

**Panasonic**

空質空調社

欧州成長戦略

2022年11月22日

道浦 正治

# グローバルで事業を通じ社会貢献してゆく

持続可能な社会・地球

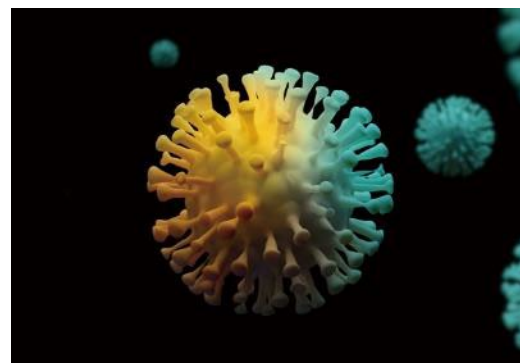


▼  
低GWP冷媒  
チラー・A2W



▼  
電気空調・ガス空調

菌・ウイルス・大気汚染



▼  
アクティブ型空気浄化・調湿

生産性向上



▼  
施工・メンテ DX化

# お約束

## 空気から、未来を変える。

わたしたちは、不安の多い時代を生きています。  
温暖化の対策には一刻の猶予もなく、  
菌やウイルスに気をつかうことが日常となり、  
心とからだはストレスにさらされ続けています。

パナソニックは、この困難に空気の力で立ち向かいます。

地球環境への負荷を抑えたやさしい空気。  
深呼吸したくなるクリーンな空気。  
心とからだに活力をもたらす空気。

100年を超える研究で培った知恵と技術を結集して  
空気から未来を変えていきます。

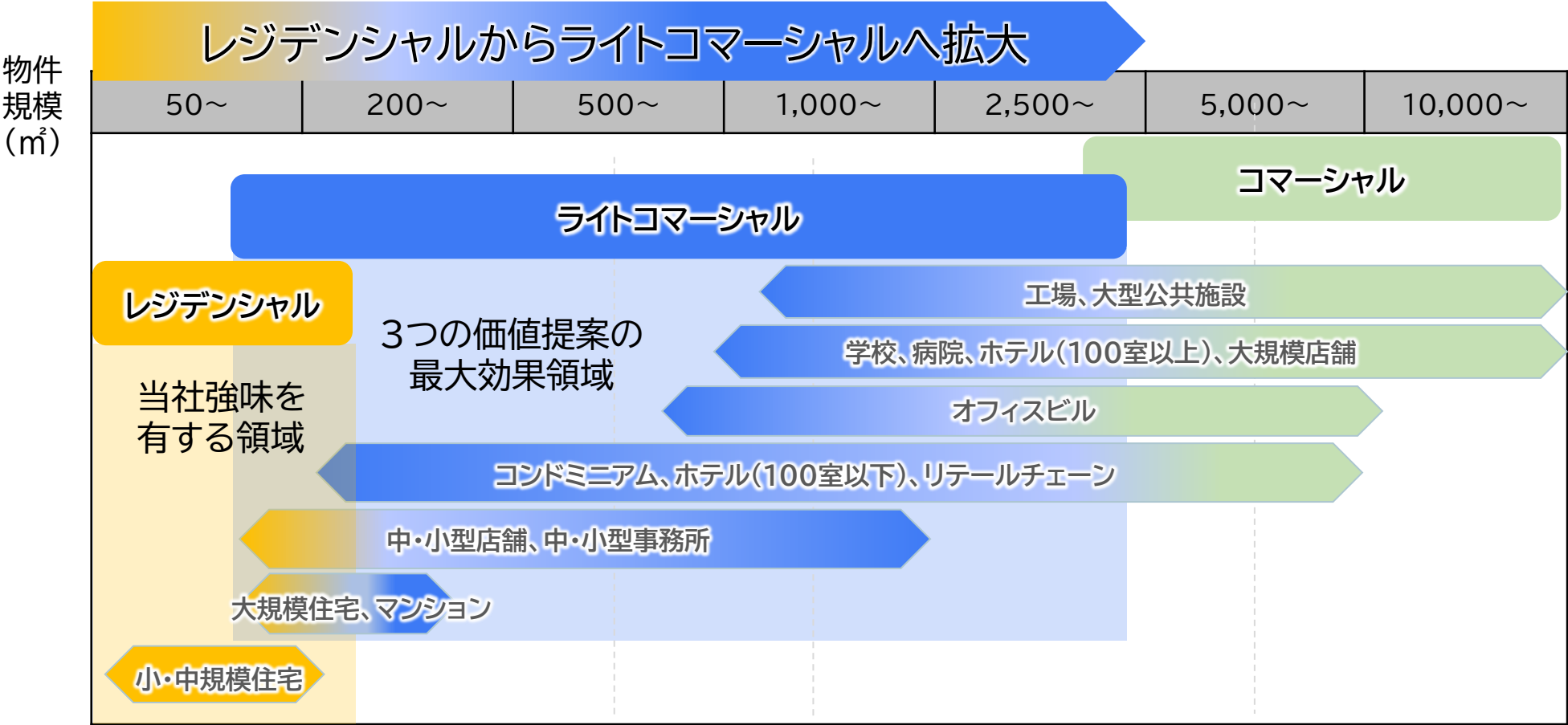


# お客様・パートナー様と共に、3つの提供価値を創出

<p>3つの 価値</p>	 <p>空気から、健やかな地球を。</p>	 <p>空気から、安心安全を。</p>	 <p>空気から、社会に活力を。</p>
<p>不動産 オーナー 施工業者</p>	<p>環境経営実践と 社会的責任の履行へのお役立ち</p>	<p>入居者様への より良い空気環境の提供と 不動産価値の向上へのお役立ち</p>	<p>施工・メンテの省力化と 安全性・生産性の向上へのお役立ち</p>
<p>エンド ユーザー</p>	<p>環境負荷低減へのお役立ち</p>	<p>清潔空間づくりや 除菌・抗ウイルスへのお役立ち</p>	<p>心身の健康と知的生産性、 活力の向上へのお役立ち</p>

# 事業領域の拡大を図る

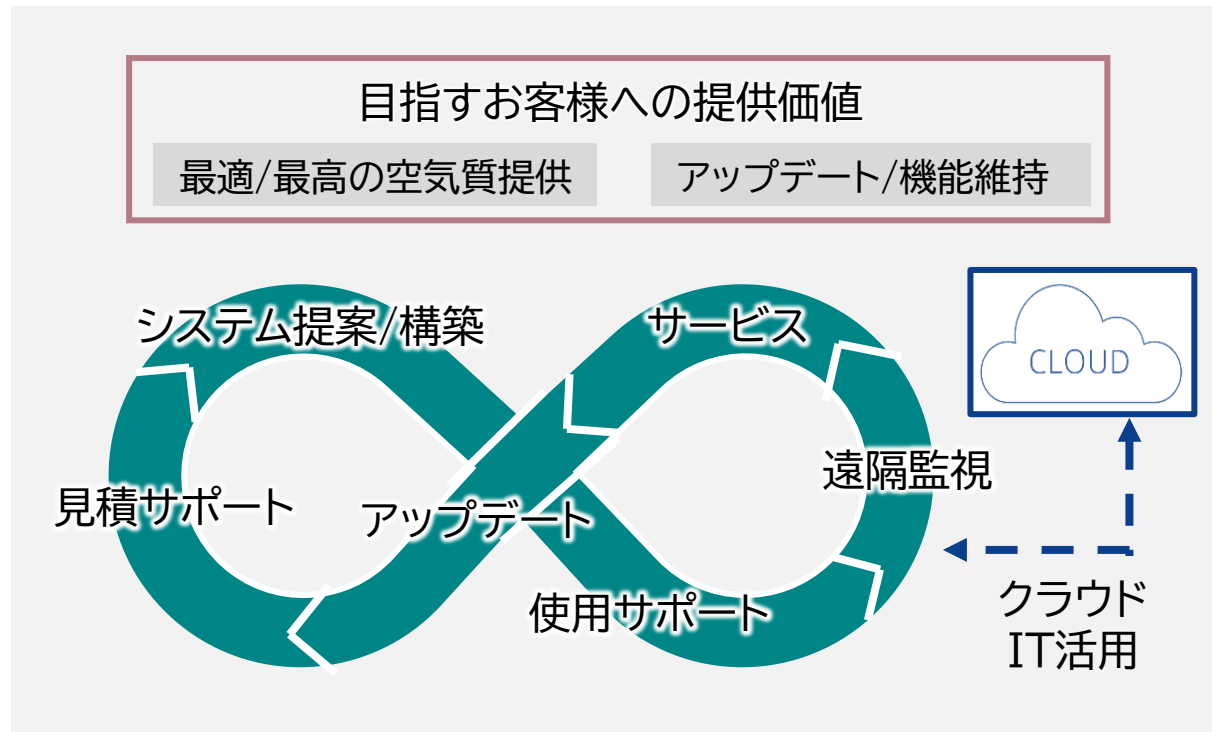
(欧州イメージ)



# 空質空調社の目指す姿

常に最高の価値を提供しつづける

循環型ビジネスの構築を目指す



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
- ・ライトコマーシャル事業領域強化  
…足らざるピースを埋める

## 2. 継続顧客接点強化

- ・循環型ビジネス構築  
…スペシャリスト増強  
IT/クラウド活用

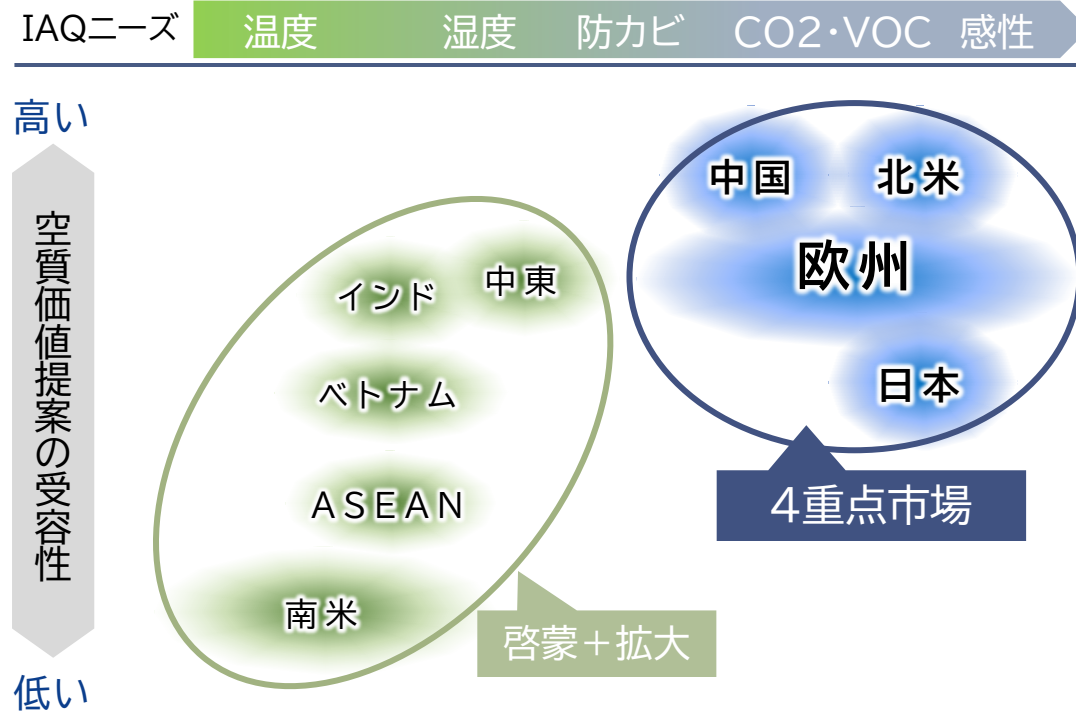
## 3. オペレーション改革

- ・現地最適(地産地消)マネジメント

# 欧州市場の位置づけ

## IAQニーズに合わせ重点市場を設定

欧州:IAQニーズ高く、価値提案が最適な市場

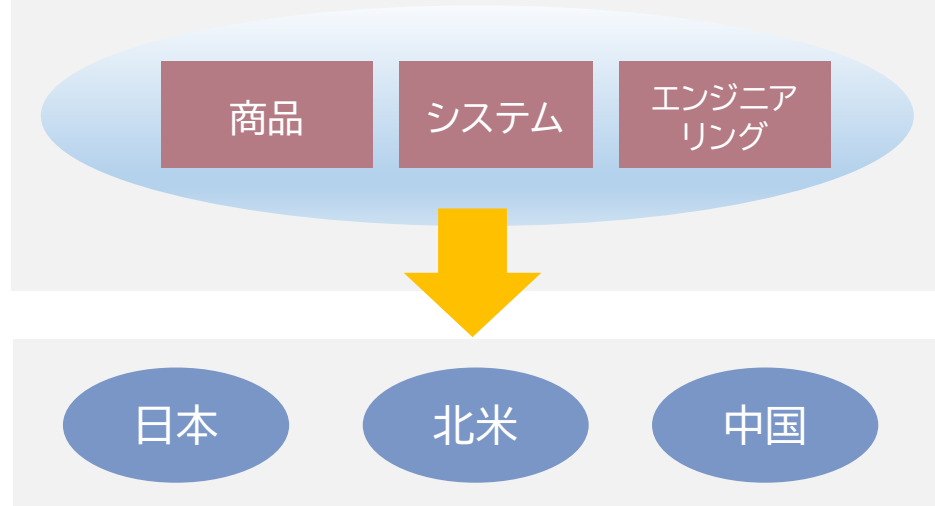


## 欧州で鍛えて、グローバルへ展開

欧州は各社先端取組みで競う厳しい市場

### 欧州市場:環境トップランナー

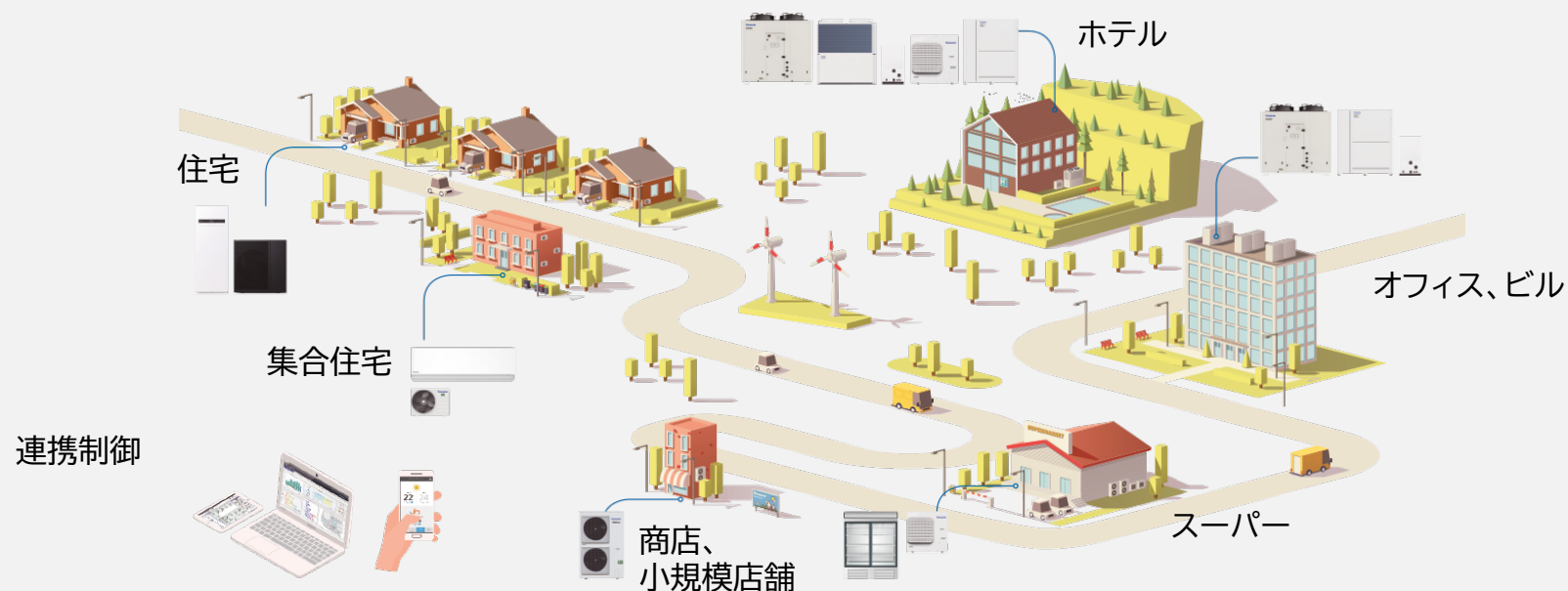
欧州での先端取り組みを重点地域に展開



\* VOC(揮発性有機化合物):揮発性が高く、健康被害や室内空気汚染の原因となる物質を含む総称。 ※IAQ:Indoor Air Quality



# 欧州における現在のパナソニック空調事業展開



## レジデンシャル



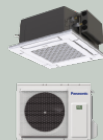
A2W



ルームエアコン



業務用エアコン



業務用マルチエアコン



## コマーシャル



GHP



チラー

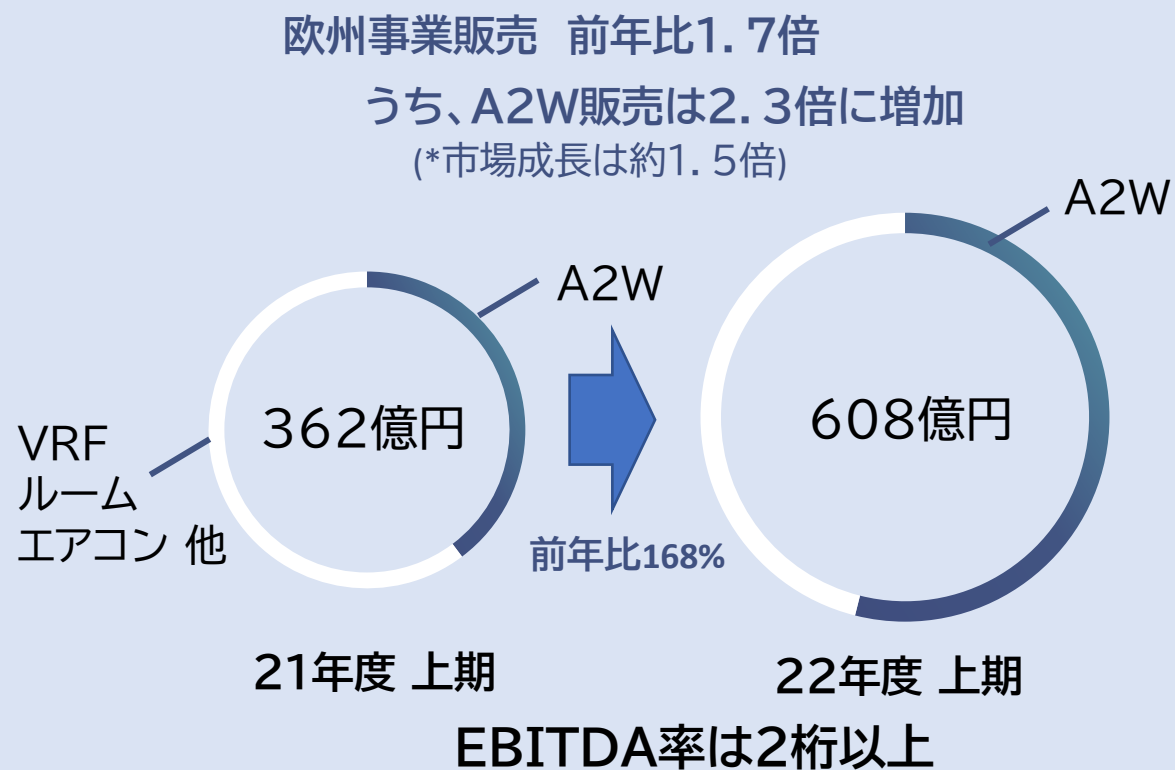
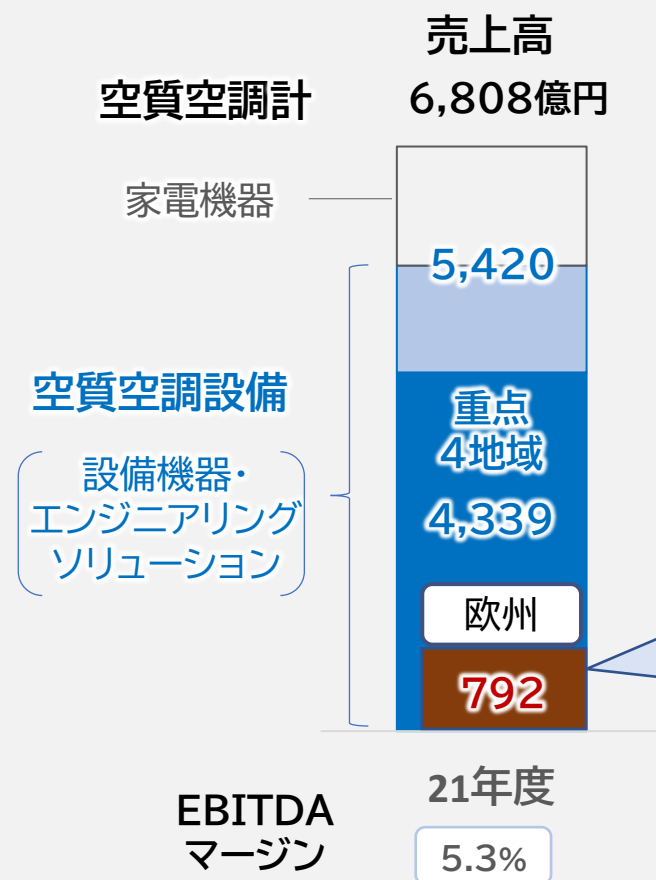


CO2冷凍機



# 欧州事業 上期販売実績

2022年度上期は欧州事業の売上が前年比1.7倍



\*当社推定

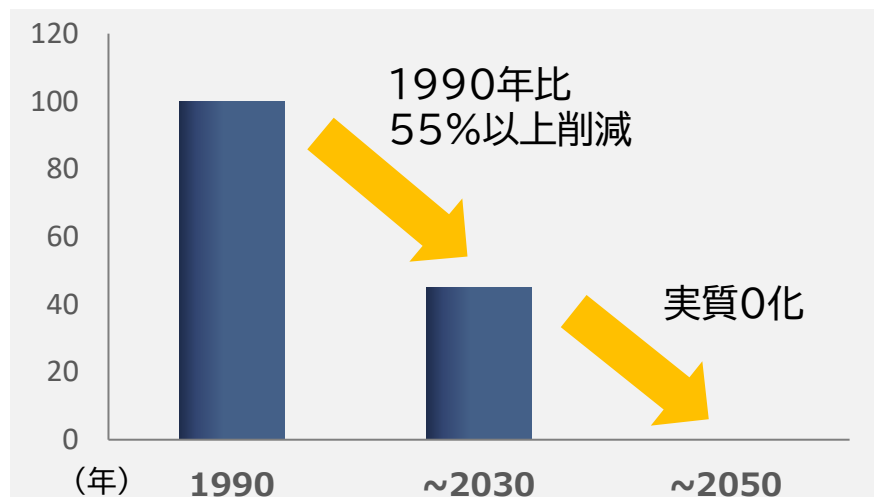
# 厳しさを増す環境規制

## モントリオール議定書キガリ改正

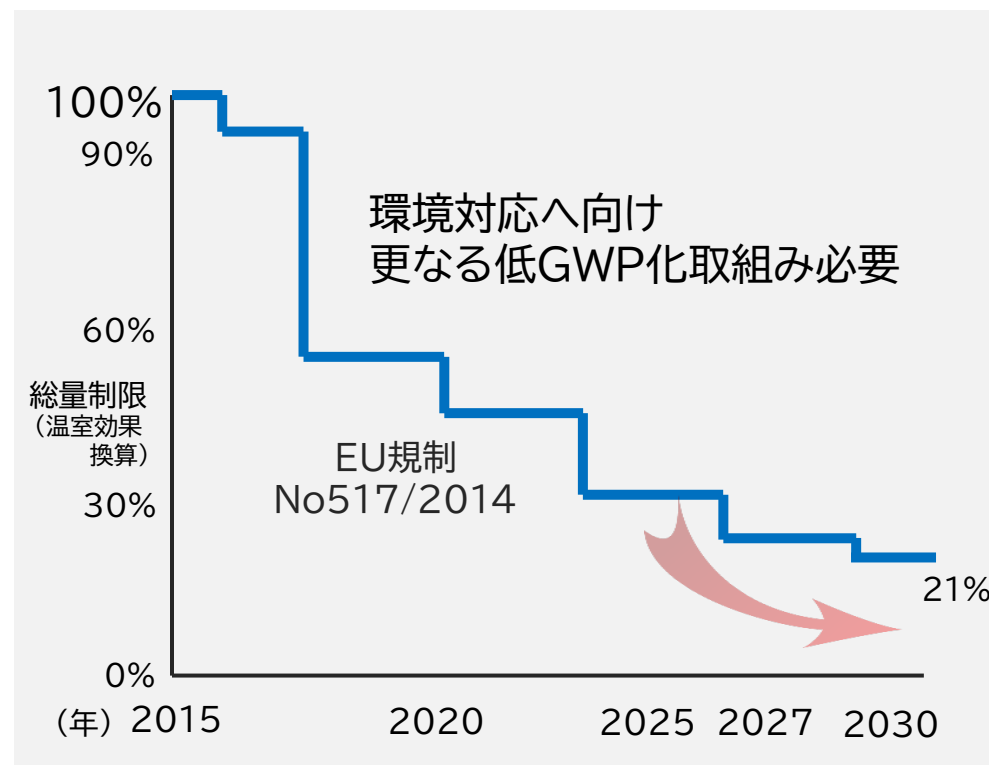
2019年1月1日発効  
代替フロンを新たに議定書の規制対象とする

## 温室効果ガス排出量の規制(EU域内)

(%) 2021年7月1日発効 欧州気候法

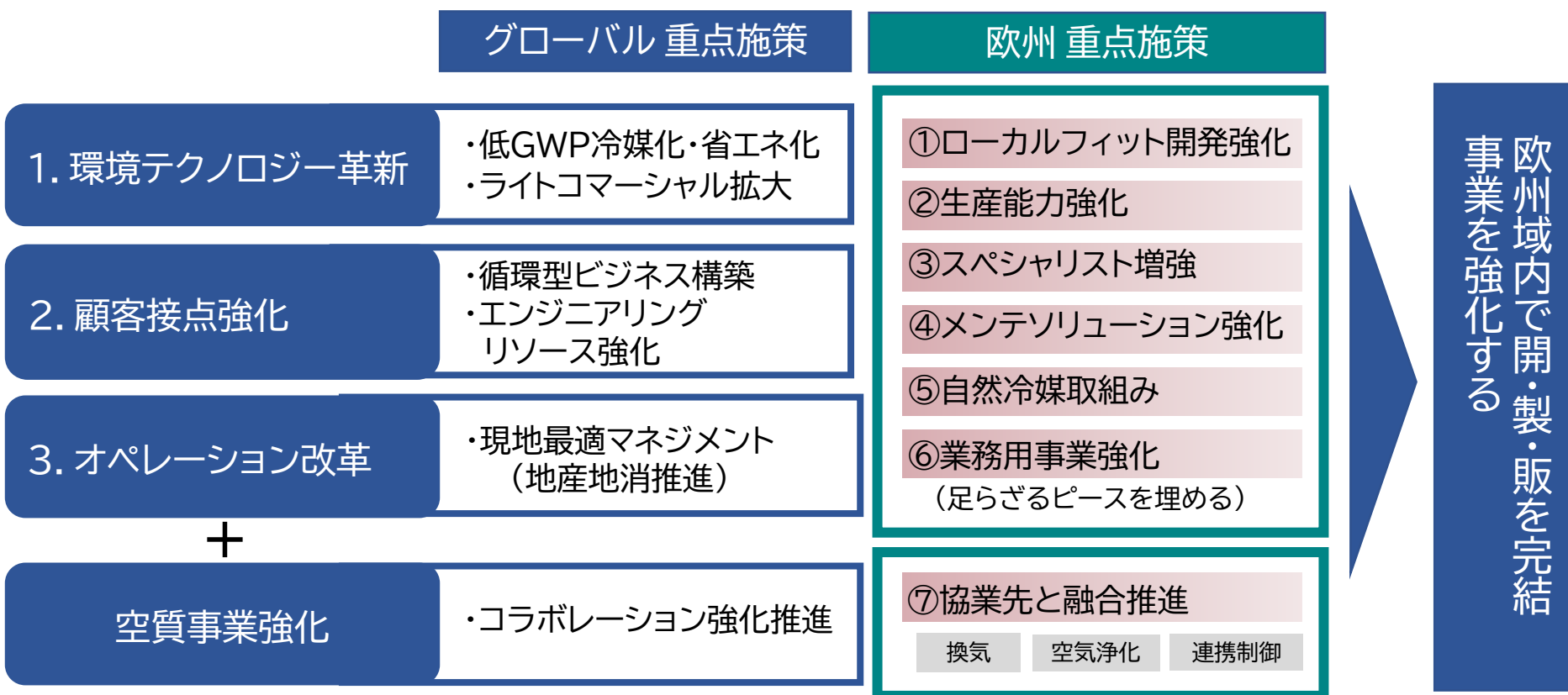


## Fガス規制とGWP規制



# 欧州事業強化取り組み

領域拡大(ライトコマmercial)+設備/ソリューション事業強化



# 欧州最適経営(地産地消)の実現

## 現地最適(地産地消)マネジメント

### ①ローカルフィット開発強化

2023年度 欧州R&D拠点設立  
最適テクノロジーを最短時間で開発

低GWP・省エネ

空気浄化

センシング

### ②生産能力強化

チェコ拠点強化、A2W生産増強

生産能力拡大

約14倍

2021

中期目標  
グローバル  
100万台

## 循環型ビジネス構築

### ③スペシャリスト増強

エンジ、サービス、営業人員

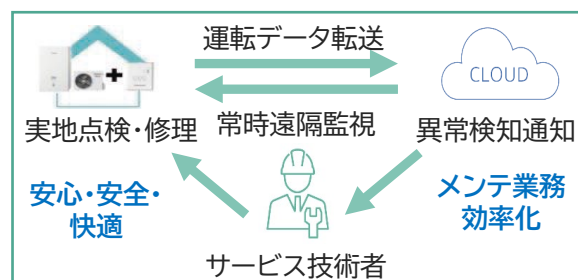
2025年度に2倍以上

トレーニングショールームの充実

2025年度 全欧50拠点  
(21年度比1.5倍)

### ④メンテナンス強化

2021年 デンマークで構築  
汎欧へ拡大推進



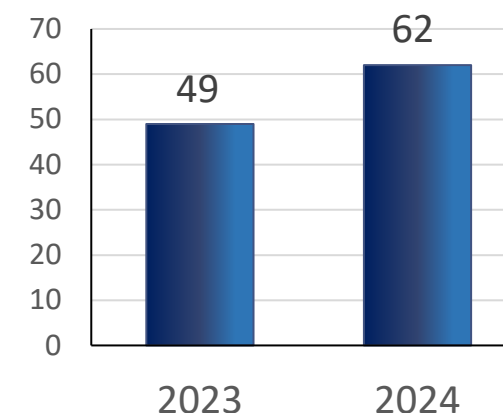
## 地産地消効果

### キャッシュフロー創出

- A2Wのチェコ拠点の生産増強で海上輸送、保管時の無駄な在庫削減
- 製品供給L/T削減△60%

### キャッシュフロー創出効果

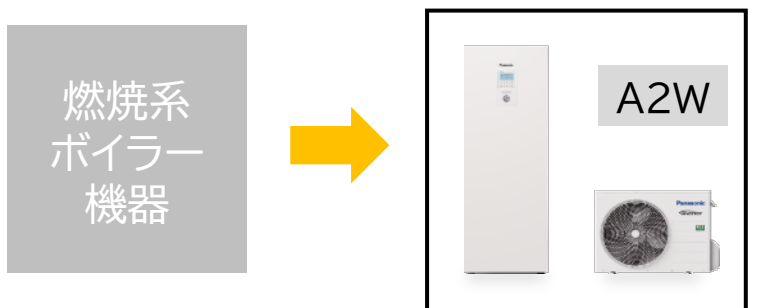
(億円)



# A2Wの効果と急拡大する欧州市場

## A2WのCO2削減効果

燃焼系からの置き換え貢献



CO2排出量  
65%削減

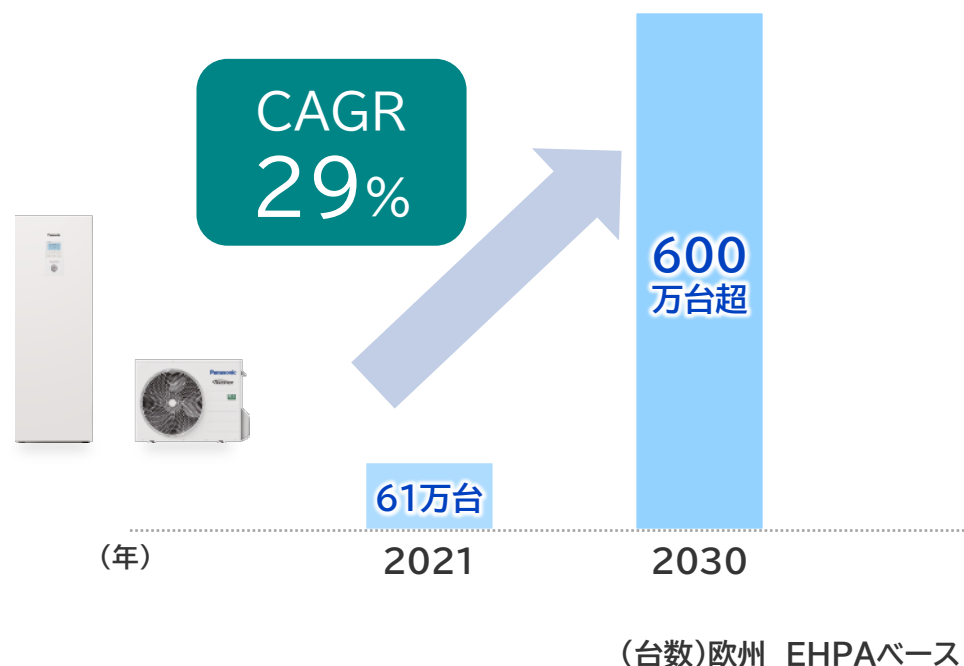
\*当社試算  
1台当たり/年間  
給湯含む

A2W試算 電気排出係数(kg-CO2/kWh):0.277  
ボイラー試算 熱量変換(MJ/kWh):3.6、ガス量換算(m³/MJ):0.0217  
ガス排出係数(kg-CO2/m³):2.24

## 急拡大する欧州市場

暖房機器市場で脱化石燃料を加速

欧州A2W市場規模

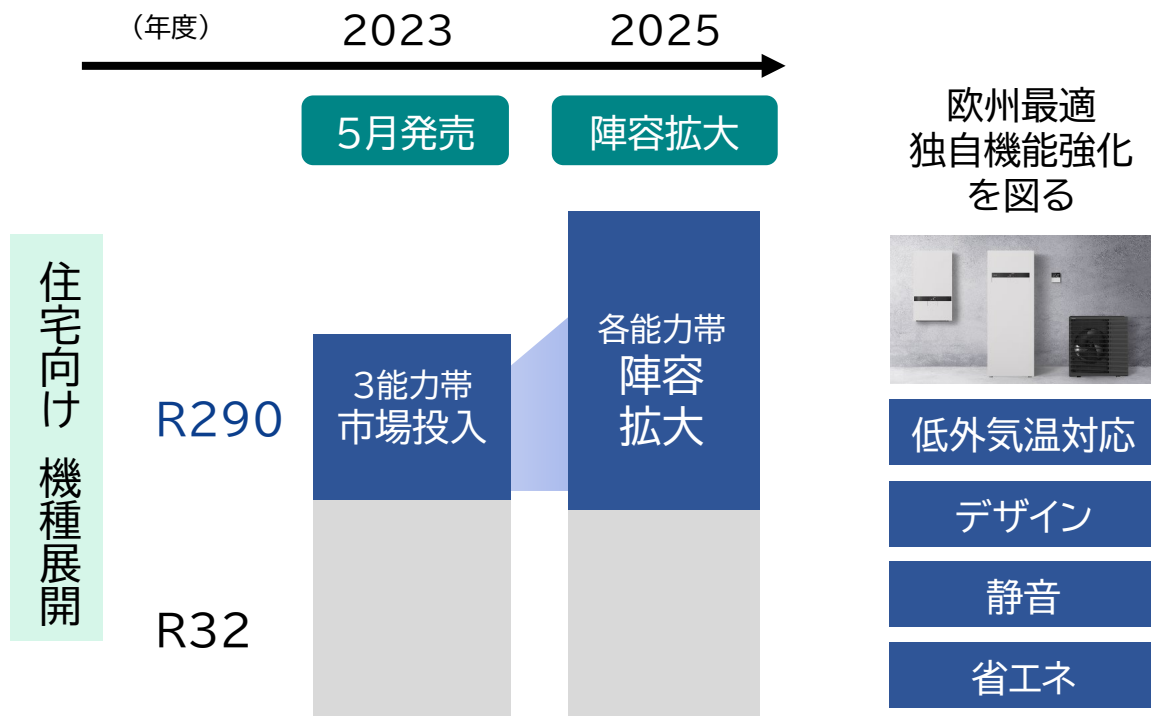


# A2W 環境対応と事業拡大取組み

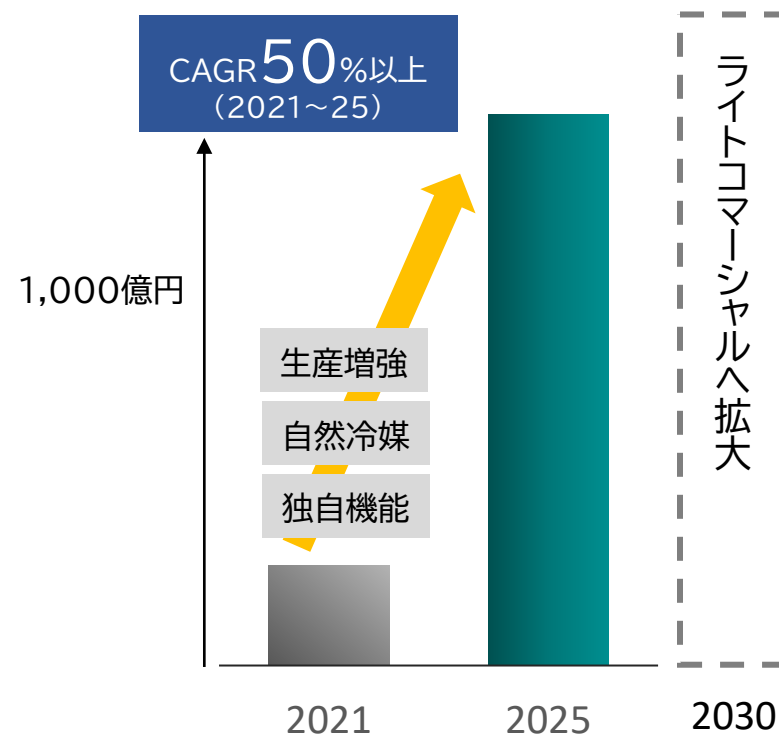
## ⑤自然冷媒取組み

日系初

### 自然冷媒採用と当社独自機能強化



### 当社販売目標



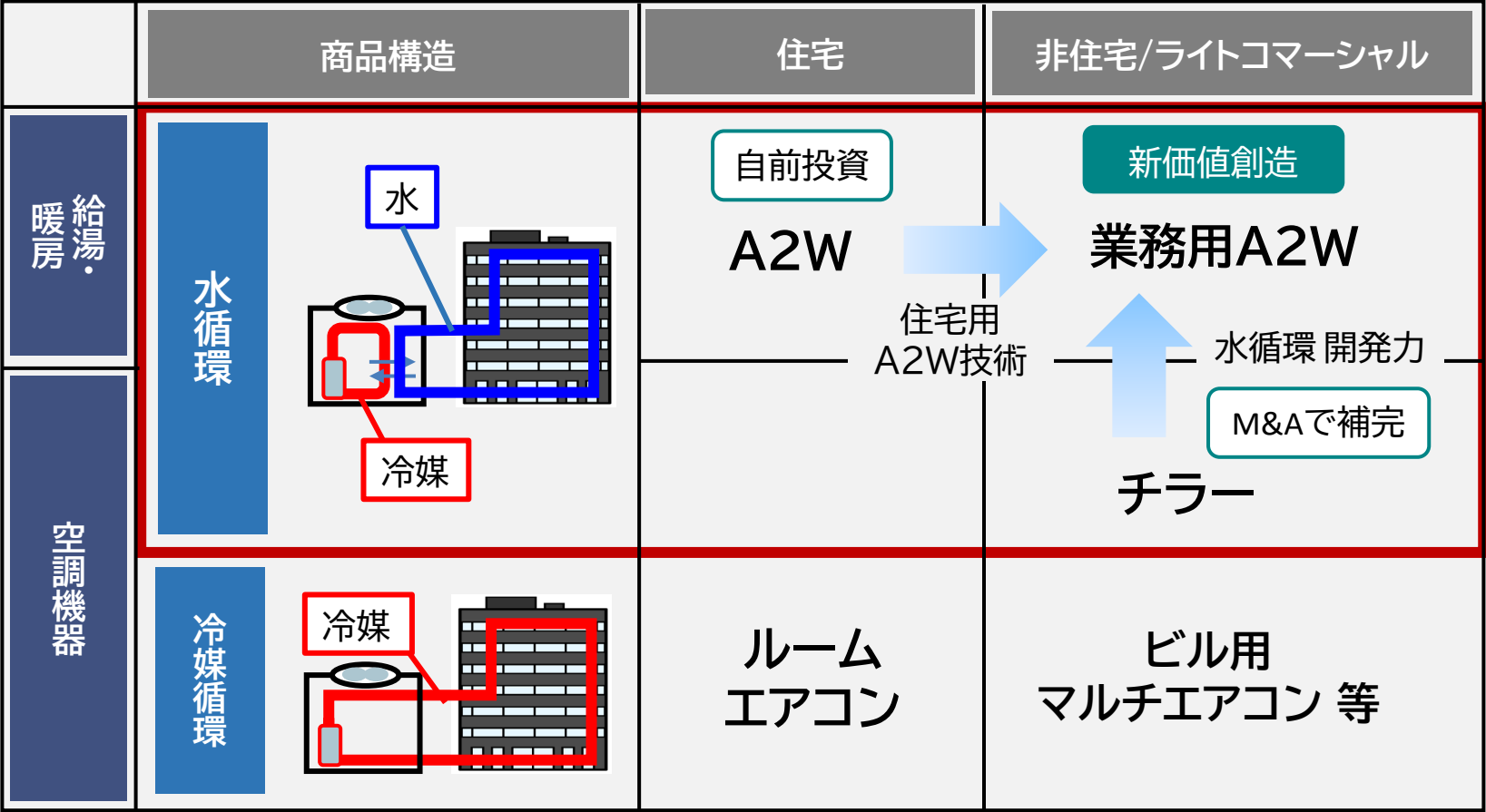
日系初は欧州市場、住宅向け 冷暖機能を有する機種において

写真は2023年5月発売モデル

# 水循環型事業の強化取り組み

⑥業務用事業強化

「ライトコマーシャル領域×水循環型事業」の強化へ“足らざるピース”を埋める



- ◆ 業務用空調技術と  
当社A2W技術で新価値創造
- ◆ 非住宅(ライトコマーシャル)領域へ拡大  
燃焼系から置換 低GWP

◆ 足らざるピースを埋める (後述)

- ◆ 更なる空質連携ソリューション強化
- ◆ 省エネ・低GWP冷媒化



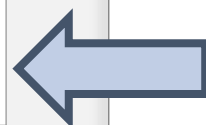
# SystemairAB 空調事業のM&Aについて

## ⑥業務用事業強化

SystemairAB空調事業のM&Aにより、

- ①業務用空調事業の新たな開発、生産、販売、保守体制を構築。
- ②両社のリソースを融合し、空調に加え、給湯、暖房、等でも付加価値の高いソリューションを創出。

	概要
対象企業	SystemairABの空調事業（3社）
買収価格	1億ユーロ
資金調達	手元資金
スケジュール	今後、本件買収の為に必要な手続きを経た上で、2023年3月頃に完了予定



## Systemair AB社の事業カテゴリー

### 空調事業

Systemair AC SAS

Systemair S.r.l.

Tecnair S.p.A

換気・空質事業

その他事業

# SystemairAB 空調事業の有する価値

(買収対象)

(買収対象)

## 業務用空調テクノロジー

水循環  
技術



室内端末  
その他



## 欧州域内に 開発・製造・販売 部門を保有



Systemair AC SAS

Systemair S.r.l.  
Tecnair S.p.A

開発  
製造



Tillières-sur-Avre  
(Paris, France)



Barlassina  
(Milan, Italy)

研究開発部門・実験施設 生産設備・倉庫

販売

事業内部に販売機能有する

空調事業販売 63百万ユーロ 22年3月期

# 期待されるシナジー

M&Aによる  
シナジー

## 環境テクノロジー強化

### 商品力強化

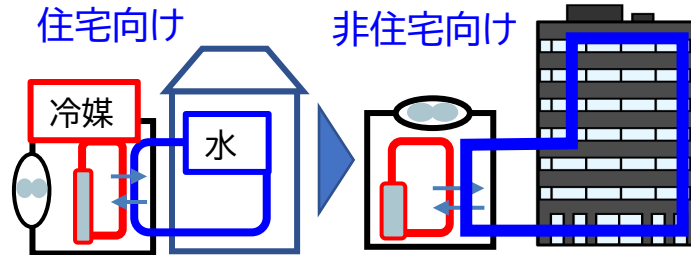
- ・業務用空調技術  
+インバータ技術
- ・R290取組み強化

### 給湯暖房システム開発推進

水循環技術+住宅用A2W技術

住宅向け

非住宅向け



## 顧客接点強化

### 循環型ビジネス展開

- ・IT/クラウド活用
- ・インストーラ  
アカウント囲い込み
- ・Panasonic販売網活用での販売強化



## オペレーション改革

### 調達力強化

欧州域内調達  
+Panasonic  
グローバル  
調達システム



Systemair AB  
とのコラボ

空質事業とのコラボ  
継続推進

Systemair  
業務用空質(換気)技術

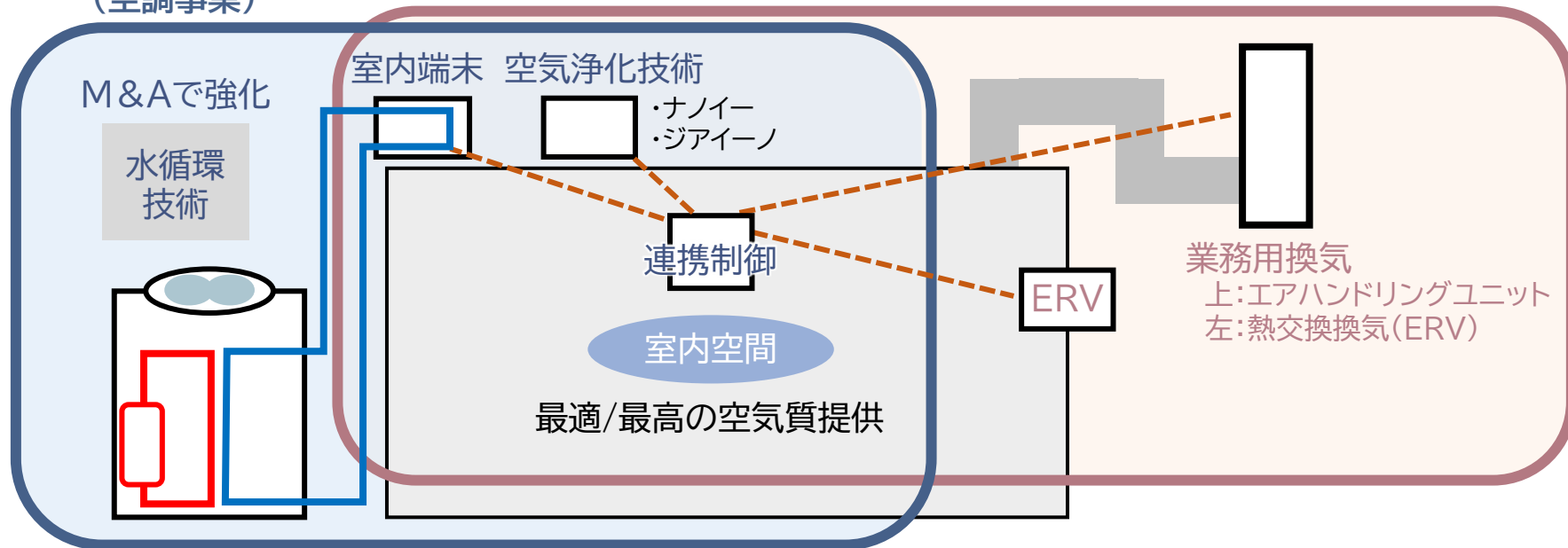
Panasonic  
独自浄化技術/高効率技術

⑦協業先と融合推進

# 空質空調融合の価値向上へ

自前R&D拠点で開発強化  
(空調事業)

協業先とのコラボ強化



リソース強化

水循環開発推進

コラボ  
強化

空質技術融合

エアハン連携

空質空調融合 開発

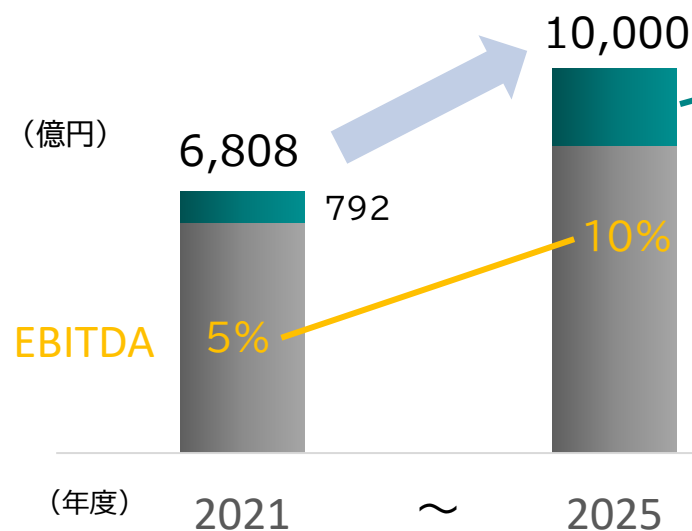
ソリューション開発

換気連携(省エネ)

高効率技術連携

# 空質空調社中期目標 販売1兆円／EBITDA10%以上

## 空質空調社事業目標

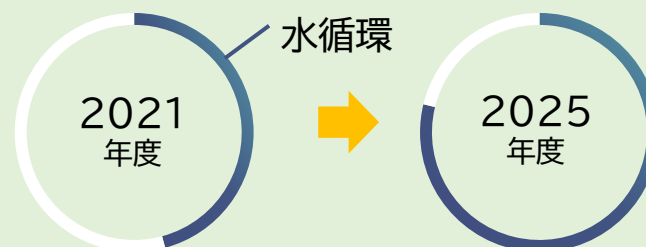


## 欧州事業

2,000億円超を  
目指す

CAGR  
25%以上  
(2021-2025)

## カテゴリ別構成比推移



## 戦略投資実践

2025年度までに欧州事業拡大へ  
戦略投資を実施する

1億ユーロ

SystemairAB  
空調事業

+

A2W事業強化等  
約500億円

A2W生産体制強化

自然冷媒(R290)対応

顧客接点強化

開発力強化

欧州事業拡大を起爆剤として、2025年度目標1兆円を前倒しで達成する

**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