

**Panasonic**

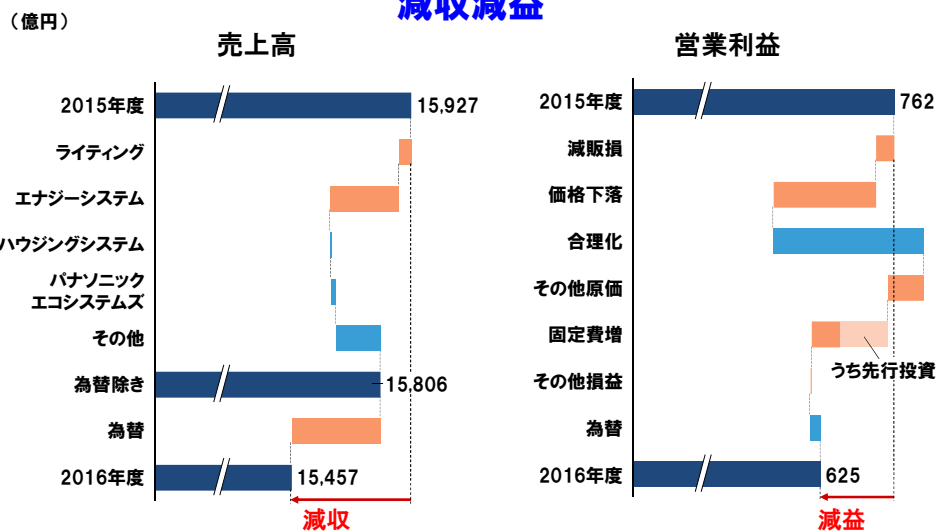
# エコソリューションズ社 事業方針

2017年5月30日  
パナソニック株式会社  
エコソリューションズ社  
社長 北野 亮

# 2016年度 総括

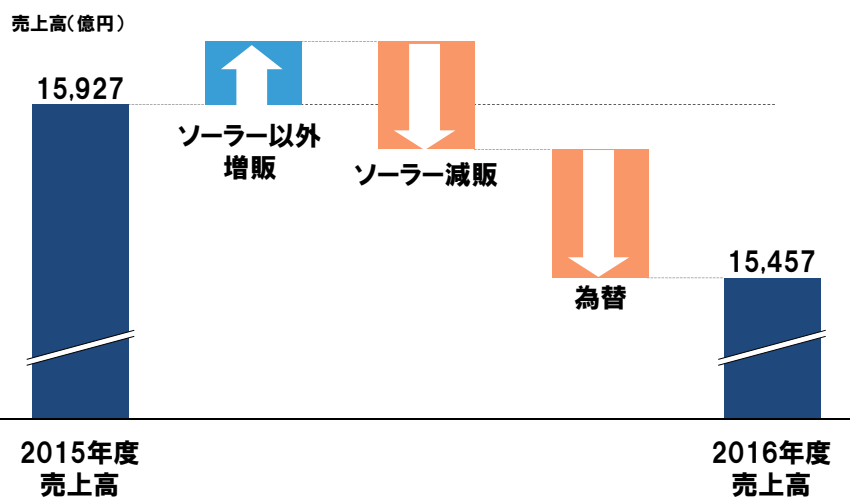
# 2016年度実績

## 減収減益



# 2016年度実績

## ソーラー・為替影響を除くと実質増収



## 2016年度の成果と課題

### 成果

- ・ リフォーム事業の新体制始動
- ・ エイジフリーの事業拡大に向けた仕込み
- ・ 首都圏需要を受注(LEDソリューションの大型件名獲得)
- ・ ASEAN/インド/トルコを中心に住宅向け等の電設資材の市場成長刈り取り

### 課題

- ・ 先行投資の効果刈り取りに向けた組織能力(顧客接点力、施工力等)の強化
- ・ ES社の基盤を支える国内の市販売上減
- ・ ソーラーの市況悪化による減販

16年実績(対前年)

リフォーム :100%

エイジフリー:115%

## 2018年に向けて

ES社グループ

## 経営の枠組み

事業の実態に合わせて括りを見直し

2016年度	2017年度～
住宅	<p>17年度:5,363億円 (対前年+248億円) ※パナホーム含むES社グループ</p> <p><b>B2C事業</b></p> <p>元請サービス</p> <p>パナニックエイジフリー(株) パナニックサイクルテック(株) パナホーム(株) パナニックリフォーム(株)</p>
非住宅	<p>17年度:14,317億円 (対前年+615億円) ※パナホーム含むES社グループ</p> <p><b>部材事業 (B2B2B/C)</b></p> <p>電設資材 住設建材</p> <p>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 パナニックエコシステムズ(株)</p>

6 | エコソリューションズ社 事業方針 Panasonic

ES社グループ

## 「住宅関連分野」のプレゼンス向上

B2C事業と部材事業それぞれを磨き上げる

**B2C事業**

新築・リフォームともに業界上位へ

新築戸建着工戸数

0 10,000 (戸)

7位 パナホーム

住宅リフォーム売上

0 1000 (億円)

8位 パナニックリフォーム

**部材事業**

強い商材は高付加価値化、水廻り商品はシェア引き上げ

**電設資材**

住宅用分電盤 1位

住宅用照明 1位

太陽電池 1位

配線器具 1位

換気扇 2位

**住設建材**

タンクレストイレ 1位

システムキッチン 4位

内装ドア 1位

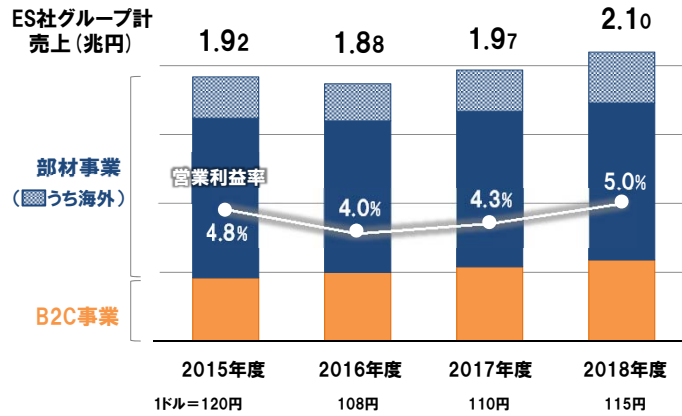
木質床材 4位

システムバス 3位

※数量シェア(当社限定)

7 | エコソリューションズ社 事業方針 Panasonic

## 2018年度に目指す姿



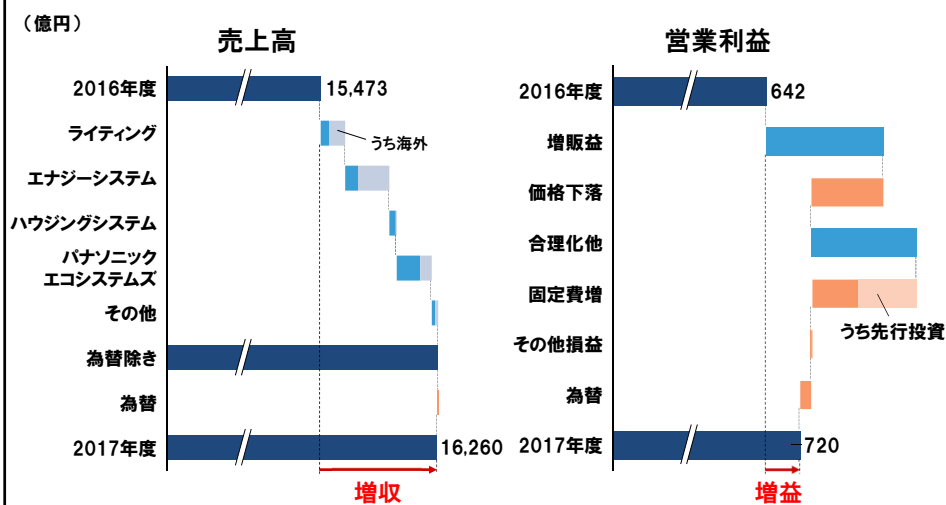
## 2017年度 事業方針

## 2017年度の市場環境

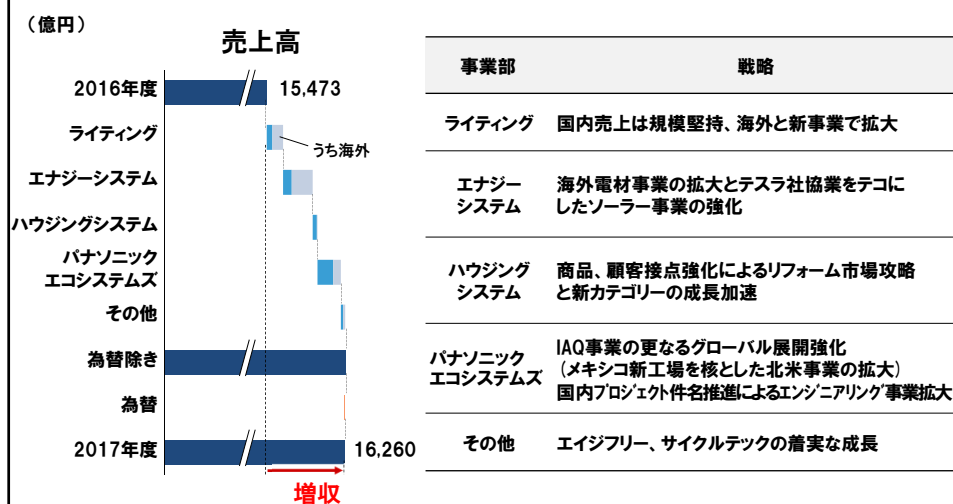
B2C事業	国内 リフォーム	リフォーム市場規模は、堅調に推移 17年予測:6.2兆円(対前年101.6%)
	国内 高齢者世帯	人口・世帯数は減少するも、高齢者世帯数は増加 15→20年CAGR(高齢者のみ世帯数):4.0%
部材事業	国内 新設	東京五輪に向け、首都圏での大型開発案件の需要増 17年予測:4,602万m <sup>2</sup> (対前年101.0%)
	国内 リニューアル	省エネ投資促進に向けた補助金の後押し(対象:LED、BEMS等) 17年予測:8.1兆円(対前年101.5%)
	海外 実質GDP	重点地域・国の経済は堅調に拡大 17→20年CAGR:ASEAN+5.2%、米国+1.9%、ISAMEA・トルコ+5.3%

## 2017年度 経営目標

全事業部で増収、固定費増を増販益でカバーし増益



# 2017年度 経営目標



# カンパニー事業戦略サマリー

B2C事業

組織能力(顧客接点力・施工力等)強化による、  
収益を伴った高成長

部材事業

商品力・販売力強化による国内の着実な成長  
海外の伸びる市場に対して  
積極攻勢による事業拡大

売上変動に合わせた  
固定費コントロールによる収益確保

# B2C事業

17年度:1,663億円  
(対前年+144億円)

※エイジフリー、サイクルテック、他 ESセグメント合計

## パナソニック エイジフリー(株)

### サービス事業の着実な成長

- ・サービス事業の拠点展開と稼働率向上
- ・サービス人材の採用・育成強化

在宅介護サービス拠点 「エイジフリーケアセンター」 サービス付き高齢者向け住宅 「エイジフリーハウス」



### サービス事業の提供価値向上

- ・先進技術による現場生産性・サービス品質向上
- ・新材の販売・レンタル拡大



離床アシストロボット  
「リショーネPLUS」

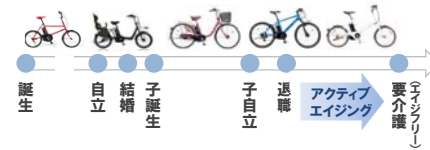
高齢者施設向け  
みまもりシステム

## パナソニック サイクルテック(株)

お客様に寄り添い、  
より豊かなライフステージづくりに貢献

- ・需要創造商品とマーケティング強化で顧客を獲得

### 電動アシスト自転車事業で貢献



- ・ES社事業・営業連携によるシナジー創出

(例)街づくりと連動した  
シェアサイクルビジネス



- ・海外は、新EN規格対応ユニットと新モーターで  
デバイス事業を拡大～高収益化

# 部材事業

## 国内

17年度:11,570億円  
(対前年+216億円)

### 商品力強化

- ・新価値で新たな市場を創出



光ID搭載照明  
LinkRay

本格除菌脱臭  
「ジアイーノ」

### 販売力強化

- ・LEDリニューアル市場への営業体制強化による  
提案力UP [前線 約200名] (リソースシフト)
- ・大型プロジェクト、  
首都圏需要の刈り取り



## 海外

17年度:3,027億円  
(対前年+427億円)

### 成長市場の需要刈り取り

- ・LED、IAQ(室内空気質)、配線器具の販売拡大
- ・急増する需要に対して生産体制の増強  
(ベトナム配線器具、北米換気システム)



ベトナム新建屋

メキシコ新工場

### 地域主導型 製販一体経営

- ・日本からの権限委譲による地域主導型経営確立  
(ISAMEA地域)
- ・アンカー、PESTルコ(旧VIKO)を基盤として、  
各国適合商品の最適地生産体制を推進



# 大規模6事業部

## ライティング事業部

(億円)	16年度 実績	前年差	17年度 見通し	前年差
売上高	3,079	▲124	3,250	+171
営業利益 (率)	219 (7.1%)	+89	243 (7.5%)	+24

### 国内売上は規模を堅持

- ・製販連携によるiDシリーズ増販

### 新規事業の成長加速

SpacePlayer

新ビジネスモデル創出



冶金

新価値創造



### 地域密着マーケティングによる海外事業拡大

中国 インドネシア インド

## ハウジングシステム事業部

(億円)	16年度 実績	前年差	17年度 見通し	前年差
売上高	3,671	+1	3,720	+49
営業利益 (率)	155 (4.2%)	+19	169 (4.5%)	+13

### 伸びる市場へのシフトを加速

- ・商品、顧客接点強化によるリフォーム市場攻略



住空間価値訴求  
中高級強化

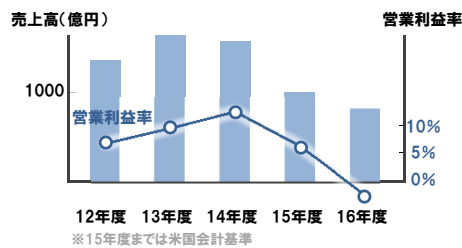
- ・新カテゴリーの成長加速(宅配ボックス、街受ロッカーなど)



# ソーラー事業

## テスラ社との協業をテコに販売巻き返し

### 経営数値 推移



### 今後の取り組み

- ・海外での販売を強化、拡大
- ・競争力確保に向けたコスト削減、経営体質の強化

### テスラ社との協業

両社が持つ強みを生かした協業を進めていく

**パナソニック**  
太陽電池分野で持つ  
技術・製造力

**テスラ社**  
創造力、革新性、  
販売力

ニューヨーク州バッファロー工場(テスラ社傘下)で  
太陽電池セル、モジュールの生産協業・長期購買契約

→ 2019年、1GW超の生産能力へ

ソーラールーフ向けセルなどの供給



屋根の革新  
屋根材とパネルの一体化

# パナホームとのシナジー創出

Panasonicに出来て、競合に出来ない住宅&リフォームへ

## PanaHome

住宅設計・建築技術  
部材・施工品質マネジメント力



## Panasonic

住宅設備に関するノウハウ・技術力・顧客接点  
ES社+パナソニックグループの保有リソース  
あかり・空調・エネルギー・音/映像・美容・健康・etc.



両社の持つリソースの相互活用



# リフォーム事業

17年度:3,400億円  
(対前年+200億円)  
※パナホーム含むES社グループ

## PanaHome

リフォーム元請(パナソニック リフォーム(株))

顧客接点強化による受注拡大

- ・需要のある首都圏の営業体制強化
- ・人材育成等による営業生産性の底上げ
- ・既存直営店(60店)を活用した顧客接点の拡大



## Panasonic

リフォーム部材

リフォーム向け商品の販売拡大

- ・省施工商材、中高級商材の拡充
- ・リフォームキャンペーンによる需要喚起
- ・ショールームでのリフォーム会社紹介サービス強化





## A Better Life, A Better World

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。

- ・米州、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
- ・ドル、ユーロ、人民元等の対円為替相場の過度な変動により外貨建てで取引される製品・サービスなどのコストおよび価格が影響を受ける可能性
- ・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ことができない可能性
- ・他企業との提携または企業買収等で期待どおりの成果を上げられない、または予期しない損失を被る可能性
- ・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(BtoB(企業向け)分野における、依存度の高い特定の取引先からの企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少等の可能性を含む)
- ・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ことができなくなる可能性
- ・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の金融資産の時価や有形固定資産、のれん、繰延税金資産などの非金融資産の評価の変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化
- ・ネットワークを介した不正アクセス等により、当社グループシステムから顧客情報・機密情報が外部流出する、あるいはネットワーク接続製品に脆弱性が発見され、多大な対策費用負担が生じる可能性
- ・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

## (参考) 売上開示事業単位の事業

開示事業単位	主な商品
<b>ライティング</b> 	<b>照明器具</b> 照明器具(住宅用、施設用、屋外用、店舗用など)、 照明用デバイス、ランプ
<b>エネルギーシステム</b> 	<b>電設資材・太陽光発電システム・蓄電池</b> 配線器具、分電盤、電動工具、マンションHA、 防災機器、HEMS・BEMS、太陽光発電システム
<b>ハウジングシステム</b> 	<b>住宅設備・建築資材</b> システムキッチン、システムバス、タンクレストイレ、 内装ドア、床材、雨樋、屋根材
<b>パナソニックエコシステムズ</b> 	<b>空気質関連機器・環境エンジニアリング</b> 換気システム、天井扇、空気清浄機、 水・空気・土の浄化システム
<b>その他</b> 	パナソニック エイジフリー   パナソニック サイクルテック <b>介護サービス、</b>   <b>電動アシスト自転車、</b> <b>介護用品・設備</b>   <b>モーターユニット</b>