

Panasonic

中長期戦略の進捗

空質空調社
社長 片山栄一

2024年11月27日

事業概況

大手空調企業との競合領域・非競合領域の融合体

競合領域:約70%

ルームエアコン(RAC)



ルームエアコン (RAC)

コマーシャルエアコン(CAC)



オフィス・店舗用エアコン (PAC)



ビル用マルチエアコン (VRF)



吸収式冷凍機 (ABS)



ガスヒートポンプ エアコン(GHP)



エコキュート (ヒートポンプ給湯機)



ヒートポンプ式温水 給湯暖房機(A2W)

非競合領域:約30%

空質機器(IAQ)



換気扇 レンジフード 熱交換気 ユニット ジアイーノ 空気清浄機

デバイス



圧縮機用 モーター 空調用 コンプレッサー 自然冷媒(R290、CO2) 対応コンプレッサー

環境エンジニアリング

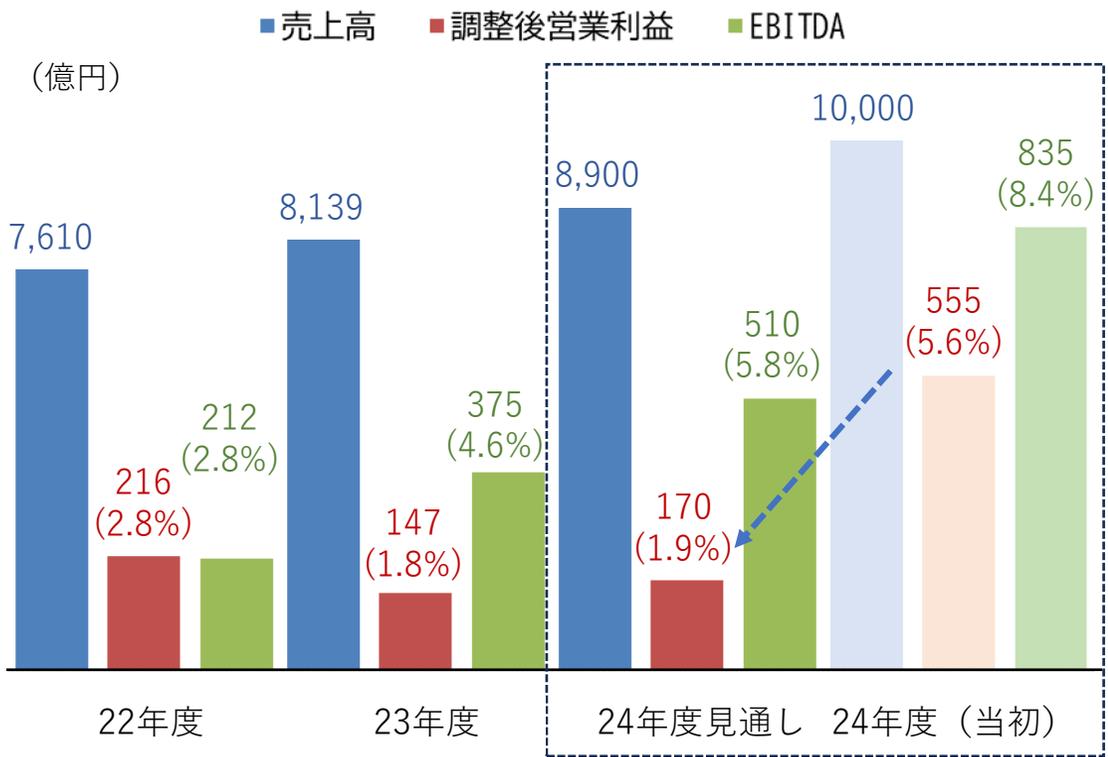


トンネル換気浄化 水処理設備

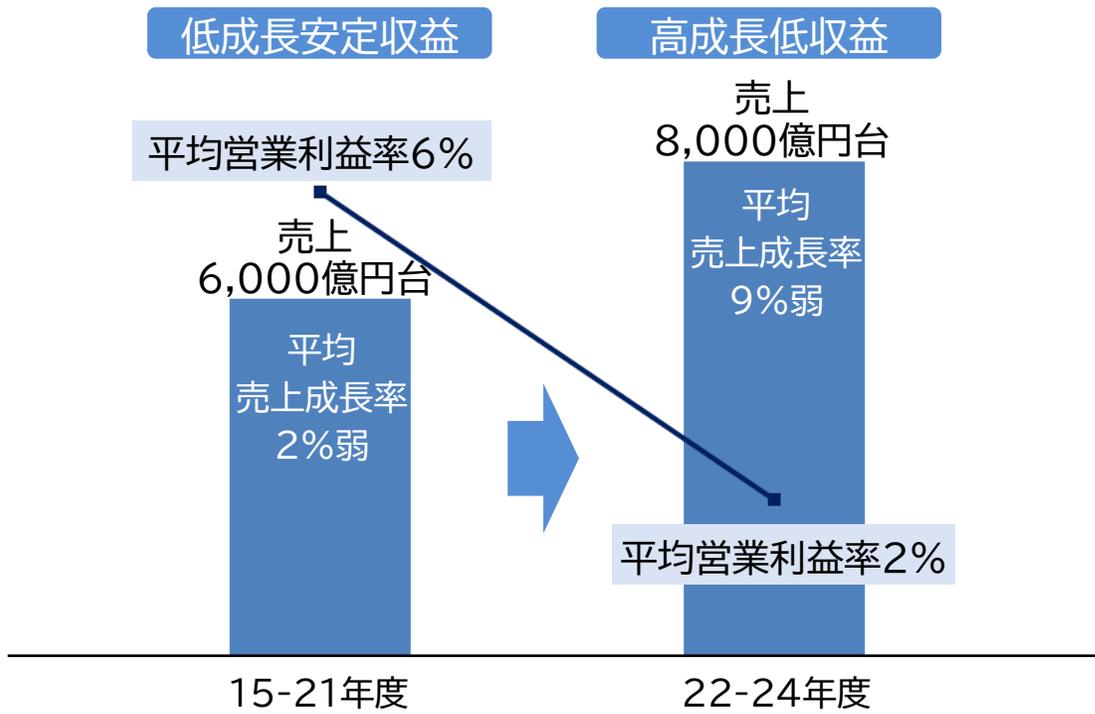
KGIの振り返り

トップライン成長は実現するも低収益へ(当初計画比・従来比共に利益率▲4%)

現中期計画の当初計画と現状比較



HVAC社誕生前と誕生後のKGI比較

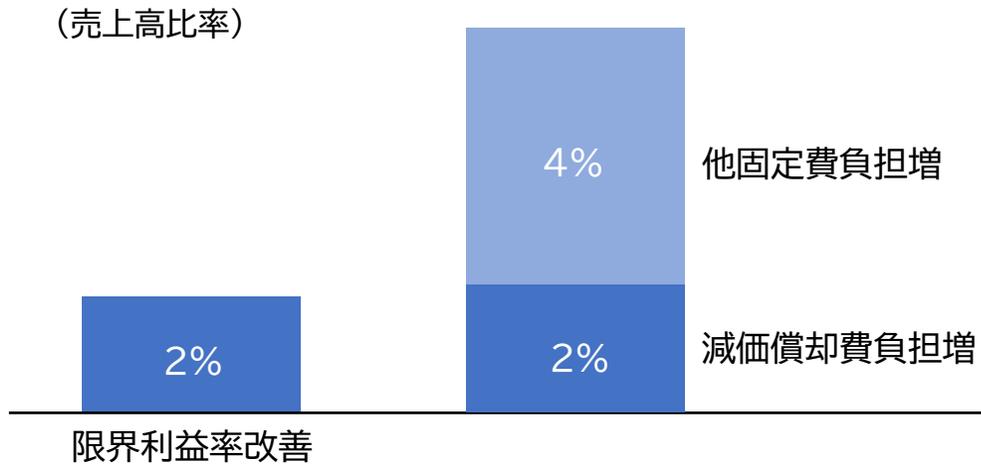


24年度現在の立ち位置

A2W不振で低迷する短期業績の見立て

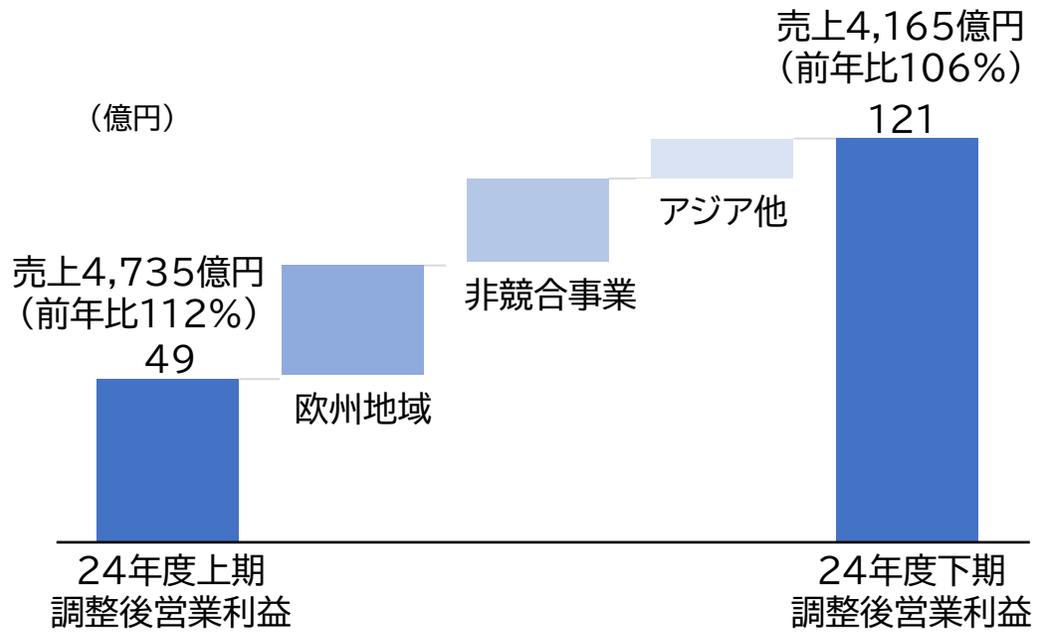
調整後営業利益率4%悪化(従来比)

- 欧州A2W投資負担増
- IAQ事業等での空質空調融合商品負担増
- 戦略投資に見合ったトップライン増の未実現
- 国内生産回帰等による投資負担先行



24年度調整後営業利益見通し

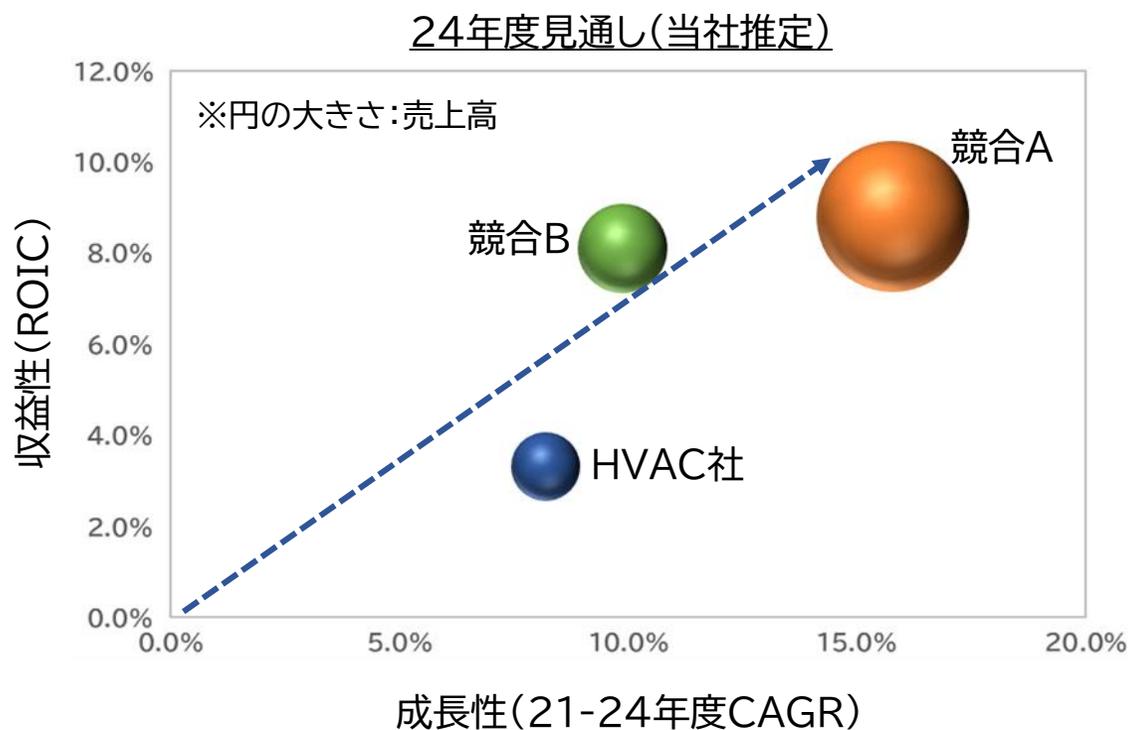
- 上期利益不振はA2W在庫調整による生産稼働低迷と為替
- 利幅の薄い商品の増販と国内生産回帰等による投資負担先行
- 下期は欧州も在庫調整に目途が付き増販に伴う増産効果見込む
- 加えて非競合商品主因に増益が見込める



収益性改善に向けた課題

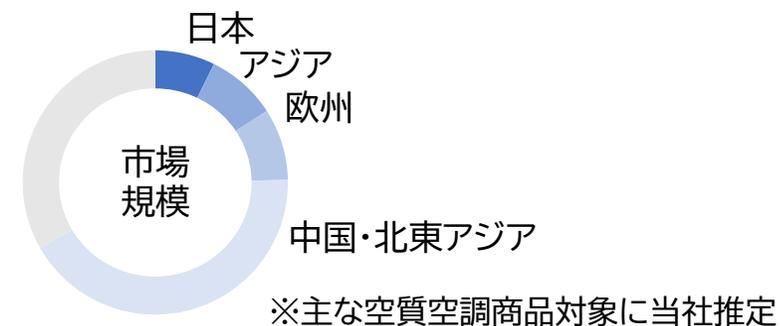
力強いトップライン成長と適切なアセット配分が鍵

同業他社比較に見る課題(トップライン)



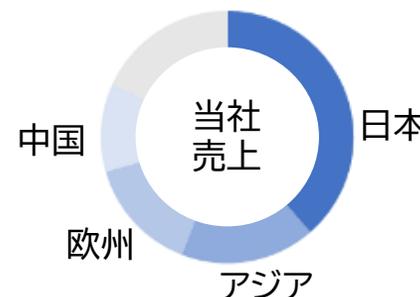
自社アセットアロケーションに見る課題(固定費)

業界の地域別市場規模

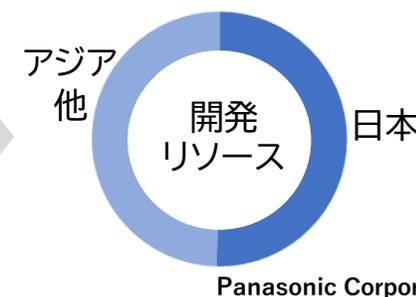


➤ ビジネスポートフォリオとアセットアロケーションが合致せず

当社地域別売上



当社開発リソース依存度



競争戦略を実現する組織体制の在り方

地域重視に間違いはないが実力との乖離で課題の大きさが顕在化

事業体制刷新のポイント(23年6月IR公表資料より)

- 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

現状の事業運営体制に見る課題

地域軸経営に合致しない事業の存在

アカウントソリューションの概念と事業実態の乖離

融合商品で一定の成果出るも既存事業の実力低下

地域軸経営とグローバル運営志向の矛盾

自らの実力を踏まえ事業軸をグローバルに最適化

次期中計の重点戦略

業界ポジションを意識した事業戦略位置付け明確化と戦略の実行

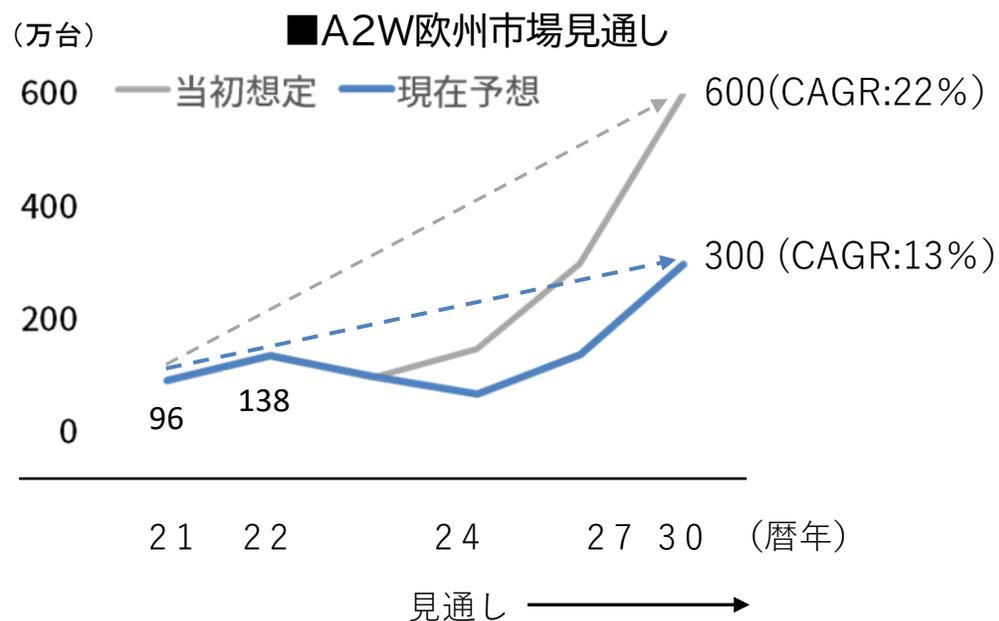


A2W事業

早期需要創造により収益性回復の時間軸と確度高める

A2W市場規模見通しの前提

- 22年度はガス価格高騰と補助金によるバブル需要
- 24年度前半ではほぼ在庫調整に目途 今後は緩やかな回復
- ボイラー禁止実施が近づく30年度に向けてHP比率上昇



A2W事業の収益展望

- 22年度時のパワーゲームなくなり供給の質が問われる時代へ
- 強みが認知される領域での販売拡大を加速
- 収益構造に変化なく中長期で二桁利益率を確保できる事業

■当社A2W戦略の差別化3本柱

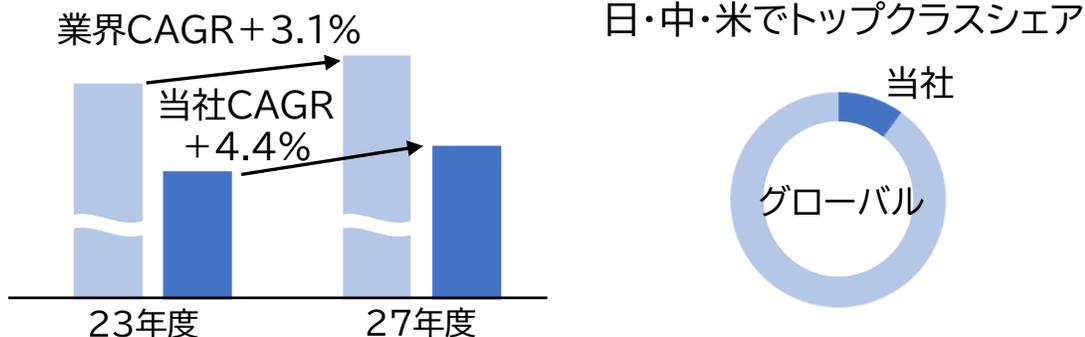
当社の強み技術
<ul style="list-style-type: none"> ・T-CAP、室内空調コントロール ・業務用A2W
自然冷媒
<ul style="list-style-type: none"> ・日系初自然冷媒R290採用機種発売(23年5月)
他社協業(デザイン&デジタル)
<ul style="list-style-type: none"> ・INNOVA社協業による制御技術&室内端末 ・tado°社協業による室内機器最適制御

IAQ(+水事業)事業

差別化戦略の中核事業としてグローバルにプレゼンス復活

IAQ市場と当社の位置づけ ※当社推定

■グローバル市場成長率(換気扇) ■換気扇グローバルトップシェア



差別化戦略のドライバー

湿度	清浄度・除菌	温度
遠心破碎加湿	ソルトフリー軟水化 アクティブ型空気浄化	温度
		気流
	ziaino ジアイーノ	脱臭
	ナノイーX	香り
メンテ省力化	空間全体浄化	

次期中期で注力する地域別戦略

販売ルートが強みと差別化技術を活かし従来の高収益事業へ

- 日本**
 - 省エネ、本格調湿による差別化で、住宅アカウント採用拡大
- 中国**
 - 省エネ/健康住宅物件ディベロッパー共同推進(空質空調融合システム)
- 北米**
 - チャンネル拡大と新商品連続投入、空質空調融合の新市場創出
- アジア**
 - ポンプ、水浄化機器、シャワーなどの総合提案で水事業拡大

IAQ事業で実現したい長期の姿

主要全域で換気ニーズを把握し高収益と高成長を両立

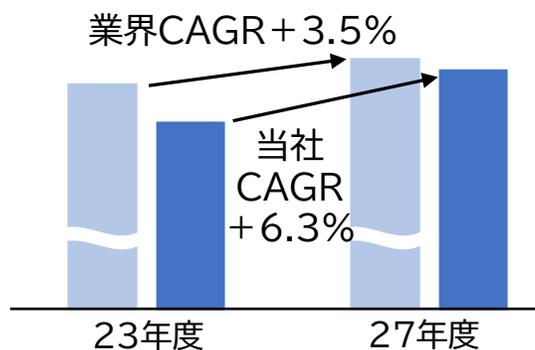


RAC・CAC事業

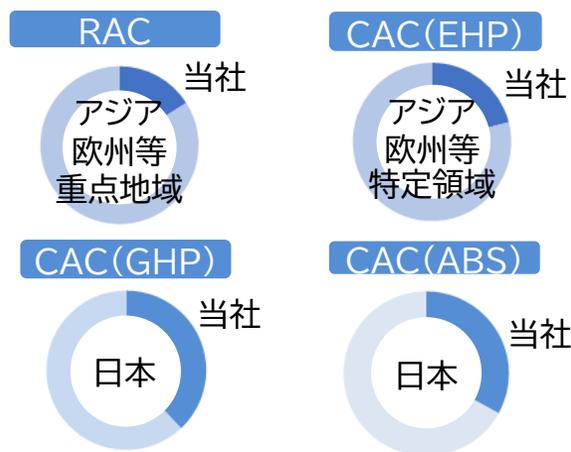
開製販で世界を繋ぎ基盤事業に相応しい収益貢献度目指す

RAC・CAC市場と当社の位置づけ ※当社推定

■RAC・CAC注力市場成長率



■製品別の注力領域内シェア



競争戦略のドライバー

■RAC事業の収益改善施策

- 日本からアジア、欧州へのリソースシフトで商品力強化
- グローバルマザー工場の稼働最大化

■CAC事業の収益改善施策

- GHP事業の提携戦略
- EHP事業の顧客戦略



Panasonic HVAC CLOUD

次期中期で注力する地域別戦略

技術優位性に拘りローカルフィットで高い成長率を確保

アジア

- 省エネ等をベースとし、施工性・品質&チャネル対応等のローカライズ

欧州

- 市場特性に合致した商品投入とサービス網拡充

日本

- 設備チャネル強化、IoT対応深化、戦略領域の営業リソース集中化

RAC・CAC事業で実現したい長期の姿

RACのグローバル展開を活かしたCAC事業拡大と
ポジション、ブランドプレゼンス向上

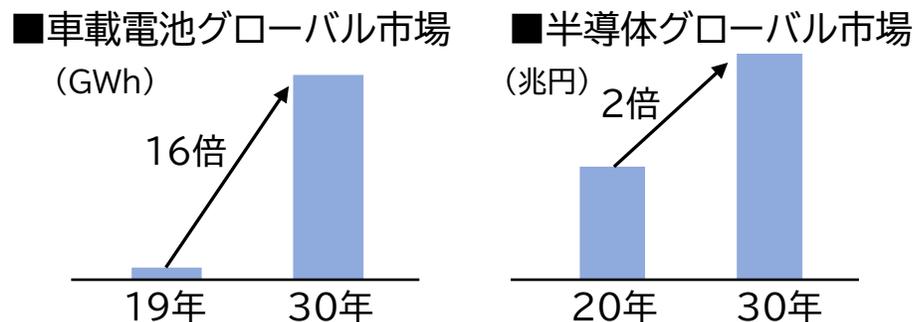


エンジニアリング・デバイス事業

空気・水との接点を活かし成長領域の可能性を取りこむ

環境エンジニアリング事業重点領域

国内外の成長領域で事業を展開



※出典元: 経済産業省データ

車載電池

- 旺盛な設備投資に追従、蓄積技術の向上と顧客支援体制拡充

半導体・電子デバイス

- 排水・薬液リサイクル等の環境技術を市場展開

海外

- 国内で培ったノウハウを国毎の成長産業に沿って展開

デバイス事業重点領域

差別化技術で事業領域を拡大

市場環境

省エネ規制、冷媒規制加速で環境商材の事業機会増大

トップランナー・ZEH

- 低速運転×高効率



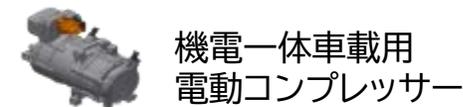
自然冷媒

- 小型～大型までフルラインナップ構築



車載(EV)

- 電動コンプレッサー事業参入

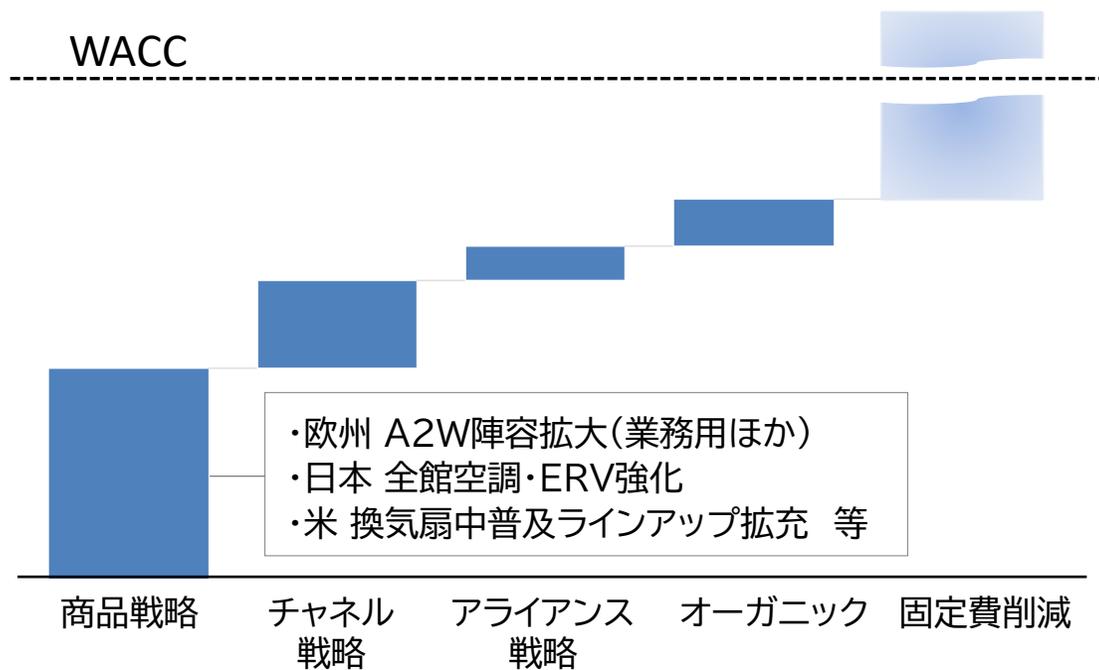


収益性改善の枠組み

WACC割れROICは許容されず早期浮上目指す

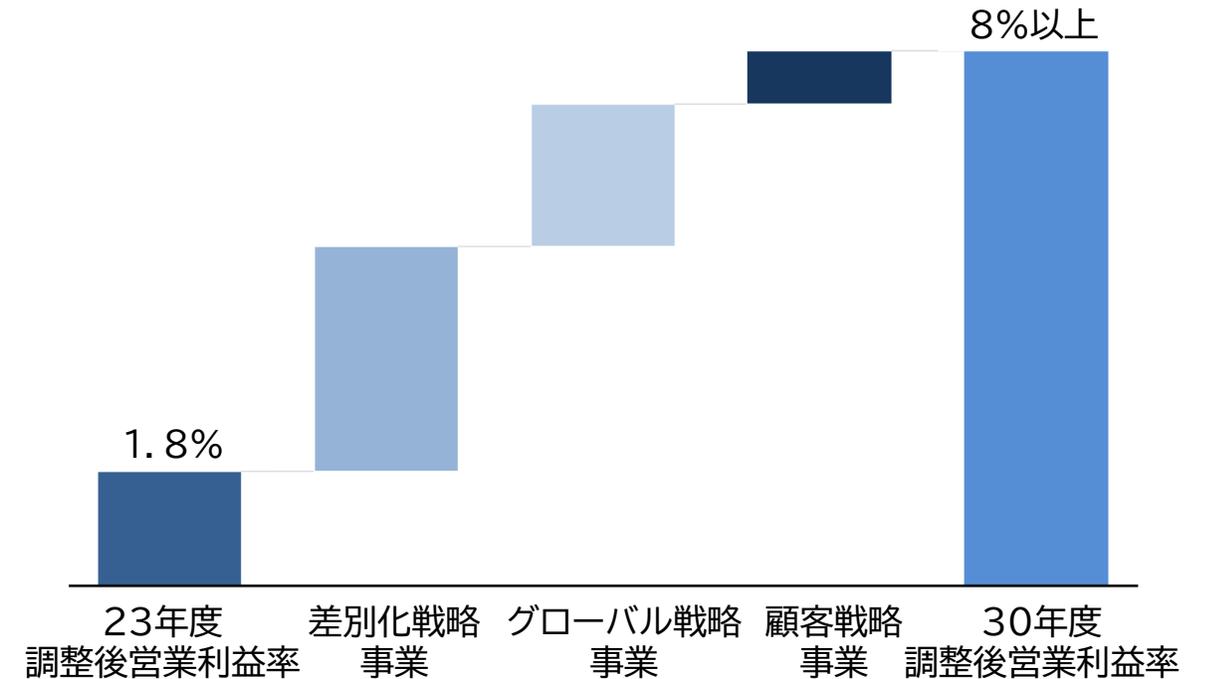
目標ROIC7%を実現する営業利益率実現のドライバー

不足分は固定費圧縮追加でAOPM6%早期実現へ



30年度に向けた事業領域別の利益率改善貢献度目標

差別化事業のIAQ・A2Wそして基幹事業RACで大幅採算改善へ



今後の展開

6事業連携で顧客・生産・技術を繋ぎ収益力強化

フォーカス・デジタル・デザイン・ソフトアライアンスが競争軸



A2W事業の北米重点取り組み

脱炭素が加速する北米市場で、ヒートポンプ式温水給湯暖房機事業に参入

北米市場環境

省エネ規制・脱ガスなどの脱炭素化政策が拡大

- 2029年より全米で家庭用給湯機器の省エネ基準を強化
- ニューヨーク州、カリフォルニア州など各州・各自治体で脱ガス化の動きあり

事業スキーム

米・給湯トップメーカー「AOスミス社」と協業
2025年より順次商品投入

Panasonic[®]



AO Smith[®]

省エネ技術・自然冷媒
のヒートポンプ商品

米・No.1の販売力、
信頼度の高いブランド

エグゼクティブサマリー

空調関連業界で要求される収益力へ

～次期中期計画ではフォーカス・デジタル・デザイン・ソフトアライアンスを競争軸に～

- ✓ 現中期計画は当初計画及び分社誕生前比較で著しく収益性低下、WACC割れ早期解消は至上命題
- ✓ 非競合領域は既にハードル超え・競合領域是正で26年度までにROIC7%を達成しWACC超え達成へ
- ✓ 差別化戦略・グローバル戦略・顧客戦略の3軸を強化して収益力向上を図り、足らずは固定費圧縮で対応
- ✓ 鍵はフォーカス⇒水・空気を含む6事業で顧客・生産・技術の連携強化し30年度に営業利益率8%超目指す

Panasonic

本プレゼンテーションには、パナソニックホールディングス株式会社(以下、当社)およびそのグループ会社(以下、当社およびグループ会社を総称して当社グループ)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。本プレスリリース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当社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当社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。当社グループは、本プレスリリースの日付後において、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等の主要市場の経済情勢の動向、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る、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への影響
- 金利変動を含む資金調達環境の変化等による資金調達コストの増加および資金調達の制約
- 国内外における現在および将来の政治・社会状況の動向や、貿易・通商規制、開製販に関する規制等の変更による当社グループやサプライチェーンの事業活動への影響
- 気候変動を含む環境問題および責任ある調達活動(人権・労働、安全衛生、地球環境保全、情報セキュリティ、企業倫理等)に関する法規制・政策の導入・強化または税控除・補助金の廃止・縮小
- 当社グループまたはサプライチェーンのシステムに対する不正アクセスやサイバー攻撃等による顧客情報・機密情報の外部流出、業務停止またはネットワーク接続製品の脆弱性に起因する多大な対策費用負担の発生
- 経営戦略の推進に必要な人材の獲得や、在籍している社員の流出防止の失敗
- 多岐にわたる製品・サービス分野および主要市場の国・地域における競争力維持の成否
- 他企業との提携または企業買収等の成否
- 現在および将来における当社グループの事業再編の成否
- 原材料供給・物流の混乱や価格高騰の発生または長期化
- 企業努力を上回る価格下落圧力や製品需要の減少
- 将来の市場ニーズに応えるための技術革新の成否またはAI(人工知能)等の新たな技術の利活用遅延
- 当社グループにおけるコンプライアンス違反行為(人権・労働に関するものを含む)の発生や労働安全衛生上の重篤な事故の発生等に起因する費用負担または損失の発生
- 製品やサービスに関する何らかの欠陥・瑕疵、品質不正行為等による費用負担または損失の発生
- 当社グループが保有する知的財産権に対する侵害や第三者の知的財産権を使用する上での制約
- 法規制等への違反による行政処分、刑事処分または損害賠償訴訟
- 大規模な自然災害、感染症の世界的流行、テロ・戦争等の発生
- 当社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過度な変動、その他会計上の方針や規制の変更・強化