

Panasonic IR Day 2014

## エコソリューションズ社 事業方針

2014年5月21日

パナソニック株式会社  
エコソリューションズ社  
社長 吉岡 民夫

### 本日の内容

2

1. カンパニー概要
2. 2013年度実績
3. 目指す姿と2014年度計画
4. まとめ

## 本日の内容

3

### 1. カンパニー概要

### 2. 2013年度実績

### 3. 目指す姿と2014年度計画

### 4. まとめ

## 主要事業の概要

(売上は2013年度実績)

4

### ライティング事業部

売上高：3,225億円  
海外売上比率：23%

#### 主な商品・事業

- ・住宅用照明器具
- ・施設・店舗用照明器具
- ・ランプ、照明デバイス
- ・車載照明



### エネルギーシステム事業部

売上高：3,953億円  
海外売上比率：18%

#### 主な商品・事業

- ・配線器具、配管機材
- ・ブレーカー・分電盤
- ・マンションHA、防災機器
- ・太陽光発電システム、蓄電システム



### ハウジングシステム事業部

売上高：4,046億円  
海外売上比率：4%

#### 主な商品・事業

- ・キッチン、バス
- ・洗面、トイレ
- ・内装建材、収納部材
- ・雨樋、金属建材



### パナソニック エコシステムズ (株)

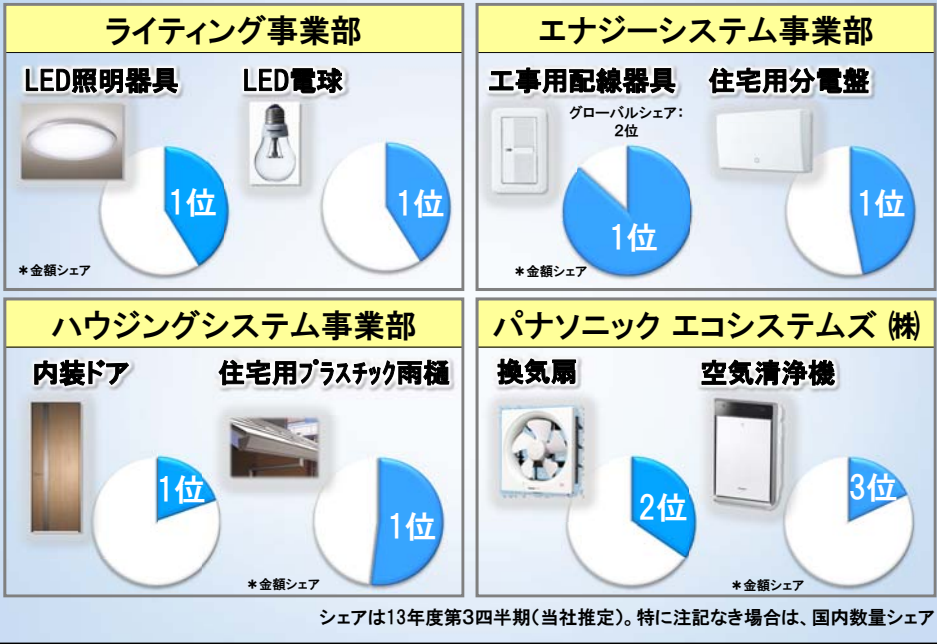
売上高：1,452億円  
海外売上比率：44%

#### 主な商品・事業

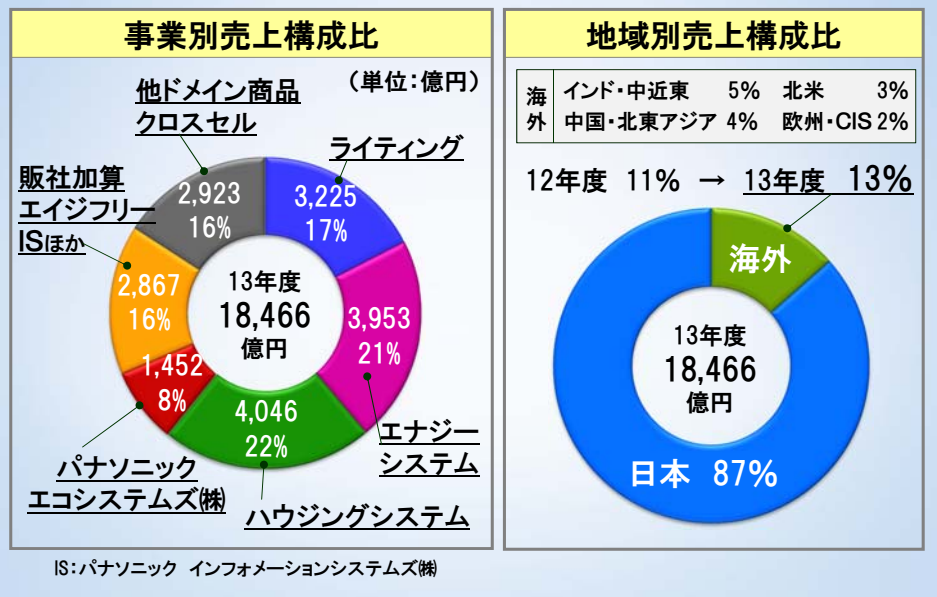
- ・空気清浄機、換気扇
- ・浴室暖房換気乾燥機
- ・空気、水、土壌の浄化/  
エネルギー関連エンジニアリング



## 各事業部の代表商品・シェア（国内）



## 2013年度 事業構成



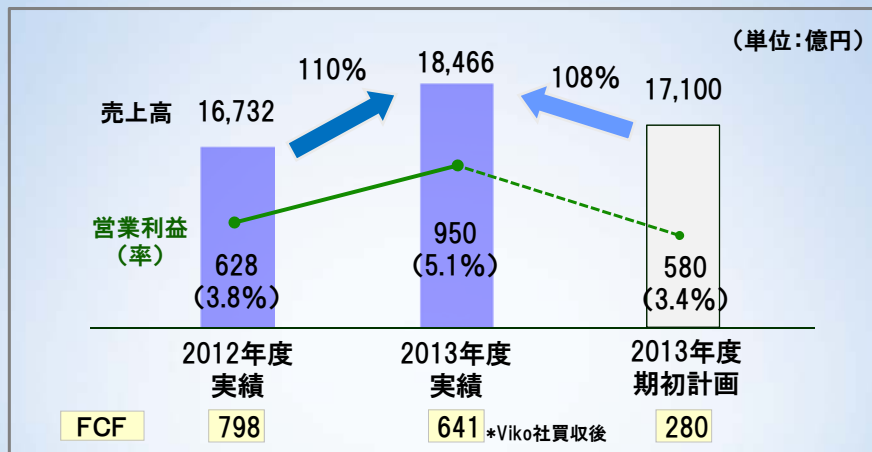
## 本日の内容

7

1. カンパニー概要
2. 2013年度実績
3. 目指す姿と2014年度計画
4. まとめ

## 2013年度実績

8



売上高

【対前年 増収】

国内増税前の需要増、  
海外販売増により、  
全事業部で増収

営業利益

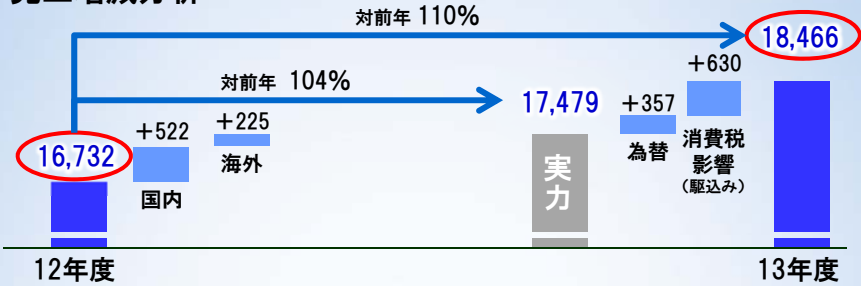
【対前年 増益】

増販益、コスト削減などで  
円安のマイナス影響をカバー、  
全事業部で増益

# 2013年度実績

(単位: 億円)

## 売上増減分析



## 営業利益増減分析



# 2013年度~15年度 中期事業戦略

### 基盤事業でしっかり儲け、成長事業へリソースシフト

#### 事業戦略 I 成長を支える基盤事業の徹底強化

基盤事業

- I-1 [日本] 国内事業のさらなる強化
- I-2 [海外] AC&I (アジア、中国、インド)での事業拡大

#### 事業戦略 II エンジニアリング事業での新成長

成長事業

- II-1 EMS事業における付加価値拡大 (EMS: エナジーマネジメントシステム)
- II-2 エンジニアリング・サービス事業シフトへの強化
- II-3 リフォーム事業強化 (空間提案エンジニアリング、アフターサービス)

## 中期事業戦略 重点取り組みの2013年度総括

11

### 基盤事業

[日本] 国内事業のさらなる強化

国内売上 1.6兆円 (計画比106%)

[海外] AC&I での事業拡大

AC&I売上 1,660億円 (計画比120%)

### 成長事業

EMS事業における付加価値拡大

EMS売上 604億円 (計画比109%)

エンジニアリング・サービス事業へのシフト強化

エンジニアリング事業売上 2,600億円 (計画比104%)

リフォーム事業強化

リフォーム売上 1,990億円 (計画比101%)

## 本日の内容

12

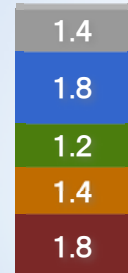
1. カンパニー概要
2. 2013年度実績
3. 目指す姿と2014年度計画
4. まとめ

## 2018年度に向けて

パナソニックの目指す姿

10兆円規模

7.7兆円

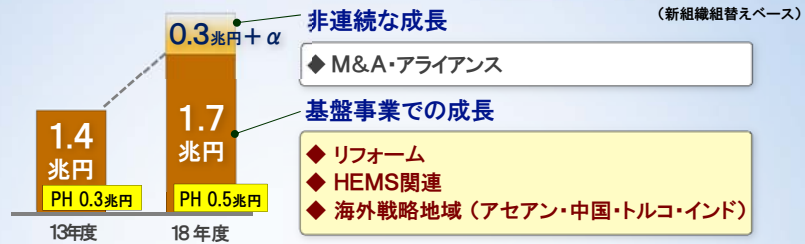


2013年度 2018年度(目標)

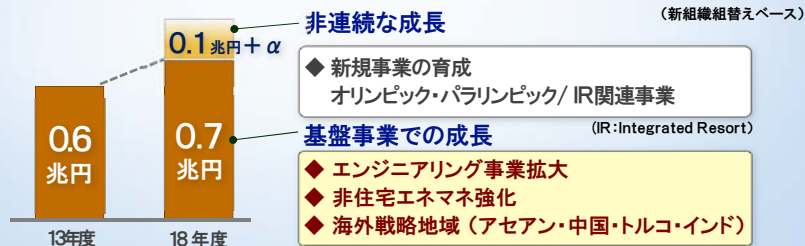
5つの事業領域で成長を目指す

## 2018年度に向けて

「住宅関連事業2兆円」を牽引 with **PanaHome**



非住宅・非建築分野で「BtoBソリューション関連事業2.5兆円」に貢献



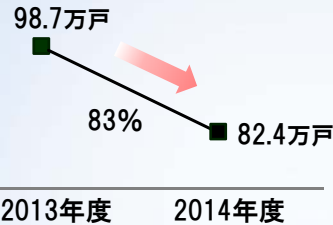
## 市場動向

15

- ・ 2014年度の国内新設住宅着工は大幅に減少
- ・ 円安の進行による収支圧迫（円安による対ドル為替感応度：営業利益約▲10億円/年）

日本

### 新設住宅着工予測



出典：日本経済研究センター

### ドル対円相場

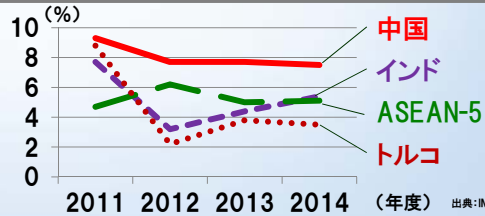


出典：日本総合研究所

海外

### GDP成長率

- ・ 戦略地域の成長は鈍化するも、高い成長率が継続



出典：IMF

## 2014年度 経営目標

16

(新組織組替えベース)

(単位：億円)

	13年度 (実績)	14年度 (計画)	前年比/差
売上高	16,744	16,370	98%
営業利益 (率)	921 (5.5%)	625 (3.8%)	▲296
	13年度 (実績)	14年度 (計画)	13-14年度 累計
FCF	589	375	964

\* 旧組織との変更点

- ① マーケティング本部販社 3社をアプライアンス社へ移管
- ② PNAのAVソリューション事業をAVC社へ移管 (PNA:Panasonic North America)
- ③ 新規連結 2社 ・ Viko社 (買収)
  - ・ パナソニックエイジフリーサービス (エイジフリー事業へ編入)

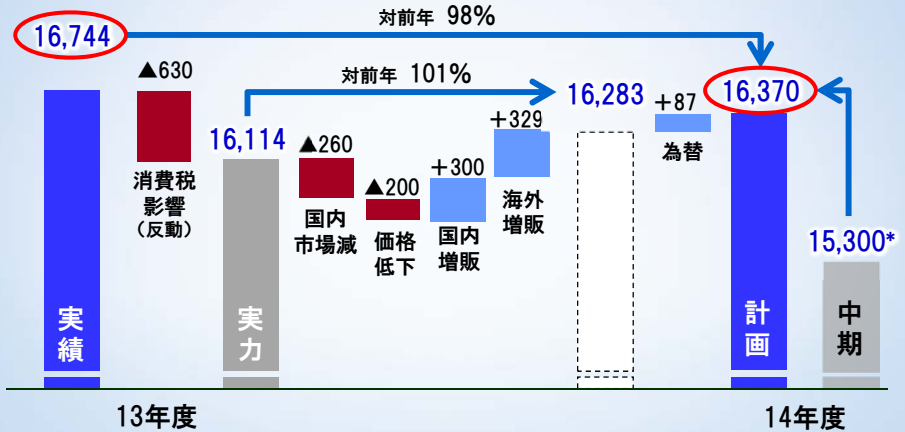


### 2014年度 経営目標 (売上増減分析)

(新組織組替えベース)

(単位: 億円)

#### 消費税・為替の影響を除き、成長を維持

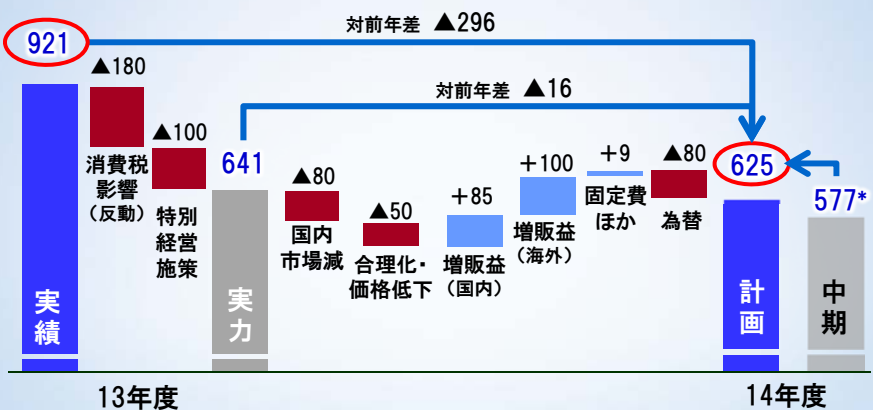


\* 為替は中期計画策定時のレート

### 2014年度 経営目標 (営業利益増減分析)

(新組織組替えベース)

(単位: 億円)



\* 為替は中期計画策定時のレート

## 2014年度の主な取り組み

19

### I 住宅分野での成長 ～ 2018年 住宅2兆円に向けて ～

- ◆ リフォーム事業の強化
- ◆ 住宅エネマネ事業の拡大
- ◆ “ACTION 3000” の推進
- ◆ エイジフリー事業の拡大
- ◆ スマートシティへの取り組み

### II 非住宅・非建築分野での成長 ～ 2018年 B2Bソリューション2.5兆円に向けて ～

- ◆ エンジニアリング事業拡大
- ◆ 非住宅エネマネ事業強化
- ◆ 東北復興ソリューションプロジェクト
- ◆ 東京オリンピック・パラリンピック／IR関連事業への仕込み

### III 成長加速に向けた経営基盤強化

- ◆ ソーラー事業の展開
- ◆ LED照明事業の競争力強化
- ◆ 事業成長への投資
- ◆ 構造改革効果の刈り取り

2014年度の主な取り組み

## 住宅分野での成長

20

### リフォーム事業の強化

日本

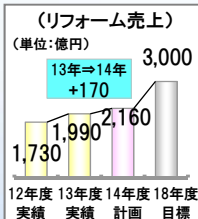
#### ◆ 商品ラインアップ拡充

- ・ 水まわり設備 : 中高級ゾーン
- ・ 内装建材 : リフォーム対応力
- ・ 照明器具 : LED拡充 (美ルック)



#### ◆ 顧客接点強化

- ・ リフォーム対応ショールームへ刷新
- ・ リフォーム政策店拡大  
リファイン店  
2015年 500店舗へ  
(2013年度実績 401店舗)



### 住宅エネマネ事業の拡大

日本

#### ◆ HEMSのあたりまえ化 × 新サービスの展開

##### <Active エネマネ>

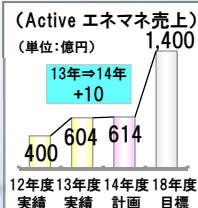
- ・ 住宅用分電盤 スマートコスモの導入加速 ~ 取替え需要喚起
- ・ 太陽光アグリゲーション事業参入

スマートコスモ

##### <Passive エネマネ>

- ・ 外断熱/内貼り断熱パネル
- ・ 熱交換気システム/空気質改善

Passive & Active  
スマートHEMS



2014年度の主な取り組み **住宅分野での成長** 21

### “ACTION 3000”の推進 海外

**成長市場(戦略地域)に注力 (ON)**  
2018年度売上3,000億円へ

- ◆ **ASEAN** (売上533億円: 前年比107%)
  - ・ ルートの強みで電材商品シェアアップ
- ◆ **China** (売上507億円: 前年比104%)
  - ・ LED照明/ 配線器具の増販
  - ・ 空気清浄機の現地適合商品開発
- ◆ **Turkey** (売上115億円: ViKO社新規連結)
  - ・ Cタイプ配線器具市場攻略
  - ・ CIS/北アフリカ進出への新戦略拠点
- ◆ **India** (売上353億円: 前年比117%)
  - ・ ボリュームゾーン商品開発
  - ・ 照明事業の拡大

(海外戦略地域売上) (単位: 億円)

13年⇒14年 +324

<海外販売比率>

12年度 13年度 14年度 18年度  
実績 実績 計画 目標

### エイジフリー事業の拡大 日本

- ◆ **新規拠点・サービス展開**
  - ・ 通所介護、多機能介護施設の拠点増
- ◆ **サービス付き高齢者向け住宅事業**
  - ・ パナソニック コムハート (株) 設立

【サ高住事業の展開】

高齢者の住まい  
サ高住

+

24時間365日  
介護サービス  
小規模多機能

2014年度 **14棟** → 2018年度 **100棟**

(エイジフリー事業売上) (単位: 億円)

13年⇒14年 +45

12年度 13年度 14年度 18年度  
実績 実績 計画 目標

### スマートシティへの取り組み 日本 海外

- ◆ **藤沢SSTのノウハウを水平展開**

**設計支援**  
大連・マレーシア

**事業性検証・実証実験**  
日本各地・中国・東南アジア

2014年度の主な取り組み **非住宅・非建築分野での成長 (BtoBソリューション)** 22

### エンジニアリング事業拡大 日本

- ◆ **リニューアルビジネス強化と保守/メンテナンス事業での成長**
  - ・ 機器納入件名へのライフサイクルプラン

商品納入・保守サービス → LCP提出 → 改修提案 → リニューアル実施

- ・ 設備遠隔監視サービスを切り口に保守/メンテナンス契約顧客を拡大

**ソーラーO&M**

リモート監視 出力監視

異常時駆け付け

\*O&M: Operation & Maintenance

(国内エンジニアリング事業売上) (単位: 億円)

13年⇒14年 +63

12年度 13年度 14年度 18年度  
実績 実績 計画 目標

**蓄電システム遠隔監視**

異常時駆け付け

動作状況確認報告

エラー通報 運転状況見える化

(海外エンジニアリング事業売上) (単位: 億円)

13年⇒14年 +25

12年度 13年度 14年度 18年度  
実績 実績 計画 目標

### 地域毎に最適なソリューションモデルを展開 海外

**中国**

134億円 (前年比99%)

住宅内装ソリューション事業

**北米**

83億円 (前年比114%)

PVソリューション (NPC-EPC)

\*NPC: New Power Company  
\*EPC: Engineering, Procurement and Construction

**インド・アセアン**

78億円 (前年比128%)

Firepro社 防災システム 工場省エネ・水浄化など

### 非住宅エネマネ事業強化 日本

◆ 創蓄システムセット提案／BEMS事業の展開

- グリーンニューディール基金を活用し創蓄エネマネ連携システム提案

PV + LiB + EMS 見える化

### 東北復興ソリューションプロジェクト

◆ グループ横断で復興事業へ貢献  
【13年度売上実績:33億円 14年度売上計画:50億円】

安全・安心

湾岸津波監視システム

エネルギー

公共施設等の防災拠点化

### 東京オリンピック・パラリンピック／IR 関連事業への仕込み 日本

◆ 先行する都市開発、インフラ整備事業へ早期スペックイン活動を徹底

オリンピック会場関連施設

道路・鉄道・通信等インフラ

ホテル、商業施設、再開発

インフラ

◆ IR（複合観光集客施設）向けソリューションビジネスの展開

- 機器提案・販売に加えランニングビジネス獲得を目指す

ホテル

展示場

レストラン

会議場

アミューズメント

レクリエーション

← 商材

システム

LED照明

太陽光発電

防災・エネマネ

他カンパニー商材連携

+ メンテナンス

機器更新

### ソーラー事業の展開

【市場環境認識（13年度比）】

- 電力買取価格引下げ、補助金終了によるシステム価格の下落（13%/年）
- 円安（96円⇒105円/\$）による減益（▲54億円）

【事業戦略】

- 世界最高変換効率技術を生かし日本の屋根での発電量NO.1を訴求
- ハーフタイプ、両面発電タイプ（HITダブル）、マルチストリングパワコン、創蓄エネマネ連携などのラインアップ強化で用途拡大

6月受注開始

◆ 合理化によるコストダウンを着実に実行、収益力を維持

PV販売 (MW)	12年度	13年度	14年度
	536	835	752

### LED照明事業の競争力強化

【市場環境認識】

- 異業種参入によるコモディティ化と単価下落

LED化率 (当社出荷ベース)	12年度	13年度	14年度
	46%	69%	82%

【事業戦略】

- 調達合理化、生産合理化による利益確保（モジュール化、EMS活用、工程改善）  
\*EMS: Electronic Manufacturing Service
- 市場別商品ラインアップ強化

【住宅】

【施設】

【店舗】

【屋外】

◆ 非照明・非建築分野への展開

鉄道車両 客車用

Space Player (空間演出)

25

2014年度の主な取り組み **成長加速に向けた経営基盤強化**

**事業成長への投資**

◆ **減価償却費の範囲内でマーケティング関連投資を拡大** (単位:億円)

- ・ リフォーム事業強化に向けたマーケティング関連投資 (65億円)
  - 【IT投資】  
営業現場タブレット武装
  - 【ショールーム投資】  
リフォーム対応  
ショールームへの改装

項目	13年度	14年度
設備投資	423	440
減価償却	471	508

**構造改革効果の刈り取り**

◆ **構造改革の仕込み完了、刈り取りフェーズへ**

- ・ ライティング、ソーラー事業の製造体制再構築
  - 国内光源新会社設立
  - ソーラー ハンガリー工場閉鎖、オレゴン工場縮小

26

**本日の内容**

1. カンパニー概要
2. 2013年度実績
3. 目指す姿と2014年度計画
4. まとめ

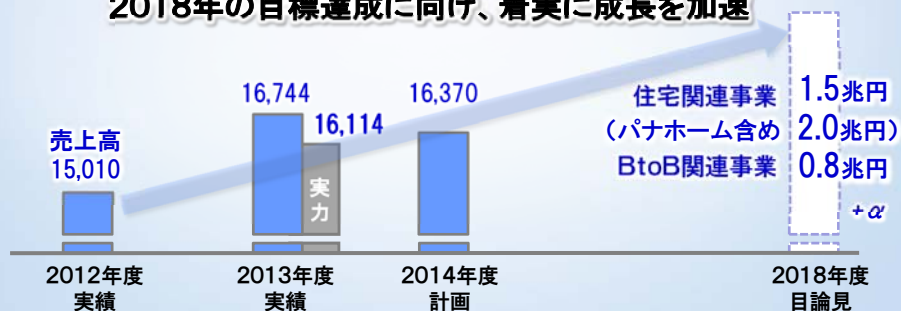
## まとめ

(新組織組替えベース)

(単位:億円)

	13年度実績	14年度計画
売上高	16,744	16,370
営業利益 (率) 〔〕は他カンパニー商材を除く 利益率	921 (5.5%) 〔5.8%〕	625 (3.8%) 〔4.1%〕
FCF	589	375

**2014年も実質成長を持続**  
**2018年の目標達成に向け、着実に成長を加速**



# 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」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