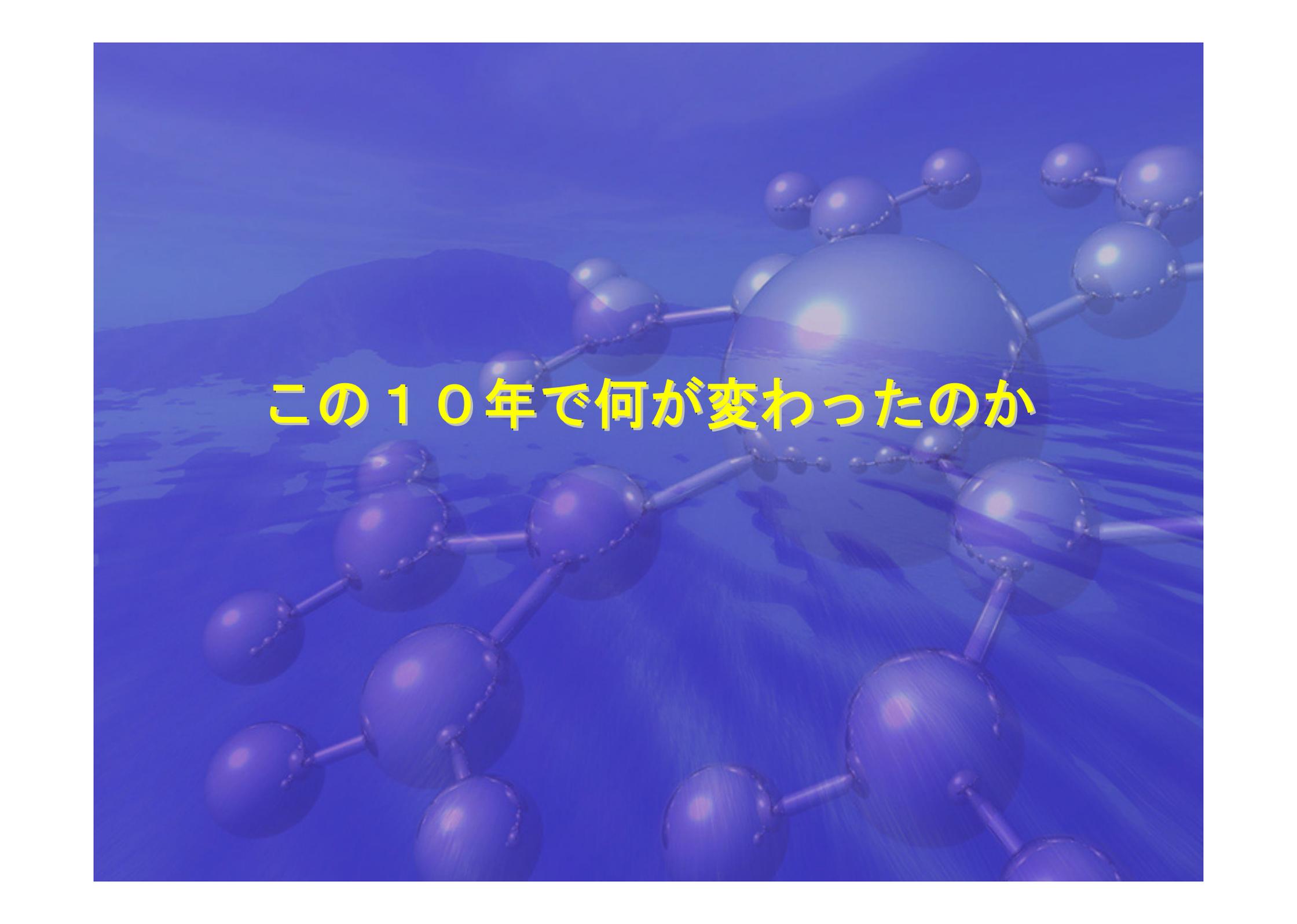


フロンティアを目指して

2005年 3月11日

松下電器産業株式会社
パナソニックシステムソリューションズ社
事業戦略推進室
柳沼 裕忠



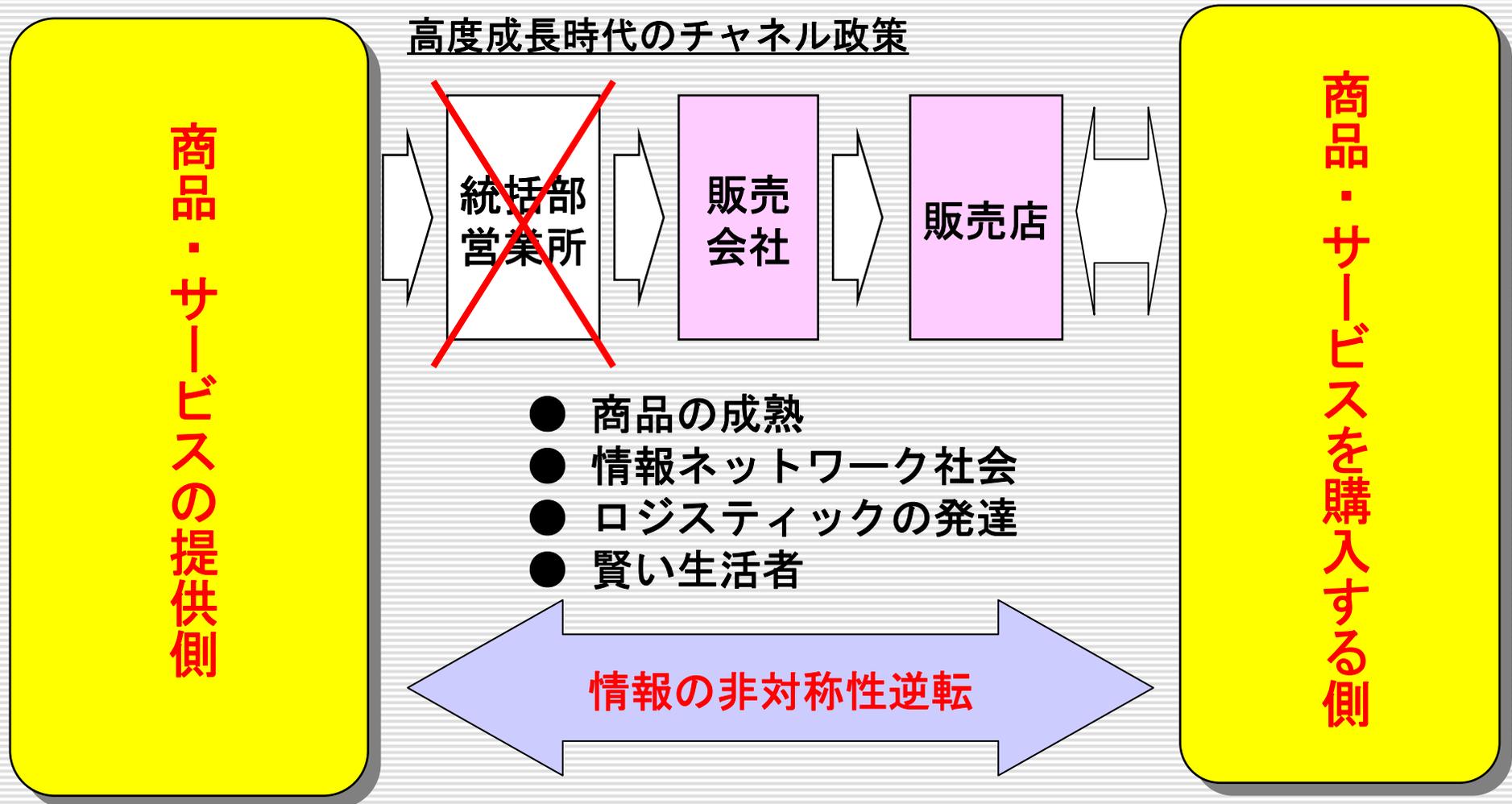
この10年で何が変わったのか

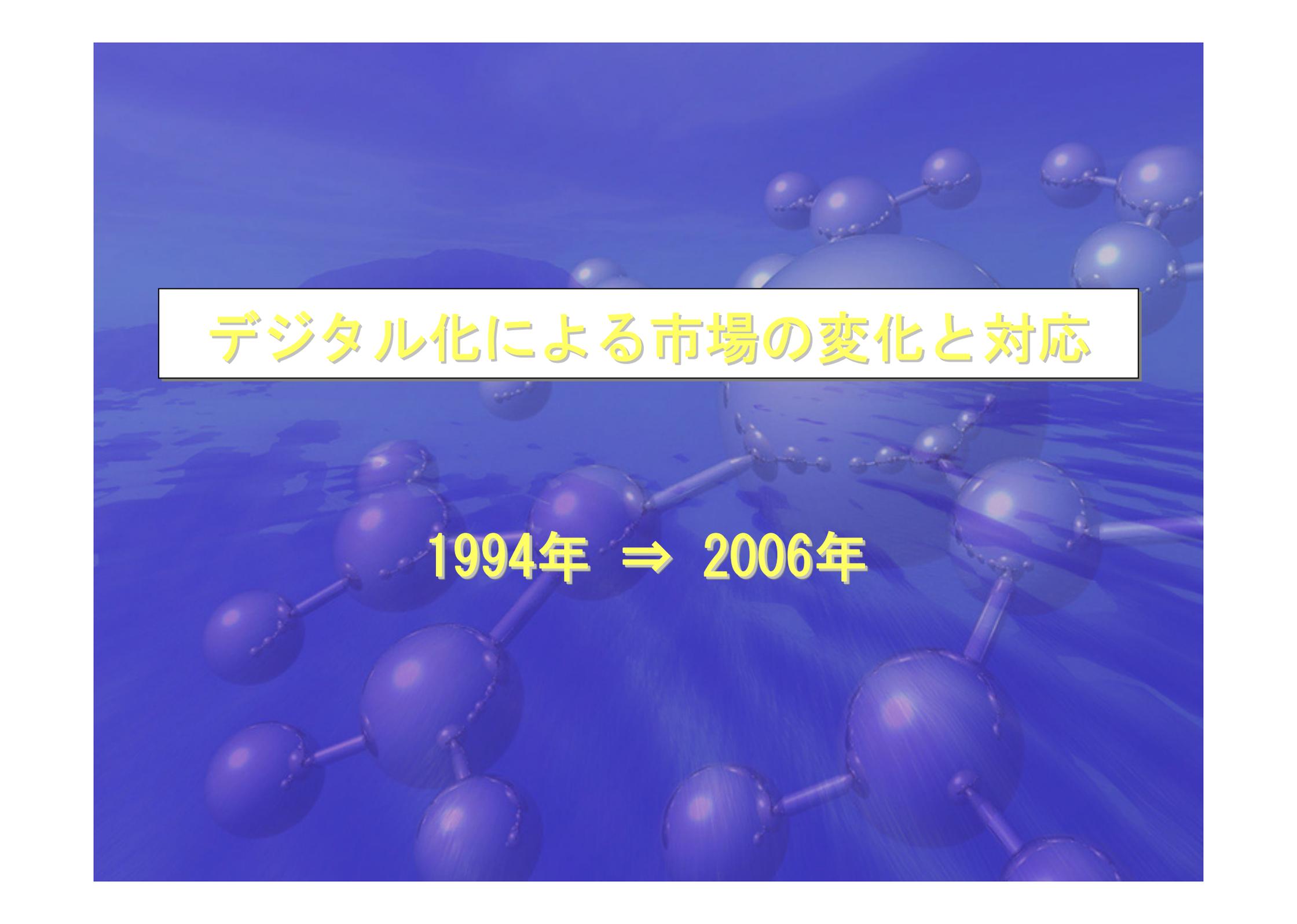
昔の常識、今の非常識

- iPodの爆発的な普及
- LiveDoor vs サンケイグループ
 - New York TimesがAbout.comを買収
- Skype
- 電車男
- Phishing詐欺 (Fishing+sophisticate)
- Winny開発者の逮捕

経営環境の変化

■ 主導権の変化と企業・組織の存在価値





デジタル化による市場の変化と対応

1994年 ⇒ 2006年

Tap Water Philosophy

水道哲学の成果？

389円 (価格.com)
@39円



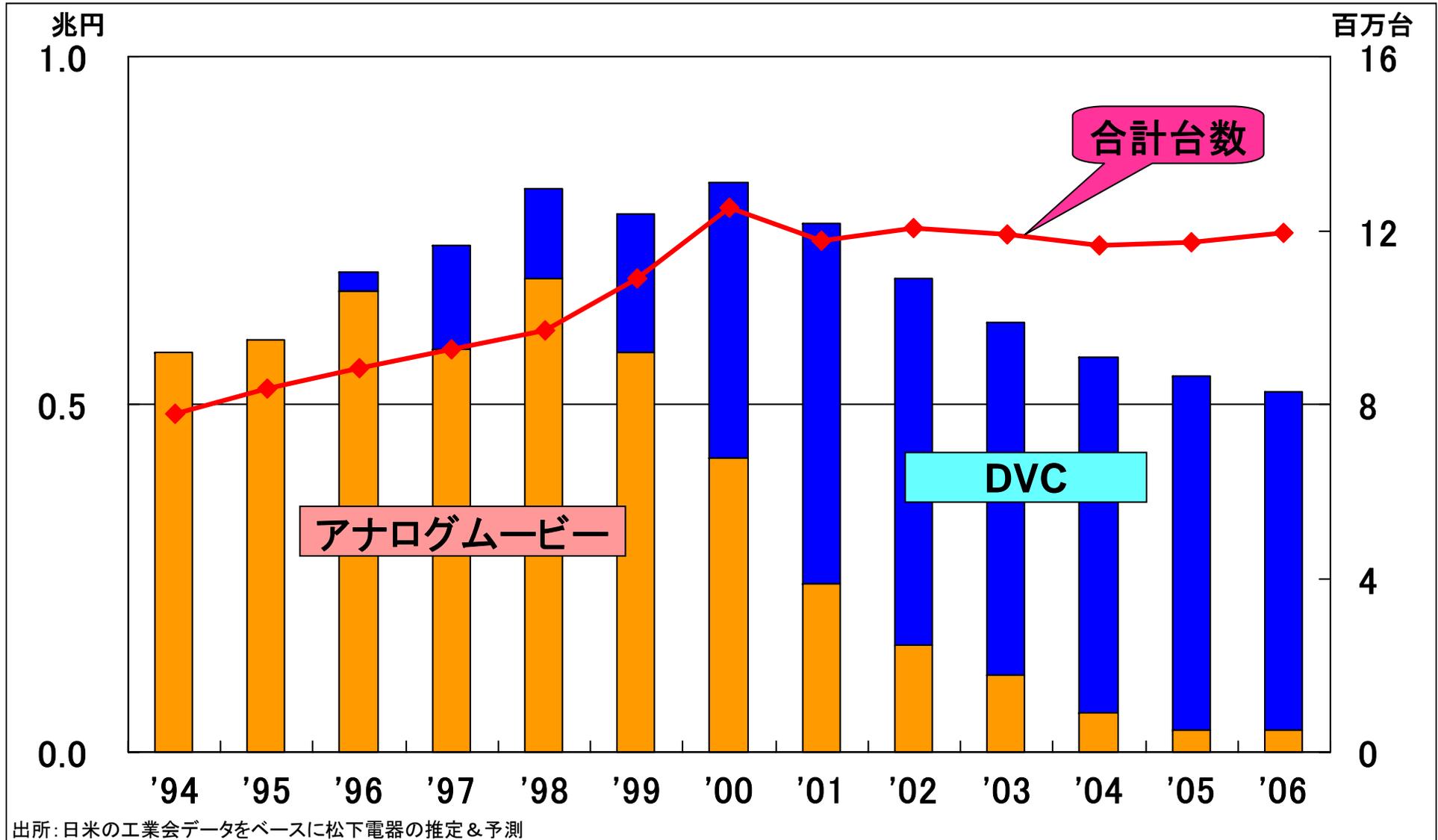
DVD-R 8倍速 10枚組

1428円 (楽天)
@238円



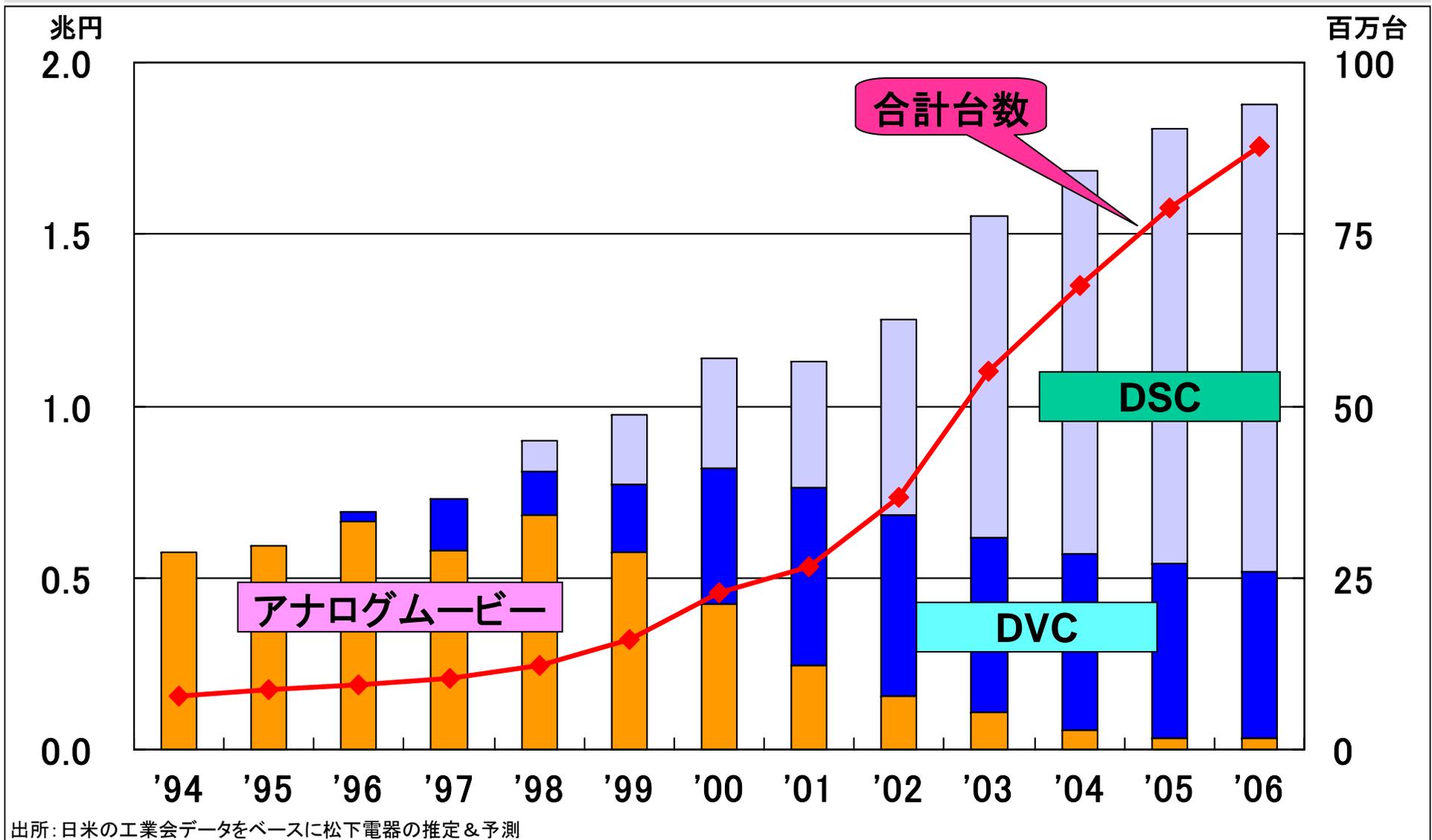
ムービー市場の変化

【金額】DVCの出現で一時市場は拡大するも、今後の価格低下で元のレベルに縮小
【台数】台数市場規模は、約1.5倍強に拡大(7.8千万⇒12千万台)



DSC+ムービー市場の変化

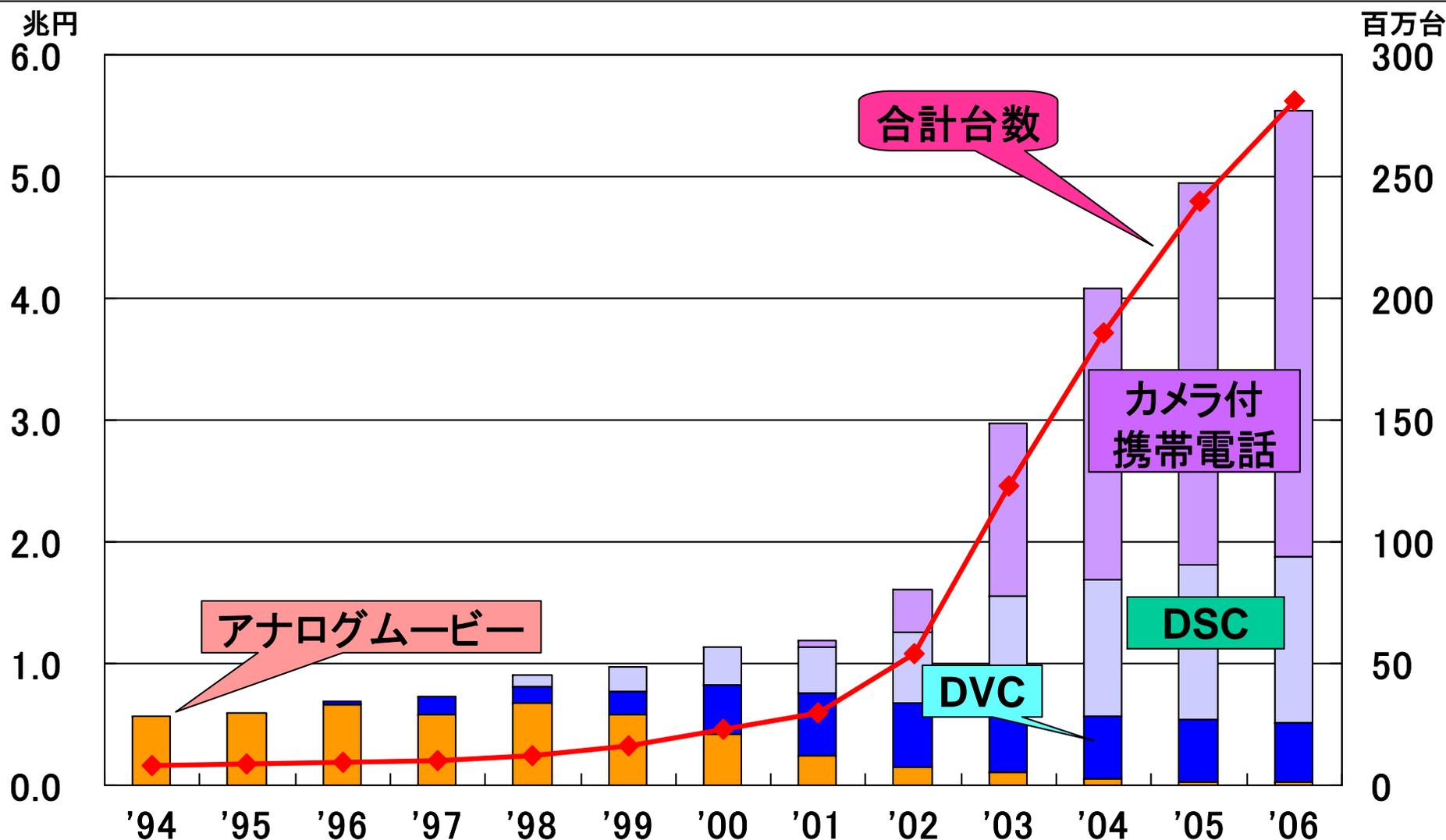
【金額】ムービーにDSCを加えると、市場規模は、約3.3倍に拡大(1兆9千億円弱)
 【台数】台数市場規模は、約11倍強に拡大(8百万⇒88百万台)



カメラ付携帯+DSC+ムービー市場の変化

【金額】カメラ付携帯電話を加えると、市場規模は約10倍に拡大(5.5兆円レベル)

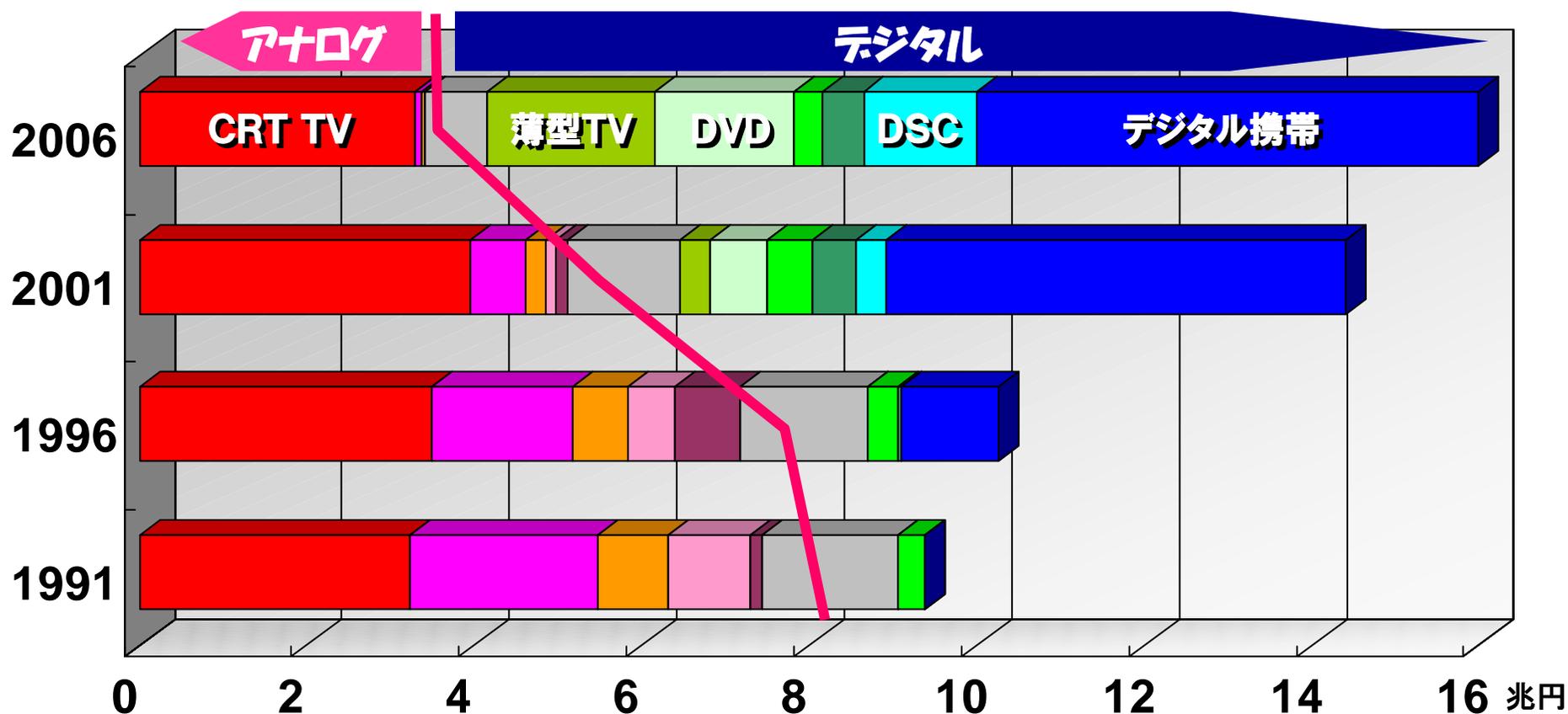
【台数】台数市場規模は、約36倍に拡大(7.8百万⇒280百万台)



出所: 日米の工業会データをベースに松下電器の推定 & 予測

主要AV&モバイル市場の変化

- ・1996年を境に、主要AV&モバイル機器のアナログからデジタルへのシフト加速
- ・デジタル化により市場規模は、1991年の9兆円から2006年には16兆円へ拡大



出所: 日米の工業会データをベースに松下電器の推定&予測

- | | | |
|--------------|----------------|---------------------|
| ■ CRT TV | ■ 据置VCR | ■ アナログムービー |
| ■ ヘッドフォンステレオ | ■ アナログ携帯 | ■ ミニコンポ |
| ■ 薄型TV | ■ DVDプレーヤ&レコーダ | ■ CDラジカセ+ポータブルCD&MD |
| ■ DVC | ■ DSC | ■ デジタル携帯 |

売上規模と事業構成

<トヨタ自動車様>

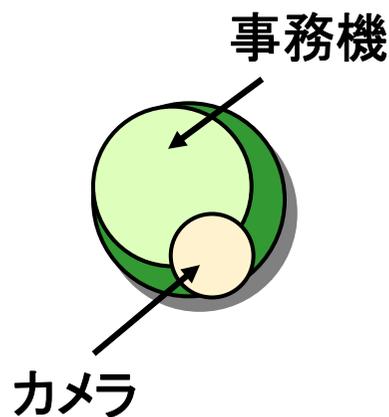
178,000億円



売上高

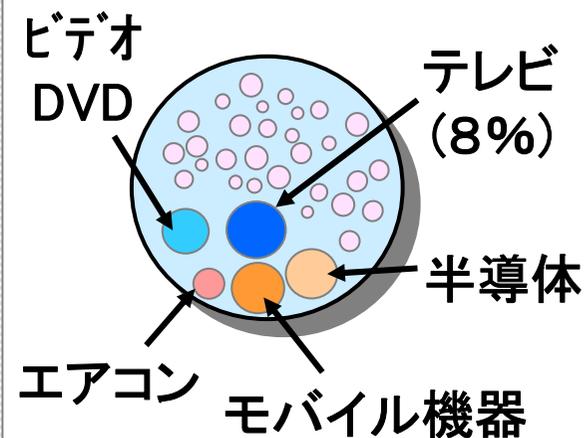
<キヤノン様>

34,679億円



<松下電器>

88,000億円



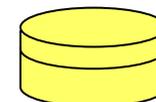
営業利益



5,438億円



3,000億円



※2004年度 連結 (トヨタ様:GS予想/キヤノン様:実績/松下:見通し)

デジタル化による市場変化の特徴

- ◆台数需要の拡大
- ◆価格下落速度のスピードアップ
- ◆金額規模は一時拡大しても、いずれ縮小

**⇒単なるアナログ／デジタル変換では、
事業規模は拡大しない**

- ◆デジタル技術の進化により、
 - ・機能や商品の複合化／融合化が加速
 - ・商品や機能の同質化が加速
 - ・回路のデジタル化で参入障壁低下（グローバル化）

**⇒事業領域の融合化で、
業種を超えたメガコンペティションが激化する**

デジタル化による市場変化への対応

1. ハードウェアの垂直統合事業化

- ・ デバイス、部品事業の取り込み

2. 事業領域の拡大

- ・ デジタル化による

商品／事業の融合化、ネットワーク化

3. コンテンツ／サービス事業等との連携

- ・ ハード＋コンテンツ＋サービス

4. グローバルな販売戦略

- ・ 世界同時発売垂直立ち上げ

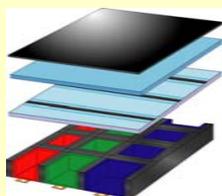
デジタル市場への対応例

高画質システム 「PEAKS」

プロセッサ ドライバー



パネル



世界初・65インチ 最多ラインナップ

PDP



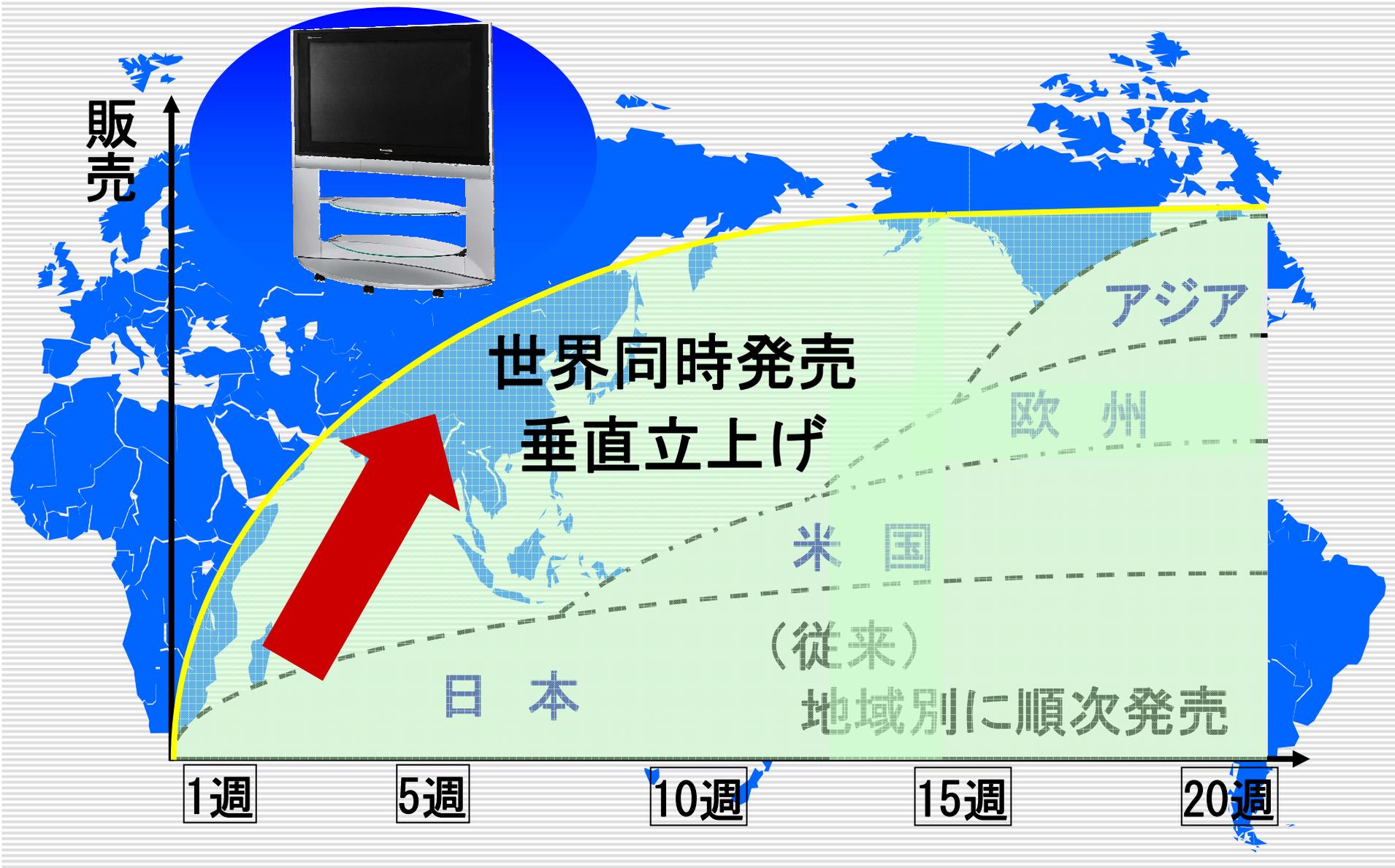
VIESA

Tナビサービス



バリューチェーン

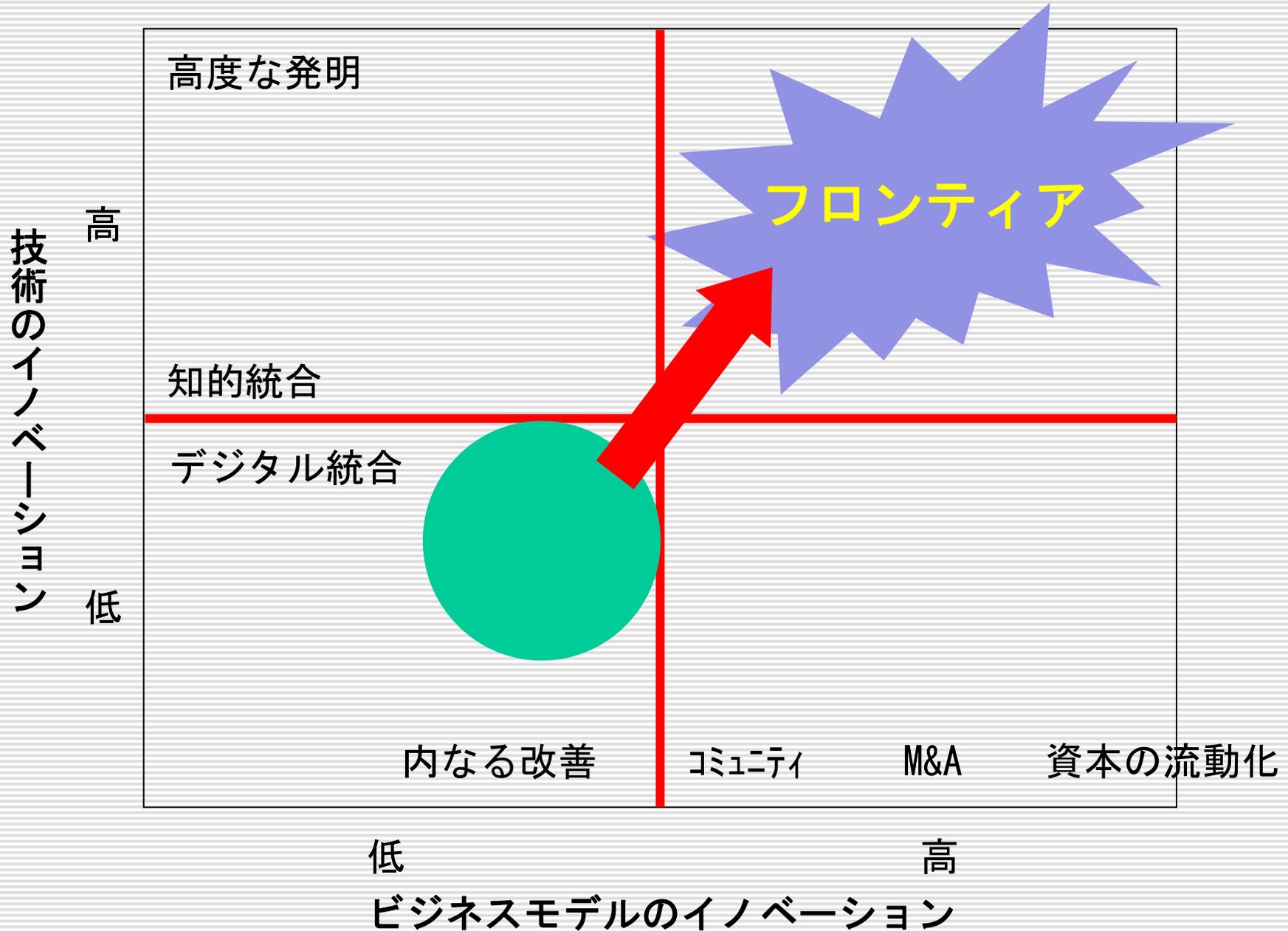
世界同時発売・垂直立ち上げ



フロンティアについて

⇒ 201X年

フロンティアの考え方



30年サイクルでの大きな変革の時

mm	μm	nm
???	1970年代にスタート	200?年にスタート
???	Gbite, Gbps	Tbite, Tbps
メタルデバイス	シリコンデバイス	プラスチックデバイス
	無機材料	有機材料 (EL、燃料電池)
トップダウン (削る)		ボトムアップ (組み立て)
	交流電力供給	直流電力供給

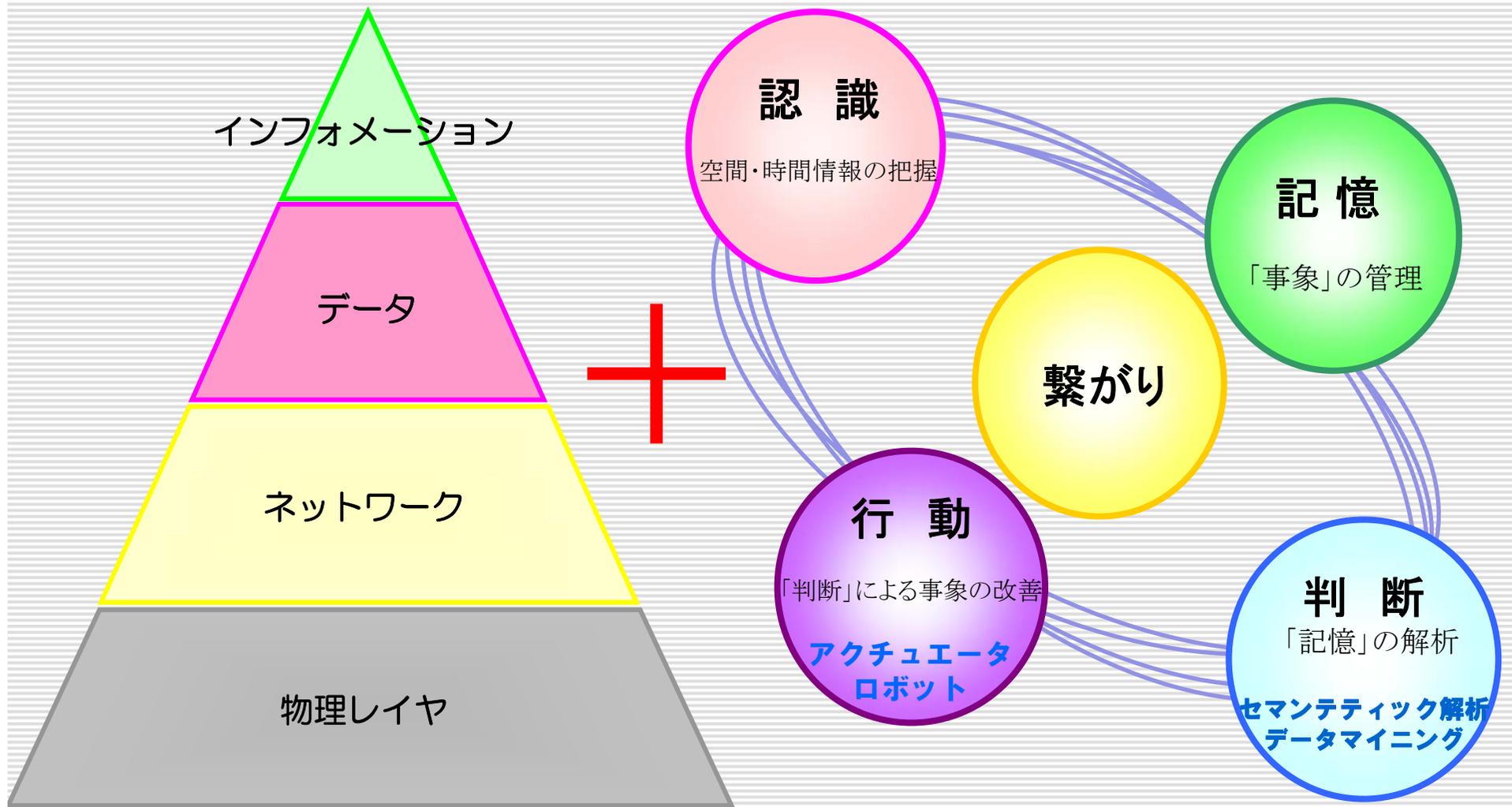
垂直トランザクション

水平トランザクション

垂直トランザクションと水平トランザクションの融合

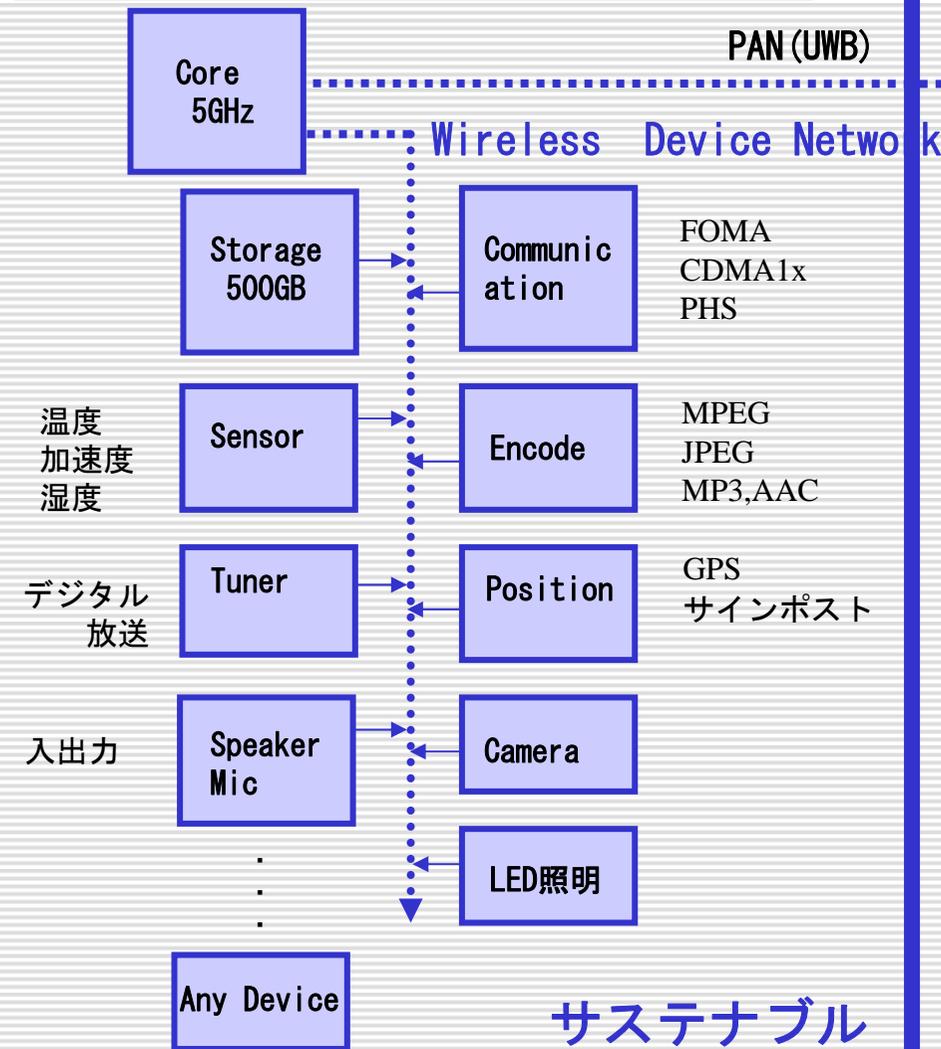
垂直トランザクション
(広域・高速処理)

水平トランザクション
(知の創発、蓄積、活用)



3cc ICTモジュールと直流供給の融合

3cc ICTモジュールアーキテクチャ



サステナブル

インターフェース

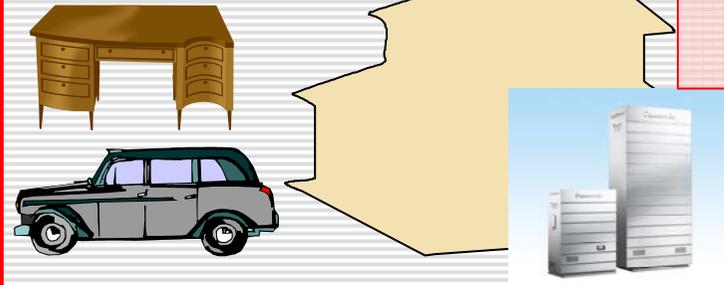
Display

- ・有機EL
- ・LEDバックライト液晶
- ・ePaper

高出力Speaker

Keyboard

ジャケット



直流供給

足裏フロンティア

- RFIDリーダーライター+通信
・路面の情報受信
と外部機器との通信



- 圧力発電+バッテリー
圧力や衝撃、振動で発電

- フレキシブルCPUボード+ポリマーバッテリー
完全フレキシブルの基盤とバッテリー

- スマートアクチュエータ
傾斜、振動等を発生し、応力で発電等を行う
足でコンピューターを操作

- 踏み切り、駅のホーム、
交差点などの安全確保



- 足の裏でコンピューター
を操作（両手がふさがって
も大丈夫）



情報フロンティア研究会 標語

《今の常識 未来の非常識》

ご静聴ありがとうございました。

Panasonic
ideas for life

