

パナソニック再興 デジカメからレタスへ

2015/6/16 付 日経産業新聞

パナソニックが経営の主軸を大きく変える。2年連続の巨額赤字を招いたデジタル家電の構造改革にメドをつけ、ヒト・モノ・カネを「BtoB(企業向け)事業」に注ぎ込む。2016年3月期を「成長に向けてスタートを切る年」と位置付ける津賀一宏社長はどんな将来像を描いているのか。パナソニック再興に向けた変化の波頭を追う。

■不良品ほぼゼロ

防じん服を着込み、建物に入って見えた風景は近未来工場のような感じ。人はほとんどいない。1フロア1200平方メートル。薄暗い空間に、高さ5メートルの天井に届くほどの大型棚が整然と並ぶ。棚の隙間から白、赤、青の光が漏れ、美しい。

「ここで1日500株のレタスを生産できます」。担当者に促されて棚の中をのぞくと、青々とレタスが育っている。「めざしているのは1日2000株。不良品をほぼゼロにすることです」

ここは福島市にあるパナソニックの工場。実は今年5月末までデジタルカメラを組み立てていたが、今はその姿がない。東日本大震災で打撃を受け、新たなビジネスモデルとして浮上したのが工場の一角を使うレタス生産だった。

なぜデジカメからレタスなのか。価格下落が激しいデジカメ生産は人件費が安い中国などに移さざるを得なかった。だが、必死に磨いてきた生産技術を捨てるのはもったいない。野菜工場の開始にはこんな背景もある。

「コストを下げ、品質を高める技術をいたるところで生かしている」。野菜工場プロジェクトを推進するアグリ事業推進室の松葉正樹室長は自信をにじませる。

独自の大型空調とセンサーで棚の温度が均質になるよう管理。棚と棚の間の温度差を通常のセ氏4～6度から4分の1程度に縮めるなど改善を重ねる。発光ダイオード(LED)照明を制御し、レタスの甘みを調整できる。良品比率は一般の植物工場で60%程度だが、松葉室長は「この実証プラントは95%に達している」と強調する。

狙いはレタス販売だけではない。栽培装置は実証段階だが、空き工場や空き倉庫を抱える企業に売り込み始めている。ウェアラブルカメラを介して栽培を遠隔指導する仕組みも作り、

野菜工場のノウハウがない事業者を引き寄せようとしている。「BtoB」に懸ける信念が浮かび上がる。

12年6月に昇格した津賀社長が「BtoBシフト」を宣言したのは13年1月。12年3月期に7721億円、13年3月期に7542億円の連結最終赤字に陥った。薄型パネルとテレビが猛烈な価格下落の波にのまれ、韓国勢に惨敗した結果だ。

苦悩の中で津賀社長が導き出した解が「B」を攻めることだった。「社内は過去から家電メーカーとの意識が強かったが実態は違う。もはや売上高に占める家電比率は3割だ」と指摘する。

パナソニックは00年代にデジタル化の流れが一気に進むなかでは、ネットにつながる薄型テレビがあらゆる生活の中心にあると信じて疑わなかった。だから津賀社長はその担い手だった“名門”のAV(音響・映像)機器部門を解体した。

大型テレビ用パネルから撤退し、デジタル家電は白物家電部門に移った。AV部門に残る消費者向けはデジカメなどわずか。技術者の多くは自動車分野や企業向けシステム事業に移り、新たな価値創造に挑んでいる。

■技術者が“介護”

「不動産を高齢者施設に有効活用したいと考えるオーナーはいませんか」。パナホーム神戸支社法人営業部の大河原敬生氏(45)は今春以降、不動産会社を足しげく訪ねている。1日15件。グループの介護関連事業を説明して回る。

大河原氏は14年夏にパナソニックから出向してきた。VTRの集積回路を開発してきた生粋の技術者だ。パナホームは成長の柱である住宅関連事業の中核。大河原氏と同時期にAV部門などから約60人がやってきた。

パナホーム資産活用事業部の斎藤隆輔部長は「高齢者施設の運営受託は技術者の強みが生かせる」と期待を寄せる。高齢者施設は専用の住設機器やIT(情報技術)サービスが今後、進化する。技術的な知識がオーナーを説得する決め手にもなる場面が増えてくる。

パナソニックではデジタル家電で培った技術を生かし、領域を変えることを「転地」と呼ぶ。津賀改革に戸惑いの声もあったが全体のベクトルは定まった。中期計画も15年3月期に1年前倒しで達成。目指すは19年3月期の売上高10兆円だ。

BtoBを狙う企業は業種を問わず増えている。津賀社長は「挑戦の第2幕が始まった」。今こそ気を引き締めるべきであることは、誰よりも自覚している。