

Panasonic IR Day 2014

## アプライアンス社 事業方針

2014年5月21日

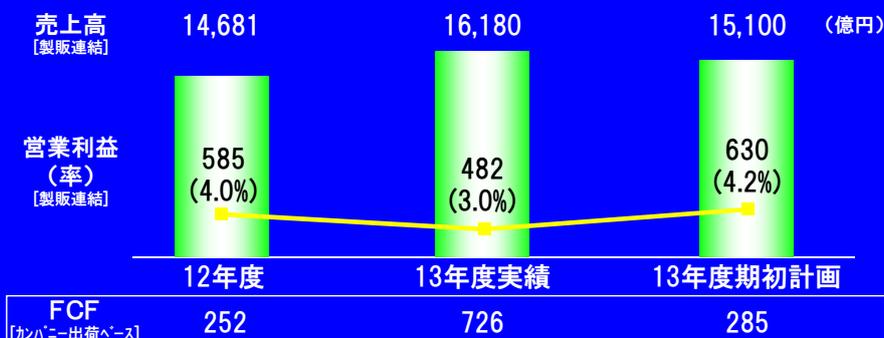
パナソニック株式会社  
アプライアンス社

社長 高見 和徳

### 本日の内容

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

## 2013年度実績（旧AP社ベース）



### <13年度実績（対前年）>

	増収	減益
売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 増税前の駆込み需要の刈り取り等により販売増</li> <li>◇ 円安による海外販売増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 円安による日本持ち帰り収支悪化</li> <li>◇ エアコンの中国販売減少で減益</li> </ul>
営業利益		

## 2013年度 成果と課題

### ■ FCFは良化するも、海外販売拡大・収益改善に遅れ

成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FCFの大幅な良化（計画差+441億円 [カンパニー出荷ベース]）</li> <li>・日本市場は販売・利益が好調に推移し計画達成（付加価値商品のヒット、消費税増税駆込み需要での販売増）</li> <li>・欧州事業拡大へ布石（ゴレーネ社と協業開始）</li> </ul>
課題と対応策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アジアでの白物販売拡大 ⇒ 地域完結型事業体制構想の検討</li> <li>・為替悪化（円安）への対応力向上 ⇒ 日本生産・輸出拡大の検討中</li> <li>・中国エアコン事業の再建 ⇒ 中国エアコン在庫の適正化完了</li> <li>・コールドチェーン・大型空調の事業強化 ⇒ BtoBの事業特性に応じた体制構築</li> </ul>

## 本日の内容

5

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

## 14年度新体制について

6

- 白物・AV一体運営で「家電」事業強化
- 空調・コールドチェーンの販売部門統合による製販一体運営

### アプライアンス社

#### AVC社 家電事業

テレビ事業部  
AVネットワーク事業部  
(内、オーディオ・ビジュアル・アクセサリ)  
海外コンシューマーマーケティングセンター

三洋電機(株) 直轄部門 テレビBU

#### 空調・コールドチェーン販売部門

パナソニックES産機システム(株)  
パナソニックESファシリティエンジニアリング(株)  
パナソニック フードアプライアンス(株)  
欧州・米国エアコン販売部門

新アプライアンス社

# アプライアンス社の概要

(14年4月時点)

所在地 : 滋賀県草津市  
 拠点 : 76拠点  
 従業員数 : 約51,000人  
 [日本] 約12,000人  
 [海外] 約39,000人

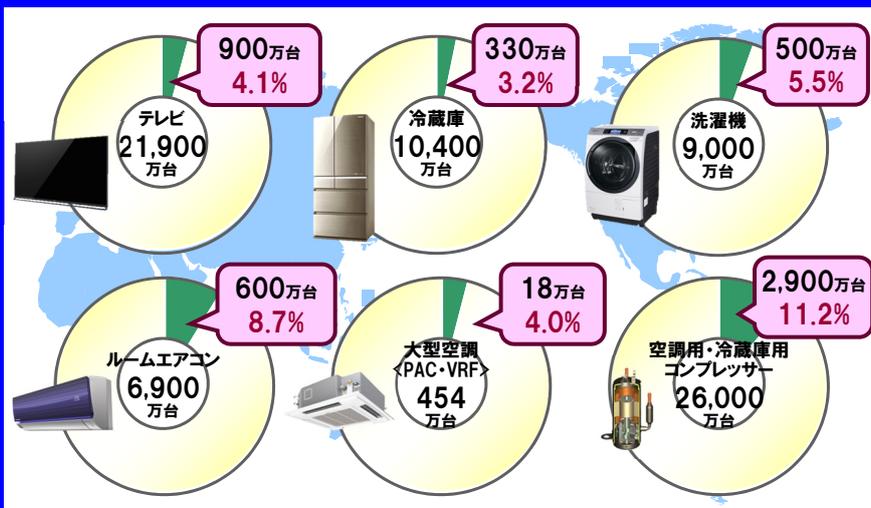


[10事業部体制]



# 主要商品シェア

グローバル台数ベース (13年度)



※エアコンは、家庭用エアコン。洗濯機は、乾燥機除く。  
 ※出所:GfK、Euromonitor、JEMA、CMM、Bsrta、日本冷凍空調工業会等の統計・レポートより 当社推定

## 本日の内容

9

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

## アプライアンス社として目指す姿

10

「グローバルトップクラスのアプライアンスカンパニー」

2018年度 売上目標 2.8兆円（製販連結）

### ＜変革の方向性＞

事業特性に応じた経営

開製販サービス一体

地域完結型経営

お客様・コンペチターと正対

事業スピードの向上

事業部基軸の経営をベースに4つの事業でマネジメント

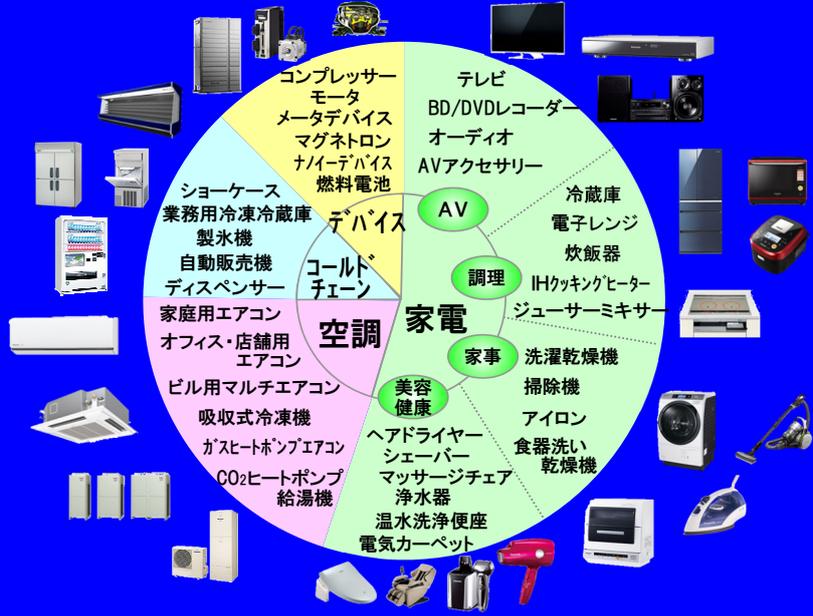
家電

空調

コールドチェーン

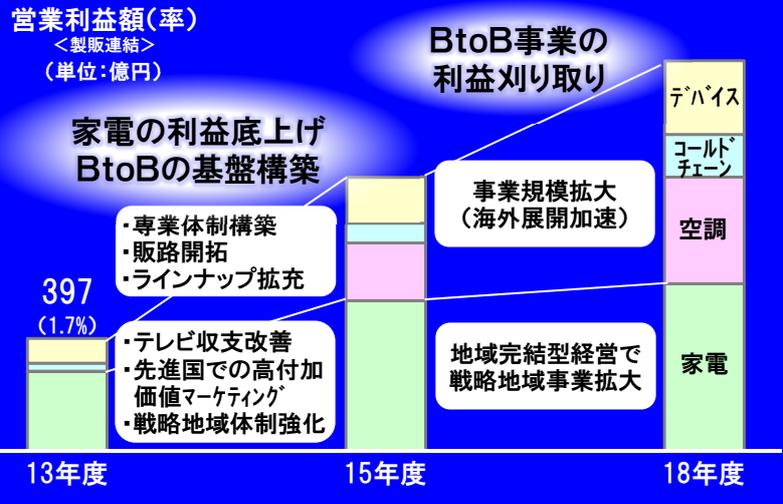
デバイス

# 事業領域



# 利益拡大に向けたロードマップ

家電事業の利益底上げ、BtoB事業の利益拡大で  
**早期の営業利益率5%達成を目指す**



## 各事業の目指す姿と重点取り組み

	18年度に目指す姿	14年度 重点取り組み
家電	グローバルトップ3の家電事業へ 全社売上2兆円、新たな 家電コンセプト創出でブランド価値向上	アジアを中心とした 白物海外販売拡大と AV事業の収益力改善
空調	「グローバル顧客密着型 空調専門会社」に変革 海外設備ルート事業拡大と収益改善	ルームエアコン 中国事業再建と 大型空調事業強化
チェア イス ソファ	プロダクトビジネスから ソリューションビジネスへ	CO2冷媒機器拡充と 製販一体での商品提案
デバイス	高収益デバイスウェイト20%へ	高収益分野へのシフトと 新規デバイスの開発加速

## 2014年度 経営目標（新AP社ベース）

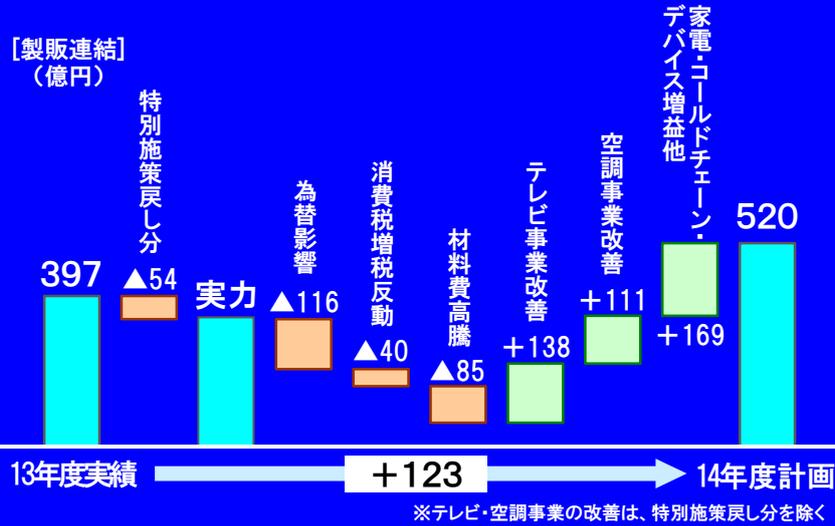
### ■ 製販連結で100億円以上の増益を目指す

(製販連結)		(億円)		
	13年度 (実績)	14年度 (計画)	前年比/差	
売上高	22,982	22,800	99%	
営業利益 (率)	397 (1.7%)	520 (2.3%)	+ 123	
(カンパニー出荷ベース)				
売上高	17,507	17,890	102%	
営業利益 (率)	282 (1.6%)	350 (2.0%)	+ 68	
	13年度 (実績)	14年度 (計画)	13-14年度 累計	
FCF	774	185	959	

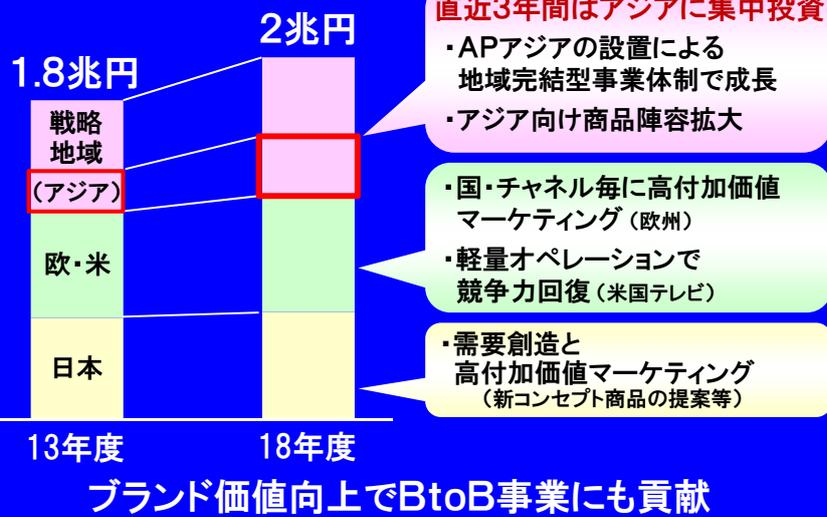
※中期計画(CV2015)13-14年度累計FCF:689

## 2014年度 経営目標 (営業利益増減分析)

■ 為替や消費税増税反動・材料高騰等のリスクに対し、課題事業の収支改善や事業強化等により増益を目指す



## 家電2兆円の実現に向けて



## アジア：地域完結型の体制で成長

- APアジア設立により、事業運営のスピードアップと現地密着商品・マーケティングを強化

### APアジア (ワントップ体制)

商品企画・  
マーケティング拠点

冷蔵庫・洗濯機  
商品企画・開発拠点[ベトナム]

エアコン・テレビ  
商品企画・開発拠点[マレーシア]

## 家電事業の総力を結集

- 強みを結集し、新たな家電コンセプト商品を創出

これまでの課題

スペック優先  
イノベーション不足  
日本市場偏重  
：

AP社

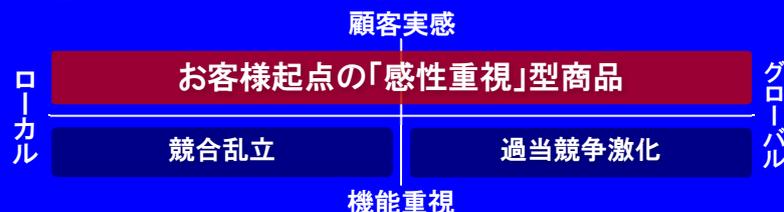
・生活研究による現地適応力  
・メカとエレキのすり合わせ技術

新・AP社

AVC社  
家電事業

・グローバル展開力  
・デジタル/通信技術

- お客様に感動や驚きを提供し、ブランド価値向上



## テレビ事業の収支改善策

### ■ 現地適合戦略で、15年度成長路線へ反転攻勢・黒字化



#### 流通構造改革 (+118億円)

- ・米ファクトリーダイレクト化で価格競争力回復
- ・地域毎販売オペレーション改革で収益改善

#### 現地適合・高付加価値商品の強化 (+36億円)

- ・現地適合差別化商品強化でブランド力向上
- ・高付加価値商品(4K・大型LCD)の商品力強化



地域適合差別化 (音強化モデル)

#### パネル調達戦略 (+34億円)

- ・商品カテゴリ毎の最適パネル調達で商品力・コスト力を強化

## 空調事業の再建・成長への取り組み

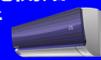
### ■ ルームエアコンで収益回復、成長に向けた活動加速



#### ルームエアコンの収益改善

##### <中国事業の再建 (+61)>

- ◇ お客様起点の新商品発売開始
  - ・ 本質機能強化、質感刷新
  - ・ 店舗刷新で現場強化



代表モデルHEシリーズ

##### <新規部品導入・合理化 (+32)>

- ◇ 基幹部品の合理化推進によるコスト力強化

#### 大型空調の事業基盤強化

- ◇ 日・欧・米の製販一体運営開始
- ◇ マレーシア拠点の設備営業体制強化
- ◇ 省エネ商品の開発・投入加速

## コールドチェーン事業の強化

### ■ 製販一体運営により、顧客に向き合う事業へ

<製販分離(13年度)>

<製販一体運営(14年度)>



グローバルアカウントへの対応力強化・信頼構築

### ■ 多様な商材と業界をリードする技術で市場を創造

#### ◇ コンビニへのお役立ちを提案



#### ◇ 省エネノンフロン対応ショーケースを一気に拡販 当社が先行開発しているCO2冷媒機器で攻勢



#### ◇ クラウドを活用した遠隔監視システムをアジアへ展開 中国・日本で先行導入しているシステムで価値提供拡大

## 事業成長加速への取り組み

### ■ 新規商品・事業の開発に向けリソースを投入

#### シニア向け商品展開

2年前から開発・準備してきた  
プレミアムデザイン商品

#### 3~10年先の商品開発

テーマ毎にプロジェクト化し  
14テーマで商品開発強化

#### グローバルな生活研究

11の生活研究拠点で  
地域ごとの衣食住調査

#### 新規事業創出

技術軸・市場軸をベースに  
新規事業創出

AP・AV両方の  
強みで展開加速

### ■ 外部リソース獲得により事業規模拡大

BtoB事業の販路獲得等の非連続な成長を検討

### ■ 成長分野へリソースを重点配置

事業構成の変化に合わせてヒト・モノ・カネを最適配分

## 本日の内容

23

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

## まとめ

24

中期目標達成に向け、14年度に必要な手を打ちきる

(製販連結)

(億円)

	13年度 (実績)	14年度 (計画)	前年比/差
売上高	22,982	22,800	99%
営業利益 (率)	397 (1.7%)	520 (2.3%)	+ 123

(カンパニー出荷ベース)

売上高	17,507	17,890	102%
営業利益 (率)	282 (1.6%)	350 (2.0%)	+ 68

	13年度 (実績)	14年度 (計画)	13-14年度 累計
FCF	774	185	959

※中期計画(CV2015)13-14年度累計FCF:689

# 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）で期待どお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