

Panasonic

空質空調設備事業戦略

空質空調社

社長 道浦 正治

2023年6月2日

空質空調社 事業概要

空気と水のテクノロジーで、健康で快適なくらしと社会を創造

商品・サービス

事業規模

空質空調設備

設備機器・システム



ソリューション・エンジニアリング



デバイス



拠点数

34拠点

販売 12拠点

開発・製造 22拠点

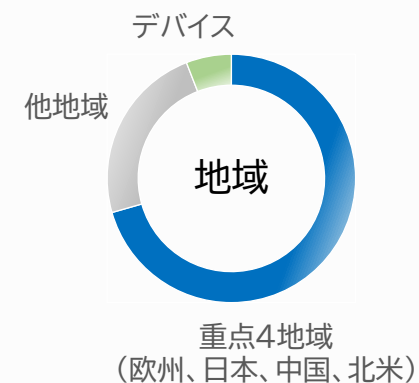
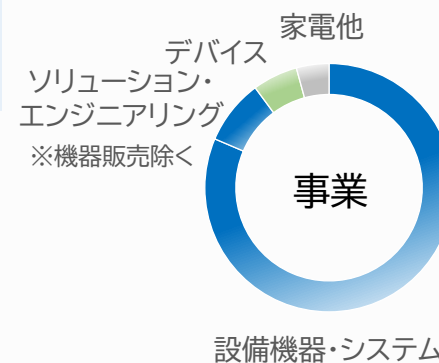
従業員数

約22,000名

国内 6,000名

海外 16,000名

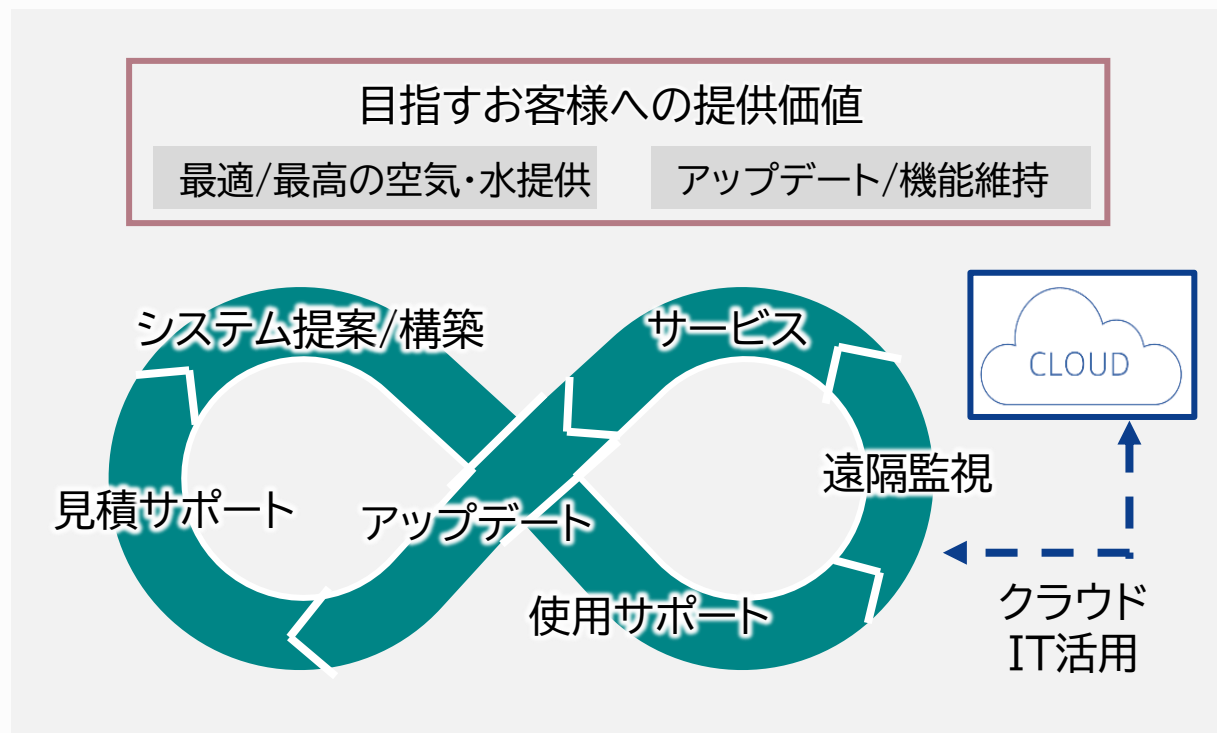
事業・地域 販売構成



空質空調社 目指す姿

常に最高の価値を提供しつづける

顧客生涯価値の最大化を目指す



強化するポイント

3つの強化を進めることで
設備/ソリューション事業を拡大

1. 環境テクノロジー強化

- ・環境への貢献拡大
- ・ライトコマース事業領域強化
… 足らざるピースを埋める

2. 継続顧客接点強化

- ・顧客生涯価値の最大化
… スペシャリスト増強
IT/クラウド活用

3. オペレーション改革

- ・現地最適(地産地消)マネジメント

社会・顧客起点で事業体制を刷新

再編のポイント

- 1 地域軸経営** による意思決定迅速化・事業成長加速
開製販機能を有する 欧州事業部 設立
- 2 アカウントソリューション** をグローバル展開拡大
ソリューション・エンジニアリング事業本部 設立・顧客接点 一元化
- 3 空質空調融合** による空気・水の新価値創出
事業軸再編 および 水ソリューションズBU 設立
- 4 開発・モノづくり機能強化** によるオペレーション効率化
グローバルプラットフォーム開発 および モノづくり革新部門 設立
- 5 デバイス事業融合** による競争力強化

デバイス事業融合の狙い

セット事業の競争力強化 および デバイス外販拡大
デバイス・IoTを核としたソリューション事業創出

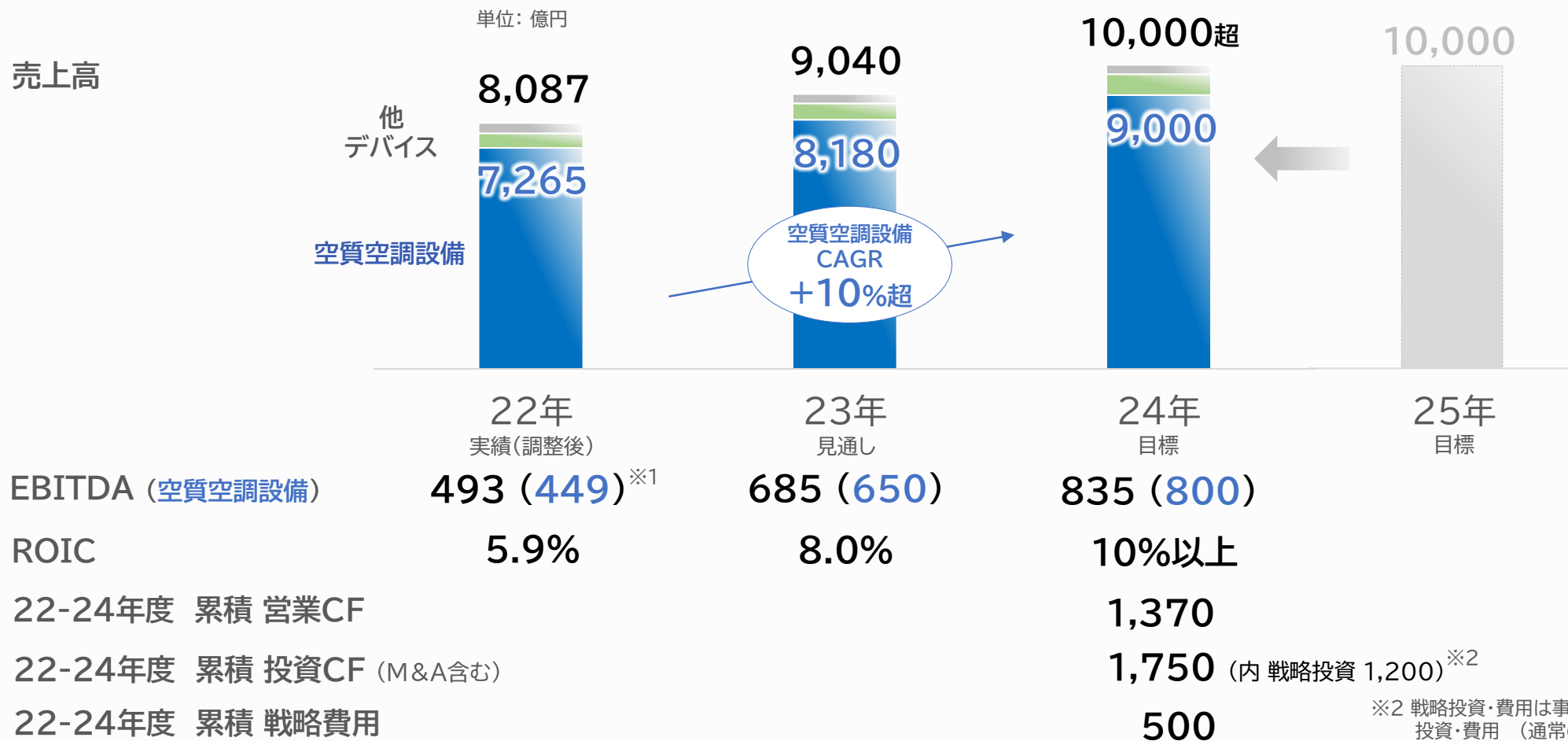
デバイス ソリューション



中期KGI

※デバイス事業統合後の新体制ベース

24年度 売上高1兆円前倒し EBITDA 835億円 累積営業CF1,370億円 を目指す



※1 22年度 EBITDA調整内容
デバイス加算 +36億円、一時費用控除 +245億円

※2 戦略投資・費用は事業変革に必要な
投資・費用 (通常の投資・費用は除く)







中期戦略

欧州・日本 事業強化にリソースを集中投下

中期戦略

22-24年
増益額・ドライバー

重点
地域

欧州	水循環型空調事業で業界トップレベルのポジション確立 <ul style="list-style-type: none">■ A2W・チラーおよびメンテナンスソリューションの成長加速■ 独自の空質テクノロジーを活かした新たな収益の柱の創出	 Air To Water 空調機器 最重点投資領域
日本	ビジネスモデル転換により、収益事業体へ変革 <ul style="list-style-type: none">■ 住宅・ビルダー協業強化し、顧客起点での新価値を創出■ 継続顧客接点を強化し、空質・空気質を軸に顧客生涯価値を最大化	 換気機器 ※2 エコキュート ソリューション・エンジ (空調機含む)
中国※1	キャッシュ創出力強化 および 次なる成長の柱の見極め <ul style="list-style-type: none">■ モノづくり・SCM基盤の強化■ 空気・水の強みを活かした新たな収益の柱を創出	 換気機器 ※2 空調機器
北米		 換気機器 ※2
アジア		 ルームエアコン 換気扇・天井扇
デバイス	セット事業との融合による新価値創出の加速	 空調用コンプレッサー

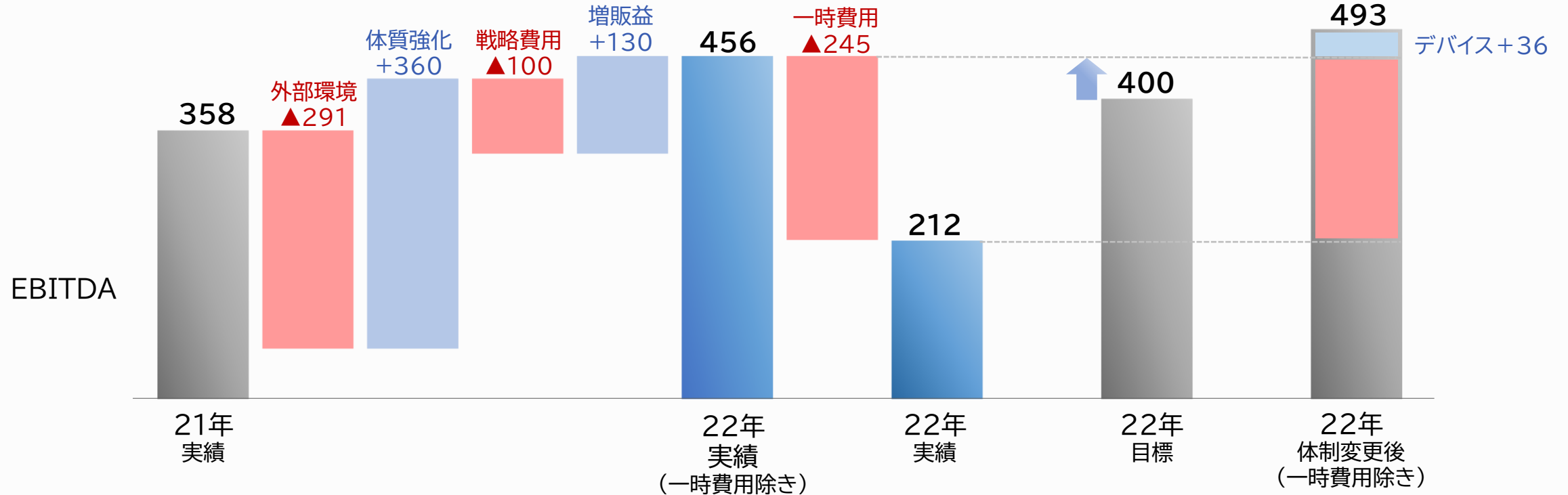
※1 中国には北東アジア含む

※2 換気機器には全熱交換気含む

22年度 分社KGI

原材料等の環境悪化を体質強化で挽回し、一時費用除きでKGI達成

単位: 億円



売上高	6,808
調整後営利	215
ROIC	5.2%

売上高	7,610
調整後営利	216
ROIC	7.4%

売上高	7,610
調整後営利	216
ROIC	1.7%

売上高	7,700
調整後営利	220
ROIC	5.9%

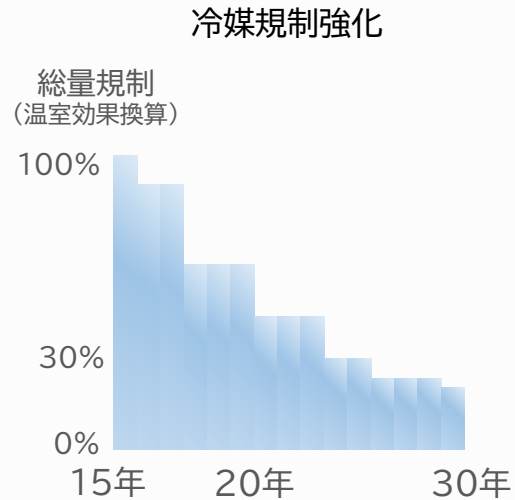
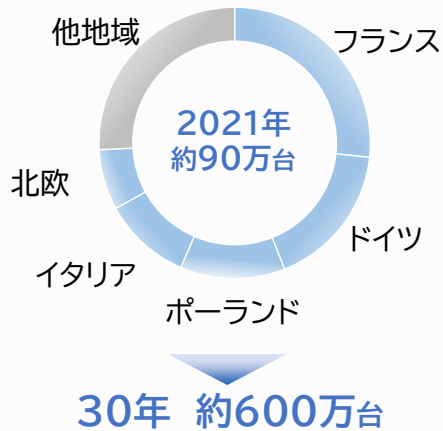
売上高	8,087
調整後営利	221
ROIC	5.9%

欧州 事業環境

当社独自の強みを活かして 脱炭素社会および最適/最高の空気質の実現 に貢献

市場環境

ヒートポンプ式温水暖房(A2W)
市場規模



※出典: EHPAベース
※台数ベース

燃焼系のボイラーからA2Wへの置き換え需要が拡大
環境規制の強化(冷媒規制)により更なる低GWP冷媒化が加速
空気質の価値が高く評価される市場

当社 業界ポジション・強み

※22年当社調べ

フランス、ポーランド、北欧などの主要地域で
トップクラスのA2Wシェアを保有

22年度 A2W 売上高 前年比 約2.0倍 (市場成長 約1.5倍)

暖房能力・環境性に優れたA2W



低外気温対応
自然冷媒 R290
低騒音
デザイン

環境
テクノロジー

HVAC&R 専門販売体制



PHVACEU



FY15以降
二桁成長 継続

継続顧客接点

空気・水のテクノロジー

アクティブ型空気浄化

•nanoeX

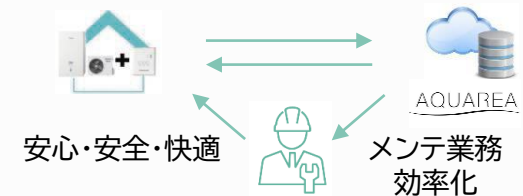
•ziaino
ジアイーノ

遠心破碎加湿



環境
テクノロジー

メンテナンスソリューション



継続顧客接点

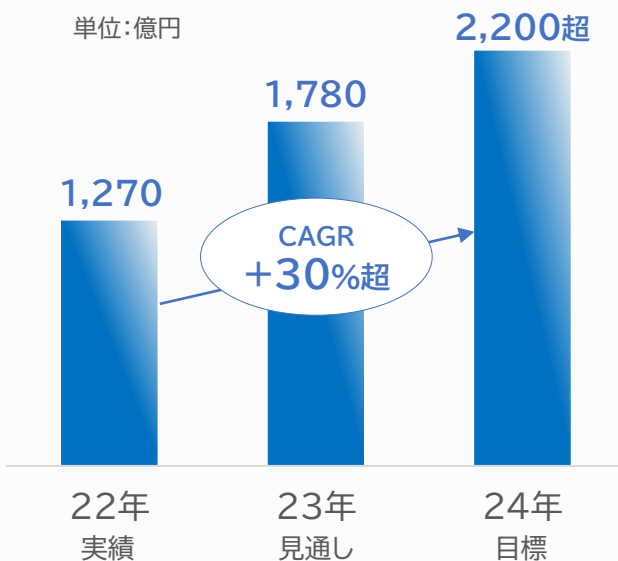
欧州 重点取り組み

水循環型空調事業の強化 および 空質空調融合価値創出 で、業界トップレベルのポジションを目指す

売上高

30年度 5,000億円超 を目指す

単位:億円



EBITDAマージン 2桁以上

※売上高は空質空調設備のみ記載

※決算開示情報には、上記に加えデバイス他を含む

重点施策

■ 水循環型空調事業の強化 (A2W・チラー 売上構成比率 25年度 80%超)

現地R&D基盤を強化し、自然冷媒 R290 A2Wを拡充

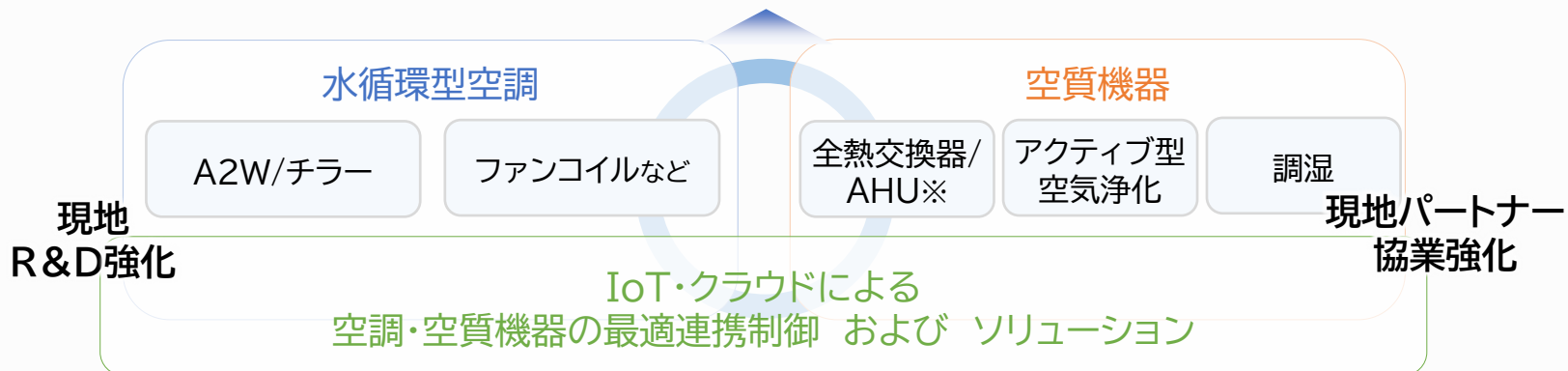
Systemair 空調事業のチラー技術×当社事業基盤で業務用A2Wを創出

A2W モノづくり基盤強化 (25年 現地生産 55万台 / 将来的にグローバル100万台)

■ 空質空調融合による新価値創出

水循環型空調×空質機器の最適連携制御による室内空間での最適/最高の空気質を提供

室内空間 最適/最高の空気質



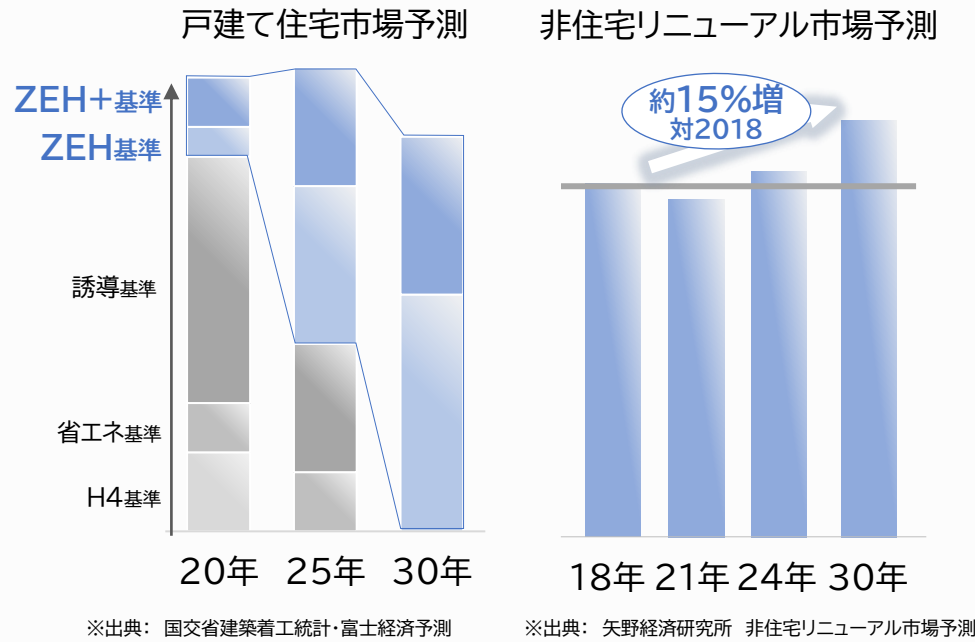
※エアハンドリングユニット

日本 事業環境

エンジニアリング・IoTの強化を通じて、空気質・脱炭素を軸に顧客生涯価値の最大化に貢献

市場環境

当社 業界ポジション・強み



住宅市場は **高断熱および分譲・賃貸のZEH化が加速**
 ※ZEH：ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス

非住宅市場は **新築着工減も、リニューアル市場が伸長**
脱炭素に向けた更新・改修時のZEB化が進展
 ※ZEB：ネット・ゼロ・エネルギー・ビル

シェア

環境テクノロジー

空質空調 連携・融合システム
 空気質トータルコーディネート
 高い省エネ性

環境テクノロジー

エンジニアリング体制
 提案・設計から施工・メンテナンスまで
 One Stop Solutionを展開

HVAC&R

水・空気・エネルギーの供給・浄化・再生

環境テクノロジー

ガス空調 脱炭素・BCPソリューション
 高効率・電力需給調整

電気ガスハイブリッド

水冷媒・排熱活用

環境テクノロジー

HVAC IoTクラウドサービス
 運転効率の可視化・改善
 機器管理業務の効率化

Panasonic HVAC CLOUD

グローバルで約100万台の機器・環境データを蓄積

継続顧客接点

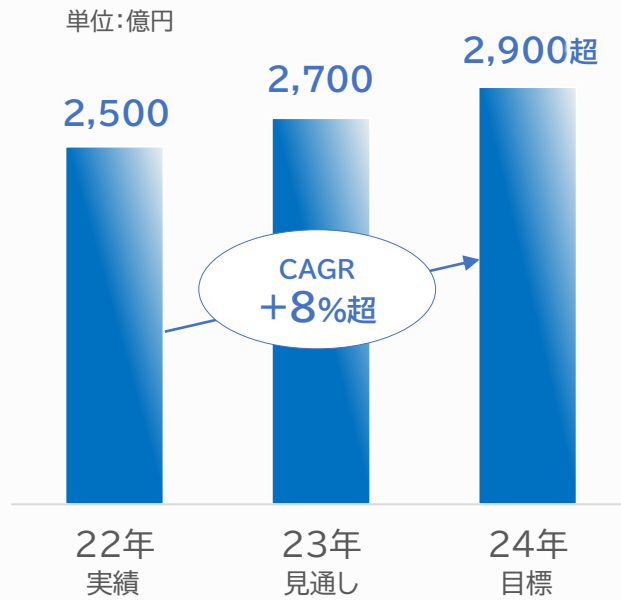
継続顧客接点



日本 重点取り組み

顧客起点での設備機器・ソリューション拡大により、収益事業体への変革を目指す

売上高



※売上高は空質空調設備のみ記載
 ※決算開示情報には、上記に加えデバイス他を含む

重点施策

■ 空気質・脱炭素の強みをフックに住宅メーカー・ビルダー協業を拡大

国内R&D基盤を強化し、ZEH対応および空質空調連携による価値創出を加速

(23年度 全熱交換器・エコキュート 売上高前年比 +15%)

設備チャンネルに適した営業・サービス体制の強化 (アカウント営業体制強化、修理窓口一元化)

■ IoT・クラウドを活用した顧客最適ソリューションの拡大 (23年度 売上高前年比 +8%)



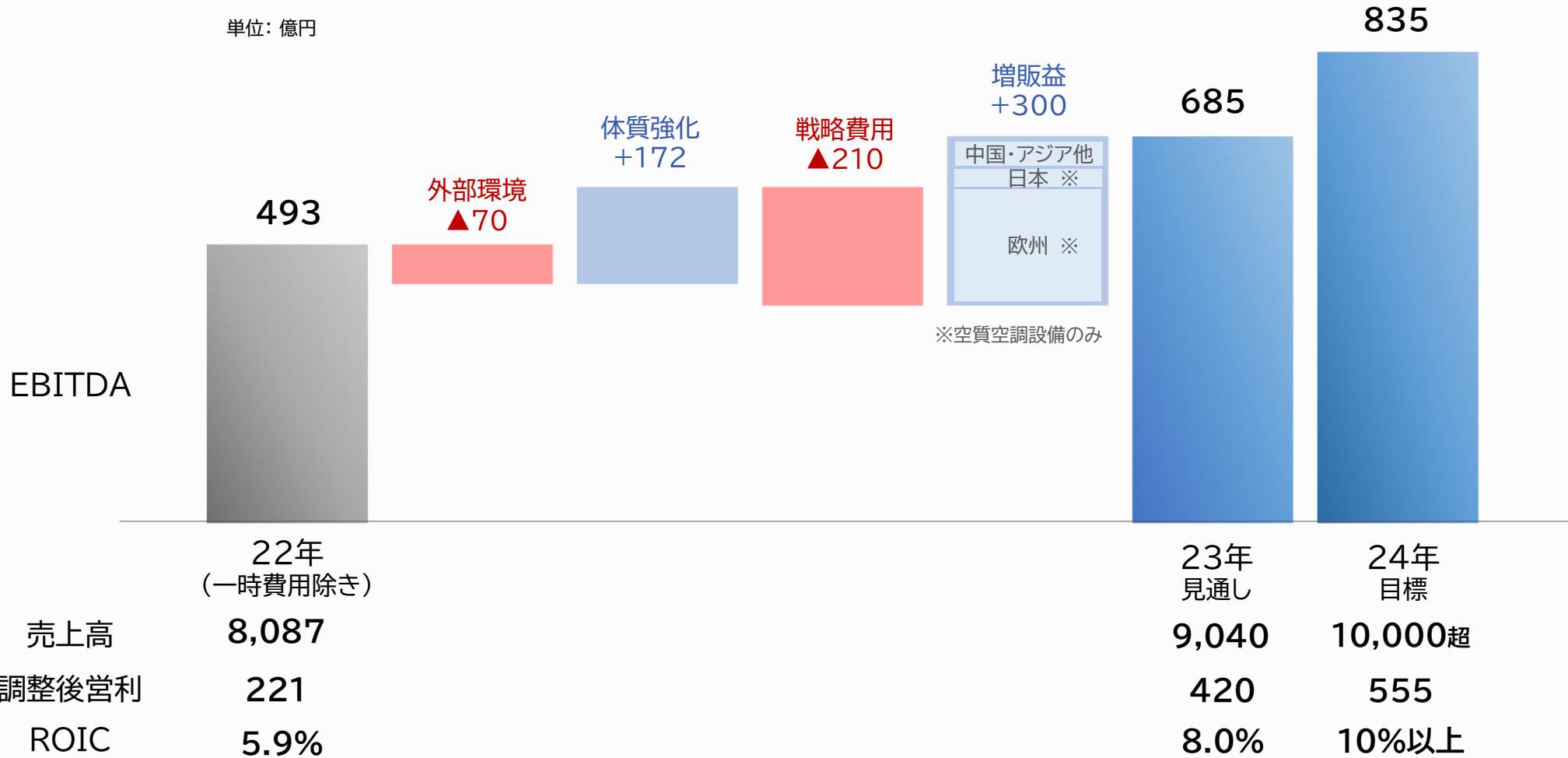
■ 国内モノづくり基盤再構築によるキャッシュ創出力の強化

空調 国内生産回帰・生産性向上 (25年度 キャッシュ改善効果 +40億円超)

23年度 分社KGI

外部環境悪化、戦略費用の増加を欧州増販益および体質強化で打ち返し、更なる収益成長を目指す

単位：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(パナソニック ホールディングス株式会社及びそのグループ会社を指します)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恐れがあります。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
- 新型コロナウイルス感染症拡大が、パナソニックグループの事業活動に悪影響を及ぼす可能性
- 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・サービス等のコストおよび価格が影響を受ける可能性
- 金利変動を含む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
- 原材料供給・物流の混乱や価格高騰が発生し、または長期化する可能性
- 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)
- 当社を持株会社とする新体制への移行により期待どおりの成果を上げられない可能性
- 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
- 国内外におけ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)
- 環境問題への適切な対応およびサプライチェーンにおける責任ある調達活動の取組みが不十分である可能性
- 法規制に起因した制約・費用・法的責任の発生または法令遵守のための内部統制が不十分である可能性
- 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、パナソニック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、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

23年度 事業体制

