

## アプライアンス社 IR ミーティング 質疑録サマリ(AP)

[日 時] 2014 年 12 月 1 日(月) 15:00~16:00

[場 所] パナソニック東京汐留ビル 5Fホール

[説明者] アプライアンス社 高見社長

### ■質問者1

Q:生産体制についてお伺いしたい。今後、アジア向けの Made in Japan を増やしていくとの話だが、現状の為替水準を踏まえて、各地域でどのような生産体制を構築していく方針か。

A:今後、中国の生産する商品は、基本的に中国市場向けの商品とし、日本への持ち帰りは減らしていく。日本で販売する商品は、付加価値商品が中心となるため、日本で生産する方向で準備を進めている。アジアについては、過去に各々の事業場ごとでの拠点展開を行ってきたため、現在、最適生産地がどうあるべきか検討中。

Q:国内工場の増産や追加的な投資は視野にいれているのか。

A:洗濯機は、既に昨年から増産準備を進めており、静岡工場で来年から対応できるように進めている。IH調理器は実施済み。電子レンジは、業務用は既に日本で生産しており、一部の日本市場向け製品については、順次切り替えていく。スペースはある程度確保しているので、対応には問題ない。

### ■質問者2

Q:GE の家電部門を買収すべきだったのか否か、というテーマに関連して2つほど質問したい。1つは、買収した場合としなかった場合のメリット、デメリットは何か。もう1つは、オーガニックな成長がより可能性が高いと考えているのか、それとも今後の M&A のチャンスを否定するものなのか。

A:GE の件は、私が白物の企画担当時代(2000年頃)に提携を試みたことがある。北米市場で白物商品の事業展開をするために、GE の白物家電部門に技術供与ができないか検討したことがある。最終的な結論は出なかった。ご質問の「買ったほうが良かったか」という質問については、私は買わなかったほうが良かったと思っている。北米市場の魅力は間違いなくあるが、営業利益率5%レベルを出し続けることが出来る市場かどうか、という視点で見た場合、大きな投資も伴い、投資回収にも時間がかかると思うので、辞めて良かったと思う。

また、オーガニックな成長で、2018 年に売上2兆円というターゲットは無理ではない。ただし、セキュリティや空質関連など、アプライアンス社では事業を行っていないが、パナソニックグループとして手がけている商品も含め、もう少し商品陣容を幅広く構える必要がある。その中で、どの商品が伸びて、どの商品が縮小するのかをみながら、検討しているところ。ただし、確実に2兆円達成となると、他社との資本提携を踏まえた検討を行っていくほうが確実性は増すだろう、というのが正直なところ。

### ■質問者3

Q:5月のIR Dayの時点から、基本戦略に変化はあるか。今回、プレミアム商品への注力をかなり強めに説明いただいた気がする。前回、各地域毎に現地で開発対応していく、というご説明もあったと思うが、何か違いはあるのか。

A:5月から大きくは変わってない。ただ、前回、事業をアジア中心に展開していくためのアジアのAP設立の話をしたが、プロジェクトを組んでもう一度アジア市場を再調査した。その中で新たな気づきがプレミアム家電。3%の世帯(460万世帯)での需要規模が5,000億円強ある。その層に対する商品力強化と、マーケティング強化をやるべきではないかと。これは収益向上のためでもある。現地適格商品をやめるということはしないが、これらは自社開発ではなく、現地からのODM供給等を受けながら、商品・事業強化を図っていく。

Q:大型空調で中国は課題があるとのことだが、何がハードルで今後どのように改善していくのか

A:一番の課題は、アジアでの販売と施工対応。一から立ち上げるのか、今すでに対応体制を持っている企業と提携するのかを検討し、スピード感をあげて体制の確保ができるようにしたい。

### ■質問者4

Q:P18でプレミアム家電のビルトインの需要がヨーロッパで40%と一番大きいとのことだが、欧州のビルトイン需要を取り込む際、想定している競合はどこか、そこに対してどのような戦略でシェアを取りこむのか、ゴレーネとやっていくのか、それ以外の手段もあるのか。

A:この分野では、ボッシュが圧倒的な位置づけ。まともにボッシュと戦うのか、というのは難しいところもある。商品陣容だけでなく、エリア・地域を見て、我々が対応できるところを強化する。ゴレーネは東欧に非常に強い販売ルートを持っている。しっかりとお客様、ディベロッパー様をあたりながら、少しずつ事業を拡大していきたい。

Q:IFAでは、ボッシュは家中の商品を全部作っているような展示をしていたと思うが、商品の絞り込みで戦うのか、もしくは足りないものは他から買って、同じようなソリューションを考えているのか。どれくらいのシェアを狙うのか。

A:まだ、目標のシェアを掲げられる状況ではない。ただ、IFAでも展示を行ったが、他社には無い我々の技術は間違いなくある。IFAで展示したのは、一つの新しい提案スタイル。ビルトインキッチンを含めたシステムキッチンータルで、当社の持つ技術・商品を全て埋め込んだ。また、ノン家電という商品もあわせて提案した。空間提案という点では、当社は持っている陣容が多いと認識している。ただ販売規模自体は小さいので、今後、販売ルートを構築したい。

Q:P21のテクニクスについて。前回の決算説明会で津賀社長が、これは車載向けなどの波及効果を狙って、パナソニック以外の商品ブランドとして活用していく、という話をされていた。テレビや音響機器はアプライアンス社の事業の一部になったが、AV商品の平均的な収益率や他社の状況を見ると、営業利益率は1~2%というのがせいぜいだと思う。アプライアンス社にこれらのAV商品が統合されたことで、従来のアプライアンス商品(白物)の収益性レベルまで上げられるような確信、手立てなどがあれば紹介して欲しい

A: そう簡単ではない。今年度は、AV 商品はまだ黒字化の手前という状況。ただし、来年度以降については、AV 商品のソフト開発技術等を、アプライアンス商品全体へ展開を図る。特に、AV 技術者の白物商品のネットワーク化への活用を考えている。テレビ事業は、黒字化に向けて、プレミアムゾーンに絞った開発に特化する。具体的には、今後32インチ以下の開発は行わず、大型化、4K または東京五輪を狙った8K の開発など、先行的な商品開発を行うことで、付加価値ゾーンへのシフト等を行っていく。

#### ■質問者5

Q:アプライアンス社は、過去、現地通貨ベースでの売上は伸びていないと感じる。ターゲットをプレミアムゾーンにシフトさせていくことにより、平均単価が上がるのであれば、来年度以降は、ある程度オーガニックに現地通貨ベースでも売上は伸びていくのか。

A:売上は、日本は横ばい傾向になると思う。中国とアジアは大きく伸ばしていく。オーガニックの伸びで、ある程度の成長性は確保できる。どこかのタイミングでどこかの会社と組むかどうか、については検討していく。

Q:生産体制の変更等により、アプライアンス社の来期の為替影響は、今期と比べどう変わるのか。

A:為替に対してはいろいろな取組みを行っている。14年度の為替前提は、年間110円の見通し。来年度の為替前提を120円とすると、従来の1円当り年間18億円ほどの影響が、約半分の影響まで抑えられる見通し。

以 上