

Panasonic IR Day 2013

アプライアンス社 中期計画

2013年5月30日

パナソニック株式会社
アプライアンス社

社長 高見 和徳

本日の内容

1. **カンパニー概要**
2. 中期経営目標と重点取組み

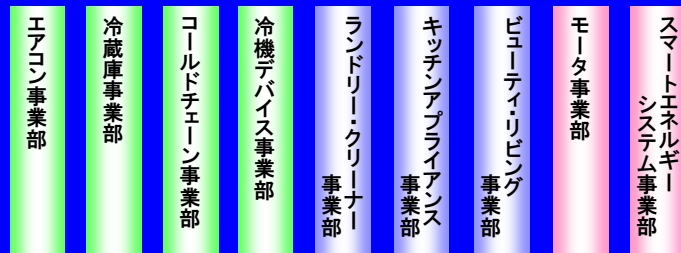
アプライアンス社の概要

(13年3月末時点)

所在地 : 滋賀県草津市 [グローバル拠点]
 拠点 : 56拠点
 従業員数 : 約42,000人
 [日本] 約 9,000人
 [海外] 約33,000人
 売上高 : 1兆4,681億円(製販連結ベース)

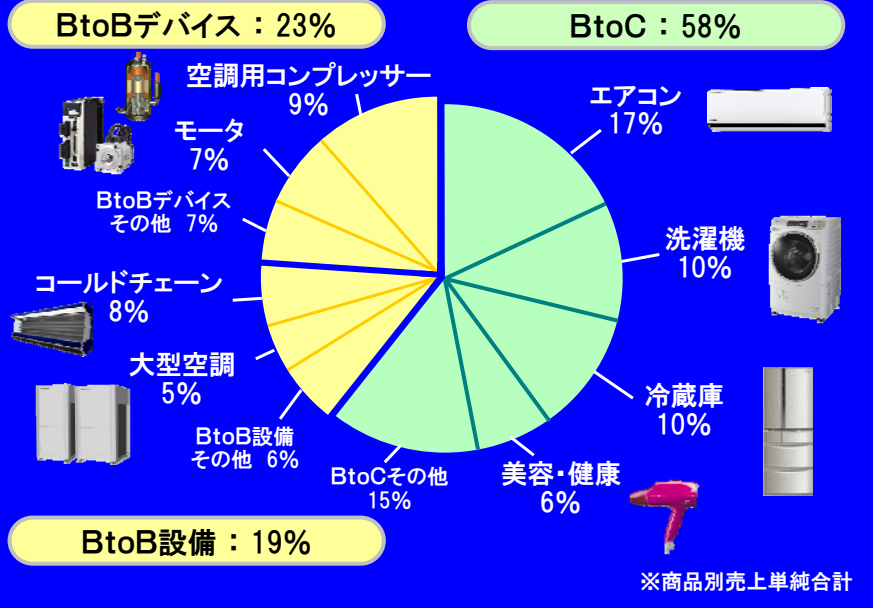


[9事業部体制]

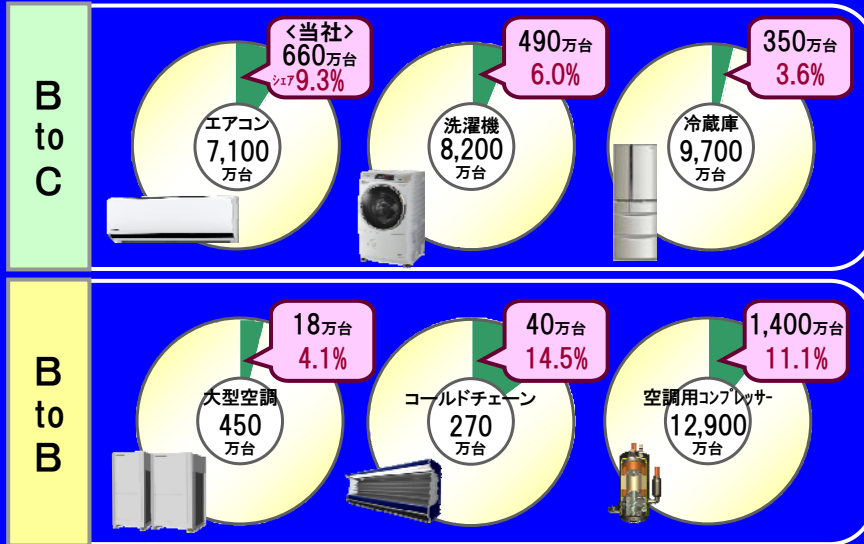


BtoCからBtoBまで幅広い業態

(商品別売上高構成(12年度))



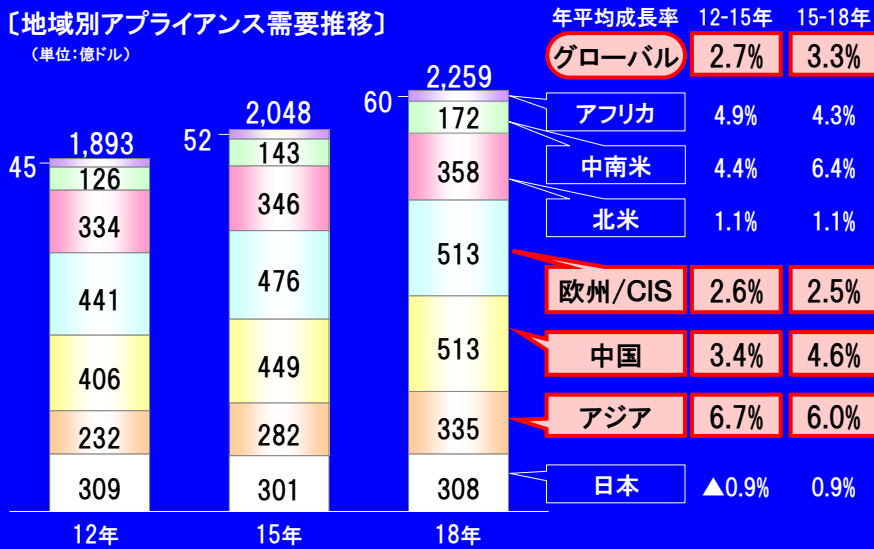
シェア拡大が成長の伸びしろ （グローバル台数ベース（12年度））



※エアコンは、家庭用エアコン。洗濯機は、乾燥機除く。
 ※出所：GfK、Euromonitor、JEMA、OIM、Bsrta、日本冷凍空調工業会等の統計・レポートより 当社推定

堅調なアプライアンス需要

【地域別アプライアンス需要推移】
（単位：億ドル）



※出所：GfK、Euromonitor、JEMA、OIM、Bsrta、日本冷凍空調工業会等の統計・レポートより 当社推定

本日の内容

1. カンパニー概要

2. 中期経営目標と重点取組み

お客様価値を創造するアプライアンスカンパニー



大型空調・コールドチェーン拡大
環境・エネルギー事業強化(燃料電池等)
ブラックボックスデバイスの創出とデファクト化

BtoB
BtoC

BtoB事業の
拡大

[2018]
グローバルNo.1の
アプライアンス
カンパニーへ

グローバルに、
より広い事業領域で、
「快適な暮らし」「快適な社会」を

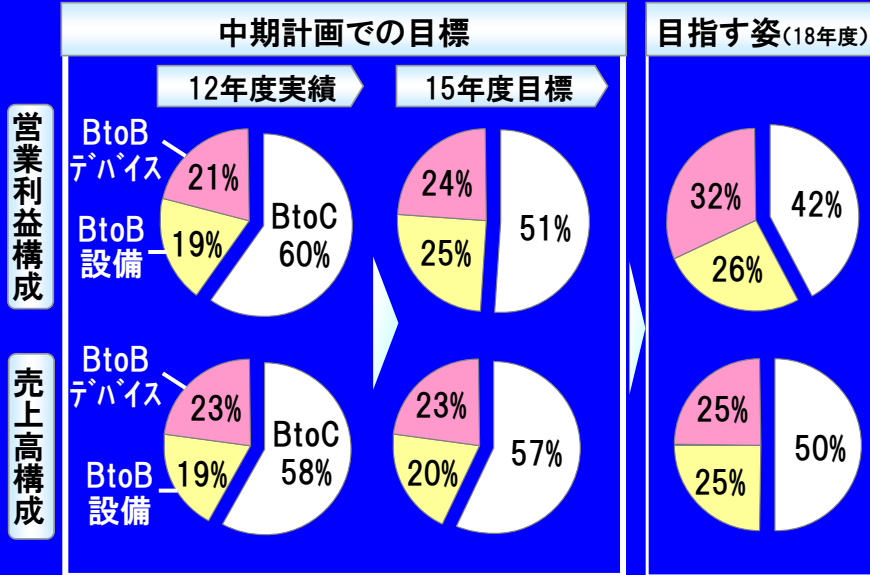
新興国事業の
拡大

[2013]
新アプライアンス社
発足

リージョナルカンパニー → グローバルカンパニー

日本・中国・アジア・欧州の地盤強化
インド・ブラジル・ベトナムの現地事業拡大
ロシア事業強化・成長市場アフリカへの打ち手

目指す姿に向けた収益構造の転換



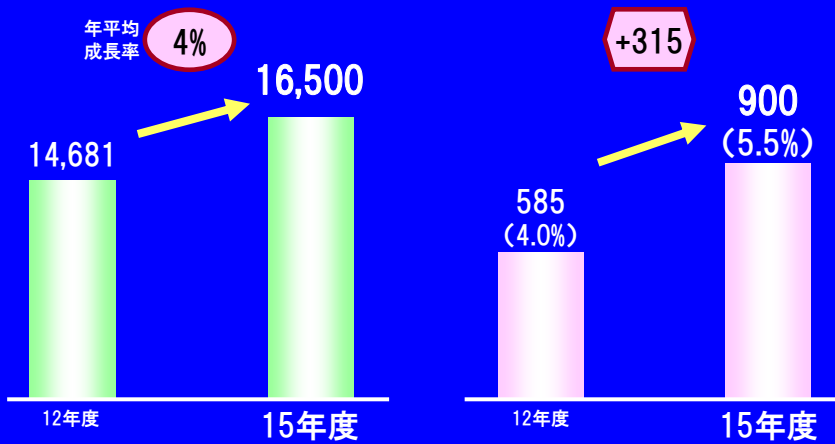
中期経営目標

製販連結ベース

売上高

営業利益(率)

(単位:億円)

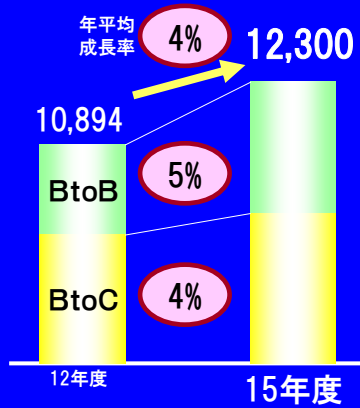


中期経営目標

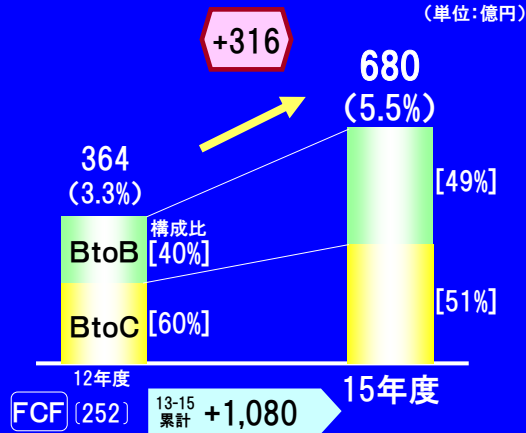
〔カンパニー出荷ベース〕

BtoBを中心に、売上高年率4%成長、営業利益300億円積上げ

売上高



営業利益(率)・フリーキャッシュフロー



(単位: 億円)

各事業の位置付けと重点取組み

B to C

基盤事業としての収益力確立

付加価値商品中心に強化・拡大し、重点市場を定めて地域戦略推進

B to B 設備

中長期を睨んだ高収益事業基盤の構築

商品陣容、販売サービス体制強化

海外での事業展開加速

B to B デバイス

事業戦略転換で収益力向上

外販の強化

高収益分野の強化

海外での事業拡大

BtoC:付加価値商品中心に強化・拡大①

新興国のアッパーミドル・高所得層へターゲットマーケティング

ルームエアコン 冷蔵庫 洗濯機	年平均成長率 7% (売上高) 12年度: 1,900 (億円) 15年度: 2,300 (億円)	■インバータ化、現地密着型商品拡大 【インバータ販売構成(海外)】 +7% (12→15年度)	エコナビグローバル展開
	年平均成長率 8% (売上高) 12年度: 1,100 (億円) 15年度: 1,400 (億円)	■多ドア、大容量モデルの販売拡大 【3ドア以上間冷販売構成(中国)】 +12% (12→15年度)	
	年平均成長率 6% (売上高) 12年度: 1,200 (億円) 15年度: 1,400 (億円)	■大容量化、独自洗浄技術の強化 【7kg以上販売構成(中国)】 +13% (12→15年度)	

■中国・アジア 販売・マーケティング体制強化

■商品力強化(エコナビ&インバータ)

■新拠点(インド、ベトナム、ブラジル)商品陣容拡大

BtoC:付加価値商品中心に強化・拡大②

グローバル群展開と商品力強化

美容 調理小物	年平均成長率 4% (売上高) 12年度: 540 (億円) 15年度: 600 (億円)	■欧米本格参入、美容家電グローバル展開 ・ナノケア群展開でブランド力向上 Panasonic Beauty ナノケア	グローバル群展開と商品力強化
	年平均成長率 4% (売上高) 12年度: 510 (億円) 15年度: 580 (億円)	■パナソニック&三洋のシナジー商品強化 ・双方の徹底したお米研究を活かした商品開発 【GOPAN】 【Wおどり炊き炊飯器】	

■メンズ商品のグローバル展開加速
 ・強みの刃技術で異なる毛質に対応

■欧州発デザイン調理家電の他地域展開
 ・欧州・中東・アジアに続き、北米へも展開

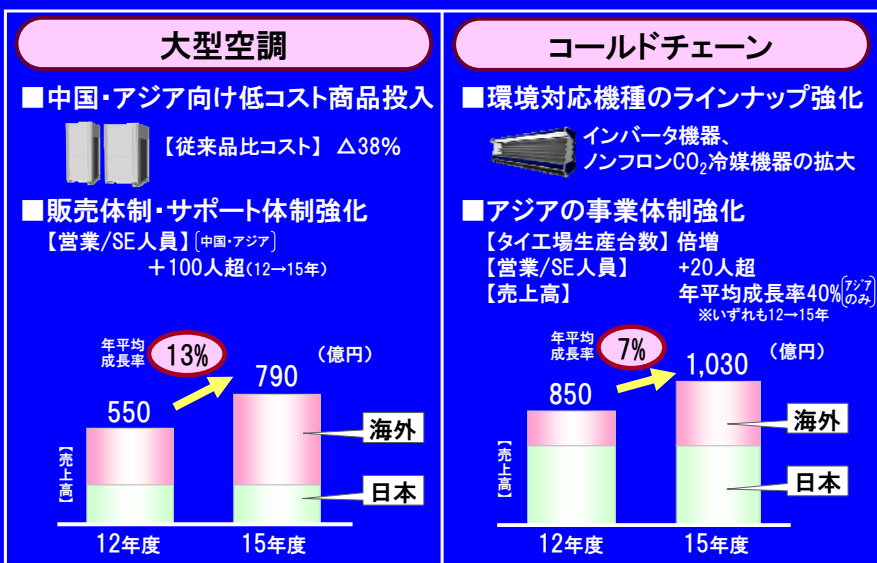
BtoC:付加価値商品中心に強化・拡大③

重点市場を中国・アジア・欧州・ブラジルと定め地域別戦略推進

役割	地域	基本戦略	12-15年度 年平均成長率
収益性・成長性両立	中国	<ul style="list-style-type: none"> ・エコナビ陣容強化、美容・調理小物の群展開 ・未開拓地域の販売間口拡大 (エアコン:華東地域、洗濯機:中西北部の県鎮市場) 	16%
	アジア	<ul style="list-style-type: none"> ・インド・インドネシア・ベトナム事業の拡大 (3カ国12→15年度増販額:500億円以上) ・現地拠点を核にした現地密着型商品の導入 	13%
	欧州	<ul style="list-style-type: none"> ・主力3商品の事業拡大、美容・調理本格参入 ・IFA継続出展でPanasonicブランド確立 	12%
成長性	ブラジル	<ul style="list-style-type: none"> ・新工場の投資回収に向けた事業拡大 (生産能力【冷蔵庫】35万台、【洗濯機】10万台) ・インバータ、エコナビ商品の陣容強化 	43%

※数値は製販連結、年平均成長率(売上高)は為替除きベース

BtoB設備:商品陣容・販売サービス体制強化



BtoB設備：海外での事業展開加速

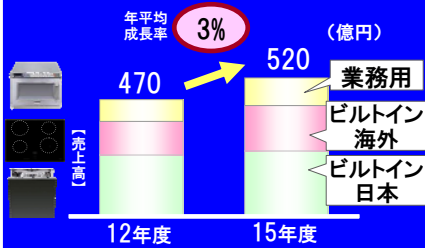
ビルトイン・業務用機器

■ビルトイン機器海外展開加速

- 【売上高】年平均成長率12% (12→15年)
- 【生産】ODM活用+自社生産(独自技術)
- 【販路】市販ルート参入→設備ルートへ拡大

■コンビニ・外食連携で業務用機器拡大

- 【売上高】年平均成長率7%(グローバル業務用) (12→15年)



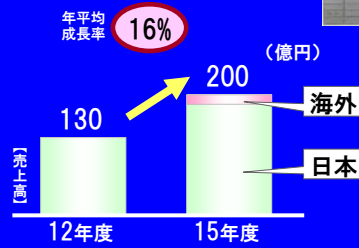
燃料電池

■コストダウンによる普及拡大

- 【コストダウン率】△約25% (従来品比)
- 【売上高】年平均成長率16% (12→15年)

■欧州市場への商品投入

- ・欧州初 家庭用燃料電池発売
- ・ドイツから周辺国へ展開



BtoBデバイス：事業戦略転換で収益力向上

コア技術を活かした外販強化

ナノイーデバイス

■車載業界・設備業界へ拡大

- ・外販比率(12→15年) 40→57%
- ・産学連携で空気清浄機能等強化

空調用コンプレッサー

■セット提案・小型化で外販強化

- ・非内製メーカー向け販売※
- ・年平均成長率15% (12→15年)
- ・ヒートポンプ技術の新規分野展開

高収益分野の事業強化

モータ

■産業・電装での事業拡大

- ・販売構成比(12→15年) 43→49%
- ・FAサーボ用高性能商品の開発

冷機コンプレッサー

■インバータ構成比アップ

- ・販売構成比(12→15年) 19→28%
- ・高効率・小型・軽量で差別化

海外での事業拡大

VIP(真空断熱材)

■タイ製の販売構成比増

- ・販売構成比(12→15年) 0→38%
- ・海外冷蔵庫向けの販売拡大

ガスメータデバイス

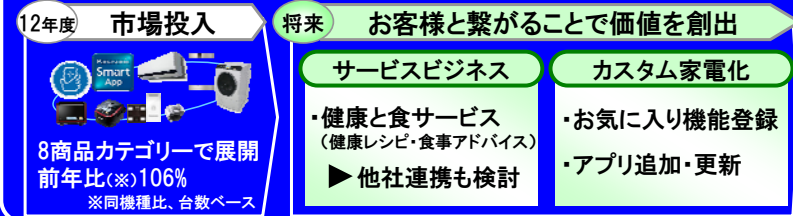
■イタリアを皮切りに欧州展開

- ・欧州販売台数(12→15年) 1→180万台
- ・ユーティリティメーターメーカーで高占有率獲得

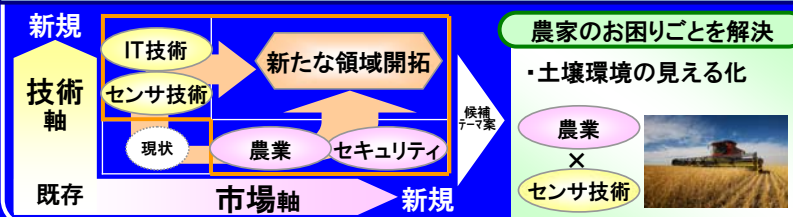
※ 空調用小型タイプのコンプレッサー販売での比率

新たな事業創出 Cross-Value Innovation

スマート家電を活用した新たな家電ビジネスモデルを構築



既存の枠に捕われない事業化テーマで新規事業を創出



2013年度 経営目標

製販連結 ベース	売上高	15,100億円
	営業利益 (率)	630億円 (4.2%)
カンパニー 出荷ベース	売上高	11,200億円
	営業利益 (率)	430億円 (3.8%)
	フリーCF	280億円

Panasonic

本プレゼンテーションには、パナソニックグループの「将来予想に関する記述 (forward-looking statements)」（米国1934年証券取引所法第21条Eに規定される意味を有する）に該当する情報が記載されています。本プレゼンテーションにおける記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、かかる将来予想に関する記述に該当します。これら将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされたパナソニックグループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受けるおそれがあります。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想に関する記述に明示的または黙示的に示されるパナソニックグループの将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異なる結果をもたらすおそれがあります。パナソニックグループは、本プレゼンテーションの日付後において、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。投資家の皆様におかれましては、金融商品取引法に基づく今後の提出書類およびその他の当社の行う開示をご参照下さい。

なお、上記のリスク、不確実性およびその他の要因の例としては、次のものが挙げられますが、これらに限られるものではありません。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、当社の有価証券報告書等にも記載されていますのでご参照下さい。

- 米国、欧州、日本、中国その他のアジア諸国の経済情勢、特に個人消費および企業による設備投資の動向
- 多岐にわたる製品・地域市場におけるエレクトロニクス機器および部品に対する産業界や消費者の需要の変動
- 為替相場の変動（特に円、米ドル、ユーロ、人民元、アジア諸国の各通貨ならびにパナソニックグループが事業を行っている地域の通貨またはパナソニックグループの資産および負債が表記されている通貨）
- 資金調達環境の変化等により、パナソニックグループの資金調達コストが増加する可能性
- 急速な技術革新および変わりやすい消費者嗜好に対応し、新製品を価格・技術競争の激しい市場へ遅滞なくかつ低コストで投入するパナソニックグループの能力
- 他企業との提携またはM&A（パナソニック電工および三洋電機の完全子会社化後の事業再編を含む）で期待どおりの成果を上げられない可能性
- パナソニックグループが他企業と提携・協調する事業の動向
- 多岐にわたる製品分野および地域において競争力を維持するパナソニックグループの能力
- 製品やサービスに関する何らかの欠陥・瑕疵等により費用負担が生じる可能性
- 第三者の特許その他の知的財産権を使用する上での制約
- 諸外国による現在および将来の貿易・通商規制、労働・生産体制への何らかの規制等（直接・間接を問わない）
- パナソニックグループが保有する有価証券およびその他資産の時価や有形固定資産、のれんなどの長期性資産および繰延税金資産等の評価の変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化
- 地震等自然災害の発生、感染症の世界的流行、サプライチェーンの寸断、その他パナソニックグループの事業活動に混乱を与える可能性のある要素

※営業利益（損失）は、日本の会計慣行に従い、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。米国で一般に公正妥当と認められた会計原則では、連結損益計算書においてその他の特定の費用（長期性資産の評価減や構造改革費用等）は営業利益（損失）に含まれます。