

Panasonic

アプライアンス社 事業方針

2016年5月18日
パナソニック株式会社
アプライアンス社
社長 本間 哲朗

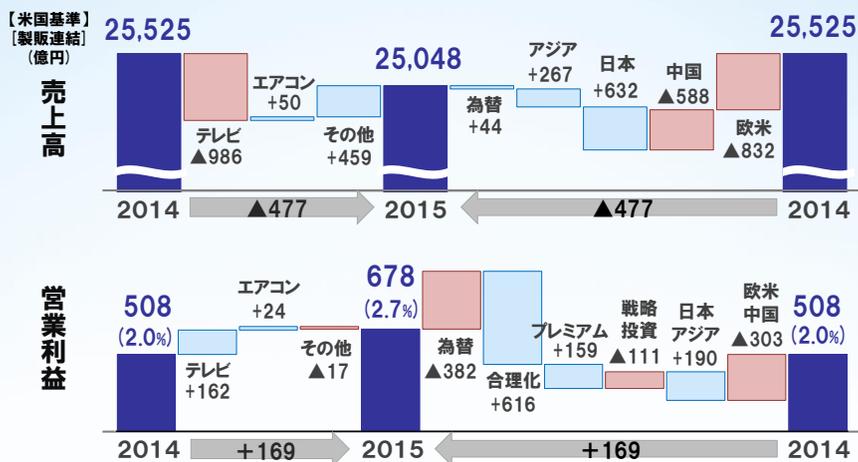
2015年度 総括

2015年度実績



2015年度実績

欧米・中国の販売減を日本・アジアでカバーできず減収
日本・アジアの販売増やプレミアム化により増益



2015年度の成果と課題

15年度重点取組みを着実に実行

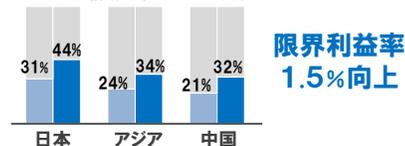
テレビ事業 8期ぶり黒字化

白字化(+3)の当初目標を上回る
二桁の黒字を達成



プレミアム構成比拡大

<プレミアム構成比率(14→15年度)>



白物家電事業が収益を牽引

- ・全11事業部で黒字化達成
- ・白物全5事業部で営業利益5%以上達成
- ・製販連結経営による収益力向上
(アジア販売と製造会社3社をAP連結化)

15年度 課題

中国の景気減速影響により目標営業利益未達



16年度以降の成長への布石

戦略的な投資による事業ポートフォリオの組み換え

高成長領域の事業拡大

- 北米の食品流通事業を強化



米ハスマン
100%子会社化

戦略地域でのマーケティング投資

- APアジア・AP中国での戦略投資
(約75億円)



アジア店頭展示刷新



中国国家電博出展

新規商品・事業創出



(17年11月 商品化予定)

- 洗濯物自動折畳機
商品化に向け、
合併会社設立



- 住空間価値創出
プロジェクト開始

利益成長に向けた改革

- 掃除機事業(北米)の撤退
- 三洋テレビ事業(中国)の譲渡

2018年度に向けて

アプライアンス社の中期事業戦略

全体

高成長事業へのリソースシフト

家電
事業

プレミアムゾーンの更なる強化

日本の勝ちパターンの海外展開

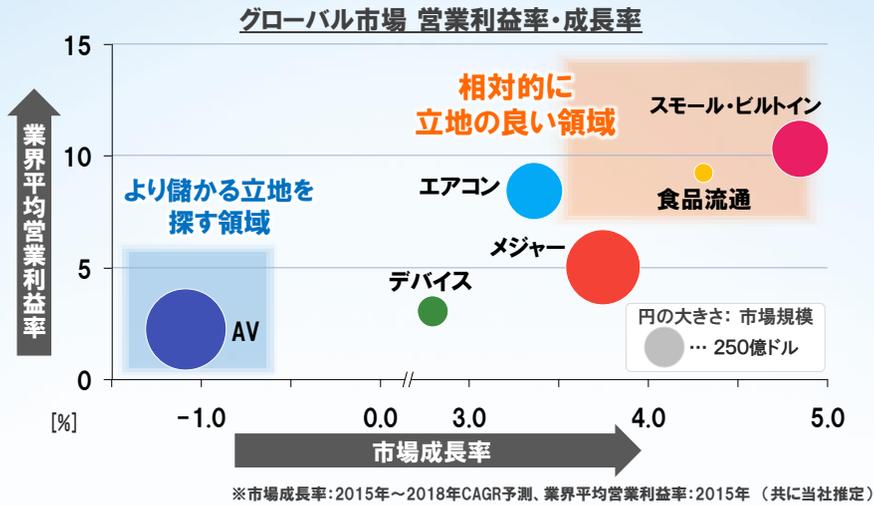
アジア・中国＋欧州での事業成長加速

BtoB
事業

非連続な取組みとIoT活用で高収益化

アプライアンス社の事業領域と立地

食品流通、スモール・ビルトインは好立地



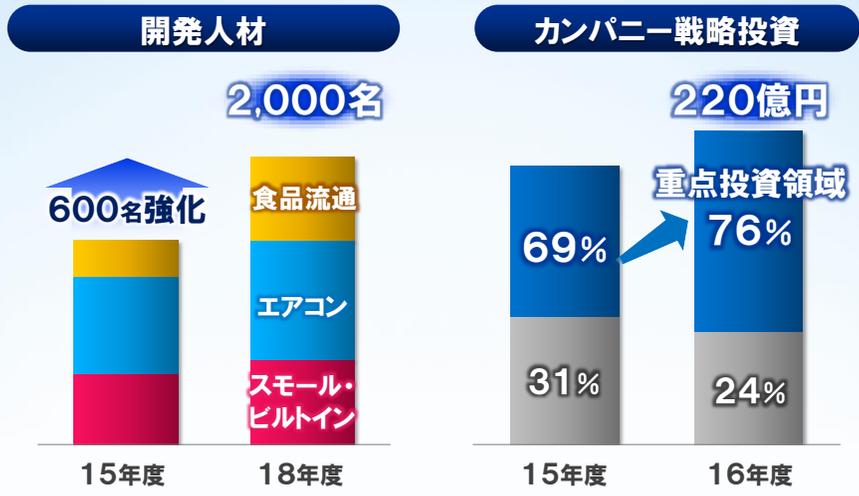
18年度に向けた事業ポートフォリオ

新たにスモール・ビルトインを高成長事業に位置付け

高成長事業	エアコン 家電	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な非連続投資を行い、グローバルでの高成長を目指す
	食品流通 	<ul style="list-style-type: none"> リソースを大胆に拡充し、商品・営業力を強化
	スモール・ビルトイン 家電	<ul style="list-style-type: none"> 売上 ↑ 利益(率) ↑ 投下資本 ↑
安定成長事業	メジャー 家電	<ul style="list-style-type: none"> 中・亜+欧で成長し、安定収益拡大を目指す
	デバイス・他 	<ul style="list-style-type: none"> 機種構成の良化により、収益拡大を目指す
収益改善事業	AV 家電	<ul style="list-style-type: none"> リスクを最小化し、黒字化の定着を目指す
		<ul style="list-style-type: none"> 売上 → 利益(率) ↑ 投下資本 ↓

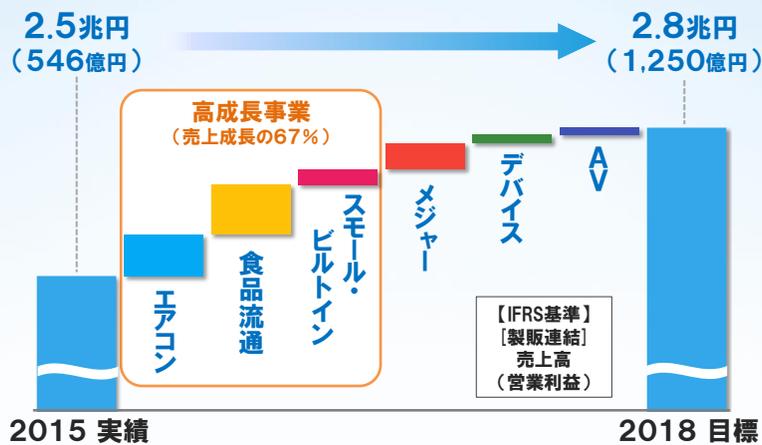
高成長事業への投資を加速

人材・資金を重点的に投下



2018年度へ目指す姿

高成長・安定成長事業を中心に18年2.8兆円を目指す



当社の強みと家電日本市場占有率

家電合計占有率は過去30年間で最高を記録

当社の強み

2015年度 商品別 金額シェアランキング (当社推定)

お客様と『つながる力』
幅広い顧客層や多様な接点

エアコン

ルームエアコン

1位

お客様に『価値を伝える力』



Jコンセプト ふだんプレミアム 4Kワールド

スモール・ビルトイン



1位



1位



1位



2位



1位



1位

『製販連結経営』
による一体運営



メジャー



2位



2位



1位

テレビ



2位



1位

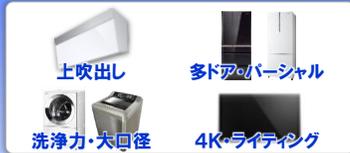
日本の勝ちパターンを海外へ展開

日本で培ったマーケティング手法を地域特性に合わせて展開

アジア

【18年売上目標 3,500億円】

地域に根ざした新しい価値を提案



プレミアムブランド戦略
× フィールドマーケティング



宣伝・店頭を同期



プロモータ量・質向上
店頭デモの連打

中国

【18年売上目標 133億元】

『健康・余裕・品』+スマート
プレミアム商品で“憧れ”実現



マーケティング本部と販売BUを設置し、
「統一マーケティング」開製販一体体制強化

【2015年4月】

【2016年4月～】

	美健調理	冷蔵庫	洗濯機	空調		美健調理	冷蔵庫	洗濯機	空調
マーケ	家電販社				洗濯機会社	マーケティング本部			
営業	家電販社				洗濯機会社	小家電BU	冷洗BU	空調BU	
製造	製造会社	製造会社	製造会社	製造会社	製造会社	製造会社	製造会社	製造会社	製造会社
開発	製造会社	製造会社	製造会社	製造会社	製造会社	製造会社	製造会社	製造会社	製造会社

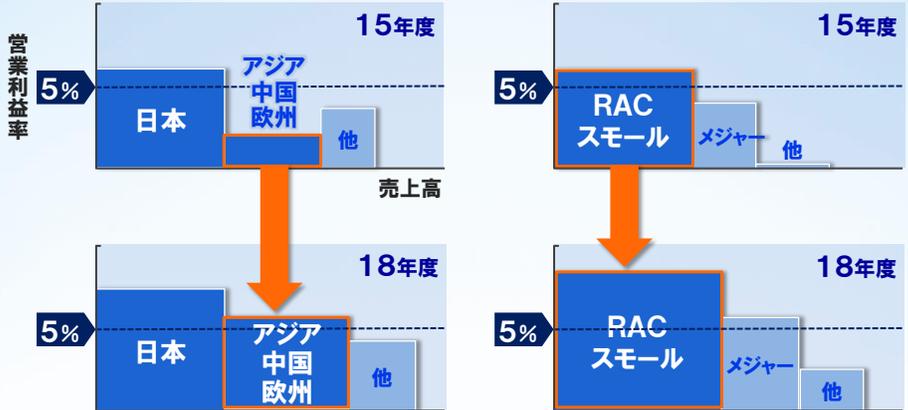
海外販社を順次アプライアンス社に移管し、製販連結経営を徹底

家電の収益を伴った成長を実現

「日本+アジア・中国・欧州」と「RAC・スモール」で成長

地域別 営業利益額比較

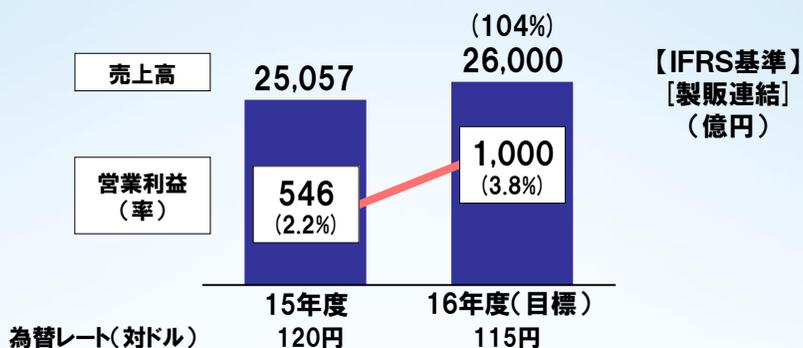
事業単位別 営業利益額比較



※IFRS基準、製販連結、面積は営業利益額

2016年度 事業方針

2016年度 経営目標



売上

増収

- ・ハスマン新規連結による増収
- ・エアコン・メジャーの販売増

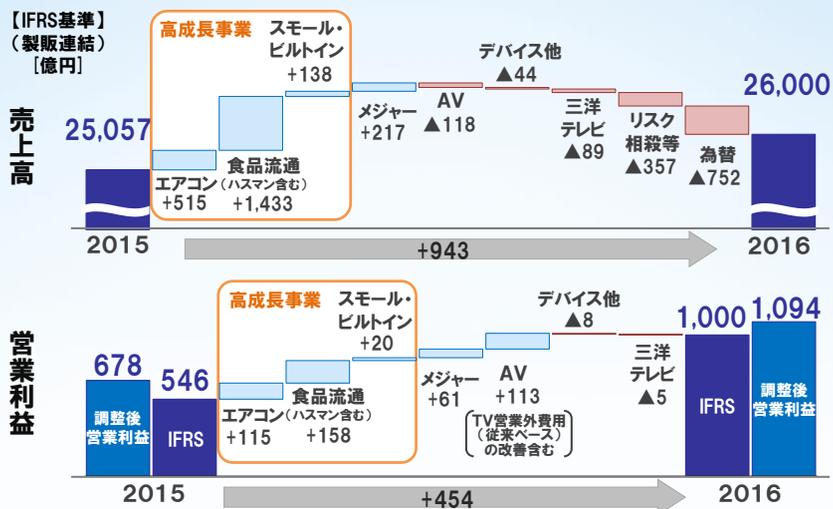
営業利益

増益

- ・販売増や収益体質の改善に伴うエアコンの増益
- ・コンシューマー商品のプレミアム化
- ・ハスマン新規連結による増益

2016年度 経営目標

高成長事業を中心に増収増益を計画



エアコン事業

大型空調は狙う領域に集中、RACは更なる高収益へ

エアコン事業売上高

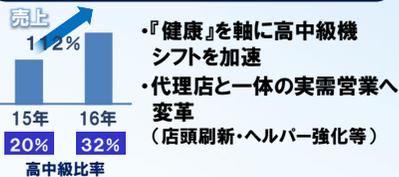


RAC営業利益率5%以上達成

- ・グローバルPF開発による商品力強化でアジアを中心に海外で増販
- ・アジアの速冷暖エアコンが好調に推移し、シェアNo1堅持



中国RAC再建



大型空調事業

- 15年度成果
- ・アジアでの2桁成長
 - ・国内ガス空調の増販

重点取り組み

- ・ガス会社と連携し、エネルギーの自由化に対応 (ハイブリッド空調「スマートマルチ」発売)
- ・クラウド技術を統一プラットフォームで展開し、スペックインに活用



メジャー事業

地域適格プレミアム商品で「憧れの暮らし」を提案

メジャー事業売上高

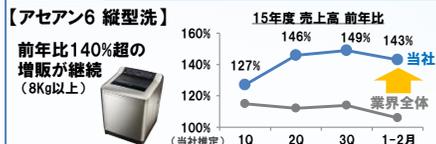


<p>日本</p> <p>ふだんプレミアム</p> <p>キューブル</p> <p>バーチャル・ガラスドア</p> <p>エコナビ インバータ</p> <p>すっきりフロント</p>	<p>アジア</p> <p>JAPAN Quality</p>
<p>中国</p> <p>「健康・余裕・品」+スマート</p> <p>スクエアドラム洗</p> <p>シェアNo1</p> <p>大型フレンチ</p>	<p>欧州</p> <p>鮮 EXPERIENCE FRESH</p> <p>コレーネ共同開発</p> <p>プレミアムフラット</p>

重点取り組み



洗濯機 地域適格商品で業界を上回る増販



スモール・ビルトイン事業

日本で実績のある高収益領域を海外へ拡大

スモール・ビルトイン事業売上高



2015年度国内シェア(当社推定)



スモール・ビルトイン事業の強み

スモール

商品企画力
価値を生み出す

店頭力
体感・実感

コアデバイス
ナノイー・シェーバー刃

ビルトイン

品質力

CSネットワーク

適社度が求められる
高い参入障壁

重点取り組み

中国

- ・女性美容に日本ハイエンドモデルを展開
- ・IH炊飯器のラインナップ拡充による増販

欧州

- ・シェーバー/トリマーにプレミアム商品投入
「欧州デザイン×プロ向け技術」

AV事業

プレミアム4Kテレビの連打で市場プレゼンス向上

AV事業売上高



テレビ事業 重点取組み

- ・複数メーカーのオープンセルが取付け可能となるマルチセル化の推進(全8拠点)
(IPS/VA、4K/FHD、複数メーカー)
- ・グローバルプラットフォームを確立し、最小投資で国別ラインナップを実現
- ・5地域(日/欧/中南米/暹/印)製販一体で国別商品・流通戦略展開

CZ950

当社独自の色再現技術
リアリティ追求OLEDテレビ



DX900

多分割バックライトエリア制御
世界初 ULTRA HD PREMIUM 認定



DX850

迫力サウンドのハイレゾモデル
テクニクのノウハウ展開



日本地域限定モデル
5月20日発売予定

BtoB

食品流通事業

ハスマンとのシナジーを創出し、全社18年4千億円を目指す

食品流通事業売上高 (AP社)



ハスマン社

- ・16年1Qはデューデリ時の計画を上回る見通し
- ・15年度米国ショーケースシェア1位を獲得



ハスマン社 重点取り組み

- ・スーパー、コンビニ、ドラッグストア等の価値を認められる顧客に特化
- ・利益率の高い独自・特注商品を強化



オープンショーケース



特注ショーケース

ハスマン社からの学び

- ・BtoBソリューション事業に適した管理手法
出向により相互の学びを推進

飲料事業

- ・コンビニコーヒー台頭で自販機市場縮小
- ・14年度に拠点集約(草津→群馬)
- ・ディスベンサ事業を強化し、高収益化

Panasonic

(参考) 開示事業単位の商品構成

開示事業単位	主な商品
エアコン 	ルームエアコン、大型空調、給湯
食品流通 	ショーケース、厨房機器、自動販売機、ディスペンサ
スモール・ビルトイン 	電子レンジ、炊飯器、IHクッキングヒーター、食洗機、美容・健康・調理機器、アイロン、ナノイーデバイス
メジャー 	冷蔵庫、洗濯機、掃除機、温水洗浄便座
AV 	テレビ、レコーダー、オーディオ
デバイス・他 	コンプレッサー、冷凍機、真空断熱材、燃料電池、メーターデバイス、電動アシスト自転車

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。平成29年3月期の連結業績予想は国際財務報告基準(IFRS)に基づき作成しています。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
- ネットワークを介した不正アクセス等により、当社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