

日 時 : 2016 年 5 月 18 日 (水) 10:35~11:20

場 所 : パナソニック東京汐留ビル

説明者 : エコソリューションズ (ES) 社 社長 吉岡 民夫

### ■質問者 1

Q : 海外地域販社の体制はどうなっているのか。今後どの様に売上拡大や収益改善に寄与していくのか。

A : 欧米・中国は当社全体の枠組みの中で販売を行っている。ES 社では、買収したアンカー社、ヴィコ社を拠点に販売を進めている。両社とも、配線器具のシェアが 1 位であり、このルートを活用して他商材も販売していく。さらに、中東・アフリカ攻略のため新しく販社を立ち上げ、電材商品を中心に拡大していく。これらの収益性は高い。アジアでは配線器具 No.1 であり、インド・トルコも押さえ、さらに中東・アフリカへと拡大を目指す。

Q : ソーラー事業は増産とのことだが、2018 年度に向けて生産能力や生産数量 (MW) をどの程度増やし、増販を見込んでいるのか。海外地域別の売上はどう見ているのか。

A : 2015 年度に 95 億円の増産・合理化投資を行った。新規大型投資は全く考えていない。15 年度の投資を含めた生産能力は約 1,000MW だが、現在の販売計画はその 6-7 割程度である。18 年度に向けて、国内市場はそれほど伸びないと見ている。海外市場を拡大し、全体の 1-2 割程度の販売にしたい。

### ■質問者 2

Q : 2016 年度は戦略投資による固定費増が利益に影響しているが、17 年度以降はどうか。

A : 2016 年度にエイジフリー事業、リフォーム事業を中心に先行投資を行う。エイジフリー事業は、18 年度まで拠点を拡大していくため、人員増を中心に 16 年度に約 60 億円、3 カ年累計で 200 億円強の固定費増を見込んでいる。リフォーム事業も、お客様への対応のため営業・設計人員の強化が必要であり、16 年度に約 100 億円、3 カ年累計で 200 億円強の固定費増を見込んでいる。

Q : リフォーム事業の 2015 年度総括と 16 年度に市場成長よりも高い伸びを期待している背景を教えてください。

A : 2015 年度は、ソーラーの減販を除くとリフォーム事業は 100%以上の伸びであった (パナホーム(株)含む)。16 年度は、この 4 月より B2C のリフォーム事業 (パナホーム(株)含む) を「Panasonic リフォーム」として専門体制とし、グループの経営資源を集中して取り組むことで、B2C のリフォーム事業 (パナホーム(株)含む) を中心に大きな伸びを見込んでいる。

### ■質問者 3

Q : 戦略骨子にある増販額 (2015 年度→18 年度) について、リフォーム事業は、17-18 年度でかなりの伸びを見込んでいるのか。海外住宅関連事業の成長実現性をどう見ているのか。

A : リフォーム事業は、2016 年度に前年比 109% (パナホーム(株)含む) を見込んでいる。ES 社中心の工務店向けリフォーム商品販売と、パナホーム(株)中心の同社施主様向けリフォームという形から、「Panasonic リフォーム」へのブランド統一とグループ経営資源の集中により、お客様に対して B2C として大きく伸ばすという政策に切り替えた。16 年度は人員・体制強化が必要であるため、対前年 10%弱の伸びだが、17-18 年度は大きく伸びていくと期待している。海外住宅関連事業は、グループでみると、ASEAN・インド・トルコを中心とした電材商品 (配線器具や照明器具など) の物販事業、パナホーム(株)がマレーシアやインドネシアを中心に住宅そのものを建てる事業の 2 つがある。物販事業は、

二桁伸長しており、さらに加速できると考えている。パナホーム(株)の住宅事業は、16年度からマレーシアとインドネシアで現地のディベロッパーと組み、開発にも一部携わりながら展開している。具体的なプロジェクト・パイプラインが着々と出てきており、その案件にES社の商材、一部の家電商材を組み込むことで大きな伸びになると見ている。

Q：2018年度に向けて増益の牽引役はリフォーム事業や海外住宅関連事業の増販か。他の要素があるのか。

A：リフォーム事業は利益を確保できるため、拡大によって利益も伸長すると見ている。ES社全体では、ソーラー事業を除いて、売上成長による利益成長ができる事業体の集まりだと考えている。ライティング、ハウジングを中心に構造改革はほぼ完了しており、売上を伸ばすことで収益が改善している。特にひとつの事業で利益を牽引している、というものはない。

#### ■質問者4

Q：ソーラー事業は2015年度に市場の影響を受けたとのことだが、16年度はどう見ているのか。生産調整はいつまで実施するのか。

A：当社は住宅関連を中心に展開している。国内住宅市場は10KW以下（余剰買取対象）と10KW以上の市場がある。10KW以上市場は2014年度まで好調であったが、15年度は1/3程度まで落ち込んだ。10KW以下市場は15年度に落ち込み、現状は前年並で推移している。ソーラー市場が15年度から大きく改善する要素はないと見ている。売上金額は、16年度はリスクを織り込み、海外は微増、国内は約1割減と見ている。17-18年度も厳しい状態は大きく変わらない中で、ソーラーと蓄電池とHEMSを掛け合わせた自家消費の提案を強化し、着実に今のレベルを維持したい。

現在、二色浜工場はほぼ稼働停止状態で、10月頃から再稼働予定である。全体の稼働率は6-7割程度である。

Q：2016年度経営目標に消費税増税をどう織り込んでいるのか。

A：現在の計画には消費税増税の直接的影響を織り込んでいない。仮に増税となった場合、前回増税時を参考にすると、売上の前倒し需要（翌期にはマイナス影響）として、200-300億円程度あると考えている。

#### ■質問者5

Q：海外事業売上のうち、海外住宅部材事業が占める割合は。アンカー社やヴィコ社買収に続く戦略投資を加速させていくのか。また、フランス・ルグラン社との競合状態はどうなっているのか。

A：海外事業の大半は配線器具や換気システム等の部材事業である。アンカー社やヴィコ社に続く戦略投資については、継続的に検討している。強い販路を持つ会社を主に探しているが、現時点で公表できる具体的な案件はない。ターゲット地域は中東からアフリカであるが、当社の条件に合う企業が少ない。

配線器具のグローバルシェアはルグラン社が1位、当社は2位である。ルグラン社とはアジアで競合するが、当社はアジア9カ国でシェア1位であり、脅威とは感じていない。

Q：エイジフリー事業の2018年度の営業利益率や投下資本利益率などの目標値を教えてください。

A：エイジフリー事業は、現在は投資を先行しており全体では赤字。経営として、既存サービス拠点が計画に沿った形で収益を上げているかを、新規拠点と区別して管理している。既存拠点ではしっかりと利益を生み出せる体制となっている。2018年度までは投資を先行するため、19年度には全体でブレークイーブンになると見ている。既存拠点の営業利益率は6-7%程度を見込んでいる。最終的には既存・新規拠点合わせて営業利益率6-7%程度で落ち着くと見ている。

以上