 1.5 兆円になる時、利益改善をどう見たらいいのか。成長投資や固定費は、大きな負担はあるのか。

A: 今後 107%伸ばさなければいけないし、ソリューションにも注力するので、コストも負担が今まで以上にかかってしまうと思う。14 年度から 15 年度のような利益改善までは、少し行かないと認識している。

Q: かつて AVC は、パナソニックで一番利益率が低かった事業だが、このままで行くと、一番高い収益性の事業になる可能性が十分あると思う。18 年度くらいまでに 2 桁の利益率まで持っていく自信はあるか。

A: 最低 5%というのは守るが、2 桁超えるというのは、今時点では申し上げにくい。

#### ■質問者7

Q: 海外では SI を自社でやるのか、協業するのか。またデータセンターもパブリッククラウド、プライベートクラウドどちらを使うのかなど、国内・海外に分けて、攻め方を教えて欲しい。

A: 特殊事情がある中国を除き、SI 機能を我々の中に取り込むのが基本的な考え方。バックエンドのサーバにも大きな投資をしてやるかどうかは、コストも見ながら臨機応変に考える。

以上