

アプライアンス社 事業戦略

2014年12月1日

パナソニック株式会社
アプライアンス社

高見 和徳

- アプライアンス社の高見です。
- 5月のIR Dayでは、白物だけではなく、テレビ・ビデオ・オーディオ等のAV機器が、アプライアンス社に新たに加わり、家電事業を大きくひとまとめにして18年度に向けて頑張っていくという話をしました。
- 本日はその進捗と合わせ、事業戦略についてご説明いたします。

本日の内容

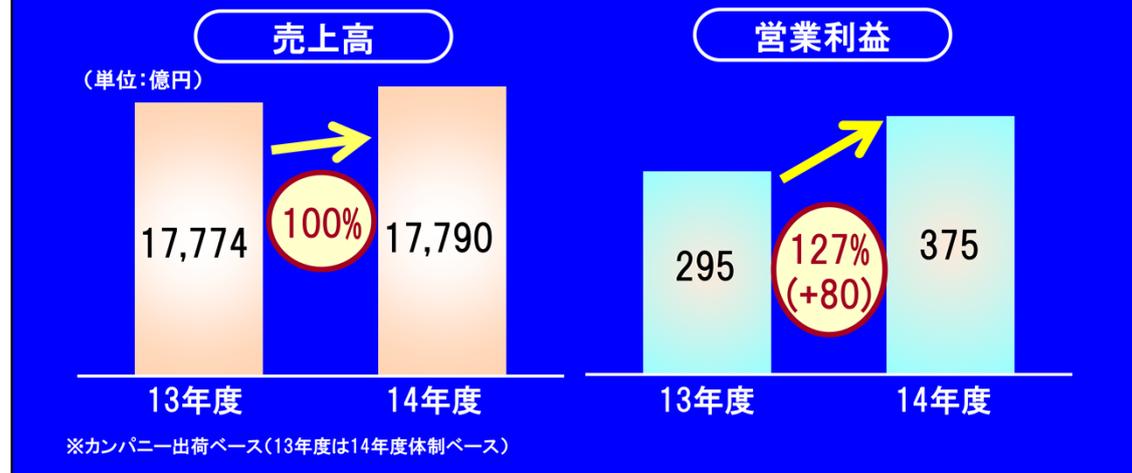
1. 2014年度進捗
2. 家電2兆円実現に向けて
3. BtoBソリューション強化
4. まとめ

○ 本日の内容はこの4点です。

2014年度 業績見通し

【売上高】消費税増税反動やPDP終息等による減収があるも、エアコンなどが好調に推移し増収確保

【営業利益】エアコンやデバイス(モータ)等の収益改善により増益



- 14年度の業績見通しは、10月31日の第2四半期決算説明会で説明した通りですが、売上高は、プラズマテレビの撤退による約600億円の影響を含めて、前年比100%となる見通しです。
- 営業利益もご覧の通りです。
5月の説明では、製販連結で520億円を計画していると説明しましたが、これにつきましても、ほぼ見通しが立っております。

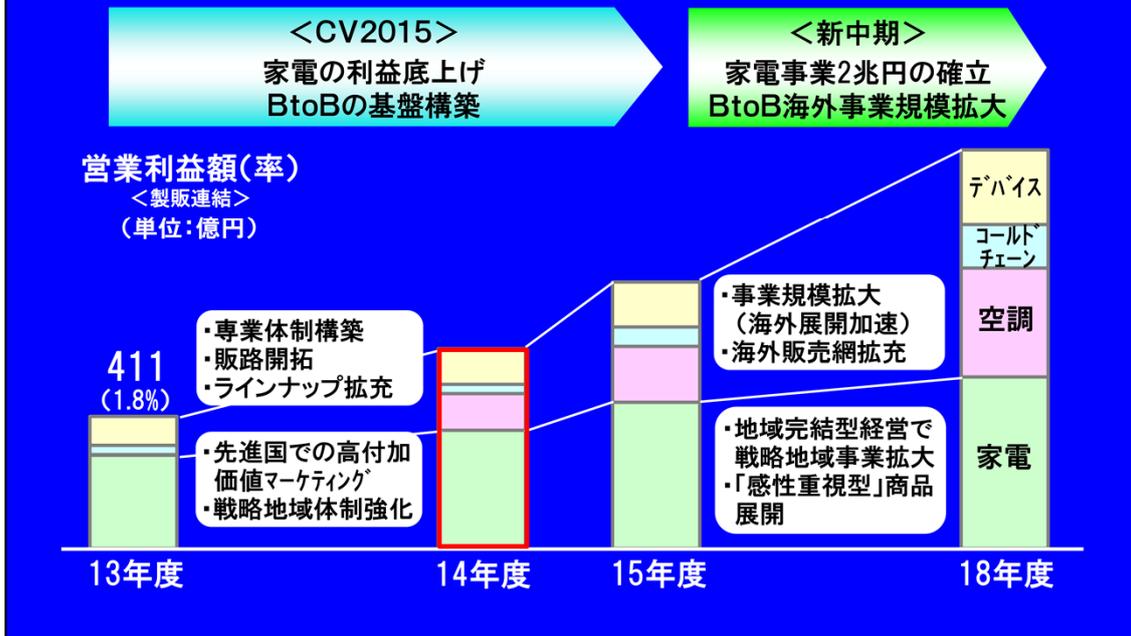
各事業の重点取り組み進捗

	14年度 重点取り組み	14年度上期進捗
家電	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	・白物はアジア冷蔵庫・ビューティで増収 ・AV事業は収益力が前年より改善 ・APアジア準備室設置し推進中
空調	ルームエアコン 中国事業再建と 大型空調事業強化	・ルームエアコン中国事業再建や 合理化推進により収益大幅改善 ・大型空調は高効率VRFを米国で納入
チェーン ストア	CO2冷媒機器拡充と 製販一体での商品提案	・アジアでのコンビニ・スーパーへの CO2冷媒機器導入拡大
デバイス	高収益分野へのシフトと 新規デバイスの開発加速	・高収益分野へシフトしたモータが 増益を牽引

- 14年度は、この4つの分野で事業を行うということを説明しました。
- 家電では、国内はもとより、アジアを中心に事業を伸ばすという説明をしました。上期の進捗としましては、アジア地域における冷蔵庫・ビューティの商品は順調に立ち上げが進んでいます。併せて、AV事業は、前年からかなりの改善が出来つつあります。また、APアジアについても、準備室を立ち上げ、来年4月からの設立に向け、着々と準備を進めている状況です。
- ルームエアコンでは、昨年、中国での流通在庫が過多になり、これを一掃したことで収益が痛みましたが、今年は、商品力強化や販路の整備、合理化等にも取り組み、上期では、中国でのエアコン販売は前年比大幅増収という進捗となりました。極めて順調な立ち上げが出来つつあります。ただ、大型空調につきましては、収益性向上にまだまだ課題があります。
- コールドチェーンでは、当社が独自に持っているCO2冷媒の拡充があり、アジアのコンビニやスーパーでのCO2冷媒機器の導入が進んでおります。
- デバイスでは、特にモーター事業において、家電用を縮小し電装・産業用にシフトしたことで、収益力が大きく改善しております。
- 以上が上期の進捗状況です。

収益を伴う販売拡大に向けたロードマップ

■ 早期の営業利益率5%達成に向けて順調なスタート



- それでもパナソニック全体から見ますと、営業利益率5%に満たないカンパニーでありますので、早期の5%実現に向け、まずは家電事業で事業体制をしっかりと構築し、収益力向上を図るべく、プレミアムゾーンの強化を図ります。
- 海外においては、18年度に向けて、空調を中心に、販売力・販売網の強化を図ってまいります。

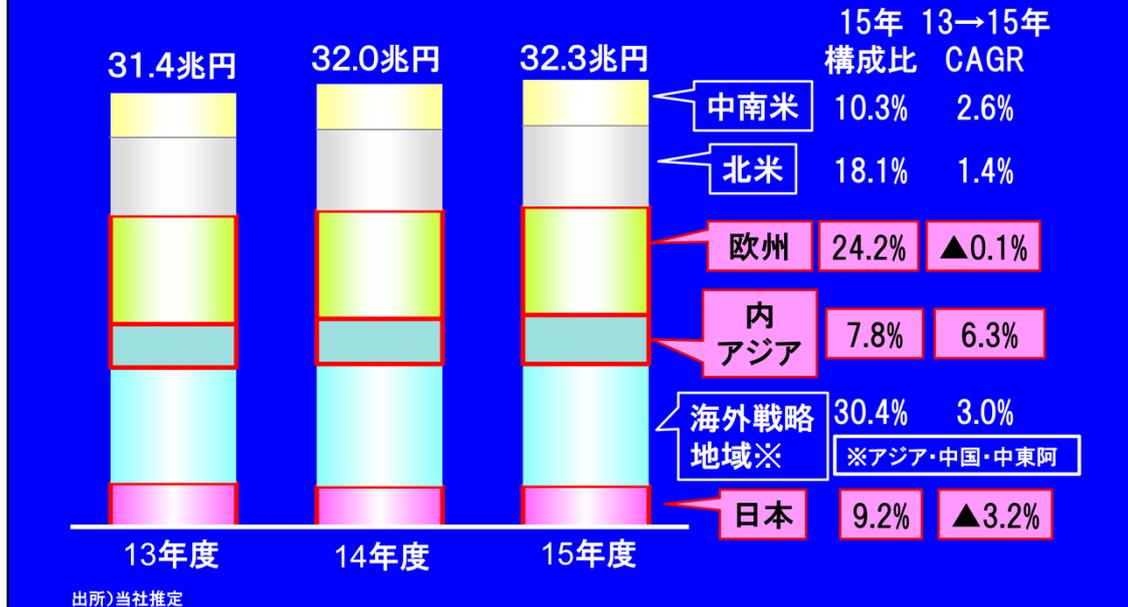
本日の内容

1. 2014年度進捗
2. 家電2兆円実現に向けて
3. BtoBソリューション強化
4. まとめ

○ 家電2兆円の実現に向けまして、説明させていただきます。

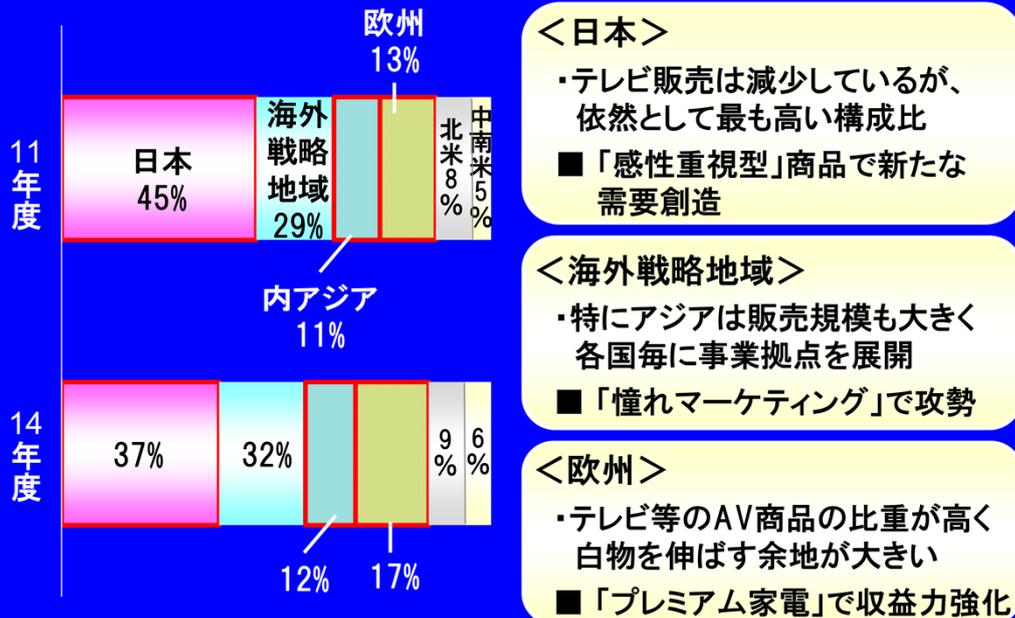
世界のアプライアンス需要

- 欧州は全世界需要の約4分の1を占める巨大市場
- アジアは依然伸び率が高く、今後も成長する見通し



- このグラフは、AV機器を含んだアプライアンスの需要です。
- グローバルでは、約32兆円の需要規模になります。
その中でも、特に成長性ではアジアが一番大きく、
また、欧州の構成比が非常に大きいということになります。
- 当社の欧州での事業規模は小さいですが、当社として
今後、欧州のウェイトをどこまで上げられるかが
次の大きなポイントとなると認識しています。

地域別販売構成比の推移(当社家電)



国内需要を創造し、アジア・欧州を強化

- これは当社の地域別販売構成比の、11年度から14年度にかけての推移になります。
- 11年度は日本の構成比が圧倒的に高かったわけですが、14年度には37%まで下がり、一方で、欧州のウェイトが17%まで上がって来ております。
- 日本は、テレビの販売減少があり、ウェイトが落ちております。
- 海外戦略地域では、特にアジアを中心に相当力を入れており、この秋から、富裕層にターゲットを絞ったマーケティングを展開しております。
 アジアで、日本製商品の拡販を積極的に展開しており、商品の販売構成比を、高付加価値ゾーンに振るべく、展開を加速しているところであります。
- 欧州につきましては、テレビを中心としたAV商品の販売構成比がまだ高い状況ですが、白物製品の構成比を上げるために、色々な手を考えています。
 まずはプレミアム家電を、提携先のゴレーネ社と協業をしながら、事業強化を進めているところであります。

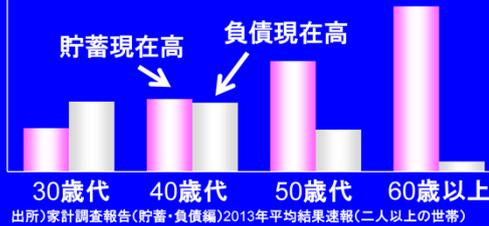
日本

○ まずは日本について、ご説明します。

『感性重視型』商品で新たな需要創造

■ お客様に感動や驚きを提供し、ブランド価値向上に貢献

【世帯主の年齢階級別貯蓄・負債現在高】



世帯主60歳以上の世帯は
12→18年にかけて4%増加
出所)ユーロモニター

家電へのこだわりが強い
シニア層を取り込む

プレミアム商品拡大で
ブランド価値向上を目指す

日本発の上質な商品
『Jコンセプトシリーズ』発売

- 家電選びは、機能にもデザインにもこだわる
- 家電購入時は、「使いやすさ」を最重視
- 多機能よりも、シンプル機能を選択

出所)当社ネット調査、(株)ジー・エフ調べ

- 日本の所得層を年代別に見ますと、50代、60代の貯蓄現在高が高くなっていますが、この構成比はこれから18年にかけてまだまだ上がっていくと思われれます。
- では、この方々に対する当社の商品はどうあるべきか、どういう商品をお届けすればよいのか、どういう志向性を持っておられるのか、どのようにマーケティングをすればよいのか、という視点で、この年代に対する商品づくりを2年前から進めてきました。
- それが「Jコンセプト」という商品ですが、今年の10月から順次発売しており、非常に好評を得ております。特に掃除機は、商品供給が追いつかないくらいという状況で、しばらくフル生産が続く、という状況であります。冷蔵庫とエアコンにつきましても、11月末から納入を開始しました。冷蔵庫はまだ専門店様ルートにしか出荷をしておりますが、順次、販売が増えてきております。2月に量販店様への出荷を開始しますと、引き合いがかなり増えてくると見ております。現在の商談状況としましては、発注が非常に増えている、というのがJコンセプトの商品の状況であります。

Jコンセプトシリーズに大きな反響

- お客様から使いやすさやデザイン性に高い評価
- 他商品へも順次展開し、16年度販売500億円を目指す



※2014年9月17日現在、家庭用床移動型掃除機の本体質量(2.0kg)において

- こちらのJコンセプトの商品です。
- エアコンのポイントは、足元が35度になる強力な温風が出るということです。シニア層の方々約3万人のご意見を聞きましたところ、エアコンで一番不満な点が足元の温度であるということでしたので、ここに焦点を当てた商品にしております。
- 冷蔵庫につきましては、シニア層の方々が、真ん中野菜室と、野菜の鮮度に拘っていらっしゃるということでしたので、調査の上でウエストラインを88センチメートルに決め、このようなレイアウトにしました。
- 掃除機は、世界最軽量の2kgであり、現在、2kgの掃除機は世の中には他に存在していません。
- 以上のような理由で、お客様に非常に受け入れられております。

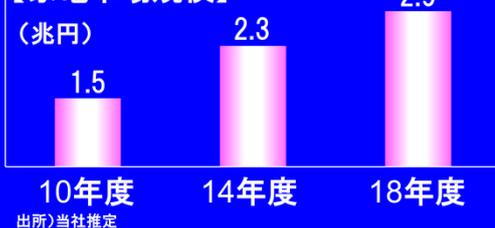
アジア

- 次に、アジア地域についての説明をいたします。

成長著しいアジアでの事業拡大

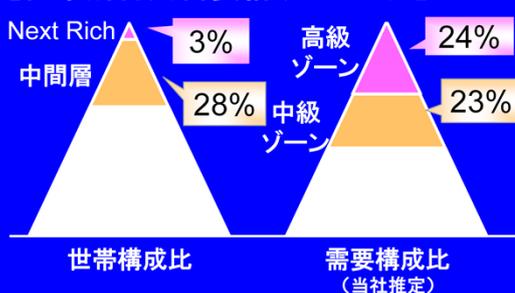
■『憧れマーケティング』で中高級ゾーンを攻略

【家電市場規模】



家電2兆円実現に向けた
最重点地域と位置づけ

【世帯所得別需要構成比(14年)】



富裕層をターゲットにした
憧れマーケティングを展開

生活研究から販売まで
地域完結の事業体制構築

出所)世帯構成比はユーロモニター (インドネシア、ベトナム、フィリピン、シンガポール、マレーシア、タイ)の合計
中間層:世帯年収US\$10,000以上、Next Rich同45,000以上と定義、需要構成比はGfKより当社推定

- アジアの市場規模は、新興国、先進国ともに年々増加傾向にあり、間違いなく伸びると思われれます。
- 下の表をご覧ください。
リッチ層、中間層があり、リッチ層は3%に過ぎませんが、世帯数としては460万世帯もあります。そして、この世帯における家電需要は、5,600億円になります。
中間層は28%ですが、世帯数は4,000万世帯であり、家電需要は5,400億円くらいになります。
この2つの層を合わせると、約1兆円の需要があるということで、ここにもっと焦点を当てて、今後の商品陣容を考え、マーケティングをやっていきたいと考えており、今年から準備を進めております。
- それが「憧れ」のマーケティングであり、海外のメーカーではできない「おもてなし」のマーケティングを10月から始めております。

憧れマーケティングで攻勢

- お客様の「憧れ」を演出し、ブランドイメージを高揚
- 富裕層をターゲットにロイヤルカスタマーを創出・囲い込み

日本流「おもてなし」

- 『Made in Japan』商品などで高級ゾーンのプレゼンス確立



ロイヤルカスタマー創出キャンペーンスタート

大手デベロッパー協業

- 都市部高級コンドミニアムにプレミアム商品群展示



展示ギャラリーでの当社イベント開催

キャラバンカー・ロードショー

- 徹底した商品訴求と体験



Panasonic Cooking Caravan(66箇所)

テレビ番組とのタイアップ

- 料理番組等でPR活動強化



TV番組「Asian Food Channel」でPR

- アジアで市場調査をしますと、Made in Japanへの憧れが非常に強いということが分かります。まず、Made in Japanの最高級の商品として、冷蔵庫や洗濯機を中心に、導入しました。量販店、専門店への導入を進めておりますが、そこで購入されるお客様はロイヤルカスタマーであり、New Rich層の方が圧倒的に多い状況です。そのお客様の囲い込みを図るため、アフターフォローサービスを確実にいき、お客様がお客様を紹介する活動を展開しております。
- 大手デベロッパー協業については、シンガポールなどで巨大な新興住宅団地をつくる計画が始まっております。政府とも話をしながら、高級コンドミニアムのショールームに当社の商品を展示するというを進めております。リッチな方々が多く、これらの方々に対しての商品提案をしているところです。
- キャラバンカー・ロードショーについては、販売店様だけでなく、主要都市の中心部で、一般のお客様に対して商品のアピールをする、という展開をしております。
- テレビ番組とのタイアップでは、アジア各国で放送されている料理番組に、当社の商品を貸し出し、当社の商品を使った料理番組を提供するという活動を進めております。
- これらは一部の事例ですが、こうした活動を行いながら、New Rich層や中間層の囲い込みを進めていこうとしております。

中高級ゾーン強化で成長と収益向上

- ODMを活用し、自社開発リソースを中高級ゾーンへ集中
- 日本製プレミアム商品を投入し、ラインナップ拡充



中高級ゾーンの構成を増やし、平均単価アップで収益向上を図る

- 商品を揃える、事業として売上げをあげるためには、高付加価値商品の構成比を上げていかななくてはならない、と考えています。
- また、新興国を中心に、普及商品についてもご要望があります。ただし、この普及ゾーンでの収益確保は難しいため、思い切った戦略をとってまいります。
- 自社開発による製品対応は中高級タイプに絞り、普及ゾーンや低価格商品についてはODM供給で対応する、ということにいたします。
- これにより、少しでも平均単価アップと収益性の向上を図るべく、取り組みを進めてまいります。

APアジア設立で地域完結体制へ

- 『第二のAP』としてアジア地域の事業運営を前線化
- 商品企画・開発、マーケティングまでスピーディに展開



- このような狙いもあり、APアジアを設立することに至りました。従来のように、日本でコントロールをするのではなく、アジアで開製販の責任を持つひとつの会社として、お客様の生活研究から商品企画、マーケティングまでの機能をアジアで一元化して、スピーディに展開して参ります。
- 現在、設立準備を進めており、来年4月から正式に稼働しますが、既に責任者クラスをアジアに派遣しており、憧れのマーケティングをはじめ、商品企画見直し、ODM先へのアプローチ等を順次進めているところです。

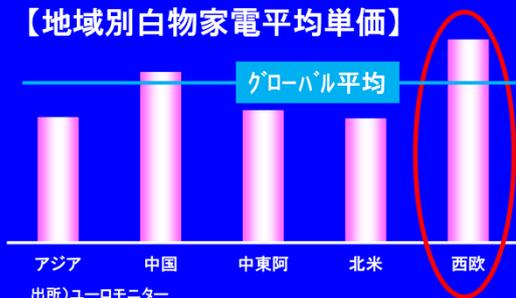
欧州

- 次に、欧州地域の取組みについて説明をいたします。

プレミアム家電の欧州展開

■ プレミアム商品が受け入れられる市場として事業強化

【地域別白物家電平均単価】



AV事業の基盤をベースに
白物事業展開加速

現地企業との協業強化で
早期の商品陣容・販路拡大

【ビルトイン需要構成比】



グローバル需要の約40%が欧州

収益性の高い
ビルトイン市場へ本格参入
(OEM供給も活用)

出所)ユーロモニター

- 欧州は、白物家電の平均単価がダントツに高く、特に良いものを求められる市場になります。
- また、欧州市場はビルトインの需要が圧倒的に高く、構成比は全体の40%を占めています。これを踏まえ、当社は昨年ビルトイン強化を行ってきました。
- 欧州では、家は新築や大きな建て替えは行わずに、少しずつリフォームをしながら100年、200年と使われます。その中では100年、200年経った家に合う、相当高級なビルトインキッチンが求められます。200万円のビルトインキッチンの需要もありますが、その代わり長く、何年も使われます。
- 当社は、そのようなビルトイン需要に取り組むべく、イギリスにあるオープンレンジ工場を中心に、IH調理器、食洗機等のビルトイン機器の商品陣容強化を図りたいと考えています。また、当社自身で全てのラインナップを揃えることは難しいため、他社と協業しながらビルトイン商品陣容の強化を推進して参ります。

欧州市場への展開 (IFA2014出展)

- 最新の商品やサービスを通して新しい価値を発信
- プレミアムブランドとしてのポジショニング確立を目指す



- 欧州は、プレミアムゾーン、ビルトイン機器が需要としてある市場です。
- 今年のIFAではそれらを意識した商品展開をアピールしました。少し先の15年、16年に発売予定の商品も今回出品しました。パナソニックがビルトイン機器でも、欧州でしっかりお役立ちができることをアピールする展示とし、合わせて、テクニクスの復活もアピールしました。

白物事業の成長と収益力強化

■ 協業強化やビルトインキッチンへの本格参入で事業拡大

ゴレーネ協業で収益力向上

- 欧州の生活にフィットする商品の共同開発で、商品陣容拡大
- 東欧での生産プラットフォーム獲得による固定費低減
- 現地生産による輸送コスト削減で収益改善



ビルトインキッチン事業展開

- ビルトインキッチン事業に参入し、さらなる高収益事業展開



- キッチン関連商品のラインナップ拡充で付加価値商品の販売拡大

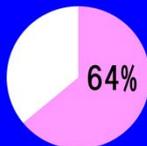


- 欧州で一番最初に展開した商品は、デザイン性に富んだ超プレミアム商品です。
現地での評価は非常に高かったものの、中国から輸出対応を行っていたため、収益メリットがない事業展開となっておりました。今後は、これらをゴレーネ社商品に置き換えましたので、収益改善が大幅に進むということになります。
- さらに今後も、白物の冷蔵庫、洗濯機をはじめ、ビルトインキッチンなどの商品では、現地の会社との協業を、より推進したいと考えております。
- なかでも、ビルトインキッチンの事業展開については、既に具体的な協業を始めております。

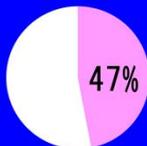
テクニクスでプレミアムブランド確立

- テクニクスブランドで欧州におけるブランド価値向上を牽引
- 車載や住空間などBtoB分野への波及効果も狙う

[テクニクスブランド認識率]
(13年11月当社調べ)



【英国】



【ドイツ】



2010年の生産終了後も
高い認識率を維持

12月より順次導入開始

- もうひとつの取組みが、テクニクスのプレミアムブランド確立です。
- テクニクスのブランド認知率・評価は、欧州で非常に高いものがあります。何故やめたのか、何故またやらないのか、という、テクニクスの復活を待ち望んでいる声が多く、特に英国、ドイツでの認知度は非常に高い状況です。
- テクニクス復活は9月にIFAで発表し、この12月に、まず欧州で導入します。日本では、2月頃からの予定です。
- また、テクニクス機器発売と同時に、ハイレゾ音源配信サービス「テクニクスストラックス」を開始致します。数十万曲のハイレゾ音源音楽を配信するサービスで、英国、ドイツでサービスを開始します。

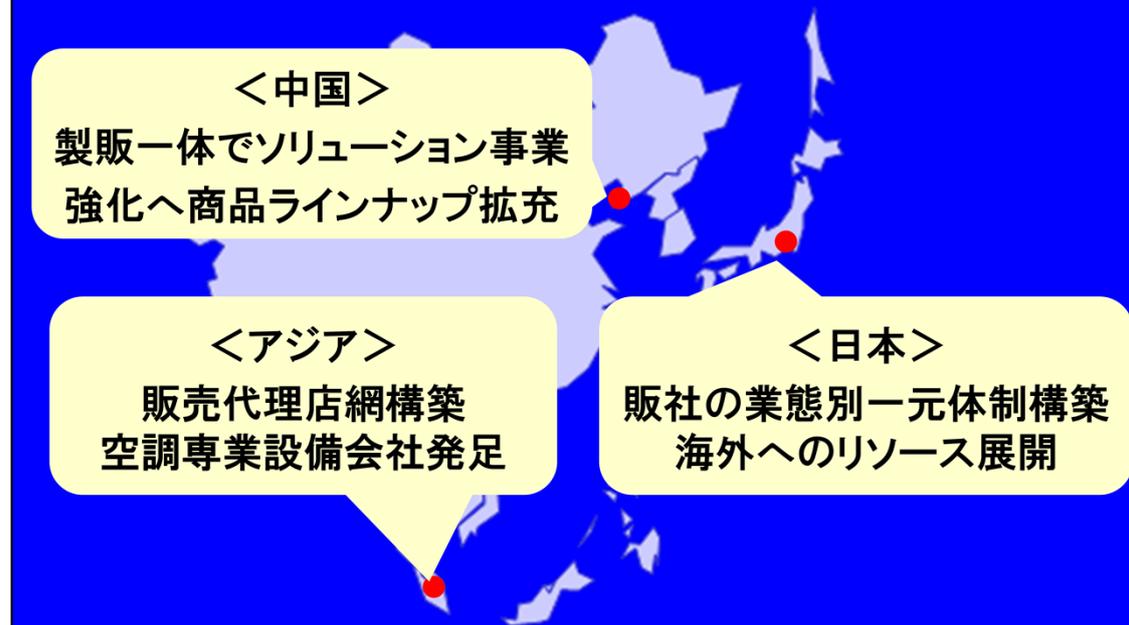
本日の内容

1. 2014年度進捗
2. 家電2兆円実現に向けて
3. BtoBソリューション強化
4. まとめ

○ 最後に、BtoBソリューション事業について、ご説明します。

BtoBソリューション体制強化

■ 製販一体運営によるグローバル展開加速

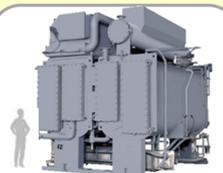


- BtoB事業は日本、中国、アジアでそれぞれ違いがあります。
- 日本では今年4月から、商品企画・開発・販売・サービスまで取り込んだ事業展開を行っています。
- 中国は旧三洋の大連拠点で、商品企画・開発・販売・サービス・メンテナンスまでを行っています。
- アジアは製造と販売が中心になっており、日本、中国と同様の体制を構築すべく準備を進めているところです。
15年度中には開発・製造・販売・サービス・施工までの体制構築を目指しております。

大型空調

- 吸収式冷凍機やGHP等の幅広いラインナップに強み
- グローバル展開加速に向け、販売・サービス体制強化

多様な施設への納入実績



吸収式冷凍機
(ナチュラルチラー)



大阪ステーション
シティー



教育施設
(学校など)



GHP
(ガスヒートポンプエアコン)

グローバル展開加速

- 中国・アジアを中心に、空調専門販売・サービス体制を強化
- 業界トップクラスの高効率VRF、高機能コントローラ等の商品投入






VRF=Variable Refrigerant Flow(ビル用マルチエアコン)

- 大型空調は、ホールの空調などの設備以外にも、大阪駅などにも納入しています。
また、吸収式冷凍機という商品を群馬県で生産しています。
日本でこれらの商品を生産しているところは、当社以外にあまりありません。
- ガスのヒートポンプエアコンも生産しており、学校などに納入しています

コールドチェーン

- 当社が先行しているCO2冷媒冷凍機システムや遠隔監視システムを核にグローバル事業拡大

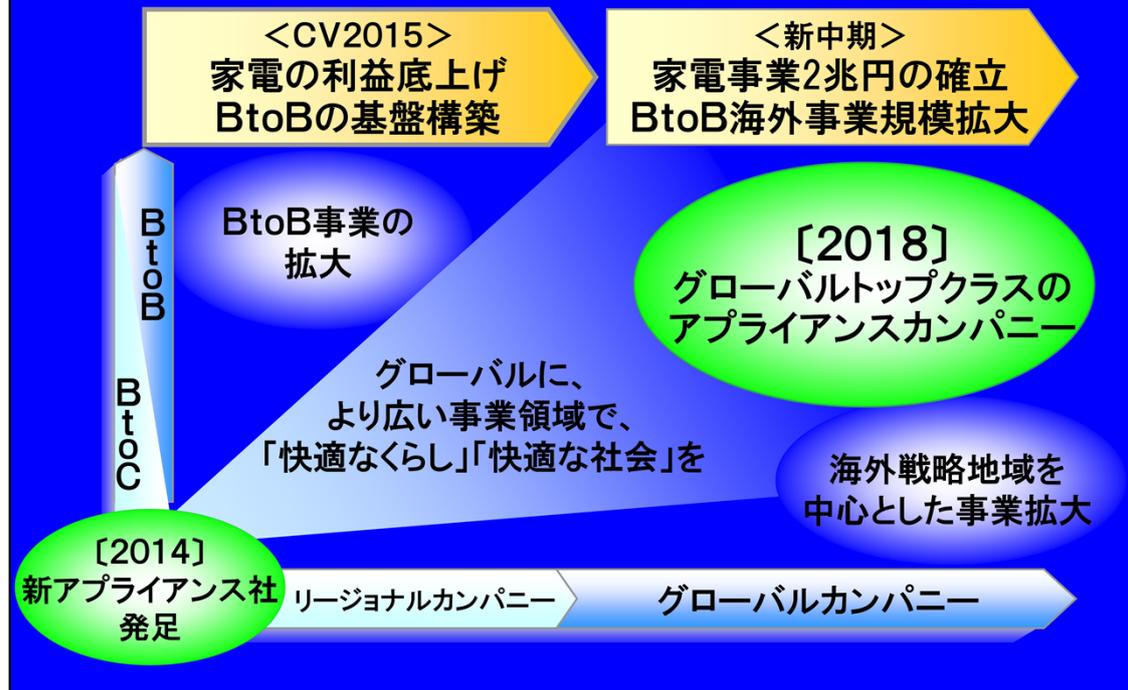
幅広い商品群	グローバル事業拡大
<p>CO2冷媒店舗用冷凍機システム</p>  <p>コンビニスーパー</p>  <p>物流業界</p>  <p>物流用冷蔵庫</p>  <p>業務用冷蔵庫</p>  <p>外食産業</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ CO2冷媒冷凍機システムの納入店舗数を一気に拡大  <ul style="list-style-type: none"> ■ クラウドを活用した遠隔監視システムをグローバルに展開 ■ オールパナソニックでコンビニ・スーパーへのお役立ちを提案 

- コールドチェーンでは、店舗用ショーケース、物流用の冷蔵庫や外食産業用の冷蔵庫などの事業を行っています。
- CO2冷媒を使用した冷凍機システムと、遠隔監視システムの2つの事業を持っているのは当社のみです。
この強みを活かし、日本と中国において商品陣容の強化、販売網の拡大に加え、遠隔監視システムを利用したビジネスモデルの強化を図っているところであります。
- 本年11月21日には、CO2冷媒を採用した国内初の冷凍システムが、文部科学大臣奨励賞を受賞しました。このようなこともアピールしながら、お得意様、お客様に提案を行ってまいります。
- また、大型空調、コールドチェーンはオリンピック事業の先取りとしても積極的な提案を行っていきたいと考えています。

本日の内容

1. 2014年度進捗
2. 家電2兆円実現に向けて
3. BtoBソリューション強化
4. まとめ

2018年に目指す姿



- 足もとはまだ為替の円安傾向が続いておりますし、グローバル展開といっても、既にモノをつくる工場はありますが、今後、販売網をどうするかといった課題もあります。これらについて、15年度中には確実な体制を仕上げ、18年度に向け「グローバルトップクラスのアプライアンスカンパニー」を目指して皆で頑張っているところです。
- 皆様のご理解を賜れば幸いです。

The Panasonic logo is displayed in a large, bold, blue font, centered within a white rectangular box that has a thin black border. The word "Panasonic" is written in its characteristic sans-serif typeface.

○ ご清聴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。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過度な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M&A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（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
- 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