

Panasonic

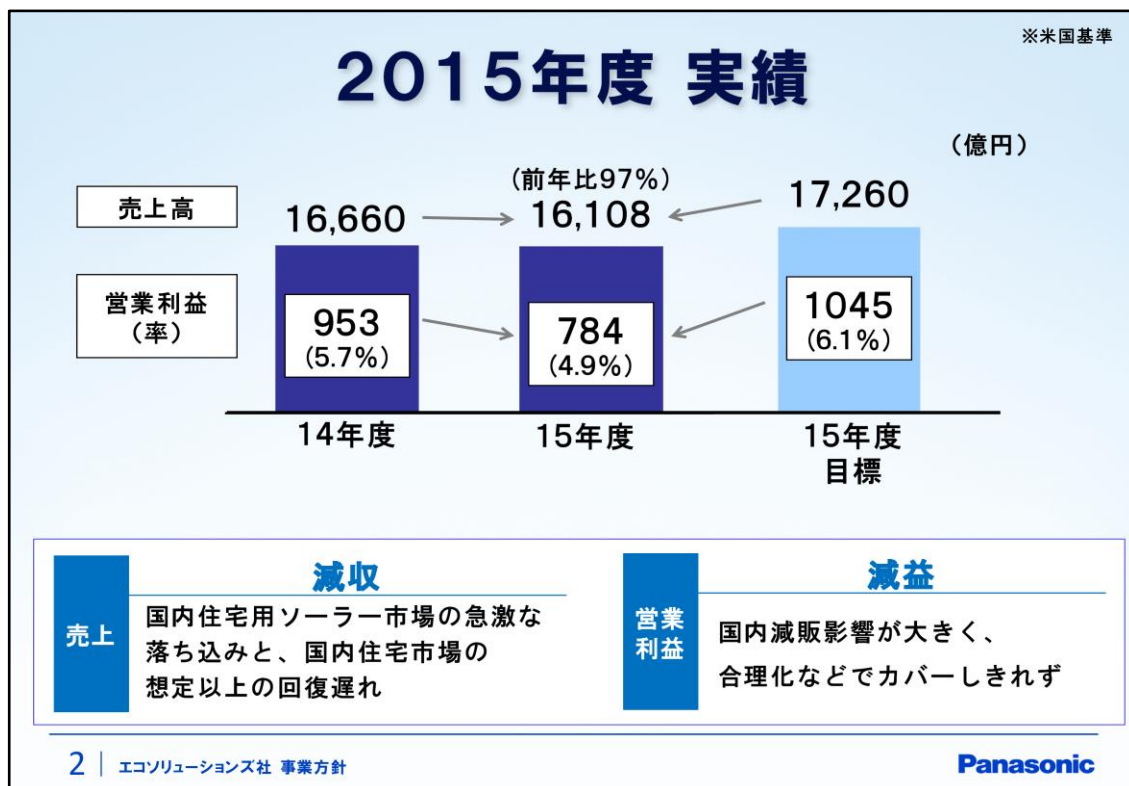
エコソリューションズ社 事業方針

**2016年5月18日
パナソニック株式会社
エコソリューションズ社
社長 吉岡 民夫**

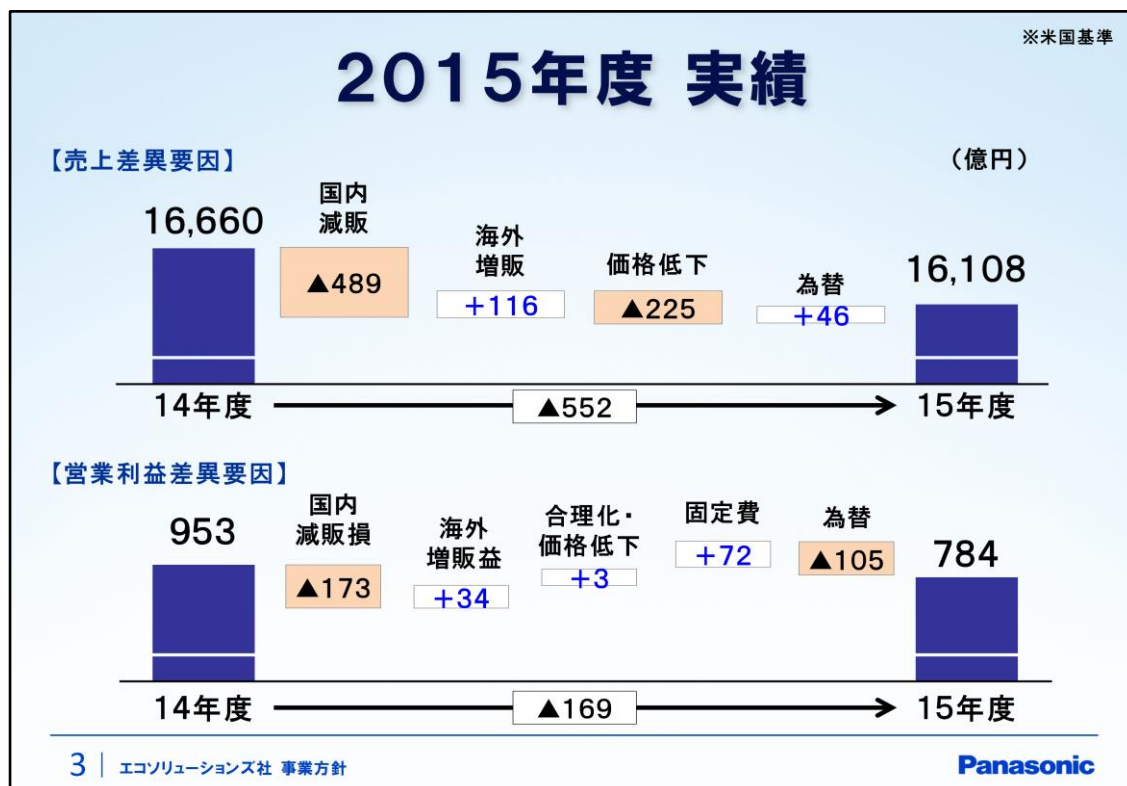
- エコソリューションズ社の吉岡でございます。
- 本日は、ご参集いただきまして有難うございます。
- これより、エコソリューションズ社の事業方針についてご説明させていただきます。

2015年度 総括

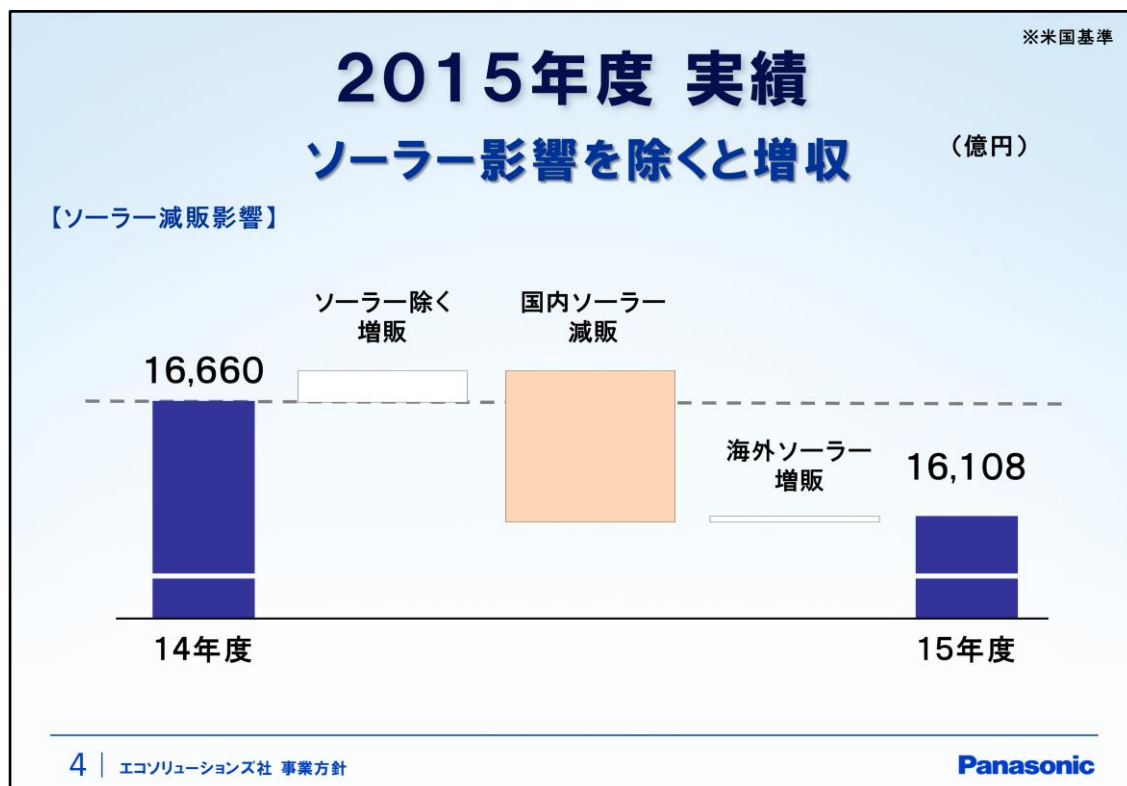
- はじめに、2015年度の実績からご説明させていただきます。



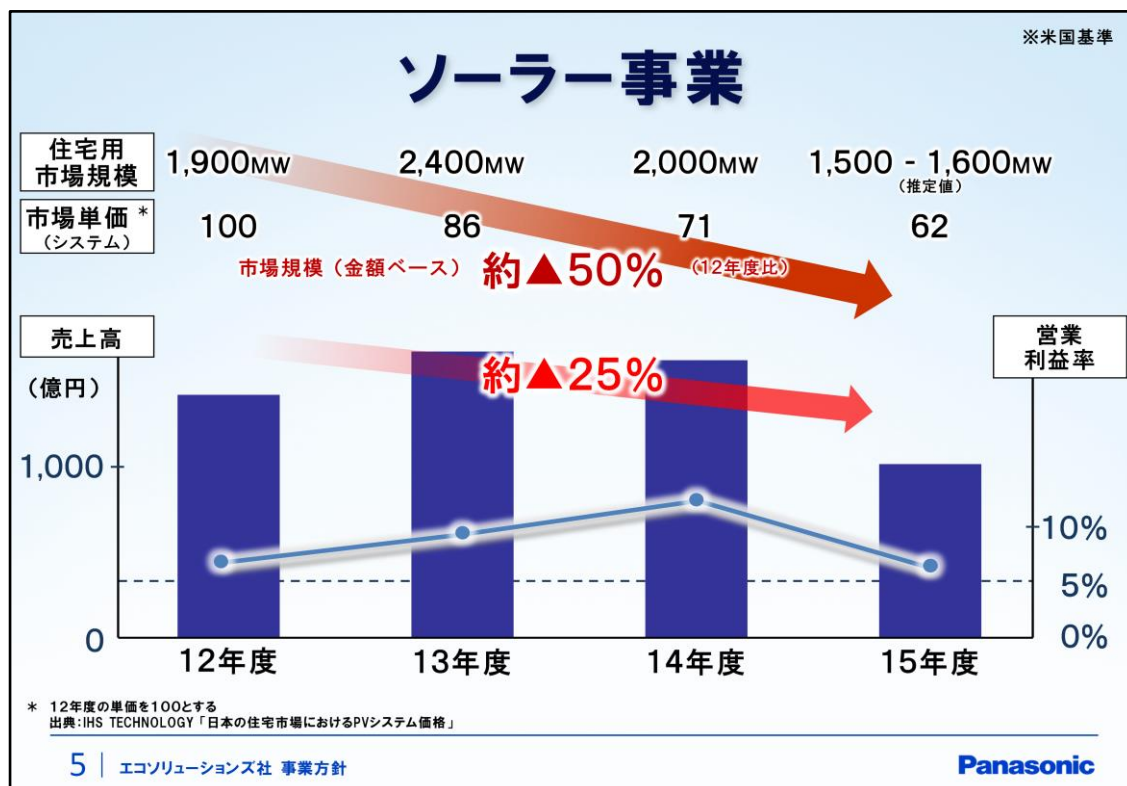
- 15年度は、売上が前年比97%の1兆6,108億円、営業利益が利益率4.9%の784億円、前年差▲169億円で、残念ながら、減収減益に終わりました。



- 売上・利益の要因について、ご説明致します。
- 売上高は、国内での住宅用ソーラー市場の急激な落ち込みと、国内住宅市場の回復が想定よりも遅れ、489億円の減収影響を受けました。
- また、ライティング、ソーラーを中心に、225億円の価格下落影響もありました。
- 国内ではLED照明、海外では配線器具や換気システム、天井扇などが拡大しましたが、トータルでは、国内ソーラーの減販影響が大きく、552億円の減収となりました。
- 営業利益は、国内での減販損173億円、円安による利益悪化105億円を、海外増販益、合理化などでカバーしきれず、169億円の減益に終わりました。



- 特に変化の大きかったソーラー事業の影響がこちらです。
- ソーラー事業を除いた他の事業では、対前年から増収を達成しています。



- ソーラー事業について、もう少し詳しくご説明いたします。
- 国内の住宅用ソーラーの市場は、数量ベースでの減少に加え、単価下落も進み、15年度の金額ベースでの市場規模は、12年度比で約半分まで落ち込んでいるとみています。
- 対して、当社の売上高は、太陽光「HIT」でのシェアアップ、単価下落抑制への取り組みで、12年度比で約▲25%の減少に留まっております。
- また、利益面では、14年度に比べ、大きな減販による減益となりましたが、様々なコストダウンなどで営業利益率5%以上を確保することができました。

大規模6事業部

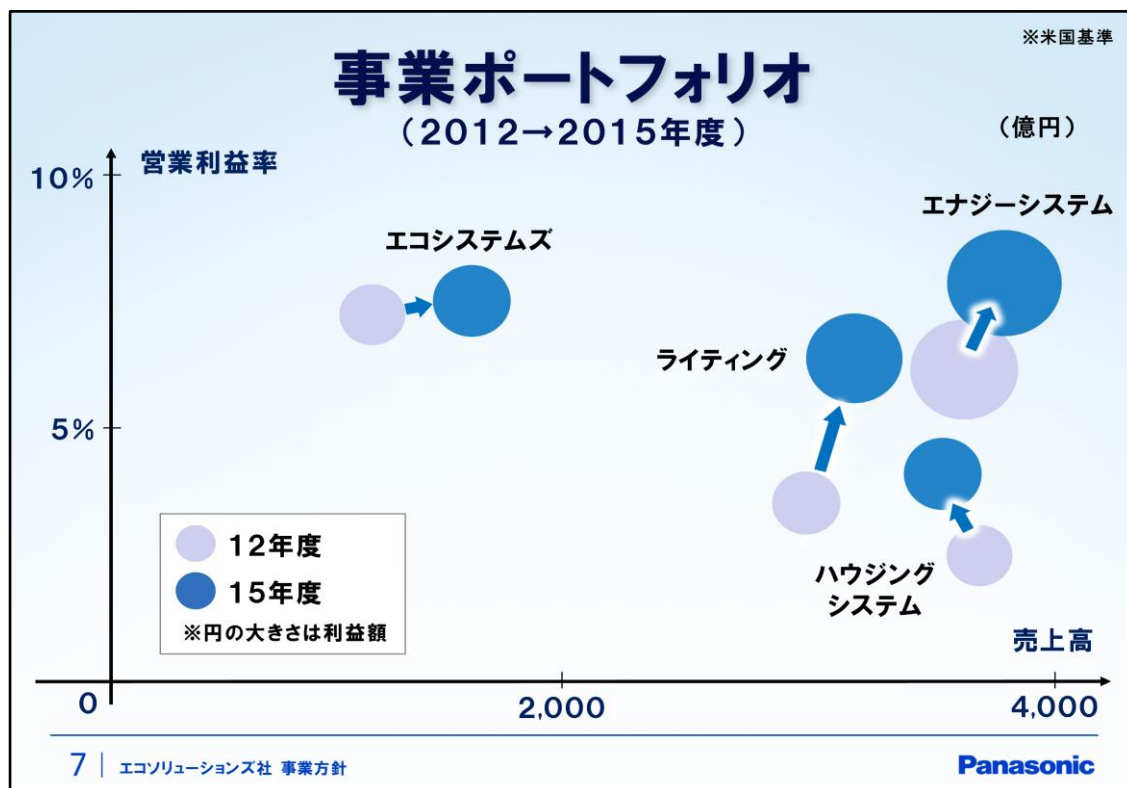
(億円)

事業部	2015年度 実績				対前年 評価
	売上	前年比	営業利益	前年差	
ライティング	3,203	101%	203	+54	○
ハウジングシステム	3,536	96%	140	+28	△

【参考】

パナホーム	3,530	108%	159	+31	○
-------	-------	------	-----	-----	---

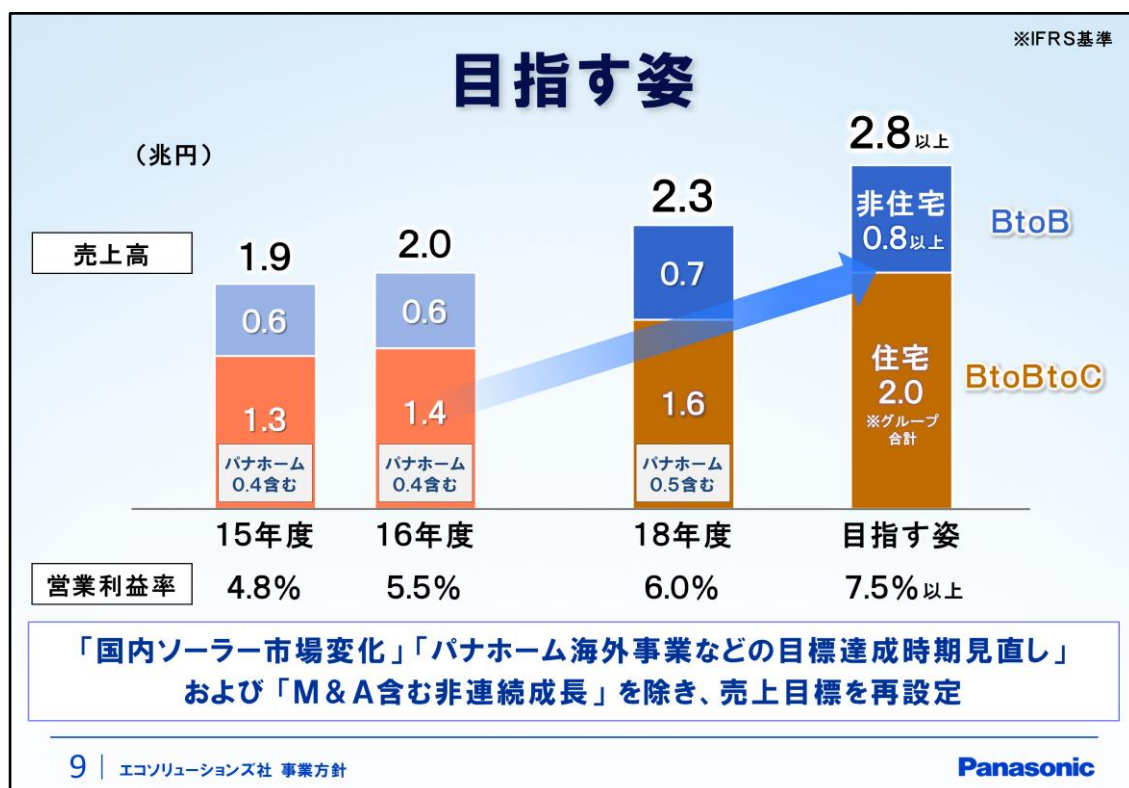
- 全社の大規模6事業部のうち、ES社関連の実績です。
- ライティング事業部では、非住宅向けを中心としたLED需要を着実に取り込み、増収増益を達成しました。
- ハウジングシステム事業部は、普及価格帯での苦戦などがあり、売上は対前年で減収になりましたが、中高級品へのシフト、14年度まで取り組んできた構造改革・体質強化の効果により、増益となりました。



- これは、横軸に売上高、縦軸に営業利益率をとり、ES社が発足した12年度から15年度の4事業部の実績推移を表したものです。
- 円の大きさは営業利益額の大きさを表しています。
- ご覧の様に、ライティング、エナジーシステム、エコシステムズは、利益を伴った成長を実現できています。
- ハウジングシステムは、利益額の成長は実現できましたが、売上成長が課題ということになります。

2018年度に向けて

- 続きまして、2018年度に向けて、更にその先に向けて、ES社の目指す姿について、ご説明させていただきます。



- ES社の18年度の売上目標は、パナホームを含む住宅関連事業を「1.6兆円」に、非住宅関連事業を「7,000億円」に再設定し、「2.3兆円」といたしました。
- これは、「国内ソーラー市場の急激な変化の折り込み」、「パナホーム海外事業などの目標達成時期の見直し」、「M&Aを含む非連続成長による増販見込みの除外」の3点により、再設定しています。
- 18年度の営業利益率は6.0%を目指します。

※IFRS基準

戦略骨子

★ 重点投資 15年度⇒18年度
増販額

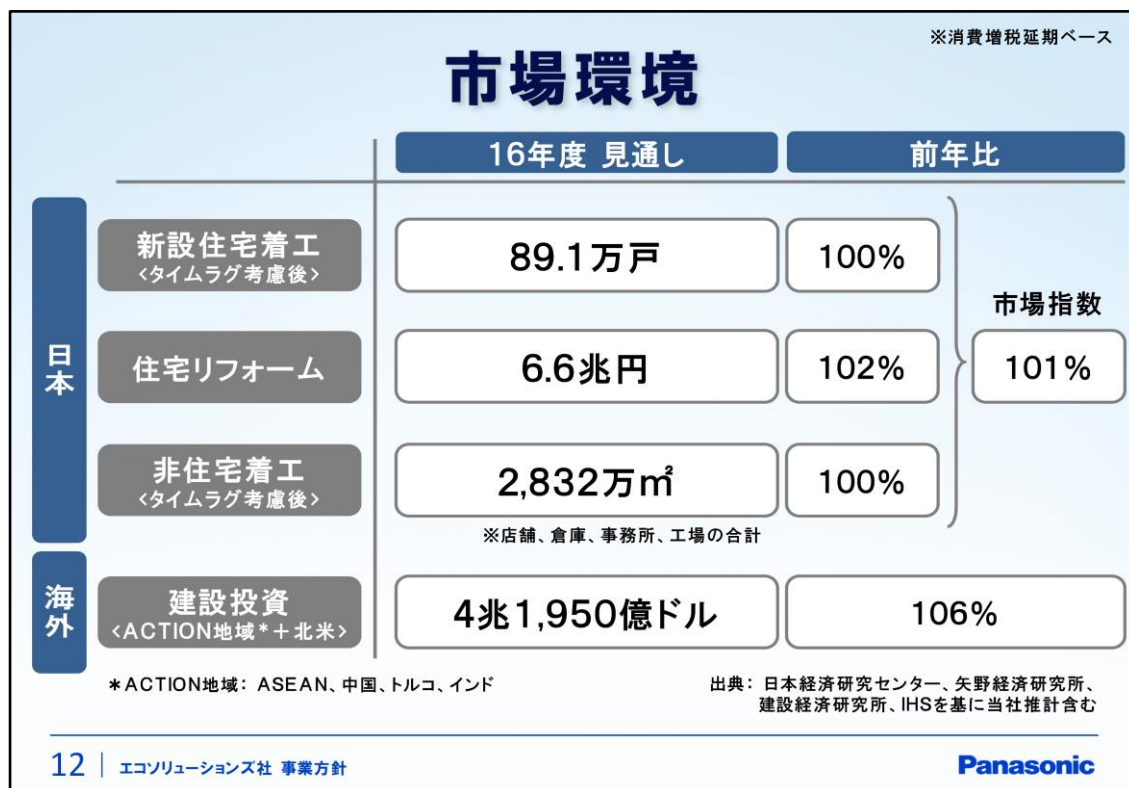
住宅関連事業 での成長	国内	①リフォーム事業	★ +1450億円
		②新築・街づくり事業	+100億円
		③エイジフリー事業	★ +450億円
	海外	④住宅エネマネ事業	+100億円
		⑤海外での住宅関連事業	★ +900億円
非住宅関連事業 での成長	海外	①LEDソリューション事業	★ +300億円
		②非住宅エネマネ事業	+30億円
		③エンジニアリング事業	+280億円
		④東京五輪・東北復興ソリューション	+70億円
		⑤新事業開発	

10 | エコソリューションズ社 事業方針 Panasonic

- こちらの、その戦略骨子です。
- 増販額は、グループ合計となります。
- 住宅関連事業は、グループとして、パナホームと連携しながら、5つの成長戦略を進めてまいります。
- 非住宅関連事業については、LEDソリューション事業や、エンジニアリング事業の展開を中心に、成長を追及していきます。
- 特に、住宅におけるリフォーム事業、エイジフリー事業、海外での住宅関連事業、非住宅におけるLEDソリューション事業については、重点的に投資を行っていきます。

2016年度 事業方針

- ここからは、2016年度の事業方針についてご説明いたします。

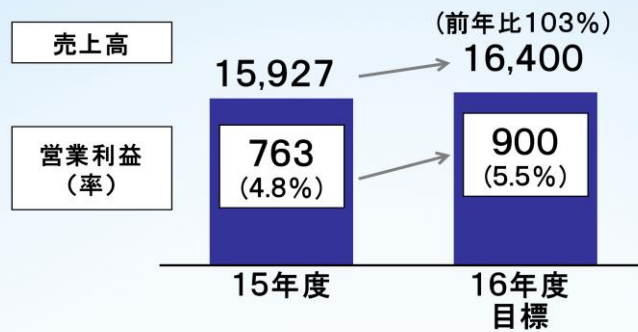


- まずは、16年度の当社を取り巻く市場環境です。
- ご覧の通り、日本国内全体で前年比101%、海外の当社重点地域では前年比106%の成長と見込んでいます。
- なお、こちらには消費増税の影響は含んでおりません。

2016年度 経営目標

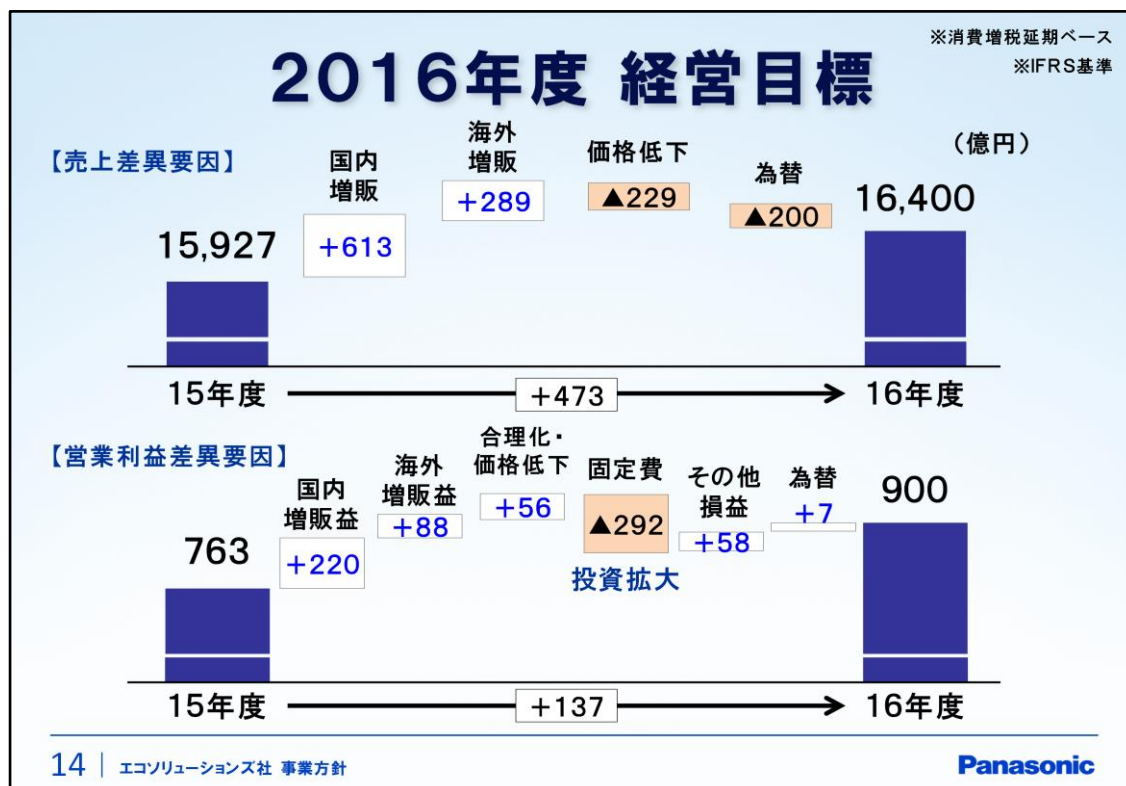
※消費税増税延期ベース
※IFRS基準

(億円)

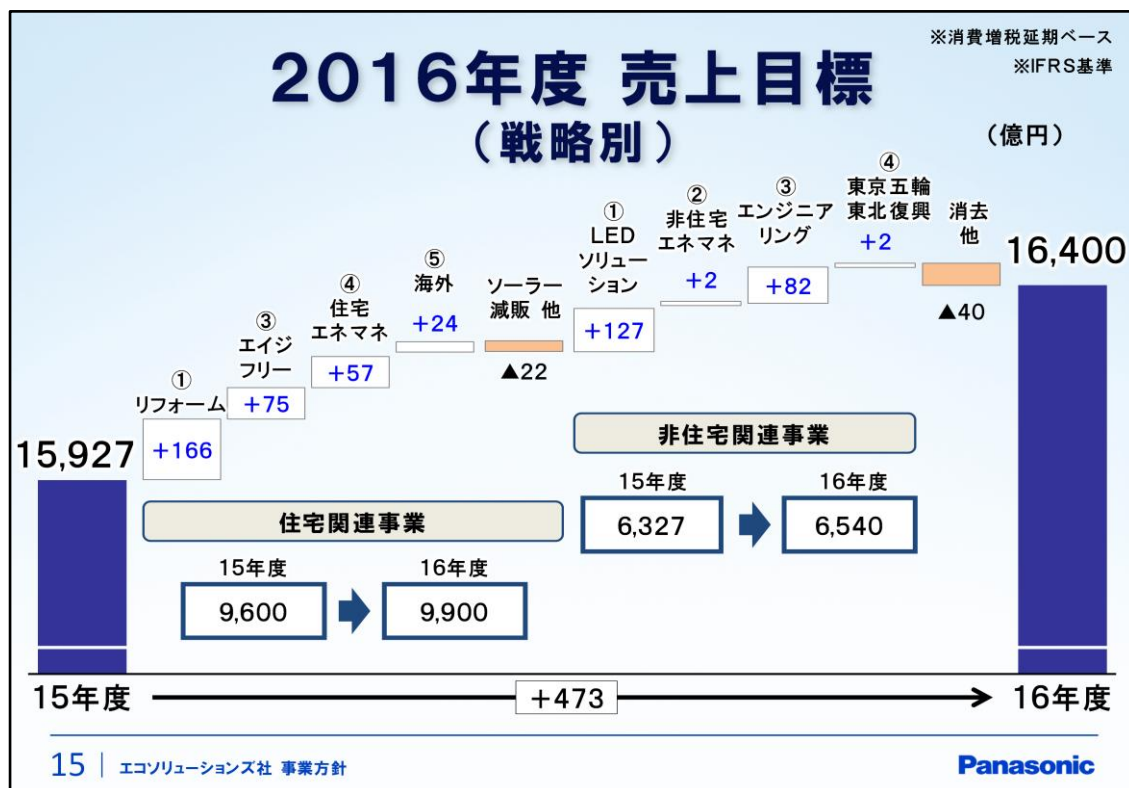


	増収	増益
売上	国内はリフォーム事業など成長領域で伸長、海外は戦略地域中心に拡大	
営業利益		価格下落と成長のための固定費増を増販益、合理化でカバー

- このような市場環境の中、16年度はしっかりと増収増益の成長軌道に戻してまいります。
- 売上目標は、前年比103%の1兆6,400億円を計画しています。
- また、営業利益は、前年差137億円の増益となる900億円、営業利益率は5.5%を目指します。
- 国内ソーラー事業の厳しい市場環境は続くと想定されますが、リフォーム市場や、高齢者市場など、伸びる市場を中心に、利益を伴った売上成長を実現してまいります。



- 売上・利益の要因につきまして、ご説明致します。
- 売上高は、国内ではリフォーム事業、エイジフリー事業の成長と、LED照明のシェアアップなどにより、増販を目指します。
- また、海外では、ASEAN地域、インド、トルコでの配線器具の更なるシェアアップや、LED照明などの拡大、また、北米では換気システムを中心とした増販を目論んでいます。
- 営業利益は、成長事業への先行投資による固定費の増加がございしますが、国内外での増販益、価格低下を上回る合理化の実現で、137億円の増益を目指してまいります。



- こちらは、ES社の戦略別の売上目標になります。
- 住宅関連事業は、リフォーム事業や、エイジフリー事業での拡大を中心に、300億円の増収を、非住宅関連事業では、LEDソリューション事業と、エンジニアリング事業での成長により、約200億円の増収を目指します。

総合リフォーム会社発足など、先行投資で拡大を加速



- ここから「住宅関連事業」の重点戦略について説明します。
- 住宅関連事業の重点戦略の1つ目は「リフォーム事業」です。
- 16年度は、2,559億円、前年比107%を目指します。
- グループ全体では、この16年4月に「パナソニック リフォーム(株)」を発足し、同時にリフォーム事業におけるブランドを「Panasonicリフォーム」に統一しました。
- リフォーム政策の加盟店、住建チェーン店、地域電器店、エイジフリーショップなどと連携し、グループの力を結集して、リフォーム事業の拡大に取り組んで参ります。
- そのために、様々な面で積極的な先行投資を行います。
- 商品面では、中高級品を中心とした商材強化に加え、クロスバリューによる「住まい空間価値」の創出、具現化を進めていきます。
- 「パナソニック リフォーム(株)」での設計人員の増員や、当社の広範な工事ネットワークとの連携を強め、リフォーム特有の、お客様の幅広いご要望にお応えできる体制をより強固にまいります。
- また、お客様接点の強化として、リビングショウルームを4拠点新設、「パナソニック リフォーム(株)」では直営店を50拠点新設し、70拠点体制とします。
- リフォーム政策の加盟店である工務店やリフォーム店の組織「PanasonicリフォームClub」も400店体制で構え、グループ全体で、お客様がリフォームを相談しやすい窓口の拡大を進めます。
- これら政策のグループ内の横串機能を強化するため、パナソニックリフォーム本部をES社内に設置し、戦略面、IT面などの支援を行うことで、一貫性のあるリフォーム政策を実行してまいります。



- 「住まい空間価値」の創出、具現化について、ご説明します。
- パナソニックは、グループの中に、住宅設備・建材、電材、
加えて家電も含むインフィルと、構造材や外装材、
そして家そのものであるスケルトンを、全て持っている世界でも
ユニークな企業です。
- ここに、提案・設計・建設のノウハウも掛け合わせることで、
パナソニックにしかできない新しい「住まい空間価値」を具現化し、
お客様へお届けすることを目指します。
- その一端ではございますが、この4月に、
パナソニックセンター東京に、「住まい空間価値」を具現化した
「住まい空間ラボ」を立ち上げています。

“エイジフリー”の成長を、サービス事業拡大で牽引

サービス事業

提供価値の向上

介護サービス事業

労務環境を整備、CS向上へ



+30拠点
(計155拠点)

拠点数は エイジフリーケアセンターの開設数

負荷軽減

安全性向上



記録業務のIT化



IoTによる見守り

+

人材育成・研修の充実

サービス付き高齢者向け住宅事業

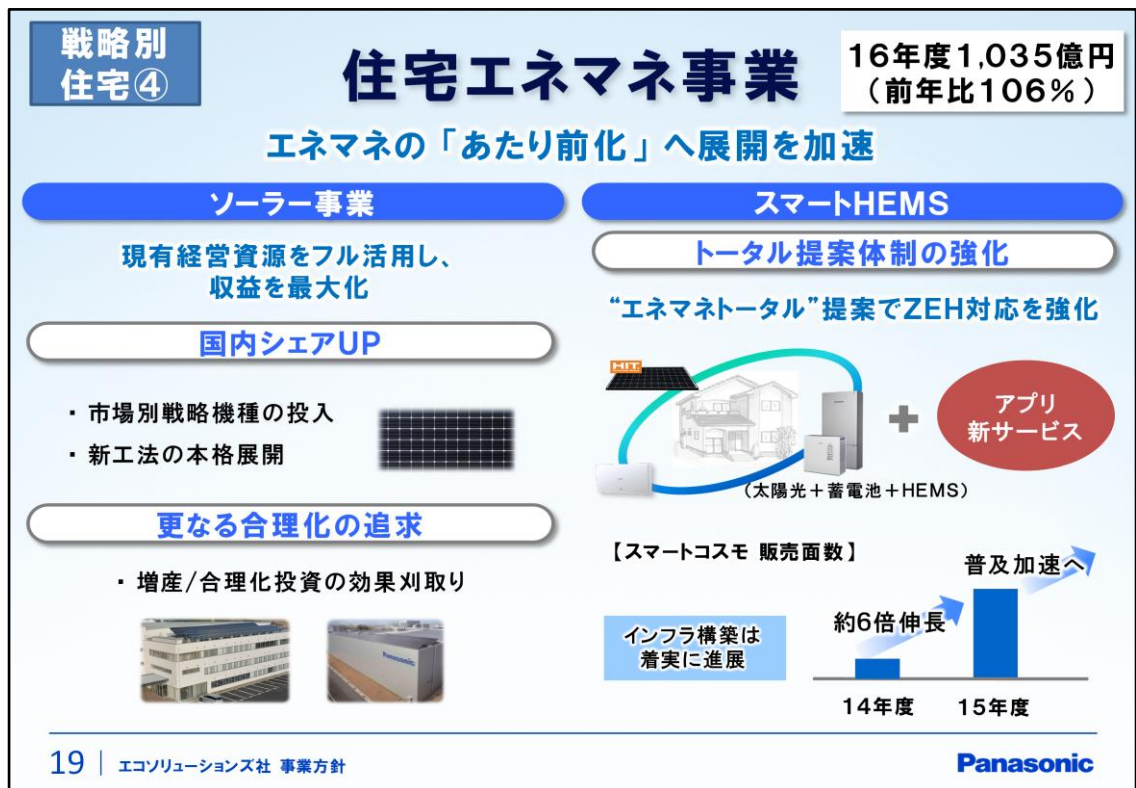


+20拠点
(計45拠点)

拠点数は エイジフリーハウスの開設数

12⇒15年度で約1.3倍の売上伸長を実現、成長加速へ

- 2つ目は、国内における高齢者向け事業の総称である「エイジフリー事業」での拡大です。
- 15年度は成長への仕込みを行ってまいりました。
- 16年度は370億円、前年比125%を目指します。
- 16年4月より、経営資源の統合を図り、従来のサービス別での4社体制を「パナソニック エイジフリー (株)」として、1社体制といたしました。
- 介護サービスや、サービス付き高齢者向け住宅では引き続き新拠点拡大に注力します。
- 16年度は、現状の在宅介護サービス125拠点に加え、“ショートステイ付き”介護サービス拠点の30拠点の新設、また、サービス付き高齢者向け住宅の20拠点の新設を計画し、計45拠点体制とします。
- この事業分野の課題である介護スタッフの労務環境改善については、パナソニックの持つIoT/ICT技術を最大限に活用し、よりよい環境を作るとともに、お客様へのCS向上を図ります。
- 加えて、人材育成・研修の充実により、定着率の向上を図ります。
- 介護事業で最重要である良質なサービスの提供とパナソニックブランドへの信頼により、事業拡大を図っていきます。



- 3つ目は住宅エネマネ事業の拡大です。
- 16年度は前年比106%、1,035億円へと拡大します。
- ソーラー事業は、厳しい市場環境が続く中で、「現有経営資源をフルに活用し、収益を最大化」してまいります。
- 国内住宅向け市場でのシェアアップを図るとともに、パネルの増産・合理化投資の効果刈取りや、更なる合理化の追求も行っていきます。
- スマートHEMSは、太陽光や蓄電池を含むエネマネトータル訴求、ZEH対応提案の体制を一層強化し、更には、家族見守りサービスや、電力小売自由化に対応した新サービスなども検討を進めます。

戦略別
住宅⑤

海外事業

16年度1,625億円
(前年比※109%)

※為替影響除く

ACTION地域 + 北米で成長、更に中東・アフリカへ

ACTION地域

ASEAN・インド・トルコ

配線器具の展開強化/新規事業加速

- ・配線器具 シェアUP
- ・LED照明など新規事業
- ・パナホームとのASEAN展開での連携



中国

ECコマース展開を加速

配線器具/照明/空気清浄機 など



北米

換気システムで事業拡大を加速 +
ソーラー本格展開

- ・換気システム 地産地消体制を構築



メキシコ合衆国
バハ・カリフォルニア州

- ・ソーラー HIT優位性を訴求し、本格展開

中東・アフリカ

市場開発を加速、本格展開へ

- ・マーケティング統括会社を設立
- ・ANCHOR社/ViKO社を活用

- 住宅の最後は、「海外事業」についてご説明します。
- ここでは、1,625億円、為替影響を除き、実質で前年比109%の成長を目指します。
- ASEAN・インド・トルコについては、シェアNo.1である配線器具で更なるシェアアップを図りながら、LED照明などの新規展開での拡大を加速していきます。
- また、ASEANについては、パナホームの住宅供給事業との連携も図り、現地風土や暮らしに合った住宅設備の導入を図ります。
- 北米については、メキシコに換気システムの生産拠点を新設し、10月より本格稼働します。地産地消体制を整え、成長戦略を加速します。



- ここからは非住宅関連事業の成長戦略をご説明します。
- 重点戦略の1つ目は、「LEDソリューション事業」の拡大です。
- 前年比105%、2,588億円へ拡大をいたします。
- 国内における非住宅市場全体では、すでにシェアNo.1ですが、15年度も着実にシェアアップを実現できています。
- 16年度も、市場別展開の取り組み強化を図ると同時に、販売前線での専門提案部隊 約200名 の強化をします。
- また、更なる成長エンジンとして、海外では、中国、インドネシア、インドでの展開を加速していきます。

戦略別
非住宅③

エンジニアリング事業

16年度1,326億円
(前年比107%)

国内事業を基盤に“新領域での挑戦”を加速

環境エンジニアリング事業

薬液事業の拡大

水ソリューション技術
応用展開



ライブストック産業(畜産)へ参入

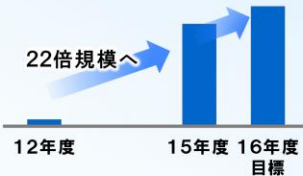
外部パートナー、グループ連携で
酪農/養鶏のノウハウ構築



海外エンジニアリング事業

北米PVソリューション事業

4年間で約22倍の売上伸長



蓄電ソリューション事業

蓄電ソリューションの
事業基盤構築



- 次に「エンジニアリング事業」です。
- 前年比107%、1,326億円を目指し、ベースとなる国内エンジニアリング事業での拡大に加え、「新領域への展開」を加速します。
- 環境エンジニアリング事業では、薬液事業を本格拡大いたします。
- また、酪農、養鶏向けの設備/建物工事や、装置/機器の販売を行っていきます。
- 海外では、北米でのPVソリューション事業での更なる成長を図ってまいります。

大規模 6事業部

ライティング事業部

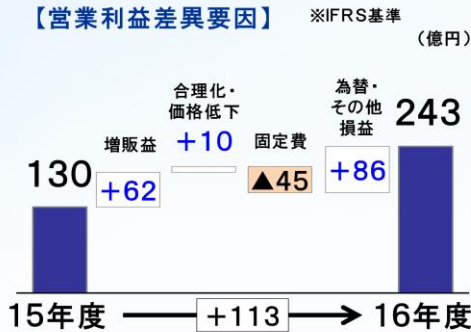
※IFRS基準

【営業利益率推移】※16年度はIFRS基準

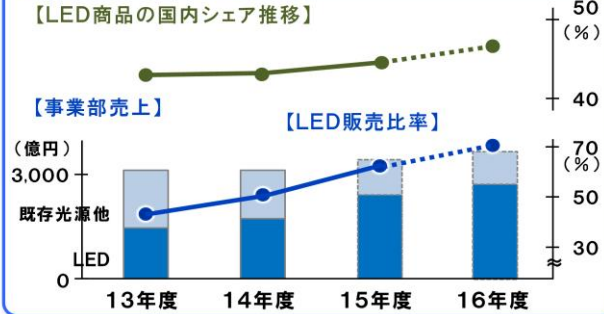


	16年度目標	前年差
売上高	3,388億円	+185億円
営業利益	243億円	+113億円

【営業利益差異要因】※IFRS基準



LED化の進展による成長



※16年度はIFRS基準

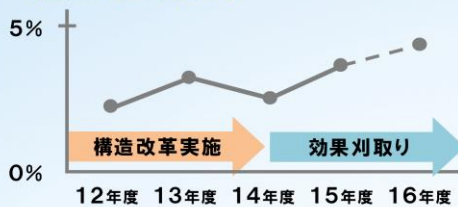
- 最後に、大規模6事業部であるライティング事業部とハウジングシステム事業部についてご説明いたします。
- まず、ライティング事業部です。
- ライティング事業部は、15年度は営業利益率6.3%となりました。
- 16年度は、非住宅を中心に、更にLED需要を取り込み、売上高3,388億円、営業利益率7.2%を目指します。

大規模
6事業部

ハウジングシステム事業部

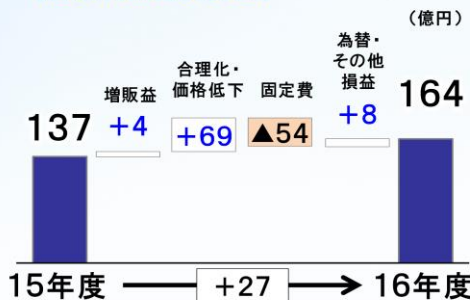
※IFRS基準

【営業利益率推移】※16年度はIFRS基準

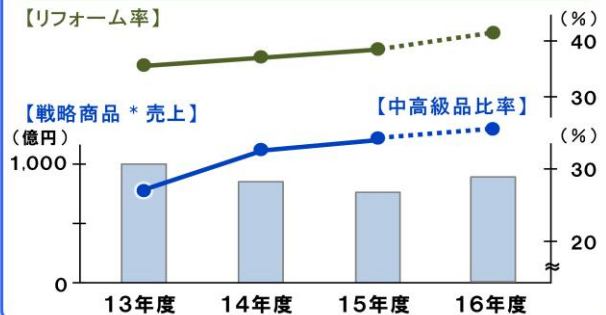


	16年度目標	前年差
売上高	3,700億円	+29億円
営業利益	164億円	+27億円

【営業利益差異要因】 ※IFRS基準



リフォーム拡大(中高級シフト)による収益改善



* システムキッチン、システムバス、床材

※16年度はIFRS基準

- 続いて、ハウジングシステム事業部です。
- 15年度は、売上高は前年未達に終わりましたが、営業利益率は4.0%を達成しました。
- リフォーム向け商品の更なる強化、また「住まい空間価値」の取り組みにより、新築に比べ収益性の高いリフォーム事業の拡大加速を中心に取り組みます。
- 16年度は、構造改革効果も取り込みながら、売上高3,700億円、営業利益164億円を目指します。

The Panasonic logo is centered within a light blue rectangular box. The logo itself is the word "Panasonic" in a bold, blue, sans-serif font.

- 以上でエコソリューションズ社の事業方針のご説明を終わらせていただきます。
- ありがとうございました。

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
- 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