# くらし事業（パナソニック株式会社）

## トップメッセージ

CEO　品田 正弘

### Well-BeingとSustainabilityの実現に向けて

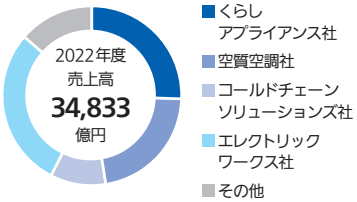
私は、Well-beingとSustainabilityが両立されたくらしの実現を目指します。「人のくらしの豊かさの維持向上」と「地球・社会課題の解決」を両立させる事業体とするべく、7つの重点事業を設定し、ポートフォリオを変革します。同時に、自社バリューチェーンにおける$CO_2$排出量を2030年度までに半減、A2W※などの拡大で社会への排出量削減にも貢献します。

※Air to Water（ヒートポンプ式温水給湯暖房機）

## 主要な商品・サービス

くらしアプライアンス社……冷蔵庫、電子レンジ、炊飯器、洗濯機、掃除機、美・理容器具
空質空調社……家庭用空調機器、業務用空調機器、ヒートポンプ式温水給湯暖房機、換気・送風機器、空気清浄機、空間除菌脱臭機
コールドチェーンソリューションズ社……冷凍冷蔵ショーケース
エレクトリックワークス社…照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、燃料電池
その他……コンプレッサー、自転車、介護関連

## 売上構成イメージ




## 中期経営指標（KGI）と進捗

EBITDA（2024年度）
**3,500**億円（10%）

累積営業CF（2022-2024年度）
**6,600**億円

ROIC（2024年度）
**10**%以上

2022年度は、空質空調設備や海外電材などの成長事業がけん引し、増益。原材料や物流費高騰などの外部環境悪化を、価格改定を含むオペレーション力の強化でカバーしました。2023年度も成長リーダー事業を核に、安定収益事業の収益力向上が加わり、増益の見通しです。原材料高騰などに対しても、合理化で吸収します。

2024年度に向けた中期投資は、成長事業を中心に900億円上積みし、4,550億円としました。自社で創出した営業キャッシュ・フローを成長事業に重点的に投資し、中期KGIの達成を目指します。

詳細は2023年6月1～2日に開催の「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2023説明会資料」をご参照ください。

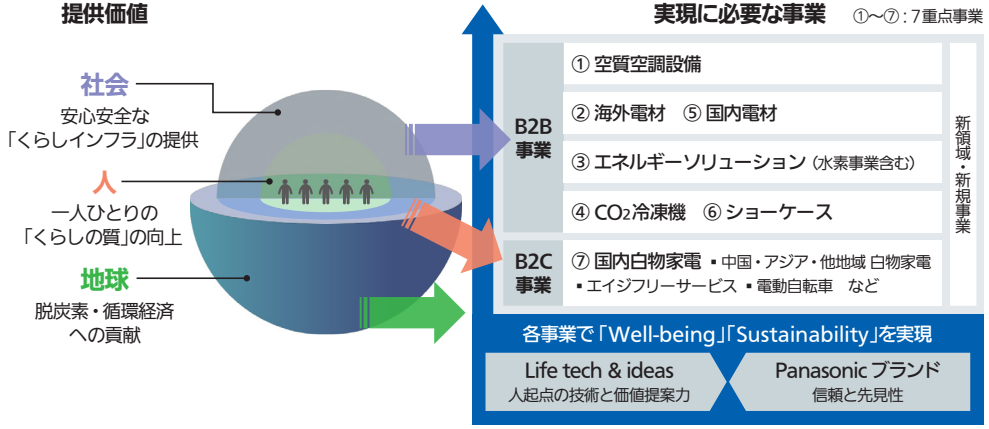
## 中長期戦略

将来に向けては、空質空調設備、海外電材など7重点事業を利益成長させるとともに、新領域・新事業など、足りないピースを補完しながら、くらしにまつわるすべての要素と価値を統合したかたちで、他社にはない、「人のくらしの豊かさの維持向上」と「地球・社会課題の解決」の実現を目指していきます。

7重点事業は、成長リーダー、リーダー候補、安定収益の3カテゴリーに分類していますが、各カテゴリーにおける市場成長と投資の考え方を紐づけ、それぞれのカテゴリーにあった戦略と投資を組み立て、これまで以上にメリハリをつけて、変革を加速します。

### 2030年目指す姿の実現に向けて

（Well-being）「人のくらしの豊かさの維持向上」と（Sustainability）「地球・社会課題の解決」を両立させるベストパートナー




### 7重点事業における投資の考え方

| カテゴリー | 対応する重点事業 | 基本戦略 |
|---|---|---|
| 成長リーダー | ① 空質空調設備<br>② 海外電材 | 市場立上がりをリードするかたちで先行投資 |
| リーダー候補 | ③ エネルギーソリューション<br>④ $CO_2$冷凍機 | 成長領域への重点投資による増販益の拡大 |
| 安定収益 | ⑤ 国内電材<br>⑥ ショーケース<br>⑦ 国内白物家電 | 付加価値投資、オペレーション改革による収益向上 |

# オートモーティブ（パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社）

詳細は2023年6月1～2日に開催の「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2023説明会資料」をご参照ください。

## トップメッセージ

CEO 永易 正吏

### 「持続可能なモビリティ社会」の創造を目指して

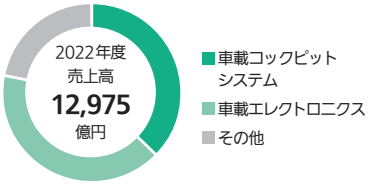
私は、当社ミッション「一人ひとりのより良いくらしの実現のため、持続可能なモビリティ社会を創造する」の実現を追求します。環境課題解決に貢献し、「人の安心」「人の快適」「車の安全」の観点で新たな価値をもたらす移動空間を創出します。その実現に向け、愛をもって人に寄り添い、こころ動かす出会いを創り続ける最高のチームをつくります。

## 主要な商品・サービス

車載コックピットシステム…車載インフォテインメントシステム

車載エレクトロニクス……ヘッドアップディスプレイ、車載スピーカーシステム、車載スイッチ、先進運転支援システム（ADAS）および関連デバイス、電動車向けシステム・デバイス、電子ミラー

## 売上構成イメージ

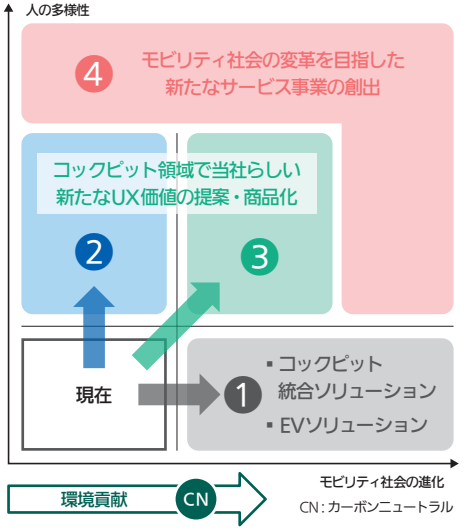



## 中長期戦略

コックピット統合ソリューションでは、仮想化など当社が持つ基盤技術の強みを活かし、複数の車載コンピューターをHPC（High Performance Computer）に統合。高性能処理を実現し、2030年の売上計上を目指します。EVソリューションでは、高出力充電器需要の大幅拡大を見込み、適切な収益性が担保できる件名に絞って受注活動中です（右図❶）。新しいUX価値の創出では、ファミリー、シニア、エグゼクティブ等、ターゲットを明確にしたソリューション提案を進めます（❷❸）。配車計画自動作成システムなど新たなモビリティ社会に求められる新サービスを創出します（❹）。環境貢献では、2022年度にスコープ1、2※におけるCO₂排出ゼロ化を達成完了。今後も再生可能エネルギーの非外部依存率を向上し、2050年度100%に挑戦します。

※スコープ1、2：当社事業活動におけるCO₂排出量

### 当社の取り組み領域と2030年に向けた方向性




## 中期経営指標（KGI）と進捗

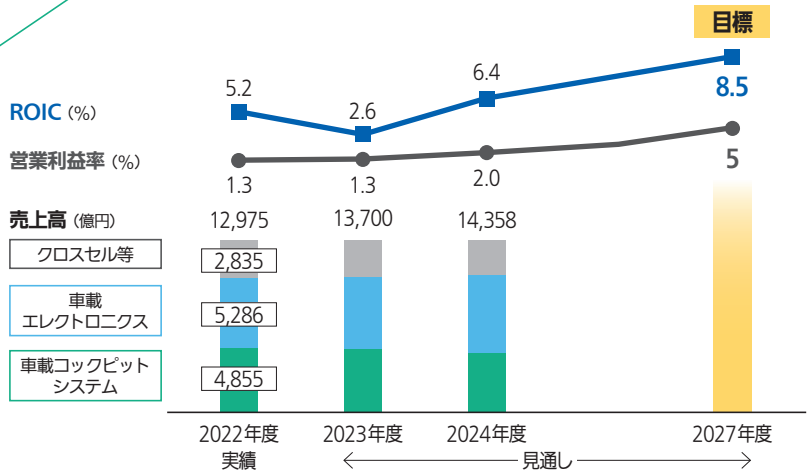
**累積営業CF**
（2022-2024年度）
**2,000**億円

**ROIC**
（2024年度）
**6.4**%*

*当初目標値（8.5%）から修正

2022年度からの3年間はオペレーション力・変化対応力の強化に注力し、収益性向上とキャッシュ・フロー改善を実現します。2022年6月時点の見通しと比較すると、売上高は、為替換算の影響や、主にクロスセル販売が伸長し、増加する見通しです。営業利益率は着実に向上しますが、営業利益額は、部材高騰や為替換算影響の拡大により減少し、3年間累計では、為替換算影響分相当が減る見通しです。しかしながら、累積営業CFは、利益減少による悪化を、在庫削減で挽回し、KGIを堅持します。2024年度ROICは為替影響を反映して、当初の8.5%から6.4%に修正しました。

なお、2027年度は、高出力充電器と車載コックピットシステム事業を中心に収益性向上に取り組み、営業利益率5%、ROIC 8.5%を目指します。



# コネクト（パナソニック コネクト株式会社）

## トップメッセージ

プレジデント・CEO
**樋口 泰行**

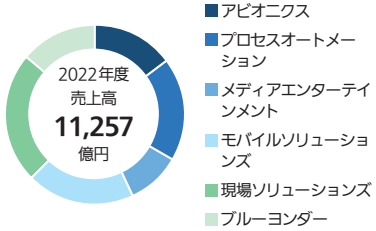
### B2Bのお客様の経営課題解決に貢献

私は、過去6年にわたって選択と集中を着実に進め、競争優位性の高い6つの事業領域に絞り込みました。サプライチェーンマネジメント事業への集中投資で競争力を高め、お客様の現場に向き合いながら経営課題解決に貢献していきます。また、カルチャー改革は競争力の源泉であり、グループをリードして改革していると自負しています。

## 主要な商品・サービス

- アビオニクス……航空機内エンターテインメントシステム・通信サービス
- プロセスオートメーション……電子部品実装システム、溶接機
- メディアエンターテインメント…プロジェクター、業務用カメラシステム
- モバイルソリューションズ……パソコン・タブレット
- 現場ソリューションズ……各業界向けソリューション、施工・運用・保守サービス
- ブルーヨンダー……サプライチェーンマネジメントソフトウェア

## 売上構成イメージ




(注)「その他」については、消去・調整の影響により金額がマイナスとなっているため、上記円グラフには表示されていません。

## 中期経営指標（KGI）と進捗

**累積営業CF**
(2022-2024年度)
**2,600**億円

**ROIC**
(2024年度)
**4.6**%

**EBITDA**
(2024年度)
**1,500**億円

2022年度は下期にアビオニクスがけん引、利益を創出する体質に回復したため、EBITDAはほぼ計画どおりの999億円となりました。2023年度はアビオニクスを中心とする各事業の増益で1,120億円の見通しで、2024年度の中期計画1,500億円も達成できる見込みです。これを受け2027年度EBITDAの目標を2,000億円（「アビオニクス・ブルーヨンダー」「プロセスオートメーション・メディアエンターテインメント・モバイルソリューションズ・現場ソリューションカンパニー」各1,000億円）と設定しました。

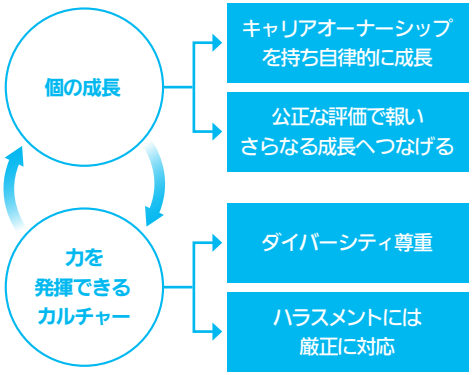
詳細は2023年6月1～2日に開催の「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2023説明会資料」をご参照ください。

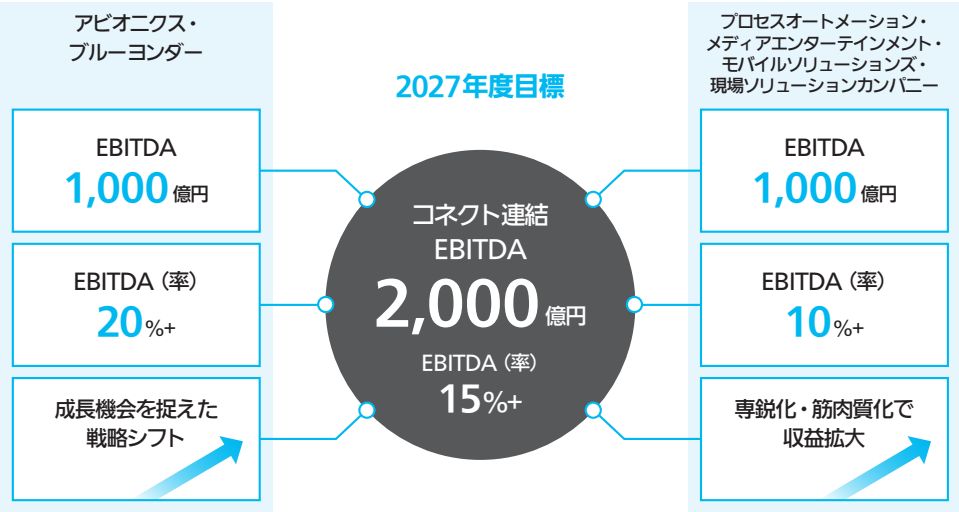
## 中長期戦略

アビオニクスは、旅客需要や機体生産の回復基調に伴い、IFE（機内エンタメシステム）市場が伸長する見通しです。次世代IFEの導入によるハードウエア、およびサービス系の両面でバリューチェーンを強化します。ブルーヨンダーは、サプライチェーンマネジメントソフトウェア事業のカテゴリーリーダーとしての地位を確立できるよう、今後3年間で2億ドルの集中投資を行います。そのほかの事業領域についても、競争優位性が高い市場で安定的に収益額を拡大する一方、徹底的なオペレーション改革・生産性向上をはかります。

また、年間60億円の人材投資を実施します。「個の成長」と「力を発揮できるカルチャー」の両輪で、従業員の成長による企業価値向上を実現していきます。

### 企業価値向上を実現する人材戦略



# インダストリー（パナソニック インダストリー株式会社）

## トップメッセージ

CEO　坂本 真治

### 車載CASE※、情報通信インフラ、工場省人化の3領域に集中

私は、社会要請が高く業界平均を上回る成長が見込まれる3領域に集中し、4つのコア事業のウェイトを高めることで中長期経営目標達成に取り組んでいます。併せて、人的資本経営の強化、カーボンニュートラルへの挑戦やデジタル経営変革による業務効率化など、事業の持続的成長を支える取り組みに力を入れています。

※Connected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）の頭文字

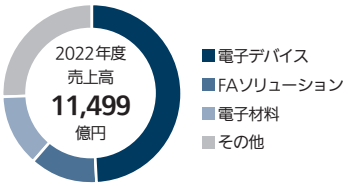
## 主要な商品・サービス

電子デバイス…… EVリレー、導電性高分子コンデンサ、xEV用フィルムコンデンサ、アルミハイブリッドコンデンサ、車載・空調モータ

FAソリューション … サーボモータ、PLC（プログラマブルコントローラ）、光電センサ、レーザーマーカ

電子材料…… 高機能多層材料、半導体デバイス材料、成形材料

## 売上構成イメージ




## 中期経営指標（KGI）と進捗

**累積営業CF**
（2022-2024年度）
**3,900**億円以上

**ROIC**
（2024年度）
**17**%以上*

*当初目標値（20%）から修正

2022年度は下期以降の市況悪化影響で減益となったものの、在庫適正化等のオペレーション力強化により営業キャッシュフローを対前年で大幅に良化させ、成長投資の原資を創出できました。

2023年度は、市況の回復は緩やかに留まる見込みですが、高成長の環境車向け製品の増産を継続します。加えて研究開発・人財・デジタル経営変革への投資も前年を上回る規模で行います。情報通信インフラ、ICT端末、中国FA市場の本格的な市況回復は2024年度に持ち越されると見込んでいます。

中期経営指標（KGI）については、累積営業キャッシュフローは3,900億円以上を維持しますが、ROICは市況の回復速度の緩慢さを踏まえ、17%以上に修正します。

詳細は2023年6月1～2日に開催の「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2023説明会資料」をご参照ください。

## 中長期戦略

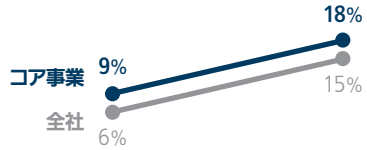
成長が期待される3領域において、材料・プロセス技術で強みを持つ「EVリレー」「コンデンサ」「電子材料」「FAソリューション」の4コア事業のウェイトを高め、2030年度売上高1.8兆円、調整後営業利益率15%を目指します。

4コア事業においては、強みとなる材料・プロセス技術を進化させ、独自の競争力を磨き、事業成長を図ります。

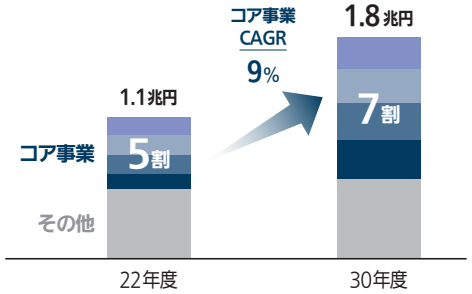
また、外部環境変化を踏まえた強靭なサプライチェーン構築に向けて、重要市場である中国では現地での自己完結体制の整備、中国域外ではグローバル供給体制の最適化を図ります。

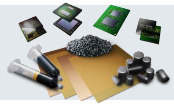
さらに、人的資本経営の強化、2030年度カーボンニュートラルへの挑戦、デジタル経営変革による業務効率化を推進し、持続可能な成長の実現を目指します。

**調整後営業利益率**




**売上高**




| 向き合う領域 | | CAGR※ | コア事業での貢献 |
|---|---|---|---|
| 車載CASE | | 25% | リレー |
| 情報通信インフラ | | 6% | コンデンサ |
| 工場省人化 | | 7% | 電子材料  |
| | | | FAソリューション |

※CAGR：各領域における代表的アプリケーションの成長予測（各種調査資料を基に当社推計）

# エナジー（パナソニック エナジー株式会社）

## トップメッセージ

CEO　只信 一生

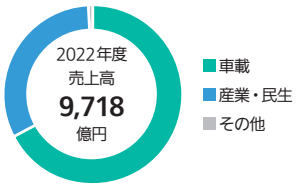
### 幸せの追求と持続可能な環境が矛盾なく調和した社会を実現

急速に拡大する車載事業、社会・生活インフラを支える産業・民生事業。私は、この「車載」と「産業・民生」、2つの事業の両輪経営とESG経営で持続的成長を実現し、2030年度に売上高3兆円超を目指します。環境の取り組みにおいては、Panasonic GREEN IMPACTにおいて、社会への$CO_2$削減貢献量の約6割を占める中核として、$CO_2$削減に貢献していきます。

## 主要な商品・サービス

車載……車載用円筒形リチウムイオン電池
産業・民生……リチウムイオン電池、蓄電モジュール／システム、乾電池、リチウム一次／二次電池、ニッケル水素電池

## 売上構成イメージ




## 中期経営指標（KGI）と進捗

**累積営業CF**
（2022-2024年度）
**3,300**億円

**ROIC**
（2024年度）
**12**%

**EBITDA**
（2024年度）
**1,500**億円

**CFP半減**
（2030年度（2021年度比））
米国IRA（インフレ抑制法）補助金の影響、カンザス等新規投資を除く

中期経営目標として、累積営業キャッシュ・フローやROICなどのグループ共通のKGI以外に、EBITDA、カーボンフットプリント（CFP）を独自にKGIに設定し、取り組みを進めています。

2022年度は、車載事業では米国カンザス州に新工場の建設を開始し、産業・民生事業ではインフラ向け高容量セルへ投資するなど、着実に進捗しました。競争力強化の面では、車載事業のネバダ工場で当初目標を10%以上上回る生産性・ロス改善を達成しました。CFP削減については、自社拠点のカーボンニュートラル化を進めるとともに、サプライチェーンにおけるCFP削減を睨み、リサイクル材や低CFP材の活用について戦略的供給契約を進めています。

詳細は2023年6月1～2日に開催の「Panasonic Group 事業会社戦略説明会2023説明会資料」をご参照ください。

## 中長期戦略

車載事業は、2030年度までに200GWhへ生産能力を拡大し、売上高2.5兆円を目指します。建設中のカンザス工場の次の北米新拠点を2023年度中に決定する予定です。新工場の建設とともに、競争力強化やサプライチェーンの強靭化を推進します。競争力強化では、電池の高容量化や生産性向上を追求し、2025年度にネバダ工場の生産能力を10%増強します。開発中の4680セルにおいても、当初の予定より高容量化技術を導入します。カンザス工場はネバダでの経験を活かし工場の自動化率をさらに高めます。

産業・民生事業では、中長期的に成長が見込まれる社会・生活インフラに注力し、データセンターや建機向けに、より高度なシステム事業を拡大していきます。

環境面では、2030年度にCFP半減に向け、グローバルでの脱炭素化への取り組みを推進します。

### 車載事業戦略

**戦略骨子**

「北米」×「円筒形」で急伸する市場に対応
▶グローバル生産能力30年度200GWhへ増強

**主要取組み**

- **競争力強化**（電池の高容量化、生産性向上／投資効率改善）
- **サプライチェーン強靭化**（北米現調化、リサイクル材等の活用）
- **生産能力の拡大**（北米新拠点を23年度中に決定）

### 産業・民生事業戦略

**成長領域**

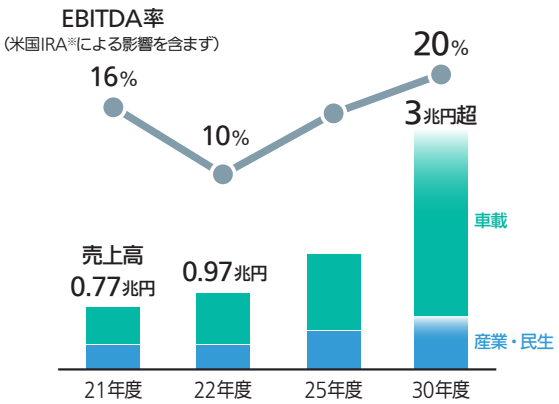
＜データセンター＞
- 機器の長期信頼性/省電力化を実現
- モジュール統合で競合と差別化

＜家庭用蓄電＞
- ユニット一体化による重複機能削減、安全性強化で競争力向上

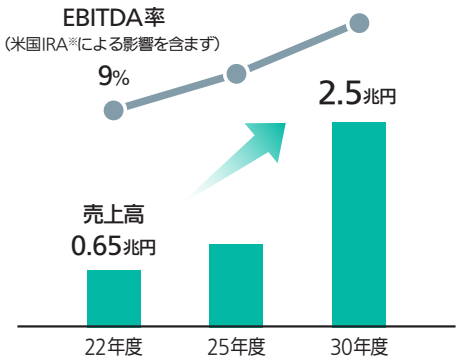
**新規領域**

＜建機・二輪等（電動化）＞
- 業界リード顧客とソリューション共創

### エナジーセグメント全体




### 車載事業




※米国インフレ抑制法