

日 時 : 2016 年 5 月 18 日 (水) 9:35~10:20

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: AP アジア、AP 中国を設立し、戦略的に取組みを進められてきたと思う。アジアは順調だが、中国では昨年エアコンで苦戦されたと思うので、あらためて海外戦略について確認したい。

A: 現地に事業部長経験者を配置して、スピーディに意思決定する体制を構築できた。アジアでは以前から商品面のてこ入れをしていたので成果が出た。中国では、エアコンが苦戦した。商品改善は進んだが、中国メーカーとの抜本的な商品差別化ができていなかったため、今年度はそこを改革した商品を開発している。

一方で、昨年度スモール分野では 2 桁成長、ビューティワレは業界ナンバー 1 になる等の成果も出てきている。

また、かつて中国ではそれぞれの販社でマーケティングがバラバラであったが、一元化の取組みを行ってきたので、その成果も期待している。

Q: コールドチェーン事業は競合他社と比べて収益性が高いとはいえない状況の中、ハスマンとのシナジーによってどう変わるのか。合わせて 2018 年度 4,000 億円に向けて収益性はどうか。

A: 日本の食品流通事業は、ようやく 5%を超える利益が出るようになった。中国はもう少しでその水準に達する。アジアでは成長投資を行っているため、収益に影響しているが、ここは成長領域であるのでしっかり投資をしていきたい。不振の飲料事業では市場変化に対応していきたい。

ハスマンとの連携については、彼らには今年度はまず、パナソニックという大きな会社に入ったことによる固定費や変動費の減少などのシナジーを追求してもらいたい。クロスセルのシナジーや当社の技術を入れていくのは来年度以降。2018 年度のシナジーは 200 億円ほど見ており、これが食品流通売上目標 4,000 億円につながっている。

### ■質問者 2

Q: 昨年の IR Day で掲げた 2015 年度業績目標に対する総括を行なって欲しい。目標未達の要因と対策を知りたい。

A: カンパニーとしては目標達成している。製販連結ベースで未達となったのは、主に海外販売部門による為替影響やアメリカのテレビ事業終息コストの上ぶれ、新興国の商戦激化による販促費用追加投入などが理由。ここについては今後、より海外家電販売部門に強くコミットしていく方向性を打ち出そうとしている。

Q: 昨年度 FCF130 億円を掲げていたが、この数字についてもコメントをいただきたい。

A: FCF の計画は保守的に見ていたが、実際はかなり改善している。中国や日本で売掛の回収などが前倒しできたことや、非連続投資の一部が 2016 年度以降にずれ込んだこと、減損が一部あったが、キャッシュを伴わないので、その分が FCF として残ったこと等が主な要因で、利益以上に FCF は改善している。

Q: 大型空調の収益性は 2 年前からどの程度改善しているか。今年度の中国の見方と、中国エアコン事業の業績が今回の経営目標にどう組み込まれているかを確認したい。

A: 当社の強みはルームエアコンが基盤。強いルームエアコンを軸に大型空調を足していくという形が基本戦略。全世界で総花的に取り組むのではなく強みに特化し、今まで投資してきた分を売上につなげて少しずつ改善したい。いずれにしても、この分野では投資を行っていく。

Q: ダイキンと連携するとの報道があったが、次世代との冷媒開発についてどのような展望を持っているか。

A: 政府が掲げている省エネ目標を達成するため、空調分野における大幅な省エネ要請があることや、環境負荷低減に我々がどう貢献するかといった観点から見て大きな転換点に来ている。ダイキン様とは長年にわたって交流をしており、その中で時代のニーズにあった提携内容を継続していくという話をしているが、すぐに事業への影響があるというわけではない。冷媒は、ルームエアコンの主力商品についてはダイキン様提唱の R32 を世界各地で順次導入している。店舗用冷凍機、エコキュートの冷媒は特性の相違もあり CO2 を使っている。この分野では CO2 のグローバルデファクトを実現したい。

### ■質問者 3

Q: スライド P 18 で、エアコンは 2016 年度売上が 8%程度の成長、17-18 年度で 15%程度の成長が続く見立てだが、その背景をどう考えているのか。

A: エアコン事業はルームエアコンと大型空調のバランスのとれた成長をはかることが主軸。ルームエアコンは特にアジアにおいて、ベトナム、インドネシア、フィリピン等でエアコンを購入する世帯が大幅に増えているので、シェア 1 位を維持しながら、着実な成長を見込んでいる。大型空調もアジアが一番成長できる領域。

日本ではガス空調がある。エネルギー自由化に伴い、ガス、電気両方で動き、クラウドでガス事業者様と制御していくという特徴のある商品を作り、収益性のある大型空調事業を早期に確立したい。

Q: テレビは収益重視で売上が減少しているが、2017 年度以降、売上が反転する計画になっているのは何故か。

A: テレビは、2011 年度に大きく方向転換して以来、フラッグシップ商品がなかったが、ようやくそのような商品を出せるようになった。勝負する地域をはっきり定め、それぞれの地域で収益性を重視するという考え方に変更はない。売上が成長しているのは、日本がオリンピックに向けてテレビの買い替え時期に入っているため。

### ■質問者 4

Q: 食品流通事業は 2018 年度にシナジー含め 4,000 億円という売上を目指すとのだが、利益については、ハスマンの利益と既存の食品流通事業の利益は 1+1=2 以上になるのか。

A: 1+1=2 以上にするために、先々の技術を仕込み、どのような順で打ち出していくかをハスマンと全て共有している。具体的には 6 月のアメリカのショーなどでお客様に提案していく予定。

Q: IFRS への切り替えにより営業外費用が営業内に入ってくるが、各カンパニーで営業外費用までコントロールすることによってどのような効果があるのか。

A: 事業部長が営業外費用を含んだ営業利益についてコミットしていくことで、純利益と連動した形の経営になると思っている。営業外も含めて業績を作るという形に変わってきたことが、IFRS 導入の効果。

### ■質問者 5

Q: 今期、エアコンの中国市場に関して、需要や在庫などをどのような前提で見ているか。

A: エアコンは中国で大変苦戦したが、現在再建をしているところ。旧製品の在庫は減っており、今年は差別化商品の実需を上げていく予定。

Q: 冷熱空調デバイス事業の今期の業績をどう見ているか。

A: 前年度、冷熱空調デバイスは中国のエアコン在庫問題で収益性が落ちた。中国のお客様の生産量が落ちたことが理由であり、あまり楽観視していない。在庫調整にはもう少し時間がかかると考えている。

Q: 日本ではこれだけシェアが高いので、利益率 10%を目指していく意欲はあるのか。

A: そういう姿を目指さなければならないと考えている。昨年度はインバウンド等の特殊要因が業績を押し上げたが、今年度それは期待できないだろう。更にいろいろな施策で収益性の改善をはかる必要がある。

以上