

2015年10月7日

「転地」を支える家電のことづくり遺伝子

パナソニック株式会社

宮部 義幸

パナソニックの会社概要

会社概要

創業	1918年（大正7年）3月7日
資本金	2,587億円（2015年3月31日現在）
連結売上高	7兆7,150億円（2015年3月31日現在）
従業員数（連結）	256,084人（2015年3月31日現在）
連結対象会社数 （親会社および 連結子会社）	469社（2015年3月31日現在）



4カンパニー制による自主責任経営

アプライアンス

エアコンカンパニー
 冷熱空調デバイス事業部
 冷蔵庫事業部
 コールドチェーン事業部
 ランドリー・クリーナー事業部
 ビューティ・リビング事業部
 ホームエンターテインメント事業部
 テレビ事業部
 パナソニックサイクルテック(株)
 スマートエネルギーシステム事業部

AVCネットワークス

イメージングネットワーク事業部
 ストレージ事業部
 ビジュアルシステム事業部
 アビオニクス事業部
 ITプロダクツ事業部
 セキュリティシステム事業部
 コミュニケーションプロダクツ事業部
 インフラシステム事業部
 システムソリューションズジャパンカンパニー

オートモーティブ& インダストリアルシステムズ

インフォテインメントシステム事業部
 車載エレクトロニクス事業部
 二次電池事業部
 パナソニック ストレージバッテリー(株)
 エナジーデバイス事業部
 パナソニック セミコンダクターソリューションズ(株)
 デバイスソリューション事業部
 電子材料事業部
 パナソニック液晶ディスプレイ(株)
 スマートファクトリーソリューション事業部

エコソリューションズ

ライティング事業部
 エナジーシステム事業部
 ハウジングシステム事業部
 パナソニック エコシステムズ(株)
 パナホーム(株)



(2015年4月1日時点)

家電のことづくり遺伝子

会社綱領に明記される「ことづくり」

綱領

産業人タル本分ニ徹シ

社会生活ノ改善ト向上ヲ圖リ

世界文化ノ進展ニ

寄與センコトヲ期ス



創業者 松下幸之助

(当社資料)

20世紀のコトづくり: 憧れの暮らし



欧米の先進的な暮らしへの憧れを喚起
(当社資料 1959)



電子レンジを使ったホームパーティーの提案
(当社資料 1970)

コト(価値)をお客様に届ける販売網

日本全国に、「ナショナルショップ」の販売網を整備し、お客様のニーズに即応



ご販売店様を一同に集めた会議
(当社資料 1964)



ご家庭への出張サービス
(当社資料 1963)



走るお客様相談室「いずみ号」
(当社資料 1970)

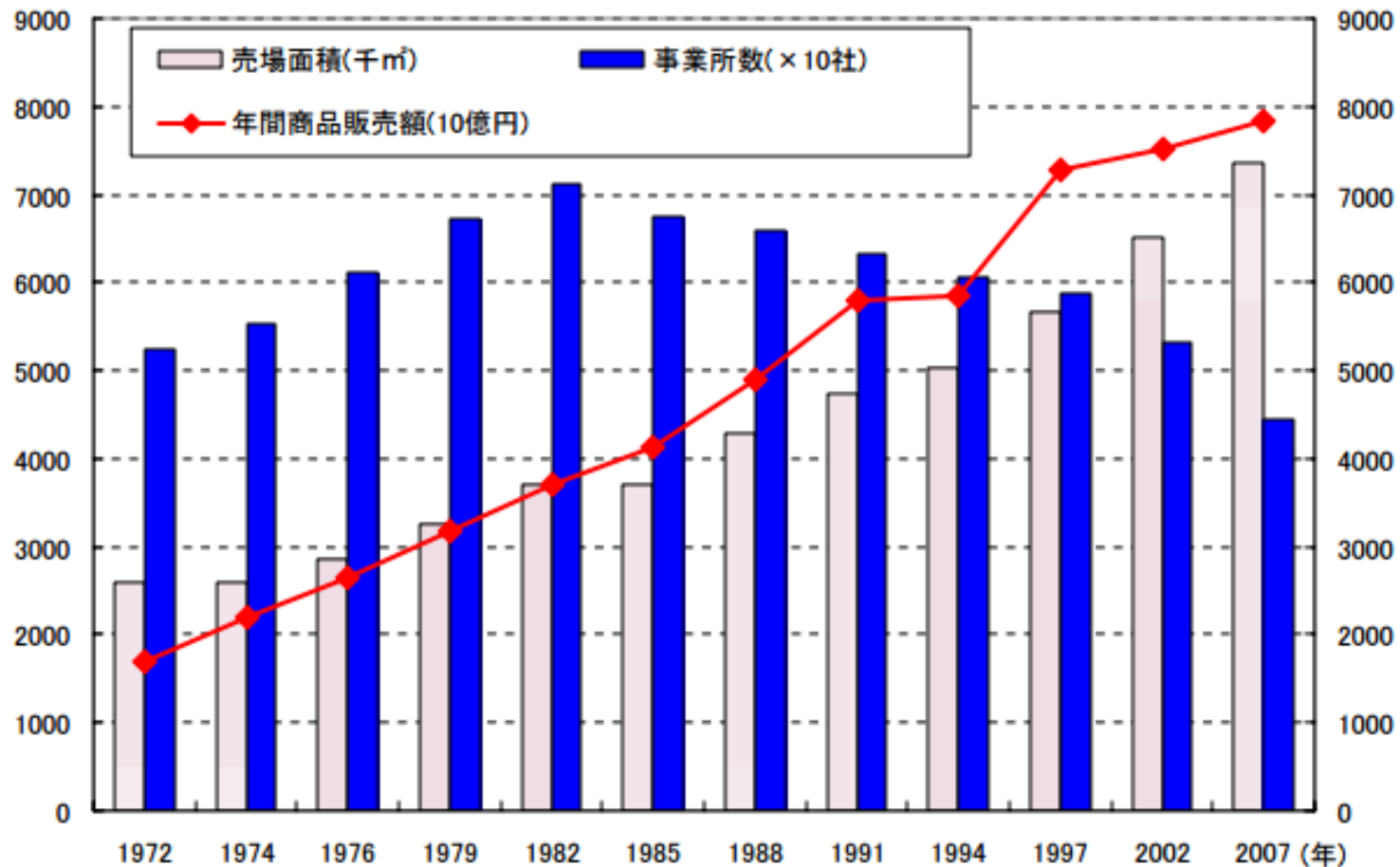
「販売の松下」が定着

この仕組みの上で、良いモノを作れば、お客様から見合った対価をいただけた

時代の変革

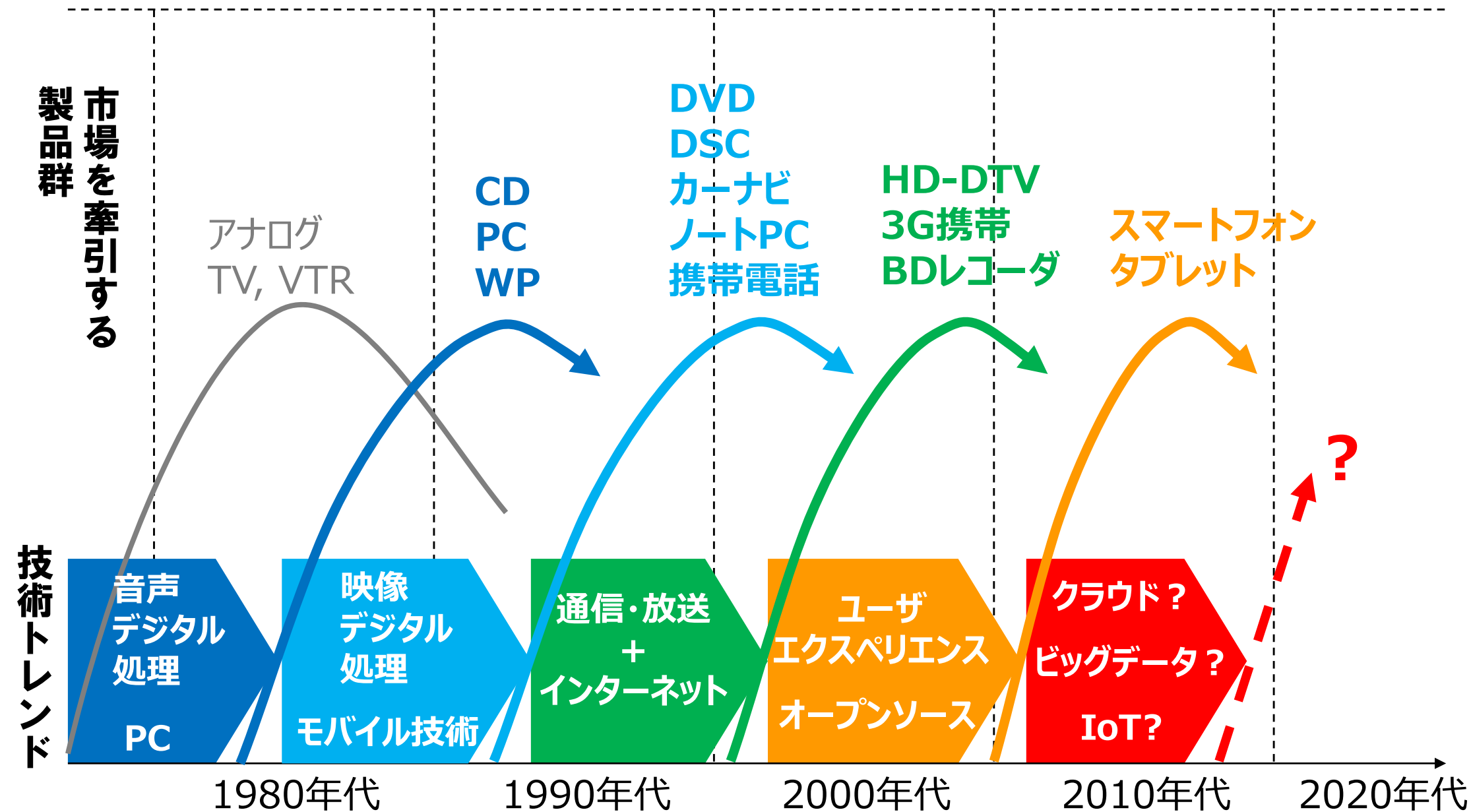
流通構造の変革

大型量販店経由での販売比率が増し、お客様との接点が大型量販店に移行



売場面積急増と会社数急減から見える、大型店舗の寡占化が進む国内電器販売業界※

製品の世代交代と旧世代のコモディティ化



欧米メーカーの進化

スマートフォンなど、個客のニーズに合わせる環境の提供（顧客価値）と
ソフト・ハード開発者・消費者の「エコシステム」形成に欧米メーカーは進化



iPhone
+
AppStore



iPad



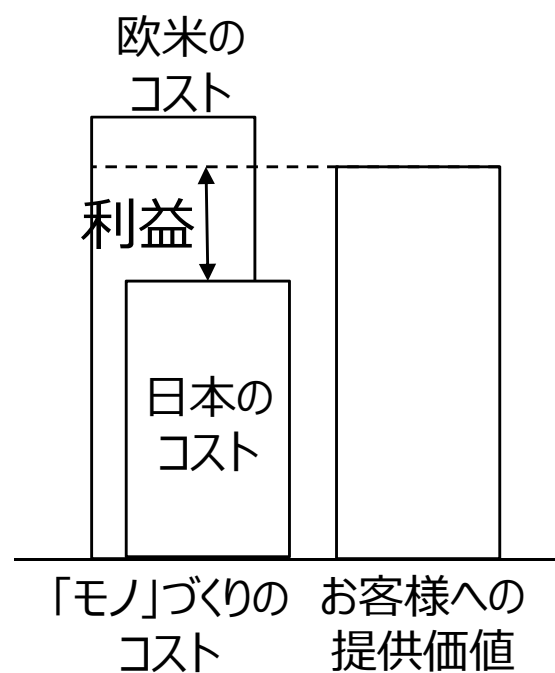
iCloud

—— 2001年 —— 2003年 —— 2007年 —— 2008年 —— 2010年 —— 2011年 ➡

価値と対価のアンバランス化

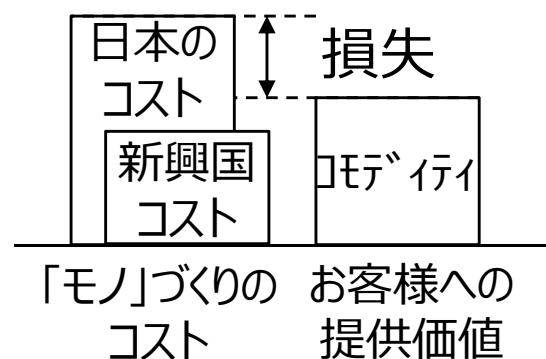
「モノ」を超えた価値を提供しないと、お客様はふり向かず、対価もいただけない

20世紀

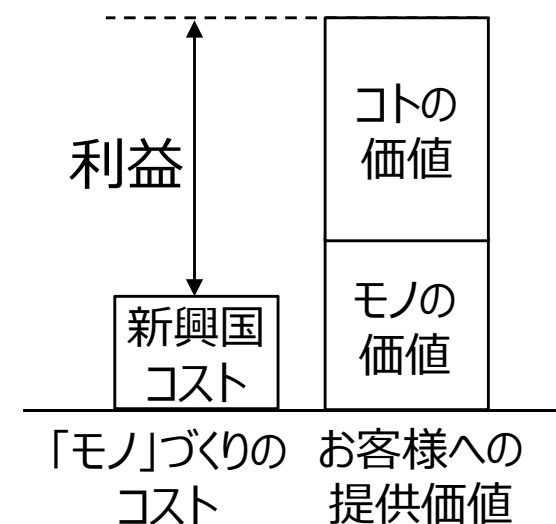


21世紀初頭

日本企業



欧米企業



新しい時代に、従来と異なる価値をどう提供していくかが課題

「転地」から再成長へ

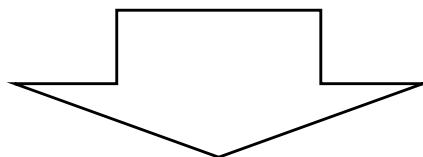
5×3マトリクスでの事業戦略

	日本	欧・米 (中南米含む)	海外戦略地域 (アジア・中国・中東阿)	2018年度 売上高目標
家電	これまでのリソース割当の中心		強化	2.3兆円
住宅	強化			2.0兆円
車載	強化	強化		2.1兆円
BtoB ソリューション	強化	強化		2.5兆円
デバイス				1.1兆円

The diagram illustrates a resource allocation strategy across five business segments. A dashed box highlights the '家電' (Home Appliances) segment as the current center of resource allocation. Arrows indicate a strategic shift of resources from '家電' to the '住宅' (Residential), '車載' (Automotive), and 'BtoBソリューション' (BtoB Solutions) segments, which are all marked as '強化' (Strengthening). The '海外戦略地域' (Overseas Strategic Regions) segment also shows '強化' for the '家電' row. The 'デバイス' (Devices) segment remains without specific resource allocation changes indicated.

「転地」とは？

これまで会社が持っている人、技術、設備、見識、などを生かし、
従来のビジネスから出口を変え、新たなビジネスに舵を切ること



家電の世界で培って来た、コトづくり・モノづくりの遺伝子を、他の分野に「転地」

環境認識

様々な生活シーンで、機械との接点が消費者に寄る

ITベンダーが得意な領域

家電メーカーが得意な領域



バックオフィス
(データセンター)



オフィス

・過去： 代引きでは別途振込の手間
在宅の必要性

代引きでもその場決済可能
在宅の必要性

・現在：
ハンディターミナル
(ドライバーが決済可)



・今後： 待受ロッカー(セキュリティ対応)も併用
(消費者が自分で好きな時間に受取り)



消費者

(事例) 宅配便受取りの変遷

家電の歴史 = 機械を、一般消費者に安心・安全・簡単・便利に提供する歴史

B2CからB2Bへの「転地」

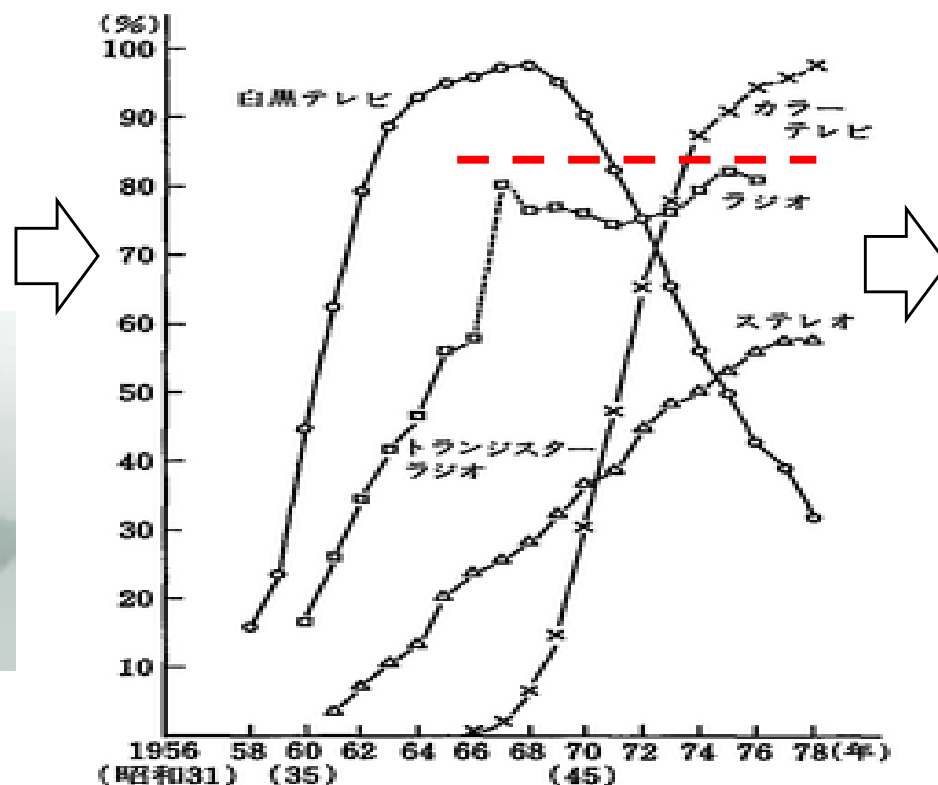


(1970年商品)



(1977年商品)

1960年代～1970年代
ラジオ販売の黄金時代※1



しかしラジオの普及率は80%で頭打ち※2

Matsushita
Avionics System Corp.
(1979年設立)



※3

ボーイング767-200に
機内オーディオシステム
初納入(1980)

ラジオ事業(B2C)が頭打ちになる中、家電の遺伝子を以て、飛行機内の
エンターテインメントシステム(B2B)に「転地」

転地先でのさらなる展開

B2B2Cでの価値づくり（搭乗者のコンテンツ多様化ニーズに応える）

※1



※2



音楽・映画
(1980)

※3



オンデマンド
映画・ゲーム
(1998)

※4



WiFi
(2011)

B2Bでの価値づくり（航空会社の整備時間短縮ニーズに応える）

1) 拠点空港64ヶ所にメンテナンスセンター開設
(増設中)
世界9拠点に修理工場常設

2) 衛星を使い、システムの状態を飛行中も把握
座席個別の不具合も着陸と同時に修理

家電は”Aspire to more”

音響の原点への「転地」

HiFiオーディオの裾野が広がり、大衆化

このためHiFiを訴求する商品展開にやや消極的な時期があった



SL-1200

2014年、**Technics**ブランドを復活させ、改めて原音にこだわった商品群で、価値を訴求



リファレンスクラスR1シリーズ

世界に愛される、生涯聴き続けたいTechnicsへ。

かつて100年の歴史を持つアナログ時代のオーディオは、

演奏者の思いまで伝える、高い完成度をもって成熟しました。

そして今、このデジタルネットワーク時代に、いい音のための技術、いい音のためのデザインを追求し、
いい音を聴いていただくために感性を研ぎ澄ませることによって、音楽再生の限界に挑戦する。

しかし目標はそこではなく、その先にある

心の奥深くまで響きわたる音楽の感動体験を実現することこそが私たちの使命です。

Technicsは、生涯聴き続けたい、ずっと共にありたいと思っていただける
世界最高クラスのオーディオをめざします。

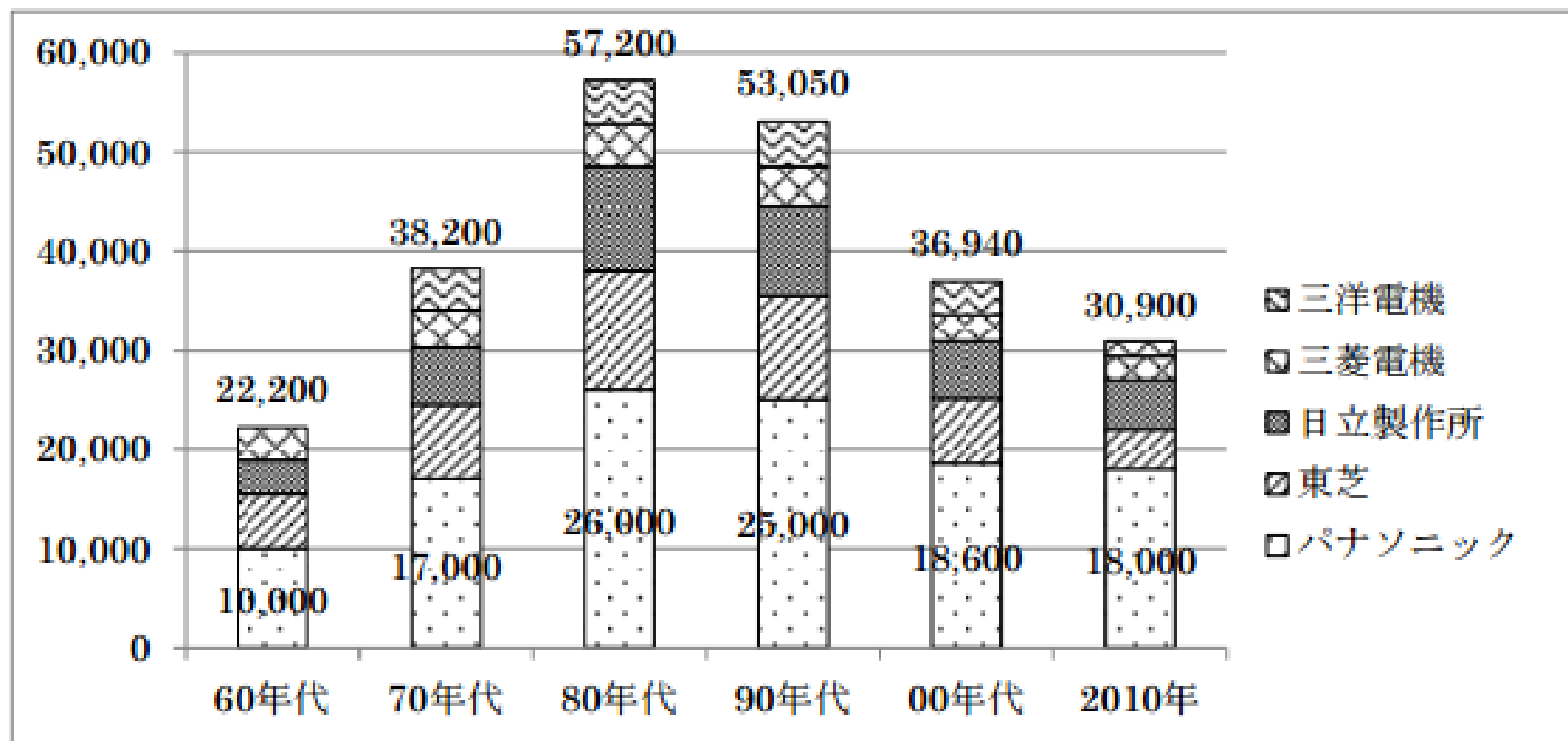
ディレクター
小川 理子



Wonders!

by Panasonic

(参考)家電系列店舗数の推移



出所：リック(2011)『家電流通データ総覧 2011』207 ページ、一部修正。